

## 《滚雪球》

作者：[美] 艾利斯-施罗德

### 《》总序 有关巴菲特传记

至少已经有 50 个人写过关于巴菲特的书了，现在又出了一本关于他的传记。作者艾丽丝-施罗德用了 5 年时间，跟巴菲特交谈了 2000 个小时，采访了他的 250 位朋友、家人和同事，巴菲特也向她提供了很多私人文件。

书中说，巴菲特小时候是一个不寻常的孩子，沉迷于算术和一些神秘的研究。在奥马哈的教堂里，他会计算和比较那些赞美诗曲作者的寿命。因为阑尾炎在一家教堂医院住院后，他收集了修女们的指纹保存下来，以防其中有人干了坏事。

他从 6 岁就开始梦想挣大钱。《纽约时报》说：“他看着 1 美元，看到的是它加起来会变成 10 美元（他直到晚年才开始做大的慈善活动，显然是因为这个原因）。1940 年，作为生日礼物，10 岁的巴菲特被父亲带去纽约。有的孩子盼望去马戏团或动物园参观，小巴菲特则希望去参观纽约证交所。”此后不久，他读了一本叫做《挣到 1000 美元的 1000 种方法》的书，他对一位朋友宣称自己将在 35 岁之前成为百万富翁。14 岁的时候，他送报纸挣的钱已需要申报 7 美元的税款。

他对自己作为投资者的能力非常自信，以至于他认为，今天他手中的 1 美元到明天他就能把它变成 5 美元。他喜欢说年轻时购买一家加油站花了他大约 60 亿美元，因为如果正确地用那笔钱去投资，他能够赚那么多。

除了他的天分之外，巴菲特还幸运地遇到了几位导师。一位是在哥伦比亚大学教过他的本杰明-格雷厄姆。从格雷厄姆那里他学到“市场先生是你的仆人，而非主人”。市场每天提供购买和出售股票的机会，但价格往往都没有意义。但偶尔它也提供低买高卖的机会。

他的第二位导师是他第一任妻子苏珊，教了他如何跟人打交道。第三位是《华盛顿邮报》的女总裁凯瑟琳-格雷厄姆，她教会巴菲特社交生活不只有樱桃可口可乐与巧克力碎片冰淇淋。

《每日电讯报》说：“虽然作者不愿意做出评论，但她显得既奇怪又英勇：把巴菲特放在了阿甘和安兰德的小说《源泉》的主人公，忘我、个人主义的霍华德-洛克之间。这是一个没有自我的人，却像一把刀一样刺穿世界。巴菲特的性格中有一些非常美国的东西：俭朴但并非看上去那样卑微，乐观但又无情。”

在一个晚宴上，主持人问在座的各位他们获得成功最重要的因素是什么，巴菲特回答说是“专注”。艾丽丝说：“他排除了关注商业之外的东西的可能——艺术、文学、科学、旅行、建筑，所以他能够专注于他热望去占有的东西。”巴菲特的一位女性朋友有一次碰巧在凯瑟琳-格雷厄姆家的客房停留。这位朋友震惊地打电话对巴菲特说，卫生间里有一幅毕加索的真作，他回答说，他在那套客房里住过很多年，但从没有注意到那幅画。他注意到的是卫生间里有免费的洗发水。

很多投资者会挣钱，但很少有人会拿他们的职业开玩笑。在商界，是巴菲特的风趣使得他与众不同。他说：“我没有从父母那里继承财富，说真心话，我也不想要从他们那里继承。但是我在合适的地点和时间出生了，我中了卵巢彩票。”

艾丽丝说，在巴菲特的格言中，她最喜欢的是“紧张是优秀的代价”，还听到他说过“金钱加上勇气在危机时期是无价的”。

他开玩笑的性格也感染了艾丽丝。巴菲特喜欢跟家人拿体重做交易。巴菲特认为他的儿子应该重 182.5 磅，一旦豪伊超过这个体重，他就得把农场总收入的 26% 支付给巴菲特。如果没有超过的话，他只需要支付 22%。“在这笔交易上，巴菲特怎样都不会吃亏。他要么拿到更多钱，要么拥有一个更苗条的儿子。”

巴菲特比谁都更善于在商业上发现价值，但是他选择了把利用这些财富的责任交给了他身边的人。这部传记用几百页的篇幅告诉我们他怎样取得他的财富，但只用了不到 5 页的篇幅讨论最终他如何选择怎样使用这些钱。他向比尔和美琳达-盖茨慈善基金会捐献了 370 亿美元，是历史上金额最大的单次慈善行为。而且值得注意的是，他不是为了自我表现。没有一家音乐厅或非洲医疗中心会用他的名字命名。

到晚年巴菲特变得慷慨了，艾丽丝说原因之一是他的亲人的离去。他的妻子苏珊 2004 年去世，他开始理解什么才是对人们重要的。早年他不是一个很体贴的父亲，现在他要做出补偿。他说衡量成功的标准是真正爱你的人的数目。

《三联生活周刊》

《》总序 跟巴菲特学“滚雪球”

在华尔街一片恐慌的日子里，有人又为巴菲特出版了最新传记：《滚雪球——沃伦·巴菲特和他的财富人生》。书名源自巴菲特的名言：“人生就像滚雪球，重要的是找到很湿的雪和很长的坡。”

湿雪，指的是在合适的环境中投入能不断滚动增长的资金。长坡，指的是能让资金有足够的时间滚大变强的企业。巴菲特也似乎总能找到“很湿的雪”和“很长的山坡”。近期巴菲特又开始逆势加仓买股票了，通用电气、高盛、比亚迪等公司都成了他猎取的目标。显然，巴菲特已经把当前全球性的金融风暴，当成了很湿的雪。我们又仿佛看到，在漫天飞雪中，巴菲特已在笑傲风雪，准备着滚雪球。巴菲特的行动，虽然各界人士看法迥异，但我们觉得他在全球金融风暴中亮丽的身影，至少给了我们这样几点启示：

一、在风暴中要有独特的投资视角。今年以来，华尔街凄风惨雨，金融风暴愈演愈烈，全球股市风声鹤唳。可就在这个时候，手持 443 亿美元现金的巴菲特出手了，在收购高盛后，先后投资上百亿美元。按照目前全球股市的状况看，看好后市的巴菲特显得那么纤弱和孤独，其肯定也成为“套牢一族”了，也就是说巴菲特出手的时机未必是最佳。但巴菲特却让我们对金融风暴有了一个很好的视角，那就是看到了“聪明钱”的运作方向，那就是明确了在危机中不必恐慌，不管全球风暴如何猖獗，但最终会过去的。如果往远处看，一定会有暴风雨过后的彩虹在等着我们。

二、在危机中要敢于捕捉机遇。1910年，一场特大象鼻虫灾害狂潮般地席卷了美国亚拉巴马州的棉田，害虫所到之处，风卷残云。可是当地的棉农在极度恐慌过后，又重新振作起来。他们在一片狼藉的棉田里试着套种玉米、大豆、烟叶等农作物，结果既防治了象鼻虫，又获得了很好的经济效益。有一年，墨西哥火山爆发，索罗斯知道此消息后，立刻在芝加哥期货市场买进谷物和棉花期货。后来由于火山影响，美国的农作物也普遍歉收，而其期货价格却大幅上扬，索罗斯从中大赚了一笔。1907年、1929年、1987年都曾发生过金融风暴，虽然股市都遭遇过暴跌，但最终还是复苏了，并出现了新的上升行情。世上没有人愿意遭遇各种危机，也没有真正意义上的绝对危机，有的只是对待危机的不同态度和行动。巴菲特在风暴中的身影告诉我们，当前股市的动荡，也许正是捕捉机遇的大好时机。

三、在熊市中要留有充足的现金。大笔买进、重拳出击，巴菲特今年以来已经进行了280亿美元的投资。近日他说，市场当前提供给我们的机会是半年或者一年前根本不可能出现的，因此他将不断投入资金。在全球股市的股价便宜的像白菜萝卜一样时，股神却有那么多的现金去不断投入，实在是令人羡慕，也值得一直满仓的中小投资者深思。巴菲特抄底成功了吗？从市场规律看，在美国的近代史上，历次系统性熊市的跌幅都没超过50%，目前美股的跌幅显然已经接近此幅度。从中国A股市场看，历史上曾有过4次大调整，其中1992~1994年出现过两次跌幅分别为72%和79%，随后的调整幅度都在50%左右，而本次调整已达到70%，也接近最大调整幅度。虽然我们无法断定真正的市场底在何方，但可以肯定的是，目前这个点位距离真正的市场底已经很近了。

四、在低位要寻找自己的“长坡”。巴菲特在2002~2003年期间购买了总价4.88亿美元的中石油H股，5年后出手时已达40亿美元，守了5年的“长坡”，增长了10倍的“雪球”。这一次，他投资的多只股票准备守几年呢？虽然我们无法全部了解，但有一点是肯定的，巴菲特完全在用自己的投资理念和方式进行投资，我们没有必要一味地去效仿。有人说“牛市炒绩优，弱市炒重组”，也有人说“永远要把价值投资放在第一位”，但不管怎么说，都应在把握市场节奏的前提下，用自己熟悉的方式去投资。我们应根据自己的实际状况，在低位去寻找自己的“长坡”。

《中国证券报》

《》总序 国内外媒体热评

《滚雪球》提供了以往从未出版过的深度分析，让读者透视巴菲特的性格和人生，并浓缩了那些使其获得非凡成功和声誉的原则及理念。它向读者呈现了巨大的成功、卓越的领导力和慷慨的慈善家背后的巴菲特。本书记录了巴菲特的思想，其视角可以运用到生意中以及主导我们生活的日常决策中。

——《金融时报》

在金融危机的危险时刻，很有必要读读这本书。

——《福布斯》

在施罗德女士这本厚达900多页的书中，我们能够学到许多经验教训……从失败中汲取经验十分重要……许多人会说：下一次沃伦·巴菲特警告危机来临时，我们最好洗耳恭听。

——《华尔街日报》

对那些已经了解巴菲特故事的人来说，施罗德的这本书最引人注目之处就是它史诗般的视野。《滚雪球》比其他作品更加敏锐，它深入到心灵深处，挖掘了巴菲特的成功秘诀。

——美国《商业周刊》

这是一个典型的美国故事，讲述了一个完全靠自我奋斗而成功的人，并且在一些方面依然保持了自己的本色。这本书权威地展现了巴菲特非凡的一生，是所有资本家的《圣经》。

——《华盛顿邮报》

巴菲特先生选择艾丽丝·施罗德为其作传真是明智之举……她具有高超的驾驭能力，纵横捭阖，收缩自如，娓娓道来巴菲特的传奇故事，抽丝剥茧地梳理了他那盘根错节的商业帝国。施罗德女士不仅对巴菲特的传奇人生了如指掌，同时也敏锐把握到了他对当前经济危机的精确预见。”

——《纽约时报》

施罗德的这本书是一本惊人的好书，之所以“惊人”是因为她不仅仅详尽描述了巴菲特私人生活的细微之处，同时她的写作技巧娴熟，文笔优美，让这本书感人肺腑。尽管她明显得到了巴菲特的鼓励和合作，她在评价他时依然直言不讳……从个人角度而言，巴菲特也许不是世界上最容易相处的人，但是他的一生却很值得研究。在施罗德的书中，她找到了一个独特的视角来讲述他的故事。

——《人物周刊》

“这是世界上最不可忽视的重要人物，通过阅读《滚雪球》，我们能从巴菲特身上学到许多东西。”

——《波士顿环球报》

毫无疑问，本书详尽呈现了巴菲特无与伦比的商业成就，同时也讲述了一个独具特色的美国成功故事，确立了他的伟大形象……那些根本不关心商业的人们也会着迷于他的传奇人生，一个儿时饱受母亲呵斥的邻家少年，长大后却仍然依赖女人们的心理安慰——甚至当他成为这个世界上最为富有的人后依然如是。

——《时代周刊》

巴菲特的价值投资理念，很朴素，也很好懂，是中国投资者应该师法的“长技”。

——《北京青年周刊》

与以往不同，《滚雪球》展示了一个身着旧毛衣的巴菲特，一个透着古灵精怪而又令人

顶礼膜拜的巴菲特。

——《第一财经日报》

《》总序 无比专注的巴菲特  
美国《商业周刊》的评论

亿万投资家第一本授权官方传记，深度探究非凡心智，及时洞察财富人生

撰稿：艾米-费尔德曼（AmyFeldman）

半个多世纪以来，沃伦-巴菲特一直都恰到好处地把握了时机。因此，他选择9月下旬也就不足为奇了，第一本经他授权的官方传记公开出版，而头版头条却充斥着金融危机的消息，这是他之前都警告过的；而几天之前，他还刚刚同意为高盛公司（GoldmanSachs）注资50亿美元。

对于这位传奇投资家，我们并不陌生，尤其是通过罗杰-洛温斯坦（RogerLowenstein）的《巴菲特传：一个美国资本家的成长》一书，我们对他有了深入的了解。现在，爱丽丝-施罗德（AliceSchroeder），摩根士丹利保险公司公司（MorganStanley）的前保险分析师，再次将这位奥马哈之神敏锐和个性的一面呈现在我们面前，这就是——《滚雪球：沃伦-巴菲特和他的财富人生》。

施罗德历时5年，潜心研究各种资料包括以前从未公开过的档案文件，为读者描述了一个与众不同的巴菲特，他执着，痴迷，幼时备受母亲打击伤害，因为她根本就不知道一个小孩想要什么以及怎样得到那些东西。这里，读者将会再次见到这个熟悉的，酷爱汉堡、可乐，时不时说几句名言警句，而又不太入流的家伙。但是，《滚雪球》（为了取得成功，要找到湿雪和一道长长的陡坡，巴菲特提议）比其他作品更加敏锐，它深入到心灵深处挖掘其成功秘诀。他的长期投资取得了惊人的回报，甚至有些学者都不敢相信，认为这只是侥幸成功。

巴菲特自己把他的成功归结为“专注”。施罗德写道：“他除了关注商业活动外，几乎对其他一切如艺术、文学、科学、旅行、建筑等全都充耳不闻——因此他能够专心致志追寻自己的激情。”施罗德说，在小时候，沃伦就随身携带着自己最珍贵的财产，自动换币器。而10岁时，父亲提出带他旅行，他要求去纽约证券交易所（NYSE）。不久之后，巴菲特读到了一本名为《赚1000美元的1000招》的书，他对朋友说要在35岁前成为百万富翁。“在1941年的世界大萧条中，一个孩子敢说出这样的话，可真是胆大包天，听上去有点傻得透顶了，”施罗德写道。“但是……他很肯定自己能够实现这一梦想。”

