

# 滚雪球

上

巴菲特和他的财富人生

「美」艾丽斯·施罗德 / 著

人生就像滚雪球，  
最重要的是发现很湿的雪和很长的坡。

Warren Buffett  
and the Business of Life

# The Snowball



中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

# The Snowball

Warren Buffett  
and the Business of Life

## 滚雪球

巴菲特和他的财富人生

[美] 艾丽斯·施罗德 / 著  
覃扬眉 鞠颖 张功伟 张春明 张艳云 / 译

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

滚雪球: 巴菲特和他的财富人生 (上) / (美) 施罗德著; 覃扬眉, 丁颖颖, 张万伟, 张春明, 张艳云译. —北京: 中信出版社, 2009. 1

书名原文: The Snowball: Warren Buffett and the Business of Life

ISBN 978-7-5086-1380-2

I. 滚… II. ①施…②覃…③丁…④张…⑤张…⑥张… III. 巴菲特, W. —传记  
IV. K837.125.34

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 174012 号

The Snowball: Warren Buffett and the Business of Life by Alice Schroeder

Copyright © 2008 by Alice Schroeder

Published by arrangement with Alice Schroeder c/o Black Inc., the David Black Literary Agency  
through Bardon - Chinese Media Agency

Simplified Chinese translation copyright © 2009 by CHINA CITIC PRESS

ALL RIGHTS RESERVED.

滚雪球: 巴菲特和他的财富人生 (上)

GUN XUEQIU; BAFEITE HE TA DE CAIFU RENSHENG (SHANG)

著 者: [美] 艾丽斯·施罗德

译 者: 覃扬眉 丁颖颖 张万伟 张春明 张艳云

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号楼煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 插 页: 16

印 张: 24.5 字 数: 477 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版 印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2007-2998

书 号: ISBN 978-7-5086-1380-2/F·1498

定 价: 39.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

这是沃伦·巴菲特9岁那年的冬天，他和妹妹伯蒂在户外的院子里玩雪。

沃伦用手接着雪花，一开始是一次一片。接着，他把这些少量的积雪铲到一块儿，捧起来揉成一个雪球。雪球变大之后，沃伦把它放到地上，让它慢慢地滚动。每推动一次雪球，雪球就会粘上更多的雪。他推着雪球滚过草坪，雪球越来越大。很快，沃伦把雪球滚到了院子边上。片刻犹豫之后，他继续向前滚动雪球，穿过了附近的街区。

从那里开始，沃伦一直朝前前进，目光投向白雪皑皑的整个世界。

The Snowball  
Warren Buffett and the  
Business of Life

## 目 录

### 【第一部分】 大泡泡

- 1 不作逢迎 / 3
- 2 太阳谷 / 5
- 3 习惯性动物 / 20
- 4 沃伦，你怎么了？ / 25

### 【第二部分】 内部记分卡

- 5 “传道”冲动 / 29
- 6 浴缸障碍赛 / 35
- 7 休战纪念日 / 42
- 8 1 000 招 / 47
- 9 沾油墨的指头 / 53
- 10 犯罪行为实录 / 70
- 11 “胖姬”不胖 / 73
- 12 地下卖场 / 79
- 13 赛马场规则 / 87
- 14 大象 / 92
- 15 面试 / 102
- 16 一记好球 / 106
- 17 珠穆朗玛峰 / 114
- 18 内布拉斯加小姐 / 123
- 19 怯场 / 132

### 【第三部分】 赛马场

- 20 格雷厄姆 - 纽曼公司 / 143
- 21 真正的玩家 / 153
- 22 隐藏的光辉 / 161
- 23 奥马哈俱乐部 / 179
- 24 火车头 / 184
- 25 风车战争 / 194
- 26 黄金堆 / 198
- 27 愚蠢行为 / 210
- 28 干燥的火种 / 222
- 29 毛料是什么 / 229
- 30 “喷气式飞机” 杰克 / 235
- 31 绞刑架决定未来 / 242
- 32 简单、安全、有利润且令人愉悦 / 249
- 33 解体 / 256

