

SPHERA

Obchodní hra

Edice ACTA, Brno 2025

Obchodní hra

Gary
Stevenson

Copyright © Gary Stevenson, 2024
Translation © Helena Hartlová, 2025

ISBN 978-80-87850-52-7

Zpověď kluka z londýnské City

Z anglického originálu *The Trading Game*,
vydaného nakladatelstvím Allen Lane,
součásti Penguin Random House, UK,
roku 2024, přeložila Helena Hartlová.

Všem prokřehlým a hladovým dětem,
které sní o tom, že se z nich stanou milionáři.
Udělal jsem to pro sebe, a tudíž i pro vás.

Obsah

Prolog	15
I Cesta vzhůru	21
II Chceš taky?	79
III Běž se zeptat mámy	183
IV Termostat	227
V Cesta dolů	303
Post scriptum	409
Poděkování	411
O autorovi	413

„V šíleném světě jsou jen blázni při smyslech.“

— Akira Kurosawa

„Život je život, hra je hra.“

— Anishův děda

Prolog

„Chci ti vyprávět příběh.“

Nad stolem se vznášel obrovský Calebův obličej. Pod ním stály dvě misky na rámen. Jedna prázdná, jedna plná. Několik klikatých proužků páry se vzneslo vzhůru a roztančilo jeho oslnivě bílý úsměv. Z místa, kde jsem seděl, sesunutý na židli, to skoro vypadalo, že se dvě hůlky trčící z mé misky dotknou jeho brady. Calebův úsměv se ještě rozšířil.

„Znal jsem jednoho vážně dobrého obchodníka. Opravdu hodně dobrého obchodníka. Pracoval pro Deutsche Bank. Chytrý kluk. Mladý. Zrovna jako ty.“

Calebova tlustá předloktí se ovíjela kolem prázdné teplé misky a opírala se o desku stolu. Jeho pevně propletené ruce nebyly daleko od mého obličeje. Na ty jeho prsty nikdy nezapomenu. Tlusté, kulaté, růžové, jako syrové klobásky. Vypadaly, že můžou každou chvíli puknout.

„Víš, tenhle kluk byl fakticky moc dobrý obchodník. Vydělal hromadu peněz. Vydělal spoustu peněz pro sebe, vydělal spoustu peněz pro Deutsche Bank. Čekala ho skvělá kariéra.“

Prostor kolem nás vyplňoval ruch restaurace. Nebyl to jeden z těch prostých malých podniků, které v zapadlých uličkách velkých japonských měst rostou jako houby po dešti a specializují se na rámen. Tohle byla velká, rozlehlá korporátní restaurace v šestém patře velkého, rozlehlého korporátního mrakodrapu. Uvolnění byznysmeni si přitůkávali pivními sklenicemi se svými šéfy a smáli se jejich

vtipům. Několik amerických bankéřů se vmísilo do hovoru s japonskými bílými límečky. Mluvili příliš a mluvili příliš nahlas. Já nemluvil vůbec. Já sledoval ten přerostlý obličej, který se ke mně vznášel tmou přes stůl.

„Jenže víš ty co? Tenhle kluk, tenhle mladý obchodník, i když to byl hodně dobrý obchodník, měl jeden fakticky vážný problém. Jednu osudovou vadu, dalo by se říct... Víš, on si myslel, že může odejít. Myslel si, že může jít. Chápeš, co chci říct?“

Caleb byl velký chlap. To už jste asi pochopili, on ale neměl velký jen obličej a prsty. Úplně všechno na něm dělalo dojem, že je to o dvě velikosti větší, než by mělo být. Obočí měl velké, bradu měl velkou. I vlasy vypadaly tak nějak moc velké, moc husté, moc tmavé. Největší ze všeho měl úsměv. Jeho úsměv byl obrovský, bílý, zářivý. Teď zrovna mi připadal širší než jeho obličej. Byl jako kočka Šklíba, která se toho úterního večera ocitla v restauraci Ramen-Ya a ten úsměv prozařoval temnotu místnosti.

„Takže, tenhle kluk se rozhodl, že vezme prachy a půjde. Že odejde z branže, chápeš? Hezký nápad. Založí si někde rodinu. Roztomilé. Jenomže zkrátka nepochopil, jak to v téhle branži chodí. V Deutsche vážně nestáli o to, aby od nich odešel. Víš?“

Člověk nemusel být zrovna génius, aby uhodl, kam tenhle hovor míří, a já si uvědomoval, jak se mi začíná stahovat žaludek. Začalo mi být trochu soufl a v puse jsem cítil nějakou pachutí nebo zápach. Byla to krev? Seděl jsem hluboko v židli a díval se. Caleb se pořád usmíval. Jako by ten úsměv ještě dál rostl.

„Každopádně, Deutsche Bank se podívala zpětně na všechny jeho obchody, víš? Prošli celou historií jeho chatů, všechny e-maily. Pracoval tam dlouho, udělal spoustu obchodů. A jim se povedlo najít tam věci, co nebyly dobré. Chápeš, o čem mluvím? Věci, které neměl dělat.“

Začal jsem cítit oheň v nohách. V chodidlech. Horký, narůstající, svědivý pocit. Pálení. Ale nepohnul jsem se.

„Takže, víš, nebylo to zrovna správné, ale banka toho obchodníka kvůli pár věcem fakticky dala k soudu. Upřímně řečeno, vážně neudělal nic až tak špatného, jim se ale povedlo dát něco dohromady. Ten případ se táhl po soudech roky. Víš, co tím chci říct? Od jednoho soudu k dalšímu, tam a zase zpátky. Naprostá noční můra. Tomuhle obchodníkovi, tomu skvělému mladému obchodníkovi, se nikdy nepovedlo odejít. Nikdy si nezaložil tu svou rodinu. Trávil čas po soudních síních. Nejlepší roky života. Umiš si to představit, Gary? Umiš si to představit? Ten případ se nikdy nikam nepohnul, on ale nakonec stejně o všechny peníze přišel. Honoráře právníkům. Všechny peníze, co měl, a ještě mnohem víc. Nakonec zbankrotoval. Ten kluk nakonec přišel o všechno.“

Ted' už se oheň rozšířil všude, spolu s nevolností a pachutí krve. Pořád jsem se ale nepohnul. Vzhlížel jsem k jeho tváři.

„Posloucháš mě, Gary? Chápeš, co se ti tu snažím říct?“

Jeho velký kulatý obličej byl ještě blíž.

„Gary. Mám tě rád. Myslím, že jsi dobrý člověk. Ale dobrým lidem se občas stávají špatné věci. Zjistíš to sám. Můžeme ti hodně znepříjemnit život.“

V tu chvíli mě zaplavila spousta vzpomínek. Vzpomínek, které mě zanesly tisíce mil daleko. Z Tokia zpátky do Ilfordu ve východním Londýně. Bylo mi osmnáct, seděl jsem na fotbalovém míči ve slepé uličce u trati a Harry mi zrovna řekl, že jeho máma má rakovinu. Nevěděl jsem tenkrát, co na to říct: „Chceš si zahrát fotbal?“ Vybavilo se mi, jak jedné temné noci stojím v uličce zády ke zdi a sleduju Saravana hrozícího mi, že mě bodne. Ruce měl v kapsách. Měl nůž? Nevěděl jsem to. Vybavilo se mi, jak musím utíkat ulicemi řadových domků a přeskakovat ploty zahrad, a taky to, jak

Brathapa přejelo auto a jak se jeho tělo klepalo, když leželo na zemi. Vybavilo se mi všechno to idiotské násilí a krev a ty nesmysly, tolik nesmyslů o dětech z ulice a všechny ty sliby, co jsem dal, a lidi, které jsem znal. Vybavilo se mi, jak sedím pozdě večer s Jamiem na střeše parkovacího domu, pozoruju, jak kolem nás v našem městě rostou nové mrakodrapy, a říkám mu, že jednou ze mě bude někdo. Slibuju mu, že to dokážu. On se mi smál a dál kouřil ve světle měsíce. Stejně ale věděl, že se to stane. A já taky.

Ne, řekl jsem si v duchu. Tady to nekončí.

V téhle studené korporátní restauraci, pod tíhou toho úsměvu to nekončí.



Cesta vzhůru

Část I

1

V některých ohledech jsem byl předurčen k tomu, aby se ze mě stal obchodník.

Na konci ulice, kde jsem vyrůstal, stojí před vysokou vydutou zdí sběrného dvora sloup veřejného osvětlení, čtyři metry od něj telegrafní sloup, a oba tak dokonale nahrazují tyče fotbalové branky.

Když si mezi ty dva sloupy stoupnete, uděláte deset dlouhých kroků dozadu a zadíváte se mezi nimi vzhůru do velké dálky, nad tou vysokou zdí vykukne světlo nejvyššího mrakodrapu finančního centra Canary Wharf a mrkne na vás.

Jako dítě jsem po škole trávil dlouhé večery tím, že jsem se v odřených školních botách a školní uniformě po bratrovi trefoval mezi ty brankové tyče odřeným měkkým míčem. Když mě máma přišla zavolat domů k večeři, pokaždé jsem se ohlédl a podíval se, jak na mě ten mrakodrap mrká. Znamenal pro mě něco jako nový život.