当然，他确实做到，并且还不止这些。大学毕业后，巴菲特被哈佛商学院拒绝，于是他来到哥伦比亚大学，投身名扬四海的本杰明-格林厄姆的门下，成为他的学生，这是《聪明的投资人》一书的作者，价值投资之父。巴菲特从格林厄姆那里明白了市场先生的危险，并且学会了如何抛开市场行情分析公司价值的秘诀。

他开始购买“烟蒂型股票”，只剩一口气，即将出局的公司，最终买进了美国商业史上一些最伟大的品牌，包括可口可乐和吉列，以及其他的私营公司，如内布拉斯加家具城（NebraskaFurnitureMart）和喜诗糖果公司（See-sCandies）。巴菲特投资战车的核心是伯克



希尔-哈撒韦公司——这也是施罗德第一次和他接触的原因——该公司主要经营保险业务，麾下包括政府雇员保险公司（GEICO）和通用再保险公司（GeneralRe）。这些公司都很赚钱，为巴菲特赚取了大量可供投资的资金。

巴菲特的方法，源自格林厄姆，同时又有独创，十分简单：评估投资价值，规避风险，保留安全边际，让复利发挥实际功效。尽管在 60 年代的赌博性投资和 90 年代互联网的泡沫时期，人们都卷入了这一狂潮之中，而巴菲特的原则依然没有改变。他只买自己能够理解和评估的股票，并且想在很便宜时买进。“任何人都明白这些简单的想法，”施罗德写道，“但是很少有人能够去实行。”

对那些已经了解巴菲特故事的人来说，施罗德这本书最引人瞩目的地方就是它史诗般的视野。她为我们栩栩如生地刻画了巴菲特的一家，包括他曾经担任共和党国会议员的父亲沃伦-霍华德，同他一样恪守道德原则；脾气乖戾的母亲利拉（Leila），因为她母亲一生大多数时间都是卧病不起需要人照顾，所以也造就了她这种脾性；他的妻子苏珊，三个孩子的母亲，以及阿斯特丽德（Astrid），沃伦的情妇。（阿斯特丽德和沃伦在 2006 年结婚，此时据苏珊去世已经两年了。）

虽然除去注释和索引本书仍然厚达 838 页，但是它重点突出，明确，并且一位优秀的编辑已经删掉了施罗德的一些口头禅，如“elephantbumping”，用来表示财富和权利的积累。尽管有这些微小的瑕疵，《滚雪球》仍然是一本精炼而有又引人入胜的杰作，赶紧读读吧——尤其是现在这个时候。

同时，施罗德也提醒读者，巴菲特首创的新词“定时炸弹（timebombs）”可以追溯到伯克希尔-哈撒韦公司 2002 年的股东报告中，并且说他们疯狂的扩张，可能会“引发金融灾难的连锁反应”，她这样写道。

很遗憾，没有人仔细听，但是正如施罗德所写：“在 2008 年春天的混乱之中，巴菲特坐在那里，在他近 60 年的职业生涯中，他所思考的价值和风险一直都没有改变，总是有人在说规则已经变了。但是，他说，只有短线投资，你才可以这么认为。”

艾米-费尔德曼，个人业务部门副主编。

《》总序 世界最富有的人，他的成长

美国《时报书评》

撰稿：珍妮特-玛斯林（JanetMaslin）

出版：2008 年 9 月 28 日

1940 年，10 岁的巴菲特被带到了纽约，这是父亲送给他的生日礼物。有些孩子可能渴望去马戏团或者动物园，而小沃伦却想去参观华尔街。在纽约证券交易所，他设法见到了西德尼-温伯格（SidneyWeinberg），高盛投资银行的高级合伙人，并且同他进行了交谈。在他们的谈话结束时，Weinberg 把手放在小男孩的肩上，问道，“沃伦，你喜欢什么股票？”从此以后，人们就一直不断地问他这个问题。

据《福布斯》报道，68年之后，巴菲特先生成了世界上最富有的人。他刚刚宣布为高盛公司注资 50 亿美元，对它伸出了援助之手，同时也是为了增加自己的资产净值。他的见解受到了人们的热烈追捧，对《滚雪球》这本传记，他以极大的热情配合作者，因此即使里面只涉及一些棒球问题，也将会十分有意义。本书深入到他的内心深处，囊括了他的方方面面，讲述了一个个迷人的故事。

选择爱丽丝-施罗德作为他的传记作者，巴菲特十分明智，因为他找到了一个欣赏他的传记作者，并且和他似乎达成了一种默契。同时这位作者也具有高超的驾驭能力，纵横捭阖，收缩自如，娓娓道来巴菲特的离奇故事，抽丝剥茧地理清他那盘根错节的伯克希尔-哈撒韦商业帝国。施罗德女士不仅仅对本书主人公的传奇故事了如指掌，同时也敏锐把握到他对当前经济危机的精确预见。并且她十分善于分析财政问题。这本详尽、生动的传记，不仅仅会吸引那些对巴菲特感兴趣的读者，同时也能吸引那些关注他成功秘诀的读者。

巴菲特先生两岁时拍过一张照片，照片上的他，咧着嘴，露着牙，嘿嘿地笑着，手中紧紧抓着一个玩具，放在胸前，一点也看不出来他有什么与众不同之处。他酷爱数值计算和神秘研究，在奥马哈的教堂中，他会计算和对比那些神职作曲家的寿命。因阑尾炎住进天主教的医院里时，他会收集修女们的指纹储存起来，以免将来有人犯罪好作为证据。

从 6 岁起，他开始梦想赚钱，并且把自己的收入积攒起来。当他看到一美元时，他知道通过复利最终会成为 10 美元。（他一直到晚年才开始投身慈善事业，冠冕堂皇的理由就是这个。）在 14 岁，他通过送报赚到的钱已经够上缴税了，不过只有 7 美元，他扣除了手表和自行车这些营业费用。

可以很肯定，巴菲特先生是他所在的高中唯一一个拥有农场，并且比老师赚钱多的学生。高中毕业后，他该上大学了，“大学只会让我放慢速度，”他回忆道。尽管如此，他还是来到了宾夕法尼亚大学沃顿商学院学习，恶作剧，不修边幅，早熟，使他很快就声名远扬。

被哈佛大学商学院拒绝成了他一生的转折点，最后他决定上哥伦比亚大学。那里的本杰明-格林厄姆教授，《聪明的投资人》一书的作者，成了他的导师和榜样。在格林厄姆安全分析思想的熏陶下，“沃伦的眼前豁然开朗，就像一位一生都住在洞穴中的原始人，突然间走出了洞穴，第一次见到阳光一样。”

他那超人的毅力不仅仅帮他搜寻价值被低估的公司，同时也被用在他的个人生活中。虽然无法博得苏珊-汤普森的欢心，但是他精明地转向了她的父亲，并博得了他的青睐，最终把她变成了苏珊-巴菲特。在他们三个孩子的眼中，父亲是个冷淡而又老于世故的人，“自由散漫，沉默寡言，身穿丝质睡衣，翘着双脚，坐在桌旁，一边吃着早餐，一边盯着《华尔街时报》。”但是，爸爸却用他的研究赚取了惊人的利润。只有当苏珊不小心把股利支票投入火炉并且迅速捡出来时，她才会发现自己的丈夫究竟赚了多少钱。

《滚雪球》（这个名字也指巴菲特先生积聚财富的方式）追踪他成为世界头号富豪的足迹，避免落入“然后他买进……”之类的俗套。本书之所以生动活泼，主要也是因为描述了巴菲特先生身边那些争强好胜，一毛不拔的人，以及他和这些人的精彩斗争。巴菲特先生商业上的崛起，在一定程度上也是因为与社会名流交往的结果，而他自己却很像不谙世事的乡巴佬。书中详细描述了他和《华盛顿邮报》的凯瑟琳之间的离奇友谊，一种不合常规的暧昧

关系，因为他声称，喜剧《莱尔-阿布纳（Li' lAbner）》中的黛西-梅（DaisyMae）是他所喜爱的完美女性。不管怎样，巴菲特先生总是不断地需要汉堡和母性的关怀，因此，他的身边总是围绕着一群女人，有苏珊，有情人（阿斯特丽德-孟克斯 AstridMenks，后来嫁给了他），还有其他关系密切的女人。

关于巴菲特的女性朋友，流传着许多很有意思的轶闻趣事，有一次，一个朋友恰巧住在了巴菲特曾经住过的格林厄姆家的客房里，她突然给巴菲特先生打电话，吃惊地告诉他，浴室里竟然挂着毕加索的真画。他回答说，他在那间客房住了很多年了，从来没有注意过这幅画，他只看到浴室里提供免费的香波。

《滚雪球》对一些著名人士的描写同样精彩，这包括索尼公司创始人之一的盛田昭夫，以及比尔-盖茨，这些都是巴菲特先生一眼就看作是性情相投的人。书中描述了许多成功的故事，比如关于《奥马哈太阳报》的成功，这是巴菲特先生控股的一家报社，曾经揭露了弗拉纳根神父在儿童城筹款问题上的丑闻。还有一些十分恰当地把握时机的商业故事。1991年所罗门公司濒临破产，巴菲特先生被迫伸手相助，施罗德女士在书中深入全面地描述了这一事件，同时也总结了撤销管制后的经验教训，衍生性金融商品的风险以及政府出手拯救金融机构的危险。

在深入刻画巴菲特先生的形象时，《滚雪球》没有过分强调他的重要性。在一个接一个的故事中，施罗德女士已经不言自明地表达了这一意图。“在历史上，没有那一群股东，”她写道，一只眼睛盯着她主人公的传记，而另一只眼却盯着他的遗留之物，“会像伯克希尔公司的股东们怀念巴菲特一样怀念他们自己的 CEO，毕竟他终将远去。”

《》总序 精彩选图（一）

1933 年的沃伦，在家里的第一辆车、一辆二手雪佛兰车的脚踏板上坐着。

<http://www.viqin.com/files/article/attachment/7/7317/1430382/324270.jpg>(46K)

《》总序 精彩选图（二）

1946 年 1 月，沃伦在一次国会问题的辩论活动中代表反方观点；这次活动通过华盛顿广播电台 WTOP 的“美国校园之声”栏目广播。

<http://www.viqin.com/files/article/attachment/7/7317/1430383/324271.jpg>(49K)

《》总序 精彩选图（三）

1952 年 4 月 19 日，苏珊-汤普森和沃伦-巴菲特在婚礼上的幸福微笑。

<http://www.viqin.com/files/article/attachment/7/7317/1430384/324272.jpg>(35K)

《》总序 精彩选图（四）

1997 年沃伦和苏茜穿着米奇与米妮服装出现在 ABC-盖普城市活动中。

<http://www.viqin.com/files/article/attachment/7/7317/1430385/324273.jpg>(47K)

《》总序 精彩选图（五）



巴菲特的父亲——霍华德-巴菲特，时任国会议员。

<http://www.viqin.com/files/article/attachment/7/7317/1430386/324274.jpg>(44K)

《》总序 精彩选图（六）

二十世纪四十年代末的沃伦，穿着流行的平板网球鞋和宽松的长袜弹尤克里里琴。

<http://www.viqin.com/files/article/attachment/7/7317/1430387/324275.jpg>(45K)

《》总序 精彩选图（七）

小牛仔\_沃伦的第一套正装，是父亲在纽约出差的时候给他买的。

<http://www.viqin.com/files/article/attachment/7/7317/1430388/324276.jpg>(49K)

《》总序 精彩选图（八）

最有意义的一张全家照，大概摄于 1937 年。

<http://www.viqin.com/files/article/attachment/7/7317/1430389/324277.jpg>(41K)

《》第一部分 不作逢迎

沃伦-巴菲特靠向椅子的后背，长腿交叉于膝，坐在他父亲那张简朴的木桌后面。他这件价值不菲的杰尼亚上装在肩膀处束皱成一团，像一件未经剪裁、批量生产的成衣。每天，无论伯克希尔-哈撒韦总部的其他 15 名员工如何随意着装，他的这件衣服都会 24 小时保持这个样子。他穿着一件普通无奇的白衬衫，衬衣领子太小，被撑得鼓鼓的，远离领结一大截，看上去像是他当年轻商人时留下来的，而且在过去四十年他似乎都忘了量一量脖子的尺寸。

他的手穿过几缕花白头发，抱于脑后。粗浓、蓬松的右眉毛耸在玳瑁眼镜上方。很多时候，这眉毛展示出他的怀疑、知情了然或是迷惑不解。一眨眼功夫，他又会带上一丝不易察觉的微笑，令任性的眉毛增添迷人魅力。不过，他那淡蓝色的眼睛精光聚敛，若有所思。

窗外，奥马哈晚春的清晨景色怡人，但是褐色的木制百叶窗窗门紧闭，遮蔽了满帘春色。冲着桌子方向播放的电视被调到 CNBC 频道。虽然电视没有声音，但屏幕最下方滚动的文字全天都在满足巴菲特的新闻需求。有好几年，里面播放的新闻经常都与巴菲特有关，这让他感到很高兴。

然而实际上，只有寥寥数人非常的了解巴菲特。我和他相识了 6 年，一开始，我的身份是研究伯克希尔-哈撒韦公司股票的金融分析师。一段时间之后，我们之间建立了友谊。但如今，我依然需要更好的去认识他、了解他。我们坐在沃伦的办公室里的原因是，他不打算自己动手写一本书。动来动去的眉毛配合着说话的节奏，他反复说道：“你会干得比我更好，爱丽斯。我很高兴是你来写这本书，而不是我。”他这么说的原因之后会一一道出。话语之间，我们开始从最接近他内心的东西聊起。

“沃伦，这念头到底怎么形成的？对赚钱竟会如此的用心？”

他的眼神望向远处，看了一会儿，脑中思绪万千：跳跃、搜寻那些储存在大脑中的记忆。然后，沃伦开始讲他的故事：“巴尔扎克说，每一笔财富的背后都隐藏着一桩罪恶，但伯克希尔决非如此。”

