



Книга Партнеры

История становления банка Goldman Sachs

Чарльз Эллис
Penguin, 2008
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Любая крупная компания неизбежно проходит через кризисы, которые могут остановить ее рост или вознести на вершину успеха. Goldman Sachs, крупнейший из инвестиционных банков, выжил, хотя другие титаны, такие как Bear Stearns, устоять не смогли. Впрочем, в 2008 году во время кризиса на Уолл-стрит компания из инвестиционного банка превратилась в традиционный банковский холдинг. В этой книге изложена подробная история банка, написанная Чарльзом Эллисом, бывшим более 30 лет консультантом Goldman Sachs и других финансовых фирм по стратегическим вопросам. Автор проанализировал и многочисленные триумфы, и самые значительные ошибки Goldman Sachs, создав яркие портреты незаурядных людей, стоявших во главе компании и в течение 140 лет формировавших ее облик – в том числе и тех, кто впоследствии занимал ответственные посты в правительстве США. Детальный рассказ об основных действующих лицах, дополненный эпизодами из их жизни, позволяет понять, как возникли единственные в своем роде корпоративная культура и философия банка Goldman Sachs. Эти 700 с лишним страниц, включающие многочисленные примечания, потребуют от вас определенного усердия, однако *BooksInShort* полагает, что захватывающая история становления одного из колоссов банковского мира щедро вознаградит вас за потраченное время.

Основные идеи

- В 1882 году Маркус Голдман сделал компаньоном по перепродаже векселей своего зятя Сэмюэла Сакса и назвал фирму M. Goldman and Sachs.
- Генри Голдман, сын Маркуса, вышел из бизнеса из-за своей прогерманской позиции во время Первой мировой войны.
- Сегодня члены семейств Голдман и Сакс не поддерживают между собой личных контактов.
- Крах Goldman Sachs Trading Corporation во время Великой депрессии обошелся банку в 12 миллионов долларов.
- Банкротство железной дороги Penn Central едва не привело к гибели банка.
- Во главе Goldman Sachs всегда стояли сильные лидеры, в их числе Сидни Вайнберг, Густав Леви, Джон Уайтхед и Джон Вайнберг.
- В последние годы банк возглавляли Роберт Рубин, Генри Полсон и Ллойд Блэнкфайн.
- Компания уделяет первостепенное внимание поиску одаренных сотрудников, проводит интенсивные тренинги и хорошо оплачивает их труд.
- Этические нормы компании закреплены в документе под названием “Принципы” – кодексе ее основных ценностей.
- Зарабатывать деньги – вот что всегда было основной целью Goldman Sachs.

Краткое содержание

Начало

Уроженец Баварии Маркус Голдман прибыл в Америку в 1848 году с первой большой волной еврейской иммиграции в возрасте 27 лет. Перепробовав разные занятия, он обосновался в 1869 году в Нью-Йорке и занялся скупкой “бумаг” (векселей) у владельцев магазинов и перепродажей их коммерческим банкам. В 1882 году его годовой доход достиг 50 тысяч долларов, и он пригласил своего зятя Сэмюэла Сакса стать младшим партнером, после чего фирма получила название M. Goldman and Sachs. Дело основателей унаследовали Генри, сын Маркуса, и Уолтер, сын Сэмюэла. К 1890 году Goldman Sachs стала крупнейшим в стране дилером по коммерческим бумагам, а ее объем продаж достиг в 1894 году 67

миллионов долларов. Фирма занялась инвестиционно-банковским бизнесом, в том числе размещением ценных бумаг компании United Cigar и возникшей незадолго до этого Sears Roebuck. Goldman Sachs наладила взаимовыгодные отношения с Lehman Brothers, располагавшей средствами для инвестирования, и нашла для нее прибыльных клиентов.

“Финансовый гигант вырос из неприметного бизнеса иммигранта, начавшего свое дело без помощников и практически без капитала”.

Первая мировая война стала причиной разрыва сына Уолтера Сакса, Сэмюэла, с Генри Голдманом. Вопреки попыткам семьи смягчить тон его публичных высказываний, Генри открыто поддерживал Германию. В 1917 году Америка вступила в войну, и Генри Голдман, возглавлявший бизнес 35 лет, неожиданно сложил с себя полномочия в тот день, когда фирма начала продавать облигации правительственного “Займа свободы”. Покидая компанию, Голдман вывел из нее весь свой капитал, что привело к разрыву между семьями партнеров. По сей день никто из Голдманов не желает разговаривать ни с кем из Саксов. Уход Голдмана также положил конец выгодному партнерству с Lehman Brothers.

