

SKUTEČNÝ PŘÍBĚH O KORUPCI V KREMLU, VRAŽDĚ A BOJI JEDNOHO MUŽE ZA SPRAVEDLNOST

RUDÝ ZÁKON

JAK JSEM SE STAL PUTINOVÝM
NEPŘÍTELEM Č. 1

BILL BROWDER

Bizbooks®

Bill Browder

Rudý zákon

Jak jsem se stal Putinovým nepřítelem č. 1

BizBooks

Brno 2015

Rudý zákon

Jak jsem se stal Putinovým nepřítelem č. 1

Bill Browder

Překlad: Vladimír Fuksa

Odpovědný redaktor: Lenka Čížková

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Authorized translation from the English language edition RED NOTICE

How I Became Putin's No. 1 Enemy.

© Hermitage Media Limited 2014

Translation © Vladimír Fuksa, 2015

Objednávky knih:

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0321-7

Informace o knihách z nakladatelství BizBooks:

www.bizbooks.cz

www.facebook.com/NakladatelstviBizBooks

www.twitter.com/BizBooks_knihy

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2015 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 19036.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání


ALBATROS MEDIA a.s.

*Věnováno Sergeji Magnitskému,
nejstatečnějšímu člověku, kterého jsem kdy znal.*

Příběh, který popisuje tato kniha, je pravdivý a zcela jistě se dotkne některých velmi mocných a nebezpečných lidí. V zájmu ochrany nevinných byla proto některá jména a místa změněna.

K originálnímu názvu:

*Red notice je sdělení vydané Interpolem, požadující zadržení
hledaných osob s předpokladem vydání. Mimořádná výzva Interpolu
je nástroj velmi podobný dnes užívanému mezinárodnímu zatykači.*

Obsah

1. Persona non grata	11
2. Jak se vzbouřit proti komunistické rodině?	20
3. Chip a Winthrop	25
4. „Můžeme vám dodat ženu, aby vás v noci zahřívala“	32
5. Nařvaný Čech	44
6. Murmanská flotila	54
7. La Leopolda	64
8. Greenacres	75
9. Spát v Davosu na zemi	83
10. Prioritní akcie	89
11. Sidanco	97
12. Zlatá rybka	105
13. Právníci, zbraně a peníze	112
14. Odchod z Villa d'Este	119
15. A padneme všichni	125
16. Úterky s Morriem	130
17. Analýza rozkrádání	139
18. Padesát procent	147
19. Hrozba národní bezpečnosti	153
20. Kavárna Vogue	157
21. G8	165
22. Razie	171
23. Oddělení K	180

24. Ruské pohádky nemívají šťastné konce	184
25. Vysokofrekvenční rušička	192
26. Hádanka	202
Fotogalerie	209
27. DHL	217
28. Chabarovsk	225
29. Deváté přikázání	232
30. 16. listopadu 2009	244
31. Katyňská metoda	252
32. Válka pana Parkera	261
33. Russell 241	268
34. Ruští nedotknutelní	278
35. Účty ve Švýcarsku	283
36. Daňová kněžna	289
37. Jak se dělá párek	292
38. Malkinova delegace	303
39. Spravedlnost pro Sergeje	310
40. Pokořitel, pokořený	316
41. Mimořádná výzva	321
42. Pocity	328
Poděkování	337
Rejstřík	339
O autorovi	349

1

Persona non grata

13. listopadu 2005

Jsem v podstatě účetní, proto začnu několika důležitými čísly: 260; 1 a 4 500 000 000.

Asi bych to měl vysvětlit... Každý druhý víkend jsem létal z Moskvy, kde jsem bydlel, do Londýna, do města, které bylo mým domovem. Za posledních deset let jsem tuto cestu vykonal 260krát. Hlavním účelem těchto cest bylo setkání s mým synem Davidem. Tehdy mu bylo osm let a žil s mou bývalou ženou v Hampsteadu. Po rozvodu jsem se zavázal, že ať se děje, co se děje, každý druhý víkend ho navštívím. Tento slib jsem nikdy neporušil.

A 4 500 000 000 důvodů jsem měl k pravidelnému návratu do Moskvy. Takový majetek v dolarech totiž spravovala moje firma Hermitage Capital. Byl jsem jejím zakladatelem a předsedou představenstva a v uplynulém desetiletí vydělala spoustě lidí spoustu peněz. V roce 2000 se Hermitage stala nejvýkonnějším fondem na rozvojových trzích. Investorům, kteří s námi spolupracovali od začátku podnikání v roce 1996, jsme vygenerovali výnos 1 500 %. Výsledky tohoto podnikání dalece přesahovaly má nejoptimističtější očekávání. Postsovětské Rusko nabízelo nejúžasnější investiční příležitosti v dějinách finančních trhů a taková práce byla dobrodružná – občas i nebezpečná –, stejně jako výnosná. Nikdy však nudná.

Z Londýna do Moskvy jsem cestoval mnohokrát a přesně jsem věděl, co se bude dít. Jak dlouho trvá bezpečnostní prohlídka při odbavení na letišti Heathrow, kolik času zabere nástup do letadla Aeroflotu, jak dlouho trvá start a let na východ do temnější země, kam v polovině listopadu rychle přicházela další

chladná zima. Let trval 270 minut. Za tu dobu jsem stačil prolistovat *Financial Times*, *Sunday Telegraph*, *Forbes* a *Wall Street Journal* a přečíst všechny důležité mailly a dokumenty.

Když letadlo začalo stoupat, otevřel jsem kufřík, abych si vyndal něco na čtení. Kromě lejster a novin a časopisů jsem tam měl malé kožené pouzdro a v něm 7 500 dolarů ve stodolarových bankovkách. S těmito penězi bych se snáz dostal do onoho příslovečného „posledního letu z Moskvy“ – tak jako ti, kteří jen o vlasek unikli z Phnompenhu nebo ze Saigonu těsně předtím, než se jejich vlast propadla do zmatků a zkázy.

Já jsem však z Moskvy neutíkal. Já jsem se do Moskvy vracel. Vracel jsem se do práce. A proto jsem chtěl vědět, co se o víkendu dělo.

Chvilí před přistáním mě zaujal jeden článek ve *Forbesu*. Psalo se tam o nějakém muži, který – stejně jako já – absolvoval MBA na Stanfordově univerzitě. Jmenoval se Jude Shao, byl to americký Číňan a studoval o pár let později. Neznal jsem ho, ale stejně jako já úspěšně podnikal v cizině. V jeho případě byla cizinou Čína.

Shao se dostal do konfliktu se zkorumpovanými čínskými úředníky. V dubnu 1998 odmítl dát úplatek šedesát tisíc dolarů výběřčímu daní v Šanghaji a byl zatčen. Po krivém obvinění byl nakonec odsouzen k šestnácti letům vězení. Absolventi Stanfordu zorganizovali kampaň za jeho propuštění, avšak neúspěšně. Když jsem o Shaovi četl, stále hníl v nějaké ohavné čínské věznici.

Článek mnou otřásl. Pro podnikání byla Čína desetkrát bezpečnější než Rusko. Těch pár minut, kdy letadlo z výšky tří tisíc metrů klesalo k moskevskému letišti Šeremetěvo, se mi hlavou honila myšlenka, jestli třeba nejsem hlupák. Po celá léta jsem při investování používal především akcionářský aktivismus. V Rusku to znamenalo neustále se potýkat s úplatkářstvím oligarchů, dvaadvaceti mužů, kteří po pádu komunismu údajně rozkradli čtyřicet procent země a téměř přes noc se stali miliardáři. Oligarchové vlastnili většinu firem obchodovaných na ruském akciovém trhu a velmi často tyto podniky bezostyšně drancovali. V bitvách s oligarchy se mi většinou dařilo a díky této strategii byl můj fond velmi úspěšný, udělal jsem si však také hodně nepřátel.

Když jsem článek o Shaovi dočetl, napadlo mě: „Co kdybych přibrzdil? Mám přece pro co žít.“ Kromě Davida jsem měl v Londýně také novou manželku. Jelena byla Ruska, krásná, velice chytrá a také velice těhotná. Čekala naše první dítě. „Měl bych si dát pauzu.“

Když se však podvozek dotkl ranveje, sklídl jsem časopisy, zapnul BlackBerry a zavřel kufřík. Začal jsem prohlížet mailovou schránku. Jude Shao a oligarchové se mi vytratili z hlavy a já jsem se začal zajímat o to, co mi během letu uniklo. Musel jsem ještě projít celní prohlídkou, sednout do auta a odjet do bytu.

Letiště Šeremetěvo je podivné místo. Nejlépe jsem znal terminál Šeremetěvo 2. Vznikl před letními olympijskými hrami v roce 1980. Při otevření vypadal možná impozantně, ale v roce 2005 už byl víc než opotřebovaný. Páchl potem a levným tabákem. Strop zdobily řady kovových válců podobných zrezivělým plechovkám. Před pasovou kontrolou nestála spořádaná fronta, musel jsem si najít místo v davu a dávat pozor, aby mě někdo nepředběhl. A chraňbůh, abych měl s sebou kufry. I s razítkem v pasu bych na zavazadla musel čekat ještě hodinu. Vstup do Ruska po více než čtyřhodinovém letu nebyl nijak příjemný, zvlášť když jsem tuhle cestu podnikal každý druhý víkend.

Takhle jsem to dělal od roku 1996, ale někdy v roce 2000 mi jeden přítel řekl o takzvané službě VIP. Za menší poplatek jsem ušetřil asi hodinu, někdy i dvě. Nebyl to žádný luxus, ale vydané peníze se vyplátily.

Z letadla jsem tedy zamířil do salonku pro VIP. Stěny a strop byly natřené zelenou barvou odstínu hráškové polévky. Na podlaze leželo nahnědlé lino-leum. Křesla měla potahy z červenohnědé kůže a byla docela pohodlná. Personál při čekání servíroval příliš slabou kávu nebo příliš silný čaj. Rozhodl jsem se pro čaj s plátkem citronu a imigračnímu úředníkovi jsem podal pas. Pak jsem se zabral do záplavy mailů v mobilu.

Skoro jsem si nevšiml, že přišel můj řidič Alexej, jenž měl povolení ke vstupu do salonku, a dal se do řeči s imigračním úředníkem. Alexejovi bylo jednačtyřicet, jako mně, ale na rozdíl ode mě měřil 195 centimetrů, vážil 110 kilo, měl světlé vlasy a v obličeji tvrdé rysy. Dříve sloužil jako plukovník u moskevské dopravní policie a neuměl ani slovo anglicky. Byl však dochvilný. A při menší zácpě se vždy dokázal s dopravními strážníky nějak domluvit.

Jejich hovoru jsem si nevšiml. Odpovídal jsem na maily a upíjel vlažný čaj. Za chvíli se z letištního rozhlasu ozvalo hlášení, že zavazadla z mého letu jsou připravena k vyzvednutí.

Vzhlédl jsem od telefonu a pomyslel si: „To už jsem tady hodinu?“

Podíval jsem se na hodinky. Ano, *opravdu*, byl jsem tam hodinu. Letadlo přistálo kolem půl osmé a teď bylo 20:32. Další dva cestující z mého letu už ze

salonku pro VIP dávno zmizeli. Mrkl jsem na Alexeje. Podíval se na mě a řekl: „Zjistím to.“

Zatímco mluvil se zřízencem, zavolal jsem Jeleně. V Londýně bylo teprve 17:32, věděl jsem tedy, že bude doma. Při hovoru s Jelenou jsem sledoval Alexeje a imigračního úředníka. Jejich rozhovor se rychle měnil v hádku. Alexej poklepal do stolu a agent na něj nazlobeně hleděl. „Něco se děje,“ řekl jsem Jeleně. Vstal jsem a přistoupil k pultu, spíš s podrážděním než s obavami, a zeptal se, o co jde.

U pultu mi došlo, že se opravdu stalo něco vážného. Zapnul jsem reproduktor, aby mi Jelena překládala. Na jazyky moc nejsem, i po deseti letech v Moskvě jsem ovládal jenom „taxikářskou“ ruštinu.

Potom se mluvilo a mluvilo, pořád dokola. Hlavou jsem točil ze strany na stranu, jako kdybych byl na tenisovém utkání. V jednu chvíli mi Jelena řekla: „Asi je to něco kvůli vízu, ale ten zřízenec ještě neřekl, o co přesně jde.“ Náhle do místnosti vešli dva uniformovaní imigrační úředníci. Jeden ukázal na můj telefon, druhý na zavazadla.

Řekl jsem Jeleně: „Jsou tu dva úředníci, nařídili mi, abych zavěsil a šel s nimi. Zavolám hned, jak to půjde.“

Zavěsil jsem. Jeden úředník v uniformě zvedl moje zavazadla. Ten druhý sebral mé imigrační doklady. Než mě odvedli, podíval jsem se na Alexeje. Ramena mu poklesla, měl vyvalené oči a pootevřená ústa. Byl zdrcen. Věděl, že když se v Rusku stane něco nepříjemného, obvykle to bývá hodně nepříjemné.

S úředníky jsme se propletli klikatými zadními chodbami terminálu Šeremetěvo 2 do větší, veřejné haly s pasovou kontrolou. Svou špatnou ruštinou jsem se jich ptal, co se děje, ale neodpovídali. Dovedli mě do místnosti pro zadržené. Ze stropu zářilo ostré světlo. K podlaze byly přišroubovány řady plastových židlí. Ze stěn se tu a tam odlepoval béžový nátěr. Sedělo tam několik naštvaně se tvářících zadržených. Nikdo nemluvil. Všichni kouřili.

Úředníci odešli. Na vzdálenějším konci místnosti, za pultem odděleným skleněnou stěnou, jsem spatřil několik uniformovaných zřízenců. Sedl jsem si blízko k nim a pokoušel se zjistit, co se vlastně děje.

Z jakéhosi důvodu jsem si směl ponechat všechny své věci, včetně mobilního telefonu. Měl signál. To jsem považoval za dobré znamení. Pokusil jsem se uklidnit, ale přitom se mi v hlavě znovu vynořil příběh Juda Shaa.

Podíval jsem se na hodinky. 20:45.

Zatelefonoval jsem Jeleně. Nezdálo se, že je vyděšená. Řekla mi, že chystá sdělení pro úředníky britského velvyslanectví v Moskvě a že hned, jak to bude mít hotové, pošle informaci faxem.

Zavolal jsem Arielovi. Byl to Izraelec, bývalý agent Mossadu, který v Moskvě pracoval jako náš bezpečnostní poradce. Byl v tomto oboru považován za jednoho z nejlepších v zemi a já jsem si byl jist, že tento problém může vyřešit.

Když jsem Arielovi řekl, co se děje, velice ho to překvapilo. Řekl mi, že někam zatelefonoje a pak se mi ozve.

Kolem půl jedenácté jsem zavolal na britské velvyslanectví. Mluvil jsem s Chrisem Bowersem z konzulárního oddělení. Už dostal fax od Jeleny a věděl, co se se mnou děje, nebo přinejmenším věděl tolik, co já. Důkladně prověřil všechny údaje o mé osobě – datum narození, číslo pasu, datum vydání víza, všechno. Řekl, že v neděli večer asi nedokáže mnoho, ale pokusí se.

Než zavěsil, zeptal se: „Pane Browdere, dali vám něco jíst nebo pít?“

„Ne,“ odpověděl jsem. Bowers něco zamručel. Poděkoval jsem mu a rozloučili jsme se.

Chtěl jsem se na plastové židli trochu uvelebit, ale nešlo to. Čas se vlekl. Vstal jsem a pochodoval hustou stěnou cigaretového kouře. Snažil jsem se nevnímat bezvýrazné pohledy ostatních zadržených. Podíval jsem se do mailů. Zatelefonoval jsem Arielovi, ale nevzal to. Došel jsem ke sklu a svou chabou ruštinou promluvil na úředníky. Ignorovali mě. Byl jsem pro ně nikdo. Vlastně něco horšího, byl jsem vězeň.

Měl bych se zmínit, že v Rusku neexistuje úcta k jednotlivci a k jeho právům. V zájmu potřeb státu lze člověka obětovat, použít ho jako štít, zboží, zetonu, nebo dokonce jako obyčejné krmivo. Je-li třeba, lze se zbavit kohokoli. Stalin kdysi pronesl známá, výmluvná slova: „Není člověka, není probléma.“

V tu chvíli se mi v hlavě znovu vynořil Jude Shao z článku ve Forbesu. Neměl jsem být v minulosti obezřetnější? Tak jsem přivykl boji s oligarchy a zkorumpovanými ruskými úředníky, až jsem si přestal uvědomovat, že kdyby někdo opravdu hodně chtěl, mohu také zmizet.

Zavrtěl jsem hlavou. Chtěl jsem se zbavit myšlenek na Juda Shaa. Znovu jsem oslovil strážné a pokusil se od nich něco dozvědět. Cokoli. Bylo to však marné. Vrátil jsem se na židli. Znovu jsem zavolal Arielovi. Tentokrát telefon zvedl.

„Tak jak to vypadá, Arieli?“

„Mluvil jsem s několika lidmi a nikdo mi nic neřekl.“

„Co tím myslíš, že ti nikdo nic neřekl?“

„Myslím tím, že mi nikdo nic neřekl. Je mi líto, Bille, ale potřebuju víc času. Je neděle večer. Skoro nikoho nemůžu sehnat.“

„Dobře. Tak mi dej vědět, hned jak něco zjistíš.“

„Jistě.“

Zavěsili jsme. Znovu jsem zavolał na velvyslanectví. Ani tam neučinili žádný pokrok. Úřady se vykrucovaly, nebo jsem ještě nebyl v systému. Nebo obojí. Než konzul zavěsil, zeptal se mě znovu: „Dali vám něco jíst nebo pít?“

„Ne,“ zopakoval jsem. Zdálo se mi, že je to zbytečná otázka, ale Chris Bowers si zcela jistě myslel opak. Jistě měl s takovouto situací zkušenosti a mně to připadalo jako velice ruská taktika, neposkytnout jídlo ani vodu.

Minula půlnoc a do místnosti se vevalili další zadržení. Byli to samí muži a všichni vypadali jako z některé bývalé sovětské republiky. Gruzínci, Ázerbájdžánci, Kazaši, Arméni. Jejich zavazadla, pokud nějaká měli, byly obyčejné pytle nebo podivně obrovské nylonové nákupní tašky omotané izolační páskou. Všichni neustále kouřili. Někteří šeptali. Nikdo nedával najevo žádné emoce ani obavy. Všímal si mě asi tak stejně jako strážník, i když jsem mezi nimi vypadal velice nápadně: nervózní, v modrém saku, BlackBerry v ruce, černý kufr na kolečkách.

Znovu jsem zavolał Jeleně. „Dozvěděla ses něco?“

Vzdychla. „Nic. A ty?“

„Já nic.“

V mém hlasu jistě zaslechla obavy: „Dopadne to dobře, Bille. Zítra se vrátíš domů. Vím to jistě.“

Její klid mi pomohl. „Já vím.“ Podíval jsem se na hodinky. V Anglii bylo půl jedenácté. „Jdi spát, miláčku. Ty i dítě si musíte odpočinout.“

„Dobře. Jakmile něco zjistím, okamžitě ti zavolám.“

„Já taky.“

„Dobrou noc.“

„Dobrou moc. Miluju tě,“ dodal jsem, ale ona už zavěsila.

Hlavou mi proletěla pochybnost: „Co když to není jen kvůli nějaké nesrovnalosti s vízem? Uvidím ještě někdy Jelenu? Uvidím dítě, které nosí? Uvidím ještě někdy svého syna Davida?“

Snažil jsem se tyto zoufalé myšlenky zahnat a přitom najít na tvrdých židlích trochu pohodlí. Sako jsem použil jako polštář, ale židle byly upraveny tak, aby se na nich nedalo ležet. A kromě toho jsem byl obklopen spoustou hrozně vyhlížejících lidí. Jak bych vůbec mohl mezi těmi typy usnout?