他从椅子上跃起，收回思维，几大步跨过房间。落身坐进一把金芥末色的扶手椅子，他身子前倾，那神情不像一位 72 岁的金融家，更像是一个炫耀初恋的少年。如何诠释这个故事，要采访其他哪些人，内容要写些什么：这本书由我全权构思。巴菲特详尽谈论了人类天性和记忆力的脆弱，然后说道：“当我的观点和他人不同的时候，无论什么时候，爱丽斯，选择不太讨巧的那个。”

巴菲特给我上了很多课，其中最精彩的一些就来自对他的观察。第一堂课就是：以谦卑之态而屈人之兵。

《》第一部分 沃伦，你怎么了？

巴菲特的 300 亿美元财产几乎全部——99%——投资于伯克希尔-哈撒韦的股票。他在太阳谷曾谈到过，市场称重功能如何比投票功能更重要。但正是投票机对伯克希尔-哈撒韦股票的看法决定了他演讲之后的股票价格。人们之所以关注他是因为他富有。因此，当他预期市场可能令投资者失望上 17 年的时候，他是站在悬崖边上，他很清楚这点。如果他错了，他不仅会成为太阳谷的笑柄，而且在全球最富有的人的记录本手册上，他的个人排名也会下降。巴菲特可是很关注这个排名。

整个 1990 年代的末期，伯克希尔-哈撒韦的股票 BRK 令他名声大噪，因为 BRK 的表现远远超过市场水平，并持续到 1998 年 6 月的每股 80900 美元。伯克希尔-哈撒韦的一股股票就可以买一套小型的产权独立公寓，这在美国公司中是绝无仅有的现象。对巴菲特而言，公司股票价格是衡量其成功的简易标尺。从巴菲特以 7.5 美元/股的价格买下 BRK 的那天起，BRK 就一路处于上升曲线。即使股票市场在 1990 年代末 ROCK，但是购买 BRK 并坚持持有的投资人获利不菲，一直到 1999 年。

但是此时，巴菲特发现他自己站在一类不受欢迎的股票的下沉平台上，看着“T&T”（信息技术和电讯行业）类股票上涨。1999 年 8 月，BRK 跌到 65000 美元/股。对一家大型成熟、每年为投资者赚 4 亿美元企业，应该支付多少钱呢？对一家小型新生、亏钱的企业，又应该支付什么价格呢？ -

Toys “R” Us 公司每年赚 4 亿美元，年销售额 110 亿美元-

eToys 公司每年亏 1.23 亿美元，销售额只有 1 亿美元。

市场投票机号称 eToys 价值 49 亿美元，而 Toy “R” Us 公司价值 10 亿美元，低于前者。这其中的假设是 eToys 公司将通过互联网冲击 Toys “R” Us 公司。

悬于市场上空的疑云在于时间问题。专家们都预期灾难可能在 1999 年 12 月 31 日午夜发生，因为全球的计算机的程序不能解决“2”开头的日期问题。害怕市场产生恐慌，FED 开始迅速增加货币供应量以解决现金短缺问题，以防全国的 ATM 机立马被冻结。因此，经过 FED 的增压推动，太阳谷年会之后不久，市场急速上升，就像 7 月 4 日国庆日的爆竹。如果你在 1 月份在 NASDAQ（全部由信息技术股票组成的股票指数）市场投资了 1 美元，

那你下的赌注现在就是 1.25 美元。而投在 BRK 上的赌注只值 80 美分。到十二月，道琼斯工业平均指数年底收盘上涨了 25%。而 NASDAQ 则 BLAST 突破了 4,000 点大关，不可思议的上涨了 86%。BRK 下跌到 56,100 美元/股。仅仅几个月时间，BRK 过去几年的领先地位就被大大动摇了。

在一年多的时间里，金融评论嘲笑巴菲特已经是旧日黄花，是完成时。如今，在新千年即将来临之日，巴菲特成为《巴伦》周刊的封面人物，大标题是：“沃伦，你怎么了？”封面文章写道，巴菲特狠狠地摔了一个跟头。巴菲特面临着从未曾遭遇的负面新闻报道，如驾驭着潘普洛纳奔牛。他反复重述：“我知道市场会变化，我只是不知道变化的时间。”巴菲特大受刺激的神经让他迫切的想要反击，不过最终，他只字未提，未作任何回应。

快到 1999 年年底的时候，即使是众多跟随巴菲特风格的长期“价值投资者”要么结束了自己的公司或业务，要么放弃了“价值投资”，买了 IT 类股票。但是，巴菲特没有这么做。被他称为“内部记分卡”的东西——在进行金融投资决策时，他骨子里具有的坚韧——让他避免了摇摆不定。

“我觉得我处境不妙。西斯廷教堂坐落在那里，我在远处作画。人们说：‘哇，那幅画真是好看极了！’，这个时候，我喜欢我的画。不过，这是我的画，如果有人说：‘为什么你不多用点红色代替蓝色？’拜托，这是我的画，我不在乎画的卖价。画本身不会完结，这是它最了不起的一点。”

“人们行事的一大问题在于，他们是否拥有‘内部记分卡’还是‘外部记分卡’。如果内部记分卡能让你感到满意，它将非常有用。我经常这么做的。我想说：‘听着。你想做世间最伟大的人，却令大家认为你是世上最差劲的人。或者，你想做世上最差劲的人，但却让人们认为你是世间最伟大的人。这两者之间，你做何选择？’恩，这是个有趣的问题。”

“还有另外一件有趣的事。如果全世界的人无视你的成果，那么，你是想被当作世间最伟大的投资者，但实际投资记录却是全世界最糟糕的投资者？还是愿意被认为是全世界最无能，而实际上却是最优秀的投资者？”

“在教导子女的时候，我认为，他们在非常、非常年幼的时候学到一课来自于父母的关注重点。如果父母忽视、抹杀你真实的行为，重视的是全世界怎么看待你，那么，你最终将使用外部记分卡。而我的父亲：他是个 100% 的内部记分卡使用者。”

“他是一位真正不随大流的独行者，但是，他并不是刻意为之。他只是不在乎他人的评价。我的父亲教会我应该怎样生活。我从未见过任何人做到像他一样。”

《》第一部分 浴缸障碍赛跑

沃伦是个内向的小孩，他能数小时的沉迷在火车模型目录中。不过，作为一个学龄前的孩子，他有时不会表露出自己的情感，而他在朋友杰克-弗斯特家则会流露对杰克好心肠的母亲海兹尔孩子般的依恋。日子一长，他逐渐养成习惯，在邻居和亲戚家里待上很长的时间。沃伦最喜欢父亲的妹妹艾丽丝，一位高个子女士，一直未婚，和沃伦的祖父住在家里，教授家政课。她让沃伦感到很温暖，对他做的一切事情都很有兴趣，想方设法的激发和启发他。

到沃伦上幼儿园的时候，他的爱好和兴趣都是围绕着数字打转。6岁左右，他非常着迷于精确的用秒来记录时间，非常想要得到一只秒表。艾丽丝并不是简单的无条件送这件重要的礼物，她想得更周到。“她很爱我，”沃伦说，“但是她仍然会附加一两个条件，我得吃龙须菜之类的东西，礼物能激发我吃这些东西的动机。而我最终得到了一只秒表。”

沃伦拿起他的秒表，叫他的姐姐妹妹和他到浴室，一起观看他发明的新游戏。他在浴缸里装满水，拾起他的弹珠。每个弹珠都有自己的名字。他把它们放在浴缸后面的水平边缘上，排成一排。然后，他把弹珠扫进水，同时按下秒表。它们沿着瓷制浴缸的斜面向下滚，发出碰击声，然后击中水面，跳进水中。这些弹珠相互追赶，向浴缸塞子奔去。当第一个弹珠到达目的地，沃伦就按下秒表，宣布胜利者。他的姐姐妹妹看着他一遍又一遍的让弹珠赛跑，想要提高他们的成绩。弹珠不会疲倦，秒表也不会出错，还有沃伦，似乎从不会对这种重复游戏感到厌倦——不过，他的观众可不像他。

沃伦随时随地都在思考数字，即使在教堂也这样。他喜欢听布道，但余下的那些让他感到无聊；他通过赞美诗集中赞美歌作曲者们的出生、死亡日期来计算他们的寿命，以此消磨时间。他认为，修道士应该因为他们的信仰和忠诚而得到奖励。他假设赞美歌作者的寿命长于平均寿命。活得比平均年龄长对他来说是个很重要的目标。但是，他发现，虔诚对长寿无所裨益。因为体会不到任何对个人的仁慈和恩惠，沃伦开始对宗教有所怀疑。

不过，浴缸障碍赛和他所收集的赞美歌作者的信息教会了他一些其他的事情，一些有价值的事。他学会了计算概率。沃伦环视周围，到处都存在可以计算概率的事物。关键在于收集信息，你能够找到多少是多少，尽你所能。

#### 《》第一部分 1000 招

即使沃伦还依然享受着普通男孩的娱乐活动：打篮球、玩乒乓，收集钱币和邮票；即使全家陷入对小个子、亲切的外祖父的哀悼，但他还是满怀激情地工作，为的是那前方所见的未来，那放眼可及的未来。他想挣钱。

“钱可以让我独立。然后，我就可以用我的一生去做我想做的事情。而我最想做的事情就是为自己工作。我不想别人主导我。每天做自己想做的事，这对我来说非常重要。”

助他一臂之力的工具很快落入他的掌中。那天，在图书馆，一本书在书架上向他招手。这本书带着银色光泽的封皮闪烁着光亮，如同一堆钱币，暗示着其内容的价值所在。受到书名的吸引，沃伦打开这本书，立即就迷上了，书的名字是《赚 1000 美元的 1000 招》，换句话说，就是“如何赚到 100 万美元的方法”！

封面之下有一张照片，一个小个儿男人凝视着一堆巨大的钱币。“机会在敲门。”书的正文第一页这么写着，“在美国历史上，对一个手持小小资本开始创业的人来说，时间条件从未像现在这样有利。”

好一个想法啊！“过去，我们都听到了大量关于时机的东西……和今天等待那些有胆识、有谋略的人的机会相比，昨天的机会什么都不是。所创造的财富会令 ASTOR 和洛克菲勒的财富相形见绌。”这些文字如甜美的天堂幻想浮现在沃伦-巴菲特的眼前，他更快的翻动书页。

“不过，”这本书警告说，“你不可能成功，除非你开始行动。要赚钱的方式就是开始行



动……美国有成千上百想要发大财的人都无法如愿，因为他们在等待着这种情况或那种情形发生。”行动！这本书如此劝诫，并说明了如何展开行动。《赚 1000 美元的 1000 招》里面有大量的实用商业建议和赚钱的想法，以“钱的故事”开篇，文字通俗易懂，文风亲切和善，就像是一个人坐在前门的门阶上和朋友谈话。书的有些想法存在局限——如山羊制酪业和玩具医院——但是很多都很实用。抓住沃伦的一个想法是本尼威特秤（pennyweight）。如果沃伦有一个称重机，他会一天称重 50 次。他很有把握的认为，其他人也会付钱这么做。

“称重机赚钱的道理很容易理解。我会买一台称重机，然后用利润买更多的称重机。无须太久，我会有 20 台称重机，每个人一天称 50 次。我想，钱就放在那儿呢。钱又生钱，还有什么比这更来钱呢？”

“复利”的想法深深的触动了沃伦，这具有关键的重要性。这本书告诉他，自己可以挣 1,000 美元。如果以 1,000 美元起家，每年增长 10%：5 年内，1,000 美元变成 1,600 多美元；10 年内，将近 2,600 美元；25 年内，将超过 1,0800 美元。

当以固定增长率逐年变大的时候，数字会发生爆炸性增长，这就是一小笔钱如何形成一大笔财富的途径。沃伦可以清晰的构想这些钱的复利未来，正如他把雪球滚过草坪而让雪球变大的道理一样。沃伦开始从不同的角度思考时间。复利把现在嫁给了未来，如果若干年后，1 美元成了 10 美元，那在他的脑子里，这两个数字之间没有任何区别。

坐在朋友家的门阶上，沃伦宣布自己在 35 岁的时候将会是一名百万富翁。一个孩子在萧条的 1941 年说出这一言论，很是大胆放肆，而且听上去近乎是在犯傻。不过他的计算——还有那本书——表示说这件事是有可能的。沃伦有 25 年的时间，他想要更多的钱。而且，他相信自己能够做到。他一开始挣到的钱越多，资金复利的时间越长，他实现目标的可能性就越高。

一年之后，他创造出实现梦想的核心现实。让家里人感到好玩和吃惊的事是，到 1942 年的春天，沃伦已经有 120 美元了。

姐姐多丽丝被招募为合伙人，沃伦为自己和多丽丝买了城市服务公司的 3 股优先股，一共花了 114.75 美元。

那年 6 月份，市场向下击出低点。城市服务公司的优先股股价从 38.25 美元/股跳水到 27 美元/股。沃伦说，在上学的路上，多丽丝每天都“提醒”他，他的股票正在下跌。沃伦说他觉得责任压力大得可怕。因此，当股票最后回升的时候，他以 40 美元/股卖出，为他和多丽丝赚了 5 美元。“那个时候，我才了解到，沃伦知道自己在做什么。”多丽丝回忆说。不过，城市服务公司的股价很快就高涨到 202 美元/股。沃伦学到了三个教训，并把这段时期作为他一生中最重要的时期之一。第一个教训是，不要过分关注股票的买入成本。第二个教训是不要不动大脑的急于抓住蝇头小利。如果他能更耐心一点，他就能赚到 492 美元，他对此一直念念不忘，并由此吸收到上述两个教训。从他 6 岁开始，他干了 5 年活才积下 120 美元买了这只股票。以目前从出售高尔夫球，以及在棒球场贩卖爆米花和花生中赚到的钱为基准来计算，沃伦意识到，要把“丢失”的利润赚回来，那得用好多年。他将永远、永远、永远的记住这个错误。



还有第三个教训，是关于投资他人资金的教训。如果他出现投资失误，那可能会有人因他而烦恼和不安。因此，他不想对其他任何人的资金负责，除非他非常确信自己会成功。

### 《》第一部分 大象

沃伦没有参军，而是在秋天的时候开始上大学。巴菲特一家一直都认为沃伦会进入宾夕法尼亚大学的沃顿商学院。沃顿商学院是全国范围内供本科生就读的最有地位的商学院；本杰明-富兰克林创建了宾夕法尼亚大学，也留下了很多名言，如“借钱味难尝，使人心悲伤”、“时间就是金钱”、“省一分钱即挣一分钱”等等。实际上，宾夕法尼亚大学和沃伦非常合拍——当其他孩子玩的时候，精力过人的沃伦像个装卸工一样的四处忙碌挣钱。

