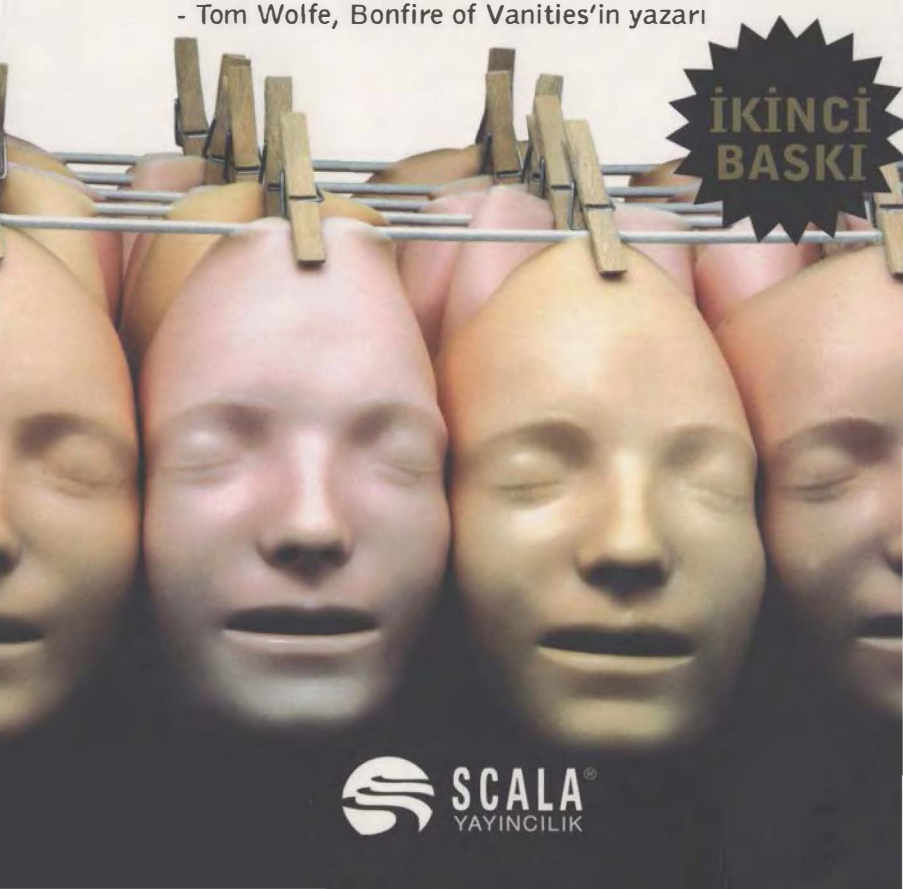
MICHAEL LEWIS

YALANCININ POKERİ

"Yalancının Pokeri bugüne dek
Wall Street üzerine okuduğum en komik kitap"

- Tom Wolfe, Bonfire of Vanities'in yazarı

İKİNCİ BASKI



SCALA YAYINCILIK

YALANCININ POKERİ

Wall Street'in Enkazı Üzerinde Yükselmek

Michael Lewis

Yalancının Pokeri
© Scala Yayıncılık
ISBN: 975-8535-53-6

Ta nı tım için ya pı la cak kı sa alın tı lar dı şın da
ya yın cı nın iz ni ol mak sı zın hiç bir yol la ço ğal tı la maz.

Birinci Basım, Şubat 2007
İkinci Basım, Mayıs 2015

Dizi Editörü: Hakan Feyyat
Çeviri: Neşenur Domaniç
Redaksiyon: Canan Feyyat
Kapak: Aydın Tibet
Sayfa Tasarımı: Ayla Sarbay
Katkıda Bulunanlar: Rezzan Benatar, Tuğrul Gemici,
Cengiz Ayvaz, İlknur Arslan
Of set Ha zır lık: Sca la Ya yın cı lık

Bas kı: Ceylan Matbaa
Davutpaşa Cd. Güven İş Merkezi No: 83/317 No: 318/319
Zeytinburnu - İstanbul
Sertifika No: 23352

Sca la Ya yın cı lık
İstiklal Caddesi Han Geçidi Sokak No: 116 - 3B
Be yoğ lu - 80050 İs tan bul
Tel: (0212) 238 69 90 - 251 51 26
Faks: (0212) 245 28 43
E-Ma il: sca la@scala.com.tr

www.sca la.com.tr

YALANCININ POKERİ

Wall Street'in Enkazı Üzerinde Yükselmek

Michael Lewis

Çeviren: Neşenur Domaniç

Bu kitap, Ak Portföy Yönetimi A.Ş.'nin katkılarıyla
Türkçe'ye kazandırılmıştır.

www.akportfoy.com.tr

Sunuş

Eğitim hayatının son günlerini yaşayan hırslı, zenginlik ve kariyer peşinde koşan pek çok gencin ideali, bir finans kuruluşunda, tercih edilen ve kâr yaratan bir bölümde işe başlamaktır. Bu şansı yakaladıysanız ve hele söz konusu kuruluş bir de sektörün öncü ve liderleri arasında ise 'talih kuşu başınıza kondu' demektir. Hırslı genç bir süre 'çaylak' muamelesi görse de zaman içerisinde yeni gelen hevesli gençlerle 'usta' konumuna yükselişin yolları yavaş yavaş açılır.

Devinim sadece alt kadrolarda değildir. Üst kadrolarda ise işten bıkıp kendi yolunu çizmek isteyenler, başarısız olup elenenler, başarılı olup büyük paraya transfer olanlar, şirket satın almaları nedeniyle şanssız şekilde açığa çıkanlar ve şirket içi hesaplaşmalardan yenik ayrılanlar görülür.

Aslında bıçak sırtında bir dengede yaşar profesyoneller. Kâr ve zarar birlikte yürür. Alınan her kararın, yapılan her önerinin doğruluğu veya yanlışlığı çok kısa sürede ortaya çıkar. Yapılan her hata sizi özgüveninizden, müşterinizi ise cebinden vurur.

'Yalancının Pokeri' bir dönem finans piyasalarının dev kuruluşlarından birinde yaşanan günlük olayları bir çalışanın gözünden eğlenceli ama biraz da alaycı bir tarzda anlatmakta. Kitapta aynı zamanda dev bir finans kuruluşunun alı-

nan yanlış kararlar ve şirket içi çekişmeler nedeniyle güç kaybedişinin hikâyesi de var. Ayrıca 'Yalancının Pokeri' 80'li yılların sonlarında başlayan ve giderek artan rekabet ortamı ve derinleşen piyasalar ile birlikte değişen müşteri/aracı kurum ilişkilerindeki yaklaşım farklılığının ilk sinyallerini ele alıyor.

Yayınlandığında uzun süre en çok okunanlar arasında yer alan ve artık neredeyse bir klasik haline gelen kitabı okuyarak bir dönem gerçek hayatta finans piyasalarının kalbi Wall Street'te yaşananlara gülümseyerek tanıklık edeceğinizi umuyorum.

Saygılarımla;

Cem Yalçınkaya
Genel Müdür
Ak Portföy Yönetimi AŞ

YALANCININ POKERİ

Michael Lewis *The Money Culture* ve *The New New Thing*'in de aralarında bulunduğu çeşitli kitapların yazarıdır. İngiltere'de çıkan haftalık *The Spectator* dergisinin Amerikalı editörü ve *The New Republic*'in kıdemli editörüdür. Lewis, eşi Tabitha Soren ve yeni doğan kızıyla birlikte Paris'de yaşamaktadır.

Diane'e, her zamanki gibi

İÇİNDEKİLER

Önsöz 15

1. Bölüm: Yalancının Pokeri 21

2. Bölüm: Asla Paradan Söz Etme 29

3. Bölüm: Şirket Kültürünü Sevmeyi Öğrenmek 49

4. Bölüm: Yetişkin Eğitimi 84

5. Bölüm: Takım Arkadaşlarının Kardeşliği 122

6. Bölüm: Şişman Adamlar ve Muhteşem Para Makineleri 159

7. Bölüm: Salomon'un Diyeti 207

8. Bölüm: Ucubeden İnsana 233

9. Bölüm: Savaş Sanatı 283

10. Bölüm: Seni Nasıl Daha Mutlu Edebiliriz? 314

11. Bölüm: Zenginlerin Başına Kötü Şeyler Gelince 350

Sonsöz 377

Önsöz

Wall Street ve Londra'da tahvil satıcılığı yaptım. Salomon Brothers'da trader'larla* yan yana çalıştım, bu nedenle de bir dönemin tanımlanmasına yardımcı olacak olayların merkez üssünde bulunduğumu düşünüyorum. Trader'lar hızlı vurgun ustalarıdır ve geçen on yıldaki vurgunların çoğu hızla gerçekleşmiştir. Ayrıca Salomon Brothers trader'ların tartışılmaz kralıdır. Elinizdeki kitapta, Salomon'un işlem katında bir koltuğum olduğunu unutmadan, o dönemi karakterize eden olay ve davranışları tanımlayıp açıklamaya çalıştım. Öykü zaman zaman benden uzaklaşmakla birlikte bütünüyle kendi hikâyemdir. Paraları ben kazanmamış, yalanları ben söylememiş olsam da, konumum gereği bunları kendime özgü bir tarzda anlatmış olduğumu belirtmeliyim.

Öykümüz modern zamanların altına hücum furyasının merkezine yakın bir yerlerde geçiyor. Henüz 24 yaşlarında bu kadar çok sayıda deneyimsiz gencin, o on yılda New York ve Londra'da kazandığı büyük paraları, üstelik o kadar kısa zamanda kazanması görülmüş şey değildi. Koyduğun kadarını geri alırsın şeklindeki piyasa kuralının böylesine inanılmaz bir istisnasına geçmişte asla rastlanmamıştı. Elbette paraya itiraz etmiyorum. Genelde ben de daha çok param olsun isterim. Fakat bir başka talih kuşunu bekleyerek nefe-

* Trader: Menkul kıymet alıp satan kişi. Metin boyunca trader sözcüğü İngilizce bırakılmış, trading sözcüğü ise çoğunlukla işlem veya işlem yapmak, zaman zaman da alım-satım olarak Türkçeleştirilmiştir. (Çn.)

simi tutmuyordum. Yaşananlar, para kazanma ve harcamanın oldukça öngörülebilir tarihinde gerçekleşen nadir ve şaşırtıcı bir hataydı.

Kendimizi değerlendirmek için kullandığımız standartlara göre bunun bir başarı olduğunu söylemeliyim. Çok para kazandım. Şirketimizi yöneten kişiler bana sık sık günün birinde üst kademede kendilerine katılacağımı söylediler. Kendimle övünmek için henüz erkendi. Her şeye rağmen eski işverenime karşı kötü bir duygu beslemediğim gibi, aramın açık olmadığını da okuyucunun bilmesi gerektiğine inanıyorum. Bu kitabı yazmaya başlamamın tek nedeni öyküyü anlatmanın yaşamaktan daha iyi olacağını düşünmemdi.

Teşekkür

Bu kitabın yazarı olarak, Michael Kinsley ve The New Republic'e, Stephen Fay ve Business'e, Starling Lawrence ve W. W. Norton, Ion Trewin ve Hodder & Stoughton'a yol gösterici oldukları ve zaman ayırdıkları için teşekkür ediyorum. Robert Ducas ve David Soskin'e de akıllıca tavsiyeleri nedeniyle teşekkür borçluyum. Son olarak annem ve babam Diana ve Tom Lewis'e teşekkür etmek isterim. Bu kitaptaki her türlü hatanın, günahın veya kusurun sorumluluğu hiç kuşkusuz onlara ait.

YALANCININ POKERİ

Uğursuz bir espriye göre, "Wall Street, bir yanında bir nehir, diğer yanında mezarlık bulunan bir caddedir."

Bu, çarpıcı olmakla birlikte eksik bir betimlemedir. Çünkü ortadaki çocuk bahçesini es geçmektedir.

- Frederick Schwed, Jr.,

Where Are the Customers' Yachts?

1. Bölüm

Yalancının Pokeri

Şirketim Salomon Brothers'ın kan kaybetmeye başladığı 1986 yılı başlarıydı. Yönetim Kurulu Başkanımız John Gutfreund işlem katının ön tarafındaki masasından kalktı ve yürümeye başladı. İşlem katında tahvil alıp satan trader'lar* verili herhangi bir anda milyarlarca doları riske atıyorlardı. Gutfreund etrafta dolaşarak nabız yoklar ve trader'lara sorular sorardı. Ne zaman bir kriz oluşmaya başlasa tuhaf bir altıncı his ona yol gösterirdi. Gutfreund para kaybedilmekte olduğunun kokusunu alır gibiydi.

Aslında sinirleri yay gibi gergin bir trader'ın görmek istediği son kişi oydu. Gutfreund [*Good friend* (iyi arkadaş) şeklinde okunur] arkadan sinsice yaklaşarak insanı şaşırtmayı severdi. Bu onun için eğlenceliydi ama aynı şey sizin için söylenemezdi. Bir felâketi engellemek için, aynı anda iki telefonla konuştuğunuz sırada, dönüp ona bakmaya zamanınız olmazdı. Bakmanız da gerekmiyordu. Onu hissederdiniz. Etrafınızdaki alan sara nöbeti geçirir gibi şiddetle sarsılırdı. Boz bir ayı sessizce kendisine yaklaşırken küçük bir kürklü hayvanın sinir sisteminde nasıl bir ürperti oluşursa, siz de öyle bir ürperti hissederdiniz içinizde. Kafanızın içinde Gutfreund! Gutfreund! Gutfreund! diye haykıran bir alarm çalar dururdu.

Başkanımız çoğunlukla bir süre sessizce dolaşır, sonra giderdi. Onu bir daha asla göremeyebilirdiniz. Bu tür durumlardan ikisinde onunla ilgili bulabildiğim yegâne iz, yerde, sandalyemin yanında görev aşkının ifadesi olarak bıraktığını düşündüğüm pisliğe benzer küllerdi. Gutfreund'in purosundan dökülen küller sıradan bir Salomon patronunkinden daha uzun ve biçimliydi. Daima onun diğerlerinden daha pahalı bir harman içtiğini düşünmüşümdür. Bunları muhtemelen 1981'de Salomon'un satışından elde ettiği 40 milyon doların (veya 1986'da kendisine ödediği ve Wall Street'teki diğer tüm Başkanlara ödenen rakamdan yüksek olan 3.1 milyon doların) küçük bir kısmıyla satın alıyordu.

Ancak 1986 yılında, o gün, Gutfreund tuhaf bir şey yaptı. Hepimizi korkutmak yerine doğruca Salomon Inc. yönetim kurulu üyesi ve aynı zamanda Salomon'un en iyi tahvil alım-satımcılarından biri olan John Meriwether'in masasına yürüdü. Ona birkaç kelime fısıldadı. Etraftaki trader'lar kulak misafiri olmuşlardı. Gutfreund'in o gün Meriwether'a söyledikleri Salomon Brothers'da bir efsaneye dönüştü ve şirketin kurumsal kimliğinin içsel bir parçası haline geldi. Şöyle demişti: "Bir el, bir milyon dolar, gözyaşı yok."

Bir el, bir milyon dolar, gözyaşı yok. Meriwether söyleneni hemen kavramıştı. *Business Week*'in Gutfreund'e taktığı isimle "Wall Street'in Kralı" bir milyon dolarla, bir el "Yalancının Poker'i" denilen oyunu oynamak istiyordu. Gutreund çoğu öğleden sonra Meriwether ve ona bağlı çalışan altı genç tahvil arbitrajcısıyla bu oyunu oynar, genellikle de soyulup soğana çevrilirdi. Bazı trader'lar Gutfreund'e hiç şans tanınmadığını söylerlerdi. Bazıları ise John Gutfreund'in her şeye gücünün yetebileceğini düşündüklerinden –ki bunlar sayıca çoktu- kaybetmenin onun amacına uygun

olduğunu söylüyorlardı, oysa gerçekte olup bitenler tamamen sırdı.

Gutfreund'in bu kez yaptığı oyun davetinin tuhaf yanı, ortaya koyduğu miktarın büyüklüğüydü. Bahisleri normalde birkaç yüz doları geçmezdi. Bir milyon dolar işitilmemiş bir rakamdı. Davetin son iki kelimesi "gözyaşı yok", büyük bir acı çekecek olmasına rağmen, her kim olursa kaybedenin sızlanmaya, yakınmaya ve ağlamaya hakkı olmadığı anlamında kullanılmıştı. Yapması gereken, yaşayacağı zor döneme hazırlanmak ve yoksulluğunu kendisine saklamaktı. Fakat niçin? Wall Street'in Kralı değilseniz bu soruyu sorabilirdiniz. Öncelikle böyle bir şeyi niçin yaparsınız? Niçin daha alt düzeyde bir yönetim kurulu üyesine değil de, özellikle Meriwether'a meydan okursunuz? Bu katışıksız bir çılgınlık gibi görünüyordu. Meriwether Oyunun Kralı, Salomon Brothers'ın işlem katında oynanan Yalancının Pokeri ellerinin şampiyonuydu.

Diğer yandan, işlem katında öğrendiğiniz şeylerden biri de, Gutfreund gibi galiplerin her ne yaparlarsa yapsınlar daima bir gerekçeleri olduğudur; mükemmel bir gerekçe olmayabilir, ama en azından kafalarında bir fikir vardır. Gutfreund'in aklından geçenleri bilemem, ama işlem katındaki tüm delikanlıların kumar oynadığını ve onun da onlardan biri olmayı fazlasıyla istediğini biliyorum. O teklifi yaparken Gutfreund'in zihninde gelişen fikrin, tıpkı yüksek bir tramplenden atlamaya kalkışan bir delikanlı gibi cesaretini gösterme isteği olduğunu düşünüyorum. Böyle bir amaç için kim Meriwether'dan daha iyi olabilirdi? Ayrıca Meriwether muhtemelen bu tür bir oyun için gereken nakite ve cesarete sahip tek trader idi.

Bütün bu saçma durumu bütünüyle bir bağlama oturtmak gerekir. John Meriwether oradaki kariyeri boyunca Salomon Brothers'a milyonlarca dolar kazandırmıştı. Ruh halini gizlemek gibi trader'ların değer verdiği ve insanlarda nadir rastlanan bir yeteneği vardı. Çoğu trader, kazandığını ya da kaybettiğini konuşarak veya hareketleriyle açığa vurur. Ya fazlasıyla rahat ya da fazlasıyla gergindir. Fakat Meriwether söz konusu olduğunda bunu asla bilemezdiniz. Kaybettiğinde de kazandığında da aynı boş, yarı gergin ifadeyi taşırdı. Sanırım trader'ları genel olarak harap eden, korku ve açgözlülük gibi iki duyguyu kontrol altında tutmak konusunda güçlü bir yeteneğe sahipti ve bu onu olabildiğince ateşli bir biçimde amaçlarının peşinde koşan biri kadar soylu kılıyordu. Salomon'daki çoğu kişinin gözünde o Wall Street'in en iyi tahvil alım-satımcısıydı. Salomon bünyesinde Meriwether'in adı geçtiğinde yalnızca saygı egemen olurdu. İnsanlar ondan, "buradaki en iyi işadamı," "şimdiye kadar gördüğüm en iyi risk üstlenici," veya "Yalancının Pokeri ellerinin en tehlikeli oyuncusu" diye söz ederlerdi.

Meriwether kendisine bağlı çalışan genç trader'ları büyülüyordu. Delikanlıların yaşları 25-32 arasındaydı (kendisi kırk civarındaydı). Çoğu matematik, iktisat ve/veya fizik dalında doktora yapmıştı. Ancak Meriwether'in işlem masasına geldikten sonra, objektif entelektüeller olmaları gerektiğini unutup müride dönüşüyorlardı. Yalancının Pokeri denen oyun onlarda saplantı haline geliyordu. Bunu kendi oyunları olarak görmeye başlıyorlar ve farklı bir ciddiyetle ele alıyorlardı.

John Gutfreund ise oyunda her zaman bir yabancıydı. *Business Week*'in resmini kapak yapması, Wall Street'in Kra-

lı demesi onlar için pek önemli değildi. Yani bir anlamda bütün mesele burada düğümleniyordu. Gutfreund Wall Street'in Kralı'ydı, ama Oyunun Kralı Meriwether'di. Basındaki beyefendiler Gutfreund'i taçlandırdığında çoğu trader'ın kafasından geçenleri neredeyse duyar gibi oluyordunuz: *Halka açık yerlerde çoğunlukla saçma isimler ve saçma yüzler görünür.* Aslına bakarsanız, Gutfreund de bir zamanlar trader idi ama bunun yaşlı bir kadının, bir zamanlar çok güzel bir kız olduğunu söylemesi gibi bir şey olduğu yeterince açıktı.

Gutfreund zaman zaman bu durumu kabullenmiş görünürdü. Alım satım yapmayı çok seviyordu. Yönetim işiyle kıyaslandığında, alım-satım yapmak hayranlık uyandıracak kadar düzdü. Tahminlerinizi yapar, kazanır ya da kaybederdiniz. Kazandığınızda şirketin en alt kademelerinden en tepesine kadar herkes size hayranlık duyar, kıskanır, aynı zamanda korkardı ve bunun belli bir nedeni vardı: Ganimeti siz denetlerdiniz. Bir şirketi yönettiğinizde de, elbette kıskançlık, korku ve hayranlık kotasından siz de payınıza düşeni alırdınız. Fakat bu düşünce şeklinin tüm gerekçeleri yanlıştı: *Salomon için para kazanmamıştınız. Risk almamıştınız.* Üretken personelinize teminat vermiştiniz. Riski onlar üstlenmişti. Riski o alemin geri kalanından daha iyi yöneterek üstünlüklerini her gün yeniden kanıtlamışlardı. Para, Meriwether gibi risk üstlenicilerden gelmişti ve ister gelsin ister gelmesin aslında Gutfreund'in denetimi dışındaydı. İşte bu yüzden, çoğu insan, bir milyon dolarlık tek elle, arbitraj patronuna meydan okumak gibi akılsızca bir harekete girişirken, Gutfreund'in kendisinin de bir oyuncu olduğunu göstermek istediğini düşündü. Ve kendinizi göstermek istediğinizde, Yalancının Pokeri başvurulacak yegâ-

ne yoldu. Oyun trader'lar için güçlü bir araçtı. John Meriwether gibi insanlar Yalancının Pokeri'nin tahvil alım-satımıyla fazlasıyla ortak yönü bulunduğuna inanıyordu. Trader'ın sezgilerini keskinleştiriyordu. İyi bir oyuncu, iyi bir trader olduğunu gösteriyor ya da bunun tam tersi söz konusu oluyordu. Bunu hepimiz biliyorduk.

Oyun: Yalancının Pokeri'nde en az iki, en fazla on kişiden oluşan bir grup insan bir daire oluşturur. Her oyuncu göğsünün üzerinde bir dolarlık bir banknot tutar. Oyun özü itibariyle "Kararsızım" diye bilinen kâğıt oyununa benzer. Her oyuncu dolar banknotunun üzerindeki seri numaraları konusunda diğerlerini aldatmaya çalışır. Oyun trader'lardan birinin "tahmin" yürütmesiyle başlar. Örneğin, "Üç altı var," der. Bunun anlamı, kendisi dahil her oyuncunun elindeki dolar banknotunun üzerindeki seri numaralarında en az üç adet altı bulunduğudur.

İlk tahmin yapıldıktan sonra, oyun daire içinde saat yönünde devam eder. Tahminin üç adet altı olduğunu varsayalım. Tahmini yapan kişinin solundaki oyuncu iki şey yapabilir. Daha yüksek bir tahminde bulunabilir (daha yüksek tahminde bulunmanın da iki türü vardır: Aynı sayıda ama daha yüksek bir rakam telaffuz etmek [üç yedi, üç sekiz veya üç dokuz gibi] ve herhangi bir rakamı daha yüksek miktarda söylemek, örneğin dört adet beş gibi). Veya "meydan okuyabilir" - bu "Kararsızım" demeye benzer.

Tahminler, diğer tüm oyuncular tek bir oyuncunun tahminine meydan okumaya karar verinceye kadar yükseltilir. Yalnızca bunun ardından oyuncular seri numaralarını açarlar ve kimin kime blöf yaptığını tespit ederler. Bütün bunların ortasında iyi oyuncunun zihni olasılıklarla meşguldür. Örneğin, rastgele oluşmuş 40 seri numarası içinde üç adet 6

bulunma olasılığı istatistiksel olarak nedir? Oysa büyük oyuncu için oyunun kolay kısmı matematiktir. Zor kısmı ise diğer oyuncuların yüzlerini okumaktır. Tüm oyuncular blöf ve çifte blöf yapmayı bildiklerinde iş daha da zorlaşır.

Tıpkı at üzerindeki mızrak dövüşünün savaşı hatırlatması gibi, bu oyun da alım-satım işlemlerini anımsatır. Yalancının Pokeri oyuncusunun kendisine sorduğu sorular, tahvil alım-satımcısının kendisine yönelttiği sorularla bir ölçüye kadar aynıdır. Bu riski almak akıllıca olur mu? Kendimi şanslı mı hissediyorum? Rakibim ne kadar marifetli? Ne yaptığını biliyor mu, bilmiyorsa onun cehaletinden nasıl yararlanabilirim? Tahminleri yüksekse, blöf mü yapıyor, yoksa eli gerçekten güçlü mü? Beni etkileyerek aptalca bir tahminde bulunmamı sağlamaya mı çalışıyor, yoksa elinde gerçekten aynı rakamdan dört tane var mı? Her oyuncu karşısındakinin zayıflığını, tahmin yeteneğini ve oyun kalıbını araştırır, bu arada kendisininkini gizlemeye çalışır. Goldman, Sachs, First Boston, Morgan Stanley, Merrill Lynch ve diğer Wall Street şirketlerinde çalışan tahvil alım-satımcılarının hepsi Yalancının Pokeri'nin belli bir versiyonunu oynarlar. Fakat John Meriwether sayesinde kazancın en yüksek olduğu yer Salomon Brothers'ın New York tahvil işlemleri katıdır.

Yalancının Pokeri oyuncusunun kanunu silahlı soyguncununkine benzer. Trader'ın tüm zorlukları kabul etmesini gerektirir. İşte bu kanun nedeniyle, ki bu onun kanunuydu, John Meriwether o gün kendisini oynamak zorunda hissetmişti. Aptalca olduğunu biliyordu. Hiçbir avantaj göremiyordu. Kazandığı takdirde Gutfreund'i üzmüş olacaktı. Bunun iyi bir yanı yoktu. Fakat kaybetmesi halinde de cebinden bir milyon papel çıkacaktı. Bu patronu üzmekten de beterdi. Meriwether daha iyi bir oyuncu olsa bile, tek bir elde her

türlü sonuç mümkündü. Sonucu pekâlâ şans belirleyebilirdi. Meriwether bütün günü aptalca bahislerden kaçınarak geçirmişti ve bunu kabul etmeye niyeti yoktu.

"Hayır John," dedi, "Eğer böyle rakamlar için oynayacaksak, gerçek parayla oynamayı tercih ederim. On milyon dolar. Gözyaşı yok."

On milyon dolar. Bu, bütün oyuncuların tat aldığı bir andı. Meriwether Yalancının Pokeri'ni daha oyun başlamadan oynuyordu. Yaptığı şey blöftü. Gutfreund karşı teklifi değerlendirdi. Aslında bu tam da kabul etmekten hoşlanacağı bir teklifti. Düşüncesi bile onu fazlasıyla memnun etmişti (Zengin olmak iyi olacaktı.)

Diğer yandan, on milyon dolar çok büyük paraydı. Gutfreund kaybettiği takdirde geriye yalnızca otuz milyon civarında parası kalacaktı. Karısı Susan, o sırada Manhattan'daki dairelerini yeniden dekore etmek için on beş milyon dolar harcamakla meşguldü (Meriwether bunu biliyordu). Ve Gutfreund patron olduğundan, Meriwether'in kanunu onu bağlamıyordu. Kim bilir? Belki Meriwether'in kanunundan haberi bile yoktu. Belki de bu meydan okumanın yegâne nedeni Meriwether'in yanıtı konusunda hüküm vermekti. (Gutfreund bile harikalar yaratmak zorunda kalacaktı.) Böylece Gutfreund geri çekildi. Hatta, kendine özgü o zorlama gülümsemesiyle, "Sen delisin," dedi.

Hayır, diye düşündü Meriwether, yalnızca çok iyiyim, çok iyi.

2. Bölüm

Asla Paradan Söz Etme

Yatırım bankacısı olmak istiyorum. 10.000 hissen olsaydı, onları senin adına satardım. Çok para kazanırdım. İşimi çok ama çok severdim. İnsanlara yardım ederdim. Milyoner olurdum. Büyük bir evde otururdum. Bu çok eğlenceli olurdu.

- Yedi yaşında Minnesotalı bir öğrenci,
"Büyüyünce Ne Olmak İstiyorum," Mart 1985

1984 kışında ana kraliçeden akşam yemeği daveti aldığımda Londra'da yaşıyordum ve London School of Economics'deki ekonomi mastırımı bitirmek üzereydim. Aslında pek de mümkün olmayan bu davet, yıllar önce Alman bir baronla evlenen uzak bir kuzenim aracılığıyla gelmişti. Aslına bakarsanız, ben düzenli olarak St. James Sarayı'na akşam yemeğine davet edilen türden biri değildim ama barones öyle olmaktan mutluydu. Siyah bir papyon kiraladım, metroya bindim ve gittim. Bu olay, bir imkânsız olaylar zincirinin ilk halkası olacak ve Salomon Brothers'dan iş teklifi almamla sonuçlanacaktı.

Bana İngiliz kraliyet ailesiyle yakın bir görüşme olarak anlatılan şey, sonunda yedi veya sekiz yüz sigorta satıcısının biraraya geldiği bir fon toplama toplantısına dönüşmüştü. Büyük Salon'da, kraliyet ailesinin isli portrelerinin altına se-

rilmiş şarap kırmızısı halıların üzerindeki koyu renk ahşap koltuklara "Başyapıt Tiyatrosu'nda" figüranlık sınavına giriyormuşçasına yayılmıştık. Şans bu ya, Büyük Salon'un bir yerlerinde Salomon Brothers'dan iki icra kurulu üyesi de vardı. Bunu yine yalnızca şans eseri eşlerinin arasına oturduğum için öğrenmiştim.

İngiliz kraliyet ailesinin gözüne ilişmek için boyunlarımızı uzatmaya son verdiğimizde, Salomon Brothers'ın iki icra kurulu üyesinden daha kıdemli olanının Amerikalı eşi masamızın idaresini eline aldı. İş piyasasına girmeye hazırlandığımı ve yatırım bankacılığını düşündüğümü öğrendiğinde de geceyi bir iş görüşmesine dönüştürdü. Sonuncu durup, tatmin oluncaya kadar beni kışkırttı, sorguladı, iğneledi ve tam bir saat boyunca tedirgin etti. Yirmi dört yıllık yaşamımda hangi iyi özellikleri kazandığımı araştırarak, Salomon Brothers'ın işlem katında çalışmak isteyip istemeyeceğimi sordu.

Soğukkanlılığımı korumaya çalıştım. Çok istekli göründüğüm takdirde kadının ciddi bir hata yaptığını anlamasından korkuyordum. Kısa süre önce Gutfreund'in artık efsanevi bir yorum haline gelen açıklamasını okumuştum. Ona göre, Salomon Brothers'ın işlem katında başarılı olmak için insanın her sabah "bir borsa spekülatöründen daha dişli olmaya hazır olarak" uyanması gerekiyordu. Bunu çok eğlenceli bulmadığımı söyledim. Kadına bir yatırım bankasının nasıl olması gerektiği konusundaki düşüncelerimi anlattım. (Tanımımın içinde camla kaplı büyük bir büro, bir sekreter, bol sıfırlı bir masraf hesabı ve sektörün kaptanlarıyla çok sayıda toplantı bulunuyordu. Böyle bir mevki Salomon Brothers'da bulunmakla birlikte pek saygı görmüyordu. Adına kurumsal finansman deniyordu. Satış ve tahvil alım-satımından farklıy-

dı, ancak her ikisinden de genel olarak yatırım bankacılığı olarak söz ediliyordu. Hisse senedi ve tahvillerin alım-satımlarının yapıldığı Gutfreund'in işlem katı zor ve karmakarışık bir para kazanma ve risk üslenme merkeziydi. Alım-satımcıların sekreterleri, büroları yoktu, sektörün kaptanlarıyla toplantılar da yapmıyorlardı. Ödünç para alan şirket ve devletler ile "müşterilerine" hizmet veren kurumsal finansman ise buna göre rafine, uhrevi bir yerdi. Kurumsal finansçılar, parayı riske atmadıkları için trader'lar tarafından zayıf kişiler olarak değerlendiriliyorlardı. Oysa Wall Street dışındaki her türlü standarda göre kurumsal finansman hâlâ kendisiyle böbürlenen erkeklerle dolu, balta girmemiş bir ormandı.

Salomon'un hanımefendisi küçük nutkumun sonunda suskunlaştı. Sonra bir nefeste kurumsal finansman bölümünde bileği sağlam olmayan, fazlasıyla güzel giyinen fakat düşük maaşlı insanların çalıştığını söyledi. Cüretkârlığım nerede kalmıştı? *Bütün gün ofiste oturmak mı istiyordum? Neydim ben, bir tür geri zekâlı mı?*

Bu sorulara yanıt beklemediği oldukça açıktı. O soru sormayı tercih ediyordu. Ben de bana iş teklif etme yetkisi olup olmadığını sordum. Bunun üzerine kişiliğimi sorgulamaktan vazgeçti ve eve gidince kocasının bu işle ilgilenmesini sağlayacağı konusunda güvence verdi.

Yemeğin sonunda 84 yaşındaki ana kraliçe sendeleyerek salondan ayrıldı. Kraliçe başlangıçta arka kapı olduğunu sandığım kapıdan çıkarken, biz, 800 sigorta satıcısı, Salomon Brothers'dan iki icra kurulu üyesi, eşleri ve ben saygılı bir sessizlik içinde ayakta bekledik. Daha sonra bunun sarayın ön kapısı olduğunu ve para toplayıcılara benzeyen bizim türümüzden insanların getir-götür işleri yapan genç delikanlılar gibi arka kapıdan içeri alındığımızı anladım. Her

neyse, ana kraliçe yolumuzu göstermişti. Kraliçeyi ellerindeki gümüş tepsilerle saplı süpürge gibi dimdik yürüyen beyaz fraklı uşaklar izliyordu. Tören alayında uşakların ardından corgis denilen, iri farelere benzeyen küçük bir köpek ekibi yürüyordu. İngilizler corgislerin sevimli olduğunu düşünüyorlar. Daha sonra İngiliz kraliyet ailesinin bu köpekler olmaksızın hiçbir yere gitmediklerini öğrendim.

St. James Sarayı'nın Büyük Salonu'nu bütünüyle sessizlik sarmıştı. Ana kraliçe yaklaştıkça sigorta satıcıları kilise müdavimleri gibi başlarını eğerek selam veriyorlardı. Corgisler her 15 saniyede bir arka ayaklarını çapraz konuma getirip, fareye benzeyen göbeklerini yere değdirerek reverans yapmaları için eğitilmişlerdi. Tören alayı sonunda gideceği yere ulaştı. Biz ana kraliçenin hemen yanında duruyorduk. Salomon Brothers yöneticisinin eşi kıpkırmızıydı. Eminim ben de kıpkırmızı olmuştum. Ama o benden daha fazla kızarmıştı. Dikkat çekme arzusu gözle görülebiliyordu. Sekiz yüz sessiz Prudential sigorta temsilcisinin bulunduğu yerde kraliyet ailesinin dikkatini çekmenin çeşitli yolları vardır, ama muhtemel en kesin yol bağırmaktır. O da öyle yaptı. Tam olarak, "Hey, Kraliçem, Ne Kadar Güzel Köpekleriniz Var!" diye bağırdı.

Birkaç düzine sigorta satıcısının rengi atmıştı. Aslında zaten solgundular, belki de abartıyorum. Fakat boğazlarını iyice temizlediler ve gözlerini püsküllü mokasenlerine diktiler. Görüş alanımda özellikle rahatsız olmadığı anlaşılan tek kişi ana kraliçeydi. Hiç adım kaçırmadan odadan çıktı.

Kendisiyle övünen iki kurumun temsilcileri St. James Sarayı'ndaki o tuhaf anda renkten renge girmişlerdi: Soğukkanlı ana kraliçe sıkıntılı durumu görmezden gelerek vaziyeti kibarca idare etmişti; Salomon Brothers icra kurulu üye-

sinin karısı ise gizli cesaret ve sezgi rezervlerine dayanarak avaz avaz bağırmakla salondaki güç dengesini yeniden oluşturmuştu. Kraliyet ailesinden, özellikle de ana kraliçeden daima hoşlanmışımdır. Ancak o andan itibaren Salomon Brothers'ın ateşli amigolarını da aynı ölçüde çekici bulmaya başladım. Gerçekten. Bazıları kaba, nezaketsiz ve sosyal anlamda kabul edilemez olduklarını düşünebilir. Aksi takdirde onlarla tanışmam mümkün olmazdı. Bunlar, tüm yatırım bankacılarının olabileceği gibi, benim insanlarımdı. Ve Salomon Brothers kültürünün bu olağanüstü güçlü ürününün, bana bir iş vermesi için kocasını ikna edeceğinden hiç kuşku duymuyordum.

Çok geçmeden hanımefendinin kocası tarafından Salomon'un Londra bürosuna davet edilerek, işlem katındaki alım-satımcı ve satıcılarla tanıştırıldım. Onları sevdim. Ortamın ticari uğultusundan hoşlandım. Fakat henüz resmi bir iş teklifi almamış ve gereken bir dizi iş görüşmesini yapmamıştım. Acımasız bir çapraz sorgulama yapılmadığını göz önüne alırsak, icra kurulu başkanının eşinin sözünde durduğu ve Salomon'un beni işe almaya niyetli olduğu oldukça açıktı. Ama hiç kimse bana tekrar gelmemi söylemedi.

Birkaç gün sonra bir telefon daha aldım. Salomon'un New York'taki personel müdürü Leo Corbett ile sabah 6:30'da Londra'daki Berkeley Hotel'de kahvaltı etmek ister miydim? Elbette isterim dedim. Ve sabah 5:30'da kalkarak iş kahvaltısı için mavi bir takım elbise giymek gibi alışkın olmadığım can sıkıcı bir zahmete girdim. Fakat Corbett de bana iş yerine yağda pişmiş yumurta teklif etti. Salomon Brothers'ın personel alımcıları alçak herifler olduklarından, hoş ama huzursuz edici bir konuşma yaptık. Corbett'in Salomon'da çalışmamı istediği açıktı, ama asla doğrudan bir teklif getirmedi. Eve gittim, giysilerimi çıkardım ve yeniden yatağa girdim.

Sonunda hayretler içinde, olanları London School of Economics'de öğrenci olan bir arkadaşıma anlattım. Arkadaşım Salomon Brothers'da çalışmaya can atıyordu, dolayısıyla da ne yapmam gerektiğini çok iyi biliyordu. Onların asla iş teklifinde bulunmadıklarını söyledi. İnsanlara tekliflerini geri çevirme şansı vermeyecek kadar akıllıca davranıyorlardı. Beni işe almak istediklerine ilişkin bir ipucu vermişlerse, yapılması gereken New York'tan Leo Corbett'i aramak ve işi ondan almaktı.

Ben de öyle yaptım. Onu arayarak kendimi tanıttım ve "İşi kabul ettiğimi bilmenizi istiyorum," dedim.

"Seni aramızda göreceğimize sevindim," dedi ve güldü.

Peki. Ya sonra? "Brothers"daki yaşamıma Temmuz sonunda yapılacak bir eğitim programıyla başlayacağımı açıkladı. Eğitimlere büyük bölümü üniversitelerden ve işletme fakültelerinden gelen en az 120 öğrenciyle birlikte katılacağımı söyledi. Sonra telefonu kapadı. Kaç para alacağımı ne o söyledi ne de ben sordum. Çünkü biraz sonra anlatacağım nedenlerle yatırım bankacılarının para hakkında konuşmaktan hoşlanmadıklarını biliyordum.

Aradan günler geçti. Alım-satım işlemleri hakkında hiçbir şey bilmiyordum. Bu nedenle Salomon Brothers konusunda da hemen hemen hiç bilgim yoktu. Oysa Wall Street'teki diğer kurumlarla karşılaştırdığında Salomon Brothers, yönetiminde en fazla alım-satımcı bulunan şirketti. Yalnızca gazetelerde okuduğum kadarını biliyordum ve gazeteler Salomon Brothers'ın dünyanın en kârlı yatırım bankası olduğunu yazıyordu. Yazılanlar doğru olsa bile, bu şirkette işe girmek çok da hoş değildi. Kalıcı bir iş vaadi karşısında başlangıçta biraz başım döndüyse de, işlem katında yaşamayı isteyip istemediğim konusunda biraz kuşku duymaya başladım. Kurumsal finansman alanında bir işe girmeyi aklımdan

geçirdim. İçinde bulunduğum koşullar olmasaydı, Leo'ya (birbirimize isimlerimizle hitap ediyorduk) yazıp, beni üyeliğe böylesine çabuk kabul eden bir kulübe girmek istemediğimi yazabilirdim. Ancak o koşullarda başka iş olanağım yoktu.

Böylece ilk gerçek işimi ilişkilerim aracılığıyla elde etme utancıyla yaşamaya karar verdim. Bu, işsizlik utancından daha iyiydi. Salomon Brothers'ın işlem katına giden diğer tüm yollar iş görüşmeleri gibi keyifsiz engellerle doluydu. (Her yıl altı bin kişi iş başvurusu yapıyordu.) Sonunda birlikte çalışacağım çoğu kişi acımasız iş görüşmelerinden geçmişti ve anlatacak dehşet verici hikâyeleri vardı. Salomon'un İngiliz tahtına saldırısıyla ilgili tuhaf anı dışında, hiç yara almadığım için biraz utanç duyuyordum.

Peki, itiraf ediyorum. Salomon Brothers fırsatının üzerine hemen atlamamın nedeni, Wall Street'te iş aramanın olumsuz yanını zaten görmüş olmamdı ve aynı şeyleri bir daha yaşamak istemiyordum. St. James Sarayı'ndaki şanslı gecemden üç yıl önce, 1981 yılında bir üniversite mezunu olarak bankalara iş başvurusunda bulunmuştum. Wall Street'tekilerin iş başvurularım dışında hiçbir konuda böylesine bir mutabakat içinde olduklarına asla rastlamadığımı söylemeliyim. Birkaçı özgeçmişime açıkça gülmüştü. Muhtelif tanınmış şirketlerin temsilcileri ticari sezgimin bulunmadığını söylemişti. Yaşamımın geri kalan kısmını yoksul geçireceğimi söylemekten korkuyordum. Radikal değişiklikler yapmak konusunda her zaman zorlanmışımdır ve bu en radikal değişiklikti. Kendimi takım elbise içinde düşünemediğimi hatırlıyorum. Aynı zamanda sarışın bir bankacıyla hiç karşılaşmamıştım. O güne kadar gördüğüm parayla uğraşan herkes ya esmer ya da keldi. Bense ne esmer ne de keldim. Gördüğü-

nüz gibi bu yüzden sorunlar yaşıyordum. Salomon Brothers'da birlikte çalışmaya başladığım insanların yaklaşık dörtte biri üniversiteden hemen sonra burada işe girmişlerdi, yani benim kaldığım bir sınavdan geçmişlerdi. Bunun nasıl olduğuna hâlâ hayret ediyorum.

Bir zamanlar alım-satım işlemlerini aklımın ucundan bile geçirmezdim. Üstelik bu konuda yalnız değildim. Üniversite mezunları işlem katlarının evcilleştirilmemiş hayvan kafesleri olduğunu düşünürlerdi ve 1980'lerde gerçekleşen en büyük değişimlerden biri, Amerika ve İngiltere'de en pahalı eğitimleri alan kişilerin bu konuda yumuşamaları olmuştu. 1982'de Princeton Üniversitesi'ndeki sınıfım bu konudaki kararlılığını sonuna kadar korudu. Bu yüzden işlem katlarında çalışmak için başvuru yapmadık. Bunun yerine kurumsal finansman alanındaki daha düşük ücretli işlere yöneldik. Başlangıç maaşı yılda yaklaşık 25 bin dolar ve ikramiyelerdi. Her şey hesaba katıldığında saat başı ücret yaklaşık altı dolara geliyordu. İşin adı, "yatırım bankacılığı analistliği" idi.

Analistler hiçbir şeyi analiz etmiyorlardı. Onlar, Amerikan şirketlerinin yeni hisse senedi ve tahvil ihraçlarıyla ilgili görüşmelerini ve evrak işlerini yürüten (ancak işlem ve satış yapmayan) kurumsal finansçıların oluşturduğu bir takımın köleleriydi. Salomon Brothers'da en alt tabakanın en alt kesimini oluşturuyorlardı; yaptıkları her iki açıdan da berbat bir işti. Analistler fotokopi çekiyor, yazıları düzeltiyor ve olağandışı bir biçimde haftada doksan veya daha fazla saat sıkıcı menkul kıymet belgelerini bir araya getiriyorlardı. Bu işi özellikle iyi yaptıklarında amirleri onlara iyi gözle bakıyordu.

Bu kuşkulu bir itibardı. Amirler en gözde analistlerine çağrı cihazları veriyor, böylece onları her saat çağırabiliyor-

lardı. En iyi analistlerden bazıları yeni işlerinde birkaç ay geçirdikten sonra normal hayatlarını yaşama isteklerini yitiriyorlardı. Kendilerini bütünüyle yeni işverenlerine adıyor, yirmi dört saat çalışıyorlardı. Nadiren uyuyorlardı ve çoğunlukla hasta gibiydiler; işlerinde ne kadar başarılı olurlarsa, ölüme o kadar yaklaşmış görünüyorlardı. 1983'te Dean Diter için çalışan, olağanüstü başarılı bir analist (yaşamının en yüksek durağında gıpta ettiğim bir dostum), öğle tatillerinde alelacele banyoya koşuyor ve tuvalette uyuyordu. Çoğu gece ve hafta sonu çalışıyor, buna rağmen daha fazlasını yapamadığı için kendini suçlu hissediyordu. Biri tuvalette ne kadar uzun kaldığını fark ederse diye kabız olmuş numarası yapıyordu. Tanımı gereği bir analistin işi yalnızca iki yıl sürüyordu. Ardından yüksek lisans için işletme fakültesine gitmesi bekleniyordu. Çoğu analistin daha sonra, üniversiteden mezuniyet ile işletme fakültesinde yüksek lisansa giriş arasında geçen iki yılın, yaşadıkları en kötü dönem olduğunu itiraf ettiğini söylemeliyim.

Analist kendi dar odaklı yükselme tutkusunun esiriydi. Para istiyordu. Kendini olağandışı bir yolla göstermek istemiyordu. Kendisine benzeyen diğerleri tarafından başarılı olduğunun düşünülmesini istiyordu. (Bunu yalnızca kendi tutsaklığımdan bilinçli bir seçimle değil tesadüfen kaçınabildiğim için anlatıyorum. Eğer kaçınamasaydım şu anda kesinlikle bu noktada bulunmayacaktım. Çoğu arkadaşım gibi aynı merdivenin basamaklarını tırmanmaya devam ediyor olacaktım.) Yalnızca tek bir güvenli yol vardı, ilerlemek ve 1982 yılında gözü olan herkes bunu görmüştü: İktisat lisansını yap; iktisatçı olarak Wall Street'te analiz işine gir; analistlik işini Harvard veya Stanford'un İşletme Fakültesi'nde yüksek lisans programına girmek için kullan; ve hayatının geri kalanını daha sonra düşün.

Bütün bu nedenlerle, 1981 sonbaharı ve 1982 ilkbaharında benim ve sınıf arkadaşlarımın aklında tek bir soru vardı: Wall Street'te nasıl analist olabilirim? Zaman içinde bu sorunun inanılmaz sonuçları olduğunu görecektik. İlki ve en barizi, giriş noktasındaki engellerdi. Bunu göstermek için istediğiniz sayıda istatistik verilebilir. İşte bunlardan biri. 1986'da Yale'deki 1300 son sınıf öğrencisinin yüzde kırkı yalnızca tek bir yatırım bankasına, First Boston'a başvurmuştu. Sanırım rakamların sağladığı bir güvence vardı. Ne kadar çok insan başvururşa, başvuranların akıllıca bir iş yaptıkları konusunda kendilerini aldatmaları o kadar kolaylaşıyordu. İşlem katında öğrendiğiniz ilk şey budur: İster hisse senedi, ister tahvil, isterse bir iş olsun, aynı malın peşinde ne kadar çok insan koşarsa, o mal hızla değerlenir. Ne yazık ki, o zamanlar henüz bir işlem katı görmemiştim.

O dönemde bana trajik gelen ikinci etki ise iktisat dalına yönelik ilginin tuhaf bir biçimde artmasıydı. 1987'de Harvard'da 40 ayrı bölümde 1000 öğrenciye iktisat prensipleri dersi veriliyordu; kayıtlar on yılda üçe katlanmıştı. Princeton'daki mezuniyet yılımda, okulun geçmişinde ilk kez iktisat en popüler ilgi alanı olmuştu. Ve iktisat öğrenimi gören insan sayısı arttıkça, iktisat derecesine sahip olmak Wall Street'te işe girmek için zorunluluk haline gelmişti.

Bunun makul bir gerekçesi vardı. İktisat, yatırım bankacılarının en temel iki gereksinimini karşılıyordu. Birincisi, yatırım bankacıları, eğitimlerini kariyerlerine tabi kılmaya gönüllü pratik insanlarla çalışmak istiyorlardı. Giderek daha da anlaşılmaz hale gelmeye başlayan, hiçbir belirgin kullanım alanı olmayan matematiksel tezler geliştiren iktisat bilimi, neredeyse bir eleme aracına dönüşmüş gibiydi. Bu bilimin öğretiliş tarzını bütünüyle hayal etmek zordur. Yani çok

az insan iktisat eğitimi almaktan gerçekten hoşlandığını iddia edebilir; bu işte kişisel zevkin izi bile yoktur. İktisat öğrenimi daha çok törensel bir fedakârlıktır. Elbette bunu kanıtlayamam. İktisatçıların ampirizm dedikleri yalın bir iddiadan ibarettir. İzledim. Arkadaşlarımın yavaş yavaş yaşamdan koptuklarını gördüm. Bankacılık öncesinde, diğer alanlarda da gayet akıllı olduklarını gördüğüm insanlara niçin iktisat okuduklarını sordum. Onlar da bana, komik küçük grafikler çizerek zaman harcasalar bile bunun en pratik eğitim yolu olduğunu söylediler. Elbette haklılardı ve bu daha da sinir bozucuydu. İktisat gerçekten pratikti. İnsanlara iş sağlıyordu. Ve bunun nedeni, bu insanların, ekonomik yaşamın yüceliğine dair inancın en ateşli müridleri olduklarını göstermiş olmalarıydı.

Yatırım bankacıları, diğer her ayrıcalıklı kulüp üyesi gibi, işe alım tekniklerindeki mantığın en küçük bir sızıntıya yer vermediğine inanmak istiyorlardı. Bu alana ait olmayan hiç kimse kabul edilmiyordu. Bu kendini beğenmişlik, yatırım bankacılarının kendi kaderlerini kontrol edebileceklerine dair inançlarıyla ilişkiliydi ki, göreceğimiz gibi bunu yapamayacaklardı. İktisat, yatırım bankacılığı yapmak isteyenleri işe alanlara, adayların akademik kayıtlarını doğrudan karşılaştırma olanağı veriyordu. Sürecin yegâne anlaşılmaz yanı, iktisat teorisinin (ki bu iktisat öğrencilerinin bilmesi gereken şeydi) bir yatırım bankasında neredeyse hiçbir işleve sahip olmamasıydı. Bankacılar iktisat bilimini bir tür standardize edilmiş genel zekâ testi olarak kullanıyorlardı.

Bu isteri krizinin ortasında ben de oldukça isteriktim. Princeton'da iktisat okumamak için bilinçli bir karar vermiştim. Bunun nedeni kısmen diğerlerinin yanlış gerekçelerle iktisat okuduğunu düşünmemdi. Yanlış anlamayın. Bir gün

hayatımı kazanmam gerekeceğini biliyordum. Fakat insanı gerçekten heyecanlandıran bir şeye kafa yorma fırsatından yararlanmamak zaman kaybı gibi görünmüştü. Bunun üzerine kampüsün en az tercih edilen alanlarından birine yöneldim. Sanat tarihi iktisadın tam tersiydi; hiç kimse özgeçmişinde böyle bir eğitime yer vermek istemiyordu. İktisat okuyan bir öğrencinin bir zamanlar bana söylediği gibi, sanat tarihi "Connecticutlı kolejli kızlar için"di. Sanat tarihinin başlıca iktisadi amacı iktisat öğrencilerinin not ortalamalarını gizlice yükseltmekti. Benim bölümüme bir sömestrlik bir ders için gelirler, özgeçmişlerinde yalnızca ortalamanın bir bileşeni olarak gösterirlerdi. Sanat tarihinin, kariyer yapmaktan farklı olarak, eğitimin meşru amacının gerektirdiği gibi kişiyi geliştirebileceği veya geliştirici olabileceği yaygın biçimde saf ve gereksiz bir fikir olarak görülüyordu. Ve üniversitedeki dört yılımızın sonuna yaklaştıkça gördüğümüz sonuç buydu. Sınıf arkadaşlarımdan bazıları, sanki sakatmışım ya da istemeden yoksullaşmışım gibi bana karşı açık bir sempati gösteriyorlardı. Sınıfın Fransisken'i olmanın yararları vardı ama bunların arasında Wall Street'e giriş bileti bulunmuyordu.

Dürüst olursak, sanat yalnızca sorunlarımın başlangıcı oldu. "Şairler için Fizik" adlı dersten kalmamı ya da özgeçmişime barmenlik veya paraşütü açmadan hava dalışları yapma gibi becerilerimi yazmamı engelleyemedi. Güney'in iç kesimlerinde doğup büyümüş biri olarak ilk iş görüşmemin birkaç ay öncesine kadar yatırım bankacılarından bihaberdim. Memleketimde öyle birileri olduğunu sanmıyorum.

Yine de o zamanlar, Wall Street orada olunması gereken bir yer gibi görünüyordu. Dünyanın yeni bir avukata ihtiyacı yoktu, doktor olabilecek yeteneklere sahip değildim ve iş hayatıma köpeklerin poposuna asılacak küçük torbalar ya-

pıp Manhattan caddelerini kirletmelerini ("Pisliği Durduruyoruz" cıngılıyla reklam yapmayı da ihmal etmeden) engelleyerek başlama fikrim asla gerçekleşmemişti. Muhtemelen meselenin aslı, herkesin bir koltuk ayırtmış gibi göründüğü treni kaçırmaktan, başka bir tren olmayacağından duyduğum korkuydu. Üniversiteden mezun olduğumda ne yapacağım konusunda kesinlikle belli bir fikrim yoktu ve Wall Street yapabileceklerimin karşılığında en yüksek ücreti ödüyordu ki, bu da fazla bir şey değildi. Dürtülerim derinliksizdi. Bir işi hak ettiğime dair en küçük bir inancım olsaydı bile, bu bir avantaj olabileceği halde benim açımdan önemsizdi. Üstelik böyle bir inancım da yoktu. Sınıf arkadaşlarımın çoğu resmi eğitimlerinin en güzel kısmını Wall Street için feda etmişti. Bense hiçbir şeyi feda etmemiştim. Bu esas itibariyle, güneyli bir delikanlı olarak beni, beyaz keten takımlarıyla kuzeydoğulu kolej mezunlarının giriştiği savaşa giden, güzel sanatlar meraklısı biri haline getirmişti.

Uzun sözün kısası, kısa zamanda yatırım bankacısı olmayacaktım. Bu işi ancak 1982 yılının birinci döneminde, Wall Street şirketi Lehman Brothers ile yaptığım ilk iş görüşmesinin hemen ardından ciddiye almaya başlamıştım. İş görüşmesine katılabilmek için yaklaşık 50 öğrenciyle birlikte 15 santimlik karın içinde, Princeton Üniversitesi kariyer hizmetleri bürosunun açılmasını ayakta beklemiştim. Bütün kış boyunca büronun önü, öne geçebilmek için gece gündüz bekleşen her türden öğrencinin oluşturduğu kuyruklarla, bir Michael Jackson konserinin bilet gişesinden farksızdı. Sonunda kapılar kendiliğinden açıldığında, içeri koşup Lehman'ın iş görüşmesi listesine adımızı sıkıştırmıştık.

Yatırım bankacılığına hazır olmamama rağmen, tuhaf bir biçimde iş görüşmem için hazırlık yapmıştım. Princeton lisans öğrencilerinin yatırım bankacılığına başvuru görüşme-

lerinde başarının anahtarı olarak gördükleri birkaç olguyu ezberlemiştim. Yatırım bankacılığına başvuranların kültürel anlamda gelişkin olmaları bekleniyordu. Örneğin, 1982'de en azından şu terimleri tanımlayabilecek durumda olmaları gerekiyordu: *Ticari bankacılık, yatırım bankacılığı, yükselme arzusu, çok çalışma, hisse senedi, tahvil, özel plasman, ortaklık ve Glass-Steagall Yasası.*

Glass-Steagall ABD Kongresi'nin kabul ettiği bir yasa olmakla birlikte, daha çok Tanrı'nın kanunu gibi işlev görüyordu. Amerikalı yasa yapıcılar 1934 yılında çıkarılan bu yasayla yatırım bankacılığını ticari bankacılıktan ayırmışlardı. Artık yatırım bankacıları hisse senedi ve tahvil gibi menkul kıymet alım satımı yapıyorlardı. Citibank gibi ticari bankalar ise mevduat kabul edip, kredi kullandırıyorlardı. Aslında yasa, dünya tarihinin en önemli olayı olan veya böyle olduğuna inanılması istenen yatırım bankacılığı mesleğini yaratmıştı.

İstisnalarla çalışıyordu. Glass-Steagall'dan sonra çoğu kişi ticari bankacı olmuştu. O zamanlar fiilen hiçbir ticari bankacı tanımıyordum, ama ticari bankacı dediğinizde, ortalama Amerikalıların yükselme arzusunu taşıyan, sıradan bir işadamı akla geliyordu. Her gün Güney Amerika ülkelerine birkaç yüz milyon dolar kredi kullandırıyordu. Fakat aslında hiç zarar görmüyordu. Yalnızca sonsuz bir komuta zincirinin üst kademelerindeki birinin yapmasını söylediği şeyi yapıyordu. Ticari bankacı Dagwood Bumstead'den* daha fazla sıkıntı çekmiyordu. Bir karısı, station wagon bir araba-

* Dagwood Bumstead: Mizah çizgi romanı Blondie'nin baş kahramanı. Zengin bir ailenin oğlu olan Dagwood, daha alt sınıftan bir kızla evlendiği için ailesi tarafından reddedilmiştir. Bir şirkette pazarlamacılık yaparak hayatını kazanan -Dagwood ailesini geçindirmek için büyük sıkıntılarla mücadele etmek durumundadır. En büyük sorunu da kapıdan kapıya satıcılık yaparken karşılaştığı sıkıntılardır. (Çn.)

sı, 2,2 çocuğu ve saat altıda işten eve döndüğünde kendisine terliklerini getiren bir köpeği vardı. Çoğumuz başvurduğumuz halde, ticari bankalara iş başvurusu yaptığımızı yatırım bankacılarına hiçbirimiz söylemiyorduk. Ticari bankacılık bir güvenlik ağıydı.

Yatırım bankacısı ise farklı bir türdü. Anlaşma işleri yapanlar arasında onlar en üstün ırka mensuptu. Çok büyük, neredeyse hayal bile edilemeyecek yetenekleri ve yükselme hırsları vardı. Bir köpekleri olsaydı mutlaka hırlardı. İki küçük kırmızı spor arabaları olmasına rağmen, dört tane isterlerdi. Bunları elde etmek için takım elbise giyer, sorun yaratmaktan hoşlanırlardı. Örneğin benim gibi üniversite mezunlarını canından bezdirmekten zevk alırlardı. Yatırım bankacıları, "stres altında iş görüşmesi" diye bilinen bir teknik kullanırlardı. Lehman'ın New York bürosuna davet edildiğinizde, ilk görüşmeniz görüşmecinin sizden camı açmanızı istemesiyle başlayabilirdi. Görüşme Water Street'e tepeden bakan 43. katta yapılırdı. Pencere son derece sıkı kapatılmış olurdu. Elbette işin esprisi de buydu. Görüşmeci sizi hızla çeker, asılır, boşa çıkan bir hırsla pelteye dönüşecek derecede terlemenizi veya bedbaht bir adayın yaptığı söylendiği gibi pencereye bir sandalye fırlatarak onun isteğini yerine getirmekte nasıl yetersiz kaldığınızı görmek isterdi.

Strese neden olan bir başka hile de sessiz kalmaktı. Görüşme odasına girerdiniz. Koltuktaki adam tek kelime etmezdi. Siz merhaba derdiniz. Gözünü dikip bakardı. Siz iş görüşmesi için geldiğinizi söylerdiniz. Bir süre daha bakardı. Saçma bir şaka yapardınız. Gözünü iyice dikip başını sallardı. Sabırsızlanırdınız. Sonra bir gazete alıp (ya da daha kötüsü özgeçmişinizi alıp) okumaya başlardı. Yaptığı şey toplantının kontrolünü üstlenme yeteneğinizi test etmekti.

Muhtemelen bu durumda pencereye bir sandalye fırlatmak kabul edilebilir bir davranış olurdu.

Yatırım bankacısı olmak istiyorum. Lehman Brothers en iyisi. Zengin olmak istiyorum. O gün randevu saati geldiğinde görüşme odasının önünde, terli avuçlarımı ovuştururken yalnızca bu türden iyi şeyler (kısmi gerçekler) düşünmeye çalıştım. Havalanmaya hazırlanan astronot gibi hızla bir donanım denetimi yaptım. Güçlü yanlarım nelerdi? Aşırı arşivciydim, takım oyuncusuydum ve her ne anlama geliyorsa halk adamıydım. Peki ya zayıf yönlerim? Çok fazla çalışırdım ve katıldığım kuruluş içindeki genel ortalamaya göre çok hızlı ilerleme eğilimindeydim.

İçeri çağrıldım. Lehman görüşmeleri iki kişiyle yapıyordu. Bırakın ikisini, birinin karşısında bile pek şanslı olabileceğimden emin değildim.

İşin olumlu yanı, Lehman'ın Princeton'a bir erkek ve bir kadın göndermiş olmasıydı. Adamı tanımıyordum. Ama kadın Princeton'dan mezun, görmeyi beklemediğim eski bir arkadaşımdı. Muhtemelen başaracaktım.

Olumsuz yanı ise, küçük odaya girdiğimde kadının gülümsemediği gibi beni tanıdığına dair hiçbir belirti göstermemesiydi. Daha sonra bana böyle bir davranışın profesyonelce olmadığını söyledi. El sıkıştık, müsabaka öncesindeki bir boksör kadar samimi davranıyordu. Ardından sanki zilin çalmasını bekliyormuş gibi odanın köşesine çekildi. Mavi giysisi ve minik papyonuyla sessizce oturdu. Kendisine eşlik eden muhtemelen yirmi iki yaşlarındaki dörtgen omuzlu genç adam elinde özgeçmişimin bir kopyasını tutuyordu.

İkisinin de iki yıllık yatırım bankacılığı deneyimi vardı. Üniversitedeki yatırım bankacılığı görüşmelerinin en büyük saçmalığı, yatırım bankalarının bu görüşmeleri yapmak için

gönderdiği insanlardı. Çoğu Wall Street'te bir yıldan fazla çalışmamış olmasına rağmen Wall Street kişiliğini edinmişti. En sevdikleri sözcüklerden biri profesyoneldi. Dimdik oturmak, sıkıca el sıkışmak, keskin konuşmalar yapmak ve bir bardak soğuk su yudumlamak profesyonelceydi. Gülmek ve koltuk altınızı kaşımak profesyonelce değildi. Wall Street'te bir yıl geçirmişler ve şekil değiştirmişlerdi. Arkadaşım ve kendisine eşlik eden kişi bir profesyonele dönüşmenin bir numaralı delilini oluşturuyorlardı. Arkadaşımı yedi ay önce kampüste blue jean pantolon ve üzerinde aptalca yazılar bulunan bir t-shirtle görebilirdiniz. Sağlığına zararlı olacak kadar bira içerdi. Diğer bir deyişle, oldukça tipik bir öğrenciydi. Şimdi karşımda duran ise Orwellyen kâbusumdaki kadın oyuncuydu.

Genç adam soğuk metal masanın arkasına oturdu ve beni soru bombardımanına tutmaya başladı. Belki de bu karşılaşmayı anlatmanın en iyi yolu, konuşmamızda geçenleri belleğimin izin verdiği ölçüde aktarmak olacak:

DÖRTGEN OMUZLU GENÇ ADAM: Bana ticari bankacılıkla yatırım bankacılığı arasındaki farkı anlatabilir misin?

BEN (Yatırım bankacılarını övüp ticari bankacıların kısa çalışma saatleri ve yükselme arzularının ne kadar az oluşuyla dalga geçme şansını kullanmayı ihmal ederek, ilk hatamı yaptıktan sonra): Yatırım bankacıları menkul kıymet alım satımı yaparlar. Bilirsiniz, hisse senetleri, tahviller. Ticari bankacılar ise yalnızca kredi kullandırırlar.

DÖRTGEN OMUZLU GENÇ ADAM: Görüyorum ki sanat tarihinde okuyorsun. Niçin? İş bulamamaktan korkmuyor musun?

BEN (Princeton'un sanat tarihi bölümünün siyasetine bağlı kalarak): Sanat tarihi en çok ilgimi çeken konu ve buradaki bölüm muhteşem. Princeton mesleki eğitim vermediğinden, yoğunlaşmayı tercih ettiğim alanın iş bulmamda fazla bir değişikliğe yol açmayacağını düşünüyorum.

DÖRTGEN OMUZLU GENÇ ADAM: ABD'nin GSMH'sının ne kadar olduğunu biliyor musun?

BEN: Emin değilim. Beş milyar dolar civarında değil mi?

DÖRTGEN OMUZLU GENÇ ADAM (Arkadaşım olduğunu düşündüğüm kadına anlamlı bir bakış fırlatarak): Üç trilyon gibi bir rakam. Her pozisyon için yüzlerce insanla görüşme yaptığımızı biliyorsun. Kendi konularında bilgi sahibi çok sayıda iktisat öğrencisiyle yarışıyorsun. Niçin yatırım bankacısı olmak istiyorsun?

BEN (Verilecek dürüst cevabın, "bilmiyorum" olduğu açıktı. Ama bu kabul edilemezdi. Biraz saçmaladıktan sonra, ona duymak istediğini düşündüğüm şeyleri söyledim): Esas olarak, para kazanmak istiyorum.

DÖRTGEN OMUZLU GENÇ ADAM: Bu iyi bir gerekçe değil. Bu işte uzun saatler boyunca çalışılır ve paranın dışında bir şeylerin de seni motive etmesi gerekir. Verilen paranın ortaya konan katkıya uygun olduğu doğru. Ama samimi olmak gerekirse, parayla çok fazla ilgilenen kişileri yaptığımız işten uzak tutmaya çalışırız. Hepsi bu kadar.

Hepsi bu kadar mı? Bu cümle hâlâ kulaklarımda çınlıyor. Sonra o küçük odanın dışında soğuk terler dökerek bir sonraki adayın nasıl haşlandığını dinlediğimi anımsıyorum. Bir yatırım bankacısının para aşkının açıkça itiraf edilmesini uygun bulacağından bir an bile kuşku duymamıştım. Yatırım

bankacılarının, tıpkı Ford'un araba yapması gibi, yaşamak için para kazandıklarını düşünmüştüm. Analistlere daha eski yatırım bankacıları kadar iyi para verilmese de, hiç değilse birazcık tamahkâr olduklarının düşünüldüğünü sanıyordum. Lehman'dan gelen dörtgen omuzlu genç adam bu fikre niçin karşı çıkmıştı? Lehman Brothers'da işe girmeyi hak eden bir arkadaşım daha sonra, "Bu bir tabu" demişti. "Niçin yatırım bankacısı olmayı istediğinizi sorduklarında, işin zorluğunu, alım-satım işlemleri yapmanın yarattığı etkiyi ve böylesine kaliteli insanlarla çalışmanın verdiği heyecanı anlatmalı, ama asla paradan söz etmemelisiniz."

Yeni bir yalan öğrenmek kolaydı. Ona inanmak ise başka bir şeydi. O günden sonra ne zaman bir yatırım bankacısı gerekçelerimi sorsa, ona itaatkârca doğru yanıtları verdim: İşin zorluğu; insanlar; alım-satım işlemlerinin yarattığı heyecan. Aslında bunun hiçbir şekilde mümkün olmadığına kendimi ikna etmem birkaç yıl aldı (Sanırım Salomon Brothers icra kurulu üyesinin eşine bile bunu farklı bir biçimde aktarmıştım). Paranın bağlayıcı güç olmadığı elbette bütünüyle ve su katılmadık bir yalandı. Fakat 1982 yılında Princeton Üniversitesi'nin kariyer hizmetleri bürosunda doğruların bir işin önünü kesmesine izin veremezdiniz. Bankacıları pohpohladım. Aynı zamanda ikiyüzlülüklerine gıcık oldum. Demek istediğim, o masum günlerde bile, Wall Street'lilerin dışında herhangi biri, o camianın dışından insanlarla konuşurken, Wall Street'te paranın önemli olduğundan kuşku duyabilir miydi?

Gıcık olmak sakinleştiriciydi. Sakinleşmeye ihtiyacım vardı, çünkü Princeton'dan mezun olduğumda herhangi bir işe girememiştim (Salomon başvurumu görüşmeden reddetmişti). Ertesi yıl üç farklı işe girip çıktıktan sonra, bankacıların

tespit ettiği gibi, istihdam edilmeye uygun olmadığımı göstermeyi başarmıştım. Neyi hak ettiysem onu elde ettiğimden hiç kuşku duymadım. Yalnızca elde etme şeklimden hoşlanmadım. Wall Street'ten aldığım bir yığın red mektubundan, yatırım bankacılarının piyasada varolma nedenlerinin dürüstlük ya da bana hizmet etmek olmadığı (bu ikisi pek ilişkili olmasa da) dışında fazla bir şey öğrenmedim. Belirli sorular soruluyor, bunlara önceden belirlenmiş yanıtlar verilmesi bekleniyordu. Başarılı bir lisans mezununun yatırım bankacılığı görüşmesi adeta bir ilahiyi andırıyordu. Başarısız bir iş görüşmesi ise kötü bir kaza gibiydi. Lehman ile yaptığım iş görüşmesi yalnızca kendi deneyimlerimin değil, düzinelerce yatırım bankasının, birkaç düzine üniversite kampüsünde, 1981'den bu yana gerçekleştirdiği binlerce iş görüşmesinin örneğini oluşturuyordu.

Yine de hikâye mutlu bir sona ulaştı. Lehman Brothers sonunda iflas etti. Trader'larla kurumsal finansçılar arasındaki mücadele şirketin 1984 başlarında çökmesine neden oldu. Trader'lar kazandı ama Lehman'ın muhteşem binası artık orada çalışmaya değmiyordu. Eski ortaklar, şapkaları ellerinde, kendilerini satın alan Wall Street'teki rakipleri Shearson'a gitmek zorunda kaldılar. Lehman Brothers ismi Wall Street kartvizitlerinden sonsuza kadar silindi. *New York Times*'da haberi okuduğumda, iyi bir Hıristiyan'a yakışmayan bir tavır olduğunu kabul etmeme rağmen, *"iyi olmuş"* diye düşündüm. Lehman'ın talihsizliğinin, aslında para kazanmak için piyasada bulunduğunu kabul etmek konusundaki isteksizliğiyle doğrudan ilişkili olup olmadığını bilemiyorum.

3. Bölüm

Şirket Kültürünü Sevmeyi Öğrenmek

> Kendisinden bir canavar yaratan kişi, insan olmanın getirdiği acılardan kurtulur.
>
> - Samuel Johnson

Salomon Brothers'daki ilk günümde kendimi nasıl hissettiğimi ve neler gördüğümü neredeyse tam olarak hatırlıyorum. Vücudumu soğuk bir titreme sarmıştı, profesyonel bir öğrenci gibi, hâlâ uykuda olduğumu düşündüğümde titreme yumuşayıp, yavaşlıyordu. Bu nedensiz değildi. Sabahın 7:00'sinde işte olmak zorunda değildim, ama ofise gitmeden önce Wall Street civarında yürümek için erkenden kalkmıştım. Burayı daha önce hiç görmemiştim. Bir uçta bir nehir uzanıyordu, diğer uçta bir mezarlık vardı. İkisinin arasında eski Manhattan yer alıyordu: Taksilerin yüksek kanalizasyon kapaklarından, çukurlardan ve çöplerin üzerinden patırtıyla geçtiği derin, dar bir kanyon. Takım elbiseli, kaygılı erkek orduları Lexington Bulvarı'nın metro hattından fırtına gibi çıkıyor ve eğri büğrü kaldırımlarda aşağı doğru yürüyorlardı. Zengin insanlar olarak pek de mutlu görünmüyorlardı. En azından benim hissettiklerimle kıyaslandığında görünüşleri gayet ciddiydi. Bense yalnızca yeni bir başlangıca eşlik eden, az sayıda sinirli titreme geçirmekteydim. Aslında işe gittiğimi düşünmekten çok piyangodan

kazandığım parayı tahsil etmeye gidiyormuşum gibi tuhaf bir duygu içindeydim.

Londra'dayken Salomon Brothers'dan bir mektup almış, yüksek lisans derecemi bitirmediğim halde bir yüksek lisans mezunu ile aynı ücretin verileceğini öğrenmiştim. Bu, yılda kırk iki bin dolar ve ilk altı aydan sonra altı bin dolarlık zam demekti. O zamanlar yılda 48 bin dolarla (o tarihte 45 bin İngiliz pounduna eşitti) kendimi yoksul hissetmeme neden olacak Salomon eğitimini henüz almamıştım. Haberi maaş çeklerinin düşük olduğu İngiltere'de almam, Salomon'un cüzdanının ne kadar cömert olduğunu vurguluyordu. London School of Economics'de, maddi meselelere derin ilgi duyan, kürsü başkanı bir profesör alacağım maaşı duyduğunda gözlerini fal taşı gibi açarak bana bakmış ve bir çığlık atmıştı. Bu onun kazancının iki katıydı. Kırklı yaşlarının ortalarında ve mesleğinin zirvesindeydi. Bense 24 yaşındaydım ve meslek hayatımın henüz başındaydım. Tanrıya şükür dünyada adalet yoktu.

O tarihte nereden geldiğini fazla düşünmediğim bu paranın bir açıklamayı hak ettiğini sanıyorum. 1985 yılında dünyanın en kârlı şirketi olan Salomon Brothers'da çalışanların her biri birer kahramandı. En azından bana sürekli söylenen buydu. İlk bakışta oldukça açık göründüğü için bunun doğru olup olmadığını anlama zahmetine hiç girmedim. Wall Street tehlikeli bir yerdi. Ve biz Wall Street'in en kârlı şirketiydik.

Wall Street'te hisse senedi ve tahvil trafiği yaşanır. 1970'lerin sonunda, hem fazlasıyla müsamahakâr Amerikan politikasının hem de modern finans tarihinin başlangıcında, Salomon Brothers tahvillerin nasıl değerleneceği, nasıl alınacağı ve nasıl satılacağı konusunda Wall Street'teki diğer tüm

şirketlerden daha bilgiliydi. 1979 yılında ise şirket tahvil piyasalarına bütünüyle egemendi. Duyulan yegâne çatlak ses hurda tahvillerdi.* Birçok açıdan bize benzeyen Drexel Burnham adlı şirketin uzmanlık alanı olan bu konuya daha sonra döneceğim. Fakat 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında hurda tahviller piyasanın öylesine küçük bir bölümünü oluşturuyordu ki, Salomon Brothers tahvil piyasasının tümüne etkin biçimde ağırlığını koyabiliyordu. Wall Street'deki diğer şirketler de Salomon Brothers'ın en iyi tahvil alım-satımcısı olmasına izin vermekten memnundular; çünkü bu iş ne fazlasıyla kârlı ne de prestijliydi. Kârlı olan iş, şirketler için öz kaynak toplamaktı. Prestijli olan ise çok sayıda şirketin İcra Kurulu Başkanını tanımaktı. Salomon sosyal ve finansal açıdan aykırı bir şirketti.

Her koşulda bunlar bana söylenenlerdi. Söylenenlerden herhangi birini kanıtlamak zordu, çünkü var olanlar sözlü kanıtlardı. Fakat 1940'ların ortalarından 1970'lerin sonuna kadar Wall Street'in en tanınmış tahvil analisti olarak bilinen, Salomon Brothers'dan Sidney Homer'in Mart 1977'de Wharton Okulu'nda yaptığı konuşmanın başındaki kıkırdamaları değerlendirmeye alabiliriz. Homer işi konusunda, "Hayal kırıklığına uğradığımı hissediyordum," demişti. "Kokteyl partilerde güzel hanımefendiler köşeye sıkıştırıp piyasa hakkındaki görüşlerimi soruyorlar, fakat maalesef bir tahvil uzmanı olduğumu öğrendiklerinde sessizce uzaklaşıyorlardı."

Ya da bizzat kanıt bulunmamasını değerlendirmeye alabiliriz. New York Halk Kütüphanesi'nde tahviller konusunda 287 kitap bulunuyor ve bunların çoğu kimyayla ilgili.

* Hurda tahvil: Çürük tahvil olarak da bilinir (junk bonds.) (Çn.)

Kimyayla ilgili olmayanlarda ise çok sayıda çirkin rakam var ve *Tahvil Cephesi'ne Sessizlik Hakim* ya da *Yatırımcı için Düşük Riskli Stratejiler* gibi başlıklar taşıyorlar. Diğer bir deyişle, bunlar avuçlarınızı terletecek, sizi koltuğunuza yapıştıracak kadar akıcı kitaplar değil. Toplumsal önem taşıdığını düşünen insanlar arkalarında anılar ve anekdotlar şeklinde yazılı izler bırakmak isterler. Fakat borsalarla ilgili düzinelerce anekdot ve çeşitli anı kitapları olmasına rağmen, tahvil piyasaları resmen suskundur. Tahville ilgilenenler, Amazon'un derinliklerinde, okuma yazma bilmeyen bir kabileyle karşılaşan kültür antropoloğunun yaşadığı sorunla karşı karşıyadır.

Bunun nedeni biraz da eğitimli sınıfların tahvil piyasalarına girmemesidir, bu da tahvillerin bir zamanlar nasıl demode olduğu meselesini güçlendirmektedir. Salomon Brothers'da 1968 yılında yapılan son eğitim derecesi sayımında 28 ortaktan 13'ünün üniversiteye gitmediği ve birinin yalnızca ilköğretim mezunu olduğu görülmüş. Bu kalabalık insan topluluğu arasında, John Gutfreund, Harvard tarafından reddedilmiş olsa bile bir entelektüeldi; sonunda Oberlin'den (bir derece almadan) mezun olmuştu.

Tahvil alım-satımcılarıyla ilgili en büyük efsane, dolayısıyla da 1980'lerde Wall Street'te yaşanan benzeri görülmemiş bolluk konusundaki en büyük yanılgı, paralarını büyük riskler üstlenerek kazandıklarıdır. Çok azı böyle riskler üstlenir. Ve tüm trader'lar küçük riskler alırlar. Fakat çoğu trader aslında haraç keser gibi hareket eder. Kurt Vonnegut (garip bir biçimde avukatları tanımlasa da) servetlerinin kaynağını gayet güzel özetlemiştir: "İnsanın bir hazineden vazgeçtiği veya henüz almadığı bir hazineyi almak üzereyken yaşadığı sihirli bir an vardır. Uyanık bir avukat (siz tahvil

alım-satımcısı diye okuyun) sihirli bir saniyede hazineye sahip olduktan sonra onun birazını alıp, başkasına devrettiği bir an yaşayacaktır."

Diğer bir deyişle, Salomon her finansal işlemden çok küçük bir dilim keser. Bu birikir. Salomon satıcısı 50 milyon dolar değerindeki IBM tahvillerini X emeklilik fonuna satar. Tahvilleri satan Salomon trader'ı yüzde 1'in sekizde birini ya da 62.500 dolarını kendisine ayırır. İsterse daha fazlasını da alabilir. Hisse senedi piyasasının tersine, tahvil piyasasında komisyonlar açıkça bildirilmez.

Eğlence başlamıştır. IBM tahvillerinin yerini ve sahibinin eğilimini öğrendikten sonra tahvilleri (hazineyi) yeniden harekete geçirmek için trader'ın olağanüstü akıllı olması gerekmez. Kendi sihirli saniyelerini yaratabilir. Örneğin, kendisine bağlı satıcılardan birine, Y sigorta şirketini IBM tahvillerinin X emeklilik fonunun başlangıçta onlar için ödediği fiyattan daha değerli olduğuna inandırması için baskı yapabilir. Bunun doğru olup olmadığının bir önemi yoktur. Trader, tahvilleri X'ten alır Y'ye satar ve yine sekizde birini kendisi alır; emeklilik fonu da bu kadar kısa bir sürede küçük bir kâr elde etmiş olmaktan memnundur.

Bu süreçte, aracının her iki yanındaki tarafların hazinenin değerini bilmemesinde yarar vardır. İşlem katındaki kişiler hiç okula gitmemiş olabilirler, ama insanların cehaleti karşısında doktora derecesine sahip gibidirler. Her piyasada, tıpkı her poker oyununda olduğu gibi, bir ahmak bulunur. Kurnaz yatırımcı Warren Buffett'ın sık sık tekrarlarmaktan hoşlandığı bir lafı vardır: Piyasadaki ahmağın farkında olmayan bir oyuncu muhtemelen ahmağın bizzat kendisidir. 1980 yılında, tahvil piyasası uzun bir uyuşukluktan kurtulduğunda, çoğu yatırımcı, hatta Wall Street bankaları bile ye-

ni oyunun ahmağının kim olduğu konusunda herhangi bir ipucuna sahip değildi. Salomon'un tahvil alım-satımcıları, işleri bu olduğu için ahmakların kim olduğunu biliyorlardı. Piyasaları bilmek, buradaki insanların zaaflarını bilmek demektir. Ve onlara göre, ahmak, bir tahvili düşük fiyattan satmaya ya da değerinden fazla bir fiyata almaya gönüllü olan kişiydi. Bir tahvil yalnızca ona uygun değeri biçen kişinin ödemek istediği fiyat kadar değerliydi. Ve çemberi tamamlayacak olursak, tahvillere uygun değerleri biçen şirket Salomon'du.

Fakat bütün bunların Salomon Brothers'ın 1980'lerde niçin özellikle kârlı olduğunu açıklamadığını söylemeliyim. Wall Street'te kârlı olmak biraz da doldurulmuş bir hindinin içindekileri yemeye benzer. Önce, daha yetkili birileri hindinin içini doldurmalıdır. 1980'lerde hindinin içi daha önce hiç olmadığı kadar cömertçe doldurulmuştu. Ve Salomon Brothers, uzmanlığı nedeniyle, diğer şirketler yemeğin hazır olduğunu dahi öğrenmeden, ondan ikinci ve üçüncü kez yararlanabildi.

Hindinin içini kâr amacı gütmeden dolduran ellerden biri Federal Reserve'e aitti. 1980'lerde Wall Street'teki aşırılığa FED başkanı Paul Volcker kadar olumsuz bakan başka hiç kimse olmadığından, bu ironik bir durumdur. 6 Ekim 1979 Cumartesi günü Volcker yaptığı nadir basın toplantılarından birinde, para arzının döngüsel bunalımlarla birlikte dalgalanmasına son verileceğini duyurmuştu; para arzı sabitlenecek, faiz oranları dalgalanacaktı. Bu olayın tahvil uzmanlarının altın çağının başlangıcına işaret ettiğini düşünüyorum. Eğer Volcker radikal politika değişikliğini dayatmamış olsaydı, dünyada daha kötü bir yaşam öyküsüne sahip çok sayıda tahvil alım-satımcısı olacaktı. Para politikasına odaklan-

ma yönündeki değişiklik, pratikte faiz oranlarının şiddetle dalgalanacağı anlamına geliyordu. Tahvil fiyatları faiz oranlarıyla birlikte ters orantılı olarak hareket eder. Volcker'in konuşmasından önce tahviller muhafazakâr yatırım sayılıyordu, yatırımcılar tasarruflarını tahvile bağlar ve borsadaki kumardan zevk almazlardı. Volcker'in konuşmasından sonra, tahviller yalnızca saklamaktan çok bir servet yaratma aracı olarak spekülasyon nesnesi haline geldi. Tahvil piyasası bir gece içinde durgun bir su olmaktan çıkıp kumarhaneye dönüştü. Salomon'un cirosu patladı. Yeni işleri yapmak üzere 48 bin dolar başlangıç maaşlarıyla çok sayıda yeni insan işe alındı.

Volcker faiz oranlarını serbest bıraktıktan sonra, hindiyi dolduran diğer el devreye girdi. Bunlar Amerika'nın kredi kullanan kesimiydi. Amerikan hükümetleri, tüketiciler ve şirketler 1980'lerde daha önce hiç olmadığı kadar hızlı bir tempoda kredi kullanmaya başladılar. Bunun anlamı tahvil hacminin patlamasıydı (diğer bir bakış açısından yatırımcılar artık eskiden hiç olmadığı kadar serbestçe ödünç para veriyorlardı). 1977 yılında bu üç grubun borcu 323 milyar dolardı ve bunun büyük bölümü tahvillerden değil, ticari bankaların kullandırdığı kredilerden oluşuyordu. 1985'e gelindiğinde üç grubun aldığı ödünç para miktarı 7 trilyon dolara çıkmıştı. Dahası, Salomon gibi yerlerdeki finans girişimcileri ve ticari bankaların sarsıntıda olması sayesinde, borcun çok daha büyük bir oranı, eskisine göre çok daha yüksek miktarlarda tahvil biçiminde alınmıştı.

Bu nedenle yalnızca tahvil fiyatları değişken olmakla kalmıyor, işlem gören tahvil sayısı da artıyordu. Salomon Brothers'da trader'ların yeteneklerini geliştiren hiçbir değişiklik olmamıştı. Ancak şimdi işlemler hem miktar hem de sıklık

açısından patlama denecek ölçüde artmıştı. Geçmişte işlem defterlerine haftada beş milyon dolar değerinde tahvil geçiren bir Salomon satıcısı, şimdi her gün yüzlerce milyon dolar kaydediyordu. Hem trader'lar hem de şirket zengin olmaya başlamıştı. Ve en iyi kendilerinin bildikleri nedenlerle, kazançlarının bir kısmını benim gibi insanları istihdam etmek için yatırmaya karar vermişlerdi.

Salomon Brothers'da eğitimler Manhattan'ın güneydoğu ucundaki binanın 23. katında veriliyordu. Yoluma orada başladım, tabii nihayet kariyerime de. Başlangıçta geleceğim karanlık görünüyordu. Eğitime katılan diğerleri saatlerce ofiste kalıyorlardı. Aslında diğer meslektaşlarına üstünlük sağlamak için haftalar öncesinden oraya gelmeye başlamışlardı. Eğitim yapılan salona ilk girdiğimde, diğerleri koridorlarda veya sınıfın arkasındaki fuayede toplanmış çene çalıyorlardı. Bu bir aile toplantısıydı. Herkes herkesi tanıyordu. Klikler oluşturulmuştu. En iyi dolaplar kapılmıştı. Yeni gelenlere kuşkuyla bakılıyordu. Kimin "iyi" olduğuna, yani kimin Salomon'un işlem katına gideceğine ve kimin başarısız olduğuna ilişkin görüşler çoktan oluşmuştu.

Fuayenin köşesinde bir grup adam daire oluşturmuş, o zamanlar anlamadığım ama şimdi Yalancının Pokeri olduğunu bildiğim oyunu oynuyorlardı. Gülüyor, küfrediyor, birbirlerine göz ucuyla bakıyor ve genel olarak trader'lardan bekleneceği gibi, kardeşçe davranıyorlardı. Kemer takıyorlardı. Kemerleri gördüğümde, sanırım Salomon Brothers'da kendimi hemen evimde hissedeceğime ilişkin duygum kayboldu. Üzerinde altın rengi dolar işaretleri olan, bir çift parlak kırmızı pantolon askısı takmıştım. Artık bir yatırım bankacısı rolü oynama zamanının geldiğini düşünmüştüm. Hata yapmışım. Daha sonra eğitime katılan iyi niyetli bir arka-

daş bana bir tavsiyede bulundu. "İşlem katında böyle şeyler taktığını görmelerine izin verme," dedi. Pantolon askısı takıp da paçalarını bunlardan sıyırabilenler yalnızca yönetim kurulu üyeleridir. Sana bakıp şöyle diyeceklerdir: 'Bu herif ne olduğunu sanıyor?'"

O ilk sabah fuayeye girdiğimde, eğitime katılan kadınlardan birinin, karmaşık bir telefon konuşması yaptığı anlaşılacak şekilde bağırdığını da hatırlıyorum. Telefondaki tıknaz kadın, o kavurucu Temmuz sıcağında, üç parçalı bej bir tüvit tayyör giymiş ve kendisi dikkatimi çekmemiş olsa ikinci kez aklıma getirmeyeceğim kocaman bir papyon takmıştı. Bir elini ahizeye koyarak az sayıda kadından oluşan gruba şöyle seslenmişti: "Bakın yedi yüz elli papele altı takım yapabilirim. Bunlar kalite. Ve fiyat çok iyi. Daha ucuza alamazsınız."

Bu durumu açıklıyordu. Tüvit tayyörü yalnızca tüvit sattığı için giymişti. Eğitim sınıfının kendisi için bir pazar oluşturduğunu doğru tahmin etmişti: Sokağa atacak parası olan, ucuzluk peşinde koşan ve gardroplarına yöneticilere yakışır giysiler koymak isteyen kadınlara iyi satış yapabilirdi. Kötü giyimli bir Uzakdoğulu kadını kışlık giysilerinin önemli bölümünü kendisinden tedarik etmeye ikna etmişti. Onu izlediğimi görünce, biraz zaman verdiğim takdirde "erkekleri de becerebileceğini" söyledi. Yaptığı müstehcen bir şaka değildi. Böylece eğitimdeki arkadaşlarımdan ilk işittiklerim bana bir şeyler satmaya çalışan birinin sözleri olmuştu. Bu Salomon Brothers'a yakışan bir hoş geldin konuşmasıydı.

Tam o sırada fuayenin en karanlık köşesinde zayıf bir umut ışığı belirdi, bu Salomon Brothers'da birden fazla yaşam beklentisi olacağına ilişkin ilk işaretti. Şişman bir genç adam kollarını ve bacaklarını açarak yere uzanmıştı. Anlaya-

bildiğim kadarıyla uyuyordu. Gömleği pantalonundan dışarı çıkmış ve fena halde buruşmuştu; düğmelerinin açıldığı yerden bir balinanın sırtına benzeyen bembeyaz göbeği görünüyordu. Ağzı sanki bir salkım üzüm bekler gibi kocaman açılmıştı. Bir İngiliz'di. Daha sonra onun Londra ofisine gönderileceğini öğrendim ve kariyeri hakkında fazla kaygılanmadım. Eğitime katılan diğerlerine kıyasla bir dünya adamıydı. Durmaksızın şirketin kendisine bir çocukmuş gibi muamele etmesinden yakınıyordu. İki tam yıl boyunca Londra piyasalarında çalışmıştı ve eğitim programı fikrinin bütünüyle saçma olduğunu düşünüyordu. Bu yüzden geceleri Manhattan'da alem yapıyor, gündüzleri normale dönüyordu. Kupalarca kahve içiyor ve eğitim sınıfında yere uzanıp uyuyordu. Bu şekilde yeni meslektaşlarının çoğunda bıraktığı ilk izlenim silinemeyecekti.

1985 yılı eğitim sınıfının 127 müthiş katılımcısı, o zamanlar dünyanın en kârlı işlem katı olarak tanınan bu mekânı aşındıracak bir dizi insan dalgasından birini oluşturuyordu. O dönemde Salomon'un en kalabalık eğitim sınıflarından biriydik ve bizden sonraki sınıf neredeyse iki kat daha kalabalıktı. Destek personelinin profesyonellere oranı (ister inanın ister inanmayın biz "profesyoneller"dik) 5:1'di; bu nedenle 127 kişi olmamız 635 destek personeli alınacağı anlamına geliyordu. 3.000'i aşkın kişinin çalıştığı şirkette çalışan sayısındaki artış dikkat çekiciydi. Aşırı büyümenin sonunda şirketi, hatta bizi bile, aşırı gübre verilen bir bitki gibi felç etme ihtimali doğaya aykırı görünüyordu. Tuhaf nedenlerle yönetim bizim sezgilerimizi paylaşmıyordu.

Geriye dönüp baktığımda, Salomon'a gelişimin kutsanmış bir kuruluşun sonunun başlangıcına işaret ettiğini açıkça görüyorum. Nereye gidersem gideyim, durumun kötüleştiğini

görmeden edemiyorum. Çalıştığım kurumlarda hiçbir zaman, makinenin o kuruluşu çökertmeye yetecek kadar büyük bir dişlisi olmadım. Fakat daha içeri girdiğimde, benim -ve benim gibi diğer serseriler için- sonun başlangıcının yakın olduğuna dair bir erken uyarı sinyali çaldığını hissettim. Alarm zilleri çalmalıydı. Kimlikleriyle temaslarını kaybediyorlardı. Bir zamanlar at gibi zeki alım-satımcılardı. Şimdi ise yanlış insanları içeri alıyorlardı. Daha ticari düşünen iş arkadaşlarım bile, hayır, tayyör satan kadın gibi özellikle daha ticari düşünen arkadaşlarım dahi, yaşamlarını Salomon Brothers'a adamayı planlamıyorlardı. Ve ben de planlamıyordum.

Bizi şirkete bağlayan hiçbir şey yoktu. Çoğumuzun başvuru nedeni, para ve dünyadaki diğer işlerin yapılmaya değmeyeceğine dair tuhaf inancımızdı. Bunlar derin ve sonsuz bir sadakat gerektirmiyordu. Üç yıl içinde (üç yılın sonunda ortalama olarak sınıfın yüzde 85'inin hâlâ şirkette bulunduğu geçmiş yıllara kıyasla) yüzde 75'imiz işten ayrılmış olacaktı. Mesafesini korumaya niyetli çok sayıda yabancının içeri akın etmesinden sonra, şirket tıpkı büyük miktarda yabancı madde yutmuş bir insan gibi kasılmalar geçirmeye başlayacaktı.

Bir paradoks oluşturuyorduk. Piyasada alım-satım yapmak, yanımızdaki adamdan daha kurnaz, kısacası trader olmak üzere işe alınmıştık. Hangi zeki trader'a sorarsanız sorun, size yaptığı en iyi işlerin geleneksel akla aykırı olduğunu söyleyecektir. İyi trader'lar ne yapacağı belli olmayan insanlardır. Bizim de bir grup olarak gelecekte ne yapacağımızı tahmin etmek sancılı bir işti. Salamon Brothers'a gelerek yalnızca paraya aç her aklı başında insanın yapacağı şeyi yapmıştık. Eğer kendi yaşamlarımızda geleneklere karşı çıkan insanlarsak, piyasadaki geleneklere karşı çıkma ihti-

malimiz olmayacak mıydı? Ne de olsa işgücü piyasası da bir piyasaydı.

Böylece sınıfa hitap eden ve çok da bir şey söylemeyen yapılı adama da herkes kadar medeni davrandık. Bütün öğleden sonra konuştu. Bu, içinde uzun bir masa, bir kürsü ve bir tahta bulunan ön odadaki on metrekarelik alana üç saat boyunca sıkışmak demekti. Adam antrenman yaptıran antrenör gibi aramızda bir ileri bir geri gidip geliyor, bazen yere bazen de tehdit edercesine bize bakıyordu. Birbirine bağlı okul sıralarında oturuyorduk, beyaz gömlekli, beyaz erkek adaylardan oluşan yirmi iki sırada yer yer mavi ceketli kadınlar, iki siyah erkek ve bir grup Japon vardı. Eğitim odasının New England tarzı sebzeli balık çorbasını andıran kasvetli duvarlarıyla zemini odanın ruh halini belirliyordu. Duvarlardan birinde New York Limanı ile Özgürlük Anıtı'nın muhteşem manzarasını gözler önüne seren uzun, dar pencereler vardı ama dışarıyı görmek için pencerelerin tam yanına oturmak zorundaydınız. Bu durumda bile manzaraya dalmamanız gerekiyordu.

Burası bütünüyle ofisten çok hapishaneye benziyordu. Oda sıcak ve havasızdı. Sandalyeler sevimsiz bir sahte marihuana yeşiliyle kaplanmıştı; her gün, gün sonuna doğru hem pantalonunuza hem de bu sandalyelere yapışıyordunuz. Öğle yemeğinde büyük ve yağlı bir cheeseburgeri mideye indirdiğim ve konuşmacıya yalnızca hafiften bir sosyolojik ilgi duyduğum için uykuya yeniliyordum. Beş aylık eğitim programının henüz ilk haftasındaydık ama ben çoktan bitap düşmüştüm. Sandalyeme gömülüyordum.

Konuşmacı Salomon'un tanınmış tahvil satıcılarından biriydi. Odanın ön kısmındaki masada tahvil piyasasının her çıldırışında çalan bir telefon duruyordu. İri yapılı adam kol-

tuk altında giderek büyüyen, yarım daire şeklindeki ter lekesi görünmesin diye yürürken kollarını vücuduna yapıştırıyordu. Kendisini mi zorluyordu yoksa soğukkanlı mıydı? Muhtemelen soğukkanlıydı. Onu suçlayamazdınız. Samimi inançlarını ortaya döküyor, bu da onu diğer konuşmacılardan daha savunmasız hale getiriyordu. Onu bir miktar sıkıcı bulan azınlığın arasındaydım. Kalabalığa iyi hitap ediyordu. Arka sıradakiler anlatttıklarını dinliyordu. Odadaki tüm adaylar *New York Times* bulmacalarını çözmeyi bırakmışlardı. Adam bize nasıl ayakta kalacağımızı anlatıyordu. "Salomon Brothers'ın balta girmemiş bir orman olduğunu düşünmelisiniz," dedi. Ama bunu bozuk bir aksanla söyledi.

