RAY DALIO

PRINCIPII

Traducere din limba engleză de
Dana Dobre

ACT și Politon

2018

Cuprins

Introducere 9

PARTEA I
DE UNDE VIN
20

1. Chemarea mea către aventură: 1949-1967 25
2. Trecerea pragului: 1967-1979 31
3. Abisul meu: 1979-1982 45
4. Drumul încercărilor mele: 1983-1994 57
5. Răsplata finală:1995-2010 83
6. Cum am înapoiat răsplata: 2011-2015 105
7. Ultimul meu an şi cea mai mare provocare: 2016-2017 131
8. O privire înapoi de la un nivel superior 135

PARTEA A II-A
PRINCIPII DE VIAȚĂ
144

1. Acceptă realitatea şi înfrunt-o 146
2. Foloseşte procesul în cinci paşi pentru a obţine ce îţi doreşti de la viaţă 180
3. Fii receptiv în mod radical 194
4. Înţelege că oamenii sunt configuraţi foarte diferit 212
5. Învaţă cum să iei eficient decizii 242

Principii de viaţă: Să punem totul cap la cap 273
Cuprins şi sumar al principiilor de viaţă 278

PARTEA A III-A

PRINCIPII DE MUNCĂ

286

Cuprins şi sumar al principiilor de muncă 288
1. Ai încredere în adevărul şi transparenţa radicală 334
2. Cultivă munca şi relaţiile semnificative 348
3. Creează o cultură în care este în regulă să faci greşeli şi inacceptabil să nu înveţi din ele 358
4. Sincronizează-te şi rămâi sincronizat 366
5. Cântăreşte-ţi decizia din punct de vedere al credibilităţii 380
6. Înţelege cum să treci peste dezacorduri 394
7. Aminteşte-ţi că CINE este mai important decât CE 406
8. Angajează cum trebuie, deoarece penalizările pentru angajările nepotrivite sunt uriaşe 412
9. Instruieşte, testează, evaluează şi triază oamenii în permanenţă 426
10. Pentru a-ţi atinge scopul, condu ca şi cum ai acţiona un mecanism 452
11. Observă problemele şi nu le tolera 474
12. Diagnostichează problemele ca să ajungi la cauzele lor de bază 484
13. Proiectează îmbunătăţiri ale mecanismului tău pentru a depăşi problemele 496
14. Fă ce ţi-ai propus 516
15. Foloseşte instrumente şi protocoale pentru a stabili modul în care se munceşte 522
16. Pentru numele lui Dumnezeu, nu uita de administrare! 528
Principii de muncă: să le punem pe toate la un loc 537
Concluzie 541

ANEXA: Instrumente şi protocoale pentru meritocraţia ideilor de la Bridgewater 543
Bibliografie 551
Mulţumiri 553
Despre autor 557

Gândeşte pe cont propriu!

1) Ce vrei?

2) Ce este adevărat?

3) Ce vei face
în privinţa asta?

PARTEA I

DE UNDE VIN

Timpul este ca un râu care ne poartă înainte către ciocniri cu realitatea ce impun să luăm decizii. Nu ne putem opri deplasarea pe râu şi nu putem evita ciocnirile. Nu putem decât să le abordăm în cel mai bun mod posibil.

Când suntem copii, alţi oameni, de obicei părinţii noştri, ne călăuzesc în ciocnirile noastre cu realitatea. Pe măsură ce creştem, începem să facem propriile alegeri. Alegem ce să urmărim (scopurile noastre) şi asta ne influenţează calea. Dacă vrei să fii doctor, mergi la medicină; dacă vrei să ai o familie, îţi găseşti un partener; şi aşa mai departe. Pe măsură ce înaintăm spre aceste scopuri, ne ciocnim de probleme, facem greşeli şi ne confruntăm cu slăbiciunile personale. Învăţăm despre noi înşine, despre realitate, şi luăm alte decizii. De-a lungul vieţii, luăm milioane şi milioane de decizii care, în esenţă, sunt nişte pariuri, unele mari, altele mici. Merită să ne gândim cum să le luăm, deoarece ele sunt până la urmă cele care ne determină calitatea vieţii.

