

Název: Zpověď prohnílého bankéře

Autor: Crésus

Nakladatelství: Prostor, Praha 2012

Stav: od nakladatele

* * *

Napiš tedy, co jsi viděl – to, co jest, i to, co se má stát potom.

ZJEVENÍ JANOVO 1,19

Všem těm, kdo dosud mají důvěru ve svou banku...

Prolog

Neznáte mě, nikdy jste o mně neslyšeli. Vyrostl jsem ve stínu, v harému peněz. Jsem příživníkem velkých financí, jedním z členů vedení jedné z největších francouzských bank. I když mě nepřepláceli, v průběhu patnácti let jsem nakřečkoval několik milionů eur. Maličkost ve srovnání s platy a prémiei spekulantů na termínované obchody, které řídím. Nebo spíš jsem řídil. Před pěti měsíci mě totiž prezident, který si najednou nějak moc potrpí na pravidla a kontrolu rizik, od obchodů odstavil. Že prý jsem byl nedbalý. Ba přímo nezodpovědný. Že jsem Banku položil. Zkrátka jsem zaplatil za všechny zhovadilosti, ke kterým tu za poslední dvě desetiletí došlo. Ale hlavně jsem to slízl místo prezidenta.

I když jsem dlouho přivíral oči nad tím, čemu by se mělo správně říkat naše mafiánské praktiky – nebyl jsem přece ve vedení jediný slepý. Napadli všechno, co se dalo: výkyvy finančních derivátů, nadhodnocení nemovitostí, podělanou diverzifikaci, prodeje se spekulací na pokles kurzu... A zatím jsme se úplně, nebo téměř úplně potápěli.

Jsem za to zodpovědný? Nepochybně. Ale byl jsem v dobré společnosti. Bankéři, investoři a kontrolní orgány (jak si říkají), všichni přesvědčovali sami sebe o tom, že prosperita vydrží sto let. Co se týče ratingových agentur a ministrů financí, ti mají dobrou omluvu: vlastně tomu vůbec nerozumějí.

Ten svátek trval skoro dvacet let. Dvacet let, kdy se člověk mohl přecpávat, vysmívat pravidlům a přitom ještě udělovat lekce klientům.

Mimochodem, žádným rytířem bez bázně a hany naší profese nebudu. Nahlásit okrádání klientů? Fantastické zisky z běžných účtů? Nerozvázně vybírané provize? To není nic pro mě.

V každém případě dnes už je příliš pozdě. Zavládl chaos a navzdory vynalézavým komentářům, které nám od loňského září ohlašují oživení burz a světýlko na konci tunelu, krach potrvá. Oživení? O tom budeme moci mluvit až tak za rok. Možná za dva. Společnost burzovních dohodců (CAC 40), potom co zaznamenala volný pád, se pořádku ne a ne vzpamatovat. Ta recese nás vyčerpá. Ale nemějte o nás starost: bankéři se z toho dostanou.

Ted' mám chuť promluvit. Abych se mstil? Možná. Ale hlavně proto, abych odhalil nadutost prostředí, ve kterém jsem se tak dlouho pohyboval. A kdyby šlo jen

o nadutost. Také bych mohl mluvit o nezpůsobilosti všech těch prezidentů a generálních ředitelů, ne-li

o jejich úplatnosti. I když do rukou zákona nepadnou. Protože všechno, co se dělalo, bylo přesně na hranici zákonnosti, to se musí uznat...

Takže jsem se rozhodl promluvit. Jistě, nebudu moci říct všechno, ale i tomu, co povím, bude mnohým zatěžko uvěřit. Nicméně odhalím, co jsem viděl, a kdykoli to bude možné, uvedu jména, pravá jména původců toho chaosu. A prozradím, jak k tomu krachu došlo. Protože náhoda nebo osud v tom až tak velkou roli nehrají.

Tato zpověď se nutně nebude líbit mým šéfům ani bývalým kolegům. Prohnilý bankéř? Ano, беру to na sebe. Prolezlý ziskuchtivostí: bonusy, beztrestnost, svatouškovský optimismus, pocit nezodpovědnosti. Zkažený až do morku kostí!

Co vy to vlastně chcete vědět? Jestli hodlám vrátit peníze, o které jsem vás po všechny ty roky okrádal? No, raději to řeknu hned: odpověď zní ne!

1

Poslední iluze

Všechno to začalo koncem prázdnin. Dopřál jsem si tři týdny zahálky v Cavalaire poblíž Saint-Tropez v našem novém domě za tři miliony eur, vysázené na dřevo loni na jaře. Po monumentálních přestavbách, které zařizovala Isabelle (tedy moje žena), se teď konečně rozzářil svými sněhobílými fasádami. Deset místností, šest pokojů s terasou, osm koupelen, plavecký bazén s umělými vlnami, přímý přístup k moři a stálý personál. Skutečný úspěch. "Už bylo na čase!" zvolala manželka, která nikdy nejde pro jedovatost daleko. "Po všech těch obětech, co jsem přinesla..."

Obětech? Pracuji pro Banku už patnáct let, podle dosažených funkcí pendluji mezi New Yorkem a Paříží a krok za krokem služebně postupuji, až jsem to v roce 2007 díky své houževnatosti víceméně náhodou dotáhl na Číslo 2 (někteří věrolomníci říkají na Číslo 3), protože jsem využil boj o nástupnictví na ředitelství. Jistě, Isabelle to všechno musela snášet v Paříži, ale mluvit o obětech... Pravda je, že mi nikdy nedůvěřovala. Nejsem nijak výřečný, a dokonce jsem neabsolvoval ani žádnou elitní obchodní školu. Přítěžující okolnosti: moji rodiče nepatří ke smetánce a maturitu jsem skládal v Limoges. Pro slečnu B., dceru kapitána farmaceutického průmyslu, nebylo lehké to spolknout. Okouzlit jsem ji obleky od Saint Laurenta a luxusními hodinkami. Když jsme se seznámili, žil

jsem si hodně nad poměry, ale můj plat se měl pravidelně zdvojnásobovat. Věřil jsem tomu. Ona taky. Když po naší svatbě uviděla rodinný domek mých rodičů v Panazolu, začala mít nejasný pocit, že se nechala napálit. To už byla těhotná s Chloé. Koupil jsem ojetého jaguara. Tak zůstala.

O patnáct let později Isabelle stavěla na odiv trofeje spokojené ženy: klenoty, značkové kabelky, mezonetový byt v osmém pařížském obvodu, předplatné v Ritz Health Clubu, "protože je to hned vedle". A teď nemovitost v Cavalaire. To všechno, aniž hnula prstem. Nebo skoro. Moje ještě nedávno svůdná žena se proměnila v poněkud suchou a náležitě uhlazenou čtyřicátnici. Co se týče manželského lože, mám právo na odborářské minimum. Je to slabota, ale smířil jsem se s tím.

Srpen se vydařil. Isabelle se mi v jednom kuse pokoušela zkazit náladu neustálým upozorňováním na pubertální drzost naší dcery, ale já se jen smál. Dceři bylo nedávno třináct, je krásná a inteligentní. Je mi podobná a všechno jí odpustím. Roztržce jsem zamezil tím, že jsem rozeslal pozvánky na všechny strany. Koneckonců je poměrně snadné hrát si na dokonalý pár uprostřed desítky spolustolovníků. Čas od času jsem si s Chloé vyjel do Saint-Tropez. Potkávali jsme se tam s několika známými usazenými u Sénéquiera.

Tak jsem si začátkem srpna zaskočil na skleničku s Nourielem Roubinim, kamarádem ekonomem z New Yorku. Živě si vzpomínám na rozhovor, který jsme vedli na báječné terase s výhledem na jachty manévrující před vjezdem do přístavu. Nouriel se po vydatném flámu těžce vzpamatoval z ospalosti. Tenhle chlápek, pro své znepokojivé předpovědi přezdívaný "Kassandra z Wall Streetu", má moře předností a jen dva menší nedostatky: zálibu v oslavách a naprostý nedostatek úcty k finančnímu establishmentu. Určitě se mu to párkrát vymstilo, ale nás dva to sblížilo. Francouzští bankéři mají ve Spojených státech pověst skvělých spolustolovníků, kteří umějí vybrat víno a bavit dámy. Pro takového exulanta, jako jsem byl tou dobou já, je poměrně jednoduché, aby ho všude zvali. Nouriel patřil k lidem, kterých jsem si cenil a na nichž jsem obdivoval jejich houževnatost. Po celé dlouhé měsíce Mister Doom (pan Zlá předtucha!), jak mu přezdívali novináři, za všeobecné netečnosti ohlašoval to nejhorší: hypoteční krize s sebou přinese krizi systému, pád několika bank a dlouhou recesi americké ekonomiky, která se bude šířit do ciziny jako lesní požár. Nic víc, nic míň. Já jsem ty jeho teorie znal, ale toho dne jsem se spíš zajímal o jeho poslední úlovky.

"Tak kolik to letos v létě hodí?"

"Hele, čekají nás samé pěkné věci. Něco nám přijde z pobaltských zemí, z Maďarska... dokonce i z Rumunska."

"Z Rumunska? To mají dost peněz, aby přišli až sem?"

"Musíme věřit, že budou investovat..."

Po několikeré výměně názorů na tyto zprávy z okurkové sezony se Nouriel vrátil ke svému oblíbenému tématu: pádu amerického impéria.

Nemohl jsem uvěřit tomu, že by americké banky byly v takovém stavu, jaký mi popisoval: že by SEC, četník newyorské burzy, nedělal svou práci a že by Bushova vláda nechápala nic z toho, co se děje. Nenechal jsem ho vrátit se k tématu a raději jsem odváděl řeč i pozornost k nohám kolemjdoucích žen. Byly to už dva roky, co se nám Nouriel za všeobecné lhostejnosti usilovně snažil zvěstovat konec kapitalismu. Přestože jsem ho měl moc rád, tomu, co říká, jsem vůbec nevěřil. Moji francouzští kolegové mu přezdívali Falešný prorok, jen aby zesměšnili jeho pochmurné a nepříjemné vize. Všudypřítomná prosperita totiž každý den jeho tvrzení vyvracela. Jistě,

hypoteční krize, která nás srazila pod úroveň předchozího roku, mu zdánlivě dávala za pravdu, ale my jsme si byli jisti sami sebou. Nám se nemohlo nic stát.

Bylo léto. Úplný klid. Nebyli jsme snad pány světa?

2

Drobná bankovní tajemství

V podstatě jsem byl docela rád, že se vracím do kanceláře. Klidně jsem si mohl Banku kritizovat, ale byl to můj svět, zdroj obživy a hlavní povyražení. Bylo

23. srpna. Isabelle by byla ráda zůstala trochu déle na slunci, ale Chloé se chtěla vrátit do Paříže, kde se chystala připravit na návrat do školy tím, že bude drancovat internetové obchody se školními potřebami. Nazpátek jsme to vzali menší oklikou přes Švýcarsko. Musel jsem zajet do Ženevy vyřídit nějaké záležitosti. Dojednal jsem si dvě důležité schůzky. První v ulici du Rhône, v pověstném obchodě Jaeger-LeCoultre. Celé dva roky jsem snil o tom, že získám jednu z nejúžasnějších hodinek s tourbillonem* na světě, trojnásobné Reverso. Kultovní hodinky. Osmnáct možností a tři ciferníky udávající čas kalendářní, hvězdný a čas věčný. Mistrovské dílo vyhotovené v několika stovkách exemplářů, zamluvených a v hotovosti zaplacených miliardáři z celé planety dávno předtím, než byl model

* Tourbillon je mechanismus, který vyrovnává vliv gravitace země na přesnost chodu hodinek. Jde o jednu z tzv. komplikací vysoké hodinářiny – haute horlogerie. (Pozn. překl.)

uveden na trh. Já umím být trpělivý. Konečně jsem je měl. Než jsem přešel k pokladně, musel jsem si to ještě jednou nechat projít hlavou. Sám. Ty hodinky mě stály 335 000 eur. Většinu z vás to bude jistě připadat hodně. Ale bylo to v mých finančních možnostech. A navíc

– Reverso se ničemu nepodobají. Vrchol přepychu.

Moje druhá schůzka vypadala banálněji. Měli jsme povečeřet s mým přítelem Konradem Hummlerem. Bývalý vedoucí činitel UBS (Union des banques suisses) opustil tuhle těžkou váhu financí v roce 1990 a převzal do svých rukou nejstarší švýcarskou soukromou banku Wegelin & Comp., tou dobou však jednu z nejskromnějších. Za necelých dvacet let se Wegelin stala jedním z nejdůležitějších center obchodu s kapitálem. To byl výkon, který Konrada přivedl do čela ABPS, Asociace švýcarských soukromých bankéřů. Ačkoli je Konrad v Evropě zcela neznámý, doma platí za velmi originálního bankéře, anarchistu a hulváta. Nečekaný popis jednoho z nejmocnějších ženevských finančníků, který dokáže mluvit bez obalu a bouchnout do stolu, vidíte?

Jakmile v Noga-Hiltonu na nábřeží Mont-Blanc vystoupíte z výtahu, stačí udělat pár kroků, abyste zapadli do přepychového baru pochybné pověsti. Zpravidla tam narazíte na směsici darebáků, umně maskovaných, jak se sami domnívají, za obchodníky, na několik vysokých úředníků FAO (Potravinové a zemědělské organizace při OSN), pověřené bojem proti podvýživě ve světě – a na hrstku nádherných stvoření hledících výnosně strávit druhou část večera. Je to zvláštní, ale místní bankéři si toho prapodivného místa cení, snad kvůli exotickému prostředí, které tam kolem sebe cítíte.

Vůně jakéhosi neurčitého, dobře tlumeného nebezpečí po ženevsku.

Restaurace nabízela jistější útočiště. Toho večera jsme tam s Isabelle přišli o pár minut dřív. Konverzační témata starého manželského páru nebyla sice příliš přitažlivá, ale čekání nám pomohl ukrátit nádherný výhled na Lémanské jezero. Konrad s manželkou se k nám měli připojit v osm hodin. Jinak řečeno, ve Švýcarsku je to hodina večere. Restaurace se ostatně začala pomalu vyprazdňovat, Švýčari nade vše dbají o to, aby dodržovali čas vyhrazený spánku. Bylo to zvláštní, ten nadmíru dochvilný člověk měl zpoždění. Velké zpoždění. "Dobrou půlhodinu," zamumlala Isabelle, které ta nepředvídatelná událost začínala lézt na nervy.

"To není jeho styl. Opravdu jsme se domluvili na dnešní večer? Zavolej mu, Damiene, určitě se něco děje."

Naše vztahy s Konradem byly založeny na velké vzájemné důvěře. Občas mi vykládal významné a pikantní obchodní anekdoty. Jeho důvěra souvisela s tím, co jsme měli společné: tajnůstkářství. Tento reflex se pochopitelně rozšířil, aniž jsme o tom tématu mezi sebou hovořili, na naše manželky. Obecně vzato jsem si nemyslel, že by Isabelle do praktik naší banky viděla. Skrytá tvář mého profesionálního života, ať počestná či nikoli, se jí netýkala.

"Proč ale nezavolá? Nebo ona? Nic jim nebrání nám brknout. Fakt, tak vysoce postavení lidé..."

Isabelle, ryzí produkt navýsost elegantní soukromé školy Notre-Dame-des-oiseaux, si na podobné maličkosti velmi potrpěla. Neodpověděl jsem. V takových případech je pro manželský pár dobré omezit výměnu slov, aby se spor nevyostřil. Nepochybně se něco stalo. Nehoda? Zácpa? Byla tu ještě jedna hypotéza: to nečekané zpoždění mohlo souviset s tajnou schůzkou, která se konala dnes odpoledne. Konrad mi o ní pošeptal pár slov do telefonu, když mi potvrzoval místo, kde se sejdeme na večeri. "Začínáme ve dvě... a skončíme nejpozději v šest," oznámil mi lhostejným tónem, který nasadil vždycky, když mluvil o choulostivých tématech.

Jádrem rozhovoru se opět stalo bankovní tajemství.

Veškeré naše potíže začaly po roce 2000 kvůli Spojeným státům. Na rozdíl od Evropy byly pro ně daňové podvody vždy noční můrou. Bush starší a Clinton začali vyvíjet tlak na Internal Revenue Service, jinak řečeno americký berňák, aby donutil Švýcarsko k poslušnosti. Bush mladší pak byl neméně horlivý. K obratu došlo v lednu 2001. Tehdy Spojené státy přiměly Švýcarsko podepsat jeden nespravedlivý text: smlouvu o daňové spolupráci – jak se to nazvalo –, která ukládala bankám povinnost podávat informace o účtech amerických rezidentů daňovému úřadu v jejich zemi. Aby je zkrátka práskly. K tomu, aby si ověřili, jestli Ženeva příslušná ustanovení poctivě plní, nezustali Texasané z Bílého domu nečinní. Kromě CIA mají jednu ultratajnou agenturu, NSA (National Security Agency, Úřad pro národní bezpečnost), mašinerii zahrnující 80 000 osob, které týden co týden zaznamenávají stovky milionů kontaktů po celém světě. NSA, původně zřízená pro boj proti komunistům, se obrátila proti švýcarským bankám! A pak jen tak mimochodem i proti vybraným evropským institucím. V případě Francie, která se u Bushovy administrativy roku 2001 netěšila velké oblibě, si vzali na mušku peněžní ústavy, jako je ten náš, tedy ty, které mají pobočky v daňových rájích.

Po 11. září a pádu "Dvojčat" boj proti cvokům z Al- -Kajdy tomuto dohledu dodatečně poskytl věrohodné zdůvodnění.

Ovšem to nejhorší nás postihlo, když se Evropská komise, vždycky ve vleku, začala po Američanech opičit.

Brusel se po celá léta pokoušel prolomit bariéry obklopující zóny zahraničních bank. Pověstný "zákon mlčení", jak jej nazývají novináři z nedostatku inspirace. V Evropě stoupal tlak proti těm hanebným zemím, které lpí na svém

bankovním tajemství. K pořádné mele došlo v roce 2000, kdy OECD, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, pořídila dva seznamy daňových rájů. Na první černé listině měly figurovat tři evropské země: Lucembursko, Rakousko a Belgie. Avšak OECD s diplomatickým citem, který je jí ke cti, je pouze označila za "země s nadměrným bankovním tajemstvím". Druhý seznam pořízený OECD byl přísnější, neboť šlo právě o "nespolupracující" daňové ráje. Šlo o další tři evropské země: Andorru, Lichtenštejnsko a... Švýcarsko, kterým najednou hrozily těžké postihy, pokud se nerozhodnou zrušit bankovní tajemství v případě daňového úniku.

Výhrůzný tón se léty stupňoval, až Evropská komise v roce 2003 Švýcarsko otevřeně požádala, aby své klienty udali. Nic víc, nic míň! Tehdy vstoupil do hry Konrad. Jakožto vedoucí činitel nadmíru prestižní Asociace soukromých švýcarských bankéřů, jež celkem čítá všehovšudy čtrnáct členů, už měl nějaké to urputné vyjednávání s eurokraty za sebou.

Přesně si vzpomínám, co mi o tom v létě 2005 vyprávěl. Právě uzavřel jedno historické sezení, kde tato přetlačovaná probíhala. Konrad mi vykládal, že hovor vázl a hošani z Komise nebyli ochotni ustoupit ani

o píď. Naopak vyhrožovali, že zarazí všechny finanční toky mezi Evropou a Švýcarskem. Švýcaři byli v úzkých a tehdy se Konrad rozhodl vynést trumf: "Vy chcete opravdu transparentnost, pánové? Výborně. Takže bychom se mohli zajímat o ty tři komisaře, kteří u nás mají účty a ve své prostoduchosti to zapomněli nahlásit. Mám obavu, že to v Bruselu mezi vašimi kolegy vyvolá jisté znechucení... Všechno je tady v té složce, co mám před sebou."

Skvělý tah pokerového hráče, o kterém nikdo předem nevěděl. Konrad mi se smíchem vyprávěl, jak zástupci ředitelství Evropského měnového a finančního fondu před jeho očima zesinali. Aparátčící najednou nevěděli kudy kam.

Rozhostilo se dlouhotrvající ticho. Vedoucí evropské delegace, nějaký Němec, se už ani neodvážil pohlédnout na své spolupracovníky. Konrad se znovu ujal slova:

"Samozřejmě by se to dalo řešit jinak. Mohli byste se třeba zříct myšlenky na udávání klientů bankami, které zastupují, neboť je v příkrém rozporu s naší tradicí a zákonem o bankovním tajemství. Dalo by se to řešit i zdaněním těchto účtů, daň by vybíraly naše ústavy a následně ji odváděly příslušným státům. Naši klienti by tak viděli, že ctíme jejich práva, a současně by platili paušální daň z částek, které vy vnímáte jako daňový únik. Co vy na to?"

A bylo vyhráno. V té době se Švýcaři a Evropané během necelé hodiny dohodli na výši těch nucených odvodů. Měly se týkat jen dividend, které nebyly přesto zanedbatelné: 25 % okamžitě a 30 % od roku 2011. Na konci jednání se Švýcarům podařilo vyloučit právnické osoby, což představovalo poměrně značné množství účtů. Právě těch, kterými jsem se osobně zabýval, když jsem do Ženevy odjížděl.

Komise čekala celé tři roky, než o sobě znovu dala vědět, a opět vyhlásila válku bankovnímu tajemství. Počátkem roku 2008 se László Kovács pustil do nové mediální kampaně. Eurokomisař pro daňové záležitosti neměl ve zvyku brát si servítky. Jakmile si někdo podle něho stanoví základní odvodovou sazbu kolem 30 procent, je to neklamný důkaz toho, že daňové ráje ukrývají "peníze z nezákonné činnosti". Žerty stranou!

Co si to odpoledne Konrad měl ještě vymyslet, aby donutil Komisi k ústupu?

3

Mezi přáteli

Mezi výhodami, jež Noga-Hilton nabízel svým zákazníkům, byla jedna vzácná výsada: ticho. Obsluhující personál šeptal, hosté jakbysmet, rozhovor nerušila žádná hudba. Přátele jsem zpozoroval v poslední chvíli, až když se blížili k našemu stolu.

Konrad Hummler se náhle objevil v doprovodu své blond'até manželky. V restauraci byl velmi dobře známý, jak o tom svědčilo vzrušení, které se rázem zmocnilo zaměstnanců hotelu. Můj přítel ve svých pětapadesáti letech stavěl na odívání žoviální úsměv, ohraničený tenkým prošedivělým knírkem, víceméně holou hlavu a kulaté brýle, jež dodávaly jeho osobě poněkud rozpustilé vzezření. Flegmatický jako obvykle, nenápadně pozdravil několik hostů, kteří dorazili na pozdní večeři. Zamířil k Isabelle a tak důrazně se omlouval, že ho musela se strojenou roztomilostí uklidňovat, zatímco já jsem zdrženlivě políbil jeho ženu.

Pár se usadil a Konrad hned objednal vybrané víno s udáním ročníku.

"Drahý příteli, máme snad nějaký důvod k oslavě?"

"Není zrovna co slavit, Damiene, ale musíme nabrat nové síly, to mi věřte..."

Pokoušel jsem se zastříti svou netrpělivost. Tahle neoficiální jednání se také týkala Banky. Naše ženevská pobočka měla především sloužit k ochraně majetku našich nejvěrnějších klientů. Z tohoto důvodu jsme pravidelně odmítali předat do Bercy informace, jež po nás pod pohružkou požadovali.

"Všiml jste si," řekl jsem Konradovi neutrálním tónem, "že mají pořád na jídelníčku paštiku z husích jater s artyčoky a levandulovým mlékem?"

Jeho tvář zůstala vážná. Dával nepokrytě najevo, že má za sebou lítý boj.

"Budete se divit, ale já teď zrovna nemám hlad."

"To u vás nikdy není dobré znamení."

"Budu vám o tom vyprávět," pravil a chopil se sklenice, do níž mu číšník právě nalil Château Margaux, "ale napřed mi dovoluete vzdát hold našim manželkám! Myslel jsem, že dneska pojdu žízni!"

"Jakpak se mají dcery?" navázala Isabelle. "Léto strávily s vámi?"

"Byli jsme ve Spojených státech, kde se naše nejstarší po prázdninách na dva roky usadí."

Hummlerovi mají čtyři dcery, z nichž ta nejmladší je na chlup stejně stará jako Chloé. Věděl jsem, jak můj přítel lpe na rodině a jak si ho ta maličká dokáže osedlat... Další půda, kde si můžeme rozumět.

"Nebudu dlouho chodit kolem horké kaše. Museli jsme nasadit těžký kalibr: byli jak utržení z řetězu! Netušil jsem, že na ně Barroso vyvíjí takový tlak."

"Předseda Evropské komise?"

"Samozřejmě. V každém případě jsem jim dal jasně na srozuměnou, že když nepřestanou cenit zuby, jsme připraveni pozastavit veškeré transakce s Evropou."

Nemohl jsem se tomu dost vynadivit: Švýcaři pohrozili Evropské komisi, že zmrazí všechny evropské pohledávky! Jinak řečeno: Jestli nás budete dál otravovat s tím bankovním tajemstvím, zarazíme vám finanční podporu, zavřeme u nás vaše pobočky, a tak vás potopíme. Tomu říkám rázný postoj.

"A oni vám sedli na lep?"

"Musíme věřit, že ano!"

Věděl jsem, že víc už toho z Konrada nevypáčím.

"Bravo, zase jste z toho dokázali vybruslit..."

"Ne tak docela. Teprve teď začnou potíže. Po tom, co se stalo v létě..."

"Prosím?"

"Mám na mysli ty mastodonty, co potápějí systém: Citigroup, UBS, ale i vaše banka, jestli se nepletu... Viděl jste, co se stalo v červenci?"

"Lehmanovi si šli stěžovat na Fed,* aby získali status obchodní banky, a mohli tak tahat peníze z kapsy daňových poplatníků, že?"

"Přesně tak. A ten idiot Paulson to odmítl. Pravda, centrální banky chtějí všem těmhle slepencům nahnat strach, ale už je pozdě. Už je to v hajzlu!"

Konrad měl možná v podstatě pravdu. Tím, že jsme chtěli obcházet pravidla našeho řemesla, všichni jsme vystavili své banky smrtelnému nebezpečí. Stačilo na to příliš nemyslet.

Sledoval jsem svého komplice, s jakou chutí se

* Federal Reserve Board – komise kontrolující federální banku. (Pozn. překl.)

láduje. Je pořád stejný. Jakmile to jednou vyklopil, ulevilo se mu a už se cpal.

"Všechna ta rizika, která se kumulují, není to nakonec ten váš klobásový syndrom?"

Isabelle z toho byla úplně vedle.

"Jaký syndrom?"

"Jeden z mých nejhezčích obrátů, drahá Isabelle. Slyšela jste mluvit o hypoteční krizi, vidíte?"

"Už ani nemůžeme v Paříži nikam vyrazit, aby přátelé Damiena nepřiměli zabrousit k tomuhle tématu. Pomalu mě to začíná unavovat!"

"No, když se mě na to někdo zeptá, srovnávám bankéře s nepříliš svědomitými řezníky. Vlastně jsme odbourali vysoce rizikové úvěry, kterých jsme se chtěli zbavit tím, že je promísíme s kvalitními pohledávkami. Výroba téhle

klobásy nového typu se nazývá převod na cenné papíry. Ty se prodávají po tranších, za něž se pobírají slušné provize!"

"Co je na tom všem nezákonného?" zjišťovala Isabelle horlivě.

"Nic, problém je v něčem jiném. Když kousky zkaženého masa – v daném případě rizikové úvěry – shnijí a stanou se toxickými, kontaminují celou klobásu a kupující onemocní."

"A co se bude dít teď?"

"To se neví. Já si myslím, že ti, co té klobásy snědli příliš, se z toho už nevyližou. Ti ostatní si budou napříště myslet, že všichni řezníci jsou padouši a traviči."

"Kdo by jim to mohl vyvrátit?"

"Já určitě ne! Myslím si, že krize důvěry, která zasáhne bankéře ve Švýcarsku či jinde, je daleko silnější než ohrožení bankovního tajemství. Mnohem silnější!"

Bylo deset hodin večer. Totéž co dvě hodiny ráno v Paříži. Konradova žena potlačila mírné zívnutí. Signál k odchodu.

Mezi bankéři panovalo všeobecné mínění, že krizi podřadných hypoték vše vrcholí. Konrad však zašel mnohem dál, když říkal v podstatě totéž jako Nouriel Roubini: To nejhorší je teprve před námi.

4

První úlety

Pondělí 25. srpna. Paříž byla ještě na prázdninách. Zvláštní je, že Pařížané se usmívali a taxikář mi poděkoval, když si ukládal do kapsy sprostné. To nemůže dlouho vydržet.

Vešel jsem do své rohové kanceláře na ředitelském poschodí. Dobrá zpráva: prezident se má vrátit až ve středu. Měl jsem dva dny na to, abych se bez zbytečného sebezapření zase ponořil do práce. Moje asistentka mě očekávala s nevelkým nadšením a přemítala nad hromadou pošty, která se přes léto nakupila.

"Dobrý den, pane. Máte něco naléhavého? Jinak tohle všechno vytřídím. Je toho nejmíň na hodinu."

"Žádné starosti, to má čas."

Prolétl jsem všechny své maily, než jsem si dopřál první ranní kávu. Nic znepokojivého se během mé nepřítomnosti nestalo. V bance, možná ještě víc než kdekoli jinde, se v srpnu zpravidla nic neděje. Zrovna jsem si míchal své espresso, když jsem v pootevřených dveřích zahlédl Étiennovu hlavu.

"Můžu?"

"Prosím. Pojd'te dál."

Étienne zodpovídal za back-office, službu, která provádí fyzicky transakce a přísně dbá na dodržování pravidel. O slyšení žádal hned po mém návratu. Na rozehrání jsme si vyměnili pár slov o dovolené a o ragby. Poněvadž jsem byl kromě jiného pověřený řízením bankovních operací a správou rizikových úvěrů, měl jsem za úkol dbát na dodržování postupů souvisejících s činností těchto strukturovaných produktů, na jejichž úspěšnosti se už celá léta odrážely výsledky Banky.

"Tak jakpak se mají naši hoši?"

Étienne – jeho jméno zde neuvádím, abych uchoval naději, že jednoho dne znovu najde práci – si rozpačitě odkašlal, takže jsem se dovtípil, že bude nevyhnutelně následovat něco krajně nepříjemného.

"Celkem dobře. V pátek jsme uvolnili osmnáct milionů a ti chlapi mají morálku..."

Ponechal větu nedořečenou.

"Ale?"

Dál přede mnou uhýbal pohledem a to se mi nelíbilo.

"Člověk by řekl, že někdo z Delta Force One žvanil."

Cítil jsem, jak mi hrudní kost spaluje výlev adrenalinu. Delta Force One je jedna z našich vzorových jednotek a sdružuje elitní tradery Banky. Jedna z výkladních skříní, kterou se člověk s potěšením vychloubá před finančními novináři, aby na ně udělal dojem. Naši zfetovaní mladíci – většinou stejně nakonec zapomenou na bezpečnostní kamery a šňupou herák před zraky nočních hlídačů – přispívali až z šedesáti procent na výsledky Banky. Proto nad nimi držel prezident ochrannou ruku, spoustu volovin jim promíjel. Já jsem nad tím přivíral oči... a staral se jen o to, aby se z každého videozáznamu pořídila kopie a uložila se na bezpečném místě. Jeden nikdy neví.

"To znamená co?"

"Vlastně byli dva..."

"To ještě jde. A dál?"

"Překročili své úvěrové stropy."

"O kolik?"

"O dost. Jsme v červených číslech."

Červená čísla znamenala, že Banka byla v nebezpečí vzhledem k závazkům, jež na sebe neoprávněně vzala.

"Odkdy?"

"Těžko říct, nepochybně od minulé středy."

Vzmáhal se ve mně nepokoj smíšený s nedůvěrou.

"Back-office je čtyři dny na červených číslech, a nikdo za celou tu dobu nevyhlásil poplach?"

"Totiž... Byly dovolené... Chtěli jsme se s vámi sejít hned, jak nás o tom Phillippe dnes ráno vyrozuměl..."

"Kdo?"

"Vedoucí tiskového oddělení..."

"Vím. A ti dva, co jsou za to zodpovědní?"

"Julien a Charles-Henri."

Byl jsem v šoku. Oba byli považováni za skvělé kádry, především Charles-Henri patřil do mého amerického týmu snů, dovezeného rovnou z New Yorku v době mého jmenování v Paříži.

"Co budeme dělat?"

Ta otázka byla zároveň vlezlá i nepříjemná. Ten poseroutka se mě do toho moře bláta zjevně pokoušel zatáhnout.

"To je mi otázka! Dělejte svou práci, člověče."

Rozhostilo se ticho.

