

Inhoud

	Woord vooraf	9
	1 Blufpoker	13
	2 Praat nooit over geld	19
3	Van je bedrijfscultuur leren houden	35
	4 Op weg naar <i>de vloer</i>	60
	5 Schurken onder elkaar	89
6	Dikzakken en hun wonderbaarlijke geldmachine	116
	7 Het Salomon-dieet	152
	8 Van <i>geek</i> tot man	173
9	De kunst van het oorlogvoeren	211
	10 Nog gelukkiger?	236
11	Als rijke mensen ook eens pech hebben	262
	Epiloog	283

Blufpoker

Het was ergens begin 1986, het eerste jaar dat de bedrijfsresultaten van mijn werkgever, Salomon Brothers, begonnen terug te lopen. Onze ceo, John Gutfreund, verliet zijn kantoor aan de handelsvloer en maakte een wandeling. Op elk willekeurig moment van de dag zetten de effectenhandelaren op deze vloer miljarden dollars op het spel. Gutfreund nam poolshoogte, simpel door rond te zwerven en vragen te stellen. Een griezelig zesde zintuig voerde hem regelrecht naar de plaats waar zich een crisis ontplooidde. Het leek alsof Gutfreund het verlies van geld kon ruiken.

Hij was wel de laatste persoon die een overspannen handelaar wenste te zien. Gutfreund (uitgesproken als *Good friend*) hield ervan je van achteren te besluipen en je te verrassen. Dat was leuk voor hem, maar niet voor jou. Als je gelijktijdig met twee telefoons bezig was een ramp te voorkomen, had je geen tijd om je om te draaien en te kijken wat er aan de hand was. Dat was ook niet nodig: je vóelde hem. De mensen in je omgeving maakten stuiptrekkende bewegingen, het leek wel een zaal met epilepsiepatiënten. Ze deden alsof ze het razend druk hadden, terwijl ze gelijktijdig gespannen staarden naar iets wat zich boven jouw hoofd bevond. Je voelde koude rillingen over je rug lopen en ik kan me voorstellen dat kleinere dieren als konijnen en hertjes een vergelijkbaar gevoel hebben wanneer ze nietsvermoedend door een grizzlybeer worden beslopen. Er rinkelde een alarmbel in je hoofd: Gutfreund! Gutfreund! Gutfreund!

Vaak genoeg hing onze ceo alleen maar wat rond, om vervolgens in het niets op te lossen. Het zou best kunnen dat je hem niet eens had opgemerkt. In twee voorkomende gevallen trof ik alleen nog maar een op een drol gelijkende askegel op de vloer aan, naast mijn stoel; een soort visitekaartje. Gutfreunds askegels waren langer en steviger dan die van

de gemiddelde directeur bij Salomon. Ik neem aan dat hij een duurder merk sigaren kon roken dan de anderen, vanwege de veertig miljoen dollar die hij in 1981 met de verkoop van Salomon Brothers had verdiend (of door de 3,1 miljoen dollar die hij zichzelf in 1986 had uitgekeerd, wat meer was dan een ceo op Wall Street ooit had gedaan).

Op deze dag in 1986 deed Gutfreund echter iets vreemds. In plaats van ons allen de stuipen op het lijf te jagen liep hij regelrecht naar de hoek van John Meriwether, die in de Raad van Bestuur zat en tevens een van Salomons beste handelaren was. Hij fluisterde een paar woorden. De handelaren in de buurt probeerden op te vangen wat er gezegd werd. Wat Gutfreund zei, is bij Salomon Brothers tot een legende uitgegroeid en een onvervreemdbaar deel geworden van de identiteit van het bedrijf. Hij zei: 'Eén spelletje, één miljoen dollar, even goede vrienden.'

Eén spelletje, één miljoen dollar, even goede vrienden. Meriwether begreep onmiddellijk wat hij bedoelde. De Koning van Wall Street, zoals *Business Week* Gutfreund had bestempeld, wilde een spelletje bluffpoker spelen, met een miljoen dollar als inzet. Hij speelde het spel bijna elke middag met Meriwether en de zes jonge arbitragehandelaren die voor Meriwether werkten, en gewoonlijk werd hij levend gevild. Sommige handelaren zeiden dat Gutfreund absoluut geen partij voor hen was. Anderen die zich John Gutfreund niet anders dan almachtig konden voorstellen (en dat waren er nogal wat), zeiden dat hij met zijn verliezen een bepaald doel voor ogen had, maar het was een raadsel welk doel dat precies zou kunnen zijn.