但是沃伦自己并没有把这事看得太过重要。“关键是什么？”他问自己。“我知道我想要干什么。我已经挣了足够的钱生活。大学只会拖我的后腿。”但是他从来不会拒绝他父亲认为重要的事，因此，他勉强同意了进入学院学习。

考虑到儿子尚不够成熟，父母安排在奥马哈的朋友的儿子恰克-皮特森当他的室友。皮特森比沃伦大5岁，在军队服役十八个月，刚刚退役回来。恰克相貌英俊，是个纨绔子弟，每晚会和不同的女孩约会、喝酒。皮特森一家天真的认为沃伦也许能让他定定性，而沃伦的父母则觉得年长的恰克也许有助于沃伦适应大学生活。

1947年秋，巴菲特全都坐上车，送沃伦费城。他们把沃伦和他的浣熊毛皮大衣都放进一个小小的宿舍套间。恰克已经搬了进去，不过，不在宿舍，又在外面的某个地方约会。

巴菲特一家驾车回到华盛顿，将沃伦留在了校园，这个地方到处都是恰克这样的年轻人。二战的老兵成群结队的走过学校的绿地，宾夕法尼亚大学校园的中心生活区夸德（Quad）全是这帮老兵。他们多年形成的世故和老道扩大了沃伦与同学之间的差距和差异——在搬到华盛顿时，沃伦有也曾有这种感受。有组织性的校园忙碌而又很社会化，在这样的校园里，在一群性格坚毅、穿着运动外套和锃亮鞋子的人中，穿着松垮T恤和破旧网球鞋的沃伦很显眼。宾夕法尼亚大学的橄榄球运动非常盛行，秋季的校园社交生活都是兄弟会组织的橄榄球比赛。沃伦虽然也喜欢运动，但是在运动的社交需求超过了他对运动的需求。他习惯了把大量时间用来琢磨想法、计算资金、整理他的收藏，以及在自己房间里演奏音乐。在宾夕法尼亚大学，1951届的1600名学生四处交友调情、搂着脖子亲吻、玩摇滚乐、喝酒、玩橄榄球，沃伦的独居寡处相形见“出”。他就像蜂巢里的一只蝴蝶。

对于飞入群中的蝴蝶，蜜蜂出现强烈反应是预料之中的事。恰克保持着士兵式的整洁和永远锃亮的皮鞋。当他第一次遇到他的新室友，沃伦的邋遢令他感到震惊。他很快发现，沃伦完全不知道怎么独立生活。

在他们合住后的第一个晚上，恰克因参加社交活动而照例回家很晚。第二天早上，恰克醒来发现整个浴室一团糟，而他的室友显然已经急匆匆地上早课了。当他晚上看到沃伦时，恰克说：“洗完以后请把浴室打扫干净，好吗？”“好的。”沃伦说。恰克接着数落：“我早上进来的时候发现你把剃刀丢在水槽里，把肥皂弄的到处都是，毛巾扔在地上，简直比地狱还糟糕。我喜欢干净。”沃伦只好不停道歉。

第二天早上恰克起床的时候，沃伦的毛巾还是在浴室的地上，洗脸盆里都是细小的胡须，居然还有一个湿的电动剃须刀。晚上恰克看见沃伦时对他说，“沃伦，你自己看看。用完剃

刀要拔掉插头，否则别人可能会因此而触电。我不想每天早上来帮你收拾。你的不拘小节会把我逼疯的。”“好的，好的，没问题。”沃伦答道。

可是，一切还是维持原样。剃刀还是在水槽里。恰克意识到，他说的话沃伦根本就没有听进去。恰克很生气，他决定采取行动。他把剃刀的插头拔了，然后扔进已经放满水的水槽里。第二天，沃伦买了一个新的剃刀，把它插进插头，浴室依旧是一片凌乱。

#### 《》第一部分 珠穆朗玛峰

沃伦带着崇拜的敬畏仰望着格雷厄姆。他在 10 岁的时候——早在他了解到格雷厄姆在投资界是何许人之前——就反复的读过 Northern Pipeline 的故事。如今，他希望能和他的老师互有往来。不过，在课堂之外，沃伦和格雷厄姆鲜有共同兴趣。格雷厄姆涉猎、探索人文、社会和自然科学相关领域的知识——他写诗，是个众所周知的失败的百老汇剧作家；他在好几本笔记本上写满了笨拙的发明想法。格雷厄姆还全心全意的去舞厅跳舞。在亚瑟-默瑞的工作室里，他脚步笨重的盘桓了数年，跳起舞来像肢体僵硬的士兵，还高声的数出舞步。在晚餐宴会上，格雷厄姆经常中途消失，跑去演算他的数学公式、读普鲁斯特（法文），或者是独自一人去听歌剧。他宁愿做这些事也不愿和无趣公司的同事待在一块受罪。“我记得我学过的东西，”他在回忆录里写道，“而记不住我生活里的事。”生活之事优于学习的一处例外是格雷厄姆的约会。

一个人如果要与一流作者竞争以吸引格雷厄姆的注意，那么，唯一途径是这人是一名女性，而且主题是性欲。格雷厄姆个子矮，也没有堂堂仪表，不过人们告诉他，他那性感丰满的嘴唇和具有穿透力的蓝眼睛会让他们想起爱德华-G-罗宾逊。他的五官有些部分像一只小精灵，长相并不英俊。不过，对喜欢挑战的女性来说，格雷厄姆似乎是珠穆朗玛峰：她们遇到他，就想登顶。

从格雷厄姆的三任太太可以看出，他的偏好品位变化极大：从充满热情、意志坚定的教师海兹尔-马左到百老汇的歌舞女郎卡罗尔-维德——比他小 18 岁——再到第三任妻子，他的前任秘书、聪明智慧、无忧无虑的埃斯特林-“埃斯蒂”-梅辛。复杂的三段婚姻源于他对一夫一妻制的完全漠视。格雷厄姆后来在他的回忆录里这样开头，“让我以最认真、严肃和清醒的方式来描述我的第一次出轨”。结合格雷厄姆的嗜好看，他兴许还曾向在地铁上遇到的心仪女性匆匆写过引诱性的小诗。不过，他太理性了，就算他的爱慕者要赢得他的目光也肯定是一大挑战。

对格雷厄姆的太太们而言，他的花心简直是令人发狂。不过，沃伦当时对格雷厄姆的私生活一无所知，他一心一意的想着能从才华横溢的老师那里学到东西。1951 年 1 月，在格雷厄姆研究班课程的第一天，沃伦走进了一间摆放了一张长方桌的短小教室。格雷厄姆坐在中间，周围都是 18 或 20 岁的小伙子。其他大部分学生年纪都比较大，其中还有一些是退伍老兵。有一半的人不是哥伦比亚大学的学生，而是旁听这门课的生意人。沃伦又一次成了最小的一个——不过也是知识最丰富的一个。沃伦的同学杰克-亚历山大回忆说，当格雷厄姆发问的时候，他必然是“第一个举手，并立马开口发言的人”，班上的其他人都变成了“二重奏”的听众。

随着春季学期的一天天过去，沃伦的同班同学逐渐的接受了教室里的二重奏常规剧目。杰克-亚历山大说，沃伦“是个非常专心致志的人，他可以专注得像一只聚光灯，几乎是一天二十四小时，一周七日，我都不知道他什么时候睡觉。”他能够引述格雷厄姆的投资案例，

也能提出自己的投资案例。他常去哥伦比亚大学的图书馆，看以前的老报纸，一读就是连续好几个小时。

沃伦收集信息资料，剔除掉其他人思维方式所形成的偏见。他花很多时间阅读穆迪和标准普尔的手册，寻找股票。不过，格雷厄姆每周的研究班课是沃伦最为期盼的事儿，甚于他所做的其他一切事情。随着学期末的临近，班里的其他同学都忙着找寻他们的未来。几乎所有年轻的经商者都将努力在大工业公司里面向上爬作为通向成功之路。在艾森豪威尔领导的战后及大萧条后期的美国，安全的工作是非常重要的，而美国人都相信，从政府到大企业的这些公司机构在本质上都是乐善好施的。在机构的蜂房里面找到一间巢室，并学会如何适应，这是人们预期想做的通常之事。

沃伦脑子里有一个目标。他知道，如果格雷厄姆雇佣了他，他会超过他人。虽然沃伦在很多事情上都缺乏自信，但在股票这个专业领域，他心里总是很有底气。他向格雷厄姆毛遂自荐到格雷厄姆-纽曼公司工作。即使是梦想着格雷厄姆这位大人物工作的也需要胆识和勇气，不过，沃伦就是这么闯劲十足。毕竟，他格雷厄姆的明星学生，班里唯一一个得 A+ 的人。为了抓住这个机会，他提出无薪工作。他前往格雷厄姆的公司，请求得到一份工作，心里的自信远远胜过他乘车去芝加哥、接受哈佛商学院面试的时候。

格雷厄姆以公司只雇用犹太人为由拒绝了他。

巴菲特发现，自己对老师格雷厄姆无法说任何可以被解读为不满的话，即便在 10 年之后也是如此。当然，是失望是难免的。格雷厄姆难道不能为他的得意门生破一次例吗？雇佣一个不花他一分钱的人？

将老师奉为圣明的沃伦不得不接受这样一个现实，即格雷厄姆不认为与他存在个人交情，格雷厄姆认定了这点，以至于他不会破例，即使是对在他授课学生中最优秀的一位。沃伦并不投合格雷厄姆的心意，至少暂时还没有。沃伦很灰心失望，一直到毕业，然后再一次让自己振作精神，踏上了归乡的列车。

#### 《》第一部分 内布拉斯加小姐

在和女孩交往方面，沃伦一直是个失败者。他很渴望有一位女朋友，但让他与众不同的特质对他这方面的诉求造成了阻碍。“和女孩子们待在一起的时候，我是最害羞的一个，”他说，“不过，我对此的应对可能就是让自己变成一台说话机器。”当他把股票或者政治话题都说完了的时候，他只能转向咕咕哝哝。他很害怕邀请女孩出来约会。当有女孩偶尔做了一些事，让他觉得他不会被拒绝的时候，他就能鼓起勇气，但是一般而言，他的态度是，“为什么她们不来约我呢？”因此，在高中和大学期间，他并没有太多约会。而当他有约会的时候，总有些事似乎不太对劲。

虽然苏珊一开始对沃伦不感兴趣，但是如果她不想了解这个人的全部，她不会在一个人身上花一分钟时间。苏珊很快就意识到她的第一印象错了。沃伦并不是她所认为的享有特权、傲慢而自信的人。沃伦回忆说，“我过得很混乱。”他战战兢兢地处于神经崩溃的边缘。“我觉得自己形单影只，是个社交低能。但是除了这些，在生活中，我找不到航速。”即使是苏珊的朋友也注意到在沃伦自信的外表下面的弱点。苏珊逐渐的认识到沃伦内心的自卑。巴菲特谈论股票时自信、天才的光环，以及夏威夷四弦琴弹奏，所有这一切都包藏着脆弱和需要他人的内在：一个男孩整日笼罩在忧伤之下，踌躇困惑，不知所措。“我一片混乱，”沃

伦说，“苏珊看穿了我的部分内心，她如何做到这点令人难以置信。”沃伦后来说，苏珊需要把他变成一个理由——对苏珊而言，他足够“犹太人”，但同时对她的父亲而言，又不会太“犹太人”。因此，她的想法开始有所转变。

沃伦对其他人的穿着几乎跟瞎子一样视而不见——即使对女性也如此——但他如今非常爱苏珊，以至于他实际上注意到了苏珊的衣着。沃伦从不会忘记他们约会时苏珊穿的蓝色女装，或者他称之为“报纸装”的黑白印刷风格的衣服。在牡丹公园的亭子里，四周飞舞着夏日萤火虫，两人随着格伦-米勒的曲子跌跌绊绊地跳舞，沃伦还没有学会跳舞，所以，只能尽自己最大的努力。在舞池里，他就跟六年级在女生联谊会上一样惬意。不过，“我做任何她要求的任何事，”沃伦说，“我还会同意她把蚯蚓放在我穿了衬衣的背上。”

劳动节，沃伦带苏珊去园游会，此时他们已出双入对。苏珊在大学完成注册，成了新闻专业二年级学生；同时她还报名参加了辩论队，以及动力学组织研究协会，这是一个心理团体。

1951年10月，沃伦带着他最为自作聪明的风格，给他的姨妈写信说：“和一个女孩子的交往正处于火热的状态……她已经深深把我给迷住。只要我一从叔叔和您那里得到鼓励和首肯，我也许可以进一步的推进我们的关系。这个女孩就一点不好，她丝毫不懂股票，但在其他方面，她真是无与伦比。不过，我想我可以不在乎她的这个缺点。”

谨慎的“有所推进”是正确的做法。沃伦为此打起了十二分的精神。他没有提出结婚，而“只是假定，并不停地说起这事”。而对苏珊而言，她“意识到自己被选中了，”虽然“她并不确定这一切是如何发生的”。

沃伦很是得意扬扬，定期去参加他的卡耐基课程班。“那一周我赢得了铅笔。如果你完成了很有难度的事，以及训练做得最多，他们就用铅笔作为奖品。我得到铅笔奖励的那周正是我求婚的那周。”

那年感恩节的时候，苏珊和沃伦计划在4月份举行婚礼。

## 《第二部分 火车头（1）》

作为投资顾问，巴菲特可以合法地拥有100个合伙人而不需要在美国证券交易委员会登记。随着合伙公司的发展，他开始鼓励人们非正式地组成一个团队，然后再以一个单个投资者的身份加入进来。最终，他已经可以自己把人们放在一个资金池中以汇合他们的钱。后来他自己描述这样的战略时是持质疑的态度——不过这确实奏效。他对得到更多资金，挣更多钱的强迫驱使着他不断向前。巴菲特忙忙碌碌、火烧火燎，他往返纽约的频率堪称疯狂。他开始遭受和紧张相关的背痛之苦，当他坐飞机的时候病情就会加重，他用了各种办法和东西来减轻疼痛——除了待在家里。

至此，他的名字已经象、像一个秘密一样传播。“和沃伦巴菲特一起投资会让你变富有。”可是现在规则已经改变了：到1960年，至少有8000美元才能跨入门槛，而且他再也不需要请求别人和他一起投资了，他们必须自己有这样的想法才行。人们不仅对他在干什么一无所知，而且他们还必须把自己放在那个位置上。这将他们转化为巴菲特的热衷者，并且减少了他们对他做的事情抱怨的机会。以前他是请别人帮忙，而现在是他给别人帮忙；如果人们要从合伙公司拿走钱会为此觉得亏欠。让别人开口请求使他心理上觉得被赋予了重任。在很多