### 【第四部分】 苏珊在歌唱

- 34 “糖果哈里” / 271
- 35 《奥马哈太阳报》 / 281
- 36 两只落汤鸡 / 293
- 37 新闻记者 / 300
- 38 意大利美国西部片 / 310
- 39 大力士 / 320
- 40 如何避免经营一家公共图书馆 / 335
- 41 然后呢? / 354
- 42 最高荣誉 / 369

### 【第五部分】 华尔街之王

- 43 法老王 / 385
- 44 B 夫人 / 395
- 45 拖车政策 / 407
- 46 两难抉择 / 416

- 47 不眠之夜 / 448
- 48 吮手指及其严重后果 / 465
- 49 愤怒的众神 / 492
- 50 卵巢彩票 / 509
- 51 该死的熊 / 534
- 52 饲料事件 / 554

**【第六部分】 行李单**

- 53 精灵的故事 / 577
  - 54 一个分号 / 578
  - 55 凯瑟琳的最后一次聚会 / 588
  - 56 富人统治、富人享受 / 595
  - 57 传神谕者 / 609
  - 58 超越自我 / 626
  - 59 冬天 / 636
  - 60 冰可乐 / 642
  - 61 七度火苗 / 652
  - 62 票根 / 666
- 后 记 / 685
- 资料搜集说明 / 691
- 致 谢 / 693
- 注 释 / 695
- 图片使用说明 / 761

# The Snowball

Warren Buffett and the  
Business of Life



第一部分

## 大泡泡





## 1 不作逢迎

奥马哈，2003.6

沃伦·巴菲特靠向椅子背，跷起腿，坐在他父亲霍华德那张简朴的木桌后面。他那件价值不菲的杰尼亚上装肩膀处打着褶，像是未经剪裁、批量生产出来的。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，巴菲特都是这身行头。他穿着一件平平无奇的白衬衫，衬衣领子太小，将脖子勒得紧紧的，领结与领口不太贴合，看上去这衬衣是他年轻经商时留下来的，而且在过去40年中，他似乎都忘了量一量脖子的尺寸。

他的双手穿过几缕花白头发，握于脑后。粗浓的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。一眨眼工夫，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，似有所思。

沃伦坐在那里，周围是50年来得到的各种纪念品。在办公室外面的走廊上，内布拉斯加玉米剥皮者橄榄球队的照片、参演一部肥皂剧所得的薪水支票、购买长期资本管理公司对冲基金的报价书（对方未接受）和可口可乐纪念品四处摆放。在办公室的咖啡台上，放着一个经典的可口可乐瓶。此外，屋里还有一个用人造荧光树脂做成的棒球手套。沙发的一边，挂着沃伦1952年1月读完戴尔·卡内基公共演讲课的证书。一个富国银行的马车（富国银行的Logo）模型放在书架顶上，车头朝西。书架上还有巴菲特的投资合伙企业旗下的《奥马哈太阳报》在1973年获得的普利策奖杯。书和报纸散落在房间里。书柜上、靠墙的桌子上、桌子旁边的柜子下面都放着家人和朋友的照片，取代了电脑的位置。在桌子后面、巴菲特头顶上方的墙上，挂着一幅巴菲特父亲的肖像，正对着每一个进入房间的人。

窗外，奥马哈晚春的清晨景色宜人，但是褐色的木制百叶窗紧闭着，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，电视里面播放的新闻经常与巴菲特有关，这让他很高兴。

然而实际上，只有寥寥几人非常了解巴菲特。我和他相识6年了，一开始，我的身份是研究伯克希尔·哈撒韦股票的金融分析师。没多久，我们建立了友谊。但如今，我依然需要更好地去认识他、了解他。我们坐在沃伦办公室里的原因是，他

不打算自己动手写这本书。动来动去的眉毛配合着说话的节奏，他反复说：“你会干得比我好，艾丽斯。我很高兴是你来写这本书，而不是我。”他这么说的原因我会在之后会一一道出。言谈之间，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？你对赚钱竟会如此用心？”

他的眼睛望向远处，似乎思绪万千，在搜寻着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<sup>1</sup>，但伯克希尔绝非如此。”

他从椅子上跃起，收起思绪，几大步跨到另一端，坐进一把金芥末色的锦面扶手椅子。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，要采访哪些人，写些什么——全部由我构思。巴菲特详尽地谈论了人类天性和记忆力的脆弱，然后说：“当我的观点和他人不同的时候，艾丽斯，选择不太讨巧的那个。”