S těmi lesknoucími se, do nebe se tyčícími chrámy kapitalismu mě nespojovaly jen ulice východního Londýna. Bylo tu ještě něco, cosi jako společná víra. Něco ohledně peněz. Něco ohledně touhy.

Důležitost peněz a vědomí, že jich moc nemáme, byly něčím, co jsem hluboce pociťoval odjakživa. V jedné z mých nejranějších vzpomínek mi rodiče dali do ruky librovou minci a poslali mě k čerpací stanici Esso pro limonádu.

Někdy během cesty jsem tu librovou minci upustil a ztratil ji. V mých vzpomínkách jsou to snad celé hodiny, kdy jsem ji hledal – plazil se pod auty, šátral v kanálech –, než jsem se vrátil domů s prázdnýma rukama a potoky slz. Ve skutečnosti to zřejmě bylo jen třicet minut. Ale když jste dítě, třicet minut je nejspíš dlouhá doba a jedna libra byla spousta peněz.

Nevím, jestli mě ta láska k penězům vůbec kdy opustila. I když, jak o tom teď zpětně přemýšlím, nejsem si jistý, že je láska to správné slovo. Myslím, že hlavně když jsem byl malý, to byl možná spíš strach. Ale ať už to byl strach, láska, nebo touha, sílilo to s tím, jak jsem rostl, a pořád jsem se honil za těmi librami, které jsem neměl. Ve dvanácti jsem ve škole prodával bonbony po pár pencích, v třinácti jsem začal roznášet noviny: 364 dnů v roce za třináct liber týdně. V šestnácti moje středoškolské prodejní aktivity začaly být podstatně dobrodružnější, výnosnější a nezákonnější. Ale tyhle drobné aktivity nebyly nikdy cílovou hrou a každý večer po západu slunce jsem se zadíval vzhůru na mrakodrapy mrkající na mě z konce ulice.

V řadě jiných ohledů jsem ale naopak k tomu, abych se stal obchodníkem, vůbec předurčen nebyl, a tyhle ohledy byly a pořád jsou velice důležité.

Protože do popraskaných míčů kope kolem sloupů a aut ve stínu mrakodrapů východního Londýna hodně, opravdu hodně mladých, hladových, ambiciózních kluků. Mnozí z nich jsou chytří, mnozí odhodlaní, skoro všichni by obětovali ledacos, aby si mohli uvázat kravatu, zapnout manžetové knoflíčky a vejít do těch vysokých, lesklých věží na peníze. Pokud ale vstoupíte na obchodní parket, který v těch zářivých mrakodrapech zaujímá čestné místo a kde mladí muži vydělávají miliony liber ročně, právě tam, kde bývalo srdce někdejších východolondýnských doků, neuslyšíte hrdý přízvuk obyvatel čtvrtí východního Londýna,

jako jsou Millwall a Bow, Stepney a Mile End, Shadwell a Poplar. Víím to, protože jsem na jednom z těch obchodních parketů pracoval. Někdo se mě jednou zeptal, odkud je můj přízvuk. Ten člověk zrovna promoval na Oxfordu.

Věž banky Citibank v Canary Wharf má dvaatřicet pater. V roce 2006, kdy jsem do ní poprvé vstoupil, byla druhou nejvyšší budovou ve Spojeném království. Jednoho dne roku 2007 jsem se rozhodl zamířit do nejvyššího patra budovy, abych se podíval, jaký je odtud výhled a jestli uvidím náš dům. Horní patro Citibank Centre se využívalo jen ke konferencím a společenským akcím. To znamená, že když zrovna nebylo používáné, celý jeho prostor byl zcela prázdný. Obrovská, ničím nenarušovaná plocha vysokého modrého koberce, ze všech stran ohraničená okny z tlustého skla. Přepnul jsem po tom bezhlučném koberci k oknu, ale místo, kde jsem žil, jsem odtud nezahlédl. Ze 42. patra Citibank Centre východní Londýn neuvidíte. Uvidíte jen 42. patro věže HSBC. Ambiciózní děti východního Londýna vzhlížejí k mrakodrapům, které vrhají stíny na jejich domovy, ale mrakodrapy se zpátky neohlíží. Dívají se jen na sebe navzájem.

Tohle je příběh o tom, jak jsem se, ze všech dětí, které hrají fotbal a prodávají sladkosti ve stínu těchto budov, právě já dostal k práci na obchodním parketu Citibank. Je to příběh o tom, jak jsem se stal celosvětově nejvýdělečnějším obchodníkem Citibank, a je to příběh o tom, proč jsem po tom všem odešel.

Byly to roky, kdy se světová ekonomika začala sunout ze srázu, z něhož padá dodnes. Občas spolu s ní sklouzávala i moje příčetnost. Tu a tam se to pořád děje. Bůh ví, že jsem se k druhým nechoval nejlíp. K Harrymu, k Čarodějce, k Džejbímu, k sobě. Ke všem ostatním, kteří by měli mít jména. Snad mi odpustíte, že vyprávím vaše příběhy. Jenže všechny jsou přece součástí mého vlastního příběhu.

Věnuju ho Anishovu dědovi, který nám v době, kdy jsme byli opilí teenageři a on opilý stařec, donekonečna mumlavě opakoval jediné sdělení, které uměl říct správně anglicky.
„Život je život. Hra je hra.“

Nikdy jsme vlastně nepochopili, co to mělo znamenat.
Pořád doufám, že na to jednou přijdeme.

2

Moje cesta na obchodní parket začala na Londýnské vysoké škole ekonomické.

London School of Economics, LSE, vlastně není běžná univerzita. Nestojí v žádném velkolepém kampusu plném vzrostlých stromů, ale maskuje se jako shluk nevinně vyhlížejících kancelářských budov schovaných v jedné postranní uličce londýnského West Endu.

Navzdory relativně obyčejnému prostředí posílá na tuto školu své děti světová elita, a to s ohromujícím nadšením. Vypadalo to, že žádný ruský oligarcha, žádný velitel pákistánských vzdušných sil ani žádný člen čínského politbyra si nenechá ujít příležitost poslat do tohoto nenápadného koutu centrálního Londýna svého ambiciózního syna, dceru, synovce nebo neteř, aby tam několik let studovali simultánní rovnice, poté odletěli domů převzít řízení své rodné země a v mezičase možná pár let pracovali v Goldman Sachs nebo Deloitte.

Když jsem v roce 2005 na univerzitu přišel studovat matematiku a ekonomii, nebyl jsem typický student LSE. Tři roky předtím mě vyloučili ze střední za prodej marihuany v hodnotě přesně tří liber. Předtím jsem se pokusil založit hudební skupinu hrající grime; nechal jsem si ušít mikinu s nápisem „MC Gaz“ vpředu a „Cadaverous Crew“ velkými stylizovanými písmeny na zádech. Na první den přednášek jsem se dostavil v teplákové soupravě značky Ecko sestávající z běžeckých kalhot a modrobílé mikiny

s kapucí. Na přední straně bílé mikiny byl velký tmavě modrý nosorožec. Než jsem na tuhle vysokou přišel, vlastně jsem toho o ní moc nevěděl. Ale jeden kluk ze střední mi řekl, že titul z LSE je jednosměrná jízdenka k práci za velké peníze v City, a to mi úplně stačilo.

Žádné překvapení, že jsem tam moc nezapadl. Ruští oligarchové se nestravovali v bistrech s halal smaženými kuřaty. Singapurci nerozuměli mému přízvuku. Abych ušetřil, bydlel jsem u rodičů v Ilfordu, šestnáct kilometrů východně od univerzity. Zrovna jsem si našel první opravdovou přítelkyni, která byla taky z Ilfordu. Většinu prvního ročníku jsem trávil s ní popíjením na lavičkách v parku a následně jsem ji ze svého pokoje propašovával oknem přes vlakové koleje, když se máma vrátila z práce, a na univerzitu jsem chodil jen na přednášky a cvičení.

Přesto jsem byl odhodlaný vést si na LSE dobře. Neměl jsem žádné rodinné konexe a o City jsem nevěděl zloha nic. Nebyl jsem vysoký ani pohledný, neměl jsem pěkný oblek ani schopnosti potřebné k navazování kontaktů. Nejpusobivějšími mimoškolními aktivitami v mém životopise byly mimořádně neoslnivá kariéra rychle rapujícího MC a dva roky načechrávání polštářů v obchodě s pohovkami DFS v Becktonu. Ale matika mi vždycky šla sama od sebe, takže jsem to viděl tak, že pro mě do City vede jen jedna cesta – musím porazit všechny arabské miliardáře a čínské průmyslníky, dostat se na špici s červeným diplomem a jen se modlit k Bohu, aby si toho v Goldman Sachs všimli.

Můj plán, jak toho dosáhnout, byl relativně jednoduchý: sedět při každé přednášce a cvičení vpředu a ujistit se, že chápu všechno, co každý z profesorů a učitelů říká.