情况下，在他以后的人生中，他开始经常使用这个技巧。他一边得到了他想要的东西，而且这似乎也抚平了他一直以来因要对别人的命运负责而产生的恐惧。

虽然不安全感和以前一样肆虐，可他的成功以及苏珊的关心和辅导已经让他有了改观。他开始显得有力量，而不是脆弱的。很多人高兴地请求他们为他投资。巴菲特于 1961 年 5 月 16 日成立了他的第 11 个，也是最后一个合伙公司：巴菲特-霍兰德（Buffett-Holland）。这个合伙公司是为迪克和玛丽-霍兰德而设。

1959 年，合伙公司的业绩表现高出市场 6 个百分点。1960 年资产价值一跃而至将近 190 万美元，超过市场 29 个百分点。比单个年度的利润更让人印象深刻的是复合增长率。如果在第二个合伙公司，即巴菲特基金（BuffettFund）里最初投资 1000 美元，4 年以后，这 1000 美元变成了 2407 美元。而如果投资于道琼斯平均工业指数，只值 1426 美元。更重要的是，他获得较市场为高的回报同时，整体承担的风险也较少。

巴菲特收取的费用经过再投资，到 1960 年底已经为他挣了 243494 美元。现在超过 13% 的合伙公司的财产属于他。虽然他在合伙公司的份额增加了，但他为合伙人们挣的钱也已经不单单是让他们感到高兴了；很多人对他怀着敬畏之心。

在他们中间，Emdee 合伙公司的合伙人比尔-安琪排在最前面。他努力让自己成为沃伦的“合伙人”，在巴菲特家房子的三楼建造了带有轨道的一整套巨大的火车模型，以前这里是个舞场，而现在它是巴菲特家的阁楼。在这个成年人内心深处的小男孩被唤醒了，每一个圣诞节他都在布兰迪斯商店徘徊，对那个他不可能拥有的巨大、神奇的火车模型充满了渴望。现在当安琪在为创造沃伦儿时的幻想而努力工作时，他就在一旁“监工”。

火车填满了以前舞场的大部分空间。整个模型立在桩上，而过道在下面，这样就可以从里面观察这个立体模型。三辆火车头带着长长一串车厢沿着巨大的螺旋形轨道赛跑。他们路过村庄、穿过森林、消失在隧道里，又爬上大山，穿过山谷，按照标记停靠和起步，可是当巴菲特发动引擎时，火车却经常出轨足够让人心惊胆颤。

带着迟来的儿童时代反射的熠熠光辉以及奥马哈的铁路史为之添色，火车变成了沃伦的图腾。他的孩子们被禁止接近。到现在，他对钱的痴迷以及对他家庭的一无所知还是朋友间的笑谈。“沃伦，那些是你的孩子们——你认出他们了，是吗？”人们会这样说。当他不出差的时候，人们会发现他在房子里漫步，鼻子几乎要埋到年报里去了。整个家庭围绕着他和他神圣的追求旋转——空闲、安静；穿着纤维睡衣翘起腿休息；在早餐桌旁，眼睛紧盯着《华尔街日报》。

## 《》第二部分 火车头（2）

现在他复杂的王国拥有接近 400 万美元的资金、11 个合伙公司、超过 100 个的投资者。这些所需要的簿记、金融、储蓄安全以及邮寄等工作已经变得几乎不能抵挡。令人惊讶的是，沃伦仍然自己处理钱和做所有职员的工作：申报税收、打字机上写字，把分红或者资本支票存起来，偶尔会停下来在业余时间咖啡馆吃一餐饭，把股票凭证塞进保险箱内。

1962 年 1 月 1 日，巴菲特把所有的合伙公司放进了一个单独的实体，巴菲特有限合伙公司（BuffettPartnership,Ltd.）即 BPL。1961 年合伙公司的投资回报率为 46%，而道指同期只有 22%。1962 年初，新的 BPL 的净资产为 720 万美元。仅仅 6 年，他的合伙公司规模



模就超过了格雷厄姆-纽曼。

就在搬进 Kiewit Plaza 之前，他雇佣了比尔-斯科特（Bill 斯科特）。后者是美国国家银行的信托管理人员。斯科特曾经读过沃伦的一篇关于一家不是很著名的保险公司的文章。他还参加了巴菲特的投资课程。然后，他说，“我要去巴结他直到我能在那得到一份工作。”巴菲特开始在星期天的早晨去斯科特的家，半路上把孩子丢在教堂，而他们两个讨论股票，最终巴菲特给了他一份工作。

斯科特开始帮助巴菲特把钱引入合伙公司，他和两个年轻人拆信封的速度一样了。巴菲特第一次让他的母亲加入，还有斯科特、唐-丹利、玛吉-罗林——沃伦的桥牌搭档卢斯。罗林，甚至还有弗雷德-史坦贝克——他有家族生意所以迄今为止只和沃伦在特别的项目上合作过。而且第一次，他把他自己的钱投了进来——大约 45 万美元。经过 6 年的工作，他和苏珊在合伙公司的股份上升到超过 100 万美元，他们总共拥有 BPL 公司 14% 的股份。

时间上的契合令人惊叹。1962 年 3 月中旬，市场最终破裂，持续下滑到 6 月底。股票突然比他们在很多年来价格便宜。巴菲特现在只有一个合伙公司，坐拥一大笔等待投资的现金。他的投资组合在这个低迷时期并未受损。——“和通常的较为常规的股票投资方法相比，显示出我们的方法风险相对更低。”他在给合伙人的信中写道。1962 年第二季度，道指从 723.5 下滑到 561.3，跌了 23%。那一年的上半年，合伙公司支付合伙人红利之前的损失为 7.5%，而同期道指损失 21.7%——合伙公司的业绩表现高出 14.2%。他通过股票在和别人竞赛，他经常这样解释格雷厄姆的思想，这是对格雷厄姆原始说法聪明地进行了再加工，“当其他人贪婪的时候你要胆怯，而当其他人胆怯的时候你要贪婪。”现在到了贪婪的时候了。《》第二部分 然后呢？

那年的秋天，苏珊明显开始意识到她的生活已经是多么的糟糕了。她会在凌晨 4 点出门，一路驱车来到瓦胡——她欢度新婚之夜的地方——将保时捷上的收音机开到最大声，听着音乐，一直到拂晓才一个人孤独地回到家中。

苏珊在状态最佳的时候，她关心着他人。现在，在恐慌之中，她又找到了他们，把自己的苦恼说给他们听。在公园里，在散步中，在长途驾驶时，朋友们聆听着她诉说自己的苦闷。她积攒了一点钱，并且让朋友们掌管着，就好像在计划逃跑一样。她来到伯克希尔-哈撒韦公司的办公地点，找到网球球友丹-格莱斯曼的办公室，哽咽着向他寻求建议，而她的丈夫就在隔壁的办公室里工作。

在一定程度上，苏珊似乎认识到她正在拖累无数的人们，因为她告诉了他们许多婚姻的问题以及她生活幻想的破灭，而她的丈夫对此却还蒙在鼓里。她对一个人说，你不能告诉沃伦。如果你爱他，你就不会那样伤害他的。如果他发现了话，他会自杀的。

苏珊很有影响力，很受人爱戴，并且沃伦对他妻子的挚爱也很明显和彻底，而且苏珊使每个人都认为没有了她沃伦会变得无依无靠的，因此人们都接受了这个责任。有些人是出于自动，有些人是出于忠诚，还有些很不自在，感觉她的逻辑多少有些不对。但是他们感觉到有责任替她保守秘密，以免脆弱的沃伦受到伤害。

在 47 岁时，沃伦已经实现了他的一切梦想，他的身价高达 7200 万美元，而他所经营的公司市价已经达到了 1.35 亿美元。他的报纸已经两次荣获新闻界的最高奖。他是奥马哈最

为重要的人物之一，在全国范围内他的知名度也在不断上升。他是最大的地方银行的董事会成员，同时也是《华盛顿邮报》和其他许多公司的董事，他是三家公司的 CEO，并且成功地买进和卖出了许多公司的股票，而多数人可能一生也说不出这些公司的名字来。他最初的合伙人大都成了超级富翁。

他的生活依然和以前一样，挣钱是他最为激动和兴奋的事，他所有想做的就是继续挣钱。他知道苏珊认为他痴迷钱财，而且她一直就这么认为，但是他们仍然能够互相尊重彼此的差异，继续生活在一起，共同度过了 25 个春秋，或者说他似乎是这样认为的。

在巴菲特集团的年会后不久，深秋的一天，苏珊去旧金山看望一位高中时的朋友，她在那里待了四周。一个又一个的亲朋故交似乎把她吸引到了加利福尼亚州。

在旧金山住了这么长时间后，苏珊发现这是一个漂亮、激发想象和生气勃勃的城市。站在小山坡上，从每一个角度都可以俯瞰到海湾、大海、桥梁和日落，一排排维多利亚时代的建筑呈波浪形散居在海滩上。熙来攘往，各色人等，邻里社区，以及建筑、文化、艺术、音乐等汇集成了一幅奇异的马赛克，在旧金山，你永远也不会感到厌烦。这里的温度从来都不会达到 110 华氏度，清新的空气沁人心脾。在 20 世纪 70 年各种运动风起云涌，潮起潮落的热潮之中，旧金山也在风头浪尖涌动着，到处弥漫着一股享乐主义和宽容的精神，没有人会对他人品头论足。

苏珊看了一些公寓，然后她回到奥马哈，来到法国咖啡屋，这是她曾经登台歌唱的地方。她找到了艾丝翠-孟克斯，她是那里周一晚上的领班，也是调酒师，有时还客串一下主厨。苏珊和艾丝翠关系很亲密；她在法国咖啡屋为她服务，那年早些时候，英格兰新任驻美大使彼得-杰伊到奥马哈访问时，到巴菲特家赴宴，就是她置办的酒席。艾丝翠做的是高糖类的食物：炸鸡、土豆泥、肉汁、煮玉米和热的奶油巧克力圣代，她也不知道这些东西是否合大使的口味，但是这都是巴菲特的最爱。

现在，苏珊请艾丝翠顺便去看看沃伦，并且给他做做饭。接着，她和沃伦谈了谈，她说她想在贵族山（NobHil）的格拉姆西塔（GramercyTower）租一个时尚的小屋子，这样她就可以在旧金山有个落脚点了。

沃伦基本上没有怎么听进去，他只听他想听的东西，不过他同意了苏珊的想法，因为她解释说她并不是要离开他。他们不是“分居”，他们的婚姻仍然存在。即使她有了自己的小天地，也不会有什么真的改变，在旧金山这个地方，她可以找到自我。她只是想让自己体验一下这种充满艺术、音乐和剧院的城市生活，她一再向他这样保证。他们的生活早就已经走上了不同的轨道，并且他们俩一年到头都在四处旅行，他几乎都没有注意到有什么不同。随着孩子们一个个长大，她也该考虑自己的需要了。她一遍遍地告诉他，“我们都——我们都——有自己的需要。”现在这是很肯定了。

“苏珊并没有完全离开，事情就是这样的，她只是想改变一下。”

在苏珊所有的旅行中，她都不断地说着要买这个地方或者那个地方，但是他从来没有想过她会离开他，因为他从来都不会想她会离开他的。“想改变一下”和“并没有完全离开”，这就是巴菲特式含糊其辞的说法，他们两个人都想避免捅破那层窗户纸，好像他们正在让对

方失望。

接着她就离开了。

## 《》第二部分 拖车政策

1983 年底到 1984 年初，苏珊和她的网球教练约翰-麦凯布一前往欧洲旅行，旅行的过程中苏珊不仅结识了很多欧洲的朋友，也认识了很多来自奥巴马哈的同胞，一时间，苏珊的两种不同的生活方式在美国产生了巨大的反响。1984 年 3 月，苏珊返回奥巴马哈参加巴菲特母亲赖拉 80 岁寿辰的庆典，其间，苏珊并没有向巴菲特隐瞒自己的情史，告诉沃伦自己离开奥巴马哈搬到旧金山居住和另外一个男人有关，但同时她也承认这不是离开的全部原因。听到这个消息，巴菲特意识到这件类似于婚外恋的故事似乎已经成为过去，巴菲特还感觉到苏珊所说的这个男人是在她离开奥巴马哈后认识的。

即便苏珊向巴菲特坦诚了自己的情感遭遇，她也是有所保留的，她没有把自己的秘密完全告诉这位股票巨人，但苏珊的心里已经很明确，在巴菲特和自己的网球教练之间，她选择了前者，她永远不会离开巴菲特，两人的婚姻也将继续下去，她没有离婚的打算。

当巴菲特得知这一切的时候，他并没有难过得选择自杀，尽管看上去似乎他有些放弃人生的念头，但这件事情对于他的打击是巨大的，几乎在一夜之间，巴菲特就瘦了 10 磅，那段时间里，他需要承受太多的打击，其中就包括他知道苏珊把自己辛辛苦苦挣来的钱放心的交给另外一个人来使用，要知道如果巴菲特预先清楚这件事的话，他是打死也不会同意的，也就从这一天开始，巴菲特对位于加州拉古拿海滩住所的感到厌倦了，其实从一开始，他对于这里就不是很有好感。

在母亲的生日宴会上，巴菲特看起来很憔悴，但他给人的感觉还是与之前的那些家庭聚会里的巴菲特别无二致。在家里，他与同居女友艾丝翠-孟克斯的关系没有任何变化，后者并不知道巴菲特究竟发生了什么，而到了伯克希尔公司总部，巴菲特就把自己埋在办公室里，用工作来麻痹自己。尽管自己对于婚姻的全部幻想在这一刻成为泡影，但是巴菲特从来没有把这种想法告诉过任何人，他选择了把这一切埋在心里。