巴菲特给我上了很多课，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。

事后看，没有太多理由去选择那个不讨巧的观点——但是，当我这么做的时候，通常是因为人类的本性而非脆弱的记忆力。这类事情中有一件事发生在1999年的太阳谷。

## 2 太阳谷

爱达荷州，1999.7

沃伦·巴菲特走出轿车，从后备箱中拖出旅行箱。他穿过护栏网状的大门，走向机场的停机坪。那里停放着一架反射着阳光的白色湾流 IV 型喷气式飞机——这种飞机和区域性商业客机一般大小，是 1999 年最大型的私人飞机。它正等着巴菲特和他的家人。一名飞行员从巴菲特手里接过旅行箱，放进飞机的货舱。看到巴菲特亲自驾车并从车里拿出自己的行李，几乎每个第一次和巴菲特一起坐飞机的飞行员都会吃惊。然后，巴菲特走上舷梯，向乘务人员打招呼并走向靠窗的座位，尽管整个飞行途中他都不会朝窗外看一眼。巴菲特的心情很轻松，几周之前，他就期待着这次旅行。

同行的有巴菲特的儿子彼得和儿媳妇珍妮弗、女儿苏茜及其男友，还有两个孙子辈的孩子。一行人都坐到奶咖色的皮革太空椅上——椅子摆放在 45 英尺长的机舱里。当乘务人员从机上厨房里——里面堆满了家人喜爱的零食和饮料——拿出饮品时，他们转动自己的椅子，避开曲线型墙面板，好让自己的空间更宽敞。沙发上放着一堆杂志：《名利场》、《纽约客》、《财富》、《游艇工业》、《罗博报告》、《大西洋月刊》、《经济学人》、《时尚》、《瑜伽》。乘务人员是个女孩，她没给巴菲特送来杂志，而是抱了一堆报纸给他，外加一小篮薯片和一瓶樱桃可乐——和他那件红色的内布拉斯加毛线衫很是相衬。巴菲特向她表示感谢，并和她聊了几分钟，缓解她第一次和老板飞行的紧张情绪，然后让她告诉她的同事，他们都已准备就绪，飞机可以起飞了。之后，飞机顺着跑道滑行，腾空，并拉升到 4 万英尺高。之后的两个小时，巴菲特一直埋头读报。其余 6 人在巴菲特周围玩闹、看电视和打电话，乘务人员则在枫木餐桌上铺好桌布，摆好插满兰花的花瓶，然后回厨房准备午饭。巴菲特专心致志地阅读着报纸，仿佛是一个人在家学习。

他们乘坐的飞机价值 3 000 万美元，被称为“分权所有型”<sup>①</sup> 喷气机的空中宫殿。这架飞机为 1/8 型分权，即 8 个所有者共享，但是共享者拥有的是每月固定时数的飞行，不一定固定搭乘的飞机。因此，全部的所有者想用的时候均可立即起

---

<sup>①</sup> 分权所有型 (Fractional Ownership) 是指有意购买商务喷气机的买主，不需购整架商务喷射机，而是购买 1/4、1/8 或其他比例的商务机所有权，由商务喷气机公司来进行操作，包括飞行及维修。——译者注

飞。飞行员、飞机维护人员、准备午餐的乘务人员都是奈特捷公司的职员，提前6小时安排好。奈特捷公司属于沃伦·巴菲特的伯克希尔·哈撒韦公司。

过了一会儿，湾流 IV 型飞机飞越了斯内克河平原，飞向索图斯山脉——白垩纪巨变后产生的黑色、古老花岗岩质的山脉，炙烤于夏日艳阳之下。飞机在明媚、干净的天空中航行，进入到伍德河河谷，飞行高度下降到 8 000 英尺。在这个高度上，飞机开始遭遇下方褐色丘陵地形对上方天空发出的地形波冲击。当飞机摇摆、机上的人随之颠簸的时候，巴菲特却继续着他的阅读，稳若泰山。从窗口往下看，灌木丛点缀着山脊，成排的松树顺着风向、沿着峡谷之间的山脊一路延伸。看到预期的景致，巴菲特一家都露出笑颜。飞机继续下降，在穿过顶上山峰之间的狭窄缝隙时，正午的阳光将飞机拉长的阴影投到古老的矿业城市——爱达荷州的黑利市。

