

Альманах бедного Чарли

Чарльз Т. Мангер, по его собственным словам, сказал бы вам следующее:

« Приобретайте житейскую мудрость и корректируйте свое поведение в соответствии с ней. Если ваше новое поведение временно вызовет у вас непопулярность среди окружающих... тогда к черту их всех».

Опровержение Мангера о Баффете

Мне кажется, в идее о том, что я был своего рода великим просветителем Уоррена, есть некий миф. Ему не требовалось особого просветления. Честно говоря, я думаю, что получил больше признания, чем заслуживаю. Правда, у Уоррена был некоторый «мозговой блок» из-за работы под руководством Бена Грэма и заработанных им огромных денег. Трудно отказаться от того, что так хорошо работало. Но если бы Чарли Мангер никогда не жил, послушной список Баффета оставался бы примерно таким же, как и сейчас.

Трудно поверить, что с каждым годом он становится лучше. Это не будет длиться вечно, но Уоррен действительно прогрессирует. Это поразительно: большинство мужчин в возрасте семидесяти лет не прогрессируют, а Уоррен — да. Berkshire тонет в деньгах — у нас есть отличные компании, которые приносят огромную прибыль. Когда Уоррена не станет, направление приобретений в Berkshire будет не таким успешным, но остальное будет процветать. И направление приобретений будет в полном порядке.

Я думаю, что главный человек не будет таким умным, как Уоррен. Но глупо жаловаться: «Что это за мир, который дает мне Уоррена на сорок лет, а потом появляется какой-то ублюдок, который еще хуже?»

Вступительное слово Питера Д. Кауфмана.

На протяжении всей книги Чарли демонстрирует свой интеллект, остроумие, ценности и безграничный риторический талант. Его энциклопедические знания позволяют ему цитировать отсылки от классических ораторов до европейских литераторов XVIII и XIX веков и икон поп-культуры современности. Где еще вы найдете Демосфена и Цицерона, противопоставленных Джонни Карсону, или современных инвестиционных менеджеров Ницше, Галилею и «одноному человеку в соревновании по пинанию задниц»? Или как насчет Бенджамина Франклина и Берни Корнфилда в битве за мирскую мудрость? Используя самоиронию и воображение с большим эффектом, Чарли весело сравнивает себя с лошадью, считающей счет, предлагает «подслащенную кофеином воду Glotz» в качестве неэффективного маркетингового названия для Coca-Cola и утверждает: «По крайней мере, в молодости я не был полным неуклюжим».

В одной из своих лекций («Практические размышления о практическом мышлении?») Чарли даже берется за задачу создания с нуля бизнеса с оборотом в два триллиона

долларов, а затем подробно рассказывает о своих разнообразных ментальных моделях, которые помогли ему осуществить этот грандиозный подвиг.

Представленные здесь цитаты, выступления и речи основаны на старомодных ценностях Среднего Запада, которыми известен Чарли: непрерывное обучение, интеллектуальная любознательность, трезвость, избегание зависти и обиды, надежность, извлечение уроков из ошибок других, настойчивость, объективность, готовность проверять собственные убеждения и многое другое. Но его советы не носят громогласного характера; вместо этого Чарли использует юмор, инверсии (следуя указанию великого алгебраиста Якоби: «Инвертируйте, всегда инвертируйте») и парадоксы, чтобы дать мудрые советы по самым сложным жизненным задачам.

Чарли также с большим успехом использует исторические и деловые примеры из практики. В своих презентациях он тонко и детально излагает свои мысли, часто используя контекст, напоминающий рассказ, вместо абстрактных теоретических утверждений. Он развлекает свою аудиторию юмористическими анекдотами и трогательными историями, а не потоком фактов и цифр. Он хорошо знает и мудро использует традиционную роль рассказчика как носителя сложной и подробной информации. В результате его уроки складываются в целостную «решетчатую» систему знаний, доступную для воспроизведения и использования при необходимости.

На протяжении всех этих выступлений и речей становится ясно, что Чарли ставит жизненные решения выше инвестиционных. Его ментальные модели, заимствованные из всех мыслимых дисциплин, постоянно повторяются и никоим образом не фокусируются на «стратегии бизнес-портфеля», «бета-коэффициенте» или «капитализации М». Скорее, они сосредоточены на фундаментальной истине, человеческих достижениях, человеческих слабостях и тернистом пути к мудрости. Чарли однажды сказал: «Я хотел разбогатеть, чтобы стать независимым, как лорд Джон Мейнард Кейнс». Независимость — это цель, которой служит богатство для Чарли, а не наоборот.

О книге:

Мы начинаем с «портретной» биографии, повествующей о пути Чарли от скромного детства в Омахе до невероятного финансового успеха. Во втором издании Чарли делится своими размышлениями о старении, вдохновленными «Рассуждением о старости» Цицерона. Далее мы подводим итог подходу Мангера к жизни, обучению, принятию решений и инвестициям. В этом разделе подробно описывается как нетрадиционный образ мышления Чарли, так и его необычайная трудовая этика — два источника его удивительного успеха. В разделе «Мангеризмы: Чарли без сценария» представлена подборка острых замечаний, которые он делал на прошлых ежегодных собраниях акционеров Berkshire Hathaway и Wesco Financial.

В оставшейся части книги Чарли обращается к своей аудитории посредством речей и выступлений, которые он читал на протяжении двадцати лет. В это расширенное третье издание книги мы добавили новую речь, которую Чарли произнес на церемонии вручения дипломов в юридической школе имени Гулда при Университете Южной Калифорнии 13 мая 2007 года. Таким образом, первоначальные «Десять выступлений» превратились в не

совсем круглые «Одиннадцать выступлений». Эти речи и выступления охватывают широкий спектр интересов Чарли, начиная от того, как человек приобретает житейскую мудрость, до того, как его «Множественные ментальные модели» могут быть применены в бизнесе, и как можно улучшить инвестиционные стратегии, используемые благотворительными фондами. Одиннадцатое выступление — это специальное издание «Психологии человеческих ошибок», которое Чарли создал специально для этой книги. Каждое выступление заслуживает нашего внимания не только за удовольствие, которое оно вам доставит, но и за то, что вы сможете почерпнуть из богатого набора идей и практик, на которые опирается Чарли. Вероятно, вы никогда не найдете лучшей возможности поучиться у такого умного и прямолинейного человека. В своих выступлениях Чарли просто открывается и говорит как есть. Особое замечание: избыточность выражений и примеров у Чарли намеренна: для достижения той глубокой «беглости речи», которую он пропагандирует, он знает, что повторение — это основа обучения.

Несколько слов о стиле и оформлении книги: Чарли невероятно любопытен почти ко всему, с чем сталкивается в жизни. Соответственно, поскольку мы сами сталкивались с людьми, местами и темами, упомянутыми Чарли в его выступлениях, мы дополняли его текст соответствующей информацией, фотографиями и другими графическими материалами. Например, «вставки», разбросанные по всему тексту выступлений, служат для объяснения концепций, добавления вспомогательного голоса или подчеркивания важной идеи Мангера. Мы надеемся, что эти вставки не только проинформируют, но и развлекут, а также побудят вас к дальнейшему изучению этих тем самостоятельно.

Желаю вам приятного чтения и возможности оценить тот яркий и тонкий юмор, который мы, знающие Чарли Мангера, ценим и ожидаем от него.

Глава 1

Портрет Чарльза Т. Мангера, автор Майкл Брогги.

«Следующее, что больше всего похоже на переживание жизни заново, — это воспоминания о ней и стремление сделать эти воспоминания как можно более долговечными, записав их». — Бенджамин Франклин

За необыкновенной историей Berkshire Hathaway стоят два финансовых гения: широко известный Уоррен Баффет и его «молчаливый партнер» Чарли Мангер, который наслаждается своей безвестностью.

Чарли — друг Уоррена, его адвокат, советник, «адвокат дьявола» (Уоррен однажды назвал его «отвратительным ничтожеством») и один из крупнейших акционеров одной из самых успешных публичных компаний в истории американского бизнеса. С 1964 года, когда Уоррен, а несколько лет спустя и Чарли, взяли на себя управление Berkshire, её рыночная стоимость выросла в поразительные 13 500 раз, с 10 миллионов долларов до примерно 135 миллиардов долларов, практически без увеличения количества находящихся в обращении акций. Такой феноменальный рост — уникальное достижение этих двух скромных

жителей Среднего Запада, которые объединили свои синергетические способности распознавать и использовать возможности.

возможности, которые другие бизнесмены постоянно упускают из виду.

По словам Чарли, непримиримые антисоциалистические взгляды его босса проявились в его правиле, согласно которому парни должны были в конце смены отдавать две копейки на покрытие расходов, связанных с новым Законом о социальном обеспечении. Взамен они получали 2 доллара в день, а также наставление о том, что социализм по своей сути является злом.

Хотя Уоррен является одним из самых уважаемых и известных бизнесменов страны, Чарли намеренно избегает внимания общественности, предпочитая относительную анонимность. Чтобы лучше понять этого сложного и крайне закрытого бизнесмена, мы должны начать с самого начала. Чарльз Томас Мангер родился 1 января 1924 года в самом сердце Америки, в Омахе, штат Небраска. Многие известные люди разделяют его среднезападные корни: Уилл Роджерс, Генри Фонда, Джон Першинг, Гарри Труман, Уолт Дисней, Энн Ландерс, Джеральд Форд — и, конечно же, Уоррен Баффет.

Чарли впервые столкнулся с семьей Баффетов в юные годы своей жизни, когда работал в магазине «Баффет и сын», элитном продуктовом магазине в Омахе, примерно в шести кварталах от дома Мангеров. Боссом и совладельцем был дед Уоррена, Эрнест. Строгий и дисциплинированный, он ставил своим молодым работникам двенадцатичасовые смены без обеда и перерывов. По словам Чарли, ярый антисоциалистический настрой его босса проявлялся в его правиле, согласно которому мальчики должны были в конце смены отдавать две копейки на покрытие расходов нового Закона о социальном обеспечении. Взамен они получали 2 доллара в день, а также серьезную лекцию о зле социализма.

Тяжелые условия труда в продуктовом магазине Баффета оказали длительное влияние как на Чарли, так и на Уоррена. Уоррен, который был на шесть лет моложе, отбывал свой срок под руководством дедушки Эрнеста спустя несколько лет после того, как его будущий деловой партнер ушел.

Формальное образование Чарли началось в начальной школе Данди, где он и его младшие сестры, Нэнси и Кэрл, были воспитаны в духе этических наставлений. Учителя вспоминают Чарли как умного мальчика, склонного к остроумию. Он любил оспаривать общепринятые взгляды учителей и одноклассников, постоянно расширяя свои знания благодаря жадному чтению, особенно биографий. Сегодня он не помнит, когда впервые услышал афоризмы Бенджамина Франклина, но они породили в нем неизгладимое восхищение этим эклектичным и эксцентричным государственным деятелем и изобретателем. Родители Чарли, Эл и Флоренс Мангер, поощряли чтение.

и подарили каждому из своих детей по несколько книг на Рождество, которые обычно прочитывались к вечеру.

В расположенном неподалеку доме близких друзей семьи Мангер, Дэвисов, Чарли часто читал медицинские журналы доктора Эда Дэвиса, который был одновременно лучшим

другом его отца и семейным врачом. Раннее знакомство Чарли с медицинской библиотекой доктора Дэвиса пробудило в нем интерес к науке на всю жизнь. К четырнадцати годам этот одаренный ученик стал одним из лучших друзей доктора. Чарли настолько увлекся медициной, что смотрел кинофильмы с участием доктора Дэвиса, уролога, проводящего операции, и был очарован статистическими результатами аналогичных процедур в этой области.

Дома Чарли увлёкся разведением хомяков и периодически обменивался ими с другими детьми.

Даже в юном возрасте Чарли проявлял проницательность в переговорах и обычно получал в своё распоряжение более крупного хомячка или хомячка с необычной окраской. Когда его выводок разросся до тридцати пяти особей, мать приказала положить конец его хобби из-за резкого запаха, исходившего из его хомячьей фермы в подвале. Одна из его сестёр много лет спустя вспоминала, что семье приходилось терпеть непрекращающееся пискание голодных хомячков, пока Чарли не возвращался из школы, чтобы покормить их.

Чарли учился в Центральной средней школе, очень большой государственной школе, которая считалась хорошей школой для подготовки к поступлению в колледж. Учителя, в основном женщины, были преданы своему делу и ученикам. Учебная программа Центральной средней школы обеспечивала традиционное классическое образование, в котором Чарли, естественно, преуспевал благодаря своему логическому, пытливному уму.

В начальной и средней школе Чарли был младше и меньше своих одноклассников, поскольку его перевели в старшую школу после того, как мать научила его читать фонетически. Слишком маленький, чтобы участвовать в обычных школьных спортивных соревнованиях, он вступил в стрелковую команду, получил спортивную награду и в конце концов стал капитаном команды. Его свитер с надписью «Билтермен» («большая буква на очень маленькой груди», — вспоминает Чарли) привлекал внимание студенток, которые удивлялись, как такой худощавый парень мог получить спортивную награду. К счастью для Чарли, его отец был заядлым любителем природы и охотником на уток и радовался меткости сына.

В 1920-е годы Омаха была, образно говоря, плавильным котлом; представители разных рас и религий смешивались в социальном и коммерческом плане, а преступность была практически неизвестна. Двери и автомобили оставляли незапертыми, и слову человека доверяли безоговорочно. Дети играли в «Пни банку» теплыми летними вечерами и ходили на субботние дневные сеансы, чтобы посмотреть последние звуковые фильмы, такие как «Кинг-Конг», любимый фильм восьмилетнего Чарли.

1930-е годы принесли тяжелые времена, и Омаха пережила суровые последствия Великой депрессии. Наблюдения Чарли за бедственным положением менее удачливых людей оставили неизгладимое впечатление. Он видел бродяг, скитающихся по улицам в поисках подачек, и других, готовых подмести подъездную дорожку или крыльцо в обмен на бутерброд. Благодаря семейным связям Чарли устроился на скучную работу — считать прохожих; за это платили сорок центов в час.

Чарли предпочитал эту работу переноске тяжелых коробок с продуктами.

Чарли понял, что, поддерживая друг друга, семья Мангеров пережила самый страшный экономический коллапс в истории страны.

Дедушка Чарли был уважаемым федеральным судьей, и его отец пошел по его стопам, став преуспевающим юристом. Ближайшая семья Чарли не сильно пострадала от Великой депрессии, но некоторые члены его большой семьи были затронуты. Эта эпоха стала для юного Чарли настоящим уроком. Он стал свидетелем щедрости и деловой хваткости своего деда, когда тот помог спасти небольшой банк в Страсбурге, штат Небраска, принадлежавший дяде Чарли, Тому.

Из-за тяжелой экономической ситуации и засухи, повредившей урожай, клиенты банка, занимавшиеся сельским хозяйством, не могли погасить кредиты. Том накопил долг в 35 000 долларов по невозвратным векселям и обратился за помощью к дедушке Мангеру. Судья рисковал почти половиной своих активов, обменяв надежные ипотечные кредиты банка на 35 000 долларов на ненадежные кредиты, что позволило Тому открыть свой бизнес после банковских каникул Рузвельта. В конце концов, судья вернул большую часть своих инвестиций, но только спустя много лет.

Судья Мангер также отправил мужа своей дочери, музыканта, в фармацевтическое училище и помог ему купить удачно расположенную аптеку, которая закрылась из-за Великой депрессии. Бизнес процветал и обеспечил будущее тете Чарли. Чарли понял, что, поддерживая друг друга, супруги Мангер пережили самый страшный экономический коллапс в истории страны.

К счастью, юридическая практика Эла Мангера процветала во время Великой депрессии и получила импульс, когда Верховный суд США согласился рассмотреть налоговое дело, касающееся небольшой мыловаренной компании, которую он представлял. По совпадению, решение суда также затронуло огромную компанию Colgate-Palmolive. Обеспокоенный тем, что у адвоката из Среднего Запада не было необходимого опыта для успешного выступления в высшем суде, Colgate предложил Элу щедро заплатить за то, чтобы он отошел от дел и уступил место известному нью-йоркскому адвокату. Адвокат из большого города проиграл дело, а Эл получил существенный гонорар. Позже он пошутил, что мог бы проиграть дело и за гораздо меньшую сумму. Размер гонорара так и не был раскрыт, но его оказалось достаточно, в сочетании с доходом, который Эл получал от других клиентов, чтобы помочь семье Мангеров обеспечить себе безбедное существование во время Великой депрессии. Чарли также помогал семье, зарабатывая собственные деньги на карманные расходы, и таким образом на собственном опыте убедился в ценности финансовой независимости.

В 1941 году, когда война бушевала по другую сторону Атлантики, Чарли окончил Центральную среднюю школу и уехал из Омахи в Мичиганский университет. Там он выбрал математику в качестве основной специальности, привлеченный привлекательностью числовой логики.

и разума. Он также открыл для себя физику, записавшись на базовый курс, необходимый для выполнения академических требований по естественным наукам. Чарли был очарован мощью физики и ее безграничными возможностями. В частности, его впечатлил подход, используемый физиками, такими как Альберт Эйнштейн, для решения неизвестных задач. Решение задач, подобных физическим, стало для Чарли страстью, и он считает этот навык полезным для осмысления жизненных проблем. Он часто говорил, что любой, кто хочет добиться успеха, должен изучать физику, потому что ее концепции и формулы так прекрасно демонстрируют силу здоровой теории.

В то время мужчины студенческого возраста пользовались большим спросом на военную службу. Через несколько дней после своего девятнадцатилетия и окончания второго года обучения в Мичиганском университете Чарли поступил в Военно-воздушные силы армии США по программе, которая в конечном итоге сделала его вторым лейтенантом. Его направили в кампус Университета Нью-Мексико в Альбукерке для изучения общих наук и техники. Затем его перевели в престижный Калифорнийский технологический институт в Пасадене, штат Калифорния. Там он изучал термодинамику и метеорологию — науку, которая тогда была необходима летчикам, — и прошел подготовку, чтобы стать метеорологом. После завершения учебы в Калтехе Чарли был направлен на постоянное место службы в Номе, штат Аляска.

Ещё находясь на службе, он женился на Нэнси Хаггинс, молодой женщине из Пасадены, которая была хорошей подругой его сестры Мэри в колледже Скриппс. Они служили в Альбукерке, а затем в Сан-Антонио, пока Чарли не демобилизовался из армейского воздушного корпуса в 1946 году. Вскоре у Чарли и Нэнси родился первый ребёнок, мальчик, которого они называли Тедди.

Несмотря на то, что Чарли учился в нескольких университетах, у него всё ещё не было степени бакалавра. Тем не менее, воспользовавшись программой помощи ветеранам, он подал документы в Гарвардскую юридическую школу, где до него учился его отец. Отсутствие степени бакалавра грозило помешать его поступлению, но друг семьи, бывший декан Гарвардской юридической школы Роско Паунд, заступился за Чарли. Чарли был принят, несмотря на решение приемной комиссии сначала отправить его обратно в колледж.

Как оказалось, Чарли без особых проблем добился успеха в Гарварде, хотя и успел немного разозлить некоторых людей по пути.

Как оказалось, Чарли без труда преуспел в Гарварде, хотя и раздражал некоторых людей своим интеллектом (армия измерила его IQ, и он оказался на вершине кривой распределения). Чарли был склонен к резкости, которую часто воспринимали как невежливость. На самом деле, Чарли просто спешил, и обычные любезности в классе его мало волновали. Тем не менее, он нравился большинству своих сверстников и в полной мере наслаждался социальной стороной студенческой жизни в Кембридже.

Чарли окончил Гарвардскую юридическую школу в 1948 году и был одним из двенадцати выпускников из 335 человек, получивших диплом с отличием (*magna cum laude*). Он подумывал о том, чтобы присоединиться к юридической фирме своего отца, но после

разговора с отцом они пришли к выводу, что Чарли следует попробовать пожить в большом городе. Он отправился в Южную Калифорнию, место, которое ему нравилось во время учебы в Калифорнийском технологическом институте. После сдачи экзамена на получение адвокатской лицензии в Калифорнии он присоединился к фирме Райт и Гарретт, позже переименованной в Никлаус, Пилер и Гарретт. Чарли построил дом по проекту своего дяди-архитектора Фредерика Скотта в Южной Пасадене, где он жил с Нэнси и их тремя детьми, Тедди, Молли и Венди.

Несмотря на внешние признаки, в жизни Чарли не всё было гладко. Его брак переживал кризис, и в 1953 году он и его жена окончательно развелись. Вскоре после этого Чарли узнал, что его обожаемый сын Тедди неизлечимо болен лейкемией. Это стало огромным бременем для двадцатидевятилетнего Чарли. В ту эпоху, до появления трансплантации костного мозга, надежды не было. Один из друзей вспоминает, что Чарли навещал умирающего сына в больнице, а затем ходил по улицам Пасадены, плача.

В это печальное время его друг и партнер по юридической фирме, Рой Толлес, через своего знакомого организовал встречу Чарли с Нэнси Барри Бортвик, которая жила в Лос-Анджелесе. Она была выпускницей Стэнфорда и имела двух маленьких сыновей, примерно того же возраста, что и его дочери. У Чарли и Нэнси было много общего, они весело проводили время вместе, и после нескольких месяцев знакомства обручились. Они поженились на небольшой семейной свадьбе в январе 1956 года, и все четверо детей, его дочери и ее сыновья в возрасте от четырех до семи лет, присутствовали на свадьбе.

Чарли и Нэнси несколько лет жили в её доме на холмах западного Лос-Анджелеса. Затем, отчасти для того, чтобы сократить ежедневную поездку Чарли на работу, они переехали в Хэнкок-Парк, где живут и по сей день. Дом, который они там построили, был достаточно большим для их постоянно растущей семьи: ещё трое мальчиков и девочка, итого восемь человек. К счастью, оба любили детей! Им также нравились гольф, пляж и общественные клубы. Чарли и Нэнси вскоре стали членами Университетского клуба, Калифорнийского клуба, Лос-Анджелесского загородного клуба и Пляжного клуба.

Чарли, обрёл множество новых обязанностей, усердно работал в своей юридической фирме. Тем не менее, его заработок оставался для него неудовлетворительным, поскольку он зависел от количества отработанных часов и стажа. Он хотел зарабатывать больше, чем мог бы заработать старший партнёр юридической фирмы. Он стремился стать похожим на ведущих клиентов-капиталистов своей фирмы.

В частности, он пользовался всеобщим уважением благодаря Харви Мадду, впоследствии основателю колледжа, носящего его имя. При поддержке Нэнси он обратился к сторонним проектам и альтернативным способам получения дохода. Однако он никогда не забывал здравые принципы, усвоенные его дедом: сосредоточиться на задаче, стоящей перед ним непосредственно, и контролировать расходы.

Следуя этому консервативному подходу, Чарли воспользовался возможностями для приумножения своего состояния. Он начал инвестировать в акции и приобрел долю в одном из предприятий своего клиента, занимавшемся производством электроники — практика,

распространенная среди юристов в середине 1950-х и 1960-х годов. Эта инвестиция оказалась взаимовыгодной: Чарли получил бесценные знания о...

В то время как его клиент пользовался активной помощью юриста, который знал не только закон.

В 1961 году Чарли впервые занялся девелопментом недвижимости в партнерстве с Отисом Бутом, своим клиентом и другом. Предприятие, строительство кондоминиумов на участке земли недалеко от Калифорнийского технологического института, имело оглушительный успех, и партнеры получили внушительную прибыль в размере 300 000 долларов при инвестициях в 100 000 долларов. Затем Чарли и Отис успешно реализовали другие строительные и девелоперские проекты в Пасадене. Позже Чарли участвовал в аналогичных проектах в Альгамбре, штат Калифорния. Он отточил свои деловые навыки, отказавшись от переговоров и контрактов. Во всех случаях он оставлял всю свою прибыль в проектах в сфере недвижимости, чтобы сделать возможными все более масштабные проекты. Когда он прекратил заниматься этим в 1960 году, его капитал, накопленный только за счет проектов в сфере недвижимости, составлял 1 миллион долларов.

В феврале 1962 года он вместе с четырьмя коллегами из юридической фирмы Musick, Peeler & Hills основал новую юридическую фирму. Первоначальными партнерами были Рой Толлес, Род Филлс, Дик Эсбен Шекл, Фред Уордер и Чарли. К ним присоединились жена Рода, Карла, и Джеймс Т. Вуд, частнопрактикующий юрист и друг семьи Хиллс, и, что важно, у которого был клиент. Они назвали фирму Munger, Belles & Hills. За годы своего существования фирма несколько раз меняла название, всегда начиная с Munger, Tolles. С присоединением Рона Олсона она окончательно стала называться Munger Tolles & Olson, сокращенно «Munger Tolles» или «МТО».

К тому времени успешная юридическая практика стала для Чарли скорее запасным вариантом, чем конечной целью. Примерно в то же время, когда он открывал свою новую юридическую фирму, он тщательно разрабатывал план выхода из бизнеса. Чарли создал инвестиционное партнерство с Джеком Уилером, к которому позже присоединился Эл Маршалл. Идея этого партнерства возникла несколькими годами ранее, когда смерть отца Чарли вынудила его вернуться в Омаху, чтобы управлять наследством. Чтобы поприветствовать его дома, дети друга и наставника Чарли в медицине, доктора Эда Дэвиса, устроили званый ужин. Оба брата Дэвис, Эдди-младший и Нил, были друзьями детства Чарли и теперь работали врачами, а их сестра Уилла вышла замуж за бизнесмена из Омахи, Ли Симана. На званом ужине присутствовали Уилла и Ли, Нил и его жена Джоан, а также некий Уоррен Баффет.

На званом ужине присутствовали Уилла и Ли, Нил и его жена Джоан, а также некий Уоррен Баффет.

Чарли узнал фамилию Уоррена еще со времен его работы в компании Buffett and Son, а сам Уоррен слышал о Чарли несколькими годами ранее, когда привлекал инвестиционный капитал в Омахе. Однажды Уоррен встретился с доктором Дэвисом и его женой Доротей, чтобы объяснить свою инвестиционную философию, и они согласились вложить в него значительную часть своих сбережений — 100 000 долларов. Почему? Доктор объяснил,

что Уоррен напоминает ему Чарли Мангера. Уоррен не был знаком с Чарли, но у него уже была как минимум одна веская причина симпатизировать ему.

Во время ужина по случаю возвращения выпускников Чарли и Уоррен поняли, что у них много общих идей. Остальным за столом также стало очевидно, что это будет двусторонний разговор. По мере того как вечер продолжался, оба молодых человека, двадцати девятилетний Чарли и тридцатипятилетний Чарли, были поглощены обширным диалогом, охватывающим многие аспекты бизнеса, финансов и истории. Если один был осведомлен, то другой с не меньшим энтузиазмом стремился узнать больше.

Вопросы и ответы с Уорреном Баффетом

Итак, первый вопрос: как, когда и где вы впервые встретили Чарли Мангера?

Что ж, я впервые встретил Чарли в 1959 году, когда семья Дэвис свела меня с ним. Доктор Дэвис раньше часто принимал меня за Чарли, и мне хотелось выяснить, комплимент это или оскорбление. Поэтому, когда Чарли вернулся домой в Омаху в 1959 году, Дэвисы устроили нам ужин; на самом деле, я думаю, у нас была небольшая отдельная комната, и присутствовало несколько Дэвисов. Где-то в течение вечера, когда Чарли начал кататься по полу от смеха над собственными шутками, я понял, что встретил родственную душу.

Каково было ваше первое впечатление?

Моё первое впечатление было такое, что я встретил человека, очень похожего на меня. Я тоже иногда катаюсь по полу от смеха над своими выходками и пытаюсь доминировать в разговоре. Чарли в этом преуспевал немного больше, чем я когда-либо, но учиться у него было здорово.

Это здорово. А теперь самое главное. В чём секрет его успеха?

Однажды привлекательная женщина села рядом с Чарли и спросила его, чем он обязан своему успеху, и, к сожалению, настояла на односложном ответе. Он подготовил речь, которая могла бы длиться несколько часов. Но, когда его заставили свести всё к одному слову, он сказал, что он «рационален». Знаете, он изначально настроен на рациональность и применяет её в бизнесе. Он не всегда применяет её в других сферах, но в бизнесе он её использует, и это принесло ему огромный успех.

Какие ещё черты характера, по вашему мнению, способствовали его успеху?

Я думаю, что на самом деле именно Бенджамин Франклин вызывает у него такое восхищение. Он честный и порядочный человек, всегда делает больше, чем от него требуется, и не жалуется на то, что делает другой. Мы знакомы уже сорок лет, и он никогда не сомневался в моих действиях. У нас никогда не было ссор. Мы расходились во мнениях, но он идеальный партнер.

Какие, на ваш взгляд, его самые необычные черты характера?

Я бы сказал, что в Чарли всё необычно. Я ищу что-то обычное уже сорок лет, и до сих пор не нашёл. Чарли идёт своим собственным путём, и это такой путь, который практически никто больше не слушает. Поэтому я бы сказал, что попытка отнести Чарли к какому-либо другому человеку, которого я могу себе представить, ни к кому бы не подошла. У него свой собственный образ.

И последний вопрос: как вы думаете, какое влияние Нэнси оказала на его жизнь?

Я бы сказал, что Чарли не ищет, на кого бы он повлиял, но Нэнси, несмотря на это, проделала замечательную работу. Мне бы очень не хотелось быть брачным агентом, клиентом которого был бы Чарли.

Вопросы и ответы с Сьюзи Баффетт

Расскажите о первой встрече Уоррена и Чарли.

В первую ночь их знакомства Нил Дэвис организовал им встречу в этом ресторане, и я наблюдал за этими двумя людьми и подумал: неужели Нил свел их вместе, потому что хотел посмотреть, что произойдет, когда их это столкнут? Ведь это были два сильных, многословных, блестящих парня. Меня поразило, как Уоррен стал тише и позволил Чарли взять инициативу в свои руки. Я никогда раньше такого не видел. Уоррен всегда брал на себя эту роль, и я никогда не видел, чтобы кто-то отнимал ее у него, а в тот вечер он уступил ее Чарли. Это было уникально, я никогда не забуду тот вечер.

Это было необычно?

Ну, Уоррен обычно намного быстрее, он просто намного быстрее и умнее всех. В общем, ничего не поделаешь. А тут Чарли "взлетел", понимаете. Меня это действительно заинтриговало. А то, что произошло после этого, — уже история.

Я думаю, Уоррен считал Чарли самым умным человеком, которого когда-либо встречал, а Чарли считал Уоррена самым умным человеком, которого когда-либо встречал. И это было уникально для каждого из них, и так продолжается до сих пор, и поэтому, я думаю, их уважение к интеллекту друг друга стало началом. Знаете, когда они увидели общую для них честность и так далее. Это идеальная пара.

Это захватывающе. Между ними словно химия, и я всегда это чувствовала, когда они были вместе, это было как взрыв. Это было действительно здорово. Думаю, Уоррен был исключением в своей семье, Чарли, возможно, тоже, и им просто посчастливилось встретиться.

Как вы думаете, какое влияние Нэнси оказала на жизнь Чарли?

Думаю, всем очевидно, что жизнь Чарли стала лучше во всех отношениях благодаря Нэнси. Она делает всё с таким изяществом, юмором и достоинством. Я, как и все, кто знает эту замечательную женщину, просто уважаю её, люблю её, и она феноменальный человек. Думаю, если Чарли и везло в жизни, то в первую очередь ему повезло с Нэнси.

Уоррен не горел желанием Чарли продолжать заниматься юридической практикой. Он говорил, что, хотя юриспруденция может быть хорошим хобби для Чарли, это гораздо менее перспективное дело, чем то, чем занимался Уоррен. Логика Уоррена помогла Чарли принять решение бросить юридическую практику, как только он смог себе это позволить.

Когда Чарли вернулся в Лос-Анджелес, общение продолжилось по телефону и посредством длинных писем, иногда достигавших девяти страниц. Обоим было очевидно, что им суждено вести бизнес вместе. Формального партнерства или договорных отношений не существовало — связь была установлена рукопожатием и подкреплена двумя выходцами со Среднего Запада, которые понимали и уважали ценность слова.

Партнерство принесло много пользы: дружбу, инвестиционные возможности и уникальную способность понимать идеи и наблюдения друг друга. Позже две организации, которые они возглавляли, также получили от этого выгоду. По мере того как Уоррен инвестировал в компании и приобретал их, он направлял заказы в Munger Tolles, что со временем позволило ему извлечь выгоду из наличия одной из лучших юридических фирм страны в своем распоряжении. Munger Tolles, в свою очередь, получала выгоду не только от гонораров Баффета, но и от того, что его репутация привлекала в фирму других высокопоставленных клиентов.

Однако дело Munger Tolles не ограничивается только деньгами. Подобно тому, как Чарли ведет свою личную жизнь, фирма может похвастаться завидной репутацией, незаметно оказывая бесплатную юридическую помощь группам поддержки малоимущих и обездоленных людей в Лос-Анджелесе. И по сей день Чарли продолжает оказывать влияние на юристов фирмы, напоминая им: «Не нужно брать последний доллар» и «Выбирайте клиентов так же, как вы выбираете друзей».

Хотя Чарли покинул фирму в качестве активного партнера в 1965 году, проработав в ней всего три года, его неизгладимое влияние сохраняется, и это подтверждается тем фактом, что его имя до сих пор возглавляет список из 175 юристов. Уходя, он не забрал свою долю в капитале фирмы. Вместо этого он распорядился, чтобы его доля перешла в наследство его молодого партнера, Фреда Уордера, который после смерти от рака оставил после себя жену и детей.

Формального партнерства или договорных отношений не существовало — связь была установлена рукопожатием и подкреплена двумя жителями Среднего Запада, которые понимали и уважали ценность слова.

И по сей день Чарли продолжает оказывать влияние на юристов фирмы, напоминая им: «Не нужно брать последний доллар» и «Выбирайте клиентов так же, как вы выбираете друзей».

План Чарли по достижению финансовой независимости вскоре начал приносить большие успехи. Он много времени посвятил наращиванию активов компании Wheeler, Munger & Co., своего инвестиционного партнерства с Джеком Уилером. Он также занимался различными проектами в сфере недвижимости. Все шло по плану, без существенных сбоев. В Wheeler, Munger Чарли инвестировал в акции частично за счет собственных средств, а

частично — за счет чужих. Чарли больше концентрировался на вложении своего капитала, чем на привлечении новых клиентов. Поскольку Джек Уилер занимал два места на Тихоокеанской фондовой бирже, партнерство платило низкие комиссионные за торговлю, а Wheeler, Munger сводила накладные расходы к минимуму.

Со временем Чарли и Уоррен продолжали часто общаться по телефону и переписываться, обмениваясь идеями и инвестиционными концепциями. Иногда они договаривались инвестировать в одну и ту же компанию. В других случаях их пути расходились. Со временем их независимые инвестиционные портфели стали частично совпадать. Уоррен инвестировал в компанию Blue Chip Stamp Co. и стал крупнейшим акционером. Чарли стал вторым по величине акционером, и в конечном итоге компания была приобретена Berkshire Hathaway. Чарли создал партнерство Wheeler, Munger в период с 1962 по 1975 год. Первые одиннадцать лет оно демонстрировало исключительно хорошие результаты, доходность составляла 28,3% валовой прибыли (20,0% чистой прибыли) против 6,7% у индекса Доу-Джонса, без единого убыточного года. Однако партнерство сильно пострадало во время жестокого медвежьего рынка 1973 и 1974 годов, когда его акции упали на 31,9% и 31,5% в течение двух лет подряд, поскольку крупнейшие активы партнерства, Blue Chip Stamps и New America Fund, резко сократились. Это падение произошло, несмотря на то, что, как выразился Чарли, «его основные инвестиции практически наверняка в конечном итоге будут проданы по ценам выше рыночных». Но в 1975 году партнерство сильно восстановилось, показав рост на 73,2%, в результате чего общая доходность за четырнадцать лет составила 19,8% (13,7% чистой прибыли) в среднем за год против 5,0% у индекса Доу-Джонса.

После этого непростого опыта Чарли, как и Уоррен, пришел к выводу, что больше не хочет напрямую управлять средствами инвесторов (Уоррен закрыл свои собственные партнерства в 1969 году). Вместо этого они решили наращивать капитал за счет владения акциями холдинговой компании. Когда компания Wheeler, Munger была ликвидирована, ее акционеры получили акции Blue Chip Stamps и Diversified Retailing. Позже эти акции были конвертированы в акции Berkshire Hathaway, которые к концу 1975 года стоили 38 долларов. Сегодня каждая акция стоит более 85 000 долларов, что делает Чарли членом списка Forbes из 400 самых богатых людей. Хотя его богатство не смущает, он сожалеет о том, что его имя фигурирует в таком списке. Несмотря на свою высокую самооценку, Чарли предпочитает оставаться анонимным.

Уоррен и Рик в программе «Коммодор Чарли»

Уоррен, как ты думаешь, зачем Чарли построил этот огромный катамаран?

«Что ж, это вопрос, который задают во всем морском мире, и, на самом деле, двое из нас знают на него ответ. У меня и Рика Герина был случай в Миннесоте, когда в совершенно спокойный день, без единой ряби на поверхности озера, Чарли умудрился потопить лодку без какой-либо посторонней помощи. Когда мы с Риком тонули в третий раз, мы крикнули Чарли, что в следующий раз ему следует взять лодку с большей устойчивостью. Мы решили, что Чарли, с его катамараном Channel Cat площадью 3400 квадратных футов, наконец-то, возможно, нашел лодку, которой он может управлять с умеренным риском потопить ее в одиночку».

Рик Герин добавляет: «Когда я впервые оказался там, так совпало, что я стоял лицом к лицу с Уорреном. Его глаза были широко раскрыты. Только после того, как я его спас, я понял, что упустил огромную возможность, а именно, что обсуждать вознаграждение за спасение человека нужно до, а не после того, как вы его спасли. Кто знает, может быть, с большей долей присутствия духа, я бы сегодня был председателем Berkshire Hathaway. Кстати, я называю катамаран Чарли «Безумием Мангера». Это единственная совершенно иррациональная вещь, которую Чарли когда-либо делал». Чарли говорит последнее слово: «Спроектировать и построить лодку было весело. Что в этом иррационального?»

История необычайного успеха Berkshire Hathaway под руководством Уоррена и Чарли уже много раз рассказывалась, поэтому подробности здесь повторять не будут. Однако, если вкратце, у них впечатляющий послужной список в выявлении недооцененных компаний и последующем приобретении либо крупных долей на публичных рынках, либо прямых приобретений. Что касается последнего, они приобрели широкий спектр предприятий, таких как Johns Manville, Buffalo Evening News, Flight Safety International, NetJets, Shaw Carpet, Benjamin Moore Paint, GEICO и Dairy Queen. Кроме того, они приобрели значительные доли в таких публичных компаниях, как The Washington Post, Coca-Cola, Gillette и American Express. В большинстве случаев они удерживали свои основные инвестиции в долгосрочной перспективе — фактически, они до сих пор владеют почти всеми предприятиями, которые когда-либо приобрели напрямую.

«Звучит забавно — заводить друзей среди «выдающихся деятелей», но если вы всю жизнь будете дружить с выдающимися людьми, которые придерживались правильных идей, я думаю, это принесет вам больше пользы в жизни и в образовании. Это намного лучше, чем просто давать базовые понятия».

Пристрастие Чарли к обширной карьере Бенджамина Франклина в правительстве, бизнесе, финансах и промышленности проявляется во многих его речах и в выступлениях перед любой аудиторией, большой или малой. На 75-й годовщине выхода книги «See's Candy» Чарли сказал: «Я сам большой поклонник биографий. И я думаю, что когда вы пытаетесь преподавать великие, работающие концепции, полезно связать их с жизнью и личностями людей, которые их разработали. Я думаю, что экономику лучше усваивать, если дружить с Адамом Смитом. Это звучит забавно, заводить друзей среди «выдающихся усопших», но если вы всю жизнь будете дружить с выдающимися усопшими, у которых были правильные идеи, я думаю, это лучше сработает для вас в жизни и лучше сработает в образовании. Это намного лучше, чем просто давать базовые понятия».

Франклин использовал своё собственное состояние, заработанное собственными силами, чтобы достичь финансовой независимости и сосредоточиться на служении обществу.

Чарли восхищается этим качеством своего наставника и стремится подражать Франклину. Он долгое время сотрудничал с больницей «Добрый Самаритянин» и школой «Гарвард-Уэстлейк» в Лос-Анджелесе и возглавлял советы директоров каждой из них. Он и Нэнси также давно поддерживают Стэнфордский университет и библиотеку Хантингтона, художественные коллекции и ботанический сад в Сан-Марино, Калифорния. Недавно они предоставили финансирование для масштабного расширения библиотеки Хантингтона, получившего название Исследовательский центр Мангера (который получит чистую

прибыль от этой книги). Хотя Чарли называет себя консервативным республиканцем, среди его главных интересов — организация Planned Parenthood.

Родительство. Он считает, что каждый ребенок заслуживает того, чтобы родиться у любящей матери. Он также поддерживает усилия по улучшению окружающей среды и качества образования. Будучи отцом восьми детей и дедушкой шестнадцати внуков, Чарли считает своим наследием помощь будущим поколениям в создании лучшего мира. Благодаря своему остроумию и мудрости, Чарли Мангер продолжает оставаться бесценным партнером своего лучшего друга, Уоррена Баффета, и учителем для всего делового мира. Вместе они создали одну из самых успешных и уважаемых компаний в истории.

Восхваление старости

Размышления Мангера о старении, вдохновленные «Рассуждением о старости» Цицерона.

В 1744 году Бен Франклин был ещё относительно неизвестным торговцем, занимавшимся книгопечатанием в Филадельфии. В то время он опубликовал, в качестве некоммерческого труда, из любви к своему делу, книгу, содержащую первый американский перевод с латыни на английский язык трактата Цицерона «О старости». Цицерон написал это произведение, воспевающее старость, примерно на шестидесятом году своей жизни.

Впервые я услышал об этой книге в 2006 году, когда получил от своих друзей, Ангуса и Люси Макбейн, точную копию перевода Франклина 1744 года. Она называлась «Цицерон о хорошо прожитой жизни» (2005, Levensinger Press). Я чуть не взлетел в обморок, увидев произведение Цицерона, о котором, как мне казалось, я никогда раньше не слышал, полное восхваления старости. Возможно, Макбейнсы решили, что мне нужна авторитетная книга, объясняющая множество возможностей и утешений, которые всё ещё доступны мне в 82 года. Каковы бы ни были их мотивы, Макбейнсы вдохновили меня на следующие размышления.

Я чуть не взлетел на орбиту, увидев работу Цицерона... полную восхвалений эпохи.

Когда я впервые узнал о Цицероне, изучая латынь в средней школе Омаха Сентрал в конце Великой депрессии, мне не показалось печальным, что Цицерон умер вскоре после окончания республиканской формы правления, которую он так любил.

В конце концов, он бы вскоре умер от какой-нибудь другой причины. И вокруг меня я видел, что в каком-то важном смысле Цицерон не умер окончательно. Действительно, было очевидно, что умерший Цицерон оказал благоприятное влияние на гораздо большее количество людей, чем живой. Этот результат был обусловлен не его мученической смертью, а сохранившимися словами столь великого автора. И его любимая республиканская форма правления не погибла безвозвратно. На самом деле, форма

В Небраске меня окружали элементы государственного устройства, предписанные Цицероном. Более того, присутствовали не только форма, но и атрибуты цицероновского управления. Архитектура и статуи Центральной средней школы были греко-римского

происхождения, отражая достойное восхищения стремление первых жителей Небраски отдать должное древним образцам, ответственным за нынешнее благополучие.

В основе его философских взглядов лежал глубокий и реалистичный цинизм по отношению к человеческой природе.

В Центральной средней школе я не смог в полной мере оценить достоинства той особой формы правления, которую рекомендовал Цицерон и которую приняла Небраска. Там у меня не было возможности изучить трактат Цицерона, объясняющий эту форму правления. Но позже я разделил взгляды Цицерона на государственное устройство. Он рекомендовал сочетание аспектов демократии с ограниченным избирательным правом, олигархии и временного правления, объединенных в сложную систему сдержек и противовесов, призванную предотвратить нанесение непоправимого ущерба одним политиком. Его философская точка зрения основывалась на глубоком и реалистичном цинизме по отношению к человеческой природе, включая неприязнь к чистому правлению толпы и демагогам. Этот цинизм, конечно же, уравновешивался его убеждением, что долг граждан, особенно их наиболее видных членов, — мудро и энергично служить государству и его ценностям, даже если это требует больших жертв со стороны служащих. Во все времена было очевидно, что часть этого предписания, касающаяся долга, трудно поддается принятию. Действительно, Цицерон в своё время счёл необходимым придумать латинское слово «*moralis*», корень нашего слова «моральный», чтобы помочь своим соотечественникам-римлянам встать на правильный путь.

В значительной степени меня побудило осознание того, что в системе ценностей, подобной той, что существовала у Цицерона, у меня были бы немалые шансы подняться по социальной лестнице.

После того как я разделил политические взгляды Цицерона, мне много раз казалось, что я обратился в веру из-за заботы о ближнем. Но теперь я считаю, что человек редко до конца осознает свои мотивы. Соответственно, я думаю, что в значительной степени меня подтолкнуло осознание того, что в системе ценностей, подобной системе Цицерона, у меня были бы довольно высокие шансы на успех.

Как оказалось, я получил от жизни больше, чем заслуживал. А те модели мышления, которые, кажется, вознаграждаются в жизни, обычно становятся частью самых укоренившихся убеждений. И поэтому с годами я всё больше и больше полюбил Цицерона. В какой-то момент я даже бегло просмотрел биографию Цицерона, написанную Троллопом, решив никогда не рекомендовать её никому, кто не является поклонником Цицерона.

Несмотря на сомнительную социальную тактичность Макбейнов, подаривших пожилому человеку книгу о старении, их решение было безупречным. Выступление Цицерона не принесло бы мне никакой пользы в средней школе Омахи Сентрал, где моей главной целью было произвести лучшее впечатление на Ширли Смейлс. Но в 2006 году рассуждения Цицерона о старости были встречены с энтузиазмом.

Например, уже на первой странице облегчилась одна из моих главных ношей. Там Цицерон писал, что «мысли, которые приходили мне в голову... во время написания [этого произведения]... оказались настолько занимательными и приятными, что... они сделали старость... приятной и комфортной». Здесь, очевидно, говорил человек моего круга, автоматически очарованный и убежденный собственными словами. Я давно считал, что у меня есть социальный недостаток — склонность к чрезмерному увлечению тем, что я рассказываю другим то, что, по моему мнению, им следовало бы знать. В конце концов, я часто вызывал антипатию.

Я мог частично компенсировать это лишь щедростью, которая порой раздражала. К счастью, великий Цицерон описывал эту черту как полезную добродетель, облегчающую процесс обучения мира. Именно так. Но что нам думать о средней школе, которая заставила этого великого человека добавить мне пару абзацев о заговоре Катилины, когда он мог бы сказать мне, чтобы я стал увереннее в своих словах? Полагаю, ответ в том, что Центральная средняя школа была довольно хорошим местом для своей эпохи, или что многие из моих одноклассников были настолько самоуверенны, что у них не было моей юношеской потребности в подтверждении.

Слова Цицерона также повысили мое личное удовлетворение, подтвердив мое давнее неприятие общепринятой точки зрения.

По мере того как я читал Цицерона, я находил всё больше материалов, воспевающих мой образ жизни. С годами я всё чаще сталкивался с критикой за то, что погружался в собственные мысли, когда со мной разговаривали другие. Цицерон также считает такое поведение добродетелью, что он демонстрирует в своей оценке астронома Галла и других подобных ему: «Как часто восходящее солнце заставало его врасплох, когда он был сосредоточен на вычислениях, начатых им за ночь... и сколько других мы знали в старости, [так] наслаждавшихся своими исследованиями... изобретательных и похвальных?»

Слова Цицерона также усилили мое личное удовлетворение, подтвердив мое давнее неприятие общепринятой точки зрения. Я всегда отказывался принимать одну из интерпретаций притчи о фарисее и мытаре из христианской Библии. Согласно этой интерпретации, ученый, благочестивый человек, после долгой жизни, посвященной исполнению своего долга, подвергается критике за то, что радуется тому, что не стал таким, как другой человек, который вел себя гораздо хуже и впал в низшее моральное и мирское состояние. Цицерон, как и я, категорически против того, чтобы воздерживаться от наслаждения подобным приятным контрастом. Для него гордость за хорошо выполненную работу чрезвычайно конструктивна. Например, она мотивирует к хорошему поведению в молодости, потому что, вспоминая об этом, вы можете сделать себя счастливее в старости. К чему, опираясь на современные знания, я бы добавил: «и, кроме того, похлопывая себя по плечу за хорошее поведение, вы улучшите свое будущее поведение».

...похваляя себя за хорошее поведение, вы будете улучшать свое поведение в будущем.

Восхваляя потенциал преклонного возраста, Цицерон на протяжении многих страниц перечисляет великие достижения в военном деле, государственном управлении и литературе, совершенные старыми и выдающимися людьми, которые находили счастье в

долгой и успешной деятельности. Например, он говорит об одном из великих Сципионов: «Если бы его жизнь продлилась сто лет, разве это когда-нибудь стало бы для него обременительным?»

Описывая эти примеры успеха в старости, Цицерон приводит интересные факты о римской политической системе. Он приводит слова Катона: «Я с большим беспокойством относился к тому, что, будучи цензором, я изгнал Луция Фламиния из Сената спустя семь лет после того, как он был консулом. Но я не мог смириться с тем, что его [убийство галла собственными руками лишь для развлечения своей любимой проститутки, которая скучала по гладиаторским боям в Риме] осталось без общественного осуждения». Ах, вот это были времена! Учитывая такую римскую власть, разве любой мудрый человек сейчас не обратился бы с радостью к Сенату США? И, возможно, также опубликовал бы список сенаторов, находящихся на рассмотрении?

Более того, Цицерону недостаточно восхвалять добродетели стариков. Он также критикует недостатки и глупости молодежи. В одном случае он объясняет крах великого правительства следующей причиной: «Группа молодых, неопытных и невежественных ораторов, которые, поддавшись всеобщему влиянию, взяли на себя роль государственных деятелей и нашли способы втереться в доверие к народу и управлять им».

Цицерон, будучи человеком образованным, верил в самосовершенствование, пока жив человек.

Цицерон, как правило, считает обычные преимущества молодости менее значимыми, чем обычные преимущества зрелости. В связи с этим он указывает на то, что Агамемнон в войне на Сое «ни разу не пожелал иметь еще десять человек, обладающих силой Аякса, а, наоборот, хотел иметь еще десять человек, обладающих мудростью Нестора».

Предпочтение Цицерона в отношении возраста явно объясняется тем, что он высоко ценил силу духа, а не силу тела. В одном месте он пишет: «Говорят, что Милон вышел на олимпийское поле, неся на спине быка. Теперь, если бы вам предоставили выбор, вы бы предпочли силу тела Милона или умственные способности Пифагора?» Для Цицерона это риторический вопрос, на который есть только один ответ.

Цицерон, будучи учёным человеком, верил в самосовершенствование, пока жив человек. Он хвалит Сократа за то, что тот научился играть на скрипке в зрелом возрасте, и другого римлянина за то, что тот овладел греческим языком в старости. Действительно, по мнению Цицерона, смерть других людей причиняет наибольшую боль, когда ты учишься у них. И вот в какой-то момент он приводит слова Катона о Квинте Фабии Максиме: «Мне так нравилось слушать его речи, что я... боялся, что, когда его забрали у нас, я никогда не найду другого такого человека, у которого мог бы учиться». И Цицерон дважды с удовольствием цитирует слова Солона, великого человека ранних Афин: «Ежедневно чему-то учась, он дожил до старости».

Цицерон советует, что изучение философии, как пожизненный поиск первопричин, является идеальным занятием, обычно полезным для пожилых людей вплоть до самой могилы.

Его восхваление этой формы обучения безгранично: «Мы никогда не сможем в достаточной мере восхититься совершенством философии; тому, кому она диктует, тот всегда будет чувствовать себя комфортно на любом этапе и в любом положении жизни». Размышляя о любви Цицерона к знанию, как это показано выше, я вспомнил то, что считаю самой мудрой и едкой критикой Рима, произнесенной Цицероном без единого слова: Когда Цицерон был квестором на Сицилии, он искал могилу Архимеда, безусловно, величайшего математика древности, и обнаружил, что она покрыта терниями — естественный, несовершенный результат римской цивилизации, которая почти не проявляла интереса ни к математике, ни к науке.

Цицерон советует, что изучение философии — идеальное занятие, обычно полезное для пожилых людей вплоть до самой могилы.

Как и следовало ожидать от произведения, впервые опубликованного в Америке Беном Франклином, рассуждения Цицерона часто содержат рекомендации относительно самых разных поступков, иногда лаконично подкрепленные доводами. Например, Цицерон выступает против скупости пожилых богачей: «Может ли быть что-нибудь более бессмысленно абсурдное, чем то, что чем ближе мы к концу нашего пути, тем больше средств нам следует на него заложить?»

А страх смерти для этого римлянина — глупость и неприемлемость. Он рассуждает так: либо (а) ты попадешь в вечную, лучшую загробную жизнь, либо (б) если такого исхода не будет, ты не будешь испытывать никакой боли.

Цицерон считал недостойным, чтобы старик стремился улучшить только то, чем он хотел бы наслаждаться при жизни. По его мнению, единственная жизнь, достойная того, чтобы её прожить, посвящается в значительной степени благим результатам, которые невозможно увидеть до конца жизни.

Цицерон критикует досрочный выход на пенсию как практически немислимый. Он ссылается на моральную идею Пифагора о том, что «никто не должен покидать свой пост иначе как по приказу своего полководца, то есть самого Бога».

В целом, Цицерон не считал последнюю часть жизни второстепенной, представляя её лишь жалким остатком лучшей жизни в молодости. Однако не Цицерону приписывается позиция лорда Честерфилда, который, «выпив чашу жизни на три четверти пути к дну, был готов поделиться остатками с какой-нибудь богатой женщиной». Для Цицерона, если жить правильно, второстепенной частью жизни считается её начало.

По мнению Цицерона, если жить праведно, то худшая часть жизни — это её начало.

Цицерон считал, что к пожилым мужчинам следует проявлять большое уважение. Таким образом, его взгляды были примерно такими же, как у Конфуция. Более того, он советовал старикам отстаивать свои права: «Старость всегда почётна, когда она заботится о защите своих законных прав и не отдаёт их слабо, а отстаивает до конца».

Цицерон никогда не одобрял жалобы на личные несчастья, и у него были на то причины. Например, он считал, что старики не должны жаловаться на снижение сексуальной активности. Вместо этого он полагал, что им следует радоваться тому, что теперь они с меньшей вероятностью опозорятся или заразятся венерическими заболеваниями. Таким образом, Цицерон обнаружил в старости преимущества, подобные тем, которые обнаружил мой старый друг, которого здесь зовут «Глоц». Незадолго до своей смерти в возрасте 75 лет он сказал мне: «Раньше меня мучили нежелательные, похотливые мысли о жёнах моих друзей, но, ей-богу, я наконец-то с этим справился». Однако Цицерон не доволен, когда все в 75 лет больше похожи на Глоца. Цицерон, которому ещё нет шестидесяти, хвастается своим состоянием, в котором «сладострастные наслаждения» кажутся ему менее значимыми, чем «ораторское искусство... и искусство ведения судебных процессов». В этом великий человек, возможно, зашёл слишком далеко, экстраполируя личные предпочтения. Будучи величайшим юристом в мире, он, возможно, был введен в заблуждение собственным превосходством в талантах. Наверняка, мы, оставаясь в преклонном возрасте, не будем так часто отдавать предпочтение судебным разбирательствам, как это делал Цицерон.

В качестве аргумента против жалоб Цицерон указывает на нелепость жалоб на наступление старости. По мнению Цицерона, лучшее, на что может надеяться молодой человек, — это состариться до смерти, и неуместно жаловаться на то, что ты получил наилучший результат, которого только мог разумно желать.

Цицерон, как и Катон до него, признаёт, что в умеренном количестве и в достойной компании дружеское распитие вина улучшает жизнь. То же самое относится и к пребыванию в загородном доме, ухоженном другими, — практике, которую также одобрял Джефферсон, разделявший убеждение Цицерона в том, что такие поместья способствуют формированию здоровых ценностей.

В Цицероне присутствует объективный, почти судейский баланс, который заставляет его несколько смягчать некоторые свои наблюдения. Он просит кого-нибудь спросить Катона, не является ли его прекрасная старость результатом не только его нравственного поведения, а именно, не принесло ли его старости пользу его большое процветание. Катон отвечает, что некоторая польза, вероятно, была получена.

благодаря успеху.

Напротив, хотя Цицерон утверждает, что умение достойно справляться с низкими мирскими обстоятельствами, руководствуясь правильной моралью и усердием, так же похвально, как и умение справляться с высокими, он признает, что крайняя нищета, если она наступит, неизбежно осложнит жизнь в старости.

По мнению Цицерона, лучшее, на что может надеяться молодой человек, — это дожить до старости. Однако Цицерон не заходит так далеко, чтобы признать, что богатство защитит слабых и расточительных от страданий. По мнению Цицерона, богатые непременно страдают, если им не хватает моральных и духовных навыков.

Самым известным отрывком из «Де Сертаре», пожалуй, является следующее грандиозное резюме: «Лучшая защита от старости — это хорошо прожитая жизнь, предшествовавшая ей»;

Жизнь, посвященная поиску полезных знаний, благородным поступкам и практике добродетели; в которой тот, кто трудится над собой с юности, в старости пожнет самые счастливые плоды; не только потому, что они никогда не покидают человека, даже в глубокой старости, но и потому, что совесть, свидетельствующая о том, что наша жизнь была прожита с пользой, вместе с воспоминанием о прошлых добрых делах, приносит неизмеримое утешение душе.

Франклин оставил после себя полное описание своей старости, которая была одной из самых плодотворных и счастливых в жизни.

Действительно ли все эти предписания Цицерона, если им неукоснительно следовать, улучшают жизнь? По странному совпадению, Бенджамин Франклин, человек, впервые опубликовавший их в Америке, следовал этим предписаниям настолько строго, насколько мог. И он прожил очень долгую жизнь, оставаясь выдающимся до самого конца, и оставил после себя полное описание своей старости, которая была одной из самых плодотворных и счастливых в жизни. И это произошло, несмотря на многочисленные невзгоды, как медицинские, так и другие.

Как обычно, Бенджамин Франклин усовершенствовал то, что обнаружил. Не удовлетворившись простым радостным принятием старости, Франклин переосмыслил роль старика и с радостью провожал его, одновременно стремясь создать то, чего он сам не смог бы достичь за свою жизнь. Таким образом, идеи Цицерона хорошо подошли Франклину.

И, несомненно, они по-прежнему будут хорошо служить многим другим. Поэтому, помимо вклада Цицерона в политологию, существует особая причина для сохранения такого количества статуй Цицерона в наших общественных местах. Таким образом, Цицерон продолжает приносить пользу спустя более двух тысяч лет после того, как Марк Антоний пытался избавить мир от его влияния.

Более того, Уоррен Баффет, как своего рода современный проводник цицероновской точки зрения, сейчас отлично справляется с задачей, заимствуя идеи у Цицерона и Франклина в преклонном возрасте. Баффет, подобно Катону, не только остается на арене, не планируя когда-либо ее покинуть, но и делает это с радостью и приносит хорошие результаты тем, кто терпеливо ему доверяет. И с кафедры, возведенной на высокий уровень мирским успехом, он также подражает Цицерону, Катону и Франклину, передавая многое, что указывает другим, что им следует думать и как им следует себя вести.

И его слова часто становятся более приемлемыми благодаря использованию остроумного юмора.

В этом крайне необычном случае, я думаю, я не должен заставлять всех остальных так настойчиво следовать почти всем представлениям Цицерона, как это делает Баффет. В современном мире, с его возросшим богатством и продолжительностью жизни, очень

многие люди живут в состоянии глубокой инвалидности, а другие, оставаясь в прекрасном состоянии, вынуждены отказаться от высокой мирской власти, когда у них впереди еще много жизни. Поэтому для пожилых людей разумно в какой-то мере, без примеси Баффета, адаптироваться к уменьшенной роли в мирской жизни. И, наконец, самым назидательным людям следует прислушаться к предупреждению, приуроченному к смерти Джорджа Бернарда Шоу, о том, что мир вознаграждает хулиганов, но лишь немногих, причем обычно их выбирают потому, что, подобно Шоу, они смягчали мораль остроумием.

Франклин о старении

«Думаю, меня не столько беспокоит старость, сколько полнота и преклонный возраст. Я бы не возражал против того, чтобы прочесть одну и ту же жизнь от начала до конца, лишь попросив авторов исправить во втором издании ошибки первого. Трагедия жизни в том, что мы стареем слишком рано и становимся мудрыми слишком поздно. Когда ты перестаешь меняться, ты перестаешь меняться».

Франклин был известен своей любознательностью, изобретательностью и многогранностью интересов. Он продолжал свою карьеру изобретателя, писателя, государственного деятеля и многое другое до глубокой старости, разработав фонетический алфавит в возрасте 62 лет. Пять лет спустя он опубликовал два своих самых известных проамериканских сатирических эссе: «Правила, по которым великая империя может быть сведена к малой» и «Указ короля Пруссии». В 1776 году, в возрасте 70 лет, Франклин участвовал в написании Декларации независимости, радикально отредактировав черновик Джефферсона. Позже в том же году он был направлен во Францию в качестве представителя Соединенных Штатов и оставался там до 1785 года. После возвращения Франклин стал аболиционистом, освободив обоих своих рабов и в конечном итоге став президентом Общества помощи свободным неграм, незаконно находящимся в рабстве. В возрасте 81 года Франклин был делегатом на собраниях 1787 года, которые приняли Конституцию Соединенных Штатов, заменившую Статьи Конфедерации. Он — единственный из отцов-основателей, подписавший все три основных документа, положивших начало Соединенным Штатам: Декларацию независимости, Парижский договор и Конституцию США. 17 апреля 1790 года он скончался в своем доме в Филадельфии в возрасте 92 лет, оставив свою знаменитую автобиографию незавершенной. Доведенная до 1757 года, она опустила многие достижения, благодаря которым он наиболее известен.

В память о детях с Чарли

От Чарльза Т. Мангера-младшего.

В последний день семейного горнолыжного отдыха в Сан-Вэлли, когда мне было около пятнадцати лет, мы с отцом ехали обратно по заснеженной дороге, и он сделал десятиминутный крюк, чтобы заправить наш красный джип. Ему нужно было успеть на самолет, поэтому я с удивлением заметил, когда он подъехал к заправке, что бак был наполовину полон. Я спросил отца, почему мы остановились, если у нас было много бензина, и он отчитал меня: «Чарли, когда берешь машину у мужчины, всегда возвращай ее с полным баком».

На первом курсе Стэнфорда один знакомый одолжил мне свою машину, скорее потому, что общие друзья его уговорили, чем потому, что он меня хорошо знал. Бак был наполовину полон, а Audi Fox была красного цвета. Поэтому я вспомнил про джип и заправил бак до полного, прежде чем вернуть машину. Он это заметил. С тех пор мы много хорошо проводили время, и он был шафером на моей свадьбе.

После Стэнфорда я узнал, что во время тех каникул мы жили в доме Рика Герина и ездили на его джипе. Рик — один из друзей моего отца, который, вернувшись в Сан-Вэлли,

Он бы точно не расстроился и вряд ли даже заметил бы, если бы в его джипе было меньше бензина, чем когда он его оставил. Мой отец по-прежнему не упускал ни одной детали, касающейся справедливости и уважения. Так что в тот день меня научили не только тому, как найти хорошего друга, но и как его сохранить.

Семейные ценности за обеденным столом семьи Мангер. Автор: Венди Мангер.

Мой отец часто использовал семейный обеденный стол как площадку для обучения своих детей. Его любимыми образовательными инструментами были нравоучительная история, в которой кто-то сталкивался с этической проблемой и выбирал правильный путь, и история о нисходящей спирали, в которой кто-то делал неправильный выбор и неизбежно терпел череду катастрофических личных и профессиональных потерь.

Его специализацией была история о нисходящей спирали. Он действительно умел описывать апокалиптические последствия. Он использовал настолько экстремальные и ужасающие примеры, что к концу его рассказа мы часто одновременно стонали и смеялись. Он был вне конкуренции, когда дело доходило до описания негативных результатов и уроков, которые из них можно извлечь. Его моральные тезисы были более прямолинейными. Я помню историю, которую мой отец рассказывал своим детям, которым тогда было от пяти до двадцати пяти лет, о финансовом директоре одной из своих компаний, который допустил ошибку, приведшую к потере компанией сотен тысяч долларов. Как только этот директор понял свою ошибку, он немедленно отправился к президенту компании и рассказал ему об этом. Мой отец рассказывал нам, что президент тогда сказал: «Это была ужасная ошибка, и мы не хотим, чтобы вы когда-либо совершили что-то подобное. Но люди совершают ошибки, и мы можем это простить. Вы поступили правильно, признав свою ошибку. Если бы вы попытались скрыть ошибку или замаять её хотя бы на короткое время, вас бы уволили из компании. А так мы хотели бы, чтобы вы остались». Я вспоминаю эту историю каждый раз, когда слышу об очередном правительственном чиновнике, который предпочёл скрыть ошибку, вместо того чтобы честно признаться в содеянном. Не знаю, почему я использую прошедшее время, описывая усилия моего отца в воспитании детей за обеденным столом.

Его старшим детям скоро исполнится шестьдесят, за столом теперь полно внуков, и он по-прежнему использует свой неповторимый стиль повествования, чтобы держать нас на стороне добра. «Нам очень повезло, что он сидит во главе нашего стола».

От Уильяма Х. (Хэла) Бортвика

Прошло уже почти пятьдесят лет, и это было удивительное и прекрасное время с тех пор, как Чарли и моя мать поженились. Я предоставила Чарли множество возможностей для получения образования.

Вот пара примеров:

1. Сделайте работу правильно с первого раза.

Эта история восходит к временам в Миннесоте. В подростковом возрасте, когда у меня ещё не было водительских прав, одной из моих обязанностей было забирать и отвозить домработницу из городка Касс-Лейк. Это была не просто поездка по улице; лодку нужно было переправить через озеро к пристани, где я садился в машину и ехал в город, а затем всё происходило в обратном порядке. По утрам я также забирал газету, пока был в городе. «В один прекрасный день налетел сильный шторм, дождь, волны, ветер и всё такое, очень сильно. Несмотря на все волнения и трудности, я всё же добрался до города утром и вернулся с горничной, но забыл газету. После того, как я ответил на вопрос: «Где моя газета?» отрицательно, у нас с Чарли завязался короткий разговор: «Вернись и забери газету, и больше никогда её не забывай!» Итак, я вернулся сквозь шторм за газетой, подпрыгивая на волнах, когда дождь лил с лодки, и думал про себя, что больше никогда не допущу ничего подобного.

2. Будьте ответственны.

Каждое лето мама Чарли ездила из Омахи в Миннесоту на машине. Когда она приезжала, мы пользовались её машиной для поездок по делам. Ключей было всего один комплект, и пока я катался с друзьями на парусной лодке по озеру, ключи выпали из моего кармана в мутную воду глубиной полтора метра. Я вернулся домой и признался. Конечно, в Великих Северных Лесах не так много слесарей, а у Чарли не было терпения на такую глупость. Решение, опять же, пришло в мгновение ока: «Иди с друзьями и ныряй, пока не найдёшь эти ключи, и не возвращайся домой без них». После примерно двух часов ныряния, когда солнце садилось, как камень, передо мной чудесным образом сверкнул металл в водорослях, и я смог пойти домой. Таких историй из Миннесоты много, потому что в те дни, когда Чарли так много и так долго работал, это было единственное значимое время, которое мы проводили с ним. В рабочие дни он уходил до рассвета и возвращался домой примерно к ужину, затем изучал Standard & Poor's и, в конце шестого, проводил пару часов на телефоне с Уорреном.

От Дэвида Бортвика

Много лет назад отец решил, что в нашем домике на озере в Миннесоте обязательно должна быть тренировочная машина для теннисных мячей, которую построили несколькими годами ранее. Конечно, он хотел, чтобы дети оттачивали свои удары с отскока, но дело было не только в этом. Ведь именно отец проводил на корте больше всех, и машина была установлена так, чтобы он мог бесконечно тренировать удары с лета у сетки. Вскоре он освоил точные, лёгкие завершающие удары, такие, которые все остальные инстинктивно пытались завершить, но обычно отправляли в сетку или на метр за неё. Работая над теннисной версией короткой игры в гольф, которую мало кто

удосужился отработать, отец, как и на протяжении всей своей жизни, обеспечил себе неплохое, хотя и раздражающее, конкурентное преимущество. Я очень боялся играть против него, особенно в парном разряде, где игра у сетки действительно имеет значение. Слава богу, это был теннис, а не бизнес. Размышляя об отце, я вспомнил давнюю юмористическую телевизионную рекламу пива, в которой элегантно одетый мужчина за столом настолько поглощен своим бокалом пива, что не замечает разъяренного быка, нападающего на тореадора прямо перед ним. Он даже не вздрагивает, когда бык разбивает стол вдребезги. Слоган диктора был: «Попробуйте... пиво, чтобы получить поистине уникальный опыт», или что-то в этом роде. Уберите пиво и замените его финансовыми биржевыми котировками, архитектурными планами или научной биографией Кейнса, и вы получите точный комедийный образ отца, который каждую ночь сидит в своем любимом кресле, задумчиво что-то обдумывая, почти не обращая внимания на шумных младших детей, громко работающий телевизор и маму, пытающуюся позвать его на ужин. Даже когда он не читал, отец часто был настолько погружен в размышления, что обычная поездка, чтобы отвезти Молли и Фенди обратно в Пасадену, могла превратиться в экскурсию в Сан-Бернардино, если бы мама не назвала ему правильные повороты на автостраду. Что бы ни приходило ему в голову. Это не было результатом футбольного матча или неудачного удара в гольфе. Способность отца отгораживаться от самых навязчивых отвлекающих факторов, мешающих ему сосредоточиться на какой-либо умственной задаче — практика, которая попеременно забавляла и раздражала, если вы пытались привлечь его внимание, — в значительной степени объясняет его успех.

От Молли Мангер

«Когда я поступил в колледж в 1966 году, мне очень повезло, что я был полностью погружен в влияние отца. В эпоху гнева и радикализма я покупал «Wall Street Journal» или «Fortune» в киоске в метро прямо у ворот колледжа, засовывал их под руку в рубашке из оксфордской ткани и отправлялся на занятия по экономике и бизнесу. Люди занимали кабинеты деканов, попадали в тюрьму. Я же сидел в подвале библиотеки Ламонта, учась читать бухгалтерский баланс. Отец воспитывал нас скептическими, даже противоречивыми, и это был особенно полезный образ мышления, который мы смогли перенести в водоворот событий конца шестидесятых. Долгие годы, сидя в библиотеке нашего дома на Джун-стрит, он часто рассказывал нам забавные истории о людях, которые либо слишком слепо следовали за группой, либо слишком рефлексивно набрасывались на неё. «Сумасшедшие», «неприспособленные», «напыщенные», «самодовольные» — по его прилагательным мы понимали, чего, по его мнению, нам следует избегать». В Миннесоте он нашел способ вбить это же послание нам в самые тела. Он договорился со старой лодочной мастерской Ларсона о изготовлении для нас «акваплана» — тяжелой деревянной конструкции, на которой мы стояли, пока он буксировал ее за лодкой. Он резко поворачивал, чтобы проверить, сможем ли мы удержаться, и единственный способ избежать позора падения — это постоянно перераспределять вес, компенсируя экстремальные углы. Тогда и в будущем меня всегда охватывал ужас, если казалось, что какая-либо мысль или действие выходят из-под контроля в том или ином направлении. Когда я учился в колледже, у папы было еще семеро детей, которых нужно было воспитывать, он работал в златном районе Спринг-стрит и владел всего одной компанией — небольшой, грязной мастерской по производству присадок для моторных двигателей. Но он понимал, что это были безумные времена. Он

посылал мне деньги, как гораздо более богатому отцу, покупал мне профессионально выглаженные рубашки и заставлял меня чувствовать себя на высоте. На расстоянии 3000 миль он продолжал помогать мне сохранять равновесие. Я мог бы продолжать и дальше. Достаточно сказать, что наш отец всегда знал, что делает, как родитель, так и во многом другом. Я очень это ценил. И до сих пор ценю.

От Эмили Огден

«У тебя руки как у отца», — неожиданно заметил мой муж, когда мы пили вино. Я посмотрела на него немного ошеломлённая, не сравнением, а его телепатической интуицией. Я как раз писала небольшой рассказ об отце, и эта тема не давала мне покоя. Я уже заметила, что руки моего старшего сына похожи на руки его деда: кончики пальцев слегка квадратные, а ногтевые ложе имеют форму чайных чашек, а не овалов. Но именно положение наших рук вызывает эти сравнения. Мы с отцом и сыном скрещиваем руки за спиной одинаково, левой рукой обхватывая запястье правой, пока идём, а мысли заняты чем-то другим. «Что именно в моих руках напоминает тебе руки отца?» — спросила я. «Это там, где указательный палец переходит в большой», — сказал он, показывая. «Это то, как ты держишь там предметы». Мой отец держит руки над мной. Его пальцы согнуты, а большие пальцы направлены друг к другу, как ручки велосипеда. Я вытягиваю свои девичьи ручки вверх и хватаю его за большие пальцы, когда он поднимает меня с земли. Я держусь за него с восторгом, пока не иссякнут силы. И когда один ребенок становится слишком большим для «больших пальцев», всегда появляется другой, и так далее по всей линии внуков.

Иногда мы уговаривали его отложить «Уолл-стрит Журнал» и поиграть в «сэндвич». Он сидел в зеленом кресле в библиотеке, и мы наваливались друг на друга, словно бекон, салат и помидоры в сэндвиче «бекон, салат, помидор», а он крепко обнимал нас, словно многослойные объятия. Отец держал в руках идеальное куриное яйцо. Мы выиграли соревнование по метанию яиц между отцом и дочерью, и я получила одну из своих любимых вещей: мраморный куб, украшенный позолоченными листьями аканта, с золотой копией яйца в натуральную величину сверху. Этот трофей стоит у меня на столе, напоминая о солнечном дне, когда мой папа был так рядом и так нежен, что ни одно из наших яиц не разбилось.

Руки моего отца на ощупь определяют прочность различных рыболовных лесок. Они привязывают к леске ярко-салатовую джиг-головку или обычный крючок. Его руки поднимаются к губам, где он зубами подцепляет узлы и откусывает лишнюю леску. Его руки промокают, когда он лезет в жестяные ведерки с приманкой. Он берет закрученных черных пиявок или одну из знаменитых приманок Лероя, «гарантированно ловящих рыбу или погибающих при попытке поймать». В его руках желто-зеленые чипсы Zingers, острые соленые огурцы, от укуса которых можно рассмеяться, и бутерброды с арахисовым маслом и горчицей.

Руки моего отца, как и все его тело, поднимаются рано и появляются на полях деловых страниц. В Миннесоте он мог бы скомкать эту газетную бумагу в рыхлые шарики, строить

пирамиды из хвороста, зажигать длинные спички в очаге и нажимать на деревянные меха в форме лопаты. Разжигая огонь, он мог бы готовить гречневые блины с черникой на дровяной печи Бенджамина Франклина, используя старую лопатку с деревянной ручкой и облупившейся красной краской.

Но если вы сыграете в «Пароль» и дадите подсказку «Руки Чарли Мангера», любой первым ответит: «книги». Где бы он ни находился, его руки всегда держат открытый том, обычно биографию Бенджамина Франклина или последний трактат по генетике. Можно также ответить «клетчатая бумага», имея в виду здания, которые он проектирует. «Когда я думаю о руках моего отца, я также вижу их на сцене, перед тысячами людей в Омахе каждый год. Его пальцы обхватывают диетическую колу, щипают арахисовую хрупкую конфету или палочку батончика Dilly Bar, или пытаются инкогнито поискать в коробке конфет See's Candies, сосредотачиваясь на ромовой нуге. Его руки скрещены перед ним, и он качает головой, говоря: «Мне нечего добавить». Или они двигаются в ритме более длинного философского ответа, заставляя все руки на стадионе хлопать в ладоши».

Руки моего отца, сопровождавшие каждую яркую шутку и поучительную историю, формировали меня так же уверенно, как скульптора. Я могу быть только рад и благодарен за прикосновение рук моего отца к моим и к рукам моего сына.

От Барри Мангера

Несколько лет назад мне попала книга Кэлвина Триллина под названием «Послания от моего отца», мемуары об отце Триллина, Эйбе, который родился на Украине, вырос в Миссури и большую часть своей карьеры управлял небольшими продуктовыми магазинами в Канзас-Сити. Эйб Триллин считал бережливость моральной добродетелью, оплачивал счета в тот же день, когда они приходили, и вставал в четыре утра шесть дней в неделю, чтобы собирать продукты для своих магазинов. Немногословный человек, он, тем не менее, был общительным, остроумным и легко находил общий язык с маленькими детьми. Он был искусен в карточных играх. Он был саркастичен, но в глубине души верил, что можно преуспеть в мире, имея правильный взгляд на жизнь и характер.

Тот факт, что мой отец разделяет многие из этих качеств, даже если он и не славится своим умением разбираться в продуктах, не до конца объясняет мою привязанность к этой легкой, изящной и наполненной анекдотами небольшой книге. Чтение её каким-то образом вызывает у меня воспоминания об отце, хотя в общих чертах его жизни у моего отца почти нет ничего общего с Эйбом Тиллином, за исключением того факта, что он когда-то подрабатывал в продуктовом магазине на Среднем Западе, Buffett & Son в Омахе.

Как и мой отец, Эйб Тиллин обладал фундаментальной сдержанностью, отчасти заимствованной из Среднего Запада, которая противоречила его обаятельным качествам.

Он не рассматривал долгую поездку на машине или рыбалку как возможность «пообщаться». Он не задерживался на телефоне. Его сын в конце концов стал удивляться тому, «как много мой отец умудрялся донести до меня без тех задушевных разговоров, о которых я читал в книгах об отцах и сыновьях в кабинете, в лодке или в машине». Название «Послание от моего отца» происходит от предположения автора, что его отец, должно быть, передавал свои ожидания посредством закодированных сообщений. «Возможно, у моего отца был настолько тонкий код, что я не знал о его существовании», — пишет он.

Любой, кто знает моего отца, знает, что его манера общения не всегда отличается тонкостью, но у него много способов донести свои мысли. Например, если ему не нравится, как его партнёр по бриджу разыграл раздачу, он может сказать: «Ты сыграл как водопроводчик», но если он хочет дать серьёзный совет одному из своих детей, он, скорее всего, облечёт сообщение в анекдот, предпочтительно в групповой обстановке, чтобы никто не был выделен. В обоих случаях он кажется прямолинейным и отеческим — этот неподражаемый Чарли, — но за карточным столом он использует отсутствие двусмысленности для безобидных подколов, а за обеденным столом — для того, чтобы не задеть чувства. Он гораздо тоньше, чем кажется.

Недавно мой друг начал свой рассказ об отце словами: «Значит, твой папа сидит в кресле, как Рашмор...» Я прекрасно понимал, что он имеет в виду. Немногие могут представить себе гранитную гору высотой 5700 футов и лица четырех президентов, просто сев в мягкое кресло, но мой отец может. Все дети Мангеров в тот или иной момент подходили к Рашмору с просьбой и чувствовали себя как Дороти, подошедшая к стране Оз, только Оз был более разговорчив. Рашмор не всегда отвечал. Иногда мой отец издавал тихий, размеренный звук где-то в районе гортани, как будто Рашмор извергся, но это было не так легко истолковать. Можно ли быть более тонким, чем молчаливым?

В отличие от Абе Триллина, мой отец, пожалуй, действительно передает послания в виде написанных им речей, полученных и отправленных им писем, а также статей из различных источников по вопросам социальной политики, психологии, деловой этики и права, среди прочих тем. Многие из них представлены в этой книге. Чего в ней нет, так это записки, которую мой отец нацарапал на приложении. Записка обычно очень короткая и часто представляет собой просто список адресатов, но иногда в ней встречается ироничный намек, как, например, эта записка 1996 года, приложенная к длинному благодарственному письму от акционера Berkshire Hathaway из Швеции. «Надеюсь, вам это покажется забавным», — написал мой отец. «Если бы только у меня было такое же влияние на жену и детей, какое у меня есть в других кругах!»

Закончив читать книгу о Тириллине, я отправил её отцу. Даже если он не узнал в ней себя, я подумал, что ему понравится атмосфера Среднего Запада, стремление семьи Тириллин к самопожертвованию и юмор. Книга написана с такой любовью, что я подумал, что смогу использовать её, чтобы косвенно передать эти чувства отцу, что является предпочтительным способом. По крайней мере, я думал, что книга может успокоить отца, показав, что его послания доходят до него, даже если он не всегда прислушивается к ним.

Примерно через неделю книга вернулась в мягком конверте с адресной наклейкой, предоставленной его секретаршей. Записки не было, поэтому я не был уверен, прочитал ли он книгу или отклонил её. Книга выглядела нетронутой, поэтому я решил, что моё сообщение осталось неполученным, а отдельные страницы брошены на гору Рашмор. Однако от отца мало что ускользнуло. Оказалось, он просто поручил своей секретарше разослать копии всей семье.

От Филипа Мангера

Одни из самых теплых воспоминаний об отце связаны с покупками одежды в магазинах Brooks Brothers и Marla and Spencer. Большинство людей уже знают, что отец не был большим ценителем моды. Однажды он сказал, что был достаточно неконформистом в своем поведении и мнениях, поэтому вполне логично придерживаться строгой линии в одежде. По его словам, его следование общепринятым социальным нормам и чувство юмора позволяли его порой вспыльчивому характеру гармонично взаимодействовать с другими людьми.

Я отчетливо помню, как мы с отцом пошли в магазин Brooks Brothers, когда он еще располагался в том красивом старинном здании с деревянными панелями в центре Лос-Анджелеса, чтобы купить свой первый серьезный костюм. Мне тогда было лет одиннадцать или двенадцать. Я до сих пор вижу, как открываются эти полированные латунные двери лифта. Мы рассматривали вешалки. Отец выбрал темно-серый костюм в тонкую полоску. Когда мне исполнилось шестнадцать, мы пошли покупать еще один костюм, на этот раз трехсоставной, который я носил неустанно во время дебатов. Он защищал от ледяного ветра, дувшего с озера в Северо-Западном университете во время турнира. В то же время мы купили пару туфель с перфорацией для моей летней работы в Daily Journal (церемония совершеннолетия, которую отец требовал для каждого мальчика), туфли, которые служат мне до сих пор. Здесь есть еще одна закономерность. Когда мы купили коричневый твидовый пиджак в Marks and Spencer в Лондоне, отец сказал: «Он всегда будет держать складку». Он восхищался обоими магазинами, потому что они были надежными учреждениями, и потому что их товары тоже были надежными и продавались по разумным ценам. Долговечность всегда была для моего отца первостепенным достоинством, наряду с ритуалами и традициями. Он никогда не испытывал желания менять свои основные привычки, в одежде или в чем-либо еще, после того как, подобно Франклину, их приобрел.

Я до сих пор покупаю одежду в Brooks, отчасти потому, что каждый год на Рождество отец дарит каждому ребенку подарочную карту, что идеально совпадает с зимней распродажей. Но в итоге я хожу туда чаще. Однажды я воспользовался его щедростью, чтобы купить брюки со складками. Отец посмотрел на них с недоумением и сказал: «Ты хочешь выглядеть как джазовый барабанщик?» В Нью-Йорке Brooks по-прежнему находится в своем величественном старом здании. Я думаю об отце каждый раз, когда туда захожу; я очень привязан к этому месту. «Когда я уехал учиться в Оксфорд зимой 1988 года, он подарил мне свое старое пальто Brooks, датированное сороковыми годами, какого-то коричневатого-оливкового оттенка, кажется, с теплой подкладкой на молнии. Каждый вечер, когда я шел домой из Бодлеанской библиотеки, этот противный, влажный, пронизывающий английский холод никак не проникал внутрь. Когда я вернулся в Соединенные Штаты, я понял, что оставил пальто в автобусе. Я плакал от потери. Даже сейчас я жалею, что у меня не было этого пальто».

Друзья высказывают свое мнение:

«Чарли умный, любознательный, целеустремленный... и немного рассеянный».

«У всех нас есть свои маленькие странности — мои родные и друзья говорят, что я иногда рассеянная и самоуверенная. Возможно, они правы».

Рой Толлес, друг и деловой партнер с 1945 года.

Чарли стремится понять, что именно приводит к тем или иным событиям. Он хочет докопаться до сути всего, независимо от того, представляет ли это для него серьезный интерес или нет. Все, что привлекает его внимание, он хочет узнать больше, понять и разобраться, как это работает.

Глен Митчел. Мой друг с 1957 года.

Он умеет направлять весь свой ум, всю свою энергию, все свои мысли на решение одной-единственной проблемы, игнорируя все остальное. Люди заходят в комнату, похлопывают его по спине или предлагают еще чашку кофе, а он даже не обращает на них внимания, потому что использует сто процентов своего огромного интеллекта.

Боб Берд, президент компании Wesco Financial, друг и деловой партнер с 1969 года.

Когда он погружен в глубокие размышления, он часто упускает из виду происходящее вокруг, включая социальные условности. Я помню, как во время переговоров с CenFed о поглощении нашего сберегательно-кредитного бизнеса, мы с Чарли отправились в их офис на встречу с генеральным директором, Тэдом Лоури. У нас была совершенно замечательная встреча — Чарли умеет очаровывать, если захочет, — и мы очень успешно завершали переговоры. Тэд проводил нас до лифта. Как только мы подошли, двери лифта открылись, и Чарли вошел прямо внутрь. Он не попрощался, не пожал руку, ничего. Мы с Тэдом остались стоять там, улыбаясь и лишившись дара речи.

«Уоррен Баффет, друг и партнер с 1959 года»

Я был в Нью-Йорке с Чарли на заседании совета директоров Salomon Brothers. Мы вышли из здания и стояли на тротуаре, обсуждая то, что произошло на заседании. По крайней мере, мне так показалось, потому что вдруг я понял, что уже некоторое время разговариваю сам с собой. Я огляделся в поисках Чарли и увидел, как он садится в такси и едет в аэропорт. Ни прощания, ни чего-либо еще.

«Люди думают, что Чарли не видит из-за проблем со зрением (много лет назад Чарли потерял зрение на одном глазу из-за осложнений после операции по удалению катаракты). **НО ДЕЛО НЕ В ЕГО ГЛАЗАХ, А В ЕГО ГОЛОВЕ!** Однажды я просидел на перекрестке три светофора, и за нами постоянно сигналили, пока Чарли обсуждал какую-то сложную проблему».

Дик Эсбеншейд, друг и деловой партнер с 1956 года.

Когда дело доходит до любознательности и целеустремленности, Чарли, когда чем-то интересуется, действительно этим увлекается. Я помню три выступления, которые он подготовил и представил нашей юридической фирме, посвященные некоторым из тех, кого он называл «выдающимися деятелями прошлого», с которыми он познакомился благодаря своему обширному чтению: Исааку Ньютону, Альберту Эйнштейну и Саймону Марксу. В частности, я помню главную мысль выступления о Саймоне Марксе (из розничной сети Marks and Spencer): «Найдите то, в чем вы лучше всего разбираетесь, и продолжайте упорно работать над этим». Это, конечно, всегда было основным подходом Чарли к жизни.

Говард Баффет, сын Уоррена Баффета и друг Чарли с 1959 года.

Много лет я видела Чарли в нашем пляжном домике в Южной Калифорнии. Помню, как...

«Разговоры», по сути, были односторонними, и мне казалось, что у меня под рукой должен быть словарь, чтобы искать значения всех непонятных слов. Помню, я мало говорила, боялась задать вопрос и казалась глупой. Он чертовски умный, как мой отец, просто запредельный.

«В прошлом меня цитировали (конечно, вне контекста), утверждая, что мой отец — второй по умности человек, которого я когда-либо знал, а Чарли — первый. Чтобы сохранить мир в семье, я не буду комментировать подобные сообщения».

И вот что говорит Билл Гейтс:

Бенджамин Франклин однажды сказал: «Я не могу представить себе иного, кроме того, что Он, Бесконечный Отец, не ожидает и не требует от нас никакого поклонения или восхваления, но Он бесконечно выше этого».

«Думаю, то же самое можно сказать и о Чарли Мангере — несмотря на все похвалы с моей стороны или со стороны других авторов этой книги, он всё равно останется своим лучшим критиком, а также человеком, который больше всего ценит собственные шутки. Уоррен

сказал мне ещё до встречи с Чарли, что он — самый замечательный деловой партнёр, которого только можно пожелать. Он также предупредил меня, чтобы я не рассчитывал вставить слово в разговор с Чарли, потому что даже на коктейльной вечеринке Чарли поднимал руку, чтобы другие не начали говорить, пока он пил. Он также предупредил меня, что Чарли, возможно, не лучший выбор в качестве капитана лодки, рассказав историю о том, как ему удалось потопить лодку на совершенно спокойном озере без другого движения, двигаясь на полной скорости задним ходом с низко расположенной кормой».

«Чарли превзошел даже самые высокие ожидания, которые возложил Уоррен. Он поистине самый разносторонний мыслитель, которого я когда-либо встречал. От принципов бизнеса до экономических принципов, от проектирования студенческих общежитий до проектирования катамарана — ему нет равных. Наша самая запоминающаяся переписка была посвящена опционам на акции и их способности искажать результаты бизнеса. Наша самая длинная переписка представляла собой подробное обсуждение брачных привычек голых землекопов и того, чему человеческий вид мог бы у них научиться».

«У Чарли есть способность излагать знания простыми описаниями. Когда он обсуждает интеллект потомства, он говорит о «генетической лотерее». Когда он говорит о венчурных капиталистах, защищающих опционы на акции, он считает их «не лучше пианиста в борделе». Когда он обсуждает пагубное влияние контрактов с оплатой по себестоимости на эффективность, он любит говорить, что даже мул знал, что нужно сбавить скорость». «Эта книга, запечатлевшая мудрость Чарли, давно назрела».

Глава 2

Подход Мангера к жизни, обучению и принятию решений

«Возьмите простую идею и отнеситесь к ней серьезно».

Несмотря на то, что Бен Франклин был в значительной степени самоучкой, он добился впечатляющих успехов в таких разнообразных областях, как журналистика, издательское дело, полиграфия, благотворительность, государственная служба, наука, дипломатия и изобретательство. Во многом успех Франклина был обусловлен его сущностными качествами — прежде всего, его стремлением к упорному труду, а также ненасытной любознательностью и терпением. Прежде всего, он обладал острым и отзывчивым умом, который позволял ему легко осваивать каждую новую область деятельности. Неудивительно, что Чарли Мангер считает Франклина своим величайшим героем, поскольку Мангер также в значительной степени самоучка и разделяет многие уникальные черты Франклина. Подобно Франклину, Чарли стал гроссмейстером подготовки, терпения, дисциплины и объективности. Он успешно использовал эти качества как в личной жизни, так и в бизнесе, особенно в инвестициях.

Для Чарли успешное инвестирование — это просто побочный продукт его тщательно организованного и целенаправленного подхода к жизни. Уоррен Баффет однажды сказал:

«Чарли может анализировать и оценивать любую сделку быстрее и точнее, чем любой человек на свете. Он видит любую очевидную слабость за шестьдесят секунд. Он — идеальный партнер». Почему Баффет так высоко отзывается о нем? Ответ кроется в совершенно оригинальном подходе Мангера к жизни, обучению и принятию решений, который является основной темой этого обзора. Прежде чем мы начнем, несколько слов: учитывая сложность подхода Чарли, то, что следует далее, не является пошаговым руководством для начинающего инвестора. Вместо этого это общий обзор того, «как он, кажется, это делает». Наша цель здесь — представить основные принципы подхода Чарли, чтобы подготовить вас к многочисленным подробностям, которые будут изложены в остальной части книги. Если вы хотите сразу перейти к сути дела, то разделы «Мангеризмы: Чарли без сценария» и «Одиннадцать разговоров», представленные дословно словами самого Чарли, являются лучшим источником точных практических советов по широкому кругу вопросов. Здесь же мы ограничимся изложением общих мыслительных процессов, которые Чарли использует при рассмотрении инвестиций, а затем изложим его основные инвестиционные принципы.

Подход Мангера к анализу и оценке бизнеса, основанный на «множественных ментальных моделях»: «Вы должны знать основные идеи в основных дисциплинах и использовать их на регулярной основе — все, а не только некоторые. Большинство людей обучаются по одной модели — например, экономике — и пытаются решать все проблемы одним способом. Вы знаете старую поговорку: «Для человека с молотком мир кажется гвоздем». Это глупый способ решения проблем».

Подход Чарли к инвестированию существенно отличается от более примитивных систем, используемых большинством инвесторов. Вместо поверхностной, самостоятельной оценки финансовой информации компании, Чарли проводит всесторонний анализ как внутренней работы потенциального инвестора, так и более крупной, интегрированной «экосистемы», в которой он функционирует. Инструменты, которые он использует для проведения этого анализа, он называет «множественными ментальными моделями». Эти модели, подробно обсуждаемые в нескольких выступлениях (особенно во втором, третьем и четвертом), служат основой для сбора, обработки и использования информации. Они заимствуют и фактически объединяют аналитические инструменты, методы и формулы из таких традиционных дисциплин, как история, психология, математика, инженерия, биология, физика, химия, статистика, экономика и так далее. Неоспоримая логика «экосистемного» подхода Чарли к анализу инвестиций: подобно тому, как множество факторов формируют почти любую систему, для понимания системы необходимы множественные модели из различных дисциплин, применяемые с должной компетентностью. Как заметил Джон Мьюир о взаимосвязи природы, когда мы пытаемся выделить что-либо само по себе, мы обнаруживаем, что это связано со всем остальным во Вселенной.

« Вы должны осознать истинность идеи биолога Джулиана Хаксли о том, что жизнь — это просто череда чертовых взаимосвязей, поэтому вам необходимы ментальные модели, и вы должны видеть эти взаимосвязи и их последствия».

Чарли стремится познать вселенную, связанную с каждым из его инвестиционных кандидатов, путем глубокого понимания всех, или по крайней мере большинства,

соответствующих факторов, составляющих как внутреннюю, так и внешнюю среду. Правильно собранные и систематизированные, его многочисленные ментальные модели (по его оценкам, их около ста) обеспечивают контекст или «решетку», которая приводит к замечательным открытиям относительно цели и природы жизни. Что более важно для нашей цели, его модели обеспечивают аналитическую структуру, позволяющую ему свести присущий сложной инвестиционной проблеме хаос и путаницу к четкому набору фундаментальных принципов. Особенно важными примерами этих моделей являются модель избыточности/резервной системы из инженерии, модель сложных процентов из математики, модели точек перелома/переломных моментов/автокатализа из физики и химии, современная дарвиновская модель синтеза из биологии и модели когнитивных ошибок из психологии.

В результате такого всестороннего анализа достигается более глубокое понимание того, как множество факторов, влияющих на инвестиционный объект, взаимодействуют и переплетаются друг с другом. Иногда это понимание выявляет существование вторичных эффектов, «волновых» или «переливающихся» эффектов. В других случаях используемые факторы объединяются, создавая колоссальные результаты, сравнимые с «фестивалем», как хорошие, так и плохие. Применяя эту структуру...

ЭФФЕКТ ЛОЛЛАПАЛУЗЫ «Конечно, Мангер придумал термин для обозначения факторов, которые усиливают и значительно усугубляют друг друга, — это „эффект Лоллапалузы“».

«Самое важное, что нужно помнить, это то, что особенно большие силы часто возникают из этих ста моделей. Когда несколько моделей объединяются, возникают эффекты «лоллапалуза»; это происходит, когда две, три или четыре силы действуют в одном направлении. И часто это не простое сложение. Это часто похоже на критическую массу в физике, когда при достижении определенной массы происходит ядерный взрыв, а если масса не достигнута, ничего особенного не происходит. Иногда силы просто складываются как обычные величины, а иногда они объединяются на основе точки перелома или критической массы».

«Чаще всего силы, исходящие из этих ста моделей, в той или иной степени противоречат друг другу. И вы получаете огромные, ужасные компромиссы. Но если вы не можете мыслить в терминах компромиссов и распознавать компромиссы в том, с чем имеете дело, вы — как лошадь. Вы явно представляете опасность для остальных людей, когда речь идет о серьезных размышлениях. Вы должны понимать, как эти вещи сочетаются. И вы должны осознать истинность идеи биолога Джулиана о том, что «Жизнь — это просто одна чертова взаимосвязь за другой». Поэтому вам нужны модели, и вы должны видеть взаимосвязь и последствия этой взаимосвязи».

Множественные ментальные модели

«Я сделаю это сам»

Когда мы с моим другом Баффетом закончили аспирантуру, мы обнаружили огромные, предсказуемые закономерности очевидной крайней иррациональности в мире бизнеса. Эта

иррациональность имела огромное значение для того, чем мы пытались заниматься, но наши профессора никогда о ней не упоминали. Наше решение, усвоенное нами еще в детском саду: «Тогда я сделаю это сам», — сказала Маленькая Красная Курочка. «Поэтому, если ваши профессора не предлагают вам соответствующий междисциплинарный подход, если каждый хочет чрезмерно использовать свои собственные модели и недостаточно использовать важные модели из других дисциплин, вы можете исправить эту ошибку сами».

Мудрость подтверждена

Мангер и Баффет — не единственные элитные инвесторы, которые с невероятным успехом используют некоммерческие модели. Легендарный эксперт по облигациям Билл Гросс (PIMCO) однажды сказал студентам Школы бизнеса Андерсона при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе: «Книга, которая лежит на моем журнальном столике в библиотеке, — это не «Питер Линч побеждает Уолл-стрит» и даже не моя собственная, а несколько книг историка Пола Джонсона о становлении девятнадцатого и двадцатого веков».

«Нет лучшего учителя, чем история, для определения будущего... Ответы, которые стоят миллиарды долларов, можно найти в учебнике истории за 30 долларов».

В частности, во второй, третьей и четвертой лекциях Чарли рассказывает о ценности и важности использования множества моделей в бизнесе. Он объясняет, где он нашел свои уникальные модели и как он их освоил, а также приводит конкретные примеры их применения в реальном анализе и принятии решений.

Чарли живет в совершенно ином мире, чем большинство инвесторов, когда дело доходит до анализа инвестиций. Его подход основан на признании того, что инвестиционные проблемы по своей природе сложны и гораздо больше соответствуют строгим требованиям научного исследования, чем традиционное инвестирование. Он подходит к ним с поразительной степенью подготовки и обширными исследованиями.

Чарли, опираясь на масштабные идеи и комплексный подход к оценке инвестиций, безусловно, уникален в деловом мире, поскольку, не найдя адекватного решения этой задачи, Чарли кропотливо создал свою собственную систему, в значительной степени основанную на самообразовании. Его слова о самообразовании не являются преувеличением, и по сей день он говорит: «Я никогда не проходил никаких курсов по химии, экономике, психологии или бизнесу». И тем не менее, именно эти дисциплины, особенно психология, составляют основу, на которой построена его система.

Именно этот уникальный подход, подкрепленный выдающимся интеллектом, темпераментом и многолетним опытом работы, сделал Чарли виртуозом распознавания бизнес-моделей, столь ценным Баффетом. Подобно шахматному гроссмейстеру, используя логику, инстинкт и интуицию, он определяет наиболее перспективные инвестиционные «модели», при этом создавая иллюзию, что это понимание пришло легко, даже просто. Но не стоит заблуждаться: эта «простота» проявляется только в конце долгого пути к пониманию, а не в начале. Его ясность достигается с трудом: это результат

многолетнего изучения закономерностей человеческого поведения, бизнес-систем и множества других научных дисциплин.

Чарли считает подготовку, терпение, дисциплину и объективность одними из своих важнейших руководящих принципов. Он не отступает от этих принципов, независимо от групповой динамики, эмоциональных переживаний или распространенного мнения о том, что «на этот раз все по-другому». При неукоснительном соблюдении эти качества приводят к одной из самых известных характеристик Мангера: не покупать и не продавать часто! Мангер, как и Баффет, считает, что успешная инвестиционная карьера сводится всего к нескольким решениям. Поэтому, когда Чарли нравится какая-либо компания, он делает очень крупную ставку и, как правило, удерживает позицию в течение длительного периода (см. анализ Уоррена Баффета о первоначальном партнерстве Мангеров в 1962-1975 годах на странице 21). Чарли называет это «инвестированием сидя на месте» и приводит его преимущества: «Вы платите меньше брокерам, вы слушаете меньше чепухи, и если это работает, налоговая система дает вам дополнительные один, два или три процентных пункта в год». По его мнению, портфеля из трех компаний вполне достаточно для диверсификации. Соответственно, Чарли готов вкладывать необычайно высокие проценты своего инвестиционного капитала в отдельные «целевые» возможности. Найдите организацию на Уолл-стрит, финансового консультанта или управляющего паевым фондом, готового сделать такое заявление!

Учитывая послужной список Чарли, не говоря уже о поддержке Баффета, почему его инвестиционные методы не так часто перенимаются другими? Возможно, ответ в том, что для большинства людей междисциплинарный подход Чарли просто слишком сложен. Кроме того, немногие инвесторы разделяют готовность Чарли выглядеть глупо, не следуя «стаду». Будучи религиозным в своей объективности, Чарли спокойно плывет против течения общественного мнения — бесконечно, если необходимо, — что является редким качеством для среднестатистического инвестора. И хотя такое поведение порой может показаться просто упрямством или несогласием, это не является определяющей характеристикой. Чарли просто доволен тем, что доверяет собственному суждению, даже когда оно противоречит мудрости стада. Эта черта характера Чарли, его склонность к «одиночеству», является редко оцениваемой причиной того, почему он неизменно превосходит более широкое инвестиционное сообщество. Действительно, если темперамент в основном обусловлен врожденными склонностями, то, возможно, упорный труд, интеллект и опыт, независимо от их интенсивности, сами по себе недостаточны для того, чтобы стать таким великим инвестором, как Чарли Мангер. Как мы увидим на протяжении всей оставшейся части этой книги, необходимы также правильные генетически предопределенные «настройки».

Дисциплина и терпение. Зона поражения "Семьдесят семь ячеек" Теда Уильямса.

«Нужна сильная воля, чтобы сидеть сложа руки, иметь столько денег и ничего не делать. Я добился своего не благодаря посредственным возможностям».

«При инвестировании я всегда считал, что нужно действовать дисциплинированно, когда видишь что-то, что тебе действительно нравится. Чтобы объяснить эту философию, Баффет и Мангер любят использовать бейсбольную аналогию, которая мне кажется

особенно поучительной, хотя я сам совсем не эксперт в бейсболе. Тед Уильямс — единственный бейсболист, у которого показатель отбивания за один сезон составлял .400 за последние семь десятилетий. В своей книге «Наука отбивания» он объяснил свою технику. Он разделил зону удара на семьдесят семь ячеек, каждая из которых представляла размер бейсбольного мяча. Он настаивал на том, чтобы бить только по мячам в своих «лучших» ячейках, даже рискуя получить страйк-аут, потому что удар по «худшим» точкам серьезно снижал его шансы на успех. Как инвестор в ценные бумаги, вы можете постоянно наблюдать за всевозможными бизнес-предложениями в виде цен на ценные бумаги. В большинстве случаев вам не нужно ничего делать, кроме как развлекаться. Время от времени вы можете столкнуться с «тяжелым броском, который медленный, прямой...» и прямо посередине вашей зоны оптимального удара. Затем вы наносите сильный удар. Таким образом, независимо от ваших исходных способностей, вы существенно повысите свой средний показатель попаданий. Одна из распространенных проблем инвесторов заключается в том, что они склонны слишком часто наносить удары. Это верно как для отдельных лиц, так и для профессиональных инвесторов, работающих в условиях институциональных требований, один из вариантов которых заставил меня уйти из традиционной работы с хедж-фондами, специализирующимися на длинных и коротких позициях. Однако противоположная проблема столь же вредна для долгосрочных результатов: вы обнаруживаете «выгодную позицию», но не можете использовать весь свой капитал для удара».

На ежегодном собрании акционеров Berkshire Hathaway в 2004 году молодой акционер спросил Баффета, как добиться успеха в жизни. После того, как Баффет поделился своими мыслями, Чарли добавил: «Не употребляйте кокаин. Не участвуйте в гонках на поездах. И избегайте ситуаций, связанных со СПИДом». Многие могли бы счесть его, казалось бы, легкомысленный ответ просто забавным (каким он, безусловно, и был), но на самом деле он точно отражает как его общие взгляды на избегание неприятностей в жизни, так и его особый метод предотвращения ошибок в инвестировании.

«Когда Уоррен читает лекции в бизнес-школе, он говорит: „Я мог бы улучшить ваше финансовое благополучие, дав вам билет всего с 20 прорезями, чтобы у вас было 20 отметок, представляющих все инвестиции, которые вы сможете сделать за свою жизнь. И как только вы проставите все отметки на карточке, вы больше не сможете делать никаких инвестиций. По этим правилам вы будете очень тщательно обдумывать свои действия и будете вынуждены вкладывать средства в то, о чем действительно подумали. Так что вы добьетесь гораздо лучших результатов“».

Часто, как и в этом случае, Чарли, как правило, сначала сосредотачивается на том, чего следует избегать, то есть на том, чего НЕ следует делать, прежде чем рассматривать конкретные шаги, которые он предпримет в данной ситуации. «Все, что я хочу знать, это где я умру, поэтому я никогда туда не поеду» — одна из его любимых шуток. В бизнесе, как и в жизни, Чарли получает огромное преимущество, быстро устраняя неперспективные части «шахматной доски», освобождая свое время и внимание для более продуктивных областей. Чарли стремится свести сложные ситуации к их самым основным, беспристрастным основам. Однако в этом стремлении к рациональности и простоте он тщательно избегает того, что он называет «завистью к физике», распространенного

человеческого стремления свести чрезвычайно сложные системы (такие как экономические) к универсальным ньютоновским формулам. Вместо этого он верно следует наставлению Альберта Эйнштейна: «Научная теория должна быть как можно проще, но не проще». Или, как он сам выразился: «Я против чрезмерной уверенности и убежденности в том, что ваше конкретное действие принесет больше пользы, чем вреда. Вы имеете дело с чрезвычайно сложными системами, в которых все взаимодействует со всем остальным».

Другой Бенджамин — Грэм, а не Франклин — сыграл значительную роль в формировании инвестиционного мировоззрения Чарли. Одна из самых устойчивых концепций в книге Грэма «Разумный инвестор» — это «мистер Рынок». Обычно мистер Рынок — это умеренный и рассудительный человек, но иногда его охватывает иррациональный страх или жадность. Грэм предостерегал инвестора от чрезмерного использования собственной, беспристрастной оценки стоимости, вместо того чтобы полагаться на часто маниакально-депрессивное поведение финансовых рынков. Аналогично, Чарли признает, что даже среди самых компетентных и мотивированных людей решения не всегда принимаются на чисто рациональной основе. По этой причине он считает психологические факторы человеческих ошибок в суждениях одними из наиболее важных ментальных моделей, которые можно применить к инвестиционной возможности:

«Лично я пришел к такому выводу, что теперь использую своего рода анализ для отслеживания событий: во-первых, какие факторы действительно определяют заинтересованность, которую мы рационально рассматриваем? И во-вторых, каковы подсознательные влияния, под которыми мозг автоматически формирует выводы различными способами, которые, в целом, полезны, но которые могут привести к сбоям? Когда мы подходим к рациональному анализу так же, как решаем задачу о мосте, оценивая реальную заинтересованность, реальные вероятности и так далее, мы также оцениваем психологические факторы, которые вызывают подсознательные выводы, многие из которых неверны».

Процесс оценки инвестиций Мангера

«Главная идея заключается в том, чтобы рассматривать акции как долю в бизнесе и оценивать устойчивость бизнеса с точки зрения его конкурентных преимуществ. Ищите большую ценность в виде дисконтированного будущего денежного потока, чем вы за него платите. Действуйте только тогда, когда у вас есть преимущество. Это очень просто. Вы должны понимать шансы и обладать дисциплиной, чтобы делать ставки только тогда, когда шансы на вашей стороне. Мы просто держимся в тени и справляемся с трудностями и сопутным ветром как можем, а результат получаем спустя несколько лет».

Как мы уже отмечали, Чарли не делает много инвестиций. Его подход, пожалуй, лучше всего охарактеризовал Томас Уотсон-старший, основатель IBM: «Я не гений, я умён в спорте и держусь рядом с этими видами спорта». Если Чендлер что-то и знает, так это то, что он знает своё место. Он тщательно определяет круги компетенции, чтобы оставаться в этих кругах. В первую очередь он применяет базовый подход, основанный на визуальном дизайне экрана, чтобы ограничить сферу своих инвестиций только простыми и понятными кандидатами. Как он говорит, у нас есть три категории для инвестиций: «да», «нет» и «слишком сложно для понимания». Чтобы определить потенциальных кандидатов, готовых

инвестировать, Чарли ищет легко понятную, доминирующую бизнес-франшизу, которая может поддерживать себя и процветать в любой рыночной среде. Понятно, что немногие компании проходят этот первый этап отбора. Многие фавориты инвесторов, такие как фармацевтические компании и технологические фирмы, например, сразу попадают в категорию «слишком сложно для понимания». Активно рекламируемые сделки и IPO сразу же получают «нет». Те, кто выживает после первого этапа отбора, подвергаются проверке и фильтрации с помощью ментальной модели Чарли. Этот процесс интенсивный и основан на дарвиновском принципе, но при этом эффективный. Чарли ненавидит россыпную добычу золота — процесс просеивания куч песка в поисках крупинки золота. Вместо этого он применяет свои масштабные идеи из крупных научных дисциплин, чтобы найти и перегруппировать золотые самородки, которые иногда лежат на виду на земле.

В ходе своей исчерпывающей оценки Чарли не является рабом базы данных; он учитывает все соответствующие аспекты, как внутренние, так и внешние по отношению к компании и ее отрасли, даже если их трудно идентифицировать, измерить или свести к цифрам. Однако его тщательность не заставляет его забывать о своей общей теме «экосистемы»: иногда максимизация или минимизация одного фактора (в частности, специализации, как он любит подчеркивать в отношении дисконтных складов Costco) может сделать этот единственный фактор непропорционально важным.