Nešlo to.

Sedl jsem si a začal na BlackBerry sestavovat seznam lidí, které jsem za ty roky v Rusku, v Británii a v Americe potkal a kteří by mi mohli pomoci – politikové, podnikatelé, novináři.

Chris Bowers mi ještě jednou zavolal před koncem své směny na velvyslanectví. Ujistil mě, že ten, kdo po něm převezme službu, bude dokonale informován. A znovu chtěl vědět, jestli jsem dostal jídlo nebo vodu. Nedostal jsem nic. Omluvil se mi, i když s tím nemohl nic dělat. Bylo mi ale jasné, že zaznamenává špatné zacházení, kdyby se to někdy hodilo. Když jsme se rozloučili, pomyslel jsem si: „Sakra.“

V tu dobu už byly dvě nebo tři hodiny v noci. Vypnul jsem BlackBerry, abych šetřil baterii, a znovu se pokusil usnout. Přes oči jsem si přehodil košili z kufru. Nasucho jsem spolkl dvě tablety Nurofenu. Začala mě pobolívat hlava. Toužil jsem o ničem nevědět. Přesvědčoval jsem se, že zítra odcestuji. Že je to opravdu jenom kvůli vízu. Nevěděl jsem jak, ale dostanu se odsud.

Za chvíli jsem usnul.

Probudil jsem se v půl sedmé ráno, ve chvíli, kdy přišli noví zadržení. Zase ti samí. Nikdo jako já. Zase cigarety, zase šepot. Pach potu řádově zesílil. V ústech jsem měl pachutí a poprvé za celou dobu jsem si uvědomil, jakou mám žízeň. Chris Bowers to věděl. Na záchod jsme směli, ale ti parchanti by nám snad měli dát také něco k jídlu a k pití.

Vzbudil jsem se však také s pocitem, že to bude jenom byrokratické nedorozumění. Zavolal jsem Arielovi. Stále se mu nepodařilo zjistit, co se děje, ale řekl mi, že nejbližší letadlo do Londýna startuje v 11:15. Měl jsem jenom dvě možnosti. Buď budu zatčen, nebo deportován. Přesvědčoval jsem se proto, že ve čtvrt na dvanáct budu sedět v letadle.

Pokoušel jsem se zabavit, jak to šlo. Odpověděl jsem na několik mailů, jako kdyby byl normální pracovní den. Poptal jsem se na velvyslanectví. Službu měl nový konzul. Ujistil mě, že jakmile začnou úřední hodiny, postarají se o mě. Posbíral jsem si věci a znovu se pokusil promluvit se strážnými. Požádal jsem je

o pas, ale stále si mě nevšímali. Jako kdyby to byla jediná jejich práce: sedět za sklem a zadržených si nevšímat.

Chodil jsem sem a tam. 9:00. 9:15. 9:24. 9:37. Byl jsem pořád nervóznější. Chtěl jsem zavolat Jeleně, ale v Londýně bylo ještě moc brzy. Zavolał jsem Arie-
lovi. Pořád pro mě nic neměl. Pak jsem přestal telefonovat.

V 10:30 jsem bušil do skla a úředníci mě znovu naprosto profesionálně ignorovali.

Ozvala se Jelena. Tentokrát už mě nedokázala uklidnit. Slíbila mi, že tuhle situaci vyřešíme, ale já už jsem si začínal myslet, že je to úplně jedno. Znovu se mi v hlavě zjevil Jude Shao.

10:45. Zmocnila se mě skutečná panika.

10:51 „Jak jsem mohl být tak pitomý? Jak si mohl obyčejný člověk z Chicaga myslet, že mu to projde, když poráží jednoho ruského oligarchu za druhým.“

10:58 „Blbec, blbec, blbec! JSI NAMYŠLENÝ BLBEC, BILLE! NAMYŠLE-
NÝ A DOCELA NORMÁLNĚ BLBÝ!“

11:02 „Půjdu do ruského vězení. Půjdu do ruského vězení. Půjdu do rus-
kého vězení.“

11:05 Do dveří vrazili dva policisté ve vysokých botách a namířili si to přímo ke mně. Popadli mě za paže, vzali moje věci a odtáhli mě z místnosti pro zadržené. Vyvedli mě ven, chodbami a pak po schodech nahoru. Teď mě hodí do antonu a odvezou. A bude to.

Pak ale rozrazili nějaké dveře, vstoupili jsme do odletového terminálu a rychle šli. Ulevilo se mi, když jsme procházeli bránami a mezi motajícími se pasažéry. A pak jsme došli k bráně letu do Londýna v 11:15. Odvedli mě chobotem do letadla, prostrkali byznys třídou a posadili do prostředního křesla v turistické třídě. Policisté neřekli ani slovo. Kufr mi strčili do přihrádky nad hlavou. Pas mi nevrátili. A odešli.

Lidé v letadle se snažili na mě nezírat, ale jak by mohli? Nevšímal jsem si jich. Do ruského vězení *nepůjdu*.

Poslal jsem Jeleně zprávu, že se vracím domů a že se už brzy uvidíme. A připsal jsem, že ji miluji.

Letadlo se zvedlo. Když se podvozek zasunul do trupu, ovládl mě silný pocit úlevy. Nikdy v životě jsem nic takového necítil. Vydělávat a prodělávat peníze po stovkách milionů dolarů se s tím nedalo srovnat.

Když jsme dosáhli letové výšky, začalo se servírovat jídlo. Více než 24 hodin jsem nic nejedl. K obědu se podávalo nějaké hrozné hovězí Stroganoff, ale nic lepšího jsem v životě nejedl. Vzal jsem si tři rohlíky navíc. Vypil jsem čtyři láhve vody. A pak jsem zvadl.

Probudil jsem se, teprve když se letadlo dotklo ranveje v Anglii. Při pojiždění jsem si v hlavě urovnával všechno, co budu muset řešit. Ale napřed jsem se musel dostat bez pasu přes britskou celní kontrolu. Ale to by nemělo být tak složité. Anglie byla mým domovem a od konce devadesátých let, kdy jsem získal britské občanství, i mou druhou vlastí. Větší starosti se týkaly Ruska. Jak se z takového maléru dostanu? Kdo to způsobil? Koho v Rusku bych se mohl zeptat? A koho na západě?

Letadlo zastavilo, ozvalo se hlášení, začaly cvakat přezky pásů. Když přišla řada na mě, prošel jsem uličkou k východu. Kráčet jsem v hlubokém zamyšlení. U východu jsem si ani nevšiml, že u dveří stojí pilot a sleduje vystupující pasažéry. Když jsem k němu došel, vytrhl mě ze zamyšlení. Natáhl ke mně ruku. Podíval jsem se, co drží. Podával mi můj britský pas. Beze slova jsem si jej vzal.

Celní prohlídka trvala pět minut. Vzal jsem si taxík a dojel do svého londýnského bytu. Když jsem vstoupil do dveří, dlouze jsem objal Jelenu. Nikdy jsem nebyl tak vděčný, že mohu někoho obejmout.

Řekl jsem jí, jak moc ji miluji. Odpověděla mi úsměvem a dlouhým laním pohledem. Když jsme ruku v ruce přecházeli do naší společné domácí pracovny, mluvil jsem o svých nesnázích. Posadili jsme se ke svým stolům. Zapnuli jsme počítače, vytáhli telefony a dali se do práce.

Musel jsem vymyslet, jak bych se mohl do Ruska vrátit.

2

Jak se vzbouřit proti komunistické rodině?

Kdybyste mě slyšeli mluvit dnes, nejspíš byste si řekli: „Jak se mohl tenhle chlápek s americkým přízvukem a britským pasem stát největším zahraničním investorem v Rusku? Jen proto, aby ho pak vykopli?“

Je to dlouhý příběh. Začal v Americe, v dosti nezvyklé americké rodině. Můj dědeček Earl Browder byl odborář z Wichity v Kansasu. V odborářské práci se vyznal tak dobře, že si ho všimli komunisté. V roce 1926 dostal pozvání do Sovětského svazu. Nedlouho po příjezdu udělal to, co dělala většina vitálních Američanů v Moskvě: seznámil se s pohlednou mladou Ruskou. Jmenovala se Raisa Berkmanová a byla to jedna z prvních právniček v Rusku. Zamilovali se do sebe a vzali se. Měli tři kluky. Ten první byl můj otec Felix. Narodil se v červenci 1927 v ruském hlavním městě.

V roce 1932 se Earl vrátil do Spojených států. S rodinou se usadil v Yonkers ve státě New York a stal se předsedou Komunistické strany USA. Za komunisty dvakrát kandidoval na prezidenta, v letech 1936 a 1940. Přestože v obou kampaních získal pouze osmdesát tisíc hlasů, jeho kandidatura upozornila Ameriku v období hospodářské krize na nedostatky tradičního kapitalismu. Tím přiměl všechny politické hráče, aby pohnuli svou politikou doleva. Byl tak vlivný, že se v roce 1938 dokonce dostal na obálku časopisu *Time* s titulkem „Soudruh Earl Browder“.

Svým vlivem také rozlítl prezidenta Roosevelta. V roce 1941 byl můj dědeček zatčen pro „padělání pasu“ a odsouzen na čtyři roky do federální věznice

v Atlantě ve státu Georgia. Naštěstí, díky válečnému spojení Spojených států se Sovětským svazem, dostal Earl po roce milost.

Po válce se Earl aktivní politikou nezabýval. Potom však senátor Joseph McCarthy rozpoutal svůj neslavný hon na čarodějnice. Chtěl zbavit Ameriku všech komunistů. V padesátých letech 20. století prožívala Amerika paranoické období. A bylo jedno, jestli je někdo slušný, nebo špatný komunista, pořád to byl komunista. Earl byl celé měsíce předvoláván a vyslýchán senátním výborem pro neamerickou činnost.

Politická perzekuce mého dědečka a jeho přesvědčení měly významný vliv na celou rodinu. Moje babička byla ruská židovka a intelektuálka a nepřála si, aby se kterýkoli z jejích synů zabýval politickou špínou. Podle ní byla nejvyšším posláním věda, zejména matematika. Její očekávání se snažil svědomitě plnit a překonávat můj otec Felix. V šestnácti letech studoval na MIT. Za pouhé dva roky získal bakalářský diplom, přihlásil se na studium matematiky na Princetonu a ve dvaceti letech už byl doktorem.

I když můj otec patřil mezi nejbystřejší mladé americké matematiky, byl stále syn Earla Browdera. Když prezident Truman po druhé světové válce zavedl povinné odvozy v době míru, Felix požádal o odklad, ale jeho zaměstnavatel, Ústav pokročilých studií v Princetonu, mu odmítl dát doporučení. Žádný z jeho nadřízených nechtěl mít v záznamech, že se zastal syna známého komunisty. Felix odklad nezískal, byl okamžitě odveden a od roku 1953 sloužil v armádě.

Po základním výcviku byl můj otec zařazen k jednotce armádních zpravodajců ve Fort Monmouth ve státě New Jersey. Pracoval tam několik týdnů, potom si však velitel všiml jeho příjmení. Okamžitě se roztočila kolečka. Jednou pozdě večer byl Felix vytažen z kavalce, naložen do vojenského nákladáku a převezen do Fort Bragg v Severní Karolíně. Následující tři roky tam v opravně automobilů na okraji základny čerpal benzin.

Po propuštění z armády v roce 1955 se ucházel o první vědecké místo, na které narazil: asistenta na Brandeisově univerzitě. Fakulta nechtěla ani uvěřit takovému štěstí – o místo žádá špičkový matematik z Princetonu. Když však univerzita předložila dozorčí radě své doporučení, členové rady odmítli synovi bývalého předsedy americké komunistické strany pomoci.

V té době byla předsedkyní rady Eleanor Rooseveltová, a přestože se její manžel podílel na uvěznění mého dědečka, řekla, že by bylo „naprosto

neamerické, kdybychom bránili skvělému vědci v práci jenom proto, kým byl jeho otec.“ Felix tedy místo nakonec získal a později pracoval na Yaleově univerzitě, v Princetonu a na univerzitě v Chicagu, kde potom vedl katedru matematiky. Jeho kariéra trvala dlouho a byla úspěšná. V roce 1999 ho prezident Clinton vyznamenal Národní medailí za vědu, nejvyšším vyznamenáním, jaké může země udělit matematikovi.

Příběh mé matky nebyl o nic méně pozoruhodný. Eva se narodila ve Vídni v roce 1929 svobodné matce, Židovce. V roce 1938 už bylo jasné, že nacisté budou Židy pronásledovat, a každý Žid, který měl možnost, co nejdříve odešel z Evropy. Prchalo mnoho lidí, a proto bylo skoro nemožné získat americké vízum. Moje babička proto učinila srdcervoucí rozhodnutí a mou matku dala k adopci, aby alespoň ona měla v Americe naději na lepší život.

Evu přijali Applebaumovi, slušná židovská rodina z Belmontu ve státě Massachusetts. V devíti letech přejela Eva vlakem Evropu, nasedla na parník a odplula do Ameriky k nové rodině. Po příchodu jen žasla, do jak nádherného útočiště se dostala. Dalších několik let měla moje matka vlastní pokoj v pohodlném domě s kokršpanělem, s posekaným trávníkem a nezuřila kolem ní žádná válka a genocida.

Když si Eva zvykala na nový život, moje babička Erna unikla z Rakouska a dostala se až do Velké Británie. Nedokázala snést odloučení od dcery a každý den se snažila získat americké vízum, aby se mohla s Evou znovu setkat. Po třech letech vízum konečně dostala. Odcestovala z Anglie do Bostonu. Když dorazila do Belmontu k Applebaumovým, těšila se na radostné shledání. Babička se však setkala s dítětem, které skoro neznala, s americkou dívkou, která si pohodlí u Applebaumových tak přivykla, že nechtěla odejít. V nepříjemném sporu však babička uspěla a odstěhovala se s dcerou do jednopokojového bytu v Brookline v Massachusetts.

Babička pracovala osmdesát hodin týdně jako švadlena, ale přesto byly chudé. Jejich jediným luxusem byl společný talíř s rostbífem a šťouchanými bramborami jednou týdně v místním bufetu. Přechod z chudoby do bohatství a zase zpátky do chudoby byl tak traumatizující, že moje matka dodnes sbírá v restauracích sáčky s cukrem a do kabelky rohlíky. Navzdory velmi skromnému životu v mládí moje matka skvěle studovala a získal plné stipendium na MIT. Tam se v roce 1948 seznámila s Felixem a za pár měsíců se vzali.

V roce 1964 jsem se do této zvláštní, levičácké rodiny narodil já. Hlavními tématy hovorů u večere byly matematické teorémy a to, že svět se vinou nepotivých byznysmenů řítí do pekla. Můj starší bratr Thomas šel v otcových stopách: ve *čtrnácti letech* studoval na chicagské univerzitě a za dva roky absolvoval fyziku. Okamžitě zahájil doktorandské studium, v devatenácti letech získal doktorát a dnes patří mezi nejvýznamnější světové vědce v oboru fyziky částic.

Já jsem se však pohyboval na opačném konci vědeckého spektra. Když mi bylo dvanáct, rodiče oznámili, že si berou roční studijní volno, a dali mi na vybranou, jestli chci být s nimi, nebo jít do internátní školy. Vybral jsem si to druhé.

Matce to asi bylo hloupé, a proto mi dovolila vybrat si školu. O studium jsem se nezajímal, ale bavilo mě lyžování. Proto jsem hledal, odkud bylo blízko do lyžařských středisek, a našel jsem Whitemanovu školu ve Steamboat Springs v Coloradu.

Rodiče byli tak ponořeni do své vědy, že si školu nijak neprověřili. Kdyby to tehdy udělali, dozvěděli by se, že Whitemanova přijímala kohokoli, což lákalo mnoho problémových studentů – dětí vyhozených z jiných škol nebo takových, které měly potíže se zákony.

Abych mohl jít na internátní školu, musel jsem vynechat osmý ročník základní školy. Do Whitemanovy školy jsem pak přišel jako třináctiletý kluk, nejmladší a nejmenší student ze všech. Když ostatní děti viděly toho hubeného klučíka v modrém blejzru, okamžitě v něm rozeznaly kořist. Hned první noc vtrhla do mého pokoje partička studentů, začali mi prohrabávat šuplíky a brali si všechno, co se jim líbilo. Když jsem se ozval, obklopili mě a začali skandovat: „Kroucení bradavek, Billy Browdere! Kroucení bradavek!“

Tak to bylo prvních pár týdnů každou noc. Byl jsem samá modřina, ponížený, a vždycky, když se zhaslo, děsil jsem se, jaké hrůzy si na mě ta parta zase vymyslela.

Na začátku října mě přijela navštívit matka. Z hrdosti jsem jí neřekl, co se děje. Vadilo mi to, ale říkal jsem si, že musím vydržet.

Jakmile jsem však sedl k matce do auta a vyrazili jsme na večeri, rozplakal jsem se.

Celá zděšená se mě zeptala, co se děje.

„Nesnáším to tady!“ křičel jsem mezi vzlykodem. „Je to hrozný!“

Neřekl jsem jí, že mě každý večer bijí a kroutí mi bradavkami. Nevím, jestli měla nějaké podezření, ale řekla: „Billy, jestli tu nechceš být, řekni. Vezmu tě s sebou do Evropy.“

Zamyslel jsem se nad tím, ale neodpověděl jsem hned. Cestou do restaurace jsem se pak rozhodl, že ačkoli je návrat do matčiny vlídné náruče lákavý, nechci z Whitemanovy utéct jako poražený.

V restauraci jsme se usadili a objednali si. Při jídle jsem se trochu uklidnil. Pak jsem se na matku podíval a řekl: „Víš co? Já tu radši zůstanu. Nějak to půjde.“

Víkend jsme strávili spolu mimo školu a v neděli večer mě odvezla zpět. Po rozloučení jsme se vrátil do svého pokoje, a když jsem míjel ložnice starších studentů, pár kluků zasyčelo: „Kroucení, B. B., kroucení, B. B.“

Přidal jsem do kroku, ale dva kluci vstali a vydali se za mnou. Vařilo se ve mně ponížení a vztek a těsně předtím, než jsem zahrnul ke svému pokoji, jsem se otočil a uhodil toho menšího kluka. Trefil jsem ho přesně, do nosu. Spadl na zem, já na něj skočil a začal jsem bušit pěstmi do jeho zkrvaveného obličej, než mě jeho kamarád popadl za rameno a odhodil. Potom mě oba dva pořádně zmlátili. Naštěstí se objevil správce a rvačku zarazil.

Od té chvíle se mě však ve Whitemanově škole nikdo ani nedotkl.

Strávil jsem tam rok a naučil jsem se spoustu věcí, které jsem dřív neznal. Začal jsem kouřit cigarety, v noci jsem se plížil ven a nosil do ubytovny tvrdý alkohol. Měl jsem tolik malérů, že mě na konci roku ze školy vyloučili. Vrátil jsem se k rodině do Chicaga, ale jako úplně jiný Billy Browder.

Ten, kdo nebyl zázračné dítě, neměl v naší rodině místo. Já jsem se ale lišil tolik, že rodiče nevěděli, co se mnou. Posílali mě k různým psychiatrům, poradcům a lékařům, aby se zjistilo, jak by bylo možné mě „srovnat“. Ale čím víc toho bylo, tím jsem byl vzpurnější. Nejít na vysokou, to by byl dobrý začátek, ale pokud jsem chtěl rodiče opravdu pořádně rozčítit, musel jsem vymyslet něco jiného.

