

# РЭЙ ДАЛИО

# ПРИНЦИПЫ

*Это высший пилотаж  
в менеджменте и лидерстве.*

**GERMAN GREFF,**  
президент, председатель правления  
Сбербанка России

*Рэй Далио стал для меня бесценным  
источником советов и озарений.  
Теперь благодаря «Принципам»  
вам тоже это доступно.*

**БИЛЛ ГЕЙТС**

**RAY DALIO**  
**PRINCIPLES**

**SIMON & SCHUSTER**

**NEW YORK   LONDON   TORONTO   SYDNEY   NEW DELHI**

# РЭЙ ДАЛИО ПРИНЦИПЫ

**ЖИЗНЬ И РАБОТА**

Перевод с английского

2018

**Посвящается Барбаре, моей половинке,  
которая делает меня целым  
на протяжении вот уже 40 лет**

## ЧАСТЬ I МОИ ИСТОКИ

1. Зов приключений: 1949–1967	29
2. Преодоление порога: 1967–1979	35
3. Пропасть: 1979–1982	51
4. Путь испытаний: 1983–1994	65
5. Обретение дара: 1995–2010	97
6. Возвращение дара: 2011–2015	123
7. Мой последний год в компании и самая серьезная задача: 2016–2017	153
8. Взгляд назад с более высокого уровня	157

## ЧАСТЬ II ЖИЗНЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ

1. Примите реальность и работайте с ней	168
2. Сделайте «Пять шагов», чтобы получить то, что хотите от жизни	204
3. Будьте абсолютно непредубежденным	218
4. Примите тот факт, что люди «запрограммированы» по-разному	240
5. Научитесь эффективно принимать решения	272
Жизненные принципы: резюме	306
Список жизненных принципов	311

## ЧАСТЬ III

# ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ

Список принципов работы	320
<b>Правильная корпоративная культура</b>	<b>359</b>
1. Придерживайтесь принципа абсолютной честности и предельной прозрачности	364
2. Поддерживайте осмысленную работу и значимые отношения	380
3. Создайте корпоративную культуру, в которой допустимы ошибки, но недопустимо не учиться на них	390
4. Будьте на одной волне	398
5. Сделайте процесс принятия решений компетентным	412
6. Научитесь преодолевать разногласия	426
<b>Правильные люди</b>	<b>436</b>
7. Помните: <i>КТО</i> важнее, чем <i>ЧТО</i>	440
8. Нанимайте с умом, потому что издержки от ошибок слишком велики	446
9. Постоянно обучайте, проверяйте, оценивайте и классифицируйте сотрудников	462
<b>Создание и совершенствование механизма</b>	<b>488</b>
10. Для достижения цели руководите так, словно вы управляете механизмом	492
11. Выявляйте проблемы и не миритесь с ними	516
12. Выявляйте проблемы, чтобы добраться до их причин	526
13. Усовершенствуйте механизм, чтобы обойти проблемы	540
14. Делайте что решили	564
15. Используйте инструменты и утвержденные процедуры, чтобы регламентировать выполнение работы	570
16. И пожалуйста, не пренебрегайте управлением!	576
Принципы работы: резюме	585
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>589</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ. ИНСТРУМЕНТЫ И УТВЕРЖДЕННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ ДЛЯ МЕРИТОКРАТИИ ИДЕЙ В BRIDGEWATER</b>	<b>590</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b>	<b>599</b>
<b>БЛАГОДАРНОСТИ</b>	<b>602</b>
<b>ОБ АВТОРЕ</b>	<b>605</b>



## ПРИНЦИПЫ

в Уэстпорте под Нью-Йорком. Я помню, как меня поразили форма и содержание этого места: простой интерьер, гармонирующий с природным ландшафтом.

Но еще более нашу команду поразили философия, идеи и принципы, которые Рэй Далио исповедует в своем корпоративном доме и в жизни. Рэй — приверженец концепции радикальной правды и предельной прозрачности для всех сотрудников. Это значит, что на стол выкладывают сто процентов проблем, ошибок и слабостей. Что не боится от ошибок в настоящем, но, пожалуй, является единственным способом избежать их в будущем, а также достичь взаимного уважения среди членов команды и следовать принципу меритократии идей: продвигать и награждать самых достойных, независимо от принадлежности к роду и племени.

На первый взгляд в культуре предельной прозрачности жить нелегко, потому что люди говорят ровно то, что думают, невзирая на лица, открыто и без обиняков дают коллегам негативную обратную связь. Но формула Рэя — «боль + рефлексия = прогресс» — означает упорное движение к лучшей версии самого себя.

Когда Сбербанк уже уверенно использовал такой HR-инструмент, как «оценка 360 градусов», раз в год, Bridgewater первым в мире стал делать эту оценку на ежедневной основе, практически в режиме реального времени. Такая технология позволяет накапливать колоссальный массив данных, анализ которых помогает определять оптимальный профиль сотрудника для конкретной задачи и предсказывать его эффективность.

Рэй постоянно ищет ДНК лидера... и создал специальный тест для лидеров (Sharper Test), который прошли многие CEO и успешные люди. Он пытался понять, что общего в характере лидеров. Выяснилось, что их отличает сочетание несочетаемого: сплав креативного и структурированного мышления. На основе этого теста можно сделать прогноз будущей успешности кандидата.

Bridgewater использует HR-практики и технологии, настроенные на возбуждение стремления к самообучению, саморазвитию и осознанности.

«Чудак с Уолл-стрит» и миллиардер, но прежде всего глубокий мыслитель, Рэй отличается от других людей сумасшедшей способностью к глубокой саморефлексии.

# ВВЕДЕНИЕ

**П**режде чем начать делиться своими мыслями, хочу предупредить, что я не всезнайка. Успехом в жизни я во многом обязан умению справляться с тем, чего я не знаю. Самое важное, что я усвоил, — это подход к жизни на основе принципов, которые помогают мне понять, что правда, а что нет и как я должен поступать в той или иной ситуации.

Я рассказываю об этих принципах, потому что сейчас нахожусь на том жизненном этапе, когда больше хочу помочь другим стать успешными, чем стать более успешным самому. Эти принципы очень помогли мне и многим другим людям, и поэтому я делюсь ими с вами. Решайте сами, насколько они для вас ценны и как вы будете их применять.

Принципы — это глубинные убеждения, на которых основано поведение человека, позволяющее ему получить от жизни то, чего он хочет. Их можно применять снова и снова в похожих случаях, чтобы добиться цели. Ежедневно каждый из нас сталкивается с множеством ситуаций, на которые должен как-то реагировать. Без принципов мы были бы вынуждены каждый раз обдумывать свои действия, словно попали в такое положение впервые. Если же систематизировать все эти ситуации по типам и руководствоваться эффективными принципами для каждого из них, мы будем способны быстрее принимать решения и повышать качество жизни. Набор эффективных принципов можно сравнить с хорошим сборником рецептов успеха. Все добившиеся выдающихся результатов люди живут по правилам, которые помогают им стать триумфаторами. Хотя они сами выбирают, в чем хотят быть успешными, и правила отличаются в зависимости от этого.