Toţi ne naştem cu o capacitate diferită de gândire, dar nu şi cu abilitatea de a lua decizii. Pe aceasta o învăţăm din ciocnirile cu realitatea. Deşi calea pe care am mers eu este unică – m-am născut din anumiţi părinţi, am urmat o anumită carieră, am avut anumiţi colegi –, cred că principiile pe care le-am învăţat pe parcurs vor funcţiona la fel de bine pentru cei mai mulţi oameni, aflaţi pe cele mai multe căi. Când îmi citeşti povestea, încearcă să priveşti dincolo de ea şi de mine, la relaţiile cauză-efect ce stau la bază – la alegerile pe care le-am făcut şi la consecinţele lor, ce am învăţat din ele şi cum am schimbat felul în care iau deciziile. Întreabă-te ce vrei, caută exemplele altor oameni care au obţinut ce şi-au dorit şi încearcă să desluşeşti tiparele cauză-efect din spatele realizărilor lor, astfel încât să le poţi pune în aplicare şi să-ţi atingi scopurile.

Pentru a te ajuta să înţelegi de unde vin eu, îţi ofer o relatare reală a vieţii şi carierei mele, punând un accent deosebit pe greşelile şi slăbiciunile mele, precum şi pe principiile pe care le-am învăţat din ele.

CAPITOLUL 1

CHEMAREA MEA CĂTRE AVENTURĂ

1949-1967

M-am născut în 1949 și am crescut într-un cartier al clasei mijlocii din Long Island, fiind singurul fiu al unui cântăreț profesionist de jazz și al unei mame casnice. Am fost un puști obișnuit, într-o casă obișnuită și un elev mai rău decât obișnuit. Îmi plăcea să mă joc cu amicii mei – fotbal american pe stradă și baseball în curtea unui vecin – când eram mic și să alerg după fete când m-am făcut mai mare.

ADN-ul ne dă punctele forte și slăbiciunile. Cea mai evidentă slăbiciune a mea a fost memoria mecanică slabă. N-am putut și nu pot nici acum să îmi amintesc date care nu au nicio rațiune pentru ceea ce sunt (cum ar fi numerele de telefon) și nu îmi place să urmez instrucțiuni. În același timp, am fost foarte curios și mi-a plăcut să descopăr singur lucrurile, deși asta era mai puțin evident pe atunci.

Nu mi-a plăcut școala, nu doar pentru că trebuia să înveți mult pe de rost, ci și pentru că nu mă interesau cele mai multe lucruri pe care profesorii mei le considerau importante. N-am înțeles niciodată ce aș avea de câștigat de pe urma rezultatelor bune de la școală în afară de aprobarea mamei mele.

Mama mă adora și își făcea griji din cauza notelor mici pe care le luam. Până la gimnaziu mă punea să merg în camera mea și să învăț vreo două ore înainte să ies la joacă, dar nu reușeam să mă mobilizez. Mă ajuta în tot ce făceam. Împăturea și prindea cu bandă de cauciuc ziarele pe care

le livram şi făcea prăjituri pe care le mâncam amândoi în timp ce ne uitam la filme de groază sâmbătă seara. A murit când aveam 19 ani. Pe atunci nici nu puteam să îmi imaginez că voi mai râde vreodată. Acum zâmbesc când mă gândesc la ea.

Tata, care era muzician, lucra până foarte târziu – cam până pe la trei dimineaţa – aşa că în weekenduri dormea până târziu. Prin urmare, nu am avut cine ştie ce relaţie când eram mic, în afară de faptul că mă sâcâia tot timpul să mă îngrijesc de treburile gospodăreşti precum tunsul peluzei şi tăierea tufişurilor, lucru pe care îl uram. Era un bărbat responsabil care avea de-a face cu un copil iresponsabil. Amintirile legate de modul în care interacţionam îmi par astăzi amuzante. De exemplu, o dată mi-a spus să tund iarba şi eu m-am hotărât să fac doar curtea din faţă şi să o amân pe cea din spate, dar apoi a plouat vreo două zile şi iarba din spate s-a făcut atât de înaltă încât a trebuit să o tai cu secera. A durat atât de mult încât până când am terminat, iarba din faţă era prea înaltă pentru a mai putea fi tunsă cu maşina şi aşa mai departe.

După ce a murit mama, eu şi tata am devenit foarte apropiaţi, mai ales atunci când mi-am întemeiat propria familie. Mi-a plăcut de el şi l-am iubit. Avea un fel de a fi relaxat şi amuzant, aşa cum au de obicei muzicienii, şi i-am admirat caracterul puternic, care presupun că a rezultat din faptul că a supravieţuit Marii Crize şi a luptat atât în al Doilea Război Mondial, cât şi în Războiul din Coreea. Am amintiri cu el de când avea 70 şi ceva de ani, neezitând să conducă pe viscol mare, dezăpezindu-se cu ajutorul lopeţii ori de câte ori era blocat, ca şi cum nu era mare lucru. După ce a cântat în cluburi şi a făcut înregistrări cea mai mare parte a vieţii sale, a început o a doua carieră în jurul vârstei de 65 de ani, aceea de a preda muzică la liceu şi la un colegiu comunitar local, pe care a continuat-o până când a făcut infarct la 81 de ani. A mai trăit după aceea încă un deceniu, cu o minte la fel de ascuţită.