"İşlem katı balta girmemiş bir ormandır," diye devam etti, "ve sonunda birlikte çalışmak zorunda kaldığınız kişi ormanın lideridir. Burada başarılı olup olmamanız, balta girmemiş bir ormanda nasıl hayatta kalacağınızı bilmenize bağlıdır. Amirinizden öğrenmeniz gerekir. Önemli olan budur. İki kişiyi alıp balta girmemiş bir ormanın ortasına koyduğumu ve bunlardan birine ormanın rehberini verip, diğerine hiçbir şey vermediğimi düşünün. Ormanın içinde olup biten çok fazla kötü şey vardır. Dışında ise NCAA finallerini yayımlayan bir TV ve içi bira dolu büyük bir buzdolabı bulunmaktadır..."

Konuşmacı Salomon Brothers'ın 1985 yılı Sınıfı'nı yönetmenin sırrını keşfetmişti: Arka sıranın yüreğini ve zihnini fethet. Arka sıra derslerin neredeyse üçüncü gününden itibaren kaosun eşiğinde sendelemeye başlamıştı. Konuşmacı, konusunda kararsız kaldıklarında bile arka sıradakiler uyuyor veya ön sıralardaki çelimsizlere kâğıttan toplar fırlatıyorlardı. Fakat arka sıra herhangi bir nedenle konuşmacıyı cid-

diye almadığında, bütün ipler gevşiyordu. Oysa şimdi durum böyle değildi. Orman davullarının sesi arka sıralara ilkel bir vahiy gibi yayılmıştı; sanki Cro-Magnon* erkekleri av partisinde tesadüfen yeni bir alete rastlamışlardı. Arka sıradakiler ilk kez sandalyelerinde doğruluyorlardı. Ooooooo. Aaaaaahhhhh.

Arka sıra tarafsızlaştırılınca, konuşmacı diğer tüm dinleyicileri etkin biçimde kontrolü altına almıştı, çünkü ön sıralarda oturanlar kendi kendilerine harekete geçiyorlardı. Bunlar, dünyanın her yerinde rastlanan ön sıra müdavimlerine benziyorlardı, belki onlara göre biraz daha ilerideydiler. Harvard İşletme Fakültesi mezunlarının çoğu ön sırada oturuyordu. Bunlardan biri bir organizasyon şeması çizerek her yeni konuşmacıyı selâmlıyordu. Şema bir Noel ağacına benziyordu. En üstte Gutfreund, en altta da biz vardık. Arada süslemelere benzeyen çok sayıda küçük kutu bulunuyordu. Durumu kontrol altına alma şekli konuşmacının rütbesini belirlemek, hiyerarşideki yerini göstermek ve onu uygun kutuya yerleştirmekti.

Bu şemalar acayipti ve bir işletme şemasından çok kara büyüyü andırıyorlardı. İşlem katında rütbenin olağanüstü bir önemi yoktu. Salomon Brothers'daki örgütsel yapı daha çok bir şaka gibiydi. En önemli şey para kazanmaktı. Fakat ön sıra, şirketin para kazananlara rütbe veren bir yer olduğu konusunda arka sıralar kadar emin değildi. Salomon Brothers'ın okulda öğrendikleri işletmelerle bir tür bağlantısı olabileceği ihtimalini düşünerek, garantili iddialarda bulunmaya çalışıyorlardı.

* Cro-Magnon: Homo sapiens sapiens'in bilinen ilk Avrupalı örnekleri. (Çn.)

Konuşmacı ikinci kez, "... içi bira dolu büyük bir buzdolabı," dedi. "Ve elinde orman rehberi bulunan kişi ormandan çıkıp TV'ye ve biraya ulaşacak ilk kişi olma şansına sahip. Tabii diğer kişi de sonunda oraya ulaşacak. Ama..." Bu noktada gezinmeye son verdi ve dinleyicilere muzip bir bakış fırlatarak şöyle devam etti: "gerçekteeeen susamış olacak ve oraya ulaştığında hiç bira kalmadığını görecek."

Esprinin en çarpıcı cümlesi buydu. Bira. Arka sıradakiler bundan hoşlanmıştı. Avuçlarını birbirine vurarak birbirlerinin üzerine yıkıldılar; takım elbiseli beyazlar siyah kardeşleri gibi davranmaya kalktıklarında ne kadar şapşal görünürlerse, onlar da o kadar gülünç duruyorlardı. Heyecanlandıkları kadar gevşemişlerdi de. Bu tür konuşmalar dinlemediğimizde göğüs cebinde, ki bu gerzek cebi olarak da bilinir, plastik bir kutuda bir sıra Bic marka kurşun kalem taşıyan daha ufak tefek biri, bize yarı yıllık tahvil getirisini yıllık tahvil getirisine nasıl dönüştüreceğimizi anlatıyordu. Arka sıradakiler bundan hoşlanmıyordu. Allahın belası tahvil matematiğinin canı cehenneme diyorlardı. Sen bize balta girmemiş ormanı anlat.

Arka sıra Wall Street'in en kârlı yatırım bankasının gelecekteki liderliğini üstlenecek insanlardan çok maçtan çıkmış kalabalığa benziyor, eğitime giren endişeli üst düzey yöneticileri rahatsız edip, hayretler içinde bırakıyordu. Arka sıradakileri işe alırken de aynı zaman ve çaba harcanmış olduğundan, teorik olarak sınıfın tıpkı bir ordu gibi derslere aynı şekilde ilgi göstermesi ve terbiyeli olması gerekiyordu. Disiplinin bozulmasının tuhaf tarafı tesadüfi olması, kendi dışında herhangi bir şeyle ilişkili olmaması, dolayısıyla da kontrol altına alınamamasıydı. Harvard İşletme Fakültesi mezunlarının çoğu ön sırada oturmasına rağmen, birkaçı arka

sıraya geçmişti. Ve onların tam yanında Yale, Stanford ve Penn mezunları vardı. Arka sıra da pahalı eğitim görmüş insanlardan payını alıyordu. En azından beyinler adil dağılmıştı. Peki, o zaman bu insanlar niçin böyle davranıyorlardı?

Ve Salomon bunların olmasına niçin izin veriyordu, hâlâ anlamış değilim. Şirket yönetimi bir eğitim programı hazırlamış, programa ağzına kadar insan doldurmuş, sonra da ipin ucunu bırakmıştı. Ortaya çıkan anarşide kötüler iyileri, büyükler küçükleri ve kas gücü olanlar beyinleri dışlıyordu. Arka sıra müdavimlerinin tek bir ortak özelliği vardı: Sahip olduklarından kuşku duysam da, beraberlerinde Salomon Brothers'a getirdikleri olumlu kişilik özelliklerinden ve akıldan kurtulmaları gerektiğini hissediyorlardı. Bu bilinçli bir eylem değil, daha çok bir refleksti. Salomon Brothers'da özellikle popüler olan trader bir canavardır ve ne kadar başarılıysa o kadar canavarlaşır şeklindeki söylencenin kurbanlarıydılar. Bu tam olarak doğru değildi. Ve işlem katında bunu gösteren kanıtlar bulunuyordu. Ama tam tersi kanıtlar da vardı. İnsanlar neye isterlerse ona inanıyorlardı.

Holiganlık yapmanın bir nedeni daha vardı. Salomon'da eğitime katılan bir aday olarak yaşamak, mahallenin kabadayısından her gün dayak yemeye benziyordu. Sonunda saldırgan ve aksi oluyordunuz. Ben tesadüfen şanslı olmama rağmen, Salomon eğitim programına katılma şansı 60'a karşı 1'di. Bu şansı ele geçirdiğinizde biraz rahatlamayı hak ettiğinizi düşünüyordunuz. Oysa rahatlamak mümkün değildi. Şirket sizi hiçbir zaman yanına çağırıp, sırtınızı sıvazlayarak her şeyin iyi olacağını söylemiyordu. Tam tersi oluyordu. Eğitime katılan adayların silkelenip kıvranması gerektiği inancı etrafında bir sistem oluşturulmuştu. Salomon'un iş görüşmesi sürecinin galipleri sınıfta birbirleriyle mücadeleye

sokuluyordu. Kısacası, kötülerin en kötüleri iş için yarışıyorlardı.

Programın sonunda işlem katının yanındaki tahtanın üzerinde işler paylaştırılıyordu. Şirkete geldiğimizde beklediğimizin tersine, iş güvencesi verilmiyordu. Konuşmacılardan biri, "Sağınıza solunuza bakın," demişti. "Bu insanlar bir yıl içinde sokakta olacaklar." İşe yerleştirme tahtasının en üstünde işlem katındaki bölümlerin isimleri yer alıyordu: Yerel yönetim tahvilleri; şirket tahvilleri; devlet tahvilleri vb. Tahtanın yan tarafında ise şirketin ofislerinin isimleri vardı: Atlanta; Dallas; New York vb. Matriste ürkütücü bir yere düşme, ya da hiçbir yere düşmeme düşüncesi adayı umutsuzluğa sevk ediyor, işlerin göreli değerleri konusundaki tüm perspektifini kaybediyordu. Yalnızca Salomon Brothers'da bulunduğu için kendini şanslı göremiyordu; zaten öyle düşünse asla içeri giremezdi. Salomon'da eğitime katılan aday yalnızca aşırı başarıyı ve aşırı başarısızlığı görüyordu. Atlanta'da yerel yönetim tahvili alıp satmak inanılmaz ölçüde berbat, New York'ta mortgage işlemleri yapmak ise ağız sulandıracak kadar iyi işlerdi.

Şirkete gelişimizi izleyen birkaç hafta içinde, her bölümün yöneticisi göreli erdemlerimiz hakkında tartışmaya başlamıştı. Fakat yöneticiler gerçek trader'lardı. Alım-satım işlemine tabi tutmadan bir insan, yer veya bir başka şey hakkında tartışamazlardı. Böylece adayları köleler gibi alım satım işlemlerine tabi tutmaya başladılar. Bir gün üçünün, içinde fotoğraflarınızla özgeçmişlerinizin bulunduğu, kalın mavi bir dosyanın üzerine eğildiğini görüyor, ertesi gün yerinizin ön sıradakilerden biriyle değiştirildiğini ve bir kişinin de bir sonraki eğitim programından seçileceğini duyuyordunuz.

Baskı artıyordu. Kim kimi kiminle konuşurken gizlice dinlemişti? Hangi adaylar anlaşma yapmıştı? Geriye hangi işler kalmıştı? Diğer tüm seçim süreçleri gibi bunun da galipleri ve mağlupları vardı. Fakat bu seçim süreci fazlasıyla öznelti. Nesnel bir yetenek ölçümü olmadığından, iyi bir iş yakalamak kısmen şans, kısmen "kendini gösterme", kısmen de önemli bir kişiye nasıl ve ne zaman yağ çekileceğini bilmek demekti. İlk ikisi konusunda yapılabilecek çok fazla şey olmadığından, üçüncüye odaklanıyordunuz. Bir desteğe ihtiyacınız oluyordu. Ancak 112 bölüm müdüründen biriyle arkadaş olmanız yetmiyordu; nüfuzlu bir bölüm müdürüyle arkadaş olmanız gerekiyordu. Tabii burada küçük bir sorun vardı. Amirler eğitime katılan adaylarla arkadaş olmaya her zaman can atmıyorlardı. Ne de olsa bundan bir çıkarları yoktu.

Bir bölüm müdürünün size yönelik ilgisi, yalnızca yaygın biçimde istenen biri olduğunuza inandığında artıyordu. Bu durumda onun için çok fazla şey ifade ediyordunuz. Popüler bir adayı, diğer bölüm müdürlerinden kaçıran bir bölüm müdürü puan kazanıyordu. Bu nedenle eğitime katılan çoğu adayın yaklaşımı, istenen biriymiş gibi bir yanılsama yaratmaktı. Bu durumda patronlar onu gerçek bir gerekçeyle değil, yalnızca diğer patronlar istediği için kapmaya çalışacaktı. Bunun sonuncunda piyasalarda benzerleri görülen bir tür Ponzi entrikasıyla kişisel popülerlik kazanılırdı. Bunu oluşturmak büyük bir özgüven ve diğerlerinin ahmak olduğuna inanmayı gerektiriyordu; ve benim de iş sorunumu çözmek için seçtiğim yöntem buydu. Eğitim programının ilk birkaç haftasında çalışmak istediğim alandan olmasa da, işlem katından bir arkadaş edindim. Arkadaşım kendi bölümüne girmem için bana baskı yaptı. Eğitime katılan diğer

adayların peşimden koşulduğunu öğrenmelerini sağladım. Onlar da bunu işlem katındaki kendi arkadaşlarına anlattılar ve bu kişiler beni merak etmeye başladı. Sonunda yanında çalışmak istediğim kişi hakkımda konuşulanlara kulak kabarttı ve beni kahvaltıya davet etti.

Bu size çıkarcı ve aldatıcı bir yöntem gibi görünüyorsa, alternatifleri gözden geçirin. Geleceğimi ya yönetimin ellerine bırakacaktım ki, yönetim kendisine güvenecek kadar aptal birine karşı büyük bir merhamet göstermeyecekti, ya da doğrudan tercih ettiğim bölüm müdürünün egosuna seslenecektim. Bazı arkadaşlarım başka bir taktik denemişlerdi. Bir derebeyinin kölesi gibi hayallerinin patronunun ayaklarına kapanıp, "Sizin önemsiz ve sadık hizmetkârınızım. Lütfen beni yanınıza alın. Lütfen, siz büyüksünüz ve istediğiniz her şeyi yapmaya hazırım," gibi serf benzeri sözlerle yağ çekmişlerdi. Bekledikleri sonuç, icra kurulu üyesinin, muhtemelen, "Ayağa kalk genç adam, korkman gerekmiyor. Eğer bana sadık kalırsan, seni kötülükten ve işsizlikten korurum," türünden bir şeyler söyleyerek olumlu tepki göstermesiydi. Bazen böyle olurdu. Aksi halde kendinizi boşa harcamış olurdunuz. Değerinizi kaybederdiniz. Eğitim sınıfı bu koşullar altında dalkavukluğun kabul edilebilir olup olmadığını tartışmaya başlamıştı. Sanki Salomon sisteminde bütün mesele baskı altında kimlerin cesaretini kaybedeceğini görmekti.

Eğitime katılan her aday kendi kararını almak zorundaydı. Büyük Bölünme de işte bu karar sonrasında gelmişti. Dalkavukluğu tercih edenler ders zili çalar çalmaz sınıfın önünde yerler buldular, beş aylık program boyunca oturdukları yerde dudaklarını yediler. Gururlu olanlar veya ilgisiz kalmanın daha iyi olacağını düşünenler ise arka sıralara

oturup bölüm müdürlerine kâğıttan toplar atarak durumu önemsemiyormuş gibi numara yaptılar.

Elbette bu davranış kalıplarının istisnaları da vardı. Büyük Bölünme'nin dışında kalanların sayısı bir elin parmaklarını geçmiyordu. İki ya da üç kişi daha programın başında bölüm müdürleriyle anlaşma yapmış, tercih ettikleri işi güvence altına almıştı. Kölelerin arasında dolaşan özgür insanlara benzeyen bu adayların davranışları önceden tahmin edilemeyen dalgalanmalar gösteriyor, çoğunun yönetimin casusu olduğu düşünülüyordu. Birkaç adayın kalbi arka sıralarda olmasına rağmen, geçimlerini sağlamaları gereken eşleri ve çocukları vardı. İki tarafa da bağlı değildiler. Küçümsedikleri için ön sıradakilerden uzak duruyorlar ama sorumluluk duygusuyla arka sıralara da yanaşmıyorlardı.

Elbette kendimin de istisnalardan biri olduğumu düşünüyorum. Bazılarınca ön sıraya uygun biri olmakla suçlandım. Çünkü Harvard İşletme Fakültesi'nden bir adayın yanına oturup organizasyon şemaları çizmesini izlemeyi seviyordum. Başarılı olup olmayacağını merak ediyordum (olmadı). Aynı zamanda çok soru soruyordum. Ön sırada oturanlar gibi konuşmacılara şirin görünmek için soru sorduğum sanıldı. Bu doğru değildi. Ama gel de bunu arka sıraya anlat. Önemli trader'lara kâğıttan birkaç top atarak bunun nasıl bir duygu olduğu konusundaki merakımı yarım yamalak da olsa giderdim. Trader'lardan birinin konuşması sırasında gazete okuduğum için sınıftan atıldığımda arka sıradaki itibarım epey arttı. Fakat arka sıradakilerle asla yakınlaşamadım.

Yine de tüm istisnaların arasında en muhteşemi Japonlardı. Japonlar sınıf kültürümüzün her türlü analizini zafiyete uğratıyordu. Altısı da ön sırada oturup, uyuyordu. Başları

ileri geri sallanıyor ve zaman zaman yanakları yere paralel gelecek şekilde bir yana düşüyordu. Bu nedenle Japon işadamlarının eğilimli olduğu gibi, dersi yalnızca gözleri kapalı dinlediklerini iddia etmek güçtü. İlgisizliklerinin en iyi niyetli açıklaması İngilizceyi anlayamamalarıydı. Ancak bu sırrı kendilerine saklıyorlardı ve siz ne dil becerileri ne de dürtüleri konusunda asla emin olamıyordunuz. Liderleri Yoshi adında bir adamdı. Her sabah ve her öğleden sonra arka sıradakiler Yoshi'nin uykuya dalmasının kaç dakika süreceği konusunda bahse tutuşuyordu. Yoshi'nin çıkarcı bir baş belası olduğunu düşünüyorlardı. Yoshi onların kahramanıydı. Yoshi uykuya daldığında arka sırada küçük bir alkış kopuyordu, bunun nedeni kısmen birisinin bir yığın para kazanması, kısmen de ön sırada oturan birinin uykuya dalacak kadar cesur oluşunun takdir edilmesiydi.

Japonlar koruma altındaki türlerdi ve sanırım bunu biliyorlardı. Ticaret fazlası nedeniyle anayurtlarında muazzam miktarlarda dolar birikiyordu. Tokyo'da bu dolarları yeniden ABD hazine bonolarına veya diğer dolar yatırımlarına yönlendirerek çok fazla para kazanılabilirdi. Salomon deneyimli Japonları işe alarak Tokyo'daki ofisini genişletmeye çalışıyordu. Püf noktası buradaydı. Japonlar tüm yaşamları boyunca tek bir Japon şirketinde çalışma eğilimindedir ve yetenekli olanları normal koşullarda bir Amerikan şirketinde çalışmayı hayal bile etmezler. Bizimkilerse, Salomon Brothers'a katılmakla çok az kişinin yapmak isteyeceği bir şey yapmış, suşi ve iş güvencesini cheeseburger ve yuppi illetine feda etmişlerdi. Salomon'un kapmayı başardığı az sayıdaki Japon, ağırlıklarının birkaç misli altın değerindeydi ve aileden kalma bir porselen muamelesi görüyorlardı. Eğitime giren konuşmacılar onlara gizli bir bakış bile atmıyorlardı.

Aksi takdirde Salomon Brothers yabancı kültürlere karşı duyarsız davranmış olacaktı, Japonların farklı olduğunun şaşılacak ölçüde farkındaydı. Farklılıklarını nasıl ortaya koyacakları konusunda genel kabul gören bir yaklaşım bulunmuyordu. Japonlar her sabah burunlarını karıştırabilir ve Kiwanis Kulübü'ne* özgü bir tarzda el sıkışabilirlerdi. Bütün bunların karakterlerine aykırı olduğunu düşünen kimse olmadığına iddiaya girerim.

Buna rağmen Japonlar sonunda dikkat dağıtmaktan başka işe yaramayan tuhaf yaratıklara indirgenmişlerdi. Arka sıra bütünüyle tek, bölünmez ve muazzam gürültülü bir birim olarak davrandığından sınıftaki havayı belirliyordu. Arka sıra, güvenliği ve huzuru için sabahları ve öğleden sonraları sürü halinde hareket ediyor, günün sonunda işlem katına, gece Surf Kulübüne gidiyor, ertesi sabah yine eğitim programına geliyordu. Birbirlerine hem sevdikleri hem de sevmedikleri şeylerle bağlanmışlardı. Onayladıkları konuşmacıları, sınıfın arkasında ayağa kalkıp sağa sola sallanarak ödüllendiriyorlardı.

Ve tüm yürekleriyle onayladıkları kişi şu anda odanın önündeydi. Konuşmacı alışılmamış biçimde sanki düşündüğünü unutmuş gibi durakladı. Sonunda, "Şimdi kendinizi bi bok zannediyosunuz, ama işlem katında işe başladığınızda altta kalan siz olacaksınız," dedi.

Bu gerçekten gerekli miydi? Holiganlara duymak istediklerini söyleyerek rolünü çok iyi oynamış, Salomon'da kazanan olmak, balta girmemiş ormanda kahraman olmak anlamına gelir demişti. Şimdi ise holiganlara duymak istemedik-

Kiwanis Club: 1917 yılında Detroit'te kurulmuş, bugün merkezi Indianapolis'da bulunan ve dünya çocuklarına yardım etmeyi amaçlayan bir sivil toplum kuruluşudur. (Çn.)

leri bir şey söyleyerek kendisine misilleme yapılması riskini alıyordu. Balta girmemiş ormanda Allah vergisi yetenekleri işe yaramayacaktı. Kâğıttan topları görmek için etrafıma bakındım. Hiçbir şey yoktu. Konuşmacı hatasına rağmen hayatta kalabilecek bir hızda konuşmuştu. Arka sırada başlar hemen sallanmaya başlandı. Konuşmacının bu sözleri ön sıraya söylemiş olduğunu düşünmüş olabilirlerdi.

Her koşulda, konuşmacı bu noktada kesinlikle yanılıyordu. Bir adayın en altta birkaç aydan fazla kalması gerekmiyordu. Tahvil trader'ları ve satıcıları köpekler gibi yaşlanırlar. İşlem katında geçen her yıl bir başka şirkette geçen yedi yıla karşılık gelir. Bu ilk yılın sonunda trader ya da satıcı kıdemli biri olur. Görev süresine kimse aldırış etmez. İşlem katının tüm güzelliği, görev süresinin hiç önemsenmemesidir.

İşe yeni giren biri, işlem katına geldikten sonra kendisine bir çift telefon verilir. Neredeyse hemen konuşmaya başlar. Bu telefonlarla milyonlarca dolar kazanabildiği takdirde en saygın tür haline gelip, Şirkete Çok Para Kazandıran Saygın Biri (yani Sallanan Büyük Sopa) olur. Büyük bir tahvil bloğunun satışından sonra Salomon kasasına birkaç yüz bin dolar yatırırsanız, kimliğinizi teyit etmekten sorumlu herhangi bir bölüm müdürü size, "Hey, Sallanan Büyük Sopa, yolun açık olsun," der. Bugüne kadar bu deyim aklıma bir filin iki yana sallanan hortumunu getirmiştir. Faşşşş, Fuşşşşş. Ormanda hiçbir şey Sallanan Büyük Sopa'nın yoluna çıkamaz.

Bu şiddetle istediğimiz bir ödüldü. Belki de deyim herkesin zihnine benimki kadar yerleşmemişti; hepimiz ismin kazanma hırsı kadar önemli olmadığını düşünüyorduk. Ve tabii hiç kimse, hatta kadınlar bile aslında, "İşlem katına git-

tiğimde Sallanan Büyük Sopa olacağım," demiyordu. Sallanan Büyük Sopa. Tanrım, ön sıradaki insanlar bile ne anlama geldiğini öğrendiklerinde Sallanan Büyük Sopa olmayı umuyorlardı. Arka sıra açısından bunların sorunu kendi rollerini nasıl oynayacaklarını bilmemeleriydi. Sallanan Büyük Sopalar baskı altındayken ön sıradakilere göre daha lütufkârdı.

İşte o sırada ön sıradan bir el kalktı (tipik olarak). Bu bir kadına aitti. Tam konuşmacının önündeki sandalyede oturuyordu. Konuşmacı hızlıydı. Arka sıradakiler onu sallanarak ödüllendirmek için sandalyelerinden kalkmışlardı. Konuşmacı o anda, özellikle de ön sıradan biri için konuşmasına ara vermek istemiyordu. Sıkıntılı görünüyor, gözüne uzanan eli görmezden gelmekte zorlanıyordu. Kadın adının Sally Findlay olduğunu söyledi.

Findlay, "Yalnızca merak ediyorum," dedi, "Bize başarınızı neye borçlu olduğunuzu anlatabilir misiniz?"

Bu kadarı fazlaydı. Kuru bir teknik soru sormuş olsaydı paçayı sıyırabilirdi. Ama konuşmacı bile gülümsemeye başlamıştı. Ön sırayı istediği kadar taciz edebileceğini biliyordu. Sırıtarak yaptığı konuşma aslında arka sırayı muhatap alıyordu. Şöyle dedi: "Bu dalkavukların neye benzediğini katıldığım eğitim programından hatırlıyorum, kendilerine yağ çekilmesine izin veren konuşmacıları ne kadar aşağıladığımı da hatırlıyorum. Bu yüzden bu kadının bir dakika ayakta kalıp yavanlaşmasına izin vereceğim, hah, hah, hah." Arka sıradan o güne dek duyulan en yüksek kahkaha yükseldi. Biri oldukça yüksek bir sesle, "Evet, hadi bize niçin bu kadaaaar başarılı olduğunu anlat," diye Findlay'i acımasızca taklit etti. Bir başkası aşırı heyecanlanmış bir kanişi azarlıyormuş gibi, "Otur oğlum," diye bağırdı. Bir üçüncüsü iki elini

ağzına götürerek "Dallas'da hisse senedi bölümüneee!" diye haykırdı.

Zavallı Sally. 1985 yılında işe yerleştirme tahtasında adınızı görebileceğiniz pek çok kötü yer vardı, ama kesinlikle en kötüsü "Dallas'da Hisse Senedi İşlemleri" işaretli dilimdi. Başarı söz konusu olduğunda, küçük dünyamızda Dallas'da hisse senedi satıcısı olmaktan daha kötü bir şeyi hayal bile edemiyorduk; hisse senedi bölümü şirkette de, New York'tan oldukça uzak olan Dallas'da da güçsüzdü. Böylece, "Dallas'da Hisse Senedi İşlemleri" yazan dilim, eğitim programında, "Beş para etmez insanların en aşağılık türünü bir daha asla görülemeyecekleri bir yere göm," demenin kısa formuna dönüşüvermişti. Arkadan "Sally'yi göm" sesleri yükseldi.

Konuşmacı cevap verme zahmetine girmedi. Kalabalığı kışkırtarak kontrolden çıkacak hale gelmesine yol açmamak için hızla konuyu kapattı. "Kendinize sorular sorarak çok fazla zaman harcıyorsunuz: Gideceğim yer bana uygun mu? Yapacağım iş bana uygun mu? Çalışacağım şirketler bana uygun mu? Bunlar hakkında çok fazla düşünüyorsunuz. Düşünmelisiniz. Ama şunu da düşünün: Bir orman rehberi seçmek bunları seçmekten daha önemli olabilir. Teşekkür ederim."

Oda birden boşaldı. Bir sonraki konuşmacıdan önce 15 dakikalık bir mola vardı. Ve her zaman olduğu gibi iki farklı kalabalık alelacele sınıfın kapısından dışarı akın etti. Ön sırada oturanlar önden, arkada oturanlar arkadan koşarak ücretsiz görüşme yapılabilen dört telefona koştu.

Salomon Brothers'ın gücü, bizi onlara daha fazla benzetmek için hazırlanmış eğitim programına dayanıyordu. Onla-

ra daha fazla benzetmek derken neyi mi kastediyorum? Salomon geçmişinin büyük bölümünde, esas olarak büyük riskler alma kabiliyeti ve arzusuyla diğerlerinden ayırt edilen, kavgacı bir tahvil alım-satım kurumu olmuştu. Salomon para kazanmak için riski kabullenmek zorundaydı, çünkü elinde kibar mı kibar Morgan Stanley'in tersine, ücret ödeyen kurumsal müşterilerden oluşturduğu bir liste yoktu. Salomon'un halka yansıttığı imaj, klikleşmiş Yahudilerden, toplumsal açıdan önemsiz kişilerden oluşan, zeki ama dürüst, burnunu diğer tüm şirketlerden daha fazla tahvil piyasalarına sokan bir şirketti. Elbettte bu bir karikatür, ama şirketin o dönemdeki havasını kabaca yansıtıyor.

Salomon artık değişmek istiyordu. Şirketimizin kolektif kişiliğindeki değişimin birinci göstergesi yönetim kurulu başkanı ve genel müdürümüz John Gutfreund'in sosyal yaşamıydı. Kendisinden 20 yaş küçük, sosyetede yükselme arzusuyla yanıp tutuşan bir kadınla evlenmişti. Karısı partiler düzenleyerek, dedikodu yazarlarını davet ediyordu. Değeri hisse fiyatımızla yükselip düştüğü anlaşılan davetiyeler küçük bir fiyonkla süsleniyor ve elden dağıtılıyordu. Kocasının ve kendisinin basında hak ettiği yeri işgal etmelerini güvenceye alabilmek için bir danışman tutmuştu. Ve tüm Salomon Brothers çalışanlarının, (yeni bir gardrop hazırladığı) kocası kadar şık görünmesinde ısrar edecek kadar ileri gitmese de, bu türden gösteriş ve cakanın şirketimize biraz da olsa sirayet etmemesi olanaksızdı.

Şirket kimliğimizdeki bu yeni değişime rağmen, hiç kuşkusuz eğitim programı Wall Street'te kariyer yapmaya başlanacak en mükemmel yerdi. Eğitim programını tamamlayan bir aday deneyimleriyle birlikte şirketten ayrılıp, Wall Street'teki herhangi bir işlem katında iki kat maaşla çalışabilirdi.

Wall Street standartlarıyla konusunda teknik ustalığa ulaşmış olurdu. Bu, başlı başına Wall Street'te nasıl hızla "uzman" olunacağını öğreten bir eğitimdi. Diğer çoğu bankanın eğitim programı yoktu. Aşırı bir örnek olduğunu kabul ettiğim Drexel Burnham, bir adaya Salomon'da çalışan birileriyle arkadaş olmasını ve eğitim programında dağıtılan ders notlarını almasını bile söylemişti. Bu malzemeleri aldığında Drexel için çalışabilecekti.

Fakat malzemeler eğitimimizin en az önem taşıyan unsuruydu. İki yıl sonra hatırlayacağım geçerli parçalar, Salomon Brothers'ın sözlü geleneğinden geçmek için verilen savaşların öyküleri olacaktı. Üç aylık eğitim süresince tanınmış satıcılar, trader'lar ve finansçılar kendi deneyimlerini sınıfla paylaşırdı. Rafine edilmemiş sokak aklıyla hareket ederlerdi: Para dünyada nasıl seyahat eder (nasıl isterse öyle), bir trader neler hisseder ve nasıl davranır (nasıl isterse öyle) ve bir müşteri nasıl ikna edilip şirkete bağlanırdı. Üç ay sonra adaylar canlarından bezmiş bir halde iki ay boyunca işlem katında dolaştırılırdı. Ardından işe başlarlardı. Tüm bunların gizli bir gündemi vardı: Adayı Salomonize etmek. Adayın, bir zamanlar bir trader'ın bize anlattığı gibi, Salomon Brothers'ın içini anlaması gerekiyordu. Birincisi, burada bulunmak okyanusun dibinde yatan bir balina pisliğinden daha beter durumda olmaktı; ikincisi, Salomon Brothers'da balina pisliğinden beter durumda olmak, Salomon'da bulunmamaya kıyasla refah içinde olmak demekti.

Beyin yıkama kısa vadede işe yarar gibiydi. (Uzun vadede pek işe yaramıyordu. Çünkü insanların boyunduruğu kabul etmeleri için başka şansları olmadığına inanmaları gerekiyordu. Göreceğimiz gibi, işe yeni girenler piyasa değerimizi yüceltiyor ama kalıcı bir sadakat göstermiyorlardı.) Bir-

kaç yatırım bankasında eğitim programı uygulanıyordu, fakat Goldman Sachs'ınki hariç hiçbiri şirket propagandasıyla böylesine dolu değildi. Programın üçüncü ayında bizimle röportaj yapan *New York Times*'dan bir kadın muhabir, şirkete yönelik tutumumuzdaki aynılıktan öylesine etkilenmişti ki, görüşmelerin ardından yazdığı makaleye, "Üst Düzey Yüksek Lisans Mezunlarına Askeri Kamp" başlığını vermişti. Salomon Brothers ile ilgili tüm gazete makaleleri gibi bu da hemen hafife alınmıştı. Arka sıradakiler, *"Kaltak ne dediğini bilmiyor,"* demişlerdi. Sınıftaki Erkek İzciler, biraz fazlaya kaçtığı kabul edilmesi gereken, "Onlar –Salomon- bizimle doğru dürüst konuşmaya zahmet etmediler, havadan sudan şeyler dinledik," şeklindeki yazılı ifadelere acımasızca sövmüşlerdi.

Makale bir başka nedenle de manidardı. Dışarıdan birinin içeri girip, "Niçin bu kadar iyi para alıyorsunuz?" şeklindeki çok açık soruyu sormasına ilk kez izin verilmişti. Chicago Üniversitesi'nden Yüksek Lisans derecesini yeni almış bir arka sıra müdavimi bunu *Times* okuyucularına şöyle açıklamıştı: "Bu arz-talep meselesi," demişti. "Kız kardeşim öğrenme güçlüğü çeken çocuklara eğitim veriyor. Yaptığı işten en az benim kadar zevk alıyor ama benden az kazanıyor. Eğer öğretmenlik yapmak isteyen başkaları olmasaydı çok daha fazla para kazanırdı." Bu analizle ilgili istediğinizi söyleyebilirsiniz. *Times* okuyucuları da kesinlikle böyle yapmışlardı. Aynı makalede programdaki 127 yer için 6.000 kişinin başvuru yaptığı yazılmıştı. Kuşkusuz aynı işi çok daha az paraya yapmaya gönüllü başka birçokları olmasına rağmen, Salomon Brothers'daki maaş çekleri, daha yüksekti. Yatırım bankalarında arzın talebi karşılamasıyla ilgili karanlık bir yan vardı.

Fakat bize ödenecek parayla ilgili her açıklama girişiminin ferahlatıcı bir yönü olduğunu da görüyorduk. Bir meslektaşımın soruya eski işletme fakültesi tecrübesiyle yanıt vermesine hayranlık duymuştum. Başka kimse böyle cevap vermemişti. Para tam buradaydı. Yatırım bankaları bu kadar az deneyimi olan insanlara niçin bu kadar çok para ödüyorlardı? Yanıt: Ellerine bir telefon tutuşturulduğunda bundan çok daha fazlasını kazanabiliyorlardı. Deneyimleri olmadığı halde bu paraları nasıl kazanıyorlardı? Yanıt: Bir yatırım bankasında üretim yapmak beceriden çok sezgi, inat ve şans gerektirirdi. Bu üreticilerin sahip oldukları nitelikler bu kadar pahalıya satın alacak kadar nadir mi bulunuyordu? Yanıt: Hem evet hem de hayır idi. Bu soruların en kralıydı. Ahmakça itaatimizin nihai ifadesi daha başlangıçta paranın niçin bu kadar serbestçe aktığını ve bunun ne kadar süreceğini sormamaktı. Yanıt muhtemelen, Salomon Brothers'ın işlem katında Wall Street'in diğer yerlerine göre çok daha kolay bulunabilirdi, fakat çoğumuz bunu öğrenmeye asla zahmet etmedik.

Her gün derslerden sonra, saat üç veya dört ya da beş civarında 23. kattaki eğitim sınıfından çıkıp 41. kattaki işlem katına gitmeye zorlanıyorduk. Birkaç gün kaçmayı başarıp gitmeyebilirdiniz ama katta görülmediğiniz takdirde unutulurdunuz. Salomon'da unutulmanın anlamı işsiz kalmaktı. İşe alınmak pozitif bir davranıştı. Yöneticilerden biri sizi kendi birimine istemeliydi. Katıldığımız eğitim programının sonunda üç kişi işten kovulmuştu. Biri Dallas'a atanmış ve gitmeyi reddetmişti. İkincisi gizemli bir biçimde ortadan kayboldu, dedikodulara bakılırsa kıdemli bir Salomon üst düzey yöneticisi hanımı üçlü ilişkiye davet etmişti (şirket cinsel ta-

cize karşı hoşgörülü olmakla birlikte cinsel sapkınlığa tahammül etmiyordu). Üçüncüsü de diğerlerinden çok daha ilginç bir biçimde asansörden çıkıp işlem katına gelemiyordu. Her öğleden sonra asansörün arka tarafında bir aşağı bir yukarı inip çıkıyordu. Sanırım dışarı çıkmak istiyordu ama aklı başında değildi. Yaşadığı bu sorun hızla yayıldı. Eğitim programından sorumlu olan hanıma kadar ulaştı. Hanım onu bizzat görmeye gitti. Kırk birinci kattaki asansörün kapısında durdu ve asansörün kapılarının korkudan donakalmış bir adayın üzerine bir saat boyunca kapanıp açıldığını kendi gözleriyle gördü. Sonra bir gün o da çekip gitti.

Daha korkusuz olduğunuz günlerde işlem katında sizi kanatlarının altına alacak bir yönetici, bir yol gösterici, bizim deyimimizle bir haham bulmak için dolaşırdınız. Yönetim katına aynı zamanda öğrenmek için giderdiniz. İlk tepkiniz mücadeleye atılmak, kendinize bir öğretmen seçmek ve size bir şeyler öğretmesi için ona kendinizi tanıtmak olurdu. Ne yazık ki bu o kadar da kolay değildi. Öncelikle tanımı gereği eğitime katılan bir adayın söyleyeceği dikkate değer hiçbir şey yoktu. İkincisi, işlem katı yanlarına çok fazla yaklaştığınızda patlamayı bekleyen kısa fitiller üzerine dikilmiş iri yarı adamlarla dolu bir mayın tarlasına benziyordu. Yanlarına gidip merhaba diyemezdiniz. Aslında bu kadar haksızlık etmeyelim. Çoğu trader içgüdüsel olarak naziktir ve merhaba dediğinizde sizi yalnızca görmezden gelir. Fakat eğer tesadüfen bir mayına basarsanız, o zaman konuşma aşağı yukarı şöyle geçer:

BEN: Merhaba.

TRADER: Hangi Allahın belası taşın altından çıktın sen?

Hey Joe, hey Bob, şu herifin pantalon askılarının işini görün.

BEN: (kızararak): Yalnızca size birkaç soru sormak istemiştim.

JOE: Bu kendini ne bok sanıyo?

TRADER: Joe, hadi şu herifi biraz test edelim! Faiz oranları yükseldiğinde tahvil fiyatlarına ne olur?

BEN: Aşağı gider.

TRADER: Harika. Benden A aldın. Şimdi çalışmam lazım.

BEN: Ne zaman biraz vaktiniz olur...

TRADER: Burada ne yaptığımızı sanıyorsun, hayır kurumu muyuz? Meşgulüm.

BEN: Peki size herhangi bir yardımım olur mu?

TRADER: Bana bir hamburger al. Ketçap da koydur.

Böylece ben de daha dikkatli olmaya başladım. Uyulması gereken bir milyon kural vardı; bense hiçbirini bilmiyordum. Yığınla satıcı, trader ve yönetici etrafa yayılmıştı ve başlangıçta onları birbirlerinden ayıramıyordum. Elbette temel farklılıkları biliyordum. Satıcılar yatırımcılarla konuşur, trader'lar bahse girer, yöneticiler de puro içerlerdi. Ama bunun dışında şaşkına dönmüştüm. Çoğu aynı anda iki telefonla konuşuyordu. Çoğu rakamlarla dolu küçük yeşil ekranlara bakıyordu. Önce telefonlardakilerden birine, sonra ötekine, ardından işlem masalarının arasından birilerine bağırıyor, dönüp yine telefonlardakilere birşeyler haykırıyor, sonra da ekranı gösterip, "Kahretsin!" diye çığlık atıyorlardı.

Otuz saniye uzun bir dikkat süresi sayılıyordu. Bir aday, bir çaylak, balina pisliğinin altında yatan genç bir adam olarak her adayın yaptığını yaptım: Hiçbir şey söylemeden meşgul insanlardan birinin yanına sokulup Görünmez Adam haline geldim.

Bütünüyle küçük düşürücü olan da buydu. Bazen varlığımın resmen fark edilmesi için bir saat boyunca bekliyordum; bazen de bu birkaç dakika sürüyordu. Bu bile bana sonsuz bir bekleyiş gibi görünüyordu. *Acaba bu alçaltıcı durum içinde beni izleyen kimse var mı?* diye merak ediyordum. Acaba görmezden gelinmekten kurtulabilecek miyim? Acaba herhangi biri Görünmez Adamın geldiğini fark etmeye tenezzül edecek mi? Trader'ın hummalı hareketleriyle benim hareketsizce duruşum arasındaki zıtlık sahneyi özellikle dayanılmaz kılıyordu. Ne kadar işe yaramaz olduğumu vurguluyordu. Fakat trader'a bir kez sokulduktan sonra fark edilmeden ayrılmak zordu. Ayrılmak, kendini tanıtmak adına yapılan bu saçma törende yenilgiyi kabul etmek demekti.

Her neyse, aslında gidecek başka bir yer de yoktu. Bir futbol sahasının üçte biri uzunluğundaki işlem odasında birbirine bitişik masalar sıralanmıştı. Dirsek dirseğe oturan trader'lar bir insan zinciri oluşturuyordu. Herhangi birinin diğeri yan dönmeden masaların arasından geçmesi mümkün değildi. Bir aday amaçsızca ortalıkta dolaşmaya başladığında oyun oynayan tanrıları rahatsız etme riskini göze alıyordu. Yönetim kurulu başkanı Gutfreund'den başlamak üzere tüm kıdemliler işlem katında sessizce yürüyorlardı. Orta yaşlı üst düzey yöneticilerin, kuruluşun geleceğini temsil eden adaylara şefkatle gülümsediği normal bir şirkette değildik. Salomon'da işe yeni başlayanlar masum olduklarını kanıtla-

yıncaya kadar suçlu sayılan asalaklardı. Zihninizdeki bu mahkûmiyetle patronla karşılaşmak için özel bir istek duymuyordunuz. Ne yazık ki başka şansınız da yoktu. Patron her yerdeydi. Üzerinde dolar işaretleri olan kırmızı pantolon askılarınızla sizi görmüş ve kim olduğunuzu hemen anlamıştı. Siz bir masraf merkeziydiniz.

Kırmızı pantolon askısı takmayıp, koruyucu renklere büründüğünüzde bile işe yeni girmiş biri olduğunuz kolayca anlaşılırdı. Acemilerin bu yerin ritmine ayak uydurması mümkün değildi. İşlem katındaki hareketler sanki birbirlerine bağlıymış gibi piyasaların hareketlerine karşılık veriyordu. Örneğin ABD Ticaret Bakanlığı ne zaman önemli bir ekonomik veri açıklasa, Amerikan tahvil piyasası sallantıya girer. Tahvil işlemleri katı da onunla birlikte sallanır. Piyasalar hangi verilerin önemli hangilerinin önemsiz olduğuna karar verir. Bir ay bu ABD dış ticaret açığıdır, bir başka ay tüketici fiyat endeksi. Önemli olan nokta, trader'ların o ayın ekonomik rakamının özelliğini bilmesi, acemilerin ise bilmemesidir. Sabahın sekiz buçuğunda Salomon Brothers'ın işlem katı tedirgin bir biçimde bir rakamın açıklanmasını beklerken, korkuyla karışık büyük bir umut içinde havalara sıçrayıp bağırarak milyarlarca dolar değerinde hisse alıp satmaya, şirkete milyonlarca dolar kazandırıp kaybettirmeye hazırlanırken, bir acemi içeri girer, hiçbir şeyden kuşkulanmayarak, "Özür dilerim, kafeteryaya gidiyorum, bir şey isteyen var mı?" der. Acemiler ahmaktır.

Yine de geçiş hakkı kazanan şanslı bir acemi vardı. Adı Myron Samuels'di ve Salomon Brothers'a geldiğimde yerel yönetim tahvilleri bölümünün başkanıyla iyi bir anlaşma yapmış durumdaydı. İki bölüm müdürü ve kıdemli bir trader ile birlikte çalışıyordu. Şirketin üst kademelerinde aile

bağlantıları olduğu söyleniyordu; diğer bir açıklama ise dahi olduğuydu. Her neyse, Samuels yüksek itibarından yararlanmayı ihmal etmiyordu. İşlem katında gerçekten çalışan birkaç kişide görülen bir güvenle dolaşıyordu. Fiilen çalışmadığından, babasının ofisine girmesine izin verilen bir çocuk gibi hoşça vakit geçiriyordu. Yerel yönetim tahvilleri masasına gider, bir koltuğa oturur, ayakkabı boyacısını çağırır, uzak bir yerde oturan bir arkadaşıyla telefon görüşmesi yapar, bir puro yaktıktan sonra boyacının meşgul olmadığı ayağını masaya uzatırdı. Oradan geçen bölüm müdürlerine eski dostlarıymış gibi bağırırdı. Samuels haricinde hiç kimse bunları yapmayı hayal bile edemezdi. Genellikle ilgili kişi ne kadar kıdemliyse, Samuels'i o kadar eğlenceli bulurdu; sanırım bunun nedeni daha kıdemli insanların Samuels'in bağlantılarını bilmesiydi. Ancak birkaçımız öfkeliydik. Yerel yönetim tahvilleri masasında Samuels'in dokunulmazlığı vardı. Bir keresinde içeri girdiğimde, iki müdür yardımcısının fısıldayarak onun hakkında konuştuklarına kulak misafiri olmuştum. Biri diğerine, "Bu kahrolası herife tahammül edemiyorum," diyordu. Diğeri, "Evet ama yapabileceğin bir şey var mı?" diye soruyordu.

Kata gittiğimde haddimi bildirmelerinden kaçınmak için genellikle aynı köşede hareketsiz kalmayı tercih ediyordum. Dergilerde resimlerini gördüğüm ve işadamından çok bir ünlü olduğunu düşündüğüm Gutfreund dışında bütün yüzler bana yabancıydı. Bu da kimden kaçınacağımı bilmeyi zorlaştırıyordu. Çoğu beyaz erkeklerden oluşan, hepsi önü düğmeli aynı pamuklu gömleklerden giymiş (Japonlarımızdan biri bana hayatı boyunca onları birbirinden ayıramayacağını söyledi) adamların hemen hepsi birbirine benziyordu. Salomon New York'un 41. katı İktidar Merkezi'ydi, yal-

nızca şirketin o günkü üst yönetimine değil, gelecekteki yönetimine de ev sahipliği yapıyordu. Kime yaklaşıp kimden uzak durmanız gerektiğini, nasıl caka sattıklarına bakarak anlamak zorundaydınız.

Zaman içinde işlem katında kendimi daha rahat hissetmeye başladım mı? Sanırım. Ama şirkette kalıcı hale geldikten sonra bile ne zaman 41. kata gitsem ürpertimi engelleyemedim. Yine de kendimde kesin bazı değişiklikler olduğunu görebiliyordum. Mesela Görünmez Adamı oynadığım, balina pisliğinin sıcaklığını resmen hissettiğim ve hayatta hiç kimsenin benden daha aşağılık olmadığını düşündüğüm bir gün, kurumsal finansman bölümünden biri üzerinde şerefsizlik simgesine benzeyen ceketiyle koşarak kata girmişti. İşlem katında hiç kimse ceket giymezdi. Camla kaplı bürosundan çıkıp buraya ilk kez geliyor olmalıydı. Şamatanın ortasında bir o yana bir bu yana bakındı. O sırada biri ona çarptı ve yüksek sesle adımlarına dikkat etmesini söyledi. Adımlarına dikkat etmek mi? Ama adamcağız yalnızca orada duruyordu. Dünyadaki tüm gözlerin üzerinde olduğunu hissettiğini anlayabiliyordunuz. O anda repliklerini unutmuş bir aktör gibi paniklemeye başladı. Muhtemelen oraya neden geldiğini bile unutmuştu. Bir süre öylece kalakaldı, sonra da çıkıp gitti. Aklımdan pis bir düşünce geçti. Korkunç bir düşünce. Gerçekten affedilmez bir düşünce. Fakat bu düşünce artık yola gelmeye başladığımı gösteriyordu. *Ne ürkek biri,* diye düşünmüştüm. *Ayırt edici hiçbir kahrolası özelliği yok.*

4. Bölüm

Yetişkin Eğitimi

Aradan dört hafta geçti. Sınıf artık hakları konusunda bir fikir edinmişti. Eğitime katılan bir adayın, devredilmesi mümkün olmayan ilk hakkı, sabah dersleri için sandalyesine oturmadan önce etrafta aylak aylak dolaşarak hoşça vakit geçirmekti. Odanın her köşesinde kafeteryadan alınan sandviçler ve kahveler tıkınılmaktaydı. İnsanlar *New York Post* okuyor ve o akşam hangi oyunun oynanacağına dair bahse tutuşuyorlardı. *New York Times* bulmacasının 126 kopyası alınmış ve dağıtılmıştı. Birileri New York'un kalitesiz porno kanallarından birine telefon etmiş ve alıcıyı sınıfın önündeki masanın üzerindeki hoparlöre bağlamıştı. Ortalık seks konuşmalarıyla dolmuştu. Bense o saatte yapmaya alıştığım üzere patatesli çöreğimi yemekle meşguldüm.

Heyooo! ABD donanmasının eski savaş pilotu Max Johnson Indiana Üniversitesi'nden yüksek lisanslı, "dört göz" Leonard Bublick'e kâğıttan top fırlatarak ensesinden vurmuştu. Bu tür şeylere sık sık maruz kalan Bublick şaşırmış olamazdı; yine de canı yanmış gibi baktı ve saldırganı aradı. Arka sırada, Johnson'un yanındaki sandalyeye ayağını uzatmış olan bir müdavim, "Saçını çok güzel kestirmişsin Bublick!" diye bağırdı.

Bublick ön sıradaki yerinden "Ooooo, büyüyün artık çocuklar!" diye homurdandı.

Susan James *Gerzeklerin İntikamı II*'yi susturmak için içeri girdi. James, tuhaf bir rol oynuyordu. Çocuk bakıcısıyla programın organizatörü olmak arasında bir yerlerdeydi. Aksi gibi işini iyi yapmasının ödülü gelecekteki bir eğitim programına katılmaktı. Diğer herkes gibi o da işlem katında çalışmak istiyordu; ancak bu tutkusunu fark etmemizden sonra hedefinden bir adım daha uzaklaşmıştı. Para kazanma makinesine uzaklığı, disiplinden sorumlu biri olarak itibarını sıfıra indirmişti. Sahip olduğu yegâne yetki bizimle çene çalmaktı ve aslında bunu bile yapamıyordu. Gelecekteki amirleri olacağımızdan bizimle arkadaş olmak istiyordu. Biz işlem katına gittikten sonra eğitim programına katıldığında iş için bize yalvaracaktı. Eğitime katılanlar onun ancak bir vekil öğretmen kadar nüfuza sahip olduğunu bildiklerinden, taciz etmediklerinde görmezden geliyorlardı. Ancak şimdi verilecek önemli bir mesajı vardı.

Veli toplantısı öncesindeki bir kamp danışmanı gibi, "Aylak aylak dolaşmayı bırakın arkadaşlar," diye yalvardı. "Jim Massey bir dakika içinde burada olacak. Bu sınıfın zaten yeterince kötü bir namı var," dedi ki, bu doğruydu. Birkaç gün önce arka sıralardan biri, tahvil piyasası araştırma biriminden bir bölüm müdürüne kâğıttan bir top fırlatmış, adam ahududu şerbeti rengini alıp beş dakika boyunca çığlık atmıştı. Suçlunun kim olduğunu tespit edememiş ve sınıfı terk etmeden önce hepimizden intikam alacağına ant içmişti.

Susan James, bu yarım saatlik görüşme sırasında Jim Massey'de bırakacağımız izlenimin, emekli oluncaya ya da ölünceye kadar kariyerimizi (maaş çeklerimizi!) etkileyece-

ğini on kere tekrarlamış olmalı. Hepimiz Massey'in John Gutfreund'in fedaisi olduğunu düşünüyorduk, bu *Amerikan şirketlerine özgü bir işti.* Jilet gibi melon şapkasıyla küstah adayların işine nasıl son vereceğini hayal etmek için üç adım atlama yapmak gerekmiyordu. Onda bazı insanların imaj problemi olarak niteleyeceği bir sorun vardı: Asla gülümsemezdi. Resmi görevi Salomon Brothers'ın satıştan sorumlu icra kurulu üyeliğiydi. Aynı zamanda geleceğimizden de sorumluydu. İşlem katının yanındaki işe yerleştirme tahtasını kontrol ediyordu. Parmağını şöyle bir şaklatmasıyla sizi New York'tan Atlanta'ya gönderebilirdi. Adaylar Massey'den korkuyordu. Onun da bunu tercih ettiği anlaşılıyordu.

Görünüşte Massey şirket hakkında sorabileceğimiz soruları yanıtlamaya gelmişti. Henüz programın ilk birkaç haftası içindeydik. Ona şirketle ilgili sorular sormamız gerektiği kesindi. Aslında bize çok fazla şans verilmemişti. Susan, fazlasıyla meraklı olmamız gerektiğini söyledi. "Ve bazı iyi sorular sormayı ihmal etmeyin. Unutmayın, şu anda hakkınızdaki görüşler oluşuyor," dedi.

Böylece başkanın şirket kültürü bekçisi sorularımızı yanıtlamak üzere içeri girmeden önce kalk borusu çalınmış oldu. Kısa saçlıydı ve bir pastayı kesecek keskinlikte, ince ve sivri bir çenesi vardı. Gri bir takım elbise giymişti ama diğer yönetim kurulu üyelerinin tersine mendil cebi yoktu. Gösterişsizdi ve yetenekli bir atlet gibi enerjisini anlamlı bir patlama için saklıyormuşçasına tasarruflu hareket ediyordu.

Yaptığı kısa konuşmada Salomon Brothers kültürünün nasıl özgün ve takdire layık olduğunu vurguladı. Evet, onun dünyanın en iyi aracı kurumu olduğunu biliyorduk. Evet,

Salomon'un takım çalışmasına vurgu yaptığını da biliyorduk (kim yapmıyor ki?). Evet, işten atılmanın en kısa yolunun, basına ne kadar çok para kazandığımızı söyleyip böbürlenmek olduğunun farkındaydık (Salomon mütevazi ve ketumdu). Salomon Los Angeles çalışanlarından birinin, bir yüzme havuzunun kenarına uzanarak, şansının yaver gitmesiyle böbürlendiğine ilişkin haber *Newsweek*'te yayınlandığında başına gelenleri duymuş muyduk? Evet, işten atılmıştı. Evet, üç milyar dolarlık sermayesinin Salomon'u finans piyasalarının en kuvvetli gücü haline getirdiğini biliyorduk. Evet, küçük yaşamlarımızda neler elde etmiş olursak olalım, işlem katındakilerle boy ölçüşemezdik. Evet, kendimizi çok fazla önemsememiz gerektiğini, eğitim programının sonunda işlem katının neresine yerleştirileceğimize şirketin (Massey'in) karar vereceğini biliyorduk.

Massey de, Salomon'un diğer üst düzey yöneticileri gibi, 1985'te rekor kazançların elde edildiği bir dizi üç aylık döneme dayanarak yüksekten atıyordu. Bunlar yalnızca Salomon Brothers'ın değil, tüm Wall Street'in rekorlarıydı. Massey yanlış yapamazdı. Tanımladığı şirket de yanlış yapamazdı. Ancak sorularımızı almak istediğinde ortalığa bir sessizlik çöktü. Konuşamayacak kadar korkmuştuk.

Benim hiçbir şey söylemeyeceğim kesindi. Bilmek istediklerimin çoğunu bildiğinden kuşku duymuyordum, ama sorunuz var mı derken samimi olmadığını hissetmiştim. Bu konuda yalnız değildim. Örneğin, Salomon'da herkese basınla konuşmayın talimatı verilirken Gutfreund'in melek yüzünün neden ülkedeki her iş dünyası dergisinin kapağında görüldüğünü sormaya hiç kimse cesaret edemedi. Hiç kimse, gelecek birkaç yıl içinde kaç para kazanabileceğimiz gi-

bi, gerçekten öğrenmek istediğimiz şeyleri de sormadı. Ve hiç kimsenin sormadığı en açık soru, eğitime katılan adayları işe yerleştirmekten sorumlu olan, ayrıca şirketin aşırı büyümesinin de doğrudan sorumlusu olduğu bilinen Jim Massey'in, bu pervasızca büyümeden (eğitime katılan adaylar bile açıkça görebiliyordu) niçin kaygı duymadığıydı. Hayır, aslında soru sormakta zorlanıyorduk. O gün bunun, işi okuldan ayıran şey olduğunu düşündüğümü hatırlıyorum. Massey'in istediği meraklı zihinler değildi. O mürit arıyordu. Fakat ön sıradaki yağcıları bile korkutmuştu. Onlar da böylesine açık bir isteğe karşılık vermekten çekiniyorlardı.

Kızgın bir çocuk bakıcısına benzeyen Susan James yanımda oturuyordu. Hadi çocuklar, soru sorun! Sonunda sağımdan rezil bir ön sıra müdaviminin eli kalktı. Kim olduğunu gördüm ve onun adına utanmak için bekleyerek gözlerimi kapattım. Hayal kırıklığına uğratmadı.

Genç servet avcısı, "Şirketin bir Doğu Avrupa kentinde ofis açmayı düşünüp düşünmediğini söyleyebilir misiniz? Örneğin Prag gibi" dedi.

Prag gibi! Eğer konuşmacı icra kurulu üyesi olmasaydı, oda kâğıttan toplar ve uğultularla dolacaktı. Beklendiği gibi arka sıralardan sanki bir düzine insan gülmemek için kendini zor tutuyormuş gibi tuhaf sesler geldi. Şirketin 75 yıllık tarihinde, Prag'da bir Salomon Brothers düşüncesi muhtemelen hiç kimsenin aklına gelmemişti. Bu, soru sorulmasını isteyen bir icra kurulu üyesinin karşısında üretilmiş bir yaratıcılık kıvılcımıydı.

Ancak Massey soruyu tıpkı Dışişleri Bakanlığı sözcüsü gibi ciddiye aldı. Yalnızca, "Salomon'daki başarınızı neye bağlıyorsunuz," şeklinde bir sorunun sorulmasını tercih edebilirdi, ama o gün bunun yeri değildi diye düşünmüş olabilir.

Massey sınıftan ayrıldıktan sonra, bir ay boyunca eğitim programına onun düzeyinde hiç kimse gelmedi. Belki de onlara bu oyunda çok iyi olmadığımızı söylemiştir. Fakat sonra aniden, arka arkaya, önce bir başka icra kurulu üyesi Dale Horowitz, ardından da bizzat yönetim kurulu başkanının ziyaretlerine tanık olduk.

Horowitz ellili yaşlarının ortalarında, eski dünyadan bir yatırım bankacısı, pratik zekâlı bir ilişki adamı, zamanı geldiğinde Prag ofisini açıp yürütebilecek doğal bir adaydı. İri vücudunun üzerindeki hareketli başıyla bana her zaman Ayı Yogi'yi hatırlatıyordu. Derse girdiğinde hakkında bildiğim tek şey, Gutfreund gibi yerel yönetim tahvillerinde isim yaptığı ve Yahudi arkadaşlarımdan birkaçının kendilerini ona adamış olduğuydu. O gerçek bir hahamdı. İyi kalpli ve akıllıydı, büyük puroları severdi. İnsanlar ona Dale Amca diyordu. Kürsüde durmak istemedi, bunun yerine odanın önündeki masaya oturup, kollarını iki yana açtı. Bize bir aileye sahip olmanın kariyer yapmaktan çok daha önemli olduğunu anlattı. Sanırım eğitim programı boyunca duydukları en tuhaf şey olduğu için bu sözler çoğu insanı etkiledi. Ardından derin, müşfik sesiyle soru sormak isteyenlerin sorularına yanıt vereceğini söyledi. Gerçekten, hadi sorun. Ne isterseniz.

Birkaç el kalktı. Bunun uzun zamandır beklenen *Salomon Hakkında Bilmek İstediğiniz Ama Sormaya Korktuğunuz Her Şeyi Sorun* toplantısı olduğunu düşündüm. Odanın ortalarından bir yerlerden günün en güzel sorusu geldi. Bir aday, "Araplar niçin Salomon'u kara listeye aldı?"

Dale Amca'nın yüzü asıldı. "Bunu niçin öğrenmek istiyorsun?" diye çıkıştı. Kızgın bir Yogi gibi sıkkın görünüyordu.

Neden olduğunu anlamasam bile Arapların kara listesinden söz edilmemesi gerektiği anlaşılıyordu. Bunu keşfetmek için Dick Tracy* olmanız gerekmiyordu (ancak yakanızı bundan nasıl kurtaracağınızı keşfetmek için James Bond olmalıydınız. Meselenin Şam'a diplomatik bir heyet gönderilmesini gerektirdiği açıktı). Araplar Salomon ile ilişkiyi ticari ortağı Phillips Brothers ile birleştiğinde kesmişlerdi. Phillips Brothers'ın İsrail ile bağlantıları olduğu söyleniyordu. Petrol fiyatlarının düşmesinden sonra kara listenin verdiği acının kaybolmuş olduğunu düşünüyorum. Araplar artık kazandıklarından fazlasını harcıyorlardı. Şimdi varili 12 dolarlık petrolle bir zamanlar olduklarından çok daha önemsiz müşterilerdi. Burada herhangi bir şirket sırrı yoktu. Yine de, soruyu soran kişinin üzerine atılan çarpı işaretini görebiliyordunuz.

Çocuklar artık Amca'yı eğlendirmiyorlardı. Geçici bir güvenlik duygusuna kapılmışlardı. Bunu hemen hissettik. Odadaki eller kayboldu, ölümcül bir tuzağın pençesinden kurtulabilmek için geri çekildi. Fakat bir zavallı durumu kavramakta gecikmişti. Horowitz ona söz verdi.

Aday, "Niçin bir Güney Afrika şirketinin en büyük hissedarımız olmasına izin veriyoruz? Şirkette hissedarların etiğini inceleyen birileri var mı?"

Horowitz ona o öldürücü bakışıyla baktı ve "siz kahrolası adaylar sözlerinizi fazlasıyla saygısızca seçiyorsunuz," dedi. Bu arada ağzında tombul bir puroyu çevirmekteydi ve gözleri iyice kısılmıştı. Minorco adlı bir Güney Afrika ma-

* Dick Tracy: Aynı adlı çizgi romanın Amerikan pop kültürünün popüler ve bildik bir karakterini canlandıran kahramanı. Dick Tracy yumuşak kalpli, sert bir polis dedektifidir, hızlı silah çeker ve son derece zekidir. Karikatürüst Chester Gould'un ilk kez 1931 Chicago Tribune'da yayınlanan bu çizgi romanı 1977 yılına kadar devam etmiştir. Dick Tracy karakteri sinemaya da uyarlanmıştır. (Çn.)

dencilik şirketi Salomon Inc.'in yüzde 12'sine sahipti. Dale Amca'nın yanıtı evet, etik inceleniyor oldu (Etiğin incelenmediğini söyleyebilecek bir yatırım bankacısı olabileceğini düşünebiliyor musunuz?), fakat konuyu bunun ötesinde tartışmayacaktı.

Bu kadar Glasnost fazlaydı.

Birkaç sabah sonra John Gutfreund çıkageldi. O güne kadar üst yönetimle samimi konuşmalar yapmaktan bıkmıştık. Gutfreund'in konuşacağı sabah birkaç aday uyumayı planlıyordu. Susan James bu yüce şahsiyet için sınıfın yeterince kalabalık olmamasından korkuyordu. O gün sabahın erken saatlerinde sekreterlere evlerimizi aratmış, gelmediğimiz takdirde ceza alacağımız tehdidini savurmuştu. Konuşmacı olarak Joan Collins gelse nasıl kaçırmayacaksam, Gutfreund'i de kaçırmaya hiç niyetim yoktu. Yeni bir şeyler duymayı beklediğim söylenemez. Ama dolaylı bir şeyler öğrenebileceğimi düşünmüştüm. Çünkü ortada kişiliğini bu kurumun hafızasına kazıdığını söyleyen bir adam vardı; onun hataları ve erdemleri Salomon Brothers'ın hata ve erdemleri sayılıyordu.

Gutfreund çoğunlukla İngiliz aksanını taklit etmekle eleştirilirdi, fakat kariyerinin bu noktasında diğer insanlara arkadaşım demek konusunda kendisini kısıtlıyordu. "Jim Massey çok yetenekli bir arkadaştır," dediğinde olduğu gibi. Anlayabildiğim kadarıyla, böyle olsa bile bu bir İngiliz'den çok Kuzeydoğulu Amerikalı taklidini andırıyordu. Dikkat çeken yegâne taklidi, bir devlet adamı soğukkanlılığına bürünmesiydi. Sinir bozacak kadar soğukkanlı ve ölçülüydü. Yöneltiğimiz her sorunun ardından giderek daha uzun süre susuyordu. Aslında ne düşündüğümüzü öğrenmek istermiş gibi görünüyordu. Bir aday Salomon Brothers'ın hayır işlerine

yönelik politikasını sorduğunda, Gutfreund kaşlarını çattı, uzun süre rahatsız edecek kadar sessiz kaldıktan sonra, hayır işlerinin çok zor bir konu olduğunu ve yapacağımız katkılardan memnuniyet duyacağını söyledi.

Devlet adamı taklidi John Grutfreund'i insanların ondan beklediği aksi, ağzı bozuk trader havasından hoş bir biçimde *uzaklaştırıyordu.* Ve rolünü yalnızca repliklerini söyleyerek değil görüntüsüyle de oynuyordu. Churchill gibi toparlak, Harry Truman gibi seyrek beyaz saçlı ve boy açısından olmasa bile De Gaulle kadar ihtişamlıydı. Peki ama, her sabah "bir borsa spekülatöründen daha dişli" olmaya hazır beklediğini söyleyen adama ne olmuştu? Wall Street çevrelerinde acımasız iktidar oyunlarıyla tanınan adam neredeydi? Yalnızca adıyla yöneticilerin yüreğine korku salan adam neredeydi? Bilmiyorduk. Ve bulmak istediğimizden de emin değildim. Yüksek hassasiyeti ve gizemli suskunluklarındaki sorun, bunların bütünüyle saldığı ünün gölgesinde kalmasındaydı. Hakkında duyduklarımız nedeniyle, ofisinde çay içerken onunla United Way'i* tartışmayı hayal etmek imkânsızdı. Bu ustalıklı devlet adamı numarasını kimbilir kimden kapmıştı? Fakat hiç kimse o görüntünün gerçek olduğunu düşünmüyordu. Yalnızca, bir kobranın hipnotize eden bakışı gibi tehlikeliydi.

Bize fazla bir şey söylemeden, fakat dünya ölçeğinde ünlü bir finansçının yaklaşık olarak nasıl göründüğünü göstererek sınıftan ayrıldı. Ve bu Salomon Brothers yönetimine son teşhir edilişimiz oldu.

* United Way: Merkezi Kanada'da bulunan ve güçlü topluluklar oluşturarak, dünyanın her yerinde yardıma ihtiyaç duyan insanlara yardım ulaştıran sosyal bir kuruluş. (Çn.)

Yöneticilerimizin tuhaf davranışlarının, yalnızca çok fazla para kazanmalarına gösterdikleri bir tepki olduğunu düşünüyordum. Hâlâ Paul Volcker ve Amerika'daki borçlanma dünyasının doldurduğu hindinin tadını çıkarıyorlardı. Aslında onlar, ellerine aniden içi doldurulmuş, büyük ve şişko bir hindi tutuşturulduğunda, başkalarının kırıntılarıyla geçinen orta halli insanlardı. Her zamankinden farklı bir şey yapmadıkları halde bir gecede adeta zorla ihtişam kazanmışlardı. Gelirleri ve gelirleriyle birlikte yaşamları da değişmişti. Siz hayal edin.

Sağlıklı bir yaklaşımla bankadaki hesabınızı düşünen, kontrollü ve özgüvenli biriyseniz ve biri sizin adınıza on milyonlarca dolarlık bir çek kesse, muhtemelen kendinizi refaha ermiş hisseder, havaya tekme savurur ve gece uykunuzda mucizevî şansınızı düşünüp kendi kendinize gülersiniz. Fakat eğer kendinize biçtiğiniz değer, hastalıklı bir biçimde finansal başarınızla bağlantılıysa, muhtemelen elde ettiğiniz her şeyi hak ettiğinize inanırsınız. Bunun içinizdeki soyluluğun bir yansıması olduğunu düşünürsünüz. Ciddiyet ve *ağırbaşlılık* edinir, sonra da bunu özgün ve takdire layık Salomon Brothers kültürünü tartıştığınız her yerde kolonya gibi ikram edersiniz.

Wall Street'te hemen herkes parayı kaynağına bakmaksızın önemsiyordu ve kendi amirlerimiz de bir istisna oluşturmuyordu. Fakat Salomon Brothers içindeki eski kurtlardan birkaçı paralarına karşı daha karmaşık bir tepki geliştirmişlerdi. Bunun nedeni elde ettikleri her kuruşu hak ettiklerinden herhangi bir kuşku duymaları değildi. (Genellikle, Büyük Bunalımı ne kadar iyi hatırlıyorlarsa, Amerika'nın gücünün artmasından o kadar fazla kuşku duyuyorlardı.) Salomon'daki tahvil araştırma bölümünün başkanı Henry Kauf-

man, şirkete geldiğimde kavrama uyumsuzluğuyla ilgili karşılaştığımız en ağır vakaydı. Tahvil piyasasının gurusuydu, aynı zamanda da şirketimizin vicdanıydı. Yatırımcılara hızlı hareket eden tahvillerin aşağı mı yoksa yukarı mı gittiğini söylerdi. Öylesine sık haklı çıkıyordu ki, piyasalar onu İngilizce konuşan dünyanın her yerinde olmasa bile en azından *Wall Street Journal* okuyanlar arasında ünlü yapmıştı. Hatta Dr. Gloom* olarak tanınıyordu. Şerefine bir parti düzenlenmişti, fakat o bütün bunlara son verilmesini ister gibiydi. Temmuz 1987'de *Institutional Investor*'a şöyle yazmıştı:

1980'lerdeki en dikkat çekici gelişmelerden biri, geçmişteki tablonun çok ötesine taşan şiddetli bir borç patlaması oldu. GSYİH'ya göre, mevcut parasal genişlemeye göre beklenebilecek miktarın çok ötesindeydi. Fakat sanırım bu, finansal sistemin serbestleştirilmesi, yeterli bir disiplin ve güvence yerine finansal girişimciliğin devreye sokulması sonucunda ortaya çıktı. İşte sonunda bu noktadayız.

İşte *bu* noktadayız: Tuhaf, pervasız ve fazlasıyla köşeli. Salomon Brothers olarak biz de tanınmış finansal girişimciler arasındaydık. Kaufman, sorunun yaratılmasında bizim de payımız olduğunu söylüyordu.

Neredeyse bütün Amerika Wall Street'i borsa ile özdeşleştirirken, 1980'lerde tahvil piyasamız Wall Street'te sesini duyurmaya ve ilerlemeye başlamıştı. Salomon Brothers değişimin kavşağındaydı, doğru zamanda doğru yerde olması sayesinde kazandığı umulmadık paralarla besleniyor, üstün

* Dr. Gloom: Newscastle takımının taraftarı. Yaklaşık 40 yıldır lig ile ilgili tahminlerde bulunan Gloom ABD'nin en renkli tahmincilerinden biri olarak biliniyor. (Çn.)

tahvillerdeki üstün alım-satım becerisiyle haklı olarak övünüyordu. Tahvil piyasasındaki bu patlamanın nereye varacağına ilişkin doğru bir görüşü yoktu. Umulmadık kazançların ne yapılacağı konusunda bir görüş sıkıntısı da yoktu. Trader'ın daima bir bakış açısı vardır. Ama görüşler hem keyfi hem de kendinden menkuldü. Ve 1980 yılından sonra Salomon Brothers, Amerikan şirketler tarihinin en pahalı ve en düşsel ticari yolculuklarından birine koyuldu. Yolculuğun çoğu kısmında da kendi sırtını sıvazladı.

Eğitimin yaklaşık sekizinci haftasını arkamızda bıraktığımızda konuşmacıların yüzleri birbirine karışmaya başlamıştı. Ancak tam o sırada pat diye karşımıza Brooklyn aksanıyla konuşan ve yaşlı bir beygir gibi öksüren yeni bir trader çıkıverdi; bir yandan sigarasından nefes çekiyor bir yandan ders veriyordu. Onu diğer konuşmacılardan ayıran bir şey vardı. Başlangıçta bunun ne olduğunu tam olarak anlayamadım. Sonra fark ettim, yüzündeki kırışıklıklardı. Bu adam yaşlıydı. İşine yönelik tutumu bizim standartlarımızla duygusaldı. Bize en sevdiği vecizeleri dağıttı: "Gördüğünüz gibi işlem yaparken durup kendi sırtımı sıvazlamam. Çünkü ne zaman sırtımı sıvazlasam, ardından hissettiğim duygu belden aşağı yediğim sert bir tekme olur. Ve bu pek hoş olmaz." Başarısını neye borçlu olduğu sorulduğunda, "Körler dünyasında tek gözlü bir adam kral olur," dedi. Hepsinden iyisi de, piyasalarla ilgili bilgiler konusunda bize pratik bir kural öğretmesiydi. Daha sonra bundan yararlandım: "Bilmediğini söyleyenler ve bilip de söylemeyenler."

Borsadan söz ediyordu. Dallas Hisse Senedi birimi gibi kariyerlerini unutanları barındıran ve sevilmeyen, hareketsiz bir yer olarak bilinen hisse senedi bölümünde çalışıyordu.

Hisse senedi satıcılığı yapmak için Dallas'a postalanmaktan kaçınmanın en iyi yolu, hisse senedi bölümünden biriyle asla karşılaşmamaktı. Bu bölümün sizi istihdam edebilmesi için seçilmeniz gerekiyordu. Hisse senedi bölümünden gelenlerin konuştuğu hafta boyunca sandalyelerimize mümkün olduğunca gömüldük. Eğitim programı bittikten sonra onları bir daha asla görmeyeceğimizi düşünüyorduk. Bu beceriksiz oldukları anlamına gelmiyor. Salomon Brothers, Wall Street'teki yeni hisse senedi ihraçlarının tanınmış alım-satımcılarından biriydi ve en üst sıradaki ikinci ya da üçüncü hisse senedi trader'ıydı. Fakat Salomon Brothers içinde, hisse senedi bölümünde çalışanlara ikinci sınıf vatandaş gözüyle bakılıyordu. Hisse senetleri tahvil bölümüne kıyasla hiç para kazanmıyordu.

Hisse senedi bölümü esas işlem katı olan 41. katta değil, bir kat alttaydı. Kırkıncı katın tavanları alçaktı, hiç penceresi yoktu ve makine dairesine benziyordu. Hisse senedi trader'larının dışında çok sayıda tahvil satıcısını barındırıyordu (41. kata yalnızca Sallanan Büyük Sopa adı verilen trader'ların girmesine izin veriliyordu). 40. kat her zaman ormanda toplu halde serenada girişmiş cırcır böceklerinin ötüşüne benzer detone seslerle uğulduyor, bu da hisse senedi ve tahvil satmak için ne kadar çok çaba harcandığını gösteriyordu: yüzlerce kişi yalvaran ses tonlarıyla ellerindeki kâğıtları olduğundan daha iyiymiş gibi göstermek için hummalı faaliyet içindeydi. Her dakika, 41. kattan biri daha fazla tahvil satmaları için 40'taki satıcılara bağıran ve yaygaracı adı verilen bir hoparlörden bağırıp yaygara koparıyordu. Bir keresinde, şirket Revco adlı bir eczane zincirinin tahvillerini satmaya çalıştığı sırada 40. kata girmiştim (bu şirket daha sonra iflas etti ve tahvillerin bedelini ödeyemedi). Hoparlör-

den şöyle bir ses yükseliyordu: "Hadi, gerçekleri satmıyoruz!" Kırkıncı katta yaşam dehşet vericiydi.

Kırkıncı kat her açıdan güçlü 41. kattan coğrafyanın öngördüğünden çok daha uzaktı. Mesela 40'ın ayrı bir asansörü vardı. İnsanlar bütün gün 40 ile 41 arasında gidip gelirler ama asla birbirlerine bakmazlardı. İletişim sistemleri yeterince gelişkin ve insan ilişkileri yeterince ilkeldi. Öyle ki Dallas'daki satıcı kendisini 41. kata ancak 40. kattaki bir satıcı kadar yakın hissederdi. Dallas'daki satıcılar bazı açılardan Güç Merkezi'ne daha yakındı. Hiç değilse 41. katı ziyaret ettiklerinde, uzak mesafeden geldikleri için bölüm müdürleri onlara merhaba derdi.

Hisse senedi bölümü yaşamdaki iniş çıkışlarla ilgili bir dersin konusuydu. Bir zamanlar borsa Wall Street'in en büyük gelir kaynağıydı. Komisyonlar yüksek, sabit ve pazarlıksızdı. Bir hissenin her el değiştirmesinde ilgili broker çok fazla çalışmaksızın güzel ücretler alabiliyordu. Her durumda iş hacmi aynı olmasına rağmen, yüz hisselik bir talimat yerine iki yüz hisselik bir talimatı yerine getiren broker'a çift maaş ödeniyordu. Sabit hisse senedi aracılık komisyonları 1 Mayıs 1975'te – broker'ların İşçi Bayramı dedikleri gün- son bulmuş, o günden sonra, tahmin edilebileceği gibi komisyonlar çökmüştü. Sonuç olarak, 1976'da Wall Street'te gelirler yaklaşık altı yüz milyon dolar gerilemişti. Güvenilir para makinesi arızalanmıştı.

Ardından, olanlarla alay eder gibi tahvil piyasası patlamıştı. Tahvil piyasalarının yükselmesiyle, hisse senedi satıcıları ve trader'ları görece düşük ücretli kişilere dönüşmüştü. Biraz para kazanıyorlar ve yüzleri azıcık gülüyordu ama tahvilciler kadar neşeli olamıyorlardı. Örneğin hiçbir hisse senedi trader'ı bir milyon papel karşılığında Yalancının Poke-

ri'ni oynamayı hayal bile edemezdi. Parayı nereden bulacağını düşünürdü.

Biz eğitime katılan adaylar elbette yoksul kalmak istemiyorduk. Bu da hisse senedi bölümündekilerin kendilerine katılmamız için bizi ikna etmeleri gibi bir soruna neden oluyordu. Eğitim programına geldiklerinde, çoğu tahvilcinin yaptığı gibi bize sırtlarını dönmek yerine, dikkatimizi hızla kendilerine çekmek için uzun ve kesintisiz bir pazarlama konuşması yapıyorlardı. Konuşmaları dokunaklı ve savunmacıydı, sorunu abartıyorlardı. Biz adaylar çoğu açıdan geri olabilirdik. Ama modayı izliyorduk. Ve genelde eğitim sınıfında bize yapılan muamelenin, konuşmacının sunacağı işin arzu edilirliğiyle ters orantılı olduğunu biliyorduk. Bundan da bir ders çıkarmıştık: En iyi işi elde etmek istiyorsan en kötü muameleye dayanmalısın.

Bu nedenle eğitimde bir aday olmak müşteri olmaktan çok da farklı değildi. Hisse senedi piyasası amansız bir rekabet içerdiğinden, bu bölümdekiler bir işi almak için müşterilerini nasıl hoşnut edip yaltaklanıyorlarsa, bize de aynı şekilde hoşnut edip yaltaklanmak zorundaydılar. Yatırımcı IBM hisselerini Salomon'dan alabileceği gibi, pekâlâ diğer 40 hisse senedi aracısına da gidebilirdi. Oysa tahvil satıcıları bizi haksız yere tekmeleyip, dövebilirlerdi. Tıpkı müşterilerine yaptıkları gibi, çünkü Salomon belirli tahvil piyasalarında neredeyse tekeldi. Bize gösterilen davranış tarzından her piyasadaki davranış standardını ve Salomon'un bu piyasalardaki egemenlik düzeyini anlayabiliyorduk. Her aday tarafından dile getirilmese de, nihai mesaj herkesin zihnine kazınmıştı: Hisse senedi bölümüne katıl ve Willy Loman*

* Willy Loman: Arthur Miller'ın The Death of a Salesman (Bir Satıcının Ölümü adlı oyununun kahramanı. (Çn.)

gibi el etek öp; tahvil bölümüne katıl ve Rambo gibi el etek öp.

Yine de hisse senedi bölümünde çalışanlar mutlu görünüyordu. Bunun nedenini onlarla biraz zaman geçirdikten sonra bunun nedenini kavramıştım. Tahvil trader'ları ve tahvil satıcılarına göre üzerlerinde daha az baskı vardı. Breughel'in bir kır resmindeki köylüler gibi kendi paylarına düşeni kabullenmişlerdi ve yaşamın basit zevklerinin tadını çıkarmaktan memnundular. Hamptons'da değil de Jersey sahilinde bir evleri vardı. Zermatt'a değil de Vermont'a kayağa gidiyorlardı. Ve takdir etmek benim için zor olsa da, hisse senedi bölümündeki insanların kariyerleri vardı. Boğa piyasalarını, ayı piyasalarını ve hareketsiz piyasaları görmüşlerdi. Sevgili borsaları ayakta kaldığı sürece, göreli yoksulluklarına aldırış etmedikleri görülüyordu. Umutsuzca bizi işlerinin ne kadar anlamlı olduğuna inandırmaya çalışıyorlardı. Bu amaçla şiir kitapları, makaleler ve eğitim programı modüllerinin başlangıcındaki kotasyonları dağıtmışlardı. Ne yazık ki modül bir trader tarafından yazılmış olan ve "Bir Trader'ın Anıları" başlığını taşıyan şu pasajla başlıyordu:

Öğrendiği piyasa deniz gibiydi, hem saygı hem de korku uyandırıyordu. Dingin bir yaz günü sakin sularda yelkenle gezer, keyifli rüzgârın tadını çıkarır, sularda neşeyle yüzer ve güneşlenirdiniz. Ya da sakin dalgalara dalıp uyuklardınız. Birden yüzünüze soğuk bir rüzgâr çarpardı, bulutlar toplanır, güneş kaybolurdu. Şimşek çakar, gök gürlerdi; okyanus azgın dalgalarla çalkalanmaya başlardı; narin tekneniz kabaran dalgalara çarpar ve yanlarından su almaya başlardı. Mürettebatın yarısı gemiden denize düşer... Sırılsıklam sahile çıkardınız... Çıplak ve bitkin plaja uzanır, hayata şükrederdiniz...

Hisse senedi bölümü yalnızca azgın denizlere değil aynı zamanda reddedilmeye de tahammül ediyordu. Hisse senedi modülünün yöneticisi Laszlo Birinyi bizi etkilemek için her gün cesurca ve çoğunlukla parlak konuşmalar yapıyor, ama her defasında başarısız oluyordu. Laszlo'nun hisse senedi bölümünü pazarlamak için kullandığı ana fikir şu soruydu: Saat altı buçukta televizyonunuzu açıp, Dan Rather'in piyasanın o gün 24 puan yükseldiğini söylediğini duyduğunuzda, bunun hangi piyasa olduğunu düşünürsünüz? Ardından Laszlo, "Yoksa onun A Sınıfı sanayi tahvillerinden söz ettiğini mi düşünürsünüz? Ha! Hisse senedi piyasasından, yani borsadan söz ediyordur. Diğer bir deyişle, eğer hisse senedi bölümüne katılırsanız anneniz geçiminizi nasıl kazandığınızı bilecektir.

Laszlo borsanın uzun geçmişini ve kültürünü de vurguluyordu. Will Rogers'dan John Kenneth Galbraith'e kadar herkes borsa konusunda yazıp çizmişti. Onlardan alıntılar yapıyordu. Hisse senetleri bölümüne katılmak kendi şirketimizden çok daha büyük bir şeyin parçası olmaktı. Kendi şirketimizden daha büyük bir şey olabileceğini hayal edebileceğimizden emin değildim. Ve hayal edebilseydik bile bu borsa olmayacaktı. Sonuç olarak Laszlo'nun bu söylemi asla işe yaramadı. Ne tarih ne de kültür bizi harekete geçiremedi; ve her koşulda, borsanın çalışmak için cazip bir yer olmadığı izlenimini yarattı. Bütün o akıllı adamların borsa konusunda yazıp çizdikleri, Walter Gutman adlı birinden yaptığı aşağıdaki alıntıdaki gibi, "*Bir Trader'ın Anıları*" kadar zevksizdi:

"Kadınlar dışında, her saat, her gün böylesine ani gelişmeler vaat eden yegâne şey fiyat şerididir; hiçbir şey sizi bu kadar sık hayal kırıklığına uğratmaz ve zaman zaman içinizi inanılmaz, ihtiraslı bir ihtişamla doldurmaz."

Yalnızca cinsel zaferlerini hatırlayan erkek adaylar gözlerini kaçırıp, kızarmışlardı. Kim bilir kadın adaylar ne düşünmüştü?

Yine de derine inildiğinde borsacılar, ham deneyim dışında kitaplardan veya okuldan öğrenilenlere pek aldırış etmiyorlardı. Kendi konumlarını savunmak için borsanın efsane ismi Benjamin Graham'dan alıntılar yapıyorlardı: "Borsada matematik ne kadar detaylı ve karmaşıksa, çıkardığımız sonuçlar o kadar belirsiz ve spekülatif hale gelir... Ne zaman diferansiyel hesap veya yüksek cebir işin içine girse, bunun, trader'ın deneyimsizliğini teoriyle telafi ettiğine ilişkin bir uyarı sinyali olduğunu düşünebilirsiniz."

Bu, eğitim sınıfındaki 80 master ve 15 doktora derecesi sahibi öğrenciye saçma gelmişti. Eğer yasalar bir ok ve yayla avlanmanıza izin veriyorsa elinizde bazuka olması ne işe yarardı? Hisse senedi bölümü fazlasıyla geri kalmış görünüyordu. Pazarlama faaliyetlerinin hiç işe yaramadığının farkındaydılar. Böylece bir gün konferanstan vazgeçip kendi Parlak Genç Adam'larından birini bizimle konuşmaya gönderdiler. Gelen kişi onların parlak yeni oyuncağıydı. İşi zekâsıyla gözlerimizi kamaştırmak, bilgisiyle gözümüzü kör etmekti. Bölümdeki en yeni ve en hararetli birim olan program işlemlerinde çalışıyordu (Ekim 1987'deki borsa çöküşünden bu işlemler sorumlu tutulmuştu). Kendi uzmanlık alanı hakkında konuştu. Sonra sorulara geçti. Chicago'dan master derecesi olan Franky Simon onu etkisiz hale getirmek için hemen hareketlendi.

Arkadaşım Franky, "Hisse senedi opsiyon işlemlerinde gama ve teta'nızı mı yoksa yalnızca delta'nızı mı hedge edersiniz? Ve eğer gama ve teta'nızı hedge etmiyorsanız, niçin?" diye sordu.

Hisse senedi opsiyonları uzmanı yaklaşık on saniye başını salladı. Kelimeleri anladığından bile emin değilim. Adaylar da aynı ölçüde ilgisizdi (çünkü bu sıkıcı bir soruydu), fakat kendisine saygısı olan her opsiyon trader'ının bir acemi-nin meydan okumasına nasıl karşılık vereceğini bilmesi gerektiğini düşünüyorduk. Opsiyon trader'ı keyifsiz bir gülümsemeyle durumu kurtarmaya çalıştı. "Cevabı bilmiyorum. Muhtemelen bu nedenle işlemlerde sorun yaşamıyorum. Öğrenip yarın söyleyeceğim. Aslında bu opsiyon kuramında o kadar iyi değilim," dedi.

Franky, "İşte bu yüzden hisse senetlerinde çalışıyorsunuz," diye iğnesini batırıverdi.

Bu onu bütünüyle bitirdi. Hisse senetlerinin o güçlü olduğu varsayılan genci yanıt veremedi. Acı içinde kıvranıp tostoparlak oldu. Ne kadar aşağılayıcı! Hem de bir aday karşısında...

Sonuç olarak hisse senetleri bölümünde görülmek sevimsiz bir olaya dönüştü. Hisse senedi bölümü, adayları daha ileri bir eğitim programına dahil ettiğinde yaşadığımız dehşeti düşünün. Biryini her birimizle akşam yemeği yemek konusunda ısrar etmişti ve aniden hepimiz Dallas'daki Hisse Senetleri bölümümün adayları oluvermiştik. İnsanlar paniğe kapılmıştı. Çoğu hiç işe yaramayacağını göstermeye çabaladı. Ancak birkaçı bu alanda uzmandı. Bu yüzden, koşabildikleri halde artık kaçamıyorlardı. Hiç kimse güvende değildi. Hisse senetleri bölümünün "ilgilendiği" adayların kısa bir listesini hazırladığına ilişkin dedikodular yayıldı. Ardından korkunç bir haber aldık. Hisse senedi bölümü, kısa listesinde yer alan adayları daha yakından tanımak için bir tekne gezisi düzenlemeyi planlıyordu.

Bu gerçek olabilir miydi? Gerçekti. Biryini altı adaya göz koymuştu, ama bilgi kaynağım bu kişilerin kimler olduklarını bilmiyordu. Davetiyeler geldiğinde isimler ortaya çıktı. Altı kişiden dördü arka sıra müdavimlerindendi. Demek ki dünyada kabaca da olsa adalet vardı. Beşincisi Myron Samuels'e geldi. Samuels davetiyeyi alınca gülebildi, çünkü yerel yönetim tahvilleri birimi onu kurtaracağına dair söz vermişti. Altıncı davetiye ise banaydı.

Kendimi görücü usulüyle evlendirilmiş bir kadının, kendisi için seçilen eşin korkunç yüzünü gördüğünde acı içinde kıvranmasına benzer bir çaresizlik içinde hissettim. Salomon Brothers'daki geleceğimle ilgili söyleyecek çok şeyim olmasına rağmen, bölüm müdürlerini araya koyarak yaratacağım etki yalnızca zayıf ve dolaylı kalacaktı. Kurulmakta olan bu kapana düşmemenin yolu hisse senedi bölümüne soğuk davranmak, aynı zamanda da bir başka bölümün müdürünü beni istemeye ikna etmekti. Hisse senedi bölümünü kızdırdığım takdirde, beni işten attırmaya çalışmaları gibi bir risk oluşuyordu. Bu bölümün büyük bir gücü olmadığı doğruydu. Fakat beni işten attırmak büyük bir güç gerektirmiyordu.

Tekne Manhattan'ın güney ucundan hareket etti. Hisse senedi bölümünden adamlar bizi köşeye sıkıştırıp kendi piyasalarını abartılı bir biçimde övmeye çalıştılar. Adaylar boksörler gibi bir ileri bir geri gidip geliyorlardı. Üç dakika teknenin ön kısmına, ardından arkasına, sonra makine dairesine geçerek dolaşıp durduk ve tekne giderek daha da küçüldü. Gezinin birinci saatinde artık küçücük bir sandal oluvermişti. Çok geçmeden, dalgalar *Circle Line* adlı teknemizi dövmeye başlarken, biri hemen *Bir Trader'ın Anıları*'nı sahneye koymaya girişti.

Eşleşme törenleri acımasız biçimde doğrudandı. Sizi teknede sıkıştırır sıkıştırmaz birkaç viski içiriyorlar, burnunuz Wall Street kanyonlarının üzeri gibi pembeleşinceye kadar bekliyorlar ve *Circle Line*'ı Borsanın rotasına sokuyorlardı. Ardından bir birim müdürü kolunu omzunuza atarak size özellikle yetenekli bir aday olduğunuzu ve bu yeteneği başarılı bir kariyer güvencesi veren hisse senetlerinde kullanmayı isteyip istemediğinizi soruyordu. Borsanın tarihini düşün! Kültürünü düşün! Bense, tam tersine Wall Street'te ayakta kalmanın kuralını düşünüyordum: Başka birinin teknesinde teklif edilen bir şeyi asla kabul etme, yoksa sabahleyin pişman olursun. Herşeye rağmen olağanüstü tetiktim ve başımı derde sokmamanın bir yolunu bulmuştum.

Tekne gezisinin ertesi günü Myron Samuels geziyi bir "çakal sabahı" olarak tanımlıyordu. Sarhoşken tanıştığınız biriyle bir gecelik bir ilişki yaşadıktan sonra sabah uyanır ve yattığınız kadının yüzünü ilk kez görürsünüz; kolunuz kadının boynuna dolanmıştır ve onu uyandırmak yerine tuzağa düşmüş bir çakal gibi kolunuzu yavaşça çekerek alelacele oradan sıvışırsınız. Sabahın zalim aydınlığında hisse senedi bölümü yine sivilceli ve şişman görünmeye başlamıştı.

Avcılar hâlâ peşimizdeydi. Salomon hisse senedi bölümünün, en büyük müşterilerinden biriyle yapacağı beyzbol maçına oyuncu olarak davet edilmiştik. Bir gece önce kulağıma yatıştırıcı sözler fısıldayan bölüm müdürü şimdi adımı bile hatırlamıyordu. Müşterilerini memnun etmeye kendisini öylesine kaptırmıştı ki, başka hiçbir şeyden kaygı duymuyordu. Oyunda Salomon takımı olarak kazanmamız gerektiği açıktı. Aynı zamanda, acayip olsa da diğer takım şaka yaptığında gülmek zorundaydık. Amacımız doğrultusunda birkaç top kaçırmış ve salaklar gibi kıkırdamıştım, çünkü bu

şakacı adamlar müşterimizdi! Ama bir gece önce, kendimi tuvalete kilitleyerek doğru bir şey yaptığımı biliyordum.

Eğitim programının sonuna yaklaştığımızda odanın arka tarafında, giderek daha fazla kişi Yalancının Pokeri oynamaya başlamıştı. Tahvil işlemleri sınıftakilerin yarısından fazlasının hayallerini süslüyordu. Normal insanlar gibi "al" ve "sat" demek yerine "talep"ve "teklif" sözcüklerini kullanıyorlardı. Azimli trader'ların tümü, sayılabilecek her şeyden piyasa üretiyorlardı. Bu piyasalar Giants'ın* alacağı puandan, ilk Japon'un uykuya dalmasının kaç dakika tutacağına ve *New York Post*'un arka sayfasındaki kelime sayısına kadar değişiyordu. Her sabah sınıfın ön tarafında umutlu bir genç, "Sandviçinin dörtte birine bahse girmeye hazırım!" diye bağırıyordu.

Tahviller, tahviller ve yine tahviller. Geçimlerini sağlamak için tahvil işlemleri yapmaktan yana olmayanlar, onları satmak istiyorlardı. Başlangıçta işlem yapmayı ümit eden bazı kadınlar da artık bu gruba dahil olmuştu. Salomon Brothers'da erkekler işlem yapıyordu. Kadınlarsa satıyordu. Salomon'daki cinsiyet düzenini hiç kimse asla sorgulamadı. Ama kadınların işlem yapmasının yasaklanması halinde neler olacağı herkes açısından açıktı: Bu yasak kadınları iktidardan uzak tutacaktı.

Trader, piyasalarda Salomon Brothers adına bahse girer. Satıcı ise dış dünyanın çoğu açısından trader'ın sözcüsüdür.** Satıcı emeklilik fonları, sigorta şirketleri ve kredi tasarruf kuruluşları (Saving and Loans S&L) gibi kurumsal ya-

* Giants: ABD beyzbol ligi takımlarından San Francisco Giants. (Çn.)

** Veya şeytanın avukatı (Çn.)

tırımcılarla konuşur. Bu iki iş için gereken asgari beceriler oldukça farklıdır. Trader'ların piyasa mantığını kavramış olması gerekir. Satıcıların ise insanlar arası ilişkilerde usta olması. Fakat en iyi trader'lar aynı zamanda mükemmel satıcılardır, çünkü müşterilerini X tahvilini almaya veya Y tahvilini satmaya ikna etmesi için önce satıcıyı ikna etmek zorundadırlar. Ve en iyi satıcılar da mükemmel trader'lardır, çünkü portföylerini yönetmeleri için fiilen kendilerine teslim eden müşteriler bulmuşlardır.

Trader ile satıcı arasındaki fark yalnızca işlevsel değildir. Dükkânı trader'lar yönetir ve bunun nedenini anlamak zor değildir. Bir satıcının yılsonu ikramiyesini trader'lar belirler. Trader'ın ikramiyesi ise işlem defterlerine kayıtlı kârlara bakılarak belirlenir. Satıcının trader üzerinde hiç etkisi yokken, trader satıcıyı bütünüyle kontrolü altında tutar. Genç satıcılar sinmiş ve korkak bakışlarla etrafta koşuştururken genç trader'ların purolarını tüttürmesi şaşırtıcı değildir. Trader sultasının kurumsallaşması kimseyi şaşırtmamalıdır. Trader'lar paraya en yakın insanlardır. Şirketin en üst kademesindeki yöneticiler trader'lıktan gelmiştir. Gutfreund de bir zamanlar trader idi. Hatta yer yer, muhtemelen trader'ların başlattığı, tüm satışçıların kovulacağına ve şirketin yalnızca hoş bir sükûnet içinde çalışacağına ilişkin söylentiler dolaşıyordu. Kahrolası müşterilere kimin ihtiyacı vardı ki?

İyi tahvil trader'larının kafaları çok hızlı çalışıyordu ve muazzam dayanıklıydılar. Her gün 12 saat, bazen de 16 saat boyunca piyasaları izliyorlardı ve izledikleri yalnızca tahvil piyasaları değildi. Düzinelerce finans ve emtia piyasasını, hisse senedi, petrol, doğal gaz, döviz ve tahvil piyasasını bir biçimde etkileyebilecek diğer tüm piyasaları takip ediyorlardı. Sabahın 7'sinde koltuklarına oturuyor ve hava ka-

rarıncaya kadar kalkmıyorlardı. Çok azı işleri hakkında konuşuyordu; istenmeyen bir savaştan çıkmış gaziler gibi ketumdular. Kâra ve paraya değer veriyorlardı. Özellikle paraya, paranın satın alabileceği her şeye ve çok parası olan insana atfedilen itibara değer veriyorlardı.

Geleceğimle ilgili hiçbir somut planım olmaksızın şirkete geldiğimde, önerilecek herhangi bir şeyi değerlendirmeye açıktım. Ancak, çok sayıda tahvil alım-satımcısı ile tanıştığım için, tahvil trader'ı olamayacağımı, onlarla en küçük bir benzerliğim bile bulunmadığını çok kısa bir süre içinde anlamıştım. Gördüğüm kadarıyla ortak hiçbir yanımız yoktu ve bir trader olmayı ancak bir Çinli olmayı düşünebileceğim kadar ciddiye alabilirdim.

