

PRINCIPLES

Ray Dalio

เขียน

จอมทรัพย์ สิริพิทยา

แปล



www.nsix.co



PRINCIPLES

RAY DALIO

SIMON & SCHUSTER

NEW YORK LONDON TORONTO SYDNEY NEW DELHI

- เรื่อง • Principles : Life and Work
- เขียน • Ray Dalio
- แปลและเรียบเรียง • จอมทรัพย์ สิทธิพิทยา
- บรรณาธิการบริหาร • เอกสิทธิ์ หัสสร้างสี
- บรรณาธิการ • กฤษฎา หัสสร้างสี
- ผู้ช่วยบรรณาธิการ • กรศุภา มังกรแก้ว
- ที่ปรึกษา • ธิดาวรรณ แสงทอง
- อัจราภรณ์ รอดเกลี้ยง
- อติพงษ์ ธนภัทรศิริโกติน
- ภาณุวัตร อุลิศ
- ศุภาวิชญ์ อุดมสมุทร
- ศรุต ลีละวงค์พานิช
- ศิลปกรรมปก/รูปเล่ม • bluepixel

ISBN : 978-616-92897-3-9

ราคา 777 บาท - 0462 - 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Copyright © 2017 by Ray Dalio

Thai language translation copyright © 2019 by Nsix Publishing Co., Ltd.

All rights reserved.



จัดพิมพ์โดย

บริษัท เอ็นซิกซ์พับลิชซิ่ง จำกัด

112/5 อาคาร เอ สเปซ

ซอยประเสริฐมนูกิจ 29 แยก 2 ถนนประเสริฐมนูกิจ
แขวงลาดพร้าว เขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร 10230

โทรศัพท์ 081-687-9000

www.nsix.co

email : we@investing.in.th

www.facebook.com/investing.in.th

line : [@investing.in.th](https://www.line.me/@investing.in.th)

จัดจำหน่ายโดย : บริษัท ซีอีดียูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

ชั้นที่ 19 เลขที่ 1858/87-90 ถนนเทพรัตน แขวงบางนาใต้ เขตบางนา
กรุงเทพมหานคร 10260 โทรศัพท์ 02-739-8000 โทรสาร 02-739-8356

พิมพ์ที่ : บริษัท ด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด

แต่ Barbara
อีกครั้งหนึ่งของชีวิตผม
ที่เติมเต็มตัวผมมากกว่า 40 ปี

PART I

พมมาจากไหน

1

| | | |
|---|---|-----|
| 1 | เสียงเพรียกหาการพญุกัยของพม ปี 1949-1967 | 5 |
| 2 | ก้าวข้ามจุดเริ่มต้นแห่งการเปลี่ยนแปลง ปี 1967-1979 | 11 |
| 3 | กันแหวของชีวิตพม ปี 1979-1982 | 29 |
| 4 | ถนนการทดลองของพม ปี 1983-1994 | 43 |
| 5 | จุดสูงสุดของความรู้ ปี 1995-2010 | 77 |
| 6 | การส่งต่อความรู้ ปี 2011-2015 | 103 |
| 7 | ปีสุดท้ายกับความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของพม ปี 2016-2017 | 131 |
| 8 | มองย้อนกลับไปจากมุมมองที่สูงขึ้น | 135 |

PART II

หลักการชีวิต

145

| | | |
|---|---|-----|
| 1 | โอบกอดและรับมือกับความจริง | 146 |
| 2 | ใช้ชีวิต 5 ขั้นตอน เพื่อให้ได้ทุกสิ่งที่คุณต้องการในชีวิต | 186 |
| 3 | การเป็นคนที่เปิดใจอย่างแท้จริง | 202 |
| 4 | เข้าใจว่าคนแต่ละคนมีการเชื่อมโยงของสมองที่แตกต่างกัน | 224 |
| 5 | เรียนรู้วิธีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ | 258 |
| | หลักการชีวิต : รวมทั้งหมดเข้าด้วยกัน | 293 |
| | สรุปและตารางของหลักการชีวิต | 298 |

PART III

หลักการการทำงาน

305

| | |
|--|------------|
| สรุปและตารางของหลักการการทำงาน | 306 |
| การเพิกถอนวัฒนธรรมองค์กรที่ใช้ . . . | 346 |
| 1 เชื้อในความจริงอย่างแท้จริงและความโปร่งใสอย่างแท้จริง | 350 |
| 2 ปลุกฝังการทำงานที่มีความหมายและความสัมพันธ์ที่มีความหมาย | 366 |
| 3 สร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับการทำผิดพลาด แต่ต้องเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น | 376 |
| 4 ค้นหาและคงอยู่ในความสอดคล้อง | 384 |
| 5 การตัดสินใจจากการให้น้ำหนักตามความน่าเชื่อถือ | 398 |
| 6 รู้วิธีไปให้ไกลกว่าความไม่เห็นด้วย | 412 |
| การเพิกถอนที่ใช้ . . . | 422 |
| 7 จำไว้ว่า “ใคร” สำคัญกว่า “อะไร” | 426 |
| 8 จ้างให้ถูกคน เพราะผลลัพธ์ในการจ้างคนผิดมันช่างมหัศจรรย์ | 432 |
| 9 ฝึกฝน ทดสอบ ประเมิน และคัดแยกคนอย่างสม่ำเสมอ | 448 |
| การสร้างและพัฒนาเครื่องจักรของคุณ . . . | 472 |
| 10 การบริหารให้คนควบคุมเครื่องจักรเพื่อบรรลุเป้าหมาย | 476 |
| 11 เข้าใจและไม่เพิกเฉยต่อปัญหา | 500 |
| 12 การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อไปสู่ต้นตอของปัญหา | 510 |
| 13 การออกแบบวิธีการพัฒนาเครื่องจักรเพื่อแก้ไขปัญหา | 524 |
| 14 ทำสิ่งที่คุณควรทำ | 546 |
| 15 การใช้เครื่องมือและขั้นตอนการทำงานเพื่อกำหนดวิธีการทำงาน | 552 |
| 16 โอ้พระเจ้า ออย่ามองข้ามเรื่องการปกครองเด็ดขาด! | 558 |
| หลักการการทำงาน : รวมทั้งหมดเข้าด้วยกัน | 567 |
| | |
| บทสรุป | 571 |
| ภาคผนวก : เครื่องมือและวิธีใช้งานเพื่อหลักความสามารถนิยม ของ Bridgewater | 573 |
| บรรณานุกรม | 583 |
| กิตติกรรมประกาศ | 587 |
| เกี่ยวกับผู้เขียน | 590 |

เกริ่นนำ

กอนที่ผมจะเริ่มบอกคุณว่าผมคิดอย่างไร ผมต้องการที่จะพิสูจน์ว่าผมนั้นเป็น “ไอ้โง่” ที่ไม่รู้อะไรเลยเกี่ยวกับสิ่งที่ผมจำเป็นต้องรู้ ความสำเร็จใดๆ ก็ตามที่ผมมีในชีวิตนั้น เกี่ยวข้องกับการรู้วิธีการจัดการกับความไม่รู้ของผม มากกว่าสิ่งต่างๆ ที่ผมรู้ สิ่งสำคัญที่สุดที่ผมได้เรียนรู้ก็คือ วิธีการใช้ชีวิตบนพื้นฐานของหลักการที่ช่วยให้ผมค้นหาวาอะไรคือความจริงและสิ่งที่ต้องทำกับมัน

ผมส่งต่อหลักการเหล่านี้ เพราะตอนนี้ผมอยู่ในช่วงชีวิตที่ต้องการช่วยให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จมากกว่าการที่ตัวเองประสบความสำเร็จมากขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากหลักการเหล่านี้ได้ช่วยผมและคนอื่นๆ อย่างมาก ผมจึงต้องการแบ่งปันสิ่งเหล่านี้กับคุณ มันขึ้นอยู่กับคุณที่จะตัดสินใจว่าสิ่งเหล่านี้มีคุณค่ามากแค่ไหน และถ้ามันพอมีบ้าง คุณต้องการที่จะจัดการกับมัน

หลักการ คือความจริงพื้นฐานที่ใช้เป็นรากฐานสำหรับพฤติกรรมที่ทำให้คุณได้รับสิ่งที่คุณต้องการจากชีวิต พวกมันสามารถนำไปใช้ได้ซ้ำแล้วซ้ำเล่าในสถานการณ์ที่คล้ายๆ กัน เพื่อช่วยให้คุณบรรลุเป้าหมายของคุณ

ทุกๆ วัน แต่ละคนล้วนเผชิญกับสถานการณ์จำนวนมากที่ถ้าโถมเข้ามาให้เราต้องจัดการกับมัน หากไร้ซึ่งหลักการ เราอาจถูกบังคับให้โต้ตอบกับทุกสิ่ง

PRINCIPLES

ที่ถูกโยนเข้ามาในชีวิตของเราแบบไม่ซ้ำ รวากับว่าเรากำลังประสบกับสิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นครั้งแรก หากเราแทนที่ด้วยการจำแนกสถานการณ์เหล่านี้ออกเป็นประเภทต่างๆ และมีหลักการที่ดีในการจัดการกับมัน ผลที่ตามมาคือ เราจะตัดสินใจได้ดีขึ้น เร็วขึ้น และมีชีวิตที่ดีขึ้น การมีหลักการที่ดีก็เหมือนกับเรามีสูตรอาหารที่ดีเพื่อความสำเร็จคนที่ประสบความสำเร็จทุกคนปฏิบัติตามหลักการที่ช่วยให้พวกเขาประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม แม้สิ่งทีพวกเขาเลือกที่จะประสบความสำเร็จนั้นมีความแตกต่างกันอย่างมาก ดังนั้นหลักการของพวกเขาจึงแตกต่างกันไป

การเป็นคนมีหลักการ หมายถึงการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอด้วยหลักการที่สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน โชคดีที่คนส่วนใหญ่ไม่สามารถทำได้ และเป็นเรื่องยากมากสำหรับผู้คนที่เขียนหลักการของตัวเองออกมาและแบ่งปันสิ่งเหล่านี้ ช่างน่าเสียดาย ผมชอบที่จะรู้ว่าหลักการใดที่คอยชี้แนะให้ Albert Einstein, Steve Jobs, Winston Churchill, Leonardo da Vinci และคนอื่นๆ เพื่อให้ผมสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจนว่าพวกเขากำลังไล่ตามอะไรและพวกเขาบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร และเปรียบเทียบวิธีการที่แตกต่างกันของพวกเขา ผมต้องการทราบว่าหลักการใดสำคัญที่สุดสำหรับนักการเมืองที่ต้องการให้ผมลงคะแนนเสียงให้กับพวกเขาและกับคนอื่นๆ ทั้งหมดที่การตัดสินใจของพวกเขาจะส่งผลกระทบต่อตัวผม เรามีหลักการทั่วไปที่ผูกพันเราเข้าด้วยกัน ทั้งในฐานะครอบครัว ในฐานะชุมชน ในฐานะประเทศชาติ ในฐานะเพื่อนข้ามชาติหรือไม่? หรือว่าเรามีหลักการที่ตรงข้ามกันที่มันแบ่งแยกพวกเราออกจากกัน? พวกมันคืออะไร? ขอพุดให้ชัดเจนว่า นี่คือเวลาที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับเราที่จะต้องชัดเจนเกี่ยวกับหลักการของเรา

ความหวังของผมคือ การอ่านหนังสือเล่มนี้จะกระตุ้นให้คุณและคนอื่นๆ ค้นพบหลักการของคุณเอง จากสิ่งที่คุณคิดว่าดีที่สุดและเขียนมันลงไป การทำเช่นนั้นจะช่วยให้คุณและผู้ที่มีความชัดเจนเกี่ยวกับหลักการของคุณและเข้าใจซึ่งกันและกันได้ดีขึ้น เมื่อคุณพบกับประสบการณ์ที่มากขึ้นและคิดไตร่ตรองเกี่ยวกับมัน มันจะช่วยขัดเกลาสิ่งเหล่านี้ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้คุณตัดสินใจได้ดีขึ้น และให้ผู้อื่นเข้าใจคุณได้ดีขึ้น

มีหลักการของตนเอง

เราได้หลักการของเราในวิธีที่ต่างกันไป บางครั้งเราได้รับพวกมันผ่านประสบการณ์และการคิดทบทวน บางครั้งเรายอมรับพวกมันจากคนอื่น ๆ เช่น พ่อแม่ของเรา หรือเรานำเอาหลักการแบบของศรัทธามาปรับใช้ เช่น ศาสนาและกรอบกฎหมาย

เนื่องจากพวกเราแต่ละคนล้วนมีเป้าหมายและธรรมชาติของตัวเอง เราแต่ละคนจึงต้องเลือกหลักการของเราให้ตรงกับสิ่งเหล่านี้ แม้ว่ามันจะไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่ย้ำเมื่อใช้หลักการของผู้อื่น แต่การปรับใช้หลักการโดยไม่ให้ความคิดกับพวกมัน จะทำให้คุณเสี่ยงต่อการกระทำในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและธรรมชาติของคุณ ในเวลาเดียวกัน คุณ เช่นเดียวกับผม อาจไม่รู้ทุกอย่างที่คุณจำเป็นต้องรู้ และเป็นเรื่องที่ฉลาดที่จะยอมรับความจริงนั้น หากคุณสามารถคิดด้วยตัวเอง ในขณะที่เปิดใจด้วยสมองที่เปิดโล่งเพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับคุณที่จะทำ และถ้าคุณสามารถเรียกความกล้าหาญที่จะทำมัน คุณจะทำให้ชีวิตของคุณได้ประโยชน์มากที่สุด หากคุณไม่สามารถทำเช่นนั้นได้ คุณควรไตร่ตรองว่าเป็นเพราะอะไร เพราะนั่นเป็นอุปสรรคที่ยิ่งใหญ่ที่สุดที่คุณจะได้รับจากสิ่งที่คุณต้องการมากขึ้นในชีวิต

ที่ซึ่งนำมาสู่หลักการข้อแรกของผม :

- **คิดด้วยตัวเองแล้วตัดสินใจว่า 1) สิ่งที่คุณต้องการ 2) สิ่งที่เป็นจริง และ 3) สิ่งที่คุณควรทำเพื่อให้ได้ #1 ในแง่ของ #2 . . .**

. . . และทำสิ่งนั้นด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตนและเปิดใจกว้างเพื่อให้คุณพิจารณาความคิดที่ดีที่สุดที่มีให้คุณ การมีความชัดเจนในหลักการของคุณเป็นสิ่งสำคัญ เพราะสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อทุกด้านของชีวิตหลายต่อหลายครั้งในแต่ละวัน ยกตัวอย่างเช่น เมื่อคุณเข้าสู่ความสัมพันธ์กับผู้อื่น หลักการของคุณและหลักการของพวกเขาจะกำหนดวิธีการที่คุณมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน คนที่มีค่านิยมและหลักการร่วมกันจะไปด้วยกันได้ดี ส่วนคนที่ไม่มีจะทนทุกข์ทรมานจากการเข้าใจผิด