“В основе необыкновенного роста и расширения Goldman Sachs лежит умение осуществлять преобразования, зачастую существенно изменяющие структуру, направление и способы ведения бизнеса”.

В 1927 году компаньоном стал Сидни Вайнберг, хотя он и не был членом ни одной из семей-основателей. Goldman Sachs также пригласила в компанию Уодилла Кэтчингса, популярного на Уолл-стрит адвоката, который был назначен старшим партнером, ответственным за размещение ценных бумаг. Энергичный и самоуверенный, он придал делу невиданное ускорение, основав инвестиционный траст Goldman Sachs Trading Corporation, приобретавший контрольные пакеты акций других компаний. На пике своей деятельности корпорация контролировала 500 миллионов долларов в виде инвестиций, прибегая, однако, к интенсивному заимствованию средств. Летом 1929 года American Trust Company, крупнейший холдинг Goldman Sachs со штаб-квартирой в Сан-Франциско, не сумела выплатить дивиденды, что стало детонатором одной из крупнейших финансовых катастроф столетия. Когда в октябре на рынке произошел обвал, акции Goldman Sachs Trading упали с 326 до 1,75 доллара. Лопнувший траст обошелся Goldman Sachs почти в 12 миллионов долларов, поставив перед Сидни Вайнбергом труднейшую задачу по сохранению финансовой стабильности фирмы и ее доброго имени.

Звезда Сидни Вайнберга

Сидни Вайнберг родился в Бруклине и рос среди уличной шпаны. Сидни любил пошутить и отличался удивительной смекалкой и интуицией. Он легко оперировал цифрами и видел людей насквозь. Именно усилиями Сидни Вайнберга возник тот фундамент, на котором компания развивалась с 1930-х по 1950-е годы. Его принципами были прямота, честность и порядочность. Он считал главным качественное обслуживание клиентов и стремился к тому, чтобы все сотрудники прониклись этой идеей. Целеустремленность и деловое чутье Сидни Вайнберга принесли свои плоды в 1956 году, когда после полугода тайных переговоров с Ford Motor Company Вайнберг провел крупнейшее в то время первичное размещение 10,2 миллиона акций на сумму в 700 миллионов долларов. Хотя Вайнбергу за его труды заплатили совсем немного – всего лишь 250 тысяч долларов – сделка с компанией Ford вывела фирму в верхний эшелон андеррайтеров (впоследствии Вайнберг впервые в истории Уолл-стрит заработал на сделке слияния и поглощения миллион долларов). Ford в течение 50 лет оставался главным клиентом Goldman Sachs. После успеха с компанией Ford Вайнберг осуществил для Sears Roebuck рекордный выпуск облигаций на сумму в 350 миллионов долларов и на сумму в 300 миллионов долларов – для General Electric.

“Goldman Sachs вышла на международный рынок в 1897 году; это принесло ей четыре тысячи долларов”.

Талантливый руководитель с острым умом и отличным чувством юмора, Вайнберг был непревзойденным мастером по налаживанию контактов. Он общался со многими влиятельными людьми, в частности, с первыми лицами корпораций, которые были клиентами Goldman Sachs, и имел друзей в правительственных кругах. Хотя Вайнберг мало интересовался организацией текущей деятельности, он настаивал на привлечении в компанию самых одаренных людей. Вайнберг стремился принимать на работу молодых выпускников Гарвардского университета со степенью MBA. Так в 1947 году в инвестиционный отдел попал выпускник Гарварда Джон Уайтхед.

Неутомимый Густав Леви

Гус Леви, под руководством которого бизнес стремительно рос в течение трех десятилетий, пришел в фирму в 1933 году. При Вайнберге Goldman Sachs приобрела известность в качестве инвестиционного банка, но Леви, игрок по натуре, понял, какие возможности открывает работа с крупными партиями акций и расширение клиентской базы. Вайнберг со временем сделал его управляющим партнером, создав при этом комитет по управлению банком, чтобы не позволить Леви превратить Goldman Sachs в “биржевых спекулянтов”.

“И во времена Великой депрессии, и в годы Второй мировой войны фирме пришлось отстаивать свое существование, сражаясь не за жизнь, а за смерть”.