家事如此，巴菲特此时的事业同样麻烦不断，伯克希尔-哈撒尔工厂维持下去的希望变得越来越渺茫。尽管工厂里的细纱机并没有停止转动，但这仍然无法掩盖工厂落寞的事实，老式织布机更像是一堆废铜烂铁拼凑起来的古董，缝纫机工作时发出的声音更像是一辆在纺纱间行驶缓慢的火车。当时工厂里只剩下了 400 多名工人，他们中的相当一部分都是葡萄牙人的后裔，尽管专业技术优秀但是他们年纪偏大，很多人都已经五、六十岁，而且他们的英语也讲得很烂，再加上长期在嘈杂的纺织车间工作，很多人的听力都受到了不同程度的影响。当时的情况是，如果巴菲特不去购买新的细纱机和纺织机等设备，工厂连一锭纱也生产不出来，其结果也就可想而知了。1985 年巴菲特关闭了伯克希尔工厂，如果更换新设备，工厂大约要掏出 5000 万美元的资金，而巴菲特最终还是选择了拍卖那些老设备，最后拍卖款总额只有 163, 122 美元。

工人们对于巴菲特这样的决定也感到十分不解，他们希望得到合同解除后的赔偿，但是工人们得到的补偿只是几个月的工资，他们希望面对面地与巴菲特做个了断，但是却被后者拒绝了，工人们认为老板这样的做法很无情，但又怎么样呢？也许巴菲特根本没有见这些员工们的勇气。

“当然这不是工人们的错，当新机器出现的时候，工人们只能是任人宰割的羔羊，是自由市场改变了他们的身份。如果你已经 45 岁了，而且不会英文，只会讲葡萄牙语，你又能怎么样？在纺纱车间工作了 30 年，你的听力已经不能和常人相比了，所以你只能接受被淘汰的命运。也许有人说可以把这些工人送去培训，让他们培训后再回来就业，但是别忘了他们的背景，有些人可以学学初中的课程就能成为一名电脑维修师，但我们的工人不是这样！”

“我们的工厂放弃他们，但这并不意味着他们也将因此失业，自由市场可以帮助他们重新找到就业的机会，他们也给这个社会带来了许多积极的东西，只是我们需要一个完整的安全体系，归根究底，还是社会得到的利益最多，但同时社会也应该为出现的问题负责！”尽管当时的社会安全体系还不健全，但巴菲特并没有为这样的社会现实收拾烂摊子的意思。不管工人们得到的退休金有多少，巴菲特认为那些都是工人们应得的，“市场并不完善，你绝不能指望这个社会能给你一份很体面的工作！”

由于巴菲特最终选择关闭工厂，纺织业也成了伯克希尔-哈撒尔公司成立初期资本积累过程中不堪回首的往事。根据巴菲特的规划，在他的伯克希尔公司已经完成了对于内布拉斯加家具城的收购后，保险业可以推动公司未来的发展。在 20 世纪 70 年代，巴菲特把若干个小保险公司融合起来，新公司也因此成为了国民赔偿公司的一个重要支柱。这个决定在当时曾被人称道，但若干年后，公司的发展方向却被认为远远偏离了正常的轨道，这样的发展策略也被认为是错误的。

## 《》第二部分 两难抉择

1985 年对于巴菲特是一个值得纪念的年头。当巴菲特把通用食品公司（General Foods）出售给菲利普-莫里斯时，仅仅这一支股票就为伯克希尔公司赚回了 3.32 亿美元的收入，在不到一周的时间里，著名财富杂志《福布斯》也开始了对于巴菲特的关注，在福布斯列出的世界 400 首富名单中，就有巴菲特的名字，当时，想要进入《福布斯》的财富名单，意味着你的身价必须要在 1.5 亿美元以上，但巴菲特就做到了，那时的他只有 55 岁，能在 55 岁就成为亿万富翁，这的确不简单，而且要知道并不是所有的亿万富翁都有进入财富榜单的实力——14 个人中只有 1 个人才能有这样的幸运，从这个角度来讲，巴菲特的经济头脑绝对不一般！究竟是什么让巴菲特有如此神奇的魔力？也许把他小时候最喜欢读的书改名为《赚到百万美金的 1000 种方法》更能解释这个现象，但是在巴菲特童年的幻想中，积累财富这些和金钱有关的话题从来没有出现在他的心愿中。

在伯克希尔-哈撒尔公司刚刚上市的时候，股票的票面价值只有 7.50 美元，但是现在，在巴菲特的领导下，伯克希尔公司的股票发生了质一般的飞跃，每支股票飙升到了 2000 美元！尽管如此，巴菲特并没有因为公司规模，特别是资金规模的急速扩大而选择把公司划分成一个一个小公司，他认为那样的话，公司需要额外支付一笔经纪人费用，当然，巴菲特的这个观点是毋庸置疑的，但是这样的伯克希尔公司更像是一个俱乐部性质的集合体，过高的股价也让人们把全部的注意力都集中在了伯克希尔公司上。

随着伯克希尔-哈撒尔公司在金融界受到的关注累日剧增，巴菲特也开始在业界声名鹊起。现在当他走进一个投资者聚集的大厅时，人们的注意力将瞬间集中在这位 55 岁的富豪身上。对于美国广播公司的收购的确改变了巴菲特的生活，大屏幕也不再是巴菲特遥不可及的事物，在著名的美国肥皂剧编剧阿涅斯-尼克逊（Agnes Nixon）的劝说下，巴菲特在后者导演的剧集中过了一把演员瘾。巴菲特和尼克逊的相识是在墨菲的饭桌上，席间，他接到了



尼克逊的邀请，在《爱情》一片中出任角色。一般情况下，那些身为首席执行官的大人物们对于这种客串是避之而不及的，但是巴菲特并没有这样做，他很喜欢自己在银幕上的处子秀，最后在工会剧组为他结帐后，巴菲特并没有兑现那张支票，而是把支票和剧照装裱起来放在办公室里留作纪念。对于化妆和演出的兴趣也许就是巴菲特性格里的一部分，后来某次在朋友的宴会上，巴菲特还扮成了美国摇滚乐灵魂人物“猫王”的模样。在出席时任美国总统里根组织的一个晚宴时，巴菲特更是尽显高校本色系上了黑色领结，带着小女儿苏珊一同出席，当时出席这个晚宴的还包括著名影星西尔维斯特-史泰龙（Sylvester Stallone）、世界知名时装设计师唐娜-凯伦（Donna Karan）等人，而且这两个人还与巴菲特同桌就餐。

在出席奥斯卡颁奖礼时，巴菲特戴上了很少在公开场合露面的同居女友阿斯特丽德-蒙克斯，当时阿斯特丽德穿了一件看上去是从旧货店里淘来的礼服，但她并不认为这样做有什么寒酸，依然露出了自信的微笑。在颁奖礼结束后，巴菲特和著名的乡村音乐女歌手多莉-帕顿（Dolly Parton）共进晚餐，后者给巴菲特留下了很深的印象，巴菲特认为帕顿既可爱又讨人喜欢，但是巴菲特却没有让自己在帕顿心中留下浓重的一笔，要知道之前面对很多女性，巴菲特都能轻松在异性面前留给对方很好的印象。

在参加凯瑟琳-格雷厄姆举办的宴会里，巴菲特的位置总是会被安放在当晚两位最重要或者是最有意思的两位女性中间，这样，他可以充分发挥自己在语言上的天赋，但是巴菲特从来没有发掘出对于诸如天气、体育这些闲谈话题的使用能力，为了引入正题而之前所作的铺垫对于巴菲特来说是一种考验，因为在他眼中，这往往就是一件浪费时间、很无聊的事情。

“事实就是这样，难道不是吗？吃饭的时候，你身边坐了两个从来没有碰过面的人，而且以后也不会再碰面，这种感觉肯定会很奇怪，很压抑！不管这个人叫什么，什么帕里宝贝、天使马莱拉，还是公主迪伊，凯瑟琳总是能从对方的身上找到她所欣赏的地方，但是面对她们我从来找不到可以聊天的话题，和公主迪伊沟通可没有和多莉-帕顿交流那样有趣，面对她，我说些什么呢？‘查克怎么样？城堡区又有什么新消息传出来了么？’”巴菲特抱怨道。

生活在 1987 那个时代的亿万富翁总需要性格中有点冷酷的味道，巴菲特就是这样，前进的时候他不再依赖凯瑟琳-格雷厄姆的鼓励，后者在出席活动的时候也不再需要巴菲特的“护送”，两人之间的感情也慢慢淡了下来。但美国权贵们对于凯瑟琳的热衷度并没有减少，这很大程度上要牵扯到另外一个人——罗伯特-麦克纳马拉（Robert McNamara）。

麦克纳马拉曾在肯尼迪和约翰逊两任美国总统执政期间（即越南战争期间）担任美国国防部长，1987 年他不幸丧偶，但是在凯瑟琳身上，这位睿智的、有着钢铁般意志的美国高官找到了久违的友情，而且和凯瑟琳的友情维持了很长时间。作为越战时期的国防部长，麦克纳马拉是美国军方提出所谓“消耗策略”的发起者，以至于很多人在提到越战时都认为这是一场“麦克纳马拉式的战争”。除了越战外，另外一个让麦克纳马拉进入史册的就是“五角大楼文件案”，是他发动了针对美国政府在东南亚问题上的调查，而正是由于五角大楼文件案，才让凯瑟琳和她的《华盛顿邮报》进入了美国的历史教科书，她因为披露五角大楼文件案也永久的登上了历史舞台。不久后，麦克纳马拉和凯瑟琳的关系愈加密切，《华盛顿邮报》董事会更是用“凯瑟琳的第三任丈夫”来形容两者之间的关系，也许就是为了印证这一点，或者是为了证明两人之间的关系，凯瑟琳任命麦克纳马拉为《华盛顿邮报》的董事，但这已经是巴菲特离开之后的事情了，从一开始，巴菲特和麦克纳马拉之间的关系就很难用“朋友”形容，随着时间的推移，两人更像是相敬如宾的陌路好友。



## 《》第二部分 排卵彩票 (1)

如果用巴菲特的财富来进行衡量，那么巴菲特基金所能支配的金钱数量是相当有限的，根本就是“九牛一毛”。其实巴菲特也早已选定了两个主要的慈善事业方向——人口过剩问题和核扩散问题，他们的共同点就是解决起来非常困难，甚至超出了你的想象。也许金钱并不能解决核扩散问题，但是巴菲特已经在近自己最大的可能的避免核工业战争的爆发。在这个问题上，巴菲特提出了非常具有代表性而且理据十足的观点。

“核战争似乎是不可避免的！人类最终都要面临这个问题。任何一件事情，如果它在一年内发生的几率是 10%，那么在未来 50 年内它发生的几率将高达 99.5%，几乎接近 100%！但如果我们把这个数字调低，也就是说一年内出现核战争的几率将到 3%，那么在未来 50 年，高达 99.5% 的比例将下降到 40%！从数字角度上来说，这是一件值得去尝试的事情，毫不夸张的说它可能会使得这个世界变得完全不同！”

在巴菲特眼中，另外一个重要的问题就是人口过剩！人口数量的不断增长给地球造成了巨大的压力，人们生活的这个星球已经严重超载！由于核问题解乏术，巴菲特基金的主要流向就是人口控制，从 20 世纪 80 年代中期开始，这也就成了巴菲特基金会的主要议题。在分析人口问题时，巴菲特也给出了足够说明事态的数字：在 1950 年，世界人口大约是 25 亿，短短 20 年后，世界人口已经接近 37 亿！当时保罗-埃利希（Paul Ehrlich）的人口爆炸理论刚提出不久。埃利希在文章中大胆预言 20 世纪 70、80 年代将出现全球性的大规模饥荒！数以百万计的人口将由于缺乏食品而死！截止到 1990 年，世界人口突破 50 亿大关！但是埃利希描述的饥荒并没有出现，所以他的这种观点也开始被人们、特别是人口专家所忽略了。不过世界人口仍然在继续巨幅增长却是不争的事实。现在专家们更多的是关注这样几个焦点问题：技术增长的速度能否超过人口增长、物种灭绝以及全球变暖。不过巴菲特依然对人口问题很关注，他从“安全边际”的角度出发来分析人口增长和资源减少的问题。

“地球的承载能力是有一定限度的，当然这已经超出了托马斯-马尔萨斯（Thomas Malthus）的想象。但另一方面，这固定的承载能力会让你找到打破这种平衡的临界点，没有人愿意为失误买单。比方说你有一架探月运载火箭，飞行器的容量很大，可以容纳 200 人，但是你不知道路程有多长。所以这种情况下，你最多会选择安排 150 人登上进入火箭。宇宙飞船有多种，并且我们不知道准备多少食物合适。而且，如果我们只从幸福指数和生存环境来说的话，很难说究竟是生活在容纳 20 亿人口的地球更好，还是生活在只有 6 个月的月球更好。这里存在一个限度，如果你不清楚这个限制是什么，那么你最好停留在安全地带。对于地球也是一样，如果想要我们生存的这个空间继续下去的话，那必须要在我们的安全边际里面！”

自从 19 世纪 70 年代，为解决失控的人口增长问题，巴菲特开始将注意力集中在为妇女争取避孕和堕胎的权利上，这与苏珊的观点很贴切。这也是当时很多人权机构普遍接受的观点。由于芒格和托尔斯的介入，巴菲特也卷入了加利福尼亚州加州贝勒斯案件中（Belous Case），该案在加州历史上具有非常重要的作用，该案的裁决对于争取堕胎合法性的道路上具有里程碑式的意义。芒格在法庭上的据理力争，他的激情感染了现场的很多人。他接受这个案例是出于对年轻妇女如何在堕胎中死亡的担心。随后，巴菲特和芒格赞助了一家名为“基督教联合”的“教堂”，这里主要用于帮助年轻妇女进行堕胎。

在阅读了加勒特-哈丁《平民的悲剧》一文后，巴菲特被其阐述的思想深深打动。在这

篇发表在 1987 年的文章里，哈丁认为对于那些共有的东西，例如空气、海洋，现代人的行为就是在过度使用或者进行毁坏。作为“人口控制”运动的倡议人，哈丁的很多想法都对巴菲特产生了重要的影响，但是他并没有接受哈丁倡导的解决方案，后者拥护专制思想并采取优生学家的办法来解决问题。他曾写过人类不仅应该继承谦恭温顺的性格，更应该继承地球，这种思想在他看来是“遗传的自杀”：“看看你的周围，你的邻居里有几个是英雄？你的同事里有几个？我们之前看到的那些英雄在哪里？斯巴达现在在哪里？”

