# Pavoučí síť

## Divoký příběh o matematickém géniovi, gangu zákeřných bankéřů a jednom z největších finančních podvodů v historii

David Enrich

PAVOUČÍ SÍŤ

Divoký příběh o matematickém géniovi,
gangu zákeřných bankéřů a jednom
z největších finančních podvodů v historii

*David Enrich*

# Pavoučí síť

## Divoký příběh o matematickém géniovi, gangu zákeřných bankéřů a jednom z největších finančních podvodů v historii

David Enrich

Brno 2018

The Spider Network © 2017 by David Enrich
Published by arrangement with Custom House,
an imprint of HarperCollins Publishers.
All rights reserved.
Translation © Radka Klimičková, 2018
Czech edition © Host — vydavatelství, s. r. o., 2018
(elektronické vydání)
ISBN 978-80-7577-566-5 (Formát PDF)
ISBN 978-80-7577-567-2 (Formát ePub)
ISBN 978-80-7577-568-9 (Formát MobiPocket)

*Kirsten, Henrymu a Jasperovi*

# Obsah

Hlavní postavy ..... 11
Prolog ..... 17

## Část I Podvod

*Kapitola 1* Korunovace v televizi ..... 27
*Kapitola 2* Zrcadlová síň ..... 40
*Kapitola 3* Lidé na úrovni ..... 51
*Kapitola 4* Vrcholný výkon ..... 73
*Kapitola 5* Šťastný turniket ..... 87
*Kapitola 6* Pochlebníci ..... 105
*Kapitola 7* Vlastní jméno v tisku ..... 130
*Kapitola 8* Jachta v Monaku ..... 146

## Část II Vzestup

*Kapitola 9* Co je to klika? ..... 167
*Kapitola 10* *Entre nous* ..... 190
*Kapitola 11* Bohové moře ..... 202
*Kapitola 12* V místnosti s vlajkami ..... 218
*Kapitola 13* Plácnutí přes ruku ..... 243

## Část III Druhý podvod

*Kapitola 14* Je to on ..... 275
*Kapitola 15* Pavouci ..... 299
*Kapitola 16* Podvodník prvního řádu ..... 317
*Kapitola 17* Jednotkové náklady na steak ..... 342
*Kapitola 18* Šarády ..... 363

## Část IV Vítězství

*Kapitola 19* V arše ..... **383**

Poznámka ke zdrojům ..... **397**
Poděkování ..... **401**
Poznámky ..... **405**
Rejstřík ..... **415**

# Hlavní postavy

## Rodina

*Tom Hayes*: hvězdný obchodník v různých bankách
*Nick*: Hayesův otec
*Sandy*: Hayesova matka
*Robin*: Hayesův mladší bratr
*Peter a Ben O'Learyovi*: Hayesovi nevlastní bratři
*Sarah Tigheová*: právnička, která se za Hayese nakonec provdá

## Obchodníci a bankéři

**Royal Bank of Scotland (RBS)**
*Brent Davies*: Hayesův učitel, později makléř v ICAP
*Paul White*: navrhovatel LIBORu
*Neil Danziger*: obchodník milující večírky
*Sarah Ainsworthová*: obchodnice; Hayesova přítelkyně; později obchodnice v Crédit Agricole

**UBS**
*Mike Pieri*: obchodník a manažer, který najal Hayese v Tokiu
*Mirhat Alykulov*: junior obchodník přezdívaný *Derka Derka*
*Roger Darin*: obchodník a navrhovatel LIBORu, který se stane Hayesovou nemesis
*Yvan Ducrot*: manažer, Darinův nadřízený
*Naomichi Tamura*: obchodník a manažer
*Sascha Prinz*: obchodník milující riziko a člen správní rady
*Carsten Kengeter*: jeden z vedoucích oddělení investičního bankovnictví

*Alex Wilmot-Sitwell*: jeden z vedoucích oddělení investičního bankovnictví
*Panagiotis Koutsogiannis*: obchodník přezdívaný *Pete the Greek* (Řek Péťa)
*Holger Seger*: manažer
*Andrew Smith*: obchodník a navrhovatel LIBORu

**Citigroup**

*Chris Cecere*: obchodník, Hayesův šéf
*Brian Mccappin*: výkonný ředitel japonské investiční banky, který miluje karaoke
*Hayato Hoshino*: obchodník v Londýně, jehož úkolem je pomáhat Hayesovi
*Andrew Morton*: senior manažer investičního bankovnictví
*Andrew Thursfield*: navrhovatel LIBORu a manažer v Londýně
*Laurence Porter*: navrhovatel LIBORu, Thursfieldův podřízený
*Burak Celtik*: navrhovatel LIBORu, Porterův podřízený

**Deutsche Bank**

*Guillaume Adolph*: obchodník přezdívaný *Gollum* (Glum)
*David Nicholls*: obchodní manažer
*Mark Lewis*: vysoký úředník, který s Hayesem probírá potenciální zaměstnání

**Další banky**

*Alexis Stenfors*: obchodník; eso v Bank of America Merrill Lynch
*Paul Robson*: obchodník v Rabobank a navrhovatel LIBORu přezdívaný *Pooks* (Suchar)
*Stuart Wiley*: obchodník v J. P. Morgan
*Luke Madden*: obchodník v HSBC
*Miles Storey*: úředník pro LIBOR v Barclays
*Paul Ellis*: obchodník v Credit Suisse

## Makléři

### ICAP

*Darrell Read*: makléř známý svým univerzitním diplomem a velkým nosem
*Colin Goodman*: makléř, který posílá vlivné „zběžné přehledy LIBORu“
*Danny Wilkinson*: červenolící makléř a manažer
*Frits Vogels*: manažer v Londýně
*Michael Spencer*: zakladatel a výkonný ředitel
*David Casterton*: Spencerova pravá ruka, přezdívaný *Clumpy* (Chomáč)
*Anthony Hayes*: makléř v tokijské pobočce přezdívaný *Abbo*

### RP Martin

*Terry Farr*: pohodový makléř, který mívá často havárie na motorce
*Jim Gilmour*: makléř, kterého opustilo štěstí
*Lee Aaron*: makléř přezdívaný *Village* (Obec)
*Cliff King*: manažer těchto tří makléřů
*David Caplin*: výkonný ředitel přezdívaný *Mustard* (Hořčice)

### Tullett Prebon

*Noel Cryan*: makléř, amatérský boxer
*Mark Jones*: makléř, lev salonů
*Nigel Delmar*: makléř, Hayesův nejlepší přítel v Tokiu
*Danny Brand*: makléř v Hongkongu
*Angus Wink*: senior manažer

## Úřady

### Bank of England

*Mervyn King*: guvernér
*Chris Salmon*: senior úředník

**Britská bankovní asociace (British Bankers' Association, BBA)**
*Angela Knightová*: výkonná ředitelka
*John Ewan*: úředník, který má na starost TIBOR

**Americká Komise pro obchodování s komoditními futures (U. S. Commodity Futures Trading Commision, CFTC)**
*Gary Gensler*: předseda
*David Meister*: vedoucí odboru kontroly
*Stephen Obie*: úředník odboru kontroly
*Vincent McGonagle*: úředník odboru kontroly
*Gretchen Loweová*: McGonagleho zástupkyně

**Americké ministerstvo spravedlnosti**
*Denis McInerney*: vedoucí odboru hospodářské kriminality
*Robertson Park*: právník odboru hospodářské kriminality
*William Stellmach*: právník odboru hospodářské kriminality
*Scott Hammond*: právník antimonopolního oddělení

**Britský Úřad pro finanční služby (U. K. Financial Services Authority, FSA)**
*Margaret Coleová*: vedoucí odboru kontroly
*Patrick Meaney*: vyšetřovatel

**Britský Úřad pro vyšetřování závažných podvodů (U. K. Serious Fraud Office, SFO)**
*David Green*: ředitel
*Matt Ball*: vyšetřovatel

## Právníci

*Lydia Jonsonová*: Hayesova právnička z Fulcrum Chambers
*Ivan Pearce*: Hayesův právník z Fulcrum Chambers
*Steven Tyrrell*: Hayesův americký právník (dříve pracoval na ministerstvu spravedlnosti)

*George Carter-Stephenson*: Hayesův právní zástupce před soudním procesem
*Neil Hawes*: Hayesův právní zástupce v průběhu soudního procesu
*Mukul Chawla*: právník zastupující SFO
*Jeremy Cooke*: soudce předsedající u Hayesova procesu
*Gregory Mocek*: právník Barclays (dříve pracoval u CFTC)
*Gary Spratling*: právník UBS (dříve pracoval na ministerstvu spravedlnosti)

# Prolog

Malé lyžařské středisko vklíněné mezi horami za městem Karuizawa je oblíbenou destinací pro jednodenní výlety japonských rodin. Onu sobotu tu přes den bylo rušno a večer převážně klid. Měsíc se schovával za mraky.

Před jedním barem s rozzářenými okny zastavil soukromý autobus. Venku lehce sněžilo. Do poklidného večera se vypotácely desítky neurvalých bankéřů, někteří z nich třímali v rukou vysoké plechovky s japonským pivem Asahi a Kirin. Většina z nich byla opilá. Brzy malý bar celý zabrali.

Byli to zaměstnanci americké banky Citigroup, jedné z největších na světě a jedné s největšími potížemi. Před rokem, na začátku roku 2009, napumpovali američtí daňoví poplatníci do Citigroup ohromujících čtyřicet pět miliard dolarů, aby kolabujícímu kolosu pomohli z nesnází. Nyní příjemce této transfuze hostil desítky zaměstnanců své investiční banky na víkendové dovolené. Bankéři byli ubytováni poblíž baru ve velkém luxusním hotelu, každý v jednom pokoji zařízeném v typicky japonském strohém stylu.

Oslavy však tak spartánské nebyly. Cílem bylo utužit vzájemné vztahy, což se velice dobře dařilo. Večírek začal na stopadesátikilometrové cestě šinkansenem z Tokia. Po dni stráveném na sjezdovkách odvezla Citigroup bankéře na bowling, kde pili, hráli a zase pili. Autobus poté vysadil cestující v baru, načež odjel a nechal výletníky, ať se o sebe postarají sami.

Jedním z vůdců skupiny byl šlachovitý kudrnatý Američan Chris Cecere (čti Čekerej). Z jeho chování byste to nepoznali, ale patřil k jedněm z nejchytřejších lidí na drsných tokijských finančních trzích. Cecere, veterán z Lehman Brothers, wallstreetské firmy odsouzené k záhubě, který si na jazykovou kulturu příliš nepotrpěl a mluvil sprostě, pracoval v Japonsku jen asi rok, ale rychle sestavil tým hvězdných obchodníků. Měl za úkol dotlačit už tak riskující Citigroup dál k novým hranicím finančnictví.

Ale to nebylo jediné, o co se Cecere snažil. Tu zasněženou noc proléval jedním panákem za druhým hrdlo svého podřízeného, rozcuchaného třicetiletého Brita jménem Tom Hayes. Štíhlý, metr osmdesát vysoký Hayes byl geniální matematik a jeden z nejproduktivnějších agresivních obchodníků v Tokiu, ne-li na světě. Podobně jako Cecere ani on na to nevypadal. Obleky na zakázku a drahé boty byste v jeho skříni nenašli. Na ramenou míval poprašek lupů. Byl daleko spokojenější se sklenkou pomerančového džusu nebo hrnkem horké čokolády než s pintou piva, což mu vyneslo přezdívku Tommy Čokoláda.

Hayes se na společenských akcích cítil nepříjemně, dokonce i trapně — a to včetně této. Než odjel na lyžařský víkend, stěžoval si snoubence, že se mu jet nechce. Řekla mu, že nemá na výběr. Hayesův život se točil kolem práce a Citigroup byla jeho nová rodina. Hayes tady začal pracovat teprve před několika měsíci a bylo důležité, aby na své kolegy udělal dobrý dojem. V tomto ohledu to zatím vypadalo slibně. Noví šéfové Toma zahrnovali chválou a představovali ho po celosvětové organizaci Citigroup jako svou nejnovější trofej a přínos. Jen několik hodin předtím, než se bankéři objevili v baru, popsal Brian Mccappin, jeden z vrcholných představitelů Citigroup, Hayese jako „hvězdu“, která zajišťuje budoucnost ohromného podnikání firmy v Tokiu. Mccappin prohlásil, že jejich oddělení změní přístup k obchodování, aby využilo talentu nového zaměstnance. Hayes byl skutečně placen jako hvězda. Léta měl pocit, že ho bývalý zaměstnavatel, švýcarská banka UBS, okrádá. Když se přidal k Citigroup, strčil si do kapsy zhruba tři miliony dolarů v hotovosti jako nástupní prémii.

Mccappin, výkonný ředitel investiční banky Citigroup v Japonsku, se toho večera do baru dostavil také, spolu s Hayesem a Cecerem. Pocházel z drsného anglického Birminghamu, byl vysoký a měl buclatý obličej s ďolíčky. Ve třinácti letech to byl talentovaný zpěvák a spolu s kamarádem založili kapelu s názvem Deadline, která tu a tam hrála v hospodě, kam chodili dělníci z blízké továrny Rolls-Royce, včetně Mccappinova otce. Když se Deadline rozpadla, někteří z jejích členů se hudbě věnovali dál a o několik let později vytvořili kapelu Ocean Colour Scene, která se na krátkou dobu proslavila, protože jela na turné s Oasis. Mccappin se v té době začal věnovat jiným věcem, to mu však nebránilo, aby příležitostně netvrdil, že byl zakládajícím členem nesrovnatelně známější kapely.