Wat Gutfreunds uitdaging deze keer zo bijzonder maakte, was de hoogte van de inzet. Normaal gesproken vergokte hij niet meer dan een paar honderd dollar. Een miljoen was ongehoord. De laatste drie woorden van zijn uitdaging, 'even goede vrienden', betekenden dat de verliezer nogal in moeijikheden zou komen, maar niet het recht had zich daarover te beklagen. Hij zou de broekriem moeten aanhalen en zijn armoede voor zich moeten houden. Als het niet de Koning van Wall Street betrof, zou je je kunnen afvragen: waarom? Waarom juist Meriwether uitdagen, terwijl ook een minder hooggeplaatste directeur voor dit doel gebruikt zou kunnen worden? Het leek alsof Gutfreund gek worden was. Meriwether was de Koning van het Spel, de bluffpokerkampioen van Salomon Brothers' handelsvloer.

Aan de andere kant: als je één ding op de vloer leert, is het dat winnaars als Gutfreund áltijd een bepaalde reden hebben voor wat ze doen.

Het hoeft geen goede reden te zijn, maar ze hebben in elk geval een bepaald doel voor ogen. Ik kon Gutfreunds gedachten niet lezen, maar ik weet dat alle jongens op de handelsvloer gokten en ik vermoed dat hij ontzettend graag 'een van de jongens' wilde zijn. Ik denk dat het Gutfreunds bedoeling was de jongens eens te laten zien hoeveel lef hij had, zoals een jochie dat van de hoge duikplank springt. Wie kon dit doel beter dienen dan Meriwether? Bovendien was Meriwether waarschijnlijk de enige handelaar die zowel het geld als het lef had om met een dergelijke inzet te spelen.

Deze absurde situatie moet in een bepaalde context worden gezien: John Meriwether had in de loop van zijn carrière honderden miljoenen dollars voor Salomon Brothers verdiend. Hij had het bijzondere, door effectenhandelaren zeer hoog gewaardeerde vermogen om zijn emoties te verbergen. Bij de meeste handelaren kun je aan de manier waarop ze praten dan wel de manier waarop ze zich bewegen merken of ze geld verliezen of verdienen. Ze zijn of te ontspannen of te gespannen. Bij Meriwether kon je het nooit ofte nimmer zeggen. Wanneer hij won had hij dezelfde gelaatsuitdrukking als wanneer hij verloor. Ik denk dat hij uitstekend in staat was de gevoelens te beheersen die de meeste handelaren uiteindelijk fataal worden: angst en hebzucht. Dit maakte hem zo eerbaar als een man die zijn eigen belangen zo meedogenloos najaagt maar zou kunnen zijn. Als hij ter sprake kwam, sprak men slechts met eerbied over hem: 'Hij is de beste handelaar van Wall Street,' 'Ik heb nog nooit iemand gezien die zulke hoge risico's aandurft,' of: 'Een heel gevaarlijke blufpokerspeler.'

Meriwether biologieerde de jonge handelaren die voor hem werkten. Zijn jongens liepen in leeftijd uiteen van vijftientig tot tweeëndertig jaar. (Hij was ongeveer veertig.) De meesten waren afgestudeerd in wiskunde, economie en/of natuurkunde. Wanneer ze echter eenmaal in Meriwethers hoek waren ondergebracht, vergaten ze dat ze zich eigenlijk als zelfstandig denkende intellectuelen zouden moeten gedragen, het waren discipelen geworden. Ze raakten bezeten van blufpoker. Ze beschouwden het als hún spel en zij maakten het ook weer een tikje belangrijker.

John Gutfreund was en bleef een buitenstaander in hun spel. Dat *Business Week* zijn foto op het omslag plaatste en hem de Koning van Wall Street noemde, zei hun niet veel. In feite draaide het hierom: Gutfreund was de Koning van Wall Street, maar Meriwether was de Koning

van het Spel. Wanneer Gutfreund gelauwerd werd door de heren van de pers, kon je de handelaren bijna horen denken: gekken en dwazen schrijven hun namen op deuren en glazen. Gutfreund was weliswaar zelf ooit ook handelaar geweest, maar dat klonk als een excuus van een oude vrouw die zegt dat ze ooit een mooie meid was.