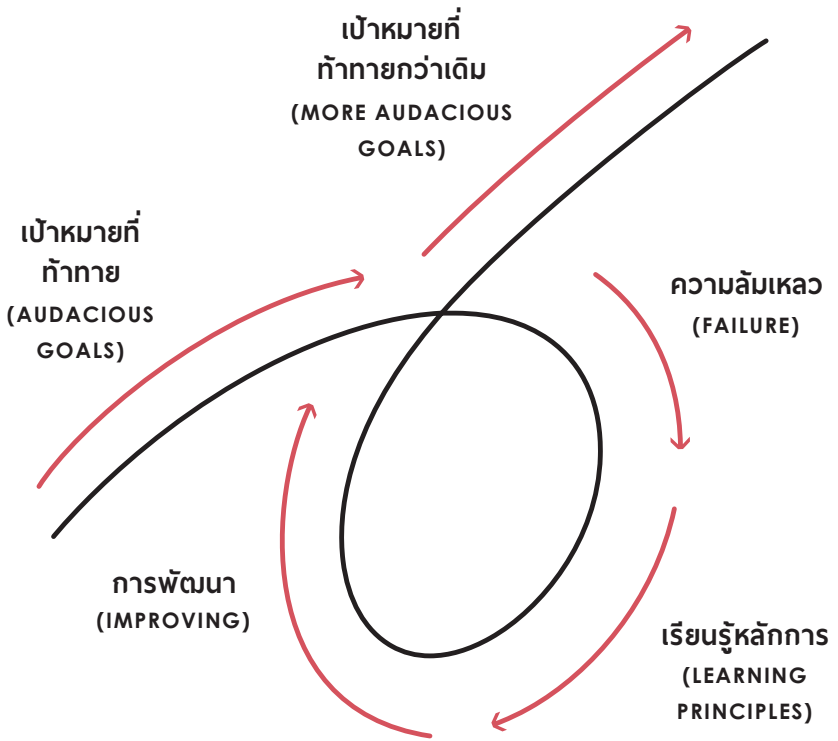
และความขัดแย้งอย่างต่อเนื่อง ลองคิดถึงคนที่คุณสนิทที่สุด : ค่านิยมของพวกเขา สอดคล้องกับคุณหรือไม่? คุณรู้หรือไม่ว่าค่านิยมหรือหลักการของพวกเขาคืออะไร? บ่อยครั้งในความสัมพันธ์ หลักการของผู้คนไม่ชัดเจน สิ่งนี้เป็นปัญหาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ผู้คนต้องมีหลักการที่ใช้ร่วมกันเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ความชัดเจนเกี่ยวกับหลักการของผม คือเหตุผลที่ผมทำงานอย่างหนักบนทุกๆ ประโยค ในหนังสือเล่มนี้

หลักการที่คุณเลือกสามารถเป็นอะไรก็ได้ที่คุณต้องการทราบเท่าที่พวกมันเป็นของจริง เช่น ตราบเท่าที่พวกมันสะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะที่แท้จริงและค่านิยมของคุณ คุณจะต้องเผชิญกับตัวเลือกนับล้านในชีวิตและวิธีที่คุณตัดสินใจจะสะท้อนหลักการที่คุณมี ดังนั้นไม่ว่าคุณรอบตัวคุณจะสามารถบอกได้ถึงหลักการที่คุณใช้อยู่ สิ่งที่เราอยากที่สุดที่คุณเป็นได้คือเป็นของปลอม เพราะถ้าคุณเป็นของปลอมคุณจะสูญเสียความเชื่อมั่นของผู้คนและการเคารพตนเอง ดังนั้นคุณต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับหลักการของคุณ และคุณต้อง "ทำให้ได้อย่างที่พูด" ถ้ามีความไม่สอดคล้องกันอยู่ คุณควรอธิบายพวกเขา และเป็นการดีที่สุดที่จะเขียนมันออกมา เพราะการทำเช่นนั้น คุณจะขัดเกลาหลักการที่ถูกเขียนออกมา

ในขณะที่ผมจะแบ่งปันหลักการของผมเอง ผมต้องการชี้แจงให้คุณทราบอย่างชัดเจนว่า ผมไม่ได้คาดหวังให้คุณทำตามมันอย่างหน้ามิดตามัว ในทางตรงกันข้าม ผมต้องการให้คุณตั้งคำถามกับมันทุกคำ หยิบและเลือกมันท่ามกลางหลักการต่างๆ เหล่านี้ เพื่อให้คุณได้มาซึ่งการผสมผสานที่เหมาะสมกับตัวคุณ

หลักการของผมและผมเรียนรู้มันได้อย่างไร

ผมเรียนรู้หลักการของผมมาตลอดทั้งชีวิตจากการทำผิดพลาดมากมายและใช้เวลาอย่างมากในการคิดไตร่ตรองพวกมัน ตั้งแต่ผมยังเป็นเด็ก ผมเป็นคนอยากรู้อยากเห็น เป็นคนที่มีความคิดเป็นเอกเทศผู้วิ่งตามเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ ผมตื่นตื่นกับการมองเห็นสิ่งต่างๆ เพื่อไล่ตาม มีความล้มเหลวที่แสนเจ็บปวดเกิดขึ้นจากการไล่ตามพวกมัน ได้เรียนรู้หลักการที่จะป้องกันไม่给我ทำผิดแบบเดิมซ้ำอีกครั้ง ได้เปลี่ยนแปลง และได้พัฒนา ซึ่งช่วยให้ผมจินตนาการ และไล่ตามเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิม และ



ทำมันอย่างรวดเร็วและทำซ้ำๆ เป็นเวลานาน ดั่งนั้นสำหรับผม ชีวิตดูเหมือนลำดับของภาพที่คุณได้เห็นก่อนหน้านี้

ผมเชื่อว่ากุญแจสู่ความสำเร็จอยู่ที่การรู้ว่าจะต้องทิ้งมุ้งมั้นเอาชนะและล้มเหลวที่ได้อย่างไร โดยความล้มเหลวที่ดี ผมหมายถึงความสามารถที่จะประสบกับความล้มเหลวอันเจ็บปวดที่ให้การเรียนรู้ที่ยิ่งใหญ่ โดยไม่ล้มเหลวอย่างหนักจนกระทั่งคุณถูกน็อคเอาต์ออกจากเกม

วิธีการเรียนรู้และการพัฒนานี้เป็นสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับตัวผม ทั้งนี้เพราะสิ่งที่ผมเป็นและเพราะสิ่งที่ผมทำ ผมเป็นคนที่มีความจำไม่ค่อยดีและไม่ชอบทำตามคำแนะนำของคนอื่น แต่ผมชอบที่จะหาวิธีการทำงานของสิ่งต่างๆ ด้วยตัวเอง ผมเกลียดโรงเรียนเพราะความจำของผมไม่ค่อยดี แต่เมื่อผมอายุสิบสองผมก็ตกหลุมรักการซื้อขายในตลาด (ตลาดในที่นี้คือตลาดหุ้น : ผู้แปล) เพื่อทำเงินจากตลาด เราจำเป็นต้องเป็นคนที่มีความคิดเป็นเอกเทศ ที่วางเดิมพันตรงข้ามกับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่และเป็นฝ่ายถูก นั่นเป็นเพราะมุมมองของคนส่วนใหญ่ถูกรวมอยู่ในราคา เราหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะมีความผิดอันเจ็บปวดอย่างมากมาย ดังนั้นการรู้ว่าจะทำอย่างไรให้ดีขึ้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของเรา ในการเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จก็เป็นจริงเช่นเดียวกัน เราต้องเป็นนักคิดอิสระที่เดิมพันอย่างถูกต้องสวนกับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ ซึ่งหมายถึงมีความผิดอันเจ็บปวดด้วยจำนวนไม่แพ้กัน เนื่องจากผมเป็นทั้งนักลงทุนและผู้ประกอบการ ผมจึงพัฒนาความกลัวที่ดีในการทำผิดพลาด และคิดหาแนวทางในการตัดสินใจที่จะเพิ่มโอกาสให้มากที่สุดในการเป็นฝ่ายที่ถูก

● **สร้างการตัดสินใจแบบให้น้ำหนักความน่าเชื่อถือ (Believability-Weighted)**

ความผิดพลาดที่แสนเจ็บปวดของผม ทำให้ผมเปลี่ยนมุมมองของ “ผมรู้ว่าผมถูก” ไปเป็น “ผมจะรู้ได้อย่างไรว่าผมถูก?” ความผิดพลาดเหล่านั้นให้ความอ่อนน้อมถ่อมตนที่ผมต้องการเพื่อทำให้เกิดความสมดุลกับความมั่งคั่งของผม การรู้ว่าผมอาจผิดอย่างเจ็บปวดและอยากรู้ อยากเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่คนอื่นหลายคนเห็นสิ่ง

เกริ่นนำ

ต่างๆ แตกต่างออกไปนั่นกระตุนให้ผมมองสิ่งต่างๆ ผ่านสายตาของผู้อื่นเช่นเดียวกับของผมนเอง นั่นทำให้ผมเห็นมิติต่างๆ มากกว่าที่ผมเห็นสิ่งต่างๆ ผ่านสายตาของผมนเอง เรียนรู้วิธีการซึ่งนำหน้าจากข้อมูลของผู้อื่นเพื่อให้ผมเลือกสิ่งที่ดีที่สุด กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เพื่อให้ผมได้ให้นำหน้าการตัดสินใจของผม เพิ่มโอกาสในการถูกและเป็นเรื่องที่น่าตื่นเต้น ในเวลาเดียวกันผมได้เรียนรู้ที่จะ :

● ปฏิบัติตามหลักการ . . .

. . . ที่วางไว้อย่างชัดเจนว่าตรรกะของพวกเขาสามารถประเมินได้อย่างง่ายดาย และคุณและคนอื่นๆ สามารถเห็นว่าคุณทำได้อย่างที่พูด ประสบการณ์สอนให้ผมรู้ว่ามันมีค่ามากเพียงใดในการไต่ตรองและจดบันทึกเกณฑ์การตัดสินใจของผมเมื่อใดก็ตามที่ผมได้ตัดสินใจ ดังนั้นผมจึงมีนิสัยชอบทำสิ่งนั้น เมื่อเวลาผ่านไป การสะสมหลักการของผมกลายเป็นเหมือนชุดของสูตรอาหารสำหรับการตัดสินใจ ด้วยการแบ่งปันมันกับผู้คนในบริษัทของผม Bridgewater Associates ผมได้เชิญเพื่อนร่วมงานของผมมาช่วยผมทดสอบหลักการต่างๆ ของผมในการปฏิบัติจริง ผมได้ขัดเกลาและค่อยๆ พัฒนามันอย่างต่อเนื่อง ในความเป็นจริงแล้ว ผมสามารถขัดเกลามันจนถึงจุดที่ผมเห็นว่ามันสำคัญแค่ไหนที่จะ :

● จัดระบบการตัดสินใจของคุณ

ผมค้นพบว่าผมสามารถทำได้โดยแสดงเกณฑ์การตัดสินใจของผมในรูปแบบของอัลกอริทึมที่ผมสามารถใส่ลงไปในคอมพิวเตอร์ของเราได้ เมื่อใช้ระบบการตัดสินใจจากทั้งสองอย่างควบคู่กันไป ซึ่งก็คือ การตัดสินใจจากในหัวของผมเอง และการตัดสินใจของผมจากคอมพิวเตอร์ ผมเรียนรู้ว่าคอมพิวเตอร์สามารถตัดสินใจได้ดีกว่าตัวผม เพราะมันสามารถประมวลผลข้อมูลได้มากกว่าที่ผมสามารถทำได้ และมันสามารถทำได้เร็วกว่าและไร้ซึ่งอารมณ์ การทำเช่นนั้นช่วยทำให้ผมและคนที่ผมทำงานด้วยมีความเข้าใจเพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป และช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจโดยรวมของเรา ผมค้นพบว่าระบบการตัดสินใจเช่นนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้นำหน้าความน่าเชื่อถือ มีประสิทธิภาพอย่างไม่น่าเชื่อ และในไม่ช้า

PRINCIPLES

ก็จะเปลี่ยนวิธีการที่ผู้คนทั่วโลกทำการตัดสินใจทุกประเภท แนวทางการขับเคลื่อน การตัดสินใจของเราไม่เพียงแต่ปรับปรุงการตัดสินใจทางเศรษฐกิจ การลงทุน และการจัดการเท่านั้น แต่ยังช่วยให้เราตัดสินใจได้ดีขึ้นในทุกด้านของชีวิต

ไม่ว่าหลักการของคุณเองจะถูกจัดเป็นระบบหรือถูกโปรแกรมไว้หรือไม่ ถือเป็นเรื่องสำคัญรองลงมา สิ่งที่สำคัญที่สุดคือคุณพัฒนาหลักการของคุณเองและเขียนมันออกมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าคุณทำงานกับผู้อื่น

มันเป็นวิธีการและหลักการเหล่านี้ที่ก่อให้เกิดผล ไม่ใช่ผม สิ่งนี้พาตัวผมเอง ออกจากการเป็นเด็กชนชั้นกลางธรรมดาจากลองไอร์แลนด์ไปสู่การประสบความสำเร็จด้วยตัวเลขชีวิตทั่วไปหลายๆ อย่าง เช่นการเริ่มต้นบริษัทจากอพาร์ทเมนต์สองห้องนอนของผม และสร้างให้มันเป็นบริษัทเอกชนที่สำคัญที่สุดลำดับที่ห้าในสหรัฐอเมริกา (อ้างอิงจาก Fortune) กลายเป็นหนึ่งในร้อยคนที่รวยที่สุดในโลก (อ้างอิงจาก Forbes) และได้รับการพิจารณาให้เป็นหนึ่งในร้อยคนผู้มีอิทธิพลมากที่สุดในสหรัฐอเมริกา (อ้างอิงจาก Time) สิ่งเหล่านี้พาผมไปอยู่บนจุดที่สูง ซึ่งผมได้เห็นความสำเร็จ และชีวิตที่แตกต่างจากที่ผมได้จินตนาการเอาไว้มาก และสิ่งเหล่านี้ได้มอบงานที่มีความหมายและความสัมพันธ์ที่มีความหมาย ซึ่งผมให้ความสำคัญยิ่งกว่าความสำเร็จทั่วไปของผม สิ่งเหล่านี้ให้ผมและ Bridgewater มาไกลเกินกว่าที่ผมได้นึกได้ฝันเอาไว้

จนกระทั่งเมื่อไม่นานมานี้ ผมไม่ต้องการแบ่งปันหลักการเหล่านี้ออกนอก Bridgewater เพราะผมไม่ชอบความสนใจของสาธารณชน และเพราะผมคิดว่าคงจะเป็นการอวดดีที่บอกผู้อื่นว่ามีหลักการอะไร แต่หลังจากที่ Bridgewater ประสบความสำเร็จในการคาดการณ์วิกฤตการณ์ทางการเงินในปี 2008-09 ผมได้รับความสนใจจากสื่อมวลชนเป็นจำนวนมาก และรวมถึงหลักการของผมและวิธีการดำเนินงานที่เป็นเอกลักษณ์ของ Bridgewater เช่นกัน เรื่องราวเหล่านั้นส่วนใหญ่ถูกบิดเบือนและถูกทำให้ดูน่าตื่นเต้น ดังนั้นในปี 2010 ผมได้โพสต์หลักการของเราในเว็บไซต์ของเรา เพื่อให้ผู้คนสามารถตัดสินใจมันได้ด้วยตัวพวกเขาเอง ด้วยความประหลาดใจของผม มันได้ถูกดาวน์โหลดมากกว่าสามล้านครั้งและผมก็ถูกล้อมด้วยจดหมายขอบคุณที่มาจากทั่วทุกมุมโลก

ผมจะให้พวกมันแก่คุณในหนังสือสองเล่ม หลักการชีวิตและหลักการการทำงานในหนังสือเล่มหนึ่ง และหลักการเศรษฐกิจและหลักการการลงทุนในอีกเล่มหนึ่ง

หนังสือเล่มนี้มีรูปแบบอย่างไร

เนื่องจากผมใช้ชีวิตในวัยผู้ใหญ่ส่วนใหญ่คิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจและการลงทุน ผมจึงพิจารณาเขียนหลักการเศรษฐกิจและหลักการการลงทุนก่อน แต่ผมตัดสินใจที่จะเริ่มต้นด้วยหลักการชีวิตและหลักการการทำงานของผม เพราะพวกมันมีความครอบคลุมมากกว่าและผมเห็นว่ามันสามารถใช้งานได้ดีกับผู้คนเพียงใด โดยไม่ขึ้นอยู่กับอาชีพของพวกเขา เนื่องจากมันเข้ากันได้ดีมันจึงถูกรวมเข้าด้วยกันในหนังสือเล่มเดียว ที่เริ่มด้วยอัตชีวประวัติสั้นๆ ในชื่อ ผมมาจากไหน (Where I'm Coming From)