Strategie fungovala dost efektivně a první ročník studia jsem zakončil slušně vysoko na špici. Pokud mám být úplně upřímný, přišlo mi to dost snadné. Na letní prázdniny jsem odcházel s pocitem, že by můj plán mohl vyjít.

Když jsem se ale na LSE vrátil do druhého ročníku, pár věcí se výrazně změnilo.

Zaprvé, najednou, nevidaně a zdánlivě bez příčiny se skoro z každého studenta v celém ročníku stal ohromně sebejistý bankéř na juniorní pozici. Nechci tvrdit, že si vážně všichni zajistili práci v nablýskaných mrakodrapech na Canary Wharf nebo v City, jenže všichni se pro mě naprosto nečekaně začali chovat, jako by se tak stalo. Trávili teď středy a pátky na akcích Finanční společnosti a pondělky na networkingových akcích Investiční společnosti. Začali používat věty sestávající téměř výhradně ze zkratk o třech písmenech – ABS, IBD, CDS, CDO, M&A – a mluvit o „prodejích a obchodování“ a „sekuritizaci“. Z nějakého nevysvětlitelného důvodu najednou velké množství lidí chodilo na přednášky v obleku. Začaly se šířit zvěsti, že různí studenti, nevyhnutelně ti vysocí, s širokou hrudí, pečlivě učesaní, v drahých oblecích, s nejasnou národností, ale zjevně zámožným původem, už mají zajištěnou prestižní stáž v Goldman Sachs, Deutsche Bank, JPMorgan nebo Lehman Brothers. O některých se dokonce proslýchalo, že dostali stálou práci.

Všichni studenti se začali ucházet o stáže. Nepodali si jednu dvě žádosti o stáž, ale hned patnáct nebo dvacet, někteří ještě víc. Ve studentské komunitě začaly kolovat teoretické otázky z pohovorů, které byly údajně položeny mýtickému studentovi z katedry statistiky nebo mezinárodních vztahů. Stalo se všeobecně uznávanou skutečností, že se uchazeče při pohovoru pravděpodobně zeptají, kolik plešatých lidí žije ve státě Virginie. Jeden student údajně dostal pět vteřin na zodpovězení otázky, kolik je 49 krát 49. Všichni si pečlivě zaznamenali, že je to samozřejmě 2401. Na nepředvídatelných místech kampusu spontánně vznikaly nevysvětlitelně dlouhé fronty. Když jste se jich zeptali, většina studentů ve frontě si nebyla docela jistá, na co se

v ní vlastně čeká. Bylo ale možné, že na jejím konci někdo získá stáž. Možná tam byla příležitost k navázání kontaktů. Kolem počítačů v knihovně se začaly tvořit velké shluky nějakých dvaceti studentů, kteří svírali kalkulačky a štěkali čísla a písmena pro skupinové řešení početních online testů banky Morgan Stanley.

Netušil jsem, jak mám na tuhle naprostou změnu postoje, přístupu a priorit studentů ve svém okolí reagovat. Hodně z nich úplně přestalo chodit na přednášky, aby svůj čas a energii mohli dokonaleji zasvětit umění navazovat kontakty, ucházet se o práci a ovládnout jazyk a zkratky finančního světa. Moje do té doby úspěšně vyhlížeující strategie prostého docházení na přednášky a semináře a dokonalého pochopení učební látky se začala jevit jako bolestně nedostatečná a naivní.

Celý zmatený jsem se obrátil na jednoho z mála dobrých přátel, které jsem na škole získal během prvního ročníku: na vysokého, pohledného, v Británii vychovaného slovinského kluka jménem Matic, který se mnou studoval na katedře matematiky. Matic sice nepřešel na „kompletní oblek byznysmena“ jako hodně jiných studentů, jeho způsob oblékání se ale výrazně vylepšil. Byl členem finančních společností. Používal zkratky. Podával žádosti. Chodil na pohovory. Účastnil se akcí.

Zeptal jsem se Matice, co se proboha mohlo přes léto stát, že se ve studentské komunitě odehrála tak zásadní změna.

„Jak to myslíš, Gary? Copak ty to nevíš? Druhý ročník je ročník stáží!“

Takže vám povím, jak to funguje. Respektive vám teď povím, co mi o tom tenkrát řekl Matic.

Každý na LSE chce dělat pro Goldman Sachs. Nebo Deutsche Bank. Nebo Morgan Stanley. Nebo JPMorgan. Nebo UBS. A nejenom každý na LSE, ale i každý na Imperial

College. Taky každý na Warwick University. Samozřejmě i každý student univerzit v Nottinghamu, Durhamu a Bathu. A taky lidi na vysokých v Manchesteru a Birminghamu chtějí na těch místech pracovat, ti ale nemají šanci, tedy pokud se neznají s někým z branže, pochopitelně. Studenti z Oxfordu a Cambridge tam chtějí pracovat taktéž, přinejmenším ti z nich, kteří nejsou dost bohatí, aby pracovat nikdy nemuseli.

Pro všechny tyhle lidi tam není dost míst. Ani zdaleka ne dost. Navíc nejsou všechny pozice rovnocenné. Nejlepší je prodej a obchodování. Takhle práce má nejlepší pracovní dobu (stačí pracovat jen dvanáct hodin denně, a navíc máte volné víkendy) a taky můžete vydělat peníze v nejkratším čase, jste-li dobří. Pokud se nedostanete k prodeji a obchodování, budete muset pracovat v IBD nebo M&A nebo tak někde a dělat sto hodin týdně, dokud vám neumře duše, a ani tím to neskončí. Pokud nezískáte tohle, budete muset pracovat v poradenství.

Neměl jsem doslova ani zdání, co poradenství obnáší. Podle toho, jak to Matic vyslovil, klidně mohlo jít o úklid záchodků. Nepřichází v úvahu, že byste mohli získat stálé místo bez předchozí stáže, pokud ovšem nemáte kontakty, a získat stáž je možné jedině *ted'*. Pokud si někdo neobstará stáž na léto následující po druhém ročníku, musí ji absolvovat po třetím ročníku. Padesát procent stážistů dostane nabídku stálé práce teprve rok po skončení stáže, takže pokud byste stážovali až po třetím ročníku, čekal by vás celý rok nezaměstnanosti. Ale ve skutečnosti jen teoreticky, protože žádná investiční banka nepřijme stážistu na konci třetího ročníku – budou vědět, že vás po druháku všichni odmítli, a o odmítnutého stážistu nikdo nestojí.

„Takže takhle to je. Jde o všechno. Otázka života a smrti. O tvoji budoucnosti se rozhoduje teď. Zapomeň na svou ‚matematiku a ekonomii‘. Potřebuješ vědět, co je CDS. Co

je M&A? Co je IBD? Jak to můžeš nevědět, Gary? Každý to ví! A musíš rozeslat žádosti. Na tyhle stáže je nesmyslný převis uchazečů a ty nemáš žádné konexe. Tvoji jedinou nadějí, že nějakou stáž získáš, je obeslat alespoň třicet bank. Kolik žádostí už jsi poslal? Žádnou?!”

Neposlal jsem žádnou. Byl jsem ztracen.

Uměl jsem matematiku. Znal jsem ekonomii. Ale v tomhle novém světě zkratek jsem neměl nic. Věřil jsem učitelům, když mi říkali: Pilně studuj a udělej zkoušky na výbornou. Tak si zajistíš dobrou práci. Byl jsem idiot. Byl jsem hlupák.

Matic byl hodný kluk, i když trochu moc umanutý, a slitoval se nade mnou. Vzal mě na akci Finanční společnosti nazvanou „Jak získat práci v investiční bance“.

Konala se v jedné z honosnějších, starších a světlejších poslucháren LSE a účast na ní byla hojná. Čekala nás přednáška bývalého investičního bankéře, který vypadal, jako by si zrovna odskočil z komparzu v hollywoodském filmu o Wall Street. Oblek s jemným proužkem, ulízané černé vlasy, vysoká postava.

Přednáška na mě působila jako monologický proud vědomí na téma tvrdé práce, přičemž každá věta byla prošpikovaná slovy a zkratkami, o kterých jsem si teď už byl jistý, že jsem je někde slyšel, pořád jsem ale nevěděl, co znamenají, jako by šlo o jazyk, ke kterému jsem tak trochu přičichl kdysi na střední, ale nikdy si ho pořádně neosvojil. Řečník se rychle a bez přestání pohyboval po pódiu a mluvil s neuvěřitelnou naléhavostí. Hlavní poselství, které jsem si odnesl, bylo celkem jednoznačné: Všechno čti, znej všechny zkratky a jejich význam, s každým navaž kontakt, všem pošli žádost, pořád pracuj, nikdy nespí. Nejsem si jistý, jestli to přesně takhle mělo vyznít. Z přednášky jsem odcházel v hluboké depresi.

K Maticovu zklamání – a myslím, že do jisté míry i k tomu svému – jsem rozesílání žádostí o stáže vzdal.

