

РЕКРУТИНГ: СЕМЕНА МЕЧТЫ

Посмотри на идиота:
Ему на все плевать.
Я тоже так хочу.

Стихи неизвестного автора

В Нью-Йорке, прямо посередине Таймс-сквер, на пересечении Бродвея и Сорок третьей улицы, находится небольшой павильон. Это рекрутинговый офис Армии США, долгое время бывший рекордсменом по количеству привлеченных новобранцев. Построенный почти пятьдесят лет назад, он был задуман как блестящее свидетельство бескрайних перспектив военной карьеры; его расположение должно было символизировать Перекрестки Всего Мира, по которым предстоит пройти будущим солдатам. Сегодня же он является всего лишь смутным напоминанием о былой славе. Редко когда в него забредет пара апатичных тинейджеров, чтобы поинтересоваться, какие зарплаты нынче в армии.

Закат когда-то славной организации, однако, сопровождается подъемом другого рекрутингового института: машины уолл-стритовского инвестиционного банкинга. От нижнего Манхэттена до центральной части города словно бы слышен рокот хорошо смазанного механизма. Его щупальца проникают во все более



или менее приличные университеты и бизнес-школы. Единственная цель этой машины состоит в засасывании в трубу как можно большего количества аналитиков и associates — рабов и слуг мира инвестиционного банкинга.

В конце концов, как мы выясним, большая часть успеха любого инвестиционного банка зависит от того, сколько людей он может бросить на определенный участок бизнеса или, что еще более важно, — на самый перспективный участок бизнеса. Так что работа по заполнению трубы никогда не кончается.

Аналитики

На самом нижнем уровне иерархии инвестиционного банкинга стоят аналитики. Чтобы найти эти молодые таланты, инвестиционные банки рассылают своих наманикюренных молодых банкиров по Уортонам, Гарвардам и Принстонам всего мира, чтобы те расстелили красные ковры перед лучшими выпускниками и запустили процесс разрушения любых благородных идей, которые у тех, может быть, еще остаются. С точки зрения занятого рекрутингом банкира идеальный кандидат в аналитики — это человек с интеллектом выше среднего, любовью к деньгам (или хотя бы способностью выработать у себя эту любовь), взглядом на мир, подобным взгляду маркиза де Сада, и желанием работать круглые сутки, сохраняя при этом на лице улыбку.

Аналитики — это самое дно в куче дерьма. Это грязь под сиденьем общественного туалета на автобусной станции, это осадок на дне пивного кега. Два или три года аналитиков нещадно эксплуатируют — ментально, эмоционально и физически. В обмен на это их довольно хорошо обучают и отлично оплачивают их труд. Но в иерархии нет никого ниже их, на кого они бы могли выпустить пар.

Отработав два-три года, подавляющее большинство аналитиков увольняется, для того чтобы либо поступить в бизнес-школу, либо перейти в другие финансовые организации Уолл-стрит, либо



(если им удастся вернуть себе разум) полностью сменить область деятельности. В инвестиционных банках почти полностью отсутствует движение по вертикали между позициями аналитиков и верхними эшелонами иерархии. Аналитики очень быстро начинают понимать, что срок их деятельности ограничен тремя годами. Непосвященным эта ситуация может показаться странной и недальновидной. Зачем выбрасывать за борт людей после трех лет интенсивной подготовки и обучения? Ответ прост. Аналитиков мучили и эксплуатировали три года. Тем самым их подвели к состоянию, в котором они могут стать опасными. Оставить их в банке — это создать в нем обстановку недовольства.

Большинство аналитиков уходят с этой работы, глубоко ненавидя инвестиционный банкинг. Они многому научились и заработали намного больше, чем могли бы заработать в других местах, но стали презирать свою работу и тех людей, которые заставляли ее выполнять. Однако, что удивительно, почти половина аналитиков, ненавидевших свою работу, возвращаются в инвестиционные банки после двух лет обучения в бизнес-школе. Возможно, за эти два года их боль проходит. Возможно, они думают, что работа на следующей ступеньке иерархии будет другой.

Associates

А следующую ступеньку иерархической лестницы инвестиционных банков занимают associates. Можно предположить, что associates чувствуют себя намного лучше аналитиков, поскольку у них есть как организационная поддержка, так и возможность облегчить свои страдания, переложив их на плечи аналитиков. В этом проявляется все величие иерархии. Поскольку инвестиционные банки практикуют регулярное избавление почти от всех отработавших три года аналитиков, включая и тех, у кого есть потенциал для продвижения на уровень associates, то рекрутирование associates и замещение увольняемых аналитиков — это постоянная и непрерывная работа в любом инвестиционном банке.