Bu durumda satıcı olmak zorundaydım. Ancak, trader olma fikrinden biraz daha makul görünmekle birlikte kendimi tahvil satıcısı olarak da düşünemiyordum. Okuldan çıkıp Salomon'a geldiğimde de, daha önceki dönemlerdeki beceriksizliği yaşıyordum. İşlem katında çalışma fikrinin bana verdiği sıkıntı, eğitim programı ilerledikçe azalacağına daha da korkutucu olmuştu. Kırk birinci kattan gelip konuşma yapan tahvil satıcıları tanım gereği şirketin liderleriydi ve benim için bir rol modeli oluşturabilirlerdi. Ancak çalımlı sıradanlıklarıyla bana bağlanabileceğim herhangi bir şey sunmamışlardı. Tahvil satmak dışında hiçbir şeyle ilgilenmiyorlar ve Salomon Brothers dışındaki yaşamdan nadiren söz ediyorlardı. Sanki yaşamları 41. katta başlamıştı ve orada sona erecekti; ve ben Alacakaranlık Kuşağı'na girmek istemediğimi düşünerek kaygılanıyordum.

İşlem katında, başlangıçta düşündüğümden daha farklı insanlar başarılı olmuştu. Bizimle konuşanlardan bazıları gerçekten berbat insanlardı. Terfi edebilmek için diğerlerini

eziyorlardı. Kadınları taciz ediyor, acemileri aşağılıyorlardı. Onların müşterileri yoktu. Kurbanları vardı. Sallanan Büyük Sopa'nın içgüdüsel olarak şeytan olması önemli değildi. Mesele, bir kişi bu büyük sopayı sallamaya devam ettiği sürece iyi ya da kötü olmasının herhangi bir önem taşımamasıydı. Oyunun son perdesinde, 41. kattaki kötü adamlar hak ettikleri cezayı çekmiyorlar (kötü insanlar oldukları için mi başarılı oldukları, yoksa yaptıkları işin doğasının, erdemli insanlar yerine onları mı tercih ettiği ayrı bir soru olmasına rağmen) ve sayıları giderek artıyordu. İşlem katında iyilik işe yaramıyordu. Ne ödüllendiriliyor ne de cezalandırılıyordu. Yalnızca yapılıyor ya da yapılmıyordu.

Kırk birinci kat şirketin en hırslı insanlarının mekânı olduğundan ve kâr ve ihtişam peşinde koşmanın hiçbir kuralı bulunmadığından, burada çalışanlar, en hunharları dahil daha endişeli görünüyorlardı. Dizginsiz bir biçimde kişisel çıkar peşinde koşmanın sağlıklı olduğuna dair tek bir basit anlayış egemendi. Ya yersin ya da seni yerler. 41. kattakilerin bir gözü arkalarındakileri kollayabilmek için sürekli arkaya bakıyordu, çünkü altınızdaki basamaktan sıçrayıp işinizi elinizden almaya çalışacak birinin nasıl davranacağı bilinmezdi. Aslında Salomon Brothers içindeki kabul edilebilir davranışlar yelpazesi fazlasıyla genişti. Serbest piyasanın, insanların davranışlarını toplumsal olarak kabul edilebilir bir kalıba dönüştürme yeteneği hakkında ipuçları veriyordu. Çünkü bu en kaba haliyle kapitalizmdi ve kendi kendisini imha ediyordu.

Tabii ki Salomon Brothers'da eğitim alan bir aday olarak ahlâk konusunda çok fazla kaygı duymazdınız. Yapmanız gereken yalnızca ayakta kalmaktı. Her an birbirlerinin kıçına tekme vuran insanlarla aynı takımda olmakla gururlanır-

dınız. Okul bahçesinin kabadayısıyla gizemli bir biçimde arkadaş olan küçük bir çocuk gibi, tahvilcilerin koruması altına girmek için onların kusurlarını görmezden gelme eğiliminde olurdunuz. Bu insanlar bizimle konuşmaya geldiklerinde gözlerimi iyice açarak oturur ve daha önce romanlar dışında, hiçbir yerde karşılaşmadığım davranışsal çeşniyi gözlemlerdim. Bir öğrenci olarak bu karakterlerin her birinin muazzam başarılı olduğu önermesinden yola çıkmak, bunu nedenini daha sonra anlamaya çalışmak zorundaydınız. Ve bu ruh haliyle İnşan Pirana'yı eylem halinde ilk kez izleyecektim.

İnsan Pirana bize devlet tahvillerini anlatmaya gelmişti. Parayla ilgili konularda çok bilgili olmasına rağmen, canı ne istediyse ondan söz etmişti. Trader'ların asabını bozan yegâne tahvil satıcısı oydu. Çünkü işleri çoğunlukla onlardan daha iyi biliyordu ve yanlış fiyat vererek kendisini mutsuz etmeleri halinde, genellikle bağırıp yaygara hoparlöründen onları aşağılıyordu. Onun bu davranışı, izleyen diğer satışçıları fazlasıyla memnun ediyordu.

İnsan Pirana kısa boylu ve tıknazdı, bir ragbi takımının falsolu oynayan oyuncusunu andırıyordu. Onunla ilgili en olağanüstü şey, yüzündeki donuk ifadeydi. Koyu renk gözleri, o siyah delikler gerçekten nadiren hareket ediyordu. Ve hareket ettiğinde de adeta bir periskop gibi yavaştı. Ağzının şekli asla değişmiyordu; konuştuğunda daha çok genişleyip daralıyordu. Ve o ağızdan durmaksızın nihai analizler ve küfürler dökülüyordu.

Pirana o gün konuşmasına Fransa hükümetinin canına okuyarak başlamıştı. Fransız hükümeti Giscard adıyla bir tahvil ihraç etmişti (evet, bu Tom Wolfe'un *Bonafire of the Vanities*'de anlattığı tahvildi. Wolfe, Giscard ile ilgili bilgiyi

bir Salomon trader'ından edinmişti; aslında Wolfe kurgusal tahvil satıcısıyla ilgili araştırma yapmak için 41. kata gelmiş ve İnsan Pirana'ya dirsek mesafesinde oturmuştu. Valéry Giscard d'Estaing hükümetinin parlak buluşu olduğu için Giscard adı verilen bu tahvil Pirana'nın canını sıkmıştı. Fransa o tahville 1978 yılında yaklaşık bir milyar dolar toplamıştı. Ama sorun bu değildi. Sorun, tahvilin belirli koşullar altında onsu 32 dolardan altına çevrilebilmesiydi, yani, elinde 32 milyon dolar değerinde tahvil bulunan biri, nakit yerine bir milyon onsluk altın talep edebilecekti.

Pirana, "Kahrolası kurbağalar* kendi kendilerini soyup soğana çevirtiyor," diyerek Fransızların tahvil ihracından çok para kaybettiklerini kastediyordu. Çünkü tahvil altına çevrilebiliyordu ve bir onsluk altının fiyatı şimdi 500 dolar olmuştu. Kahrolası kurbağaların aptallığı Pirana'yı tiksindiriyordu. Bunu öğleden sonra saat 5'te işi bırakma alışkanlığıyla ilişkilendiriyordu. Farklı bir şekilde söylese de, Avrupa'daki iş ahlâkından nefret ediyordu. Bir keresinde, Salomon'un İngiltere ve Kıta Avrupası'nda çalışan bir grup personeli fazla çalışmaktan şikâyetçi olduğunda, "Avrupalı Gerzekler" diyerek onlarla alay etmişti.

Fransa'yı anlatmayı bitirince, devlet tahvili arbitraj işlemlerinin nasıl yapıldığını göstermek için şemalarımızı hızla çevirdi. O konuştukça ön sıradaki insanlar giderek asabileştiler, arka sıradakiler ise kıkırdamaya başladı ve Pirana'nın arkadakiler yüzünden hepimizin canına okuyacağından duydukları korkuyla ön sıradakilerin sinirleri daha da gerildi. Pirana bir insan gibi konuşmuyordu. "Eğer bu kahrolası tahvili lanet bir işlemle satın alırsanız kahrolası, lanet," gibi şey-

* Kurbağalar: Fransızlar. (Ç.n.)

ler söylüyordu. Ve "Bu kahrolası iki yıl içinde kahrolası dikkatinizi vermezseniz, lanet biçimde soyulursunuz," diye devam ediyordu. İsim, fiil ve sıfat kahrolası ve lanetten ibaretti. Konuşmasının hiçbir bölümü bunlardan muaf değildi. Dünyası kahrolası nesneler ve soyulan insanlarla doluydu. Daha önce insanların soyup soğana çevrildiğini duymamıştık. Ve o bunu asabi bir tik gibi öylesine sık tekrar ediyordu ki, her seferinde arka sıradakiler kıkırdamaya başlıyordu. Harvard mezunu olan İnsan Pirana bunun hiç üzerinde durmadı. O hep böyleydi.

Programımıza üç tahvil grubundan (devlet, şirket ve mortgage) düzinelerce satıcı ve trader katılmıştı. Yalnızca birkaçını hatırlıyorum. İnsan Pirana devlet tahvilleri bölümündendi ve Salomon'un işlem katındaki Bela Okuma hareketinin pek de özgün bir örneği sayılmazdı. Şirket tahvilleri bölümünden gelen kişinin sözel ifadeleri çok daha farklı bir bakış açısı içeriyordu. Bize karşı daha farklı ve kesinlikle gözümüzü korkutmaya yönelik bir yaklaşım benimsemişti. İnsan Pirana yalnızca ön sırada oturanların kafasını karıştırmış ama arka sıradakilerce sadece tuhaf karşılanmıştı. Şirket tahvillerini anlatan adam ise herkesin kafasını karıştırmıştı.

Programın başlamasından yaklaşık dokuz hafta sonra, bir sabah erkenden adı anons edilmeden derse gelmişti. Adı...., her neyse damarlarında akan buzlu su nedeniyle biz ona Soğuk Nevale diyelim. Hafif bir İngiliz aksanıyla konuştuğunda havaya yayılan ürpertiyi daha da artırıyordu. Yan yana 12 koltuktan oluşan ve arkaya kadar muhtemelen 15 sıra devam eden tüm sınıfı görebilecek kadar uzun boyluydu. Sıraların arasında bir ileri bir geri yürüyordu. Odaya girdiğinde bir dakika boyunca hiçbir şey söylemeden öylece

durdu. Gözlerini 127 acemiye dikmiş, gri takım elbiseli, uzun boylu, soğuk biri söz konusu olunca o bir dakika epey uzun gelmişti.

Soğuk Nevale sonra sıraların arasında yürümeye başladı. O sırada arka sıra korku ve panik eğilimine girmişti. Fısıldaşmaları duyabiliyordunuz: *"Niçin buraya geliyor? Bunu yapamaz. Ne... yapıyor... bu?"* Fakat en arkaya gitmeden durdu. Odanın ortasında bir yerde sandalyesinin kenarına ilişmiş birini seçip sordu, "Adın ne?"

"Ron Rosenberg," dedi aday.

"Pekâlâ Ron," diye karşılık verdi Soğuk Nevale, "bugün LIBOR kaç?"

LIBOR? LIBOR? Bir düzine arka sıra müdavimi yanındakine böyle fısıldıyordu. "Kahrolası LIBOR ne demek?" LIBOR Londra'daki bankalar arası faiz oranının kısaltmasıydı; Londra'da bir bankanın diğerine verdiği kredinin faiz oranıydı; Londra saatiyle sabah 8'de veya New York saatiyle sabah 3'te açıklanırdı. Bu bir adaya sabah 7'de ders başlamadan önce LIBOR'u öğrenmesi için tam dört saat veriyordu. Soğuk Nevale, tahvil piyasalarındaki diğer bütün olayların yanı sıra LIBOR'u da hemen söylememizi bekliyordu.

"Bu sabah," dedi Ron, "LIBOR yüzde $7^{2/5}$, yani düne göre 25 taban puan yukarıda." Muhteşem. Soğuk Nevale LIBOR'u gerçekten bilen birine sormuştu. Sınıfın en az yarısı, bırakın o günkü oranı, LIBOR'un ne anlama geldiğini bile söyleyemezdi.

Ancak Soğuk Nevale yanıtın üzerinde durmadı; hatta Rosenberg'i tebrik bile etmedi. Sınıfın arkasına doğru yürümeye başladı, attığı her adımda tansiyon biraz daha artıyordu.

"Sen," diye gürledi bir arka sıra müdavimine, "Senin adın ne?"

Aday, "Bill Lewis," dedi

Soğuk Nevale harareti iyice artırarak, "Peki Bill, TED farkı bu sabah ne kadardı?" dedi. TED farkı LIBOR ile üç aylık ABD hazine bonolarının faiz oranı arasındaki farktı. Hazine bonosunun oranı, sınıfın derse başlamasından yalnızca yarım saat önce açıklanıyordu. Ama bunun önemi yoktu. Lewis konuyla ilgili hiçbir şey bilmiyordu. Lewis için bilgisizlik bir ilke sorunuydu. Kızardı, dudağını ısırdı ve küstahça Soğuk Nevale'ye bakarak, "Bilmiyorum," dedi.

Soğuk Nevale, "Niçin?" diye üsteledi sert bir sesle.

Lewis, "Bu sabah bakmadım," dedi.

İşte bu! Soğuk Nevale'nin odanın arkasında bulmaya gittiği şey tam da buydu. Bilgisizlik. Tembellik. Davaya bağlanamama. Bize bunun kabul edilemez olduğunu söyledi. Gutfreund'in sık sık tekrarladığı gibi, Salomon'da eğitime katılan bir aday güncel bilgilere sahip ve yetkin olmalıydı. İşlem katında hakkımızda çok kötü bir izlenim oluşmaya başladığı kuşkusuzdu. Ve benzer şeyler. Sonra sınıftan çıktı, ama gitmeden önce zaman zaman uğrayacağını söyledi.

Soğuk Nevale ve İnsan Pirana 41. katta en sevdiğim iki insan olacaktı. Kimse haklarında saçmalamıyordu. Zalimdiler ama aynı zamanda dürüst ve sanırım adildiler. 41'deki sorunlar, belalı ama adil de olmayan insanlarca yaratılıyordu; adaylar bunlara kendi aralarında lanetli pislikler diyorlardı. İnsan Pirana ve Bay Soğuk Nevale'den neyle karşılaşacağınızı bilerek kurtulabilirdiniz. Ama masasının yanından her geçişinizde kafanıza telefonu fırlatan bir trader'dan nasıl sakınabilirdiniz? Bir kadın, yalnız gördüğü her an kendisini ayartmaya çalışan evli bir bölüm müdürüyle nasıl baş ederdi? Eğitim programı bir hayatta kalma kursu değildi, ama zaman zaman derslere, 41'deki dehşet verici şeyleri or-

taya koyan birileri giriyordu. Mesela bana göre, eğitim programını henüz bir yıl önce tamamlayıp, 41'de çalışmaya başlayan Richard O'Grady adlı genç tahvil satıcısı onlardan biriydi.

O'Grady sınıfa girdiğinde yaptığı ilk şey, genellikle sınıftaki olayları kaydeden video'yu kapatmak oldu. Ardından kapıyı kapattı. Sonra 23. katın pencerelerinin önündeki pervazlarda konuşmalarımıza kulak misafiri olan birileri olup olmadığını kontrol etti ve ancak bundan sonra yerine oturdu.

Bize Salomon'a nasıl geldiğini anlatmaya başladı. Şirketin avukatlarından biriymiş. Avukatlar trader'ların ne kadar iyi olanaklara sahip olduğunu gördüklerinde çoğunlukla trader olurlarmış. Aslında şirket O'Grady'yi iş başvurusunda bulunmaya davet etmiş. İş görüşmesini bir Cuma günü öğleden sonra yapmış. Kendisiyle ilk görüşen kişi Lee Kimmell adlı (bu satırlar yazıldığı sırada icra komitesi üyesi olmuştu) bölüm müdürü olmuş. O'Grady, Kimmell'in odasına girdiğinde, onu özgeçmişini okurken bulmuş. Özgeçmişe bakmış ve "Amherst'in Phi Beta Kappa'sı, yıldız atlet, Harvard Hukuk Fakültesi, çok fazla kişiyle yatmış olmalısın." O'Grady gülmüş (başka ne yapabilirmiş ki?).

Kimmell, "Bu kadar komik olan ne?" diye sormuş.

O'Grady: "Çok fazla kişiyle yatmış olduğumu düşünmeniz."

Kimmel huysuz bir sesle: "Bu komik değil. Kaç kişiyle yattın?"

O'Grady: "Bu sizi ilgilendirmez."

Bunun üzerine Kimmel yumruğunu masaya vurmuş ve "Kem küm etme. Eğer öğrenmek istiyorsam, söyleyeceksin. Anladın mı?" demiş.

O'Grady günün sonuna kadar bu ve benzeri görüşmelerin sıkıntısıyla kıvranmış ve sonunda bana iş veren Leo Corbett ile karşı karşıya gelmiş.

Corbett, "Peki Dick, sana bir iş teklif etsem ne dersin?" demiş.

O'Grady, "Aslında Salomon'da çalışmak isterim ama eve dönüp bunun üzerinde iki üç gün düşünmem gerek," diye yanıtlamış.

Corbett "bir trader'dan çok avukat gibi konuştuğunu" söylemiş.

O'Grady, "Leo bir işlem değil, yatırım yapıyorum," diye üsteleyince, Corbett, "Harvard Hukuk Fakültesi'nin saçma esprilerini duymak istemiyorum. Senin gerçek bir hata olacağını düşünmeye başlıyorum... Şimdi bu odadan çıkıp on dakika sonra geri geleceğim ve döndüğümde cevabını duymak istiyorum," diyerek çıkmış.

O'Grady'nin ilk tepkisi feci bir hata yaptığını düşünmek olmuş. Ardından konuyu bir insan gibi düşünmüş (41'deki diğerlerinin tersine, O'Grady'nin gerçekten insan gibi görünmesi çok rahatlatıcıydı): Beni iş görüşmesine davet eden Salomon. Bu *kaz kafalılar* bana niçin ültimatom veriyorlar? Böylece O'Grady İrlandalılara özgü bir intikam planı hazırlamış. Corbett'in sözünde durmayıp gecikmesi O'Grady'yi daha da kızdırmış.

Corbett geri geldiğinde, "Pekâlâ..." demiş O'Grady, "Dünya kadar para verseniz bile burada çalışmayacağım. Hayatım boyunca sizden daha pislik heriflere rastlamadım. Alın işinizi başınıza çalın!"

Corbett'in yüzüne bir gülümseme yayılmış, "Nihayet hoşuma giden bir şeyler duymaya başlıyorum. Bu bütün gün boyunca söylediğin ilk akıllıca şey" demiş.

O'Grady öfkeyle Salomon Brothers'dan çıkmış ve bir başka Wall Street şirketinde işe girmiş.

Ancak bu, hikâyenin yalnızca başlangıcıydı. O'Grady'nin anlattığına göre, Leo Corbett'e işini alıp başına çalmasını söylemesinden bir yıl sonra hikâye kaldığı yerden devam etmişti. Salomon onu *yine* çağırmış, önceki davranışı nedeniyle özür dilemişti. Bunun akıllıca bir hareket olduğunu söylemeliyim. Çünkü O'Grady yalnızca mükemmel bir tahvil satıcısı olmakla kalmayıp, işlem katında ender rastlanan ve fazlasıyla ihtiyaç duyulan bir iyilik timsali haline gelmişti (Sanırım bir defasında onu dilenciye bozuk para verirken görmüştüm). Şaşırtıcı olan Salomon'un onu yeniden çağırması değil, O'Grady'nin onları dinlemeyi kabul etmesiydi. Akıllı bir adamın bir zamanlar söylediği gibi, tarihin bize öğrettiği yegâne şey, aslında hiçbir şey öğretmediğidir. O'Grady Salomon Brothers'da çalışmayı kabul etmişti.

Ve şimdi bize bilmek istediklerimizi anlatmak üzereydi. "Bu pisliklerle nasıl baş edileceğini öğrenmek istiyorsunuz, değil mi?" dedi. Adaylar başlarını salladılar. O'Grady öncelikle keşfettiği bir sır olduğunu söyledi. Tam işe başlayacağı sıralarda yaşadığı bir deneyim ona önemli bir ders vermişti.

Penn King adında kıdemli bir tahvil satıcısının, uzun boylu sarışın Sallanan Büyük Sopa'nın – tabii eğer böyle bir şey varsa- özel uşağı olmuştu. King bir gün büyük bir müşteri olan Morgan Guaranty için dört tahvilin fiyatlarını bulmasını istemişti. O'Grady de konuyla ilgili trader'a fiyatları sormuştu. Ancak trader onu gördüğünde sinirlenmiş, "Ne bok istiyorsun?" diye çıkışmıştı.

"Yalnızca bir-iki fiyat" demişti O'Grady.

Trader "Meşgulüm," diye üstelemiş, O'Grady de fazla üzerine gitmeden, *fiyatları Qoutron makinesinde aramayı* düşünmüştü.

Fakat tam bilgisayara benzeyen Quotron'un klavyesini kurcalarken, bu kez Penn King fiyatlar nerde kaldı diye parlamıştı: "Sana fiyatları almanı söylemiştim Allahın belası!" Bunun üzerine O'Grady yine koşarak trader'a gitmişti. Trader da "Kahretsin, işte burada, al da bu kâğıtlardan bak,"diyerek O'Grady'nin eline hisse fiyatlarının bulunduğu bir kâğıt tutuşturmuştu. O'Grady kâğıttaki bir sürü fiyat arasından kendi aradıklarını bulmak için masasına dönmüş, ama bunların istediği rakamlar olmadığını görmüştü.

Bu arada Penn, "Nerede bu lanet olası fiyatlar?" diye kükrüyordu.

Bunun üzerine artık ne yapacağını bilemeyen O'Grady, trader ile o ana kadar aralarında geçenleri patronuna anlatmak durumunda kalmıştı.

Penn King yerinde şöyle bir doğrulmuş ve canı epey sıkılmış bir halde, "O zaman şöyle yapacaksın, beni duyuyor musun? Şimdi git o pisliğe aynen şunları söyle" demişti: 'Buraya bak pislik, sana ilk sorduğumda bana fazlasıyla boktan biçimde yardımcı oldun, şimdi kalk ve Morgan Guaranty için o Allahın belası fiyatları bana ver.'"

Böylece O'Grady yeniden trader'ın yanına gitmişti. Aslında Penn King'in söylediklerini yumuşatabileceğini, pislik ve boktan gibi kelimeleri çıkarabileceğini düşünmüştü. Zihninde daha yumuşak bir versiyon vardı.

"Bak, başına dert olduğum için gerçekten üzgünüm," demeyi planlıyordu, "ama Morgan Guaranty en büyük müşterilerimizden biri ve senin yardımına ihtiyacımız var."

Fakat daha yanına gelir gelmez trader ayağını kaldırmış ve avaz avaz bağırmaya başlamıştı: "Yine buraya gelmiş hangi boktan şeyi arıyorsun? Sana söyledim: Meeşguuuulüüüm."

Ve o anda O'Grady yumuşatılmış versiyonu unutarak, "Bana bak *pislik*," demişti. "Sana ilk sorduğumda, bana fazlasıyla boktan biçimde yardımcı oldun, belki şimdi o Allahın belası fiyatları bana hemen verecek nezaketi gösterirsin." Trader şöyle bir bakmış ve sandalyesine yaslanmıştı. O'Grady, trader'ın su içinde iki katı iriliğindeydi. Trader'ın başına dikilmiş ve yaklaşık bir dakika gözünü kırpmadan ona bakmıştı. Etkili olabilmek için bir kez daha, "Pislik!" diye bağırmayı da ihmal etmemişti.

Birden trader'ın gözlerini korku sarmıştı. Yere eğilmiş, çığlık ve inilti karışımı bir sesle O'Grady'nin amirine seslenmişti: ""Pennnn!" "Bu herifin ne boku var?"

Penn de hiçbir fikri olmadığını belirtmek ister gibi masum bir biçimde omuzlarını silkmişti.

Böylece O'Grady olan biteni izleyen ve Penn'in nasıl sırıttığını gören üç dört tahvil satıcısının çılgın alkışları arasında yerine dönmüştü. Aradan iki dakika bile geçmeden *trader elinde fiyatlarla masasına gelmişti.*

Tahmin edebileceğiniz gibi bu hikâye arka sırayı çılgınca keyiflendirmişti; adeta büyük bir galibiyetin ardından havalara uçan, açık tribün müdavimleri gibi coşmuşlardı. Ön sıradakilerin boğazına bir yumru tıkanmıştı. O'Grady eğitimi ve yaradılışı itibariyle temiz ve rahat bir adamdı. İçinde serseri bir İrlandalı yattığı doğruydu, ama eğer 41. kattaki Taş Devri yaklaşımından kaçınacak biri varsa, o da O'Grady'ydi. Peki hikâyeden çıkarılacak ders neydi? Kolay. Harvard Hukuk Fakültesi'nden mezun olmuş, Amherst'de doktora yapmış olsanız, yıldız bir atlet olarak tanınsanız, hatta çok fazla kişiyle yatmış olmanın namıyla taçlansanız da 41. katta bir koltuk kazanmak için birilerini yere sermek zorundaydınız.

Peki pisliklerle başa çıkmanın sırrı neydi? "Bol bol ağırlık kaldırın veya karate öğrenin," dedi O'Grady.

Bu izlenimi doğrularcasına, O'Grady'nin ardından mortgage işlemleri bölümünden insanlar derslere gelmeye başlamıştı. John Meriwether'in istisna olduğunu söyleyebiliriz ama diğer mortgage trader'ları şirketin Sallanan Büyük Sopalarıydı. Mortgage bölümü şirketin en kârlı alanıydı ve adayların çalışmaya can attıkları yerdi. Terbiyesizleşmeye müsait bir yerdi. Eğitimimizin sınıfta geçen kısmı böylece sona ermişti.

Kırk birinci kattaki mortgage işlem masaları, asansörlerle saklanmayı tercih ettiğim köşenin arasındaydı. Köşemi büyük bir titizlikle seçmiştim. Burası candan bir bölüm müdürü ile, onun altında çalışan ve çoğu saldırgan olmayan insanlardan oluşan küçük takımına ev sahipliği yapıyordu. Aslında bu bölüm müdürü, beni Dallas'daki Hisse Senedi birimine atanmaktan kurtaracağına dair söz vermişti. Aynı zamanda geçici barınma alanı sağlamıştı. Her gün asansörden inip 41'de "bölüm müdürümün" bana verdiği sığınağa doğru ilerlerken, mortgage işlem masalarının arasından geçip geçmemeye karar vermek zorundaydım. Ve her gün geçmememin daha iyi olacağına karar veriyordum. Mortgage trader'ları öylesine kötü bir titreşim yayıyorlardı ki, her öğleden sonra etraflarında büyük bir daire çizmek zorunda kalıyordum. Bu durumda bile kendimi huzursuz hissediyordum. Acemilerin başına telefon fırlatmakla ve atış mesafesini artırmak için telefonların kablolarını uzatmakla ün yapmışlardı. Daha sonra telefon bombalarını deneyimli profesyoneller üzerinde de kullandıklarını ve yıllardır Salomon Brothers'da çalışan ve her türlü tacizden nasibini alan bu kişilerin de mortgage bölümünün içinden geçmeyi reddettik-

lerini öğrenmiştim. Wall Street'teki her şirketin kötünün kötüsü züppeleri vardır, bunlar da bizimkilerdi.

Mortgage trader'larından duyduğum korku ve paniğe rağmen, yaptıkları işi ve amirleri Lewie Ranieri'yi merak ediyordum. Aslında Salomon'da eğitime katılan herkes Ranieri'yi merak ediyordu. Lewie Ranieri vahşi ve tüylü dehaydı. İşe posta odasında başlayıp, işlem katına yükselen ve Amerika'da mortgage tahvilleri piyasasını yaratan (şimdi de benzer bir piyasayı İngiltere'de başlatıyordu) Salomon efsanesiydi. Ranieri Salomon'du, Salomon ise Ranieri. Şirketimizde özel olan her şeye, her zaman o örnek gösteriliyordu. O işlem katında başarının ödüllendirildiğinin kanıtıydı. Ranieri'nin kazandıkları sayesinde Salomon Brothers'da aksi takdirde mümkün olamayacak pek çok şey yapılmıştı. Büyük adamı hiç görmemiştim. Hakkında yazılanları okumuştum. Ve bize derse geleceği söylenmişti.

Ama gelmemişti. Kendi yerine bölümünü temsilen üç kıdemli mortgage trader'ını göndermişti. Üçü birlikte rahatlıkla 400 kilo geliyordu. Sınıfın önünde hep birlikte vaziyet almışlardı. Ortadaki, o güne kadar gördüğüm en büyük puroyu içiyordu. Ucuz ama büyük. Onu hatırlıyorum.

Tek kelime etmemiş, bir aday soru sorduğunda homurdanıp, gülmekle yetinmişti. Düzinelerce aday mortgage tahvili işlemleri yapmak istiyordu. Bu nedenle çok sayıda soru sorulmuş ama hiçbir yanıt alınamamıştı. Adaylardan biri saçma bir soru sorduğunda purolu adamın tek İngilizce yanıtını verdiğini hatırlıyorum. Şöyle demişti: "Yani sen mortgage trader'ı mı olmak istiyorsun?" Sonra üç trader aynı anda bir kahkaha patlatmış, düdük çalan römorkör filosuna benzer sesler çıkarmışlardı.

Üzgün öğrenci mortgage trader'ı olmak istiyordu. Otuz beş kişi daha aynı şeyi istiyordu. Sonunda beş kişi seçildi. Ben aralarında değildim ve buna sevindim. Tahvil satıcısı olmak üzere Londra'ya gönderildim. Londra'daki işlem katında aldığım özel eğitime sırası geldiğinde döneceğim. Fakat şimdi mortgage trader'larının öyküsüne devam etmek gerekiyor. Çünkü onlar yalnızca şirketin ruhu değil aynı zamanda 1980'lerde Wall Street'in mikro-kozmosuydular. Mortgage piyasası finans dünyasındaki değişimi gösteren iki ya da üç ders kitabı vakasından biriydi. Londra'daki koltuğumdan mortgage trader'larını çok yakından izledim. Bunun esas nedeni, böylesine berbat görünümlü insanların, kendileri için nasıl böylesine iyi işler yapabildiklerini merak etmemdi. Ranieri'ye hayran olmuştum. O ve trader'ları birkaç yıl içinde Wall Street'teki herkesten çok para kazanmışlardı. Onları hiç ama hiç sevmemiştim, fakat muhtemelen o kadar gözde olmalarının bir nedeni de buydu. Nasıl ki benim varlığım şirketin zafiyetine işaret ediyorsa, onların varlığı da sağlığını gösteriyordu. Mortgage trader'ları Salomon'dan ayrıldığı takdirde canımıza okunacağını anlamıştım. Bir yığın sevimli genç dışında geriye bir şey kalmayacaktı.

5. Bölüm

Takım Arkadaşlarının Kardeşliği

İyilik yapmam. Borçları biriktiririm.

- Eski Sicilya atasözü

Ocak 1985'ti, Matty Oliva Harvard Üniversitesi'nden yeni mezun olmuş ve Salomon Brothers'ın eğitim programına gelmişti. İyi haber, mortgage işlemleri masasında bol paralı bir işe konmasıydı. Kötü haber ise, birimdeki ilk yılı boyunca kötü muameleye maruz kalacak olmasıydı. Kıdemli mortgage trader'ları kötü muamelenin aydınlanma getirdiğini savunuyorlardı. Acemileri gösterişten arındırıyor ve Tanrı'nın yarattığı en aşağılık yaratık olduklarını anlamalarını sağlıyordu. Matty Oliva'nın başına gelmek üzere olan berbat şeyin suçlusu trader'lardı.

Birkaç trader düzenli olarak Matty'den kendilerine öğle yemeği getirmesini istiyordu. "Hey, çaylak, biraz yemeğe ne dersin!" diye bağırıyorlardı. En az huysuz oldukları anlarda, kibarca denilebilecek bir tonla, "Zaman geldi, değil mi Matty?" diyerek görevini hatırlatıyorlardı. Matty bir köleydi, dolayısıyla da ona karşı nazik davranmaya gerek yoktu. Her acemi gibi, o da mortgage trader'larının her an her şeyi yiyebileceğini bildiğinden, tam olarak ne alacağını söylemek de gerekmiyordu.

Bazı insanlar nasıl iflah olmaz içkiciyse, mortgage trader'ları da iflah olmaz oburlardandı. Yemek yerken müdahale edilmesi dışında hiçbir şey, onları yemeksiz kalmak kadar sinirlendiremezdi. Diğer bir deyişle, bunlar bütün gün uysalca diyet kola yudumlayıp, insana "Hiç yemek yemediği halde niçin bu kadar şişmanlıyor?" sorusunu sorduran türden, yüksek tiroitli şişmanlardan olmadıkları gibi, hiç kimseyi tehdit etmediği için sevilen Ed McMahon* gibi neşeli şişmanlardan da değildiler. Mortgage trader'ları, karınlarından homurdanan ve sumo güreşçileri gibi ağırlıklarıyla insanları yere deviren türden şişmanlardandı. Mortgage masasında kendisinden yiyecek istenen bir acemi taşıyabileceği her şeyi alıp getirirdi.

Ocak ayının o uğursuz gününde Matty, işlem katından kafeteryaya gitmek için beş kat merdiven tırmandı. Aday arkadaşlarından birinin tamamen mortgage kölesi haline geldiğini görmesi fazlasıyla alçaltıcıydı. Diğer adaylar özgür insanların neredeyse tüm haklarından yararlanıyorlardı. Matty taşıyabileceği kadar plastik tepsiyi patates kızartması, burger ve kola ile çabucak doldurdu; ayrıca tüm Wall Street'te New York City sağlık müfettişlerinden düzenli uyarılar almasıyla tanınan bir mutfağın ürünü olan, çikolata tanecikli kurabiyelerden birkaç düzine sıkıştırmayı da ihmal etmedi. Sonra ödeme yapmadan güvenlik görevlisinin yanından gizlice savuştu. Buna ister küçük bir zafer, ister kendini kanıtlama, ister fazlasıyla taciz edilmiş bir ruhun küçük bir özgürlük çığlığı deyin. Veya yalnızca tasarruf olarak görün. Matty'nin büyük hatası yiyecek çalmak değil, şişko trader'lardan birine bu işi nasıl yaptığını anlatarak övünmekti.

* Ed McMahon: Amerikalı komedyen, televizyon sunucusu, şovmen. (Çn.)

Matty o öğleden sonra "SEC'in* Özel Projeler Bölümü'nde" çalıştığını iddia eden birinden bir telefon aldı. Arayan kişi, SEC tarafından kendisine Wall Street kafeteryalarında düzeni sağlama yetkisi verildiğini ve Salomon Brothers kafeteryasından üç tepsi yiyecek çalındığına ilişkin bir ihbarı araştırdığını söyledi. Matty'ye bu konuda bir şey bilip bilmediğini sordu.

Matty, ha-ha-ha, dedi. Çok komik.

Hayır diye üsteledi görevli, biz çok ciddiyiz. Wall Street'in etik standartlarının her düzeyde izlenmesi gerekiyor.

Matty yine gülerek telefonu kapattı.

Ancak ertesi sabah işe geldiğinde, Salomon Brothers'ın bölüm müdürlerinden Michael Mortara'yı kendisini beklerken buldu. Mortara mortgage işlemlerinin başındaydı. Bu, eğitim programında konuşma yapan Mortara'ydı. Salomon'un işlem katındakiler zaman zaman Mortara'nın taklidini yaparlardı. Bu taklitlerde tonlama, Marlon Brando'nun *Baba* filmindeki sesinden *Arzu Tramvayı*'ndaki sesine kadar değişirdi.

Mortara üzgün görünüyordu. Matty'ye odasına gelmesini söyledi. "Matty, biraz önce SEC'in Özel Projeler Bölümü'nden bir telefon aldım ve bu konuda ne yapacağımı bilmiyorum. Kafeteryamızdan yiyecek çaldığın doğru mu?" diye sordu.

Matty başını salladı.

Mortara, "Ne sanıyordun? Şimdi neler olacağını gerçekten bilmiyorum. Bak, şimdi masana git, seninle daha sonra konuşacağım. Sorun değil," dedi.

* SEC: ABD Menkul Kıymetler ve Döviz Komisyonu, Türkiye'nin SPK'sı. (Çn.)

Matty günün geri kalan kısmında, piyangoda büyük ikramiye kazanıp da biletini kaybetmiş biri gibi karalar bağladı. Fazlasıyla kötü muamele gören genç bir stajyer trader olmakla birlikte Sallanan Büyük Sopa olmanın eşiğine gelmişti. Amerikan mortgage piyasası dünyadaki diğer tüm sermaye piyasalarından daha hızlı büyüyor, mortgage alım-satımlarını şirketteki en iyi iş haline getiriyordu. 1985'te Salomon'un işlem katı Wall Street'e hakimdi, dolayasıyla orada çalışmak Salomon Brothers'daki hem de Wall Street'teki en iyi işti.

Genç bir mortgage trader'ı, Salomon'da işlem yaparak geçirdiği iki yılın ardından Merrill Lynch, Bear Stearns, Goldman Sachs, Drexel Burnham ve Morgan Stanley gibi hepsi de Salomon Brothers'ın mortgage sihrini kapmaya can atan şirketlerden yağan tekliflerin tadını çıkarırdı. Bu teklifler yılda en az yarım milyon dolar artı işlem kârlarından bir payı garanti ediyordu. Matty henüz bir yıllık trader'dı. İşinde iyi olduğu takdirde dördüncü yılında yılda vergi hariç bir milyon kazanacaktı. Yirmi iki yaşında biri için bu doğru bir zaman ve muhteşem bir yerdi; Matty hem şansı hem de çabaları sayesinde tam olmak istediği yerdeydi. Şimdi ise kafeteryadaki SEC her şeyi mahvediyordu. Bu ne kadar ciddi olabilirdi? Ne denli üzüldüğünü gören mortgage trader'ları, onun gün boyunca yaşamın getirdiği yıkımlar üzerinde kara kara düşünmesine izin verdiler.

Matty ertesi sabah Gutfreund'in odasına ifade vermeye çağrıldı. O güne dek John Gutfreund ile hiç karşılamamıştı, karşılaşması da gerekmiyordu. Mortgage trader'larından biri Matty'ye, "Gutfreund alt kademeden insanlarla ilişki kurmaz," demişti. Gutfreund onu görmek istiyorsa, hırsızlık skandala dönüşmüş demekti. Gutfreund'in odası Matty'nin

masasından yaklaşık yirmi metre ilerideydi. Normalde boş olurdu. Salomon'daki uzun ve mutlu kariyerleri boyunca bu odaya asla adım atmamış insanlar vardı. Bu odanın kuytu köşelerinde, kendilerini savunmada Matty'den çok daha yetenekli insanların başına bile kötü şeyler geldiğini herkes biliyordu. Gutfreund'in yanında oturan Mortara'yı gördüğünde Matty'nin bu görüşmenin nedeniyle ilgili beslediği tüm umutlar söndü. İçeri girdi.

Gutfreund bir süre kafeteryadan cheeseburger çalmanın hiç de komik olmadığı hakkında konuştu. Ardından, "Matthew biraz önce Salomon Brothers icra kurulunun yaptığı uzun ve can sıkıcı toplantıdan çıktım ve..." - uzun bir suskunluk- "senin şimdilik şirkette kalmana karar verdik. Şu anda söyleyebileceğim tek şey Washington'da SEC ile çözmemiz gereken başka sorunlar da olduğu. Seni durumdan haberdar edeceğiz" dedi.

Bir insanın piyasalarda sahip olduğu yegâne şey verdiği sözdür, şerefidir. Eğitim programlarında her yıl John Gutfreund'in bu mesajı alınır. Matty bu işte yeni olduğu için buna inanmış dahi olabilirdi. Her koşulda kariyerinin zarar gördüğünü düşünüyordu. Wall Street'te kaldığı sürece bu hırsızlık olayı peşinden gelecekti. SEC ne zaman içeriden ticaret yapanları ya da yiyecek aşıranları aramaya gelse, Matty sanıklardan biri olacaktı. Fişlenecek, insanlar onun adını fısıldayacaktı.

Matty mortgage masasındaki yerine döndüğünde kıyamete tanıklık etmiş gibiydi. Orada bulunan 20 civarındaki trader için manzaraya katlanmak zordu. Kıs kıs gülerek Quotron makinelerinin arkasına saklanmaya çalışıyorlardı. Matty etrafına baktı ve herkesin yalnızca gülmekle kalmadığını, doğrudan doğruya kendisine güldüğünü gördü. Bölü-

mün ahmağı haline getirilmişti. Fikir Mortara'nın olsa gerekti, ama Mortara oyuna inandırıcılık katması için Gutfreund'i ikna etmişti. Matty, John Gutfreund'in böyle numaralarda yer alacak muziplikte biri olabileceği fikrini önsel olarak reddetmişti. Mortgage trader'larından biri, "Tüm zamanların en büyük ahmağı!" diye bağırdığında gerçek, bir tokat gibi yüzüne çapmıştı. Acemilerin saflığının sınırları olmadığı bir kez daha kanıtlanmıştı. Düşünsenize, SEC kafeteryadaki insanlara baskın yapıyordu!

Matty bunun şaka olduğunu anlayamamıştı. Yüzü, sahte bir infaza katlanmak zorunda kalan birinin, kısa devre yapmış görünümüne benziyordu, ağlamaya başladı. Sonra aniden işlem katından çıktı ve asansöre bindi. Asla geri gelmemeyi düşünüyordu. Buna rağmen hiç kimse onu durdurmaya yeltenmedi. Trader'lar kahkahadan kırılıyorlardı. Gutfreund'in odasından Gutfreund ve Mortara'nın kahkahaları geliyordu. Sonunda Andy Stone adında kıdemli bir mortgage trader'ı, teselliden çok görev duygusuyla, Matty'yi bulmaya gitti. Matty köle olarak ona tahsis edilmişti, dolayısıyla da kendisini sorumlu hissediyordu. Zaten Stone her koşulda daha insani trader'lardan biri olmuştu. Matty'ye New York Plaza Bir'in lobisinde bir bira ısmarladı ve onu, bu şakanın insanların kendisini sevdiğini gösterdiğine ikna etmeye çalıştı; biriyle dalga geçilmesi için o kişinin önce belirli bir saygı uyandırmış olması gerekiyordu. Matty sokaklarda birkaç saat dolaştıktan sonra geri dönmeye karar verdi.

Güney Manhattan'da öfkeyle dolaşırken Matty'nin zihninden geçenleri hayal edebiliyorum. Sakinleştikten sonra gidecek hiçbir yeri olmadığını anlamış olmalıydı. Salomon Brothers'ın mortgage işlemleri bölümüne altın kelepçelerle bağlıydı. Harvard mezunlarının hayatını cehenneme çeviren

bir avuç trader tahvil piyasasının üçte birinde bütünüyle egemendi. Bunlar muhtemelen Amerika'daki tüm şirketlerin çalışanları arasında en yüksek kârları getiren kişilerdi. Piyasaya nasıl egemen olunacağını Matty'ye yalnızca onlar öğretebilirlerdi. Stone'un dediği gibi, trader'ların yalnızca sevdikleri insanlara zulmettikleri doğru değildi. Herkese karşı zalimdiler. Ancak zalimliklerinin bir kısmı kişisel değil, törenseldi. Şakalar bir hoş geldin ayiniydi. Her koşulda, bir yıl sonra Matty de bu tür şakaları yapanlardan biri olacaktı. Bir başka köle stajyer ağlarken Quotron'unun arkasında kıs kıs gülecekti. Hayır, Ocak 1985'te, Michael Mortara'nın az sayıda harika insandan oluşan zengin kardeşler takımıyla, yani Salomon Brothers'ın mortgage trader'larıyla birlikte çalışmaktan iyisi yoktu.

1978 – 1981

Wall Street ödünç para alanlarla ödünç para verenleri bir araya getirir. Salomon Brothers'ın mortgage bölümünü ilk kurduğu 1978 ilkbaharına kadar, ödünç para alan terimi büyük şirketleri, federal ve eyalet hükümetleri ile yerel yönetimleri içeriyordu. Konut sahipleri bu terimin kapsamına girmiyordu. Robert Dall adlı Salomon Brothers ortağı bunu yadırgıyordu. Ödünç para alanlar içinde en hızlı büyüyen grup ne hükümetler ne de şirketler değil, konut sahipleriydi. Yasa yapıcılar, 1930'ların başında, Amerikalıların konut almak için ödünç para alabileceği bir teşvik portföyü oluşturmuşlardı. Bu teşviklerden en önemlisi, mortgage kredilerinin faiz ödemelerinin vergiden düşülebilmesiydi. İkinci önemli teşvik ise mevduat ve kredi sektörüydü.

Sıradan Amerikalıların aldığı konut kredilerinin büyük çoğunluğunu mevduat ve kredi sektörü kullandırıyor ve de-

ğişik düzeylerde devlet desteği ve korumasından yararlanıyordu. Mevduat ve kredi kuruluşlarına verilen mevduat sigortası ve vergi avantajı gibi ayrıcalıklar, dolaylı olarak mevduat ve kredi kurumlarına yatırılan fonların maliyetini azaltıyordu. Washington'daki mevduat ve kredi lobicileri bu ayrıcalıklardan birini Kongre'den geçirme işini sevk ve idare ederken demokrasiye, bayrağa ve elmalı turtaya başvuruyordu. Konut sahipliğinden yana olduklarını, konut sahibi olmanın Amerikan tarzını yansıttığını söylüyorlardı. Kongre'de ayağa kalkıp konut sahipliği aleyhine konuşmak, siyasal açıdan anneliğe karşı bir kampanya yürütmek kadar aykırı hale gelmişti. Mevduat ve kredi kuruluşları samimi bir kamu politikasından güç alarak büyümüşler ve verilen konut kredilerinin miktarı 1950 yılında 55 milyar dolar iken 1976'da 700 milyar dolara yükselmişti. Ocak 1980'de bu rakam 1.2 trilyon dolara ulaşmış ve mortgage piyasası dünyanın en büyük sermaye piyasası olarak ABD'nin birleşik borsalarından baskın çıkmıştı.

Ancak, 1978 yılında Wall Street'te konut kredilerinin büyük bir işe dönüşeceğini düşünmek mümkün değildi. Bununla ilgili her şey küçük ve önemsiz görünüyordu ya da en azından "icra kurullarına" ve "devlet başkanlarına" düzenli tavsiyelerde bulunanlar böyle görüyordu. Konut kredisi veren kuruluşların icra kurulu başkanları, aynı zamanda mevduat ve kredi kuruluşlarının yönetim kurulu başkanlarıydı. Sıradan bir mevduat ve kredi kuruluşunun yönetim kurulu başkanı küçük bir topluluğun lideriydi. Adeta kasabadaki geçit töreninde gösteri aracına sponsorluk yapan biri gibiydi; bu her şeyi anlatıyordu, anlatmıyor muydu? Polyester takım elbise giyer, beş rakamlı bir maaş alır ve tek rakamlı saatlerde çalışırdı. Lions veya Rotary Kulübü'ne üye olduğu gi-

bi mevduat sektöründe 3-6-3 Kulübü olarak bilinen, daha az resmi bir grupta da yer alırdı. Yani yüzde 3 ile borç para alır, bu parayı yüzde 6 ile ödünç verir ve öğleden sonra üçte golf sahasında olurlardı.

Her yıl Texas tasarruf kuruluşlarına* tahvil satan dört satıcı Salomon eğitim sınıfının karşısına geçip kısa bir mizah oyunu oynarlardı. İkisi Salomon satıcısı, ikisi de tasarruf kuruluşunun yöneticisi olurdu. Oyun şöyle gelişirdi: Salomon satıcıları, tam tasarruf yöneticileri şirketten ayrılmak üzereyken içeri girerler, bir ellerinde tenis raketi, diğerinde bir çanta dolusu golf sopası vardır. Tasarrufçular ekose pantalon ve büyük yakalı ekose polyester ceketten oluşan gülünç bileşimler giymektedir. Salomon satıcıları tasarrufçulara sevgi gösterisinde bulunurlar. Yöneticilerden birinin yakasına hayran olduklarını belirtecek kadar ileri giderler. O anda ikinci yönetici içerler. "Siz bu küçük aptal şeylere yaka mı diyorsunuz?" Yayvan bir Lone Star aksanıyla, "Bu minicik şeylere mi? Yaka arkadan görünmedikçe yaka değildir." Sonra arkasını döner, kendi yakası kanat gibi omuzlarından çıkmıştır.

Müşterilerinin gözüne giren Salomon satıcıları işi bitirmek için harekete geçerler. Yöneticilere bir milyar dolar değerinde faiz oranı swap'ı almalarını tavsiye ederler. Tasarruf kurumu yöneticilerinin faiz oranı swap'ının ne demek olduğunu bilmedikleri kesindir; birbirlerine bakıp omuz silkerler. Salomon satıcılarından biri açıklamaya çalışır. Tasarrufçular dinlemeye yanaşmaz, onların istediği golf oynamaktır. Fakat Salomon satıcıları ısrarcı davranıp, gitmelerine izin

* Çeşitlilik açısından tasarruf metin boyunca Wall Street'te olduğu gibi mevduat ve kredi anlamında kullanılacaktır.

vermezler. Sonunda tasarruf kurumu yöneticileri, "Bu faiz oranı swaplarından bir milyarlık verin de gidelim," derler. Oyun sona erer.

İşte konut kredileriyle ilgilenenler bu tür insanlardı, Wall Street'teki parlak kovboyların yanında çoban gibi görünüyorlardı. Kovboylar tahvil, şirket ve devlet tahvilleri alıp satıyorlardı. Bir kovboy tahvil işlemi yaptığında, çobanları kamçılıyor ve güdüyordu. İşlem katında durup şöyle bağırıyordu: "Arka arkaya gönderecek (satacak) on milyonluk IBM sekiz buçukluğum [yüzde 8.5'luk tahvil] var ve bu pislikleri hemen postalamak istiyorum." Kendisi bile asla şu şekilde bağırdığını tahayyül edemezdi: "Arka arkaya gönderecek 62 bin dolarlık Mervin K. Finkleberger konut kredim var. Yirmi yılı kalmış; yüzde dokuz faiz ödüyor; ve Norwalk yakınlarında üç yatak odalı güzel küçük bir ev. Aynı zamanda iyi bir alım fırsatı." Hiçbir trader bir konut sahibini kamçılayıp, güdemezdi.

Sorun Orta Amerika'nın küçümsenmesinden daha köklüydü. Mortgage'ler alınıp satılabilen kâğıtlar gibi değildi; bunlar tahvil değildi. Mevduat bankalarının kullandırdığı ve bu bankaların kasalarından çıkması asla düşünülmeyen kredilerdi. Tek bir konut kredisi, daha büyük rakamlarla çalışmaya alışan Wall Street için karmaşık bir işti. Hiçbir trader ya da yatırımcı, kısa süre önce ödünç para verdiği konut sahibinin, kredi değerliliği olup olmadığını öğrenmek için banliyölerde araştırma yapmak istemiyordu. Konut kredisinin tahvile dönüşmesi için kişisel olmaktan çıkarılması gerekiyordu.

En iyi koşullarda bir konut kredisi diğer konut sahiplerinin kredileriyle bir havuza koyulabilirdi. Trader'lar ve yatırımcılar istatistiklere güvenip, mevduat ve kredi kuruluşları-

nın kullandırdığı ve olasılık yasasına göre yalnızca küçük bir kısmının ödenmeme ihtimali bulunan birkaç bin konut kredisinden oluşan bir havuzu satın alabilirlerdi. Sahibine havuzdan gelen nakit akışından oransal pay, bir başka ifadeyle pastadan garantili bir dilim sağlayacak kağıtlar ihraç edilebilirdi. Her birinde belli özelliklere sahip mortgage kredilerinin bulunduğu ve kendi içinde homojen milyonlarca havuz olabilirdi. Örneğin, bir havuzda yüzde 12 faiz ödeyen 110 bin doların altındaki konut kredileri bulunabilirdi. Bu havuzun kâğıdını elinde bulunduran kişi, yatırdığı para karşılığında ve konut sahiplerinin ödeyeceği anapara peşinatlarındaki hissesi üzerinden yüzde 12 kazanacaktı.

Bu şekilde standardize edildiğinde, kâğıtlar bir Amerikan emeklilik fonuna, Tokyo'daki bir yatırım ortaklığına, bir İsviçre bankasına, Monte Carlo limanına demirlemiş bir yatta yaşayan vergi kaçakçısı Yunanlı bir armatöre, yani yatırım yapacak parası olan herkese satılabilecekti. Bu şekilde standardize edildiğinde kâğıtlar işlem görebilecekti. Trader'ın görebileceği yalnızca tahvil olacaktı. Zaten trader'ın görmek istediği yegâne şey de tahvildi. Tahvili kamçılayıp, güdebilirdi. Piyasanın merkezine asla aşılamayacak bir çizgi çizilebilirdi. Çizginin bir yanında konut sahibi, diğer yanında yatırımcılar ve trader'lar olacaktı. Bu iki grup asla buluşmayacaktı; evini satın alabilmesi için bir insana ödünç para vermenin ne kadar kişisel olduğu düşünüldüğünde, bu alışılmamış bir durumdu. Konut sahibi yalnızca parayı aldığı ve sonra zaman içinde geri ödeyeceği yerel mevduat ve tasarruf kuruluşunun yöneticisini, yatırımcılarla trader'lar ise kâğıdı görebilecekti.

Bob Dall mortgage işine ilk kez, daha sonra Gerald Ford döneminde ABD Maliye Bakanı olan (ve sonra da ABD hü-

kümetinden ucuz mevduat ve kredi kurumu satın alarak milyarlarca dolar kazanan) William Simon adındaki Salomon ortağı için çalışırken merak salmıştı. Simon'un mortgage piyasasındaki gelişmeleri izlemesi gerekiyordu, ama Dall'ın söylediğine göre, "Hiç aldırış etmiyordu." Simon 1970'lerin başlarında Salomon Brothers adına ABD hazine bonosu alıp satıyordu. Üstelik bunu tek ayak üstünde arka arkaya buzlu su içerek yapıyordu. O tarihte Salomon Brothers dışında tahvil alım satım tekliflerini yüksek sesle haykırmak moda değildi. Simon daha sonraki bir tarihte yazar L. J. Davis'e şunları anlatmıştı: "Bu işe ilk girdiğimde trader'lık saygın bir meslek değildi. Hayatımda asla yanımda çalışması için işletme mezunu birini işe almadım. Trader'larıma, 'Eğer tahvil işlemleri yapmasaydınız, kamyon şoförü olacaktınız. Piyasada entelektüellik taslamaya kalkışmayın. Yalnızca işlem yapın,' derdim."

Simon Harvard mezunu değildi, Lafayette Üniversitesi'ni bitiremeden okuldan ayrılmış, ama ite kaka en tepeye ulaşmıştı. Üniversite veya işletme fakültelerinin kampüslerini ziyaret ederek gözü yükseklerde kalabalık bir trader grubunu peşinden sürüklemiyordu, çünkü o zamanlar gözü yükseklerde kalabalık bir trader grubu yoktu. Söyledikleri ya da yaptıkları *New York Times* veya *Wall Street Journal*'ın hiç ilgisini çekmiyordu. 1970'lerde hazine bonoları kimin umurundaydı? O yine de büyük düşünüyor ve davranıyordu. Onun açısından Salomon'un ne düşündüğü önemliydi ve Salomon'un içinde hazine trader'ı kraldı. ABD hazine bonoları tüm tahvillerin kıstasıydı; onları kamçılayıp güden adam ise tüm trader'ların kıstası oluyordu.

Simon'un konut kredisi piyasalarından hoşlanmaması, Devlet Ulusal Kredi Birliği (Government National Mortgage

Association; Ginnie Mae olarak bilinir) ile 1970'te yaşadığı bir tartışmadan kaynaklanıyordu. Ginnie Mae fazla varlıklı olmayan yurttaşların konut kredilerine garanti veriyor, böylece onların ABD Hazinesi'ne bütünüyle inanıp itibar etmelerini sağlıyordu. Federal Konut ve Emekliler İdaresi (Federal Housing and Veterans Administration; FHA/VA) kredisi almayı hak eden her konut sahibi (Amerika'da konut satın alanların yaklaşık yüzde 15'i) bir Ginnie Mae damgası alıyordu. Ginnie Mae kredilerini havuzlarda toplamaya ve bunları tahvil olarak satmaya çalışıyordu. İşte Simon devreye burada girmişti. ABD hükümetinin tahviller konusunda en bilgili danışmanı olarak, mortgage piyasasını besleyip büyütecek kişi doğal olarak oydu.

Çoğu mortgage kredisi gibi, Ginnie Mae himayesindeki kredilerin anaparasının zaman içinde kademeli olarak geri ödenmesi gerekiyordu. Kredi çoğu mortgage kredisi gibi istendiği takdirde herhangi bir tarihte bütünüyle geri ödenebiliyordu. Ginnie Mae'nin önerdiği mortgage tahvillerinde Simon'un gördüğü paralize edici kusur buydu. Bu tahvilleri alanlar şirket veya devlet tahvili alanlardan önemli bir açıdan daha kötü durumda olacaklardı: Kredinin ne kadar devam edeceğinden emin olamayacaklardı. Tüm mahalle (konut kredilerini ödeyip) evlerine taşındığı takdirde, elinde otuz yıllık bir mortgage tahvili bulunduğunu düşünen tahvil hamili, bir nakit yığınının üzerinde oturuyor olacaktı.

Daha büyük ihtimalle, faiz oranları düşecek ve tüm mahalle 30 yıllık sabit oranlı kredilerini daha düşük oranlardan yeniden finanse edecekti. Bu da mortgage tahvili sahiplerinin nakde boğulmasına neden olacaktı. Yatırımcı, ilk kredinin oranından ya da daha yüksek bir faiz oranıyla yeni bir yatırım yapabildiği takdirde nakit bir problem oluşturmaya-

caktı. Ama faiz oranları düşerse yatırımcı mevcut parasıyla eski getiriyi elde edemeyecek, dolayısıyla da para kaybetmiş olacaktı. Faiz oranları düştüğünde konut sahiplerinin kredilerini peşin ödemeyi tercih etmesi şaşırtıcı değildir, çünkü bunun ardından daha düşük faiz oranıyla konutları için yeniden finansman sağlayabilirler. Diğer bir deyişle, mortgage tahvillerine yatırılan para, normal koşullarda ödünç veren kişiye mümkün olan en kötü dönemde iade edilir.

Bill Simon, Ginnie Mae'yi mortgage tahvili sahiplerini (ödünç para vereni) koruması için ikna etmeye çalıştı. Konut sahiplerinden gelen nakdi, tahvil hamillerine aktarmak yerine, havuzun belirli bir vadesi olan normal bir tahvile benzer bir kâğıt düzenlemesi gerektiğini savundu. "Aksi takdirde," diye sordu, "tahvilleri kim satın alır? Kim vadesi bilinmeyen bir tahvile sahip olmak ister? Kim parasını ne zaman geri alacağını bilmeden, belirsizlik içinde yaşamak ister?" Ginnie Mae, Bill Simon'un itirazlarını önemsemeyince, o da Ginnie Mae'yi önemsemedi. Yeni mortgage kâğıtları piyasasındaki emirleri yönetmek üzere Salomon Brothers'da alaylı general olarak bilinen - şirket finansmanı bölümünden bir analisti görevlendirdi. Alaylı generaller emirleri yönetmezlerdi. Diğer bir deyişle hiçbir emir olmayacaktı.

Bob Dall bütün gününü, Bill Simon'un ABD hazine bonosu piyasasındaki bahislerini finanse etmek için ödünç para almakla geçiriyordu. Dall etkili bir biçimde para alıp satıyordu; her gün en düşük oranlardan borçlanmaya çalışıyor ve en yüksek orandan borç veriyordu. Fakat borç alıp verme işlemlerini yalnızca bir günlük yapıyordu. Ertesi gün geliyor ve her şeye yeniden başlıyordu. Para işlemleri, tahvil işlemlerinin tersine, Salomon Brothers içinde bile asla revaçta olmamıştı. Para Salomon Brothers'ın işlemleri arasındaki

en az değişken emtiaydı, dolayısıyla da en az riskli olanıydı. Para işlemleri yine de işlem sayılıyordu. En azından büyük bir cesaret ve tıpkı tahvil işlemlerinde olduğu gibi tuhaf bir mantık gerektiriyordu. Kanıt: Dall kariyerinin başlarında bir gün 50 milyon dolar almak (ödünç) için piyasaya girmişti. Araştırmıştı ve para piyasası yüzde 4 ila 4.25'ti, yani yüzde 4.25'ten alabilir (ödünç) ya da yüzde 4 ile satabilirdi (ödünç verebilirdi). Ancak yüzde 4.25'ten 50 milyon dolar almaya çalışırken, piyasa 4.25'ten 4.5'a çıkmıştı. Satıcılar piyasaya büyük bir alıcı girmesinden ürkmüşlerdi. Dall bu kez 4.5'luk teklif vermişti. Piyasa yine yükselip 4.5'tan 4.75'e çıkmıştı. Teklifini birkaç kez daha yükseltmiş, ama sonuç hep aynı olmuştu. Bunun üzerine ödünç para alamadığını söylemek için Bill Simon'un odasına gitmişti. Tüm satıcılar civciv gibi kaçışıyorlardı.

Simon, "O zaman sen de satıcı ol," demişti.

Böylece Dall, aslında alması gerekirken satıcı olmuş, yüzde 5.5'ten 50 milyon dolar satmıştı. Sonra yüzde 5.5'ten 50 milyon dolar daha satmıştı. Ardından Simon'un tahmin ettiği gibi piyasa düşmüştü. Herkes satmak istiyordu. Hiç alıcı yoktu. Piyasa yüzde 4'e ulaştığında Simon, "Şimdi sattıklarını geri al," demişti. Bu şekilde yalnızca yüzde 4 ile 50 milyon dolar almakla kalmayıp, daha yüksek oranlardan sattığı para üzerinden kâr bile elde etmişti. Bu bir Salomon tahvil alım-satımcısının düşünce şekliydi: Bir dakikalığına yapmak istediği asıl şeyi unutup, piyasanın nabzını ölçerdi. Eğer piyasa kıpırtılıysa, insanlar ürkek veya çaresizse onları bir koyun sürüsü gibi köşeye sıkıştırır, ardından kararsızlıklarının bedelini ödetir, altın paraları çıkartıncaya kadar piyasada kalırdı. Sonra da asıl yapmak istediği işin peşine düşerdi.

Bob Dall işlem yapmayı çok seviyordu. Ve Ginnie Mae'lerle ilgili resmi bir sorumluluğu olmamasına rağmen onları alıp satmaya başlamıştı. Birileri bunu yapmalıydı. Eylül 1977'de Dall, Salomon Brothers içinde mortgage kâğıtları konusunda otorite haline gelmişti. Drexel'in icra kurulu başkanı Fred Joseph'in kardeşi Stephen Joseph ile birlikte ilk özel mortgage kâğıtlarını ihraç etmişti. Bank of America'yı kullandırdığı konut kredilerini tahvil biçiminde satmaya ikna etmeyi başarmışlardı. Sigorta şirketleri gibi yatırımcıları yeni mortgage tahvillerinden satın almaya ikna etmişlerdi. Yatırımcılar bunları satın aldığında, başlangıçta konut sahiplerine ödünç verdiği nakdi geri almış oluyordu, böylece artık bunları yeniden kredi olarak kullandırabilirdi. Konut sahipleri konut kredisi ödeme çeklerini yine Bank of America adına düzenlemeye devam ediyorlardı, ama para Bank of America tahvillerini satın alan Salomon Brothers müşterilerine aktarılıyordu.

Dall bunun geleceğin dalgası olduğundan emindi. Patlayan konut talebinin finansman kaynaklarını genişleteceğini düşünüyordu. Nüfus yaşlanıyordu. Her evde daha az Amerikalı yaşıyordu. Ülke daha zengindi ve daha fazla insan ikinci evlerini almak istiyordu. Mevduat ve kredi kuruluşları gerekli kredileri verebilecek hızda büyüyemezlerdi. Sistemde insanların sürekli bir biçimde Rust Belt'ten* Sun Belt'e** kaymasından kaynaklanan bir dengesizlik olduğunu

* Rust Belt: ABD'nun Ortabatı ve Orta-Atlantik bölgelerini kapsayan bölge. Amerikan ekonominde son derece önemli bir yeri vardır, ağır sanayi, imalat ve ilgili sektörler bu bölgede yoğunlaşmıştır, dolayısıyla da önemli bir istihdam sağlamaktadır. (Çn.)

** Sun Belt: ABD'nin güney ve güneybatısındaki, muhafazakâr görüşün genellikle kabul gördüğü eyaletler. Son yıllarda emekli kesimin buraya yerleşmeyi tercih etmesiyle nüfusunda artış gözlenmektedir. (Çn.)

da görmüştü. Sun Belt'teki tasarruf kuruluşları küçük mevduatlara sahip olduğu halde konut alıcılarından çok fazla kredi talebi alıyordu. Rust Belt'teki tasarruf kuruluşları ise, çok büyük mevduatlar tuttukları halde, hemen hiç kredi talebinde bulunulmuyordu. Dall bir çözüm olduğunu görmüştü. Rust Belt'teki tasarruf kuruluşları, Sun Belt'teki tasarruf kuruluşlarının mortgage tahvillerini satın alarak Sun Belt kredisiyle konut sahibi olmak isteyenlere etkin bir biçimde para verebilirdi.

Salomon Brothers icra kurulunun talebi üzerine Dall, piyasayla ilgili düşüncelerini özetleyen üç sayfalık bir rapor yazdı. Bu rapor John Gutfreund'i Ginnie Mae işlemlerini devlet tahvilleri işlemlerini yapan bölümden ayırıp, ayrı bir mortgage bölümü kurmaya ikna etti. 1978 ilkbaharıydı ve Gutfreund şirketin üç kurucusundan birinin oğlu olan William Salomon'un yerine yönetim kurulu başkanlığına henüz atanmıştı. Dall para işlemlerini bıraktı, eski masasından birkaç metre uzaklıkta, yeni bir koltuğa geçerek gelecek hakkındaki düşüncelerini oluşturmaya başladı. Bankalar ve tasarruf kuruluşlarıyla görüşerek onları Bank of America'nın yaptığı gibi kredilerini satmaya ikna edecek bir finansçıya ihtiyacı olduğunu fark etti. Bu krediler mortgage tahvillerine dönüştürülecekti. Elbette tercih edilecek kişi Steve Joseph'di, çünkü Joseph Bank of America anlaşmasında Dall ile yakın bir çalışma içinde bulunmuştu.

Dall, aynı zamanda, Joseph'in yarattığı tahvillerin piyasasını oluşturacak bir trader'a ihtiyaç duyuyordu ki, bu daha da büyük bir sorundu. Trader kesinlikle çok önemliydi. Tahvilleri alıp satacaktı. Tanınmış bir trader yatırımcılarda güven uyandıracak ve tek başına onun varlığı bile piyasanın büyümesini sağlayabilecekti. Trader Salomon Brothers'a pa-

ra da kazandıracaktı. Bu nedenle trader'a hayranlık duyulur, gözetilir ve söylediklerine kulak verilirdi. Dall her zaman bir mortgage trader'ı olmuştu. Şimdi yönetici olacaktı. Ya şirket ya da devlet tahvilleri işlemleri bölümünden, kendisini kanıtlamış başarılı birini ödünç almak zorundaydı. Bu bir sorun oluşturuyordu. Salomon'da bir bölüm, kendi içinden birinin ayrılmasına, yalnızca ondan kurtulmak için geçerli bir nedeni olduğunda izin verirdi. Diğer bölümlerden insan aradığınızda, yalnızca istemediğiniz kişileri alabilirdiniz.

Fakat John Gutfreund'in yardımıyla, Dall ilk tercihini aldı: Bu Lewis Ranieri'ydi. Ranieri kamu hizmeti kuruluşlarının tahvillerini alıp satan 30 yaşında bir trader'dı (kamu hizmeti kuruluşlarının tahvillerini alıp satan trader, orta saha oyuncuları gibi defans sıkıştığında kale önüne yardıma gelen biri değildir; kamu hizmeti tahvil trader'ı Louisiana Elektrik ve Aydınlatma gibi kamu hizmeti veren kurumların tahvillerini alıp satar). Ranieri'nin mortgage bölümüne geçişi, yakında başlayacak altın çağın arifesinde, yeni ufuklar açan bir olaydı. İşte o günden bu yana Salomon Brothers'da dillere destan olan mortgage bölümünün öyküsü, 1978 ortalarında yapılan bu atamayla başlıyordu.

Dall, Ranieri'yi niye seçtiğini kesinlikle biliyordu. "Çok güçlü bir trader'a ihtiyacım vardı. Üstelik Lewie yalnızca bir trader da değildi: Bir piyasa yaratacak zihniyet ve iradeye sahipti. Olaylar ve zorluklar karşısında gerçekçi ve kararlıydı. Zarar bir milyon dolara ulaşmış olsa bile bunu yöneticisinden gizleme gereği duymazdı. Moral bozukluğuna izin vermezdi. Moral doğru kelime olmayabilir ama ne kastettiğimi biliyorsunuz. İster eğitimli olsun ister eğitimsiz, kafası ondan daha hızlı çalışan birini hiç görmedim. Her şeyden önemlisi de o bir hayalperestti."

John Gudfreund, yeni kurulmakta olan mortgage bölümüne sorumlu trader olarak katılacağını söylediğinde, Lewie paniğe kapılmıştı. Bugün "Şirket tahvilleri bölümündeki en büyük yetenektim," diyor. "Meseleyi anlamamıştım." Bu atama onu mücadeleden koparmıştı. Kamu hizmeti tahvillerinde büyük paralar kazanılıyordu. Ve Salomon Brothers'da insanlara komisyon ödenmediği halde, üst kademelere tırmanmanın yolu, her yılın sonunda bir tomar para gösterip, "Bu benim, bunu ben kazandım," demekti. Gelir güç anlamına geliyordu. Lewie'ye göre mortgage bölümünde yıl sonunda gösterilebilecek bir tomar para kazanma olanağı yoktu. Üst kademelere tırmanmak artık mümkün olmayacaktı. Ama daha sonra, geçmişe dönüp baktığında, bu korkularının gülünecek kadar saçma olduğunu görecekti. Altı yıl sonra, 1984'te, Ranieri mortgage işlemleri bölümünün, o yıl Wall Street'in geri kalanında yapılan tüm işlerin bileşiminden daha fazla para kazandığını iddia edecekti. Bölümünün kazanımlarını anlatırken göğsü gururla kabaracaktı. Salomon Brothers'ın yönetim kurulu başkan yardımcısı, yani Gutfreund'den sonra ikinci adam olacaktı. Gutfreund olası halefi olarak düzenli bir biçimde Ranieri'nin isminden söz edecekti. Ancak 1978'de Ranieri bunların hiçbirini hayal edemiyordu. Bu bölüme atandığı zaman ihanete uğradığını düşünmüştü.

"'Tebrikler, sizi Sibirya'ya sürgüne göndermek istiyoruz,' dediklerini düşünmüştüm. Atamayı önlemeye çalışmadım, çünkü tarzım değildi. Yalnızca John'a sürekli, 'Bu işi niçin benim yapmamı istiyorsunuz?' diye sordum. Bölüm değiştirdikten sonra bile arkadaşlar John'un kafasını kızdırmak için ne yaptığımı sormaya devam etmişlerdi: Para mı kaybetmiştim yoksa bir yasayı mı ihlal etmiştim, mesele neydi?" Rani-

eri de Bill Simon gibi mortgage'lerin tahvil piyasasının çirkin üvey evladı olduğunu düşünüyordu. Bu tahvilleri kim satın alacaktı? Herhangi bir tarihte geri ödeme yapabilecek konut sahibine kim ödünç para vermek isteyecekti? Ayrıca, alınıp satılabilecek fazla bir şey olduğu söylenemezdi. "Birkaç Ginnie Mae'den (ve bir Bank of America anlaşmasından) başka bir şey yoktu ve bunlarla da kimse ilgilenmiyordu; başka nelerin yapılabileceğini düşünmeye çalıştım."

Ranieri'nin çocukluğundaki en büyük isteği bir İtalyan mutfağında baş aşçı olmakmış. Bu arzu, Brooklyn Snake Hill'de geçirdiği bir araba kazası, astımını şiddetlendirerek onu mutfak kokularına tahammül edemez hale getirince sona ermiş. 1968 yılında Salomon Brothers'ın posta odasında part-time olarak gece vardiyasında çalışmaya başladığında St. John's Üniversitesi İngilizce bölümünde ikinci sınıf öğrencisiymiş. Salomon'dan yetmiş dolar haftalık alıyormuş. Yeni işine girdikten birkaç ay sonra para sıkıntısı içine düşmüş. Ailesinden herhangi bir mali destek almıyormuş (babası o 13 yaşındayken ölmüş). Karısı hastalanıp hastaneye kaldırılmış ve faturalar birikmeye başlamış. Ranieri'nin on bin dolara ihtiyacı varmış. Henüz 19 yaşındaymış ve tek geliri haftalığıymış.

Sonunda pek de tanımadığı Salomon Brothers ortaklarının birinden borç istemek zorunda kalmış. Şimdi, "Beni işten kovacağından emindim, gerçekten emindim," diyor. Fakat Salomon'un ortağı onu işten kovmak yerine Ranieri'ye hastane faturasıyla ilgilenileceğini söylemiş. Ranieri ödenecek paranın haftalığından düşüleceğini sanmış, buna dayanması mümkün olmadığından itiraz etmeye başlamış. Ortak, "İlgilenilecek," diye tekrar etmiş. Ve Salomon Brothers, daha üç ay önce posta odasında çalışmaya başlayan memuru-

nun karısına ait on bin dolarlık hastane faturasını ödemiş. Bunun uygun olup olmadığını tartışmak için herhangi bir kurul toplantısı yapılmamış. Ranieri'nin talebini ilettiği ortak, yanıt vermeden önce duraklamamış bile. Faturanın ödeneceğini anlamış. Bunun nedeni yalnızca yapılması gereken doğru şeyin bu olmasıymış.

Aradan çok zaman geçtiği için, Salomon Brothers ortağının hangi kelimeleri kullandığından emin olamayız, ama Ranieri'nin işittikleri açıktı: *Lewie Ranieri daima gözetilecekti.* Bu davranış Ranieri'nin içine işlemişti. Ne zaman sadakatten, Salomon Brothers ile orada çalışan insanlar arasındaki "sözleşmeden" söz etse, bu cömert davranışı hatırlıyordu. Kendisine bağlı çalışan mortgage trader'larından biri, "O andan itibaren Lewie şirketi sevmeye başlamıştı. Bunun yalnızca bir iş olduğunu düşünmemişti," diyor. Ranieri ise "Şirketin insanlarıyla ilgilendiğini" belirtiyor: "O zamanlar şöyle ifadeler kullanılırdı: 'İyi bir adam olmak iyi bir yönetici olmaktan daha önemlidir.' Ve insanlar gerçekten böyle düşünüyordu. Biz kardeşlerden oluşan bir takımdık. İnsanların dediği gibi, aramızda bir sözleşme vardı."

Bunlar kulağa olduklarından daha hoş geliyor. Hiç kimse yanlızca güven ve sadakatten oluşan bir sevgi yumağıyla Ranieri'nin bulunduğu yere gelemez. Ranieri bir tarihte, *Esquire* dergisinden bir muhabire, "Tanrı'ya inanırım, ama asla bir aziz olamam," demişti. Ahlaki değerlerinde eksiklik yoktu, ama zaman zaman sonuca giden her türlü aracı meşru gören ve kendi kişisel çıkarlarını gözeten, doymak bilmez bir hırsı da vardı. Onunla şirket tahvilleri (ki kamu hizmeti tahvillerinin alım-satımlarını denetliyordu) bölümü arasında gerginlik olduğuna ilişkin bazı işaretler mevcuttu. Eylül 1977'de, kin duyduğu Bill Voute şirkete ortak edildiği

halde o edilmemişti. Steve Joseph, "Lewie kendisinin atlandığını öğrendiğinde deliye dönmüştü," diyor. 1970'li yıllarda, Salomon'da şirket tahvilleri satan eski bir çalışan ise Ranieri'yi "ücretinden yakınarak dert yanan" bir şirket tahvili işlemcisi olarak hatırlıyor: "Lewie şirketin kendisine hak ettiği maaşı ödemediğinden emindi. Tam olarak kullandığı kelimelerle şöyle dediğini hatırlıyorum: 'Eğer burada her istediğimi yapamıyor olsaydım, işi bırakırdım.'"

Ranieri dağınık, sözleriyle başkalarını inciten, saygısız biriydi. Kendisine bağlı destek biriminde çalışan biri onun bir masanın üzerine çıktığını, kollarını bir boks hakemi gibi iki yana açıp ciğerlerindeki tüm nefesle avaz avaz bağırarak ne yapmaları gerektiğini söylediğini hatırlıyor. Buna rağmen sevilmek isteyen birinin cazibesine sahipti. Bugün "Hiç düşmanım yok," diyor. Rakiplerim bile beni sever, onları işe hiç karıştırmadığımı düşünürsek bu şaşırtıcı."

Ranieri Salomon Brothers'a geldiğinde posta odasında, çoğunlukla Amerika'ya yeni göçmüş, İngilizce konuşamayan insanlar çalışıyordu. Yetersizlikleri arasında giden postalara çok fazla pul yapıştırmak gibi kötü bir alışkanlık da vardı. Ranieri'nin şirkete ilk katkısı maliyetleri düşürmek olmuştu; aslında maliyetleri hiç önemsemediği için bu ironik bir durumdu. Detayları düşünecek vakti yoktu. "Bir gün aklıma parlak bir fikir geldi; duvara bir ABD haritası astım ve posta bölgelerini ispirtolu kalemle işaretledim. Bu yüzden beni şef yaptılar." Gündüz vardiyasında şef olunca St. John'su bırakmıştı. Geldiğim yer açısından bu tür bir karar vermek çok da zor değildi," diyor. Posta odasının şefiyken büro işlerinin yapıldığı destek birimine geçmişti, bu da onun işlemler ve trader'larla doğrudan temas kurmasını sağlamıştı. 1974 yılında ise artık istediği koltuğa yerleşmiş, şirket tahvilleri bölümünde kamu hizmeti tahvil alım-satımcısı olmuştu.

Matty Oliva'nın Harvard'dan çıkıp eğitim programına alındığı, oradan da mortgage işlemleri masasına atandığı 1985 yılına gelindiğinde, destek birimiyle doğrudan işlem yapan birim arasında bir sınır oluşmuştu. Trader olma süreci kesin bir sisteme kavuşturulmuştu. Bir özgeçmişe ihtiyacınız vardı. Üniversite mezunu olmalıydınız. İşletme fakültesine gitmiş olmanın yararını görüyordunuz. Bir yatırım bankacısı gibi görünmek önemliydi. 1970'lerin ortalarında durumun hiç de böyle olmadığı açıktı. Çünkü Ranieri üniversiteyi bitirmemişti, bir özgeçmişi yoktu ve yatırım bankacısından çok sıradan bir İtalyan şef gibi görünüyordu. Eski ortaklarından birinin sözleriyle, "kılıksız bir şişko"ydu. Fakat bu önemli değildi. Kendisi de destek birimindeyken, Lew Ranieri'nin mortgage bölümünde trader'lığa atanan Tom Kendall, "İşlem katında biri işten ayrıldığı takdirde en yakın kim varsa ona, 'Bu işi sen yap,'" dendiğini hatırlıyor. "Bir trader, 'Hey sen, akıllı bir çocuksun, gel buraya otur,' derdi." Ve eğer Ranieri gibi fazlasıyla akıllı bir çocuksanız, başa geçerdiniz.

Mortgage bölümüne geçtiği ana kadar Ranieri çalıştığı tüm bölümlerde egemenlik kurmuştu. Şirket hem atılganlığı hem de yeteneği teşvik ediyordu; balta girmemiş ormanın doğal güçlerine asla müdahale etmiyordu. Atanmasını izleyen birkaç ay içinde de yeni mortgage bölümünü de eline geçirmişti. Ranieri'nin hırsını göz önüne alan Dall bile bir darbenin kaçınılmaz olduğunu kabul ediyordu. O sıralar Dall hastalanmış ve çoğunlukla işe gelememişti. Onun yokluğunda Ranieri, üst düzey bir matematikçi olan Michael Waldman'a iş teklif ederek bir araştırma birimi kurmuştu (üniversiteyi bitirememiş olan kişi, "Mortgage matematik işidir," iddiasında bulunuyordu). Waldman teklifin, "Lewie'nin her zamanki etkileyici tarzıyla," yapıldığını hatırlıyor.

Bütün bunların ardından Ranieri, şirketi, işlem yapması istenen Tanrının terk ettiği mortgage'leri satmak için bir satış gücü kurmaya ikna etti. Böylece bir düzine satıcı, aniden daha önce memnun ettiği kişiler yerine Lew Ranieri'yi memnun etmek zorunda olduğunu öğrenmiş oldu. Salomon Brothers'ın Chicago ofisinde tasarruf fonu satıcısı olan Rich Shuster kendisini Lewie Ranieri'ye bağlı çalışan bir mortgage satıcısı olarak bulmuştu: "Bir keresinde yanlışlıkla ticari kâğıtlar bölümünü aradım ve karşıma mortgage bölümü çıktı. Telefondaki Lewie'ydi ve ne olduğunu hemen anlayarak bana bağırmaya başladı, 'Ne halt etmeye ticari kâğıt satıyorsun? Sana mortgage kâğıdı satman için para ödeniyor!'" Böylece satıcılar mortgage kâğıtlarına odaklanmaya başlamışlardı.

Dall'ın yerine geçmesi uygun görülen tek kişi Steve Joseph'ti ama o da bir trader değil şirket finansçısıydı. Kendi ifadesiyle, "O dönemde Salomon'da büyük bir alım satım işlemi, şirket finansmanı yapan birinin sorumluluğuna verilmezdi." Ancak, büyük bir finansal işlem bir trader'ın sorumluğuna verilebilirdi. Böylece Lewie üst kademede de sorumluluk üstlendi ve kadınların bile işe alındığı, eğlenceli bir masraf kapısı olan finans bölümünü tehdit etmeye başladı. (Mortgage bölümü cinsel hoşgörüyü tam olarak savunan bir yer asla olmadı. Mortgage işlemleri yapmak isteyen ancak başvurusu reddedilen bir kadın, "İşlem bölümüne yalnızca görece beyaz ve erkek olduğunuz takdirde kabul edilirdiniz," diyor. 1986 yılına kadar mortgage tahvili işlemlerinde hiçbir kadın çalışmamıştı.)

Bob Dall Salomon'dan ayrılmamış olmasına rağmen 1984'e kadar ortalarda görünmedi. İşsiz kaldığını fark etmişti. Ranieri'yi işe aldıktan aylar sonra onun tarafından vicdan-

sızca dışlanmıştı. Salomon'da bu tür şeylere sürekli rastlanıyordu. Biraz daha enerjik, müşterilerin nezdinde biraz daha popüler, meslektaşları arasında biraz daha nüfuzlu olan kişi, meydan okuduğu adamın arka planda kaldığı anlaşıldığında sessizce yönetimi devralıyordu. Eski yönetici neredeyse tuhaf denecek biçimde, otomobildeki krank kolu gibi demode oluyordu. Yönetim olanlara müdahale etmiyor, kaybeden sonunda işten ayrılıyordu.

Dall, "Gutfreund yerime Lewie Ranieri'nin geçeceğini asla söylemedi," diyor. "Öylece ortada kaldım ve artık sözümün geçmediğini anlamam altı ayımı almış olmalı." Ranieri o güne kadar mortgage piyasasına 'Bobby'nin vizyonu' diyordu. Dall 1984'te işten ayrılarak önce Morgan Stanley'e gitti, ardından da Salomon'dan ayrılıp Drexel Burnham'a geçen Steve Joseph ile birlikte çalışmaya başladı. Dall, Salomon Brothers'ın eski ortaklarına ne olduğunu keşfetmeye çalışan bir *New York Times* muhabirine, "Eğer kapitalist sisteme inanmasaydım olanları asla kabul edemezdim. Fakat inanıyorum: Bir işte ona layık olan ilerler," demişti.

Şubat 1979'da Gutfreund, tüm mortgage operasyonlarının başına resmen Ranieri'yi geçirdi. İzleyen iki buçuk yıl boyunca içeride çalışanlar haricinde, bölüm herkese göre pratik olmaktan çok komikti. Ranieri kendi imajını taşıyan bir işlem bölümü yaratmıştı: İtalyan, kendi kendini eğitmiş, gürültücü ve şişman. İlk trader'lar Lewie gibi destek biriminden gelmişti. Aralarında yalnızca bir üniversite mezunu vardı, o da Manhattan Üniversitesi'nde lisans öğrenimini tamamlamış biriydi. Mortgage işlemleri bölümünün kurucuları Ranieri'nin yanı sıra John D'Antona, Peter Marro ve

Manny Alavarcis'di. Onlara yakın konumda Bill Esposito ve Ron Dipasquale bulunuyordu. İsimlerine göre şöyle sıralanıyorlardı: Lewie, Johnny, Peter, Manny, Billy ve Ronnie. Bir yatırım bankacısı takımından çok orta saha oyuncuları gibiydiler. Ranieri, "Posta odasında benimle ilgili anlatılan her şey doğru," diyor. "Ve mortgage işinin başına geçtiğimde birlikte çalışacağım insanları kesinlikle destek biriminden aldım. Başlangıçta bunu ahlaki gerekçelerle yaptım. Ama işe yaradı. Minnettar kaldılar. Dünyanın kendilerine bir yaşam borçlu olduğunu düşünmediler. Daha sadıktılar." Fakat Ranieri, Salomon'un eğitim programından daha canlı genç beyinler de istiyordu. Böylece bölüm ilk stajyerini ve aynı zamanda ilk yüksek lisans dereceli çalışanını, ilk zayıf personelini ve ilk Yahudisini, Jeffery Kronthal'ı işe aldı.

Kronthal, Salomon Brothers'ın 1979 yılı eğitim sınıfında, meslek hayatına memur olarak başlayan yegâne aday olduğunu hatırlıyor. Diğer bölümlere yerleştirilen kişilerin kendilerine satıcı ya da trader demelerine izin verildiği halde Kronthal baş memur bile değilmiş. Peter Marro'ya bağlı yardımcı memurmuş. Yardımcı memur olarak başlıca sorumluluğu, John D'Antona'nın yönettiği tahvil pozisyonunu izlemekmiş.

Kronthal lisans ve lisans üstü programları birleştiren beş yıllık Wharton üniversitesinden henüz mezun olmuştu. Bu, Amerika'da, finans trader'ları açısından ticaret fakültelerine en yakın okuldu ve Kronthal'ın gözü Johnny'nin pozisyonlarından daha yüksekteydi. Bu Johnny'nin hiç hoşuna gitmiyordu. Johnny koltuğuna yaslanıp, "Jeffery pozisyon ne durumda?" diye sorardı.

Jeffery, "Bilmiyorum," derdi.

Johnny Lewie'ye bağırırdı: "Burada ne bok dönüyor? Memurun pozisyonları bilmiyor."

Peter Jeffery'ye bağırırdı: "Pozisyonları niçin bilmiyorsun?"

Jeffery omuz silkerdi.

Kronthal için bütün bunları ciddiye almak iki nedenle zordu. Birincisi, Lewie'nin kendisinden hoşlandığını biliyordu ve Lewie onun patronuydu. Kronthal mortgage bölümüne gelmeyi kabul ederek Lewie'ye bir iyilik yapmıştı. Kronthal'ın hatırladığına göre, eğitim sınıfındakiler yeni kurulan bu bölümü yalnızca küçümsüyorlardı. "Mortgage trader'lığı kesinlikle yüksek lisanslılara değil Donnie Green tiplerine göreydi," diyor. Donnie Green tipleri, adayları sefil eden trader'lardı. Şirkete tomarla para kazandırmayan herkese karşı bilerek iğrenç ya da kaba davranıyorlardı.

"Bir Donnie Green tipi yanına oturmaya çalıştığınızda size merhaba demez, ayrıldığınızda da güle güle deme zahmetine girmez, orada bulunduğunuz sürece yüzünüze bakmazdı. Kronthal, "hiçbir adayın asla Donnie Green'in yanında oturmaya cesaret edemediğini" söylüyor. Donnie Green, trader'ların göğüslerindeki kılların başlarındaki saçlardan fazla olduğu karanlık çağda Salomon Brothers'da trader'mış. New York'tan Chicago'ya giden uçağa yetişmek için kapıdan çıkarken genç acemi bir satıcıyı durdurması hâlâ dillerde. Green satıcıya 10 dolarlık bir banknot fırlatarak, "Hey benim adıma kendine bir kaza sigortası yaptır," demişti. Satıcı, "Niçin?" diye sorunca Green, "kendimi şanslı hissediyorum," cevabını vermişti.

Kronthal, "Hiç kimse mortgage bölümünün yakınlarına bile gitmek istemiyordu," diyor. Ranieri bile, "Jeffery'nin mortgage bölümüne katılma kararının fevkalade aptalca ol-

duğu düşünülüyordu," diyerek durumu kabulleniyor. Peki Kronthal niçin bu bölüme katılmıştı? "Duruma bakıp şöyle düşündüm: Birincisi, 23 yaşındayım, eğer kalıcı olamazsam bu bir sorun oluşturmazdı. İçkim dışında finanse etmem gereken herhangi bir şey yoktu. İkincisi, şirket mortgage bölümüne güveniyor olmalıydı, aksi takdirde bu işin başına Lewie getirilmezdi."

Kronthal'ın çoğu amirinin kendisine çok fazla bağırmasına aldırış etmemesinin bir diğer nedeni, Lewie'nin memurların işini ciddiye almamasıydı. Kronthal, "Lewie gördüğü en kötü ikinci memur olduğumu söylerdi. Birinci kendisiymiş," diyor. Fakat bir memurun yapabileceği çok fazla şey yoktu. Aslında, hiç kimsenin yapacağı fazla bir şey yoktu. Mortgage piyasası bir hayalet kasabanın finans dünyasındaki karşılığıydı: Hiçbir şey yerinden kıpırdamıyor, tek bir işlem yapılmıyordu. Bu, hiç para kazanmadıklarına işaret ediyordu. Lewie tahvilleri işleme sokabilmek için yola koyulması ve Salomon müşterilerini bu alanda oynamaya ikna etmesi gerektiğini anlamıştı. Kumarhanenin reklâmını yapacak ve insanları salona alacaktı. Fakat Lewie'nin kendisini işlem masasından kurtarabilmesi için bir "şef trader" bulması gerekecekti. Böylece hızla bir araştırma yaptı ve Mario'yu buldu, bu küçük ama komik bir hataydı. Muhtemelen ilk hatası değildi ve kesinlikle son hatası da olmayacaktı.

Mortgage bölümüne 1979'da satıcı olarak katılan Samuel Sachs, "Mario, Merrill Lynch'ten gelmişti ve hiçbir şey bilmiyordu," diyor. Diğer tüm trader'lar kılıksız gezerken, o üç parçalı polyester takım elbise giyiyor, önünden altın bir saat sarkıyordu. Fazlasıyla gösterişliydi. Saçları bile düzgündü. Sachs şöyle devam ediyor: "Lewie'ye eğilir ve 'Bunları beğeniyor musun Lewie?' (tahvil piyasasına atıfla) diye sorar-

dı. Lewie, 'Çok seviyorum!' der, Mario da 'Eveet, ben de onları seviyorum, ben de seviyorum, bayılıyorum!' diye karşılık verirdi. On beş dakika sonra yine Lewie'ye eğilip, 'Şimdi bunları seviyo musun Lewie?' diye sorardı. Lewie, 'Hiç sevmiyorum,' derdi. Ve Mario, 'Ben de sevmiyorum, ben de onları hiç sevmiyorum,' diye karşılık verirdi. Mario'nun Salomon Brothers mortgage işlemlerindeki şefliği dokuz ay sürdü."

Yine de işlem şefi olarak birine ihtiyaç vardı. Mayıs 1980'de, Mario'nun ayrılmasıyla doğan boşluğu doldurması için trader olarak Londra ofisinde çalışan Michael (Dolgun Bilek) Mortara çağrıldı. Londra'daki eski iş arkadaşlarından biri, Mortara'nın elinde bavulları ve perişan görünümüyle, "ne yapmaya gittiğim konusunda hiçbir fikrim yok" dediğini hatırlıyor. Mortara ise oraya niçin gittiğini gayet iyi bildiğini iddia ediyor. Yine de bu durumdan pek memnun olmamıştı. Salomon Brothers içinde, bir yıl hiç para kazanamayıp herkesin maskarası haline gelen mortgage işi, kötü bir kadere mahkûm gibi görünüyordu. Eğitimsiz İtalyanlardan oluşan küçük grup ile şirketin geri kalanı arasındaki gedik büyüyordu. Mortgage trader'ları şirket ve devlet tahvillerinde çalışanlara fazlasıyla içerliyorlardı.

Bu kısmen para sorunuydu. Salomon'daki ücret oyunu, tıpkı adayları işe yerleştirme oyunu gibi, içinde siyasi bir manevra içeriyordu. Yıl sonu ikramiyeleri doğrudan kişinin kârlılığına göre değil, Salomon Brothers ücret kurulunun kendisi hakkındaki değerlendirmesine göre dağıtılıyordu. Yıl sonu ikramiyeleri fazlasıyla özneldi ve iyi bir yerde bulunan dostunuz, size bir yıl boyunca başarılı işlemler yapmışsınız gibi faydalı olabilirdi. Mortgage bölümünün ise ne kârı ne de dostu vardı. Lewie, "Birlikte çalıştığım arkadaşla-

ra para ödetemiyordum," diyor. "İkinci sınıf vatandaş muamelesi görüyorlardı. Ailenin yüz karasıydık." Ancak trader'ları asıl yaralayan, aldıkları ücretin düzeyi değil, diğer tahvil alım-satımcılarına göre düşük olmasıydı. Eski mortgage trader'ı Tom Kendall şöyle anlatıyor: "Şirket [herhangi bir ödeme yaptığında] size lütufta bulunduğu hissine kapılıyordunuz."

Ranieri ise "Çocuklara sorun, size şirket tahvili trader'larının kendilerinden iki kat fazla ücret aldığını söyleyeceklerdir," diyor. İkramiye miktarlarının yönetimin sırrı olması gerekiyordu. Bir trader'ın yanındaki arkadaşının aldığı ikramiye tutarını bilmediği varsayılıyordu. Oysa liseli delikanlıların, spor salonunun soyunma odasında giriştikleri, ateşli bir flörtün sonuçları ne kadar saklanabilirse, Salomon Brothers işlem katında verilen büyük bir ikramiye de ancak o kadar gizlenebilirdi. Bir trader'ın diğerlerine ne kadar ödeme yapıldığını öğrenmesi yaklaşık bir saat alırdı.

Yine de mortgage trader'larıyla diğer tahvil alım-satımcıları arasındaki gedik yalnızca paradan ibaret kalsaydı, sonunda onarmak mümkün olabilirdi. Fakat bu iki grup arasında giderek genişleyen bir kültürel farklılık vardı. Bu nedenle 1970'lerin sonunda Salomon'un istihdam politikasının mimarı Jim Massey personelin eğitim düzeyini yükseltmeye karar vermişti. Scott Brittenham, "İşlem katında geri kalmış kasabalardan gelmiş bir yığın amele çalıştıramayacağımız sonucuna varmıştı," diyor. Brittenham mortgage işlemlerine geçmeden önce, 1980'de Massey'e bağlı istihdam elemanı olarak çalışmıştı.

Salomon Brothers da Wall Street'in geri kalanına benzemeye başlamıştı. Goldman Sachs ve Morgan Stanley gibi yüksek lisans mezunlarını işe alıyordu. Ortaya çıkan etki en-

telektüel olduğu kadar toplumsaldı. Metropolitan Müzesi'nin üzerine yeni kanatlar yapma aşamasına henüz gelmemiş olmamıza rağmen, Salomon da, kendisinden önceki Goldman, Sachs, Lehman, Kuhn ve Loeb'ler gibi Stephen Birmingham'ın "bizim camiamız" dediği şeyin cazibesine kapılmaya başlamıştı. Şirketin başında hep Yahudiler bulunmuştu. Her zaman Beyaz Anglo Sakson Protestanlardan, bu gruba mensup olmak isteyenlerden ve sosyeteye girmeye çabalayanlardan oluşan bir heyetin denetiminde olmuştu. Görünüşü güzelleştirme çabası 1981 yılında, şirketin emtia alım-satımıyla uğraşan Phillips Brothers'a satışıyla çakışmıştı. Salomon bir ortaklık olmaktan çıkıp şirket haline gelmişti. Ortaklardan biri satıştan ortalama 7.8 milyon peşin para almıştı. Sanki hep bir ağızdan, "Artık paramızı aldık, şimdi ne yapacağız?" der gibiydiler. Bir imparatorluk. Klas. Paris'de hafta sonları. St James Sarayı'nda geçirilen geceler.

Mortgage bölümünün koruması gereken kültür, devlet ve şirket tahvilleriyle uğraşanlarınkine göre çok daha zengin ve dünyeviydi. Şirketin diğer bölümleri yavaş yavaş yeni bir kimlik edinirken, mortgage bölümü aynı kalmak için ciddi çaba gösteriyordu. Ranieri iki farklı ama aynı ölçüde cesur etnik gruptan uyumlu bir bölüm kimliği oluşturmuştu. Trader'ların neredeyse hepsi bu iki kökenden birine mensuptu: Bölümü kuran İtalyanlar ve eğitim programından gelen yüksek lisanslı Yahudiler. İçlerinden herhangi birinin gerçek etnik kimlik denen olguya sahip olup olmadığından emin değilim. Fakat onlar ezilmiş azınlıktı. Göze batmak yerine içlerine kapanmışlardı. Arka sıradakiler gibiydiler.