"Ale... Vy Charlese-Henriho znáte, myslel jsem si, že

si s ním o tom budete chtít promluvit..." "Ztráta je řádově jak velká?" "Žádná ztráta není. Prozatím." "Vysvětlíte to." "Ve výpisech máme devět set milionů navíc..." hlesl

sotva slyšitelným hlasem vedoucí back-office. Ze zkušenosti jsem věděl, co tenhle druh informace

obnáší. "A v závěru?" "To se ještě neví. Dokud pozice nejsou uhrazeny

v hotovosti..." Přemohl jsem se, abych nevybuchl. "A ještě jste s tím nic neudělali? Kdo o tom ví?" "Nikdo, kromě vás a Marge z obslužného. Ta nalé

hala... Totiž, já byl pro, ale... Zkrátka a dobře, myslel

jsem si, že bude lepší vás o tom okamžitě zpravit." Tohle poslední upřesnění mě zvedlo ze židle. "Jaké okamžitě, Étienne," řekl jsem sladkým hla

sem, "od středy to dělá... pět dní! Prkotina, co?" "Ano, ale... Totiž, ve středu jsme si byli jistí, ale určité pochybnosti jsme měli už nějaký čas předtím."

"Dobrá, tak pokračujme! Však my tomu pomalu přijdeme na kloub, Étienne. Někaký čas předtím znamená co...?"

"Vlastně si myslím, že první poplach nastal minulý čtvrtek... Jenže vy jste měl dovolenou, a tak..."

Jak se mi podařilo zachovat klid? Záhada. "Dobře. Takže vy dva ve skutečnosti už deset dní víte, že ti cvoci porušili veškerá bezpečnostní opatření týkající se transakcí."

"To je pravda. Ale vzhledem k výsledku je to spíš dobrá zpráva, ne...?"

"Počkejte vteřinku. Odkud ten poplach přišel?"

"No, od... Němců. To víte, z ústředí, co předává naše příkazy, z Eurexu.* Ale nemohli jsme..."

"A oni dali o sobě vědět kdy?"

"No..."

"Tak kdy?"

"Asi před měsícem. Ale pochopte, kdybychom vás měli upozorňovat pokaždé, když se objeví podobná poplašná zpráva, už by vám nezbyl čas na nic jiného..."

"Prosím?"

"Takhle mi to vysvětlil váš předchůdce."

"Udělal jste chybu. Měli jste mi to okamžitě oznámit. Dnes je výsledek pozitivní, ale zítra za našimi zády poštrují deset miliard, a kdo za to bude zodpovědný? Vy? To určitě ne!"

Už jsem si o situaci udělal skoro jasno. Zvedl jsem se a Étienne musel učinit totéž. "Brzy si vás zavolám, ale teď vás musím nechat jít," propustil jsem ho suše. Jeho obličej přešel z bílé do žluté. Cosi zblekotal o tom, že šlo o standardní postupy, ověřování, hodnotné kádry, o trade record (což v překladu znamená pracovní posudek dvou mladých pitomců), a vycouval, jako by se obával, že ho skosí kulka do zad, dřív než opustí

* Elektronická burza specializovaná na obchody s finančními deriváty a opcemi. Založena firmami Deutsche Termibörse a SOFFEX v roce 1998. (Pozn. překl.)

mou kancelář. Otevřel jsem svou poštu a začal vytukávat následující zprávu:

"Milý Étienne, před chvílí jste mi s neomluvitelným zpožděním svěřil informace, které mohou Banku ohrozit..."

5

Exotické..., či toxické?

Když to tak vezmu kolem a kolem, můj návrat z dovolené neproběhl tak hladce, jak jsem předpokládal. Protože jsem to byl právě já, kdo měl na starosti procedurální kontrolu. A pochopitelně jsem to byl zase já, koho by vyrazili, kdyby se v dalších dnech vytáhli ze skříní další kostlivci.

Odhlédnu-li od chybného vyhodnocení situace ze strany vedoucího back-office a těch dvou nezodpovědných mladíků, bylo mi jasné, že vlastně není v mé moci celkový chod Banky nějak výrazněji ovlivnit. Bezproblémový přenos informací neboli správné vyhodnocení rizik znesnadňoval složitý služební postup. Musel jsem začít jednat. Napřed se informovat.

Než jsem ty dva provinilce předvolal, abych je donutil kápnout božskou, potřeboval jsem najít nějaký nátlakový prostředek. Obrátil jsem se na útvar pro ochranu informací a vyžádal si, aby mi poslali do počítače kopie všech

mailů obou burzovních spekulantů. Přímo. Nepřes Étiennea či jeho kolegy. Zvláštní bylo, že moje žádost nevypadala neoprávněně. Měl jsem pocit, že útvar byl na tyto poněkud netradiční postupy zvyklý.

Pak jsem se pokusil získat časový přehled skluzů cen, ať už kontrolovaných či nikoli. Tady se věci poněkud zkomplikovaly. Žádný precedens tu zjevně neexistoval. O něco později jsem uhodil na Étiennea. Nakonec přiznal, že ve skutečnosti jednou nebo dvakrát k podobnému případu došlo... Ale nic přesnějšího k tomu neřekl. Přesto jsem si u vědomí rizik, jakým se Banka přes deset let vystavuje, představoval, že k mnohým takovým událostem už došlo. I to, že nebyly čisté.

Dal jsem vytisknout seznamy shrnující operace posledních let a pokusil se zrekonstruovat příběh těch exotických produktů, na kterých oba provinilci pracovali. Tyto velice specializované položky, ušité v bankovních "dílnách", se neomylně podobaly všem "toxickým" produktům na celém světě: přemíra rizik, malá obezřetnost. S prozatím více než pozitivním dopadem na účetní bilanci Banky. Pravý kouzelnický trik ve velkém měřítku. Na jak dlouho?

Naši elitní spekulanti pracovali ruku v ruce s partou mistrů na strukturované obchody, malých génů, kteří ve vši rychlosti vytvářeli celou spoustu exotických finančních produktů. Komise, které je posuzovaly, považovaly tyto produkty za jakési naše nové korunovační klenoty. Jenže za těmito drahokamy se také mohly skrývat sprosté "klobásy", mám-li věřit Konradu Hummlerovi. Ať je tomu jakkoli, už několik let všechny ty složité montáže s barbarskými názvy CDO (Collateralized Debt Obligations) či ABS (Asset Bucket Securities) šly na dračku.

Naši malí géniové, o jejichž přízeň usilovaly banky celého světa, se považovali za alchymisty schopné pro-měnit obsah našich popelnic ve zlato. Pomocí vzorců a rovnic umožňovaly převody na cenné papíry obratně se vyhnout neúnosným rizikům... a nakonec je proměnit v zisk.

Postup byl poměrně jednoduchý: napřed se "strukturantům" přihrály nedoplatky či rizikové úvěry. Potom ti chlapi, co tenhle náš šmejd prodávali, utopili neinkasovatelné výnosy v nejrůznějších druzích likvidních prostředků s dvojitým cílem: jednak převést riziko Banky na burzu, jako se člověk zbavuje nepotřebného haraburdí, a druhým cílem bylo vyčistit naši bilanci, neboť neprodejné pohledávky zmizely z pasiv a zázračně se objevily ve sloupci aktiv.

Tento eskamotérský trik s účetnictvím nás nutně ponoukal jít ještě dál: když už se můžeme zbavit rizik tím, že je vložíme do téhle mašinerie, jež zůstává běžným smrtelníkům utajena, tak jaképak štrapáce? Jako pominutí jsme si hráli s něčím, čemu říkáme "pákový efekt". Jestliže mám osm eur, můžu jich půjčit sto. To je zásada, na niž si Evropa dává pozor, Evropa, jež vymezuje pravidla opatrnosti a velmi přísně dohlíží na to, aby vlastní fondy zablokované bankami odpovídaly rizikům, jakým se vystavují.

Naštěstí nám ty pověstné převody na cenné papíry zachránily vklady tím, že nám daly možnost všechny ty nanicovate dispozice obejít! Jelikož půjčky z našich bilancí díky exotickým produktům zmizely, naše vlastní fondy zůstaly nedotčeny. Měli jsme tudíž zákonitě možnost půjčovat víc. Až do pěti set, ba i víc, za našich osm eur uchovávaných v pokladně! "Pákový efekt" zapracoval velmi dobře. Těžili jsme ze systému, jak jen to šlo. A to až do chvíle, kdy se páka proměnila v palici. A nebe se nám zřítilo na hlavu.

Když na jaře 2007 zachvátila hypoteční krize Spojené státy, necítili jsme, že by nás to nějak postihlo. Půjčky na nemovitosti nesolventním domácnostem, aby nakupovaly majetek za šílené ceny, to nebyl náš styl. Vzhledem k miliardám dolarů, které tahle záležitost stála, jsme si v našich velice solidních a nadmíru etických bankách připadali v bezpečí. Než jsme pochopili, že je to vážnější, než se předpokládalo. Tím, že jsme ustavičně zpracovávali totéž zkažené maso z klobásy do klobásy, nikdo by už nedokázal udat přesné složení našich portfolií

obíhajících cenných papírů. Bylo mezi nimi málo rizikových úvěrů? Bylo jich hodně? Věděli jsme právě jen tolik, že to začíná smrdět.

Při svém návratu v roce 2007 náš drahý prezident učinil v představenstvu Banky okázalé prohlášení: "Všichni za to neseme zodpovědnost..." Ale ne vinu! Naprostý výpadek! Celá tahle historie s rizikovými úvěry připomínala krevní konzervy, u nichž se zjistilo, že jsou zkažené. To všechno při naprosté beztrestnosti.

Nechal jsem si celou tu historii zpětně projít hlavou. Pravda je, že Bance vskutku hrozilo, že se ocitne v jádru nového skandálu, protože jsme to byli my, kdo ve Francii většinu těchto finančních inovací prosadili. Ostatní naše metody obšlehli, ale v čele pelotonu jsme jeli my! A v prohnitosti jsme taky hráli prim. Zatím nepřipadalo v úvahu, abychom ten dokonalý stroj na úpravu pokažených pohledávek zarazili. Šlapal totiž až příliš dobře. Mohlo by však dojít ke škodám, které se mohly dotknout našich klientů. V té chvíli jsem si ještě myslel, že nakonec najdeme nějaké řešení.

Co jsme od té doby udělali, abychom je alespoň varovali? Či dokonce ochránili? Nic. Nebo vlastně ano: když Banka viděla, že se potápějí, ještě jim pořádně dupla na hlavu.

A to ani nepočítám, že jsme nabízeli nové produkty přinejmenším stejně nebezpečné jako rizikové úvěry: například půjčky s omezenými úrokovými sazbami šité na míru hejlům z místních společností. Jeden z našich oblíbených cílů? Městské správy, které se snažily spěšně uvolnit fondy, aby těsně před volbami mohly financovat okázalé akce. Bouda, kterou jsme ušili na tyto klienty ze státních institucí, kteří potřebují značné částky a v našem řemesle se valně nevyznají, byla prostá: naše půjčky s variabilními úrokovými sazbami jsou opatřeny indexem v poněkud záhadném poměru mezi dolarem a eurem. Až potud je všechno v pořádku. Euro si na tom stojí líp, to je potěšitelné. A zásadní je to, že tato sdružení začnou splácet až po dvaceti letech. Bůh suď, kdo bude tou dobou u vesla! Ti, co tu půjčku podepsali, budou už dávno v tahu. Koneckonců je to tak lepší! Protože úrokové sazby u těchto půjček s účinností "sněhové koule" jsou spočítány kumulativně. Opatřeny indexem podle směnného kurzu, ale též podle surovin nebo více či méně klamavých ukazatelů všeho druhu nechávají naše zákazníky v iluzi, že udělali dobrý obchod... a přitom nám dávají jistotu, že je odřeme až na kost!

Kromě radnic se nám snadno podařilo přesvědčit i značné množství bytových úřadů s nízkým nájemným a veřejných nemocnic, aby se uchýlily k těm kouzelným půjčkám. Jak? Máme rozhodující trumpfy. Především vážené jméno Banky. Přímo úctyhodné. Dále profesionalitu našich týmů, uvyklých náležitě obalamutit každého amatéra. Věhlas prvních klientů, kteří byli pro ty další zárukou. Konečně pár drobných výhod udělovaných těm, kteří mají v každé z těchto organizací rozhodující slovo. Ať zvedne ruku ten, kdo nikdy nepotřeboval osobní půjčku na nemovitost! "Obchodní gesta" – tomuhle výrazu se dávala přednost před slovem korupce, které je koneckonců velice ošklivé – patřila v Bance k řemeslu. Rozhodli jsme se tedy zmírnit podmínky dostupnosti bezúročných půjček pro některé z našich velmi dobrých klientů, zvláště pak pro ty, co prosazovali naše návrhy u svých zaměstnavatelů. V tom jsme měli volné ruce. Patříčně toho využili. Mezi sebou jsme tyto půjčky pokřtili zkratkou SPAZ, "seber prachy a zmiz". To byl celý program.

6

Zneužití interních informací

Od včerejška jsem přecházel ve své kanceláři jako lev v kleci. Nic víc jsem dělat nemohl. Doufal jsem, že past sklapne, a dbal na to, abych nevzbudil pozornost těch dvou imbecilů. Kdyby v následujících dnech něco ruplo, byla by to katastrofa. Mohl jsem se octnout tvář v tvář afěře, která by se nedala ututlat. Nebo ospravedlnit. Co nejhoršího mě mohlo potkat? Riskoval bych, že vyletím jako pojistka. Už teď jsem slyšel kazatelské řeči, jimiž by mě prezident, vždycky nasládlý, když měly padat hlavy, počastoval, až bych ho přišel informovat. "Milý Damiánku, to, že sedím v tomhle křesle, má přece jen své důvody!" Jinak řečeno: jste mamlas, který se dostal na místo generálního ředitele omylem, a čekám na váš první chybný krok, abych vás vyrazil.

Teprve před čtyřiceti hodinami jsem se vrátil z dovolené, a už jsem cítil, že bych se potřeboval uvolnit. Vzdálit se od tohoto měkce vystlaného prostředí, kde se lidé s úsměvem bodají do zad. Jistě, nebyl jsem přímo zodpovědný za to, co by se později označilo za technickou závadu, ale byl jsem tady, zosobňoval jsem vedení.

Potřeboval jsem něco silného. Stejně dráždivého jako obchodování s rozdíly indexových derivátů po internetu... Mandy! Virtuosa horizontálních poloh. Potkal jsem ji v New Yorku několik měsíců po narození mé dcery. Bylo jí dvacet, měla hezké nohy a vyznala se v tlačenici. Byla bystrá, prohnaná a zachránila moje libido před ztroskotáním. A s ním pochopitelně i moje manželství. Isabelle se na mě už deset let po šest dnů v týdnu omluvně šklebila, aby se vyhnula plnění manželských povinností. A pokud jde o ten sedmý...

I po třinácti letech byla Mandy pořád aktivní. Byla sice Francouzka, ale život trávila v zahraničí, vždycky na správném místě. Měla závratné ceny. Byla zvědavá, živá, ovládala několik jazyků, četla častěji Financial Times než ženské časopisy, jako děvka byla vtělený hřích. Zнала spoustu lidí a někdy mi o nich neprozíravě vyprávěla.

Teoreticky měla Mandy svou základnu v Londýně, žila však v souladu se svou letorou mezi zákazníky na několik večerů z řad vyšší společnosti. Navázal jsem s ní kontakt esemeskou. Měl jsem štěstí: okamžitě mi poslala zpátky smajlíka s názvem Annabel's a číslem 12. V tomhle bájném anglickém nočním podniku si se mnou dala před půlnocí rande. Znovu jsem jí zavolaal, abych to potvrdil, ona však veškerý rozhovor omezila na žert:

"Znáš moje druhé jméno? Popelka. Je v tvém zájmu, abys přišel včas, jinak ti hrozí, že strávíš noc s dýní na Halloween."

Zbožňoval jsem tu holku, která měla stejně vyhraněný smysl pro humor jako chlapi. A její optimismus byl navíc nakažlivý. Odvolal jsem několik schůzek.

Pak jsem nechal lakonický vzkaz domů: vymluvil jsem se na služební cestu kvůli odkupu jedné banky, která se ocitla na pokraji úpadku. Vyrazil jsem na Gare du Nord, abych stihl Eurostar. Rezervovat pokoj nebylo třeba, Mandy se o všechno postarala.

Bylo jedenáct hodin, když mě taxík vysadil před dveřmi z modrého dřeva jediného klubu, jež navštěvuje celá královská rodina. Svou členskou legitimaci jsem měl u sebe. Vešel jsem do toho podniku s tlumeným, hebkým osvětlením, se stěnami čalouněnými poměrně křiklavou pruhovanou tkaninou v barvách khaki, červené a zlaté. Obsluha mě přišla vyzvednout do šatny. Mandy mě očekávala u baru v živém hovoru s vytáhlým mužem s matnou pleť a vybranými způsoby. Měl jsem dojem, že poznávám jednoho správce z Blízkého východu, známého ohromnými sumami, které mu procházely rukama.

Jakmile mě zahlédla, dala mi spiklenecké znamení, ale pohybem ruky se zároveň omluvila svému společníkovi.

"Nazdar, Damiene, dal sis načas!"

"Dobrý večer, krásko. Můžu tě políbit?"

"Na tvář, anděli. Znáš pravidla..."

"Pořád v Londýně?"

"Kdepak! Vracím se z Washingtonu. Po svejch."

"To je slibné..."

"Představím tě... Hm, vy se znáte?"

"Dobrý večer, Talale. Už jsme se potkali. Pořád jste u Citigroup?"

Muž se mírně uklonil na pozdrav.

"Viděli jsme se v Davosu loni v únoru, myslím. Mezitím jsem změnil místo, však víte, jak to chodí..."

"Vím."

"Stop! Tady se o práci nemluví!" pronesla Mandy pobaveně. "Mám hlad jako vlk! Nezakousneme si něco?"

Mladá žena pošeptala Saúдови pár slov a přitom mě vlekla k restauraci. Vypadala skvostně, jako vždycky. Tmavovlása, oblá jako broskvička, hezké hnědé oči se zlatými tečkami, věděla, jak upoutat i střídě oblečená. Měla vždy šaty s hlubokým výstřihem, nikdy však nepůsobila vulgárně. Až na svůj diamantový talisman, nenápadnou slzičku, která se jí leskla mezi ňadry, nenosila žádné klenoty. Na zápěstí ocelové Reverso, obohacené o druhé časové pásmo. Pravá znalkyně.

Zamluvila v restauraci malý stůlek stranou, s výhledem na taneční parket. K jídlu objednala lisovaný kaviár, jablka v páře a bliny. Přidal jsem karafu vodky, tu však stroze odmítla.

"Ve službě nikdy. Vystavovala bych se nebezpečí, že z fleku usnu. Jsem úplně oddělaná."

"Něco jsi slavila?"

"Ne tak docela. Tři mezikontinentální lety během osmačtyřiceti hodin. Horší než pořádnej flám. A hlavně úděsný večer. Čtyři hodiny jsem tvrdla ve svém hotelovém pokoji. Úplně sama. Já, která nenávidím čekání..."

"To ho muselo přijít draho."

"Tomu je to fuk. Bratranec toho... týpka, cos viděl před chvílí..."

"Úžasný program!"

Mandy se hlučně rozesmála a položila mi ruku na stehno.

"Máš pravdu. Víš co? Když jsem nemohla spát a počítala členy téhle dynastie, rozhodla jsem se, že se naučím arabsky. Představ si, že zakladatel Saúdské Arábie, Ibn Saúd, měl osmačtyřicet manželských synů a padesát dcer, to vše od devíti různých žen vybraných v devíti různých kmenech. Pěkný lišák! Když si představíme, že každé dítě

mohlo mít v průměru pět synů, ve dvou generacích je to dneska potenciál několika tisícovek výsostí mužského pohlaví ve smilném věku a všichni neuvěřitelně bohatí. Chápeš, co tím chci říct?"

Ta holka měla pod čepicí. Věděla víc věcí, než jsem si myslel. Dostal jsem na ni chuť. Bylo načase přidat plyn.

"Vrátíme se?"

"Dej mi minutku, Damiene. Musím pozdravit někoho na parketu."

"To uděláš zítra..."

"Ne, je to číslo tři."

"Kdože?"

"Harry. Číslo tři v následnictví na anglický trůn."

"Pusť to z hlavy. Pitomeček, který si pohrává s hákovými kříži: to je pod tvou úroveň! Kromě toho ti chci něco ukázat."

Povzdechla si a syna prince Charlese pustila z hlavy. Vyrovnal jsem účet, zatímco na mě čekala v šatně. Přestože byla vlahá noc, moje hetéra si navlékla nádherný norkový kožich. Na můj ironický pohled se dala do smíchu:

"To je můj pracovní úbor, víš? Odpuzuje to křupany. Mě zajímají jen profici. Co mi dokážou říct, odkud tyhle kožešiny pocházejí. A jsou schopní mi je nabídnout..."

"Já bych řekl, že jsou od Mahoganyho."

"Je to ženská... Zapomněl jsi, že je to ženská! Ale nebudeme to rozebírat. Jak to víš?"

Vyžadovalo to léta investic, než jsem tuhle zkušenost získal. Když chtěla Isabelle norka, zahájila hotové šetření hodné soudce Van Ruymbekeho u všech pařížských kožešníků, aby si byla jista, že jí nabízím tonejlepší. Že by existovaly styčné body mezi kurvami a zákonnými manželkami?

Na Berkeley Square nás čekal taxík. Nechal jsem tomu volný průběh, pevně rozhodnutý, že několik hodin nebudu o ničem rozhodovat. To jsem také v Mandyině společnosti vyhledával.

Zastavili jsme na Park Lane. Jako obvykle měla rezervaci v Dorchesteru. Tenhle přepychový hotel staromódního střihu, nadmíru škrobený, ale mile útulný s výhledem na Hyde Park mi vždycky udělal dobře.

Olivrejovaný hotelový sluha za námi zavřel dveře výtahu. Konečně sami! Přitiskl jsem jí k zrcadlu v kabině, rozhodnutý přejít do útoku. Napomenula mě. Už jsem to nemohl vydržet.

"Bylo řečeno, že rozhodovat budu já. Takže zůstaň v klidu, baby..."

Na to, co přišlo potom, si vzpomínám jen matně. Obrovský pokoj, rychle zapomenutý salon, obří lůžko s baldachýnem a povlaky s růžovým vzorem. Dvě koupelny obložené carrarským mramorem. Nemyslel jsem už na nic, ponořený do vyhřáté hluboké vany, zatímco ona přebírala věci do svých rukou. Tuhle její vedoucí roli jsem miloval. O chvíli později v teplé posteli vyrazila znovu na zteč.

"Mám hlad! Ty ne?"

"Kolik je hodin?"

"Tři ráno. Ty spíš?"

"Představ si, že se o to na každý pád pokouším. To se o tobě samozřejmě říct nedá. Ale prosím, jen do toho, dělej, co chceš!"

"Výborně. Objednám koláčky, marmeládu a horkou čokoládu... Klobásy si necháme na ráno, ne?"

"Dobrý nápad."

Tak začal druhý poločas. Mezi dvěma praktickými lekcemi jsme se dali do řeči. Mandy měla očividně chuť s něčím se mi svěřit. Třeba do toho chtěla vidět jas-něji? Pokusí se vyzvědět něco víc? Ten nejpříjemnější předpoklad byl, že by mi ráda podala pomocnou ruku. To bylo sice dojemné, ale málo pravděpodobné. V každém případě řídit banku znamená taky informovat se o tom, co se děje na trzích. Všemi prostředky, i těmi nejroztodivnějšími!

"Včera se stala ve Washingtonu zvláštní věc..."

Měla neurčitý tón, jako by to, co mi chce říct, nemělo velký význam. Zamumlal jsem cosi nesrozumitelného a povzbudil ji, ať pokračuje.

"... Na schůzku přišel hrozně rozčilený."

"Kdo?"

"Já nevím, kdo to je. Tedy přesně. Všichni se jmenují Sultan. Určitě princ, jako všichni Saúdové."

"Ze středních vrstev?"

"Ne. Mnohem výš... Někdo z královské rodiny. Bývalý velvyslanec, který tam řídí nějaké ministerstvo. Velké zvíře. Jak jen to říct? Bylo to, jako bych byla vosk. Obvykle se na mě bez okolků vrhne, okamžitě se jím musím zabývat, ale tentokrát... Nechtěl nic dělat. Nebo ani nemohl... V každém případě visel asi hodinu na telefonu. Dokonce ani nechtěl, abych se ho dotkla... Ve dvě hodiny ráno!"

"No a? To tě ranilo?"

"Děláš si srandu? Je mi to úplně volný! Ne, bez legrace, udivilo mě spíš to telefonování..."

"Poslouchala jsi?"

"Stál přede mnou, nemohla jsem jinak. Mluvil arabsky, nejsem si jistá, jestli jsem všemu porozuměla..."

"Ty fakt mluvíš arabsky? Myslel jsem, že se jen tak vytahuješ!"

"Nehraj si na machra, prosím tě. Rozumím velmi dobře, představ si."

"A co tedy říkal ten tvůj pohádkový princ?"

"Že navštívil jistého Paulsona. A že by se mělo všechno zrušit."

"Paulsona? Všechno zrušit?"

"Všechny pozice Brothers... Říká ti to něco?"

"Brook Brothers je můj kvádro. Marx Brothers, to je dávná historie. Big Brother, to je zase literatura. Nevím."

"Nech těch hovadin, já mluvím o prachách."

"Lehman Brothers?"

"No vida, myslím, že to je ono. Říkal, že Brothers byli ostře sledovaný nějakou Meryl nevímjakdál a pak pojišťovnamí. Taky jsem slyšela, že je to v tahu, příliš prohníly a že by měl někdo padnout..."

"Povídej, začíná to být zajímavé."

"No... vlastně o moc víc už toho nevím. Když zavěsil, zeptal se mě, co budu dělat se svými penězi; zatvářila jsem se přitrouble, ale on naléhal, říkal, že jestli mám něco uloženého do fondů nebo na burze, tak by bylo líp, abych to všechno prodala."

"A tys udělala co?"

"No dneska ráno jsem všechno pochopitelně prodala."

Mandy se smála, jako by mi právě dovyprávěla nějakou skvělou anekdotu. Nenaléhal jsem. Její ňadra sklánějící se nade mnou rázem oživila můj zájem. Pustili jsme se znovu do díla. To všechno na náklady akcionářů banky. To je na tom to nejlepší! Vystavil jsem několik fiktivních účtů z restaurace, to hladce projde.

Za rozbřesku se Mandy zdekovala. Za odměnu jsem zblajznul její snídani. A její grilované klobásky.

Když jsem se vracel do Paříže, začalo mi to vrtat hlavou. Přebíral jsem si všechno, co mi řekla, a dával to dohromady s tím, co už jsem věděl. Spojené státy Saúdy nutně potřebovaly: to nebylo žádným tajemstvím. Předně proto, že Saúdská Arábie má čtvrtinu světových zásob ropy. Koncem srpna šly ceny ropy ještě prudce nahoru. Víc než kdy jindy bylo potřeba rozvinout před nimi rudý koberec, aby umírnili extremisty z OPEC. Dále proto, že kdyby král Abdalláh padl, byla by to katastrofa: rodina Saúdu má v soukromém vlastnictví sedm procent amerických aktiv. Tím by se okamžitě zadrhl celý ekonomický systém. A konečně tu byla poslední, neméně důležitá věc. První polovina roku 2008 byla ve Spojených státech mizerná. Během pěti let výše dluhu prudce vzrostla. Aby se státní pokladna mohla naplnit, vydávala dluhopisy garantované státem. A kdo je kupoval? Saúdové! Hned po Číňanech. Tato finanční injekce několika miliard dolarů měsíčně byla životně důležitá. Bez ní by Americe hrozilo, že se položí. To je jasné jak facka. Dopustit se přečinu zneužití interních informací byla tehdy pro Paulsona a Bushovu administrativu maličkost. Výstřelek ve státním zájmu.

Paulson si náhle uvědomil, že se na obzoru rýsuje krize, a třeba to všechno zorganizoval? Vypadalo to nepravděpodobně, a přesto... Bouře se šířila od banky k bance. Rozhodl se uvolnit jednu sněhovou zábranu, aby se pokusil mít pod kontrolou postupující lavinu? To byla velká sázka.

V tu chvíli jsem pochopil, co se dělo. Začal jsem celou tu historii rekonstruovat: Paulson pár dní předtím povečeřel se Sultanem a předal mu informaci zásadního významu: banka Lehman Brothers padne. Třeba ho odradil od toho, aby Fuldovi jakkoli pomohl? Jinak nechal na Saúdech, aby s touto výbušnou informací naložili, jak sami uznají za vhodné.

Slastně jsem v Eurostaru poklimbával a přemítal v hlavě, co bylo nabíledni: něco strašného se stane... Ale k čemu mi sakra bylo všechno tohle tušení dobré?

7

Rychlá poprava

Nazítří, ve středu 27. srpna, mě po návratu do Banky čekala jedna dobrá zpráva. Spadla klec. Oba tradeři se prozradili tím, že si vyměnili výmluvné maily. "Co budem dělat, až se všechny ty kšefty tady v baráku provalí?" psal jeden. "Klídek, blbečku. Musíme najít východisko a vyváznem bez úhony!" sliboval mu ten druhý. Před očima jsem měl přes patnáct mailů ze stejného soudku. Oba hošánci, přeplácení a nadutí, kteří si navíc představovali, že si budou moct ulít část z těch astronomických výnosů... To se nám ti naši absolventi polytechniky pěkně vybarvili. Uměli zajímavě kouzlit s penězi, v matematice byli nepochybně silní v kramflecích, ale jinak neměli za mák rozumu. Žasl jsem nad tím, jak snadno jsme je mohli načapat. A vyrazit.

Okamžitě jsem si je dal předvolat, abych už to měl z krku.

Jako první vstoupil do mé kanceláře ten, kterého jsem znal líp, Charles-Henri. Zkrátil jsem obvyklé úvodní zdvořilosti a přešel rovnou k věci. Ten mladý floutek se pokoušel bránit. Dojímavé! Byl jsem o to vzteklejší, že mě ponižil. To já jsem si ho v New Yorku vyhlédl. Kdyby jim ta bouda prošla, byl bych za pitomce. A to bylo příliš kruté pomyšlení. Už jsem slyšel Číslo 1, jak tomu nasazuje korunu před správní radou. "Damien se ještě musí osvědčit. Není divu, podívejte se, co má za sebou... To je logické. Ale uvidíte, že potom, co nám udělal sekeru, po nás ještě bude chtít koncem roku prémie." Pak by byl schopen se ke mně obrátit a dodat: "Ujistíte nás, pane generální řediteli, že jste to neudělal schválně, vidíte?"

Pravda je, že rok před mým jmenováním měl Číslo 1 jiného koně. Absolventa Vysoké školy státní správy, stejně domýšlivého jako on sám, který se na poslední chvíli uklidil do Singapuru. A tak z nouze Franta dobrý. Jenže od té doby mě prezident banky nutil pykat za to, co považoval za osobní pohanu. Ale já jsem se nedal. Moje tituly sice nezněly tak honosně jako ty jeho, zato jsem měl paměť. Až příliš dobrou.

Podle očekávání jsem narazil na dva sociální případy a měl na triku hrubou nedbalost. Musel jsem to ukončit. Zvýšil jsem tón a pohrozil, že podám žalobu u trestního soudu. Pak jsem z něj dobrou hodinku páčil, jak postupovali, aby obešli zabezpečovací systémy. Jestliže kápne božskou, zarazím odvetná opatření. A protože nejsem žádný nelida, byl jsem dokonce připraven napsat mu doporučující dopis pro přítele, který řídil jeden zajišťovací investiční fond v Londýně. Tohle psaníčko by mělo dvě výhody: vyhnuli bychom se tomu, aby po těch dvou nešikovných, ale schopných hoších hned nazítří po jejich vyhazovu nesáhla nevybíravá konkurence, a navíc bych je měl pod dohledem. V každém případě prokázali tvůrčí přístup. Jeden nikdy neví; až získají nějakou zkušenost, mohli bychom je později vzít zpátky a něco z nich udělat. A konečně, abych projevil dobrou vůli, rozhodl jsem se úder ztlumit a navrhnout menší odměnu, aby měli z čeho zaplatit stěhování.

Když si Charles-Henri přečetl její výši, sto tisíc eur každý, zakvičel jako zapichované prase. Takový nedostatek taktu! Tvrdil, že Banka vyinkasuje několik stamilionů eur, které by jinak zmizely v černých pokladnách... Najednou taková velká slova! Tyhle peníze měly prostě zahladit jiné incidenty téhož druhu, to je vše. Jak chtěl, aby

se s nimi naložilo? Měli jsme je dát na charitu? Skutečnost byla poměrně prostá: překročili svou zaměstnaneckou pravomoc a oklamali systém, aby na něm vymohli neoprávněné bonusy. Těžký pro-hřešek. To všechno si zasloužilo postih. Hlavně proto, že se nechali nachytat. Nepřistižen, není vinen, zní heslo traderů, doplněné o malý dovětek: přistižen, vyražen. Nebo spíš obětován, zardoušen, rozčtvrcen, ne-li přímo vykuchán ve jménu svatosvaté pověsti Banky.