## ПРИНЦИПЫ

Человек с принципами последовательно придерживается их в своей деятельности и способен доступно их объяснить. К сожалению, большинство из нас не относятся к этой категории. Еще реже люди специально записывают свои принципы и делятся ими. Очень жаль! Мне было бы чрезвычайно интересно узнать, чем руководствовались в жизни Альберт Эйнштейн, Стив Джобс, Уинстон Черчилль, Леонардо да Винчи и многие другие, чтобы понять, к чему они стремились и как достигли своей цели, а также чтобы я мог сравнить разные подходы. Я хотел бы знать, какие принципы наиболее важны для политиков, которые рассчитывают получить мой голос, и для всех других людей, чьи решения влияют на мою жизнь. Есть ли общие принципы, объединяющие нас как семью, общество, нацию, друзей вне зависимости от национальности? Или они противоположны? Что это за принципы? Давайте будем предельно конкретными. Сегодня особенно важно открыто говорить об этом.

Я надеюсь, что моя книга вдохновит вас осознать собственные принципы и в идеале их записать. Это поможет вам лучше понять самого себя и окружающих. Это позволит вам скорректировать свои принципы, когда вы начнете размышлять над ними с высоты накопленного опыта. В результате вы сможете более эффективно принимать решения, а окружающие — лучше вас понимать.

## ВАШИ ПРИНЦИПЫ

Формирование принципов происходит по-разному. Иногда этому способствуют приобретенный опыт и размышления. Иногда мы наследуем их от других людей, например родителей, а иногда принимаем целый набор принципов, таких как религиозные догматы или свод законов.

Стремления и цели каждого человека уникальны, и он в соответствии с ними выбирает принципы для себя. Руководствоваться правилами других не всегда однозначно плохо. Но если следовать им слепо и бездумно, есть риск, что ваше поведение будет не свойственным для вас и не позволит достичь желаемого. В то же время вы, как и я, вероятно, не знаете всего, что вам необходимо, и самым разумным будет принять этот факт. Если вы способны мыслить

самостоятельно и при этом быть открытым всему, чтобы понять, что для вас предпочтительнее, а затем собрать волю в кулак и сделать это, вы сможете максимально реализовать свой потенциал. Если вы так не умеете, разберитесь с причинами, потому что, скорее всего, это и есть самое серьезное препятствие, чтобы получать от жизни больше.

Эти размышления подвели нас к моему первому принципу.

### ● **Решайте сами: 1) чего вы хотите, 2) какова объективная реальность и 3) что вам делать, чтобы добиться пункта 1 с позиции пункта 2...**

**...а затем делайте это скромно и непредвзято, руководствуясь лучшими знаниями, которые доступны вам на этот момент.** Иметь четкие принципы крайне важно, потому что они постоянно влияют на все аспекты жизни. Например, когда вы налаживаете взаимоотношения с людьми, именно принципы — ваши и чужие — будут определять характер общения. У людей с общими ценностями есть все шансы поладить. Между теми, у кого разные жизненные принципы, скорее всего, возникнут непонимание и конфликты. Подумайте о самых близких вам людях: насколько их ценности совпадают с вашими? Вы хотя бы знаете, какие у них принципы? Слишком часто они остаются невысказанными. К наибольшим проблемам это приводит на работе, где для успеха компании у сотрудников должны быть общие принципы. Я хотел, чтобы мои принципы были кристально ясны, и потому корпел буквально над каждым предложением этой книги.

Ваши принципы могут быть какими угодно, главное, чтобы они были аутентичными, то есть отражали ваш характер и ценности. В жизни вам придется принимать миллион решений, и то, как вы станете это делать, будет отражать ваши принципы. Так что довольно скоро окружающие поймут правила, которыми вы на самом деле руководствуетесь. Худшее, что может быть, — это фальшь. Если ваши действия расходятся с принципами, которые вы для себя

## ПРИНЦИПЫ

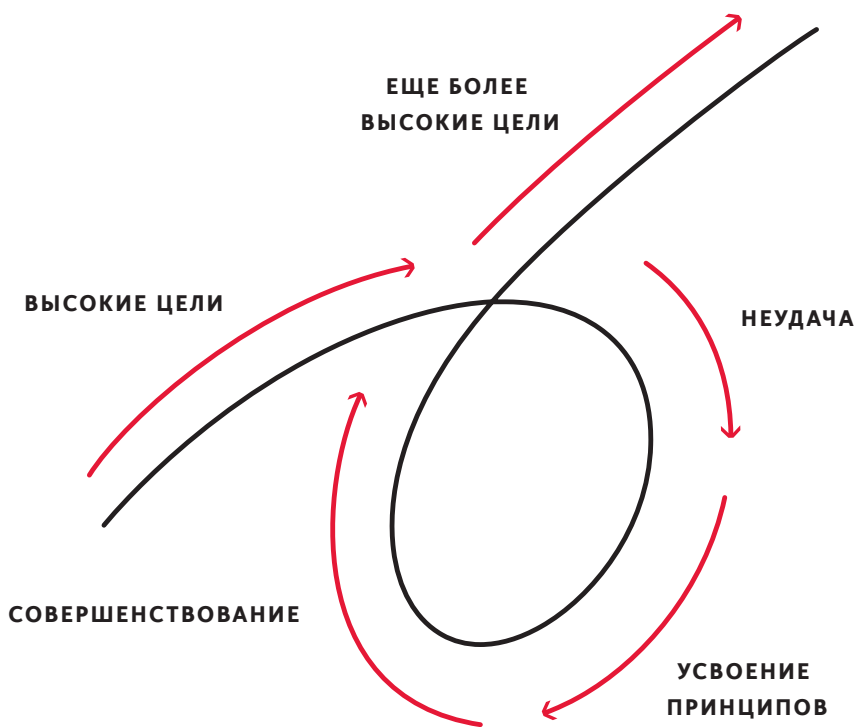
определили, вы утратите доверие окружающих вместе с самоуважением. Четко сформулируйте свои принципы и следуйте им. Привозникновении противоречий объясняйте, чем они вызваны. Лучше делать это письменно, потому что благодаря этому вы сможете скорректировать принципы, которые записали ранее.

Я поделюсь с вами моими принципами, но не жду, что вы начнете слепо им следовать. Напротив, я хочу, чтобы вы подвергли сомнению каждое слово, выбрали некоторые из моих правил и составили набор принципов, которые подходят вам.

### МОИ ПРИНЦИПЫ И ДОРОГА К НИМ

Свои принципы я формулировал на протяжении всей жизни, совершая множество ошибок и размышляя над ними. Я был любопытным ребенком, на все имел собственное мнение и ставил перед собой высокие цели. Мне нравилось визуализировать то, чего я хотел добиться. На пути к цели меня поджидали болезненные разочарования, благодаря которым я вывел принципы, позволившие мне избежать подобных ошибок в будущем. Я менялся, ставил перед собой еще более смелые цели, делал это быстро и часто на протяжении длительного времени. Жизнь для меня выглядела примерно как последовательность на рисунке с соседней страницы. Я был убежден, что ключ к успеху — это знание, как стремиться к большему и как достойно проигрывать. Под умением проигрывать я имею в виду способность усваивать уроки горьких неудач и оставаться при этом в игре.