Mortgage işlemleri bölümü dışarıdaki standartlara göre fazlasıyla ayrımcıydı: Aralarında az sayıda zenci ve Uzakdoğulu vardı, hiç kadın yoktu. Yine de şirketin diğer bölümle-

riyle kıyaslandığında mortgage birimi, Birleşmiş Milletler'e benziyordu. Salomon Brothers'ın yıllık faaliyet raporlarında yer alan fotoğraflar öyküyü gayet güzel anlatıyor. 1970'lerin sonunda çekilen fotoğraflar dünya barışı reklâmlarını anımsatıyor. Fotoğraflar parlak konferans masalarının etrafında barışçı bir ahenk içinde yan yana oturan siyah, sarı ve beyaz tenli insanlar, erkekler ve kadınların zorunlu bir karışımını yansıtıyor. Oysa seksenlerin ortalarına gelindiğinde fotoğraflardaki siyah ve sarı tenli insanlarla kadınların kaybolduğu görülüyor. Yıllık raporlarda yalnızca beyaz tenli erkekler boy gösteriyor.

Mortgage bölümü bağımsız bir beyaz kardeşliği haline gelmişti. Aralarında söze dökülmemiş, gizli bir anlaşma vardı: Lewie trader'larına gerekli paranın ödenmesi için elinden geleni yapacak, trader'ları da ona sadık kalacaktı. Onların anlaşması Ranieri'ninkinden daha zayıftı. Trader'lar posta odasından değil işletme fakültelerinden geliyordu. Çoğu finansal açıdan bağımsızdı. Ranieri'nin lütufta bulunması zordu. Etrafında iyilik yapabileceği insanlar bulunmasından hoşlanıyordu. İnsanları severdi ama "kendi adamları" kavramını özellikle severdi. Sürekli karşılayamadıkları doktor faturaları nedeniyle sıkıntı çekmekte olan trader'larla çalışmak onu ferahlatacaktı. Bill Esposito satın almak istediği evin on dokuz bin dolarlık kısmını ödeyemediğinde, Ranieri farkı Salomon'un ödemesini sağlamıştı. Esposito, "bu parayı bana çıkarıp kendi cebinden vermeye utandı," diyor.

İnsanlar yine de savunmadaydılar. Wharton mezunu Tom Kendall kısa bir süre destek biriminde çalıştıktan sonra, 1979'da bölüme katılmıştı. 1980'de Kronthal'ın Wharton'daki kardeşlik birliğinde birlikte olduğu dostu Mason Haupt ve Stanford'dan Steve Roth işe başlamıştı. 1981'de

Harvard'dan Andy Stone ve Wolf Nadoolman bölüme gelmişti. Kendilerini şirketin diğer birimlerindeki yöneticilerden çok Lewie'ye benzetiyorlardı. Nadoolman'ın söylediği gibi, "Tom Strauss (devlet tahvilleri bölümünün yeni gelişmekte olan öncüsü) ve arkadaşları Hermès kravatlar ve üç parçalı takım elbiseler giyerken, Lewie'ye bağlı trader'lar bir İtalyan ailesi gibiydi. Devlet tahvilleri bölümü soya peyniri yiyip, pilili pantolon giyerken, mortgage bölümünde 'Yalnızca iki tabak yedim derken neyi kastediyorsun, yoksa yemeği beğenmedin mi?'muhabbeti vardı. Siz hiç şişman bir devlet tahvili trader'ı gördünüz mü? Elbette görmemişsinizdir. Onlar sıska ve pintidir. Şişmanları küçümserler. Bakın, ne dediğimi gayet iyi biliyorum, ben de şişmanım."

Tom Kendall, "Şirketin diğer bölümlerinin, onaylamadıkları halde bize tahammül ettikleri açıktı," diyor ve şöyle devam ediyor: "Bize, 'O köşede oturmuş lanet beyinlerinizle nasıl geçiminizi sağlıyorsunuz?' diye sorarlardı." Andy Stone ise stajyerlik dönemine ilişkin en canlı anılarından birinin, şirket tahvili alım-satımcılarından birine Ranieri & Ortakları'nın bulunduğu yönü göstererek kim olduklarını sorduğu an olduğunu anımsıyor. "Trader, 'Hiç kimse, mortgage'ciler,' demişti. 'Orası hiçbir işe yaramayan bir bölüm. Kimse mortgage bölümünde çalışmak istemez'." Salomon'da devlet tahvilleri bölümünün müdürü Craig Coates, bir gün Stone'a, "Devlet tahvillerinde çalışabileceğin halde niçin mortgage bölümünde çalışmak isteyesin ki?" diye sormuştu. Daha yüksek kademelerde bile şişmanlar zayıfların kendilerini küçümsediğini düşünüyordu. Eski bölüm müdürü Mortara, "Şirkette bir yığın derebeylik vardı. Diğer bölümlerdeki insanlar yeni işler geliştirmekten çok kendi işlerini korumakla ilgileniyordu," diyor.

Mortgage bölümündekilerin iktidardakilere duydukları kızgınlık, 1980'lerin başında dışarıdakilerin bölümün kapanmasını istediklerini öğrenmeleriyle artmıştı. Mortgage bölümü para kazanmıyordu. Merrill Lynch, First Boston, Goldman Sachs gibi diğer Wall Street şirketlerindeki mortgage birimleri de ölü doğmuştu. Neredeyse açılmadan kapatılmışlardı. Mortgage işinin Wall Street'e göre olmadığı fikri hakimdi.

Mortgage işi nakavt yumruğunu yiyip sendelemiş gibi görünüyordu. Paul Volcker 6 Ekim 1979'da tarihi konuşmasını yapmış, kısa vadeli faiz oranları hızla yükselmişti. Bir tasarruf kurumu yöneticisinin 30 yıllık bir konut kredisi kullandırabilmesi yüzde 10'luk faiz oranını kabul ettirebilmesine bağlıydı. Bu arada, mevduat toplayabilmek için yüzde 12 ödüyordu. Bu nedenle yeni krediler vermeyi durdurmuştu ki bu da, ekonomiyi yavaşlatmaya çalışan Federal Reserve'in amacına uygundu. Yeni konut inşaatları savaş sonrasındaki en düşük düzeylerine gerilemişti. Volcker'ın konuşmasından önce Steve Joseph'in mortgage bölümü, yaklaşık iki milyar dolarlık mortgage finansal ürünü yaratmıştı. Bu komik denecek kadar küçük miktar, Amerika'da verilen ve henüz kapatılmamış konut kredilerinin yüzde birinin onda ikisinden azdı. Fakat bu bir başlangıçtı. Volcker'ın konuşmasından sonra alım-satımlar durdu. Ranieri & Ortakları'nın elinde tahvil bulunması için tasarruf kurumlarının kredi kullandırmak istemesi gerekiyordu. İstemiyorlardı. Defterlerinde Amerika'daki konut kredilerinin çoğunu bulunduran sektör çöküyordu. 1980'de Amerika'da 4,002 mevduat ve kredi kurumu bulunuyordu. İzleyen üç yıl içinde bunların 962'si batacaktı. Tom Kendall'ın ifadesiyle, "Herkes geri adım atıp, yaralarını sarmaya çalışıyordu."

Ranieri dışında herkes böyle yapıyordu. Ranieri ise bölümü büyütüyordu. Niçin? Kimbilir? Belki de elinde bir kristal küre vardı. Belki de bölümü ne kadar büyürse, dağıtmak o kadar zorlaşır diye düşünmüştü. Hangi nedenle olursa olsun Ranieri diğer şirketlerden atılan mortgage satıcılarını işe aldı, araştırma birimini kurdu, trader'ların sayısını iki katına çıkardı ve hareketsiz mortgage finansman birimine dokunmadı. Potansiyel mortgage kâğıdı alıcılarının sayısını artırmak üzere, Washington'da yasalar çıkarılmasıyla ilgilenmeleri için avukatlardan ve lobicilerden oluşan bir yığın insan görevlendirdi. Ranieri, "Şimdi sana bir gerçekten söz edeceğim," diyor, 'Bank of America anlaşması (Bob Dall'ın ilk eseri) yalnızca üç eyalette yapılan yasal bir yatırımdı. Eyaletler temelinde yasaları değiştirmeye çalışan bir avukat ekibim vardı. Bunu yapmak iki bin yıl alabilirdi. Bu nedenle Washington'a gittim. Eyaletlerin başkanlarını ikna etmek için."

Trader'larından biri, "Lewie bir yasadan hoşlanmadığında değiştirtirdi," diye anlatıyor. Ancak, Ranieri yasalarda değişiklik yaptırmasına rağmen yatırımcılar mortgage tahvillerinden uzak duruyordu. Tom Kendall 1979'da Ranieri'nin üst düzey satıcısı Rick Borden'i Salomon Brothers'ın San Francisco ofisinde ziyaret edişini hatırlıyor. Borden kendisini yetiştirmek için kitap okuyormuş. Kendall şöyle anlatıyor: "Onun tekrar tekrar, 'Bu Ginnie Mae'ler berbat şeyler. Faizler yükseldiğinde vadeleri uzuyor, düştüğünde de kısalıyor ve kimse onları almak istemiyor,' dediğini hatırlıyorum."

Salomon Brothers kredi kurulunun çökmekte olan mevduat ve kredi sektörüyle iş yapmak konusunda giderek daha da isteksiz davranması işleri iyice kötüleştirmişti. Aptal müşteriler (piyasadaki ahmaklar) harika bir servetti, ama belirli bir cehalet düzeyinde bunlar yüke dönüşüyor, yani iflas

ediyordu. Ve nedense tasarruf kurumları normal aptal müşteriler gibi değildi. Kaliforniya'da, Beneficial Standard adlı bir tasarruf kurumu, tüm tahvil işlemleri gibi telefonla teyit edilen bir tahvil alımından vazgeçmişti. Kurum açılan davada, mortgage tahvili işlemlerinde menkul kıymet yasasının değil gayrimenkul yasasının geçerli olması gerektiğini, sözlü bir anlaşmanın bağlayıcı olmadığını iddia etti (yıllar sonra davayı kaybetti). Bu neredeyse bardağı taşıran son damlaydı.

Salomon Brothers icra kurulu üyeleri mortgage piyasasının iflah olmayacağına karar verdi. Bu işi anlamıyorlardı; anlamak istemiyorlardı; tek istedikleri bu piyasadan çıkmaktı. İşe tasarruf kurumları (Saving and Loans) fsektörüyle ilişkilerini keserek başlamayı planlıyorlardı. Tasarruf kurumları sektörü bütünüyle sallantıda görünüyordu. Krediler kesilecekti. Tasarruf kurumlarının kredilerini kesmek mortgage bölümünü kapatmakla aynı şeydi, çünkü mortgage tahvillerini tasarruf kurumlarından başkası almıyordu. Lewie, "Esas olarak kendimi kredi kurulu ile tasarruf kurumları sektörünün arasına attım," diyor. Ranieri tüm kararlarında, Salomon Brothers icra kurulunda yalnızca bir adamın desteğini aldığını, ama bu kişinin oyunun önemli olduğunu söylüyor: John Gutfreund. Ranieri, "John beni korudu," diyor.

Mortgage bölümüyle Salomon'un iki gerçek gücü olan şirket ve devlet tahvilleri arasındaki düşmanlığın sonucu, mortgage bölümünde her işin birbirinden ayrılması olmuştu: Mortgage tahvili satışları, mortgage tahvil finansmanı, mortgage araştırma, mortgage operasyonları ve mortgage işlemleri. Ranieri, "Her şeyin ayrılmasının nedeni hiç kimsenin bize yardım etmeyecek olmasıydı," diyor.

Bununla birlikte, mesele biraz daha karmaşıktı. Bir dereceye kadar bu birimlerin birbirlerinden ayrı tutulması tercih edilmişti. Ranieri şirketin geri kalanıyla köprüler kurmak için yeterince çaba harcamamıştı. Ve Bob Dall, Salomon icra kuruluna yazdığı ilk üç sayfalık raporda, mortgage bölümünün kendi başına ayakta durabileceğini iddia etmişti. Eski patronu Bill Simon'un ilk mortgage kâğıtlarını nasıl ele aldığını aklında tutuyordu. Mortgage bölümü devlet tahvilleri bölümüyle birlikte çalışmaya zorlansaydı, "mortgage piyasası asla mesafe kat edemez; boyun eğmek zorunda kalırdı," diyor ve şöyle devam ediyor: "Mortgage finansman işi, Salomon Brothers'da işleri büyük şirketlerin İcra Kurulu Başkanlarını ziyaret etmek olan az sayıdaki finansçıya verilmiş olsaydı, bunlar asla alım-satım yapmazlardı. Şirket finansmanındaki insanlar mortgage işlemlerinin kendilerine yakışmadığını düşünüyorlardı."

Fakat Ranieri'nin kafasında mortgage bölümü çok basit bir nedenle kendi başına ayakta duruyordu; hiç dostu yoktu. İnsanlarını düşman güçlerden korumak için yüksek duvarlar inşa etmişti. Artık düşman, Wall Street'teki rakipleri değildi, çünkü çoğu ortadan kaybolmuştu. Düşman, Salomon Brothers'dı. Ranieri, "İroni şurada ki, şirket daima mortgage bölümünü gösterip, 'Bakın, ne kadar yenilikçiyiz!' diyordu. Fakat aslında şirket yaptığımız her şeye hayır demişti. Bu bölüm şirket sayesinde değil, şirkete rağmen kurulmuştu."

6. Bölüm

Şişman Adamlar ve Muhteşem Para Makineleri

1981 -1986

Ekim 1981'de mortgage işlemleri masası ışıldamaya başlamıştı ve başlangıçta hiç kimse bunun nedenini bilmiyordu. Amerika'nın dört bir yanından, asabi mevduat ve kredi kurumu başkanları, Salomon'dan bir mortgage trader'ı ile görüşmek için telefon hatlarının diğer ucunda bekliyordu. Umutsuzca kredilerini satmaya çalışıyorlardı. Amerika'daki tüm mortgage kredileri, toplamda *bir trilyon dolar* değerinde borç, adeta satışa çıkarılmıştı. Binlerce satıcı vardı ama tek bir alıcı görünmüyordu. Düzeltelim. Bir alıcı vardı. Lewie Ranieri ve trader'ları. Arz ile talep arasındaki dengesizliğin sersemletici bir zorlayıcılığı vardı. Sanki yangın muslukları patlamış, doğrudan susuz sokak çocuklarının üzerine boşalmıştı. Telefon hatları aracılığıyla bir trilyon dolar toplanmıştı ve tüm trader'ların yapmak zorunda kaldığı şey, ağızlarını açıp mümkün olduğu kadarını yutmaktı.

Neler oluyordu? Federal Reserve, Ekim 1979'da faiz oranlarını yükselttiği andan itibaren tasarruf kurumlarına oluk oluk para akmaya başlamıştı. Konut kredilerinin yapısı çöküşün eşiğindeydi. Öyle bir an gelmişti ki, hiçbir şey yapıl-

madığı takdirde tüm tasarruf kurumları çökecekmiş gibi görünüyordu. Bunun üzerine 30 Eylül 1981'de Kongre, sevgili tasarruf sektörü için şık bir vergi iadesi* yasası çıkardı. Bu yasa tasarruf kurumlarına müthiş bir rahatlama sağladı. Ancak yasadan yararlanabilmek için tasarruf kurumlarının ellerindeki mortgage kredilerini satmaları gerekiyordu. Sattılar da. Ve bu Wall Street'te yüz milyarlarca dolarlık cirolara yol açtı. Vergi iadesini Wall Street önermemişti, hatta Ranieri'nin trader'ları yürürlüğe girinceye kadar yasadan haberdar bile değildi. Yine de Kongre'den Wall Street'e muazzam bir mali destek gelmişti. Yaşasın analık ve konut sahipliği! ABD Kongresi Ranieri & Ortaklarını tam zamanında kurtarmıştı. Wall Street'te tam kadro çalışan yegâne mortgage bölümü, artık beceriksiz ve masraflı olmaktan çıkmıştı; artık zenginleşmekte olan bir tekeldi.

Oysa bütün bunlar müthiş bir hataydı. Piyasadaki patla-

* Vergi iadesi, tasarruf kurumlarının tüm mortgage kredilerini satıp, elde ettikleri nakitle, çoğunlukla diğer tasarruf kurumlarının verdiği ucuz kredileri satın alarak daha yüksek getiriler elde etmelerine izin verdi. Tasarruf kurumları yalnızca kredi portföylerini değiş tokuş ediyorlardı. Artık satışlardaki büyük zararlar (tasarruf kurumları, başlangıçta itibari değerinden kullandırdıkları kredileri, dolar başına 65 sente ya da 100 sente satıyorlardı) gizlenebiliyordu. Yeni bir muhasebe standardı, tasarruf kurumlarına zararlarını kredinin süresi üzerinden amortismana tabi tutma olanağı veriyordu. Örneğin, tasarruf kurumu değeri yüzde 35 düşen otuz yıllık bir kredinin satışından kaynaklanan zararı ilk yıl defterlerinde yüzde 1'in biraz üzerinde bir değerde gösterebiliyordu: 35/30. Fakat bundan da iyisi, zararın, tasarruf kurumunun geçmiş on yıl boyunca ödediği vergiler karşılığında dengelenebilmesiydi. Gelirler İdaresi gösterilen zararlar karşılığında, ödenen eski vergileri tasarruf kurumlarına iade ediyordu. Tasarruf kurumları için oyunun adı, Gelir İdaresi'ne gösterecek bir yığın zarar yaratmaktı; artık bu kolaydı. Eski vergileri geri almak için yapmaları gereken tek şey şüpheli alacaklarını elden çıkarmaktı; işte tasarruf kurumları bu yüzden mortgage kredilerini satmaya can atıyorlardı.

ma, daha sonra önemli birer faktör haline gelseler de, Bob Dall'ın Gutfreund'e verdiği raporda sıraladığı mega-trendlerden (konut artışı, nüfusun Rust Belt'ten Sun Belt'e kayması, vs.) kaynaklanmıyordu. Piyasa yalnızca basit bir vergi iadesiyle harekete geçmişti. Sanki Steven Jobs* bir ofis yeri satın almış, bir montaj bandı oluşturmuş ve daha ortada satacak hiçbir şey yokken yüz bin satıcıyı işe almıştı. Ardından birileri kişisel bilgisayarı üretmiş, bunu gören Jobs harekete geçmiş ve geçmişteki yararsız altyapısına Apple Computer adını vermişti.

Tahvil alım-satımcıları her işlem gününü son işlem günüymüş gibi görme eğilimindedir. Bu kısa vadeli yaklaşım onlara, ilişkilerinde doğabilecek uzun vadeli etkilerden kaygı duymaksızın, müşterilerinin zaaflarından yararlanma olanağı sağlar. Ne elde edebilirlerse onunla ilerlerler. Umutsuz bir satıcı zayıf konumdadır. Ne kadar para alacağından çok ne zaman alacağını düşünür. Bu nedenle tasarruf kurumu başkanları çaresizdi. Salomon Brothers mortgage işlemleri masasına şapkaları ellerinde gelmişlerdi. Madem ki zayıflıklarını bu kadar açık belli ediyorlardı, o zaman Salomon Brothers'a çek de yazabilirlerdi.

Tasarruf kurumlarının bilgisizliği durumu daha da vahimleştiriyordu. 3-6-3 Kulübü üyeleri tahvil piyasası için stres testinden geçirilmemişti; Yalancının Pokeri'nin nasıl oynanacağını bilmiyorlardı. Karşı karşıya kaldıkları insanların zihniyeti hakkında fikirleri yoktu. Sattıkları şeyin değerinden habersizdiler. Bazı vakalarda, kendi kredilerinin koşullarını (vade, faiz oranı) dahi bilmiyorlardı. Tasarruf kurumu yöneticilerinin tek bildikleri, satmayı ne kadar çok istedikleriydi.

* Steven Jobs: Apple'ın kurucularından. (Çn.)

Tüm Salomon trader'larının onlarla ilgili olarak hatırladığı gerçekten inanılmaz şey ise, kendilerine ne kadar kaba davranılırsa davranılsın, daha fazla kredi satmak için şirkete *gelmeye devam etmeleriydi.* Bir zamanlar şirketin düzenlediği bir av partisinde, avcılar tarafından vurulup öldürülünceye kadar aynı alanda tekrar tekrar uçacak şekilde eğitilen ördeklere benziyorlardı. Bu türün yok olmaya mahkûm olduğunu anlamak için Charles Darwin olmak zorunda değildiniz.

Trader Tom DiNapoli bir tasarruf kurumu başkanıyla yaptığı telefon konuşmasını acıma duygusuyla hatırlıyor: "Otuz yıl vadeli kredilerinin (aynı faiz oranına sahip) 100 milyon dolarlık kısmını satmak ve satıştan elde edeceği nakitle yüz milyon dolarlık başka kredi satın almak istiyordu. Ona satacağı kredilere 75 (dolara karşı sent) vereceğimi ve satış fiyatımın da 85 olacağını söyledim." Tasarruf kurumu başkanı rakamları duyunca sıkılmıştı. Satın aldığı rakamla neredeyse aynı tutarda kredi satıyordu, fakat alım-satım farkı cebinden on milyon dolar çıkmasına neden olacaktı ki bu duyulmuş şey değildi. Ya da, diğer bir deyişle, tasarruf kurumundan Salomon Brothers'a on milyon dolarlık bir işlem masrafı ödemesi isteniyordu. "Bu bana pek iyi bir iş gibi gelmiyor," dedi. DiNapoli'nin cevabı hazırdı. "Söylediğiniz ekonomik açıdan doğru... Ama bir de şöyle düşünün, eğer bu işi yapmazsanız işsiz kalacaksınız." O sırada diğer hatta, bir başka tasarruf kurumu başkanıyla konuşmakta olan trader arkadaşı, DiNapoli'nin söylediklerine kulak misafiri olmuş ve gülmekten katılmıştı. O gün duyduğu en komik şeydi bu. Telefonun diğer ucunda çaresizlikten kıvranan adamı gözünde canlandırabiliyordu.

Blackstone Group'ta Steven Schwartzman, Peter Peterson

ve David Stockman'ın ortağı olan Larry Fink, "Ekim 1981'in sermaye piyasaları tarihinin en güvenilmez dönemi" olduğunu söylüyor. Fink, Ekim 1981'de First Boston'daki küçük mortgage bölümünün şefiydi, ancak bu bölüm kısa süre içinde büyüyerek Lewie Ranieri'nin en büyük rakibi olacaktı. Şimdi o günleri anımsarken, "En iyi işi yapan tasarruf kurumlarının bile elleri kolları bağlanmıştı. En büyük işlemleri yapanlar tecavüze uğradılar," diyor.

Belki de. Ancak tahvil piyasasındaki tüm diğer işlemler gibi bunlar da rıza gösteren yetişkinler arasında yapılan pazarlığa tabi alım-satımlardı ve ilişkinin tek kuralı, alıcının kendisini sakınmasıydı. Eğer bu bir boks maçı olsaydı, zayıf boksörün öldürülmesini engellemek için iptal edilirdi. Fakat edilmedi. Her koşulda suiistimal daha da kötü olabilirdi. Ranieri'de bir merhamet duygusu vardı ve yapabildiğinde, tasarruf kurumları ile trader'ları arasındaki güç dengesini düzeltmek için devreye giriyordu. Mortgage trader'ı Andy Stone, 80'den (yine bir dolara karşı cent) 70 milyon dolarlık mortgage tahvili satın alışını hatırlıyor. Stone'un ısrarıyla, California'daki bir tahvil satıcısı, bunları hemen 83'ten Ben Franklin Mevduat ve Kredi Kurumu'na satmıştı. Stone birkaç dakika içinde 2.1 milyon dolar (70 milyon doların yüzde 3'ünü) kazanmıştı. Alışılmış alkışlardan ve satıcının şirket hoparlöründen övülmesinin ardından Stone Ranieri'ye bilgi vermeye girişmişti.

2.1 milyon dolar iyi bir işti. Stone yalnızca sekiz aydır trader olarak çalışıyordu ve amirine ne kadar başarılı olduğunu göstermeye can atıyordu. Oysa amiri durumdan memnun kalmamıştı. Stone şöyle anlatıyor: "Lewie, 'Eğer genç olmasaydın, seni şimdi kovardım. Müşterini ara ve kendisini soyup soğana çeviren bir pislik olduğunu söyle. Ona tahvil-

leri 80'den satın aldım, dolayısıyla da fiyat 83 değil $80^{2/5}$ de' diye çıkıştı. Bir müşteriyi arayıp, 'Merhaba, ben sizi soyup soğana çeviren bir pisliğim,' demenin nasıl bir duygu olduğunu düşünün."

Salomon Brothers ile işlem yapmaya can atanlar yalnızca aptallardan ibaret değildi. Bilgili tasarruf kurumu başkanları bile, tecavüz ile yavaş yavaş intihar etmek arasında bir tercih yapmakla karşı karşıyaydı. Hiçbir şey yapmamak çoğu için iflas demekti. Eski konut kredilerinden yüzde 5 alırken, mevduata yüzde 14 ödeyerek ayakta kalmak zordu, fakat tasarruf kurumlarının içinde olduğu durum tam da buydu. 1982 yılı sonunda tasarruf kurumları felâketten kurtulmanın yollarını bulmaya çalışıyorlardı. O tarihe gelindiğinde kısa vadeli faiz oranları uzun vadeli oranların altına düşmüştü. Artık tasarruf kurumları yüzde 12 ile mevduat kabul ederken, yüzde 11 ile yeni konut kredileri kullandırabiliyorlardı.

Çoğu tasarruf kurumu feci durumdaki mevcut yüz milyonlarca dolarlık eski kredinin üzerine, eskileri dengeleyeceği umuduyla milyarlarca dolarlık yeni kredi kullandırmaya girişti. Alınan her yeni mortgage tahvili (ki kredi vermekle aynı şeydi) elleri kolları bağlı bir adamın başvurduğu son çare gibiydi. Bu kesinlikle güvenilmez bir stratejiydi, çünkü temel sorun (kısa vadeli para alıp, uzun vadeli kredi vermek) çözülmemişti. Bu hiper büyüme, tasarruf kurumlarının yaşayacağı bir sonraki krizin daha da büyük olacağını göstermek dışında bir anlam taşımıyordu. Fakat tasarruf kurumu yöneticileri o tarihte bu kadar ilerisini göremiyorlardı. Yalnızca dükkânın kepengini açık tutmaya çalışıyorlardı. Bu durum tasarruf kurumlarının kendi kredilerini satarken niçin mortgage tahvilleri almaya devam ettiklerini açıklıyor.

Tasarruf ve mevduat sektörünü kurtarmak için tasarlanan vergi iadesi ve muhasebe kolaylıkları, sanki Lewie Ranieri'nin mortgage bölümü için özel olarak tasarlanmış gibiydi. Salomon Borthers'daki mortgage trader'larına gökten altın yağdırıyordu. Ya da en azından kıskanç Wall Street'in geri kalanı durumu böyle görüyordu. Ranieri tasarruf sektöründeki yükselişin ortasında, personelinin, hiç düşünmeden şimdi al, ne yapacağını sonra düşün şeklinde bir tutum benimsemesine izin vermişti. Ve Salomon trader'ları yeni ve garip bir rol üstlendiklerini anlamışlardı. Artık mortgage tahvil işlemleri değil, mortgage tahvilleri için hammadde işlemleri yapıyorlardı: Bunlar konut kredileriydi. Salomon Brothers aniden bir tasarruf kurumu rolü oynamaya başlamıştı. Wall Street'teki yatırım bankacısıyla konut sahibi arasında - ne Ginnie Mae, ne de Bank of America, hiçbir aracı yoktu; Salomon konut sahiplerinin geri ödeme kabiliyetine güvenmek durumundaydı. İhtiyatlı biri karşılığında kredi kullandırdığı mülkleri denetlerdi, çünkü verilen kredilerin başka hiçbir teminatı yoktu.

Fakat bu yeni piyasayla birlikte ilerlemeyi planladıysanız, bir kredi paketindeki tüm mülkleri kontrol etmeye zamanınız olmaz. Tüm kredileri (yani mortgage tahvillerinden ayırmak için trader'ların konut kredisi dedikleri) satın almak sucuk yemek gibi bir güven meselesiydi. Ancak körü körüne güvenmek Ranieri'nin özelliğiydi. Akıldan yaptığı hızlı bir hesaplama ona kötü kredileri satın almanın maliyeti ne olursa olsun, bunları işleme koymaktan elde edilecek kârları aşamayacağını söylerdi. Sonunda da haklı çıkardı. Bir keresinde Teksas'daki bir Baptist kiliseleri zincirine verilmiş kredileri almış, fakat krediler, tıpkı onları satan tasarruf kurumu

yöneticilerinin iddia ettiği gibi, genellikle konut alımı için kullandırılmıştı.

Ancak, söylediğim gibi, tasarruf kurumlarına güvenme fikri Salomon'un üst düzey yöneticilerinin canını sıkıyordu. Ranieri şöyle anlatıyor: "İcra kurulu tüm borçlanmalarla işlem yapamayacağımı söyledi. Ben de dışarı çıkıp bildiğimi okudum. Herkes bunu yapmamam gerektiğini iddia etti. Hapse atılacağımı söylediler. Ama tüm krediler mortgage piyasasının yüzde doksan dokuz nokta dokuzunu oluşturuyordu. Nasıl olur da tüm kredilerle işlem yapmazsınız?" Gerçekten nasıl? Kredileri almasına almışlardı ama tüm kredilerin işleme koyulabilmesi için Federal Konut İdaresi'nin izni gerekiyordu Tom Kendal 'Onları satın aldık ve bir de baktık ki almadan önce bir onaya ihtiyacımız varmış. Böylece gidip onayı aldık" diyor.

Ranieri & Ortakları "tüm borçlanmaları" mümkün olduğunca kısa sürede ABD hükümetinin onayına sunarak tahvile dönüştürmeyi hedefliyorlardı. Sonra da bunları Salomon'un kurumsal yatırımcılarına ABD devlet tahvilleri gibi satabileceklerdi. Bu amaçla, kısmen Ranieri'nin kalıcı lobi faaliyetleri sonucunda, federal hükümet, Ginnie Mae'nin yanı sıra iki yeni kolaylık daha gerçekleştirdi. Hükümet Ginnie Mae damgasına uygun olmayan mortgage'lara garanti verdi. Federal Konut Kredisi Mortgage Kurumu (Federal Home Loan Mortgage Corporation, Freddie Mac diye anılır) ve Federal Ulusal Mortgage Birliği (Federal National Mortgage Association, Fannie Mae diye anılır) araya sokularak, onların garantilerini vererek, çoğu konut kredisi devlet destekli tahvile dönüştürüldü. Tasarruf kurumları garanti verilen mortgage kredileri için bir ücret ödediler. Krediler ne kadar sallantıdaysa, tasarruf kurumu bu kuruluşlardan biri tarafın-

dan onaylanan mortgage kredileri için o kadar yüksek ücret ödemek zorundaydı. Ancak krediler bir kez onaylandıktan sonra hiç kimse bunların kalitesine aldırış etmiyordu. Ödeme güçlüğü çeken konut sahipleri artık devletin sorunuydu. Bu programın altında yatan ilke, söz konusu kuruluşların kredinin kalitesini bireysel yatırımcılardan daha iyi değerlendirip, hüküm verebileceğiydi.

Eğer yaşam felsefeniz, hazır ol, ateş et ve on ikiden vur ise, fevkalade kendiliğinden gelişen mortgage bölümü, olunabilecek tek yerdi. İtilip kakılan trader'lara verilen maaşlar o tarihteki standartlara göre şaşırtıcı ölçüde yüksekti. 1982 yılında Lewie Ranieri'nin mortgage bölümü verimsiz geçen iki buçuk yıldan sonra başarıya ulaşmaya başladı ve 150 milyon dolar kazandı. 1984'te Steve Baum adlı bir mortgage trader'ı, tüm kredilerde bir yılda yaptığı işlemlerle 100 milyon dolar kazanarak Salomon Brothers rekoru kırdı. Resmi rakam bulunmamakla birlikte, Salomon'da Ranieri'nin trader'larının 1983'te 200 milyon, 1984'te 175 milyon ve 1985'te 275 milyon dolar kazandıkları yaygın kabul görmektedir.

Lewie Ranieri doğru zamanda, doğru yerdeki doğru adamdı. Kıdemli trader'larından biri, "Lewie bütünüyle anlamadığı şeylerde pozisyon almak istiyordu. Güvendiği bir trader sezgisi vardı. Bu önemliydi," diyor ve şöyle devam ediyor: "Salomon'daki yaklaşım daima, 'Eğer inanıyorsan devam et, ama başaramazsan canına okunur,' şeklindeydi. Ve Lewie buna uygun davranıyordu. Böyle durumlarda başka yerlerde yönetim, 'Pekâlâ çocuklar, bu işlemde kendinizi riske atmayı gerçekten istiyor musunuz?' diye sorardı. Lewie yalnızca kendisini riske atmak istemekle kalmıyor, aynı zamanda işe yeni insanlar almak ve onların da kendilerini riske atmasını istiyordu. Yaklaşımı şöyleydi: 'Kesinlikle, da-

ha ne istiyorsunuz, bu yalnızca bir risk.' Başka bir yerde olsaydı, yapacaklarının doğruluğundan emin olmak isteyen icra kuruluna iki yüz sayfalık rapor yazmak zorunda kalacaktı. Ne yaptığını bildiğini kanıtlamak zorunda olacaktı. Bunu asla yapamazdı. Ne yaptığını biliyordu, ama asla kanıtlayamazdı. Eğer Lewie'ye diğer şirketlerdeki mortgage bölümlerinin neler yaptıklarına bakması söylenseydi, bölüm hiçbir yere gidemezdi."

Salomon işlem katı özgündü. Gözetim en alt düzeydeydi, denetim en alt düzeydeydi ve pozisyon limitleri yoktu. Bir trader uygun bulduğu miktarda tahvili hiç kimseye sormadan alıp satabilirdi. Diğer bir deyişle, işlem katı icra kurulu üyelerinin kâbusuydu. Mortgage trader'ı Wolf Nadoolman, "Eğer Salomon'un işlem katı bir işletme fakültesinin vaka çalışması olsaydı," diyor, "icra kurulu rolünü oynayan öğrenci. 'Bu insanı şok ediyor!' derdi. Fakat biliyor musunuz? Hata yapmış olurdu. Bazen biraz para kaybedersiniz, ama bazen de bir servet kazanırsınız. Salomon doğru olanı yapıyordu."

Salomon'un gevşek yönetim tarzının olumsuz bir yönü de vardı. Salomon Brothers 1980'lerin başlarında, Wall Street'te maliyet tahsisi sistemine sahip olmayan tek büyük şirketti. Ne kadar inanılmaz görünürse görünsün, kâr-zarar satırını belirlemek için hiçbir önlem alınmamıştı; insanlar ne tür maliyetler yarattıklarına bakılmaksızın, işlem defterlerine kaydedilen gelirlerin toplamına göre değerlendiriliyordu. Bir aile şirketi olduğu (1910-1981) ve kasalarında kendi paraları bulunduğu sürece gevşek denetimler yeterli oluyordu. Ancak şimdi para kendilerine değil hissedarlara aitti. Ve bir aile şirketinde işe yarayan bir uygulama halka açık bir şirkette faciaya dönüşebiliyordu.

İşlem yöneticileri kâr yerine gelirlere odaklanıyordu. Ayrım yapılmaksızın, kaydettikleri büyüme karşılığında ödüllendiriliyorlardı. Brüt gelirler kaba güç anlamına geliyordu. Ranieri nihayet 1978 yılında şirkete ortak edilmişti. 1981 yılı sonuna doğru kazandırdığı gelirlerin gerilemesiyle birlikte nüfuzu da azaldı, fakat mortgage piyasası patladığında hızla Salomon Brothers'ın en üst kademelerine yükseldi. 1983'te, başka hiçbir birim yüzde 10'un üzerine çıkamazken, onun bölümünün, şirket gelirlerinin yüzde 40'ını üretmesi Ranieri'yi Salomon Brothers icra kuruluna taşıdı. Daha fazla trader istihdam ederek ve mortgage işine geçerek bölümü genişletti.

Aralık 1985'te John Gutfreund bir gazeteciye, "Lew kesinlikle, gelecekteki potansiyel yönetim kurulu başkanlarının yer aldığı kısa listede," diyordu. Ranieri, konut alıcılarına doğrudan kredi veren ve Ranieri'ye mortgage tahvilleri için hammadde sağlayan bir mortgage bankeri alarak, bölümü daha da büyüttü. 1986 yılında yönetim kurulu başkanlığı için Gutfreund'in hemen altında doğrudan Ranieri'nin adı geçiyordu. O yıl Ranieri İngiliz mortgage piyasasını Amerika'daki imaja uydurmak amacıyla Londra'daki Mortgage Kurumu'nu (Mortgage Corporation) kurarak yurtdışına açıldı. Yönetim kurulu başkan adaylığında kendisine devlet tahvili ve şirket tahvili işlem masalarından birer temsilci, Tom Strauss ve Bill Voute eşlik ediyordu. Onlar da gelecekteki potansiyel yönetim kurulu başkanlarının yer aldığı kısa listedeydi. Ranieri kadar hızlı olmasa bile, onlar da kendi bölümlerini büyütüyorlardı. Kanıtlanamamış bir iddia olmakla birlikte, Salomon bölüm müdürlerinden biri, 1987 yılı ortalarında şirketin yaklaşık yedi bin çalışanından yüzde 40'ının şu ya da bu biçimde Ranieri'ye bağlı olduğunu savunuyor.

İşlemlerden elde edilen gelirlerle şirketin her düzeyinde refah ve gelişme yaşanıyordu.

İşlem katında yan yana çalışan trader'ların defterlerindeki rakamlar da, aldıkları ikramiyeler de Salomon Brothers bünyesindeki herkes tarafından biliniyordu. Eğitimdeki adaylar her şeyi en son duymalarına rağmen, söylentiler sonunda onlara da ulaşıyor, sermaye piyasalarındaki muazzam değişimin Salomon'un yönetiminde yarattığı fırsatlardan onlar da haberdar oluyordu. Salomon'un 1982 yılı eğitim sınıfına katılan eski Salomon trader'ı Marc Freed, "Yapmanız gereken tek şey sınıfta oturup ülkede kaç adet mortgage kredisi olduğunu bulmak, bunların diyelim yüzde 10'u tahvile dönüştürüldüğünde ne olacağını hesaplamaktı, böylece bunun ne kadar büyük bir rakam olacağını anlardınız," diyor.

1984 yılına gelindiğinde, Salomon Brothers ABD Kongresi'nin bir alt komisyonuna, ülkenin 1994'ten önce dört trilyon dolarlık yeni konut finansmanına ihtiyaç duyacağı iddiasında bulunabilecek duruma gelmişti. Muzaffer kahraman, Salomon efsanesi, başarı kavramının somut örneği Ranieri uçakla California'dan gelir gelmez ayağının tozuyla eğitim sınıfında derse girdiğinde, bize, uçağından aşağı baktığında krediyle alınan o küçük evleri gördüğünü ve tüm bu kredilerin sonunda nasıl Salomon Brothers işlem katına geleceğini anlatmıştı (hiç kimse onun dokuz bin metre yükseklikten evleri nasıl görebildiğini sorgulamamıştı; bu mesafeden görebilecek biri varsa, o da Lewie'ydi). 1984'te mortgage masası, Salomon Brothers eğitim programından yetişen genç yüksek lisans mezunları için çalışılması gereken yer haline gelmişti. İnsanlar mortgage işlemleri yapmak, Salomon Brothers'da mortgage trader'ı olarak çalışmak, artık şirket gelir-

lerinin yarısından fazlasını sağlayan para makinesinin bir parçası olmak istiyorlardı.

Salomon Brothers mortgage trader'ları, hem dünyadaki en büyük sermaye piyasasında hem de Wall Street'teki şirketlerden kat be kat kârlı olan kendi şirketlerindeki en büyük bölümde, başkalarını ezerek saygısızca yollarına devam ediyorlardı. Kendilerini *şanslı hissediyorlardı.* Bir mortgage trader'ı, "Mortgage trader'larının çok cesur olduğu kabullenilmiş bir olguydu. Mortgage trader'ı olarak kendi piyasanızda çok para kazanmadığınız kabullenilmiş bir olguydu, çünkü piyasanızdaki tüm parayı siz kazanırdınız. Piyasanızdaki *bazı* işlemleri yapmadığınız, piyasanızdaki *çoğu* işlemi sizin yapmadığınız kabullenilmiş bir gerçekti, çünkü piyasanızdaki *tüm* işlemleri siz yapardınız," diyor.

Piyasanızdaki tüm işlemleri yapabilmek için satıcıların yanı sıra alıcılarınızın da olması gerekiyordu ve Ekim 1981'de bunların sayıları çok azdı. Ranieri, Drexel Burnham'dan hurda tahvil gurusu Mike Milken ile birlikte 1980'lerin en büyük tahvil misyonerlerinden biri haline gelmişti. Ranieri, kurumsal yatırımcıları mortgage kâğıtlarından almaya ikna etmek için ülkeyi karış karış arşınladığı sırada Milken ile karşılaşmıştı. Aynı gün içinde aynı müşterileri ziyaret etmişlerdi. Ranieri, "Benim ürünüm öne çıktı," diyor ve şöyle devam ediyor: "Yatırımcılar doğru kâğıtları almaya başladılar." Ona göre doğru kâğıtlar basit terimlerle "dişe dokunmayacak kadar ucuz olan mortgage kâğıtları"ydı. Ranieri'nin üzerinde durduğu ilk nokta, mortgage tahvili getirilerinin, aynı kredi kalitesindeki şirket ve devlet tahvillerinden ne kadar yüksek olduğuydu. İki büyük derecelendirme kuruluşu Moody's ve Standard Poor's, çoğu mortgage tahvili için en yüksek derece olan AAA'yı uygun görmüştü. Ço-

ğu mortgage tahvili ABD hükümeti tarafından ya Ginnie Mae tahvillerinde olduğu gibi doğrudan, ya da Freddie Mac ve Fannie Mae'de olduğu gibi dolaylı bir biçimde desteklemiyordu.

Hiç kimse Amerikan hükümetinin ödeme güçlüğü içine girebileceğini düşünmüyordu. Yine de yatırımcılar Ranieri ile veya Ranieri'nin büyüyen satıcı ordusuyla iş yapmak istemediler. Mortgage piyasasındaki yükselişe rağmen, Bill Simon'un Ginnie Mae'ye başlangıçta yönelttiği itiraz geçerliliğini koruyordu: Bir mortgage tahvilinin vadesini öngöremiyordunuz. Kötü olan yalnızca erken ödemeler değildi. Bu ödemelerin ne zaman yapılacağını tahmin edemiyordunuz. Ve nakdin elinize ne zaman döneceğini bilemediğinizden, getiriyi hesaplayamıyordunuz. Varsayabileceğiniz tek şey, faiz oranları yükseldikçe tahvilin belirlenen vadesini koruyacağı ve konut sahiplerinin peşin ödeme yapmayacakları, faizler düştüğünde ise yeniden finansman yoluna gideceklerdi. Bu kötüydü. Ekim 1981'de arz koşulları bir gece içinde değişiverdiği halde, mortgage kâğıtlarına yönelik talepte bir değişiklik olmamıştı. Mortgage tahvilleri gerçekten ucuzdu; çok fazlaydı ama yine de kimse onları satın almak istemiyordu.

Daha da kötüsü, çeşitli eyaletlerde mortgage tahvilleri hâlâ yasal yatırımlardan sayılmıyordu ve bu Ranieri'nin kesinlikle kabul etmediği bir durumdu. Bir toplantı sırasında, daha önce hiç karşılaşmadığı bir avukata, "Avukatların ne söylediğini duymak istemiyorum, istediğim şeyi yapmak istiyorum," diye bağırmıştı. Federal devlet eliyle eyalet yasalarının gücünü kırmaya çalışıyordu. Ve mortgage tahvillerinin diğer tahvillere benzemesini sağlayacak, mortgage kâ-

ğıtlarına kesin bir vade verilmesini mümkün kılacak bir yol araştırmaya başladı.

Son tahlilde Amerikalıların ev satın almak için kullandıkları kredinin tarzını değiştirmek istiyordu. "En azından..." diyor, "müşteriye gidip işte birbirinin aynı olan iki mortgage kredisi, birinin faizi yüzde 13, diğerinin ise yüzde 12.5. İstediğini alabilirsin. Yüzde 13 ile aldığını, istediğin zaman ve istediğin gerekçeyle yeniden finanse edebilirsin. Yüzde 12.5 faizli olanın ise, ister taşın ister öl veya sat, hiçbir cezası yok. Fakat bunu mevduat ve kredi kurumu aracılığıyla yeniden finanse etmek istediğin takdirde, bana (bir ücret) ödersin deme hakkının verileceğini umuyordum." Kongre kendisine mortgage tahvillerini istediği eyalette satma izni verdi, ama yaptığı daha radikal teklifi kabul etmedi. Konut sahibi kredisini istediği zaman geri ödeme hakkını korurken, Ranieri kurumsal yatırımcıları kahrolası mortgage tahvillerini almaya ikna etmek için bir başka yol bulmak zorunda bırakıldı.

Ve aradığı yolu buldu. Satış için yaptığı ziyaretlerin çoğunda Ranieri'ye eşlik eden Scott Brittenham "Lewie Ranieri'nin bir Eskimo'ya buz satabileceğini" söylerken, o sıralar Salomon'daki son günlerini yaşamaya başlayan Bob Dall, "Müşteri ilişkilerinde öyle iyiydi ki, onu işlem masasında tutamazdınız," diyor. Ranieri ise şöyle konuşuyor: "Müşterilerle erken ödemeler konusunda tartışmaya çalışmaktan vazgeçtim ve sonunda fiyattan konuşmaya başladım. Hangi fiyat cazip olacaktı? Müşterilerin bunları alacağı belirli bir fiyat olmalıydı. Hazine bonolarının üzerine yüz taban puan (yani, ABD hazine bonolarından yüzde bir puan fazla getiri) mı? İki yüz taban puan mı? Bu tahvillerin eğrinin (ABD hazine bonosu getiri eğrisi) üç yüz elli taban puan üzerinde olduğunu söylemeye çalışıyorum!"

Amerika'daki tüm konut sahipleri, mortgage kredilerini istedikleri zaman geri ödeme haklarına değer veriyorlardı. Krediyi faiz oranları yüksek olduğunda kullandıkları takdirde, faizler düştüğünde geri ödeyip, daha düşük oranlardan yeniden borçlanabileceklerini biliyorlardı. Bu seçeneğe sahip olmak hoşlarına gidiyordu. Muhtemelen bu seçeneğin bedelini ödemek isteyeceklerdi. Fakat Wall Street'te hiç kimse konut sahiplerinin bu seçeneğine bir fiyat biçemiyordu (ve çok daha yakınlaşıldığı halde hâlâ biçilemiyor). Ranieri bir trader olarak, madem ki hiç kimse almazken herkes satıyor, öyleyse bu mortgage tahvilleri ucuz olmalı diye düşünüyor ve bu fikri savunuyordu. Tam olarak, bir mortgage tahvilinin, devlet tahvilleri ya da risksiz tahvillerden çok daha fazla getiri sağladığını, bunun da mortgage tahvillerini elinde bulunduran kişinin konut sahibine bahşettiği seçeneği fazlasıyla karşıladığını iddia ediyordu.

Ranieri alışılmamış biçimde bir Wall Street satıcısının rolünü üstlenmişti. Mortgage tahvillerini kişisel meselesi haline getirmişti. İnsanlar bunları satın almadığında incinmiş görünüyordu. Sanki açığa satılan bizzat Ranieri'nin kendisiydi. 1985'te *The United States Banker*'e, "Konut kredisi kullanıcıları olarak bizler, piyasanın erken ödeme riski için gerçek değerinden daha yüksek bir prim aldığını düşünüyoruz," demişti. Bu cümlenin kuruluş tarzını ele alalım. "Konut kredisi kullanıcısı olarak bizler" kimdi? Ranieri'den bir prim alınmıyordu. Primi ödeyen konut sahibiydi. Eskiden Salomon Brothers'ın posta odasında ve kamu hizmeti tahvilleri işlem masasında çalışan Lewie Ranieri, Amerikalı konut sahiplerinin savunucusu haline gelmişti. Bu, kurnaz, vurguncu Wall Street trader'ından çok daha çekici bir kişilikti. Bob Dall, "Lewie Amerika için konutlar inşa edilmesi konusunda

nutuklar atıyordu," diyor. "Bu toplantılardan birinden çıktığımız sırada ona, 'Hadi, bu saçmalıklara kimsenin inanacağını düşünmüyorsun, değil mi?' demiştim." Fakat Ranieri'yi böylesine ikna edici yapan da buydu. O bu saçmalıklara inanıyordu.

Belki de Ranieri Wall Street'teki ilk popülistti. Louisianalı büyük politikacı Huey P. Long kampanyasını "Her tencereye bir tavuk!" sloganıyla yürütmüştü. Lewie Ranieri de işlem defterlerindeki tahvillerini, "Her eve kredi!" sloganıyla harekete geçiriyordu. Bu Ranieri'nin bir halk adamı gibi görünmesine yardımcı olmuştu. Himayesindeki Kronthal, "Büyük bir hareketti," diyor. Ranieri işe gelirken siyah, Johnny Unitas tarzı çizmeler giyiyor, on beş santim genişliğinde kravatlar takıyordu. Her Cuma işlem katına açık kahve polyester bir ceket ve siyah pantolonla geliyordu. Tam dört takım elbisesi vardı, hepsi de polyesterdi.

1982 ile 1986 arasındaki altın yılların her birinde, iki ila beş milyon kazanarak zenginleştiği sırada da dört takım elbise sahibi olmayı sürdürmüştü. Jeffery Kronthal, "Takım elbiselerini almak için Brooklyn'deki Male Shop'ın* önünde kuyruğa mı giriyorsun diyerek onunla dalga geçerdik. Bu mağaza bir takım elbise alana yanında bir Florida yolculuğu, bir şişe şampanya ve yemek fişi verirdi, üstelik bunların tümü doksan dokuz papeldi. Ranieri parasıyla beş sürat teknesi almıştı," diyor. Ranieri ise, "Bu durumda teknelerimin sayısı takım elbiselerimden fazlaydı," diye espri yapıyor. Bunun dışında göz alıcı arabalar veya yeni evleri olmaksızın mütevazi bir yaşam sürmeye devam etmişti. Giysiler bir adamın kim olduğunu söyler ve herkes giysilere dikkat ederdi.

* Male Shop: Erkek giyim mağazası. (Çn)

Giysileri, "Destek biriminden geldiğimi unutmadım, siz de sakın unutmayın," diyor ve bir şeyin daha atını çiziyordu: "Ben zengin ahmak bir yatırım bankacısı değil, Lewie'yim. Burada hile yok. Bana güvenebilirsiniz, sizinle ilgilenirim."

Ranieri ve trader'larının ağırlığıyla, yatırımcıların güvensizliği giderek yok olmaya başlamıştı. Ve yatırımcılar yavaş yavaş mortgage tahvili almaya yönelmişlerdi. Ranieri, "Boston'daki Genesson'da (para yöneticiler) çalışan Andy Carter, Ranieri'nin doğru gördüğü tahvili alan ilk kişi oldu," diyor. Daha da önemlisi, Ranieri artık tasarruf sektörünün gurusuydu. Amerika'daki en büyük tasarruf kuruluşları Ranieri'nin tavsiyesi olmadan hareket etmiyordu. Ona güveniyorlardı: Ranieri kendilerine benziyordu, onlar gibi giyiniyor, onlar gibi konuşuyordu. Böylece Mike Milken'in hurda tahvillerini satın alabilecek tasarruf kurumu yöneticileri, kredilerini sattıklarında ağırlıklı olarak mortgage tahvillerinde yoğunlaştılar. 1977 ile 1986 yılları arasında Amerikan mevduat ve kredi kurumlarının elindeki mortgage tahvillerinin tutarı 12.6 milyar dolardan 150 milyar dolara çıktı.

Fakat bu rakam Ranieri & Ortaklarının servetinde tasarruf kurumlarının sahip olduğu önemi yeterince vurgulamıyor. Ranieri'nin satış kuvvetleri, tasarruf kurumu yöneticilerini, ellerindeki tahvillerle aktif olarak işlem yapmaya ikna etmişlerdi. İyi bir satıcı utangaç, asabi bir tasarruf kurumu başkanını çılgın bir kumarbaza dönüştürebiliyordu. Tahvil piyasalarının tadını en fazla çıkaranlar geçmişin miskin tasarruf kurumlarıydı. Sayıları azalmış olmasına rağmen, bir grup olarak tasarruf kurumlarının aktif büyüklükleri 1981 ile 1986 yılları arasında 650 milyar dolardan 1.2 milyar dolara çıkmıştı. Salomon trader'ı Marc Freed, California'da Wall Street'in fazlasıyla etkisinde kalan büyük bir tasarruf kuru-

munun yöneticisine yaptığı ziyareti hatırlıyor. Freed aslında tasarruf kurumu yöneticisini sakinleşmesi, piyasada yaptığı doğrudan kumar sayılan işlemleri azaltması, pozisyonlarını küçültmesi ve bunun yerine bahislerini tahvil piyasasında koruma altına alması için ikna etmeye çalışmıştı. Freed bugün "Biliyor musunuz bana ne söyledi," diyor, "Korunma hanım evlatları içinmiş."

Salomon'daki birçok mortgage trader'ı, kârlarının yüzde 50 ile 90 arasındaki bir kısmının, yalnızca tasarruf kurumlarının yaptığı işlemlerin diğer yanını da almalarından kaynaklandığını tahmin ediyor. Tasarruf kurumu başkanlarının Salomon'un böylesine büyük kârlar elde etmesine niçin izin verdiklerini merak edebilirsiniz. Aslında, başlangıçta bunu bilmiyorlardı. Salomon'un kâr marjları görünmezdi. Ve Wall Street'te rekabet olmadığından, ortalıkta onlara Salomon Brothers'ı zengin ettiklerini söyleyebilecek hiç kimse yoktu. Olan ve hâlâ olmakta olan şey, kasaba geçit töreninde gösteri arabasını destekleyen, 3-6-3 Kulübü üyesi ve golf oynayan adamın Amerika'nın en büyük tahvil trader'ı haline gelmesiydi. O aynı zamanda Amerika'nın en kötü tahvil trader'ı, piyasanın ahmağıydı.

Bob Dall'ın öngördüğü gibi, çılgınca büyümelerine rağmen mevduat ve kredi kurumları, 1980'lerin başlarında verilen konut kredilerinin hacmini mas edemiyorlardı. Salomon'da mortgage trader'ı olarak çalışmak, çoğunlukla mortgage tahvili satıcısından çok alıcısı olmak anlamına geliyordu. Eski iş arkadaşlarından biri, "Steve Baum [tüm kredilerde işlem yapıyordu] iki milyar dolarlık bir tasarruf kurumunu yönetiyordu," diyor. Baum, tasarruf kurumu gibi kendisinin de uzun vadeli kredilerle baş başa kaldığını anlamıştı. (Tasarruf kurumunun tersine o zenginleşmişti.) Tasarruf ku-

rumlarının trader, trader'ların tasarruf kurumu haline geldiği 1980'lerde, bu, merak uyandıran ters yüz oluşun sonunu getiriyordu. (Wall Street mevduat ve kredi sektörünü bütünüyle gereksizleştiriyordu. Bir gün cesur biri, "Niçin Mevduat ve Kredi kurumlarını bütünüyle ortadan kaldırmıyorsunuz?" diye sormuştu.) Michael Mortara Baum'a "Alıcı Baum" adını takmıştı, çünkü asla hiçbir şey satmıyordu. Fakat çok geçmeden bunun büyük bir şans olduğu ortaya çıkacaktı. Tahvil piyasası rekor bir yükselişin eşiğindeydi. Henry Kaufman o dönemle ilgili *Institutional Investor*'a şöyle konuşmuştu:

1980'lerin başında yaklaşık yüzde 21.5 prime rate'e ve 17.5 bill rate'e ulaşmıştık. Uzun vadeli devlet tahvillerinin yüzde 15.25 civarına vurduğu Ekim 1981'de uzun vadeli faiz oranları zirve yapmıştı. 1982'nin üçüncü çeyreğinde, ekonominin kısa süre içinde yeniden ayakları üzerinde duramayacağını düşündüm ve sonunda Ağustos 1982'de iyimserleştim. Ve tabii ki, iyimserleştiğim o gün borsa tarihteki en büyük kazanımını elde etti; o gün tahviller muazzam bir yükseliş kaydetti.

Waldorf'a şirketin icra kurulu toplantısını yapmaya gidiyorduk. Bir gece önce iki sayfalık bir rapor yazarak borsada getirilerin oldukça sert bir düşüş kaydedeceğini belirtmiş, gerekçelerini sıralamış ve sekreterime iletmesi için şoförüme vermiştim. Sekreterim raporu makinemize, ekranlarımıza geçecek, trader'larımız ve satış personelimiz sabah 8:45 veya 9:00 sularında, piyasalar açılmadan önce görecekti. Sonra da sekiz icra kurulu üyesi ile biraraya geleceğimiz Waldorf'a gittim. Biz toplantıdayken el yazısıyla yazdığım için anlayamadığı bir şeyi sormak üzere sekreterim aradı; O arada biri, sanırım Gutfreund "Niçin telefondasın?" diye sordu. "Hiç sadece bir rapor yazdırdım," dedim. Üyelerden biri hangi konuda olduğunu merak etti. Ben de, "Piyasa (tahvil) hakkındaki fikrimi değiştirdiğimi," söyledim. Üyeler "Piyasa hakkındaki fikrini mi değiştirdin?" diye atıldılar. Her neyse, o sırada rapor zaten ekrana giriyordu ve ardından piyasalar çıldırdı.

Ranieri & Ortakları milyarlarca dolarlık mortgage tahvili almak zorunda kalmışlardı. Kendi piyasalarındaki arz-talep koşulları nedeniyle başka şansları olmadığından tahvil piyasasının yükseleceğini öngörmeye mecburdular. Bu yüzden Wall Street tarihinin en büyük tahvil piyasası yükselişini büyük bir sevinçle izlediler. Önce Kaufman'a teşekkür etmeleri gerekiyordu. Henry yükseleceğini söylediğinde, yükselmişti. Fakat bunun nedeni Federal Reserve'in faiz oranlarını düşürmesiydi. Kaufman'ın beklediği gibi, Washington'ın politikası Ranieri ile trader grubuna ikinci bir şans vermişti. Wolf Nadoolman, "Yarışır gibiydik, vadeli tahvil işlemleri bir haftada 16 puan yükselmişti, *inanılmazdı*," diye hatırlıyor. Şirket, mortgage bölümüne gıpta ediyordu.

Bir avuç mortgage trader'ı tarafından gerçekleştirilen yüz milyonlarca dolarlık işlem kârı, piyasanın yükselmesi ile Amerika'daki mevduat ve kredi kurumlarının mutluluk veren cehaletinin bileşiminden kaynaklanmıştı. Ancak Raneri'nin başka ve daha ilginç para kazanma yöntemleri de vardı.

Ranieri'nin trader'ları diğer şirketlerdeki meslaktaşlarını aldatmanın gayet kolay olduğunu anlamışlardı. Wall Street'te, yatırım bankaları ile direkt telefon hatları bulunmayan tek mortgage alım-satım bölümü Salomon'unkiydi; bölüm direkt hatlar yerine "interbroker dealer" adı verilen büyük montanlı işlemleri düşük spead'erle yapan aracılar vasıtasıyla çalışmayı tercih ediyordu. Andy Stone, "Caddeye biz egemendik," diyor. "Akışı denetlemek için tahviller 10'dan işlem gördüğü sırada bile 12'den alım yapılabiliyordu. Bunun ardından [Salomon Brothers] araştırma bölümü, biraz önce 12'den aldığınız tahvillerin gerçek değeri 20'dir diyen bir haber üretiyordu. Ya da 12'den 6 milyarlık tahvil daha alıyorduk. Cadde'nin geri kalanı ekranlarından işlemlerin arttığını görerek 'Hey, perakende alış var, biz de alsak iyi olacak,' di-

yor ve pozisyonumuzu alıyorlardı." Tercüme edersek: İşlemler devam ettiği sürece mortgage tahvil işlemlerinin kurallarını Salomon belirliyordu.

Zaman geçtikte Ranieri işlem masasında alınan günlük kararlara daha az katılmaya başladı. Andy Stone, "Lewie bütünsel bakış açısına sahip parlak bir adamdı," diyor. "Mortgage tahvillerinin izleyen iki hafta içinde hazine bonolarından daha iyi performans göstereceğini söylerdi ve yüzde 95 haklı çıkardı. Haklı çıkmadığında da, daima 19 tasarruf kurumunu tek tek arayarak mortgage pozisyonumuzu satın almaya ikna ederdi." Ancak Ranieri parlak bir detay adamı değildi ve trader'lar mortgage piyasasının önemsiz detaylarını araştırmaya başlıyorlardı. Uzun süre mortgage tahvilleri satıcılığı yapan Samuel Sachs, "Trader'ın yapısı değişmişti," diyor. "Mortgage kâğıtlarını küçük parçalara ayırmaya başlayan havai fişek uzmanı bilim insanlarına dönüşmüşlerdi. Piyasa Lewie'nin aynı anda aklında tutabileceği beş tahvilden çok daha fazlasıyla dolmuştu.

Genç trader'ların her biri master ve doktoralıydı. Bu türün ilk örneği Kronthal'dı, onun ardından Haupt, Roth, Stone, Brittenham, Nadoolman, Baum, Kendall ve Howie Rubin gelmişti. Yeni gelen genç trader'ların yararlandığı püf noktası, kredi kullananların, gerekli olmadığı halde, erken ödeme yapma eğilimine girmesiydi. Steve Roth ve Scott Brittenham, Wall Street'in Washington'daki karmaşadan nasıl yararlandığına dair güzel bir örnek oluşturarak federal proje kredi işlemlerinden on milyonlarca dolar kazanmışlardı. Bu krediler federal hükümetin garantisiyle konut projelerini inşa edecek olanlara sağlanıyordu. 1981'de federal hükümet bütçe açığı veriyordu. Bir varlık satışı programına girişmişti. Sattığı varlık gruplarından biri 1960'lar ve 1970'lerde düşük

maliyetli konut inşa edenlere verdiği kredilerdi. Krediler öncelikle piyasa oranlarının altında kullandırıldığından bir devlet desteği biçiminde veriliyordu. Kuponları düşüktü, dolayısıyla da serbest piyasada itibari değerlerinin çok altında işlem görüyorlardı (dolar üzerinden yüz sentin altında); tipik bir kredinin değeri dolar üzerinden 60 sentti. Bu nedenle, örneğin 30 yıl vadeli yüz milyon dolarlık bir kredi, kullandırana yılda yüzde 4 faiz getiriyor (oysa ABD hazine bonosu alanlar mesela yüzde 13 kazanabiliyordu) ve 60 milyon dolarlık bir değere sahip olabiliyordu.

Devletin kredi satacağı *Wall Street Journal*'da yayınlanan küçücük bir ilânla duyuruluyordu. Ancak görünen o ki, bu duyuruları yalnızca iki kişi okuyordu: Roth ve Brittenham. Brittenham bugün, "Piyasayı yıllarca biz belirledik. 1981'de işe başladığımda bunları alanlar gerçekten yalnızca bizdik," diyor. Piyasa daha çok bir oyun alanı gibiydi. Püf noktası, devletin verdiği hangi proje kredisinde erken ödeme yapılacağını önceden tespit etmekti; çünkü bu erken ödeme gerçekleştiğinde kredinin sahibine, yani ödünç verene umulmadık bir anda muazzam bir para akıyordu. Bu, proje kredilerinin dolar başına 100 sentin altında işlem görmesinden kaynaklanıyordu. Roth ve Brittenham bu kredileri dolar başına 60 sente satın alıyor, kredi hızla geri ödendiğinden, hemen dolar başına 40 sent kâr ediyorlardı. Bu parayı kazanmak için, ödünç verenin parasını vadesinden önce alabileceği durumları nasıl tespit edeceğinizi bilmek zorundaydınız. Öyle görünüyor ki, bunu yapan iki tür şirket vardı.

Birinci tür şirketler, mali sıkıntı içinde olanlardı. Mali sıkıntının olduğu yerde daima fırsat karşınıza çıkardı. Brittenham, "Kredisini ödemekte zorlanmaya başlayacak devlete ait bir konut projesi bulmak harikaydı," diyor. Harikaydı,

çünkü kredi devlet garantiliydi ve ödeme güçlüğü olsa bile, tamamı geri ödeniyordu. Gelen paralar milyonlarca doları bulabiliyordu.

Erken ödenmesi muhtemel bir diğer proje türü ise, yüksek gelir grubunun kullandığı konut kredileriydi. Britenham, "Güzel bir ev - kenar mahalle evi değil- arardık, içinde güzel bir havuz, tenis kortu, mikro-dalga fırını olan bir yer. Bulduğumuzda, 'Bunun geri ödenmesi muhtemel,' derdik. Burada geri ödeme, içinde yaşayacak olanların inşaat sahibinden evi satın alması ve inşaat sahibinin de devletten aldığı krediyi geri ödemesi anlamına geliyordu. Devlet parasını aldığında, Roth ve Brittenham'a tanesini yalnızca 60 sentten aldıkları kâğıt parçaları için dolar başına 100 cent ödüyordu. Wall Street'ten iki genç yüksek lisans mezununun, yüzme havuzları ve müflis mülk sahipleri bulmak için ülkenin konut projeleri arasında gezinmesi, 10 milyon dolar kazandıkları döneme kadar saçma görünüyordu. Burada tuhaf olan, Washington'da bu kredileri satan insanların aynı şeyi yapmamasıydı. Fakat onlar kredilerin değerini anlayamamışlardı. Onlar piyasanın kendilerine doğru fiyatı ödeyeceğine inanıyorlardı. Fakat ne yazık ki, piyasa etkin değildi.

Amerikalı konut sahiplerinin etkin olmayan davranışlarından yararlanmayı mümkün kılan, çok daha büyük miktarlarda beklenmedik paralar da kazanılmıştı. Konut sahipleri borçlarını ne zaman geri ödeyecekleri konusunda federal hükümetten daha kurnaz davranmıyorlardı. Mortgage cari faiz oranları yüzde 16 olduğu sırada, ülkenin her yerinde yüzde 4, 6 ve 8 ile kredi kullanmış olan yurttaşlar, mantıksız bir biçimde, konut kredilerini geri ödemekte ısrar ediyorlardı; faizlerin yükseldiği dönemde bile yalnızca ipotek fikrinden hoşlanmayan birçok insan vardı. Bu da federal pro-

je kredilerinin bolluğuna benzer bir durum yaratıyordu. Mortgage tahvillerini konut kredileri destekliyordu. Tahviller nominal değerlerinin altında fiyatlandırılıyordu. Püf noktası, bu tahvilleri konut sahipleri kredi geri ödemesi yapmadan hemen önce, nominal değerlerinin altında satın almaktı. Konut sahiplerinin davranışlarını öngörebilen mortgage trader'ları muazzam kârlar elde ediyorlardı. Her türlü erken ödeme mortgage tahvilini elinde bulunduran için kâr demekti. Tahvili 60'dan almıştı; şimdi ise kendisine 100 ödeniyordu.

Salomon Brothers'dan Howie Rubin adında genç bir trader, konut sahiplerinin kredilerini erken ödeme olasılığını hesaplamaya girişmişti. Olasılığın, bu kişilerin nerede yaşadıklarına, kredilerinin ne kadar zamandır açık olduğuna ve kredinin miktarına bağlı olarak değiştiğini görmüştü. Lew Ranieri'nin araştırma bölümünün derlediği geçmişe ilişkin verileri kullanmıştı. Araştırmacıların savaş görüşmelerinde bilimsel danışmanlar gibi kullanılması amaçlanmıştı. Ancak, daha çok bir futbol takımında top toplayan çocuklar gibi muamele görüyorlardı. Yine de en iyi trader'lar araştırmacılardan en iyi şekilde nasıl yararlanacaklarını bilenlerdi. Amerikalı konut sahipleri, Rubin ve araştırma bölümü için bir tür laboratuar faresi haline gelmişti. Araştırmacılar, evlerine yerleşmiş olan konut sahiplerinin, daha önce faiz oranlarında yapılan şok değişikliklere tepki olarak nasıl hemen harekete geçip ödeme yapmaya başladıklarını gösteren grafikler hazırlamışlardı. Bir araştırmacı, bir grup konut sahibinin diğerinden daha mantıksız davranma eğiliminde olduğunu ve düşük faizli konut kredilerini erken ödediğini tespit ettiğinde, Rubin'e bilgi veriyor, o da bu grubun kredilerine ait tahvilleri satın alıyordu. Tabii ki konut sahipleri,

davranışlarının Wall Street tarafından yakın takibe alındığını bilmiyorlardı.

İlk yıllarda elde edilen kârlar Salomon'da o tarihe kadar kazanılmış en kolay paralardı. Yine de mortgage'ler matematiksel olarak piyasadaki en karmaşık menkul kıymetler arasında görülüyordu. Karmaşıklık bütünüyle konut sahibinin kredisini erken ödeme seçeneğine sahip olmasından kaynaklanıyordu; tek bir finansal karmaşanın, sıradan insanlara piyasada içinden çıkılması güç bir kördüğüm gibi görünmesinin, Wall Street'deki en iyi beyinlerin para peşinde koşmalarına yol açması şairane bir durumdu. Ranieri'nin muazzam bir araştırma bölümü kurmasına yol açan sezgileri doğru çıkmıştı: Mortgage'ler matematik gerektiriyordu.

Bu sayede para artık daha rafine analiz araçlarıyla kazanılıyordu. Fakat trader'lar aynı rafine davranışları göstermeye başlamamışlardı. Piyasa teknolojisinde attıkları her adım, onları insani gelişim açısından bir adım geriye götürüyordu. Sayıları 6'dan 25'e çıkınca daha fazla bağırıp çağıran, daha kaba, daha şişman ve şirketin diğer bölümleriyle ilişkilerinde daha dikkatsiz insanlar haline geldiler. Kültürleri yemeğe dayalıydı ve bu çok tuhaf gelse de, mortgage trader'larını yemek yerken izleyenler için durum bundan da tuhaftı. Eski bir trader, "Nasıl ki Noel Günü rejim yapmazsanız, mortgage bölümünde de rejim yapmazdınız. Her gün bayram gibiydi. Neye benzersek benzeyelim para kazanıyorduk," diyor. Güne sabah 8'de bir stajyerin Trinity Deli'den getirdiği soğanlı cheeseburger faslıyla başlarlardı. İşlem masasına 1985'te katılan Gary Kilberg, "Aslında onları gerçekten yemek istemezdiniz," diye hatırlıyor. "Ortalıkta dolaşırdınız. Kahvenizi yudumlardınız. Ama o kokuyu alırdınız. Si-

zin dışınızda herkes yerdi. O zaman siz de gidip bir tane kapardınız."

Trader'lar Salomon'da daha önce hiç görülmemiş, şaşırtıcı bir açgözlülük becerisine sahipti. Mortara kocaman maltlı süt kutularını iki dikişte yutuyordu. D'Antona her öğleden sonra stajyerleri 20 dolarlık şekerleme almaya gönderiyordu. Haupt, Jesselson ve Arnold küçük pizzaları bütün bütün yutuyorlardı. Her Cuma "Yemek Çılgınlığı" günüydü, o gün tüm işlemler durdurulur, yemek yenmeye başlanırdı. Eski bir trader, "Dört yüz dolarlık Meksika yemeği ısmarlardık," diyor. *Dört yüz dolarlık Meksika yemeği satın alamazsınız.* Ama biz denerdik, başlangıç için beş galonluk *guacamole** alırdık. O sırada bir müşteri arar ve bizden tahvil alım-satım fiyatı isterdi, biz, 'üzgünüm ama çılgın bir beslenmenin tam ortasındayız. Ben sizi daha sonra arayayacağım,' demek zorunda kalırdık."

Ve şişmanladıkça zayıflardan daha da fazla nefret ediyorlardı. "Burada ikiyüzlülük yok! Olduğumuz gibi görünmekten gurur duyuyoruz!" Hafta sonları bisiklete binen, yüzen ve koşan zayıf devlet tahvili trader'larının hafta içinde hiç para kazanamamalarıyla dalga geçerlerdi ki, para kazanamadıkları bütünüyle doğru değildi. Ama hiç kimsenin mortgage trader'ları kadar para kazanmadığı doğruydu. Mortgage işlem piyasası gelişmişti. Andy Stone o günleri şöyle anımsıyor: "Her ayın sonunda bölüm yemeklerimiz olurdu. Şirket ve devlet tahvilleri bölümlerinin toplam kazancının iki katını elde ettiğimizi konuşurduk. En iyi biziz. Onları boş ver, derdik; 1983 sonunda diğer tüm bölümlerin müdürleri şirkete ortak edilirken, Mike Mortara ortak edilmemişti ve

* Guacomole: Bir Meksika sosu. (Çn)

bu bizi gerçek anlamda birleştirmişti. Kendi kendimize, 'Biz Salomon Brothers için değil, mortgage bölümü için çalışıyoruz,' demiştik."

İnsan sayısıyla birlikte grup fonksiyonları artmasına rağmen Ranieri bölüm kültürünü korumuştu. Her ayın sonunda bir akşam yemeği düzenlenmiyorsa, Atlantic City'ye bir gezi yapılıyor, devlet ve şirket tahvilleri bölümünde çalışanlar bu geziye kesinlikle katılamıyorlardı. Mortgage trader'ları helikopterlere biniyor, bütün geceyi kumar oynayarak geçirdikten sonra ertesi sabah yeniden işlem yapmak için, tam zamanında Salomon Brothers'a uçuyorlardı. Eğer cesur bir trader iseniz böyle şeyleri hak ederdiniz.

Bazı şakalar kuşaktan kuşağa geçiyordu. Mesela bavul şakası, bir trader'ın meslektaşlarından birinin hafta sonu için yanına aldığı bavuldan giysilerini çıkartıp yerine pembe dantel kadın külotu koymasıyla 1982'de başlamıştı. 1982 ile 1985 yılları arasında bu türden en az dört şaka yapılmış ve karşılıkları verilmişti. Nihayet bir Cuma sabahı John D'Antona elinde bavuluyla geç kalmış olarak işe geldiğinde bu şakaya son verilmiş, yerine çok sayıda yeni şaka üretilmişti. D'Antona o hafta sonu Puerto Rico'ya gitmeyi planlıyordu. Talihsizliği diğer trader'larla dalga geçmesiyle başlamıştı: "Hey, çocuklar, üzgünüm ama siz gelemiyorsunuz, ha-ha-ha."

Sonunda Peter Marro ve Greg Erardi (telefonla arayanların genellikle Greg ya da Artie gibi iki tip olduklarını hayal ettikleri) buna dayanamamıştı. D'Antona'nın dikkati başka bir yerde olduğu sırada, iki trader yavaşça yanında getirdiği bavula sokulmuş, içindeki giysileri çıkarmış ve yerine yaklaşık beş kiloluk ıslak mendil koymuşlardı. D'Antona bu de-

ğişikliği o akşam Puerto Rico'daki otelinde duş alıncaya kadar fark etmemişti. Üzerinden sular damlayarak baş zanlı olduğunu düşündüğü kişiyi aramıştı. Bu Marro'ydu. Marro suçunu itiraf etmişti. D'Antona bunun komik bir şaka olmadığını söylemişti ve şakanın komik olmadığını hatırlatmak için o hafta sonu Marro'yu yedi kez daha aramıştı. Bir intikam planlıyordu. Marro, D'Antona'nın Pazar sabahı erken saatte aradığında, "Nasıl, ne zaman, nerede olacağını bilmiyorum, ama mutlaka bir gün..." diye başlayan konuşmasını duyar duymaz intikamın kapıda olduğunu anlamıştı.

Gerçekten de çok geçmeden intikam sözü yerine getirilecekti, ama hedefi Marro değildi. Her zaman olduğu gibi, suç zanlıya bağlı çalışan stajyere yüklenmişti. Marro'ya bağlı çalışan stajyer, eğitim sınıfında birlikte olduğumuz Gary Kilberg'di. Kilberg bir gün iş yerine bavuluyla gelmişti. O akşam Eastern uçağıyla Washington'a gidecek, ikisi ABD senatörü bir grup insanla toplantı yapacaktı. D'Antona'nın hedefi olacağından kuşkulanarak bavulunu Henry Kaufman'ın odasında bir dolaba saklamıştı. Tam havaalanına gitmek üzereyken telefonu çaldı. Arayan Marro'ydu. Marro yaklaşık iki buçuk metre ötede oturuyordu ama iki trader özel konuşmak istediğinde, birbirlerine çok yakın da olsalar telefonu kullanırlardı.

Marro Kilberg'i uyardı. "Seni uyardığımı kimseye söyleme," dedi, "ama bavulunu kontrol etsen iyi edersin." Bunun üzerine Kilberg hiç kimsenin kendisini takip etmediğinden emin olduktan sonra bavulunu kontrol etti. Her şey yerli yerindeydi.

Sonra da uçağına yetişti. Yolculuğu olaysız geçti. Ancak iki gün sonra işlem katına girdiğinde tüm trader'lar gülüyor-

du. En çok gülen de D'Antona'ydi. Kilberg, "Bu kadar komik olan ne?" diye sordu.

D'Antona, "Yolculuğun iyi geçti mi?" diye yoklamak istedi.

Kilberg, "Evet," dedi.

D'Antona, "Evet' derken neyi kastediyorsun?" diye sordu.

Ardından yaklaşık altı kişi herşeyi anladı. Kilberg'in yola çıkacağı gün, D'Antona, Salomon işlem katının yakınlarında içi giysi dolu bir bavul bulmuştu. Bavulun üzerinde büyük altın rengi bir K vardı. Bu Kilberg'in K'sı mıydı? Hayır.

Bulduğu Kilberg'in bavulu değildi. Bir trader masanın altından pahalı görünümlü bazı giysileri çıkartarak, "Peki o zaman bu takım elbiseler ve gömlekler kimin?" diye sordu. Kilberg herkesin kara kara düşünmeye başladığını anımsıyor ve şöyle devam ediyor: "Akıllarına öyle isimler geliyordu ki hepsi de önemli adamlardı. Kaufman [Henry] veya Kimmel [Lee] olabileceğini düşünüyorlardı; paniğe kapıldıklarından mantıklarını kullanamıyorlar, Coates (Craig, devlet tahvili işlem bölümünün müdürü) ihtimalini bile akıllarına getiriyorlardı. Hepsi bir anda, 'Kahretsin! Biz ne yaptık?' dediler."

Üzerinde biraz düşününce bu hiç de kötü bir soru değildi. Her kimse, giysileri yoktu, onun yerine bir valiz ıslak tuvalet kâğıdıyla kalakalmıştı. Hafta sonu tuvalet kâğıdı giymek zorunda kalınca öfkeden kudurmuş olmalıydı. Şaka yalnızca mortgage bölümünde bilindiğinden ve mortgage bölümünde duygusal anlamda değerli başka "K" bulunmadığından, giysilerin sessiz sedasız ortadan kaybolması daha akıllıca olmaz mıydı? Bunun üzerine trader'lardan biri giysileri adeta bir ceset gibi yeşil bir Glad torbasına* koydu ve

* Glad: ABD'de naylon çöp torbaları üreten bir şirket. (Çn.)

Salomon'un bulunduğu caddenin karşısında, New York Sağlık ve Raket Kulübü'nün önündeki inşaatın yıkıntısına attı. Trader'lar tıpkı Tom Sawyer ve Huck Finn* gibi, olan biteni hiç kimseye anlatmamaya söz vermişlerdi. Kilberg, "O gün bugündür kimse o giysilerin kime ait olduğunu öğrenemedi," diyor.

Kısacası bölüm, büyük bir şirketin bünyesinde faaliyet gösteren bir birim olmaktan çok bir kardeşlik derneği havasındaydı. Bölümdeki yetişkinlerin yapısından kısmen patron sorumluydu. O yalnızca oğlan çocuklarından biri değil, elebaşıydı. Ranieri için yalnızca kazanmak değil, belli bir tarzla kazanmak önemliydi. Ranieri'nin işlem masasının yanında yığınlarca postanın yanı sıra turuncu bir çift striptizci külotu dururdu. Çok para kazanmak keyifliydi, ama günün yarısını çalışanlara şakalar yaparak ve büyük şişko purolar içerek geçirirken şirketin diğer tüm bölümlerinden daha fazla para kazanmak müthiş bir keyifti.

Bir trader, Ranieri'nin odasından çıkarak Andrew Friedwald adlı, genç trader'lardan biriyle konuşmak için işlem katına gelişini hatırlıyor. "Yüzünde kocaman bir gülümseme vardı. Andy'ye oldukça yakın duruyor ve ona işlemin nasıl gittiğini soruyordu. Andy Japonya ve Londra'ya bazı tahviller satmayı umduğunu anlatıyor, Lewie de o tuhaf gülümsemesiyle orada durup başını sallıyordu. Andy başka bir şey söylüyor, Lewie yine orada durup gülümsüyordu. O anda Andy şakayı hissetmişti. Lewie, Bic marka çakmağını yakmış Andy'nin apış arasına tutuyordu. Pantolonu tutuşmak üzereydi. Andy havaya sıçradı."

* Tom Sawyer ve Huck Finn: Mark Twain'in roman kahramanları. (Çn.)

Bir başka Andy, Andy Stone, ceketinin cebine Ranieri tarafından bir şişe Bailey's Irish Cream boşaltıldığını hatırlıyor. Bunun en sevdiği giysisi olduğunu söyleyip yakınınca, Ranieri cebinden dört tane pis yüz dolarlık banknot çıkartıp, "Yakınma, git yenisini al," demişti.

Ranieri'nin işletme fakültelerindeki yönetsel karar süreçlerinin incelendiği vaka analizi çalışmalarında nadiren dikkate alınan, farklı bir patavatsızlığı vardı. Maria Sanchez Salomon mortgage finansman bölümündeki ilk gününde kendisine şirket gezdirilirken koridorlardan birinde Ranieri ile karşılaşmasını hatırlıyor. "Benim kim olduğum hakkında hiçbir fikri yoktu," diyor. "Koridor boyunca bir penguen gibi paytak paytak yürüyerek bize yaklaştı ve odasında koleksiyonu bulunan uzun kılıçlardan birini çekti. Sonra beni gezdiren arkadaşa yanaştı ve kılıcıyla beni göstererek, yüksek sesle, 'Bu kim?' diye sordu".

"Böylece tanıştırıldık ve 'Sen İtalyan mısın' dedi. Hayır diye yanıtladım, Kübalıyım. Üzerinde ince uzun kravatı olan bir gömlek giymiştim. Lewie cebinden bir makas çıkardı ve yüzünde büyük bir gülümsemeyle kravatımı kesti. Kadınlarda kravatı sevmediğini söyledi. Sonra da cüzdanından yüz dolarlık bir banknot çıkararak, 'Git kendine yeni bir gömlek al' dedi. Kendi kendime, *Tanrım, ben nereye düştüm?* diye sorduğumu anımsıyorum."

Sonunda John Gutfreund Ranieri'ye kendisine çeki düzen vermesi için baskı yapmaya başladı. Bu durum onu da biraz eğlendiriyordu ama ne de olsa büyük bir şirketi yönetiyordu. Yardımcısı ise giderek, daha çok bir kötü alışkanlıklar başkanı gibi görünmeye başlıyordu. Lewie'yi terfi ettirecekse, hiç değilse rolünü okumayı öğrenmeliydi. Andy Stone şöyle anımsıyor: "Bir gün Lewie içeri girip American

Express Kartını Liz'e (sekreteri Liz Abrams) fırlattı ve John'un imajını değiştirmesini istediğini, Brooks Brothers'a gidip onun için yeni giysiler almasını söyledi."

Aslında Gutfreund'in kaygıları giysileriyle değil, Lewie'nin kendisiyle ilgiliydi. Bir başka trader, Gutfreund'in Lewie'nin kilosunu takip ettiğini anlatıyor: "Bir keresinde pizza ısmarladığımızı hatırlıyorum. Tam o sırada Gutfreund içeri girdi. Gutfreund dışarı çıkıncaya kadar Lewie ağzına lokma koymadı. Herkes hangisinin Lewie'nin pizzası olduğunu biliyordu ve yüzünde, o pizzaya el sürdüğünüz takdirde kendinizi ölmüş bilin ifadesi vardı."

Ranieri ise şekil değiştirme sürecini biraz farklı hatırlıyor. Bir gün karısı Peg ve Liz Abrams tarafından Barney'nin mağazasına gitmek "zorunda bırakıldığını" anımsıyor. "Yeni bir takım elbise almayı kabul ettim," diyor. "İçeri girdik ve bize yardımcı olan delikanlı, gösterdiği takım elbiseler hakkında ne düşündüğümü sordu. Her seferinde birini beğendiğimi söyledim ve delikanlı onu askıdan çıkardı. Lizzie delikanlıya hoşlandığım her takımı alacağımı söylemiş, ama bundan bana söz etmemişti. Mağazada kaldığım sürece dokuz takım elbise seçtim. Şimdi en nefret ettiğim şeyi yapmak, orada durup bu lanet şeyleri denemek zorundaydım. Ben takımları denerken Lizzie kredi kartımı aldı ve ödeme yapacağını söyledi. Fakat geriye üç sliple geldi. 'Bu ne?' diye sordum. Dokuz takım elbise, on beş kravat ve üzerinde baş harflerim bulunan yirmi dört gömlek ile yığınla bu küçük şeylerden (mendilini göstererek) almış. Ketenpereye getirilmiştim."

Aslında tam olarak öyle değildi. Görünüş meraklısı danışmanlarını engellemenin yollarını bulmuştu. Yeni takım elbiselerinin çoğu üç parçalıydı ve mucizevî bir biçimde, daha alır almaz modaları geçmişti. Her koşulda Ranieri yeni takım-

larını gerçekte asla *giymemişti.* Bir trader, "Her sabah bir omuzunda yeleği, diğerinde kravatıyla geldiğini" anımsıyor. Ranieri'nin yeni görünüşünün hiçbir şekilde müşterilerinde bıraktığı ayakları yere basan adam imajını bozmasına izin verme şansı yoktu. Yeni giysiler eski benliğini akıllıca süslemişti.

Jeff Kronthal, Ranieri ve Salomon Brothers'ın bir müşterisiyle birlikte çıktıkları akşam yemeğinde, Ranieri'nin yeni ince kravatıyla gömleğine çorba döküşünü hatırlıyor. "Canı çok sıkıldı ve küfretti. Geniş kravat takmasına izin verselerdi, yalnızca kravatın kirleneceğini, gömleğe bir şey olmayacağını söyledi." Bir keresinde, Alaska Eyaleti'nde bir başka müşteriyi görmeye gitmeden önce, takım elbisesiyle gezen Ranieri'ye Mart ayında olunduğu, dolayısıyla da Alaska'da bir paltoya ihtiyaç duyabileceği hatırlatılmıştı. Ranieri American Express kartını Liz Abrams'a vermiş, Liz de ona Brooks Brothers'dan 800 dolarlık bir Chesterfield almıştı. Alaska'ya yola çıkan Ranieri yalnızca görece yeni takım elbisesiyle değil, aynı zamanda yepyeni paltosuyla da göz kamaştırıyordu. Ancak 41. katla Alaska arasında ayakkabılarını kaybedivermişti. Böylece kaybettiklerinin yerine duty-free'den yenilerini almıştı. Sekiz yüz dolarlık paltosu ve 19 dolarlık, 15 santim topuklu cırlak turuncu çizmeleriyle müşterisiyle buluşmuştu. Bu müthiş bir davranıştı, muhtemelen Wall Street'in en iyisiydi.

İşlem masasında, aynı konumda ve görünüşteki iki kişiden biri 20 milyon dolar kazanırken, diğerinin niçin 20 milyon dolar kaybettiğini tam olarak bilemezsiniz. Yalancının Pokeri ellerinin şampiyonu John Meriwether, bir başka ifadeyle Salomon Brothers vadeli işlemler dehası, alım-satım

konusundaki büyük yetenekleri keşfetme konusunda mükemmelliğe en fazla yaklaşan işlem müdürüydü. Ancak onun bile yanıldığı olmuştu. Bir keresinde her para kaybedişinde paniğe kapılan birini işe almıştı. Adam bir gün kendisini çıkmazda bulunca, çıldırmıştı. Birileri onu işlem katından zorla çıkartıncaya kadar, "Beni almaya geliyorlar, beni almaya geliyorlar," diye bağırıp durmuştu.

Kaybedenlerin bunu nasıl yaptığını her zaman tam olarak bilemeyebilirsiniz, ama bir dehayı görür görmez tanırsınız. Howie Rubin onlardan biriydi. Tüm diğer trader'ların arasında yalnızca Rubin'in işlenmemiş bir sezgiye sahip olduğu görülüyordu. Lewie Ranieri, Rubin için "O güne kadar gördüğüm, doğuştan yetenekli en genç trader idi" diyor. Diğer trader'lar ise onun Lewie Ranieri'ye çok benzediğini söylüyorlar. Bir trader şöyle anlatıyor: "Lewie piyasanın yükseleceğini düşündüğünü söyleyip 100 milyonluk (dolar değerinde) tahvil alırdı. Piyasa düşmeye başlardı. O zaman Lewie *iki milyarlık* daha tahvil alırdı ve tabii ardından piyasa yükselirdi. Lewie piyasayı yönlendirdikten sonra bana dönüp, 'Gördün mü bak, yükseleceğini söylemiştim,' derdi. Howie de biraz böyleydi."

Rubin, Salomon Brothers'a 1982 yılında, Harvard İşletme Fakültesi'ni bitirdiğinde girmişti. Rubin'de Ranieri'den başlayarak aşağıya doğru herkesin ilgisini çeken şey, Las Vegas'da bir blackjack masasında kart sayarak (kartları ezberleyip bunların bahisleri nasıl etkilediğini hesaplayarak) geçirdiği yıllardı. Kart sayan bir Harvard mezununa ender rastlanırdı: O eski Salomon ile yenisinin senteziydi.

Rubin 1977 yılında Lafayette Üniversitesi'nden kimya mühendisi olarak mezun olmuş, ardından da Linden, New Jersey'deki bir Exxon rafinerisinde çalışmaya başlamıştı. Yıl-

da 17.500 dolar kazanıyordu ki, bu o tarihte fena para sayılmazdı. Ama altı ay sonra sıkıldığını söylüyor ve şöyle devam ediyor: "Bir buçuk yıl sonra ise gerçekten sıkılmıştım." Linden, New Jersey'de çalışan canı sıkkın bir kimya mühendisiyseniz ne yaparsınız? Televizyon seyreder, bira içersiniz. Rubin de öyle yapıyordu ve bir gece üniversiteden bir arkadaşıyla kanallar arasında gezerken blackjack kartları sayarak geçimini sağlayan bir adamın konu edildiği "Altmış Dakika" adlı bir programa rastlamıştı. Rubin, "Kahretsin, bu adam bu işi yapabiliyorsa, ne kadar zor olabilir ki?" demiş ve konuyla ilgili üç kitap okuduktan sonra Las Vegas'a taşınmıştı. Las Vegas'da iki yıl içinde 3.000 doları 80.000 dolara çıkarmıştı. "İşin zor kısmı sistemi ihlal etmek değildi; asıl zor yanı, kumarhanelerden atılmamayı başarmaktı," diyor. Las Vegas'dan ayrıldığında her kumarhanede bir fotoğrafı vardı; korumaların önünden geçebilmek için tebdili kıyafet geziyordu. Sonunda kâğıt saymaktan sıkıldığında Harvard'a kayıt yaptırmış, orada dünyayla daha ilgili sınıf arkadaşlarından tahvil işlemleri gibi bir işin olduğunu öğrenmişti. Ve bunun tam kendisine göre bir iş olduğunu hemen anlamıştı.

Rubin indirimli mortgage tahvilleriyle oynadığı erken ödeme oyununu kart saymaya benzetiyor: "Blackjack kumarhanede sonuçları bağımsız olmayan tek oyundur. Geçmişte olanlar gelecekte olacakları etkiler. Aslında istatistiksel avantaj elde edebileceğiniz zamanlar vardır ve bu durumda büyük bahisler oynarsınız." Salomon'da konut sahiplerinin geçmişteki davranışlarıyla ilgili üstün bilgilerden yararlanma avantajı vardı ve yalnızca buna vakıf olduğunda bahislerini oynuyordu. "Dahası," diyor Rubin, Salomon Brothers'ın işlem katı bir Las Vegas kumarhanesi hissini veriyordu. Zihniniz binlerce şeyle meşgulken bahislerinizi oynuyor, risk alı-

yordunuz." Rubin kumarhanede blackjack oynatan kişiye ilgisizmiş gibi görünebilmek için bir yandan her kâğıdı ezberlerken, diğer yandan yanındakiyle konuşup, cin tonik içermiş. Salomon Brothers'da da altı satıcının aynı anda yükselen bağırış çağırışları arasında, bir yandan cheeseburger'ini yiyor, diğer yandan da Ranieri'nin, trader bir arkadaşının apış arasına Bic marka çakmağını tutmasını seyrederek tahvil alıp satıyordu.

Rubin, eğitim programını tamamladıktan bir yıl sonra, 1983'te, 25 milyon dolar kazanmıştı. Salomon Brothers yönetiminin asla yanıtlamadığı birkaç yüz milyon dolarlık soruyu, ilk kez Howie Rubin sormuştu: Gerçekten bu parayı kim kazanmıştı, Howie Rubin mi yoksa Salomon Brothers mı? Rubin'e göre, Howie Rubin'di. John Gutfreund'e göre ise, Salomon Brothers. Gutfreund, Rubin'in yararlandığı fırsatları şirketin yarattığını, bu yüzden bu büyük ödülleri şirketin hak ettiğini düşünüyordu. Elbette egemen olan Gutfreund'in görüşüydü. Howie Rubin eğitim programını tamamladıktan sonraki ilk iki yıl içinde, tüm stajyerler gibi bir ücret dilimine yerleştirilmişti. İlk yıl, 90.000 dolarla bir yıllık bir trader'a ödenen en büyük parayı almıştı. İkinci yılı olan 1984'te 30 milyon dolarlık işlem yapmış ve 175.000 dolar alarak iki yıllık bir trader'a ödenen en yüksek parayı kazanmıştı. "Harvard'daki pratik hesaba göre, eğer gerçekten iyiyseniz, üç yıl içinde yüz bin dolar kazanabilirdiniz," diye hatırlıyor. Ancak artık pratik hesabın bir önemi yoktu. Böylece 1985 yılı başında Salomon Brothers'dan ayrılıp üç yıl çalışma garantisiyle Merrill Lynch'e geçti. Bu üç yıl boyunca yılda en az 1 milyon dolar, artı işlem kârlarından yüzde alacaktı.

Onu kim suçlayabilirdi? Trader arkadaşları kesinlikle suçlayamazdı. Onlar durumu anlıyorlardı. Bir trader'dan piyasa-

daki parayı son kuruşuna kadar Salomon Brothers adına zorla almasını isteyemezdiniz, onu diğerlerinin zayıflıklarından yararlanmak için eğitip, sonra da ikramiye dönemi geldiğinde size yaltaklanmasını bekleyemezdiniz. Salomon Brothers'ın işlem katında çalışanlar, her yılın sonunda, birkaç haftalık bir süre boyunca, yaptıkları işi bırakır ve kariyerleriyle meşgul olurlardı. Bana ne ödeyecekler? Geleceğim hakkında ne söyleyecekler? *Başka bir şirketten kaç para alabilirim?* Hatta trader'ların şirkete karşı oynadığı, Yalancının Pokeri'ne çok benzeyen bir oyun vardı. Wolf Nadoolman buna "Yılda 350 bin dolar alıp, nasıl üzgünmüş gibi numara yapılır" oyunu adını veriyor ve şöyle devam ediyor: "Ben bu oyunu çok iyi oynardım. Gerçekten müthişti." Oyunun amacı, şirkete 350.000 doların bu yıl için yeterli olabileceği bilgisini vermekti. Fakat gelecek yıl, eğer doğru dürüst bir ödeme alamazsanız, şirketten kaçacaktınız. Blöf yapıyor olabilirdiniz. Ama blöf olmayabilirdi de.

John Gutfreund kendisi de eğitimden geçmiş bir trader olmasına rağmen, bu ödeme sisteminin içerdiği çelişkileri kavrayamamıştı. Mortgage piyasasındaki benzeri görülmemiş kârlar, Salomon Brothers'ın ikramiye sistemini, daha önce hiç olmadığı kadar zora sokmuştu. Gutfreund'in bu konudaki tutumu kurumun henüz bir aile şirketi olduğu günlerde şekillenmişti. O zamanlar bağlılık fazlasıyla hesaba katılabiliyordu. Bir aile şirketinde, trader'ın servetinin önemli bir kısmını şirkette tutması gerekiyordu. Şirketten ayrıldığı takdirde, servetini de kaybediyordu.

Fakat Gutfreund, 1981 yılında şirketi emtia trader'ı Phillips Brothers'a sattığında bu sistem de son bulmuştu. Artık şirketin eğitim programından (Gutfreund'e göre) kırmızı yüzlü, tüysüz gençler gelecek, mortgage piyasasındaki yeni

fırsatları kovalayıp, on milyonlarca dolar kâr elde etmekle görevlendirilecek, sonra da kazandıklarının bir bölümünü talep edeceklerdi. Gutfreund'in hiç kimseye kârın "bir bölümünü" ödemeye niyeti yoktu. X kadar bir tutarın yeterli olacağını düşünüyordu ve bu yaklaşımın temeli, iki yıllık bir trader'a bir milyon dolar ödemenin hayal bile edilemediği bir dönemde atılmıştı. Üstelik her koşulda, 25 milyon dolarlık işlemi Howie Rubin değil, Salomon Brothers yapmıştı.

Gutfreund ,genç kuşağın ifrata kaçan açgözlülüğü olarak gördüğü bu tutumu açıkça eleştiriyordu. 1985 yılında işlem katındaki çalışanlarına amirane bir tarzda el sallarken, *Business Week* muhabirine, "Bu küçüklerin dik başlarının içinde nelerin döndüğünü anlamıyorum," demişti. Mortgage trader'ları onun ikiyüzlülüğünü fark edip, içerlemişlerdi. Gutfreund için paranın önemsiz olduğunu söylemek kolaydı. Kendisine Wall Street'teki tüm üst düzey yöneticilerden daha yüksek maaş ödüyordu. Ve zaten şirketi Phillips Brothers'a sattığında aldığı kırk milyon dolarla servetini yapmıştı. Diğer eski ortaklar gibi, onun da şirkete yönelik tutumu parayı cebe indirir indirmez değişmişti. O ve diğerleri Salomon Brothers'ı bir servet yaratma aracı olarak görmekten vazgeçmiş, şirketi bir iktidar ve övünç aracı, kendilerinden küçükleri ezebilecekleri, çok büyük bir oyun alanı olarak görmeye başlamışlardı.