Přišel jsem na to před skončením střední školy. Vezmu si oblek s kravatou a stanu se kapitalistou. Nic nemůže mou rodinu naštvat víc.

3

Chip a Winthrop

Jediná potíž byla v tom, že jako špatného studenta mě žádná univerzita nechtěla přijmout. Teprve po intervenci našeho školního poradce jsem se na odvolání dostal na Coloradskou univerzitu v Boulderu. I když studovat v Boulderu bylo tak trochu ponižující, brzy mě ten pocit přešel. V časopisu *Playboy* jsem totiž zjistil, že se na této škole nejlíp paří.

Film *National Lampoon: Zvěřinec* jsem viděl nesčíslněkrát a řekl jsem si, že když jdu na školu, kde se hodně paří, měl bych také vstoupit do nějakého školního bratrstva. Podal jsem přihlášku do bratrstva Delta Ypsilon a po nezbytných zmatcích jsem byl přijat. Každý tam měl nějakou přezdívku – Švihák, Smraďoch, Skrček, Tyčka – a já, podle hustých kudrnatých vlasů, jsem byl Brillo.*

Být Brillo bylo zábavné, ale po pár měsících a až příliš velkém množství piva, prohánění děvčat, absurdních lumpáren a nekonečném koukání na sport v televizi jsem si začal říkat, že když budu takhle pokračovat, můžu se stát jedine takovým kapitalistou, který vybírá za parkování. Všechno mi došlo ve chvíli, kdy byl jeden člen našeho bratrstva a můj idol zatčen při loupeži v United Bank of Boulder. Potřeboval totiž peníze na kokain. Byl odsouzen k mnohaletemu restu ve federální věznici, a to mi otevřelo oči. Uvědomil jsem si, že když takhle budu pokračovat, jediný, kdo na tuto rebelii doplatí, budu já.

* Brillo = značka drátěnek na nádobí.

Od té chvíle jsem přestal pařit, večery jsem trávil v knihovně a stal jsem se vzorným studentem. Na konci druhého ročníku jsem se přihlásil na různé špičkové univerzity a přijali mě na Chicagskou univerzitu.

V Chicagu jsem se snažil ještě víc a mé ambice rostly. S blížícím se koncem studia jsem však cítil stále silnější potřebu rozhodnout se, co budu dělat dál. Jak to mám zařídit, abych se stal kapitalistou? Při všem tom přemýšlení jsem si všiml oznámení, že děkan obchodní fakulty pořádá přednášku. V té době už jsem věděl, že chci dělat něco kolem byznysu, a tak jsem na přednášku šel. Děkan mluvil o průzkumu mezi absolventy chicagské obchodní fakulty. Zjišťovalo se, čím se po studiu zabývají. Zdálo se, že všichni dělají něco významného a že za to dostávají slušné peníze. Usoudil jsem, že obchodní fakulta je pro mě ten správný krok.

Podle názoru děkana byla nejlepším předpokladem pro přijetí do některé ze špičkových obchodních škol dvouletá přípravná praxe ve firmách, jako byly McKinsey nebo Goldman-Sachs, případně v jedné z pětadvaceti dalších firem s podobným profilem. Všechny jsem je začal bombardovat dopisy a telefonáty, v nichž jsem žádal o místo.

To však nebylo tak jednoduché. Totéž dělal každý druhý absolvent každé školy s podobnými ambicemi. Dostal jsem celkem čtyřadvacet odmítavých dopisů a jedinou nabídku – od firmy Bain & Company v Bostonu, jedné z nejlepších manažerských konzultačních firem v USA. Netušil jsem, jak jsem mohl projít jejich sítí, ale nakonec se mi to podařilo a já jsem nabídku přeochoťně přijal.

Firma si vybírala studenty dobrých škol s nejlepším prospěchem, kteří byli ochotni pracovat dva roky sedm dní v týdnu šestnáct hodin denně. Za to slíbila přijetí na některou ze špičkových obchodních škol. Zrovna v tom roce to však nebylo moc příjemné. Podnikání firmy Bain & Company rostlo tak rychle, že potřebovala jako otroky najmout 120 studentů, ne dvacet jako jiné firmy, které provozovaly dvouletý program přípravného studia před MBA. Tato taktika však bohužel zničila nepsanou dohodu firmy s obchodními školami. Tyto školy rády přijímaly mladé konzultanty od Baina, ale také od McKinseyho, z Boston Consulting Group, z Morgan Stanley, Goldman Sachs a desítek dalších robotáren pro ambiciózní mladé kapitalisty. Tyto školy však mohly od Baina vzít maximálně dvacet lidí, nikoli všech 120. Bain & Company tedy nabízela v podstatě

možnost dřít do bezvědomí za 28 tisíc dolarů ročně a za to bylo možno získat maximálně šestnáctiprocentní naději na přijetí na Harvard nebo Stanford.

Přijímací řízení na obchodní školy způsobilo mezi uchazeči u Baina krizi. Celé týdny jsme se podezíravě sledovali, každý se pokoušel vymyslet, jak mezi ostatními vyniknout. Já jsem zcela jistě nebyl lepší než mí kolegové. Mnozí za sebou měli Harvard, Princeton nebo Yale a mnozí byli u Baina hodnoceni lépe než já.

Pak mě to ale napadlo. Všichni mí kolegové mají lepší předpoklady, ale kdo jiný je vnuk předsedy Komunistické strany USA? Nikdo jiný, jenom já.

Podal jsem tedy přihlášku na dvě školy – na Harvard a Stanford – a přidal jsem příběh svého dědečka. Harvard mě rychle odmítl, ale Stanford kupodivu odpověděl „Ano“. Byl jsem jeden z pouhých tří zaměstnanců Baina, které Stanford toho roku přijal.

Na konci srpna 1987 jsem naložil svou Toyotu Tercel a odjel přes celé Státy do Kalifornie. Po příjezdu do Palo Alto jsem odbočil z El Camino Real vpravo na Palm Drive, která vedla k hlavnímu kampusu Stanfordovy univerzity. Silnici lemovaly dvojité řady palem a domy ve španělském stylu s terakotovými střechami. Z modré oblohy zářilo slunce. Byla to Kalifornie. A já měl pocit, že vstupuji do ráje.

Brzy jsem zjistil, že to ráj *opravdu je*. Čistý vzduch, jasná obloha; každý den jsem si připadal, že žiju v nebi. Všichni studenti Stanfordu dřeli, aby se na školu dostali, pracovali osmdesát hodin týdně v robotárnách jako já u Baina, zírali do tabulek, usínali za stolem, na oltář úspěchu obětovali zábavu. Všichni jsme byli snaživci, soutěžili jsme mezi sebou o právo dostat se tam, ale jakmile jsme tam byli, všechno se změnilo. Stanford nedovoľoval studentům, aby potenciální zaměstnavatele informovali o svých studijních výsledcích. Firmy si proto vybíraly jen na základě pohovorů a pracovních zkušeností. Výsledkem bylo, že běžnou akademickou konkurenci nahradilo něco, co nikdo z nás nečekal: ovzduší spolupráce, kamarádství a přátelství. Brzy jsem si uvědomil, že úspěchem na Stanfordu není dobře studovat, ale spíš jenom být tam. Všechno okolo bylo pak jenom navíc. Pro mě a pro všechny mé spolužáky to byly nejlepší dva roky v životě.

Na Stanfordu ale nestačilo si jenom vychutnávat, že tam jsem. Bylo třeba taky vymyslet, co budu dělat, až dostuduji.

Od příchodu na školu jsme všichni skoro každý den chodili na informační schůzky s firmami, na neformální obědy, recepcce, večere a pohovory a snažili se zjistit, které místo z tisíců dostupných bude to pravé.

Jednou jsem byl ve firmě Procter & Gamble. Sledoval jsem tři slečny z marketingu v modrých plisovaných sukních a bílých halenkách s mašlemi u krku. Ve firemním žargonu vedly vzrušený rozhovor o tom, jakými úžasnými způsoby prodávají mýdlo.

Byl jsem na koktejlové recepci firmy Trammell Crow. Cítil jsem se tam tak nepatříčně, až se mi kroutily prsty u nohou. Rozšafní Texasané se vzájemně poplácávali po zádech a žvanili o baseballu, velkých penězích a stavebním podnikání (firma Trammell Crow se tím zabývala).

Na recepci firmy Drexel Burnham Lambert jsem zase měl co dělat, abych neusnul, když proplešatělí obchodníci s dluhopisy ve svém sídle v Beverly Hills mumlali cosi o vzrušujícím světě obchodu s vysoce výnosnými dluhopisy.*

Říkal jsem si: „Ne, ne, děkuji, opravdu ne.“

Čím víc jsem takových akcí navštěvoval, tím víc jsem si připadal, že tam nepatřím. A při jednom pohovoru mi to konečně sepnulo. Bylo to kvůli letní praxi ve firmě JP Morgan. O místo u nich jsem moc nestál, ale jak bych mohl vynechat pohovor u JP Morganů, jedné z nejslavnějších firem z Wall Street?

Vešel jsem do malé místnosti oddělení pro plánování a řízení kariéry a přivítali mě dva vysocí, ramenatí muži s hranatými bradami. Bylo jim něco přes třicet. Jeden byl blond, druhý hnědovlasý, oba měli košile s monogramem, tmavé obleky od bratrů Brooksových a červené šle. Když mi blondák podával ruku, všiml jsem si na jeho zápěstí drahých hodinek Rolex. Ze štůsku na stole mi oba podali své vizitky. Jmenovali se nějak jako Jake Chip Brant III. a Winthrop Higgins IV.

Pohovor začal naprosto standardní otázkou: „Proč chcete pracovat ve firmě JP Morgan?“ Uvažoval jsem, že bych mohl odpovědět: „Protože jste mě pozvali a protože hledám brigádu na prázdniny.“ Věděl jsem však, že to bych říkat neměl. Místo toho jsem pronesl: „Protože JP Morgan má ty nejlepší vlastnosti investiční a komerční banky a domnívám se, že toto spojení je nejdokonalejším předpokladem úspěchu na Wall Street.“

* Firma Drexel Burnham Lambert byla v roce 1990 donucena k bankrotu za podíl na nezákonném obchodování s vysoce riskantními dluhopisy (junk-bonds). (pozn. překl.)

Vzápětí jsem si pomyslel: „Opravdu jsem to řekl? Co to krucinál znamená?“ Chipovi a Winthropovi se moje odpověď také nelíbila. Pokračovali dalšími běžnými otázkami a já je odpaloval dalšími podobně bezobsažnými odpověďmi. Winthrop pak pohovor zakončil spíš nekonfliktní otázkou. Nabídl mi možnost najít společnou řeč: „Bille, řekněte mi, jakým sportem jste se zabýval na vysoké?“

To bylo snadné. Na vysoké jsem se nezabýval žádným sportem. Byl jsem takový šprt, že jsem neměl ani čas na jídlo a na záchod, natož na sportování. Takže jsem rázně řekl: „Žádným, nesportoval jsem. Ale baví mě lyžování a pěší turistika.“ Jen jsem doufal, že pro ty dva budou tyto sporty dost dobré.

Nebyly. Chip ani Winthrop už neřekli ani slovo, neobtěžovali se ani zvednout oči od štosu životopisů. Pohovor skončil.

Při odchodu z budovy jsem si uvědomil, že ty chlápky vůbec nezajímalo, co říkám. Chtěli jenom zjistit, jestli se „hodím“ do firemní kultury JP Morgan. Očividně jsem se nehodil, a to mě potěšilo.

Cestou do menzy jsem se však začal cítit trochu trapně, odvrženě. Vystál jsem frontu, něco si vzal, došel ke stolu a nepřítomně se pustil do jídla. Když jsem dojídal sendvič, vešel můj přítel Ken Hersh.* Měl na sobě oblek, což znamenalo, že se také vrací z nějakého přijímacího pohovoru.

„Ahoj, Kene, kde jsi byl?“ zeptal jsem se.

Odtáhl si židli: „Na pohovoru u JP Morganů.“

„Vážně? A taky jsi mluvil s Chipem a Winthropem? Jak to dopadlo?“

Ken se těm přezdívkám zasmál, ale pak pokrčil rameny: „Nevím. Zezačátku nic moc, ale pak jsem Chipovi řekl, že si může v klubu v Hamptons půjčovat mé koně na pólo. A pak už to bylo v pohodě.“ Usmál se. Ken byl malý Žid ze středostavovské rodiny z texaského Dallasu. Ke koním na pólo se dostal nejbliž tak leda u loga firmy Ralph Lauren v nákupním centru v Dallasu. „A co ty?“ zeptal se mě.

„Tak to budeme pracovat spolu! Mně to místo určitě dají, slíbil jsem Winthropovi, že ho vezmu na svou loď do jachtklubu v Kennebunkportu.“

Kenovi ani mně místo sice nenabídl, ale od toho dne mě Ken oslovoval „Chipe“ a já jemu říkal „Winthrope“.

* Ken Hersh řídil Natural Gas Partners, jeden z nejúspěšnějších soukromých kapitálových fondů na světě, který se zaměřuje na financování v oblasti energetiky.

Po zážitku ve firmě JP Morgan jsem si říkal, proč se všemi těmi Chipy a Winthropy nechávám pořád odmítat. Nebyl jsem jako oni a nechtěl jsem u nich pracovat. Tento životní směr jsem si vybral v reakci na své rodiče a na svou výchovu, nedokázal jsem však uniknout faktu, že jsem pořád Browder.

Potom jsem začal hledat místa, která by pro mě mohla mít nějaký osobní význam. Byl jsem na přednášce šéfa ocelářských odborů a líbila se mi. Když mluvil, zdálo se mi, jako kdyby tam stál můj děda, muž s bílými vlasy a knírem, na kterého s láskou vzpomínám. Sedával ve své pracovně plné knih a vše prostupovala sladká vůně tabáku z jeho dýmky. Nadchlo mě to tak, že jsem odboráře po přednášce oslovil a zeptal se ho, jestli by mě nepřijal. Nabídl jsem odborům pomoc při vyjednávání s vykořisťovatelskými firemními zaměstnavateli. Poděkoval mi za zájem, ale řekl, že do centrály odborů přijímají pouze lidi zaměstnané v ocelářském průmyslu.

To mě neodradilo. Začal jsem zkoumat další aspekty života svého dědy, které bych mohl následovat, a napadla mě východní Evropa. V sovětském bloku strávil děda významnou část svého života a díky zkušenostem, které tam nabyt, dosáhl celosvětového významu. Když si tam dokázal své místo najít děda, možná se to povede i mně.

Při tomto zpytování duše jsem však začal také třídit reálné pracovní nabídky pro případ, že by mé hledání Utopie bylo neplodné. Jedna přišla z Chicaga, kde měla svou úřadovnu pro Středozápad firma Boston Consulting Group. Já jsem z Chicaga pocházel a v oboru poradenství jsem už pracoval, což znamenalo, že jsem v přijímacím dotazníku mohl zaškrtnout všechny správné kolonky.

Jenomže zpátky do Chicaga se mi nechtělo. Toužil jsem vyrazit a vidět svět. A nejen to, chtěl jsem ve světě *pracovat* (ve skutečnosti jsem se ale chtěl stát Melem Gibsonem ze svého oblíbeného filmu *Rok nebezpečného života*). BCG si přála, abych nabídku přijal, a proto mě poslala letadlem do Chicaga na akci, kterou bych mohl nazvat „když ptáčka lapají“. Sešel jsem se tam s dalšími kandidáty. Museli jsme projít řadou schůzek s nadšenými konzultanty, kteří byli ve firmě první a druhý rok. Hustili do nás pohádky o úžasném životě v BCG. Bylo to pěkné, ale já tomu nevěřil.

Poslední schůzku jsem měl s Carlem Sternem, šéfem kanceláře. U něj proces výběru končil. Měl jsem mu chlapecky potřást pravicí, obšírně poděkovat a nakonec říct „ano“.

Když jsem vešel do Sternovy kanceláře, řekl mi vlídně: „Tak, Bille, co myslíte? Přidáte se k nám? Všem jste se tu moc líbil.“

Potěšilo mě to, ale nabídku jsem nemohl přijmout. „Je mi moc líto. Vaši lidé mě přivítali opravdu srdečně, jenomže já v Chicagu nechci žít ani pracovat.“

Trochu ho to zmátlo, jelikož při pohovorech jsem proti Chicagu nevzněl žádné námitky. „Není to ale doufám kvůli BCG?“

„Ne, to vůbec ne.“

Naklonil se dopředu: „Pak mi, prosím, řekněte, *kde* byste chtěl pracovat?“

A bylo to tu. Kdybych chtěl někam jet, mohl bych mu to říct.

„Ve východní Evropě,“ řekl jsem.

„Aha,“ pronesl poněkud překvapeně. Tohle mu ještě nikdo neřekl. Opřel se v křesle, podíval se na strop a řekl: „Dejte mi chvíli... Ano... Jak jistě víte, ve východní Evropě žádné pobočky nemáme, ale v naší londýnské kanceláři je člověk, který se na tuto oblast specializuje. Jmenuje se John Lindquist. Můžeme vám domluvit schůzku, jestli si myslíte, že by vás to mohlo přimět, abyste změnil názor.“

„To by mohlo.“

„Výborně. Zjistím, kdy bude mít čas, a dohodnu vám to.“

Za dva týdny už jsem mířil do Londýna.

4

„Můžeme vám dodat ženu, aby vás v noci zahřívala“

Londýnská kancelář BCG byla uprostřed čtvrti Mayfair, hned nad zastávkou metra Green Park na trase Piccadilly. Přihlásil jsem se v recepci a byl jsem uveden do luxusní kanceláře Johna Lindquista. Připomínal roztržitého profesora, všude měl hromady knih a ležster.

Když jsem se na něj zadíval, okamžitě jsem si všiml, že je nějaký jiný. Byl to Američan a v obleku ze Savile Row, s kravatou Hermès a brýlemi s kostěnou obroučkou vypadal trochu jako kultivovanější verze Chipa nebo Winthropa. Byl však také trochu intelektuálsky neohrabaný. Na rozdíl od mladších aristokratů u JP Morgana měl John měkký, trochu šeptavý hlas, a nikdy se mi nepodíval přímo do očí.

Když jsem se v jeho kanceláři posadil, řekl mi: „Lidé z Chicaga mi řekli, že chcete pracovat ve východní Evropě, ano? Ještě nikdy jsem se v BCG nesetkal s nikým, kdo by tam chtěl pracovat.“

„Ano. Věřte tomu, nebo ne, ale právě to chci.“

„Proč?“

Vyprávěl jsem mu příběh svého dědečka. Jak žil v Moskvě, vrátil se do Spojených států, kandidoval na prezidenta a stal se tváří amerického komunismu. „Chci dělat něco tak zajímavého jako on. Je to důležité – pro mě i pro to, kým jsem.“

„No, *komunistu* jsme v BCG ještě neměli,“ řekl a přitom na mě trochu mrkl. Pak se napřímil: „V tuhle chvíli ve východní Evropě nic neděláme, ale něco vám

povím. Když tu přijmete místo, slibuji vám, že jakmile se ve východní Evropě objeví nějaký obchod, dostanete to vy, ano?“ Všiml jsem si, že na konci téměř každé věty říká „...ano?“. Jako kdyby měl nějaký tik.

Nedokázal jsem říct proč, ale John se mi líbil. Nabídku jsem okamžitě přijal a stal jsem se vlastně prvním zaměstnancem provozní skupiny BCG pro východní Evropu.

V srpnu 1989 jsem se přestěhoval do Londýna a se dvěma spolužáky ze Stanfordu, kteří také získali práci v Londýně, jsme si pronajali domek v Chelsea. První pondělí v září jsem s trémou sedl do vlaku metra na trase Piccadilly, připraven vzít v BCG barvách východní Evropy útokem.