Soms leek het alsof Gutfreund er zelf ook zo over dacht. Hij handelde graag. Vergeleken met het managen van een effectenbank was het handelen een stuk directer. Je gokte en je won of verloor. Als je won, bewonderde men je, zelfs tot in de top van het bedrijf. Men benijdde je en had ontzag voor je. En terecht: jij beheerste de poen. Als manager van een bedrijf kreeg je vast ook wel je portie bewondering, afgunst en ontzag, maar wat had je daaraan? Jij verdiende geen geld voor Salomon, jij nam geen risico. Je was met handen en voeten gebonden aan je producenten. Zij namen de risico's. Zij bewezen elke dag weer dat ze beter met risico's konden omgaan dan de rest van de risiconemende wereld, dat ze superieur waren. Het geld werd verdiend door risiconemers als Meriwether en hoe het werd verdiend, viel buiten Gutfreunds gezichtsveld. Daarom dachten veel mensen dat het doldrieste uitdagen van de arbitragepief voor een spelletje met een miljoen dollar als inzet Gutfreunds manier was om te laten zien dat ook hij een gokker was. En als je wilde bluffen, was het spelen van blufpoker de enige mogelijkheid. Het spel betekende heel wat voor de handelaren. Mensen als John Meriwether geloofden dat blufpoker veel overeenkomst had met de effectenhandel. Het stelde het karakter van de handelaar op de proef. Het verscherpte je instincten. Een goede speler was een goede handelaar en omgekeerd, daar waren we allemaal van overtuigd.

Het Spel: bij blufpoker wordt er een cirkel gevormd door een groepje spelers – minimaal twee, maximaal tien. Elke speler houdt een dollarbiljet tegen zijn borst gedrukt. Het spel lijkt erg veel op het blufpoker dat met dobbelstenen wordt gespeeld. Elke speler probeert de anderen om de tuin te leiden met het serienummer dat op het biljet gedrukt staat. Een handelaar begint met het 'uitbrengen van een bod'. Hij zegt bijvoorbeeld: 'Drie zessen.' Hij bedoelt daarmee te zeggen dat er volgens hem op alle in het spel betrokken bankbiljetten samen, inclusief zijn eigen, minstens drie zessen staan.

Zodra het eerste bod is uitgebracht, beweegt het spel zich kloksgewijs langs de cirkel. Laten we zeggen dat het bod drie zessen is. De speler links van degene die het bod heeft uitgebracht, kan twee dingen doen:

hij kan hoger bieden (er zijn twee vormen van een hoger bod: dezelfde hoeveelheid van een hoger cijfer, dus drie zevens, achten of negens, of een grotere hoeveelheid van een willekeurig cijfer, bijvoorbeeld vier vijven), of hij kan zijn voorganger uitdagen, dat is als het ware zeggen: 'Dat geloof ik niet.'

Het bluffen gaat door totdat alle andere spelers ermee akkoord gaan om het bod van een speler uit te dagen. Slechts dan en niet eerder laten de spelers hun serienummers zien en stellen ze vast wie er door wie is overbluft. Gedurende het spel werken de hersenen van een goede speler koortsachtig alle mogelijkheden uit. Wat is statistisch gezien de waarschijnlijkheid dat er zich in de cirkel, met laten we zeggen veertig willekeurige cijfers, drie zessen bevinden? Voor een beetje speler is het berekenen echter het gemakkelijkste deel van het spel. Het moeilijkste is het aflezen van de gezichten van de andere spelers. Het spel wordt ingewikkelder naarmate de spelers het spel van bluffen en overbluffen beter beheersen.

Het spel heeft iets weg van handelen, zoals een steekspel iets heeft van oorlogvoeren. Een blufpokerspeler vraagt zichzelf, tot op zekere hoogte, hetzelfde af als een effectenhandelaar: is dit een aanvaardbaar risico? Hoe sluw is mijn tegenstander? Heeft hij enig idee waar hij mee bezig is en zo niet: hoe kan ik zijn stomiteit het best uitbuiten? Wanneer hij hoog biedt, bluft hij dan of heeft hij werkelijk goede cijfers? Probeert hij me te verleiden een stom bod uit te brengen, of heeft hij echt vier dezelfde cijfers in zijn hand? Elke speler zoekt zwakheden, voorspelbaarheden en een patroon in het gedrag van de anderen en probeert te voorkomen dat zij dit bij hem kunnen ontdekken. De effectenhandelaren van Goldman Sachs, First Boston, Morgan Stanley, Merrill Lynch en andere effectenhuisen op Wall Street spelen allemaal een bepaalde variant van blufpoker, maar de plek waar met de hoogste inzetten wordt gespeeld is, dankzij John Meriwether, de New Yorkse handelsvloer van Salomon Brothers.

De code van blufpoker lijkt ergens op de code van een revolverheld uit het Wilde Westen; je kunt niet zeggen: 'Nee dank je, ik heb geen zin vandaag.' Vanwege deze code – die zijn code was – voelde John Meriwether zich verplicht om te spelen. Maar hij wist dat het stom was. Hij zou nooit kunnen winnen. Als hij won, zou dat Gutfreund ergeren en dat kon niet veel goeds betekenen. Als hij verloor, was hij een miljoen dollar uit eigen zak kwijt. Dat was nog erger dan de baas overstuur ma-

ken. Alhoewel Meriwether veruit de beste speler van het spel was, kon in een enkel spelletje van alles gebeuren. Het zou best kunnen dat de factor geluk de uitkomst van het spel zou bepalen. Meriwether was de hele dag bezig stomme weddenschappen te omzeilen en hij was niet van plan op deze gok in te gaan.