ส่วนที่ 1 : ผมมาจากไหน

ในส่วนนี้ ผมแบ่งปันประสบการณ์บางอย่าง ที่สำคัญที่สุดคือความผิดพลาดของผมที่ทำให้ผมค้นพบหลักการที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจของผม เพื่อบอกความจริงกับคุณ ผมยังคงมีความรู้สึกหลายอย่างเกี่ยวกับการเล่าเรื่องส่วนตัวของผม เพราะผมกังวลว่ามันอาจเบี่ยงเบนความสนใจของคุณจากหลักการเหล่านั้น จากความไร้กาลเวลา และจากความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่เป็นสากล ด้วยเหตุนี้ผมจึงไม่รังเกียจหากคุณตัดสินใจที่จะข้ามส่วนนี้ของหนังสือ หากคุณอ่านมัน ให้ลองมองผ่านตัวผมและเรื่องราวเฉพาะของผมไปที่ตรรกะและข้อดีของหลักการที่ผมได้อธิบาย คิดเกี่ยวกับพวกมัน ชั่งน้ำหนักพวกมัน และตัดสินใจว่าจะนำไปใช้กับคุณและสถานการณ์ในชีวิตของคุณได้อย่างไร และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ไม่ว่าพวกมันสามารถช่วยให้คุณบรรลุเป้าหมายได้ หรือพวกมันอาจจะทำได้

ส่วนที่ 2 : หลักการชีวิต

หลักการที่ครอบคลุมซึ่งผลักดันแนวทางของผมไปยังทุกสิ่งนั้นได้ถูกจัดวางไว้ในหลักการชีวิต ในส่วนนี้ผมอธิบายหลักการของผมอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้นและแสดงให้เห็นว่าพวกมันถูกประยุกต์ใช้อย่างไรในโลกธรรมชาติ, ในชีวิตส่วนตัวและความสัมพันธ์ของเรา, ในเรื่องธุรกิจและการกำหนดนโยบาย, และแน่นอนที่ Bridgewater ผมจะแบ่งปันกระบวนการ 5 ขั้นตอนที่ผมพัฒนาขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเลือกตัวเลือกที่มีประสิทธิภาพ ผมจะแบ่งปันข้อมูลเชิงลึกบางอย่างที่ผมได้รับเกี่ยวกับจิตวิทยา

และประสิทธิภาพ และอธิบายวิธีที่ผมใช้มันในชีวิตส่วนตัวและในธุรกิจของผม
นี่คือหัวใจที่แท้จริงของหนังสือเล่มนี้ เพราะมันแสดงให้เห็นว่าหลักการเหล่านี้สามารถ
ประยุกต์ใช้ในเกือบทุกสิ่งทุกอย่างโดยคนส่วนใหญ่ได้อย่างไร

ส่วนที่ 3 : หลักการการทำงาน

ในหลักการการทำงาน คุณจะได้รับมุมมองอย่างใกล้ชิดเกี่ยวกับวิธีที่ผิดจากธรรมดา
ที่เราดำเนินการที่ Bridgewater ผมจะอธิบายวิธีที่เราเชื่อมโยงหลักการของเราเข้า
กับแนวคิดเรื่องความสามารถนิยม (Idea Meritocracy) ที่มุ่งมันที่จะส่งมอบงาน
ที่มีความหมายและความสัมพันธ์ที่มีความหมาย ผ่านความจริงอย่างแท้จริงและ
ความโปร่งใสอย่างแท้จริง ผมจะแสดงให้เห็นว่าสิ่งนี้ทำงานในระดับย่อยอย่างไร
และวิธีนี้สามารถนำไปใช้กับองค์กรเกือบทุกแห่งเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้
อย่างไร ดังที่คุณจะเห็นว่าเราเป็นเพียงกลุ่มคนที่พยายามเพื่อความเป็นเลิศในสิ่ง
ที่เราทำ และเป็นผู้ที่ตระหนักว่าเราไม่ได้รู้อะไรมากมายเกี่ยวกับสิ่งที่เราต้องรู้ เรา
เชื่อว่าการครุ่นคิด และความเห็นต่างที่ปราศจากอารมณ์ร่วมโดยเหล่านักคิดอิสระ
สามารถเปลี่ยนเป็นการตัดสินใจที่ให้น้ำหนักตามความน่าเชื่อถือซึ่งมีความฉลาด
กว่าและมีประสิทธิภาพมากกว่าผลรวมของมัน เนื่องจากพลังของกลุ่มนั้นยิ่งใหญ่
กว่าพลังของคนๆ เดียว ผมเชื่อว่าหลักการการทำงานเหล่านี้สำคัญกว่าหลักการ
ชีวิตที่พวกเขายึดถือ

สิ่งที่ตามมาจากหนังสือเล่มนี้

หนังสือเล่มนี้จะตามมาด้วยหนังสือแบบโต้ตอบได้ในรูปแบบของแอปที่จะให้คุณได้รับ
ชมวิดีโอและประสบการณ์แบบเต็มคำเพื่อให้การเรียนรู้ของคุณมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น
แอปจะทำความรู้จักกับคุณผ่านการโต้ตอบของคุณเพื่อให้คำแนะนำส่วนตัวมากขึ้น

หนังสือเล่มนี้และแอปจะตามมาด้วยหนังสืออีกเล่มที่มีอีกสองส่วน คือ
หลักการเศรษฐกิจและหลักการการลงทุน ซึ่งผมจะส่งต่อหลักการที่ได้ผลสำหรับผม
และผมเชื่อว่าอาจช่วยคุณในเรื่องเหล่านี้ได้

หลังจากนั้น จะไม่มีคำแนะนำใดที่ผมสามารถให้ได้ที่ไม่มีมืออยู่ในหนังสือ
ทั้งสองเล่มนี้ และผมจะทำให้มันเสร็จสิ้นกับช่วงนี้ของชีวิตผม

คิดเพื่อตัวเองว่า!

1) คุณต้องการอะไร?

2) อะไรคือความจริง?

3) คุณจะทำอะไรกับมัน?

PART I

מפ

ההפמ

או

เวลาเหมือนกับกระแสน้ำที่
พาเรามุ่งหน้าไปสู่
การเผชิญกับความจริง
ซึ่งทำให้เราต้องตัดสินใจ
เราไม่อาจหยุดการเคลื่อนไหว
ของกระแสน้ำได้ และเรา
ไม่อาจหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าได้
เราทำได้เพียงก้าวผ่าน
ด้วยหนทางที่พอเป็นไปได้ที่สุด

ตอนที่พวกเรายังเป็นเด็ก พ่อแม่คนอื่นๆ โดยเฉพาะพ่อแม่ของพวกเรา มักจะคอยสอนเราผ่านการเผชิญหน้ากับความเป็นจริง และเมื่อเราอายุมากขึ้น เราก็เริ่มสร้างทางเลือกของเราเอง โดยเราจะเลือกตามสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อเส้นทางของเรา ถ้าคุณอยากเป็นแพทย์ คุณก็ต้องเลือกเข้าเรียนโรงเรียนแพทย์ ถ้าคุณอยากมีครอบครัว คุณก็ต้องหาคู่ครอง เมื่อเราก้าวเข้าสู่เป้าหมายเหล่านี้ เราจะเจอปัญหา เราจะสร้างความผิดพลาด และจะพบกับจุดอ่อนมากมายของตัวเอง เราเรียนรู้เกี่ยวกับตัวเอง เกี่ยวกับโลกแห่งความเป็นจริง และทำการตัดสินใจใหม่ ซึ่งในช่วงชีวิตของเรา เราได้ทำการตัดสินใจเป็นล้านครั้ง และทุกๆ การตัดสินใจก็ล้วนเป็นการเดิมพัน บ้างก็เล็ก บ้างก็ใหญ่ เราต้องคิดถึงสิ่งนี้ว่าเรามีวิธีการตัดสินใจอย่างไร เพราะสิ่งเหล่านี้คือสิ่งสำคัญที่ใช้กำหนดคุณภาพของชีวิตของเรา

พวกเราทุกคนเกิดมาพร้อมกับความสามารถในการคิดที่แตกต่างกัน แต่เราไม่ได้เกิดมาพร้อมกับทักษะในการตัดสินใจ เราต้องเรียนรู้ทักษะเหล่านี้จากประสบการณ์ในโลกแห่งความเป็นจริง ถึงแม้ว่าเส้นทางของผมจะไม่เหมือนคนอื่น ได้เกิดมาพร้อมกับพ่อแม่ที่แสนวิเศษ ได้ทำงานที่แสนวิเศษ และได้เจอเพื่อนร่วมงาน

PRINCIPLES

ที่แสนวิเศษเช่นกัน แต่ผมก็เชื่อว่าหลักการ (Principles) ที่ผมได้เรียนรู้มาตลอดชีวิตของผม จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ดีกับทุกคน และทุกเส้นทาง เมื่อคุณอ่านเรื่องราวของผม ให้ลองพยายามมองเข้าไปถึงความสัมพันธ์ของต้นเหตุและสิ่งที่ตามมาต่างๆ จากทางเลือกที่ผมได้ตัดสินใจรวมถึงสิ่งต่างๆ ที่ตามมาว่า ผมได้เรียนรู้อะไรจากสิ่งเหล่านี้ และได้เปลี่ยนวิธีการที่จะตัดสินใจได้อย่างไร จงถามตัวคุณเองว่าอะไรคือสิ่งที่คุณต้องการ ลองหาตัวอย่างของคนอื่นๆ ที่เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการ พยายามแยกแยะเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังของการประสบความสำเร็จ ซึ่งคุณสามารถนำสิ่งเหล่านี้มาช่วยให้คุณได้ในสิ่งที่คุณต้องการเช่นกัน

เพื่อให้คุณเข้าใจว่าผมมาจากไหน ผมจะเล่าให้คุณฟังอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับชีวิตและอาชีพของผม โดยจะเน้นที่ความผิดพลาดและจุดอ่อน รวมถึงหลักการต่างๆ ที่ผมได้เรียนรู้จากมัน

CHAPTER 1

เสียงเพรียกหาการพญากษัตริย์ของผม

ปี 1949-1967

Wมเกิดในปี 1949 และเติบโตในครอบครัวชนชั้นกลางในลองไอส์แลนด์ ที่มีคุณพ่อเป็นนักดนตรีแจ๊ส และคุณแม่เป็นแม่บ้าน ผมเป็นเด็กที่ว้าวๆ ไป อยู่ในบ้านหลังต่างๆ ไป และก็เรียนที่แยกว่านักเรียนที่ว้าวๆ ไป ตอนเป็นเด็กผมชอบเล่นกับเพื่อนๆ เล่นที่ซฟุตบอลกันกลางถนน เล่นเบสบอลในสวน หลังบ้านของเหล่าเพื่อนบ้าน แล้วก็เริ่มจีบสาวเมื่อผมโตขึ้นมาหน่อย

ดีเอ็นเอของเราทำให้ทั้งคุณและผมมีจุดอ่อนจุดแข็งโดยธรรมชาติ จุดอ่อนที่สุดของผมคือ เป็นคนที่ท่องจำสิ่งต่างๆ ได้ไม่ค่อยดี ผมไม่สามารถที่จะจำอะไรบางอย่างที่เป็นข้อมูลลอยๆ ได้เลย (อย่างเช่น เบอร์โทรศัพท์) และผมไม่ค่อยชอบที่จะปฏิบัติตามคำแนะนำต่างๆ ด้วย ในขณะที่เดียวกัน ผมเป็นคนที่อยากรู้อยากเห็นมาก และรักที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ของตนเอง แม้ว่าจะยังเห็นได้ไม่ชัดเจนในเวลานั้นก็ตาม

ผมไม่ชอบไปโรงเรียน ไม่ใช่แค่เพราะว่ามันต้องใช้การจดจำอย่างมหาศาล แต่ผมไม่ได้รู้สึกสนใจกับหลายๆ สิ่งที่ครูคิดว่ามันสำคัญ ผมไม่เคยเข้าใจว่าการเรียนได้ดีในโรงเรียนจะทำให้ผมได้อะไรนอกเหนือไปจากการยอมรับจากแม่ของผม

แม่เอ็นดูผมมากและกังวลเกี่ยวกับผลการเรียนแย่ๆ ของผม จนกระทั่งช่วงมัธยม แม่ก็สั่งให้ผมไปที่ห้องและอ่านหนังสือสัก 2-3 ชั่วโมงก่อนถึงจะออกไปเล่น

PRINCIPLES

ได้ แต่ผมก็ไม่เคยทำได้เลย แม่คอยช่วยเหลือผมเสมอมา เธอจะมัววุ่นและมัวดียงหนังสือพิมพ์ที่ผมจะส่ง และจะคอยบอกก็ให้เราสองคนกินกันขณะที่เราดูหนังไปด้วยกันในคืนวันเสาร์ เธอเสียชีวิตเมื่อผมอายุสิบเก้าปี ในเวลานั้นผมจินตนาการตัวเองไม่ออกเลยว่าจะหัวเราะได้อีกครั้งหรือเปล่า แต่ตอนนี้ ผมกลับยิ้มได้ทุกครั้งที่เมื่อนึกถึงเธอ

พ่อของผมทำงานเลิกตีมากมาก ด้วยอาชีพนักดนตรีที่ต้องทำงานถึงตีสาม ดังนั้นเขาจะนอนดึกมาก ๆ โดยเฉพาะในวันเสาร์และอาทิตย์ ทำให้ตอนเด็ก ๆ เรามักไม่ค่อยจะมีความสัมพันธ์กันมากไปกว่าการที่พ่อจะคอยบ่นให้ผมคอยตัดหญ้า ตัดพุ่มไม้ต่างๆ ในสวน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผมเกลียดมาก เขาเป็นชายที่มีความรับผิดชอบมาก ซึ่งต้องมารับมือกับเด็กที่ขาดความรับผิดชอบแบบผม ความทรงจำตอนเราสองคนพูดคุยกันจึงเป็นเรื่องน่าตลกมากสำหรับผมในวันนี้ ตัวอย่างเช่น ครั้งหนึ่งเขาบอกให้ผมตัดหญ้า ผมตัดสินใจที่จะตัดเฉพาะลานด้านหน้าและไม่ตัดในส่วนด้านหลัง แต่แล้วก็มีฝนตกลงมา 2-3 วันต่อเนื่อง ทันใดนั้นสนามหญ้าด้านหลังบ้านก็ยาวเพื่อเลย ผมจึงต้องตัดหญ้าพวกนั้นด้วยเคียว ซึ่งมันต้องใช้เวลานานมาก ๆ และพอผมทำเสร็จ สนามหญ้าด้านหน้ามันก็สูงเกินไปที่จะถางหญ้าออกได้แล้ว คุณน่าจะเดาได้ว่าพ่อของผมจะบ่นมากมายขนาดไหน