При этом для associates уже не существует программы выхода «на свободу с чистой совестью» после двух или трех лет работы. В конце их туннеля им не светит выход. Их нанимают, предполагая, что они знают, на что идут, и что, оказавшись на борту, они покорно полезут вверх по корпоративной лестнице к вершине золотой пирамиды. Вице-президент, старший вице-президент, управляющий директор. Путь ясен. В реальности, однако, уровень отсева associates довольно высок. Они уходят в конкурирующие инвестиционные банки. Они уходят в компании, которые являются клиентами инвестиционных банков. Они уходят, когда понимают, что живут ненормальной жизнью. Какова бы ни была причина, но поток новых associates должен быть постоянным.

Все остальные — от вице-президента до управляющего директора

Выше associates находятся вице-президенты, старшие вице-президенты (в некоторых банках называемые младшими управляющими директорами) и управляющие директора. У всех associates есть одна цель: они хотят через три-четыре года стать вице-президентами, через пять-семь лет — старшими вице-президентами, а через семь-девять — управляющими директорами. К этому моменту они все надеются иметь семизначную зарплату.

С точки зрения associates, однако, вся банковская иерархия состоит из трех уровней: аналитиков, associates и всех остальных. Ведь если любой стоящий над associate человек имеет священное право плевать ему на голову, то какая разница, сколько там этажей наверху?

Питомники associates — бизнес-школы

Самая благодатная почва для поиска associates — в бизнес-школах. Когда-то их круг ограничивался несколькими самыми пафосными учебными заведениями, входившими в Лигу плюща (Уортон,



Гарвард, Колумбия)*, но в последнее время благодаря целой армии рекрутеров Уолл-стрит он включает большое число самых обычных бизнес-школ. Многим банкирам старой закалки весьма не понравилось это общее снижение уровня пафосности новых кандидатов, но им пришлось смириться с велением времени.

Студенты бизнес-школ, со своей стороны, ни в коем случае не легковверные жертвы зловных капиталистических ищеек. Большинство студентов вернулись в бизнес-школы с единственной целью: реализовать свои карьерные планы за счет эксплуатации тех возможностей трудоустройства, которые предоставляют бизнес-школы. Конечно, надо честно признать, что некоторая часть студентов бизнес-школ поступает в них, чтобы получить новые знания. Однако они довольно быстро усваивают реальное положение вещей и исправляют свою ошибку.

Идеологическая обработка культурой денег и переход в режим поиска работы начинаются задолго до того, как будущий МВА прибывает в кампус. Вслед за письмом с извещением о принятии в школу, в весьма напыщенных словах приветствующим в его лице пополнение рядов академической аристократии, первокурсник получает по почте объемистый пакет.

В Уортоне и Гарварде содержимое пакетов аналогично. В них правила поведения, формы медицинской страховки и масса других административных деликатесов. Самое важное вложение в пакете Уортонa — брошюра под названием «Обзор распределения МВА». Это настоящий аналог самородка времен «золотой лихорадки». Тут приведена вся мыслимая статистика трудоустройства выпускников прошлого года с разбивкой по отраслям, регионам, с перечислением крупнейших корпораций. Но самое главное — там приведены данные об их средних зарплатах в разных отраслях.

* Лига плюща — ассоциация восьми частных американских университетов, в которую входят Брауновский университет, Гарвард, Дартмутский колледж, Йельский, Корнелльский и Колумбийский университеты, университет Пенсильвании (в который входит Уортонская школа бизнеса) и Принстон.



Когда я (Джон Рольф) увидел эти числа, я застыл с отвисшей челюстью. Придя из рекламной индустрии, в которой я получал по 17–18 тысяч долларов в год и неделями питался консервами, я был поражен пяти- и шестизначными зарплатами новоиспеченных МВА. Передо мной открылась страна изобилия. Если стартовые зарплаты выражаются шестью цифрами, то на каком уровне они заканчиваются?

Более подробное изучение страниц брошюры подтолкнуло меня еще к одной догадке о целях и настроениях будущих однокурсников. Я увидел, что две категории профессий, которые были выбраны самым большим процентом выпускников, одновременно являются и самыми высокооплачиваемыми. Что это, совпадение? Скорее всего нет. Во мне самом скупость боролась со стремлением к богатству, и я сам стоял на старте бешеной двухгодичной гонки с самыми продвинутыми выпускниками бизнес-школ, на финише которой сиял знак золотого доллара.