Определение вашей сферы компетенции

В девятой части «Беседы» (страница 400) Чарли рассказывает апокрифическую историю о Максе Планке и его шофере, который возил его на публичные лекции по всей Германии. Однажды шофер, который к тому времени знал лекцию наизусть, предложил Планку поменяться местами. После безупречного изложения лекции шофером один из физиков встал и задал очень сложный вопрос. Шофер, готовый к ситуации, ответил: «Я удивлен, что житель такого развитого города, как Мюнхен, задает такой элементарный вопрос, поэтому я попрошу своего шофера ответить».

В красном мире крайне важно различать, когда вы — «Макс Планк», а когда — «шофер». Если вы не можете адекватно ответить на следующий вопрос, значит, вам не хватает истинного мастерства, и вы, вероятно, находитесь за пределами своего «круга компетенции».

Уоррен и Чарли о "Рвах".

Баффет: «Поэтому мы рассматриваем этот «ров» и способность сохранять его ширину и невозможность его преодоления как главный критерий успешного бизнеса. И мы говорим нашим менеджерам, что хотим, чтобы этот ров расширялся каждый год. Это не обязательно означает, что прибыль в этом году будет больше, чем в прошлом, потому что иногда это не так. Однако, если ров расширяется каждый год, бизнес будет процветать. Когда мы видим ров, который хоть как-то шаткий, это просто слишком рискованно. Мы не знаем, как это оценить. И поэтому мы оставляем его в покое. Мы считаем, что у всех наших предприятий — или практически у всех наших предприятий — есть довольно хорошие «ровы». И мы думаем, что менеджеры их расширяют».

Чарли?"

Мангер: "Как бы ты мог сказать это лучше?"

Баффет: "Конечно. Добавьте к этому немного арахисовой хрупкой карамели".

Чарли относится к финансовым отчетам и лежащему в их основе бухгалтерскому учету со скептицизмом, свойственным жителям Среднего Запада. В лучшем случае, это лишь начало правильного расчета внутренней стоимости, а не ее завершение. Список дополнительных факторов, которые он анализирует, кажется бесконечным и включает в себя такие вещи, как текущая и прогнозируемая нормативно-правовая база; состояние трудовых, поставщиков и клиентских отношений; потенциальное влияние изменений в технологиях; конкурентные преимущества и уязвимости; ценовая власть; масштабируемость; экологические проблемы; и, что особенно важно, наличие скрытых рисков (Чарли знает, что не существует безрисковых инвестиционных кандидатов; он ищет те, которые имеют мало рисков, легко объяснимых). Он фиксирует все показатели финансовой отчетности в соответствии со своим собственным представлением о реальности, включая фактический объем свободных денежных средств или «собственных» денежных средств, запасы и другие активы оборотного капитала, основные средства и такие часто завышенные нематериальные активы, как деловая репутация. Он также проводит оценку истинного влияния, текущего и будущего, стоимости опционов на акции, пенсионных планов и медицинских пособий для пенсионеров. Он уделяет одинаково пристальное внимание и пассивной стороне баланса. Например, при определенных обстоятельствах он мог бы рассматривать такое обязательство, как страховой резерв — доход от страховых премий, который может не выплачиваться по страховым случаям в течение многих лет, — скорее как актив. Он особенно тщательно оценивает руководство компании, выходя за рамки традиционного анализа цифр, — в частности, насколько оно «компетентно, заслуживает доверия и ориентировано на интересы собственников». Например, как они распоряжаются денежными средствами? Распределяют ли они их разумно в интересах собственников, или же переплачивают себе, или преследуют эгоистичные цели роста ради самого роста? Прежде всего, он пытается оценить и понять конкурентное преимущество во всех аспектах — продукты, рынки, товарные знаки, сотрудники, каналы сбыта, социальные тенденции и так далее — и устойчивость этого преимущества. Чарли называет конкурентное преимущество компании ее «рвом»: виртуальным физическим барьером, который она представляет против вторжений. У превосходных компаний есть глубокие рвы, которые постоянно расширяются, обеспечивая долговременную защиту. В этом контексте Чарли тщательно рассматривает силы «конкурентного разрушения», которые в долгосрочной перспективе осаждают большинство компаний. Мангер и Перфект сосредоточены на этом вопросе на протяжении своей долгой деловой карьеры, и они с болью убедились, что лишь немногие предприятия выживают на протяжении нескольких поколений. Соответственно, они стремятся выявлять и покупать только те предприятия, которые имеют хорошие шансы преодолеть эти сложные условия. Наконец, Чарли стремится рассчитать внутреннюю стоимость всего бизнеса и, с учетом возможного разводнения и т. д., определить приблизительную стоимость одной акции для сравнения с рыночными ценами. Целью этого сравнительного письма является основная задача всего процесса сравнения ценности и цены, которую вы

получаете. В этом вопросе он известен своим умением убеждать вас в том, что успешный бизнес по справедливой цене превосходит бизнес по выгодной цене.

Уоррен Баффетт в начале своей карьеры благодарит Чарли за то, что тот убедил его в мудрости этого подхода. Чарли понял это рано, будучи ребенком, который медленно учился. Он помог Баффетту перейти от инвестирования в стиле Бенджамина Грэма к сосредоточению на успешных компаниях, таких как Washington Post, Coca-Cola, Gellert и другие.

Несмотря на свою исключительную тщательность, Чарли способен игнорировать незначительные детали и отвлекающие факторы, жертвами которых иногда становятся другие. Инвестиционные переменные, как и все другие переменные, проходят свой собственный процесс исключения, и к моменту завершения анализа он сводит рассматриваемый вариант к наиболее важным элементам и достигает удивительной степени уверенности в целесообразности действий. В конечном итоге, оценка становится не столько математической, сколько философской. В итоге возникает «ощущение», являющееся результатом как самого анализа, так и накопленного за всю жизнь опыта и навыков Чарли в распознавании закономерностей.

На данном этапе в гонке останется лишь исключительно перспективный инвестиционный кандидат. Но Чарли не спешит его покупать. Зная, что необходимым дополнением к правильной оценке является правильный выбор времени, он применяет более тонкий отбор, контрольный список «перед принятием решения», который особенно полезен при оценке того, что он называет «близкими моментами». Контрольный список включает такие пункты, как: Каковы текущие цены, объемы и торговые соображения? Каковы сроки раскрытия информации или другие факторы, влияющие на принятие решения? Существуют ли условные стратегии выхода? Есть ли в настоящее время или потенциально доступны более эффективные способы использования капитала? Достаточно ли ликвидного капитала имеется в наличии или его необходимо заимствовать? Какова альтернативная стоимость этого капитала? И так далее. Исчерпывающий процесс отбора Чарли требует значительной самодисциплины и приводит к длительным периодам кажущейся «бездеятельности». Но, как говорит Чарли: «Тяжелая работа — это важный элемент в поиске и совершенствовании стратегии или в ее реализации». Для Чарли и Уоррена упорный труд — это непрерывный процесс, независимо от того, приводит ли он к текущей инвестиционной активности или нет, а обычно это не так. Эта привычка уделять гораздо больше времени обучению и размышлениям, чем действиям, не случайна. Это сочетание дисциплины и терпения, присущее истинным мастерам своего дела: бескомпромиссная приверженность «правильной игре». Подобно игроку в бридж мирового класса Ричарду Зекхаузеру, Чарли оценивает себя не столько по тому, выиграл ли он раздачу, сколько по тому, насколько хорошо он её сыграл. Хотя плохие результаты простительны в мире Мангера-Баффета — учитывая, что некоторые результаты находятся вне их контроля, — небрежная подготовка и принятие решений никогда не простительны, потому что они ПОДЧИНЯЮТСЯ.

Правильная игра руки

«Правильный образ мышления — это то, как играет в бридж Зекхаузер. Всё очень просто».

«Большинство игроков получают удовольствие от ощущения принятия или принадлежности к группе. Это хорошо».

Однако игрок получает удовольствие от своей способности справляться с реалиями игры.

«В инвестировании, как и в бейсболе, чтобы набрать очки, нужно следить за игрой».

«Поля, а не табло»

В тех немногих случаях, когда все обстоятельства складываются идеально и Чарли действительно инвестирует, он, скорее всего, сделает крупную, решительную ставку. Он не ходит вокруг да около, не занимает «начальные позиции» и не делает «небольших спекулятивных инвестиций».

Подобное поведение подразумевает неуверенность, а действия Чарли, какими бы редкими они ни были, отнюдь не неуверенны. Как он сам говорит, он проявляет «исключительное терпение в сочетании с исключительной решительностью». Самоуверенность Чарли основана не на том, кто и сколько людей с ним согласны или не согласны, а на его способности объективно оценивать и анализировать себя. Это самообладание позволяет ему обладать редкой объективностью при оценке своих реальных знаний, опыта и правильности своих мыслей. И снова мы видим важную роль правильных темпераментных качеств: самодисциплины, терпения, спокойствия, независимости. Уровень инвестиционной эффективности Чарли, пожалуй, был бы невозможен без них.

Хорошо, это хорошая компания. Но достаточно ли низкая цена? Состоит ли руководство из людей, с которыми Мангер и Баффет чувствуют себя комфортно? Если цена достаточно низкая, то это цена по неправильной или правильной причине? А какова обратная сторона медали? Что может пойти не так, чего я еще не видел?

Что делает бизнес-модель успешной для Чарли? Рекомендуемые им материалы для чтения (см. Приложение) дают некоторые ориентиры. Книги «Ружья, микробы и сталь», «Эгоистичный ген», «Ледниковый период» и «Слепое пятно Дарвина» объединены общей темой: акцент на вышеупомянутой проблеме «конкурентного разрушения» и анализ того, почему некоторые компании, тем не менее, способны адаптироваться, выживать и даже доминировать с течением времени. Когда эта тема экстраполируется на выбор инвестиций, выявляется предпочтительный бизнес Мангера: одни процветают, превосходя конкурентов (как в случае с «Эгоистичным геном»), а другие — благодаря сотрудничеству (как в случае с «Слепым пятном Дарвина»). И снова мы видим богатый опыт Чарли в самых разных областях: сколько инвесторов когда-либо рассматривают, как это регулярно делает Чарли, такой широкий и сложный спектр факторов? Среди прочего, он регулярно учитывает такие факторы, как конверсия, то есть как законы термодинамики пересекаются с законами экономики (например, как бумага и нефть превращаются в газету, доставляемую на дом), психологические тенденции и стимулы (в частности, экстремальное поведенческое давление, которое они создают, как положительное, так и отрицательное), а также

фундаментальную устойчивость во времени (постоянное и часто губительное взаимодействие между позитивными факторами, такими как «защитные барьеры», и разрушительными последствиями конкуренции). Чарли, возможно, не имеет себе равных, когда речь идет о списке нетипичных инвестиционных факторов, которые он учитывает, и о его глубоком знании различных дисциплин, из которых они заимствованы.

«Все разумные инвестиции — это инвестиции в стоимость, приобретение большего, чем вы за них платите. Чтобы оценить акции, необходимо оценить бизнес».

Цена — это то, что вы платите, ценность — это то, что вы получаете.

В ряде случаев, вызывая скептицизм, часто свойственный инвесторам, ориентирующимся на стоимость, Соединенные Штаты совершали дальновидные территориальные приобретения. В 1803 году администрация Томаса Джефферсона завершила покупку Луизианы у Наполеона во Франции за 15 миллионов долларов, что составляло примерно 2,9 цента за акр. В 1867 году, в рамках того, что в то время называлось «глупостью Сьюарда», США приобрели территорию Аляски у России за 7,2 миллиона долларов в золоте, или примерно 2,5 цента за акр. Для сравнения, цена покупки Аляски в долларах 2006 года эквивалентна 1,67 миллиарда долларов, что, безусловно, не является глупостью с точки зрения стоимости полученной нефти, полезных ископаемых и стратегических преимуществ.

«Люди всегда хотят формулу, но так это не работает. Нужно оценить общий объем денежных средств, сгенерированных с настоящего момента до бесконечности, и дисконтировать его до сегодняшнего дня. Одних лишь критериев, таких как коэффициент P/E, недостаточно». — Баффет

«Для разных компаний нужен разный контрольный список и разные ментальные модели. Я никогда не смогу упростить задачу, сказав: „Вот три вещи“. Вы должны сами вывести это и закрепить в своей голове на всю жизнь». — Мангер

Контрольный список принципов инвестирования

«Ни один опытный пилот, каким бы большим ни был его талант и опыт, не обходит стороной свой контрольный список».

Мы рассмотрели подход Чарли к мышлению в целом и к инвестированию в частности. В соответствии с нашим намерением понаблюдать за тем, «как он это делает», мы кратко изложим его подход, используя методологию «контрольного списка», которую он пропагандирует. (Собственные мудрые слова Чарли о ценности и важности контрольных списков см. в пятом докладе на странице 320.) Однако следует отметить, что следующие принципы, безусловно, не применяются Чарли по одному или однократно, как может показаться из формата контрольного списка. Их также нельзя обязательно расставлять по приоритетам в зависимости от очевидной или относительной важности. Скорее, каждый из них должен рассматриваться как часть сложного целого или гештальта процесса анализа инвестиций, подобно тому, как отдельный элемент является неотъемлемой частью большей мозаики, в которой он присутствует.

1. Риск. Любая оценка инвестиций должна начинаться с измерения риска, особенно репутационного.
 - Предусмотрите соответствующий запас прочности.
 - Избегайте общения с людьми сомнительной репутации.
 - Настаивайте на надлежащей компенсации за принятый на себя риск.
 - Всегда следует остерегаться инфляции и влияния процентных ставок.
 - Избегайте серьезных ошибок; избегайте необратимых потерь капитала.
2. Независимость — «Только в сказках императорам говорят, что они голые».
 - Объективность и рациональность требуют независимости мышления.
 - Помните, что то, что другие люди согласны или не согласны с вами, не делает вас правым или неправым — единственное, что имеет значение, это правильность вашего анализа и суждения.
 - Подражание стаду приводит к регрессии к среднему значению (просто к средним показателям).
3. Подготовка: «Единственный способ победить — это работать, работать, работать и работать, и надеяться, что это принесет хоть какие-то озарения».
 - Развивайте в себе стремление к самообразованию на протяжении всей жизни посредством чтения; культивируйте любознательность и стремитесь становиться немного мудрее с каждым днем.
 - Важнее желания победить — желание подготовиться.
 - Развивайте навыки работы с ментальными моделями из основных академических дисциплин.
 - Если хочешь стать умнее, постоянно задавай себе вопрос: «Почему, почему, почему?»
4. Интеллектуальная скромность — признание своего незнания — это зарождение мудрости.
 - Оставайтесь в рамках четко определенной сферы компетенции.
 - Выявить и согласовать противоречащие доказательства
 - Сопротивляйтесь стремлению к ложной точности, ложной уверенности и т. д.

- Прежде всего, никогда не обманывайте себя и помните, что вас легче всего обмануть.
5. Аналитическая строгость — использование научного метода и эффективных контрольных списков сводит к минимуму ошибки и упущения.
- Определяйте ценность вне зависимости от цены; прогресс вне зависимости от деятельности; богатство вне зависимости от размера.
 - Лучше запомнить очевидное, чем постигать эзотерические понятия.
 - Будьте бизнес-аналитиком, а не аналитиком рынка, макроэкономики или ценных бумаг.
 - Учитывайте совокупность рисков и последствий; всегда обращайтесь внимание на потенциальные последствия второго и более высокого порядка.
 - Думайте и вперед, и назад — переворачивайте, всегда переворачивайте.
6. Распределение капитала — правильное распределение капитала является первостепенной задачей инвестора.
- Помните, что наилучшее и наиболее эффективное использование всегда определяется следующим наилучшим вариантом использования (альтернативные издержки).
 - Хорошие идеи встречаются редко — когда шансы явно на вашей стороне, вкладывайте значительные средства.
 - Не стоит "влюбляться" в инвестиции — полагайтесь на ситуацию и ищите возможности.
7. Терпение — сопротивляйтесь естественному человеческому стремлению к действию.
- «Сложные проценты — восьмое чудо света» (Эйнштейн); никогда не прерывайте их без необходимости.
 - Избегайте ненужных транзакционных налогов и издержек; никогда не предпринимайте действий ради самих действий.
 - Будьте готовы к приходу удачи.
 - Наслаждайтесь процессом и получаемыми доходами, потому что процесс — это часть вашей жизни.
8. Решительность: Когда возникают подходящие обстоятельства, действуйте решительно и убежденно.

- Бойтесь жадности других и будьте жадны, когда другие боятся.
 - Возможности выпадают нечасто, поэтому воспользуйтесь ими, когда они появятся.
 - Встреча возможности и подготовленного ума: вот в чем суть игры.
9. Перемены — смиритесь с переменами и примите непреодолимую сложность.
- Признавайте и принимайте истинную природу окружающего вас мира; не ожидайте, что он подстроится под вас.
 - Постоянно подвергайте сомнению и охотно вносите изменения в свои «самые любимые идеи».
 - Признавайте реальность, даже если она вам не нравится, особенно когда она вам не нравится.
10. Сосредоточьтесь на главном — не усложняйте и помните, чего вы хотели достичь.
- Помните, что репутация и порядочность — ваши самые ценные активы, и их можно потерять в мгновение ока.
 - Остерегайтесь последствий высокомерия и скуки.
 - Не стоит упускать из виду очевидное, утопая в мелочах.
 - Будьте внимательны и исключайте ненужную информацию или лишнее: «Небольшая течь может потопить большой корабль».
 - Встретьтесь лицом к лицу со своими главными проблемами; не замалчивайте их.

Чарли подводит итог.

«Как одни люди становятся мудрее других? Отчасти это связано с врожденным темпераментом. У некоторых людей нет подходящего темперамента для инвестирования. Они слишком тревожны, слишком много волнуются. Но если у вас хороший темперамент, что в основном означает большое терпение, и вы сочетаете это с огромной агрессивностью, когда у вас достаточно знаний, чтобы что-то сделать, то вы постепенно осваиваете игру, отчасти на практике, отчасти изучая. Очевидно, чем больше трудных уроков вы усвоите опосредованно, а не на собственном ужасном опыте, тем лучше для вас. Я не знаю никого, кто бы сделал это с большой скоростью. Уоррен Баффет стал намного лучшим инвестором с того дня, как я его встретил, и я тоже. Если бы мы замерли на каком-либо этапе, с теми знаниями, которыми мы обладали, результаты были бы намного хуже, чем сейчас. Так что игра заключается в постоянном обучении, и я не думаю, что люди будут продолжать учиться, если им не нравится сам процесс обучения».

«Понимание как силы сложных процентов, так и сложности их получения — это суть и основа понимания многих вещей».

С тех пор как человечество начало инвестировать, оно искало волшебную формулу или простой рецепт мгновенного богатства. Как видите, превосходные результаты Чарли не являются результатом какой-либо волшебной формулы или системы, разработанной в бизнес-школе. Они обусловлены тем, что он называет «постоянным поиском лучших методов мышления», готовностью «вкладывать средства заранее» посредством тщательной подготовки и выдающимися результатами его междисциплинарной исследовательской модели. В конечном итоге, все сводится к самым основным руководящим принципам Чарли, его фундаментальной философии жизни: подготовка. Дисциплина. Терпение. Решительность. Каждое качество, в свою очередь, теряется без другого, но вместе они образуют динамическую критическую массу для каскада положительных эффектов, которыми славится Мангер («лоллапалуза»).

Наконец, несколько слов о том, почему этот обзор инвестиционной философии Чарли так много внимания уделил вопросу «что покупать» и так мало — вопросу «когда продавать». Ответ, по словам самого Чарли, служит прекрасным обобщением «школы Мангера» высококонцентрированного, целенаправленного инвестирования, описанной здесь:

«Мы предпочитаем вкладывать крупные суммы денег, чтобы не принимать дополнительных решений. Если вы покупаете что-то, потому что это недооценено, то вам придется думать о продаже, когда цена приблизится к вашей оценке внутренней стоимости. Это сложно, но если вы можете купить несколько отличных компаний, то можете спокойно сидеть сложа руки, и это хорошо».

Подобно своему кумиру Бенджамину Франклину, Чарли Мангер кропотливо разрабатывал и совершенствовал уникальные подходы к личным и деловым начинаниям. Благодаря этим методам, а также развитию и поддержанию полезных привычек на протяжении всей жизни, он добился необычайного успеха.

«И вот эти сложные, стареющие гении тщательно управляют своей машиной сложных процентов, совместным творением двух исключительных личностей. Другие могут попытаться повторить успех Berkshire Hathaway, но им не удастся повторить успех этих двух выдающихся умов».

Роберт Ленцнер и Дэвид С. Фондиллер

Честность — лучшая политика.

В соответствии со своими корнями на Среднем Западе, честность, порядочность и Чарльз Мангер всегда были синонимами. Как однажды сказал Чарли: «Поступать правильно может принести большие дивиденды как в личной, так и в профессиональной жизни». В подтверждение того, насколько глубоко в Чарли укоренились честность и порядочность, его дочь Венди вспоминает эпоху Уотергейта и сочувствие, которое она испытывала к дочерям Ричарда Никсона, когда стали известны этические проступки их отца. «Я знала

наверняка, что мой отец никогда не поставит нас в подобную ситуацию. Не могу передать, насколько это меня радовало».

Мы попросили легендарного эксперта по облигациям Билла Гросса из PIMCO прокомментировать Чарли и его честность. Вот что он сказал: «Когда восточное и западное побережья рухнут в море из-за шторма, землетрясения или падения стоимости активов, все равно останется Омаха Мангера. Этические стандарты Чарли следует передавать по спутниковой связи во все мировые финансовые центры, чтобы предотвратить будущие крахи, подобные Enron и WorldCom».

«Какие прекрасные примеры для подражания и учителя Чарли и Уоррен, особенно для молодежи. Как сказал Альберт Швейцер: «Пример — это не главное в обучении, это единственное, что имеет значение». Чарли и Уоррен в своей деловой «гонке» на протяжении всей жизни не только финишировали первыми, но и никогда не срезали углы на этом пути».

«В финансовом мире трудно найти более образцовых „честных Эйбов“, чем Уоррен Баффет и Чарли Мангер. Их годовые отчеты стали легендой, и в них содержатся не только слова подлинной инвестиционной мудрости, но и самобичевание, когда это необходимо».

Я считаю, что послушной список очень важен. Если вы с самого начала стремитесь к безупречной репутации в такой простой вещи, как честность, вы на верном пути к успеху в этом мире.

-Чарльз Т. Мангер

Рик Герин, давний друг и деловой партнер, добавляет: «В двух случаях я видел, как Чарли переплачивал в деловых сделках. Во-первых, двум пожилым женщинам, которые держали векселя в бизнесе, который мы покупали, и которые мы могли бы легко обменять на гораздо меньшую сумму, чем номинальная, — Чарли, тем не менее, заплатил им номинальную стоимость. Во-вторых, чтобы собрать деньги, необходимые для другой инвестиции, я предложил ему продать свою половину совместного предприятия, и он попросил установить справедливую цену — я сказал 130 000 долларов; он сказал, что нет, 230 000 долларов — это правильная цена, и он заплатил мне именно столько. Это также дало Чарли возможность использовать одну из его любимых фраз: «Я прав, а ты умён, и рано или поздно ты увидишь, что я прав». Конечно, он был прав в обоих случаях — он установил более точную цену, и в конце концов я так и понял».

«Воспользоваться низкой ценой акций на фондовой бирже — это одно, но воспользоваться неосведомленностью партнеров или пожилых женщин — совсем другое, чего Чарли просто не делает».

Чарли о честности: встреча Wesco 2004 года

«Луи Винсенти, который когда-то занимал мое нынешнее кресло, говорил: „Если говоришь правду, тебе не нужно помнить свою ложь“. Поэтому мы стараемся все упростить и всегда говорить как есть. Благодаря такому количеству преданных акционеров, нам никогда не

было дела до того, выросла или упала прибыль за какой-либо квартал — по крайней мере, нас не волнует, как это повлияет на акционеров. Конечно, мы предпочитаем прибыль убыткам. Но мы не готовы манипулировать ситуацией, чтобы какой-то квартал выглядел немного лучше. И это совершенно другой подход, отличающийся от стандартного».

«Что касается интеллектуального содержания, я думаю, что здесь больше стараются быть рациональными, чем в большинстве других мест. И я думаю, что здесь больше стараются быть этичными, то есть говорить правду и не злоупотреблять властью. Сейчас в Berkshire работает около 175 000 сотрудников, и я готов поспорить, что хотя бы один из них делает что-то, о чем я бы очень сильно пожалел. Однако, несмотря на некоторые человеческие недостатки, у нас было удивительно мало судебных разбирательств, скандалов или чего-либо подобного за многие десятилетия. И люди это замечают».

«Мы считаем, что должна существовать огромная грань между тем, на что вы готовы пойти, и тем, что вы можете сделать без значительного риска уголовного наказания за причинение убытков. Мы считаем, что вы не должны приближаться к этой черте. У вас должен быть внутренний компас. Поэтому должны быть всевозможные вещи, которые вы не будете делать, даже если они совершенно законны. Именно так мы стараемся работать».

«Я не думаю, что мы заслуживаем большой похвалы за это, потому что мы рано поняли, что таким образом заработаем больше денег. И поскольку мы так хорошо это поняли, я не уверен, что мы имеем право на похвалу за такую моральность, какой у нас была».

«Конечно, трудно понять собственные мотивы. Но мне хотелось бы верить, что мы все вели бы себя хорошо, даже если бы это не приносило больших финансовых результатов. И время от времени нам предоставляется возможность так поступать. Но чаще всего мы зарабатываем дополнительные деньги на морали. Бенджамин Франклин был прав в этом отношении. Он не говорил, что честность — лучшая мораль, он говорил, что это лучшая политика».

Во-первых, мне нечего добавить...

Иногда Чарли задает своей аудитории сложный вопрос или получает его, но оставляет без ответа. По его словам, таким образом он побуждает слушателей самим «искать» ответы и, как следствие, лучше усваивать и запоминать полученную информацию. Чарли говорит, что его отец регулярно использовал тот же метод в работе с ним, и результаты до сих пор приносят ему пользу. В соответствии с обещанием этой книги представить остроумие и мудрость Чарли Мангера, мы считаем своим долгом раз и навсегда дать ответы на некоторые загадки и вопросы, которые Чарли долгое время оставлял нас «искать», но так и не смог до конца понять.

Начнём с вопроса из выступления Чарли в Гарвардском клубе преподавателей 6 октября 1994 года.

«Психология человеческих ошибок в суждениях»:

Вопрос: «Вы ссылаетесь на правило Уоррена Баффета для аукционов с открытым торгом: „Не ходите“. Затем вы говорите: „Мы не ходим и на аукционы с закрытыми торгами, но по другой причине, которую понял бы Зекхаузер“».

Ответ: «Зекхаузер — профессор Гарварда, который также является отличным игроком в бридж. Проблема, другая, с аукционами с закрытыми ставками заключается в том, что их часто выигрывают люди, совершающие техническую ошибку, как в случае с Shell, заплатившей двойную цену за Belridge Oil. На аукционе с открытым торгом нельзя заплатить двойную цену проигравшей ставки. Там нет этой проблемы, есть другие. Но аукционы с закрытыми ставками создают возможность для серьезных ошибок в оценке стоимости».

По всей книге вы найдете еще множество моментов, когда вам нечего добавить.

Глава 3

«Мангеризмы»: основные моменты недавних ежегодных собраний акционеров Berkshire Hathaway и Wesco Financial от Уитни Тилсон.

«Мудрость мудрых и опыт веков могут быть сохранены посредством цитат».

-Исаак Дизраэли

Уоррен Баффет и Чарли Мангер, несомненно, являются величайшим инвестиционным дуэтом всех времен, поэтому любой инвестор, который не узнает как можно больше об этих двух людях и о том, как они добились своего успеха, — если использовать одно из любимых слов Чарли, — «сумасшедший».

Но настоящая радость от изучения Уоррена и Чарли заключается не в том, что можно узнать много нового о том, как быстро и эффективно накапливать деньги — хотя это, безусловно, приятный побочный эффект! Скорее, впитывая их учения, человек получит гораздо более глубокое понимание человеческой природы, состояния мира, того, как мыслить рационально, и, что наиболее важно, как лучше вести жизнь, полную честности, счастья и доброты (подсказка: эти качества взаимосвязаны).

Учиться у Уоррена несложно: о нем написано множество книг; он регулярно выступает с речами, пишет статьи и появляется на публике; и на протяжении десятилетий публикует длинные ежегодные письма (вы можете бесплатно прочитать последние тридцать из них на сайте www.berkshirehathaway.com; если вы еще этого не сделали, то...).

Чего вы ждете?! Но Чарли более замкнут: о нем написано всего две книги, и он гораздо менее плодовитый писатель и оратор.

По этой причине многие люди не осознают, что Чарли — гений сам по себе, и что

Он оказал глубокое влияние на инвестиционную философию Уоррена, что тот открыто признает. За их взаимоотношениями довольно забавно наблюдать. На сцене ежегодного собрания акционеров Berkshire Уоррен обычно первым пытается ответить на вопрос, но

затем обычно поворачивается и говорит: «Чарли?» Неподвижный и безэмоциональный (его легко можно было бы заменить манекеном, и в большинстве случаев никто бы этого не заметил), Чарли обычно отвечает: «Мне нечего добавить». Эти пять слов стали визитной карточкой Чарли [что часто радует и Уоррена, и публику]. (На самом деле, на специальном собрании по поводу приобретения Gen Re в сентябре 1998 года Уоррен появился с картонной фигурой Чарли и записью, на которой Чарли говорит: «Мне нечего добавить». По словам одного из моих друзей, присутствовавших на собрании, «Уоррен каждый раз, когда произносил эти слова, озорно смотрел на Чарли».) Эти слова также отражают как резкий, сварливый характер Чарли — по крайней мере, таков его публичный образ — так и отношения «двух умов как одного», когда блестящие партнеры объединены общими мыслями.

Но когда Чарли все же что-то добавляет, его слова часто бывают пронизательными и глубокими, и он не стесняется в выражениях. По его собственным словам, Чарли — «ворчливый, старомодный» человек, и он никогда не беспокоился о политкорректности — он просто говорит то, что думает.

Поскольку на собрании акционеров Berkshire Hathaway большую часть времени говорит Уоррен, я всегда люблю через несколько дней посетить ежегодное собрание акционеров Wesco в Пасадене, чтобы послушать глубокие размышления Чарли (он является председателем Wesco Financial, холдинговой компании со структурой, аналогичной Berkshire, которой принадлежит 80,1% Wesco). Для посещения собрания даже не обязательно быть акционером; Чарли — как и он с Уорреном на собрании Berkshire Hathaway — приветствует всех паломников в церкви Грэма, Додда, Баффета и Мангера. Я ни разу не пожалел о том, что совершил эту поездку через всю страну вскоре после возвращения из Омахи, поскольку ум Чарли по-прежнему находится в отличной форме. Во время собрания 2003 года, когда Чарли делал одно пронизательное замечание за другим, один из моих друзей наклонился и прошептал мне: «Это невероятный восьмидесятилетний старик!» И правда!

Чарли как преподаватель и мыслитель равен Уоррену, и я многому у него научился, поэтому я был так рад узнать, что Питер Кауфман занимается подготовкой этой книги, и поэтому я сразу же согласился внести свой вклад!

Эта глава призвана дополнить официальные записи и выступления Чарли, которые представлены в других разделах этой книги. Основанная на моих заметках с ежегодных собраний акционеров Berkshire и Wesco за последние пять лет, эта глава представляет собой сборник самых пронизательных, провокационных, спонтанных и забавных высказываний Чарли на этих собраниях. Поскольку почти все его замечания являются ответами на вопросы акционеров, он подробно комментирует деятельность Berkshire Hathaway и многие темы, связанные с бизнесом и инвестициями. Чтобы сделать учения Чарли более доступными, я организовал их по темам и немного отредактировал, но цель состоит в том, чтобы позволить ему говорить самому за себя. Приятного чтения!

«Много лет я общался с человеком, прославившимся своим здравым суждением, и меня никогда не перестает удивлять, как многого можно достичь, если просто освоить и последовательно применять все очевидные и легко усваиваемые принципы».

Ключи к нашему успеху

1) Иногда черепахе, довольной собой, удаётся усвоить проверенные идеи своих лучших предшественников, обогнать зайцев, стремящихся к оригинальности или не желающих оставаться в стороне от какой-либо массовой глупости, игнорирующей лучшие работы прошлого. Это происходит, когда черепаха натывается на какой-то особенно эффективный способ применения лучших предыдущих разработок или просто избегает стандартных катастроф. Мы больше стремимся извлечь выгоду из постоянной памяти об очевидном, чем из постижения эзотерического. Удивительно, насколько большую долгосрочную выгоду получили такие люди, как мы, стараясь постоянно не быть глупыми, вместо того чтобы стремиться к высокому интеллекту.

2) Мы не претендуем на безупречную мораль, но, по крайней мере, у нас есть огромный круг вещей, которые, хотя и законны, ниже нашего достоинства. Мы их не будем делать. В настоящее время в Америке существует культура, которая утверждает, что всё, что не приведёт к тюремному заключению, допустимо. Мы же считаем, что должна быть огромная грань между всем, что можно делать, и всем, что можно делать, не нарушая закон. Я думаю, что к этой грани лучше не приближаться. Мы не заслуживаем за это большой похвалы. Это помогает нам зарабатывать больше денег. Мне хотелось бы верить, что мы бы вели себя хорошо, даже если бы это не сработало. Но чаще всего мы зарабатывали дополнительные деньги, поступая правильно.

Вспомните правило Луи Винсента: говорите правду, и вам не придётся запоминать свою ложь. Это такая простая вещь.

Комментарии о Berkshire Hathaway

Berkshire — это чертовски хороший бизнес.

Мы похожи на ежа, который знает только одно: если вы можете генерировать денежные средства [наличные от страховых премий, которые Berkshire может инвестировать до выплаты страховых возмещений] под 3% и вкладывать их в компании, которые генерируют 13%, это очень хороший бизнес. Компании, которые приобрела Berkshire, принесут 13% прибыли до налогообложения от уплаченной за них суммы, а может и больше. При стоимости капитала в 3%, генерируемой за счет чужих денег в виде денежных средств, это чертовски хороший бизнес. Вот почему акционерам Berkshire не стоит совсем отчаиваться. Berkshire уже не так хороша, как раньше, с точки зрения процентного роста [в будущем], но это все еще чертовски хороший бизнес.

Не хочу быть оптимистом, но за последние несколько лет мы добавили в Berkshire множество замечательных компаний. Прошлые результаты Berkshire просто невероятны. Если бы Berkshire использовала хотя бы половину заемных средств, скажем, Руперта Мердока, она была бы в пять раз больше своего нынешнего размера. Перспективы

Berkshire на будущее. Одна из самых разумных вещей, которую может сделать человек, — это снизить инвестиционные ожидания, особенно в случае с Berkshire. Это было бы зрело и ответственно. Мне нравится наша модель, и у нас все должно получиться.

Будущее Berkshire Hathaway будет сложнее по двум причинам:

1) Мы такие большие. Это ограничивает наши инвестиционные возможности более конкурентными областями, которые изучают очень умные люди, такие как Элис Шредер [аналитик страхового рынка из Paine Webber, а затем из Morgan Stanley, которая сидела в зале].

2) Нынешняя ситуация открывает перед инвесторами в обыкновенные акции перспективы на ближайшие пятнадцать-двадцать лет, которые значительно уступают тем, что мы наблюдали за последние пятнадцать-двадцать лет. Прочитайте статью Уоррена Баффета в журнале Fortune — я полностью с ней согласен. [«Мистер Баффет о фондовом рынке», 22.11.1999]

Стоимость Berkshire Hathaway через двадцать лет будет выше, но совершенно точно, что годовой темп роста в процентах будет намного ниже. Но это не трагедия. Мы довольны. Berkshire Hathaway и Wesco будут накапливать денежные средства каждый год, и у нас есть структура, которая дает нам огромную гибкость. Хотя мы слишком велики, чтобы покупать акции небольшой компании, у нас есть преимущество в том, что нам предлагают целые компании. Для нас всегда что-то находилось. Я не унываю, но я не думаю, что ваши деньги здесь принесут что-то такое же, как то, к чему вы привыкли. Это конечный и очень конкурентный мир. Все крупные объединения капитала в конечном итоге сталкиваются с огромными трудностями роста и, следовательно, получают более низкую норму доходности.

Лично я считаю, что Berkshire станет намного крупнее и сильнее, чем сейчас. Вопрос в том, будет ли акция выгодной инвестицией по сегодняшней цене. Мы всегда гарантировали одно: будущее будет намного хуже прошлого.

Будущая доходность Berkshire и Wesco будет не такой высокой, как в прошлом. [Это справедливо для всех крупных, успешных компаний.] Единственное отличие в том, что мы вам об этом сообщим.

Культура Berkshire Hathaway

Наша культура очень старомодна, как у Бенджамина Франклина или Эндрю Карнеги. Можете себе представить, чтобы Карнеги нанимал консультантов?! Удивительно, насколько хорошо этот подход до сих пор работает. Многие из компаний, которые мы покупаем, такие же ворчливые и старомодные, как и мы.

Для многих наших акционеров наши акции — это всё, чем они владеют, и мы это прекрасно понимаем. Наша культура [консерватизма] очень глубоко укоренилась.

Это удивительно надёжное место. Мы более устойчивы к стихийным бедствиям, чем большинство других мест. Мы не испытывали его на прочность так сильно, как это делали бы другие.

Я доволен тем, что девяносто процентов моего состояния вложено в акции Berkshire. Мы постараемся приумножить их с разумной скоростью, или же пойдем на неоправданный риск, используя кредитное плечо. Если у нас это не получится, то это будет просто ужасно.

Цены на акции Berkshire и Wesco

Нам нравится, когда акции Berkshire и Wesco торгуются в пределах того, что мы считаем их внутренней стоимостью. Когда цена растёт, мы стараемся снизить ее. Это совсем не распространено в корпоративной Америке, но мы так действуем.

Я не хочу возвращаться в Go. Я уже был в Go. Многие наши акционеры вложили большую часть своего капитала в Berkshire, и они тоже не хотят возвращаться в Go.

Сегодня, похоже, считается, что обязанностью генеральных директоров является повышение стоимости акций. Это приводит ко всевозможным глупостям. Мы хотим говорить правду, как она есть.

Акционеры Berkshire

Нам нравятся наши нынешние акционеры, и мы не хотим никого склонять к тому, чтобы стать одним из них. Я считаю, что наша отчетность, учитывая сложность предприятия, лучше, чем у любого другого предприятия, которое я знаю, в плане предоставления акционерам необходимой информации. Мы делаем это добросовестно.

Стратегия приобретений Berkshire

Две трети сделок по приобретению компаний оказываются неудачными. Наши сделки успешны, потому что мы не пытаемся совершать приобретения — мы ждем очевидных вариантов.

Конкуренция за приобретения

У нас давно есть конкуренты в сфере частного капитала, но так или иначе нам удалось приобрести немало компаний. Распространенное мнение заключается в том, что сидеть за столом и получать одну хорошую возможность за другой — так было в венчурном капитале до недавнего времени. В нашем случае все было совсем иначе — мы сами искали компании для покупки. В течение двадцати лет мы покупали не более одной-двух компаний в год. Можно сказать, что мы просто искали. У нас не было комиссионных продавцов. Когда вы сидите и ждете, пока появится выгодная сделка, вы находитесь в очень опасном положении.

Менеджеры приобретенных компаний

Мы покупали бизнес за бизнесом, потому что восхищаемся основателями и тем, чего они добились в жизни. Почти во всех случаях они оставались в компании, и наши ожидания не были обмануты. Что важнее: страсть или врожденные навыки? В Berkshire Hathaway много людей, которые обладают особой страстью к своему бизнесу. Я бы сказал, что страсть важнее интеллекта. Я не думаю, что наши менеджеры, которые приходят на это собрание, осваивают новые приемы — они знают все приемы, связанные с их бизнесом, — но это интересное место, и с каждым годом оно становится все интереснее, и им нравится быть его частью.

Управление дочерними компаниями

В целом, мы выбираем людей, которыми безмерно восхищаемся, чтобы они занимали подчиненные нам должности. В среднем, нам легко с ними ладить, потому что мы их любим и уважаем. И они создают культуру для любых изобретений и осознания реальности, происходящих в их бизнесе. И это осознание реальности включает в себя признание того, что предыдущие выводы были неверны.

Нынешним акционерам было бы полезно услышать мнение наших генеральных директоров [операционных дочерних компаний Berkshire], но мы пообещали им, что они смогут посвящать сто процентов своего времени своим предприятиям. Мы не ставим им никаких препятствий в управлении бизнесом. Многие из них выразили мне свою радость по поводу того, что им не нужно тратить двадцать пять процентов своего времени на дела, которые им не нравятся.

Есть определенные достоинства, общие для всех дочерних компаний Berkshire. «Мы их не создаем — мы выбираем компании, которые ими уже обладают. Мы просто не портим все. Мы децентрализовали власть до такой степени, что это почти полный отказ от нее».

Синергия

Причина, по которой мы избегаем слова «синергия», заключается в том, что люди, как правило, заявляют о большем количестве синергетических преимуществ, чем будет на самом деле. Да, они существуют, но существует слишком много ложных обещаний. В Berkshire полно синергии — мы не избегаем синергии, а лишь заявляем о ней.

Принятие правильных кадровых решений

Удивительно, как редко за десятилетия нам приходилось увольнять людей — гораздо реже, чем другим компаниям. Дело не в том, что мы мягкотелые или глупые, а в том, что мы мудрее и удачливее. Большинство людей, оглядываясь назад, сказали бы, что их худшая ошибка заключалась в том, что они не уволили кого-то достаточно рано. [Мы так не говорим.] Наши показатели великолепны. Мы старомодны. Например, в случае с CORT Business Services [компания по прокату мебели, которую приобрела Wesco], Уоррен сказал мне: «Тебе очень понравится Пол Арнольд [генеральный директор CORT]». И он был прав. Пол руководит бизнесом с тех пор, как учился в юридической школе, и ему это очень нравится.

Страхование операций Berkshire

Перестрахование — это не столько товарный бизнес, сколько может показаться. Между заключением договора страхования и выплатой страхового возмещения существует огромная временная задержка, поэтому клиенту приходится оценивать будущую готовность и способность страховщика произвести выплату. У нас есть репутационное преимущество, хотя оно и не такое большое, как должно быть.

Я думаю, что в сфере перестрахования у нас есть определенное преимущество, потому что люди доверяют нашей готовности и способности платить, поэтому это не товар широкого потребления. Я думаю, у нас есть особые таланты. Тем не менее, я считаю, что полагаться на особые методы опасно, лучше владеть множеством монополистических предприятий с нерегулируемыми ценами. Но сегодня мир не такой. Мы зарабатывали деньги, используя свои таланты, и будем продолжать это делать.

Я рад, что у нас есть страховка, хотя, предупреждаю, это не очевидное решение. Чтобы это сработало, нам нужно действовать разумно. В итоге мы будем довольно успешны — то есть, войдем в десятку лучших [в отрасли] — потому что мы делаем разные вещи и готовы к некоторым неприятным поступкам. В целом, мы умеренно оптимистично оцениваем перспективы нашей страховой деятельности.

Наращивать плавающий потенциал со значительной скоростью при низких затратах практически невозможно, но мы все равно намерены это сделать.

Меня поразили рост популярности и стоимость нашего плавучего объекта. Это замечательно — создавать такие вещи.

Облигации на миллиарды долларов, выпущенные в обращение по цене значительно ниже, чем казначейские облигации.

Нестабильные результаты и готовность заключать меньше страховых договоров при неблагоприятных рыночных условиях... это одно из наших преимуществ как страховщика — нас совершенно не волнуют нестабильные результаты. Все остальные пытаются угодить Уолл-стрит. Это немаловажное преимущество.

Никто другой так не делает, но для меня очевидно, что не стоит беспокоиться о том, чтобы угодить Уолл-стрит, — это единственный правильный путь. В Berkshire это во многом связано с тем, что ключевое значение имеет контрольный пакет акций, и комитету было бы сложно принимать подобные решения.

Berkshire Hathaway выкупает акции

В прошлом, когда акции Berkshire становились дешевыми, мы находили другие, еще более дешевые акции для покупки. Я всегда предпочитал такой подход, ведь гораздо интереснее иметь компании с настолько плохой репутацией, что мы можем зарабатывать деньги для одних акционеров, выкупая акции других.

Дробление бэксайдерских акций для повышения ликвидности.

Я думаю, что представление о том, что ликвидность торгуемых обыкновенных акций вносит огромный вклад в капитализм, — это по большей части чушь; ликвидность порождает эти безумные экономические бумы, поэтому у неё столько же проблем, сколько и достоинств.

[Баффет: Berkshire торгует акциями на 50 миллионов долларов в день, поэтому у очень немногих возникнут проблемы с их продажей.]

Но мы пытаемся привлечь больше людей, у которых есть проблема владения акциями, стоимость которых настолько высока, что возникает проблема с ликвидностью.

Почему больше компаний и инвесторов не следуют примеру Berkshire Hathaway?

Это хороший вопрос. Наш подход оказался для нас эффективным. Посмотрите, как нам, нашим менеджерам и акционерам это нравится. Больше людей должны последовать нашему примеру. Это несложно, но выглядит сложно, потому что это нетрадиционный подход — так дела обычно не делаются. У нас низкие накладные расходы, нет квартальных целей и бюджетов, стандартной системы управления персоналом, а наши инвестиции гораздо более концентрированы, чем в среднем. Это просто и очевидно.

Недавно я разговаривал с Джеком Макдональдом, который преподаёт курс по инвестициям, основанный на наших принципах, в Стэнфордской школе бизнеса. Он сказал, что ему одиноко — как будто он мастер по ремонту бытовой техники Maytag (из-за высокой надёжности продукции Maytag мастер по ремонту бытовой техники становится самым одиноким человеком в городе).

Комментарии о Баффете

Трудно поверить, что с каждым годом он становится лучше. Это не будет длиться вечно, но Уоррен действительно прогрессирует. Это поразительно: большинство семидесятидвухлетних мужчин не показывают прогресса, а Уоррен — показывает.

Влияние Чарли на Уоррена

Думаю, эти авторы переоценивают меня. Правда, у Уоррена был небольшой ступор.

После работы под руководством Бена Грэма и заработка огромных денег трудно отказаться от того, что так хорошо работало. Но если бы Чарли Мангер никогда не жил, рекорды Баффета всё равно оставались бы примерно такими, какие они есть.

Мне кажется, в этой идее о том, что я был великим просветителем Уоррена, есть некий миф. Ему не требовалось особого просветления. Но сейчас мы знаем больше, чем пять лет назад.

Что произойдёт, когда Баффета не станет?

Ключ к успеху — наличие хороших предприятий. Здесь наблюдается большой потенциал. [Однако] я не думаю, что наши преемники будут так же хороши в распределении капитала, как Уоррен.

Berkshire тонет в деньгах — у нас отличные компании, которые приносят огромную прибыль. Если акции упадут, Berkshire сможет их выкупить. Нет причин думать, что всё пойдёт прахом, и я думаю, есть основания полагать, что всё может пойти довольно хорошо. Я был бы в ужасе, если бы со временем компания не стала больше и лучше, даже после смерти Уоррена.

Когда Уоррен уйдет, дела в Berkshire по части приобретений пойдут не так хорошо, но в остальном все будет хорошо. И в плане приобретений все будет в порядке. В любом случае, мы гарантировали вам, что исторические темпы роста снизятся, и мы не хотели бы выставить меня лжецом. Я думаю, что главный человек не будет таким умным, как Уоррен. Но глупо жаловаться: «Что это за мир, который дает мне Уоррена Баффета на сорок лет, а потом появляется какой-то ублюдок, который еще хуже?»

Если у кого и были бы основания для беспокойства, так это у меня, но, зная семью Баффетов десятилетиями, я говорю вам: «Не беспокойтесь об этом. Вам бы очень повезло».

Что, если Чарли умрёт?

Как вы понимаете, мы здесь планируем обрести бессмертие. Что вам нужно — сидеть на куче денег, а Уоррен Баффетт — в головной корпорации?

Чарли в роли Отвратительного Ничтожества

Баффет: Нужно просто научиться правильно оценивать его ответы. Если вы спросите Чарли что-то, и он скажет «нет», тогда мы вложим в это все свои деньги. [Если он скажет «это самая глупая вещь, которую я когда-либо слышал», тогда мы сделаем более умеренную инвестицию. Если вы будете оценивать его ответы, вы получите много мудрости.]

Чарли, Отвратительный Ничтож

На недавнем собрании акционеров Berkshire Hathaway состоялся следующий диалог: «Уоррен: "Чарли, у вас есть еще какие-либо комментарии?"»

Чарли: "Нет. Мне кажется, ты прекрасно произнес слово „хо“."

Чак Рикерсхаузер, бывший партнер и друг Мангера Толлеса с 1964 года.

« Уоррен как-то рассказал мне историю о том, как в начале их отношений, когда у них не было финансовых связей, и каждый из них был партнером в инвестиционной сфере, Уоррен часто звонил Чарли и говорил: „Я подумываю кое-что сделать“, описывал это, а Чарли отвечал: „Боже мой, ты шутишь? Есть такой риск и такой риск“. Они обсуждали все риски, которые видел Чарли, и Уоррен обычно говорил: „Думаю, ты прав“. Но иногда

он говорил: „Чарли, я все слышал, что ты сказал, но, думаю, я все-таки продолжу“. Уоррен говорил, что только в этот момент он понимал, что Чарли думает на самом деле, потому что иногда Чарли отвечал: „Уоррен, если ты это сделаешь, могу я получить процент?“ Люди часто думают, что Чарли умеет выявлять риски и говорить „нет“, но именно его способность определять моменты, когда нужно попросить процент, была наиболее ценной».

Отис Бут. Друг и деловой партнер с 1956 года.

Чарли понимает, что найти что-то действительно хорошее непросто. Поэтому, если ты говоришь «нет» в девяноста процентах случаев, ты ничего не теряешь в этом мире.

Консультации по инвестициям

Важность темперамента, терпения и любознательности

[Один из ключевых элементов успешного инвестирования — это правильный] темперамент: большинство людей слишком тревожны, они слишком много волнуются. Успех означает быть очень терпеливым, но напористым, когда это необходимо. И чем больше трудных уроков вы усвоите опосредованно, а не через собственный горький опыт, тем лучше.

Я думаю, что развитие склонности к владению акциями без лишних переживаний имеет смысл. [Но] одного темперамента недостаточно. Нужно много любопытства, которое сохраняется очень долго.

Необходимо проявлять глубокий интерес к тому, почему происходят те или иные события. Такой образ мышления, сохраняемый в течение длительного времени, постепенно улучшает вашу способность концентрироваться на реальности. Если у вас нет такого образа мышления, вас ждет неудача, даже если у вас высокий IQ.

Фокус Инвестирование

Наш инвестиционный стиль получил название «фокусированное инвестирование», что подразумевает десять позиций, а не сто или четыреста. Идея о том, что трудно найти хорошие инвестиции, поэтому нужно сосредоточиться на нескольких, кажется мне очевидно хорошей. Но девяносто восемь процентов инвестиционного мира так не думают. И это пошло нам на пользу — и вам тоже. Забавно, что большинство крупных инвестиционных организаций так не думают. Они нанимают много людей, сравнивают Merck и Pfizer, и каждую акцию из S&P 500, и думают, что могут превзойти рынок. Это невозможно.

Наша задача — распознать бизнес-идею, когда она появляется, а это случается нечасто. Возможность приходит к подготовленному уму.

У нас есть инвестиционная дисциплина, заключающаяся в ожидании выгодной сделки. Если бы мне предложили работу в компании, где меня будут сравнивать с контрольными

показателями, заставляя полностью инвестировать, постоянно следить за мной и так далее, я бы это возненавидел. Я бы воспринял это как сковывание меня. Очень немногие переняли наш подход. Фокусированное инвестирование несколько растёт, но по-настоящему растёт неограниченное использование консультантов для консультирования по распределению активов, анализа работы других консультантов и так далее. Возможно, два процента людей придут в нашу группу, а остальные девяносто восемь процентов поверят тому, что им сказали [например, что рынки абсолютно эффективны].

Неправильное преподавание инвестирования

Бета-коэффициент, современная теория портфеля и тому подобное — всё это мне совершенно непонятно. Мы пытаемся купить компании с устойчивыми конкурентными преимуществами по низкой или хотя бы справедливой цене. Как профессора могут распространять эту [чепуху о том, что волатильность акций является мерой риска]? Я ждал, когда это безумие закончится, десятилетиями. Оно немного ослабло, но всё ещё существует. Уоррен однажды сказал мне: «Вероятно, я неправильно оцениваю академическую среду в целом [так плохо о ней думаю], потому что у людей, с которыми я общаюсь, есть сумасшедшие теории».

Диверсификация

Идея чрезмерной диверсификации — это безумие. Мы не верим, что повсеместная диверсификация принесет хорошие результаты. Мы считаем, что почти все хорошие инвестиции предполагают относительно низкую диверсификацию. Если бы вы рассматривали 15 лучших решений, у вас был бы довольно средний результат. Это не была гиперактивность, а скорее помощь большого терпения, преданности своим принципам, и когда появлялись возможности, вы с энтузиазмом ими пользовались.

Инвестирование, не прилагая чрезмерных усилий

Если вы покупаете что-то, потому что это недооценено, то вам придется подумать о продаже, когда цена приблизится к вашей оценке его внутренней стоимости. Это сложно, но если вы купите несколько отличных компаний, то сможете спокойно сидеть сложа руки. Это хорошо, что мы предпочитаем вкладывать большие суммы денег, когда нам не нужно принимать другие решения.

Какой бизнес лучше?

Существует два типа бизнеса: первый — с 12% прибыли, которую можно вывести в конце года; второй — также с 12%, но излишки денежных средств необходимо реинвестировать. Денег никогда не бывает совсем. Это напоминает мне парня, который продает строительную технику: он смотрит на свои подержанные машины, которые клиенты забрали, купив новые, и говорит: «Вся моя прибыль ржавеет у меня во дворе». Мы ненавидим такой бизнес.

See's Candy: пример успешного бизнеса

«Если бы в See's Candy, когда мы покупали, запросили на сто тысяч долларов больше, — добавил Баффет, — то мы с Уорреном заплатили бы на 10 тысяч долларов больше, и вот насколько мы были глупы».

Ира Маршалл сказал: «Вы, ребята, сошли с ума — есть вещи, за которые стоит платить больше, например, за качественный бизнес и людей. Вы недооцениваете качество». Мы прислушались к критике и изменили свое мнение. Это хороший урок для всех: умение конструктивно воспринимать критику и учиться на ней. Если учесть косвенные уроки, которые мы извлекли из истории с Си, можно сказать, что Berkshire была построена на конструктивной критике.

Ошибки

Самые вопиющие ошибки в истории Berkshire были ошибками бездействия. Мы это видели, но не предприняли никаких действий. Это огромные ошибки — мы потеряли миллиарды. И мы продолжаем это делать. Мы становимся в этом лучше. Но мы никогда не можем это преодолеть.

Существует два типа ошибок:

- 1) ничего не делать, что Уоррен называет "сосанием пальца", и
- 2) покупать с помощью пипетки вещи, которые нам следовало бы покупать в больших количествах.

После того, как мы чуть не совершили ужасную ошибку, не купив акции See's, мы совершали подобные ошибки много раз. По-видимому, мы медленно учимся. Эти упущенные возможности не отражаются в финансовой отчетности, но обошлись нам в миллиарды долларов. Поскольку ошибки бездействия [не видны], большинство людей не обращают на них внимания. Мы лишь тыкаем носом в ошибки бездействия — как мы только что сделали. [Они только что обсуждали неудачу с покупкой акций Walmart из-за того, что они немного выросли, — ошибку на 10 миллиардов долларов.]

Покупка акций во время падения их стоимости

На протяжении многих десятилетий мы придерживаемся такой практики: если [цена на интересующий нас товар падает], мы покупаем всё больше и больше. Иногда случается что-то, понимаешь, что ошибся, и выходишь из ситуации. Но если ты обретаешь уверенность в своих суждениях, покупай больше и пользуйся преимуществами роста цен на акции.

Привлекательные инвестиционные возможности, как правило, мимолетны. Действительно хорошие инвестиционные возможности появляются нечасто и недолговечны, поэтому вы должны быть готовы действовать. Будьте готовы.

Возможности для мелких инвесторов

Если у вас сегодня мало капитала и вы молоды, возможностей гораздо меньше, чем в моей молодости. Тогда мы только что вышли из депрессии.

Капитализм — это ругательное слово.

Злоупотребления имели место и в 1920-х годах. Тогда ходила шутка про парня, который сказал: «Я купил акции на старость, и это сработало — через шесть месяцев я чувствую себя стариком!»

Тебе будет сложнее, но это не значит, что у тебя ничего не получится — просто может потребоваться больше времени. Но какая разница. Возможно, ты проживешь дольше. Я бы работал с очень небольшими компаниями, ища необычные возможности для инвестиций в недооцененные активы, но мир так тесен.

Короткие продажи

Когда вы играете на понижение и видите, как промоутер скупает акции, это очень раздражает. Не стоит из-за этого испытывать столько раздражения в своей жизни.

Защитные рвы и устойчивое конкурентное преимущество

Старые рвы засыпаются, а новые рвы предсказать сложнее, поэтому они укрепляются.

Процесс обучения

Я не знаю никого, кто бы так быстро научился быть отличным инвестором. Уоррен за время моего знакомства стал намного лучшим инвестором, как и я. Поэтому главное — постоянно учиться. И сам процесс обучения должен нравиться.

Я наблюдаю за Уорреном десятилетиями. Уоррен многому научился, что позволило ему расширить круг своих компетенций и инвестировать, например, в PetroChina. Если вы инвестор, вы будете делать инвестиции, для которых у вас не будет достаточного опыта. Но если вы будете постоянно совершенствоваться, то со временем начнете делать инвестиции, которые практически гарантированно принесут хороший результат. Ключи к успеху — дисциплина, упорный труд и практика. Это как играть в гольф — нужно постоянно работать над собой.

Если вы не будете постоянно учиться, другие люди вас обгонят.

Круг компетенции и его границы

Многое мы упускаем из виду. У нас три категории: "внутри", "наше" и "слишком сложно". Нам нужно обладать особым пониманием, иначе мы отправим это в категорию "слишком сложно". Вам нужно лишь найти особую область компетенции и сосредоточиться на ней.

Если у вас есть компетентность, вы знаете границы. Компетентность не была бы таковой, если бы вы не знали, где проходят эти границы. [Вопрос о том, переступили ли вы эти границы] почти отвечает сам на себя.

Стоимость капитала и альтернативные издержки

[Баффет: Мы с Чарли не знаем себестоимость капитала. Этому учат в бизнес-школах, но мы настроены скептически. Мы просто стараемся максимально разумно распорядиться имеющимся капиталом. Мы сравниваем все с нашими альтернативами. Я никогда не видел расчета себестоимости капитала, который бы мне показался логичным. А ты, Чарли, видел?]

Никогда. Если взять лучший учебник по экономике Манкива, он говорит, что умные люди принимают решения, основываясь на альтернативных издержках — другими словами, важны ваши альтернативы. Именно так мы принимаем все наши решения. Остальной мир совсем сошёл с ума — там даже существует стоимость собственного капитала. Совершенно удивительный психический сбой.

Очевидно, что учет затрат имеет ключевое значение, включая альтернативные издержки. Конечно, капитал не бесплатен. Легко рассчитать стоимость заимствования, но теоретики сошли с ума, изучая стоимость собственного капитала. Они утверждают, что если вы получаете стопроцентную доходность на капитал, то вам не следует инвестировать во что-то, что приносит восемьдесят процентов доходности на капитал. Это безумие.

Ценность прогнозов

Люди всегда испытывали непреодолимое желание, чтобы кто-то предсказал им будущее. Давным-давно короли нанимали людей, чтобы те гадали по овечьим потрохам. Рынок для тех, кто притворяется, что знает будущее, существовал всегда. Слушать сегодняшних предсказателей так же безумно, как и тогда, когда король нанимал человека, чтобы тот гадал по овечьим потрохам. Это происходит снова и снова.

ИРО

Вполне возможно, что вы могли бы использовать наши ментальные модели для поиска выгодных ИРО для покупки акций. Каждый год проводится бесчисленное множество ИРО, и я уверен, что есть несколько беспроигрышных вариантов, в которые вы могли бы попасть. Но среднестатистический человек, скорее всего, потерпит сокрушительное поражение. Так что, если вы считаете себя талантливым, удачи.

Первичные публичные размещения акций (ИРО) слишком малы для нас или слишком высокотехнологичны — мы их не поймем. Поэтому, если Уоррен их рассматривает, я ничего об этом не знаю.

Комментарии к рынку

Акции, Рембрандты и пузыри

Акции оцениваются отчасти так же, как облигации, на основе приблизительно рациональных прогнозов будущей доходности. Но они также оцениваются отчасти как картины Рембрандта, которые покупаются в основном потому, что их цены уже

значительно выросли. Эта ситуация, в сочетании с сильными «эффектами богатства», сначала положительными, а затем отрицательными, потенциально может привести к значительным проблемам.

[Апрель 2000] Это самый крайний случай в современном капитализме. В 1930-х годах у нас была самая страшная депрессия за 600 лет. Сегодня ситуация почти столь же экстремальна, но в противоположном смысле... Мы используем выражение «гнусный избыток», потому что последствия ужасны.

Облигации гораздо рациональнее. Никто не думает, что стоимость облигации взлетит до небес.

Будущая доходность рынка

[Ноябрь 2000] Если в будущем акции будут расти на пятнадцать процентов, это будет связано с большим «эффектом Рембрандта». Это нехорошо. Посмотрите, что произошло в Японии, где акции торговались по цене, в пятьдесят-шестьдесят раз превышающей прибыль. Это привело к десятилетней депрессии. Хотя я думаю, что это была особая ситуация. Мое предположение состоит в том, что мы не столкнемся с экстремальной «рембрандтизацией», и доходность [после этого] составит шесть процентов. Если я ошибаюсь, то причина может быть плохой. Если в будущем акции будут торговаться больше как картины Рембрандта, то акции будут расти, но у них не будет якорей. В этом случае трудно предсказать, насколько высоко, как долго это продлится.

[Апрель 2001] В целом, я думаю, американским инвесторам следует снизить свои ожидания. Люди не просто немного глупы, а невероятно глупы. Хотя никто не хочет об этом говорить.

[Май 2001] Мы живем не в период свиного рая. Инвестиционная игра становится все более конкурентной.

Я не знаю, увидим ли мы когда-нибудь акции на таких заоблачных уровнях, как в 1973-74 или даже в 1982 году. Думаю, есть очень большая вероятность, что ни у Уоррена, ни у меня больше не будет таких возможностей, но это не так уж и плохо. Мы просто будем продолжать работать.

[Баффет: Хотя это не исключено. Никогда нельзя предсказать, что произойдет на рынках. В Японии доходность десятилетних облигаций составляет пять восьмых процента. Кто мог себе такое представить?]

Если такое могло произойти в Японии, то нечто гораздо менее ужасное может произойти и в США. Нас может ждать период, когда среднестатистический высокооплачиваемый инвестиционный консультант просто не сможет добиться больших успехов.

Текущий прогноз

[Май 2004] Что касается общей ситуации, я думаю, она довольно плачевна для тех, кто любит легкие и надежные деньги. Обыкновенные акции могут быть оценены достаточно справедливо, но они не являются невероятно выгодными приобретениями. Наши денежные средства говорят сами за себя. Если бы у нас было много замечательных идей, у нас не было бы столько денег. Berkshire и Wesco полны денег, и мы не знаем, что с ними делать. У Berkshire 70 миллиардов долларов, если считать облигации, а Wesco тонет в деньгах. Ситуация сейчас самая экстремальная за всю историю. В прошлом мы просто проявляли терпение, и нам удавалось заставить эти деньги работать.

«Добавить нечего» Номер два

Мы продолжаем обсуждение вопроса о том, как Чарли отслеживает общие экономические тенденции и изменения:

Вопрос: «Какие макроэкономические статистические данные вы регулярно отслеживаете или считаете полезными для понимания более широкой экономической ситуации?»

Ответ: «Никакого. Я обнаружил, что, следя за деятельностью наших дочерних компаний в Беркшире и регулярно читая деловые газеты и журналы, я получаю огромное количество информации на микроуровне. Я обнаружил, что то, что я вижу там, во многом дает мне представление о том, что происходит на макроуровне».

Критика корпоративного менеджмента

Манипулирование прибылью и бухгалтерские махинации

Поскольку на кону стоят огромные деньги, отражаемые в отчетности, человеческая природа такова, что люди склонны ими манипулировать. И поскольку этим занимаются многие, возникает эффект Серпико, когда все оправдывают свои действия тем, что так делают все остальные. Так было всегда. Теперь это механика «писем счастья». Поскольку она смешана с законной деятельностью, такой как венчурный капитал, она выглядит респектабельно. Но мы смешиваем респектабельную деятельность с нереспектабельной — отсюда и мой комментарий на ежегодном собрании акционеров Berkshire Hathaway о том, что если смешать изюм с экскрементами, то все равно останутся экскременты. В бухгалтерском учете нет ничего, что могло бы помешать недобросовестным менеджерам заниматься мошенничеством типа «писем счастья».

Выявление недобросовестного управления

Берни Эбберс и Кен Лей были карикатурами — их было легко распознать. Они были почти психопатами. Но гораздо сложнее выявить проблемы в таких компаниях, как Royal Dutch Shell.

Но мы ничему не учимся, потому что я по-прежнему считаю, что цифры Еххон должны быть объективными. Я хочу принести извинения. Вчера вечером, говоря о некоторых современных бизнес-магнатах, я сказал, что когда они говорят, они лгут, а когда молчат,

они воруют. Это была не моя остроумная фраза; её использовали давным-давно для описания «разбойничьих баронов».

Зависимость американских корпораций от чрезвычайных обвинений

Если это происходит каждый год как по часам, что в этом такого необычного?

Корпоративное управление

Дело реформ не выигрывает, а проигрывает, когда активист выдвигает идиотское предложение, например, заявляя, что присутствие Уоррена в совете директоров Coca-Cola противоречит интересам компании. Безумное поведение подрывает их дело.

Критика бизнеса по управлению денежными средствами

Несовершенные стимулы

Современные системы управления финансами требуют от людей притворяться, что они чего-то не умеют, и любить то, что им не нравится. [Это ужасный способ провести жизнь, но зато очень хорошо оплачивается.]

Без добавленной стоимости

Паевые инвестиционные фонды взимают два процента годовых, а затем брокеры переводят людей между фондами, что обходится еще в три-четыре процентных пункта. Бедняга из числа обычных граждан получает ужасный продукт от профессионалов. Я считаю это отвратительным. Гораздо лучше быть частью системы, которая приносит пользу людям, которые пробуют этот продукт. Но если это приносит деньги, мы, как правило, делаем это в нашей стране.

Это забавная ситуация, потому что в целом весь бизнес по управлению инвестициями не приносит никакой дополнительной выгоды всем покупателям. Так оно и должно работать.

Биржевые брокеры против индексных фондов

Трудно сидеть здесь, на этом ежегодном собрании, в окружении умных, честных биржевых брокеров, которые хорошо работают на своих клиентов, и критиковать их. Но в целом дела у биржевых брокеров пойдут настолько плохо, что индексный фонд покажет лучшие результаты.

Я думаю, что для среднего фонда индексирование — это выбор самих инвесторов, а не то, что они делают сейчас с некредитованными инвестициями в акции, особенно учитывая, что их нынешние общие издержки для крупье превышают один процент от основной суммы в год. Индексирование не сможет работать эффективно вечно, если почти все будут к нему обращаться. Но оно будет неплохо работать еще долгое время.

Скандал с паевыми инвестиционными фондами

Недавно выяснилось, что выбор управляющих инвестициями — задача еще более сложная.

Раскрылось, что значительная часть управляющих паевыми инвестиционными фондами брала взятки за предательство своих собственных интересов.

акционеров.

Это было похоже на то, как если бы к нам подошел мужчина и сказал: «Почему бы нам не убить вашу мать, а страховые деньги разделить пополам?» И многие ответили: «Да, конечно, я бы тоже хотел получить часть этих страховых денег».

И многие из них считают, что произошедшее с ними было несправедливым.

Критика Уолл-стрит

Отсутствие этики на Уолл-стрит

Этика Уолл-стрит всегда будет в лучшем случае посредственной... Это не значит, что на Уолл-стрит нет замечательных, умных людей — они есть, как те, кто присутствует в этом зале, — но каждый, кого я знаю, вынужден бороться со своей собственной фирмой, чтобы поступить правильно.

Общая культура инвестиционного банкинга за эти годы ухудшилась. Несколько лет назад мы заключили сделку на 6 миллионов долларов по приобретению Diversified Retailing, и нас тщательно и грамотно проверили. Банкиры заботились о своих клиентах и хотели их защитить.

В современной культуре принято считать, что всё, что можно продать с прибылью, будет продано. Моральный критерий — «Сможете ли вы это продать?», а это недостаточный критерий.

132

Пример из практики компании Salomon.

Удивительно, что происходило. Соломон, по крайней мере, был дисциплинированным и рациональным, как и другие инвестиционные банки, но в итоге он умолял Роберта Максвелла, которого прозвали «прыгучим чехом», о заключении с ним инвестиционных сделок. Можно было бы подумать, что если бы это было его прозвище, инвестиционные банки не стали бы покупать его бизнес.

Баффет: В тот день, когда его нашли Боббином в воде, он покончил жизнь самоубийством, и эта свеча напоминает нам о его проступках. Соломон посылал ему деньги в обмен на то, что он нам присылал, но он не заплатил. Поэтому мы поехали в Англию за его сыновьями, и это был полный бардак. Мы получили по заслугам. (Примечание редактора: в отличие от большинства кредиторов, Соломону в конце концов заплатили, как Чарли Путу. Это было небольшое чудо, мы не заслуживали того, чтобы нам это вернули).

Заработок инвестиционного банкира значительно увеличился бы, если бы он выписал еще несколько билетов Максвеллу. Необходимо контролировать это, если люди могут зарабатывать деньги, принося сомнительные вещи.

Пример из практики исследования «Нормандия Америка»

Уоррен и Чарли усмехнулись, вспоминая, как Саломон вел дела с еще одним сомнительным персонажем, имя которого они не назвали. Однако на ежегодном собрании 2002 года Чарли назвал компанию Normandy America Inc., чье IPO Саломону пришлось отменить, прежде чем деньги перешли из рук в руки, когда выяснилось, что промоутер полностью сфабриковал свой альбом. Согласно отчету на сайте SEC, «акции Normandy начали торговаться на Национальной рыночной системе NASDAQ 15 августа 1995 года. Днем позже Normandy отозвала свое предложение с рынка и аннулировала все сделки».

Это был замечательный опыт [с сарказмом]. Уоррен, Лу Симпсон и я входили в совет директоров [Salomon], мы были крупнейшими акционерами, и мы сказали: «Не ведите дела с этим парнем». Но они проигнорировали нас и сказали, что комитет по андеррайтингу одобрил это.

[Баффет: На нем висела неоновая вывеска с надписью "Мошенник". Он действительно попал в тюрьму. Кстати, он утверждал, что владел большим количеством акций Berkshire и заработал на этом много денег, но я проверил реестр акционеров и не нашел этого. Возможно, это было указано на улице, но для такого большого квартала я бы, наверное, это обнаружил (так что он, вероятно, лгал о своих активах в Berkshire).]

Критика бухгалтеров

Упадок этических норм в крупнейших аудиторских фирмах

Когда я был моложе, крупные бухгалтерские фирмы были довольно этичными местами, и никто не разбогател до баснословных денег. Но за двадцать пять лет они постепенно, шаг за шагом, продались ужасным компаниям. Как только начинаешь делать что-то плохое, легко сделать следующий шаг — и в конце концов, ты становишься моральным отбросом. Сама мысль о том, что крупнейшие бухгалтерские фирмы страны продают явно мошеннические схемы уклонения от налогов...

Слишком много юридических и бухгалтерских фирм втягиваются в сомнительные дела. Например, схемы уклонения от уплаты налогов, с их гонорарами в зависимости от результата и секретностью, — это полнейшее безобразие. Вы лучше поймете, насколько пагубно то, что ведущие аудиторские фирмы начинают продавать мошеннические схемы уклонения от уплаты налогов, когда я скажу вам, что одна из них заявила, что они лучше [чем другие], потому что продавали эти схемы только двадцати своим крупнейшим клиентам, поэтому никто ничего не заметит.

Агрессивный бухгалтерский учет

Мы настолько в ужасе от агрессивной бухгалтерской отчетности [которая широко распространена в корпоративной Америке], что ищем способы быть консервативными. Это помогает нам принимать деловые решения и защищает Berkshire. Как мы оказались в ситуации, когда все мы так близки к грани? Креативная бухгалтерия — это абсолютное проклятие для цивилизации. Можно утверждать, что двойная запись была одним из величайших достижений в истории. Использование бухгалтерского учета для мошенничества и безрассудства — это позор. В демократии часто требуется скандал, чтобы инициировать реформы. Enron — самый очевидный пример того, как бизнес-культура пошла не так за очень долгое время.

Нецелевое использование EBITDA

Я думаю, что каждый раз, когда вы видите слово EBITDA [прибыль до вычета процентов, налогов, амортизации и износа], вам следует заменить его словами «фиктивная прибыль».

Артур Андерсен

Я считаю [то, что случилось с невинными сотрудниками Arthur Andersen] крайне несправедливым, но капитализм без неудач — это как религия без ада. Когда ситуация доходит до такого плачевного состояния и отсутствуют системы контроля, которых у Arthur Andersen не было, возможно, фирме просто следует обанкротиться.

Мы не могли сделать ничего, что могло бы обрушить Berkshire. Компания Arthur Andersen была особенно уязвима, потому что это было партнерство. Партнерство должно быть особенно осторожным в своих действиях, выборе клиентов и т. д.

Скандал с бухгалтерским учетом американских пенсионных фондов

Нынешняя практика [использование нереалистично завышенных предположений относительно доходности пенсионных планов] — это глупый и неправильный подход. Но если поговорить с руководством, их глаза стекленеют ещё до того, как начнётся враждебность.

Бухгалтерская отчетность пенсионных фондов скатывается к скандалу из-за использования реалистичных предположений. Человеческая природа такова, что мы склонны экстраполировать недавнее прошлое на будущее, но ужасно, что руководство потакает этому.

IBM только что повысила свои прогнозы доходности для пенсионного фонда до десяти процентов. [2000 год] Большинство компаний прогнозируют девять процентов. Мы считаем, что шесть процентов — более реалистичный показатель. [Руководители компаний] могут в это верить — они честные люди, — но подсознательно они верят в это, потому что хотят в это верить. Это улучшает прибыль, чтобы они могли продвигать акции.

Причина, по которой бухгалтеры молчат, лучше всего выражена в поговорке: «Чей хлеб я ем, чью песню пою». Я думаю, что в американской бухгалтерии используются очень нелепые цифры. Я не думаю, что это умышленная нечестность, но вполне возможно.

Неграмотный бухгалтерский учет ведет к безнравственности

Люди, которые используют небрежные методы бухгалтерского учета, просто провоцируют ужасное поведение со стороны других. И это грех, абсолютный грех. Если бы вы носили корзины, полные денег, по гетто и облегчили бы кражу, это был бы значительный человеческий грех, потому что вы бы провоцировали множество плохих поступков, и эти плохие поступки распространялись бы. Точно так же, учреждение, использующее небрежный бухгалтерский учет, совершает настоящий человеческий грех, и это также глупый способ ведения бизнеса.

Критика опционов на акции

Опционы на акции в качестве компенсации

Если вы посмотрите на влияние опционов на акции, вы увидите множество ужасных примеров. Предоставлять множество опционов генеральному директору, который построил бизнес и которому уже за шестьдесят, чтобы стимулировать лояльность, — это безумие. Стали бы врачи в клинике Майо или юристы в Cravath, которым за шестьдесят, работать усерднее, если бы у них были опционы?

Как известно нашим акционерам, наша система отличается от большинства крупных корпораций. Мы считаем её менее капризной. Система опционов на акции может приносить чрезвычайные вознаграждения тем, кто ничего не сделал, и ничего тем, кто этого заслуживает. За исключением случаев, когда мы её наследуем [программу опционов на акции], мы её не используем.

Оценка стоимости опционов и модель Блэка-Шоулза

Метод Блэка-Шоулза подходит для краткосрочных опционов, но если речь идёт о долгосрочном опционе, и вы считаете, что что-то знаете [о базовом активе], использовать его — безумие. Метод Блэка-Шоулза — это система, основанная на принципе «ничего не знаю». Если вы ничего не знаете только о цене, то метод Блэка-Шоулза — довольно точная оценка стоимости девятистодневного опциона. Но как только вы переходите к более длительным периодам, использовать метод Блэка-Шоулза становится неразумно.

Например, в Costco мы выпустили опционы на акции с ценами исполнения 30 и 60 долларов, и по модели Блэка-Шоулза опционы с ценой исполнения 60 долларов оцениваются выше. Это безумие.

Учет опционов на акции

Теория о том, что опционы не имеют цены, способствовала возникновению множества излишеств, что плохо для страны, поскольку корпоративные вознаграждения воспринимаются как несправедливые.

Мне так надоела эта тема. Я занимаюсь ею уже так долго. Это такой отвратительный способ управлять цивилизацией — допускать ошибки в бухгалтерском учете. Это как допустить инженерную ошибку при строительстве моста. Когда совершенно уважаемые люди говорят, что опционы не должны списываться в расходы, это возмутительно.

Опцион на акции — это одновременно и расходы, и размывание доли. Утверждать обратное — безумие. Эти люди [восемьдесят восемь сенаторов, проголосовавших за сохранение статус-кво, согласно которому опционы на акции не подлежат списанию в качестве расходов] — глупые и бесчестные. «Они знали, что это было неправильно, и всё равно сделали это». «Единственное, что их объединяет, — это то, что всё это отвратительно».

Я лучше заработаю деньги, играя на пианино в борделе, чем буду рассматривать варианты, рекомендованные Джоном Доэрром.

Предупреждения о финансовых учреждениях и производных финансовых инструментах

Риски финансовых учреждений

Суть работы финансового учреждения такова, что существует множество способов попасть в ад, как дальнбойщик. Можно слишком злоупотреблять кредитами, совершить глупую сделку по приобретению, чрезмерно использовать заемные средства — не только производные финансовые инструменты [могут привести к краху].

Возможно, это уникально для нас, но мы довольно чувствительны к финансовым рискам. Финансовые учреждения вызывают у нас беспокойство, когда стремятся к успеху.

Мы крайне настороженно относимся к финансовым учреждениям, использующим заемные средства. Если они начинают говорить о том, насколько эффективно управление рисками, это нас настораживает.

Мы начинаем волноваться гораздо раньше, чем другие. Из-за преждевременного беспокойства мы упустили много денег. Такова наша натура — вам просто придётся с этим смириться.

Производные

Система невероятно безответственна. И то, что люди считают решениями, на самом деле таковыми не являются. Всё настолько сложно, что я не могу описать это здесь в полной мере, но вы не поверите, какие триллионы долларов задействованы. Вы не поверите в эту сложность. Вы не поверите, насколько трудно вести бухгалтерский учет. Вы не поверите, насколько велики стимулы к принятию желаемого за действительное в отношении ценностей и способности к очистке.

Люди не задумываются о последствиях этих последствий. Сначала они пытаются застраховаться от изменений процентных ставок, что очень сложно и запутанно. Затем эти хеджи приводят к неравномерности [заявленной прибыли]. Тогда они используют новые производные инструменты, чтобы сгладить это. Ну, и вот уже дело дошло до лжи. Это превращается в чаепитие Безумного Шляпника. Такое случается с огромными, сложными корпорациями. Кто-то должен вмешаться и сказать: «Мы этого делать не будем — это слишком сложно».

Думаю, хорошей проверкой умственных и моральных качеств сотрудников любого крупного учреждения [со значительным опытом работы с производными финансовыми инструментами] был бы вопрос: «Действительно ли вы понимаете свой портфель производных инструментов?» Тот, кто ответит утвердительно, либо сумасшедший, либо лжёт.

Легко понять [опасность], когда речь заходит о [том, что произошло с] энергетическими деривативами — они пошли коту под хвост. Когда [компании] попытались завладеть активами, которые были на их балансе, денег там не оказалось. Что касается финансовых активов, у нас не было подобной развязки, и бухгалтерский учет не изменился, поэтому развязка (заключительная часть пьесы, фильма или повествования, в которой сюжетные линии сходятся воедино, а вопросы объясняются или разрешаются) еще впереди.

В договорах деривативов полно пунктов, согласно которым, если кредитный рейтинг одной из сторон понижается, она обязана предоставить залог. Это как маргинальное кредитование — можно разориться, просто предоставив дополнительное залоговое обеспечение. Пытаясь защитить себя, они внесли нестабильность. Кажется, никто не осознает, какую катастрофическую систему они создали. Это безумная система.

В инженерном деле у людей большой запас прочности. Но в финансовом мире на безопасность наплевать. Они позволяют ей разрастаться и разрастаться. Этому способствует фальсификация бухгалтерской отчетности. Я настроен в этом отношении более пессимистично, чем Уоррен.

Злоупотребление производными финансовыми инструментами:

Это чаепитие в стиле Безумного Шляпника.

«Выпей ещё чаю», — очень серьезно сказал Мартовский Заяц Алисе.

— Я ещё ничего не ела, — ответила Алиса обиженным тоном, — поэтому больше брать не могу.

«Ты имеешь в виду, что нельзя взять МЕНЬШЕ, — сказал Шляпник, — взять БОЛЬШЕ, чем ничего, очень легко».

По мотивам книги Льюиса Кэрролла «Алиса в Стране чудес».

Шляпник, широко известный как «Безумный Шляпник», — загадочный персонаж, встречающийся на чаепитии, а позже и в качестве свидетеля на суде в «Приключениях Алисы в Стране чудес» Льюиса Кэрролла. Считается, что «настоящим» Шляпником был Теофилус Картер, изобретатель кровати-будильника, представленной на Всемирной выставке 1851 года, которая выкидывала спящего из кровати в момент пробуждения. Позже Картер владел мебельным магазином и стал известен как «Безумный Шляпник» из-за своей привычки стоять в дверях своего магазина в цилиндре. Сообщается, что сэр Джон Тенниел приехал в Оксфорд специально для того, чтобы сделать набросок Картера для одной из своих иллюстраций к «Стране чудес».

Учет производных финансовых инструментов

Я всей душой ненавижу общепринятые принципы бухгалтерского учета (GAAP) в применении к производным финансовым инструментам и свопам. JP Morgan продался этому типу учета ради прибыли и выручки. Я считаю это позором.

Это безумие, и бухгалтеры продались. Все сдались, приняли вольные [бухгалтерские] стандарты и создали экзотические производные инструменты, связанные с теоретическими моделями. В результате всевозможные доходы, одобренные бухгалтерами, на самом деле не зарабатываются. Когда пытаешься дотянуться до денег, они тают. Их никогда и не было.

Это [учет производных финансовых инструментов] просто отвратительно. Это помойка, и если я прав, то в свое время за это придется дорого заплатить. Всем вам придется подготовиться к тому, что учет производных инструментов выйдет из-под контроля.

Назвать учет производных финансовых инструментов в Америке свалкой — это оскорбление для организации sewAge.

Вероятность краха рынка производных финансовых инструментов

Мы пытались продать операции Gen Re с деривативами, но не смогли, поэтому начали их ликвидацию. Нам пришлось пойти на большие уценки. Я с уверенностью могу предсказать, что большинство портфелей деривативов крупнейших банков [этой страны] не могут быть ликвидированы даже по ценам, которые указаны на их балансе. Когда наступит развязка и насколько серьезными будут последствия, я не знаю. Но я опасаюсь, что последствия могут быть ужасающими. Я думаю, что существуют серьезные проблемы, хуже, чем в энергетической отрасли, и посмотрите, какой там ущерб.

Я буду крайне удивлен, если в ближайшие пять-десять лет у нас не произойдет какой-нибудь значительный кризис, связанный с производными финансовыми инструментами.

Я думаю, мы единственная крупная корпорация в Америке, которая работает на основе своих производных финансовых инструментов. Это безумная идея для людей, которые уже богаты, как, например, Berkshire, заниматься этим бизнесом. Это безумный бизнес и для крупных банков.

«Вы бы пришли в ужас, если бы, обладая объективным мышлением, потратили месяц на тщательное изучение крупной операции с деривативами. Вы бы подумали, что это Льюис Кэрролл [автор «Алисы в Стране чудес»], вы бы подумали, что это чаепитие у Безумного Шляпника. И ложная точность этих людей просто невероятна. На их фоне даже самые отъявленные экономисты кажутся богами. Более того, к этой глупости добавляется еще и порочность. Прочитайте книгу «ФИАСКО» профессора права и бывшего трейдера деривативами Фрэнка Партноя — рассказ изнутри о порочности в торговле деривативами в одной из крупнейших и самых уважаемых фирм Уолл-стрит. Эта книга вызовет у вас отвращение».

Критика юристов, юридических фирм и судебных разбирательств

Упадок этики в юридических фирмах

У меня никогда не было ни малейшего желания защищать негодяев и помогать им вести себя неподобающе. Но в целом считается, что то, что сделал Джонни Кокран [добился оправдания О.Дж. Симпсона], — это замечательно.

Юристы провалили дело Марты Стюарт.

Что случилось с Мартой Стюарт? Она услышала какие-то новости, запаниковала и продала акции. Оказалось, что если бы она просто сказала правду, всё было бы в порядке. Но поскольку у неё было смутное представление о том, что она сделала неправильно, она придумала совершенно фальшивую историю, когда пришли следователи, и солгала им, а это уголовное преступление. И она совершила эти действия после того, как наняла высокопоставленных адвокатов! И я уверена, что они выставили ей очень большой счёт. Я не выдумываю эти истории.

На месте её адвоката я бы сказала: «Знаешь, Марта, это интересная история, и я твой адвокат, поэтому я обязана тебе поверить, но никто другой не поверит. Поэтому тебе придётся придумать другую историю или рассказать её через другого адвоката, потому что я не люблю проигрывать дела». И это сработает. Всё так просто. В буквальном смысле, она попала в тюрьму за своё поведение после того, как наняла адвоката!

Система возмещения ущерба

Особенно пагубно растущее политическое влияние адвокатов, представляющих интересы истцов. Судьи верховных судов штатов, как правило, занимают свои должности пожизненно. Единственное, что может поставить это под угрозу, — это если они действительно разозлят какую-либо важную группу, например, адвокатов, представляющих интересы истцов. Таким образом, судьи допускают использование псевдонаучных теорий и тому подобного.

Из-за системы возмещения ущерба существуют целые области, которых и без того богатые люди избегают. Например, компания разработала новый, более безопасный и качественный полицейский шлем, но продала его компании, неспособной понести ответственность за причиненный ущерб [потому что разработчик шлема боялся

ответственности]. Было бы безумием для Berkshire заниматься предоставлением услуг охраны в аэропортах. Система отпугивает лучшие компании от выхода на определенные рынки.

бизнесы.

Асбест и реформа деликтного права

Ситуация с асбестом переросла в масштабное мошенничество. Страдают люди с серьезными травмами [поскольку все больше денег поступает в распоряжение адвокатов истцов и заявителей, не имеющих текущих травм]. Верховный суд фактически пригласил Конгресс вмешаться, но Конгресс отказался из-за влияния адвокатов, ведущих судебные процессы. Я был бы удивлен, если бы в ближайшие пять лет было найдено конструктивное решение. Я ожидаю, что нынешний бардак только усугубится.

В случае с асбестом произошло следующее: у определенной группы людей развивается мезотелиома — ужасный рак, возникающий исключительно в результате воздействия асбеста и приводящий к смерти. Другая группа истцов, выкуривавших по две пачки сигарет в день, имеет пятно на легком. Затем адвокат добивается от врача заключения, что каждое пятно вызвано асбестом. По сути, подкупив врача, можно заставить миллионы людей подать в суд, опасаясь заболеть раком.

Но денег [чтобы выплатить всем истцам] недостаточно, поэтому люди, которым действительно был нанесен ущерб, не получают достаточно. В южном штате, где среди присяжных заседателей есть люди, ненавидящие все крупные компании, [принимаются крупные судебные решения], но адвокаты воруют деньги у пострадавших и отдают их тем, кто не имеет на них права. Это безумная система, но с федерализмом [правами штатов] остановить это невозможно. Верховный суд отказался вмешаться.

«Попытка подкупить людей подобна попытке потушить пожар, облив его бензином. С помощью текстовых процессоров юристы легко могут создать бесчисленное количество списков истцов. Но только двадцать пять процентов денег достается истцам, остальное — юристам, врачам и т. д.»

Если хотите быть циничными, посмотрите на лжесвидетельство. Осталось всего три платежеспособные компании, сталкивающиеся с исками по поводу асбеста, поэтому истцы могут вспомнить только эти три названия [вспоминая, с какими продуктами они контактировали десятилетия назад].

Это случай подстрекательства к лжесвидетельству со стороны практикующих юристов.

Единственные, кто может это исправить, — это Верховный суд или Конгресс. Некоторые скажут, что Верховный суд справедливо отказался вмешиваться, но я считаю, что они труслили, а Конгресс, учитывая политическую обстановку, пока не решился на вмешательство.

Здесь есть важный урок: как только злоумышленники обогащаются, они получают огромную политическую власть, и этому нет равных, поэтому главное — пресекать подобные вещи на корню.

Проблему легко решить: правильный подход — сказать, что мы не будем выплачивать все эти мелкие компенсации.

Иск правительства против Microsoft

[Апрель 2000] Человек, чья зарплата выплачивается американскими налогоплательщиками, рад резко ослабить ту единственную область, где мы добиваемся больших успехов?!

Каждая компания пытается превратить успех этого года в еще больший успех в следующем году. Мне трудно понять, почему Microsoft поступает грешно, делая это. Если это грех, то я надеюсь, что все дочерние компании Berkshire Hathaway — грешники.

Ментальные модели

Важность множественных ментальных моделей

Необходимо знать основные идеи основных дисциплин и постоянно применять их на практике — все, а не только некоторые. Большинство людей обучаются по одной модели — например, экономике — и пытаются решать все проблемы одним способом. Вы знаете старую поговорку: «Человеку с молотком мир кажется гвоздем». Это глупый способ решения проблем.

Для разных компаний нужен разный контрольный список и разные ментальные модели. Я никогда не смогу упростить задачу, сказав: «Вот три вещи». Вы должны сами вывести это и закрепить в своей голове на всю жизнь.

Нельзя усвоить сто действительно важных идей так, как это делают многие студенты, — когда ты усваиваешь их достаточно хорошо, чтобы с легкостью представить профессору и получить оценку, а затем вытряхиваешь из них все, как будто опорожняешь ванну, чтобы в следующий раз набрать больше воды. Если вы будете так усваивать сто необходимых вам ключевых моделей, вы окажетесь «проигравшим» в игре жизни. Вы должны усвоить эти модели так, чтобы они стали частью вашего постоянно используемого арсенала.

Кстати, нет правила, запрещающего добавить ещё одну-две модели, даже довольно поздно в жизни. На самом деле, я это явно сделал. Большинство крупных моделей я приобрёл довольно рано.

Я рекомендую более счастливое состояние души, из которого никто не хочет возвращаться по собственной воле. Возвращение было бы сродни отрубанию рук.

Принцип не обманывать самого себя

Это абсурдно, как многие люди подыгрывают провалившимся идеям. Дело не в том, чтобы внедрять новые идеи, а в том, чтобы избавиться от старых.

Принцип «не обманывай себя» — один из лучших, которые только можно иметь. Он силен, потому что встречается крайне редко.

Здравый (и необычный) смысл

Организованный здравый (или необычный) смысл — самые базовые знания — это невероятно мощный инструмент. Компьютеры таят в себе огромные опасности. Люди слишком много вычисляют и слишком мало думают. Часть [обладания здравым смыслом] заключается в умении отсеивать глупость, а не распознавать мудрость. Если вы отбрасываете многое, вы не загромождаете себя. Мы много читаем. Я не знаю никого мудрого, кто бы не читал много. Но этого недостаточно: нужно обладать темпераментом, чтобы улавливать идеи и делать разумные вещи. Большинство людей не улавливают нужные идеи или не знают, что с ними делать.

Чем больше у вас базовых знаний, тем меньше новых знаний вам нужно. Чтобы заставить шахматиста играть в шахматы с завязанными глазами, шахматный мастер приезжает в Омаху во время ежегодного собрания в Беркширах. Мы можем добавить показательный матч, где несколько игроков играют с завязанными глазами. Он знает шахматную доску и позволяет им это сделать.

Генри Э. Синглтон (1916–1999)

Мастер бизнеса и шахмат

Синглтон был соучредителем Teledyne, Inc. и главным исполнительным директором этого лос-анджелесского конгломерата на протяжении трех десятилетий. Он учился в Военно-морской академии, затем перевелся в Массачусетский технологический институт, где получил степени бакалавра, магистра и доктора философии в области электротехники. Будучи чрезвычайно искусным шахматистом, он отставал от уровня гроссмейстера всего на 100 очков и мог играть, не глядя на доску.

С 1963 по 1990 год компания Glendyne обеспечила акционерам поразительную среднегодовую доходность в 20,4% — в то время как индекс S&P 500 показал доходность в 8,0%. Умело выкупив 90% находящихся в обращении акций Teledyne, в основном в период с 1972 по 1984 год, Синглтон создал себе репутацию управляющего и распределителя капитала, которой мало кто может сравниться в современной истории бизнеса.

Разделяя восхищение Баффета Генри Э. Синглтоном, Чарли задается вопросом: «Учитывая его многочисленные таланты и достижения, достаточно ли мы у него научились?»

«Генри Синглтон обладает лучшими показателями в области операционной деятельности и распределения капитала в американском бизнесе... если бы взять 100 лучших выпускников

бизнес-школ и составить сводную таблицу их достижений, их результаты не были бы такими же впечатляющими, как у Синглтона».

Критика академической среды

Смертельная взаимосвязь

В американских университетах много недостатков. Я бы уволил три четверти преподавательского состава — всех, кроме специалистов в точных науках. Но никто этого не сделает, поэтому нам придётся смириться с этими недостатками. Удивительно, насколько неправильно организовано преподавание, существует фатальная разобщённость, в каждом отделе есть эти странные люди, которые не видят общей картины.

Я думаю, что преподаватели гуманитарных наук в крупных университетах, как правило, не очень компетентны, по крайней мере, в вопросах государственной политики, однако они могут много знать. Уайтхед говорил о взаимосвязи академических дисциплин, когда каждый профессор даже не знал моделей других дисциплин, не говоря уже о попытке синтезировать эти дисциплины со своими собственными. Я думаю, что для этого подхода есть современное название, которое не нравилось Уайтхеду, и это название — «безумие».

Как быть счастливым, разбогатеть и другие советы.

Совет* о том, как быть счастливым и успешным

Если всё, чего вы добиваетесь в жизни, — это обогащение за счёт покупки мелких купюр, то это неудачная жизнь. Жизнь — это нечто большее, чем просто умение грамотно накапливать богатство. Много в жизни и бизнесе зависит от понимания того, чего вы хотите избежать: преждевременной смерти, неудачного брака и т.д.

Просто избегайте таких вещей, как ситуации, связанные со СПИДом, гонки на поездах к переезду и употребление кокаина. Выработайте хорошие психологические привычки.

Избегайте зла, особенно если это привлекательные представители противоположного пола.

Если ваше новое поведение вызовет временную непопулярность среди ваших сверстников, то к черту их.

Будьте довольны тем, что у вас есть.

Есть одна истина, с которой, возможно, не согласится типичный инвестиционный консультант: если вы довольны своим богатством, а кто-то другой становится богаче быстрее вас, например, за счет инвестиций в рискованные акции, то что с того? Кто-то всегда будет зарабатывать быстрее вас — в этом нет ничего трагичного. Посмотрите на Стэнли Дракенмиллера, который управлял одним из фондов Джорджа Сороса, понесшим большие убытки на спекулятивных акциях технологических и биотехнологических компаний. Он всегда стремился быть лучшим и не мог смириться с тем, что другие опережают его, инвестируя в эти сектора.

Сорос не мог смириться с тем, что другие зарабатывают деньги в технологическом секторе без него, и его убили. Нас это совершенно не беспокоит [то, что другие зарабатывают деньги в технологическом секторе].

Остерегайтесь зависти

Сама мысль о том, что кому-то важно зарабатывать деньги быстрее [чем вам], — один из смертных грехов. Зависть — действительно глупый грех, потому что это единственный грех, от которого невозможно получить удовольствие. В нём много боли и нет никакого удовольствия. Зачем вам садиться в этот вагонетку?

Как разбогатеть

[Молодой акционер спросил Чарли, как ему пойти по его стопам, и Чарли вызвал бурные аплодисменты, сказав:] Нам часто задают такие вопросы предприимчивые молодые люди. Это очень умный вопрос; вы смотрите на какого-нибудь богатого старика и спрашиваете: «Как мне стать таким, как вы, только быстрее?» Каждый день старайтесь быть немного мудрее, чем вы были, когда проснулись. Выполняйте свои обязанности добросовестно и хорошо. Шаг за шагом вы продвигаетесь вперед, но не обязательно быстрыми рывками. Но вы развиваете дисциплину, готовясь к быстрым рывкам... Боритесь шаг за шагом, день за днем. В конце концов, если вы проживете достаточно долго, большинство людей получают по заслугам.

Как найти хорошего супруга

Как лучше всего найти хорошего супруга? Лучший способ – это заслужить его.

Хороший супруг/супруга, потому что хороший супруг/супруга по определению не сумасшедший.

Важность чтения

За всю свою жизнь я не встречал ни одного мудрого человека (в широком смысле этого слова), который бы не читал постоянно — ни одного, абсолютно ни одного. Вы бы удивились, сколько читает Уоррен, и сколько читаю я. Мои дети смеются надо мной. «Они думают, что я книга с парой торчащих ножек».

Я — биография, а не я сам. И я думаю, что когда вы пытаетесь преподать великие, работающие концепции, полезно связать их с жизнью и личностями людей, которые их разработали. Я думаю, что экономику лучше усваивать, если — дружить с Адамом Смитом. Это звучит забавно, дружить с выдающимися людьми, которые уже ушли из жизни, но если вы всю жизнь дружите с выдающимися людьми, которые обладали правильными идеями, я думаю, это сработает лучше в жизни и лучше в образовании. Это намного лучше, чем просто получать базовые концепции.

Сокращение потребности в материалах

Большинство людей увидят снижение доходности. Если вас беспокоит инфляция, то защитный механизм заключается в том, чтобы не иметь в своей жизни множества ненужных потребностей — вам не нужно много материальных благ.

Благотворительность

[Мы с Уорреном] считаем, что те из нас, кому очень повезло, обязаны отдавать. Много ли отдавать по мере того, как живешь, как я, или понемногу, а потом много [после смерти], как Уоррен, — это вопрос личных предпочтений. Я бы очень не хотел, чтобы люди просили у меня деньги целый день. Уоррен этого бы не вынес.

Избегайте долгов

Если вы уже влезли в долги, выбраться из них будет очень сложно. Не позволяйте долгам по кредитным картам накапливаться.

Платить восемнадцать процентов — это невыгодно.

Упадок государственных школ

Можно утверждать, что [упадок государственных школ] — одна из крупнейших катастроф в нашей жизни. Мы взяли один из величайших успехов в истории Земли и превратили его в одну из величайших катастроф в истории Земли.

Рецессия в Японии

Любой человек должен быть ошеломлен рецессией в Японии, которая длится уже десять лет, несмотря на процентные ставки ниже одного процента. Правительство играет во все монетарные игры, но это не работает. Если бы вы описали эту ситуацию экономистам из Гарварда, они могли бы сказать, что это невозможно. И в то же время в Гонконге образовался пузырь на рынке активов. Почему? Потому что Япония и Китай — две совершенно разные культуры, и китайцы — настоящие игроки.

Это классический пример того, как для успешного инвестора нужно отказаться от многих дисциплин. Представьте себе экономиста, стоящего на экономическом совещании и дающего свои объяснения. Это было бы непolitкорректно, но инструменты экономики не объясняют происходящее.

Юмор

Я лучше брошу гадюку себе за воротник рубашки, чем найму консультанта по вопросам компенсаций.

Когда на коктейльной вечеринке Чарли спросили, играет ли он на пианино, он ответил: «Не знаю, никогда не пробовал».

Мне всегда нравилось, когда кто-то привлекательный со мной соглашался, поэтому у меня остались приятные воспоминания о Филфишере.

Разумеется, самооценка обычно более позитивна, чем внешняя оценка, и, возможно, именно подобная проблема привела к появлению сегодняшнего докладчика.

В корпоративном мире, если у вас есть аналитики, комплексная проверка и нет здравого смысла, вы только что описали ад.

Прошло так много времени с тех пор, как мы что-либо покупали, что [вопрос о нашем влиянии на рынок во время торгов] — это все равно что спросить Рипа Ван Винкля о последних двадцати годах.

Когда я впервые переехал в Калифорнию, там был законодательный орган, работающий на неполной ставке и контролируемый игорными компаниями, владельцами ипподромов и дистрибьюторами спиртных напитков, которые угощали законодателей, предоставляли им проституток и так далее. Думаю, мне это нравится больше, чем нынешний законодательный орган, работающий на полной ставке.

[О книге «Глубокая простота»] довольно сложно всё понять, но если вы чего-то не понимаете, всегда можно отдать её более умному другу.

Чтобы добиться успеха в жизни, нужно вести себя определённым образом. Можно пойти в стриптиз-клуб, если ты любитель пива и щебень, но если ты епископ Бостона, тебе туда идти не следует.

Я думаю, что люди, которых привлекает работа тюремного надзирателя, отнюдь не являются благородными от природы.

Не хочется оказаться в ситуации, подобной той кинопродюсерской компании, на похороны которой пришло много людей, но все они были там только для того, чтобы убедиться, что он мертв. Или, например, история с человеком, на похоронах которого священник сказал: «Неужели никто не встанет и не скажет ничего хорошего об усопшем?», и наконец кто-то ответил: «Ну,

Его брат был ещё хуже.

[Отвечая на вопрос на ежегодном собрании акционеров Berkshire Hathaway в 1999 году о проблеме соблюдения требований 2000 года, Мангер ответил:] Мне кажется интересным, что такая проблема существует. Знаете, было предсказуемо, что наступит 2000 год.

Когда вы смешиваете изюм и вертушки, вы все равно получаете СПИД, сравнивая преимущества, которые интернет и технологии приносят обществу, со злом спекуляций на фондовом рынке в этих секторах.

Бенджамин Франклин был очень хорошим и лучшим человеком, и все его недостатки, с точки зрения Джона Адамса, я уверен, помогли ему в изучении французского языка.

Когда я впервые встретил Чарли Мангера, я понял, что он уникальная личность, но я не осознавал, насколько он уникален, пока не узнал его лучше.

Я знаю Чарли уже двадцать пять лет и имел возможность наблюдать за ним в самых разных обстоятельствах, включая период после кризиса облигаций Salomon в начале девяностых, когда мы оба входили в совет директоров. Могу подтвердить, что Чарли обладает сочетанием качеств, которых я никогда не встречал ни в одном другом человеке. Он обладает необычайным и глубоким интеллектом, охватывающим широкий круг интересов, и, кажется, никогда ничего не забывает, независимо от того, насколько это сложно или тривиально. Вдобавок к этим качествам, он абсолютно предан честности, этике и порядочности — Чарли никогда не «хватает» что-либо себе сам и ему можно доверять без всяких оговорок. Если этого недостаточно, у него есть идеальный, трусливый темперамент в инвестировании: непоколебимое терпение, дисциплина и самообладание — Чарли просто не ломается и не идет на компромисс со своими принципами, независимо от того, насколько стрессовой является ситуация.

Как же нам всем повезло, что все эти годы нашими партнерами, учителями и образцами для подражания были Чарли Мангер и Уоррен Баффет. Это поистине исключительные люди.

Мангер о Симпсоне

Лу Симпсон — очень умный и порядочный человек. Я был рад, что в ежегодном письме акционерам в этом году (2005) Уоррен опубликовал данные о двадцатипятилетней истории инвестиций Лу. Превзойти средние показатели рынка в течение пары лет, а может быть, даже пяти или десяти лет — это не редкость. Но представьте себе, превзойти S&P 500 со средним годовым приростом в 6,8 процента за двадцать пять лет! Эта выдающаяся история говорит сама за себя — у Лу один из величайших инвестиционных умов нашего времени. Он, как говорит Уоррен, «безусловно, достоин места в Зале славы инвестиций».

Я хорошо помню бум доткомов в конце девяностых и то, как Лу с этим справлялся. Невозможно представить, под каким давлением он находился год за годом, в то время как мир, казалось, пожинает огромные плоды, а он, совершенно справедливо, избежал краха, оставаясь верным фундаментальным принципам. Лу был прекрасным примером для того времени — умный, честный и верный своим принципам.

Синегал на Мангере

Восемь лет назад мне посчастливилось познакомиться с Чарли, когда он согласился пообедать со мной в Лос-Анджелесе в California Club. Моей целью было убедить его подумать о вступлении в совет директоров Costco. Он мне понравился с первой же встречи, когда он рассказал, как сильно любит делать покупки в Costco; и, несмотря на то, что нас постоянно прерывали более 500 других посетителей, обедавших в тот день, которые все стремились поздороваться с Чарли, и которых Чарли почти всегда называл по имени, нам удалось отлично поговорить. Во-первых, Чарли оказался достаточно проникательным, чтобы понять, насколько выгодным является членство в Costco. Позже, конечно, я узнал о репутации Чарли как бережливого человека, что еще больше укрепило привлекательность

Costco, но, что более важно, его прямолинейность и здравый смысл в бизнесе проявились очень ярко.

Позже, когда он позвонил, чтобы принять предложение о работе в совете директоров, он назвал себя семидесятилетним стариком. Довольно витиеватое описание для человека из складской индустрии: мне было льстить, что он подумал, что я его понимаю. С тех пор он оправдал все ожидания от директора. Его проницательность, вопросы и поддержка сделали Costco более управляемой и эффективной компанией. В качестве дополнительного бонуса мы регулярно получаем порцию остроумия от Мангера — нам очень повезло!

Мангер на Синегале

Вы просто не поверите, насколько эффективно и высокотехнологично организована работа склада Costco. Джим Синегал — потрясающий бизнесмен, подобный Карнеги, Рокфеллеру или Джеймсу Дж. Хиллу. Я считаю его одним из пяти лучших ритейлеров прошлого века. Он действительно настолько хорош. Он работает восемьдесят часов в неделю и подает великолепный пример всей своей организации в плане трудовой этики, честности, лояльности и самоотверженности. Он — моральный лидер, а также практичный лидер. Это не второстепенные качества. В Costco у нас есть свой собственный живой, дышащий Сэм Уолтон.

Глава 4: Одиннадцать бесед

Чарли Мангер ничуть не стесняется высказывать как откровенную критику, так и конструктивные советы. Когда он берётся за какую-либо проблему — будь то коррупционная практика в бизнесе, академические неудачи или финансовый скандал — он обрушивается на неё со всей силой. Это не значит, что он всё время сосредотачивается на жизненных неудачах. Он одинаково уверенно чувствует себя, обсуждая ценность непрерывного обучения или радости успешного брака. Но какой бы ни была тема, Чарли склонен говорить прямо, что он и делает уже более двух десятилетий публичных выступлений. Итак, перед вами одиннадцать лучших выступлений Чарли, включая специальную подборку, подготовленную им эксклюзивно для этой книги. Приятного чтения.

В 1986 году в Гарвардской школе в Лос-Анджелесе Чарли произнес «единственную в своей жизни выпускную речь», которую, возможно, от него и откажутся студенты всего мира. Поводом послужил выпускной Филиппа Мангера, последнего из пяти сыновей семьи Мангер, поступивших в эту подготовительную школу (изначально это было учебное заведение для мальчиков, а теперь это школа совместного обучения под названием Гарвард-Уэстлейк). Несмотря на скромное заявление Чарли о том, что у него тогда не было «значительного опыта публичных выступлений», в этой короткой речи он демонстрирует впечатляющие риторические способности. Мы также получаем хорошее представление как о системе ценностей Чарли, так и о его остроумии. Большинство выпускников предпочитают излагать рецепт достижения счастливой жизни. Чарли же, используя принцип инверсии, который он рекомендует в своей речи, убедительно доказывает обратное, описывая, что может сделать выпускник, чтобы достичь состояния несчастья.

Тем из вас, кто хочет остаться невежественным и равнодушным, ни при каких обстоятельствах не следует читать этот отрывок.

Речь на церемонии вручения дипломов в Гарвардской школе

13 июня 1986 г.

Теперь, когда директор Беррисфорд выбрал одного из старейших и наиболее долго работавших членов попечительского совета для произнесения речи на выпускном, выступающему следует ответить на два вопроса, волнующих каждого:

1) Почему был сделан именно такой выбор?

2) Как долго продлится выступление?

На первый вопрос я отвечу, опираясь на многолетний опыт работы с Беррисфордом. Он стремится повысить репутацию нашей школы, подобно человеку, который с гордостью демонстрирует свою лошадь, умеющую считать до семи. Этот человек знает, что считать до семи — несложная математическая задача, но он ожидает одобрения.

Потому что это достойно уважения, учитывая, что исполнитель — лошадь.

На второй вопрос, касающийся продолжительности речи, я не буду отвечать заранее. Это лишит ваши обращенные к вам лица живого любопытства и явного, пристального ожидания, которые я предпочитаю сохранять, независимо от их источника.

Но я расскажу вам, как мои размышления о длине речи повлияли на саму тему выступления. Я был полон энтузиазма, когда меня пригласили выступить. Хотя у меня нет значительного опыта публичных выступлений, я обладаю черным поясом по дерзости, и я сразу же посчитал Демосфена и Цицерона образцами для подражания и предвкушал, что попытаюсь заслужить комплимент, подобный тому, который Цицерон сделал, когда его спросили, какая из речей Демосфена ему больше всего нравится. Цицерон ответил: «Самая длинная».