หลังจากที่แม่ผมตาย ผมก็ใกล้ชิดกับพ่อมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงที่ผมเริ่มจะมีครอบครัวของตัวเอง ผมทั้งรักทั้งชอบเขาเลย เขาเป็นคนสนุก สบาย ๆ เหมือนนักดนตรีส่วนใหญ่ ผมชื่นชมตัวตนที่แข็งแกร่งของเขาซึ่งผมคิดว่ามาจากตอนที่เขาใช้ชีวิตผ่านช่วงวิกฤตเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ และร่วมต่อสู้ในช่วงสงครามโลกครั้งที่สองและช่วงสงครามเกาหลี ผมจำได้ว่าตอนที่เขาอายุเจ็ดสิบกว่าปี เขาไม่มีความลังเลใดๆ เลยในการขับรถเข้าไปในพายุหิมะขนาดใหญ่ และเมื่อไหร่ก็ตามที่รถติดหล่ม เขาก็พาตัวเองออกมาได้เหมือนไม่มีปัญหาอะไร หลังจากการแสดงสดในคลับและบันทึกเสียงในห้องอัดเสียงเกือบตลอดชีวิต เขาเริ่มมีอาชีพที่สองในช่วงอายุหกสิบปีกลางๆ คือการสอนดนตรีในโรงเรียนมัธยมและวิทยาลัยท้องถิ่น เขาสอนมาเรื่อยๆ จนกระทั่งมีอาการหัวใจวายตอนอายุแปดสิบเอ็ดปี หลังจากนั้นเขาก็ยังมีชีวิตอยู่ต่อมาอีกราวสิบปีโดยมีสติครบถ้วน

เมื่อผมไม่ต้องการจะทำอะไรสักอย่างหนึ่ง ผมจะต่อต้านมัน แต่เมื่อผมรู้สึก

พมมาจากไหน

ตื่นตื่นกับอะไรสักอย่างหนึ่งแล้ว อะไรก็ดูดมไม่ไหวไม่อยู่ ตัวอย่างเช่น ในขณะที่ผมไม่ยอมทำงานที่บ้านที่บ้านตัวเอง แต่ผมกลับกระตือรือร้นทำสิ่งนี้อย่างเต็มที่ข้างนอกบ้านเพื่อหาเงิน ตั้งแต่ผมอายุแปดขวบ ผมเป็นเด็กส่งหนังสือพิมพ์, กวาดหิมะบนถนน, เป็นแคดดี้ในสนามกอล์ฟ, เป็นเด็กเช็ดโต๊ะ, เป็นเด็กล้างจานในร้านอาหาร และเป็นเด็กจัดของในห้างสรรพสินค้า ซึ่งผมจำไม่ได้เลยว่าพ่อแม่ของผมสนับสนุนให้ผมทำงานเหล่านี้ ผมจึงไม่สามารถพูดได้ว่าผมทำงานเหล่านี้เพราะพวกเขา แต่ผมรู้ว่าการมีงานเหล่านั้นและมีเงินพอที่จะทำอะไรก็ได้อย่างอิสระในช่วงปีต้นๆ นี้ได้สอนบทเรียนอันมีค่ามากมาย ซึ่งผมไม่สามารถเรียนรู้มันได้จากที่โรงเรียน

ในช่วงวัยรุ่นของผม แนวคิดเรื่องจิตวิทยาของคนในสหรัฐอเมริกาช่วงทศวรรษที่ 1960 คือเรื่องความปรารถนาและการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่และสูงส่ง ซึ่งผมไม่เคยเห็นอะไรแบบนี้มาก่อนเลย โดยหนึ่งในความทรงจำที่เก่าแก่ที่สุดของผมคือเรื่องของ John F. Kennedy ชายที่ฉลาดและมีเสน่ห์ดึงดูดผู้ซึ่งวาดภาพที่เจิดจรัสในการเปลี่ยนแปลงโลกให้ดีกว่าเดิม การสำรวจอวกาศนอกโลก และทำสำเร็จในเรื่องของสิทธิความเท่าเทียมกันของมนุษยชน และการขจัดปัญหาความยากจน โดยตัวเขาและแนวคิดของเขานั้นมีผลกระทบอย่างมากต่อความคิดของผมเลย

ช่วงนั้นอเมริกาอยู่ในช่วงที่รุ่งเรืองสุดๆ เมื่อเทียบกับที่อื่นทั่วโลก ขนาดเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกามีสัดส่วนกว่าร้อยละ 40 ของเศรษฐกิจโลก เมื่อเทียบกับร้อยละ 20 ในวันนี้ เงินดอลลาร์เป็นสกุลเงินของโลก และอเมริกาเป็นมหาอำนาจทางการทหาร การเป็น “กลุ่มเสรีนิยม” หมายถึงความมุ่งมั่นก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็วและแพร่ ในขณะที่การเป็น “กลุ่มคนหัวโบราณ” หมายถึงการติดอยู่ในรูปแบบเก่าๆ และมีความไม่แพร่เกิดขึ้น อย่างน้อยมันก็ดูเป็นแบบนั้นทั้งกับผมและคนส่วนใหญ่รอบตัวผม อย่างที่พวกเราเห็นว่าสหรัฐฯ มีความร่ำรวย มีความก้าวหน้า มีการจัดการที่ดี และมีเป้าหมายในการปรับปรุงทุกอย่างอย่างรวดเร็ว ฟังดูเหมือนผมเองอาจจะไร้เดียงสา แต่ไม่ใช่แค่ผมคนเดียวที่คิดแบบนี้

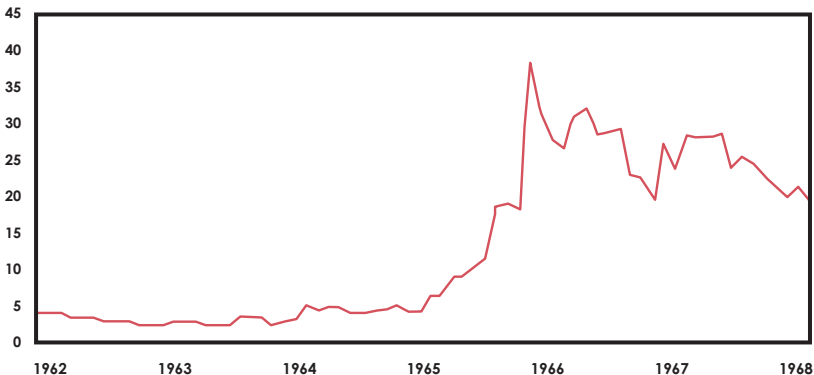
ช่วงปีดังกล่าว ทุกคนกำลังพูดถึงตลาดหุ้นเพราะมันสร้างผลตอบแทนได้ดีและมันทำเงินให้กับคนได้ รวมถึงคนที่เล่นกอล์ฟในสนามท้องถิ่นที่จะเรียกกันว่าลิงค์ ที่ซึ่งผมเริ่มเป็นแคดดี้ตอนอายุ 12 ขวบ ดังนั้นผมจึงเอาเงินจากค่าแบกถุงกอล์ฟ

PRINCIPLES

ของผมจากการเป็นแคดดี้ไปเริ่มลงทุนในตลาดหุ้น การลงทุนครั้งแรกของผมคือหุ้นของ Northeast Airlines ผมเชื่อมั่นเพราะมันเป็นหุ้นเพียงบริษัทเดียวที่ผมเคยได้ยินว่าถูกขายที่ราคาต่ำกว่า 5 เหรียญต่อหุ้น โดยตอนนั้นผมคิดว่าถ้าผมยังซื้อหุ้นมากขึ้นเท่าไร ผมก็จะทำเงินได้มากขึ้น ซึ่งนั่นเป็นกลยุทธ์ที่เิ่ง แต่ผมก็ได้ผลตอบแทนถึงสามเท่า ตอนนั้นสายการบิน Northeast Airlines กำลังจะล้มละลายอยู่แล้ว แต่ดันมีบริษัทเข้ามาซื้อกิจการทั้งหมด ซึ่งผมโชคดีมาก แต่ผมไม่ได้ตระหนักความจริงข้อนี้เลย ผมแค่คิดว่าการทำเงินจากตลาดหุ้นนั้นง่ายดายมาก ดังนั้นผมเลยติดเบ็ดเข้าเต็มๆ (หมายถึงเสพติดกับการลงทุนในตลาดหุ้น : ผู้แปล)

ในสมัยนั้นนิตยสารฟอร์จูนมีคู่มือที่สามารถฉีกออกมาแล้วส่งไปรษณีย์เพื่อขอรับรายงานประจำปีของบริษัทที่อยู่ใน Fortune 500 ได้ฟรี ผมเลยสั่งมาทุกบริษัทเลย ผมยังจำตอนที่บุรุษไปรษณีย์หุดหิดมากที่ต้องเอารายงานเหล่านี้มาส่งที่ประตูบ้านของผม และผมก็นั่งลุยอ่านมันทุกเล่ม นั่นคือวิธีที่ผมเริ่มสร้างห้องสมุดการลงทุนของผม จากนั้นเมื่อตลาดหุ้นยังคงทะยานขึ้นไป เรื่องราวของสงครามโลกครั้งที่สองและสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ ก็ดูเหมือนเป็นความทรงจำที่ค่อยๆ เลือนรางหายไป และการลงทุนดูเหมือนเป็นเรื่องง่ายๆ แค่อะไรก็ได้แล้วคอยดูมันขึ้นไป ซึ่งมันขึ้นแน่นอน จนกลายเป็นความเชื่อที่ว่าว่ามันต้องขึ้นเสมอ การบริหารเศรษฐกิจได้เริ่มพัฒนากลายเป็นวิทยาศาสตร์ที่สุดแล้ว ตลาดหุ้นก็เติบโตมากกว่า 4 เท่าในช่วงสิบปีที่ผ่านมา และหุ้นบางตัวก็ทำได้ดีกว่านั้น

ราคาหุ้น NORTHEAST AIRLINES



พมมาจากไหน

เป็นผลให้ “การลงทุนแบบ DCA (Dollar-Cost Averaging)” ซึ่งเป็นการลงทุนแบบถัวเฉลี่ยทุกเดือน ด้วยจำนวนเงินเท่าเดิมไม่ว่าจะซื้อได้กี่หุ้นก็ตาม เป็นกลยุทธ์ที่คนส่วนใหญ่เลือกใช้ แน่ใจว่าการเลือกหุ้นที่ดีที่สุดนั้นจะให้ผลที่ดีกว่า ดังนั้นมันจึงเป็นกลยุทธ์ที่ผมและคนอื่นๆ พยายามทำ ซึ่งมันมีหุ้นเป็นพันๆ ตัวให้เลือก โดยถูกเรียงเอาไว้อย่างเป็นระเบียบในสองสามหน้าสุดท้ายของหนังสือพิมพ์

ขณะที่ผมชอบเล่นกับตลาดหุ้น ผมก็ชอบออกไปเล่นสังสรรค์กับเพื่อนๆ ตั้งแต่เด็กผมก็ชอบออกไปเล่นกับคนแถวบ้าน พอวัยรุ่นหน่อยก็ถึงชั้นปลอมบัตรประชาชนเพื่อเข้าผับกับเพื่อนๆ ทุกวันนี้ผมก็ยังชอบไปเทศกาลดนตรีและไปทริปดำน้ำด้วยกัน ผมเป็นนักคิดที่มีแนวโน้มที่จะเสี่ยงเพื่อให้ได้ผลตอบแทนเสมอๆ โดยไม่ใช่แค่ในตลาดหุ้น แต่กับทุกสิ่งทุกอย่างเลย ผมยังกลัวความน่าเบื่อหน่ายและอะไรที่มันธรรมดาๆ ง่ายๆ มากกว่าการกลัวความล้มเหลว สำหรับผมแล้ว ความยอดเยี่ยมนั้นดีกว่าความแยء แต่ความแยءนั้นดีกว่าอะไรที่มันธรรมดาๆ เพราะอะไรที่แยء ก็มักจะทำให้ชีวิตมีรสชาติ มีถ้อยคำหนึ่งจากนักกวีชื่อดังชาวอเมริกันชื่อว่า Henry David Thoreau ที่เพื่อนๆ มักยืมมาให้ผมสำหรับหนังสือรุ่น กล่าวไว้ว่า “ถ้าใครเดินไม่พร้อมเปรียบกับเพื่อนๆ บางที มันก็อาจเป็นเพราะเขาได้ยืมจังหวะจากนักตีกลองคนอื่น ปล่อยให้เขาก้าวตามดนตรีที่เขาได้ยินเกิด ไม่วามันจะเป็นจังหวะที่เนิบนาบหรือเบาซึกเพียงใด”

ในปี 1966 ปีสุดท้ายของของมัธยมปลาย ตลาดหุ้นยังคงกำลังเฟื่องฟูและผมกำลังทำเงินได้อย่างมากเลย ผมโดดเรียนกับเพื่อนสนิทที่สุดของผม Phil ไปเล่นกระดานโต้คลื่นและทำในสิ่งที่เจ๋งๆ ที่เด็กชายวัยมัธยมมักชอบทำกัน แน่ใจว่าผมไม่เคยรู้มาก่อนว่าปีนั้นเป็นปีที่ดีที่สุดของตลาดหุ้น หลังจากนั้นเกือบทุกอย่างที่ผมคิดว่าผมรู้เกี่ยวกับตลาดหุ้น ก็ได้รับการพิสูจน์ว่าผมผิด

CHAPTER 2

ก้าวข้ามจุดเริ่มต้นแห่งการเปลี่ยนแปลง ปี 1967-1979

Wมก้าวเข้ามาสู่ช่วงนี้พร้อมด้วยทัศนคติจากประสบการณ์ของตนเอง และจากคนรอบข้าง ในปี 1966 ราคาของสินทรัพย์โดยสะท้อนภาพอนาคตอันสดใสให้แก่นักลงทุน แต่ในช่วงระหว่างปี 1967 และ 1979 ได้เกิดเหตุการณ์อันไม่คาดฝันที่ทำให้เศรษฐกิจแย่ลง จนราคาสินทรัพย์ตกต่ำลงอย่าง ไม่คาดคิดมาก่อน ไม่เพียงแต่ทำให้ความเชื่อมั่นทางเศรษฐกิจและตลาดลดลง แต่ความเชื่อมั่นทางสังคมเองก็ลดลงไปด้วยเช่นกัน การใช้ชีวิตผ่านวิกฤตการณ์ครั้งนี้ ได้สอนผมว่า ขณะที่ผู้คนส่วนใหญ่คาดหวังให้อนาคตเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น บางทีสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอาจแตกต่างออกไปและไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ในปี 1967 ผมยังไม่รู้อะไรเกี่ยวกับตลาดเลย แต่ด้วยเหตุผลที่ว่าราคาหุ้นมักจะดีดกลับเสมอ ผมจึงซื้อมันต่อไปแม้ว่าตอนนั้นตลาดหุ้นจะวิกฤต ตัวผมเองก็ขาดทุนจนกระทั่งผมคิดว่าข้อผิดพลาดนั้นเกิดจากอะไร และทำอย่างไรจึงจะจัดการปัญหานี้ได้ ผมได้เรียนรู้ทีละน้อยว่าราคานั้นเป็นเครื่องสะท้อนความคาดหวังของผู้คน ดังนั้น ราคาจะขึ้นก็ต่อเมื่อผลลัพธ์ที่แท้จริงนั้นดีเกินกว่าที่คาดไว้ และจะลดลงเมื่อผลลัพธ์นั้นต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้เช่นกัน และคนส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะเกิดอคติจากสิ่งทีพวกเขาได้ประสบพบเจอมาก่อนหน้า

PRINCIPLES

ในฤดูใบไม้ร่วงปีนั้นเอง ผมได้เข้าสู่รั้ววิทยาลัยท้องถิ่น C.W. Post ซึ่งผมอยู่ในช่วงติดภาคทัณฑ์เนื่องจากเกรดเฉลี่ยในสมัยมัธยมของผมนั้นเพียงแค่ออใช้ อันที่จริงแล้ว การเรียนในวิทยาลัยก็ไม่เหมือนสมัยมัธยมปลายเสียทีเดียว ผมรักการเรียนในระดับวิทยาลัยมากกว่า เพราะผมจะได้เรียนในสิ่งที่ผมสนใจ ไม่ใช่เพราะผมต้องเรียนเพื่อให้ได้ผลการเรียนดี แต่ตัวผมเองชอบการที่ได้อยู่ไกลบ้าน และมีอิสระ