V době, kdy Hayes nastoupil k Citigroup, ukájel Mccappin potlačené hudební ambice prostřednictvím karaoke barů, kam často a nadšeně chodil. Když Mccappin ten večer zpíval na celé kolo, Hayes neochotně přijímal panák za panákem od Cecereho. Dělalo mu potíže sladký bylinný likér polknout a bojoval se stále silnějším dávicím reflexem. Přesto pokračoval v pití, neochotný nebo neschopný odolat Cecereho klukovskému nátlaku. Hayes svého šéfa nechtěl zklamat. Předchozí část dne byla jednodušší: Hayes byl výborný lyžař, který na černé sjezdovce riskoval stejně ochotně jako na rušném obchodnickém podlaží, a hluboký prachový sníh střediska Karuizawa si užíval. Teď mu ale začaly po obličeji stékat pramínky potu. Místnost se s ním točila. Hayes doklopýtal na záchod a zvracel. Pak se vrátil na večírek.

—

O tři roky později, v lednu 2013, jsem seděl na pohovce ve svém stísněném bytě v londýnské čtvrti Clerkenwell. Před několika staletími se na tomto místě shromažďovali rytíři vyrážející na křížovou výpravu do Svaté země. Jako úlitba historii byla úzká ulička, kterou jsme se ženou sdíleli s belgickou pivnicí, pojmenována Jerusalem passage. Okolí osídlila moderní designová studia, suši bary a galerie.

Bylo něco po osmé hodině večer, když mi na iPhonu zabzučela textová zpráva z neznámého čísla. „Setkáme se zítra, ale musím si

být jistý, že vám mohu věřit," psalo se v ní. „Tohle jde vysoko nade mě a hodně toho, co vím, netuší ani DOJ [Department of Justice][1]."

Zpráva byla od vyděšeného a naprosto střízlivého Toma Hayese.

—

Necelé dva měsíce předtím, než mě Hayes kontaktoval, stál americký generální prokurátor za řečnickým pultíkem ve Washingtonu, D. C. Oznámil, že Hayes byl obviněn z trestného činu podvodu, a označil ho za chamtivého, podvodného obchodníka, který obral nesčetné oběti za účelem vlastního obohacení. On je, prohlásil nejmocnější policista světa, mozkem rozsáhlého multimiliardového podvodu.

Ve všech časových pásmech a na všech kontinentech se bankéři, makléři a obchodníci snažili ovlivnit úrokové sazby, které sloužily nejen jako základ pro půjčky v hodnotě bilionů dolarů, ale také jako základní obratel finančního systému. Všechno se zredukovalo na záležitost nazvanou LIBOR. Akronym pro Londýnskou mezibankovní nabídkovou sazbu (London interbank offered rate) je známý jako jedno z nejdůležitějších čísel na světě. Finanční nástroje všech zemí — jejich objem je tak obrovský, sahá do desítek bilionů dolarů, že je těžké ho kvantifikovat — závisejí na drobných pohybech LIBORu. Ve Spojených státech jsou úrokové sazby většiny hypoték s variabilní úrokovou sazbou založeny na LIBORu. Stejně tak mnoho půjček na auta, studentských půjček, půjček na kreditních kartách a tak dále — téměř všechno, co nemá pevnou úrokovou sazbu. Objemy, které velké společnosti platí za multimiliardové půjčky, jsou často určovány LIBORem. Na tuto všudypřítomnou sazbu jsou napojeny biliony dolarů exoticky znějících instrumentů zvaných deriváty, které mají schopnost dotknout se prakticky všech: penzijních fondů, univerzitních dotací, rozpočtů velkých i menších měst. Používají je všechny malé podniky i obří společnosti, aby se chránily proti výkyvům úrokových sazeb. Pokud jste tuto knihu zaplatili kreditní kartou, je možné, že jste i do této akce zapojili LIBOR. S LIBORem to souvisí také v případě, že jste do knihkupectví přijeli

1 Americké ministerstvo spravedlnosti, pozn. překl.

autem, které jste dosud nesplatili, máte hypotéku či studentskou půjčku, vaše město si půjčilo peníze na vydláždění chodníků nebo pracujete pro společnost, která vydává dluhové cenné papíry. Takže jestli bylo s LIBORem něco v nepořádku, mělo to potenciál zasáhnout mnoho obětí. A jak se ukázalo, s LIBORem něco v nepořádku skutečně bylo — a sice všechno.

Nebyl to Hayes, kdo přišel s nápadem manipulovat s LIBORem, aby mu vzrostly zisky. V průběhu své kariéry však Hayes tuto praxi dovedl do nových, fantastických výšin a zapomněl se zajímat o fakt, že se podílí na neetické aktivitě se skutečným potenciálem poškodit nic netušící oběti — nebo se o to zajímat nechtěl. To na začátku pomohlo vystřelit podivínského obchodníka do vyšších vrstev nejvýdělečnějšího odvětví na světě. V době, kdy jsem se s ním potkal, ho jeho chování na trhu dostalo do hledáčku regulátorů a prokurátorů na třech kontinentech, kteří toužili najít někoho, koho by mohli přivést k odpovědnosti za masovou zkázu, již v nedávné době utrpělo bankovní odvětví západních ekonomik.

Strávil jsem téměř desetiletí psaním o bankách a jejich neštěstích pro *The Wall Street Journal* a další periodika. Ale tato nešťastná příhoda byla jediná svého druhu. Na povrchu to nebyl nejvýraznější skandál — což je důvod, proč ho šlo tak snadno zarazit. Spiklenci podváděli na samém okraji oboru s něčím, čemu věnovalo pozornost jen málo lidí. Ale sázky byly tak vysoké, že i klamání v malém rozsahu mělo potenciál generovat tučné zisky — se srovnatelnými ztrátami, které ovlivnily často nevzdělané oběti.

Ale hon na Hayese a jeho spiklence — skupinu, kterou jeden účastník tohoto honu označil jako „pavoučí síť“ — a snaha dostat je za mříže odhalily mnohem více než jen intriky, jež měly manipulovat se základy moderního bankovnictví. Začal jsem se na celou ságu dívat jako na něco, co je zakořeněno v rozbitém korupčním finančním systému i v minimalistické regulatorní infrastruktuře, která teoreticky měla na oblast dohlížet, ale dělala, že nic nevidí. Hayesův morální kompas byl určitě pokřivený — částečně možná kvůli mírné formě autismu, který mu byl nakonec diagnostikován, což pomáhalo vysvětlit jeho neobratnost v mezilidských vztazích a náklonnost spíše

k číslům než k lidem. Ale prakticky všichni, s nimiž jsem se potkal, trpěli nějakou variantou téhož nedostatku: byli posedlí čísly a zisky, dychtivě používali ostatní lidi jako nástroje pro vlastní postup, byli přesvědčení o tom, že každý na straně poražených není ani tak oběť jako spíš trouba, který si jakékoli špatné zacházení zasloužil. A čím více jsem se v tom vrtal, tím více se mi zdálo, že Hayes sám byl alespoň určitým způsobem onen trouba, nešťastník nacházející se na takovém místě, že mohl pád tohoto oboru za celou éru anarchistického, bezhlavého chování vzít na sebe. Jeho odysea i instituce a jednotlivci, kteří ho na této cestě popichovali, odhalují hodně o tom, proč se bankovnictví stalo synonymem skandálu — a proč mu, dokonce i dnes, zůstává jeho příšerná pověst.

# Část I
# Podvod

*Kapitola 1*

# Korunovace v televizi

Brackenburská základní škola v nepříliš reprezentativní západní londýnské čtvrti Shepherd's Bush byla třípatrová cihlová budova z viktoriánské éry. Zvenku vypadala impozantně. Uvnitř to však byl úplně jiný příběh — vysoké stropy a veliký prázdný prostor vyvolávaly skličující dojem, ze stěn se odlupovala malba a špatnou izolací dovnitř vnikal studený vítr. Malý areál školy, nacházející se kousek od stanice metra Goldhawk Road, se nalézal v části Londýna, pro kterou byly typické řady podobných staletých domů a neúspěšné večerky, hostince a samoobslužné prádelny. Brackenburské žactvo tvořily převážně děti z dělnických rodin z okolí školy.

V roce 1990 patřil mezi žáky školy Tom Hayes. Tento desetiletý chlapec byl na svůj věk veliký, měl neupravenou kštici pískově světlých vlasů a malé tmavé oči. Neustále v něm doutnal vztek, bylo však těžké odhadnout proč. Jeho rodiče se rozešli před šesti lety, poté co Tomova matka Sandy přistihla otce Nicka při nevěře. Hayes otce postrádal, nadšený nebyl ani z toho, že když se otec v roce 1989 znovu oženil, Tomovi a jeho mladšímu bratru Robinovi přibyly dvě nevlastní sestry Nickovy nové ženy a další sestra se jim z otcova druhého manželství narodila. Nick ale nebyl jediný problém. Hayes nesnášel matčinu chladnou povahu a její potřebu mít vše pod kontrolou; také měl dojem, že matka je oddanější své práci než péči o dva syny.

Peněz nebylo nazbyt. Ještě před rozvodem rodičů se u jejich dvojpodlažního cihlového domku objevili vymahači dluhů, které nadělal Nick, dlouhovlasý televizní zpravodaj, když se zpozdil

s placením účtů za energie. Hayes se zařekl, že až vyroste, bude vydělávat dost na to, aby se soudní vykonavatelé už nikdy nevrátili. Každý den si spočítal peníze, které si vydělal na brigádách v sousedství. Mince třídil podle jejich nominální hodnoty a ukládal si do paměti jejich součet; díky tomuto rituálu se cítil bezpečně. Začal s sebou v batohu nosit všechny své základní potřeby, jako by se chystal utéct, kdyby to bylo najednou potřeba.

Sandy pracovala jako rešeršistka pro Gordona Browna, skotského labouristického politika s povislými tvářemi. Dřela dlouhé hodiny a výchovu delegovala na řady au pair. Hayesovi připadala úzkostná, zlostná a přísná — mezi její pravidla patřilo, že si Hayes směl k pití dávat jen vodu. Označit jejich vztah za svárlivý by bylo slabé slovo. Matka po Hayesovi v záchvatu vzteku jednou mrštila horkou pečenou bramborou, po jiné hádce ji Hayes zamkl ve sklepě a jindy se jí po hlavě ohnal pánví. Často měl záchvaty vzteku. (Jejich cílem nebyla jen Sandy. Jednou napadl svého nevlastního bratra, syna Sandyina nového manžela Tima, kulečníkovým tágem.) „Au pair to nezvládaly," přiznala Sandy později psychiatrovi.

Hayes se zoufale snažil získat matčinu přízeň. Jediný způsob, na který přišel, bylo vynikat ve škole, a tak se pro to i rozhodl. Už když mu bylo šest let, začal se projevovat jako mimořádný talent v matematice. (Jednou na Sandy naléhal, aby mu jako dárek koupila učebnici matematiky.) „Tom je vyspělý, citlivý chlapec, který bývá čas od času emočně rozrušený rodinnými problémy," napsal o něm v roce 1987 učitel ve zprávě rodičům. „Jeho vztek a frustrace, a především jeho agresivní vůle vítězit ho mezi vrstevníky na hřišti často dostávaly do potíží, ačkoli v poslední době se zklidnil."

Sebevědomí, kterým Hayes oplýval v matematice, se mu však nedostávalo při kontaktech s vrstevníky, obzvlášť s dívkami. Jen obtížně sbíral odvahu, aby s nimi promluvil. Neustále nosil v hlavě počet chlapců, které v dané chvíli mohl považovat za kamarády; jen zřídkakdy jich napočítal více než tři, a mimo školu se s nimi navíc téměř nestýkal. Problémem mohlo být částečně jeho chování. Spolužáci si ho neustále dobírali kvůli oblečení (v Brackenbury nebyla předepsaná uniforma, Hayes přesto nosil sportovní sako) a ocenili ho

pochybnou trofejí „nejlepší uniforma roku“. „Tom někdy působí arogantně, co se týče jeho schopností,“ napsala o něm učitelka v roce 1992. „Měl by se naučit chovat diplomaticky!“ řekla o něm při jiné příležitosti učitelka angličtiny. Hayes si problém uvědomoval: „Musím se zlepšit v tom, že budu respektovat názory, s nimiž nesouhlasím,“ napsal v sebehodnocení.

Hayesem zmítaly ostré rozepře doma a neoblíbenost ve škole, a tak není divu, že nacházel útočiště ve věcech, kterým snadno rozuměl. Z okna svého pokoje měl výhled na reflektory Loftus Road, domácího stadionu profesionálního fotbalového klubu Queens Park Rangers. Když hráči QPR vstřelili branku, Hayes slyšel, jak dav řičí. Sport se pro něj stal celoživotní vášní a celá léta navštěvoval každé utkání, které Rangers hráli. Klub považoval za svou druhou rodinu.

Také byl posedlý sběratelstvím — hromadil označené vlakové jízdenky, postavil si ohromnou armádu kovových vojáčků, nashromáždil stovky fotbalových samolepek, které si pečlivě třídil. Jeho nejryzejší láskou však byla matematika. Vážil si její jednoduchosti, objektivity čísel. Čísla nikdy nelžou, nikdy člověka nezklamou, na rozdíl od lidí. Čísla nelze chybně vyložit, což je pro chlapce, který bere všechno doslovně, důležitá věc. Rovnice byly nádherné, nemluvě o jejich spolehlivosti: manželství se mohou rozpadnout, přátelé hádat, dívky vás mohou ignorovat a Rangers mohou prohrát (což se také často stávalo), ale druhá odmocnina devíti jsou vždycky tři a součet úhlů v trojúhelníku je pokaždé sto osmdesát stupňů. Matematika podnítila jeho zájem o finance, částečně proto, že Hayes číslům intuitivně rozuměl a na rozdíl od mnoha jiných dětí se jich nebál. Svou roli hrál i jeho dědeček z otcovy strany. Raymond Hayes pracoval jako burzovní makléř staré firmy Mullens & Company v londýnské City, jak se říká finanční čtvrti hlavního města. Raymond měl v práci přezdívku Kecal, protože neustále mluvil, a rád klábosil i se svým pozorným vnukem. Raymond Toma učil orientovat se v drobných novinových sloupcích s pohyby kurzů akcií, naučil ho v nich vyhledávat vzorce a bavil ho možná vymyšlenými barvitými historkami o dnech, kdy se v lesklém černém cylindru potloukal po City.