‘Nee, John,’ zei hij, ‘als we om zulke bedragen spelen, wil ik ook om echt geld spelen. Tien miljoen dollar, even goede vrienden.’

Tien miljoen dollar. Het water liep de handelaren in de mond. Meriwether speelde al blufpoker nog voor het spel was begonnen. Gutfreund overwoog het tegenvoorstel. Het was echt iets voor hem om erop in te gaan. Je kunnen veroorloven om zoiets serieus te overwegen was een luxe die hem goed moet zijn bevallen. (Wat is het toch leuk om rijk te zijn.)

Aan de andere kant was (en is) tien miljoen dollar een hoop geld. Als Gutfreund zou verliezen, zou hij nog dertig miljoen over hebben. Zijn vrouw Susan was bezig meer dan vijftien miljoen in de herinrichting van hun flat in Manhattan te steken (Meriwether wist dat). En omdat Gutfreund de baas was, hoefde hij zich overduidelijk niet aan Meriwethers code te houden. Wie weet, misschien kende hij Meriwethers code niet eens. Misschien was de uitdaging alleen maar bedoeld om Meriwethers reactie te testen. (Zelfs Gutfreund wilde zich over zijn paradepaardje kunnen blijven verbazen.) Dus bedankte Gutfreund voor de eer, lachend als een boer met kiespijn, en zei: ‘Jij bent gek!’

Nee, dacht Meriwether, alleen maar goed. Erg goed.

Praat nooit over geld

'Ik wil effectenmakelaar worden. Als jij tienduizend aandelen hebt, verkoop ik die voor jou. Ik verdien een hoop geld. Ik zal mijn baan heel, heel erg leuk vinden. Ik zal mensen helpen. Ik zal miljonair zijn. Ik zal een groot huis hebben. Dat wordt leuk.'

Zevenjarige leerling uit Minnesota over: 'Wat ik wil worden als ik groot ben.'

In de winter van 1984 woonde ik in Londen om mijn doctoraal economie aan de London School of Economics te halen, toen ik een uitnodiging ontving om met de koningin-moeder te dineren. Die uitnodiging kreeg ik via een verre nicht van mij die jaren daarvoor (het lijkt wel een sprookjesboek) met een Duitse baron was getrouwd. Hoewel ik niet tot het soort mensen behoor die regelmatig worden uitgenodigd om in St. James's Palace te komen dineren, was dit bij de barones tot haar genoegen wel het geval. Ik huurde een smoking en stapte in de metro. Deze gebeurtenis was de eerste in een reeks van onwaarschijnlijkheden, die uiteindelijk in een baan bij Salomon Brothers zou resulteren.

Wat een persoonlijke ontmoeting met het Engelse koningshuis had moeten worden, bleek een liefdadigheidsdiner te zijn met zes- of zeventienhonderd verzekeringsagenten. We spreidden ons over de Great Hall en namen plaats in donkere houten zetels op wijnrode tapijten, onder sombere schilderijen van de koninklijke familie, alsof we op auditie waren als figuranten in een operette.

Ergens in de Great Hall bevonden zich, zoals de Voorzienigheid dat wilde, twee managing directors van Salomon Brothers. Ik wist dat omdat ik, zoals de Voorzienigheid dat eveneens wilde, tussen hun echtgenotes in zat.

De vrouw van de oudere managing director, een Amerikaanse, nam, nadat we klaar waren met het uitsteken van onze nekken om een glimp van het Engelse koningshuis te kunnen opvangen, de touwtjes stevig in handen. Toen ze hoorde dat ik aanstalten maakte om de arbeidsmarkt te betreden en overwoog bij een investeringsbank te gaan werken, veranderde de conversatie in een sollicitatiegesprek. Gedurende ongeveer een uur ondervroeg ze me, ergerde ze me en maakte ze me onzeker, totdat ze ein-

delijk tevreden was en ophield. In overweging nemend wat ik zoal had bereikt in de vierentwintig jaar die ik op deze aardbol had vertoefd, vroeg ze waarom ik niet op de handelsvloer van Salomon Brothers kwam werken.