В Уортоне официальный старт этому марафону давался на семинаре «Добро пожаловать в Уортон», проводившемся во время первой недели обучения, посвященной ориентации новых студентов. Любые иллюзии, которые у меня, может быть, еще и оставались, очень быстро рассеялись. В окружении 750 студентов в огромной аудитории чувство принадлежности к некой элите стало быстро испаряться. Когда на кафедре стали один за другим появляться второкурсники, в красочных деталях описывавшие все подробности того, что ждет нас на фронте поиска работы, суть дела предстала во всей наготе. Мне предстояло двухлетнее безостановочное танго с рекрутерами. Имя нашей школы гарантировало встречу с представителями лучших корпораций. Но даже при наличии таких возможностей мне предстояло как-то выделиться из моря кандидатов с почти равным уровнем квалификации, сидящих вокруг. У меня должно было возникнуть желание карабкаться вверх по этой человеческой массе, чтобы добраться туда, куда я хотел бы попасть.

В тот момент, правда, я не понял, что такая картина возникла в умах далеко не у всех наших однокурсников. Некоторые из



них (может быть, даже большинство) давно знали, в какую игру им предстоит играть. Они прекрасно знали, что их ждет, и сознательно пришли в бизнес-школу, чтобы участвовать в этом процессе — ради карьерного продвижения и связанного с ним роста благосостояния.

Эту ситуацию ни в коем случае нельзя назвать присущей одному только Уортону. В 600 километрах к северу от него в самом почтенном учреждении — Гарвардской школе бизнеса — разыгрывались точно такие же сценарии. Там среди нескольких сотен новобранцев находился один из тех, кто уже понимал правила игры. Это был Питер Трууб — бывший аналитик инвестиционного банка, с которым мы познакомились позже, попав на работу в качестве associates в DLJ. Мы смогли сравнить свои впечатления и нашли их весьма схожими.

Да, я (Питер Трууб) прошел через точно такое же рекрутинговое танго в Гарварде. У меня, однако, было большое преимущество: я уже работал в инвестиционном банкинге перед тем, как пойти в бизнес-школу. Я служил аналитиком в Kidder Peabody. Я знал, с какими страданиями связана эта работа, я знал, что такое работа по ночам шесть дней в неделю.

Уходя из инвестиционного банка, я поклялся, что никогда не вернусь в эту отрасль. Рабочие дни по шестнадцать часов, люди, которые имели полное право всячески помыкать мной, пять килограммов лишнего веса, набранные после колледжа, полное отсутствие свободного времени и личной жизни — вот что такое аналитик инвестиционного банка. Хотя мне платили в несколько раз больше, чем моим сверстникам, что и помогло мне попасть в Гарвард, и я научился читать финансовые отчеты с закрытыми глазами, я пообещал себе, что никогда к этому не вернусь. Никогда. Я пообещал себе, что найду более достойную карьеру, которая позволит мне уважать себя.

Откуда же у меня взялось желание вернуться? Это хороший вопрос. Я помню, как сидел со своим другом Данни в парилке в самом начале учебного года и обсуждал эту тему. Мы оба отработали по два года аналитиками в Kidder Peabody и оба поступили в HBS. Данни первый задал вопрос.

— Питер, ты собираешься возвращаться в банкинг?



— Ни за что. Ты смеешься надо мной? Это же настоящий ад! К черту банковское дело. Я хочу заняться чем-нибудь другим.

— И чем же?

— Я пока не знаю. Может быть, консалтингом или чем-то вроде этого.

— Консалтинг? Вечно рисовать матрицы два на два и везти их на какие-нибудь захолустные заводы, сидя там по несколько месяцев? Нет, спасибо!

— Хм, возможно, ты и прав, Данни. Ну, если не консалтинг, тогда — венчурный фонд, например.

— Неплохая идея. Проблема только в том, что таких фондов несколько, и в этом году они взяли всего трех выпускников Гарварда. Чтобы туда попасть, надо либо иметь там волосатую лапу, либо дожждаться увольнения одного из управляющих директоров.

— Так что же теперь, снова возвращаться в инвестиционный банк?

— У тебя все в порядке с головой, Питер?

— А где еще можно заработать такую тучу денег? И потом, это может быть хорошей ступенькой для получения более приличной работы в фондах типа взаимных, хеджинговых или пенсионных.

— Ну что же, тебе видней.