## 《》第二部分 排卵彩票（2）

巴菲特认为将斯巴达带回来的想法不是没有被尝试过，这个人就是阿道夫-希特勒（Adolf Hitler）。斯巴达人是没有缺点的，软弱和缺陷都是被他们的基因完全抛弃的。现代优生学奠基人弗朗西斯-加尔滕（Francis Galton）借鉴了他的表兄达尔文的理论，并得出“选择性的人类育种可以提高人口质量”的结论。这种观点在二十世纪早期受到极其广泛的支持，纳粹分子更是用实验的手段对此加以验证。尽管他的设想可以非常合理地对人类分工以帮助其进入竞争群体，但是没有一条绝对安全的线路可以说明哈丁想法的正确性。对此，巴菲特曾经给予否定，他赞成以公民权利为基础的方法可以解决地球与人口之间的问题。

于是在 1994 年的时候，巴菲特思想的天平从“人口控制”倾向了人类繁衍的权利，这种改变也符合世界范围内关于人口控制运动的发展思想，妇女不再被视为通向人口控制“终点”的便利途径。他认为通过政治手段来解决人口问题的方法都是不可以的，“即便是人口过剩，我也不会剥夺女性生产的权利，即便这个星球只有两个人，我也不会剥夺其选择的权利。我认为这个世界首先应该限制新生儿的数量，世界人口总数和新生儿数量没有必然联系。即使我有七个孩子，我不会按照哈丁说的做，不会把孩子的数量和人口过剩的问题扯在一起！”这样，巴菲特基金会的观点已经显而易见，他们支持人类繁衍的权利。

繁衍权利、公民权利还有人口控制在对堕胎的争议中迷失了方向，错综复杂的关系越来越多，最终巴菲特把生育的过程定义为“排卵彩票”，他向一个叫做“责任财富”的组织分享了自己的这种想法，对于巴菲特来说，“排卵彩票”给他带来了很大的变化。

“我觉得我简直是太棒了！我是 1930 年出生，当时我能出生在美国的几率是只有 2%，我在母亲子宫里孕育的那一刻开始就是中了彩票，如果我不是出生在美国而是其它国家，我的生命将完全不同！试想一下，母亲的子宫里有两个完全一样的受精卵，一样的聪明和精力旺盛，但是基因精灵却告诉他们，‘你们其中的一个将会出生在美国，而另外一个会出生在孟加拉’。如果你在孟加拉国出生，你不需要缴纳个人所得税。但是你想成为美国人的愿望有多强烈？你会用收入的百分之多少来成为那个出生在美国的孩子？这就说明社会会对你的命运有一定的影响而不仅仅是影响你与生俱来的能力。相信我，和孟加拉相比，人们更希望在美国出生！这就是排卵彩票。”

排卵彩票成了指导巴菲特在政治、慈善事业观点的向导。他的理想是，在一个世界里胜者自由地去奋斗，但是要帮助失败者填补缺口。在巴菲特的一生中，他出生在公民权利受到打压的年代中，他见到过极端的不平等，也听到过法院骚乱、当局被绞索勒着推到断头台，总会有人觉得自己比别人更优秀。但他们可能没有意识到自由，很多年前，巴菲特放弃了父亲的自由派倾向，但是现在他开始从精神上回归到内布拉斯加州的民主理想上了，这不得不说是个循环。

巴菲特，一个无论在思想还是现实生活中都有开阔眼界的商人，可以让任何事物发生改

变，当然前提是他足够坚定的话。在他和苏珊从爱尔兰的股东大会回来后，他们做出了“17天穿越中国”的决定。

巴菲特这次环游世界旅游的起因是因为盖茨。而且为了能使巴菲特的中国之行愉快，盖茨夫妇为他解决了相当多的麻烦，他们给巴菲特和其他客人送去了一份问卷调查，调查他们喜欢吃什么。巴菲特可不想重复日式料理的经历，“我不吃中国食物，”他回答说“如果可能，给我提供米饭我在盘子里自己做饭团，事后我可以回房间吃花生。对了，我还要一份《华尔街日报》，如果那天看不到我的《华尔街日报》，我会觉得很难熬得！”

于是就这样，巴菲特开始了自己的首次中国之旅。

## 《》第二部分 七度火苗（1）

今年股东大会的开场短片的录制在春天的时候让巴菲特费劲心机，那时候他周末又要到旧金山，又要通过电话长时间讨论可口可乐公司的问题。短片第一次采用了好莱坞的真实剧本、第一次动用专业演播室摄影技术、而且——令巴菲特激动不已的就是——第一次选择替身演员。一个与他极其相象的人！他在办公室里一次又一次地重复播放短片，想象着观众会有怎样的反应。

屏幕上出现了新上任的加州州长的面孔。阿诺德-施瓦辛格在一间到处都是健身器械的健身房，穿着军官服装，坐在一张精致的桌子后面。短片模仿了《军官与绅士》中的一段诙谐剧情，阿诺德扮演小卢-戈塞特，对巴菲特的替身吹胡子瞪眼，惩罚他做折磨人的运动，原因是他在州长选举期间胡乱对《华尔街日报》讲到加州极其不公正的财产税法。巴菲特与《华尔街日报》有些积怨，因为报纸对他的话断章取义，他写信给编辑阐明自己的观点，并且把信的内容公布在伯克希尔公司的网站，在读者中间引起强烈共鸣。此后，他就惹出了麻烦，现在只能努力通过行动改过。

“你就是不想干了！说！说你不想干了！”阿诺德咆哮着。

“不，先生！您不能让我那么说！不，先生！我没有什么地方可去！”巴菲特大声说。但是他接着开始在健身房来回踱步，就象坐在家里的椅子上读《华尔街日报》一般轻松。

场景切换到州长办公室，阿诺德头枕在桌子上，睡得正香。

助理：“州长先生。”

阿诺德：“我没有什么地方可去！……嗯？”

助理：“打盹儿的时间过了，先生。该工作了，我们还得想办法处理这个混乱的局面呢。”

阿诺德：“什么？哦，好。哇，我刚才做了一个很奇怪的梦……”

他拿起桌子上的杂志，表情开始扭曲。这本《健美先生》的封面图画是肌肉突起、一副《举重》中施瓦辛格先生模样的图片，上面叠加着巴菲特一脸得意的表情。阿诺德在椅子上直起身子，面部表情再度因恐惧而极度扭曲。

这就是让巴菲特欣喜若狂的梦想。为了完成拍摄，他花很长时间与全球最佳健美运动员和几位相机魔幻工作人员一起工作，终于如愿。他推出了现代版的《发达肌肉，“胖敦”斯托克顿一定会深受打动。

观众开始喧闹。接着放映以沃伦和查理为主角的短片，但是几乎所有的表演都将沃伦塑造为超级英雄形象。大多数滑稽短剧和卡通短片都强调巴菲特和芒格的守财奴形象。

随后，大厅灯光暗了片刻。接着舞台灯光亮起，苏珊一身粉红色套衫和裙子亮相，看上去瘦了一些，精神抖擞地从董事坐区走向台上，在前面坐下。接下来，巴菲特和芒格头发灰白的脱口秀节目主持人那样坐在铺着白色桌布的桌子后面。大厅四周的几个巨型屏幕中出现他们的特写镜头，所有观众都可以清楚地看到。巴菲特盯着台下黑压压的人群，人群中间相机的闪光灯不停地闪烁着，现场阵势就象内布拉斯加滚石乐队的演出现场一般。

在开始提问之前，巴菲特首先进行开场发言，按照惯例利用五分钟时间就董事选举、认可审计等问题做简单概括。今年，几乎就在他发言的同时，一位股东就站在麦克前提出他不支持投票，声音有些紧张；他是代表参会人员提出这一建议的。他要求巴菲特考虑从旗下的公司中选择几位 CEO 加入董事会，因为这些 CEO 要比苏珊和霍伊-巴菲特更胜任董事会的工作。

整个大厅掀起了涟漪。尽管这一建议以非常尊敬的语气提出，但还是象一块巨大的污渍一般破坏了股东大会的顺利进行，铭刻在这次股东大会的日程中。许多人感到震惊。伯克希尔公司现在是美国第十四大公司，拥有员工超过 172,000 人，年收入 640 亿美元，利润 80 亿美元。但是公司从根本上讲还是一个家族企业；最大的股东巴菲特可以按照自己的意愿从家族成员中选举董事。他认为他的家族在伯克希尔公司的角色相当于沃尔顿家族在沃尔玛的角色，是连接巴菲特基金会和公司的纽带。无疑，他选择董事完全是按照自己的意愿，尽管有几位董事确实是成功的企业家。

“谢谢，”巴菲特说。“查理，就此你有什么想法呢？”

## 《》第二部分 七度火苗（2）

直接把问题踢给芒格——没有提出任何敏锐或简练的评述——说明巴菲特因此完全陷入窘迫。然而，这同样让芒格无以言表，他的任何发言都可能表示他对巴菲特如何选择董事会成员有一定的影响。但他确实没有做出什么影响，因此简单地说，“我认为我们可以继续下一个问题了。”

现场又提出一个建议。代表人类生命国际的汤姆-斯特罗哈就堕胎问题发表演讲，他后来写道，当时“显然”就是为了以“堕胎问题”的发言为幌子要求伯克希尔公布公司进行的政治性捐赠。人类生命国际曾联合抵制伯克希尔-哈撒韦公司，成功迫使公司终止慈善捐赠项目。对此，巴菲特只是说伯克希尔公司没有进行任何政治捐赠。回绝了这一问题。

目前为止，此次股东大会的商业会议已经占去半个小时时间，远远超过平常的五分钟，第一次让人觉得颇似令人不快的可口可乐股东大会。此时，股东们手里纂着写好的问题，耐心地在大厅各处装着麦克、带有编号的讲台前排队等候提问。巴菲特开始接受提问，点名“一号麦克”首先提问。许多提问都是一些非常敏感，让他厌烦的问题。他借一个问题开始解释为什么选择家庭成员参加董事会。他说他的妻子和儿子在董事会的角色是“文化守护人，他



们没有为自己谋取私利。”

一个非同寻常的时刻。他第一次在公众面前为自己选择的公司经营方式辩护。然而，后来再没有人问及相关的问题。伯克希尔-哈撒韦公司的股东们都乐于现状。在他们看来，巴菲特完全有资格按照自己喜欢的方式经营公司；他们都是福命的人们。投资环境怎么样呢？有人问。目前我们的资本利用不足，他说。这种情况让人痛苦，但不至于因此做出蠢事。

有人问到巴菲特在可口可乐董事会 ISS 提出投票反对他的事情。这件事情依然没有终结。他说“我想伯特兰-罗素曾经说过大多数人宁死也不愿思考。许多情况确实如此。”

芒格尖刻地补充道，“当激进分子提出类似这样愚蠢的建议：某个人留在可口可乐公司的董事会就会影响公司的利益之时，变革就是伤人的，不会有什么成绩。疯狂的激进分子不会对我们的事业有什么帮助。”

和往年一样，有人开始问巴菲特他在几年前购买的大量白银后来是怎么处理的。他顿了一下，接着说不对此进行评论。此时芒格在后台弄出莫明其妙的噪音，那位股东悻悻地径自坐下了。其实，那些白银早就卖掉了。

巴菲特和芒格开始吃松脆花生薄片糖，人们纷纷走向地下室的展厅，那里有三十七家伯克希尔-哈撒韦公司的子公司在销售产品，喜诗糖果店的松脆花生薄片糖瞬间就售完了。巴菲特和芒格吃王后奶品的 Dilly 棒棒糖，Dilly 棒棒糖就销售一空。

许多提问还是老调的重复，巴菲特认真回答一些创新而有见解的问题，同时巧妙地引入了他愿意提及的话题。今年他借股东大会详细说明的主题是“我为什么不好看美元”。他说美国就象一个过度开支的家庭。美国人从其他国家购买大量的产品，而没有足够的收入来支付这些产品，原因就是我们没有象其他国家卖给我们产品那样卖给他们大量的产品。要弥补差额，就要借钱。借钱给我们的国家可能会越来越不愿意这样做。

他说，目前我们支付的国债利息就超过全部收入的百分之二，这说明要扭转目前的局势不是一件容易的事情。他认为极其可能的情况就是到一定程度，外国投资者就会不接受我们的纸质债券，开始把目标指向更有优势的地产、企业及其他“地产”。我们就开始一点点卖出美国，如写字楼和公司。

“我们认为随着时间的推移，美元对其他主要币种的汇率可能会降低，”他说。因此，美国经济——过去二十年中一直保持良好势头，实现了低利率和低通货膨胀——可能在一定程度上开始倒退。利率可能会提高，通货膨胀也会上升，情况不容乐观。同样，在进行预测的时候，他不能说出具体时间。然而，为了保证伯克希尔公司避开美元风险，他已经买了 120 亿美元的外币。

### 《》第二部分 七度火苗（3）

巴菲特和芒格开始谈论债务风险，人们有的走下斜坡，有的去坐电梯，纷纷在卖鞋的专柜排起长队等着刷信用卡。托尼-拉马皮靴和贾斯汀鞋业平均一分钟卖出一双靴子：从上班穿的普通靴子到新潮的蜥蜴模型靴子应有尽有。西边的波珊珠宝卖出一千多块手表和 187 枚订婚戒指。家具广场的业务订单创下 1,700 万的纪录。



会议中心有许多疯狂的场面：NASCAR 赛车旁边的 GEICO 壁虎向过往的人们挥手。扮演成 Acme 泡沫砖形象的人物与戴着泡沫冰淇淋圆顶帽的人物手拉手。骑术小丑踩着高跷穿梭于空气压缩机和船只起锚绞车之间。展厅南端较高处是标准尺寸的克雷顿活动房屋，正如巴菲特此前所描述的一般，整洁的前廊是刷成米黄色的过道，房间配有红黄色的百叶窗，房屋前后是真草装饰的草坪，砖块铺成的地面上装饰着灌木丛。如他所料，人们排着长龙进去参观，犹如在迪斯尼公园排队坐太空飞车的场景。

但是，最体现伯克希尔风格的是富德龙展厅。富德龙展厅向来都不发送免费的钥匙链或扑克牌。人们排着长队等着购买五美元一条的男士短裤，接着与穿着苹果和葡萄衣服的特模合影。一天下来，几乎所有短裤都销售一空。

黑白两色搭配的喜诗糖果店位置极其优越，就在展厅中间，过道同样挤满了人——不到三个小时就售空所有的棒棒糖、咸味坚果和松脆花生薄片糖。许多顾客都懒得花钱去买。这些偷窃的家伙直接伸手拿走大量的糖果，还偷走鞋店的许多鞋子，就在巴菲特和芒格眼皮底下干这些勾当，他们俩人此时正在大厅上层谈论诚实和道德准则。