Леви обладал огромным трудолюбием и блестящим математическим умом, был неуступчив и терпеть не мог совещаний и светских разговоров, а особенно – долгих дискуссий, предпочитая им мгновенные решения. Его жизнь была подчинена делу. Он редко хвалил подчиненных, заставляя напряженно работать и себя, и других. Несмотря на суровый характер, он хорошо относился к сотрудникам и никогда не отказывал им в помощи. Леви был из тех людей, которые могут делать десять дел сразу. Его рабочий день начинался в 7 утра, и он отвечал на телефонные звонки до полуночи. Его отношение к труду стало образцом для всех: сотрудники тоже начали приезжать на работу к семи и гордились тем, что дело у них поставлено иначе, чем в других компаниях. Как и Леви, они всеми силами стремились к успеху. Жажда деятельности Гуса Леви была неутолима: он был членом совета директоров нескольких корпораций, уделял много времени некоммерческим проектам и жертвовал миллионы на благотворительность. Впоследствии он стал председателем Нью-Йоркской биржи и влиятельным членом Республиканской партии.

Goldman Sachs на грани катастрофы

Пожалуй, самое значительное событие в карьере Леви произошло в 1970 году, когда Penn Central, крупнейшая железная дорога страны и один из основных клиентов Goldman Sachs, объявила себя банкротом. После того, как векселя Penn Central резко упали в цене, компания оказалась перед лицом астрономических потерь: сорок инвесторов предъявили ей иски на 87 миллионов долларов – намного больше, чем она могла выплатить. Goldman Sachs грозила катастрофа. Несколько клиентов отклонили ее предложение урегулировать спор из расчета 50 центов за доллар и предпочли судебные тяжбы, утверждая, что Goldman Sachs не проявила должной тщательности при оценке реальной стоимости Penn Central. В отчете Комиссии по ценным бумагам и биржевым операциям говорилось, что Goldman Sachs не проинформировала инвесторов об ухудшении финансового положения Penn Central. Компания выразила официальное согласие с заключением Комиссии, установившим для нее порядок проведения сделок с корпоративными долговыми обязательствами на будущее. Goldman Sachs потеряла на этом провале 30 миллионов долларов, на нее обрушился шквал негативных публикаций в прессе. Тем не менее ей удалось перестроиться и восстановить свою репутацию.

Преданность делу

Предметом гордости Goldman Sachs всегда был высокий уровень обслуживания клиентов. Эта традиция сложилась еще в 1950-е годы, когда директором по продажам был Рэй Янг. Янг, искренний и прямолинейный, пользовался всеобщей любовью и уважением. При нем компания повысила вознаграждение агентам по продажам и создала систему командной работы, при которой право на долю комиссионных имели все сотрудники.

“К 1960-м годам Goldman Sachs уже прошла серьезный путь в развитии своего основного конкурентного преимущества она научилась продавать ценные бумаги эффективнее других”.

В 70-е годы Goldman Sachs начала проводить по пятницам интенсивные занятия для сотрудников, занимавшихся продажами ценных бумаг. Эти вечерние классы обычно затягивались допоздна и были еще одним способом проверить сотрудников на преданность делу. Инструкторы предлагали участникам разыгрывать сцены бесед с клиентами, в роли которых выступали их начальники. Любые ошибки сотрудников подвергались строгому и тщательному разбору. Именно это стремление к совершенству позволило Goldman Sachs стать ведущим брокером многих крупных корпораций.

Новая стратегия

Перемены всегда даются с трудом, особенно в ультраконсервативной банковской сфере, и пока Goldman Sachs не произвела в ней настоящую революцию, инвестиционные фирмы редко занимались планомерным поиском новых клиентов. Между ними и их клиентами обычно устанавливались прочные многолетние отношения. В середине 50-х годов Джон Уайтхед с благословения Сидни Вайнберга провел исследование, в результате которого он сделал вывод о целесообразности изменения стратегии и организационной структуры. Уайтхед считал, что банку следует разделить штат сотрудников на тех, кто предлагает услуги и “поддерживает отношения”, и тех, кто осуществляет сделки. Влиятельные лица, включая Вайнберга, отнеслись к этой идее крайне отрицательно. Вайнберг всегда лично занимался всеми вопросами своих клиентов. Хотя формального голосования по этому вопросу партнеры не проводили, Уайтхед все же решил реализовать свой план. Он создал новое подразделение инвестиционных банковских услуг, расширил штат отдела продаж и спектр предлагаемых продуктов.