Такой способ обучения и совершенствования стал для меня оптимальным из-за особенностей моей личности и того, чем я занимаюсь. У меня всегда была неважная механическая память, и мне не нравилось следовать указаниям других, зато я с удовольствием сам разбирался, как что-то устроено. Из-за плохой памяти мне не нравилось учиться в школе, но в двенадцать лет я безумно увлекся фондовым рынком. Чтобы зарабатывать деньги на бирже, нужно мыслить независимо, выступать против общего мнения и оказываться правым. Единство мнений других участников рынка отражает цена.



## ПРИНЦИПЫ

Конечно, в этом случае не избежать болезненных ошибок, а потому одним из факторов успеха становится понимание, как справляться с такими ситуациями. Это же правило действует и для успешных предпринимателей: нужно мыслить независимо, выступая против мнения большинства, и иногда серьезно ошибаться. А поскольку я был и инвестором, и предпринимателем, у меня развился здоровый страх и сформировался такой подход к принятию решений, чтобы максимизировать выигрыш в случае моей правоты.

### ● **Принимать решения, не отрываясь от реальности.**

После нескольких болезненных ошибок я изменил свое отношение к процессу принятия решений и вместо принципа «Я знаю, что прав» начал руководствоваться принципом «Как понять, что я прав?». Ошибки научили меня необходимости сдерживать амбиции. Понимание, что я могу ошибаться, и любопытство, почему другие умные люди видят ситуацию иначе, побудили меня пытаться смотреть на вещи с точки зрения других. Это позволило мне увидеть гораздо больше, чем прежде. Умение оценивать информацию, полученную от других, и выбирать наиболее для меня значимую (иными словами, не отрываться от реальности) вдохновило меня и повысило вероятность принятия правильных решений. В то же время я научился...

### ● **следовать принципам...**

**...которые сформулированы настолько четко, что легко поддаются внешней и внутренней оценке.** По своему опыту я понял, как полезно анализировать и записывать критерии, согласно которым я принимаю любое решение. Так что у меня вошло в привычку делать это всегда. Со временем мой набор принципов стал напоминать сборник рецептов для принятия решений. Я делился этими правилами с сотрудниками своей компании Bridgewater Associates и предлагал помочь протестировать их

на практике; благодаря этому я не переставал их совершенствовать. Фактически я довел их до той точки, когда стало абсолютно очевидно, насколько важно...

### ● **систематизировать процесс принятия решений.**

Я понял, что это можно сделать, представив критерии принятия решений в форме алгоритмов, по которым мог бы работать компьютер. Опираясь на обе системы принятия решений — в голове и компьютере, — я пришел к выводу, что компьютер способен принимать более взвешенные решения, чем я, так как он обрабатывает гораздо больший объем информации, делает это быстрее и не подвержен эмоциям. Это позволило мне и людям, с которыми я работал, со временем укрепиться в этом мнении и улучшить качество коллективного принятия решений. Я обнаружил, что если не отрываться от реальности, то такие системы принятия решений невероятно эффективны и вскоре изменят этот процесс во всем мире.

Подход, основанный на принципах, не только помог повысить качество наших экономических, инвестиционных и управленческих решений, но и сделал любые другие более взвешенными. Систематизация и компьютеризация — это вопрос второстепенный. Главное — сформулировать собственные принципы, а еще лучше записать, особенно если работаете не в одиночку.

Именно этот подход и принципы, на которых он основан, а вовсе не моя уникальность, позволили обычному подростку из семьи со средним достатком родом с Лонг-Айленда стать успешным по ряду традиционных критериев: основать компанию с офисом в трехкомнатной квартире и сделать ее пятой самой важной частной компанией в США (по версии Fortune), попасть в сотню самых богатых людей в мире (по версии Forbes), а также в сотню самых влиятельных на планете (по версии Time). Мои принципы обеспечили мне положение в обществе, с позиции которого я увидел успех и жизнь совсем иначе, чем представлял себе. Они дали мне наполненные смыслом работу и отношения, что я ценю даже больше

## ПРИНЦИПЫ

успеха в его привычном понимании. Они помогли мне и моей компании добиться гораздо большего, чем я мог мечтать.

До недавних пор я не планировал делиться этими принципами вне компании Bridgewater, потому что не люблю публичности; кроме того, мне казалось слишком самоуверенным внушать другим, какие принципы должно иметь. Однако после того как аналитики Bridgewater предсказали финансовый кризис 2008–2009 годов, возник большой интерес со стороны СМИ ко мне, моим принципам и уникальному способу организации деятельности в Bridgewater. К сожалению, чаще всего журналисты безбожно искажали суть, и поэтому в 2010 году я опубликовал наши принципы на корпоративном сайте, чтобы пользователи могли сами сделать выводы. К моему удивлению, их скачали более трех миллионов раз, и ко мне со всего мира начали приходить благодарственные письма.

Я изложу свои принципы в двух книгах: в первой — принципы жизни и работы, во второй — принципы экономики и инвестирования.

## СТРУКТУРА КНИГИ

Всю свою сознательную жизнь я посвятил экономике и инвестициям, поэтому сначала хотел написать книгу о правилах для них. Но затем решил начать с описания жизненных и рабочих принципов, поскольку видел, что они более универсальны и эффективно работают для разных людей, независимо от их области деятельности. Эти принципы отлично дополняют друг друга и поэтому объединены в одну книгу. Им предшествует моя краткая автобиография.

### **Часть I. Мои истоки**

В этой части я делюсь опытом — главное, своими ошибками, — благодаря которому я вывел принципы, ставшие для меня руководством по принятию решений. По правде говоря, я все еще испытываю смешанные чувства по поводу того, что рассказываю свою историю, — я боюсь, что это может отвлечь от самих принципов и универсальности причинно-следственных отношений, которые лежат

## ВВЕДЕНИЕ

в их основе. Так что я не буду возражать, если вы пропустите эту часть. Если же все-таки решите ее прочитать, постарайтесь разглядеть через призму моей истории логику и достоинства принципов, о которых я рассказываю. Проанализируйте их и решите, насколько они применимы к вашим жизненным обстоятельствам и особенно помогут ли добиться ваших целей, какими бы они ни были.

### Часть II. Жизненные принципы

В этой части я излагаю универсальные принципы, определяющие мой подход ко всему. Я подробно их объясняю и показываю, как применять их в жизни и в отношениях, в бизнесе и при формировании стратегии и, конечно, как они действуют в Bridgewater. Я расскажу о процессе из пяти шагов, который разработал, чтобы достигать целей и быстро и эффективно делать выбор. Кроме того, я поделюсь некоторыми приемами из психологии и нейронауки, которые применяю в личной жизни и бизнесе. Это самая важная часть в книге, потому что здесь показано, как практически каждый способен использовать эти принципы почти в любой ситуации.