此时他们还不知道有人就在自己眼皮底下偷窃，否则可能会考虑在明年的股东大会时，在书店旁边设一个伯克村监狱，他们不慌不忙，一边回答各种问题，一边大口嚼着甜食，六个小时都在一直不停地讲话。

任何人连续六个小时不拿稿子不停地讲话都会精疲力竭，但是大会结束后，巴菲特和芒格却来到楼上的一个大厅，坐在一张桌子后面，开始了签名活动，为的是让国外来的股东有机会近距离接触他们。这是巴菲特最近提出的点子，芒格一直耐心地坚持到底，但是他确实累了，有时会说他不明白沃伦怎么想出这么个点子。他同样愿意让别人崇拜，但是从来没有象他的伙伴那样费心去想这些问题。

## 《》第二部分 票根（1）

2006 年 6 月 26 日，巴菲特宣布在未来几年中逐步向其他基金会捐赠伯克希尔-哈撒韦公司股票价值的百分之八十五——共计 370 亿美元。慈善事业首次出现如此规模的捐赠。其中六分之五将捐赠给全球最大的基金会比尔和美琳达-盖茨基金会，为了世界更加美好，两位财富巨头将进行历史性的联手。他要求自己捐赠的资金必须通过各基金会造福于人类，而不是供各基金会维系自身的长期生存之需。全家一直都在期待他们的家庭基金会有朝一日成为全世界最大的基金会，突然之间父亲决定的大笔捐赠让孩子们颇为吃惊，为了安慰孩子们，巴菲特决定将余下的资金，共计价值约 60 亿美元，送给孩子们各自的基金会，每个基金会分别得到 10 亿美元，苏珊-汤普森-巴菲特基金会得到 30 亿美元。孩子们都没有想到各自的基金会可以达到这样的规模，特别是在父亲依然健在的时候。捐赠当日，盖茨基金会得到的第一年的捐赠是 15 亿美元，孩子们各自的基金会得到 5,000 万美元，苏珊-汤普森-巴菲特基金会得到 1.5 亿美元。根据伯克希尔公司的股票价格，每年的捐赠数额会有所不同。实际情况是，每年的捐赠数额都会增加、增加许多。

这位当时的全球第二富翁在进行捐赠的同时没有考虑为自己留下任何名利。他一生都在孜孜不倦地“滚雪球”，似乎是对自己人生的一种丰富；然而却没有建立什么沃伦-巴菲特基金会、巴菲特医院辅楼，没有一个大学奖学金或一座大楼冠以他的名字。进行捐赠的同时没有用自己的名字命名任何项目，没有对资金用向辅以个人意向——而是将资金放到了另一家基金会的金库中，而另一家基金会正是他权衡竞争实力和工作效率精心挑选的一家基金会：

没有选择创造自己的慈善王国——彻底颠覆了传统的捐赠模式。此前没有哪位巨款捐赠人做出这样的壮举。“这是全球慈善史上历史性的一刻，”洛克菲勒慈善顾问机构的道格-鲍尔如是说，“他为别人进行慈善捐赠树立了榜样，推出了新的标准。”

沃伦-巴菲特此举既令人惊讶又在预料之中。一位不俗的思想者、一位解决问题的能手，勇敢挑战慈善领域的浪费和夸大现象。盖茨基金会得到了资金，但是必须一笔一笔地花出去——而且速度要快。他的决定非同寻常、出于自愿，有言传身教之功——自然引来极大关注。然而，在另一方面，这是典型的巴菲特式的万无一失之举。他把自己的大部分资金用作捐赠让世界震惊，而在他实际支付之前自己依然持有这些资金。无论如何，这一次他选择了放手，改变了自己一生对钱的坚守——开始数十亿数十亿地大笔捐赠。这位自己存硬币的衣橱柜连家人都不准碰一下的小男孩，历经蜕变，现在终于可以自如地将数百亿美元交给别人打理了。

在宣布捐赠的发言中，巴菲特这样说：

“就在五十年前的上个月，我和几位家人和朋友坐在一起，他们把十万五千美元以合伙的方式交到我的手里。他们断定我会比他们自己在积累财富方面做得更好。

“五十年后的今天，我坐下来考虑谁在分散财富方面可以比我自己做得更好。这确实非常合理。人们总是没有时间坐下来想这个问题，总是说谁可以经手我的钱？而且总是愿意把钱交给某位专家。但是，他们似乎想都没想要在慈善方面做点什么。他们选择自己生意上的亲密朋友或其他人在自己离开后管理他们的财富，而他们本人甚至不知道这些钱用在哪里。

“所以，我是幸运的，慈善工作要比经营管理复杂得多。你们负责处理的将是过去智慧而富有的人们绞尽脑汁而难得其解的重大问题。因此，寻找慈善方面的人才要比寻找投资方面的人才更加重要，相比之下投资没有那么费力。”

后来巴菲特提到了卵巢的彩票：

“我非常幸运，生于二十世纪三十年代美国，出生的那天就中了彩票，有优秀的父母，得到了良好的教育，在这个特别的社会中我得到了特别的恩赐。如果我出生得更早，或者出生在其他国家，就不会得到这样的恩赐。但是在市场体系下，资本分配至关重要，不同于其他体系下的资本分配。

“我一直认为钱就是一把票根，应该投放到社会中去。我不支持朝代财富，特别在我们的资金可以受益于六十亿比我们贫穷的人们之时。而且我的妻子支持这样的观点。

“显然比尔-盖茨就有着明确的目标，他全身心地投入到改善全人类生活的伟大工作中，不分性别、宗教、种族或地理。他为人类做出了杰出的贡献。所以我在决定资金去向的时候就容易多了。”

盖茨基金会和巴菲特有着同样的信念：“相信每个生命都有平等的价值，”致力于在全球健康和教育领域“减少不平等，改善人类生活”。盖茨夫妇将自己当作“号召人”，号召人们群策群力，彻底解决整个社会存在的重大问题。

《》第二部分 票根（2）

尽管苏珊去世后，巴菲特改变许多、完善许多，但是在某些方面他依然如故。管理着巴菲特基金会的艾伦·格林伯格发现自己将接管只有 60 亿美元的基金会，而不是他一直期待的 450 亿美元规模的基金会，而且不再是巴菲特管理下的基金会，而是他的新任老板、前妻小苏珊代管的基金会。沃伦没有勇气亲自告诉格林伯格他的计划，没有勇气告诉他需要考虑未来如何运作一个比预期规模小很多的基金会。小苏珊必须让艾伦相信这绝不是因为他的工作表现而做的决定。开始艾伦非常生气，说自己不相信这是事实，但后来他还是接受了这个变化，愿意继续接管依然列属全球十大慈善组织的基金会，最终坦然地接受了变化。

所有相关的工作人员都有充分的理由认真工作。尽管巴菲特计划捐赠大笔资金，但是这些资金是逐年捐赠的。没有用作捐赠的股票价值估计在当时就已经超过 60 亿美元，他还有许多资本可在未来用作捐赠。

巴菲特的捐赠计划片刻带来了声势浩大的影响。香港演员成龙宣布捐赠自己的一半财产。亚洲首富李嘉诚承诺将 190 亿美元资产的三分之一留给自己的基金会。墨西哥通信垄断巨头卡洛斯·斯利姆曾嘲笑巴菲特和盖茨的慈善之举，但是，几个月后还是宣布他自己也将开始慈善捐赠。盖茨夫妇在他们的基金会设立一个新的部门，专门接待有意向基金会捐赠的人们——比如一个七岁的小女孩要向盖茨基金会捐赠自己攒下的 35 美元。

经过资金充实的盖茨基金会对整个慈善事业产生了结构性的影响。其“全部资产捐赠法”，与巴菲特的集中理念非常相似——还有他的投资风格——集中处理仔细挑选出来的几个重大问题。完全不同于其他许多大型基金会和社区基金，那些基金会总部管事的经理人身边围着许多前来请求帮助的人们，他们一边悠闲地掰着手指头念叨“掐掐算算，鸡毛乱转……”，一边一点一点地进行少量资金发放。2006 年末，包括洛克菲勒基金会在内的一些慈善组织开始修订相关政策，逐步开始接受盖茨夫妇的做法。

在宣布将大量资金投放到盖茨基金会后，巴菲特办公室一下子收到了三千封需要帮助的人们发来的邮件，每天都有大量的新增邮件寄来。他们没有保险、背负着沉重的医疗负担、工伤没有得到救治、住房被收回。他们的孩子患有严重疾病，需要特别救治，导致他们失去了偿还抵押贷款的能力。或者是他们的男朋友和他们怀孕后，骗走了钱，捉弄他们代之偿还债务，而后逃之夭夭，不对孩子负责。他们没有赢得卵巢的彩票。沃伦把这些信转交给姐姐多丽丝。十年来，她的阳光女士基金会得益于父亲霍华德·巴菲特的信托收益，帮助了几千名家庭暴力的受害者、生活贫困的人们和面临危机的家庭。他把那些信件转交给姐姐多丽丝的时候，还拿出了五百万美元资助她的工作。

她请了几位五十岁以上的女士帮助筛选来信，他们选择的救助对象是“非常不幸的人们，而不是做出错误选择的人们”，而且选择那些要求少量资金帮助走过不幸的人们。他们经常为那些嗜赌、深陷信用卡债务和不愿工作的人们提供咨询建议，但是只要人们有其他办法解决困难，他们就不选择资金救助。多丽丝从来都不是给钱了事的类型，“我不希望自己只是付钱给人们，”她说。她要求得到资助的人们写感谢信。她的慈善之举同时教给人们感恩和自尊。

巴菲特继续坚持大额捐赠。他每年都给特德·特纳的核威胁倡议(NTI)组织捐赠 500 万美元，在他看来核威胁倡议(NTI)组织是美国致力于全球核威胁事业的最重要的组织，他愿意增加捐赠。前参议员萨姆·纳恩负责管理 NTI，曾提出一项核燃料库建议，允许各国转化核

浓缩项目，但不进行项目开发，以降低核扩散的可能性。巴菲特认为这一观点有极大的优势，只要该组织可以筹集一定资金，他就愿意捐赠 5,000 万美元。他愿意大额资助任何反对使用核武器的项目，在他看来似乎这样做可以解决核威胁的现实问题。

巴菲特还资助前总统吉米-卡特成立的卡特中心。卡特不是一位受人爱戴的总统，但是在卸任、退回到 98 层的时候他继续努力向前看，为人们树立了榜样，在全球健康、民主和人权方面做出杰出工作，赢得诺贝尔和平奖。“欢迎您参加我们于 2007 年 2 月 6 日至 8 日在加纳开展的麦地那龙线虫病防治工作，”卡特接到捐赠后热心回信邀请。巴菲特把卡特作为朋友，但是没有任何人——包括霍伊、老苏珊乃至比尔——谁都别想让他坐飞机到遥远的非洲看什么麦地那龙线虫。

这样一来，巴菲特第三次非洲之行未果。许多事情依然没有改变，但是随着时间的推移，其他方面还是有一些改变的。

### 《》第二部分 票根（3）

阿斯特丽德现在是沃伦在奥马哈之外参加各类活动的正式伴侣。她还是原来的自己——同样言辞直率、谦逊质朴——但是她的世界以惊人的速度扩展。她现在经常接触比尔和美琳达-盖茨。2005 年秋天，她和沃伦飞到大溪地参加比尔-盖茨的五十岁生日聚会，聚会在保罗-艾伦豪华的“章鱼”号游艇上举办。“章鱼”号是当时全球最大的游艇，是全球富翁榜排行第六的亿万富翁儿时的梦想，游艇上配备一个影院、一个音像录制室、两架直升机、一只 63 英尺的补给船和一艘小型潜艇，潜艇可容纳八个人在海底生活两周。聚会期间，她和沃伦住在保罗-艾伦的母亲的特等舱里，是客厅带大壁橱和图书室的大套房。“哦，我的天哪，”阿斯特丽德说，“真不敢相信。这可能是我此生第一次也是最后一次体验如此豪华的生活了。”

“这儿比家里强，”沃伦这样对她说。回家的飞机上他一直在谈游艇上的桥牌比赛。

苏珊去世两年后，在沃伦 76 岁生日的时候，和阿斯特丽德在小苏珊家举办了简单的婚礼，没有邀请客人，只有家人出席。阿斯特丽德身穿天蓝色的上衣和白色裤子，沃伦穿着西服。当他把一枚大大的白金婚戒戴到她的无名指上时，她激动得泪流满面。接着，他们去波珊珠宝店旁边的北梭鱼烧烤店吃晚餐。随后俩人飞到旧金山参加婚礼聚会，在沙伦-奥斯伯格和大卫-史密斯夫妇家中享用传统结婚蛋糕。盖茨夫妇也参加了他们的婚礼庆祝。

品味非凡、成就不俗的沃伦-巴菲特过着简单的生活，他向来喜欢简单朴实的生活——一位妻子、一辆车子、一座房子多年没有翻新装修、经营一家公司、和家人在一起的时间越来越多。

沃伦 77 岁生日的时候，思忖着自己走过的岁月已经长达美国建国时日的三分之一。毕竟年龄不饶人，像过去那样整天阅读已经越来越困难，一只眼睛视力有些下降，所以他开始保持高效阅读。他终究还是选择了助听器。他的声音比过去更加沙哑，而且身体容易疲劳，但是他的商业判断力依然敏锐。

他希望自己在未来十年依然可以象现在这样阅读每天送来的报纸。未来的时日已然不多，但或许可以有幸多活几年。尽管他常说参天大树只是一个比喻，但自己依然没有突破视野。他依然期待认识新朋友、完成更多投资、继续多方出谋划策。未知的世界是无限的，他的学识依然远远不够。



“只有找对了雪地才可以滚雪球，我就是这样做的。我所指的不仅仅是赚钱方面，在认识世界，结交朋友的时候同样如此。我们一生中要面临诸多选择，要争取做一个受欢迎的人，其实就是让自己的雪球在雪地上越滚越大，最好是一边前进一边选择积雪皑皑的地方，因为我们不会回到山顶重新开始滚雪球，生活正是如此。”

他精心滚起来的雪球现在已经非常之大，然而他对待滚雪球的态度依旧。不管度过多少个生日，日历每翻到那一天他都感叹不已，永远都会如此，他一直认为自己就是早晨八九点钟的太阳。他从不回望山顶。世界无限宽广，他才刚刚启程。