

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 și 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 și înfrunt-o	146
2. Folosește procesul în cinci pași pentru a obține ce îți dorești de la viață	180
3. Fii receptiv în mod radical	194
4. Înțelege că oamenii sunt configurați foarte diferit	212
5. Învață cum să iei eficient decizii	242
Principii de viață: Să punem totul cap la cap	273
Cuprins și sumar al principiilor de viață	278

**PARTEA A III-A**  
**PRINCIPII DE MUNCĂ**  
**286**

Cuprins și sumar al principiilor de muncă	288
1. Ai încredere în adevărul și transparența radicală	334
2. Cultivă munca și relațiile semnificative	348
3. Creează o cultură în care este în regulă să faci greșeli și inacceptabil să nu înveți din ele	358
4. Sincronizează-te și rămâi sincronizat	366
5. Cântărește-ți decizia din punct de vedere al credibilității	380
6. Înțelege cum să treci peste dezacorduri	394
7. Amintește-ți că CINE este mai important decât CE	406
8. Angajează cum trebuie, deoarece penalizările pentru angajările nepotrivite sunt uriașe	412
9. Instruiește, testează, evaluează și triază oamenii în permanență	426
10. Pentru a-ți atinge scopul, condu ca și cum ai acționa un mecanism	452
11. Observă problemele și nu le tolera	474
12. Diagnostichează problemele ca să ajungi la cauzele lor de bază	484
13. Proiectează îmbunătățiri ale mecanismului tău pentru a depăși problemele	496
14. Fă ce ți-ai propus	516
15. Folosește instrumente și protocoale pentru a stabili modul în care se muncește	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
<b>ANEXA:</b> Instrumente și protocoale pentru meritocrația ideilor de la Bridgewater	543
Bibliografie	551
Mulțumiri	553
Despre autor	557

Gândește pe cont propriu!

1) Ce vrei?

2) Ce este adevărat?


3) Ce vei face  
în privința 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 și nu putem evita  
ciocnirile. Nu putem  
decât să le abordăm în  
cel mai bun mod posibil.



**C**ând suntem copii, alți oameni, de obicei părinții noștri, ne călăuzesc în ciocnirile noastre cu realitatea. Pe măsură ce creștem, începem să facem propriile alegeri. Alegem ce să urmărim (scopurile noastre) și asta ne influențează calea. Dacă vrei să fii doctor, mergi la medicină; dacă vrei să ai o familie, îți găsești un partener; și așa mai departe. Pe măsură ce înaintăm spre aceste scopuri, ne ciocnim de probleme, facem greșeli și ne confruntăm cu slăbiciunile personale. Învățăm despre noi înșine, despre realitate, și luăm alte decizii. De-a lungul vieții, luăm milioane și milioane de decizii care, în esență, sunt niște pariuri, unele mari, altele mici. Merită să ne gândim cum să le luăm, deoarece ele sunt până la urmă cele care ne determină calitatea vieții.

Toți ne naștem cu o capacitate diferită de gândire, dar nu și cu abilitatea de a lua decizii. Pe aceasta o învățăm din ciocnirile cu realitatea. Deși calea pe care am mers eu este unică – m-am născut din anumiți părinți, am urmat o anumită carieră, am avut anumiți colegi –, cred că principiile pe care le-am învățat pe parcurs vor funcționa la fel de bine pentru cei mai mulți oameni, aflați pe cele mai multe căi. Când îmi citești povestea, încearcă să privești dincolo de ea și de mine, la relațiile cauză-efect ce stau la bază – la alegerile pe care le-am făcut și la consecințele lor, ce am învățat din ele și cum am schimbat felul în care iau deciziile. Întreabă-te ce vrei, caută exemplele altor oameni care au obținut ce și-au dorit și încearcă să deslușești tiparele cauză-efect din spatele realizărilor lor, astfel încât să le poți pune în aplicare și să-ți atingi scopurile.

Pentru a te ajuta să înțelegi de unde vin eu, îți ofer o relatare reală a vieții și carierei mele, punând un accent deosebit pe greșelile și slăbiciunile mele, precum și pe principiile pe care le-am învățat 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 puneam 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. Împătorea și prindea cu bandă de cauciuc ziaarele pe care

le livram și 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 dimineața – așa că în weekenduri dormea până târziu. Prin urmare, nu am avut cine știe ce relație când eram mic, în afară de faptul că mă sâcăia tot timpul să mă îngrijesc de treburile gospodărești precum tunsul peluzei și tăierea tufișurilor, lucru pe care îl uram. Era un bărbat responsabil care avea de-a face cu un copil iresponsabil. Amintirile legate de modul în care interacționeam îmi par astăzi amuzante. De exemplu, o dată mi-a spus să tund iarba și eu m-am hotărât să fac doar curtea din față și să o amân pe cea din spate, dar apoi a plouat vreo două zile și 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 față era prea înaltă pentru a mai putea fi tunsă cu mașina și așa mai departe.