### Часть III. Принципы работы

Из этой части вы узнаете о нестандартных методах ведения деятельности в Bridgewater. Я объясню, как мы объединили наши принципы с меритократией идей\*, стремясь к осмысленной работе и отношениям на основе *абсолютной честности* и *предельной прозрачности*. Я покажу, как это работает и как этого можно добиться практически в любой компании для большей ее эффективности. Вы увидите, что мы просто группа людей, которые стремятся к лучшим результатам в работе и признают, что не знают очень многого из того, что нужно знать. Мы убеждены, что рациональные, не окрашенные эмоциями разногласия людей, высказывающих собственные суждения, можно превратить в привязанный к реальности процесс принятия решений, который эффективнее и толковее, чем сумма его слагаемых.

---

\* Меритократия (букв. «власть достойных», от лат. *meritus* — достойный и древнегреч. *κράτος* — власть, правление) — принцип управления, согласно которому руководящие посты должны занимать наиболее способные люди, независимо от их социального происхождения и финансового достатка.  
*Прим. перев.*

## ПРИНЦИПЫ

Именно потому что эффективность группы гораздо выше эффективности отдельных ее участников, я считаю принципы работы даже более важными, чем жизненные, на которых они основаны.

### **Что дальше**

На языке оригинала эта книга выйдет в форме приложения, чтобы опыт читателей носил более практический характер. Кроме того, приложение будет учитывать особенности пользователей и давать более персонализированные рекомендации.

Планируется к публикации вторая книга об экономике и инвестициях; в ней я поделюсь принципами, которые сработали для меня и, надеюсь, помогут и вам.

После этого не останется ни одного совета, которым я мог бы поделиться, и я буду считать свою цель на этом жизненном этапе достигнутой.

# Решите для себя!

1. Чего вы хотите?
2. Какова объективная реальность?
3. Что вы планируете для этого сделать?

# ЧАСТЬ I

**МОИ  
ИСТОКИ**

**Время подобно  
реке, несущей нас  
навстречу реальности,  
при столкновении  
с которой мы  
вынуждены  
принимать решения.**

**Мы не в силах  
остановить течение,  
и нам не избежать  
этих столкновений.**

**Мы можем только  
постараться сделать  
лучшее, на что  
способны.**

**В** детстве другие люди — как правило, родители — сопровождают нас на пути встреч с реальностью. Взрослея, мы начинаем делать выбор самостоятельно. Мы определяем цели, и это влияет на наш путь. Тот, кто стремится стать врачом, идет учиться в медицинский институт; тот, кто мечтает о семье, находит партнера и так далее. На пути к цели каждый из нас сталкивается с проблемами, совершает ошибки, преодолевает собственные слабости. Мы познаем себя и окружающую реальность и делаем новый выбор. На протяжении жизни мы принимаем миллионы решений, которые, по сути, не что иное, как пари — иногда крупное, иногда не очень. Полезно понять механику этого процесса, потому что именно от наших решений в итоге зависит качество нашей жизни.

Люди рождаются с разным уровнем умственных способностей, но навыками принятия решений от рождения не обладает никто. Они приобретаются и развиваются в процессе взаимодействия с реальностью. Несмотря на то что мой жизненный путь так же уникален, как у любого из вас, — определенная семья, определенная сфера деятельности, определенные коллеги, — я убежден, что принципы, которые я вывел для себя, окажутся эффективными для большинства людей с их уникальными жизненными обстоятельствами. Знакомясь с моей историей, постарайтесь увидеть сквозь нее

## ПРИНЦИПЫ

основополагающие причинно-следственные связи: выбор, который я делал, и его последствия дают представление об уроках, которые я усвоил, и о том, как я корректировал процесс принятия решений в дальнейшем. Спросите себя, чего вы хотите, найдите примеры людей, добившихся цели, проанализируйте причинно-следственные закономерности, которые им в этом помогли, а затем постарайтесь применить их так, чтобы достичь своей цели.

Чтобы помочь вам понять мой путь, я расскажу без прикрас о своей жизни и работе и уделю особое внимание моим ошибкам и слабостям, а также принципам, выведенным благодаря им.

## ГЛАВА 1

# ЗОВ ПРИКЛЮЧЕНИЙ:

1949–1967

**Я** родился в 1949 году в обычной небогатой семье на Лонг-Айленде. Отец был профессиональным джазовым музыкантом, а мама — домохозяйкой. Я был единственным ребенком. Ничем особенным я не выделялся: мальчишкой любил играть с друзьями в тачбол\* и бейсбол, а когда стал постарше — приударять за девушками.

У каждого из нас есть сильные и слабые стороны. Самой большой моей слабостью была плохая память. Мне никак не давалось (и до сих пор не дается) запоминание фактов, которые невозможно объяснить рационально (например, номера телефонов). К тому же мне никогда не нравилось следовать инструкциям. В то же время я был очень любознательным и стремился докапываться до сути сам, хотя тогда это было не настолько очевидно.

Я не любил школу не только потому, что там было много механической зубрежки, но и потому, что меня не интересовала большая часть того, что учителя считали важным. Я не понимал, какая от всего этого практическая польза, кроме того, что мама будет мной довольна.

Мама очень меня любила и всегда переживала из-за моих плохих отметок. Всю начальную школу она не выпускала меня играть с мальчишками, пока я не посижу пару часов в своей комнате над уроками. Но даже так я не мог заставить себя заниматься. Мама

---

\* Тачбол — разновидность американского футбола. *Прим. ред.*

## ПРИНЦИПЫ

всегда меня поддерживала. Она раскладывала и перевязывала пачки газет, которые я разносил, субботними вечерами пекла печенье, которое мы с ней тут же уминали, смотря по телевизору ужастики. Она умерла, когда мне было девятнадцать. Тогда мне казалось, что больше никогда в жизни я не смогу смеяться. Теперь я всегда вспоминаю маму с теплой улыбкой.

Отец, как я уже упоминал, был музыкантом и часто работал допоздна; иногда он приходил домой уже под утро, так что по выходным отсыпался. В итоге в детстве отношения у нас с ним были так себе: они сводились к тому, что отец постоянно напоминал мне о домашних обязанностях — постричь газон, подрезать изгородь, а я терпеть не мог этого делать. Он был ответственным взрослым, воспитывающим безответственного ребенка. Сегодня то, как мы с ним общались, кажется смешным. Например, однажды он попросил меня постричь траву, а я решил, что приведу в порядок газон перед домом, а задний двор оставлю на потом. Но потом зарядили дожди, и в результате трава на заднем дворе выросла так сильно, что мне пришлось срезать ее серпом. Это заняло кучу времени, а когда я наконец с этим справился, трава на газоне перед домом выросла настолько, что газонокосилка ее не брала. Получился какой-то замкнутый круг.