Однако, к счастью для этой аудитории, я также вспомнил знаменитое высказывание Сэмюэля Джонсона, когда он, обращаясь к поэме Мильтона «Потерянный рай», справедливо заметил: «Никто никогда не желал, чтобы она была длиннее». И это заставило меня задуматься, какую из двадцати речей на выпускных церемониях в Гарвардской школе я хотел бы услышать длиннее. Была только одна такая речь, произнесенная Джонни Карсоном, в которой были изложены его рецепты гарантированного несчастья в жизни. Поэтому я решил повторить речь Карсона, но в расширенном виде, добавив свои собственные рецепты. В конце концов, я намного старше Карсона, когда он выступал, и терпел неудачи и был несчастен чаще и в большем количестве ампул, чем это было возможно для обаятельного юмориста, выступающего в молодости. Я, безусловно, хорошо подготовлен, чтобы развить тему Карсона.

Марк Туллий Цицерон

Поэт, философ, ритор и юморист, Цицерон был также одним из величайших ораторов Рима. Цицерон считал государственную службу высшим долгом римского гражданина. Он защищал тех, кто был несправедливо обвинен диктаторскими режимами, и свергал коррумпированные правительства. В конце жизни он возглавил неудачную борьбу Сената против Антония, за которую поплатился жизнью в 43 году до н.э.

Карсон сказал, что он не может указывать выпускникам, как быть счастливыми, но он может на собственном опыте рассказать им, как гарантировать себе несчастье.

Рецепт Карсона, гарантирующий верные страдания, включал в себя:

1. Прием внутрь химических веществ с целью изменения настроения или восприятия;
2. Зависть и
3. Обида.

Я до сих пор помню абсолютную убежденность Карсона, когда он рассказывал, как неоднократно пытался это сделать и каждый раз терпел неудачу.

Легко понять первый рецепт Карсона для утешения страданий — употребление химических веществ. Я тоже присоединяюсь. Четверо моих ближайших друзей юности были очень умными, этичными, остроумными людьми, пользовавшимися расположением и благосклонностью окружающих. Двое давно умерли, и алкоголь сыграл свою роль, а третий — живой алкоголик, если это вообще можно назвать живым.

Карсон сказал, что не может указывать выпускникам, как быть счастливыми, но может на собственном опыте рассказать, как гарантировать им несчастье.

Хотя восприимчивость к зависимости различна, она может возникнуть у любого из нас в результате тонкого процесса, когда оковы деградации слишком слабы, чтобы их почувствовать, пока они не станут слишком сильными, чтобы их разорвать. И все же, за более чем шесть десятилетий жизни я еще не встречал никого, чья жизнь была бы ухудшена страхом и избеганием такой обманчивой зависимости.

путь к разрушению.

Зависть, конечно же, наряду с химическими веществами, получает своего рода приз за причинение страданий. Она сеяла хаос задолго до того, как получила плохую репутацию в законах Моисея. Если вы хотите сохранить вклад зависти в страдания, я рекомендую вам никогда не читать биографии этого доброго христианина, Сэмюэля Джонсона, потому что его жизнь убедительно демонстрирует возможность и преимущества преодоления зависти.

Обида всегда действовала на меня точно так же, как и на Карсона. Я настоятельно рекомендую её вам, если вы желаете страданий. Джонсон правильно сказал, что жизнь и так достаточно тяжела, чтобы ещё добавлять в неё горькую корку обиды. Тем из вас, кто хочет страданий, я также рекомендую воздержаться от применения компромисса Дизраэли, разработанного для людей, которым невозможно резко отказаться от обиды. Дизраэли,

став одним из величайших премьер-министров, научился отказываться от мести как мотивации к действию, но он сохранил некоторый выход для обиды, записывая имена людей, которые его обидели, на листках бумаги и кладя их в ящик. Затем, время от времени, он перечитывал эти имена и с удовольствием отмечал, как мир победил его врагов без его помощи.

Джонсон был прав, когда сказал, что жизнь и так достаточно тяжела, чтобы еще добавлять в нее горькую корку обиды.

Джон Милтон, один из величайших поэтов английского языка, наиболее известен своей эпической поэмой «Потерянный рай» (1667). Его мощная проза и красноречие поэзии оказали огромное влияние, особенно на поэзию XVIII века. Милтон также публиковал памфлеты в защиту гражданских и религиозных прав. Что касается замечания Сэмюэля Джонсона о многословности Милтона, то «Потерянный рай» состоит из двенадцати «книг» и тысяч строк.

Зависимость может возникнуть у любого из нас в результате тонкого процесса, когда оковы деградации слишком слабы, чтобы их почувствовать, пока они не станут слишком сильными, чтобы их разорвать.

Что ж, вот и все, что касается трех рецептов Карсона. Вот еще четыре рецепта от Мангера:

Во-первых, будьте ненадежны. Не выполняйте верно то, что взяли на себя. Если вы овладеете хотя бы этой одной привычкой, вы с лихвой компенсируете совокупный эффект всех ваших добродетелей, какими бы великими они ни были. Если вам нравится, когда вам не доверяют и исключают из лучших человеческих кругов и общества, то этот рецепт для вас. Овладейте этой одной привычкой, и вы всегда будете играть роль зайца из басни, только вместо того, чтобы вас обогнали прекрасные черепахи, вас обгонят полчища посредственных черепах и даже некоторые посредственные черепахи на костылях.

Должен предупредить вас, что если вы не последуете моему первому совету, то в итоге можете оказаться в плачевном положении, даже если изначально будете находиться в невыгодном положении. У меня в колледже был сосед по комнате, страдавший и до сих пор страдающий тяжелой дислексией, но, пожалуй, он самый надежный человек, которого я когда-либо знал. У него была замечательная жизнь, прекрасная жена и дети, он — генеральный директор многомиллиардной корпорации. Если вы хотите избежать подобного результата, характерного для большинства людей, вы просто не можете рассчитывать на то, что ваши другие недостатки будут вас сдерживать, если вы будете упорно стремиться к надежности.

Я не могу здесь пройти мимо упоминания о жизни, описанной как «прекрасный диван», не подчеркнув при этом диванные аспекты человеческого существования, повторив слова Кореза, некогда самого богатого царя в мире, а позже, в позорном плену, когда вас готовили сжечь заживо, он сказал: «Так вот, я вспоминаю слова историка из салона: «Жизнь ни одного человека не должна считаться счастливой, пока она не закончится».

Мой второй рецепт избавления от страданий: извлекайте максимум пользы из собственного опыта, сводя к минимуму то, чему вы учитесь опосредованно, через хороший и плохой опыт других, живых и умерших. Этот рецепт — верный источник страданий и второсортных достижений.

Вы можете увидеть результаты того, что люди не учатся на чужих ошибках, просто оглядываясь вокруг. Насколько мало оригинальности в обычных бедствиях человечества: смертельные случаи в результате вождения в нетрезвом виде, безрассудное вождение, махинации с оружием, неизлечимые венерические заболевания, превращение способных студентов в зомби с промытыми мозгами, вступивших в деструктивные культы, неудачи в бизнесе из-за повторения очевидных ошибок предшественников, различные формы массовой глупости и так далее. В качестве подсказки для запоминания, помогающей найти путь к настоящим проблемам, а не к безрассудным, неоригинальным ошибкам, я рекомендую современную поговорку: «Если с первого раза не получилось, ну что ж, хватит о дельтапланеризме».

Другой аспект избегания опосредованной мудрости — это правило не учиться на лучших работах, выполненных до вас. Рецепт заключается в том, чтобы стать как можно менее образованным, насколько это разумно.

Возможно, вам будет понятнее, какого рода положительного результата можно избежать, если я кратко расскажу об этом в историческом контексте. Жил когда-то человек, который, несмотря на неудачное начало и очень трудные времена в аналитической геометрии, усердно осваивал работы своих лучших предшественников. В конце концов, его собственные работы привлекли широкое внимание, и он сказал о них следующее:

«Если я и видел немного дальше, чем другие люди, то потому, что стоял на плечах гигантов».

Останки этого человека сейчас покоятся в Вестминстерском аббатстве под необычной надписью:

«Здесь покоятся останки всего смертного в сэре Исааке Ньютоне».

Франклин о опосредованном обучении

«Если вы не прислушаетесь к доводам разума, она непременно отшлѐпает вас по пальцам». «Тем, кто не желает слушаться совета, ничем не помочь». «Опыт — ценная школа, но глупцы ничему другому не научатся, и то лишь в этой школе; ибо правда, мы можем давать советы, но не можем учить правильному поведению».

Сэр Исаак Ньютон (1642–1727)

Ньютон родился в Линкольншире, Англия, и был настолько мал и хрупок, что никто не ожидал, что он доживет до этого возраста. Тем не менее, он дожил до восьмидесяти лет. В молодости Ньютон совершил огромные открытия в общей математике, алгебре, геометрии, исчислении, оптике и небесной механике. Самым известным из этих открытий стало его

описание гравитации. Публикация его книги «Математические принципы естественной философии» в 1687 году ознаменовала пик творческой карьеры Ньютона.

Мой третий рецепт для вас от страданий — опуститесь на самое дно и оставайтесь внизу, когда вас постигнет первое, второе или третье серьезное поражение в битве за жизнь. Поскольку вокруг так много невзгод, даже для удачливых и мудрых, это гарантирует, что в свое время вы навсегда погрязнете в страданиях. Ни в коем случае не игнорируйте урок, содержащийся в меткой эпитафии, написанной самим Эпиктетом: «Здесь покоится Эпиктет, раб, искалеченный телом, крайняя нищета и благоволение богов».

«Всегда нужно переворачивать», — говорил Якоби. Он знал, что по своей природе многие сложные проблемы лучше всего решаются, когда к ним подходят в обратном порядке.

Мой последний рецепт для вас, если вы хотите избежать жизни, полной неясных мыслей и неудач, — проигнорируйте историю, которую мне рассказывали в раннем детстве, о деревенском жителе, который сказал: «Хотел бы я знать, где умру, и тогда бы никогда туда не поехал». Большинство людей улыбаются (как и вы) невежеству этого деревенского жителя и игнорируют его элементарную мудрость. Если мой опыт чему-то учит, то подход деревенского жителя следует избегать любой ценой тем, кто стремится к несчастью. Чтобы потерпеть неудачу, вам следует считать методом деревенского жителя всего лишь причудой, не несущей никакой полезной информации, — тем же самым методом, который использовался в речи Карсона.

Карсон подошел к изучению того, как создать X, перевернув вопрос с ног на голову, то есть изучая, как создать не-X. Великий алгебраист Якоби придерживался точно такого же подхода, как Карсон, и был известен своим постоянным повторением одной фразы: «Инвертируйте, всегда инвертируйте». Это заложено в природе.

Как знал Якоби, многие сложные проблемы лучше всего решать только в обратном порядке. Например, когда почти все остальные пытались пересмотреть электромагнитные законы Максвелла, чтобы привести их в соответствие с законами движения Ньютона, Эйнштейн открыл специальную теорию относительности, совершив разворот на 180 градусов и пересмотрев законы Ньютона в соответствии с законами Максвелла.

По моему мнению, как убежденного любителя биографий, Чарльз Роберт Дарвин занял бы место где-то посередине среди выпускников Гарварда 1986 года. И все же сейчас он знаменит в истории науки. Это именно тот пример, из которого не стоит извлекать уроков, если вы стремитесь минимизировать результаты, полученные благодаря собственному пожертвованию.

Результаты Дарвина во многом объясняются его методом работы, который нарушал все мои правила, ведущие к несчастью, и особенно подчеркивал обратный эффект: он всегда уделял первостепенное внимание доказательствам, опровергающим любую заветную и с трудом выработанную теорию, которая у него уже была. В отличие от него, большинство людей рано приобретают, а затем усиливают склонность к обработке новой и опровергающей информации, так что любой первоначальный вывод остается неизменным.

Они становятся людьми, о которых Филип Уайли заметил: «Вы не сможете протиснуть ни копейки между тем, что они уже знают, и тем, что они никогда не узнают».

Жизнь Дарвина демонстрирует, как черепаха может обогнать зайцев, чему способствует крайняя объективность, благодаря которой объективный человек оказывается в положении единственного игрока без повязки на глазах в игре «Прикрепи хвост ослу».

Жизнь Дарвина демонстрирует, как черепаха может обогнать зайцев, чему способствует крайняя объективность, благодаря которой объективный человек оказывается в положении единственного игрока без повязки на глазах в игре «Прикрепи хвост ослу».

Если вы сводите к минимуму объективность, вы игнорируете не только урок Дарвина, но и урок Эйнштейна. Эйнштейн говорил, что его успешные теории основаны на «любопытстве, концентрации, настойчивости и самокритике». Под самокритикой он подразумевал проверку и разрушение собственных любимых идей. Наконец, минимизация объективности поможет вам уменьшить компромиссы и бремя владения материальными благами, потому что объективность работает не только для великих физиков и биологов. Она также придает силу работе сантехника в Бемиджи. Поэтому, если вы будете понимать верность себе как требование сохранять все представления о своей молодости, вы будете на верном пути не только к максимальному невежеству, но и к любым страданиям, которые можно получить из неприятных переживаний в бизнесе.

Поразительно, что эта несколько устаревшая речь заканчивается таким же устаревшим тостом, вдохновленным неоднократными рассказами Элиху Рута о том, как собака отправилась в Дувр «нога за лапой». Выпускникам 1986 года: Джентльмены, пусть каждый из вас поднимется, проводя каждый день своей долгой жизни, стремясь к низким целям.

Джонни (Джон Уильям) Карсон (1925-2005)

Джонни Карсон, родившийся в Корнинге, штат Айова, прославился как король ночной комедии Америки. Много лет у него было популярное радишоу в Омахе, и он считал этот город своим родным. В течение тридцати лет, с 1962 по 1992 год, он развлекал миллионы зрителей в качестве ведущего телешоу «The Tonight Show» на канале NBC. В его шоу принимали участие тысячи писателей, кинематографистов, актеров, певцов* и, конечно же, стендап-комиков, многим из которых он дал старт карьере.

Пересмотр первой части беседы

Перечитывая в 2006 году эту речь, произнесенную в 1986 году, я бы не стал пересматривать ни одной из своих идей. Более того, сейчас я еще сильнее убежден в том, что

(1) надежность необходима для прогресса в жизни, и (2) хотя квантовая механика недоступна для изучения подавляющему большинству, надежность может быть с большой пользой освоена практически любым человеком.

Действительно, я часто становился непопулярным в элитных университетских кампусах, продвигая эту тему надёжности. Я говорю, что McDonald's — одно из самых достойных наших учреждений. Затем, когда на лицах окружающих появляются выражения шока, я объясняю, что McDonald's, предоставляя первую работу миллионам подростков, многие из которых были проблемными, на протяжении многих лет успешно преподавал большинству из них самый необходимый урок: быть надёжным и ответственным на работе. Затем я обычно добавляю, что если бы элитные кампусы были так же успешны, как McDonald's, в разумном обучении, мир был бы лучше.

Как избегать жизненных ловушек по Кипплингу

Если ты можешь сохранять спокойствие, когда все вокруг теряют самообладание и винят во всем тебя, если ты можешь доверять себе, когда все сомневаются в тебе, но при этом учитывать и их сомнения, если ты можешь ждать и не уставать от ожидания, или, если тебя оклеветали, не отвечать ложью, или, если тебя ненавидят, не поддаваться ненависти, и при этом не выглядеть слишком хорошо и не говорить слишком много...

Если Ты можешь говорить с толпой и сохранять свою добродетель, или ходить с царями, не теряя связи с простыми людьми, если ни враги, ни любящие друзья не могут причинить тебе вреда; если все люди важны для тебя, но никто слишком важен, если ты можешь заполнить неумолимую минуту шестьюдесятью секундами пройденного расстояния, тогда Тебе принадлежит Земля и всё, что на ней, и — что ещё важнее — ты будешь настоящим мужчиной, сын мой!

Отрывок из стихотворения «Если», которым Чарли всегда восхищался.

177

Эта лекция, получившая широкую известность благодаря публикации в журнале Outstanding Investor Digest 5 мая 1995 года, была прочитана в 1994 году перед студентами бизнес-факультета профессора Гилфорда Бэбкока в Университете Южной Калифорнии. В своей лекции Чарли затрагивает широкий круг тем, от систем образования и психологии до важности как здравого, так и не совсем очевидного смысла. Анализируя управление бизнесом, он блестяще описывает психологические факторы, которые могут нанести ущерб или принести пользу компании. Он также представляет выдающийся набор принципов инвестирования, управления бизнесом и — что наиболее важно с точки зрения Чарли — принятия решений в повседневной жизни.

Время, потраченное на чтение этой лекции, быстро окупится благодаря тому, как она повлияет на ваши собственные навыки принятия решений.

Разговор два

Урок элементарной, земной мудрости в контексте управления инвестициями и бизнеса.

Школа бизнеса Маршалла при Университете Южной Калифорнии, 14 апреля 1994 г.

Сегодня я немного вас подшучу, потому что тема моего выступления — искусство выбора акций как подразделение искусства мирской мудрости. Это позволяет мне начать говорить о мирской мудрости — гораздо более широкой теме, которая меня интересует, потому что, как мне кажется, слишком мало её передают другим.

современные системы образования, по крайней мере, в эффективной форме.

Таким образом, разговор в некотором роде строится на том, что некоторые психологи-бихевиористы называют «бабушкиным правилом» — по аналогии с мудростью бабушки, которая говорила, что морковь нужно съесть, прежде чем получить десерт.

Основная часть этой беседы, посвященная «прянику», касается общей темы мирской мудрости, которая

Это довольно неплохой способ начать. В конце концов, теория современного образования гласит, что для специализации необходимо получить общее образование. И я думаю, в какой-то степени, прежде чем специализироваться.

Если вы станете отличным специалистом по выбору акций, вам потребуется общее образование.

Разговор в некотором роде строится на том, что некоторые психологи-бихевиористы называют «бабушкиным правилом» — по аналогии с мудростью бабушки, которая говорила, что морковь нужно съесть, прежде чем получить десерт.

Итак, подчеркивая то, что я иногда в шутку называю «корректирующей житейской мудростью», я

Начну с того, что познакомлю вас с несколькими основными понятиями.

Что такое элементарная, мирская мудрость? Первое правило таково: вы ничего не сможете по-настоящему узнать, если будете запоминать лишь отдельные факты и пытаться их воспроизвести. Если факты не связаны между собой теоретической структурой, вы не сможете использовать их в полезном виде.

Форма.

Вам необходимо иметь модели в голове. И вам необходимо расположить свой опыт — как опосредованный, так и непосредственный — на этой сети моделей. Возможно, вы замечали студентов, которые просто пытаются запомнить и воспроизвести то, что запомнили. Что ж, они терпят неудачу в школе и в жизни. Вам нужно прикрепить опыт к этой сети.

Сеть моделей в вашей голове.

Какие же это модели? Ну, первое правило — у вас должно быть несколько моделей, потому что если вы используете только одну или две, то, согласно законам человеческой психологии, вы будете искажать реальность, чтобы она соответствовала вашим моделям,

или, по крайней мере, будете так думать. Вы станете чем-то вроде мануального терапевта, который, конечно же, является огромным подспорьем в медицине.

Как гласит старая поговорка о человеке, у которого есть только молоток: каждая проблема похожа на флот, и, конечно, именно так работает хиропрактик, но это совершенно катастрофический образ мышления и совершенно катастрофический способ действовать в мире, поэтому вам нужно иметь несколько моделей.

И модели должны исходить из разных дисциплин, потому что вся мудрость мира не может быть найдена в одном маленьком академическом отделе. Именно поэтому поэтические процессы в целом так неразумны в глобальном смысле: у них недостаточно моделей в голове, поэтому необходимы модели из самых разных дисциплин.

И вы можете сказать: «Боже мой, это уже становится слишком сложно», но, к счастью, это не так, потому что 80-90 важных моделей внесут около 90% груза в ваш житейский разум, и из них лишь немногие действительно несут очень тяжелый груз.

Поэты-практики в большинстве своем настолько невежественны в плане жизненных уроков, что у них недостаточно образцов для подражания, поэтому вам необходимы образцы из самых разных областей знаний.

Итак, давайте кратко рассмотрим, какие модели и методы составляют базовые знания, которыми должен обладать каждый, прежде чем он сможет действительно преуспеть в узкоспециализированном выборе акций по 8 строкам.

Сначала математика. Очевидно, нужно уметь работать с числами и величинами, владеть основами арифметики. И, наконец, после сложных процентов, очень полезная модель — это элементарная математика перестановок и сочетаний. В мои времена этому учили на втором курсе старшей школы. Думаю, сейчас в хороших частных школах это, наверное, изучается примерно с восьмого класса.

Базовая нейронная сеть мозга сформировалась в результате широкой генетической и культурной эволюции. И это не теория Ферма/Паскаля. Она использует очень грубый, упрощенный тип приближения, это очень простая алгебра. И все это было разработано в течение примерно года в переписке между Паскалем и Ферма. Они разработали это в непринужденной обстановке в серии писем.

Научиться этому не так уж сложно. Сложнее научиться использовать это регулярно, почти каждый день своей жизни. Система Ферма/Паскаля поразительно созвучна тому, как устроен мир. И это фундаментальная истина. Поэтому вам просто необходимо освоить эту технику.

В середине XVII века математики Пьер де Ферма и Блез Паскаль, приглашенные французским аристократом Шевалье де Мерде помочь разрешить спор, связанный с азартными играми, заложили основы теории вероятностей в серии писем.

Вопрос де Мирда касался ставок на броски игральной кости на то, что хотя бы одна «6» выпадет за четыре броска. По опыту он знал, что в этой игре будет выигрывать чаще, чем проигрывать. В качестве отвлечения он изменил правила игры, сделав ставку на то, что получит в сумме 12, или две «6», за двадцать четыре броска двух игральных костей. Новая игра оказалась менее прибыльной, чем старая. Он попросил математиков определить, почему произошло это изменение.

Многие образовательные учреждения, хотя и далеко не все, это осознали.

В Гарвардской школе бизнеса ключевым количественным методом, объединяющим первокурсников, является так называемая «теория деревьев решений». Они просто берут школьную алгебру и применяют её к реальным жизненным проблемам. И студентам это очень нравится. Они с удивлением обнаруживают, что школьная алгебра работает в жизни.

В целом, как показывает практика, люди не могут делать это естественным и автоматическим образом. Если вы понимаете, о чём речь, то поймёте.

В элементарной психологии причина, по которой они не могут этого сделать, довольно проста: базовая нейронная сеть мозга.

Это результат широкой генетической и культурной эволюции. И это не теория Ферма/Паскаля. Она использует очень грубый, упрощенный тип приближения. В ней есть элементы теории Ферма/Паскаля. Однако она не является хорошей.

Поэтому вам нужно освоить эту элементарную математику в доступной форме и применять её в повседневной жизни — точно так же, как если вы хотите стать гольфистом, вы не можете использовать естественный замах, данный вам эволюцией. Вам нужно научиться правильно держать клюшку и выполнять замах по-другому, чтобы полностью раскрыть свой потенциал как гольфиста.

Если вы не освоите эту элементарную, но слегка неестественную математику элементарной вероятности, то проживёте долгую жизнь, как одноногий человек на соревновании по пинанию задниц.

Если вы не освоите эту элементарную, но слегка неестественную математику элементарной теории вероятности, то проживёте долгую жизнь, как одноногий человек в соревновании по избиванию ослов. Вы даёте огромное преимущество всем остальным.

Одно из преимуществ таких людей, как Баффет, с которыми я работал все эти годы, заключается в том, что он автоматически мыслит в терминах деревьев решений и элементарной математики перестановок и сочетаний.

Очевидно, что нужно знать бухгалтерский учет. Это язык практической деловой жизни. Это было очень полезное изобретение для цивилизации. Я слышал, что оно пришло в цивилизацию через Венецию, которая, конечно же, когда-то была великой торговой

державой Средиземноморья. Однако двойная запись была чертовски сложным изобретением.

И это не так уж сложно понять. Но нужно достаточно хорошо разбираться в этом, чтобы понимать его ограничения, потому что, хотя бухгалтерский учет и является отправной точкой, это лишь грубое приближение. И понять его ограничения не так уж сложно. Например, всем видно, что срок полезной эксплуатации реактивного самолета или чего-то подобного приходится более или менее угадывать. То, что вы выражаете ставку амортизации в точных цифрах, не означает, что вы действительно что-то знаете.

Что касается ограничений бухгалтерского учета, одна из моих любимых историй связана с очень выдающимся бизнесменом по имени Карл Браун, который основал инженерную компанию C. E. Braun. Она проектировала и строила нефтеперерабатывающие заводы — задача очень сложная. И Брауну удавалось обеспечить их ввод в эксплуатацию в срок, предотвратить взрывы, повысить эффективность и так далее. Это настоящее искусство.

А у Брауна, будучи типичным немецким типом, было немало странностей. Одна из них заключалась в том, что, взглянув на стандартный бухгалтерский учет и его применение при строительстве нефтеперерабатывающих заводов, он сказал: «Это абсурд».

Поэтому он выгнал всех своих бухгалтеров и взял инженеров, сказав: «Теперь мы разработаем собственную систему учета для этого процесса». И со временем бухгалтерский учет перенял многие идеи Карла Брауна. Таким образом, он был невероятно своенравным и талантливым человеком, который продемонстрировал как важность бухгалтерского учета, так и важность знания его ограничений. У него было еще одно правило из психологии, которое, если вас интересует мудрость, должно быть частью вашего репертуара — подобно элементарной математике перестановок и сочетаний.

Его правило для всех коммуникаций в компании Braun называлось «пятью W»: нужно было указать, кто что собирается делать, где, когда и почему. И если вы писали письмо или директиву в компании Braun, указывая кому-то что-то сделать, и не объясняли, почему, вас могли уволить. Более того, вас могли уволить, если вы делали это дважды. Вы можете спросить, почему это так важно? Что ж, опять же, это правило психологии. Точно так же, как вы лучше мыслите, если располагаете знания в виде множества моделей, которые, по сути, являются ответами на вопрос «почему, почему, почему», если вы всегда объясняете людям «почему», они лучше поймут это, сочтут это более важным и с большей вероятностью выполнят указание. Даже если они не поймут вашу причину, они с большей вероятностью подчинятся.

Если вы всегда будете объяснять людям, почему это необходимо, они лучше поймут, сочтут это более важным и с большей вероятностью выполнят просьбу.

Итак, существует железное правило: как только вы начинаете обретать мудрость, задавая себе вопросы «почему, почему, почему» при общении с другими людьми обо всём, вы должны включать в свои рассуждения эти вопросы. Даже если это очевидно, разумно не забывать о «почему». Какие модели самые надёжные? Ну, очевидно, что модели, созданные на основе точных наук и техники, являются самыми надёжными моделями на Земле. А

контроль качества в инженерии — по крайней мере, та его суть, которая важна для нас с вами и для людей, не являющихся профессиональными инженерами, — во многом основан на элементарной математике Ферма и Паскаля. Это стоит очень дорого, и при таких затратах вероятность поломки значительно снижается. Это всё элементарная школьная математика. И развитая версия этого — то, что Деминг привнёс в Японию для всех этих вопросов контроля качества.

Я не думаю, что большинству людей необходимо быть особенно искусными в статистике. Например, я даже не уверен, что смогу произнести название гауссова распределения, хотя я знаю, как оно выглядит, и знаю, что события и огромные аспекты реальности в конечном итоге распределяются именно таким образом. Поэтому я могу сделать приблизительный расчет. Но если вы попросите меня вычислить что-то, связанное с гауссовым распределением, с точностью до десяти знаков после запятой, я не смогу сесть и сделать вычисления. Я как игрок в покер, который научился играть довольно хорошо, не освоив Pascal. И, кстати, этого вполне достаточно. Но вы должны понимать эту колоколообразную кривую хотя бы приблизительно так же хорошо, как и я. И, конечно же, инженерная идея резервной системы — это очень мощная идея. Инженерная идея точек перелома — это тоже очень мощная модель. Понятие критической массы, которое происходит из физики, — это очень мощная модель.

Все эти вещи очень полезны для анализа обыденной реальности. А весь этот анализ затрат и выгод — это все алгебра из начальной школы. Просто немного приукрашенная модной терминологией.

И это можно продемонстрировать довольно просто: в этой комнате нет ни одного человека, который бы это видел.

Работа самого обычного профессионального фокусника, который не видит многого из того, что происходит, но не происходит, и не видит многого из того, что происходит, я полагаю, что следующие наиболее надежные модели — это модели из биологии/физиологии, потому что, в конце концов, все мы запрограммированы своим генетическим составом быть примерно одинаковыми. А когда дело доходит до психологии, конечно, все становится намного сложнее. Но это невероятно важная тема, если вы хотите обладать какой-либо земной мудростью.

Причина в том, что в системе восприятия человека существуют «ярлыки». Мозг не может иметь неограниченное количество нейронных сетей. Поэтому тот, кто умеет использовать эти «ярлыки» и заставлять мозг ошибаться в определенных расчетах, может заставить вас видеть то, чего нет.

Теперь перейдем к когнитивным функциям, в отличие от перцептивных. И здесь вероятность быть введенным в заблуждение будет одинаковой — даже более чем одинаковой. Опять же, в вашем мозге не хватает нейронных связей и тому подобного, и он использует всевозможные автоматические обходные пути.

Поэтому, когда обстоятельства складываются определённым образом — или, что чаще, когда ваш сосед начинает вести себя как фокусник и намеренно манипулирует вами, вызывая у вас когнитивные расстройства, — вы становитесь пешкой в чужой игре.

Таким образом, подобно тому как человек, работающий с инструментом, должен знать его ограничения, человек, работающий со своим когнитивным аппаратом, также должен знать его ограничения. И это знание, кстати, может быть использовано для управления и мотивации других людей.

Человеческий разум одновременно является и славой, и позором Вселенной.

Итак, самая полезная и практичная часть психологии, которую, как я лично считаю, можно преподать любому умному человеку за неделю, невероятно важна. И, кстати, меня этому никто не учил. Мне пришлось изучать это позже, по крупицам. И это было довольно трудоемко. Но это настолько элементарно, что, когда все закончилось, я почувствовал себя полным идиотом.

Да, я получил образование в Калтехе, Гарвардской юридической школе и так далее. Так что очень престижные места дали неверное образование таким людям, как вы и я.

Элементарные основы психологии — психология ошибочных суждений, как я её называю, — это чрезвычайно важная вещь, которую нужно изучить. Существует около двадцати небольших принципов.

А поскольку они взаимодействуют, ситуация немного усложняется. Но суть дела невероятно важна.

Очень умные люди совершают совершенно безумные ошибки, не обращая на них внимания. На самом деле, я сам совершал это несколько раз за последние два-три года, и это было очень важно. От глупых ошибок никогда полностью не избавишься. Вот ещё одно высказывание Паскаля, которое я всегда считал одним из самых точных наблюдений в истории мысли. Паскаль сказал: «Разум человека одновременно является и славой, и позором Вселенной».

И это совершенно верно. Оно обладает огромной силой. Однако у него также есть стандартные сбои, которые часто приводят к неверным выводам. Оно также делает человека чрезвычайно восприимчивым к манипуляциям со стороны других. Например, примерно половина армии Адольфа Гитлера состояла из верующих католиков. При достаточно умелой психологической манипуляции действия людей могут быть весьма интересными.

Теперь я использую своего рода двухдорожечный анализ.

Лично я теперь использую своего рода двухэтапный анализ. Во-первых, какие факторы действительно определяют заинтересованные стороны, если рассматривать их рационально? И во-вторых, каковы подсознательные влияния, под которыми мозг

автоматически выполняет эти действия, которые, в целом, полезны, но часто приводят к сбоям?

Один подход — это рациональность, подобная решению задачи по игре в бридж: оценка реальных интересов, реальной вероятности и так далее. Другой подход заключается в оценке психологических факторов, которые приводят к подсознательным выводам, многие из которых неверны.

Теперь мы переходим к другой, несколько менее надежной форме человеческой мудрости — микроэкономике. И здесь я нахожу весьма полезным рассматривать экономику свободного рынка — частично экономику свободного рынка — как своего рода эквивалент экосистемы.

Подобно тому, как животные процветают в своих нишах, люди, специализирующиеся в мире бизнеса и добивающиеся больших успехов именно благодаря своей специализации, часто находят выгодные экономические возможности, которых они не смогли бы достичь никаким другим способом.

Это очень немодный образ мышления, потому что в первые годы после Дарвина такие люди, как магнаты-разбойники, считали, что доктрина выживания сильнейших подтверждает их право на власть — знаете, "Я самый богатый. Следовательно, я лучший. Бог на небесах и т. д."

Реакция этих магнатов-разбойников настолько раздражала людей, что представление об экономике как об экосистеме стало немодным. Но правда в том, что она во многом похожа на экосистему. И результаты во многом совпадают.

Как и в экосистеме, люди, специализирующиеся в узкой области, могут добиться невероятных успехов в какой-нибудь небольшой нише. Подобно тому, как животные процветают в нишах, люди, специализирующиеся в деловом мире — и добивающиеся больших успехов именно благодаря своей специализации — часто находят выгодные экономические возможности, которых они не смогли бы достичь никаким другим способом...

А когда мы переходим к микроэкономике, мы сталкиваемся с концепцией преимуществ масштаба. Теперь мы приближаемся к анализу инвестиций, потому что с точки зрения того, какие предприятия преуспевают, а какие терпят неудачу, преимущества масштаба имеют невероятно важное значение.

Например, одним из главных преимуществ масштаба, о котором рассказывают во всех бизнес-школах мира, является снижение затрат по так называемой кривой опыта. Простое выполнение сложных задач в постоянно растущих объемах позволяет людям, которые

Они стремятся к совершенству и мотивированы капиталистическими стимулами, побуждающими их делать все более и более эффективно.

Суть в том, что если через вашу систему проходит большой объем продукции, вы становитесь более эффективными в его обработке. Это огромное преимущество.

Суть в том, что если через вашу систему проходит большой объем продукции, вы становитесь лучше в плане ее обработки. Это огромное преимущество. И это во многом определяет, какие предприятия преуспеют, а какие потерпят неудачу.

Давайте рассмотрим — хотя и неполный — список возможных преимуществ масштаба. Некоторые из них обусловлены простой геометрией. Если вы строите большой круглый резервуар, очевидно, что по мере его увеличения количество стали, используемой для поверхности, возрастает пропорционально квадрату, а кубический объем увеличивается пропорционально кубу. Таким образом, с увеличением размеров вы можете вместить гораздо больший объем на единицу площади стали. И существует множество подобных примеров, где простая геометрия — простая реальность — дает вам преимущество масштаба.

Например, телевизионная реклама может обеспечить преимущества за счет масштаба. Когда телевизионная реклама только появилась — когда в наши гостиные впервые пришли звуковые цветные фильмы — это было невероятно мощное явление. И на заре своего существования у нас было три телеканала, которые охватывали, скажем, девяносто процентов аудитории.

Неужели я собираюсь взять что-то незнакомое и положить это себе в рот — а это, в конце концов, довольно личное место — за жалкие десять центов?

Ну, если бы вы были компанией Procter & Gamble, вы могли бы позволить себе использовать этот новый метод рекламы. Вы могли позволить себе очень дорогостоящую рекламу на центральном телевидении, потому что продавали чертовски много банок и бутылок. А какой-нибудь мелкий предприниматель не мог себе этого позволить. И частично оплатить рекламу было невозможно. Следовательно, он не мог её использовать. По сути, если у вас не было большого объема продаж, вы не могли использовать рекламу на центральном телевидении, которая была самым эффективным методом.

Поэтому, когда появилось телевидение, уже крупные брендовые компании получили мощный импульс. И действительно, они процветали, процветали и процветали, пока некоторые из них не растолстели и не стали глупыми, что, по крайней мере, случается с процветанием.

А ваше преимущество в масштабе может стать информационным преимуществом. Если я отправлюсь в какое-нибудь отдаленное место, я могу увидеть...

Жевательная резинка Wrigley и жевательная резинка Glotz's. Ну, я знаю, что Wrigley — это вполне приличный продукт, а о Glotz's я ничего не знаю. Так что, если одна стоит сорок центов, а другая тридцать, буду ли я брать что-то незнакомое и класть это в рот, что, в конце концов, довольно личное дело, — за такую дурацкую цену?

десять центов?

Таким образом, по сути, Ригли, просто обладая такими глубокими знаниями, имеет преимущество.

Масштаб — то, что мы могли бы назвать информационным преимуществом.

Еще одно преимущество масштаба связано с психологией. Психологи используют термин «социальное доказательство». На всех нас — подсознательно и, в некоторой степени, сознательно — влияют другие, мы видим, что они делают, и одобряем это. Поэтому, если все что-то покупают, мы считаем это лучше. Нам не нравится быть единственным, кто ничего не покупает.

шага.

Опять же, часть этого происходит на подсознательном уровне, а часть — нет. Иногда, осознанно и рационально, я думаю: «Боже, я так мало об этом знал. Они знают больше, чем я. Поэтому почему бы мне не следовать за ними?»

Феномен социального доказательства, заимствованный непосредственно из психологии, дает огромное преимущество в масштабировании, например, при очень широком распространении, чего, конечно, трудно добиться. Одно из преимуществ Coca-Cola заключается в том, что она доступна практически во всем мире.

Предположим, у вас есть небольшой магазин безалкогольных напитков. Как же обеспечить его доступность по всему миру? Глобальная система дистрибуции, которую постепенно захватывают крупные корпорации, дает огромное преимущество. И если задуматься, получив достаточно подобных преимуществ, вытеснить вас с рынка станет очень сложно.

Существует и другой вид преимущества масштаба в некоторых видах бизнеса: сама природа вещей такова, что это приводит к подавляющему доминированию одного над другим, что очевидно, когда речь идет о ежедневных газетах. В Соединенных Штатах практически не осталось городов, за исключением нескольких очень крупных, где издается более одной ежедневной газеты.

И опять же, если рассматривать это в масштабе, то, получив большую часть тиража, я получаю и большую часть рекламы, а получив большую часть рекламы и тиража, зачем кому-то нужна более тонкая бумага с меньшим количеством информации? Таким образом, это приводит к ситуации, когда победитель забирает всё, и это отдельная форма феномена преимуществ масштаба.

Аналогично, все эти огромные преимущества масштаба позволяют повысить специализацию внутри фирмы. Следовательно, каждый человек может лучше справляться со своей работой. И эти преимущества масштаба настолько велики, например, что когда Джек Уэлч пришел в General Electric, он просто сказал: «К черту все это. Мы либо будем №1 или №2 в каждой области, в которой работаем, либо вылетим. Мне все равно, сколько людей мне придется уволить и что мне придется продавать. Мы будем №1 или №2, или вылетим».

«Saturday Evening Post» и все подобные издания исчезли. Теперь у нас есть мотокросс, который...

Читают кучка сумасшедших, которые любят участвовать в турнирах, где они делают сальто на своих мотоциклах.

Это был очень жесткий шаг, но я думаю, что это было совершенно правильное решение, если вы стремитесь к максимизации благосостояния акционеров. И я не думаю, что это плохо для цивилизации, потому что, на мой взгляд, General Electric стала сильнее благодаря Джеку Уэлчу. Однако есть и недостатки масштаба. Например, мы — я имею в виду Berkshire Hathaway — являемся крупнейшим акционером Capital Cities/ABC. И у нас были отраслевые издания, которые были уничтожены — наши конкуренты нас обошли. И они обошли нас, сузив специализацию. У нас был журнал о путешествиях для деловых поездок. А кто-то другой создал издание, ориентированное исключительно на корпоративные отделы путешествий. Как в экосистеме, специализация становится все уже и уже.

194

Когда система стала намного эффективнее, сотрудники отделов корпоративных поездок смогли предоставлять больше информации, и им не приходилось тратить чернила и бумагу на рассылку документов, которые отделы корпоративных поездок не хотели читать. Это была более эффективная система, и они были совершенно не готовы к тому, что мы будем полагаться на свою производительность.

Вот что случилось с субботним вечерним выпуском газеты, и все эти вещи исчезли, но теперь у нас есть журнал Motocross, который читают кучки сумасшедших, желающих участвовать в соревнованиях, где они переворачиваются на своих мотоциклах, но для них это важно, потому что это главная цель жизни. Журнал Motocross — это абсолютная необходимость для таких людей, а его прибыль заставит вас ликовать.

Только представьте, насколько узконаправленным является такой вид издательского дела, поэтому иногда уменьшение масштаба и усиление интенсивности дают вам нечто большее, а Vantage — больше не всегда лучше.

Главный недостаток, конечно же, заключается в масштабе, который делает игру интересной, так что крупные игроки не всегда понимают, когда именно это происходит. Чем больше вы становитесь, тем больше появляется бюрократия, а вместе с бюрократией приходит территориальность, которая, опять же, коренится в человеческой природе.

Крупные люди не всегда так поступают. Когда это происходит? По мере роста вы становитесь крупнее, появляется и бюрократия.

А еще система поощрений порочна. Например, если вы работали в AT&T в мои времена, это была отличная бюрократия. Кто, черт возьми, вообще думал об акционерах или о чем-либо еще? В бюрократии вы думаете, что работа выполнена, когда она переходит из вашей корзины в корзину кого-то другого, но, конечно, это не так. Она не считается выполненной, пока AT&T не предоставит то, что должна предоставить.

Большие, толстые, глупые, немотивированные бюрократические структуры.

Они также склонны к некоторой коррупции. Другими словами, если у меня есть отдел, и у вас есть отдел, и мы как бы делим власть в управлении этим делом, существует негласное правило: «Если вы не будете меня беспокоить, я не буду беспокоить вас, и мы оба будем довольны». В результате появляются многоуровневая управленческая иерархия и связанные с ней расходы, которые никому не нужны. Затем, пока люди оправдывают необходимость найма всех этих юристов, на выполнение чего-либо уходит целая вечность. Они слишком медленно принимают решения, а более проворные люди обходят их стороной.

На заре своего существования телевидение находилось под доминированием одной сети — CBS.

Постоянная проблема масштаба заключается в том, что он приводит к большой, глупой бюрократии, которая, конечно же, достигает своей наивысшей и худшей формы в государственном управлении, где стимулы действительно ужасны. Это не значит, что нам не нужно правительство — оно нам нужно. Но заставить большие бюрократические структуры вести себя прилично — это ужасная проблема.

Поэтому люди прибегают к хитроумным стратегиям. Они создают небольшие децентрализованные подразделения и замысловатые программы мотивации и обучения. Например, крупная компания General Electric боролась с бюрократией с удивительным мастерством. Но это потому, что ею руководит сочетание гения и фанатика. И они поставили его на должность достаточно молодым, чтобы он смог проработать долго. Конечно же, это Джек Уэлч.

Но бюрократия ужасна... И по мере того, как всё становится очень могущественным и крупным, может возникать действительно деструктивное поведение. Взгляните на Westinghouse. Они потратили миллиарды долларов на кучу глупых кредитов застройщикам. Они поставили какого-то парня, который прошёл какой-то карьерный путь — я точно не знаю, какой именно, но это могло быть связано с производством холодильников или чем-то подобным, — и вдруг он начал давать деньги в долг застройщикам, строящим отели. Это очень неравная конкуренция. И со временем они потеряли все эти миллиарды долларов. CBS предоставляет интересный пример ещё одного правила психологии, а именно, павловской ассоциации. Если люди говорят вам то, что вы действительно не хотите слышать, то, что неприятно, то возникает почти автоматическая реакция антипатии. Вам нужно отучить себя от этого. Не предопределено, что вы должны быть такими. Но вы будете склонны быть такими, если не будете об этом думать.

В первые годы своего существования телевидение находилось под доминированием одной сети — CBS. И Пейли был богом. Но ему не нравилось слышать то, что ему не нравилось, и люди вскоре это поняли. Поэтому Пейли говорили только то, что ему нравилось. В результате он вскоре оказался в маленьком коконе нереальности, и всё остальное казалось ему коррумпированным, хотя это был отличный бизнес.

Таким образом, идиотизм, проникший в систему, был унесен этим огромным потоком. Последние десять лет при Билле Пейли были похожи на чаепитие Безумного Шляпника.

И это далеко не единственный пример. Серьезные сбои могут происходить и на высших уровнях управления бизнесом. И, конечно, если вы занимаетесь инвестициями, это может иметь огромное значение. Если взять все приобретения, которые CBS совершила под руководством Пейли после покупки самой телекомпании, со всеми его глупыми советниками — инвестиционными банкирами, консультантами по менеджменту и так далее, которым платили очень щедро, — это было просто ужасно.

Таким образом, жизнь — это вечная борьба между этими двумя силами: с одной стороны, стремление к преимуществам масштаба, а с другой — тенденция к тому, чтобы стать похожими на Министерство сельского хозяйства США, где они просто сидят сложа руки и так далее. Я точно не знаю, чем они занимаются. Однако я знаю, что они выполняют очень мало полезной работы.

Что касается преимуществ эффекта масштаба, то сетевые магазины кажутся мне весьма интересными. Только подумайте. Концепция сетевого магазина — это удивительное изобретение. Вы получаете огромную покупательную способность, а это значит, что у вас ниже стоимость товаров. У вас появляется множество небольших лабораторий, в которых можно проводить эксперименты. И вы получаете специализацию.

Если небольшой бизнес пытается закупать товары в двадцати семи различных категориях, находясь под влиянием коммивояжеров, он примет множество глупых решений. Но если закупки осуществляются в головном офисе для огромного количества магазинов, можно привлечь к этому процессу очень умных людей, которые много знают о холодильниках и тому подобном.

Обратная ситуация показана в маленьком магазинчике, где все покупки совершает один человек. Это как старая история про магазинчик, стены которого были усыпаны солью. И вот заходит незнакомец и говорит владельцу магазина: «Вы, должно быть, продаете много соли». А тот отвечает: «Нет, не продаю. Но вы бы видели того, кто продает мне соль».

Таким образом, существуют огромные преимущества при совершении покупок. А еще есть продуманные системы, заставляющие всех делать то, что работает. Поэтому сеть магазинов может быть фантастическим предприятием.

Как мог парень из Бентонвилла, штат Арканзас, без гроша в кармане, пройти мимо Sears, Roebuck? И он сделал это при своей жизни — точнее, в преклонном возрасте, потому что к тому времени, как он начал свой небольшой магазин, он был уже довольно стар...

Интересно поразмышлять о том, как Wal-Mart, начав с одного магазина в Арканзасе, противостоял Sears, Roebuck с его именем, репутацией и миллиардными оборотами. Как человек из Бентонвилла, штат Арканзас, без денег, смог обойти Sears, Roebuck? И он сделал это при своей жизни — фактически, в позднем возрасте, потому что к тому времени, как он начал с одного маленького магазина, он уже был довольно стар...

Он играл в игру сетевых магазинов жестче и лучше, чем кто-либо другой. Уолтон практически ничего не изобрел. Но он копировал все умные решения, которые когда-либо принимали другие, и делал это с большим фанатизмом и более умелым манипулированием сотрудниками. Поэтому он просто обогнал их всех.

198

В первые годы у него была очень интересная конкурентная стратегия. Он был похож на боксёра, который хотел иметь отличный послужной список, чтобы попасть в финал и произвести фурор на телевидении. И что же он делал? Он выходил и сражался с сорока двумя слабаками. Верно? И результатом были нокауты, нокауты, нокауты сорок два раза. Уолтон, будучи таким проницательным, в первые годы фактически сокрушал других торговцев из маленьких городков. С его более эффективной системой он, возможно, не смог бы в то время напрямую противостоять какому-нибудь титану. Но с его лучшей системой он, черт возьми, мог уничтожать этих торговцев из маленьких городков. И он делал это снова и снова. Затем, по мере того как он становился всё больше, он начал уничтожать и больших парней.

Что ж, это была очень, очень хитрая стратегия.

Можно сказать: «Разве это достойное поведение?» Что ж, капитализм — довольно жестокое место. Но лично я считаю, что мир стал лучше благодаря Walmart. Конечно, можно идеализировать жизнь в маленьком городке. Но я провел немало времени в маленьких городках. И позвольте мне сказать — не стоит слишком идеализировать все те предприятия, которые он разрушил.

Кроме того, многие сотрудники Walmart — это высококлассные, энергичные люди, воспитывающие хороших детей. У меня нет ощущения, что низшая культура разрушила высшую. Думаю, это всего лишь ностальгия и заблуждение. Но, в любом случае, это интересная модель того, как масштаб вещей и фанатизм в совокупности создают очень мощную силу. И это также интересная модель с другой стороны — как, несмотря на все свои преимущества, недостатки бюрократии нанесли такой ужасный ущерб Sears.

Роубак. В Sears было множество лишних людей, которые были совершенно не нужны. Система была очень бюрократической. Она медленно соображала. Существовал устоявшийся образ мышления. Если вы высывали новую мысль, система, по сути, обращалась против вас. Это была типичная неэффективная бюрократическая структура, какой и следовало ожидать. Справедливости ради, в ней было и много хорошего. Но она просто не была такой же эффективной, проницательной и действенной, как Сэм Уолтон. И со временем все преимущества масштаба Sears оказались недостаточными, чтобы предотвратить крупные поражения от Wal-Mart и других подобных розничных сетей.

Чистая прибыль, полученная акционерами авиакомпаний после трагедии в Китти-Хок, теперь является отрицательной.

Вот модель, с которой у нас возникли проблемы. Возможно, вы сможете придумать что-то лучше. На многих рынках остается всего два-три крупных конкурента, пять-шесть. И на некоторых из этих рынков никто не зарабатывает практически никаких денег.

Но в других случаях все добиваются больших успехов.

За эти годы мы пытались понять, почему на одних рынках конкуренция становится в некоторой степени рациональной с точки зрения инвестора, что приносит выгоду акционерам, в то время как на других рынках наблюдается разрушительная конкуренция.

Конкуренция, которая уничтожает богатство акционеров.

Если речь идёт о таком чистом товаре, как авиабилеты, то становится понятно, почему никто не зарабатывает на этом деньги. Подумайте только о том, что авиакомпании дали миру: безопасные путешествия, незабываемые впечатления, время с близкими, и многое другое. Однако чистая прибыль акционеров авиакомпаний со времён катастрофы в Китти-Хок теперь отрицательная — и очень существенная. Конкуренция была настолько ожесточённой, что после дерегулирования она разорила акционеров авиационного бизнеса.

Однако в других областях — например, в производстве хлопьев для завтрака — почти все крупные игроки получают прибыль. Если вы производитель хлопьев среднего уровня, вы можете заработать пятнадцать процентов на своих вложениях. А если вы действительно хороши, то можете заработать пятьдесят процентов. Но почему хлопья так прибыльны, несмотря на то, что, как мне кажется, они безумно конкурируют друг с другом, используя рекламные акции, купоны и всё остальное? Я этого до конца не понимаю.

Очевидно, что в случае с хлопьями для завтрака присутствует фактор узнаваемости бренда, которого нет в случае с авиаперевозками. Вероятно, это и есть главный фактор, объясняющий это.

Возможно, производители хлопьев для завтрака в целом научились меньше помешаться на борьбе за долю рынка, потому что если найдется хотя бы один человек, одержимый идеей завоевать рынок... Например, если бы я был компанией Kellogg и решил, что мне нужно 60% рынка, я думаю, я смог бы отнять большую часть прибыли у производителей хлопьев. При этом я бы разорил Kellogg. Но я думаю, что смог бы это сделать.

В одних компаниях участники ведут себя как безумные дельцы. В других — нет. К сожалению, у меня нет идеальной модели для прогнозирования того, как это произойдет.

201

Например, если вы посмотрите на рынки производителей напитков, вы обнаружите множество таких рынков.

Там, где производители Pepsi и Coca-Cola зарабатывают огромные деньги, и во многих других местах они уничтожают большую часть прибыльности этих двух франшиз. Это, должно быть, связано со спецификой индивидуальной адаптации к рыночному

капитализму. Думаю, чтобы полностью понять, что происходит, нужно знать людей, которые в этом участвуют.

В микроэкономике, конечно, есть понятие патентов, товарных знаков, эксклюзивных франшиз и так далее. Патенты довольно интересны. Когда я был молод, мне кажется, в патенты вкладывалось больше денег, чем извлекалось. Судьи, как правило, отклоняли их, основываясь на аргументах о том, что действительно было изобретено, а что опиралось на предшествующий уровень техники. Это не совсем ясно.

Но они это изменили. Законы они не изменили. Они просто изменили администрацию — теперь все находится в ведении одного патентного суда. И этот суд теперь гораздо больше поддерживает патенты. Поэтому я думаю, что люди начинают зарабатывать большие деньги на владении патентами.

Торговые марки, конечно, всегда приносили людям большие деньги. Система товарных знаков — это замечательная вещь для крупной компании, если она хорошо известна. Эксклюзивная франшиза тоже может быть замечательной. Если бы в большом городе было всего три телеканала, и вы владели бы одним из них, то у вас было бы ограниченное количество часов в день, которые вы могли бы показывать. Таким образом, в докабельную эпоху вы занимали естественное положение в олигополии. А если вы получаете франшизу на единственный киоск с едой в аэропорту, у вас есть постоянная клиентура и своего рода небольшая монополия. Главный урок микроэкономики — это умение различать, когда технологии вам помогут, а когда они вас погубят. И большинство людей не понимают этого. Но такой человек, как Баффет, понимает.

Например, когда мы занимались текстильным бизнесом, который является ужасным товарным бизнесом, мы производили низкокачественные ткани — настоящий товар массового потребления. И однажды к Уоррену пришли люди и сказали: «Они изобрели новый ткацкий станок, который, как нам кажется, будет выполнять вдвое больше работы, чем наши старые». А Уоррен ответил: «Боже, надеюсь, это не сработает, потому что если сработает, я закрою фабрику». И он говорил это совершенно серьезно.

Главный урок микроэкономики заключается в умении различать ситуации, когда технологии принесут вам пользу, и ситуации, когда они вас погубят.

О чём он думал? Он думал: «Это отвратительный бизнес. Мы предупреждаем о низкой прибыли и держим его открытым просто из уважения к пожилым работникам. Но мы не собираемся вкладывать огромные суммы нового капитала в отвратительный бизнес».

И он знал, что огромный рост производительности, который произойдет благодаря внедрению более совершенного оборудования в производство товаров массового потребления, пойдет на пользу покупателям текстиля. Ничто не могло нас, владельцев, задеть.

Они не проводят второй этап анализа, который заключается в определении того, сколько останется дома, а сколько просто поступит к потребителю.

Это настолько очевидная концепция — существует множество замечательных новых изобретений, которые не дают вам, как владельцам бизнеса, ничего, кроме возможности потратить гораздо больше денег на дело, которое все равно будет ужасным. Деньги все равно к вам не придут. Все преимущества от значительных улучшений будут доставаться клиентам.

И наоборот, если вы владеете единственной газетой в Ошкоше и они изобретут более эффективные способы ее составления, то, когда вы откажетесь от старых технологий и приобретете новые современные компьютеры и так далее, вся экономия отразится на итоговой прибыли.

Во всех случаях продавцы оборудования — и, в большинстве случаев, даже внутренние бюрократы, убеждающие вас его купить, — показывают вам прогнозы с указанием суммы экономии по текущим ценам благодаря новой технологии. Однако они не проводят второй этап анализа, который заключается в определении того, сколько останется дома, а сколько просто перейдет к покупателю. Я никогда в жизни не видел ни одного прогноза, включающего этот второй этап. А вижу я их постоянно. Вместо этого они всегда звучат так: «Эти капиталовложения сэкономят вам столько денег, что окупятся за три года».

Так вы продолжаете покупать вещи, которые окупятся за три года. И после двадцати лет таких покупок вы каким-то образом получаете прибыль всего около четырех процентов годовых. Вот такая она, текстильная промышленность.

И дело не в том, что машины были хуже. Просто экономия не досталась вам. Снижение затрат, конечно, отразилось на результате. Но выгода от этого снижения не досталась тому, кто купил оборудование. Это такая простая идея.

Это так элементарно. И всё же об этом так часто забывают.

Есть ещё одна модель из микроэкономики, которая мне кажется очень интересной. Когда технологии развиваются так быстро, как в нашей цивилизации, возникает явление, которое я называю конкурентным разрушением. Представьте: у вас есть лучшая фабрика по производству кнутов для экипажей, и вдруг появляется эта маленькая безлошадная повозка. И через несколько лет ваш бизнес по производству кнутов прекращается. Вы либо переходите в другой бизнес, либо — вас уничтожают. Это происходит снова и снова.

И когда появляются новые предприятия, у тех, кто приходит первым, открываются огромные преимущества. А когда ты один из таких первых, существует модель, которую я называю «серфингом»: когда серфер встает на доску, ловит волну и просто остается на ней, он может кататься очень долго. Но если он сходит с волны, он застревает на мелководье.

Но люди добиваются длительных успехов, когда находятся на самом краю волны, будь то Microsoft, Intel или кто-либо еще, включая National Cash Register на заре его существования.

Кассовый аппарат — один из величайших вкладов в цивилизацию. Это замечательная история.

Паттерсон был мелким розничным торговцем, который ничего не зарабатывал. Однажды кто-то продал ему примитивный кассовый аппарат, который он установил в своем магазине. И дело мгновенно перешло из убыточного бизнеса в прибыльный, потому что кассовый аппарат значительно затруднил кражи для сотрудников. Но Паттерсон, обладая таким складом ума, не думал: «О, это хорошо для моего розничного бизнеса». Он думал: «Я займусь бизнесом по производству кассовых аппаратов». И, конечно же, он создал компанию National Cash Register. И он «проскользил» сквозь все препятствия. Он получил лучшую систему дистрибуции, самую большую коллекцию патентов и все самое лучшее. Он был фанатиком всего важного по мере развития технологий. В моих архивах хранится ранний отчет компании National Cash Register, в котором Паттерсон описывает свои методы и цели. И даже образованный человек мог бы понять, что в те ранние дни, учитывая его представления о бизнесе по производству кассовых аппаратов, вложение в компанию Паттерсона было абсолютно беспроигрышным вариантом. И, конечно же, именно это и должен искать инвестор. За долгую жизнь вы можете рассчитывать на значительную выгоду, по крайней мере, от некоторых из этих возможностей, если разовьете мудрость и волю, чтобы ими воспользоваться. В любом случае, «серфинг» — очень мощная модель.

Однако Berkshire Hathaway в целом не инвестирует в людей, которые «серфят» в сложных технологиях. В конце концов, мы все, как вы, возможно, заметили, капризны и своеобразны.

Мы с Уорреном не считаем, что у нас есть какое-либо значительное преимущество в высокотехнологичном секторе. На самом деле, мы чувствуем себя в невыгодном положении, пытаюсь понять природу технических разработок в области программного обеспечения, компьютерных чипов и тому подобного. Поэтому мы склонны избегать этого, основываясь на наших личных недостатках. Опять же, это очень, очень важная идея. У каждого человека будет свой круг компетенции. И расширить этот круг будет очень сложно. Если бы мне пришлось зарабатывать на жизнь музыкой... я даже не могу представить себе уровень, достаточно низкий, чтобы описать, где бы я находился, если бы музыка была мерилем цивилизации. Поэтому нужно определить свои собственные способности. Если вы играете в игры, где у других людей есть способности, а у вас нет, вы проиграете. И это самое близкое к достоверному предсказанию, которое вы можете сделать. Нужно понять, в чем у вас есть преимущество. И нужно играть в рамках своего собственного круга компетенции.

Мы с Уорреном не считаем, что у нас есть какие-либо существенные преимущества в высокотехнологичном секторе.

Если вы хотите стать лучшим теннисистом в мире, вы можете начать попытки и вскоре обнаружить, что это безнадежно — что другие люди вас легко обгоняют. Однако, если вы хотите стать лучшим сантехником в Бемиджи, это, вероятно, по силам двум третям из вас. Для этого нужна воля. Нужен интеллект. Но со временем вы постепенно узнаете все о сантехническом бизнесе в Бемиджи и овладеете этим искусством. Это достижимая цель, если проявить достаточную дисциплину. И люди, которые никогда не смогли бы выиграть

шахматный турнир или выйти на центральный корт в уважаемом теннисном турнире, могут добиться больших успехов в жизни, постепенно развивая круг компетенций, который отчасти является результатом их врожденных качеств, а отчасти — результатом их постепенного развития в процессе работы. Таким образом, можно приобрести определенные преимущества. И игра жизни в какой-то степени для большинства из нас заключается в попытке стать чем-то вроде хорошего сантехника в Бемиджи. Очень немногие из нас избраны для победы в мировых шахматных турнирах.

Некоторые из вас, возможно, находят возможности, «скользя» по течению» в новых высокотехнологичных областях — таких как Intel, Microsoft и так далее. Тот факт, что мы считаем себя не очень хорошими в этом деле и практически избегаем его, не означает, что для вас это иррационально.

Итак, на этом базовые микроэкономические модели заканчиваются, немного психологии, немного математики помогают создать то, что я называю общей основой мирской мудрости. Теперь, если вы хотите перейти от моркови к десерту, я перейду к выбору акций, стараясь попутно опираться на эту общую мирскую мудрость.

Вам нужно определить свои собственные способности. Если вы будете играть в игры, где у других людей есть способности, а у вас нет, вы проиграете.

Я не хочу углубляться в развивающиеся рынки, арбитраж облигаций и тому подобное. Я говорю только о простом выборе акций. Поверьте, это и так достаточно сложно. И я говорю о выборе обычных акций.

Первый вопрос: «В чём природа фондового рынка?» И это напрямую приводит нас к теории эффективного рынка, которая стала невероятно популярной — просто невероятно популярной — ещё после того, как я окончил юридический факультет.

И это довольно интересно, потому что один из величайших экономистов мира является крупным акционером Berkshire Hathaway, и это продолжается с самых первых дней после того, как Баффетт взял контроль над компанией. В его учебниках всегда учили, что фондовый рынок абсолютно эффективен и никто не может его превзойти. Но его собственные деньги были вложены в Berkshire и сделали его богатым. Поэтому, подобно Паскалю в его знаменитом пари, он подстраховался.

Непреложное правило жизни гласит: только двадцать процентов людей могут войти в верхнюю пятую часть населения.

Действительно ли фондовый рынок настолько эффективен, что его невозможно превзойти? Что ж, теория эффективного рынка, очевидно, в целом верна — это означает, что рынки достаточно эффективны, и любому инвестору, просто обладающему интеллектом и дисциплинированным подходом, довольно сложно значительно превзойти рынок, выбирая акции.

Действительно, средний результат должен оставаться средним результатом. По определению, не каждый может обыграть рынок. Как я всегда говорю, железное правило

жизни гласит, что только двадцать процентов людей могут попасть в верхнюю пятую часть. Так уж устроен мир. Поэтому ответ заключается в том, что это отчасти эффективно, а отчасти неэффективно.

И, кстати, у меня есть название для людей, которые дошли до крайности в теории эффективного рынка — это «безумие». Это была интеллектуально непротиворечивая теория, которая позволяла им заниматься красивыми математическими вычислениями. Поэтому я понимаю её привлекательность для людей с большими математическими способностями. Просто у неё была одна сложность: фундаментальное предположение не было должным образом связано с реальностью.

Опять же, для человека с молотком любая проблема выглядит как гвоздь. Если вы умеете последовательно манипулировать высшей математикой, почему бы не сделать предположение, которое позволит вам использовать ваш инструмент?

Чтобы упростить представление о том, что происходит на рынке обыкновенных акций, мне нравится модель, подобная системе тотализатора на ипподроме. Если задуматься, система тотализатора — это и есть рынок.

Все туда идут и делают ставки, и коэффициенты меняются в зависимости от того, на что поставлена ставка. Так происходит на фондовом рынке. Любой дурак может увидеть, что лошадь, несущая лёгкого соперника с прекрасной редкой победой и хорошей стартовой позицией и т. д., имеет гораздо больше шансов на победу, чем лошадь с ужасной статистикой, лишним весом и так далее. Но если посмотреть на эти чёртовы коэффициенты, то плохая лошадь выплачивается 100 к 1, а хорошая — 3 к 2. Тогда становится неясно, какая ставка статистически является лучшей, используя математику Ферма и Паскаля. Цены изменились таким образом, что обыграть систему очень сложно.

А затем ипподром забирает семнадцать процентов от общей суммы ставок. Таким образом, вам нужно не просто перехитрить всех остальных игроков, но и перехитрить их с таким большим отрывом, чтобы в среднем вы могли позволить себе забрать семнадцать процентов от общей суммы ставок и отдать их ипподрому, прежде чем остальная часть ваших денег начнет приносить прибыль.

Учитывая эти математические расчеты, возможно ли обыграть лошадей, используя только свой интеллект? Интеллект должен давать определенное преимущество, потому что многие люди, ничего не смыслящие в этом, делают ставки на счастливые числа и тому подобное. Следовательно, тот, кто думает только о результатах скачек, кто обладает проницательностью и математическими способностями, может иметь очень значительное преимущество, если не учитывать издержки, связанные с комиссией казино.

К сожалению, в большинстве случаев преимущество опытного игрока на скачках сводится к уменьшению...

Его средний проигрыш за сезон ставок вырос с семнадцати процентов, которые он мог бы проиграть, если бы получил средний результат, до, возможно, десяти процентов. Однако

есть несколько человек, которым удастся обыграть игру, заплатив полную сумму в семнадцать процентов.

В молодости я играл в покер с парнем, который неплохо зарабатывал, делая ставки только на рысистые скачки. Сейчас рынок рысистых скачек относительно неэффективен. Ставки на рысистые скачки не требуют такой же глубины мышления, как ставки на обычные скачки. Мой приятель по покеру обычно думал о рысистых скачках.

Это была его основная профессия. Он делал ставки лишь изредка, когда видел выгодные предложения с заниженной ценой. И таким образом, выплачивая игорному заведению полную сумму — которая, как я предполагаю, составляла около семнадцати процентов — он неплохо зарабатывал.

Если задуматься

Если говорить об этом, то система пари-мутуэль — это рынок. Все приходят туда и делают ставки, и коэффициенты меняются в зависимости от суммы ставки. То же самое происходит на фондовом рынке.

Надо сказать, это редкость. Однако рынок не был идеально эффективным. И если бы не этот огромный семнадцатипроцентный оборот, многие люди регулярно обыгрывали бы множество других на скачках. Он эффективен, да. Но он не идеально эффективен. И при достаточной проницательности и фанатизме некоторые люди добьются лучших результатов, чем другие. Фондовый рынок устроен так же, за исключением того, что оборот на рынке намного ниже. Если взять транзакционные издержки — разницу между ценой покупки и ценой продажи плюс комиссионные — и если вы не торгуете слишком активно, то речь идёт о довольно низких транзакционных издержках. Таким образом, при достаточном фанатизме и дисциплине некоторые проницательные люди добьются гораздо лучших результатов, чем в среднем.

Единственное, что объединяет всех тех, кто когда-либо выигрывал на тотализаторе и обыгрывал эту систему, — это очень простое правило: они делают ставки крайне редко.

Это совсем не просто. И, конечно, пятьдесят процентов окажутся в нижней половине, а семьдесят процентов — в нижних семидесяти процентах. Но у некоторых людей будет преимущество. И в условиях относительно низких транзакционных издержек они добьются результатов выше среднего в выборе акций.

Как стать одним из тех, кто является победителем — в относительном смысле — а не проигравшим?

И снова взгляните на систему тотализатора. Вчера вечером я совершенно случайно ужинал с президентом ипподрома Санта-Анита. Он говорит, что есть два или три игрока, которые заключили с ипподромом кредитное соглашение, и теперь, когда появилась возможность делать ставки вне ипподрома, они фактически обыгрывают организаторов. Ипподром выплачивает деньги после полной оплаты ставки — большая часть из них, кстати,

отправляется в Лас-Вегас — людям, которые на самом деле немного выигрывают после полной оплаты. Они настолько проницательны в таком непредсказуемом деле, как скачки.

Человеку не дается талант знать все обо всем постоянно. Но он дается тем, кто усердно работает над этим, кто ищет в мире выгодную ставку, и иногда им удается ее найти. И мудрые делают крупные ставки, когда мир предоставляет им такую возможность. Они делают большие ставки, когда у них есть шансы. А в остальное время шансов нет. Все очень просто.

Чтобы победить, нужно много работать, работать и надеяться на то, что в итоге появятся какие-то озарения.

Это очень простая концепция. И для меня она, очевидно, верна — исходя из опыта не только в системе тотализатора, но и везде. И все же в управлении инвестициями практически никто так не работает. Мы так работаем — я говорю о Баффете и Мангере. И мы не одиноки в мире. Но у подавляющего большинства людей в голове сложились какие-то другие безумные представления.

И вместо того, чтобы дождаться почти идеального момента и закупиться всем необходимым, они, по-видимому, придерживаются теории, что если они будут немного больше работать или наймут больше студентов бизнес-школ, то всегда будут знать всё обо всём. Для меня это полная чушь.

Сколько озарений вам нужно? Ну, я бы сказал, что за всю жизнь их нужно немного. Если посмотреть на Berkshire Hathaway и все её накопленные миллиарды, то десять самых важных озарений составляют большую часть её капитала. И это при том, что Уоррен — очень блестящий человек, гораздо более способный, чем я, и очень дисциплинированный, посвятивший этому всю свою жизнь. Я не хочу сказать, что у него было всего десять озарений. Я просто говорю, что большая часть денег...

Получено из десяти наблюдений.

Таким образом, вы можете добиться очень впечатляющих результатов инвестирования, если будете мыслить как успешный игрок в тотализаторе. Просто представьте это как игру с высокими шансами против соперника, полную чепухи и безумия, с редкими случаями неправильно оцененных ставок. И вы, вероятно, не будете достаточно умны, чтобы найти тысячи таких ставок за всю жизнь. А когда найдете несколько, то сможете действительно набрать много. Всё очень просто.

Когда Уоррен читает лекции в бизнес-школах, он говорит: «Я мог бы улучшить ваше финансовое благополучие, дав вам билет всего с двадцатью прорезями, чтобы у вас было двадцать отметок — символизирующих все инвестиции, которые вы можете сделать за свою жизнь. И как только вы пройдете все отметки, вы больше не сможете делать никаких инвестиций». Он говорит: «По этим правилам вы действительно будете тщательно обдумывать свои действия и будете вынуждены вкладывать средства в то, о чем действительно подумали. Поэтому ваши результаты будут намного лучше».

Опять же, мне эта концепция кажется совершенно очевидной. И Уоррену она тоже кажется совершенно очевидной. Но это один из немногих бизнес-курсов в Соединенных Штатах, где никто так не скажет. Просто это не общепринятое мнение. «Для меня очевидно, что победитель должен быть очень избирательным». Мне это было очевидно с самого раннего детства. Не знаю, почему это не очевидно для многих других людей. Думаю, причина, по которой мы погрязли в такой глупости в управлении инвестициями, лучше всего иллюстрируется историей, которую я рассказываю о парне, который продавал рыболовные снасти. Я спросил его: «Боже мой, они фиолетовые и зеленые. Рыба действительно клюет на эти приманки?» А он ответил: «Мистер, я не продаю рыбе».

Управляющие инвестициями находятся в положении продавца рыболовных снастей. Они похожи на того, кто продает соль тому, у кого ее и так уже слишком много. И пока этот человек будет покупать соль, они будут ее продавать. Но это обычно не работает для покупателя инвестиционных рекомендаций.

Если бы вы инвестировали по схеме Berkshire Hathaway, вам было бы трудно получать такую же зарплату в качестве управляющего инвестициями, как сейчас, — потому что вы бы держали пакет акций Wal-Mart, пакет акций Coca-Cola и пакет акций чего-то еще. Вы бы сидели сложа руки. А клиент бы богател. И через некоторое время клиент подумал бы: «Зачем я плачу этому парню полпроцента в год за мои замечательные инвестиции?»

пассивные инвестиции?

Таким образом, то, что имеет смысл для инвестора, отличается от того, что имеет смысл для управляющего. И, как обычно в человеческих делах, поведение определяется стимулами для лица, принимающего решения.

Как обычно в человеческих делах, поведение определяется стимулами для лица, принимающего решение, и «правильное определение этих стимулов» — очень важный урок.

Из всех примеров, связанных с бизнесом, мой любимый пример системы поощрений — это Federal Express. Сердце и душа её системы, обеспечивающие целостность продукта, заключается в том, что все её самолёты прибывают в одно место посреди ночи и перегружают все посылки с одного самолёта на другой. Если возникают задержки, вся система не может обеспечить доставку качественного продукта клиентам Federal Express.

И всё всегда шло наперекосяк. Им никогда не удавалось сделать всё вовремя. Они перепробовали всё — моральное убеждение, угрозы, всё что угодно. И ничего не сработало.

Наконец, кому-то пришла в голову идея платить всем этим людям не столько за час, сколько за смену, а когда всё закончится, они смогут пойти домой. Что ж, их проблемы решились за одну ночь.

Поэтому правильный подход к стимулированию — это очень, очень важный урок. Для компании Federal Express решение было неочевидным. Но, возможно, теперь оно станет более очевидным для вас.

Итак, мы теперь поняли, что рынок эффективен, как и система тотализатора: у фаворита больше шансов на успех в скачках, чем у аутсайдера, но это не обязательно дает преимущество тем, кто делает ставки на фаворита.

На фондовом рынке акции какой-нибудь железнодорожной компании, обремененной более сильными конкурентами и жесткими профсоюзами, могут продаваться по цене, составляющей треть от их балансовой стоимости. В то же время акции IBM в период своего расцвета могли продаваться по цене, в шесть раз превышающей балансовую стоимость. Это похоже на систему тотализатора. Любой дурак мог ясно видеть, что у IBM были лучшие перспективы, чем у железнодорожной компании. Но как только цена входила в формулу, становилось уже не так ясно, что лучше всего подойдет покупателю при выборе между акциями. Поэтому это очень похоже на систему тотализатора. И, следовательно, её очень трудно превзойти.

Какой стиль инвестирования следует использовать инвестору при выборе обыкновенных акций, чтобы попытаться превзойти рынок — другими словами, получить результат выше среднего в долгосрочной перспективе? Стандартная методика, которая привлекает многих, называется «ротация по секторам». Вы просто определяете, когда нефтяной сектор будет показывать лучшие результаты, чем розничные продавцы, и так далее. Вы просто перемещаетесь между перспективными секторами рынка, делая более удачные выборы, чем другие. И, предположительно, в долгосрочной перспективе вы окажетесь в выигрыше.

Однако мне неизвестно ни одного по-настоящему богатого человека, умеющего эффективно управлять рынком. Возможно, кому-то это удастся, я не говорю, что это невозможно. Я знаю лишь то, что все мои знакомые, разбогатевшие — а их немало — сделали это не таким способом.

Второй основной подход — это тот, который использовал Бен Грэм, и который высоко ценили Уоррен и я. В качестве одного из факторов Грэм использовал концепцию стоимости для частного владельца — сколько бы стоило продать всё предприятие, если бы оно было доступно для покупки. И это во многих случаях можно было рассчитать. Затем, если бы вы могли взять цену акций и умножить её на количество акций, получив что-то, составляющее одну треть или меньше от продажной стоимости, он бы сказал, что у вас есть значительное преимущество. Даже если пожилой алкоголик управляет консервативным бизнесом, этот значительный избыток реальной стоимости на акцию, работающий на вас, означает, что с вами могут произойти всевозможные хорошие вещи. У вас был огромный запас прочности — как он выразился — благодаря этому большому избытку стоимости.

Но в целом он работал в то время, когда мир переживал кризис 1930-х годов — самый сильный экономический спад в англоязычном мире за последние 600 лет. В Ливерпуле, насколько я помню, экономический спад достиг 600-летнего минимума с поправкой на инфляцию. Люди ещё долгое время были в таком шоке, что Бен Грэм мог, проведя своим

счётчиком Гейгера по остаткам краха 1930-х годов, обнаружить, что акции продаются ниже оборотного капитала и так далее. А в те времена оборотный капитал фактически принадлежал акционерам. Если сотрудники переставали быть полезными, их просто увольняли, забирали оборотный капитал и оставляли в карманах владельцев. Так тогда работал капитализм.

В наши дни, конечно, бухгалтерский учет нереалистичен, потому что как только бизнес начинает сокращаться, значительных активов уже нет. В соответствии с социальными нормами и новыми правовыми нормами цивилизации, работникам должны так много, что как только предприятие начинает приходить в упадок, часть активов на балансе исчезает.

Возможно, это не так, если вы сами управляете небольшим автосалоном. Вы можете вести его без медицинского страхования и прочих подобных программ, чтобы в случае ухудшения бизнеса вы могли забрать оборотный капитал и уйти домой. Но IBM не может, или, по крайней мере, не могла. Просто посмотрите, что исчезло из ее баланса, когда она решила изменить свои размеры как из-за технологических изменений в мире, так и из-за ухудшения ее рыночных позиций.

Что касается провалов, IBM — яркий тому пример. Это были блестящие, дисциплинированные люди. Но из-за технологической нестабильности IBM, успешно проработавшая шестьдесят лет, была сброшена с волны. Это был настоящий крах — наглядный урок о трудностях технологий и одна из причин, почему Баффет и Мангер не очень любят технологии. Мы считаем, что у нас ничего не получается, и тогда могут происходить странные вещи.

Бенджамин Грэм (1894-1976)

Бенджамин Грэм родился в Лондоне и в раннем возрасте эмигрировал со своей семьей в Америку. Его отец открыл импортный бизнес, который быстро обанкротился. Несмотря на трудности бедности, Грэм поступил и окончил Колумбийский университет. Он устроился работать мелом на Уолл-стрит в фирму Newburger, Henderson, and Loeb. Его интеллект и способности вскоре стали очевидны, и к двадцати пяти годам он стал партнером фирмы. Обвал фондового рынка 1929 года едва не разорил Грэма, но он извлек ценные уроки инвестирования. В 1930-х годах Грэм опубликовал серию книг об инвестировании, которые стали классикой. Среди этих впечатляющих работ — «Анализ ценных бумаг» и «Разумный инвестор». Грэм ввел концепцию «внутренней стоимости» и мудрость покупки акций со скидкой к этой стоимости.

В любом случае, проблема с тем, что я называю классической концепцией Бена Грэма, заключается в том, что постепенно мир поумнел, и эти действительно очевидные выгодные предложения исчезли. Вы могли бы провести счётчиком Гейгера по обломкам, и он бы ничего не показал.

Но такова природа людей, у которых есть молоток — для которых, как я уже упоминал, любая проблема кажется гвоздем, — что последователи Бена Грэма отреагировали изменением калибровки своих счётчиков Гейгера. По сути, они начали по-другому определять понятие «сделка». И они продолжали менять это определение, чтобы

продолжать делать то, что делали всегда. И это по-прежнему работало довольно хорошо. Так что интеллектуальная система Бена Грэма была очень хорошей.

Конечно, лучшей частью всего этого была его концепция «Мистера Рынка». Вместо того чтобы считать рынок эффективным, Грэм относился к нему как к маниакально-депрессивному человеку, который приходит каждый день. И в одни дни «Мистер Рынок» говорит: «Я продам вам часть своей доли намного дешевле, чем вы считаете нужным». А в другие дни он приходит и говорит: «Я куплю вашу долю по цене намного выше, чем вы считаете нужным». И у вас есть возможность решить, хотите ли вы купить больше или продать часть того, что вы продаете.

Вы уже это сделали, или же ничего не делаете.

Для Грэма было большой удачей вести бизнес с человеком, страдающим маниакально-депрессивным расстройством, который постоянно предлагал ему целый ряд вариантов. Это была очень важная психологическая модель. И она оказалась очень полезной, например, для Баффета на протяжении всей его взрослой жизни.

Однако, если бы мы остались верны классическому стилю Грэма, как это делал Бен Грэм, у нас никогда бы не было того альбома, который мы имеем. И это потому, что Грэм не пытался делать то, что делали мы.

Возможно, при выборе молотка в качестве революционного символа Советы имели в виду немецкую пословицу: «Либо ты молоток, либо наковальня».

Например, Грэм никогда не хотел разговаривать с руководством. Причина заключалась в том, что, подобно лучшим профессорам, стремящимся к массовой аудитории, он пытался создать систему, которой мог бы пользоваться любой. Он считал, что обычный человек не может просто так бегать по офису, общаться с руководством и узнавать что-то новое. Кроме того, он полагал, что руководство часто очень искусно маскирует информацию, чтобы ввести в заблуждение. Поэтому это было очень сложно. И это, конечно, остается правдой и сегодня — такова уж человеческая природа.

Итак, начав с *Grahamires* — что, кстати, отлично работало — мы постепенно получили то, что я бы назвал более глубоким пониманием ситуации. И мы поняли, что компания, продающаяся в два или три раза дороже балансовой стоимости, всё ещё может быть невероятно выгодной покупкой благодаря инерции, заложенной в её положении, иногда в сочетании с необычным управленческим навыком, явно присущим тому или иному человеку, или какой-либо системе.

И как только мы преодолели препятствие в виде осознания того, что вещь может быть выгодной покупкой, основываясь на количественных показателях, которые ужаснули бы Грэма, мы начали думать о более эффективных методах ведения бизнеса.

И, кстати, основная часть миллиардов в *Berkshire Hathaway* поступила от наиболее успешных компаний. Большая часть первых 200 или 300 миллионов долларов была

получена благодаря экспериментам с нашим счетчиком Гейгера. Но основная часть денег поступила именно от успешных компаний.

Большинство управляющих инвестициями работают в сфере, где клиенты ожидают от них глубоких знаний во многих областях. В Berkshire Hathaway у нас не было клиентов, которые могли бы нас уволить.

Даже часть первоначальных денег была заработана благодаря временному присутствию в успешных компаниях. Например, Buffett Partnership владела American Express и Disney, когда их акции резко упали.

Большинство управляющих инвестициями работают в условиях, когда клиенты ожидают от них глубоких знаний во многих областях. В Berkshire Hathaway у нас не было клиентов, которые могли бы нас уволить. Поэтому нам не приходилось подчиняться подобным правилам. И мы пришли к идее находить недооцененные активы и активно инвестировать, когда были уверены в своей правоте. Поэтому мы гораздо менее диверсифицированы. И я думаю, что наша система

намного лучше.

Однако, справедливости ради, я не думаю, что [многие управляющие активами] смогли бы успешно продавать свои услуги, используя нашу систему. Но если вы инвестируете в какой-то пенсионный фонд на сорок лет, какая разница, если путь от начала до конца будет немного более тернистым или немного отличаться от пути других, если в итоге все закончится хорошо? Ну и что, если будет немного больше волатильности?

В современном инвестиционном менеджменте все хотят не только победить, но и чтобы их путь практически не отклонялся от стандартного, за исключением случаев роста. Это очень искусственная, безумная конструкция. В инвестиционном менеджменте это эквивалент обычаю бинтовать ноги китайцам. Это эквивалент того, что имел в виду Ницше, критикуя человека с хромой ногой, который гордился этим. Это действительно самоограничение. Сейчас инвестиционные менеджеры скажут: «Мы должны быть такими. Так нас оценивают». И они могут быть правы в отношении того, как сейчас устроен этот бизнес. Но с точки зрения рационального потребителя вся система «безумна» и вовлекает множество талантливых людей в социально бесполезную деятельность.

У вас гораздо больше шансов добиться успеха, если вы начнете с чего-то осуществимого, а не с чего-то, что...

Это нецелесообразно. Разве это не совершенно очевидно?

И система Berkshire Hathaway вовсе не «сумасшедшая». Она настолько элементарна, что даже у умных людей в очень конкурентном мире, где им приходится бороться с другими очень умными и трудолюбивыми людьми, будет ограниченное количество действительно ценных знаний. И имеет смысл накапливать те немногие ценные знания, которые у вас есть, вместо того, чтобы притворяться, что вы знаете всё обо всём и всегда. У вас гораздо

больше шансов преуспеть, если вы начнёте с чего-то осуществимого, а не с чего-то неосуществимого. Разве это не совершенно очевидно?

Сколько из вас обладают пятьюдесятью шестью блестящими идеями, в которых вы одинаково уверены? Поднимите руки, пожалуйста. Сколько из вас обладают двумя или тремя идеями, в которых вы в какой-то степени уверены? На этом я заканчиваю.

Я бы сказал, что система Berkshire Hathaway адаптируется к характеру инвестиционной проблемы в том виде, в каком она существует на самом деле.

Мы действительно заработали деньги на высококачественных компаниях. В некоторых случаях мы покупали весь бизнес целиком. А в некоторых случаях мы просто приобрели большой пакет акций.

Но если проанализировать произошедшее, то окажется, что большие деньги были заработаны в высококачественных компаниях. И большинство других людей, которые заработали много денег, сделали это именно в высококачественных компаниях.

В долгосрочной перспективе акции вряд ли принесут значительно большую прибыль, чем доход от бизнеса, в котором они находятся. Если бизнес приносит шесть процентов прибыли на капитал в течение сорока лет, и вы держите акции эти сорок лет, вы не получите существенной разницы между доходностью в шесть процентов и доходностью в один год — даже если изначально купили их с огромной скидкой. И наоборот, если бизнес приносит восемнадцать процентов прибыли на капитал в течение двадцати или тридцати лет, даже если вы заплатите за них высокую цену, вы получите потрясающий результат.

Таким образом, вся суть заключается в том, чтобы инвестировать в более перспективные компании. А это включает в себя все преимущества масштаба, которые можно рассматривать как эффект инерции.

Как попасть в такие крупные компании? Один из методов, который я бы назвал методом поиска небольших компаний, — это покупать их, когда они еще маленькие. Например, купить акции WalMart, когда Сэм Уолтон только выходит на биржу, и так далее. Многие пытаются именно так и поступать. И это очень заманчивая идея. Если бы я был молодым человеком, я бы, возможно, действительно этим занялся.

Но для Berkshire Hathaway это больше не работает, потому что у нас слишком много денег. Таким образом, мы не можем найти ничего, что соответствовало бы нашим параметрам размера. Кроме того, мы устоялись в своих методах. Но я считаю, что поиск небольших компаний — это вполне разумный подход, который стоит попробовать, соблюдая дисциплину. Просто я сам так не делал.

Найти крупные компании, очевидно, очень сложно из-за конкуренции. Пока что Berkshire это удастся. Но сможем ли мы продолжать в том же духе? Какая следующая инвестиция в Coca-Cola станет для нас выгодной? Ответ на этот вопрос я не знаю. Думаю, нам становится все сложнее. И в идеале — и мы много раз этим занимались — нужно инвестировать в отличный бизнес с отличным менеджером, потому что менеджмент имеет

значение. Например, для General Electric очень сильно повлияло то, что Джек Уэлч пришел вместо того, кто возглавил Westinghouse — это огромная разница. Так что менеджмент тоже важен.

И кое-что из этого предсказуемо. Я не думаю, что нужно быть гением, чтобы понять, что Джек Уэлч был более проницательным человеком и лучшим менеджером, чем его коллеги в других компаниях. И я не думаю, что нужно быть огромным гением, чтобы понять, что у Disney были очень мощные базовые импульсы, и что Эйснер и Уэллс были очень необычными менеджерами.

Так что иногда вам выпадает шанс попасть в замечательный бизнес, которым руководит замечательный менеджер. И, конечно же, это тот самый день, когда свиней ждёт настоящий рай. Если вы не воспользуетесь такой возможностью, это будет большой ошибкой.

Иногда встречаются люди, настолько талантливые, что способны на то, что не под силу обычным смертным. Я бы сказал, что таким человеком был Саймон Маркс, представитель второго поколения сотрудников английской компании Marks & Spencer. Паттерсон был таким человеком и в National Cash Register.

И Сэм Уолтон был именно таким человеком.

Такие люди действительно появляются, и во многих случаях их не так уж сложно распознать. Если у них есть хоть какие-то связи — с фанатизмом, интеллектом и прочими качествами, которые обычно присущи подобным людям, — то управленческие навыки могут иметь большое значение.

Однако, в среднем, ставка на качество бизнеса выгоднее, чем ставка на качество управления. Другими словами, если вам нужно выбрать что-то одно, ставьте на динамику развития бизнеса, а не на гениальность менеджера.

Но очень редко встречается менеджер, настолько хороший, что разумно следовать за ним в, казалось бы, посредственный бизнес. Еще один очень простой эффект, который я очень редко слышу в обсуждениях как от инвестиционных менеджеров, так и от кого-либо еще, — это влияние налогов. Если вы собираетесь купить что-то, что будет приносить доход в течение тридцати лет под 15 процентов годовых, и вы заплатите один налог в размере 35 процентов в самом конце, то в итоге после уплаты налогов вы получите 13,3 процента годовых.

222

Чрезмерное стремление к минимизации налогов — одна из главных распространенных причин действительно глупых ошибок.

Напротив, если бы вы купили те же инвестиции, но каждый год платили налоги в размере 35% от 15%, которые вы получили, то ваша доходность составила бы 15% минус 35% от 15% — или всего 9,75% в год с учетом сложных процентов. Таким образом, разница

составляет более 3,5%. И то, как 3,5% влияют на показатели за длительный период владения, например, 30 лет, действительно поражает. Если вы долгое время будете сидеть сложа руки, инвестируя в отличные компании, вы можете получить огромное преимущество, используя лишь особенности системы подоходного налогообложения.

Даже при инвестициях в размере десяти процентов годовых, уплата 35-процентного налога в конце периода дает вам 8,3 процента прибыли после уплаты налогов в виде ежегодного сложного процента через тридцать лет. В отличие от этого, если вы платите 35 процентов каждый год, а не в конце, ваш годовой результат снижается до 6,5 процента. Таким образом, вы получаете почти два процента дополнительной прибыли после уплаты налогов в год, если при этом достигаете лишь средней доходности по историческим меркам от инвестиций в обыкновенные акции компаний с низким коэффициентом выплаты дивидендов.

Но если говорить о деловых ошибках, которые я наблюдал за свою долгую жизнь, я бы сказал, что чрезмерное стремление к минимизации налогов — одна из главных причин действительно глупых ошибок. Я вижу ужасные ошибки, когда люди чрезмерно мотивированы налоговыми соображениями.

Мы с Уорреном лично не бурим нефтяные скважины. Мы платим налоги. И пока что у нас всё неплохо. Если кто-то предлагает вам налоговые льготы в будущем, мой совет — не покупайтесь.

На самом деле, если вам что-то предлагают с большой комиссией и 200-страничным проспектом, не покупайте. Иногда вы будете ошибаться, если будете следовать «правилу Мангера». Однако за всю жизнь вы значительно продвинетесь вперед и избежите множества неприятных переживаний, которые могли бы уменьшить вашу любовь к ближнему.

Для человека есть огромные преимущества в том, чтобы сделать несколько удачных инвестиций и просто сидеть сложа руки: вы меньше платите брокерам. Вы меньше слушаете всякой ерунды. А если это сработает, государственная налоговая система даст вам дополнительные один, два или три процентных пункта в год с учетом сложных процентов.

И вы думаете, что большинство из вас получит такую большую выгоду, наняв инвестиционных консультантов и заплатив им один процент за то, чтобы они бегали туда-сюда, неся за вас огромные налоговые бремена? Удачи вам.

«Мы платим налоги»

"Рождественский подарок Berkshire для дяди Сэма: справа от меня – налоговая декларация Berkshire за 2004 год, 10 249 страниц, общая сумма налогов более трех миллиардов долларов. В левой руке – налоговая декларация, которую я подал в 13 лет, с общей суммой налогов в 7 долларов."

-Баффет

«Мы с Уорреном лично не бурим нефтяные скважины. Мы платим налоги. И пока что у нас все неплохо. Если кто-то предлагает вам налоговые льготы в будущем, мой совет — не покупайтесь».

_Мангер

Есть ли в этой философии какие-либо опасности? Да. В жизни всё таит в себе опасности. Поскольку инвестиции в великие компании настолько очевидны, что время от времени это ужасно перегибают палку. Во времена индекса Nifty-Fifty каждый мог определить, какие компании являются великими. Поэтому их акции выросли в пятьдесят, шестьдесят и семьдесят раз по сравнению с прибылью. И как только IBM сошла с волны, другие компании тоже. Таким образом, причиной крупной инвестиционной катастрофы стали слишком высокие цены. И нужно помнить об этой опасности.

Так что риски есть. Ничто не происходит автоматически и легко. Но если вы сможете найти отличную компанию по разумной цене, купить её, то, как правило, всё складывается очень и очень хорошо, особенно для отдельного человека.

В рамках модели акций роста есть еще один аспект: существуют компании, которые встречаются лишь несколько раз в жизни, и любой управляющий мог бы значительно увеличить доходность, просто повысив цены, — а здесь этого не сделали. Таким образом, у них есть огромная неиспользованная ценовая власть, которую они не применяют. Это совершенно очевидное преимущество.

Это существовало в Диснее. Поездка в Диснейленд с внуком — это уникальный опыт. Такое случается нечасто. И в стране много людей, которые там живут. И в Диснее обнаружили, что могут значительно поднять цены, а посещаемость при этом остаётся на высоком уровне.

Таким образом, большая часть великолепной работы Эйснера и Уэллса была абсолютным шедевром, но остальное стало возможным благодаря простому повышению цен в Диснейленде и Диснейуорлде, а также продажам классических анимационных фильмов на видеокассетах.

В Berkshire Hathaway мы с Уорреном подняли цены на конфеты See's Candy немного быстрее, чем это могли бы сделать другие. И, конечно же, мы инвестировали в Coca-Cola, которая обладала нераскрытым потенциалом ценообразования. А ещё у неё был блестящий менеджмент. Так что Гойзуэта и Кио могли сделать гораздо больше, чем просто поднять цены. Это было идеально.

У вас будет несколько возможностей заработать, найдя товары по заниженным ценам. На самом деле есть люди, которые не завышают цены на все товары до уровня, который рынок легко выдержит. И как только вы это поймете, это будет похоже на зарабатывание денег на улице — если у вас хватит смелости отстаивать свои убеждения.

Если вы посмотрите на инвестиции Berkshire, где было заработано много денег, и изучите модели, вы увидите, что мы дважды инвестировали в два города, где издаются газеты.

которые с тех пор превратились в города с одной газетой. Так что мы в какой-то степени заключили пари.

Мы оказались в ситуации, когда у нас было и преимущество в игре, которая явно должна была закончиться одним победителем, и руководство, отличавшееся высокой честностью и интеллектом. Это была мечта.

Это просто невероятная, чертовски прекрасная мечта.

В одном из таких случаев — с газетой Washington Post — мы купили её примерно за двадцать процентов от первоначальной стоимости частному владельцу. Таким образом, мы приобрели её по схеме Бена Грэма — за одну пятую от очевидной стоимости — и, кроме того, оказались в ситуации, когда у нас была и главная рука в игре, которая явно должна была закончиться одним победителем, и руководство, обладающее большой честностью и интеллектом. Это была настоящая мечта. Это очень высококлассные люди — семья Кэтрин Грэм. Вот почему это была мечта — абсолютная, чертовски прекрасная мечта.

Конечно, это произошло еще в 73-74 годах. А это было почти как в 1932 году. Вероятно, это был такой кульминационный момент на рынках, который случается раз в сорок лет. Эти инвестиции выросли примерно в пятьдесят раз по сравнению с нашими затратами. На вашем месте я бы не рассчитывал получить за свою жизнь инвестиции, столь же выгодные, как Washington Post в 73-74 годах.

Позвольте мне упомянуть еще одну модель. Конечно, Gillette и Coca-Cola производят довольно недорогие товары и обладают огромным маркетинговым преимуществом по всему миру. А в случае с Gillette, они продолжают «плыть по течению» новых тенденций.

Технология, которая довольно проста по меркам микрочипов. Но конкурентам сложно ее внедрить.

Таким образом, им удавалось постоянно оставаться на переднем крае улучшений в области бритья. Есть целые страны, где Gillette занимает более девяноста процентов рынка бритья. GEICO — очень интересная модель. Это еще одна из примерно ста моделей, которые вам следует иметь в голове. У меня много друзей, которые на протяжении долгой жизни занимались решением проблем в этом захудалом бизнесе. И практически все они используют следующую формулу — я называю ее формулой «хирургического лечения рака»:

Они осматривают этот бардак и выясняют, осталось ли что-нибудь стоящее, что может существовать самостоятельно, если отсечь всё остальное. И если они находят что-то стоящее, они просто отсеивают всё остальное. Конечно, если это не срабатывает, они ликвидируют бизнес. Но часто это срабатывает.

А у GEICO был совершенно великолепный бизнес — хоть и в плачевном состоянии, но всё ещё работающий. Введенные в заблуждение успехом, GEICO совершили несколько глупостей. Они стали думать, что, раз зарабатывают много денег, то знают всё. И понесли огромные убытки.

Всё, что им нужно было сделать, это отбросить все глупости и вернуться к тому прекрасному делу, которое там и было. И если подумать, это очень простая модель. И она повторяется снова и снова.

А что касается GEICO, подумайте обо всех деньгах, которые мы пассивно заработали. Это был замечательный бизнес, сочетавшийся с кучей глупостей, от которых можно было легко избавиться. И приходили люди, которые по темпераменту и интеллектуальным способностям были настроены на то, чтобы от этого отказаться. Вот такую модель вам следует искать. И вы можете найти одного, двух или трех очень хороших людей за свою долгую жизнь. А можете найти двадцать или тридцать, достаточно хороших, чтобы быть весьма полезными.

В заключение я хотел бы еще раз поговорить об управлении инвестициями. Это довольно странное дело, потому что в целом весь бизнес по управлению инвестициями не приносит никакой дополнительной выгоды всем покупателям. Так оно и должно работать.

В целом, весь бизнес по управлению инвестициями в совокупности не приносит никакой дополнительной выгоды всем покупателям. Так и должно быть.

Конечно, это не относится к сантехнике, и это не относится к медицине. Если вы собираетесь строить карьеру в сфере управления инвестициями, вы столкнетесь с очень специфической ситуацией. И большинство управляющих инвестициями справляются с ней путем психологического отрицания — подобно мануальному терапевту. Это стандартный метод преодоления ограничений процесса управления инвестициями. Но если вы хотите жить наилучшей жизнью, я бы настоятельно рекомендовал каждому из вас не использовать режим психологического отрицания.

Я думаю, что лишь немногие избранные — небольшой процент управляющих инвестициями — способны приносить дополнительную выгоду. Но я не думаю, что одного лишь блеска достаточно. Я считаю, что для этого необходима определенная дисциплина, умение принимать решения и активно инвестировать, чтобы максимизировать свои шансы стать тем, кто обеспечивает клиентам реальную доходность выше среднего уровня в долгосрочной перспективе.

Но я говорю только об инвестиционных менеджерах, занимающихся обычным выбором акций. В других сферах я не занимаю агностической позиции. Думаю, вполне могут быть люди, настолько проницательные в вопросах валют и всего прочего, что они могут добиться хороших долгосрочных результатов, работая таким образом в довольно больших масштабах. Но это не моя сфера деятельности. Я говорю о выборе американских акций.

Я думаю, что сложно предложить клиентам, пользующимся услугами по управлению инвестициями, существенную дополнительную ценность, но это возможно.

Письмо от профессора финансов Университета Южной Калифорнии Гилфорда Бэбкока (показано ниже слева), в котором он делится с Чарли одной из своих студенческих реакций на лекцию «Мудрость мира в контексте управления инвестициями и бизнеса».

Мне очень понравилось интервью с Мангером. Оно меня совершенно зацепило, когда он предложил нам сделать всего 20 инвестиций за всю жизнь. Это меняет ваше восприятие инвестиций, когда на кону стоит гораздо больше. Мы вступаем в брак, а не встречаемся. Возможно, с учетом этой статьи я немного глубже изучу этот вопрос, чтобы убедиться, что мои инвестиции будут удачными.

«Добавить нечего» Номер три

Мы продолжаем рассматривать этот вопрос, который за эти годы неоднократно задавали на коктейльных вечеринках и т.д.

Вопрос: «Многие спрашивают меня о какой-нибудь безотказной системе достижения финансовой безопасности или накопления средств на пенсию. Я стараюсь уклоняться от этих вопросов». [Редактор: «Но на этот раз, Чарли, мы не позволим тебе уклониться от ответа»]

Ответ: «Тратьте меньше, чем зарабатываете; всегда что-то откладывайте. Вкладывайте деньги на счет с отсрочкой налогообложения. Со временем это начнет приносить прибыль. Это же очевидно!»

Вторая беседа (повторение)

Когда я делал обзор Talk Two в 2006 году, я подумал, что его можно было бы улучшить, добавив...

(1) попытка объяснить чрезвычайный инвестиционный успех Гарварда и

Йельский университет в последние годы, плюс

(2) прогноз относительно результатов для многочисленных пулов капитала, которые теперь попытаются повторить прошлый успех Гарварда и Йеля, скопировав или продолжив их методы, плюс (3) краткий комментарий о последствиях для гипотезы эффективного рынка, как это показано в книге 2005 года «Формула Фортуны».

Уильям Паундстоун

На мой взгляд, вполне вероятно, что по мере того, как Гарвард и Йель снижали акцент на традиционном инвестировании в диверсифицированные американские обыкновенные акции без использования заемных средств, их инвестиционный успех был подкреплён факторами, в том числе четырьмя, описанными ниже:

(1) Инвестируя в фонды LBO, Гарвард и Йель ввели в свои результаты эффект заемных средств, владея долями в американских компаниях. Структура фондов LBO позволила им сделать свои инвестиции в бизнес с использованием заемных средств более безопасными,

чем это возможно в обычном маргинальном счете, подверженном вынужденным продажам во время паники. В результате часто наблюдались достойные сравнительные результаты на рынках с приемлемыми общими показателями. И это происходило даже тогда, когда чистая прибыль после вычета затрат от инвестиций в фонды LBO была не лучше, чем та, которая была бы получена при использовании лишь незначительного заемного финансирования при инвестировании в индекс американских акций.

(2) В каждой категории Гарвард и Йель отбирали или напрямую нанимали инвестиционных менеджеров, которые были значительно выше среднего уровня по своим способностям, что является дополнительным доказательством того, что инвестиционные рынки не являются идеально эффективными и что некоторые хорошие инвестиционные результаты достигаются благодаря необычайным навыкам или другим необычайным преимуществам. Например, Гарвард и Йель, благодаря своему престижу, смогли получить доступ к некоторым из самых прибыльных высокотехнологичных венчурных фондов, недоступных для всех остальных инвесторов. Эти фонды, используя импульс, созданный их собственными прошлыми успехами, имели преимущество перед менее устоявшимися венчурными фондами, поскольку лучшие предприниматели, вполне логично, представляли свои проекты наиболее авторитетным фондам на ранних этапах.

(3) Гарвард и Йель мудро и оппортунистически подражали инвестиционно-банковским фирмам, занимаясь несколькими видами деятельности, которые тогда были нетрадиционными, такими как инвестирование в проблемные корпоративные облигации США и высокодоходные иностранные облигации, а также «арбитраж с фиксированным доходом» с использованием заемных средств, в период, когда опытным операторам в выбранных видах деятельности предоставлялось множество хороших возможностей.

(4) Наконец, преимущества, которые Гарвард и Йель получили в последние годы благодаря использованию заемных средств и нетрадиционным методам, часто, конечно же, значительно усиливались благодаря удачному сочетанию снижения процентных ставок и роста коэффициентов цена/прибыль акций.

232

Чрезвычайный инвестиционный успех Гарварда и Йеля доставляет мне одновременно удовольствие и боль. Мое удовольствие заключается в демонстрации того, что академические навыки часто оказываются полезными в мирских делах. Люди, подобные мне, которых привлекала академическая сфера, но которые в итоге занялись бизнесом, естественно, реагируют на подобные мирские достижения, подобно многим современным ученым, которые с удовольствием вспоминают пример Фалеса Милетского. Этот ученый древности получил огромную прибыль, сдав в аренду большую часть маслобоен в своем регионе незадолго до особенно обильного урожая.

Моя боль исходит от

(1) предвидя множество будущих трудностей для других достойных учреждений, движимых завистью и продажными людьми, которые с энтузиазмом подражают Гарварду и Йелю и

(2) неодобрение поведения многих продавцов, которые, вероятно, преуспели бы в продвижении имитации. Нечто подобное тому, чего я опасюсь, произошло ближе к концу пузыря высоких технологий. В то время зависть к успешным инвесторам венчурного капитала на ранних стадиях развития высоких технологий, таким как Стэнфорд, плюс сомнительные методы продаж многих венчурных капиталистов, привели к тому, что около 90 миллиардов долларов были вложены в низкокачественные, имитирующие проекты на ранних стадиях, которые к настоящему времени могли принести инвесторам, пришедшим позже, чистые убытки в размере до 45 миллиардов долларов.

Более того, Гарварду и Йелю, возможно, сейчас необходимы новые проявления нетрадиционной мудрости, отличающиеся от тех, что они демонстрировали в прошлые разы. Сокращать ту часть своей деятельности, которая в последнее время приносила наилучшие результаты, кажется совершенно нелогичным. Но зачастую это хорошая идея. То же самое относится и к уменьшению осознания собственных потребностей, вместо увеличения рисков в попытке удовлетворить эти потребности.

.

Вторая беседа состоялась в 1994 году, примерно за двенадцать лет до написания этого дополнения. И за эти двенадцать лет множество полезных размышлений и собранных данных подтвердили идею о том, что ни рынки ценных бумаг, ни системы тотализатора на ипподромах не мешают некоторым авантюристам получать весьма удовлетворительные, значительно превосходящие средний уровень результаты благодаря необычайному мастерству. Книга Уильяма Паундстоуна «Формула удачи» в весьма занимательной форме собирает большую часть современных доказательств по этому вопросу. Более того, книга содержит рассказ о невероятно успешной инвестиционной деятельности Клода Шеннона, ученого-пионера в области теории информации, на фоне которого методы Шеннона выглядят очень похожими на методы Чарли Мангера.

Обновленная версия «Мудрой мудрости»: О и А с Чарли

Как вы с Уорреном оцениваете кандидатов на приобретение?

«Мы не слишком строги к финансовым критериям; мы применяем множество субъективных оценок: можем ли мы доверять руководству? Может ли это навредить нашей репутации? Что может пойти не так? Понимаем ли мы бизнес? Требуются ли вливания капитала для его поддержания? Каков ожидаемый денежный поток? Мы не ожидаем линейного роста; цикличность нас устраивает, если цена адекватна».

Что должен искать молодой человек при выборе профессии?

«У меня есть три основных правила. Соблюдать все три практически невозможно, но всё же стоит попытаться:»

Не продавайте ничего, что вы бы сами не купили.

Не работайте на тех, кого вы не уважаете и кем не восхищаетесь.

Работайте только с теми людьми, с которыми вам приятно общаться.

Мне невероятно повезло в жизни: с Уорреном у меня было все три составляющие.

Какие общие жизненные советы вы могли бы дать молодым людям?

«Каждый день старайтесь стать немного мудрее, чем были, когда проснулись. Исполняйте свои обязанности добросовестно и хорошо. Шаг за шагом вы будете продвигаться вперед, но не обязательно быстрыми рывками. Но вы будете развивать дисциплину, готовясь к быстрым рывкам. Боритесь шаг за шагом, день за днем, и в конце концов — если проживете достаточно долго — как и большинство людей, вы получите от жизни то, что заслуживаете».

Жизнь и её различные этапы могут быть трудными, невероятно трудными. Три вещи, которые, как я обнаружил, помогают мне справляться с её трудностями:

Не завышайте свои ожидания. Обладайте чувством юмора. Окружите себя любовью друзей и семьи.

Прежде всего, живите в согласии с переменами и адаптируйтесь к ним. Если бы мир не изменился, у меня до сих пор был бы гандикап в двенадцать очков.

«Не обязательно быть гениальным, достаточно быть чуть мудрее остальных, в среднем, на протяжении очень долгого времени».

Эта лекция была прочитана в 1996 году студентам профессора Уильяма К. Лазьера, который занимал должность профессора бизнеса имени Нэнси и Чарльза Мангер в Стэнфордской школе бизнеса имени Лау. Поскольку эта лекция, опубликованная в журнале *Outstanding Investor Digest* 29 декабря 1997 года и 13 марта 1998 года, повторяет многие идеи и формулировки, использованные в других лекциях, в частности, в лекции «Практическая мысль о практической мысли», ваш редактор сократил некоторые отрывки и добавил комментарии, чтобы сохранить логику и связность речи. Даже с учетом сокращений, эта лекция включает в себя множество уникальных идей, а также знакомые идеи, выраженные по-новому.

Разговор три

Урок элементарной, земной мудрости: переосмысление в Стэнфордской юридической школе.

19 апреля 1996 г.

Сегодня я постараюсь развить мысль, высказанную мной два года назад в бизнес-школе Университета Южной Калифорнии... Вам была предоставлена стенограмма моего выступления в USC. И нет ничего из того, что я тогда сказал, чего бы я не повторил сегодня. Но я хочу дополнить то, что сказал тогда.

Совершенно очевидно, что если бы Уоррен Баффет не узнал ничего нового после окончания Колумбийской школы бизнеса, Berkshire была бы лишь бледной тенью себя нынешней. Уоррен разбогател бы, потому что того, чему он научился у Бена Грэма в Колумбии, было достаточно, чтобы сделать богатым любого. Но у него не было бы такого предприятия, каким является Berkshire Hathaway, если бы он не продолжал учиться.

Как обрести земную мудрость? Какую систему вы используете, чтобы подняться в число тех немногих, кто обладает элементарными практическими знаниями и входит в число лучших в мире?

Я давно убежден, что существует определенная система, которую может освоить практически любой разумный человек, и она работает гораздо лучше, чем системы, используемые большинством. Как я говорил в бизнес-школе Университета Южной Калифорнии, вам нужна сеть ментальных моделей в вашей голове. И вы прикрепляете свой реальный опыт и опосредованный опыт (который вы получаете из чтения и так далее) к этой сети мощных моделей. И с помощью этой системы все постепенно складывается воедино, что улучшает когнитивные способности.

Чарли обсуждает несколько конкретных ментальных моделей, подробно рассмотренных в других выступлениях.

В качестве материала для чтения на сегодня были заданы последние ежегодные письма Джека Уэлча и Уоррена Баффета, касающиеся General Electric и Berkshire Hathaway соответственно. Джек Уэлч имеет докторскую степень в области инженерии. А Уоррен, очевидно, мог бы получить докторскую степень в любой области, которой бы захотел заниматься. И оба джентльмена — закоренелые преподаватели.

Если разобраться, житейская мудрость — это всего лишь академическая дисциплина. Посмотрите на достижения General Electric, да и Berkshire Hathaway тоже.