Nedokázal jsem se k tomu přimět. Učit se zkratky mi nikdy nešlo. Příliš mi to zatěžovalo duši. Do první etapy přihlašování navíc patřil životopis a motivační dopis. Ostatní se na to připravovali zhruba od čtyř let. Vypadalo to, že všichni přešli Saharu, předsedali juniorské OSN, hráli na debilní hoboje v Royal Albert Hall nebo dělali nějakou jinou šílenost. Já měl v životopise šest let roznášení novin, roční kariéru neúspěšného rappera a dva roky načechrávání polštářů v obchodě s pohovkami vedle čističky odpadních vod v Becktonu. Jaký by to mělo smysl?

Co mě zachránilo, byla druhá změna v mé univerzitní zkušenosti, která byla stejně nečekaná a nevysvětlitelná. Když jsem se do školy na začátku druháku vrátil, lidi najednou věděli, kdo jsem. V knihovně za mnou přicházeli studenti, které jsem v životě neviděl, někdy dokonce i ti z klanu uctíváčů obleků, a začínali se se mnou dávat do řeči. Jednou se mi na chodbě postavil do cesty čínský student, nějakých deset vteřin si mě našťavaně prohlížel a pak prostě beze slova odešel. Jindy mě vysoká Evropanka s neurčitým přízvukem a fantastickými vlasy požádala, abych se s ní učil. Nic z toho nedávalo smysl.

Ve svém zmatku jsem se na tu záhadu zeptal svého kamaráda a spolužáka Sagara Maldeho, vysokého, šlachovitého Inda z Keni s úchvatně květnatým přízvukem, jehož otec vlastnil veškerý východoafrický průmysl na výrobu pracích prostředků.

„Samozřejmě, že tě znají!“ vykřikl Sagar, jako by to bylo zjevné. „Vědí, jak jsi dopadl u zkoušek.“

Tahle odpověď záhadu tak docela nevysvětlovala. Výsledky jsem měl dobré, ale pokud jsem věděl, nebyly veřejné, a navíc nebyly zdaleka nejlepší z celé univerzity. Sagar sám si například vedl podstatně lépe než já.

„Samozřejmě, Gary,“ řekl mi vlídně, když jsem ho na to upozornil, „jenže od tebe to nikdo nečekal.“

Sagar byl milý kluk, pořád jsme dobří přátelé. Ale v tu chvíli jsem zažíval skutečný šok. Matika mi odjakživa šla dobře, hodně dobře. Všichni na základce věděli, že mi matika jde, věděli to i všichni na střední. Tu a tam jsem se zúčastnil soutěží a obvykle jsem vyhrál. Všichni učitelé, celá rodina a všichni kamarádi to ode mě čekali. Já sám to od sebe vždycky očekával. Někteří lidé na mě možná žárlili, ale nikoho to nikdy nepřekvapilo.

Díky Sagarově poznámce jsem si ale poprvé uvědomil něco, co mě předtím vůbec nenapadlo: Spousta bohatých lidí od chudých očekává, že budou hloupí. Přednášky z ekonomie v prvním ročníku LSE jsou hromadné, chodí na ně víc než tisícovka studentů. Tím, že jsem na těch přednáškách sedával v první řadě v teplákové soupravě, se šňůrkovým batohem od Nike a kladl otázky výrazným východolondýnským přízvukem, jsem se ostatním, většinou zámožnějším studentům zřejmě prezentoval jako tak trochu podivín, ale rozhodně ne jako hrozba. Moje výsledky po prvním ročníku obrátily všechno naruby.

Chvíli jsem o tom dumal a ptal se sám sebe, co bych měl dělat. A právě tehdy jsem se rozhodl, že jim ukážu, že nejsme všichni hloupí, my děti v teplákovkách. Jasně, nevím, co je CDS, ale když na to přijde, umím trochu počítat. My jim ještě ukážeme, jo, jasně, ukážeme jim. Předvedeme jim, co dokážeme.

Takže zatímco všichni ostatní obesílali sedmatřicet investičních bank, já se jal přede všemi, kdo byli ochotní mě poslouchat, bezuzdně předvádět, jak dobrý jsem v ekonomii, a hlavně v matice. Poprvé v životě jsem začal studovat ve volném čase. Přednášejícím jsem kladl ještě víc otázek. Začal jsem se ozývat, když udělali chybu. Upřímně řečeno jsem netušil, jestli a jak to kdy povede k mé kariéře, ale vlastně už jsem o tom moc nepřemýšlel. Chtěl jsem jen, aby věděli, že nejsou lepší než my. Protože nejsou.

Jednoho dne se každopádně stala divná věc. V knihovně se ke mně přišoural vyčouhlý kluk ze severu, z Grimsby. Působil dojmem, že je aspoň o deset centimetrů vyšší, než by měl být, měl hustou hřívu černých vlasů a na sobě pomačkaný oblek. Jmenoval se Luke Blackwood a studoval matematiku v ročníku nade mnou.

„Ty jsi Gary?“ zeptal se a já mu řekl, že jo.

„Poslyš, Citibank pořádá příští týden akci. Říkají tomu „obchodní hra“, ale v podstatě je to matematická hra. Když vyhraješ, můžou tě pozvat do národního finále, a když vyhraješ tam, dostaneš stáž. Slyšel jsem, že jsi v maticе dost dobrý. Měl bys tam zajít.“

Nikdy předtím jsem se s Lukem nesetkal, teď si ale sedl vedle mě, řekl mi, kdy přesně se ta soutěž koná, a stručně mi vysvětlil její pravidla. O obchodování jsem nevěděl zhlou nic, ale přesně jak Luke řekl, ani jsem nemusel: V zásadě šlo o relativně jednoduchou matematickou hru. Luke mi ukázal, jak to funguje, načež se zvedl, prostě odešel a nechal mě sedět před blikajícím počítačem a několika napůl popsanými papíry s mou přípravou na matiku.

Nevím proč, možná jsem byl prostě jen přehnaně sebevědomý suverén, ale hned jsem si byl jistý, že tu hru vyhraju. Možná jsem nevěděl nic o všech těch CDS, CDO a cenných papírech krytých aktivy, ale o hrách a matematice jsem toho věděl dost. Připadalo mi, že tohle je konečně ta cesta do City, která nevyžaduje, abych hrál na debilní hoby. Konečně hřiště s rovnými podmínkami, skutečná soutěž. A já věděl, že v ní můžu zvítězit. Odložil jsem učebnice a papíry s poznámkami. Otevřel jsem si tabulku a pustil se do výpočtu všech matematických parametrů hry.

První kolo obchodní hry se konalo jen pár dnů po mém rozhovoru s Lukem. Byla to teprve druhá akce na poli

finančnictví, které jsem se kdy zúčastnil. Byl teplý podzimní večer, a přestože hra nebyla nijak inzerována (já alespoň žádný inzerát neviděl), z jedné z rozlehlých kancelářských budov LSE se vinula středně dlouhá fronta. Obvyklý typ fronty Finanční společnosti LSE: mezinárodní směsice Číňanů, Rusů a Pákistánců spolu se spoustou dalších, jejichž přízvuk a oblečení vypovídaly spíš o svěřeneckých fondech než o konkrétní národnosti.

Věděl jsem, že mám oproti nim výhodu. Mně někdo pravidla hry předem vysvětlil, zatímco jim ne. Nebylo to fér, jenže život není fér. Bůh ví, že těmhle lidem během života vysvětlili spoustu pravidel, která já nikdy znát nebudu. Případalo mi to jako první výhoda, kterou jsem kdy získal. Zatímco se fronta vsakovala dovnitř, vychutnával jsem si ten pocit, neurčité chvění v prstech na rukou a na nohou.

Fronta dychtivých mladých lidí s ambicí stát se obchodníky se přesunula do velké místnosti s vysokým stropem a bez oken, do posluchárny skryté kdesi v útrobách budovy, kterou jsem nikdy předtím neviděl. Rozdělili nás do skupinek po pěti a usadili k odděleným stolům. Před velkou tabulí v přední části místnosti stál obrovský chlap a zářil. Byl to první obchodník, kterého jsem kdy viděl. Takhle teda asi musí obchodník vypadat, říkal jsem si.

Jakmile jsme se usadili, vysvětlil pravidla hry. Já jsem je už samozřejmě znal, a tak zatímco on mluvil, měl jsem čas ho pozorovat. Pohyboval se po místnosti s pomalou, rozhodnou naléhavostí. Se svým neodbytným úsměvem přejížděl rozzářenýma očima po shromážděných, a postupně si prohlédl každého ze studentů. Zdálo se, že se z něj do místnosti line důvěra jako kouř ze svíčky. Byla v něm nějaká hutná, lepkavá temnota, ale taky ostrý, lesklý jas, jako melasa ve skleněné nádobě, a spolu s tím ten obrovský, nikdy nepolevující perleťově bílý úsměv. Cosi z té temné,

lepkavé sebedůvěry mě přeneslo zpátky domů do Ilfordu. K těm cool děckám ze školy, ze kterých se stali drogoví dealeri a prodejem sáčků proměnili deset liber na sto. Tady ale byla hloubka, jakou jsem v Ilfordu nepozoroval. Bylo to něco, čeho jsem si začal všímat až na vysoké. Sebedůvěra člověka, který vyhrává, ne jenom dneska, ale taky zítra. Sebedůvěra člověka, který ví, že nemůže prohrát. Už tehdy v té rané fázi, kdy jsem o obchodování nevěděl zhora nic, jsem nějak vycítil, že je mi to souzeno.

