

Рей Далио

ПРИНЦИПИ

София, 2018

Преводът е направен по изданието:

RAY DALIO
PRINCIPLES

Simon & Schuster · New York

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното съгласие на „Изток-Запад“.

Copyright © 2017 by Ray Dalio

© Камен Костов, превод, 2018

© Издателство „Изток-Запад“, 2018

ISBN 978-619-01-0360-8

ПРИНЦИПИ РЕЙ ДАЛИО

*На Барбара, моята половинка,
която ме прави цял в продължение
на повече от четирийсет години*

СЪДЪРЖАНИЕ

ЧАСТ I ОТКЪДЕ ИДВАМ

1	Моят повик за приключения: 1949–1967	5
2	Прекрачване на прага: 1967–1979	11
3	Моята бездна: 1979–1982	25
4	Моят път на изпитания: 1983–1994	37
5	Върховният дар: 1995–2010	65
6	Връщане на дара: 2011–2015	87
7	Моята последна година и моето най-голямо предизвикателство: 2016–2017	113
8	Поглед назад като равностетка	117

ЧАСТ II ЖИТЕЙСКИ ПРИНЦИПИ

1	Приемете реалността и се справете с нея.....	128
2	Използвайте Процеса в 5 стъпки, за да постигнете това, което искате от живота.....	164
3	Бъдете напълно непредубедени.....	178
4	Осъзнайте, че хората са програмирани по много различни начини	200
5	Научете се как да вземате ефективни решения	230
	Житейски принципи: обобщение	263
	Конспект на житейските принципи.....	268

ЧАСТ III

РАБОТНИ ПРИНЦИПИ

Конспект на работните принципи	276
ЗА ДА ИЗГРАДИТЕ ПОДХОДЯЩА ФИРМЕНА КУЛТУРА.....	314
1 Доверете се на пълната откровеност и пълната прозрачност.....	315
2 Стремете се към пълноценна работа и пълноценни взаимоотношения	334
3 Изградете фирмена култура, в която е приемливо да се допускат грешки и неприемливо да не се учите от тях.....	344
4 Постигнете синхрон и го поддържайте.....	352
5 Вземайте решения въз основа на заслужено доверие	368
6 Бъдете наясно как да преодолявате разногласията.....	382
ЗА ДА РАЗПОЛАГАТЕ С ПОДХОДЯЩИ ХОРА	392
7 Помнете, че КОЙ е по-важно от КАКВО	396
8 Наемайте подходящите хора, защото неподходящите ще причинят огромни вреди.....	400
9 Постоянно обучавайте, изпитвайте, оценявайте и разпределяйте хората.....	418
ЗА ДА ИЗГРАДИТЕ И УСЪВЪРШЕНСТВАТЕ ВАШИЯ МЕХАНИЗЪМ	442
10 Управлявайте като човек, който използва механизъм, за да постигне дадена цел	446
11 Забелязвайте проблемите и не ги толерирайте	470
12 Диагностицирайте проблемите, за да стигнете до техните първопричини	480
13 Усъвършенствайте механизма, за да се справите с проблемите.....	492
14 Изпълнете планираното	514
15 Използвайте инструменти и протоколи за работа.....	520
16 За бога, не пренебрегвайте управлението!	526
Работни принципи: обобщение	535
 Заклучение.....	 539
Приложение. Инструменти и протоколи за идейната меритокрация на „Бриджуотър“	 541
Библиография.....	548
Показалец	550
Благодарности	557
За автора	559

ПРЕДГОВОР

Преди да започна да споделям с вас своите мисли, искам да ви предупредя, че съм „пълен глупак“, който не знае много неща, които би трябвало да знае. Ако съм имал успехи, то те се дължаха по-скоро на това, че умеех да се измъквам от ситуации, когато не знаех нещо, отколкото на знанията ми. Най-важното, което научих, е един подход към живота въз основа на принципи, които ми помагат да разбера кое е вярно и как да се възползвам от него.

Споделям тези принципи, защото съм в такъв етап от моя живот, когато предпочитам да съдействам на другите да постигат успехи, вместо самият аз да постигам още успехи. Тъй като тези принципи помогнаха много на мен и на други хора, бих искал да ги споделя с вас. Вие ще прецените сами колко са ценни и как бихте могли да се възползвате от тях.