Конечно, у Уоррена был профессор/наставник — Бен Грэм, к которому он питал большую привязанность. Грэм был настолько академичным человеком, что после окончания Колумбийского университета три разных факультета пригласили его в свои докторские программы и попросили немедленно начать преподавать в рамках докторской программы: [эти три факультета] — литература, греческая и латинская классика и математика.

Грэм обладал очень академическим складом ума. Я его знал. Он был очень похож на Адама Смита — очень озабоченный, очень блестящий. Он даже внешне походил на учёного. И он был хорошим учёным. И Грэм, никогда по-настоящему не стремясь к максимизации богатства, умер богатым — хотя он всегда был щедрым, тридцать лет преподавал в Колумбийском университете и был автором или соавтором лучших учебников в своей области.

Поэтому я бы сказал, что академическая среда может многому научить в плане житейской мудрости и что лучшие академические ценности действительно работают.

Конечно, когда я призываю к междисциплинарному подходу — к тому, что необходимо использовать основные модели из широкого круга дисциплин, — я на самом деле прошу игнорировать юрисдикционные границы.

И мир устроен не так. Он препятствует нарушению юрисдикционных границ. Крупные бюрократические структуры этому препятствуют. И, конечно же, сама академическая среда этому препятствует. Могу лишь сказать, что в этом отношении академическая среда ужасно неправа и неэффективна.

А некоторые из самых серьезных проблем в бизнесе возникают из-за того, что он размывает реальность на мелкие отдельные отделы с территориальными претензиями, защитой своих интересов и так далее. Поэтому, если вы хотите быть хорошим мыслителем, вы должны развить в себе способность преодолевать юрисдикционные границы.

Не обязательно знать всё. Просто соберите лучшие идеи из всех этих дисциплин. И это не так уж сложно.

Я мог бы попытаться продемонстрировать этот момент, используя аналогию с карточной игрой в бридж.

Предположим, вы хотите хорошо играть в бридж по контракту. Вы знаете контракт — вы знаете, чего хотите добиться. И вы можете подсчитать количество гарантированных выигрышей, выкладывая свои старшие карты и непобедимые козыри.

Но если вам не хватает одной-двух взяток, как вы добудете остальные необходимые? Существует всего около шести различных стандартных методов. Есть установление длинной масти. Есть финты. Есть вводные розыгрыши. Есть кроссраффы. Есть сквизы. И есть различные способы ввести защиту в заблуждение и заставить её совершать ошибки. Таким образом, количество вариантов очень ограничено.

Но если вы знаете только одну или две из этих моделей, то в игре разыгрывающего вы будете как лошадь.

Кроме того, эти вещи взаимодействуют. Поэтому вам необходимо знать, как модели взаимодействуют. В противном случае вы не сможете правильно разыграть руку.

Аналогично, я говорил вам думать и вперед, и назад. Великие разыгрывающие в бридже думают: «Как мне сделать необходимые выигрышные ходы?» Но они также продумывают это и в обратном порядке. Они также думают: «Что может пойти не так, что приведет к слишком большому количеству проигрышных ходов?» И оба метода мышления полезны. Поэтому, чтобы победить в игре жизни, заложите в свою голову необходимые модели и продумайте все в прямом и обратном порядке. То, что работает в бридже, сработает и в жизни.

То, что контрактный бридж вышел из моды в вашем поколении, — это трагедия. Китайцы гораздо лучше нас разбираются в бридже. Сейчас бридж преподают в начальной школе. И,

как известно, китайцы неплохо справляются, когда их знакомят с капиталистической цивилизацией. Если мы будем соревноваться с кучей людей, которые действительно умеют играть в бридж, в то время как наши не умеют, это будет ещё одним ненужным нам недостатком.

Поскольку ваша академическая структура в целом не поощряет выход за рамки юрисдикции, вы находитесь в невыгодном положении, потому что, хотя академическая среда вам очень полезна, вас неправильно обучили.

Моё решение для вас — это то, что я услышал в очень раннем детстве в детской: сказка о Красной Курочке. Кульминация, конечно же, такова: «Тогда я сделаю это сама», — сказала Красная Курочка.

«Тогда я сделаю это сама», — сказала Маленькая Красная Курочка.

Так что, если ваши профессора не предлагают вам подходящий междисциплинарный подход, если каждый из них чрезмерно использует свои собственные модели и недостаточно использует важные модели из других дисциплин, — вы можете исправить эту ошибку сами. То, что он похож на лошадь, не означает, что вы тоже должны быть похожи. Вы можете протянуть руку и взять модель, которая лучше решает общую проблему. Все, что вам нужно сделать, это узнать ее и разработать правильную модель.

ментальные привычки.

И довольно забавно сидеть и перехитрить людей, которые намного умнее тебя, потому что ты научился быть более объективным и мыслить междисциплинарно...

Кроме того, в этом деле крутятся большие деньги — я могу подтвердить это на собственном опыте.

[Чарли начинает излагать бизнес-план компании Coca-Cola, представленный в четвертом выступлении «Практические размышления о практических размышлениях», и обсуждает важность вкуса]

Одна из моих любимых историй о бизнесе связана с компанией Hershey. Свой неповторимый вкус они получают благодаря тому, что производят какао-масло в старых каменных мельницах, которые начали использовать еще в 1800-х годах в Пенсильвании. При этом в шоколад попадает немного шелухи какао-бобов. Именно поэтому шоколад Hershey приобретает тот необычный вкус, который так нравится людям.

Компания Hershey, желая выйти на канадский рынок, понимала, что менять свой популярный вкус не стоит.

Компания Hershey, желая выйти на канадский рынок, понимала, что менять свой фирменный вкус не стоит. Поэтому они скопировали свои каменные мельницы. На то, чтобы воспроизвести собственный вкус, им потребовалось пять лет. Как видите, с вкусами бывает непросто.

Даже сегодня существует компания под названием International Flavors and Fragrances. Это единственная известная мне компания, которая занимается чем-то, на что нельзя получить авторские права или патент, но что, тем не менее, приносит ей постоянный доход. Они добиваются этого, помогая компаниям разрабатывать ароматизаторы и вкусовые добавки для своих запатентованных продуктов, таких как крем для бритья. Легкий аромат крема для бритья очень важен для потребителя. Поэтому все это невероятно важно.

Продолжая анализ кейса Coca-Cola, Чарли объясняет, как наше понимание графического дизайна

Воспроизведение математических идей имеет биологические корни.

Мой друг, доктор Нат Мирволд, главный технический директор Microsoft, обеспокоен этим. Он физик со степенью доктора философии и отлично разбирается в математике. И его тревожит тот факт, что биология смогла создать нейронный аппарат, способный автоматически решать дифференциальные уравнения с высокой скоростью, — и при этом, куда бы он ни посмотрел, люди совершенно неумело обращаются с обычными вероятностями и обычными числами.

Кстати, я думаю, что Мирвольд ошибается, удивляясь этому. Так называемая физическая подготовка наших предков заставляла их уметь метать копья, бегать, поворачивать за углы и тому подобное задолго до того, как им приходилось мыслить так же, как Мирвольд. Поэтому я не думаю, что ему стоит так удивляться. Однако разница настолько существенна, что я понимаю, почему он считает это нелогичным.

Человечество изобрело систему, чтобы справиться с тем фактом, что мы по своей природе крайне плохо умеем манипулировать числами. Она называется графом.

В любом случае, человечество изобрело систему, чтобы справиться с тем фактом, что мы по своей природе так плохо умеем манипулировать числами. Она называется графиком. Как ни странно, он появился в Средневековье. И это единственное интеллектуальное изобретение монахов Средневековья, которое, насколько мне известно, чего-то стоит. График представляет числа в форме, напоминающей движение. Таким образом, он использует некоторые из этих примитивных нейронных механизмов вашей системы таким образом, чтобы помочь вам их понять. Поэтому графики «линии значений» очень полезны.

График, который я распространил, нарисован на логарифмической бумаге, которая основана на натуральной таблице логарифмов. А это, в свою очередь, основано на элементарной математике сложных процентов — одной из важнейших моделей на Земле. Поэтому этот график имеет именно такую форму. И если провести прямую линию через точки на графике, нарисованном на логарифмической бумаге, она покажет вам скорость, с которой сложные проценты работают на вас. Так что эти графики невероятно полезны...

Я не использую прогнозы Value Line, потому что наша система работает для нас лучше, чем их — на самом деле, намного лучше. Но я не могу представить себе жизнь без их графиков и данных. Это чудесный, просто чудесный продукт...

Чарли обсуждает важность товарных знаков для успеха Coca-Cola и переходит к обсуждению продуктов питания и компании Carnation.

Компания «Гвоздика»

В 1899 году бакалейщик Э. А. Стюарт основал в штате Вашингтон компанию Pacific Coast Condensed Milk Company, используя относительно новый процесс выпаривания. Используя название местного табачного магазина Carnation, он создал бренд для своего нового молочного продукта. Благодаря вниманию к производственным процессам и грамотному маркетингу, Carnation стала ассоциироваться с «довольными коровами» и высококачественной молочной продукцией. В 1985 году компания была приобретена компанией Nestle.

Когда компания Carnation пыталась заключить сделку по продаже своего товарного знака, был один парень, который продавал Carnation Fish. Боже мой, это было его торговое название. Не спрашивайте, почему. И каждый раз, когда они говорили: «Мы заплатим вам 250 000 долларов», он отвечал: «Я хочу 400 000 долларов». А потом, четыре года спустя, они говорили: «Мы дадим вам 1 миллион долларов», а он отвечал: «Я хочу 2 миллиона долларов». И так продолжалось до самого конца. И они так и не купили товарный знак — по крайней мере, насколько я помню.

В конце концов, Карнейшен с овец на лице подошел к нему и сказал: «Мы хотели бы направить наших инспекторов по контролю качества на ваши рыбоперерабатывающие заводы, чтобы убедиться, что ваша рыба идеальна; и мы оплатим все расходы», — на что он быстро и с усмешкой согласился. Таким образом, он получил бесплатный контроль качества на своих рыбоперерабатывающих заводах — любезно предоставленный компанией «Карнейшен».

Эта история показывает, какой огромный стимул создается, если дать человеку товарный знак [который он может защищать]. И этот стимул очень полезен для цивилизации в целом. Как видите, компания Carnation дошла до того, что защищала продукты, которыми даже не владела.

Такой результат крайне желателен [для общества]. Поэтому существуют фундаментальные макроэкономические причины, по которым даже коммунистические страны должны защищать товарные знаки. Не все это делают, но есть очень веские причины, почему они должны это делать. И, в целом, в среднем по миру, защита товарных знаков довольно хороша.

[Чарли применяет различные ментальные модели к Coca-Cola.]

Однако, если у вас нет базовых моделей и основных методов работы с ними, то всё, что вам остаётся, — это сидеть сложа руки и смотреть на график «линии ценности». Но вам не

нужно сидеть сложа руки. Вам нужно изучить сотню моделей и несколько ментальных приёмов и продолжать делать это всю жизнь. Это не так уж и сложно.

И прелесть в том, что большинство людей этого не сделают — отчасти потому, что их неправильно воспитали. А я здесь, чтобы помочь вам избежать некоторых опасностей, которые могут возникнуть из-за этого неправильного воспитания.

Хорошо. Мы рассмотрели некоторые общие идеи в поисках земной мудрости. А теперь я хочу перейти к чему-то еще более экстремальному и необычному, чем то, о чем я уже говорил. Из всех моделей, которые люди должны иметь в полезной форме, но не имеют, пожалуй, самая важная лежит в области психологии...

Недавно со мной произошёл поучительный случай: я только что вернулся из Гонконга. У меня там есть приятель, директор одной из ведущих школ. Он подарил мне книгу Стивена Пинкера под названием «Языковой инстинкт». Пинкер — профессор семантики, который вырос в тени Ноама Хомского, профессора Института лингвистики Массачусетского технологического института, — вероятно, величайшего семантика всех времён.

Стивен Пинкер (род. 1954)

Стивен Пинкер родился в Монреале. Он получил степень по экспериментальной психологии в Университете Макгилла, а затем продолжил обучение в Гарварде, где защитил докторскую диссертацию. В разное время он преподавал в Гарварде и Массачусетском технологическом институте, а в настоящее время является профессором кафедры психологии в Гарварде, занимая должность профессора имени семьи Джонстон. Пинкер интересуется языком и разумом, включая область визуального познания. Эта область охватывает способность представлять формы и распознавать лица и предметы. Он специализируется на развитии речи у детей и написал множество важных статей и книг по этой и другим темам.

Пинкер утверждает, что способность человека к языку не просто приобретена — она глубоко, в значительной степени, заложена в геноме. У других животных, включая шимпанзе, она отсутствует в геноме в сколько-нибудь полезной степени. Это дар, доставшийся человеку. И Пинкер довольно убедительно доказывает свою точку зрения.

Конечно, Хомский уже это доказал. Нужно быть очень наивным, чтобы не понимать, что значительная часть языковых способностей заложена в человеческом геноме. И хотя для их улучшения с помощью образования приходится прилагать огромные усилия, изначально у вас есть значительное преимущество, заложенное в генах.

Пинкер не может понять, почему Хомский — который, повторюсь, такой гений — придерживается позиции, что присяжные всё ещё не пришли к единому мнению.

Пинкер, по сути, говорит: «Черт возьми, вопрос еще не решен! Языковой инстинкт появился у людей точно так же, как и все остальное — посредством дарвиновского естественного отбора».

« Языковой инстинкт зародился у людей точно так же, как и всё остальное — посредством дарвиновского естественного отбора».

Что ж, молодой профессор, безусловно, прав, а колебания Хомского несколько нелепы.

Но если мы с младшим профессором правы, то как же такой гений, как Хомский, мог допустить очевидную ошибку? Ответ для меня совершенно ясен — Хомский страстно увлечен идеологией. Он — крайний левый эгалитарист, который к тому же гений. И он настолько умен, что понял: если он признает этот конкретный дарвиновский тезис, последствия будут угрожать его левой идеологии. Поэтому его вывод, естественно, находится под влиянием его идеологической предвзятости.

И это подводит нас к еще одному уроку житейской мудрости: если идеология может испортить голову Хомскому, представьте, что она делает с такими людьми, как вы и я.

Тяжёлая идеология — один из самых сильных факторов, искажающих человеческое мышление. Посмотрите на этих исламских фундаменталистов, которые только что расстреляли группу греческих туристов, кричавших: «Божье творение!» Идеология творит странные вещи и ужасно искажает познание.

Если в юном возрасте человек получает много сильной идеологической нагрузки, а затем начинает её проявлять, он фактически загоняет свой мозг в очень неблагоприятный шаблон. И это искажает его когнитивные способности в целом.

Если взять Уоррена Баффета в качестве примера житейской мудрости, то история его жизни весьма интересна: Уоррен обожал своего отца, замечательного человека. Но отец Уоррена был очень убеждённым идеологом (правого толка, разумеется), который общался с другими очень убеждёнными идеологами (естественно, тоже правого толка).

Уоррен заметил это ещё в детстве. И он решил, что идеология опасна, и что он будет держаться от неё подальше. И он так и делал на протяжении всей своей жизни. Это значительно повысило точность его мышления.

Я усвоил тот же урок, но по-другому. Мой отец ненавидел идеологию. Поэтому всё, что мне оставалось делать, это подражать отцу и, таким образом, оставаться на том пути, который я считаю правильным. Люди вроде Дорнана справа или Надера слева, очевидно, немного сошли с ума. Они являются крайними примерами того, что может сделать с человеком идеология, особенно если она выражена агрессивно. Поскольку она скорее навязывает идеи, чем убеждает, это очень опасно.

Если в юном возрасте человек получает много навязчивых идеологических взглядов, а затем начинает их выражать, то он фактически загоняет свой мозг в очень неблагоприятный шаблон поведения.

Поэтому в системе, включающей множество моделей из разных дисциплин, я бы добавил еще одно правило: следует с большой осторожностью относиться к чрезмерной идеологии.

Можно придерживаться строгих идеологических принципов, отдавая предпочтение точности, усердию и объективности. Но строгая идеология, которая заставляет вас быть абсолютно уверенным в том, что минимальную заработную плату следует повышать или нет, — и это своего рода священная конструкция, в которой вы уверены в своей правоте, — сводит вас с ума.

Это очень сложная система. И жизнь — это сплошная череда взаимосвязей. Вполне нормально считать, что в целом цивилизация становится лучше, если она снижает или повышает минимальную заработную плату. Обе позиции приемлемы. Но полная уверенность в подобных вопросах, подкрепленная сильной, агрессивной идеологией, на мой взгляд, превращает вас в плохого мыслителя. Поэтому остерегайтесь идеологически обусловленных психических расстройств.

[Чарли сетует на то, как плохо в психологии решают проблему предвзятости, вызванной мотивацией.]

Ещё одна причина, по которой я упомянул Пинкера, семантика, написавшего книгу, о которой я вам рассказывал ранее, заключается в том, что в конце своей книги он говорит (примерно): «Я читал учебники по психологии. И они глупые». Он говорит: «Весь этот предмет плохо организован и преподается неправильно».

Что ж, у меня гораздо меньше квалификации, чем у Пинкера. На самом деле, я никогда не проходил ни одного курса психологии. Однако я пришел к точно такому же выводу: учебники по психологии, хотя и...

Они отчасти замечательны, но отчасти и весьма глупы.

В самом деле, достаточно взять простое психологическое отрицание. Примерно за три столетия до рождения Христа Демосфен сказал: «Чего человек желает, в то и поверит». Что ж, Демосфен был прав.

У меня был знакомый, чей любимый сын — блестящий футболист — улетел за океан и больше не вернулся. Его мать думала, что он жив. Иногда разум переключается, и желание превращается в веру. Это происходит на разных уровнях. Степень психологического отрицания у разных людей различна. Но ошибочное восприятие, возникающее из-за отрицания, в подавляющем большинстве случаев пронизывает реальность, с которой вам придётся столкнуться. И всё же, в психологических учебниках вы не найдёте адекватного описания простого психологического отрицания.

246

Майкл Фарадей (179г-1567)

Известный своими исследованиями в области физики, химии и электричества, Майкл Фарадей обладает следующими мудростями:

«Нет ничего настолько удивительного, чтобы быть правдой».

«Заверши работу. Опубликуй». (Этот совет он дал молодому Уильяму Круксу, впоследствии известному химику и физику).

Пять важнейших предпринимательских навыков для достижения успеха — это концентрация, различение, организованность, новаторство и коммуникация.

«Сэр, есть все основания полагать, что вскоре вы сможете обложить его налогом!» (обращаясь к премьер-министру Уильяму Гладстону, о пользе электроэнергии)

Так что вы не можете изучать психологию так, как это делают профессора, которые преподают: вы должны выучить всё, чему они учат, но вы также должны изучить гораздо больше того, чему они не учат, потому что они неправильно излагают свой собственный предмет.

Для меня психология в ее нынешнем виде — это электромагнетизм после Фарадея, но до Максвелла. Много уже открыто, но никто из ученых не смог все это систематизировать и придать этому надлежащую форму, а это необходимо сделать, потому что это не так уж сложно и чрезвычайно важно.

Просто откройте учебник по психологии, загляните в указатель и найдите информацию о зависти. Зависть фигурировала в одной, двух или трёх из Десяти заповедей, о которых узнал Моисей, и мы, древние евреи, когда пасли овец, тоже знаем много нового о зависти. Просто этот профессор психологии ничего не знает о зависти.

Учебники такой толщины, которые позволяют без зависти преподавать курс психологии?! И без простого психологического отрицания?! И без предвзятости, вызванной мотивацией?!

А психологические тесты неадекватно справляются с комбинациями факторов, о которых я вам говорил ранее, когда речь идет об эффекте «лоллапалузы», когда две, три или более сил действуют в одном направлении.

Самым широко освещаемым психологическим экспериментом в истории является эксперимент Милграма, в ходе которого людей просили подвергать, как они имели все основания полагать, жестоким пыткам электрическим током невинных людей. И они манипулировали большинством этих порядочных добровольцев, заставляя их выполнять эти пытки.

Чтобы вы могли изучать психологию так, как её преподают ваши профессора! Вам нужно выучить всё, чему они учат. Но вам также нужно выучить гораздо больше того, чему они не учат, потому что они сами неправильно преподают свой предмет.

Милграм провел этот эксперимент сразу после того, как Гитлеру удалось склонить множество верующих лютеран, католиков и других верующих к совершению нечестивых поступков, которые, как они должны были понимать, были неправильными. Он пытался выяснить, насколько можно использовать авторитет, чтобы манипулировать

высокопоставленными людьми и склонять их к совершению явно и грубо неправильных поступков.

И он добился очень впечатляющего эффекта. Ему удалось заставить высокопоставленных лиц совершать множество ужасных поступков. Но на протяжении многих лет это рассматривалось в учебниках психологии как демонстрация авторитета — того, как авторитет можно использовать для убеждения людей совершать ужасные поступки.

Эксперименты Стэнли Милграма над авторитетом

Стэнли Милграм, родившийся в 1933 году в Нью-Йорке, вырос во время Второй мировой войны, когда нацистские зверства стали широко известны всему миру. Он получил степень по политологии в Куинс-колледже, а затем защитил докторскую диссертацию по социальным отношениям в Гарварде. Он занял должность преподавателя в Йельском университете, где провел классический эксперимент, в котором моральные убеждения испытуемого противопоставлялись требованиям власти.

В ходе своего эксперимента он обнаружил, что шестьдесят пять процентов его испытуемых, обычных жителей Нью-Хейвена, были готовы наносить, по-видимому, опасные электрические удары жалко протестующей жертве просто потому, что так приказал научный авторитет, несмотря на то, что жертва ничем не заслуживала наказания. Результаты Милграма использовались в качестве частичного объяснения немецких зверств во время Второй мировой войны.

Конечно, это всего лишь предвзятость, основанная на первом выводе. Это не полное и правильное объяснение. Авторитет тоже играет свою роль. Однако существовало и немало других психологических принципов, действующих в том же направлении, которые и привели к этому эффекту «леденца-балахона» именно потому, что действовали в совокупности для достижения одной и той же цели.

Люди постепенно это поняли. И если вы читаете последние учебники по психологии, например, из Стэнфорда, вы увидите, что им удалось добиться примерно двух третей правильного результата. Однако вот главный эксперимент во всей психологии. И даже в Стэнфорде до сих пор упускают из виду некоторые важные причины результатов Милграма.

Как умные люди могут так ошибаться? Ответ прост: они не делают того, что я вам советую, — а именно, не берут все основные модели из психологии и не используют их в качестве контрольного списка при оценке результатов в сложных системах.

Ни один пилот не взлетает, не проверив свой контрольный список: А, В, В, Г... И ни один игрок в бридж, которому нужны две дополнительные взятки, не разыграет раздачу, не проверив свой контрольный список и не разобравшись, как это сделать. Но эти профессора психологии считают себя настолько умными, что им не нужен контрольный список. Но они не настолько умны. Почти никто не настолько умен. Или, может быть, никто не настолько умен.

Если бы они использовали контрольный список, они бы поняли, что эксперимент Милграма основан как минимум на шести психологических принципах, а не на трёх. Всё, что им нужно было бы сделать, это пройти по контрольному списку, чтобы увидеть [те принципы, которые они пропустили].

Аналогично, без этой системы получения основных моделей и их совместного использования в многомодульном режиме вы тоже будете снова и снова допускать ошибки.

Одна из причин, почему профессора психологии так часто ошибаются в объяснении отрицания, заключается в том, что трудно проводить показательные эксперименты без нарушений этических норм. Чтобы продемонстрировать, как страдания приводят к психическим расстройствам у людей, представьте, что вам пришлось бы сделать со своими братьями. И вам пришлось бы сделать это, не сообщив им о грядущей травме. Таким образом, очевидно, существуют этические причины, по которым практически невозможно провести эксперименты, необходимые для наилучшего изучения того, как человеческие страдания приводят к психическим расстройствам у людей.

Большинство профессоров решают эту проблему, по сути, исходя из предположения: «Если я не могу продемонстрировать это своими экспериментами, значит, этого не существует». Однако, очевидно, это абсурд. Если что-то очень важно, но не может быть идеально и точно продемонстрировано из-за этических ограничений, нельзя просто сказать, что этого не существует. Нужно сделать все возможное, используя имеющиеся доказательства.

Павлов сам провел последние десять лет своей жизни, мучая собак. И он публиковал свои работы. Таким образом, у нас есть огромное количество данных о психических расстройствах у собак, вызванных страданиями, и о способах их коррекции. Однако вы никогда не найдете этих данных ни в одном вводном учебнике по психологии.

Я не знаю, не нравится ли им тот факт, что Павлов мучил собак, или же Б. Ф. Скиннер, преувеличивая свои выводы, когда вернулся к своему литературному стилю, сделал непопулярным вывод о взаимосвязи поведения животных и человеческого поведения. Однако по какой-то безумной причине книги по психологии совершенно неадекватны в рассмотрении психических расстройств, вызванных страданиями.

Вы можете сказать: «Какая разница, что всё это психологическое невежество?» Что ж, если я прав, вам нужны эти модели, которые забыты из-за этого невежества. И, более того, они нужны в такой форме, чтобы, если есть двадцать конструкторов, у вас были все двадцать, другими словами.

250

У вас есть все 20, другими словами, вам не следует работать ручкой, и вам нужно использовать их как контрольный список, поэтому вам нужно вернуться и внести свои собственные мысли. Но я назвал психологию ошибочных суждений в форме, объясняющей, почему у вас есть все важные модели, и вы можете их использовать.

Они особенно необходимы, когда четыре или пять сил из этих моделей объединяются и действуют в одном направлении. В таких случаях часто возникают эффекты «лоллапалузы», которые могут сделать вас богатым или убить, поэтому крайне важно знать об эффектах «лоллапалузы».

Есть только один правильный способ это сделать: нужно собрать воедино основные доктрины и использовать их как контрольный список, и, чтобы подчеркнуть это, нужно уделять особое внимание комбинированным эффектам, которые создают невероятные последствия.

Чарли обсуждает недостаток междисциплинарного преподавания и профессий, в частности, то, как область психологии практически игнорируется в академической среде.

Вы также можете научиться убеждать, когда действуете по вполне обоснованной причине. Я надеюсь объединить эти силы таким образом, чтобы сделать вас более эффективным.

Позвольте привести пример из психологии Y: во времена капитана Кука он совершал длительные плавания, и цинга была одной из причин таких путешествий. При цинге роговые оболочки окаменевают во рту, из-за чего болезнь становится неприятной и приводит к смерти.

Находиться на примитивном парусном судне с кучей умирающих моряков — дело крайне неудобное, поэтому всех очень интересовала цинга, но о витамине С они ничего не знали. Капитан Кук, будучи умным человеком, применявшим многофакторный подход, заметил, что на голландских кораблях цинга встречалась реже, чем на английских, во время длительных плаваний. Поэтому он спросил: «Что же такого особенного делают голландцы?»

И он заметил, что у них было множество бочек с квашеной капустой. Тогда он подумал: «Я отправляюсь в долгие путешествия. И это очень опасно. Квашеная капуста может помочь». И он запасся всей этой квашеной капустой, которая, кстати, содержит следы витамина С.

Но английские моряки в те времена были крепкими, сварливыми и опасными ребятами. Они ненавидели квашеную капусту. И они привыкли к своей обычной еде и выпивке. Так как же заставить таких английских моряков есть квашеную капусту?

Кук не хотел говорить им, что делает это в надежде предотвратить цингу, потому что они могли бы взбунтоваться и захватить корабль, если бы подумали, что он везет их в такое долгое путешествие, что цинга весьма вероятна.

Вот что он сделал: офицеры ели в одном месте, откуда солдаты могли за ними наблюдать. И долгое время он подавал квашеную капусту офицерам, но не солдатам. И наконец, капитан Кук сказал: «Ну, солдаты могут есть ее один раз в неделю».

Впоследствии он заставил всю команду есть квашеную капусту. Я считаю это очень конструктивным применением элементарной психологии. Возможно, это спасло бог знает

сколько жизней и принесло бог знает сколько пользы. Однако, если вы не знаете правильных методов, вы не сможете их использовать.

[Чарли обсуждает психологические эффекты, применяемые в маркетинге потребительских товаров, таких как Coca-Cola, продукция Procter & Gamble, Tupperware и др.]

Мирская мудрость в основном очень и очень проста. И то, к чему я вас призываю, не так уж сложно осуществить, если у вас есть воля преодолеть трудности и следовать ей. А награда будет потрясающей — просто потрясающей.

Но, возможно, вас не интересует получение каких-либо наград, избегание страданий или возможность в полной мере реализовать все, что вы любите в жизни. И если это ваше отношение, то не обращайтесь внимания на то, что я пытаюсь вам сказать, — вы уже на правильном пути.

Невозможно переоценить тот факт, что вопросы морали тесно переплетены с

Размышления о житейской мудрости с учетом психологии. Например, рассмотрим вопрос воровства. Очень значительная часть людей в мире будет воровать, если (А) это очень легко сделать и (Б) практически нет шанса быть пойманным.

И как только они начнут воровать, принцип последовательности — важная часть человеческой психологии — вскоре объединится с оперантным обуславливанием, превратив воровство в привычку. Поэтому, если вы управляете бизнесом, где легко воровать из-за ваших методов, вы наносите серьезный моральный ущерб своим сотрудникам.

Невозможно переоценить тот факт, что вопросы морали тесно переплетены с житейскими рассуждениями, включающими в себя психологию.

Серпико (1973)

«Серпико» — популярный фильм режиссёра Сидни Люмета, основанный на книге журналиста Питера Мааса, основанной на реальных событиях. Сюжет рассказывает о полицейском под прикрытием Фрэнке Серпико, который изо всех сил старается арестовывать преступников всех мастей, но особенно наркоторговцев, несмотря на работу в коррумпированном полицейском управлении. Серпико отказывается брать взятки и настолько возмущен действиями своих сомнительных коллег, что даёт показания против них, тем самым подвергая свою жизнь опасности. Действие фильма разворачивается в начале 1970-х годов, в нём есть несколько отсылок к «хиппи»-культуре, поэтому он кажется несколько устаревшим для современных зрителей. Аль Пачино исполнил главную роль и был номинирован на премию «Оскар» за актёрскую работу. Фильм также был номинирован на премию «Оскар» за лучший сценарий.

Опять же, это очевидно. Очень и очень важно создавать системы, ориентированные на человека, которые

Обмануть сложно. В противном случае вы разрушаете свою цивилизацию, потому что такие сильные стимулы создадут предвзятость, обусловленную мотивацией, и люди будут считать, что плохое поведение допустимо.

Тогда, если это сделает кто-то другой, у вас появятся как минимум два психологических принципа: предвзятость, вызванная мотивацией, плюс социальное доказательство. Мало того, появятся и эффекты Серпико: если достаточное количество людей извлекает выгоду из общей социальной атмосферы, в которой люди совершают противоправные действия, то они ополчатся на вас и станут опасными врагами, если вы попытаетесь сообщить о нарушениях.

Очень опасно игнорировать эти принципы и позволять хаосу проникать внутрь, поскольку мощные психологические силы действуют во имя зла.

Когда система поощрений «неправильная»: «Какая же это головная боль!»

Мошенничество со стороны сотрудников в случаях получения пособий по инвалидности часто является следствием труднодиагностируемых жалоб, таких как распространенная «боль в спине». Но мошенничество в сфере пособий по инвалидности распространяется также на аферы, совершаемые медицинскими работниками, включая фиктивное лечение, двойное выставление счетов, ненужное лечение и ненужные анализы. Чарли утверждает, что система в ее нынешнем виде поощряет мошенничество, и что люди психологически предрасположены к совершению мошенничества, когда имеющиеся стимулы перевешивают структурные механизмы сдержек и противовесов. Как он выразился: «Если вы хотите изменить поведение, вы должны изменить мотивацию».

Как это связано с юридической практикой? Когда выпускники таких учебных заведений, как Стэнфордская юридическая школа, идут в законодательные органы нашей страны и, руководствуясь самыми благими намерениями, принимают законы, которые обычно используются для мошенничества, то вряд ли можно придумать что-то хуже.

Допустим, у вас есть желание заниматься государственной службой. В процессе планирования вы размышляете о реках и спрашиваете себя: «Что я могу сделать, чтобы разрушить нашу цивилизацию?» Это легко. Если же вы хотите разрушить свою цивилизацию, вы просто идете в законодательные органы и принимаете законы, создающие системы, в которых люди могут легко обманывать. Это прекрасно работает.

Возьмем, к примеру, систему компенсаций работникам в Калифорнии. Стресс — это реальная проблема, и его можно реально измерить. Поэтому желание компенсировать людям их сильные стороны на рабочем месте кажется благородным поступком.

Но проблема такой практики вознаграждения в том, что практически невозможно искоренить масштабное мошенничество, и как только вы начинаете поощрять мошенничество, вы получаете группу врачей из «Лайонс-клуба», профсоюз сексуальных актрис, участвующих в реферальной программе, и в итоге получаете полную картину катастрофического поведения. И это поведение делает всех, кто так поступает, такими,

какие они есть, поэтому вы пытались помочь своей цивилизации, но нанесли огромный ущерб.

Поэтому гораздо лучше смириться с некоторыми трудностями и принять их как компенсацию, чем создавать системы, в которых легко обмануть.

Позвольте привести пример. У меня есть друг, который производил промышленную продукцию на заводе в Техасе, недалеко от границы. Это был низкорентабельный бизнес, но он столкнулся с масштабным мошенничеством в системе компенсаций работникам, до такой степени, что страховые взносы составляли двузначный процент от фонда заработной платы. И при этом производство его продукции не было таким уж опасным, он же не занимался сносом зданий или чем-то подобным.

Поэтому он умолял профсоюз: «Вы должны это остановить. На производство этого продукта не хватит денег, чтобы покрыть все это мошенничество». Но к тому времени все уже привыкли. «Это дополнительный доход. Это дополнительные деньги. Все так делают. Это не может быть настолько уж плохо. Известные юристы, известные врачи, известные мануальные терапевты — если таковые вообще существуют — обманывают».

И никто не мог им сказать: «Вы больше так не можете». Кстати, это тоже павловский рефлекс ассоциации. Когда люди получают плохие новости, они ненавидят того, кто их сообщает. Поэтому представителю профсоюза было очень трудно сказать всем этим людям, что легкие деньги скоро закончатся. Это не тот путь, по которому следует продвигаться по службе в качестве представителя профсоюза.

Поэтому мой друг закрыл свой завод и перенёс производство в Юту, в общину верующих мормонов.

Итак, мой друг закрыл свой завод и перевел производство в Юту, в общину верующих мормонов. Ну, мормоны не занимаются мошенничеством в сфере компенсаций работникам — по крайней мере, на заводе моего друга. И угадайте, каковы его сегодня расходы на компенсации работникам? Они составляют два процента от фонда заработной платы [— раньше составляли двузначные числа].

Подобные трагедии происходят из-за того, что позволяют помоям разрастаться бесконтрольно. Помои нужно прекращать на ранней стадии. Очень трудно остановить разрастание помоев и моральное падение, если позволить им разрастаться слишком долго.

Чарли описывает свою концепцию «синдрома сверхреакции на лишения» в контексте азартных игр и скандала с New Coca-Cola в середине 1980-х годов.

Конечно, как я уже говорил, есть один важный момент, требующий особого внимания при любом использовании техник, целенаправленно действующих элементарные психологические силы: как только вы научитесь это делать, возникнут реальные моральные ограничения относительно того, насколько часто вы должны это делать. Не все, что вы умеете, следует использовать для манипулирования людьми.

Кроме того, если вы готовы выйти за рамки морали, и человек, которым вы пытаетесь манипулировать, понимает, что вы делаете, потому что он также понимает психологию ситуации, он вас возненавидит. Существуют убедительные доказательства этого эффекта, полученные из трудовых отношений в Израиле. Таким образом, существуют не только моральные возражения, но и практические — в некоторых случаях весьма существенные.

255

Как я уже говорил в Университете Южной Калифорнии, сложность инвестирования заключается в том, что легко заметить, что у одних компаний бизнес лучше, чем у других. Но цена акций взлетает настолько высоко, что внезапно вопрос о том, какие акции лучше всего купить, становится довольно сложным.

В: Как вы учитываете психологию при принятии инвестиционных решений? Я думаю, это не просто выбор продуктов, которые понравятся всем, как, например, Coca-Cola. Многие умные люди думают так же, как вы показали нам сегодня. Вы ищете примеры неудач в мышлении других инвесторов при выборе успешных компаний?

Как я уже говорил в Университете Южной Калифорнии, сложность инвестирования заключается в том, что легко заметить, что у одних компаний бизнес лучше, чем у других. Но цена акций взлетает настолько высоко, что внезапно вопрос о том, какие акции лучше всего купить, становится довольно сложным.

Мы так и не смогли устранить сложность этой проблемы. И в 98% случаев наше отношение к рынку таково... [что] мы агностики. Мы не знаем. Оценивается ли GM должным образом по сравнению с Ford? Мы не знаем.

Мы постоянно ищем что-то, в чем, как нам кажется, мы обладаем ценным статистическим преимуществом. Иногда это приходит из психологии, но чаще всего — из чего-то другого. И мы находим лишь несколько таких примеров — может быть, один или два в год. У нас нет системы, позволяющей автоматически принимать взвешенные инвестиционные решения. Наша система совершенно другая.

Мы просто ищем очевидные решения. Как мы с Баффетом постоянно повторяем, мы не перепрыгиваем через семифутовые заборы. Вместо этого мы ищем однофутовые заборы с большими выгодами по другую сторону. Таким образом, мы добились успеха, упростив себе жизнь, а не решая сложные проблемы.

В: На основе статистического анализа и полученных данных?

Конечно, принимая решение, мы считаем, что обладаем преимуществом в плане понимания ситуации. И это правда, что часть этой информации носит статистический характер. Однако, опять же, таких данных мы находим лишь в немногих случаях.

Мы просто ищем очевидные решения. Как мы с Баффетом постоянно повторяем, мы не перепрыгиваем через семифутовые заборы.

Нам недостаточно просто наличия благоприятных шансов. Они должны быть там, где мы можем их распознать. Поэтому необходима недооцененная возможность, которую мы достаточно умны, чтобы распознать. И такое сочетание встречается нечасто. Но это и не обязательно. Если вы будете ждать большой возможности и иметь смелость и энергию, чтобы крепко ухватиться за неё, когда она появится, сколько таких возможностей вам понадобится? Например, возьмем десять крупнейших инвестиций в бизнес, когда-либо сделанных Berkshire Hathaway. Мы были бы очень богаты, если бы никогда не занимались ничем другим — за две жизни.

Итак, еще раз подчеркну: у нас нет системы, которая позволяла бы вам всегда и во всех аспектах принимать безупречные инвестиционные решения. Это было бы нелепо. Я просто пытаюсь предложить вам метод, который поможет вам отсеять лишнее и получить возможность для рациональной реакции.

Если применить этот метод в такой конкурентной сфере, как выбор обычных акций,

Вы конкурируете со множеством талантливых людей. Поэтому, даже используя наш метод, мы получаем лишь...

Несколько возможностей. К счастью, этого оказалось достаточно.

В: Удалось ли вам создать атмосферу, в которой люди, находящиеся ниже вас по иерархии, могут выполнять свою работу?

То же самое, о чем вы сами говорите? Например, вы говорили о тенденции

к приверженности и последовательности....

В основном речь идёт об ужасных ошибках, которые это заставляет вас совершать.

В: Как вам удалось создать атмосферу, достаточно комфортную для того, чтобы люди отказались от этой склонности и признали свою ошибку?

Например, кто-то из Intel в начале этого года рассказывал о проблемах, возникших с их процессором Pentium. Одна из самых сложных задач для них заключалась в том, чтобы осознать, что они действовали неправильно, и изменить курс. А сделать это в сложной структуре очень трудно. Как этому способствовать?

Intel и подобные ей компании создают целостную культуру, где команды решают сложные задачи на переднем крае науки. Это кардинально отличается от Berkshire Hathaway. Berkshire — это холдинговая компания. Мы децентрализовали всю власть, за исключением естественного распределения капитала, как это обычно происходит в головных офисах.

В целом, мы выбрали людей, которыми безмерно восхищаемся, чтобы они занимали подчиненные нам должности. В среднем нам легко с ними ладить, потому что мы их любим и уважаем. И они создают культуру для любых изобретений и осознания реальности, происходящих в их компаниях. И это осознание реальности включает в себя признание того, что предыдущие выводы были неверны. Но мы совершенно другая компания. Мне

совершенно не ясно, что Уоррен или я были бы так хороши в том, что делает Энди Гроув. У нас нет особой компетенции в этой области. Мы довольно хорошо умеем общаться с блестящими людьми, которых любим, но у нас есть недостатки. Например, некоторые считают меня рассеянным и самоуверенным. В Intel я мог бы оказаться полным неудачником.

Однако и я, и Уоррен очень хорошо умеем менять свои прежние выводы. Мы работаем над развитием этого объекта, потому что без него часто случаются катастрофы.

В: Не могли бы вы немного рассказать о вашей, казалось бы, склонности избегать инвестиций в акции высокотехнологичных компаний, и о роли Berkshire Hathaway. Меня несколько удивило, что трудности управления низкотехнологичным бизнесом и высокотехнологичным бизнесом не так уж сильно отличаются.

Все эти способы трудны, но почему разбогатеть должно быть легко? В конкурентном мире разве не должно быть так, что для всех должен существовать легкий способ разбогатеть? Конечно, все они трудны.

Да, и это правда – вести бизнес с использованием простых технологий может быть очень сложно. Попробуйте, например, открыть ресторан и добиться в нем успеха.

Причина, по которой мы не работаем в высокотехнологичном бизнесе, заключается в том, что у нас практически нет способностей в этой области. И да, даже низкотехнологичный бизнес может быть очень сложным. Попробуйте открыть ресторан и добиться в нем успеха.

В: Вы, кажется, предполагаете, что для низкотехнологичного бизнеса требуются особые способности, что он сложнее. Но разве он не одинаково сложен?

Преимущество простых технологий для нас в том, что мы считаем себя достаточно хорошо в них разбирающимися. В остальном же мы не уверены. И мы предпочитаем иметь дело с тем, что понимаем.

Почему мы должны хотеть играть в соревновательную игру на поле, где у нас нет никаких преимуществ — возможно, даже есть недостатки, — вместо того, чтобы играть на поле, где у нас есть явное преимущество?

Каждому из вас придётся определить, в чём заключаются ваши таланты. И вам придётся использовать свои преимущества. Но если вы попытаетесь преуспеть в том, что у вас получается хуже всего, вас ждёт очень плохая карьера. Я почти гарантирую это. В противном случае вам придётся купить выигрышный лотерейный билет или очень сильно повезти где-нибудь ещё.

В: Уоррен Баффет сказал, что инвестиции Berkshire в авиакомпанию — хороший пример того, чего делать не следует. Какая логическая цепочка привела к этому ошибочному решению?

Мы покупали акции USAir не на том основании, что обычные акционеры обязательно преуспеют, — потому что история авиационного бизнеса в плане заботы об акционерах ужасна. Это были привилегированные акции с обязательным выкупом. По сути, мы предоставляли USAir заем, и у нас был этот дополнительный капитал.

Мы не гадали, будет ли это выгодным местом для акционеров. Мы гадали, останется ли компания достаточно процветающей, чтобы погасить кредитный инструмент с фиксированными дивидендами и обязательным выкупом. И мы предполагали, что дела в бизнесе не пойдут настолько плохо, чтобы возникла кредитная угроза, за которую мы не получали бы адекватной компенсации по высокой процентной ставке. Как оказалось, USAir оказалась на грани банкротства. Несколько месяцев она висела на волоске. С тех пор она восстановилась. И мы, вероятно, получим обратно все наши деньги плюс весь купон. Но это была ошибка. [Примечание редактора: Berkshire действительно получила полную компенсацию по своим инвестициям в USAir.]

История авиационного бизнеса в плане заботы об акционерах ужасна.

Я не хочу, чтобы вы думали, что у нас есть какой-то способ учиться или вести себя так, чтобы вы не совершали много ошибок. Я просто говорю, что вы можете научиться совершать меньше ошибок, чем другие люди, и быстрее исправлять свои ошибки, когда они все-таки случаются.

Но невозможно прожить полноценную жизнь, не совершив при этом множество ошибок.

На самом деле, один из жизненных секретов — научиться справляться с ошибками. Неспособность справиться с психологическим отрицанием — распространённая причина разорения. Вы взяли на себя огромные обязательства. Вы вложили усилия и деньги. И чем больше вы вкладываете, тем больше принцип последовательности заставляет вас думать: «Теперь это должно сработать. Если я вложу ещё немного, то всё получится».

Часть того, чему вы должны научиться, — это справляться с ошибками и новыми обстоятельствами, которые меняют шансы. Жизнь отчасти похожа на игру в покер, где вам приходится иногда прекращать игру, когда у вас в руках любимая комбинация карт.

А ещё здесь проявляется синдром чрезмерной реакции на лишения: вы всё потеряете, если не приложите немного больше усилий. Люди разоряются таким образом, потому что не могут остановиться, переосмыслить ситуацию и сказать: «Я могу позволить себе списать это со счетов и жить дальше, чтобы бороться. Мне не нужно доводить это до одержимости — до такого состояния, которое меня сломит».

В: Могли бы вы рассказать о том, что повлияло на ваше решение обменять акции Capital City на акции Disney, а не получить наличные? В СМИ сообщалось, что вы упоминали о том, что рассматривали вариант получения наличных.

Disney — совершенно замечательная компания, но и очень дорогая. Часть её деятельности заключается в создании обычных фильмов, а это бизнес, который меня совсем не

привлекает. Однако есть и нечто большее, чем просто золотая жила. Мои внуки... то есть, эти видеокассеты...

Ценность супруга

В 26 лет Уолт Дисней уже возглавлял успешную мультипликационную студию в Голливуде, штат Калифорния. Но дела у молодого мультипликатора шли не очень гладко, потому что его главный персонаж, кролик Освальд, был только что вырван из-под его контроля его финансовыми спонсорами. «Мы с миссис Дисней возвращались из Нью-Йорка на поезде, и мне нужно было что-то им рассказать», — вспоминал он. «Я потерял Освальда, но у меня в голове был этот мышонок...» Новым творением Уолта стал маленький мышонок в красных бархатных штанах по имени «Мортимер». Жена Уолта, Лилиан, посчитала это слишком помпезным именем для такого милого персонажа и предложила вместо него «Микки». Остальное — история Диснея.

Disney — это удивительный пример автокатализа... У них были все эти фильмы в банке. Они владели авторскими правами. И точно так же, как Coca-Cola процветала с появлением холодильников, с изобретением видеокассет Disney не пришлось ничего изобретать или делать, кроме как вынуть фильм из банки и записать его на кассету.

Дисней — удивительный пример автокатализа... У них были все эти фильмы в банке. Они владели авторскими правами. И точно так же, как Coca-Cola процветала с появлением холодильников, когда была изобретена видеокассета, Диснею не нужно было ничего изобретать или делать, кроме как вынуть фильм из банки и записать его на кассету. И каждый родитель и бабушка с дедушкой хотели, чтобы их потомки сидели дома и смотрели эти фильмы на видеокассетах.

Таким образом, компания Disney получила огромную поддержку от жизни. И эта поддержка окупилась на миллиарды долларов.

Очевидно, это замечательная модель, если вам удастся её найти. Вам не нужно ничего изобретать. Всё, что вам нужно сделать, это сидеть и ждать, пока мир понесёт вас вперёд...

Дисней многое сделал правильно, внедрив новые идеи. Не поймите меня неправильно. Но многое из того, что произошло с Диснеем, было похоже на то, что сказал мой друг о своем невежественном брате по студенческому братству, добившемся успеха в жизни: «Он был уткой, сидящей на пруду. И они подняли уровень раунда». Эйснер и Уэллс блестяще управляли Диснеем. Но огромный попутный ветер от продаж видеокассет со всеми старыми материалами, которые были доступны, когда они пришли, стал автоматическим прорывом для нового руководства.

Честно говоря, они блестяще справлялись с созданием новых вещей, таких как «Покахонтас» и «Король Лев», используя тот же попутный ветер, но к тому времени, как все закончится, один только «Король Лев» соберет миллиарды, и, кстати, когда я говорю «к тому времени», я имею в виду лет через 50 или около того, но несколько миллиардов от одного фильма?

В: Могли бы вы рассказать, почему вы ушли из юриспруденции?

У меня была огромная семья. Мы с Нэнси содержали восемь детей... И я не понимал, насколько внезапно процветающей станет юридическая сфера. Большие деньги пришли в юриспруденцию вскоре после того, как я ушел из нее. К 1962 году я был практически вне игры. А к 1965 году я полностью вышел из нее. Так что это было очень давно.

Кроме того, я предпочитал принимать решения самостоятельно и рисковать собственными деньгами. Обычно я считал, что знаю лучше клиента. Так почему же я должен делать все по-его? Так что отчасти это было связано с моим собственным мнением, а отчасти — с желанием получить ресурсы, позволяющие обрести независимость.

262

Кроме того, большинство моих клиентов были замечательными. Но были и один-два, с которыми мне не нравилось работать. Плюс ко всему, мне нравится независимость капиталиста. И у меня всегда была склонность к азартным играм. Мне нравится разбираться в вещах и делать ставки. Поэтому я просто делал то, что давалось мне естественно.

В: Вы когда-нибудь играли в азартные игры в стиле Лас-Вегаса?

Я не буду ставить 100 долларов против букмекерских контор до самой смерти. Я так не делаю. Зачем? Я буду играть в азартные игры ради удовольствия с друзьями. И иногда буду играть с гораздо более опытным игроком в бридж, например, с Бобом Хамманом, который, возможно, является лучшим карточным игроком в мире. Но я знаю, что готовлюсь к тому, чтобы просто повеселиться, играя с ним. Это и есть развлечение.

Что касается азартных игр с простыми механическими шансами казино против меня, то зачем мне это вообще нужно, особенно учитывая мою ненависть к манипулятивной культуре легализованных азартных игр? Поэтому мне не нравятся легализованные азартные игры.

И мне некомфортно в Лас-Вегасе, даже несмотря на то, что там не так много возможностей для здорового семейного отдыха. Мне не нравится находиться в компании тех, кто слоняется по карточным клубам и подобным заведениям.

С другой стороны, мне нравится, так сказать, мужское искусство пари. И мне нравится легкая азартная игра в компании друзей. Но мне не нравится профессиональная игорная среда.

В: Могли бы вы рассказать о том, как изменился бизнес паевых инвестиционных фондов и управления активами с тех пор, как вы в него пришли, а также о росте рынков капитала?

На самом деле, я этим особо не занимался. У меня было небольшое частное партнерство в течение четырнадцати лет — до чуть более двадцати лет назад. Однако у меня никогда не было достаточно денег от других людей, чтобы это хоть сколько-нибудь существенно

повлияло — по крайней мере, по современным стандартам управления инвестициями. Поэтому я никогда по-настоящему не был частью бизнеса паевых инвестиционных фондов.

Однако бизнес по управлению финансами стал одним из самых быстрорастущих бизнесов в новейшей истории Соединенных Штатов. Он создал множество состоятельных профессионалов и мультимиллионеров. Это была идеальная золотая жила для тех, кто вошел в него на раннем этапе. Рост пенсионных фондов, стоимость американских корпораций и мировое богатство создали прекрасную профессию для многих и принесли им значительную прибыль.

до уровня достатка.

Мы взаимодействуем с ними различными способами. Однако мы уже много лет не участвуем в этом. По сути, мы очень давно вкладываем собственные деньги.

"По-прежнему лучшие"

«Книга «Разумный инвестор» по-прежнему лучшая книга об инвестициях. В ней собраны три единственные идеи, которые вам действительно необходимы».

нуждаться:

- 1) Аналогия с мистером Рынком
- 2) Акция — это часть бизнеса.
- 3) Запас прочности."

-Баффет

Важные книги Бенджамина Грэма

Анализ безопасности (1934)

Толкование финансовой отчетности (1937)

Мировые сырьевые товары и мировая валюта (1944)

Разумный инвестор (1949)

Бенджамин Грэм: Воспоминания декана Уолл-стрит (1996, посмертно)

В: Ожидаете ли вы продолжения этого бычьего рынка?

Что ж, я был бы очень удивлен, если бы капитализация всех американских предприятий через двадцать пять лет не оказалась значительно выше. И если люди продолжают торговать друг с другом и перекладывать эти бумажные деньги, то управление капиталом может

оставаться прекрасным бизнесом для управляющих. Но, за исключением того, что можно назвать нашими собственными деньгами, мы в этом деле не участвуем.

В: Меня заинтересовала эволюция вашей инвестиционной стратегии с момента начала работы — с использованием модели Бена Грэма — до модели Berkshire Hathaway. Порекомендовали бы вы эту модель начинающему инвестору — то есть, вложить большую часть или все средства в одну перспективную инвестиционную возможность и оставить их на десятилетия? А эта стратегия действительно подходит для более крупных инвесторов?

Каждый человек должен играть в эту игру, учитывая свои собственные предельные выгоды и принимая во внимание свою психологию. Если потери будут вас угнетать — а некоторые потери неизбежны — вам, возможно, будет разумно использовать очень консервативную модель инвестирования и сбережений на протяжении всей жизни. Поэтому вам нужно адаптировать свою стратегию к своей природе и своим способностям. Я не думаю, что существует универсальная инвестиционная стратегия, которую я мог бы вам предложить.

Мой подход мне подходит. Но отчасти это потому, что я умею принимать поражения. Я могу психологически их переносить. И, кроме того, у меня их очень мало. Сочетание этих качеств работает отлично.

В: Вы и Баффет говорили, что акции Berkshire переоценены, и вы не рекомендуете их покупать.

Мы не говорили, что считаем акции переоцененными. Мы просто сказали, что не стали бы их покупать и не рекомендовали бы нашим друзьям покупать их по тогдашним ценам. Но это касалось только внутренней стоимости Berkshire на тот момент.

В: Если бы у меня были деньги, я бы купил это, потому что вы говорите, что ваша доходность будет снижаться уже двадцать лет...

Что ж, я надеюсь, ваш оптимизм оправдан. Но я не меняю своего мнения. В конце концов, сегодня мы находимся на неизведанной территории. Иногда я говорю своим друзьям: «Я делаю все, что в моих силах. Но я никогда раньше не старел. Я делаю это впервые, и я не уверен, что сделаю это правильно».

Иногда я говорю своим друзьям: «Я делаю всё, что в моих силах. Но я никогда раньше не старел. Я делаю это впервые. И я не уверен, что сделаю это правильно».

Мы с Уорреном никогда раньше не работали в подобной сфере — с высокими оценками и огромным капиталом. Мы никогда раньше этим не занимались. Так что мы учимся.

В: Всё, что говорят Уоррен и Баффет, кажется логичным. Но это звучит так же, как и слова Бена Грэма 30 лет назад, когда он утверждал, что фондовый рынок переоценен, когда его цена составляла 900.

Мировое богатство не будет расти такими темпами.

О, я не думаю, что мы разделяем его взгляды. Грэм, каким бы замечательным человеком он ни был, явно был не в себе, когда пытался предсказать результаты фондового рынка в целом. В отличие от него, мы с Уорреном почти всегда занимаем агностическую позицию по отношению к рынку.

С другой стороны, мы говорили, что обыкновенные акции, как правило, приносили доходность в размере от десяти до одиннадцати процентов после инфляции на протяжении многих лет, и что такая доходность не может продолжаться очень долго. И это просто невозможно. Мировое богатство не будет расти такими темпами. Каким бы ни был опыт Стэнфорда в отношении его портфеля за последние пятнадцать лет, его будущий опыт практически наверняка будет хуже. Возможно, он всё ещё будет неплохим. Но последние пятнадцать лет были периодом эйфории для инвесторов. Эффект от такого масштаба не может длиться вечно.

В: Годовой отчет Berkshire получил много похвалы за пессимистичный настрой и за выражение обеспокоенности по поводу сокращения возможностей по мере роста компании. Что это значит для вас через десять лет?

Мы неоднократно заявляли, что темпы роста капитала наших акционеров в будущем снизятся по сравнению с прошлыми показателями, и что наши масштабы станут препятствием для эффективной работы. И мы неоднократно подчеркивали, что это не мнение, а обещание.

Однако, предположим, что с этого момента мы могли бы увеличивать нашу текущую балансовую стоимость на пятнадцать процентов в год. Это было бы не так уж плохо и вполне устроило бы наших долгосрочных акционеров. Я просто говорю, что мы могли бы позволить себе немного замедлить темпы роста, что мы, безусловно, и сделаем, и при этом все равно обеспечить хорошие условия для долгосрочных акционеров.

Кстати, я не обещаю, что мы будем наращивать нашу текущую балансовую стоимость на пятнадцать процентов в год.

Ограничения сложных процентов

По некоторым оценкам, инвестиции голландцев в недвижимость в размере 24 долларов для покупки острова Манхэттен сегодня были бы примерно эквивалентны 3 триллионам долларов.

За 378 лет это составит примерно семь процентов годовых с учетом сложных процентов.

В: Вы говорили о том, как важно не придерживаться экстремистской идеологии. Какую ответственность, если таковая имеется, вы считаете несущей деловое и юридическое сообщества за помощь городским районам, распределение богатства и так далее?

Я всецело поддерживаю решение социальных проблем, я всецело поддерживаю щедрость по отношению к менее удачливым.

Я всецело за решение социальных проблем. Я всецело за щедрость по отношению к менее удачливым. И я всецело за то, чтобы делать то, что, основываясь на небольшом количестве доказательств, с большей вероятностью принесет больше пользы, чем вреда.

Я против чрезмерной уверенности и убежденности в том, что ваше конкретное вмешательство принесет больше пользы, чем вреда, учитывая, что вы имеете дело с крайне сложными системами, в которых все взаимодействует со всем остальным.

В: То есть, [вы имеете в виду], просто убедитесь, что то, что вы делаете, [приносит больше пользы].

хороший]

Вы не можете быть уверены. В этом-то и суть...

С другой стороны, я недавно опроверг выводы двух групп инженеров. Откуда у меня хватило уверенности в такой сложной области, чтобы сделать это? Ну, вы можете подумать: «О, этот парень просто эгоманьяк, который заработал денег и думает, что знает всё».

268

Ну, может, я и эгоманьяк, но я не думаю, что знаю всё. Но я

Я увидел огромные основания для предвзятости в каждой группе инженеров, поскольку каждый из них рекомендовал курс действий, весьма выгодный для себя. И то, что они говорили, настолько соответствовало их естественной предвзятости, что вызывало у меня недоверие. Кроме того, возможно, я достаточно хорошо разбирался в инженерии, чтобы понимать, что [то, что они скрывали] не имело смысла.

Наконец, я нашел третьего инженера, который порекомендовал решение, которое я одобрил. А затем второй инженер подошел ко мне и сказал: «Чарли, почему я сам до этого не додумался?», что, безусловно, является его заслугой. Это было гораздо лучшее решение, более безопасное и дешевое.

Вы должны обладать уверенностью, чтобы игнорировать мнение людей, обладающих более широкими полномочиями, чем вы.

чья когнитивные способности нарушены из-за предвзятости, вызванной мотивацией, или какой-либо подобной психологической силы, которая явно присутствует. Но бывают и случаи, когда приходится признавать, что добавить нечего, и что лучший выход — довериться эксперту.

По сути, вы должны знать, что вы знаете, а чего не знаете. Что может быть полезнее в жизни, чем это?

В: Вы обсуждали ошибку Coca-Cola. Есть ли у вас какие-либо соображения относительно того, в чем Apple допустила ошибку?

Позвольте мне дать вам очень хороший ответ — тот, который я скопировал у Джека Уэлча, генерального директора General Electric. У него докторская степень в области инженерии. Он — выдающийся бизнесмен. Он — замечательный человек. И недавно в присутствии Уоррена кто-то спросил его: «Джек, что Apple сделала не так?»

Его ответ? «У меня нет особых компетенций, которые позволили бы мне ответить на этот вопрос». И я дам вам тот же самый ответ. Это не та область, в которой я способен дать вам какие-либо особые знания.

С другой стороны, подражая Джеку Уэлчу, я пытаюсь вас кое-чему научить. Если вы чего-то не знаете и не обладаете специальными компетенциями, не бойтесь об этом сказать.

Есть ещё один тип людей, которого я сравниваю с примером из биологии: когда пчела находит нектар, она возвращается и исполняет небольшой танец, который, в соответствии с генетической программой, указывает остальным пчелам, в каком направлении двигаться и как далеко. Примерно сорок или пятьдесят лет назад какой-то умный учёный засунул нектар вертикально вверх. Однако в обычной жизни пчелы нектар никогда не бьют вертикально. Он находится снаружи. Поэтому пчела находит нектар и возвращается в улей. Но у неё нет генетической программы, которая бы указывала ей двигаться вертикально. Что же она делает?

Ну, если бы оно было похоже на Джека Уэлча, оно бы просто сидело там. Но на самом деле оно танцует какой-то бессвязный танец, который всё запутывает. И многие люди похожи на эту пчелу. Они пытаются ответить на подобный вопрос. И это огромная ошибка.

Никто не ожидает, что вы будете знать всё обо всём.

Я стараюсь избавляться от людей, которые всегда уверенно отвечают на вопросы, по которым у них нет никаких реальных знаний. Для меня они как пчела, танцующая свой бессвязный танец. Они просто портят улей.

В: Как человек, имеющий опыт в юридической практике и бизнесе, как вы внедрили или внедряли эти модели в свою юридическую практику? И как это работало? Подозреваю, что многие

Многие из нас сталкивались с юридическими фирмами, которые, похоже, не придерживаются подобных моделей.

Ну, модели существуют. Но точно так же, как в академической среде существуют порочные стимулы, они существуют и в юридических фирмах. На самом деле, в некоторых отношениях в юридических фирмах ситуация гораздо хуже.

Вот ещё один пример из юридической практики: когда я был совсем маленьким, мой отец занимался юридической практикой. Один из его лучших друзей, Грант Макфадьен — дилер автомобилей Pioneer Ford в Омахе — был его клиентом. Это был совершенно замечательный человек — ирландец, добившийся всего сам, сбежавший из фермы

необразованным ещё в юности, потому что отец его избивал. Так что он сам пробился в жизни. И он был блестящим человеком, обладавшим огромным обаянием и честностью — просто замечательный, чудесный человек.

В противоположность этому, у моего отца был другой клиент — хвастливый, высокомерный, несправедливый, напыщенный и сложный человек. И мне, наверное, было лет четырнадцать, когда я спросил: «Папа, почему ты так много работаешь на мистера Икс — этого высокомерного хвастуна — вместо того, чтобы больше работать на таких замечательных людей, как Грант Макфадьен?»

Мой отец говорил: «Грант Макфадьен хорошо относится к своим сотрудникам, к своим клиентам и к своим проблемам. А если он связывается с психопатом, то быстро идёт туда, где тот находится, и как можно быстрее находит выход. Поэтому у Гранта Макфадьена недостаточно прибыльных юридических дел, чтобы удержать вас в Coca-Cola. А вот мистер Х — это ходячее минное поле, полное замечательных юридических дел».

Этот случай демонстрирует одну из проблем юридической практики. В значительной степени вам придётся иметь дело с людьми, имеющими серьёзные недостатки. Они создают огромную долю прибыльного юридического бизнеса. И даже когда ваш собственный клиент — образец добродетели, вам часто придётся иметь дело с такими же людьми на противоположной стороне или даже в суде. Отчасти именно это заставило меня уйти из профессии.

Остальное было моей собственной жадностью, но мой успех в служении этой жадности отчасти позволил мне облегчить процесс быть честным и разумным. Как заметил Бенджамин Франклин: «Трудно пустому мешку стоять прямо».

Проживая жизнь, время от времени предлагайте свои услуги неразумному хвастуну, если это необходимо для того, чтобы прокормить семью. Но управляйте своей жизнью так же, как Грант Макфейден.

Это был отличный урок.

Я бы сказал, что модель, которой руководствовался мой отец, когда я спрашивал его о двух клиентах, заключалась в следующем:

Совершенно верное стремление к самореализации. Он преподавал мне правильный урок. Какой урок? В течение жизни время от времени предлагайте свои услуги неразумному хвастуну, если это необходимо для того, чтобы прокормить семью. Но управляйте своей жизнью так же, как Грант Макфейден.

Это был отличный урок.

И он преподавал это очень умно — вместо того, чтобы просто вбивать это в голову, он объяснил мне это таким образом, что потребовалось небольшое умственное усилие. И мне самому пришлось приложить это усилие, чтобы понять, что я должен вести себя как Грант Макфадьен. И поскольку мне пришлось до этого дотянуться, он решил, что я лучше усвою

это. И, действительно, я усвоил это до сих пор — на протяжении всех этих десятилетий. Это очень умный метод обучения.

Здесь, опять же, речь идёт об элементарной психологии. Это элементарная литература. Хорошая литература заставляет читателя немного потрудиться, чтобы понять её. Тогда она работает лучше. Вы лучше её воспринимаете. Это тенденция к усвоению и последовательности. Если вы потрудились, идея лучше усвоилась.

Хорошая литература заставляет читателя дойти до точки понимания. Если вы до неё дошли, идея закрепились в памяти гораздо лучше.

Будучи юристом или руководителем, вы захотите научить кого-нибудь тому, чему меня научил мой отец, или, может быть, чему-то другому. И вы можете использовать такие уроки. Разве это не отличный способ учить ребенка? Мой отец намеренно использовал косвенные методы. И посмотрите, как мощно это сработало — как мудрое использование психологии капитаном Куком. С тех пор я всю жизнь пытаюсь подражать Гранту Макфадьену. Возможно, у меня были

Было несколько срывов. Но, по крайней мере, я старался.

В: В конце вашей статьи в нашем издании OJD вы упомянули, что лишь немногие инвестиционные менеджеры действительно приносят пользу. Поскольку вы обращаетесь к аудитории будущих юристов, не могли бы вы посоветовать им поступать так, чтобы они могли внести свой вклад в нашу профессию?

Если вы научитесь правильно исправлять ошибки, вы сможете принести огромную пользу. Если вы освоите это настолько хорошо, что у вас будет достаточно уверенности, чтобы вмешаться там, где требуется немного смелости, вы сможете принести огромную пользу. И если вы сможете предотвратить или остановить какую-либо глупость, которая в противном случае разрушила бы вашу фирму, вашего клиента или что-то, что вам дорого, вы сможете принести огромную пользу.

И есть конструктивные приёмы, которые можно использовать. Например, одна из причин, почему мой бывший одноклассник, Джо Флом из Skadden Arps, стал таким успешным юристом, заключается в том, что он очень хорошо придумывает небольшие, яркие примеры, которые помогают убедительно донести мысль. Это чрезвычайно полезно, когда вы работаете с клиентами или пытаетесь убедить кого-то в благом деле придумать небольшой аргумент.

юмористический пример.

Способность к этому — это дар. Можно сказать, что такие люди, как Джо Флом, почти рождаются с этим даром. Но они его отточили. И в той или иной степени все вы родились с этим даром. И вы тоже можете его отточить.

Иногда приходится сталкиваться с пограничными ситуациями. Например, предположим, у вас есть клиент, который очень хочет совершить налоговое мошенничество. Если он не

будет выходить за рамки налогового законодательства, он этого не вынесет. Он не сможет побриться по утрам, если подумает, что мог бы избежать наказания за какое-либо нарушение, которого он не совершил. И есть такие люди. Они просто чувствуют, что живут недостаточно агрессивно.

В этой ситуации можно пойти двумя путями: (А) можно сказать: «Я просто не буду на него работать» и уклониться от ответа. Или (Б) можно сказать: «Ну, обстоятельства моей жизни требуют, чтобы я работал на него. И то, что я делаю для него, не связано с моим обманом. Поэтому я буду это делать».

А если вы увидите, что он хочет сделать что-то действительно глупое, то, скорее всего, не сработает фраза: «Ты делаешь что-то плохое. У меня моральные принципы лучше, чем у тебя».

Это его оскорбляет. Ты молода. Он стар. Поэтому, вместо того чтобы убедить его, он, скорее всего,отреагирует: «Кто ты такая, чтобы устанавливать моральный кодекс для всего мира?»

Но вместо этого вы можете сказать ему: «Вы не можете этого сделать, не сообщив об этом трём другим людям, которые находятся ниже вас по положению. Следовательно, вы становитесь жертвой шантажа. Вы рискуете своей репутацией. Вы рискуете своей семьёй, своими деньгами и так далее».

Это, скорее всего, сработает. И вы говорите ему правду. Хотите ли вы тратить много времени, работая на людей, где вам приходится использовать подобные методы, чтобы заставить их вести себя хорошо? Думаю, ответ — нет. Но если вас это зацепило, то обращение к его интересу, скорее всего, сработает лучше как метод убеждения, чем обращение к чему-либо еще. Это, опять же, мощный психологический принцип.

с глубокими биологическими корнями.

Я видел, как этот психологический принцип был полностью нарушен в компании Salomon. Главный юрисконсульт Salomon знал, что генеральный директор Гутфройнд должен был незамедлительно сообщить федеральным властям обо всех нарушениях Salomon в торговых операциях, в которых Гутфройнд не участвовал и которые он не был причиной. И главный юрисконсульт настоятельно призвал Гутфройнда сделать это. Он фактически сказал Гутфройнду: «Вероятно, вы не обязаны делать это по закону, но это правильный поступок. Вам действительно следует это сделать».

Но это не сработало. Задание было легко отложить, потому что оно было неприятным. Так и поступил Гутфройнд — он отложил его.

А у главного юрисконсульта было очень мало сторонников внутри Salomon, за исключением генерального директора. Если бы генеральный директор ушел в отставку, главный юрисконсульт пошел бы вместе с ним. Поэтому на кону стояла вся его карьера. Чтобы спасти свою карьеру, ему нужно было убедить медлительного генерального директора поступить правильно.

Сделать это правильно было бы проще простого. Все, что нужно было сделать главному юрисконсульту, — это сказать своему боссу: «Джон, эта ситуация может разрушить твою жизнь. Ты можешь потерять свое состояние. Ты можешь потерять свою репутацию». И это сработало бы. Генеральным директорам не нравится мысль о том, что их разорят, опозорят и уволят.

Генеральным директорам не нравится мысль о том, что их разорят, опозорят и уволят.

Бывший главный юрисконсульт компании Salomon — блестящий и великодушный человек, и его идея была верной. Однако он потерял работу, потому что не применил элементарные принципы психологии. Он не понял, что в большинстве случаев лучше всего апеллировать к интересам человека.

Но вам не обязательно получать столь же ужасные результаты в подобных ситуациях. Просто вспомните, что случилось с Гутфройндом и его генеральным советником. Правильные уроки легко усвоить, если над этим поработать. И если вы их усвоите, вы сможете быть особенно полезны в решающие моменты, когда другие терпят неудачу. И в той мере, в какой вы станете мудрым, усердным, объективным и, особенно, способным убеждать в правом деле, вы принесете пользу.

В: Не могли бы вы рассказать о том, как угроза судебных исков со стороны акционеров и тому подобное, а также юридическая сложность в целом повлияли на принятие решений в крупном бизнесе?

Ну, каждый крупный бизнес кричит о своих судебных издержках, о количестве регулирования, о сложности своей работы, о юристах, представляющих интересы истцов, особенно юристов, представляющих интересы истцов в коллективных исках. Так что по этому поводу существует целая система правил, и вы можете просто скопировать эти крики из одной корпорации в другую, практически не меняя ни слова.

Но то, что вызывает эти крики, пока что стало настоящим подарком судьбы для юридических фирм. Крупные юридические фирмы пережили длительный подъем. А теперь они, как правило, кудахтают, словно гробовщик во время чумы. Гробовщик, конечно, выглядел бы очень неприлично, если бы прыгал и играл на скрипке во время чумы. Поэтому партнеры юридических фирм говорят: «О, как это печально — вся эта сложность, все эти судебные разбирательства, вся эта несправедливость».

Разумеется, гробовщик выглядел бы крайне неприлично, если бы прыгал вверх и вниз и играл на скрипке во время чумы.

Но, по правде говоря, у них несколько шизофреническое отношение к этому вопросу, потому что это пошло им на пользу. Некоторые недавние инициативы в Калифорнии привели к интересным последствиям. Часть адвокатов защиты тихо лоббировала против определенных предложений и, по сути, против своих клиентов, потому что не хотели, чтобы клиенты их поймали на этом. А причина заключалась в том, что истцам стало сложнее подавать иски.

Если вы зарабатываете на жизнь борьбой с чрезмерным вмешательством властей, и это помогает вашим детям оставаться в школе, а кто-то предлагает систему, которая это исключает, — что ж, это взрослый опыт и взрослый выбор, который вам приходится делать. Поэтому крупные корпорации адаптируются. У них больше судебных разбирательств. Им приходится иметь более крупный юридический отдел. Они кричат о том, что им не нравится. Но они адаптируются.

В: Но разве эта юридическая сложность не отнимает у компаний гораздо больше ресурсов за последние несколько десятилетий?

Да, ответ — да. В Америке едва ли найдется корпорация, которая не тратила бы на судебные иски и соблюдение различных правил больше, чем двадцать лет назад. И да, некоторые из новых правил глупы и неразумны. А некоторые были чертовски необходимы. И так будет всегда, хотя и с некоторыми колебаниями.

В: Но замечали ли вы или наблюдали ли вы какие-либо изменения в процессе принятия решений в корпорациях, связанные с тем, что они стали реже брать на себя более рискованные инвестиции из-за опасений неудачи или ответственности?

Единственное место, где я это видел — вместе с другим другом, не Уорреном Баффетом, — это компания, в которой я был совладельцем крупнейшего акционера. Эта компания изобрела улучшенную подставку для пятки полицейского. Она была сделана из кевлара или чего-то подобного. Они принесли её нам и хотели, чтобы мы её изготовили.

В идеологическом плане мы очень поддерживаем полицию. Я считаю, что цивилизации нужна полиция, хотя и не считаю, что полицейские должны без необходимости создавать слишком много вдов и сирот. Но нам нравится идея более совершенного полицейского шлема.

Однако, взглянув на это, мы сказали тем, кто это изобрел: «Мы — богатая корпорация. Мы не можем позволить себе сделать шлем полицейского получше. Так устроена наша цивилизация. С учетом всех рисков, это нам не подходит. Но мы хотим, чтобы у цивилизации были такие шлемы».

«Поэтому мы не стремимся максимизировать прибыль от продажи. Мы поручаем производство кому-то другому. Передаем технологию или что-то еще тому, кто сможет это сделать. Но мы этого делать не будем».

Таким образом, мы не пытались поставить полицейских в невыгодное положение, препятствуя им в получении новых шлемов, но решили не производить шлемы самостоятельно.

В условиях развития цивилизации существуют такие виды бизнеса, где наличие единственных богатых предпринимателей — это плохая идея. Например, в школьном футболе неизбежно время от времени появляются люди, парализованные или квадриплегики. И кто, имея большие деньги, может лучше всего подать в суд на

пострадавшего, кроме производителя шлемов? Тогда все будут жалеть, травмы будут ужасными, а дело станет опасным для производителя...

Я думаю, что крупным, богатым корпорациям редко удастся производить футбольные шлемы в условиях нашей цивилизации. И, возможно, должно быть сложнее успешно подать в суд на производителей шлемов.

Я думаю, что крупным, богатым корпорациям редко бывает разумно производить футбольные шлемы в той цивилизации, в которой мы живем.

Я знаю двух разных врачей, у каждого из которых был крепкий брак. И когда страховые взносы за врачебную ошибку стали достаточно высокими, они развелись со своими жёнами и передали им большую часть имущества. И они продолжили практику — только без страховки от врачебной ошибки.

Они злились на цивилизацию. Им нужно было адаптироваться. И они доверяли своим жёнам. Вот и всё. И с тех пор у них нет никакой страховки от врачебных ошибок.

Люди адаптируются к меняющейся обстановке в сфере судебных разбирательств. У них есть разные способы это делать. Так было всегда и так будет всегда.

Мне нравится система ВМФ. Если ты капитан ВМФ и тебя приглашали на службу...

двадцать четыре часа подряд, потом приходится ложиться спать, и ты передаешь управление кораблем...

Компетентный первый помощник капитана в сложных условиях, и он сажает корабль на мель — явно не по вашей вине — вас не отдадут под военный трибунал, но ваша военноморская карьера окончена.

Больше всего меня лично раздражают системы, которые облегчают мошенничество. Вероятно, более половины всего дохода от хиропрактики в Калифорнии поступает от чистого мошенничества. Например, у меня есть друг, который попал в небольшую аварию в неблагополучном районе. И он получил две карточки хиропрактика и одну карточку адвоката, даже не успев выехать с перекрестка. Они занимаются фабрикацией заявлений о болях в шее.

В Калифорнии, как показывают статистические данные Rand, количество травм в результате ДТП вдвое выше, чем во многих других штатах. И дело не в том, что у нас вдвое больше реальных травм в результате ДТП, а в том, что половина из них — это мошенничество, которое люди совершают, чтобы думать, что все так делают, и это нормально. Я считаю ужасным позволять этому происходить.

Если бы я управлял цивилизацией, компенсация за стресс в рамках системы страхования от несчастных случаев на производстве была бы нулевой не потому, что работа не вызывает стресс, а потому, что я считаю, что чистый социальный ущерб от разрешения компенсации

за стресс хуже, чем то, что произошло бы, если бы несколько человек, получивших реальные травмы, вызванные стрессом на работе, остались без компенсации.

Мне нравится военно-морская система. Если ты капитан ВМФ, не спишь двадцать четыре часа подряд, а потом тебе нужно лечь спать, и ты передаешь управление кораблем компетентному первому помощнику в сложных условиях, и он сажает корабль на мель — явно не по твоей вине, — тебя не отдадут под военный трибунал, но твоя военно-морская карьера заканчивается.

Можно сказать: «Это слишком жестко. Это не для юридической школы. Это не соответствует принципам надлежащей правовой процедуры».

В данном контексте модель ВМС лучше, чем модель юридического факультета. Модель ВМС действительно заставляет людей быть внимательными в сложных условиях, потому что они знают, что оправданий нет.

Наполеон говорил, что ему нравятся более удачливые генералы — он не любил поддерживать неудачников. Что ж, флоту тоже нравятся более удачливые капитаны.

Неважно, почему ваш корабль сел на мель, ваша карьера окончена. Никого не интересует ваша вина. Это просто правило, которое у нас есть — на благо всех, с учетом всех последствий.

Мне нравятся некоторые подобные правила. Я думаю, что цивилизация лучше функционирует с некоторыми из этих правил, исключаящих установление вины. Но в юридических школах такие вещи обычно считаются чем-то неприемлемым. «Это не надлежащая правовая процедура. Вы на самом деле не ищете справедливости».

Что ж, когда я отстаиваю правила ВМФ, я стремлюсь к справедливости — к тому, чтобы меньше кораблей садилось на мель. Учитывая общую выгоду, меня не волнует, если один капитан столкнется с какой-то несправедливостью в своей жизни. В конце концов, его же не судят военным трибуналом. Ему просто нужно найти новую работу. И он сохраняет свои пенсионные права и так далее. Так что это не конец света.

Мне нравятся подобные вещи. Однако я в меньшинстве.

В: Я бы хотел услышать от вас немного больше о суждениях. В своем выступлении вы сказали, что нам следует читать учебники по психологии, и в заголовке были пятнадцать или шестнадцать принципов, которые лучше всего подходят для понимания...

Те, которые явно важны и явно верны. Это правильно... А затем вы добавляете те, которые явно важны и которых нет в книгах, — и у вас получается система.

В: Моя проблема, кажется, заключается в предварительном этапе, а именно в определении того, какие варианты очевидно верны, и это, на мой взгляд, более важный вопрос.

Ну, если вы похожи на меня, вам нравится, когда всё немного сложно. Если же вы хотите абсолютно простого и понятного, может быть, вам стоит присоединиться к какой-нибудь секте, которая утверждает, что даёт ответы на все вопросы?

Нет, нет. Вы переоцениваете сложность. Вам трудно понять, что люди сильно зависят от того, что думают и делают другие, и что часть этого происходит на подсознательном уровне?

В: Нет, не понимаю. Я это понимаю.

Ну, вы можете сразу же пройтись по всем принципам. И один за другим, они именно такие. Это не так уж сложно...

Вам не кажется сложной идея, что оперантное обусловливание работает — что люди будут повторять то, что сработало для них в прошлый раз?

В: Мне кажется, существует множество других вариантов, которые тоже имеют смысл. Система, как мне кажется, быстро станет слишком сложной из-за чрезмерного взаимодействия между компонентами.

Ну, если вы похожи на меня, вам нравится, когда всё немного усложняется. Если же вы хотите абсолютной простоты и полной ясности, может быть, вам стоит присоединиться к какой-нибудь секте, которая утверждает, что даёт ответы на все вопросы. Я не думаю, что это хороший путь. Думаю, вам просто придётся смириться с миром — каким бы сложным он ни был. У Эйнштейна есть замечательное высказывание на этот счёт: «Всё должно быть максимально простым, но не проще».

Боюсь, так оно и есть. Если есть двадцать факторов, и они взаимодействуют, вам просто придётся научиться с этим справляться — потому что так устроен мир. Но вам это покажется не таким уж сложным, если вы будете действовать по дарвиновскому принципу, шаг за шагом, с любопытной настойчивостью. Вы будете поражены тем, насколько хорошо у вас это получится.

В: Вы привели нам около трех моделей, которые используете. Мне интересно, где вы нашли остальные. И, во-вторых, есть ли у вас более простой способ найти их, чем через учебник по психологии? Я не против, но это займет больше времени.

Существует сравнительно небольшое количество дисциплин и сравнительно небольшое количество действительно масштабных идей. И разобраться в них очень интересно. Кроме того, если вы сами разберетесь и составите план, идеи запомнятся лучше, чем если вы будете запоминать их по чужому списку.

Более того, веселье никогда не прекращается. Меня ужасно неправильно воспитали. И я даже не удосужился усвоить то, что называется современным дарвинизмом. Я много читаю разной литературы, но просто упустил это из виду. И в прошлом году я вдруг понял, что был полным дураком и не усвоил это должным образом. Поэтому я вернулся к этому. И с помощью Докинза — великого биолога Оксфорда — и других, я это освоил.

Что ж, в свои семьдесят лет мне пришлось пройти через настоящий цирк, пытаясь усвоить современный дарвиновский синтез. Это так потрясающе красиво и так потрясающе правильно. И, как только ты это поймешь, все становится так просто. Так что одна из прелестей моего подхода в том, что веселье никогда не прекращается. Полагаю, оно все-таки прекращается, когда ты уже пускаешь слюни в доме престарелых. Но, по крайней мере, оно длится долго.

Если бы я был царём юридического факультета — хотя, конечно, ни один юридический факультет не позволит иметь царя (они даже не хотят, чтобы у декана было много власти) — я бы создал курс, который назвал бы «Повторение мирских истин», который бы...

Среди прочего полезного материала следует включить в программу достаточное количество правильно изученной психологии. И это может длиться три недели или месяц...

Я думаю, можно было бы создать курс, настолько интересный, с лаконичными примерами, убедительными аргументами и мощными принципами, что это превратилось бы в настоящий цирк. И я думаю, что это бы...

Весь процесс обучения в юридической школе проходит лучше.

Люди с недоумением относятся к этой идее. «Такое не делают». Им может не нравиться насмешка, заложенная в названии: «Путеводная мирская мудрость». Но это название — мой способ заявить: «Это должен знать каждый». И если вы называете это «путеводной», разве вы не имеете в виду именно это? «Это действительно элементарно, и это должен знать каждый».

Такой курс был бы идеальным цирком. Примеров бесчисленное множество. Я не понимаю, почему люди этого не делают. Возможно, они не делают этого в основном потому, что не хотят. Но, возможно, они просто не знают, как это сделать, и, возможно, не знают, что это такое.

Но весь процесс обучения в юридической школе был бы намного интереснее, если бы самые базовые идеи были интегрированы и отточены с помощью хороших примеров в течение месяца или около того, прежде чем вы перейдете к традиционному материалу юридической школы. Я думаю, что вся система образования работала бы лучше. Но никто не заинтересован в этом.

283

И когда юридические школы всё-таки выходят за рамки традиционного материала, они часто это делают, и то, что мне кажется чертовски странным способом преподавания психологии в Америке, — вы считаете, что вам следует взглянуть на теорию портфеля в корпоративных финансах? Это безумие. Это действительно удивительно.

Я не знаю, как такое может происходить в науке и технике, обычно все делается довольно надежно, но как только вы выходите за рамки различных безумных схем, проникающих в

академическую среду, даже в академическую среду, где работают люди с очень высоким IQ,

Многие правовые доктрины тесно связаны с другими доктринами. Они неразрывно связаны. И тем не менее, эти правовые доктрины преподаются без указания на то, как они связаны с другими важными доктринами. Это безумие, абсолютное безумие.

С другой стороны, в начале обучения в юридической школе целый месяц усердно изучали основные доктрины... Многие юридические доктрины тесно связаны с другими доктринами. Они неразрывно связаны. И тем не менее, эти юридические доктрины преподаются без объяснения того, как они связаны с другими важными доктринами?! Это безумие – абсолютное безумие.

Почему существует правило, согласно которому судьи не должны обсуждать юридические вопросы, которые не находятся на их рассмотрении? В мое время нас этому правилу учили, но не в форме обоснования, основанного на основных положениях университетских курсов. Это безумие, что у людей нет таких обоснований. Человеческий разум не устроен так, чтобы хорошо работать без доводов. Реальность должна основываться на теоретической структуре с доводами. Только так она складывается в полезную форму, позволяя эффективно мыслить. А преподавать доктрины — либо без доводов, либо с плохо объясненными доводами?! Это неправильно! Еще одна причина, по которой мне нравится идея курса по исправлению мирской мудрости, заключается в том, что это заставило бы преподавателей мыслить более здраво. Им было бы неловко преподавать то, что противоречит урокам, которые явно верны и подчеркиваются в курсе под названием «Исправление мирской мудрости». Преподавателям, делающим это, действительно пришлось бы оправдываться. Это совершенно безумная идея? Возможно, безумно ожидать, что это будет реализовано. Однако, если бы кто-то это сделал, сочли бы вы это полезным?

Мне постоянно задают этот вопрос: «Разжевывайте мне все, что вы знаете». И, конечно же, часто они говорят: «Научите меня сейчас, как быстрее разбогатеть с помощью мягких белых рук. И не просто позвольте мне разбогатеть быстрее, но и научите меня быстрее».

В: Я думаю, это было бы замечательно. К сожалению, когда это будет создано, нас уже не будет. Вы предлагаете использовать это в качестве учебного курса, чтобы сделать его доступным для людей. Есть ли какой-либо способ сделать его более доступным для нас, кроме как...

Мне постоянно поступают просьбы о советах по легкому обучению. И сегодня я пытаюсь предложить немного простого обучения. Но короткая лекция — это не лучший способ. Правильный способ — это книга.

Я надеюсь, что то, что я сохраняю, поможет вам стать более эффективными и лучшими людьми. И если вы не разбогатеете, меня это не расстроит. Но мне постоянно задают один и тот же вопрос: «Разжевывайте мне все, что вы знаете». И, конечно же, часто они говорят: «Научите меня, как быстрее разбогатеть, имея мягкие белые руки». А не

«Не только это позволит мне быстрее разбогатеть, но и научит меня быстрее».

У меня самого нет особого желания писать книгу. К тому же, для человека за семьдесят это было бы слишком много работы. А у меня и так дел по горло. Так что я этим заниматься не буду. Но для кого-то это просто потрясающая возможность. И я бы выделил средства на написание подходящей книги, если бы нашел человека, обладающего мудростью и желанием сделать это как следует.

Позвольте мне перейти к некоторым вероятным причинам нынешнего низкого качества образования. Частично проблема вызвана раздробленностью академической среды. Например, психология наиболее эффективна в сочетании с доктринами других академических дисциплин. Но если ваш профессор психологии не знаком с этими другими доктринами, то он не способен осуществить необходимую интеграцию.

И как вообще можно стать профессором психологии, если человек хорошо разбирается в непсихологических доктринах и постоянно включает их в свой материал? Такой потенциальный профессор, как правило, оскорбляет своих коллег и начальство.

В истории мира были замечательные профессора психологии. Чалдини из Университета штата Аризона был мне очень полезен, как и Б. Э. Скиннер — за его экспериментальные результаты, пусть и не связанные с его манией величия и утопизмом. Но в среднем, я не думаю, что профессора психологии в Америке — это люди, которые выбрали альтернативный карьерный путь в самой сложной области физики. И, возможно, это одна из причин, почему они не совсем правильно понимают суть дела.

Даже в престижных университетах педагогические факультеты пронизаны психологией. И это почти интеллектуальный позор. Нередко даже в крупных учебных заведениях академические кафедры демонстрируют существенные недостатки. И включение большого количества материалов, обозначенных как психологические, не является панацеей.

А учитывая академическую инерцию, все академические недостатки очень трудно исправить. Знаете, как пытались исправить ситуацию с психологией в Чикагском университете? Имея в штате ужасных профессоров, президент университета фактически упразднил весь факультет психологии.

И Чикаго, в своё время, вероятно, вернёт новый, другой факультет психологии. Впрочем, к настоящему времени он, вероятно, уже это сделал. Возможно, условия сейчас лучше. И я должен признать, что восхищаюсь президентом колледжа, который готов на подобное.

В своей критике я не хочу подразумевать, что все недостатки преподавания академической психологии объясняются какой-то человеческой ошибкой, свойственной только таким кафедрам. Напротив, причины многих недостатков кроются глубоко в природе вещей — в раздражающих особенностях, которые невозможно устранить из психологии.

Позвольте мне продемонстрировать это на примере «мысленного эксперимента», включающего пару вопросов: Разве не существует множества областей, нуждающихся в синтезирующем сверхразуме, подобном Джеймсу Клерку Максвеллу, но которым суждено никогда его не привлечь? И является ли академическая психология по своей природе одной

из самых несчастливых из всех потенциальных областей, привлекающих сверхразумы? Думаю, ответы — да и да.

В этом можно убедиться, рассмотрев случай любого из немногих представителей каждого поколения, способных с невероятной скоростью решать задачи по термодинамике, электромагнетизму и физической химии. Такого человека будут умолять некоторые из самых выдающихся людей нашего времени занять ведущие позиции в точных науках.

Выберет ли такой сверходарённый человек вместо этого академическую психологию, в которой существуют неудобные реалии: (А) что тенденции, демонстрируемые социальной психологией, парадоксальным образом ослабевают по мере того, как всё больше людей их узнают, и (В) что клинической (терапевтической) психологии приходится иметь дело с неудобной реальностью, что

Счастье, измеряемое физиологическими показателями, часто повышается благодаря вере в вещи, которые не соответствуют действительности. Ответ, я думаю, однозначно отрицательный. Академическая психология будет отталкивать сверхразум так же, как лауреат Нобелевской премии по физике Макс Планк был отталкиваем экономикой, где он видел проблемы, которые не поддавались его методам.

В: Мы много говорим о балансе между качеством нашей жизни и профессиональными обязанностями. Находите ли вы время для профессиональной жизни, изучения этих моделей и всего остального, что вас интересует? Находите ли вы время для развлечений помимо учебы?

Я всегда уделял достаточно времени тому, что действительно хотел делать.

Из которых они просто хотели порыбачить, поиграть в бридж или в гольф.

Каждый из нас должен сам определить свой образ жизни. Возможно, вы захотите поработать.

Семьдесят часов в неделю в течение десяти лет, чтобы стать партнером в Cravath и тем самым получить обязательство делать то же самое еще больше. Или вы можете сказать: «Я не готов платить такую цену».

В любом случае, это сугубо личное решение, которое вы должны принять, руководствуясь собственными соображениями.

Но что бы вы ни решили, я думаю, что было бы огромной ошибкой не усваивать элементарную житейскую мудрость, если вы на это способны, потому что это позволит вам лучше служить другим, лучше служить себе и сделает жизнь интереснее. Поэтому, если у вас есть к этому склонность, я думаю, вы были бы безумны, если бы этого не сделали. Ваша жизнь обогатится — не только в финансовом плане, но и во многих других отношениях — если вы это сделаете.

Это очень странная речь для какого-то бизнесмена, выступающего в юридической школе, — какой-то парень, который никогда не изучал психологию, утверждает, что все учебники по психологии неверны. Это очень эксцентрично. Но могу сказать только одно: я искренен.

Есть много простых вещей, которые многие из вас вполне способны освоить. И ваша жизнь станет намного лучше, если вы это сделаете. К тому же, учиться — это очень весело. Поэтому я призываю вас учиться.

В: Вы, по сути, выполняете свой долг по распространению накопленной вами мудрости?

Приобретено за годы?

Конечно. Посмотрите на Berkshire Hathaway. Я называю это в высшей степени дидактическим предприятием. Уоррен никогда не будет тратить деньги. Он собирается все вернуть обществу. Он просто создает платформу, чтобы люди прислушались к его идеям. Излишне говорить, что это очень хорошие идеи. И платформа тоже не так уж плоха. Но можно утверждать, что Уоррен и я по-своему являемся академиками.

В: Большая часть сказанного вами очень убедительна. И ваше стремление к знаниям, а следовательно, и понимание человеческой природы и финансов, — это достойные цели.

Я не уверен, что стремление к деньгам настолько уж похвально.

В: Что ж, тогда это понятно.

Я согласен. Кстати, я не презираю договоры поручительства. Если вам нужны деньги, то в течение вашей карьеры вам придётся чем-то зарабатывать. Многие из вас зарабатывают деньги, например, совершая звонки клиентам или занимаясь корректурой. И если вам придётся попробовать, вы чему-нибудь научитесь. Ваша деятельность заслуживает уважения благодаря тому, что

В: Я понимаю ваш скептицизм по отношению к чрезмерно идеологизированным людям. Но есть ли идеологическая составляющая в вашей деятельности? Есть ли что-то, к чему вы испытываете иррациональную страсть?

Да, я страстно люблю мудрость. Я страстно люблю точность и определённые виды любопытства. Возможно, во мне есть что-то от великодушия и желание служить ценностям, которые выходят за рамки моей короткой жизни. Но, может быть, я просто здесь, чтобы похвастаться. Кто знает?

Я верю в дисциплину, необходимую для освоения лучших находок, когда-либо созданных другими людьми. Я не верю в то, чтобы просто сидеть и пытаться всё это придумать самому.

Никто не настолько умен...

«Лучшее из того, что известно и преподается в мире, — ничто меньшее не может удовлетворить учителя, достойного этого звания».

Сэр Уильям Ослер

Повторное обсуждение третьей темы

В своей третьей лекции в 1996 году я утверждал, что следует избегать сильной политической враждебности, поскольку она вызывает множество психических расстройств, даже у блестящих умов. С тех пор политическая враждебность значительно возросла как слева, так и справа, что, как и следовало ожидать, негативно сказалось на способности людей распознавать реальность.

Естественно, мне не нравится такой результат. Моя эмоциональная натура подсказывает мне отреагировать так, как отреагировал бы Архимед, если бы сейчас пожаловался Богу: «Как ты мог ввести эти темные века после того, как я опубликовал свои формулы?» Или как однажды посетовал Марк Твен: «Сейчас печальные времена для литературы. Гомер мертв. Шекспир мертв. И мне самому совсем нехорошо».

К счастью, я всё ещё могу воздерживаться от жалоб, подобно Марку Твену. В конце концов, у меня никогда не было ни малейшего представления о том, что мои взгляды смогут существенно изменить мир. Вместо этого я всегда знал, что ставить перед собой низкие цели — лучший путь для меня, и поэтому я лишь стремился (1) научиться у тех, кто лучше меня, нескольким практическим умственным приёмам, которые помогли бы мне избежать самых худших заблуждений, распространённых в моём возрасте, и (2) передать свои умственные приёмы лишь немногим людям, которые могли бы легко учиться у меня, потому что они уже почти понимали, о чём я говорю. Достигнув этих весьма ограниченных целей, я не вижу причин жаловаться сейчас на неразумность этого мира. Вместо этого, то, что лучше всего помогает мне справляться со всеми разочарованиями, я называю еврейским методом: юмором.

Перечитывая доклад №3, прочитанный в марте 2006 года, я по-прежнему считаю важным акцент на желательности создания максимально защищенных от мошенничества систем, даже если это не решит некоторые проблемы, связанные с человеческими страданиями. В конце концов, люди, создающие систему вознаграждения за мошенничество в массовом масштабе, оставляют за собой след огромных разрушений, поскольку плохое поведение распространяется по примеру и его очень трудно исправить.

И я с теплотой вспоминаю, как в программе «Talk Three» особое внимание уделялось урокам жизненных навыков, которые я усвоил от друга моего отца, Гранта Макфадьена, и одному из методов обучения, которому я научился у своего отца. Я многим обязан этим давно ушедшим предшественникам, и если вам нравится «Альманах бедного Чарли», то и вам он тоже понравится.

В этом выступлении Чарли объясняет, как он принимает решения и решает проблемы, шаг за шагом проводя нас через различные «ментальные модели». Он представляет кейс-стади, в котором риторически задается вопрос, как бы слушатель создал с нуля бизнес

стоимостью 2 триллиона долларов, используя в качестве примера Coca-Cola. Естественно, у него есть собственное решение, которое может показаться вам одновременно блестящим и проницательным. Кейс-стади приводит Чарли к обсуждению неудач академической среды и ее истории, в которой поколения людей принимали неэффективные решения. Для этой проблемы у него есть другие решения.

Эта лекция была прочитана в 1996 году перед группой, которая придерживается политики неразглашения своей деятельности.

программы.

Предупреждение редактора, как предложил Чарли: большинство людей не понимают эту речь. Чарли говорит, что это был вопиющий коммуникационный провал, и с тех пор людям трудно понять её даже при медленном прочтении дважды. По мнению Чарли, эти последствия имеют «глубокие образовательные последствия».

Разговор четыре

Практическое мышление. О практическом мышлении?

Неформальная беседа, 20 июля 1996 г.

Название моего доклада — «Практическое мышление о практическом мышлении?» — с вопросительным знаком в конце. За свою долгую карьеру я усвоил множество предельно простых общих понятий, которые, как мне кажется, помогают в решении проблем. Пять из этих полезных понятий я сейчас опишу. После этого я представлю вам проблему чрезвычайного масштаба. Действительно, проблема будет заключаться в превращении стартового капитала в 2 миллиона долларов в 2 триллиона долларов — сумму, достаточно большую, чтобы представлять собой практическое достижение. Затем я попытаюсь решить эту проблему, опираясь на полезные общие понятия. После этого я предположу, что моя демонстрация имеет важные образовательные последствия. Я закончу так, потому что моя цель — образовательная, а сегодняшняя задача — поиск лучших методов мышления. Первое полезное понятие заключается в том, что обычно лучше всего упрощать проблемы, сначала решая сложные, очевидные вопросы.

Вторая полезная идея перекликается с выводом Галилео о том, что научная реальность часто раскрывается только с помощью математики, как если бы математика была языком Бога. Подход Галилео также хорошо работает в сложной, практической жизни. Без умения работать с числами, в той сфере жизни, в которой живет большинство из нас, вы подобны одному человеку в соревновании по избиению задниц.

Третий полезный совет заключается в том, что недостаточно просто продумывать задачи в прямом направлении. Необходимо также мыслить в обратном направлении, подобно деревенскому жителю, который хотел знать, где он умрет, чтобы никогда туда не попасть. Действительно, многие задачи нельзя решить в прямом направлении. Именно поэтому великий алгебраист Карл Якоби так часто говорил: «Переворачивайте, всегда

переворачивайте». И именно поэтому пифагорейцы мыслили в обратном направлении, чтобы доказать, что квадратный корень из двух — иррациональное число.

294

Как правило, причиной ваших проблем является не сознательная неправомерность вашего узкоспециализированного советника. Вместо этого, ваши проблемы возникают из-за его подсознательной предвзятости.

Четвертая полезная мысль заключается в том, что лучшая и наиболее практичная мудрость — это элементарная академическая мудрость. Но есть одно чрезвычайно важное условие: вы должны мыслить междисциплинарно. Вы должны регулярно использовать все легко усваиваемые концепции из курса для первокурсников по каждому базовому предмету. Там, где могут пригодиться элементарные идеи, ваше решение проблем не должно ограничиваться, как это происходит в академической среде и многих бизнес-бюрократиях, крайней раздробленностью на дисциплины и субдисциплины с жесткими табу на любые действия за пределами отведенной территории. Вместо этого вы должны мыслить междисциплинарно в соответствии с предписанием Бенджамина Франклина из «Бедного Ричарда»: «Если хочешь, чтобы это было сделано, иди. Если нет, отправь».

Если вы, по вашему мнению, полностью полагаетесь на других, часто обращаясь за профессиональной помощью, когда выходите за пределы своей узкой сферы влияния, вас постигнет большое бедствие. И дело не только в трудностях в сложной координации. Вы также пострадаете от реальности, описанной персонажем из произведений Шоу, который сказал: «В конечном счете, любая профессия — это заговор против мирян». Действительно, персонаж из произведений Шоу, на этот раз, преуменьшил ужасы того, что Шоу не нравилось. Обычно вас губит не сознательная злоупотребление вашего узкого профессионального советника. Вместо этого ваши проблемы возникают из-за его подсознательной предвзятости. Его мышление часто будет искажено, с вашей точки зрения, финансовыми стимулами, отличными от ваших. И он также будет страдать от психологического недостатка, описанного в пословице: «Человеку с молотком каждая проблема кажется гвоздем».

Пятое полезное соображение заключается в том, что действительно масштабные эффекты, так называемые «эффекты-захватчики», часто возникают только в результате больших комбинаций факторов. Например, туберкулез удалось побороть, по крайней мере, на долгое время, только благодаря рутинному, комбинированному применению в каждом случае трех разных препаратов. И другие «эффекты-захватчики», такие как полет самолета, следуют аналогичной схеме.

Теперь пришло время изложить мою практическую проблему.

И вот в чём проблема:

Действие происходит в 1884 году в Атланте. Вас, вместе с двадцатью другими подобными вам людьми, приводят к богатому и эксцентричному жителю Атланты по имени Глотц. И вас, и Глотца объединяют две общие черты: во-первых, вы регулярно используете в

решении задач пять полезных понятий, и, во-вторых, вы знаете все элементарные идеи из всех базовых университетских курсов, которые преподавались в 1996 году. Однако все первооткрыватели и все примеры, демонстрирующие эти элементарные идеи, относятся к периоду до 1884 года. Ни вы, ни Глотц ничего не знаете о событиях, произошедших после 1884 года.

Глотц предлагает инвестировать два миллиона долларов (1884 года), но при этом получить только половину акций, в благотворительный фонд Глотца, в новую корпорацию, созданную для бизнеса по производству безалкогольных напитков и для того, чтобы навсегда остаться только в этом бизнесе. Глотц хочет использовать название, которое каким-то образом его очаровало: Coca-Cola.

Вторая половина акционерного капитала новой корпорации достанется тому, кто наиболее убедительно докажет, что его бизнес-план позволит фонду Глотца через 150 лет, в денежном выражении 2034 года, достичь стоимости в триллион долларов, несмотря на то, что значительная часть его прибыли ежегодно выплачивается в виде дивидендов. Это увеличит стоимость всей новой корпорации до 2 триллионов долларов, даже после выплаты многих миллиардов долларов дивидендов.

У вас пятнадцать минут, чтобы представить свою презентацию. Что вы скажете Глотцу?

Вот моё решение, моё предложение Глотцу, основанное исключительно на полезных идеях и знаниях, которые должен знать каждый способный студент второго курса.

Итак, Глотц, для упрощения нашей проблемы, первыми следует принять следующие очевидные решения: Во-первых, мы никогда не создадим что-то стоимостью 2 триллиона долларов, продавая какой-нибудь обычный напиток. Поэтому мы должны превратить ваше имя, «Coca-Cola», в сильную, юридически защищенную торговую марку. Во-вторых, мы можем достичь 2 триллионов долларов, только начав в Атланте, затем добившись успеха в остальной части Соединенных Штатов, а затем быстро добившись успеха с нашим новым напитком по всему миру. Для этого потребуется разработка продукта, обладающего универсальной привлекательностью, поскольку он использует мощные стихийные силы. А найти такие мощные стихийные силы можно в предмете элементарных академических курсов.

Далее мы воспользуемся навыками работы с числами, чтобы понять, что подразумевает наша цель. Мы можем с достаточной уверенностью предположить, что к 2034 году в мире будет около восьми миллиардов потребителей напитков. В среднем каждый из этих потребителей будет гораздо более обеспеченным в реальном выражении, чем средний потребитель 1884 года. Каждый потребитель состоит в основном из воды и должен потреблять около шестидесяти четырех унций воды в день. Это восемь порций по восемь унций. Таким образом, если наш новый напиток и другие аналогичные напитки на нашем новом рынке смогут улучшить вкус и другие характеристики только двадцати пяти процентов потребляемой во всем мире воды, и мы сможем занять половину нового мирового рынка, мы сможем продать 2,92 триллиона порций по восемь унций в 2034 году. И если мы сможем получать чистую прибыль в четыре цента с каждой порции, мы заработаем 117 миллиардов долларов. Этого будет достаточно, если наш бизнес будет

продолжать расти хорошими темпами, чтобы легко достичь стоимости в 2 триллиона долларов.

По сути, мы занимаемся созданием и поддержанием условных рефлексов.

Конечно, большой вопрос заключается в том, является ли 4 цента за порцию разумной целевой прибылью на 2034 год. И ответ — да, если мы сможем создать напиток, пользующийся широкой популярностью. 150 лет — это долгий срок. Доллар, как и римская драхма, почти наверняка будет обесцениваться. Одновременно с этим реальная покупательная способность среднего потребителя напитков в мире значительно возрастет. Его склонность к недорогому улучшению своих ощущений от употребления воды будет расти значительно быстрее. Между тем, по мере совершенствования технологий, стоимость нашего простого продукта в единицах постоянной покупательной способности будет снижаться. Все четыре фактора будут работать вместе в пользу нашей целевой прибыли в 4 цента за порцию. Мировая покупательная способность напитков в долларах, вероятно, увеличится как минимум в 40 раз за 150 лет. Если рассуждать в обратном порядке, то наша целевая прибыль на порцию будет достигаться при условиях 188г. Всего одна сороковая часть четырех центов или одна десятая цента за порцию — это легко превзойти целевой показатель на начальном этапе, если наш новый продукт будет пользоваться всеобщей популярностью.

Ivan Pavlov (1849-1936)

Иван Павлов родился в центральной России и учился в семинарии до двадцати одного года, после чего оставил богословие в пользу химии и физиологии. Получив степень доктора медицины в 1883 году, он преуспел в физиологии и хирургической технике. Позже он изучал секреторную активность пищеварения и в конечном итоге сформулировал законы условных рефлексов.

Самый известный эксперимент Павлова показал, что у собак слюноотделение начинается еще до того, как пища попадает им в рот. Этот результат побудил его к серии длительных экспериментов, в которых он манипулировал стимулами, возникающими до предъявления пищи. Таким образом, он установил основные законы формирования и разделения того, что он назвал «условными рефлексами», позже ошибочно переведенными с русского как «условные рефлексы». В 1904 году он был удостоен Нобелевской премии за свою работу по изучению пищеварительных секретов.

298

Итак, после принятия решения мы должны решить проблему изобретения, чтобы создать всеобщую привлекательность. Перед нами стоят две масштабные межотраслевые проблемы: во-первых, в течение более 150 лет мы должны создать новый рынок напитков, который будет использовать около четверти мирового объема водоснабжения; во-вторых, мы должны работать так, чтобы половина нового рынка занимала определенное количество часов, в то время как все наши конкуренты вместе взятые (оставшуюся часть я оставляю на долю) — это результаты, достойные «лоллапалузы»; соответственно, мы должны решить нашу проблему, заставив каждый благоприятный фактор, который мы можем себе

представить, работать на нас; очевидно, только мощное сочетание многих факторов может привести к желаемым нами последствиям. К счастью, решение проблем зимнего ветра оказывается очень простым, если не засыпать на всех курсах для первокурсников.

« Я хочу, чтобы у каждого американского военнослужащего под рукой была банка кока-колы — что-то, что напоминало бы ему о доме ».

— Дуайт Д. Эйзенхауэр; Верховный главнокомандующий союзных войск во Второй мировой войне.

Начнём с рассмотрения последствий нашего упрощающего, «очевидного» решения, согласно которому мы должны полагаться на сильную торговую марку. Этот вывод автоматически приводит к пониманию сути нашего бизнеса в элементарных академических терминах. Из вводного курса психологии мы видим, что, по сути, мы занимаемся созданием и поддержанием условных рефлексов. Торговая марка и фирменный стиль «Coca-Cola» будут выступать в качестве стимулов, а покупка и употребление нашего напитка — в качестве желаемых реакций.

Торговая марка и фирменный стиль «Coca-Cola» будут выступать в качестве стимулов, а покупка и употребление нашего напитка будут желаемой реакцией.

Как же создать и поддерживать условные рефлексы? В учебниках по психологии даются два ответа: (1) путем оперантного обусловливания и (2) путем классического обусловливания, часто называемого павловским обусловливанием в честь великого русского ученого. И, поскольку нам нужен эффектный результат, мы должны использовать оба метода обусловливания — и все, что мы можем придумать, чтобы усилить эффект от каждого из них. Часть нашей проблемы, касающаяся оперантного обусловливания, легко решается. Нам нужно лишь (1) максимизировать вознаграждение от употребления напитка и (2) минимизировать вероятность того, что желаемые рефлексы, однажды созданные нами, будут подавлены посредством оперантного обусловливания владельцами конкурирующих продуктов.

В сфере вознаграждения при оперантном обусловливании мы сочтем практичными лишь несколько категорий:

- (1) Пищевая ценность в калориях или других показателях;
- (2) Вкус, текстура и аромат, выступающие в качестве стимулов к потреблению в условиях нейронной перестройки человека посредством дарвиновского естественного отбора;
- (3) Стимул, например, сахаром или кофеином;
- (4) Охлаждающий эффект, когда человеку слишком жарко, или согревающий эффект, когда человеку слишком холодно.

