

1

VALASKALA KÕHUST WARREN BUFFETTINI

*Oo, et lahustuks see liig, liig sitke liha
ning sulaks kokku ainsaks kastepiisaks!*

...

*Kui tüütu, läila, tuim ja tühine
näib mulle kogu selle ilma viis!*

*Ptüi, ptüi küll seda rohimata aeda,
kus seemet kasvatab vaid vohav rämps,
mis võimust võtnud on.*

„Hamlet“, 1. vaatus, 2. stseen,
read 129–130 ja 133–137

KAS TEID ON KUNAGI VALLANUD SELLINE TUNNE? Lõputu enesepõlgus. Erinevalt Hamletist ei mõlgutanud ma vähemasti enesetapumõtteid. Peaaegu sama näruselt tundsin end aga küll. Investeerimispankurite tõug tekitas tülgastust ning eriti vastikud olid need, kellega ma koos töötasin. Mu investeerimispangandusfirma tekitas samasuguseid tundeid. Kõige hullem oli see, et ma olin iseendale vastik.

Vähem kui kahe aasta eest oli mul tunne, et ma olen valmis maailma vallutama. Olin toona Harvardi ärikooli (Harvard Business School, HBS) üliõpilane. Ühtlasi oli mul kraad Oxfordi ülikoolist, kus ma olin olnud

majanduses kursuse priimus. Kõik tundus võimalikuna, kuni ma kõik selle üheainsa hulljulgelt napaka karjääriotsusega tuulde viskasin.

1993. aastal, paar kuud enne HBSi lõpetamist, jäi mulle silma töökuulutuse, kus otsiti D. H. Blair Investment Banking Corpi juhiabi. Olin investeerimispanganduse kohta üht-teist lugenud ning kujutasin end juba ette tärkava universumi direktorina.

Nooruslikust enesekindlusest pakatades siirdusin ma New Yorki kohtuma D. H. Blairi juhi J. Morton Davisega. Brooklyni juudipoiss Morty oli lapsena olnud kehval järjel. 1959. aastal lõpetas ta HBSi ning temast sai 1904. aastal asutatud D. H. Blairi omanik ja juht. Mulle räägiti, et ta oli teeninud sadu miljoneid dollareid.

Kohtusin temaga ta puitpaneelidega nurgakabinetis aadressil 44 Wall Street. Ruum polnud juba aastaid remonti näinud ning nägi välja nagu traditsiooniline investeerimispanga kontor John Pierpont Morgani ajast. J. P. Morgani peakorter asuski õigupoolest peaaegu naabermajas.

Morty oli suurepärase müügimees ning võlus mind oivaliselt hästi ära. Ta rääkis mõnest supertehingust, mis ta oli teinud sellistes kuuma-des valdkondades nagu biotehnoloogia, ning lisas: „Sa hakkad kohe äri ajama, töötad otse koos minuga.“ Ta kinnitas mulle, et temaga koos võin ma jõuda peadpööritavaresse kõrgustesse. Pärastpoole andis ta mulle kaasa Frank Bettgeri raamatu „Kuidas ma kasvasin halvast müügimehest heaks“. Mulle meeldis, et Morty oli autsaider – ebakonventsionaalne, ise-enda õnne sepp ning seejuures ülimalt edukas.

Peagi pärast seda kohtumist lugesin ma New York Timesist artiklit, kus räägiti D. H. Blairist kui kurikuulsast maaklerfirmast, mille „maaklerid keelduvad laskmast klientidel müüa, kui need nõuavad, et aktsiad likvideeritaks“. Artikkel mainis ka seda, et Delaware'i osariigi väärtpaberituru reguleerijad on püüdnud Blairi litsentsi tühistada ning Hawaii reguleerijate sõnul on Blairi müügivõtted petturlikud ja vassivad. Kui ma Morty juurde tagasi läksin ja artikli kohta pärisin, vastas ta mulle, et edu tekitab kadedust ning edukatele püütakse ikka kaikaid kodaraisse loopida. Olin naiivne ja jäingi kogu seda juttu uskuma.