Ik probeerde kalm te blijven. Ik was bang dat wanneer ik te gretig zou overkomen, het bij haar zou kunnen opkomen dat ze zich in mij had vergist. Ik had onlangs John Gutfreunds (inmiddels legendarisch geworden) commentaar gelezen waarin hij zei dat je, om bij Salomon Brothers op de handelsvloer te kunnen slagen, elke morgen moest opstaan met het gevoel dat je 'klaar was om de reet van een beer af te bijten'. Ik zei dat me dat niet bijzonder prettig leek. Ik legde haar uit hoe ik me het leven bij een investeringsbank voorstelde. (Mijn omschrijving hield onder andere een groot, met glas omgeven kantoor, een secretaresse, een ruime onkostenvergoeding en veel vergaderingen met captains of industry in. Zulke baantjes bestaan er weliswaar bij Salomon Brothers, maar zijn niet erg gewild. Men zit dan bij *corporate finance*. Dat is wat anders dan de effectenhandel, hoewel beide in het algemeen tot de activiteiten van een investeringsbank behoren. Gutfreunds handelsvloer, waar effecten worden gekocht en verkocht, is het chaotische middelpunt van geld verdienen en risico's nemen. Effectenhandelaren hebben geen secretaresses, kantoren of vergaderingen met captains of industry. Corporate finance, dat ten dienste staat van bedrijven en regeringen, cliënten genaamd, die geld lenen, is, met de handelsvloer vergeleken, een verfijnd en wereldvreemd onderdeel van de investeringsbank. Omdat zij geen geld riskeren worden bedrijfsfinanciers door handelaren als watjes beschouwd. Wanneer men echter de normen van Wall Street buiten beschouwing laat, is corporate finance nog steeds een arena vol met kerels die zichzelf voortdurend op de borst slaan.)

De dame van Salomon Brothers haalde na mijn kleine toespraak diep adem en zei toen dat alleen verwijfde dandy's met miserabele salarissen op corporate finance werkten. Had ik geen lef? Wilde ik de hele dag op een kantoor zitten? Wat was ik: een of andere Jan Lul?

Het was duidelijk dat ze niet op een antwoord zat te wachten. Ze gaf de voorkeur aan vragen stellen. Dus vroeg ik haar of ze bij machte was mij een baan aan te bieden. Dit had tot gevolg dat ze de kwestie of ik een flinke vent was verder liet voor wat het was en me verzekerde dat ze, zodra ze thuis zou zijn, haar echtgenoot de zaak ten gunste van mij zou laten afhandelen.

Na de maaltijd waggelde de vierentachtjarige koningin-moeder de

zaal uit. Wij, de achthonderd verzekeringsagenten, de twee managing directors van Salomon Brothers, hun echtgenoten en ik, stonden op en bewaarden een respectvol stilzwijgen toen zij zich in de richting bewoog van wat ik dacht dat de achterdeur was. Toen realiseerde ik me dat het de voordeur van het paleis moest zijn en dat wij, de figuranten van het liefdadigheidsdiner, als leveranciers door de achterdeur waren binnengeloodst. Maar goed, de koningin-moeder bewoog zich in onze richting. Achter haar liep, recht als een stok en gekleed in een wit jacquet met een witte das, Jeeves. Hij droeg een zilveren schaal. Na Jeeves kwam, achter elkaar, een aantal langwerpige hondjes, corgi's genoemd, die iets van grote ratten weghadden. Engelsen vinden corgi's leuk. Het Engelse koningshuis, zoals mij later is verteld, neemt de honden overal mee naartoe.

Er heerste een absoluut stilzwijgen in de Great Hall van St. James's Palace. Zodra de koningin-moeder in hun nabijheid kwam, bogen de verzekeringsagenten als knipmessen. De corgi's waren erop getraind elke vijftien seconden een buiging te maken door hun achterpoten te kruisen waarbij ze met hun dikke buiken de vloer raakten. Eindelijk bereikte de stoet zijn bestemming. Wij stonden in de onmiddellijke nabijheid van Hare Majesteit. De vrouw van Salomon Brothers gloeide van opwinding. Ik gloeide ook, ik geef het toe, maar zij gloeide meer. Haar verlangen om door de koningin-moeder te worden opgemerkt, was duidelijk merkbaar. Er zijn talloze manieren om de aandacht van het koningshuis op je te vestigen te midden van achthonderd zwiigende vertegenwoordigers van Prudentia, maar de doeltreffendste is waarschijnlijk schreeuwen. En dat deed ze. Om volledig te zijn, ze schreeuwde: 'Hé, koningin! Mooie honden heb je daar!'

Tientallen verzekeringsagenten trokken wit weg. Eigenlijk waren ze al bleek, dus misschien overdrijf ik, maar ze kuchten flink en keken ongemakkelijk naar de kwastjes op hun schoenen. De enige persoon die niet in het minst onder de indruk van het incident was, was de koningin-moeder zelf. Zonder aarzeling verliet ze de zaal.