Hoch nakonec pochopil, že je to v háji. Po posledním pokusu vyjednávat mi všechno vyklopil, jako se člověk zbavuje příliš tíživé lži. Hotové dítě. Čím víc zabíhal do podrobností o své metodě, jak systém oklamat, tím víc se narovnával. Zdálo se, že je na sebe skoro hrdý. Oba komplicové skutečně vypracovali poměrně složitý systém, založený na tom, že si začali vymýšlet falešné klienty. K tomu jednoduše zneužili Murex, náš informační systém. Aby se vyhnuli kontrolám, provedli převod mezi dvěma portfolii, jedním skutečným a druhým pomyslným. Každý den se kontrolovalo skutečné portfolio, jak se má, aby se ověřily přijaté či vydané výzvy k dodatkové úhradě. Každá smlouva na termínované obchody u burzovních indexů předpokládá nějaký vklad a každý večer po závěrečném obchodu jsou pozice kontrolovány clearingovou komorou, která vyzývá k dodatečné úhradě. Existuje tak několik potenciálních pozorovatelů případných nesrovnalostí: pochopitelně Banka, ale též kompenzátor smluv – v tomto případě německý devizový trh Eurex a jeho clearingová komora. Tento systém samozřejmě funguje pouze v jediném směru jako čelisti krokodýla. Poplach se vyhlašuje v případě záporného zůstatku, což připomíná tyto sympatické predátory, jejichž veškerá síla se vlastně omezuje na to, že sevřou čelisti a jediným pohybem všechno rozdrťí. Krokodýl na druhou stranu není schopen otevřít tlamu, jakmile mu ji držíme zavřenou pouhým provázkem. V případě ztráty systém Murex sevře do svých čelistí anomálii. Jestliže však toto pochybení vydělá bance peníze, krokodýl se ani nepohne: jako by k němu nikdy ani nedošlo.

Tak i Charles-Henri začal v jednu chvíli načrtávat schéma slabin našeho zabezpečovacího systému. Tolik jsem po něm nežádal, ale přišlo to vhod. Obecně vzato, co byl zaveden systém Murex, objem každodenních transakcí se zosminásobil. Jádro našeho informačního reaktoru se přesytilo. Bylo tudíž třeba nainstalovat dodatečné systémy, aby pojaly a ochránily všechny transakce. Každý z nich byl samostatný a neprůhledný. Oba burzovní operátoři se chystali převést docela malé částky, nižší, aby nevyvolaly poplach, na jeden vnitřní účet, což by jim během několika měsíců umožnilo shrábnout jackpot! Jako když nepatrný únik vody nakonec naplní vědro. Je to věc trpělivosti. A nenápadnosti...

Poblahopřál jsem mu k jeho vynalézavosti, poděkoval mu za to, že nemlčel, a požádal ho, aby mi místo plného doznání nechal načrtnuté schéma. Počítal jsem s tím, že je využiju pro posílení našeho zabezpečovacího systému. Pak podepsal dopis, v němž se zavazoval, že o ničem z toho, co mi řekl, mimo Banku nepromluví.

Předpokládal jsem, že na konci pracovní doby přijmu jeho komplice, abych ho podrobil témuž výslechu. Bylo málo pravděpodobné, že by obstál lépe než Charles-Henri. Než se dostaví, bylo třeba co nejdříve změnit zabezpečovací systém. Vtom mi sekretářka oznámila, že přišel Étienne a už chvíli na mě čeká. Do mé kanceláře vešel s žalostným výrazem. Rozhodl jsem se, že ho nebudu šetřit.

"Jste si vědom toho, že se musí vyměnit celá sestava?"

"To nemyslíte vážně!"

"Vypadám snad na to?"

"To bude děsná fuška. Vyžádá si to nejmíň půl roku!"

"No tak se začne okamžitě... například tím, že se změní veškeré kódy!"

Vedoucí back-office nasadil pohoršený výraz.

"K čemu? Nikdy jsme neměli s převody problémy!"

"Se všemi převody?"

"Jasně! K čemu by to koneckonců bylo měnit příjemce měnového swapu nebo jiné transakce?"

V tu chvíli jsem si pomyslel, že Étienne má vlastně poměrně chabou představitivost. Jeho reakce mi připadala dost nervózní. Zdálo se, že změny kódů byl velmi dobrý nápad.

Nechal jsem ho jít s tím, že mu dávám lhůtu čtyřiaadvaceti hodin na to, aby problém vyřešil. Pár měsíců si počkám, než ho vyrazím. Možná do prosince. Nebo do Vánoc?

Nazítří jsem od něj dostal mail. Nové kódy už byly řádně aktivovány. To už jsem věděl. Krátce předtím, očividně omylem (technologie má rozhodně své meze), jsem dostal kopii pošty rekapitulující všechny provedené změny, s uvedením nových kódů. Na konci mailu jsem narazil na jednu rozkošnou větičku: "Ten blb mi chce nasadit psí hlavu. To se mu nepovede!" Étienne to nemusel podepisovat. Poznal jsem jeho styl. Zprávu jsem si uložil. V zásadě asi není potřeba čekat až do Vánoc...

8

Zaslepenost

V pátek po mém návratu z prázdnin mě na ředitelském patře čekalo malé překvapení. Náš geniální prezident, veden neomylným instinktem, se rozhodl nastoupit znovu do práce o dva dny dřív. Spadla klec! Kromě nezáživných schůzí, které budu muset strávit hned po příjezdu, jsem nutně potřebovat uhájít oběd, který jsem si domluvil s jednou vysoce postavenou osobou z pařížských finančních kruhů. Šlo o Patricka Artuse, vedoucího oddělení analýz z banky Natixis, ústavu, který jsem v té době považoval za velmi solidní, navzdory významným ztrátám ohlášeným před začátkem léta. Kdyby Číslo 1 neměl na danou dobu nic domluveného, pověstná zvědavost by ho pudila vnutit se k našemu stolu. Je zbytečné říkat, že touhle perspektivou jsem vůbec nadšený nebyl. Vlastně jsem hodlal plně využít jedno ze svých řídkých povyražení, které mi moje postavení nabízelo: se soustředěným výrazem vyslechnout Artusova prorocství, často stejně absurdní jako přesvědčivá.

Sešel jsem do vestibulu, abych svého hosta uvítal. Artus mě v poklidu očekával a rozmlouval s Číslem 1.

Stranou obou mužů se držela neznámá mladá žena. Měl jsem tušení, že tady jde o oběd mého šéfa, nepochybně více sportovní než kalorický...

"Á, Damiene, ještě že jsem tu byl, abych mohl vaši návštěvu uvítat!"

"Vy dobře víte, drahý Patricku, jak nenahraditelný je náš prezident..."

Číslo 1 se ke mně obrátil s lehkým úšklebkem:

"Vidím, že dovolená vám nikterak neubrala na jízlivosti! Dobrá, pánové, nechám vás být..." ukončil prezident výměnu a něžně pokynul mladé ženě.

Byl jsem nadšený. Při obědě nás nebude nikdo rušit.

Sotva jsme nastoupili do výtahu, ekonomická hvězda z Natixisu zahájila svou obvyklou hru.

"Vy tou krizí procházíte přímo skvěle..."

Šel tvrdě na věc!

"Jste příliš shovívavý. Ještě před rokem byste si jistě myslel opak, milý Patricku!"

"Ale jděte! Když jste zavřeli tři své fondy – pochopitelně přechodně –, trh to velmi dobře pochopil. A já osobně, kdykoli se mě na to ptali, jsem se na hony vyhnul tomu, abych vás kritizoval. Naopak..."

"To je pravda. Také jsme si vašeho postoje velice cenili."

Artus narážel na okázalé rozhodnutí, které Banka učinila počátkem srpna 2007, rozhodnutí, jež podle mě sehrálo jistou – nepřiznanou – roli v rodícím se oslabení burzovních trhů. Tři z našich spekulativních fondů, až do té doby prosperujících, najednou postihla krize likvidity. Jinak řečeno, investorů, kteří chtěli získat zpátky své vklady, bylo víc než počet nově příchozích. Tou dobou mi náš finanční ředitel poslal poplašný mail. Jednak aby mě informoval, což bylo chvályhodné, ale též proto, aby sám sebe kryl, což už tak pěkné nebylo. Svou hantýrkou – která je koneckonců i moje

– psal: "Žádosti o výběr dosahují nečekaných rozměrů. Vyčerpání možné už koncem týdne." Což v překladu znamená: budou nám chybět hotové peníze. Jistě, všechny bychom byli mohli vyplatit, kdybychom sáhli na bankovní rezervy. Jenomže fondy tvořily jiné účetní jednotky, které žily svým vlastním životem. A navíc tu byl ještě jeden problém: ukázalo se, že některé z jejich aktiv nelze kótovat. Takže by se měly postavit znovu na nohy pod záminkou, že právě k nim jsme vědomě směřovali klienty? Právně vzato jsme nebyli povinni to udělat. Ostatně, neměli jsme to ani v úmyslu. A i kdyby, je jasné, že krach těchto fondů by měl velice negativní dopad. Aby se vyhnul nesnázím, prezident k tomu přistoupil blahosklonně: "Nepanikařte, starý brachu, na čas je zavřeme, po dobu, než se to všechno uklidní. To bude stačit!"

Tahle hatmatilka znamenala, že se pozastaví platby. Pochopitelně dočasně. Prostě jsme se chystali zmrazit peníze svých prostoduchých klientů v očekávání, že se zvedne kurz. Dokonce si vzpomínám, že tenkrát si k tomu nápadu blahopřálo celé vedení.

Bohužel trhy rychle pochopily, že naše superinvestiční fondy už za moc nestojí. Vlastně za nic! Fáma se rozšířila a žádosti o výběry dosáhly katastrofických rozměrů. Nicméně pozastavení likvidity těchto fondů prošlo hladce: Bercy, stejně jako AMF, autorita finančních trhů, všechno spolklý. Navzdory tomu, že přerušit transakce, zablokovat plynulost trhu je přece v kapitalismu absolutní zločin! Známká strachu, neřkuli paniky! Mysleli jsme si, že nás sleduje konkurence, sdělovací prostředky, úřady. A co se stalo? Nic. Naše neuvěřitelné rozhodnutí jako zázrakem prošlo téměř bez povšimnutí. Pochopitelně se vyskytlo pár bezvýznamných plátek, které se podivovaly, několik z nich nám učinilo menší kázání, ale v podstatě nikdo nic nepochopil. Jeden deník v hysterickém ovzduší, které tehdy panovalo, dokonce mluvil o "mazaném rozhodnutí". Mazaném... To už bylo moc! Vzpomínám si, jak to Číslo 1, vždycky nadmíru spokojený sám se sebou, kdykoli udělal nějakou koninu, okomentoval: "Vidíte, Damiene, stačí si zachovat chladnokrevnost a trhy přijdou k rozumu, jakmile ucítí, že neuhneme."

Bohužel o dva měsíce později, kdy mělo dojít k opětovnému pokrytí těchto fondů, zadul vítr paniky. Po jistém váhání se dospělo k rozhodnutí učinit "obchodní gesto", jak tomu říkají vedoucí poboček: odškodnit naše zákazníky! Ale ne, buďte bez obav, ne všechny, jen ty největší, a ještě jen zčásti. I tak nás ten špás přišel skoro na dvě miliardy. Utajovanou částku, k níž se nikdy nikdo nepřiznal. Tím méně, když se pak dva ze tří fondů zavřely.

Když jsem si v jídelně na ředitelství objednal hlavní chod, dostal jsem chuť otestovat veselého kumpána z Natixisu na jednom ze svých nových oblíbených témat:

"Viděl jste to? Lehman má pořád vynikající rating. Standard & Poor's a Moody's zůstávají při svém AA+."

"Ano? To mě vůbec nepřekvapuje. Povídá se teď

o nich ledacos. Richard Fuld je velký bankéř, to je jasné."

Když jsem tak poslouchal tohohle experta, stejně kategorického jako mnohomluvného, připomněl jsem si dokumentaci, kterou mi o něm asistentka předala. V deskách byl úryvek z Dopisu Natixisu z 22. března 2007, na jehož obsah můj host dohlížel. Copak říkal ten guru, jemuž všichni naslouchali? Že ani na vteřinu nevěří krizi disponibilních aktiv, kterou připomínali na trzích. Možná recese ve Spojených státech: podle něho další pitomost. Dobrý vtíp! A třešnička na dortu, popíral myšlenku, že by "krize rizikových hypotečních půjček ve Spojených státech mohla vyvolat bankovní a finanční krizi". Lidé jsou hloupi.

Festival pokračoval v témž rytmu až k dezertu. Artus byl jako puštěný z řetězu: ekonomické vyhlídky jsou "nejisté", situace na burzách "proměnlivá". Co se týče operátorů, shledával je "traumatizovanými opětovnými poklesy kurzu". Ale konec tunelu se blížil, to bilo do očí. Ostatně zisky velkých podniků zůstávaly "dobře nasměrované" a vlády "úvěrovými injekcemi zvýšily koupěschopnost", aby usnadnily oživení.

Nejhorší na tom bylo, že v tu chvíli mi tyhle nepravděpodobné předpovědi připadaly téměř rozumné.

9

Příležitost k pohledání

Vyprovodil jsem svého hosta k výtahu. Můj program byl nabitý. Tehdy na konci srpna jistá důležitá událost vyžadovala, abych byl v Deauville ještě týž večer. Slavný prodej yearlingů, jednoletých čistokrevných koní, výjimečných hříbat těch nejvznešenějších chovů, byl pro našeho vedoucího oddělení správy majetku příležitostí vyjet si každoročně na dva dny, kdy dražba probíhala, na lov ve velkém. Měl jsem schůzku v 18.30, abych za těmito průzkumnými kroky udělal tečku. Následovat měla zdvořilostní večeře, během níž budu házet návnadu s cílem pokusit se uzavřít důležitý obchod.

S tou malou údernou buňkou, kterou jsem si před pěti lety vymyslel, jsem byl poměrně spokojený. Mužstvo tvořili tři členové vybraní pro své vytříbené chování, adresář anebo šlechtický přídomek a plenili památná místa, kudy táhli miliardáři z celého světa: Ples růží v Monaku, Mezinárodní salon starožitníků v Maastrichtu, veletrh současného umění v Basileji či silvestrovská oslava v Gstaadu byly zároveň příležitostmi, jak se přiblížit k potenciálním, často nepřístupným zákazníkům.

Musel jsem ještě vyřídit pár telefonátů, než vypadnu. Můj cíl? Odjet poměrně brzy, abych se na normandské dálnici vyhnul zácpám na sklonku dne.

"Neruším?"

Ve dveřích do mé kanceláře se právě objevil prezident. Pokaždé když měl něco choulostivého oznámit, hladil si s věšteckým výrazem pleš. Opálení mu slušelo. Na dvaasedesát rozhodně nevypadal.

"Už jsem měl odjet, ale pojd'te prosím dál."

"V tuhle dobu?"

"Uháním do Deauville. Ročkové, vzpomínáte si?"

"Chápu, chápu. Vaše drobné vrtochy... Právě jsem vám chtěl říct pár slov o jedné, v tuto chvíli ještě důvěrné složce..."

Beze slova jsem zvedl hlavu. Byl jsem zvyklý na tuto snahu upoutat co nejvíc pozornost, za níž se skrývala nic neříkající konverzace.

"Jeden přítel mě přivedl na zajímavou stopu."

V tu chvíli jsem musel vědět, na jakou strunu hraje.

"Jeden... přítel?"

"Ano... vlastně... Někdo blízký. Viceprezident jednoho velkého amerického finančního ústavu."

"A dál?"

"Je to dost delikátní... Dobrá, pochopil jste," zamumlal najednou rozmrzele. "Chci mluvit o Citigroup."

"Zažili už lepší časy!"

"Poslyšte, kamaráde, když jste vybudoval takovou banku, jako je tamta, můžete být nad věcí. Buď jak buď, viděl jsem je minulý týden v Paříži a v jednu chvíli se mluvilo o východní Evropě."

"Rozumím..."

"Zkrátka, šlo o Ukrajinu. Představte si, že třetí největší banka v zemi je na prodej. Příležitost k pohledání! V těch bývalých komunistických protektorátech je ohromný potenciál. Ty země jsou mnohem dynamičtější než my a všechno tam zbývá dotvořit."

"Jistě. Ale já ne..."

"Citigroup se rozhodla znovu se soustředit na Spojené státy. Jsou připraveni prodat některé ze svých podílů za podmínky, že k tomu dojde co nejdříve."

"Jestli si dobře vzpomínám, na našem posledním semináři jste si blahopřál, že jste do těchto zemí neinvestoval."

"To bylo loni. Od té doby došlo na východě k některým změnám... Nejspíš jste si toho všiml?"

"O jaký druh investice jde?"

Prezident se zvedl. Pár vteřin se tvářil, že je na odchodu, než však překročil práh, ještě se ke mně obrátil.

"No, o nic zvláštního. Možná o dvě, dvě a půl miliardy..."

"A co za to?"

"Třiadvacet procent z kapitálu."

"To nás přijde nejmíň na osm miliard eur. Kvůli bance, která není v zemi ve špatném stavu lídrem, a navíc je hodně zadlužená? Za téhle situace to zase tak zanedbatelná částka není!"

"Poslyšte, Damiene, mrkněte se na ta čísla a koncem září mi předložte kompletní dokumentaci. Pak si

o tom ještě promluvíme." "Povězte mi jen pro mou informaci," řekl jsem při pomýšlení, že už budu mít zpoždění, "podepsal jste něco?"

"Vůbec nic. A i kdybych to udělal, nevím, v čem by byl problém!"

Zabere mi to řůru času, než tuhle zmatenou dokumentaci důkladně prozkoumám. Očividně to byl prachmizerný nápad investovat v tuhle chvíli na Ukrajině. Skryté rozpory mezi prezidentem země a jeho premiérkou ekonomiku země zadupávaly. Předpokládaná inflace na rok 2008 přesahovala 20 procent a věděl jsem, že MMF byl požádán o více než šestimiliardovou půjčku. Prezident rozhodně bojoval proti větrným mlýnům. Ledaže by... tenhle kšeft doprovázelo "obchodní gesto", jak se tomu u nás říká.

10

Vějička

Všechno proběhlo dobře. Byl jsem tam skoro včas a Pierre-Jean, ředitel našeho oddělení správy majetku, mě čekal na lavici potažené červeným moleskinem. U MIOCQUA, v restauraci pro vyvolené v Deauville. Ten velký čahoun vystavoval na odív nádherné černobíle kostkované kvádru, které nosil s podivnou růžovou košilí a hnědými lakovkami značky Weston. Přivítal mě zvesela:

"Dáte si mojito, Damiene? Já už jsem začal bez vás."

"Dobře jste udělal. Tak jak na tom jsme?"

"Byl to skvělý den. Příhozy vylezly až na 770 000 eur, což je vzhledem k budoucímu krachu nádherné."

"A naši vážení přátelé přišli všichni?"

"Skoro všichni. Koneckonců, byla tam význačná návštěva, Samantha: nic vám to nepřipomíná?"

"Ale ovšem. Přepychová zprostředkovatelka, která to táhne s rodinou Maktúbů z Dubaje."

"No a tahle dáma tam očividně není proto, aby doplnila svůj chov. Víte, že milovala závodní koně?"

"Ne. Vlastně toho o ní moc nevím."

"Dneska jsem ji viděl, nevzdálila se na krok od nějakého chlápka z Barclays. Připadá mi, že to byl jeden z viceprezidentů."

"Co si o tom myslíte?"

"Někteří říkají, že se chystá nějaký deal."

To mohlo znamenat, že Angličané jsou v prekérní situaci. A že jsou odhodláni dostat se z ní bez pomoci své vlády. Obratný způsob, jak si současně zachovat nezávislost... a bonusy! Mohlo by to být zajímavé pracovat s takovouhle zprostředkovatelkou. Měl bych se

o to postarat. Osobně... "Bylo by možné, abyste mě Samantě představil?" "Proč ne? Přijďte do Londýna, zkusíme zajít na

oběd do její restaurace vedle hřebčince v Newmarketu. Tam bývá často."

Do podniku právě vešel Hervé Morin. Pierre-Jean se ke mně naklonil se spikleneckým výrazem:

"Právě si koupil jednu nohu."

"Prosím?"

"Zúčastnil se s přáteli odpolední dražby. Získali pěkného plnokrevníka, budou se o něj dělit ve čtyřech nebo v pěti. Zůstane mu jedna noha!"

K hlučné skupince, která tu událost zjevně oslavovala, se připojil ministr obrany. Bylo načase přejít k tomu hlavnímu:

"Tak kolikpak to s Édouardem Rothschildem vyneslo?" "Poslyšte, já mám fakt dojem, že bychom se měli

o něco pokusit. Co opustil rodinnou banku, to portfo

lio je k máni."

"To znamená?"

"Nevím přesně, k čemu mezi ním a jeho nevlastním

bratrem Davidem došlo, ale zdá se, že je mezi nimi jisté napětí. Koupě Libération celou věc pochopitelně neurovnala."

"Tak je to pravda, že už není velkým bankéřem, ale velkým papalášem v médiích!"

"Můžete si dělat legraci, Damiene, ale vzhledem k výši jeho osobního jmění bych ho radši uvedl do naší stáje."

"O jak velkém majetku se mluví?"

"I když denně trátí na svých novinách, odhaduje se, že spolu s bratrem má přes tři sta milionů eur."

Édouarda Rothschilda jsme měli na mušce už dva roky. Pierre-Jean, velký odborník na koně a transakce s tím spojené, si na večírku, který pořádala France-Galop, dokázal dědice, jinak též prezidenta téže organizace, naklonit. Tato hojně navštěvovaná organizace pořádá všechny hlavní koňské dostihy a řídí šest velkých závodistišť ve Francii, mezi nimi i to v Deauville. Ten mladický padesátník, kavalír mezinárodní úrovně a specialista na překážkové dostihy, se důsledně chránil před prospěcháři našeho druhu. Přesto se ho Pier-ru-Jeanovi podařilo zaujmout, vzbudit v něm pocit, že se také nadchl pro jeho stáj a jeho žlutý dres a modrou čapku, tedy opačné barvy, než má jeho otec.

Po dlouhých přibližovacích manévrech nadešel čas udeřit. A vtom jsem měl vstoupit do hry já. Náš správce majetku to zařídil tak, aby nás mohl pozvat na večírek na závěr letošních dražeb ročků, který se měl konat ještě týž den v zámečku Meautry, normandském sídle Édouarda Rothschilda.

Chtělo to postupovat opatrně, aby člověk získal mandát k jednání. Uvažoval jsem o tématech, která při krátkém rozhovoru s ním budu moci rozvést, pokud všechno klapne: New York, jeho místní cash flow, jeho rozkošná manželka Arielle, s níž se Isabelle občas potkávala v Ritz Health Clubu, jeho hodiny slávy v rodinné bance, potíž spravovat majetek, když má člověk málo peněz...

Cílem bylo uvést tuhle odnož pověstné dynastie k nám. Spokojili bychom se i s malou částí jeho dědictví.

Tahle kořist by pro nás byla pěknou trofejí, ale též vhodným prostředkem, jak zavřít prezidentovi zobák, a nádavkem úžasným reklamním trhákem. Na hejly – aby se znovu sešikovali...

11

The Banker

Ten týden jsem z oslav nevyšel. Deauville a miliardáři sice skončili mírným fiaskem, neboť Édouard Rothschild se mnou ztratil sotva pár slov, ale ten večírek nám umožnil vytipovat si další, vesměs stejně majetné cíle, jež měl Pierre-Jean napříště ve svém hledáčku. Abych to nějak skvěle uzavřel, odjel jsem na víkend do Londýna zúčastnit se posledního velkého svátku šťastné globalizace. Tolik štěstí! Nadšené hlavní město, už dvě desetiletí ráj spekulantů... City bylo v pravém slova smyslu místem, kde se daly v Evropě vydělat velké peníze. Velké peníze. Londýn byl vlastně posledním tolerovaným fiskálním rájem. Justice ve Švýcarsku začala nakonec spolupracovat. Ostatně v Bance jsme velmi zblízka sledovali osud různých dožádání o právní pomoc, která se množila po celé Evropě a nebezpečně posilovala vzájemnou soudní spolupráci mezi evropskými státy.

Anglie je ostrov, a proto se na ni často zapomíná. Žádosti francouzské nebo italské justice tam málokdy bývají příznivě přijaty. Podobně je tomu i v daňových záležitostech. Britská státní správa je dosti nedůtklivá, všude vidí samé vměšování. Zpravidla se tak spokojí tím, že potvrdí příjem pošty, a je ticho po pěšině. Na-dlouho. Nikdo se už pak o tom neodváží mluvit, aby neztratil tvář. Koneckonců jedním z míst v Británii, kde mezinárodní spolupráce funguje nejlíp, zůstává Annabel's: v tom malém anglickém nočním pajzlíku být Francouz není vada na kráse.

Ten večer to všechno proběhlo v Dorchesteru, přepychovém hotelu, kde jsem byl jinak zvyklý hledat Mandy. Jako každoročně tam jeden znamenitý anglický obchod, The Banker, uděloval odměny finančníkům, kteří si je nejvíc zaslouží. Když jsem dorazil do salonů toho ctihodného podniku na kraji Hyde Parku, domníval jsem se, že ten

večer žádný pádný důvod k sebechvále není. Odměnění si navzájem blahopřáli, bankéři z celého světa se napakovali, jako by se ujišťovali, že bonusy potrvají dál. Byla to dojemná, leč groteskní podívaná.

Uprostřed večeře, podávané při svíčkách v obrovské recepční síni hotelu, pronesl ředitel finančního měsíčníku příležitostný projev, z něhož vyplývalo, že bankovní sektor vystupoval v posledních měsících velmi jednotně a dostal svým povinností s příkladnou odvahou. Štípal jsem se a říkal si, co tam dělám.

Sáhodlouhé předávání metálů propuklo ještě dřív, než se začala roznášet hovězí pečeně s mátovou omáčkou: cena za nejúspěšnější investiční fond, cena nejvýnosnějšímu ústavu, cena za nejlepší burzovní kurz... Chyběla už jen cena za nejlepší kamarádčoft... A teď blahopřáli Všeobecné k její ruské filiálce. To byla nepochybně cena černého humoru. Na řadu pak přišla arménská pobočka Crédit Agricole: nový gag! Co se týče Banky, tak ta se drží stále na vrcholu, nakonec sklídila čtyři ceny, mezi nimi cenu za finanční inovace. Svět vysokých financí si koledoval o průšvih, to jsem věděl.. A přesto se zdálo, že tahle euforie potrvá věčně.

Vlastně ten večer měl The Banker udělovat velkou cenu za podfuk. Uchazečů by nebylo málo. Po vzoru lyžování by mohli udělovat třetí hvězdičku, ba dokonce zlatého kamzíka za převod na cenné papíry: kolik drobných akcionářů se vydalo na tuto cestu bez návratu – v každém případě pro jejich úspory? Co si to ne-vědomky koupili? Nedobytné pohledávky spočívající ve splátkách dluhů mexických domácností ve Spojených státech, které si vypůjčily až do 130 procent hodnoty svých domů, zvýšené o proměnlivé sazby! Ceny nemovitostí klesaly, sazby prudce stoupaly, ti nešťastníci už nemohli dál splácet, a tak jim jejich skvostné barabizny sebrali. Že to neobnáší žádná rizika? To si ve své době mysleli taky. A potom šly ceny domů ještě víc dolů. Zákazníci se zřekli svých půjček a všechny banky tím byly nakonec postiženy.

Moje rozjímání přerušil soused napravo. Byl to jeden z ředitelů HSBC v Londýně, s nímž jsem se v posledních letech často potkával. Už od začátku večeře se mě pokoušel přesvědčit o tom, že se to bude v dohledné době opakovat. "Víš, postačí trochu víc rozpohybovat náš SICAV,* a už to pojede!" Jeho jistota u mě vyvolala posmutnělý úsměv. V tu chvíli jsem pochopil: přívlastek "dynamický" všichni spojovali s naším statečným SICAV; všechno to pohodlnické teoretizování napříště zaštití valnou část těch prohnitých půjček, co byly

* Investiční společnost s variabilním kapitálem. (Pozn. překl.)

v oběhu po světě! A vdova po Carpentrasovi nebo zaměstnanec od Le Manse, kteří se horlivě snažili se zavřenýma očima uložit své úspory do těchto děravých vlněných fuseklí! Naše Banka by si vlastně také zasloužila cenu za šibalství, že se jí podařilo obloudit tolik důvěřivých střadatelů.

A když už jsme u toho, tak také mohli udělit ceny ústavům, které zatížily účty svých klientů rozkolísanými akciami tak jako Deixa. Tahle banda už dostala od začátku roku pět miliard eur, velkoryse vyplacených francouzským státem, aby ji zachránil před úpadkem. Na obrat 7,3 miliardy eur a 70 % kvazisubvencí z celkového obratu to je světový rekord!

Poslední odměna, kterou by mohli udělit, by byla cena za intelektuální nezpůsobnost. Soutěž by byla velmi vyrovnaná. Už dvacet let jsme se halasně dožadovali větší svobody, větší nezávislosti, většího trhu a menší reglementace, byrokracie a menších daní. Nejpodivnější na tom je, že jsme to získali! Napřed od socialistů, Fabiusů, Straussů-Kahnů, Berogovoyů, Delorsů, kteří se po záchvatu slabomyslnosti vrátili v létě 1981 k mnohem zdravějším názorům. Díky vám, socialističtí hlavouni, bankéři vám vděčí za mnohé! Ale pozor, pravice byla stejně blahosklonná. Poté, co byl Chirac zvolen prezidentem, dozor nad Banque de France jako by přestal existovat. A co

se týče její ozbrojené ruky, bankovní komise, ta o sobě po celé desetiletí nedala vědět. Nedošlo k jedinému pořádnému vyšetřování, k jedinému veřejnému pokárání, k jedinému hlášení: její úředníci byli víc než dokonalí!

Právě přinesli dezert. Už jsem měl ten večer sebestředných gratulací v okázalém prostředí blížícího se konce panování plné zuby. Vytratil jsem se s tím, že zítra brzy ráno musím letět do Budapešti. Pravda, dezert bych si býval rád dal ve svém pokoji. Dezert v hedvábných nedbalkách... Jenže Mandy v Londýně nebyla. Ta holka mi chyběla trochu víc, než bych si byl přál. Začínalo mě to i štvát.

12

Lunch v Budapešti

Henry Kravis řídí jeden z černých podniků světového kapitalismu, obrovský investiční fond KKR, pověstný jak svými výkony, tak svou neprůhledností. Jinak řečeno, jde o investiční fond, který pokaždé, kdy to jen jde, nakoupí co nejlevněji a pak co nejdraž prodá. Vypadá to jednoduše, ale tak jednoduché to zase není: získat tak rychle tolik peněz je více než řemeslo, k tomu musí být vlohy, je to skoro něco jako poslání. Ten drobný, zdánlivě neškodný mužík je ve světě vysokých financí mytickým pojmem už jen proto, že váží tři miliardy eur.

Právě s ním jsem měl v Budapešti schůzku. Dali jsme si sraz "na lunch", jak říká Henry, v jeho oblíbené restauraci Four Seasons. Prezident Banky mě tam delegoval, abych prozkoumal možnosti odkoupení Raiffeisenky, jedné z největších rakouských bank, která se dobře uchytila v zemích východní Evropy, ale začínala vykazovat známky slabosti.

"Nedaří se, však víte..."

Tenhle podsaditý šedesátník s čelistí pitbula masakroval francouzštinu texaským přízvukem jako řeznickou sekerou. Mne měl rád, protože jsem před několika lety přesvědčil výkonnou radu Banky, aby šla s KKR padesát na padesát do jedné dosti spletité operace. Pokud si dobře pamatuji, šlo o to vykoupit balík akcií Legranda, výrobce elektrospotřebičů v Limoges. Můj limuzinský původ mě přiměl k tomu zařídit všechno tak, aby obchod proběhl za dobrých podmínek. Ostatně celá záležitost byla rychle vyřízena, prodal se celý balík akcií... a přitom se vyinkasovalo dvě stě milionů eur. Ta historie vyvolala menší rozruch, ale podařilo se mi neobjevovat se v tisku, abych rodiče ušetřil možných nepříjemností. Ta malá, spíše vydařená operace přispěla ke vzniku dobrých přátelských vztahů mezi Henrym a mnou.

Bylo pondělí 1. září. Když jsem tak Kravise poslouchal, v paměti mi vytanula Mandyina znepokojivá důvěrná sdělení. Zdálo se, že moje lovkyně traderů, která uměla inkasovat svůj podíl na superdividendách, je napojena na tu skutečnou moc: na moc petrodolarů, a tudíž Saúdů, svých nejlepších zákazníků. Bylo opravdu docela dobře možné, že americký ministr financí přešel přes žlutou čáru a oznámil saúdkému princovi, že Lehman Brothers pouští? Nezdálo se, že by tenhle Sultan byl první, kdo se namane, ale i tak to působilo otřesně. Zkušenost mě naučila mít se na pozoru před tím, co vypadalo takhle neuvěřitelně. Kdo by byl sázel na beduína, který poslal dvě linková letadla zničit věže Světového obchodního centra? Nikdo.