片刻之后，飞机降落在弗里德曼纪念机场。巴菲特走下飞机，来到停机坪，在7月的阳光里眯眼望去，两辆 SUV 轿车早已停候在飞机旁边。这两辆车由 Hertz 的工作人员驾驶，他们无论男女都穿着金色和黑色相配的公司 T 恤衫。不过，T 恤衫上写的不是 Hertz，而是“Allen & Co”。

孩子们蹦跳着向前，飞行人员把行李、网球拍、巴菲特的红白两色的高尔夫球包放进 SUV。接着，巴菲特和家人与飞行员、乘务员握手道别，坐进 SUV。经过太阳谷航空航运服务公司，之后，他们随着摇晃的 SUV 穿过机场的大门，驶上那条通往山顶的路。

8 分钟后，另一架喷气式飞机抵达机场，驶向自己的停机位。

在洒满金色阳光的整个下午，一架接一架的飞机从东南边或西面进入爱达荷，降落在黑利市：重型的赛斯纳“奖状”型飞机、迷人的里尔喷气机、高速的红鹰、豪华的猎鹰，其余大部分则是外形很威风的湾流 IV 型飞机。时间慢慢过去，众多巨型的、在阳光下闪光的白色飞机成排停在跑道上，像是商店橱窗里摆满的玩具。

巴菲特一家循着道路标记，出机场后向前行驶了数英里，开往小镇凯彻姆——位于索图斯国家森林公园边上，就在埃克霍恩水道的拐弯处附近。行驶几英里后，他们绕过多勒山，几处褐色的斜坡之间有一片绿洲。就在松树和微微泛光的白杨林带，坐落着太阳谷，这个山脉中神话一般的疗养地。海明威在这里写成了小说《战地钟声》，奥运会滑雪和溜冰运动员将此地视为他们的第二故乡。

巴菲特一家在这个星期二下午所遇到的家庭出游潮全都和 Allen 公司有关——这是一家精品投行，精于媒体和通信行业。Allen 公司促成了好莱坞最大的几桩合并交易，并且十多年来一直主办一系列年度研讨会，同时在太阳谷款待客户和合作伙伴，提供休闲娱乐。公司 CEO 赫伯特·艾伦只邀请他喜欢的人，或者是那些他至少认为可以与之共事的人。

因此，这个会议名人和富人云集。有好莱坞的制片商和明星，比如坎迪斯·伯根、汤姆·汉克斯、罗恩·霍华德、西德尼·波拉克；娱乐业巨头巴里·迪勒、鲁

珀特·默多克、罗伯特·伊格尔，以及迈克尔·艾斯纳；出身社交名门的新闻业人士汤姆·布罗考、黛安娜·索耶和查理·罗斯；IT业的比尔·盖茨、史蒂夫·乔布斯和安迪·格鲁夫。每年都会有一群记者守在太阳谷聚会外面。

记者会提前一天来到新泽西的纽瓦克，在机场或者是其他类似的登机点，搭乘商业航班来到盐湖城，然后跑到登记口的等候区，坐在一大帮拥挤的人群中——等着飞向诸如卡斯珀、怀俄明、苏城、艾奥瓦的航班——时间一到，把自己塞进一架螺旋桨飞机，颠簸一小时来到太阳谷。到目的地后，他们的飞机会驶向机场的另一端一个差不多网球场大小的出口。他们可以在那里看到一群皮肤晒成棕黑色的 Allen 公司的年轻工作人员，这些年轻人身穿印有“SV99”彩色字样的球衣和白色短裤，正在欢迎少数乘商务飞机到达的 Allen 公司客人——这些客人可以立马被辨认出来：男士穿着西式靴子、Paul Stuart 品牌的短袖、牛仔裤；女士穿着山羊绒质地的上衣，戴着弹珠大小的绿松石珠子。Allen 公司的职员已经事先从照片上记下了这些新面孔，他们会拥抱过去几年已经认识的客人，仿佛他们是多年的老友，然后迅速接过客人的包，把东西放在数步之外等候的 SUV 轿车上。