Moc rád vykládal o korunovaci Alžběty II. v roce 1953. Raymond chtěl obřad sledovat, ale neměl televizi ani peníze, aby si ji mohl koupit. Řekl o tom svému šéfovi a ten mu poradil, aby nakoupil akcie konkrétní firmy. Raymond si akcie pořídil a jejich cena okamžitě stoupla. Hned další den je rozprodal, a získal tak dost peněz, aby si mohl koupit televizi a sledovat korunovaci. (Praktika *insider trading*[2] se ve Velké Británii stala zločinem až v roce 1985. Když byl Raymond profesně na vrcholu, využívala se tato praxe běžně.) O několik dekád později visel v Hayesově obývacím pokoji akvarel zobrazující zdobnou centrální budovu firmy Mullens — dárek od Raymonda, který v roce 2000 zemřel.

—

Když už si Hayes ve škole zvykl, Sandy a Tim, povoláním konzultant, rozhodli, že je načase opustit život ve špinavém městě, a přestěhovali se do Winchesteru, města na anglickém venkově známého svou středověkou katedrálou. Hayesovi bylo patnáct let. Nejtěžší na celém stěhování nebylo to, že opustí svých několik přátel, ale že přijde o práci doručovatele novin. Vydělával si dvacet liber týdně a byly to snadno získané peníze — jeho trasa spočívala v obchůzce bytů v jednom luxusním domě. Málokdy musel s novinami vyrážet ven.

I v nové škole platil Hayes za nadaného studenta. „Tom je talentovaný matematik," psalo se v jeho ročním hodnocení. Roznáška novin už nebyla k dispozici, Hayes proto hledal nové možnosti, jak získat nějaké peníze. V době oběda dychtili jeho spolužáci po troše hotovosti navíc, aby si koupili víc jídla, většinou zákusek. *Skvělá příležitost, jak si hezky přivydělat*, uvědomil si Hayes, začal vynechávat obědy a takto ušetřené peníze půjčovat spolužákům. Účtoval si lichvářský padesátiprocentní úrok za den — když si jeho spolužák půjčil pět liber, další den už dlužil sedm a půl. Hayes si takovou výši úroku zdůvodňoval tím, že dlužníci měli tendenci vracet peníze stále později a později. Tento riskantní podnik se vyplácel, a Hayes tak měl zajištěný nepřetržitý příjem kapesného.

2 Obchody zneužívající neveřejné informace, pozn. překl.

Na obzoru se rýsovaly i další možnosti, jak přijít k penězům. Britští středoškoláci často vysedávali po hospodách. Hayesův kamarád David Brown si v jedné hospodě ve Winchesteru všiml, jak Hayes zírá na výherní automaty. Domníval se, že jeho spolužák jen odpočívá, ale nebylo tomu tak. V reklamních popiscích na výherních automatech bylo uvedeno, jak často stroje vyplácejí výhru, například že každý desátý hráč vyhraje. Hayes sledoval, jak lidé mechanicky krmí výherní automaty mincemi, a počítal, který z nich vydá další jackpot. Potom do tohoto automatu vhodil peníze. Strategie fungovala.

Hayes nepočítal s tím, že se jeho život bude točit kolem matematiky. Ačkoli mu zájem o finance zůstal, uvědomil si, že by mohl využít své svárlivé povahy, a rozhodl se stát právníkem. Doufal, že na univerzitě, ideálně na Oxfordu, si jako obor vybere historii a jako postgraduál práva. Jeho pohovor na Oxfordu ale nedopadl dobře. Vzhledem k Hayesovým dobrým studijním výsledkům byl orientovaný spíše na sociální dovednosti než na zjišťování vědomostí. Hayes si však vypěstoval odpor k očnímu kontaktu a zjistil, že se lépe soustředí, když upírá pohled na nějaký neživý předmět, a ne na lidskou tvář. Konverzace během pohovoru vázla. Zkoušející se snažil s Hayesem jednat citlivě a sdělil mu, že by ho to na Oxfordu nebavilo a že pro britské zákoníky není ten správný typ. Hayese jeho slova zdrtila. Bylo to poprvé, kdy neuspěl v něčem, co souviselo se studiem. A tak se stalo, že osmnáctiletý Hayes skončil na Nottinghamské univerzitě. Škola nenabízela nijak oslnivé studium historie, ale mohla se chlubit vynikající úrovní matematiky a technických oborů. Hayes se vrátil k tomu, v čem vynikal: opustil společenské vědy a stal se odborníkem na parciální diferenciální rovnice, kalkulus a mechaniku tekutin. Trochu zdivočel — nikdo po něm nevyžadoval matčinu disciplínu, kvůli které musel až do začátku studií v Nottinghamu striktně chodit do postele v půl desáté večer, a vodu vyměnil za něco ostřejšího. Jednou ve tři hodiny ráno na koleji vyřvával na celé kolo hymny fotbalového klubu QPR a vzbudil tím profesora, který ho málem nechal vyloučit. Ve srovnání se standardem většiny bujarých vysokoškoláků byl však Hayes víceméně v normě. A také se cítil, snad poprvé v životě, šťastný.

V té době nabrala Sandyina kariéra, napojená na Gordona Browna, spád. Brown se stal ministrem financí, což byl v labouristické vládě Tonyho Blaira druhý nejmocnější post po premiérovi. (Nebylo to jediné Hayesovo napojení na britský establishment. Manžel Sandyiny sestry Chris Salmon pracoval jako vyšší úředník v Bank of England a jeho kariéra se měla brzy také dát do pohybu.) Když Hayes ukončil první rok na univerzitě, nabídl Brown Sandy, že by její syn mohl v létě na brigádu na ministerstvo financí. Sandy odmítla, aniž se Toma zeptala. Měla pocit, že její syn je pro Blairovu a Brownovu středolevou vládu příliš konzervativní. Známým Hayese opovržlivě popisovala jako thatcherovce, stoupence konzervativní premiérky Margaret Thatcherové z osmdesátých let.

Těžko odhadnout, jak se mohl Hayesův život vyvíjet dál, kdyby tu letní brigádu dostal. Práce s financemi na silném ministerstvu pod bedlivým dohledem matky a nápomocného šéfa mohla někomu s tak zázračným talentem na matematiku otevřít svět nečekaných možností. O této nabídce se Hayes dozvěděl až o celé roky později.

Místo toho ono léto a ještě jedno následující strávil na brigádě za barem ve winchesterském tenisovém a squashovém klubu poblíž místa, kde Sandy s Timem bydleli.[3] Pracoval osmdesát hodin týdně a vydělával si asi 3,75 libry za hodinu — týdně to činilo tři sta liber, což na letní brigádu nebylo špatné.

Rozčilovalo ho však, jak se nad něj zákazníci klubu povyšují a shazují ho, jak se na něj dívají, jako by patřil k nižší třídě, ačkoli jeho rodina byla členem klubu. Koncem léta se už nemohl dočkat návratu do školy.

Jednoho podzimního dne roku 1999 zaslechl Hayes v počítačové učebně Nottinghamské univerzity dva starší studenty, jak se baví o pracovní stáži v londýnské kanceláři švýcarské banky UBS, na niž se chtěli přihlásit. Týdenní plat tam měl být asi pět set liber, co

3 Hayesův nadřízený ho hodnotil dobře, přesto dospívající Hayes vykazoval známky podivného chování. Když jednou dostal za úkol posbírat zatoulané tenisové míčky, asi sto padesát z nich si nasyslil doma.

přesně však praxe obnášela, nebylo Hayesovi jasné. Nějak to souviselo s „provozem“. Jejich popis ale zněl dostatečně vágně na to, aby Hayes usoudil, že by takovou práci mohl zvládnout — ať už se jednalo o cokoli. O investičním bankovnictví toho moc nevěděl, kromě nejasných představ, které si vytvořil na základě dědečkových historek, ale plat se mu líbil. V prosinci se objevil na pohovoru v londýnské kanceláři UBS. Měl horečku, cítil se hrozně a získal dojem, že neuspěl. Říkal si, že ho čeká další odmítnutí jako na Oxfordu, ale o několik dní později mu v UBS nabídli letní brigádu. Plat byl dokonce ještě lepší, než Hayes očekával: šest set liber týdně a časem dvacet sedm tisíc liber ročně. To bylo víc, než v té době v Británii vydělávala většina dospělých — a dvojnásobek toho, co si Hayes vydělal minulé léto; navíc to mělo být za práci, která je méně namáhavá a více uspokojující. Hayes se tedy vrátí do Londýna.

—

Praxe trvala od července do září. Hayes si pronajal byt v Londýně a jezdil do kanceláří UBS — sídlily nedaleko staré budovy Mullens, kde kdysi pracoval jeho dědeček v cylindru. (Ve skutečnosti Mullens v osmdesátých letech dvacátého století koupila společnost S. G. Warburg, kterou poté koupila UBS.) Práce Hayese nudila. Pracoval v zákulisí, pomáhal UBS se správou technologií a počítačových obchodních systémů. Na konci léta mu banka nabídla trvalý úvazek. Chtěli ho tolik, že si ani nekladli podmínku, aby dokončil vysokoškolské studium. Po několika měsících v UBS už však Hayes ledacos věděl o hierarchii v investičním bankovnictví. Práce v back office byla na žebříčku téměř dole. Na vrcholu nebo těsně pod ním byli obchodníci.

Většina lidí si vytváří představu o obchodnících z filmů o divokém duchu Wall Street. Agresivní obchodníci s vyhrnutými rukávy sprostě nadávají do několika telefonů současně a přitom zírají na půltucet monitorů, ve volném čase zneužívají své podřízené, obtěžují těch několik málo žen ve svém středu a podvádějí, koho mohou. Tato karikatura není daleko od pravdy, ale nevysvětluje, co obchodník skutečně dělá.

Hayes se toho léta naučil, že existují různé typy obchodníků. Běžný druh se nazývá tvůrce trhu. Jeho určujícím znakem bylo, že vyřizoval pokyny jiných bank, správců aktiv, hedgeových fondů, pojišťovacích společností a dalších institucí, které chtěly kupovat nebo prodávat finanční produkty z oblasti působnosti tvůrce trhu, například mexické vládní dluhopisy. Pokud zavolal obchodník z hedgeového fondu a prohlásil, že chce takových dluhopisů prodat za deset milionů dolarů, povinností tvůrce trhu (jako odborníka na mexické dluhopisy) bylo rychle zhodnotit charakteristiky navrhované transakce a poté navrhnout investičnímu fondu cenu, za niž by byl ochotný transakci provést. Aby byl tvůrce trhu ve své práci dobrý, potřeboval mít v povaze chuť riskovat, protože když s takovým obchodem souhlasil, stal se z něj hrdý držitel mexických dluhopisů. Někdy na pouhých několik minut, než je prodal jinému obchodníkovi z jiného ústavu, ale jindy to mohlo být o dost déle. Když o mexické dluhopisy projevil zájem někdo jiný, tvůrce trhu se pokusil dosáhnout zisku prodejem dluhopisů za cenu alespoň o trochu vyšší, než byla nákupní.

Dokud tvůrce trhu držel cenné papíry, musel se také ujistit, že dluhopisy nejsou náchylné k výkyvům ve své hodnotě. Jedním způsobem, jak toho dosáhnout, bylo nakoupit nástroje, jejichž hodnota se bude pravděpodobně pohybovat opačným směrem než původní mexické dluhopisy — jako třeba typ pojišťovací smlouvy, která nabývá na hodnotě s růstem rizika nesplácení. Taková strategie ochrany pomocí vyvažování pozic se nazývá hedging. Je to podobné, jako když si skalní fanoušek Red Sox vsadí na to, že Yankees vyřadí jeho tým v play-off — v takovém případě vyhraje alespoň něco málo jako cenu útěchy.

Provádění výhodných transakcí pro klienty ale nebyl jediný způsob, jak obchodníci vydělávali peníze. Také se od nich očekávalo, že budou sami sázet na směr trhu a budou hromadit pozice, aby dosáhli zisku, pokud jejich sázky vyjdou. To se zásadně lišilo od zprostředkování obchodů, tvůrci trhu však patřili mezi ty, kteří tento typ obchodování provozovali vedle hlavní náplně své práce. V letech, kdy Hayes vstoupil na scénu, se tento postup stal běžnou praxí, ale představovalo to výraznou změnu oproti tradiční roli, kterou do té

doby banka hrála. Ta už nesloužila pouze jako prostředník, jehož obchody mají promazat finanční systém nebo který asistuje klientům při správě jejich financí. Tento typ obchodování byl cílem sám o sobě, byl navržen tak, aby z něj těžili pouze banky a jejich zaměstnanci.

Tato proměna měla mnoho důvodů. Jedním z nich byl fakt, že regulátoři ve Velké Británii, Spojených státech i jinde, ukolébáni tím, že se v nedávné době neobjevila finanční krize, a ovlivněni ohromnou politickou mocí tohoto sektoru, zavedli v oblasti dohledu nad touto spekulativní činností strategii „ruce pryč". Ve Spojených státech byl zrušen zákon zavedený po Velké hospodářské krizi, který komerčním bankám zakazoval účast na investičním bankovnictví, což vydláždilo cestu pro vznik megabank jako Citigroup, jejíž bilionové rozvahy umožnily uzavírání masivních sázek vlastními penězi banky (přesněji řečeno penězi jejích investorů a zákazníků). Dalším faktorem bylo, že se v průběhu několika posledních dekád změnila stará partnerství z Wall Street — firem jako Goldman Sachs, Bear Stearns, Lehman Brothers a Morgan Stanley, které vlastnila jen malá skupinka jejich nejdůležitějších a profesně nejstarších zaměstnanců — ve veřejně obchodované společnosti. Díky tomu mohli partneři těchto firem vydělávat na svém spoluvlastnickém podílu, a proto se z některých z nich stali téměř miliardáři. Také to ovšem znamenalo, že se společnosti začaly zodpovídat nové třídě majitelů, z nichž mnozí požadovali nárůst zisků kvartál po kvartálu. Aby toho banky z Wall Street dosáhly, nechaly své obchodníky házet kostkami ještě agresivněji — samozřejmě s představou, že se jim riskování vyplatí.