Желая добиться впечатляющего результата, мы, естественно, включим вознаграждения во все категории. Для начала, легко решить разработать наш напиток для употребления в

холодном виде. Без употребления напитка гораздо меньше возможностей противодействовать чрезмерному нагреву по сравнению с чрезмерно холодным. Более того, при чрезмерном нагреве необходимо выпить много жидкости, а обратное неверно. Также легко решить включить в состав как сахар, так и кофеин. В конце концов, чай, кофе и лимонад уже широко распространены. И, очевидно, мы должны фанатично подходить к определению, методом проб и ошибок, вкуса и других характеристик, которые максимизируют удовольствие человека от употребления сладкой воды и кофеина, которые мы предложим. И, чтобы противодействовать возможности того, что желаемые условные рефлексы, однажды созданные нами, будут подавлены конкурирующими продуктами, использующими тот же метод, есть также очевидное решение: мы сделаем постоянной целью в нашей компании то, чтобы наш напиток как можно быстрее и в любое время был доступен по всему миру. В конце концов, конкурирующий продукт, если его никогда не пробовали, не может служить наградой, создавая противоречивую привычку. Каждый из супругов это знает.

Далее нам необходимо рассмотреть павловский механизм обусловливания, который мы также должны использовать. В павловском механизме обусловливания мощные эффекты возникают просто от ассоциации. Нейронная система собаки Павлова заставляет её выделять слюну при виде колокольчика, который она не может съесть. А мозг человека жаждет того напитка, который держит в руках красивая женщина, которую он не может заполучить. Поэтому, Глотц, мы должны использовать все возможные достойные и благородные методы павловского обусловливания, которые только можем придумать. Пока мы работаем, наш напиток и его реклама должны ассоциироваться в сознании потребителей со всем остальным, что им нравится или чем они восхищаются.

И человеческий мозг жаждет того напитка, который держит в руках красивая женщина, которую он не может заполучить.

Подобная масштабная павловская модель поведения потребует больших затрат, особенно на рекламу. Мы потратим огромные деньги на самое будущее, насколько это возможно. Но эти деньги будут потрачены эффективно. По мере нашего быстрого расширения на новом рынке напитков наши конкуренты столкнутся с серьезными недостатками, связанными с масштабом производства, при закупке рекламы для создания необходимой им павловской модели поведения. И этот результат, наряду с другими эффектами «объем создает силу», должен помочь нам завоевать и удержать как минимум пятьдесят процентов нового рынка повсюду. Действительно, при условии, что покупатели будут распределены равномерно, наши большие объемы обеспечат нам очень существенные преимущества в плане затрат на дистрибуцию.

Более того, павловские ассоциации помогут нам выбрать вкус, текстуру и цвет нашего нового напитка. Учитывая павловские ассоциации, мы мудро выбрали экзотическое и дорогое звучащее название «Кока-Кола», а не банальное, вроде «Подслащенная кофеинизированная вода Глотца». По аналогичным павловским причинам будет разумно сделать наш напиток похожим на вино, а не на подслащенную воду. Поэтому, если напиток окажется прозрачным, мы искусственно окрасим его. Мы газуем воду, чтобы наш продукт казался похожим на шампанское или какой-либо другой дорогой напиток, а также

улучшим его вкус и затруднив создание имитаций для конкурирующих продуктов. И поскольку мы собираемся связать с нашим вкусом множество дорогостоящих психологических эффектов, этот вкус должен отличаться от любого стандартного вкуса, чтобы максимизировать трудности для конкурентов и не дать случайного преимущества в виде схожего вкуса существующему продукту.

Что ещё, согласно учебнику психологии, может помочь нашему новому бизнесу? Что ж, существует мощный аспект человеческой природы, известный как «социальное доказательство», который психологи часто называют «эффектом обезьяны, наблюдающей за обезьяной и повторяющей за ней действия». Социальное доказательство, имитационное потребление, вызванное простым видом продукта, не только поможет побудить к дегустации нашего напитка, но и усилит ощущение удовольствия от его употребления. Мы всегда будем учитывать этот мощный фактор социального доказательства при разработке рекламы и стимулировании продаж, а также при отказе от текущей прибыли ради увеличения текущего и будущего потребления. В большей степени, чем в случае с большинством других продуктов, увеличение продаж будет происходить с каждым увеличением объёма продаж.

Теперь мы видим, Глотц, что, объединив (1) множество павловских условно-рефлекторных реакций, (2) мощные эффекты социального доказательства и (3) восхитительно вкусный, дающий энергию, стимулирующий и желательно холодный напиток, вызывающий множество оперантных условно-рефлекторных реакций, мы получим ускорение продаж на долгое время благодаря огромной смеси выбранных нами факторов. Следовательно, мы запустим нечто вроде автокаталитической реакции в химии, именно тот многофакторный эффект «леденца-паразита», который нам нужен.

Логистика и стратегия дистрибуции нашего бизнеса будут простыми. Существует всего два практических способа продажи нашего напитка: (1) в виде сиропа для автоматов и ресторанов и (2) в виде готового газированного напитка в таре. Желая добиться грандиозных результатов, мы, естественно, будем использовать оба способа. И, стремясь к огромному эффекту «павловского рефлекса» и социальному доказательству, мы всегда будем тратить на рекламу и стимулирование продаж более сорока процентов от цены автомата на сироп, необходимый для приготовления порции.

Несколько заводов по производству сиропа могут обеспечить весь мир. Однако, чтобы избежать ненужных перевозок места и воды, нам потребуется множество заводов по розливу, разбросанных по всему миру. Мы максимизируем прибыль, если (подобно ранней General Electric с лампочками) всегда будем устанавливать цену первой продажи, либо (1) на сироп для розлива, либо (2) на любую тару нашего готового продукта. Лучший способ организовать этот желаемый контроль, максимизирующий прибыль, — сделать любого независимого производителя сиропа, который нам нужен, субподрядчиком, а не продавцом сиропа, и уж точно не продавцом сиропа по бессрочной франшизе, устанавливающей цену на сироп, навсегда замороженную на начальном уровне.

Не имея возможности получить патент или авторское право на наш чрезвычайно важный вкус, мы будем одержимо работать над сохранением нашей формулы в секрете. Мы поднимем большой шум вокруг нашей секретности, что усилит эффект Павлова. В конце

концов, пищевая химия продвинется так, что наш вкус можно будет скопировать с почти абсолютной точностью. Но к тому времени мы будем настолько впереди, с такими сильными товарными знаками и полной, «всегда доступной» мировой дистрибуцией, что качественное копирование вкуса не помешает нам достичь нашей цели. Более того, достижения в пищевой химии, которые помогут конкурентам, почти наверняка будут сопровождаться технологическими достижениями, которые помогут нам, включая холодильное оборудование, улучшенную транспортировку и, для тех, кто сидит на диете, возможность добавить вкус сахара, не добавляя калорий сахара. Также появятся возможности для производства напитков, которые мы воспользуемся.

Это подводит нас к заключительной проверке реальности нашего бизнес-плана. Мы снова будем мыслить в обратном порядке, как Якоби. Чего нам следует избегать, потому что мы этого не хотим? Четыре ответа кажутся очевидными:

Во-первых, мы должны избегать защитного, приторного, подавляющего потребление эффекта послевкусия, который является стандартной частью физиологии, развившейся в ходе дарвиновской эволюции для усиления репликации генов человека путем принудительного, в целом полезного, умеренного воздействия на носителя генов. Для достижения наших целей в жаркие дни потребитель должен иметь возможность выпивать банку за банкой нашего продукта практически без каких-либо препятствий со стороны послевкусия. Мы найдем чудесный вкус без послевкусия методом проб и ошибок и тем самым решим эту проблему.

Во-вторых, мы должны не допустить потери даже половины нашего мощного товарного знака. Например, наша небрежность приведет к тому, что мы начнем продавать какой-либо другой вид «колы», скажем, «бодрящую колу». Если когда-нибудь появится «бодрящая кола», мы станем владельцами этого бренда.

В-третьих, добившись столь больших успехов, мы должны избегать негативных последствий зависти, которой отведено видное место в Десяти заповедях, поскольку зависть является неотъемлемой частью человеческой природы. Лучший способ избежать зависти, как признавал Аристотель, — это искренне заслужить достигнутый успех. Мы будем фанатично относиться к качеству продукции, качеству её презентации и разумности цен, учитывая при этом безобидное удовольствие, которое мы будем доставлять.

В-четвертых, после того как наш фирменный вкус займет доминирующее положение на новом рынке, мы должны избегать любых масштабных и внезапных изменений в его вкусе. Даже если новый вкус покажет лучшие результаты в слепых дегустациях, переход на него был бы глупостью. Это объясняется тем, что в таких условиях наш старый вкус настолько прочно закрепится в предпочтениях потребителей благодаря психологическим эффектам, что существенное изменение вкуса принесет нам мало пользы. Более того, это нанесет огромный вред, вызвав у потребителей стандартный синдром сверхреакции на лишение, который делает получение «выгодных предложений» крайне сложным в любых переговорах и способствует иррациональности большинства игроков. Кроме того, такое масштабное изменение вкуса позволит конкуренту, скопировав наш старый вкус, воспользоваться как (1) враждебной реакцией потребителей на лишение, так и (2) огромной любовью к нашему оригинальному вкусу, созданной благодаря нашей предыдущей работе.

Что ж, это моё решение моей собственной проблемы превращения 2 миллионов долларов в 2 триллиона долларов, даже после выплаты миллиардов долларов дивидендов. Думаю, оно бы победило у Глотца в 1884 году и должно убедить вас больше, чем вы ожидали вначале. В конце концов, правильные стратегии становятся ясны после того, как их связывают с элементарными академическими идеями, которые затем используются в полезных рассуждениях.

Насколько моё решение соответствует истории реальной компании Coca-Cola?

В 1896 году, спустя двенадцать лет после того, как вымышленный Глотц начал свой энергичный путь с двух миллионов долларов 1884 года, реальная компания Coca-Cola имела чистую стоимость активов менее 150 000 долларов и прибыль около нуля. Впоследствии реальная компания Coca-Cola потеряла половину своего товарного знака и получила бессрочные франшизы на розлив по фиксированным ценам на сироп. Некоторые из разлильщиков оказались неэффективными и их было сложно заменить. В результате, реальная компания Coca-Cola потеряла значительную часть контроля над ценообразованием, который мог бы улучшить результаты, если бы был сохранен. Тем не менее, реальная компания Coca-Cola настолько следовала плану, предложенному Глотцу, что сейчас её стоимость составляет около 125 миллиардов долларов, и ей придётся увеличивать свою стоимость всего на восемь процентов в год до 2034 года, чтобы достичь стоимости в 2 триллиона долларов. И компания может достичь целевого показателя годового физического объема в 2,92 триллиона порций, если темпы роста до 2034 года составят всего шесть процентов в год, что соответствует многочисленным прошлым данным и оставит Coca-Cola достаточное количество потребляемой обычной воды для восполнения дефицита после 2034 года. Таким образом, я предполагаю, что вымышленный Глотц, начав раньше и с большей силой, избежав худших ошибок, легко достиг бы своей цели в 2 триллиона долларов. И он сделал бы это задолго до 2034 года.

Это, наконец, подводит меня к главной цели моего выступления. Если мой ответ на проблему Глотца в общих чертах верен, и вы сделаете еще одно предположение, которое, как я считаю, верно, — что большинство преподавателей с докторской степенью, даже профессора психологии и деканы бизнес-школ, не дали бы такого же простого ответа, как я, — то это имеет серьезные образовательные последствия. И если я прав в этих двух аспектах, это будет означать, что в нашей современной цивилизации работает множество преподавателей, которые не могут удовлетворительно объяснить Coca-Cola, даже задним числом и даже после того, как всю жизнь внимательно наблюдали за ней. Это неудовлетворительное положение дел.

Академическая психология, хотя и достойна восхищения и полезна как перечень оригинальных и важных экспериментов, страдает от недостатка междисциплинарного синтеза.

Более того — и этот результат еще более показателен — блестящие и эффективные руководители, окруженные выпускниками бизнес-школ и юридических факультетов, которые в последние годы с блестящим успехом управляли компанией Coca-Cola, также не обладали достаточными знаниями элементарной психологии, чтобы предсказать и предотвратить фиаско с «Новой колой», которое опасно угрожало их компании. Тот факт,

что столь талантливые люди, окруженные профессиональными консультантами из лучших университетов, демонстрируют огромный пробел в своем образовании, также является неудовлетворительным положением дел.

Подобная крайняя невежественность, как в высших эшелонах академической среды, так и в высших эшелонах бизнеса, представляет собой своего рода негативный эффект «леденца на палочке», демонстрирующий серьезные недостатки в академической среде. Поскольку этот негативный эффект носит характер «леденца на палочке», следует ожидать обнаружения взаимосвязанных, множественных академических причин. Я подозреваю, что таких причин как минимум две.

Во-первых, академическая психология, хотя и достойна восхищения и полезна как перечень гениальных и важных экспериментов, страдает от недостатка междисциплинарного синтеза. В частности, недостаточно внимания уделяется эффектам «волшебства», возникающим в результате сочетания психологических тенденций. Это создает ситуацию, напоминающую деревенского учителя, который пытается упростить школьные задания, округляя число пи до четного числа три. И это нарушает заповедь Эйнштейна о том, что «все должно быть максимально простым, но не проще». В целом, психология изложена и неправильно понимается так же, как электромагнетизм был бы неправильно понят, если бы физика породила множество блестящих экспериментаторов, таких как Майкл Фарадей, и не имела бы такого великого синтезатора, как Джеймс Клерк Максвелл.

Академические кафедры психологии гораздо важнее и полезнее, чем считают другие академические кафедры. И в то же время кафедры психологии гораздо хуже, чем думает большинство их обитателей. Конечно, самооценка обычно более позитивна, чем внешняя. Действительно, именно подобная проблема могла стать причиной появления сегодняшнего докладчика.

Во-вторых, наблюдается ужасающий недостаток синтеза, объединяющего психологию и другие академические дисциплины. Но только междисциплинарный подход позволит правильно учитывать реальность — как в академической среде, так и в компании Соса-Кола.

Короче говоря, академические кафедры психологии гораздо важнее и полезнее, чем считают другие академические кафедры. И в то же время, кафедры психологии гораздо хуже, чем думает большинство их обитателей. Конечно, самооценка обычно более позитивна, чем внешняя. Действительно, именно подобная проблема могла бы стать причиной появления сегодняшнего докладчика. Но масштаб

Разрыв между факультетами психологии и другими дисциплинами просто абсурден. На самом деле, этот разрыв настолько велик, что один очень известный университет (Чикаго) просто упразднил свой факультет психологии, возможно, с негласной надеждой на создание в будущем более совершенной версии.

В подобных обстоятельствах, много лет назад, когда уже существовало множество очевидных проблем, произошел фиаско с «Новой Кока-колой». В результате руководители Соса-Кола оказались на грани уничтожения самой ценной торговой марки в мире. С точки

зрения академической науки, правильной реакцией на этот масштабный и широко разрекламированный провал была бы реакция, подобная той, которую продемонстрировала бы компания Boeing, если бы три ее новых самолета разбились за одну неделю. В конце концов, в каждом случае речь идет о целостности продукта, а очевидный провал в образовании был колоссальным.

Однако со стороны академического сообщества практически не последовало подобной ответственной реакции, подобной той, что демонстрирует компания Boeing. Вместо этого академическое сообщество в целом продолжает в своей раздробленной форме терпеть профессоров психологии, которые неправильно преподают психологию, профессоров, не являющихся психологами, которые не учитывают психологические эффекты, очевидно имеющие решающее значение для их предмета, и профессиональные школы, которые тщательно сохраняют психологическое невежество, приходящее с каждым новым набором студентов, и гордятся своей некомпетентностью.

Хотя эта прискорбная слепота и вялость теперь являются нормальным результатом обучения, существуют ли исключения, дающие надежду на то, что позорные недостатки системы образования в конечном итоге будут исправлены? В этом случае мой ответ — очень оптимистичное «да».

Например, рассмотрим недавнее поведение экономического факультета Чикагского университета. В течение последнего десятилетия этот факультет пользовался почти монополией на Нобелевские премии по экономике, в основном благодаря тому, что получал точные прогнозы, используя модели «свободного рынка», постулирующие рациональность человека. И какова реакция этого факультета после столь стабильных побед, достигнутых благодаря его подходу, основанному на идее рационального человека?

Что ж, университет только что пригласил в свою компанию великих мудрого и остроумного экономиста из Корнеллского университета Ричарда Талера, заняв заветное место. И сделал он это потому, что Талер высмеивает многое из того, что считается священным в Чикагском университете. Действительно, Талер, как и я, считает, что люди часто бывают крайне иррациональны, и это предсказания психологии, которые необходимо учитывать в микроэкономике.

Поступая таким образом, Чикагский университет подражает Дарвину, который большую часть своей долгой жизни мыслил в обратном направлении, пытаясь опровергнуть свои самые с трудом добытые и любимые идеи. И пока в академической среде существуют структуры, которые сохраняют свои лучшие ценности, мысля в обратном направлении, подобно Дарвину, мы можем с уверенностью ожидать, что нелепые образовательные практики в конечном итоге будут заменены лучшими, как и предсказывал Карл Якоби.

309

Талер высмеивает то, что считается священным в Чикагском университете. Действительно, Талер, как и я, считает, что люди часто бывают крайне иррациональными, и это предсказывают психология, поэтому это необходимо учитывать.

В микроэкономику,

Это произойдет потому, что дарвиновский подход, с его привычной объективностью, воспринимаемой как некая власяница, — это действительно могущественный подход. Сам Эйнштейн говорил, что одной из четырех причин его достижений была самокритика, занимающая почетное место наряду с любопытством, концентрацией и настойчивостью.

А чтобы еще больше оценить силу самокритики, вспомним, где находится могила того самого «неодаренного» студента, Чарльза Дарвина. Она расположена в Вестминстерском аббатстве, прямо рядом с надгробным камнем Исаака Ньютона, возможно, самого одаренного студента, когда-либо жившего на свете, чье имя увековечено на этом надгробии восемью латинскими словами, составляющими самую красноречивую хвалу на всех кладбищенских надписях: «*Hic depositum est, quod mortale fuit Isaaci Newtoni*» — «Здесь покоится то, что было смертным у Исаака Ньютона».

Цивилизация, которая так поступает с мертвым Дарвином, в конечном итоге разовьет и интегрирует психологию надлежащим и практическим образом, что значительно расширит возможности всех видов деятельности. Но все мы, обладающие значительной властью и видящие свет в этом вопросе, должны способствовать этому процессу. На кону многое. Если на высоких постах такой универсальный продукт, как Coca-Cola, не будет должным образом понят и объяснен, это не сулит ничего хорошего для нашей компетентности в решении многих других важных вопросов.

Одна из моих любимых рекламных объявлений: «Компания, которой нужен новый станок, и которая его еще не купила, уже за него платит».

Конечно, те из вас, кто вложил пятьдесят процентов своего состояния в акции Coca-Cola, потому что пытался инвестировать десять процентов, думая так же, как я, когда представлял свой проект Глотцу, могут проигнорировать мое сообщение о психологии, посчитав его слишком элементарным для полезной передачи. Но я не уверен, что такая реакция разумна для остальных. Эта ситуация напоминает мне старую рекламу Warner & Swasey, которая была моей любимой: «Компания, которой нужен новый станок, и которая его еще не купила, уже за него платит».

«Добавить нечего» Номер четыре

Вопрос: "Вы пользуетесь компьютером?"

Ответ: «У меня его нет. У меня в офисе есть один, но я его никогда не включал. На самом деле, я даже не знаю, как его подключить к розетке».

В моей жизни почти нет вопросов, на которые я не смог бы ответить должным образом, используя свой счётный аппарат за 40 долларов.

"Потрепанная таблица сложных процентов."

Четвертая беседа (повторение)

В этом докладе я попытался продемонстрировать масштабный, поддающийся исправлению и важный когнитивный сбой в американской академической среде и бизнесе. В конце концов, я утверждал:

(1) Если бы академическая среда и бизнес функционировали с наилучшими практически осуществимыми результатами, большинство жителей смогли бы объяснить успех компании Coca-Cola с помощью экономного использования основных концепций и методов решения проблем; однако

(2) Как показал фиаско с «новой колой» и его последствия, ни академические круги, ни бизнес не имели должного понимания простых реалий, обуславливавших успех Coca-Cola.

Как оказалось, моя речь 1996 года не дошла почти до всех слушателей. Затем, в период с 1996 по 2006 год, даже когда письменную версию речи медленно и дважды читали очень умные люди, которые мной восхищались, её смысл также не был усвоен. Почти во всех случаях смысл не доходил до слушателей в конструктивном ключе. С другой стороны, никто не сказал мне, что речь была неправильной. Вместо этого люди ненадолго недоумевали, а затем переходили к следующему вопросу.

Таким образом, моя неспособность к коммуникации оказалась ещё более серьёзной, чем когнитивная неспособность, которую я пытался объяснить. Почему?

Лучшее объяснение, как мне кажется, заключается в том, что я проявил грубую глупость как преподаватель-любитель. Я попытался сделать слишком много. Я всегда избегал всех, кто хочет долго рассуждать о «смысле смысла». И всё же я выбрал для своего выступления название «Практическое мышление о практическом мышлении?». Это был первый шаг на сложную территорию. Затем я разработал длинную, сложную систему из пяти обобщенных, мощных приемов решения проблем, основанных на базовых идеях из множества дисциплин. В частности, я включил психологию, в отношении которой хотел продемонстрировать, что существует много прискорбного невежества, даже среди высокообразованных людей, некоторые из которых преподают психологию. Моя демонстрация, естественно, опиралась на правильную психологию как часть моего предполагаемого доказательства. Это было логически обосновано. Но если психологическое невежество широко распространено, почему большинство моих слушателей должны были признать мою версию психологии правильной? Таким образом, для большинства слушателей я сделал примерно то же самое, что и пытался объяснить некоторые труднопонимаемые идеи, просто определив эти идеи как эквивалентные им самим.

И это не было пределом моей педагогической глупости. После того, как я понял, что письменная версия моего доклада трудна для понимания, я согласился на порядок докладов в первом издании «Альманаха бедного Чарли», где мой доклад по психологии был десятым, вставленным на много страниц позже четвёртого. Вместо этого мне следовало бы признать, что порядок двух докладов следует поменять местами, учитывая, что четвёртый доклад предполагал, что слушатели уже освоили основы психологии, предмет десятого доклада. Наконец, во втором издании «Альманаха» я предпочёл сохранить первоначальный, бесполезный порядок двух докладов. Я сделал это потому, что мне нравится завершать

книгу моей последней организацией психологии в своего рода контрольный список, который долгое время был мне полезен. [Примечание редактора: В этом издании десятый доклад теперь одиннадцатый.]

Читатели второго и третьего изданий, если захотят, могут в некоторой степени исправить недостатки в методике преподавания, которые я упорно сохранил. То есть, они могут перечитать четвертый доклад после того, как освоят заключительный доклад. Если они готовы выдержать это испытание, я предсказываю, что по крайней мере некоторые из них сочтут результат стоящим затраченных усилий.

«Учителя открывают дверь, но войти нужно самому».

- Китайская пословица

В предыдущей речи Чарли разглагольствовал обо всех проблемах академической среды, а здесь он предлагает решения. Произнесенная в 1998 году на пятидесятой встрече выпускников Гарвардской юридической школы, эта речь посвящена чрезвычайно сложной проблеме — узости элитного образования — и разделяет её на элементы, решения которых, взятые вместе, образуют удовлетворительный ответ на проблему. С помощью ряда риторических вопросов Чарли утверждает, что такие специалисты, как юристы, к своему собственному ущербу, испытывают недостаток междисциплинарных навыков. На основе своих обширных междисциплинарных исследований он признает наличие «подсознательных ментальных тенденций», которые мешают людям достаточно расширять свой кругозор. Тем не менее, он предлагает уникальные и запоминающиеся решения этой проблемы.

Эта речь, любимая вашим редактором, наглядно демонстрирует «необыкновенный здравый смысл» Чарли. Он говорит: «Когда это действительно важно, как в случае с пилотами и хирургами, образовательные системы используют высокоэффективные структуры. Однако они не применяют эти же, хорошо известные структуры в других важных областях обучения. Если превосходные структуры известны и доступны, почему педагоги не используют их шире? Что может быть проще?»

Разговор пять

Необходимость в расширении междисциплинарных навыков у специалистов: образовательные последствия.

Пятидесятая встреча выпускников Гарвардской юридической школы 1948 года.

24 апреля 1998 г.

Сегодня я собираюсь сыграть в игру, напоминающую нам о наших старых преподавателях: сократовский пасьянс. Я задам пять вопросов и кратко отвечу на них:

- 1) Нужны ли специалистам широкого профиля более междисциплинарные навыки?
- 2) Было ли наше образование достаточно междисциплинарным?

3) В элитных широкомасштабных гуманитарных науках, в чем заключается сущность практического, оптимального междисциплинарного образования?

4) Насколько продвинулась элитная академическая среда за последние пятьдесят лет?

к достижимой оптимальной междисциплинарности?

5) Какие образовательные методы способствовали бы более быстрому прогрессу?

Начнём с вопроса: действительно ли специалистам широкого профиля требуется больше междисциплинарных навыков?

Чтобы ответить на первый вопрос, мы должны сначала решить, улучшит ли более междисциплинарный подход профессиональное мышление. И, чтобы определить, что поможет вылечить плохое мышление, полезно знать его причины. Один из персонажей Бернарда Шоу объяснил профессиональные недостатки следующим образом: «В конечном счете, любая профессия — это заговор против мирян». В диагнозе Шоу много правды, что было продемонстрировано еще в XVI веке, когда господствующая профессия, духовенство, сожгла на костре Уильяма Тиндейла за перевод Библии на английский язык.

Уильям Тиндаль (1495–1536)

Уильям Тиндаль, родившийся в Глостершире, Англия, получил степень в Оксфорде и стал священником. Он обнаружил, что Англия враждебно относится к его убеждениям, и провел некоторое время в Германии и Бельгии, где расширил свои взгляды и распространил учение Мартина Лютера. Несмотря на то, что его книги были сожжены, и он постоянно подвергался враждебности, он продолжал публиковать переводы Библии и другие трактаты. После нескольких месяцев заключения он был осужден за ересь, задушен и публично кремирован. Позже перевод Тиндаля лег в основу первой одобренной королевской семьей Библии на английском языке и оказал огромное влияние на развитие английского языка.

Однако Шоу явно преуменьшает проблему, подразумевая, что главной причиной является сознательная, корыстная злонамеренность. Что еще важнее, у профессионалов часто наблюдаются ужасные последствия от переплетения подсознательных психических тенденций, две из которых особенно склонны вызывать проблемы:

1) Смещение, вызванное мотивацией, — естественное когнитивное движение к выводу о том, что

То, что хорошо для профессионала, хорошо и для клиента, и для цивилизации в целом;

2) Склонность «человека с молотком», название которой происходит от пословицы: «Для человека, у которого есть только молоток, любая проблема кажется почти гвоздем».

Одно из частичных решений проблемы склонности к «человеку с молотком» очевидно: если человек обладает обширным набором навыков в различных областях, он, по определению, имеет в своем распоряжении множество инструментов и, следовательно,

ограничит негативные когнитивные последствия этой склонности. Более того, если он достаточно разносторонне развит, чтобы усвоить из практической психологии идею о том, что всю свою жизнь он должен бороться с негативными последствиями как упомянутых мною склонностей, так и тех, которые присущи ему самому, так и тех, которые присущи другим, он делает конструктивный шаг на пути к земной мудрости.

Если «А» — это узкая профессиональная доктрина, а «8» состоит из больших, особо полезных концепций из других дисциплин, то, очевидно, профессионал, обладающий «А» плюс «В», обычно будет в лучшем положении, чем тот, кто обладает только «А». Как может быть иначе? Таким образом, единственное рациональное оправдание для того, чтобы не приобретать больше «В», заключается в том, что это непрактично, учитывая потребность человека в «А» и другие неотложные дела в его жизни. Позже я попытаюсь показать, что это оправдание междисциплинарности, по крайней мере для наших самых одаренных людей, обычно несостоятельно.

По определению, масштабные проблемы затрагивают многие академические дисциплины.

На мой второй вопрос так легко ответить, что я не буду тратить на это много времени. Наше образование было слишком однодисциплинарным. Масштабные проблемы, по определению, затрагивают многие академические дисциплины. Соответственно, использование однодисциплинарного подхода к таким проблемам подобно игре в бридж, где нужно считать козыри, игнорируя все остальное. Это «безумие», что-то вроде чаепития у Безумного Шляпника. Но, тем не менее, слишком много подобного остается в профессиональной практике и, что еще хуже, давно поощряется в отдельных областях гуманитарных наук, определяемых как все, что менее фундаментально, чем биология.

Даже в юности некоторые из лучших профессоров были в ужасе от негативных последствий балканизации академической среды на замкнутые, территориальные анклавы, где идеи поддерживались на основе веры и исключения неверующих. Альфред Норт Уайтхед, например, давно забил тревогу, используя резкие выражения, когда говорил о «фатальной разобщенности академических дисциплин». И с тех пор элитные образовательные учреждения, все больше соглашаясь с Уайтхедом, неуклонно боролись с разобщенностью, внедряя междисциплинарный подход, что привело к тому, что в наше время великие борцы с разобщенностью на стыке академических дисциплин заслужили немало похвалы, например, Э.О. Уилсон из Гарварда и Линус Полинг из Калтеха.

Современная академическая среда сегодня уделяет больше внимания междисциплинарному подходу, чем это было у нас, и, безусловно, поступает правильно.

Альфред Норт Уайтхед (1861–1947)

«Глупцы действуют, руководствуясь воображением, но не имея знаний; педанты действуют, руководствуясь знаниями, но не имея воображения».

«Истинная храбрость — это не жестокая сила вульгарных героев, а непоколебимая решимость добродетели и разума».

«Глубина знания — это не невежество как таковое, а невежество, порожденное невежеством».

«Глупый вопрос — это первый признак совершенно нового явления».

«Цивилизации могут быть поняты только цивилизованными людьми».

«Никто, кто добивается успеха, не делает этого, не выражая признательности за помощь других. Мудрые и уверенные в себе люди выражают благодарность за эту помощь».

«Почти все новые идеи на начальном этапе своего появления несут в себе оттенок глупости».

Естественно, возникает третий вопрос: какова теперь цель? В чем заключается сущность оптимальной междисциплинарности в элитном образовании? На этот вопрос тоже легко ответить. Все, что нам нужно сделать, это проанализировать наше наиболее успешное узкоспециализированное образование, определить его основные элементы и масштабировать эти элементы для достижения разумного решения.

Да, сегодня я высказываю предположение, что могущественному Гарварду было бы лучше, если бы он больше внимания уделял подготовке пилотов.

Чтобы найти наилучшую узкоспециализированную образовательную модель, мы должны смотреть не на незащищенные педагогические школы и им подобные, слишком сильно подверженные влиянию наших двух контрпродуктивных психологических тенденций и других негативных факторов, а, вместо этого, искать там, где стимулы к эффективному образованию наиболее сильны, а результаты наиболее точно измеряются. Это приводит нас к логичному выводу: чрезвычайно успешному образованию, которое сейчас является обязательным для пилотов. (Да, сегодня я предполагаю, что могущественному Гарварду было бы лучше, если бы он больше думал о подготовке пилотов.) В пилотировании, как и в других профессиях, одной из главных опасностей является негативное влияние склонности «человека с молотком». Мы никогда не хотим, чтобы пилот реагировал на опасность так, как будто это опасность «Х», только потому, что в его сознании присутствует только модель опасности «Х». И поэтому, по этой и другим причинам, мы обучаем пилота по строгой шестиэлементной системе:

- 1) Его формальное образование достаточно обширно, чтобы охватить практически все, что полезно в пилотировании.
- 2) Его знания практически всего, что необходимо пилотам, преподаются не просто для того, чтобы он сдал один или два теста; вместо этого все его знания доводятся до уровня, требующего практических навыков, даже в управлении двумя или тремя взаимосвязанными опасностями одновременно.
- 3) Как и любой хороший алгебраист, он вынужден мыслить иногда в прямом направлении, а иногда в обратном; таким образом, он учится, когда следует концентрироваться в основном на том, чего он хочет, а когда — на предотвращении того, чего он не хочет.

4) Время, отведенное на обучение, распределяется между различными дисциплинами таким образом, чтобы минимизировать ущерб от последующих сбоев; таким образом, наиболее важным аспектам его работы уделяется максимальное внимание в процессе обучения, и они доводятся до наивысшего уровня владения навыками.

5) Выполнение рутинных действий по "контрольному списку" для него всегда обязательно.

6) Даже после первоначальной подготовки он вынужден соблюдать особый режим поддержания знаний: регулярное использование авиационного тренажера для предотвращения атрофии навыков, необходимых для решения редких и важных задач, вследствие длительного бездействия.

Для достижения наилучших результатов нам необходим междисциплинарный охват огромного масштаба, при этом все необходимые навыки должны быть доведены до постоянно поддерживаемого уровня практической компетентности.

Необходимость в этой четкой и правильной шестиэлементной системе, предъявляющей высокие требования в узкой области, где ставки высоки, коренится в глубинной структуре человеческого разума. Поэтому мы должны ожидать, что образование, необходимое нам для решения масштабных проблем, сохранит все эти элементы, но с потрясающе расширенным охватом каждого из них. Как могло бы быть иначе?

Таким образом, как ночь сменяет день, из этого следует, что в нашем самом элитном и масштабном образовании, где мы пытаемся сделать шелковый кошелек из шелка, для достижения наилучших результатов нам необходимо обеспечить междисциплинарное освещение огромного масштаба, со всеми необходимыми навыками, доведенными до постоянно поддерживаемого практико-ориентированного уровня, включая значительную способность к синтезу на стыке дисциплин, с достижением наивысшего уровня компетентности там, где это наиболее необходимо, с применением методов прямого и обратного мышления, напоминающих инверсию в алгебре, и с внедрением «контрольных списков» в качестве постоянной части системы знаний. Не может быть другого, более простого пути к распространению всеобъемлющей мудрости. Таким образом, задача, впервые определенная во всей своей огромной широте, кажется пугающей, граничащей с невыполнимой.

Однако, если рассматривать задачу в полном контексте, она отнюдь не является невыполнимой, если учесть три фактора:

Во-первых, концепция «всех необходимых навыков» позволяет нам понять, что нам не нужно повышать уровень владения небесной механикой до уровня Лапласа и требовать от всех аналогичного уровня знаний во всех остальных областях. Вместо этого оказывается, что основную нагрузку несут действительно важные идеи в каждой дисциплине, изучаемые лишь по существу. И их не так много, и их взаимодействие не так сложно, чтобы для многих, обладающих большим талантом и временем, было невозможно достичь всестороннего и междисциплинарного понимания.

Во-вторых, в элитном образовании у нас есть огромные ресурсы и время, необходимые для достижения успеха. В конце концов, мы обучаем один процент самых способных учеников, используя учителей, которые в среднем обладают большими способностями, чем сами ученики. И у нас есть примерно тринадцать долгих лет, чтобы превратить наших самых многообещающих двенадцатилетних детей в начинающих профессионалов.

В-третьих, мышление в обратном порядке и с использованием «контрольных списков» легко усваивается в повседневной жизни, например, в пилотировании.

Более того, мы можем верить в достижимость широких междисциплинарных навыков по той же причине, по которой парень из Арканзаса обосновал свою веру в крещение: «Я видел, как это делается». Мы все знаем людей, современных Бенджамин Франклинов, которые (1) достигли масштабного междисциплинарного синтеза, потратив меньше времени на формальное образование, чем сейчас доступно нашим многочисленным талантливым молодым людям, и (2) таким образом стали лучше, а не хуже, в своих собственных дисциплинах, несмотря на отвлечение учебного времени на вопросы, выходящие за рамки обычного изучения их собственных дисциплин.

Учитывая имеющееся время, и таланты, а также примеры успешных мастеров в различных дисциплинах, наш нынешний провал в минимизации негативных последствий стремления к радикальным переменам показывает лишь то, что в гуманитарных науках невозможно добиться больших успехов в междисциплинарном подходе, если вы настолько довольны существующим положением дел или настолько боитесь трудностей перемен, что не прилагаете достаточных усилий для достижения больших результатов.

Это подводит нас к четвертому вопросу: насколько улучшилось элитное образование в области гуманитарных наук после нашего ухода, если оценивать его с точки зрения оптимизированной и достижимой междисциплинарной цели?

Ответ заключается в том, что было предпринято множество попыток в направлении улучшения междисциплинарного подхода. И, несмотря на некоторые контрпродуктивные результаты, в целом наблюдаются значительные улучшения. Но многие желаемые корректировки еще не завершены и предстоят еще далеко.

Например, в академической среде, занимающейся гуманитарными науками, все чаще оказывается полезным сотрудничество профессоров из разных дисциплин или наличие у профессора квалификации в нескольких областях. Однако обычно лучше всего работает другой вид коррекции, а именно расширение, или практика «бери, что хочешь», которая поощряет любую дисциплину просто ассимилировать все, что она выберет из других дисциплин. Возможно, это сработало лучше всего, потому что позволило обойти академические споры, корнящиеся в традициях и территориальности, которые привели к однодисциплинарной глупости, для исправления которой теперь и искали выход.

В своем великом труде «Философское эссе о вероятностях» Лаплас излагает одну из своих ключевых идей: «Мы можем рассматривать нынешнее состояние Вселенной как следствие ее прошлого и причину ее будущего. Разум, который в определенный момент знал бы все силы, приводящие природу в движение, и все положения всех элементов, из которых

состоит природа, если бы этот разум был достаточно обширен, чтобы подвергнуть эти данные анализу, он смог бы в одной формуле охватить движения самых больших тел Вселенной и движения мельчайшего атома; ибо для такого разума ничто не было бы неопределенным, и будущее, как и прошлое, было бы перед его глазами».

Экономика, в свою очередь, переняла у биолога модель «трагедии общих ресурсов», тем самым справедливо обнаружив зловещую «невидимую ногу», сосуществующую с ангельской «невидимой рукой» Адама Смита.

Роджер Фишер (род. 1922)

Роджер Фишер получил юридическое образование в Гарварде в 1948 году и остался преподавателем на юридическом факультете. В 1980 году он стал директором Гарвардского проекта по переговорам. Будучи экспертом в области переговоров и разрешения конфликтов, он в соавторстве с Биллом Ури написал книгу «Как добиться согласия» (Getting to YES), классический труд по методам взаимовыгодных переговоров.

В любом случае, благодаря более широкому использованию принципа «бери, что хочешь», многие гуманитарные дисциплины снизили уровень безрассудства, свойственного людям с молотком в руках. Например, под руководством нашего однокурсника Роджера Фишера юридические школы внедрили практику ведения переговоров, опираясь на знания из других дисциплин. Уже продано более трех миллионов экземпляров мудрой и этичной книги Роджера о переговорах, и его достижение, возможно, является лучшим из всех, что мы когда-либо читали на протяжении всего курса. Юридические школы также внедрили множество полезных экономических концепций, даже хорошую теорию игр, чтобы просветить антимонопольное законодательство, лучше объяснив, как на самом деле работает конкуренция.

Экономика, в свою очередь, переняла у биолога модель «трагедии общих ресурсов», тем самым справедливо обнаружив зловещую «невидимую ногу», сосуществующую с ангельской «невидимой рукой» Адама Смита. В наши дни даже существует «поведенческая экономика», мудро обращающаяся за помощью к психологии.

Однако такая крайне либеральная практика, как «бери, что хочешь», не была предназначена для стопроцентно достойных результатов в гуманитарных науках. В некоторых из своих худших проявлений она способствовала таким изменениям, как: (1) ассимиляция фрейдизма в некоторых литературных факультетах; (2) проникновение во многие места экстремистских политических идеологий левого или правого толка, которые для их носителей сделали восстановление объективности почти таким же маловероятным, как и восстановление девственности; и (3) проникновение во многие юридические и бизнес-школы жесткой теории эффективного рынка заблуждающимися самопровозглашенными экспертами в области корпоративных финансов, один из которых объяснял инвестиционный успех Berkshire Hathaway добавлением стандартных отклонений удачи до тех пор, пока, достигнув шести стандартных отклонений, не столкнулся с таким количеством насмешек, что был вынужден изменить объяснение.

Более того, даже избегая подобных безумств, принцип «бери, что хочешь» имел серьезные недостатки. Например, заимствования из более фундаментальных дисциплин часто осуществлялись без указания авторства, иногда под новыми названиями, с минимальным вниманием к ранжированию заимствованных концепций по степени их фундаментальности. Такая практика (1) действует как плохая система хранения, которая неизбежно препятствует успешному использованию и синтезу заимствованных знаний, и (2) не позволяет в гуманитарных науках максимально использовать аналог систематического изучения физики Линусом Полингом для улучшения химии. Должен быть лучший способ.

Это, наконец, приводит нас к последнему вопросу: какие методы в элитарных гуманитарных науках могли бы ускорить наш прогресс в направлении оптимизации дисциплинарной структуры? И здесь снова есть несколько простых ответов:

Во-первых, гораздо больше курсов должны быть обязательными, а не факультативными. А это, в свою очередь, требует, чтобы люди, определяющие, что является обязательным, обладали обширными, междисциплинарными знаниями, поддерживаемыми в свободном доступе. Этот вывод очевиден как в подготовке потенциального специалиста по решению масштабных проблем, так и в подготовке потенциального пилота. Например, как знание психологии, так и знание бухгалтерского учета должны быть обязательными результатами юридического образования. Тем не менее, во многих элитных учреждениях, даже сегодня, таких требований нет. Часто это объясняется ограниченностью мышления разработчиков программ, из-за которой они не видят, что необходимо и чего не хватает, и не в состоянии устранить недостатки.

Во-вторых, необходимо значительно расширить практику решения проблем, охватывающую несколько дисциплин, включая практику, имитирующую работу авиационного тренажера, чтобы предотвратить утрату навыков из-за их неиспользования. Позвольте мне привести пример, который я примерно помню, подобного обучения, проведенного очень мудрым, но нетипичным профессором Гарвардской школы бизнеса много десятилетий назад.

Профессор провел тест с участием двух наивных пожилых дам, которые только что унаследовали обувную фабрику в Новой Англии, производящую фирменную обувь, и столкнулись с серьезными проблемами в бизнесе, описанными очень подробно. Затем профессор предоставил студентам достаточно времени, чтобы дать письменные советы пожилым дамам. В ответ на ответы профессор поставил всем студентам отрицательную оценку, за исключением одного студента, который получил высшую оценку с большим отрывом. Какой же был правильный ответ? Он был очень кратким и примерно звучал так: «Эта сфера бизнеса и этот конкретный бизнес в этом конкретном месте представляют собой критические проблемы, настолько сложные, что наивные пожилые дамы не могут разумно пытаться решить их с помощью наемных работников. Учитывая трудности и неизбежные агентские издержки, пожилые дамы должны незамедлительно продать обувную фабрику, вероятно, конкуренту, который получит наибольшее преимущество в предельной полезности». Таким образом, правильный ответ основывался не на том, чему студентов недавно учили в бизнес-школе, а на более фундаментальных понятиях, таких как

агентские издержки и предельная полезность, заимствованных из курсов психологии и экономики для студентов.

Ах, мои дорогие выпускники Гарвардской юридической школы 1948 года: если бы нас гораздо чаще проверяли подобным образом, только представьте, чего бы мы могли достичь!

Кстати, многие элитные частные школы сейчас разумно используют такие междисциплинарные методы в преподавании естественных наук в седьмом классе, в то время как многие аспирантуры еще не оценили их по достоинству. Это еще один печальный пример «фатальной разобщенности» в образовании, описанной Уайтхедом.

В-третьих, большинству профессиональных школ, обучающих гуманитарным наукам, следует расширить использование лучших деловых периодических изданий, таких как Wall Street Journal, Forbes, Fortune и т. д. Эти издания сейчас достаточно хороши и выполняют функцию авиационного тренажера, если используются для отработки навыков соотнесения событий с междисциплинарными, часто взаимосвязанными причинами. А иногда эти издания даже предлагают новые модели причин, вместо того чтобы просто освежать старые знания. Кроме того, не совсем разумно заставлять студента практиковать в школе то, что он должен практиковать всю жизнь после окончания формального образования, если он хочет максимально развить свои навыки здравого суждения. Я не знаю ни одного человека в бизнесе, уважаемого за проверенные навыки здравого суждения, чья система поддержания мудрости не включала бы использование таких периодических изданий. Почему академическая среда должна быть другой?

Подобные периодические издания не совсем хороши и выполняют функцию авиационного тренажера, если используются для отработки навыков соотнесения событий с междисциплинарными, часто взаимосвязанными проблемами.

В-четвертых, при заполнении немногочисленных академических вакансий следует избегать профессоров с крайне сильной, страстной политической идеологией, будь то левой или правой. То же самое относится и к студентам. Наилучшая форма междисциплинарности требует объективности, которую такие страстные люди утратили, и сложный синтез вряд ли может быть достигнут умами, скованными идеологическими рамками. В наше время некоторые профессора Гарвардской юридической школы могли и действительно приводили прекрасный пример именно такой идеологической глупости. Это, конечно же, была юридическая школа Йельского университета, которая тогда многими в Гарварде рассматривалась как попытка улучшить юридическое образование путем внедрения определенной политической идеологии в качестве доминирующего фактора.

В-пятых, гуманитарные науки должны более активно подражать фундаментальной организующей философии точных наук (определяемой как «фундаментальное сочетание четырех дисциплин»: математики, физики, химии и инженерии). Эта философия заслуживает большего подражания.

Ричард П. Фейнман (1918–1988)

Ричард Фейнман родился в Фар-Рокавей, штат Нью-Йорк. Он получил степень бакалавра физики в Массачусетском технологическом институте, а затем защитил докторскую диссертацию в Принстоне. Он работал над Манхэттенским проектом и сыграл важную роль в разработке атомной бомбы. До 1951 года он занимал преподавательские должности в Корнеловском университете, а затем перешел в Калифорнийский технологический институт. Главный вклад Фейнмана в физику был сделан в области квантовой электродинамики — изучения взаимодействия электромагнитного излучения с атомами и более фундаментальными частицами. В 1965 году он разделил Нобелевскую премию по физике.

В конце жизни Фейнман был назначен в комиссию, расследовавшую аварию космического челнока «Челленджер». Он продемонстрировал воздействие низких температур на резиновые уплотнительные кольца и показал, как возникающая в результате усадка позволяет горячим газам выходить наружу, вызывая взрыв.

Прочитайте его книгу, вы же наверняка шутите, мистер Фейнман.

В конце концов, точные науки с большим отрывом имеют наилучшие результаты как в (1) избегании однодисциплинарной глупости, так и в (2) обеспечении удобства использования в обширной междисциплинарной области, с частыми и хорошими результатами, такими как результаты физика Ричарда Фейнмана, который так быстро обнаружил в холодных уплотнительных кольцах причину нашей крупнейшей катастрофы космического челнока. И предыдущие расширения этого подхода на более мягкие области также хорошо себя зарекомендовали. Например, биология, начавшаяся 150 лет назад с описательного хаоса, мало связанного с глубокой теорией, постепенно впитала в себя фундаментальный организующий подход с замечательными результатами, поскольку новые поколения стали использовать более совершенные методы мышления, содержащие модели, отвечающие на вопрос: почему? И нет никаких очевидных причин, почему подход точных наук не может помочь и в дисциплинах, гораздо менее фундаментальных, чем биология. Вот, как я это понимаю, о каком фундаментальном организующем подходе я говорю:

- 1) Вы должны ранжировать и использовать дисциплины в порядке их фундаментальности.
- 2) Вы должны, хотите вы этого или нет, овладеть языком до уровня, проверяемого на практике, и регулярно использовать действительно необходимые элементы всех четырех составляющих фундаментальной комбинации из четырех дисциплин, уделяя особое внимание дисциплинам, более фундаментальным, чем ваша собственная.
- 3) Вы никогда не должны практиковать междисциплинарное поглощение без указания источника или отступать от «принципа экономии», который запрещает объяснять каким-либо иным способом что-либо, легко объяснимое на основе более фундаментального материала в вашей или любой другой дисциплине.
- 4) Но если подход, описанный в шаге (3), не дает много новых и полезных результатов, следует выдвинуть гипотезы и провести тестирование для установления новых принципов, обычно используя методы, аналогичные тем, которые позволили создать успешные старые

принципы. Однако нельзя использовать новый принцип, противоречащий старому, если только вы не можете доказать, что старый принцип неверен.

Существует старое правило из двух частей, которое часто творит чудеса в бизнесе, науке и других областях: (1) Возьмите простую, базовую идею и (2) отнеситесь к ней очень серьезно.

Вы заметите, что по сравнению со многими современными практиками в гуманитарных науках, фундаментальный организационный принцип точных наук более строг. Это напоминает подготовку пилотов, и такой результат не случаен. Реальность обращается к любому, кто готов слушать. Как и в случае с подготовкой пилотов, принцип точных наук не говорит «берите, что хотите», а говорит «изучайте все до совершенства, нравится вам это или нет». А рациональная организация междисциплинарных знаний достигается путем обязательного (1) полного указания источников для междисциплинарного использования и (?) обязательного предпочтения наиболее фундаментального объяснения.

Эта простая идея может показаться слишком очевидной, чтобы быть полезной, но существует старое правило из двух частей, которое часто творит чудеса в бизнесе, науке и других областях: (1) Возьмите простую, базовую идею и (2) отнеситесь к ней очень серьезно. И в качестве доказательства ценности очень серьезного отношения к фундаментальному организующему принципу я приведу пример из своей собственной жизни.

До сих пор я нигде не проходил курсы по химии, экономике, психологии или бизнесу.

Я поступил в Гарвардскую юридическую школу с очень скудным образованием, бессистемными привычками в работе и без высшего образования. Меня приняли, несмотря на возражения Уоррена Абнера Сиви, благодаря вмешательству друга семьи Роско Паунда. В старшей школе я прошел один несерьезный курс биологии, кратко изучив, в основном наизусть, явно неполную теорию эволюции, части анатомии парамеции и лягушки, а также нелепую концепцию «протоплазмы», которая с тех пор исчезла. До сих пор я нигде не изучал химию, экономику, психологию или бизнес. Но я рано изучил элементарную физику и математику и уделил им достаточно внимания, чтобы каким-то образом усвоить фундаментальные принципы точных наук, которые впоследствии я все дальше и дальше внедрял в более мягкие области, используя их в качестве своего организационного руководства и системы хранения в поисках любой междисциплинарной мудрости, которую было бы легко получить.

Таким образом, моя жизнь превратилась в своего рода случайный образовательный эксперимент в отношении осуществимости и полезности весьма грубого академического расширения фундаментальной организующей этики человеком, который также хорошо понимал, к чему должна прийти его собственная дисциплина.

В ходе моих продолжительных попыток неформальным путем завершить свое затянувшееся образование я обнаружил, что, двигаясь вперед лишь с помощью обычной воли, но руководствуясь фундаментальными организационными принципами, я смог значительно расширить свои возможности, превзойдя все свои ожидания. Большие успехи

пришли в таких местах, которые поначалу казались маловероятными, порой заставляя меня чувствовать себя единственным без повязки на глазах в игре «прикрепи хвост ослу». Например, меня продуктивно привели в психологию, куда я не планировал идти, что создало большие преимущества, о которых стоит рассказать в другой раз.

Сегодня у меня больше нет истории, я закончил свою речь, ответив на свои собственные вопросы, насколько это было возможно за короткое время. Что меня больше всего заинтересовало в моих ответах, так это то, что, хотя всё, что я сказал, не оригинально и давно стало очевидным до банальности, слишком много здравомыслящих и хорошо образованных умов, все пороки, которые я осуждаю, остаются в значительной степени существовавшими, присутствовали в лучших областях нашего образования в сфере гуманитарных наук, где практически у каждого профессора слишком строгий и дисциплинарный образ мышления, даже несмотря на то, что лучшая модель существует прямо за океаном, в его собственном университете. На мой взгляд, эти нелепые результаты подразумевают, что кафедры гуманитарных наук терпят извращенные стимулы. Неправильные стимулы являются основной причиной, потому что, как широко заметил доктор Джонсон, истину трудно усвоить любому уму, когда ей противостоит интерес, и если институциональные стимулы создают проблему, то решение возможно, потому что стимулы можно изменить.

Заметное исключение: один профессор, работающий в междисциплинарной области.

Джаред Даймонд был награжден Национальной медалью науки в 1999 году президентом Клинтоном за свои новаторские открытия в эволюционной биологии и за знаковые исследования по применению дарвиновской теории в таких разнообразных областях, как физиология и экология. Даймонд, по образованию физиолог и в настоящее время профессор географии в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, блестяще синтезирует лучшие модели многих различных академических дисциплин. Слева представлена последняя работа этого лауреата Пулитцеровской премии. (Collapse, how societies choose to fail or succeed)

Для образовательных областей, занимающихся гуманитарными науками, не является ни неизбежным, ни выгодным допускать такое количество внутридисциплинарных заблуждений, как сейчас.

Сегодня я попытался продемонстрировать, и, собственно, на примере своей жизни, что для образовательных областей, занимающихся гуманитарными науками, не является ни неизбежным, ни выгодным допускать такую степень дисциплинарной некомпетентности, как сейчас. Если позволите, я хотел бы отметить, что здесь также применима определенная этика, заимствованная у доктора Джонсона. Пожалуйста, запомните слово, которое доктор Джонсон использовал для описания поддержания академического невежества, которое можно устранить усердием. Для доктора Джонсона такое поведение было «предательством».

Как мудро заметил доктор Джонсон, истину трудно усвоить, если ей противостоят корыстные интересы. И если проблема вызвана институциональными стимулами, то решение вполне возможно, поскольку эти стимулы можно изменить.

И если долг не способствует совершенствованию, то есть и преимущество. Более междисциплинарный подход к решению многих проблем, как обычных, так и необычных, принесет огромные мирские выгоды юридическим факультетам и другим академическим областям, как и Чарли Мангеру. А также больше удовольствия и больше достижений. Я рекомендую более счастливую сферу для самосовершенствования, из которой никто не хочет возвращаться по собственной воле. Возвращение было бы сродни отрубанию рук.

Повторное обсуждение пятого выпуска

Перечитывая пятую лекцию в 2006 году, я бы не изменил ни слова. И я по-прежнему считаю, что мои идеи важны. Возможно, в своем подходе я слишком похож на своего давно умершего родственника, преподобного Теодора Мангера, бывшего капеллана Йельского университета.

Феодор опубликовал сборник своих проповедей, в которых излагал правила поведения в строгом, экстафистском тоне. Затем, уже в зрелом возрасте, он выпустил окончательное издание, сообщив в предисловии, что не вносил никаких изменений и выпускает новое издание только потому, что чрезвычайная популярность его проповедей привела к чрезмерному износу оригинальных печатных форм.

«Перечитывайте свои сочинения, и если встретите отрывок, который покажется вам особенно удачным, вычеркните его».

- Сэмюэл Джонсон

Контрольные списки Чарли

«Как умные люди могут так часто ошибаться? Они не делают того, что я вам советую: не используют контрольный список, чтобы убедиться, что вы понимаете все основные режимы, и не используют их вместе в многомодульном режиме».

-Мангер

«Уверенность Чарли в себе основана на необычайно строгом процессе исследования, анализа, оценки и принятия решений. Он знает, что не всегда может быть прав, но шансы на его стороне, потому что его подход настолько дисциплинирован и реалистичен. По этой причине он никогда не колеблется, принимая решения и действуя решительно в соответствии с ними».

— Дик Эсбеншейд, друг и деловой партнер с 1956 года.

В пятом выступлении Чарли излагает аргументы в пользу того, что контрольные списки, как формальные, так и неформальные, являются незаменимыми инструментами для принятия решений и решения проблем. На протяжении всего «Альманаха» он рекомендует четыре основных типа контрольных списков, которые неизбежно пересекаются и дополняют друг друга:

Двухэтапный анализ (страницы 63, 64):

о Какие факторы действительно определяют рассматриваемые интересы, если рассматривать их рационально? (например, экономические факторы макро- и микроуровня). о Какие подсознательные влияния влияют на то, как мозг на подсознательном уровне автоматически формирует выводы? (влияние инстинктов, эмоций, желаний,

и так далее).

Интересный и полезный контрольный список для принятия решений (страницы 73-76):

Неформальный, но обширный список факторов, заслуживающих внимания, составленный Чарли.

Краткие общие принципы решения проблем (страницы 279-281):

о Сначала решите самые простые и очевидные вопросы. . Примените навыки работы с числами. о Продумайте задачу в обратном порядке (продумайте ее в обратном порядке). . Примените элементарные междисциплинарные знания, никогда не полагаясь полностью на других. о Следите за сочетаниями факторов — эффект «Лоллапалузы».

Психологически обоснованные тенденции (страницы 440-498):

о Его знаменитые «Двадцать пять стандартных причин человеческих ошибок в суждениях».

Эта речь, произнесенная в октябре 1998 года перед группой финансовых директоров фондов в Санта-Монике, помогает объяснить слова Чарли: «Это печально, но правда: не все меня любят». В своей речи он с острым юмором, но всегда без злобы, критикует общепринятые и практикуемые взгляды своей аудитории. Чарли глубоко и непоколебимо верит в филантропию, что подтверждается его собственными щедрыми пожертвованиями, и здесь он стремится спасти филантропическое сообщество от самого себя.

Чарли считает, что фонды должны служить примером для общества, а это значит, что они должны препятствовать расточительным и непродуктивным практикам. Он предлагает своей аудитории выбор: модель гениального государственного деятеля Бенджамина Франклина или модель опального управляющего фондами Берни Корнфельда. Возвращаясь к своим временам работы управляющим товариществом с ограниченной ответственностью, Чарли, как обычно, прибегает к самоиронии и самоанализу: «Ранний Чарли Мангер — ужасная модель карьеры для молодежи». Если Чарли смог успешно выйти из этого состояния, кажется, говорит он, то и заблудшие управляющие фондами в его аудитории тоже смогут.

Talk Six

Инвестиционная практика ведущих благотворительных фондов

Выступление перед группой финансовых директоров фонда в отеле Miramar Sheraton, Санта-Моника, Калифорния, 14 октября 1998 года, организованное при поддержке Фонда Конрада Хилтона, Фонда любительского спорта, траста Дж. Пола Гетти и Мемориального фонда Рио Хонда.

Я выступаю здесь сегодня, потому что меня попросил мой друг Джон Аргью. И Джон прекрасно знал, что я, в отличие от многих других докладчиков в вашей программе, не имея ничего, что мог бы вам продать, буду неуважительно относиться ко многим современным инвестиционным практикам крупных учреждений, включая благотворительные фонды. Поэтому любая враждебность, которую вызовет моя речь, должна быть направлена против Джона Аргью, который происходит из юридической профессии и, возможно, даже получает от неё удовольствие.

Долгое время в крупных благотворительных фондах было принято инвестировать преимущественно в неиспользуемые заемные средства, рыночные, внутренние ценные бумаги, в основном акции. Акции отбирались одной или несколькими инвестиционно-консультационными организациями. Но в последние годы наблюдается тенденция к большей сложности. Некоторые фонды, следуя примеру таких учреждений, как Йельский университет, пытаются стать гораздо лучшими версиями «фонда фондов» Берни Корнфельда. Это удивительное развитие событий. Мало кто мог предсказать, что спустя долгое время после падения Корнфельда в немилость крупные университеты будут направлять фонды в систему Корнфельда.

В некоторых фондах сейчас работает не несколько, а множество инвестиционных консультантов, отобранных дополнительным уровнем консультантов, нанятых для определения лучших инвестиционных консультантов, помощи в распределении средств по различным категориям, обеспечения того, чтобы иностранные ценные бумаги не игнорировались в пользу отечественных, проверки достоверности заявленных инвестиционных отчетов, обеспечения неукоснительного соблюдения заявленных инвестиционных стратегий и содействия расширению и без того большой диверсификации в соответствии с последними представлениями профессоров корпоративных финансов о волатильности и «бета-коэффициенте».

Мало кто мог предсказать, что спустя долгое время после падения Корнфельда в немилость, крупные университеты будут направлять свои фонды в систему, созданную Корнфельдом.

Берни Корнфельд, родившийся в Турции, приехал в Америку и в 1950-х годах стал продавцом паевых инвестиционных фондов. В 1960-х он начал продавать собственную линейку паевых инвестиционных фондов Investors Overseas Services (IOS), зарегистрированную в Швейцарии. Он нанял тысячи продавцов, которые продавали фонды, обходя дома по всей Европе, особенно в Германии. IOS привлекла 2,5 миллиарда долларов, в то время как Корнфельд предавался расточительству в личных целях.

Но даже с этим удивительно активным, якобы эрудированным, новым слоем консультантов, выбирающих консультантов, отдельные инвестиционные консультанты при выборе обыкновенных акций по-прежнему в значительной степени полагаются на третий

слой консультантов. Третий слой состоит из аналитиков ценных бумаг, работающих в инвестиционных банках. Эти аналитики получают огромные зарплаты, иногда достигающие семизначных сумм после конкурентной борьбы за них. Инвестиционные банки, нанимающие этих специалистов, компенсируют эти зарплаты из двух источников: (1) комиссионные и торговые спреды, которые несут покупатели ценных бумаг (часть из которых возвращается в виде «мягких долларов» управляющим активами), плюс (2) комиссионные сборы инвестиционных банков, уплачиваемые корпорациями, которые ценят энтузиазм, с которым аналитики ценных бумаг рекомендуют их ценные бумаги.

В традиционном бухгалтерском учете эта полная стоимость не отражается. Но это происходит потому, что у бухгалтерского учета есть ограничения, а не потому, что полная стоимость отсутствует.

Во всей этой сложности, включая элементы поведения, лишенные должной порядочности, есть одна неоспоримая истина. Даже когда речь идет лишь о выборе акций без использования заемных средств, общая стоимость управления инвестициями, плюс фрикционные издержки, связанные с частыми входами и выходами из множества крупных инвестиционных позиций, могут легко достигать трех процентов от чистой стоимости активов фонда в год, если фонды, под давлением консультантов, ежегодно добавляют новые виды деятельности. Полная стоимость этих затрат не отражается в традиционном бухгалтерском учете. Но это происходит потому, что у бухгалтерского учета есть ограничения, а не потому, что полная стоимость отсутствует.

Далее, немного арифметики: одно дело — каждый год платить крупье три процента от первоначального капитала, когда средний фонд получает реальную прибыль, скажем, в 17 процентов до вычета процентов, полученных крупье. Но ведь не предопределено, что фонды всегда будут получать 17 процентов валовой прибыли, что является распространенным результатом в последние годы. И если средняя годовая валовая реальная прибыль от индексированных инвестиций в акции вернется, скажем, к пяти процентам в течение какого-то длительного периода в будущем, а вычет процентов, полученных крупье, останется таким же расточительным, каким он всегда был, даже для среднего разумного игрока, то средний разумный фонд окажется в затяжном, неудобном, сокращающемся режиме. В конце концов, пять процентов минус три процента минус пять процентов пожертвований дает ежегодное сокращение на три процента.

В совокупности все инвесторы, владеющие акциями, безусловно, будут нести ежегодные убытки, равные общим издержкам крупье, которые они совместно решили нести. Это неизбежный факт. И также неизбежно, что ровно половина инвесторов получит результат ниже медианного после вычета комиссий крупье, причем медианный результат вполне может оказаться где-то между ничем не примечательным и ужасным.

Доход крупье, как оказалось, по-прежнему остается пустой тратой денег, как и всегда, даже для среднестатистического, сообразительного игрока.

Такова уж человеческая природа, что большинство людей отмахиваются от подобных моих опасений. В конце концов, за столетия до нашей эры Демосфен заметил: «Чего человек желает, в то и верит». И в самооценке перспектив и талантов, как и предсказывал

Демосфен, люди склонны к чрезмерному оптимизму. Например, тщательное исследование в Швеции показало, что девяносто процентов водителей считают себя выше среднего. А люди, успешно что-то продающие, как это делают инвестиционные консультанты, выставляют шведских водителей депрессивными. Практически каждый эксперт по инвестициям публично оценивает себя как человека выше среднего, независимо от доказательств обратного.

Но, как вы можете подумать, мой фонд, по крайней мере, будет выше среднего уровня. Он хорошо обеспечен средствами, нанимает лучших специалистов и рассматривает все инвестиционные вопросы тщательно и с объективным профессионализмом. На это я отвечу, что избыток того, что кажется профессионализмом, часто наносит ужасный вред — именно потому, что сами тщательные процедуры часто приводят к чрезмерной уверенности в их результатах.

Тщательно проведенное исследование в Швеции показало, что девяносто процентов водителей считают себя выше среднего. А люди, которые успешно что-то продают, как это делают инвестиционные консультанты, выставляют шведских водителей в негативном свете.

Компания General Motors недавно совершила именно такую ошибку, и это вызвало настоящий переполох. Используя изощренные опросы потребителей, демонстрируя излишний профессионализм, она пришла к выводу, что не стоит делать четвертый этаж в грузовике, который также должен служить эквивалентом комфортабельного пятиместного автомобиля. Ее конкуренты, более простые, действительно видели, как пять человек садятся и выходят из автомобилей. Более того, они заметили, что люди привыкли к четырем дверям в комфортабельном пятиместном автомобиле и что биологические существа обычно предпочитают минимизацию усилий в рутинных действиях и не любят лишения давно любимых преимуществ. При обзоре ужасного решения General Motors, которое привело к потере многих сотен миллионов долларов, на ум сразу приходят только два слова. И одно из этих слов — «ой».

Биологические существа, как правило, предпочитают минимизировать усилия в повседневной деятельности и не любят лишения давно получаемых преимуществ.

Аналогичным образом, хедж-фонд, известный как "Long-Term Capital Management", недавно рухнул из-за чрезмерной самоуверенности в своих методах с высоким уровнем заемного финансирования, несмотря на то, что средний IQ его руководителей, должно быть, составлял 160. Умные и трудолюбивые люди не застрахованы от профессиональных катастроф, вызванных чрезмерной самоуверенностью. Часто они просто терпят неудачу в самых сложных проектах, полагаясь на свою самооценку и превосходные навыки и методы.

Конечно, раздражает тот факт, что излишняя тщательность в размышлениях не всегда полезна, а также приводит к дополнительным ошибкам. Но у большинства хороших вещей есть нежелательные «побочные эффекты», и мышление не является исключением. Лучшая защита — это защита лучших физиков, которые систематически критикуют себя до крайности, используя образ мышления, описанный лауреатом Нобелевской премии

Ричардом Фейнманом следующим образом: «Первый принцип заключается в том, что вы не должны обманывать себя, а обмануть вас проще всего».

Долгосрочное управление капиталом

Компания Long-Term Capital Management, хедж-фонд, основанный в 1994 году уважаемым трейдером облигаций с Уолл-стрит и двумя лауреатами Нобелевской премии по экономике, разработала сложные математические модели для использования арбитражных сделок. Используя высокий уровень задолженности — около 125 миллиардов долларов к 1998 году — фонд оказался в невыгодном положении в течение двух месяцев подряд, когда наблюдалась отрицательная доходность, а также из-за ухода Salomon Brothers из арбитражного бизнеса и зарубежных финансовых кризисов. За несколько месяцев фонд потерял почти 2 миллиарда долларов капитала. Федеральному резервному банку пришлось организовать спасение фонда, чтобы избежать цепной реакции запросов на ликвидность во всей экономике. Этот крах напомнил финансовому сообществу о потенциальной серьезности риска ликвидности. Знаковая книга по этой теме, «Когда гений потерпел неудачу», была переведена на многие языки.

Но предположим, что аномально реалистичный фонд, мыслящий подобно Фейнману, опасается неудачных результатов инвестиций в будущем, потому что не желает предполагать, что его необеспеченные кредитным плечом акции превзойдут фондовые индексы за вычетом всех инвестиционных издержек, просто потому что фонд принял подход «фонда фондов» с высокой оборачиваемостью инвестиций и множеством консультантов, считающих себя выше среднего уровня. Какие варианты есть у этого напуганного фонда, когда он пытается...

Улучшились ли перспективы?

Существует как минимум три современных варианта:

1. Фонд может как обойтись без консультантов, так и сократить оборот инвестиций, перейдя на индексированные инвестиции в акции.
2. Фонд может последовать примеру Berkshire Hathaway и таким образом снизить общие ежегодные расходы крупнее до уровня ниже одной десятой процента от основного капитала в год, инвестируя практически в полном пассивном режиме в очень небольшое количество уважаемых отечественных корпораций. И нет причин, по которым в этом процессе нельзя использовать консультации сторонних специалистов. Все, что нужно сделать плательщику, — это надлежащим образом контролировать высококвалифицированных специалистов в организациях, занимающихся инвестиционным консультированием, так чтобы работник стал полезным инструментом своего хозяина, а не служил самому себе, руководствуясь порочными стимулами, подобными чаепитию у Безумного Шляпника.
3. Фонд может дополнять инвестиции без использования заемных средств в рыночные акции инвестициями в товарищества с ограниченной ответственностью, которые осуществляют комбинацию следующих видов деятельности: инвестиции без использования заемных средств в высокотехнологичные корпорации на начальной стадии их развития;

инвестиции с использованием заемных средств в корпоративные выкупы; сделки с использованием заемных средств по относительной стоимости акций; а также сделки с использованием заемных средств по конвергенции и другие экзотические сделки со всеми видами ценных бумаг и производных инструментов.

По очевидным причинам, приводимым поставщиками индексируемых акций, я считаю, что выбор (1), индексирование, является более разумным выбором для среднего фонда, чем то, что он сейчас делает в отношении неиспользуемых заемных средств в акциях. И особенно потому, что его нынешние общие затраты крупнее превышают один процент от основного капитала в год. Индексирование не может работать хорошо вечно, если почти все будут к нему обращаться. Но оно будет неплохо работать в течение длительного времени.

Выбор (3), инвестиции в сложные товарищества с ограниченной ответственностью, в значительной степени выходит за рамки этого доклада. Я лишь скажу, что Фонд Мангера не инвестирует таким образом, и кратко упомяну два соображения, касающиеся фондов LBO.

Первое, что следует учитывать при инвестировании в фонды LBO, это то, что покупка 100% акций корпораций с высоким уровнем финансового рычага и двумя уровнями вознаграждения за продвижение (один для менеджмента, другой для генеральных партнеров фонда LBO) не гарантирует превосходства над фондовыми индексами в будущем, если индексы покажут плохие результаты. По сути, фонд LBO — это лучший способ покупки эквивалентов рыночных акций с использованием маржинального кредитования, и долг может оказаться катастрофическим, если будущие показатели рыночных акций будут плохими. Особенно, если плохие результаты обусловлены в целом неблагоприятными условиями ведения бизнеса.

Сейчас существует очень много фондов, занимающихся выкупом компаний с использованием заемных средств (LBO), как крупных, так и небольших, большинство из которых располагают огромными финансовыми ресурсами, а генеральные партнеры крайне заинтересованы в приобретении чего-либо.

Второй фактор — усиление конкуренции среди потенциальных покупателей LBO. Например, если покупатели — это добросовестные сервисные корпорации, General Electric теперь может ежегодно приобретать акции кредитной корпорации GE на сумму более 10 миллиардов долларов, используя стопроцентное долговое финансирование по процентной ставке лишь немного выше, чем у правительства США. Это не обычная конкуренция, а сверхконкуренция. Сейчас существует очень много фондов LBO, как крупных, так и небольших, большинство из которых располагают огромными средствами, а их генеральные партнеры крайне заинтересованы в приобретении чего-либо. Кроме того, усиливается конкуренция со стороны корпораций, отличных от GE, использующих сочетание долгового и акционерного финансирования.

Короче говоря, в сфере выкупа компаний с использованием заемных средств существует скрытая взаимосвязь с рыночными акциями — ведущая к катастрофе в условиях в целом неблагоприятной деловой обстановки — и конкуренция сейчас чрезвычайно высока.

Ввиду ограниченности времени я не могу больше говорить об ограниченных партнерствах, одним из которых я когда-то руководил. Это оставляет для подробного обсуждения только выбор фонда (2), еще одно подражание инвестиционной практике Berkshire Hathaway в поддержании рыночных портфелей акций с практически нулевым оборотом и с очень небольшим количеством выбранных акций. Это приводит нас к вопросу о том, сколько инвестиций

В фондах желательна диверсификация.

Я отношусь с большим скептицизмом к общепринятому мнению о том, что значительная диверсификация необходима тем, кто достаточно мудр, чтобы индексация не являлась логичным способом инвестирования в акции. Я думаю, что

Православная точка зрения является грубой ошибкой.

В Соединенных Штатах человек или организация, вложившие почти все свое состояние в долгосрочные инвестиции всего в три успешные отечественные корпорации, считаются надежно богатыми. И почему такого владельца должно волновать, если в любой момент времени большинство других инвесторов чувствуют себя несколько лучше или хуже? Особенно если он рационально полагает, как и Berkshire, что его долгосрочные результаты будут лучше благодаря более низким затратам, необходимости уделять внимание долгосрочным последствиям и концентрации на наиболее предпочтительных вариантах.

Роберт В. Вудрафф (1889-1985)

Роберт Вудрафф родился в Джорджии в семье президента крупной трастовой компании. Школьная карьера Вудраффа была ничем не примечательной, но, начав работать, он быстро добился успеха. Хотя он начинал с продаж автомобилей, к тридцати трем годам он возглавил компанию Coca-Cola. Он превратил довольно небольшую компанию по производству и розливу безалкогольных напитков в корпоративного гиганта, известного во всем мире. Всю оставшуюся жизнь Вудрафф занимался благотворительностью и основал крупный фонд, который теперь носит его имя.

Личные убеждения Вудраффа дают хорошее представление о том, как многого он достиг за свою долгую жизнь:

«Нет предела тому, чего может достичь человек или куда он может пойти, если его не волнует, кому достанется заслуга».

Я иду ещё дальше. Думаю, в некоторых ситуациях для семьи или фонда может быть рациональным выбором оставаться на девяносто процентов сосредоточенным в одной компании. Действительно, я надеюсь, что Мангеры будут следовать примерно этому курсу. И я отмечаю, что фонды Вудраффа до сих пор демонстрировали чрезвычайно мудрое решение, сохраняя примерно девяносто процентов акций Coca-Cola основателя. Было бы интересно подсчитать, как бы сложилась судьба всех американских фондов, если бы они никогда не продали ни одной акции основателя. Думаю, многие из них сейчас были бы в гораздо лучшем положении. Но вы можете сказать, что диверсификаторы просто

застраховались от катастрофы, которой не произошло. И я отвечаю: есть вещи и похуже, чем потеря относительным влиянием какого-либо фонда в мире, и богатые институты, как и богатые люди, должны много заниматься самострахованием, если хотят максимизировать долгосрочные результаты.

Питер Э. Друкер (1909-2005)

Петер Друкер, родившийся в Австрии, получил образование там и в Англии. Он защитил докторскую диссертацию по публичному и международному праву, работая газетным репортером в Германии. Позже он работал экономистом в лондонском банке и переехал в Соединенные Штаты в 1937 году. Его академическая карьера включала профессорские должности в Беннингтонском колледже, Нью-Йоркском университете и, начиная с 1971 года, в Клермонтском университете, где в его честь названа школа менеджмента для аспирантов. На протяжении десятилетий он консультировал предприятия и некоммерческие организации.

Автор около тридцати книг по менеджменту, философии и другим темам, Друкер считается основоположником мысли, писателем и лектором по вопросам современной организации. В 2002 году он был награжден Президентской медалью Свободы.

Не какой-либо важный фактор теряет свою значимость только потому, что какой-то «эксперт» может лучше измерить другие виды сил.

Более того, не все добро в мире совершается за счет пожертвований фондов. Гораздо больше добра совершается в рамках обычной коммерческой деятельности корпораций, в которые эти фонды инвестируют. И некоторые корпорации делают гораздо больше добра, чем другие, обеспечивая инвесторам в них более высокие, чем в среднем, долгосрочные перспективы. И я не считаю глупым, недальновидным, злым или незаконным, если фонд в значительной степени концентрирует инвестиции в том, что он уважает или даже любит. Действительно, Бенджамин Франклин требовал именно такой инвестиционной практики для благотворительного фонда, созданного по его завещанию.

Ещё один аспект практики инвестирования в акционерный капитал Berkshire заслуживает сравнительного упоминания. На данный момент прямые иностранные инвестиции в Berkshire практически отсутствуют, в то время как иностранные инвестиции в фонды весьма многочисленны.

Что касается этой противоречивой истории, я хотел бы сказать, что согласен с Питером Друкером в том, что культура и правовые системы Соединенных Штатов особенно благоприятны для интересов акционеров по сравнению с другими интересами и по сравнению с большинством других стран. Действительно, существует множество других стран, где любая выгода для акционеров имеет очень низкий приоритет, и почти все остальные группы населения стоят выше. Этот фактор, я думаю, недооценивается многими инвестиционными институтами, вероятно, потому что он нелегко поддается количественному анализу с использованием современных финансовых методов. Но какой-

то важный фактор не теряет своей значимости только потому, что какой-то «эксперт» может лучше измерить другие виды факторов. В целом, я склонен предпочитать практике Berkshire, которая участвует в зарубежных экономиках через такие компании, как Coca-Cola и Gillette, прямым иностранным инвестициям.

Я склонен отдавать предпочтение практике Berkshire, основанной на прямом участии в зарубежных экономиках через такие компании, как Coca-Cola и Gillette, по сравнению с прямыми иностранными инструментами.

В заключение я сделаю одно спорное предсказание и один спорный аргумент.

Спорное предсказание заключается в том, что если некоторые из вас выберут инвестиционный стиль, более похожий на стиль Berkshire Hathaway, то в долгосрочной перспективе у вас вряд ли возникнут основания для сожалений, даже если вам удастся заставить Уоррена Баффета работать бесплатно. Вместо этого, у Berkshire возникнут основания для сожалений, поскольку она столкнется с более разумной конкуренцией в сфере инвестиций. Но Berkshire на самом деле не будет сожалеть о каких-либо недостатках, возникших в результате вашего просвещения. Мы хотим лишь того успеха, которого можем добиться, несмотря на то, что призываем других разделять наши общие взгляды на реальность.

Мой спорный аргумент является дополнительным аргументом против сложных и дорогостоящих инвестиционных моделей, которые становятся все более популярными в фондах. Даже если, вопреки моим подозрениям, такие модели окажутся довольно эффективными, большая часть деятельности, приносящей прибыль, будет иметь глубоко антисоциальные последствия. Это произойдет потому, что такая деятельность усугубит нынешнюю пагубную тенденцию, когда все большее число молодых интеллектуалов страны, обладающих этическими принципами, будет вовлечено в прибыльное управление финансами и связанные с этим современные проблемы, в отличие от работы, приносящей гораздо большую пользу другим. Управление финансами не создает правильных примеров. Ранний Чарли Мангер — ужасная модель карьеры для молодежи, потому что взамен того, что было отнято у капитализма, цивилизация получила недостаточно. А другие подобные модели карьеры еще хуже.

Управление финансами не создает правильных примеров. Ранний Чарли Мангер — ужасный пример для подражания молодежи, потому что взамен того, что было отнято у капитализма, цивилизация получила недостаточно.

Вместо того чтобы поощрять подобные модели, более конструктивным выбором для фондов является долгосрочная концентрация инвестиций в нескольких отечественных корпорациях, заслуживающих заслуженного уважения.

Почему бы не последовать примеру Бенджамина Франклина? В конце концов, старина Бен очень эффективно творил общественное благо. И инвестором он тоже был неплох. Думаю, его модель лучше, чем модель Берни Корнфилда. Выбор, безусловно, за вами.

Пересмотр обсуждения №6

С тех пор, как я говорил об этом в 1998 году, прошло много времени. И к 2006 году мы стали свидетелями гораздо большего количества случаев поведения, которое я критиковал.

В частности, значительно возросли издержки для инвесторов на фондовом рынке, а также увеличилась доля молодых специалистов, которые в сфере инвестиций становятся тем же самым, чем спекулянты в сфере скачек.

Действительно, недавно я слышал, как Уоррен Баффет сказал, что если нынешние инвестиционные тенденции распространятся на ипподромы, большинство игроков попытаются улучшить результаты, всегда беря с собой хорошо оплачиваемого личного букмекера.

Однако, в то время как любители фрикционных издержек тратят больше на то, что им нравится, также увеличивается объем инвестиций в акции компаний, которые следуют рыночным индексам таким образом, что это влечет за собой незначительные издержки. Эта группа компаний, избегающих издержек и имитирующих индексы, растет недостаточно быстро, чтобы предотвратить увеличение общих фрикционных издержек, но все большее количество акций постепенно переходит в пассивный, индексированный режим инвестирования.

351

Прогнозирование — это инвестирование, инвестирование — это прогнозирование.

Чарли любит приводить примеры сходства между системой тотализатора, используемой на скачках, и фондовым рынком (см. страницы 196 и 197). Кроме того, он сравнивает лучшие инвестиционные возможности с неправильно оцененными ставками на скачки, говоря: «На самом деле мы ищем коэффициенты 50 на 50, которые выплачиваются три к одному» (см. страницу 64).

Уоррен Баффет также прекрасно разбирается в аналогиях с ипподромами. Заинтригованный еще в детстве огромным количеством данных, включающих такие переменные, как вес, скоростные рейтинги, темп, прошлые результаты и родословная, Баффет проявил глубокий интерес к скачкам. Вместе с другом он создал партнерство для выпуска справочника с советами для конюхов под названием Stable Boy Selections, который затем продавался на ипподроме Ак-Сар-Бен в Омахе (слово «Небраска» написано наоборот).

Опыт Баффета в начале его карьеры в качестве специалиста по прогнозированию результатов скачек может и сегодня приносить ему пользу как инвестору. В обеих областях существует огромный объем данных, переменных и неизвестных факторов, а также разные подходы к оценке этих факторов. Неудивительно, что Баффет применяет схожую методологию в обоих направлениях.

Возвращаясь к теме гандикапа, большинство специалистов придерживаются двух школ: гандикапа на скорость и гандикапа на дистанции. Подобно инвестору, ориентирующемуся на импульс на фондовом рынке, гандикапер, ориентирующийся на скорость, предпочитает

брать лошадей, которые выигрывают скачки за быстрое время — разве не все мы? Гандикапер, ориентирующийся на дистанцию, больше интересуется нюансами дистанции, которую преодолела лошадь.

В тот день трасса благоприятствовала более близкому расположению лошадей? Были ли препятствия для лошади? Была ли высокая скорость в скачках или, наоборот, низкой? Легендарный инвестор фондового рынка Уоррен Баффет начал свою взрослую жизнь с публикации графика скачек. В западном стиле он назвал себя «искателем удачи», и немногие из его последователей, вероятно, поняли его замечание, а вот те, кто следил за скачками, — да.

Достоверность вышеизложенного мнения, опубликованного в журнале Rice Debry Journal, повышается благодаря тому, что предсказанный им победитель Кентуккийского дерби 1993 года, Sea Hero, действительно выиграл, заплатив внушительную сумму в 27,80 долларов тем, кто был достаточно проницателен, чтобы сделать ставку в 2 доллара.

«Добавить нечего» Номер пять

Мы продолжаем обсуждение вопроса, касающегося исполнительских искусств:

Вопрос: "Вы играете на пианино?"

Ответ: «Я не знаю. Я никогда не пробовал».

Эта речь была произнесена в ноябре 2000 года на круглом столе по вопросам филантропии в Пасадене. К удивлению семьи и друзей Чарли, Джоди Кертис из организации Foundation & Commentary охарактеризовала его как «дружелюбного старого дядюшку, к тому же с прекрасным чувством юмора».

Цель Чарли, как и в предыдущей речи, заключалась в том, чтобы уберечь фонды от собственных ошибок, заставив их эффективно инвестировать с минимальными потерями. Чарли предупреждает фонды, что они часто действуют неразумно из-за «непонимания собственных инвестиционных операций, связанных с более широкой системой», частью которой они являются. Никогда не стесняясь в выражениях, он смело и прямо призывает своих слушателей искоренить невежество, которое ставит под угрозу их фонды и тех, кто от них зависит. Чарли вводит термин «фебизлмент» — функциональный эквивалент эмбизлмента — чтобы объяснить, как богатство разворовывается слоями ненужных инвестиционных менеджеров и консультантов.

Talk Seven

Круглый стол по вопросам филантропии

Завтрак-встреча участников Круглого стола по вопросам филантропии, 10 ноября 2000 года.

Сегодня я здесь, чтобы поговорить о так называемых «эффектах роста богатства», возникающих в результате повышения цен на обыкновенные акции американских компаний.

С самого начала я должен признать, что «эффекты богатства» являются частью академической дисциплины экономики, и что я никогда не проходил ни одного курса экономики и никогда не пытался заработать ни доллара, предсказывая макроэкономические изменения.

Тем не менее, я пришел к выводу, что большинство экономистов со степенью доктора философии недооценивают силу «эффекта богатства», основанного на акциях общего назначения, в нынешних экстремальных условиях.

Сейчас все согласны в двух вещах. Во-первых, склонность к расходам увеличивается при росте цен на акции и уменьшается при их снижении. И, во-вторых, склонность к расходам чрезвычайно важна в макроэкономике. Однако специалисты расходятся во мнениях относительно масштаба и сроков «эффектов богатства», а также того, как они взаимодействуют с другими эффектами, включая очевидную сложность, заключающуюся в том, что увеличение расходов, как правило, приводит к росту цен на акции, в то время как цены на акции одновременно приводят к росту расходов. Кроме того, конечно, рост цен на акции увеличивает корпоративную прибыль даже при неизменном уровне расходов, например, за счет сокращения пенсионных отчислений, после чего цены на акции, как правило, продолжают расти. Таким образом, «эффекты богатства» представляют собой математические головоломки, которые далеко не так хорошо разработаны, как физические теории, и никогда не будут разработаны.

Я никогда не изучал экономику и не пытался заработать ни доллара, предсказывая макроэкономические изменения.

«Эффект богатства», вызванный ростом цен на американские акции, особенно интересен сейчас по двум причинам. Во-первых, никогда еще не наблюдалось столь резкого роста цен на акции широкого круга инвесторов, и, поскольку цены на акции растут намного быстрее, чем ВВП, связанный с этим «эффект богатства» должен быть сейчас больше, чем это было принято раньше. Во-вторых, события в Японии за последние примерно десять лет встряхнули академическую экономику, что, очевидно, и неудивительно, вызвав серьезные опасения по поводу рецессии, вызванной «эффектом богатства» в обратном направлении.

В Японии, где процветала финансовая коррупция, в течение длительного времени наблюдался резкий рост цен на акции и недвижимость, сопровождавшийся чрезвычайно высоким реальным экономическим ростом по сравнению с Соединенными Штатами. Затем стоимость активов рухнула, и японская экономика застыла на крайне неоптимальном уровне. После этого Япония, современная экономика, освоившая все предполагаемые корректирующие кейнсианские и монетарные уловки, активно и долго применяла их. Япония на протяжении многих лет не только имела огромный государственный дефицит, но и снизила процентные ставки до уровня, близкого к нулю, и удерживала их на этом уровне. Тем не менее, японская экономика год за годом остается в застое, поскольку склонность японцев к чрезмерным расходам упорно сопротивляется всем уловкам

экономистов. И цены на акции в Японии остаются низкими. Этот японский опыт является тревожным примером для всех, и если бы подобное произошло здесь, то даже самые сжатые благотворительные фонды почувствовали бы себя побежденными судьбой. Будем надеяться, что, вероятно, так и есть, что печальная ситуация в Японии в значительной степени вызвана социально-психологическими последствиями и коррупцией, характерной именно для Японии. В таком случае наша страна может оказаться как минимум вдвое менее безопасной, чем принято считать.

«Эффекты богатства» связаны с математическими загадками, которые далеко не так хорошо проработаны, как физические теории, и никогда не могут быть проработаны.

Допустим, склонность к расходам, зависящая от цен на акции, сейчас является важной темой, и затяжная японская рецессия вызывает беспокойство. Насколько велико экономическое влияние цен на акции в США? Средний вывод экономических специалистов, основанный в основном на данных, собранных Федеральной резервной системой, вероятно, будет заключаться в том, что «эффект богатства» на расходы со стороны цен на акции не так уж велик. В конце концов, даже сейчас реальный чистый капитал домохозяйств, за исключением пенсий, вероятно, вырос менее чем на сто процентов за последние десять лет и остается довольно скромной цифрой на одно домохозяйство, в то время как рыночная стоимость обыкновенных акций, вероятно, еще не составляет и трети совокупного чистого капитала домохозяйств, за исключением пенсий. Более того, такое богатство домохозяйств в обыкновенных акциях невероятно сконцентрировано, и сверхбогатые не потребляют пропорционально своему богатству. Если исключить пенсии, то верхний один процент домохозяйств, вероятно, владеет примерно пятьюдесятью процентами стоимости обыкновенных акций, а нижние восемьдесят процентов, вероятно, примерно четырьмя процентами.

На основе таких данных, а также не слишком впечатляющей корреляции между ценами на акции и потребительскими расходами в прошлом, профессиональному экономисту легко сделать вывод, скажем, что даже если среднестатистическое домохозяйство тратит дополнительные средства в размере трех процентов от стоимости активов в акциях, потребительские расходы за последние десять лет выросли бы менее чем на полпроцента в год в результате огромного, беспрецедентного, длительного и устойчивого бума цен на акции.

Я считаю, что подобное экономическое мышление в значительной степени упускает из виду лежащую в его основе реальность. На мой взгляд, такое мышление фокусируется на неправильных цифрах и задает неправильные вопросы. Позвольте мне, как полному дилетанту, смело попытаться сделать что-то немного лучше, или хотя бы немного по-другому.

Джон Кеннет Гэлбрейт (род. 1908)

Джон Кеннет Гэлбрейт, родившийся в Онтарио, Канада, окончил Онтарийский сельскохозяйственный колледж и получил докторскую степень в Калифорнийском университете в Беркли. В 1949 году он поступил на экономический факультет

Гарвардского университета. Будучи другом президента Джона Ф. Кеннеди, Гэлбрейт занимал должность посла США в Индии с 1961 по 1963 год.

Как экономист, Гэлбрейт придерживается прогрессивных взглядов и пишет доступные книги, в которых часто описывает, как экономическая теория не всегда согласуется с реальной жизнью. Среди его наиболее известных работ — «Американский капитализм: концепция противодействующей силы» (1952), «Общество изобилия» (1958) и «Новое индустриальное государство» (1967).

Во-первых, мне, вероятно, правильно сказали, что сбор данных Федеральной резервной системы из-за практических препятствий не учитывает должным образом влияние пенсионных накоплений, включая влияние планов 401(k) и аналогичных. Предположим, что шестидесятилетнему дантисту есть акции GE на сумму 1 миллион долларов в частном пенсионном плане. Стоимость акций увеличивается до 2 миллионов долларов, и дантист, чувствуя себя обеспеченным, обменивает свой очень старый Chevrolet на новый Cadillac по нынешней льготной цене. Для меня это очевидный значительный «эффект богатства» в расходах дантиста. Многим экономистам, использующим данные Федеральной резервной системы, я подозреваю, что в данном случае это выглядит как расточительное использование сбережений дантистом. Мне же кажется, что дантист, как и многие другие подобные ему, тратит гораздо больше из-за очень сильного «эффекта богатства», связанного с пенсионными накоплениями. Соответственно, я считаю, что нынешний «эффект богатства» от пенсионных планов далеко не тривиален и гораздо больше, чем в прошлом.

Кроме того, традиционное мышление экономистов часто не учитывает последствия, вытекающие из понятия «хищение». Повторюсь: «хищение».

БЕЗЗЛ.

Слово «bezzle» (хищение, растрата, хищение) — это сокращение от слова «embezzle» (растрата, растрата), и оно было придумано профессором экономики Гарвардского университета Джоном Кеннетом Гэлбрейтом для обозначения увеличения любого периода скрытой растраты. Гэлбрейт придумал слово «bezzle», потому что он заметил, что скрытая растрата в расчете на каждый доллар оказывает очень сильное стимулирующее воздействие на расходы. В конце концов, растратчик тратит больше, потому что у него больше дохода, а его работодатель тратит как и раньше, потому что он не знает, что какие-либо из его активов пропали.

Но Гэлбрейт не стал развивать свою идею дальше. Он довольствовался ролью провокационного критика. Поэтому я сейчас попытаюсь вывести концепцию «хищения» Гэлбрейта на следующий логический уровень. Как показал Кейнс, в национальной экономике, основанной на заработанном доходе, когда швея продает пальто сапожнику за двадцать долларов, у сапожника остается на двадцать долларов меньше, а у швеи — на двадцать долларов больше. Эффекта «лоллапалузы» на совокупные расходы нет. Но когда правительство печатает еще одну двадцатидолларовую купюру и использует ее для покупки пары туфель, у сапожника появляется еще двадцать долларов, и никто не чувствует себя беднее. И когда сапожник в следующий раз покупает пальто, процесс продолжается, не до

бесконечного увеличения, а с тем, что сейчас называется кейнсианским мультипликативным эффектом, своего рода эффектом «лоллапалузы» на расходы. Аналогично, нераскрытое хищение оказывает более сильное стимулирующее воздействие на расходы в расчете на доллар, чем честный обмен товарами того же размера. Гэлбрейту, будучи шотландцем, нравилась мрачность жизни, демонстрируемая его проницательностью. В конце концов, шотландцы с энтузиазмом приняли идею предопределенного, неисправимого проклятия младенцев. Но остальным из нас не нравится проницательность Гэлбрейта. Тем не менее, мы должны признать, что Гэлбрейт был в целом прав.

Скрытая хищение в расчете на каждый потраченный доллар оказывает очень сильное стимулирующее воздействие на потребительские расходы. В конце концов, растратчик тратит больше, потому что у него больше доход, а его работодатель тратит больше, потому что он не знает о пропаже своих активов.

Гэлбрейт, несомненно, видел экономический эффект кейнсианского мультипликатора, обещанный ростом хищений. Но на этом он остановился. В конце концов, хищения не могли сильно разрастись, поскольку обнаружение масштабных краж было практически неизбежным и, несомненно, в конечном итоге привело бы к обратным последствиям. Таким образом, рост частных хищений не мог постоянно и непрерывно стимулировать экономический рост, по крайней мере, в течение значительного времени, подобно государственным расходам.

Обеспокоенный кажущейся незначительностью экономических последствий своего вывода, Гэлбрейт не задал следующий логичный вопрос: существуют ли важные функциональные эквиваленты «хищения», которые являются крупными и не приводят к быстрому саморазрушению? Мой ответ на этот вопрос — да. Далее я опишу только один из них. Я присоединюсь к Гэлбрейту в создании новых слов: во-первых, «фебезли», обозначающее функциональный эквивалент «хищения»; во-вторых, «фебезлимент», описывающее процесс создания «хищения»; и в-третьих, «фебезлильщики», описывающие лиц, занимающихся «хищением». Затем я определю важный источник «хищения» прямо здесь, в этом зале. Я думаю, вы создали много «хищения» своими глупыми методами управления инвестициями, связанными с вашими крупными пакетами обыкновенных акций.

Если фонд или другой инвестор ежегодно тратит три процента активов на ненужные, непродуктивные инвестиционные расходы, управляя быстро растущим портфелем акций, он все равно чувствует себя богаче, несмотря на эти потери, в то время как люди, получающие эти потерянные три процента, пусть и «расходователи», считают, что они добродетельно зарабатывают деньги. Ситуация функционирует как скрытое хищение, не имеющее самоограничивающегося характера. Более того, этот процесс может продолжаться долгое время, подпитывая сам себя. И все это время то, что выглядит как трата заработанных средств получателей потерянных трех процентов, по сути, является тратой замаскированного «эффекта богатства» от роста цен на акции.

Парадоксально и тревожно для нас, что экономисты долгое время восхваляли безрассудные траты как необходимый компонент успешной экономики!

В этой комнате собралось много людей, изрядно уставших от прожитых лет — из моего поколения и следующего за ним. Мы склонны считать бережливость и избегание расточительства благими намерениями, процессом, который хорошо нам подходит. Парадоксально и тревожно, что экономисты долгое время восхваляли безрассудные траты как необходимый компонент успешной экономики. Давайте назовем безрассудные траты «безрассудными расходами». А теперь вы...

Приверженцы старых ценностей слышат, как один из ваших сторонников добавляет аргументы в пользу «обманных маневров».

Аргументы в пользу «хищения»

Функциональный эквивалент хищений. «Это может показаться не самым приятным началом дня. Уверяю вас, мне не нравятся «фебидменты». Просто я считаю, что «фебидменты» — это...»

широко распространены и имеют мощные экономические последствия. И я также думаю, что следует

Признавайте реальность, даже если она вам не нравится, и особенно, когда она вам не нравится. Кроме того, я думаю, что следует

радостно терпеть парадокс, что один

Нельзя устранить простым мышлением. Даже в чистой математике это невозможно.

все это парадоксально, и всем нам следует

также признаем, что нам придется

Нравится вам это или нет, приходится сталкиваться со множеством парадоксов.

Я также считаю, что нужно признавать реальность, даже если она тебе не нравится, и особенно, когда она тебе не нравится.

Пользуясь случаем, хочу также отметить, что моя предыдущая оценка в три процента активов в год, которые теряются в значительной степени в результате институционального управления инвестициями в акции, вероятно, во многих случаях занижена. После моего разговора с финансовыми директорами фонда мой друг прислал мне краткое изложение исследования об инвесторах в паевые инвестиционные фонды. В исследовании сделан вывод, что типичный инвестор в паевые инвестиционные фонды получает прибыль в размере...

7,25 процента в год за пятнадцатилетний период, в то время как средняя доходность фондового рынка составляла 12,8 процента в год (предположительно, после вычета расходов). Таким образом, реальная доходность

Отставание для инвесторов составляло более пяти процентов активов в год, помимо всего прочего.

В процентном отношении в год паевые инвестиционные фонды, после вычета расходов, отставали от средних показателей фондового рынка. Если это исследование паевых инвестиционных фондов в целом верно, оно поднимает серьезные вопросы о мудрости основополагающих принципов.

Инвестиционные менеджеры постоянно меняются, как и инвесторы в паевые фонды. Если дополнительная задержка, о которой сообщается в исследовании паевых фондов, вероятно, в значительной степени вызвана тем, что Ли постоянно изымает активы у отстающих портфельных менеджеров, вынужденных ликвидировать свои активы, а затем размещает изъятые активы у новых инвестиционных менеджеров, которые испытывают сильное давление, но при этом набирают популярность, и их клиенты, чьи инвестиционные результаты не улучшатся от сверхбыстрого притока новых друзей, постоянно сталкиваются с подобными трудностями. Я всегда испытываю трудности с описанием чего-то подобного, вызванного этим новым исследованием паевых фондов, и пытаюсь реалистично описать что-то настолько ужасное, что мое описание игнорируется как крайняя сатира, а не реальность. В следующем новом исследовании реальности ужас разума воспринимается как правдоподобное описание, неудивительно, что манга-представления о реальности не пользуются широкой популярностью. Возможно, это будет моя последняя речь перед благотворительными фондами.

Теперь поговорите с представителями инвестиционного менеджмента о 750 миллиардах долларов, находящихся в постоянно растущем и возобновляемом капитале, полученном за счет опционов на акции сотрудников, и вы получите гораздо больше информации о влиянии акций на потребление, стимулирующем потребление, причем часть этого влияния на капитал, полученного за счет опционов на акции сотрудников, по сути, является эффектом хищения, и вас поразит коррупционная бухгалтерская практика, которая теперь требуется в соответствии со стандартами .

Далее, учтите, что каждые 100% роста акций S&P добавляют примерно один триллион долларов к рыночной капитализации, и добавьте сюда некий кейнсианский многофакторный эффект, связанный со всеми хищениями. Я считаю, что связанные с этим макроэкономические эффекты богатства становятся намного больше, чем принято считать.

И совокупный эффект богатства от цен на акции может быть действительно очень большим. К сожалению, в ценах на обыкновенные акции может возникнуть огромный и неоправданный перерасход. В совокупности они оцениваются частично как облигации, основываясь на приблизительно рациональных прогнозах потребительской стоимости при производстве будущих денежных средств, но также частично как картины Рембрандта и покупка автомобиля, в основном потому, что их цены выросли. Пока что эта ситуация, в сочетании с большими эффектами богатства сначала в сторону роста, а затем в сторону падения, потенциально может привести к большим проблемам. Последняя попытка исследовать это с помощью мысленного эксперимента: один из крупных британских пенсионных фондов однажды приобрел большое количество произведений древнего

искусства, планируя продать их через 10 лет с небольшой прибылью. Предположим, все пенсионные фонды приобрели азиатское искусство и только древнее искусство со всеми своими активами. Разве в конечном итоге мы не окажемся в ужасном положении с серьезными и нежелательными макроэкономическими последствиями? И разве не будет хуже, если только половина всех пенсионных фондов будет инвестирована в древнее искусство? И если половина всей стоимости акций станет следствием мании, разве это не будет похоже на случай, когда половина пенсионных активов состоит из древних произведений искусства?

Один из крупных британских пенсионных фондов однажды приобрел большое количество произведений древнего искусства, планируя продать их через десять лет.

Позже так оно и произошло, с небольшой прибылью.

Моё ранее допущенное признание возможности того, что совокупная стоимость акций может стать иррационально высокой, противоречит жёсткой теории «эффективного рынка», которую многие из вас когда-то считали истиной в последней инстанции от своих заблуждающихся профессоров. Ваши заблуждающиеся профессора слишком сильно находились под влиянием моделей «рационального человека» из экономики и слишком мало — моделей «глупого человека» из психологии и реального жизненного опыта. «Толповая глупость», тенденция людей при определённых обстоятельствах уподобляться леммингам, объясняет многие глупые размышления гениальных людей и многие глупые, похожие на глупое поведение, методы управления инвестициями многих фондов, представленных здесь сегодня. Печально, что сегодня каждый институциональный инвестор, по-видимому, больше всего боится того, что его инвестиционная практика будет отличаться от практики остальной толпы.

Что ж, хватит этих непрофессиональных размышлений на сегодня. Если я не ошибаюсь, наше настоящее...

В прошлом процветание получало более сильный импульс от общих «эффектов богатства», связанных с ценами на акции, некоторые из которых были отвратительными, чем во многих предыдущих бумах. Если это так, то то, что было более значительным в недавнем буме, может также оказаться более значительным в будущем при падении цен на акции. Кстати, экономисты вполне могут в конечном итоге прийти к выводу, что, когда рост и падение фондового рынка рассматриваются как долгосрочные явления, на каждый доллар падения фондового рынка оказывается большее негативное влияние на потребление, чем позитивное влияние на каждый доллар роста фондового рынка. Я подозреваю, что экономисты уже поверили бы в это, если бы были более готовы использовать лучшие идеи за пределами своей дисциплины или даже внимательно изучить Японию.

Вспоминая Японию, я также хочу поднять вопрос о возможности того, что в долгосрочной перспективе в экономике существуют «эффекты добра» — например, что широко распространенная коррупция в бухгалтерском учете в конечном итоге приведет к негативным долгосрочным последствиям как своего рода обратный эффект от того, как основанная на добродетели двойная бухгалтерия способствовала расцвету Венеции. Я предполагаю, что когда финансовая ситуация начинает напоминать вам Содом и Гоморру,

вам следует опасаться практических последствий, даже если вы хотите участвовать в происходящем.

Наконец, я считаю, что выводы, сделанные мной сегодня в сочетании с выводами из моего предыдущего выступления перед финансовыми директорами фондов, имеют гораздо более серьезные последствия для благотворительных фондов, чем просто выводы об инвестиционных методах. Если я прав, то почти все американские фонды поступают неразумно из-за неспособности понять свои собственные инвестиционные операции в контексте более широкой системы. Если это так, то это плохо. В жизни существует грубое правило: организация, глупая в одном аспекте работы со сложной системой, с большой вероятностью будет глупа и в другом. Таким образом, мудрость пожертвований фондам может нуждаться в таком же улучшении, как и инвестиционная практика фондов. И здесь у нас есть еще два старых правила, которые должны нас направлять. Одно правило этическое, а другое – благоразумное.

Это этическое правило принадлежит Сэмюэлю Джонсону, который считал, что сохранение легкоустраняемого невежества ответственным должностным лицом является предательским злоупотреблением, противоречащим моральным обязательствам.

Этическое правило принадлежит Сэмюэлю Джонсону, который считал, что поддержание легкоустраняемого невежества ответственным должностным лицом является предательским злоупотреблением, препятствующим выполнению моральных обязательств. Практическое правило лежит в основе старой рекламы станков Warner & Swasey: «Человек, которому нужен новый станок и который его еще не купил, уже за него платит». Я считаю, что правило Warner & Swasey также применимо к инструментам мышления. Если у вас нет правильных инструментов мышления, вы и люди, которым вы пытаетесь помочь, уже страдаете от своего легкоустраняемого невежества.

Устранимое невежество.

Пересмотр седьмой беседы

Эти разговоры в ноябре 2000 года оказались весьма своевременными, поскольку в связи с этим значительно усилилось недовольство на фондовом рынке, особенно в отношении акций высокотехнологичных компаний.

Но, насколько я могу судить, никакой теоретической реакции со стороны тех, кто слышал или читал этот доклад, не последовало. Я по-прежнему верю всему, что говорил о значительных макроэкономических последствиях «хищения средств» из-за чрезмерных инвестиционных затрат.

Но никто из специалистов в области экономики никогда не пытался обсудить со мной этот вопрос.

Несмотря на эту апатию, я собираюсь продвинуть свои рассуждения на шаг дальше, представив «мысленный эксперимент», экстраполирующий объединенные рассуждения из

шестой и седьмой дискуссий на предполагаемый более высокий уровень инвестиционных затрат.

Предположим, что в 2006 году цены на акции вырастут на 200%, а корпоративная прибыль не увеличится. В этом случае вся разумно распределяемая прибыль всех американских корпораций вместе взятых составит меньше, чем общая сумма инвестиционных затрат акционеров, поскольку такие затраты растут пропорционально ценам на акции. Пока эта ситуация сохраняется, из всех корпораций и всех их владельцев не поступает никаких средств, за вычетом инвестиционных затрат. Вместо этого, мошенники, использующие механизм фрикционных издержек, получают больше, чем вся разумно распределяемая корпоративная прибыль. И в конце любого года владельцы корпораций в совокупности могут получить деньги за счет владения акциями только путем продажи акций поставщикам «новых денег», которые, учитывая высокие постоянные инвестиционные издержки для себя и других, должны ожидать, что цены на акции будут расти бесконечно, в то время как все владельцы акций вместе взятые не получают ничего, кроме как продавая акции еще большему количеству «новых денег».

Многим сторонникам введения фрикционных издержек на инвестиции такое своеобразное положение дел казалось бы идеальным: более 100% разумно распределяемой корпоративной прибыли досталось бы именно тем людям, которые нужны, вместо того чтобы растрачиваться на акционеров. И некоторые экономисты сочли бы такой результат хорошим, потому что он был достигнут на рынке. Но мне это показалось бы странным и тревожным сочетанием (1) игорного казино, устанавливающего неоправданно высокую цену для заведения, плюс (2) схемы типа «пирамиды Понци», подобной рынку дорогостоящего искусства, участие в которой было бы неприемлемо для пенсионных фондов и т. д., плюс (3) спекулятивного пузыря, который в конечном итоге лопнет, вероятно, с неблагоприятными макроэкономическими последствиями. И эта ситуация вряд ли будет хорошо функционировать в качестве ориентира для капитального развития окружающей цивилизации.

Подобное положение дел, или даже его менее выраженная вариация, на мой взгляд, подрывает репутацию нашей страны, и вполне заслуженно.

Эта притча и нравоучительная пьеса дают Чарли возможность выплеснуть свой гнев по поводу роли бухгалтерской профессии в корпоративных злоупотреблениях. Написанная от руки Чарли во время отпуска летом 2000 года, эта речь представляет собой зловещее предсказание скандалов, которые всплыли задолго до предсказанной им даты в 2003 году и которые до сих пор остаются важной проблемой.

Ранняя компания Quant Tech, по всей видимости, в общих чертах основана на С. Е. Braun Engineering, фирме, чей блестящий основатель, Карл Ф. Браун, и деловые практики Чарли очень ценили. (В конечном итоге фирма была продана правительству Кувейта; поэтому поздняя компания Quant Tech никоим образом не является прототипом С. Е. Braun Engineering).

Чарли описывает, как смена руководства в очень успешной компании может обречь фирму на посредственность — или, что еще хуже, на позор и крах. Когда новое руководство

внедряет современные методы финансового инжиниринга, особенно использование опционов на акции, которые не списываются в расходы, все потеряно.

Король Генрих VI у Шекспира сказал: «Первое, что мы сделаем, это убьем всех адвокатов».

Чарли, будучи юристом, возможно, отвергнет эту идею, но бухгалтеры? Ну что ж...

Разговор восемь

Крупнейший финансовый скандал 2003 года

Рассказ Чарльза Т. Мангера, лето 2000 года.

Крупный финансовый скандал разразился в 2003 году с внезапным и заслуженным позором корпорации Quant Technical, всегда называвшейся «Quant Tech». К тому времени Quant Tech была крупнейшей в стране компанией, специализирующейся исключительно на инженерных разработках, и достигла этого благодаря вкладу своего легендарного основателя, инженера Альберта Берцго Кванта.

Quant Tech — вымышленная инженерная компания, которая в нашей истории сталкивается со многими распространенными проблемами реальных компаний, особенно с фатальной ошибкой — ненадлежащим учетом реальных затрат на опционы на акции для сотрудников.

После 2003 года история Quant Tech стала восприниматься как своего рода нравоучительная пьеса, разделённая на два акта. Первый акт, эпоха великого инженера-основателя, рассматривался как золотой век здоровых ценностей. Второй акт, эпоха непосредственных преемников основателя, рассматривался как век ложных ценностей, и Quant Tech в конечном итоге превратилась в своего рода современную Содом или Гоморру.

На самом деле, как станет ясно из этого рассказа, переход от добра к злу произошел не сразу, после смерти основателя Quant Tech в 1982 году. Многое хорошее продолжалось и после 1982 года, а серьезное зло существовало задолго до 1982 года в финансовой культуре, в которой приходилось работать Quant Tech.

История Quant Tech лучше всего понимается как классическая трагедия, в которой единственный недостаток неумолимо карается безжалостной Судьбой. Недостатком был удивительно своеобразный подход страны к бухгалтерскому учету опционов на акции для сотрудников. Жертвами стали Quant Tech и страна. История Великого финансового скандала, как она произошла на самом деле, могла бы быть написана Софоклом.