Jenomže toho roku ve východní Evropě žádná práce nebyla. Tedy – zatím nebyla.

Avšak 10. listopadu 1989, když jsem se s kamarády v obýváku díval na televizi, se mi převrátil svět. Právě padla Berlínská zeď. Přišli k ní Němci z východu i západu s kladivy a majzlíky a začali ji kus po kusu bourat. Před očima se nám rodily dějiny. Za pár týdnů zvítězila v Československu sametová revoluce a komunistická vláda se zhroutila.

Kostičky domina padaly jedna za druhou a brzy byla celá východní Evropa svobodná. Můj dědeček byl největší komunista v Americe a já – když jsem sledoval vývoj událostí – jsem se rozhodl, že se stanu největším kapitalistou ve východní Evropě.

Moje první šance přišla v červnu 1990. John strčil hlavu do mé kanceláře a řekl: „Ty, Bille, tys chtěl do té východní Evropy, ano?“ Přikývl jsem. „Výborně. Světová banka hledá poradce pro restrukturalizaci v Polsku. Takže dej dohromady nabídku na záchranu nějaké polské firmy, která vyrábí autobusy, ano?“

„Dobře, ale já jsem nabídku ještě nikdy nedělal. Jak by to mělo vypadat?“

„Zeptej se Wolfganga, on ti řekne.“

Wolfgang. Wolfgang Schmidt. Jen při zaslechnutí toho jména jsem dostal kopřivku.

Wolfgang byl manažer BCG, měl pod stálým dohledem některé projektové týmy. V londýnské pobočce panoval všeobecný názor, že spolupráce s ním je velmi obtížná. Byl to Rakušan, bylo mu něco přes třicet let, bavilo ho rvát na lidi, nutit je k celonoční práci a dusit a likvidovat mladé konzultanty. Nikdo s ním nechtěl dělat.

Já jsem ale do Polska chtěl, a tak jsem musel za Wolfgangem jít. V jeho kanceláři jsem nikdy nebyl, ale kde je, to jsem věděl. Věděli to všichni, i když jen proto, aby se jí mohli vyhnout obloukem.

Vstoupil jsem tam a našel nepopsatelný nepořádek. Kancelář byla plná prázdných krabic od pizzy, zmuchlaných papírů a štosů různých zpráv. Wolfgang se zrovna skláněl nad tlustým kroužkovým šanonem a listoval stránkami. Zpoceně obočí se mu lesklo ve světle zářivky a neučesané vlasy mu trčely na všechny strany. Drahou, ručně šitou košili měl vytaženou z kalhot a na jedné straně mu z ní lezlo holé oblé břicho.

Odkášlal jsem si. Kývl ke mně hlavou a řekl: „Kterej jste?“

„Bill Browder.“

„A co chcete? Nevidíte, že mám plno práce?“

Pomyslel jsem si, že by měl mít hlavně plno práce s úklidem toho svinčíku v kanceláři, ale nechal jsem si to pro sebe: „Potřebuju udělat nabídku na restrukturalizaci nějaké polské továrny na autobusy a John Lindquist mě poslal za vámi.“

„Kristepane,“ zavrčel. „Koukněte, Brownere, nejdřív si prohlídněte životopisy konzultantů v BCG a najděte ty, kteří mají zkušenosti s výrobou nákladáků, autobusů, aut, se vším, co se tomu jen trochu podobá. Najděte jich co nejvíc.“

„Aha, a pak bych je měl přivést k vám?“

„Prostě to udělejte!“ Vzápětí se vrátil k šanonu a pokračoval ve čtení.

Vyšel jsem z jeho kanceláře a zamířil do knihovny. Pročítal jsem životopisy a přitom mi docházelo, proč má BCG ve světě tak skvělou pověst. Pracovali tam lidé se zkušenostmi ze všech oborů a ze všech koutů světa. V Clevelandu byla skupina konzultantů – znalců výroby automobilů. Jedna skupina v Tokiu spolupracovala s japonskými automobilkami při zavádění metody just-in-time. A pár konzultantů v Los Angeles se specializovalo na analýzu provozu. Životopisy jsem si okopíroval a vrátil se k Wolfgangovi.

„Nějak brzo, Browere.“

„Já jsem Browder, kdybyste...“

„Jo, jo. Podívejte, objevilo se taky pár úkolů v Polsku. Hoši, kteří ty nabídky dělají, vám řeknou. Já na to nemám čas. Tak kdybyste dovolil...“ Wolfgang mi mávnutím rukou ke dveřím naznačil, abych odešel.

Našel jsem další konzultanty a ti mi naštěstí velice ochotně poradili. Několik týdnů jsme pak sestavovali časové a pracovní plány a shromažďovali další informace o tom, jak je BCG skvělá firma. Když jsme skončili, měli jsme nádherné, dokonalé prezentace. Nedokázal jsem si představit, že bychom mohli prohrát. Předali jsme je Johnu Lindquistovi. On je poslal do Světové banky a potom jsme už jen čekali.

Po dvou měsících vešel do mé kanceláře Wolfgang. Byl nezvykle srdečný a upravený: „Bille, sbalte se. Pojedete do Polska.“

„Vyhráli jsme?“

„Vyhráli. Teď začíná pořádná práce.“

Byl jsem nadšen: „Mám obvolat experty, se kterými jsme dělali nabídku, jestli můžou taky jet do Polska?“

Wolfgang se zamračil: „Jak vás to napadlo? Jistěže ne. Tenhle případ budete dělat sám.“ Pak plácl rukou do záručně, otočil se a odkráčel.

Nemohl jsem tomu uvěřit. Při práci na nabídce jsem shromáždil tolik úžasných lidí, a Poláci teď dostanou jenom mě? Nováčka, který o výrobě autobusů a podobném podnikání nevěděl vůbec nic? Děsilo mě to, ale obavy jsem si nechal po sebe. Byl to pro mě úkol snů. Musel jsem zatnout zuby a snažit se, abych uspěl.

Na konci října 1990, necelý rok po pádu Berlínské zdi, jsme s Johnem a Wolfgangem a dvěma dalšími novými zaměstnanci odletěli linkou polských aerolinií LOT do Varšavy. Tam na nás čekali čtyři lidé ze Světové banky a dva zaměstnanci Autosanu, problémové firmy vyrábějící autobusy, kterou jsme měli zachránit před krachem. Vyzvedli jsme si zavazadla, nasedli do autobusu z produkce Autosanu a odjeli do Sanoku, kde firma sídlila.

Cesta byla dlouhá. Autobus brzy vyjel z Varšavy a ocitli jsme se na polském venkově, který vedl urputný boj s podzimem. Byl to barvitý, ale i depresivní pohled. Polský komunistický režim se zhroutil teprve nedávno a situace v zemi byla horší, než jsem očekával. Měl jsem pocit, jako kdybych vystoupil ze stroje času do roku 1958. Jezdila tam obstarožní auta. Viděl jsem koňské povozy. Statky byly zchátralé a městské domy – ty všudypřítomné paneláky v sovětském stylu – se rozpadaly. Poláci trpěli nedostatkem potravin, hyperinflací, výpadky elektřiny a všelijakými dalšími dysfunkcemi.

Přesto jsem si v tom rachotícím autobusu, s čelem opřeným o sklo, pomyslel: „Přesně tohle jsem chtěl.“ Cesta byla volná a plná příležitostí.

Po šesti hodinách jsme dorazili do Sanoku, města v lesnatém a hornatém jihovýchodním koutě Polska, patnáct kilometrů od hranice s Ukrajinou, kde žilo necelých padesát tisíc obyvatel. Autobus zastavil před firemní restaurací Autosanu a my jsme vešli dovnitř. Tam pro nás byl připraven banket s vedením firmy a úředníky Světové banky. Jídla – tučných vepřových kotlet, rozvařených brambor a nějaké pikantní huspeniny s kousky vepřového masa – se nikdo z hostů ani nedotkl. Kromě nechutného jídla se ve vzduchu neustále vznášel pach jakéhosi průmyslového rozpouštědla z blízké továrny. Měl jsme pocit, že každý, kdo není ze Sanoku, chce odtamtud co nejdříve zmizet. Vedení podniku nás ale nechťelo pustit, dlouho do večera se pronášely přípitky a vyprávěly anekdoty. Nakonec asi ve čtvrt na dvanáct, když přinesli kávu, se lidé ze Světové banky rozpačitě zvedli, omluvili se, nastoupili do autobusu a odjeli do Řešova, kde byl nejbližší slušný hotel.

Mí kolegové z BCG čekali, až se skupina ze Světové banky vzdálila z dohledu, pak se také zvedli a omluvili se. Vyšli před restauraci a Wolfgang vyjednal se dvěma taxikáři, že je ještě večer odvezou zase zpět, do šest hodin vzdálené Varšavy.

Zůstal jsem sám. Šestadvacetiletý mladík s titulem MBA a s roční praxí konzultanta, který měl zachránit firmu před katastrofou.

Po kávě jsem se s vedením firmy rozloučil i já. Nejspíš jim nedošlo, že ve srovnání s těmi, kteří právě zmizeli, jsem nula. Pak mě někdo doprovodil do hotelu Turysta, který se měl na pár měsíců stát mým domovem.

Hotel Turysta, to byla zatuchlá, třípatrová betonová budova, pár ulic od řeky San. Nebyl tam výtah, musel jsem tedy po schodech. Chodby byly úzké a špatně osvětlené a pokoj maličký. Vypadal spíš jako předsiň než pokoj, se dvěma postelemi u protilehlých stěn. Jediný volný prostor byl mezi nimi. Nad jednou z postelí byl na zdi přišroubovaný černobílý televizor s 33centimetrovou obrazovkou. Mezi postelemi stál jednoduchý kýčovitý noční stolek a na něm jedna lampička. Z malého okna nad stolem bylo vidět na prázdnou parcelu.

Hotel Turysta nebyl Four Seasons, ale to mi nevadilo. Byl jsem jen nadšený, že jsem v Polsku.

Vyzkoušel jsem plastový telefon s rotačním číselníkem. Chtěl jsem vědět, jestli funguje, ale linka vedla jen k starší paní na recepci. Neuměla ani slovo anglicky. Vybalil jsem si a šaty nacpal do skříně. V pokoji byla zima a radiátor nehřál. Proto jsem si oblékl bundu, kterou jsem si pořídil na zimu. Pustil jsem

televizi. Byly tam jen tři stanice, všechny polské. Na jednom kanálu šly zprávy, na druhém fotbal a na třetím něco o ovcích. Televizi jsem zase vypnul. Chvilí jsem si hrál s laděním krátkovlnného rádia, které jsem měl s sebou, ale marně, tak jsem to vzdal.

Vlezl jsem si do postele a zkusil usnout, ale nějak to nešlo. Byla mi moc velká zima. Zaťukal jsem do radiátoru a otočil ventilem u země, ale teplo se nedostavilo. Jindy bych zavolal na recepci, ale tady, vzhledem k jazykové bariéře, by to stejně nepomohlo. Vzal jsem si ještě nějaké oblečení ze skříně, stáhl deku z druhé postele a důkladně se zachumlal. Ale i když jsem měl na sobě bundu, bylo to zbytečné. Celou noc jsem se převaloval, skoro nespal, a když se začalo rozednívat, vyzkoušel jsem sprchu v naději, že se aspoň trochu zahřeju. Čekal jsem a čekal, kdy začne téct teplá voda, ale dočkal jsem se jen mírně vlažné.

Sprchu jsem vynechal, oblékl se a sešel do malé hotelové restaurace, kde na mě už čekal můj tlumočník. Byl to upravený muž ve špatně padnoucím polyesterovém obleku. Jakmile jsem vešel, okamžitě vstal a napřímil se jako jedle. Srolované noviny si vrazil do podpaží, natáhl ruku a pravil: „Pan William?“

Potřásl jsem mu pravicí: „Ano, jsem to já.“

„Zdravím. Jmenuji se Leszek Sikorski!“ pronesl nadšeně.

Leszek byl o pár let starší než já a také o něco vyšší. Měl světle hnědé vlasy, jasně zelené oči a pečlivě zastřižený plnovous. Mohl by vypadat docela dobře, ale špatný oblek a fakt, že mu chybělo pár zubů, tuto možnost hatily.

„Posadte se, prosím,“ ukázal mi Leszek na židli. „Jak jste se vyspal?“ zeptal se. Poslední slova skoro vykřikl.

„Byla mi zima. V pokoji se netopí.“

„Ano. Topení se zapíná, až když oficiálně začne zima!“ Poslední slovo opět vykřikl. Anglicky mluvil tak nepřirozeně, až jsem pojal jistotu, že se učil z kazet Berlitz.

Přišla servírka. Nalila mi čaj a Leszek jí přitom něco řekl polsky. Když zmizela, zeptal jsem se ho: „Co jste jí říkal?“

„Aby vám přinesla snídani.“

„Mohu si něco vybrat?“

„Ne, ne. Snídaně je jenom jedna.“

Snídani přinesli za několik minut. Dostal jsem rozvařené párky a nějaký podivný polský tavený sýr. Měl jsem ale takový hlad, že jsem všechno doslova zhltal.

Leszek jedl svědomitě, ani znechuceně, ani nadšeně. Při jídle se mě s plnou pusou zeptal: „Vy jste z Londýna, že?“

„Ano, jsem.“

Usmál se: „O něco bych vás chtěl požádat.“ Ztišil hlas a zašeptal: „Můžete mě seznámit se Samanthou Fox?“ Samantha Fox byla prsatá anglická zpěvačka, která začínala jako modelka „nahore bez“ na třetí straně britského bulváru *The Sun*.

Pobaveně jsem se na Leszka podíval: „To bohužel nepůjde. Já se s ní neznám.“

Zvrátil se do opěradla, pochybovačně se na mě podíval a naléhavě pravil: „Musíte se s ní znát. Vždyť jste z Londýna.“

„Leszku, rád bych vám vyhověl, ale v Londýně žije sedm milionů lidí.“ Nechtěl jsem být nezdvořilý, ale zmocňoval se mě pocit, že jsem se dostal do absurdní situace. Jak mám zachránit chřadnoucí automobilku, když mým jediným spojením se světem je tenhle podivný chlapík posedlý holoprsou modelkou z Anglie?

Po snídani jsme s Leszkem opustili hotel a složili se do maličkého červeného polského fiátku, který mi továrna poskytla na dobu pobytu. Po několika pokusech se motor konečně rozkašlal. Leszek mi s úsměvem ukazoval cestu do ředitelství Autosanu, bílé šestipatrové betonové budovy u řeky. Zaparkovali jsme, a když jsem vcházel do haly, ucítil jsem znovu ten nepříjemný pach průmyslového rozpouštědla, který byl cítit při večeři. S Leszkem jsme vyjeli výtahem do posledního patra a došli ke kanceláři generálního ředitele. Ředitel stál ve dveřích jako barikáda, svými širokými rameny zabral téměř celou jejich šířku. Nad zářivým úsměvem mu seděl knírek. Ředitel byl asi dvakrát starší než já a v Autosanu pracoval celý život. Když jsem k němu přistoupil, podal mi dělnickou ruku s tlustými prsty, a když jsem ji uchopil, stiskl mě tak silně, až jsem měl pocit, že jsem strčil dlaň do svěráku.

Uvedl mě i Leszka do kanceláře a spustil v rychlé polštině: „Vítám vás v Sanoku,“ překládal Leszek a musel mluvit přes něj. „Ptá se, jestli si chcete na svůj příchod připít trochou brandy.“

„Ne, děkuji,“ odpověděl jsem nemotorně a říkal si, jestli to není nějaké spoletenské *faux pas*, když odmítnu tvrdý alkohol před desátou ranní.

Ředitel pokračoval v řeči. Znovu mi sdělil, jak je nadšen, že tam jsem. Informoval mě, že Autosan je hlavní zaměstnavatel v Sanoku. Kdyby firma skončila,

skončí s ní celé město. On a s ním všichni v Autosanu se domnívají, že BCG – to znamená já – zachrání podnik před úpadkem. Pokoušel jsem se tvářit seriózně a na všechno mu kýval. Snažil jsem se budít alespoň zdání sebedůvěry, ale tak obrovská zodpovědnost mě přitom doslova ochromovala.

V závěru svého proslovu Grzybowski řekl: „Pane Browdere, než se dáte do práce, chci se vás zeptat – mohl bych vám pobyt v Sanoku nějak zpříjemnit?“

Od chvíle, kdy jsem vstoupil do jeho kanceláře, jsem si říkal, jaké tam má teplo. Zvláště po té neklidné noci v ledovém pokoji. A teď jsem zjistil, že v koutě tiše bzučí elektrický teplomet, jenž vydával příjemnou oranžovou záři. Mrkl jsem k infrazářiči a nervózně se zeptal: „Bylo by možné dostat do pokoje v hotelu něco takového?“

Když mou otázku Leszek překládal, nastala chvíle ticha. Potom se Grzybowski rozzářil. S úsměvem v růžové tváři řekl: „Pane Browdere, můžeme pro vás udělat mnohem víc. Můžeme vám dodat ženu, aby vás v noci zahřívala!“

S pohledem stydlivě upřeným na své boty jsem zakoktal: „N... Ne, děkuji. Infrazářič bude bohatě stačit.“

Okamžitě jsem se pustil do práce. A první týden v Polsku pro mě znamenal ten největší kulturní šok, jaký jsem kdy v životě zažil. Všechno v Sanoku – pachy, jazyk, zvyky – bylo jiné. Nejobtížněji jsem se však vyrovnával s jídlem. Jediné dostupné maso bylo vepřové. A to bylo pořád. K snídani párek, k obědu sendvič se šunkou, k večeři kotlety – den za dnem. Žádné ovoce ani zelenina. Kuře byla lahůdka. A každé jídlo se doslova topilo v sádle, jako kdyby to měla být nějaká kouzelná přísada, která pokrm učiní přijatelnějším. Na mě to ale nezabíralo.

Pátý den už jsem hladověl. Musel jsem to nějak vyřešit. Rozhodl jsem se, že zajedu do Varšavy a zjistím, jestli by v hotelu Marriot neměli něco slušného k jídlu. Ihned po příjezdu jsem si hodil věci do pokoje a zamířil do restaurace. Ještě nikdy jsem se v hotelovém bufetu necítil tak šťastný. Na talíř jsem si navršl hory salátu, smaženého kuřete, rostbífů, sýra a bílého chleba a zhltal to jako smyslu zbavený. Pak jsem si šel přidat. A potom ještě jednou. Když přišla řada na dezert, začalo mi bublat v břiše a bylo jasné, že jestli okamžitě nenajdu záchod, bude zle.

Co nejrychleji jsem vyrazil na pány, ale v hale se přede mnou náhle zjevil Wolfgang Schmidt.

„Brownere! Co krucinál děláte ve Varšavě?“ tázal se naléhavě.

Wolfgang mě tak překvapil, že jsem najednou nevěděl, co říct: „Myslel jsem si, že když je pátek večer, že bych...“

„Pátek večer?“ vyštěkl. „Děláte si legraci? Okamžitě se vraťte do Sanuku...“

„Sanok,“ opravil jsem ho a přitom nervózně přešlapoval z nohy na nohu.

„Na to kašlu. Okamžitě se tam vraťte a o víkendu se sblížíte s klientem. Takhle se dělá byznys.“

V břiše mi už bublalo tak, že jsem Wolfganga skoro nevnímal. „Dobře. Vráťtím se. Promiňte. Omlouvám se.“ Záchod byl nedaleko a času nezbyvalo.

„Dobře, Brownere,“ řekl a konečně mi uvolnil cestu. Maximální rychlostí jsem vyrazil k záchodům.