Ať už byly příčiny této změny jakékoli, obchodníkům netrvalo dlouho — často byli placeni částí zisků, které vytvářeli — a dostali se až na vrchol bankovní hierarchie, vytvářeli stále větší a větší zisky (a příležitostné katastrofické ztráty) pro své instituce[4] a s trochou pomoci z Hollywoodu zaujali představivost veřejnosti. A zájmy

4 Zisky a ztráty z obchodování nejsou mezi bankami souhrnně na nule. V mnoha případech jsou nebankovní instituce na protistraně obchodů banky, což znamená, že u každého případu výherního obchodu nemusí být u jiné banky vyvažující prohra.

obchodníka, jehož výkon se měřil tím, jak pomohl svým klientům, a na druhé straně obchodníka, který byl oceňován na základě toho, kolik peněz nahrabal prostřednictvím svých vlastních obchodů, byly opravdu více než rozdílné. Podobně se liší banka, která se zaměřuje převážně na potřeby svých klientů, od takové, jejíž zisky z velké části plynou z obchodování, jež je odtržené od požadavků zákazníků a často je s nimi v přímém rozporu.

Umění vydělat peníze tímto takzvaným obchodováním na vlastní účet spočívalo částečně v načasování: vsadit na něco levného, ochránit se hedgingem, jakmile cena původních aktiv dosáhne vrcholu, tak se jich zbavit, vymanit se ze zajišťovací pozice a výnosy si strčit do kapsy. Podle ideálního scénáře se zběhlým obchodníkům podařilo vytvořit dostatek vzájemně se vyrovnávajících pozic, čímž prakticky eliminovali jakékoli riziko neúspěchu a zajistili si malý zisk bez ohledu na to, kam trh směřoval. Obchodníci s pokročilými matematickými dovednostmi, kteří uměli rychle spočítat a přepočítávat neustále se měnící pravděpodobnost široké škály sázek a vytvořit počítačové programy, které jsou schopny identifikovat příležitosti k zisku, měli ohromnou výhodu. Ani nebylo třeba vyhrávat neustále: miliardář Ken Griffin jednou řekl, že očekával, že se sázky na akciovém trhu jeho zaměstnanců v hedgeovém fondu Citadel vyplatí pouze v padesáti dvou procentech případů. Velkou novinkou pro obchodníky byl fakt, že pokud jejich pozice získá na hodnotě, budou dostávat část výtěžku. A pokud jejich sázky nepřinesou ovoce, v nejhorším případě jen přijdou o práci. To se stávalo zřídka, a když už k tomu došlo, bylo poměrně snadné najít si nové místo, a to bez nutnosti zdůvodnit výpověď z předchozího zaměstnání. Obchodníci tak neměli co ztratit.

Hayes prozíravě přijal místo v provozu UBS, ale když se vrátil do Nottinghamu, začal se ucházet o pozici obchodníka u jiných bank: Royal Bank of Scotland, J. P. Morgan, Goldman Sachs a Deutsche Bank. Dostal se na pohovor všude kromě Goldman Sachs. Když mu Skotská banka nabídla juniorní pozici jako součást školicího programu banky, nabídku přijal a informoval UBS, že už nechce dál zastávat svou funkci v back office.

O svých nových kariérních ambicích řekl matce. Ta byla už z principu proti představě, že by její syn měl pracovat u investiční banky, a celé hodiny se mu to snažila vymluvit. Ani Hayesův otec nebyl nadšený. Hayes na jejich starosti nedbal.

Potenciální bohatství plynoucí z kariéry ve finančnictví lákalo mnohé. Po celém západním světě se davy slibných studentů, zvláště těch se specializací na matematiku a technické obory, hrnuly do bank, nalákány tím, že by mohly využít své technické dovednosti kreativním způsobem a zároveň dostávat tučnou výplatu. Tento trend ještě zrychlil v upadající americké ekonomice raných devadesátých let, kdy si aspirující inženýři uvědomili, že jejich vysněné obory, jako letecký a kosmický výzkum, nenabízejí tolik míst a nejsou tak výdělečné, jak očekávali. Na pracovní veletrhy v kampusu Caltech, jedné z předních technických škol v zemi, se banky hrnuly v houfech. „Podstatné je, že dobře platí," vysvětlil v roce 1993 listu *Los Angeles Times* jeden inženýr z Caltechu, který zamířil za obchodováním s dluhopisy do investiční banky Salomon Brothers. Nezáleželo na tom, že to, co finanční sektor dělal, nemělo o moc větší význam než vlastní obohacování. Larry Summers, ministr financí v Clintonově vládě, poukázal na to, že počínaje sedmdesátými lety dvacátého století se finanční průmysl „přeměnil z oboru, kterému dominovali lidé dobří v jednání s klienty u devatenácté jamky, v obor, kde lidé umějí řešit velice těžké matematické problémy, které s sebou oceňování derivátových cenných papírů nese".

Jedním z Hayesových spolužáků na Nottinghamské univerzitě byl mladý muž jménem Kweku Adoboli. Syn člena mírových jednotek ze Spojených národů, narozený v Ghaně, vyrostl na Blízkém východě a poté v Anglii. V Nottinghamu promoval z počítačové vědy. Po studiích nastoupil na letní praxi v UBS, kde mu nabídli práci v provozu na plný úvazek. Naneštěstí pro oba muže budou jejich životy sledovat paralelní trajektorie.

—

V červenci 2001, po promoci na Nottinghamské univerzitě, kde získal červený diplom z matematiky a strojírenství, odletěl Hayes do

Spojených států. Byla to jeho druhá cesta za oceán — v roce 1998 přiletěl do Jižní Karolíny na návštěvu otcových příbuzných. Tentokrát se před cestou do Washingtonu, D. C., zastavil v Miami a New York City. Jeho strýc Chris Salmon získal od Bank of England dočasné místo u Mezinárodního měnového fondu, jen kousek po Pennsylvania Avenue od Bílého domu. S Hayesem si nebyli nijak blízcí, ale měli společný zájem o ekonomiku a finance, a Hayes proto ke strýci zajel na návštěvu a popsal mu, jak si představuje svou budoucnost jako bankovní obchodník.

Na podzim toho roku začal Hayes pracovat u Royal Bank of Scotland. Její kanceláře byly v rušné východní části City, přes frekventovanou ulici od bishopsgateské policejní stanice. Hayesův nástupní plat byl asi třicet pět tisíc liber plus patnáct tisíc liber očekávatelných bonusů, což je na někoho, kdo právě dokončil školu, slušná suma.

Hayes byl zařazen do školicího programu, který nechával své aspirující milionáře střídavě obchodovat s různými aktivy, aby získali povědomí o druzích bankovního byznysu. Hayes trávil většinu času rutinními úkoly. Bylo třeba zpracovat velké množství dat. Naučil se používat Microsoft Excel, jehož listy sloužily jako základ mnoha obchodních modelů RBS. Také byl po ruce zavedeným obchodníkům a dělal pro ně různé laskavosti — nechával jim vyrábět klíče, nosil jim kávu, vozil oblečení do čistírny, nakupoval dárky pro jejich rodiče a přítelkyně. Podobně jako většina dělníků u obchodnických stolů musel strpět nekonečný posměch. Jedním z důvodů výsměchu bylo jeho oblečení — stále se oblékal příliš vybraně. Nosil do práce sako a kravatu, zatímco většina jeho kolegů volila styl *business casual* a světlé košile. Jeden obchodník Hayesovi dokonce hrozil, že pokud znovu přijde v kravatě, tak mu ji odstřihne.

Neexistovaly žádné kurzy, na kterých by se začínající obchodníci mohli nějak zaškolit. Očekávalo se, že všechno potřebné vstřebají, když budou sledovat veterány při práci. Lekce, které Hayes dostal, byly podobné těm, jichž se držely generace obchodníků na Wall Street a v londýnské City: vydělat peníze za každou cenu. Výkony obchodníků se oceňovaly na základě dvou faktorů: jejich schopnosti

zvládat risk a maximalizovat výnosy. Žádná další kritéria vlastně neexistovala. Obchodníci byli povzbuzováni k tomu, aby se snažili přinést zisky navíc, byli cvičeni jako chrti, aby vyčenichali nějakou výhodu. Ta mohla mít podobu jedinečných informací nebo jedinečných vztahů s velkými klienty, případně jedinečného přístupu k naivním a důvěřivým zákazníkům, nebo ke způsobu, jak ohnout indexy a referenční hodnotu, aby obchody byly výnosnější. Ať už představovalo výhodu cokoli, obchodníci ji museli najít. Co se týče způsobu oblékání nebo chování — mohli si z vás kvůli němu dělat legraci, ale když přišlo na to, jaká bude výplata, styl oblékání ani chování nehrál roli. To bylo základní měřítko úspěchu. A pokud šlo o dodržování pravidel, jedinou hranicí bylo právní oddělení a oddělení pro dodržování předpisů banky, které měly zajistit, že zaměstnanci budou vědět, jakých pravidel se mají držet — zákonných pravidel, nikoli morálních. Tato oddělení — něco jako ministerstvo vnitra — nebyla tak úplně silou, s níž by bylo třeba počítat. Na školeních o dodržování pravidel v RBS seděli obchodníci sklonění nad svými blackberry a hráli návykovou hru Brick Breaker. Jejím smyslem je postupně rozbít kuličkou jednotlivé vrstvy cihel a záleží v ní pouze na výši skóre.

*Kapitola 2*

# Zrcadlová síň

Muhammad Rezá Pahlaví potřeboval hotovost. Potřeboval osmdesát milionů dolarů.

Dva roky předtím, v říjnu roku 1967, nastrojený ve vojenských korunovačních insigniích a s žezlem v ruce sám sebe jmenoval íránským šáhanšáhem, králem králů; od té doby se mu zkráceně říkalo šáh. Korunovace se konala v Teheránu v Golestánském paláci, zdobeném mozaikou a zrcadly. Šáh si při této příležitosti, která shodou náhod připadla na jeho osmačtyřicáté narozeniny, nasadil na hlavu korunu vykládanou drahokamy. Své ženě, císařovně Farah, položil na skloněnou hlavu třpytivou platinovou korunu. Jeho zlatý trůn se blýskal 26 733 drahokamy. „Více než kdykoli předtím se cítím blíže svému vznešenému a vlasteneckému lidu," oznámil svým poddaným.

Šáh titul zdědil po svém otci Rezáovi. Rezá Velký šáh, jak si Rezá rád nechával říkat, byl vojenský generál, který sesadil předchozí vládnoucí dynastii a změnil název státu z Persie na Írán. Krátce poté co šáh Rezá Pahlaví převzal na začátku padesátých let po svém otci trůn, byla zvolena první demokratická vláda v zemi a ta omezila jeho moc. Tato vláda v čele se socialistickým premiérem Muhammadem Mosaddekem znárodnila ohromný íránský ropný průmysl. CIA se domnívala, že premiérova politika zavání komunismem, a tak v roce 1953 zorganizovala puč a šáh se stal opět neomezeným vládcem. Pokud by toto samo o sobě ještě neznamenalo obrovský šáhův dluh Západu, zůstal tu navíc ohromný objem americké vojenské a ekono-

mické pomoci, která do země proudila. Teď šáh sháněl půjčku ve výši osmdesát milionů dolarů na financování nového vládního úřadu. Aby jednání usnadnil, kontaktoval jeden ze šáhových vyslanců Minose Zombanakise, vysokého muže s myším obličejem. Zombanakis se narodil v roce 1926 na chudém řeckém ostrově Kréta. Během druhé světové války zažil německou okupaci své země a po jejím skončení se bez vysokoškolského diplomu prosadil v řeckém bankovním systému, působil dokonce i v centrální bance. V devětadvaceti letech se objevil v Cambridgi ve státě Massachusetts a zařídil si vysokoškolské studium na Harvardu. Jedním z jeho spolužáků tu byl Henry Kissinger. Zombanakis se poté vrátil k bankovnictví, pracoval v Římě a na Blízkém východě, podporoval kontakty s Íránem a nakonec se se svou ženou a synem usadil v Londýně. V šedesátých letech se z něj stal pilíř londýnského bankovnictví s pověstí inovátora, ale také někoho, kdo riskuje. V roce 1969, když šáh potřeboval půjčku, otevřel Zombanakis londýnskou pobočku Manufacturers Hanover, velké newyorské banky, která se v budoucnu stane součástí impéria J. P. Morgan.

Osmdesát milionů dolarů, které šáh chtěl, představovalo příliš vysokou sumu na to, aby ji poskytla jediná banka, i když věřitelem měl být čelný vládní činitel se supervelmocí za zády. Zombanakis tedy poskládal několik desítek západních a blízkovýchodních věřitelů, kteří měli půjčku zprostředkovat jako skupina.

Otázkou nyní bylo, jakou úrokovou sazbu šáhovi počítat. Byl to jeden z problémů, který stále více trápil londýnský bankovní průmysl. City, jejíž labyrint úzkých větrných uliček pocházel z doby římské nadvlády před téměř dvěma tisíci lety, hrála ve světovém finančnictví vždy hlavní roli díky statusu Londýna coby hlavního města celého impéria. Globalizace však zrychlovala mezikontinentální tok peněz a Londýn získal pozici globální finanční křižovatky. Byznysu se dařilo a bankéři jako Zombanakis přišli s kreativními způsoby, jak uspokojit různorodé finanční potřeby zákazníků a přitom si vydělat dost peněz pro sebe. Jedním z vynálezů bylo vytvoření syndikátu neboli skupiny bank, které společně poskytovaly půjčky. Toto řešení nejenže vedlo ke snížení sumy, kterou banka půjčovala,

ale obcházela se tak i pravidla, jež stanovovala nejvyšší míru rizika, které mohly banky jednotlivým klientům poskytnout.