Când nu voiam să fac ceva, protestam, dar atunci când eram entuziasmat în legătură cu un lucru, nimic nu mă putea reţine. De exemplu, deşi mă împotriveam să fac treburi casnice, le făceam bucuros în afara casei, pentru a câştiga bani. Începând de la vârsta de 8 ani am livrat ziare, am curăţat zăpada de pe aleile oamenilor, am cărat crosele de golf ale jucătorilor, am debarasat mese şi am spălat vase la un restaurant local şi am aşezat marfa pe rafturi la un magazin din apropiere. Nu îmi aduc aminte ca părinţii mei să mă fi încurajat să-mi iau aceste slujbe, aşa că nu pot să spun cum am ajuns să le am. Ştiu însă că, având de lucru şi având ceva

bani ai mei în anii aceia de început, am deprins multe lecţii preţioase pe care nu le-aş fi învăţat la şcoală sau la joacă.

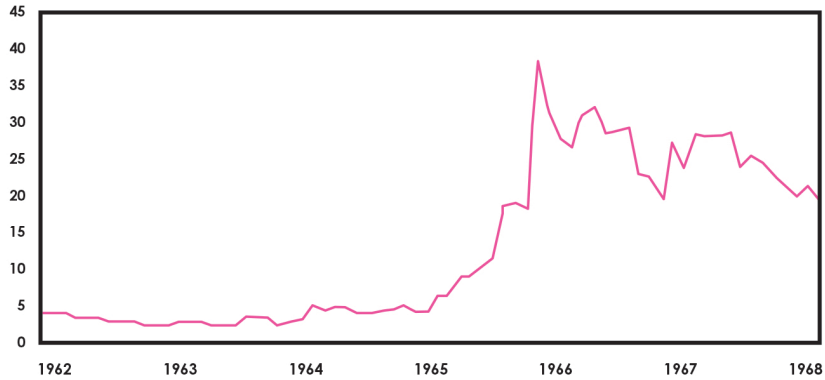
În copilăria mea, mentalitatea anilor ’60 din Statele Unite tindea spre aspiraţie şi inspiraţie – să atingi scopuri măreţe şi nobile. N-am mai văzut ceva asemănător de atunci. Una dintre cele mai timpurii amintiri ale mele era cea a lui John F. Kennedy, un bărbat inteligent şi charismatic, care a ilustrat în culori vii schimbării în bine a lumii – explorarea spaţiului cosmic, obţinerea de drepturi egale şi eradicarea sărăciei. El şi ideile sale au avut un impact semnificativ asupra felului meu de a gândi.

Statele Unite se aflau atunci la apogeu în raport cu restul lumii, fiind responsabile pentru 40% din economia globală, comparativ cu cei aproximativ 20% din prezent; dolarul era moneda lumii; iar Statele Unite erau puterea militară dominantă. Să fii „liberal” însemna să fii dedicat ideii de progres rapid şi corect, în timp ce „conservator” însemna să rămâi înţepenit în metode vechi şi nedrepte – cel puţin aşa mi se părea mie şi celor mai mulţi oameni din jurul meu. Din perspectiva noastră, Statele Unite erau bogate, progresiste, bine conduse şi aveau misiunea de a se perfecţiona rapid din toate punctele de vedere. Eram poate naiv, dar nu eram singurul.

În acei ani, toată lumea vorbea despre bursa de valori, pentru că mergea extraordinar de bine şi oamenii făceau bani. Inclusiv cei care jucau golf pe un teren din localitate numit Links, unde am început să car crosele pe când aveam 12 ani. Aşa că mi-am luat banii câştigaţi din asta şi am început să joc la bursă. Prima mea investiţie a fost la Northeast Airlines. Am ales-o deoarece era singura companie de care auzisem care vindea o acţiune cu mai puţin de 5 $. M-am gândit că, cu cât cumpăr mai multe acţiuni, cu atât voi câştiga mai mulţi bani. Era o strategie prostească, dar mi-am triplat banii. Northeast Airlines era de fapt pe punctul de a da faliment şi a fost cumpărată de altă companie. Am avut noroc, dar nu am ştiut la acea vreme. Am crezut doar că era uşor să faci bani pe pieţe, aşa că am devenit un împătimit.