Смерть мамы сблизила нас с отцом, эта связь стала еще прочнее, когда у меня самого появилась семья. Я очень его любил. Как многие музыканты, он был веселым и легким в общении. Я восхищался его твердым характером, который, как мне кажется, обусловлен тем, что отцу довелось пережить Великую депрессию и сражаться во время Второй мировой и корейской войн. Помню, как в 70 лет он спокойно садился за руль в метель, откапывал машину, когда она застряла по дороге, и не считал, что это заслуживает внимания. Почти всю жизнь отец играл в клубах и делал записи, а когда ему было уже за шестьдесят, начал преподавать музыку в старших классах школы и в муниципальном колледже и делал это до возраста 81 года, когда у него случился инфаркт. После этого он прожил еще 10 лет, сохраняя ясность и остроту ума.

Когда мне не хотелось чего-то делать, я саботировал процесс. Но когда я загорался какой-то идеей, ничто не могло меня удержать. Так, я терпеть не мог обязанности по дому, но с удовольствием выполнял несложную работу за деньги. Где-то с восьми лет я разносил

газеты, зимой расчищал соседям подъезд к дому от снега, подносил клюшки и мячи игрокам в гольф, убирал со столов и мыл посуду в местном ресторанчике, выставлял товар на полки в близлежащем супермаркете. Не помню, чтобы родители стимулировали меня зарабатывать деньги, так что не могу сказать, откуда мне пришла эта идея. Одно я знаю точно: благодаря возможности работать и самостоятельно распоряжаться пусть небольшими, но собственными деньгами в таком возрасте я получил ценные уроки, которых не дают школа и игры.

В 1960-е годы, на которые пришлось мое взросление, в американском обществе царил восторженное, вдохновенное стремление к великим, благородным целям. Ничего подобного я с тех пор не видел. Одно из моих ранних воспоминаний — Джон Кеннеди, умный и харизматичный лидер, рисующий яркие картины изменения мира к лучшему: исследование космоса, достижение равноправия, искоренение бедности. Его личность и идеи оказали огромное влияние на мой образ мышления.

Тогда США находились на пике своего экономического развития относительно остальных стран мира: доля в мировом ВВП составляла почти 40% по сравнению с 20% сегодня. Доллар был мировой валютой. Соединенные Штаты считались доминирующей военной державой. Быть либеральным означало двигаться вперед и развиваться, быть консервативным значило застрять в прошлом — по крайней мере, так казалось мне и большинству окружающих меня людей. В нашем представлении США — богатое, прогрессивное государство с эффективным управлением и целью быстро совершенствоваться во всем. Возможно, я казался наивным, но я в этом был не одинок.

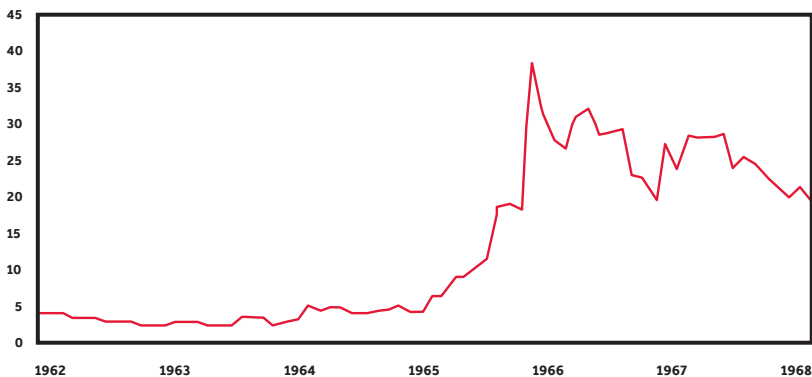
В те годы все говорили о фондовом рынке, потому что он был на подъеме и приносил хорошую прибыль. Я постоянно слышал разговоры об акциях от людей, игравших в гольф в фешенебельном клубе Links Golf Club, где я в 12 лет начал подрабатывать кедди — помощником игрока, в чьи обязанности входит перенос спортивного инвентаря. Стоит ли удивляться, что на деньги, которые я зарабатывал, я начал играть на бирже. Моей первой инвестицией стали акции авиакомпании Northeast Airlines. Я купил их, потому что это была единственная компания, о которой я что-то слышал и акции

## ПРИНЦИПЫ

которой стоили менее \$5 за штуку. Я решил, что чем больше акций куплю, тем больше денег заработаю. Глупая стратегия, но мои инвестиции утроились. Northeast Airlines оказалась на грани краха, и ее спасло только слияние с другой компанией. Мне очень повезло, но тогда я этого не знал. Я решил, что зарабатывать деньги игрой на бирже просто, и с головой ушел в это занятие.

В журнале Fortune я нашел небольшой отрывной купон на бесплатную доставку годовых финансовых отчетов компаний из списка Fortune 500. Я заказал отчеты всех компаний без исключения. До сих пор помню, как бедный почтальон тащил тяжелую стопку к нашей двери, а я затем штудировал отчеты один за другим. С этого началась моя библиотека инвестора. По мере роста фондового рынка воспоминания о Второй мировой войне и Великой депрессии все больше уходили в прошлое, казалось, что можно покупать какие угодно акции и наблюдать за их ростом. В том, что курсы акций будут расти, мало кто сомневался, ведь управление экономикой развилось в целую науку. В конце концов за последние 10 лет акции выросли в цене почти в четыре раза, а некоторые даже больше. Основной стратегией, которой следовали большинство игроков на рынке, стало «усреднение долларовой стоимости», то есть они ежемесячно инвестировали примерно одну сумму независимо от того, сколько акций могли на нее купить. Конечно, еще выгоднее было выбрать самые быстрорастущие акции, именно это я и пытался делать. Выбирать приходилось из нескольких тысяч компаний, списков которых печатали на нескольких последних страницах журнала.

**КУРСОВАЯ ДИНАМИКА АКЦИЙ КОМПАНИИ NORTHEAST AIRLINES**



## МОИ ИСТОКИ

Мне нравилось играть на бирже, но не меньше я любил проводить время с друзьями: играть с мальчишками, когда мы были детьми, проходить в бары по поддельным документам, удостоверяющим личность, в подростковом возрасте или вместе ездить на музыкальные фестивали и нырять с аквалангом сегодня. Я всегда отличался независимостью суждений и был готов рискнуть — не только на бирже, но и практически во всем. Для меня скука и посредственность всегда были страшнее неудачи. Я всегда считал, что великое лучше, чем ужасное, но ужасное лучше, чем посредственное, потому что ужасное по крайней мере вызывает эмоции. Цитата, которую мои друзья выбрали мне для альбома выпускников, была из Генри Торо\*: «Если человек не идет в ногу со всеми, возможно, он слышит другой ритм. Позвольте ему следовать этому ритму, каким бы он ни был». В 1966 году, когда я окончил школу, фондовый рынок был все еще на подъеме. Я получал деньги и удовольствие от жизни: прогуливал школу со своим лучшим другом Филом, мы занимались серфингом и всем тем, чем обычно занимаются беззаботные школьники. Тогда я еще этого не знал, но тот год был для фондового рынка пиковым, а потом акции пошли вниз. И оказалось, все, что я знал о рынке, было неверным.