După ce a murit mama, eu și tata am devenit foarte apropiați, mai ales atunci când mi-am întemeiat propria familie. Mi-a plăcut de el și l-am iubit. Avea un fel de a fi relaxat și amuzant, așa cum au de obicei muzicienii, și i-am admirat caracterul puternic, care presupun că a rezultat din faptul că a supraviețuit Marii Crize și a luptat atât în al Doilea Război Mondial, cât și în Războiul din Coreea. Am amintiri cu el de când avea 70 și ceva de ani, neezitând să conducă pe viscol mare, dezăpezindu-se cu ajutorul lopeții ori de câte ori era blocat, ca și cum nu era mare lucru. După ce a cântat în cluburi și a făcut înregistrări cea mai mare parte a vieții sale, a început o a doua carieră în jurul vârstei de 65 de ani, aceea de a preda muzică la liceu și 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 ascuțită.

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

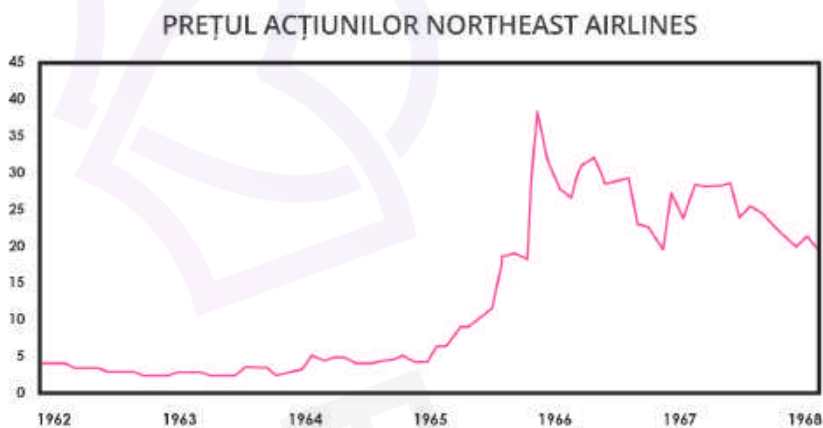
bani ai mei în anii aceia de început, am deprins multe lecții prețioase pe care nu le-aș fi învățat la școală sau la joacă.

În copilăria mea, mentalitatea anilor '60 din Statele Unite tindea spre aspirație și inspirație – să atingi scopuri mărețe și 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 și charismatic, care a ilustrat în culori vii schimbării în bine a lumii – explorarea spațiului cosmic, obținerea de drepturi egale și eradicarea sărăciei. El și 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 și corect, în timp ce „conservator” însemna să rămâi înțelept în metode vechi și nedrepte – cel puțin așa mi se părea mie și celor mai mulți oameni din jurul meu. Din perspectiva noastră, Statele Unite erau bogate, progresiste, bine conduse și aveau misiunea de a se perfecționa 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 și 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. Așa că mi-am luat banii câștigați din asta și am început să joc la bursă. Prima mea investiție a fost la Northeast Airlines. Am ales-o deoarece era singura companie de care auzisem care vindea o acțiune cu mai puțin de 5 \$. M-am gândit că, cu cât cumpăr mai multe acțiuni, cu atât voi câștiga mai mulți bani. Era o strategie prostescă, dar mi-am triplat banii. Northeast Airlines era de fapt pe punctul de a da faliment și a fost cumpărată de altă companie. Am avut noroc, dar nu am știut la acea vreme. Am crezut doar că era ușor să faci bani pe piețe, așa că am devenit un împătimit.

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



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

**A**m 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 Beatlesii au vizitat India în 1968, pentru a studia meditația transcendențială la ashramul

maestrului yoghin Maharishi Mahesh, am fost curios să învăț și eu, așa că am făcut-o. Mi-a plăcut mult. Meditația mi-a adus beneficii enorme de-a lungul vieții, deoarece produce o stare de receptivitate calmă care îmi permite să gândesc mai clar și mai creativ.

La colegiu m-am specializat în finanțe datorită pasiunii mele pentru piețe și din cauză că acea specializare nu cerea nicio limbă străină – așa încât mi-a permis să învăț ceva de care eram interesat, atât la cursuri, cât și în afara lor. Am învățat 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 tranzacționate cu cerințe 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 câștigătoare, ceea ce plănuiam să fac, puteam să împrumut ca să câștig mai mult. Contractele la termen pe acțiuni, obligațiuni și valute nu existau pe atunci. Contractele la termen pe mărfuri erau doar pe mărfuri reale, cum ar fi porumb, soia, vite și porci. Așa că pe aceste piețe am început să fac tranzacții și să învăț despre ele.