Принципите са фундаментални истини, които полагат основите на поведение, позволяващо ни да постигнем онова, което искаме от живота. Те могат да бъдат прилагани отново и отново в сходни ситуации, за да ни помагат да осъществяваме целите си.

Всеки от нас се сблъсква ежедневно с безброй ситуации, в които трябва да реагира. Без принципи ще сме принудени да откликваме на всичко, с което животът ни сблъсква, сякаш ни се случва за първи път. Ако вместо това систематизираме тези ситуации и разполагаме с ефективни принципи за справяне с тях, ще вземаме по-добри решения по-бързо и ще живеем по-добре. Да разполагаш с набор от ефективни принципи е като да имаш добра рецепта за успех. Всички успешни хора се ръководят от принципи, които им помагат да бъдат успешни, но по-неже искат да постигнат различни неща, различни са и техните принципи.

Да бъдеш принципен означава да прилагаш последователно принципи, които могат да бъдат обяснени ясно. За съжаление, повечето хора не записват своите принципи и не ги споделят. Бих искал да знам какви принципи са ръководили Алберт Айнщайн, Стив Джобс, Уинстън Чърчил, Леонардо да Винчи и други велики хора, за да разбера към какво са се стремили и как са го постигнали, и да мога да сравня различните им подходи. Бих искал да знам кои принципи са най-важни за политиците, които желаят да гласувам за тях, както и за всички останали, чиито решения ме засягат. Имаме ли общи принципи, които ни обвързват като семейство, като общност, като нация, като приятели от различни нации? Или имаме противоположни принципи, които ни разделят? Какви са те? Нека да бъдем конкретни. Настъпи моментът, когато трябва да сме наясно относно нашите принципи.

Една от надеждите ми, свързани с тази книга, е тя да подтикне и други хора да опишат своите принципи. Надявам се да мотивира и вас да опишете вашите. Това ще ви позволи да изясните принципите си и да се разбирате по-добре с другите. Ще ви позволи да ги усъвършенствате в нови ситуации и да ги осмислите, а това ще ви помогне да вземате по-добри решения и да бъдете разбирани по-лесно.

ДА ИМАТЕ СОБСТВЕНИ ПРИНЦИПИ

Сдобиваме се с принципи по различни начини. Понякога ги извличаме от собствените си преживявания и разсъждения. Друг път ги заимстваме от други хора, например от родителите ни, или възприемаме общо-валидни религиозни или правни принципи.

Тъй като всеки от нас има свои собствени цели и своя собствена същност, трябва да изберем свои собствени принципи, които да ни съответстват. Макар използването на чужди принципи да не е непременно нещо лошо, възприемането на принципи, които не са достатъчно осмислени, може да ви изложи на риска да действате по начини, които са несъвместими с вашите цели и вашата природа. Същевременно и вие като мен вероятно не знаете всичко, което е необходимо да знаете, и би било разумно да приемете този факт. Ако сте способни безпристрастно и ясно да прецените как е най-добре да се постъпи в дадена ситуация, и ако сте достатъчно смели да го направите, ще постигнете почти всич-

ко в живота. Ако не можете да го направите, трябва да се замислите за причините, тъй като по всяка вероятност те са най-голямата пречка да получите повечето неща, които искате от живота.

Оттук и първият ми принцип:

- **Винаги решавайте сами:**
 - 1) какво искате, 2) какво е вярно и
 - 3) какво би трябвало да направите, за да постигнете №1 в съответствие с №2...