Oyun alanının büyümesinden özellikle Gutfreund'in çok hoşnut olduğu anlaşılıyordu. Salomon'un üç milyar dolarlık sermayesiyle dünyanın büyük yatırım bankası olduğunu söylemeye bayılıyordu. "Küresel" bir yatırım bankası olma fikrinden zevk aldığı açıktı. Londra, Tokyo, Frankfurt ve Zürih'te şubeler açılmış ve genişletilmişti. 1982 yılında iki bin kişinin çalıştığı şirket, 1987'ye gelindiğinde altı bin kişi çalıştırıyordu.

Bütün bunların rekabet gücünü koruma gibi sağlıklı bir isteğe bağlı olduğu varsayılabilir. Ancak çoğu mortgage trader'ı, yalnızca büyüme adına büyümenin, John Gutfreund'e şöhret kazandırdığını iddia ediyor. Gutfriend konuşmalarında sık sık Salomon Brothers'ın her gün defterlerinde gecelik yatırım olarak seksen milyarlık menkul kıymet bulundurduğunu vurguluyordu. Bu gözlemin ardından konuşmasına, Salomon Brothers'ın varlıkları açısından "dünyanın en büyük ticari bankası" ve "dünyanın en büyük kırk ülkesinden biri," olduğunu söyleyerek devam ediyordu. Bunun üzerine bir gün (Yahudi) bir mortgage trader'ı, "Yapma John, Hollanda hakkında konuşmuyorsun; güçlenmiş bir grup Yahudi'den bahsediyorsun," demişti.

Fakat yalnızca güçlenmiş Yahudileri yönettiği fikri Gutfreund'e Hollanda kadar yabancıydı. Ona göre patronu olduğu Salomon Brothers daha büyüktü. Ve görkemli üst düzey yönetici John Gutfreund, şirkete yakın yerlerdeki mülkleriyle ondan da büyüktü. Diğer yandan Howie Rubin dişlinin çarklarından biri olmak dışında bir anlam ifade etmiyordu. Yerine bir başka stajyer geçirilebilirdi. Trader'lar Gutfreund'in sisteminin kötü bir alışveriş olduğunu düşünüyorlardı. Olumlu bir bakışla, Salomon'da kalmak ve şirket zenginleşmeye devam ettiği takdirde, geçmişteki performans karşılığında yeniden ödeme almak umut edilebilirdi. Olumsuz bakışla ise, şirket kârlılığını sürdüremediği takdirde trader'ın en güzel yılları harcanmış olacaktı.

İşte bu nedenle, Howie Rubin, Mart 1985'te Merrill Lynch ile üç milyon dolarlık bir sözleşme yapmış ve kendi döneminin efsanesi olmuştu. Rubin'in yaptığı darbenin dedikodusu eğitim programına kadar sızmış, kendisini hiç tanımayan insanlar ondan konuşmaya başlamışlardı. "Howie Ru-

bin'in Merrill'den kaç para aldığını biliyor musunuz?" diye soruyorlardı. Cevabı herkes bildiği için bu elbette laf olsun diye sorulan bir soruydu. Howie Rubin efsanesi, bir başka yerle üç milyon dolarlık bir sözleşme yapar yapmaz ayrılmayı *planlayan* mortgage trader'larının zihninde yer etmişti. Salomon Brothers'da işe karşı bütünüyle yeni bir tutum ortaya çıkmıştı: Vur ve kaç.

Salomon Brothers'ın, özellikle de mortgage işlemleri masasının Wall Street'in geri kalanı için bir fidanlık haline gelmesi işte böyle başlamıştı. Şirket, devlet ve mortgage tahvili trader'ları arka arkaya şirketten ayrılmaya başlamış, öyle ki bir noktaya gelindiğinde kıdemli bir şirket tahvili satıcısı, orada tanıdığı insan sayısının daha çok olduğunu söyleyerek Merrill Lynch'e geçmeyi düşündüğünü açıklamıştı. Mortgage bölümü bu nedenle büyük darbe almıştı. Diğer şirketler açısından Salomon'un mortgage trader'ları her koşulda ucuzdu. Herhangi bir şirketin onlar olmaksızın adım atamadığı muazzam bir piyasaya girebiliyorlardı. Dolayısıyla da onlara çoğunlukla beklediklerinden çok daha yüksek paralar ödediler.

Bu olguda tek *reductio ad absurdum* (tek istisna) Ron Dipasquale idi. Bir trader'ın söylediğine göre, Dipasquale 1984'te, "üçüncü sınıf bir mortgage trader'ıydı." İşlem masasına destek biriminden gelmişti ve Merrill Lynch onu yılda bir milyon dolardan iki yıllık sözleşme yapmak üzere davet ettiğinde, pek fazla işlem tecrübesi yoktu. Merril Lynch'te mortgage bölümünün yeni müdürü olacaktı (Rubin'den önce). Dipasquale daha sonra trader'lığı öğrenmekle birlikte, o dönemde neredeyse hiçbir şey bilmiyordu. Yaklaşık bir hafta sonra Merrill Lynch hatasını anlamış ama artık iş işten geçmişti. Dipasquale'in elinde sözleşmesi vardı. Sözleşmesi

bitinceye kadar Merrill Lynch'in destek biriminde bir göreve atanmış, sonra da ayakta alkışlandığı Salomon'a geri dönmüştü. Muzaffer kahramanı selamlayın! Bir trader'ın gemiden atladıktan sonra yeniden Salomon'a davet edilmesi nadiren yaşanan bir durumdu, ama Dipasquale bir istisnaydı. Üstlerine göre rakip şirkete gönderilmesi, Merrill Lynch'e yapılmış bir şakaydı.

Howie Rubin ise şaka değildi. Ayrılmasının en tuhaf yanı, gönülsüzlüğüydü. Neredeyse Merrill Lynch'in teklifini reddetme noktasına geldiğini iddia ediyor. Fakat kabul etmeye karar verdiğinde, planları hakkında Salomon Brothers'ı bilgilendirme zahmetine katlanmamıştı, çünkü kalması için çok kolay ikna edilebileceğini biliyordu. Aslında kalmak istiyordu. Salomon Brothers'da bir kariyere sahip olmayı ummuştu. "Orada daha mutlu olamazdım," diyor. Söylediğine göre Salomon'un en sevdiği yanı, "tek gerekenin işlem yapmak olmasıydı." Bu duygular içinde, yanına gitmek yerine Mortara'ya telefon etmişti. Mortara da ona South Street Limanı'nda öğle yemeği yemeyi önermişti.

Mortgage trader'larının bile duygularını gizleyemedikleri anlar vardır. Rubin limanın önündeki kaldırımlara oturmuş Mortara ve Kronthal ile konuşurken gözyaşlarını tutamadığını anımsıyor. "Sanki ailemden ayrılıyordum," diyor. Üstleri Rubin'i Salomon'da kalmaya ikna etmeye çalışmamışlar, durumu anladıklarını söylemişlerdi. Oldukça basitti, Howie Rubin satın alınmıştı. Hiçbir trader bu akıbetten kaçınamazdı. Aynı şey Mortara ya da Kronthal'ın da başına gelebilirdi (ancak onların etiket fiyatları biraz daha yüksek olurdu). Mortara şimdi, "Bak, orada çalıştığım dönemde şirket kurallarına bağlı biri olmaya çalıştım, ama mortgage piyasasının gelişmesine katılan insanların, Salomon Brothers ücret siste-

minin kurbanları olduğunu ya da en azından bu sistem tarafından ciddi biçimde cezalandırıldıklarını düşünüyorum. Ücretleri üretimlerine hiç uygun değildi," diyor.

Bu tuhaf bir trajediydi. Bütün taraflar acı çekmiş olmasına rağmen, herhangi birine daha fazla acımak zordu. 1984 yılında, şirket genel olarak iyi durumda değilken, mortgage bölümü servet kazanmıştı. Bu nedenle trader'lar üretimlerine uygun ücretler alamamışlardı. Onların şirketin diğer bölümleri hakkındaki (hepsine lanet olsun! şeklindeki) duygularını dikkate alırsak, kötü giden yıllarda birilerine özel ihtimam gösterilmesi fikri pek uygun kaçmıyordu. Rubin'in ardından Tom Kendall, Steve Baum ve baş satıcı Rick Borden California, Davis'deki Farmers Savings Bank'ın her birine teklif ettiği birer milyon doları alarak şirketten ayrıldılar. Steve Roth ve Andy Astrachan adlı yeni bir mortgage trader'ı Drexel Burnham'dan Mike Milken'in teklif ettiği milyon dolarları, belki de daha fazlasını alıp gitti.

En kârlı dört mortgage trader'ından üçü ansızın ayrılmıştı (Roth, Baum ve Rubin). Dördüncüsü ise, Andy Stone'du. Stone 1984 yılında vadelerinin kısa olması nedeniyle Bodur, Cüce, Minyatür gibi adlar takılan 15 yıl vadeli 70 milyon dolarlık mortgage tahvili işlemi yapmıştı. 1985 yılı ortasında Stone, Merrill Lynch'ten maaşının iki katı kadar bir teklif almıştı. Ancak geri çevirmişti. "Elli yaşıma kadar Salomon'da kalacağımı düşünüyordum," diyor. Rubin gibi o da aile olarak gördüğü mortgage bölümünü terk etmek istememişti. "Bunun üzerine Merrill ne kadar istediğimi sordu. Herkesin bir fiyatı olduğunu söylediler," diyor. Stone, Merrill'i ürküteceğini düşünerek, 1984 yılındaki maaşının dört katını söylemişti. Ancak onlar "peki" demişlerdi. Ve iş olmuştu. Stone, Merrill Lynch'te mortgage işlemlerinin eş-başkanı olarak ar-

kadaşı Howie'ye katılmak için Rubin'inkinden daha uzun bir iş güvencesini kabul ettirmişti. Bu noktada Salomon Brothers paniğe kapılmıştı. Ranieri ve Mortara, Stone'dan hafta sonunda Merrill'e geçiş fikrini gözden geçirmesini istemişlerdi. Aile gibi oldukları için Stone teklifi yeniden değerlendirmişti.

Bundan sonraki gelişmeler, rakip bir şirkete gitmek için Salomon Brothers'dan ayrılmadan önce pazarlığa girişen her kârlı çalışanın akıbetine benziyor. Çalışan kodamanların önüne çıkartılır. Kodamanlar çeşitli argümanlar kullanarak ve hayatının hatasını yapmakta olduğunu söyleyerek onu ikna etmeye çalışırlar. İlk argüman, genellikle, Salomon Brothers dışında hayatın çok sıkıcı olacağıdır. Bir trader'ın söylediği gibi, "Başka bir şirkette çalışan herkesin aptal ya da pislik olduğunu düşünmenizi sağlarlar, başka bir şirkete gittiğiniz takdirde siz de ya aptalsınızdır ya da pislik." İcra kurulu üyeleri bu durumun farkında olmalılardı, çünkü ayrılanlar akıllı trader'lardı. Üstelik Stone'un yakın arkadaşlarıydı, dolayısıyla da Stone aptal veya pislik oldukları fikrine itiraz edecekti. Mortgage trader'ları bugün bu durumu şöyle özetliyorlar: "Bir arkadaşınız Merrill Lynch'e gider ve siz, 'Durun bir dakika, o ne aptaldır ne de pislik,' dersiniz. Sonra bir arkadaşınız daha gider ve canınız çok fena sıkılır..."

Pazartesi sabahı eğitim sınıfına girerlerken, Stone sırayla üç kişiyle görüşmüştü: Jim Massey, Dale Horowitz ve John Gutfreund. Önce Massey gelmişti. Massey eğitim programı sırasında da ortaya koyduğu gibi, korku ve gözdağı düzeyinde faaliyet yürütüyordu. Stone, "Massey kendimi suçlu hissettirmeye çalıştı," diyor ve şöyle devam ediyor: "Bize borçlusun, seni biz yarattık, ayrılamazsın, dedi." Stone zaten mortgage bölümü dışından hiç kimseye güvenmiyordu.

Massey ile görüşmesini kısa kesti. Şirkete yetmiş milyon dolar kazandırdığını söyleyerek, "Sanırım en azından ödeşmişizdir," dedi. Böylece Massey Stone'u Horowitz'e devretti.

Dale Horowitz icra kurulunun insan rolünü oynayan üyesiydi. O Dale Amcaydı. Stone, "Bize katıldığından beri seni yakından takip ettim. Kariyerini de izliyorum. Belki farkında değilsin ama gelişimine özel bir ilgi duyuyorum," diye söze başladığını anımsıyor. Bu her zaman izlediği yoldu. Fakat Horowitz, "Hurda tahvillerden şirket tahvillerine, oradan da mortgage işlemlerine geçmeni ben sağlamıştım..." deyince, durum olağandışı ve acıklı bir hal almıştı. Durun bir dakika. Stone ne hurda tahvillerde ne de şirket tahvillerinde çalışmıştı. Stone o anda Horowitz'in kendisinden değil Andy Astrachan'dan söz ettiğini anlamıştı. Stone işe başladığından beri mortgage işlemlerindeydi. "Muhtemelen sekreterine bana Andy'nin dosyasını ver demiş, o da yanlış Andy'yi getirmişti. Onun adına öylesine utandım ki neredeyse ona durumu açıklayamayacaktım." Neredeyse. Böylece Horowitz Stone'u Gutfreund'a devretti.

John Gutfreund ile pek iyi arkadaş sayılmayacaklarını belirten Stone, o konuşmayı gayet net hatırlıyor: "Odasına girdiğimde söylediği ilk şey, 'Sanırım önemsiz sorunları tartışmak için buradasın!' oldu. 'Muhtemelen şirketin yönetimi gibi büyük sorunlar yerine, kendinle ve aldığın parayla ilgili konuşacaksın' dedi." Bu yaklaşımla nereye varmak istediği açık değildi. Stone kaskatı kesilmişti. Gutfreund'e mortgage bölümünü on milyon dolara satıp satmayacağını sordu. Gutfreund de "Tabii ki satmam," cevabını verdi. Bunun üzerine Stone, "Nasıl isterseniz öyle yapın, çünkü hepimiz istifa edeceğiz. Hepimiz toplam on milyon dolarlık bir maaş

artışı için işten ayrılacağız," dedi. Gutfreund, "Nam saldığın gibi zor birisin," diye karşılık verdi. Yine de Stone odadan ayrılmadan önce kalmak için kaç para istediğini sordu. Stone, "Kalmak için çok para istemeyeceğim, ama ırzıma geçmenize de izin vermeyeceğim," dedi. Ve Gutfreund, Stone'a "Merrill'in teklif ettiği miktarın yüzde 80'ini" ödemeyi kabul etti.

Yönetim ilk ve son kez, işten ayrılmak isteyen bir mortgage trader'ına teslim oluyordu. 1985 yılı sonunda Andy Stone'a dokuz yüz bin dolar maaş teklif edildiği haberi duyulduğunda, ki bu dört yıllık bir Salomon trader'ına asla verilmeyen bir paraydı, şirket ve devlet tahvili bölümleri duydukları büyük öfkeyi açıkça gösterdiler. Stone'un düzeyine getirebilmek için diğer mortgage trader'larına yüz binlerce dolar daha para ödenmek zorundaydı. Fakat şirket ve devlet tahvili bölümleri servetten pay alamayacaktı. Salomon'un kuralları ihlal edilmişti. Böyle şeyler yapılmamalıydı. Stone o günden sonra şirkette asla iyi muamele görmediğini, ne zaman bir işlemde para kaybetse, "Keşke bıraksaydık da gitseydi," dediklerini anımsıyor.

Şirket, Stone'un taleplerini yerine getirmenin yanlış olduğunu oldukça hızlı anlamıştı. Tek bir yüklü maaş bordrosu yalnızca ücret sistemine gölge düşürmekle kalmamış, aynı zamanda Salomon Brothers içindeki düzeni uzun bir zaman için sarsmıştı. Para bir kişinin şirket nezdindeki değerinin mutlak ölçütüydü. Bir mortgage trader'ına hazine bonosu trader'ından çok daha fazla para ödenmesi, hazine bonosu trader'ına istenmediğini hissettiriyordu. Bu bir daha olmayacaktı. Mike Mortara, yetenekli genç mortgage trader'larının şirketten ayrılmasını önlemek için diplomasiye başvurmak zorunda kalmış, ama bu özellikle trader'lar için asla nakit

kadar işe yaramamıştı. 1985 yılı sonunda trader'lara John Gutfreund'in de katıldığı iki akşam yemeği vermişti.

Birinci yemek için Gutfreund'in çok sevdiği Manhattan restoranı Le Périgord seçilmişti. Bir gurmeye göre, bu restoranın "mutfağındaki insanların kanatlılar konusunda özel bir yöntemi" vardı. Yemeğe Mortara, Kronthal, Stone ve trader Nathan Cornfeld katılmıştı. Katılanlardan birinin ifadesiyle, "Gutfreund çok etkileyiciydi, masaya bütünüyle hakimdi. Onun bu şirketi yönetmesinden ne kadar memnun olduğumu düşünmeye başlamıştım." Ancak bunun dışında her şey tam bir felâketti. Kimse yemeğin tadını çıkaramamıştı. Gutfreund, yalnızca kendi yapabileceği bir şekilde kontrolü ele almıştı. O sırada bölüm müdürü olan Mortara'yı, şirket halka açıldığında Salomon hisselerinden ne kadar para kazandığını anlatarak utandırmıştı. Kuşkusuz Gutfreund o verileri özellikle bu yemek için dosyalardan bulup çıkarmıştı. O gün orada bulunan trader'lardan biri, "Mike kıpkırmızı olmuştu," diyor. Gutfreund ardından maaş konusunu açmıştı.

Stone her zamanki gibi aklındakileri söylemişti. Gutfreund'e mortgage bölümünün şirketin en kârlı alanı olduğunu, dolayısıyla da trader'larına şirketin diğer bölümlerinde çalışanlara göre daha yüksek maaşlar ödenmesi gerektiğini anlatmıştı. Trader'lardan biri, "İşte o anda Gutfreund'ın tepesi attı," diyor. "Salomon Brothers'da çalışmanın nasıl bir onur olduğunu ve serveti insanların değil, şirketin yarattığını anlatmaya başladı." Gutfreund, her koşulda mortgage bölümünün kendi önemini abarttığını, aslında devlet tahvilleri bölümü kadar bile kârlı olmadığını söylemişti.

Trader'lar bunun düpedüz yalan olduğunu biliyorlardı, ama hiç kimse karşı çıkmamıştı. Stone, "Hiç kimse John'u

daha da kızdırmak istemedi," diyor. Gece gergin bir biçimde sona ermişti. Gutfreund ile trader'ların birlikte yiyecekleri ikinci yemek iptal edilmişti. Bu yemeğin kabuğun altındaki yarayı kanatacağı herkes için açıktı. Genç trader'lar Salomon Brothers'dan ayrılmaya devam ediyorlardı. 1986 yılı sonunda Andy Stone mortgage bölümünün başkanı olarak Prudential-Bache'ye geçti.

7. Bölüm

Salomon'un Diyeti

1986-1988

Tahvil piyasasıyla emek piyasası karşılıklı denge arayışına girmişlerdi ve Le Périgord'daki yemeği izleyen iki yıl içinde Salomon Brothers'ın mortgage bölümü dağılmıştı. Aslında ayrılan trader'ların yerine, ülkenin tanınmış işletme fakültelerinden mezun, parlak gençler geçebiliyordu. Howie Rubin'in taleplerini yerine getirmeyerek tasarruf ettiği milyonlarca dolarla Salomon bir düzine yeni Rubin satın almıştı. Yeni atananlar esas itibariyle eskilerine benzemekle birlikte, Salomon Brothers'a aynı ölçüde para kazandırmıyordu. Çünkü seleflerinin tersine, onlar şimdi en iyilerle rekabet etmek zorundaydılar. Shearson Lehman, Goldman Sachs, Morgan Stanley, Drexel Burnham, First Boston ve Merrill Lynch eski Salomon trader'larını işe almıştı. Wall Street'te alaylı bir gülümsemeyle, Salomon Brothers'ın ayrılmak için muhteşem bir yer olduğunu söyleyen ve üye sayısı giderek artan bir erkekler kulübü oluşmuştu. Salomon Brothers düzinelerce yetenekli mortgage trader'ının diğer şirketlerin mortgage bölümlerini güçlendirmesine göz yumarak, bir Wall Street şirketinin nadiren sahip olabileceği en değerli varlığının, bir tekelin avuçlarının içinden kayıp gitmesine izin vermişti.

Ranieri ve Ortakları Salomon Brothers'daki insanların bile bilmediği kadar sıkı bir tekel olmuştu. 1981 ile 1985 yılları arasında dikkat çeken tek rakip First Boston'du ve o bile başlangıçta ciddi bir tehdit oluşturmuyordu. 1982 yılı sonunda First Boston'a geçen Salomon Brothers mortgage satıcılarından Marvin Williamson, "O zamanlar Salomon'da her taşın altında First Boston'un olduğunu düşünüyorduk," diyor. "Oysa onlar bırakın her taşın altında olduklarını, taşların nerede olduğunu bile bilmiyorlardı." Ancak 1986 yılı ortalarına gelindiğinde, First Boston artık Salomon Brothers ile yaklaşık aynı pazar payına sahip olduğu için böbürlenebiliyordu. Ranieri gördüklerinden hoşlanmıyordu ve bunu Gutfreund'e söylemişti: "Ona durmadan, 'John, kumdan bir kale için teknolojini satıyorsun,' diyordum."

Wall Street'teki diğer şirketlerin Salomon Brothers'ın mortgage piyasasındaki üstünlüğünü korumasına izin vermesi mümkün değildi. Mortgage tahvilleri göz ardı edilemeyecek kadar kârlıydı, dolayısıyla da diğer şirketler sonunda bizim püf noktalarımızı anlayacaklardı, ama bizim politikalarımız bu süreç sayesinde hızlanmıştı. Salomon Brothers'dan ayrılan trader'lar, Wall Street'e yalnızca işlem becerisi ve bir piyasa anlayışı değil, aynı zamanda Salomon Brothers'ın müşteri listesinin tamamını da götürmüşlerdi. Trader'lar şimdi ahmağı eğitmek, ahmağa Salomon Brothers'a ne kadar para ödediğini göstermek ve belki de artık işlerini onlara vermesini sağlamak için kısa vadeli bir teşvik almışlardı.

Beceri ve bilgi transferi Salomon Brothers'a muhtemelen yüz milyonlarca dolara mal olmuştu. İlk dönemlerde trader'lar neredeyse alır almaz, aldıkları fiyatın çok üzerine satabildikleri için mortgage tahvilleri kârlıydı. Bir trader Kan-

sas'da bir tasarruf kurumundan 94'e aldığı tahvili Teksas'daki bir kuruma 95'ten satıyordu. Ancak 1986 yılı başlarında marjlar daralmıştı. Bir trader şanslı bir günde 94.55'ten satabileceği bir tahvil için 94.50 ödüyordu. Michael Mortara, "Onları (eski Salomon trader'larını) ekranlarda çalışırken görüyorduk. Ya da müşterilerimiz onlarla işlem yaptıklarını söylüyorlardı. İşlem yapmayı özlemeye başladık ve sonunda alım-satım fiyat farklarını düşürdük," diyor.

1985 yılı sonlarına doğru diğer şirketlerin mortgage bölümleri *Wall Street Journal*'a reklam vermeye başlamışlardı. Drexel Burnham'ın verdiği reklâmda, iki kişilik bir bisiklete binmiş iki adam vardı. Öndeki fazlasıyla şişmandı ve yorgunluktan çökmüş görünüyordu. Arkadaki ise öndekinin omuzundan ileri bakıyor ve gözü dönmüş biçimde pedal çeviriyordu. "Acaba bu o olabilir miydi? Bu reklâmın bir kopyasını Drexel'deki odasının duvarına asan Steve Joseph, "Evet, o şişman adam Lewie olsa gerekti," diyor. Merrill Lynch'in verdiği reklâmda ise kürek çeken iki denizci vardı. Denizcilerden biri şişko, diğeri ince ve adaleliydi. İnce denizci, şişman olanın hemen arkasındaydı ve onu geçecek gibi görünüyordu. İnce denizcinin Merrill Lynch olduğu anlaşılıyordu. Şişman denizci ise Wall Street'te herkesin bildiği gibi Salomon Brothers mortgage işlemleri bölümüydü. Goldman Sachs'daki odasında Salomon'da geçirdiği yılları değerlendiren Mortara, "Kârlılıkta zirveye çıktığımız nokta 1985 yılıydı," diyor.

Ranieri ve Ortaklarının gerilemesi öylesine hızlı ve kapsamlı oldu ki, insan bunu trader'ların işten ayrılması gibi tek bir faktöre bağlayamıyor. Ve bu ortaklığın üstünlüğünü sarsan birkaç güç olduğu açık. Bu güçlerden biri bizzat piyasanın kendisi; piyasa Ranieri ve Ortakları ile tahvil işlemleri

camiasının geri kalan kısmı arasındaki dengesizliği gidermeye başlamıştı. Salomon'un mortgage tahvillerinin etkin olmamasından kaynaklanan güzellik, kendi yarattığı, teminata dönüştürülmüş mortgage yükümlülüğü (CMO*) adı verilen şey tarafından bozulmuştu. Bu araç Haziran 1983'te keşfedilmişti ama 1986 yılına kadar mortgage piyasasına egemen olamamıştı. İşin ironik yanı, bu aracın tam da Ranieri'nin beklediği işleve kavuşmasıydı: Konut kredisi tahvillerinin diğer tahvillere fazlasıyla benzemesini sağlamıştı. Fakat mortgage tahvillerini görünüm olarak diğerlerine benzetmek, sonuç olarak onları yalnızca diğer tahvil türleri kadar kârlı olan araçlara dönüştürdü.

İlk CMO'ların yaratılmasına yardımcı olan First Boston'ın mortgage bölümü başkanı Larry Fink, bunu hurda tahvillerin yanı sıra 1980'lerin en önemli finansal yenilikleri arasında olduğunu belirtiyor. Ve bu ifadedeki abartı payı çok az. CMO yatırım yapmak için konut arayan birkaç trilyon dolarla, yatırımcı arayan yaklaşık iki trilyon dolarlık konut kredisi arasındaki engelleri kaldırdı. CMO, en büyük itirazı mortgage kağıt alımlarına yöneltti, bu itiraz hâlâ tasarruf kurumları ve bir avuç maceracı para yöneticisi dışında herkes tarafından dile getiriliyor. Ne zaman geri alacağını bilmeden kim ödünç para vermek ister ki?

*CMO: Teminata dönüştürülmüş mortgage yükümlülüğü (Collateralized mortgage obligation) ilk kez Haziran 1983'te iki yatırım bankası, Salomon Brothers ve First Boston tarafından bir finansal borç aracıdır. Yasal olarak bir CMO, kendisini geliştiren kurumlardan tamamen bağımsız bir özel amaçlı şirkettir. Şirket bir havuzda toplanmış bir dizi mortgage'in yasal sahibidir. Bir CMO'ya yatırım yapan yatırımcılar bu şirket tarafından ihraç edilen tahvilleri alırlar ve belirlenmiş bir dizi kural çerçevesinde kendilerine ödeme yapılır. (Çn.)

CMO oluşturulmak istendiğinde milyonlarca dolarlık sıradan mortgage tahvili bir araya getiriliyordu. Bunların içinde Ginnie Mae'ler, Fannie Mae'ler ve Freddie Mae'ler bulunuyordu. Bu tahviller güvenilir bir kuruma yatırılıyordu. Bu kurum, tahvil sahiplerine bir faiz ödüyordu. Tahvil hamillerinin sahipliklerini kanıtlayan sertifikaları vardı. Bu sertifikalara CMO deniyordu. Ancak, sertifikaların hepsi aynı değildi. Üç yüz milyon dolarlık tipik bir CMO'yu ele alalım. Bu her biri yüz milyon dolarlık üç paya veya dilime bölünüyordu. Her dilimin yatırımcısına faiz ödemesi yapılıyordu. Fakat birinci dilimin sahipleri kurumda tutulan 300 milyon dolarlık mortgage tahvilinin üç yüz milyon dolarlık tutarı üzerinden yapılan tüm anapara geri ödemelerini alıyorlardı. Birinci dilimin hamilleri, anaparalarının tümünü almadan, ikinci dilimin hamilleri anapara geri ödemelerinden yararlanamıyordu. Üçüncü dilimin hamillerine de sertifikaları karşılığında ancak birinci ve ikinci dilim hamillerine tüm anapara geri ödemeleri gerçekleştikten sonra anapara ödemesi yapılıyordu.

Bunun etkisi, eski tarz mortgage tahvillerine göre, birinci dilimin ömrünün kısaltılması ve üçüncü dilimin ömrünün uzatılması oldu. Birinci dilimin vadesinin beş yıldan fazla olmayacağı, ikinci dilimin yedi ila on beş yıl civarında, üçüncü dilimin ise on beş ila otuz yıl arasında değişeceği belirli bir kesinlikle söylenebiliyordu.

Sonunda yatırımcılar artık verdikleri kredinin vadesi konusunda belirli bir kesinliğe sahip olmuştu. CMO'lar sayesinde piyasadaki yatırımcı sayısında ve işlem hacminde çarpıcı bir artış görüldü. Daha uzun vadeli kredi arayan bir emeklilik fonu yöneticisini yarın buharlaşabilecek bir Freddie Mae tahvili almaya ikna etme şansı olmadığından, bir

CMO'nun üçüncü dilimi kolaylıkla satılabiliyordu. Kurumdan tek bir anapara ödemesi almadan önce konut kredilerinin 200 milyon dolarlık kısmının, önce birinci ve ikinci dilime yatırım yapanlara ödeneceğini bilerek geceleri daha rahat uyuyordu. Bunun etkisi şaşırtıcı olmuştu. Freddie Mae'nin ilk CMO'yu ihraç ettiği Haziran 1983'te, Amerikan emeklilik fonları yaklaşık 600 milyar dolar değerinde varlığı kontrol ediyorlardı. Bu paranın hiçbir bölümü konut kredilerine yatırılmamıştı. 1986 yılı ortalarında gelindiğinde ise bu fonların elinde yaklaşık 30 milyar dolar değerinde CMO bulunuyordu ve bu rakam hızla büyüyordu.

CMO'lar aynı zamanda Amerikalı konut sahiplerine yatırım yapmanın iyi bir bahis olduğunu düşünen uluslararası yatırımcıların da önünü açmıştı. 1987 yılında Salomon Brothers'ın Londra ofisi daha yüksek getirili kısa vadeli yatırımlar arayan uluslararası bankalara iki milyar dolar tutarında birinci dilim CMO sattı. CMO'lara akan para normal koşullarda şirket veya hazine bonosu satın alacak, mortgage tahvillerinde yeni olan yatırımcılardan geliyordu. Wall Street'teki yatırım bankaları Haziran 1983 ile Ocak 1988 arasında 60 milyar dolar tutarında CMO satmışlardı. Bu, Haziran 1983 ile Ocak 1988 arasında Amerika'daki konut finansmanına 60 milyar dolarlık yeni para akıtıldığını göstermektedir.

Her yenilikte olduğu gibi, CMO da yaratıcıları olan Salomon Brothers ve First Boston'a muazzam kârlar sağlamıştı. Fakat aynı zamanda CMO'lar tahvil trader'ları için fazlasıyla fırsat yaratmış olan mortgage tahvillerindeki arz talep dengesizliğini gidermişti. Bundan sonra bir trader, alıcı kıtlığı nedeniyle mortgage tahvillerinin ucuz olacağı fikrine bel bağlayamadı. 1986 yılına gelindiğinde, CMO'lar sayesinde çok sayıda alıcı oluşmuştu. Yeni alıcılar mortgage tahvilleri-

nin yatırımcıya kazandırdığı getiri miktarını düşürmüş, mortgage tahvilleri ilk kez pahalılaşmıştı.

Piyasa, CMO'ları şirket ve hazine bonolarıyla kıyaslayarak adil bir değerin yerleşmesini sağlamıştı.

İlk CMO'dan sonra, mortgage araştırmalarının Jön Türkleri ve trader'lar, konut kredilerini bölüp parçalamanın sınırsız yolunu bulmuşlardı. Beş paylık ve on paylık CMO'lar geliştirmişlerdi. Ev kredileri havuzunu faiz ödemeleri ve anapara ödemeleri havuzu olarak ikiye bölmüşler, sonra da her havuza giren nakdin (Faiz Emri [IO] ve Anapara Emri [PO] olarak bilinen) haklarını ayrı yatırımlar olarak satmışlardı. Konut sahibi bunu bilmiyordu, fakat ödediği faizler bir Fransız spekülatöre, anapara ödemeleri ise Milwaukee'de bir sigorta şirketine gidebilirdi. Wall Street belki de en tuhaf simya yöntemiyle IO ve PO'ları karmakarışık etmiş ve dünyada asla var olamayacak konut kredileri yaratmak için onları yine birleştirmişti. Bu şekilde California'daki apartman dairesi sakinlerinden alınan yüzde 11'lik faiz ödemesiyle Louisiana'nın kenar mahallelerindeki konut sahiplerinin erken anapara ödemeleri birleştirilip yeni bir tür tahvil, Batı Hint Adalarında yetişen bir Yeni Çağ bitkisi doğmuştu.

Mortgage işlem masası bakkaldan süpermarkete dönüşmüştü. Ürün sayısını çoğaltarak, müşteri sayısını da artırmışlardı. En büyük müşterileri konumundaki tasarruf kurumlarının, çoğunlukla çok özel gereksinimleri oluyordu. Washington'daki Federal Konut Kredisi Banka Kurulu'nun (Federal Home Loan Bank Board) dayattığı sınırların ötesinde büyümek istiyorlardı. Salomon Brothers'ın icat ettiği çoğu "yeni ürün" düzenlemenin kurallarına uymuyordu; bunların tasarruf kurumu bilançolarında gösterilmesi zorunlu değildi, bu nedenle de tasarruf kurumları için bir büyüme yöntemi

oluşturuyorlardı. Bazı durumlarda, yeni bir ürünün yegâne erdemi "bilanço dışı" olmasıydı.

Piyasa yeni yatırımcılar çekebilmek ve yeni düzenlemeleri ihlal edebilmek için hiç olmadığı kadar esrarengiz ve karmaşık bir hal almıştı. Daima öğrenilmesi gereken yeni bir şeyler vardı ve Ranieri kaçınılmaz olarak ipin ucunu kaçırdı. Salomon Brothers'da yönetimin üst katmanı zaten ipin ucunu asla gerçek anlamda tutmamıştı. Bu nedenle, riskler yalnızca, birkaç aylık bir eğitim programından henüz çıkmış, yüzde 8'lik Ginnie Mae IO'larını şirketteki herkesten iyi bilen yeni yetmelerce yönetiliyordu. Wall Street'e yeni gelmiş birinin aniden uzman kesilmesi çok da şaşırtıcı değildi, çünkü işlem gören tahviller yalnızca bir ay önce icat edilmiş olabilirdi. Finansal yeniliklerin birbiri ardına geldiği bir dönemde, güç, en genç insanların elindeydi (ve gençlerin zengin olmasının nedeni, kısmen 1980'lerin sürekli büyüme dönemi olmasıydı). Genç bir beyin, üstlerinin bilmediği bir şeyi bilme şansını hemen kullanıyordu. Daha yaşlı olanlar ise yeniliklerin ön cephesinde kalabilmek için bilgisayarlarının masa üstünü temizlemekle meşguldü.

1986 yılına gelindiğinde, Ranieri işlem masasında bile oturmuyordu. Şirketin işlerini yönetmekle uğraşıyordu. Dahası, onun orada olmaması trader'ları mutlu ediyordu. Bunun nedeni Lewie'yi sevmemeleri değildi. Fakat Lewie ve Michael Mortara gibi yöneticiler ortalarda dolandıklarında trader'ların her işine bulaşıyorlardı. Ne yapıp ne yapmamaları gerektiğini söylüyorlardı; şu veya bu tahvili niçin aldıklarını öğrenmek istiyorlardı. Trader'lardan birinin bugün söylediği gibi, "Her pozisyon alışınızda mutlaka iyi bir gerekçeniz olması gerekmiyordu. Bazen yalnızca ortalıkta neler olup bittiğini anlamak için alırdınız. Birinin başınızda

bekleyip bunu niye yaptın, şunu niye yaptın dile soru sormasını istemezdiniz."

Trader'ların yöneticilerin yöneticilik yapmasını engellemek için çeşitli yollar bulması şaşırtıcı değildi. Nisan 1986'da bir hafta, Ranieri işlem masasında bir süre vakit geçirmeye karar verdiğinde, trader'ların ilk entrikası da kendini göstermişti. Ranieri her sabah erkenden geliyordu ama trader'lar bir yolunu bulup onu masasına bağlıyorlardı. Bir gün bulabildikleri kadar fazla kâğıdı masasına yığmışlardı. Ranieri sabah 7'de gelmiş ve kâğıt kalabalığını görerek masaya vurmuştu. Özel birine işaret etmeksizin, "Bunu kim yaptı?" diye sormuştu. Trader'lar omuz silkip kıkırdamışlardı.

Ertesi gün trader'lar Ranieri'nin masasındaki döner sandalyenin destek vidalarını çıkarmışlardı. Sabah sandalyeye oturur oturmaz yere çakılmıştı, neredeyse omurgasını kırıyordu. Küfür ve bağırışları arasında, onu düştüğü yerden ayağa kaldırmak dakikalar almıştı. Bu kez, bu şeytanlıktan kimin sorumlu olduğunu D'Antona'ya sormuş, D'Antona bilmediğine yemin etmişti.

Üçüncü gün trader'lar Ranieri'nin döner sandalyesini *yükseltmişlerdi*, böylece tedbirli oturduğu halde kendisini masaya doğru çektiğinde dizkapaklarını masanın orta çekmecesine çarpmıştı. Ateş püskürüyordu. "Kahretsin Johnny, bunu kimin yaptığını bilmek istiyorum," diye haykırmıştı. D'Antona, "Lewie sanırım Mike [Mortara], çünkü senin burada masada oturmandan hoşlanmıyor," demişti (Ranieri bunun yalan olduğunu anlayacaktı, çünkü Mortara işe asla 8'den önce gelmezdi, dolayısıyla da o suçlu olamazdı).

Ranieri, "Bu herif kendini ne sanıyor?" diye söylenmişti. Ardından bölümdeki tüm çöp kutularını Mortara'nın masası-

na boşaltmıştı, bilgisayar çıktıları, ekmek kırıntıları, soğanlı cheesburger artıkları ve trader'ların diğer çöpleri.

Trader'lar da desteklediklerini göstermek için işlem katındaki çöp kutularını toplayarak ona yardımcı olmuşlardı. İş bittiğinde Mortara'nın işlem masası bir çöp yığınının altına gömülmüştü. Trader'lardan biri, "Tiyatroda bile bundan daha mükemmel bir zamanlama olamazdı," diyor. "Lewie işlem katının bir yanında esip üfürürken, diğer yanında Michael yürüyordu."

Mortara masasını gördüğünde tıpkı Ranieri gibi tepki vermişti. İlk ve tek düşüncesi intikam almaktı. O da D'Antona'ya dönmüş ve "Leroy (D'Antona'nın lakabı) çok ciddiyim bunu masama kim yaptı?" diye sormuştu.

"Michael, Tanrı şahidim olsun ki yapan Lewie'ydi," demişti D'Antona.

Mortara donup kalmıştı. Ranieri ezemeyeceği tek adamdı. Öfkeden kudurmuştu, 42. kattaki odasına gitmiş ve gün boyunca ortalarda görünmemişti.

Trader'lardan biri, "Nihayet biraz huzur bulabilmiştik," diyor. Sonunda Mortara masasına dönmüştü (mortgage trader'ı Mason Haupt pisliği temizledikten sonra) ama Ranieri bir daha gelmemişti. Trader'lar açısından bu iyi bir şeydi. O ay, Nisan 1986'da, mortgage işlem masası her zamankinden daha çok para kaybetmişti; bugün farklı trader'lar kaybın 35 ila 65 milyon dolar arasında olduğunu tahmin ediyor. Mortgage trader'ları zararlarını kötü günler için sakladıkları kârlarla dengelerlerdi. Bunu tahvillerin değerini defterlere düşük geçerek yaparlardı. Salomon Brothers üst düzey yönetimi bundan kesinlikle haberdar değildi. Mortgage bölümünün yaşadığı kötü günler şirketin tüm diğer işlerinde de görülüyordu. 1986 Salomon Brothers için kötü bir yıldı ve ge-

lir artışlarının durmasıyla birlikte maliyetlerin kontrolden çıkması sonucunda 1987 daha da kötü bir yıl oldu. Gutfreund bir yığın yeni ünvan yarattı. Salomon Brothers'da ağırlıklı olarak eski trader'lardan oluşan bir yönetim kurulu doğdu. Yönetim kurulunun üzerine, başkanlık kurumu denilen yeni bir yönetim düzeyi getirildi. Gutfreund bu kurula iki eski trader ile bir eski satıcıyı tayin etti: Lewie Ranieri, Bill Voute ve Tom Strauss. Hepsinden daha önce uğraştıkları küçük işleri bırakarak şirketin genel refahı için çalışmaları istendi. Bu iyi bir fikirdi.

Andy Stone, Prudential-Bache Securities'deki odasında o günleri anımsarken "Bir teorim var," diyor. "Wall Street en iyi üreticilerini yönetici yapıyor. İyi bir üretici olmanın ödülü yöneticiliğe getirilmek. En iyi üreticiler acımasız, rekabetçi, çoğunlukla aşırı evhamlı ve paranoyak oluyor. Bu insanları yönetici yapıyorsunuz ve birbirlerinin peşine düşüyorlar. Artık üretmenin kendilerine kazandırdığı sezgileri kullanabilecekleri yer kalmıyor. Bunlar genellikle yönetici olabilecek insanlar değil. Yarısı kötü yönetici oldukları için işten atılıyor. Dörtte biri politikalar gereği dışlanıyor. Geride kalanlar ise yalnızca en acımasızları. Wall Street'te bu nedenle personel sirkülasyonu yaşanıyor, Salomon Brothers şu anda bu nedenle çatırdıyor, çünkü acımasız insanların bu iş için kötü oldukları, yalnızca başarısızlıkları kanıtlandığında ortaya çıkıyor."

Başkanlık kurulunun bölücülüğe yol açtığı Salomon Brothers içinde bir sır değildi. Yalnızca devlet tahvili bölümünü temsil eden Strauss, şirket tahvillerini temsil eden Voute ve mortgage tahvillerini temsil eden Ranieri'den oluşan borçların üç temel taşı arasındaki mücadele yukarı taşınmıştı o kadar. Devlet tahvili bölümünden birinin söylediği gibi,

"Burada ya Strauss ailesine, ya Ranieri ailesine ya da Voute ailesine dahildiniz. Birden fazla aileye dahil olanların sayısı çok azdı."

Sorun, bir takım ruhunun çatışmalar yaşaması kadar hafif değildi. Başkanlık kurulu sinsi düşmanlıklarla tanınmıştı. Ranieri Tom Strauss'a, "becerikli sümsük," diyordu. "Bu adamın hayatında kendisine ait hiçbir fikri olmamıştır." Bill Voute için, "Şimdiye kadar tanıdığım en politikacı adam. Siyasi bir gündemi olmaksızın asla hiçbir şey söylemez. O bir Makyavelist," diyordu. Fakat iki yeni kurul arkadaşıyla ilgili şikâyetleri onların kendisine yönelik şikâyetlerinin yanında hafif kalıyordu. Ranieri onlarla birlikte çalışmak istemişti, ama sonunda bir yolunu bulup aralarından atmışlardı. Üçü de orman yasasına göre yaşadıklarından, bu muhtemelen ondan erken davranmaları sayesinde mümkün olmuştu. Her koşulda, başkanlık kurulu Salomon Brothers içinde mortgage bölümünü dağıtmak için çalışan bir gücü sembolize etmeye başlamıştı.

Devlet tahvili işlemleri masası mortgage bölümünün gözle görünür aç gözlülüğüne ve etnik yapısına karşıydı. Salomon standartlarıyla neredeyse medeniydi. Yani çiğ et yemek yerine az pişmiş eti tercih ederlerdi. Devlet tahvili trader'ları biraz daha baskı altına alınabilselerdi, Doğu Sahili'nin toplumsal duyarlılığa sahip Beyaz Anglo-Sakson Protestanları konusunda hata yapabilirlerdi. Liderleri Tom Strauss uzun boylu, ince ve daima yanık tenliydi. Üstelik tenis oynuyordu.

Mortgage trader'ları buna içerliyorlardı. Strauss'un, Salomon'un Yahudi kültürünün toptan çiğnenmesi olarak yorumladıkları tarzından hiç hoşlanmıyorlardı. Strauss hakkın-

da konuşurken tenis oynamasından söz etmeyi nadiren unutuyorlardı; onu ayrıcalıklı bir zümrenin tenis kortunda, beyazlar içinde hayal ediyorlardı. Mortgage bölümünde serbest olan ikiyüzlülük ve gösteriş, diğerlerinde hiç tahammül edemedikleri olumsuz özelliklerdendi. Hâlâ Salomon'da çalışan bir trader, "Strauss ile Ranieri arasındaki fark mı?" diyor. "Çok kolay. Strauss işlem katındaki erkekler tuvaletini kullanmaya tenezzül etmeyip yukarı çıkardı. Lewie ise masanıza işerdi."

Ranieri, "Tom Strauss'un en çok istediği şey, Yahudi doğmamış olmaktı," diyor. "Şirkete geldiği günden itibaren korkunç bir Yahudi çiftin Tommy'yi beşiğinden çaldığına dair bir şaka dillenmiştir." (Böylece Salomon Brothers'ın Yahudi mirasının bekçiliği, aksi gibi bir Katolik olan Ranieri'ye düşmüştü.)

Lewie'nin kıdemli trader'larından biri, "Strauss'un Lewie'de nefret ettiği şey, onun şişman, eğitimsiz ve incelikten yoksun biri olmasıydı," diyor. "Strauss, Lewie'nin yaptığı işe aldırış etmiyordu. Lewie'nin elde ettiği kârları umursamıyordu. Hatta Lewie'nin görüntüsü bile umurunda değildi. Sevmediği şey Lewie'nin medeniyetsizliğiydi. Şimdi bu, yanınızdaki kişiyi eleştirmek gibi görünebilir, ama Lewie, Strauss'un *yanındaki* adamdı. Strauss yükselmiş, sağına bakmış ve 'Durun bir dakika, ben dünya üzerinde yükseldiğimi sanıyordum,' demişti."

Strauss ailesinin (ki ben de o ailenin bir üyesiydim) mortgage bölümüne güçlü mesleki itirazları vardı. Mortgage grubunun aşırılıkları olduğunu düşündükleri şeyleri onaylamıyorlardı. Yemek yeme çılgınlıkları ve tüm bu şişmanlık daha köklü bir soruna işaret ediyordu. Mortgage bölümünde maliyetler çoğunlukla denetim dışıydı.

Kimin umurundaydı? Her zaman gelirler önemli olmuştu. Birkaç trader'ın yanıtı, "Şimdi kalkıp bizim kurallarımızı mı değiştireceksiniz?" şeklindeydi. Mortgage bölümü 1981 ile 1986 yılları arasında o kadar çok para kazanmıştı ki, maliyetler önemsiz bir konu haline gelmişti. Fakat gelirlerin azalmasıyla birlikte maliyetler de birdenbire önem kazanmaya başlamıştı. Devlet tahvili bölüm müdürlerinden biri 1985 yılı sonunda mortgage bölümüne atanmış ve aynı anda Salomon'un masraf komitesinin sorumlusu yapılmıştı. Bu yalnızca bir tesadüften ibaret değildi. Birilerinin bu insanları denetlemesi gerekiyordu!

Öncelikle mortgage trader'larının çoğu, maaşlarının düşük olduğunu düşünüyordu ve amirleri de bunu kabul ediyordu; Salomon Brothers'da masraf hesabı yumuşak bir telafi sistemi olarak kullanılabilirdi. Kötü alışkanlıklar geliştirmişlerdi. Trader'lardan biri, "Şirketin limuzinlerini havaalanına arkadaşlarımızı almaya gönderirdik. Telefon kartlarımızı arkadaşlarımıza ödünç verirdik. İnsanlar hafta sonları eşlerini alışverişe götürmek için Salomon'un limuzinlerini bile kullanırlardı," diyor. Mortgage finansman bölümünden bir kadın ise, "Bende müthiş bir masraf öyküsü var," diyerek bölümde çalışanlardan birinin müşterileri ziyaret etmek için yaptığı sahte seyahatlerin düzmece masraf raporlarından elde ettiği parayla kendisine bir Saab satın aldığını anlatıyor. Bu olay Strauss ailesinin epey canını sıkmıştı.

Voute'un Ranieri'ye karşı olan duyguları Strauss'ınkinden daha esrarengizdi. Fakat zaten Voute oldukça esrarengiz biriydi. Diğer bölüm müdürleri 41. kattaki işlem odasına üşüşürken, Voute otorite zincirinin tepesinde görünmez bir bağlantıydı. Kırkıncı katta bir odası vardı. Zaman zaman gazetelerde görünmekle birlikte aslında kimse onu görmemiş-

ti. 1987 yılında *Business Week*'te yayınlanan bir makalede bir fotoğrafını görmüştüm, bir limuzinin yanında duruyordu. Resmin altındaki kısa yazıda, Bill Voute'un Salomon Brothers yönetim kurulu başkanı olmayı elbette istediği belirtiliyordu. Pek göz önünde olmamasına rağmen, mortgage bölümünü dağıtmaya yönelik ilk hamle onun idaresindeki şirket tahvilleri ailesinden gelmişti.

1985 yılı sonunda, Voute ve Strauss'un ısrarıyla, şirket tahvilleri bölüm başkanı Mark Smith mortgage bölümüne atanmıştı. Mortgage trader'larından biri, "Ona ajan diyebilirdiniz," diyor. Bir diğeri, "Truva atı da diyebilirdiniz," diye ekliyor. Bir başkası ise şöyle devam ediyor: "Ona Truva atı diyebilirdiniz, çünkü hepimiz içeride neler olduğunu biliyorduk, ama Michael bizi dinlemiyordu." Aslına bakılırsa, Mortara'nın atın kapıdan girmesine izin vermekten başka şansı yoktu. Voute ve Strauss'un taleplerine direnmek zordu. Bunu yalnızca Ranieri yapabilirdi. Mortgage bölümündekilerin dilinin ucunda olan soru ilk kez dillendirilir olmuştu: *Lewie neredeydi?*

Mark Smith şirketin bir başka biriminden mortgage bölümüne gelen ilk Sallanan Büyük Sopa'ydı (Ranieri'yi hariç tutarsak). Bölüm daima iç dayanışmasıyla tanınan bir aile olmuştu. Smith'in aralarına katılmasından altı ay sonra ilk iç çatışmalar kendini göstermeye başladı. Smith Mortara'yı, (Ranieri'nin himaye ettiği) Jeff Kronthal'ı mortgage masasından alıp şirket tahvilleri bölümüne atamaya ikna etti. Ardından ısrarla, devlet tahvili satıcısı Larry Stein'ın Nathan Cornfeld, Wolf Nadoolman ve Greg Hawkins'den oluşan mortgage arbitraj işlemleri birimine getirilmesini istedi. Stein bu bölüme gelmeyi Nadoolman'ın atılması koşuluyla kabul etti. Nadoolman kârlı bir trader'dı, ama daha önemlisi Ranieri ai-

lesinin sadık bir üyesiydi. Stein ise Strauss ailesine mensuptu. Fakat Mortara 1986'nın sonunda Nadoolman'ı kovdu. Hava kirlenmişti.

29 Nisan 1987 günü *Wall Street Journal*, "MERRILL YETKİSİZ İŞLEMLERDEN 250 MİLYON DOLAR ZARAR ETTİ" başlığıyla bir haber yayınladı. Gazete, Merrill Lynch üst düzey yöneticilerine göre, bu işlemlerden şirketin mortgage işlemleri bölüm başkanı 36 yaşındaki Howrd A. Rubin'in sorumlu olduğunu yazıyor ve şöyle devam ediyordu: "Yöneticiler, Rubin'in oldukça riskli menkul kıymetler biçiminde paketlenmiş mortgage tahvillerini, limitlerini fazla...yla aşarak aldığını belirtiyorlar. Pakette mortgage faiz ödemeleri anaparadan ayrılmış ve her biri ayrı ayrı satılmakta. Bunlar 'yalnızca faiz/yalnızca anapara' kâğıtları veya IOPO olarak biliniyor."

Wall Street muhabirleri çılgın gibi, Howie Rubin denen adamın kim olduğunu ve IOPO'ların ne anlama geldiğini öğrenmeye çalışıyorlardı. Sonunda öğrendiler de, ama Howie Rubin'in Wall Street tarihinde tek bir işlemde kaydedilen en büyük zararın çok daha üzerinde bir parayı nasıl kaybedebildiği hâlâ akılları en fazla kurcalayan sır olmaya devam ediyor. Rubin o güne dek yalnızca ayakları yere basan biri olarak değil, aynı zamanda su katılmamış bir deha olarak görülmüştü. Lewie Ranieri onun için, "Howie Rubin şimdiye kadar gördüğüm en yetenekli trader," demişti. Merrill Lynch'in basında anlattığı hikâye ise, Rubin'in onları aldattığıydı. Merrill Lynch'ten üst düzey bir yönetici *Wall Street Journal*'a, Rubin'in "onları (tahvilleri, IOPO'ları) çekmecesine attığını" söylemiş, "Aldığını bilmiyorduk," demişti. Gerçekten alıp çekmecesine mi atmıştı? Merrill Lynch gibi tanınmış

bir şirketin üst düzey yönetimi böylesine korunmasız olabilir miydi?

Zarar duyurulmadan birkaç hafta önce Rubin, Ottawa, Kansas'da kurulu, büyük bir mortgage tahvilleri alıcısı olarak tanınan Franklin Mevduat & Kredi'den Ernie Fleischer ile öğle yemeği yemişti. Tasarruf kurumunun yönetimi yavaş yavaş genel bir gelişme gösteriyordu ve değişimin öncüsü Fleischer'di. Wall Street'i kendi oyununda yenmekle böbürleniyordu. Rubin, o yemekte Fleischer'e IO ve PO'ları anlatmıştı (bunların ikiye ayrılmış bir mortgage tahvili olduğunu hatırlayın. Faiz bir yatırımcıya, anapara diğerine gidiyor). Fleischer duyduklarından hoşlanmıştı. Ve daha yemek masasında otururlarken, Fleischer Rubin'den kendisine 500 milyon dolarlık IO satmasını istemişti.

Rubin de hemen harekete geçmişti. Fleischer'e 500 milyon dolar değerindeki tahvillerin faiz ödemelerini satmıştı. Böylece elinde aynı tahvillerin anapara kısmı kalmıştı. İşlem yemek üzerine yenen tatlıyla tamamlanmıştı. Fleischer Ottawa'ya dönmüş, sonra da Wall Street kurnazlarına bir servete mal olan bir işlemin kârlı yanını alarak nasıl on milyonlarca dolar kazandığını anlatarak böbürlenmişti.

Howie Rubin açısından sorun, bu 500 milyon dolarlık PO'yu elden çıkarmaktı. Faiz oranları yükseldiğinde hiçbir tahvil bir PO kadar hızlı düşmez (burada anlatmaya gerçekten değmeyecek nedenlerle, inanın bana). Dolayısıyla da Rubin'in riski, elindeki PO'ları satmadan önce tahvil piyasasının düşmesiydi. Yemekten döndüğünde tahvil piyasası çok gergindi. Böylece Rubin Merrill Lynch satış ordusu aracılığıyla PO'ları elinden çıkarmaya çalışmıştı. Fakat satamamıştı. Ardından da piyasa çökmüştü. Rubin birkaç gün içinde kendisini kabul edilemeyecek kadar büyük bir zararla

baş başa bulmuştu. Bazıları bu noktada biraz daha PO alarak, bahsini çifte katladığını söylüyor. Yapısı kesinlikle buna uygun olmasına rağmen, bu tür bir şey yaptığına dair herhangi bir kanıt bulunmuyor. Hiç kimsenin işlerin niçin kontrolden çıktığını bilmediği anlaşılıyor. Ancak herkesin kendisine göre bir görüşü var. Ve Ranieri'den en alt kademeye kadar Rubin'in Salomon'daki eski takım arkadaşlarının tümü, Howie Rubin'in tahvilleri çekmeceye saklamadığına yemin ediyorlar. Onların bu hikâyeyle ilgili kabul ettikleri tek versiyon, Merrill Lynch yönetiminin PO'nun ne anlama geldiğini bilmediği, nasıl kullanılacağına ilişkin kurallar geliştirmediği, Rubin'in büyük riskler almasına izin verdiği, daha sonra da kendi cehaletinin kurbanı olarak Rubin'i günah keçisi ilan ettiği şeklinde. Olayla ilgili olarak daha sonra gazetelerde çıkan haberlerde, Salomon Brothers'dan adı açıklanmayan trader'ların, sürekli Howie Rubin'i savundukları dikkat çekiyordu. Sanki hâlâ Ranieri ailesinin bir üyesiydi.

Bir mortgage tahvilinin faiz ve anapara bileşenlerine ayrılabilmesi için önce SEC'e tescil ettirilmesi gerekir. SEC tescili kamuoyuna açıktır. Bu nedenle Wall Street'te herkes Howie Rubin'in Merrill Lynch'teki 500 milyon dolarlık IOPO'ları tescil ettirdiğini görmüştü. Hatta, Voute ve Strauss'un mortgage bölümündeki adamları Mark Smith, bunu bir kenara yazmıştı. Smith, Salomon Brothers'ın da aynı yoldan gitmesi gerektiğini iddia ediyordu.

Yüzeysel olarak bakıldığında bu iddia mantıklıydı. Merrill Lynch'in IO ve PO paketi fazla fiyatlandırılmıştı. Smith, Merrill böylesine yüksek fiyatlarla mortgage tahvil fragmanları satabiliyorsa, daha güçlü satış ordusuyla Salomon'un da benzeri, daha ucuz işlemler yapmasında bir sorun olmadığını düşünüyordu. Howie Rubin'in işlemin tümünü gerçekten

satıp satmadığını elbette bilmiyordu. Ancak yatırım bankaları en çok birbirlerinin kuyusunu kazmaktan hoşlanırlar. Böylece Salomon anlaşmasını yaptı. 250 milyon dolar değerinde IOPO ihraç etti.

Salomon'un PO'larının Merrill Lynch'in PO'larından daha ucuz olduğuna işaret eden Salomon satış ordusu, piyasa çökmeden önce korkulan kâğıtları elden çıkarmayı başardı. Böylece de Howie Rubin'in felâketten kaçınma girişimleri bütünüyle baltalanmış oldu. Artık Salomon Brothers da Ernie Fleischer ile aynı durumdaydı; tahvil piyasasının düşmesiyle elindeki IO'ların fiyatı yükselmişti. Bu normaldi; Salomon'da herkes piyasanın çökmesini bekliyordu. Ve şirket IO'ları halka arz etmek yerine daha çok kazanmak için elinde tuttu. Greg Hawkins, Nathan Cornfeld ve Nathan Low'dan oluşan mortgage arbitraj grubu 125 milyon dolarlık alım yapmıştı. Yalancının Pokeri ellerinin şampiyonu John Meriwether'in yönettiği trader grubu da kalan kısmı almıştı. Görünen o ki, Salomon Brothers'ın 41. katında yalnızca tek bir trader diğerlerinden farklı düşünüyordu. Ve o kişi Mark Smith'ti. Onun işlem hesabında, Howie Rubin gibi yüz milyonlarca dolarlık PO vardı (bunları haftalar önce almıştı).

Smith, Salomon'da yetenekli bir spekülasyon trader'ı olarak tanınırdı. Burnu kokuyu almış, tahvil piyasasının güçlenmeye hazır olduğunu söylemişti. Tahmininden öylesine emindi ki, Hawkins, Cornfeld ve Low'a kendisine karşı bahse girmenin ne kadar aptalca olduğunu belirtmişti. Zaman zaman John Meriwether'e bağlı çalışanların önüne geçip, doğru kumarı onların değil kendisinin oynadığını söylemişti. Tahvil piyasası iyi görünüyordu; yukarı doğru gidiyordu.

Piyasa gerilemeye başladığında, önce yavaş bir düşüş geldi. Fakat Merrill Lynch'te yol açtığı yıkım *Wall Street Journal*'ın ön sayfasına malzeme olacak kadar şiddetliydi. Olaydan birkaç gün önce, Salomon Brothers'da, Merrill Lynch'in satmak zorunda olduğu yüz milyonlarca dolarlık PO'nun üzerinde oturduğuna ilişkin bir piyasa dedikodusu duyulmuştu. Düşüşten birkaç gün sonra, küçük bir servet kaybetmesine rağmen piyasada kalmayı sürdüren Smith, bir hesap yaptı ve biraz daha PO almanın zamanı geldiğine karar verdi. Ne de olsa Merrill Lynch paniğe kapılmıştı ve herkesin bildiği gibi bu bir ucuz alım fırsatıydı. Bunun üzerine daha fazla PO aldı; tam olarak Howie Rubin'in sahip olduğu PO'lardan oluşmasa da, pozisyonu neredeyse Rubin'inkiyle aynıydı. İzleyen birkaç gün boyunca piyasa sükûnetini korudu.

Ancak tekrar düşmeye başladığında, adeta ağaçtan düşen elma gibi yere çakıldı. Gerek Meriwether'e bağlı trader'lar, gerekse mortgage arbitraj bölümü bir anda on milyonlarca dolar kazandı. Smith ise on milyonlarca dolar daha kaybetmeye başladı. Durumu yakından izleyen dört kişinin tahmin ettiği zarar miktarı, 35 ile 75 milyon dolar arasında değişiyor. Fakat bu önemsenmedi. Bu arada mortgage arbitraj trader'ları IO'larını ellerinde tuttular ve kârları artmaya devam etti. Ve bu deneyimli bir entrikacı olan Smith'e parasını nasıl geri alabileceği konusunda ilham verdi.

Üst kademelerden insanlara, kendi tahvillerinin mortgage arbitraj grubunun, yani Hawkins, Cornfeld ve Low'un elindeki tahvillerle bir paket oluşturduğunu söylemeye başladı. Bunu yeterli sıklıkta ve kendisine inanmayı tercih edecek doğru insanlara (bölüm müdürleri) söyleyecek kadar

deneyimliydi. Ne de olsa mortgage işlemlerinin gerçek amiri oydu. Bunun ardından mortgage arbitraj trader'larına, ellerindeki kârlı IO'ların aslında kendi işlem hesabına dahil olduğunu bildirdi. Kendi PO'larıyla onların IO'larını, alım fiyatları üzerinden tek bir paket haline getirerek yatırımcılara satmayı planladığını söyledi. Böylece Smith'in zararları mortgage arbitraj kârlarını yutmuş olacaktı!

Smith diğer trader'lardan kârlarını çalıyordu. Daha da kötüsü, mortgage trader'larının gözünde Smith bir şirket tahvili trader'ıydı. Bu herkese Salomon Brothers'da bir şeylerin fazlasıyla çürüdüğüne işaret ediyordu. Arbitraj grubundan biri, "Durum öyle bir hal aldı ki, sabah işe gelip, 'Oh, IO'lardan iki milyon dolar daha kazandık, düşünün bundan Smith de pay alacak,' diyorduk." Çok ama çok daha sonra Smith, yaptıkları nedeniyle Gutfreund'in odasında şiddetle azarlanacaktı. Fakat bu hem yetersiz hem de çok geç bir tepkiydi. Cornfeld işten ayrıldı ve Shearson Lehman'a girdi. Low istifa ederek Bear Stearns'de işe başladı. Mortgage bölümüne Smith'in getirdiği Larry Stein bile olanlardan tiksinerek işten ayrıldı. Kısa bir süre, şirketin değişik yerlerinden Smith'in atılması için çağrılar geldi, ama mortgage işlem bölümünde kalanların kovulmasıyla bu çağrılar da son buldu. Peki *Lewie neredeydi?*

Herkes tarafından bilinmese de, Smith mortgage arbitraj kârlarını eritirken Ranieri, aklı orada olmasına rağmen, artık mortgage işlemlerinden resmen sorumlu değildi. Ranieri, "Aralık 1986'da John geldi ve mortgage bölümünü dağıtmak istediğini, benim de şirketin bütününün yönetiminde kendisine yardımcı olmamı istedi," diyor. "Bölüm ayrı bir yapı oluşturmuyordu. Sabit gelirli işlemlerin bir parçasıydı."

Mayıs 1987'de bir hafta sonu New York'ta gerçekleştirilen yıllık bölüm müdürleri toplantısında Gutfreund, Salomon'un 112 bölüm müdürüne şöyle diyordu: "Bir başkanlık kurulu oluşturduk, çünkü Salomon Brothers'ı yönetmek tek kişiyi aşan bir olay. Her takımda olduğu gibi, görevleri paylaşacağız, görüş ve öngörüleri çeşitlendireceğiz, ancak tek bir amaç için çalışacağız. *Grubun birbirine nasıl bağlandığını görmekten çok memnunum.* Zaman içinde kurulun diğer üç üyesinin üstlendiği doğrudan sorumluluklar azalacak ve şirketin yönetimi için daha fazla zamanları olacak."

İki ay sonra, 16 Temmuz 1987'de de Ranieri'yi kovdu. Gutfreund'in kendisini görmek istediğini söylemek için sekreteri aradığında, Ranieri Batı Sahili'nde iş seyahatindeydi. Gutfreund ile tanınmış mortgage hukuk şirketi Wachtell, Lipton'un kent merkezindeki ofisinde buluşacaktı. Ranieri, "Yaygara koparmak istemediğimizde ve acil durumlarda Marty'nin [şirket ortağı Martin Lipton] ofisinde buluşurduk," diyor. "Güney Afrikalıların, yani Minorco'nun hisselerimizi almak istediğini düşünmüştüm. Neler olduğu konusunda hiçbir fikrim yoktu."

Toplantı yaklaşık on dakika sürmüş ve Ranieri sersemlemiş bir halde ofisten ayrılmıştı. Niye kovulduğunu sorduğumda Ranieri, "hâlâ bilmediğini" söylüyor. O gün Gutfreund, Ranieri'ye üç sebep söylemiş ve Ranieri bunların (ve de diğer gerekçelerin) bütünüyle saçma olduğunu düşünmüş. Gutfriend, Ranieri'ye "Artık hiç kimse seni sevmiyor," diye söze girmiş. Ardından Ranieri'nin "bozguncu bir güç" olduğunu ve "Salomon Brothers'a fazla geldiğini" söylemiş. Ranieri toplantıyı kesip eşyalarını almak için şirkete gitmek üzere harekete geçtiğinde ise binaya girmesine izin verilmeyeceğini bildirmiş. Çok sayıda Salomon çalışanı Ranieri'ye

fazlasıyla bağlı olduğundan, Gutfreund'in zihninden bir darbe veya genel grev düşüncesinin geçtiği açık. Ranieri'nin sekreterine Salomon'dan bir güvenlik görevlisi nezaretinde şirketteki kişisel eşyalarını toplaması için izin verilmiş.

Hâlâ Salomon'da çalışan bir trader, "Lewie'nin kovulduğu haberi mortgage masasına ulaştığında D'Antona gözle görülür biçimde sarsılmıştı," diyor. Bundan sonra nelerin olacağı Lewie, şimdi Dillon Reed'de olan Wolf Nadoolman, şimdi Shearson Lehman'da olan Nate Cornfeld, şimdi Prudential-Bache'de olan Andy Stone ve mortgage masasındaki diğer herkes açısından çok açıktı. Ranieri ailesi tasfiye edilecekti. İzleyen birkaç ay içinde, şirket mortgage masasında eskiden kalma kim varsa işten attı; eğitim bölümü başkanı Michael Mortara hemen ertesi gün gönderildi, onu John D'Antona, Ron Dipasquale, Peter Marro ve Tom Gonella izledi. Masada kalan tek İtalyan kökenli trader Paul Longenotti bir gün işe üzerinde, "Beni kovun, ben İtalyan'ım," yazan bir kokartla gelmişti.

Wall Street tarihindeki en olağanüstü ve en kârlı işin doğuşuna ait yegâne iz artık bir fotoğraftı. Jim Massey'in odasında asılı olan 1978 yılında çekilmiş bu fotoğrafta, ortaklıklarını kurduklarını göstermek için ellerini birleştiren Gutfreund, Ranieri ve Bob Dall görülüyordu. Jeff Kronthal ve Mason Haupt'un mortgage işlemlerinin eş-başkanları olarak şirkette kalmalarına izin verilmişti. Bunun nedeni muhtemelen Salomon Brothers'da başka hiç kimsenin bu işi yeterince bilmemesiydi. Ancak Kronthal ertesi yıl istifa etti ve kısa bir süre önce tasarruf kurumu yöneticisi Ernie Fleischer'in satın aldığı New York yatırım bankası L. F. Rothschild'ın yönetim kurulu başkan yardımcısı oldu. Bunun üzerine Mason Haupt, Salomon Brothers'da mortgage tahvilleri konusunda uz-

man tek adam haline geldi. Şirketin üst kademelerinin mortgage tahvillerine ilişkin bilgisizliği gerçekten dikkate değerdi. Tasfiyenin ardından Gutfreund, Voute ve Strauss, Salomon tahvil araştırmaları bölümü başkanı Marty Leibowitz'in konuşmacı olarak katıldığı özel bir seminer düzenlediler. Konu, mortgage tahvillerinin tanıtımıydı. Sonunda mortgage işlemlerinin başına Voute geçirildi.

Ranieri amacına ulaşmıştı: Mortgage bölümünü şirket ve devlet tahvilleri bölümleriyle aynı düzeye getirmişti. ABD mortgage piyasası artık dünyadaki en büyük kredi piyasasıydı ve belki bir gün dünyanın en büyük tek tahvil piyasası olacaktı. Ranieri'nin yarattığı bölüm Wall Street'te bir odak kaymasına işaret ediyordu. Wall Street tarihsel olarak bilançonun yalnızca bir yanıyla ilgilenmişti: Pasifler. Mortgage'lar ise aktif tarafındaydı. Konut kredileri paket haline getirilip satılabiliyorsa, o zaman kredi kartı alacakları, araba kredileri ve hayal edebileceğiniz diğer her türden kredi satılabilirdi.

Bu arada Salomon Brothers'ın uzmanlığı Wall Street'in diğer şirketlerini besledi. Michael Mortara, 1988 yılının ilk yarısında mortgage tahvil işlemlerinin lideri Goldman Sachs'da mortgage bölümünün başına geçti. Andy Stone, Prudential-Bache'deki mortgage işlemlerini yönetiyor. Steve Baum, Kidder Peabody'de mortgage işlemlerinin başında. Tom Kendall, Greenwich Capital Markets'ın mortgage işlemlerine başkanlık ediyor. Steve Joseph, Drexel Burnham Lambert'te mortgage işlemlerini yönetiyor. Jeff Kronthal, L. F. Rothschild'ın mortgage işlemlerinin başında. Wolf Nadoolman, Nathan Cornfeld, Nathan Low, Bill Esposito, Eric Bibler ve Ravi Joseph de sırasıyla Security Pacific, Shearson Lehman, Bear Stearns, Greenwich Capital Markets, Merrill Lynch ve Morgan Stanley'de kıdemli mortgage trader'ları olarak çalışıyorlar. Bunlar Wall Street'teki bir avuç Salomon mortgage

trader'ı arasındaki en göze çarpan isimlerdi. Bugün ise çalıştıkları şirketlerde, altlarında çalışan binlerce insan yaşamlarını mortgage tahvilleriyle kazanıyor.

Eski Salomon Brothers mortgage trader'ları arasında en fazla merak edilen kişi elbette Howie Rubin. Merrill Lynch'ten kovulduktan hemen sonra Rubin bu kez Bear Stearns'de işe başladı. Dedikodulara göre, Bear Stearns *Wall Street Journal*'da 250 milyon dolar kaybettiğine ilişkin haber çıkar çıkmaz çağırmıştı. Bear Stearns'den iki mortgage trader'ı, tahvilleri bir daha "çekmecesine atamaması için" yeni masasındaki çekmeceleri çivilemişlerdi. Salomon mortgage trader'larından birinin iddiasına göre ise, Rubin American Express kartının bir reklâmında oynamaya gönüllü olmuştu: "Merhaba, siz tanımazsınız, ama ben Wall Street tarihinde bir işlemde en fazla parayı kaybeden kişiyim. Bu yüzden de kredinin ne anlama geldiğini bilirim. Ve ne zaman sıkıntıya düşsem... bu küçük kartı çıkarırım..."

Lewie Ranieri Salomon Brothers'ın bir mil kuzeyinde, yarısına sahip olduğu bir şirket açtı. (Bu kez şirketin adı gerçekten Ranieri & Ortakları'ydı.) Ranieri işten ayrıldıktan hemen sonra, kendisini ite kaka, bağıra çağıra mortgage işine sürükleyen Bob Dall ile öğle yemeği yemişti. Dall bugün, "John'un onu terfi ettirdikten hemen sonra niçin işten attığına ilişkin iki teorim var. Birincisi, John aniden büyük bir hata yaptığını fark etmişti, çünkü Lewie şirketin yönetim kurulu başkan yardımcısı olmasına rağmen çok dar kafalıydı ve mutlaka önceliği kendi bölümüne verirdi. İkinci teoriye göre ise, başkanlık kurulu Lewie'yi dinlemekten bunalmıştı. Lewie toplantılara ağırlığını koyardı. Konuşmaktan hoşlanan bir adam değildir, ama çok ateşli biçimde inandığı şeyler vardır. Strauss, Voute ve Gutfreund'in buna katlanamaması

kötü, çünkü eğer katlanabilselerdi Lewie'yi dinlemenin yararını göreceklerdi," diyor.

Ranieri ise zor zamanlarda kendisini korumuş birinden, "hahamım" dediği adamdan haksız muamele gördüğüne inanmak istemiyordu. Tom Strauss'un kontrolü eline geçirmek istediğine, Voute'ın ise bir yandan Strauss'un ipini kendisini asmaya yetecek kadar gevşetirken, diğer yandan uygun anı kolladığına inanıyordu (oysa gerçek tam tersiydi. Voute Aralık 1988'de Salomon'dan ayrıldı ve Tom Strauss sendeleyen Gutfreund'in altındaki tek dayanak haline geldi). Ranieri, "İyi bir adam olmak, iyi bir yönetici olmaktan daha önemlidir," diyen ve buna gerçekten inanan bir adam olarak, şirketi yönetirken şekillenen görüşlerinden asla vazgeçmedi: Yüzünü ve adını hatırlamadığı ortak, karısının hastane faturalarını, yalnızca yapılması gereken doğru şey bu olduğu için ödemişti. Ranieri bugün Salomon Brothers'ın bir süre için şirket kültürüne yabancı adamların eline geçtiğini düşünmeyi tercih ediyor: "Olanları anlamanın tek yolu, kontrolün John Gutfreund'in elinde olmadığını bilmektir. Kontrol Strauss'daydı. Tommy mutlak iktidar istiyordu. Bir yıl içinde bir devi yıkmayı başardılar. Kararları veren John olsaydı, asla böyle bir şey yapmazdı. Yaptıklarını yapması için (Strauss ve Voute'ın) John'a ne söylediklerini hayal edemiyorum. Onlar şirketin büyüklüğünü kültürünün sağladığını asla anlamadılar. Kültürü paramparça ettiler. *Veya insanların dediği gibi, anlaşmayı bozdular. Kendilerini ebediyen lekelediler.*" Bütün bunlarla birlikte, Wall Street'te bir posta odasında başlayan ve yine Wall Street'te bir yönetim kurulu odasına uzanan 19 yıllık yolculuk sona eriyordu.

8. Bölüm

Ucubeden İnsana

İnsanlar genellikle dokunma duyularıyla değil, görme duyularıyla yargıya varırlar, çünkü herkes görebilir ama yalnızca az sayıda kişi karşısındakini hissederek sınayabilir. Herkes neye benzediğinizi görür ama çok az kişi gerçekte kim olduğunuzu anlar ve bu az sayıdaki kişi, genel görüşe karşı durma cesaretini göstermez.

- Niccolò Machiavelli, *Prens*

Artık bir insanın, bir telefonla, yasaları çiğnemeden yapabileceği en kötü şeyin, tanımadığı birini araması ve o kişiye istemediği bir şeyi satmaya çalışması olduğuna ikna olmuş durumdaydım. Londra'da satış bölümündeki kariyerime başlar başlamaz kucağımda telaffuz edemediğim, komik Fransız isimleriyle dolu bir kitap bulmuştum. Bald Knob, Arkansaslı amirim, daha doğrusu ormandaki rehberim Stu Willicker başımı telefona yaslayıp hayatımı kazanmaya başlamamı söylemişti. "Paris'deki herkesi ara," demişti.

"Ve gülümse."

Aslında Paris'deki herkesi kastetmemişti. Bu yalnızca bir vurguydu. Asıl söylemek istediği, yalnızca elli milyon dolar veya daha fazla parası olan Fransız para yöneticilerini ara-

mamdı. Bunları bulmak için Paris telefon rehberinin beyaz sayfalarını olduğu gibi taramam gerekiyordu. Bu amaçla *Euromoney Guide* adlı bir rehber daha bulmuştum. *Euromoney Guide* gibi bir rehberde adınızın yer alması için biraz paranız olması gerektiğini anlamıştım. Listedeki ilk isim F. Diderognon'du. Bu da neydi? Kadın mıydı, erkek mi? Amerikalı orman rehberime bu ismin nasıl telaffuz edileceğini sordum.

"Nerden biliyim?" dedi. "Senin Fransızca bildiğini sanıyordum."

"Hayır, yalnızca özgeçmişimde böyle yazıyor."

Bir dakika boyunca kafasını kaşıdı ve "Tamam o zaman, Fransızlar zaten İngilizce bilir," dedi.

Zor durumda kalmıştım. Numaraları aramaktan başka şansım yoktu. Fakat bu, F. Diderognon sorununu çözmüyordu. Soğan (onion) kelimesiyle kafiyeli olabilir miydi? İsminin ilk kısmı filozofun ismi gibi mi söyleniyordu? Hızla "Didero'nun Soğanı"nı denemeye karar verdim. Orman rehberim sanki bir hata yapmışım gibi bana bakıyordu. Numarayı çevirdim.

Bir Fransız erkek, "*Oui* (Evet)," dedi.

"*Uh, puis-je parle á F. Diderognon* (F. Diderognon ile görüşebilir miyim)?"

"*Quoi? Qui?* (Ne? Kiminle?)"

"*F. Diderognon. Di-der-o-nion...*"

Diğer uçtaki adam ahizeyi eliyle kapattı. Yalnızca arka plandan boğuk bir konuşma duydum, ama konuşmanın şöyle olmasından kuşkulandım: "Frank, telefonda adını telaffuz edemeyen Amerikalı bir broker var. Onunla konuşmak istiyor musun?"

Sonra diğer ses: "Öğren bakalım kimmiş?" dedi.

Adam bana, "Hey, sen kimsin?" diye sordu.

"Adım Michael Lewis ve Salomon Brothers Londra bürosundan arıyorum."

Adam diğerine dönerek boğuk bir sesle, "Frank, Salomon'dan yeni biri," dedi.

Frank Didergonon: "Salomon'la görüşmem. Allahın belaları. Ona defolmasını söyle."

"Frank sizi arayacağını söylüyor."

Kahretsin. Niçin böyle bir işe girmiştim?

Ucube, bir karnavalda canlı tavuk ve yılanların başlarını yiyen bir oyuncudur. Veya *American Heritage* adlı sözlük böyle diyor. Ancak Salomon Borthers Londra bürosunda, trader'lar neyi kastediyorlarsa o anlama geliyordu ve iki tanımı vardı. Fakat her ikisinin de sözlükteki anlamıyla uzaktan yakından ilgisi yoktu. Londra'ya geldiğimde bir trader bana ucubenin hem (a) "bir kıç yalayıcı" hem de (b) "eğitim programını bitirmiş ve stajyerle insan arasında, iğrenç bir larva durumundaki kişi" anlamına geldiğini söylemişti. Ve benim de bir ucube olduğumu belirtmişti.

Aralık 1985'e geldiğimizde, hem bir garson hem de New York'taki trader'ların şamar oğlanı olarak hizmet ettikten sonra stajyerliğine son verilen biri olarak - bu ucubeye dönüşmek anlamına gelse bile- mutluydum. Kırk birinci kattan, Ranieri, Gutfreund, Strauss ve Vout'tan ve de onların baskıcı çete savaşlarından uzaklaşmayı planlıyordum. Beni yanlış anlamayın. Hareketi herkes kadar severim, ama New York'ta işe yeni başlıyorsanız, hareketin bedeli özgürlüktür. Şişman gayrimenkul trader'larının işimi yapmayı öğreninceye kadar üzerimde oturmaları fikrine tahammül edemezdim. Bu yaşam boyu sürebilirdi.

Kendinizi Salomon Brothers ruhundan uzaklaştırmak istiyorsanız, Londra gidilebilecek tek yerdi. Londra dışında diğer her yerde, Amerika'daki şubelerde ve Tokyo'da standartlar 41. kat tarafından oluşturuluyordu. Fakat Salomon'un Londra ofisindeki daha yaşlı Avrupalılar, özgürlük savaşçılarıydı. Ofisteki altı üst düzey yönetim pozisyonunda 41. katta çalışmış Amerikalılar vardı. Yine de Avrupalılar hızlarını iyi ayarlamışlardı. Onlarla aramızdaki farkı görmek için Gutfreund'in ofisimize yaptığı bir ziyaret sırasında gösterilen tepkiyi karşılaştırmanız yeterdi.

Gutfreund Amerika'daki herhangi bir şubenin bürosunda boy gösterdiğinde çalışanlar şov yapmaya başlarlardı. Sanki ona güveniyormuş gibi rol yaparlardı. Genç Amerikalılar, mideleri kabardığı ve pantolonları nemlendiği halde, Gutfreund etrafta dolaşırken onunla şakalaşırlardı. Tahmin edebileceğiniz gibi çok cüretkâr şeyler söylemezlerdi. Son tahvil ihraçlarıyla ilgili şakalar modaydı. Gutfreund'in karısıyla ilgili şaka yapmak imkânsızdı. Temel kurallara uyulduğu sürece Gutfreund şakalara hemen karşılık verirdi.

Gutfreund Tokyo ofisini ziyaret ettiğinde, Japon çalışanlar başlarını masalarına eğer, gözü dönmüş biçimde telefonlarla konuşurlardı. Adeta sessiz sinema oyununda "Çalışan Adamlar"ı oynarlardı. Eğitim programındaki Japonlar uyuşuk olmasına rağmen, ilgisizi oynamanın Japonya'da adet olmadığı anlaşılıyor. Hiçbir Japon genci, melek Gutfreundsan ile sohbet edecek mertebeye yükselmemiştir. Gutfreund'in Tokyo ofisi ziyaretlerinden birinde, tesadüfen orada olan bir arkadaşım şöyle anlatıyor: "Patron benimle bir konuyu tartışmak üzere kenara çekmişti. İşlem katına döndüğümde, "Tüm Japonlar bana, sanki Tanrı ile özel bir görüş-

me yapmışım ve o da beni bir azize dönüştürmüş gibi bakıyorlardı."

Londra'da ise Gutfreund oldukça sade bir biçimde, sıradan bir Amerikalı turist gibi karşılanırdı. Eğer karşımıza alacalı bulacalı Bermuda şort, bir T-shirt ve boynunda bir kamera ile çıksaydı, bu görüntünün yaratacağı tek etki, çoğu kişinin onun hakkındaki fikrini doğrulamak olurdu. Özellikle şirket inişe geçmeye başladıktan sonra insanlar arkasından gülüyorlardı.

Bir Avrupalı diğerine, "Buraya niye gelmiş?" diye sorardı.

Yanıt kaçınılmaz olarak, "Paris'e alışverişe giderken uğramış olmalı," olurdu. Aslında çoğunlukla öyleydi.

Ardından şu soru gelirdi: "Susan da yanında mı?" (Esasında, son durakları çoğunlukla Paris olduğundan, karısı Susan genellikle yanında olurdu.)

Kısacası Avrupalıların otoriteyi, Salomon'un Amerikalıları ve Japonları kadar önemsemedikleri açıktı. Bu özgür ruhlar ortalama olarak benden on ila on beş yıl daha kıdemliydi ve üst düzey finansman konusunda deneyimlilerdi. Amerika'dan gelen en son finansal zırvalıklardan çok, müşterileriyle ilişkilerine önem verirlerdi. Türü İngiliz olan Avrupalı bir familya vardı ki, hileli finansal uygulamalar bunların doğal yeteneğiydi. Avrupa piyasalarında bunlara vurguncu denirdi. Tuhaf bir biçimde bizim hiç vurguncumuz yoktu. Bizim Avrupalılarımız, özellikle İngilizlerimiz, tanınmış okullardan mezun rafine ürünlerdi. Onlar için iş bir takıntı, hatta sorun bile değildi. Ve insanın kendisini bir şirkete, özellikle de bir Amerikan şirketine tabi kılması komik bir kavramdı.

Avrupalılar'ın muhtemelen abartılı bir şöhretleri vardı. Çok uyurlar, uzun öğle yemekleri yerler ve her öğleden

sonra hata yaparlardı. Ancak bu şöhretin kaynağı her zaman olduğu gibi New York'taki kırk birinci kattı. New Yorklu trader'lardan biri onlara, "Monty Python'un* Uçan Yatırım Bankacıları" derdi. Onların kültürüyle ithal Amerikan yönetimi arasındaki renkli ve gürültülü çatışmanın yarattığı toz bulutunun arkasında bir ucube, makul bir kişisel özgürlüğü koruyabilecek şekilde saklanabilirdi.

Salomon Brothers Londra bürosuna geldiğim Aralık 1985 ile ayrıldığım Şubat 1988 arasında çok şey değişti. Personel 150 kişiden 900'e çıktı. İmajımızı yeniledik ve parlak yeni ofislere taşındık. New York'taki 41. katta, Salomon Brothers'ı "küresel" bir yatırım bankasına dönüştürmeye kararlı kişiler, işlemlerimize on milyonlarca dolar akıttı.

John Gutfreund ve Tom Strauss (uluslararası işlemlere onlar nezaret ediyordu) Wall Street'in geleneksel yaklaşımını paylaşıyorlardı. Onlara göre, bir gün yalnızca birkaç gerçek küresel yatırım bankası olacaktı ve kaybedenler muhtemelen ülkede kalacaklardı. Bu az sayıdaki küresel banka, sermaye artırma hizmetlerinin fiyatını yükselterek bu kuruluşları zenginleştirecek bir oligopol oluşturacaktı. Sık sık dile getirildiği gibi, küresel kulübü oluşturması beklenenler arasında Japon yatırım bankası Nomura, ticari Amerikan bankası Citicorp ve First Boston, Goldman Sachs ve Salomon Brothers gibi Amerikan yatırım bankaları ilk sıralarda olacaktı. Peki ya Avrupa bankaları? Onların isimlerini bile bildiğimizi sanmıyorum.

Tokyo'nun hızla büyüyeceğimiz bir yer olması doğaldı, çünkü dış ticaret fazlası Japonya'yı satmak ya da yatırıma tabi tutmak zorunda olduğu dolarlara boğmuştu. Ve Japonlar

* Çok komik bir İngiliz komedi grubu (Çn.)

1980'lerin Araplarıydı. Fakat Amerikan şirketleri, Japonya'daki yerleşik finans camiası tarafından hoş karşılanmadığından ve Japonya'daki finansal düzenlemeler içinden çıkılamayacak kadar karmaşık olduğundan, Wall Street şirketlerinin Japonya ofisleri genellikle küçük ve deneme amacıyla açılmış bürolardı.

Bu arada Avrupa'ya giriş yolunu tıkayacak, göze çarpan herhangi bir engel görünmüyordu. Az sayıda finansal düzenleme vardı. Ve Atlantik'teki kültürel farklılıklar, New Yorklulara Pasifik'tekinden daha az göz korkutucu geliyordu. Brooklynli bir delikanlı, Heathrow Havaalanına ayak bastığında limuzin kiralamak için tercümana ihtiyaç duymuyordu. Pahalı oteline yerleştiğinde (en sevilenler Claridges ve Berkeley'di) önüne çiğ balık (Japonya'ya giden Amerikalı bir bölüm müdürünün suşisini masada yakılan küçük bir ateşe attığına ilişkin bir öykü Salomon'da sık sık anlatılırdı) değil, Amerikan yemeklerine oldukça benzeyen yiyecekler getiriliyordu. Bu kişinin Avrupa'nın New York gibi olmadığına kendisini inandırması kolaydı, çünkü günde iki bin dolar alıyordu. Böylece Londra, dünya egemenliği yöneliminin ana bağlantı noktası haline gelmişti; saat dilimi, tarihi, dili, göreli siyasi istikrarı, dolara aç büyük sermaye havuzları ve Harrods (bütün bunların arasında alışveriş olanaklarının önemini küçümsemeyin) Londra'yı, Amerika'daki tüm yatırım bankalarının planlarının merkezine oturtmuştu. Ve Salomon Brothers'ın küresel emelleri Londra'ya yerleşivermişti.

Ben ise, aynı eğitim sınıfından 12 stajyer ile birlikte, business class'ta Londra'ya postalanan ucube bir satıcıydım. İşe başladığımda ofisimiz şehirde, Morgan Guaranty'nin sahibi olduğu bir binanın kibrit kutusu gibi iki küçük katından

ibaretti. İşlem yapmanın herkesin birbirini görebileceği ve diğerlerine bağırabileceği, kocaman bir hangar gerektirdiği düşünülüyordu. Binamızın tam orta yerinde çok sayıda asansör ve merdivenler vardı. İşlem katı bunların etrafını kuşatmıştı. Bütünüyle açık olsa yaklaşık elli metre uzunluğunda olabilirdi, ama içinde oturduğunuzda yalnızca kısa bir mesafeyi görebiliyordunuz. Yine de sıkışık, ticari bir havası olduğunu hissedebiliyordunuz. Dirsek dirseğe oturuyorduk. Herkes birbirinin ne yaptığını biliyordu. Çok gürültülüydü, Thames nehri ile St. Paul Katedrali'nin kubbesinin yer aldığı kartpostal manzarası dışında, sevimsizdi.

Londra ofisindeki 12 satış birimi New York'taki ana işlemlerin uzantısından başka bir şey değildi. Bir birim şirket tahvilleri, ikincisi gayrimenkul tahvilleri, üçüncüsü devlet tahvilleri, dördüncüsü Amerikan hisse senetleri satıyor, bu böyle devam edip gidiyordu. Ne satacağıma ben daha eğitim programındayken karar verilmişti. İyi ve kötü günlerde, zenginlikte ve yoksullukta bağlı olduğum kişi Dick Leahy'ydi. Salomon Brothers'ın tahvil, opsiyon ve vadeli satış bölümünü yönetiyordu, devlet tahvili bölümünün yetiştirdiği bir üçkâğıtçıydı. Ve bu beni doğuştan Strauss ailesinin bir üyesi yapmıştı.

Leahy ve sağ kolu Leslie Christian, eğitim programının son günlerinde getirdikleri hindili sandviçlerle sorumluluğumu resmen üzerlerine almışlardı. Bu iyi bir fırsattı, öncelikle hisse senedi bölümü dışında hiçbir bölüm beni istemediği için, ikincisi ise onları sevdiğim için. Onların ucubesi olmak olağanüstü bir atamaydı. Kendi yetiştirdiklerini getir götür işlerinde kullanmak konusunda takıntılı olan çoğu yöneticinin aksine, Haham Christian ve Haham Leahy bana para kazanmanın bir yolunu bulmamı ve opsiyonlarla vadeli

işlemlere girişmek konusunda fazla kaygılanmamamı söylemişlerdi. Onlar doğru bir tavırla, kendi kişisel çıkarlarını bir bütün olarak şirketin çıkarlarıyla birleştirmişlerdi. Bu, onları fazlasıyla olağandışı kılıyordu. Beni ise, amirlerini memnun etmeye çalışan bir uzmanlar şirketinde, şirketin her yerinde dolaşma izni olan ve gayri resmi de olsa birçok alanda uzmanlık geliştiren biri yaptı.

Londra'daki ilk günümde, Leahy'nin Londra'daki müdürü Stu Willicker'a kendimi takdim ettim. Benden önce birimde üç satıcı vardı. Willicker de iyi bir fırsattı. Salomon hastalığına kapılmamıştı. Dört yıldır Londra'da olmasına rağmen Bald Knob'da doğduğunu unutmayı reddetmişti. Bu insana çok hoş geliyordu. Daha da önemlisi, çoğu Salomon çalışanının davranışlarına hükmeden, yazılı ve yazılı olmayan çok sayıdaki kurala şöyle bir bakmış ve ilgilenmemeyi tercih etmişti. Bu onun özgürlüğüne değer katıyordu. Yapması söylenenleri neredeyse hiç dikkate almıyor, kendisini uzlaşmaz olmakla suçlayanları adeta teşvik ediyordu.

Zaman zaman da büyük bir tezatlık sergiliyor, adeta zorbalık nöbetleri geçiriyordu. Arada sırada, "Paris'deki herkesi ara" gibi talimatlar veriyordu. Fakat bunlar pek sık olmuyor ve karşılığında verdiklerine değiyordu. Ofis toplantılarına katılmamamıza ve istediğimiz saatlerde çalışmamıza izin veriyordu. Her sabah, satış bölümünde çalışan diğerleri ilk telefon görüşmelerini yaptıktan bir saat sonra işe gelerek bize örnek oluyordu. Sanırım bu mükemmel bir jestti. Ofisteki en kârlı birim her yıl onunki oluyordu ve eminim bunun nedeni, birimindekilerin kendi başlarına kalıp düşünmeye olanak bulmalarıydı.

Ancak düşünmek, benim için henüz ulaşabileceğim menzilin çok ötesinde bir beceriydi. Hiçbir temelim, hiçbir altya-

pım yoktu. Tek umudum, etrafımdaki satıcıları izleyerek olabildiğince fazla tavsiye almaktı. Ne yapılacağını öğrenmek bir davranış biçimini öğrenmek demekti: Telefonda nasıl konuşulur, trader'lara nasıl davranılır ve en önemlisi bir finansal fırsat ile kazıklanma arasındaki fark nasıl tespit edilir?

Londra işlem katında bir koltuğa kavuştuktan iki gün sonra, Amerika'daki büyük boğa piyasasında kumar oynamak isteyen Fransız ve İngilizlerle çılgın telefon konuşmaları yaparken ilk tavsiyemi almıştım. Tam karşımdaki genç adam, birimimin izleyen iki yılı şaşkınlıkla bakarak geçireceğim üyesi, öne eğilerek şöyle fısıldamıştı: "Açığa *atışın* ne olduğunu bilmek ister misin? Salomon Brothers hisselerini açığa satmak." Açığa atışın, başarısı kesin olan kumarla ilgili bir jargon olduğu söylenebilir. Açığa satmak ya da açığa oynamak, sahip olmadığınız bir kâğıdı fiyatının düşeceğini ve daha sonra onu daha düşük bir fiyattan geri alabileceğinizi umarak satmaktır. Kendi hisselerimizi açığa satmak hisselerimizin düşmesi üzerine bahse girmek demektir.

Nefesim kesilmeli ve dehşet içinde geri çekilmeliydim. Birincisi, kendi şirketimizin hisselerini açığa satmak yasadışıydı. İkincisi, Salomon Brothers'a karşı bahse girmek kötü bir tedbir olmasa da, bu muhteşem bir fikir gibi görünmüyordu. Şirket hem kendi hem de Wall Street tarihindeki en kârlı ikinci yılını yaşıyordu. Bu kitapta Dash Riprock takma adıyla yer vermeyi seçtiğim arkadaşım, bu işi fiilen yapmamı istememişti. Yalnızca, taklit edilmesi olanaksız, az ve öz konuşma tarzıyla bir konuya işaret ediyor, bir olguyu açıklıyordu. Daha sonra beni tarttığını ve kanatlarının altına almaya karar verdiğini anlattı. Bunun anlamı, bu işte dokuz aydır biriktirdiği değerli bilgileri zaman zaman bana aktarmasıydı. Amerikalıydı ve yalnızca 23 yaşındaydı, yani benden iki yaş

küçüktü. Yine de benden fersah fersah ilerideydi. Dash Riprock kendini kanıtlamış bir para kazanma ustasıydı.

Kısa sürede ona alışmıştım. Dash sık sık, "İki yıllıklardan al, eski onlukları açığa sat," veya "Salomon hisselerini açığa sat," ya da "Bir müşteri kurtar, bir ucube vur," gibi anlamadığım ifadeler kullanıyor, sonra da bunların ne anlama geldiğini kendi başıma çözmemi bekliyordu. Çoğunlukla ne kastettiğine dair herhangi bir ipucu bulunmuyordu. Fakat Dash bütün bu etkileyiciliğine rağmen iyi kalpliydi. Ve sonunda, yeni bir entrikayı üç farklı ülkede, dört ayrı para yöneticisine yutturduktan sonra, üzerinde ayrıntılarıyla düşünürdü. Böylece işlem yapmayı, satışı ve hayatı öğrendim.

Dash, sağlıklı olduğuna ilişkin çarpıcı işaretler bulunmakla birlikte, Salomon Brothers'ın kötü bir yatırım olduğunu düşünüyordu. Bunun açığa satış yapmanın en iyi zamanı olduğunu öğrenecektim, yani bir şirketin işleri bozulmadan tam önce. Fakat Salomon'da işlerin bozulma zamanının geldiğini nereden biliyordu?

Gördüğünüz gibi bir ucube olarak yeni seçilmiş bir başkan gibiydim. Bilmediğimi ve bunun benim hatam olmadığını bilmek dışında bir şey bilmem beklenmiyordu. Bu nedenle, "Niçin?" diye sordum.

Tabii ki hemen bana dönüp anlatmasını beklemiyordum. Bu çok kolay olurdu. Dash şifreli cümle parçacıklarıyla konuşurdu. Yalnızca kolunu işlem katının diğer yanına doğru kaldırdı ve "Bu bir anonim şirket," dedi.

Açık konuşacak olursak, bu herkesin gayet iyi bildiği bir şeydi. Salomon Brothers bir anonim şirketti: Phibro Salomon A.Ş. Fakat ben ne kastettiğini anlamıştım. Bu korkunç kelimenin içinde barındırdığı şeylerin çoğundan muaf olduğumuzu düşünmek hoşumuza gidiyordu: Gereksiz toplantı-

lar, içi boş raporlar ve insanı aptala çeviren bir hiyerarşi. Dash bir gün telefondan kafasını kaldırdığında artan bürokrasiyi görmüş ve rahatsız olmuştu. Görüşünü savunmak için Romalı bir hatip gibi işaret parmağını kaldırmış ve "Kitabı ve kâseyi düşün," demişti.