Op dat eigenaardige moment in St. James's Palace lieten de vertegenwoordigers van twee trotse grootheden zich van hun beste kant zien: de onverstoorbare koningin-moeder, die zo elegant met een pijnlijke situatie om wist te gaan door die simpelweg te negeren, en de vrouw van de managing director van Salomon Brothers, die gebruikmakend van haar reservevoorraad zenuwen en intuïtie, al schreeuwend het machtseven-

wicht wist te herstellen. Ik had altijd al een zwak voor het koningshuis gehad, in het bijzonder voor de koningin-moeder. Maar vanaf dat moment vond ik Salomon Brothers, de schrik van St. James's, even onweerstaanbaar. Eerlijk waar. In de ogen van sommigen waren ze grof, bot en asociaal, maar dat was voor mij juist het aantrekkelijke. Dit waren, voor zover dat bij effectenhandelaren mogelijk was, mijn mensen. En ik twijfelde er geen moment aan dat deze ongewoon krachtige exponent van de Salomon Brothers-cultuur haar echtgenoot zou kunnen overhalen mij aan een baan te helpen.

Ik werd al snel door haar echtgenoot uitgenodigd op het Londense filiaal van Salomon en voorgesteld aan de handelaren en makelaars op de handelsvloer. Ik vond ze aardig. Mij sprak het commerciële geroezemoes om hen heen aan. Maar er was mij formeel nog steeds geen baan aangeboden en er stonden ook geen echte sollicitatiegesprekken op het programma. Uit het uitblijven van een scherp kruisverhoor bleek wel dat de vrouw van de managing director woord gehouden had en dat Salomon van plan was mij aan te nemen, maar niemand vroeg me om nog eens terug te komen.

Enkele dagen later werd ik weer gebeld. Of ik zin had om half zeven 's ochtends te ontbijten in het Londense Berkeley Hotel, met Leo Corbett, het hoofd van de afdeling personeelszaken van Salomon in New York? Natuurlijk zei ik dat ik daar zin in had. Dus onderging ik het pijnlijke en onnatuurlijke proces van om half zes 's ochtends opstaan en een blauw pak aantrekken om een zakenontbijt te nuttigen. Maar Corbett bood me evenmin een baan aan, alleen maar een bord met nattige roerei-eren. We hadden een plezierig gesprek, hetgeen mij in verwarring bracht, omdat de personeelsmensen van Salomon Brothers van die klootzakken moesten zijn. Het leek me wel duidelijk dat Corbett wilde dat ik voor Salomon ging werken, maar hij kwam niet over de brug en deed me geen aanbod. Ik ging naar huis, trok het pak uit en dook weer in bed.

Vertwijfeld vertelde ik uiteindelijk een medestudent aan de London School of Economics wat er gebeurd was. Omdat hij dolgraag een baan bij Salomon Brothers wilde hebben, wist hij exact wat mij te doen stond. Salomon Brothers, zei hij, bood nooit banen aan. Ze waren zo slim om mensen niet de gelegenheid te bieden een dergelijk aanbod van de hand te wijzen. Salomon Brothers gaf alleen maar hints. Als ze mij een hint hadden gegeven dat ze mij wel wilden aannemen, kon ik het beste Leo Corbett in New York bellen en de baan gewoon nemen.

Dat deed ik. Ik belde hem, stelde mezelf nogmaals voor en zei: 'Ik wil je even laten weten dat ik akkoord ga.'

'Blij je aan boord te hebben,' zei hij en lachte.

Goed, maar wat nu? Hij legde uit dat mijn leven bij 'de Brothers' zou beginnen met een trainingsprogramma dat eind juli van start zou gaan. Hij zei dat er behalve mij nog ten minste honderdtwintig andere studenten aan het trainingsprogramma zouden deelnemen, van wie de meesten waren gerekruteerd op universiteiten en business schools. Toen hing hij op. Hij had me niet verteld wat ik zou gaan verdienen en ik had er ook niet naar gevraagd omdat ik wist, om redenen die weldra duidelijk zullen worden, dat investeringsbankiers niet graag over geld praten.

Er gingen dagen voorbij. Ik wist niets van de effectenhandel en als gevolg daarvan niets over Salomon Brothers. Salomon Brothers is, meer dan enig ander bedrijf op Wall Street, een bedrijf dat door handelaren wordt gedreven. Ik wist alleen wat ik in de kranten had gelezen en die zeiden dat Salomon Brothers de meest winstgevende investeringsbank van de wereld was. Dat kon wel zijn, maar de manier waarop ik aan een baan bij het bedrijf gekomen was, was verdacht aangenaam geweest. Na enige euforie over het uitzicht op een vaste baan werd ik echter sceptisch ten aanzien van de aantrekkelijkheid van het leven op een handelsvloer. Ik dacht aan het vooruitzicht op een baan als bedrijfsfinancier. In andere omstandigheden zou ik wellicht naar Leo (we noemden elkaar bij de voornaam) hebben geschreven dat ik geen lid van een club wenste te zijn die mij zo snel als lid accepteerde. De omstandigheid was echter van dien aard dat ik geen andere baan had.