---

\* Генри Торо (1817–1862) — американский писатель, мыслитель, натуралист, общественный деятель, аболиционист. *Прим. перев.*



## ГЛАВА 2

# ПРЕОДОЛЕНИЕ ПОРОГА: 1967–1979

**В** этот период жизни я вступил с убеждениями, сформировавшимися у меня на основе опыта окружающих меня людей и собственного. В 1966 году котировки отражали оптимизм инвесторов относительно будущего. Однако в период 1967–1979 годов неожиданные экономические потрясения привели к резкому падению курса акций. Ухудшились не только экономическое положение и состояние рынка, но и настроения в обществе. Я усвоил важный урок: хотя все ждут, что будущее станет слегка измененной версией настоящего, обычно оно очень сильно отличается. К сожалению, в 1967 году я еще этого не знал. Пребывая в уверенности, что рынок вскоре отыграет потерянные позиции, я продолжал покупать акции и терять деньги, пока наконец не понял, в чем дело и какие шаги следует предпринимать. Постепенно до меня дошло, что цены на акции отражают ожидания игроков, поэтому они идут вверх, когда фактические результаты лучше ожидаемых, и падают, когда хуже. И в большинстве случаев решения игроков определяются их последними ожиданиями.

Той осенью я поступил в колледж *C. W. Post* при Университете Лонг-Айленда. Меня приняли с испытательным сроком из-за высокого школьного среднего балла. Учиться в колледже, в отличие от школы, мне нравилось: я узнавал то, что меня интересовало, так что проблем с оценками у меня не было. Кроме того, мне нравились самостоятельная жизнь и независимость.

## ПРИНЦИПЫ

Я научился медитировать, что впоследствии очень пригодилось. Когда в 1968 году The Beatles отправились в Индию изучать трансцендентальную медитацию в ашраме\* Махариши Махеш Йоги\*\*, мне тоже стало любопытно. Я начал практиковать медитацию и занимаюсь этим по сей день. Своим жизненным успехом я во многом обязан медитации, которая создает спокойный и непредубежденный настрой, позволяющий мыслить более четко и нестандартно.

В колледже я изучал финансы из-за своей любви к фондовому рынку и потому что не нужно было учить иностранный язык. Так что я получил возможность заниматься тем, что меня интересовало и в классе, и вне стен колледжа. Тогда же я многое узнал о биржевой торговле сырьем. Этому меня научил очень интересный сокурсник — ветеран вьетнамской войны гораздо старше меня. Сырьевые товары привлекли меня, потому что ими можно было торговать с низкими требованиями по маржированию, и я мог максимально использовать тот ограниченный объем средств, которым располагал для капиталовложений. Если бы я мог принимать правильные решения (а именно это я и планировал делать), то можно было бы занять больше, чтобы получить еще больше. Тогда не было фьючерсов на акции, облигации, валютных фьючерсов. Товарные фьючерсы были реальными сырьевыми товарами: зерном, соевыми бобами, крупным рогатым скотом, свиньями. Я начал изучать этот рынок и то, как на нем торговать.

Годы моего обучения в колледже пришлось на период свободной любви, экспериментов с наркотиками для расширения сознания и отрицания авторитетов. Этот опыт оказал неизгладимое влияние на меня и других людей моего поколения. Например, на Стива Джобса, которым я безмерно восхищаюсь. Подобно мне, он практиковал медитацию и не хотел, чтобы его кто-то чему-то учил: он любил визуализировать и создавать потрясающие новые вещи. Сама эпоха, в которую мы жили, научила нас обоих подвергать сомнению

---

\* Ашрам — обитель мудрецов и отшельников в Древней Индии, которая обычно располагалась в отдаленной местности — в горах или в лесу. В контексте современного индуизма термин «ашрам» часто используется для обозначения духовной или религиозной общины, куда человек приходит для медитации, молитвы, совершения ритуала и духовного обновления. *Прим. ред.*

\*\* Махариши Махеш Йоги, более известный как Махариши (1917–2008), — индийский гуру, основатель трансцендентальной медитации и программы ТМ-Сидхи. *Прим. ред.*

устоявшиеся способы что-то делать. Это отношение отражают рекламные кампании Apple “1984” и “Here’s to the Crazy Ones”, которые мне очень понравились.

В целом для страны это были сложные годы. Отношение к войне во Вьетнаме раскололо общество на две части после того, как увеличился набор в армию по призыву и наши потери в этой войне резко выросли. На основе даты рождения проводилась лотерея, чтобы определить порядок призыва на военную службу. Я помню, как играл с друзьями на бильярде и слушал по радио, как проходит эта лотерея. Сначала было заявлено, что будут определены около 160 человек, которые попадут под призыв. В итоге отобрали 366. Моя дата рождения была сорок восьмой. Я был достаточно глуп, чтобы не бояться войны: я наивно полагал, что ничего плохого со мной случиться не может, но мне не хотелось уезжать, потому что у меня было столько планов, а откладывать их на два года — все равно что на целую вечность. Мой отец оказался ярким противником этой войны и был категорически против моего призыва, несмотря на то что сам участвовал в двух войнах. Он организовал для меня медицинское обследование, на котором у меня была выявлена гипогликемия, и в результате меня признали негодным к военной службе. Фактически отец помог мне уклониться от призыва. Когда я сейчас думаю об этом, у меня возникают смешанные эмоции: чувство вины из-за того, что я не выполнил свой долг, и в то же время облегчение, что мне не пришлось справляться с последствиями посттравматического синдрома, от которого страдали ветераны войны; а еще огромная благодарность моему отцу за ту любовь, с которой он старался меня защитить. Понятия не имею, как бы поступил я в аналогичной ситуации сегодня.

По мере ухудшения политической и экономической ситуации настроения в обществе тоже стали далеки от радужных. Тетское наступление в январе 1968 года\* оказалось переломным моментом войны, после которого общественное мнение в США утратило веру в возможность победы во Вьетнаме. В том же году Линдон Джонсон отказался участвовать в президентских выборах и претендовать

---

\* Тетское наступление — неожиданное широкомасштабное наступление северовьетнамской армии в северной части Южного Вьетнама. *Прим. перев.*

## ПРИНЦИПЫ

на второй срок, и президентом был избран Ричард Никсон, что ознаменовало начало еще более трудных времен. В это же время президент Франции Шарль де Голль официально потребовал обменять доллары из госрезерва страны на золото, так как его очень раздражал тот факт, что США запускают печатный станок для финансирования своих расходов. Наблюдая за тем, как реагирует на эти новости рынок, я начал видеть картину целиком и понял причинно-следственную связь, лежащую в ее основе.

Примерно в 1970 или 1971 году я заметил: на мировых рынках цена на золото начала незначительно расти. До этого момента я, как большинство людей, не обращал внимания на валютные курсы, так как привык к устойчивости валютной системы. Однако новости, связанные с валютными курсами, появлялись все чаще, и это заставляло меня задуматься. Я узнал, что другие валюты были привязаны к доллару, а он подкреплен золотом, что американцы не могут свободно покупать золото (хотя я не знал точно почему) и что центробанки других стран могут принять решение обменять бумажные доллары на золото, чтобы быть уверенными: если США напечатают слишком много долларов, это на них не отразится. Я слышал официальные заявления правительства о беспочвенности переживаний по поводу доллара и неоправданности ожиданий, связанных с золотом: нас убеждали, что доллар крепок, а золото — не более чем вышедший из употребления металл. Нас убеждали, что рост цены на золото вызван спекуляциями и скоро все вернется на круги своя. Тогда я еще верил официальным заявлениям правительства.