Pe atunci, revista *Fortune* avea un mic cupon detaşabil pe care îl puteai trimite prin poştă pentru a primi rapoarte anuale gratuite de la companiile din topul Fortune 500. Le-am comandat pe toate. Îmi aduc şi acum aminte cum mă uitam la poştaşul care căra nemulţumit toate acele rapoarte la uşa noastră şi cum le-am cercetat pe fiecare în parte.

PREȚUL ACȚIUNILOR NORTHEAST AIRLINES



Atunci am început să îmi creez un portofoliu de investiții. Pe măsură ce bursa de valori continua să urce, al Doilea Război Mondial și Marea Criză păreau niște amintiri îndepărtate, iar investițiile doar o chestiune de a cumpăra ceva și de a vedea cum crește. Aveau să crească cu siguranță, spunea toată lumea, deoarece administrarea economiei devenise o știință. La urma urmei, acțiunile crescuseră de aproape patru ori în ultimii zece ani și unele se apreciaseră mult mai mult de atât.

Prin urmare, „investiția periodică de sume fixe" – să investești în esență aceeași sumă de dolari pe piață în fiecare lună, indiferent de câte acțiuni puteai să cumperi cu ea – era strategia pe care o urmau majoritatea oamenilor. Bineînțeles că era și mai bine să alegi cele mai bune acțiuni, așa că asta încercam și eu și toți ceilalți. Aveai de ales din mii de acțiuni, toate incluse ordonat într-o listă, pe ultimele câteva pagini ale ziarului.

Deși îmi plăcea să joc pe piețe, îmi plăcea să mă joc și cu prietenii mei, fie în cartier atunci când eram copil, fie să folosesc acte de identitate false ca să intrăm în baruri când eram adolescenți sau, acum, să mergem împreună la festivaluri de muzică și în excursii în care putem face scufundări. Am fost întotdeauna un spirit independent și am fost înclinat să îmi asum riscuri pentru a obține o răsplată – nu doar pe piețe, ci în aproape tot. Pe lângă asta, mă temeam de plictiseală și de mediocritate mult mai mult decât de eșec. Pentru mine, extraordinar e mai bun decât îngrozitor și îngrozitor e mai bun decât mediocru, deoarece îngrozitor cel puțin dă gust vieții. Citatul din albumul de liceu pe care mi l-au ales prietenii a fost din Thoreau: „Dacă un om nu ține pasul cu tovarășii săi, poate e din cauză

că aude un alt toboșar. Lasă-l să pășească după muzica pe care o aude el, indiferent ce ritm ar avea și cât de îndepărtată ar fi".

În 1966, în ultimul an de liceu, bursa era încă într-o perioadă de avânt, iar eu făceam bani și mă distram de minune, chiulind de la școală cu prietenul meu cel mai bun, Phil, ca să mergem la surf și să facem ce fac de obicei băieții de liceu amatori de distracție. Bineînțeles că nu știam atunci, dar acel an avea să fie anul de vârf al bursei. După aceea, aproape orice credeam că știu despre bursă s-a dovedit a fi greșit.

CAPITOLUL 2

TRECEREA PRAGULUI

1967-1979

Am intrat în această perioadă cu ideile preconcepute pe care le căpătasem din experiențele mele și de la oamenii din jurul meu. În 1966, prețurile activelor reflectau optimismul investitorilor față de viitor. Dar între 1967 și 1979, surprizele economice negative au dus la declinuri de preț majore și neașteptate. S-au deteriorat nu doar economia și piețele, ci și atitudinea socială. Viața în acea perioadă m-a învățat că, deși aproape toată lumea se așteaptă ca viitorul să fie o variantă ușor schimbată a prezentului, de obicei e foarte diferit. Dar nu știam asta în 1967. Sigur fiind că acțiunile își vor reveni în cele din urmă, am continuat să le cumpăr chiar dacă piața era în cădere și am pierdut bani până când mi-am dat seama ce mergea prost și cum să rezolv situația. Am învățat treptat că prețurile reflectă așteptările oamenilor, astfel încât ele cresc atunci când rezultatele reale sunt mai bune decât era de așteptat și scad când sunt mai proaste decât era de așteptat. Și majoritatea oamenilor tind să aibă idei preconcepute din cauza experiențelor lor recente.