Nii mõnigi mu sõpradest Harvardis kergitas kulmu, kui kuulis, et ma lähen D. H. Blairi tööle. Ma ei teinud nende hoiatustest välja. Olin ennast täis ja pisut mässumeelne ning võtnud nõuks mitte minna tavapärast teed etableerunud firmadesse, nagu Goldman Sachs ja J. P. Morgan. Ma tahtsin ise oma rada minna ning olla ettevõtlikum. Mul oli tunne, nagu oleks Morty teinud mulle pakkumise, millest polnud võimalik keelduda, ehkki ma oleksin pidanud seda tegema. Arvates, et nüüd on kõik kombes, asusin tööle ning jäin ootama, et Wall Street mind üle kuldaks.

1993. aasta septembris astusin lootusrikkalt D. H. Blairi ridadesse ning sain asepresidendi austava ametinimetuse. Mulle anti teisel korrusel puit-paneelidest seintega hämar tuba, mida ma jagasin ühe vana heasüdamliku pankuriga. Ta polnud juba aastaid ühtegi tehingut teinud, kuid oli osa miljööst ning andis investeerimispanga mainele auväärset sära.

Juba kuue kuu pärast tundsin ma end näruselt. Mul oli olnud mitu tagasilööki ning need aina jätkusid. Esiteks olin ma arvanud, et minust saab juhi ainuke abi, mul tekib võimalus meistrit jälgida ning üheskoos temaga rohkeid avanevaid väljavaateid analüüsides õppida. Selgus, et tal on veel kaks abi.

Kõigil meil kolmel oli tuttuus MBA kraad: Len oli käinud HBSis ja Drew oli lõpetanud Whartoni kooli. See oli kõrilõikajalik keskkond ning me ei olnud üks tiim. Peagi sain aru, et minu analüüsi ei vaja keegi. Õppisin omal nahal tundma, kuidas Wall Streetil elu käib. Alati leidub veel inimesi ning nad on erakordselt võimekad ära tegema seda, mida on tarvis ära teha. Meeletu konkurents. Sinu selja taga on järjekorras kümneid inimesi, kes kõik on valmis sind välja vahetama.

Ainus viis, kuidas ma sain sellises keskkonnas mingitki lisaväärtust luua ning mida firma minult tegelikult üldse vajas, oli tehingute majja toomine. Ma arvasin, et olen ülesannete kõrgusel. See oligi ju olnud selle töökoha suurim müügiargument. Konkurents oli karm nii firmas sees kui ka sellest väljaspool. Mina olin igas mõttes uustulnuk. Uustulnuk D. H. Blairis, uustulnuk investeerimispanganduses ja finantsvaldkonnas ning uustulnuk New Yorgis.

Ma olin nõuks võtnud siiski mitte alla anda, sest see oleks tähendanud lüüasaamise tunnistamist. Oleks olnud alandav, kui ma oluaksin sunnitud koolikaaslastele möönma, et tegin vea. Hullem veel, mind oleks kutsutud allaandjaks ning see maine jänuks mulle külge. Kõige enam motiveeris mind see, kelleks teised mind peavad, mitte see, kuidas ma end ise nägin. Vastupidisel juhul ei oleks ma sinna arvatavasti minutikski paigale jäänud, vaid lihtsalt jalga lasknud. Ma tahtsin siiski meeleheitlikult välja näha edukas.

Minu ainsaks eesmärgiks kujunes sõlmida mingi tehing. Niimoodi saanuksin ma end võitjaks kuulutada ning seejärel lahkuda. Nõnda naeratasin, valisin telefoninumbreid ja kulutasin kuude kaupa kingataldu, käies üle kõikvõimalikud tehingud, millest haisu ninna sain. Tühi töö. Hoolimata testosteroonist pakatavast tohutust otsustavusest oma esimesel töökohal pärast MBA kättesaamist rapsisin ma täiesti lootusetult tühja.