В 1982 году Альберт Герцог Квант оставил своим преемникам и Создателю удивительно процветающую и полезную компанию. Единственной деятельностью Quant Tech было проектирование за плату по всему миру нового типа сверхчистых и сверхэффективных маломощных электростанций, улучшающих производство электроэнергии.

Ему в бизнесе не хотелось плохой бухгалтерии, так же как и плохой инженерной работы.

К 1982 году компания Quant Tech занимала доминирующую долю рынка и зарабатывала 100 миллионов долларов при выручке в 1 миллиард долларов. Практически все ее затраты были связаны с оплатой труда технических специалистов, занимавшихся проектированием. Прямые затраты на оплату труда сотрудников составляли семьдесят процентов от выручки. Из этих семидесяти процентов тридцать процентов приходилось на базовую заработную плату, а сорок процентов — на премиальные выплаты, производимые по сложной системе, разработанной основателем. Все выплаты производились наличными. Опционов на акции не было, поскольку старик считал бухгалтерский учет, необходимый для опционов на акции, «слабым, коррумпированным и презренным», и он не хотел плохой бухгалтерии в своем бизнесе так же, как и плохой инженерной работы. Более того, старик считал, что огромные премиальные выплаты должны соответствовать точным стандартам производительности, установленным для отдельных лиц или небольших групп, вместо того, чтобы допускать, как он считал, нежелательные результаты оплаты труда, как высокие, так и низкие, как это, по его мнению, происходило в других компаниях с планами опционов на акции.

Однако даже при системе, установленной стариком, большинство преданных своему делу давних сотрудников Quant Tech разбогатели или наверняка разбогатеют. Это происходило потому, что сотрудники покупали акции Quant Tech на рынке, как и акционеры, не являющиеся сотрудниками. Старик всегда считал, что от людей, достаточно умных и самодисциплинированных для проектирования электростанций, вполне можно ожидать, что они будут самостоятельно управлять своими финансами. Иногда он советовал сотрудникам покупать акции Quant Tech, но более патерналистского подхода он не проявлял.

К моменту смерти основателя в 1982 году компания Quant Tech была свободна от долгов и, за исключением случаев повышения репутации, фактически не нуждалась в акционерном капитале для ведения бизнеса, независимо от темпов роста выручки.

Однако старик, как и Бенджамин Франклин, верил, что «пустому мешку трудно стоять прямо», и он хотел, чтобы компания Quant Tech стояла прямо. Более того, он любил свой бизнес и своих коллег и всегда хотел иметь в наличии большие суммы денежных эквивалентов, чтобы иметь возможность максимально увеличить шансы на успех или неудачу в случае неожиданной ситуации или благоприятной возможности. И поэтому в 1982 году у Quant Tech было 500 миллионов долларов в денежных эквивалентах, что составляло пятьдесят процентов от выручки.

Обладая прочным финансовым положением, продуктивной корпоративной культурой, а также критической массой экспертных знаний в быстро меняющемся и быстрорастущем бизнесе, компания Quant Tech, используя методы своего поколения, к 1982 году была обречена на двадцать лет вперед поддерживать прибыль на уровне десяти процентов от выручки, в то время как выручка будет расти на двадцать процентов в год. После этих двадцати лет, начиная с 2003 года, рентабельность Quant Tech будет оставаться на уровне десяти процентов очень долгое время, в то время как темпы роста выручки замедлятся до четырех процентов в год. Но никто в Quant Tech точно не знал, когда начнется неизбежный период замедления роста выручки.

Дивидендная политика старика в отношении Quant Tech была предельно проста. Он никогда не выплачивал дивиденды. Вместо этого вся прибыль просто накапливалась в денежных эквивалентах.

Каждый по-настоящему искушенный инвестор в обыкновенные акции мог видеть, что акции богатой денежными средствами компании Quant Tech представляли собой великолепную инвестиционную возможность в 1982 году, когда они продавались всего лишь по пятнадцатикратному показателю прибыли и, несмотря на блестящие перспективы, имели рыночную капитализацию всего в 1,5 миллиарда долларов. Эта низкая рыночная капитализация, несмотря на блестящие перспективы...

Перспективы, существовавшие в 1982 году, были обусловлены тем, что другие замечательные обыкновенные акции также продавались по цене, в пятнадцать раз превышающей прибыль, или даже ниже, что являлось естественным следствием высоких процентных ставок и неудовлетворительной доходности инвестиций, наблюдавшейся в течение многих предыдущих лет у владельцев типичных диверсифицированных портфелей обыкновенных акций.

Одним из последствий низкой рыночной капитализации Quant Tech в 1982 году стало беспокойство и недовольство директоров компании сразу после смерти её основателя. Более разумный совет директоров мог бы тогда очень агрессивно скупать акции Quant Tech, используя все имеющиеся денежные средства и заимствуя средства для этих целей. Однако такое решение не соответствовало общепринятым корпоративным представлениям 1982 года. Поэтому директора приняли традиционное решение. Они наняли нового генерального директора и финансового директора извне Quant Tech, в частности, из компании, которая тогда имела традиционную программу опционов на акции для сотрудников и обладала рыночной капитализацией, в двадцать раз превышающей заявленную прибыль, хотя её баланс был слабее, чем у Quant Tech, а прибыль росла медленнее, чем у Quant Tech. В связи с наймом новых руководителей стало ясно, что директора Quant Tech хотели как можно скорее увеличить рыночную капитализацию.

Новоназначенные руководители Quant Tech быстро поняли, что компания не может разумно увеличивать свою выручку ежегодно темпами, превышающими существующие, или повышать рентабельность Quant Tech. Основатель явно достиг оптимума в каждом случае. Новые руководители также не осмеливались вмешиваться в инженерную культуру, которая работала так хорошо. Поэтому новых руководителей привлекло использование того, что они называли «современным финансовым инжинирингом», который требовал незамедлительного применения всех возможных законных методов для увеличения заявленной прибыли, при этом сначала необходимо было внести большие и простые изменения.

По странной иронии судьбы, бухгалтерский принцип в отношении опционов на акции, который так не нравился основателю Quant Tech, теперь значительно упростил работу новых руководителей и в конечном итоге разрушил репутацию компании. В Соединенных Штатах существовал бухгалтерский принцип, согласно которому, при условии, что сотрудникам сначала предоставлялись опционы, требовалось, чтобы при выпуске легко реализуемых акций по цене ниже рыночной, выгода для сотрудников, хотя и примерно

эквивалентная наличным деньгам, не учитывалась как расходы на оплату труда при определении прибыли компании. Этот удивительно своеобразный бухгалтерский принцип был выбран бухгалтерской профессией, несмотря на возражения некоторых из ее самых мудрых и этичных членов, потому что корпоративные менеджеры, в большинстве своем, предпочитали, чтобы их прибыль от реализации опционов на акции своих работодателей не учитывалась как расходы при определении прибыли их работодателей. Принимая это удивительно своеобразное решение, бухгалтерская профессия просто следовала предписанию, которому часто следовали люди, совершенно не похожие на преуспевающих, укоренившихся бухгалтеров. Запрет был таким, каким обычно следуют неуверенные и бесправные люди: «Чей хлеб я ем, Того и пою». К счастью, налоговые органы не придерживались той же удивительно странной бухгалтерской концепции, что и бухгалтерская профессия. Возобладал элементарный здравый смысл, и сделка состоялась.

Элемент, связанный с исполнением опционов на акции, рассматривался как очевидные расходы на вознаграждение.

подлежит вычету при определении дохода для целей налогообложения.

Приказ был таким, каким обычно следуют неуверенные в себе и бесправные люди: «Чей хлеб ешь, того и песнь пою я».

Новые руководители Quant Tech, обладая финансовой проницательностью, с первого взгляда поняли, что, учитывая удивительно своеобразные методы бухгалтерского учета и действующие правила налогообложения прибыли, у Quant Tech появилась невероятно большая возможность увеличить свою заявленную прибыль, предприняв очень простые действия. Тот факт, что значительная часть годовых расходов Quant Tech приходилась на выплаты премий, предоставлял уникальную возможность для «современного финансового инжиниринга».

Например, для руководителей было проще простого понять, что если бы в 1982 году компания Quant Tech заменила все свои расходы на премиальные выплаты в размере 400 миллионов долларов прибылью от реализации опционов на акции сотрудникам, используя сэкономленные на премиальных выплатах деньги плюс уплаченные цены опционов для выкупа всех акций, выпущенных в результате реализации опционов, и оставив все остальное без изменений, то это привело бы к увеличению прибыли Quant Tech в 1982 году на 400 процентов — со 100 миллионов долларов до 500 миллионов долларов, при этом количество акций в обращении осталось бы неизменным! И поэтому казалось, что очевидным и правильным планом для руководителей было начать заменять премиальные выплаты прибылью от реализации опционов на акции сотрудникам. Зачем группе инженеров-аналитиков беспокоиться о том, будут ли их бонусы в денежной форме или в практически идеальных эквивалентах наличных денег? Организация таких замен, по любому желаемому графику, казалась несложной задачей.

Однако для новых руководителей было проще простого понять, что определенная осторожность и сдержанность желательны при продвижении их новой уловки. Очевидно, что если бы они слишком сильно давили на свою новую уловку в какой-либо отдельный год, это могло бы вызвать бунт со стороны бухгалтеров Quant Tech или нежелательную

враждебность со стороны других источников. Это, в свою очередь, грозило бы убить курицу, способную приносить золотые яйца, по крайней мере, для руководителей. В конце концов, было совершенно ясно, что их уловка будет увеличивать заявленную прибыль только за счет добавления к реальной прибыли элемента фиктивной прибыли — фиктивной в том смысле, что Quant Tech не получит никакого истинного благоприятного экономического эффекта (за исключением временного эффекта мошенничества, подобного тому, что возникает при завышении запасов на конец периода) от той части увеличения заявленной прибыли, которая обусловлена использованием этой уловки. Новый генеральный директор в частном порядке назвал желательный, осторожный подход «мудро сдержанной ложью».

«Правильный подход заключается в том, чтобы никогда не допускать возникновения нарушений в бухгалтерском учете».

В 1991 году Совет по стандартам финансового учета предложил признавать часть реальной стоимости опционов на акции для сотрудников в качестве расходов. Из-за жесткого сопротивления со стороны как делового сообщества, так и Конгресса, это предложение было значительно смягчено, требуя лишь некоторого раскрытия информации в сносках. Однако сегодня общепринятые принципы бухгалтерского учета в США требуют отражения части реальной стоимости опционов на акции для сотрудников в качестве расходов в отчете о прибылях и убытках. Чарли по-прежнему скептически настроен: «К моменту реализации опционов на акции общая сумма начисленных расходов обычно намного меньше общей суммы понесенных расходов. Более того, часть расходов, которая относится к прибыли, часто занижается с помощью сомнительных методов. С подобными вещами всегда было трудно бороться. Правильный подход — никогда не допускать возникновения неправильных методов бухгалтерского учета».

Внешним аудиторам, вероятно, было бы невыносимо неловко не одобрить новые финансовые отчеты, содержащие лишь ту же самую фиктивную долю заявленного увеличения прибыли.

Новые руководители ясно понимали, что было бы разумно перенаправить выплаты бонусов на прибыль от реализации опционов на акции сотрудниками, выплачивая лишь умеренные суммы в год на протяжении многих лет. В частном порядке они назвали принятый ими разумный план «системой поэтапного распределения средств», которая, по их мнению, имела четыре очевидных преимущества:

Во-первых, умеренная сумма фиктивных доходов за любой отдельный год будет менее замечена, чем большая сумма.

Во-вторых, значительный долгосрочный эффект от накопления множества умеренных порций фиктивной прибыли на протяжении многих лет также будет скрыт в системе «капля за каплей». Как метко заметил финансовый директор в частном разговоре: «Если мы будем каждый год смешивать лишь умеренную долю дерьма с изюмом, вероятно, никто не заметит, что в конечном итоге превратится в очень большую кучу дерьма».

В-третьих, внешним аудиторам, одобрив несколько финансовых отчетов, содержащих данные об увеличении прибыли, лишь незначительная часть которых была фиктивной, вероятно, будет крайне неловко не одобрить новые финансовые отчеты, содержащие лишь такую же фиктивную долю заявленного увеличения прибыли.

В-четвертых, «система поэтапного распределения вознаграждения» должна была предотвратить позор или что-то более серьезное для руководителей Quant Tech. Поскольку практически все корпорации, за исключением Quant Tech, имеют все более либеральные планы предоставления опционов на акции, руководители всегда могли объяснить, что умеренное смещение в сторону компенсации в форме исполнения опционов необходимо для привлечения или удержания сотрудников. Действительно, учитывая корпоративную культуру и энтузиазм на фондовом рынке, которые, вероятно, возникнут в результате странной системы учета опционов на акции, это утверждение часто оказывалось верным.

Учитывая эти четыре преимущества, «система поштучного дохода» казалась настолько очевидно желательной, что руководителям Quant Tech оставалось лишь решить, насколько большими должны быть их ежегодные порции фиктивных доходов. Это решение тоже оказалось простым. Сначала руководители определили три разумных условия, которые они хотели выполнить:

Во-первых, они хотели иметь возможность продолжать свою "систему поэтапного получения прибыли" без...

существенные разрывы в течение двадцати лет.

Во-вторых, они хотели, чтобы заявленная прибыль Quant Tech росла примерно на одинаковый процент каждый год на протяжении всех двадцати лет, поскольку считали, что финансовые аналитики, представляющие институциональных инвесторов, будут оценивать акции Quant Tech выше, если темпы роста заявленной годовой прибыли никогда существенно не изменятся.

В-третьих, чтобы сохранить доверие к сообщаемым доходам, они никогда не хотели подрывать доверие инвесторов, сообщая, даже на двадцатом году своей деятельности, что Quant Tech получает более сорока процентов выручки от проектирования электростанций.

С учетом этих требований расчеты были простыми, поскольку руководство исходило из предположения, что прибыль и выручка Quant Tech, не содержащие фиктивных данных, будут расти на двадцать процентов в год в течение двадцати лет. Руководство быстро решило использовать свою «систему поэтапного расчета», чтобы увеличить заявленную прибыль Quant Tech на двадцать восемь процентов в год вместо двадцати процентов, которые были бы указаны в отчете.

основатель.

Таким образом, грандиозный план «современного финансового инжиниринга» продвинулся вперед, приведя к трагедии в компании Quant Tech.

Таким образом, грандиозный план «современного финансового инжиниринга» в Quant Tech пошёл к трагедии. И немногие сомнительные человеческие планы когда-либо срабатывали лучше, достигая поставленных целей. Прибыль Quant Tech, подтвержденная её бухгалтерами, регулярно росла на 28% в год. Никто не критиковал финансовую отчётность Quant Tech, кроме нескольких человек, которых многие считали непрактичными, чрезмерно теоретическими и мизантропичными чудаками. Оказалось, что политика основателя, никогда не выплачивавшего дивиденды, которая была продолжена, в значительной степени способствовала сохранению доверия к отчётам Quant Tech о стабильном росте прибыли на 28% в год. При таком высоком уровне денежных эквивалентов, павловский эффект простых ассоциаций, который так часто ухудшает распознавание реальности, хорошо помог предотвратить обнаружение фальсификации в отчётной прибыли.

379

Поэтому, после того как система «постепенного роста» просуществовала несколько лет, было вполне естественно, что руководство Quant Tech стремилось к тому, чтобы прибыль на акцию продолжала расти на 28% в год, а денежные эквиваленты росли гораздо быстрее, чем это происходило тогда. Это оказалось очень просто. К этому времени акции Quant Tech продавались по огромной мультипликаторной цене от заявленной прибыли, и руководство просто начало постепенно осуществлять опционные сделки на акции, которые не получили должного вознаграждения.

За счет сокращения выплачиваемых денежных бонусов или выкупа акций Quant Tech. Руководство легко осознало, что это изменение стало очень полезной корректировкой их первоначального плана. Выявление фиктивных элементов в отчетности о прибыли значительно затруднилось из-за резкого ускорения накопления денежных средств, а также в Quant Tech внедрялась значительная доля финансовой пирамиды или эффекта «цепных писем», что приносило реальную выгоду нынешним акционерам, включая руководство.

В это время офицеры также исправили еще один недостаток в своем первоначальном плане. Они заметили, что по мере того, как заявленная прибыль Quant Tech, содержащая все больше фиктивных элементов, росла на двадцать восемь процентов, налоги на прибыль Quant Tech в процентах от заявленной прибыли до налогообложения неуклонно снижались. Это явно увеличивало вероятность возникновения нежелательных вопросов и критики. Эта проблема вскоре была устранена. Многие электростанции в зарубежных странах были построены и принадлежали правительствам, и оказалось легко убедить некоторые иностранные правительства повысить плату за проектирование Quant Tech, при условии, что в каждом случае чуть большая часть повышения платы будет возвращена в виде дополнительных налогов на прибыль соответствующему иностранному правительству.

Наконец, за 2002 год компания Quant Tech сообщила о прибыли в размере 16 миллиардов долларов при выручке в 47 миллиардов долларов, которая теперь включала гораздо большую выручку от процентов по эквивалентам денежных средств, чем была бы без чистых выпусков новых акций за эти годы. Денежные эквиваленты на счетах теперь составляли поразительные 85 миллиардов долларов, и большинству инвесторов почему-то не казалось невозможным, что компания, практически утопающая в таком количестве

денег, могла зарабатывать 16 миллиардов долларов, о которых она сообщала. Рыночная капитализация Quant Tech на пике в начале 2003 года достигла 1,4 триллиона долларов, что примерно в девяносто раз превышало прибыль, заявленную за 2002 год.

Геометрические прогрессии: крайне нелогичные.

Желая преподать своему юному подопечному урок о силе сложных процентов, учитель сделал интригующее предложение:

«Я предложу вам один из следующих вариантов, но вы не сможете изменить свое решение позже, поэтому тщательно подумайте, прежде чем принимать решение. Я буду давать вам 1000 долларов в день в течение тридцати дней, которые вы сможете начать тратить немедленно. В качестве альтернативы, я дам вам один цент в первый день, удвою его во второй день, снова удвою полученную сумму в третий день и буду продолжать удваивать ваши средства каждый день в течение тридцати дней, но вы не сможете потратить ни цента до истечения тридцатого дня».

Молодой подопечный, соблазненный перспективой тратить 1000 долларов в день в течение месяца, в то время как, по его мнению, через месяц у него в кармане будет всего несколько пенни, выбрал вариант с 1000 долларами в день в течение месяца. Удачно ли он поступил?

При первом варианте молодой подопечный получит в общей сложности 30 000 долларов. При втором варианте, с учетом сложных процентов, общая сумма составит 5 368 709,12 долларов.

Все желаемые человеком геометрические прогрессии, если выбрать высокую скорость роста, в конечном итоге терпят крах на конечной Земле.

Однако все желаемые человеком геометрические прогрессии, если выбрать высокую скорость роста, в конечном итоге терпят крах на конечной Земле. И социальная система для человека на Земле в конечном итоге оказывается достаточно справедливой, чтобы почти любое масштабное мошенничество заканчивалось позором. И в 2003 году компания Quant Tech потерпела неудачу в обоих отношениях.

К 2003 году реальная прибыльность Quant Tech росла всего на четыре процента в год после того, как темпы роста продаж замедлились до четырех процентов. Теперь у Quant Tech не было шансов избежать большого разочарования для своих акционеров, которые теперь в основном состояли из институциональных инвесторов. Это разочарование вызвало шокирующее падение цены акций Quant Tech, которые внезапно упали на пятьдесят процентов. Это падение цены, в свою очередь, послужило поводом для тщательного изучения практики финансовой отчетности Quant Tech, которое, наконец, убедило почти всех в том, что подавляющее большинство заявленной прибыли Quant Tech долгое время было фиктивной, и что масштабное и преднамеренное искажение отчетности продолжалось в течение многих лет.

Это спровоцировало еще большее падение цен на акции Quant Tech, и к середине 2003 года рыночная капитализация компании составляла всего 140 миллиардов долларов, что на девяносто процентов меньше, чем на пике, достигнутом всего шестью месяцами ранее.

Резкое падение цены акций такой важной компании, которая ранее пользовалась таким широким кругом покупателей и уважением, на девяносто процентов причинило огромные человеческие страдания, учитывая исчезновение рыночной капитализации в 1,3 триллиона долларов. И, естественно, после заслуженного позора Quant Tech, общественная и политическая реакция включала в себя сильную ненависть и отвращение к компании, несмотря на то, что ее выдающиеся инженеры по-прежнему проектировали лучшие в стране электростанции.

Более того, ненависть и отвращение не ограничились Quant Tech. Вскоре они распространились на другие корпорации, некоторые из которых явно имели нежелательные финансовые культуры, отличающиеся от QuantTech лишь в некоторой степени. «Общественная и политическая ненависть, как и поведение, которое её вызвало, вскоре вышла из-под контроля и подпитывала саму себя. Финансовые страдания распространились далеко за пределы инвесторов и привели к серьёзной рецессии, подобной той, что наблюдалась в Японии в 1990-х годах после длительного периода фальсификации японской бухгалтерской отчетности».

Джон Кеннет Гэлбрейт (род. 1908)

Известный экономист Джон Кеннет Гэлбрейт делится своей мудростью:

«Все мы согласны с тем, что пессимизм — признак высокого интеллекта».

«Абсолютного стандарта красоты, безусловно, не существует. Именно это делает её поиск таким интересным».

«Совещания незаменимы, когда вам совсем ничего не хочется делать».

«Единственная функция экономического прогнозирования — придать астрологии респектабельный вид».

«Современный консерватор занимается одним из древнейших упражнений человеческой философии морали, а именно поиском более совершенного морального оправдания эгоизма».

«В Соединенных Штатах от избытка пищи умирает больше людей, чем от ее недостатка».

«Столкнувшись с выбором между изменением своего мнения и доказательством отсутствия необходимости в этом, почти каждый оказывается погрязшим в доказательной базе».

«Люди, находящиеся в благоприятном положении, всегда приписывают добродетель тому, что делает их такими счастливыми».

«Вы понимаете, что „гораздо, гораздо лучше иметь прочный якорь в бессмыслице, чем отправляться в бурные моря мыслей“?»

«Люди, обладающие привилегиями, всегда будут скорее рисковать полным уничтожением, чем отказываться от какой-либо материальной части своих преимуществ».

«В любой крупной организации гораздо, гораздо безопаснее ошибаться вместе с большинством, чем быть правым в одиночку».

После (великого скандала) в обществе возникла огромная неприязнь к различным профессиям. Разумеется, больше всего винят бухгалтерскую профессию. Орган, устанавливающий правила для бухгалтеров, давно носил эту аббревиатуру.

"FASB". И теперь почти все говорят, что это означает "Финансовая отчетность по-прежнему фальшивая".

Профессора экономики также подверглись резкой критике за то, что не разоблачили фальсификацию бухгалтерской отчетности и недостаточно предупредили о возможных негативных макроэкономических последствиях широко распространенной фальсификации. Разочарование в традиционных экономистах было настолько велико, что Джон Кеннет Гэлбрейт из Гарварда получил Нобелевскую премию по экономике. В конце концов, он когда-то предсказал, что масштабные...

Необнаруженные корпоративные хищения оказали бы чудесное стимулирующее воздействие на экономику. И теперь люди могли видеть, что нечто очень близкое к тому, что предсказывал Гэлбрейт, действительно произошло в годы, предшествовавшие 2003 году, и впоследствии способствовало возникновению крупной, реактивной рецессии.

Поскольку в Конгрессе и Комиссии по ценным бумагам и биржам так много юристов, и поскольку юристы так активно участвовали в составлении документов о раскрытии финансовой информации, которые теперь считаются фальшивыми, каждую неделю появлялась новая шутка про «юристов». Одна из таких: «Мясник говорит: „Репутация юристов резко упала“, а кассир отвечает: „Как можно резко упасть с блина?“»

Однако враждебность к устоявшимся профессиям не ограничивалась бухгалтерами, экономистами и юристами. Многочисленные негативные последствия оказывались и на репутацию специалистов, всегда отличавшихся высоким профессионализмом, например, инженеров, которые не понимали финансового мошенничества, ставшего общепринятым требованием в их стране.

В итоге многое из того хорошего, что было в стране и что было необходимо для ее будущего благополучия, было повсеместно и неосмотрительно отвергнуто.

В этот момент действие исходило из Высшего Царства. Сам Бог, Который всё рассматривает, изменил Свой график принятия решений, чтобы привлечь внимание к печальному делу о Великом финансовом скандале 2003 года. Он позвал своего главного

детектива и сказал: «Смит, приведи к суровому, но справедливому суду самых отъявленных из тех, кто виновен в этом ужасном исходе».

Но когда Смит привёл группу аналитиков по безопасности, которые долгое время бездумно расхваливали акции Quant Tech, Великий Судья был недоволен. «Смит, — сказал он, — я не могу так строго судить о низкоуровневых когнитивных ошибках, многие из которых вызваны подсознательно стандартными системами мотивации в мире».

Затем Смит привёл группу комиссаров Комиссии по ценным бумагам и биржам и влиятельных политиков. «Нет, нет, — сказал Великий Судья, — эти люди действуют в настоящем водовороте прискорбных сил, и от них нельзя разумно ожидать соответствия тем стандартам поведения, которые вы пытаетесь установить».

Теперь главный детектив думал, что ему это удалось. Затем он привёл корпоративных руководителей, которые практиковали свою версию современной финансовой инженерии в Quantech. «Вы приближаетесь к цели», — сказал великий судья. — «Но я же велел вам привести самых развращённых из этих руководителей. Конечно, они получают суровое наказание за своё масштабное мошенничество и отвратительное распоряжение наследием великих инженеров. Но я хочу, чтобы вы привели главного героя, который скоро окажется в самом низшем круге ада, и помогли тем, кто мог бы легко предотвратить всю эту катастрофу». Наконец, главный детектив всё понял. Он вспомнил, что самый низший круг ада предназначен для трейдеров, и поэтому он привёл от вас группу пожилых людей из группы «Регги Три», которые при жизни были видными партнёрами в крупных бухгалтерских фирмах. «Вот вы, предатели!» — сказал главный детектив. — «Они приняли ложную бухгалтерскую конвенцию для опционов на акции сотрудников. Они занимали высокие должности в одной из самых благородных профессий, которая, как и мы, помогает обществу функционировать правильно, устанавливая правильные правила. Они были очень умны и надежны. И непростительно, что они намеренно спровоцировали всю эту ложь и обман, которые были столь предсказуемы. Они прекрасно знали, что делают что-то ужасно неправильное». И всё же они это сделали. Из-за загруженности вашей судебной системы вы сначала допустили ошибку, наказав их слишком мягко, но теперь вы можете отправить их в самый низший круг ада.

Пораженный яростью и самонадеянностью великого праведника, он сначала тихо сказал: «Молодец, мой добрый и верный слуга».

Этот рассказ не является косвенным предсказанием событий 2003 года, это художественное произведение, за исключением профессора Гэлбрейта; любое сходство с реальными людьми или компаниями является случайным. Он был написан в попытке привлечь, возможно, полезное внимание к определенным современным моделям поведения и системам убеждений.

Пересмотр восьмой беседы

Летом 2000 года я с большим удовольствием писал этот отчет. Но я был серьезен, пытаюсь показать, как стандартный бухгалтерский учет опционов на акции функционально эквивалентен более простым видам мошенничества в сфере продвижения товаров и услуг.

На мой взгляд, профессия и страна, допускающие ненадлежащий учет управленческих издержек, склоняются в том же моральном направлении, что и группа, которая оставляет большую часть стали вне бетона при возведении высотных жилых домов. Более того, ненадлежащий учет более опасен, чем убийственная строительная практика. В конце концов, недобросовестным строителям сложнее оправдать свое предосудительное поведение. И, следовательно, плохой учет будет распространяться легче, чем недобросовестное строительство. Что и произошло, поскольку ненадлежащий учет опционов на акции стал повсеместным явлением.

После восьмого выступления появились и хорошие новости. В настоящее время бухгалтерская профессия требует, чтобы часть средств, отнесенных на покрытие расходов по опционам на акции, списывалась с прибыли. Однако к моменту реализации опционов на акции общая сумма отнесенных расходов обычно значительно меньше общей суммы понесенных расходов. Более того, часть расходов, отнесенная на прибыль, часто занижается с помощью сомнительных методов.

Эта бухгалтерская история — ещё один печальный пример того, как зло вознаграждается упорством, поскольку многие люди приходят к выводу, что нечто не может быть злом, если они получают от этого прибыль.

«Удовольствие — величайший стимул к злу».

-Платон

Редактор этой книги провел с Чарли двенадцать часов подряд в день его выступления в Калифорнийском университете в Санта-Барбаре. Наш распорядок дня в тот день включал: двухчасовую поездку в одну сторону из Лос-Анджелеса, обед, предварительные встречи, само выступление, прием после выступления и, наконец, ужин в доме Джеффа Хенли, финансового директора (а теперь и председателя) корпорации Oracle. Несмотря на то, что до его восьмидесятилетия оставалось всего несколько месяцев, Чарли выступил как неутомимый виртуоз. Его острота ума, выносливость и хорошее настроение в течение этого долгого дня были поразительны и вдохновляющи.

То, что Чарли изложил в ходе беседы, можно считать Великой Единой Теорией подхода Мангера. В докладе собраны многие идеи, которые Чарли обсуждал в своих предыдущих выступлениях, и представлены они в виде контрольного списка как целостная философия.

Аудитория Чарли, экономический факультет этого крупного университета, оказалась идеальной группой для того, чтобы высказать это сожаление — и, помимо прочего, предложения по исправлению ситуации — по поводу отсутствия междисциплинарного подхода в гуманитарных науках.

Talk Nine

Академическая экономика: сильные и слабые стороны с учетом междисциплинарных потребностей

Лекция имени Флерба Кея для студентов бакалавриата, Экономический факультет Калифорнийского университета в Санта-Барбаре, 3 октября 2003 г.

Я в общих чертах наметил некоторые моменты, и после того, как закончу говорить по этому плану, буду отвечать на вопросы столько, сколько кто-либо сможет выдержать, пока меня не уведут куда-нибудь еще. Как вы, наверное, догадаетесь, я согласился на это, потому что тема улучшения взаимодействия между гуманитарными науками интересует меня уже несколько десятилетий. И, конечно же, экономика во многих отношениях является королевой гуманитарных наук. От нее ожидают, что она будет лучше остальных. Я считаю, что экономика лучше справляется с междисциплинарными задачами, чем остальные гуманитарные науки. И я также считаю, что она все еще находится в плачевном состоянии, и я хотел бы обсудить ее неудачу в этом докладе.

Пока я говорю о сильных и слабых сторонах академической экономики, один интересный факт, который вы вправе знать, заключается в том, что я никогда не изучал экономику. И с таким поразительным отсутствием квалификации вы можете задаться вопросом, почему у меня хватает наглости выступать здесь с этой речью. Ответ прост: у меня черный пояс по наглости. Я родился с ним. У некоторых людей, например, у некоторых женщин, которых я знаю, есть черный пояс по расточительству. Они родились с этим. Но мне они дали черный пояс по наглости.

Но мой опыт включает в себя два своеобразных направления, которые, возможно, дали мне полезные экономические знания. Одно из них — Berkshire Hathaway, а другое — моя личная история образования. Berkshire, конечно, наконец-то стала интересной. Когда Уоррен возглавил Berkshire, рыночная капитализация составляла около 10 миллионов долларов. И спустя более сорока лет количество акций в обращении ненамного увеличилось по сравнению с тем временем, а рыночная капитализация составляет около 100 миллиардов долларов, десять тысяч к одному. И поскольку это происходило год за годом, в своего рода неуклонном движении вперед с очень небольшим количеством неудач, это в конце концов привлекло внимание, указывая на то, что, возможно, Уоррен и я знали что-то полезное в микроэкономике.

«Если вы хотите убедить, апеллируйте к интересам, а не к разуму».

Долгое время один экономист, лауреат Нобелевской премии, объяснял успех Berkshire Hathaway следующим образом:

Сначала он сказал, что Berkshire превзошла рынок в инвестировании в обыкновенные акции благодаря одной сигме удачи, потому что никто не мог превзойти рынок, кроме как по счастливой случайности. Эта жесткая версия теории эффективного рынка преподавалась в большинстве экономических школ того времени. Людей учили, что никто не может превзойти рынок. Затем профессор перешел к двум сигмам, трем сигмам, четырем сигмам, и когда наконец дошел до шести, он дошел до шести сигм.

Сигмы удачи, люди так сильно смеялись, что он перестал это делать.

Затем он перевернул объяснение на 180 градусов. Он сказал: «Нет, это всё ещё шесть сигм, но это шесть сигм мастерства». Что ж, эта очень печальная история подтверждает истинность наблюдения Бенджамина Франклина из «Альманаха бедного Ричарда»: «Если хочешь убедить, апелли к интересам, а не к разуму». Человек изменил свою нелепую точку зрения, когда его заставили это сделать его собственные мотивы, а не раньше.

Я наблюдал то же самое в Институте офтальмологии им. Жюль Стайна в ULAC. В какой-то момент я спросил: «Почему вы лечите катаракту только с помощью совершенно устаревшей операции?» И врач ответил мне: «Чарли, это такая замечательная операция, которой можно учить». Когда он перестал использовать эту операцию, это произошло потому, что почти все пациенты «проголосовали» ногами. Опять же, если вы хотите изменить выводы, апеллируйте к интересам, а не к разуму.

Что ж, все достижения Berkshire были достигнуты без малейшего внимания к теории эффективного рынка в её жёсткой форме. И ни капли внимания не было уделено потомкам этой идеи, которая зародилась в академической экономике, проникла в корпоративные финансы и превратилась в такие безобразия, как модель ценообразования капитальных активов, на которую мы тоже не обращали внимания. Думаю, нужно верить в зубную фею, чтобы поверить, что можно легко превзойти рынок на семь процентных пунктов в год, просто инвестируя в акции с высокой волатильностью.

Однако, хотите верьте, хотите нет, но, подобно доктору Жюлю Стайну, люди когда-то верили в это. И эта вера вознаграждалась. И она распространялась. И многие люди до сих пор в это верят. Но Berkshire никогда не обращала на это внимания. А теперь, я думаю, мир движется в нашем направлении, и идея совершенства во всех рыночных результатах уходит в прошлое, как динозавры.

Мне всегда было ясно, что фондовый рынок не может быть идеально эффективным, потому что, будучи подростком, я бывал на ипподроме в Омахе, где действовала система тотализатора. И мне было совершенно очевидно, что если комиссия заведения, комиссия крупье, составляла семнадцать процентов, то некоторые люди постоянно теряли гораздо меньше семнадцати процентов от всех своих ставок, а другие — больше семнадцати процентов. Таким образом, система тотализатора в Омахе не обладала идеальной эффективностью. Поэтому я не принимал аргумент о том, что фондовый рынок всегда был идеально эффективен в создании рациональных цен.

Действительно, с тех пор были задокументированы случаи, когда люди настолько хорошо разбирались в лошадах и коэффициентах, что могли обыграть букмекера на внеиппальных ставках. Таких людей немного, но в Америке есть несколько человек, которые на это способны.

Далее, моя личная история образования интересна тем, что её недостатки и мои особенности в конечном итоге создали преимущества. По какой-то странной причине у меня с раннего возраста сформировался крайне междисциплинарный склад ума. Я терпеть не мог, когда в моей собственной дисциплине существовала большая идея, скрытая за ней, в

чужой. Поэтому я просто хватался за большие идеи, которые действительно работали, во всех направлениях. Никто меня этому не учил; я просто родился с этим стремлением. Я также родился с огромной жаждой синтеза. И когда это давалось нелегко, что случалось часто, я долго мучился над проблемой, а когда терпел неудачу, откладывал её, возвращался к ней и снова мучился. Мне потребовалось двадцать лет, чтобы понять, как и почему работают методы обращения в культ. Но психологические факультеты ещё этого не поняли, так что я их опережаю.

Но так или иначе, у меня есть такая склонность — критиковать проблемы. Из-за Второй мировой войны я увлекся физикой, а затем BBC отправили меня в Калтех, где я еще немного занимался физикой в рамках подготовки к профессии метеоролога. И там, в очень юном возрасте, я усвоил то, что я называю фундаментальным принципом полной атрибуции в точных науках. И это оказалось для меня чрезвычайно полезным. Позвольте мне объяснить этот принцип.

В соответствии с этим принципом, вы должны знать все основные идеи во всех дисциплинах, более фундаментальные, чем ваши собственные. Вы никогда не сможете дать более фундаментальное объяснение каким-либо иным способом, кроме самого фундаментального. И вы всегда должны с полным правом ссылаться на самые фундаментальные идеи, которые вам необходимо использовать. Когда вы используете физику, вы говорите, что используете физику. Когда вы используете биологию, вы говорите, что используете биологию. И так далее, и так далее. Я рано понял, что этот принцип послужит прекрасной организующей системой для моего мышления. И я твердо подозревал, что он будет очень хорошо работать как в гуманитарных, так и в точных науках, поэтому я просто ухватился за него и использовал его на протяжении всей своей жизни как в гуманитарных, так и в точных науках. Это была очень удачная идея для меня.

Позвольте мне объяснить, насколько радикален этот подход в точных науках. Существует константа, одна из фундаментальных констант в физике, известная как постоянная Больцмана. Вы, вероятно, все её хорошо знаете. И интересно то, что постоянную Больцмана открыл не сам Больцман. Так почему же постоянная Больцмана теперь названа в честь Больцмана? Ответ заключается в том, что Больцман вывел эту постоянную из основ физики более фундаментальным способом, чем тот бедный забытый человек, который изначально нашёл её каким-то менее фундаментальным путём. Принципы точных наук настолько сильны в пользу редукционизма до более фундаментального уровня знаний, что можно просто вычеркнуть первооткрывателя из истории, если кто-то другой интерпретирует его открытие более фундаментальным образом. Я думаю, это правильно. Я думаю, постоянную Больцмана следует назвать в честь Больцмана.

Постоянная Больцмана

Постоянная Больцмана получила свое название от австрийского физика Людвиг Больцмана (1844–1906); она определяет соотношение между абсолютной температурой и кинетической энергией, содержащейся в каждой молекуле идеального газа. В общем случае, энергия в молекуле газа прямо пропорциональна абсолютной температуре. С повышением температуры кинетическая энергия на молекулу увеличивается. При нагревании газа его молекулы движутся быстрее. Это движение приводит к увеличению

давления, если газ находится в пространстве постоянного объема, или к увеличению объема, если давление остается постоянным.

Во всяком случае, в моей истории и в истории Berkshire Hathaway компания добивалась значительных экономических успехов, игнорируя при этом доктрину эффективных рынков, некогда очень популярную в академической экономике, и потомков этой доктрины в корпоративных финансах, где результаты оказались еще более нелепыми, чем в экономике. Это, естественно, меня воодушевило.

Наконец, учитывая мою необычную историю, я также достаточно смел, чтобы быть здесь сегодня, потому что, по крайней мере, в молодости я не был полным неуклюжим человеком. В течение одного года обучения в Гарвардской юридической школе я занимал второе место в очень большой группе, и я всегда считал, что, хотя всегда было много людей намного умнее меня, мне не обязательно полностью отставать в интеллектуальных играх.

Позвольте мне начать с обсуждения очевидных сильных сторон академической экономики. Первая очевидная сильная сторона, и это справедливо для многих авторитетных областей, заключается в том, что она оказалась в нужном месте в нужное время. Двести лет назад, благодаря развитию технологий и других достижений цивилизации, реальный объем производства на душу населения в цивилизованном мире начал расти примерно на два процента в год с учетом сложных процентов. А до этого, на протяжении тысячелетий, он рос со скоростью, едва превышающей ноль. И, конечно же, экономика развивалась на фоне этого огромного успеха. Отчасти это способствовало успеху, а отчасти объясняло его. Поэтому, естественно, академическая экономика развивалась. А в последнее время, с крахом всех коммунистических экономик, по мере расцвета рыночных экономик или экономик с частичной рыночной экономикой, это еще больше укрепило репутацию экономики. Экономика стала очень благоприятным местом для работы в академической среде.

Экономика всегда была более междисциплинарной, чем остальные гуманитарные науки. Она просто брала то, что ей было нужно, и использовала это в своих интересах. И эта тенденция брать все необходимое из остальной области знаний, если ты экономист, достигла довольно высокого уровня в новом учебнике Н. Грегори Манкива. Я взял этот учебник. Должно быть, я был одним из немногих бизнесменов в Америке, кто купил его сразу после выхода, потому что он получил такой большой аванс. Мне хотелось понять, что делает этот человек, чтобы получить такой большой аванс. Вот так я и пролистал учебник Манкива для первокурсников. И там я обнаружил изложенные в качестве принципов экономики: альтернативные издержки — это сверхспособность, которую должны использовать все, кто надеется получить правильный ответ. Также, стимулы — это сверхспособности.

И наконец, модель трагедии общих ресурсов, популяризированная давним другом, Гарретом Хардином из Калифорнийского университета в Санта-Барбаре. Хардин, наряду с благотворной невидимой рукой Смита и злой, коварной невидимой ногой Хардина, сделал эту модель восхитительным введением в экономику. Что ж, я думал, что модель Хардина сделала экономику более полной, и я знал, когда Хардин познакомил меня со своей

моделью, трагедией общих ресурсов, что она рано или поздно появится в учебниках по экономике. И, о чудо, она наконец-то там оказалась, примерно двадцать лет спустя. И правильно, что Манкив обратился к другим дисциплинам и взял модель Хардина и все остальное, что хорошо работает.

Ещё одним фактором, способствовавшим развитию экономики, стало то, что с самого начала она привлекала лучшие умы из гуманитарных наук. Её представители также взаимодействовали с практическим миром гораздо активнее, чем это было принято в гуманитарных науках и остальной академической среде, что привело к весьма достойным результатам, таким как три назначения в кабинет министров доктора экономических наук Джорджа Шульца и назначение в кабинет министров Ларри Саммерса. Таким образом, это была очень привилегированная часть академической среды.

Кроме того, экономика на раннем этапе привлекала одних из лучших писателей и мыслителей в истории Земли. Начнем с Адама Смита. Адам Смит был настолько талантливым мыслителем и писателем, что в свое время Эммануил Кант, величайший интеллект Гемании, просто заявил, что в Гемании нет никого, кто мог бы сравниться с Адамом Смитом. Что ж, Вольтер, будучи еще более красноречивым оратором, чем Кант (что несложно), тут же ответил: «Ну что ж, во Франции нет никого, кого можно было бы сравнить с Адамом Смитом». Таким образом, экономика началась с очень великих людей и великих писателей.

А затем появились такие великие писатели, как Джон Мейнард Кейнс, которого я постоянно цитирую и который внес огромный вклад в мою жизнь. И наконец, даже в наше время, если вы возьмете Пола Кругмана и прочтаете его эссе, вы будете впечатлены его красноречием. Я терпеть не могу его политические взгляды; я на другой стороне. Но я люблю эссе этого человека. Я считаю Пола Кругмана одним из лучших эссеистов современности. И поэтому экономика постоянно привлекает этих замечательных писателей. И они настолько хороши, что оказывают огромное влияние далеко за пределами своей экономической дисциплины, что очень редко встречается в других академических областях.

Итак, теперь пришло время высказать критику вместо похвалы. Мы уже признали, что экономика во многих отношениях лучше других гуманитарных наук. И это одна из величайших заслуг цивилизации. Теперь будет справедливо указать на несколько недостатков академической экономики.

Что не так с экономикой?

1) Роковая разобщенность, приводящая к синдрому «человека с молотком», часто вызывающая переоценку того, что можно подсчитать.

Думаю, у меня восемь, нет, девять возражений, некоторые из которых являются логическими подразделениями одного большого общего возражения. Главное общее возражение против экономики было описано ещё Альфредом Нормом Уайтхедом, когда он говорил о фатальной разобщенности академических дисциплин, когда каждый профессор

даже не знал моделей других дисциплин, не говоря уже о попытках синтезировать эти дисциплины со своей собственной.

Думаю, у этого подхода есть современное название, которое не понравилось Уайрхеду, — «безумие». Это совершенно безумный способ поведения. И всё же экономика, как и многое другое в академической среде, слишком замкнута.

Суть этой неудачи в том, что она порождает то, что я всегда называю синдромом человека с молотком. Это взято из народной поговорки: для человека, у которого есть только молоток, любая проблема кажется гвоздем. И это чудесным образом мешает работе во всех профессиях, во всех академических учреждениях и, по сути, в большинстве сфер практической жизни. Единственное противоядие от абсолютной неуклюжести, вызванной синдромом человека с молотком, — это наличие полного набора инструментов. У вас не просто молоток.

Альфред Норт Уайтхед (186г-1947)

Альфред Норт Уайтхед, британский философ и математик, работал в области логики, математики, философии науки и метафизики. Уайтхед известен разработкой процессуальной философии — взглядов, согласно которым фундаментальные элементы Вселенной являются событиями опыта. В этой философии конкретные объекты представляют собой последовательность этих событий опыта. Группируя события опыта, можно определить нечто столь сложное, как человек. Взгляды Уайтхеда эволюционировали в процессуальную теологию — способ понимания Бога. Его наиболее известная математическая работа — «Principia Mathematica», написанная в соавторстве с Берtrandом Расселом.

У вас есть все инструменты. И вам понадобится ещё один приём. Используйте эти инструменты, как контрольный список, потому что вы многое упустите, если будете просто надеяться, что нужный инструмент сам собой появится, когда он вам понадобится. Но если у вас есть полный список инструментов, и вы будете просматривать их в уме, как контрольный список, вы найдёте множество ответов, которые не найдёте никаким другим способом. Поэтому ограничение этого общего возражения, которое так беспокоило Альфреда Норта Уайтхеда, очень важно, и существуют ментальные приёмы, которые помогают в этом.

Мне кажется, у этого подхода есть современное название, которое не понравилось Уайрхеду, и это название — «безумие».

Особая версия этого синдрома «человека с молотком» ужасна не только в экономике, но и практически везде, включая бизнес. В бизнесе это действительно ужасно. У вас есть сложная система, и она выдает множество замечательных цифр, которые позволяют измерить некоторые факторы. Но есть и другие факторы, которые чрезвычайно важны, [однако] этим факторам нельзя дать точную нумерацию. Вы знаете, что они важны, но у вас нет цифр. Ну , практически все (1) переоценивают то, что можно пронумеровать, потому что это уступает место статистическим методам, которым их учат в академической среде, и

(2) не смешивает трудноизмеримые вещи, которые могут быть более важными. Это ошибка, которой я всю жизнь старался избегать, и я ни о чем не жалею.

Покойный великий Томас Хант Морган, один из величайших биологов всех времен, когда-то работавший в Калтехе, обладал весьма интересным и экстремальным способом избежать ошибок, связанных с переоценкой того, что можно измерить, и недооценкой того, что измерить нельзя. В то время не было компьютеров, и единственной доступной заменой компьютерам в науке и технике был калькулятор Фридена, а Калтех был полон таких калькуляторов. Томас Хант Морган запретил использование калькулятора Фридена на кафедре биологии. И когда его спросили: «Что вы, доктор Морган, делаете?», он ответил: «Я как человек, который в 1849 году ищет золото на берегах реки Сакраменто. Немного ума — и я могу дотянуться и поднять большие золотые самородки. И пока я могу это делать, я не позволю никому в моем отделе тратить скудные ресурсы на россыпную добычу». Вот так Томас Хант Морган прожил свою жизнь.

Я перенял ту же технику, и вот мне уже восемьдесят. Мне ещё ни разу не приходилось заниматься добычей россыпного золота. И, похоже, я дойду до конца, как всегда и надеялся, без этой проклятой добычи. Конечно, если бы я был врачом, особенно врачом-исследователем, мне бы пришлось заниматься статистикой и добычей россыпного золота. Но удивительно, чего можно добиться в жизни без добычи россыпного золота, если у тебя есть несколько хороших психологических приёмов, и ты просто продолжаешь решать проблемы, как это делал Томас Хант Морган.

2) Несоблюдение основополагающего принципа полного указания источника в точных науках.

Проблема подхода Манкива к экономике заключается в том, что он заимствует идеи из других дисциплин без указания источника. Он не обозначает заимствованные элементы как физику, биологию, психологию, теорию игр или что-либо еще, полностью связывая концепцию с базовыми знаниями, из которых она взята. Если этого не делать, это как вести бизнес с небрежной системой учета. Это снижает вашу способность достичь наилучших результатов. Манкив настолько умен, что добивается неплохих результатов, даже несмотря на несовершенство своей методики. Он получил самый большой аванс, который когда-либо получал автор учебников.

Но, тем не менее, ему было бы лучше, если бы он усвоил принципы точных наук, что мне очень помогло.

Это как вести бизнес с небрежной системой документооборота. Это снижает вашу способность максимально раскрыть свой потенциал.

У меня есть названия для подхода Манкива — брать всё, что нужно, без указания источника. Иногда я называю это «бери, что хочешь», а иногда — «киплингизмом». И когда я называю это киплингизмом, я напоминаю вам строфу Киплинга, которая звучала примерно так: «Когда Гомер ударил в свою цветущую лиру, он услышал, как люди поют на суше и на море, и то, что, как ему казалось, ему может понадобиться, он взял, как и я». Вот так поступает Манкив. Он просто берёт. Это намного лучше, чем не брать. Но это намного

хуже, чем брать с полным указанием источника и полной дисциплиной, используя все знания и даже больше.

Крайний редукционизм там, где это возможно.

3) Зависть к физике

Третий недостаток, который я нахожу в экономике, — это то, что я называю завистью к физикам.

И, конечно же, этот термин заимствован из «зависти к пенису», как её описывал один из величайших идиотов в мире, Зигмунд Фрейд. Но он был очень популярен в своё время, и эта концепция получила широкое распространение.

Один из худших примеров того, как зависть к физике повлияла на экономику, — это принятие жесткой теории эффективного рынка. А затем, когда вы логически выводили следствия из этой ошибочной теории, вы получали такие заключения, как, например, что для любой корпорации никогда не может быть правильным покупать собственные акции. Потому что цена акций, по определению, абсолютно эффективна, и никакой выгоды быть не может. Что и требовалось доказать. И эту теорию преподавали какому-то партнеру в McKinsey, когда он учился в какой-то школе бизнеса, которая переняла эту безумную линию рассуждений из экономики, и этот партнер стал платным консультантом Washington Post. А акции Washington Post продавались по пятой части от того, что даже орангутан мог бы вычислить как простую стоимость одной акции, просто подсчитав значения и разделив их. Но он так верил в то, чему его учили в аспирантуре, что сказал Washington Post, что им не следует покупать собственные акции. К счастью, они включили Уоррена Баффета в совет директоров, и он убедил их выкупить более половины находящихся в обращении акций, что обогатило оставшихся акционеров более чем на миллиард долларов. Таким образом, был как минимум один случай, когда место быстро опровергло ошибочную академическую теорию.

А акции Washington Post продавались по цене, составляющей пятую часть от той, которую даже орангутан смог бы вычислить, просто подсчитав значения и разделив их.

Я считаю, что экономика могла бы избежать многих проблем, возникающих из-за зависти к физике. Я хочу, чтобы экономика переняла основные принципы точных наук, привычку к полному установлению авторства, но не стремление к недостижимой точности, которое порождается завистью к физике. Точная, надежная формула, включающая постоянную Больцмана, в экономике, по большому счету, невозможна. Экономика включает в себя слишком сложную систему. А стремление к точности в стиле физики мало что дает, кроме ужасных неприятностей, как, например, несчастному глупцу из McKinsey.

Я думаю, что экономистам было бы гораздо лучше, если бы они уделяли больше внимания Эйнштейну и Шэрон Стоун. Что ж, с Эйнштейном всё просто, потому что он известен своим высказыванием: «Всё должно быть максимально простым, но не проще». Это высказывание — тавтология, но очень полезная, и у какого-то экономиста — возможно, у

Герба Стайна — было похожее тавтологическое изречение, которое мне очень нравится: «Если что-то не может продолжаться вечно, оно в конце концов остановится».

Шэрон Стоун затронула эту тему, потому что однажды её спросили, беспокоит ли её зависть к чужому пенису. И она ответила: «Абсолютно нет. У меня и так проблем с тем, что есть».

Когда я говорю об этой ложной точности, об этой великой надежде на надежные, точные формулы, мне вспоминается Артур Лаффер, член моей политической партии, который порой применяет ошибочный подход к экономике. Его проблема заключается в стремлении к ложной точности, что не является зрелым способом работы с изучаемым предметом.

С Эйнштейном всё просто, потому что он известен своим высказыванием: «Всё должно быть максимально простым, но не проще, чем необходимо».

Ситуация с такими людьми, как Лаффер, напоминает мне случай с деревенским законодателем — и это действительно произошло в Америке. Я не выдумываю эти истории. Реальность всегда абсурднее того, что я вам расскажу. В любом случае, этот деревенский законодатель предложил новый закон в своем штате. Он хотел принять закон, округляющий число π до четного 3,2, чтобы школьникам было легче производить вычисления. Что ж, вы можете сказать, что это слишком абсурдно, и несправедливо сравнивать профессоров экономики, таких как Лаффер, с деревенским законодателем. Я же считаю, что недооцениваю профессоров. По крайней мере, когда этот деревенский законодатель округлял число π до четного, ошибка была относительно небольшой. Но как только вы пытаетесь внести много ложной точности в такую сложную систему, как экономика, ошибки могут накапливаться до такой степени, что они становятся хуже, чем ошибки партнера McKinsey, когда он некомпетентно консультировал Washington Post. Таким образом, экономика должна перенимать основные принципы физики, но ее стремление к точности в формулах, подобных физическим, почти всегда ошибочно в экономике.

4) Чрезмерный акцент на макроэкономике

Моя четвертая критика заключается в том, что слишком много внимания уделяется макроэкономике и недостаточно — микроэкономике. Я считаю это неправильным. Это как пытаться освоить медицину, не зная анатомии и химии. Кроме того, микроэкономика — это очень увлекательная дисциплина. Она помогает правильно понимать макроэкономику, и это идеальный цирк для занятий. Напротив, я не думаю, что макроэкономисты получают от этого столько удовольствия. Во-первых, они часто ошибаются из-за крайней сложности системы, которую пытаются понять.

Позвольте мне продемонстрировать силу микроэкономики, решив две микроэкономические задачи. Одну простую и одну немного сложнее. Первая задача такова: компания Berkshire Hathaway только что открыла магазин мебели и бытовой техники в Канзас-Сити, штат Канзас. На момент открытия Berkshire Hathaway крупнейшим в мире магазином мебели и бытовой техники был другой магазин этой же компании, продающий товаров на 350 миллионов долларов в год. Новый магазин в незнакомом городе начал продавать товары на

сумму более 500 миллионов долларов в год. С самого дня открытия все 3200 мест на парковке были заняты. Женщинам приходилось ждать у женского туалета, потому что архитекторы не понимали биологии. Это невероятно успешный магазин.

Итак, я дал вам задачу. Теперь скажите, чем объясняется невероятный успех этого нового магазина мебели и бытовой техники, который продает больше всего на свете? Что ж, позвольте мне объяснить. Это магазин низких цен или магазин высоких цен? Он не добьется такого же невероятного успеха в незнакомом городе, как магазин высоких цен. На это потребуется время. Во-вторых, если через него проходит мебели на 500 миллионов долларов, это чертовски большой магазин, учитывая его громоздкость. А что делает большой магазин? Он предлагает большой выбор. Так что же это может быть, кроме магазина низких цен с большим выбором?

Но вы можете задаться вопросом: почему этого не сделали раньше, что помешало бы сделать это первыми сейчас? Ответ снова приходит на ум: открытие такого большого магазина стоит целое состояние. Значит, никто этого раньше не делал. Так что вы быстро понимаете ответ. С помощью нескольких основных концепций эти, казалось бы, сложные микроэкономические проблемы можно решить так же легко, как раскаленный нож разрезать масло. Мне нравятся такие простые и очень выгодные способы мышления. И я предлагаю вам тоже лучше освоить микроэкономику.

Теперь я предложу вам более сложную задачу. На северо-западе США существует сеть магазинов шин, которая медленно, но верно развивалась на протяжении более пятидесяти лет — сеть магазинов Les Schwab. Она просто упорно продвигалась вперед. Она начала конкурировать с магазинами, принадлежащими крупным шинным компаниям, производившим все шины, таким как Goodyear и другие. И, конечно же, производители отдавали предпочтение своим собственным магазинам. Их «связанные магазины» имели большое ценовое преимущество. Позже Les Schwab поднялась в конкуренции с огромными дисконтными сетями, такими как Costco и Sam's Club, а до этого — Sears, Roebuck и другие. И вот, Schwab сейчас, с сотнями миллионов долларов продаж. И вот Лес Шваб, которому за восемьдесят, без всякого образования, добился всего этого. Как ему это удалось? Я не вижу, чтобы у многих людей загорелась лампочка в голове. Что ж, давайте подумаем об этом, используя некоторые микроэкономические знания.

Может быть, Шваб мог бы поймать какую-то волну? Как только задаешь этот вопрос, ответ сразу приходит на ум. У японцев была нулевая позиция на рынке шин, и они добились больших успехов. Значит, этот парень, должно быть, оседлал эту волну в самом начале.

Следовательно, медленный, но незначительный успех должен иметь и другие причины.

Семья Шваб (1917-2007)

Лесли Шваб родился в Бенде, штат Орегон. После службы в Корпусе воздушных кадетов во время Второй мировой войны он вернулся в Орегон и купил OK Rubber Welders, небольшую шиномонтажную мастерскую, которую превратил из бизнеса с годовым оборотом в 32 000 долларов в бизнес с годовым доходом в 150 000 долларов. В 1950-х годах

Шваб начал расширять свой бизнес по всему Тихоокеанскому Северо-Западу. Благодаря таким инновациям, как распределение прибыли, ассортимент товаров, как в «супермаркетах», и независимость от компаний-производителей шин, компания теперь управляет более чем тремястами магазинами с годовым объемом продаж, превышающим 1 миллиард долларов. И, очевидно, что произошло следующее: этот человек сделал очень многое правильно. И среди прочего, он, должно быть, использовал то, что Манкив называет сверхспособностью стимулов. У него, должно быть, была очень умная система стимулирования, мотивирующая его сотрудников. И умная система отбора персонала и так далее. И он, должно быть, довольно хорош в рекламе. Что он и есть. Он художник. Итак, ему нужно было перехватить волну японского «шинного вторжения», учитывая успех японцев. А затем талантливому фанатику нужно было сделать чертовски много правильных вещей и поддерживать их правильность с помощью умных систем. Опять же, ответ не так уж сложен. Но что еще могло бы стать вероятной причиной такого необычного успеха?

У него, должно быть, очень продуманная система поощрений, которая мотивирует его сотрудников. И продуманная система отбора персонала, и так далее. И он, должно быть, неплохо разбирается в рекламе. Что, собственно, так и есть. Он художник.

Мы нанимаем выпускников бизнес-школ, и они справляются с этими проблемами ничуть не лучше, чем вы. Возможно, именно поэтому мы нанимаем так мало из них.

Итак, как же я решил эти проблемы? Очевидно, я использовал в уме простую поисковую систему, которая работала по принципу контрольного списка, и применял некоторые приблизительные алгоритмы, которые довольно хорошо работают во многих сложных системах, и эти алгоритмы работают примерно так: Крайне большой успех, скорее всего, обусловлен сочетанием следующих факторов:

А) Крайняя максимизация или минимизация одной или двух переменных. Пример:

Costco или наш магазин мебели и бытовой техники.

В) Добавление факторов успеха таким образом, чтобы более крупная комбинация приводила к успеху, часто в

Нелинейный характер процесса, о чем напоминает концепция точки перегиба и концепция критической массы в физике. Часто результаты нелинейны. Вы получаете немного большую массу, и получаете результат типа «лоллапалуза». И, конечно же, я всю жизнь искал результаты типа «лоллапалуза», поэтому мне очень интересно, как модели могут объяснить их возникновение.

С) Крайний случай высоких показателей по многим параметрам. Например, Toyota или Les Schwab.

Д) Поймать и оседлать какую-нибудь большую волну. Пример: Oracle. Кстати, я упомянул Oracle еще до того, как узнал, что финансовый директор Oracle (Джефф Хенли) играет здесь важную роль сегодня.

В целом, при решении задач я рекомендую и использую простые алгоритмы, и, как я обнаружил, их нужно применять как в прямом, так и в обратном направлении. Приведу пример. Я раздражаю свою семью, давая им небольшие головоломки, и одна из таких головоломок, которую я дал им совсем недавно, заключалась в следующем: «В Америке есть такое явление, как соревнования один на один и национальный чемпионат. Один и тот же человек выигрывал чемпионат дважды с разницей примерно в шестьдесят пять лет». «Теперь, — сказал я, — назовите это явление». Опять же, я не вижу, чтобы у кого-то что-то загоралось. И в моей семье тоже не было особых идей. Но у меня есть сын-физик, который получил образование, больше соответствующее моему типу мышления. И он сразу же получил правильный ответ, и вот как он рассуждал:

Это не может быть что-то, требующее высокой координации движений. Никто в возрасте восьмидесяти пяти лет не выиграет национальный турнир по бильярду, тем более национальный турнир по теннису. Это просто невозможно. Затем он решил, что это не могут быть шахматы, в которые этот физик играет очень хорошо, потому что это слишком сложно. Сложность системы и требуемая выносливость слишком велики. Но это привело его к шашкам. И он подумал: «Ага! Есть игра, где огромный опыт может помочь тебе стать лучшим, даже если тебе восемьдесят пять лет».

И, конечно же, это был правильный ответ.

В любом случае, я рекомендую всем вам подобные интеллектуальные головоломки, позволяющие переворачивать привычные представления как с ног на голову, так и назад. И я рекомендую академической экономике улучшить свои навыки в микроэкономике очень малых масштабов, как это показано здесь.

5) Слишком мало обобщения в экономике

Моя пятая критика заключается в том, что в экономике слишком мало синтеза, причем не только с темами, выходящими за рамки традиционной экономики, но и внутри самой экономики. Я задал двум разным группам студентов бизнес-школ следующую проблему. Я говорю: «Вы изучали кривые спроса и предложения. Вы узнали, что когда вы повышаете цену, обычно объем продаж уменьшается, а когда вы снижаете цену, объем продаж увеличивается. Это правильно? Это то, чему вы научились?» Все они кивают в знак согласия. И я говорю: «Теперь назовите несколько случаев, когда, если вы хотите, чтобы физический объем увеличился, правильным ответом будет повышение цены». И следует долгая и ужасная пауза. И наконец, в каждой из двух бизнес-школ, где я это пробовал, может быть, один человек из пятидесяти смог назвать хотя бы один случай. Они приходят к выводу, что при определенных обстоятельствах более высокая цена действует как приблизительный индикатор качества и, следовательно, увеличивает объемы продаж.

«Добавить нечего» Номер шесть

Вопрос: «Я задал в двух разных бизнес-школах следующую задачу. Я говорю: «Вы изучали кривые спроса и предложения. Вы узнали, что когда вы повышаете цену, обычно объем продаж уменьшается, а когда вы снижаете цену, объем продаж увеличивается. Это правильно? Это то, чему вы научились?» Все они кивают в знак согласия. И я говорю:

«Теперь назовите несколько случаев, когда, если вы хотите, чтобы физический объем увеличился, правильным ответом будет повышение цены?» И следует долгая и ужасная пауза. И наконец, в каждой из двух бизнес-школ, где я пытался это сделать, может быть, один человек из пятидесяти сможет назвать один случай. Но только один из пятидесяти может назвать этот единственный случай в современной бизнес-школе — одной из таких школ является Стэнфорд, куда трудно поступить. И никто еще не предложил тот основной ответ, который мне нравится».

Ответ: «На эту задачу есть четыре категории ответов. Некоторым удастся ответить на вопросы первой категории, но редко кому удастся ответить на вопросы остальных».

1. Предметы роскоши: Повышение цены может улучшить привлекательность товара как предмета для демонстрации, то есть, за счет повышения цены повышается его полезность для тех, кто демонстрирует демонстративное потребление. Кроме того, люди часто предполагают, что высокая цена означает более качественный продукт, и это иногда может привести к увеличению продаж.

2. Товары не класса люкс: то же самое, что и во втором факторе, упомянутом выше, то есть более высокая цена передает потребителю информацию, которая считается достоверной, а именно, что более высокая цена означает более высокую ценность. Это особенно актуально для промышленных товаров, где высокая надежность является важным фактором.

3. Поднять цену и использовать дополнительную прибыль законными способами для улучшения характеристик продукта или системы продаж.

4. Поднять цену и использовать дополнительную выручку незаконными или неэтичными способами для стимулирования продаж, фактически подкупая агентов по закупкам или иными способами, наносящими ущерб конечному потребителю, например, комиссионные практики паевых инвестиционных фондов. [Этот ответ мне нравится больше всего, но я его никогда не получаю.]

«Добавить нечего» Номер семь

Вот вопрос, возникший по поводу содержания программы Talk Nine:

Вопрос: «Вы как-то сказали, что не упомянули о загадочном дефекте номер десять в своей презентации в UCSB. Что это был за дефект?»

Ответ: «О, да. Мне следовало это включить, но я этого не сделал, и я думаю, нам следует оставить все как есть. Десятый недостаток — это то, что я называю «недостаточным вниманием к последствиям встроенных финансовых пирамид на микроэкономическом уровне». Это легко продемонстрировать на примере необеспеченных пенсионных планов в крупных юридических фирмах, где очевидный и огромный потенциальный будущий эффект остается незамеченным и блаженно игнорируется».

«Теперь назовите несколько случаев, когда для увеличения физического объема правильным ответом является повышение цены?»

Это произошло в случае с моим другом Биллом Баллхаусом. Когда он возглавлял компанию Beckman Instruments, она выпускала сложный продукт, поломка которого наносила огромный ущерб покупателю. Это был не насос на дне нефтяной скважины, хотя это хороший пример. И он понял, что причина низких продаж этого продукта, несмотря на его превосходство над продукцией конкурентов, заключалась в более низкой цене. Люди считали его низкокачественным устройством. Поэтому он поднял цену примерно на двадцать процентов, и объёмы продаж резко возросли.

Но только один из пятидесяти может привести этот единственный пример в современной бизнес-школе — одной из таких школ является Стэнфорд, куда трудно поступить. И никто еще не дал того главного ответа, который мне нравится. (Полные ответы Чарли на этот вопрос см. в разделе «Мне нечего добавить» на странице 393.) Предположим, вы повышаете цену и используете дополнительные деньги, чтобы подкупить агента по закупкам конкурента? Будет ли это работать? И существуют ли функциональные эквиваленты в экономике — в экономической теории — повышения цены и использования дополнительных средств для увеличения продаж? И, конечно, их бесчисленное множество, как только вы сделаете этот мысленный скачок. Это так просто.

Один из самых ярких примеров — это сфера управления инвестициями. Предположим, вы управляющий паевым инвестиционным фондом и хотите увеличить объёмы продаж. Обычно люди приходят к следующему ответу: вы повышаете комиссионные, что, конечно же, уменьшает количество реальных инвестиционных единиц, доставленных конечному покупателю, поэтому вы увеличиваете цену за единицу реальных инвестиций, продаваемых конечному клиенту. И вы используете эти дополнительные комиссионные для подкупа агента по закупкам клиента. Вы подкупаете брокера, чтобы он предал своего клиента и вложил деньги клиента в продукт с высокими комиссионными. Эта схема позволила получить как минимум триллион долларов от продаж паевых инвестиционных фондов.

Вторая интересная проблема синтеза связана с двумя наиболее известными примерами в экономике. Первый — это принцип сравнительного преимущества в торговле Рикардо, а второй — булавочная фабрика Адама Смита.

Эта тактика не является привлекательной чертой человеческой натуры, и я хочу сказать вам, что я практически полностью избегал её в своей жизни. Я не думаю, что нужно всю жизнь продавать то, что вы никогда бы не купили. Даже если это законно, я не считаю это хорошей идеей. Но вам не следует принимать все мои идеи, потому что вы рискуете стать нетрудоспособным. Вам не следует принимать мои идеи, если вы не готовы рисковать...

Непригодны для работы практически никому, кроме немногих.

Думаю, мой опыт с простым вопросом — пример того, насколько мало синтеза люди способны к этому, даже в продвинутых академических кругах, рассматривая экономические вопросы. Очевидные вопросы, с такими же очевидными ответами. И всё же люди проходят четыре курса экономики, поступают в бизнес-школу, обладают огромным

IQ и пишут множество эссе, но совершенно не умеют синтезировать информацию. Эта неудача происходит не потому, что профессора знают всё это и намеренно скрывают от студентов. Эта неудача происходит потому, что профессора не очень-то хороши в таком синтезе. Их обучали по-другому. Я не помню, Кейнс или Гэлбрейт говорили, что профессора экономики наиболее экономны в плане идей. Они сохраняют те немногие идеи, которым научились в аспирантуре, на всю жизнь.

Вторая интересная проблема синтеза связана с двумя наиболее известными примерами в экономике. Первый — это принцип сравнительного преимущества в торговле Рикардо, а второй — булавочная фабрика Адама Смита. Оба эти примера, конечно, способствуют значительному увеличению экономического производства на душу населения, и они похожи тем, что в каждом из них функции каким-то образом передаются в руки людей, которые очень хорошо справляются с их выполнением. Тем не менее, это радикально разные примеры, поскольку один из них — это ярчайший пример централизованного планирования — булавочная фабрика, где вся система была спланирована кем-то, в то время как другой пример, пример Рикардо, возникает автоматически как естественное следствие торговли.

Давид Рикардо (1772-1823)

Дэвид Рикардо, родившийся в Лондоне, начал работать со своим отцом на Лондонской фондовой бирже в четырнадцать лет. Благодаря своему состоянию он смог рано выйти на пенсию и получить место в парламенте. Интерес к экономике у него возник после прочтения труда Адама Смита «Богатство народов», и он внес значительный вклад в эту область. Рикардо часто приписывают теорию сравнительных преимуществ, которая объясняет, почему торговля между двумя странами может быть выгодна, даже если одна из них производит все виды товаров дешевле, чем другая. Эта концепция была впервые описана Робертом Торренсом в 1815 году в эссе о торговле пшеницей, но Рикардо более четко изложил её в своей книге 1817 года «Принципы политической экономии и налогообложения».

Фабрика булавок Адама Смита

Адам Смит в своей работе «Исследование природы и причин богатства народов» (1776) описал свои наблюдения на булавочной фабрике. Он обнаружил, что из-за разделения труда и специализации лишь десять рабочих могли производить 48 000 булавок в день. Если бы каждый рабочий выполнял все этапы изготовления булавки, он мог бы производить только двадцать булавок в день, что в сумме составляло бы двести булавок в сутки. Смит признал и высоко оценил значительный рост производительности и экономический прогресс, которые обеспечила булавочная фабрика и использование ею специализированного труда.

И, конечно, как только вы погружаетесь в прелести синтеза, вы сразу же думаете: «А взаимодействуют ли эти вещи?» Конечно, взаимодействуют. Прекрасно. И это одна из причин мощи современной экономической системы. Я видел пример такого взаимодействия много лет назад. У Berkshire была бывшая сберегательная компания, и она выдала кредит на отель прямо напротив ипподрома Hollywood Park. Со временем район изменился, и он

был полон банд, сутенеров и наркоторговцев. Они вырывали медные трубы из стен, чтобы достать наркотики, и вокруг отеля ошивались люди с оружием, и никто не хотел приходить. Мы два или три раза конфисковывали его, и стоимость кредита упала до нуля. Казалось, у нас была неразрешимая экономическая проблема — микроэкономическая проблема.

Мы могли бы обратиться в McKinsey или, может быть, к группе профессоров из Гарварда, и получили бы отчёт толщиной в десять дюймов о том, как нам следует поступить с этим терпящим крах отелем в их ужасном районе. Но вместо этого мы повесили на здании табличку: «Продаётся или сдаётся в аренду». И в ответ на объявление в чате появился мужчина, который сказал: «Я потрачу 200 000 долларов на ремонт вашего отеля и куплю его по высокой цене в кредит, если вы сможете получить разрешение на зонирование, чтобы я мог превратить парковку в поле для гольфа». «В отеле обязательно должна быть парковка», — сказали мы. «Что вы имеете в виду?» Он сказал: «Нет, мой бизнес заключается в том, чтобы привозить пожилых людей из Флориды самолетом, размещать их недалеко от аэропорта, а затем отвозить в Диснейленд и другие места на автобусе и обратно. И меня не волнует, насколько плохим будет район, потому что мои люди живут автономно, за стенами. Все, что им нужно делать, это садиться в автобус утром и возвращаться домой вечером, и им не нужна парковка; им нужна площадка для гольфа». Так мы и заключили сделку с этим парнем. Все прошло прекрасно, кредит был погашен, и все получилось.

Странная система, которую этот парень разработал для развлечения пожилых людей, называлась «фабрика штифтов пар», и найти человека, у которого была эта система, было чистой воды делом рук Рикардо.

Очевидно, это взаимодействие примеров Рикардо и фабрики значков. Странная система, которую этот парень разработал, чтобы развлекать пожилых людей, была чистой воды фабрикой значков, и обнаружение человека с этой системой было чистой воды делом рук Рикардо. Так что эти вещи взаимодействуют.

Что ж, я частично провел вас через процесс синтеза. Дальше становится сложнее, когда нужно определить, какая часть деятельности должна приходиться на частные фирмы, а какая — на государственные, какие факторы определяют, какие функции где находятся, почему происходят сбои и так далее.

Рональд Коуз (род. 1910)

Рональд Коуз, родившийся в пригороде Лондона, окончил среднюю школу в двенадцать лет и всего два года спустя поступил в Лондонский университет. Он получил степени в области права и экономики и начал исследования транзакционных издержек. В 1951 году он приехал в Соединенные Штаты для начала академической карьеры в Университете Буффало. В 1964 году он обосновался в Чикагском университете и до сих пор работает там в качестве почетного профессора. Его работа «Природа фирмы» (1937) была названа одним из главных факторов, повлиявших на присуждение ему Нобелевской премии по экономике в 1991 году.

По моему мнению, любой человек с высоким IQ, получивший экономическое образование, должен уметь написать убедительный десятистраничный синтез всех этих идей. И я готов поспорить на большие деньги, что если бы я провел этот тест практически на каждом экономическом факультете страны, получил бы совершенно никудышный синтез. Мне бы дали Рональда Коуза. Они бы говорили о транзакционных издержках. Они бы просто отметили что-то, что им дали профессора, и выдали бы это обратно. Но с точки зрения реального понимания того, как все это взаимосвязано, я бы с уверенностью предсказал, что большинство людей не смогли бы сделать это хорошо.

Почему Макс Планк, один из самых умных людей, когда-либо живших на Земле, отказался от экономики? Ответ, по его словам, таков: «Это слишком сложно. Лучшее решение, которое можно найти, — это хаос и неопределенность».

Кстати, если кто-то из вас захочет попробовать это сделать, пожалуйста. Думаю, вам будет трудно. В этой связи я хотел бы упомянуть один интересный факт: Макс Планк, великий лауреат Нобелевской премии, открывший постоянную Планка, однажды попытался заняться экономикой. Он бросил это дело. Почему же Макс Планк, один из самых умных людей, когда-либо живших на Земле, отказался от экономики? Ответ прост: он сказал: «Это слишком сложно. Лучшее решение, которое вы можете получить, будет хаотичным и неопределенным». Это не удовлетворяло стремление Планка к порядку, и поэтому он отказался от этой науки. И если Макс Планк рано понял, что никогда не добьется идеального порядка, я с уверенностью предскажу, что все остальные получат точно такой же результат.

Кстати, есть известная, хотя и апокрифическая, история о Максе Планке: после получения премии его приглашали читать лекции повсюду, и у него был шофер, который возил его по всей Германии. Шофер выучил лекцию наизусть, и однажды сказал: «Ух ты, профессор Планк, почему бы вам не позволить мне попробовать поменяться с вами местами?» И вот он встал и прочитал лекцию. В конце какой-то физик встал и задал чрезвычайно сложный вопрос. Но шофер справился. «Что ж, — сказал он, — я удивлен, что житель такого развитого города, как Мюнхен, задает такой элементарный вопрос, поэтому я попрошу своего шофера ответить».

б) Крайнее и контрпродуктивное психологическое невежество

Хорошо, я перешёл к шестому главному недостатку, и это подраздел недостаточной междисциплинарности: крайняя и контрпродуктивная психологическая неграмотность в экономике. Здесь я хочу предложить вам очень простую задачу. Я специализируюсь на простых задачах.

Вы владеете небольшим казино в Лас-Вегасе. В нём пятьдесят стандартных игровых автоматов. Идентичные по внешнему виду, идентичные по функциям. У них абсолютно одинаковые коэффициенты выплат. Факторы, влияющие на выплаты, абсолютно одинаковы. Они проявляются в одинаковых процентах. Но есть один автомат в этой группе, который, независимо от того, куда вы его поставите среди пятидесяти, довольно быстро, когда вы подойдёте к автоматам в конце дня, принесёт на двадцать пять процентов больше выигрыша, чем любой другой автомат. Конечно, я не собираюсь терпеть неудачу. Что же

отличает этот автомат, приносящий огромные выигрыши? Может ли кто-нибудь так играть?

Мужчины: В неё играет больше людей.

Мангер: Нет, нет, я хочу знать, почему в него играет больше людей. Отличие этого автомата в том, что в нем используется современная электроника, обеспечивающая более высокий процент почти удачных совпадений. Этот автомат выдает «бар, бар, лимон, бар, бар, грейпфрут» гораздо чаще, чем обычные автоматы, и это приводит к более интенсивной игре.

Как получить такой ответ? Легко. Очевидно, здесь есть психологическая причина: эта машина делает что-то, чтобы запустить какую-то базовую психологическую реакцию.

Если вы знаете психологические факторы, если они записаны у вас в голове в виде списка, вы просто перебираете эти факторы, и — вуаля! — находите тот, который должен объяснить это явление. Другого эффективного способа нет. Эти ответы не придут к людям, которые не освоят эти методы решения проблем. Если вы хотите прожить жизнь, как одноногий участник соревнований по избиению задниц, пожалуйста. Но если вы хотите добиться успеха, как сильный человек с двумя ногами, вам необходимо освоить эти методы, включая микро- и макроэкономику, а также психологию.

В этом контексте я хотел бы упомянуть странный случай из Латинской Америки, когда неблагополучная экономика была исправлена. В этом небольшом регионе Латинской Америки возникла культура, в которой все воровали всё подряд. Они расхищали деньги у компаний, воровали всё, что попадалось под руку в обществе. И, конечно же, экономика практически остановилась. А теперь, где я прочитал об этом случае? Подсказка: не в анналах экономики. Я нашел этот случай в анналах психологии. Умные люди прибегли к множеству психологических уловок. И они всё исправили.

Что ж, я думаю, нет оправдания экономистам, когда существуют замечательные примеры, подобные тому, как неэффективная экономика исправляется, и эти простые приемы решают множество проблем, а вы не знаете, как это сделать и как понять эти проблемы. Почему вы настолько невежественны в психологии, что даже не знаете психологических приемов, которые могли бы исправить ваши собственные неэффективные экономические системы?

Здесь я хочу дать вам крайнее предписание. Оно даже жестче, чем фундаментальный организующий принцип точных наук. Это приписывается Сэмюэлю Джонсону. По сути, он сказал, что если ученый сохраняет невежество, которое легко устранить, приложив немного усилий, то такое поведение равносильно предательству. «Это было его слово — „предательство“». Вы понимаете, почему мне это нравится. Он утверждает, что у вас, как у ученого, есть обязанность быть как можно менее неуклюжим, и поэтому вы должны постоянно избавляться от как можно большего количества устраняемого невежества.

7) Слишком мало внимания уделяется эффектам второго и более высоких порядков.

Переходим к следующему, седьмому недостатку: слишком мало внимания в экономике уделяется эффектам второго порядка и даже более высоким эффектам. Этот недостаток вполне понятен, потому что последствия имеют последствия, а последствия последствий имеют последствия, и так далее. Всё становится очень сложным. Когда я был метеорологом, меня это очень раздражало. А экономика заставляет метеорологию выглядеть как чаепитие.

Крайняя экономическая неграмотность проявилась, когда различные эксперты, включая экономистов со степенью доктора наук, прогнозировали стоимость первоначального закона о программе Medicare. Они делали простые экстраполяции прошлых затрат.

Итак, прогноз затрат оказался неверным более чем на тысячу процентов. Затраты, которые они прогнозировали, составили менее десяти процентов от фактически понесенных. После введения различных новых стимулов поведение изменилось в ответ на эти стимулы, и цифры стали значительно отличаться от прогнозируемых. А медицина, как и следовало ожидать, изобрела новые и дорогостоящие лекарства. Как могла такая группа экспертов сделать такой нелепый прогноз? Ответ: Они чрезмерно упростили ситуацию, чтобы получить простые цифры, как какой-то невежда, округливший число π до 3,11. Они предпочли не учитывать влияние эффектов на эффекты и так далее.

Один из плюсов этой распространенной формы заблуждений с точки зрения академических кругов заключается в том, что бизнесмены еще хуже разбираются в микроэкономике. Бизнес-версия безумия типа «Medicare» — это когда у вас есть текстильная фабрика, и приходит какой-то парень и говорит: «О, как это замечательно! Они изобрели новый ткацкий станок. Он окупится за три года по текущим ценам, потому что значительно повышает эффективность производства текстиля». И вы продолжаете покупать эти станки и их аналоги в течение двадцати лет, получая четыре процента прибыли на капитал; вы никуда не продвигаетесь. И ответ в том, что дело не в том, что технология не работала, а в том, что законы экономики привели к тому, что выгода от новых станков досталась тем, кто покупал текстиль, а не владельцу текстильной фабрики. Как можно этого не знать, если бы вы изучали экономику на первом курсе или закончили бизнес-школу? Я думаю, что школы плохо справляются со своей работой. В противном случае подобные безумства не случались бы так часто.

Обычно я не использую формальные проекции. Я не позволяю людям делать это за меня, потому что мне не хочется блевать на стол, но я постоянно вижу, как их делают очень нелепо, и многие люди верят в них, какими бы нелепыми они ни были. В Америке это эффективный метод продаж — положить на стол нелепую проекцию.

А если вы инвестиционный банкир, то это форма ARR. Я тоже не читаю их прогнозы. Однажды мы с Уорреном купили компанию, и продавец заказал у инвестиционного банкира большое исследование. Оно было вот такой толщины. Мы просто перевернули его, как будто это был больной труп. Он сказал: «Мы заплатили за это 2 миллиона долларов». Я ответил: «Мы их не используем. Никогда на них не посмотрим».

В любом случае, как показал пример с Medicare, все человеческие системы обмануты по причинам, глубоко укорененным в психологии, и в обмане проявляется большое

мастерство, потому что теория игр обладает огромным потенциалом. Вот что не так с системой компенсаций работникам в Калифорнии. Обман возведен в ранг искусства. В процессе обмана системы люди учатся быть нечестными. Хорошо ли это для цивилизации? Хорошо ли это для экономики? Черт возьми, нет. Люди, которые разрабатывают легко обманиваемые системы, должны находиться в самом низшем круге ада.

Они просто не задумываются о том, какие ужасные вещи они делают с цивилизацией, потому что не учитывают вторичные и третичные последствия лжи и обмана.

У меня есть друг, чья семья контролирует около восьми процентов рынка грузовых прицепов. Он только что закрыл свой последний завод в Калифорнии, а в Техасе у него был ещё более плохой завод. Расходы на компенсации работникам на его техасском заводе стали составлять двузначные проценты от фонда заработной платы. Что ж, в производстве грузовых прицепов такой прибыли нет. Он закрыл свой завод и перенёс его в Огден, штат Юта, где много верующих мормонов воспитывают большие семьи и не злоупотребляют системой компенсаций работникам. Расходы на компенсации работникам составляют два процента от фонда заработной платы.

Являются ли латиноамериканцы, населявшие его завод в Техасе, по своей сути нечестными или плохими по сравнению с мормонами? Нет. Просто система поощрений, которая так поощряет все это мошенничество, создана этими невежественными законодательными органами, многие члены которых имеют юридическое образование, и они просто не задумываются о том, какие ужасные вещи они делают с цивилизацией, потому что не учитывают вторичные и третичные последствия лжи и обмана. Поэтому это происходит повсюду, и когда экономика полна этого, это ничем не отличается от остальной жизни.

Прекрасный пример манипулирования человеческой системой можно найти в карьере Виктора Нидерхоффера на экономическом факультете Гарварда. Виктор Нидерхоффер был сыном лейтенанта полиции, и ему нужно было получать отличные оценки в Гарварде. Но он не хотел заниматься серьезной работой в Гарварде, потому что ему действительно нравилось, во-первых, играть в шашки мирового класса; во-вторых, играть в карточные игры с высокими ставками, в которых он был очень хорош, в любое время дня и ночи; в-третьих, быть чемпионом США по сквошу, которым он был много лет; и, в-четвертых, быть одним из лучших теннисистов, каких только можно пожелать.

Это оставляло мало времени на получение отличных оценок в Гарварде, поэтому он поступил на экономический факультет. Казалось бы, он должен был выбрать французскую поэзию. Но помните, это был парень, который умел играть в шашки на чемпионском уровне. Он думал, что сможет перехитрить экономический факультет Гарварда. И ему это удалось. Он заметил, что аспиранты выполняли большую часть скучной работы, которая обычно ложилась на плечи профессоров, и заметил, что, поскольку попасть в аспирантуру Гарварда было очень сложно, все они были очень талантливыми, организованными и трудолюбивыми, а также очень нужными благодарным профессорам.

И поэтому, по обычаю, как и следовало ожидать, исходя из психологической силы, называемой «тенденцией взаимности», на действительно продвинутом курсе для аспирантов профессора всегда ставили пятёрку. Так Виктор Нидерхоффер записался только на самые

продвинутые курсы для аспирантов на экономическом факультете Гарварда, и, конечно же, получал пятёрку за пятёркой, и почти никогда не бывал на занятиях. И какое-то время некоторые в Гарварде, возможно, думали, что у них появился новый вундеркинд. Это нелепая история, но схема всё ещё работает. А Нидерхоффер знаменит: его стиль называют «нидерхофферизацией учебной программы».

Это показывает, как все человеческие системы обманываются. Другой пример невнимательного отношения к последствиям — стандартная реакция в экономике на закон сравнительного преимущества Рикардо, дающий выгоду обеим сторонам торговли. Рикардо предложил замечательное, неочевидное объяснение, настолько убедительное, что оно очаровало людей, и до сих пор очаровывает, потому что это очень полезная идея. Все в экономике понимают, что сравнительное преимущество имеет огромное значение, если рассматривать преимущества первого порядка в торговле, обусловленные эффектом Рикардо. Но предположим, у вас есть очень талантливая этническая группа, например, китайцы, очень бедные и отсталые, а вы — развитая страна, и вы создаете свободную торговлю с Китаем, и это продолжается долгое время.

Теперь давайте рассмотрим последствия второго и третьего порядка. В Соединенных Штатах средний уровень благосостояния выше, чем был бы, если бы не торговля с Китаем, верно? Рикардо это доказал. Но какая страна будет расти быстрее в экономическом плане? Очевидно, Китай. Они поглощают все современные мировые технологии благодаря этому великому инструменту свободной торговли, и, как доказали «азиатские тигры», они быстро вырвутся вперед. Посмотрите на Гонконг. Посмотрите на Тайвань. Посмотрите на раннюю Японию. Итак, вы начинаете с места, где у вас есть слабая страна отсталых крестьян, миллиард с четвертью, и в конце концов они станут гораздо большей и сильной страной, чем вы, возможно, даже имея больше и лучшие атомные бомбы. Что ж, Рикардо не доказал, что это прекрасный результат для бывшей ведущей страны. Он не пытался определить последствия второго и более высокого порядка.

Сравнительное преимущество

Часто упускаемые из виду преимущества сравнительного преимущества, достигаемого благодаря свободной торговле, были наглядно продемонстрированы Давидом Рикардо в его книге 1817 года «Принципы политической экономии и налогообложения»:

«В Португалии производство вина и ткани требует меньше усилий, чем в Англии. Однако относительная стоимость производства этих двух товаров в двух странах различна. В Англии производство вина очень сложно, а производство ткани — лишь умеренно сложно. В Португалии и то, и другое легко производить. Поэтому, хотя производство ткани в Португалии дешевле, чем в Англии, Португалии еще выгоднее производить излишки вина и обменивать их на английскую ткань. Напротив, Англия выигрывает от этой торговли, поскольку стоимость производства ткани у нее не изменилась, но теперь она может получать вино по цене, близкой к стоимости ткани».

Часто упускается из виду тот факт, что сравнительное преимущество Рикардо в «делегировании» задач между странами в равной степени применимо и к менеджерам,

делегирующим работу. Даже если менеджер может лучше справиться со всем спектром задач самостоятельно, все равно выгодно разделить их между собой.

Если попытаться говорить подобным образом с профессорами экономики, а я делал это трижды, они съёживаются от ужаса и обиды, потому что им не нравится такой разговор. Это действительно засоряет их прекрасную дисциплину, которая намного проще, когда игнорируются последствия второго и третьего порядка. Лучший ответ, который я когда-либо получал на эту тему — за три попытки — был от Джорджа Шульца. Он сказал: «Чарли, я думаю так: если мы прекратим торговлю с Китаем, другие развитые страны всё равно это сделают, и мы не остановим подъём Китая по сравнению с нами, и мы потеряем преимущества торговли, диагностированные Рикардо». Что, очевидно, верно. И я сказал: «Джордж, вы только что изобрели новую форму трагедии общих ресурсов. Вы застряли в этой системе, и вы не можете её исправить. Вы попадёте в трагический ад, если попадание в ад подразумевает, что вы когда-то были великим мировым лидером, а затем опустились на мелководье в плане лидерства». И он сказал: «Чарли, я не хочу об этом думать». Думаю, он мудр. Он даже старше меня, и, возможно, мне стоит у него поучиться.

8) Недостаточное внимание к концепции растраты

Итак, я перешёл к своему восьмому возражению: слишком мало внимания в экономике уделяется простейшему и фундаментальному принципу алгебры. Звучит возмутительно, что экономика не занимается алгеброй, верно? Что ж, я хочу привести пример — возможно, я ошибаюсь. Я стар и иконоборец, — но всё же я его приведу. Я утверждаю, что экономика уделяет недостаточно внимания концепции хищения. И что я вывожу из идеи Гэлбрейта. Идея Гэлбрейта заключалась в том, что если происходит скрытое хищение, это оказывает чудесный кейнсианский стимулирующий эффект на экономику, потому что тот, кто стал жертвой хищения, считает себя таким же богатым, как и всегда, и тратит деньги соответственно, а тот, кто украл деньги, получает новую покупательную способность. Я думаю, что это правильный анализ со стороны Гэлбрейта. Проблема с его идеей в том, что он описал незначительное явление. Потому что, когда хищение будет обнаружено, а это почти наверняка произойдет, эффект быстро обратится вспять. Таким образом, эффект быстро компенсирует друг друга.

Но предположим, что вы уделяли много внимания алгебре, чего, как я полагаю, Гэлбрейт не делал, и вы думаете: «Ну, основной принцип алгебры таков: „Если A равно B и B равно C , то A равно C “. Тогда у вас есть основной принцип, который требует от вас поиска функциональных эквивалентов, всего, что вы можете найти. Итак, предположим, вы задаете вопрос: «Существует ли в экономике такое понятие, как фебезлмент?» Кстати, Гэлбрейт придумал слово «безл» для описания суммы нераскрытого хищения, поэтому я придумал слово «фебезлмент»: функциональный эквивалент хищения.

Это произошло после того, как я задал вопрос: «Существует ли функциональный эквивалент хищения?» Я получил множество замечательных, утвердительных ответов. Некоторые из них касались управления инвестициями. В конце концов, я близок к этой сфере. Я задумался о миллиардах долларов, полностью потраченных впустую в процессе инвестирования в портфели обыкновенных акций для американских владельцев. Пока рынок продолжает расти, тот, кто тратит все эти деньги, ничего не чувствует, потому что

он видит эти неуклонно растущие цены. А для того, кто получает деньги за инвестиционные консультации, эти деньги выглядят как заслуженный доход, хотя на самом деле он продает ущерб за деньги, что, безусловно, является функциональным эквивалентом скрытого хищения. Теперь вы понимаете, почему меня редко приглашают на лекции.

Итак, я говорю, если вы поищите в экономике хищения, функциональный эквивалент растраты, вы обнаружите несколько чрезвычайно мощных факторов. Они создают некий «эффект богатства», который намного сильнее старого «эффекта богатства». Но практически никто не думает так, как я, и я отказываюсь от своих идей в пользу любого амбициозного аспиранта, имеющего независимые средства, которые ему понадобятся до утверждения темы диссертации.

9) Недостаточное внимание к последствиям добродетели и порока

Хорошо, мое девятое возражение: недостаточно внимания уделяется влиянию добродетели и порока в экономике. С раннего детства мне было ясно, что в экономике существует огромное влияние добродетели, а также огромное влияние порока. Но экономисты очень смущаются, когда речь заходит о добродетели и пороке. Это не располагает к большому количеству таблиц цифр. Но я бы сказал, что в экономике существует большое влияние добродетели. Я бы сказал, что распространение двойной бухгалтерии монахом, фра Лукой де Пачоли, было большим примером влияния добродетели в экономике. Это сделало бизнес более контролируемым и честным. Затем, кассовый аппарат. Кассовый аппарат сделал для человеческой морали больше, чем Конгрегационалистская церковь. Это было действительно мощное явление, способное улучшить работу экономической системы, точно так же, как, наоборот, система, которую легко обмануть, разрушает цивилизацию. Система, которую очень трудно обмануть, такая как система, основанная на кассовом аппарате, способствует экономическому развитию цивилизации, уменьшая пороки, но очень немногие в экономике говорят об этом в таком ключе.

Я пойду дальше: я утверждаю, что экономические системы работают лучше, когда присутствует крайняя приверженность принципам надежности. А традиционный способ достижения этой приверженности, по крайней мере в прошлых поколениях в Америке, заключался в религии. Религии внушали чувство вины. У нас по соседству живет очаровательный ирландский католический священник, и он любит говорить: «Эти старые евреи, может быть, и изобрели чувство вины, но мы его довели до совершенства». И эта вина, порожденная религией, стала мощным двигателем приверженности принципам надежности, что очень помогло экономическим результатам для человечества.

Но экономисты испытывают сильное неудобство, когда речь заходит о добродетели и пороке. Это не очень-то поддается описанию в виде большого количества цифр.

Многие негативные последствия пороков очевидны. Безумные взлеты и мошеннические повышения по службе — достаточно почитать газеты за последние полгода. Пороков достаточно, чтобы всех нас задушить. И, кстати, все возмущены несправедливой оплатой труда в высших эшелонах американских корпораций, и это неудивительно. Сейчас мы сталкиваемся с различными безумными методами корпоративного управления, придуманными юристами и профессорами, которые не решают проблему несправедливой

оплаты труда, но очевидно хорошее частичное решение: если бы директора были крупными акционерами, получающими нулевую зарплату, вы бы удивились, что произошло бы с несправедливой оплатой труда руководителей корпораций, если бы мы ослабили последствия тенденции к взаимности.

Примерно аналогичная система, не предусматривающая оплату труда, была опробована в одном странном месте. В Англии,

В судах низшей инстанции работают мировые судьи, которые могут приговорить вас к году тюремного заключения или наложить крупный штраф. Там заседают три судьи, и все они получают нулевую зарплату. Их расходы возмещаются, но не слишком щедро. И они работают около сорока неполных дней в году на добровольной основе. Эта система прекрасно функционирует уже около семисот лет. Способные и честные люди соревнуются за то, чтобы стать мировыми судьями, выполнять свои обязанности и получать признание, но без оплаты.

Именно такую систему хотел видеть в правительстве США Бенджамин Франклин незадолго до своей смерти. Он не хотел, чтобы высокопоставленные руководители получали зарплату, а чтобы их должности были похожи на его собственные или на совершенно неоплачиваемых, обеспеченных священников и правителей мормонской церкви. И, глядя на то, что произошло в Калифорнии, я не уверен, что он был не прав. Во всяком случае, сейчас никто не склоняется к идеям Франклина. Во-первых, профессора — а большинству из них нужны деньги — получают должности директоров.

Не всегда осознаётся, что для оптимального функционирования мораль иногда должна казаться несправедливой, как и большинство земных явлений. Стремление к идеальной справедливости порождает множество ужасных проблем в работе системы. Некоторые системы следует намеренно делать несправедливыми по отношению к отдельным лицам, потому что в среднем они будут справедливее для всех нас. Таким образом, в кажущейся несправедливости может быть своя добродетель. Я часто привожу пример, когда карьера в ВМФ заканчивается, если корабль садится на мель, даже если это не твоя вина. Я говорю, что отсутствие справедливости для того единственного человека, который не был виноват, с лихвой компенсируется большей справедливостью для всех, когда каждый капитан корабля всегда проливает пот и кровь, чтобы корабль не сел на мель. Терпимость к небольшой несправедливости по отношению к некоторым ради большей справедливости для всех — это модель, которую я рекомендую всем вам. Но опять же, я бы не стал включать это в ваши учебные задания, если вы хотите получить хорошие оценки, особенно в современном праве.

школа, где обычно чрезмерно любят процесс поиска справедливости.

Конечно, в экономике существуют огромные негативные последствия. Возникают эти пузыри, сопровождающиеся мошенничеством и безрассудством. Последствия часто бывают очень неприятными, и в последнее время мы это наблюдали. Одним из первых крупных пузырей, конечно же, был огромный и ужасный пузырь Южного моря в Англии. И последствия были интересными. Многие из вас, вероятно, не помнят, что произошло после пузыря Южного моря, который вызвал огромный финансовый спад и много боли. За

исключением некоторых редких случаев, в Англии на десятилетия запретили публично торгуемые акции. Парламент принял закон, который гласил, что можно иметь партнерство с несколькими партнерами, но нельзя иметь публично торгуемые акции. И, кстати, Англия продолжала расти и без публично торгуемых акций. Люди, которые процветают благодаря ажиотажу вокруг акций, подобному азартным играм в казино, не оценили бы этот пример, если бы достаточно изучили его. Длительный период, когда в Англии не было публично торгуемых акций, не погубил страну.

То же самое и в сфере недвижимости. У нас были все необходимые торговые центры, автосалоны и так далее, которые были нужны нам еще много лет, когда у нас не было акций компаний, торгующихся на бирже и связанных с недвижимостью.

Это миф, что как только у вас появился какой-либо рынок капитала, экономические соображения диктуют необходимость его дальнейшего функционирования.

Быть таким же быстрым и эффективным, как казино? Нет.

Пузырь Южных морей

«Южноморский пузырь» — это экономический бум в Англии, разразившийся весной 1720 года, когда спекуляции на акциях Южноморской компании достигли своего пика. Цена акций выросла со 128 долларов в январе до 1000 долларов в августе, а затем упала до 150 долларов в сентябре.

Компания получила эксклюзивные права на торговлю в испанской Южной Америке. Когда результаты оказались неудовлетворительными, компания разработала схему публичного выпуска облигаций, которая, как казалось, должна была увеличить прибыль. Руководители компании и другие акционеры также рекламировали будущие доходы, что вызвало спекулятивный ажиотаж. Общественное возмущение после раскрытия мошенничества привело к принятию Закона о пузырях 1720 года, требующего от публичных компаний наличия королевской хартии.

Другой

Интересную проблему поднимают последствия порока, связанные с завистью. Зависть мудро получила очень суровое осуждение в законах Моисея. Помните, как они это разъяснили: нельзя было желать осла ближнего своего, нельзя было прикрывать служанку ближнего своего, нельзя было желать... Эти старые иудеи знали, насколько завистливы люди и сколько бед они причиняют. Они действительно очень строго всё объяснили, и они были правы. Но Мандевиль — помните его басню о пчёлах? Он убедительно показал — по крайней мере, мне так показалось — что зависть является мощным фактором, стимулирующим склонность к расточительству. И вот, этот ужасный порок, запрещённый в Десяти заповедях, приводит ко всем этим благоприятным результатам в экономике. В экономике есть какой-то парадокс, который никто не сможет объяснить.

В молодости все были в восторге от Гёделя, который доказал, что математическая система не может обходиться без множества досадных неполнот. Однако с тех пор мои старшие

коллеги говорят, что нашли ещё больше неустранимых недостатков в математике и пришли к выводу, что математика никогда не будет существовать без парадоксов. Как бы усердно ты ни работал, математику придётся мириться с какими-то парадоксами.

Ну, если математики не могут избавиться от парадоксов, когда сами их создают, то бедные экономисты никогда не избавятся от парадоксов, как и все остальные. Это не имеет значения. Жизнь интересна и с парадоксами. Когда я сталкиваюсь с парадоксом, я думаю либо я полный идиот, раз дошёл до этого момента, либо я плодотворно приблизился к границе своей дисциплины. Это добавляет остроты жизни — задаваться вопросом, какой из вариантов верен.

В заключение я хочу рассказать еще одну историю, демонстрирующую, как ужасно заимствовать неверную идею из ограниченного репертуара и просто придерживаться ее. Это история Хаймана Либовица, который приехал в Америку из старой страны. В новой стране, как и в старой, он изо всех сил пытался пробиться в семейном деле — производстве гвоздей. Он боролся, боролся, и, наконец, его небольшой гвоздезавод достиг огромного процветания, и его жена сказала ему: «Ты стар, Хайман, пора ехать во Флориду и передать дело нашему сыну».

В своей книге, удостоенной Пулитцеровской премии в 1989 году, Дуглас Хофштадтер объединяет работы математика Гёделя, художника-графика Эшера и композитора Баха.

Итак, он уехал во Флориду, передав свой бизнес сыну, но получал еженедельные финансовые отчеты. И не прошло и дня во Флориде, как они резко ухудшились. На самом деле, они были ужасными. Поэтому он сел на самолет и вернулся в Нью-Джерси, где находился завод. Выезжая из аэропорта по пути на завод, он увидел огромный светящийся наружный рекламный щит. На нем был изображен Иисус, распростертый на кресте. А под ним крупными буквами было написано: «Они использовали гвозди Лейбовица». Тогда он ворвался на завод и сказал: «Ты, глупый сынок! Что ты делаешь? Мне потребовалось пятьдесят лет, чтобы создать этот бизнес!» «Папа, — сказал он, — поверь мне. Я все исправлю».

Итак, он снова отправился во Флориду, и пока он был там, он получил ещё больше отчетов, и результаты становились всё хуже. Поэтому он снова сел в самолёт. Выехал из аэропорта, проехал мимо знака, посмотрел на этот большой светящийся знак, и вот он, пустой крест. И, о чудо, Иисус лежит на земле под крестом, а на знаке написано: «Они не использовали гвозди Лейбовица».

Что ж, можете посмеяться над этим. Это нелепо, но не более нелепо, чем то, как многие люди цепляются за провалившиеся идеи. Кейнс говорил: «Трудно не столько внедрять новые идеи, сколько избавляться от старых». А Эйнштейн выразился лучше, объясняя свой успех в интеллектуальном развитии «любопытством, концентрацией, настойчивостью и самокритикой». Под самокритикой он подразумевал умение разрушать свои самые любимые и самые с трудом завоеванные идеи. Если вы действительно умеете разрушать свои ошибочные идеи, это великий дар.

Что ж, пора повторить главный урок этой небольшой беседы. Я призывал к использованию более широкого междисциплинарного набора приемов, освоенных до совершенства, для решения экономических и любых других задач. И я также призывал людей не отчаиваться из-за непреодолимой сложности и парадоксов. Это лишь добавляет интереса к проблемам. Моим источником вдохновения снова стал Кейнс: лучше приблизительно правильно, чем точно неправильно.

В заключение повторю то, что уже говорил ранее по аналогичному случаю. Если умело следовать междисциплинарному пути, то никогда не захотите вернуться назад. Это было бы все равно что отрубить себе руки.

Бернар де Мандевиль (1670-1733) и «Басня о пчёлах»

Философ и сатирик Бернар де Мандевиль в 1705 году опубликовал поэму «Басня о пчёлах, или Частные пороки — общественная польза» в качестве политической сатиры. Философия Мандевилля предполагает, что альтруизм вредит государству и его интеллектуальному прогрессу, а подлинным двигателем прогресса является корыстный человеческий порок. Таким образом, он приходит к парадоксу, согласно которому «частные пороки — общественная польза».

Что ж, на этом всё. Я буду отвечать на вопросы до тех пор, пока люди смогут меня вытерпеть.

Мужчина: ...финансовый ущерб от торговли производными финансовыми инструментами. Баффет сказал, что джин выпущен из бутылки, и похмелье может быть пропорционально запою. Не могли бы вы предположить, как может развиваться этот сценарий? [Вопрос был сформулирован невнятно, но человек спросил о производных финансовых инструментах, которые Баффет назвал «финансовым оружием массового поражения».]

Мангер: Ну, конечно, предсказывать катастрофы всегда было довольно сложно и безошибочно. Но я с уверенностью предсказываю, что нас ждут большие проблемы. Система почти безумно безответственна.

А то, что люди принимают за лис, на самом деле не является решением проблемы. Это настолько сложно, что я не могу здесь подробно это объяснить, но

Вы даже не представляете, какие триллионы долларов задействованы.

Вы не поверите, насколько это сложно. Вы не поверите, как трудно вести бухгалтерский учет. Вы не поверите.

Поверьте, насколько велики стимулы к принятию желаемого за действительное относительно ценностей и способности добиться успеха.

Исчезновение активов, обеспеченных производными финансовыми инструментами, — это мучительный и длительный процесс. Вы видели, что произошло, когда пытались избавиться от таких активов в Enron. Их подтвержденная чистая стоимость активов

исчезла. В американских реестрах производных инструментов фигурирует множество заявленных прибылей, которые никогда не были получены, и активов, которых никогда не существовало.

А последствия хищений крупных сумм и некоторых обычных сумм, связанных с хищениями, возникают в результате деятельности, связанной с производными финансовыми инструментами. И обращение этих последствий вспять причинит боль. Насколько сильной будет эта боль и насколько хорошо с ней справятся, я сказать не могу. Но вы бы пришли в ужас, если бы, будучи объективным человеком, потратили месяц на тщательное изучение крупной операции с производными финансовыми инструментами. Вы бы подумали, что это Льюис Кэрролл [автор «Алисы в Стране чудес»]. Вы бы подумали, что это чаепитие у Безумного Шляпника.

Джон Мейнард Кейнс (1883-1946)

Джон Мейнард Кейнс, сын преподавателя экономики в Кембриджском университете и социального реформатора, казалось, был предназначен стать великим экономистом и политическим мыслителем. В своей книге «Общая теория занятости, процента и денег», опубликованной в 1936 году, он утверждал, что правительство должно стимулировать спрос в периоды высокой безработицы, например, путем расходов на общественные работы. Эта книга служит основой современной макроэкономики.

И ложная точность этих людей просто невероятна. На их фоне даже самые отъявленные профессора экономики кажутся богами. Более того, к этой глупости добавляется еще и порочность. Прочитайте книгу «ФИАСКО» профессора права и бывшего трейдера деривативов Фрэнка Партноя — это рассказ изнутри о порочности в торговле деривативами в одной из крупнейших и самых уважаемых фирм Уолл-стрит. От этой книги вас стошнит.

Раджниш Мехта: Ответим на ещё один вопрос. Снаружи находится класс, которому нужно войти. Поэтому ещё один вопрос.

Мужчина: Могли бы вы описать реакцию Уоррена на совет о негативной реакции, которую он получил, размышляя о недостатках калифорнийского предложения № 13? Был ли он шокирован, удивлен?

Мангер: Уоррена сложно шокировать. Ему за семьдесят, он много повидал. И его мозг работает быстро. Он, как правило, избегает определенных тем перед выборами; и именно это я собираюсь сделать здесь.

Предложение I 3 штата Калифорния

В 1978 году почти две трети избирателей Калифорнии приняли Предложение 13, которое ограничивает налог на недвижимость одним процентом от рыночной стоимости имущества и двумя процентами в год от любого увеличения оценочной стоимости имущества, если только имущество не продается. До принятия Предложения 13 в штате Калифорния не существовало реальных ограничений на увеличение ни налоговой ставки, ни оценочной

стоимости имущества. Предложение 13 подготовило почву для более широкого «бунта налогоплательщиков», который способствовал избранию Рональда Рейгана президентом в 1980 году.

В ходе выборов губернатора Калифорнии 2003 года, на которых был избран Арнольд Шварценеггер, его советник Уоррен Баффет предложил отменить или изменить Предложение 13, до сих пор пользующееся большой популярностью у многих домовладельцев, чтобы сбалансировать бюджет штата. С политической точки зрения предложение Баффета вызвало большой резонанс. Ниже приведена реакция Шварценеггера.

«Уоррен, если ты ещё раз упомянешь предложение № 13, ты должен мне пятьсот приседаний».

«Talk Nine: Revisited»

Эта шутливая лекция по экономике, прочитанная в 2003 году, доставила мне удовольствие в процессе её подготовки. Но я надеюсь, что она принесла не только безобидное веселье. Я даже надеюсь, что хоть какая-то крупница моих идей в конечном итоге попадёт в академическую экономику, не потому что я хочу признания, а потому что считаю, что академической экономике оно необходимо.

улучшение.

После выступления я наткнулся на книгу, изданную издательством Alfred A. Knopf в 2005 году. Ее автором был выдающийся профессор экономики Гарварда Бенджамин М. Фридман, и в ней рассматривалось взаимодействие экономики и морали, как раз то, что я и хотел затронуть в своем выступлении. Название этой книги — «Моральные последствия экономического роста». Как читатели заметят из названия, профессор Фридман особенно интересуется влиянием экономического роста на мораль, тогда как меня больше интересует обратное влияние — влияние морали на экономический рост. Эта разница не имеет большого значения, поскольку каждый образованный человек может увидеть взаимные эффекты, как положительные, так и отрицательные, между этими двумя факторами, создающие то, что часто называют «добродетельным кругом» или «порочным кругом». Профессор Фридман приводит замечательную цитату на эту тему от раввина Элазара бен Азари: «Где нет хлеба, там нет и закона; где нет и закона, там нет и хлеба».

Вопрос доверия

«Капитализм работает лучше всего, когда существует доверие к системе».