Kravis ke mně zrovna promlouval:

"To o těch Lehmanových už víte?"

A je to tady zase! Co všichni s touhle bankou mají? Jeden by řekl, že se kolem ní točí celý svět! Myslel jsem si, že naráží na Mandyino vyprávění. Proto jsem

měl chuť vypadat informovaně.

Kravis si mě prohlížel svýma prasečíma očičkama.

"Mluvíte o tom arabském princí?" řekl jsem zasvěceně.

"O jakém arabském princí? Ale ne, já mluvím o bance toho habána Fulda. Ještě před týdnem vysvětloval všem novinářům, že Lehman Brothers nemá žádný, ale opravdu žádný problém s likviditou! A taky jsem měl na drátě chief of finance od Lehmanů a ten mě ujistil, že všechny fámy, které se o nich šíří, pocházejí od Goldmana. A tak nás v KKR spojují s nespolehlivou směnou na sto dvacet milionů dolarů a..."

"Všichni vědí, že jste s ní spojovaní; jste koneckonců v dobré společnosti..."

"Ale Damiene..., o tom já nemluvím! To je detail, budeme se spolupodílet na ztrátě, to není zase tak dramatické. Ne, vrásky mi dělá něco jiného..."

Ačkoli Kravis vykazoval známky svého věku – svědčily o tom hluboké vrásky, brázdící jeho obličej –, vzbuzoval dojem síly. Nebyl to zrovna sympatický brach, byl dost hamižný, ale vyzařovala z něho směsice životní energie, ohromné inteligence a jakéhosi magnetického fluida... To vše znásobeno sotva zastíranou brutalitou. V podivném světě globalizovaných vysokých financí dokázal budit respekt. Když se usmíval, vypadal jako hroznýš chystající se pozřít svou kořist.

"... ti Švýcaři, Damiene, to je skutečný problém..."

V pohledu se mu mihl stín, něco mezi únavou a znepokojením.

"Jen pokračujte!"

Jeho skleslý výraz mě začal zneklidňovat.

"Hodili je přes palubu!" vybalil na mě, a já jsem se to pořád zdráhal pochopit.

"Nechcete tím snad říct, že..."

"Ale jo, přesně tak. Paulson zavolal Pascalu Couchepinovi, prezidentu...!"

"... Švýcarské konfederace?"

"... Jo. A řekl mu, že do čtyřadvaceti hodin chtějí mít čísla účtů šesti majitelů Lehmanů. Krátce předtím měl na drátě prezidenta Asociace soukromých bankéřů a měl k němu stejný proslov..."

"... Výhrůžný?"

"Domnívám se, že se tomu dá tak říkat! Paulson mu řekl: Poslyšte, nelíbí se mi, co právě dělám, já sám jsem osm let řídil banku Goldman Sachs, ale nemám na vybranou. Jinak poletím... Na tom koneckonců nesejde, ale jinak by se krize změnila v nepředstavitelnou katastrofu!"

"A co ten druhý?"

"Vyslechl ho. Co můžete odpovědět obrovi, který sám váží miliardu dolarů a je ministrem financí ve vládě Spojených států? Paulson dál švýcarskému prezidentovi řekl: Je to prosté. Jestliže v tomto konkrétním případě neodtajníte bankovní tajemství, do týdne projde v Kongresu ve zkráceném řízení zákon, který na půl roku zapoví veškeré finanční transakce mezi Švýcarskem a Spojenými státy. Umíte si to představit?"

"Ale porušit u nich bankovní tajemství je hotový zločin. A navíc na příkaz vlády! A u šesti osob najednou? Vyloučeno!"

"Jo, přesně tak to bylo. Stalo se to před čtyřiceti dny, a protože jejich hlavní banka už přišla o čtyřicet miliard švýcarských franků a je na pokraji krachu...,

bylo jim zatěžko nespolupracovat..."

"Ale to je... poprvé?"

Kravis nadskočil, řal jsem do živého.

"Co já vím, tak jo, naštěstí. Ale napoprvé je toho trochu moc!"

"A co bylo dál?"

"No, švýcarský ministr a ten chlápek, co vede Asociaci soukromých bankéřů, odjeli chytat ryby. Ženeva není zase tak velké město! Pak si ty šílence z UBS podali a pořádně jim to nandali! Ti nelenili a vyrovnali účty majitelů Lehmana u americké vlády, nic víc, nic míň! A to se ještě někdo opovažuje říkat, že Švýcarsko je daňový ráj! To všechno by bylo k smíchu, ale je to hotová katastrofa. Určitě by nám, Damiene, nikdo ne-věřil, kdybychom mu to jednoho dne vyprávěli, přesto je to pravda..."

Uvažoval jsem o tom, co mi právě Kravis prozradil. On není žádný hej nebo počkej. Bylo víc než pravděpodobné, že ta zpráva je hodnověrná. Jelikož jsem měl na starosti celou Evropu, do mého teritoria spadalo i Švýcarsko. Kdo nám mohl zaručit, že se naše pobočka GBN Asset Management dokáže ještě bránit? Já sám jsem zorganizoval odchod několika daňových exulantů z Francie: jsou ještě v bezpečí? Informoval by mě ředitel naší pobočky o tlacích, které by na něj byly vyvíjeny? Měl by dost důvodů odolat? Někteří klienti nám byli ostatně blízcí, neměl jsem právo nechat je padnout. Kdyby francouzská finanční správa objevila existenci jejich účtů, pokuta by mohla dosáhnout osmdesát procent zjištěných částek. Ani medelinský kartel nevybíral tak přemrštěné částky! A jestli francouzská vláda začne uplatňovat takové darebácké metody, co si pak počneme? Jak jsem na to všechno měl reagovat?

Napadl mě vtip. Jak získat malé jmění? Odpověď: mít velké a svěřit je švýcarskému bankéři! Moře v každém případě začalo bouřit. Byl nejvyšší čas rozebrat naši situaci. Jisté bylo jen jedno: perspektiva krachu najednou nebyla tak absurdní, jak se zdálo.

"Na co myslíte, Damiene?"

Vybavily se mi vzdálené vzpomínky.

"Víte, Henry, měli jsme jednoho velkého ministra, který sloužil všem režimům, od absolutní monarchie po stoupence hrůzovlády, Talleyranda..."

"Slyšel jsem o něm."

Potlačil úsměv.

"No a ten jednoho dne řekl: ‚Každý, kdo nepoznal starý režim, neví, co je to za slast žít.‘ Milý Henry, domnívám se, že za těch dvacet let jsme taky poznali, co je to za slast žít ve světě financí, a..."

Nechal jsem svou větu nedořečenou.

"A...?"

"A teď... napřed musíme myslet na to, jak zachránit vlastní kůži!"

13

Návrat k podstatě

Dvacet let růstu a superdividend nás nakonec připravilo o veškerou soudnost. Už celé měsíce, kdykoli jsem se pokoušel brzdit naše šílené projekty, jsem měl pocit, že jsem služebný morous, účetní, který hraje malou domů na panském dvoře. Taky jsem měl dojem, že jsem druhým pilotem v letadle, kterému už velitelské stanoviště neodpovídá. A co se pilota týče, ten že je úplně mimo a nedokáže se strojem přistát!

Změnili jsme povolání, a nedali jsme o tom nikomu vědět. Ani ministrům, ani svým zákazníkům. Nechali jsme krám otevřený a prodej pokračoval, zatímco ve skutečnosti jsme všechno probendili v sousedním kasinu. Po každé prohře jsme zdvojnásobili vklad. Byli jsme vždycky přesvědčeni, že se to spraví. Oddálit okamžik, kdy uzavřeme účty, se pro nás stalo obsesí. Pravidlo bylo vždycky stejné: hodinu pravdy odložit napřesrok, protože pravidla amortizace a rezerv nás k tomu opravňovala. Burzovní operátoři pod třicítkou uplatňovali matematické modely, jimž jsme s prezidentem ani zbla nerozuměli. Vedoucí divize finančních derivátů se nás pochopitelně na každé schůzi pracně snažil uklidnit.

Ke všem těm riskantním operacím se pojila vášeň pro akvizice všeho druhu, jako by nám hotové peníze, jimiž jsme disponovali, pálily prsty. Vlastně tomu tak bylo: investovali jsme jako zjednaní, jako bychom se chtěli zbavit nadměrné hotovosti. Kupovaly se celé ulice, věže, hotely, letadla... Pak se všechno s velkými náklady restaurovalo a vcelku znovu vrhlo na trh. Rok poté se tyto účelné investice konečně ukázaly jako nešťastné. To není zase nic tak vážného: letos se zaúčtuje rezerva. Trh se určitě zmátoří!

Vzorem byla naše obchodní Banka. Tam došlo k těm nejroztodivnějším sňatkům: šíření televizního signálu a vlastní TV kanál, hutnictví a balírny, luxusní zboží a pohovky Roche-Bobois, síť hotelů a obuv posázená diamanty, fušovali do všeho. Třicet milionů eur, někdy osmdesát, když se podařilo problém dostatečně zkomplikovat, aby se

ospravedlnily nekonečné styky a cesty kolem světa. Jenže od začátku roku 2008 se hejlové probudili. Ofrňovali se, rokovali, hádali se o každou maličkost. Ke krásným svatbám docházelo stále řidčeji.

K tomu, abychom si udrželi zisk, nám nakonec zbývalo jen naše základní řemeslo: ti nejskromnější klienti, všichni ti poctivci, kteří třeli bídu s nouzí. To je jsme ubíjeli. Marže z námi poskytovaných úvěrů ostatně letos vzrostly z 20 na 21 procent. Ať už to byly spotřební úvěry, překlenovací půjčky nebo nezajištěné úvěry, každá tahle habadůra byla neuvěřitelně výnosná, navzdory tomu, co se říkalo oficiálně. Úvěry na pořízení nemovitostí také velmi uspokojivě rostly s marží v řádu 16 procent, což nebylo tak špatné. Všechny naše divize přicházely o peníze, právě až na to malobankovnictví, jak tomu v naší hantýrce říkáme. V této oblasti jsme měli pár nápadů, jak ještě zlepšit běžný stav. Když jsme rozšířili nabídku zákazníkům, podařilo se nám podstatně snížit bankovní výdaje: převody, bankovní šeky, výběry, otevírání účtů, zasílání kreditních karet, nahlížení do účtů na internetu, to všechno opravňovalo zdánlivě zanedbatelné poplatky. Dohromady to však nakonec představovalo víc než polovinu našeho ročního zisku!

Kde byly nějaké sankce? Měli bychom z toho skládat účty? A komu vlastně? Svým správním poradcům? To je vtip! Státu? Komédie! "Soudruzi" z finanční inspekce nás neobtěžovali, to je to nejmenší, co se o tom dá říct. Sdělovacím prostředkům? Ty si moc otázek nekladly a i ta naše nejnestoudnější prohlášení braly za věrohodná. Bankéři celého světa bezostyšně prováděli loupež století. A kdo by se odvážil je – nás – zavřít? Nikdo!

Od Paříže po New York ta cháska nahromadila neuvěřitelné jmění. Richard Fuld, šéf od Lehmanů? Věděl jsem to od Henryho Kravise, že si žije jako nějaký novodobý král Slunce. U Lehmanů měli šest soukromých tryskových letadel, což obnášelo nějakých sto čtyřiašedesát milionů dolarů, sedm dalších letadel

– mezi nimi i jeden Boing 767! – a přepychový vrtulník Sikorski, nejelegantnější dopravní prostředek všech megalomanských bossů pro pohyb ve městě. Banka též vlastnila část jedné letecké společnosti vyšší třídy, Net Jets, oceňovanou na 53 milionů dolarů, jakož i fantastickou sbírku uměleckých děl, mezi nimiž byly obrazy Jihoafričanky Marlene Dumasové a velmi ceněného německého fotografa Andrease Gurského. Ale to nebylo vše! Osobně vlastnil Fuld dva rozsáhlé pozemky, z toho jeden téměř třicetihektarový na Floridě, dále byt v New Yorku a menší portfolio akcií. Jeho osobní majetek se odhadoval na víc než 800 milionů dolarů.

A nebyl zdaleka jediný, kdo z toho pořádně vytěžil. Takový Marcel Ospels například disponoval majetkem odhadovaným na více než 70 milionů eur. Což je úctyhodný výkon na toho počestného švýcarského občana, který přispěl k tomu, že UBS, nejbohatší banka v jeho zemi, málem zkrachovala. Koneckonců pár měsíců předtím podal konečně demisi. Dva roky předtím tenhle muž tuctového vzezření ohlásil "neuspokojivé" výsledky. Ale není proč se znepokojovat: podle něj prý jde jen o "přechodné období". Mezitím akcionáři jeho banky přišli o 65 procent svého kapitálu.

Tyhle "lumpenhlavouny" – jaká jiná slova má člověk použít? – jsem potkával na stavovských večírcích, na různých kolokviích. Jeden z nejnadutějších se jmenoval Chuck Prince. Zloduch v čele největší americké banky Citigroup, dnes na pokraji úpadku s nějakými 40 miliardami dolarů ztrát. Jistě, pod hrozbou skandálu byl před tři čtvrtě rokem donucen odstoupit. Krutý osud? Nic takového. Na útěchu mu přece zbývalo 170 milionů dolarů. Pokud jde o šéfa AIG, pojišťovací společnosti,

o níž se proslýchalo, že je na odstřel, jeho majetek byl prostě ohromný. Jeho jméno? Hank Greenberg. Jeho jmění? Kolem 70 milionů dolarů. S tím mohl klidně čelit pohromě. Jaké? Té, kterou krátce předtím vyvolal. A pokud ji byl americký stát nucen zažehnat, říkalo se, že AIG přijde daňové poplatníky na 100 miliard dolarů.

Jestliže Greenberg udělal ve své společnosti sekeru a zdekoval se, jeho velký přítel, geniální Warren Buffet, se ve Spojených státech proslavil tím, že během třiceti let nechal prvním akcionářům svého holdingu vydělat tisícinásobek jejich vkladu. V očích hejlů, kteří investovali ze všech sil, tak stačil jediný Warren, aby obratně obešel všechny kapitalistické šejdíře.

U nás to bylo přesně to samé, třebaže částky zůstávaly drobet skromnější. Dvojice komiků, která řídila Dexii (je vůbec řídit to pravé slovo?), z toho vyvázla víc než dobře. Ztráta nešťastných akcionářů? Začátkem září už akcie klesly skoro o 65 procent. V očekávání lepších časů. Čarovný tandem Pierre Richard a Axel Miller odcházel s výslužkou téměř 30 milionů eur. Vzhledem k výsledku to není tak špatné!

Zatímco jsem přemýšlel o Natixisu, jednom z partnerů Banky, nemohl jsem nepozdravit umělce. Kterého? Jistého Dominiqua Ferrera, generálního ředitele tohoto ústavu na pokraji krachu, vrženého proti zdi pochybnou dvojicí Caisse d'Épargne a Banque Populaire. Navzdory svým žalostným výsledkům a poklesům akcií o 80 procent vždycky zastával vyšší místo, a teď zase. Ten výjimečný talent má rozhodně z pekla štěstí! A ještě se mu dokonce podařilo pár milionů eur ušetřit. Skutečný génius na létající hrazdě!

Tímhle způsobem oba stepaři, kteří se pokoušeli spustit na vodu admirálskou loď Caisse d'Épargne, z toho vyšli dobře. Jejich prezident, potměšilý Charles Milhaud se vzezřením šelmy sedláka, se také točil kolem spořitelny s příjmem tří milionů eur ročně. Skoro takovým, jako byl příjem jeho generálního ředitele Nicolase Mérindola, který měl sice vybranější chování, ale nebyl to takový vizionář.

Kolik je mezi všemi těmi takzvanými lidry neschopných! Tihle lidé, berani maskovaní za žraloky, tvořili v Paříži jako v New Yorku, v Londýně nebo v Miláně kastu, které se ten husarský kousek podařil: nikdy žádná operace kolektivního banditismu nebyla vedena s takovou chladnokrevností, než byla korunována stejně neslýchaným úspěchem. Nikdy vedoucí pracovníci nemuseli skládat tak málo účtů. Nikdy v dějinách se žádná skupina tak rychle neobohatila a nezanechala za sebou takovou paseku. Vlastně podobnou zkušenost zažili jen v jedné zemi, někdejším Sovětském svazu.

Tahle krize všechno změnil, to jsem tušil. A i když jsem nemohl přehlížet řadu katastrof, které to přinese jiným, v jádru to bylo strašně vzrušující.

14

Večeře ve městě

Vzpomínám si, že Isabelle ten večer vyzkoušela novou barvu vlasů, něco mezi tizianem a zrzavou. Působilo to vcelku zdařile, ba osvěživě. Už jsem si představoval, jak si s ní zaflirtuju a oživím tak plamen našeho manželství... To byl ale pitomý nápad! Isabelle ve skutečnosti plánovala svá sezení u kadeřníka podle toho, když jsme měli jít někam do společnosti. A toho večera nás očekávali přátelé. Vlastně spíš známí. Bude to takzvaná "večeře ve městě", konvenční a typicky pařížská všehochoť zazobanců z řad velkoburžoazie či Společnosti burzovních dohodců, obklopených několika osobnostmi z médií či advokátní komory, a to nesmím zapomenout na menší podíl

snobských homosexuálů a bývalých hvězd. Přeborníků v umění konverzace. Bude se tam mluvit o palácích na Mauritiu (rozumějte na ostrově Mauritiu) v budoucnu nedostupných,

o příštích amerických volbách a pochopitelně o situaci na trzích.

Tentokrát byl pánem těch míst jeden z viceprezidentů HSBC, velké anglické banky se základnou

v Hongkongu. Prostředí? Duplex s výhledem na place de l'Étoile, financovaný z výhodného odprodeje balíku akciových opcí, bonusů rozdělených mezi nejzasloužilejší kolegy, kteří nám umožnili nadělat od počátku devadesátých let jmění.

Isabelle zbožňovala tyhle večírky plné anekdot a oblečení od módních návrhářů. Já jsem byl méně addicted, i když jsem se bavil ochutnávkou několika vybraných vín podávaných hostiteli. Tentokrát zrovna tekla dobrá vína plným proudem: Cheval Blanc (díky Bernardu Arnaultovi), Chassagne-Montrachet (díky, pane vévodo)!

Konverzace mile plynula. Bylo nás patnáct včetně jednoho vysokého úředníka od AMF, Úřadu pro finanční trhy, což je příjemný oxymoron, dvou dalších bankéřů, mezi nimiž byl Mustier, absolvent polytechniky ze Sociétés Générale, který měl dohled nad Kervielovým hierarchickým řetězcem a který zachránil svou kůži; dále rozzářený ředitel jednoho velkého týdeníku a italský advokát z Říma, doprovázený okouzlujícím stvořením, které se nenuceně pokoušelo vydávat za jeho ženu. Ta půvabná lež mě okouzlovala a u starých škatulí na večírku vyvolávala skřípění zubů. Bylo tam taky pár dalších hostů, jejichž služební postavení jsem si nezapamatoval.

Uprostřed večere samozřejmě to téma přišlo na přetřes. Jako obvykle to vybalil novinář s dobře proříznutou pusou. Nasadil vykutálený výraz prostáčka, obrátil se k našemu hostiteli, který zrovna pronášel žalozpěv na těžké časy, a pohotově se ho otázel: "Nás to alespoň moc nezasáhlo... Francouzská výlučnost mívá i své dobré stránky, vidíte?" Podobně jako moji kolegové, kteří tam toho večera byli, jsem optimismem kolem situace na trhu zrovna nepřekypoval, ale proslov

o Bance, důrazně pronášený Číslem 1, mi běžel v hlavě jako stroj na vymývání mozku: "Projdeme těžkými otřesy, ale tato naprosto iracionální krize důvěry nebude mít dlouhého trvání." Poslušen pavlovovského reflexu jsem si bez váhání přisadil na podporu novinářovy myšlenky: "Počkejte, Francie není Wall Street, banky a pojistitelé byli rozumní a ve skříních žádní kostlivci nejsou." V tu chvíli si vzal slovo Jean-Pierre Mustier. Věty, které vyslovil, zůstanou navěky vepsány do mé paměti, natolik byly prorocké:

"Poslyšte," pronesl tichým hlasem, tak klidným, že působil až hrozivě. "Nebudeme si tu vykládat báchorky. Francouzská výlučnost i rozpočtový přebytek jsou tytam. Za stálého troubení se řítíme do zdi..."

Jedna z manželek po liposukci, jež měla patrně na paměti, co natropil v Sociétés Générale, mu uťala řeč:

"Promiňte, pane. Jistě jste odborník na slovo vzatý, ale podle všeobecného mínění to tak není. Finanční kruhy u nás byly mnohem opatrnější než v Americe..."

Nato se Mustier rozparádil:

"A co vy o tom víte, madame? Obchodujete? Jste snad odbornice na účetnictví? Ne? Skutečnost je taková, že polovina francouzských bank je postižena! Není-li to ještě horší. Dexia? Na pokraji úpadku. Natixis? Milhaud nic

neviděl! A Dupont taky ne! Nebýt státu, tak už padly. BNP Paribas? Uvidíme, jak vybruslí ze svých čínských dobrodružství..."

"A vy v Société Générale?" důrazně pravila opovážlivá žena. "Nás se to, madame, netýká! Investovali jsme na trhu za velmi rozumnou cenu. Říká vám něco Ros-bank? Samozřejmě neříká. Ale všichni analytici naši strategii pochopili."

"No, po té aféře s Kervielem už člověk ví, co si má myslet o kvalitě vašich kontrol!"

Z důvodů, které mi unikají, to vypadalo, že tatomanzelka má na toho nešťastníka spadeno. Že by to byla drobná akcionářka jeho ústavu?

"Ale pojišťovacích společností se současná nejistota příliš netýká, že?" zamumlal tichounce prezident AMF, jistý Prada, který už za ta léta spolkl kdejakou urážku a při této příležitosti se snažil doplnit si informace.

To už druhému řečníkovi hnulo žlučí:

"To je snad vtip, ne? Castries šel taky do Ruska, ale ať si o tom madame myslí, co chce, neumí v tom chodit tak dobře jako my. Někteří mají za to, že Reso, jejich nová ruská pojišťovací společnost, byla více než dobře zaplacená... V každém případě Axa už celé měsíce vykládá o trzích, co chce. Zrovna je rizikové úvěry hodně ohrožují..."

Náš hostitel vyslal pohled směrem k novináři a ujal se obrany pojistitele:

"Tohle tvrzení já v žádném případě nemůžu nechat jen tak. Henri je vynikající manažer, je to nesmysl říkat, že..."

"... říkat co? Že Axa do toho vložila své vlastní peníze? Že kdyby došlo ke krachu, což je předpoklad, který se jeví jako poněkud absurdní, společnost by byla v nebezpečí...?"

Bylo to poprvé, co jsem při večeři ve městě slyšel vyslovit to tabuizované slovo. Najednou jsem měl chuť přiložit si své polínko do ohně. Koneckonců majitele Axy, který se nikdy neobtěžoval ztratit se mnou jediné slovo, jsem v příliš velké lásce neměl.

"Ale pokud vím, nejde jen o tohle. Castries zdánlivě nebyl informován o všech rizicích, která na sebe americká filiálka vzala. Jinak by nepochybně mohl prokázat větší rozhodnost a tnout do živého..."

"A druhé společnosti taky," pronesl s jistými potížemi italský advokát, který měl určité akcie Generali.

"Co vám mám na to říct? Aviva v jediném dni přišla o 20 procent, protože se o ní šířily nějaké neblahé zvěsti. Zurich Financial Service ztratila před třemi lety 70 procent své hodnoty a ještě se z toho nedokázala vzpamatovat navzdory léčbě šokem, jíž ji podrobuje její americký prezident. Pokud jde o Allianz, ti na tom sotva budou líp. Taky ve Státech polykali andělíčky, a nejen proto, že to přeháněli s rizikovými úvěry... Jediná dobrá zpráva z toho všeho je, že se jim podařilo udat propastné ztráty Dresdner Bank tím, že ji prodali Commerz Bank. Mimochodem, kdybyste snad měli její cenné papíry, tak vám vřele doporučuji je prodat..."

"Je to opravdu tak zlé?" proneslo stvoření doprovázející advokáta.

"Víte co? Pokud jste na burze a přišla jste byt' jen

o 25 procent svého vkladu, pak vám, madame, nezbývá nic jiného než prodat! A to hned! Protože velkým otřesům na trhu ještě není konec, to mi věřte! Pokaždé, když jdou nějaké cenné papíry nahoru, nějaká banka nebo investiční fond – na tom nesejde – je okamžitě vyprodají, aby se na nich vyléčily. Proto taky tahle taškařice ještě nějakou chvíli potrvá..."

Italský advokát se odmlčel a popadl svou skleničku Montrachetu. Už se stačil uvést do žalostného stavu, ze zarudlého obličej se mu jen řinul pot.

Ten malý skeč mě nakonec pobavil. Rozhodl jsem se využít krátké oddechové pauzy, abych si znovu přisadil. Když je ovzduší tak husté, stačí jen malá na-běračka. Isabelle mě zpražila pohledem, hned jak jsem otevřel pusou.

"Víte, i v New Yorku budou žraloci z Blackstone nuceni v nadcházejícím roce uzavřít své pozice. Jenže je bota netlačí tolik jako ostatní, a tak to rozloží na několik měsíců, což trhy dožene k poklesu... a v důsledcích definitivně rozloží morálku investorů."

Okouzující mladou ženu, jež doprovázela zarudlého Itala, to očividně vyvedlo z míry. Obrátila se ke mně s nadějí:

"Ale před chvílí jste přece říkal, že Francie není Wall Street, vidíte?"

"Pokoušel jsem se být galantní, milá paní. Pravda

o trzích se občas nesrovnává s dobrým trávením!" "A co potom můžeme dělat?" "Nic, madame. Jsme na palubě Titaniku a ledovec

je na dohled. Navrhuji vám proto, abyste využila téhle večere a pořádně se oblékla, než nastoupíme do jednoho ze záchranných člunů..."

15

Soukolí

Už od jara 2008 se v zásadě vědělo, co přijde. Ale raději jsme strkali hlavu do písku, než abychom těm hrozbám čelili. Oblíbenou frází našeho prezidenta dlouho bylo: "Chce to se přikrčit a počkat, až to přejde." Byla to doba, kdy nikdo na světě neznal Fannie Mae a Freddieho Maca! Požehnaná doba, kdy se ti dva ještě snažili uklidnit trhy chlácholivými úředními sděleními. A ono to fungovalo! V prosinci 2007, což byl rok, kdy se běh dějin dal ještě zvrátit, obě společnosti – ve skutečnosti organismy usnadňující přístup k půjčkám na bydlení, původně zřízené federálním státem, následně však zprivatizované – se těšily nejvyššímu bonitnímu zařazení udělovanému ratingovými agenturami Standard & Poor's a Fitch. S takovýmto "ratingem" seženete bez potíží peníze, dokonce se derou o to, aby vám je půjčili! Mračna se však už přesto stahovala. 29. listopadu 2007 během jediného dne Freddie ztratil 29 procent své hodnoty a Fannie 25. Ale ani SEC, pověřená na Wall Streetu kontrolou pravostí účtů podniků, ani Fed, americká centrální banka odpovídající za měnu, ba ani ministr financí nereagovali. Trh snad dokáže napravit jejich omyly, ne? Magickým receptem kapitalismu byla seberegulace, jak říkával guvernér Fedu Allan Greenspan. Úrokové sazby začaly pozvolna zatěžovat dluhy amerických domácností, které se měnily v pohledávky. Banky nacházely škodolibé zalíbení v tom šířit je mezi širokou, stále důvěřivou veřejností dál. Rodiny

zahanané do úzkých si uvědomily že jim jejich domy zabaví. Dali je do prodeje, ale bylo jich příliš mnoho, ceny tak šly závratně dolů a strhly do pekelného soukolí specializované ústavy, pak i velká jména na trhu, která si již dlouho zahrávala s ohněm.

Velké francouzské bankovní domy v Paříži se dlouho domnívaly, že bouřku přečkají, aniž se namočí. Našeho prezidenta coby dobrého finančního inspektora neodolatelně přitahovalo to, co sám neovládal. Už od počátku ho nadchl ten trik s rizikovými úvěry. Šéf naší newyorské pobočky Tony Cassano nám na pokraji hysterie popisoval fantastic opportunities z oněch poněkud tajemných investic plynoucí. Sepisoval zprávu za zprávou a bombardoval jimi prezidenta po celý týden. Jednou z našich hlavních schůzí byla porada vedení, na níž se jednou měsíčně scházeli vyvolení a dobrodruzi, kteří řídili naše velké filiálky. Na závěr plamenného expoé, z něhož vyplývalo, že naše transatlantické marže vezmou zasvé, se ten člověk, jinak opatrnost sama, rozhodl udělat si jméno. No ovšem, měl své "postupy". Reporting. Vyhodnocování rizik... Co se ve skutečnosti stalo? Naše Francouzsko-italská šla energicky do toho, sdělil nám s nadšením. Ale spíš to byla zaslepenost. V roce 2007 naše závazky v oblasti finančních derivátů a převodů na cenné papíry nabyly povážlivých rozměrů. Když jsem na vedení vyrukoval s tím, že na sebe bereme nadměrná rizika, Číslo 1 mě veřejně utřel: "Damienův problém je v tom, že uvažuje jako účetní. Nic proti účetním, ale srážejí člověka v rozletu!" Všichni přítomní se servilně pochechtávali. Stáhl jsem se. Byla to chyba. Ale po tolika letech ve stejném podniku mě už přece jen přešla chuť jít do takového rizika.

Musím říct, že od jisté chvíle člověk ve své kariéře za sebou zanechává pěknou řádku mrtvol. Jsou mezi nimi oblíbenci, kteří upadnou v nemilost, to je snad nejrozšířenější druh. Kolikrát jsem měl náměstka, který mi měl pomáhat, a ve skutečnosti mne měl nahradit? Třikrát, čtyřikrát? Už ani nevím. Zato však vím, že jsem dělal mrtvého brouka, aby ti nasazení dobráci začali věřit ve svou dobrou hvězdu a nakonec udělali nějakou botu. Často promlouvali k novinářům. Někjaký citát v Les Échos nebo Investir, to ještě prošlo, ale příští rozhovor pro Le Monde nebo pro Figaro se ukázal osudným. Pokaždé to zafungovalo.

Bylo také běžné, že si odpovědný pracovník vzal příliš k srdci agendu, která mu byla svěřena. Ctižádost se změnila v megalomani, stala se smyslem jeho života, vybočoval z vytčené cesty. Takové povahy přitahoval vznešený obor Banky – pochopitelně tím myslím poradenskou činnost. Okamžitě se nadchli pro myšlenku, že dohodnou fúzi EDF, Francouzských elektrárenských podniků, a Veolie, nebo automobilek Peugeot a Renault. Po čertech dobrý nápad! V takovém případě vláda musela vydat ponižující veto, aby je vyřadila ze hry. Nicméně půl roku nebo i déle pobírali těžké peníze. A i to jim bylo málo, ještě na vedení kritizovali naši zkosnatělost! Od této chvíle byli vyřizení.

Mezi obětmi padlými na poli slávy naší Banky byli přesto i počestní lidé. Vzpomínka na jednoho z nich, se kterým jsem se setkal v roce 1980 během jedné stáže, mě hluboce poznamenala. Jmenoval se Éric B. Na starosti měl správu majetku a osobně znal většinu movitých zákazníků Banky. Byl příkladně poctivý, pečlivý, co nejlépe spravoval jejich úroky mezi Paříží, Lucemburskem a Švýcarskem. Naše pobočka sice patřila pařížskému sídlu, nicméně podléhala švýcarskému právu, zvláště pak v jednom nezanedbatelném bodě: v bankovním tajemství. Po mnoha letech mě jedna z jeho bývalých sekretárek obeznámila s tím, jak její někdejší šéf pracoval. Tak jsem postupně pochopil, v čem spočíval jeho systém, který v rámci Banky představoval cosi jako nedobytnou pevnost. Éric B. vskutku nikdy neskládal účty nikomu jinému než předsednictvu.

A pak se jednoho krásného dne v posledních letech Giscardovy vlády stalo něco nemyslitelného. Část establishmentu se nenápadně přiklonila k Mitterrandovi. Nesmiřitelnému odpůrci, muži Spojené levice, jak se tehdy říkalo. Tato podpora se vlastně omezovala na uspořádání několika večeří a vystavování šeků. Pomstychtivý Giscard d'Estaing nebo lidé kolem něho, velice znepokojeni vývojem situace, dostali skvělý nápad: provést

bleskovou celní kontrolu. A kde? Na svatosvatém místě Banky, v kanceláři Érika B. Jakmile bylo o tomto manévru rozhodnuto, byl proveden s mimořádnou účinností. Koncem roku 1980, bylo to také ráno – ti lidé byli dobřeinformovaní, vtrhlo do Banky dvacet úředníků. Éric B. měl malý táflováný kanclík v prvním patře s výhledem do zahrady s citronovníky, okouzující vnitřní zahrady pod obrovskou prosklenou střešou, která mu umožňovala sledovat příchody a odchody ostatních.