Ik besloot dat ik maar moest leren leven met het stigma dat ik mijn eerste echte baan had verkregen via kruiwagens. Dat was in elk geval beter dan het stigma van werkloosheid. Elk ander pad naar de handelsvloer van Salomon Brothers zou geplaveid zijn geweest met nare obstakels, zoals sollicitatiegesprekken. (Er hadden dat jaar al zesduizend mensen gesolliciteerd.) De meeste mensen met wie ik uiteindelijk zou gaan werken, waren tijdens de sollicitatiegesprekken behoorlijk aangevallen en vertelden akelige verhalen. Behalve de gekke herinnering aan Salomons aanval op de Engelse troon, had ik geen enkel oorlogstrauma en ik voelde me gematigd beschaamd.

Goed dan, ik geef het toe: een van de redenen waarom ik me de kans om bij Salomon Brothers te werken niet wilde laten ontglippen, was dat ik

de keerzijde van het baantjes jagen op Wall Street al eens had meege maakt en geen zin had om me daar nog eens aan te onderwerpen. Als laatstejaars student had ik in 1981, drie jaar voordat het geluk mij op die avond in St. James's Palace toelachte, bij een aantal banken gesolliciteerd. Ik heb op Wall Street nog nooit zoveel eenstemmigheid meege maakt over welk onderwerp dan ook als destijds over mijn sollicitatie. Sommigen lachten mij in mijn gezicht uit wanneer ze mijn cv lazen. Vertegenwoordigers van diverse vooraanstaande banken vertelden me dat het mij ontbrak aan commercieel inzicht, een nette manier om me te zeggen dat ik de rest van mijn leven in armoede zou moeten slijten. Ik heb altijd moeite gehad met plotselinge veranderingen en deze was wel zeer plotseling. Ik herinner me nog dat ik me mezelf absoluut niet kon voorstellen in een pak. Ook had ik nog nooit een bankier met blond haar gezien. Alle geldmensen die ik ooit had ontmoet waren donker of kaal. Ik was geen van beide, dus u ziet, ik had problemen. Een kwart van de mensen die gelijk met mij bij Salomon Brothers begonnen, kwam rechtstreeks van de universiteit en was dus geslaagd voor een test waarvoor ik gezakt was. Ik vraag me nog steeds af hoe dat kon.

In die periode interesseerde ik me niet bijzonder voor de effectenhandel en daarin was ik geen uitzondering. Als men het in die tijd met laatstejaars studenten over handelsvloeren gehad zou hebben, hadden ze gedacht dat het over de verkoop van vloerbedekking voor winkels ging. Een van de grootste veranderingen in de jaren tachtig was dat de duurst opgeleide mensen zowel in Amerika als in het Verenigd Koninkrijk hun houding ten opzichte van de effectenhandel langzamerhand begonnen te wijzigen. Mijn jaar (1982) aan Princeton University was een van de laatste groepen die krampachtig bleven vasthouden aan de niet-geïnteresseerde houding ten opzichte van de effectenhandel. Dus solliciteerden we niet op vacatures op de handelsvloer, maar aasden in plaats daarvan op slechter betaalde baantjes in de corporate finance. Het aanvangssalaris was ongeveer vijftiwintigduizend dollar per jaar, plus bonus. Alles bij elkaar genomen verdiende je ongeveer zes dollar per uur. De functiebenaming (je 'titel') luidde 'fundamenteel analist'.

Analisten analyseerden helemaal niks. Ze waren niets meer dan slaven voor een groep bedrijfsfinanciers, de mannen die het onderhandelen en het administratieve werk (niet de handel) met betrekking tot emissies van Amerikaanse ondernemingen als taak hadden. Bij Salo-

mon Brothers waren zij de minkukels onder de minkukels; bij andere banken waren zij de minkukels onder degenen die met respect werden benaderd. In elk geval hadden ze een miserabel baantje. Analisten maakten kopieën, deden corrigeerwerk en verzamelden adembenevend saai stukken, dat alles gedurende negentig uur (of meer) per week. Als ze dit werk bijzonder goed deden, dan stonden ze bij hun chefs in een goed blaadje.