În acea toamnă am început cursurile la colegiul local, C.W. Post. Am intrat într-o perioadă de probă, din cauza mediei C din liceu. Dar spre deosebire de liceu, la colegiu mi-a plăcut, deoarece puteam să învăț despre lucruri care mă interesau, și nu pentru că trebuia, prin urmare am obținut note foarte bune. Mi-a plăcut și să locuiesc departe de casă și să fiu independent.

M-a ajutat și faptul că am învățat să meditez. Când Beatleșii au vizitat India în 1968, pentru a studia meditația transcendentală la ashramul

maestrului yoghin Maharishi Mahesh, am fost curios să învăţ şi eu, aşa că am făcut-o. Mi-a plăcut mult. Meditaţia mi-a adus beneficii enorme de-a lungul vieţii, deoarece produce o stare de receptivitate calmă care îmi permite să gândesc mai clar şi mai creativ.

La colegiu m-am specializat în finanţe datorită pasiunii mele pentru pieţe şi din cauză că acea specializare nu cerea nicio limbă străină – aşa încât mi-a permis să învăţ ceva de care eram interesat, atât la cursuri, cât şi în afara lor. Am învăţat mult despre contractele la termen pe mărfuri de la un coleg foarte interesant, un veteran al războiului din Vietnam, cu mult mai mare decât mine. Mărfurile erau atrăgătoare deoarece puteau fi tranzacţionate cu cerinţe foarte scăzute privind marja, ceea ce însemna că puteam să profit de suma limitată de bani pe care o aveam de investit. Dacă puteam să iau decizii câştigătoare, ceea ce plănuiam să fac, puteam să împrumut ca să câştig mai mult. Contractele la termen pe acţiuni, obligaţiuni şi valute nu existau pe atunci. Contractele la termen pe mărfuri erau doar pe mărfuri reale, cum ar fi porumb, soia, vite şi porci. Aşa că pe aceste pieţe am început să fac tranzacţii şi să învăţ despre ele.

Anii mei de colegiu au coincis cu epoca dragostei libere, a experimentelor cu droguri psihedelice şi a respingerii autorităţii tradiţionale. Viaţa în această perioadă a avut un efect de durată asupra mea şi a altor numeroşi membri ai generaţiei mele. De exemplu, a avut un impact profund asupra lui Steve Jobs, pe care am ajuns să-l înţeleg şi să îl admir. La fel ca mine, s-a apucat de meditaţie şi nu îl interesa atât de mult să fie instruit de alţii pe cât îi plăcea să îşi imagineze şi să creeze lucruri noi şi uimitoare. Vremurile în care am trăit ne-au învăţat pe amândoi să punem la îndoială modul consacrat de a face lucrurile – o atitudine pe care a demonstrat-o minunat în campaniile Apple emblematice, „1984” şi „Here’s to the Crazy Ones” („În cinstea celor nebuni”), campanii publicitare grăitoare.

Pentru ţară în ansamblu, acei ani au fost dificili. Pe măsură ce recrutările sporeau şi creştea numărul tinerilor care se întorceau acasă într-un sac, Războiul din Vietnam a împărţit ţara în două. Exista o loterie pe baza datei de naştere pentru a stabili ordinea celor care vor fi recrutaţi. Îmi aduc aminte că ascultam loteria la radio în timp ce jucam biliard cu prietenii mei. Se estima că primele aproximativ 160 de date de naştere strigate vor fi pentru recrutare, deşi au citit toate cele 366 de date. Ziua mea de naştere a fost a patruzeci şi opta.

Nu eram destul de deştept încât să îmi fie frică să mă duc la război, deoarece credeam cu naivitate că mie nu mi se putea întâmpla nimic rău,

dar nu voiam să mă duc fiindcă înaintam cu forță în viață și mi se părea o eternitate să o pun în așteptare doi ani. Tatăl meu, totuși, era de neclintit împotriva războiului și hotărât să nu mă duc, deși crezuse și luptase în cele două războaie precedente. M-a dus să fiu consultat de un doctor care a descoperit că aveam hipoglicemie, ceea ce m-a scutit de război. Privind în urmă, îmi dau seama că am scăpat de serviciul militar grație unui detaliu – că tata mă ajuta în esență să evit recrutarea –, ceea ce îmi provoacă acum sentimente amestecate. Mă simt vinovat că nu am contribuit, ușurat că nu am trecut prin urmările dăunătoare pe care atâția alții le-au suferit după război și recunoscător tatei pentru dragostea din spatele acestui efort de a mă proteja. Habar nu am ce aș face dacă aș fi pus astăzi în fața aceleiași situații.