Закончилось все тем, что мы с Данни посетили все интервью* с рекрутерами инвестиционных банков. Мы попали в ловушку денег, престижа и безопасности. Мы уже были готовы продать наши души. Мы пришли в Гарвард изуродованными и такими же из него ушли.

Презентации и коктейли

В Уортоне подчиняющиеся строгому сценарию рекрутинговые танцы, во время которых рекрутеры впервые встречаются с кандидатами, происходят уже во время первых недель обучения. Обновленные и уточненные графики визитов рекрутеров раздаются еженедельно, и каждый день вывешиваются объявления о прибытии высоких гостей: «Merrill Lynch в аудитории 1, Booze Allen в аудитории 2, Johnson & Johnson в аудитории 3».

* Так в США принято называть собеседование с потенциальным работодателем.
Прим. ред.



Подсознательно студенты должны прочитывать это объявление так: «Кто заинтересован в зарабатывании больших денег, идут сразу в аудитории 1 и 2, а кто интересуется маркетингом ниппелей и масел — в аудиторию 3». График занятий был точно согласован с посещениями рекрутеров: последняя пара заканчивалась в 16:30, а первая корпоративная презентация начиналась в 16:45.

Презентации компаний были значимыми событиями. Очень часто на них появлялись и самые большие шишки. Президенты и CEO компаний из списка Fortune 500 собирали в кулак свою гордость, наглаживали парадные костюмы и проходили между нашими партами к доске. Там они начинали в самых возвышенных словах убеждать нас, какой честью для них является выступление перед столь почтенной аудиторией, состоящей из лучших студентов ведущих бизнес-школ, и почему инкрустированное бриллиантами здание их клуба — единственное, в которое нам следует стремиться попасть.

Джон Чалсти, в то время президент и глава банковской группы в DLJ, рассказывал, каким счастьем он считает то, что последние двадцать пять лет своей карьеры он провел в DLJ. В то время DLJ была самой крутой фирмой на Уолл-стрит. В ней работало намного меньше банкиров, чем в Goldman Sachs, Morgan Stanley или First Boston, но зарплаты, бонусы и прочие прелести были намного больше. Это была гламурная фирма, наполненная молодыми и агрессивными банкирами, многие из которых ранее работали в Drexel Burnham Lambert. Это были те люди, кто определял лицо Уолл-стрит в 1980-х годах и кто не утратил дух авантюризма. Это были мастера сделок, и «мусорные»* облигации (или, как их стали называть в 90-е годы, высокодоходные) были их коньком. DLJ был родным домом для высокодоходных облигаций, и их продажи росли как на дрожжах.

* «Мусорные» (или бросовые) облигации — высокодоходные облигации с кредитным рейтингом ниже инвестиционного уровня; обычно выпускаются компаниями, не имеющими длительной истории и солидной деловой репутации; часто используются для захвата и поглощения предприятий. *Прим. ред.*



Чалсти, одетый точно так, как по нашим представлениям должен одеваться банкир — галстук от Hermès, костюм индивидуального пошива, ботинки от Ferragamo и рубашка с монограммой, — убеждал нас со своим южноафриканским акцентом: «Давайте, поднимайтесь со стула и делайте то, что принесет вам счастье. Это так важно — быть счастливым в этой жизни, так что вам надо найти то, что сделает вас счастливыми. Ищите свое счастье до тех пор, пока не найдете его, пока ваши мечты не станут явью». Дальше шел увлекательный рассказ о его поездке в Россию в качестве члена правительственной делегации, которая должна была дать советы воротилам российской политики и экономики о том, как надо развивать рынок и капитализм. Он рассказывал о профессиональных возможностях, которые ждали нас в DLJ, о духе товарищества, который там царит, и о возможностях полностью реализовать имеющийся у нас потенциал. Боже мой, этот человек выглядел настоящим гением! Мы были готовы броситься к нему с криком: «Где нам поставить свои подписи? Мы готовы чистить вам ботинки! Мыть туалеты! Мы сделаем все, что скажет нам Джон Чалсти из DLJ!»

И затем, в тщательно подготовленный момент, когда у аудитории уже кружилась голова, мистер Чалсти уступил кафедру Луи Чарлесу, в тот момент — руководителю группы исследования активов и сделок: «Позвольте представить вам Луи Чарлеса. Но, черт побери, Луи, что это за галстук на тебе? Он похож на скатерть в мексиканском ресторане, где я ужинал пару дней назад!» Стены аудитории буквально задрожали от смеха. Какое чувство юмора! Они так дружны, что подшучивают друг над другом прямо перед нами! Все студенты в аудитории молились про себя: «Как, как мне получить там работу?»