Velká půjčka s sebou běžně nesla pevně danou úrokovou sazbu, která se po celou dobu poskytnutí půjčky nezměnila. Bylo to jednoduché, ale banky pak byly náchylnější ke změnám v panujících úrokových sazbách trhu v průběhu let, než byla půjčka splacena. Pokud například centrální banka nastavila svou základní úrokovou sazbu na tři procenta, banky mohly klientům účtovat pětiprocentní fixní úrokovou sazbu v době trvání půjčky. Bylo to dost na to, aby banky shrábly pěknou sumičku. I kdyby centrální banka zvedla výše úrokových sazeb na čtyři procenta, banky by přesto dosáhly určitého zisku. Pokud by však sazby dál rostly, zisky by byly pryč. V případě malé půjčky byla malá i ztráta. Když však byla půjčená suma obrovská — tak jako v případě šáhova požadavku —, banky se ocitly v docela jiné situaci.

Jedním ze způsobů, jak přistoupit k riziku, by bylo mít úrokovou sazbu, kterou banky účtovaly, pohybující se v souladu se základní úrokovou sazbou. To se zdálo jednoduché, koneckonců centrální banka upravovala úrokové sazby jen příležitostně. Nicméně na londýnských stále rušnějších finančních trzích to banky vystavovalo měnícím se podmínkám trhu. Většina bank získávala finance tak, že si půjčovala peníze z různých zdrojů, včetně krátkodobých půjček od konkurenčních bank, což je součást finančního kolotoče, který bez přestání otáčí bankovním světem. Úrokové sazby, jež banky účtovaly jedna druhé, se proměňovaly daleko častěji. Změny byly převážně malé, ale i nepatrné pohyby mohly mít velký dopad na mnohamilionové dolarové půjčky.

Zombanakis přišel s neotřelým nápadem. Co kdyby banky, které byly součástí šáhova půjčkového syndikátu, pravidelně hlásily, kolik je stojí půjčování peněz? Tato čísla by se zprůměrovala a každých několik měsíců by bylo možné upravit úrokovou sazbu šáhovy půjčky tak, aby odrážela změny v průměrných nákladech na financování. To by jednotlivé banky chránilo před rizikem, že se půjčka stane kvůli změně úrokových sazeb nevýhodnou. Banky si samozřejmě mohly přidat dodatečné poplatky nad své náklady na financování, aby si

pojistily, že půjčka bude ještě lukrativnější. Zombanakis ostatní banky přesvědčil, že to stojí za pokus.

Tento mechanismus nastavování sazeb dříve nikdo nezkusil. Jeho výsledkem bylo, že šáh dostal peníze, skupina bank profitovala ze slušně velkých plateb úroků a Zombanakisovi se dostalo uznání za to, co *The Economist* chválil jako „mazané" nové podmínky financování. V nedávno otevřených londýnských kancelářích Manufacturers Hanover bankéři oslavovali milník sklenkami šampaňského a tácy íránského kaviáru.

Zombanakis a jeho kolegové si to v té době nedovedli představit, ale jejich nápad, tedy úroková sazba vpletená do nesčetných finančních kontraktů, se brzy stane klíčovou součástí světového finančního potrubí.

—

Hayes si všiml, že obchodníci v RBS nemají zrovna radost, když jim zavolají největší klienti. Mnohem raději byli za malé penzijní fondy a jiné jednodušší investory — říkalo se jim „hloupé peníze". Tito klienti neměli přístup ke kvalitnějším finančním údajům a obecně nebyli tolik citliví na drobné změny v cenách, které jim banky nabízely. Jinými slovy byli zralí na to, aby se nechali ošálit, a obchodníci z RBS mezi sebou bojovali o to, kdo se o ně bude starat. Na pracovišti se běžně vedly slovní přestřelky o to, kdo má na tyto klienty právo. Nikdo nemyslel na morálku. Bylo to součástí hry, tak věci prostě chodily: sežeň si televizi a sleduj korunovaci.

O mnoho let později, když se ve Wall Street nakupily skandály, obchodníci — kteří získali ostruhy v obchodování ve stejnou dobu jako Hayes — jeden po druhém podrobně popisovali nemorálnost té éry. „Vzpomínám si, že když jsem namítl něco o morálním hledisku, dívali se na mě jako na nějakého mimozemšťana," vysvětloval bývalý investiční bankéř nizozemskému novináři Jorisi Luyendijkovi.

Brzy se ukázal Hayesův talent. Na konci roku 2001 a začátkem roku 2002 prošel Hayes sérií regulatorních a cechovních zkoušek, což mu zajistilo právo pracovat na pozici, kde bude ve styku s klienty. Do popisu této práce spadala i zodpovědnost za spravování financí

zákazníků, proto na tyto obchodníky zvlášť dohlíželo oddělení pro dodržování předpisů a finanční regulátoři — taková byla alespoň teorie. Ve skutečnosti byl Londýn uprostřed revolučního experimentu s volným trhem. City se prezentovala jako zóna bez regulací, zejména ve srovnání se svým hlavním konkurentem New Yorkem, aby přilákala banky a další finanční instituce. Strategie *laissez-faire* byla nazvána *light touch*[5]. Britský Úřad pro finanční služby (Financial Services Authority, FSA) se potýkal s nedostatkem zaměstnanců a jen malá část jeho pracovníků měla dohlížet na některé největší světové banky — satirické časopisy si z toho tropily žerty a nazývaly úřad například Fundamentally Supine Authority[6]. Gordon Brown, Hayesův šéf, se stal jedním z největších podporovatelů této myšlenky. „*Light touch* by měl být také omezený," prohlásil v jednom proslovu v roce 2005. Tento přístup, jak řekl Brown, „nás posouvá o milion mil od starého předpokladu, že — od první legislativy viktoriánské éry — se neregulovaný byznys musí nutně chovat nezodpovědně. Lepší pohled je ten, že se byznys chce chovat zodpovědně. Pověst u zákazníků a investorů je pro jeho chování důležitější než regulace a transparentnost — již *light touch* podpoří — může být efektivnější než pevná ruka." Později se ukáže, že to je katastrofálně mylný výklad kapitalismu.

—

Jednou z Hayesových kolegyň v tréninkovém programu byla mladá žena jménem Sarah Ainsworthová. Pohledná bruneta s milým úsměvem a výraznými lícními kostmi se snažila mít vše pod kontrolou. Podobně jako Hayes — kterému se stále nedařilo navazovat oční kontakt — ani Ainsworthová nebyla pouze chytrá, ale i trochu zvláštní. Stali se přáteli a nakonec spolu začali chodit.

Hayes získával přátele prostřednictvím své práce. Když střídal obchodní oddělení RBS, sedl si jednou vedle veterána Brenta Daviese. Vysoký urostlý muž s rozcuchanými světlými vlasy byl o jedenáct

5 Lehký dotek, pozn. překl.

6 Slovní hříčka, v překladu Zásadně laxní úřad, pozn. překl.

let starší než Hayes. Ve dvaceti letech vstoupil do bankovního průmyslu a pracoval jako úředník v bance, která se měla jednoho dne stát součástí RBS. Pomalu se propracovával vzhůru a stal se z něj obchodník. V době, kdy na oddělení dorazil Hayes, působil Davies ve firmě už třináct let. Davies si mladého osobitého muže oblíbil a vzal ho pod svá obří křídla. Měl-li Hayes namáhavý den, Davies mu po práci kupoval piva; když měli Hayes s Ainsworthovou problémy (což se stávalo často), Davies naslouchal a někdy jim i poradil. Pro Hayese byl Davies něco jako otec. Obchodníci jsou obchodníci, a tak si Davies Hayese dobíral kvůli tomu, že mu pořád stříhá vlasy matka a že spí v povlečení s obrázky superhrdinů. Navrhl svému chráněnci, aby si přečetl *Podivný případ se psem*, román, jehož hlavní postava, autista, Daviesovi Hayese připomínala. (Za jeho zády říkal Davies Hayesovi Mladý Asperger. Ostatní kolegové překřtili Hayese na Rain Mana.) Přes občasné Daviesovo jedovaté popíchnutí se Hayes stále usmíval a zdálo se, že si toho nevšímá.

Hayes se brzy zařadil mezi rychle rostoucí zástup obchodníků RBS, kteří se specializovali na produkty zvané deriváty. Deriváty existují v mnoha podobách, ale všem je společná základní charakteristika: jsou to instrumenty, jejichž hodnota je odvozená z něčeho jiného. Nakupuje nebo prodává se nikoli ona konkrétní věc (nějaké hračičky, bušly, zlaté pruty), ale něco s ní související, třeba její budoucí hodnota nebo její porovnání s něčím úplně jiným. Když si chcete koupit deset zlatých prutů, je to prosté; když si chcete vsadit, že odteď za devět měsíců bude rozdíl v ceně mezi deseti zlatými pruty a padesáti bušly pšenice dvojnásobkem rozdílu mezi pěti bušly pšenice a šestnácti hračičkami, hrajete v kategorii derivátů.

Deriváty existují v různých podobách už dlouho. Ve dvanáctém století angličtí kupci podepisovali na středověkých trzích smlouvy zajišťující doručení zboží za stanovenou cenu v určeném datu — jednalo se o primitivní druh futures kontraktů. O pět set let později japonští feudálové využívali podobné praxe k uzamčení ceny rýže, aby se chránili před špatným počasím nebo válkou. Slavná holandská spekulativní bublina známá jako tulipánová horečka spočívala spíše v horečném obchodování s možnostmi nákupu nebo prodeje

cibulí tulipánů — předchůdce moderních opcí — než v transakci zahrnující skutečné květiny.

Obliba derivátů dramaticky stoupla v sedmdesátých letech dvacátého století, z velké části kvůli bezprecedentní volatilitě, která zasáhla finanční trhy. Ceny ropy skákaly nahoru a dolů. Vlády rušily zlatý standard, takže směnné kurzy se divoce rozpohybovaly. Rychlá inflace přiměla centrální banky vyhnat úrokové sazby nahoru. Společnosti a jednotlivci potřebovali způsob, jak před těmito novými riziky ochránit svoje jmění — a pomohly jim banky a makléřské firmy, které propagovaly narůstající množství derivátů. Například společnost nabízející lety horkovzdušným balonem si mohla koupit deriváty, jejichž hodnota rostla, čím víc bylo v sezoně deštivých dní, a tím se společnost chránila před nepříznivým vlivem špatného počasí. Banky a jiné instituce, které takové instrumenty prodávaly, si naúčtovaly poplatek a potom se snažily vyvážit svou pozici nabídkou opačného derivátu jiným zákazníkům; třeba derivát, jehož hodnota rostla v závislosti na počtu slunných dní, nabízely výrobcům deštníků. Zjednodušeně řečeno byly deriváty navrženy proto, aby pomáhaly lidem nebo institucím ochránit se před budoucími okolnostmi. A bez ohledu na slunce a mraky jedna strana vyšla z transakce vždy vítězně — a sice banka, která daný derivát za poplatek zařídila.

Deriváty se skvěle hodily pro spekulace, protože obchodníci mohli obchodovat, aniž by fyzicky vlastnili nějaký produkt. Kdo si například kupoval nebo prodával futures na vepřový bůček, pravděpodobně nevlastnil žádné části prasete. Ale budoucí výkyvy v cenách vepřového mohly být dobrým měřítkem očekávání ohledně počasí, sklizně, závažnosti chorob nebo prostých makroekonomických trendů. Investoři tak mohli nakupovat nebo prodávat futures na vepřový bůček, aby na tom, co se přihodí, něco vydělali.

Vzrůstající popularita derivátů jako spekulativního prostředku mnoho odborníků zneklidňovala. Po pádu trhu v roce 1987 vinila zpráva Bílého domu deriváty z prohloubení krize — podle ní zintenzivnily efekt sněhové koule při panickém prodeji. V dubnu 1994 se deriváty dostaly na obálku časopisu *Time* s titulkem „Riskantní byznys na Wall Street“. (Obrázek na obálce zachycoval zlověstně

vyhlížejícího vědátora, jak zírá na monitor.) A v roce 1998 chaotický kolaps obrovského hedgeového fondu investujícího do derivátů Long-Term Capital Management, který vedli matematici a držitelé Nobelovy ceny za ekonomii, dál zdůraznil rizika těchto nástrojů. „Pokaždé když hořelo, tihle chlapíci [obchodníci s deriváty] byli u toho," poznamenal k tomu Nicholas Brady, bývalý americký ministr financí. Deriváty se však nechystaly nikam odcházet.

—

Společnost IBM měla problém. Firma s podniky po celém světě vydala dluh pro financování svých evropských obchodů ve švýcarských francích a německých markách. IBM ale dávala přednost tomu, mít všechny své dluhy denominované v amerických dolarech — jinak byly její finance připoutány k nestálým a nepředvídatelným směnným kurzům. V roce 1981 se IBM obrátila o pomoc na Salomon Brothers. Firma z Wall Street oslovila Světovou banku — jednoho z vedoucích emitentů dluhu vůbec a subjekt s tolerancí k dluhopisům denominovaným v různých měnách — a přesvědčila ji, aby prodala několik dluhopisů, které byly identické s dluhem IBM, až na jeden klíčový rozdíl: byly v dolarech. IBM a Světová banka si potom jednoduše vyměnily zodpovědnost za platbu úroků a konečné splacení jistiny jednotlivých dluhopisů. Tak se zrodil nový finanční derivát: swap.