Sözünü bitirir bitirmez de döner sandalyesini döndürmüş ve çalan bir telefonu açmıştı. Hemen bir satışa başlamıştı... "FED tersine dönüyor, bilmiyorum, piyasa gece biraz yumuşayabilir, arzı görüyoruz, ikileri ve onları satabilirsin..." Bunlar her neyse bana hiçbir şey ifade etmiyordu. Daha sonra sormak için not aldığımı anımsıyorum.

Kitap ve kâse. O günlerde Salomon 75. yıldönümünü kutluyordu. Büyük günün anısına tüm çalışanlara iki armağan verilmişti: İçinde şirketin ismi yazılı gümüş kaplama büyük bir kâse ve bir kitap. Kâse, içine Doritos koymaya yarıyordu. Tek amacı, üst kademedeki insanları yüceltmek olan *Salomon Brothers: Liderliğe Yürüyüş* adlı kitap ise şirketin geçmişiyle ilgili bir seçkiydi. Kitap görevini gayet güzel başarmıştı. Gutfreund, Ranieri, Horowitz, Voute, Strauss ve Massey adeta bir senaryo içinde betimlenmişlerdi. Kendileri konusunda alçak gönüllü, dünya konusunda ise endişeliydiler. İlerleyen sayfalarda yazar ne kadar akıllı, yakışıklı, cesur ve takım ruhuna sahip insanlar olduklarını anlatarak boşlukları doldurmuştu. Kitap beceriksizce hazırlanmış bir faşist propaganda broşürünü andırıyordu. Eğitim programına daha sonraki tarihlerde katılanların kitabın içeriğini ezberlemeleri istenmişti.

Oysa bir stajyer bile bu kitabın aptalca bir kabahat gizleme vesikası olduğunu anlayabilirdi. Evet şirket liderliğe doğru yürümüştü, ama bu büyük mutlu bir aile olarak gerçekleşmemişti. O noktada şirkette örtbas edilemeyecek ka-

dar çok sorun vardı. Şirketin kurucusunun diğer konularda ketum ve ağırbaşlı oğlu William Salomon, binaya geliyor ve Gutfreund'e, kendisini dinleyen her gazetecinin gözünde onu küçük düşürecek şeyler söylüyordu. Gutfreund'in Phibro Salomon Inc. yönetim kurulu başkanlığına yükselirken bir kenara ittiği, eski Yönetim Kurulu Başkanı David Tendler'in mezarındaki çiçekler hâlâ solmamıştı. Ranieri, Strauss ve Voute arasındaki mücadele kanlı zirvesine yaklaşıyordu. Diğer şirketlerden daha iyi teklifler alan tahvil trader'ları akın akın şirketten ayrılıyorlardı. Şirketin karanlık dünü ve bugünü, resmi ve zararsız hale getirilmiş tarihçesinde elbette pek göze çarpmıyordu.

Örneğin, yazar mortgage bölümünün doğuşunu anlatırken, Bob Dall gibi kişilerin eskiden gazetelerde yayınlanan demeçlerini bulmuştu; Bob Dall'ın, "Salomon'un diğer hiçbir büyük şirkette bulunmayan özelliği, becerilerini serbest bırakma konusunda muazzam bir esnekliğe sahip oluşudur, bu da en üretken alanların bulunmasıyla sonuçlanmaktadır," şeklindeki demecine yer vermişti. Bu açıklamanın en ilginç yanı, konuşmacı bu demeci verdiği sırada arkasından çevrilen işlerdi. Alıntı, Gutfreund tarafından rüzgarda tek başına salınmaya terk edilen Ranieri'nin, Dall'ı bir kenara itmesinden altı ay öncesine aitti.

Kitabın kahramanı Gutfreund'di. Bir İbrani peygamberi, Salomon'a hizmetle mükellef, insanüstü bir varlık gibi resmedilmişti. Örneğin trader'lıktan yöneticiliğe geçişini şu cümlelerle anlatıyordu: "Yöneticilik rolünden hoşlanıyorum, ama bunun nedeni dünyadaki en tatmin edici iş olması değil, insanı zorlaması. Finans dünyası zaman zaman bizi en üst düzeyde görevlere getirir. Zaman zaman toplumu olumlu yönde etkileme fırsatı bulduk."

Alıntının ardından gelen metinde "Yaşlı bir devlet adamı gibi konuştuğu" belirtiliyordu.

Fakat Dash'in kitaptan ve kâseden rahatsız olmasının nedeni verilen yanlış bilgiler değildi. Şirketle ilgili gerçekleri öğrendikten sonra, yanlış bilgi vermenin bilgilendirmekten çok daha iyi olduğunu anlıyordunuz. Ve eğer liderleriniz yöntemleri konusunda yalan söyleyeceklerse, bu neredeyse zorunlu olarak çok büyük bir yalan olmalıydı. Dash'i rahatsız eden, Salomon Brothers'ın bu tür şeyler yapmak için fiilen para harcamasıydı. Bir kitap ve bir kâse? Kitapla kâseyi kim ne yapsın? diyordu. Herkes para almayı tercih ederdi. "Dahası," diye ekliyordu "eski günlerde Salomon'da çalışanlar asla böyle şeyler yapmazlardı; onlar da para almayı tercih ederlerdi." Kitap ve kâse Dash'in Salomon etiği olarak gördüğü şeyi ihlal etmişti. İşte bu yüzden hisseleri açığa satmamı söylemişti.*

Bilgece olduğunu düşündüğüm her şeyi kayıt altına almayı alışkanlık haline getirdiğim defterime, bu değerli görüşleri de titizlikle not ettim. Zengin görünen işverenimin aslında çürüme halinde olduğunu başlangıçta aldığım bu tür notlardan anlayacaktım. Aksi takdirde orada geçirdiğim ilk birkaç ayımı size böyle bir özgüvenle anlatamayacaktım. Çünkü dönüştüğüm şey, ilk geldiğim dönemdeki halimi hatırlamama engel oluyordu.

Başlangıçtaki kişiliğimi dürüst bir biçimde değerlendirmek için bir ölçüye kadar diğerlerine güvenmek zorunda-

* Salomon hisselerini açığa satmak, aslında turnike atmak, yok hayır, smaç yapmak olacaktı. First Boston ve Drexel Burnham gibi tanınmış aracılık kurumlarının, Salomon hisselerinin büyük bir yatırım olduğu yolundaki tahminlerine rağmen, Ekim 1987'deki çöküş öncesinde, hissenin fiyatı neredeyse düz bir çizgi halinde 59 dolardan 32 dolara düştü. Çöküşün ardından da 16 dolara indi.

yım. Salomon Brothers'da çok sayıda insan, zalim denecek ölçüde samimi karakter analizleri yapmayı bir hobi haline getirmiştir. Örneğin, Dash daha sonraları, iki telefon konuşması arasında, geldiğimde sahip olduğum kişilik ile dalga geçmiş, genellikle de ağzına bir kalem almayı unutmamıştır. Bir ucube olarak, en son kiminle konuşmuşsam onun ağzını taklit ettiğimi söylemeye bayılırdı. Geldiğimde beynimin sulanmış olduğunu düşünmüş. Eğer telefonda son konuştuğum kişi mortgage tahvillerinde işlem yapan biriyse, mortgage tahvillerinin ne kadar iyi bir yatırım olduğunu söylüyormuşum. Eğer son konuştuğum kişi şirket tahvili alıp satıyorsa, yeni ihraç edilen IBM tahvillerinin bir altın madeni olduğunu düşünüyormuşum.

Ne yazık ki Dash hiçbir zaman karakterim konusunda gerçek zamanlı gözlemler yapmadı. Hatalarımı yalnızca büyük bir zarara yol açtığımda söyledi. Ona karşı dürüst olmam gerek, başka şansı yoktu. Hepimiz gibi o da orman kanunlarına göre yaşıyordu ve orman kanunları ucube bir satıcının, trader'lar için taze et olduğunu söylüyordu. Bunun istisnası yoktu. Eğer bir şirket tahvilleri trader'ı, IBM tahvillerinin mükemmel olduğu konusunda beni kandırmışsa, bu yalnızca benim sorunumdu. Dash bu konuda beni uyardığı takdirde, şirket tahvilleri trader'ı acısını Dash'in bir sonraki ikramiyesinden çıkaracaktı. Dash beni seviyordu ama, o kadar da değildi.

Yine de ağırlıklı olarak Dash'e ve birimin biri kadın ikisi erkek diğer üyelerine güveniyordum. Beş kişiyi oturtmak için suni olarak bölünmüş tek bir masada çalışıyorduk. Yüz tane telefon hattımız vardı; her hat, içinde paranın, tatsız şakaların ve dedikoduların dolaştığı bir kanaldı. Eğer dünyanın en berbat şakalarının nasıl yayıldığını görmek istiyorsa-

nız, bir gününüzü bir tahvil işlemleri masasında geçirin. *Challenger* uzay mekiği parçalandığında dünyanın altı değişik noktasından altı kişi beni arayarak, NASA'nın açılımının "Yedi Yeni Astronota İhtiyaç Var"* olduğunu söylemişti.

Dedikodular kötü şakalardan daha geçerliydi, çünkü onlar piyasaları harekete geçiriyordu. Dedikoduları Moskova'da pis bir odada oturan kısa boylu, kel bir adamın, piyasaya dayalı Batı ekonomisini yıkmak amacıyla başlattığına yaygın biçimde inanılıyordu. Dedikodular insanların en çok korktukları şeylerle acayip bir benzerlik taşıyordu. Çoğunlukla en olmayacak dedikodular piyasalarda paniğe yol açıyordu. Örneğin, Paul Volcker iki yıl içinde yedi kez Federal Reserve başkanlığı görevinden istifa etmiş ve iki kez ölmüştü.

Masalarımızda her birimizin üç telefon alıcısı vardı. Bunlardan ikisi standart telefonlardı, üçüncüsü Salomon imparatorluğundaki herhangi bir ofisten, herhangi bir insana doğrudan bağırmanızı sağlıyordu. Telefonlarımızın üzerinde sürekli birkaç düzine ışık yanıp sönüyordu. Avrupalı yatırımcılar (çoğu yalnızca spekülatör, bir kısmı da aynı ölçüde spekülatör olmasa da, hepsine "yatırımcılar" veya "müşteriler" diyeceğim) sabahın sekizinden akşamın sekizine kadar Amerikan tahvil piyasasında bahis oynamak istiyorlardı.

Bu kadar hevesli olmalarının haklı bir gerekçesi vardı. Amerikan tahvil piyasası tepeye vuruyordu. Oynayan herkesin büyük kazançlar elde ettiği bir kumarhanenin ne kadar kalabalık olabileceğini düşünün, o zaman çalıştığımız birimin o günlerdeki durumunu kafanızda canlandırabilirsiniz. Uzmanlık alanımızda olan opsiyonların ve vadeli işlemlerin cazibesi, hem likidite hem de olağanüstü yükselme olanağı

* Need Another Seven Astronauts. (Çn.)

sunmalarından kaynaklanıyordu. Bunlar, tıpkı bir kumarhanede yalnızca üçe mal olan süper fişlerin bin doları temsil etmesi gibi, tahvil piyasasında kumar oynamanın mekanizmalarıydı. Aslında kumarhanelerde süper fiş bulunmaz; opsiyonlar ve vadeli işlemlerin profesyonel kumarhaneler dünyasında karşılığı yoktur, çünkü gerçek kumarhaneler yükseltmeyi ihtiyatsızlık olarak değerlendireceklerdir. Vadeli işlem alıcısı, küçük bir peşin ödeme karşılığında, çok sayıda tahvile sahip olan biriyle aynı riski alır; bir anda parasını ikiye de katlayabilir, kaybedebilir de.

Konu spekülasyon olduğunda Avrupalı yatırımcıların büyük bir cesarete ya da bilgiye sahip olmaları gerekmiyordu. Yüzyıllardır parayla çılgınca şeyler yapıyorlardı. Özellikle Fransızlar ve İngilizler hızla zengin olma entrikalarına karşı ortak bir zafiyet gösteriyorlardı. Ve her iki ülkedeki spekülatörler, tıpkı bir barbut oyuncusunun zarlarını güzel bir kadına attırması gibi, para kazanmalarına yardımcı olacak, şaşırtıcı bir dizi mantıksız sisteme sahipti. Amerikan tahvil piyasasının aşağı mı yoksa yukarı mı yöneleceğini tahmin etmek zorundaydılar. Sistemler, genellikle geçmişteki tahvil fiyatlarını gösteren grafiklere saatlerce bakmayı içeriyordu. Rorschach'ın* mürekkep lekelerindeki insan başı ve omuzları gibi pek mümkün olmayan bir oluşum, izleyenlere kendisini özel olarak gösteriyordu. Bunun ardından da kendisine grafikçi diyen kişi, geçmişteki kalıbın geleceği yansıtabi-

* Rorschach mürekkep testi: İlk kez 1921 yılında Hermann Rorschach tarafından oluşturulan, daha sonra başkaları tarafından geliştirilen bir psikolojik değerlendirme yöntemidir. Psikologlar hastalarının karakter özelliklerini ve duygusal durumlarını incelemek için bu testi kullanırlar. Rorschach testi halen adli tıp değerlendirmelerinde sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. (Çn.)

leceği varsayımına dayanarak, gelecekteki tahvil fiyatlarını çizmek için cetveliyle kalemini kullanıyordu. Mucizevî bir biçimde, boğa piyasası sırasında bu işlem sonucunda yapılan tahmin, genellikle piyasanın yükseleceği şeklinde oluyordu.

Aslında grafiklerin kullanılmasını geçerli kılan bir neden vardı: Diğer herkes kullanıyordu. Bir grafiğe dayanarak büyük miktarlarda paralarla yatırım yapılabileceğine inandığınız takdirde, kendinizi ne kadar aptal hissederseniz hissedin, grafiğe bakmak anlamlı geliyordu; muhtemelen bu bahsinizi herkesten önce oynamanızı ve gelen dalganın önüne geçmenizi mümkün kılacaktı. Bununla birlikte, Fransız ve İngiliz spekülatörlerimizin çoğu, gerçekten grafiklerin piyasanın sırlarını içerdiğine inanıyorlardı. Hakiki birer grafikçiydiler. Grafiklere hiç kimse rağbet etmeseydi bile, onlar yine de kullanırlardı. Grafikleriyle ruh çağırma tahtasıymış gibi iletişim kuruyorlardı. Grafikler onlarla konuşuyordu.

Kabul etmeliyim ki, yatırımcıların beyaz büyülerine inanmalarına izin vermek bir ucube için bile biraz utanç vericiydi. Fakat orman rehberim bana, grafikçiler benimle aynı bahsi oynadıkları sürece, müşterilerimizin nasıl bir mantık yürüttüklerinin önemi olmadığını anlatmıştı. Ama tam tersi olmuştu. Yeni işime yerleştikten yalnızca birkaç gün sonra, kendimi yatırımcıların, "dün gece on günlük hareketli ortalamaya bakıyordum, kazın ayağı tam tersine dönmüş. Hadi vuralım," şeklindeki cümlelerini överken bulmuştum. O anda rolüm, yalnızca onları teşvik etmekti: Evet! Öyle yap!

Diğer insanların paralarıyla ne yaptığımızı yumuşatarak söylemek gerektiği için yalnızca şaşırtmacadan ibaret olan *arbitraj* kelimesini kullanırdık. Arbitrajın anlamı "kâr etmek için riskli işlemler" yapmaktır. Yatırımcılarımız daima risk

alırlardı; "*canbaz ipi işlemi*" arbitrajdan daha doğru bir tanım olabilirdi. İşimin gerektirdiği sorumluluğa rağmen, ilk müşterilerime tavsiyelerde bulunurken bilgisiz ve uysaldım. İzinsiz ilaçlar veren amatör bir eczacı gibiydim. Sonuçta bunun acısını çekenler elbette müşterilerimdi.

Benim çalıştığım müşterilerin, deneyimli satıcıların müşterilerinden farklı oldukları gözümden kaçmamıştı. Benimkiler her bir işlemde yalnızca birkaç milyonluk taahhütte bulunabilecek, yüz milyon dolardan az parası olan, küçük kurumsal yatırımcılardı. Birimimdeki diğer üç satıcı, yalnızca işlem yapma fikrinden hoşlandıkları takdirde, neredeyse birkaç saniye içinde yüz milyon dolarlık taahhüde girebilen sigorta şirketleriyle, para yöneticileriyle ve Avrupa merkez bankalarıyla (Ruslar da dahil. Aslında Moskova'da bir odada oturup piyasa dedikodularını başlatan kısa boylu, kel adamlar kapitalizmi baltalamıyor, kendi bahislerinin kazanmasını sağlıyorlardı) görüşüyordu. Bunların en büyükleri muhtemelen yirmi milyar dolarlık yatırım fonlarını kontrol ediyordu.

Orman rehberimin büyük yatırımcılara el uzatmama izin vermemesinin mükemmel bir nedeni vardı. Beyni sulanmış olduğum kadar tehlikeli de olduğumu biliyordu. Benim için yaptığı plan, küçük müşterilerle işi öğrenmeye başlamamdı; böylece bir felâket gündeme geldiğinde, bunun Salomon Brothers'ın işleri üzerindeki genel etkisi önemsiz olacaktı. Bir ya da iki müşteriyi rahatlıkla iflas ettireceğim tahmin ediliyordu. Bu ucube olmanın gereklerinden biriydi. Bir müşteri battığında kullanılan tuhaf bir ifade vardı. Müşterinin "infilak ettiği" söylenirdi. İşimi öğrendikten, müşterileri infilak ettirmeye son verdikten sonra büyük yatırımcılara danışmanlık yapmama izin verilecekti.

İşe başladıktan birkaç gün sonra, orman rehberim gülümsemeye ve telefonları çevirmeye başlamamı söyledi. Anladım ki sonucu belli olmayan telefon konuşmalarından hoşlanmıyordum. Bunun mizaç itibariyle bana uygun olmadığını hemen fark etmiştim; bu işi iyi yapmaya çalışmak canımı fazlasıyla sıkıyordu. Ve orman rehberim başarılı olmadığımı gördüğünde nihayet bu konuda ısrarcı olmaktan vazgeçmiş ve bir Avusturya bankasının Londra şubesinden Herman isimli adama telefon etmemi istemişti. Bu herkes için uygundu. Herman, Salomon Brothers'ın kendisine bir şeyler satmasını istiyordu. Fakat oynamak için yalnızca birkaç milyon doları olduğundan Salomon Brothers'da hiç kimse, Herman'a satış yapmak istemiyordu. Benim ise karnımı doyurmak için müşterilere ihtiyacım vardı.

Zavallı Herman başına nasıl bir bela aldığını bilmiyordu. Ona birlikte öğle yemeği yemeyi önerdim, kabul etti. Uzun boylu, inanılmaz boğuk sesli, aksi bir Almandı ve sanki işlem yapmak için doğmuş gibi belirgin bir izlenim bırakıyordu. Akıllı, çok akıllı olduğunu düşünüyordu. Bu görüşünü desteklemek benim işimdi, çünkü kendisini ne kadar akıllı hissederse o kadar fazla işlem yapacak, ne kadar çok işlem yaparsa bana o kadar çok iş vermiş olacaktı. Bankası ona 40 milyon dolarlık risk alma yetkisi tanımıştı.

Herman kurnazlığına rağmen karşısındakinin bir ucube olduğunu anlamıyordu. Ona ikimizin bu 20 milyon dolarla nasıl bir servet kazanabileceğimizi anlattım. Salomon Brothers'ın insanları iyi tanıyan açıkgöz kişilerle dolu olduğunu ve onların fikirlerinden yararlanacağımızı söyledim. Benim de bir ya da iki fikrim olduğunu bilmesini sağladım. Ve Avrupalı bazı büyük yatırımcıların tavsiyelerime çok değer verdiğini söyledim. Salomon'un tahvillerle ilgili çok sayıdaki bi-

limsel grafiğini incelediğimiz öğle yemeğinin sonunda, biraz omuz-baş kalıplarından konuştuk ve bir şişe şarap içtik. Benimle çalışabileceğine karar verdi. "Fakat Michael, unutma ki," dedi, "eyi" fikirlere ihtiyacımız var."

Ofise döndüğümde, büyük şirketlerin tahvilleriyle ilgilenen bir trader aç bir evcil hayvan gibi beni bekliyordu. Yemeğin iyi gitmesine memnun oldu. Ve ne tesadüf ki, benim ve yeni müşterim için mükemmel bir fikri vardı. Bütün gün Eurobond piyasasını izlemiş ve AT&T'nin 30 yıl vadeli tahvillerinin, kıstasımız olan otuz yıllık ABD hazine bonolarına göre gerçekten ucuzladığını fark etmiştik. 650 milyar dolarlık Eurobond piyasasının, Salomon Brothers'ın yurtdışındaki varlığının esas nedenlerinden biri olduğu söylenebilir. Eurobond Avrupa'da ihraç edilen ve esas olarak Avrupalılarca satın alınan bir tahvildir. Çoğu büyük Amerikan şirketi, genellikle Amerikalılara göre Avrupalılardan daha ucuza borçlanabildikleri için Eurobond ihraç etmişti, fakat yurtdışında kendi isimlerinin reklâmını nadiren yaparlardı. Amerika'daki şirketlerle ilişki ağı olan Salomon bu piyasanın lideriydi.

Her neyse, trader Wall Street'teki ve Londra'daki diğer trader'ları kastederek, Cadde'nin AT&T'leri düşük değerlediğini söyledi. Birkaç AT&T'ye ne zaman el atabileceğini biliyordu. Yeni müşterime söylemem gereken şeyin, 30 yıl vadeli ABD hazine bonolarını açığa satarken, AT&T satın almak olduğunu belirtti. İşin püf noktasının tahvil piyasasında açığa satmak veya uzun pozisyon almaktan kaçınmak olduğunu anlattı. Bunun yerine, AT&T tahvillerinin ABD hazine bonolarından daha iyi performans göstereceği şeklinde anlaşılması zor bir tahminde bulunmalıydık. Bu karmaşık görünüyordu. Dikkatli olmak istiyordum. Bu stratejinin riskli olup olmadığını sordum.

"Merak etme," dedi, "adamın para kazanacak."

Kafası hâlâ dumanlı olan Herman'a bunu söylediğimde, "Daa önce hiç böle bi şey yapmadım, ama eyi bi fikir gibi görünüyo," dedi. "Üç milyonluk yap."

Bu aldığım ilk talimattı. Heyecandan titriyordum, hemen New York'taki ABD hazine bonosu trader'ını aradım ve ona üç milyon dolarlık hazine bonosu sattım. Sonra Londra'daki şirket tahvili trader'ına, "Üç milyonluk AT&T alabilirsin," diye bağırdım. Ve tabii, bunun aslında büyük bir iş değil, parka yürüyüşe gider gibi sıradan bir olay olduğu izlenimini yaratmaya çalıştım.

Salomon'un her ofisinde, her yerden duyulabilecek hoparlörler vardı, bunlara "bağırıp yaygara koparan" veya yalnızca "yaygaracı" denirdi. Salomon'da başarının anlamı, paranın dışında, isminizin yaygaracıdan bağırılmasıydı. Ve AT&T trader'ının gür sesi yaygaracıda patladı: "Mike Lewis biraz önce, bizim için AT&T'lerimizden üç milyonluk sattı, çok teşekkürler Mike."

Gururla kızardım. Gururla kızardım, bilirsiniz. Fakat yerine oturmayan bir şey vardı. "AT&T'lerimiz" derken neyi kastetmişti? Salomon'un işlem defterlerinde AT&T tahvilleri bulunduğunu bilmiyordum. Trader arkadaşımın onları diğer şirketlerdeki aptal trader'lardan zorla aldığını düşünmüştüm. Eğer tahviller bizimse, o zaman...

Dash inanmayan gözlerle bana bakıyordu. "O tahvilleri mi sattın? Niçin?" diye sordu.

"Çünkü trader bunun çok iyi bir iş olduğunu söyledi..."

Dash, "Hayıııır," diyerek ellerini sanki başı ağrıyormuş gibi başına koydu. Gülümsediğini görebiliyordum. Hayır, gülüyordu. "Bir trader başka ne söyleyebilir ki?" dedi. "Bu pozisyon aylardır elinde kaldı. Berbat şeylerdi. Kurtulmaya

can atıyordu. Bunları söylediğimden haberi olmasın, ama seni mahvedecekler."

"Nasıl mahvolabilirim ki?" diye üsteledim. "Trader bana söz verdi."

Dash yine, "Seni mahvedecekler," dedi. "Bu normal çünkü sen yalnızca bir ucubesin. Ucubeler mahvedilmek için yaratılmışlardır." Bunları beni rahatlatmak için güzel bir şekilde söylemişti. Ardından kalemini ağzına koydu, düşünceli bir şekilde bir ya da iki kez oynattı ve bir jokey edasıyla telefonlarının başına geçti.

Ertesi sabah telefonda tanıdık bir ses, "AT&T tahvillerinin fiyatı nee?" diye bağırıyordu. Artık soğukkanlı ve kendinden emin değildi. Herman'ın Londra'daki başka bir trader tarafından aydınlatıldığı açıktı. Öyle görünüyordu ki, Londra'da Herman ile benim dışımda herkes Salomon Brothers'ın elinde AT&T'ler olduğunu ve bunları umutsuzca elden çıkartmak istediğini biliyordu. Herman mahvolmak üzere olduğunu anlamaya başlamıştı.

Ona umut verdim, ama çok da değil. Gidip o trader'ın başına dikilmeyi ve müşterimin ne kadar üzgün olduğunu söylemeyi düşündüm. Ona bunun henüz yeni olan ilişkimiz için iyi olmayacağını söyleyecek, kendimi ne kadar kötü hissettiğimi gösterecek ve AT&T tahvillerini önceki gün sattığımız fiyattan müşterimden geri almasını isteyecektim.

Fiyatı sorduğumda trader, "Pek iyi değil, ama düzelecek," dedi.

Yeniden, "fiyat ne," diye sordum.

"Sana sonra dönerim," dedi.

"Bu imkânsız," diye üsteledim. "Telefonda öfkeden kudurmuş bir Alman var. Bilmem gerek."

Trader karmaşık görünen kâğıtları karıştırırmış gibi yaptı, Quatron makinesinde birkaç rakam yazdı. Daha sonra bunun, Salomon'un yüce çıkarları adına bir müşteri kurban edilmek üzereyken yapılan, standart bir uygulama olduğunu öğrenecektim. Trader suçu gayri şahsi, bilimsel bir güce yüklemeye çalıştı. *Rakamlar bunlar, görmüyor musun? Senin için bir şey yapamam.* AT&T'nin yerinde saydığı acı ama açık bir gerçekti. Bir şeyler fazlasıyla yanlış gidiyordu.

Sonunda, "Onları doksan beşten alabilirim," dedi.

"Bunu yapamazsın," diye çıkıştım. "Dün bana doksan yediden sattın ve piyasa değişmedi. Hazine bonoları aynı fiyatta değil. Müşterime gidip AT&T'lerin bir gece içinde iki puan düştüğünü söyleyemem. Cebinden altmış bin papel çıkmış olur."

"Sana bunların çok iyi gitmediğini söylemiştim," dedi.

"Ne demek istiyorsun?... Bana yalan söyledin!" diye bağırmaya başladım.

Sabırsızlanarak, "Bak," dedi, "sen kimin için çalışıyorsun, bu adam için mi yoksa Salomon Brothers için mi?

Kimin için çalışıyorsun? Bu soru satıcıların peşini asla bırakmaz. Ne zaman bir trader bir müşteriyi kazıklasa ve satıcı üzülse, trader satıcıya döner ve "Sen kimin için çalışıyorsun?" diye sorar. Mesaj açıktır: *Sen Salomon Brothers için çalışıyorsun. Benim için çalışıyorsun. Yıl sonu ikramiyeni ben ödüyorum. Onun için kapa çeneni ucube.* Bunların tümü doğruydu. Fakat salim kafayla düşünüp, yaptığınız işe baktığınızda saçma bir tavırdı. Yatırımcıları kazıklama politikası yıkıma yol açabilirdi. Bunu anladıkları takdirde elinizde yatırımcı kalmazdı. Yatırımcılar olmadığında para toplayabilecek bir işimiz olmazdı.

Politikamızla ilgili duyduğum tek geçerli gerekçeyi, eğer buna gerekçe diyebilirseniz, kendisi de eski bir devlet tahvili satıcısı olan başkanımız Tom Strauss, farkında olmadan söylemişti. Müşterilerimden biriyle öğle yemeği yerken, konuyla hem ilgili hem de ilgisiz olarak şu görüşünü dile getirmişti: "Müşterilerde balık hafızası vardır." Salomon Brothers müşteri ilişkileri bölümünün temel ilkesi buysa, o zaman her şey birden bire açığa kavuşuyordu. Onları kazıklayın, nasıl olsa sonunda unutacaklar! Doğru.

Ancak Strauss'un doğru sözlülüğüne hayranlık duyardınız. Müşteriyi kazıklamak başka, kazıklayacağınızı önceden söylemek başka bir şeydi. AT&T trader'ının tarzıyla Strauss'ın tarzı arasındaki fark, vurup kaçan biriyle düello daveti yapan biri arasındaki farkın aynıydı. Bununla birlikte, her iki tarz da iş açısından mükemmel sayılmazdı. Çünkü müşterim, Salomon Brothers'ın onun balık hafızalı olduğunu düşündüğünü asla unutmadı.

Salomon Brothers trader'ına güvenmekle hata yapmıştım. Kendi yaptığı bir hatadan kurtulmak için benim ve ilk müşterimin cehaletinden yararlanmıştı. Kendisini ve şirketimizi 60 bin dolarlık bir yükten kurtarmıştı. Önce çok öfkelendim ve hayal kırıklığına uğradım. Fakat bu sorunu çözmüyordu. Trader'a dert yanmak beni hiçbir yere götürmeyecekti. Devam edersem yıl sonu ikramiyemi düşüreceği açıktı. Yakınmak aynı zamanda, sanki müşterinin AT&T'lerden gerçekten para kazanacağını düşünmüş bir aptal gibi görünmeme yol açacaktı. Bir insan nasıl bir trader'a güvenecek kadar aptal olabilirdi? Yapabileceğim en iyi şey, Salomon'dakilere sanki müşteriyi bilerek kazıklamış gibi rol yapmaktı. İnsanlar buna saygı duyacaktı. Buna sıkıştırma deniyordu. Bilme-

den de olsa ilk kez tahvilleri sıkıştırıvermiştim. Masumiyetimi kaybetmiştim.

Peki Alman Herman'a ne diyecektim? "Kaybettiğin bu 60 bin doların seni üzmesine izin verme, nasılsa balık hafızalının tekisin, çok yakında unutursun mu?... Üzgünüm, bu işlerde yeniyim ve tahmin et bakalım ne oldu, ha, ha biraz önce boku yedin mi?"

"Merhaba, uzun sürdüğü için üzgünüm, burası gerçekten çok meşgul," dedim. Değişik bir dizi ses tonu denedim ve duruma daha uygun olanını bulamadığımdan neşeliymiş gibi görünmeye karar verdim. Cesur bir gülümsemeyle bir aptalın sırıtması arasında bir ifade takınmayı başarmış olmalıyım. Dash bütün bu maskaralığı izliyor ve gülüyordu. Ama şimdi bu gereksizdi. Onu ikaz ettim. Herman'ı düşünmekten çok kendi adıma utanıyordum.

Yeni müşterime, "Biraz önce trader'la konuştum," dedim, "ve bana AT&T'lerin dünden bugüne çok iyi bir performans göstermediğini söyledi, ama durum kısa zamanda mutlaka düzelecek."

"Fiyat ne?" diye tekrar sordu.

"Oh... bakayım... mmm... doksan beş.... civarında," dedim ve yüzümün bembeyaz olduğunu hissettim.

Sanki böğrüne bir bıçak saplanmış gibi, "Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaah," diye bağırdı. Duygularını kontrol etme kabiliyetini bütünüyle yitirmişti. İlkel Cermen çığlığı, Salomon Brothers'ın kıymetli müşterilerinin tüm zamanlarda duydukları kolektif acıyı içine almıştı. O zaman bilmediğim, ama çok geçmeden öğrendiğim şey, tüm yaşamı boyunca asla 60 bin dolar kaybetmeyi aklına getirmediğiydi. Bankası ona oynaması için 20 milyon dolar vermişti ama bunun 60 binini kaybetmesine göz yummayacaktı. Bu kadar kaybettiği bili-

nirse, işten kovulacaktı. Aslında hikâyesi daha da korkunçtu. Bir bebeği, hamile bir karısı vardı, daha yeni Londra'da büyük bir kredi borcuna girerek ev almıştı. Ancak bütün bunlar daha sonra ortaya çıkacaktı. Olay anında yapabildiği tek şey gürültü çıkarmaktı. Şiddetli ıstırap. Dehşet.

Biraz farklı bir akorttan, "Uuuuuuuuuuuuuhhhhh," diye devam etti. Telefonda yüksek perdeden sesler çıkarmaya başladı.

Peki ya kendimi nasıl hissettiğimi bilmek ister misiniz? Elbette suçluluk duymalıydım; ama suçluluk, infilak halinde olan beynimden yayılan tanımlanabilir ilk duygu değildi. İlk hissettiğim, ferahlamaydı. Olanları ona söylemiştim. Bağırıyor, inliyordu. Yapabileceği yalnızca buydu. Bağırmak ve inlemek. Aracı olmanın o ana kadar takdir etmediğim güzelliği buradaydı. Müşteri acı çekiyordu. Ben çekmiyordum. Beni öldürmeyecekti. Bana dava bile açmayacaktı. İşimi kaybetmeyecektim. Altmış bin dolarlık bir zararı, başkasının cebine attığım için Salomon'da küçük bir kahraman olmuştum.

Bu duruma bakmanın uygun bir yolu vardı. Müşterim kaybetmekten hoşlanmamıştı, ama bu benim kadar onun da hatasıydı. Tahvil piyasasında *Caveat emptor* yasası hüküm sürer. Latincede, "alıcı uyanık ol," anlamına gelir. (Tahvil piyasasındakiler birkaç kadeh içkiden sonra Latince konuşmaya başlarlar. *Meum dictum pactum* duymaya alıştığım bir diğer deyimdi, fakat bu bir şakaydı. "Sözüm söz" anlamına geliyordu.) Yani, ona AT&T tahvillerini almanın iyi bir fikir olduğunu söylediğimde, bana inanmak zorunda değildi.

Her neyse, benim Alman dışında, kim zarar görmüştü? Bu önemli bir sorudur, çünkü Salomon'da felâketlere objektif bakılmasını sağlar. Alman'ın bankası 60 bin dolar kaybetmişti. Dolayısıyla da bankanın ortakları ve Avusturya hükü-

meti de zarara uğramıştı. Bunu bir adım ileri taşırsak, kaybeden Avusturyalı vergi mükellefiydi. Fakat 60 bin dolar ülkenin toplam varlıklarıyla karşılaştırıldığında komik denecek kadar küçük bir miktardı. Bir başka ifadeyle, işlemi yapan kişi dışında herhangi birine acımak zordu. Ve o kişi de sonuçtan kısmen sorumluydu.

Bir ucube gibi değil de bir insan gibi akıl yürütme yeteneğine sahip olsaydım, bütün suçu üzerime atmamalı diye düşünürdüm. Ama o öyle yaptı. Çünkü bu müşterinin hakkıydı, tahvil satıcısı da sıkıntısına katlanacaktı. Üstelik yalnızca bir kez suçlamadı. Yüzlerce kez suçladı. Çünkü yanlışımız yalnızca bu işlemi yapmakla sınırlı kalmamıştı, bu tahvilleri elde tutarak derhal ikinci hatayı da yapmıştık. İzleyen birkaç hafta boyunca her sabah ve her öğleden sonra korkudan donmuş bir vaziyette fazlasıyla alaycı telefonlarını bekledim. Hattın diğer ucunda kalın sesli bir Alman, "Bu tahvil gerrrçekten müthiş bir fikir Michael, elinin altında başka müthiş fikirler vaaa mı?" diyordu. *Aslına bakarsanız...* Herman bu işten zarara uğramadan kurtulabileceğini ümit etmekten vazgeçmişti; aramasının tek nedeni beni taciz etmekti.

Müşterim ve tahvilleri birbirlerinden hiç ayrılmadılar. AT&T tahvilleri giderek daha da ucuzladı. Sonunda bu ateşten gömleği üzerine geçirmesinden yaklaşık bir ay sonra, müşterimin amiri faaliyetlerini araştırmaya başladı. Yaklaşık 140.000 dolarlık zarar karşısında, kırlaşmış başı bir anda dikleşti ve benim Alman işten kovuldu. Booom! Bildiğim kadarıyla yeni bir iş buldu ve çocuklarını gayet iyi geçindiriyor.

Kariyerime şanslı başladığım söylenemezdi. İlk ve tek müşterimi bir ay içinde batırmıştım. Neyse ki geldikleri yerde onlardan daha çok vardı. Ve hepsi de bir ucubeyle konuşmanın iki şartına uygundu. Birinci şart küçük yatırımcı-

lar olmaları, ikincisi de, Salomon Brothers'a, söylediği her şeyin iyi bir tavsiye olduğunu düşünecek kadar saygı duymalarıydı. Birkaç ayımı telefonun başında, Avrupa'daki en az rağbet gören düzinelerce müşteriyle konuşarak geçirdim. Bunların arasında Beyrutlu bir pamuk tüccarı ("Burada işlerin iyi olmadığını düşünebilirsiniz, ama iyi, işler gayet iyi,"), döviz opsiyonlarıyla spekülasyon yapmaya hevesli bir İrlanda sigorta şirketi ve Monte Carlo'da yaşayan Amerikalı zengin bir pizzacı vardı. Sigorta şirketini, bu kez trader'ların herhangi bir katkısının bulunmadığı bir aptallık sonucunda batırdım. Ben onu batırmadan onun bizi batırabileceğinden korkan Salomon Brothers kredi kurulu, Beyrutlu adamla iş yapmamamı bildirdi. Monte Carlo'daki zengin pizzacıyı da tahvillerden vazgeçip pizza işine geri dönmeye karar verdiğinde kaybettim, ama işine geri dönmeden önce gelecek kuşaklar için şu unutulmaz cümleyi söylemişti: "Buradaki kumarhaneler bizim yaptığımız işe göre daha hareketsiz." Bu doğruydu.

Yine de ilk birkaç ay içinde, belki de en çok hoşuma giden karşılaşma, bir İngiliz aracı kurumunun başkanıyla tanışmamdı. Londra Şehri'nin önemli simalarından sayılmayan bu adam, bir şekilde adımı öğrenmiş ve Salomon'dan beni aramıştı. Opsiyonlar ve vadeli işlemler hakkında her şeyi bilmek istediğini ve onu ofisinde ziyaret etmem gerektiğini söyledi. Salomon'la rekabet eden, yüzlerce küçük Avrupa finans kurumundan birini yönetiyordu, fakat oynayacak bir miktar da parası vardı. Bunlar çoğunlukla bilgi almak için potansiyel müşteriymiş gibi numara yaparlardı. Salomon Brothers'ın diğer firmaların bilmediği şeyleri bildiğini zannederlerdi. Benden aldığı bilgilerle ve bedelini bana ödeterek kendi işlerini genişleteceğini düşününce, onunla görüşmeyi

reddedebilirdim. Fakat yatırım yapacak parası vardı ve ben de zengin yaşlı İngilizleri merak ediyordum. Her koşulda, o zamanlar opsiyonlar ve vadeli işlemler hakkında bildiklerim, ona yardımcı olmaktan çok batıracak düzeydeydi.

İri yarı, kötü giyinmiş orta yaşlı bir adamdı, siyah ayakkabıları çiziklerle doluydu ve sarkık ince siyah çorapları bana İngiltere'nin epeydir devam eden ekonomik çöküşünün sembolü gibi görünmüştü. Yaşamda durduğu yerle uyuşmayan başka özellikleri de vardı. Başının arkasındaki saçlar kendilerine ayrı bir dünya kurmuş gibiydi; giysileri sanki onlarla uyuşmuş gibi buruşuktu. Birkaç yüz kişiyi yöneten bir patrondu, ama daha çok bir berduşa veya uzun bir uykudan yeni uyanmış birine benziyordu.

Kötü aydınlatılmış ve daha önce hiçbir yerde görmediğim kadar çok bitmemiş işle dolu ofisinde oturup, bir saat konuştuk. Daha doğrusu bir saat boyunca o dünya olayları hakkında konuştu. Ben de dinledim. Sonunda yoruldu ve bizi öğle yemeğine götürmesi için bir araba çağırdı. Fakat ofisten çıkmadan önce ,ucu sivri bir kurşunkalemle *Times*'ın sayfaları arasında gezindi ve "Bir bahis oynamalıyım," dedi. Profesyonel müşterek bahisçi olduğunu düşündüğüm birini arayıp o gün yarışan iki ata, beşer poundluk iki bahis oynadı. Telefonu kapatırken, "Tahvil piyasasını at yarışının bir uzantısı olarak görüyorum, bilirsin," dedi. Tabii ki bilmiyordum. Ama sanki bundan etkilenmem gerekiyormuş gibi bir izlenime kapıldım. İşlem katındaki çocukların beş pound gibi küçük rakamlarla bahis oynamasına güleceklerini söyleme cesaretini bulamadım. Ve elimde olmadan, kaşarlanmış bir trader'ın eğitim sınıfındaki arkadaşlarımdan birine söylediği küçümseyici ifadeyi hatırladım. Stajyer trader'ı etkilemeye çalışmış ve başarısız olmuştu. Trader, "Bazı insanların

müşteri olmak için doğduklarının kanıtısın," demişti. Müşteri olmak için doğmak... Arka sıradakiler bunun o gün duydukları en komik şey olduğunu düşünmüşlerdi.

Her neyse, New York'ta herkesin dilinde olan Londra ofisinin, o iki saatlik uzun öğle yemeklerinden birine gittik. İngiliz yine konuştu. Ben yine, tahvil piyasasının güçlendiği yolundaki söylentileri abartılı bulduğunu, Amerikalı bankacıların ne kadar manasız bir gayret içinde olduklarını ve kendi küçük firmasının Londra'yı işgal eden Salomon gibi devlerle nasıl boy ölçüşeceğini dinledim. Günde sekiz saatten fazla çalışmaya karşıydı, "Ertesi sabah ofise gittiğinde bir gece önce geç vakit aklında kalan düşünceleri taşırsın," dedi.

Üst üste birkaç kadeh içki devirdikten sonra, bunları bir peçeteye not etmek akıllıcaymış gibi göründü. Balıkla içmek üzere ikinci şişe beyaz şarabı ısmarladık. Yemeğin sonunda konuşmalarımız bozulmaya başlamış ve kan beynimizden midemize akmaya başlamıştı. Sonunda benimle niçin görüşmek istediğini hatırladı. "Opsiyonları ve vadeli işlemleri konuşmaya fırsatımız olmadı," dedi. "Bunu başka bir zaman yine yapmalıyız." Fakat o arada, diğer birçok küçük İngiliz finans kurumu gibi onun şirketini de gıpta edilecek Amerikan bankası satın aldı ve karşılığında gıpta edilecek kadar büyük bir para ödedi. Şirketi tam zamanında satmış ve altın paraşütle yakın mesafeden dünyaya iniş yapmıştı. Ondan bir daha haber alamadım.

Her şey çok yeni, çok tazeydi. Paris'e ilk iş seyahatimi de o ilk dönemde yapmıştım. İşlem katından çıkar çıkmaz ucube olmaktan da kurtuluyordum ya da en azından benim bir ucube olduğumu kimsenin bilmesi gerekmiyordu. Yatırım bankacısıydım ve bir yatırım bankacısının masraf hesabına sahiptim. Geceliği 400 dolara Paris'in en güzel oteli Bris-

tol'de kaldım. Bu benim açımdan olağanüstü bir savurganlık sayılmazdı. Seyahat eden tüm Salomon satıcıları Bristol'de kalırdı. Masraftan kaçınmak için Salomon'un sekreterlerine daha ucuz bir yer bulmalarını rica etmek zorunda kalacaktım. Ama Bristol'un altın kaplama kapılarından bir kez geçip uzun mermer koridorlarda Pater'in manzara sahnelerini ve goblen kumaşları, banyomda ne kadar çok kozmetik olduğunu ve süitimin yaldızlı lüksünü gördüğümde, hakkım olanı almış olmaktan memnuniyet duydum. Willy Loman bu oteli fazlasıyla güzel yapmış, çocukları da muhtemelen daha da güzelleştirmişti.

İlk birkaç ay içindeki faaliyetlerimden hiçbiri, Salomon Brothers'ın kâr zarar tablosunda herhangi bir çöküntüye yol açmadı ama hepsi fazlasıyla eğlenceliydi. Aldığım sonuçlardan çok eğitimimin önemli olduğunu anlamıştım. Bir şarlatan olduğum hissiyle, ilk birkaç ay ince eleyip sık dokudum. İnsanları batırmayı sürdürdüm. Hiçbir şey bilmiyordum. Hiç para yönetmemiştim. Hiçbir zaman gerçek para kazanmamıştım. Birkaç mirasçı dışında gerçekten para kazanan birilerini bile tanımıyordum. Yine de kendimi finans konularında uzman sayıyordum. Karşılaştığım en büyük finansal sorun, Chase Manhattan Bank'daki hesabımın 325 dolar ters bakiye vermesi olduğu halde, insanlara milyonlarca dolarla ne yapmaları gerektiğini söylüyordum. Salomon'daki ilk günlerimde ardı arkası kesilmeyen toplantılarda beni kurtaran şey, görüştüğüm insanların benden de az şey bilmeleriydi. Londra acemiler için büyük bir sığınaktır veya sığınaktı.

Kendimi yerin dibine geçirmem an meselesiydi. Biraz daha fazla şey öğrenmeye çabaladım ve rezil olmaktan kıl payı kurtulmayı başardım. Dash Riprock'un zevkle işaret ettiği gibi çok hassastım ve bu Salomon'un pişkin trader'larının

gözünde büyük bir zayıflıktı. Fakat kendi kendimi eğitirken muazzam bir güç ortaya çıkmıştı: Taklit yeteneğim vardı. Bu da bana, bir başka kişinin beyninin içine girme olanağı veriyordu. Para konusunda akıllıca yaygaralar koparmayı öğrenmek için tanıdığım en iyi iki Salomon satıcısını incelemeye koyuldum. Bunlardan biri Dash Riprock, diğeri de Salomon New York'un 41. katından, burada Alexander diye anacağım kişiydi. Onların davranış ve becerilerini devralıp kendimde birleştirmemle birlikte eğitimim de gelişme gösterdi. Neyse ki, şansıma ikisi de işimizdeki en iyi tahvilcilerdi.

Dash ve Alexander, takma isim seçimimden de anlaşılacağı üzere, birbirine zıt kişiliklerdi ve becerileri de farklıydı. Dash yalnızca çoğu satıcının yaptığını yapıyordu, ama onlardan daha iyiydi. Burnunu ABD hazine bonolarının işlem gördüğü piyasayı görüntüleyen yeşil ekranlara dayıyor ve küçük fiyat farklılıkları arıyordu. Tahvil satıcısı olarak doğanların (öyleleri gerçekten var) dışında, herkes için bu fazlasıyla yavan bir günlük rutindir. Vadeleri birkaç ayla otuz yıl arasında değişen birkaç yüz farklı ABD hazine bonosu vardır. Dash bunların fiyatlarının ne olması gerektiğini, hangi büyük yatırımcıların elinde hangi tahvillerin bulunduğunu ve piyasada kimin elinin zayıf olduğunu biliyordu. Fiyat yüzde birin sekizde biri kadar düştüğünde, yarım düzine kurumsal yatırımcıyı bir araya getirip o sekizde biri işleme sokardı. Bu tekniğe sinyalleri tırtıklama* diyordu. Sinyaller ekranlardaki tahvil fiyatlarını temsil eden küçük yeşil rakamlardı. Tırtıklamanın ne olduğunu asla tam olarak anlayamadım ama Dash'ın Japon müşterilerinin sayısı giderek artmaya başlayınca, bu deyim bir sözcük oyununa dönüştü. Bir

* Japoncada aşağılayıcı bir ifade. (Ç.n.)

yıl içinde ABD hükümetinden Japonya'ya on milyarlarca dolarlık ABD hazine bonosu geçiyordu. Dash, ABD'nin dış ticaret açığını kapatmak için yurtseverlik görevini yerine getiriyordu. Salomon her işlemin küçük bir dilimini kendisine alıyordu. Dash de her yıl sonunda Salomon'un payının küçük bir dilimini almayı umuyordu.

Alexander ise kendisine özgü biriydi. Karşılaştığım insanlar içinde piyasaların efendisi olmaya en yakın kişi oydu. Ama şimdi biliyorum ki, hiç kimse aslında piyasaların efendisi değildi. Yirmi yedi yaşındaydı, yani benden iki yaş büyüktü ve geldiğimde iki yıldır Salomon Brothers'da çalışıyordu. Çocukluğu ve gençliği menkul kıymet portföyüyle işlem yaparak geçmişti. Yedinci sınıftayken bir borsa vurgunu yaptığını hatırlıyor. On dokuz yaşındayken vadeli ABD hazine bonosu işlemlerinde 19 bin dolar kaybetmişti. Diğer bir deyişle, normal bir çocuk değildi. Kazançlarını artırıp, zararlarını azaltmayı öğrendiğinde, asla geriye bakmamıştı. Hazine bonosundan kaybettiklerinden kat be kat fazlasını vadeli altın işlemlerinden kazanacaktı.

Alexander dünya finans piyasasından nasıl yararlanacağını biliyordu. Dahası, bir satıcı olarak diğer insanların küçük dünyalarında, Deniz Kızları'nın denizciler üzerinde bıraktığı etkiyi bırakıyordu. Kendi paralarıyla ne yapmaları gerektiğini bilmek isteyen bir avuç bölüm müdürü, Londra'dan New York'taki kırk birinci kata atanmasını izleyen birkaç ay içinde Alexander'ı keşfetmişti. O bölüm müdürlerinin kendi yatırım kararlarını verebileceklerini düşünmüşsünüzdür, ama hayır. Her gün Alexander'ın tavsiyelerini alırlardı. Ancak bunun için Alexander'ın müşterileri ile benim aramdaki hatta durmaları gerekiyordu. Alexander satıcıydı, fakat bütün iyi satıcılar gibi o da bir trader'ın sezgilerine sahipti. Her koşul-

da ve her açıdan trader idi. Müşterileri ve amirleri söylediği her şeyi yaparlardı.

Alexander'ın etrafındaki olayları yorumlamak gibi bir becerisi vardı. Bu becerisinin en etkileyici yönü, hızıydı. Bir haber duyulur duyulmaz, sanki vereceği tepkiyi çoktan planlamış gibi görünürdü. Bütünüyle koku alma duyusuna güveniyordu. Eğer bir kusur arayacaksak, onun kusuru kendi ani tepkilerini sorgulama yeteneğinin bulunmamasıydı. Piyasaları birbirine iyice geçmiş bir ağ gibi görüyordu. Ağın liflerinden birini çektiğinizde, diğer lifler de hareket etmek zorundaydı. Bu nedenle tüm piyasalarda işlem yapıyordu. Tahvil, döviz, Fransız,* Alman, ABD, Japonya, Kanada ve İngiltere hisse senetleri; petrol, değerli maden ve hacimli emtia piyasalarının tümü onun ilgisini çekiyordu.

Salomon Brothers'da bulunduğum sürece başıma gelen en şanslı olay, Alexander'ın beni sırdaşı kabul etmesiydi. Gelişimden iki yıl önce, Stu Willicker için Dash Riprock ile birlikte çalışmıştı. Tanıştığımızda, 41. katta tahvil satıcılığı yapmak üzere New York'a dönüyordu. Beni kollaması için hiçbir neden yoktu. Tek istisna Paris'den onun için kaçırmamı istediği büyük bir paket mango çayıydı ve bu da kendisi için değildi. Fazlasıyla inanılmaz bulduğum için anlattığım, gerçek bir özveri öyküsü olduğunu söylemeliyim. Sanki geleceğimin hisselerini almıştı ve kararlı bir biçimde işlemin iyi gitmesine çalışıyordu. Her gün en az üç kere konuşurduk, ba-

* Alexander'ın finansal destanlarından biri, değiştirilmiş biçimiyle Tom Wolfe'un *Bonafire of the Vanities* adlı kitabının merkezinde yer almaktadır. Wolfe, kahramanı Sherman McCoy'un başının, Giscard tahvilleri denilen, altın sırtlı Fransız devlet tahvilleriyle derde girdiğini anlatmaktadır. Alexander, Giscard'ın yanlış fiyatlandırıldığını ilk tespit eden kişidir ve başını derde sokmadan yanlış fiyatlandırmadan yararlanarak milyonlarca dolar kazanmıştır.

zen yirmi kez konuştuğumuz olurdu. İlk birkaç ay içindeki konuşmalarımızda ben soru sorardım o anlatırdı.

İşim düşünmeyi ve parayı kendine çeken biri gibi görünmeyi öğrenmekti. Gerçekten yetenekli biri olmak için Alexander gibi düşünmek ve görünmek gerekiyordu ki, ben onun gibi değildim. Bu yüzden ustamı dinliyor ve Kung-Fu'da olduğu gibi duyduklarımı tekrarlıyordum. Bu bana bir yabancı dil öğrenmeyi anımsatıyordu. Başlangıçta her şey çok yabancı görünür. Sonra bir gün kendinizi o dilde düşünürken bulursunuz. Bildiğinizi bile düşünmemiş olduğunuz kelimeleri aniden kullanmaya başlarsınız. Sonunda o dilde rüya görürsünüz. Para kazanma entrikalarıyla ilgili rüyalar gördüğünüzü düşünmek şimdi size garip gelebilir. Ama bir sabah, vadeli Japon tahvillerinde arbitrajın mümkün olduğunu düşünerek uyandığımda, bu hiç de sıradışı bir şey olarak görünmemişti. O sabah Japon piyasasına bakmış, durumun tam da böyle olduğunu görmüştüm ve konuyla ilgili kimseye hiçbir şey konuşmadığım halde, bunu niçin rüyamda gördüğümü merak etmiştim. Bu size anlaşılmayacak bir şey gibi gelebilir ama benim için ikinci bir dildi.

Alexander'ın önerdiği alım-satım işlemlerinin çoğu bir ya da iki kalıp izliyordu. Birincisi, tüm yatırımcılar aynı şeyi yaparken, o tam tersini yapmaya çalışırdı. Hisse senedi broker'larının bu yaklaşım için kullandığı kelime *karşıt* yatırımcıdır. Herkes karşıt olmak ister ama kimse yapamaz, çünkü çoğu yatırımcı aptal görünmekten korkar. Yatırımcılar para kaybetmekten çok yalnız olmaktan, yani başkalarının kaçındığı riskleri almaktan korkarlar. Tek başına para kaybettiklerinde yaptıkları hatanın mazereti yoktur ve çoğu yatırımcı, tıpkı çoğu insan gibi, mazerete ihtiyaç duyar. Kendileriyle birlikte birkaç bin kişi olduğu sürece, bir uçurumun başın-

da durmaktan tuhaf bir biçimde memnuniyet duyarlar. Fakat yaygın olarak piyasanın kötüye gittiği düşünüldüğünde, sorunlar aldatıcı olsa da, çoğu yatırımcı piyasadan çıkar.

Bunun güzel bir örneği, ABD Çiftlik Kredileri Kurumu'nun (U.S Farm Credit Corporation) yaşadığı kriz sırasında oluşmuştu. Bir an için Çiftlik Kredileri Kurumu batacak gibi görünmüştü. Yatırımcılar muhtemel kaza uyarısını almışlar ve Çiftlik Kredileri Kurumu'nun tahvillerini elden çıkarmışlardı, aksi takdirde itibarlarını tehlikeye atmadan semtlerinde dolaşmaları mümkün olmayacaktı. İflaslara izin verilmediği, ABD hükümetinin, Chrysler ve Continental Illinois Bank gibi, ulusal çıkarlarla hiçbir ilgisi olmayan şirketleri bile kurtardığı bir dönemde, Çiftlik Kredileri Kurumu'nun yükümlülüklerini yerine getirememesine izin verme ihtimali yoktu. Amerika'nın, sıkıntı içindeki çiftçilerine ödünç para veren 80 milyar dolarlık bir kurumu iflastan kurtarmaması düşünülemezdi bile. Kurumsal yatırımcılar bunu biliyorlardı. İşte mesele buradaydı. Çiftlik Kredileri Kurumu'nun tahvillerini, değerinin altına satan insanların mutlaka aptal olması gerekmiyordu. Yalnızca bu tahvilleri ellerinde tutmak istemiyorlardı. Alexander görünüşe aldırış etmediği için bu insanlardan yararlanmaya çalışmıştı. (Rolünün mesleki tehlikesi, çirkin bir seçkincilikti; diğer herkesin aptal olduğunu düşünmeye başlarsınız.)

Alexander'ın düşünce tarzını şekillendiren ikinci kalıp ise bir borsa çöküşü, doğal bir felâket, OPEC'in üretim anlaşmalarının bozulması gibi önemli bir altüst oluşta yatırımcıların ilk odaklandığı noktanın ötesine geçerek, ikincil ve üçüncül etkilere bakmaktı.

Çernobil'i hatırlıyor musunuz? Sovyet nükleer reaktörünün patladığı haberi geldiğinde Alexander aramıştı. Felâke-

tin haberi Quatron makinelerimizde daha birkaç dakika önce yanıp sönmüştü, ama Alexander iki büyük tanker dolusu ham petrol almıştı bile. "Yatırımcının ilgisi şu anda New York Borsası'na odaklanmış durumda," demişti. "Özellikle de nükleer enerjiyle ilgili her türlü şirkette. Bu şirketlerin hisseleri hızla düşüyor. Buna aldırış etme!". Biraz önce müşterileri adına vadeli petrol işlemleri almıştı. Hemen nükleer enerji arzındaki düşmenin daha fazla petrol talebi yaratacağını düşünmüştü ve haklıydı. Birkaç müşterimi petrol almaya ikna ettikten birkaç dakika sonra Alexander yeniden hattaydı.

"Patates al," demişti. "Yükselecek," Sonra da telefonu kapatmıştı.

Elbette. Avrupa'daki gıda ve su stoklarını, patates hasadı da dahil olmak üzere radyoaktif tortu bulutu kaplayacak, bu da Amerika'daki kirlenmemiş patateslerin prim yapmasına neden olacaktı. Belki Rusya'daki nükleer reaktörün patlamasından birkaç dakika sonra Amerika'daki patates fiyatlarının yükseleceğini patates üreticileri dışında birkaç kişi daha düşünmüştür, ama bunlarla hiç karşılaşmadım.

Fakat Çernobil ve petrol görece doğrudan örneklerdi. Bir de "*Ya olursa?*" adlı bir oyun oynardık. Bu oyuna her türlü karmaşayı dahil edebilirdiniz. Örneğin, birkaç milyar dolar yöneten bir kurumsal yatırımcı olduğunuzu varsayın. Ve şu soruyu sorun: Tokyo'da büyük bir deprem olursa ne olur? Tokyo bir moloz yığınına döner. Japonya'daki yatırımcılar paniğe kapılır. Yen satmaya ve paralarını Japon borsasından çekmeye çalışırlar. Peki siz ne yaparsınız?

Alexander'ın birinci kalıp doğrultusunda yapacağı şey, herkesin çıkmaya çalıştığı Japon borsasına, mutlaka kelepir bir şeyler bulunduğunu düşünerek para yatırmak olacaktır.

Tam da Japonya'da, başkalarının hiç istemediği anlaşılan menkul kıymetleri satın alacaktır. Bunlar öncelikle Japon sigorta şirketlerinin hisseleri olacaktır. Dünya, muhtemelen sıradan sigorta şirketlerinin fazlasıyla risk taşıdığını düşünecektir, oysa risk, esas olarak, Batılı sigortacılarla on yıllardır primleri biriktiren özel bir Japon deprem sigortası şirketinin üzerindedir. Sıradan sigortacıların hisseleri ucuz olacaktır.

Alexander ardından birkaç yüz milyon dolarlık Japon devlet tahvili alacaktır. Ekonomi geçici bir çöküntü içinde olduğu sırada, hükümet yeniden inşayı teşvik etmek ve bankaların düşük oranlardan kredi vermesini sağlamak için faiz oranlarını düşürecektir. Japon bankaları her zamanki gibi hükümetin istekleri doğrultusunda davranacaklardır. Düşük faiz oranları tahvil fiyatlarının yükselmesi anlamına gelecektir.

Aynı zamanda, kısa vadeli bir panik, pekâlâ Japon sermayesinin uzun vadede ülkeye geri dönüşüyle gölgede kalabilir. Japon şirketlerinin Avrupa ve Amerika'da çok büyük yatırımları vardır. Sonunda, yaralarını sarmak, fabrikalarını onarmak ve hisselerinin değerini yükseltmek için, bu yatırımları ülkelerine geri getireceklerdir. Eğer depremden hemen sonra yen büyük bir düşüş kaydederse, bu her zaman beklenmeyen olayların peşinde olan Alexander'a yalnızca fikrinin iyi olduğunu düşündürecek ve daha fazla cesaret verecektir. Diğer yandan yen yükseldiği takdirde, satabilir.

Alexander her gün arayıp yeni bir şeyler anlatıyordu. Birkaç ay uğraştıktan sonra meseleyi kavramaya başlamıştım. Alexander telefonu kapattığında üç ya da dört yatırımcıyı arayıp, az önce bana söylediklerini tekrarlıyordum. Deha değilsem bile en azından zeki biri olduğumu düşünüyorlardı. Paralarını onlara söylediğim yerlere yatırıyorlardı. Ve tıp-

kı Alexander'ın görüştüğü yatırımcılar gibi güzel kârlar elde ediyorlardı. Kısa bir süre sonra beni yine arıyorlardı. Çok geçmeden de benden başkasını aramaz oluyorlardı. Benim, yani Alexander'ın söylediği(m) her şeyi yapıyorlardı. Bunun çok değerli olduğu kısa zamanda ortaya çıkıyordu.

Alexander bana piyasalara nasıl yaklaşmam gerektiğini öğretiyor, Dash ise bir tarz gösteriyordu. Zamanımızın çoğu telefonda geçiyordu. Tarz derken telefon tekniğini kastediyorum. Dash'in oldukça fazla telefon tekniği vardı. Müşterileriyle yaptığı genel görüşmeleri oturarak yapıyordu. Satış konuşmalarını öne eğilip, başını masasının altına uzatarak gerçekleştiriyordu. Masasının altındaki alanı, bir tür ses geçirmez kabin gibi kullanıyordu. Gizlilik alışkanlığını, henüz bir ucubeyken ve kaşarlanmış satışçıların müşterilerine anlattığı aptalca şeylere kulak misafiri olmalarını istemediği dönemde edinmişti.

Şimdi ise vazgeçilmez bir alışkanlık haline gelmişti. Dash'in gövdesinin sandalyesinde ikiye katlanmış, çenesinin neredeyse kucağına değmiş ve başının ses geçirmez kabine uzanmış olduğunu gördüğümde, birkaç yüz milyonluk devlet tahvili satmak üzere olduğunu anlardım. İşlemi bitirmeden hemen önce, boşta kalan eliyle kulağını tıkayıp alçak sesle, ama hızla konuşurdu. (Müşterilerden biri ona *Fısıldayan Dash* adını takmıştı.) Ardından aniden yerinden kalkar, alıcısının üzerindeki düğmeye basar ve hoparlörden "Hey, New York... New York... Ekim'de doksan-iki Eylül'de doksan-üç yaptınız, yüze yüz on... evvveeet, yüz milyona yüz on milyon," diye bağırırdı. Tahvil satışı yapmadığı zamanlarda iki büklüm olduğunda ise annesiyle konuştuğunu anlardım. İşlem katında annenizle konuşmanız hoş karşılanmazdı.

Tıpkı davranışlarını anne babasından öğrenen bir çocuk gibi, telefonda ve işlem katında nasıl davranılacağını Dash'in hareketlerini taklit ederek öğreneceğimi biliyordum. Çok geçmeden sandalyemde iki büklüm olduğumu, ağzımda kalem döndürdüğümü, elimle kulağımı tıkadığımı, müşterilerimle çok hızlı ve alçak sesle konuştuğumu, genel olarak da Dash'e çok fazla benzediğimi fark ettim. Aslında işlem katına gelen ucubelerin sayısı arttıkça, bu da kata hakim olan bir fenomen haline geldi. Deneyimsiz insanlardan oluşan küçük birimler, kattaki en başarılı kişilerin jest ve alışkanlıklarını benimsiyorlardı. Birimimiz beş kişiden on kişiye çıktığında, her geçen gün Dash Riprock'a biraz daha fazla benzemeye başladı.

Dash, Dash'ti. Alexander ise Alexander. Ve ben tamamen bir sahtekâr, her ikisine ait olduğunu gayet iyi bildiğim özelliklerin bir bileşimiydim. Savunmamda yalnızca iyi bir sahtekâr olduğumu söyleyebilirim. Aynı zamanda her iki öğretmenimde de bulunmayan yararlı bir niteliğe sahiptim: İşten ve şirketten bağımsızdım. Bu özelliğim, muhtemelen işe St. James's Sarayı'nda para toplayan biri aracılığıyla girmiş olmamdan ya da başka bir gelir kaynağımın bulunmasından kaynaklanıyordu (Salomon Brothers'da çalıştığım dönemde geceleri ve hafta sonları gazetecilik yapıyordum). Her neyse, kariyerinizin başlangıcında bu olağanüstü yararlı bir şey, çünkü sizi korkusuz biri haline getiriyor. Bir araba kiralama şirketinde, trafik karmaşasıyla boğuşan bir şoför olarak çalışırken de aynı kayıtsızlık avantajına sahiptim. Kiralama işimde de, bu akıbeti çok istememekle birlikte, başıma gelebilecek en kötü şey işimi kaybetmekti. Ancak işimi kaybetme düşüncesi beni, örneğin Dash Riprock gibi, kendisini yaptıkları işe mahkûm edenler kadar rahatsız etmiyordu. Bu işi-

mi önemsemediğim anlamına gelmiyor; aksine son derece önemsiyordum. Ayrıca övgüye herkesten çok ihtiyacım vardı, dolayısıyla da insanları memnun etmeye çalışıyordum. Fakat kendimi kariyerime fazlasıyla ait hissetmem halinde yüklenebileceğimden çok daha büyük riskler almak istiyordum. Örneğin üstlerime itaatsizlik etmek istiyordum, bu da onların oturdukları yerden doğrulmalarını ve beni farketmelerini sağlıyordu; iyi bir asker olsaydım böyle çabuk dikkat çekemezdim,

Alexander ve Dash'in rehberliğinde güçlü para kazanma entrikalarıyla, ikna edici bir satıcının ses tonuyla ve işlem katına uygun bir görünümle donanmıştım; sonrasında gelişigüzel de olsa işler hızla akmaya başladı. Birkaç küçük yatırımcı talihsiz Alman'ım gibi kendi ayaklarıyla geldi. Onları büyük miktarlarda kredi alıp spekülasyon yapmaları için ikna ettim.

Hurda tahvillerin tehlikesi ve Amerikan endüstrisinin krediyle büyüdüğü konusundaki gürültüler arasında, yatırımcıların portföylerindeki günlük borçlanmaya dikkat edilmemesi hayret vericiydi. Müşterime 30 milyon dolar değerinde AT&T tahvili almasını söylediğimi varsayalım. Kullanabileceği hiç nakit parası olmasa bile AT&T tahvillerini teminat gösterip Salomon Brothers'dan tahvil almak için borçlanabilirdi. Gerçekten her türlü hizmeti veren bir kumarhaneydik, müşterinin kumarhanemizde kumar oynaması için parası olması bile gerekmiyordu. Bu, az miktarda parası olan müşterilerin bile büyük işlemler yapabileceği anlamına geliyordu. Elimde hiç büyük yatırımcı olmadığı halde, büyük işler yapmak ve hoparlörden kendimle ilgili övgüler duyabilmek istediğim için krediyle işlem yaptırma konusunda uzmanlaştım.

Başarı başarıyı getirdi. Aradan çok geçmeden Salomon yönetimi, daha büyük müşterilerle muazzam işler yapacağımı umarak diğer satışçıların müşterilerini de bana yönlendirmeye başladı. Haziran 1986'ya geldiğimizde, yani işyerindeki altıncı ayımda, Avrupa'nın en büyük para havuzlarından birkaçıyla bağlantıdaydım. Zirvede olduğum dönemde (Salomon'dan ayrıldığımda), telefonun diğer ucundaki yatırımcılar, toplamda yaklaşık elli milyar doları kontrol ediyorlardı. Hızlı, uyanık, esnek ve zengindiler. Her türlü hizmeti sunan küçük kumarhanemle Salomon Brothers'a, en iyi koşullarda yılda 10 milyon dolar civarında risksiz gelir sağlamıştım. Bize işlem katındaki her koltuğun altı bin dolara mal olduğu söylenmişti. Eğer bu doğruysa, tek başına benim yaptığım işlerle yılda dokuz milyon doların üzerinde kâr sağlanıyordu. Yavaş yavaş, ne kadar iş yapacağım konusunda kaygılanmaktan vazgeçmeye başladım, bana ödenen paranın kat be kat üzerinde iş çıkarıyordum.

Kısa sürede Londra, Paris, Cenevre, Zürih, Monte Carlo, Madrid, Sidney, Minneapolis ve Palm Beach'ten müşteriler edinmiştim. Salomon Brothers içinde, New York'taki fon yöneticileri dışında, piyasadaki en akıllı paraya sahip insanlarla görüştüğüm düşünülüyordu. Örneğin, iyi bir para döndürme fikri ile yaklaşık yarım milyar doları, Amerikan borsasından çıkarıp, Alman tahvil piyasasına sokarak hareket ettirebiliyordum. Hiç kuşkusuz piyasalar uzun vadede temel ekonomik yasalarca yönlendirilir, ABD'nin ticaret açığı devam ettiği takdirde dolar sonunda dibe vuracaktır. Fakat kısa vadede para akışı bu kadar akılcı olmaz. Korku ve bir ölçüye kadar aç gözlülük parayı hareket ettirir. Paranın dolaşımını izlerken bir sonraki hamleyi tahmin etmeye ve 50

milyar dolarımın bir bölümünü bir sonraki dalgaya yönlendirmeye başlamıştım.

Kısacası gayet iyi performans gösteriyordum. Salomon trader'ları bana akıl danışmaya başladıklarında ise, artık kendimi bir ucube gibi hissetmekten vazgeçmiştim. Ve 1986 yılı ortalarında bir tarihte, becerilerimden çok şansım sayesinde ucube olmaktan tamamen kurtuldum. Normal, deneyimli bir Salomon satıcısı olmuştum. Değişime işaret eden bir olay vardı. Artık bir ucube olmadığımı, insanlar bana "ucube değil Michael" diye seslendiklerinde anlamıştım ki, bu tercih ettiğim bir şeydi. Ancak bununla Sallanan Büyük Sopa diye çağrılmak arasında fark vardı. Ben Sallanan Büyük Sopa değildim. İşe yaramaz bir ucube olmaktan çıkıp Michael'e dönüşmem yaklaşık altı ay sürdü. Michael'den Sallanan Büyük Sopa'ya dönüşmem ise neredeyse bunun hemen ardından gerçekleşti ve nedeni tek bir satıştı.

Salomon'da öncelik diye bilinen bir olgu vardı. Öncelik, satmak bizi zengin edeceğinden ya da satmadığımız takdirde yoksullaşacağımızdan, çok miktarda tahvil veya hisse senedini satmak demekti. Örneğin, Texaco iflasın eşiğine geldiği sırada, Salomon Brothers'ın elinde bu şirkete ait yaklaşık yüz milyon dolarlık tahvil vardı. Bu tahvillerin çok değer kaybedeceğine ilişkin gerçek bir tehdit altındaydık. Müşterilere satamadığımız takdirde Salomon büyük bir para kaybedecekti. Müşterilere sattığımızda ise, tabii ki bu parayı müşteriler kaybedecekti. Yapılacak en iyi şeyin bu olduğuna karar verildi. Böylece Texaco tahvilleri Salomon satış gücünün önceliği haline geldi.

Salomon'da çalıştığım dönemde karşılaştığım en büyük önceliklerden biri, Olympia&York adlı bir inşaat taahhüt şir-

ketinin 86 milyon dolar değerindeki tahvilleriydi. Salomon Brothers sistemi içindeki En Büyük Sallanan Sopalar bu tahvilleri satmak için ellerinden geleni yapmışlar ve başarısız olmuşlardı. Başarısızlığımız Başkan Tom Strauss'dan başlamak üzere, Londra'daki en aşağılık ucubeye kadar herkes için bir utanç vesilesiydi.

Bir gün Alexander ile telefonda konuşuyorduk. O&Y'leri satmaya çalışmış ama başaramamıştı. Fakat bu tahvillerin bir değeri olduğuna samimiyetle inanıyordu. O&Y tahvilleri aslında olağandışı bir öncelikti. Çünkü bunlar Salomon Brothers'dan bir trader'ın değil, kara listeye aldırış etmeyip bizimle işlem yapan, büyük bir Arap yatırımcının elindeydi. Arap umutsuzca Olympia&York tahvillerini satmaya çalışıyordu ama bunlarla ilgili özel bir bilgisi yoktu, dolayısıyla da muhtemelen ucuza elden çıkaracaktı.

Ayrıca tahvillere yönelik yaklaşımlar, kadınların etek boylarına yönelik yaklaşımlardan çok daha önemli olmayan gerekçelerle değişime tabiydi. O anda hiç kimsenin O&Y'leri istememesi, üç ay sonra da istenmeyeceği anlamına gelmiyordu. O&Y'ler özel bir vakaydı, çünkü şirketin güven ve itibarı ile ilişkilendirilmemiş, Olympia&York'un sahibi olduğu Manhattan'daki gökdelen teminat gösterilmişti. Çoğu kurumsal yatırımcı, gayrimenkul fiyatlarını değerlendirebilecek uzmanlığa sahip değildi. Fakat giderek daha fazla tahvil gayrimenkullerle desteklendikçe, kurumsal yatırımcılar öğreniyorlardı.

Elbette Salomon Brothers Olympia&York'u yalnızca kendisi için de satın alabilirdi. Fakat Salomon uzun vadeli bir yatırımcı değildi; ayrıca en kötü senaryo gerçekleştiği ve hiç kimse bu tahvilleri bizden almadığı takdirde işlem defterle-

rinde aylarca, hatta yıllarca 86 milyon dolarlık işlem bulundurmak yönetimimizin hoşuna gitmeyecekti. Bu yüzden biz satıcılar bir başka alıcı arıyorduk ve bahis yüksekti. Arap yatırımcı, onu Olympia&York'tan kurtarmamız karşılığında bir başka büyük tahvil bloğu almayı teklif etmişti. Bu işlemle Olympia&York tahvillerinin Arap'tan alınıp bir başka kişiye aktarılması, şirkete iki milyon dolar gibi net bir para kazandırabilirdi.

O dönemde Alexander kadar güvendiğim başka biri olmadığı için, sırrımı onunla paylaşmaya karar verdim. Sırrım şuydu: Olympia&York tahvillerini alacak bir adam tanıyordum. Olympia&York tahvillerini bir ay için nasıl satacağımı biliyordum ama AT&T deneyimimi hatırlayarak bu bilgiyi kendime saklamıştım. Kafamdaki yatırımcı bir Fransız'dı ve uzun süre için almak istemeyecek, yalnızca diğer yatırımcılara onları asla satamayacaklarını unutturabileceği bir süre elinde tutacak, sonra da satacaktı.

Alexander, tahvilleri doğru biçimde sattığım ve üst yönetimden müşterimin kellesinin koparılmayacağı sözünü aldığım takdirde, herkesin kazanacağına ikna olmamı sağlamıştı. Salomon çok para kazanacaktı. Müşterim biraz para kazanacaktı (aslında bu müşteri için büyük bir paraydı). Ve ben kahraman olacaktım. Salomon Brothers'dan aldığım tek bir ders varsa, o da tüm tarafların nadiren kazanacağıdır. Oyunun tabiatı sıfır elde var sıfırdır. Müşterimin cebinden çıkan bir dolar bizimdir veya bizimkinden çıkan onundur. Fakat bu olağandışı bir durumdu. (Tahvilleri sattığım sırada bile kendime hatırlatmam gereken bir şey vardı. Gördüğünüz gibi Salomon'da tahvil satma işinin bir bölümü, Salomon'un bir müşteri için iyi bir fikir oluşturmasının, Salomon için kötü bir fikir olduğuna kendinizi ikna etmekti.) Yönetimin

Olympia&Yorks'a, bugünden itibaren birkaç ay için satış önceliği vermesi ve onları müşterimin portföyünden kârla çıkarması halinde (yani bir başkasının müşterisine verebildiği takdirde), biz cesur azınlık, kazanabilirdik. Alexander her gün imkânsız olan şeyler yapıyor ve ara sıra onunla konuşmak benim de imkânsız işler yapabileceğimi hissetmeme neden oluyordu; bu durumda imkânsız olan ise, önceliği satmak ve müşterimin mutluluğunu sürekli kılmaktı.

Londra'daki işlem katının diğer tarafına doğru yürüdüm ve Olympia&York tahvillerinden sorumlu trader ile konuştum. AT&T'lerden sorumlu trader'ın yanına oturduk. Trader tabii ki müşterini memnun ederiz, diye söz verdi. "Fakat bunları gerçekten satabilecek misin?" dedi. "Gerçekten? Gerçekten?" Sinsi bakışlarında tahvillerin satılacağına dair bir inançsızlık ile satıldıkları takdirde elde edebileceği kâr fikrinden doğan bir açgözlülük birbirine karışmıştı. Söz veriyordu ama kârlarını düşünüyordu. Ona güvenmiyordum. Fikrimi değiştirdim. Ve tahvilleri satmamaya karar verdim.

Fakat iş işten geçmişti. Tahvillerle ilgili basit bir araştırma Salomon imparatorluğunu harekete geçirmişti bile. Trader'lar, azgın bir dişi köpeğe saldırmak ister gibi içgüdüsel bir hırsla masamın etrafında dolanıyorlardı. İzleyen yirmi dört saat içinde New York, Chicago ve Tokyo'daki yarım düzine satıcıdan telefonlar aldım. Hepsi trader'larla aynı şeyi söylüyordu: *Hadiii lütfeeeen... Yap şu işi, gör bak kahraman olacaksın*. Salomon Brothers'a tek bir ses hakimdi ve o ses fazlasıyla yüksek perdedendi. Ancak, bu insanların hiçbiri ihtiyaç duyduğum güvenceleri verebilecek durumda değildi. Ardından masamdaki telefon çaldı. Açtım. Diğer uçtaki ses tuhaf bir biçimde tanıdıktı. "Hey, sert adam, ne halt ediyosun? Bu lanet tahvillerle lanet bir şansın olduğunu dü-

şünüyo musun?" diyordu. Ve bu kişi büyük üstad, Lanet Borazanı, nam-ı diğer İnsan Pirana'dan başkası değildi.

İlk kez konuşuyorduk; Olympia&York tahvillerinden kurtulma sorumluluğu sonunda ona düşmüş gibi görünüyordu. Müşterimin kesinlikle zarar görmeyeceğine dair söz verdi. Ve başkalarının verdiği bu tür güvenceleri hiç önemsemesem de, bu önemli gelmişti. Onu hem izlemiştim hem de namını biliyordum. Paranın her şeyden üstün tutulduğu bir dünyada ne derece mümkünse, o kadar sözüne sadık bir adamdı. Ona güveniyordum. Alexander'ı aradım ve ona tahvilleri satmak üzere olduğumu söyledim. Anında 41. kattaki bölüm müdürleriyle tahvilleri satacağıma dair bahse girdi; 10'a 1 oynamıştı. Bu içeriden ticaretin en saygın şekliydi.

Ardından Fransız'ımı aradım ve ona paniğe kapılmış bir Arap'ın (İnsan Pirana "deve jokeyi" diyordu) 86 milyon değerindeki tahvillerini ucuza elden çıkarmak istediğini, tahvillerin şu anda moda olmadığını ve piyasadaki diğer benzeri tahvillere göre değerinin altından satıldığını, alıp birkaç ay elinde tuttuğu takdirde Amerika'dan bir alıcı bulabileceğini söyledim. Satışı yaparken kullandığım ses tonu olağanüstü değildi, yalnızca kelimeleri düşünerek seçmiştim. Spekülatör diliyle konuşmuştum. Çoğu tahvil satıcısı, şirketi ve gelecekteki beklentilerini analiz ederek yatırım diliyle konuşur. Olympia&York'un gayrimenkulle bağlantılı olabileceğinin farkındaydım. Tüm dünyanın bu tahvillere karşı durduğunu kesinlikle biliyordum. Öylesine demodeler ki, çok ucuz olmalılar, dedim.

Bu Fransız'ımın anladığı dildi. Çoğu yatırımcının tersine, 86 milyon dolar değerinde tahvili almanın iyi bir iş olacağını düşündü. Onu en iyi müşterim olarak görüyordum; favo-

rimdi. Birbirimizi yalnızca dört aydır tanımamıza rağmen, sanırım bana güveniyordu. Ve şimdi de, benim için böylesine muazzam bir şöhret vaat etmeseydi, muhtemelen yanına bile yaklaşmayacağım bir şeyleri ona satıyordum. Bunun korkunç olduğunu biliyordum. Fakat şimdi kendimi o gün olduğundan çok daha kötü hissediyorum. Yaklaşık bir dakika düşündükten sonra 86 milyon dolar değerindeki Olympia&York'ları satın aldı.

Salomon Brothers sistemi aracılığıyla çok uzak yerlerden iki gün boyunca tebrik mesajları yağdı. Şirketteki kodamanların çoğu arayıp Fransız'ımın 86 milyon dolarlık O&Y'leri almasından duydukları mutluluğu ve Salomon Brothers'daki geleceğimin nasıl parlak olduğunu anlattılar. Strauss, Massey, Ranieri, Meriwether ve Voute birbirlerinin yanından ayrı ayrı aramışlardı. Tesadüfen yerimde olmuyordum. Telefonları Dash Riprock açıyor ve malesef yerimde olmadığımı söyleyerek, keyifli bir heyecanla dalga geçiyordu.

Fakat tepkisinde bir ciddiyet vardı. Tanrılar tarafından kutsanıyordum. Dash çok iyi işler yapmış ama asla tanrılar tarafından kutsanmamıştı. Salomon'da olduğum dönemde bu tören çeşitli defalar sahneye kondu, ama asla Tanrının terk ettiği bu tahvilleri sattığım zamanki kadar saçma bir yöne çekilmedi. Kural gereği, Salomon'da bir satıcı ne kadar çok övülürse, müşterinin sonunda katlanacağı acı o kadar büyük olur. Masamda, "Tom Strauss çok büyük iş yaptığını söylemek için aradı," şeklinde yapışkanlı küçük sarı kâğıtlar görmek hoşuma gidiyordu, ama bir yandan Fransız'ım için korkuyordum.

Sonunda, en değerli müşterimi tehlikeye attığımı bilmenin acısıyla yaşadığım anlık keyif kaçıp gitmişti. En önemli

telefon İnsan Pirana'dan gelmişti. "Birkaç tahvil sattığını duydum," demişti. Soğukkanlıymış gibi konuşmaya gayret ediyordum. Ama o soğukkanlı değildi. Telefonda bas bas bağırıyordu: "*Bu çok korkunç*. Yani kahrolası, yani *lanet derecesinde korkunç*. Fakat sen Sallanan Büyük Sopasın ve kimsenin başka bir şey söylemesine izin verme." Yıllar önce bu ayrımı yaratmış ve o ünvanı bana vermeye en fazla hakkı olan kişi tarafından Sallanan Büyük Sopa diye çağrılmak gözlerimi yaşartmıştı.

9. Bölüm

Savaş Sanatı

En gelişkin savaş sanatı,
düşmana savaşmadan boyun eğdirmektir.

- Sun-tzu

Paris'deyim; Bristol Oteli'ndeki odamda oda hizmetçisine avazım çıktığı kadar bağırıyorum: "Suitimde bornoz bulunmaması ne demek?" Yapabileceği bir şey yokmuş gibi omuz silkerek kapıya yöneliyor küçük piç kurusu. Sonra fark ediyorum. Meyve kâsesi de yok. Suitte bulunması gereken elma ve muz dolu o kâse nerede? Hey, dur bir dakika. Tuvalet kâğıdının başını küçük üçgene takmayı unutmuşlar. Bu saçmalığa inanamıyorum! "*Lanet olsun*," diye bas bas bağırıyorum, "*Bana müdürü bul. Şimdi. Burada kalmak için ne kadar para ödediğimden haberin var mı? Var mı?*"

Ve uyanıyorum. Karım, "Tamam canım geçti," diyor. "Yine o otel kâbuslarından birini görüyordun." Fakat bu yalnızca bir otel kâbusu değildi ve "tamam, geçti" de diyemezdim. Bazen rüyalarımda, British Airways'in beni Kulüp sınıfından ekonomi sınıfına geçirdiğini görüyordum, bazen daha da kötü şeyler. Londra'daki Tante Claire restoranı en sevdiğim masaya başka birinin oturmasına izin vermiş. Ya da şoför sabah geç kalmış. Yaşadığım şeyler. Olympia&York tahvilleri-

ni sattığımdan beri, aşırı lüksün ve Sallanan Büyük Sopa olmanın yarattığı korkutucu kişiliğin yoz bir bileşimine dönüşen yatırım bankacısı kâbusları peşimi bırakmıyordu. Düşünün. Meyve kâsesi yok. Her neyse, geçti demeliydim. Saat sabahın altısıydı. İşe gitme vaktiydi.

Ya da işe gitme vakti miydi? 1986 yılının o Ağustos sabahı benim için özel bir gündü. Yatırım bankacılarının haklı olarak nam saldıkları türden bir arkadan vurma ve entrikayla ilk kez karşılaşmak üzereydim. Salomon Brothers içinde iki tür sürtüşme yaşanırdı. Birincisini, para kaybettiklerinde suçu birbirlerinin üzerine atmak için kavga eden insanlar yaratırdı. İkincisi ise, para kazanıldığında bunu kendisinin yaptığını iddia eden insanlar arasında çıkan kavganın sonucunda oluşurdu. İşlem katındaki ilk kavgam zarar değil, kâr kavgasıydı ki, bu iyiydi. Kazanacaktım ve bu daha da iyiydi.

Yatırım bankacılığında telif yasaları yoktur ve patent hiçbir açıdan iyi bir fikir değildir. Yaratıcılık gururunun yerini, kârların övüncü alır. Salomon Brothers yeni bir tür tahvil veya hisse senedi yaratacak olsa, Morgan Stanley, Glodman Sachs ve diğerleri 24 saat içinde onun nasıl çalıştığını anlamış ve aynı şeyi yapmaya başlamış olurlar. Bunun oyunun bir parçası olduğunu anlıyordum. Tanıştığım ilk yatırım bankacılarından birinin bana bir dize öğrettiğini hatırlıyorum.

Göz verdi sana Tanrı,
Çal başkasının yarattığını.

Bunlar diğer şirketlerle rekabet ederken faydalı mısralardı. Ancak benim öğrenmek üzere olduğum şey, bu dizenin Salomon Brothers içinde rekabet ederken de aynı ölçüde faydalı olduğuydu.

O gün Londra saatiyle sabah saat 10'da Alexander aradı. Elbette New York'taydı ve orada saat sabahın 5'iydi. Çalışma masasında, Reuters'in yanında uyuyor ve her saat başı fiyatları kontrol etmek için uyanıyordu. Doların niçin düştüğünü anlamak istiyordu. Dolar hareket ettiğinde, genellikle, bir yerlerde, bir merkez bankası başkanı ya da politikacı bir açıklama yapmış olurdu. (Politikacılar doların gelecekteki gidişatıyla ilgili görüşlerini kendilerine saklasalar piyasalar çok daha sakin seyrederdi. Açıklamaları için sonradan diledikleri özürlerin, yaptıkları düzeltmelerin ne kadar yüksek oranda olduğu düşünüldüğünde, çenelerini tutmamaları şaşırtıcı.) Fakat ortalıkta böyle bir haber yoktu. Alexander'a bazı Arapların büyük miktarda altın sattıklarını, karşılığında da dolar aldıklarını söyledim. Bu dolarları satıp mark alıyorlar, böylece de doları aşağı çekiyorlardı.

İş hayatımın çoğu kısmını buna benzer mantıklı yalanlar icat ederek geçirdiğimi söylemeliyim. Piyasalar hareketlendiğinde, çoğu kez hiç kimse bunun nedenini bilmez. İyi bir öykü anlatabilen biri, broker olarak iyi para kazanabilir. Gerekçeler uydurmak, makul masallar anlatmak benim gibilerin işiydi. Ve insanların inandıkları şeyler gerçekten şaşırtıcıydı. Orta Doğu'da büyük bir satış olduğu masalı eski bir yardımcıydı. Arapların paralarıyla ne yaptıkları ve bunun nedenleri konusunda hiç kimsenin elinde bir ipucu bulunmadığından, Araplarla ilgili hiçbir öykünün çürütülmesi mümkün değildi. Bu yüzden eğer doların niye düştüğünü bilmiyorsanız, Araplarla ilgili bir şeyler üfürürdünüz. Tabii Alexander yaptığım yorumun içerdiği değeri gayet iyi biliyordu. Yalnızca gülmüştü.

Tartışmamız gereken daha acil bir konu vardı. Müşterilerimden biri Alman tahvil piyasasının yükselmek üzere oldu-

ğundan emindi. Bunun üzerine büyük bir bahis oynamak istiyordu. Alexander bunu daha ilginç bulmuştu. Eğer bir yatırımcı, Alman tahvillerinin güçleneceğinden eminse, muhtemelen diğerleri de emindi ve bu piyasayı daha da yukarı çekecekti. Aynı bahsi oynamanın çok fazla yolu vardır. O noktada müşterim yalnızca yüz milyonlarca mark değerinde Alman devlet tahvili almıştı. Piyasada oynanabilecek daha cesur bir oyun olup olmadığını merak ediyordum; bu, başka insanların parasıyla bahse girmeye fazlasıyla alışmış birine özgü bir düşünce biçimidir. Alexander ile birlikte bir yığın şey düşündük. Ve müthiş bir fikir bulduk, bütünüyle yeni bir kâğıt.

Müşterim risk almaya bayılıyordu. Riskin kendi başına bir emtia olduğunu öğrenmiştim. Risk konserve haline getirilip, domates gibi satılabilir. Farklı yatırımcılar riske farklı fiyatlar verirler. Eğer bizim gibi riski bir yatırımcıdan ucuza alıp, diğerine pahalıya satma yeteneğiniz varsa, risk almaksızın para kazanabilirsiniz. Ve biz de bunu yapacaktık.

Müşterim, yükseleceğini düşündüğü Alman tahvillerine çok para yatırarak büyük bir risk almak istiyordu. Bu nedenle riskin "alıcısı"ydı. Alexander ile birlikte bir menkul kıymet yarattık, adını warant* veya alım opsiyonu koyduk. Bu, riski bir taraftan diğerine transfer etmek için kullanılacak bir araçtı. Dünyanın değişik yerlerinde riskten kaçınan yatırım-

* Warant: Belli bir varlığı, önceden belirlenmiş fiyat üzerinden belirlenmiş bir tarihte veya öncesinde alma veya satma hakkı (yükümlülüğü değil) veren bir opsiyondur. Warant'lar borsada kote edilen finansal araçlardır ve hisse senedi gibi alınıp satılabilir. Opsiyonlar kontrat, warant'lar ise finansal üründür. Opsiyon kontratları stardart sözleşmelerdir. Warant'lar ise standardize olmuş ürünler değildir. Opsiyonlar her zaman piyasada bulunabilir. Buna karşılık her seride ihraç edilen warant sayısı sınırlıdır.

cılar (yani yatırımcıların çoğu), bize risklerini satacaklardı. Yatırımcıların büyük bölümü, bu yeni warant ile birlikte, biz bunu onlara önerinceye kadar, Alman tahvil piyasasındaki risklerini satmak istediklerini bilmiyorlardı. Bu tıpkı, Sony Walkman'i üretinceye kadar insanların Pink Floyd'u kulaklıkla dinlemek istediklerini bilmemelerine benziyordu. İşimizin bir kısmı yatırımcıların hiç bilmedikleri ihtiyaçlarını gidermekti. Yeni ürünümüze talep yaratması için Salomon'un satış gücüne bel bağlamamız gerekiyordu, çünkü bu özgün bir üründü ve başarılı olacağı neredeyse kesindi. Temkinli yatırımcılara risk için ödediğimiz miktar ile müşterime sattığım risk arasındaki fark kârımızı oluşturacaktı. Bunun 700 bin dolar civarında olacağını tahmin ediyorduk.

Fikir rüya gibiydi. Bu risk transferinin merkezinde yer alan Salomon Brothers hiçbir risk yüklenmeyecekti. Risksiz elde edilmiş 700 bin dolar, Salomon yönetimi için fazlasıyla hoş bir fikirdi. Fakat Salomon açısından daha da önemlisi, işlemimizin yeniliğiydi. Alman faiz oranlarıyla ilgili bir warant yeni bir şeydi. Bunları ilk kez ihraç eden yatırım bankası olmanın getireceği ün için bütün yatırım bankacıları deli olurdu.

Biz işlemi geliştirdikçe işlem katındaki insanların merakı artıyordu. İşlem katının bir başka alanından bir müdür yardımcısı ve genellikle büyük şirketlerle görüşmekten sorumlu bir satıcı, etrafımızda dolaşıp havayı koklamaya başlamıştı bile. Bu adama Oportünist diyeceğim. İşlemimizde rol almanın görev olduğuna karar vermişti. Ben de itiraz etmedim. Altı yıldır Salomon'da çalışıyordu, Alexander ile benim çalışma sürelerimizi birleştirdiğimizde bizden iki kat daha eskiydi ve onun deneyimlerinden yararlanabilirdik. Oportünistin ise kendi adına yapabileceği başka bir şey yoktu. İk-

ramiye dönemi hızla yaklaşıyordu. Umutsuzca sivrilmeye çalışıyor, dolayısıyla da bizim işlemimizi kendisi için bir şans olarak görüyordu.

Adil olmak gerekirse, Oportünist bütünüyle kötü niyetli değildi. Alman hükümetinin onayını almamız gerektiğini gözden kaçırmıştık ve o bizi bu sıkıntıdan kurtarmıştı. Alman hükümeti Avrupa piyasalarında söz sahibi değildi. Avrupa piyasalarının güzelliği, hiçbir hükümetin yetki alanına girmemesindeydi. Teorik olarak Almanları görmezden gelebilirdik. Fakat nazik olmamız gerekiyordu. Salomon Brothers Frankfurt'ta bir ofis açmayı umuyordu ve şirketin ihtiyacı olan son şey kızgın Alman politikacılardı.

Böylece Oportünist, elçimiz olarak Alman Maliye Bakanlığı ile görüştü. Yaptığımız işlemin, ne para arzını denetleme kabiliyetlerini zayıflatacağını (doğru) ne de Alman faiz oranlarıyla spekülasyon yapılmasını teşvik edeceğini (yanlış; bütün iş spekülasyonu kolaylaştırmaktı) söyleyerek yetkilileri ikna etti. Resmi görevlilerin mantığına hitap etme yeteneği nedeniyle ona saygı duymak zorundaydınız. Frankfurt'a yaptığı yolculuklarda akıllıca bir kamuflajla, uzun vadeli yatırımcıların rengi olan kahverengilere bürünüyordu. Kahverengi takım elbiseler, kahverengi ayakkabılar ve kahverengi kravatlar. Ne üzerinde altın rengi dolar işaretleri olan kırmızı pantolon askısı, ne de altın kol düğmeleri takıyordu. Ağırbaşlı kentli rolünü oynayıp, bakanlıktaki üst düzey yetkililerin, inanıyorum ki bizzat maliye bakanına kadar, güvenini kazanmıştı.

Birkaç hafta süren görüşmelerde yalnızca küçük tutukluklar yaşandı. Toplantılardan birinde, Almanların bu işlemin medyanın ilgisini çekebileceğinden rahatsızlık duyduğunu söylediği bildirildi. Warant'ımızın içeriğini bütünüyle

anlamadıklarından, isimlerinin bu işlemle birlikte anılmasından korkuyorlardı. Bunu bilenlerin sayısını en alt sınırda tutacağımızı söyledik. İşlemin sonunda kamuoyuna duyurmak için finans basınına ilân verip vermeyeceğimiz sordular. İlân vermek istediğimizi (yalnızca bir hatıra olarak) ama basında reklâmını yapmayacağımızı söyledik. Üzerine Federal Alman Cumhuriyeti'nin sembolü olan kartalı basmamak şartıyla ilân vermemizi kabul ettiler. Espri olsun diye onun yerine gamalı haç basmayı önerdik. Bunu benim kadar komik bulmadıkları açıktı. Ağırbaşlılığımız ilk kez darbe alıyordu.

Sonunda işlem müthiş bir başarıyla sonuçlanmıştı. Salomon Brothers ve müşterim adeta bir takım gibi çalışmıştı. Alexander ile birlikte şirket içinde biraz ünleneceğimizi düşünüyorduk. Oportünist de bir alkışı hak ediyordu tabii. Fakat sorun tam da o noktada kendini göstermeye başladı. İşlemin başlatıldığı öğleden sonra, Londra ve New York'ta içeriğine ilişkin bir memo dolaştırıldı (yeni oluşum akıllıca bulunuyordu, dolayısıyla da bir övünç vesilesiydi). Fakat memoda ne Alexander'ın, ne müşterimin, ne de benim adım geçiyordu. Ve imza Oportüniste aitti.

Kurnazca yapılmış ama etkili bir numaraydı. Bu işe aşina olmayanlara inanılmaz gelse de, ne New York ne de Londra'daki amirler ne yaptığımızı tam olarak anlamamışlardı. Bu camianın içindeki insanlar kuralın bu olduğunu bilirler. Oportünist işlemi üst yönetime anlatarak, sanki bütünüyle kendi eseriymiş gibi takdim etmişti.

Bu kesinlikle adil değildi, öylesine namussuzcaydı ki (bununla baş edebileceğini nasıl düşündüğünü hâlâ merak ederim), aslında gülmem gerekirdi. Ancak o zamanlar hiç de komik görünmüyordu. Ona bir şiddet gösterisinde bulunmak için masasına gittim. Telefon fırlatmak kabul edile-

bilir bir şeydi. Bağırarak küfretmek de kabul edilebilirdi. Fakat iş arkadaşını yumruklayarak yüzünü dağıtmak kabul edilebilir bir şey değildi. Ona vurmamayı umuyordum, ama vurduğum takdirde, onun da bana vurmasını diliyordum. Bu durumda ikimiz de işten kovulurduk.