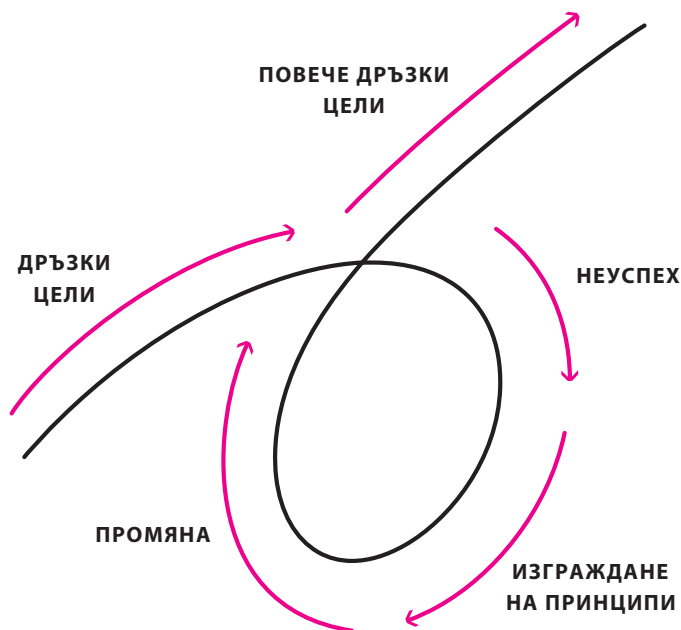
... и го направете със смиреност и непредубеденост, за да обмислите нещата по възможно най-добрия за вас начин. Да сте наясно с принципите си е важно, защото те засягат всички аспекти на живота ви многократно всеки ден. Например когато общувате с други хора, вашите принципи и техните принципи определят по какъв начин си взаимодействате. Хора със споделени ценности и принципи се разбират помежду си и не страдат от постоянни недоразумения и конфликти. Помислете за най-близките си хора. Съгласуват ли се техните ценности с вашите? Въобще познавате ли техните ценности и принципи? Твърде често не сме наясно с принципите на тези, с които общуваме. Това е особено проблематично в организации, в които хората би трябвало да имат общи принципи, за да постигат успехи. За да съм кристално ясен при обяснението на моите принципи, положих огромно старание при написването на всяко изречение в тази книга.

Принципите, които избирате, може да бъдат всичко, което искате да бъдат, стига да са автентични, т.е. да отразяват истинския ви характер и ценности. Ще се сблъскате с милиони избори през живота си и решенията, които вземате, ще отразяват вашите принципи, така че не след дълго хората около вас ще могат да разберат принципите, от които се ръководите. Най-лошото е да лицемерничите, защото ще се лишите от доверието на хората и от своето самоуважение. Затова трябва да сте наясно със своите принципи и да постъпвате в съответствие с тях. Ако има разминавания, би трябвало да ги обясните. Най-добре е да го направите в писмена форма, защото по този начин ще прецизирате писмените си принципи.

Споделяйки собствените си принципи с вас, искам да подчертая, че не очаквам да ги следвате сяпо. Напротив, искам да поставяте под съмнение всяка дума и да изберете за себе си само онези принципи, които са подходящи за вас.

МОИТЕ ПРИНЦИПИ И КАК ГИ ИЗГРАДИХ

Изградих своите принципите благодарение на грешките, които допусках в своя живот, и на времето, което отделях за тяхното осмисляне. Още от дете съм любознателен човек със самостоятелно мислене, който преследва дръзки цели. Харесваше ми да си представям нещата, които искам да постигна, успявах, провалях се и се учех най-вече анализирайки болезнените си провали. Това ме накара да променя начина на вземане на решения, което ми позволи да бъда по-успешен, да преследвам още по-дръзки цели, да се провалям и да се уча отново и отново. За мен животът изглежда като цикъла, който виждате на фигурата:



Вярвам, че ключът към успеха се крие в стремежа да постигнеш много и да се провалиш добре. Под „добър провал“ имам предвид способността да изпиташ болезнен неуспех, от който научаваш важни уроци, без да се провалиш толкова зле, че да напуснеш играта.

Този начин на учене и усъвършенстване е най-добрият за мен с оглед на това какъв съм и какво правя. Винаги съм имал лоша механична памет и не обичам да спазвам инструкциите на други хора, а предпочитам

да разбере как нещата могат да бъдат полезни за мен. Мразех училището заради лошата си механична памет, а когато навърших дванайсет, се влюбих в търговските операции. За да печелиш пари на пазара, трябва да си човек със самостоятелно мислене, който залага срещу общоприетото мнение и е прав. Това е така, защото общоприетото мнение е част от курса на залагането. Човек винаги може да допусне огромна грешка, затова умението да го прави добре е от решаващо значение за успеха. За да си успешен предприемач, трябва да си човек със самостоятелно мислене, който залага срещу общоприетото мнение и е прав, а това са предпоставки за допускане на сериозни грешки. Тъй като бях и инвеститор, и предприемач, се научих да се страхувам от допускането на грешки и измислих подход за вземане на решения, който увеличава максимално шансовете ми да се окажа прав.