Deriváty specificky vázané na úrokové sazby se v bankovním průmyslu začaly běžně užívat v době, kdy Hayes dosáhl plnoletosti. Řekněme, že si společnost ABC Corp. půjčila sto dolarů od První národní banky. Půjčka měla variabilní úrokovou sazbu vázanou na základní úrokovou sazbu federálního rezervního systému[7], která zrovna stála na dvou procentech. To s sebou neslo riziko. Kdyby centrální banka následně navýšila sazby, splátky úroků společnosti ABC Corp. by vystřelily vzhůru. Investiční banky proto namíchaly derivátový

7 Základní úroková sazba federálního rezervního systému (angl. „federal funds rate") symbolizuje, kolik si banky vzájemně účtují za půjčování peněz, jež jsou uloženy u centrální banky. Slouží jako základ pro úrokové sazby, které banky účtují za půjčování peněz svým zákazníkům.

produkt známý jako úrokový swap, který by pomohl ochránit ABC Corp. před vyhořením. ABC Corp. a libovolná banka, nazvěme ji pro naše potřeby Obrobanka, vstoupily do derivátového kontraktu, který simuloval dvě podobné stodolarové úvěrové transakce. ABC Corp. souhlasila s tím, že si půjčí od Obrobanky sto dolarů s pevnou dvouprocentní sazbou. Zároveň Obrobanka souhlasila s tím, že si od ABC Corp. půjčí sto dolarů s variabilní sazbou, která se váže na základní sazbu centrální banky nebo jiný ukazatel. Na konci období půjčky ta strana — ABC Corp., nebo Obrobanka —, která dlužila více peněz, zaplatila straně druhé. (Oněch sto dolarů, nazývaných derivativní nominál, si strany nevyměnily.) V této konstrukci by ABC Corp. na swapu vydělala v případě, že by variabilní sazby vyskočily nad dvě procenta, což by jí kompenzovalo vyšší úrokovou sazbu, kterou by platila První národní bance za původní půjčku. Pokud by variabilní sazby poklesly, ABC. Corp. by dlužila peníze Obrobance, ale dluh by vyvážily její úspory z poklesu sazby na půjčce První národní. Jinými slovy derivát neutralizoval riziko změny úrokové sazby, kterým ABC Corp. čelila v případě původní sázky. (Chápete?) Poskytování úrokových swapů byla cenná služba, která zahrnovala nejenom složité kalkulace, ale také podstoupení velkých rizik, a banky si za ni od klientů nechávaly pěkně zaplatit.

Pokud se vám tento systém zdá strašně komplikovaný, nezapomeňte na to, že v zrcadlové síni moderních financí možná ani žádná ABC Corp. neexistuje. Swapy byly jednoduše dalším prostředkem, pomocí něhož mohly banky sázet na budoucí směr úrokových sazeb. To znamenalo, že konkrétní úrokové sazby — a na tomto místě konečně vstupuje do hry LIBOR — mohly mít ohromný efekt na celkový hospodářský výsledek banky. Pokud se úrokové sazby pohnuly výhodným směrem, konkrétní swap mohl být neuvěřiteně lukrativní. V roce 2010 bylo denně sjednáno 1,28 bilionu úrokových swapů, zatímco o patnáct let dřív to bylo šedesát tři miliard. Navrch měl jako vždy obchodník, který našel určitou výhodu — ať už jí byl důvěřivý klient, mimořádný produkt, sofistikovanější počítačový model nebo cokoli jiného. K získání této výhody někdy stačilo pouze překročit hranice o trochu více než ostatní.

Hayes skončil v podskupině týmu úrokových sazeb, který se specializoval na produkty derivované z japonských úroků. Zpočátku bylo jedním z jeho hlavních úkolů přepsat počítačový model, který RBS užívala k určení hodnoty derivátů. Bylo to nesmírně složité. Hayes musel přijít s komplikovaným modelem, který měl předpovídat nejen budoucí směr japonských úrokových sazeb, ale také cen různých nástrojů; tyto ceny se odvíjely od japonských úrokových sazeb a jejich vzájemného ovlivňování s úrokovými sazbami jinde ve světě. Celý proces ještě více komplikovaly zastaralé počítače a softwarové systémy RBS.

V roce 2002 získal Hayes dílčí zodpovědnost za malou část obchodování týmu. Pod dohledem šéfa směl nakupovat a prodávat omezené množství nízkorizikových derivátů vázaných na japonské sazby. Hayes dosáhl svého; stal se z něj obchodník blízko vrcholu wallstreetského potravního řetězce. Šlo však o neatraktivní pozici. Hayes se mačkal na přeplněném obchodnickém podlaží obklopený řadami hlasitých domýšlivých kolegů a nárazník mezi neobratným mladým mužem a jeho neurvalými kolegy tvořila jenom řada monitorů. Skutečným problémem ale bylo, že Bank of Japan držela úrokové sazby téměř deset let na nule a marně se snažila vzkřísit skomírající ekonomiku země. Tomuto období se později začne říkat „ztracená dekáda". S nulovými úrokovými sazbami byly deriváty, za něž Hayes zodpovídal, docela nudné. A další nevýhoda: bylo třeba, aby seděl za stolem velkou část doby, kdy byly otevřené japonské trhy. To znamenalo dorazit do RBS ve čtyři hodiny ráno, takže musel jít večer do postele už v půl osmé. Na rozdíl od většiny obchodníků nebyl Hayes ani trochu společenský, takže mu brzká večerka nevadila. Když v létě slunce stoupalo za věžičkami kostela ze sedmnáctého století a mrakodrapy století dvacátého, rád se v šeru procházel starodávnými opuštěnými uličkami City. Ale v zimě slunce vycházelo až v osm hodin ráno. Vstát v tomto období z postele ve tři hodiny v noci bylo utrpení.

Mnoho klientů, kteří prodávali a nakupovali japonské deriváty, sídlilo v Japonsku, a tak Hayes jezdil do Tokia. Jedna z jeho cest se kryla s návštěvou Freda Goodwina, agresivního výkonného ředitele RBS.

Goodwin byl ubytovaný v luxusním hotelu Four Seasons, zatímco Hayes bydlel v mizerném hotelu na ulici, kde měla RBS kanceláře. Hayes neodhadl situaci a dobíral si výkonného ředitele kvůli jeho nóbl ubytování a žertem si postěžoval, že on nemůže přespávat tamtéž. Pokus o vtip však u nedůtklivého Goodwina nepadl na úrodnou půdu.

RBS měla v Tokiu malou kancelář a většinu jejích aktivit tvořilo obchodování na vlastní účet, kdy obchodníci dělali velké sázky s penězi banky; neprobíhal tu žádný dodatečný byznys v podobě tvorby trhu nebo pomoci klientům. Goodwin byl představen skupině obchodníků. Podíval se na každého z nich a zeptal se jich, co pro banku dělají. „*Prop trading*[8]," ozvala se pyšná odpověď. Výkonný ředitel vypadal, že je mu nevolno. Koneckonců k čemu je skotské bance, že zaměstnává gamblery hrající o velké peníze na opačné straně zeměkoule? O mnoho let později si Hayes vzpomněl, že Goodwin vypadal „trochu nervózně z toho, že v Tokiu čeká nějaký Nick Leeson". Leeson byl obchodník ze Singapuru, jehož neautorizované hazardování, které skončilo ztrátou, způsobilo v roce 1995 kolaps Barings Bank, nejstaršího britského investičního domu. Goodwin ale požadoval růst. To znamenalo riskovat — ze strany společnosti i legie jejích ambiciózních mladých obchodníků. A Goodwin dostane, co chce.

8 Ve finančnickém slangu obchodování na vlastní účet, pozn. překl.

*Kapitola 3*

# Lidé na úrovni

Osmiletý chlapec odjel z Etiopie za lepším vzděláním i nadějnější budoucností.

Psal se rok 1963 a v zemi, kde chlapec se svými rodiči žil, to bylo období velkých změn. Tisíce turistů ze Západu sem jezdily za etiopským slunným počasím a starověkou historií. Když ekonomiku pozvedl gejzír zahraniční pomoci a boom exportu etiopské kávy, rostly v hlavním městě Addis Abeba nové budovy navrhované prominentními evropskými architekty jako houby po dešti. Ve městě sídlila také nová Organizace africké jednoty, konfederace desítek afrických zemí. Na zahajovacím summitu téhož roku se více než dvě tisícovky delegátů — mezi nimiž bylo i jednatřicet hlav států — oficiálně zavázaly k dekolonizaci zbytku kontinentu. Etiopský autokratický císař Haile Selassie se pokoušel znovu uvést jako maják nezávislosti a sebeurčení. „Kéž tato dohoda o jednotě vydrží tisíc let," prohlásil na summitu jednasedmdesátiletý císař a pak pozval delegáty na okázalý banket.

Optimistická nálada nezmírnila realitu. Selassie byl brutální absolutistický panovník a většinu obyvatel Etiopie tvořili zchudlí rolníci. Ani zámožní občané se nevyhnuli pohledům na problémy jako lepra a všeobecná bída. Zatímco západní svět byl zvyklý dívat se na korunovace a další události v televizi, v Etiopii si televizi mohlo dovolit jen málo lidí, a pokud by ji náhodou měli, stejně se v ní nevysílalo nic, co by mohli sledovat.

Osmiletý chlapec jménem Michael Spencer se proto vytratil do Anglie. Rodiče, diplomaté v britských civilních službách, ho přihlásili

na katolickou internátní školu v kraji zvlněných zelených kopců a zemědělských oblastí na jih od Londýna. Mladý Spencer byl dobrý student a později ho přijali na Oxfordskou univerzitu, kde studoval astrofyziku. Ale už od patnácti let bylo jeho snem pracovat ve světě financí. Fascinovaly ho dynastie Rockefellerů a Morganů ze Spojených států. A co bylo důležitější, prahl po penězích. Otec ho v Addis Abebě od této posedlosti neodrazoval. „Peníze tě neudělají šťastným, ale umožní ti být nešťastný pohodlně," radil synovi.

Po promoci na Oxfordu v roce 1976 získal jednadvacetiletý Spencer s hippie účesem a vousy první zaměstnání v londýnské City u makléřské firmy Simon & Coates. V roce 1979 ho propustili, protože přišel o hromadu peněz, které vsadil na zlato, jehož cena klesla; po invazi Sovětského svazu do Afghánistánu však naopak vzrostla. Spencer vinil ze svého neúspěchu vlastní zaujetí pro převládající kulturu finančního sektoru. „Radši jsem naivně věřil tomu, že člověk může rychle zbohatnout, a celá podstata práce v City je rychle zbohatnout," řekl v roce 2005 v jednom rozhovoru. Spencer se brzy vrátil a získal v Londýně novou práci v americké firmě Drexel Burnham Lambert, která obchodovala s dluhopisy. Zase ho po třech letech vyhodili, tentokrát nejen za to, že udělal špatné obchody, ale také proto, že se je snažil zakrýt.

V mnoha oborech by to byla poslední kapka, ale londýnská finanční aréna v osmdesátých letech dvacátého století byla divoké, lehkomyslné místo. City měla právě prodělat velké otřesy deregulační revoluce Margaret Thatcherové a mladí hladoví obchodníci a makléři tu byli vítáni. Spencer se objevil znovu, tentokrát u menší makléřské firmy Charles Fulton. V této době se z něj navzdory jeho prodělečným metodám stal odborník na rychle rostoucí oblast trhu zvanou deriváty úrokových sazeb. Když se v roce 1985 firma Charles Fulton proměnila ve veřejně obchodovanou, Spencer vzal svůj výdělek, asi dvě stě tisíc dolarů, a spolu s několika kolegy založil novou makléřskou firmu, která se bude specializovat na párování nakupujících a prodávajících úrokové swapy a další deriváty. V květnu roku 1986 rozjeli společnost Intercapital. Název firmy se později zkrátil na ICAP.

—

Jedno z mouder, které Brent Davies stále dokola vtloukal svému snadno ovlivnitelnému žákovi do hlavy, bylo následující: „Nikdy nevěř makléřům." Makléři, jak Davies vysvětlil Tomu Hayesovi, jsou jako hyeny světa investičního bankovnictví, divoké šaškovské postavičky hodující na mrtvolách, jež za sebou nechají silnější a mazanější predátoři — v tomto případě obchodníci. Nemluvil o tuctových makléřích, kteří mají na starost portfolio bezpečných akcií babiček a dědečků. Tito konkrétní prostředníci — v oboru známí jako interdealer makléři — jednali výhradně s lidmi z velkých bank a dalších finančních institucí. Dejme tomu, že obchodník z RBS chce koupit balík úrokových derivátů. Aby svým rivalům neodkryl karty, řekne jednomu ze svých oblíbených makléřů, že chce deriváty a je za ně ochoten zaplatit určitou částku, třeba tisíc dolarů za smlouvu. Makléř to sdělí svým kolegům. Tito makléři — kteří zpravidla drží totožnost svých klientů v tajnosti — sdělí informaci svým kontaktům, tedy obchodníkům u jiných bank, a zjistí, jestli je někdo ochoten prodat takový produkt nebo něco jiného za podobnou cenu, jakou je obchodník RBS ochoten zaplatit. Pokud ano, přiřadí makléř prodávajícího a kupujícího k sobě a udělá se obchod. Makléřova firma dostane za svou námahu provizi v podobě drobného procenta z hodnoty transakce. Protože tyto obchody pravidelně dosahovaly milionů dolarů a každý den se jich uskutečnilo mnoho, provize se rychle načítaly. Makléři osobně dostávali velkou část z těchto provizí.