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

Pentru țară în ansamblu, acei ani au fost dificili. Pe măsură ce recrutările sporeau și creștea numărul tinerilor care se întorceau acasă într-un sac, Războiul din Vietnam a împărțit țara în două. Exista o loterie pe baza datei de naștere pentru a stabili ordinea celor care vor fi recrutați. 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 naștere strigate vor fi pentru recrutare, deși au citit toate cele 366 de date. Ziua mea de naștere a fost a patruzeci și opta.

Nu eram destul de deștept 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 deta-liu – 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 aş face dacă aş 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<sup>1</sup> 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

---

<sup>1</sup> Un atac-surpriză simultan al vietnamezilor din nord asupra a mai mult de o sută de orașe și orașele din Vietnamul de Sud. (n.aut.)



așază 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 (Școala de Afaceri a Universității Harvard). Cu o vară înainte de a începe cursurile la HBS, am primit o slujbă de funcționar la parterul Bursei din New York, unde se fac tranzacționările. 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 turiștii americani. Sistemul monetar global se afla în pragul colapsului, dar mie nu îmi era încă limpede.

Apoi, duminică, 15 august 1971, președintele Nixon a apărut la televizor pentru a anunța că Statele Unite nu își vor onora promisiunea de a permite ca dolarul să fie schimbat în aur, ceea ce a dus la căderea bruscă a dolarului. Deoarece oficialii guvernamentali promisese 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 speculanți, prin cuvinte abile, făcând să pară că acționează pentru a sprijini dolarul, când faptele sale făceau exact opusul. „Să îl menținem pe linia de plutire”, cum făcea Nixon, și 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 decidenții politici oferind asemenea asigurări imediat înainte de devalorizarea unei monede, așa că am învățat 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 situația, 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 evoluții. Bani așa cum îi știam noi – niște 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 dimineață am intrat în încăperea unde aveau loc tranzacțiile la bursă așteptându-mă la un haos total. Era haos, fără îndoială, dar nu de genul la care mă așteptam eu: în loc să cadă, bursa făcuse un salt de aproape 4%, o creștere semnificativă într-o singură zi.

Pentru a încerca să înțeleg 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 și s-a devalorizat, bursa care a luat avânt drept consecință – se mai întâmplase și înainte, și relațiile logice

cauză-efect făceau ca aceste evoluții să fie inevitabile. Mi-am dat seama că nu am reușit să anticipez asta din cauză că am fost surprins de ceva care nu se mai întâmplase în decursul vieții mele, deși se mai întâmplase de multe ori înainte. Mesajul pe care mi-l transmitea realitatea era: „Ai face bine să înțelegi ce li s-a întâmplat altor oameni, în alte vremuri și în alte locuri, pentru că dacă nu o faci, nu vei ști dacă aceste lucruri ți se pot întâmpla și ție, iar dacă ți se vor întâmpla, nu vei ști cum să le rezolvi”.

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

Între timp, datorită valului de bani tipăriți care a urmat colapsului standardului aur, economia și bursa erau în plin avânt. Acțiunile se aflau din nou pe val în 1972 și pe atunci era la modă grupul Nifty 50. Acest grup de 50 de acțiuni avea o creștere a câștigurilor rapidă și constantă și era considerat la scară largă a fi ceva sigur.

În ciuda popularității acțiunilor, eu eram mai interesat de tranzacționarea mărfurilor, așa 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 instituții 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 știu, 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 și mobilat cu birouri simple din metal.

Câteva luni mai târziu, când eram în al doilea an la HBS, a început prima criză a petrolului, prețurile crescând de patru ori în doar câteva luni. Economia Statelor Unite a încetinit, prețurile 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 secvență logică.

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

Lección? Când toată lumea crede același lucru – cum ar fi că acțiunile Nifty 50 sunt un câștig garantat –, se va reflecta aproape sigur în preț și va fi probabil o greșală să pariezi pe ele. Am mai învățat și că pentru orice acțiune (cum ar fi bani și credite obținute ușor) există o consecință (în acest caz, o inflație mai mare), aproximativ proporțională cu acea acțiune, care provoacă o reacție opusă și aproximativ egală (mai multă strictețe în ceea ce privește banii și creditul) și răsturnări pe piață.

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

Deoarece oamenii aleargă după ce este popular și evită ceea ce nu este, investițiile în acțiuni au căzut în dizgrație după 1973, iar tranzacțiile cu mărfuri au devenit la modă. Datorită experienței mele în mărfuri și 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 obține pentru început un absolvent HBS în acel an. Noul meu șef 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 mutat 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* (Expertii pieței fondurilor speculative de investiții):