Probleem polnud üksnes selles, et suured tegijad, nagu Goldman Sachs ja Morgan Stanley, napsasid parimad diilid endale, ehkki seegi oli tõsi. Väljavaateid oli teisigi ja rohkesti. Nende tehingute D. H. Blairi toomiseks tuli mul aga teha faktidega asju, mida ma kunagi varem polnud teinud.

D. H. Blairi eriala oli riskikapital ja -pangandus. See oli üks nendest aspektidest, mis selle firma puhul mind köitis: võimalus olla eesrinna, finantseerida idufirmasid, kes töötasid välja maailma muutvat uut tehnoloogiat. Ah jaa, kas ma mainisin, et mina pidin selle käigus saama rikkaks kui kröösus? Peale ninakuse ja vaimukõrkuse oli mul ette näidata omajagu Wall Streeti ahnust. Olin veendunud, et asun kiirteel nirvaanasse.

Karm reaalsus oli see, et firmasid, kelle tehnoloogia või uuendus päriselt töötas ning kindlasti edukaks osutus, eksisteeris väga vähe – ning seda isegi nende seas, keda rahastasid nimekamad investeerimispangad, nagu Goldman Sachs ja Morgan Stanley.

Suurem osa kuulus hoopis kategooriasse „Võib-olla saab edukaks“. Jube palju oli juhtkondi, kes meeleheitlikult püüdsid oma unistust teoks teha ning olid seetõttu valmis rahastuse saamise nimel tegema ja ütlema

mida tahes. Enne, kui ma sellest arugi sain, uppusin kehvadesse pakkumistesse ning mind ründasid ettevõtjad, kes lootsid, et ma neile hea pilguga vaatan.

Eeldatava tõenäosuse raudne loogika, mida ma kõigepealt õppisin keskkoolis ning seejärel Harvardis otsustuseteooria nimetust kandnud kursusel, rääkis seda, et kui ma peaksin mingi tehingu pakkuma, pidi sel olema vähemasti rahuldav lootus raha teenida. Arvestades seda, kui paljud tehingud põrusid ning kui vähe oli neid, mis investoritele nende raha mitmekordsena tagasi teenisid, siis selleks, et ettevõtmine raha saaks, pidi olema edu tõenäosus minu umbkaudsete arvutuste järgi vähemalt 50 protsenti. Mõne aja pärast jõudsin arusaamale, et D. H. Blairi latt oli palju madalamal.

Ühel mälestusväärsel puhul kutsuti mind kohtumisele, kus osalesid pank ja ettevõtte, kes soovis kaasata raha külma tuumasünteesi projekti jaoks. Tutvunud materjalidega ja uurinud pisut tausta, pahvatasin ma: „See teadusjutt pole ju üldse loogiline!“

Implitsiitselt tahtsin ma sellega öelda: „Kas teie arvates lähen ma tõesti meie müügimeeskonnale tõsise näoga rääkima, et see lollus läheb kaubaks?“

Teine näide: meie firma tegi esmaemissiooni ettevõttele, mis kavatses üheskoos Kasahstanis asuva Bajkongõri kosmodroomiga ehitada uue kosmosejaama, tuginedes selleks endise NSV Liidu liiduvabariigi kunagiste valitsusametnike loodud firmade ja juriidiliste kehadega sõlmitud lepingutele. Firma ainus vara paistis olevat kahtlased võõrkeelsed lepingud, mida tõenäoliselt polnuks võimalik jõustada isegi Kasahstani kohtus, liiatigi siis New Yorgis või Londonis. Tõenäosus, et see ettevõtmine tuule tiibadesse saab, oli sama väike kui tollel külma tuumasünteesi jural.

See aga oligi D. H. Blairi äri: leida mõni iseäranis ootamatu tehinguvõimalus ning paristada neid naiivsetele ja lootusrikastele investoritele, kes ei tea, mida teevad.