● **Вземайте добре обмислени решения**

Болезнените ми грешки ме накараха да заместя „Знам, че съм прав“ с „Как да разбира, че съм прав?“. Те ми дадоха смирението, което ми беше нужно, за да балансирам своята самоувереност. Осъзнавайки, че бих могъл да допусна фатална грешка, и задавайки си въпроса защо други умни хора преценяват нещата по различен начин, се научих да правя преценка не само през моите очи, но и през очите на другите. Така можех да видя много повече измерения, отколкото разчитайки единствено на собственото си мнение. Това, че се научих да се вслушвам в чуждите съвети, за да избира най-добрите от тях – или с други думи, да вземам добре обмислени решения, – увеличи шансовете ми да се оказвам прав.

Същевременно се научих да:

● **Следвам принципи...**

... които са толкова ясно формулирани, че тяхната логика може лесно да бъде преценена. Опитът ме научи колко важно е да обмислям и да си записвам критериите за вземане на решения винаги когато ги вземам, затова си създадох навика да го правя. С течение на времето моята колекция от принципи се превърна в колекция от рецепти за вземане на решения. Като ги споделях с хората в моята компания „Бриджуотър Асошиейтс“ и ги молах да ми помогнат да изпробвам принципите си в действие, аз непрекъснато усъвършенствах и развивах тези принципи. Успях да ги усъвършенствам до такава степен, че разбрах колко е важно да:

● Систематизирам процеса на вземане на решения

Открих, че мога да го направя, като изразя моите критерии за вземане на решения във формата на алгоритми, които да въведа в нашите компютри. Сравнявайки двете системи за вземане на решения – тази в главата ми и тази в компютъра, – установих, че компютърът може да взема по-добри решения, защото може да обработва много повече информация от мен, и то по-бързо и по-неемоционално. Това позволи на мен и на моите служители с течение на времето да подобрим качеството на колективното вземане на решения. Открих, че такива системи за вземане на решения, особено когато са добре обмислени, са невероятно мощни и скоро дълбоко ще променят начина, по който хората по света вземат най-различни решения. Нашият подход на вземане на решения, основаващ се на принципи, не само подобри икономическите, инвестиционните и управленските ни решения, но също така ни помогна да вземаме по-добри решения във всеки аспект на живота.

Дали вашите собствени принципи са систематизирани/компютризирани, или не, е от второстепенно значение. Най-важното е да формулирате собствени принципи и в идеалния случай да ги записвате, особено ако работите с други хора.

Именно благодарение на този подход и на моите принципи се превърнах от обикновено хлапе от Лонг Айланд в успешен бизнесмен според общоприетите критерии – от основател на компания в моя двустаен апартамент, която превърнах в петата най-важна частна компания в САЩ (според „Форчън“^{*}), до един от стотите най-богати хора (според „Форбс“^{**}) и една от стотите най-влиятелни личности в света (според „Тайм“^{***}). Моите принципи ми позволиха да осмисля успехите и живота по много по-различен начин, отколкото си представях, и да имам пълноценна работа и пълноценни взаимоотношения, които ценя дори повече от своите успехи. Дадох на мен и на „Бриджуотър“ много повече, отколкото съм допускал, че е възможно.

Доскоро не исках да споделям тези принципи извън „Бриджуотър“, тъй като не харесвам публичността и смятам за самонадеяно да

* Американско бизнес списание, известно с класациите си на световни и американски компании. – Б.пр.