Srážka s Wolfgangem mě tak vystrašila, že jsem si už netroufl do Varšavy vkročit. Místo toho jsem o víkendech objížděl svým polským fiátkem venkov a sháněl jídlo. Zastavoval jsem se v malých restauracích, a jelikož jsem neuměl ani slovo polsky, vždy jsem si náhodně vybral tři čtyři položky z jídelního lístku a doufal, že alespoň něco bude k jídlu. Modlil jsem se za kuře a občas mi ho i přinesli. Mohl jsem si to dovolit. Polský zlotý byl tak nízko, že jedno jídlo stálo v přepočtu asi 45 amerických centů. Opustit Sanok bylo příjemné, ale ať jsem vyrazil kamkoli, bez ohledu na to, jak daleko jsem se dostal, jídlo bylo všude hrozné. Za osm týdnů práce jsem shodil skoro sedm kilo.

Jídlo bylo však jen jedním z mnoha příznaků zoufalé situace v Polsku. Firma Autosan byla v úplném rozvratu a hrozila jí katastrofa. Při ekonomické „lčbě šokem“, kterou vláda zavedla po pádu komunismu, byly zrušeny všechny objednávky autobusů z Autosanu. Továrna přišla o 90 % prodeů a musela buď hledat nové zákazníky, nebo drasticky snížit náklady.

Najít nové možnosti odbytu bylo téměř nemožné, jelikož Autosan tehdy vyráběl možná nejhorší autobusy na světě. Odvrátit úpadek mohlo jedině: propustit mnoho zaměstnanců. V továrně si však na živobytí vydělávalo celé město, takže o to opravdu nestáli, a já jsem si zase nepřál, abych jim to musel říct. Bylo mi z toho doslova zle a romantické představy o práci ve východní Evropě mě brzy začaly opouštět. Nechtěl jsem těm lidem ublížit.

Tři týdny před vánočními svátky, když moje hrůza stále sílila, jsme se s Leszkiem sešli při naší rituální snídani. Už jsem věděl, že se nemám pouštět do nsmyslných hovorů o Samantě Fox a podobně, a tak jsem mlčel a on to respektoval. Na rozdíl od našich nemotorných začátků se ukázalo, že Leszek je upřímný a nápomocný a po dvou společně strávených měsících jsem si ho oblíbil. Bylo

mi líto, že právě on bude muset překládat vedení firmy má strašná doporučení. A nadto jsem věděl, že až Sanok opustím, bude se mi po něm stýskat.

Onoho rána, když jsem napichoval kousky páрку, mi přes stůl padlo oko na noviny, které četl Leszek. Nejdřív se mi zdálo, že pečlivě studuje seznamovací inzeráty, ale pak jsem se podíval lépe. V rámečcích byla čísla – peníze – a kolem nich slova, kterým jsem nerozuměl.

Naklonil jsem se dopředu a zeptal se: „Leszku, co to je?“

„To jsou první privatizace v Polsku,“ odpověděl mi hrdě.

Zaslechl jsem, že Polsko privatizuje své dříve státem vlastněné firmy, ale práce v Autosanu mě tak pohltila, že jsem se o to víc nezajímal. „To je pozoruhodné. Co znamená tohle číslo?“ otázal jsem se a ukázal prstem na číslo nahoře na stránce.

„To je cena akcií.“

„A tohle?“

„Loňský zisk.“

„A tohle?“

„To je počet nabízených akcií.“

Rychle jsem si to spočítal. Akcie této firmy byly oceněny na 80 milionů dolarů a loňský zisk firmy byl 160 milionů, což znamenalo, že polská vláda prodává firmu za polovinu jejích loňských zisků. Užasl jsem. Jednoduše řečeno to znamenalo, že když někdo do firmy investuje a půl roku ji udrží v provozu, může v podstatě získat peníze zpátky.

Zopakoval jsem otázky, abych měl jistotu, že jsem se nepřeslechl. Ale slyšel jsem dobře. Bylo to *nesmírně* zajímavé. Totéž jsme provedli i u dalších firem v novinách a výsledky byly totožné.

Ještě nikdy v životě jsem si nekoupil jedinou akcii, ale myšlenek na polskou privatizaci jsem se nedokázal zbavit ani večer v posteli. Říkal jsem si: „Musím do toho jít. Vždyť právě kvůli něčemu takovému jsem studoval obchodní školu.“

V té době jsem vlastnil dva tisíce dolarů. U Johna Lindquista jsem si ověřil, že žádný firemní předpis mi nezakazuje kupovat akcie, a tak jsem se rozhodl do privatizace investovat všechny své peníze. Požádal jsem o pomoc Leszka. Při přestávce na oběd jsme obešli místní spořitelny a vystáli fronty na směnu dolarů za polské zloté. Potom jsme došli na poštu a vyplnili přihlášky do privatizace. Byl to složitý proces a Leszek musel čtyřikrát k okénku, aby se zeptal, jak

ty složité formuláře vyplnit. Nakonec jsem se ale úspěšně přihlásil do prvních úspěšných privatizací ve východní Evropě.

V polovině prosince jsem se vrátil do Londýna, abych připravil závěrečnou prezentaci pro Autosan a Světovou banku, která se měla konat po Vánocích. Zmítal jsem se v rozporech. Jestliže se chtěla firma udržet na trhu, měla by podle mé analýzy vyhodit většinu zaměstnanců. S těmi lidmi jsem však strávil mnoho času a věděl jsem, že je hromadné propouštění zničí. Nedokázal jsem si představit, že by někteří z nich mohli přežít. Myslel jsem na Leszka a na jeho rozvětvenou rodinu a jen obtížně si představoval, jakými útrapami už teď musejí procházet. Propouštění jsem musel doporučit, ale chtěl jsem to nějak zmírnit. Rozhodl jsem se, že propouštění v naší zprávě označím jen za jednu ze „strategických možností“, a přitom jsem doufal, že vláda nakonec použije jinou možnost: bude Autosan dále dotovat.

Když jsem však tuto „změkčenou“ prezentaci ukázal v Londýně Wolfgangovi, rozzuřil se.

„Co je to za kravinu?“

„Takové mají možnosti.“

„Jste blbej, nebo co? Oni nemají krucinál žádné možnosti. Musejí všechny vyrazit, Browdere.“ Wolfgang byl sice pěkný hajzl, ale aspoň už věděl, jak se jmenuji.

Wolfgang mě přinutil vyházet všechny další strategické možnosti a pak mi nařídil, abych analýzu postoupil dalšímu konzultantovi k prověření. V hoto-
vé prezentaci doporučoval BCG Autosanu, aby propustil většinu zaměstnanců.

Potom jsme se vrátili do Sanoku. Wolfgang naléhal, abych naše zjištění prezentoval sám. V největší zasedačce podniku se shromáždili lidé z BCG a Světové banky i celé vyšší vedení Autosanu. Světla pohasla a já zapnul projektor. Fólie s prezentací jsem měl připravené. Jako první jsem zasunul list s údaji o celkovém počtu propuštěných. V místnosti se ozvalo slyšitelné lapání po dechu. Pak jsem postupně popsal, kolik lidí by měla jednotlivá oddělení propustit. Všechno nervózně překládal Leszek. S každým novým listem šok slábl a naopak sílilo pobouření. Lidé na mě při každé výměně fólie začínali pokřikovat. Zástupci Světové banky hleděli na Johna a Wolfganga, jako kdyby doufali, že oni dva to mohou nějak napravit. Oba se však vyhýbali pohledům našich klientů a neřekli ani slovo. Když jsem skončil, všichni v místnosti na mě upřeně hleděli.

Generální ředitel významně mlčel. Zíral na mě a v jeho očích jsem viděl hluboké zklamání.

Domnívali se, že v mé osobě přichází do Autosanu rytíř v zářivé zbroji, ale přitom jsem se stal zrádcem. Byl jsem plný vzteku, pochybností o svých schopnostech a ponížení. Možná, že východní Evropa nebude nic pro mě.

Polsko jsem opouštěl s jedinou myšlenkou: už nikdy nechci mít nic společného s poradenstvím.

V následujících měsících jsem o Autosanu hodně přemýšlel. Uvažoval jsem o tom, co se stalo a jestli se to nedalo udělat jinak. Komunikace s firmou byla téměř nemožná, ale po čase jsem se dozvěděl, že polská vláda doporučení BCG zcela ignorovala a Autosan stále dotuje. Konzultanti obvykle doufají, že jejich rady budou uplatněny, ale v tomto případě mě nadchlo, že to dopadlo jinak.

Mým jediným spojením s Polskem tak zůstalo portfolio akcií, které jsem pravidelně kontroloval. Po odchodu ze Sanoku plynule rostly. Při každém zvýšení ceny jsem cítil stále silnější přesvědčení, že jsem našel své poslání.

Chtěl jsem se stát investorem při privatizacích ve východní Evropě.

Jak se ukázalo, nijak jsem se nemýlil. Během následujícího roku se mé portfolio zdvojnásobilo a pak ještě jednou. Nakonec získalo téměř desetkrát větší hodnotu. Těm, kteří se v tom nevyznají, mohu říct, že zdesateronásobení investice je jakýmsi finančním ekvivalentem kouření cracku. Jakmile to jednou zkusíte, chcete to opakovat znovu a znovu, tolikrát, kolikrát je to možné.

Nařvaný Čech

Už jsem přesně věděl, co chci v životě dělat – přestože tento obor v podstatě neexistoval. Železná opona se sice zvedla, ve východní Evropě však nikdo neinvestoval. Věděl jsem, že se to nakonec změní, ale do té doby bylo nejlepší zůstat v BCG – za předpokladu, že si mě po fiasku s Wolfgangem nechají.

Po fiasku v Sanoku jsem se snažil moc nevyčínat a doufal jsem přitom, že Wolfgang nahoře nepožádal, aby mě vyhodili. K mé velké úlevě měl buď něco důležitějšího, nebo zapomněl, protože do mé kanceláře nikdo s výpovědí nepřišel. V lednu 1991 už bylo jasné, že se nemusím ničeho obávat. John Lindquist mi navrhl, abychom spolu napsali článek. Kdyby mě chtěli vyhodit, proč by se mnou chtěl psát článek jeden z nejvýznamnějších partnerů firmy?

Měl v úmyslu psát o investování ve východní Evropě. Text jsme chtěli nabídnout obchodnímu časopisu, který se jmenoval *Mergers & Acquisitions Europe*.^{*} Podíval jsem se, co je to za tiskovinu, a ukázalo se, že vydává jen minimální počet výtisků, ale to mi bylo jedno. Chtěl jsem prozkoumat každou možnost, která by mi mohla pomoci zavést se jako znalec investování v tomto regionu.

V přípravě na článek jsem prostudoval všechno, k čemu jsem se dostal. Přečetl jsem více než dvě stovky novinových článků a brzy jsem přišel na to, že v uplynulém desetiletí bylo v bývalém sovětském bloku uzavřeno ani ne dvacet dohod. Nejčastěji tam investoval jistý Robert Maxwell, podivín, stošedesátikilový britský miliardář. Pocházel z Československa a uzavřel tři z oněch dvaceti smluv.

^{*} *Fúze a akvizice Evropa.*

Napadlo mě, že by mohlo na Johna zapůsobit, kdyby se mi podařilo udělat rozhovor s někým z Maxwellovy organizace. Proto jsem zatelefonoval na tiskové oddělení a zmínil se o chystaném článku. Nejspíš si nezjistili, co to je, *M&A Europe*, protože k mému překvapení mi nabídli setkání s Jean-Pierrem Anselminim, místopředsdou představenstva Maxwell Communications Corporation (MCC).

O týden později jsem se dostavil do Maxwell House, moderní budovy ve Fetter Lane, mezi Fleet Street a Holborn Circus. Tam jsem se setkal s Anselminim, zdvořilým, anglicky hovořícím Francouzem něco před šedesátkou. Uvítal mě ve své luxusní kanceláři.

Zatímco jsme nezávazně klábosili, rovnal jsem si papíry. Avšak ve chvíli, kdy jsem se chystal položit první otázku, Anselmini ukázal na jednu z mých tabulek a zeptal se: „Co je to?“

„Seznam dohod ve východní Evropě,“ odpověděl jsem, spokojený, že jsem se tak dobře připravil.

„A můžu se podívat?“

„Samozřejmě,“ řekl jsem a podal mu tabulku přes stůl.

Prohlédl si ji a znervózněl. „Pane Browdere, proč si novinář dělá seznam fúzí a akvizic?“ Nenapadlo mě, že jsem na schůzku připraven možná až *příliš* dobře. „Můžete mi říct něco o tom časopisu, do kterého píšete?“

„Víte, já... Já nejsem redaktor toho časopisu. Jsem z firmy Boston Consulting Group. A článek je jen příležitostná práce, protože investování ve východní Evropě mě fascinuje.“

Opřel se v křesle a zkoumavě se na mě zamračil: „Proč vás východní Evropa tak zajímá?“

Vyprávěl jsem mu o tom, jak mě nadchla možnost investovat v úplně první privatizaci v Polsku, také o Autosanu a o své ctižádosti zabývat se investováním ve východním bloku.

Když se Anselmini ujistil, že nejsem špión a že nechci kolem Maxwella a jeho firmy slídit, uklidnil se. „Víte, máte štěstí, že jste sem přišel právě dnes,“ pronesl a pohládl si přitom bradu. „Právě sestavujeme investiční fond, jmenuje se Maxwell Central and East European Partnership. A vy mi připadáte jako člověk, kterého bychom rádi najali. Neměl byste zájem?“

Samozřejmě, že bych měl. Snažil jsem se nedat najevo svou dychtivost, ale nešlo to. A při odchodu jsem měl už v diáři zapsaný přijímací pohovor.

Další dva týdny jsem se na pohovor chystal. Snažil jsem se sehnat někoho ze svých známých, který by věděl, jaké je pracovat u Roberta Maxwella. Patřily mu londýnské noviny *Daily Mirror* a byl považován ani ne tak za excentrického, jako za panovačného, nedůtklivého. A údajně se s ním skoro nedalo jednat. Měl jsem proto obavy.

Nakonec se mi podařilo najít jednu zaměstnankyni BCG, Sylvii Greenovou, která u Maxwella kdysi pracovala. Zatelefonoval jsem jí a požádal o radu.

Na druhém konci drátu zavládlo dlouhé ticho. Nakonec řekla: „Víš, Bille, promiň, že ti to říkám bez servítků, ale podle mého názoru ses nejspíš zbláznil, když chceš jít k Maxwellovi.“

„Jak to?“

„Robert Maxwell je monstrum. V jednom kuse všechny vyhazuje,“ řekla Sylvia rozechvěle a já jsem si říkal, jestli je také jedna z těch vyhozených.

„Tos mě moc neuklidnila.“

Nastala další pauza. „Ne, to ne. Mohla bych ti toho vyprávět spoustu, ale povídalo se o jedné dramatické události. Asi před půl rokem letěl Maxwell svým soukromým tryskáčem z Tampy na Floridě. Když letadlo pojíždělo k ranveji, požádal sekretářku o pero, chtěl podepsat nějaký dokument. Ona mu místo obvyklého plnicího pera Montblanc podala obyčejnou propisovačku a Maxwell se rozzuřil. Ptal se jí, jak může být tak blbá, že mu nedala pořádné pero. Nevěděla, co mu na to říct, a on ji na místě vyhodil. Doslova ji vysadili na dráhu. Ta chudinka, šestadvacetiletá sekretářka, se potom musela sama nějak dostat do Londýna, úplně sama.“

Našel jsem tři další bývalé Maxwellovy zaměstnance a dozvěděl se tři podobně pobuřující a barvitě příběhy. Měly jednoho společného jmenovatele – všichni byli vyhozeni. Jeden bankéř, přítel od Goldmana Sachse, mi řekl: „Pravděpodobnost, že u něj vydržíš rok, je nulová, Bille.“

Když se pohovor blížil, stále důkladněji jsem o těchto příbězích uvažoval, ale pořád mě nedokázaly odradit. No a co, tak mě vyhodí. Mám MBA ze Stanfordu a v životopisu BCG. Nějakou jinou práci si určitě najdu, když budu muset.

Absolvoval jsem jeden pohovor a pak ještě dva další. Pár dní po tom posledním mi nabídli místo.

A já přijal – navzdory všem varováním.

Do nového místa jsem nastoupil v březnu 1991. Dali mi vyšší plat, a tak jsem se přestěhoval do svého, do roztomilého domku v Hampsteadu. Úzkou

cestičkou jsem došel na severní linku metra. Dojel jsem na Chancery Lane a odtamtud už to bylo do Maxwell House kousek pěšky. Robert Maxwell koupil tuto budovu částečně proto, že byla jedna z pouhých dvou v Londýně, kde mohl na střeše přistávat vrtulník. Maxwell tak z domova v Headington Hill Hall v Oxfordu létal do práce vrtulníkem a nemusel trčet v zácpách.

Šéf létá do práce vrtulníkem. Vypadalo to efektně. Pak jsem to ale poprvé zažil na vlastní kůži. Byl teplý jarní den a měli jsme otevřená okna. Náhle jsem uslyšel staccato blížícího se vrtulníku. Čím byl blíž, tím byl ten zvuk silnější. Když se dostal nad budovu, v kanceláři mi začaly poletovat papíry. Kvůli rámu se nedalo telefonovat. Teprve když vrtulník konečně přistál a rotory se dotočily, vše se vrátilo k normálu. To utrpení trvalo čtyři minuty.

První den v práci mi bylo řečeno, ať si u Maxwellovy sekretářky vyzvednu pracovní smlouvu. Vyrazil jsem do devátého patra a čekal na recepci, než to se mnou sekretářka vyřídí. Právě jsem listoval výroční zprávou, když se ze své kanceláře vyvalil Maxwell. Měl rudý obličej a na košili v podpaží velké zpoceně kruhy.

„Proč jste mi nedala telefon na sira Johna Morgana?“ zařval na svou sekretářku, klidnou blondýnu v tmavé sukni. Jeho výbuch ji ani nepřekvapil, ani neurazil.

„Neřekl jste mi, že s ním chcete mluvit, pane,“ odpověděla, dívajíc se na Maxwella přes horní okraj brýlí.

Maxwell vyštěkl: „Koukněte, slečinko, já nemám tolik času, abych vám říkal všechno. Jestli nebudete iniciativnější, budeme se muset rozloučit.“

Choulil jsem se v křesle a chtěl být neviditelný. Maxwell však vzápětí zmizel v kanceláři, stejně rychle, jako se zjevil. Sekretářka něco dodělala a pak mi podala povědomou obálku. Popadl jsem ji a vrátil se do 7. patra.

Ještě toho dne jsem se o události zmínil jedné sekretářce, která seděla poblíž mého stolu. „To nic není,“ zafuněla. „Před pár nedělemi řval na někoho z těch jeho novin v Maďarsku tak strašně, že ten chudák dostal infarkt.“

Vrátil jsem se ke svému stolu a smlouva mi v ruku náhle ztěžkla. Když pak večer doznělo *džum džum* Maxwellova vrtulníku, což znamenalo, že už je pryč, jako kdyby všichni chtěli potvrdit, co si o něm myslí: ze všech kanceláří se ozval jásot. V tu chvíli mě napadlo: „Nebyla to chyba, jít sem?“

V pondělí, druhý týden v zaměstnání, jsem přišel do práce a setkal se tam s novým přírůstkem – s plavovlasým Angličanem o několik let starším než já. Seděl u volného stolu. Vstal a podal mi ruku: „Zdravím, jsem George. George

Ireland. Budu s tebou sedět v kanceláři,“ pronesl s tak silným přízvukem horních deseti tisíc, až jsem si v první chvíli myslel, že to jen imituje. George měl na sobě tmavý oblek s vestou a na stole mu ležel *Daily Telegraph*. O registraturu si opřel pečlivě srolovaný černý deštník. Připadal mi jako karikatura dokonalého anglického gentlemana.