Kui nüüd õiglase olla, siis ehkki paljud nendest tehinguvõimalustest osutusid kakkideks ja läksid lõpuks kõige liha teed, oli firmal aeg-ajalt ka

suuri tabamusi. Näiteks korraldas ta ühe esimese biotehnoloogiafirma – Enzo Biochemi – avaliku aktsiaemissiooni ning seda ajal, mil oli mõeldamatu, et firma läheb börsile, olemata enne mingit tulu teeninud. Aeg-ajalt viis D. H. Blair börsile isegi ettevõtteid, mis päriselt ja aina enam tulu teenisid. Heade tehingute vahel aga oli firmal vaja kahuriliha, mida sööta rahamasinale ette.

Nõustamistehingu poolel võttis D. H. Blair peale sularahas makstud nõustamistasude endale hea peotäie optsioonitunnistusi igast finantseeritud ettevõttest. Investeeringu poolel oli D. H. Blair enda börsile viidud aktsiate vallas sageli ainuke turutegija. Olukorras, kus ostu- ja müügihinna vahe oli lausa 20 protsenti, sai ainuüksi börsile läinud firmade ostmise ja müümise pealt rasvaseid kasumeid teenida. Nagu paljudel teistelgi Wall Streeti asutustel, oli ka D. H. Blairil klientide ees tubli eelis.

Aktsiatele kauplemismahu tekitamiseks ja suuremas hulgas inimestes huvi äratamiseks oli siiski tarvis rohkesti lavastajaoskusi. Kahtlase väärtusega pakkumiste üles mukkimine ja maalimine selliseks, et üldsus neid entusiastlikult osta tahaks, oli osa D. H. Blairi analüütikute ja investeerimispankurite tööst. Et mõni neist diilidest korda läheks ning rahamasina rattad saaksid õlitatult ringi käia, pidi mitu inimest oma rolle etendama.

Külma tuumasünteesi ja kosmodroomi investeerimisideed ei töötnud lähiajal – kui üldse – midagi sisse tuua. Ometi oli neis särtsu. Need firmad kehastasid ideid, mis suutsid pälvida üldsuse tähelepanu. Kui entusiasmist pakatavas investeerijaskonnas oleks välja kujunenud külma tuumasünteesi või kosmoselaevade maania, võinuks see kergesti lennutada värskelt börsile tulnud aktsiad esmaemissiooni hinnast mitu korda kallima hinnaga stratosfääri. Investeerimispanganduse vaatevinklist oleks see tehing sedasorti hinnakäitumisega osutunud tohutuks edulooks, isegi kui firma ise oleks viimaks uppi läinud. Aktsiahinna kallinedes kasseeris pank ostuoptsioonid sisse ning teenis aktsiate müügiga kasumit. Kui firma viimaks uppi läks, olid aktsiad suuresti laiali müüdnud ning kahjumi koguraskus ei lasunud D. H. Blairil ja tema klientidel.

Sedasorti olukordade tekitamiseks läks tarvis kõiksugust agressiivset müügitööd. D. H. Blairis tegutses jaemaakleriosakond, mis oli mehitatud töökate maakleritega, kes klientidele 14. korruse kõnekeskusest helistasid. Nad olid minusugustest investeerimispankuritest eraldatud nii füüsiliselt kui ka õiguslikult ja töötasid ametlikult teises firmas. Nende tööandja oli D. H. Blair & Co., ent minu oma D. H. Blair Investment Banking Corp.

Meie tilluke pankuritiim kujutas endast firma vastuvõetavat ja lugupeetavat nägu, ent maaklerid olid tagatoa poisid, kes neid kahtlasi pakkumisi teadmatutele jaeinvestoritele pähe määrada püüdsid. Nad sarnanesid kõhedust tekitaval määral Martin Scorsese filmi „Wall Streeti hunt“ maakleritega – see oli küll üle pakutud, kuid siiski mitte päris eksiteel. D. H. Blairi 14. korrus oli testosteroonist pulbitsev meri. Kord kuulsin kelleltki, et vahel käisid seal üleval prostituudid selle päeva kõige edukamat müügimeest premeerimas.