การเรียนรู้อริการนั่งสมาธิก็มีส่วนช่วยเช่นกัน เมื่อวง The Beatles ได้ไปเยือนประเทศอินเดียในปี 1968 เพื่อศึกษาปรมัตถ์สมาธิ (Transcendental Meditation) ที่อาศรมของฤษีนามว่ามหาฤษี มะเฮศ โยคี (Maharishi Mahesh Yogi) ผมเห็นแล้วก็อยากศึกษา ดังนั้น การนั่งสมาธิของผมจึงเริ่มต้นขึ้น ตั้งแต่นั้นมา ผมก็ตกหลุมรักการนั่งสมาธิ การนั่งสมาธินั้นให้ประโยชน์แก่ผมมาก เพราะมันช่วยสร้างความสงบและเปิดใจผมให้กว้าง ซึ่งทำให้ผมสามารถใช้ความคิดได้อย่างกระจ่างและสร้างสรรค์

ผมศึกษาวิชาการเงินเป็นวิชาเอกในมหาวิทยาลัยเพราะผมรักในตลาดหุ้น อีกอย่างก็คือวิชาการเงินไม่จำเป็นต้องเรียนภาษาต่างประเทศ ในช่วงนั้นผมได้ศึกษาในสิ่งที่ผมให้ความสนใจทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน ผมได้เรียนรู้เกี่ยวกับฟิวเจอร์ส (ตราสารชนิดหนึ่งที่ผู้ลงทุนสามารถทำกำไรจากส่วนต่างราคาได้ทั้งขาขึ้นและขาลง : ผู้แปล) ของสินค้าโภคภัณฑ์อย่างมากมาจากเพื่อนร่วมชั้นที่เป็นทหารผ่านศึกเวียดนามคนหนึ่งซึ่งแก่กว่าผมนิดหน่อย สินค้าโภคภัณฑ์นั้นเป็นเรื่องที่น่าสนใจ เนื่องจากผมสามารถซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าโภคภัณฑ์ด้วยเงินหลักประกันที่ต่ำได้ นั่นหมายความว่า ผมสามารถลงทุนได้ด้วยเงินเพียงเล็กน้อย (เรียกว่าการใช้ Margin ยกตัวอย่างเช่น หากทองคำ 1 กิโลกรัมคิดเป็นมูลค่า 1 ล้านบาท การใช้ Margin คือการที่นักลงทุนอาจใช้เงินเพียง 100,000 บาทก็สามารถซื้อขายสัญญานี้ได้ : ผู้แปล) และหากผมสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องทุกอย่างตามแผน ผมก็จะสามารถใช้มาร์จิ้นลงทุนเพิ่มเติมได้อีก ในเวลานั้นฟิวเจอร์สของหุ้น พันธบัตร และค่าเงินยังไม่เกิดขึ้น สัญญาซื้อขายสินค้าโภคภัณฑ์ล่วงหน้ามักจะเป็นสินค้าจริง จำพวกข้าวโพด ถั่วเหลือง ปศุสัตว์ และหมู ซึ่งนั่นคือตลาดที่ผมเริ่มต้นการซื้อขายและเรียนรู้เกี่ยวกับมัน

ชีวิตในรั้ววิทยาลัยของผมเกิดขึ้นควบคู่ไปกับยุคแห่งความรักเสรี การทดลอง

พมมาจากไถ

ยาเสพติด และการไม่ยอมรับในอำนาจยุคเก่า ชีวิตในช่วงเวลานั้นมีอิทธิพลต่อผม และคนในวัยเดียวกันอย่างยาวนาน เช่น อิทธิพลจาก Steve Jobs ซึ่งเป็นบุคคลที่ทำให้ผมรู้สึกเห็นใจไปพร้อมๆ กับชื่นชมในตัวเขา เขาสนใจการนั่งสมาธิเช่นเดียวกันกับผม และไม่ได้สนใจการเรียนการสอนในรั้วโรงเรียนมากเท่าความรักในการทำให้อินตนาการของเขาบังเกิดขึ้นจริง และสร้างสรรค์สิ่งที่น่าสนใจให้ปรากฏ ช่วงเวลาที่เรารู้สึกว่าชีวิตอยู่นี้ได้สอนให้เราทั้งคู่ตั้งคำถามเพื่อสร้างวิธีการในการทำสิ่งต่างๆ ที่คนคิดที่เขาได้แสดงเอาไว้อย่างยอดเยี่ยมมันอยู่ในโฆษณาของ Apple ชุด “1984” และชุด “แคคตัสที่บ้าพอเหล่านี้” ซึ่งเป็นแคมเปญโฆษณาที่ตราตรึงใจผมไม่รู้ลืม

แต่หากมองในภาพรวมระดับประเทศ ช่วงเวลานั้นเป็นปีที่ค่อนข้างยากลำบาก มีการเกณฑ์ทหารในจำนวนที่เพิ่มสูงขึ้น และมีชายหนุ่มหลายคนต้องกลับบ้านมาในสภาพที่เป็นศพ สงครามเวียดนามได้แบ่งแยกประเทศออกจากกัน มีการจับสลากโดยใช้วันเกิดเป็นเกณฑ์เพื่อกำหนดลำดับของผู้ที่จะถูกเกณฑ์ทหาร ผมยังจำได้ดีว่าขณะนั้นผมกำลังนั่งฟังวิทยุไปพร้อมกับเล่นพูลอยู่กับเพื่อนๆ มีการประมาณว่าคนที่เกิดใน 160 วันแรกของปีจะถูกเรียกไปเกณฑ์ทหารเป็นกลุ่มแรก แม้ว่าพวกเขาจะถูกขานชื่อมาแล้วทั้งหมด 366 วัน ส่วนวันเกิดผมอยู่ในลำดับที่ 48

ผมไม่ฉลาดพอที่จะรู้สึกกลัวการไปทำสงคราม เพราะผมมั่นใจว่าคงไม่มีสิ่งเลวร้ายเกิดขึ้นกับผม แต่ผมไม่ได้อยากไปเพราะผมได้จ่ายเงินล่วงหน้าให้แก่ชีวิตของผมไปแล้ว และการที่จะต้องหยุดไปเป็นเวลาสองปีนั้นดูมันช่างแสนยาวนาน พ่อของผมเป็นผู้ต่อต้านสงครามอย่างแรงกล้า และคงเคืองมากหากผมจะต้องจากไปเพื่อสงคราม แม้ว่าพ่อจะเคยร่วมรบในสงครามทั้งสองครั้งที่ผ่านมาแล้วก็ตาม จนในที่สุด พ่อได้พาผมไปตรวจสุขภาพ และหมอบอกว่าผมมีภาวะน้ำตาลในเลือดต่ำ นั่นจึงทำให้ผมได้รับการยกเว้น เมื่อมองย้อนกลับไปในตอนนั้น ผมพบว่าผมได้หลุดพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ด้วยเล่ห์กล ซึ่งพ่อของผมเป็นผู้ที่คอยช่วยเหลือเพื่อหลีกเลี่ยงการเกณฑ์ทหาร ซึ่งในเวลาใต้นั้นกลับทำให้ผมรู้สึกสับสน ผมรู้สึกผิดที่ไม่ได้ทำหน้าที่ แต่ก็รู้สึกโล่งอกที่ไม่ได้สัมผัสกับผลกระทบอันรุนแรงที่อาจตามมาจากสงคราม และรู้สึกขอบคุณความรักจากพ่อที่พยายามจะปกป้องผม ผมคิดไม่ออกจริงๆ ว่าผมจะทำอย่างไรถ้าต้องเจอสถานการณ์แบบเดียวกันในวันนี้

ด้วยเหตุที่การเมืองของอเมริกาและเศรษฐกิจที่ทรุดโทรม ทำให้ทั้งประเทศเข้า

PRINCIPLES

สู่ความยากลำบาก ยุทธการวันตรุษญวน (Tet Offensive) ในปีค.ศ.1968¹ เหมือนจะทำให้สหรัฐอเมริกาเข้าสู่ภาวะพ่ายแพ้สงคราม ซึ่งเป็นปีเดียวกับที่นาย Lyndon Johnson ตัดสินใจไม่เข้ารับตำแหน่งประธานาธิบดีเป็นวาระที่สอง และ Richard Nixon ได้รับเลือกเป็นประธานาธิบดีแทน อันเป็นจุดเริ่มต้นของยุคสมัยที่ยิ่งย่ำแย่เข้าไปอีก ในขณะที่เดียวกันนั้นประธานาธิบดีฝรั่งเศส Charles de Gaulle ได้นำเงินเหรียญสหรัฐไปเปลี่ยนเป็นทองเพราะความเป็นกังวลว่าสหรัฐอเมริกาจะพิมพ์เงินออกมาเพื่อใช้จ่าย การได้ดูข่าวและเห็นความเคลื่อนไหวของตลาดไปพร้อมกัน ทำให้ผมเริ่มที่จะมองเห็นภาพรวม และเข้าใจความสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดผลกระทบระหว่างทั้งสองประเทศ

ประมาณช่วงปี 1970 หรือไม่กี่ปี 1971 ผมได้รับข่าวว่าทองคำกำลังจะถูกนำมาซื้อขายในตลาดโลก จนกระทั่งเวลานั้น (เช่นเดียวกับหลายๆ คน) ผมที่ไม่เคยให้ความสนใจเรื่องสกุลเงินเพราะระบบเงินตรามีความเสถียรในตัวอยู่แล้ว แต่พอมีเหตุการณ์เรื่องสกุลเงินปรากฏขึ้นในข่าว ผมจึงได้หันมาสนใจเรื่องเงินตรา ผมเรียนรู้ว่าสกุลเงินอื่นๆ นั้นแปรผันกับเงินเหรียญสหรัฐ รู้ว่าเงินเหรียญดอลลาร์สหรัฐแปรผันกับทองคำ รู้ว่าชาวอเมริกันไม่มีสิทธิที่จะครอบครองทองคำ (แม้ว่าผมไม่แน่ใจว่าเกิดจากสาเหตุใด) และรู้ว่าธนาคารกลางอื่นสามารถเปลี่ยนสกุลเงินตัวเองเป็นทองคำได้ ซึ่งเป็นการทำให้พวกเขาแน่ใจว่าจะไม่ได้รับผลกระทบใดๆ หากอเมริกาพิมพ์เงินออกมาเป็นจำนวนมาก ผมได้ยืนยันว่าทางภาครัฐไม่สนใจกับความกังวลต่อค่าเงินดอลลาร์และความตื่นเต็นกับทองคำ ทำให้เราแน่ใจว่าเงินเหรียญสหรัฐไม่มีทางล่มสลาย และทองคำนั้นเหมือนเป็นแคลิฟอร์เนีย นักเก็งกำไรจะต้องอยู่เบื้องหลังราคาทองคำที่พุ่งสูงขึ้นนี้ คือสิ่งที่รัฐบาลกลัว แต่เมื่อหลายอย่างกลับมาเป็นปกติ คำพูดของพวกเขาช่างดูกลับกลอกยิ่งนัก (เนื่องจากราคาทองคำพุ่งขึ้นจาก 35 เหรียญต่อออนซ์ ไปทำจุดสูงสุดที่ 650 เหรียญต่อออนซ์ในอีก 10 ปีต่อมา ขณะที่เงินดอลลาร์สหรัฐอ่อนค่าลงเรื่อยๆ : ผู้แปล) หากย้อนไปในตอนนั้น ผมคิดว่ารัฐบาลออกมาพูดได้อย่างซื่อสัตย์มากที่สุดทีเดียว

ในฤดูใบไม้ผลิเมื่อปี 1971 ผมสำเร็จการศึกษาด้วยเกรดเฉลี่ยที่เข้าขั้นสมบุรณ์

¹ เป็นเหตุการณ์ที่เวียดนามเหนือได้เข้าโจมตีเมืองต่างๆ นับร้อยเมืองในเวียดนามใต้

พมมาจากไหน

แบบ ซึ่งมันทำให้ผมได้ก้าวเข้าสู่โรงเรียนธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business School หรือ HBS) ช่วงฤดูร้อนก่อนที่ผมจะเริ่มการเรียนใน HBS ผมได้ทำงานเป็นเสมียนที่ชั้นตลาดหลักทรัพย์นิวยอร์ก (New York Stock Exchange) ช่วงกลางฤดูร้อนปีนั้นเองปัญหาสกุลเงินของสหรัฐเริ่มถึงจุดแตกหัก มีการรายงานว่ากลุ่มประเทศในยุโรปไม่รับเงินเหรียญสหรัฐจากนักท่องเที่ยวชาวอเมริกัน ระบบเงินตราทั่วโลกเริ่มต้นสู่การล่มสลาย แต่นั่นก็ยิ่งทำให้ผมรู้สึกถึงความคลุมเครือ

จากนั้นเมื่อวันอาทิตย์ที่ 15 สิงหาคม ค.ศ.1971 ประธานาธิบดี Nixon ประกาศในตัวในโทรทัศน์เพื่อประกาศว่าทางสหรัฐอเมริกาจะละเมิดสัญญาในเรื่องการอนุญาตให้มีการแลกเปลี่ยนเงินเหรียญสหรัฐเป็นทองคำได้ จึงทำให้ค่าเงินของเราลดฮวบลง เนื่องจากรัฐบาลเคยสัญญาว่าจะไม่ลดค่าเงินของเรา ผมจึงได้แต่นั่งฟังด้วยความประหลาดใจ แทนที่เราจะมาจัดการปัญหาอื่นๆ ที่อยู่เบื้องหลังความกดดันที่มีต่อสกุลเงิน เขากลับโทษชนกกลางทุนต่อไป ปั่นแต่งคำพูดให้ดูเหมือนว่าเขาจะสนับสนุนเงินเหรียญสหรัฐขณะที่การกระทำข้างตรงกันข้าม “ปล่อยให้ค่าเงินลอยตัว” นี่เป็นสิ่งที่นาย Nixon กำลังทำ จากนั้นก็ปล่อยให้มันจมหายไปเหมือนก้อนหิน นี่เป็นเหมือนการโกหกคำโตแก่ผม ตลอดระยะเวลาหลายทศวรรษที่ผ่านมา ผมก็ยังได้เห็นผู้วางนโยบายพยายามเรียกความมั่นใจให้ได้อย่างรวดเร็วก่อนที่สกุลเงินจะลดค่าลง บทเรียนนี้จึงสอนผมว่าอย่าไว้ใจผู้วางนโยบายของรัฐบาลเมื่อเขายืนยันว่าจะไม่ยอมให้มีการลดค่าเงินเกิดขึ้น หากรัฐบาลยิ่งทำให้เราเชื่อมั่นเท่าไร ความสิ้นหวังของสถานการณ์การเงินยิ่งมีสิทธิเกิดขึ้นได้มากเท่านั้น ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดการลดค่าเงิน

ขณะที่ผมนั่งฟังนาย Nixon ผมสงสัยว่ามีสิ่งไหนบ้างที่หมายถึงการพัฒนาเงินตราที่เราเคยรู้จักว่ามันแลกเปลี่ยนเป็นทองคำได้ ไม่มีอีกแล้ว นั่นเป็นเรื่องที่ไม่ดีเลย ชัดเจนแล้วว่าคุณแห่งการให้สัญญาแบบ Kennedy ได้จบลงวันนี้

ในเช้าวันจันทร์ ผมเดินไปเข้างานที่ตลาดหลักทรัพย์ด้วยความคิดว่าจะเกิดความโกลาหลที่นั่น ซึ่งก็ใช่ มันเกิดความวุ่นวายขึ้นจริง แต่ไม่ใช่แบบที่ผมคิดเอาไว้ แทนที่หุ้นจะตก มันกลับดีดตัวสูงขึ้นถึง 4 เปอร์เซ็นต์ และยังคงเพิ่มขึ้นทุกวันอย่างมีนัยสำคัญ