-Мангер

Пожалуй, самая важная тема этой книги — необходимость доверия: заслуженная уверенность в характере, ценностях и честности тех, с кем вы живете и работаете. Чарли Мангер и Уоррен Баффет известны своей непоколебимой приверженностью безупречной

честности, веря, как и Элберт Гэри (председатель US Steel с 1901 по 1927 год), в то, что «этические принципы хороши не потому, что они выгодны, а потому, что они хороши».

Чарли вспоминает встречу «Группы Бена Грэма» в Сан-Диего много лет назад. Бен Грэм дал своим блестящим последователям «тест на когнитивные способности!», содержащий несколько чрезвычайно сложных вопросов. Как и предвидел Бен, остальные участники теста показали себя не лучшим образом, что позволило ему преподать важный урок о...

Фундаментальное значение доверия:

«Как бы вы ни были умны, всегда найдутся умные люди, которые смогут вас обмануть, если очень захотят. Поэтому убедитесь, что можете доверять умным людям, с которыми работаете».

В теплый весенний день 2000 года Чарли выступил перед 194 студентами, получившими степень доктора права, 89 — степень магистра права, и тремя другими.

Чарли Маккаффри, получивший степень магистра сравнительного права, выступил в Алумни-парке Университета Южной Калифорнии. Он поделился своими соображениями о методах, которые способствовали его успеху и статусу одного из самых богатых людей в мире. Он отметил, что приобретение мудрости — это моральный долг, и подчеркнул, что, обучаясь в юридической школе, он осознал, что последний путь к успеху в жизни и учебе — это междисциплинарный путь. После восторженной реакции аудитории на его речь декан юридического факультета Университета Южной Калифорнии Эдвард Дж. Маккаффри присвоил Чарли звание «почетного» члена Ордена Коифа — академического общества, основанного для поощрения высокого уровня юридического образования.

Talk Ten

Речь на церемонии вручения дипломов выпускникам юридической школы имени Гулда при Университете Южной Калифорнии.

Университет Южной Калифорнии, 13 мая 2007 г.

Ну, многие из вас наверняка задаются вопросом, почему этот оратор такой старый. Ответ очевиден: он еще не умер. Почему же выбрали именно этого оратора? Я этого не знаю. Отдел разработки к этому не имеет никакого отношения.

Какова бы ни была причина, я считаю уместным, что говорю здесь, потому что вижу толпу пожилых людей в задней части зала, без ряс. И я знаю, воспитав целую армию потомков, кто действительно заслуживает тех почестей, которые сегодня оказываются ученикам в рясах впереди. Жертвы, мудрость и передача ценностей от поколения к поколению всегда должны цениться. Мне также доставляет удовольствие море азиатских лиц слева от меня. Всю свою жизнь я восхищался Конфуцием. Мне нравится идея «сыновней почтительности», идей или ценностей, которым учат, и обязанностей, которые приходят сами собой и которые должны передаваться следующему поколению. Те из вас, кто не

считает, что в этой идее есть что-то ценное, обратите внимание, как быстро азиаты поднимаются в американской жизни. Я думаю, у них есть потенциал.

Конфуций (551–479 до н.э.) о сыновней почтительности

В конфуцианской философии сыновняя почтительность — любовь и уважение к родителям и предкам — является добродетелью, которую следует развивать. В более широком смысле, «сыновняя почтительность означает заботу о родителях; не быть бунтарем; проявлять любовь, уважение и поддержку; проявлять учтивость; обеспечивать наличие наследников мужского пола; поддерживать братские узы; мудро давать советы родителям; скрывать их ошибки; проявлять скорбь по поводу их болезни и смерти; и совершать жертвоприношения после их смерти».

Конфуций считал, что если люди научатся должным образом исполнять свои сыновние обязанности, они смогут лучше справляться со своими ролями в обществе и государстве. Для Конфуция сыновняя почтительность была настолько важна, что, по его мнению, она превосходила закон. В самом деле, в некоторые периоды династии Хань те, кто пренебрегал почитанием предков в соответствии с заповедями сыновней почтительности, подвергались телесным наказаниям.

Хорошо, я набросал несколько заметок и попытаюсь изложить некоторые идеи и взгляды, которые хорошо себя зарекомендовали. Я не утверждаю, что они идеально подходят для всех. Но я думаю, что многие из них содержат универсальные ценности и что многие из них — это идеи, которые «не могут потерпеть неудачу».

Какие основные идеи мне помогли? К счастью, я очень рано понял, что самый безопасный способ добиться желаемого — это заслужить его. Это такая простая идея. Это золотое правило. Вы должны дать миру то, что сами бы купили, оказавшись на его месте. На мой взгляд, нет более полезного принципа для юриста или любого другого человека. В целом, люди, придерживающиеся этого принципа, добиваются успеха в жизни, и они получают не только деньги и почести. Они завоевывают уважение, заслуженное доверие людей, с которыми имеют дело. А заслуженное доверие приносит огромное удовольствие.

Вы хотите предложить миру то, что купили бы сами, оказавшись на другом конце.

Иногда встречаются настоящие негодяи, умирающие богатыми и широко известными. Но чаще всего окружающие считают таких людей презренными. Если на похоронах в соборе много людей, большинство из них пришли, чтобы отпраздновать смерть усопшего. Это напоминает мне историю о том, как однажды умер один из таких людей, и священник сказал: «Сейчас самое время сказать что-нибудь хорошее об усопшем». И никто не вышел вперед, никто не вышел вперед, никто не вышел вперед. И наконец один человек подошел и сказал: «Ну, его брат был еще хуже». (Смех в зале.) Это не то, чего вы хотите. Жизнь, заканчивающаяся такими похоронами, — это не та жизнь, которую вы хотите прожить.

Вторая идея, которая сформировалась у меня очень рано, заключается в том, что нет любви более правильной, чем любовь, основанная на восхищении, и такая любовь должна включать в себя поучительные моменты, связанные с умершими. Каким-то образом я

усвоил эту идею и живу с ней всю свою жизнь. Она оказалась для меня очень полезной. Любовь, подобная той, что описывает Сомерсет Моэм в своей книге «О человеческом рабстве», — это больная любовь. Это болезнь, и если вы обнаружили у себя такую болезнь, вы должны от неё избавиться.

Ещё одна идея, которая, возможно, напомнит вам Конфуция, заключается в том, что обретение мудрости — это моральный долг. Это не то, что нужно делать просто для продвижения по жизни. И есть очень важное следствие этой идеи: она требует, чтобы вы были увлечены обучением на протяжении всей жизни. Без обучения на протяжении всей жизни вы не добьетесь больших успехов. Вы не продвинетесь далеко в жизни, опираясь на то, что уже знаете. Вы будете продвигаться по жизни благодаря тому, чему научитесь после того, как покинете этот мир.

Больная любовь

«О человеческой зависимости» (Of Human Bondage), автобиографический роман Уильяма Сомерсета Моэма 1915 года, обычно считается его шедевром. Главный герой, Филип, знакомится с Милдред, официанткой из Лондона, которая его отвергает. Влюбившись в Милдред, Филип понимает свою глупость и презирает себя. Он отдает Милдред все свои деньги; она отвечает ему отвращением и унижением. Моэм описывает эти отношения следующим образом:

«Любовь была подобна паразиту в его ногах, питающемуся ненавистью и кровью его жизни; она поглощала его существование настолько сильно, что он не мог получать удовольствие ни от чего другого».

...обретение мудрости — это моральный долг.

Рассмотрим Berkshire Hathaway, одну из самых уважаемых корпораций в мире. Возможно, у неё лучшая в истории цивилизации долгосрочная инвестиционная история, включающая крупные активы. Однако навыки, которые позволили Berkshire пережить одно десятилетие, не хватило бы на следующее десятилетие с сопоставимым уровнем достижений. Уоррен Баффет должен был быть постоянно обучающейся машиной. То же самое требование существует и в более низких слоях общества. Я постоянно вижу, как люди добиваются успеха, не отличаясь особым умом, а иногда даже и трудолюбием. Но они — обучающиеся машины. Каждый вечер они ложатся спать немного мудрее, чем были утром. И, поверьте, эта привычка очень помогает, особенно когда впереди долгий путь.

Альфред Норт Уайтхед однажды справедливо заметил, что стремительное развитие цивилизации началось только тогда, когда человек «изобрел метод изобретения». Он имел в виду огромный рост ВВП на душу населения и многие другие блага, которые мы сейчас принимаем как должное. Масштабный прогресс начался несколько сотен лет назад. До этого прогресс за столетие был практически нулевым. Точно так же, как цивилизация может развиваться только тогда, когда она изобретает метод изобретения, вы можете развиваться только тогда, когда осваиваете метод обучения.

Подобно тому, как цивилизация может прогрессировать только тогда, когда изобретает метод изобретения, вы можете прогрессировать только тогда, когда осваиваете метод обучения.

Мне очень повезло. Я поступил в юридическую школу, уже освоив методику обучения, и ничто в моей долгой жизни не приносило мне большей пользы, чем непрерывное обучение. Взять, к примеру, Уоррена Баффета. Если бы вы наблюдали за ним с помощью часов, вы бы обнаружили, что примерно половину своего времени бодрствования он проводит за чтением. Затем значительную часть остального времени он тратит на общение один на один, по телефону или лично, с высокоодаренными людьми, которым он доверяет и которые доверяют ему. При ближайшем рассмотрении Уоррен выглядит довольно академично, несмотря на свой успех в жизни.

В академической среде много замечательных ценностей. Не так давно я столкнулся с одним примером. Будучи председателем совета больницы, я имел дело с преподавателем медицинского факультета по имени Джозеф М. Мирра, доктор медицины. Этот человек, благодаря многолетней дисциплинированной работе, узнал о патологии опухолей костей больше, чем почти кто-либо другой в мире. Он хотел передать эти знания, чтобы помочь в лечении рака костей. Как он собирался это сделать? Он решил написать учебник, и хотя я не думаю, что такой учебник продается больше нескольких тысяч экземпляров, они все же попадают в онкологические центры по всему миру. Он взял годичный отпуск и сел за компьютер со всеми своими слайдами, тщательно сохраненными и упорядоченными. Он работал по семнадцать часов в день, семь дней в неделю, в течение года. Вот это отпуск! В конце года он создал один из двух величайших учебников по патологии опухолей костей в мире. Когда вы сталкиваетесь с такими ценностями, как у Мирры, вы хотите перенять как можно больше.

Ещё одна очень полезная для меня идея возникла, когда я услышал в юридической школе слова одного остроумного профессора: «Юридический ум — это ум, который считает целесообразным и полезным, когда две вещи переплетаются и взаимодействуют, пытаться думать об одном, не принимая во внимание другое». Из этой косвенно уничижительной фразы я понял, что любой подобный «юридический» подход абсурден. И это подтолкнуло меня к моему естественному стремлению — трусливому изучению всех основных идей во всех основных дисциплинах, чтобы не стать тем самым полным дураком, которого описывал профессор. А поскольку действительно важные идеи составляют около 95% всего материала, мне совсем несложно было усвоить около 95% необходимого из всех дисциплин и включить использование этих знаний в качестве стандартной части моей умственной работы. Конечно, получив идеи, нужно постоянно практиковаться в их применении. Как пианист, если не практиковаться, не получится хорошо выступать. Поэтому на протяжении всей жизни я постоянно практиковал междисциплинарный подход.

Что ж, эта привычка очень мне помогла. Она сделала жизнь интереснее. Она сделала меня более конструктивным. Она сделала меня более полезным для других. Она сделала меня богаче, чем можно объяснить какими-либо генетическими дарованиями. Моя ментальная рутина, если её правильно практиковать, действительно помогает. Однако в ней есть и опасности, потому что она работает очень хорошо. Если вы её используете, вы часто

будете обнаруживать, находясь рядом с каким-нибудь экспертом из другой дисциплины — возможно, даже с экспертом, который является вашим работодателем и обладает огромными возможностями причинить вам вред, — что вы знаете больше, чем он, о том, как адаптировать его специализацию к рассматриваемой проблеме. Иногда вы увидите правильный ответ там, где он его упустил. Это очень опасная ситуация. Вы можете нанести огромный ущерб, будучи правым таким образом, что это заставит кого-то другого потерять лицо в своей собственной дисциплине или иерархии. Я так и не нашел идеального способа избежать вреда от этой серьезной проблемы.

Вы можете нанести огромный ущерб репутации, если будете правы, но при этом заставите другого человека потерять лицо в своей собственной дисциплине или иерархии.

Хотя в молодости я был неплохим игроком в покер, мне не удавалось притворяться, когда я думал, что знаю больше, чем мои начальники. И я не прилагал столько усилий, чтобы притворяться, сколько было бы разумнее. Поэтому я часто обижался. Сейчас меня обычно терпят как безобидного чудака, который скоро уйдёт. Но в начале своей карьеры мне пришлось пережить трудный период. Мой совет вам — будьте лучше меня в умении скрывать свои знания. Один из моих коллег, окончивший юридический факультет с отличием и работавший помощником в Верховном суде США, будучи молодым юристом, стремился показать, что он много знает. Однажды старший партнёр, под руководством которого он работал, вызвал его и сказал:

«Послушай, Чак, я хочу тебе кое-что объяснить. Твоя обязанность — вести себя так, чтобы клиент считал тебя самым умным человеком в комнате. Если после этого у тебя останутся силы или проницательность, используй их, чтобы твой старший партнер выглядел вторым по уму человеком в комнате. И только после того, как ты выполнишь эти два обязательства, ты захочешь, чтобы твой свет вообще засиял». Что ж, это была хорошая система продвижения по службе во многих крупных юридических фирмах. Но я так не поступал. Обычно я двигался в соответствии со своей натурой, и если кому-то это не нравилось, что ж, мне не нужно было, чтобы меня обожали все.

...это была хорошая система для продвижения по службе во многих крупных юридических фирмах. Но я так не поступал. Обычно я двигался в соответствии со своей натурой, и если кому-то это не нравилось, что ж, мне не нужно было, чтобы меня обожали все.

Цицерон, величайший юрист древности.

Марк Туллий Цицерон (106–43 до н.э.) жил в период упадка и падения Римской республики и сыграл важную роль во многих значимых политических событиях своего времени. Помимо того, что он был оратором, политиком и философом, Цицерон был прежде всего юристом, глубоко уважавшим уроки истории.

Он сказал: «История — это свидетель, свидетельствующий о течении времени; она освещает реальность, оживляет память, служит ориентиром в повседневной жизни и приносит нам вести о древности».

«Не знать о том, что произошло до твоего рождения, — значит всегда оставаться ребёнком. Ибо что такое жизнь человека, если память о прошлых событиях не переплетена с воспоминаниями о более ранних временах?»

Позвольте мне развить идею о том, что для эффективной зрелости необходим междисциплинарный подход. Здесь я следую ключевой идее величайшего юриста древности, Марка Туллия Цицерона [больше идей Цицерона см. в «Размышлениях о старении» Мангера в первой главе, прим. ред.]. Цицерон известен тем, что говорил, что человек, не знающий, что произошло до его рождения, проживает жизнь как ребенок. Это очень верная идея. Цицерон прав, высмеивая того, кто настолько глуп, что не знает истории. Но если обобщить Цицерона, как я думаю, следует поступить, то есть много других вещей, которые следует знать помимо истории. И эти другие вещи — это основные идеи во всех дисциплинах. И вам мало поможет просто знать что-то достаточно хорошо, чтобы однажды получить пятёрку на экзамене, болтая без умолку. Необходимо усвоить множество знаний таким образом, чтобы они сформировали в вашей голове целостную ментальную сеть, и вы автоматически использовали бы их всю оставшуюся жизнь. Если многие из вас попробуют это сделать, я торжественно обещаю, что однажды большинство справедливо подумает: «Каким-то образом я стал одним из самых эффективных людей в своей возрастной группе». И, напротив, если не прилагать усилий для такой междисциплинарности,

Многие из самых способных из вас, кто выберет этот путь, останутся в середине списка или на мелководье.

В силу особенностей работы сложных адаптивных систем и ментальных конструкций, проблемы часто легче решить методом «инверсии». Если перевернуть проблему с ног на голову, то зачастую мыслить лучше.

Ещё одна идея, которую я обнаружил, была выражена в рассказе Дина Маккаффри о деревенском жителе, который «хотел знать, где он умрёт, чтобы туда не пойти». У этого деревенского жителя, у которого была эта нелепая идея, была глубокая истина. — В том, как работают сложные адаптивные системы и как функционируют ментальные конструкции, проблемы часто становятся проще решать с помощью «инверсии». Если вы переворачиваете проблемы с ног на голову, вы часто мыслите лучше. Например, если вы хотите помочь Индии, вопрос, который вы должны задать, не должен звучать так: «Как я могу помочь Индии?». Вместо этого вы должны спросить: «Как я могу навредить Индии?». Вы находите то, что нанесёт наибольший ущерб, и затем стараетесь этого избежать. Возможно, эти два подхода кажутся логически одним и тем же. Но те, кто освоил алгебру, знают, что инверсия часто и легко решает проблемы, которые иначе не поддаются решению. И в жизни, как и в алгебре, инверсия поможет вам решить проблемы, с которыми вы иначе не сможете справиться.

Позвольте мне немного поэкспериментировать. Что действительно обречено на провал в жизни? Чего нам следует избегать? На некоторые вопросы ответить легко. Например, лень и ненадежность приведут к неудаче. Если вы ненадежны, неважно, какими добродетелями вы обладаете, вы сразу же потерпите крах. Поэтому верное выполнение взятых на себя

обязанностей должно стать автоматической частью вашего поведения. Конечно, вы хотите избегать лени и ненадежности.

«С навязчивой идеологией нужно быть очень осторожным. Она представляет большую опасность для единственного разума, который вам когда-либо доведется иметь».

Ещё одна вещь, которой следует избегать, — это чрезмерно интенсивная идеология, потому что она превращает разум в капусту. Вы часто видите это у худших из телепроповедников. У них разные, интенсивные, противоречивые идеи о технической теологии, и у многих из них разум сводится к капусте. (Смех в зале) И это может произойти с политической идеологией. А если вы молоды, особенно легко скатиться в интенсивную и глупую политическую идеологию и никогда из неё не выбраться. Когда вы объявляете себя верным членом какой-то культовой группы и начинаете выкрикивать ортодоксальную идеологию, вы, по сути, вбиваете её в себя, вбиваете, вбиваете. Вы разрушаете свой разум, иногда с поразительной скоростью. Поэтому нужно быть очень осторожным с интенсивной идеологией. Она представляет большую опасность для единственного разума, который у вас когда-либо будет.

Железный рецепт по Дарвину

Дарвин сформулировал свои теории о трансмутации видов в конце 1830-х годов, но лишь в 1859 году опубликовал свой основополагающий труд «О происхождении видов путем естественного отбора». Дарвин признавал, что любая научная теория, предлагающая альтернативное объяснение происхождения человека, встретит широко распространенное предубеждение, и поэтому благоразумие диктовало ему тщательно изучить все возможные контраргументы, прежде чем публиковать свои идеи. Соответственно, он потратил двадцать лет на кропотливую работу над своей теорией и подготовку к ее защите.

Привожу один поучительный пример всякий раз, когда чувствую угрозу со стороны склонности к чрезмерной политической идеологии. Несколько скандинавских каноистов успешно преодолели все пороги Скандинавии и решили продолжить свой успех, покоряя большие водовороты на северо-западе Америки. Смертность составила сто процентов. Большой водоворот — это то, чего следует избегать. И я думаю, то же самое верно и в отношении чрезмерной идеологии, особенно когда все ваши спутники — истинные приверженцы этой идеологии.

У меня есть то, что я называю «железным рецептом», который помогает мне сохранять здравомыслие, когда я начинаю склоняться к одной радикальной идеологии больше, чем к другой. Я считаю, что не имею права высказывать своё мнение, если не могу изложить аргументы против своей позиции лучше, чем те, кто находится против. Я думаю, что имею право говорить только тогда, когда достигну этого состояния. Это звучит почти так же экстремально, как «железный рецепт», который Дин Ачесон любил приписывать Вильгельму Молчаливому из Оранжа, который примерно сказал: «Не обязательно надеяться, чтобы упорствовать». Вероятно, это слишком жёстко для большинства людей, хотя я надеюсь, что для меня это никогда не станет слишком жёстким. Мой способ избегать чрезмерной интенсивности идеологии проще, чем предписание Ачесона, и его

стоит изучить. Не скатываться к экстремистской идеологии очень и очень важно в жизни. Если вы хотите стать мудрым, тяжёлая идеология, скорее всего, помешает этому.

Я считаю, что не имею права на собственное мнение, если не могу изложить аргументы против своей позиции лучше, чем те, кто её отстаивает.

Ещё одна вещь, которая часто приводит к глупости и краху, — это «предвзятость в интересах себя», часто подсознательная, которой мы все подвержены. Вы думаете, что «настоящее маленькое я» имеет право делать всё, что хочет. Например, почему бы этому маленькому «я» не получить желаемое, тратя больше, чем позволяют его доходы? Что ж, был когда-то человек, ставший самым известным композитором в мире. Но большую часть времени он был совершенно несчастен. И одной из причин было то, что он всегда тратил больше, чем позволяли его доходы. Это был Моцарт. Если Моцарт не мог обойтись таким идиотским поведением, я думаю, вам не стоит пытаться. (Смех в зале.)

Если Моцарту не сходило с рук подобное нелепое поведение, думаю, вам не стоит пытаться.

В целом, зависть, обида, месть и жалость к себе — это губительные способы мышления. Жалость к себе может быть очень близка к паранойе. А паранойю очень трудно преодолеть. Не стоит погружаться в жалость к себе. У меня был друг, который носил с собой толстую стопку карточек из льняной ткани. И когда кто-то отпускал комментарий, отражающий жалость к себе, он медленно и многозначительно вытаскивал свою огромную стопку карточек, брал верхнюю и вручал её человеку. На карточке было написано: «Ваша история тронула моё сердце. Я никогда не слышал ни о ком, у кого было бы столько несчастий, сколько у вас». Что ж, вы можете сказать, что это шутка, но я считаю, что это может быть частью ментальной гигиены. Каждый раз, когда вы обнаруживаете, что погружаетесь в жалость к себе, независимо от причины, даже если ваш ребёнок умирает от рака, жалость к себе не поможет. Просто дайте себе одну из карточек моего друга. Жалость к себе всегда контрпродуктивна. Это неправильный образ мышления. А если избегать жалости к себе, то получаешь огромное преимущество перед всеми остальными, или почти перед всеми, потому что это стандартная реакция. И от неё можно избавиться, научившись это делать.

Моцарт — расточитель?

Представление о Моцарте как о бедном композиторе основано главным образом на серии писем, которые он писал с 1788 по 1791 год своему брату-масону Михаэлю Пухбергу с просьбой о займах. Другие свидетельства указывают на то, что доход Моцарта, хотя и подвержен значительным колебаниям, был необычайно высок для музыканта, и в некоторые годы он входил в 10% самых богатых жителей Вены. Экономисты Уильям и Хильда Баумол, с другой стороны, подсчитали, что доход Моцарта в последнее десятилетие его жизни соответствовал уровню среднего класса и составлял 3000-4000 форинтов в год (около 30 000-40 000 долларов в 1990 году).

«Что случилось с деньгами Моцарта? Болезненная жена Моцарта, Констангли, нуждалась в регулярном лечении в термальных источниках, доступных только богатым. В трудные

времена Моцарты продолжали жить в своем привычном стиле, что создавало им проблемы с денежным потоком. Ситуация усугублялась тем, что они не откладывали деньги в периоды пиковой нагрузки, а также судебным решением против Моцарта в 1791 году по иску князя Карла Лихновского. Некоторые ученые также приводят свидетельства того, что Моцарт играл в бильярд и карты.»

Конечно, вы также хотите избавиться от эгоистичных предубеждений в своих мыслях. Думать, что то, что хорошо для вас, хорошо и для всей цивилизации в целом, и оправдывать глупые или злые поступки, основываясь на подсознательной склонности к эгоизму, — это ужасный образ мышления. И вы хотите избавиться от этого, потому что хотите быть мудрым, а не глупым, и добрым, а не злым. Вы также должны учитывать в своем собственном мышлении и поведении эгоистичные предубеждения всех остальных, потому что большинство людей не смогут успешно избавиться от таких предубеждений, такова уж человеческая природа. Если вы не учитываете эгоистичные предубеждения в поведении других, вы, опять же, глупец.

Если вы не допускаете предвзятости в интересах других, то вы, опять же, глупец.

Я наблюдал, как блестящий и достойный главный юрисконсульт Salomon Brothers, прошедший подготовку в Harvard Law Review, потерял там свою карьеру. Когда способному генеральному директору сообщили о проступке подчиненного, главный юрисконсульт сказал: «Ну, у нас нет юридической обязанности сообщать об этом, но я думаю, что мы должны это сделать. Это наш моральный долг». Юридический и моральный долг был верен. Но его подход не убедил. Он рекомендовал занятому генеральному директору сделать очень неприятную вещь, и генеральный директор, вполне понятно, откладывал этот вопрос снова и снова, не имея намерения поступить неправильно. В свое время, когда влиятельные регулирующие органы возмутились тем, что их не проинформировали своевременно, генеральный директор и главный юрисконсульт рухнули.

Правильный метод убеждения в подобных ситуациях был предложен Бенджамином Франклином. Он сказал: «Если вы хотите убедить, апеллируйте к интересам, а не к разуму». Предвзятость человека в пользу собственной выгоды крайне сильна, и её следовало использовать для достижения правильного результата. Поэтому главный советник должен был сказать: «Послушайте, это, скорее всего, перерастет в нечто, что вас уничтожит, отнимет ваши деньги, лишит вас статуса, серьезно подорвет вашу репутацию. Моя рекомендация предотвратит вероятную катастрофу, от которой вы не сможете оправиться». Такой подход сработал бы. Часто следует апеллировать к интересам, а не к разуму, даже если ваши мотивы благородны.

Ещё один момент, которого следует избегать, — это воздействие порочных стимулов. Вам не нужна система порочных стимулов, которая будет следить за вашим поведением, если вы будете вести себя всё глупее или хуже. Порочные стимулы настолько сильно влияют на человеческое познание и поведение, что их следует избегать.

И одна из особенностей, с которой вы столкнетесь, по крайней мере, в нескольких современных юридических фирмах, — это высокие квоты по количеству оплачиваемых

часов. Я бы не смог работать по такой квоте, как 2400 часов в год. Это создало бы для меня слишком много проблем. Я бы этого не сделал. У меня нет решения для ситуации, с которой столкнутся некоторые из вас. Вам придется самим разобраться, как справляться с такими серьезными проблемами.

Вам особенно следует избегать работы непосредственно под руководством человека, которым вы не восхищаетесь и на которого не хотите быть похожими.

Следует также избегать нежелательных связей. Особенно важно избегать работы непосредственно под началом человека, которым вы не восхищаетесь и на которого не хотите быть похожими. Это опасно. Все мы в той или иной степени находимся под контролем авторитетных лиц, особенно тех, кто нас поощряет. Для того, чтобы правильно справиться с этой опасностью, необходимы как талант, так и воля. В своё время я справлялся с этим, выявляя людей, которыми восхищался, и маневрируя, в основном не критикуя никого, так что обычно работал под началом нужных людей. Многие юридические фирмы позволяют это, если вы достаточно проницательны, чтобы тактично всё продумать. В целом, ваша жизнь будет более успешной, если вы будете работать под началом людей, которыми вы по праву восхищаетесь.

Выполнение рутинных действий, позволяющих сохранять объективность, безусловно, очень полезно для когнитивных способностей. Все мы помним, что Дарвин уделял особое внимание опровержению доказательств, особенно тех, которые опровергали то, во что он верил и что любил. Подобные рутины необходимы для того, чтобы в жизни максимально эффективно мыслить правильно. Также необходимы контрольные списки. Они предотвращают множество ошибок, и не только у пилотов. Вы должны не только обладать обширными элементарными знаниями, но и использовать их на практике, выполняя мысленные контрольные списки. Никакая другая процедура не работает так же хорошо.

Я думаю, что в конкурентной жизни часто требуется максимально использовать опыт тех, кто обладает наибольшими способностями и целеустремленностью, превращая их в обучающиеся машины.

Неравноправие в духе Джона Вудена

В 1968 году Энди Хилл был выдающимся защитником в средней школе Университета Лос-Анджелеса. В выпускном классе он набирал в среднем 27 очков за игру и пользовался большим спросом у лучших баскетбольных команд страны. Он выбрал Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе (UCLA) и провел феноменальный год, играя в команде первокурсников. Его 19 очков и 8 передач за игру принесли ему звание MVP команды, которое он разделил с Генри Библи.

Однако сказка Энди в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе вскоре закончилась. Команда университета только что выиграла свой шестой национальный чемпионат за семь лет, и Хилл вскоре обнаружил, что уровень игры первой команды тренера Вудена ему недоступен. Вместе с другими запасными игроками, которые провели свою университетскую карьеру на скамейке запасных, Хилл хорошо усвоил неравноправный характер спорта, практикуемый Вуденом. В своей увлекательной книге

«Будь быстр, но не спеши!» Хилл рассказывает как о боли этого периода своей жизни, так и о своем последующем примирении с Вуденом и ценных жизненных уроках, которые он извлек из этого опыта.

Ещё одна важная для меня идея заключается в том, что максимизация неравноправия часто творит чудеса. Что я имею в виду? Джон Вуден из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе привёл поучительный пример, когда он был номером один.

Один из лучших баскетбольных тренеров в мире сказал пяти игрокам, которые оказались в самом низу турнирной таблицы: «Вы не играете — вы просто партнеры по тренировкам». Первые семь игроков играли почти все время. Но именно они, благодаря своей неравноправной системе, и научились большому — помните о важности обучающей машины? — потому что играли все время. И когда он внедрил эту неравноправную систему, Вуден выиграл больше игр, чем когда-либо прежде. Я думаю, что в соревновательной жизни часто требуется максимально использовать опыт тех, кто обладает наибольшими способностями и целеустремленностью, как обучающих машин. И если вы хотите достичь самых высоких вершин человеческих достижений, именно туда вам и нужно стремиться. Вы же не хотите выбирать нейрохирурга для своего ребенка, бросая жребий, чтобы выбрать одного из пятидесяти кандидатов, которые по очереди проводят операции. Вы же не хотите, чтобы ваши самолеты были спроектированы слишком эгалитарно. Вы же не хотите, чтобы ваша компания Berkshire Hathaway работала таким же образом. Вы хотите предоставить много игрового времени своим лучшим игрокам.

Вы не хотите, чтобы ваши самолеты были спроектированы в слишком эгалитарном стиле. Вы также не хотите, чтобы ваша компания Berkshire Hathaway работала таким образом. Вы хотите предоставить много игрового времени своим лучшим игрокам.

Я часто рассказываю апокрифическую историю о том, как Макс Планк, после получения Нобелевской премии, ездил по Германии, читая одну и ту же стандартную лекцию по новой квантовой механике. Со временем его шофер выучил лекцию наизусть и сказал: «Не возражали бы вы, профессор Планк, потому что нам так скучно оставаться в рамках рутины, если бы я прочитал лекцию в Мюнхене, а вы просто сидели бы впереди в моей шоферской шляпе?» Планк ответил: «Почему бы и нет?» И шофер встал и прочитал эту длинную лекцию по квантовой механике. После чего встал профессор физики и задал совершенно ужасный вопрос. Докладчик сказал: «Что ж, я удивлен, что в таком развитом городе, как Мюнхен, мне задают такой элементарный вопрос. Я попрошу своего шофера ответить». (Смех в зале.)

Ну, я рассказываю эту историю не для того, чтобы восхвалять остроумие главного героя. В этом мире, я думаю, у нас есть два вида знаний: один — это знания Планка, знания людей, которые действительно знают. Они прошли через все испытания, у них есть способности. А другой — это знания шофера. Они научились болтать. У них может быть пышная шевелюра. Часто у них прекрасный тембр голоса. Они производят сильное впечатление. Но в конечном итоге у них есть знания шофера, замаскированные под настоящие знания. Думаю, я только что описал практически каждого политика в Соединенных Штатах. (Аплодисменты в зале.) В вашей жизни возникнет проблема: как можно больше

ответственности вы поручите людям со знаниями Планка и отнимите её у тех, кто обладает знаниями шофера. И против вас будут работать огромные силы.

Они производят сильное впечатление. Но в конечном итоге у них есть лишь профессиональные навыки водителя, замаскированные под настоящие знания.

Моё поколение в какой-то степени вас подвело. Всё чаще мы предлагаем вам в Калифорнии законодательный орган, в котором в основном представлены как ярые сторонники левых взглядов, так и сторонники правых взглядов. И никого из них нельзя сместить. Вот что сделало для вас моё поколение. Но вам бы не хотелось, чтобы всё было слишком просто, не так ли?

Ещё один вывод, к которому я пришёл, заключается в том, что глубокий интерес к любому предмету необходим, если вы действительно хотите в нём преуспеть. Я мог заставить себя быть довольно хорошим во многих вещах, но я не мог преуспеть ни в чём, к чему у меня не было глубокого интереса. Поэтому в какой-то степени вам придётся поступить так же, как и я. Если это вообще возможно, вам следует заставить себя заниматься тем, что вас действительно интересует.

Ещё одно качество, которое нужно проявлять, — это усердие. Мне нравится это слово, потому что для меня оно означает: «Сиди на месте, пока не сделаешь это». Всю свою жизнь у меня были замечательные партнёры, полные усердия. Думаю, отчасти я их заслужил, отчасти потому, что старался их заслужить, отчасти потому, что был достаточно проницателен, чтобы их выбрать, и отчасти благодаря удаче. Два партнёра, которых я выбрал для одного этапа своей жизни, заключили следующее простое соглашение, когда в разгар Великой депрессии создали небольшую проектно-строительную команду: «Партнёрство из двух человек, — сказали они, — и всё делим поровну. И всякий раз, когда мы отстаём от своих обязательств перед другими людьми, мы оба будем работать по четырнадцать часов в день, семь дней в неделю, пока не наверстаем упущенное». Что ж, само собой разумеется, эта фирма не обанкротилась. И мои партнёры пользовались всеобщим уважением. Простые, старомодные идеи, подобные их, почти наверняка приведут к хорошему результату.

Ещё один момент, с которым нужно справляться, — это то, что жизнь, как правило, наносит ужасные и несправедливые удары. Некоторые люди восстанавливаются, другие — нет. И здесь, я думаю, отношение Эпиктета помогает выбрать правильную реакцию. Он считал, что каждая неудача в жизни, какой бы ужасной она ни была, создаёт возможность вести себя хорошо. Он верил, что каждая неудача даёт возможность чему-то полезному научиться. И долг человека — не погружаться в жалость к себе, а использовать каждый ужасный удар конструктивно. Его идеи были очень здравыми и оказали влияние на лучших римских императоров, Марка Аврелия и многих других на протяжении многих веков. И вы, возможно, помните эпитафию, которую Эпиктет написал для себя: «Здесь покоится Эпиктет, раб, искалеченный телом, крайняя нищета и благословлённый богами». Вот так сейчас помнят Эпиктета: «Благословлённый богами». Ему отдавали предпочтение, потому что он стал мудрым, мужественным и наставлял других, как при жизни, так и на протяжении последующих столетий.

Эпиктет: Его нравы

Обуздай свои страсти, чтобы они не отомстили тебе. Не стремись к тому, чтобы всё происходило по твоим желаниям, но желай того, что есть, и ты найдёшь это. Сначала пойми смысл того, что говоришь, а потом говори. Мудр тот, кто не скорбит о том, чего у него нет, а радуется тому, что имеет. Если хочешь совершенствоваться, будь доволен тем, что тебя считают глупым и недалёким. Невозможно начать учиться тому, что, как тебе кажется, ты уже знаешь. Важно не то, что с тобой происходит, а то, как ты на это реагируешь. Используй наилучшим образом то, что в твоих силах, а остальное принимай как есть. Никто не свободен, если не владеет собой. Свободны только образованные. Людей беспокоят не вещи, а то, как они на них смотрят. Ключ в том, чтобы общаться только с теми, кто тебя вдохновляет, чьё присутствие пробуждает в тебе лучшие качества. Богатство состоит не в обладании большими богатствами, а в отсутствии потребностей.

У меня есть ещё одна мысль, которую я хотел бы кратко подчеркнуть. Мой дед Мангер был единственным федеральным судьёй в своём городе почти сорок лет. И я восхищался им. Я его тёзка. И я достаточно конфуцианец, чтобы даже сейчас, когда я говорю, думать: «Что ж, судья Мангер был бы рад видеть меня здесь». Все эти годы после смерти моего деда я считаю себя обязанным нести факел ценностей моего деда. Одной из таких ценностей была осмотрительность как служение долгу. Дед Мангер был федеральным судьёй в то время, когда не было пенсий для вдов федеральных судей. Поэтому, если бы он не откладывал деньги из своего дохода, моя бабушка стала бы нищей вдовой. И, кроме того, его состояние позволило бы ему лучше служить другим. Будучи человеком таким, каким он был, он всю жизнь тратил меньше своих доходов и оставил свою вдову в комфортных условиях.

Но это было не всё, что позволило ему сделать его благоразумие. В 30-е годы крошечный банк моего дяди обанкротился и не смог возобновить работу без помощи. Мой дед спас банк, обменяв более трети своих хороших активов на ужасные банковские активы. Я всегда помнил это событие. Оно напоминает мне небольшое стихотворение Хаусмена, которое звучало примерно так:

«Мысли других были легкими и ободряющими: о встрече влюбленных, о удаче или о славе. Мои же мысли были о бедах, и они были тверды, и я был готов, когда придут беды».

Вы, конечно, можете сказать: «Кому хочется всю жизнь предвкушать неприятности?» Что ж, мне хотелось, учитывая мою подготовку. Я прожил долгую жизнь, предвкушая неприятности. И вот я здесь, на 84-м году жизни. Как и Трикетты, мне повезло. Предвкушение неприятностей и готовность адекватно действовать, если они случались, не делали меня несчастным. Это мне нисколько не повредило. На самом деле, это мне помогло. Поэтому я передаю свои права вам, Хаусман и судья Мангер.

В своей жизни вы стремитесь к максимальному созданию безупречной сети заслуженного доверия.

Последняя мысль, которую я хочу вам передать, когда вы начинаете карьеру, часто связанную с множеством процедур и сложной тарабарщиной, заключается в том, что

сложные бюрократические процедуры не представляют собой наивысшего уровня. Более высокая форма — это безупречная, небюрократическая сеть заслуженного доверия. Никаких сложных процедур, просто абсолютно надёжные люди, правильно доверяющие друг другу. «Так работает операционная в клинике Майо. Если бы там юристы ввели много юридических процедур, больше пациентов умерло бы. Поэтому никогда не забывайте, будучи юристом, что, хотя вам, возможно, и приходится продавать процедуры, вам не всегда нужно их покупать. В своей жизни вы должны стремиться к созданию безупречной сети заслуженного доверия. И если ваш предлагаемый брачный договор состоит из 47 страниц, я советую вам не вступать в него». (Смех в зале.)

Что ж, на сегодня достаточно. Надеюсь, эти размышления старика окажутся вам полезными. В конце концов, я говорю о единственном возможном исходе для старого Валианта-За-Истина в «Путешествии пилигрима»: «Мой меч я оставляю тому, кто сможет им владеть». (Аплодисменты зала.)

В преддверии публикации этой книги Чарли заметил, что одна из важнейших лекций в нашем списке, «Психология человеческих ошибок», нуждается в «небольшой доработке», чтобы привести её в соответствие с его самыми современными взглядами на эту тему. Мы и представить себе не могли, что эта «небольшая» доработка Чарли выльется в полномасштабную переработку с огромным количеством нового материала и в сжатые сроки. В лекции представлена оригинальная концепция Чарли «поведенческой экономики», которая теперь превратилась в самостоятельную академическую область исследований. Как вспоминает участник лекции Дональд Холл: «Чарли излагал свои хорошо обоснованные взгляды на поведенческую экономику ещё до того, как этот термин был придуман».

Чарли также затрагивает важность распознавания закономерностей для определения того, как люди ведут себя, как рационально, так и иррационально. Он делится с нами своим списком из двадцати пяти стандартных причин человеческих ошибок в суждениях, который содержит остроумные, противоречащие интуиции и важные наблюдения — ценности, которые Чарли высоко ценит в работах других великих мыслителей на протяжении всей истории. Он также подчеркивает «волшебную» силу психологических ошибок в сочетании друг с другом.

Итак, перед вами, специально для «Альманаха бедного Чарли», главный труд Чарли о том, почему мы ведем себя так, как ведем. Желаем вам успехов в применении этих идей в ваших личных и деловых начинаниях.

Разговор Одиннадцать

Психология человеческих ошибок в суждениях

Отрывки из трёх выступлений Чарли, объединённые в одно так и не состоявшееся выступление, после доработок, внесённых Чарли в 2005 году и включивших значительный новый материал.

Были представлены три доклада:

(1) Лекция Брея в Клубе преподавателей Калттеха, 2 февраля 1992 г.;

(2) выступление под эгидой Кембриджского центра поведенческих исследований в Гарвардском клубе преподавателей, 6 октября 1994 г.; и

(3) выступление при поддержке Кембриджского центра поведенческих исследований в отеле Boston Harbor. 24 апреля 1995 г.

Обширная переработка, произведенная Чарли в 2005 году по памяти без помощи каких-либо исследований, произошла потому, что Чарли считал, что в свои восемьдесят один год он сможет сделать лучше, чем более десяти лет назад, когда он (1) знал меньше и был больше обременен насыщенной жизнью и (2) говорил по черновикам, а не редактировал стенограммы.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Перечитывая стенограммы своих выступлений по психологии, прочитанных около пятнадцати лет назад, я понял, что теперь могу составить более логичную, но гораздо более длинную «лекцию», включив в нее большую часть того, что я говорил ранее.

Но я сразу же увидел четыре существенных недостатка.

Во-первых, более длинный «выступление», поскольку оно было изложено более логически полно, показалось бы многим скучнее и запутаннее, чем любое из предыдущих. Это произошло бы потому, что я использовал бы своеобразные определения психологических тенденций в манере, напоминающей как учебники по психологии, так и Евклида. А кто читает учебники ради удовольствия или перечитывает Евклида?

Во-вторых, потому что мои формальные знания в области психологии были получены лишь бегло, путем беглого ознакомления с тремя из них.

Я изучал учебники по психологии примерно пятнадцать лет назад, и практически ничего не знаю о более поздних разработках в академической психологии. Тем не менее, в более длинном выступлении, содержащем предположения, я бы критиковал большую часть академической психологии. Такое вторжение в профессиональную сферу со стороны любителя наверняка вызвало бы недовольство у профессоров, которые обрадовались бы, обнаружив мои ошибки, и, возможно, были бы вынуждены ответить на мою опубликованную критику, представив свои собственные. Почему меня должна волновать новая критика? Ну, кому нравится новая враждебность со стороны красноречивых критиков, обладающих информационным преимуществом?

Во-третьих, более развернутая версия моих идей наверняка вызовет неодобрение у людей, ранее относившихся ко мне благосклонно. Возражения будут касаться не только стиля и содержания, но и высокомерия старика, который, пренебрегая общепринятыми нормами, «высказывается» на тему, по которой он никогда не изучал ничего. Мой старый однокурсник по Гарвардской юридической школе, Эд Ротшильд, всегда называл такое «комплексом пуговиц на ботинках», по аналогии с состоянием одного из друзей семьи,

который после того, как стал доминировать в бизнесе по производству пуговиц, стал говорить пророческим языком обо всем на свете.

В-четвертых, я могу выставить себя дураком.

Несмотря на эти четыре весьма существенных возражения, я решил опубликовать значительно расширенную версию. Таким образом, после многих десятилетий, в течение которых я в основном добивался успеха, ограничивая свои действия задачами и методами, в которых у меня не было шансов на провал, я теперь выбрал такой образ действий, при котором (1) я не получу от этого существенной личной выгоды, (2) я, несомненно, причиню боль членам семьи и друзьям, и (3) я могу выставить себя на посмешище. Зачем я это делаю?

Одна из причин может заключаться в том, что такова моя природа.

склонность к диагностике и обсуждению ошибок

Согласно общепринятому мнению. И несмотря на годы существования

Смягченные неизбежными трудностями, которые с моим характером были неизбежны, я не верю в жизнь.

Он выбил из мужчины всю мальчишескую дерзость.

Вторая причина моего решения — это одобрение позиции Диогена, когда он спросил: «О

Какая польза от философа, который никогда никого не обижает?

Кто-нибудь?

Моя третья и последняя причина — самая веская. Я полюбил свой способ изложения психологии, потому что он оказался для меня очень полезным. И поэтому, прежде чем умеру, я хочу подражать некоторым из них.

Расширить практику завещаний трех персонажей: главного героя «Путешествия пилигрима» Джона Баньяна, Бенджамина Франклина, и моего первого работодателя, Эрнеста Баффета. Персонаж Баньяна, рыцарь с чудесным именем «Старый доблестный борец за истину», делает единственное

Практическое наследство, доступное ему, когда он в конце жизни скажет: «Мой меч я оставляю тому, кто сможет его носить». И, подобно этому человеку, я не возражаю, если я неправильно оценил свой меч, при условии, что я старался правильно его оценить, или что многие не захотят его попробовать, или что некоторые, кто попытается им владеть, обнаружат, что он им не служит. Бен Франклин, к моей большой пользе, оставил

за его автобиографией, его альманахами и многим другим

В противном случае. И Эрнест Баффет сделал все, что мог, в том же духе, оставив после себя книгу «Как управлять продуктовым магазином и несколько вещей, которые я узнал о рыбалке». Был ли этот последний вклад в жанр лучшим, я не скажу. Но я сообщу, что теперь знаю четыре поколения.

потомков Эрнеста Баффета и что результаты

Они побудили меня подражать основателю.

Психология человеческих ошибок в суждениях

Меня давно очень интересует стандарт.

ошибки мышления.

Однако я получил образование в эпоху, когда...

Вклад психологии, не связанной с лечением пациентов, в понимание ошибочных суждений оказался незначительным.

одобрение со стороны представителей основной элиты.

Вместо этого интерес к психологии был довольно высок.

ограниченная группой профессоров, которые общались и

публикует в основном для себя, с большим количеством естественных материалов.

Вред от изоляции и группового мышления.

И вот, сразу после окончания Калтеха и

В Гарвардской юридической школе я был совершенно не знаком с психологией. Эти учебные заведения не требовали знания этого предмета. И, конечно же, они

не смогли интегрировать психологию с другими аспектами своей жизни.

Тематика, которую они изучали, не имея знаний в области психологии.

Также, как и персонаж Ницше, который был гордым.

Из-за его хромой ноги учреждения гордились своим умышленным избеганием «нечеткой» психологии и «нечетких» методов.

Профессора психологии.

Я сам довольно долго придерживался этого невежественного образа мышления. И многие другие люди тоже. Что?

Стоит ли нам, например, вспоминать учебный каталог Калифорнийского технологического института, в котором годами был указан всего один курс психологии?

профессор, называющий себя «профессором психопатологии».

аналитические исследования», который преподавал как «аномальные исследования», так и «патологические исследования».

Психология и психоанализ в литературе?

Вскоре после окончания Гарварда я начал долгую борьбу за избавление от наиболее деструктивной части своего психологического невежества. Сегодня я опишу это.

Моя долгая борьба за элементарную мудрость и краткое изложение моих заключительных идей. После этого я...

Приведите примеры, многие из которых довольно яркие и интересные.

Для меня это одновременно и проявление психологии в действии, и противоядие от дисфункции, основанной на психологии. В заключение я бы сказал:

Задам несколько общих вопросов, возникших в связи с моими словами, и отвечу на них. Это будет долгий разговор.

Когда я начинал свою юридическую практику, я уважал силу генетической эволюции и осознавал её значение.

многочисленные эволюционные сходства человека с

менее одарённые в когнитивном плане животные и насекомые. Я был

осознавая, что человек — «социальное животное», он в значительной степени и

Я автоматически находился под влиянием поведения, которое наблюдал у окружающих меня людей. Я также знал, что человек живет, подобно сельскохозяйственным животным и обезьянам, в ограниченных условиях.

иерархии доминирования по размеру, в которых он имел тенденцию

уважать авторитет и проявлять к нему симпатию и сотрудничать с ним.

при отображении учитывайте членов собственной иерархии.

способный испытывать недоверие и неприязнь к конкурирующим мужчинам, а также в его собственная иерархия.

Но эта обобщенная, основанная на эволюции теория

Структура оказалась недостаточной для того, чтобы я мог должным образом справиться с когнитивными процессами, с которыми столкнулся.

Вскоре его окружило множество проявлений крайней иррациональности, проявляющихся в виде различных паттернов и подпаттернов.

Окруженный происходящим, я понимал, что не смогу справиться с жизнью так хорошо, как хотелось бы, если не смогу приобрести

Более совершенная теоретическая структура, на которую можно было бы опираться при наблюдениях и опыте. К тому времени моя тяга к теории имела долгую историю. Отчасти, я всегда любил теорию как вспомогательный инструмент в решении головоломок,

в качестве средства удовлетворения моего обезьяноподобного любопытства. И, отчасти, я обнаружил, что структура теории была

Сверхспособность помогать достигать желаемого, как я рано обнаружил в школе, где я преуспевал без труда, руководствуясь теорией, в то время как многие другие, не овладев теорией в совершенстве, терпели неудачу, несмотря на огромные усилия. Я думал, что лучшая теория всегда работала на меня, и, если бы она сейчас была доступна,

Это позволило бы мне быстрее накопить капитал и обрести независимость, а также лучше помогать себе во всем, что я люблю. И поэтому я постепенно разработал свою собственную систему психологии.

В стиле, более или менее, в духе книг Бенджамина Франклина о самопомощи и с решимостью, проявленной в припеве детской сказки: «Тогда я сделаю это сама, — сказала маленькая красная курочка».

В своих поисках мне очень помогли два подхода. Во-первых, я долгое время искал прозрение путем инверсии, в той интенсивной манере, которую советовал великий алгебраист Якоби: «Инвертируй, всегда инвертируй». Я стремился к здравому суждению, в основном, собирая примеры ошибочных суждений, а затем размышляя о способах избежать таких результатов. Во-вторых, я стал настолько увлеченным коллекционером примеров ошибочных суждений, что платил

Никакого внимания к границам между профессиональными сферами. В конце концов, зачем мне искать что-то другое?

крошечная, незначительная, труднообнаружимая новая глупость в

В моей собственной сфере деятельности, когда какая-то крупная, важная, легко обнаруживаемая глупость находилась всего лишь за забором, на профессиональной территории другого человека? Кроме того, я мог бы

Уже видно, что реальные проблемы не укладывались в территориальные границы. Они перепрыгнули через них.

прямо поперёк. И я с сомнением относился к любому подходу.

то есть, когда две вещи были неразрывно связаны.

И, будучи взаимосвязанными, я пытался думать только об одном, но не о другом. Я боялся, что если попытаюсь...

Любой подобный ограниченный подход привёл бы меня к тому, что, как сказал Джон Л. Льюис, «я бы остался совсем без мозгов, только с шеей, покрытой волосами».

Позже, из чистого любопытства, я задумался.

как и почему деструктивным культам часто удавалось...

за одни длинные выходные, чтобы сделать многих вполне сносными.

Превратить обычных людей в зомби с промытыми мозгами и затем держать их в этом состоянии неопределенно долго. Я решил, что в конце концов найду хороший ответ на этот вопрос о культе, если смогу сделать это посредством чтения и...

много размышлял.

Меня также заинтересовали социальные насекомые. Меня поразило, что как плодовитая самка медоносной пчелы, так и

плодовитые самки муравьев-жнецов могли размножать свои

совершенно разные показатели средней продолжительности жизни ровно на

двадцать, участвуя в одной групповой оргии в небе.

Меня также поразили невероятный успех муравьев — как несколько поведенческих алгоритмов привели к такому результату.

Крайний эволюционный успех, основанный на крайностях

сотрудничества внутри племенной колонии и,

почти всегда крайние проявления смертельной враждебности по отношению к

муравьям за пределами гнездовой колонии, даже муравьи из

Тот же вид.

Несмотря на мою мотивацию, к середине жизни я должен был бы...

вероятно, обратились к учебникам по психологии.

Но я этого не сделал, продемонстрировав свою долю последствий.

Как предсказывала немецкая народная поговорка: «Мы слишком рано стареем и слишком поздно становимся умными». Однако, как я позже выяснил, мне, возможно, повезло избежать этого на некоторое время.

академическая психология, которая тогда заложила основы...

В большинстве учебников это отсутствует. В таком случае у них бы не было

Они хорошо помогли мне разобраться в сектах и часто были написаны так, будто авторы проводили психологические эксперименты, как мальчик собирает бабочек.

Страсть к увеличению количества бабочек и расширению контактов с другими коллекционерами, а также отсутствие стремления к синтезу уже имеющихся вещей. Когда я наконец добрался до текстов по психологии, мне вспомнилось...

Замечание великого экономиста Якоба Винера о том, что многие учёные похожи на собак, охотящихся за трюфелями,

Животное, настолько обученное и выведенное для одной узкой цели, что ни на что другое оно не годится. Я был

также был потрясен сотнями страниц крайне

ненаучные размышления о сравнительном весе

Влияние наследственности и воспитания на человеческие результаты. И я

обнаружили, что вводные тексты по психологии, написанные и

крупный, не справился должным образом с фундаментальным вопросом

Проблема: психологические тенденции, как правило, проявляются одновременно и в том, и в другом.

Многочисленные и неразрывно переплетенные, сейчас и навсегда, взаимодействующие в жизни. И все же сложный

выделение последствий взаимосвязанных тенденций

Авторы элементарных учебников обычно избегали этого. Возможно, они просто не хотели этого.

за счет сложности, чтобы отпугнуть новых последователей.

к своей дисциплине. И, возможно, к причине их

Некомпетентность проявил Сэмюэл Джонсон в ответ на вопрос женщины о причинах неверного определения слова «пастушья вышка» в его словаре. «Полное невежество», — ответил Джонсон. И, наконец, авторы текста проявили мало уважения.

интерес к описанию стандартных антидотов к стандартным

Безумие, продиктованное психологическими причинами, и поэтому они избежали большинства подобных ошибок.

Обсуждение именно того, что меня больше всего интересовало.

Но у академической психологии, наряду с недостатками, есть и очень важные достоинства. Я узнал...

это в конечном итоге, в ходе общего чтения,

по мотивам книги «Влияние», предназначенной для широкой аудитории.

Автор: выдающийся профессор психологии Роберт

Чалдини, в Университете штата Аризона, очень крупном университете.

Чалдини в очень молодом возрасте стал профессором-регентом с пожизненным контрактом.

разработка, описание и объяснение обширной группы

хитрые эксперименты, в которых человек манипулировал человеком.

к его же ущербу, и всё это стало возможным благодаря

Врожденные недостатки мышления человека.

Я немедленно разослал экземпляры книги Чалдини всем своим детям. Я также подарил Чалдини акцию Berkshire [класса A] в знак благодарности за то, что он сделал для меня и для публики. Кстати,

Продажа Чалдини сотен тысяч экземпляров книги по социальной психологии была огромным достижением.

учитывая, что Чалдини не утверждал, что он был

улучшит вашу сексуальную жизнь или принесет вам какие-либо результаты

деньги.

Часть многочисленной аудитории Чалдини, покупавшей его книги, пришла к нему, потому что, как и я, хотела научиться...

стали реже попадаться на уловки продавцов и под влиянием обстоятельств. Однако это результат, которого не желали.

Чалдини, человек глубоко этичный, огромный

Многие его книги были куплены продавцами.

кто хотел научиться быть более эффективным

вводить клиентов в заблуждение. Пожалуйста, помните об этом.

нежелательный результат, когда дело дойдет до моего обсуждения

Смещение, вызванное мотивацией, как следствие

Сверхсила стимулов.

Благодаря книге Чалдини, я вскоре...

бегло просмотрел три очень часто используемых учебника.

Я изучала вводный курс психологии. Также я размышляла о следующем:

значительно, испытывая при этом тягу к синтезу и приему

с учетом всей моей предыдущей подготовки и опыта. Результатом стало частичное резюме Мангера:

Нелечение пациентов, неприрода против воспитания

взвешивание аспектов не связанной с развитием психологии.

Этот материал был украден у его первооткрывателей.

(большинство из которых я даже не пытался выучить),

часто с новыми описаниями и заголовками, подобранными в соответствии с концепцией Мангера о том, что облегчает запоминание.

Мангер, затем переработанный для упрощения использования,

Он стремится избегать ошибок.

Я начну свой обзор с общего наблюдения, которое поможет объяснить то, что последует далее. Это наблюдение основано на том, что нам известно о социальных явлениях.

Насекомые. Ограничения, присущие эволюции.

развитие клеток нервной системы, которые

Поведение управления прекрасно демонстрируется

Эти насекомые, численность которых часто составляет всего около 100 000 особей,

клеток во всей их нервной системе, по сравнению с

В одном только мозге человека находятся миллиарды клеток.

Каждый муравей, как и каждый человек, состоит из

Живая физическая структура плюс поведенческие алгоритмы в ее нервных клетках. В случае муравья, это поведенческие алгоритмы.

Алгоритмов немного, и они почти полностью имеют генетическое происхождение. Муравей учится некоторым моделям поведения на основе опыта, но в основном он просто реагирует.

примерно десяти стимулам с несколькими простыми ответами

запрограммировано в его нервную систему посредством генов.

Естественно, простая система поведения муравьев имеет крайне ограниченные возможности из-за ограниченного количества нервных волокон.

репертуар системы. Например, один вид муравьев, учуяв феромон, выделяемый мертвым животным, реагирует на запах феромона.

Тело муравья в улье немедленно реагирует следующим образом:

Сотрудничая с другими муравьями в выносе трупа из улья. И великий ЭО Гарварда.

Уилсон продемонстрировал один из лучших психологических подходов.

В ходе одного из экспериментов он нанёс феромон мёртвого муравья на живого. Вполне естественно, что другие муравьи вытащили этого полезного живого муравья из улья, несмотря на то, что он сопротивлялся и всячески протестовал на протяжении всего процесса. Таков мозг муравья. У него простая программа действий, которая, как правило, работает нормально, но во многих случаях используется механически и бездумно.

Другой вид муравьев демонстрирует, что

Ограниченный мозг муравья может быть введен в заблуждение как обстоятельствами, так и умелыми манипуляциями со стороны других существ. Мозг этого муравья содержит

простая поведенческая программа, которая управляет муравьем,

Когда идешь, чтобы следовать за муравьем впереди. И когда

Эти муравьи, спотыкаясь, начинают ходить по большому кругу, иногда они ходят кругами до тех пор, пока не погибнут.

Мне кажется очевидным, что человеческий мозг зачастую работает контрпродуктивно.

как у муравья, из-за неизбежной чрезмерной простоты в

его мыслительный процесс, хотя обычно он заключается в попытке решить

проблемы, более сложные, чем те, с которыми сталкиваются муравьи

которым не обязательно проектировать самолеты.

Система восприятия человека наглядно демонстрирует именно такой печальный результат. Человек — это

Легко обмануть, будь то с помощью искусно продуманных уловок.

манипуляция человеком, обусловленная сложившимися обстоятельствами.

случайно или путем очень умелой манипуляции.

практики, в которые человек случайно ввязался во время

«Практика эволюции» сохраняется, потому что она так хорошо работает. Один из таких результатов обусловлен квантовым эффектом в человеческом восприятии. Если стимул поддерживается ниже определенного уровня, он не проходит.

И именно поэтому фокусник смог сделать

Статуя Свободы исчезла после того, как в темноте было произнесено несколько фокуснических фраз. Зрители не знали, что она находится на платформе, которая вращается настолько медленно, ниже порога восприятия человека, что никто не мог почувствовать ускорение, заложенное в этом значительном вращении. Когда затем в том месте на платформе, где ранее появилась статуя, открыли занавес, казалось, что она исчезла. И даже когда восприятие доходит до мозга человека, оно часто искажено, потому что в восприятии регистрируется шокирующий контраст, а не стандартные научные единицы, которые делают возможными науку и хорошую инженерию.

Фокусник демонстрирует подобную ошибку, основанную на контрасте, в вашей нервной системе, когда снимает ваши наручные часы, не давая вам это почувствовать. При этом он оказывает на ваше запястье такое тактильное давление, которое вы бы ощутили, если бы это было единственное тактильное давление, которое вы испытываете. Но он одновременно оказывает другое сильное тактильное давление на ваше тело, но не на запястье, «заглушая» давление на запястье, создавая высококонтрастное тактильное давление в другом месте. Этот высокий контраст снижает восприятие давления на запястье.

Некоторые профессора психологии любят демонстрировать неадекватность восприятия, основанного на контрасте, предлагая студентам опустить одну руку в ведро с горячей водой, а другую — в ведро с холодной водой. Затем их внезапно просят вынуть обе руки и опустить их в одно ведро с водой комнатной температуры. Теперь, когда обе руки находятся в одной воде, одна рука ощущается так, как будто её только что опустили в холодную воду, а другая — как будто в горячую. Когда человек видит, как легко восприятие обманывается простым контрастом, в то время как простой термометр не допустит ошибки, и понимает, что познание имитирует восприятие, будучи обманутым простым контрастом, он находится на верном пути к пониманию не только того, как фокусники обманывают человека, но и как жизнь будет его обманывать. Это может произойти, посредством преднамеренного манипулирования человеком или иным образом, если человек не принимает определённых мер предосторожности против часто ошибочных эффектов, вызванных в целом полезными тенденциями в его восприятии и познании.

Человеческие психологические склонности, зачастую ошибочные, но в целом полезные, весьма многочисленны и весьма разнообразны. Естественным следствием этого обилия склонностей является главный общий принцип социальной психологии: познание обычно зависит от ситуации, так что разные ситуации часто приводят к разным выводам, даже когда один и тот же человек мыслит в одной и той же общей предметной области.

После этого вводного наставления, почерпнутого из опыта муравьев, магов и общего принципа социальной психологии, я далее просто пронумерую и перечислю психологические тенденции, которые, хотя и полезны в целом, часто вводят в заблуждение. Обсуждение ошибок, связанных с каждой из этих тенденций, последует позже, вместе с описанием некоторых способов их исправления, а затем — общее обсуждение. Вот эти тенденции:

Первый признак: Сверхреакция на вознаграждение и наказание

Два: Склонность к симпатии/любви

Три: Склонность к неприязни/ненависти

Четвертый: Склонность к избеганию сомнений

Пять: Склонность избегать непоследовательности

Шесть: Склонность к любопытству

Семь: Кантовская тенденция к справедливости

Восьмое: Склонность к зависти/ревности

Девять: Тенденция к взаимности

Десять: Влияние из чистого источника - последствия от ассоциативной тенденции - слияние психологических факторов

Одиннадцать: Простые, направленные на избегание боли тенденции, действующие в пользу психологического отрицания определенного результата.

Двенадцать: Чрезмерная самооценка

Тенденция

Тринадцать: Склонность к чрезмерному оптимизму

Четырнадцать: Сверхреакция, вызванная лишением

Тенденция

Пятнадцать: Тенденция к социальному доказательству

Шестнадцать: Неправильная реакция на контраст

Тенденция

Семнадцать: Склонность к влиянию стресса

Восемнадцать: Наличие – Неправильное взвешивание

Тенденция

Девятнадцать: Тенденция «используй или потеряешь»

Двадцать: Склонность к злоупотреблению наркотиками

Двадцать один: Старение – Негативное влияние

Тенденция

Двадцать два: Власть – Неправомерное влияние

Тенденция

Двадцать три: Тенденция к бессмыслице

Двадцать четыре: Тенденция уважения к разуму

Двадцать пять: Тенденция Lollapalooza — Тенденция к экстриму

464

Первый признак: Сверхреакция на вознаграждение и наказание

В своем обсуждении я ставлю эту тенденцию на первое место.

потому что почти все считают, что он полностью осознает

насколько важны стимулы и антистимулы в

Изменение когнитивных процессов и поведения. Но это случается нечасто. Например, я думаю, что я был в числе лучших.

Пять процентов моей возрастной группы почти всю свою взрослую жизнь постигали силу стимулов, и

Однако я всегда недооценивал эту силу. Не проходит и года, чтобы меня не ждали какие-нибудь сюрпризы, которые меня подталкивают.

Немного подробнее о моей оценке системы поощрительных выплат.

власть.

Один из моих любимых случаев, связанных с властью.

Примером стимулирования является случай компании Federal Express.

Для обеспечения целостности системы Federal Express требуется

чтобы все посылки были быстро перевезены между самолетами.

В одном из центральных аэропортов каждую ночь. И система

не проявляет порядочности по отношению к клиентам, если работает в ночную смену.

Смена не может быстро выполнить своё задание. И

У компании Federal Express возникли огромные трудности с доставкой.

Ночная смена старалась поступить правильно. Они пытались.

Моральное убеждение. Они перепробовали всё на свете, но безрезультатно. И, наконец, кто-то обрёл счастье.

посчитал, что платить ночной смене было бы глупо.

почасово, когда работодателю было нужно

не максимальное количество оплачиваемых часов работы сотрудника

но безупречное и быстрое выполнение определенного

задание. Может быть, подумал этот человек, если им заплатят.

количество сотрудников на смену и всю ночную смену.

Сотрудники уходят домой, когда все самолеты заканчиваются.

При загрузке система работала бы лучше. И вот, и

И вот, это решение сработало.

В начале истории компании Хегох Джо Уилсон, который тогда работал в правительстве, столкнулся с похожей ситуацией. Ему пришлось вернуться в Хегох, потому что он...

не могли понять, почему их новая машина...

Продажи настолько низкие по сравнению с более старыми и менее качественными аналогами.

машина. Когда он вернулся в Хегох, он обнаружил

что соглашение о комиссионных выплатах с продавцами

дал мощный и извращенный стимул к тому, чтобы продвинуть это

Некачественное оборудование для клиентов, которые этого заслуживали.

лучший результат.

А ещё есть случай с котом Марка Твена.

что после неудачного опыта с горячей плитой, никогда больше не...

снова сидели на горячей плите, или на холодной.

Нам также следует учесть общий урок, заложенный в самом тексте.

в предписании Бенджамина Франклина из «Альманаха бедного Ричарда»: «Если хотите убедить, обратитесь к...»

«Интерес, а не разум». Эта максима — мудрое руководство к простому и важному правилу жизни: никогда, ни при каких обстоятельствах, не думайте ни о чём другом, когда вы

Следует задуматься о силе стимулов.

Однажды я стал свидетелем того, как очень умный штатный юрист крупного инвестиционного банка потерял работу, и в этом не было никакой моральной вины.

Потому что он проигнорировал урок, содержащийся в этом изречении Франклина. Этот совет не смог убедить своего клиента.

потому что он правильно указал ему на его моральный долг

задумано адвокатом, но при этом клиенту в ясных выражениях не было сказано, что его, скорее всего, разнесут в пух и прах, если он не будет вести себя должным образом.

Была рекомендована консультация юриста. В результате и клиент, и юристы

Адвокаты потеряли карьеру.

Нам также следует помнить, как глупое и умышленное игнорирование сверхспособностей вознаграждений может привести к негативным последствиям.

Это привело к тому, что советские коммунисты добились своего конечного результата, как описал один из сотрудников: «Они делают вид, что платят нам, а мы делаем вид, что работаем». Возможно, самым

Важное правило в управлении: «Правильно настройте систему стимулов».

Однако существуют определенные пределы для желаемого акцента.

о сверхспособностях, стимулирующих развитие. Один случай избытка.

Основной акцент был сделан в Гарварде, где Б. Ф.

Скиннер, профессор психологии, наконец, сделал это.

Скиннер сам по себе выглядит смешно. В своё время Скиннер, возможно,

являются самыми известными профессорами психологии.

в мире. Он отчасти заслужил свою наивысшую репутацию благодаря своим ранним экспериментам с использованием крыс и

Голуби были изобретательны, и его результаты были одновременно и впечатляющими.

Нелогично и важно. С помощью стимулов,

он мог бы вызвать дальнейшие изменения в поведении, кульминацией которых стало бы...

в условных рефлексах у своих крыс и голубей,

чем он мог бы сделать это каким-либо другим способом. Он сделал это очевидным.

Крайняя глупость в обращении с детьми

или сотрудников, поощряя поведение, которого они не хотели бы видеть больше. Используя пищевые вознаграждения, он даже спровоцировал

сильные суеверия, заранее спланированные им самим, в

своих голубей. Он снова и снова демонстрировал

отличный повторяющийся, обобщенный поведенческий алгоритм

В природе: «Повторяйте действия, которые работают». Он также

продемонстрировали, что оперативные поощрения оказались весьма эффективными.

лучше, чем отложенные вознаграждения, в плане изменений и основных функций.

дрессировка поведения. И однажды его крысы и голуби

имели условные рефлексы, вызванные пищевым вознаграждением.

он выяснил, какая схема вывода вознаграждений сохраняется.

Рефлексивное поведение, сохраняющееся дольше всего: случайное.

распределение. Исходя из этого результата, Скиннер подумал

Он довольно хорошо объяснил, что значит «неправильная игра в азартные игры».

Принуждение, под действием которого он часто безрассудно идет на разорение. Но, как мы увидим позже, когда будем обсуждать...

другие психологические тенденции, которые способствуют

Он был прав лишь отчасти, когда речь шла о навязчивой игромании.

Впоследствии Скиннер утратил большую часть своей личной репутации.

(а) путем завышения статуса сверхдержавы, предоставляющей бесплатные стимулы

точка зрения, что он мог бы создать человеческую утопию

с этим и (б) проявляя практически полное отсутствие признания

власть остальной части психологии. Поэтому он вел себя как один из собак-ищейок Джейкоба Винера, пытаюсь объяснить все с помощью стимулов.

эффекты. Тем не менее, Скиннер был прав в главном.

Идея: Стимулы — это сверхспособности. Результаты его базовых экспериментов всегда будут оставаться высокими.

репутация в анналах экспериментальной науки. И

его метод маниакальной опоры на вознаграждения,

На протяжении многих десятилетий после его смерти он приносил больше пользы.

чем что-либо еще в улучшении состояния детей с аутизмом.

Когда я учился в Гарвардской юридической школе, профессора иногда говорили о чрезмерной сосредоточенности...

Профессор, похожий на Скиннера, в Йельской юридической школе.

Раньше говорили: «Бедный старик Эдди Бланшар, он думает, что деклараторные решения вылечат рак». Вот так и появился Скиннер со своим крайне радикальным акцентом на сверхспособностях, основанных на стимулах. Я всегда звоню

в конечном итоге, однообразный ход мыслей в разговоре с Джонни

так сильно подорвалась репутация Скиннера, человека, обладающего

тенденция молотка, по народной поговорке: «Всему человеку»

«Когда у тебя есть только молоток, любая проблема кажется почти гвоздем». Склонность человека с молотком.

Это не является исключением для таких умных людей, как Бланшар и

Скиннер. И это не станет для вас исключением, если вы не будете осторожны. Я вернусь к образу человека с молотком.

тенденция, которая проявляется в различных моментах этого разговора, заключается в следующем:

К счастью, существуют эффективные противоядия, которые снижают риск развития осложнений.

разрушительные последствия того, что практически уничтожило личные отношения

репутация блестящего Скиннера.

Одно из важнейших последствий

«Сверхспособность стимулировать» — это то, что я называю «стимулированием».

«Это вызвало предвзятость». У мужчины — аккультурированная натура.

Это делает его довольно порядочным парнем, и в то же время целеустремлённым.

как осознанно, так и подсознательно посредством стимулов,

Он скатывается к аморальному поведению, чтобы получить то, чего хочет.

Он этого хочет, и он способствует достижению результата, рационализируя его.

его плохое поведение похоже на поведение продавцов в компании Херох, которые наносили вред клиентам, чтобы максимизировать свои продажи. комиссионные.

Здесь я получил начальное образование, связанное с хирургией.

которые на протяжении многих лет отправляли целые корзины, полные

Нормальные желчные пузыри отправляются в патологоанатомическую лабораторию.

в ведущей больнице города Линкольн, штат Небраска, мой

Город деда. И, с этой послаблением,

контроль качества, который обеспечивают больницы местного уровня

знаменитый, спустя много лет после того, как этот хирург должен был

Его отстранили от работы в медицинском персонале.

Один из врачей, участвовавших в удалении, был другом семьи, и я спросил его: «Это сделал кто-то из врачей?»

Хирург подумал: «Вот способ проявить свои таланты — этот парень был очень технически искусен», — и

Зарабатывать на жизнь, совершая несколько увечий и

«Убийства каждый год в ходе обычного мошенничества?» — спросил он. И мой друг ответил: «Черт возьми, нет, Чарли. Он...»

считалось, что желчный пузырь является источником всего сущего.

медицинское зло, и, если вы действительно любили своих пациентов,

«Этот орган невозможно было бы извлечь достаточно быстро».

Это крайний случай, но в меньшей степени

сила, когнитивный дрейф этого хирурга

Присутствует в каждой профессии и в каждом человеке.

бытие. И это приводит к совершенно ужасному поведению.

Рассмотрите презентации брокеров, осуществляющих продажи.

коммерческая недвижимость и бизнес. Я никогда не...

Я видел такое, что, как мне казалось, было хотя бы отдаленно близко к объективной истине. За свою долгую жизнь я...

Я никогда не видела отчета консультанта по менеджменту, который бы не заканчивался одним и тем же советом: «Эта проблема

"Необходимо расширить спектр услуг управленческого консалтинга."

Широко распространенная предвзятость, вызванная мотивацией, требует, чтобы один из

Следует часто не доверять советам своего профессионального консультанта или относиться к ним с долей скептицизма, даже если он является экспертом.

инженер. Общие противоядия здесь таковы: (1) особенно бойтесь профессиональных советов, когда они особенно полезны для консультанта; (2) изучите и используйте основы.

элементы профессии вашего консультанта, с которыми вы будете взаимодействовать.

ваш научный руководитель; и (3) перепроверить, не поверить или

Замените большую часть того, что вам говорят, до такой степени, что

После объективного анализа представляется это уместным.

Сила стимулов, приводящая к рационализации,

Ужасное поведение демонстрирует и оборона.

История закупок Министерства обороны. После того, как Министерство обороны столкнулось с ужасным опытом работы с недобросовестными подрядчиками, мотивированными недобросовестными действиями, Министерство обороны пережило множество неприятных ситуаций.

контракты, оплата по которым производится по схеме «стоимость плюс процент от стоимости».

В ответ на это наша республика объявила преступлением работу должностного лица, ответственного за заключение контрактов в оборонном ведомстве.

Департамент должен подписать такой контракт, и не только один.

преступление, но тяжкое преступление.

И, кстати, хотя правительство было

Право на создание этого нового уголовного преступления, а также то, как функционирует остальной мир, включая работу многих юридических и других фирм, по-прежнему находится под контролем.

По сути, это стоимость плюс процент от стоимости.

система вознаграждения. И человеческая природа, терзаемая...

Предвзятость, вызванная мотивацией, приводит к множеству ужасных злоупотреблений.

при этих стандартных схемах стимулирования

мир. И многих из тех, кто ведёт себя ужасно, вы были бы рады видеть в своей семье в качестве супругов, в отличие от того, что вы, скорее всего, могли бы иметь в других отношениях.

получать.

Теперь это влечет за собой огромные последствия.

что человеческий разум устроен именно так. Один из выводов заключается в том, что люди, которые создают подобные вещи, могут быть...

Кассовые аппараты, которые затрудняют совершение нечестных действий, являются одними из эффективных помощников нашей цивилизации, потому что, как прекрасно знал Скиннер, плохое поведение вызывает сильную привычку, когда оно

получает вознаграждение. И поэтому кассовый аппарат был отличным.

моральный инструмент, когда он был создан. И, кстати, Паттерсон, великий проповедник наличных денег.

Он знал это по собственному опыту. У него был небольшой магазин, и его сотрудники воровали.

Он ослеп, поэтому никогда не заработал денег.

Затем ему продали пару кассовых аппаратов.

И его магазин сразу же стал приносить прибыль.

Быстро закрыл магазин и пошел к кассе.

кассовый бизнес, создавший могущественную компанию National Cash Register Company, одну из величайших величий своего времени. «Повторяющееся поведение приносит результаты».

Это руководство по поведенческой терапии, которое действительно оказалось успешным для Паттерсона после того, как он добавил к нему один нюанс. И вот так.

Обладал высоким уровнем морального познания. Эксцентричный, закоренелый человек.

благодетель (за исключением случаев уничтожения конкурентов, все остальные).

которых он считал потенциальными похитителями патентов).

Паттерсон, как и Карнеги, практически всё раздал.

Перед смертью он отдавал деньги на благотворительность, всегда подчеркивая, что «у савана нет карманов». Так что это было великолепно.

вклад кассового аппарата Паттерсона в

цивилизацию, и именно так эффективно он улучшил цивилизацию.

кассовый аппарат и распространение его использования, что в конечном итоге...

Вероятно, он заслужил эпитафию, выбранную в честь римского поэта Горация: «Я не умер окончательно».

«Сильная склонность сотрудников оправдывать ненадлежащее поведение ради получения вознаграждения»

требует множества противоядий в дополнение к хорошему.

Контроль за денежными средствами, продвигаемый Паттерсоном. Возможно,

Наиболее важным из этих средств является использование звука.

Теория и практика бухгалтерского учета. Это случалось редко.

Это было продемонстрировано лучше, чем в компании Westinghouse, что

У компании была дочерняя компания, которая предоставляла кредиты, не имевшие никакого отношения к остальным предприятиям Westinghouse.

офицеры компании Westinghouse, возможно, под влиянием

Завидовал компании General Electric, хотел увеличить прибыль.

от займов сторонним лицам. При Вестингаузе.

бухгалтерская практика, резервы на будущие кредиты

Убытки по этим кредитам во многом зависели от прошлой кредитной истории ее кредитной дочерней компании, которая

В основном, это позволило получить кредиты, которые вряд ли приведут к крупным убыткам.

Теперь существуют два особых класса кредитов, которые

Естественно, это создаст много проблем для кредиторов. Первая из них...

составляет девяносто пять процентов от стоимости строительных кредитов.

к любому типу застройщиков, и второй

Это любой вид строительного кредита на отель. Поэтому, естественно, если кто-то был готов взять в долг приблизительно

девяносто пять процентов от реальной стоимости для разработчика

при строительстве отеля кредит будет иметь гораздо большую стоимость.

процентная ставка выше обычной, потому что кредит

Риск потери будет значительно выше, чем обычно. Поэтому...

грамотный бухгалтерский учет для компании Westinghouse при принятии крупного решения.

Новая масса строительных кредитов в размере 95% от стоимости, предоставляемых застройщикам отелей, была бы направлена на...

практически не получают прибыли или даже не несут убытков по каждому кредиту

до тех пор, пока спустя годы стоимость кредита не стала явно соответствовать номинальной стоимости.

Но компания Westinghouse вместо этого погрузилась в мир больших дел.

Кредитование строительства гостиниц с использованием бухгалтерских методов.

это создавало благоприятное впечатление о кредитных специалистах, потому что...

продемонстрировали чрезвычайно высокий начальный доход от кредитов

которые были значительно хуже тех займов, из которых...

Компания ранее понесла небольшие убытки по кредитам. Такая ужасная бухгалтерская отчетность была допущена обеими сторонами.

международные и внешние бухгалтеры для компании Westing

Они демонстрировали поведение, предсказанное припевом: «Чей хлеб я ем, Его песнью пою».

В результате были понесены убытки в миллиарды долларов.

Кто виноват? Тот парень из холодильника.

подразделение или какое-либо подобное подразделение, которое, например, занимается кредитованием.

Офицер внезапно оказался ответственным за выдачу кредитов отелю.

Разработчиков? Или бухгалтеров и других высокопоставленных сотрудников?

люди, которые терпели почти безумный стимул

структура, почти наверняка вызовет стимулирующий эффект

Предвзятость у кредитного специалиста? Мой ответ ставит большинство

Вина лежит на бухгалтерях и других высокопоставленных лицах.

Кто создал систему бухгалтерского учета? Эти люди.

стало эквивалентом инкассаторской машины.

транспортная служба, которая внезапно решила отказаться от автомобилей и поручить ручную переноску безоружных карликов.

деньги клиентов через трущобы в открытом грунте

корзины.

Мне бы хотелось сказать вам, что подобные вещи недопустимы.

Это больше не происходит, но это не так. После Westing

Дом взорвался, а дочерняя компания General Electric в Киддер-Пибоди внедрила глупую компьютерную программу.

Это позволило трейдеру облигаций продемонстрировать огромную фиктивную прибыль. А после этого последовала значительная бухгалтерская отчетность.

ситуация еще больше ухудшилась, возможно, достигнув своего апогея в

Энрон.

Таким образом, предвзятость, вызванная мотивацией, является огромной проблемой.

Это очень важная вещь, с крайне важными противоядиями, такими как кассовый аппарат и надежная система бухгалтерского учета. Но когда я много лет назад обратился к учебникам по психологии, я обнаружил, что, хотя они и насчитывали около тысячи страниц, в них почти ничего не говорилось о предвзятости, вызванной мотивацией, и не было никаких других материалов.

упоминание Паттерсона или надежных систем бухгалтерского учета.

Каким-то образом предвзятость, вызванная мотивацией, и способы её преодоления

Практически избежал стандартных обзорных курсов.

психологии, несмотря на предвзятость, вызванную мотивацией.

Трюфель издавна занимал видное место во многих великих произведениях мировой литературы, а противоядия от него давно существовали в стандартных деловых процедурах. В конце концов, я пришел к выводу, что когда что-то очевидно в жизни, но нелегко доказать в определенных видах простых, повторяемых академических экспериментов, трюфель

Искушенные психологи очень часто этого не замечали.

В некоторых случаях другие дисциплины показали более высокие результаты.

интерес к психологическим тенденциям был выше, чем у других.

психология, по крайней мере, так, как это объясняется в учебниках по психологии. Например, экономисты, ораторское искусство, кино.

Точка зрения работодателя давно имеет своё название.

что касается естественных последствий предвзятости, вызванной мотивацией:

«Агентские издержки». Как следует из названия, экономисты обычно знают, что, подобно тому как зерно всегда

Работодатели проигрывают крысам, а те, кто ошибочно ставит себя на первое место, всегда проигрывают сотрудникам. Работодатель

Внедренные меры противодействия включают в себя системы внутреннего аудита и суровые публичные наказания для выявленных нарушителей, а также меры по предотвращению неправомерного поведения.

рутинные действия и такие машины, как кассовые аппараты. С точки зрения сотрудника, мотивация обусловлена

Предвзятость вполне естественно приводит к противодействию злоупотреблениям со стороны

Работодатель: потогонная фабрика, небезопасные условия труда.

место и т. д. И это приводит к негативным последствиям для сотрудников.

имеют противоядия не только в вопросах давления в профсоюзах, но и

также в действиях правительства, таких как регулирование заработной платы и рабочего времени.

законы, правила техники безопасности на рабочем месте, меры по содействию

профсоюзное движение и системы компенсаций работникам.

Учитывая противоположные психологические факторы, которые естественным образом возникают на рабочем месте из-за

Из-за предвзятости, вызванной мотивацией с обеих сторон отношений, неудивительно, что китайцы так сильно увлечены этим.

Инь и Ян.

Неизбежная повсеместность факторов, вызванных стимулами.

Предвзятость имеет обширные, обобщенные последствия.

Например, отдел продаж, работающий исключительно на комиссионных, будет гораздо сложнее поддерживать в моральном духе, чем отдел, получающий более низкие комиссионные.

меньшее давление со стороны системы компенсаций.

С другой стороны, чисто комиссионные продажи

Force Marvel будет более эффективным в расчете на каждый потраченный доллар.

Следовательно, приходится принимать сложные решения, предполагающие компромиссы.

они распространены при создании компенсационных соглашений

в отделе продаж.

Чрезвычайный успех капитализма свободного рынка

Как экономическая система, она во многом обязана предотвращению многих негативных последствий, вызванных мотивацией.

Предвзятость. Большинство капиталистических собственников в обширной сети свободной рыночной экономики отбираются по способностям, выживая в жестокой конкуренции с другими собственниками.

и имеют веские основания предотвращать любые потери в ходе операций, находящихся в их собственности. В конце концов, они

Если их бизнес будет существовать за счет разницы между конкурентными ценами и общими издержками, то его владельцы погибнут, если издержки превысят объем продаж. Замена таких владельцев на государственных служащих, как правило, приведет к существенному снижению общей эффективности, поскольку каждый сотрудник, заменивший владельца, будет заменен другим работником.

Он подвержен влиянию мотивации, поскольку сам определяет, какие услуги он будет оказывать в обмен на зарплату, и в какой степени он будет поддаваться давлению со стороны многих коллег, которые не желают его услуг.

создание любой надежной модели производительности.

Еще одно обобщенное следствие стимулирования

Причина предвзятости заключается в том, что человек склонен «обходить» все человеческие системы, часто проявляя большую изобретательность, обманывая себя за счет других.

Таким образом, игровые функции представляют собой огромную и

Необходимая часть практически любого системного проектирования. Также в системном проектировании необходимо предостережение: Страх,

и по возможности избегайте поощрения людей за что-либо.

То, что легко подделать. И все же наши законодатели и судьи, в том числе многие юристы, получившие образование в...

Известные университеты часто игнорируют это предписание.

И в результате общество платит огромную цену.

ухудшение поведения и снижение эффективности, а также

Возникновение несправедливых издержек и перераспределение богатства. Если бы образование было улучшено, с учетом психологической поддержки.

Реальность лучше преподается и усваивается.

Вполне возможно, что в результате нашей работы будет разработана более совершенная система.

законодательные органы и суды.

Конечно, деньги сейчас являются главной наградой, определяющей привычки. Обезьяну можно научить искать и зарабатывать заведомо бесполезный жетон, например, банан, если этот жетон регулярно обменивается.

можно заработать на банане. То же самое и с людьми, работающими за деньги, — только в большей степени, потому что это человеческие деньги.

помимо этого, его можно обменять на множество желаемых вещей.

Что касается еды, то статус обычно повышается либо за счет ее владения, либо за счет ее траты. Более того, богатый человек часто, по привычке, энергично трудится или замышляет еще больше, чтобы заработать больше денег, даже когда у него их уже почти нет.

В принципе, больше ничего и не нужно. В среднем, деньги — это...

Это одна из главных движущих сил современной цивилизации, не имеющая прецедентов в поведении животных.

Денежные вознаграждения также тесно связаны с другими формами вознаграждения. Например, некоторые люди используют

Деньги используются для покупки статуса, а другие используют статус для его получения.

другие же, наоборот, делают и то, и другое одновременно.

одновременно.

Хотя деньги являются основным фактором, определяющим эффективность вознаграждения, это не единственное действенное вознаграждение.

Люди также меняют свое поведение и когнитивные процессы для

секс, дружба, общение, продвижение в

статус и другие неденежные статьи.

«Правило бабушки» — ещё один пример сверхспособности, основанной на вознаграждении, настолько экстремальной по своим последствиям, что её необходимо упомянуть здесь. Вы можете успешно добиться успеха.

С помощью этого правила вы можете манипулировать собственным поведением, даже если в качестве награды используете предметы, которые уже используете.

Обладать! Действительно, консультанты-психологи со степенью доктора философии часто призывают бизнес-организации улучшать свои

Системы поощрения создаются путем обучения руководителей применению «Правила бабушки» для регулирования собственного повседневного поведения.

Если быть точнее, то «Правило бабушки» — это требование.

чтобы дети съедали морковь до того, как она им понадобится

десерт. А в бизнес-версии это требуется.

Руководители ежедневно заставляют себя сначала сделать следующее:

Перед тем, как вознаградить себя, они выполняют неприятные и необходимые задачи, а затем перейдут к приятным.

Учитывая сверхспособность вознаграждения, эта практика мудра и разумна. Более того, это правило можно использовать и вне деловой сферы жизни. Акцент на ежедневном применении этой практики не случаен. Консультанты хорошо знают, следуя учению Скиннера, что

Наиболее эффективны оперативные поощрения.

Наказания, конечно, также оказывают сильное влияние на поведение и когнитивные способности, хотя и не так гибко и эффективно, как вознаграждения. Например, незаконный сговор о ценах был довольно распространен в Америке, когда его обычно наказывали небольшими штрафами. Затем, после

Несколько видных руководителей предприятий были отстранены от должности.

с занимаемых ими видных должностей и направлены в федеральные органы власти.

В тюрьмах значительно сократилось количество случаев ценового сговора.

Военные и военно-морские организации очень часто прибегали к крайним мерам, используя наказание для изменения поведения.

поведение, вероятно, потому что им нужно было вызвать

Экстремальное поведение. Примерно во времена Цезаря...

было европейским племенем, которое, когда раздавался рог собрания

Они всегда убивали последнего воина, добравшегося до назначенного места, и никто не получал удовольствия от сражений с этим племенем. А Джордж Вашингтон вешал дезертиров-фермеров на высоте сорока футов в качестве примера для других.

кто мог бы задуматься о дезертирстве.

Два: Склонность к симпатии/любви

Запрограммирован только что вылупившийся птенец гуся.

посредством экономичности своей генетической программы, чтобы

Гусенок будет «любить» и следовать за первым добрым существом, которым он будет добр, а это почти всегда его мать. Но если гусенок отсутствует сразу после вылупления, и вместо нее находится мужчина, гусенок будет «любить»

и следовать за этим мужчиной, который становится своего рода заменой матери.

Аналогичным образом, недавно прибывший человек

«Рожденный любить» подвержен нормальным и аномальным запускающим факторам, характерным для данного вида. Возможно, самая сильная врожденная склонность — это любовь, готовая к проявлению, — это любовь человеческой матери к своему ребенку. С другой стороны, подобная «любовь к детям»

Поведение мыши можно устранить путем удаления одного-единственного гена, что предполагает наличие у матери-мыши какого-то запускающего гена.

а также у гусенка.

Каждый ребёнок, подобно гусенку, почти наверняка...

Приходить к любви и симпатии не только под влиянием сексуальной природы, но и в социальных группах, не ограничивающихся генетической или приемной «семьей». Нынешние крайности романтической любви почти наверняка не связаны с этим.

Это произошло в далеком прошлом человечества. Наши ранние предки, несомненно, были больше похожи на обезьян, у которых возникли определенные инстинкты.

Спаривание происходит довольно обыденным образом.

А что же мужчине по своей природе полюбить, помимо родителей, супруги и ребенка? Ему понравится, и он полюбит, когда его любят. И поэтому во многих состязаниях в ухаживании победу одержит именно мужчина.

Человек, проявляющий исключительную преданность, как правило, всю жизнь будет стремиться к привязанности и одобрению многих людей, не являющихся его родственниками.

Одним из очень практических следствий склонности к симпатии/любви является то, что она действует как механизм обусловливания, заставляющий того, кто испытывает симпатию или любовь, (1) игнорировать недостатки и подчиняться желаниям объекта своей привязанности, (2) отдавать предпочтение людям, товарам и действиям, просто связанным с объектом.

его привязанности (как мы увидим, когда перейдем к «Склонности к влиянию через простое общение», и (3) искажать другие факты, чтобы облегчить любовь.

Феномен симпатии и любви приводит к

Восхищение работает и в обратную сторону. Восхищение

Также вызывает или усиливает симпатию или любовь. При наличии такой «режима обратной связи» последствия таковы:

часто экстремальные, иногда даже преднамеренные

Саморазрушение во благо тому, что любимо.

Симпатия или любовь, переплетенные с восхищением в режиме обратной связи, часто имеют огромные практические последствия в областях, далеких от сексуальных отношений. Например, мужчина, который так устроен.

То, что он с особой силой любит достойных людей и идеи, дает ему огромное преимущество в жизни. Это благословение в большой степени досталось и Баффету, и мне.

измерения, иногда проводимые одними и теми же людьми и

идеи. Один общий и полезный пример для нас обоих.

Дядя Уоррена, Фред Баффет, с радостью выполнял бесконечную работу в продуктовом магазине, которой мы с Уорреном в итоге восхищались издавна. Даже сейчас, после того как я познакомился со многими другими людьми, я сомневаюсь, что можно быть добрее, чем Фред Баффет, и он изменил меня к лучшему.

Это имеет серьезные последствия для социальной политики.

удивительно хорошие результаты, которые обычно достигаются людьми, склонными к крайностям в любви и любви.

Взаимное восхищение подпитывает друг друга в режиме обратной связи. Например, очевидно, что желательно привлечь в профессию учителя много обаятельных и достойных восхищения людей.

Три: Склонность к неприязни/ненависти

В схеме, противоположной симпатии/любви.

Тенденция такова: новоприбывший человек тоже «рождается».

«Неприязнь и ненависть» могут быть вызваны как нормальными, так и аномальными факторами в жизни животного. Это характерно для большинства человекообразных обезьян.

В результате, долгая история человечества содержит в себе

почти непрерывная война. Например, большинство

Американские индейские племена постоянно воевали, и

В некоторых племенах время от времени приводили пленниц домой к женщинам, чтобы все могли вместе поучаствовать в пытках и истязании пленников до смерти. Даже с распространением этой практики...

религии и появление развитой цивилизации.

Современная война по-прежнему остается довольно жестокой. Но мы

а также получаем то, что наблюдаем сегодня в Швейцарии

и Соединенные Штаты, где хитрые политические интриги

порядки, в которых находятся люди, «направляют» ненависть и

Превращение неприязни к отдельным лицам и группам в нелетальные модели поведения, включая выборы.

Но неприязнь и обиды никуда не исчезают.

полностью. Рожденные человеком, эти движущие силы остаются сильными. Таким образом, мы получаем такие аксиомы, как:

Один из англичан сказал: «Политика — это искусство организации».

ненависть». И мы также наблюдаем крайнюю популярность крайне негативной политической рекламы в Соединенных Штатах.

Штаты.

На семейном уровне мы часто видим одного из братьев или сестер.

Он ненавидит своих других братьев и сестер и бесконечно судится с ними, если может себе это позволить. Действительно, один остролов по имени Баффет неоднократно объяснял мне, что «главное различие между богатыми и бедными людьми заключается в том, что

что богатые люди могут всю жизнь судиться со своими...

родственники». Юридическая практика моего отца в Омахе была полна подобных внутрисемейных раздоров. И когда я добрался до...

Гарвардская юридическая школа и её профессора преподавали

Я изучал "право собственности", и, не упомянув о соперничестве между братьями и сестрами в семейном бизнесе, оценил эту школу как довольно нереалистичное место, которое носило "шоры", как лошади, запряженные в молочные повозки в былые времена. Сейчас я предполагаю, что соперничество между братьями и сестрами еще не проникло в эту сферу.

Право собственности в том виде, в котором оно преподается в Гарварде.

Склонность к неприязни/ненависти также действует как механизм обусловливания, заставляющий того, кто испытывает неприязнь, (1) игнорировать достоинства объекта неприязни, (2) испытывать неприязнь.

люди, товары и действия просто связаны

с объектом своей неприязни и (3) исказить другие

Факты, способствующие распространению ненависти.

Искажения такого рода часто бывают настолько сильными, что

Масштабы ошибочных представлений поразительно велики. Когда мир

Торговый центр был разрушен, многие пакистанцы

Сразу же был сделан вывод, что это сделали индусы, в то время как многие мусульмане пришли к выводу, что это сделали евреи. Такие искажения фактов часто затрудняют или делают невозможным посредничество между противниками, погрязшими в ненависти. Посредничество между израильянами и палестинцами затруднено, потому что факты в истории одной стороны очень мало совпадают с фактами из истории другой стороны.

Четвертый признак: склонность избегать сомнений.

Человеческий мозг запрограммирован на склонность быстро развеивать сомнения, обращаясь к...

какое-то решение.

Нетрудно понять, как эволюция на протяжении тысячелетий привела животных к столь быстрому изменению масштабов их эволюции.

устранение сомнений. В конце концов, единственное, что

это, безусловно, контрпродуктивно для животного-жертвы, которое

Если человеку угрожает хищник, это займет много времени.

при принятии решения о том, что делать. И поэтому у человека возникают сомнения.

Склонность к избеганию вполне соответствует

история его древних, нечеловеческих предков.

Склонность человека к этому настолько ярко выражена.

быстро развеять сомнения, приняв какое-либо решение.

необходимо такое поведение, которое противодействует данной тенденции.

от судей и присяжных. В данном случае, задержка перед принятием решения.

Творчество — это принуждение. И от человека требуется такое поведение.

сам, до наступления времени окончания, так что он

нося «маску» объективности. И эта «маска»

Это способствует достижению подлинной объективности, как мы увидим, когда в следующий раз рассмотрим склонность человека избегать противоречий.

Конечно, как только становится ясно, что человек обладает сильной склонностью избегать сомнений, это становится логичным.

верить, что по крайней мере некоторые проявления религиозной веры

Эта тенденция значительно способствует их развитию. Даже если кто-то

удовлетворенный тем, что его собственная вера исходит из откровения,

Тем не менее, необходимо учитывать непоследовательность вероисповеданий.

другие. И склонность человека избегать сомнений — это

Почти наверняка это значительная часть ответа.

Что провоцирует склонность к избеганию сомнений?

Что ж, человек, которому ничего не угрожает, ни о чём не думает.

в частности, это не побуждает к устранению сомнений.

из-за поспешного принятия какого-либо решения. Как мы увидим далее.

позже, когда мы доберемся до тенденции к социальному доказательству и

Склонность к влиянию стресса, что обычно провоцирует обострение

Склонность к избеганию сомнений представляет собой некое сочетание (I) недоумения и (Z) стресса. И оба эти фактора

При решении религиозных вопросов неизбежно возникают различные факторы.

Таким образом, естественное состояние большинства людей находится в некоторой степени

форма религии. И это то, что мы наблюдаем.

Пять: Склонность избегать непоследовательности

Человеческий мозг экономит место для программирования.

из-за нежелания меняться, что является одной из форм

Избегание противоречий. Мы наблюдаем это у всех людей.

Привычки, как созидательные, так и разрушительные. Мало кто

Они могут перечислить множество вредных привычек, от которых избавились.

А некоторые люди не могут определить даже один из этих пунктов. Вместо этого, практически у каждого есть множество плохих качеств.

Привычки, которые он давно сохранил, несмотря на то, что о них известно как о вредных. В данной ситуации это не слишком...

Во многих случаях это приводит к тому, что сформированные в раннем возрасте привычки воспринимаются как судьба. Когда несчастный призрак Марли говорит: «Я ношу цепи, которые выковал при жизни», он имеет в виду...

оковы привычки, которые раньше были слишком лёгкими, чтобы их почувствовать

Они стали слишком сильными, чтобы их можно было сломить.

Редкая жизнь, прожитая мудро, таит в себе множество граней.

Сохранились хорошие привычки, но сохранилось и много плохих.

Избежать или вылечить. И вот важное правило, которое здесь помогает.

Это снова цитата из «Альманаха бедного Ричарда» Франклина: «Унция профилактики стоит фунта лечения». Франклин здесь, отчасти, указывает на то, что склонность к избеганию непоследовательности значительно облегчает предотвращение привычки, чем её изменение.

Также, как правило, удерживается на месте за счет

Склонность мозга к анти-изменениям определяется его предыдущим опытом.

выводы, человеческая лояльность, репутационная идентичность, обязательства, принятая роль в цивилизации и т. д. Не совсем ясно, почему эволюция запрограммировала в мозг человека режим сопротивления переменам наряду с его склонностью быстро развеивать сомнения. Мое предположение таково:

Режим противодействия изменениям был в значительной степени вызван

сочетание следующих факторов:

(1) Это способствовало принятию более быстрых решений, когда скорость

принятие решения стало важным вкладом в

выживание предков, не являвшихся людьми, которые были добычей.

(2) Это способствовало преимуществу в выживании, которое наши предки получили благодаря сотрудничеству в группах, что

Было бы сложнее это сделать, если бы все

Ответы постоянно менялись.

(3) Это было наилучшим решением, к которому эволюция смогла прийти в ограниченном количестве случаев.

поколения между началом грамотности и сегодняшним днем

сложная современная жизнь.

Легко заметить, что быстро достигнутый вывод, вызванный склонностью избегать сомнений,

В сочетании со склонностью сопротивляться любым изменениям в этом выводе, это, естественно, приведет к множеству когнитивных ошибок у современного человека. И это, как показывает практика, работает. Мы все часто имеем дело с людьми, которых мы правильно диагностируем как находящихся в заключении в бедности.

выводы, которые поддерживаются сформированными ими в раннем детстве ментальными привычками и которые они будут нести с собой до самой смерти.

Проблема принятия неверных решений настолько велика, что она вызвана

Тенденция к избеганию противоречий — это то, против чего наши суды приняли важные стратегические меры. Например, перед принятием решения судьи и присяжные обязаны

выслушать длинные и умелые презентации доказательств и аргументов с той стороны, которую они, исходя из своих собственных взглядов, не склоняются.

Это помогает предотвратить значительное количество негативных мыслей.

«Предвзятость первого вывода». Аналогичным образом, другие современные

Лица, принимающие решения, часто заставляют группы рассматривать...

умело аргументировать свою точку зрения, прежде чем принимать решения.

А качественное образование — это длительный процесс.

Усиление высших когнитивных способностей, чтобы наша мудрость стала достаточно сильной для разрушения ошибочных представлений, поддерживаемых сопротивлением переменам. Как Господь

Кейнс указывал на свой возвышенный интеллектуальный статус.

В группе одного из величайших университетов мира дело было не в присущей новым идеям сложности.

Это помешало их принятию. Вместо этого, новый

Идеи не принимались, потому что они противоречили устоявшимся представлениям. Кейнс утверждал, что человеческий разум работает во многом подобно человеческой яйцеклетке. Когда один сперматозоид попадает в организм человека

В яйцеклетке есть автоматическое устройство, которое предотвращает проникновение других сперматозоидов. Человеческий разум

имеет тенденцию к получению аналогичного результата.

Таким образом, люди склонны накапливать большие умственные ресурсы.

убеждения, основанные на устоявшихся выводах и взглядах, которые

их редко пересматривают или изменяют, несмотря на то, что

Существует множество убедительных доказательств того, что они таковы.

неправильный.

Более того, это происходит не только в социальных сетях.

научные факультеты, подобные тому, который когда-то

считал, что Фрейд должен быть единственным подходящим вариантом, поскольку

Преподаватель психологии в Калтехе. Даже старые ошибки случаются, хотя и реже.

и строгости в точных науках. В этом вопросе нам может помочь не кто иной, как Макс Планк, лауреат Нобелевской премии.

Лауреат, первооткрыватель «постоянной Планка». Планк — это...

знаменит не только своими научными достижениями, но и своими высказываниями.

Даже в физике радикально новые идеи редко по-настоящему принимаются старой гвардией. Вместо этого,

Планк утверждал, что прогресс достигается новым поколением, менее скованным прежними выводами. Действительно, именно такая блокировка мозга в определенной степени имела место и у Эйнштейна. На пике своей карьеры Эйнштейн был великим разрушителем своих собственных идей.

У него были свои идеи, но Эйнштейн в более позднем возрасте так и не признал всех последствий квантовой механики.

Один из самых успешных пользователей антидота

Первоначальный вывод о предвзятости был сделан в пользу Чарльза Дарвина.

он сам с раннего возраста интенсивно рассматривал любые

Доказательства, как правило, опровергают любую его гипотезу, особенно если он считал свою гипотезу особенно убедительной. Противоположность тому, что...

Сейчас это называют предвзятостью подтверждения, это уничижительный термин. Практика Дарвина возникла из его...

острое распознавание естественных когнитивных недостатков человека

возникает из-за склонности избегать непоследовательности.

Он служит прекрасным примером психологического подхода.

Правильно использованные знания способствуют развитию лучших из лучших.

Всякая умственная работа, когда-либо проделанная.

Склонность избегать непоследовательности имеет множество положительных последствий для цивилизации. Например, вместо этого

Вместо того чтобы действовать вразрез с общественными обязательствами, новыми или старыми общественными идентичностями и т. д., большинство людей поступают иначе.

более преданные своим жизненным ролям священников, врачей,

граждане, солдаты, супруги, учителя, служащие и т. д.

Одно из следствий принципа избегания противоречий

Тенденция такова, что человек, идущий на большие жертвы в процессе принятия новой личности, усиливает свою преданность этой новой личности. В конце концов, было бы довольно непоследовательным поведением идти на большие жертвы.

жертва во имя чего-то, что было ни к чему хорошему не привело. И таким образом цивилизация изобрела множество суровых и торжественных поступков.

Церемонии посвящения, часто носят публичный характер, которые укрепляют новые взятые на себя обязательства.

Жесткие церемонии посвящения могут усиливать как негативные, так и позитивные контакты. Преданность нового, «посвященного» члена мафии в армии.

Офицер, принеший обязательную «кровавую клятву» верности Гитлеру, получил повышение благодаря активации...

Склонность к избеганию непоследовательности.

Более того, эта тенденция часто превращает человека в «козла отпущения» для манипулятивных «специалистов по соблюдению правил», которые извлекают выгоду из того, что провоцируют его.

Подсознательная склонность к непоследовательности и избеганию.

Мало кто мог продемонстрировать этот процесс лучше, чем Бенджамин Франклин. Он поднимался из безвестности в Филадельфии и стремился к одобрению некоторых людей.

Франклин, будучи важным человеком, часто совершал маневры.

Этот человек оказал Франклину какую-то незначительную услугу, например, одолжил ему книгу. После этого...

Человек больше бы восхищался Франклином и доверял ему, потому что

Непризнанный и не заслуживающий доверия Франклин противоречил бы оценке, подразумеваемой при кредитовании.

Книга Франклина.

Во время Корейской войны эта техника Франклина была важнейшей особенностью...

Китайская система промывания мозгов, которая использовалась на

Вражеские пленные. Шаг за шагом,

Этот метод часто оказывался эффективнее пыток.

изменение когнитивных процессов заключенных в пользу китайцев похитители.

Практика Франклина, в рамках которой он получил

Получение одобрения от кого-либо путем манипулирования им с целью заставить его относиться к Франклину благосклонно, работает крайне эффективно.

обратное. Когда кто-то намеренно совершает маневр, чтобы...

Если причинить боль другому человеку, он, скорее всего, будет испытывать к нему неодобрение или даже ненависть. Этот эффект возникает из-за...

Тенденция к избеганию непоследовательности объясняет

Проницательность, заложенная в поговорке: «Человек никогда

«Забывает, где закопал топор войны».

Этот эффект объясняет многие случаи жестокого обращения с заключенными со стороны Жераров.

усиливая их неприязнь и ненависть к заключенным

это является следствием ответной враждебности охранников по отношению к заключенным, с которыми обращаются

как животные. Учитывая враждебность, основанную на психологии.

В тюрьмах, где между охранниками и заключенными существует естественное взаимодействие, следует прилагать интенсивные и непрерывные усилия (1) для

предотвратить начало злоупотреблений в отношении заключенных и (2) остановить

Это происходит мгновенно, как только начинается, потому что со временем оно будет расти.

питаюсь сами по себе, подобно очагу инфекционного заболевания.

Более глубокое психологическое понимание этой темы, чему способствует...

Более содержательное преподавание, вероятно, улучшило бы ситуацию.

общая эффективность армии США.

Склонность к избеганию непоследовательности настолько сильна.

что оно часто возобладает после того, как кто-то просто

притворялись, что обладают какой-то индивидуальностью, привычкой или убеждением. Таким образом, некоторое время многие актеры в некотором роде

Он считает себя Гамлетом, принцем Дании.

Многие лицемеры становятся лучше благодаря своим притворствам добродетелью. И многие судьи и присяжные, в то время как

Притворяясь объективным, вы обретаеете объективность.

многие адвокаты, занимающиеся судебными процессами, или другие защитники обращаются к

верить в то, во что он раньше лишь делал вид, что верит.

Хотя склонность к избеганию непоследовательности

Своей "предвзятостью к сохранению статус-кво" она наносит огромный вред качественному образованию. В то же время, она приносит и большую пользу.

Например, почти абсолютным несоответствием было бы следующее:

научить других тому, во что сам не верил.

Верно. И поэтому в клиническом медицинском образовании...

Учащийся вынужден "увидеть, сделать, а затем учить".

один», при этом преподаватель вбивает знания в сознание.

учитель. Конечно, сила обучения...

Влияние на когнитивные способности учителя не всегда

благо для общества. Когда такая власть вливается в

Политический и культовый евангелизм часто имеет негативные последствия.

последствия.

Например, современное образование часто делает

причинить большой вред, когда обучают молодых студентов.

сомнительные политические идеи, а затем с энтузиазмом навязывать эти идеи остальным. Навязывание

Редко убеждает других. Но пока студенты стучатся...

то, что они внедряют в свои ментальные привычки, — вот что они навязывают.

В результате студенты часто получают необратимые повреждения.

Я считаю, что образовательные учреждения, создающие атмосферу, в которой многое из этого происходит, безответственны.

Важно не сковывать свой мозг цепями, пока человек не приблизится к раскрытию своего полного потенциала как разумная личность.

Шесть : Склонность к любопытству

Млекопитающие обладают врожденной любознательностью.

но его нечеловеческая версия наиболее распространена среди обезьян.

обезьяны. В свою очередь, человеческая любознательность гораздо сильнее.

чем у его обезьяноподобных родственников. В более продвинутом варианте

человеческая цивилизация, культура значительно расширяет возможности

Эффективность любознательности в продвижении знаний. Например, Афины (включая их колонию Александрию) развили большую часть математики и науки исключительно из любопытства, в то время как римляне практически не использовали этот подход.

вклад либо в математику, либо в науку. Вместо этого они

Они сосредоточили свое внимание на «практической» инженерии: шахтах, дорогах, акведуках и т. д. Любопытство, подпитываемое лучшими достижениями современного образования (которое

По определению, во многих местах составляет меньшинство;

Это очень помогает человеку предотвратить или уменьшить негативные последствия, возникающие из-за других психологических склонностей. Любопытные также получают много удовольствия.

и мудрость, которая сохранится еще долго после окончания формального образования.

Семь: Кантианская тенденция к справедливости

Кант был известен своим «категорическим императивом», своего рода «золотым правилом», которое требовало от людей следовать тем моделям поведения, которые, если им следовать, приводят к желаемому результату.

Все остальные сделали бы окружающую среду человеческой.

Система работает наилучшим образом для всех. И это не слишком...

Многое можно сказать о том, что демонстрирует современный человек, ассимилированный в современной культуре.

и ожидает от других большой справедливости, поэтому
определено Кантом.

В небольшом населенном пункте, где есть мост с односторонним движением.

или туннель для автомобилей — это норма в Соединенных Штатах.