而记者会去租车处租辆车，开到聚会地，此时他们敏感地意识到自己身份地位之低微。之后数天，太阳谷的很多地方都会彰显“私人”二字——方式是，房门紧闭，保安设施无处不在，花篮高悬，并放置大型盆栽植物，以阻挡那些窥探的眼光。记者会在与室内趣事相隔绝的边界外潜伏着，鼻子嗅着灌木的味道。<sup>1</sup>自从迪士尼的迈克尔·艾斯纳和 ABC 公司的汤姆·墨菲在 1995 年的太阳谷年会中构思出他们的公司合并案以来，聚集于此的新闻媒体规模一直在扩大，直到太阳谷呈现出戛纳电影节那种人为的、令人头晕的商业氛围。但是，太阳谷爆出的合并案只是冰山一角。太阳谷远不是为了达成交易，虽然交易吸引了大多数的媒体。每一年，都有这家公司或那家公司正在爱达荷的某个山脉里召开了秘密会议，对某笔生意进行谈判的传闻。因此，当 SUV 一辆接一辆地开过时，记者们都试图透过车的前窗看看里面坐着谁。当有新闻价值的人物到来时，记者们会追踪他们的“猎物”进入聚会地，手里挥舞着照相机和麦克风。

当沃伦·巴菲特走出他的 SUV 时，记者们很快就认出了他。Allen 公司的主席、巴菲特的朋友唐纳德·基奥这么说过，“会议的基因里已经植入了这个人”。<sup>2</sup>大多数媒体人都喜欢巴菲特——为了不招人讨厌，他行事富有技巧，不怕麻烦，公众形象简单而率直，而且看起来很真诚。然而，巴菲特过着复杂的生活。他有 5 套房子，但只在其中两处居住。不知出于何种原因，巴菲特有过两任妻子。他说话爱引用家乡的俗语，眼里透着慈祥；他有一帮忠诚的朋友。但是，一路走来，他给人的却是强硬、冷酷的商人形象。巴菲特似乎想避开公众，但结果是，他所吸引的公众注意力几乎要多于地球上其他所有的人。<sup>3</sup>巴菲特乘坐湾流 IV 型飞机去全美各地，经常参加名人聚会，有众多名流友人，但是，他说，他最喜欢奥巴马、汉堡和节俭的生

活。他说他的成功是基于一些简单的投资理念和每天满怀热情地工作，不过，如果事情只是如此的话，为什么没有人能够复制呢？

在走过摄影师身边的时候，巴菲特总是会主动挥手招呼，并露出祖父般慈祥的笑容。摄影师们用胶片捕捉下巴菲特的举止，然后开始盯着下一辆车。

巴菲特驾车兜上一周之后，就前往具有法国乡村风格的共管式私有公寓，一处令人向往的世外桃源，游泳池和网球场边花团锦簇，这是赫伯特·艾伦安置其贵宾的地方。屋里通常准备了赠送的礼物：印有“SV99”标志的 Allen 公司的上衣、棒球帽、拉链绒面衣和球衣——每年的颜色都不同，还有带拉链的笔记本。尽管巴菲特的财富超过 300 亿美元——足以购买停在机场的 1 000 架湾流 IV 型飞机——但是，很少有比从朋友那里得到一件免费的高尔夫短袖衫更令巴菲特觉得高兴的事了。他花了好一会儿仔细察看今年的赠品。不过，更令他感兴趣的是赫伯特给每位客人的私人留言条，以及关于这次精心组织的聚会的记事簿，上面说明了本年的太阳谷聚会为巴菲特都作了哪些准备。

时间精确的计划，详细周到的安排，如同赫伯特那一尘不染的法式回褶袖口，巴菲特对每一天、每个小时的日程都作了安排。记事簿清楚地列出了与会发言者及演讲主题——这些内容直到现在为止仍是严格保守的秘密——以及巴菲特将出席的午宴和晚宴。和其他客人不同的是，巴菲特对这些内容的大部分事先都有所知晓，不过，他还是想看看记事簿是怎么说的。