Nejdřív mě ale čekala práce. Musel jsem vyhrát tuhle soutěž.

A jak jsem to hodlal udělat? Nejdřív vám musím vysvětlit, co to bylo za hru.

Obchodní hra měla být simulací obchodování, ale ve skutečnosti to byla jen hra s čísly.

Hrálo se se speciálním balíčkem sedmnácti očíslovaných karet: některé byly vyšší, některé nižší. Pro případ, že byste si ji někdy chtěli sami zahrát, v balíčku jsou karty -10 a +20 a všechny hodnoty od 1 do 15. Každý hráč dostane svou kartu, na kterou se může podívat, a poté se doprostřed stolu položí lícovou stranou dolů další tři karty. Hra spočívá v tom, že hráči v podstatě sázejí proti sobě na to, jaká bude celková číselná hodnota osmi karet ve hře (jedna karta každého z pěti hráčů plus ty tři uprostřed).

V zásadě si to můžete představit takhle: Všichni kupujete a prodáváte nějaké aktivum a celková hodnota toho aktiva je součtem karet ve hře. Máte jen jednu informaci (vlastní kartu), další informace (karty uprostřed) se odkrývají v průběhu hry. Pokud máte vysokou kartu, řekněme 15 nebo 20, dostali jste zasvěcenou informaci, že celkový součet bude pravděpodobně relativně vysoký, takže chcete uzavírat „kupní“ sázky na vysoký celkový součet. Pokud máte nízkou kartu, jako třeba -10, budete nejspíš chtít uzavírat „prodejní“ sázky na nízký součet. Pokud máte kartu

prostřední hodnoty, jako 6 nebo 7, nejspíš si budete muset něco vymyslet.

Systém sázení je hlavní důvod, proč jde o „obchodní“ hru, jelikož byla navržena tak, aby napodobovala způsob, jakým obchodníci sázejí na trzích: „tvorbou ceny“ a „příjetím ceny“ prostřednictvím „obousměrných trhů“.

Dovolte mi rychle nastítnit, jak probíhá obchodování na finančních trzích. Velký klient – například penzijní fond, hedgeový fond nebo velká korporace – chce něco koupit nebo prodat. Může to být prakticky cokoli, ale v tomto příkladu předpokládejme, že chtějí koupit deset milionů britských liber výměnou za americké dolary. Obvykle nezavolají do banky a neřeknou: „Ahoj, chci koupit deset milionů britských liber výměnou za americké dolary.“ Nedělají to ze dvou důvodů:

1. Když bude obchodník vědět, že chcete koupit britské libry, pravděpodobně se bude snažit vyhnat cenu liber vzhůru.
2. Když bude obchodník vědět, že chcete koupit britské libry, mohl by dokonce jít na trh a rychle nakoupit spoustu liber v naději, že jejich tržní cenu zvýší, než vám je za tuhle vyšší cenu prodá. Říká se tomu „přednostní obchodování“ a v mnoha případech je nezákonné, ale dochází k němu často.

Pro upřesnění, pokud jste klient, nechcete obchodníkovi říkat, že chcete kupovat, dřív, než skutečně dostanete příležitost koupit. Abyste se tomu vyhnuli, řeknete: „Ahoj, chci znát cenu deseti milionů liber.“

Když řeknete tohle, obchodník (teoreticky) nebude vědět, jestli chcete koupit, nebo prodat. Konvence je pak taková, že vám musí dát ceny dvě – jednu, za kterou můžete koupit, a druhou, za kterou můžete prodat. Tomu způsobu

se říká „obousměrná cena“ a fungují tak skoro všechny velké finanční trhy. Když se nad tím zamyslíte, uvidíte něco podobného, když přijdete k přepážce směnární na letišti: Bude tam jedna cena, za kterou libry výměnou za dolary kupují, a druhá cena, za kterou je prodávají. Cena, za kterou kupují, je samozřejmě vždycky mnohem nižší než cena, za kterou prodávají. Je to způsob, jak směnární vydělávají. Obchodníci dělají přesně totéž.

Stejně fungovala i obchodní hra Citibank. Kterýkoli hráč se mohl kdykoli zeptat kteréhokoli jiného hráče: „Jaká je tvoje cena?“ Druhý hráč musel uvést obousměrnou cenu s rozpětím 2 (mezi nákupní a prodejní cenou).

Řekněme, že jste mladý, peněz lačný rádoby obchodník, student LSE hrající tuhle hru. Sedíte u stolu v drahém obleku, který vám váš táta, člen čínského politbyra, koupil za velké peníze u nejlepšího krejčího v Londýně. Obrovský, mimořádně sebevědomě působící člověk vám stručně vysvětlí pravidla zjevně vcelku jednoduché matematické hry a pak se k vám najednou otočí malý, agresivně vyhlížející kluk v bílé mikině s modrým nosorožcem a skoro nesrozumitelným přízvukem se zeptá: „Jaká je tvoje cena?“

Co uděláte?

Většině studentů LSE, vzdělaných v ekonomii, matematice a statistice, je odpověď zřejmá. Podíváte se na kartu, kterou máte v ruce, podíváte se na možné karty na stole a provedete prostý statistický výpočet, jímž zjistíte „očekávanou hodnotu“ celkového součtu karet. Nejde o složitý matematický výpočet. Průměrná hodnota karty v balíčku je 7,65. Ve hře je osm karet, takže průměrná celková hodnota by měla být 61,2. Jednu kartu už znáte, takže pokud je vaše karta mimořádně vysoká nebo mimořádně nízká, posunete součet nahoru nebo dolů. Pokud máte 20, vaše očekávaná hodnota je 68. Mohli byste očekávat, že to bude něco jako 73, protože 20 je o 12 víc než 7,65, jenže skutečnost,

že máte 20, znamená, že nikdo jiný 20 nemá, takže se očekávání zvyšuje jenom o 7. Pokud máte -10, vaše očekávaná hodnota je 51,2.

To všechno je jednoduchá matematika, nic těžkého. Každý u stolu si to dokázal spočítat.

Jenže je to pitomost. Vysvětlím vám, proč.

V té době už jsem s těmi týpký, co studují matematiku, ekonomii a finance na LSE, strávil společně jeden rok. Věděl jsem, jak přemýšlejí, a usoudil jsem, že přesně tohle budou dělat. Protože si představte, že tu hru hrajete. Představte si, že jeden člověk u vašeho stolu má 20 a hned začne uvádět rozpětí 67–69 (nezapomínejte, že jeho očekávání je 68). Jiný člověk má -10 a začne uvádět rozpětí 50–52. Co uděláte?

Především budete hned vědět, že ten první má -10 a ten druhý má 20. Hned prvními slovy vám přesně prozradili, které karty mají. Ale o to tady ani nejde. Jde o to, že můžete jít za člověkem s rozpětím 50–52 a vsadit na to, že součet bude vyšší než 52. Pak se můžete obrátit na toho s rozpětím 67–69 a vsadit na to, že součet bude nižší než 67. Koupíte za 52, prodáte za 67. Ty dvě sázky se okamžitě vyruší a vy jste vydělali 15. Pak to uděláte znovu.

Když budou ostatní hráči chytří, dojde jim, že jste dosáhli rychlého zisku. Uvědomí si, že je pitomost nabízet něco na prodej za 52, když se jiný gentleman nabízí, že to koupí za 67. Pokud jsou ostatní hráči chytří, dojde jim, že se ten malý kluk v mikině s nosorožcem v první minutě zeptal na patnáct cen a má už zaručený zisk 100. Dojde jim, že možná ví, co dělá. Možná si řeknou, že by se měli přizpůsobit.

Jenže lidi toho typu, co studují ekonomiku na LSE a chodí na akce Finanční společnosti, chytří nejsou. Nebo řekněme, že jsou chytří jinak. Jsou chytří s kalkulačkou a tabulkami. Dejte jim pěknou kravatu a skleničku vína, posadte je do místnosti s náborářem z Deutsche Bank,

a nejspíš s ním povedou jiskrnou konverzaci. Nechte je hrát karetní hru s rychle mluvícím klukem z východního Londýna, který měl tři dny na to, aby hru pochopil, a nejspíš jim skutečnost, že v té hře prohrávají, nedojde dřív než tak hodinu poté, co už bude příliš pozdě.

Přesně takhle jsem vyhrál celou soutěž. Kup nízko, prodej vysoko, kup nízko, prodej vysoko, kup nízko, prodej vysoko, pořád dokola. Bylo to k smíchu. Ostatní hráči skoro nezvedli hlavu od svých kalkulaček. Zatímco oni vypočítávali svoje očekávané hodnoty, já si házel body do váčku.