Несмотря на то, что в некоторых штатах наблюдается много взаимной вежливости,

Отсутствие знаков или сигналов. И многие автомагистрали

Водители, включая меня, часто пропускают других водителей.

выезжать перед ними, например, при перестроении или в подобных ситуациях.

потому что именно такой вежливости они желают, когда речь идет о ролях

Они перевернуты. Более того, в современном человеческом организме это так.

Культура, много вежливого выстраивания в очередь незнакомцев.

чтобы все обслуживались по принципу «кто первый пришел, тот и получил».

основа.

Кроме того, незнакомцы часто добровольно делят между собой поровну.

Неожиданная, незаслуженная удача и неудача. И,

как косвенное следствие такого «справедливого распределения»

поведение, значительная ответная враждебность возникает, когда справедливость

Ожидается, что информация будет предоставлена, но она не предоставляется.

Интересно, как развивалось рабство в мире.

практически полностью отменена за последние три столетия.

после того, как это терпелось на протяжении многих предыдущих лет

столетия, в течение которых оно сосуществовало с миром

Основные религии. Я предполагаю, что это кантовская справедливость.

Тенденция в значительной степени способствовала этому результату.

Восьмое: Склонность к зависти/ревности

Представитель вида, эволюционно приученного к часто дефицитной пище, собирается...

При первом же виде пищи животное будет испытывать сильное желание добраться до еды. И это будет происходить часто.

Как правило, это вызывает конфликт, когда видишь еду.

Находится во владении другого представителя того же вида. Вероятно, это и есть эволюционное происхождение.

склонность к зависти/ревности, которая так глубоко укоренилась в нас.

человеческая природа.

Ревность между братьями и сестрами, безусловно, очень сильна и обычно сильнее проявляется у детей, чем у взрослых. Она часто сильнее, чем ревность, направленная на незнакомых людей. Кантианский подход.

Вероятно, этому способствует склонность к стремлению к справедливости.

результат.

Зависть/ревность в мифах и религии занимает крайнее место.

и литература, в которой в каждом отдельном рассказе это вызывает ненависть и причиняет вред. Это считалось

Это было настолько пагубно для евреев цивилизации, предшествовавшей Христу, что было запрещено, в частности, посредством формулировок.

после фразы, в законах Моисея. Вы были даже

Пророк предостерегал от того, чтобы завидовать соседу.

осел.

Зависть/ревность также достигли крайних пределов в современной жизни. Например, в университетских сообществах часто встречаются подобные явления.

бананы, когда какой-то сотрудник университета получает деньги

руководство или какой-нибудь профессор хирургии получает

годовая компенсация в кратном размере стандарта

Зарплата профессоров. И в современных инвестициях.

В банках, юридических фирмах и т. д. последствия зависти/ревности таковы:

обычно они более экстремальны, чем в университете.

факультеты. Многие крупные юридические фирмы, опасаясь беспорядков,

Зависть/ревность, так долго относились ко всем старшим партнерам.

одинаковый уровень компенсации, независимо от того, насколько он различен.

их вклад в благополучие фирмы. Как я уже говорил.

Наблюдая за жизнью Уоррена Баффета на протяжении десятилетий, я неоднократно слышал от него мудрые слова: «Миром движет не жадность, а...»

завидовать."

И, поскольку это примерно верно, один

Можно было бы ожидать широкого распространения зависти/ревности в

Учебники по психологии. Но такого обширного охвата не было, когда я читал свои три учебника. Действительно,

Сами слова «зависть» и «ревность» часто использовались

Отсутствует в указателях.

Необсуждение зависти/ревности недопустимо.

Это явление характерно лишь для текстов по психологии. Когда

Кто-нибудь из вас в последний раз участвовал в крупномасштабном групповом обсуждении какого-либо вопроса, касающегося зависти/ревности среди взрослых?

Выявили ли вы причину чьего-либо спора?

Похоже, существует общее табу на подобные заявления. Если это так, то чем объясняется это табу?

Я предполагаю, что люди в целом и в целом

Понимание того, что утверждение о том, что какая-либо позиция продиктована завистью/ревностью, будет воспринято как крайне оскорбительное.

Для того, кто занимает позицию, это может быть особенно актуально, если диагноз верен, чем если он неверен. И если назвать позицию «вызванной завистью» воспринимается как

Если это равносильно описанию его обладателя как инфантильного психически неуравновешенного человека, то это вполне понятно.

как возникло всеобщее табу.

Но должно ли это общее табу распространяться на учебники по психологии, если оно создает такой большой разрыв?

в правильном, психологическом объяснении того, что есть

Широко распространены и важны? Мой ответ — нет.

Девять: Тенденция к взаимности

Давно замечена автоматическая склонность людей отвечать взаимностью как на благосклонность, так и на неприязнь, что характерно для обезьян, приматов, собак и многих других животных с менее развитыми когнитивными способностями.

явно способствует групповому сотрудничеству на благо группы.

членов. В этом отношении он во многом похож на другие.

генетическое программирование социальных насекомых.

Мы видим крайнюю силу этой тенденции.

В некоторых войнах ответная неприязнь усиливает ненависть до уровня, приводящего к очень жестоким действиям.

поведение. На протяжении длительных периодов во многих войнах не было.

Были взяты пленные; единственный приемлемый враг.

быть мертвым. А иногда это было не так.

достаточно, как в случае с Чингисханом, который был

Он не удовлетворился трупами. Он настаивал на их

быть разрублен на куски.

Одно интересное умственное упражнение — это сравнение.

Чингисхан, который применял крайне смертоносные методы.

враждебность по отношению к другим мужчинам, проявляемая муравьями, которые демонстрируют

крайняя, смертоносная враждебность по отношению к членам их

собственные виды, которые не входят в их состав по размножению

колония. Чингисхан выглядит милым и очаровательным по сравнению с муравьями. Муравьи более склонны к муравейству.

сражаться и сражаться с еще большей жестокостью.

Действительно, Э.О. Уилсон однажды в шутку предположил, что

Если бы муравьи внезапно получили атомные бомбы, все муравьи...

Он умрет в течение восемнадцати часов. Что оба

История человечества и муравьев предполагает, что (1) природа имеет

нет общего алгоритма для внутривидового анализа, поверните

(2) поведение, направленное на других, способствует выживанию видов, неясно, будет ли у страны

хорошие перспективы, если бы отказались от всякой взаимной неприязни, направленной на посторонних, и (3) если

Поведение, предполагающее подставить другую щеку, — хорошая идея для страны, когда речь идет о взаимодействии с чужаками; культуре человека придется проделать большую работу, потому что...

Гены тут мало чем помогут.

Далее я перейду к вопросу о взаимной враждебности человека, которая

Это далеко не война. В мирное время враждебность может быть

довольно экстремально, как и во многих современных случаях «дорожного» поведения.

ярость» или истерики, приводящие к травмам

спортивные поля.

Стандартное противоядие от гиперактивности

Враждебность — это умение откладывать реакцию. Как мой...

Умный друг Том Мерфи часто говорит: «Если человек такой, его всегда можно отругать завтра».

хорошая идея."

Конечно, стремление ответить взаимностью также очень сильно, настолько, что иногда оно меняет направление ответной враждебности.

В ходе боя иногда случались странные паузы.

прямо в эпицентре войн, спровоцированных какой-то незначительной причиной.

вежливость или благосклонность со стороны одной из сторон, за которой следует

в ответ на проявление благосклонности с другой стороны, и поэтому

и так продолжалось, пока боевые действия не прекратились на значительный период.

Это случалось в окопе не раз.

Военные действия Первой мировой войны, охватившие обширные участки фронта и вызвавшие сильное недовольство генералов.

Очевидно, что торговля, являющаяся основополагающей причиной современного процветания, имеет огромное значение.

Этому способствует врожденная склонность человека отвечать взаимностью на услуги. В торговле это происходит благодаря разумному эгоизму.

Тенденция к взаимности приводит к конструктивному поведению. Ежедневный обмен мнениями в браке также имеет важное значение.

при содействии тенденции к взаимности, без которой

Брак потерял бы большую часть своей привлекательности.

И тенденция к взаимности, поскольку она приводит к хорошим результатам, объединяет силы не только со сверхсилой стимулов. Она также вместе с тенденцией к избеганию непоследовательности помогает вызвать (1)

исполнение обещаний, данных в рамках сделки.

включая обещания верности на свадебных церемониях.

и (2) правильное поведение, ожидаемое от людей

служили священниками, сапожниками, врачами и так далее.

еще.

Как и другие психологические тенденции, а также

способность человека делать сальто, оказывать ответную услугу

Эта тенденция проявляется в очень значительной степени в...

На подсознательном уровне. Это способствует формированию тенденции.

мощная сила, которую иногда могут использовать некоторые

Мужчины склонны вводить других в заблуждение, что происходит постоянно.

Например, когда продавец автомобилей

любезно проводит вас к удобному месту и предложит чашку кофе, и вы, скорее всего, будете довольны.

быть обманутым, благодаря одной лишь этой небольшой любезности, в результате

Придётся расстаться с лишними пятьюстами долларами.

Это далеко не самый крайний случай успеха в продажах, основанный на оказании продавцом незначительных услуг.

Однако в этом сценарии покупки автомобиля вы окажетесь в невыгодном положении, расставшись с дополнительной суммой.

пятьсот долларов из ваших собственных денег. Это

Потенциальные потери в некоторой степени защитят вас.

Но предположим, что вы являетесь агентом по закупкам у кого-то другого — например, у богатого работодателя.

небольшая услуга, которую вы получаете от продавца.

меньшее сопротивление вызывает угроза дополнительных расходов для вас.

потому что кто-то другой оплачивает дополнительные расходы.

В таких обстоятельствах продавец часто

способный максимально использовать свои преимущества, особенно когда

Покупателем является правительство.

Поэтому мудрые работодатели стараются противодействовать стремлению сотрудников оказывать им взаимное предпочтение.

покупка. Простейшее противоядие работает лучше всего:

Не позволяйте им принимать какие-либо услуги от поставщиков.

Сэм Уолтон разделял идею абсолютного запрета. Он не позволял агентам по закупкам...

Принять даже хот-дог от продавца. Учитывая

На подсознательном уровне, на котором в значительной степени проявляется тенденция к взаимности, политика Уолтона была в корне верна. Если бы я контролировал защиту

Политика департамента будет во многом повторять политику Уолтона.

В известном психологическом эксперименте Чалдини блестяще продемонстрировал силу «соответствия».

практикующие врачи вводят людей в заблуждение, провоцируя у них

Подсознательная склонность к взаимности.

В ходе этого эксперимента Чалдини вызвал

его "специалисты по соблюдению нормативных требований" бродят вокруг него

и попросить незнакомцев присмотреть за группой малолетних правонарушителей во время поездки в зоопарк. Потому что это

Это произошло в кампусе, каждый шестой из большого числа студентов...

На самом деле, участники выборки согласились на это. После того, как была получена статистика «один из шести», Чалдини изменил свою процедуру. Затем его специалисты начали бродить по окрестностям.

кампус просит незнакомцев выделить большую часть

Еженедельно в течение двух лет выделять время на надзор за несовершеннолетними правонарушителями. Это абсурдное требование.

Это привело к стопроцентному отказу. Но у врача возник дополнительный вопрос: «Не могли бы вы хотя бы один день сводить несовершеннолетних правонарушителей в зоопарк?» Это повысило прежний процент одобрения Чалдини с 1/6 до 1/2, то есть втрое.

Что говорят "специалисты по соблюдению нормативных требований" Чалдини

Он лишь пошел на небольшую уступку, которая заключалась в следующем:

В ответ на это другая сторона проявила небольшую уступку. Эта подсознательная уступка со стороны испытуемых Чалдини фактически

Это привело к значительному увеличению процента тех, кто в итоге иррационально соглашался пойти в зоопарк с детенышем.

правонарушители. Теперь профессор, который может изобрести

Подобные эксперименты, столь убедительно демонстрирующие нечто столь важное, заслуживают всяческих похвал.

признание в широком мире, которого он действительно добился.

это принесло пользу многим университетам, которые получили знания в этой области.

Отличное предложение от Чалдини.

Почему тенденция к взаимности так важна?

Что ж, подумайте о том, насколько нелепо брать студентов-юристов на обучение.

окончить учёбу и выйти в мир, представляя его.

клиенты в ходе переговоров, не зная их характера

подсознательных процессов разума как

продемонстрировано в эксперименте Чалдини. И все же такая глупость

было широко распространено в юридических школах мира по следующим причинам:

десятилетия, а точнее, поколения. Правильное название для

Это образовательная халатность. Юридические школы

не знал и не хотел учить тому, что говорил Сэм Уолтон.

Это было совершенно очевидно.

Важность и сила взаимной благосклонности

Эта тенденция проявилась также в объяснении Чалдини нелепого решения генерального прокурора.

санкционировать Уотергейтский скандал со стороны Соединенных Штатов

ограбление. Там агрессивный подчиненный совершил...

Какое-то экстремальное предложение по продвижению интересов республиканцев с использованием сочетания проституток и гигантской яхты. Когда это нелепое предложение

Запрос был отклонен, подчиненный отступил.

в знак любезной уступки, вместо того, чтобы просто попросить согласия.

к краже со взломом, и генеральный прокурор согласился.

Чалдини считает, что подсознательная склонность к взаимности стала одной из важных причин.

Я разделяю это мнение, особенно в связи с отставкой президента США в ходе Уотергейтского скандала. Тенденция к взаимности незаметно приводит ко многим крайним и опасным последствиям, причем не только в редких случаях.

но практически постоянно.

Вера человека в тенденцию к взаимной благосклонности.

После долгих веков практики он кое-что сделал.

Странные и плохие вещи в религиях. Ритуализированное

убийство финикийцев и ацтеков, в котором

они приносили в жертву своих богов людей, это было

особенно вопиющий пример. И нам не следует

Забудьте о том, что еще со времен Пунических войн цивилизованные люди...

Римляне, опасаясь поражения, в некоторых случаях возвращались к практике человеческих жертвоприношений.

С другой стороны, основанный на взаимности и способствующий укреплению религии подход

идея получения помощи от Бога в ответ

Вероятно, для хорошего человеческого поведения было в значительной степени

конструктивный.

В целом, как внутри, так и вне религий, это

Мне кажется очевидным, что тенденция к взаимности

Конструктивный вклад в развитие человека намного превосходит

его разрушительные последствия. В случаях психологического характера.

тенденции, используемые для противодействия или предотвращения негативных явлений
результаты одного или нескольких других психологических исследований

тенденции — например, в случае мер по искоренению химической зависимости — вы
обычно будете

Обнаружено, что тенденция к взаимности демонстрирует высокие показатели.

с конструктивной точки зрения.

И, вероятно, это самая лучшая часть человеческой жизни.

Это происходит в отношениях привязанности, в которых стороны больше заинтересованы
в том, чтобы доставить удовольствие, чем в том, чтобы доставить удовольствие другим.

Нередкий результат проявления взаимности

благоприятная тенденция.

Прежде чем мы перейдем к теме взаимной благосклонности,

Последним явлением, которое мы рассмотрим, будет широко распространенное
человеческое страдание, вызванное чувством вины.

Если чувство вины имеет эволюционную основу, я считаю, что наиболее вероятной
причиной является его психическое состояние.

Конфликт, спровоцированный в одном направлении взаимным ответным действием.

благоприятная тенденция и в противоположном направлении посредством

Склонность к чрезмерной реакции, побуждающая получать стопроцентное удовольствие от
чего-либо хорошего.

Конечно, человеческая культура часто оказывала значительное влияние.

генетическая предрасположенность к переживанию чувств

чувство вины. В особенности, религиозной культурой.

трудновыполнимые этические и религиозные требования к

Люди. В Ирландии есть очаровательный католический священник.

В моем районе, с приблизительной точностью, часто говорят: «Возможно, старые евреи
изобрели чувство вины, но мы, католики, довели его до совершенства». И если вы, как и я,
и этот священник, считаете, что в среднем чувство вины приносит больше пользы, чем
вреда, вы можете присоединиться к моему мнению.

Особая благодарность за стремление к взаимности, независимо от того, насколько неприятными вам кажутся чувства вины.

Десять: Тенденция влияния, проистекающего из простых ассоциаций.

В стандартных условных рефлексах, изученных

Скиннер, наиболее распространенный в мире, отзывчивый

Поведение, формирующее новую привычку, запускается напрямую.

на основании ранее предоставленных наград. Например,

Мужчина покупает банку фирменного крема для обуви, у него хороший

у него есть опыт чистки обуви, и

Из-за этой «награды» покупает такой же крем для обуви.

когда ему понадобится еще одна банка.

Но существует и другой тип условного рефлекса.

при этом простая ассоциация вызывает ответную реакцию.

Например, рассмотрим случай многих мужчин, которые

прошли обучение на основе своего предыдущего опыта в

В жизни принято считать, что при предложении к покупке нескольких похожих товаров тот, который имеет самую высокую цену, будет иметь самое высокое качество. Зная это, некоторые продавцы обычных промышленных товаров часто меняют оформление своей продукции и повышают цены.

завышает цену, надеясь, что покупатели, стремящиеся к качеству, будут обмануты и станут покупателями.

простое сопоставление его продукта и его высокой цены.

Этот метод ведения промышленного производства часто оказывается эффективным в

Это способствует увеличению продаж и, что еще важнее, прибыли. Например, долгое время это прекрасно работало с дорогостоящими электроинструментами. А с дорогостоящими насосами это работало бы еще лучше.

дно нефтяных скважин. В контексте предметов роскоши,

Этот процесс работает с особым импульсом, потому что покупатели

Те, кто платит высокие цены, часто получают дополнительный статус.

таким образом демонстрируя как свой хороший вкус, так и свои платежеспособность.

Даже связь, которая кажется тривиальной, если

Тщательно спланированный, может иметь экстремальные и необычные последствия.

Влияние на покупателей продукции. Целевая аудитория.

Покупателю крема для обуви могут нравиться красивые девушки. И

Поэтому он выбирает лак с изображением симпатичной девушки на банке или тот, что с симпатичной девушкой из последней рекламы.

крем для обуви, который он увидел

Рекламодатели знают о силе простых ассоциаций. Вы не увидите рекламу Coca-Cola рядом с...

Вместо этого, в рекламе Coca-Cola жизнь изображается счастливее, чем в реальности.

Аналогично, не случайно военные оркестры исполняют такую впечатляющую музыку. Подобная музыка, появляющаяся в связи с военной службой, помогает привлекать солдат и удерживать их.

их в армии. Большинство армий научились их использовать.

Простое взаимодействие, успешно реализованное таким образом.

Однако самые пагубные просчеты

Обычно не возникает просто из ассоциации.

рекламодатели и поставщики музыки.

Некоторые из наиболее важных просчетов

происходят из того, что случайно ассоциируется с

чьи-либо прошлые успехи, или чьи-либо симпатии и чувства, или

неприязнь и ненависть, включая естественную

ненависть к плохим новостям.

Чтобы избежать заблуждения, основанного лишь на ассоциации.

воспользуйтесь этим воспоминанием, если у вас есть какие-либо факты, связанные с прошлыми успехами.

Подсказка. Вспомните Наполеона и Гитлера, когда они

вторглись в Россию, используя свои армии с

В других местах они добились больших успехов. И таких примеров немало.

Примерами из обыденной жизни, демонстрирующими результаты, подобные тем, что были у Наполеона и Гитлера. Например, человек по глупости

Человек играет в азартные игры в казино и выигрывает. Это невероятно.

корреляция заставляет его снова попробовать сходить в казино, или

снова и снова, к его ужасному ущербу. Или человек

Ему везет в крайне неудачном предприятии, возглавляемом бездарным другом. Под влиянием этого он снова пытается сделать то, что сработало раньше, — с ужасными результатами.

Надлежащие средства против того, чтобы стать таким.

козлым отпущением за прошлые успехи (1) следует тщательно изучить

каждый прошлый успех, в поисках случайных, не связанных между собой результатов.

Причинные факторы, связанные с таким успехом, которые могут ввести в заблуждение при оценке неявных шансов.

в предлагаемом новом предприятии и (2) искать

опасные аспекты нового предприятия, которые были

Отсутствовало в случаях, когда в прошлом достигались успехи.

Ущерб для психики, который может возникнуть в результате

Любовь и симпатия когда-то проявлялись следующим образом:

Явно ложные показания, данные в остальном весьма достойной женщиной, женой одного из членов жюри присяжных.

Дело. Известный адвокат противоположной стороны хотел...

свести к минимуму его нападки на такую замечательную женщину.

но при этом подорвать доверие к её показаниям. И поэтому...

В заключительной речи он перешел к ее показаниям.

последним. Затем он печально покачал головой и сказал: «Что?»

Стоит ли нам воспринимать такие свидетельства всерьез? Ответ кроется в следующем:

в старой рифме:

«Как и муж,

Такова жена.

Она замужем за клоуном.

И отвратительность его натуры

«Это тянет её вниз».

Присяжные не поверили показаниям женщины.

Они легко распознали сильное пагубное влияние

любви к ее познанию. И теперь мы часто видим даже

Более сильное пагубное влияние любви проявляется в плачущих матерях.

С искренней убежденностью заявляю перед телекамерами

невиновность их явно виновных сыновей.

Мнения расходятся относительно того, насколько распространена слепота.

должно сопровождать связь, называемую любовью.

В «Альманахе бедного Ричарда» Франклин советовал: «Сохраняйте

ваши глаза широко открыты перед свадьбой и полузакрыты

«После этого». Возможно, это решение с «полузакрытыми глазами».

В принципе, это верно, но я предпочитаю более жесткий подход: «Смотрите на вещи такими, какие они есть, и любите несмотря ни на что».

Ненависть и неприязнь также приводят к просчетам, вызванным простым взаимодействием. В бизнесе...

Я часто вижу, как люди недооценивают и то, и другое.

компетентность и моральные качества конкурентов, которые им не нравятся.

Это опасная практика, обычно замаскированная под другую.

потому что это происходит на подсознательном уровне.

Еще один распространенный негативный эффект, возникающий из-за простой связи человека с неприятным результатом, демонстрируется на примере

в «синдроме персидского посланника». Древний

Персы действительно убили нескольких гонцов, чьи

Единственный недостаток заключался в том, что они приносили домой правдивые плохие новости, скажем, о проигранном сражении. На самом деле, для них было безопаснее.

Посланник убежал и спрятался, вместо того чтобы выполнять свою работу так, как хотел бы более мудрый начальник.

сделанный.

И синдром персидского посланника жив.

В современной жизни это, хотя и в менее смертельных вариантах, действительно опасно. На самом деле, это опасно во многих профессиях.

вестник неприятных новостей. Переговорщики профсоюза.

И представители работодателей часто об этом знают, что приводит ко многим трагедиям в трудовых отношениях.

Иногда юристы, зная, что их клиенты...

Ненавижу их, если они рекомендуют что-то нежеланное, но

Даже мудрое решение неизбежно приведет к катастрофе.

в местах, известных высоким уровнем когнитивных способностей, человек будет

Иногда встречается синдром персидского посланника.

Например, несколько лет назад две крупные нефтяные компании

В техасском суде рассматривался иск по поводу некоторой неясности.

в операционном соглашении, охватывающем один из

Крупнейшие нефтяные месторождения в Западном полушарии.

Предполагаю, что причиной судебного разбирательства стало нежелание одного из главных юрисконсультов сообщать плохие новости.

Генеральный директор с твердым характером.

В период своего позднего расцвета CBS была известна возникновением «синдрома персидского посланника», потому что

Председатель Пейли враждебно относился к людям, которые приносили ему плохие новости. В результате Пейли жил в

кокон нереальности, из которого он создал один плохой

сделка за сделкой, даже с обменом значительной доли

CBS для компании, которую вскоре пришлось ликвидировать.

после этого.

Правильное противоядие от создания персидского языка

Синдром мессенджера и его негативные последствия, такие как:

В CBS задача состоит в том, чтобы, проявляя волю, развить...

привычка с радостью принимать плохие новости. В Беркшире существует

Распространенное наставление: «Всегда сообщайте нам плохие новости незамедлительно. Подождать могут только хорошие новости». Также полезно быть настолько мудрым и информированным, чтобы люди понимали:

Я боюсь сообщать вам плохие новости, потому что вы так...

Вероятнее всего, его можно найти в другом месте.

Тенденция влияния, обусловленного простыми ассоциациями.

часто оказывает шокирующее воздействие, которое способствует болоту

Нормальная склонность отвечать взаимностью на услугу.

Иногда, когда кто-то получает услугу, его состояние

Неприятность может быть вызвана бедностью, болезнью, угнетением или чем-то еще. Кроме того, услуга может быть

вызвать зависть и неприязнь к человеку, который

находился в настолько благоприятном состоянии, что мог легко быть

оказывающий услугу. В таких обстоятельствах услуга

Получатель, отчасти под влиянием ассоциации человека, оказывающего услугу, с прошлыми страданиями, не только будет испытывать неприязнь, но и не только не одобрит её.

Человек, который ему помог, но также пытался причинить ему вред.

Это объясняет известный ответ, который иногда

Сомнительно приписываемая Генри Форду фраза: «Почему этот человек так меня ненавидит? Я никогда ничего для него не делал». У меня есть друг, которого я теперь буду называть «Глотц», который

У меня был забавный случай, связанный с раздачей подарков. Глотц

ему принадлежал многоквартирный дом, который он купил.

потому что в конечном итоге он хотел использовать землю в

Дальнейшее развитие событий. В зависимости от результатов,

Глотц был очень снисходителен при взыскании платежей ниже рыночной стоимости.

арендная плата с арендаторов. Когда, наконец, состоялись публичные слушания по предложению Глотца о сносе.

в здании жилец, который сильно задолжал за аренду.

Он был особенно зол и враждебен. Он пришел на публичные слушания и сказал: «Это предложение...»

Это возмутительно. Глотцу больше не нужны деньги. Я знаю это, потому что меня содержали в колледже.

Стипендии Глотца."

Последний серьезный всплеск ошибочных мыслей, вызванный

Простое совпадение заключается в распространенном использовании классификационных стереотипов. Поскольку Пит знает, что Джо девяносто лет и что большинство девяностолетних людей не очень хорошо соображают, Пит оценивает старика Джо как неуклюжего мыслителя, даже если старик Джо все еще очень хорошо соображает. Или, поскольку Джейн — седовласая женщина, и Пит не знает ни одной пожилой женщины, хорошо разбирающейся в высшей математике, Пит оценивает Джейн как неспособную к ней, даже если Джейн — гений. Такое ошибочное мышление вполне естественно.

и распространенное явление. Противоядие от Пита — не верить в это.

В среднем, девяностолетние мыслят так же хорошо, как и сорокалетние.

лет или что среди докторов наук по математике столько же женщин, сколько и мужчин. Вместо этого, как и следовало ожидать, он должен был бы...

Он должен понять, что тенденция не всегда точно предсказывает судьбу, и что средний размер в какой-либо группе не всегда надежно указывает на размер какого-либо конкретного элемента. В противном случае Пит совершит много ошибок, подобных ошибке того человека, который утонул в реке, где средний размер составлял всего восемнадцать.

глубиной в дюймах.

Одиннадцать: Простое психологическое отрицание, позволяющее избежать боли.

487

Это явление впервые сильно поразило меня во время Второй мировой войны, когда сын-суперспортсмен и суперстудент стал...

члена семьи, друг семьи, улетел над Атлантическим океаном.

и больше не вернулся. Его мать, которая была очень

Вменяемая женщина затем отказалась верить, что он мертв.

Это простое психологическое отрицание, позволяющее избежать боли. Реальность слишком болезненна, чтобы её вынести, поэтому человек искажает факты, пока они не станут терпимыми. Все мы в той или иной степени так поступаем, что часто приводит к ужасным проблемам.

Наиболее экстремальные результаты этой тенденции обычно неоднозначны.

В мире любви, смерти и химической зависимости.

Когда отрицание используется для облегчения процесса умирания, такое поведение практически не подвергается критике. Кто бы стал так поступать?

Разве можно завидовать ближнему в такой ситуации, когда он нуждается в помощи? Но некоторые люди надеются оставить жизнь на произвол судьбы, следуя железному предписанию: «Надеяться не нужно».

чтобы выстоять». И есть кое-что.

Достоинно восхищения в любом, кто способен на это.

В химической зависимости, где моральные принципы

Обычно они ужасно ломаются, зависимые люди склонны

Они верят, что остаются в приличном состоянии и имеют приличные перспективы. Таким образом, они демонстрируют крайне нереалистичное отрицание реальности, всё глубже погружаясь в деградацию. В моём понимании

В юности фрейдистские методы лечения оказались совершенно неэффективными в попытке обратить вспять

химическая зависимость, но в наши дни в организации «Анонимные Алкоголики» регулярно удается добиться пятидесятипроцентного излечения.

скорость, вызывая ряд психологических тенденций

Для борьбы с зависимостью необходимо действовать сообща. Однако процесс лечения, как правило, сложен и изнурителен, и пятидесятипроцентный успех подразумевает пятидесятипроцентный провал. Следует держаться подальше от любых действий, которые могут привести к химической зависимости. Даже небольшой шанс пострадать настолько сильно...

Следует избегать повреждений.

Двенадцать: Чрезмерная склонность к самолюбованию

Мы все часто наблюдаем чрезмерное эгоизм.

Он часто недооценивает себя.

завышенные показатели, например, девяносто процентов шведских водителей, которые считают себя выше среднего.

Подобные ошибочные оценки также касаются специальности человека.

«Имущество». Один из супругов обычно завышает оценку.

другой супруг. И дети мужчины также оцениваются им выше, чем это было бы возможно при более объективной оценке. Даже несовершеннолетние мужчины

Имущество часто переоценивают. Однажды став собственностью,

Они внезапно стали для него ценнее, чем он сам.

Он бы заплатил, если бы ему предложили их на продажу, и он бы ими еще не владел. В психологии есть название для этого феномена переоценки собственных вещей: «эффект владения».

Все решения, принятые человеком, внезапно начинают восприниматься им как лучшие, чем были бы до их принятия.

Избыточная самооценка человека обычно заставляет его отдавать предпочтение людям, похожим на него самого. Психология

Профессора с большим удовольствием демонстрировали этот эффект в экспериментах с «потерянным кошельком». Их

Все эксперименты показывают, что тот, кто найдет потерянный кошелек с подсказками, удостоверяющими личность, скорее всего, сделает это.

Верните кошелек, когда владелец будет наиболее близок.

Похож на того, кто его нашел. Учитывая это психологическое качество, замкнутые группы похожих людей всегда будут оказывать очень сильное влияние на человеческую культуру.

даже после того, как мы мудро пытаемся смягчить худшее

эффекты.

Одни из самых худших последствий в современной жизни возникают, когда неблагополучные группы людей образуют замкнутые круги.

люди, в которых преобладает чрезмерное самолюбие

Тенденция заключается в том, чтобы выбирать в качестве новых членов своих организаций людей, очень похожих на себя. Таким образом, если кафедра английского языка в элитном университете становится психически неблагополучной или отдел продаж

Если отдел брокерской фирмы скатывается к рутинному мошенничеству, проблема неизбежно будет иметь тенденцию к развитию.

Ситуация ухудшается, и полицию удастся всячески избегать перемен к лучшему. То же самое происходит и в полицейском управлении.

или подразделение тюремной охраны или политическая группа, испортившаяся с толку

и бесчисленное множество других мест, погрязших во зле и безрассудстве, таких как худшие из наших профсоюзов учителей в больших городах, которые вредят нашим детям, препятствуя увольнению неэффективных учителей. Поэтому некоторые из самых

Полезными членами нашей цивилизации являются те, кто готов «навести порядок», обнаружив беспорядок.

под их контролем.

Естественно, любая форма чрезмерного самолюбования приводит к многочисленным ошибкам. Как иначе?

Давайте рассмотрим несколько примеров безрассудной азартной игры.

решения. В лотереях ставка значительно ниже, когда

Числа распределяются случайным образом, чем когда

Игрок сам выбирает свой номер. Это довольно иррационально. Шансы практически одинаковы и значительно не в пользу игрока. Потому что государственные лотереи

Воспользовавшись иррациональной любовью человека к самостоятельно выбранным числам, современный человек покупает больше лотерейных билетов.

билетов, которых у него было бы больше, чем обычно. С каждым

Покупка – глупость.

Усилить любовь человека к собственным выводам путем

Если добавить к этому еще и эффект обладания, вызванный «эффектом дарования», то окажется, что человек, который уже...

купил фьючерсы на свиную грудинку на товарной бирже.

теперь по глупости верит, причем еще сильнее, чем

ранее, в отношении преимуществ его спекулятивной ставки.

И глупые ставки на спорт со стороны людей, которые любят спорт и считают, что много знают об этом.

Ставки на достоинства команд гораздо более затягивают, чем ставки на скачках, отчасти из-за автоматических действий человека.

Чрезмерная оценка собственных сложных выводов.

Крайне контрпродуктивным является также поведение человека.

склонность раз за разом делать ставки в играх на ловкость.

как в гольфе или покере, против людей, которые явно

Гораздо лучшие игроки. Чрезмерная самооценка.

Склонность к определенным действиям снижает точность ставок недалёковидного игрока.

при оценке его относительного уровня таланта.

Ещё более контрпродуктивными являются человеческие оценки качества чего-либо, как правило, чрезмерные.

В будущем он будет оказывать услуги своему бизнесу. Его переоценка этих потенциальных вкладов приведет к...

часто приводят к катастрофам.

Излишняя самоуверенность часто приводит к неудачному найму сотрудников.

решения принимаются из-за того, что работодатели сильно завышают оценки.

ценность их собственных выводов, основанных на впечатлениях, полученных при личном контакте. Правильное

Противоядие от подобной глупости — недооценивать важность сохранения лица.

Впечатления, полученные при личном общении, перевешивают мнение заявителя.

предыдущий рекорд.

Однажды я выбрал именно такой образ действий.

В то время как я занимал должность председателя комитета по поиску академического кадра, я убедил коллег по комитету.

участникам следует прекратить все дальнейшие интервью и просто

назначить человека, чьи достижения были

Гораздо лучше, чем у любого другого кандидата. А когда мне предположили, что я нарушаю «академические нормы», я ответил, что это я придерживаюсь академических ценностей, потому что использую результаты академических исследований, демонстрирующие низкую прогностическую ценность.

Впечатления от личных интервью.

Потому что человек, скорее всего, будет чрезмерно подвержен влиянию

Впечатления от личного общения, которые по определению подразумевают его активное участие, — это мнение кандидата на работу, который является

В современной практике поиска руководителей наличие великолепной «презентации» часто сопряжено с большими опасностями. На мой взгляд, компания Hewlett-Packard столкнулась именно с такой опасностью, когда проводила собеседование с красноречивой и энергичной Карли Фиориной в рамках поиска нового генерального директора. И я считаю, что

(1) что компания Hewlett-Packard приняла неверное решение, когда

Компания выбрала г-жу Фиорину, и (вопрос) это неверное решение не было бы принято, если бы Hewlett-Packard поступила иначе.

приняла те методологические меры предосторожности, которые приняла бы, если бы лучше разбиралась в психологии.

Где-то в этом месте есть известный отрывок.

Толстой, раскрывающий силу излишества.

Склонность к самоуважению. По мнению Толстого,

Самые отъявленные преступники не считают себя такими уж плохими. Они приходят к убеждению либо (1), что они не совершили своих преступлений, либо (2), что, учитывая трудности и невзгоды их жизни, это

Понятно и простительно, что они так себя вели.

Они так и сделали, и стали тем, кем стали.

Вторая часть «эффекта Толстого», где человек оправдывает свою плохо исправимую работу, вместо того чтобы предложить решение, имеет огромное значение. Потому что большинство людей попытаются

Чтобы ладить с окружающими, придумывая слишком много необоснованных оправданий для исправленной плохой работы, очень важно иметь личные и институциональные средства противодействия, ограничивающие разрушительные последствия такой глупости. На личном уровне человек должен попытаться взглянуть в лицо двум простым фактам: (1) исправленная, но неисправленная плохая работа – это плохой характер и имеет тенденцию создавать еще больше проблем.

само по себе, причиняя все больший вред тому, кто оправдывается, с каждым допустимым случаем, и (2) в таких сложных местах, как спортивные команды и General Electric,

Вас почти наверняка уволят в будущем, если вы будете продолжать придумывать отговорки вместо того, чтобы вести себя должным образом. Главными институциональными противоядиями от этой части «эффекта Толстого» являются (1) справедливая, меритократическая, требовательная культура плюс управление персоналом.

методы, которые повышают моральный дух и (2) разрыв

из числа самых злостных нарушителей. Конечно, когда это невозможно.

В случае с таким ребенком, как ваш собственный, вы должны постараться исправить его как можно лучше. Я однажды слышал о

Метод обучения ребенка был настолько эффективен, что ребенок помнил полученный опыт даже спустя более пятидесяти лет. Впоследствии этот ребенок стал деканом.

Музыкальная школа Университета Южной Калифорнии, а затем рассказала мне, что

«Так сказал его отец, когда увидел, как его ребенок берет конфеты».

из запасов своего работодателя под предлогом того, что

Он намеревался заменить его позже. Отец сказал: «Сынок, тебе лучше просто взять всё, что хочешь».

и называй себя вором каждый раз, когда это делаешь.

Лучшее противоядие от безрассудства, вызванного избытком

Самооценка — это принуждение себя к большей объективности.

когда вы думаете о себе, о своей семье

и друзей, ваше имущество, а также ценность вашей прошлой и будущей деятельности. Это непросто сделать хорошо.

И не будет работать идеально, но будет работать в целом.

лучше, чем просто позволить психологической природе взять верх.

Это нормальное течение.

Хотя избыток самолюбования часто идет на пользу

оказывает продуктивное воздействие на когнитивные функции или может вызывать

некоторые странные успехи, достигнутые благодаря чрезмерной самоуверенности,

Случайность приводит к успеху. Этот фактор объясняет поговорку: «Никогда не недооценивайте человека, который

«Переоценивает себя».

Конечно, некоторые завышенные самооценки верны.

и служат лучше, чем ложная скромность. Более того, самоуважение в форме оправданной гордости за хорошо выполненную работу или хорошо прожитую жизнь является мощной созидательной силой. Без такой оправданной гордости многие

Больше самолетов разобьется. «Гордость» — еще один пример.

Слово, которое обычно отсутствует в учебниках по психологии,

И это упущение — плохая идея. Это также не является

Хорошая идея — так истолковать библейскую притчу о...

Фарисей и мытарь осуждают всякую гордыню.

Из всех форм полезной гордости, пожалуй, наиболее желательной является оправданная гордость за свою надежность.

Более того, заслуживающий доверия человек, даже после того, как позволил

Несмотря на неудобства, связанные с выбранным им путем, его жизнь, как правило, в среднем оказывается лучше, чем если бы он был менее надежен.

Тринадцать: Склонность к чрезмерному оптимизму

Примерно за три столетия до рождения Христа,

Демосфен, самый известный греческий оратор, сказал: «Чего человек желает, в то и будет верить».

Демосфен, если его разобрать по частям, говорил следующее:

этот человек демонстрирует не только простое избегание боли.

Психологическое отрицание, но также и избыток оптимизма.

даже когда у него и так всё хорошо.

Греческий оратор был совершенно прав в этом вопросе.

Избыточный оптимизм – это нормальное явление для человека.

состояние, даже при боли или угрозе боли

отсутствует. Посмотрите, как счастливые люди покупают лотерейные билеты.

билеты или убеждение в том, что предоставление кредита, доставка

Создание продуктовых магазинов привело бы к вытеснению многих крупных предприятий.

Много высокоэффективных супермаркетов, работающих по принципу самообслуживания.

Одно из стандартных противоядий от безрассудного оптимизма — это

тренированное, привычное использование простых математических выражений теории вероятности

Ферма и Паскаля, которым меня учили в юности высокопоставленные преподаватели.

Ученики второго класса средней школы. Основные правила мышления.

Те средства, которые эволюция дает для борьбы с риском, недостаточны. Они напоминают неэффективную игру в гольф.

захват, который вы бы имели, если бы полагались на рукоятку

Эволюция, а не уроки гольфа.

Четырнадцать: Депривация - Сверхреакция

Количество удовольствия, которое человек получает от выигрыша в десять долларов, не совсем совпадает с количеством удовольствия от других факторов.

его недовольство проигрышем в десять долларов. То есть,

Похоже, потеря причиняет гораздо больше боли, чем выгода.

чтобы помочь. Более того, если человек почти получает то, чего очень хочет, и в последний момент это у него отнимают, онотреагирует так же, как если бы он давно владел наградой, и её у него отняли. Я включаю сюда естественные человеческие реакции на оба типа ситуаций.

опыт потери — потеря обладаемого вознаграждения и потеря почти обладаемого вознаграждения — в рамках

Одно из описаний: тенденция к сверхреакции на лишение.

При проявлении тенденции к сверхреакции на лишение внимания,

Человек часто оказывается в невыгодном положении, неправильно формулируя свои проблемы. Он часто сравнивает то, что находится рядом.

Вместо того чтобы сосредоточиться на действительно важных вещах. Например, человек, у которого на брокерском счете 10 миллионов долларов, часто будет крайне раздражен случайной потерей 100 долларов из 300 долларов в кошельке.

У семьи Мангер когда-то была ручная и добродушная собака, которая демонстрировала собачью версию...

Тенденция к сверхреакции, вызванная депривацией. Было только...

Один из способов получить укус от этой собаки — это...

Попытка отнять у него еду, когда она уже была у него во рту, — вот что могло бы произойти. Если бы вы так сделали, эта дружелюбная собака автоматически укусила бы. Она ничего не могла с этим поделать. Нет ничего глупее, чем укусить хозяина. Но собака не могла этого сделать.

Помогите ему быть глупым. У него автоматически возникло чувство лишения.

В его характере проявляется склонность к сверхбыстрой реакции.

Люди во многом похожи на эту собаку породы мангер.

Мужчина обычно реагирует на что-либо с иррациональной интенсивностью.

даже небольшая потеря или угроза потери имущества,

любовь, дружба, оккупированная территория, возможность,

статус или что-либо еще ценное. Как естественное явление.

В результате — бюрократические междоусобицы из-за угрозы

Потеря контролируемой территории часто наносит огромный ущерб организации в целом. Этот фактор, среди прочих, во многом объясняет мудрость долгой борьбы Джека Уэлча с бюрократическими проблемами в General Electric. Немногие руководители предприятий когда-либо...

проводили более продуманные кампании.

Сверхреакция, вызванная депривацией, часто

защищает идеологические или религиозные взгляды, вызывая

Неприязнь и ненависть, направленные против активных неверующих. Это происходит, отчасти, потому что идеи неверующих, если они распространятся, приведут к их ослаблению.

влияние взглядов, которые сейчас поддерживаются

благодаря комфортной обстановке, включая сильную

Система поддержания убеждений. Университетский либерализм.

В художественных вузах, юридических школах и бизнес-организациях повсеместно наблюдается подобное идеологически обусловленное групповое мышление, отвергающее практически все противоречащие друг другу точки зрения.

Когда ярый критик — бывший верующий, возникает враждебность.

часто усиливается как (1) концепцией предательства

что запускает дополнительную реакцию сверх-депривации

Тенденция возникает из-за того, что коллега растерян и (2) опасается, что конфликтующие взгляды будут иметь дополнительную убедительность.

Власть, когда она исходит от бывшего коллеги. Вышеизложенные соображения помогают объяснить старую идею ереси, которая на протяжении веков оправдывала

Массовые убийства еретиков, часто после пыток.

и часто это достигается путем сожжения жертвы.

живой.

Практически везде наблюдается крайность.

идеологии поддерживаются с большой интенсивностью.

и с большой неприязнью к неверующим, что приводит к

крайние проявления когнитивной дисфункции. Я считаю, что это происходит потому, что обычно одновременно действуют две психологические тенденции, ведущие к одному и тому же печальному результату: (1) тенденция к непоследовательности-избеганию, плюс (2) тенденция к депривации-сверхреакции.

Одним из противоядий от интенсивного и целенаправленного поддержания группового мышления является крайняя культура вежливости, сохраняющаяся, несмотря на идеологические различия, как, например, поведение нынешних судей Верховного суда США. Другим противоядием является...

Целенаправленно привлекать способных и красноречивых противников господствующего группового мышления. Успешная коррекция.

Примерами мер по борьбе со злом и поддержания группового мышления являются действия, подобные тем, что совершил Дерек Бок.

когда, будучи президентом Гарварда, он начал выражать неодобрение назначениям на должности с постоянным контрактом, предложенным идеологами из Гарвардской юридической школы.

Даже потеря одного градуса обзора с расстояния в 100 градусов иногда может вызвать такую сильную реакцию, подобную сверхреакции лишения, что сосед превратится во врага, как я однажды заметил, купив дом у одного из таких соседей.

о двух соседях, враждующих из-за крошечного деревца.

Недавно установлен одним из них.

Как показал пример этих двух соседей,

шум практически любой группы соседей

Проявление иррациональной, крайней, чрезмерной реакции из-за какой-то мелочи на слушаниях по зонированию — зрелище не из приятных. Такое плохое поведение заставляет некоторых людей уходить из сферы зонирования. Я однажды купил

Несколько клюшек для гольфа от ремесленника, который раньше был юристом. Когда я спросил его, каким видом права он занимался, я ожидал услышать: «брачное право».

Но он ответил: «Закон о зонировании».

Тенденция к сверхреакции, вызванная лишением, имеет ужасающие последствия.

последствия для трудовых отношений. Большинство смертей в трудовых конфликтах, произошедших до Первой мировой войны, пришлось на этот период.

когда работодатели пытались снизить заработную плату. В наши дни...

мы наблюдаем меньше смертей и больше случаев, когда

Целые компании исчезают, поскольку конкуренция требует либо сокращения рабочих мест (на что она не согласится), либо гибели бизнеса. Лишения

Склонность к сверхреакционной реакции является причиной большей части этой работы.

сопротивление, часто в случаях, когда оно было бы в

Труд заинтересован в принятии иного решения.

В контекстах, отличных от трудовых отношений, получить еду на вынос также сложно. Поэтому многие трагедии...

произошло бы то, чего можно было бы избежать, если бы было

больше рациональности и меньше подсознательного внимания к

императив, вытекающий из тенденции к сверхреакции, вызванной депривацией.

Тенденция к сверхреакции, вызванная лишением внимания, также имеет огромное значение.

вносит вклад в разорение из-за пристрастия к азартным играм.

Во-первых, это пробуждает в игроке страсть к азартным играм.

он хочет отомстить после понесенного ущерба, и страсть

Растет вместе с потерей. Во-вторых, вызывает наибольшую зависимость.

Различные виды азартных игр сопряжены со множеством ситуаций, когда опасность едва не падает, и

Каждый из них вызывает тенденцию к сверхреакции, вызванной лишением.

Некоторые создатели игровых автоматов злонамеренно используют уязвимости.

Эта слабость человека. Электронные машины позволяют.

Эти создатели производят много бессмысленных вещей.

Результаты игры в «бар-лимон», которые значительно увеличивают количество игр, проводимых глупцами.

которые считают, что они были очень близки к получению крупных наград.

Склонность к сверхреакции, вызванная депривацией, часто приводит к следующему:

Аукционы с открытыми торгами наносят значительный ущерб человеку. «Социальное доказательство», которое мы рассмотрим далее, как правило,

убедить человека, что последняя цена от другого

Участник торгов проявил благоразумие, а затем Deprival-Super

Реакция. Склонность к реагированию подталкивает его к тому, чтобы перебить последнюю ставку. Лучшее противоядие от подобного раздражения —

платить нелепые цены на аукционах с открытыми торгами

Простой принцип, которого придерживается Баффет: не ходите в такие места.

аукционы.

Тенденция к сверхреакции, вызванной лишениями, и тенденция к непоследовательности и избеганию часто объединяются, приводя к одной из форм банкротства бизнеса. В этой форме разорения...

Человек постепенно израсходует все свои ценные ресурсы.

Бесплодная попытка спасти крупное предприятие, которое терпит крах.

Одно из лучших противоядий от этой глупости — хорошая игра в покер.

Навык, приобретенный в юном возрасте. Преподавательская ценность покера.

демонстрирует, что не все эффективное обучение происходит по стандартному академическому пути.

Я сам, будущий преподаватель, много

десятилетия назад совершили большую ошибку, отчасти вызванную

Подсознательная работа моей склонности к сверхреакции, вызванной лишением. Позвонил дружелюбный брокер и предложил...

Я купил 300 акций компании Belridge Oil, которая невероятно недооценена и имеет очень низкую ликвидность, по цене 115 долларов за акцию, используя имеющиеся у меня наличные деньги. На следующий день...

Он предложил мне еще 1500 акций по той же цене, от покупки которых я отказался, отчасти потому, что мог бы совершить эту покупку только в том случае, если бы продал что-то или взял в долг необходимые 173 000 долларов. Это было очень иррациональное решение. Я был состоятельным человеком.

Отсутствие долгов; отсутствие риска убытков; и подобные возможности, исключающие риск, вряд ли когда-либо еще появятся.

В течение двух лет компания Belridge Oil была продана Shell по цене около 3700 долларов за акцию, что сделало меня примерно на 5,4 миллиона долларов беднее, чем я был бы, если бы к тому времени обладал достаточной психологической проницательностью. Как показывает эта история...

демонстрирует, что психологическое невежество может быть очень дорогой.

Некоторые могут усомниться в моей формулировке.

Тенденция к сверхреакции на лишения, включающая реакцию на прибыль, едва не была замечена, как в колодце.

задокументированные ответы игроков в игровые автоматы. Однако я считаю, что не дал этому явлению достаточно широкого определения. Моя причина для

Еще более широкое определение предполагает, что многие акционеры Berkshire Hathaway, которых я знаю, никогда не продают свои акции.

или раздать одну акцию после получения огромной прибыли

Рыночная стоимость изменилась. Часть этой реакции

Это вызвано рациональными вычислениями, и некоторые из них таковыми не являются.

сомнение, обусловленное сочетанием (1) сверхреакции на вознаграждение, (2) «предвзятости к статус-кво» из-за тенденции к непоследовательности и (3) «

Эффект владения» из-за чрезмерной склонности к самоуважению. Но я считаю, что самый сильный эффект заключается в следующем:

Иррациональное объяснение — это форма сверхдепривации.

Тенденция к реакции. Многие из этих акционеров

просто не выносят мысли о том, чтобы иметь свой Беркширский

Компания Hathaway Holdings владеет меньшим количеством активов. Отчасти это связано с тем, что им не нравится...

столкнувшись с тем, что они считают нарушением идентичности,

но больше всего они боятся упустить будущую выгоду.

из проданных или подаренных товаров.

Пятнадцать: Тенденция к социальному доказательству

Сложное в остальном поведение человека заключается в следующем:

Он значительно упрощает ситуацию, когда думает автоматически.

Он делает то, что наблюдает, как думают и делают окружающие. И такое следование часто приносит хорошие результаты. Например, какой может быть более простой способ узнать, как дойти до важного футбольного матча?

В этом городе гораздо сложнее ориентироваться, чем следуя за потоком толпы.

По какой-то причине эволюция человека оставила ему следующее:

Тенденция к социальному доказательству — это автоматическая склонность думать и действовать так, как, по его мнению, думают и действуют окружающие.

и актёрское мастерство.

Профессора психологии обожают социальное доказательство.

Тенденция, потому что в их экспериментах это вызывает

абсурдные результаты. Например, если профессор

организует вход незнакомца в лифт.

где десять «специалистов по соблюдению нормативных требований» — это все

молча стоят так, чтобы их лица были обращены назад.

в лифте незнакомец часто оборачивается и делает

То же самое. Профессора психологии также могут использовать.

Социальное доказательство: тенденция побуждать людей к определенным действиям.

Большие и нелепые погрешности измерений.

И, конечно же, родители подростков обычно

Они узнают больше, чем им хотелось бы, о подростках.

Когнитивные ошибки, возникающие из-за склонности к социальному доказательству.

Это явление недавно было связано с разрывом

Благодаря Джудит Рич Харрис, которая продемонстрировала огромное уважение, которое молодые люди испытывают к своим сверстникам,

Выбор предопределен не родителями или другими взрослыми, а в значительной степени генами молодых людей. Поэтому родителям разумнее полагаться на это.

больше о манипулировании качеством коллег, чем о чем-либо другом.

о наставлениях, обращенных к собственному потомству. Такой человек, как г-жа Харрис, может пролить свет на этот вопрос.

Качество и полезность, подкрепленные новыми аргументами, не достигли

прожил напрасно.

А на самых высоких уровнях бизнеса это так.

Нередко встречаются лидеры, демонстрирующие преданность последователям, сравнимую с подростковой. Если кто-то из них...

Если компания по глупости покупает шахту, другие нефтяные компании часто быстро присоединяются к скупке шахт. То же самое происходит, если...

Приобретенная компания производит удобрения. Обе эти компании производят удобрения.

Мода на скупку нефтяных компаний на самом деле расцвела, но с негативными последствиями.

результаты.

Конечно, это сложно определить и правильно идентифицировать.

Взвесьте все возможные способы использования денежного потока.

нефтяной компании. То есть руководители нефтяных компаний, такие как...

Все остальные приняли множество неверных решений, которые были быстро вызваны дискомфортом и сомнениями.

Следуя социальному доказательству, предоставленному

Действия других нефтяных компаний положат конец этому дискомфорту.

Естественный способ.

Когда наиболее легко активируется тенденция к социальному доказательству? Ответ очевиден из многих примеров.

эксперименты: Запуск процесса наиболее легко происходит в

наличие недоумения или стресса, и особенно

когда существуют оба варианта.

Потому что стресс усиливается. Социальное доказательство.

Тенденция, недобросовестные торговые организации,

например, занимающийся такими действиями, как продажа

болотистая местность для школьных учителей, манипулирование целями

в ситуациях, сочетающих изоляцию и стресс.

Изоляция усиливает социальное подтверждение, предоставляемое

и мошенники, и те, кто покупает первыми, и

Стресс, часто усиливаемый усталостью, повышает восприимчивость жертв к социальному одобрению. И, кроме того,

Конечно же, это методы наших худших «религиозных» культов.

подражать коварным продавцам. Один культ

даже использовали гремучих змей, чтобы усилить испытываемый ими стресс.

целевые показатели конверсии.

Потому что совершаются как плохие, так и хорошие поступки.

Заразительный благодаря эффекту социального доказательства, он очень

важно, чтобы человеческие общества (1) пресекали любое плохое поведение до того, как оно распространится, и (2) поощряли и демонстрировали

Все они вели себя хорошо.

Мой отец однажды сказал мне это сразу после

Начав юридическую практику в Омахе, он отправился в путь вместе с

Большая группа людей из Небраски в Южную Дакоту для охоты на фазанов. Охотничья лицензия Южной Дакоты.

Это было, скажем, 2 доллара для жителей Южной Дакоты и 5 долларов для нерезидентов. Все жители Небраски, один

К одному году я зарегистрировался для получения водительских прав в Южной Дакоте, используя фальшивые адреса в Южной Дакоте, пока не настала очередь моего отца.

Затем, по его словам, он едва ли

он помешал себе сделать то, что делали другие.

совершение действий, которые представляли собой своего рода уголовное преступление.

Не все так сопротивляются социальному заражению.

Плохое поведение. И поэтому мы часто получаем "Серпико".

«Синдром», названный в память о почти полной коррупции в нью-йоркской полиции, присоединился к

Фрэнк Серпико. Затем его чуть не убили выстрелами из-за его сопротивления и нежелания подчиниться.

Коррупция в подразделении. Такая коррупция была

Движущая сила — социальное доказательство плюс стимулы, именно это сочетание порождает синдром Серпико. Историю о Серпико следует рассказывать чаще, чем это делается сейчас.

потому что дидактическая сила его ужаса направлена на

очень важное зло, в значительной степени обусловленное очень

Важная сила: социальное доказательство.

В теории социального доказательства вводят в заблуждение не только действия других, но и их бездействие.

Присутствие сомнений приводит к бездействию окружающих.

Социальное доказательство того, что бездействие — правильный путь. Таким образом,

Бездействие множества случайных прохожих привело к смерти Китти Дженовезе в известном инциденте.

Обсуждается на вводных курсах психологии.

В рамках социального доказательства, внешний мир

Члены совета директоров обычно демонстрируют почти крайнюю форму бездействия. Они не возражают ни против чего, кроме убийства топором, до тех пор, пока кто-нибудь не предпримет какие-нибудь действия.

Публичное унижение совета директоров в конечном итоге приводит к

их вмешательство. Типичную культуру совета директоров однажды хорошо описал мой друг Джо Розенфилд, сказав: «Они спросили меня, хочу ли я стать директором Northwest Bell, и это было

«Это был последний вопрос, который они у меня когда-либо задавали».

В рекламе и стимулировании продаж социальное доказательство

Склонность — это, пожалуй, один из самых сильных факторов, которые только можно себе представить.

Представьте себе. «Обезьяна видит, обезьяна делает» — старая поговорка, напоминающая о том, насколько сильно Джон хочет...

Джо часто хочет что-то сделать или иметь что-то просто потому, что у него это есть или есть. Интересным следствием этого является то, что рекламодатель готов много платить за то, чтобы иметь

В одной из сцен фильма, где употребление супа лишь косвенно связано с чужим супом, его банка супа, а не чья-то другая, используется в качестве образца.

Тенденция к социальному доказательству часто извращенным образом взаимодействует с завистью/ревностью и чувством лишения.

Склонность к сверхреакционным реакциям. Одно из таких взаимодействий.

Это много лет забавляло мою семью, когда люди вспоминали, как мы с моим двоюродным братом Рассом, когда нам было по три года, развлекали друг друга.

и четверо дрались и выли из-за единственного излишка

галька, окруженная практически морем излишков.

опоясывающий лишай.

Но взрослые версии этого события, получившие дополнительную поддержку, были усовершенствованы.

посредством психологических тенденций, сохраняющих идеологии,

Это совсем не смешно и может привести к краху целых цивилизаций. Ближний Восток сейчас представляет собой именно такую угрозу. К настоящему времени ресурсы, потраченные евреями, арабами и всеми остальными из-за небольшого участка спорной земли, исчисляются сотнями.

если бы земля была произвольно разделена между претендентами, то

всем стало лучше, даже до принятия мер.

с учетом любых преимуществ, связанных со снижением угрозы войны,

возможно, ядерный.

Вне сферы семейных отношений сейчас редко пытаются разрешать споры с помощью методов, включающих обсуждение влияния психологических особенностей.

Учитывая последствия ребячества,

Такие включения вызовут вопросы, а также выявят недостатки.

В случае с нынешним преподаванием психологии, такой результат может быть

Звучит убедительно. Но, учитывая ядерные ставки, которые сейчас стоят на кону, и многочисленные неудачи в важных переговорах, длившихся десятилетиями, я часто задаюсь вопросом, не случится ли это когда-нибудь, в какой-нибудь...

Таким образом, более широкое использование психологических знаний в конечном итоге улучшит результаты. Если это так, то правильное преподавание психологии имеет огромное значение. И если старая психология

Профессора встречаются еще реже, чем в старой физике.

профессорам нужно освоить новые методы, что кажется почти невозможным.

Если это так, то мы можем, как и предсказывал Макс Планк,

Необходимо новое поколение профессоров психологии.

которые выросли и стали мыслить иначе.

Если из пакета уроков, посвященных теории социального доказательства, нужно выбрать только один урок,

и используется для самосовершенствования, мой любимый вариант был бы

быть: Научитесь игнорировать примеры других.

когда они ошибаются, потому что мало какие навыки важнее.

Стоит иметь.

Шестнадцать: Склонность к неправильной реакции на контраст

Поскольку нервная система человека не измеряется в абсолютных научных единицах, ей приходится полагаться на нечто более простое. Глаза.

у них есть решение, которое ограничивает их потребности в программировании:

Контраст в том, что мы видим, заметен. И, как и в случае со зрением, то же самое происходит и в других органах чувств.

Более того, как и восприятие, так и познание. Результатом является склонность человека к ошибочным реакциям на контраст.

Немногие психологические склонности наносят такой вред правильному мышлению, как эти. Незначительный ущерб включает в себя следующее:

такие случаи, как покупка мужчиной товара по завышенной цене.

Кожаная приборная панель за 1000 долларов — это просто потому, что цена намного ниже по сравнению с его одновременной покупкой...

Автомобиль стоимостью 65 000 долларов. Крупномасштабные повреждения часто приводят к разорению.

жизни, например, когда прекрасная женщина с ужасными родителями выходит замуж за мужчину, которого можно было бы считать удовлетворительным только в сравнении с ее родителями. Или как

когда мужчина берет вторую жену, кто бы это был

оценивается как "вполне приемлемо" только в сравнении с женой.

номер один.

Особенно предосудительная форма продаж

Практика осуществляется в офисах некоторых агентств недвижимости.

Брокеры. Возможно, покупатель из другого города.

Ему нужно перевезти туда свою семью, поэтому он посещает офис, имея очень мало времени. Продавец намеренно показывает покупателю три ужасных дома.

Смехотворно высокие цены. Затем он показывает ему...

Просто плохой дом по цене, которая лишь немного завышена. И, вуаля, брокер часто легко все устраивает.

распродажа.

Склонность к неправильной реакции на контрастное вещество встречается довольно часто.

используется для создания невыгодных условий для покупателей

товары и услуги. Чтобы обычная цена казалась низкой, продавец очень часто

создать крайне искусственную цену, которая будет намного выше

чем цена, которую всегда искали, а затем рекламировать его.

Стандартная цена значительно ниже его фальшивой цены. Даже когда люди знают, что такое происходит.

Предпринимаются попытки манипулирования клиентами, это приведет к...

Часто используются для стимулирования покупок. Это явление.

Это частично объясняет значительную часть рекламы в газетах. Это также демонстрирует, что осведомленность о

Психологические уловки — не идеальная защита.

Когда шаги мужчины совершаются последовательно

На пути к катастрофе, причем каждый шаг очень мал, склонность мозга к неправильной реакции на контраст часто приводит к катастрофическим последствиям.

Пусть человек пойдет слишком далеко навстречу катастрофе, чтобы избежать ее. Это происходит потому, что каждый шаг настолько незначителен по сравнению с его нынешним положением.

Один мой приятель, любитель игры в бридж, как-то сказал мне, что лягушка, брошенная в очень горячую воду, выпрыгнет, но та же самая лягушка в итоге умрет, если...

помещали в воду комнатной температуры, которая позже

Нагревается очень медленно. Мои скудные знания в области физиологии заставляют меня сомневаться в этом утверждении. Но это неважно, потому что многие предприятия умирают именно так, как утверждается — друг лягушки. Познание, введенное в заблуждение мельчайшими изменениями, связанными с низким уровнем.

Напротив, они часто упускают из виду тенденцию, которая предопределена судьбой.

Один из самых запоминающихся и полезных афоризмов Бенджамина Франклина гласит: «Небольшая течь может потопить большой корабль». Польза этого афоризма огромна.

именно потому, что мозг так часто упускает это из виду.

Это функциональный эквивалент небольшой течи в большом корабле.

Семнадцать: Стресс - тенденция к влиянию

Всем известно, что внезапный стресс, например, вызванный угрозой, приводит к выбросу адреналина.

линия в человеческом теле, побуждающая к более быстрому и интенсивному действию.

крайняя реакция. И все, кто принял

В курсе психологии для начинающих знают, что стресс создает социальное доказательство.

Тенденция более сильна.

В явлении, которое менее известно, но все же

Как широко известно, легкий стресс может незначительно улучшить состояние.

результативность, скажем, на экзаменах, тогда как тяжелый

Стресс вызывает дисфункцию.

Но мало кто знает больше о действительно тяжелых вещах.

Стресс может вызывать депрессию.

Например, большинство людей знают, что такое «острый стресс».

Депрессия приводит к нарушению мышления, потому что

Это приводит к крайнему пессимизму, часто затяжному.

продолжительный и обычно сопровождающийся активностью

прекращение усталости. К счастью, как и у большинства людей, также.

Известно, что подобная депрессия — одна из самых тяжелых в истории человечества.

Обратимые заболевания. Еще до появления современных лекарств.

Если бы такая возможность была доступна, многие люди, страдающие от депрессии,

такие люди, как Уинстон Черчилль и Сэмюэл Джонсон,

Достиг больших успехов в жизни.

Большинство людей очень мало знают о недепрессивных психических расстройствах, вызванных тяжелыми состояниями.

стресс. Но есть как минимум одно исключение, связанное со стрессом.

работы Павлова, когда ему было за семьдесят.

и восьмидесятых. Павлов получил Нобелевскую премию в начале 1900-х годов.

В жизни он использовал собак для изучения физиологии пищеварения. Затем он стал всемирно известным благодаря

Изучение реакций, основанных на простых ассоциациях, у собак.

Первоначально у собак наблюдается обильное слюноотделение, настолько сильное, что происходят изменения.

поведение, вызванное простой ассоциацией, например, те, которые

вызванные большим количеством современной рекламы, сегодня

Часто говорят, что это результат "павловского" обусловливания.

Что же привело к созданию последней работы Павлова?

Особенно интересно. Во время Великой Ленинградской войны.

В 1920-х годах Павлов держал множество собак в клетках. Их поведение изменилось благодаря сочетанию его «павловского метода дрессировки» и стандартных методик.

Реакции на вознаграждение, разделенные на отдельные и различные категории.

закономерности. По мере того, как поднимался уровень воды во время наводнения и

отступили, многие собаки достигли точки, когда у них...

Между их носами и верхними стенками клеток практически не было воздушного пространства. Это подвергало их максимальному воздействию внешних факторов.

стресс. Сразу после этого Павлов заметил

Многие собаки перестали вести себя так, как раньше. Например, собака, которая раньше любила своего дрессировщика, теперь его невзлюбила. В результате...

напоминает современные когнитивные перевороты, при которых

любовь человека к своим родителям внезапно сменяется

ненависть, поскольку новая любовь внезапно перешла в сферу влияния культа. Неожиданные, резкие перемены в

Собаки Павлова привели бы любого хорошего учёного-экспериментатора в состояние, близкое к безумному любопытству.

Действительно, это была реакция Павлова. Но немногие ученые поступили бы так, как поступил Павлов.

И именно там он провел остаток своей долгой жизни.

вызывая у собак нервные срывы, спровоцированные стрессом.

после чего он попытался бы отменить перелом.

Даунс, при этом тщательно ведя экспериментальные записи. Он обнаружил (1), что может классифицировать собак.

чтобы предсказать, насколько легко конкретная собака сломается (2), что собаки, которых сложнее всего сломать

Также было сложнее всего вернуться к прежнему состоянию.

состояние поломки; (3) что любую собаку можно сломать

вниз; и (4) что он не мог обратить вспять срыв

за исключением случаев повторного наложения стресса.

Сейчас это вызывает отвращение практически у всех.

экспериментальное лечение друга человека, собаки.

Более того, Павлов был русским и покончил свою жизнь.

работать при коммунистах. И, возможно, те

Факты объясняют нынешнее крайнее и широко распространенное невежество в отношении последней работы Павлова. Два психиатра-фрейдиста, с которыми я много лет назад пытался обсудить эту работу, никогда о ней не слышали.

декан крупного медицинского вуза действительно задал этот вопрос.

Несколько лет назад я задавался вопросом, можно ли «повторить» какие-либо эксперименты Павлова в экспериментах других исследователей. Очевидно, что сейчас Павлов — это своего рода...

Забытый герой медицинской науки.

Впервые я наткнулся на описание последней работы Павлова в популярной книге в мягкой обложке, написанной каким-то психиатром, финансируемым Рокфеллером, когда пытался понять (1) как культы творили свои ужасные злодеяния и (2) что должен говорить закон о том, что родители могут сделать, чтобы «депрограммировать» детей, которые...

превратиться в зомби с промытыми мозгами. Естественно, главное

Представители законодательства в области водных ресурсов возражали против физического присутствия зомби.

Их забрали родители, а затем подвергли стрессу, который помог бы нейтрализовать последствия стресса, пережитого ими во время обращения в культы.

Я никогда не хотел ввязываться в юридические споры, существовавшие по этому вопросу. Но я пришел к выводу, что этот спор нельзя разрешить с максимальной рациональностью, не рассмотрев вопрос о том, следует ли...

Как показывает последняя работа Павлова, жесткое навязывание стресса может быть единственным методом, способным исправить одно из самых ужасных зол, которые только можно себе представить: украденный разум. Я включил это обсуждение Павлова (1) отчасти из-за общего неприятия табу, (2) отчасти для того, чтобы сделать мой доклад достаточно полным, поскольку в нем рассматривается стресс, и (3) отчасти потому, что я надеюсь, что кто-нибудь из слушателей сможет

Я продолжу свои расследования с большим успехом.

Восемнадцать: Наличие - Тенденция к неправильному взвешиванию

Эта ментальная тенденция перекликается со словами песни: «Когда я не рядом с девушкой, которую люблю, я люблю ту девушку, которая рядом со мной». Несовершенство человеческих возможностей, их ограниченность.

Мозг легко переключается на работу с тем, что ему легко доступно. И мозг не может использовать то, что он не помнит или что ему трудно распознать, потому что на него сильно влияют один или несколько факторов.

На это сильно влияют психологические особенности, поскольку человек находится под влиянием девушки, которая его окружает.

песня. И поэтому разум отдает предпочтение тому, что легко достижимо.

доступно, и, следовательно, отображается информация о наличии - ошибка взвешивания

Тенденция.

Главное противоядие от ошибок, связанных с доступностью.

Методы выявления склонности к неправильному взвешиванию часто включают в себя различные процедуры, в том числе использование контрольных списков, которые почти всегда оказываются полезными.

Еще одно противоядие — вести себя примерно так, как вел себя Дарвин, когда подчеркивал важность опровержения утверждений.

доказательства. Что следует сделать, так это особенно

акцент на факторах, которые не приводят к появлению множества легкодоступных материалов.

вместо того, чтобы в основном или полностью сосредотачиваться на рассмотрении факторов, которые приводят к результатам, используя имеющиеся данные.

такие цифры. Еще одно противоядие — найти и

наймите несколько скептически настроенных, красноречивых людей с широким кругозором.

Достигать умов, чтобы они выступали в качестве защитников идей, которые

Они противоположны существующим представлениям.

Одним из следствий этой тенденции является то, что особенно яркие доказательства, будучи такими запоминающимися, становятся более ценными.

доступный в познании, часто должен быть осознанно

недостаточное внимание, в то время как менее наглядные доказательства должны быть

Перевес.

Тем не менее, особая сила сверхъярких изображений заключается в их уникальности.

Влияние на разум может быть конструктивно использовано (1) для убеждения кого-либо другого достичь

правильный вывод или (2) как средство для улучшения

собственная память посредством прикрепления ярких образов,

Одно за другим, множество вещей, которые не хочется забывать. Действительно, такое использование ярких образов, как

Именно средства для улучшения памяти позволили великим ораторам добиться успеха.

классическую Грецию и Рим, чтобы дать такой долгий срок...

организованные выступления без использования заметок.

Отличный алгоритм, который стоит запомнить при работе с

Эта тенденция проста: идея или факт не ценятся больше только потому, что они легко доступны.

Девятнадцать: Тенденция «используй или потеряешь»

Все навыки со временем теряют свою ценность. А я был виртуозом.

До двадцати лет он неуклюже изучал высшую математику, после чего этот навык быстро утрачивался из-за полного его отсутствия. Правильным противоядием от такой потери является использование функционального аналога авиационного тренажера, применяемого в подготовке пилотов. Это позволяет пилоту постоянно практиковать все редко используемые навыки, утрату которых он не может себе позволить.

На протяжении всей своей жизни мудрый человек занимается

практика всех его полезных, редко используемых навыков, многих

из них вне своей дисциплины, как своего рода долг перед своим лучшим «я». Если он сократит количество навыков.

По мере практики и, следовательно, сохранения навыков, он будет естественным образом склонен к ошибкам, подобно человеку с молотком. Его обучаемость также будет снижаться, поскольку он будет создавать пробелы в структуре своей системы.

Теория необходима ему как основа для понимания нового опыта. Она также важна для мышления.

человек должен собрать свои навыки в контрольный список, который он

обычное использование. Любой другой режим работы будет

из-за этого он упустит многое важное.

Можно поддерживать навыки очень высокого уровня.

Только ежедневные занятия. Пианист Падеревский.

Однажды он сказал, что если он не будет тренироваться хотя бы один день,

он заметил ухудшение своих результатов и

что после недельного перерыва в репетициях зрители

Я тоже мог это заметить.

Жесткое правило «потеряй или потеряешь» смягчает свою суровость для прилежных. Если навык...

доведенный до свободного владения языком, а не просто заученный наизусть.

Если кратко, чтобы позволить пройти какой-либо тест, то навык (1) будет утрачен медленнее, а (2) вернется.

Возвращение к прежнему состоянию происходит быстрее, если освежить знания.

Это немаловажные преимущества, и мудрый человек, стремящийся освоить какой-либо важный навык, не станет пренебрегать ими.

Прекратите, пока он действительно не овладеет этим языком в совершенстве.

Двадцать: Склонность к злоупотреблению наркотиками

Разрушительная сила этой тенденции настолько широко распространена.

Известно, что это интенсивный процесс, часто сопровождающийся трагическими последствиями для когнитивных функций и исхода жизни, что

Здесь нет необходимости дополнять это обсуждение.

ранее было опубликовано в разделе «Простые способы избегания боли»

Психологическое отрицание.

Двадцать один: Старение – тенденция влияния «Мисс»

С возрастом происходит естественное изменение.

когнитивные нарушения различаются у разных людей.

Раннее появление и скорость его распространения. Практически никто не умеет хорошо усваивать сложные понятия.

Новые навыки появляются в очень преклонном возрасте. Но некоторые люди остаются.

неплохо справляется с поддержанием в актуальном состоянии старых, тщательно отработанных навыков.

навыки сохраняются до позднего возраста, как это можно заметить во многих случаях.

турнир по бриджу.

Пожилые люди, такие как я, становятся довольно опытными, не имея...

Мы прилагаем усилия, чтобы замаскировать возрастные изменения, потому что социальные условности, как и одежда, скрывают...

значительный упадок.

Непрерывное обдумывание и обучение, проводимые с удовольствием, могут в некоторой степени помочь отсрочить неизбежное.

Двадцать два: Тенденция к злоупотреблению авторитетом

Жить в условиях иерархии доминирования, как он это делает, например...

Все его предки до него, человек родился преимущественно

следовать за лидерами, и лишь немногие это делают.

ведущий. Таким образом, человеческое общество формально

организованы в иерархии доминирования, со своими

культура, усиливающая естественное стремление следовать за лидером

склонность человека.

Но поскольку большинство человеческих реакций являются автоматическими, при

Тенденция следовать за лидерами не является исключением.

Человеку часто суждено сильно страдать, когда

лидер ошибается, или когда идеи лидера не находят отклика.

В суете жизни люди часто неправильно понимают друг друга. Поэтому мы сталкиваемся со множеством заблуждений.

Склонность мужчины к злоупотреблению авторитетом.

Некоторые из этих негативных влияний забавны, например:

Случай, описанный Чалдини. Врач оставил медсестре, лечившей боль в ухе, следующее распоряжение: «Капайте два раза в день в ухо».

Затем медсестра попросила пациента перевернуться и лечь.

ушные капли ему в анальное отверстие.

Другие варианты противоречивых указаний от авторитетных лиц трагичны. Во время Второй мировой войны новый пилот генерала, сидевший рядом с ним в самолете, получил распоряжение...

Место второго пилота, он так стремился угодить своему начальнику.

что он неправильно истолковал какое-то незначительное изменение в

Позиция генерала как указание совершить какую-то глупость. Пилот разбил самолет и стал...

парализованный.

Естественно, в подобных случаях уделяется больше внимания.

внимание таких вдумчивых мыслителей, как Босс Баффет, который

всегда ведёт себя как слишком тихая мышка рядом со своим

пилоты.

Подобные случаи также получают внимание в

Тренировка вторых пилотов на тренажере, которым необходимо научиться

Игнорируйте некоторые действительно глупые приказы от главных пилотов, потому что главные пилоты иногда совершают катастрофические ошибки.

Даже после прохождения такой тренировочной программы,

Однако вторые пилоты в упражнениях на тренажере тоже будут участвовать.

часто приводят к крушению смоделированного самолета из-за

какая-то крайняя и совершенно очевидная смоделированная ошибка

главного пилота.

После того, как капрал Гитлер пришел к власти

Германия, возглавляющая группу верующих лютеран

и католиков, вовлеченных в оргии геноцида и другие подобные действия.

массовое уничтожение, — сказал один умный профессор психологии.

Стэнли Милграм решил провести эксперимент, чтобы

точно определить, насколько авторитетные лица могли

втягивать обычных людей в грубые проступки. В этом случае...

эксперимент, мужчина, выдающий себя за представителя власти.

а именно, профессор, руководивший уважаемым экспериментом, смог обмануть множество обычных людей.

чтобы они дали то, во что у них были все основания верить.

Это были мощные электрические разряды, причинявшие сильные страдания.

Пытки над невинными согражданами. Этот эксперимент продемонстрировал ужасающие результаты, которые привели к...

по склонности к злоупотреблению авторитетом, но также и

продемонстрировали крайнее невежество среди профессоров психологии сразу после Второй мировой войны.

Практически любой здравомыслящий человек с моим контрольным списком.

психологических склонностей в его руках, таким образом

Просто пройдясь по контрольному списку, я увидел, что в эксперименте Милграма участвовало около шести мощных источников энергии.

психологические тенденции, действующие в совокупности,

привести к получению им крайне необычного экспериментального результата.

Например, человек, толкающий Милграма в шок.

Наличие рычага подтверждало его присутствие в обществе.

пассивных наблюдателей, чье молчание говорило о том, что его поведение допустимо. И все же это взяло верх.

тысяча психологических работ, опубликованных до

Я обратился к Милграму, чтобы тот, будучи профессором, смог провести свой эксперимент, но лишь примерно на девяносто процентов.

понятым так же, как это сразу бы понял любой разумный человек, который использовал (1) любой разумный

организация психологии в соответствии с этим докладом, плюс (2) процедура контрольного списка. Этот результат

Демонстрация неадекватного мышления давно умерших профессоров заслуживает более подробного объяснения. Я сделаю это позже.

Подходите к этому вопросу с большой осторожностью.

Мы можем радоваться тому, что профессорская система психологии прежней эпохи не была столь же неблагополучной, как рыбак на моей предпоследней иллюстрации.

Тенденция к злоупотреблению авторитетом.

Когда я однажды ловил рыбу в реке Рио-Колорадо в Коста-Рике, мой гид, находясь в состоянии шока, сказал мне...

история о рыбаке, который ранее пришёл к реке.

не имея ни разу опыта ловли тарпона. Рыболовный гид, подобный тому, что был у меня, управляет лодкой и дает советы по рыбалке, тем самым утверждая себя в этом контексте как высший авторитет. В случае с

Родным языком этого гида был испанский, а родным языком рыболова — английский. Рыболов вытащил на удочку крупного тарпона и начал поддаваться натиску.

Многочисленные указания от этого авторитетного лица, называемого гидом: удилище вверх, удилище вниз, подмотка лески и т. д. Наконец, когда нужно было оказать большее давление на рыбу.

вызывая больший изгиб удилища рыболова,

Гид сказал по-английски: «Дай ему удочку, дай ему удочку». Рыбак бросил свою дорогую удочку в рыбу, и в последний раз её видели плывущей вниз по реке Рио-Колорадо к океану. Вот пример.

показывает, насколько сильна тенденция соглашаться с другими.

Как авторитетная фигура может повлиять на человека.

Мозг превратился в кашу.

Мой последний пример взят из бизнеса.

Обладая докторской степенью по психологии, он однажды стал генеральным директором крупной компании.

и разгулялся, создав дорогостоящую новую компанию.

штаб-квартира с большим винным погребом, расположенная в уединенном месте.

сайт. В какой-то момент его подчиненные запротестовали, заявив, что денег не хватает. «Возьмите деньги».

«за счет резервов на амортизацию», — сказал генеральный директор.

Это не так уж просто, потому что резерв на амортизацию — это...

счет обязательств.

Чрезмерное уважение к власти настолько велико, что

Этому генеральному директору, как и многим другим, еще худшим примерам, фактически позволяли оставаться у власти в важных бизнес-структурах в течение длительных периодов после того, как было ясно, что их следует сместить. Очевидные причины

Вывод: Будьте осторожны при назначении людей на руководящие должности, поскольку влиятельную фигуру, обладающую властью, часто будет трудно сместить, поскольку ей будет помогать авторитет.

Тенденция к дезинформации.

Двадцать три: Тенденция к бессмыслице

Человек, как социальное животное, обладающее даром языка, рожден для того, чтобы болтать и извергать чепуху.

Это наносит большой вред при выполнении серьезной работы. Некоторые люди производят огромное количество

пустословия и прочего очень мало.

Проблема, возникшая из-за пчелиного варианта чепухи.

Это однажды было продемонстрировано в интересном эксперименте. Медоносная пчела обычно вылетает и находит

нектар, а затем возвращается и исполняет танец, который

Сообщает другим пчелам, где находится нектар. Затем другие пчелы отправляются за ним. А вот какой-то умный ученый, вроде Б. Ф. Скиннера, решил проверить, как медоносная пчела справится с трудностями. Он поставил нектар вертикально. Очень высоко. В общем, в

Естественная обстановка, нектара нет далеко по прямой дороге.

вверху, а у бедной медоносной пчелы нет универсального средства.

программа, которая подходит для решения ее нынешних задач

необходимо общаться. Вы можете догадаться, что это

Пчела обычно возвращается в улей и прячется в углу, но она этого не делает. Она залетает в улей и начинает бессвязно танцевать. Что ж, всю свою жизнь я имею дело с человеческим аналогом этой пчелы. И очень важная часть разумного управления —

держат болтунов, изливающих свою чушь, подальше от серьезной работы. Это справедливо.

Известный профессор инженерного факультета Калифорнийского технологического института, представляющий свою работу.

Обладая скорее проницательностью, чем тактом, он однажды выразил свою версию этой идеи следующим образом: «Главная задача

Задача академической администрации — не допустить вмешательства людей, которые не имеют значения, в работу тех, кто имеет значение». Я привожу эту цитату отчасти потому, что долгое время страдал от негативной реакции, вызванной этим.

Я воспринял это как манеру общения этого профессора. После долгих усилий мне удалось улучшить свои навыки.

Разница незначительная, поэтому одна из причин, по которой я привожу цитату, заключается в надежде, что, по крайней мере, в сравнении, я буду выглядеть тактичным.

Двадцать четыре: Тенденция к соответствию разуму и уважению

У человека, особенно у человека на поздней стадии развития, это есть.

культура, естественная любовь к точному познанию и удовольствие от его применения. Это объясняет широкую популярность кроссвордов и других головоломок.

а также колонки для бриджа и шахмат, а также все игры.

требует умственных способностей.

Эта тенденция имеет очевидные последствия.

делает человека особенно склонным к хорошему обучению, когда

Будущий учитель приводит правильные доводы в пользу того, что

Вместо того чтобы просто изложить желаемое убеждение ex cathedra без объяснения причин, преподается другое. Мало кто

Следовательно, практика мудрее, чем просто размышление.

обосновывая свои решения перед отдачей приказов, а также

довести эти причины до получателя

заказ.

Никто не знал этого лучше, чем Карл Браун, который проектировал нефтеперерабатывающие заводы с невероятным мастерством и безупречной репутацией. У него было очень простое правило, одно из многих.

В его многочисленной, тевтонской компании: нужно было указывать, кто что должен делать, где, когда и почему. И если

Вы написали сообщение, не объяснив, почему адресат должен был поступить именно так.

Если бы вам приказали, Браун, скорее всего, вас бы уволил, потому что Браун

Было хорошо известно, что идеи лучше всего доходят до людей, когда доводы приводят к результату.

Идеи были тщательно изложены.

В целом, учебный материал усваивается легче всего.

и используется, когда люди на протяжении всей жизни постоянно висят

их опыт, реальный и опосредованный, на решетке

Теоретическая работа, отвечающая на вопрос: Почему?

Действительно, вопрос «Почему?» — это своего рода Розетта.

камень, открывающий огромный потенциал для ума

жизнь.

К сожалению, тенденция уважать разум

Это настолько сильно, что даже если человек приводит бессмысленные или неверные причины, это повысит готовность выполнять его приказы и просьбы.

продемонстрировано в психологических экспериментах, в которых "специалисты по соблюдению нормативных требований" успешно нарушают правила.

Глава очереди перед копировальными аппаратами объясняет причину: «Мне нужно кое-что сделать».

копии». Этот досадный побочный продукт

Склонность уважать разум — это обусловленное качество.

рефлекс, основанный на широко распространенном понимании

важность доводов. И, естественно, практика.

часто используется метод изложения различных нелепых доводов.

коммерческими и культовыми "специалистами по соблюдению нормативных требований"

помочь им получить то, чего они не заслуживают.

Двадцать пять: Тенденция Lollapalooza — тенденция к получению экстремальных последствий от сочетания различных факторов.

Психологические тенденции, способствующие достижению определенного результата.

Эта тенденция не была описана ни в одном из изученных мной психологических текстов, по крайней мере, в какой-либо связной форме, и тем не менее она доминирует в жизни. Она объясняет...

экстремальный результат в эксперименте Милграма и

Чрезвычайный успех некоторых культов, которые потерпели неудачу.

посредством практики происходит эволюция в оказание давления

На целевые показатели конверсии одновременно влияют многочисленные психологические тенденции.

Различаются по восприимчивости, как собаки, с которыми работал Павлов.

в преклонном возрасте, но некоторые из умов, которые

целенаправленно превращаются в зомби под влиянием культа

давление. Действительно, в одной из сектских практик это называется именно так.

Феномен преобразования: щелчок.

Как нам объяснить это крайнее невежество?

Кто были авторами учебников по психологии прошлых лет?

Как мог кто-либо, кто поступил на первый курс?

курс физики или химии не должен быть направлен на

прежде всего следует учитывать, как психологические тенденции

Какого эффекта это приведет к сочетанию? Зачем кому-либо это делать?

Я считаю, что его изучение психологии было адекватным и без этого.

выдержав все сложности, связанные с

Как справиться с взаимосвязанными психологическими тенденциями?

Что может быть ироничнее, чем профессора, использующие...

Чрезмерно упрощенные представления при изучении негативных когнитивных эффектов, основанные на склонности мозга к использованию

Чрезмерно упрощенные алгоритмы?

Я внесу несколько предварительных предложений. Возможно.

многие из давно умерших профессоров хотели создать

Целая наука, основанная на одном узком типе повторяемых психологических экспериментов, которые можно было проводить в университетских условиях и которые были направлены на изучение одной психологической тенденции за раз. Если это так, то эти ранние

Профессора психологии совершили огромную ошибку, так сильно ограничив свой подход к своему предмету. Это было бы все равно, что физика игнорировала бы (1) астрофизику, потому что это невозможно в физической лаборатории, плюс (2) все

Совокупные эффекты. Какие психологические тенденции могли бы объяснить поведение первых профессоров психологии?

принимая чрезмерно ограничительный подход к себе

Тема? Одним из кандидатов может быть Avail.

склонность к неправильной оценке способностей основана на

предпочтение легко контролируемым данным. А затем...

ограничения в конечном итоге приведут к крайним мерам

Случай мужчины со склонностью к использованию молотка. Еще один.

Возможно, кандидат испытывает зависть/ревность.

посредством которых первые профессора психологии

проявил какую-то странную форму зависти к физику.

Это было неправильно понято. И такая возможность, как правило,

показать, что отказ от зависти/ревности

Академическая психология никогда не была хорошей идеей.

Теперь я отказываюсь от всех этих исторических загадок в пользу...
мои старшие.

Что ж, на этом заканчивается мое краткое описание психопата.
логические тенденции.

Вопросы и ответы:

Теперь, как и обещал, я задам несколько вопросов и отвечу на них.
общие вопросы.

Мой первый вопрос — составной: Разве этот список не...
психологических тенденций, тавтологических для некоторых

В каком масштабе по сравнению с системой Евклида? Это так?

Разве нет совпадений в этих тенденциях? И разве нельзя было бы столь же правдоподобно
представить систему в другом виде?

Немного по-другому? Ответы: да, да.

Да, но это имеет лишь умеренное значение. Кроме того

Усовершенствование этих тенденций, хотя и желательно, имеет
ограниченный практический потенциал из-за значительного

В гуманитарных науках количество беспорядка неустранимо.
как в психологии.

Мой второй вопрос: можете ли вы предоставить реальный
мировая модель, вместо управляемой модели типа Милграма.
психологический эксперимент, использующий вашу систему
для иллюстрации множественных психологических тенденций

Взаимодействие, которое можно правдоподобно диагностировать? Ответ — да. Один из
моих любимых случаев связан с...

Испытание системы эвакуации пассажирского самолета McDonnell Douglas.

Прежде чем новый пассажирский самолет сможет быть продан, правительство должно...

требует прохождения теста на эвакуацию во время

при этом полный состав пассажиров должен каким-то образом выехать.

короткий период времени. Правительство дает указание, что

Тест должен быть реалистичным. Поэтому нельзя пройти его, эвакуируя только двадцатилетних спортсменов. Так что, Макдоннелл

Дуглас запланировал такое испытание в затемненном ангаре, используя в качестве эвакуированных множество пожилых людей.

пассажирский салон находился, скажем, в двадцати футах над

Бетонный пол ангара, и эвакуация должна была производиться через довольно хлипкие резиновые желоба. Первый

Тест был проведен утром. Их было около

Двадцать человек получили очень серьёзные травмы, а эвакуация затянулась настолько, что тест на время провалился. Что же сделала компания McDonnell Douglas дальше? Она повторила тест.

днем, и на этот раз был еще один.

неудача, повлекшая за собой еще около двадцати серьезных травм.

включая один случай необратимого паралича.

Какие психологические тенденции способствовали этому?

Этот ужасный результат? Что ж, используя свой список тенденций в качестве контрольного списка, я прихожу к следующему объяснению. Тенденция к чрезмерной реакции, основанная на вознаграждении, заставила McDonnell Douglas действовать быстро. Компания не могла продать свой авиалайнер, пока он не пройдет проверку. Также подталкивали

Компания отличалась склонностью избегать сомнений.

с его естественным стремлением принять решение и следовать ему. Затем указание правительства о том, что тест должен быть реалистичным, привело к возникновению эффекта «влияния власти».

Склонность к причинению вреда Макдоннеллу

Дуглас слишком остро отреагировал, используя то, что было очевидно.

Слишком опасный метод тестирования. К настоящему моменту курс завершен.

Решение о дальнейших действиях было принято, поэтому возникла несогласованность.

Склонность к избеганию помогла сохранить близкие отношения.

Идиотский план. Когда все старики добрались до

темный ангар с высоким салоном самолета и бетонными стенами

На полу, ситуация, должно быть, заставила Макдоннелла...

Сотрудникам компании Douglas было очень плохо, но они видели и других.

Сотрудники и руководители не возражают. Социальные

Таким образом, склонность к доказательствам пересилила чувство неловкости. И это позволило продолжить действия в соответствии с планом.

продолжение, которому способствовало усиление авторитета.

Тенденция к дезинформации. Затем случилась катастрофа.

утреннего теста с его провалом, плюс серьезные последствия

травмы. Компания McDonnell Douglas проигнорировала сильные

опровергающие доказательства, полученные в результате провала первого

тест, поскольку предвзятость подтверждения, усиленная активацией сильной тенденции к сверхреакции на лишения,

Он выступал за сохранение первоначального плана. Макдоннелл

Склонность Дугласа к сверхреакции на лишение чего-либо заключалась в следующем:

теперь это похоже на то, что заставляет игрока, стремящегося к...

чтобы взять реванш после крупного поражения и выйти в финал.

Это была большая ставка. В конце концов, компания McDonnell Douglas понесла бы огромные убытки, если бы не прошла испытания в запланированные сроки.

Более подробное объяснение, основанное на психологии, вероятно, может помочь.

Это еще предстоит сделать, но приведенного выше обсуждения достаточно, чтобы продемонстрировать полезность моей системы.

при использовании в режиме контрольного списка.

Мой третий вопрос также составной: В

Практический мир, какая польза от системы мышления?

Что изложено в этом списке тенденций? Разве это не практично?

Преимущества предотвращены, потому что эти психологические тенденции настолько глубоко запрограммированы.

человеческий разум — результат широкой эволюции [сочетания генетической и культурной эволюции], которого мы не можем достичь.

Избавиться от них? Что ж, ответ в том, что эти тенденции...

Вероятно, хороших гораздо больше, чем плохих. В остальном,

Их бы там не было, они бы неплохо справлялись со своей работой.

человек, учитывая его состояние и ограниченные возможности мозга

емкость. Поэтому эти тенденции нельзя просто отмыть.

Отключается автоматически, и этого не должно происходить. Тем не менее, описанная психологическая система мышления...

При правильном понимании и использовании это позволяет

распространение мудрости и хорошего поведения и содействие

Избегание катастрофы. Тенденция не всегда

судьба, и зная склонности и их

Антидоты часто помогают предотвратить проблемы, которые могли бы возникнуть.

иначе произойдет. Вот краткий список примеров, напоминающих нам о большой пользе элементарных знаний.

психологические знания:

Первое: коммуникативные практики Карла Брауна.

Два: Использование тренажеров в подготовке пилотов.

Третий пункт: система Анонимных Алкоголиков.

Четвертый раздел: Методы клинической подготовки в медицинских вузах.

Пять: Правила Конституционного съезда США: абсолютно секретные заседания, никаких записей.

Голосование по именам продолжается до окончательного голосования; голоса могут быть отменены в любое время до окончания съезда, после чего...

Один голос на всю Конституцию. Это очень умные правила, учитывающие психологию. Если бы отцы-основатели использовали другую процедуру, многие люди...

Различные психологические тенденции подтолкнули их к противоречивым, заостренным позициям.

Благодаря элитным основателям наша Конституция была принята

усы только потому, что они были психологически

острый.

Шесть: Использование правила «бабушкиного стимулирования» для манипулирования собой с целью повышения эффективности выполнения своих обязанностей.

Семь: Гарвардская школа бизнеса

Акцент на деревьях решений. В молодости и по глупости я смеялся над Гарвардской школой бизнеса. Я говорил: «Они учат двадцативосьмилетних, что школьная алгебра работает в реальной жизни». Но позже я поумнел и понял, что это очень важно, чтобы противодействовать...

некоторые негативные последствия психологических особенностей.

Лучше поздно, чем никогда.

Восьмой пункт: Использование аналогов вскрытия в компании Johnson & Johnson. В большинстве корпораций, если вы совершаете приобретение, и оказывается, что это...

катастрофа, все люди, документы и презентации, которые привели к этой нелепой сделке, быстро оказываются в центре внимания.

Забыто. Никто не хочет, чтобы его ассоциировали с неудачным результатом, упоминая о нем. Но в Johnson & Johnson правила заставляют всех пересматривать старые приобретения, сравнивая прогнозы с результатами. Это очень разумный подход.

Девять: Великий пример Чарльза Дарвина как

Он избегал предвзятости подтверждения, которая трансформировалась в крайний метод борьбы с предвзятостью подтверждения, используемый в «двойных слепых» исследованиях, которые разумно требуются в фармакологии.

исследования FDA

Десять: Правило Уоррена Баффета для открытого голосования

Аукционы: не ходите.

Мой четвёртый вопрос: Какие специальные знания?

Проблемы скрыты в демонической системе мышления.

Начали с вашего списка?

Что ж, один из ответов — парадокс. В социальных отношениях

чем больше люди узнают о системе, тем лучше становится психология.

Чем меньше в этом правда, тем хуже система, и именно это придает ей смысл.

его огромная ценность как средства предотвращения негативных последствий и

движущая сила благоприятных результатов. Этот результат парадоксален и не напоминает элементарную физику, но

Ну и что? Из чистого языка нельзя извлечь все парадоксы.

Математика, так почему же психология должна быть шокирована этим?

Какой-то парадокс?

В процессе когнитивных изменений также наблюдается некоторый парадокс.

Это работает, даже когда человек, которым манипулируют, знает, что им манипулируют. Это создает своего рода парадокс внутри парадокса, но, опять же, ну и что? Однажды мне очень понравилось подобное событие. Я нарисовал это.

Много лет назад я ужинал с красивой женщиной. Раньше я ее никогда не видел. Она была замужем.

Она подошла к видному жителю Лос-Анджелеса.

Она, стоявшая рядом со мной, подняла свое прекрасное лицо и сказала:

«Чарли, каким одним словом можно описать твой невероятный успех в жизни?» Я понимал, что мной манипулируют, используя отработанную схему, и мне это очень нравилось. Я никогда не вижу эту женщину без небольшого подъема настроения. И, кстати, я сказал ей, что я рационален. Вам самим придется судить, правда это или нет.

Возможно, я демонстрирую какую-то психологическую склонность, которую не планировал проявлять.

Мой пятый вопрос: Не нужно ли нам более тесное примирение психологии и экономики?

Мой ответ:

Да, и я подозреваю, что некоторый небольшой прогресс всё же есть. Я слышал об одном таком примере. Колин Камерер из Калифорнийского технологического института, работающий в области «экспериментальной экономики», придумал интересный эксперимент, в котором он заставил студентов с высоким IQ, играющих на реальные деньги, заплатить цену $A+B$ за «ценную бумагу», которая, как они знали, в конце концов превратится в A долларов.

В тот день. Этот глупый поступок произошел потому, что

Студентам разрешалось торговать друг с другом.

ликвидный рынок ценных бумаг. И некоторые студенты.

затем заплатили цену $A+B$, потому что надеялись избавиться от товара.

К концу дня цена выросла, и она стала выше, чем у других студентов. Теперь я с уверенностью могу предсказать следующее:

что, несмотря на результаты эксперимента Камерера,

большинство профессоров экономики и корпоративных финансов

Те, кто по-прежнему верит в «гипотезу эффективного рынка в жесткой форме», сохраняют свои первоначальные убеждения. В таком случае,

Это станет еще одним свидетельством того, насколько иррационально

Умными людьми могут быть те, кто находится под влиянием психопатов.

логические тенденции.

Мой шестой вопрос: не возникают ли моральные и практические проблемы, связанные со знанием об этом?

психологические склонности? Ответ — да.

Например, психологические знания повышают убедительность и, как и другие виды силы, могут быть использованы как во благо, так и во зло. Капитан Кук однажды сыграл роль

Психологический трюк, который он использовал против своих моряков, чтобы заставить их есть квашеную капусту и избежать цинги. На мой взгляд.

Этот поступок был одновременно этичным и мудрым в данных условиях.

обстоятельства, несмотря на преднамеренные манипуляции

задействованы. Но обычно, когда вы пытаетесь использовать свой

знание психологических тенденций в искусстве

манипуляция человеком, чье доверие вам необходимо, вы

Это будет означать совершение как моральной, так и практической ошибки.

Моральная ошибка очевидна. Осторожная ошибка.

Это происходит потому, что многие умные люди становятся мишенью для...

Люди, склонные к сознательному манипулированию, скорее всего, поймут, что вы пытаетесь сделать, и возмутятся вашими действиями.

Мой последний вопрос: разве нет фактических и

Ошибки в рассуждениях в этом выступлении. Ответ: да, почти наверняка да. «Окончательная редакция была сделана по памяти в течение примерно пятидесяти часов человеком восьмидесяти одного года».

лет, которая никогда не изучала психологию.

И за последние пятнадцать лет он ничего из этого не читал, за исключением одной книги по психологии развития. Тем не менее, я думаю, что в целом мой доклад выдержит проверку временем.

Что ж, и я надеюсь, что все мои потомки и друзья так и поступят.

Внимательно обдумайте сказанное мной. Я даже надеюсь.

что ко мне присоединится больше профессоров психологии в следующем:

(1) активное использование инверсии; (2) вождение для

полное описание психологической системы

что он лучше работает в виде контрольного списка; и (3) особенно

акцент делается на эффектах, возникающих в результате сочетания различных психологических тенденций.

Что ж, на этом мой доклад заканчивается. Если учесть то, что я

Я сказал тебе, что ты получил от этого на десять процентов меньше удовольствия, чем я.

Если вам повезло получить эти подарки.

Одиннадцатая беседа: переосмысление

В этой лекции, прочитанной в 2000 году, я с одобрением отозвался о бестселлере Джудит Рич Харрис «Предположение о воспитании». Вы помните, что эта работа

продемонстрировали, что давление со стороны сверстников на молодежь имеет гораздо большее значение, и

Родительское воспитание гораздо менее важно, чем считалось ранее. Успех книги, имеющей огромное практическое значение, имеет интересную историю: задолго до публикации книги г-жу Харрис, которой сейчас 67 лет, выгнали из дома.

Она поступила в аспирантуру Гарварда по психологии, потому что в Гарварде считали, что ей не хватает...

качества, идеальные для психологических исследований. Затем, позже, из-за болезни и неизвестности, она была практически прикована к дому на протяжении всей взрослой жизни из-за неизлечимого аутоиммунного заболевания.

Из-за болезни она опубликовала научную статью, на основе которой была написана ее последующая книга.

И за эту работу она получила престижную медаль, названную в честь человека, подписавшего её.

Уведомление об увольнении из Гарварда, ежегодно присуждаемое Американской психологической ассоциацией.

Ассоциация за выдающиеся достижения в области опубликованных работ.

Когда я узнал из её впечатляющей книги о таком ироничном результате, я написал в Гарвард, мою альма-матер, призывая присвоить г-же Харрис, с которой я не был знаком, почётную докторскую степень, или, ещё лучше, настоящую докторскую степень. Я привёл в пример Оксфорд. Этот великий университет когда-то позволил своему лучшему студенту, Сэмюэлю Джонсону, уйти без диплома, потому что он был слишком беден, чтобы продолжать платить за обучение. Но Оксфорд позже великодушно исправил ситуацию. Он дал Джонсону докторскую степень после того, как тот победил болезнь и прославился благодаря трудному пути, который он сам когда-то описал так: «Медленный подъём стоит на пути к цели, угнетённый бедностью». Я потерпел полное фиаско в своих попытках убедить Гарвард последовать примеру Оксфорда. Но позже Гарвард всё же привлёк из Массачусетского технологического института одного из самых известных ныне живущих профессоров психологии, Стивена Пинкера, и Пинкер — большой поклонник г-жи Харрис. Из этого шага мы видим одну из причин, почему его гуманитарный факультет пользуется большим уважением, чем большинство других. Чрезвычайно глубокая структура подразделения часто позволяет частично исправлять глупые ошибки, которые в других местах могли бы беспрепятственно процветать.

Джудит Рич Харрис (род. 1938)

Джудит Рич Харрис — независимый исследователь и автор. Среди её значительных профессиональных достижений — математическая модель визуальной речи, учебники по психологии развития и множество влиятельных профессиональных статей. Она наиболее

известна своими книгами «Предположение о воспитании» (1998) и «Нет двух одинаковых» (2000). Г-жа Харрис живёт со своим мужем в Нью-Джерси.

В 2006 году М.С. Харрис, продолжая бороться со своей неизлечимой болезнью, опубликовала еще одну книгу, «Нет двух одинаковых». Название очень уместно, поскольку один из главных вопросов, который поднимает автор, — почему однояйцевые близнецы оказываются настолько разными в важных аспектах личности. Ее неустанное любопытство и подход Райгад к этому вопросу напоминают мне Дарвина и Шерлока Холмса, а ее решение кажется весьма правдоподобным, поскольку она собирает и объясняет данные из профессиональной литературы, включая интересный случай, когда один из двух однояйцевых близнецов добился успеха в бизнесе и семейной жизни, в то время как другой отправился в Скидроу.

Я не хочу слышать обобщающий ответ мисс Харрис на ее главный вопрос, потому что было бы лучше, если бы читатели сначала догадались об ответе, а затем прочитали ее книгу. Если мисс Харрис в целом права, что мне кажется весьма вероятным, то она, дважды работая в условиях сильного ограничения возможностей, создала научные работы и материалы, имеющие большое практическое значение в воспитании детей, образовании и многом другом.

Как мог произойти этот редкий и желанный результат? Что ж, по собственным словам мисс Харрис, она была дерзкой и скептически настроенной даже в детстве. И эти качества, а также терпеливое, целеустремленное мастерство, очевидно, хорошо послужили ей в поисках истины вплоть до 67 лет. Несомненно, ей также помогало ее стремление разрушать собственные идеи, что она теперь демонстрирует, извиняясь за свою прежнюю работу в качестве автора учебников, которая повторяла неверные представления, от которых она уже отвыкла.

В этом выступлении я проявил некоторую дерзость, выдвинув крайне звучащее утверждение, в котором говорится ни о чем ином, как (1) что академическая психология чрезвычайно важна, (2) что, несмотря на это, она обычно плохо продумана и плохо представлена ее обладателями докторских степеней, и (3) что мой способ изложения психологии часто имеет значительное практическое преимущество по сравнению с большинством учебников. Естественно, я считаю эти крайние утверждения верными, ведь я собрал материал, содержащийся в этом выступлении, чтобы помочь себе преуспеть в практическом мышлении, а не для того, чтобы получить выгоду, публично обнародовав какие-либо якобы умные идеи.

Если кто-то хотя бы отчасти прав, то в конечном итоге мир увидит больше психологии примерно в форме этой лекции; если это так, я с уверенностью предсказываю, что изменение практики повысит общую компетентность.

Книги, рекомендованные Чарли Мангером

«За всю свою жизнь я не встречал ни одного мудрого человека (в столь обширной области знаний)».

Кто не читал постоянно — никто, ноль. Вы бы удивились, сколько Уоррен читал.

И я читаю очень много. Мои дети смеются надо мной. Они думают, что я — книга.

с парой торчащих ножек.

Глубокая простота: наведение порядка в хаосе и сложности. Джон Гриббин, издательство Random House (2005).

Ф. ФИАСКО: Внутренняя история трейдера с Уолл-стрит. Фрэнк Партной, Penguin Books (1999)

«Ледниковый период» Джон и Мэри Гриббин, Barnes & Noble (2002)

Как шотландцы изобрели современный мир: правдивая история о том, как беднейшая страна Западной Европы создала наш мир и всё, что в нём есть. Артур Херман, издательство Three Rivers Press (2002).

Образцы моей жизни. Герберт А. Саймон. Издательство MIT Press (1996).

Вопрос градусов: что температура говорит о прошлом и будущем нашего вида, планеты и Вселенной. Джино Сегре, издательство Viking Books (2002).

Эндрю Карнеги, Джозеф Фрейзер Уолл, Издательство Оксфордского университета (1970)

Оружие, микробы и сталь: судьбы человеческих обществ. Джаред М. Даймонд, издательство WW Norton & Company.

Третий шимпанзе: эволюция и будущее человека как животного. Джаред Нт. Даймонд, Perennial (1992).

Влияние: Психология убеждения. Роберт Б. Чалдини, «Вечные течения» (1998).

Автобиография Бенджамина Франклина (Benjamin Franklin, Yale Nota Bene, 2003)

Жизнь в рамках ограничений: экология, экономика и табу в демографической сфере. Гаррет Хардин, издательство Оксфордского университета (1995).

«Эгоистичный ген» Ричарда Докинза, издательство Оксфордского университета (1990)

«Титан: Жизнь Джона Д. Рокфеллера-старшего». Рон Чернов, Vintage (2004)

Богатство и бедность наций: почему одни так богаты, а другие так бедны. Дэвид С. Фандес, издательство W. W Norton & Company (1998).

Портфель Уоррена Баффета: освоение силы стратегии фокусирования инвестиций. Роберт Г. Хагстром, Wiley (2000)

Геном: Автобиография вида в 23 главах. Мэтт Ридли, издательство Harper Collins Publishers (2000).

Достижение согласия: Как договориться без лишних разговоров. В книге Роджера Фишера, Уильяма и Брюса Паттона, издательство Penguin Books.

Три учёных и их боги: В поисках смысла в век информации. Роберт Райт, издательство Harper Collins Publishers (1989).

Выживают только параноики. Энди Гроув, «Валюта» (1996)

И еще несколько отзывов от вашего редактора...

Les Schwab: Гордость за качество. Издательство Pacific Northwest Books (1986).

Мужчины и резина: история бизнеса. Харви С. Файрстоун, издательство Kessinger Publishing (2003).

Мужчины, достойные моих гор: Открытие Дальнего Запада, 1840–1900. Ирвинг Стоун, Book Sales (2001).

И последнее: мне нечего добавить...

В заключение мы зададим следующий заключительный вопрос:

Вопрос: «В своей речи в Гарварде на тему «Психология человеческих ошибок в суждениях» вы упомянули...»

странный случай в латиноамериканской стране

где некоторые очень умные реформаторы использовали психологию,

не экономические средства для исправления ситуации с огромной коррупцией.

«Рыночная система. Не могли бы вы сказать, в какой стране это было, и предоставить более подробную информацию?»

Ответ: «О, да, я наткнулся на эту захватывающую историю не в учебнике по экономике, а в статье по психологии. Я мог бы найти её в своих архивах, но это слишком много усилий, поэтому я этого делать не буду».

Примечание редактора: Иногда мы остаёмся в неведении...

« Умному достаточно одного слова» — Бедный Ричард

Образцом для «Альманаха бедного Чарли» послужил, конечно же, «Альманах бедного Ричарда» Бенджамина Франклина. Франклин, как многим известно, был эрудитом. Родившись в Бостоне и будучи одним из лидеров Американской революции, он был

журналистом, издателем, писателем, филантропом, аболиционистом, государственным служащим, ученым, библиотекарем, дипломатом и изобретателем. Используя псевдоним «Бедный Ричард», Франклин издавал свой «Альманах» с 1733 по 1758 год. Его содержание было разнообразным и включало не только множество ставших знаменитыми афоризмов Франклина, но и календари, прогнозы погоды, астрономическую информацию и астрологические данные. «Альманах» пользовался огромной популярностью в американских колониях, продаваясь тиражом около 10 000 экземпляров в год.

Изречения бедного Ричарда были весьма разнообразны по тематике и, как правило, пронизаны юмором. Вот несколько примеров:

«Ни одна нация никогда не была разорена торговлей».

«Управляйте бизнесом, иначе он будет управлять вами».

«Кто влюбится в себя, тот не будет иметь соперников».

«Там, где есть брак без любви, будет и любовь без брака».

«Необходимость никогда не приводит к выгодной сделке».

«Трое могут хранить секрет, но двое из них мертвы».

«Маленьких врагов не бывает».

«Пустой стопке трудно стоять вертикально».