Po čase jsem se dozvěděl, že George býval Maxwellovým osobním tajemníkem, ale na rozdíl od ostatních, kteří toto místo zastávali, odešel dřív, než ho Maxwell stačil vyhodit. A jelikož byl přítelem z dětství a spolubydlícím z Oxfordu Maxwellova syna Kevina, pro George se našlo jiné místo. Přestože Maxwell své zaměstnance všemožně ponižoval, měl zvláštní, silně vyvinutý smysl pro rodinnou loajalitu, který se vztahoval i na George.

Jakmile jsem se to dozvěděl, začal jsem být podezřívavý. Co když bude George šéfovi hlásit všechno, co řeknu?

Když jsme se představili a usedli ke svým stolům, George se zeptal: „Bille, nevíš, jestli je tu Eugene?“ Eugene Katz byl jedním z Maxwellových finančních asistentů a seděl kousek od nás.

„Ne. Zaslechl jsem, že ho Maxwell poslal na audit hospodaření do nějaké firmy v USA,“ odpověděl jsem okamžitě.

George se nedůvěřivě ušklíbl: „Audit hospodaření firmy? Větší nesmysl jsem neslyšel. Eugene o firmách neví vůbec nic. To už mohl klidně poslat vašeho hostinského, na ten *audit hospodaření*.“ Poslední dvě slova pro efekt zdůraznil.

Celý první den ve mně George ničil všechny možnosti, že bych snad k někomu ve firmě cítil poníženou úctu. Měl tak vytříbený smysl pro absurditu a pokrytectví – a navíc britký humor –, že jsem měl co dělat, abych se hlasitě nesmál, když náhodou přišla řeč na některého z Maxwellových zástupců.

A tak jsem zjistil, že George není špion.

Z Georgeových neustálých poznámek mi bylo jasné, že Maxwell řídí svou firmu spíš jako krámek na rohu než jako velkou nadnárodní korporaci. Všechno bylo zatíženo nepotismem, dysfunkcí a špatným rozhodováním. Přesto jsem měl stále pocit, že mám nejlepší práci na světě. Dosáhl jsem svého cíle – stal jsem se investorem ve východní Evropě. Maxwell byl jediný, kdo v tomto regionu investoval, a když chtěl někdo z východní Evropy navýšit kapitál, musel přijít za námi. A jelikož mou povinností bylo tyto smlouvy schvalovat, stal jsem se jakýmsi hlídačem každé finanční transakce v této části světa. Ve svých sladkých sedmadvaceti letech.

Do podzimu 1991 jsem prozkoumal více než tři stovky dohod a navštívil jsem skoro všechny země bývalého sovětského bloku. Zodpovídal jsem za uskutečnění tří významných investic našeho fondu. Dostal jsem se přesně tam, kde jsem chtěl být.

5. listopadu, po návratu z oběda, jsem však zapnul počítač a do oka mi padl červený titulek agentury Reuters: „Maxwell zmizel v moři“. Zasmál jsem se a otočil se na židli: „Ty, Georgi, jak jsi to udělal?“ George pořád vymýšlel nějaké žertíky a domníval jsem se, že je to jeho dílo.

Ani nezvedl oči od práce, jenom se zeptal: „O čem to proboha mluvíš?“

„O tom zpravodajství Reuters. Je to opravdu věrohodné.“

„A co Reuters píšou?“ Dojel na židli k mému stolu a oba jsme se zadívali na obrazovku. „Ale...“, řekl pomalu. A v tu chvíli mi došlo, že to není žádný žert.

Naše kanceláře měly skleněné vnitřní stěny a přes ně jsem zahlédl Eugena, bledého jako stěna. Hnal se k výtahům. Pak kolem proběhlo pár vyšších šéfů a také se tvářili zděšeně. Robert Maxwell opravdu *zmizel* v moři. Byla to hrozná zpráva. Maxwell byl sice parchant, ale také nesporný patriarcha firmy. A teď už nežil. Mohlo se stát cokoli.

Nikdo z kanceláře nevěděl, co přesně se stalo, proto jsme s Georgem zůstali v práci a neustále prohlíželi zprávy Reuters (bylo to v předinternetové době a nejčerstvější zprávy jsme měli jen z Reuters). Potom, šest hodin od chvíle, kdy se objevil první titulek, jsme se dozvěděli, že Maxwelllovo tělo vytáhl z Atlantiku u Kanárských ostrovů španělský záchranářský vrtulník. Maxwelllovi bylo osmašedesát let. Dodnes nikdo neví, jestli to byla nehoda, sebevražda, nebo vražda.

Den po Maxwellově smrti spadla cena akcií MCC. To se dalo čekat, ale mnohem horší bylo, že Maxwell používal akcie svých firem jako zástavu pro půjčky na podporu ceny akcií MCC. A teď se ozvaly věřitelské banky a nikdo nevěděl, co se má vrátit a co ne. Nejviditelnějším efektem této nejistoty bylo nekončící procesí dobře oblečených nervózních bankéřů, kteří ve frontě čekali na setkání s Eugenem. Všichni toužili, aby se jim peníze vrátily.

Maxwellova smrt námi otrásla a přitom jsme si dělali starosti se svou budoucností. Udržíme si místa? Dostaneme na konci roku prémie? Přežije firma?

Necelý týden po Maxwellově smrti si mě zavolal do kanceláře šéf a řekl: „Bille, letos budeme vyplácet prémie o něco dřív. Pracoval jsi dobře a my ti za to dáme padesát tisíc liber.“

To mě ohromilo. Bylo to víc peněz, než jsem kdy v životě viděl, a dvakrát tolik, než jsem čekal. „No ne. Děkuji,“ řekl jsem.

Potom mi šéf podal šek. Nebyl psaný na stroji jako při výplatě, ale rukou. „Je velmi důležité, abys okamžitě šel do banky a požádal o expresní převod na svůj účet. Až budeš hotov, přijď prosím ještě ke mně a řekni mi, jak to šlo.“

Opustil jsem kancelář, rychle došel do banky Barclays v High Holborn a rozechvěle podal šek pokladníkovi. Požádal jsem ho, aby obnos okamžitě převedl na můj účet.

„Posadte se, prosím,“ řekl mi pokladník. Otočil jsem se a usedl na starou hnědou pohovku. Nervózně jsem si poklepával nohou a četl přitom prospekt o spořicíh účtech. Uběhlo pět minut. Vzal jsem si další leták, tentokrát o společných fondech, ale nedokázal jsem se soustředit. Říkal jsem si, že až bude po všem, pojedu o vánoční dovolené do Thajska. Uplynulo třicet minut. To se mi nelíbilo. Proč to trvá tak dlouho? Nakonec, asi za hodinu, přišel pokladník s holohlavým mužem středního věku v hnědém obleku.

„Pan Browder? Jsem ředitel.“ Několikrát přešlápl s pohledem upřeným na špičky svých bot. Potom se na mě ostražitě zadíval: „Je mi líto, ale suma na účtu k výplatě tohoto šeku nepostačuje.“

Nechtělo se mi tomu věřit. Jak je možné, že MCC – firma s majetkem miliard liber – nemá dost peněz, aby mi vyplatili padesát tisíc liber? Popadl jsem nevyplacený šek a okamžitě se vydal do kanceláře, abych o tom informoval šéfa. Měl dostat prémii několikanásobně vyšší než já. A když řeknu, že posmutněl, vyjadřuji se zdrženlivě.

Toho večera jsem šel domů schlíplý. A přestože jsem v práci prožil dramatický den, byla na mně řada s pořádáním pravidelného pokerového večírku expatů. Měl jsem nervy na pochodu a docela dobře bych se bez karet obešel. Ale takhle večer už bylo šest přátel na cestě do mého domku. V době, kdy neexistovaly mobilní telefony, bylo nemožné je cestou chytit a večírek zrušit.

Došel jsem domů a přátelé jeden po druhém dorazili. Byli to většinou bankéři a konzultanti a s nimi i jeden nový: novinář z *Wall Street Journalu*. Když se sešli všichni, otevřeli jsme pár piv a začali hrát dealer's choice.* Po několika kolech už můj kamarád Dan, Australan zaměstnaný v bance Merrill Lynch, přišel o 500 liber. To na nás byla velká ztráta. Někdo navrhl, že to sbalíme a rozejdeme

* Způsob hry, kdy rozdávající rozhoduje o variantě, která se bude hrát. (pozn. překl.)

se, ale Dan se zatvářil statečně: „V klidu, kamaráde,“ řekl drze. „Já si to vyhraju zpátky. A kromě toho budou prémie, tak koho by zajímalo prohraných pět stovek?“

Po několika pivech, holedbavých řečech a s blížícími se Danovými prémie-mi jsem nedokázal mlčet. Rozhlédl jsem se po ostatních a řekl: „Pánové, to nebudete věřit, co se mi dneska stalo.“

Začal jsem vyprávět, ale napřed jsem řekl: „Musíte mi odpřísáhnout, že si to necháte pro sebe.“ Všichni přikývli a já jsem jim popsal, co se mi stalo. Kamarádi bankéři na mě ohromeně zírali. Prémie jsou to jediné, co investiční bankéře zajímá, a představa, že dostanou šek a pak jim ho v bance nevyplatí, to je nejhrůznější sen každého z nich.

Skončili jsme krátce po půlnoci. Dan si peníze zpátky nevyhrál a všichni šli domů. Přestože jsem prohrál 250 liber, byl jsem spokojen, jelikož jsem ten večer vyprávěl nejlepší příběh.

Další týden jsem chodil do práce, jako kdyby se nic nedělo, ale u Maxwella se začínaly dít vážné věci. Dva dny po pokerovém večírku jsem došel na stanici metra Hampstead, vytáhl ze stojanu *Wall Street Journal* a těsně nad přehybem byl titulek: „Nařvaný Čech“. Podepsán: Tony Horwitz, ten novinář, se kterým jsem hrál poker.

Noviny jsem si koupil a otevřel je. A tam, černé na bílém, stálo to, co jsem vyprávěl u karet ve své kuchyni.

Ten hajzl.

Sedl jsem na metro a článek si znovu přečetl, zděšený z toho, co jsem provedl. Předpokládal jsem, že si to Horwitz nechá pro sebe, ale on mě normálně podrazil. Firma byla sice ve vážné krizi, ale z tak kolosálního maléru bych se stejně nedokázal vymluvit.

Po příchodu do práce jsem zíral před sebe a vyhýbal se pohledům svých kolegů. Zoufale jsem toužil vymyslet nějakou věrohodnou obhajobu svého činu, ale nic mě nenapadalo. Pár minut po mně dorazil George; o mé indiskreci vůbec nic nevěděl. Než jsem mu stačil říct, že mě ten den nejspíš vyhodí, mrkl jsem přes skleněnou příčku a v recepci zahlédl podivnou skupinu lidí. Byli velmi nápadní. Ukázal jsem je Georgeovi. Přijel na židli k mému stolu a prohlíželi jsme si ty lidi spolu. Přitom jsem na chvíli článek pustil z hlavy.

Na rozdíl od procesí bankéřů v tmavých oblecích měli tihle muži na sobě špatně padnoucí blejzry a pršipláště a vypadali velice napjatě. Na chvíli se

shlukli a vzápětí se rozešli do kanceláří. Do naší místnosti vstoupil mladý, ani ne pětadvacetiletý muž. „Dobrýtro, pánové,“ řekl s přízvukem rodilého Londýňana. „Vy nejspíš nevíte, proč jsme tady. Jmenuju se Jones, konstábl Jones. A tohle“ – okázale máchl paží – „je od teď místo trestného činu.“

Na chvíli se mi ulevilo, že to není kvůli té mé blbosti s *Wall Street Journal*em. Ten pocit mi však dlouho nevydržel. Začal jsem si uvědomovat vážnost situace.

Konstábl Jones si zapsal naše osobní údaje a pak už jsme se jenom s Georgem dívali, jak na naše stoly, počítačové displeje a kufříky lepí bílou pásku s nápisem „Důkaz“. Potom nám řekl, ať odejdeme.

„Kdy se budeme moci vrátit?“ zeptal jsem se nervózně.

„To bohužel nevím, pane. Vím jenom to, že teď musíte odejít.“

„A můžu si vzít kufřík?“

„Ne. Kufřík je součást vyšetřování.“

S Georgem jsme se na sebe podívali, popadli kabáty a rychle opustili budovu. U východu jsme narazili na hejno novinářů.

„Podílel jste se na podvodech?“ vykřikl jeden a pod nos mi vrazil mikrofon.

„Kde jsou peníze na důchody?“ ptal se další se zapnutou kamerou na rameni.

„Co jste u Maxwella dělal?“ volal na mě třetí.

Když jsme se prodírali mezi novináři, skoro jsem nedokázal myslet. Pár reportérů se vydalo za námi, ale v polovině bloku to vzdali. Nevěděli jsme, co máme dělat, takže jsme rychle zamířili k náměstí Lincoln's Inn Fields a zmizeli v galerii sira Johna Soana. Jakmile jsme byli v bezpečí, George se rozesmál. Myslel si, že je to všechno jenom vydařený vtip. Já jsem byl naopak otřesen. Jak jsem mohl být tak hloupý a neposlechnout, co mi o Maxwellovi všichni radili?

Když jsem odpoledne přišel domů, pustil jsem si zprávy. Všechny stanice mluvily o tom, že v penzijním fondu firmy MCC chybí 460 milionů liber. Maxwell vyraboval penzijní fond ve snaze zvednout klesající ceny akcií společnosti a dvaatřicet tisíc penzistů tak přišlo o celoživotní úspory. Stanice BBC ukazovala melu ve vstupu do naší budovy, dokonce jsem zahlédl sám sebe, jak se prodírám davem. Večer pak BBC oznámila, že to, co Maxwell udělal, byla největší zpronevěra v britských dějinách.

Druhý den ráno jsem se nemohl rozhodnout: měl bych jít do práce, nebo neměl? Přemítání trvalo asi hodinu a pak jsem si řekl, že půjdu. Opustil jsem svůj poklidný domek, sedl na metro a znovu se probojoval skrumaží reportérů před hlavním vchodem do Maxwell House. Když jsem vyjel do sedmého patra,

v recepci jsem narazil na další skupinu cizích lidí. Tentokrát to byli konkurzní správci. Než jsem vešel do své kanceláře, jeden mě zastavil a řekl: „Jděte do auly. Bude vám sdělena důležitá informace.“

Poslechl jsem ho, došel do auly a tam jsem usedl na volné místo vedle George. Asi po půlhodině se objevil muž středního věku s psací podložkou. Měl vyhrnuté rukávy, byl bez kravaty a celý rozcuchaný, jako kdyby si pořád nervózně prohrabával vlasy. Vystoupil na pódium a začal číst připravené prohlášení.

„Přeji vám dobré ráno. Jsem David Solent z firmy Arthur Andersen. Včera večer byl na společnost Maxwell Communications Corporation a všechny její dceřiné společnosti uvalen konkurz. Jako insolvenčního správce firmy jmenoval soud společnost Arthur Andersen. Jejím úkolem je připravit firmu k likvidaci. Prvním naším krokem je podle zákonného postupu oznámení nadbytečných zaměstnanců.“ A pak začal číst abecední seznam jmen těch, kteří budou propuštěni. Některé sekretářky začaly fňukat. Jeden muž vstal a začal sprostě nadávat. Snažil se dostat k pódiu, ale dva příslušníci ostrahy ho chytili a odvedli. Pak zaznělo Georgeovo jméno, propustili také Maxwellova syna Kevina, vlastně skoro všechny, které jsem ve firmě znal.

Moje jméno se kupodivu *neozvalo*. To, před čím mě všichni varovali, než jsem místo přijal – že mě vyhodí –, se nestalo. Brzy jsem se dozvěděl, že konkurzní správci si mě nechali, protože neměli ponětí, co by se mělo dělat s investicemi ve východní Evropě. Potřebovali někoho, kdo by jim to vysvětlil.

Považoval jsem to za malé vítězství, říkal jsem si, že až všechno skončí, budu snáz hledat nové místo. Víc mýlit jsem se však bohužel nemohl. Zlatý chlapec jsem už nebyl. Mít v životopisu Maxwellovo jméno bylo ničivé a brzy jsem zjistil, že nikdo v Londýně se mnou nechce nic mít.

6

Murmanská flotila

Nikdo. Až na jednu firmu. Salomon Brothers.

V roce 1991, právě když se kolem Maxwella strhl v Británii obrovský skandál, udělala firma Salomon Brothers totéž ve Spojených státech. V minulém roce na podzim přistihla Komise pro cenné papíry (SEC) několik špičkových obchodníků při manipulaci na americkém dluhopisovém trhu. Nebylo jasné, jak přísně bude SEC tento případ vyšetřovat a jestli se vůbec Salomonům podaří přežít. Něco podobného se stalo o rok dříve v jiné firmě, Drexel Burham Lambert. Zkrachovala a mnoho lidí přišlo o práci. Mnozí schopní zaměstnanci Salomon Brothers se toho obávali, a proto firmu opustili a našli si něco jiného.

Uprázdňená místa bylo proto třeba zaplnit a já jsem hledal práci. V příznivějších dobách by se mě Salomonové štítily, ale byli v nouzi stejně jako já. Proto mi po náročných pohovorech nabídli místo v týmu pro investiční bankovníctví ve východní Evropě. O to jsem nijak zvlášť nestál. Snil jsem o tom, že se stanu investorem – tím, kdo rozhoduje o tom, které akcie se koupí, nikoli investičním bankéřem, tím, kdo obchod s akciemi organizuje. Navíc to nebyla tak prestižní pozice jako u Maxwella, tudíž jsem šel s platem hodně dolů. Nemohl jsem si však vybírat, a proto jsem nabídku vděčně přijal. Byl jsem odhodlán se držet zpátky a dělat vše, co bude třeba, abych znovu nastartoval svou kariéru.

U Salomonů to však bylo bohužel zcela nemožné. Ten, kdo četl knihu Michaela Lewise *Lhářův poker*, ví, že firma Salomon Brothers patřila na Wall Street k nejbezohlednějším. Tvrdit, že jsem byl první den při cestě do práce nervózní, by bylo slabé slovo.

V červnu 1992 jsem vstoupil do sídla firmy v Buckingham Palace Road u Viktoriina nádraží. Byl nezvykle teplý a slunný den. Prošel jsem několika železnými mřížemi a pomalým výtahem vyjel tři patra do hlavní recepce. Tam mě uvítal dobře oblečený zástupce ředitele, o pár let starší než já. Byl odměřený a netrpělivý a zdálo se mi, jako by ho obtěžovalo, že mě musí vítat. Prošli jsme atriem a několika skleněnými dveřmi a vstoupili do investiční banky. Uvedl mě k mému stolu, ukázal na krabici s vizitkami a řekl: „Podívejte se, je to tady velice jednoduché. Když během následujících dvanácti měsíců vyprodukujete pětinasobek svého platu, bude všechno v pořádku. Jinak letíte. Jasně?“

Přikývl jsem a on odešel. A bylo to. Žádný výcvikový program, žádní instruktoři, žádné seznámení s pracovištěm. Dělej, nebo letíš.