Боже, помоги дуракам. За два года работы в DLJ мы услышим речь о счастье, рассказ о поездке в Россию и сравнение галстука Луи Чарлеса со скатертью в мексиканском ресторане не менее четырех раз. Но это будет позже. Сейчас мы слышим это впервые.

Обычно рекрутинговая презентация длилась примерно час. За ней следовала сессия вопросов и ответов. Эта сессия



предоставляла отличный шанс просиять подлизам и подхалимам. Они получали возможность продемонстрировать корпоративным заправилам свою толковость, сообразительность и информированность и желание пробиться любой ценой.

— Сэр, скажите, пожалуйста, планируете ли вы развивать бизнес за счет международной диверсификации? Предоставят ли вам новые стратегические возможности развивающиеся рынки?

— Ваша презентация была выдающейся, но скажите, пожалуйста, создана ли в вашей компании истинно предпринимательская атмосфера, которая так важна сейчас для лучших МВА?

— Хотелось бы узнать, какие конкурентные преимущества вы можете использовать для максимизации добавленной экономической ценности с учетом как человеческого, так и экономического капитала вашей компании?

МВА-жаргон густо наполняет атмосферу. «Командная работа, миссия и цели, информационные технологии, глобальный взгляд, децентрализация» и т. д. и т. п.

К счастью, эти подхалимы не составляют большинства студентов бизнес-школы. Остальные не делают никаких попыток скрыть свое отвращение к ним. Интересно, что (как мы узнали позже, уже когда сами оказались в роли рекрутеров) все посетители — без исключения — сами ненавидят этих лицемеров.

Выслушав такой дебильный вопрос, рекрутеры, как правило, говорят что-то вроде «отличный, великолепный вопрос...», думая при этом «черт, как мне хотелось бы засунуть твои модные мокасины от Gucci тебе в глотку...»

Как правило, сессия вопросов и ответов — это только второй шаг всего этого безобразия. Звуки взаимных поцелуев в задницу начинают заглушать человеческую речь на приеме, который устраивают рекрутеры после сессии вопросов и ответов. На этих приемах жратва и болтовня не отстают друг от друга. Это отличная возможность одновременно набить живот, забить голову и полностью потерять чувство реальности. Звуки непрерывных похлопываний по плечу напоминают работу камнедробилки.



Среди студентов ходит ошибочное представление о том, что посещение приемов и коктейлей увеличивает их шансы на то, чтобы их пригласили на интервью в будущем. На самом деле главным фактором является опыт. И тут для тех, кто, не имея опыта работы в банках, хочет получить работу в банке, возникает ситуация курицы и яйца. Не имея опыта работы в банке, вы не попадете в банк, чтобы получить опыт работы в нем. Это значительно усложняет жизнь. Для исправления ситуации существует только один путь: найти летнюю работу в банке между первым и вторым курсами бизнес-школы. Если у вас это получится, у вас появится опыт, наличие которого позволит вам получить приглашения на интервью в течение второго года обучения.

Таковы были наши обстоятельства — Рольф, не имевший никакого представления о работе инвестиционного банка, и Трууб, бывший аналитик, хорошо представлявший, на что он идет, но нуждавшийся в дополнительном подтверждении правильности избранного пути. Нам обоим нужно было во что-то верить и чем-то вдохновляться. Нам обоим была нужна мечта.

Мы мечтали преодолеть все препятствия, о многих из которых мы еще и не знали, добиться большого успеха и не скучать на выбранном пути. Мы мечтали стать гигантами среди простых смертных. Мы стремились полететь к звездам и хотя бы достичь Луны. Мы хотели прийти в салон Ferrari, сказать: «Заверните вот эту» и перебить продавца, пытающегося назвать цену, словами «Да какая разница, если она мне нравится!» Мы хотели быть богатыми, влиятельными, умными и счастливыми — причем уже к тридцати годам. Мы собирались присоединиться к высшему свету. Мы уже представляли себе, как это будет выглядеть.

Одолеваемые этими мечтами, мы оба решили добиться интервью со всеми инвестиционными банками, которые посетят наши бизнес-школы. Lehman, Goldman, Salomon, DLJ, Merrill, First Boston, Morgan, Bear — мы собирались принять самое активное участие в этом параде по мощенной золотом Уолл-стрит.