Bylo to poprvé, co se velký bankovní dům stal předmětem takto přímého vměšování francouzského státu. S vedoucími představiteli Banky se zacházelo jako se členy drogového kartelu! Jeden celník se rychle zmocnil sešitu ze zásuvky sekretáře. Podle toho, co mi svěřila B.-ova bývalá spolupracovnice, ten notýsek obsahoval vše: jména jeho klientů, částky v Bance uložené, částky vybrané v průběhu let v hotovosti, kódy umožňující mu s nimi komunikovat, někdy i pod pseudonymy, kódy jeho blízkých mimo rodinný kruh, kteří dostávali pravidelné dary, a pak samozřejmě údaje o tajemných cestách, jimiž ty neviditelné peníze putovaly. Tehdejší prezident Banky, jemuž ta operace nahnala strach, se zachoval podle, protože vyjádřil jen chabý a formální protest. K tisku se dostaly jen vzdálené ohlasy té události. A novináři, co věděli, která bije, raději mlčeli. Bratr Érika B., Jean B., byl totiž někdo: ředitel nejdůležitějšího finančního týdeníku té doby, kompetentní a přesný, mezi lidmi od fochu se těšil značným sympatiím. Proto raději mlčeli, aby kolegovi v nesnázích ještě nepřitížili.

Celý příběh přesto skončil špatně. Éric B., zkroušený tím, že selhal – alespoň on si to myslel –, spáchal sebevraždu, protože nebyl dál schopen zároveň snášet pohled svých klientů a němu výčitku vedení, které ho vlastně hodilo přes palubu.

Jeho smrt mi pomohla osvětlit pravidla hry: sloužit ze všech sil jsem jistě mohl. Ale ne zajít tak daleko, abych svůj vlastní zájem obětoval zájmu Banky.

V průběhu let se můj osobní postoj ještě vytříbil: sloužit, to ano, ale nezapomenout přitom posloužit sám sobě.

16

Odpolední svačina v Elysejském paláci

Řeklo by se dětská svačina. Ale ne ledajakých dětí, nýbrž těch z lepších čtvrtí, nadmíru spokojených, že se zase jednou sejdou. A k tomu v Elysejském paláci. Toho dne jsem se rozhodl ulít z jedné naprosto zbytečné schůze s řediteli našich poboček – jako bych nevěděl, co se děje v terénu! –, abych nahradil našeho prezidenta při udílení Řádu čestné legie jednomu z jeho kamarádů z finančního inspektorátu. Radovánky začaly hned za vchodem do paláce. Návštěvníky očekávali čtyři četníci ve slavnostní uniformě. Ověřování totožnosti nebylo bráno na lehkou váhu, v případě pochybností se procházelo detekčním rámem a došlo na šetrné ohledání. Pak mě jeden voják ve slavnostní uniformě doprovodil po schodech nahoru, kde mě předal sloužícímu dveřníkovi, aby mě vedl dál. Jak jsem se blížil k slavnostní síni, ze změti hlasů se postupně vyčleňovaly ty, které mi byly povědomé.

"Jé, ty jsi tady? Jak dlouho...?"

"Nejmíň půl roku... Jakpak se má Marie-Laure?"

"Dobře, fajn..."

"No a co vy, přečkáte tu bouřku bez úhony?"

"Čtyři sta milionů? Opravdu, ne víc?"

"To z toho vycházíte setsakramentsky dobře..."

Na zahradní slavnost v Elysejském paláci jsem už dřív pozvaný byl, ale na udílení Řádu čestné legie to bylo poprvé. Že bych měl z toho vítr? Ani ne. Ale, marná sláva, to místo na člověka udělá dojem: vystrojení vojáci, ve dvoře se to hemží vozy oficiálních návštěvníků, dveřníci poklonují...

Dnešní vyznamenaný byl ve dvou pařížských obvodech velice oblíbený. To bylo samé příteli sem, kamaráde tam, všichni viděli jen jeho, mluvilo se jen o něm. V ten poprázdňinový čas se kolem toho, jemuž početní novináři přezdívali "Kmotr bank", točili všichni jeho přátelé.

Nebyl to jarmark ani posvícení, nýbrž oslava tupců z finančního inspektorátu, kteří přišli společně oslavit svých třicet miliard... ztrát! Hlavně v jednom kuse opakovali, že se nikdy ničím neprovinili. A u nás? Žádné krachy, žádná nutnost urychleně rekapitalizovat podniky ve velkých potížích, žádný Bear Stearns po francouzsku. Oficiálně. Tisk nebyl poslední, kdo chválil jejich šikovnost, jejich prozíravost a samozřejmě i jejich obezřetnost. Dexia? Naprosto zdravá (navzdory sedmdesátiprocentnímu poklesu kurzu)! Fortis? Terno (přestože ji téměř znárodnili Nizozemci)! Spořitelny? Triumf (přes očekávané třímiliardové ztráty, první od roku 1848)! Pojišťovatelé? Spěte klidně, stateční střadatelé! Žádná prohnilá společnost jako ta americká AIG, jsme v zemi francouzské výjimky!

Mezi všemi těmi hlavami se stříbřitými skráněmi se nejvíc vyjímalí hlavouni z inspektorátu, točící se kolem vyznamenaného kamaráda. Gosset-Grainville, náměstek ředitele kabinetu v Matignonu, Richard, ředitel kabinetu ministra financí, nešťastná Christine Lagardeová, Mariani, nový šéf, který měl zachránit Dexii před ohlašovanou pohromou, a Pérol, dosavadní podtajemník v Elysejském paláci, jemuž předvídali brzký vyhozov s tučnou prebendou, si šeptali se spikleneckým výrazem. Když vycítili, že se blíží k jejich kroužku, jejich konverzace téměř utichla a jeden z nich, Alain Minc, vysloužilý inspektor financí, na mě vrhl zlý pohled. Malému shromáždění jasně dominoval uštěpačný hlas, který jsem okamžitě poznal: "Tehdy mi řekl: Sakašvili? Nechám ho pověsit, jako to udělal váš přítel Bush se Saddámem Husajnem. A já řekl: Vladimire, chceš skončit jako Bush?"

Mozky z Bercy se po této tirádě prezidenta, který byl očividně ve formě, svorně rozchechtaly. Na vteřinu mě to vyvedlo z míry. Vlastně to všechno bylo v řádu věcí. V tu chvíli se jeden člen bratrstva financí, kterého jsem často potkával v Cavalaire, ke mně naklonil a pošeptal mi: "Okecat Putina by ještě zvládl. Ale když jde

o to donutit ho, aby opustil Gruzii, to už si hubu tolik neotevívá." Phillippe Villin, vysoký státní úředník přeložený před několika lety do banky, měl vždycky dobře prořízlou pusou, i když šlo třeba o prezidenta republiky.

Ve chvíli, kdy jsem přemítal o tom, do jaké míry naše dvořanstvo ob stojí při všech těch výměnách a hlasováních, do mě neomalene vrazil jakýsi pořizek. Podsaditý vazoun, skoro stejně široký jako vysoký, se přemísťoval zvláštním způsobem, bokem, jako plachetnice otáčející se na pravobok či levobok, aby nabrala vítr. Okamžitě jsem poznal Antoina Bernheima, živoucí legendu světa velkých světových financí. Nikdy jsme nebyli ve styku, ale hodně jsem toho o něm věděl. Tenhle žid – ortodoxní, kdykoli se mu to hodilo do krámu – pocházel z obchodnické rodiny a jmění začal dělat v nemovitostech; v šedesátých letech ho však zlanalil k Lazardovi sám tamní šéf, nadmíru podezřelý Michel David-Weill. Od té doby Bernheim uzavřel mnoho transakcí, na svém kontě měl fúze řízené obchodní bankou za uspokojivých podmínek, především však pro něj. Jeho majetek se v roce 2006 odhadoval na 600 milionů eur, což pro poctivého zaměstnance není nic ponižujícího.

Když ho spatřili, kroužek kolem prezidenta republiky se trochu rozestoupil. Ačkoli neměl s inspektorátem nic společného, tenhle samouk peněz většinu vysoce postavených osob přítomných ve slavnostní síni fascinoval. Využil jsem příležitosti, abych se na kroužek víc nalepil, v těsném závěsu za osmdesátníkem, už půl tuctu let prezidentem italské pojišťovací společnosti Generali, říše, kterou řídil s nesporným úspěchem. Sarkozy se oddělil od skupinky, aby ho uvítal, a podal mu obě ruce. Bernheim se jich zmocnil téměř násilně a potřásl mu pravicí s energií u člověka jeho věku nečekanou. Přítomní dávali bedlivý pozor na to, co řekne.

"Nicolasi, ty jsi ten nejlepší, ty jsi ten nejlepší!" zaburácel, pevně rozhodnut prosadit se navzdory okolní vřavě. Po kratinké odmlce dodal: "Překonal jsi veškeré naše naděje! Veškeré naše naděje!" Těmito slovy Bernheim tlumočil skryté myšlenky všech přítomných. Všichni tito velcí bossové, všichni tito bankéři, všichni inspektoři financí měli konečně v Elysejském paláci člověka, který bude hájit jejich zájmy, chránit jejich majetek, reformovat daň z majetku, podporovat jejich skupiny, měnit zákony, které se jim už zajídaly...

Zkrátka, vzácný člověk. Byli tam všichni, od TF1 po skupinu Bouygues, od impéria Pinault po impérium Bernarda Arnaulta, od L'Oréalu k Vivendimu, od Serge Bassaulta k Henrimu de Castries, a tetelili se obdivem, připraveni pět chválu po celé Paříži a sborem to opakovat ve svých příslušných redakcích. Obdiv se u nich mísil se vzrušením, našli si nového pána. A navzdory jejich prohlášením o nezávislosti, rozhovorům, ve kterých znovu potvrzovali oddělení soukromého sektoru od veřejného, početní převahu soukromých akcionářů nad státem, všichni přišli v procesí vzdát mu svůj hold a složit poklonu k jeho nohám.

Patřil jsem k tomu prostředí – to bylo to pravé slovo –, kde platily jen dva zákony: zákon peněz a zákon poměru sil. Měl jsem si na to vzpomenout dříve, než bych se toho byl tehdy nadál.

17

Krizová schůze

Samozřejmě nebudu tvrdit, že být bankéřem je krušné povolání. Ani že je nebezpečné, leda pro klienty, pochopitelně. Nepříjemnostem se však člověk přece jen nevyhnul. Jednou z nich byla schůze zaměřená na výkaz čtvrtletních účtů. Byl čtvrtek 4. září a šlo o to, při této malé zkoušce obstát.

Schůze vždy začínala přesně v deset. Prezident nám prokazoval tu milost, že na pár minut opustil svou kancelář a zasedl k velkému stolu v zasedačce na stejném patře, přímo nad zahradou s citronovníky, utápějícími se v tuto dobu v krásném přírodním světle. Tam se k nám připojili finanční ředitel, velice šikovný vedoucí odboru malobankovníctví a další, který zodpovídal za finanční deriváty a nové trhy, oba doprovázeni jedním pracovníkem, a vedle nich ředitel kontroly rizik a ředitel mezinárodních obchodů. Mladá žena, která právě přešla z oddělení pro styk s investory, se toho dne právě ujímala funkce ředitelky odboru pro styk s veřejností.

Toto cvičení spočívající v tom, předložit takové účetní výkazy, které by byly přijatelné i mediálně, poměrně dobře zvládaly všechny banky. Mezi sebou jsme tomu říkali "seřizovací schůze". Nejelementárnější slušnost nás však měla vést k tomu, abychom ji přejmenovali na "upravovací" či "maskovací schůzi". Ale zatím jsme měli naprosto

klidné svědomí, a kdybych použil takového neomaleného výrazu, byl bych požádán, abych opustil zasedací síň, natřený dehtem a pokrytý peřím... jako falešní hráči v komiksech s Frajerem Lukem!

Byl jsem zvědavý, jak si královna dne dokáže poradit. Byla vybrána na základě rozhodnutí Číslo 1, který přikládal mimořádnou důležitost jejímu osobnímu kouzlu. Nové guru přes styk s veřejností dal přednost před analytičkou rizik, která se mu jevila hned ze začátku příliš kompetentní, a ještě si přitížila tím, že se představila jako moje kandidátka. Neboť za fasádou upjatého katolíka, askety vysokých financí, pohrdajícího moderní společností, ten velký muž ve skutečnosti velmi zblízka sledoval vše, co se dotýkalo jeho mediálního obrazu. A nádvkem i obrazu Banky.

Kdykoli si na tu schůzi vzpomenu, začervenám se hanbou. Jak jsme byli všichni nezodpovědní! Že ten rok nebude dobrý, jsme věděli. Od té chvíle jsem měl sice tušení, že se na nás něco řítí, ale co? V každém případě tehdy celá tahle sešlost spatřovala v rušivých událostech na burze, které se množily, jen náhodný sled pohrom. O tom, že globalizace je požehnáním, se nediskutovalo, to bylo nad slunce jasnější. Ostatně k prvním přestřelkám došlo, až když finanční ředitel nadhodil citlivé téma: rezervy. Jaké částky odečíst ze čtvrtletního výsledku, aby se daly připsat na vrub rizikům, jež na sebe Banka vzala?

Aby se vyhnul nepříjemnému tématu diverzifikace, pojal celou věc z té příjemnější stránky. To mu nečinilo velké potíže. Jenže nepopiratelné bylo právě pouze to, že propad z minulého roku se prohlubuje. Prezident coby uvážlivý inspektor financí, dbalý toho dělit se

o váhu zodpovědnosti, se nad tím podivil a v jeho hla

se zazněla ostrá výčitka:

"Ale Frédériku, ty fondy jsme přece zavřeli!"

"Ne tak docela, pane prezidente," pokračoval finanční ředitel. "Posléze jsme to tak sice prezentovali, ale jistě si vzpomenete, vždyť jsme to spolu probírali..."

"A i kdyby?"

Z jeho hlasu prosakovalo skutečné podráždění.

"No a usnesli jsme se, že uhradíme ztráty našich klientů přesahující jeden milion eur, což se týkalo už poměrně značného množství lidí..."

"Nechápu nic z toho, co mi tu vykládáte!"

Nebylo těžké uhodnout, co se náš vrchní strážce financí sřezil provolat veřejně: Vždyť je to přece prosté...! Poměrně rychle se to vyšplhalo na částku v řádu 600 milionů eur. Ale i tak zůstávalo mimo hru mnoho nespokojených investorů. A začaly chodit obálky s modrým proužkem. Přesně sedmatřicet advokátních kanceláří.

"A dál?"

"No a doporučení právního oddělení, jak také víte, bylo vyplatit všechny klienty bez rozdílu, jinak nám hrozí, že to u soudu projedeme."

"Což nás přijde na kolik?"

"Asi na dvě miliardy čtyři sta milionů."

"A dohodlo se co?"

"Měl jste za to, že bude lepší rozložit krytí na lé

ta 2007 a 2008. Tou dobou jsme si ještě mysleli, že vyhlídky budou příznivé. Převedli jsme pouze jednu miliardu za rok 2007, takže nám zbývá ještě jedna, přesněji miliarda čtyři sta milionů. A vzhledem k tomu, že jsme to neudělali v prvních dvou čtvrtletích, pak to doporučuji rozdělit do konce roku, což dělá sedm set milionů za třetí čtvrtletí... a zbytek koncem roku."

Prezident se k nám obrátil, aby viděl, jak zareagujeme. Ticho po pěšině. Už se chystal změnit téma hovoru, když o sobě dala vědět ta nová:

"Možná je to absurdní nápad..., ale kdyby přišly další špatné zprávy, nebyl by právě teď ten pravý okamžik všechno seskupit...?"

Jak to ta holka mohla vědět? Také jsme měli velký podíl v hlavní americké pojišťovací společnosti AIG, donedávna považované za rodinné stříbro. Ale vzhledem k tomu, že za poslední dva roky došlo k poklesu celého sektoru, burzovní kurz se rozdrobil. Číslo 1 tomu před půl rokem nasadil korunu, když jsem se ho snažil přesvědčit, aby se smířil se ztrátou: "Milý Damiene, vy rozhodně nebudete nikdy mít na to být Jedničkou!" Jedničkou na hovadiny, to ano... Ta skvělá analýza nebyla bohužel posílena fakty. Ne, ta holka zjevně ohmatávala terén poslepu, aby se dozvěděla víc.

"O čem to mluvíte?" utrousil stroze velký muž.

Nasadila grimasu, která se podobala i soucitnému úsměvu.

"Řekla jsem to jen tak... Ale ty problémy... Nejlepší by snad bylo udělat z nich dárkový balíček a poslat je médiím najednou. To je všechno, co jsem chtěla říct..."

Schůze začala být zábavná. Náš zvyk ustavičně zastírat ztráty a nepovedené diverzifikace nabýval vskutku patologických rozměrů. Chytali jsme se kdejaké příležitosti, jak zfalšovat naše účty. Na mysl mi přicházely pověsti o děsivých výsledcích Dexie, jisté pobočky Crédit Agricole nebo Royal Bank of Scotland – RBS. Také jsem přemýšlel o tom, co se mezi námi povídalo o katastrofální situaci Svazu švýcarských bank: připomínaly se roční ztráty v řádu třinácti až čtrnácti miliard švýcarských franků! V zásadě jsem dobře věděl, aniž jsem o tom kdy doopravdy přemýšlel, že všichni dělají totéž co my. Také své nezdary zametali pod koberec. Navzdory AMF. Navzdory pojišťovací komisi. Navzdory bankovní komisi. Navzdory všem halasně vyhlašovaným, v praxi však neúčinným nařízením.

"Nápad Marie-Cécile má něco do sebe," spustil v tu chvíli mírně nasládlým hlasem navýsost ctižádostivý ředitel finančních derivátů tak bujaře, jako by se ho protentokrát neúspěch netýkal.

Naskýtala se příležitost, jen ji popadnout za pačesy.

"Mohli bychom toho využít a například oznámit, že klesla hodnota AIG? Kolik to dělá?"

Náš blouznivý prezident schytl tu ránu rovnou mezi oči. Tím hůř pro něj.

"Teď to musí dělat nějaké dvě miliardy šest set milionů," odpověděl finanční ředitel suše.

"Tolik?" vypustil Číslo 1 a zavrtěl se na židli.

"Kurz se s nástupem léta tak propadl, až jsme se v jednu chvíli obávali, že ztráta překročí čtyři miliardy. Ale měl by jít zase nahoru. Tím snad výčet špatných zpráv prozatím končí... Takže si lze představit, že zhruba třetina této částky, tedy osm set milionů, se přesune na rok 2008 a zůstatek se převede do roku 2009. Horší rok už ani být nemůže!"

Cítil jsem povinnost znovu se do toho vložit:

"To je odvážná sázka! Nic v současné situaci AIG..."

"Poslyšte, Damienne," vyjekl starý tyran zoufale, "jestli máte v úmyslu hrát si na služební Kassandru, tak toho raději nechte!"

Bylo na čase přibrzdit skluz, který se den ze dne zrychloval.

"Pane prezidente, letos jsme se dočkali mnoha rozčarování a výsledek bude každopádně mizerný. Tudíž bych byl osobně toho názoru, abychom banku maximálně kapitalizovali. Jinak naše akcie klesnou o třicet procent a co pak?"

Mezi přítomnými zavládlo hrobové ticho. Bylo to působivé, tolik odvahy nahromaděné na pár čtverečních metrech!

"Damien vyzdvihuje bod, který si zasluhuje projednat," navázal finanční ředitel. "Je tu také nezaplacený dluh naší filiálky, která se sloučila s Bank of China..."

Prezident nadskočil.

"Kolik?"

"Šest miliard dvě stě milionů eur. To obnáší ztráty za rok 2007, které jsme vůbec nepokryli."

Hodnostáři kolem stolu zachovávali tíživé ticho.

"Je to všechno?"

"Upřímně vzato," hlesla nová ředitelka styků s veřejností, "já si myslím, že nadešel čas vyložit karty na stůl..."

Prezident obrátil oči k nebesům.

"Děkuji za radu, Marie-Cécile, to je opravdu dobrý postřeh. Další podobní kostlivci ve skříni tu už nejsou?"

Šéf právního oddělení sebou začal šít.

"Připomínám vám, pane prezidente, že máme ten spis od Corniche z Marseille..."

"To je zas co, do hajzlu?" vychrlil ze sebe ten, který tolik naléhal jít do toho obchodu po boku Omegy 35, fondu, jenž na metody řízení moc nedbal.

"No, s jednou americkou investiční společností jsme skoupili zhruba třicet výhodně položených nemovitostí výhodně od starého přístavu. Tou dobou to vypadalo velice slibně..."

"No a?" vyštěkl Číslo 1.

"Renovace některých budov se poněkud vleče a další se zdaleka neprodaly za cenu, na jakou se odhadovaly. Vlastně bychom normálně měli nést krytí ve výši devíti set milionů eur."

"Tak to je fakt vrchol!" vyhrkl prezident s familiárností, na jakou jsme nebyli zvyklí.

Ta strašná schůze mi otevřela oči. Banka tak jako její konkurenti sázela jako při partii pokeru. A když ztratila, což se stávalo stále častěji, pokoušela se postavit na nohy tím, že zdvojnásobila vklad. Systém zešílel, vymykal se jakémukoli zdání kontroly. Když jsem si sečetl ty částky, které bych měl znát z paměti, dospěl jsem k úhrnné sumě, která mi zpočátku připadala groteskní.

"Pak jsou tu ještě ty suroviny..."

Odpovědný pracovník přes finanční deriváty a nové trhy toho využil, aby nám ukázal, kde to ještě skřípe. Tentokrát vypadal nemile vyveden z míry finanční ředitel.

První novina!

"Ale ano, už jsem se ti o tom před pár dny zmiňoval. Počátkem roku jsme vyhnali kurzy kaka..."

"A...?"

"A pojistili jsme se proti poklesu. To jsme se ještě domnívali, že jsou na trhu přebytky, hlavně původem z Pobřeží slonoviny, země, kterou jeden z našich traderů dobře zná... Ale bohužel jsme se mýlili. Jsme na cenách o 40 procent vyšších, a i když se to uklidní, na konci roku 2008 budeme v navýšení o 20 nebo 25 procent..."

"A tenhle nový žertík nás přijde na kolik?"

"Na čtyři miliardy tři sta milionů, pane prezidente, jak už jsem vám řekl minulý týden ve vaší kanceláři..."

Finanční ředitel hodlal vyjasnit situaci po svém a nebral si servítky.

"Já osobně slyším o té historii s kakaem poprvé. Pokud jde o tu částku, připadá mi spíš nadsazená... Když tak sčítám všechny ty jobovky, o kterých tu byla od začátku řeč, vychází mi... uť, kalkulačka mi to už ani nechce spočítat... to není dobré znamení! Dobrá, chtěl jsem jen uvolnit atmosféru... Už to mám... dělá to patnáct miliard sto milionů!"

Zdálo se, že přítomné ta zpráva ohromila.

"Patnáct miliard!" opakoval zpitoměle Číslo 1. "Ale to je skoro jako Crédit Lyonnais toho nešťastného Haberera!"

To srovnání nebylo pro generální štáb Banky zrovna lichotivé.

"Jestli to převedeme do příštího roku, mohlo by se stát, že náš poměr vlastních fondů klesne pod sedm procent," zamumlal finanční ředitel. "Vystavovali bychom se tím nebezpečí, že vstoupíme do rizikového pásma. Zdá se, že Bercy pomýšlí na nějaký podpůrný plán, měli bychom se rychle zapsat u okénka..."

Prezident ho přerušil:

"To nikdy! Slyšeli jste to všichni? Dokud budu živ, ani šesták z veřejných peněz nepříjde do pokladny tohoto ústavu, to vám povídám! A tahle vláda nepravých tvrd'áků mě hned tak nedonutí změnit postoj, to mi věřte!"

Na tento druh mužného prohlášení už bylo trochu pozdě. Znenadání mi blesklo hlavou, že po několika letech euforie jsme přivedli Banku na pokraj propasti. A nadto možná i celou zemi.

18

Pomocný zápisník

Pátek byl dobrý den. Kanceláře se od půl páté postupně vyprazdňovaly. V budově zůstali jenom ředitelé a sem tam nějaký ten zaměstnanec toužící prokázat svou horlivost nebo využít okolního klidu, aby dohnal zpoždění z minulého týdne.

Já jsem musel vyřídit maily, které se mi za uplynulé dva dny nahromadily. Příprava schůze o čtvrtletních výkazech mě vyburcovala víc, než jsem čekal. Měl bych si také osvojit schopnost složitě maskovat naše ztráty před novináři a finančními analytiky, kteří se na nás brzy sesypou. Ale i v úřadě bych měl uklidnit kontrolu a zaměstnance, zvláště když se stav věcí nadále zhoršuje. Nejhorší na tom ale bylo ochlazení mých vztahů s ředitelem, jehož důvody mi poněkud unikaly. Měl bych si to s ním vyříkat, aby se situace vyjasnila? Po pravdě řečeno jsem na to neměl ani chuť, ani odvalu.

Také jsem plánoval dotáhnout do konce přípravy na cestu do kouzelného knížectví Andorry. Bylo 5. září. Příští pondělí jsem měl spatřit to pohostinné místo, které se možná dřív, než jsem předpokládal, začlení do mého plánu na přežití. Ale napřed jsem musel učinit ochranná opatření, při takové cestě obvyklá.

Moje úloha Číslo 2 v Bance mě dovedla k tomu, že některá pravidla opatrnosti se pro mě stala zákonem. Narážím zde na pravidla, která se uplatňovala při styku se zahraničím – s našimi exotickými filiálkami, abych je nejmenoval. Zkušenost mě naučila být obezřetný jako Sioux. Vzpomínka na Érika B., svědomitého správce soukromých účtů, který před mým příchodem do Banky spáchal sebevraždu, mě přesvědčila, že jich není nikdy dost. Pečlivě jsem vyložil obsah své náprsní tašky na psací stůl, kde se neválel jako obvykle žádný spis; žádná kompromitující vizitka, žádný interní dokument, žádný návrh statutu svěřenecké společnosti, zastřešujících společností, které jsme měli k dispozici pro své nejlepší klienty, nic z toho tam nemělo zůstat zapomenuto. Nic. Uvědoměle jsem vyndal diář s poznamenanými schůzkami. Zkušenosti, které jsem shrnul do důvěrné interní příručky, byly nad slunce jasnější: formální zákaz cestovat do ciziny s firemním počítačem, v němž by se mohly ukrývat kompromitující informace. Staré dobré diáře v tomto kontextu zažívaly zmrtvýchvstání. Toho dne jsem měl u sebe "zvlášť proclený" zápisník: jinak řečeno, cenzurovanou verzi originálu. Většina klientů v něm nefigurovala: nikdo z těch, kdo měli v naší švýcarské pobočce nehlášené účty. Ostatní klienti, kteří si zvolili daňový exil, jinak měli zcela oficiální účet v jedné z našich bruselských nebo londýnských poboček, ale slušelo se chránit i je. Konečně, jednal jsem přímo s některými klienty nesídlícími ve Francii – cizinci, kteří nám slepě nebo skoro slepě věřili, přesvědčení

o tom, že v Bance našli v pravém slova smyslu svatyni.

Mezi jmény kolegů z jiných finančních ústavů byli známi ti, kteří si nechali svůj diář zabavit a museli na hranici podstoupit několikahodinový výslech. Dbali jsme tudíž na disciplínu a cestovali jen se šifrovanými dokumenty nebo nepravými diáři. Osobně jsem vypracoval tento systém: dvojník mého pařížského diáře byl v kanceláři šéfa našich zahraničních poboček, v pokladně, do níž měl přístup jen on sám; moje schůzky byly napevno dojednány už v Paříži, ale po zcela zvláštní telefonní lince, která oficiálně pro France-Télécom patřila jedné zprostředkovatelské společnosti v oblasti surovin, s názvem, který vedoucí našeho právního od-dělení posoudil za dostatečně nicneříkající, aby mohl sloužit jako kamufláž.

Od počátku devadesátých let jsme byli ostře sledováni vládou. Tedy Bercy. Prudký nárůst zahraničních finančních toků, fakturace mezi sídly velkých nadnárodních společností a jejich nesčetnými filiálkami, pře-suny stále většího kapitálu daly zrod jakési podzemní guerille. Daňové služby prováděly tajná šetření o velkých finančních ústavech všude ve světě. A u nás o to víc. Banka se tak pravidelně stávala předmětem více či méně povolených – ve skutečnosti zcela nezákonných – telefonních odposlechů. Avšak logicky vzato, nikdo neměl zájem ty praktiky veřejně ostouzet: ani vláda, ani ministerstvo financí, ani soudci. Pokud jde o nás, hlavní oběti tohoto amorálního jednání, my jsme samozřejmě odmítali své klienty jakkoli znepokojovat. Odhalit tyto skandální metody by ještě víc zjiřtilo naše vztahy s tou nejistou změtí byrokratů válčících jedni proti druhým a známých pod názvem francouzský stát. Na něco takového jsme ani nepomysleli!

Posbíral jsem zpátky své věci. Všechno se zdálo v pořádku. Ani v případě tělesné prohlídky by celníci nic nenašli. Když o tom tak uvažuji, bankéři na určité úrovni vedli život podobný životu agentů zpravodajských služeb. Bylo v něm zastoupeno všechno: obezřetnost, vnímavost, přesuny všeho druhu i záliba v tajemství.

Svůj časový rozvrh jsem měl před očima. Odletím prvním ranním spojem z Roissy, v 7.15.

Zhasl jsem. Plán B se rozjel.

19

Výlet do knížectví

Ta menší sešlost v Elysejském paláci mi otevřela oči: informovaní lidé se připravovali na nejhorší. Vyčkávali a nešetřili povzbudivými slovy, která zavazovala jen ty, kteří jim uvěřili.

V kanceláři se také blížilo nebezpečí. Po té "maskovací schůzi" mě začala znepokojovat myšlenka, zda je možné, že by se mě ten nezpůsobitý megaloman, který nás řídil, rozhodl zlikvidovat? Nic ho k podobné nevraživosti neopravňovalo, krom jeho libovůle. A nádavkem nutnost dobrovolně poskytnout trhu obětího beránka, až se ty špatné zprávy dozví v plné šíři. Vlastně čím víc jsem o tom uvažoval, tím víc se mi ta hypotéza, na první pohled nesmyslná, jevila pravděpodobnější.

K tomuto zjištění se pojila chuť uniknout rutině manželství, jehož kouzlo jsem už dávno vyčerpal. Proč si nepředstavit nějaký nový život? Byla by v něm Mandy, zábavně rozprávějící gejša a sexuální objekt stejně tak okouzlující jako nepostradatelný. A jiné, spousta jiných!

Ale k tomu, abych si mohl tuhle nirvánu dopřát, jsem potřeboval hotové peníze. Hodně peněz. Jestliže jsem ze svého platu plnil společný účet, o který jsme se dělili s Isabelle, během let se mi podařilo zřídit utajenou osobní pokladničku, o které vůbec nevěděla. Rezerva pocházela z prémie po léta strádaných. Ta malá černá pokladnička, ukrytá na účtu Natixis – banky, která mi tehdy se svými dvěma velkými akcionáři, Caisse d'Épargne a Banque Populaire, připadala důvěryhodná –, mi dávala vyhlídky na jistě vzdálený, leč slušný odpočinek.

V průběhu let moje kasička kvůli žravosti bernáku bohužel pohubla. Z pěti milionů eur, které jsem tam nastřádal, jen mizerné tři miliony přežily moje mladické výstřelky a bezpočet poplatků, které se rok od roku množily: příspěvky na sociální pojištění (netýkalo se to akciových opcí, které byly podobného vydírání ušetřeny), CSG, daň z příjmu, což je dokonalý vzorek, který má zachránit ten a ten systém před úpadkem... Nakonec jsem to vzdal, pořizovat jejich soupis.

Ty tři miliony už rozhodně na mé plány nestačily. Každý den jsem viděl své pari v jiných bankách, jak se zcela beztréstně vykrmuje prémie, bonusy, naturálními dávkami a akciovými opcemi. U nás náš velkodušný prezident zavedl velice složitý systém, aby si větší část kořisti prisvojil sám. S nechutí přistoupil na to přenechat mi z ní drobty. Tenhle stav, na nějž jsem kdysi hodně dávno ochotně přistoupil, se pro mě stal nesnesitelným. Po celou tu dobu jsme své klienty ubíjeli měnicími se ázií a nadměrnými výdaji. Naše výkazy tak jsou hotovými arcidíly: stejně tak nečitelnými jako nesrozumitelnými, neumožňují jakékoli prozření. Pokud jde o naše akcionáře, ti viděli, jak se jejich úspory měsíc po měsíci rozplývají. Náš kurz od začátku roku už klesl o 38 procent a pokles bude dozajista pokračovat.