** Американско списание за бизнес и финанси. – Б.пр.

*** Американско седмично новинарско списание. – Б.пр.

казвам на други хора от какви принципи да се ръководят. Но след като „Бриджуотър“ прогнозира успешно финансовата криза от 2008–2009 г., получих голямо медийно внимание, както и моите принципи и уникалният начин на работа на компанията. За съжаление, по-голяма част от информацията беше изкривена и поднесена под формата на сензация, затова през 2010 г. публикувах нашите принципи в уебсайта ни, за да могат хората сами да ги преценят. За моя изненада те бяха изтеглени над три милиона пъти и бях отрупан с благодарствени писма от цял свят.

Сега ви ги предлагам в два тома: първият е „Житейски и работни принципи“, а вторият – „Икономически и инвестиционни принципи“.

КАК СА ОРГАНИЗИРАНИ ДВАТА ТОМА

Прекарах около половината от зрелия си живот, размишлявайки върху проблемите на икономиката и инвестирането, и смятах първо да пиша за икономическите принципи и принципите на инвестиране. Исках обаче да споделя и своите житейски и работни принципи, защото са моите ръководни принципи и съм забелязал, че са полезни за хората, независимо от тяхната кариера. Тъй като те се съчетават добре, ги обединих в един том, който започва с кратката автобиография „Откъде идвам“.

Част I. Откъде идвам

В тази част споделям част от натрупания си опит и най-важното – моите грешки, които ми помогнаха да открия принципите, които ме ръководят при вземането на решения. Честно казано, продължавам да се колебая дали е нужно да ви разказвам личната си история, защото се безпокоя, че тя би могла да отвлече вниманието ви от самите принципи и от универсалните причинно-следствени връзки, които ги определят. Затова не бих имал нищо против, ако решите да прескочите тази част от книгата. Но ако все пак решите да я прочетете, моля да обръщате внимание не на самия мен и на личната ми история, а на логиката и същността на принципите, които описвам. Обмислете ги, преценете ги и решете до каква степен (ако изобщо) са приложими за вас и вашите собствени житейски обстоятелства, а най-вече – дали могат да ви помогнат да постигнете своите цели, каквито и да са те.

Част II. Житейски принципи

Ръководните принципи, които определят подхода ми към всичко, са изложени в „Житейски принципи“. В този раздел обяснявам задълбочено

своите принципи и посочвам как те се прилагат в реалния свят, в личния ни живот и взаимоотношения, в бизнеса и вземането на политически решения, и разбира се, в „Бриджютър“. Споделям Процеса в 5 стъпки, който разработих за постигане на цели и за ефективен избор. Споделям също така някои от прозренията си в сферата на психологията и невро-науката и обяснявам как ги прилагам в личния си живот и в моя бизнес. Това е най-същественото в тази книга, защото показва как житейските принципи могат да бъдат прилагани за повечето неща от повечето хора.

Част III. Работни принципи

„Работни принципи“ е подробно описание на необичайния начин, по който работим в „Бриджютър“. Обяснявам как обединихме нашите принципи в идейна меритокрация в името на по-ефективната работа и по-ефективните взаимоотношения чрез *пълна откровеност* и *пълна прозрачност*. Показвам как действа това на фундаментално ниво и как може да се приложи от почти всяка организация, за да стане по-ефективна. Както ще разберете, ние сме просто група хора, които се стремят да бъдат перфектни в дейността си, и осъзнават, че не знаят много от нещата, които би трябвало да знаят. Вярваме, че обоснованото, спокойно изразяване на несъгласие между хора със самостоятелно мислене може да доведе до групово вземане на решения, основаващо се на уравновесена преценка на достоверността, което е по-рационално и по-ефективно от решенията на отделните индивиди. Тъй като силата на една група е много по-голяма от тази на отделния индивид, вярвам, че тези работни принципи са дори по-важни от житейските принципи, на които се основават.

Какво следва

Тази печатна книга ще бъде последвана от интерактивна книга под формата на приложение, което ще ви предложи видеоматериали и обучение чрез преживяване. Приложението ще ви позволи да взаимодействате с него, за да ви предостави по-персонализирани съвети.

Книгата и приложението ще бъдат последвани от друг том в две части – „Икономически и инвестиционни принципи“. В него ще опиша принципите, които бяха полезни за мен и биха могли да помогнат и на вас.

По този начин ще споделя с вас всички съвети, които бих могъл да ви дам, и ще приключа с тази фаза от живота си.