Весной 1971 года я окончил колледж одним из лучших студентов, что дало мне возможность поступить в Гарвардскую школу бизнеса. Летом накануне начала учебы в Гарварде я получил место клерка на Нью-Йоркской фондовой бирже. К середине лета проблема с долларом приблизилась к кульминации. Поступали сообщения, что европейцы не принимают доллары от американских туристов. Международная валютная система трещала по швам, но я этого не понимал.

В воскресенье 15 августа 1971 года президент США Ричард Никсон, выступая по телевидению, объявил о полной отмене золотого обеспечения доллара, что буквально обвалило курс национальной валюты. Поскольку до этого официальные власти обещали

не допустить девальвации, я слушал его выступление с огромным удивлением. Вместо того чтобы обратить внимание на фундаментальные проблемы, Никсон продолжал прежнюю риторику и винил во всем спекулянтов. Его формулировки, казалось, говорили, что он будет всеми силами поддерживать доллар, но действия были прямо противоположны. Допустить свободное колебание валют, как это сделал Никсон, а затем позволить доллару камнем пойти на дно — мне это казалось огромной ложью. За несколько прошедших десятилетий я неоднократно наблюдал, как политики выступали с похожими уверениями прямо накануне девальвации, так что я научился им не доверять. Чем активнее они убеждают общество, что ничего страшного не происходит, тем отчаяннее, скорее всего, положение и тем выше вероятность девальвации.

Слушая речь Никсона, я пытался понять, чем все это может обернуться. Деньги в их привычном понимании — билет на получение золота — больше не существовали. Ничего хорошего это не сулило. Для меня было очевидно, что эра надежд, которую олицетворял собой Кеннеди, закончилась.

В понедельник утром я вошел в двери Нью-Йоркской фондовой биржи, ожидая, что там творится жуткая суета. Но суета была привычной, повседневной и происходило то, чего я никак не ожидал: вместо падения рынок вырос на 4%, что было значительным суточным приростом.

Остаток лета я провел в попытках осмыслить случившееся, изучая предыдущие случаи девальвации валюты. Я узнал, что точно такие же ситуации — обесценивание валюты после потери ее привязки к золоту, а также реакция фондового рынка в виде роста — происходили и раньше и что причинно-следственные связи делали такой ход событий неизбежным. Моя неспособность это предвидеть объяснялась тем, что я никогда не сталкивался с подобным, хотя это случалось много раз до меня. Реальность подала мне знак, смысл которого был в следующем: «Тебе стоит анализировать, что происходило с другими людьми в другие времена, иначе ты просто не будешь знать, может ли такое случиться и с тобой, а если это все-таки произойдет, то не будешь знать, что с этим делать».

Осенью в Гарвардской школе бизнеса я обнаружил, что вместе со мной учатся невероятно умные люди из самых разных стран.

## ПРИНЦИПЫ

И хотя у меня были очень высокие ожидания, реальность их превзошла. Я общался с людьми из разных точек земного шара, и у нас сформировалась удивительная мультикультурная среда. Здесь не было учителей, которые стояли бы у доски и говорили нам, что запоминать, и не было тестов на проверку того, что мы запомнили. Вместо этого нам предлагали анализировать практические случаи (кейсы). А затем мы собирались в группах и обсуждали, что сделал бы каждый из нас в этой ситуации. Такое обучение было мне по душе!

Тем временем благодаря запуску печатного станка, который последовал за отказом от золотого стандарта, экономика и фондовый рынок были на подъеме. В 1972 году на рынке шло настоящее «ралли», и его лидером были акции Nifty 50. Эта группа из 50 сырьевых товаров отличалась быстрым устойчивым ростом курса акций, а надежность вложений ни у кого не вызывала сомнений.

Увлечение фондовым рынком было на пике популярности, но меня гораздо больше занимала биржевая торговля сырьем, а потому я буквально упрямил директора этого направления в Merrill Lynch\* взять меня на работу на летние каникулы. Он был удивлен, потому что обычно студенты Гарвардской школы бизнеса не проявляли интереса к торговле сырьем, которая считалась нелюбимым детищем брокерской деятельности компаний с Уолл-стрит. Насколько мне известно, до этого момента ни один студент Гарвардской школы бизнеса нигде не работал с товарными фьючерсами. У большинства компаний с Уолл-стрит даже не было специализированного подразделения по работе с этим направлением. В Merrill Lynch этот отдел был совсем небольшим, его офис скромно прятался где-то на боковой улочке и был меблирован самыми простыми металлическими столами.

Несколько месяцев спустя, когда начался мой второй год обучения в Гарварде, произошел первый нефтяной кризис — за месяц цена на нефть подскочила в четыре раза. Темпы роста экономики США замедлились, в 1973 году цены на сырье взлетели, а на акции резко упали. И опять я был ошарашен этой ситуацией, хотя по зрелом

---

\* Merrill Lynch — крупный американский инвестиционный банк (финансовый конгломерат) со штаб-квартирой в Нью-Йорке, в 2008 году был приобретен, а с 2013 года полностью интегрирован в структуру Bank of America. *Прим. ред.*

размышлении было очевидно, что «эффект домино» происходил в логической последовательности.

В данном случае перерасход, профинансированный за счет заемных средств, который начался в 1960-х, продолжился и в начале 1970-х годов. Федеральная резервная система США поддержала этот перерасход, проводя политику дешевых денег. Однако долги выплачивались обесцененными бумажными деньгами, а не долларами с золотым обеспечением, которые девальвировало правительство США. Фактически из-за печати денег курс доллара стремительно падал. Это позволило выдать еще больше дешевых кредитов, что привело к еще большим тратам. Всплеск инфляции, последовавший за крахом валютной системы, еще сильнее взвинтил цены на сырье. В 1973 году в качестве ответной меры ФРС ужесточила денежно-кредитную политику — это то, что центробанки обычно делают, когда инфляция становится слишком высокой. Это, в свою очередь, спровоцировало самое сильное падение фондового рынка и самое серьезное ослабление экономики со времен Великой депрессии. Особенно сильно упали в цене акции Nifty 50.

Какой урок можно из этого извлечь? Когда все мыслят одинаково (например, что акции Nifty 50 — верное дело), это практически наверняка отражается на цене, и покупать их, вероятнее всего, будет ошибкой. Кроме того, я усвоил, что у каждого действия (например, у дешевых денег и кредитов) всегда есть приблизительно пропорциональное ему следствие (в данном случае высокая инфляция), которое вызывает реакцию, равную этому следствию по силе, но противоположную по направлению (ужесточение кредитно-денежной политики), и изменение направления движения рынка.