被称为“太阳谷之主”的赫伯特是年会的幕后导演，他让会议充满着随意自然的奢华。人们总是赞美他情操高尚、才华出众、见解不凡，而且慷慨大方。曾有客人脱口说道：“你会愿意为了得到赫伯特的关注和重视而将性命置于脑后。”因为担心不再被邀参加太阳谷年会，那些颇有微词的人也很少赤裸裸地说赫伯特“不同常人”：坐不住，没耐心，人格自大。站在身材高瘦结实的赫伯特身影里，你得全神贯注尽力跟上那些像机关枪一样噼里啪啦的话语。赫伯特吼出问题，然后打断答话者，唯恐他们浪费了他一秒钟的时间。他专门说人所不能言的话。“华尔街最终会被淘汰。”有一次，他这么告诉一位记者，虽然他自己经营着一家华尔街投资银行，他把他的对手称为“热狗贩子”。<sup>4</sup>

赫伯特保持公司规模的小而精，他手下的投资银行家把自有资金投入到业务当中。这种非传统的方式令公司成为客户的合伙人，而不只是客户的服务者——客户是好莱坞和传媒业的精英人物。因此，当赫伯特做东设宴，他的客人会觉得这是个人殊荣，而不会觉得自己是被营销人员四处盯住的追猎对象。Allen 公司每年会作出详细的社交安排，而这些安排是根据每位嘉宾的私人社交网——Allen 公司所了解的人际关系网——以及 Allen 公司认为他们应该认识哪些新朋友来制定的。客人所居住的度假公寓到酒店会议室的距离、受邀出席的餐会，以及他们旁边坐的人，这些都因身份而异。

巴菲特的朋友汤姆·墨菲把这类活动叫做“大象聚首”（elephant-bumping）。巴菲特说：“你能邀请一群要人前来，是因为如果他们参加了‘大象聚首’，那么就可以让他们确认自己也是只‘大象’。”<sup>5</sup>

太阳谷在这方面非常具有保证性，因为和大多数“大象聚首”现象不同，这里的每个人都无法用钱来打动其他的人。因此，结果就形成了某种精英伪民主。随之而来让人激动不已的一点是看谁没被邀请，而让人更加心跳的地方是，看谁被取消了邀请。不过，在他们的阶层内部，人们真的是在发展真诚的人际关系。Allen 公司通过慷慨丰盛的娱乐活动提供一场盛大的欢宴。活动从白天晚上开始，客人们一副西部装扮，坐上古老的四轮马车，跟着牛仔们走上一条蜿蜒小道，经过一块螺旋形的天然石头，来到特里尔·克里克·凯宾牧场。当日暮西山的时候，赫伯特·艾伦，或者是他两个儿子的其中之一会在这里迎接来宾。一盆盆鲜红色的矮牵牛和蓝色的鼠尾草装饰着白色的大帐篷，牛仔们在帐篷附近表演套绳技艺，给孩子们逗乐。与此同时，太阳谷的老朋友重聚在一起，比肩而立，手里拿着用来盛牛排和大马哈鱼的餐盘，欢迎新朋友的到来。巴菲特一家最后通常都会在西部的点点星空之下，和朋友们围坐在篝火旁边。

嬉戏娱乐活动会在周三下午继续——沿着萨蒙河，坐在竹筏上，随意地在非常温柔的白色浪花中顺流而下。在这次的出游中，人人喜笑颜开，因为 Allen 公司为所有人的活动作好了精心的策划。撑竹筏的人安安静静地引着竹筏穿过山谷，生怕自己打断了来宾间的谈话，打扰了合作联盟的萌芽。现场服务人员是雇的当地人，救护车排队候着，以防有人跌入冰冷的河水中。来宾们一离开竹筏，就会有暖和的毛巾递上来，之后是一盘盘的野餐烤肉。

你会发现，那些不乘竹筏的客人在享受其他的乐趣——飞钓、射击多向和双向飞碟、山地自行车、桥牌、针织、自然摄影和随处可见的狗狗玩飞盘、在室外溜冰场溜冰、在完美的红土场打网球、在游泳池游泳，或者是在如茵的绿地上打高尔夫，他们乘坐的车上满载着 Allen 公司的防晒霜、零食和驱虫剂。<sup>6</sup>所有休闲活动自得其乐地进行着，所需要的一切看上去都无须开口，似乎是取之不尽的工作人员供应了一切，Allen 公司的员工几乎是隐形的，但又永远适时地提供服务。