Sice to byla jenom matematická hra, ale taky vypovídá pár věcí o trzích:

1. Jednotliví obchodníci cenu neurčují. Jenom proto, že podle vás má něco hodnotu 60, nebudete nabízet, že to koupíte za 59, když to všichni ostatní prodávají za 50. Jestliže to ostatní prodávají za 50, měli byste nabídnout maximálně 50–52. Není důvod nabízet koupi za 51, když někdo prodává za 50. To ukazuje něco zajímavého o trzích, a sice, že jednotliví obchodníci by neměli udávat cenu, kterou něco má podle *nich*, ale spíš takovou, jakou to má podle *všech ostatních*.
2. To je důvod, proč když se na cenu zeptáte deseti různých obchodníků, byste neměli dostat deset různých cen: Všichni by se měli přiblížit k podobné ceně. Bude to platit i v případě, že těch deset různých obchodníků má naprosto odlišný názor na to, jaká by cena ve skutečnosti být měla.
3. Pokud to vypadá, že někdo jiný ví, co dělá, a vydělává hromadu peněz, a vy sami nemáte tušení, co děláte, možná byste ho měli kopírovat.
4. Bod 3 je hlavní hnací silou většiny finančních trhů.

Vím, že první kolo obchodní hry nebylo férovou soutěží. Já se pravidla dozvěděl tři dny předem, všichni ostatní je slyšeli až na místě. Vím, že to pravděpodobně hodně přispělo k tomu, že jsem tenkrát vyhrál, a taky vím, že to byl první krok k získání práce, která ze mě nakonec udělala milionáře. Nebylo to fér a já to vím. Ale abych byl upřímný, je mi to fuk. Ze zbytku těch kluků v místnosti se měli milionáři stát proto, že jejich tátové byli milionáři. Někteří z nich se měli stát obchodníky, protože jejich tátové byli obchodníci. Můj táta pracoval na poště a já jsem doma neměl ani stůl, na kterém bych si mohl dělat úkoly z matematiky. Řekl bych, že se člověk chopí příležitosti tam, kde se naskytne. Došel jsem k tomu obchodníkovi v čele místnosti a potřásl mu obrovskou rukou.

„Dobrá práce,“ řekl. „Uvidíme se ve finále.“

„Díky,“ řekl jsem. „Budu tam.“

Kolo obchodní hry na LSE a národní finále od sebe dělily nějaké tři týdny a já za tu dobu nebyl prakticky ani na jediné přednášce nebo cvičení. Do finále postoupil i Matic. Naučil jsem tu hru všechny ostatní kamarády, zašil jsem se do jedné místnosti v knihovně a prostě ji ty tři týdny bez ustání hrál s každým, koho jsem znal a kdo byl ochotný se přidat. Když jsem nenašel nikoho, s kým bych hrál, sestavil jsem si pro hru tabulky a naučil se je nazpaměť. Byla to jen pitomá hra s čísly, kterou vymyslel někdo ze Citibank. Než došlo na finále, nejspíš už jsem se na ni stal největším expertem na světě.

Finále se mělo konat ve věži Citigroup, která v té době, v roce 2006, byla jednou ze tří nejvyšších budov v zemi, spolu s věží HSBC a tou pomrkávající pyramidou na vrcholu hlavní věže Canary Wharf. Tyhle budovy jsem vídal na obzoru z Ilfordu, mezi sloupy na konci ulice. Připadalo mi to jako osud. Ale nejdřív jsem musel vyhrát.

Než přišel čas finále, teplý podzim se přehoupl do chladného začátku zimy. Oblékl jsem si tmavě modrou kostkovanou košili a tlustou modrožlutou kravatu. Tohle oblečení jsem nosil, když jsem načechrával polštáře v DFS. Když jsem se to odpoledne vydal metrem z LSE do Canary Wharf, byla už tma. Vlaky linky Jubilee zněly úplně jinak než ty, které mi každé ráno projížděly kolem postele. Při zrychlování a zpomalování vydávaly točivé, vířivé, vzeštné zvuky. Zněly nově. Zněly jako špičková technologie. Mně vždycky zněly jako peníze.

Turnaj se odehrával v jednom z nejvyšších pater věže. Za zimního večera je Londýn z té výšky jen obrovskou změtí zářících oken a pouličních lamp. Jako dítě jsem se na mrakodrapy díval každý den a v jiném dni by mě možná napadlo vyhlédnout ven, jestli neuvidím náš dům. Ale nebyl jsem tam kvůli vyhlídce; můj mozek byl plný čísel. Navíc bych stejně nevěděl, kterým směrem se mám dívat.

Před začátkem hry se konala krátká recepce s šampaňským a chuťovkami. Nevěděl jsem, co chuťovky jsou, a šampaňské jsem nepil. Ostatní uchazeči se vmísili mezi přítomné obchodníky a tiše se smáli. Předpokládal jsem, že se nejspíš smějí těm svým zkratkám. Já ale neposlouchal. Já tam byl kvůli číslům. Postoupilo pět soutěžících z každé z pěti univerzit: z LSE, Oxfordu, Cambridge, Durhamu a Warwicku. Z pohledu Citibank nejspíš ostatní univerzity nebyly zajímavé. To znamenalo pětadvacet soutěžících, včetně mě, přičemž s celou reprezentací z LSE už jsem hrál. Připadalo mi, že mám šanci.

Usadili jsme se ke stolům. Zatímco tentýž mohutný usmívající se obchodník z prvního kola na LSE pronášel motivační slova, odhadoval jsem hráče u svého stolu. Moje strategie pro tohle kolo musela být úplně jiná. Všichni tady už v prvním kole hráli a vedli si natolik dobře, že postoupili. Měli by být dost dobří, aby jim došlo, že je nesmysl

uvádět částky, které se příliš liší od ostatních. To znamenalo, že tady nebudou k mání žádné peníze snadno vydělané nákupem za nízkou cenu a prodejem za vysokou cenu mezi různými hráči.

Nicméně takhle skutečnost – že hráčům dojde, že je pito-most stanovovat ceny příliš vzdálené od cen ostatních – vytvářela nové příležitosti. Během svých neúnavných tréninkových her jsem si uvědomil, že většina hráčů projevuje rigidní ochotu držet se v těsné blízkosti částek uváděných ve svém okolí a odchylovat se jen nepatrně. Dělali to hlavně sluchem, poslouchali, jaké ceny se nabízejí, aby ty vlastní udržovali na podobné hladině. To představovalo příležitost manipulovat s částkami uváděnými ostatními jednoduše tak, že budu svoje ceny vykřikovat hodně nahlas. Hra fungovala stylem všichni proti všem (podobně jako skutečné trhy), a pokud se ceny pohybovaly kolem úrovně 62–64, dostatečně časté hlasité vyvolávání rozpětí 58–60 často cenu snížilo přibližně na tuhle hodnotu. Další příležitostí, jak nastavit cenovou hladinu, bylo uvést částku hned na samém začátku hry, zase hodně nahlas.

To představovalo novou, potenciálně výnosnou strategii. Pokud bych měl vysokou kartu, zahájil bych hru vyvoláním nízké ceny. To je relativně jednoduchý bluf – naznačím, že mám nízkou kartu, abych snížil celkovou cenu a mohl dál kupovat na nízké cenové úrovni od různých hráčů, protože všichni se drží mojí původní nízké ceny. Riziko samozřejmě spočívá v tom, že ostatním účastníkům dojde, že bluffuju, prostě ode mě nakoupí za nízkou cenu a dál budou obchodovat za cenu vysokou. Spolehl jsem se tady na poměrně jednoduchou informaci, kterou mi před několika týdny tlumočil můj kamarád Sagar Malde: Bohatí lidé předpokládají, že chudí lidé jsou hloupí. Pokud někdo, kdo vypadá jako já a mluví jako já, zahájí hru hlasitým vyhlášením něčeho, co zní jako mimořádně nízká částka,

ostatní hráči si to nejspíš vyloží jako laciné odhalení karty prosťáčkem, a ne jako nějaký složitý bluf.

Poté plán spočíval ve vytrvalém dotazování ostatních na jejich ceny, abych odhalil, jakou mají strategii a co mají v ruce. Tady jsem se spoléhal na další informaci, kterou jsem získal od hráčů z LSE: Většina z nich nepočítala s tím, že by turnaj vyhráli, a spíš doufali, že finále využijí jako příležitost k navázání nových kontaktů. Vzhledem k tomu se dalo předpokládat, že většina hráčů uplatní relativně jednoduchou strategii – v případě vysoké karty uvedou cenu o trochu vyšší než průměr, v případě nízké karty uvedou cenu o trochu nižší. Někteří možná uvedou cenu neutrální, aby se neprozradili, ale to se stávalo vzácně. Málokdo bude blufovat. Nezapomeňte, že šlo o studenty ekonomie, ne o hráče pokeru.

Zásadním zjištěním je, že dnešní ekonomové nejsou velcí myslitelé ani hráči, ale v zásadě hlavně matematici. Ostatní studenti hráli s pomocí kalkulaček, a zatímco se řídili svými kalkulačkami, já jsem je navigoval prostřednictvím jejich uší a četl jim z očí. Začněte hlasitým blufem a pak u každého z hráčů rychle vyhodnoťte jeho inteligenci, úroveň složitosti jeho uvažování a pravděpodobnou kartu. Jakmile jsem s tím byl hotov, rozhodl jsem se, jestli chci kupovat (vsadit na vysoký součet), nebo prodávat (vsadit na nízký součet). Pokud jsem byl kupující, tlačil jsem cenu dolů hlasitým udáváním nízkých cen a současně jsem za nízké ceny aktivně nakupoval od ostatních hráčů. Pokud jsem byl prodávající, dělal jsem opak.