Měl jsem v úmyslu být jediným "bílým rytířem" v království světové banky? Rytířem, který své zákazníky svědomitě odíral, aniž kdy pomýšlel na to se obohatit? Jistě že ne! Ostatně takoví rytíři bývají vždycky popraveni dřív, než se vyšvihnou na sebemenší zodpovědné místo!

Poddával jsem se těmto chmurným myšlenkám, když se ke mně sklonil ženský stín: "Čaj, nebo kávu?" Malá, španělsky vypadající hosteska se na mě mile usmála. Při pohledu na ni jsem si řekl, že Andorra má kouzlo. Ba dokonce nečekané bonusy...

Co bych tak s těmi třemi miliony mohl dělat? Kdybych se rozhodl změnit svůj život, musel bych odejít s prázdnými rukama. Cavalaire, byt v Paříži, nábytek, všechny ty věci, o kterých jsem si ani nebyl jist, že na nich lpím, to všechno bych musel nechat Isabelle. A své dceři Chloé. Co by mi zůstalo? Co bych si mohl dopřát? Vlastně nic moc. Kdybych to všechno chtěl doopravdy opustit, pak bych si nezbytně musel pojistit zadní vrátka. Uvést do praxe své nové heslo: sloužit (nejčastěji) a přitom si posloužit (vždycky). Jak? Nejjednodušší přece bylo hledat v Bance. Jednou mě napadlo obratně odčerpat účty zvané "očekávané odvody", kde si jistí spekulanti ukládali výnosy, které nechtěli příliš rychle zveřejnit. Pro tiskové oddělení to byl často prostředek, jak "uhladit" výsledky a vyvolat u vedení (klamný) dojem dodržování pravidel. Nebyli jsme samozřejmě hloupí, ani prezident, ani já, ale zatím jsme neviděli důvod, proč bychom měli skupiny hodné pochvaly připravovat o ten malý podíl na svobodě. Nakonec jsem tuto cestu zavrhl, neslo by to s sebou spoustu nepříjemností, a to všechno vlastně kvůli poměrně skromnému výsledku. A kromě toho, kdykoli jsem o tom uvažoval, vstoupit do našeho informačního systému a manipulovat s programováním mi připadalo hodně nad moje schopnosti...

Po poněkud sportovním přistání jsem bez obtíží prošel celníci. Úředníci té elitní služby byli zabraní do rozhovoru s roztomilou hosteskou, která mě obsluhovala během letu, a očividně neměli vůbec v úmyslu přikročit ke kontrole cestujících.

Můj taxík zastavil před moderní budovou v Andoře la Vella, operetní metropoli tohoto knížectví, ještě ošklivější, než jsem si dokázal představit. Zaplatil jsem za jízdu a se svou cestovní kabelou vystoupil. Bylo jedenáct hodin a můj protějšek, se kterým jsem měl schůzku, mi vysvětlil, že hlavní pobočka Banca d'Andorra zavírá přesně v 11.45 kvůli pauze na oběd. Alespoň v tomto ohledu se nebudu cítit příliš cize.

V bance jsem hned uvedl jméno vedoucího pracovníka. Ten se dostavil téměř okamžitě. Zvláštní bylo, že vypadal spíš na Skandinávce: poměrně vysoký, světlavý, pouze jeho tělnatost prozrazovala, že žije až příliš poklidně. Když po mně požadoval nějaký průkaz totožnosti, v jednom kuse se omlouval. Ale to je přece naprosto normální. Naše jediné spojení na dálku zprostředkovávala telefonní budka. Najít tenhle velice diskrétní finanční ústav nebylo zase tak složité. Paradoxně jsem navzdory svému povolání šel prostě brouzdat po internetu, abych našel ideální banku. Napřed jsem si zjistil pět bank, které zde sídlí. Všechny se představovaly jako naprosto nezávislé, s akcionáři usazenými v knížectví, řádně dbalé bankovního tajemství. Takhle maličkost v době, kdy se podporovalo udavačství a poloúřední spolupráce mezi státy, neunikla mé pozornosti.

Nedávná aféra s LGT mnou skutečně otřásla. Tuhle dobře utajenou banku znali jen zasvěcenci a velcí boháči. A důvodně: lichtenštejnská banka zůstává osobním majetkem panujícího rodu. Muž, který řídí místní byznys, šestnáctý princ zdejší dynastie, se jmenuje Hans Adam II. V únoru, což bylo před půlrokem, se ke svému zděšení dozvěděl, že jeden bezohledný zaměstnanec prodal německé fiskální správě seznam zákazníků. Práskl tak osm set nešťastníků, kteří přišli z celého světa uložit své úspory do bezpečí! Zatímco v Německu se jejich jména zveřejnila, u nás kupodivu ne. Bercy protentokrát zachovalo přísnou zdrženlivost, což je překvapivé. Už skoro dvacet let se totiž daňové správy pokoušely koupit bankovní zaměstnance ve Švýcarsku či v Lucembursku, často bezúspěšně. Pokud je mi známo, podařilo se jim to jen dvakrát, a to se ještě musely spokojit jen s pár desítkami jmen, mezi nimiž bylo i několik zesnulých klientů. Tentokrát Němci přivedli Lichtenštejnsko do nesnází: v Bance bylo jasné cítit, že se svět mění! Ta poklidná zemička, vklíněná mezi Švýcarsko a Rakousko, byla do té doby považována za záruku bezpečí: na druhém seznamu skutečných daňových rájů sestaveném Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj byla uvedena na čelném místě. Těch daňových rájů, jimž ministři financí všech zemí už celé roky prorokovali nevyhnutelný konec... Tato útočiště paranoidních boháčů odolávala stále prudším útokům různých vlád této planety. Jak dlouho ještě?

Zato jiné pevnosti už odolávat pomalu přestávaly, i když se o tom málo vědělo. Švýcarsko přestalo být skutečným rájem od devadesátých let, kdy ženevský parket řídil pošuk jménem Bernard Bertossa, který se nechal zvolit tak trochu nahodile (některé administrativní funkce jsou u nich obsazovány podle všeobecného hlasovacího práva). Ženevské banky tak byly podřízeny socialistickému prokurátorovi! Ovšem socialistickému podle místní módy, spíš radikálnímu než bolševickému, nicméně levicovému. Můj přítel Konrad (Konrad Hummler, prezident Sdružení švýcarských soukromých bank) mi kdysi tohoto vizionáře představil na jednom koktejlu. Bertossa, na první pohled spíš sympatický, otřásl trhem tím víc, že se nechal zvolit hned dvakrát! Magistrát předhodil veřejnosti několik diktátorů s děsivými ksichty a zastrašoval banky, které přijímaly jejich ulité prachy. Federální vláda je musela následovat. Odhlasovaly se nové, mravnější zákony. Bohužel! V roce 1990 se praní špinavých peněz pocházejících z prodeje drog či mafiánských operací stalo federálním trestným činem čili platným pro všechny kantony. V takovém případě jejich článek 47, zakládající bankovní tajemství, přestával platit. Porušení tohoto zákona bylo přesto dál považováno za trestný čin, nicméně k naší velké škodě se výjimky množily! V roce 1998 nastala nová etapa: zákon napříště zavazoval bankéře upozornit na každou podezřelou transakci, zkrátka udávat ty ze svých klientů, kteří vystoupili se zavazadly s hotovostí. Bankéř se stával pomocníkem justice, a k tomu dobrovolně. Groteskní! Tentýž zákon prošel i u nás. Na stopu byla nasazena nenápadná pátrací buňka Tracfin,* pověřená

odhalováním potenciálních delikventů. Od té chvíle oběti, počínaje Svazem metalurgického a důlního průmyslu a poslancem Julienem Drayem konče, padaly jako mouchy, navíc s velkým rachotem.

"Máte v úmyslu provést ty vklady brzy?" zeptal se mě uctivým tónem vedoucí pobočky, když mi vracel pas. "Protože vám musím poskytnout pár upřesnění týkajících se technických podmínek..."

Tahle klíčová otázka mě rázem vrátila na pevnou zem. Pochopitelně jsem věděl, co se mnou bude probírat: název kódu, utajené telefony nebo budky, zavolat před každou operací, virtuální strop pro vklady v hotovosti, případné založení nějaké zastřešující společnosti, všechny tyhle praktiky mi byly důvěrně známé, ale dělal jsem, že horlivě naslouchám. Hlavou mi znovu bleskla vzpomínka na Érika B., legendární postavu Banky. Sebevražda více než vznešená, důstojná, chvályhodná, i když to gesto bylo absurdní. Jaká profesionální chyba by zasluhovala takový postih? Kolik známých klientů či státníků od té doby jejich banka pustila k vodě v náhlém záchvatu neodbytného nutkání spolupracovat s úřady?

V mých vzpomínkách ta vlna ctnosti napřed smetla Marcose, neblaze proslulého filipínského diktátora.

* Tracfin je celostátně působící analytická skupina francouzského ministerstva hospodářství, financí a průmyslu a ministerstva pro rozpočet, veřejné finance, státní správu a státní reformu. Byla založena v roce 1990 a jejím cílem je bojovat proti nelegálním finančním tokům, praní špinavých peněz a finančnímu terorismu. (Pozn. překl.)

O něco později vydala banka prezidenta Kazachstánu, jedné z bývalých sovětských republik, zkorumpovaného Nazarbajeva, švýcarské justici. Zábavně paradoxní navíc bylo, že to byl původně on, kdo udal svého hlavního odpůrce švýcarským úřadům. Jenže v téže době jeden hodně motivovaný belgický soudce požádal ženevský parket o právní pomoc. Tehdy se zjistilo, že dispoziční právo k účtu, k němuž se dožádání o první pomoc vztahovalo, měl kazašský prezident osobně! Seznam obětí se od té doby rozšířil: Salinas, bratr mexického prezidenta, pak Alí Zardáří, manžel paní Bhuttové: potom, co ulil dvanáct milionů dolarů do Panamy, se tomu šikulkovi, když ovdověl, před třemi měsíci podařilo nechat se zvolit pákistánským prezidentem místo své zesnulé manželky!

Přes všechna krásná prohlášení se nezdálo, že by Evropané nějak zvláště spěchali vrátit peníze nakradené všemi těmi diktátory. Věděl jsem o tom své. Když mi prezident, vždycky připravený zmizet, jakmile jde do tuhého, předal choulostivou dokumentaci k případu někdejšího nigerijského prezidenta Abachy, narážel jsem na mnoho spletitých problémů. Před léty jsme našli jednu z cest, jak ty zpronevěřené peníze vyvést. Jen pro Banku z toho káplo 43 milionů dolarů. Maličkost ve srovnání se 600 miliony dolarů, o které šlo, ale maličkost významná z pohledu práva a způsobu převodu celé té hotovosti, která k nám přešla přes naši londýnskou pobočku. Když nás FSA, Financial Services Authority, anglická obdoba naší AMF, obvinila z praní špinavých peněz, v tisku jsme to odmítali jakkoli komentovat. Zároveň jsme o tom kroku zpravili francouzskou vládu a schovávali se za znění britského zákona proti praní špinavých peněz (Criminal Justice Act), který jsme v žádném případě neporušili. Alespoň jsme to tvrdili. A co se zatím dělo ve Francii? Tracfin, pověstná ctnostná buňka, zmrazila třicet milionů eur uložených diktátorem na účet v Bance. Do dnešního dne se tohle jměníčko do Nigérie nevrátilo.

Všechny dobré duše si na to naříkají, ale realita je dost syrová: polovina vypraných peněz na světě se do příslušných zemí znovu investuje a svým způsobem se podílí na místním rozkvětu. Kdyby byly tyto investice rázně zastaveny, ohrozilo by se tím přežití těch zemí. Je to jednoduché jak facka. Ale kdo by se odvážil tohle hledisko hájit?

Pokud jde o Mobutua, velkého přítele Chiraka i Mitterranda, ještě dnes žádný soudce v Paříži nedokázal vysledovat jeho ulité peníze. Ženeva mezitím obstavila jeden z jeho dvaatřiceti účtů v jednom místním elegantním

bankovním domě, navzdory zoufalému úsilí jeho advokáta Dominiqua Ponceta, dobře zavedeného ve vyšší ženevské společnosti.

Slavná aféra s fregatami probíhala podobně. Sám Roland Dumas odhadl výši provizí vyplacených při tomto skandálu na 800 milionů eur. Přesto kdo kromě Alfreda Sirvena, bývalého Číslo 2 od Elfa, a Andrého Taralla, někdejšího vedoucího Elf-Afrique, na tuto aféru doplatil? Moc jich nebylo. Ale ano! Jedna poněkud nešťastná a nepříliš mazaná osoba. Poslušna toliko svého srdce anebo skoro, bývalá milenka našeho skvělého ministra zahraničních věcí učinila to nejidiotštější rozhodnutí v bankovních dějinách: Christine Deviersová-Joncurová provize ve výši dvou milionů eur, uložené na její švýcarské konto, vrátila francouzskému státu. Může být člověk větší blbec? Před pobytem ve vězení, krvavou finanční kontrolou a nekonečným soudním řízením, na jehož konci byla odsouzena, ji to nechránilo. Vracet peníze vlastně nikdy není dobrá volba.

Zatímco mi ten chlápek z banky podával formulář na založení účtu, přemýšlel jsem o argumentech uvedených na jejich internetové stránce. Přiznávali tam barvu: "Náš ústav si za prostředek, jak si zajistit věrnou klientelu, vybral diskrétnost." Takový obrat v myšlení mi nebyl proti srsti. Tím spíš, že když jsem v Paříži pátý den, jestli těm pěti malým bankám, které dokázaly být hezky zticha, nehrozí nějaké kontroly, výsledek byl velmi povzbudivý. Na startu byl ovšem jeden temný bod. Andorra měla dvě "spoluknížata". Jedno z nich bylo celkem známé – Nicolas Sarkozy. Jako prezident republiky. A podle tradice sahající až do 13. století bylo to roztomilé knížectví pod zdánlivě úzkou poručenskou správou. To byla teorie. Praxe skýtala pěkná překvapení. Pod čí pravomoc spadá moje nová Banca d'Andorra? Pod francouzskou daňovou správou ne, o tom nemůže být sporu. Pod bankovní komisi také ne, protože Andorra zosobňovala takový druh miniaturního státu, jemuž ústava zaručuje nezávislost. Koneckonců by mohla spadat pod ECB, Evropskou centrální banku – taky se tu platí eurem. Avšak nic v příslušných textech neopravňovalo ECB kontrolovat nějakou banku zvlášť, tahle role připadala centrálním bankám jednotlivých států. Zdá se, že tohle knížectví dovedlo pojem nezávislost do krajnosti, tedy žít v Zapadákově nepodléhajícím žádné známé legislativě. Živě jsem si však představoval, že nějaký francouzský ministr by mohl jednoho dne brknout generálním ředitelům každého z těch pěti úžasných ústavů. Ale byl by tu vůbec soudce, aby mohl splnit případné výhrůžky? V takovém případě by mi nic nebránilo převést svůj účet jinam. To bych taky udělal, už jen proto, že jsem na něj uložil dost peněz na to, abych francouzskou finanční správu popudil. Ale kromě drobných podfuků, kterých jsem se dopustil, abych si ulil své prémie, bych přinejmenším musel provést nějakou vloupačku, abych natolik upoutal její pozornost!

A tak jsem formulář podepsal. V letadle jsem dostal nápad označit ten účet Marx Brothers. Proč tenhle potrhlý název? Vzpomněl jsem si na autora Kapitálu a na jeden z rozhovorů s Mandy letos v létě, když mi vykládala o "Brothers a něco". V každém případě to byl skvělý nápad.

Ale to jsem ještě nevěděl.

20

Poučení z dějin

Ten večer jsem se rozhodl, že se brzy vrátím. Banky a všech těch hrozeb, které visely nad našimi hlavami, jsem už měl plné zuby. Bude to krach, nebo nebude? U nás se nemluvilo o ničem jiném, jako bychom tím ubezpečovali sami sebe, že nám se nemůže nic stát.

A kromě toho jsem měl chuť zase uvidět dceru, kterou jsem v poslední době zanedbával... Isabelle nebyla doma a Chloé chatovala po internetu. Jako obvykle.

"Ty jsi tu úplně sama?"

"Je pondělí, tati. Ty sis toho nevšiml?"

"No a?"

"V pondělí večer máma chodí do hereckého kurzu!"

"Fakt?"

"Myslím, že nám chystá nějaké překvapení... Divadelní představení. To by bylo srandovní, vidět mámu na scéně, ne?"

Srandovní? Ten výraz je našemu slovníku dost vzdálený. S jistými potížemi jsem si představoval svou manželku, představitelku vysoké buržoazie, jak mezi zbohatlíky jednotvárným či vzrušeným tónem deklamuje svůj text... Rozhodně jsme toho s Isabelle neměli mno

ho společného. Kromě naší dcery.

"Co ty na to, nezašla by sis se mnou na večeři?"

"Tati, zítra mám školu... První prověrku z dějáku."

"Nechceš, abych tě z toho vyzkoušel?"

Tím jsem se odstříhl. Když jsem zkoušel Chloé z dějepisu.

"V roce 1685 odvolání ediktu nantského Ludvíkem

XIV. vedlo k zániku reformovaných kostelů ve Francii a donutilo... protestanty scházet se tajně... anebo... Dál už to nevím!"

"Odejít do emigrace. Víš, odvolání ediktu nantského prý byl největší omyl Ludvíka XIV. Protestanti sice měli zakázáno utíkat, ale když šlo o to utéct, nebo zemřít... Přes tři sta tisíc jich mělo odvahu odejít. Energických, odhodlaných lidí. Emigrovali, kam se dalo, včetně jižní Afriky a Ameriky, a nadělali tam jmění."

"To je v učebnici?"

"Ne, miláčku, ale vysvětluju ti, kde se vzali nejlepší bankéři na světě!"

"Víš, to všechno už je tak dávno! Trochu mě to otravuje... Chtěla bych akorát dobrou známku a to je všechno!"

Moje školní vzpomínky byly obsažnější. Vybavovaly se mi, když jsem roztržitě poslouchal svou dceru. Náš profesor dějepisu nám vyprávěl, jak všichni ti uprchlí protestanti nakonec uspěli, když se uvolili pečovat

o peníze druhých, což nikdo na jejich místě nechtěl dělat. To oni koneckonců položili základy moderní banky. Židé dělali prakticky totéž. Ovšem po svém. Uzavření ve svých malých obchůdcích, pomalu rozšířili svou činnost i tím, že prodávali svým zákazníkům na úvěr. Nakonec změnili řemeslo a své krámky předělali na banky.

Soupeření mezi protestantskými a židovskými bankami se v průběhu desítek let zostřilo, vtělilo se do pověstné věty Johna Pierponta Morgana, zakladatele banky J. P. Morgan: "Drobné kšeftaření s penězi nechme Židům." O vztazích, jež mezi těmito finančníky už dlouho vládly, je tím řečeno vše. Pravda je, že v Americe to byl odedávna lýtý boj. Na jedné straně jistá protestantská elita, takzvaní WASP (White Anglo-Saxon Protestants), ovládala průmysl, železnici, těžbu ropy a ocelářství. Ta se kvůli své aroganci nakonec přimkla k novému, velice výnosnému trhu, finančnímu trhu všeho druhu včetně poradenské činnosti. První židovští bankéři, kteří z toho těžili, byli bratři Lazardové. Ti dali své jméno dnes již bájnemu bankovnímu domu, po padesát let pak řízenému rodinou Davidů-Weillů. Po jejich boku, zároveň jako soupeřníci a konkurenti, se objevili Goldman Sachsové a Lehman Brothers.

K podobným potyčkám docházelo i v Ženevě. Tam se většinoví protestanti prosadili už dávno: Lombard-Odier, Bordier nebo Mirabaud přitahovali velké majetky z celého světa. Několik velkých židovských rodin odolalo díky nenápadným ústavům, jako byla velice prosperující banka LCF Rothschild, řízená na dálku synem barona Edmonda, nebo například tajná banka Julia Baera.

Ve srovnání s Ženevou, kde byly mocenské vztahy poměrně civilizované, mě v New Yorku zarazilo zjištění, že v některých ultrasoukromých klubech v bohatých okrajových čtvrtích existuje určitá forma nevidaně silné náboženské segregace: tyto kluby vylučovaly všechny "cizince", jak jim říkali, ať už to byli "černoši, Asiati nebo Židé".

Byl to surový svět, kde se pokrytecky zaštiťovali vybranými mravy, a s oblibou si navzájem dělali podrazy. V jednu chvíli jsem začal chápat, co taková obchodní banka obnáší. Byl to pravý opak depozitní banky, jako byla ta naše. Ten mikrokosmos prolezlý intrikami v sobě ve skutečnosti vesměs ukrýval cosi jako věčně mezi sebou soupeřící gang s narušenou psychikou. Cílem bylo za každou cenu spojit podniky a spekulovat lhostejno s čím: s akciemi, obligacemi, nemovitostmi, surovinami... Moji kolegové z těchto strašných soukromých amerických bank překonávali Banku v jiném bodě: protože nebyli kotovaní na burze, nemuseli nikomu skládat účty. Dobrý figl!

Většina těchto lidí se v zásadě nenáviděla. Boj testosteronů nikdy neutuchá a střet mezi jednotlivými egy dosahuje vrcholu. Tak jsem věděl, že ministr financí, v budoucnu pověstný Henry Paulson, bývalý předseda a prezident od Goldmana Sachse a první gój, který řídil banku od jejího vzniku, nemohl zůstat v jedné místnosti s Richardem Fuldem. Bouchačky vlastně vždycky zůstaly ležet na stole. Mezi protestanty a židy. Mezi konkurenčními obchodními bankami. A mezi megalomanskými prezidenty a generálními řediteli.

Přesně v tu chvíli jsem při pohledu na Chloé zavírající svou učebnici dějepisu pochopil, že spadla klec: Goldman Sachs prodal nakrátko akcie Lehmanů, a jestli je postihne platební neschopnost, americký ministr financí je oddělá! Paulson měl myslet na to, že když vyvolá krizi, musí ji mít pod kontrolou. Rozumně vzato, tahle volba mu poskytovala dvě výhody: předně příležitost jednou provždy skoncovat se svým úhlavním nepřítelem a pak strategii umožňující zabránit nejhoršímu na úrovni jiných bank. Jeho záměr: zabránit tomu, aby se oheň nerozšířil na celý systém.

Tím, že se ten chlap chtěl vyhnout krachu, krach přivodil...

Já jsem měl před ostatními mírnou výhodu. Jak s ní naložím?

Ponížení

Při návratu do Banky jsem propadal euforii. Všechno se mi to v hlavě poskládalo. Hummler, Mandy, Kravis a Chloé, všechno mi připadalo jasné... Paulson obětuje Lehmany, to byla záležitost už jen několika dní. Ještě byl čas škodu omezit. Dostanu Banku z pěkné bryndy... Budu tahat kaštiny z ohně. To si zaslouží malou prémii. Ale proč malou? To, co jsem se chystal provést, zasluhovalo víc než nějakou prémii: vyznamenání. Ba dokonce povýšení!

Ještě jsem si v kanceláři ani nesesl, a už zvonil telefon. Byla to Martine, sekretářka Čísla 1. Prezident mě chtěl vidět. Okamžitě.

Měl jsem to tušit. Nutně měl přístup ke stejným informacím jako já. S oblibou se s každým hned seznamoval... "Včera jsem viděl Ernesta-Antoina, vypadal otráveně! François je přítel... Chudák Daniel, měl si ten svůj text znovu přečíst, než začal ve dvacet hodin koktat..." A ve vteřině jádro pařížského establishmentu dostalo co proto: Selliere, Pérol, Bouton... Číslo 1 byl přeborníkem v name dropping, hotový ras na ty, kdo selhávali, a podlézavý vůči mocným. Už předem jsem měl skoro po náladě. O nic nešlo, jen mu potvrdit, že jsem se toho moc nedozvěděl. Při troše štěstí ho to rozčílí.

Když jsem došel k jeho kancelářím, zrovna se rozkřikoval na svou asistentku.

"Martine, už jsem vám říkal, že ty ploché obrazovky nefungují! Zavolejte mi toho pitomce přes počítače; já se ve všech těch přípojkách vůbec nevyznám..."

Všiml si mě a rázem si přestal stěžovat; zakaboněný výraz si však ponechal.

"Pojďte dál, Damienne! Opravdu mám kolem sebe samé neschopné lidi," zahřímá a upřeně se na mě zadíval. "Tyhle mašiny, co nás stály majlant, nikdy nefungovaly. Když si pomyslím, že naposled jsem toho tupce viděl, když mě přišel žádat o odměnu!"

"Dobrý den, pane prezidente, zrovna jsem chtěl za vámi zajít."

"Četl jste noviny?"

"Na co narážíte?"

"Na tom nesejde, on je všude."

"Kdo?"

"Peyrelevade, samozřejmě! Uvidíte, že nám teď bude dávat lekce z ekonomie! Prolistoval jste si jeho knihu?"

Ovšemže ne. Ne víc než Číslo 1, samozřejmě. Kniha vyšla na sklonku srpna za všeobecného nezájmu. "Sarkozy, dějinný omyl", to příliš zavánělo útočně vyhrocenou polemikou. Tenhle bývalý majitel Crédit Lyonnais se vrhl do

politiky po boku socialistů, v současné době na Modemu. Jeho kniha byla předmětem dost peprné kritiky ve včerejším Le Monde. Byl bych se vsadil, že Číslo 1 nabádavým tónem článek převypráví... Bingo!

"Ne, správná otázka je, ‚kdo to zaplatí?‘, abychom se z tohoto srabu dostali. Peyrelefade se pustil do Sarkozyho bez rozmyslu. Teď rozdává rozumy! Ačkoliv

už v Crédit Lyonnais..."

"Chtěl jste mě vidět?"

"Ano, mám jisté obavy, Damiene. Vlastně o vás mám obavy."

"Prosím?"

"Po té nedávné schůzi zjišťuji, že naše problémy jsou závažnější, než jak jste mi do té doby říkal... To je mrzuté."

"Nechápu, na co narážíte."

"Na Marseille, například. Ta záležitost s investicemi, to je učiněná propast. Ten americký fond si na tom brzy rozbije hubu... Viděl jste, co se stalo tenhle víkend? Freddy a Fanny pod státní správou: už víte, o čem chci mluvit? Nedaří se, Damiene, a vy neudržíte kurz!"

"Matně si vzpomínám, že jste to byl vy, kdo odjel na víkend do Marseille v době, kdy došlo ke skoupení kontrolního balíku akcií. Jel jste tam oslavovat udělení třetí hvězdičky tamnímu kuchaři: Géraldu... Passédatovi?"

"Vidíte, já s vámi mluvím o strategii, a vy na mě jdete s kuchyní! Hned uvidíte, že jste nastavil laťku příliš vysoko. To vás nešlechtí, Damiánku! A když s vámi budu mluvit o Číně, vyrukujete na nás s hrnkem rýže?"

Neudržel jsem se, abych na to nezareagoval:

"To je velice zábavné! Co se Číny týče, o té jsme mluvili na schůzi. Pamatujete si?"

"Takový tón bych si vyprosil! Taky by mě to mohlo přestat bavit."

Bylo na čase zavřít hubu. Starý byl rozpálený jako kamna. Kladl jsem si otázku proč.

"Chtěl jsem vás navštívit kvůli Lehmanům. Předpokládám, že jste informovaný o tom, co se stalo?"

"Co to na nás zase vybalujete? Nějaký nový krach?"

"No právě, vypadá to, že Paulson nechá Dicka Fulda ve štychu."

"Dicka Fulda! Zapomněl jsem, že máte na ředitelství velkého odborníka na Spojené státy. Takže Lehman Brothers jdou ke dnu, je to tak?"

"Mám obavu."

"Takže mě, Damiene, pozorně poslouchejte. Tady už mají všichni těch vašich proroctví plné zuby. Srážíte zaměstnance v rozletu, znepokojujete ředitelství... Na ty vaše vidiny světové krize vám zvysoka kašleme. Je tady toho dost na práci, asi byste si měl začít vyhrnovat rukávy, přestat se tvářit povýšenecky..."

"Nejsem sám, kdo..."

"Sám na co? Sám, kdo nechce s ničím pohnout, nebo kdo ohlašuje konec světa?"

Číslo 1 překročil veškeré meze. Začal jsem tušit, co se tak asi stalo. Náš drahý prezident měl nejspíš nějaký nepříjemný telefonát a vyléval si vztek na prvním, kdo mu přišel do rány a byl schopen mu vzdorovat: na mně. Rozhodl jsem se převést hovor na jiné téma.

"Viděl jste poslední návrhy tiskové zprávy?"

"Budu si to všechno muset znovu přečíst kvůli té nové vedoucí pro styk s veřejností, která vůbec nepochopila duch podniku."

"Je tu teprve dva týdny, měla by se jí dát šance, ne?"

"Dělejte, jak chcete. V tom problém netkví. Nechápu, jak jste mohl dopustit, aby to během několika měsíců došlo až sem."

"Nemám nejmenší tušení, o čem to mluvíte."

"Já myslím, že ano."

"Na věc jsem poukazoval. Připomínal jsem, že jste byl o všem informován."

"A AIG, za to snad můžu taky?"

"Už to tak vypadá."

"No, vy asi máte bezstarostný život, vidíte? Bombastický titul, nečekaně vysoký plat, rodinka... Nic proti tomu, jen krotíte svoji ctižádost!"

"Kam tím přesně míříte?"

"Však vy víte, můj milý, asi to má svoje důvody, že sedím v tomhle křesle... Důvody, proč – to vám důvěrně sdělují – vy v něm nikdy sedět nebudete! Víím, že vás vždycky fascinovali ultrabohatí, ale k tomu všemu máte v podstatě daleko."

"Myslím, že s tím bych se měl spokojit, když si to přejete."

"Máte pravdu, Damiene, myslím, že se s tím nakonec spokojíte."

22

Změna programu

Když jsem vycházel z kanceláře toho pitomce, měl jsem sto chutí rozbít všechno, co mi přijde pod ruku. Zamířil jsem k toaletám, abych se vzpamatoval. Až když jsem strčil hlavu pod kohoutek se studenou vodou, začal jsem se

uklidňovat. Zhluboka jsem se nadechl a vyšel ven. Nepřipadalo v úvahu, že bych se hned vrátil domů, jak jsem slíbil dceři. Každopádně si už dlouho dokáže poradit sama. Měl jsem chuť jít se napít jako prachatý opilec. Ledaže by...?

Zavolal jsem Mandy, aby mi zvedla náladu. Zázrak! Měla svůj mobil zapnutý. Druhý zázrak: je na dva dny v Paříži. Jediný zádrhel: na tenhle večer už něco má. Byl jsem zklamaný. Vycítila to a navrhla mi, abych hned zajel do Bristolu, přepychového hotelu na Faubourg-Saint-Honoré.

Mandy se očividně spokojí tím, že si se mnou dá skleničku. Jel jsem tam za ní poprvé. Moje sličná hodinová přítelkyně mě očekávala v salonu přiléhajícím ke vstupní hale: vysoko zkřížené nohy v hloubi obrovské klubovky. Vypadala radostí bez sebe a na uvítanou mě sevřela v náručí. Neobvyklý reflex u té velké cestovatelky, která nikdy nelíbala na ústa. Vytušila

snad, že nejsem ve své kůži?

Mluvila na mě, dokud jsem se nevzpamatoval.

"Zbožňuju tohle místo. Víš, že se sem stahuje nejvíc holek z celé Paříže? Ale pozor: samá smetánka. Výkvět nad výkvěty! Žádné tuctové zboží, žádný šmejd, žádný odpad. Za náš doprovod se těžce platí. Aspoň nás personál nechává v klidu."

"Tím chceš říct, že tady všichni vědí, čím se zabýváte, ano?"

"Pochopitelně. Vzpomínám si na Jeana-Louise, ředitele... Před patnácti lety si rval vlasy. Začali se tu objevovat Rusové se svými chrapounskými móresy, kufry naditými dolary a vodkou. Holky byly vulgární, celý den kvičely a dělaly jim pomyslení. Styděla jsem se, bála se, aby si mě s těmihle štětkami nespojovali. Ostatně, stálí hosté Bristolu tím byli zděšeni a vyhrožovali, že odejdou... A pak přišel rok 2001."

"No a co?"

"Však ty přece víš! Američani opustili Paříž. Nové hotely padaly na zadek před všemi těmi zbohatlíky z celého světa a dělaly jim ceny. Přepychové hotely se točily jen kolem nich. Bristol se podřídil, tak jako ostatní."

Pravda je, že i my v Bance jsme se tou dobou pachtili s pokorně skloněnou hlavou za penězi. Také jsme dělali výhodné nabídky a nabízeli dárky všeho druhu. Až na to, že na rozdíl od přepychových hotelů byli bankéři nadšení, že se také přiživí.

"Jak jsi to udělala? Vydávala ses za Rusku?"

"To tedy ne! Na to nejsem dost blond. Dál jsem laškovala se Saúdy a vzdalovala se z Paříže. Vlastně jsem k tomu měla důvod. Rusové neuznávají pravidla. S holkama nezacházejí dobře a vždycky smlouvají

o ceně."