Dat was een twijfelachtige eer. De chefs rustten hun lievelingsanalisten uit met piepers, zodat ze vierentwintig uur per dag bereikbaar waren. Een paar van de allerbeste analisten die dit werk enige maanden gedaan hadden, verloren de wil om een normaal leven te leiden. Ze gaven zich volledig aan hun werkgevers en werkten het klokje rond. Ze sliepen amper en zagen er vaak ongezond uit; hoe beter ze in hun werk werden, des te dichter naderden ze de dood. Een buitengewoon succesvolle analist, die in 1983 voor Dean Witter werkte (een vriend die ik in die tijd benijdde om zijn hoge maatschappelijke positie), was zo uitgeput dat hij regelmatig tijdens het rustige middaguur even op de wc een dutje ging doen. Meestal werkte hij 's avonds en in het weekend gewoon door, maar wanneer dat een enkele keer niet zo was, werd hij gekweld door schuldgevoelens. Hij deed alsof hij last had van constipatie, voor het geval het iemand zou opvallen hoe lang hij op de wc zat.

Het was een vaststaand feit dat je twee jaar analist bleef. Daarna werd er van je verwacht dat je naar een business school ging. Achteraf geven veel analisten toe dat de twee jaar tussen de universiteit en de business school de ergste van hun leven zijn geweest. De analist was een gevangene van zijn eigen kortzichtige ambities. Hij wilde geld. Hij wilde, zonder voor streber te worden uitgemaakt, gewaardeerd worden door zijn collega's. (Ik vertel dit omdat ik zelf ternauwernood aan deze gevangenis ben ontsnapt, en niet eens door eigen toedoen. Zou ik niet zijn ontsnapt, dan zat ik er nu nog. Ik zou nog steeds bezig zijn met het beklimmen van dezelfde eindeloze ladder als mijn collega's.) Er was één weg, slechts één enkele weg die de zekerheid bood om vooruit te komen, en iedereen die in 1982 ogen in zijn kop had, zag welke weg dat was: afstuderen in economie. Gebruik je titel om een baan te krijgen als analist op Wall Street; gebruik je analistenbaan om toegelaten te worden op Harvard of Stanford Business School en maak je later maar zorgen over de rest van je carrière.

Wat mijn medestudenten en mij eind 1981, begin 1982 dus meer

dan alles bezighield, was de vraag: hoe word ik analist op Wall Street? Het feit dat steeds meer studenten deze ambitie koesterden, had enorme gevolgen. Het eerste en meest voor de hand liggende was dat er een drempel opgeworpen werd om op Wall Street binnen te komen. Er zijn diverse statistische gegevens waarmee dit kan worden aangetoond. Hier is er een: veertig procent van de dertienhonderd mensen die in 1986 afstudeerden aan Yale University solliciteerde bij één bank, First Boston. Ik denk dat banken een zeker en veilig gevoel boden. En hoe groter de aantallen sollicitanten waren, des te gemakkelijker was het voor hen om zichzelf wijs te maken dat die handel zo gek nog niet was. Het eerste wat je op de handelsvloer leert, is dat wanneer veel mensen belang hebben in één bepaald product, of het nu een aandeel, een obligatie of een baan is, het betreffende product snel overgewaardeerd raakt. Jammer genoeg had ik toen nog nooit een handelsvloer gezien.

Het tweede gevolg, waar ik destijds zelf direct mee werd geconfronteerd, was de bijzonder hoge belangstelling voor de studie economie. In 1987 had Harvard alleen al voor de propedeuse economie veertig afdelingen, met in totaal duizend studenten; het aantal aanmeldingen had zich in tien jaar tijd verdriedubbeld. In mijn laatste jaar op Princeton werd, voor de eerste keer in de geschiedenis van de universiteit, economie de meest gekozen studie, en hoe meer mensen economie gingen studeren, des te meer werd afstuderen in economie een vereiste voor een baan op Wall Street.

Daar was een plausibele reden voor: economen bevredigen de basisbehoeften van de investeringsbankier. Investeringsbanken wilden praktische mensen, die hun opleiding ondergeschikt maakten aan hun carrière. Economie, een steeds diffuser wordende wetenschap die zich met mathematische verhandelingen zonder duidelijk doel bezighield, leek te zijn ontworpen als een selectie-instrument voor toekomstige werkgevers. De wijze waarop economiecolleges werden gegeven bevestigde dit vermoeden. Ik bedoel maar: er waren weinig mensen die zeiden dat ze economie studeren echt leuk vonden; van echte motivatie was geen sprake. Economie studeren was meer een rituele opoffering. Ik kan het natuurlijk niet bewijzen. Het is een hypothese, gebaseerd op wat economen 'casuele ervaringsleer' noemen. Ik observeerde. Ik zag vrienden van me wegwijnen. Ik vroeg redelijk intelligente mensen waarom ze economie studeerden en bij een investeringsbank wilden gaan werken. Zij antwoordden me dat economie voor hen het meest praktische was, ook