Usedl jsem na židli ve své kóji v otevřené kanceláři, kde seděli všichni nižší zaměstnanci, a nevěděl, co mám dělat. Když jsem listoval v zaměstnanecké příručce Salomon Brothers, zaslechl jsem sekretářku. Hodně hlasitě říkala do telefonu něco o letence do Maďarska. Když položila sluchátko, došel jsem k ní: „Slyšel jsem vás, omlouvám se, ale jsem tu nový a to o Maďarsku se nedalo přeslechnout. Vy víte, co tam firma dělá?“

„Ale to nevádí,“ řekla konejšivě. „My tu všichni posloucháme, co kdo říká. Zamlouvala jsem letenky pro tým, který se zabývá privatizací Malévu, příští týden letí do Budapešti.“

„A kdo na tom dělá?“

Ukázala na skupinu mužů, kteří seděli v jedné zasklené zasedačce hned vedle haly: „Podívejte se sám.“ I když jsem tam byl teprve pár hodin, bylo mi jasné, že jestli chci uspět, musím být trochu iniciativní. Poděkoval jsem sekretářce a vyrazil k zasedačce. Když jsem otevřel dveře, všichni ze šestičlenného týmu pro Malév zmlkli, otočili se ke mně a zírali.

„Zdravím, jsem Bill Browder,“ řekl jsem, abych zakryl rozpaky. „Jsem nový v týmu pro východní Evropu. Napadlo mě, jestli s tím, co děláte, nechcete pomoci.“ Nastalo trapné ticho, které rušili jen dva mladší členové týmu tichým pochechtáváním. Po chvíli mi vedoucí týmu zdvořile řekl: „Děkujeme, že jste se zastavil, Bille, ale máme bohužel plno.“

Bylo to trochu trapné, ale nenechal jsem se tím odradit. Měl jsem oči pořád otevřené, vyptával se a po několika dnech jsem objevil další příležitost. Tým pro privatizaci polského Telecomu měl poradu o další fázi projektu. Věděl jsem,

že mají mnohem větší odměny než tým pro Malév, tak jsem si řekl, že by jim snad tolik nevadilo, kdyby přibrali ještě jednoho člověka.

Když jsem se na jejich poradě objevil, vedoucí týmu nebyl tak zdvořilý jako u Malévu. „Kdo vás sem zval?“ ptal se mě. „Na tohle ani na nic jiného, co děláme v Polsku, vás nepotřebujeme!“

Nikdo se se mnou nechtěl dělit o příjmy, protože všichni museli stejně jako já dodržovat „pravidlo pětinasobku“. Zkrátka si hlídali své pastviny ve východní Evropě. Potom jsem si několik týdnů lámal hlavu tím, jak bych mohl u Salomonů přežít. Pak jsem si ale něčeho všiml. V Rusku nikdo nic nedělal, což znamenalo, že se o to nebudu muset s nikým prát. Nabral jsem dech, prohlásil jsem se investičním bankéřem pro Rusko a čekal, jestli bude někdo něco namítat. Nestalo se nic.

Od té chvíle bylo Rusko mým teritoriem.

Ale to, že se o Rusko nikdo nezajímal, nebylo jen tak. Pro investičního bankéře tam nebyla žádná placená práce. Přestože byla v Rusku politická svoboda, zůstávalo ve všem sovětské, včetně využívání investičního bankovníctví. Já jsem to však tvrdohlavě ignoroval a snažil se tam najít nějaký byznys. Neúnavně jsem chodil po celém Londýně na konference, porady, obědy a networkingové akce a doufal, že mi jednou nějaký kšeft spadne do klína.

Za tři měsíce jsem Salomonům nevydělal ani pětník a vyhlídky nebyly moc dobré. Potom mi ale nějaký právník na networkingu řekl o možnosti dělat poradce čemusi, co se jmenovalo „Murmanskij tralovij flot“ – ruské státní rybářské společnosti, která operovala dvě stě mil za polárním kruhem. Rybářské loďstvo vyhlásilo tendr na poradce pro privatizaci. O rybolovu jsem nevěděl vůbec nic, ale v BCG jsem se naučil psát excelentní nabídky, a tak jsem se dal do práce.

Prohledal jsem firemní databázi obchodních případů a hledal cokoli, co by se nějak týkalo rybářských lodí nebo rybolovu. A opravdu, před patnácti lety se tokijská kancelář podílela na několika transakcích zahrnujících japonské rybářské flotily. Patnáct let byla dlouhá doba a jednalo se o řešení dluhů, nikoli o privatizaci, ale co na tom záleží? Zkušenosti z Japonska jsem zahrnul do nabídky, celý text učešal a poslal do Murmansku.

Po několika týdnech zazvonil telefon. Byla to jakási Irina a volala jménem ředitele murmanské rybářské flotily.

„Pane Browdere, rádi bychom vás informovali, že jsme přijali vaši nabídku,“ řekla se silným ruským přízvukem. „Jen jestli jste vůbec dostali nějaké

jiné,“ pomyslel jsem si. „Kdy můžete přijet do Murmansk, abyste se ujal práce?“ zeptala se rozpačitě. Znělo to, jako kdyby s investičním bankéřem ze západu mluvila poprvé.

Byl jsem nadšen. Podařilo se mi získat první skutečný byznys. V tendru však nebylo uvedeno, kolik za to zaplatí. Jelikož jsem do té doby nijak nepostoupil k cíli – vydělat pětinasobek svého platu –, doufal jsem, že to bude slušná částka. Velmi rozvázným a formálním hlasem – v naději, že budu znít starší a důvěryhodnější – jsem se zeptal: „Je mi ctí, že jste vybrali právě naši firmu. Mohu vědět, kolik jste za tento úkol ochotni zaplatit?“

Irina chvíli mluvila rusky s někým v pozadí, a když se znovu ozvala, řekla: „Pane Browdere, na tento úkol máme rozpočet padesát tisíc dolarů na dva měsíce. Je to pro vás přijatelné?“

To mě zasáhlo. Jen těžko se dá popsat, jak málo je padesát tisíc dolarů pro investičního bankéře. Linda Evangelista, supermodelka z osmdesátých a devadesátých let, kdysi pronesla slavnou větu: „Za míň než deset tisíc dolarů na den ani nevstanu z postele.“ Investiční bankér by spíš řekl „za míň než jeden milion“. Já jsem však pro Salomony zatím nevydělal nic, padesát tisíc bylo víc než nula, a proto jsem souhlasil.

O týden později jsem vyrazil do Murmansk. První etapa cesty začala v půl desáté ráno linkou British Airways do Petrohradu. Let trval čtyři a půl hodiny. Vzhledem k tříhodinovému časovému rozdílu jsem na petrohradské letiště Pulkovo dorazil k večeru. Když letadlo pojíždělo k terminálu, díval jsem se z okénka. Najednou jsem vedle ranveje spatřil vyhořelý vrak letadla Aeroflotu. To mě ohromilo. Netušil jsem, jak se tam mohlo dostat, ale leželo tam. Pro správu letiště asi bylo příliš namáhavé jej odklidit.

Vítejte v Rusku.

Jelikož Aeroflot běžně zařazuje vnitrostátní lety na noc, musel jsem na spojení do Murmanska čekat až do půl čtvrté, dalších deset hodin. Tak dlouhé čekání by bylo nepříjemné na každém letišti, ale v Pulkovu to bylo opravdové utrpení. Neměli tam klimatizaci, a přestože Petrohrad leží hodně na severu, noc byla horká a dusná. Všichni kolem mě kouřili a potili se. Pokusil jsem se od lidských těl a cigaret trochu vzdálit, ale když jsem konečně našel řadu prázdných sedadel, svalil se vedle mě nějaký rozložitý člověk. Neřekl ani slovo, odstrčil můj loket ze společného opěradla, zapálil si cigaretu a přičinlivě foukal kouř na mě.

Vstal jsem a odešel.

Těsně před půl čtvrtou jsem se konečně dostal na palubu Tupolevu 134 společnosti Aeroflot. Sedačky byly ošoupané a prosezené. Kabina páchla tabákem a starobou. Zaujal jsem místo u okna, ale opěradlo nedrželo a vždy, když jsem se opřel, se sklonilo tomu za mnou do klína. Takže jsem se neopíral.

Potom se zavřely dveře kabiny a bez sebemenšího náznaku bezpečnostních pokynů jsme se rozjeli k ranveji. Letadlo se zvedlo a pak nastal sice krátký, ale mimořádně kodrcavý let. Když jsme se přiblížili k Murmansku, pilot oznámil něco ruský. Jeden cestující, který uměl anglicky, mi řekl, že kvůli nějakým problémům na městském letišti nás odklonili na vojenské letiště asi hodinu a půl jízdy autem od Murmansku.

Ulevilo se mi, když letadlo konečně začalo klesat na přistání. Moje úleva však neměla dlouhého trvání, dráha byla křivá a děravá a přistáli jsme tak tvrdě, až jsem se divil, že se neulomil podvozek.

Když jsem konečně v půl šesté ráno vystoupil, byl jsem úplně vyčerpaný. Tak daleko na severu bylo v létě slunce nízko nad obzorem a téměř nezapadalo. Na vojenském letišti nebyl žádný terminál – jen jakási budova vyhlížející jako skladiště a parkoviště. Měl jsem však radost, že mě přijel uvítat ředitel rybářské flotily Jurij Prutkov. Byla s ním také Irina, zasmušilá a nohatá blondýna, až příliš nalíčená. Prutkov vypadal téměř jako kopie ředitele Autosanu – rozložitý muž blížící se šedesátce s drtivým stiskem ruky. Posadili jsme se spolu na zadní sedadlo firemního auta. Irina seděla vepředu, otáčela se k nám a překládala. Řidič se rozjel do opuštěné tundry, která vypadala jako měsíční krajina. Po devadesáti minutách jsme dorazili do Murmansku.

Vysadili mě před nejlepším hotelem ve městě. Jmenoval se Arktik. Přihlásil jsem se na recepci a došel do pokoje. V koupelně páchla moč, na míse nebylo sedátko a v umyvadle chyběly velké kusy porcelánu. Sít proti hmyzu byla roztržená, takže komáři velcí jako golfový míček volně létali dovnitř a ven. Na oknech nevisely záclony, takže nic nestínilo nezapadající slunce a matrace byla hrbolatá a uprostřed proležená, jako kdyby ji pětadvacet let nikdo nevyměnil. Dokázal jsem myslet na jediné: „Kdy se odsud krucinál dostanu?“

Po pár hodinách se Prutkov vrátil a odvezl mě do doků k prohlídce flotily. Po rezavém můstku jsme vstoupili na jeden trauler, v podstatě obrovskou plovoucí továrnu. Byl dlouhý několik desítek metrů, pyšnil se více než stočlenou posádkou a dokázal pojmout tisíce tun ryb a ledu. Když jsme sestupovali

do podpalubí, udeřil mě do nosu silný zápach shnilých ryb. Po celou dobu, co Prutkov mluvil, jsem měl pocit, že každou chvíli vrhnu. Jemu však zápach nijak nevadil. Litoval jsem chudáky, kteří na takových lodích pracovali šest měsíců, bez přestávky a bez oddechu.

Prohlídka loď trvala dvacet minut a pak jsme se vydali do sídla flotily v Tralové ulici č. 12. Budova byla stejně sešlá a omšelá jako loď, ale naštěstí nepáchla. Na chodbách svítilo slabé, zelenkavé světlo a stěny v recepci vypadaly, jako kdyby je pár desítek let nikdo nevymaloval. Pořád jsem si říkal, že všechno kolem této operace je nějaké podivné, ale když jsme pak usedli k šálku vlažného čaje a pustili se do hovoru o finanční situaci firmy, mé dojmy se začaly měnit.

„Povězte mi, pane Prutkově, kolik jedna ta vaše loď stojí?“ zeptal jsem se a Irina přeložila.

„Nové je kupujeme z loděnice ve východním Německu za dvacet milionů dolarů.“

„A kolik jich máte?“

„Asi sto.“

„A jak jsou staré?“

„V průměru sedm let.“

Spočítal jsem si to. Stovka lodí po dvaceti milionech dolarů, to znamená, že mají lodě za dvě miliardy. Došel jsem k závěru, že když je flotila sedm let stará, pak cena klesla na polovinu, tudíž lodě mají v tuto chvíli na trhu cenu jedné miliardy dolarů.

Užasl jsem. Oni si mě najali, abych jim poradil, jestli mají, nebo nemají využít své právo, které jim dával ruský privatizační program: odkoupit 51 % flotily za dva a půl milionu. *Dva a půl milionu dolarů! Za polovinu lodí v hodnotě přesahující miliardu dolarů!* Samozřejmě, jen ať to udělají! O tom bylo zbytečné přemýšlet. Nechápal jsem, proč potřebují, aby jim to někdo řekl. A kromě toho – chtěl jsem se na odkupu 51 procent flotily podílet.

Když jsem to sděloval Prutkovovi, pocítil jsem, že se mi v břiše uvolnila ta povědomá chemická látka – měl jsem stejný pocit jako před časem v Polsku, když se má investice zdesateronásobila. Uvažoval jsem: „Děje se tohle jenom s rybářskou flotilou v Murmansk, nebo je to stejné v celém Rusku? A jestli ano, jak se k tomu můžu dostat?“

Druhý den jsem se měl vrátit do Londýna, ale byl jsem tak nadšen, že jsem si místo toho koupil letenku do Moskvy, jenom tam. Chtěl jsem najít všechny

ruské firmy, které nabízely stejně laciné akcie. V Londýně nebudu nikomu chybět, stejně skoro ani nevěděli, že existuju.

Po příletu do Moskvy jsem si vyzvedl zavazadla, zašel do letištní trafiky a koupil si malý telefonní seznam firem v angličtině. V Moskvě jsem nikdy nebyl, neuměl jsem jediné slovo rusky a skoro nikoho jsem tam neznal. Na letišti jsem nasedl do taxíku a řekl řidiči, aby mě odvezl do hotelu Metropol na Rudém náměstí (určitě ve mně rozeznal snadnou kořist; po čase jsem se dozvěděl, že mi napočítal čtyřnásobek normální ceny). Na Leningradském prospektu jsme zůstali viset v zácpě. Je to bulvár čtyřikrát širší než fotbalové hřiště, táhne se mezi stovkami stále stejných činžáků ze sovětské éry a billboardy s reklamami na firmy s podivnými názvy.

Po dvou hodinách zastavil taxík u hotelu Metropol, naproti Velkému divadlu. Když jsem vešel do pokoje, zavolał jsem přítele z Londýna, který pracoval v Moskvě. Doporučil mi řidiče a tlumočnicka, každého za padesát dolarů denně. Druhý den ráno jsem prošel telefonní seznam a začal naslepo obvolávat všechny firmy, u kterých mělo smysl zkusit, jestli by s nimi nebyla řeč o ruském programu privatizace. Nakonec jsem se sešel například s úředníky velvyslanectví USA, s lidmi z firmy Ernst & Young, s nižším úředníkem ruského ministerstva privatizace a s absolventem Stanfordu, který pracoval ve firmě American Express. Za čtyři dny jsem absolvoval celkem třicet schůzek a pak už jsem si dokázal udělat poměrně přesný obraz o tom, jak ruská privatizace vypadá.

Zjistil jsem, že při přechodu od komunismu ke kapitalismu se ruská vláda rozhodla rozdat většinu státního majetku lidem. Dělal se to různými způsoby, nejzajímavější však byla – jak tomu říkali – „kuponová privatizace“. V tomto programu dala vláda každému ruskému občanovi – zhruba 150 milionům lidí – jeden privatizační certifikát. Všechny kupony dohromady se daly vyměnit za třicetiprocentní podíl v téměř všech ruských firmách.

150 milionů kuponů krát 20 dolarů – taková byla tržní cena kuponů –, to se rovnalo třem miliardám dolarů. Jelikož se kupony měnily za přibližně 30 % akcií všech ruských firem, znamenalo to, že celá ruská ekonomika byla ohodnocena na pouhých *deset miliard dolarů*! To byla šestina hodnoty obchodního řetězce Wal-Mart!

Přitom mělo Rusko – kromě jiného – 24 % světových zásob přírodního plynu, 9 % světových zásob ropy a zajišťovalo 6,6 % světové produkce oceli. A tenhle neuvěřitelný poklad zdrojů se nabízel za pouhých deset miliard dolarů!

A ještě víc mě ohromilo, že na prodej kuponů *neexistovalo žádné omezení*. Mohl jsem si je koupit já, mohli si je koupit Salomonové, mohl si je koupit *kdo-koli*. Na tom, co se dělo v Polsku, se dalo velmi dobře vydělat, ale tohle, to bylo něco nevídaného.

Do Londýna jsem se vrátil jako posedlý. Chtěl jsem všem u Salomonů říct, že v Rusku rozdávají peníze zadarmo. Se svým objevem jsem šel za vedoucím východoevropského investičního bankovníctví. Vůbec mi neblahopřál, naopak se zamračil a zeptal se: „Kde je honorář za poradenství?“ Jak mohl nevidět, že se to dá snadno zestonásobit? Honorář za poradenství? Myslel to vážně? Kdo by se o nějaké honoráře za poradenství staral?

Pak jsem oslovil jednoho člověka z oddělení investičního managementu. Čekal jsem, že mě obejmě, jelikož jsem ho informoval o nejužasnější investiční příležitosti, jakou kdy v životě viděl. On na mě ale zíral, jako kdybych mu navrhoval, aby firma investovala na Marsu.

Zkusil jsem ještě jednoho obchodníka v oddělení nových trhů. Ten se na mě jen zkoumavě zadíval a pak se zeptal: „Jaký je spread a volume těchto kuponů?“ *Cože? Koho by zajímalo, jestli je to jedno procento nebo deset procent? Dá se vydělat deset tisíc procent!*

Nikdo u Salomonů se nedokázal zbavit svého omezeného uvažování. Kdybych byl lstivější a chytřejší, našla by se snad možnost, jak jejich krátkozrakost překonat. Nebyl jsem však taktik, celé týdny jsem svůj nápad předkládal znovu a znovu a doufal, že stálým opakováním snad konečně s někým pohnu.

Místo toho jsem si ve firmě naprosto zničil reputaci. Nikdo už se mnou nechtěl nic mít, protože jsem pro ně byl „ten pomatený blb, co pořád mele něco o Rusku“. Kolegové mě přestali zvat na obědy a po práci do hospody.

V říjnu 1993 jsem byl u Salomonů už něco přes rok. Všichni se mi posmívali a navíc jsem firmě vydělal jenom padesát tisíc dolarů. Tušil jsem, že mě každou chvíli vyrazí. Když jsem si zoufal nad blížícím se vyhazovem, zazvonil mi telefon. Předvolbu 2723 jsem neznal, ale bylo to z New Yorku. Zvedl jsem sluchátko. Ozval se muž s hlubokým hlasem, mluvil po americku zvolna. Jako nějaký advokát z Georgie: „Zdravíčko, to je Bill Browder?“

„Ano. Kdo volá?“

„Já jsem Bobby Ludwig, zaslechl jsem, že víte o něčem v Rusku.“

O tom člověku jsem nikdy v životě neslyšel a uvažoval jsem, kdo to asi je. „Jo, vím. Vy pracujete ve firmě?“

„Jo. V New Yorku. Napadlo mě, jestli byste mi třeba nechtěl říct, na co jste přišel.“

„Aha, jistě. Tak já se podívám do diáře a zavolám.“

„Dobrý.“

Zavěsili jsme. Okamžitě jsem zatelefonoval jednomu známému z oddělení nových trhů, který dřív pracoval v New Yorku, a na toho Ludwiga se zeptal.