Fakat Oportünist benden bir adım ilerideydi. Memosu faks makinesine ulaştığı anda, New York'a giden ilk Concorde'a yetişmek için yola çıkmıştı bile. Amacı benden kaçmaya çalışmak değildi. Benden korkmak gibi bir fikrin aklının ucundan bile geçtiğini sanmıyorum. Şirket içinde onun eğlencesine müdahale edebilecek önemde hiç kimseyi tanımadığını düşünüyordu. Her koşulda, yalnızca gözden kaybolmak istediyse bile, standart bir ticari havayolundan birinci sınıf bir bilet alması yeterdi.

Ben Londra'daki işlem katında, öfke içinde boş sandalyesine bakarken, Oportünist New York'taki 41. katta, Alexander'ın yerinde bir tabirle "zafer turu" dediği şeyi yapıyordu. 41. katta bir oraya bir buraya koştururken, Strauss ve Gutfreund gibi "üst kademeden insanları" durdurup işlemin nasıl iyi gittiğini anlatıyordu. Kastettiği bu olmasına rağmen tabii ki, "İşlemi ben yaptım ve zamanı geldiğinde gerçekten büyük bir ikramiye almayı hak ettim," demiyordu. Bu kadar açık konuşmaya ihtiyacı yoktu. Memosu kendisinden önce gelmişti. New York'a geldiğinde, işlemi onun yaptığını herkesin bildiğini düşünüyordu; çünkü memoda yalnızca kendi adı vardı.

Muhtemelen herkes biri tarafından soyulmanın insanı nasıl çileden çıkardığını bilir. Ancak sistemin bütünü tarafından kazıklanıncaya kadar bunun nasıl bir acı olduğunu bilemezsiniz. Ve olan buydu. Üst kademede hiç kimsenin gerçeği bilmediği anlaşılıyordu. Salomon Brothers Internati-

onal'ın yönetim kurulu başkanı, elinde o uğursuz memoyla masama uğradığında bu artık fazlasıyla açıktı. "Yardımların için teşekkür etmek istiyorum," dedi. "Müşterinle kurduğun ilişki olmasaydı Oportünist bu işlemi yapamazdı."

Onun işlemi mi? "*Seni moron*," diye bağırmak istedim. "Aldatılmışsın." Ama yalnızca gülümsedim ve teşekkür ettim.

Alexander bana, New York'takilerin Oportünistin ne kadar akıllı olduğunu söylediklerini anlatıyordu. Onun da en az benim kadar kızgın olmaya hakkı vardı. Ama mantıklıydı. "Merak etme," diyordu. "Bunu daha önce de yaptı. Böyle şeyler olur." Hiç değilse küçük bir yardımım dokunduğu için tebrik edilmiştim. Alexander benim kadar bile şanslı değildi. Salomon'un finansal tarihine yaptığı katkı bütünüyle göz ardı edilmişti. Alexander ile iki seçeneğimiz vardı. Ya kendi kendimize çılgına dönecek ya da ödeşecektik. Değerlendirmesi için konuyu Alexander'e açtım. Her ikimiz de kanlı cinayet çığlıkları atabilecek durumdaydık. Aşağılık başkan yardımcıları yüzünüze kum fırlatırken soğukkanlılığınızı koruyacak olduktan sonra Sallanan Büyük Sopa olmanın ne anlamı vardı? Fakat bir şirkette, hatta Salomon gibi kendisi iri, aklı küçük bir şirkette, bağırıp çağırmak verimli sonuçlar vermeyecekti. Oportünistin kellesini alabilirdik ama bunun bir maliyeti vardı. O Voute ailesine mensuptu. Bizse Strauss ailesinin üyeleriydik. Onu şikâyet edersek koku çok yükseklere ya da en azından yönetim kurulu başkanının odasına kadar yükselecekti. Mesele ailelerin sadık kullarınca örtbas edilecekti. Mafya savaşları kirli oluyordu. Peki üst düzey savaşlara başvurmadan Oportünisti nasıl mıhlayabildik? Sağlıklı hücreleri öldürmeden kanseri nasıl yok ettik?

Alexander tiradımı dinlemiş, ama olgun davranıp olanları önemsememeye karar vermişti. Alexander'a göre, bir şirket içinde kimse diğerlerinin üzerine basarak ilerleyemezdi; madem ki Oportünist bizim üzerimize basmıştı, kendimizi ondan uzak tutup, olanları unutmalıydık. Hiç kuşkusuz haklıydı. Fakat ben onun safından ayrıldım. Çocukça davranıp ödeşmeye karar verdim. Artık ormandaydım ve bir gerilla savaşına hazırlanıyordum.

Sanat tarihi diplomam sonunda kariyerime hizmet edecekti. Her türlü sahtekârlığı biliyordum. Kendinize bir sorun, rakibi eserini çalıp, üzerine kendi imzasını koyduğunda bir ressam ne yapar? Hemen aslına benzeyen bir kopya yapar ve rakibinin de aynı şeyi yapmasını sağlar. İşte ben de öyle yaptım. Benzetmenin mükemmel olmadığını, çoğu kişi için sahte bir warant yapmanın, sahte Rembrandt, hatta Jackson Pollock yapmaktan daha kolay olduğunu biliyorum. Fakat onun tam bir sahtekâr olduğunu kanıtlamak zorunda değildim. İddialarının doğruluğuna gölge düşürmek yetecekti. Oportünist kendisini warant fikrinin yegâne kaynağı olarak göstermişti ve eğer bu kabul görmezse, bir ölçüye kadar itibar kaybedebilirdi. Alexander ile birlikte (onayını olmasa da hınzırca desteğini almıştım) yeni bir işlem tasarladık; aynı elden çıktığını gösterecek kadar birincisine benziyordu. Alman değil Japon devlet tahvilleriyle ilgiliydi, altındaki yapı biraz farklıydı ve detayları mevcut amacım dahilinde önemsizdi.

İşlemi tasarladığımızda, ilgili hükümet nezdinde elçilik rolü oynamasını istemek için bu kez Oportüniste gitmedim. Oportüniste bilmeyi hak ettiği şey söylendi, yani hiçbir şey. Sonra, işlem tamamlanmadan önce, New York'taki 41. katta

kendi turumu attım. Buna ısınma turu diyebiliriz. Zafer turunun tersine, ısınma turu telefonla da yapılabiliyordu.

Birkaç kişiyi aradım. Doğrudan John Gutfreund'e bağlı olduğunu iddia etmekten hoşlanmasına rağmen, Oportünistin de bir amiri vardı. Amir 41. katta oturmakta ve hâlâ kendisine bağlı birinin kazandığı zaferin tadını çıkarmaktaydı. Ancak birdenbire kendisini tuhaf bir durumda buluverdi. Kendisiyle aynı rütbede insanlar yeni bir Japon işleminden söz edip onunla dalga geçiyorlardı. "Bu işlemin beyinleri senin personelin bulunduğu yerin dışında bir yerlerde galiba," diyorlardı. Tabii yeni işlemden niçin kendisinin (bir amir olarak) haberi olmadığını sormak için hemen Oportünisti aradı. Oportünist işlemle ilgili hiçbir şey bilmediği gibi, içeriğini anladığını da ikna edici bir biçimde gösteremedi. Telefon bombalarım birer birer hedeflerini vurmuştu.

Aslında domuzluk etmeyi bırakıp işi o noktada bırakmak istiyordum. Ama o bırakmadı. Isınma turlarımı tamamlayalı daha bir saat olmuştu ki, oportünist masamın başına dikilmiş, ters ters bana bakıyordu. Ne kadar kızgın olduğunu görmek beni şaşırtmıştı. Yapabildiğim tek şey kıkır kıkır gülmekti. Aynı yazdığı memoyu okuduğumda benim hissettiğim gibi bakıyordu. Sanırım Alman warant'ının bütünüyle onun fikri olduğuna kendini inandırmıştı. Gülümsemeye en yakın biçimde dudaklarımı hareket ettirdim, korkarım ki bu daha çok sırıtmaydı.

"Biraz benimle gelir misin?" dedi.

"Özür dilerim, meşgulüm," diye yalan söyledim. "Daha sonra."

"Akşam sekizde burada olacağım. Sen de burada olmalısın!"

Aslında çekip giderdim ama, saat sekizde başka nedenlerle masamda olmam gerekiyordu. Bu yüzden ne yazık ki karşılaştık.

Oportünist saat tam sekizde, "Charlie'nin odasına gel," dedi. Charlie yönetim kurulu başkanımızdı. Oportünistin en çekici alışkanlıklarından biri, önemsiz bir müdür yardımcısı olmasına rağmen, sanki kendi masasıymış gibi başkanın masasına oturmasıydı. Beklediğim gibi masaya oturdu. Ben de masanın önündeki koltuğa yerleştim, azarlanmak üzere olan bir okul çocuğu gibi hissediyordum. Kendime onun bir hırsız olduğunu hatırlattım.

Belki de Salomon Brothers'a çok fazla saygı duymuş, buna karşılık öz saygımı önemsememiştim, ama sanırım işlem katına adım attıktan sonra durum değişmişti. Kısacası, işini bitirmeye karar verdim. Bu amaçla, sahip olduğumu bilmediğim gayet önemli Makyavelist kaynaklar buldum. Bir kere elimin daha iyi olmasından keyif duyuyordum. Rahatsız, tedirgin ya da kızgın olmak yerine, aniden, hesaplanmış bir karşılaşmanın tadını çıkarmaya başladım. En fazla hasarı nasıl verebileceğim açıktı: Mümkün olduğu kadar az konuşacak ve ona söylememesi gereken şeyleri söyletecektim.

Oportünist sakinleşme fırsatı bulmuştu. Konuşmasına fazlasıyla tedbirli başladı. Kendisine verdiği önem dışında her açıdan aklı başındaydı. Akıllıydı. Bunu teslim etmeliyim. Anlamadığı şey, başkalarının da akıllı olduğuydu. Bir ayağı masanın üzerindeydi ve aşağıda bir nesneye, sanırım elinde tuttuğu kaleme bakıyordu. Nesneyi avucunda döndürüyor, gözlerimin içine bakmıyordu.

"Seni gözümde fazla büyütmüşüm," dedi. "Buradaki insanların çoğu aptal. Senin daha akıllı olduğunu düşünmüştüm."

Salomon'daki insanların çoğu kesinlikle aptal değildi, fakat o böyle şeyler söylüyordu. "Ne demek istiyorsun?" diye sordum.

"Bir telefon aldım (amirinden), Japon warant'ıyla ilgili söylentiler yayıyormuşsun..."

"Bunda ne var?"

Bu cümlemle birlikte "Niçin bana söylemedin? Sen ne yaptığını sanıyorsun?" diye parladı. Bir an durdu, sonra devam etti. "Benim yardımım olmadan işlem yapamazsın. Tek bir telefonla işlemini durdururum..." Sonra Salomon Brothers'ın kendi sayesinde veya onsuz yaptığı birkaç milyar dolar değerindeki işlemleri sıraladı.

"Yapacağım kârlı bir işse, niçin benim işlerime karışasın ki?" diye sordum.

Kârlı bir işe niçin karışmak istediğini kesinlikle biliyordum. Kendisine itibar kazandırmayacaksa, bu tür bir işin gerçekleşmesini istemeyecekti. Bu, yaratmaya çalıştığı, yeni warant işinin yalnızca kendisine ait olduğu şeklindeki yanılsamayı paramparça ederdi. Bu yanılsamayı yaratmayı başardığı takdirde, şirket ona yıl sonunda daha fazla para ödeyecekti. Bütün bunların farkındaydı. Benim de farkında olduğumu biliyordu. Bu onu öfkelendiriyordu. Ve en büyük hatası öfkelenmekti.

"Tek bir telefonla (telefon derken eliyle telefon işareti yapıyordu) seni işten attırabilirim," dedi. "Yapmam gereken tek şey, onu (amirini) veya John'u (Gutfreund) aramak. Kendini anında kapının önünde bulursun!"

İşte olması gereken buydu. Dördüncü ası çekmiştim. Oportünist blöf yapıyordu ve bu olduğu gibi yüzünden okunuyordu. Bütün gün işlem katında oturmak, sizi insanların küçük blöflerine daha da hassas hale getirir. Bu blöfler ne-

redeyse daima şeffaftır. Ve bir kez yakaladığınızda, kancaya takılmış bir balık gibi sizin oluverirler. Onları kancadan kurtarabilir veya oltanın makarasına sarabilirsiniz. Bu olayda yapacağımı zaten kafaya koymuştum. Oportünist haddini aşmıştı. Beni işten attıramazdı. Buna yakın bir şey bile yapamazdı. Dahası, bu tehdidi savurduğu öğrenildiğinde çok sayıda insan ona öfke duyacaktı. Beklemediğim bir şekilde de olsa, başını belaya sokmuştu. Daha önce asla birine zarar vermek için böylesine güzel bir komplo hazırlamamıştım. Düşünün, daha önce birine zarar vermek için hiç komplo hazırlamamıştım.

Devam etmenin anlamı yoktu. Ciddiye almış gibi yaptım. Ona üzgün olduğumu, böyle bir şeyi asla yapmayacağımı söyledim ve gelecekte ne zaman güzel bir fikrim olsa, kesinlikle hemen koşup ona söyleyecektim. Nedense bana inandı.

Oportünis planını yaparken her yerde gözü olan, herkesten güçlü ve her şeye kadir yüce Varlık'ı atlamıştı. Hayır, hayır Tanrı değil. Sözünü ettiğim Varlık, işlem katında sendikasyon müdürü olarak tanınan kişiydi. Wall Street'te ve Londra'da sendikasyon müdürleri tüm işlemlerin koordinasyonundan sorumludur. Alman warant'ımızı Salomon'un az sayıdaki güçlü kadınlarından biri olan Londra'daki sendikasyon müdürü koordine etmişti. Yatırım bankacılığında sendikasyon müdürleri Beyaz Saray'daki personel müdürlerine veya profesyonel spor takımlarının genel müdürlerine denktir. John Gutfreund itibarını sendikasyon müdürüyken kazanmıştı. Bu rol kelimenin gerçek anlamıyla Makyavelci reel politika ustaları yaratır. Her şeyi görürler. Her şeyi duyarlar. Her şeyi bilirler. Sendikasyon müdürünü asla atlayamazsınız. Atlarsanız, canınız yanar.

Ertesi gün, Oportünistle önceki gece yaptığım konuşmayı Londra'daki sendikasyon müdürüne anlattım. Başarıda payı olduğu için Alman warant işleminin aslını biliyordu. Umduğumdan da fazla öfkelendi. Salomon Brothers'a Oportünistten farklı bir bağlılığı vardı. Acımasızca Oportünistin akıbetini onun ellerine terk etmiştim. Bir sokak kedisinin önüne alabalık koymak gibi bir şeydi bu. Gidişatı tersine çevirmek için artık çok geç olduğunu anladığımda pişmanlık duyduğumu belirtmeliyim. Ama çok da pişman değildim. Vicdanım bile egoistleşmişti, bana tahammül edilebilecek bir suçluluk duygusu tattırıyordu ve bu sürüngenlerin defterini dürmeme engel olmayacak dozda kalıyordu.

Hikâyenin sonunu çok sonra öğrenebildim. Görüştüğüm kadın, Oportüniste ödenecek ikramiye miktarı ile ilgili karardan doğrudan sorumluydu. Oportünist hem çok para almayı hem de müdür yardımcılığından müdürlüğe terfi etmeyi umuyordu. Bu terfi geleceği açısından kritikti. Kadın onu beş ya da altı kere aramış ve planlarını mahvetmişti. Ancak gerçek etkisini görebilmek için Aralık ayının sonundaki ikramiye dönemini beklemek zorundaydım. Terfiler paralar dağıtılmadan bir hafta önce açıklanıyordu. Oportünist müdür yardımcısı olarak kaldı. İkramiyesi banka hesabına yatırıldığında ise şirketten ayrıldı.

Hikâyenin bu noktasında, 1986 sonbaharında, benim de, şirketimin de şansı dönmüştü. Telefonumdan para akıyordu ama görünen o ki o paralar Salomon Brothers'ın kâr hanesine girmiyordu. Tahvillerdeki boğa piyasası sonunda hızını kaybetmişti. Kasım ayında piyasa kısa bir süre içinde düşmüş ve finansal Darwincilik egemen olmuştu. Birkaç müşterinin yanı sıra zayıf Salomon trader'larının çoğu batmıştı.

Müşterilerin azalması ve trader'ların gerginliği, işlem hacimlerinin düştüğü anlamına geliyordu. Çoğu satıcı, artık çılgın kumarbazlardan gelen telefonlara cevap vermek için daha az zaman harcıyor, vaktini daha çok meşgul görünmeye çalışarak geçiriyordu. Yıl sonunda ikramiyeler ödenecekti. Yıllardan beri ilk kez Salomon Brothers'da Noel üzücü bir dönem gibi görünmeye başlamıştı.

Londra'daki işlem katında küçük yerel savaşlar patlak veriyordu. O güne kadar sessiz kalan birkaç Prusyalının masasında artık Clausewitz'in* *On War* (Savaşta) adlı kitabı vardı. Yatırım bankacıları genellikle *On War*'ı gizlice okurlar, bunun nedeni okurken yakalanmaktan utanmaları değil, tekniklerinin başkaları tarafından bilinmesini istememeleridir. Prusyalı meslektaşlarımdan birine, eski bir Çin savaş dehası olan Sun-tzu'yu tavsiye ettiğimde, yüzüme sanki onunla dalga geçiyormuşum gibi bakmıştı, çünkü Çinlilerin savaşla ilgili bilgileri olabileceğini düşünmüyordu.

Bir işlem katından paranın uzaklaşması, tıpkı müzikli bir toplantıda müziğin susmasına benzer. Sandalyeleri tehlikede olmayan birkaç kişi diğerlerinin giriştiği ölümcül koltuk kavgasını izleyerek eğlenir. Salomon Brothers'da beyinler ve düşünceler artık şirketin daha büyük zaferler kazanması etrafında dönmüyor, nasıl ayakta kalacağına odaklanıyordu. En sık sorulan soru, bizi kimin mahvettiğiydi.

Satıcılar trader'ları, trader'lar satıcıları suçluyordu. Avrupalı aptal yatırımcılara kendi tahvillerini niçin satamıyorduk? Trader'lar bunu öğrenmek istiyorlardı. Can sıkacak kadar berbat tahviller dışında niçin tahvil bulunmuyordu? Satıcıla-

* Savaşı bir siyaset doktrini olarak öneren Prusyalı subay, savaş teorisyeni ve yazar. (Çn.)

rın bilmek istediği de buydu. Müşterilerimden birine AT&T türü bir kazık atıp yükünden kurtulmaya çalışan bir trader, daha çok takım oyuncusu olmam gerektiğini söylemişti. Ben de, "Hangi takım?" diye sormak zorunda kalmıştım. Muhtemelen onun tahvillerini satıp, bir miktar para kurtarmasını sağlayabilirdim, ama bunun maliyeti bir ilişki olacaktı. Trader'lara hatalarıyla yaşamalarını söylemek ki, bunu nadiren, kendimi cesur hissettiğimde yapıyordum, ahlâki değil işle ilgili bir yaklaşımdı. Bana göre, AT&T gibi kâbusların çözümü, bunları müşterilerimin portföylerine atıp elden çıkarmak değil, öncelikle başımıza bu dertleri açan trader'ları işten uzaklaştırmaktı. Tabii ki trader'lar benimle aynı fikirde değildi.

Açık olan gerçek, piyasa güçleri ile fazlasıyla kötü bir yönetim birleşmiş ve Salomon Brothers'ın başını büyük bir belaya sokmuş olmasıydı. O dönemde sanki başımızda bir yönetim yokmuş gibi hissediyorduk. İç kavgaları hiç kimse durdurmuyordu; hiç kimse bizi yönlendirmiyordu; hiç kimse sayımızın hızla artmasına engel olmuyordu; işadamlarının, tıpkı generaller gibi vermek zorunda olduğu zor kararları hiç kimse üstlenmek istemiyordu.

Yönetimin olayları kavraması geciktikçe işlem katındaki tersine dönüş daha da belirginleşiyordu. Silahşörler işyerimizdeki sorunları generallerden daha iyi teşhis ediyorlardı. Sıradan satıcılar tek gelir kaynağımız olan Avrupalı kurumsal yatırımcılarla her gün telefonla konuşuyorlardı. Ve Salomon'un satıcıları, Aralık 1986'da, müşterilerinin yeni bir ses tonuyla konuştuğunu duyuyorlardı; yönetimin görmezden geldiği birkaç rastlantısal değişiklığı hemen görmüşlerdi.

Birincisi, yatırımcılar Salomon Brothers ve diğer Amerikan yatırım bankalarının müşteri ilişkileri konusundaki "vur

ve kaç" yaklaşımından giderek daha fazla rahatsız oluyorlardı. Muazzam sermaye havuzlarını yöneten insanlar (örneğin Fransa ve Almanya'daki yatırımcılar), hisse senedi ve tahvillerini bizden almayı reddediyorlardı. Bezgin bir Fransız kadın yatırımcı bir gün bir Salomon Brothers önceliğinden uzak durmaya çalışırken bana, "Anlamalısınız," demişti, "Drexel Burnham, Goldman Sachs, Salomon Brothers ve diğer Amerikalılar tarafından kazıklanmaktan yorulduk..."

Bizim ofiste biraz zaman geçiren her New Yorklu trader'ın Avrupalı kurumsal yatırımcılar ile Amerikalı emsalleri arasında gördüğü temel bir farklılık vardır ya da vardı. Amerika'da yatırım bankacılığı uzun zamandır varlığını sürdürmekte olan bir oligopoldür. "Adı olan" az sayıda yatırım bankası sermaye artırmak için birbiriyle yarışır. Amerikalı yatırımcılar (paralarını ödünç verenler) yalnızca bir avuç büyük yatırım bankasıyla iş yapabilecekleri konusunda eğitilmişlerdir. Ve büyük bir çoğunlukla New York'ta borç alan kurumların çıkarları, bu paraları ödünç veren yatırımcıların çıkarlarından üstün tutulur. Bu nedenle, New York'ta tahvil ve hisse senedi işlemleri, yalnızca yatırımcıların (ödünç verenlerin) bunları almak isteyip istememelerine göre değil, bu kurumların para toplamayı isteyip istememelerine göre yönlendirilir.

Bunun niçin böyle olduğunu kendime asla tam olarak açıklayamadım. Yani, borç alanın da tıpkı borç veren gibi aracılarca kazıklanacağını düşünürdünüz. Ama kazıklanmıyordu. Ödünç para verenlere böylesine büyük maliyetler ödeten Wall Street oligopolü, belki de az sayıdaki yatırım bankasını birbirlerine karşı kullanabilecek kadar akıllı olan bu kurumları, belki de öncelikle Wall Street'e daha az bağımlı oldukları için aynı şekilde kazıklayamıyordu; ne de ol-

sa, bir tahvil işleminin koşullarını beğenmediklerinde, istedikleri krediyi, istedikleri zaman bir başka bankadan alabilirlerdi. Her neyse, hiç kimse diyelim IBM'i ucuz hisse senedi veya tahvil ihraç etmesi için kandırmaya çalışmayı hayal bile etmez. IBM kızdırılamayacak kadar önemli bir şirket olarak görülür, dolayısıyla daima pahalı hisse senedi ve tahviller ihraç eder. Wall Street satıcıları da, bu fazla fiyatlandırılmış aracı satmak için yatırımcıları kandırmaya çalışırlar.

Fakat Avrupalı yatırımcılar (müşterilerim) topu çevirip, oyun dışı bırakmayı bilmiyorlardı. Onları bir kez kazıklayabilirdiniz, ama kazıklarsanız bir daha size gelmezlerdi. Amerikalı emsallerinin tersine, Salomon Brothers'ın hizmetleri olmadan yaşayamayacaklarını anlamamışlardı. Bir keresinde Salomon'un New York ofisinden bir trader bana, "Londra ofisinin sorunu müşterilerinizin eğitimli olmamasından kaynaklanıyor," demişti. Fakat onların eğitime ihtiyacı yoktu ki. Bizi beğenmezlerse gidip bir İngiliz veya Fransız ya da Japon rakibimizle işlem yapabilirlerdi. Yabancı bankaların kullanıcılar açısından bizden kolay olup olmadıklarını bilmiyorum. Ancak, bizim yaptıklarımızın çoğunu yapabilen yüzlerce şirket olduğu açıktı.

Yönetimimizi bu üzücü olgu konusunda ikna etmek mümkün değildi ve ben de böyle bir girişimde bulunmadım. Yanıtı, elçiye zeval vermekten başka bir şey olamayacaktı. ("Bizim diğerlerinden farkımız yok derken neyi kastediyorsun? Eğer bu doğruysa, işini yapmıyorsun demektir.") Fakat kısa bir süre kalmak üzere gittiğim Cenevre'de görüştüğüm ve tek başına 86 milyon doları kontrol eden bir adam bana durumu gayet iyi özetlemişti. Odasında oturup konuştuğumuz sırada muhasebecisi elinde bir kâğıt sallayarak içeri girmişti.

"İki yüz seksen beş," demiş ve gitmişti.

Bu 285 rakamının, geçen yıl işlem yaptığı yatırım bankalarının sayısı olduğu ortaya çıkmıştı. Eğer bu numara beni etkilemek için yapıldıysa, başarılı olmuştu. Boğazım düğümlenmişti, dünyada 285 yatırım bankası olduğunu bilmediğimi söyledim.

"285 değil," dedi müşterim. "Daha da fazla. *Ve hepsi birbirinin aynı.*"

Diğer bir deyişle, küreselleşme fikri bütünüyle asılsızdı. Yeni ve cesur ileri iletişim dünyası ve dünya ölçeğinde tek bir sermaye piyasası, Salomon gibi bir avuç yatırım bankasının dünyaya mutlaka egemen olacağına işaret etmiyordu. Paranın dünyada daha özgürce dolaşacağı anlamına geliyordu. Fakat o paranın kullanılmasında, örneğin dondurulmuş taze fasulye ile aynı ölçek ekonomisinin söz konusu olmadığı görülüyordu.

Borç ihracı ve tahvil işlemleri artık tek bir şirketin değil, yüzlercesinin faaliyet alanındaydı. Yeni oyuncuların çoğu bizim kendimize biçtiğimiz yüce değerleri paylaşmıyordu. Nomura gibi Japon bankaları, Morgan Guaranty gibi ticari Amerikan bankaları ve Crédit Suisse gibi Avrupa abideleri, Avrupa'da çok daha düşük ücretlerle Salomon Brothers ile aynı işi yapmak istiyorlardı. Altı kişilik küçücük şirketler bile döküntü bürolarında, düşük genel giderleri sayesinde fiyatları dibe çekerek, bizimle rekabet edebiliyorlardı. Bizim elimizdeki bilgiler onlarda da mevcuttu. Gerek bilgi akışı gerekse iletişim giderek ucuzluyor ve kolaylaşıyordu. Tıpkı bizden önceki Amerikan çelik ve otomobil şirketleri gibi, düşük maliyetli yabancı üreticiler tarafından kendi piyasalarımızdan atılıyorduk.

Kötü yönetimimiz olanaksız bir işe takılmıştı. New York'taki savaş kumanda odasından aldığımız talimatlar, muharebe alanındaki koşullarla hiç uyuşmuyordu. John Gutfreund ve Tom Strauss, Londra ofisini kusurlu bir strateji uygulamakla suçluyordu. Gutfreund ve Strauss hâlâ küresel egemenlik peşindeydi. Planın kendisini sorgulamak yerine, kurmaylarını parlak bir planı kötü uygulamakla suçlamayı tercih ediyorlardı. Kurmaylar ise, Avrupa'daki Salomon Brothers korosunun "Benim Hatam Değil, Buraya Yeni Geldim!" cıngılıyla yanıt veriyorlardı.

Doğruydu. Londra'daki yöneticiler, tıpkı ucubeler gibi, piyasada stratejiyi sorgulayamayacak kadar yeniydiler. Baş icra yetkilimiz Miles Slater, benden altı ay sonra, Haziran 1986'da gelinceye kadar Londra'ya ayak basmamış, 43 yaşında bir Amerikalıydı. Operasyonların başındaki Charlie McVeigh çok deneyimli, 45 yaşında bir Amerikalıydı ama yöneticiden çok şirketin diplomatı gibiydi. Salomon Brothers'ın Londra bürosunda İngilizce dışında bir dil bilen bir bölüm müdürü hiç olmamıştı.

Kasım 1986'da ofisimiz, Londra finans bölgesinin merkezindeki kutu gibi yerinden Victoria İstasyonu'nun hemen üzerindeki Victoria Plaza'ya taşındı. Yeni ofis neredeyse istasyon kadar genişti ve ihtiyaçlarımızdan çok iyimserliğimizin işareti gibiydi. William Salomon, "Londra ofisinin, New York'tan *iki kat* büyük bir işlem katıyla açıldığını gördüğümde, israfın hangi boyutlara vardığını anlamıştım," diyor.

Muazzam büyüklükteki yeni yerimiz, aziz ana kraliçenin Buckingham Sarayı yoluna yürüme mesafesindeydi. Krom ve aynalardan yapılmış bir asansör, kralların caddesinden yukarı doğru çıkıyor ve baş döndürücü yükseklikteki işlem katımıza ulaşıyordu. İşlem katı, asansörle çıkılan son kat de-

ğildi. Bu çok ekonomik olurdu. Son katta, devasa bir koşan tavşan heykelinin bulunduğu, kanapeleri ve bitkileriyle kendinizi Hyatt Regency'nin lobisindeymiş gibi hissettiğiniz kocaman bir salon vardı. Tavşan herhangi bir şeyin kanıtı değildi. Tasarım, Bugs Bunny'nin Emler Fudd'un bir adım ötesinde olmak için hızla koşması gibi, bir Wall Street şirketinin geleceğe cesaretle koştuğunu göstermek amacıyla yapılmamıştı. Noel döneminde trader'lar, bel altı bölgesini güçlendirmek için tavşanın kuyruğuna gümüş renkli büyük süsler asarlardı; daha sonra birbirine karışan süsleri ayırmak için altına koyulan bir şemsiye, İngiltere'de öreke dediğimiz işlevi görmeye başlamıştı.

Yeni ofisin ne işe yarayacağından çok, nasıl görünmesi gerektiği üzerinde daha fazla durulduğu açıktı. Uzay çağı asansörü ile fuayedeki metal boruları kesintisiz bir biçimde dönen ahşap merdivenler ve usta işi, eski kıvrımlı baskılar izliyordu. Ofis daha çok Hollywood'da film setlerinin halka sergilendiği mekânları andırıyordu. Aşağı gelirken *2001: A Space Odyssey* (2001: Uzay Macerası), yukarı çıkarken *Rüzgar Gibi Geçti*'yi yaşıyordunuz. Caddeden içeri giren İngiliz müşteriler için bina komik denecek derecede Amerikan tarzıydı. Birbirlerine bir zamanlar New York'ta gördükleri korkunç şeylere ne kadar benzediğini fısıldaşıyorlardı ve bu desenli duvar kâğıtlarını, New Yorkluların Tad'in Biftek Evi ve Londralıların ise binlerce Hint restoranından tanıdıkları tüylü kabarık nesneleri henüz görmeden önce oluyordu.

Bir gün, artık 86 milyon dolarlık Olympia&York tahvillerinin kuşkular içindeki tedirgin sahibi olan (sonunda bunları küçük bir kârla elden çıkardı ve başına açtığım bu bela yüzünden beni sonsuza dek affetmedi) Fransız'ım öğle yemeğine gelmiş, oymalı meşe tırabzanlarımıza eleştirel bir

bakışla tutunarak yukarı çıkmıştı. Sonra büyük kıllı bir sivilceye benzeyen, kırmızı krem rengi karışımı duvar kâğıtlarımızı incelemişti. "Sanırım bunun parasını biz ödedik, değil mi?" diye sormuştu. Ses tonu, yüksek komisyonlarımızı onaylamadığını ve parasını kullanma şeklimizin kendisini nasıl umutsuzluğa düşürdüğünü gösteriyordu.

Yolu bulabildiğiniz takdirde, işlem katımız New York'taki 41. katın iki mislinden daha büyük görünüyordu ve en son cihazlarla donatılmıştı. Dört kişi bu salonu hiçbir engelle karşılaşmadan pekâla top oynamak için kullanabilirdi (ve kullanıyordu). Ancak bu büyüklük, tıpkı insanın ayağına birkaç numara büyük gelen ayakkabı gibi, diğer açılardan engelleyici oluyordu. Salonda New York işlem katındaki yüksek gerilim yoktu. Ürettiğimiz küçük enerjiler kirişlerde yok oluyordu. Sessizlik kendimizi tembel hissetmemize yol açıyor, insanların saklanmasını sağlıyordu. İnsanlar iş yapmadıkları zaman saklanırlardı. Kimin işinin başında olma zahmetine katlandığını görmek için yalnızca işlem katının ortasına kadar yürüyüp, "Heeeey, kimler müsaiiiiit," diye bağırmak zorunda kalırdım. Salondaki boşluk duygusu yönetimin canını sıkıyordu. Londra'ya gönderilmeden önce yıllarını New York'ta geçirmiş olan yöneticiler gürültüyü kârla, sessizliği zararla ilişkilendiriyorlardı.

Çabuk ol. Hâlâ biraz vakit varken paramı geri ver. Bu cümle, belirttiğim nedenlerle, 1986 yılı sonundaki genel ruh halini yansıtıyordu. Victoria Plaza'ya taşındığımızda, New York'ta avantaları paylaştırmak için bölüm müdürlerinden bir jüri oluşturulmaktaydı. Paralar 21 Aralık günü verilmişti ve insanlar o güne kadar ikramiyeler dışında hiçbir şey konuşmamışlardı. İşlerimizi dondurmamız, yalnızca ikramiyele-

re odaklanmamız, oldukça heyecan vericiydi; ama sanırım bu öngörülebilir bir durumdu. Bu, hepimizin beklediği andı.

Gutfreund'in emriyle bir yıllık ve iki yıllık çalışanların ikramiyelerinde, başarılarına bakılmaksızın, her yıl bir taban ve tavan belirleniyordu. Salomon'da, bir yıllık ve iki yıllık çalışanlar arasındaki sınırların kaldırılma olasılığıyla ilgili spekülasyon yapmak gelenek haline gelmişti. Bu nedenle, yılın son altı haftasında zamanımın çoğunu, şimdi Salomon sisteminin değişik yerlerine dağılmış olan eski eğitim sınıfımdan arkadaşlarımla telefon görüşmeleri yapmakla geçirmiştim. Sınırlar dışında hiçbir şey konuşmuyorduk. İki tür sohbet oluyordu. Birinci tür sohbetlerde, hepimizi ilgilendirdiği şekliyle sınırları tartışıyorduk.

Birbirimize, "Geçen yıl 65 ile 85 [bin dolar] arasındaydı," diyorduk.

"55 ile 90 arasında olacağını duydum."

"Sınırı bu kadar geniş tutmaları olanaksız."

"Kâr yaratanlara başka nasıl ödeme yapacaklar?"

"Kâr yaratanlara değer verdiklerini mi düşünüyorsun? Mümkün olan en fazla parayı kendileri almaya çalışıyorlar."

"Evet, sanırım haklısın, ops, kapatıyorum."

"Sonra görüşürüz."

İkinci tür sohbetlerde de özel olarak kendimize uygulanacak dilimi konuşuyorduk:

Birbirimize, "Eğer 80 vermezlerse Goldman'a giderim," diyorduk.

"Oooo, sana 80 mi verecekler. Sınıfın en çok kâr yaratan kişilerinden biri sensin. Lanet olsun, seni çoktandır kazıklıyorlar."

"Goldman en az 180'i garanti ediyor. Bu insanlar bizi kazıklıyorlar."

"Evet,"
"Evet,"
"Evet,"
"Evet,"
"Kapatmam gerek,"
"Sonra görüşürüz."

İkramiye günü geldiğinde, yatırımcılarla konuşmak ve piyasalarda tahminlerde bulunmak şeklindeki günlük rutin işlerden uzaklaşmış, rahat bir nefes almıştım. Toplantılardan çıkarken diğer insanların yüzlerini izlemek, küçük camiamızda paranın anlamıyla ilgili olarak verilen binlerce konferansa bedeldi. İnsanlar zenginliklerinin ne kadar arttığını öğrendiklerinde şu üç duygudan biriyle tepki verirlerdi: Rahatlama, neşe ve öfke. Çoğunda üç duygu birbirine karışırdı. Ve çok azı bu üç duyguyu farklı zamanlarda yaşardı: İkramiye tutarı bildirildiğinde rahatlar, alabilecekleri şeyleri düşündüklerinde neşelenir ve başkalarına çok daha fazla ödendiğini duyduklarında öfkelenirlerdi. Fakat ikramiyelerinin miktarı ne olursa olsun yüzlerindeki ifade hiç değişmezdi: Mideleri sancıyormuş gibi görünürlerdi. Sanki çok fazla çikolatalı kek yemişlerdi.

Para almak bazılarına yalnızca mutsuzluk getirirdi. 1 Ocak 1987'de, hafızanızda 1986'ya dair her şey silinecek, yalnızca tek bir rakam kalacaktı: Ödenen ikramiye miktarı. Bu hakkınızda verilen nihai hükmü gösteren miktardı. İlahi Yaratıcı'nın, bir yıl içinde insan olarak değerinizin ne olduğunu söyleyeceğinin, bir şekilde size bildirildiğini düşünün. Bundan biraz huzursuz olursunuz, değil mi? İşte katlandığımız şey, yaklaşık olarak buydu. İnsanlar, yalnızca başarı peşinde koştukları bir yılın sonuna yaklaştıklarında, bir duygu seline kapılıyor ve bu da midelerini ağrıtıyordu. Daha da

kötüsü, hissettiklerini gizlemek zorundaydılar. Oyun gerektiği gibi oynanmalıydı. Ödemenin hemen ardından çok keyifli olduğunu göstermek nezaketsizlik, öfkeyi dışa vurmak ise utanç vericiydi. Kendisini en iyi hissedenler ifade etmedikleri bir rahatlık duyanlardı. Bunlara aşağı yukarı bekledikleri miktar ödenmişti. Şaşırmamışlardı. Tepkisizdiler. Her şey iyiydi. Bu onların soğukkanlı görünmelerini kolaylaştırıyordu. Nihayet bitmişti.

Benim ikramiye toplantım, günün ilerleyen saatlerindeydi. Orman rehberim Stu Willicker ve Londra ofisinin satış müdürü Bruce Koepgen ile *Rüzgâr Gibi Geçti* gibi tasarlanmış yemek odalarından birinde görüştüm. Orman rehberim yalnızca dinledi ve gülümsedi. Şirket adına, kaderi Salomon'un büyüklüğüne bağlı olan Koepgen konuştu.

İşini yaptıktan sonra bir Mafya babasıyla yüz yüze gelen bir tetikçi kadar soğuk ve ihtiyatlı olduğumu söylemeliyim. Ama gerçek böyle değildi. Umduğumdan fazla endişeliydim. Gerçekten bilmek istediğim ve herkesin bilmek istediği tek şey ikramiyemin tutarıydı. Fakat başlangıçta anlamadığım nedenlerle çok daha uzun bir konuşma dinlemek zorunda kaldım.

Bölüm müdürü önündeki bazı kâğıtları karıştırdı ve ardından başladı. "Buraya gelip ilk yılında çok iyi işler yapan birçok insan gördüm," dedi ve örnek olarak birkaç genç bölüm müdürünün adını verdi. "Fakat seninki gibi bir yıl geçiren hiç kimseye rastlamadım." Yine isimler vermeye başladı. "Ne Bill, ne Rich, ne Joe," dedi. Ardından, "Hatta (İnsan Pirana) bile..." diye devam etti. *İnsan Pirana bile mi? İnsan Pirana bile!*

"Seni tebrik etmekten başka ne diyebilirim ki?" Yaklaşık beş dakika konuşmuş ve istediği etkiyi yaratmıştı. Sözünü

bitirdiğinde ona, Salomon Brothers'da çalışma ayrıcalığına sahip olmanın karşılığını vermeye hazırdım.

Ve nasıl satış yapılacağını iyi bildiğimi düşünmüştüm. Fakat amirim beni utandırıyordu. Tamamen doğru düğmelere basıyordu. Şirketle ilgili geliştirmekte olduğum olumsuz fikirler ve düşmanlık eriyip gitmişti. Şirkete, çok sayıdaki amirime, John Gutfreund'e, AT&T trader'ına ve muhtemelen Oportünist dışında Salomon Brothers ile ilgili herkese büyük bir saygı duymaya başlamıştım. Parayla ilgilenmiyordum. Tek istediğim bu adamın performansımı onaylaması, değerimi anlamasıydı. Size parayı vermeden önce niçin konuştuklarını anlamaya başlamıştım.

Salomon imparatorluğunda, paranın efendileri tıpkı papazlar gibi zamanlamaya değer verirlerdi. Para, konuşmaya daima sonradan ve çözmeniz gereken bir düğüm olarak eklenirdi. "Geçen yıl 90 bin dolar kazandın," dedi.

Maaşım kırk beşti. O zaman ikramiyem de kırk beşti.

"Gelecek yıl maaşın 60 bin dolar olacak. Şimdi sana bu rakamları açıklamama izin ver."

O bana, eğitim sınıfımdaki diğer herkesten daha fazla para verildiğini (daha sonra üç kişiye daha benimle aynı paranın ödendiğini öğrendim) açıklarken, ben kafamın içinde 90 bin doları İngiliz sterlinine çeviriyor (63 bin) ve bunun üzerinden düşünüyordum. Bu, teorik olarak kesinlikle hak ettiğimden fazlaydı. Topluma yaptığım katkının çok üzerindeydi; Tanrım, eğer topluma olan katkım ölçüt olsaydı, yıl sonunda para almak yerine üzerine ödeme yapmak zorunda kalacaktım. Bu para, enflasyon hesaba katıldığında bile, babamın 26 yaşındayken kazandığından fazlaydı. Tanıdığım tüm yaşıtlarımın kazandığından fazlaydı. Ha! Zengin olmuş-

tum. İşverenimi seviyordum. İşverenim beni seviyordu. Mutluydum. Böylece toplantı sona erdi.

Sonra yeniden düşündüm. Üzerinde düşünme fırsatı bulduğumda, o kadar da memnun olmadığıma karar verdim. Tuhaf değil mi? Unutmamalıydım ki burası Salomon Brothers'dı. Bunlar elde patlayan AT&T tahvilleriyle müşterilerimi batırmama neden olan insanlardı. Beni müşterilerime karşı kullandıkları gibi, silahlarını bana doğru çevirecek güce de fazlasıyla sahiptiler. Bir yıl boyunca onların kirli işlerini yapmıştım ve bunun karşılığında bana yalnızca birkaç bin doları uygun görmüşlerdi. Benim cebime girmeyen para, bana övgü düzenlerin cebine giriyordu. O bunu daha iyi biliyordu. Kelimeler ucuzdu. Bunu o da biliyordu.

Sonunda faka bastırıldığımı anlamıştım, hâlâ bu görüşümün kesinlikle doğru olduğunu düşünüyorum. Salomon Brothers için kaç milyon dolar kazandığımdan emin değildim, ama her koşulda 90 bin dolardan çok daha fazlasını hak etmiştim. Para işlerinde tekelleşmiş bu şirketin standartlarında 90 bin dolar sadaka gibi kalıyordu. Kandırıldığımı hissettim, gerçekten öfkelendim. Başka ne hissedebilirdim ki? Etrafıma baktım ve kendi başlarına bir peni bile üretmeyen insanların benden daha fazla para aldığını gördüm.

Gizlice ona yakındığımda Alexander, "Bu işten zengin olmazsın," dedi. "Yalnızca yeni göreli yoksulluk düzeylerine ulaşırsın. Gutfreund'in zengin olduğunu mu düşünüyorsun? Bahse girerim ki değil." Alexander akıllı adamdı. Budizmi incelemişti ve edindiği bilgileri, dünya nimetleriyle niçin ilgisiz olduğunu anlatırken kullanmaktan hoşlanırdı. Diğer yandan, eğitim programını bitireli tam üç yıl olmuştu ve artık dilimlerle sınırlandırılmıyordu. Şirket ona kısa süre önce muhteşem bir miktar ödemişti. Kendisiyle gurur duyabilirdi.

Ancak o, Salomon Brothers'da ve muhtemelen her Wall Street şirketinde başarılı olanların hissettiği doymak bilmez açlığın nedenlerini keşfetmişti. Açlık, daha doğrusu aç gözlülük değişik biçimler alıyordu. Bazıları Salomon Brothers için diğerlerinden daha sağlıklıydı. En zararlı olan ise hemen daha çoğuna sahip olma arzusuydu; yani kısa vadeli açgözlülük uzun vadeli açgözlülükten daha zararlıydı. Kısa vadeli açgözlüler, sadık olmayanlardı. 1986 yılında Salomon Brothers'da çalışan insanlar paralarını hemen istiyorlardı, çünkü şirket bir felâkete sürükleniyor gibiydi. 1987'nin ne getireceğini kimse bilmiyordu.

İkramiyelerin dağıtılmasından kısa bir süre sonra, New York'ta Ranieri'ye bağlı çalışanların yanı sıra, Londra'daki trader'lar ve satışçılar da daha büyük paralar karşılığında başka şirketlere gitmek üzere kapıya yığılmaya başlamışlardı. Diğer şirketler Salomon'un trader ve satışçılarına hâlâ büyük güvenceler veriyorlardı. Gerçek paralar için oynayan daha eski çalışanlar fena halde hayal kırıklığına uğramışlardı. Örneğin 800.000 dolar beklerken, yalnızca 450.000 dolar almışlardı. Bu kesinlikle yeterli değildi. Şirket korkunç bir yıl geçirmiş olmasına rağmen, herkes kendisinin iyi performans gösterdiğini düşünüyordu.

İşe başladıktan bir yıl sonra etrafıma baktığımda, benden eski olanların sayısının iki elin parmaklarından biraz fazla olduğunu görüyordum. Yeni açıldığı dönemde ofisi kuran 20 civarındaki Avrupalıdan yalnızca üçü kalmış, diğerleri daha yeşil otlaklara gitmişti. Her birinin yerine hemen yarım düzine ucube gelmiş, bu yüzden insanlar iş bulur bulmaz ayrıldıkları halde, şirket genişlemişti.

İnsan bulmak kesinlikle sorun değildi. 1986 yılı sonuna gelindiğinde, Amerikan üniversitelerindeki çılgınlığın izleri

İngiltere'de de görülmeye başlamıştı. Yatırım bankaları dışında bir işe girmenin değmeyeceğine ilişkin aynı ürpertici duygu orada da yaygınlaşmıştı. Yıl sonunda London School of Economics'de Muhafazakâr Öğrenci Birliği'ne konuşma yapmaya davet edilmiştim. Eğer dünyada hem Muhafazakâr Öğrenci Birliği'ne hem de Salomon Brothers'ın cazibesine direnilebilecek bir yer varsa, o da sol kanat duyarlılığın geleneksel kaynağı olan LSE'di.*

Konuşmamın konusu tahvil piyasasıydı. Bu konunun katılımı düşüreceğini düşünmüştüm. Tahvil piyasasıyla ilgili her şey uzun ve sıkıcı görünür. Yine de 100 öğrenci katılmış ve arka sırada su gibi bira içen, pejmürde görünümlü biri bağırarak benim bir asalak olduğumu söylediğinde yuhalanarak susturulmuştu. Konuşmadan sonra kötü muamele görmesem de, tahvil piyasasıyla ilgili değil, Salomon Brothers'da işe nasıl girileceğine ilişkin soru yağmuruna tutulmuştum. Genç bir İngiliz radikal, Salomon personel müdürünün bir Giants fanatiği (doğru) olduğunu duyduğunu ve New York Giants'ın tüm kadrosunu ezberlediğini iddia ediyordu. Bir diğeri *Economist*'te, Salomon Brothers'da insanların sizi arkadan vurmadığına, ama elinde savaş baltasıyla üzerinize yürüdüğüne dair bir yazı okuduğunu, bunun doğru olup olmadığını bilmek istiyordu. Yeterince saldırgan olduğunu en iyi nasıl gösterebilirdi? Çok ileri gitmek mümkün müydü, yoksa her şeyi kendi haline mi bırakmalıydı?

Victoria Plaza, 1987 yılı ortalarındaki zirvesinde 900 kişi barındırıyordu ve küresel bir imparatorluğun sancak gemisinden çok bir çocuk bakım merkezini andırıyordu. Her türlü ortama uyum sağlayan Dash Riprock bir gün yukarı bak-

* LSE: London School of Economics. (Çn.)

mış ve "Yalnızca bölüm müdürleri ve ufaklıklarından ibaret," demişti. Dash konuşurken artık neredeyse leb demeden leblebiyi anlıyordum; içimde bir Dash Riprock şifre çözücüsü vardı. Londra'daki iş arkadaşlarımın ortalama hizmet süresi hızla 6 yıldan 6 yılın altına düşmüştü. Yaş ortalaması daha önce otuzlar civarındayken, yirmi beşlere gerilemişti.

1987 yılı boyunca "çok yakında işlem katının çıkışına SON ÇIKAN IŞIKLARI SÖNDÜREBİLİR Mİ LÜTFEN? şeklinde bir tabela konulacağına" ilişkin eski bir şaka dilden dile dolaştı. Ardından yepyeni bir şaka (en azından benim için) dillendi. Ancak bu gerçeğe dönüştü. İngiliz devlet tahvillerinin (yaldızlılar denir) baş trader'ı istifa etmişti. Londra ofisinin bölüm müdürleri diz çöküp (mecazi) kalması için yalvardılar. Yeni ve kırılgan bir kuruluşun bel kemiği olduğunu söylediler. Ama o, bel kemiğinin canı cehenneme, dedi. Goldman Sachs çok daha fazla para teklif etmişti ve işler hâlâ iyiyken bu teklifi kabul edecekti. Ne de olsa yalnızca kendine çalışan bir trader idi. Ondan ne bekliyorlardı ki? Bölüm müdürleri bir an için işlemleri unutmasını ve şirkete bağlılığın önemini düşünmesini söylediler.

Biliyor musunuz ne dedi? "Bağlılık istiyorsanız işe bir cocker spaniel* alın."

* Cocker spaniel: Köpek cinsi. (Çn.)

10. Bölüm

Seni Nasıl Daha Mutlu Edebiliriz?

Bir yaşam modeli geliştirilmişti. Her aya küçük birimimizin analizini yaparak başlıyorduk. Her hafta ofis toplantıları düzenleniyordu ve her gün, kumar oynamak isteyebileceğini düşündüğümüz kişilerle bir dizi telefon konuşması yapıyorduk. Dish Riprock her sabah beni en az bir saat boyunca masamıza bağlıyordu. Bir amir onu telefonundan uzak bir yerde yakaladığı takdirde, ikramiyesinin zarar göreceğini düşünüyordu. Bu oldukça yanlış bir düşünceydi. Amirler haklı olarak, müşterilerden para koparmak için ne kadar zaman harcadığımızla değil, kopardığımız paranın miktarıyla ilgileniyorlardı. Yine de Dash işe sabah 7.45'ten sonra gelmeme şaşırıyor ve ara sıra hoparlörden, "Michael Lewis'e bugün işe geldiği için teşekkür etmek istiyorum. Baylar bayanlar büyük bir alkış lütfen," diye sesleniyordu.

Ardından yalnızca bilinçli bir iletişim akışı olarak tanımlayabileceğim şeye geçiyorduk. Ne onun geleceğinden, ne piyasaları nasıl alt edeceğimizden, ne Salomon Brothers'ın akıbetinden, ne de artık bize bağlı çalışan üç ucubeyi nasıl eğiteceğimizden söz ediyor, sürekli çocuklarının üzerinde baskı yapan anneler gibi, birbirimizin başının etini yiyorduk. İşlem katındaki sosyal görüşmeler genel olarak şöyleydi.

DASH: Bugün Sotheby's'da bir tablo gördüm. Alabilirim.

BEN: Takım elbiseni nereden aldın?

DASH: Yen ne durumda?

BEN: *Atlantic Monthly*'ni ödünç alabilir miyim?

DASH: Hong Kong'dan aldım. Dört yüz papel. Burada sekiz yüz.

BEN: Ressamı kim?

DASH: Alabilirsin, ama geri ver. Yoksa ölürsün.

BEN: Bize yıl sonunda para ödeyecekler mi?

DASH: Michael, hiç yıl sonlarında bize para öderler mi?

İkinci yılımda, 24 Eylül 1987 günü geç bir saatte, bu sohbet kalıbı beklenmedik bir şekilde bozuldu. Dash bilinen iki büklüm pozisyonunda, alelacele gizli görüşmeler yapmaktaydı. Bense ona Başkan Ronbo hakkında yeni bir yavan fıkra anlatabilmek için her zamanki gibi ortaya çıkmasını bekliyordum. Ama hiç şansım olmadı. Ben beklemeyi sürdürürken biri, "Vurulabiliriz!" diye bağırdı.

Tahvil satma sanatını icra ederken benimsediği şekilde eliyle kulağını tıkamış olan Dash hiçbir şey duymadı. Haber ekranlarımı kontrol ettim. Eğer insanlar gördüklerine inanmayarak gözlerini ovuşturuyorlarsa, ben de aynı şeyi yapmalıydım. Ekrandaki manşet haber, New Yorklu bir dedikodu yazarının, son dönemde kozmetik şirketi Revlon'u ele geçiren, adı saldırgan bir yağmacıya çıkmış, 1.65 boyundaki kocası Ronald O. Perelman'ın, Salomon Brothers hisselerinin büyük bölümünü almak için teklif verdiğini söylüyordu. Perelman'ın finansal destekçisi Drexel Burnham, danış-

manları ise First Boston'dan Joseph Perella ve Bruce Wasserstein'dı. Wall Street ilk kez kendi içinden birine saldırıyordu.

Telefon santralim aniden yıldızlı bir gece gibi parlamaya başladı, ışıklar yanıp yanıp sönüyordu. Müşteriler arıyor, kalpsiz bir yağmacının saldırısına uğrayan şirketimizin katledilmek üzere olmasından duydukları üzüntüyü bildiriyorlardı. Ancak bu sahte bir kaygıydı. Asıl istedikleri, tıpkı bir kazadan sonra insanların toplanıp eğri büğrü metallere ve titreyen kazazedelere ahmak ahmak bakmaları gibi, yalnızca neler olup bittiğini görmekti. O büyük ve kötü Salomon Brothers'ın, nihayet piyasada kendisinden daha büyük ve daha kötü bir güçle karşılaşmasına ve bu gücün bayan kozmetiklerinin dağıtıcısı olmasına sevinenlerin sayısı az değildi. Fransız'ım haberi nükteli bir soğukkanlılıkla karşılamıştı. "Çok yakında bir milyon doların üzerindeki her tahvil satışı için bedava ruj vermeye başlayacaksınız, bu da epey rujum olacağı anlamına geliyor," demiş ve telefonu kapatmıştı.

Bir ruj tüccarı bizi niye istiyordu? En komplocu yanıt, bunun aslında onun fikri olmadığıydı. Perelman'ın teklifinin, Drexel'in hurda tahvil kralı ve Perelman'ın gerçek destekçisi Michael Milken tarafından John Gutfreund'in üzerine atılmış bir nefret bombası olduğu kolaylıkla görülebilirdi. Milken kendisine kötü davrananlara sık sık nefret bombaları fırlatırdı. Ve Gutfreund ona kötü davranmıştı. Milken 1985 yılı başlarında Gutfreund ile kahvaltı etmek için ofisimizi ziyaret etmiş, fakat Gutfreund'in onunla eşiti gibi konuşmayı reddetmesi Milken'i çileden çıkarmıştı. Sonunda iş bağrışmaya dönüşmüş ve Milken bir güvenlik görevlisi eşliğinde binadan atılmıştı. Bu olaydan sonra Gutfreund, Salomon Brothers'ın Drexel ile tahvil işlemleri yapmasını yasaklamıştı.

Çok geçmeden de Drexel, kendisini o güne kadar gördüğü en büyük SEC soruşturmasının içinde bulmuştu. Salomon Brothers yöneticilerinden biri, Milken'in müşterilerine, çiçek gönderir gibi, üç ayrı müşterisi tarafından hakkında yapılan hukuki şikâyetlerle (gasp ve şantaj) ilgili dava dosyalarının kopyalarını göndermişti. Eylül 1987'de Salomon Brothers ile Drexel Burnham arasındaki ilişki, haklı olarak, Wall Street'teki en kötü örnek olarak görülüyordu.

Milken, Gutfreund'in gözünü korkutmuştu. Gutfreund dünyevi hırsları nedeniyle fazlasıyla dar kafalı ve içe dönük olmayı sürdürmüştü. Örneğin, tam da bu nedenle, Londra ofisini Amerikalılar dışında başka birilerinin yönetebileceği hiç aklına gelmemişti. Bizler işadamı değildik ve güçlü olduğumuz zaman çeşitlendirmeye gitme fırsatından yararlanamadık. Gerçekten tahvil işlemleri yapmaktan başka hiçbir şey bilmiyorduk. Salomon'da Lewie Ranieri haricinde hiç kimse asla önemli sayılacak yeni bir iş yaratmamıştı ve Ranieri de verdiği sıkıntılar nedeniyle sonunda safdışı bırakılmıştı. Diğer yandan Milken, tam yanı başımızda Wall Street'in en büyük yeni işini kurmuştu ve amacı, Salomon'un tahvil piyasalarındaki pozisyonunu zorla elinden almaktı.

Gutfreund'e benden çok daha yakın olan meslektaşlarımdan biri, "Ne derse desin Gutfreund Salomon Brothers'ı tek bir şirketin alt edebileceğini, bir tek o şirketin ayrıcalıklarımızı ele geçirme kabiliyetinde olduğunu düşünüyordu: Drexel. Morgan Stanley'deki beyaz ayakkabılılardan korkmuyordu, çünkü bizim rekabet güdümüzün çok daha güçlü olduğunu düşünüyordu. Fakat Drexel bizim gibi sağlam yapılıydı. Ve Henry (Kaufman) Amerikan şirketlerinin kredi kalitesinde uzun vadeli bir düşüş öngörüyordu. Hepsi hurdalara dönüyordu. Bu da müşteri tabanımızın Drexel'e doğru sürüklendiği anlamına geliyordu," diyor.

Fakat sürüklenenler yalnızca müşterilerimiz değildi. *Personelimizden* ürkütücü sayıda bir grup da Drexel'e iltica etmişti. Milken'in Beverly Hills'deki hurda tahvil işlemleri katında çalışan 85 kişinin en az bir düzinesi eski Salomon Brothers trader'ı veya satışçısıydı ve çok daha fazlası Drexel'in New York ofisinde çalışıyordu. Neredeyse her ay yeni bir tahvil trader'ı, satıcısı veya araştırma analisti New York işlem katından gidiyor ve yönetime Drexel'de işe başlamak için ayrıldığını bildiriyordu. Peki Salomon yönetimi buna nasıl tepki veriyordu? Gidenlerden biri, "Şöyle düşün," diyor, "ceketini almak için işlem katına girmene izin verilmiyordu."

Drexel'e ilticaların ardı arkasının kesilmemesi şaşırtıcı değildi. Michael Milken için çalışanların aldıkları büyüleyici maaş miktarlarıyla ilgili bilgiler Salomon'a geliyor ve ağzımızı sulandırıyordu. Salomon'un ara kademe yöneticilerinden biri 1986'da ayrılmış ve Beverly Hills'de Milken'e katılmıştı. Yeni işine başlayalı henüz üç ay olmuşken, haftalık maaş bordrosunda ilave bir yüz bin dolar bulunduğunu görmüştü. İkramiye dönemi olmadığını biliyordu. Drexel muhasebecilerinin bir hata yaptıklarını düşünmüş, durumu Milken'e bildirmişti.

Milken, "Hayır," demişti, "hata yok. Yalnızca yaptığın işten ne kadar memnun olduğumuzu bilmeni istedik."

Bir başka eski Salomon çalışanı da, Michael Milken ile çalıştığı dönemde aldığı ilk ikramiyeyi anlatırken benzeri bir olay yaşadığını anlatıyor. Milken ona beklediğinden birkaç milyon dolar daha fazla vermişti. Böyle bir durum ona fazlasıyla yabancıydı, Salomon Brothers'da beklediğini nadiren aldığı ikramiye oturumlarına alışıktı. Şimdi ise John Gutfreund'in ikramiye ve maaş dahil ödediği toplam paranın çok

üzerinde bir ikramiyeyle karşı karşıya kalmıştı. Koltuğunda, eski televizyon programı "Milyoner"deki karakter gibi şaşkın vaziyette oturup kalmıştı. Biraz önce birileri ona emekliliğine kadar yetecek miktarda para vermişti ve minnettarlığını nasıl ifade edeceğini bilemiyordu. Milken onu izlemiş ve "Mutlu musun?" demişti. Eski Salomon çalışanı başını sallamıştı. Milken de koltuğuna yaslanıp, *"Seni nasıl daha mutlu edebiliriz?"* diye sormuştu.

Milken çalışanlarını paraya boğuyordu. Duyduğumuz muhteşem hikâyelerden sonra, Salomon'da çoğumuz Milken'den telefon bekler olmuştuk. Bu, Beverly Hills'deki işlem katında bağlılığı da artırıyordu. Milken bazen sanki bir tarikatı yönetiyormuş gibi görünüyordu. Drexel'den bir trader, yazar Connie Bruck'a, "Bütün bunları bir adama borçluyuz," diyordu. "Hepimiz dışarıdan geldik. Michael bizi egomuzdan uzaklaştırdı." Her egonun bir fiyatı vardı. Milken'e giden eski eğitim sınıfı arkadaşlarımdan biri, Beverly Hills ofisinde çalışan 85 kişiden, "20-30 kadarının on milyon dolar veya üzerinde aldığını, 5 veya 6'sının ise yüz milyondan fazla kazandığını" söylemişti. Ne zaman bir gazete Milken'in aldığı maaşla ilgili bir tahmin yayınlasa, bu tahminin ne kadar düşük olduğunu gören Drexel'in Beverly Hills ofisinin kıkır kıkır güldüğü açıktı. Arkadaşım ve onunla birlikte çalışan diğerleri, Milken'in maaşının bir milyar doların üzerinde olduğunu belirtiyorlar. Yine de Michael Milken'i, bir milyar dolar maaş almanın mı, yoksa Gutfreund'in, en büyük müşterilerinden biri olan Ronald Perelman'ın Salomon Brothers'a sinsice yaklaşması karşısında nasıl kıvrandığını izlemenin mi daha fazla keyiflendirdiği merak konusu. Gutfreund tarafından iki ay önce işten atılan (şimdi Geçmiş Noel Hayaleti gibi görünen) Lewie Ranieri, "Michael'i tanı-

rım ve severim," diyor ve şöyle devam ediyor: "Mezartaşında, Dostlarına asla ihanet etmedi, düşmanlarına asla merhamet göstermedi, yazmalı."

Perelman'ın teklifine ikinci bakış açısı, bunu yönetimimizin işlediği günahların cezası olarak görmekti. Kimse bizden görüş istememiş olsa da, Dash ile birlikte şirketimizin devralınmasının hiç de kötü bir fikir olmadığına karar vermiştik. Ronald Perelman'ın bir ruj kodamanı, kabadayı ve dolandırıcı olduğunu, ayrıca bir yatırım bankasını nasıl yöneteceğine dair en küçük bir bilgisi bulunmadığını biliyorduk. Fakat Gutfreund'i yenmeyi başardığı takdirde yapacağı ilk şey, şirketi bir imparatorluk olarak değil bir işletme olarak ele alacağıydı ki, bu Salomon Brothers'ın yönetilmesinde yeni ve canlandırıcı bir yaklaşım olacaktı. Şirket devralma işlemlerinin büyük bölümünün titizlikle gizlenmiş aldatmacalardan ibaret olduğu kuşkusuzdu. Şirketi ele geçirenler tembel, aptal yöneticileri kapı dışarı edeceklerini iddia etmelerine rağmen, asıl istedikleri şirketin varlıklarını ele geçirmekti. Fakat bizim devralınışımız yürek ferahlatan bir istisnaydı. Bizim varlıklarımız çalışanlarımızdı; arsalarımız, fonları fazlasıyla birikmiş emeklilik planlarımız, ele geçirilecek bir markamız yoktu. Salomon Brothers açık bir hedefti. Yönetimimiz cezayı hak etmişti.

Wall Street'te, Salomon'da halen uygulanandan çok daha yanlış olan yegâne işletme planı, Salomon'un gelecek aylar için tasarlamakta olduğu plandı. Lübnanlı taksi şoförünün heyecanına ve akıl yürütme tarzına sahiptik: Ayaklarımız ya gazda ya da frendeydi; ölçülü olmayı bilmiyorduk ve değerlendirme yapamıyorduk. New York'ta daha büyük bir mekâna sahip olmamız gerektiğine karar verdiğimizde, ölümlüler gibi sessizce caddedeki daha büyük ofislere mi taşınmıştık?

Hayır. Columbus Meydanı'nın müteahhidi Mort Zuckerman ile birlikte Mahnattan'daki en büyük, en pahalı gayrimenkul projesini inşa etmeye başlamıştık. Susan Gutfreund, üzerinde gelecekteki binamızın tasarımı bulunan bir kutu cam tepsi ısmarlamıştı. Sonunda projeyi 107 milyon dolar maliyetle iflastan kurtardık; bu arada tepsiler onda kaldı.

Aynı zamanda gözümüzü küresel egemenliğe dikmiş ve Londra tren istasyonunun üst kısmına dünyanın en büyük işlem katını inşa etmiştik. Tahmini yüz milyon dolarlık bir zararla, Londra şimdi görkemli bir fiyaskoydu ve güçlendirilmesi için geç kalınmıştı. İngiliz basınındaki fıkralar bizden "Puslu Salomon" diye söz ediyordu. Devasa ve her şeye kadir bir mortgage bölümü inşa etmiş, sonra bölümde çalışanların yarısının işten ayrılmasına göz yummuş, kalanları da kovmuştuk. Lewie ve kurduğu tekel gitmişti, bu en az birkaç milyon dolarlık daha masraf demekti. Kırk birinci kattaki iktidar için dünyanın en büyük egolarını serbest bırakmıştık. Ve şimdi New York'un başına insanların birbirini kırıp geçirdiği bir bela musallat olmuştu; bu hatanın bedeli, pekâlâ şirketin kaybedilmesi olabilirdi. Kepenkleri indirelim veya kaldıralım. Alalım ya da satalım. Girelim ya da çıkalım. Tutarlılık küçük beyinler içindi, bizim için değil.

Yine de en büyük yanlışlarımız attığımız değil, atmayı ihmal ettiğimiz adımlardı. 1987'de yatırım bankacılığı kârlı bir iş olmaktan çıkmış gibi görünmüyordu. Tam tersine, her zamankinden daha kârlı bir işti. Hangi gazeteyi açarsanız açın, yatırım bankacılarının birkaç haftalık çalışma karşılığında 50 milyon dolar veya daha fazla ücretler aldıklarını görüyordunuz. Salomon dışındaki diğer şirketler uzun yıllardan bu yana ilk kez para kazanıyorlardı. İronik bir biçimde, yeni galipler tam da bizi satın almak için verdiği teklifte Ronald Pe-

relman'a yardımcı olan kişilerdi: Milken, Wasserstein ve Perella. 1986 yılında Michael Milken'in sayesinde Drexel Burnham Wall Street'in en kârlı yatırım bankası olarak bizim yerimizi almıştı. Toplam 4 milyar dolarlık gelir üzerinden 545.5 milyon dolar kazanmıştı ki, bu en iyi durumumuzda elde ettiğimiz kazançtan fazlaydı.

Drexel servetini hurda tahvillerle oluşturuyordu ve bu zor bir işti. Wall Street'in tahvil trader'larının bizler olması bekleniyordu. Ancak şimdi yöneticilerimiz hurda tahvillerin ne kadar büyük önem kazanacağını göremedikleri için, bu ünvanımızı kaybetme tehlikesiyle karşı karşıyaydık. Yöneticilerimiz hurda tahvillerin geçici bir moda olduğunu düşünmüşlerdi. Bunun en pahalı tek gafletleri olduğu rahatlıkla söylenebilir, çünkü hurda tahviller yalnızca kurumsal Amerika'da bir devrim ve tüm Wall Street'te bir baş dönmesi başlatmakla kalmadı, şirketin devralınması yönündeki girişimlerin de yolunu açtı. Ve şirketimiz üzerindeki etkisi nedeniyle, bir an durup bu tahvilleri incelemenin yararlı olacağını düşünüyorum.

Hurda tahviller, başlıca iki kredi derecelendirme kuruluşu olan Moody's ve Standard&Poor's tarafından borçlarını geri ödemeleri mümkün görülmeyen şirketlerin ihraç ettiği tahvillerdir. "Hurda" keyfi ama önemli bir isimdir. Bir uçta IBM'in, diğer uçta Beyrut'taki bir pamuk ticareti şirketinin bulunduğu kredi değerliliği yelpazesi, ortada bir yerlerde bir kırılma noktasına sahiptir. Bir noktada bir şirketin tahvilleri yatırım olmaktan çıkar ve çılgın bir kumara dönüşür. Hurda tahvillerin 1980'lerin en tartışmalı finansal araçları olduğu rahatlıkla söylenebilir; çok sayıda habere konu olmuşlardır.

Fakat yeni bir oluşum olmadığını vurgulamak gerekir. Şirketler de, tıpkı insanlar gibi paraları yetmediğinde bir şey-

ler satın almak için daima borçlanırlar. Borçlanmalarının bir nedeni de, bir kuruluşu finanse etmenin en azından Amerika'daki en etkin yolunun borçlanma olmasıdır. Çünkü borç faizleri vergiden düşülebilmektedir. Ve sarsıntı yaşayan şirketler daima borçlanma yoluna gitmişlerdir. Borç verenler, bazı dönemlerde, hırsız şebekelerinin elebaşlarının imparatorluklarını kâğıttan dağlar üzerine inşa ettikleri yüzyılın başında olduğu gibi, şaşırtıcı ölçüde hoşgörülü davranmışlar, ama gösterdikleri hoşgörünün dozu asla günümüzdeki kadar yüksek olmamıştır. Bu nedenle yeni olan, hurda tahvil piyasasının hacmi, dibe vurmuş zayıf şirketlerin ve bunlara borç vererek anaparalarını (ve muhtemelen ilkelerini) riske atmaya gönüllü yatırımcıların sayısıdır.

Michael Milken yatırımcıları hurda tahvillere yatırım yapmanın akıllıca olacağına ikna ederek -Lewie Ranieri'nin mortgage tahvillerindeki yaklaşımına çok benzer bir tarzla- Drexel'de bu piyasayı yarattı. 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başı boyunca ülkenin her yerini dolaştı ve insanlar kendisini dinlemeye başlayıncaya kadar yemek masalarını yumrukladı. Mortgage tahvilleri ve hurda tahviller, daha önce kredi değerliliği düşük olduğu düşünülen insanların ve şirketlerin borçlanmalarını kolaylaştırdı. Ya da diğer açıdan bakarsak, yeni tahviller, yatırımcıların ilk kez konut sahiplerine ve sarsıntıdaki şirketlere doğrudan borç vermelerini mümkün kıldı. Ve ödünç veren yatırımcı sayısı yükseldikçe borçluların sayısı da arttı. Bunun sonucunda ortaya çıkan kredi genişlemesi finansal dönemimizin en ayırt edici özelliğini oluşturdu.

Connie Bruck *Predators's Ball* (Yağmacının Vuruşu) adlı kitabında, Drexel'in hurda tahvil bölümünün nasıl yükseldiğini yazar (Milken'in bu kitabın yayınlanmasını engellemek için yazara rüşvet vermeye çalıştığı söylenmişti). Yazarın an-

lattığı öykü, 1970 yılında, Michael Milken'in Pennsylvania Üniversitesi Wharton Finans Okulu'nda tahvillerle ilgili eğitim aldığı dönemde başlıyordu. Michael'a bahşedilen geleneksel olmayan akıl, içinde yetiştiği geleneksel orta sınıf (babası bir muhasebeciydi) aklına üstün gelmişti. Wharton'da, bir zamanlar pahalı ve kaliteli olan ama halen sıkıntı içinde bulunan şirketlerin gözden düşmüş tahvillerini incelemişti. O dönemde hurda tahviller yalnızca gözden düşmüş tahvillerden ibaretti. Milken taşıdıkları ilave riske rağmen bunların revaçtaki şirketlerin tahvillerine göre ucuz olduklarını görmüştü. Milken'in yaptığı analize göre, gözden düşen tahvillerden oluşan bir portföy sahibi, revaçtaki tahvillerden oluşan bir portföy sahibine göre neredeyse daima daha üstün bir performans elde ediyordu. Bunun bir nedeni vardı: Yatırımcılar ihtiyatsız davranmaktan korkarak gözden düşen tahvillerden uzak duruyorlardı. Bu fazlasıyla basit bir gözlemdi. Alexander gibi Milken de yatırımcıların kendilerini görünüşle sınırladıklarını ve bunun sonucunda kendisini görünüşle sınırlamayan bir trader için açık bir fırsat kapısı bıraktıklarını görmüştü. Böylece sürü psikolojisi, insan davranışlarının çoğuna temel oluşturan şey, para dünyasında bir devrimin temellerini atmış oluyordu.

Milken kariyerine aynı yıl, 1970'te Drexel'in destek biriminde başlamıştı. İşlem katına atanmış ve tahvil trader'ı olmuştu. Yarım peruk takardı. Dostları bile bunun ona yakışmadığını belirtiyorlardı; düşmanları ise sanki başında küçük bir memeli hayvan leşi varmış gibi göründüğünü söylüyorlardı. Milken ile Ranieri arasındaki benzerlikler çarpıcıydı. Milken nezaket ve görgüden yoksun olmasına rağmen güven uyandırırdı. Meslektaşlarından farklı olmaktan çok memnundu. Piyasasını yaratmakla meşgul olduğu dönemde

işlem katının bir köşesinde oturmuş, patron olmasına yetebilecek parayı kazanıncaya kadar da hiç kimseyle ilişki kurmamıştı. Ranieri gibi o da kendisine bağlı kişilerden bir takım oluşturmuştu.

Ranieri'nin azmi Milken'de de vardı. Drexel'den eski bir üst düzey yönetici, Bruck'a, "Mike'ın zor yanı, bir başkasının görüşlerini dinleyecek sabra sahip olmamasıydı," demişti. "Korkunç derecede küstahtı. Çıkan bir sorunun çözümünü bulduğunu ve buradan ilerleyebileceğini düşünürdü. Bir kurulda, grup kararını gerektiren herhangi bir durumda verimsiz olurdu. Yalnızca tartışılmaz gerçekleri gündeme getirmekle ilgilenirdi. Eğer Mike menkul kıymet işine girmeseydi, dini bir uyanış hareketine öncülük edebilirdi."

Milken Yahudiydi ve geldiğinde Drexel, anti-Semitik bir çizgide olduğunu düşündüğü, Beyaz Anglo-Sakson Protestanlardan oluşan geleneksel bir yatırım bankasıydı. Milken kendisini yabancı gibi hissediyordu. Fakat bu dikkat çekmesini sağlayan nedenlerden biri oldu. 1979'da, gelecek 10 yılda finans alanında büyük dönüşüm yaratacak kişiler hakkında şu doğru öngörülerde bulunulabilirdi: Wall Street'te kimsenin rağbet etmediği bir köşe arar; Brooks Brothers kataloğundan fırlamış gibi görünen, seçkin kulüplere üye olan veya olduğunu iddia eden, Beyaz Anglo-Sakson Protestan camiaya mensup iyi bir aileden gelen herkesi dışlar. (Kalanlar arasında yalnızca Milken ve Ranieri değil, aynı zamanda First Boston'dan şirket alımlarına öncülük eden ve tesadüfen Salomon Brothers'ın peşine düşmekte Ronald Perelman'a yardım eden diğer iki kişi, Joseph Perella ve Bruce Wasserstein da vardı.)

Benzerliklerin burada sona erdiğini söylemeliyiz. Çünkü Michael Milken, Ranieri'nin tersine, şirketinin tüm kontrolü-

nü eline geçirmişti. Hurda tahvil işlemlerini New York'tan Beverly Hills'e almış ve sonunda kendisine Ranieri'nin en yüksek maaşının 180 katı tutarında, 550 milyon dolar maaş bağlamıştı. Milken Wilshire Bulvarı'ndaki ofisini açtığında (sahibi kendisidir), kapıya Drexel yerine kendi ismini yazdırarak buradan kimin sorumlu olduğunun bilinmesini sağlamıştı. Ve önemli bir açıdan Salomon Brothers'dan farklı bir çalışma ortamı yaratmıştı. Başarı, yanında kaç kişi çalıştırdığına, yönetim kurulunda bir koltuğa sahip olup olmadığına ve kaç dedikodu sütununda adının çıktığına değil, yalnızca ne kadar işlem yapıldığına bakılarak ölçülüyordu.

Bir adamın dünyanın çağlardır birlikte yaşamaya alıştığı gelenekleri altüst edebilmesini sağlayan şeyin ne olduğunu söylemek daima zordur. Milken söz konusu olduğunda ise, bu özellikle zorlaşmaktadır; çünkü neredeyse evhamlı denilecek kadar içine kapalıdır ve müstakbel biyografi yazarlarına yaptığı iş dışında karakteriyle ilgili yararlı hiçbir ipucu vermemektedir. Bana göre, egemenliği döneminde, karşılıklı olarak özgün olduğu düşünülen iki niteliği kendisinde birleştirmişti. Bu niteliklerin 1980'lerin başında Salomon Brothers'da bulunmadığı kesindi. Milken hem sıradan tahvil işlemleri yapma becerisine hem de bu konudaki fikirleri sabırla gözlemleme yeteneğine sahipti. Geniş bir alanı dikkatle izleyebiliyordu.

Böylece Milken büyük bir avantaj kazanmıştı. Konsantrasyon kaybı, odaklanma yeteneğinin hiç olmaması işlem katındaki başlıca mesleki tehlikelerdi. Dash Riprock bu doğrultuda mükemmel ve tipik bir örnek oluşturuyordu. Dash'i seyretmek bir müzik videosu izlemek gibi şaşırtıcıydı. Dash'in yüzünün asık olduğu bazı kısa anlar vardı. Zaman zaman, genellikle işi bir an için azaldığında telefonunu pat

diye düşürür ve bana bir gün yatırım bankacılığını bırakıp okula dönmek istediğini söylerdi. Birkaç yıl boyunca kendisini bir kütüphaneye kapatacak, sonra da tarih profesörü olacaktı. Veya yazar da olabilirdi. Dash'in beş dakikalığına bile olsa, sessiz bir aleme çekilme fikri bana kesinlikle olanaksız gelirdi ve bu konuşmalarımız, benim bunun mümkün olmadığını söylemem, onun da sıkılıp konuyu değiştirmek istemesiyle sona ererdi. Sanki yıllarca tahvillerle uğraşmak ve bankada birkaç milyon dolara sahip olmak onu daha dikkatli biri yapacakmış gibi, "Okula şimdi dönmek istediğimi söylemiyorum, 35 yaşıma gelip, bankada birkaç milyon dolarım olduğunda..." derdi.

Üç yıl boyunca tahvil satıcılığı yaptıktan sonra Dash, bir miktar mahzunlaşmanın tadını çıkartmaya bile konsantre olamayacak hale gelmişti. Biraz somurtur ("Benimle uğraşma, moralim bozuk" diye trader'ları uyarırdı), ama hemen ardından somurtmasına neden olan şeyi unutur, bir biçimde umutsuzlukla kıvranırken birkaç yüz milyon dolarlık hazine bonosu satar ve yüzü yine aydınlanırdı. Satış fişlerini doldururken, "Evet Mikey!" diye bağırırdı, "Bu Japonlar bana bayılıyorlar, onları kamçılayıp, yönlendiriyorum. Oooooohhhhh, evvvveeeeeeet." O sırada kafasının büyük bölümü bir sonraki işlemi bulmaya odaklanırdı. Onunki iyi bir iş için sonu gelmez bir arayış içinde olmaktı.

Trader'lığa Dash'e benzer bir görevle başlayan Michael Milken ise, sonsuz bir dizi işlem yapmak yerine, bir iş inşa ediyordu. İşlem ekranında yanıp sönen ışıklara bakarak gelecek yıllar için açık ve bütünlüklü düşünceler geliştiriyordu. Belirli bir mikro-çip şirketi yarı yıllık faiz ödemelerini karşılamak için 20 yıl ayakta kalacak mıydı? ABD çelik endüstrisi herhangi bir biçimde yaşayacak mıydı? Drexel'in İc-

ra Kurulu Başkanı Fred Joseph şirketler konusunda Milken'i dinlemiş ve onun "kredi konusunu ülkedeki diğer herkesten daha iyi anladığını" düşünmüştü. Milken, şirketleri bir yan ürün olarak algılamaya başlamıştı.

Şirketler uzun süredir ticari bankacıların, şirket finansmanı ile hisse senedi bölümleri ise yatırım bankalarının ilgi alanına giriyordu. Bunlar bir tahvil trader'ının zihin süreçlerinin konusunu oluşturmamışlardı. Daha önce de söylediğim gibi, Salomon'da hisse senetleri bölümünü bodrumda bir köşeye göndermiştik. Tahvil trader'larımızın çoğu şirket finansçılarının idari asistanlar olduğunu düşünüyordu; şirketin finansman bölümüne taktıkları ad Fotokopi Takımı'ydı. Milken'in gördüklerini görebilenler, asla bu konuda bir şeyler yapabilecek konuma ulaşamadılar. Bu büyük bir ayıptı, çünkü erişebileceğimiz bir ödül karşısında körleşmemize neden oluyordu.

Milken bir tahvil trader'ı gibi düşünerek kurumsal Amerika'yı bütünüyle yeniden değerlendirmeye aldı. İki gözlem yapmıştı. Birincisi, güvenilir oldukları açıkça görülen birçok büyük şirket bankalardan düşük faizle kredi alıyordu. Ancak kredi değerlilikleri düşmüştü. Bunlara ödünç para vermenin bir anlamı var mıydı? Bu mantıklı değildi. Aptalca bir işti, çünkü gelişme şansları az, gerileme olasılıkları ise çok fazlaydı. Bir zamanlar kurumsal canlılık örneği olan birçok şirket daha sonra iflas etmişti. Risksiz kredi diye bir şey yoktu. Ait oldukları sektörler çöktüğünde dev şirketler bile batmıştı. ABD çelik endüstrisi bunun kanıtıydı.

İkincisi, iki tür şirket, riskten kaçınan ticari bankacıları ve para yöneticilerini, kendilerine günün gerektirdiği ölçüde kredi vermeye ikna edemiyordu: Yeni küçük şirketler ve sorunlu büyük eski şirketler. Para yöneticileri onlara neyin gü-

venli olduğunu söylemek için borç derecelendirme kuruluşlarına bel bağlamıştı (ya da daha çok ihtiyatsız görünmemek için yatırımlarını onaylıyorlardı). Fakat derecelendirme kuruluşları da, tıpkı ticari bankalar gibi, görüşlerini geliştirirken neredeyse yalnızca geçmişe, şirket bilançolarına ve izleme raporlarına bel bağlıyorlardı. Analizin sonucunu analistten ziyade prosedür belirliyordu. Bu, ister yeni ve küçük, ister eski, büyük ve sallantıda olsun her türlü kuruluşu değerlendirmek için zayıf bir yöntemdi. Yönetimin niteliği ve içinde faaliyet yürütülen sektör hakkında öznel yargılarda bulunmak daha iyi bir yöntemdi. Büyümesini çoğunlukla hurda tahvillerle finanse eden MCI gibi bir şirkete ödünç para vermek, rekabetçi uzun mesafe telefon hizmetlerinin geleceği ve MCI yönetiminin niteliği öngörülebildiği takdirde parlak bir risk olabilirdi. Chrysler'e fahiş faiz oranlarıyla ödünç para vermek de, şirket faizi ödeyebilecek nakit akışına sahip olduğu sürece akıllıca bir iş olabilirdi.

Milken, sık sık işletme fakültelerindeki öğrencilere konuşmalar yapıyordu. Bu konuşmalar sırasında zaman zaman, yarattığı dramatik etki nedeniyle, büyük bir şirketi iflas ettirmenin aslında ne kadar güç olduğunu göstermekten hoşlanırdı. Büyük bir şirketin borçtan kurtarılmasıyla ilgilenen güçlerin, onun yok olduğunu görmek isteyenlerden çok daha fazla olduğunu öne sürüyordu. Öğrencilere şöyle bir kuramsal tablo çizerdi: Önce, esas fabrikamızı bir deprem bölgesine yerleştirelim. Ardından, bir yandan ücretleri düşürürken diğer yandan üst düzey yöneticilere büyük miktarlar ödeyerek sendikalarımızı kızdıralım. Üçüncü olarak, üretim hattımızın telafisi mümkün olmayan temel bir parçasını tedarik eden bir şirketin iflasın eşiğinde olduğunu düşünelim. Ve dördüncüsü, sıkıntıya düştüğümüzde hüküme-

timizin bizi borçtan kurtarmasını sağlamak için birkaç boşboğaz yabancı yetkiliye rüşvet verelim. Milken, 1970'lerin sonunda Lockheed'in tam olarak böyle yaptığını söyleyerek sözlerine son veriyordu. Lockheed tasfiyeye doğru giderken Milken tahvillerini satın almış ve şirket kendisine rağmen kurtarıldığında, tıpkı her şeyin kaybedildiğinin düşünüldüğü bir dönemde Çiftlik Kredileri tahvillerini alan Alexander gibi, küçük bir servete sahip olmuştu.

Milken Amerikan kredi derecelendirme sisteminin bütünüyle sakat olduğunu söylüyordu. Sistem geleceğe değil geçmişe odaklanıyordu ve sahte bir ihtiyatlılık anlayışıyla malûldü. Milken sistemdeki deliği tıkadı. Kredi değerliliği olmayan şirketleri tercih ederek büyük Fortune 100 şirketlerini önemsemedi. Bu şirketlerin hurda tahvillerinin faiz oranları, borç verenin yüksek riskini telafi etmek için, bazen revaçtaki şirketlerin tahvillerinden yüzde 4, 5 veya 6 oranında daha yüksekti. Aynı zamanda, krediyi kullanan, vadesinden önce geri ödeyecek parayı kazandığı takdirde ödünç verene büyük bir ücret de ödeme eğilimindeydi. Bu nedenle şirket para kazandığında hurda tahvili talih kuşu beklentisiyle yükseliyordu. Ve şirket para kaybettiğinde, ödeme güçlüğü beklentisiyle hurda tahvil değer kaybediyordu. Kısacası, hurda tahviller daha çok, demode şirket tahvilleri yerine hisse senedi veya hisseler gibi davranıyorlardı.

Milken'in piyasasının şaşırtıcı ölçüde titizlikle saklanan sırları işte burada yatıyordu. Drexel'in araştırma bölümü şirketlerle yakın ilişki içinde olduğundan, Salomon Brothers'a asla yolu düşmemiş olan şirket verilerinin içinde özel gezintiler yapabiliyordu. Milken hurda tahvil işlemi yaptığında, içeriden bilgi alıyordu. Eski Drexel müşterisi Ivan Boesky'nin ustalıkla gösterdiği gibi, içeriden bilgilerle hisse se-

nedi alım-satımı bugün oldukça yasadışı sayılmaktadır. Fakat tahviller konusunda böyle bir yasa bulunmamaktadır (Yasa kaleme alınırken, günün birinde çok sayıda tahvilin hisse senetleriyle aynı davranışı gösterebileceğini kim hayal edebilmiştir ki?).

Salomon tahvil trader'larının zihninde fazlasıyla keskin bir biçimde çizilmiş olan borç ve özkaynak arasındaki çizginin, Drexel tahvil trader'larının zihninde bulanıklaşması şaşırtıcı değildir. Sarsıntıdaki bir kuruluşun borçlarına sahip olmak onun kontrolünü elinde tutmak demektir, çünkü şirket faiz ödemelerini yapamaz hale geldiğinde tahvil sahibi bunu erkenden fark edip, şirketi likide edebilir. Michael Milken 1970'lerin sonunda bir kahvaltı toplantısı sırasında, Rapid-American Corporation'ın fiili sahibi Meshulam Riklis'e bunu daha kısa ve öz anlatmıştı. Milken, Rapid-American'ın Riklis'in değil, Drexel ve müşterilerinin kontrolünde olduğunu iddia etmişti. Riklis, "Hisselerin yüzde 40'ı bana aitken bu nasıl olabilir?" diye sormuştu.

Milken'in yanıtı gayet açıktı: "Tahvillerinizin yüz milyon dolarlık kısmına biz sahibiz," dedi, "ve eğer bir ödemeyi zamanında yapmazsanız, şirketinizi elinizden alırız."

Bunlar, benim gibi kurumsal kredi kullananlar adına yatırımcıları kazıklamaktan bıkıp usanmış tahvil satıcılarının vicdanını rahatlatan sözler. *Eğer bir ödemeyi zamanında yapmazsanız, şirketinizi elinizden alırız.* Dash Riprock, "Michael Milken işimizi tersyüz etti," diyordu. "Yatırımcılar adına kurumsal kredi kullananları kazıklıyor." Para için Milken'den başka gidecek yerleri olmadığı için kredi kullananlar sıkışmıştı. Milken onlara ödünç para verenlere erişme olanağı sağlıyordu. Ödünç para verenler Milken ile birlikte para kazanıyorlardı. Onlar açısından Milken'in söyledikleri

kısaca şöyleydi: Hurda tahviller içeren büyük bir portföy oluşturun, bunlardan birkaçı çok değersiz de çıksa kazançlı çıkanların getireceği yüksek kazanç kaybedenlerin zararlarını karşılayacak ve üstüne para bırakacaktır. Milken, kurumsal yatırımcılara Drexel'in şirketler üzerine kumar oynamaya hazır olduğunu söylüyordu. "Bize katılın. Amerika'nın gelecek vaat eden küçük büyüme şirketlerine yatırım yapın, bu hepimizi büyütecek" diyordu. Bu popülist bir mesajdı. Hurda tahvillere ilk yatırımları yapanlar, tıpkı başlangıçtaki mortgage yatırımcıları gibi, para kazanıp, kendilerini iyi hissedebilmişlerdi. New York'tan bir üst düzey Drexel yöneticisi, "Mike'ın her yıl Beverly Hills'deki hurda tahvil seminerlerinde (Ronald Perelman gibi yırtıcılar katıldığından, bu seminerler Yağmacının Vuruşu olarak biliniyordu) yaptığı konuşmaları duymalıydınız," diyor. "Gözleriniz yaşarabilirdi."

Milken'in bu davaya ne kadar para akıttığını söylemek mümkün değil. Çoğu yatırımcı kendi portföylerini ona emanet etmişti. Örneğin, Columbia Savings&Loan (Columbia Mevduat ve Kredi Kurumu) Tom Spiegel, Milken'in mesajına, bilançosundaki 370 milyon dolarlık varlığı, çoğunu hurda tahvillerin oluşturduğu 10.4 milyar dolara yükselterek yanıt vermişti. Teorik olarak konut sahiplerine kredi vermesi gereken bir şirket, milyarlarca dolarlık mevduat kabul ediyor ve bunlarla hurda tahvil satın alıyordu. 1981 yılından önce mevduat ve kredi kurumları neredeyse yalnızca konut kredisi veriyordu. Mevduatlar federal hükümetin güvencesi altında olduğundan -ki bu tasarruf kurumu yöneticilerine ucuz fon sağlıyordu- yatırımlar federal yetkililerce sınırlandırılıyordu. Bu kurumlar 1981'de bocalamaya başladıklarında, ABD Kongresi mevduat ve kredi kurumlarının kendi sıkıntılarını kendileri giderebilmeleri için borsada işlem yap-

malarını onayladı. Ve bu devletin parasıyla kumar oynamak anlamına gelse de, hurda tahvil satın almalarına izin verildi. Spiegel hurda tahvil portföyünden elde ettiği kârın bir kısmını, aksi söylentiler olmasına rağmen, Columbia Mevduat ve Kredi Kurumu'nun ne kadar tedbirli bir yer olduğunu söyleyen televizyon reklâmlarına harcamıştı. Reklâmda kısa boylu, mavi takım elbiseli bir adam Columbia'nın varlıklarının ne kadar hızlı arttığını gösteren bir grafiğe tırmanıyordu.

1986 yılına gelindiğinde, Columbia Mevduat ve Kredi Kurumu, Drexel'in en büyük müşterilerinden biri haline gelmişti. Tom Spiegel 10 milyon dolar ile Amerika'daki 3.264 tasarruf kurumu yöneticisi arasında en yüksek maaşlı yönetici olmuştu. Diğer M&K yöneticileri Spiegel'in bir dahi olduğunu düşünüyor ve onun açtığı yoldan ilerliyorlardı. Eski eğitim programındaki sınıf arkadaşlarımdan biri ellerini keyifle ovuşturarak, "Artık ülkenin dört bir yanına dağılmış *zilyonlarca* küçük M&K kurumunun elinde hurda tahviller var," demişti. Arkadaşım da çoğu Salomon tahvil uzmanı gibi 1987 yılı ortalarında Salomon'dan ayrılmış ve Michael Milken ile çalışmak üzere Beverly Hills'e gitmişti.

Oldukça garip olmakla birlikte, Salomon Brothers'ın hurda tahvil piyasasına, 1980'lerin başlarında açıldığı sırada veya daha sonra başarılı olduğunda girmekte acele etmemesinin en önemli nedenlerinden biri, burada yatmaktadır. Mevduat ve kredi sektörü, Salomon'da bir bütün olarak Lewie Ranieri'nin tutsağı konumundaki bir müşteriydi. Eğer Salomon hurda tahvillerle ilgili büyük işlemler yapmış olsaydı, şirket tahvilleri bölümünün başındaki Bill Voute, mevduat ve kredi kurumlarına eşit erişim hakkı talep edecekti. Lewie Ranieri, Salomon Brothers'ın mevduat ve kredi müşterileri üzerindeki nüfuzunu kaybetmekten korkmuş ve 1981 yılın-

da Voute'un kurduğu küçük, deneyimsiz hurda tahvil bölümünü etkisiz kılmak için çeşitli yöntemler bulmuştu.

1984 yılında iki kişilik hurda tahvil bölümümüz, Salomon Brothers tarafından düzenlenen bir seminerde birkaç yüz mevduat ve kredi yöneticisine seslenmişti. Tasarruf yöneticilerine konferans vermek üzere mortgage bölümü tarafından davet edilmişlerdi. Fakat gerçekleştirdikleri üç saatlik sunumun ardından, kapanış konuşmasını yapmak üzere Ranieri kürsüye gelmişti. Elbette, daha önce belirttiğim gibi Lewie'yi kurtarıcıları olarak gören müşteriler söylediği her kelimeyi dikkatle dinlemişlerdi. Ranieri, "Kesinlikle yapmamanız gereken iki şey var," demişti. "Birincisi hurda tahvil almak. Hurda tahviller tehlikelidir." Tabii bunu inanarak söylemiş olabilir. Ancak tasarruf kurumu yöneticileri inanmadılar, dolayısıyla da Ranieri'nin itirazları yalnızca Salomon'un hurda tahvil bölümünün gözden düşmesini ve tasarruf kurumu yöneticilerinin Drexel'in kollarına atılmasını sağladı. Ayrıca Bill Voute'un personeli bu kadar önemli bir topluluk karşısında aşağılanmış oldu. Eskiden Salomon'un hurda tahvil bölümünde çalışanlardan biri, "Bu, yemeğe davet edilip, yemeğin kendiniz olduğunu anlamak gibi bir şeydi," diyor.

Hurda tahvil uzmanı bu iki adam, M&K yöneticilerine tek tek sunuşlar yapmak üzere altı ay boyunca tüm Amerika'yı dolaştılar. Salomon'un eski hurda tahvil uzmanlarından biri, "Mükemmel sunuşlar yaptık ve muhteşem tepkiler aldık ama hiç kimse tahvil almak için bizi aramadı," diyor. Yaptıkları gösterinin hemen ardından hurda tahvil alımı için aranacaklarını ummuşlardı. Fakat tek bir mevduat ve kredi kurumu bile aramamıştı. Bu kişi, "Bunun nedenini daha sonra takımın bir üyesi Salomon'dan ayrılıp, Milken için çalışmak üzere Drexel'e gittiğinde anladık," diyor. "Müşteriler ona,

Lewie'nin satışçılarından birinin hemen arkamızdan gelip, tasarruf kurumlarına bize inanmamalarını söylediğini anlatmışlar." Mortgage bölümünün bu küçük numaradan paçayı sıyırmış olması, 41. katta liderlik olmadığına ilişkin çok şey anlatıyor. Fakat şirketimizde durum buydu.

Bu arada yeni piyasa hızla yükseliyordu. Milken'in başarılı olduğuna ilişkin göstergelerden biri, ihraç edilen yeni hurda tahvillerin sayısıydı. 1970'lerde neredeyse sıfır olan yeni hurda tahvil ihracı 1981'de 839 milyon dolara, 1985'te 8.5 *milyar* dolara ve 1987'de 12 milyar dolara çıkmıştı. O tarihte hurda tahviller şirket tahvilleri piyasasının yüzde 25'ini oluşturuyordu. IDD enformasyon hizmetlerine göre, 1980 ile 1987 arasında piyasaya 53 milyar dolar değerinde hurda tahvil çıkmıştı. Ancak bu, piyasanın yalnızca küçük bir kısmını oluşturuyordu; çünkü gözden düşmüş şirketlerin yeni ihraç ettiği milyarlarca dolarlık yeni tahvil hesaplamaya katılmamıştı. Bu arada Milken, en istikrarlı şirketlerin tahvillerini hurda tahvillere dönüştürmenin bir yolunu bulmuştu: Bu, kredi kullanarak yapılan şirket alımlarıydı.