Makléři ale také hráli další, méně viditelnou roli ve stínech londýnských finančních trhů, a to jako šiřitelé drbů a často diskutabilních informací. Když chtěl obchodník vědět, jakým směrem se trh ubírá, mohl zavolat makléři, aby se dozvěděl, do čeho konkurenční obchodníci ukládají peníze. Makléři — jen málokteří vysokoškolsky vzdělaní, zato většinou životem protřelí — byli nechvalně proslulí tím, že obchodníky krmili falešnými informacemi, aby je přiměli k obchodům, které se nevyplatily nikomu kromě nich. Podobně pokud chtěl obchodník rozšířit na trhu nějaké dezinformace — například pošťouchnout cenu málo obchodovaného instrumentu výš na základě nejasné zvěsti o zadržované poptávce po konkrétním

produktu —, mohl pro něj být ideálním prostředníkem makléř. Kulturu tohoto odvětví ilustruje mimo jiné fakt, že makléři (*brokers*) používali výraz *broking*, který znamená „napálit“ nebo „nakukat“ — *I was broking him to believe something that wasn't true* (nakukal jsem mu něco, co není pravda).

Pro dobrého obchodníka však byli makléři nepostradatelní jako zdroj obchodních příležitostí a informací. Když se Hayes stal zodpovědným za malý objem obchodování, kolegové ho začali představovat makléřům — a varovali ho před riziky, která makléři znamenali, zvláště pro někoho důvěřivého a společensky neobratného. Jeden z prvních makléřů, s nimiž se Hayes setkal, byl Noel Cryan, amatérský boxer, který pracoval v Tullett Prebon, jedné z největších londýnských makléřských firem. Byl synem irských imigrantů — jeho otec byl stavební dělník a matka zdravotní sestra — a chodil do katolické školy, kde měl problémy s chováním. V sedmnácti ze školy odešel a několik dalších let strávil jako pomocník na stavbách. Jednoho chmurného chladného zimního rána stál Cryan na staveništi a rozhodl se, že by bylo dobré budovat nějakou kariéru. Navzdory nedostatku zájmu o školu vynikal v matematice, proto se šel vyučit do místní firmy podnikající v oblasti hazardního průmyslu. Práce ho bavila a napadlo ho, že kdyby začal pracovat s financemi, mohl by si polepšit. Jeho známý makléř mu tvrdil, že by do oboru zapadl, a tak si Cryan v jednadvaceti letech vybral profesi, v níž zůstane další čtvrtstoletí.

Cryan se svým baňatým nosem a povislými tvářemi vypadal trochu jako Kevin Spacey. Byl ženatý a měl dva syny. Byl nadšeným sportovním fanouškem, měl rád klub New England Patriots, ale jeho největší vášní byl fotbal; fandil třetiřadému klubu Millwall, jehož fanoušci byli i v drsném anglickém prostředí hooligans známí jako velcí ranaři.

Hayesovi připadal Cryan bystrý a sympatický, zvláště proto, že podobně jako on věnoval přízeň průměrnému fotbalovému týmu. (V Hayesově přímočaré mysli byla věrnost utiskovanému týmu znamením pevného charakteru.) Náklonnost však nebyla vzájemná. Cryan byl společenský, Hayese považoval v zásadě za plachého a aso-

ciálního břídila, který zřejmě trpí nějakým druhem obsedantně kompulzivní poruchy. (Cryanova žena byla speciální pedagožka, takže její manžel byl v této oblasti uvědomělejší než průměrný makléř.) Když si zašli na drink, bylo těžké Hayese přimět, aby mluvil o čemkoli jiném než o finančních trzích nebo fotbalu, a navíc nebyl schopen dívat se druhým do očí. Trávit s ním volný čas bylo vyčerpávající.

Podobně jako Hayesovi učitelé o dekádu dříve i Cryan zjistil, že mladý obchodník je vznětlivý. Při sebemenší provokaci — stačila drobná záměrná či nezáměrná urážka — vybuchoval. Cryan brzy přišel na to, že nemá smysl se s Hayesem hádat o obchodních moudrech a přesnosti dat. Když měl Hayes jednu ze svých nálad, Cryan ho nechal rozčilovat se a běsnit do telefonu, jen si ztlumil hlasitost, aby ho nemusel poslouchat. Čekal, až se bouře přežene, a další den, když se Hayes uklidnil, mu Cryan jeho chování vyčetl. Hayes se obvykle omluvil a slíbil, že to makléři vynahradí.

Navzdory pochybnostem o Hayesově osobnosti Cryan respektoval jeho dovednosti obchodníka, ačkoli teprve začínajícího. Hayesova schopnost zpozorovat vzorce byla ohromující. A jeho přístup ke složitým jevům trhu byl působivý. Přes všechny nedostatky se mu Hayes jevil jako důvěryhodný, jen velmi, velmi intenzivní.

Hayes byl také představen řadě makléřů v podstatně menší londýnské firmě RP Martin. RP Martin byl izolovaný, pevně semknutý tým. Jeho výkonný ředitel David Caplin společnost vedl a dával velký pozor na malé i větší detaily. Obecně byl známý jako *Mustard* (Hořčice), což byla přezdívka z dob jeho makléřských začátků. (V osmdesátých letech popsali Caplinovi starší kolegové jeho nadšený přístup frází *keen as a mustard*; doslova nadšený jako hořčice.) Ustupovaly mu vlasy, měl modré oči a uličnický úsměv a často se svými zaměstnanci chodil do místní hospody, kde se účastnil vulgárního škádlení a nadávání. Taková byla kultura, kterou Caplin Hořčice ve firmě nastavil.

Jedním z prvních lidí, které Hayes u RP Martin potkal, byl Lee Aaron. Přezdívali mu *Village* (Obec), což byla zkratka pro *Village Idiot* (obecní blázen). Aaron, který pracoval jako makléř od roku 1998, si pověst hlupáka vychutnával. Obchodníkům, kteří dávali přednost

přátelství s upovídaným chlapíkem milujícím zábavu před jednáním s finančně gramotným makléřem, se to líbilo. Hayes však takovým obchodníkem nebyl. Neměl trpělivost s těmi, které považoval za méně inteligentní, než byl on sám — což byla skupina, do níž spadala většina světové populace —, a nehodlal s nimi ztrácet čas. Hayes od společnosti RP Martin opakovaně požadoval, aby mu, pokud si makléřská firma váží svého vztahu s obchodníky RBS, našla nového makléře. Poté co Hayes odpálkoval třetího či čtvrtého makléře RP Martin, domáhal se někoho mladého, koho by mohl formovat. Makléři z firmy RP Martin za zavřenými dveřmi skřípali zuby. Jeden Hayese překřtil na „největšího nezdvořáka, kterého měl tu smůlu potkat". Nikdo, jak se shodli, s tímhle chlapíkem nechtěl pracovat.

Potom přišel Terry Farr. Farr byl o osm let starší než Hayes. Jeho matka pracovala pro vládu, otec na místním trhu prodával keře a rostliny. Farr v patnácti letech odešel ze školy. Vždycky chtěl pracovat se psy; říkal si, že by se z něj mohl stát vojenský psovod. Ukázalo se, že to není moc praktické, a tak se dal po vzoru své sestry na bankovnictví. Do prvního zaměstnání nastoupil dva dny poté, co oslavil šestnácté narozeniny. Pracoval jako nižší úředník v Lloyds Bank. O čtyři roky později, nedlouho poté, co ho propustili, mu přítelkyně z let dospívání porodila syna. Jeho láska se jmenovala Clare a byla to malá hezká zrzka; nakonec se vzali a usadili v domě na anglickém pobřeží. Farr, blond mladík s chlapeckým obličejem a červenými tvářemi, rád jezdil na motorce — obzvlášť si oblíbil stroje Ducati — po kopcovitých větrných okresních silnicích. Během jedné jízdy na motorce ho do krku píchla vosa. Krk a brada mu otekly natolik, že oplácaný Farr najednou vypadal morbidně obézní. Také měl sklon na motorkách bourat.

Po dlouhé době bez zaměstnání, kdy pomáhal otci ve stánku na trhu, se z Farra stal makléř. Práci mu pomohl sehnat Clařin bývalý přítel, jehož otec byl předsedou makléřské firmy. Ukázalo se, že Farrova neschopnost pracovat s matematikou složitější než sčítání a odčítání nebude problém. O pět let později, v roce 1999, ho u piva v londýnské hospodě osobně najal Caplin Hořčice a zvedl mu plat téměř na dvojnásobek — na šedesát tisíc liber. Farr si Caplina oblíbil

a stejně tak i neformální kulturu firmy, na niž Caplin dohlížel. V létě se Farr dostavil do práce v bermudách a v žabkách — a Caplinovi to nevadilo.

V době, kdy se na jeho radaru objevil Hayes, byl už Farr veterán. Nikdy se mu ale nepodařilo zvládnout technickou stránku věci. Jeho šéf ho považoval za tvrdě pracujícího, ne však úplně nejchytřejšího zaměstnance. (Po deseti letech od začátku své kariéry v makléřské firmě neměl Farr stále jasno v tom, jak definovat charakteristiky nástrojů, například swapy úrokové míry, s nimiž pomáhal klientům obchodovat.) Farrovou specializací bylo jednání s lidmi. S pivem v jedné ruce a s cigaretou ve druhé vystupoval jako ústřední postava v hospodě, byl charismatický a přátelský a cizí lidé se v jeho společnosti cítili pohodlně — stačilo, aby na ně Farr jen mrkl a vědoucně se pousmál. Když se Farr doslechl, že notoricky popudlivý Hayes shání tvárného makléře, přihlásil se. Věděl, že roli bezradného nováčka zvládne. Uměl skvěle jednat s problematickými lidmi a tady ucítil příležitost začít spolupracovat se slibným mladým obchodníkem. *Trochu křiku snesu,* pomyslel si Farr.

Jejich vztah byl turbulentní už od začátku. Hayese nezajímaly makléřovy výmluvy, proč nerozumí základním finančním pojmům. Pravidelně na Farra křičel, ale ten jen nastavil druhou tvář a nadávky pomalu ustaly. Jednou se ale Farr, v rozpacích z toho, že jeho kolegové slyšeli, jak na něj mladý obchodník křičí, na svou obhajobu ozval. K makléřovu překvapení Hayes okamžitě ustoupil a omluvil se. A potom už se s ním jednalo lépe.

Oba muži spolu mluvili každý den a brzy si volali i víc než desetkrát denně. Farr pracoval přesčas — přicházel do práce v pět ráno a zůstával až do šesti do večera —, a aby byl Hayes spokojený, nepřetržitě brebentil o tom, co mají konkurenční obchodníci za lubem. Hayes chtěl Farra odměnit za trpělivost a útržky informací, a tak přes něj postupně směroval stále větší počet lukrativních transakcí.

Hayesovu skupinu doplnil ještě jeden makléř: Darrell Read z ICAP.

Štíhlý a vkusně oblékaný Read s nakrátko ostříhanými tmavými vlasy, černým, podmračeným obočím, které jako by vrhalo stíny na jeho hluboko zasazené oči, byl jiný než většina makléřů. Byl synem tesaře a v roce 1986 promoval na Liverpoolské univerzitě z geografie a zoologie — byl prvním členem rodiny, který získal univerzitní diplom, což nebylo běžné ani mezi jeho kolegy. Jako vášnivý hráč a fanoušek ragby jednou odmítl práci v Curychu, protože ve Švýcarsku se ragby příliš nehraje. Jeden z jeho týmových spoluhráčů v místním ragbyovém týmu byl makléř z ICAP a ten Readovi navrhl, aby se tam ucházel o práci. Read nechtěl. O několik let později, když se zasekl v zaměstnání bez vyhlídek jako úředník v malé bance, se znovu setkal s kamarádem z ragby. Tentokrát se možností práce v ICAP začal zabývat.

I když Read místo získal, dál tvrdil svým přátelům, že by se jednoho dne rád stal učitelem zeměpisu. On a jeho žena Joanna — znali se už od vysoké školy a měli spolu dva malé syny — si ale brzy zvykli na šestimístný plat. V oboru, kde se nadevše cení nápadité přezdívky, Readovi původně říkali Beryl, což odráželo jeho obdiv k britské herečce Beryl Reidové, která celou svou kariéru ztvárňovala excentrické postavy. Přezdívka ale byla příliš neškodná, než aby byla zábavná. Readův dlouhý špičatý nos nabízel větší inspiraci. Mezi jeho pozdější přezdívky patřil Nosál, Chobot, Nez a Nosáč.

Read měl Hayese rád. Poznal, že to je velice chytrý chlapík. Bylo však také jasné, že v tom trochu plave. Hayes byl plachý a společensky neobratný — během prvních tří měsíců, kdy se znali, se Hayes nechtěl setkat osobně — a Read z něho neměl dobrý pocit. RBS ho nastrčila do pozice tvůrce trhu, kde bude jeho úspěch do velké míry záviset na schopnosti přijít s přesnými cenami, aby jasně věděl, na jakých úrovních nakupovat a prodávat deriváty, s nimiž obchoduje. Technicky zaměřenému Readovi netrvalo dlouho a všiml si, že některé ceny, na něž Hayes spoléhá, jsou v lepším případě nepřesné. Ostatní makléři skočili po příležitosti využívat chyb mladého obchodníka, ale Read mu namísto toho dal několik tipů.

Podobně jako Hayesovi i Readovi dávaly finance a trhy intuitivně smysl. Měl paměť jako slon, zvláště na čísla a údaje. Byl jedním

z mála makléřů schopných přijít se sofistikovanými obchodnickými strategiemi, spíš než aby se jimi prostě jenom řídil, a Hayes ho proto respektoval. Read byl o patnáct let starší, na mladého Hayese navíc působil trochu jako otec. Tento pocit Read v Hayesovi podporoval tím, že ho učil vše o trzích a snažil se emočně nestabilnímu mladému muži pomoct držet se a zůstávat v klidu.