เพื่อที่จะทำความเข้าใจว่ามันเกิดอะไรขึ้น ผมใช้เวลาช่วงฤดูร้อนที่เหลือนี้

PRINCIPLES

ศึกษาเรื่องการลดค่าเงินที่เกิดขึ้นในอดีต ผมได้เรียนรู้ว่าทุกสิ่งที่กำลังดำเนินอยู่ในตอนนี้ คือค่าเงินไม่มีความสัมพันธ์กับทองอีกต่อไป จนค่าของเงินลดลง ส่วนตลาดหุ้นกลับพุ่งทะยานแทน ซึ่งมันก็เคยเกิดขึ้นมาก่อน และความสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของผลกระทบตามหลักการทำให้การพัฒนาเป็นสิ่งที่เราจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความล้มเหลวของผมนั้นคือเอาแต่นั่งรอ ผมจึงได้เริ่มตระหนักว่า ผมรู้สึกประหลาดใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งผมไม่เคยพบเคยเจอมาก่อน แม้ว่ามันจะเคยเกิดขึ้นมาก่อนหน้านี้หลายต่อหลายครั้ง เหตุการณ์นั้นมันทำให้ผมได้รู้ว่า “คุณควรจะเข้าใจในสิ่งที่เคยเกิดขึ้นกับคนอื่น ๆ ในเวลาอื่น และที่อื่นมาก่อน ถ้าคุณไม่ทำตามนั้นคุณจะไม่มีการเข้าใจจากสิ่งนั้นเกิดขึ้นกับคุณ และถ้ามันเกิดขึ้นคุณจะไม่รู้วิธีการจัดการกับมัน”

การสมัครเข้าเรียนที่โรงเรียนธุรกิจแห่งฮาร์วาร์ดในฤดูใบไม้ร่วงนั้น ผมรู้สึกตื่นเต้นที่จะได้พบกับคนที่ฉลาดมากๆ จากทั่วโลกที่จะกลายมาเป็นเพื่อนร่วมชั้นของผม จากความคาดหวังอันสูงส่งทำให้ผมได้สัมผัสกับสิ่งที่ดีกว่านั้น ผมอาศัยอยู่กับคนที่มาจากทั่วทุกมุมโลก เราสังสรรค์กันในสภาพแวดล้อมที่น่าตื่นตาตื่นใจ และคิดสรรมาจากสิ่งที่ดีที่สุด ไม่มีใครมาคอยยืนอยู่หน้ากระดานดำจ้ำจี้จ้ำไชว่าเราควรทำอะไร และไม่มีการทดสอบอะไรที่วัดผลความจำที่เราทำได้ เราได้รับกรณีศึกษาที่แท้จริงมานั่งอ่านและวิเคราะห์แทน จากนั้นเราได้รวมกลุ่มเพื่อถกเถียงว่าเราจะทำอย่างไรหากต้องไปอยู่ในสถานการณ์นั้น นี่แหละคือโรงเรียนในฝันของผม!

ขณะเดียวกัน ต้องขอขอบคุณการพิมพ์เงินมาใช้ และทำให้การใช้ทองคำมาเป็นมาตรฐานได้สิ้นสุดลง เศรษฐกิจและตลาดหุ้นกลับมาดีขึ้น หุ้นกลับมาคึกคักอีกครั้งในปี 1972 และในเวลานั้นกลุ่มหุ้น Nifty 50 กำลังเป็นที่นิยม ซึ่งก็คือกลุ่มหุ้นบริษัทขนาดใหญ่ 50 ตัวมีการเติบโตของกำไรที่รวดเร็วและดูมั่นคงน่าเชื่อถือ (คล้ายกับหุ้นกลุ่ม SET50 ของประเทศไทย : ผู้แปล)

อย่างไรก็ตาม ผมยังให้ความสนใจการลงทุนในตลาดสินค้าโภคภัณฑ์มากกว่าตลาดหุ้นที่กำลังร้อนแรง ดังนั้นในฤดูใบไม้ผลิปีนั้นผมจึงไปออดนอนของงานทำกับผู้อำนวยการที่บริษัท Merrill Lynch เขาค่อนข้างประหลาดใจ เนื่องจากเด็ก ๆ จากโรงเรียนธุรกิจแห่งฮาร์วาร์ดไม่ค่อยจะมาสนใจอะไรกับสินค้าโภคภัณฑ์ ซึ่งถูกมองว่าเป็นลูกเมียน้อยของอุตสาหกรรมนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์อย่าง Wall Street เท่าที่ผมรู้จักคือ ไม่มีเด็กฮาร์วาร์ดคนไหนที่เคยเข้ามาทำงานที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนด้าน

พมมาจากไหน

สัญญาซื้อขายสินค้าโภคภัณฑ์ล่วงหน้าเลย บริษัทที่อยู่ใน Wall Street ส่วนใหญ่แล้ว ก็ไม่มีฝ่ายการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับสัญญาซื้อขายสินค้าโภคภัณฑ์ล่วงหน้า และฝ่ายนี้ที่บริษัท Merrill Lynch ก็เป็นฝ่ายเล็กๆ ซ่อนอยู่ข้างทาง และตกแต่งด้วยโต๊ะโลหะธรรมดาๆ

ไม่กี่เดือนจากนั้น เมื่อผมกลับไปเรียนปีสองที่ HBS ก็ได้เกิดวิกฤตน้ำมันขึ้น พร้อมกับราคาที่พุ่งสูงขึ้นถึงสี่เท่าในเวลาไม่กี่เดือน เศรษฐกิจของอเมริกาเติบโตช้าลง ราคาสินค้าโภคภัณฑ์สูงขึ้น และในปี 1973 ตลาดหุ้นดิ่งลงเหว ผมถูกโจมตีจากสิ่งที่มองไม่เห็นอีกครั้ง แต่เมื่อผมมองย้อนกลับไปในอดีต ผมจึงเห็นว่าโดมิโนที่ล้มลงมันต่อเนื่องกันไปตามเหตุตามผลของมัน

สำหรับเหตุการณ์ครั้งนี้ สาเหตุมาจากการใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือยของรัฐบาลในยุค 1960 จนทำให้เกิดหนี้สินที่ดำเนินต่อไปจนถึงต้นยุค 1970 ธนาคารกลางสหรัฐอเมริกาได้หาทุนมาเพื่อการใช้จ่ายนี้ด้วยนโยบาย Easy-Credit (การผ่อนคลายทางการเงินโดยการปล่อยกู้ด้วยอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ เพื่อเพิ่มปริมาณเงินในระบบ : ผู้แปล) แต่จ่ายคืนหนี้สินที่ยืมมาด้วยธนบัตรที่ลดค่าลงแทนการจ่ายด้วยทองคำ เป็นสัญญาณว่าสหรัฐอเมริกากำลังทำการเบี่ยงหนี้สินที่เกิดขึ้น โดยแท้จริงแล้วการพิมพ์เงินออกมาใช้แบบนี้ทำให้ค่าเงินลดลงอย่างรุนแรง ทำให้เกิด Easy-Credit มากขึ้น ซึ่งนั่นหมายความว่าค่าใช้จ่ายก็ยิ่งมากขึ้น เงินเพื่อเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วตามความเสียหายที่เกิดขึ้นจากระบบสกุลเงิน ส่งผลให้ราคาสินค้าโภคภัณฑ์พุ่งสูงขึ้น ในการตอบสนองต่อวิกฤตนี้ ธนาคารกลางสหรัฐอเมริกาก็ได้ใช้นโยบายรัดเข็มขัด ที่ธนาคารกลางหลายแห่งทำเมื่อเกิดเงินเฟ้อและการเติบโตของประเทศมากเกินไป สิ่งที่เกิดขึ้นนี้เป็นสาเหตุของความตกต่ำถึงขีดสุดในตลาดหุ้น และทำให้เศรษฐกิจย่ำแย่ลงอย่างที่สุดนับตั้งแต่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ในปี 1929 (Great Depression) และแน่นอนว่าหุ้น Nifty 50 ได้รับผลกระทบอย่างหนัก (ดัชนีดาวโจนส์ของสหรัฐลดลงไปเกือบ 50% : ผู้แปล)

บทเรียนล่ะ? เมื่อทุกคนคิดเหมือนกัน ก้นหมัด เช่น ความมั่นใจว่าหุ้นกลุ่ม Nifty 50 เป็นหุ้นที่มีความมั่นคงปลอดภัย มันก็สะท้อนไปที่ราคาให้เห็นเกือบจะชัดเจน (ราคาหุ้นขึ้นไปสูงเกินกว่าที่ควรจะเป็น : ผู้แปล) และความมั่นใจเกินไปต่อหุ้นตัวนี้กำลังทำให้เกิดความผิดพลาด ผมยังได้เรียนรู้อีกว่าการกระทำทุกอย่าง

PRINCIPLES

(เช่นนโยบาย Easy-Money และ Easy-Credit) จะต้องมีผลกระทบที่ตามมา (ในกรณีนี้คือเกิดเงินเฟ้อที่สูงขึ้น เนื่องจากเงินในระบบเพิ่มขึ้น) เป็นไปตามสัดส่วนที่ทำทั้งหมดนี้จึงเป็นสาเหตุให้เกิดผลลัพธ์ในทิศทางตรงข้าม (ทำให้เกิด Tight-Money และ Tight-Credit คือสภาวะที่เศรษฐกิจขาดสภาพคล่อง) และเกิดความผันผวนในตลาด ผมเริ่มที่จะมองเห็นสิ่งต่างๆ ที่มันเกิดขึ้นซ้ำไปซ้ำมา ทำให้ผมมองเห็นว่าแทบทุกสิ่งนั้นเป็น “เรื่องที่เคยเกิดขึ้น” ทุกสิ่งทุกอย่างเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีกหลายครั้งก่อนการหาเหตุผลเชิงตรรกะว่าทำไมสิ่งนั้นถึงเกิดขึ้นได้แน่นอนว่า ทั้งการที่จะพิสูจน์ขณะที่มีสิ่งหนึ่งกำลังเกิดขึ้น และการทำความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดผลกระทบเบื้องหลังสิ่งต่างๆ ยังคงเป็นเรื่องที่ยากเหมือนเดิม แม้ว่าแทบจะทุกอย่างเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และสอดคล้องกับหลักเหตุและผลในอดีต มันก็ยังไม่มียอะไรเลยที่เข้าใกล้คำว่าชัดเจนในเวลา ณ ขณะนี้

เพราะผู้คนวิ่งตามสิ่งที่ร้อนแรงและหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ร้อนแรง การลงทุนในหุ้นไม่ได้เป็นสิ่งที่คนชื่นชอบหลังจากปี 1973 และการซื้อขายสินค้าโภคภัณฑ์กลายเป็นเรื่องที่ต้องทำ ด้วยพื้นเพของผมในด้านสินค้าโภคภัณฑ์และปริญญา MBA จากฮาร์วาร์ด ผมกลายเป็นทรัพยากรที่หลายคนต้องการตัว บริษัท Dominick & Dominick (บริษัทขนาดกลาง) ซึ่งเป็นบริษัทนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ที่มีอายุมากกว่า 100 ปี ได้จ้างผมให้เข้ามาเป็นผู้อำนวยการฝ่ายสินค้าโภคภัณฑ์ด้วยค่าจ้าง 25,000 ดอลลาร์ต่อปี ซึ่งเกือบจะเท่ากับค่าจ้างสูงสุดของเด็กที่จบจาก HBS ได้รับในปีนั้น เจ้านายของผมจับคู่ผมกับคนที่แก่กว่าและมีประสบการณ์ด้านนายหน้าซื้อขายเกี่ยวกับสินค้าโภคภัณฑ์ และเราได้รับมอบหมายให้จัดตั้งฝ่ายสินค้าโภคภัณฑ์ ผมรู้สึกว่ามันหนักเกินตัว แต่ผมทะนงตัวเกินกว่าที่จะรับรู้ถึงมันในเวลานั้น ผมอาจจะได้รับบทเรียนที่เจ็บปวดอย่างมากมายหากได้ทำงานนี้ต่อ แต่การที่ตลาดหุ้นย่ำแย่ ทำให้บริษัท Dominick & Dominick ต้องปิดตัวลงก่อนที่เราจะก้าวต่อไปได้มากกว่านี้

เนื่องจากการที่เศรษฐกิจได้รับการแก้ไข คดีวอเตอร์เกต (คดีอื้อฉาวทางการเมืองที่เกิดจากการโจรกรรมข้อมูล จนส่งผลให้ประธานาธิบดี Richard Nixon ลาออกจากตำแหน่ง : ผู้แปล) ได้ครองพื้นที่ทุกพาดหัวข่าว และผมเห็นอีกว่าการเมืองและเศรษฐกิจประสานเข้าด้วยกันอย่างไร ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะนำหน้าด้วยเศรษฐกิจ ด้วยความผันแปรที่ดังกล่าวนี้ทำให้ผู้คนหมดกำลังใจตายอยาก พวกเขาจึงเทขายหุ้น และ

พมมาจากโหล

ตลาดหุ้นก็ตกลงอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่เกิดขึ้นอาจไม่ได้เลวร้ายมากขนาดนี้แต่ทุกคนก็หัวเราะกันว่ามันจะเป็นเช่นนั้น มันเป็นเหมือนกับภาพสะท้อนที่ผมเคยเห็นเมื่อปี 1966 ซึ่งเป็นช่วงที่ตลาดขึ้นไปสู่จุดสูงสุด และเพราะมันเคยเป็นเช่นนั้น ความเห็นของคนส่วนใหญ่จึงเป็นเรื่องที่ผิด เมื่อผู้คนรู้สึกสิ้นหวัง พวกเขาก็ขายหุ้นออก ราคาหุ้นจึงถูกลงอย่างมาก และต้องมีการเข้ามาจัดการเพื่อแก้ไขสภาวะเหล่านี้ มันใจได้เลยว่าธนาคารกลางสหรัฐอเมริกาได้บรรเทาปัญหานโยบายทางการเงินและตลาดหุ้นก็ร่วงลงมาสู่จุดต่ำสุดเมื่อธันวาคมปี 1974

ในเวลานั้น ผมยังโสดและอาศัยอยู่ในนิวยอร์ก ผมมีช่วงเวลาดี ๆ ที่ได้สังสรรค์กับเพื่อนๆ จาก HBS และเดทกับสาวมากมาย เพื่อนร่วมห้องของผมเดทอยู่กับสาวคิวบา และเขาได้ทำนัดบอดเพื่อที่ผมได้ออกเดทกับเพื่อนของเธอคนหนึ่ง ผู้หญิงจากสเปนชื่อว่า Barbara ที่พูดภาษาอังกฤษไม่ค่อยได้ แต่นั่นไม่ใช่ปัญหา เพราะเราสื่อสารกันด้วยวิธีที่ต่างออกไป เธอทำให้ผมใจสั่นตลอดระยะเวลาเกือบสองปีก่อนที่เราจะย้ายเข้ามาอยู่ด้วยกัน แต่งงาน มีลูกชายสี่คน และแบ่งปันชีวิตที่สุดยอดด้วยกัน ตอนนั้นเธอก็ยังคงทำให้ผมหัวเราะได้ตลอด แต่มันเป็นเรื่องส่วนตัวเกินไปที่จะพูดถึงเธอ

ขณะที่ผมทำงานอยู่กับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเป็นนายหน้าการซื้อขาย ผมก็ยังได้ทำการซื้อขายของตัวเองด้วย แม้ว่าผมอยู่ในฐานะที่เป็นผู้ชนะมากกว่าผู้แพ้ แต่ผมก็ยังจำเรื่องที่ผมตัดสินใจพลาดเรื่องหนึ่งได้ มีช่วงหนึ่งผมได้เข้าเทรด (หมายถึงการซื้อขาย : ผู้แปล) ในหมูสามชั้น ซึ่งตลาดนี้ได้เกิด Limit Down เป็นเวลาหลายวัน ความหมายก็คือราคาได้ตกลงอย่างหนัก การซื้อขายจึงต้องหยุดลง และเรื่องนี้ผมเองได้บอกเล่าถึงผลกระทบที่ผมได้จากเรื่องนี้แก่ Jack Schwager ผู้เขียนหนังสือพอมดเฮดจ์ฟันด์ (Hedge Fund Market Wizards) ไว้ดังนี้