Strategie fungovala dokonale a po prvních pěti hrách jsem postoupil do velkého finále, do závěrečné hry. Už jen pět hráčů. Ve hře jedna stáž. To byly dobré vyhlídky.

Když se nás pět přesunulo k centrálnímu stolu, vyřazení soutěžící popadli chuťovky a shlukli se kolem, aby nás mohli sledovat.

Změřil jsem si hráče okolo sebe. S většinou z nich jsem hrál už v předchozích kolech. Všichni byli dobří, rychle reagovali na pohyby cen a znali počty v pozadí – žádný z nich ale podle mě nebyl dost chytrý na to, aby blufoval nebo blufování prohlédl. Usoudil jsem, že mám slušnou naději.

Přišly karty a moje byla -10. To byla dobrá karta. Minus deset je karta nejvíc vzdálená od průměru, což znamená, že má největší sílu změnit součet hry. Hodnotu ale samozřejmě má jediné tehdy, když ostatní nezjistí, že ji máte. Jinak začnou svoje ceny okamžitě snižovat a vy nebudete mít šanci na ní vydělat. To je další obecné pravidlo obchodování: Peníze nemusíte nutně vydělat na tom, že máte pravdu; potřebujete mít pravdu, když se ostatní mylí.

Přidržel jsem se své obvyklé strategie a okamžitě ohlásil vysokou cenu. Pokud bych ji dokázal udržet vysokou během celé hry, snad bych mohl průběžně „prodávat“ za vysoké ceny a maximálně tak využít potenciál své karty -10.

První hráč mi navzdory mé vysoké ceně překvapivě „neprodal“. Zeptal jsem se ho na cenu. Byla ještě vyšší. Zjevně odkryl, co má v ruce: Měl vysokou kartu.

Zeptal jsem se ostatních tří hráčů. Všichni udali vysoké ceny. Vypadalo to, že všichni mají slušně vysoké karty. To znamenalo, že bez ohledu na mých -10 budeme mít vysoký součet, takže abych mohl vydělat, musel jsem cenu tlačit ještě výš. Začal jsem vyvolávat pořád vyšší a vyšší částky, čím dál hlasitěji, až mi ostatní konečně začali prodávat. Podařilo se mi cenu vyšroubovat ještě o něco výš, a pak jsem začal tvrdě prodávat. Za takovou cenu a s mými minus deseti v ruce bylo skoro nemožné prohrát. Trik spočíval v tom, že jsem své vlastní ceny uváděl vysoko a hlasitě a tlačil trh nahoru, jako bych byl agresivní kupující, ale ve skutečnosti jsem se ostatních ptal na ceny a prodával. V chaosu a hluku hry nebyli ostatní hráči schopní sledovat, kdo za jejich ceny kupuje a prodává, ale neustále

opakovaně vyvolávaná čísla měla výraznou schopnost cenu ovlivnit.

Začal jsem uzavírat spoustu sázek na „prodej“, jelikož jsem si byl jistý, že při téhle ceně musí být konečný součet nutně mnohem nižší. Nastal čas otočit první ze tří karet na stole. Byla to třináctka.

Hodnota 13 pro mě nebyla dobrá. Je výrazně vyšší než průměrná hodnota karty 7,65 a zvyšuje očekávaný celkový součet karet přibližně o tři body. Vzhledem ke značnému počtu sázek na „prodej“ na mém kontě to nebyla dobrá zpráva. Přesto jsem měl v ruce -10, což nikdo nevěděl, a ceny byly vysoké. Počty mluvily výrazně v můj prospěch. Využil jsem příležitost k vyhnání ceny ještě výš a dál jsem prodával.

Než přišel čas otočit druhou kartu, spotřeboval jsem dva lístky k zápisu prodejních sázek. Druhá karta byla čtrnáctka.

V tu chvíli jsem možná měl pojmout podezření, ale nenapadlo mě to. Navíc na to nebyl čas. Potřeboval jsem, aby byl součet nízký, jinak půjde moje kariéra do kytek, a pokud nebude nízký, nehodlal jsem dopustit, aby mě to zastavilo. Hnal jsem cenu vzhůru a začal prodávat ještě agresivněji za ještě vyšší cenu. Před koncem hry jsem měl na kontě nějakých tři sta prodejů.

Otočila se poslední karta. Byla to dvacítko. Ostatní čtyři hráči otočili svoje karty: 10, 11, 12, 15. To bylo vyloučené. S výjimkou mojí jediné karty -10 bylo ve hře sedm nejvyšších možných karet. Pravděpodobnost, že by k tomu došlo náhodou, byla jedna ku jedenácti tisícům čtyřem stům čtyřiceti: 0,0087 %. Hra byla zmanipulovaná. Nevěděl jsem, jak si s tou situací poradit. Na malou chvíli mi ztuhla krev v žilách. Divákům se to líbilo. Ostatní hráči byli pochopitelně nadšení. Uskutečnil jsem tolik prodejů, že na jejich výsledkových lístcích byly nevyhnutelně samé nákupy. A cena byla nakonec mimořádně vysoká. Kdo hru zfalšoval? Proč? Co to mohlo znamenat?

Stůl se rozešel, zatímco obchodníci a další lidi ze Citi-group se shlukli v zadní části místnosti, aby spočítali výsledky. Všichni hráči se vmísili do davu.

„Je mi to líto, kámo.“ Byl to Matic, s rukou na mém rameni. „Byla to smůla, kamaráde. Dělal jsi, co jsi mohl.“

Nejsem si jistý, co jsem tenkrát Maticovi odpověděl. Možná jsem neřekl vůbec nic.

Pět minut jako by se místnost roztékala. Zjistil jsem, že mám v ruce šampusku, s těmi malými bublinkami, co se objevují odnikud, nesou se vzhůru a vypadá to, že s tím nikdy nepřestanou. Co se to zrovna stalo? Kdo to udělal? Proč by mě chtěli podvést?

Krátce nato napochodoval obchodník doprostřed místnosti a jeho mohutná přítomnost všechny okamžitě ztišila. Prostor okolo něj se otevřel.

„Chtěl bych vám všem poděkovat za hru,“ zavolal a jeho zvučný, americký hlas mě vrátil do místnosti. „Spočítali jsme skóre a můžu vyhlásit vítěze.“

Nepamatuju si přesně ničí skóre. Ale moje bylo skoro minus tisíc. To... nebylo dobré. Pravdou je, že mi ale nebylo trapně. Když nestřílíte, nedáte gól, že ne?

Po přečtení výsledků mohutný obchodník vyhlásil vítěze. A jméno, které vyslovil, bylo moje. Já byl vítěz. Byl jsem to já.

Omámeně jsem vykročil dopředu.

Obchodník mi potřásl rukou a oslovil diváky.

„Garyho výsledky v zahřívacích hrách byly tak vysoké, že jsme se rozhodli ho otestovat. Chtěli jsme zjistit, jak zareaguje, když se všechno obrátí proti němu, a tak jsme hru zmanipulovali. Je důležité vědět, jestli si obchodník bude věřit, nebo se stáhne. Ty sis věřil, Gary, a to my vidíme rádi. Dobrá práce.“

Obchodník ke mně znovu napřáhl obrovskou ruku a já ji přijal.

„Jsem Caleb Zucman, uvidíme se na parketu.“

Ten večer byla zima, ale stejně jsem si šel s kamarády do parku něco vypít. Pořádně jsem se opil, takže si moc nepamatuju, co se dělo. Jedna vzpomínka mi však utkvěla jasně. Je to vzpomínka na to, že se pohybuju velice rychle a přes obličej mi proudí studený vzduch. V té vzpomínce svírám ramena nějakého kamaráda. „Budu milionář!“ křičím. Křičím mu do obličeje a on se směje. „Budu milionář!“

3

Jednoho rána na začátku března roku 2007 jsem se probudil ještě před východem slunce.

Tenkrát jsme v mámině a tátově domku neměli sprchu. Měli jsme jen takovou tenkou gumovou hadici, co se dá pořád koupit v Argosu za šest liber. Zasunul jsem ji do baterie a osprchoval se, vsedě na chladném plastu vany. Táta zaklepal na dveře koupelny, ještě než jsem byl hotový. I on začínal pracovat brzo.

Vytáhl jsem to staré oblečení do DFS. Tmavě modrá košile, tlustá modrožlutá kravata. Obalil jsem to všechno nějakým laciným, špatně padnoucím černým oblekem z Nextu nebo tak odněkud a nageloval si vlasy. Pak jsem vyrazil. Byla ještě tma.

Vyrostl jsem v Ilfordu, ale nejbližší stanice se jmenovala Seven Kings. V zimních měsících, ještě než vyjde slunce, stojí všichni ranní dojíždějící při čekání na vlak ve tmě na nástupišti a třesou se zimou. Jejich dech je úplně bílý. Byl to ten vlak, co projížděl mým pokojem. Snažil jsem se zahlédnout své okno, ale propásl jsem ho.