Pe măsură ce situația politică și economia Americii se deteriorau, și starea de spirit a națiunii a devenit depresivă. Ofensiva Tet din ianuarie 1968[1] părea să transmită că Statele Unite pierdeau războiul; în același an, Lyndon Johnson s-a decis să nu mai candideze pentru al doilea mandat și a fost ales Richard Nixon, începând o perioadă și mai dificilă. În același timp, președintele Franței, Charles de Gaulle, schimba dolarii țării sale pe aur, deoarece era îngrijorat că Statele Unite tipăreau bani pentru a-și finanța cheltuielile. Urmărind cum știrile și piața se mișcă împreună, am început să văd imaginea de ansamblu și să înțeleg relația cauză-efect dintre cele două.

Prin 1970 sau 1971, am observat că aurul începea să crească ușor pe piețele internaționale. Până atunci, la fel ca majoritatea oamenilor, nu am dat prea multă atenție cursului de schimb, deoarece sistemul valutar fusese stabil pe durata vieții mele. Dar pe măsură ce evenimentele legate de valută au apărut din ce în ce mai des la știri, mi-au atras atenția. Am aflat că alte monede aveau o rată de schimb fixă față de dolar, că dolarul avea o rată de schimb fixă față de aur, că americanilor nu le era permis să dețină aur (deși nu eram sigur de ce) și că alte bănci centrale puteau să își transforme dolarii de hârtie în aur, asigurându-se astfel că nu vor avea de suferit dacă Statele Unite tipăreau prea mulți dolari. Am auzit că oficialii noștri guvernamentali disprețuiau îngrijorările legate de dolar și entuziasmul pentru aur, asigurându-ne că dolarul era solid și că aurul nu era decât un metal învechit. În spatele prețurilor aflate în creștere ale aurului se aflau speculanții, spuneau ei, care se vor arde amarnic odată ce lucrurile se

[1] Un atac-surpriză simultan al vietnamezilor din nord asupra a mai mult de o sută de orașe și orășele din Vietnamul de Sud. (n.aut.)

aşază în matca lor. Pe atunci încă mai credeam că oficialii guvernamentali sunt sinceri.

În primăvara anului 1971 am terminat colegiul cu o medie anuală aproape perfectă, care m-a făcut să fiu admis la Harvard Business School (Şcoala de Afaceri a Universităţii Harvard). Cu o vară înainte de a începe cursurile la HBS, am primit o slujbă de funcţionar la parterul Bursei din New York, unde se fac tranzacţionările. Pe la mijlocul verii, problema dolarului a început să atingă deja un punct critic. Existau relatări că europenii nu voiau să accepte dolari de la turiştii americani. Sistemul monetar global se afla în pragul colapsului, dar mie nu îmi era încă limpede.

Apoi, duminică, 15 august 1971, preşedintele Nixon a apărut la televizor pentru a anunţa că Statele Unite nu îşi vor onora promisiunea de a permite ca dolarii să fie schimbaţi în aur, ceea ce a dus la căderea bruscă a dolarului. Deoarece oficialii guvernamentali promiseseră să nu devalorizeze dolarul, l-am ascultat cu uimire în timp ce vorbea. În loc să abordeze problemele fundamentale din spatele presiunii puse pe dolar, el continua să dea vina pe speculanţi, prin cuvinte abile, făcând să pară că acţionează pentru a sprijini dolarul, când faptele sale făceau exact opusul. „Să îl menţinem pe linia de plutire", cum făcea Nixon, şi apoi să îl lăsăm să se scufunde ca o piatră, îmi părea o minciună. De-a lungul deceniilor trecute de atunci am văzut în repetate rânduri decidenţii politici oferind asemenea asigurări imediat înainte de devalorizarea unei monede, aşa că am învăţat să nu îi cred când te asigură că nu vor permite să aibă loc o devalorizare a monedei. Cu cât fac mai vehement aceste asigurări, probabil cu atât mai disperată este situaţia, prin urmare este cu atât mai probabil să aibă loc o devalorizare.

În timp cel îl ascultam pe Nixon vorbind, mă întrebam ce înseamnă aceste evoluţii. Banii aşa cum îi ştiam noi – nişte bilete pentru care să primim aur – nu mai existau. Nu avea cum să fie bine. Îmi era clar că epoca promisiunilor pe care o personificase Kennedy se destrăma.

Luni dimineaţă am intrat în încăperea unde aveau loc tranzacţiile la bursă aşteptându-mă la un haos total. Era haos, fără îndoială, dar nu de genul la care mă aşteptam eu: în loc să cadă, bursa făcuse un salt de aproape 4%, o creştere semnificativă într-o singură zi.