ในช่วงนั้น เรามีกระดานราคาขนาดใหญ่สำหรับสินค้าโภคภัณฑ์ ซึ่งจะขยับขึ้นลงทุกครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของราคา ดังนั้นในทุกๆ เข้าตอนเปิดตลาด ผมจะได้เห็นและได้ยินเสียงของตลาดที่ลดลงไปถึง 200 จุด ซึ่งเป็นขีดสูงสุดต่อวัน โดยที่ราคาร่วงลงแล้วไม่เคลื่อนไหวเลยแม้แต่น้อย (ความหมายคือ ราคาลงจนถึงจุดต่ำสุดที่ตลาดได้กำหนดไว้ และไม่กระตือรือร้นขึ้นเลย สือ

PRINCIPLES

ให้เห็นถึงอารมณ์ของตลาดที่มีแต่คนอยากขายและไม่มีใครยอมซื้อ : ผู้แปล) และรู้ว่าผมยังจะต้องขาดทุนมากขึ้นไปอีก กับจำนวนเงินที่อาจจะต้องสูญเสียเพิ่มขึ้นแต่ก็ยังไม่ชัดเจนนัก มันเป็นประสบการณ์แบบชนิดที่ต้องจำจนตาย . . . และมันยังสอนผมให้เห็นความสำคัญของการควบคุมความเสี่ยง เพราะผมไม่อยากจะต้องมาเจ็บปวดแบบเดิมอีก มันได้บรรเทาความกลัวที่จะผิดพลาดของผม และสอนผมให้แน่ใจว่าเราจะไม่เดิมพันกับสิ่งๆ เดียว หรือวางเดิมพันหลายช่องทางจนอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ผมขาดทุนมากเกินไปเกินกว่าจำนวนเงินที่ผมกำหนดไว้ ในการเทรด คุณจะต้องตั้งรับและกร็วกราดไปในเวลาเดียวกัน หากคุณไม่กร็วกราด คุณจะไม่สามารถหาเงินได้เลย และหากคุณไม่ตั้งรับคุณก็จะมีทางรักษาเงินเอาไว้ได้เลย ผมเชื่อว่าทุกคนที่มีเงินอยู่ในการเทรดจะต้องเคยสัมผัสกับประสบการณ์ความเจ็บปวดที่น่าขยาดในบางจุด การเทรดก็เหมือนการทำงานกับไฟฟ้า บางครั้งก็ต้องเจอไฟฟ้าช็อตบ้าง และสำหรับการเทรดหุ้สามชั้นและอื่นๆ ก็ทำให้ผมรู้สึกถึงการโดนช็อตและความกลัวที่มาพร้อมกับมัน

หลังจากที่บริษัท Dominick & Dominick ปิดตัวลง ผมก้าวต่อไปสู่การทำงานกับบริษัทนายหน้าที่ใหญ่กว่า ประสบความสำเร็จมากกว่า ตลอดระยะเวลาเพียงไม่นานที่ผมอยู่ที่นั่น ได้เกิดการควบกิจการหลายต่อหลายกิจการ และเปลี่ยนชื่อบริษัทตัวเองหลายต่อหลายครั้ง จนในที่สุดก็กลายเป็น Shearson แม้ว่ายังคงอยู่ในความรับผิดชอบของ Sandy Weill ทั้งหมด

Shearson ให้ผมมารับผิดชอบด้านการป้องกันความเสี่ยงของธุรกิจจากการลงทุนซื้อขายล่วงหน้า (Futures Hedging Business) ที่รวมอยู่ในทั้งสัญญาซื้อขายโภคภัณฑ์ล่วงหน้า และการซื้อขายสินทรัพย์ทางการเงิน ผมคือคนที่คอยช่วยเหลือลูกค้าเมื่อพวกเขาตกอยู่ในความเสี่ยงด้านราคา ผมจัดการธุรกิจของพวกเขาโดยการให้สัญญาซื้อขายล่วงหน้า (Futures) ผมพัฒนาตนเองจนเกือบเข้าขั้นผู้เชี่ยวชาญในตลาดธัญพืชและปศุสัตว์ นั่นทำให้ผมมีโอกาสไปที่เท็กซัสฝั่งตะวันตกและพื้นที่เกษตร

พมมาจากไหน

ของแคลิฟอร์เนียอยู่บ่อยครั้ง นายหน้าของ Shearson คนเลี้ยงสัตว์ และผู้ค้าธัญพืช ที่ผมทำข้อตกลงร่วมด้วยเป็นกลุ่มคนที่ยอดเยี่ยม ผู้ที่นำผมเข้าไปอยู่ในโลกเดียวกันกับพวกเขา พาผมไปคลับเพลงคันทรี่ ยิงนกพิราบ และทำบาร์บีคิว เราทำงานและมีความสุขร่วมกัน ผมได้สร้างชีวิตที่สองของผมกับพวกเขาซึ่งกินเวลาหลายปี แม้ว่างานของผมที่ Shearson จะกินเวลาเพียงไม่กี่ปีก็ตาม

ผมรักงานที่ทำและเพื่อนร่วมงานอย่างมาก แต่นั่นก็ไม่ได้ทำให้ผมรู้สึกว่าคุณเหมาะกับ Shearson ผมเหมือนคนป่ามากเกินไป ยกตัวอย่างเช่น มุกตลกที่ตอนนี้ดูโง่บวม ผมจำนักเดินระบำเปลื้องผ้ามาเพียงเพื่อที่จะปลดปล่อยคลุมของเธอนะที่ ผมกำลังบรรยายอยู่นี้ที่กระดานในงานประชุมประจำปีของสมาคมผู้ค้าธัญพืชและอาหารสัตว์แห่งแคลิฟอร์เนีย (California Grain & Feed Association) ผมเองยังคงต้อยหน้าเจ้านายด้วยซ้ำ ไม่น่าแปลกใจเลยว่าทำไมผมถูกไล่ออก

แต่เหล่านายหน้า ลูกค้าของ Shearson แม้แต่คนที่ไล่ผมออกพวกเขายังคงชอบผม และยังคงการคำแนะนำจากผม แถมยังดีเข้าไปอีกเมื่อพวกเขาเต็มใจที่จะจ่ายค่าคำแนะนำนั้น ที่สุดแล้วในปี 1975 ผมจึงก่อตั้ง Bridgewater

การก่อตั้ง Bridgewater

อันที่จริงมันคือการเริ่มต้นใหม่ เพียงไม่นานหลังจากจบการศึกษาที่ HBS และทำงานด้านสินค้าโภคภัณฑ์ให้กับ Dominick & Dominick ผมได้ก่อตั้งธุรกิจร่วมกับ Bob Scott เพื่อนสมัยเรียนที่ HBS พร้อมด้วยเพื่อนอีกไม่กี่คนที่มาจากประเทศอื่น พวกเขาไม่ค่อยมีความพยายามที่จะนำสินค้าโภคภัณฑ์จากประเทศอเมริกาไปขายให้แก่ประเทศอื่นๆ เราเรียกบริษัทของเราว่า Bridgewater เพราะตอนนั้นเรากำลัง “สร้างสะพานข้ามน้ำ” และเรามีกลุ่มเพื่อนที่ดี โดยในปี 1975 บริษัทด้านสินค้าโภคภัณฑ์เหลืออยู่ไม่มากนัก แต่ผมก็หาลูกค้าได้เท่าที่ผมมีอยู่ในรายงาน

ผมทำงานที่ออฟฟิศสองห้องนอนของผม เมื่อเพื่อนคนหนึ่งจาก HBS ที่อยู่กับผมย้ายออกไป ผมทำห้องนอนของเขาเป็นสำนักงาน ผมทำงานร่วมกับเพื่อนคนหนึ่งที่เคยเล่นรักบี้ด้วยกัน และเราจ้างผู้ช่วยสาวที่ยอดเยี่ยมมาอีกคน ที่นั่นแหละคือ Bridgewater

ผมใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการติดตามตลาด และเอาตัวเองเข้าไปอยู่ในสถานการณ์เดียวกับลูกค้าบริษัทเพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่าผมจะจัดการความเสี่ยงในตลาดอย่างไรหากผมเป็นพวกเขา และแน่นอนว่าผมก็ยังทำการซื้อขายหุ้นของตัวเองอยู่ด้วย ไล่ตามภารกิจพร้อมกับเพื่อนๆ เพื่อช่วยให้ลูกค้าชนะตลาดนั้น สนุกกว่าการมีงานประจำทำเสียอีก หากไม่มีค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวันมาเกี่ยวข้องแน่นอนผมรู้ว่าผมจะมีความสุข

ในปี 1977 Barbara และผมอยากมีลูก เราจึงแต่งงานกัน เราย้ายเข้ามาเช่าบ้านที่สร้างด้วยหินแดงน้ำตาลในเมืองแมนฮัตตัน และผมย้ายบริษัทของผมมาด้วย ในช่วงเวลานั้นมีคนรัสเซียอยากจะทำธุรกิจเป็นจำนวนมาก และพวกเขาต้องการคำแนะนำจากผม ดังนั้นผมจึงให้ Barbara ติดสอยห้อยตามไปดูงานที่ USSR ด้วย (ย่อมาจาก Union of Soviet Socialist Republics หรือสหภาพโซเวียต : ผู้แปล) พร้อมกับตีมน้ำผึ้งพระจันทร์ไปเสียครวนั้นเลย เรามาถึงกรุงมอสโกในเดือนสิงหาคมปีใหม่ และนั่งรถเมล์จากสนามบินที่จัดซื้อผ่านสายหิมะที่โพรยปราย ผ่านวิหารเซนต์เปโตรเข้าไปสู่งานสังสรรค์ที่ยิ่งใหญ่พร้อมๆ กับคนรัสเซียที่เป็นมิตรอย่างน่าทึ่งและเป็นคนที่รักสนุก

ธุรกิจของผมมันทำให้ผมต้องไปต่างแดน และทำให้ผมได้รู้จักคนที่น่าสนใจ ถ้าผมสามารถหาเงินได้จากการเดินทางในแต่ละครั้ง มันก็จะยิ่งดีเข้าไปอีก

การจำลองตลาดให้เหมือนเครื่องจักรกล

ผมเริ่มเอาข้อมูลของตลาดปศุสัตว์ เนื้อสัตว์ ัญพืช และเมล็ดพืชที่ใช้ทำน้ำมันเข้ามาในหัว ผมรักพวกมันเพราะมันเป็นสิ่งที่จับต้องได้ และมีปัญหาเรื่องการบิดเบือนราคาที่น้อยกว่าหุ้น เนื่องจากหุ้นสามารถขึ้นไปสู่จุดที่สูงเกินไป หรือตกลงสู่จุดที่ต่ำจนเกินไป เพราะเกิดจาก “คนที่โง่กว่า” ที่ซื้อๆ ขายๆ ในขณะที่การทำปศุสัตว์จะไปจบลงที่ร้านขายเนื้อที่ราคาจะขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้บริโภคที่จะจ่ายมัน ผมสามารถจำลองกระบวนการที่ทำให้เกิดราคาซื้อขาย และเห็นความสัมพันธ์ที่สำคัญซึ่งซ่อนอยู่ในนั้นได้ เนื่องจากสัตว์ในปศุสัตว์กินธัญพืช (ส่วนใหญ่คือข้าวโพด) และพวกตัวเหลือง และเนื่องจากข้าวโพดและตัวเหลืองกำลังแย่งพื้นที่เพาะปลูก จึงทำให้

พมมาจากไหน

ตลาดเหล่านั้นมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันมากๆ ผมได้เรียนรู้เกี่ยวกับทุกอย่างเท่าที่จะสามารถจินตนาการได้ อย่างเช่น พื้นที่ปลูกอะไรและผลผลิตโดยเฉลี่ยในพื้นที่เพาะปลูกหลักแต่ละแห่ง ทำอย่างไรถึงจะแปลงคาร์บอนน้ำฝนในสปีดาร์ต่างๆ ของฤดูเพาะปลูกเพื่อประมาณการผลผลิตได้, จะรู้ได้อย่างไรว่าจะเก็บเกี่ยวได้เท่าไร, เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาเท่าไร และรายการสัตว์คงเหลือที่มีในปศุสัตว์ (โดยแบ่งตามน้ำหนัก สถานที่ และอัตราของน้ำหนักที่เพิ่มขึ้น), จะคาดการณ์ Dressing Yield ได้อย่างไร (เปอร์เซ็นต์ของสัตว์ที่มีชีวิตจนกระทั่งกลายเป็นซากสัตว์ที่ชำแหละแล้ว : ผู้แปล), หลักประกันของผู้ค้าปลีก, ความนิยมของผู้คนในเนื้อส่วนต่างๆ และจำนวนของสัตว์ที่จะถูกเชือดในแต่ละฤดูกาล

นี่ไม่ใช่การเรียนในทางทฤษฎี คนที่ฝึกฝนตนเองในธุรกิจแบบนี้ได้แสดงให้เห็นว่ากระบวนการทางเกษตรกรรมทำงานกันอย่างไร และผมได้จัดเรียงอะไรก็ตามที่พวกเขาได้บอกผมให้เป็นโมเดล เพื่อใช้หาความสัมพันธ์ของสิ่งเหล่านั้นในแต่ละช่วงเวลา

ยกตัวอย่างเช่น การที่ได้รู้ว่ามีวัว ไก่ และหมูกี่ตัวที่เราต้องให้อาหาร พวกมันกินเยอะแค่ไหน และใช้เวลาแค่ไหนกว่าที่จะมีน้ำหนักเพิ่มขึ้น มันทำให้ผมสามารถประมาณการได้ว่าจะมีเนื้อสัตว์ออกขายเวลาไหนและมากแค่ไหน รวมถึงประมาณการได้ว่าสัตว์เหล่านี้จะกินข้าวโพดและถั่วเหลืองสักเท่าไรและกินช่วงใดบ้าง เช่นเดียวกับการมองออกว่าพื้นที่ขนาดแค่ไหนที่เราจะนำมาใช้เพาะปลูกข้าวโพดและถั่วเหลืองจากพื้นที่สำหรับการเพาะปลูกทั้งหมด ด้วยการวิเคราะห์ถดถอย (Regression) ที่แสดงข้อมูลว่าปริมาณน้ำฝนมีผลกระทบต่อผลผลิตในแต่ละพื้นที่ได้อย่างไร และด้วยการประยุกต์การพยากรณ์อากาศ และข้อมูลน้ำฝน ทำให้ผมสามารถวางแผนเวลาและปริมาณของการผลิตข้าวโพดและถั่วเหลืองได้ สำหรับผมแล้ว ทั้งหมดนี้ดูเหมือนเป็นเครื่องจักรกลที่ยอดเยี่ยมที่มาพร้อมกับความสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของผลกระทบอย่างมีตรรกะ ด้วยความเข้าใจความสัมพันธ์เหล่านี้ผมจึงสามารถจำลองกฎการตัดสินใจ (หรือหลักการ) ให้เกิดขึ้นในใจผมได้

โมเดลที่เกิดขึ้นมาช่วงแรกๆ เป็นวิธีการที่ต่างจากที่เรากำลังใช้อยู่ตอนนี้มาก เราวิเคราะห์ด้วยการร่างอย่างคร่าวๆ และแปลงเป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์พร้อมด้วยเทคโนโลยีที่ผมสามารถหามาได้ในเวลานั้น ในตอนที่ผมเริ่มต้นทำโปรแกรม