—

Společnost ICAP brzy vyrostla z kořenů podniku o čtyřech mužích ve významnou sílu. Těžila z bezchybného načasování, které se krylo s růstem Londýna jako velkého obchodnického a makléřského uzlu. Výkonný ředitel Michael Spencer spolkl menší konkurenty a nasměroval firmu k novým trhům, přesto úrokové deriváty zůstaly ústředním bodem společnosti i hlavním zdrojem jejích příjmů. Spencer najal podobně ambiciózní makléře z jiných londýnských firem, muže jako David Casterton, kteří se později stali členy Spencerova vnitřního kruhu. Netrvalo dlouho a ICAP se podílela na značném objemu transakcí s úrokovými deriváty a zaměstnávala téměř tři tisíce lidí v desítkách zemí.

Spencer, který se oblékal jako dandy — nosil červené šle, zlaté manžetové knoflíčky a barevné kravaty značky Hermès —, založil největší světovou firmu poskytující makléřské služby jiným makléřům. Avšak i když se jeho úspěšná společnost stala součástí britského establishmentu, výkonný ředitel prosazoval zpátečnickou kulturu. Celá léta odmítal zaměstnávat ženy. „Byl to soukromý klub," vysvětloval o několik let později. (Jeho paternalistické obavy pocházely podle všeho z toho, že by ženy nesnesly všechen ten fekální humor.) Spencer měl prudkou, nepředvídatelnou povahu a kolegové si všimli, že když věci nejdou podle něj, jeho velké hnědé oči se promění z vřelých a srdečných v úzké a studené a jeho obličej se zkroutí do grimasy. Zeď jeho kanceláře zdobil zarámovaný obraz zloducha Dr. Zlouna z *Austina Powerse*.

Spencerova společnost byla bohatá a on také. Spencer vyzdobil hlavní sídlo firmy ICAP díly svých oblíbených moderních umělců, včetně Luciana Freuda. Miloval víno a velké večírky a ICAP se brzy

mohla pochlubit sortimentem vín světové třídy. Spencer jednou dorazil do práce s takovou kocovinou, že jakmile odpadl na pohovku v kanceláři, jeho zaměstnanci mu na čelo napsali vzkaz popisovačem. Kolem roku 2005 se ze Spencera stal miliardář. Koupil si ranč v Keni s černými nosorožci, slony, lvy a levharty. Jistý si svou pozicí začal nosit méně formální oblečení, vyhýbal se kravatám a designové košile si nechával dostatečně rozepnuté, aby mu byl vidět velký kus hrudníku. Zabrousil i do politiky a chtěl použít své peníze na podporu agendy snižování daní a deregulace. Miliony liber daroval opoziční Konzervativní straně a spřátelil se s jejím mladým předsedou Davidem Cameronem.

Nic z toho nezměnilo skutečnost, že společnost, kterou Spencer vystavěl, byla středem nejdivočejší galaxie ve finančním vesmíru, který se vymkl kontrole.

—

V srdci makléřského odvětví fungovala řada jednoduchých rovnic. První říkala, že za každý obchod, který makléř zprostředkuje, si jeho firma nárokuje poplatek — ten obvykle sahá od pár set dolarů až po několik tisíc, podle velikosti obchodu. Makléř z toho osobně získá až třicet procent v podobě čtvrtletních pracovních bonusů. V důsledku toho jsou makléři v ideální pozici, aby mohli těžit z přerodu bankovního průmyslu z byznysu zaměřeného na klienta v samoobslužný generátor zisku charakterizovaný horečným krátkodobým obchodováním. Klíčem k tomu, jak se stát úspěšným makléřem, bylo kultivovat příjemné vztahy s velkými obchodníky. Jak se to makléřům dařilo? Tak, že dělali všechno, co bylo třeba — skutečně bez výjimek —, aby důležité klienty potěšili.

Výsledné šílenství spočívalo v další jednoduché rovnici: z každé stovky dolarů, které obchodník vytvořil pro makléře na poplatcích, makléř vrátil pět až deset dolarů obchodníkovi ve formě „zábavy“. To mělo upevnit makléřův vztah s klientem a — což bylo důležitější — vytvořit příčinnou souvislost mezi objemem obchodu, který obchodník převedl přes svého makléře, a objemem zaplacené zábavy, již měl daný obchodník v oblibě. Zní to jako úplatek, a něco tako-

vého to také skutečně bylo. Dříve to mohlo znamenat vzít klienty na pití nebo drahé jídlo. Ale obchody investičního bankovnictví narůstaly a objemy obchodů stoupaly, konkurence mezi makléři se vystupňovala a praktiky bujely. Produktivní obchodník mohl svému oblíbenému makléři vyplatit na provizích až milion dolarů ročně — a někdy i dvakrát nebo třikrát tolik. I když se makléři snažili, utratit sto tisíc dolarů za steaky a koktejly pro jednoho jediného obchodníka nebylo snadné.

A tak se tyto praktiky vyvíjely. Večeře v michelinských restauracích a lahve šampaňského za tisíc dolarů v klubech byly jen špičkou ledovce. All inclusive výlety do středomořských letovisek St. Tropez a do Monaka začaly být normou. Stejně tak i lyžařské výpravy za alkoholem do Alp; alpské lyžařské středisko Chamonix se stalo něčím jako detašovaným pracovištěm ICAP a Tullett. Soukromé tryskáče a helikoptéry přepravovaly obchodníky na evropské hudební ceny MTV. Někteří makléři zaplatili za své oblíbené obchodníky poplatky v golfovém klubu ve výši deset tisíc dolarů. Jedna večeře, kterou pořádala makléřská firma BGC Partners v moderním hotelu London NYC v centru Manhattanu, se mezi makléři proslavila účtem na 27 500 dolarů pouze za alkohol pro makléře a jejich klienty. Tvrdí se, že se makléřům a jejich hostům během večera podařilo vyčerpat kompletní hotelové zásoby šampaňského, takže se přesunuli k lahvím archivního červeného vína z roku 1970. Pořádaly se divoké víkendové výlety do Las Vegas se vším všudy (od kulečníkových stolů až po tanga). Když už makléři nevěděli, jak ukázat, že své klienty zbožňují, jednoduše svému oblíbenému obchodníkovi zaplatili účet za hotel nebo restauraci — aniž tam sami byli.

Nechat číslo své kreditní karty k dispozici v restauraci nebo hotelu bylo ještě snadné. Jedné noci však požádal v londýnském klubu makléř s deriváty z ICAP kolegu, aby zavřel dveře do koupelny, protože obchodník, kterého tam přivedl, se vymkl kontrole a šňupe jednu lajnu kokainu za druhou. A odkud se ty drogy vzaly? Od makléře, samozřejmě. Další makléř ICAP měl zase s jedním lukrativním obchodníkem dohodu, že mu několikrát měsíčně najme prostitutku. „Příští den na mě čekala řada obchodů," líčí makléř.

Makléři samozřejmě neměli oficiálně utrácet peníze společnosti za go-go bary, prostitutky a kokain. Ale snahy makléřských firem dohlížet na tyto praktiky byly v lepším případě vlažné. Některá oddělení pro dodržování předpisů v makléřských firmách vedla seznamy „zapovězených" striptýzových klubů a dalších podniků. Makléři tedy platili hotově ze svých kapes a poté odevzdávali nafouklé výdaje za opravy aut a za taxi.

Kdyby se udělovala cena za zábavu, která je nejvíc přes čáru, mohli by ji vyhrát makléři z Tradition Financial Services. Někteří z nich pravidelně využívali služby nazývané Večírky lady Marmalade pro dospělé, které se konaly v soukromých čtyřpokojových bytech poblíž londýnské Paddington Station. Když makléři a jejich klienti dorazili, uvítaly je spoře oděné ženy a erotický love swing. Dál už je to chlípnější (webové stránky lady Marmalade slibovaly zákazníkům „orgasmické chvíle"). V případě skutečně movitých klientů šli makléři z Tradition ještě o krok dál — v marocké poušti pronajali luxusní vilu. Přes den si makléři a jejich hosté ve středních letech hověli u bazénu a v noci vyráželi do marrákešských klubů. Poté se do vily často vraceli v doprovodu prostitutek. Jeden host popisoval příležitostné výlety do Marrákeše jako „týden radosti v zóně NAS", což znamená „nezůstala ani spermie". Jednou makléři, plačící smíchy, nabídli marocké prostitutce v přepočtu dva dolary za to, že se na ni budou moct vykálet. „Jo jo," vzpomíná jeden z těchto makléřů, „byli jsme opravdu lidi na úrovni."

—

Být obchodníkem v RBS bylo v té době výhodné. Goodwin, výkonný ředitel banky, byl odhodlaný změnit RBS z provinční skotské banky v globální finanční ústav — šlo o součást trendu, kdy se svého času ospalé banky hnaly prostřednictvím mezinárodní expanze za bohatstvím. Mezi lety 2001 a 2008 se majetek instituce se sídlem v Edinburghu rozrostl na přibližně 2,4 bilionu liber oproti 369 miliardám v době, kdy Goodwin nastupoval na pozici výkonného ředitele. Většina růstu pocházela z toho, že RBS nabízela za odkup slabších konkurentů více než jiné banky; Goodwin pyšně popsal

svou společnost jako „největšího predátora“. Nakonec byl za své služby britskému bankovnímu průmyslu pasován na rytíře.[9]

Po roce 2000 bylo základním prvkem Goodwinovy expanzivní strategie postavit armádu obchodníků a prodejců, kteří z RBS vytvoří nezbytnou každodenní sílu na globálních trzích, jež bude pomáhat hedgeovým fondům, penzijním a pojišťovacím společnostem a dalším klientům nakupovat a prodávat širokou škálu cenných papírů, měn a dalších aktiv. Plán fungoval. V roce 2003 si byli Hayes a zbytek jeho týmu obchodníků s úrokovými deriváty jistí v kramflecích — podařilo se jim nakupit gargantuovské pozice. Účetní knihy RBS toho roku přetékaly s 5,3 bilionu liber úrokových derivátů ve srovnání s 3,7 biliony o dva roky dříve. Celosvětově měli v týmu více než sto obchodníků — v Londýně, Tokiu, New Yorku, Singapuru i jinde —, a jak zisků přibývalo, pro management RBS už neexistovaly žádné hranice, jak své zaměstnance ohromit. Společnost platila týmu víkendové výlety do slunečných destinací jako Řím a Barcelona. Obchodníci byli ubytováváni v pětihvězdičkových hotelech a v Monaku je do hotelu dopravila helikoptéra. Přijeli také vyšší bankovní manažeři a zahrnovali obchodníky chválou a alkoholem.

Jednoho chladného prosincového večera v roce 2003 RBS pronajala část Finsbury Square, velkého travnatého a vyštěrkovaného prostoru poblíž mrakodrapů v centru Londýna. O deset let později se totéž náměstí stalo sídlem londýnské odnože hnutí Occupy a protestující, kteří tuto plochu zastavěli stany, celé měsíce veřejně odsuzovali excesy v bankovnictví. V noci 2003 tady RBS pořádala velký vánoční večírek pro své obchodníky. Zimní slunce se odpoledne klonilo k obzoru a desítky obchodníků zmizely z práce dříve, aby na bouřlivé oslavě získaly náskok. Banka nechala postavit obrovský venkovní stan, kde se podávalo jídlo a pití zdarma. Večer už bylo náměstí plné stovek podnapilých bankéřů a obchodníků.

Hayes byl mezi těmi, kteří se stále ještě zdržovali ve stanu. Měl na sobě nové neformální oblečení sestávající z tenisek a omšelého svetru. Party kolem něj vřela, ale čtyřiadvacetiletý mladík seděl sám

9 Titul mu byl o několik let později po finanční krizi odebrán.

v koutě. Hlasitá hudba ho mátla. Místo aby se družil s ostatními, byl začtený do románu *Musíme si promluvit o Kevinovi*, zneklidňujícího psychologického thrilleru o narušené odtažité matce, která se snaží vyrovnat s nepopsatelným zločinem svého syna. Hayes nedokázal knihu odložit.

Jak rok 2004 ubíhal, Hayes začínal vypadat jako skutečný obchodník. Jeho matematické a počítačové schopnosti mu umožňovaly vytvářet sofistikované programy na určování cen, díky nimž měl výhodu před konkurenty. Dařilo se mu vyšetřit si alespoň malé zisky z obchodů, které uzavíral jako tvůrce trhu. Měl intuitivní cit pro trhy a finance, což mu většinou pomáhalo poskládat portfolio, aby mohl využít budoucích změn v cenách aktiv, s nimiž obchodoval. Pracoval také — a tuto zaměstnaneckou výhodu mu poskytoval nedostatek společenského života — mimořádně pilně a bavilo ho dumat nad náročnými statistickými databázemi a analytickými zprávami, ve kterých hledal vodítka k tomu, jakým směrem se trhy v budoucnu vydají. Mnoho obchodníků ovládalo alespoň jednu z těchto dovedností; někteří i dvě, ale jen málokdo všechny tři. Díky úspěchu rostlo Hayesovi sebevědomí, které ho postupně povzbuzovalo k tomu, aby více riskoval, což nakonec, navzdory příležitostným obchodům, při nichž přišel o peníze, přinášelo ještě víc zisků.

Konkurenční banky si nadšeného mladíka pracujícího pro RBS všimly. Jedním z těchto konkurentů byla Royal Bank of Canada. (Její název je podobně jako u RBS odvozen od jejích kořenů autorizované královské banky.) Tamější manažer Andy Scott o Hayesovi slyšel od jednoho makléře. Scott nenápadně zjišťoval, jestli by Hayes neměl zájem nastoupit do kanceláře kanadské banky v Londýně. Hayes řekl o nabídce svým nadřízeným v RBS a ti na to zareagovali zvýšením Hayesovy mzdy na šestimístnou cifru, na sto pět tisíc liber. Hayes Kanaďany odmítl.

Ainsworthová se v té době stala prodejkyní specializující se na deriváty. Žila s Hayesem v pronajatém domě v londýnské čtvrti Limehouse, v oblasti s velkou budoucností na severním břehu Temže. Stará skladiště a obytné domy, které se celá staletí hemžily námořníky a dělníky z doků, se přeměnily v domky pro rodiny, bytové