Yeni spekülatif piyasasına 10 milyarlarca doları çektikten sonra, 1985 yılında Michael Milken kullandırabileceğinden çok daha fazla parayla kalakalmıştı. Bu onun için zor bir durum olsa gerekti. Artık nakdi emebilecek yeterli sayıda değerli küçük büyüme şirketi veya gözden düşmüş şirket bulamıyordu. Talebi karşılamak için yeni hurda tahviller yaratmak zorundaydı. Hurda tahvillerin, yatırımcıların onları alamayacak kadar korkak olmaları nedeniyle ucuzladığına ilişkin ilk dayanağı çökmüştü. Artık talep doğal arzı geçiyordu. Amerika'nın her yerinde muazzam fon havuzları dizginlenemeyen bir risk arayışına tahsis edilmişti. Milken ve Dre-

xel'deki meslektaşları bir çözüm bulmakta gecikmediler. Düşük değerli şirketlere finansal akınlar düzenlemek için hurda tahvilleri kullanacaklardı. Yapılacak iş, yalnızca bu şirketlerin varlıklarını hurda tahvil alıcılarına teminat olarak rehine vermekti. (Mekanizma, bir mülkün mortgage kredisi karşılığında ipotek edildiği konut alımlarıyla aynıydı.) Büyük bir şirketin devralınması milyarlarca dolar değerinde hurda tahvil üretilmesini sağlayacaktı, bu iş yalnızca yeni hurda tahvil ihraç edilmesiyle sınırlı kalmayacak, kredi hacminin artması daha önce revaçta olan bir şirketin tahvillerini de hurda tahvillere dönüştürecekti. Ancak Milken'in şirketleri yağmalayabilmesi için birkaç tetikçiye ihtiyacı vardı.

Şirketlerin yönetim kurullarını istila etmeyi içeren bu yeni ve heyecanlı iş, esas olarak iş deneyimi sınırlı olan ve zengin olmayı fazlasıyla isteyen insanlara cazip gelmişti. Milken ünlü şirket yağmacılarının hayallerini finanse ediyordu. Ronald Perelman, Boone Pickens, Carl Icahn, Irwin Jacobs, Sir James Goldsmith, Nelson Peltz, Samuel Heyman, Saul Steinberg ve Asher Edelman bunlardan bazılarıydı. İçlerinden biri, "Eğer size miras kalmamışsa, ödünç almak zorunda kalırsınız," diyordu. Ve çoğu, Revlon, Phillips Petroleum, Unocal, TWA, Disney, AFC, Crown Zellerbach, National Can ve Union Carbide gibi saldırılması mümkün olmayan kalelere düzenleyecekleri hücumları finanse etmek için Drexel aracılığıyla hurda tahvil sattı. Bu yalnızca onlar için değil, Milken açısından da beklenmedik bir fırsattı, çünkü 1970 yılında hurda tahvil piyasasını planlarken zihninde kurumsal Amerika'nın denetimini eline geçirme fikri kesinlikle yoktu. Böyle bir fikri olamazdı. Bu fikri bulduğunda ise, hiç kimse şirketlerin değerlerinin düşürülebileceğini hayal edemiyordu.

London School of Economics'de doktora öğrencisi olduğum dönemde, bize borsaların etkin olduğu öğretilmişti. Bunun anlamı, genel olarak, şirketler hakkındaki tüm bilgilerin, hisselerinin fiyatlarına yansıyacağı, yani hisse senetlerinin her zaman adil bir biçimde değerleneceğiydi. Bu acı gerçek, borsa broker'ları ve analistlerinin, yani hisse senetleri konusunda en geniş bilgilere sahip insanların da, bir şapkadan isim seçen bir maymundan veya dart oynar gibi *Wall Street Journal*'ın sayfalarına küçük oklar atan bir adamdan daha iyi sonuçlar almadıklarını gösteren bir dizi araştırmayla öğrencilerin kafasına sokulmuştu. Etkin piyasa teorisi denilen şeyin temel ilkesi, borsada para kazanmanın içeriden ticaret dışında hiçbir güvenli yolu bulunmadığıydı. Milken ve Wall Street'teki diğer bazı kişiler ise, bunun doğru olmadığını görmüşlerdi. Kazanç verilerini hızla hazmedebilen piyasa, bir şirketin sahip olduğu arsadan başlayıp, oluşturduğu emeklilik fonuna kadar her şeyin değerlemesinde hiç de etkin değildi.

Bunun niçin böyle olması gerektiğini anlatmanın kolay bir yolu olmadığı gibi, Wall Street'te hiç kimse anlatmaya çalışmak için zaman kaybetmedi. Wall Street'in küçük birleşme ve devralma bölümlerinde çalışanlar için Michael Milken kariyer seçimlerini doğrulamak üzere Tanrı tarafından gönderilmiş biriydi. 1973 yılında First Boston'un B&İ (birleşme ve iktisap) bölümünde işe başlayıp, 1978'de Bruce Wasserstein'i işe alan Joe Perella, kaynaklarını yalnızca "sezgilere dayanan" devralmalara ayırdığını söylüyor. Perella, "Büyük bir fırsat vardı ve bu çamurun altında yatıyordu. Varlıkları düşük değerlenmiş şirketleri her zaman bulabiliyordunuz. Ama alıcılar çok azdı. Bu şirketleri satın almak isteyen insanlar arzularını piyasaya taşıyamıyordu. Milken gibi biri

çıktı ve çamuru silkip attı. Artık 22 sentlik kaşesi olan herkes bir şirkete talip olabiliyor," diyor.

Perella, Wasserstein ve Drexel'in yanı sıra sayısız insan olayların gidişatından keyif alıyordu. Her devralma en az iki danışman gerektiriyordu: Biri yağmacıya diğeri de avına danışmanlık hizmeti veriyordu. Bu nedenle Drexel kendisi için oluşturduğu işin tümünü elinde tutamamıştı. Çeşitli alıcılar ödül için rekabete giriştiğinden, çoğu işleme dört ya da daha fazla yatırım bankacısı katılıyordu. Yağmacılar durgun bir göle atılan taş gibiydi ve yarattıkları dalgalar kurumsal Amerika'nın yüzeyine yayılıyordu. Başlattıkları süreç kendi başına bir yaşam sürmeye başlamıştı. Ucuz varlıklara sahip halka açık şirketlerin yöneticileri, bu şirketleri hissedarlarından satın almayı düşünür olmuşlardı; buna Avrupa'da yönetimin hisseleri devralması [management buyout veya MBO], Amerika'da ise kaldıraçlı alım [leveraged buyout veya LBO] denmektedir. Böylece kendilerini de oyuna kattılar. Ardından da, nihayet Wall Street'teki yatırım bankacıları Milken'in o güne kadar sessiz sedasız yürüttüğü işlere dahil oldular: Şirketlerde kendileri için büyük riskler almaya başladılar. Varlıklar ucuzdu. Başka insanların para kazanmasına göz yummaya gerek var mıydı? Böylece devralma danışmanlığı işi aniden benim her gün tahvil satarken karşılaştığım aynı çıkar çatışmasının içine düştü. İş iyiyse, bankacılar bunu kendilerine saklıyorlardı; kötü ise müşterilerine satıyorlardı.

Diğer bir deyişle, yapılacak çok iş vardı. Tıpkı birkaç yıl önce tahvil işlemleri bölümlerinin hızla çoğalması gibi, 1980'lerin ortalarında Wall Street'in her yanında birleşme ve devralma bölümleri mantar misali çoğalmaya başladı. Bu ikisinin arasında derin bir finansal bağ bulunuyordu: Her ikisi de ağırlıklı olarak tahvil spekülasyonu yapmak isteyen

müşterilere cazip geliyordu. Aynı zamanda her ikisi de kolaylıkla ödeyebileceklerinden fazlasını ödünç almak isteyen insanlardan yararlanıyordu. Kısacası her ikisi de bütünsel olarak borca yönelik yeni bir tutuma bel bağlamıştı. Joe Perella, "Her şirkette aldıkları paralar karşılığında hiçbir şey yapmadan oturan insanlar vardır," diyor. "Eğer çok fazla borçlanırlarsa, bu onları kazançlarını azaltmaya zorlayacaktır." İktisap uzmanları, Ivan Boesky'nin açgözlülük nedeniyle yaptıklarını borç için yapıyorlardı. Borç iyidir, diyorlardı. Borç işe yarar.

Tahvil işlemleriyle şirket devralmaları arasında derin bir davranışsal bağ da mevcuttu: Her ikisi de, geçmişte hayatlarını Wall Street'te kazanmış olan çoğu kişiye karanlık görünen, yeni ve hırslı bir finansal girişimcilikle yönlendiriliyordu. Her devralma üzerinde fazlasıyla düşünülüp akıl yürütüldüğünü sananlar olacaktır. Oysa pek de öyle değildi. Wall Street'teki devralma satıcılarının tahvil satıcılarından pek de farklı olduğu söylenemez. Alım-satım ve anlaşma işlemlerinden daha çok komplo stratejileri üzerinde kafa yorarlar. Esas olarak onları zengin edebilecek her şeyin dünya için de iyi olduğunu varsayarlar. İktisap piyasası, büyük bir Amerikan yatırım bankasında çalışan gergin, aşırı hırslı, gülümseyen ve şirketler adına telefonları tuşlayan yaklaşık 26 yaşlarındaki gençlerde somutlaşmıştır.

Ve devralmaların gerçekleştiği *süreç*, toplum, işçiler, hissedarlar ve yönetim üzerindeki etkileri açısından korkutucu ölçüde basittir. Oregon'daki bir kâğıt imalatçısı, New York veya Londra'da gecenin geç bir saatinde bilgisayarıyla oynayan 26 yaşındaki birine ucuz görünür. Yaptığı hesaplamaları yazıya döker, sonra da kâğıtlarla veya ucuz şirketleri satın almakla pek ilgilenmeyen Oregon'da birilerine teleksle

gönderir. Genç bir kızın sosyeteye ilk kez takdim edileceği partiyi organize eden biri gibi, 26 yaşındaki genç de masasında kimin kimi istediğine ilişkin bir dosya bulundurur. Fakat davetiyeleri gönderirken özellikle seçici davranmaz. Herkes hurda tahvilleri kullanarak borçlanabileceğinden bu şirketi isteyen satın alabilir. Şimdi hedefte Oregon'daki kâğıt üreticisi vardır.

Ertesi gün kâğıt üreticisi, *Wall Street Journal*'ın "Cadde'de konuşulanlar" sütununda, kendisiyle ilgili yazılanları okur. Ivan Boesky gibi arbitrajcılar şirketi alıp bir yağmacıya satarak hızla para kazanma umuduyla hisselerini satın almaya başlamışlar, dolayısıyla da hisselerinin fiyatı asılmış bir adam gibi kıvranmaktadır. Kâğıt üreticisi paniğe kapılır ve kendisini savunması için bir yatırım bankacısı tutar; bu kişi sıkıntıya sebep olan 26 yaşındaki gencin kendisi bile olabilir. O güne değin yatırım bankalarında hiç çalışmamış, 26 yaşlarındaki beş başka genç söylentileri okur ve kâğıt şirketi alıcısını teşvik etmeye başlar. Alıcı bulunduktan sonra şirket resmen "oyuna girer". Bu çok başarılı gençler ordusu Amerika'daki diğer kâğıt şirketlerinin de ucuz olup olmadığını görmek için bilgisayarlarında yoğun bir araştırmaya girişirler. Çok geçmeden tüm kâğıt sektörü yağmacıların ilgisini çekmeye başlar.

Büyük şirketlere saldırarak ve bunları savunarak kazanılacak para, tahvil işlemlerinin bir yoksul oyunu gibi görünmesine neden olur. Drexel her bir devralmadan 100 milyon doların üzerinde net ücret elde etmiştir. First Boston, Goldman Sachs, Morgan Stanley, Shearson Lehman ve diğerleri bu işin danışmanları olmak konusunda hiç zaman kaybetmemişler ve hiçbiri Salomon kadar fon toplama kabiliyetine sahip olmamasına rağmen, hepsi büyük paralar kazanmış-

lardır. İktisapları öğrenme konusunda yavaş davranan ve hurda tahvil piyasasında yok denecek kadar az faaliyeti olan Salomon Brothers zenginleşme fırsatını kaçırmıştır. Bunun, tahvil işlemleri dışında bir şey yapmak istemeyip kabuğumuzdan çıkmamak dışında belirli bir nedeni yoktu. Tüm sektörde çok iyi konumlanmıştık; ülkedeki yatırımcılara erişme kabiliyetimizle şirket devralmalarının finanse edilmesinde öncülüğü bizim yapmamız gerekirdi. Elbette bir bahanemiz vardı; böylesine büyük bir fırsatı kaçırmamız için bir mazeretimiz olması gerekiyordu. Bahanemiz hurda tahvillerin zararlı olmasıydı. Henry Kaufman konuşma ardına konuşma yaparak, kurumsal Amerika'nın aşırı kredi kullandığını ve hurda tahvil çılgınlığının yıkımla sonuçlanacağını iddia ediyordu. Haklı olabilirdi, ama hurda tahvillere girmememizin nedeni bu değildi. Hurda tahvil işine, üst yönetimimiz bunları anlamamış olduğu için girmemiştik ve 41. kattaki iç savaşın ortasında kimsenin öğrenmeye ne zamanı ne de enerjisi vardı.

John Gutfreund, bu işten, sonuçlarını, bir başka ifadeyle, şirketlerin aşırı kaldıraçlı hale gelmesini onaylamadığı için uzak duruyor gibi görünebilirdi. Fakat daha sonra bir kamikaze pilotu gibi şirketleri kaldıraçlı hale getirme işine atlayarak hem bize hem de birkaç müşterimize zarar verdiğinde, bu bahane bütünüyle çürümüş oldu. (John Gutfreund ve Henry Kaufman'ın, bir yandan kurumsal ciddiyet vaazları verirken, diğer yandan kendi hesaplarına hurda tahvil satın almaları da bahaneyi geçersiz kılıyordu.) Her koşulda, Salomon Brothers ister dahil olmuş, ister kaçınmış olsun, artık her şirket Milken'in yağmacıları için potansiyel bir hedefti ve Salomon Brothers Inc. de bunlardan biriydi. Ronald Perelman'ın teklifindeki son ironi buydu. Şirket yağmalama işine

girmeyi ve yağmaları hurda tahvillerle finanse etmeyi ihmal ettiğimiz için kendisini hurda tahvillerle finanse eden bir adam tarafından yağmalanıyorduk.

Perelman'ın tutkusuna ilişkin haberler çıkar çıkmaz Gutfreund şirkete bir konuşma yaparak, saldırgan yağmacıları onaylamadığını ve Perelman'ı şirketten uzak tutmaya niyetli olduğunu söyledi; ama bu konuşmanın dışında, her zaman olduğu gibi bilgilendirilmediğimizi tahmin ediyorduk. Neler olup bittiğini adım adım öğrenebilmek için *New York Times*'dan James Sterngold'un araştırmacı gazeteciliğine ve *Wall Street Journal* çalışanlarına bel bağlamıştık.

Hikâye şöyleydi: Olay, haber duyulmadan birkaç gün önce, 19 Eylül Cumartesi sabahı ortaya çıkmıştı. O sabah, arkadaşı, aynı zamanda da avukat olan Martin Lipton John Gutfreund'i telefonla evinden aramıştı. Lipton, iki ay önce Lewie Ranieri işten kovulurken ofisi kullanılan kişiydi. Salomon'un en büyük hissedarı Minorco'nun şirketteki yüzde 14'lük hissesi için bir alıcı bulduğunu biliyordu. Ancak alıcının kimliği hâlâ sırdı. Gutfreund çok şaşırmış olsa gerekti. Aylardır Minorco'nun hisselerini satmak istediğini biliyordu, ama bu fikre uyum sağlamakta yavaş davranmıştı. Bu kötü bir karardı; sonuç olarak sürecin kontrolünü kaybetti. Gutfreund'den sıkılan Minorco, Salomon hisselerinin reklâmını diğer Wall Street bankacıları aracılığıyla yaptı.

23 Eylül Çarşamba günü Gutfreund, Minorco yönetim kurulu başkanından kötü haberi aldı. Alıcı Revlon Inc.'ti. Bunun bir şirket ele geçirme girişiminin başlangıcı olduğu açıktı. Revlon'un başkanı Perelman, Minorco hisselerinin yanında, Salomon'dan da yüzde 11 hisse satın almak istediğini söylemişti. Böylece payını yüzde 25'e çıkaracaktı. Perel-

man başarılı olduğu takdirde Gutfreund ilk kez şirket üzerindeki etkisini kaybedecekti.

Gutfreund, Minorco'ya Revlon dışında bir alternatif bulmaya uğraştı. Arkadaşı olan akıllı para yöneticisi Warren Buffett'ı aradı. Elbette Buffett, Gutfreund'i kurtarmanın karşılığında para kazanmayı bekliyordu ve Gutfreund ona şaşırtıcı denecek kadar iyi bir anlaşma teklif etti. Gutfreund, Buffett'a hisselerimizi doğrudan satın almak yerine bize borç para vermeyi önerdi. Salomon olarak kendi hisselerimizi biz satın alacaktık. Toplamda 809 milyon dolara ihtiyacımız vardı. Buffett bize bu miktarın 700 milyon dolarını, aslında Salomon Brothers tahvili satın alarak ödünç vereceğini söyledi. Bu yeterliydi. Gutfreund farkı kapatmak için sermayemizin 109 milyon dolarını tırpanlayacaktı.

Her iki açıdan da kazançlı çıktığı için, diğer tüm yatırımcılar Warren Buffett'a gıpta ediyorlardı. Tercihe bağlı olarak dönüştürülebilir bir kâğıt olarak bilinen tahvil, yüzde 9'luk bir faiz getiriyordu ve bu bile kendi başına iyi bir yatırım getirisiydi. Fakat aynı zamanda, 1996 yılından önce herhangi bir tarihte, hisse başına 38 dolardan Salomon hisse senetleriyle değiştirebilirdi. Diğer bir deyişle, izleyen 9 yıl boyunca Buffett, Salomon hisseleriyle istediği gibi oynayabilirdi. Salomon sendelemeye devam ettiği takdirde, Buffett yüzde 9'luk faizini almaya devam edecek ve mutlu olacaktı. Salomon bir biçimde durumu düzeltmeyi başardığı takdirde ise, tahvilini hisse senedine dönüştürebilecek ve sanki hisselerimizi ilk elden satın almış biri gibi para kazanabilecekti. Hisselerin büyük bir kısmını satın alarak kendisini Salomon Brothers'ın geleceğine bağlamak isteyen Ronald Perelman'ın tersine, Buffett bahsini, yalnızca Salomon'un iflas etmeyeceği ihtimali üzerine oynuyordu.

Bu düzenlemenin iki sonucu vardı: Gutfreund işine devam edecek ve bedelini biz, ya da daha çok hissedarlarımız büyük bir para vererek ödeyeceklerdi. Buffett'ın armağanının karşılığını hissedarlarımız ödeyecekti. Bu bedeli belirlemenin en basit yolu, Buffett'ın tahvilinin değerine bakmaktı. Buffett, Salomon Brothers'a 100 veya başa baş değeri ödemişti. Hewlett-Packard hesap makineme birkaç rakam girdim ve Buffet'ın bunları hemen 118'e (çok makul biçimde) satabileceğini gördüm. 100 ile 118 arasındaki fark veya Buffett'ın toplam yatırımının yüzde 18'i kesinlikle düşeşti. Bu tam 126 milyon dolar ediyordu. Topu gözden kaçırmış bir grup adamı kurtarmanın faturasını niçin Salomon Brothers hissedarlarının (ve en azından ikramiyelerimize yansıyacağını varsaysak bile çalışanların) ödemesi gerekiyordu? Benim ve çoğu bölüm müdürümüzün aklına gelen ilk soru buydu.

Gutfreund bunun Salomon Brothers'ın iyiliği için olduğunu söylüyordu. Perelman'ın teklifiyle ilgili olarak da, "Neye uğradığımı şaşırdım," diyordu. "Perelman benim için yalnızca bir isimdi, fakat şirket yağmacısı sayılan birinin, müşterilerimizle ilişkilerimiz açısından, onların bize duyduğu güven açısından, Salomon Brothers'ın yapısı açısından iyi olmayacağını düşünüyorum."

Bu açıklama, ilk cümlesi haricinde baştan sona gerçek dışıydı. Şimdi ilk kısmını ele alalım. Müşterilerimizle ilişkilerimiz, Güney Afrikalı bir hissedarımız olduğunda zarar görmemişti; saldırgan bir yağmacıyla ortak olduğumuzda niçin zarar görsündü? Ne ırkçılığın ne de şirket yağmacılığının üzerinde ahlâki açıdan durmayacağım. Fakat en azından ırkçılığın, hiç değilse düşman bir yağmacıyla ortaklık yapmak kadar tehlikeli olduğunu kabul etmek gerekir. Saldırgan bir

yağmacıyla ortaklık yapmak işimiz için *yararlı* bile olabilirdi. Yağmalardan korkan şirketler destekçilerimizi gördüklerinde, tıpkı Drexel Burnham'a pey akçesi verdikleri gibi, bir tür korunma ücreti olarak bize de pey akçesi verebilirlerdi. Perelman en büyük hissedarımız olduktan sonra, onun (ve arkadaşlarının) başkalarını da destekleyeceği vaadinde bulunabilirdik ve bu dikkate alınabilirdi. Eminim ki Perelman bir yatırım bankası satın almayı tasarladığında, bu sinerjinin bütünüyle farkındaydı.

İkincisi, Wall Street'ten birinin Eylül 1987'de Ronald Perelman'dan "benim için yalnızca bir isimdi," diye söz etmesi mantıksız. Ronald Perelman'ın kim olduğunu herkes biliyordu. Tanrım, ben bile Ronald Perelman'ın kim olduğunu daha Salomon Brothers'da çalışmaya başlamadan önce biliyordum. Neredeyse sıfırdan başlayıp 500 milyon dolarlık bir servet biriktirmişti. Üstelik bunu ödünç paralarla şirket yağmalayarak ve *kötü yöneticileri işten kovarak* yapmıştı. Gutfreund, Perelman'ın Salomon Brothers'ın kontrolünü ele geçirmesi halinde günlerinin sayılı olacağını hiç kuşkusuz biliyordu. Ve eğer mucize eseri bilmiyorsa, 26 Eylül'de New York'taki Plaza Athénée Oteli'nde hızla öğrenmişti. Gutfreund'in yerine Bruce Wasserstein'ın geçeceğine dair şaşırtıcı dedikodu, 42. kattaki bölüm müdürlerine ait yemek salonunda anında yayılmıştı.*

* Perelman'a danışmanlık yapan Wasserstein rakibimiz First Boston'da çalıştığı için, Perelman zaferi kazandığı takdirde Salomon Brothers'ı yönetmek için First Boston'dan ayrılması önce inanılmaz görünüyordu. Wasserstein'ın First Boston'da ne kadar mutsuz olduğunu öğrendikten sonra haber daha inandırıcı hale geldi. Ertesi yıl istifa edip kendisine ait Wasserstein, Perella&Co. adlı şirkette çalışmaya başladı. Oradayken, bu inanılmaz söylentinin gerçek olup olmadığını kendisine doğrudan sorma fırsatı buldum. Wasserstein sık sık gözlerini ayaklarına dikip, yanıtlarını yarım ağızla vermeyen güçlü bir adamdır, ama soruyu duyduğunda hem

Koşullara bakıldığında, John Gutfreund'in Salomon Brothers yönetim kurulunu, beyaz atlı şövalyemiz olarak hizmet etmesi için Warren Buffett'a büyük para ödemeye ikna etme tarzı fevkalade zekice görünüyor. Teorik olarak yönetim kurulunun hissedarların çıkarlarını gözetmesi gerekirdi. 28 Eylül'de Gutfreund yönetim kuruluna, Ronald Perelman lehine Buffett planını reddettikleri takdirde (Tom Strauss ve diğer birkaç kişiyle birlikte) istifa edeceğini söyledi. Gutfreund daha sonra Sterngold'a, "Bunu asla bir tehdit olarak gündeme getirmedim," demişti, "bir gerçeği ortaya koyuyordum."

Gutfreund'in dehasının bir özelliği, kendi kişisel çıkarlarını yüksek ilkeler kisvesi altına gizleyebilme kabiliyetiydi. Bu ikisi birbirinden nadiren ayrılabilirlerdi. (Eğer Wall Street'te öğrendiğim bir şey varsa, o da ilkelerden söz etmeye başlayan bir yatırım bankacısının, genellikle kendi çıkarlarını savunduğu ve çıkarlarının zedelenmediğini düşündüğü sürece ahlaki zemine nadiren sahip çıktığıdır.) John Gutfreund'in Ronald Perelman'ın finansal taktiklerinden gerçekten ürkmüş olması da mümkündü, hatta büyük olasılıkla böyleydi. O hisseden bir adamdı ve hiç kuşkusuz açıklamasını inançlı bir vaiz gibi yapmış, olağanüstü ikna edici olmuştu. Fakat işini öne sürerek aslında hiçbir şeyi riske atmıyordu; kaybedecek hiçbir şey yoktu, ama kazanacağı çok şey vardı; Perelman istediği payı ele geçirdiğinde, Gutfreund istifa etmesine fırsat kalmadan işten kovulacaktı.

Gutfreund'in geçmişinde istifa teklifini küçümsemeyi meşrulaştıracak kadar bol kanıt vardı. Yıllar önce, benzer bir

gözlerini yere çevirdi, hem de ses tonunu alçalttı. Sonra şöyle dedi: "Bu dedikoduların nasıl başlatıldığını bilmiyorum. Bu nasıl doğru olabilir? Teklif duyurulduğu tarihte Japonya'daydım." Hımmm.

durumda Gutfreund yine aynı hamleyi yapmıştı. 1970'lerin ortalarında bir ortaklar toplantısında tuhaf bir alışveriş yapılmıştı. William Simon (Billy Salomon'dan sonra yönetim kurulu başkanı olma yarışında Gutfreund ile başa baş koşan kişi) Salomon Brothers ortaklarının kendi paylarını satıp, Salomon'u bir aile şirketi olmak yerine halka açık bir şirkete dönüştürmeleri halinde ne kadar zengin olabileceklerinden söz etmişti.

Billy Salomon aile ortaklığı olmanın şirketin sağlığı açısından çok önemli olduğunu düşünüyor ve bunu çalışanların bağlılığını güvence altına alacak yegâne mekanizma olarak görüyordu ("Bu onları bir aile gibi bir arada tutuyor," diyordu). Simon'un konuşması bitince Gutfreund ayağa kalkmış ve cesurca patronunun görüşlerini dile getirmişti. Şirketin satılması halinde, ortakların istifalarını kabul etmesi gerekeceğini söylemişti; o, John Gutfreund ayrılacaktı çünkü Salomon Brothers'ın başarısının en önemli nedeni bir aile şirketi olmasıydı. William Salomon, "Onu yerime geçirmemin temel nedenlerinden biri buydu," diyor, "çünkü aile ortaklığına derinden inandığını söylemişti."

Ancak Gutfreund kontrolü eline geçirip, şirketteki en büyük hisseye sahip olduğunda, fikir değiştirmişti. Dizginler eline geçtikten üç yıl sonra, Ekim 1981'de, şirketi 554 milyon dolara emtia tüccarı Phibro'ya satmıştı.* Yönetim kurulu başkanı olarak satıştan en fazla parayı o almıştı, bu yaklaşık 40 milyon dolar civarındaydı. Şirketin sermayeye ihti-

* Salomon'un güçlü performansı ve Phibro'nun çöküşün eşiğine gelmesi nedeniyle, yönetim kurulunu Phibro İcra Kurulu Başkanı David Tendler'i kovmaya ikna eden Gutfreund, 1984 yılında kontrolü yine eline geçirdi. O tarihte Gutfreund, bağlı şirket olan Salomon Brothers'ın İcra Kurulu Başkanlığından, daha sonra Salomon Brothers Inc. adını alacak olan ana şirket Phibro Salomon'un İcra Kurulu Başkanlığına terfi etti.

yacı olduğunu söylemişti. Fakat William Salomon aynı fikirde olmadığını belirtiyor. "Şirketin sermayesi gerektiğinden de fazlaydı," diyor. "Maddiyata yüz kızartacak ölçüde düşkündü." (Bir anlamda Gutfreund şimdi bunun bedelini ödüyordu. Salomon bir aile şirketi olarak kalsaydı, ele geçirme ihtimali olmayacaktı.)

Bununla birlikte, Gutfreund'in istifa tehdidi Salomon Inc. yönetim kurulu üyelerini etkilemişti. Dikkatlerini, güçlü bir biçimde Perelman'dan yana ağır basan durumun basit iktisadından, Salomon Brothers'ın sosyal sorumluluğuna çekmişti. Ayrıca, çoğu Gutfreund'in dostlarıydı ve mevcut görevlerine onun tarafından getirilmişlerdi. İki saat sonra Gutfreund'in önerisini kabul etmeye karar verdiler. Warren Buffett yatırımını yaptı, Gutfreund işini korudu ve Perelman'ın parası cebinde kaldı.

Birkaç hafta boyunca şirketimizde yaşam neredeyse normale döndü. Ancak Salomon Brothers ile ilgili temel bir soru ortaya atılmıştı. Şirketimizin kötü yönetildiğini hepimiz biliyorduk. Fakat acaba Perelman gibi bir eşkıyanın bile düzeltmeyi düşünebileceği kadar mı kötü yönetiliyordu? Aslında, 41. kattaki Sallanan Büyük Sopaların zihninde bir başka sorunun bulunması daha muhtemeldi. Oldukça uzun zamandır başarının ölçütü olarak parayı gören insanlar, yalnızca Perelman'a değil, aynı zamanda Wasserstein, Perella ve Milken'e gıpta etmek zorunda bırakılmıştı. Özellikle de Michael Milken'e. Ve 41. katta günün sorusu şuydu: Nasıl olur da o bir milyar dolar kazandığı halde ben kazanamam?

Bu soru bizi son birkaç yıldır Amerika'nın finans dünyasında yaşananların merkezine götürüyor. Çünkü o dönemin en büyük işlemini Salomon Brothers değil Milken yapmıştı. İşlem, elbette kurumsal Amerika'yı alıp satmaktı. Tahvil

alım-satımıyla meşgul olan Salomon ise, tüm sektörlerin ticaretini yapabilmesini mümkün kılacak büyük değişimi gerçekleştirme fırsatını kaçırmıştı.

11. Bölüm

Zenginlerin Başına Kötü Şeyler Gelince

En sevdiğim günahkârlardan biri olan doğum yerim Louisiana eyaletinin eski valisi Edwin Edwards, cehennemin en yakıcı ateşinin ikiyüzlüler için yandığını söylemekten hoşlanırdı. Tanrım, bunun doğru olmamasını nasıl isterdim. Ronald Perelman'ın devralma teklifinin üzerinden henüz iki hafta geçmeden, Salomon Brothers'ın yeni önceliğinin hurda tahviller olduğu konusunda bilgilendirilmiş, yok hayır, bu şekilde talimat almıştım.* Garip ama elimizde satılacak bir işlem vardı. ABD çapında 7-Eleven gıda mağazalarının sahibi olan Southland Corporation, Temmuz 1987'de kendi yönetimi tarafından 4.9 milyar dolarlık kredi ile satın alınmıştı. Salomon Brothers ve Goldman Sachs bu amaçla köprü kredisi diye bilinen kısa vadeli bir kredi vermişlerdi. Tüm köprü kredilerinde olduğu gibi, bizim kullandırdığımız kredinin de yerini, hemen Southland Corporation adına ihraç edilecek hurda tahvillerin alması gerekiyordu. Hurda tahviller yatırımcılara satılacak ve satıştan gelen paralar bize aktarılacaktı. Yegâne pürüz, bir nedenle, yatırımcıların hurda tahvillere tereddütlü yaklaşmasıydı. Ve biz

* Bu politika değişikliği Henry Kaufman'ın 1988 başlarında istifa etmesine neden oldu.

satıcılar yeterince çaba göstermemekle suçlanıyorduk.

Dash Riprock uzun süre önce, müşterilerinin yalnızca ABD devlet tahvilleri satın aldığına üstlerini ikna etmiş, dolayısıyla da kendisini kurnazca bu işin dışında tutmuştu. İleri görüşlülüğü sayesinde onun hurda tahvillerle uğraşması beklenmiyordu. Diğer yandan ben, baştan ayağa bu işin içine gömülmüştüm. Bir hayır kurumuna bir milyon dolar bağış yapan ve daha fazla vermesi için sıkboğaz edilen biriyle aynı sorunları yaşıyordum. Olympia&York tahvillerini satışımın üzerinden bir yılı aşkın zaman geçmişti, fakat bu ve benzeri satışlar peşimi bırakmıyordu. Müşterilerini 86 milyon dolarlık Olympia&York tahvili satın almaya ikna eden birinin, çok sayıda Southland Corporation tahvilini de satmayı başaracağı varsayılıyordu; haksız da sayılmazlardı. Geçmişte yaptıklarımın bedelini ödüyordum ve bunu tekrarlamaya mahkûm edilmiştim. Southland'in tahvillerini hak ettikleri şekilde değerlendirebilecek kabiliyete sahip değildim ama cehalet daha önce de beni durduramamıştı ve şimdi de durdurması beklenmiyordu.

Salomon'un hurda tahvil uzmanları Southland'ın iyi bir yatırım olduğunda ısrar ediyorlardı, o durumda geriye başka alternatif kalmıyordu. İşlem başarılı olduğu takdirde, en fazla onlar kazanacaklar (hurda tahvil bölümü 30 milyon dolar kâr edecekti), başarısız olması halinde ise en büyük kayba yine onlar uğrayacaklardı (işlerini kaybedeceklerdi). Tahviller beş para etmese bile kimse bundan söz edemezdi. İkramiye dönemi yaklaşmıştı ve malımızın kalitesi konusundaki dürüstlük indirime girmişti.

Salomon Brothers'ın hurda tahviller konusunda hiçbir şey bilmediğini hissediyordum ve sonuç olarak finanse ettiğimiz her hurda tahvil adını hak ediyordu. Salomon Brot-

hers'ın, bu işin henüz başında olanların genelde yaptığı bir alım-satım hatasına düştüğünü düşünüyordum: Kalabalık, çılgın bir piyasaya atlıyor ve satılan her şeyi en yüksek fiyattan satın alıyordu. Salomon Brothers'da Souhtland konusunda güvenebileceğim hiç kimse olmadığından sezgilerime güvenmek dışında bir şansım yoktu. Ve sezgilerim bana bu tahvillerin kaderine terk edildiğini söylüyordu.

Son yılbaşında aldığım kararla, insanlara, almamaları gerektiğini düşündüğüm şeyleri satmaktan vazgeçmiştim. Fakat kararımı geçici olarak bozdum. Bu piyasalarda geçerli olan kural, bütün sorumluluğu alıcıya yüklemesine rağmen, sermaye piyasalarındaki bu küçük rolümden dolayı kendimi hâlâ bir sahtekâr gibi hissediyordum. Ve tek sahtekâr ben değildim. Dash tahvil satıcılığı etiği konusunda uzmandı. Ne zaman birileri bir müşterinin portföyüne tahvil tıkıştırsa, "Seni yılan!" diye bağırırdı. Ardından da gidip kendisi birkaç müşterinin portföyüne tahvil tıkıştırırdı. Daha da önemlisi, ne zaman bir yatırımcının portföyüne tahvil tıkıştırsam, yatırımcılar genellikle, her sabah bıkıp usanmadan "Michael, koltuğunun altında başka büyük fikir var mı?" diye acı bir nakaratla beni arayan Alman Herman gibi peşimi bırakmazlardı. Avrupa'nın değişik yerlerindeki yatırımcıların minyatür benzerlerime toplu iğne batırdıklarını hayal ederek uyuyamaz veya sabahları yataktan düşerdim.

O zaman Southland Corporation'ın tahvilleriyle ilgili sorun, müşterileri bunların etrafına toplamaktı. Bunu söylemek, yapmaktan daha kolaydır. Tahvilleri satmamak, satmaktan çok daha fazla maharet ister. Bu daha çok amirinizle duvar tenisi oynamaya benzer, çünkü kaybetmeye niyetli olduğunuz halde kazanmak istermiş gibi görünmek zorundasınızdır. Southland özellikle maharet istiyordu, çünkü

Gutfreund, Salomon Brothers'ın hurda tahvillerde bir güç olduğunu göstermek istiyordu. New York'taki muhtelif yöneticilerden telefonlar alıyordum, Gutfreund'in projelerine duyduğu ilgi nedeniyle heyecana kapılmışlardı ve işleri satışçıların başının etini yemekti. Şansımın ne olduğunu soruyorlardı. Yalan söylüyordum. Tek bir satış telefonu etmemiş olduğum halde, Southland'a büyük önem verdiğimi anlatıyordum. Yine de inanmıyorlardı.

Bir golf oyuncusu gibi atışımı geliştirmem gerektiği anlaşılıyordu. Bu onlara ya ikna edici gelmemişti, ya da büyük ihtimalle diğer satışçılar çok daha iyi atışlar yapıyorlardı ("Müşterim bir haftalık bir tatile çıktı." "Müşterim öldü."). Bir gün, hurda tahvil uzmanlarından biri, en büyük müşterim olan Fransız'ıma satış yaparken beni izlemekte ısrar etmişti. Neyse ki dinlemek konusunda aynı ısrarı göstermedi. Tek istediği, benim bunları satmaya çalıştığımı yukarıya söyleyebilmekti. Ben bu pis işi yaparken yanıbaşıma, işlem masasının köşesine oturmuştu.

Fransız'ım, "*Qui*," dedi.

"Merhaba, benim," diye söze girdim.

"Başka kim olabilir ki?"

Her kelimemi ölçüp biçerek, "İncelemeniz gereken bir iş var," diye başladım. "Amerikalı yatırımcılar arasında *fazlasıyla* popüler." (Fransız'ım popüler olan her şeyden fevkâlade kuşkulanıyordu.)

Meseleyi anladı ve "O zaman bırakalım hepsini alsınlar," dedi.

"Burada yüksek getirili tahvil uzmanlarından biriyle birlikteyim, kendisi Southland tahvillerinin ucuz olduğunu düşünüyor," diye devam ettim.

"Ama sen böyle düşünmüyorsun," dedi ve güldü.

"Doğru," dedim, ardından da hem Salomon'un hurda tahvil trader'ını hem de müşterimi farklı nedenlerle fazlasıyla memnun eden uzun ve boş bir satış konuşması yaptım.

Konuşmamın sonunda Fransız'ım "Hayır, teşekkürler," dedi.

Hurda tahvil uzmanı işimi iyi yaptığım için bana övgüler düzüyordu. Ne kadar haklı olduğunu bilmiyordu, ama Southland gerçekten kaderine terk edildiği için yakında anlayacaktı. Ekim 1987'nin ortasında, üzerinde hâlâ Ronald Perelman ile yaptığı kısa mücadelenin izlerini taşıyan Salomon Brothers, tarihinin en yoğun travmasını yaşayacaktı. Sekiz günlük bir süre boyunca, tıpkı bir lunaparkta çılgınca inip çıkan çok sayıda tehlikeli oyun aracına binmiş gibi olaylar birbirini izleyecekti. Şirketin darbe üzerine darbe alışını seyrettim, her biri, bir öncekinden daha karmaşık ve şaşırtıcıydı. Masum oldukları söylenemeyecek yüzlerce kurban ıstırap heyelanının altında kaldı.

12 Ekim 1987, Pazartesi, Birinci Gün: Salomon'u sallayan sekiz gün, şirketin en üst kademesinde verilen yanlış bir kararla başladı. İsmi açıklanmayan bir Salomon Brothers yönetim kurulu üyesi, hafta sonunda *New York Times* muhabirine, şirketin bin kişiyi işten çıkarmayı planladığını söylemişti. Bu kesinlikle beklenmedik bir haberdi. Salomon Brothers'ın işlerini gözden geçirmekte olduğunu hepimiz biliyorduk. Fakat bize, bu gözden geçirme sırasında, hiçbir koşul altında, herhangi birimizin işinin riske atılmayacağına dair kesin güvenceler verilmişti. Bu işlerle ilgili amirler ya yalan söylüyorlardı ya da konuyla ilgili bilgileri yoktu. Ve ben hangisini tercih edeceğimi bilemiyordum. Daha o sabah, Londra ofisinin başkanı bizi toplantı odasına çağırmış (bir yıllık bile olmamamıza rağmen fazlasıyla büyümüştük)

ve personelle ilgili "hiçbir karar alınmadığını" bildirerek, hiç kimsenin işten atılmayacağını ima etmişti.

Bu durumda, New York'ta birileri oldukça çabuk kararlar alıyordu, çünkü aynı günün ilerleyen saatlerinde, 41. kattaki yerel yönetim tahvilleri ve para piyasaları bölümlerinde çalışan yaklaşık 500 kişinin işine son verildi. Bu onlar açısından olduğu kadar benim için de şok edici bir karardı. Para piyasası satış bölümünün nazik, yumuşak sesli amiri sabah 8:30'da personelinin yanına gitmiş ve "Evet çocuklar, öyle görünüyor ki artık tarihe karıştık," demişti. Ardından 41. kattaki tüm satışlardan sorumlu olan ve de Sallanan Büyük Sopa kartviziti taşıyan onun amiri, koşarak yanına gelmiş, "Olduğunuz yerde kalın, Tanrı aşkına. Hiç kimse hiçbir yere gitmiyor, hiç kimse işini kaybetmiyor," diye bağırmıştı. Bunun üzerine, tam para piyasası bölümündeki herkes rahat bir nefes alarak koltuklarına yaslandığı sırada, Quotron makinelerinden bir şirket içi memo geçmişti ve uzun lafın kısası şöyle diyordu: "Hepiniz kovuldunuz. Salomon'da çalışmaya devam etmek isteyenler bizimle temas kursunlar, ilişkimizi sürdürebiliriz. Fakat buna güvenmeyin."

Yerel yönetim tahvilleri de para piyasaları da kârlı bölümler değildi. Peki bu durum o birimlerden tamamen vazgeçmemizi gerektirir miydi? Şirket küçük bir maliyetle, her iki piyasa için de az sayıda personel bulundurabilirdi. Kalanlar bu alanlarda bize güvenen, ama şu anda kızgın olan müşterileri sakinleştirebilirlerdi. Ve bu, iki piyasadan birinin veya her ikisinin de toparlanması durumunda bize kâr getirebilirdi. Bu işten niçin bütünüyle vazgeçiliyordu? Hiç değilse insanlar değerlendirilip, en iyileri işlerinde bırakılamaz mıydı? Yıldız bir yerel yönetim tahvili satıcısı kolaylıkla yıldız bir devlet tahvili satıcısı olabilirdi. Salomon Brothers ye-

rel yönetim tahvillerinde ülkenin lideriydi ve para piyasalarında da ülkenin liderleri arasındaydı; bu bölümlerde çalışan insanlar hiçbir biçimde yenilgiye uğramamıştı.*

Kararları veren adamlar, en sevdikleri anatomik organlarıyla düşünüyorlardı. Diğer bir deyişle, işlemlerden başka bir şey düşünmüyorlardı. Bill Simon genç trader'lara, "Eğer tahvil işlemleri yapmıyor olsaydınız, kamyon şoförü olacaktınız," diye bağırırdı. "Piyasada entelektüellik taslamaya kalkışmayın, yalnızca işlem yapın." Bir trader fazla pozisyon alıp da hata yaptığını anladığında, pozisyonu bırakıp, kaçardı. Pozisyonu boşaltır, zararlarını azaltır, sonra da yoluna devam ederdi. Tıpkı en yüksek düzeyden alım yapan insanlar gibi, en düşük fiyattan satmak zorunda kalmamayı ümit ederdi.

Akılları daha da karıştıran şey, Gutfreund'in kurtarma operasyonu için öne sürdüğü bahaneydi. Şirkete ve basına işe yaramayan unsurları akıllıca kesip atmayı zaten düşündüğünü ama olaylar denetiminden çıkınca hızlı hareket etmeye zorlandığını söyledi. "Haber gazetelerde çıkınca," dedi, "bu işten hemen kurtulmak zorunda kaldım." Diğer bir deyişle, Salomon Brothers'ın politikasını *New York Times* etkilemişti. Durum ya böyleydi, ya da yönetim kurulu başkanı yaptıklarının bahanesi olarak *New York Times*'ı kullanıyordu.

Bu, günün en büyük sırrını daha da gizemli bir hale getirmişti: Haberi basına kim sızdırmıştı? Salomon Brothers çalışanları stajyer olarak işe başladıkları ilk günden, Sallanan Büyük Sopa oldukları son güne kadar basına demeç vermenin büyük bir hata olduğuna inanırlardı. İnsanlarımız genel-

* Yerel yönetim tahvillerinde çalışanların çoğunu daha sonra Dean Witter kaptı, ardından da kendi çalışanlarını işten attı.

likle muhabirlerden uzak dururlardı. Sonuçta şirkette olup bitenler gazetelere asla yansımazdı. Haberin yalnızca bir patavatsızlıktan ibaret olduğu bana hiç de ikna edici gelmemişti; dolayısıyla da bunun bilinçli bir nifak tohumu ekme eylemi olması gerekiyordu. Ama bu kimdi? Bildiğim tek şey, haberi bir yönetim kurulu üyesinin verdiğiydi. Yönetim kurulunda John Gutfreund, Tom Strauss, Bill Voute, Jim Massey, Dale Horowitz, Miles Slater, John Meriwether ve yaklaşık bir düzine kadar daha alt düzeyde kişi vardı. Hepsinin zıvanadan çıkmış bir şekilde, bu Boşboğazı aradığı söyleniyordu. İlk bakılması gereken yerin, aralarından hangisinin personel indiriminden en fazla kayba uğrayacağını sormak olduğunu düşündüm. Yanıt kolaydı. Yerel yönetim tahvilleri bölümünün başındaki Horowitz'den başkası olamazdı. Horowitz her şeyini kaybetmişti. Personel kesintisinden sonra artık portföysüz bir yöneticiydi.

Fakat yine de, eğer istenen yerel yönetim tahvilleri bölümünü kurtarmaksa, planın geri teptiği açıktı. Gutfreund'in dediği gibi, planlanandan daha fazla insanın gitmesiyle sonuçlanmıştı. Bu yüzden, belki de kaynak, bir son dakika kurtarma misyonuna soyunmayan biriydi. Peki ya kaynağın istediklerini tam olarak elde ettiğini düşünürsek ne olur? Haberin sızdırılmasından kim kazançlı çıkmıştı? Ne yazık ki, eğer amaç Horowitz'den intikam almak değilse, hiç kimse. Ve intikam, haberi sızdırırken yakalanma riskinin göze alınmasını makul göstermeyecek kadar zayıf bir gerekçeydi. Haberi sızdıran her kimse, işini tehlikeye atmıştı. John Gutfreund tarafından tespit edilip aşağılanma düşüncesi bile tüm yönetim kurulu üyelerinin kanını dondururdu. Muhtemelen bu sırrı çözmenin anahtarı, korkuydu: John Gutfreund'den en az kim korkuyordu? Gayet basit. John Gutfreund.

Biliyorum, artık iş zıvanadan çıkmaya başlıyor. Salomon

Brothers'dan bir meslektaşım, işten atmaları hızlandırmak için haberi sızdırmayı Gutfreund'in planladığı teorisini öne sürdüğünde, önce gülmüştüm. Fakat, Gutfreund'in, yaptıklarının bahanesi olarak sızdırılan habere nasıl sabırsızlıkla tutunduğunu gördüğümde, bunun aksini düşünme şansım kalmamıştı. Haberin sızması onun için bir cankurtaran simidi olmuştu. İşten atılmalarla ilgili haberi gazetelerde okuduktan sonra böyle bir operasyonun kaçınılmazlığına ilişkin tuhaf bir hava oluşmuştu. "Gördünüz mü," diyebilirdi, "haber *New York Times*'da, onlara bilgi veren alçağın Allah belasını versin." Yine de zayıf bir tezdi. Çünkü Gutfreund, böyle bir haberin sızdırılmasının, nihai olarak kendi itibarını sarsacağını kesinlikle anlamış olmalıydı.

Kaynak kim olursa olsun, isminin verilmemesi bir kişinin suçunun (tabii eğer yalnızca bir kişiyse), tüm yönetim kurulu üyelerinin üzerine kalması gibi bir etki yaratmıştı; hepimiz tümünün suçlu olduğunu düşünmüştük. Salomon Brothers'da bir *boşboğaz* vardı. Yönetim kurulunda görev yapmayan birkaç icra kurulu üyesi, yönetim kurulu üyelerinin önünde ketumluk gerektiren herhangi bir tartışmaya girmeyi kabul etmedi. Şirketin en üst kademesindeki anlaşmazlıklar, bizim gibi emir erleri tarafından her zamankinden daha açık biçimde görülüyordu. Haçlı seferleri başlatan (koltuğu sağlam) bir icra kurulu üyesi, yönetim kurulu üyelerine, teker teker "Üzgünüm, ama bu bilgiyi kimin sızdırdığını öğrenmeden, hiçbirinize güvenemeyeceğimizi hissediyoruz," dedi. Böylesine gerçek bir cesaretin öyküsü işlem katına hızla yayıldı.*

Giderek sinirlendiğimi hissediyordum. İzlemek dışında

* Boşboğaz hiç bulunamadı. Ekim 1988 gibi ileri bir tarihte bana arayışın hâlâ devam ettiği söylenmişti.

yapabileceğim hiçbir şey yoktu. Şirketin üst düzey yöneticileri, kendi eylemleri ya da astlarının eylemleri konusunda hiç sorumluluk üstlenmişler miydi? Saygınlığımdan eser kalmış mıydı? İngiliz hükümetinde böyle bir bilgi sızdırılması halinde istifa seli yaşanırdı. Fakat üstlerimiz asla hatalarının bedelini ödermiş görünmüyorlardı. Her yeni altüst oluşta marjinal bir analiz yapıyorlar, olanların geride kaldığını, yeni şoklardan (istifa etmeleri gibi) şirketin bir yarar görmeyeceğini söylüyorlardı. Sıkıntılarımıza, en azından kısmen, şirketin üst kademesindeki insanların, bütün imparatorluğun çökmesi halinde bile kişisel olarak hiçbir zarar görmeyecek kişilerin neden olduğunu düşünüyordum.*

Fakat, hepsinden daha rahatsız edici olanı, tüm yeni Salomon Brothers çalışanlarına verilen sözün tutulmamış olmasıydı. Çoğu kişi, konuyla ilgili fazla bir bilgileri olmadığı halde yerel yönetim tahvilleri ve para piyasaları bölümlerine atanmıştı. İyi ki Jim Massey'in, her eğitim sınıfında söylediği, gevşeyin ve bırakın hangi bölümde çalışacağınıza şirket karar versin şeklindeki sözlerine inanmamışım. Performans daima ödüllendirilecektir demişti. Çoğu ona güvenmişti. Şirket Lewie Ranieri'yi kovarak sözleşmeyi çiğnemiş, bu kararıyla da her şeyi paramparça etmişti.

Dehşet verici günün sonunda, özellikle Londra'da, insan-

* Kesinlikle haklıydım. Yıl sonunda hiçbir üst düzey yönetici istifa etmedi. Tom Strauss'a 2.24 milyon dolar ödendi. Bill Voute'a 2.16 milyon dolar verildi; muhtemelen en şaşırtıcısı da hem yok edilen bölümün başında bulunan hem de Columbus Circle'a karışmamızdan büyük ölçüde sorumlu olan Dale Horowitz'e 1.6 milyon dolar ödendi. Ancak, Gutfreund kendi ikramiyesinden vazgeçti ve kendisine yalnızca 300 bin dolar maaş bağladı, ertelenmiş ücretleri için 800 bin dolar daha çekti. İkramiyesinin yerine ise üç bin hisse opsiyonu aldı ki, o tarihte bunların değeri 3 milyon doların üzerindeydi.

ların sinirleri en az sabahki kadar bozuktu. Boşboğaz, *New York Times*'a Salomon'un bin kişiyi işten atmayı planladığını söylemişti. Bunların beş yüzü gitmişti. Operasyonun henüz bitmediği açıktı. Peki bu aşamada kimler gidecekti?

14 Ekim 1987 Çarşamba, Üçüncü Gün: Başkan Tom Strauss, personel indirimine en fazla gereksinim duyulan şube ofisi olarak belirlendiğimizi bildirmek üzere yanımıza geldi. Teşhis bir ay önce, Londra'dan bir üst düzey yöneticinin New York'ta toplanan şirket inceleme kurulunda bizi savunan bir sunuşu yüzüne gözüne bulaştırdığı sırada yapılmıştı. Personel düzeyimizin gerekçelerini belirtmek veya ortaya bir plan koymak yerine, zamanını başarısızlığımızın kendi hatası olmadığını anlatmaya çalışarak harcamıştı. Gutfreund, haklı olarak, anlattıklarına üzülmüştü ve hepimiz bunu yeni öğreniyorduk. İnceleme kurulu üyeleri, hakkımızda akla gelebilecek en kötü şeyleri düşünmüşlerdi. Onları suçlayamazdınız. İşlerimiz pek de iyi gitmiyordu.

En kötüsü beklemekti. Londra'daki işlem katında çalışan insanlar, yönetimin hedefi olup olmadıkları konusunda en küçük bir ipucuna sahip değillerdi; fakat hepimiz, çoğumuzun, tahvilcilerin en az üçte birinin tasfiye edileceğini biliyorduk. Herkes, kendisinin Salomon Brothers'ın geleceği için gerekli biri olduğunu düşünüyordu. Tabii ben de kendimi Salomon Brothers'ın geleceği için gerekli biri olarak görüyordum, ama herkes aynı şeyi düşündüğünde, bunun tek başına sağladığı herhangi bir güvence yoktu. Merak etmeye başlamıştım: Beni işten atarlarsa ne yaparım? Sonra: Eğer beni işten *atmazlarsa* ne yaparım? diye düşündüm. Birdenbire Salomon Brothers, öncesine göre, çok daha kolay terk edilebilecek bir yer gibi görünmeye başlamıştı. Her birim müdürü ya da orman rehberi, üst yönetime, kendisi-

ne yararlılık sırasına göre bir personel listesi vermişti. Londra'daki bölüm müdürleri *Rüzgâr Gibi Geçti*'yi andıran yemek odalarından birinde, imitasyon Canaletto'nun arkasında toplanıp, her listenin en alt sıralarındaki isimleri çizip atmaya başlamışlardı. Kendi orman rehberimi kuşkuyla gözlüyordum.

16 Ekim 1987 Cuma, Beşinci Gün: Yüz yıldır görülmemiş bir fırtına, sabahın erken saatlerinde Londra'yı vurdu. Sabahın 2'sinden şafak vaktine kadar dev ağaçlar devrildi, enerji hatları yıkıldı ve camlar paramparça oldu. İşe gitmek gerçekten ürkütücüydü. Caddeler boş ve normalde açık olan dükkânlar kapalıydı. Victoria İstasyonu'nun tentesinin altına tıklım tıklım sıkışmış insanlar hiçbir yere gidemiyorlardı. Trenler çalışmıyordu. Sanki ABC televizyonunda nükleer kış konulu bir dizi veya *Fırtına*'dan bir sahne izliyorduk. Caliban* gürlemek için bundan daha iyi bir gün seçemezdi.

Ofisimizdeki 170 kişi için gerçekten kötü bir gündü. İnsanlar yıkılmış ağaçların, bozulmuş yolların ve su birikintilerinin üzerinden müthiş bir mücadele vererek işe gelmeye çalışmış ve bu engelli koşunun sonunda işsiz kaldıklarını öğrenmişlerdi. Diğerleri daha uzun bir işkenceye katlanmış, işsiz kaldıklarını öğrenmeden önce, saatlerce karanlıkta beklemek zorunda kalmışlardı. Fırtına elektriğin kesilmesine neden olmuştu ve işlem katında ışıklar yanmıyordu. Çoğumuz masalarımızın etrafında dolaşıp duruyorduk. Bölüm müdürlerinden telefonlar geliyor, insanlar birer birer akıbetlerini öğrenmeye çağrılıyorlardı. En acısı, gelir kaybına uğramak değil, başarısız olmaktan kaynaklanan utançtı. Elde ettiğimiz sığ başarıları çantada keklik saymış, bunların yal-

* Caliban: Shakespeare'in Tempest (Fırtına) adlı eserinin roman kahramanı. (Çn.)

nızca önemli değil, aynı zamanda ayaklarımız gibi zorunlu olduğunu düşünmüştük. İşten atılan herkes defolu sayılıyordu ve hepimiz onun kusurlarından utanç duyuyorduk. Bazıları durumu soğukkanlılıkla değerlendirmiş ve o uzun bekleyiş sırasında kelle avcılarına kendi masasından telefon etmişlerdi.

Birkaçı ise daha kurnazdı. Yalnızca tahvil bölümlerinde personel indirimine gidileceğine ilişkin bir söylenti yayılmıştı. Bu doğruydu. Hisse senedi bölümü başkanı Stanley Shopkorn, Gutfreund'e karşı cesur bir tutum takınmıştı; bir tek kişiyi bile işten atmayacağını, öyle bir durumda kendisinin istifa edeceğini söylemişti. Hisse senedi bölümünden hiç kimsenin atılmayacağını gören az sayıdaki kurnaz, o bölümdeki işler için görüşmeler yapmaya girişmişti. (Sonunda hisse senetleri şanslı bir bölüm olmuştu! Ve göreceğimiz gibi, bu yalnızca bir gün sürecekti.) insanlar zamana, daha doğrusu saate karşı yarışıyorlardı. İşten atılmadan önce, acilen işe alınmaya ihtiyaçları vardı. İşten atıldıktan sonra işlem katında kalma haklarını kaybedeceklerdi. İşten atma timinin odasından çıkar çıkmaz bir güvenlik görevlisi, güvenli geçiş kartlarını ellerinden alacak ve onları binadan atacaktı.

Yönetim en az direnişle karşılaşacağı yolu seçti ve o günü adeta meşum bir masumlar katliamı haline getirerek, ofise en son katılanlara kapıyı gösterdi. Bu, personel azaltma gerekçesini geçersizleştirdi. On ucubeyi işten at ve maliyetleri daha yaşlı (otuzlarının ortasında) bir bölüm müdürünü attığında azaltabileceğin kadar aşağı çek. Fakat gençler kolay hedefti, çünkü henüz şirket içinde bir ilişkiler ağı geliştirememişlerdi. Hiç sesleri çıkmıyordu. Ben kısmen emniyetteydim, çünkü inanması güç ama, kısmen şirket içinde üst kademelerde yeterince dostum vardı, kısmen de ofiste en

çok üretimi yapan iki ya da üç kişiden biriydim.

Londra'da oran gözetmeksizin çok sayıda kadının işine son verildi. Daha sonra notlarını karşılaştırdıklarında, satış müdürünün her biriyle, neredeyse kelimesi kelimesine aynı konuşmayı yaptığını göreceklerdi. Her birine kem küm edip, "Sen akıllı bir kızsın ve bunun yeteneklerinle ilgisi yok," demişti. "Kız" diye çağrılmak çoğunun hoşuna gitmemişti. *Sen kime "kız" diyorsun, karşında acınacak biri mi var?* Birkaç tanesi geçiş kartını isteyen güvenlik görevlisine defolup gitmesini söylemişti (ve o da defolmuştu). İşten atılanların sayısı arttıkça, kurbanlar işlem katına gelmeye başlamışlardı. Etrafta fazlasıyla gözyaşı ve kucaklaşma vardı, bunun hiç alışılmamış bir görüntü olduğunu söylemeliyim. O güne dek işlem katında hiç kimsenin ağladığını görmemiştim. Hiç kimse zayıf ya da kırılgan olduğunu göstermemiş veya şefkate ihtiyaç duymamıştı. Alexander güçlü görünmenin önemini daha ilk günlerimde öğretmişti. "Kısa bir süre önce zayıflık göstermenin hiç anlamlı olmadığını öğrendim," demişti. "En iyi dostunu bir araba kazasında kaybetmiş, bütün gece hiç uyumamış olarak sabahın altı buçuğunda işe gelirsen ve bir Sallanan Büyük Sopa masana gelip sırtına vurarak, 'Nasılsın?' derse, asla 'Gerçekten yorgun ve üzgünüm,' dememelisin. 'Harikayım, ya sen nasılsın?' demelisin."

Yine de o günle ilgili tek bir mutlu son vardı. Bir arkadaşım, geride kalan az sayıdaki yaşlı Avrupalıdan biri (uzun süre önce düzinelercesi daha iyi işler için Salomon Brothers'dan ayrılmışlardı), sabahın 8'inden öğlene kadar masasında oturmuştu. Noel Arifesindeki bir çocuk gibi içi içine sığmıyordu. Noel Baba'dan dileği kovulmaktı. Zaten başka bir şirkette daha iyi bir iş bulmuştu. Hafta başında Salo-

mon'dan ayrılacaktı, ama işten atılabilme ihtimalini düşünmüş ve çift katı kıdem tazminatı almak için dilini tutup beklemişti. Atılanlara ödenen tazminatlar gerçekten cömertti ve çalışılan süreye göre hesaplanıyordu. Arkadaşım yedi yıldır Salomon'daydı, işten atıldığı takdirde birkaç yüz bin dolar alacaktı. Onu destekliyordum. Bu tazminatı hak ettiğinden emindim, ama yönetimin bu kadar uzun süre çalışmış bir personeli işten atmak konusunda isteksiz olmasından korkuyordum. Neyse ki sadakatini bastırmış, cesaretini toplamış ve yemek odasına çağrılmayı beklemişti. Telefon geldiğinde işlem katında herkes onu tebrik ediyor, gülücükler ve kahkahalar birbirini izliyordu. Arkadaşım daha iyi bir yaşama gidiyordu.

Günün sonunda bir trader erkekler tuvaletine bir ilan asmıştı. Erkekler tuvaleti ikinci el arabalar için adeta bir müzayede salonu gibiydi. Çoğu gün satışa çıkarılmış bir BMW veya bir Mercedes'in ilanını görürdünüz. Ancak bu trader Volvo'sunu satıyordu. Bu kötüye alametti.

17 Ekim 1987 Cumartesi, Altıncı Gün: İki nedenle New York'a uçtum. Birincisi, aylar önce eğitim programında satışçılık konusunda konuşmayı kabul etmiştim. Konuşmamın 20 Ekim Salı günü yapılması planlanmıştı. Eğitime katılan 250 aday (o güne dek görülen en kalabalık sınıf) işlerini koruyabilecekleri konusunda pek umutlu olmadıklarından, bu artık keyifsiz bir görev gibi görünüyordu.

New York'a gitmemin diğer nedeni, büyük ikramiye için icra kurulu üyeleri arasında lobi yürütmekti. Bu tür yaltaklanmalar Londra ofisinin alışılmış uygulamalarındandı. Londra'daki çoğu satıcı ve trader, her yılın son birkaç ayı boyunca, göze görünmek ve yıl sonunda büyük paralar almayı hak ettiğini büyük bir incelikle iddia etmek için New

York'u ziyaret ederdi. Mesele artık, amirlere yüksek sesle mutlu bir Noel tatili dileme ve hatırınız sorulduğunda biçare görünme biçimini almıştı. Orman rehberim bu yolculuğu yapmam için fiilen ısrarcı olmuştu; çok düşünceliydi. Benim çıkarlarımı gözetiyordu. Bu da ikimizi birleştiriyordu.

19 Ekim 1987 Pazartesi, Yedinci Gün: Konuşmam Salı günü olduğu için New York'taki 41. katta yapacak bir işim yoktu, dolayısıyla da günüm boştu. Normal koşullarda bunu yapmaktan nefret ediyordum. Kendimi kabul ettirdikten sonra bile 41. katta kendimi daima bir yabancı gibi hissediyordum. Burası bana hep bir futbol maçı için tribünleri dolduran kalabalıklar gibi saçma görünmüştü. Fakat bu kez durum farklıydı. Kat epey kan kaybetmişti. Meyhane patırtısı işitmek yerine, sanki bir müzeyi veya hayalet şehri ziyaret ediyor gibiydim. Gutfreund'in masasının etrafında çok büyük bir alan bomboş duruyordu. Burada eskiden para piyasası trader'ları oturuyordu. Bir zamanlar gürültü ve koşuşturmaya sahne olan bu yer, şimdi tıpkı geçen Cuma Londra caddelerinde olduğu gibi ürpertici bir sessizlik içindeydi. Para piyasalarında çalışanların apar topar gittikleri apaçık görülüyordu. Boş masalarda hâlâ ilham verici semboller asılıydı. Birinde, KAHVALTI YERİNE STRES YİYİN yazılıydı. İşlem masalarında erkek arkadaşların fotoğrafları ve özel mesajlar duruyordu. İşten çıkarılan kadın satışçılardan birinin masasının üzerine, "Kadınlara tatlım, bebeğim veya canım diyen erkeklerin küçük cici gagaları koparılmalıdır," şeklindeki görüşü karalanmıştı.

Kurban olsalar bile, sıradan kurbanlar değillerdi. Londra'da olduğu gibi New York'ta da göze çarpacak kadar çok kadın vardı. Kadınların işlerini seçerken daha az açıkgöz davrandıkları söylenemezdi, yalnızca kendi kaderleriyle ilgi-

li söz hakları daha azdı. Hangi nedenle olduğu bilinmez, eğitim programını bitiren kadınlar, genellikle kaybeden bölümlere atanırdı. Birkaç yıldır para kazanamayan bölüm, para piyasaları olmuştu. İşlem katındaki profesyonellerin muhtemelen yüzde 10'u kadındı. Fakat para piyasaları satışçılarının yaklaşık yarısını kadınlar oluşturuyordu, dolayısıyla da işten atılanların çoğu kadındı.

New York'taki hahamım ve cemaati, para piyasası bölümünün boşalttığı koltuklara geçiyordu. Ne zaman New York'a gelsem rahat bir nefes almak için genellikle hahamımın yanına otururdum. Fakat bu kez, bu düşünce içimi ürpertmişti. Eski sahibi henüz tabutuyla kapıdan çıkarılırken yeni bir eve taşınıyormuş gibi, bunun zamansız bir hareket olup olmayacağını düşünüp kararsız kalmıştım. Bir zamanlar oturduğum yerin yeni sakinlerinin başına gelenleri bilmek beni huzursuz ediyordu. Ancak rahatsızlık duyduğum daha çok şey vardı. Hahamım üst kademelere tırmanıyordu. Yanındaki, aynı zamanda John Gutfreund'inkine bitişik koltuktu. Böylece kendimi yönetim kurulu başkanımızın hemen yanındaki koltuğa attım ve ölüm arabasında en ön sıraya yerleşiverdim. Gutfreund'in masasında, dumanı tütmekte olan bir puronun hemen yanında, 1981 yılında Salomon Brothers'ın Phillips Brothers'a satıldığını bildiren kamuoyu açıklaması duruyordu. Sembol! Metafor! Yakılan ölülerin ardından kalan küller, vesaire vesaire. Ve bu azametli tepeden 1987 çöküşünü izledim.

Tabii ki borsa düştü. Tarihinde hiç olmadığı kadar düştü, durakladı, sonra biraz daha dibe indi. Bütün bunlar olurken, 41. kattaki koltuğum ile 40. kattaki hisse senedi bölümü arasında koşturup durdum. Borsa çöküşünün servetin yeniden dağılımı üzerinde çok büyük ve geçici etkileri vardı ve iki

farklı katın buna yönelik tepkileri bütünüyle başkaydı. Hisse senedi bölümünde şanslı bir adam, vadeli S&P hisse endeksinde açığa satış yapmış (yani piyasanın düşeceğine ilişkin büyük bir bahis oynamıştı) ve o ana kadar açığını kapatma şansı bulmuştu. Pazartesi günü vadeli işlemler 63 puan düşmüş ve bu kişi 27 milyon dolar kazanmıştı. Yalnızca onun neşesine diyecek yoktu. Hisse senedi bölümünün geri kalan çalışanları, umutsuzluk ve şaşkınlık arasında gidip geliyorlardı. Günün erken saatlerinde bir miktar işlem yapılmıştı. Bir anda bir düzine adamın Brooklyn aksanıyla haykırdıklarını duydum: "Joey!" "Hey. Alfy!" "Napıyosun Mel!" "George Balducci yarı fiyatına 25 bin Phone [AT&T hissesi] alabilirsin." Ancak bir süre sonra işlemler sona erdi, bu borsada bir hareketsizliğin başlayacağını haber veriyordu. Yatırımcılar, otomobil farıyla karşılaşan geyikler gibi donup kalmışlardı. Zaman zaman birileri, hiç nedensiz ayağa kalkıp, "Aman Tanrım!" diye bağırıyordu. Sevgili piyasalarının ölümünü izledikçe çaresizlikleri artıyordu.

Tabii ki Avrupa'daki müşterilerim de para kaybediyordu, ama onlar için yapabileceğim hiçbir şey yoktu. Beni bir aracı yaptığı için servet tanrısına sayısız teşekkürlerimi sundum. Müşterilerim kendi işlerine bakıp fırtınanın geçmesini bekliyorlardı. Bu arada tahvil piyasası tavana vuruyordu ve neşesini gizleyemeyen tahvil trader'larının sayısı hiç de az değildi. Hisse senetleri birkaç yüz puan düştükten sonra, yatırımcılar gerçek bir çöküşün makro-ekonomik etkilerini değerlendirmeye başlamışlardı. Tahvil piyasasına hakim olan akıl yürütme tarzı şöyleydi: Hisse senedi fiyatları düşmüştü, dolayısıyla da artık insanlar eskisi kadar zengin değillerdi; öyleyse daha az tüketeceklerdi; böylece ekonomi yavaşlayacak, bu da enflasyonun düşmesine neden olacaktı (hatta bir

bunalım ve deflasyon bile olabilirdi); bu nedenle faiz oranları düşecek ve tahvil fiyatları yükselecekti. Böylece tahvil almaya başladılar.

Bahislerini tahvil piyasasının düşmesi üzerine oynayan bir tahvil trader'ı ayağa kalkmış, Özgürlük Heykeli'ne doğru bakarak, "Kahretsin! Kahretsin! Kahretsin! Kahretsin! ABD devlet tahvillerinin değer kaybedeceğini düşündüm, açığa satış yaptım ve kahroldum. Böyle geçiniyorum. Niçin böyle oldu?" diye bağırıyordu. Fakat diğerlerinin çoğu açığa alış yapmıştı ve alışlarını artırıyorlardı. Tahvil trader'ları servet kazanıyorlardı. Bu bir gün bile yılın çoğu kısmını telafi etmişti. Borsa çöktükçe, Salomon Brothers'ın 41. katında sevinç çığlıkları yükseliyordu.

Ve çoğumuz, önceki hafta gerçekleşen işten atmaların mantığı konusundaki ilk sorularımızı soruyorduk. Para dünyası kargaşa içindeydi. Fonlar borsadan çıkmış, güvenli sığınaklara koşuyordu. Paranın geleneksel sığınağı altındı, ama şimdi geleneksel bir an yaşamıyorduk. Altının fiyatı hızla düşüyordu. Her ikisi de altındaki düşüşü açıklayan iki yaratıcı teori işlem katına yayılmaya başlamıştı. Birincisi, yatırımcıların borsadaki teminat çağrılarına cevap verebilmek için altın satmak zorunda kaldıklarıydı. İkincisi, çöküşü izleyecek bunalım sırasında yatırımcıların enflasyondan korkmaları için neden kalmayacaktı ve aslında enflasyona karşı bir korunma sayıldığından, altına talep düşecekti. Hangisi doğru olursa olsun, para altına değil, para piyasalarına, yani kısa vadeli mevduata akıyordu. Eskiden bir para piyasası bölümümüz vardı ve o anda vurgun vurabilirdik. Ama yapmadık, yapamadık. Çöküşten sonra şirketin işlerindeki en büyük gerileme hisse senedi piyasalarında kendini gösterdi. Peki tek bir çalışanının bile işten atılmadığı yegâne bölüm

hangisiydi? Hisse senetleri bölümü. Yani, kadrosu en şişkin bölümden hiç kimse atılmamıştı.

Aynı zamanda hepimiz hurda tahvil piyasasına hangi akla hizmet edilerek girildiği konusundaki ilk sorularımızı soruyorduk. Borsanın çökmesiyle, şirketlerin varlık değerlemelerine göbek bağıyla bağlı olan hurda tahvil piyasası, geçici olarak birlikte hareket etmeyi durdurmuştu. Kararsız borsa, bir gün kurumsal Amerika'nın 1.2 trilyon dolar değerinde olduğunu söylüyor, ertesi gün ise yalnızca 800 milyar dolar değer biçiyordu. Teminatlarının tuhaf davranışlarını gören hurda tahvil yatırımcıları tahvillerini düşük fiyatlardan satmaya başlamışlardı. Böylece Southland hurda tahvil anlaşmamız 19 Ekim günü çöktü. Borsanın çökmesiyle 7-Eleven mağazaları, dolayısıyla da 7-Eleven'ın desteklediği hurda tahviller de dibi boylamıştı. İşlem katındaki koltuğumdan Avrupa'daki müşterilerimi aramaya başladım. Fransız'ıma ulaştığımda ona hiç hurda tahvil satmadığım için teşekkür etti.*

Çöküş sırasında bizimki gibi büyük bir şirkette olan bitenlerden dış dünyanın pek haberi yoktu. Fakat önemli bir olay herkesin gözüne çarpmıştı. Diğer Wall Street şirketleri ile birlikte Salomon Brothers da İngiliz hükümetinden British Petroleum'un yüzde 31.5 hissesini satın almış ve dünya ölçeğinde dağıtmayı kabul etmişti. Çöküş sırasında şirketin önemli miktarda hissesine sahiptik. Böylece kendi payımızın 100 milyon doları aşkın bölümünü kaybetmiştik. En bü-

* İronik bir biçimde, daha sonra Souhtland'in büyük bir başarı kazandığını öğrendim ve tahvil sonunda yine toparlandı. Fakat çürük tahviller konusundaki becerimizle ilgili kuşkularım haksız değildi. 1988 yılı ortalarında Wall Street'in Amerika'da desteklediği ilk multimilyar dolarlık kredili iktisap iflas etti. Bu 11. Bölümde anlattığım, Salomon Brothers'ın temin ettiği çürük tahvil paralarıyla kendi yönetimi tarafından satın alınan eczane zinciri Revco'dan başkası değildi.

yük hisse senedi yükleniciliğimizin, tarihin en büyük borsa düşüşüyle çakışacağı kimin aklına gelebilirdi? Ya ilk büyük hurda tahvil işlemimizin hurda tahvil piyasasının çöküşüyle çakışacağını kim tahmin edebilirdi? Özellikle de şişkin purolarını tüttürürken dört bir yana lanet okuyan yetkililerimizin görünüşlerini nasıl özenle oluşturduğumuz düşünüldüğünde, olayların kontrolünü elimizden kaçırmamız çarpıcıydı.

Çöküş boyunca John Gutfreund sahaya çıkmış gibi görünüyordu. Asırlardan bu yana ilk kez işlemlerle ilgili kararlar veriyordu. Gençliğini yeniden keşfeden bir adamı izlemek eğlenceliydi. Masasında çok az zaman geçiriyordu. Katta ileri geri dolaşıyor, baş trader'larla kısa strateji oturumları yapıyordu. Bir noktada, aklına, kendi net varlıkları gelmiş ve kendi kişisel hesabı için 300 bin Salomon Brothers hissesi satın almıştı. Bunu duyduğumda ilk tepkim, içeriden aldığı bilgilerle işlem yaptığını düşünmek olmuştu.

İkinci tepkim ise, yasal olduğu sürece, benim de aynı şeyi yapmam gerektiğini düşünmekti. Oldukça açgözlüyüm değil mi? Aynı zamanda da oldukça akıllıyım. Salomon'un hissesi piyasa genelinden daha hızlı düşüyordu; yatırımcıların içeride gördüğümüz zararı tartma şansları olmadığından ve en kötüsünü varsaydıklarından, tüm aracı kurumların hisseleri dibe vuruyordu. Göze çarpan iki büyük riskimizde, yani British Petroleum ve Southland'de küçük servetler kaybediyorduk. Ancak Gutfreund kayıplarımızın göründüğü gibi olmadığını biliyordu. Hisse senedi bölümünün zararını şans eseri 27 milyon dolarla kapatmıştık ve tahvil bölümleri para içinde yüzüyordu. Hızlı bir hesaplama, Salomon'un hisse fiyatının tasfiye değerinin altında olduğunu gösteriyordu. (daha üç hafta önce 30 papelden bir iktisaba konu olmuşsak, şimdi 18 ile kelepir sayılırdık. Lewie Ranieri'nin pa-

ra topladığı ve Salomon Brothers'a geri döneceğine ilişkin gerçek dışı bir söylenti hızla yayılıyordu).

Boesky'nin izinden gitmediğimden emin olmak için hukuk bölümümüzden durumu iyice öğrendim, ardından da Gutfreund'in yolunu takip ederek, lobi faaliyetinde bulunduğum ikramiye tutarı kadar Salomon hissesi satın aldım. İşlem katında pek çok kişi aynı şeyi yapıyordu. Daha sonra Gutfreund, çalışanların Salomon hisseleri satın almalarının şirkete duyulan güvenin bir göstergesi olduğunu ve kişisel olarak bunu cesaret verici bir gelişme şeklinde değerlendirdiğini söyleyecekti. Belki de. Fakat ben kendi alımlarımı yaparken bir güven beyanında bulunmuyordum. Yatırımımı yalnızca kişisel çıkarlarımı düşünerek yapmıştım ve buna akıllıca bir bahis bulduğumu düşünmenin keyfi eşlik etmişti. Birkaç ay içinde Salomon hisseleri toparlanacak, 16 dolarlık düşük düzeyinden 26 dolara çıkacaktı.

20 Ekim 1987 Salı, Sekizinci Gün: Otopsi başlamıştı. Kredi komiteleri New York'ta acil bir toplantıda bir araya gelmişlerdi. Açıklanan amaç, bir gün önce yaşanan olaylar sonucunda iflas ettiği anlaşılan E. F. Hutton'a ve tüm hisse senedi arbitraj camiasına (eğer böyle diyebilirseniz) Salomon'un verdiği kredilerin durumunu değerlendirmekti. Ancak komite üyeleri ilk yarım saat boyunca durum değerlendirmesini bir kenara bırakmış, ağız dalaşına tutuşmuştu. Biri hariç tüm üyeler Amerikalıydı. Bu istisna, Londra'dan özel olarak toplantı için gelen İngiliz'di. Çöküşten doğruca İngiliz hükümetini sorumlu tutan Amerikalıların hedef tahtası olmuştu. İngilizler niçin devletin sahip olduğu British Petroleum'u satmaya devam etmek konusunda ısrarcı davranıyorlardı? Neredeyse yalnızca kısa vadeli piyasa güçlerini dikkate alan trader'lar, multimilyarlık BP hisselerinin piyasaya kal-

dıramayacağı bir ağırlık dayattığını düşünüyorlardı. Hisse senedi alımı yapanlar, yeni bir hisse arzının düşüncesinden bile paniğe kapılıyorlardı. ABD'nin bir trilyon dolar bütçe açığı vermesi veya doların istikrarsız seyretmesi ya da iniş çıkışta olması önemli değildi, bunun genellikle kendi içinde bir mantığı vardı. Birkaç Amerikalı, ülkesindeki insanların davranışları nedeniyle İngiliz'e yükleniyordu. Biri alaycı bir biçimde, "Siz bu tür şeyleri savaştan sonra da yaptınız, biliyorsun," demişti.

Sanki günün savaş hatları, finansal çıkar sınırları yerine ülke sınırlarına çiziliyordu. Kredi toplantısında, o masanın etrafına oturmuş herkes, aslında aynı takımdaydı ama insanlar böyle davranmıyorlardı. Yabancı düşmanlığı hiçbir biçimde Salomon Brothers ile sınırlı değildi. BP hisselerinde 100 milyon dolar zarara uğrayan Goldman Sachs'ın Amerikalı ortaklarından biri de, Salomon'dan üst düzey bir İngiliz'i aramış ve sorundan onu sorumlu tutmuştu. Peki neden? Sonradan ortaya çıktığına göre, Goldman ortağı, Salomon'daki eşiti yöneticiyi Salomon temsilcisi değil bir İngiliz olarak düşünmüştü. "Çalışanların şunları yukarı çekse [BP kâğıtları] iyi olur," diye bağırmıştı, "eğer biz olmasaydık şimdi Almanca konuşuyor olacaktınız."

Şirketimizdeki daha kurnaz oyuncular, suçlu aramak yerine bir çıkış yolu bulmaya çalışıyorlardı: British Petroleum'daki 100 milyon dolarlık payımızı kaybetmekten nasıl kaçınabilirdik? Ya da, daha uygun bir çözümle, İngiliz hükümetini bu hisseleri bize sattığı fiyattan geri almaya nasıl ikna edebilirdik? O sırada New York'ta bulunan Londra'daki icra kurulu üyelerinden biri, Bank of England'a götürmeyi planladığı bir iddianın provasını yapabilmek için beni kenara çekmişti. BP yükleniciliğine giren bankaların toplam

kayıplarının 700 milyon dolar olduğunu hesaplamıştı. Dünya finans sistemi bu kadar büyük bir sermayenin sistemden çekilmesine tahammül edemeyebilirdi. Bunu yeni bir panik izlerdi. Doğru değil mi? Hayret. Zarardan kurtulmak için öylesine çaresizce çabalıyordu ki, sanırım kendi yalanına gerçekten inanmıştı. "Tabii, niçin olmasın?" dedim. "Denemeye değer." Aslında bu eski bir entrikaydı. Amirim, petrol şirketinin hisselerini geri almadığı takdirde borsanın yeniden çökeceğini belirterek, İngiliz hükümetini tehdit etmek istiyordu.* (Tüm hükümetlerin üyelerine not: Wall Street'tekilerin çöküş tehditlerine karşı uyanık olun. Ne zaman onların bölgesine el uzatsanız aynı şeyi yaparlar. Fakat mevcut çöküşü ne kadar engelleyebiliyorlarsa, yeni bir çöküşe neden olma ihtimalleri de o kadardır.)

Salomon Brothers'daki son günüm olduğunu gayet net hatırladığım o günün ilerleyen saatlerinde, eğitim sınıfında 250 çift gözün boş bakışlarına karşı konuşmak zorunda kaldığım huzursuz bir saat geçirdim. Eğitime katılanlar, 14. yüzyıldaki *Kara Veba*'yı anlatan öykülerde okuduğum türden büyük bir çaresizlik içindeydiler. Bütün umutlarını yitirmişlerdi ve her koşulda kovulacaklarını düşündükleri için canları ne isterse onu yapmaya karar vermişlerdi. Yani hepsi arka sıra müdavimleri gibi olmuştu. Sınıfa girerken kendimi kâğıt toplardan sakındığımı ve konuştuğum sürece etkileyici bir ilgisizlikle karşı karşıya kaldığımı anımsıyorum. Bu, yalnızca Rodney Dangerfield'in* takdir edeceği bir dinleyici

* Bu işe yaramadı. John Gutfreund'in 1987'nin yıllık raporunda canı sıkkın hissedarlarımıza açıkladığı gibi, "Müşterimize olan taahhüdümüzü yerine getirdiğimiz ve çöküşün arifesinde British Petroleum taahhüdümüze devam ettiğimiz için şirketimiz vergi öncesi 79 milyon dolarlık zarara uğradı."

topluluğuydu. "*Avrupalılara Satış Yapmak*" başlıklı konumla ilgili anlatmak istediklerime aldırış etmediler. Açıkça belirtmeseler de, onların bilmek istediği, Londra ofisinde iş olanağı bulunup bulunmadığını ve ne zaman kapı dışarı edileceklerini bilip bilmediğimi öğrenmekti. Şirketimizde olup bitenleri bir tek kendilerinin bilmediğini düşünüyorlardı, hatta bundan eminlerdi. Ne kadar mutluluk verici bir saflık! Özellikle Jim Massey'in (bize yaptığı aynı heyecanlı konuşmaları onlara da yapan) kendilerine en azından bir yön göstermemesine kızmış, sinirlenmişlerdi. Hâlâ Brothers için çalışıyorlar mıydı ya da durumları ne olacaktı?

Merakları yalnızca iki saat daha sürdü. Benden sonraki konuşmacının sözü, Jim Massey'in korumaya benzeyen, ama yalnızca trader olan iki kişiyle birlikte sınıfa girmesiyle kesildi. 250 stajyerin akıbeti belli olacaktı. Ancak bunu söylemeden önce, acımasız detaylara girerek işten çıkarmaların üst yönetim açısından ne kadar zor olduğunu, bunların sonunda şirketi nasıl güçlendireceğini ve bu tür kararların daima çok sancılı biçimde alındığını anlattı. Sonra da vurucu cümleyi patlattı: "Eğitim programıyla ilgili kararımızı verdik... ve... (uzun bir duraklamadan sonra)... taahhüdümüze bağlı kalmayı kararlaştırdık." Kalabilirsiniz! Massey odadan çıkar çıkmaz bir grup insan, yeniden heyecanla ön sıralara koşuşturdu. Fakat haber sanıldığı kadar keyifli değildi. İşlem katında açık iş yoktu. Programın sonunda stajyerlerin çoğu destek biriminde çalışmaya başlayacaktı.

17 Aralık 1987, İkramiye Günü: Tuhaf ve muhteşem bir gündü. Şirket, tarihinde ilk kez ücret sınırlarını ihlal ediyordu. Ben şanslıydım. İkramiyem bu sınırlara giriyordu, dola-

* Rodney Dangerfield: Amerikalı aktör ve komedyen. (Çn.)

yısıyla da yaklaşık 140 bin dolar civarında olacaktı. Oysa 225 bin dolar almıştım (ek ödemelerle birlikte 275, ama bunu hesaplamak bile gereksiz) ve bu eğitim programını henüz iki yıl önce bitirmiş herhangi bir çalışana o güne kadar ödenen en yüksek paraydı veya bana öyle söylenmişti. Artık kendi eğitim sınıfımın en yüksek parayı alan üyesiydim. Fakat bunu söylemek çok da anlamlı değildi. Sınıfımdakilerin yarısından fazlası ya işten ayrılmış ya da atılmıştı.

Bundan böyle, zaman içinde, yalnızca zaman denen şeyin geçmesiyle, şirketim sayesinde zengin bir adam olacağım açıktı. Aynı düzeyde iş yaparsam gelecek yıl 350, onu izleyen yıl 450 ve daha sonraki yıl ise 525 alacaktım. Ve bu böyle gidecekti. Artışlar daha az olacak ama bölüm müdürü olsam da,olmasam da, o zamana kadar toplam ödemeler yükselecekti.

Fakat sınırların ihlal edilmesi ve şirketin yakın tarihindeki en kötü yılda seçilmiş personele o güne dek görülmemiş rakamların ödenmesi nedeniyle, üzgün ve biraz da gülünçtüm. Şirket 3.5 milyar dolarlık sermayesi karşılığında 142 milyon dolarlık berbat bir getiri elde etmişti. Şirketin yılın çoğu kısmında üç yıl öncesine göre iki kat büyüklükte olduğunu dikkate aldığınızda rakamlar daha da kötü görünüyordu. Peki ama şimdi niçin bana böyle bir ödeme yapılıyordu?

Bir fikrim vardı. Satış bölümü başkanı ikramiyemi açıkladığında, bana muazzam bir armağan sunulduğunu düşündüğümden emin olmaya çalışmıştı (ve bana aldığım miktarı hiç kimseye söylemememi tembih etmişti). Ödenen büyük miktarla ilgili ipucu gözlerindeydi: Panik. Salomon Brothers, bir personelin hizmetlerine bir fiyat biçerek, bir anlamda, bir alışveriş yapıyordu. Ve şimdi çok sayıda insan kaybetmiş

olduğu için bu alışverişi her zamankinden daha sakin bir biçimde yürütüyordu. Kesin olan bir şey vardı. Bana ödenen prim, doğru ve uygun şey bu olduğu için verilmemişti. Doğru ve uygun olan şeyleri Brothers'ın üst kademesindeki birkaç iyi adam yapardı ve gururla söyleyebilirim ki, bunların arasında benim hahamlarım da vardı. Aslında çoğu, yalnızca gereken neyse onu yapardı. Bana sadece, şirkette kalmaya zorlayacağı ve sadakatimi perçinleyeceği düşünüldüğü için fazladan para ödenmişti.

Sadakatim iyice pekişmişti. Bir avuç insana sadakat hissediyordum: Dash, Alexander, orman rehberim, hahamlarım. Ancak küçük ve büyük aldatmacıların karışımından oluşan, kavga ve hoşnutsuzluklarla bölünmüş bir şirkete nasıl sadakat duyabilirdiniz? Duyamazdınız. Denemeye bile değmezdi. Üstelik şimdi para oyununun sadakatsizliği ödüllendirdiği fazlasıyla açığa çıkmıştı. Şirketten şirkete geçen ve o arada büyük ödeme güvenceleri kazanan insanlar, finansal açıdan, yerinde kalanlardan çok daha iyi durumdaydılar.

Salomon'un üst yönetimi daha önce asla insanların sadakatini satın almaya çalışmamıştı. Yöneticiler bu oyunda pek iyi değillerdi. Eğer bana bir Yalancının Pokeri oyuncusu gözüyle bakmış olsalardı, hiçbir zaman para için işten ayrılacak ya da işimde kalacak biri olmadığımı görebilirlerdi. Daha yüksek bir maaş için asla başka bir şirkete gitmezdim. Ancak başka nedenlerle Salomon'dan ayrılabilirdim. Ve ayrıldım.

Sonsöz

1988 yılı başında Salomon Brothers'dan ayrıldım ama bunun kesin bir nedeni yoktu. Şirketin batmaya mahkûm olduğunu düşünmedim. Wall Street'in yıkılacağını düşünmedim. Giderek artan bir hayal kırıklığı bile yaşamadım (hayal kırıklığım bir noktaya kadar artmakla birlikte katlanılabilir düzeydeydi, sonra da sona erdi). Gemiyi terk etmek için çok sayıda makul gerekçe olduğu halde, sanırım ben daha çok, artık orada kalmaya ihtiyacım olmadığını düşündüğüm için ayrıldım.

Babamın kuşağı belirli inançlarla yetişmişti. Bu inançlardan biri, bir insanın kazandığı para miktarının, yaklaşık olarak, o kişinin toplumumuzun refah ve zenginliğine yaptığı katkıyı gösterdiğiydi. Babama olağanüstü denilebilecek ölçüde yakın büyüdüm. Her akşam ön bahçede yaptığım beyzbol maçından gelip terli terli onun yanıbaşındaki bir sandalyeye atlar, anlattıklarını dinlerdim. Bana neyin, niçin doğru ve neyin, niçin yanlış olduğunu anlatırdı. Neredeyse daima doğru olan şeylerden biri, çok para kazanan insanların temiz olduklarıydı. Horatio Alger* Fakat oğlunun 27 yaşında, henüz iki yıldır çalıştığı halde 225 bin dolar aldığını

* Horatio Alger: 1800 lerin sonlarında yaşamış Amerikalı yazar. Kitaplarında varoşlardan gelen insanlara yer veren ve bunların azim ve kararlılıkla bir gün çok zengin olabileceklerini yazan Alger, Amerikan Rüyası'nın mimarlarından biri olarak tanınıyor. (Çn.)

görmek, onun paraya olan inancını sarstı. Bu şoktan ancak kısa süre önce kurtulabildi.

Ben ise kurtulamadım. Benim gibi, muhtemelen şimdiye kadar görülen en mantıksız para oyununun merkezinde oturup, toplumun gözündeki değerinizle hiç orantısız kazançlar elde ettiğinizde (yalnızca hak ettiğim kadarını kazandığımı düşünmeyi çok istememe rağmen, bunu hak etmiyordum) ve çevrenizde bunu aynı ölçüde hak etmeyen yüzlerce insan, bu paraları sayabileceklerinden de büyük bir hızla kazanırken, parayla ilgili inançlarınıza ne olur? Elbette bu görelidir. Bazıları için şanslarının iyi gitmesi yalnızca bu inancı güçlendirir. Bu komik paraları ciddiye alırlar ve Cumhuriyet'in değerli yurttaşları olduklarına ilişkin bir kanıt sayarlar. Bu onları yönlendiren bir varsayım haline gelir, üzerinde doğru dürüst düşünmek pek muhtemel olmadığından, telefonla para kazanma yeteneği daha büyük ölçekte bir değerin yansıması olarak görülür. Bu şekilde düşünen insanların sonunda hak ettikleri cezaya katlanacaklarını düşünmek caziptir. Ama katlanmazlar. Yalnızca daha da zenginleşirler. Eminim ki çoğu şişman ve mutlu ölmektedir.

Ancak benim dolar kazanmanın anlamına duyduğum inanç, paramparça oldu; daha çok para kazandığın takdirde daha iyi bir yaşam sürdürürsün önermesi, bunun tam tersini gösteren çok fazla acımasız kanıtla çürütüldü. Ve bu inancı yitirdiğimde, büyük paralar kazanma ihtiyacımı da yitirdim. İşin komik tarafı, para inancından nasıl fazlasıyla etkilenmiş olduğumu, bu inanç içimden yok olup gidinceye kadar büyük ölçüde fark etmemiş olmamdı.

Salomon Brothers'da aldığım bu küçük eğitim, hâlâ orada edindiğim en yararlı deneyim olmayı sürdürüyor. Öğrendiğim diğer hemen her şeyi geride bıraktım. Birkaç yüz mil-

yon dolarla oldukça kazançlı çıktım, ama birkaç bin dolarla ne yapacağıma karar vermek zorunda kaldığımda hâlâ şaşırıyorum. Eğitim programında boyun eğmeyi özü itibariyle öğrendim, ama bir şans verilir verilmez unuttum. Ve insanların kurumlar tarafından yozlaştırılabileceğini öğrendim. Ama hâlâ kurumlarda çalışmak, hatta onlar tarafından yozlaştırılmak (ama birazcık lütfen) istediğim için, bu dersin hangi pratik yararını gördüğümden emin değilim. Ne dersek diyelim, öyle görünüyor ki, pratik değeri olan fazla bir şey öğrenmemişim.

Belki de öğreneceğim en iyi şeylerle henüz karşılaşmadan, oradan fazlasıyla erken ayrıldım. Fakat Salomon Brothers'da kalma ihtiyacımı yitirdiğimde, ayrılmam gerektiğini anladım. İşim, her sabah boy gösterip, daha önce zaten yaptıklarımı yeniden yapmak dışında bir şey ifade etmemeye başlamıştı. Bunun ödülü de neredeyse hep aynıydı. Maceranın olmaması hoşuma gitmiyordu. Salomon Brothers'ın işlem katından risk arayışı içinde ayrıldığım söylenebilir, sanırım bu verdiğim en saçma finansal karardı. Eş zamanlı olarak nakit karşılığını almazsanız piyasalarda riske girmezsiniz. Bu iş piyasasında bile yararlı bir kuraldır ve ben bunu ihlal ettim. Şimdi hem daha yoksulum hem de işlem katında kalmam halinde üstlenebileceğimden çok daha fazla riskle karşı karşıyayım.

Bu nedenle, yüzeysel olarak bakıldığında, ayrılma kararım neredeyse bir intihardı. Salomon'da ucube bir satıcının eline düşen bir müşterinin teşebbüs edebileceği türden bir intihar. Karşıma bir daha çıkmayacağı açık olan milyoner olma olanağını terk etmiş oldum. Salomon Brothers'ın zor bir dönem geçirdiği açıktı, ama iyi bir ara kademe personeli için tepside hâlâ fazlasıyla kolay kazanç bulunuyordu; oyu-

nun yapısı böyleydi. Salomon gidişatı tersine çevirdiği takdirde para akışı daha da özgürleşecekti. Ve gerçek şu ki, hâlâ Salomon hisselerine sahibim, çünkü sonunda değer kazanacaklarını düşünüyorum. Şirketin gücü, Yalancının Pokeri'nde dünya şampiyonu olan John Meriwether gibi insanların ham sezgilerinde yatıyor. Meriwether ve takımının da aralarında bulunduğu bu sezgilere sahip insanlar, hâlâ Salomon adına tahvil işlemleri yapıyorlar. Her koşulda, Salomon'da işlerin bundan daha da kötüye gideceğini sanmıyorum. Kaptanlar gemilerini batırmak için ellerinden gelen her şeyi yaptılar, ama gemi yüzmekte inat ediyor. Ayrılırken, işe yeni başladığı için en düşük fiyattan satış yapan birinin düştüğü hatayı yaptığımdan emindim ve bunu, kapıdan çıkarken şirketin birkaç hissesini satın alarak, yalnızca kısmen dengeleyebilirdim.

Kötü bir işlem yaptıysam, bunun nedeni, yaptığımın aslında bir işlem olmamasıydı. Ancak çekip gitmeye karar verdikten sonra, biraz ara verip aklımdan geçen şeyin hiç de aptalca olmayabileceğini düşündüm. Alexander veda yemeğimizde büyük bir hamle yaptığımı öne sürdü. Hayatında verdiği en iyi kararların, bütünüyle beklenmedik, alışılmışın dışındaki kararlar olduğunu söyledi. Ardından daha da ileri gitti. *Aniden* almak zorunda kaldığı *her* kararın, iyi kararlar olduğunu söyledi. Kariyerlerin titizlikle planlandığı bu çağda, ani kararları savunması son derece ferahlatıcıydı. Doğru olsaydı, ne güzel olurdu.

İKİNCİ BASKI

TARİH: 1980'LER YER: WALL STREET
OYUNUN ADI: YALANCININ POKERİ

Michael Lewis Wall Street'in başlıca yatırım şirketlerinden biri olan Salomon Brothers'da işe başladığında, Princeton'u bitirmiş ve London School of Economics'ten henüz mezun olmuştu. New York'ta stajyer olarak işe başlayan Lewis, izleyen üç yıl içinde Londra'da tahvil satıcılığına yükseldi ve şirket adına milyonların peşinde koşarken, modern zamanların altına hücum dönemini para kazanma fırsatına dönüştürdü. Yalancının Pokeri o çarpıcı çılgın yılların doruğuna çıkıyor ve sahne arkasında Amerikan iş dünyasının özgün ve fırtınalı görünümü yer alıyor. Salomon Brother'ın 41. kattaki işlem salonunun öğrenci birliklerindeki dostluğu andıran beraberliğinden, hırslı genç adamların blöf ve aldatmacayla dolu, yüksek oynanan bir oyunda her şeyi riske atmalarına neden olan vurguncu güdüsüne uzanıyor. Michael Lewis'in anlattıklarıyla, Yalancının Pokeri benzersiz hırs, açgözlülük ve acımasız bir servete ilişkin öğretici ve eğlenceli bir öykü.

"Kutsal kabul edilen konulara sık sık dil uzatan, eğlenceli ve hedefi 12'den vuran bir kitap."
- People

"Çok dikkat çekici ve canlı... Bir dönemi olduğu gibi tanımlayan nadir eserlerden biri."
- Fortune



SCALA® YAYINCILIK

ISBN-10: 975-8535-53-6
9 789758 535538