Mina nende sellidega vahetult kokku ei puutunud, kuid nad vajasisid meid selleks, et neil oleks mahaparseldamiseks investeerimispakkumisi. Pankuritel oli hea elu, kuna nemad olid pugunud teise korruse kenasse puitpaneelidega kookonisse, samal ajal kui tõeliselt silmi avav tegevus käis kaksteist korrust neist kõrgemal. Sellest hoolimata oli maakleritel meid, pankureid, tarvis, et neil üldse oleks midagi teha.

Alles pärast umbes aastat D. H. Blairis hakkas mulle päriselt koitma, et see oligi suur osa rollist, mida minult eeldati. Minult oodati, et ma mukiksin nendest pakkumisest kõige vähem kahtlased üles niimoodi, et nende nõrgad küljed tunduksid tähtsusetuna või poleks neist üldse juttu, samal ajal kui nende särts – roosamanna plusspool – oleks rõhutatud.

Minu asi polnud olla tähelepanelik ja hea väljaõppega analüütik. Neil polnud mingit vajadust läbinägeliku arbiitri järele, kes lahkaks mõnd ideed põhjalikult ning ütleks võimalikult täpselt ja ausalt välja selle, millega päriselt tegemist on. Tagantjärele näen ma selgesti, et minu Oxfordi kraadi ja HBSi MBA tegelik väärtus firmale oli võimalus ehtida oma pakkumisi ja dokumente minu prillikivina puhaste paberitega. Olin neile seega omamoodi Ivy League'i viigileht.

Mõeldes tagasi tolele kohtumisele külma tuumasünteesi firmaga, mõistan isegi, kui naiivne ma olin. Tegelikult ootasid kõik kohalviibinud minust seda, et ma mängiksin oma rolli. Elevant toas oli välja ütlemata jäänud dialoog, mis kõlanuks umbes nii.

KÜLMA TUUMASÜNTEESI FIRMA JUHTKOND: D. H. Blairi juhid, jah, me ajame teile kelbast. On peaaegu kindel, et see asi ei hakka tööle, aga me oleme selle kallal aastaid tööd teinud ja sinna rohkesti isiklikku raha matnud. Igal juhul ei saa keegi sajaprotsendise tõenäosusega tõestada, et see tööle *ei hakka*. Ning üks asi veel: mõelge sellele elevusele, mida idee investorites ja ajakirjanduses tekitab. See oleks ainuke avalikult kaubeldav tuumasünteesi-energiafirma maailmas!

ÜLEJÄÄNUD D. H. BLAIRI INVESTEERIMISPANKURID: Jah, on ülimalt ebatõenäoline, et see idee „lendab“, kuid meil on tarvis oma investeerimisideede toru täis toppida, et teie, firma juhtkond, saaksite asutajaaktsiatega abil rikastuda ning meie, investeerimispank, saaksime rikastuda teenustasudelt ja nende aktsiatega kauplemiselt. Ning kes teab, võib-olla läheb see isegi käima ning sellisel juhul võivad isegi meie kliendid raha teenida.

Keset kogu seda küünilist rituaali olin sedavõrd tähelepanematu, et lausa mainisin, kuidas kogu see füüsikajutt on nähtavasti jamps: „Väga paljud on väitnud, et neil on õnnestunud külma tuumasünteesi käima saada ning siin küll midagi uut pole.“ Ma olin nii taktitundetu, et lausa naersin valjusti.

Alles tagantjärele sain ma aru, et minust oli otsekohe saanud selle toa vihatuim inimene. Kuidas see idee üldse lennata saakski, kui minusugused puupead oma pudrumulku kinni ei hoia? Sedasorti hoolimatu aususega mind sellises keskkonnas küll mingil juhul edu ei oodanud.

Ometi ei tahtnud ma allajäämist tunnistada. Sestap kahekordistasin oma jõupingutusi ning tekitasin endale muudkui muresid ja hädasid juurde. Ma aina naeratasin ja naeratasin ning helistasin ja helistasin. Ma kulutasin veel rohkem kingataldu.