Pentru a încerca să înţeleg ce se întâmplă, mi-am petrecut restul acelei veri studiind devalorizările monetare din trecut. Am aflat că tot ce se petrecea – moneda care s-a rupt de aur şi s-a devalorizat, bursa care a luat avânt drept consecinţă – se mai întâmplase şi înainte, şi relaţiile logice

cauză-efect făceau ca aceste evoluţii să fie inevitabile. Mi-am dat seama că nu am reuşit să anticipez asta din cauză că am fost surprins de ceva care nu se mai întâmplase în decursul vieţii mele, deşi se mai întâmplase de multe ori înainte. Mesajul pe care mi-l transmitea realitatea era: „Ai face bine să înţelegi ce li s-a întâmplat altor oameni, în alte vremuri şi în alte locuri, pentru că dacă nu o faci, nu vei şti dacă aceste lucruri ţi se pot întâmpla şi ţie, iar dacă ţi se vor întâmpla, nu vei şti cum să le rezolvi".

Înscriindu-mă în acea toamnă la Harvard Business School, eram entuziasmat să întâlnesc oameni extraordinar de inteligenţi din toată lumea care îmi vor fi colegi. Şi pe cât de înalte îmi erau aşteptările, pe atât de extraordinară a fost experienţa. Am locuit cu persoane din toată lumea şi am petrecut împreună, într-o atmosferă captivantă şi variată. Nu era niciun profesor la tablă care să ne spună ce să ţinem minte şi niciun test care să constate ce am ţinut minte. Ni s-au dat în schimb studii de caz pe care să le citim şi să le analizăm. Apoi ne adunam în grupuri ca să dezbatem pe larg ce am face dacă am fi în locul oamenilor din acele situaţii. Era o şcoală pe placul meu!

Între timp, datorită valului de bani tipăriţi care a urmat colapsului standardului aur, economia şi bursa erau în plin avânt. Acţiunile se aflau din nou pe val în 1972 şi pe atunci era la modă grupul Nifty 50. Acest grup de 50 de acţiuni avea o creştere a câştigurilor rapidă şi constantă şi era considerat la scară largă a fi ceva sigur.

În ciuda popularităţii acţiunilor, eu eram mai interesat de tranzacţionarea mărfurilor, aşa că în acea primăvară l-am implorat pe directorul de mărfuri de la Merrill Lynch să îmi dea o slujbă pe perioada verii. A fost surprins deoarece persoanele care veneau din instituţii precum Harvard Business School nu erau de obicei interesate de mărfuri, care erau considerate un copil vitreg obscur al industriei de brokeraj de pe Wall Street. Până atunci, după câte ştiu, niciun student de la Harvard Business School nu mai lucrase vreodată în contracte la termen pe mărfuri, pe nicăieri. Majoritatea firmelor de pe Wall Street nici măcar nu aveau departamente pentru contracte la termen pe mărfuri, iar cel de la Merrill Lynch era mic, dosit pe o stradă lăturalnică şi mobilat cu birouri simple din metal.

Câteva luni mai târziu, când eram în al doilea an la HBS, a început prima criză a petrolului, preţurile crescând de patru ori în doar câteva luni. Economia Statelor Unite a încetinit, preţurile mărfurilor au crescut vertiginos, iar în 1973 bursa a căzut brusc. Am fost încă o dată luat prin

surprindere – dar privind retrospectiv am putut să văd că piesele de domino au căzut într-o secvenţă logică.

În acest caz, cheltuiala excesivă finanţată prin datorii a anilor 1960 a continuat şi la începutul anilor 1970. Federal Reserve (FED) a finanţat această cheltuială prin politici de creditare simplă, dar fiindcă şi-au plătit datoriile cu bani de hârtie depreciaţi în loc de dolari susţinuţi de aur, Statele Unite au intrat în incapacitate de plată. Evident, din cauza acestor bani tipăriţi, valoarea dolarului a scăzut. Acest lucru a făcut ca împrumuturile să fie acordate şi mai uşor, ceea ce a dus la şi mai multe cheltuieli. Valul inflaţionist care a urmat după colapsul sistemului monetar a ridicat şi mai mult preţul mărfurilor. Ca răspuns, în 1973, Federal Reserve a făcut politica monetară mai strictă, lucru la care recurg băncile centrale atunci când inflaţia şi creşterea sunt prea puternice. Aceasta a provocat în schimb cel mai rău declin al acţiunilor şi cea mai rea slăbire a economiei de la Marea Criză încoace. Grupul Nifty 50 era deosebit de afectat, în cădere abruptă.