Když mi Mandy vykládala o etice svého řemesla, vyvolalo to ve mně vzpomínky... Vlastně tu svou rachotu zbožňovala... Pro ni šlo o poskytování služeb, které nesnášely průměrnost. Jakoukoli nedbalost nebo odflinknutou práci. Aby své zákazníky uspokojila, sázela na svůj fortel a na své hedvábné prádlo. Tahle holka měla dojem, že nese prapor call girls celého světa vysoko vztyčený! United Colors of Sex. A je to tady! Už se mi postavil.

"A ty je zveš sem, ty svoje... pacienty?"

"To nemyslíš vážně! Tady spím a odpočívám. Víš, při mým řemesle si člověk nikoho ‚nezve‘. Přemísťuje se, usmívá a dává pozor na to, aby nebudil pohoršení. Nejčastěji chodím makat do Ritzu nebo Crillonu jako ostatní."

"V tom případě nejsem zákazník... jako ti druzí!"

"To si piš! Ostatně, kdybych používala sazebník, podle kterého ti vykazují každou svou službu, musela bych zavřít krám..."

Málem jsem se zalkl svým mojitem. Tahle holka měla notnou dávku drzosti. Každý náš večer mě stál přinejmenším dva minimální platy. Neodvažoval jsem se domýšlet, kolik asi požaduje po druhých.

"Pojď se mnou. Něco ti ukážu."

"Půjdeme do tvého pokoje?"

"Co tě vede! Zajedeme si nahoru!"

Mandy mě dotáhla k výtahu. Sotva jsme dojeli

do posledního poschodí, narazili jsme na dvoukřídle dveře, které otevřela univerzálním klíčem, zázračně vyloveným z kapsy. Vnikli jsme do prostoru mimo čas, teplého a vlhkého. Kajuta obří lodi s dřevěným, lakovaným obložením, ozdobená okénky a měděným zábradlím. Velké prosklené dveře vedly do osvětlené Paříže, zatímco zadní stěnu pokrývala obrovská freska: cestující na přídi lodi ukazující na skalnatý výběžek porostlý borovicemi. Uprostřed tohoto prostoru se rozléval bazén, modrý jako nebe. Dostala mě.

"Tys neznal Swimming Space v Bristolu? Podívej na ten obraz: to je Cap d'Antibes. Víš proč?"

Nebyl jsem schopen slova. Poslouchal jsem a ohromeně si vychutnával ten okamžik jako nějaký puberták.

"Majitelem Bristolu je jeden zazobaný Němec, děsně zamilovaný do Francie. Původně začal investovat do dvou hotelů, pařížského Bristolu a do Eden Roc v Cap d'Antibes. Ta freska, to je takové drobné spiklenecké mrknutí na cestující. Aby dostali chuť jet utrácet své peníze na jih!"

Usedl jsem poblíž bazénu. Mandy zasněně pozorovala Paříž.

"Víš, Damiene, I think I will retire. Z oběhu, I mean..."

Mandy použila anglického slova "retire", jež z jejích úst vyvolávalo představy jak přerušované soulože, tak odchodu do ústraní.

"Co tě to popadlo? Pokles morálky?"

"Vůbec ne. Už pár dní na to myslím. Vlastně potom, co jsem vyrovnala všechny svoje účty. Jak mám se svými penězi naložit? Zase je investovat s rizikem, že o všechno přijdu, pokud mí zákazníci mají pravdu a burza si nabije držku? Existují neklamně známky... V tuhle chvíli jste všichni nervózní, duchem jinde, a na vašich výkonech je to znát... Vím, o čem mluvím! Je mi vlastně třiatřicet let, pěkně jsem se pobavila, nadešla chvíle přejít k vážnějším věcem..."

Ta holka se mi rozhodně líbila. Kdo jiný by dokázal mluvit o svém řemesle s takovou lehkostí a vážností současně? Nemohl jsem uvěřit tomu, že by se tak bavila, když přijímala na objednávku klienty, jedny náročnější než druhé.

"Vím, co si myslíš. Ale mýlíš se. Když se ti prachy sypou z nebe v celých svazcích, usnadňuje to život. Necháváš se tím unášet a ze všeho těžíš. A víš proč? Čím víc mužští zaplatí, tím méně jsou ochotni zboží poškodit. Pravda je, že se mnou všichni zacházeli jako s nějakou princeznou..."

"Tomu tedy nevěřím!"

"Na ty, co tak nejednali, jsem už dávno zapomněla. V tom je tajemství štěstí, ne?"

Děvka, co filozofuje, to je vrchol! Poručil jsem si další skleničku a ponechal Mandy, aby mě dál ukolébávala svým povrchním tlacháním. V podstatě jsem jí záviděl. Pro mě by měl být život taky snazší. Vzpomínám si, že když jsem vycházel z obchodní akademie, odpřísáhl jsem si, že před čtyřicítkou z téhle pasti na myši uniknu. Slovo jsem nedodržel. Proč?

"V zásadě toho chce mít člověk vždycky víc. Až do dne, kdy je příliš pozdě. Víš, co tím chci říct?"

Věděl jsem to moc dobře. Po té scéně v kanceláři Číslo 1 jsem už věděl, že je to se mnou nahnuté. Ale současně mě jímala závrať při pomyslení, že to všechno opustím..."

"Usadím se v Jižní Americe."

"A provdáš se za nějakého miliardáře jako tvoje kamarádky, když změní názor a skončí s dosavadním způsobem života?"

"Ale ne, Damiene, to je úplně nanic! Ne, budu investovat do drahokamů, koupím si pěkný dům, kam budu zvat toy boys a tancovat bachatu. Až do dne, kdy se doopravdy zamiluju."

"Tys nikdy zamilovaná nebyla?"

"Nikdy. Nesrovnávalo se to s mým řemeslem, chápeš?"

"Těžko. To já jsem zamilovaný v jednom kuse."

"Fakt?"

"Žertuju..."

Mandy měla pravdu. Stačí odejít se zdviženou hlavou dřív, než vás vyhodí ze sedla. To platilo i pro mě.

"A máš z čeho žít?"

"To víš, se svými princí jsem byla u pramene. Stačilo nastavit vědro a dolary jen pršely. Kapka v oceánu hotových peněz. Menší hotovost na nákupy, pár papírů na hraní v kasinu, čerstvé peníze, abych za nimi mohla jet na kraj světa. Zkrátka... odměny za prokázané služby."

Je to tak prosté... a já na to do té doby ani nepomyslel! Vodotrysk. Přistavit nádobu tam, kde to teče: ke zdroji... Je to tak prosté!

"Mandy, ty jsi geniální!"

Vypínání

Byla to zvláštní chvíle v našem životě. Měl jsem dojem, že s mým vztahem s Mandy je to nahnuté. Opustí řemeslo... a já taky. Připadalo mi to bizarní.

Sešel jsem dolů do baru, zatímco Mandy se šla do svého luxusně zařízeného bytu převléknout. Její schůzka nestrpí dlouhý odklad.

Vtom se můj mobil rozechvěl. Volal někdo ze Švýcarska. Konrad Hummler působil stísněně.

"Damienne, právě jsem vyšel od Kovácse. Řekněte svému prezidentovi, že bude muset přejít na dietu."

Další direktiva. Dokud tu bude ten potrhlý eurokomisař pro daňové záležitosti, tenhle László Kovács, tak se z té bryndy hned tak nedostaneme! Tenhle vysoký mezinárodní úředník si udělal z boje proti zatajeným úsporám hlavní cíl svého života. Jisté země, kterým záleželo na tom zachovat své bankovní tajemství, před třemi roky přistoupily na princip paušálních daní, vybíraných od zdroje, aniž prozradily totožnost majitelů účtů. Francie a Německo bojovaly za to, aby tenhle systém padl, a Angela Merkelová uhrála počátkem roku 2008 cenný bod, když ukázala prstem na ty ze svých krajanů, kteří si ulili majetek do Lichten

štejska.

"Podaří se Kovácsovi zrušit tajemství?"

"Ne, musím dosáhnout toho, aby se ještě pár let udrželo. Problém je, že se bude muset Bruselu v něčem povolit. László to brzy vyhlásí. Zaplní se mezery ve směrnících, ta nová úprava se bude vztahovat i na právnické osoby. Jasně řečeno, všichni včetně správců majetku a nadací budou muset platit jako mourovatí, aby měli právo k nám dál docházet."

"Já vím. Je užitečné se sebrat a porozhlédnout se jinde, je to tak?"

"V Singapuru, kamaráde! V příštích letech se všechno bude odehrávat v Singapuru!"

"A co si myslíte o Andoře?"

"Nic. Jsou to příliš malé banky. To nikoho nezajímá. Ale třeba to není tak špatný nápad, když tak o tom uvažuji. Ačkoli jsem slyšel, že Sarkozy tam chce strkat nos..."

"Budu to mít na paměti, Konrade. Díky, že jste zavolal."

"Už vás opustím. Končí přestávka. Musím se vrátit do své lóže."

"To je co, nějaká hra?"

"Divadlo? Vy žertujete? Jsou jen dvě věci, na které stojí za to si večer vyjít: Johann Sebastian Bach a Mouton Rothschild, ročník 1961. Souhlasíte?"

"Skoro... Obejměte za mě všechny! Příjemný večer, Konrade!"

Zavěsil jsem a řekl si, že jsem měl štěstí. Vše, co tvořilo kouzlo našeho zaměstnání, se zhroutlí přesně v ten okamžik, kdy opustím scénu. To jsou věci!

Mandy mi pokynula. Chystala se k odchodu a čekala ve vestibulu hotelu, zachumlaná do modrošedé kožešiny.

"Já tam musím jít, Damiane. Ale jestli chceš, můžeš zůstat v mém bytě. Nejsem si jistá, jestli se vrátím, ale ty tam budeš mít klid."

"Nevím, musím něco vyřídit na internetu."

"Můj počítač je na psacím stole. Heslo je icare34. Připojení wi-fi je vynikající. Chovej se tam jako doma."

Pět minut jsem přecházel sem a tam a váhal. Nevracet se domů bylo lákavé... Zašel jsem nahoru do jejího pokoje. Když jsem otevřel dveře, byl to šok. Byt sestával z velkého pokoje se dvěma koupelnami, z velkého salonu, pracovny a kuchyňky a ústl na terasu. Jak to dělala, aby to všechno finančně utáhla? Že by s hotelem uzavřela smlouvu o "výměně zboží"? Při tomto pomyšlení jsem se pousmál. Bristol vskutku nepřipomíná hodinový hotel. Klasický, dokonalý, třeba i škrobený jsou přívlastky, které se k němu hodí nejlíp.

Usedl jsem k jejímu psacímu stolu, na kterém trůnil apple poslední generace. Začal jsem se probírat svými maily a hledal jednu velice zvláštní zprávu. Pocházela z oddělení back-office a minulý týden mi ji poslalo bezpečnostní oddělení. Tak! Už to mám. Na obrazovce se objevily nové přístupové kódy, ty kódy, které se měnily na můj příkaz po odchodu těch dvou burzovních operátorů. Bingo! Díky nim jsem mohl zcela volně brouzdat v útrobách Banky... zvláště v back-office.

Začal jsem pomýšlet na figl, který by mi umožnil podnik vytunelovat. Chtěl jsem využít konverzních operací, smluv o dvou částech, které umožňují půjčit si v jedné cizí měně, zaplatit v druhé a přitom vsadit na kurzovní výkyvy. Díky tomuto nástroji Banka mění peníze v předem dojednané výši v dané měně v určitém kurzu a na stanovenou dobu. Když se tyto mezibankovní hrátky opakují donekonečna, dají se na tom vydělat – nebo ztratit – velké částky. Každý den se mění desítky, ne-li stovky miliard dolarů, eur či jenů z jednoho konce planety na druhý. Jedno obrovské kasino, dostupné kterémukoli tuctovému spekulantovi.

Díky těm skvělým kódům jsem pronikl do našeho informačního systému, abych si prošel seznam probíhajících výměnných operací. Každý večer nás počítače upozorní na ty, které dozrávají. Dohromady dobrých sto tisíc transakcí denně, uzavíraných s třicítkou bank po celém světě. Člověk by se měl z čeho zbláznit v případě, že by se náš informační systém poroučel.

Naštěstí jádro naší činnosti má několik záložních zdrojů pro případ, že by došlo k poruše nebo útokům ze sítí. Až do dne, kdy nám nějaký teroristický útok znovu ukáže, jak jsme zranitelní. 10. září, 11. září,

12. září... Rozhodl jsem se roztřídit swapy podle jejich velikosti. Chtěl jsem si vybrat nějaký, který by přesahoval 200 milionů eur. Tahle loupež mi měla umožnit důstojně žít po několik generací. Toužil jsem po značné, ale ne přehnaně velké částce, abych se vystříhal toho, že by Banka byla nucena jít s tou věcí na veřejnost. Poté, co Kerviel vyfoukl pět miliard, koho by mohlo dojmout nějakých dvě stě milionů eur? Média určitě ne, tím jsem si byl jistý. Pozornost veřejnosti jitrily jen větší částky.

Moje teorie byla poměrně jednoduchá: v následujících dnech se nějaká banka položí. To je prostá matematika. Různé fámy ukazovaly na Merrill Lynch, ale já jsem byl na pravém místě, abych věděl, že to bude Lehman Brothers. Zbývalo mi jen uhodnout přesné datum úpadku. Pravděpodobně mezi 12. a 18. zářím, pokud člověk pozorně sledoval sestupnou křivku akcií a pověsti množící se po kuloárech. Pak už to bude jako v ruletě. K tomu, aby člověk shrábl velké peníze, stačí jedno jediné číslo. Musel jsem všechno vsadit na správné datum a přiživit se na konverzní operaci probíhající od Banky k Lehmanům. Peníze od nás řádně odejdou, ale cestou se převáděné virtuální fondy odkloní: přejdou do mé kapsy dřív, než doputují na místo určení.

Ve chvíli, kdy dojde ve Fuldově bance k bankrotu, celý její poplašný systém se okamžitě zavaří. A než se zjistí změna příjemce, může to trvat několik týdnů, nejkuli měsíců, než mě objeví. Budu mít dost času na to, abych zmizel.

Potíž bude oklamat zabezpečovací systémy Banky ve chvíli, kdy se bude měnit identita příjemce. Všechno je to automatické, zabezpečené, každou hodinu ověřované a schvalované Étiennovým týmy v back-office, které by měly skládat účty vedoucímu odboru bezpečnosti a řízení operačního rizika. Tedy mně.

Musel jsem najít nějaké řešení.

Udělal jsem si do svého zápisníku zašifrované poznámky, abych měl záchytné body mezi daty swapu a částkami, které jsou ve hře. Situace mě začala vážně vzrušovat.

Vypnul jsem počítač. Točila se mi hlava. Příliš peněz, příliš adrenalinu, příliš radosti při pomyšlení, že jim všem vytřu zrak.

24

V samém srdci Bercy

Ze soukromé jídelny v Bercy bylo vidět na proplouvající výletní parníčky. Jejich reflektory prudce osvětlovaly skleněné průčelí budovy ministerstva, postaveného před dvaceti lety navzdory veškerému odporu z vůle Mitterranda, aby se odlehčilo Louvru.

Piloval jsem některé detaily své strategie a čekal na hostitele. Musel jsem najít prostředek, jak odvrátit pozornost back-office ve chvíli tunelování swapu. Protože tu byla překážka, a ne tak ledajaká: kromě zautomatizovaných informačních kontrol se vizuálně ověřovala jména příjemců převáděných částek. Bylo třeba vyhnout se tomu, aby název mého účtu v Andoře upoutal jejich pozornost. Potřeboval jsem najít nějaké řešení. A to hned!

Měl jsem schůzku s ředitelem státní finanční správy, naším dozorčím orgánem, který na sebe dával čekat. Naše večere, původně stanovená na 20.30, byla poprvé odložena kvůli improvizované konferenci s jedním Paulsonovým spolupracovníkem na 21 hodin. Podruhé na 22 hodin. To postupné opožďování mi sice lezlo krkem, ale pokud bych nepřistoupil na pravidla hry, nemusel bych se ani pokoušet s takovou osobou sejít. Byla středa 10. září a krach byl na spadnutí. Rozruch kolem Fulda nabýval každým dnem na síle. A pak tu byl jeden ukazatel, který nezklame: spread – rozpětí tvořené rozdílem mezi kurzem, v jakém Fed půjčuje peníze bankám, a kurzem, který banky

zavádějí mezi sebou – prudce vzrostl. Jinak řečeno, mezi velkými bankovními domy na Wall Streetu vládla nedůvěra. Všichni předjímalí: úder blesku si vyžádá alespoň jednoho mrtvého. Jen se neví koho.

Muž, který na sebe dával čekat, Xavier Musca, byl velké zvíře na ministerstvu. Patřil k nynějšímu magickému kruhu inspektorů financí, kteří drželi stát: Pérol v Elysejském paláci, Richard v Bercy, Gosset-Grainville v Matignonu. Dal jsem podnět k tomuto setkání, protože jsem věděl, že náš prezident, sám také člen bratrstva, mu už dávno leze na nervy. To mi ponechávalo naději, že o mém nepřátelském kroku pomlčí. Mým cílem bylo udat pravý stav Banky, jak se mi stále jasněji jevil, zvláště po té naší "maskovací schůzi" o účtech. Tím, že ho uvedu do střežku, posílím jeho pozici vůči jeho ministryni Christine Lagardeové, velké advokátce, ale politické šmíře. A s trochou štěstí bych se mohl jevit jako člověk budoucnosti. Ačkoli jsem příslušníkem nižší kasty, jednoho dne by se mohlo ukázat užitečné jmenovat outsidera, jako jsem já.

"Promiňte, měli jsme nečekanou schůzku..."

S porozuměním jsem zvedl hlavu. Nebyla vhodná chvíle hrát si na netýkavku. Právě vešli dva číšníci, jeden přinášel láhev Léoville-Barton jako předzvěst dobrých zpráv, druhý mísu se slanými zákusky plněnými lososem. Musca jim dvorně pokynul hlavou na znamení díky a v klidu počkal, až opustí jídelnu, aby ukojil svou zvědavost.

"Tak co si myslíte o situaci?"

Velcí státní služebníci, jak už jsem si dříve všiml, nenávidí předehty.

"Domnívám se, že je vážná."

"A..."

"... náš prezident? Považuje mě za pesimistu."

"Vždycky raději ze sebe dělal pštrosa," zavrčel Musca. "Už v době toho maléru s Crédit Lyonnais hájil Haberera zuby nehty. To je také kamarád, ale všechno má své meze..."

Málem mi uklouzlo něco nepříjemného na adresu svatosvaté inspekce financí, ale v poslední chvíli jsem se zarazil.

"A u vás?"

Chvíle pravdy nadešla mnohem rychleji, než jsem se nadál.

"No... dá se říct, že procházíme neklidným obdobím!"

"Milý Damienne, jsme tu proto, abychom si upřímně promluvili!"

"Musím připustit, že v posledních týdnech nás čekalo pár nepříjemných překvapení."

"Kde?"

"V Číně. Budeme muset rekapitalizovat naši tamní filiálku."

"Na kolik?"

Nebezpečí. Protože nejsem zaměstnancem francouzského státu, nepředpokládalo se, že se zachovám jako práškač.

"To se dá zatím těžko odhadnout."

"A jinak?"

"Po těch třech fondech, které jsme zavřeli během léta 2007, nám zbývá nezanedbatelný dluh..."

K tomu ten vysoký úředník nepoložil žádnou konkrétnější otázku.

"... A vsadili jsme na nesprávného koně, na pojišťovnu AIG..."

"To vím," přerušil mě ředitel státní kasy. "To byl divný nápad, ne?"

"Prezident na tom trval."

Můj pokrytecký hlas slavil úspěch na celé čáře.

"A... máte ještě hodně potíží podobného ražení?"

Tón se změnil. Byl méně přátelský, nesmlouvavější.

"Taky jsme s jedním americkým fondem, Omegou 34, trochu investovali na venkově."

Xavier Musca se uštěpačně uchechtl.

"Trochu?"

"To se jen tak říká."

"A oznámíte všechny tyhle ztráty trhu?"

"To je vskutku otázka," řekl jsem nevýrazným tónem. "Minulý týden jsme měli kvůli tomu schůzi. Já osobně jsem pro."

Případného původce stávajícího zastírání ani nešlo lépe označit.

"Stejně tak mám obavu z dalšího otřesu v příštích týdnech."

"Jakého druhu?"

Nadešel čas udělat si jméno.

"Bylo mi řečeno, že Lehmanové by mohli padnout."

S mým protějškem to cuklo.

"To je nesmysl!"

"Já vím, ale zdá se, že Paulson o tom před několika dny předem vyrozuměl jednoho Saúda velice blízkého královské rodině..."

Ředitel státních financí na mě upřel pohled, jako bych měl záchvat šílenství. Pomyšlení, že bych mohl mít podobnou informaci, mu zjevně připadala převzatá z nějaké epizody seriálu Akta X.

"Vy tomu opravdu věříte?" zastíral dvorností hluboké pohnutí. "Abychom se vrátili k vaší situaci, jak to vypadá s konsolidací vašich účtů?"

Otázka byla pozoruhodně formulována. Vracela se ke zjišťování neoficiální bilance Banky a našich účetních praktik.

"To je ožehavá otázka," řekl jsem, abych získal čas. Nebyl jsem nijak připravený na to, že bychom na tohle téma narazili, což svědčilo o jisté neprozíravosti. "Na rozdíl od našich amerických kolegů jsme těchto nástrojů nezneužili..."

To znamenalo, že jsme neměli Special Investment Vehicle, tyto SIV umožnily Lehmanům, Goldman Sachsům a dalším Merrill Lynchům skladovat vedle svých oficiálních bilancí i své nejriskantnější vklady. Už celé dny obíhala fáma, že potíže mohou povstat právě z té neoficiální bilance.

"..., takže nemáme co skrývat. Alespoň na této úrovni."

Nezdálo se, že by ředitel státní pokladny docenil pravou hodnotu tohoto duchaplného výroku.

"A ty... řekněme exotické... pobočky? Ocenil bych upřímnou odpověď, Damiene."

To jsem taky nepředvídal.

"Domnívám se, že máte veškeré podklady k tomu, abyste je posoudili," řekl jsem, ani jsem se nesnažil zakrýt úsměv. "Podle mého názoru ví vaše ředitelství

o našich pobočkách po celém světě všechno."

"To není to, co čekám," pravil a s výhrůžným výrazem se ke mně naklonil. "Abych to jasněji formuloval, máte ztráty zastírané v daňových rájích? To není zločin, ale my to musíme vědět, toť vše."

Vteřinu jsem váhal. Kam až můžu zajít?

"No... poslyšte, to je choulostivé téma, jak sám moc dobře víte..."

"Damiene!"

Nechal jsem uplynout několik vteřin, než jsem mu poskytl skromné zadostiučinění.

"Odpověď zní samozřejmě ano."

"Kde?"

"Upřímně vzato, přes tyhle věci je náš finanční ředitel, který je v přímém spojení s vedením."

"Chcete tím říct..., že jste generální ředitel, a neznáte heslo?"

Jeho neústupnost mě začínala rozčilovat. Byl jsem to přece já, kdo ho přišel navštívit zcela o své vůli.

"Upřímně? Člověk se může pořád domnívat..."

To, co jsem říkal, rozhodně bral na lehkou váhu.

"Ano."

"Vy to nevíte?"

"Ne."

"To je k nevíře!" prohodil a potřásl hlavou.

"Xaviere, takhle to funguje a vy to velice dobře víte."

"A ve Švýcarsku?"

"Tam své ztráty nezaúčtováváme. Je to hlavně pro

středek, jak si udržet věrnost několika našich klientů..." "Několika," opakoval Musca nelíčeně ironickým tónem.

"To vás nemůže překvapit, myslím. Už dávno nás sledujete."

"Pokoušíme se o to."

"Copak nemáte svého Birkenfelda?" řekl jsem a upřeně se na něho zadíval.

Bradley Birkenfeld byl vedoucí pracovník Svazu švýcarských bank (UBS), kterého rok předtím skřípla IRS, americká daňová správa, a donutila ho ke spolupráci. To on prozradil úřadům, kolik Američanů má v bance tajný účet: 52 000. Několik tisíc z nich už bylo zjevně identifikováno. Rozsudek floridského soudu z července donutil švýcarskou banku udat jejich jména pod trestem stíhání jejího vedení. Podle našeho finančního ředitele, který mi ten příběh vyprávěl, bylo vedení v úzkých.

"My takovéhle metody nepoužíváme, příteli," odpověděla klíčová postava ministerstva s náznakem úsměvu.

Obrat, který rozhovor nabýval, mi vnukl náhlý nápad.

"V každém případě si dáváme bedlivý pozor, však víte. Mimochodem, neuchytili jsme se na jiných místech, která vás zajímají."

"Například?"

Vysoký úředník se vracel k žoviálnějšímu tónu.

"V Andoře."

Alespoň využiju příležitosti, abych se informoval

o postavení mé nové hostitelské země. "Vaše škoda," utrousil s pobaveným úšklebkem. "To znamená co?" "Že to je ten pravý ráj. V každém případě... prozatím." "Až tak?"

"Ano. Smlouva o spolupráci výslovně nezahrnuje daňové podvody. Způsoby aplikace jsou mlhavé. A my skutečně nemáme odpovídající partnery z řad místních lidí, protože šéf vlády knížectví, jistý Pintat, je v této věci velice nedůtklivý. Před pár lety dokonce nechal bezohledně zavézt zpátky na hranici jednoho našeho agenta pod záminkou, že jeho činnost se vymyká rámci našich dohod."

"To chápu."

"Ale to by se mohlo brzy změnit. Jak všichni vědí, jsou na naší černé listině..."

Očividně jsem si své útočiště vybral dobře. To byla dobrá zpráva. Peníze budou na bezpečném místě. Špatné bylo, že ten stav nepotrvá věčně.

Ještě jsem musel uložit pár věcí do bezpečí. Napříště jsem měl už jen jeden cíl: Banku úspěšně vytunelovat.

25

Převod

"Za jak dlouho se bude uzavírat?"

"Asi za pětatřicet minut, Damiene."

"Takže jakmile skončíte, čekám všechny ve své kanceláři. Spoléhám na vás."

Položil jsem sluchátko a povzdechl si. Musel jsem si jít trochu protáhnout nohy na chodbu, abych uvolnil napětí. Byl to opravdu hnusný den. A to to teprve začínalo.

Přihlížel jsem pohromě, aniž jsem reagoval. Poté, co jsem se jí obával, ohlašoval ji, ba ji dokonce očekával, jsem teď byl svědkem počátku našeho pádu a nevěřícně valil oči. Ale už jsem necítil nic. Byl jsem na velitelském stanovišti, kde už žádný knoflík neodpovídal. Byl pátek 12. září 2008, předvečer zemětřesení, které převálcuje stovky tisíc osob. Krach, protože už bylo třeba nazývat věci pravým jménem. Lehman Brothers, pátá největší americká banka, byla v posledním tažení, ale nezdálo se, že by kdokoli z mého okolí chápal, co je ve hře. Přínejlepším řetězová reakce, která postihne všechny západní finanční ústavy. V nejhorším mezinárodní panika. V kuloárech Banky se o tom šušovalo a chodilo po špičkách a s tomu odpovídajícím výrazem. Náš vždycky odvážný prezident se vytratil pod záminkou krizové schůze v sídle AMF, Úřadu pro finanční trhy. Neodvážil jsem se mu odporovat. Četníci z burzy jsou příliš laxní, aby se v pátek odpoledne rozhoupali. A což teprve o víkend v Deauville?

"Uvidíme se za chvíli?"

"Určitě se vrátím hodně pozdě. Udivilo by mě, kdybyste tu ještě byli, můj zlatý. Nedělejte si starosti, měl jsem telefonát, který mi potvrdil, co jsem si myslel: existence Lehmanů ohrožena není. V následujících hodinách se čeká, kdo podnik převezme, a pokud ne..."

"Pokud ne?"

"Paulson bude znárodňovat. Vidíte jiné řešení?"

Dveře výtahu se zavřely za pohrdáním Číslo 1. Nevěděl jsem, co mě na něm rozčílilo víc: jeho protektorský tón, způsob, jak si zamilovaně hladil pleš, jakmile přišel stres, anebo ten poněkud trapný pečetní prsten s iniciálami, který okázale nosí na malíčku. Či snad telefonát, který údajně přijal? Švindl.

Tou dobou 12. září nikdo ve Francii nevěděl, co se bude dít. Kromě mě.

Teď už jsem neměl žádné pochyby o tom, jak budu postupovat, abych "odklonil" peníze putující mezi Bankou a Lehmanovými. Abych se vystříhal toho, že upoutám pozornost hochů z back-office, musí být odčerpán a převeden na můj nový zahraniční účet ne jeden, ne sto, ale všechny swapy. Zavolal jsem do Andorry, abych si ověřil, jestli změna názvu mého účtu, požadovaná den předtím mailem, proběhla bez potíží. Dobrý den, paní, ano, kvůli potvrzení... Nikdo jiný už tam není? Ne, tak je to nejjednodušší, jsem si jistý, že si s tím dokážete poradit... Tady je můj PIN, identifikační údaje... Zavoláte mi zpátky? Máte moje utajené číslo? Nechám vás pracovat." O půl minuty později se můj mobil rozechvěl. Všechno bylo OK.

Můj účet se už nejmenoval Marx Brothers, ale... Brothers Lehman. Zaměstnankyně za tím viděla jen chvilkový rozmar. A zazobaného klienta, který má vždycky pravdu.

Pak do mé kanceláře vešli různí obchodní analytici. Pousedali a tvářili se věcně. Musel jsem hrát svou hru opatrně. Nedávat jim příliš velkou naději, ale také je nedemoralizovat. Jeden nikdy neví: moje týmy by mohly náhle dostat chuť samou horlivostí se div nepřetrhnout. A nedopatřením tak zadrhnout dobře namazaný mechanismus, který jsem nainstaloval. Mechanismus poněkud složitý, jak jsem to měl rád, vhodný k tomu, aby mě na nějaký čas ochránil... Hned jsem šel k jádru věci.

"Jaký je kurz u Lehmanů?"

"Čtyři dolary nula dva, ale co otevřeli New York, jde to dolů. Je tu riziko, že na konci obchodování to klesne na nějakých 3,6 nebo 3,7."

"Přesně před rokem byl na..."

"Více než sedmdesáti dolarech."

"A kurz tento týden?"

"Zatím méně než 70 procent."

"OK. A co se o tom mezi vámi povídá?"

"Všichni jančí. Není to vůbec jasné... Sází se všemi směry: ti raplové z Wall Streetu strávili dopoledne na dealbreaker.com a sázeli spíš na pád Merrill Lynche než na pád Lehmanů."

"Tak tomu říkám informace, Marku! Už vidím depeši: Podle amerických bookmakerů pád Lehmanů a zásnuby prince Williama už nejsou na pořadu dne!"

"Ti hoši fakticky vsadí na kdeco. Fajn, Katy, máš něco jiného?"

"Viděl jste zprávu agentury Reuters o postavení Fedu? Pochází z anonymního zdroje, ale já bych vsadila na organizovaný útěk samotného Paulsona. Uvádí, že pokud si Lehman Brothers za celý rok nenašla čas, aby vyřešila

své problémy, americká státní kasa tu není od toho, aby je řešila za ni. Stručně řečeno: ‚Vzhledem k okolnostem nebudou na řešení situace použity veřejné peníze.‘ Co to podle vás znamená?"

Moc dobře jsem věděl, co to znamená. Ten padouch si připravoval půdu, aby v následujících dnech mohl ospravedlnit svůj postoj. Pokusil jsem se dál hrát svou hru a zároveň ze sebe nedělat příliš velké neviňátko. Všichni začali mluvit současně.

"To nepochybně znamená, že zaujímá nátlakový postoj, aby Lehmany donutil přistoupit na politováníhodné podmínky odkupu."

"Anebo se snaží nahnat strach dalším bankám?"

"To je docela dobře možné. Jiný názor?"

"Třeba se nenašel nikdo, kdo by Lehmany odkoupil, a tím, jak zvyšuje hlas, si pojišťuje ty, kdo za ním stojí?"

Hleďme, hleďme, jaké mám ve svém týmu mudrce. To řekla Marta. Svědomitá Holanďanka, která měla v Bance na starosti řízení rizik. Nikdo ji nikdy nebral vážně. Ani já. Marta nebyla ten druh dívky, která okamžitě upoutá vaši pozornost. Příliš oplácaná. Ale celkem přitažlivá. Myslím, že by stálo za to pozvat ji na večeři ve dvou.

Podle obrazovek, které ukazovaly kurzy přímo v mé kanceláři, se trh dál propadal. V tomto stadiu bylo nezbytné vrátit se v diskusi k ústřednímu tématu, abych se vyvaroval přílišné ztráty času.

"Fajn. Vidím, že stanovujeme skoro stejnou diagnózu: hapruje to. Jak si na tom Banka stojí vůči Lehmanům na konci dne?"

"Okamžik... Máme s nimi rozjeto na deset tisíc derivátových obchodů... Na všechny strany. Chcete vidět jaké?"