不过，百余名面貌娇好的儿童看护人员才是赫伯特的秘密武器。她们大多数一头金发，皮肤晒成深色，身着同款的 T 恤衫，配搭着 Allen 公司的背包。当孩子的父母和祖父母在娱乐的时候，看护人员得不眨眼地看着每个孩子，这些孩子当然也和自己的同伴在一起游戏——在网球职训中心打球，踢足球和 K 球<sup>①</sup>、乘马车、观看马术表演、溜冰、接力赛跑、划船、钓鱼、艺术活动，或享用比萨和冰激凌。所有的照护人员都是经过挑选的，为的是要保证每个孩子玩得尽兴，年年都恳求着再

<sup>①</sup> 英式足球与棒球的结合。——译者注



来这里——同时，照护人员也要令孩子的父母放心、高兴，父母们偶尔会看一眼这些非常具有魅力的年轻看护人员，因为他们能使自己和其他的成人朋友多待上几天，而无须对孩子心怀歉意。

巴菲特一直是对 Allen 公司如此款待最心存感激的人之一。他喜欢携全家到太阳谷旅游，因为如果让他独自和孙子们待在山里的度假村，那他可能什么都干不成。除了高尔夫球之外，他对户外运动没什么兴趣。他从来不玩双向飞碟或山地自行车，认为水犹如“牢狱”，宁愿戴着手铐晃荡，也不愿意去坐竹筏。与这些活动相反的是，他如鱼得水地进入到“象群”的中心。他玩了一会儿高尔夫和桥牌——和全美动画片协会主席杰克·瓦伦蒂比了一场高尔夫，赌注是一美元；和马里帝兹·布罗考打了一场桥牌。然后，和其他人聊天，比如《花花公子》的 CEO 克里斯蒂·海夫纳、计算机行业的迈克尔·戴尔。

有时，巴菲特会离开高尔夫球场，在自己的公寓房间待上好长一段时间。他坐在石制壁炉旁收看商业新闻。<sup>7</sup>窗外，鲍尔迪山被松林覆盖，鲜花盛开的河岸如同波斯地毯：色彩缤纷的羽扇豆、蓝宝石色的飞燕草高高地立着，下面是罂粟花和印第安彩笔花，佛甲草和石莲花依偎在清新的蓝色鼠尾草和婆婆纳之间。不过，巴菲特几乎注意不到这些迷人的景色。他来这里是赫伯特·艾伦所营造的温馨气氛。<sup>8</sup>巴菲特喜欢和他最亲密的朋友待在一块：凯瑟琳·格雷厄姆和她的儿子唐、比尔·盖茨夫妇、米基·基奥和唐纳德·基奥、巴里·迪勒和黛安娜·冯·弗斯腾伯格、安迪·格鲁夫和他的妻子伊娃。

不过，对巴菲特来说，最重要的一点是，在大多数美国家庭的所有成员难得聚在一块儿时，他可以把他的大家庭重聚到一块。他女儿苏茜·巴菲特说：“他喜欢我们所有人住在一栋房子里。”苏茜住在奥马哈，弟弟霍伊和妻子德文（他们也非常怀念这一年）住在伊利诺伊州的迪凯特，巴菲特的小儿子彼得和妻子珍妮弗住在密尔沃基。

与巴菲特结婚 47 年的妻子——和他两地分居——苏珊从旧金山的家里飞来和他们见面。另一位 20 多年的伴侣阿斯特丽德·门克斯，则一直住在奥马哈的家中。

周五晚上，沃伦·巴菲特穿上一件夏威夷短袖衫，陪妻子一起去参加在公寓旁的网球场上举行的传统泳池派对。大部分的客人都认识苏珊，也很喜欢她。在灯火通明的奥林匹克泳池前，伴着火炬灯的光影，她会演唱怀旧歌曲，成为泳池派对持续的焦点。

今年的聚会中，鸡尾酒和友情谊流淌其间，人们谈论着刚刚了解到的新名词——B2B、B2C、网络旗帜广告、宽带——这些词儿成了阿尔·奥霍乐乐队的竞争者。整个周末，伴随着人们的握手、亲吻和拥抱，一种隐约的不安如烟雾一般在午餐、晚餐和鸡尾酒会中弥漫开来。一批新近出现的 IT 执行官们带着异乎寻常的狂傲，向一年前从未听说过他们的人介绍自己，某些人所表现出的傲慢和太阳谷通常的氛围