Lecţia? Când toată lumea crede acelaşi lucru – cum ar fi că acţiunile Nifty 50 sunt un câştig garantat –, se va reflecta aproape sigur în preţ şi va fi probabil o greşeală să pariezi pe ele. Am mai învăţat şi că pentru orice acţiune (cum ar fi bani şi credite obţinute uşor) există o consecinţă (în acest caz, o inflaţie mai mare), aproximativ proporţională cu acea acţiune, care provoacă o reacţie opusă şi aproximativ egală (mai multă stricteţe în ceea ce priveşte banii şi creditul) şi răsturnări pe piaţă.

Începeam să văd cum lucrurile se repetă, ceea ce m-a făcut să observ că aproape orice situaţie reprezintă „un alt caz la fel": Aproape totul s-a mai întâmplat înainte, în repetate rânduri, din motive logice de cauză-efect. Bineînţeles că rămânea dificil să identifici corect care dintre ele are loc şi să înţelegi relaţiile cauză-efect din spate. Deşi aproape totul părea inevitabil şi logic privind retrospectiv, nimic nu era nici pe departe la fel de clar în timp real.

Deoarece oamenii aleargă după ce este popular şi evită ceea ce nu este, investiţiile în acţiuni au căzut în dizgraţie după 1973, iar tranzacţiile cu mărfuri au devenit la modă. Datorită experienţei mele în mărfuri şi diplomei de la Harvard, am început să fiu căutat. Dominick & Dominick, o firmă de brokeraj de dimensiuni mijlocii, cu o vechime de o sută de ani, m-a angajat ca director de mărfuri cu un salariu de 25.000 de dolari pe an, care era foarte aproape de salariul maxim pe care îl putea obţine pentru început un absolvent HBS în acel an. Noul meu şef m-a pus să fac echipă

cu un tip mai în vârstă și priceput care avea multă experiență în brokerajul de mărfuri și ni s-a atribuit sarcina de a înființa un departament de mărfuri. Era mult peste puterile mele, deși eram prea arogant pentru a-mi da seama pe atunci. Aș fi învățat probabil multe lecții dureroase dacă aș fi continuat să lucrez acolo, dar situația proastă de la bursă a făcut ca Dominick & Dominick să fie vândută la un preț mic, înainte ca noi să fi făcut prea multe progrese.

Pe măsură ce economia se destrăma, scandalul Watergate domina titlurile ziarelor și din nou am văzut cum politica și economia se împletesc, economia fiind de obicei într-o poziție de conducere. Spirala descendentă i-a făcut pe oameni să devină pesimiști, așa că și-au vândut acțiunile și piața a continuat să cadă. Lucrurile nu puteau să se înrăutățească și mai tare, dar toată lumea se temea că asta se va întâmpla. A fost imaginea în oglindă a situației la care asistasem în 1966, când piața și-a atins punctul maxim, și la fel ca atunci, opinia generală greșea. Când oamenii sunt foarte pesimiști, încep să vândă, prețurile ajung de obicei foarte mici și trebuie întreprinse acțiuni pentru a îmbunătăți condițiile. Cum era de așteptat, Federal Reserve și-a relaxat politica monetară și acțiunile au atins pragul de jos în decembrie 1974.

Pe atunci eram singur și locuiam în New York; mă distram la petreceri cu prietenii de la HBS și mergeam la multe întâlniri. Colegul meu de apartament se întâlnea cu o cubaneză și mi-a aranjat o întâlnire pe nevăzute cu una dintre prietenele ei, o fată exotică din Spania, pe nume Barbara, care abia dacă vorbea engleza. Nu era o problemă deoarece comunicam pe alte căi. M-a încântat aproape doi ani, până când ne-am mutam împreună, ne-am căsătorit, am avut patru fii și am împărțit o viață uimitoare împreună. Încă mă mai încântă, dar este o persoană prea discretă pentru a spune mai multe despre ea.

Când lucram în domeniul brokerajului, tranzacționam și în nume propriu. Deși am avut mult mai multe câștiguri decât pierderi, acum nu-mi mai amintesc decât pierderile. Îmi amintesc de una majoră, când dețineam burtă de porc. Câteva zile piața pentru această marfă a fost la limita de jos – ceea ce însemna că prețul scăzuse atât de mult încât tranzacțiile trebuiau oprite. I-am descris mai târziu impactul acestei experiențe lui Jack Schwager, autorul cărții *Hedge Fund Market Wizards* (Experții pieței fondurilor speculative de investiții):