"Jen ty, jejichž nominále přesahuje dvě stě milionů, a swapy, které Lehmanům nevyplatili. Od dnešního večera bych si přál, aby se veškeré obchody uhrazovaly ručně v hotovosti. A kromě toho pozastavíme automatické platby nad dvě stě milionů. Je nezbytně nutné zabránit nejhoršímu."

"Pfff! Je toho spousta... Kdo si vezme nad těmi transakcemi dohled?"

"Já. Mám dojem, že jste ještě plně nepochopili, co se děje. Jestliže to bude pokračovat, Lehmanovi se nám můžou počínaje příštím týdnem položit. Vlastně kdykoli."

"I kdyby! Jedna z nejstarších amerických bank... Určitě mají pořádné rezervy!"

"Doufám, že se mýlím. Ale nevystavím Banku ohrožení. Rizikové hypotéky vám snad stačily, ne?"

"Můžeme vám dát vytištěný seznam?"

"Hned se do toho pusťte. Od dnešního večera jej budu potřebovat. Étienne, upozorněte na to obslužné oddělení. Ať tam někdo zůstane v pohotovosti až do uzavření Wall Streetu."

"Damiene, je pátek večer, máme..."

"Jsem si jistý, že nějaké řešení najdete, že ano?"

Étienne obrátil oči v sloup a tiše proklínal můj po-věstný pesimismus. Uhrál jsem další bod. Dostal jsem své pověsti. Já budu ten, kdo zachránil několik stovek milionů eur. Ven to nikdy nepronikne, ale zařídím si to tak, aby se to dozvědělo představenstvo. Tím hůř pro Číslo 1. Příliš arogantního... a příliš odtrženého od skutečnosti, aby si přesně vyhodnotil situaci.

Už čtyřicet minut jsem svědomitě naslouchal svým týmům, ani jsem nemrkl. Všechno to probíhalo podle předpokladu. Měl bych konečně uvěřit ve svou šťastnou hvězdu? Nadešel čas, abych šel ověřit všechny ty převody. Čekal jsem, až budu moct vypadnout, a trpělivě naslouchal jejich komentářům. Merrill Lynch, AIG, UBS, Freddy Mac a Fanny Mae: moji spolupracovníci začali stroze mluvit o všech velkých nemocných,

o těch, kteří nás od loňského jara nechali na holičkách. Dělal jim to dobře, ale já už jsem to nemohl vydržet. Chtěl jsem odejít se svým seznamem pod paží, abych ho u sebe v klidu prostudoval, než se vrátím do obslužného oddělení ověřit platby. Za předpokladu, že mě Isabelle nechá v klidu. Moje žena byla pěkně vzteklá. Strašně zklamaná, že jsem za ní neodjel na víkend do Saint-Tropez. Slyšel jsem ji i odsud: "To je nejhezčí období, Damiane! Slíbila jsem Dagevillovým, že je do podzimu pozveme. Co z toho, že máme dům u Středozemního moře, když zůstáváš v Paříži?"

Chudinka... Kdyby tak věděla, jak už jsem byl daleko!

26

Šlendrián!

"Pondělí 15. září: nejméně 2157 swapů za 200 milionů

uhradit v hotovosti.

Úterý 16.: 5037 možných swapů.

Středa 17.: 3922 swapů..."

Seznam pokračoval donekonečna a vytištěné listy se táhly jako harmonika až na zem. Moje obrazotvornost mě už přenášela jinam. Všechny ty částky mi připadaly tak neskutečné. Domů jsem se vrátil už před dvěma hodinami. Pokoušel jsem se uspořádat si své myšlenky, abych si vybral "dobrý" den, zvážil všechna pro a proti, otestoval jsem několik matematických vzorců jako hráč v kasinu, který nerozhodně postává před roztočenou ruletou, aniž jsem byl o nich přesvědčen.

Banka Lehman Brothers byla jistě v kritické situaci. Ale jak se utvrdit v tom, že jde o beznadějný případ? A jak dlouho může taková agonie trvat?

Čím víc jsem o tom přemýšlel, tím méně jsem v tom měl jasno. Představoval jsem si, že si vyberu namátkou, opřu se o jedno z těch rozpočítadel, které nám Chloé omílala, když byla malá: "En-ten-tý-ky dva špalíky..."

Můj soukromý mobil začal zvonit.

"Konradě? Jakpak jste na tom?"

"..."

"Jste si tím jistý? Zrovna teď?"

"..."

"To je naprosto nemožné! To je příliš mnoho..."

"..."

"Možná, to máte pravdu. O všem už je rozhodnuto, vidíte?"

"..."

"Díky, Konrade. Pokusím se zarazit tu mašinerii z naší strany."

Ta zpráva byla hotový zázrak. Banka J. P. Morgan před necelou hodinou zmrazila sedmnáct miliard dolarů aktiv, které u ní měla Lehman Brothers. Co to znamená? Že J. P. Morgan prostě upřela Lehmanům právo přístupu ke své pokladně. Proč? To je tajemství. Oficiální důvod byl zřejmě ten, že se banka Morgan chtěla chránit proti "potenciálním kompenzacím", jak se říká v našem žargonu. Jasněji řečeno, vyslala poměrně jednoduché poselství k Richardu Fuldovi: "Jste vyřízení a určitě nám něco dlužíte. Takže než si v tom zjednáme jasno, ponecháme si vaše prachy jako zástavu. Není to zákonné? Dokažte to! A do té doby... kápněte božskou!"

Ta zpráva byla vlastně neuvěřitelná. V pondělí ráno prý Lehmanové budou mít bezprostřední nedostatek hotových peněz, což přivodí zhroucení jejich kurzu. A pád.

Blahořečil jsem J. P. Morganovi. A blahořečil jsem i pověstné Konradově zvědavosti, vždycky všechno věděl dřív než ostatní!

Svou odpověď jsem měl.

Krach by měl nastat v pondělí ráno.

Objednal jsem si taxík, abych se odebral do obslužného oddělení Banky, ztraceného v severní části Paříže. Nechtěl jsem se vystavovat riziku, že bych řídil sám. Měl jsem zájem zůstat soustředěný na nadcházející manipulace v ústředním informačním systému. Musel jsem jít přímo k cíli a převést na svůj zahraniční účet platby, které měly přistát u Lehmanů, a to vše během méně než čtyřiceti vteřin, než se spustí výstražné zařízení. Spoléhal jsem na to, že využiju "rauchpauzu" svého mužstva. V takovou chvíli informatici opouštějí své stanoviště na pět minut, což byla doba, kdy si mohli ve zvláštní místnosti nikým neviděni zakouřit. Ta pauza se stala pravidlem jak pro kuřáky, tak pro nekuřáky. Byl jsem v klidu. A priori. Opakoval jsem si ten manévr v duchu nejméně dvacetkrát. Cítil jsem se připravený. Adrenalin mě neuvěřitelně nakopával a vyvolával u mě euforii. Měl jsem dojem, že je mi dvacet a už nadělám jmění.

Ve skutečnosti nic neproběhlo podle předpokladu.

27

Antily jsou tak daleko...

V neděli 14. září bylo sídlo Banky očividně pusté. Pouze schůzovní místnost jevila známky neklidu. Prezident nás všechny svolal telefonem na patnáctou hodinu: Étienne, který zodpovídal za obslužné oddělení, některé zaměstnance pověřené informačním zabezpečením, dva nebo tři vedoucí pracovníky na úseku malobankovnictví a několik správců fondů. Zpočátku jsem si pomyslel, že tohle shromáždění zvláště připomíná tribunál, ale pak jsem tu myšlenku vypudil z hlavy. Na to bylo příliš brzy. Číslo 1 nemohl být ještě v obraze. V neděli ne. Ted' ještě ne.

Ve schůzovní místnosti nás bylo dvanáct. Jako dvanáct apoštolů. Nebo dvanáct lotrů. Cítil jsem se spíš jako součást filmu Roberta Aldricha, jeden ze členů zločinecké bandy, kteří jsou ochotni podstoupit sebevražednou misi výměnou za amnestii.

Vedle jak ta jedle.

Velký muž si nás jednoho po druhém neúprosně změřil. Jako obvykle si hrál na to, že shromáždění ovládá, ukazoval těm i oněm, jak se mají kolem stolu rozsadit, a jako vždy se opájel pocitem vlastní důležitosti.

"Kde je Marc?"

Étienne nasadil výraz zpráskaného psa.

"Lituji, pane prezidente. Marc odjel na týden na Antily. Vybírá si zbytek dovolené... Prosí vás za prominutí, je opravdu v rozpacích..."

"No to je pěkné! Jsou v tomto shromáždění další rekreanti?"

Při pohledu na Étienneův obličej jsem měl chuť se rozesmát. Byl už celý rudý, přistižen při činu, protože jeden z významných členů jeho týmu z obslužného od-dělení nebyl přítomen. To všechno zavánělo inkvizicí. Ale na tu prezident při svém blekotání neměl.

"Dobrá. Musím vám říct, že situace je delikátní. Všechno, co se tu řekne, je pochopitelně přísně důvěrné. Ve chvíli, kdy k vám promlouvám, Američané dál mobilizují své síly, aby Lehmany zachránili..."

Napovídal nám samé báchoroky! Nad slavnou bankou už přece zlomili hůl. S Fuldem je konec! Třiadvacet tisíc zaměstnanců se může jít klouzat! Investoři zpláčou nad výdělkem, až zítra ráno zjistí, že přišli o 73 miliard dolarů!

Hotové šílenství! Prezident Banky nemohl nevědět, co se v New Yorku za posledních osmačtyřicet hodin událo. V pátek večer pár zasvěcenců porůznu po světě tak jako já sledovalo prostřednictvím telefonu a elektronické pošty největší tanec, jaký kdy Wall Street zažil.

Drama se odehrálo ve dvou jednáních.

Na jedné straně loft kancelář Richarda Fulda v 31. poschodí věže Lehmanových na VII. avenue. Šéf Lehman Brothers, nalepený na telefonu, bojoval až do konce, aby našel strategického partnera schopného jeho říši zachránit. "Dick" v jednom kuse volal své známé ve všech finančních ústavech a mezi miliardáři celého světa. Investoři z Blízkého východu byli první, kdo mu položili telefon. A Číňané, Rusové i Američané je následovali. Ve skutečnosti Fuld hledal řešení celé měsíce. Vlastně od července. Poté co mu Paulson a Americká federální rezerva zamítli možnost změnit status na komerční banku, která by mohla mít přístup k různým státním podporám. Dvě

hodiny předtím mu britská Barclays oznámila, že stahuje svou nabídku k odkoupení, odstoupila kvůli Paulsonovu kategorickému odmítnutí zaručit se za špatná aktiva Lehmanů.

Fuldova poslední naděje? Bank of America. Fuld se neúnavně pokoušel spojit s prezidentem BofA Kenem Lewisem, aby mu učinil úžasnou nabídku. Jenže Kenneth neodpovídal.

Logické: přesně tou dobou byl u ministra financí

o pár bloků dál.

Drama se totiž vázalo i na newyorské sídlo Fedu v jižním Manhattanu. Henry Paulson svolal do své kanceláře výkvět společenstva Wall Streetu. Na pořadu dne byl nejdražší brainstorming roku. Přítomni byli Ken Lewis, ale také Timothy Geithner, prezident newyorského Fedu, Christopher Cox, čteník Wall Streetu, a šéfové největších amerických bank. V zásadě šlo o to najít prostředek, jak uvolnit přes víkend nějakou stovečku miliard dolarů, posílit tak hotovost Lehmanových a zachránit banku před bankrotem. Byla to sázka do loterie. Ne proto, že nebylo v moci Paulsonových partnerů při jednání takovou částku uvolnit, to ani zdaleka ne, nýbrž proto, že nikdo v dané chvíli neměl chuť podat tomu "Poison Fuldovi" pomocnou ruku. Jeho arogance, pohrdání pravidly a konvencemi drahými Wall Streetu vytvořily kolem něj vzduchoprázdno.

Za necelé dvě hodiny byl problém vyřešen. Lehmany už nelze zachránit. To byla oficiální verze, bez dalších vysvětlení. Pozvaní na tuto tajnou schůzku se tehdy vrhli na sousto, které pro ně bylo větším lákadlem: na koupi bankovního domu Merrill Lynch. V první linii byla při tomto pokusu o rozkouskování Bank of America, které Paulson slíbil vytvořit mimořádné podmínky, aby jí celou operaci usnadnil.

Dick Fuld mohl dál vyzvánět na mobilu Kena Lewise: tomu se ani neuráčilo odpovědět.

Pouhých pár hodin po tomto dramatickém vrcholném setkání prezident v klimatizované zasedací síni sídla Banky dál bombasticky řečnil:

"Situace je delikátní..."

Při poslechu toho strojeného jazyka, na který jsem si pořád ještě nedokázal zvyknout, jsem si začal zvlášť pro sebe vytvářet obchodní filozofii: informace je něco jako zákusek z listového těsta a každá lidská skupina má přístup k jedné z jeho vrstev; údaje, které obsahuje, nejsou nutně klamné, jsou však okleštěné; vždycky chybí nějaký ten kus pravdy, který by nám umožnil skutečně pochopit, co se děje...

"Damiene? Vy nejste s námi zajedno?"

Ajaj! Směr, který najednou konverzace nabrala, se mi ani trochu nelíbil. Bylo nezbytně nutné, abych zklidnil hru a nebudil dojem, že podceňuji vážnost situace.

"Ano? Odpověď zní ano: Banka je pochopitelně vystavena riziku ze strany Lehmanů. V pátek večer jsem si ostatně vyžádal soupis probíhajících swapů a učinil patřičná rozhodnutí."

"Nevadilo by vám, kdybyste nás informoval o ‚patřičných rozhodnutích‘, která jste učinil, aniž jste nám o nich řekl?"

"V pondělí ráno musíme uhradit v hotovosti přes pět tisíc termínovaných obchodů. Měl jsem nějaké tušení a v pátek večer jsem zašel do back-office. Žádal jsem, aby zaznamenali všechny swapy neproplacené Lehmanům a všechny nad dvě stě milionů eur. Jsme krytí."

"S tímhle tvrzením bychom se asi měli spokojit?"

"Ne tak docela. Budeme muset všechno blíž prošetřit."

"Zkrajme to! Poněvadž se zdá, že máte situaci pevně v rukou, jistě nám budete moci osvětlit, jak se máme zachovat. Posloucháme vás."

Pravda je, že jsem se ocitl ve slepé uličce. Číslo 1 šlel vzteky při pomyslení, že jsem se mohl ujmout iniciativy a nedal mu o tom vědět, iniciativy, která měla navíc zázračně pozitivní dopad. Horší však bylo, že se mě teď zeptá, proč se všechny swapy uhradily v hotovosti ručně. Všechny bez výjimky! Moje zpronevěra by se tak anulovala ještě dřív, než se mohla uskutečnit. Příšerná představa!

"No, vidím, že Damienovo nebeské vnuknutí vyvanulo. Kolik swapů se má ještě automaticky uhradit v hotovosti dnes večer?"

A je to tady. Rozhodl jsem se mlčet. Nemohl jsem se odhodlat kápnout božskou. Pokud jde o Étienne, ten mlčky sledoval špičky svých bot. Zvláštní. Tenhle patolízal vesměs nevynechal příležitost zahrát si na vzorného žáčka.

"Nikdo nebyl schopný předat mi tuhle informaci? To je neuvěřitelné?"

Étienne se konečně rozhoupal. Před očima měl přehled, který jsem mu v pátek večer před odchodem z back-office předal.

"Zbývá nám 2157 swapů, které budou zítra automaticky uhrazeny."

"V kolik hodin?" vyštěkl prezident.

"Ve tři čtvrtě na sedm."

"Dobrá. Běžte do back-office a odbavte je ručně."

"Je tady totiž..."

"Ano?"

"... menší háček."

Křečovitě jsem se držel stolu. Menší háček? Pokračování jsem čekal se zatajeným dechem. Étienne promluvil slabým, sotva slyšitelným hlasem.

"Potřebujeme tři přístupové kódy, abychom se dostali k manuálu a..."

"To je od vás laskavé, že nám tu vysvětlujete, jak fungují naše bezpečnostní postupy, ale... V čem je problém?"

Kousal jsem se do rtu, abych radostí nevykřikl. Začínal jsem chápat, co se nám Étienne pokouší sdělit: aby se změnilы postupy při swapu, vedení prosadilo poměrně složitý systém, který nás měl ochránit před hackery. Zatímco já jsem potřeboval jen určitou kombinaci kódů, abych ke svému zahraničnímu účtu přesměroval platby určené

Lehmanům, teď jsme byli nuceni použít společně tři karet s magnetickým proužkem, abychom převedli swapy manuálně. První magnetickou kartu vlastnil Étienne. Jakožto generálnímu řediteli pověřenému zabezpečením svěřili druhou magnetickou kartu mně.

"... A tu třetí – jak mě o tom sám informoval – Marc omylem odvezl na Antily."

Všichni si dali načas, než tuhle novinu stráví. Já jsem jásal. Žádnou náhradní kartu jsme neměli. Musela by se vyrobit jiná, ale jejich výrobu jsme zadali mimo Banku. A nikdo samozřejmě neměl soukromé adresy vedoucích informační společnosti, která řídila naše zabezpečovací systémy. V naléhavém případě jsme je mohli zastihnout až zítra ráno, ne však před devátou nebo desátou hodinou. Jistě by to nezabralo víc než pár minut... Jenže minuty dlouho poté, co proběhnou první platby určené Lehmanům. Přesněji na moje konto.

Jak jsem byl rozjařený, dostal jsem chuť si z prezidenta utahovat, neboť takové zadostiučinění jsem si musel skoro dvě desetiletí odpírat.

"Neměli bychom se vsadit, že Američané najdou nějaké řešení? Mluvil jste o vykoupení..."

Číslo 1 dělal, že mou poznámku neslyší. Obrátil se k vedoucímu back-office.

"Jakou částku představují swapy, které zítra ráno poputují k Lehmanům?"

"To nevím úplně přesně, pane prezidente. Jestli si budete přát, půjdu to ověřit."

"Přesně tak, Étienne, běžte to ověřit. Tak jako tak už vás zde nepotřebuji."

Prezident rychle ohlásil konec schůze. Všichni tajně doufali, že se přes noc dospěje k nějaké dohodě, jak Lehmany zachránit.

Všichni... kromě mě!

28

Krach

Pondělí 15. září. Hodina pravdy kapitalismu se blížila. Cítil jsem, že nadchází, i když jsem si to dosud neodvažoval přiznat. V 7.15 jsem byl první – a sám – v poschodí ředitelství Banky. Tím líp. Už jsem si dokázal představit, v jakém rozpoložení se prezident dostaví. Využil jsem tedy čas, abych si zašel do obslužného oddělení. Potvrdili mi, že automatizované konverzní operace směrem k Lehmanům proběhly přesně v 6.44. Všechny operace? Ano, všechny. Ne, žádný poplach nenastal, proč? Jen tak. Zdá se, že mi můj tah vyšel. To bylo až příliš krásné. Přesto ve mně pořád hlodaly pochyby: chtěl jsem vědět, kde peníze přistály. Kanceláře Banky d'Andorra neotvíraly před devátou. Musel jsem se tím do té doby zabývat.

Moji spolupracovníci se o osmé sešli na morning meeting, kde se mělo vysvětlit, co se o víkendu stalo. Den předtím pozdě večer mluvčí Lehman Brothers oznámil, že banka žádá, aby byla přijata pod ochranu zákona

o bankrotu, "aby ochránila svá aktiva a maximalizovala svou hodnotu". Krásný eufemismus! Bankéři jsou jako lékaři: zastírají své neúspěchy vyumělkovanou a nesrozumitelnou hantýrkou. Když je posloucháme, nakonec bychom všichni byli ochotni uvěřit, že umíráme zdraví... Jako by Lehmanovi ještě mohli "maximalizovat" svou hodnotu! V žádosti o bankrot stálo, že účty byly samá díra a podezřelá směnka. Fuld a jeho biřici si troufli dodat ocenění svých aktiv z května 2008, staré půl roku. Jinak řečeno, celou věčnost! Oněch 639 miliard, jimiž se tenkrát hrdě oháněli, představovalo ve skutečnosti v nejlepším případě nějakých 50 miliard, k nimž se mohlo přidat, za předpokladu, že nebyly mezitím rozkradeny, 30 miliard vlastních fondů banky. 80 miliard! Sešup to byl závratný, tím víc, že navenek, v kolonce pasiv, Lehman Brothers vykazovala oficiálně 613 miliard dluhů. Vskutku drobný problém...

Fakt je, že banka padla, protože Fuld měl příliš velké oči. Příliš mnoho nejistých aktiv a málo kapitálu. Jednoduchá a osudná diagnóza. "Poison Dicka" sice odsuzovali, ale dnes už nikoho nenapadlo ho zadupat. Proč? Protože většina obchodních bank moc dobře věděla, že je ve stejné situaci. Na okraji propasti.

Naši spekulanti tomu mohli jen stěží uvěřit. Lehmanovi v bankrotu? To jim připadalo nemožné. Ohromení u nich vystřídal pár zásadních otázek technického rázu o podstatě problému, načež se bez dalšího komentáře rozběhli na své pracoviště. Bylo 8.25, všichni jsme věděli, že trh se v následujících hodinách zhroutí. Naše priority byly poměrně jasné: napřed zjistit, jak si stojíme, a pokusit se překrýt naše aktiva s nálepkou Lehmanových... něčím anonymnějším. Pak rozšířit zastírací operaci na všechny naše produkty, kde se vyskytovaly rizikové hypotéky, byť i v podlimitní míře.

Nakonec bude potřeba rozporcovat úlovek, dokud velcí američtí lovci ještě spí. Jeden tým byl pověřen tím, aby upozornil nejvýznamnější klienty Lehmanových na to, co je čeká, pokusil se je získat a zajistil přesun jejich peněz na naše účty. Nebude to snadné, ale výnosné. Axa odpověděla okamžitě, zatímco různé investiční fondy bylo těžší přesvědčit. Pro ně se věci komplikovaly z hodiny na hodinu. Z úst samotného Josepha Oughourliana, ředitele amerického investičního fondu Amber Capital, jsem se měl dozvědět, že londýnská pobočka Lehman Brothers zmrazila hned týž den valnou část svých aktiv. Tenhle bankrot byl na nejlepší cestě stát se pastí, v níž ti nejbohatší posléze zažijí nejednu krušnou chvíli.

Devět hodin. Paříž otevřela s poklesem 2,48 procenta a rychle se propadla o více než 4 procenta. Cenné papíry už zažily hotová jatka. A New York ještě spal.

Zavřel jsem se do své kanceláře a spojil se s Andorrou.

Pořád stejný postup: zavolají mě na můj soukromý mobil. Informace byly víc než kusé: 317+ v 6.45 dnes ráno. Uložil jsem si tu šifrovanou informaci do tajného koutku ve své hlavě, pevně rozhodnutý vychutnat si ji

o něco později.

Poplach byl vyhlášen v jedenáct hodin pařížského času. Na nesrovnalost narazil jeden poskok z back-office. Lehman Brothers, Brothers Lehman... Jeho mozek vykřesal jiskru... Byl si tím jistý, jeho počítač měl poruchu, což možná znamenalo, že konverzní devizové operace neproběhly. Zaměstnanec se začal kochat nesmyslnou nadějí a div se samou horlivostí nepřetrhl. Cítil, že nadešla jeho hodina slávy!

Když prověřil částky a příkazy, rychle obrátil. Nevyšlo to. V každém případě k žádné poruše nedošlo. A peníze už nebyly v pokladnách Banky. Kde jsou? Pokoušel se transfer vysledovat. Konečné místo určení zjistil celkem bez potíží. Šlo o jakousi obskurní banku,

o které nikdy neslyšel. Na mail s dotazem po totožnosti klienta Banca d'Andorra odpověděla, že tuto informaci neposkytuje. Během pár minut zmizelo 317 milionů eur. Ničemu z toho už nerozuměl, snad jen, že to smrdí. Bude lepší o tom vyrozumět své nadřízené a příliš nelpět na tom, co pochopil.

Mně o tom zpravil Étienne. Přišli jsme o 317 milionů, vypařily se během své virtuální cesty do Spojených států. Zjevně se do systému nabourali hackeři. Po tom hloupém kousku s magnetickou kartou, která odletěla nedopatřením na Antily, a zabránila tak v návratu k manuálnímu zpracování převodů, byla v Étiennovi malá dušička. Leželo mu na srdci, aby dokázal, že se tomuhle po čertech dobře zorganizovanému tunelování, řízenému k tomu účelu zvláště trénovanými teroristy, nedalo v žádném případě zabránit. Už se viděl kvůli hrubé nedbalosti na dlažbě.

Já jsem pochopitelně dost vysoko, abych věděl, že ho stejně propustí, ale velice jsem oceňoval, jak energicky se vzpíral beznaději. Ostatně jsem ho podporoval, kdykoli se nás snažil přesvědčit, že máme co činit s obrovským komplotem.

Prezidenta to poněkud vyvedlo z míry. Takže bankovní terorismus, pravidelně ohlašovaný několika novináři, skutečně existuje? Žijeme fakt v prohnilé době, lidé už nedělají práci, za kterou jsou placeni, a najednou je možné všechno. I ty nejzjevnější hovadiny.

Útok na naše účty prošel hladce. Třešnička na dortu toho báječného dne: náš starý seladon v návalu jasnozřivosti žádal, aby se tahle novina nevynášela. Promluvíme si o tom později. Ředitelka odboru pro styk s veřejností zatím měla připravit komuniké, kterým by se ta novina ututlala. Půjde o "technické nedostatky" zapříčiněné "chybou při rozvržení určitého počtu plateb". V jaké výši? Ta bude oznámena o několik dní později, zatím se ztrácí v řadě čísel týkajících se běžných operací Banky. Za všeobecného krachu mělo komuniké velkou šanci projít bez povšimnutí.

Nekotování Lehmanové zatím pokračovali ve svém pádu, až uvízli na jedenadvaceti centech, což znamená 94procentní pokles. Někteří novináři si vzpomínali, že rok předtím magazín Fortune udělil tomuto prestižnímu peněžnímu ústavu titul "nejobdivovanější investiční banka Spojených států".

To pondělí 15. září byl její rubáš nachystán. A burzovní spekulanti na celém světě, shrbení u svých počítačů, trpce oplakávali konec jedné éry.

Dělalo mi potíže myslet na něco jiného než na těch 317 milionů, které na mě čekaly. Bylo to možná míň, než kolik nahromadil Fuld, ale o něco málo víc než jmění Édouarda a Davida Rotshschilda dohromady. Nebyl jsem o nic horší než všichni tihle darebáci, šéfové zproštění těžké viny, kteří s sebou na útěku pobrali penízových akcionářů a klientů. A skutečnost? Špatně jsem si dojednal svou smlouvu ve chvíli svého jmenování, a tak musely přijít tyhle neslýchané události, aby mi poskytly to, nač jsem měl právo: zlatý padák. Na nový život.

Ted' už jsem mohl skočit.

Epilog

Uplynulo osm měsíců. Osm měsíců od krachu. Před pěti měsíci jsem opustil Banku. "Propuštěn se ctí" by asi byla ta nejsprávnější formulace. Dokonce jsem měl právo na malý koktejl, kde nový, sotva jmenovaný prezident za přítomnosti všech mých kolegů pronesl vzrušenou chvalořeč o mém příspěvku k lesku našeho ústavu. Bylo to dojemné. Někteří z přítomných vypadali poněkud překvapeně. Zvláště když nově příchozí trval na svém přání, že

bychom mohli dál spolupracovat novými formami, ale pořád v tom krásném, přátelském duchu. Vzápětí také předpověděl "ted' už pravděpodobné" oživení trhů, upřesnil, že účty Banky "prošly zkouškou ohněm" a že podhodnocení kurzů už nemůže dlouho trvat. Začínalo to dobře.

Všude se člověk dočte, že tahle krize má i své kladné stránky. Že učiní přítrž přebytkům, závratným odměnám, prémieům za neúspěch. Že obrodí kapitalismus. Že prezidenti a generální ředitelé se (konečně!) stanou zodpovědnými. Že burzovní spekulanti (ale ano!) se uklidní. A že doba šílených spekulací je za námi.

Co se však za těch posledních osm měsíců ve skutečnosti stalo?

Jsou snad bankéři – potažmo vedoucí činitelé bank – od té doby zodpovědní za své vlastní majetky, jak tomu bývalo kdysi v případě velkých peněžních domů? Ne.

Daňové ráje dál vzkvétají? Přijímají ještě finanční prostředky většiny činných nadnárodních společností a dědičný odkaz velkých světových jmění? I když musely učinit nějaké ústupky, odpověď zní: ano.

Přestaly snad fungovat ony báječné skryše, jež představuje neproniknutelná houština podrozvah? Účetní sluje, nepřístupné běžným smrtelníkům – střadatelům, novinářům či finančním analytikům – existují pořád? Ano.

Byli bankéři natolik slušní, aby peníze vrátili? Zřekli se svých nehorázných bonusů? Svých padáků z masivního zlata? Ne, ne a ještě jednou ne.

A zlepšila se skutečně transparentnost účtů? Byla přijata nová, více omezující pravidla finančního styku? V žádném případě.

Co udělali ministři financí a hlavy států, kteří se stále častěji scházejí – zrovna nedávno v Londýně –, aby zakryli svou nemohoucnost? Nic. Nebo pramálo.

Je třeba pohlédnout realitě do tváře: ano, tento druh bankéřů, k nimž jsem patřil i já, je prohnílý. Ano, dvacet let se cpali a pořád si myslí, že hodokvas bude brzy pokračovat. Nikdo si nepřeje vzdát se samoregulace. Ostatně neprůhlednost je pro ně reflexem i určitým způsobem života.

Situace zůstává mimořádně vážná, důvěra se už na trzích nenosí. Pravidla financování se musí od základu změnit. Ale o tom oni nechtějí nic slyšet. Takže krize bude pokračovat. Ne osm měsíců, jak si někteří bossové mohli zprvu představovat, ale spíše rok nebo dva. Minimálně.

A pak jednoho dne dojde na burzách k takovému poklesu, že pravděpodobnost vydělat znovu peníze se bude zvyšovat. Až se stane neodolatelnou. Akcie půjdou opět nahoru, hospodářství se zotaví a budeme z toho venku. Jediná otázka je: kdy?

Pár mráček se pochopitelně objevilo. Andorra není možná ideální útočiště. No a co: ulité prachy se převedou jinam, dál. Do Singapur. Možná do Číny, kdo ví?

Čekám a užívám si svého nového života. Nikdo se nedozví, že jsem sepsal tuto knihu já: změnil jsem pár detailů a zatajil pár přesných údajů, které by pomohly určit mou totožnost.

Je devatenáct hodin. U vás dvě hodiny ráno. A ted' vás musím opustit, čeká mě rande. Vsadil bych na prádlo z černého hedvábí.

Není snad život krásný?

Poznámka

Rozumí se samo sebou, že výroky citované v této knize, které jsem vložil do úst protagonistů, jsou poplatné jen mé paměti a ta mohla mít občas výpadky.

C.

Obsah

1. Prolog	11
2. Poslední iluze	15
3. Drobná bankovní tajemství	19
4. Mezi přáteli	26
5. První úlety	31
6. Exotické..., či toxické?	37
7. Zneužití interních informací	43
8. Rychlá poprava	53
9. Zaslepenost	59
10. Příležitost k pohledání	64
11. Vějička	68
12. The Banker	72
13. Lunch v Budapešti	77
14. Návrat k podstatě	83
15. Večeře ve městě	89
16. Soukolí	95
17. Odpolední svačina v Elysejském paláci	100
18. Krizová schůze	105
19. Pomocný zápisník	114
20. Výlet do knížectví	118

21. Poučení z dějin	129
22. Ponižení	134
23. Změna programu	139
24. Vypínání	145
25. V samém srdci Bercy	150
26. Převod	158
27. Šlendrián!	164
28. Antily jsou tak daleko...	167
29. Krach	174
30. Epilog	179

Crésus

Zpověď
prohnilého
bankéře

Z francouzského originálu *Confessions d'un banquier pourri*,
vydaného nakladatelstvím Librairie Artheme Fayard
v Paříži roku 2009, přeložil Jiří Našinec.

Vydal PROSTOR, nakladatelství, s. r. o.,
Nad Spádem 10, 147 00 Praha 4,
www.eprostor.com, e-mail: prostor@eprostor.com,

v roce 2013 jako svou 365. publikaci.

Odpovědný redaktor Luděk Čermák.

Grafická úprava Aleš Lederer.

Sazba Adam Lederer (ProAL).

Vytiskla Těšínská tiskárna, a. s., Český Těšín.

V českém jazyce vydání první. Stran 184.

Cena 247 Kč.

přeložil Jiří Našinec

PROSTOR

Confessions d'un banquier pourri de Crésus World copyright © LIBRAIRIE ARTHEME FAYARD, 2009 Czech edition © PROSTOR, 2013 Translation © Jiří Našinec, 2013

ISBN 978-80-7260-270-4