Ve Stratfordu přestoupit na linku Jubilee. Zase ten krouživý, točivý, vířivý zvuk, načež se vlak zanoří do podzemí, teď směrem kupředu, k Wharfu. Toho březnového rána roku 2007 – bylo mi pořád teprve dvacet – na mě ten zvuk zapůsobil jinak. Toho dne mi zněl jako budoucnost.

Než vlak dojede do Canary Wharf, zanoří se pod zem. Tehdy byly všechny tyhle stanice úplně nové a Canary

Wharf byla obrovská a neskutečně rozlehlá, s šíleně vysokým stropem, jako nějaká podzemní katedrála. Dalo se poznat, že se z vlaků a po nástupištích šinou samí zaměstnanci bank. Drahé, anonymní sestřihy. Drahé, anonymní košile. Plazili se stanicí v dlouhých, rovných řadách k východům. Začlenil jsem se do jedné z nich a plazil se s nimi.

Ven ze stanice směrem k budově, a už ji vidím, v prvním ranním světle. Citigroup Centre: dva a čtyřicetipatrový mrakodrap z tmavě šedé oceli a skla, stojící na jižním vrcholu trojúhelníku mrakodrapů ve středu Canary Wharf. V té době zářilo na střeše budovy slovo „CITIGROUP“ vyvedené obrovskými červeně svítícími písmeny, s červeným deštníčkem hned vedle něj. Z nějakého důvodu, který neznám, stoupá v zimních měsících ráno a večer z vrcholů budov hustá bílá pára. Stanice podzemky má čtyři dlouhé eskalátory, které ústí do obrovského zářícího kruhového prostoru visícího nad nimi, takže když stanici opouštíte, máte pocit, že nastupujete do vesmírné lodi nebo něčeho takového. A když pak vyjdete ven, jste na širokém, otevřeném náměstí se stromy a s vodou, ale hlavně a především s těmi obrovskými šedými sloupy kovu, co se tyčí k nebi a vypouštějí do tmavomodrých oblaků svou páru.

Ted' přes ulici a do budovy. Mezi mrakodrapy se neustále prohání vítr, a když jsem dorazil do rozlehlé, teplé, jasně osvětlené recepce budovy Citigroup, působila jako vítané útočiště. Uvnitř byl draze vyhlížející nábytek, pestrobarevné abstraktní obrazy a neuvěřitelně nažehlený personál. Lehce rozostřená recepční mě poslala na lehce rozostřenou pohovku a já se posadil a upravil si kravatu.

Objevila se laskavě vyhlížející dáma jménem Stephanie a podala mi návštěvnickou propustku. Provedla mě bezpečnostním turniketem a za roh do čehosi, co mi připadalo jako největší atrium na světě, samé eskalátory a sklo. Tohle byla úplně nová budova a já viděl až nahoru ke střeše, která

musela být dvacet pater nade mnou. Na každém podlaží do obrovského, vysokého a širokého prázdného prostoru, na jehož dně jsem stál a díval se vzhůru, vykukovaly ze dvou stran přes silné skleněné stěny obrovské, jasně osvětlené místnosti. Chodby a balkony ze skla a oceli se rozvětvovaly a propojovaly kanceláře okolo propasti. Tehdy jsem to nevěděl, ale necelý rok předtím spáchal jeden zaměstnanec Citigroup sebevraždu skokem skrz celý tenhle centrální prostor. Spadl z výšky dvaceti pater, aniž vůbec vyšel ven. Někteří obchodníci se šli z balkonů podívat dolů. Tak už to nejspíš chodí.

Stephanie mě doprovodila po třech eskalátorech do prosklených chodeb druhého poschodí. Na obrovských skleněných dveřích byla vyleptaná křišťálově bílá slova „Parket pro obchodování s pevnými výnosy“. Slova, která mi naprosto nic neříkala. Měl jsem tam strávit čtyři roky svého života.

Samotný obchodní parket je rozlehlá místnost. Při vstupu ze středu se zdá, že se místnost táhne padesát metrů do všech stran: doleva, doprava a dopředu. Jako první upoutají vaši pozornost monitory. Každý obchodník má před sebou osm, devět, deset, nebo dokonce dvanáct monitorů, které se tyčí v obrovském čtverci nebo obdélníku. Řady a řady obchodníků a každý natahuje krk, aby viděl na ty stěny monitorů nad sebou a vedle sebe, všude kolem.

Obchodníci sedí zády k sobě v dlouhých řadách kopírujících dlouhé pásy osvětlení visícího ze stropu nad nimi, každý prohnutý v zádech a s očima na svých monitorech. Stěny směrem ven jsou od podlahy až ke stropu prosklené, i když z místa hned za dveřmi, kde jsem stál, mi ta okna připadala hodně vzdálená. Na stropě jsou v pravidelných rozestupech zavěšené široké černé digitální tabule zobrazující čas v různých světových metropolích: Londýn, New York, Sydney, Tokio. Pod svými obrazovkami má každý

obchodník velkou, těžkou, asi metr širokou černou bednu pokrytou tlačítky, číselníky a přepínači. Později dopoledne se místnost zaplní neustále stoupajícím crescendem zvuků vycházejících z těch beden – cinkání, pípání, zvonění a vykřikovaná čísla – ale z místa, kde jsem se ocitl, zhruba v půl osmé ráno, bylo všechno podivně ztišené. Nejhlasitějším zvukem bylo bzučení světelných pásů. Pod tím tichý šum hlasů.

Stephanie mě vedla kus cesty po pravé straně obchodního parketu a pak zabočila vlevo do jedné z uliček, které oddělovaly jednotlivé řady. Teď jsme šli kupředu, do samého středu obchodního parketu, a já mohl cestou po obou stranách sledovat dlouhé řady zády k sobě sedících obchodníků. Bílá košile, bílá košile, světle růžová košile, bílá košile. Takhle teda vypadají obchodníci, pomyslel jsem si.

Začínali jsme se blížit k části obchodního parketu, která byla hlučnější. Nesourodá melodie elektronických signálů a výstrah, hlasitého lidského smíchu a vykřikovaných čísel, která se měla stát hudbou mého života. Hluk začal stoupat a já se rozhlížel kolem, když tu Stephanie prudce odbočila k jedné ze sekcí.

Teď jsme procházeli přímo mezi obchodníky, úzkým prostorem mezi jejich zády. Hluk byl čím dál hlasitější a já viděl různobarevná čísla blikající na obrovských stěnách obrazovek. Tahle sekce, daleko v zadním rohu obchodního parketu, končila obrovským oknem a já jím viděl stanici podzemky, stromy a vodu na náměstí a všiml jsem si, že začíná vycházet slunce.

Stephanie se zastavila, lehce pokrčila kolena, naklonila se k širokým, ohromným zadům obchodníka a něco mu velice tiše zašeptala do ucha.

Obchodník se opřel pažemi o hranu stolu, jeho kancelářská židle odskočila půl metru dozadu a roztočila se a on se teď tyčil ve vší své mohutnosti mezi mnou a oknem. Byl

tak nasvícený jaseм slunce v okně, že jsem sotva rozeznával jeho obrovský zářivý úsměv, ale věděl jsem, že je to Caleb, a znovu jsem mu sevřel tu tlapu, která se natahovala dolů ke mně.

„Ahoj Gary. Vítej v sekci STIRT.“

Stephanie byla pryč. Nevšiml jsem si, že by odešla, ale rozhodně byla pryč. A já stál v Calebově stínu a mžoural vzhůru.

S těžkou rukou na mém rameni mě Caleb vedl od okna zpátky k centrální uličce obchodního parketu. Sekce STIRT měla celkem asi deset obchodníků, sedících zády k sobě na obě strany od nás, a Caleb při chůzi postupně ukazoval na každého z nich.

„Tohle je Bill, obchoduje se šterlinky.“

„Tohle je Džejbí, obchoduje s aussie, kiwi a jeny.“

„Tohle je Wheeley, obchoduje se skandi.“

Ve většině z těch případů jsem neměl tušení, co ten krátký popis znamená.

Ani jeden z obchodníků na mě nepromluvil, když jsem kolem něj procházel. Pár jich při zaslechnutí svého jména skoro instinktivně trhlo hlavou, načež se rychle otočili zpátky. Každý z nich byl hluboce pohroužený do blikajících světél a zvuků, které se linuly z jejich stanice. Jeden z nich držel v ruce tlustý, těžký hnědý telefon, druhý vykřikoval čísla do své obrovské komunikační bedny.

Caleb se zastavil na samém konci řady. Tam, napůl přepadlý do středové uličky a oddělený od ostatních obchodníků prázdným prostorem, seděl muž, nebo při zpětném pohledu možná spíš kluk, který se měl stát mým vůbec prvním přímým nadřízeným při obchodování.

„Snoopy!“ vykřikl Caleb hlasitě a Snoopy se s trhnutím otočil.

Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázkou z knihy ***Obchodní hra***.

Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.