PRINCIPLES

ผมทำการวิเคราะห์ผลตอบแทนบนคอมพิวเตอร์ขนาดเล็กรุ่น Hewlett-Packard HP-67 calculator พลัสตีตแผ่นภูมิด้วยมือกับดินสอสี และบันทึกการซื้อขายทุกครั้งในสมุดโน้ต เมื่อมีคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเข้ามา ผมสามารถใส่ตัวเลขและแปลงค่าให้มันเป็นรูปภาพของสิ่งที่จะเกิดขึ้นบนแผ่นตารางทำการ (Spreadsheet) ได้รู้ว่ามีวัว หมู และไก่ที่เติบโตผ่านแต่ละขั้นของการเลี้ยงอย่างไร, วิธีการที่พวกเขาแข่งขันเพื่อเอาเงินมาจากผู้บริโภคเนื้อให้ได้, อะไรที่ผู้บริโภคจะซื้อและซื้อทำไม และอัตราผลกำไรเบื้องต้นของผู้ทำการแบ่งบรรจุ และผู้ค้าปลีกจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาได้อย่างไร (เช่น เนื้อตัดแต่งส่วนไหนที่เขาจะนำไปทำโฆษณา) ผมสามารถเห็นว่าเครื่องจักรของผมสร้างราคาของวัว หมู และไก่ได้อย่างไร นั่นทำให้ผมมีความมั่นใจอย่างมาก

โมเดลเริ่มแรกเหล่านั้นใช้งานได้ง่ายแสนง่าย แต่ผมรักที่จะสร้างและปรับปรุงให้มันละเอียดขึ้น และดีเพียงพอที่จะสร้างรายได้ให้แก่ผม วิธีการกำหนดราคาที่ผมใช้เป็นสิ่งที่ต่างออกไปจากที่เคยเรียนในวิชาเศรษฐศาสตร์ ซึ่งอุปทานและอุปสงค์ถูกวัดในด้านที่เกี่ยวข้องกับปริมาณที่ขายไป ผมพบว่า การวัดอุปสงค์ด้วยเงินที่จ่าย (แทนที่จะวัดด้วยปริมาณที่ถูกซื้อ) และการดูว่าใครคือผู้ซื้อ ใครคือผู้ขาย และทำไมพวกเขาถึงซื้อและขายนั้นนำมาใช้ได้จริงมากกว่า ซึ่งผมจะอธิบายวิธีการนี้ในทฤษฎีทางเศรษฐกิจและการลงทุน

วิธีการที่ต่างออกไปนี้เป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ผมจับความเคลื่อนไหวของเศรษฐกิจและตลาดที่คนอื่นพลาดไปได้ จากจุดนั้นเมื่อผมมองไปที่ตลาดทุกตลาด อาทิ สินค้าโภคภัณฑ์, หุ้น, พันธบัตร, สกุลเงิน หรืออะไรก็ตาม ผมสามารถมองเห็นและเข้าใจถึงความไม่สมดุลที่กำหนดโดยอุปสงค์และอุปทานแบบเดิมๆ นั้นพลาดไปได้ (ด้วยหน่วยที่เท่ากันกับตัวอื่น)

การเงินธนาคารระบบที่ซับซ้อนดังเช่นเครื่องจักรกล, การแก้ปัญหาความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดผลกระทบภายในสิ่งเหล่านั้น, มีการจดบันทึกหลักการเพื่อที่จะจัดการกับปัญหา และป้อนข้อมูลเหล่านั้นลงในคอมพิวเตอร์เพื่อให้คอมพิวเตอร์ทำการ "ตัดสินใจ" ทั้งหมดนี้ได้กลายมาเป็นมาตรฐานการปฏิบัติของตัวเองในที่สุด

อย่าเพิ่งเข้าใจผมผิดนะครับ วิธีการของผมยังห่างไกลจากคำว่าสมบูรณ์แบบ ผมจำได้อย่างชัดเจนว่ามีครั้งหนึ่งที่ผมมีความมั่นใจว่า "ไม่มีทางขาดทุนแน่นอน" ซึ่งนั่นทำให้ผมสูญเสียเงินไปกว่า 100,000 ดอลลาร์สหรัฐ นั่นเป็นการขาดทุนที่มากที่สุด

พมมาจากไหน

ของผมในเวลานั้น ยิ่งความเจ็บปวดของผมมากขึ้น มันก็ยังสร้างความเจ็บปวดแก่ ลูกค้าของผมเช่นกัน การที่ได้รับบทเรียนที่เจ็บปวดสุดๆ เหมือนมีคนมาทุบบ้านเพื่อ ตอกย้ำซ้ำแล้วซ้ำเล่า นั่นมันทำให้คุณไม่สามารถมั่นใจอะไรได้อีก สิ่งต่างๆ มักจะมีความเสี่ยงอยู่และมันสามารถทำให้คุณเจ็บปวดได้อย่างร้ายกาจ แม้ในการเดิมพัน ที่ดูเหมือนจะปลอดภัยที่สุดก็ตาม ดังนั้นสิ่งที่ที่ดีที่สุดคือการสมมติว่าคุณกำลังพลาดอะไรอยู่เสมอ บทเรียนนี้เปลี่ยนวิธีการในการตัดสินใจของผม และผมจะสะท้อนวิธีการทั้งหมดออกมาผ่านหนังสือเล่มนี้ แต่ถึงแม้สิ่งที่เขียนจะมาจากความสำเร็จ อย่างมากมายของผมเอง กระนั้นผมก็เคยทำเรื่องผิดพลาดตั้งมากมายก่อนที่ผม จะเปลี่ยนพฤติกรรมของผมได้

ก่อร่างสร้างธุรกิจ

ขณะที่ผมกำลังทำเงินได้ดี แต่งานและความสัมพันธ์ที่มีความหมายมันดีกว่ามากๆ สำหรับผมแล้ว งานที่มีความหมายนั้นอยู่ในภารกิจที่ท้าทายตลอดเวลา และความสัมพันธที่มีความหมายก็คือสิ่งต่างๆ ที่ผมมีร่วมกับผู้คนที่ผมรู้สึกเป็นห่วงอย่าง ลึกซึ้งและผู้ที่เป็ห่วงผมอย่างลึกซึ้งเช่นกัน

ลองคิดดูสิ มันมีเหตุผลเสียที่ไหนดกับการต้องมานั่งหาเงินให้ถึงเป้าในขณะที่ เงินไม่มีคุณค่าที่แท้จริงเลย คุณค่าของมันมาจากสิ่งที่ซื้อได้ และเงินซื้อทุกสิ่งไม่ได้ จะฉลาดกว่าไหมหากคุณเริ่มต้นจากสิ่งที่คุณต้องการมันจริงๆ อันเป็นเป้าหมายแท้จริง ของคุณ และจากนั้นทำงานให้กับสิ่งที่คุณจำเป็นจะต้องได้มันมา เงินยังเป็นสิ่งสำคัญ แต่ชีวิตคุณไม่ได้มีแค่เงินเพียงอย่างเดียว และแน่นอนว่าเงินไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดเมื่อ คุณได้เงินในจำนวนที่เพียงพอต่อสิ่งที่คุณต้องการมันอย่างแท้จริงแล้ว

หากลองคิดถึงสิ่งต่างๆ ที่คุณต้องการ มันจะต้องจ่ายด้วยสิ่งที่มีราคาใกล้เคียงกัน มันทำให้คุณต้องมานั่งชั่งน้ำหนักดูความเหมาะสม ในกรณีของผม ผมต้องการงานและความสัมพันธ์ที่เต็มไปด้วยความหมายพอๆ กัน และผมให้ค่ากับเงินน้อยกว่า トラบเท่าที่ผมมีมันเพียงพอต่อความจำเป็นพื้นฐาน เมื่อมาคิดเกี่ยวกับ ความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ที่ยอดเยี่ยมและเงิน เป็นที่ชัดเจนว่า ความสัมพันธ์นั้นมีความสำคัญกว่า เพราะผมไม่สามารถแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์

PRINCIPLES

ที่มีความหมายด้วยเงินได้เลย นั่นก็เพราะว่าไม่มีสิ่งใดที่ผมสามารถซื้อได้ด้วยเงินที่มีคุณค่ามากกว่านี้ ดังนั้นสำหรับผม งานและความสัมพันธ์ที่มีความหมาย ยิ่งเคยและยังคงเป็นเป้าหมายหลักของผม และทุกสิ่งที่ผมทำก็เพื่อสิ่งเหล่านี้ การหาเงินมันเป็นผลที่ตามมาด้วยความบังเอิญ

ในช่วงท้ายยุค 1970 ผมเริ่มต้นส่งข้อสังเกตในตลาดให้แก่ลูกค้าผ่านเครื่องโทรสาร การเริ่มต้นของการเฝ้าติดตามข้อสังเกตรายวัน (หรือ *Daily Observations* เช่น “ธัญพืชและเมล็ดพืชสกัดเอาน้ำมัน”, “ปศุสัตว์และเนื้อสัตว์”, “เศรษฐกิจและตลาดทางการเงิน”) มาจากเหตุผลง่ายๆ เพราะขณะที่ธุรกิจหลักของเราคือการจัดการเกี่ยวกับความเสี่ยง ลูกค้าของผมก็โทรหาผมเกี่ยวกับตลาดพวกนี้ด้วย การที่ต้องมารับสายพวกนี้เป็นภารกิจในเวลาผมไป ดังนั้นผมจึงตัดสินใจที่จะเขียนสิ่งที่ผมคิดออกมาทุกวัน ให้คนอื่น ๆ สามารถเข้าใจตรรกะของผม และช่วยปรับปรุงให้ดีขึ้น มันเหมือนบังคับให้ผมต้องมีวินัยในการค้นคว้าและวิเคราะห์ทุกวัน มันยังกลายเป็นช่องทางในการสื่อสารที่สำคัญสำหรับธุรกิจของพวกเขา ในวันนี้เป็นเวลาเกือบสี่สิบปีแล้วและบทความตีพิมพ์เกือบหมื่นบทความ ข้อสังเกตรายวันของผมได้รับการอ่าน สะท้อนปัญหา และมีการโต้แย้งที่เกี่ยวกับการเฝ้าสังเกตรายวันของผมโดยลูกค้าและผู้วางนโยบายจากทั่วทุกมุมโลก ผมยังคงเขียนมันไปพร้อมกับคนอื่นที่ Bridgewater และผมหวังว่าจะยังคงเขียนมันต่อไปจนกว่าจะไม่มีใครอ่าน หรือไม่ก็ผมตาย

ยิ่งไปกว่านั้น เพื่อที่จะส่งมอบการเฝ้าติดตามสังเกตตลาด และมอบคำแนะนำให้แก่ลูกค้า ผมเริ่มจัดการกับความเสี่ยงโดยการซื้อและขายในนามของลูกค้า ในบางครั้งผมได้รับค่าจ้างคงที่ในแต่ละเดือน และบางครั้งก็ได้เปอร์เซ็นต์จากกำไรของลูกค้า ในช่วงดังกล่าว ร้านแมคโดนัลด์ ซึ่งเป็นผู้รับซื้อเนื้อวัวรายใหญ่ และบริษัท Lane Processing ที่กลายเป็นผู้เลี้ยงไก่รายใหญ่ที่สุดในประเทศ ก็มาเป็นหนึ่งในลูกค้าหลายรายของผม ผมทำเงินให้ทั้งสองบริษัทนี้มหาศาล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Lane Processing ที่ผมทำให้เขาได้กำไรที่เก็งเอาไว้ในตลาดธัญพืชและถั่วเหลืองซึ่งมันดีกว่าการค้าไก่ของเขาเสียอีก

ช่วงเวลาเดียวกันนี้ แมคโดนัลด์ได้คิดผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ชื่อแมคนักเก็ตไก่ แต่ตอนนั้นเขารู้สึกไม่แน่ใจที่จะนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าตลาด เพราะความกังวลว่าราคาไก่จะถีบตัวสูงขึ้น และบีบให้อัตรากำไรของเขาลดลง แน่ใจว่าผู้ค้าเนื้อไก่อย่าง

พมมาจากไอนุ

Lane จะไม่ยอมรับข้อตกลงที่จะขายให้แก่แมคโดนัลด์ด้วยราคาตายตัว เพราะ Lane เองก็กังวลว่าต้นทุนการเลี้ยงจะสูงขึ้น และพวกเขาจะโดนบีบให้ขายไก่ในราคาต่ำ

ปัญหานี้เป็นดังที่ผมคิดเอาไว้ มันเกิดขึ้นกับผมในด้านที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ ไก่ถูกมองว่าเป็นกลไกธรรมชาติที่ประกอบไปด้วยไก่บวกกับอาหารที่ให้มันกิน ต้นทุนที่ผันผวนซึ่งผู้เลี้ยงไก่จำเป็นจะต้องกังวลมากที่สุดคือราคาอาหารที่นำมาเลี้ยงไก่ ผมแสดงให้ Lane เห็นถึงวิธีการใช้สัญญาซื้อขายข้าวโพดและถั่วเหลืองล่วงหน้า เพื่อที่จะกำหนดราคาต้นทุน ดังนั้นพวกเขาจึงสามารถแจ้งราคาตายตัวให้แก่ร้านแมคโดนัลด์ได้ การที่เราช่วยลดความเสี่ยงด้านราคาให้พวกเขามากขนาดนี้ ทำให้แมคโดนัลด์นำแมคนักเก็ตมาวางขายในปี 1983 ได้สำเร็จ ผมรู้สึกดีมากๆ ที่ช่วยทำให้ทุกสิ่งเป็นจริงได้

ผมได้ทำการพิสูจน์รูปแบบที่คล้ายคลึงกันของความสัมพันธ์ด้านราคาในการเลี้ยงวัวและตลาดขายเนื้อวัว ยกตัวอย่างเช่น ผมได้แสดงให้เห็นว่าพวกเขาสามารถกำหนดอัตราค่าอะไรที่เหนือขึ้นได้โดยป้องกันความเสี่ยงจากราคาสินค้าที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนทั้งหมดของเขา (วัวขุน ข้าวโพด และถั่วเหลือง) และสิ่งที่พวกเขากำลังจะขาย (วัวเลี้ยง) ในช่วงเวลาหกเดือนนับจากนี้ ผมปรับปรุงวิธีการขายเนื้อสดตัดแต่งต่างๆ เพื่อส่งมอบในขนาดที่ราคาตายตัวต่ำกว่าราคาเนื้อแช่แข็งอย่างมาก แต่ก็ยังสร้างอัตราค่าอะไรที่สูงได้อยู่ ความเข้าใจที่ลึกซึ้งอย่างลึกซึ้งในวิธีการที่ “เครื่องจักรกล” ทำให้ธุรกิจดำเนินไปมารวมกับความรู้ของผมในด้านการตลาด ทำให้เราได้มาทำงานเพื่อประโยชน์ร่วมกัน ขณะที่เรากำลังสร้างตลาดให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นโดยรวม ความสามารถของผมในการจินตนาการถึงเครื่องจักรกลที่ซับซ้อนเหล่านี้ได้ทำให้ความสามารถด้านการแข่งขัน (Competitive Edge) ดีขึ้นเมื่อเทียบกับผู้ที่ทำอะไรอย่างไม่ไต่ตรง และในที่สุดแล้ววิธีการของผมจะเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานของธุรกิจแบบเดิม และเช่นเดียวกับที่เคยเป็นมาเสมอ นั่นคือความตื่นเต้นที่ผมจะได้ทำงานกับคนแบบที่ผมชอบทำงานด้วย

วันที่ 26 มีนาคม ค.ศ.1978 ภรรยาของผมได้ให้กำเนิดลูกชายคนแรกคือ Devon การที่เราจะมีลูกเป็นเรื่องใหญ่ที่สุดในชีวิตของผม เพราะผมไม่รู้ว่าผมจะได้รับการประสพการณ์แบบไหน และนี่ก็เป็นสิ่งที่ผมจะถอนออกไปจากชีวิตไม่ได้ แต่กลายเป็นว่านี่คือการตัดสินใจที่ดีที่สุดของผม ขณะที่ผมไม่ได้เจาะลึกลงไปในเรื่องชีวิต