Я начал отмечать сходство и пришел к мысли, что история повторяется. Практически любое из происходящих событий — повторение прошлого и объясняется логическими причинно-следственными отношениями. Хотя, конечно, правильно определить происходящее и понять причинно-следственные связи мне было по-прежнему сложно. Насколько все казалось неизбежным и логичным впоследствии, настолько же туманно все было в настоящем.

Люди склонны следовать моде, а потому после 1973 года увлечение торговлей на фондовом рынке уступило место интересу к операциям на товарно-сырьевой бирже. С моим опытом и степенью

## ПРИНЦИПЫ

МВА, полученной в Гарварде, я стал востребованным специалистом. Dominick & Dominick, средняя по величине брокерская компания со столетней историей, предложила мне должность директора по сырьевой торговле с годовым окладом \$25 000, что в том году было практически верхней планкой стартового жалования, на которое мог рассчитывать выпускник Гарвардской школы бизнеса. Новый босс назначил мне в напарники старшего товарища с богатым опытом биржевой торговли сырьевыми товарами и поставил задачу наладить работу этого направления. Это было мне не по зубам, но тогда я был слишком самоуверенным, чтобы понять это. Вероятно, мне пришлось бы усвоить не один болезненный урок, если бы мы продолжили работать, но с падением фондового рынка у Dominick & Dominick начались не лучшие времена, и мы не особо продвинулись в решении своей задачи.

На фоне ухудшения экономической ситуации в прессе набирал обороты Уотергейтский скандал, а я вновь наблюдал, как тесно взаимосвязаны политика и экономика, при этом экономика обычно играет первую скрипку. Нисходящая спираль провоцировала пессимистические настроения в обществе, люди продавали акции, что только усиливало падение рынка. Положение было хуже некуда, но все боялись, что это еще не дно. Ситуация была противоположной той, которую я наблюдал в 1966 году, когда рынок достиг пика своего роста, и так же, как и тогда, единое всеобщее мнение оказалось ошибочным. Когда у людей негативные ожидания, они продают активы, цены обычно сильно падают, и необходимо предпринимать какие-то действия для улучшения ситуации. Как и следовало ожидать, ФРС смягчила денежно-кредитную политику, и в декабре 1974-го произошел один из самых сильных спадов фондового рынка в современной истории.

В то время я был холост, жил в Нью-Йорке, тусовался с друзьями по Гарвардской школе бизнеса и ухлестывал за девушками. Мой сосед по комнате встречался с кубинкой и организовал мне свидание вслепую с одной из ее подруг — испанкой по имени Барбара, которая почти не говорила по-английски. Языковой барьер не стал для нас проблемой. Я был от нее без ума. Мы встречались два года, прежде чем стали жить вместе и поженились. Сейчас у нас четыре сына, и я по-прежнему без ума от своей жены, но это личное, и тут я обойдусь без подробностей.

Когда я торговал на бирже, у меня был и собственный счет. Сегодня я помню только свои ошибки, хотя выигрышных позиций было гораздо больше. Особенно отчетливо мне запомнился контракт на свинину. В течение нескольких дней он выходил за нижний предел, то есть цена падала настолько, что торги на этот день прекращались. Позже в разговоре с Джеком Швагером, автором книги *Hedge Fund Market Wizards*, я рассказывал, как повлиял на меня этот опыт:

*«В то время у нас были большие информационные панели, издававшие звуковой сигнал всякий раз при изменении цены. Каждое утро после открытия торгов я наблюдал, как цена опускалась на величину дневного лимита в 200 пунктов и замирала, и я знал, сколько уже потерял, и не представлял, сколько потерю еще. Это был почти физический опыт, который научил меня важности контроля рисков, потому что мне не хотелось никогда вновь испытать подобную боль. У меня появился страх перед ошибкой, и я взял за правило, что никогда потенциальные потери от одного или нескольких контрактов не должны превышать приемлемую для меня сумму. Участвуя в биржевых торгах, нужно одновременно проявлять агрессивность и осмотрительность. Если ты не агрессивен, ты не заработаешь деньги, если ты не осмотрителен, ты не сохранишь их. Думаю, любой, кто зарабатывал игрой на бирже, в какой-то момент переживал ужасное потрясение. Это все равно что работать с электричеством: в любой момент можно получить удар током. С тем контрактом на свинину, как и с другими, я испытал удар, подобный электрошоку, и страх».*

После того как Dominick & Dominick свернула розничный бизнес, я перешел в другую, более крупную и успешную брокерскую компанию. За время моего недолгого пребывания эта организация поглотила не одну фирму и несколько раз меняла название, в конце концов она стала Shearson, а во главе ее стоял бессменный Сэнфорд Вейл\*.

В Shearson я возглавил направление по хеджированию фьючерсными контрактами, что включало и товарные, и финансовые

---

\* Сэнфорд Вейл (1933 г. р.) — американский банкир, финансист и филантроп. Бывший исполнительный директор и председатель правления Citigroup. *Прим. ред.*

## ПРИНЦИПЫ

фьючерсы. Я помогал клиентам страховать ценовые риски за счет фьючерсных контрактов. Я стал настоящим экспертом по рынкам зерна и скота и частенько бывал в Западном Техасе, а также в аграрных районах Калифорнии. Брокеры из Shearson, поставщики крупного рогатого скота и зерна, с которыми мне довелось общаться, были отличными парнями. Они познакомили меня со своим миром, звали в рестораны, на голубиную охоту и барбекю. Мы вместе работали и «зажигали», и на протяжении нескольких лет для меня это была вторая жизнь — хотя в Shearson я проработал немногим более года.

Хотя мне очень нравились работа и коллеги, я не вписывался в корпоративные рамки Shearson из-за необузданного нрава. Например, однажды я устроил выходку, которая сейчас кажется мне очень глупой: привел стриптизершу на съезд California Grain & Feed Association, заплатив ей, чтобы она разделась перед публикой во время моего выступления. А еще я врезал своему боссу. Неудивительно, что меня уволили.

При этом я нравился брокерам, их клиентам и даже бывшим работодателям, и они продолжали обращаться ко мне за советом. Более того, они были готовы платить мне за консультации, так что в 1975 году я основал собственную компанию Bridgewater Associates.

### **BRIDGEWATER ASSOCIATES. НАЧАЛО**

Строго говоря, компанию я не основал, а перезапустил. После выпуска из Гарвардской школы бизнеса одновременно с началом работы в Dominick & Dominick я совместно с другом по Гарварду Бобом Скоттом открыл скромный бизнес. Вместе с еще несколькими парнями в других странах мы без особого энтузиазма пытались продавать товары из США за рубежом. Мы назвали компанию Bridgewater, потому что «наводили мосты» (от английского bridging the waters) между разными странами, и это название показалось нам удачным. К 1975 году компания уже не вела никакой деятельности, но, поскольку юридически она существовала, я этим воспользовался.

Первым офисом стала моя трехкомнатная квартира после того, как из нее съехал мой сосед, парень из Гарвардской школы бизнеса.