„Bobby Ludwig?“ divil se, jako kdybych byl nějaký hlupák, že *nevím*, kdo to je. „Jeden z nejproduktivnějších lidí ve firmě. Ale je divnej. Někdo si dokonce myslí, že je blázen. Ale pořád vydělává velký peníze, takže si může vlastně dělat, co chce. Proč se ptáš?“

„Jenom tak. Děkuju.“

Bobby byl přesně ten, kdo mi mohl pomoci vybědnout ze zajetých kolejí. Okamžitě jsem mu zatelefonoval: „Zdravím, tady je zase Bill. Rád bych přijel do New Yorku a ukázal vám prezentaci o Rusku.“

„Vyhovuje vám pátek?“

„Jistě, Budu tam. Nashledanou.“

Dvě noci jsem nespál a sestavoval v PowerPointu prezentaci o ruských cenách papírech. Ve čtvrtek v šest večer jsem odletěl linkou British Airways do New Yorku. Na filmy jsem se nedíval, znovu a znovu jsem procházel prezentaci. Tuhle příležitost nesmím promarnit.

V pátek ráno jsem vstoupil do centrály Salomon Brothers ve Světovém obchodním centru č. 7. Jihozápadně stála Dvojčata a v jejich stěnách se lesklo raní slunce. Poslali mě do 35. patra. Tam mě uvítala Bobbyho sekretářka Janice a odvedla mě na obchodní parket. Byl obrovský – stůl za stolem, kam až oko dohlédlo. A všude se dala doslova nahmatat energie. Toto byl syrový, agresivní kapitalismus, až na dřevě.

Prošli jsme halou, minuli desítky řad stolů a pak jsme vstoupili do krátké chodby, kde byla Bobbyho kancelář. Bobby seděl za stolem a díval se z okna na newyorský přístav. Bylo mu kolem padesáti, ale s rozčuchanými zrzavými vlasy a úzkým knírem, který mu rámoval koutky úst, vypadal starší. Spartánskou kancelář zaplňovaly neuspořádané štosy papírů a kromě pracovního stolu a židle byly jedinými kusy nábytku malý konferenční stolek a dvě křesla. Když mi Bobby nabízel místo, všiml jsem si, že na nohách má ošoupané kožené pantofle a na červené kravatě skvrny. Později jsem se dozvěděl, že kravatu nosí pro štěstí, skoro každý den od chvíle, kdy na jednom obchodu vydělal padesát

milionů. Bobby se uvelebil za svým stolem a já vytáhl prezentaci. Výtisk jsem mu podal a začal mluvit.

Když někdo prezentuje, tak na posluchačích obvykle pozná, jestli je to zajímavá, jestli se nudí, jestli pochybují. Bobby se ale netvářil nijak. Jenom bezvýrazně hleděl na tabulky a grafy, kterými jsem listoval. Neozvalo se žádné „hm“, neviděl jsem ani, že by kývnul hlavou nebo dal cokoli najevo. Pořád jen ten bezvýrazný pohled. Velice mě to znervózňovalo. Potom však, když jsem byl asi v polovině, se Bobby náhle vztyčil a beze slova opustil kancelář.

Nevěděl jsem, co si mám myslet. Byla to má poslední možnost, jak spasit svou kariéru u Salomonů, a já to zkazil. „Kde jsem udělal chybu? Jak tuhle schůzku ještě zachráním? Neměl bych prezentaci urychlit? Nebo zpomalit? Co mám sakra dělat?“

Skoro čtyřicet minut jsem se zmítal v panice a nejistotě. Pak se ale Bobby objevil. Zastavil se u sekretářky, aby jí něco řekl, a potom pomalu vešel do kanceláře. Stál jsem, ochoten i prosit, kdyby to bylo třeba.

Než jsem ale stačil pronést slovo, Bobby řekl: „Browdere, tohle je to nejúžasnější, co jsem kdy slyšel. Byl jsem v sekci pro řízení rizik a dali nám na investování v Rusku pětadvacet milionů dolarů. Neztrácejte čas ničím jiným. Musíte co nejdřív do Moskvy, ať ty peníze začnou vydělávat, než to prošvihneme, slyšíte?“

Ano, slyšel jsem. Jasně a zřetelně.

La Leopolda

Tato slova všechno změnila. Udělal jsem, co mi bylo řečeno, vrátil se do Londýna a okamžitě se vrhl do investování pětadvaceti milionů dolarů firmy Salomon Brothers. Jednalo se však o Rusko, proto jsem nemohl zavolat svému makléřovi. V Rusku navíc žádný akciový trh nebyl. Když jsem chtěl investovat, musel jsem si jej postupně vytvořit.

V pondělí po návratu z New Yorku jsem se posadil za stůl a začal obvolávat kontakty, abych zjistil, jak bych měl vykročit. Při pátém telefonátu jsem si všiml, že ke mně svižně kráčí jakýsi důležité se tvářící muž středního věku se dvěma příslušníky ostrahy v závěsu. Když se přiblížil, vyštěkl na mě obviňujícím tónem: „Pane Browdere, jsem ředitel oddělení compliance.* Můžete mi říct, co to děláte?“

„Promiňte. Provedl jsem snad něco?“

Přikývl. „Dozvěděli jsme se, že jako zaměstnanec investiční banky vykonáváte obchod s akcemi. Jak jistě víte, bylo by to porušení pracovních předpisů.“

Pro ty, kteří nevědí, o co jde: investiční banky se dělí na dvě části – na prodejní a obchodní oddělení, které nakupuje a prodává akcie, a na oddělení investičního bankovníctví, které radí firmám v takových věcech, jako jsou fúze a nové emise akcií. Obě poloviny odděluje to, čemu se říká „čínská zeď“ – aby obchodníci s akcemi nemohli obchodovat na základě tajných informací, které investiční bankéři získali od svých klientů. Já jsem pracoval v oddělení investičního

* Oddělení vnitřní kontroly. (pozn. red.)

bankovníctví, a tudíž jsem nesměl obchodovat s akciemi. V podstatě to znamenalo, že až konečně zjistíme, jak nakupovat ruské akcie, budu se muset přesunout na obchodní parket. To však byla hudba vzdálené budoucnosti.

„Já ale žádné akcie nekupuju,“ odpověděl jsem plaše. „Jenom zjišťuju, jak se to dělá.“

„Mně je jedno, jak tomu říkáte, pane Browdere. S tím, co děláte, musíte okamžitě přestat,“ rozkázal mi ředitel oddělení compliance.

„Já ale neinvestuju. Připravuju *plán* investice. Všechno mi schválil vyšší management v New Yorku. Nedělám nic špatného,“ hájil jsem se.

Po skandálu se státními dluhopisy, který Salomon Brothers téměř zničil, nechtěla firma nic riskovat. „Je mi líto. Sbalte si věci,“ zavrčel a kývl na dva hlídače. „V investiční bance už nemůžete zůstat.“

Když jsem balil, oba strážní vykročili a založili si ruce. Vychutnávali si vzácnou příležitost tvářit se drsně. Pak mě vyvedli dveřmi, které oddělovaly investiční banku od obchodní haly. Cestou jsme minuli jednoho mladíka z maďarského týmu. Mrkl na mě a pak neslyšně naznačil: „Jdi do hajzlu.“ Nijak jsem nepochyboval, kdo mě udal.

Jakmile jsme došli na obchodní parket, strážní mě požádali, abych jim odevzdal kartu pro vstup do investiční banky, a zanechali mě s krabicemi položenými na podlaze. Obchodníci chodili kolem a zvědavě si mě prohlíželi. Byl jsem zcela ponížen a měl jsem stejný pocit jako první den v internátní škole. Netušil jsem, co bych měl dělat, takže jsem strčil krabice pod nejbližší stůl, našel telefon a zavolal Bobbymu.

„Bobby,“ vydechl jsem, „ředitel oddělení vnitřní kontroly mě právě vyhodil z investiční banky! Jsem v obchodní hale a nemám si kam sednout. Co mám dělat?“

Nezdálo se, že by ho moje trápení nějak rozrušilo. Znovu se choval bez sebemenšího náznaku empatie, stejně, jako když jsem ho minulý týden informoval o svém nápadu na investice v Rusku. „Já nevím. Tak si asi nějaké místo najdete. Mám další telefon,“ odpálil mě a zavěsil.

Zíral jsem přes obrovskou obchodní halu. Byla velká jako fotbalové hřiště. Lidé za stoly srovnanými v řadách křičeli do telefonů, mávali rukama a ukazovali na počítačové displeje. Všichni se snažili něco vytřískat z maličkých odchylek ceny všech představitelných finančních nástrojů. V tomto úlu byl tu a tam volný stůl, ale jen tak nějaký zabrat a sednout si, to nešlo. Potřeboval jsem něčí povolení.

Snažil jsem se skrýt svůj neklid a zamířil jsem k oddělení nových trhů. Znal jsem totiž jeho šéfa. Popsal jsem mu svůj problém. Zatvářil se soucitně, ale místo pro mě neměl. Proto mě odkázal do oddělení evropských cenných papírů. Tam jsem dopadl stejně.

Potom jsem zkusil oddělení derivátů, měli tam pár volných míst. Když jsem přicházel k vedoucímu, tvářil jsem se tak sebejistě, jak to jen šlo. Představil jsem se a utrousil jméno „Bobby Ludwig“. Když jsem šéfa oslovil, ani se na mě nepodíval. Musel jsem mluvit k jeho holému temenu.

Když jsem skončil, otočil se na židli a svalil se do opěradla. „Co to má kurva bejt?“ zabreptal. „Myslíte si, že si sem jen tak přijdete a řeknete mi o stůl? To je přece směšný. Jestli nemáte kde sedět, jděte na vedení a nějak si to vyřešte.“ Pak si odfrknul, otočil se ke svým displejům a zvedl sluchátko blikajícího telefonu.

Odešel jsem jako omráčený. Je známo, že obchodníci s akciemi se neumějí chovat, ale tohle? Znovu jsem zavolaal Bobbymu: „Bobby, zkusil jsem to. Nikdo mi stůl nedal. Můžete s tím prosím něco udělat?“

Tentokrát už se mi zdálo, že Bobbyho obtěžuji: „Bille, proč mě s tím pořád otravujete? Když vám nechtějí dát stůl, pracujte doma. Mně je jedno, kde to uděláte. Tady jde o investice v Rusku, ne o nějaké stoly.“

„Dobře, dobře,“ řekl jsem. Nebylo by vhodné si to s Bobbym rozházet. „Ale jak si mám nechat schválit cestu a náhrady výdajů a takové věci?“

„To zařídím,“ řekl stroze a zavěsil.

Druhý den mi kurýr přivezl domů spěšně zaslanou krabici s dvaceti bílými podepsanými příkazy ke služební cestě. Jeden jsem vyplnil, poslal jej faxem do oddělení služebních cest a na pozítří si koupil letenku do Moskvy.

Po příletu do Moskvy jsem si v pokoji hotelu Baltschug Kempinski na jižním břehu řeky Moskvy, naproti chrámu Vasila Blaženého, zřídil improvizovanou kancelář. Nejdřív bylo třeba dostat peníze do Ruska, k čemuž jsem potřeboval někoho, kdo by přijal hotovost a pomohl nám nakoupit kupony. Naštěstí jsme našli ruskou banku, která patřila příbuznému jednoho zaměstnance Salomon Brothers. Bobby se domníval, že to bude lepší, než posílat peníze do nějaké neznámé ruské banky, proto někomu ve firmě řekl, ať připraví papíry, a schválil převod jednoho milionu dolarů na zkušební kolo.

Po deseti dnech jsme začali nakupovat kupony. Začali jsme v bance – výběrem hotovosti. Sledoval jsem, jak úředníci přinášejí z trezoru peníze ve zbrusu nových stodolarovkách a cpou je do plátěného pytle velkého jako taška na

tělocvik. Tehdy jsem poprvé viděl milion dolarů v hotovosti a kupodivu to na mě nijak nezapůsobilo. Z banky pak skupina ozbrojených strážců odvezla pytel pancéřovaným autem do směnárny kuponů.

Moskevská směnárna kuponů byla v omšelé, staré sovětské konferenční hale naproti velkému obchodnímu domu GUM, kousek od Rudého náměstí. Pod elektronickou informační tabulí stály v kruzích srovnané piknikové stolky. Všechny transakce se vykonávaly v hotovosti, a jelikož směnárna byla otevřená veřejnosti, mohl tam obchodovat v podstatě každý, kdo přinesl peníze nebo kupony. Nikde žádná ostraha, proto tam měla banka neustále své strážné.

Už jenom to, jak se kupony dostávaly do Moskvy, bylo pozoruhodné samo o sobě. Rusové nevěděli, co by měli dělat s kupony, které dostali zadarmo od státu. Většinou je ochotně měnili za láhev vodky v ceně sedmi dolarů nebo za kus vepřového masa. Několik podnikavců vykupovalo bloky kuponů ve vesnicích a pak je po dvanácti dolarech prodávali konsolidátorům ve větších městech. Konsolidátor je pak odvezl do Moskvy a balík s tisícem nebo dvěma tisíci kuponů prodal u některého z těch piknikových stolků na obvodu směnárny za osmnáct dolarů kus. Nakonec je ještě větší dealer konsolidoval do balíků po pětadvaceti tisících kuponech nebo i větších a u stolků uprostřed směnárny je prodal po dvaceti dolarech. Někdo se občas pokoušel celý proces obejít, šmejdil kolem směnárny a snažil se získat slušnou sumu za menší množství. Mezi touto hojností hotových peněz a lejster se pohybovali podvodníci, byznysmeni, bankéři, zloději, ozbrojení hlídači, makléři, Moskvané, kupující i prodávající z venkova – všechno kovbojové na nové hranici.

Nejdříve jsme nabídli 19,85 dolaru za kupon v balíku deseti tisíc kusů. Když jsme sumu oznámili, nastal v hale rozruch a někdo zvedl cedulku s vytištěným číslem 12. Zaměstnanci banky a strážci mě odvedli k piknikovému stolku s dvanáctkou, kde naše skupina ukázala peníze a lidé u stolku zase kupony. Prodávající si vzal našich deset tisíc dolarů v balíčcích stovek a jeden po druhém je vložil do počítačky bankovek. Stroj vrčel a zastavil se na sumě 198 500 dolarů. Dva lidé z naší strany mezitím prohlíželi kupony, jestli nejsou padělané. Po asi půlhodině byla dohoda uzavřena. Odesli jsme kupony do našeho pancéřovaného vozu a dealer číslo 12 si odnesl peníze.

Tak se to opakovalo pořád a pořád, celé týdny. Firma Salomon nakoupila kupony za celkem pětadvacet milionů dolarů. V tu chvíli jsme však byli teprve v polovině cesty. Museli jsme ještě kupony investovat do ruských firem, což se

dělalo na takzvaných kuponových aukcích. Tyto aukce byly naprosto unikátní, jelikož kupující do ukončení dražby nevěděli, kolik budou platit. Kdyby na aukci přišel jediný člověk s jediným kuponem, získal by za něj celý balík dražených akcií. Kdyby ale naopak přišli všichni obyvatelé Moskvy se všemi svými kupony, pak by se balík akcií rovnoměrně rozdělil mezi všechny kupony předložené na aukci.

Tento postup se dal snadno zneužít a mnohé firmy, jejichž akcie se prodávaly, dělaly všechno možné, aby jiným zabránily v účasti na kuponové aukci a aby je lidé z firmy mohli levně nakoupit. Surgutněftgaz, velká ropná společnost ze Sibíře, stála údajně za uzavřením letiště večer před dražbou svých akcií. Jiná ropná společnost prý zase zablokovala v den aukce silnici hořícími pneumatikami, aby se zájemci nedostali na dražbu.

Toto dění bylo tak bizarní a tak obtížně analyzovatelné, že se jej účastnil jen málokdo – a lidé ze západu zvláště. Vznikl tedy akutní nedostatek poptávky a ceny výrazně klesly, dokonce i podle ruských měřítek. Přestože firma Salomon na každé aukci úspěšně litovala v podstatě naslepo, pečlivě jsem analyzoval všechny velké kuponové aukce v minulosti a ve všech případech byla cena akcií při začátku obchodování významně vyšší než cena zaplacená na aukci – někdy dvakrát i třikrát. Jestliže se něco významného nestalo, už samotná účast na aukci v podstatě zajistila slušný výnos z firmy.

Jakmile jsme začali akumulovat kupony, hlídal jsem sdělení vlády k aukcím jako ostříž. Nakonec jsem doporučil Bobbymu, abychom se zúčastnili půltuctu aukcí, mezi nimi prodeje ruské ropné společnosti Lukoil, státní energetické společnosti Jedinaja eněrgetičeskaja sistema a národní telefonní společnosti Rostelecom.

Než jsme skončili, Salomon Brothers na aukcích nakoupili za pětadvacet milionů dolarů ty nejpodhodnocenější akcie, jaké se kdy v dějinách nabízely. S Bobbym jsme byli přesvědčeni, že firma na tom vydělá majlant. Stačilo jen počkat.

A nemuseli jsme čekat dlouho. V květnu 1994 otiskl časopis *Economist* článek s názvem „Je čas vsadit na Rusko?“. Velmi prostými slovy popisoval tentýž odhad ceny ruských firem, k němuž jsem došel při své první cestě do Moskvy. V příštích dnech začali miliardáři, manažeři hedgeových fondů a další spekulanti volat svým makléřům a vyptávali se na ruské akcie. Vzápětí se ruský akciový trh rozpohyboval. A pohyb to byl dramatický.

Ve velmi krátké době zvýšilo naše portfolio pořízené za pětadvacet milionů dolarů svou hodnotu na 125 milionů. Vydělali jsme sto milionů!

Po tomto úspěchu jsem se stal v londýnské obchodní hale Salomon Brothers hrdinou. A konečně jsem tam dostal stůl. Titíž „kamarádi“, kteří mě nedávno přestali zvát na obědy a na panáky, teď každé ráno, než jsem přišel, čekali ve frontě u mého stolu a doufali, že bych jim mohl hodit kost v podobě pomoci při zpětinásobení jejich peněz na ruském akciovém trhu.

V následujících týdnech se u mě začali zastavovat i lidé z nejvyššího vedení firmy a tázali se, jestli bych se nechtěl setkat s jejich nejvýznamnějšími klienty. „Bille, uděláte mi velkou laskavost, když stručně informujete George Sorose.“ „Bille, Juliana Robertsona* by moc zajímalo, co mu můžete říct o Rusku.“ „Bille, měl byste chvilku pro sira Johna Templetona?***“

Samozřejmě, že bych mohl! Bylo to absurdní. Nejvýznamnější globální investoři jsou zvědaví na to, co jim můžu říct já, devětadvacetiletý viceprezident.*** Létal jsem první třídou na útraty Salomon Brothers po celém světě. Byl jsem v San Francisku, v Paříži, v Los Angeles, v Ženevě, v Chicagu, v Torontu, na Bahamách, v Curychu, v Bostonu. Po téměř každé schůzce se mě ptali: „Bille, můžete nám v Rusku vydělat nějaké peníze?“

Na to jsem odpověď neměl. V té době jsme se zabývali pouze správou firemních peněz a kapitál zvnějšku jsme přijímat nesměli. „Nevím,“ říkal jsem. „Zeptám se šéfů a uvidíme, jestli nám to dovolí.“

Takové rozhodování nebyla Bobbyho doména. Byl sice nejlepším investorem ve firmě, neměl však oprávnění rozhodovat o organizačních záležitostech tohoto typu. Po návratu do Londýna jsem se vydal do luxusní kanceláře šéfa prodeje a obchodování, a nápad mu předložil. Na rozdíl od první zkušenosti, kdy Rusko nikoho nezajímalo, mě uvítal mnohem vstřícněji: „Výborný nápad, Bille. Moc se mi líbí. Něco vám povím. Vytvoříme úderný tým a prostudujeme to.“

* Zakladatel Tiger Management Corporation, jednoho z nejúspěšnějších hedgeových fondů.

** Zakladatel Templeton Asset Management, jednoho z největších podílových fondů na světě.

*** Zní to sice nóbl, ale u Salomonů měli pravděpodobně víc viceprezidentů než sekretářek.