“Крупные и долговременные организационные преобразования в фирмах, подобных Goldman Sachs, далеко не всегда являются радикальной ломкой; чаще всего они представляют собой ряд планомерных, взвешенных шагов, направленных на претворение в жизнь основополагающих принципов компании”.

С тех пор этот подход постоянно совершенствовался. В период с 1979 по 1984 год Goldman Sachs привлекла 500 новых клиентов, и ее конкуренты вынуждены были признать преимущества новой стратегии. Умение Уайтхеда составлять планы и выполнять намеченное, вознаграждая сотрудников за их успехи, сделало компанию практически непотопляемой. После смерти Леви руководство перешло к Уайтхеду и Джону Вайнбергу, сыну Сидни. Хотя у “двух Джонов” были совершенно разные характеры, они управляли фирмой совместно, имея сходные взгляды и одинаковое понимание принципов деятельности фирмы. Одним из самых провидческих решений этой пары стал отказ от аренды офисных помещений в нью-йоркском Всемирном торговом центре незадолго до катастрофы 11 сентября 2001 года. Джон Уайтхед выступил инициатором традиции принимать на работу только самых лучших. Компания присматривается к лучшим выпускникам школ бизнеса, проводит с каждым из них несколько интенсивных интервью, чтобы найти тех, кто в перспективе сможет стать настоящим лидером – целеустремленным, увлеченным и умеющим работать в команде. Удержание сотрудников в компании считается приоритетной задачей.

Верность “Принципам”

Важнейшим вкладом Уайтхеда в работу Goldman Sachs были составленные им в конце 1970-х годов “Принципы” – кодекс этических норм, которые легли в основу философии и практической деятельности компании. Уайтхед хотел сформулировать основные ценности фирмы, чтобы передавать их новым сотрудникам, число которых быстро росло, и сохранить их для будущего. Кодекс и сегодня по-прежнему занимает важное место в ежегодных отчетах компании. В нем подчеркивается, что компания должна:

“Стратегическая цель Goldman Sachs – стать мировым лидером в области предоставления финансовых услуг”.

- Всегда ставить на первое место качественное обслуживание и максимальное удовлетворение потребностей каждого клиента, не щадя для этого никаких усилий.
- Стремиться к профессиональному совершенству, добиваясь его упорным трудом.
- В достижении цели отдавать приоритет коллективным усилиям.
- Комплектовать штат самыми талантливыми людьми: искать и нанимать лучших для того, чтобы быть лучшими.
- Придерживаться высочайших этических и нравственных норм в личной жизни и профессиональной деятельности.
- Стремиться к расширению деятельности, соблюдая нормы честной конкуренции.

“Несмотря на существенные изменения размеров, организационной структуры и направлений деятельности, “Принципы” Goldman

Sachs, за исключением небольших изменений, вызванных требованиями политкорректности, выдержали испытание временем”.

Не все принципы Уайтхед изложил на бумаге. Например, он не включил в них известную каждому сотруднику компании цель – делать деньги, не указал, что расходы должны быть минимальными, что хорошо налаженные контакты – важнейший элемент успеха, и наконец, что каждый сотрудник должен помнить о своей личной ответственности.

Goldman Sachs готовит лидеров национального уровня

Выдающаяся деятельность Уайтхеда в Goldman Sachs завершилась в 1985 году, когда он стал заместителем Госсекретаря в администрации Рональда Рейгана. Среди сотрудников банка, занявших ответственные государственные посты, – бывшие исполнительные директора банка Генри Полсон и Роберт Рубин, ставшие министрами финансов. Под контролем Полсона в 1999 году компания впервые выпустила на рынок собственные акции. Другим его важным решением был отказ от предложения о слиянии с банком J.P. Morgan, поддержанного большинством членов комитета по управлению.

“Благотворительная деятельность и общественный долг имеют для сотрудников Goldman Sachs намного большее значение, чем для сотрудников других организаций сопоставимого уровня”.

Под руководством нынешнего директора Ллойда Блэнкфайна компания избежала тяжелых потерь, которые понесли ее конкуренты во время кризиса на рынке ипотечного кредитования в 2007 году. Осуществив в 2008 году преобразование инвестиционного банка в коммерческий банковский холдинг, компания Goldman Sachs сохранила рентабельность и подготовилась к решению непростых задач, ожидающих ее в будущем.

Об авторе

Чарльз Эллис на протяжении длительного времени был консультантом Goldman Sachs по стратегическим вопросам. Он является автором четырнадцати книг.
