

滚雪球

下

「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。

巴菲特和他的财富人生

The Snowball

Warren Buffett
and the Business of life



中信出版社
CHINA CITIC PRESS



The Snowball

by  [James](#)

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 / 丁颖颖 / 张万伟 / 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 (下) / (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 978-7-5086-1385-7

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 181244 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 (下)

GUN XUEQIU: BAFEITE HE TA DE CAIFU RENSHENG (XIA)

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: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 插 页: 16

印 张: 24 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 978-7-5086-1385-7/F·1501

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

[The Snowball
Warren Buffett and the
Business of Life]

目 录

【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



第五部分

华尔街之王

43 法老王

奥马哈，1980 ~ 1986

500名感恩戴德的富翁，穿着礼服，系着领带，走过红地毯，来到纽约豪华的大都会俱乐部，为巴菲特庆祝50岁生日。此时，伯克希尔·哈撒韦每股价值375美元，巴菲特夫妇的资产净值比一年半前翻了一番还要多。¹因此他们可以轻松地租到这个地方。在来宾中，还有些不太知名的人士，比如演员加里·古柏的女儿。苏珊订购了一个大蛋糕，有六大箱沃伦钟爱的百事可乐那么大。他还让他的老伙计唐·丹利把韦尔森投币机公司（Wilson's Coin-Operated Machine Company）当年的资产负债表带来了。²巴菲特开始收集他早年商业活动的资料，并把这些东西当做圣物一样，带着一丝崇敬展示给人们看。它们似乎明确地为他做出了证明，重新向人们表明了他所做出的成就。

苏珊从旧金山带来了她的乐队，他们站在舞台中央，深情地为她的丈夫献上了一首改编的《舞到布法罗》（*Shuffle Off to Buffalo*）：

沃伦受够了糖果
手中拿着优惠券……

歌词描述了巴菲特最近的商业活动：他收拾好行李，放下了所有一切来到布法罗就是为了买下价格被低估的股票。

苏珊的主要节目，平淡无奇却甜蜜悦耳，拉开了一个话题讨论的序幕。巴菲特的家人和朋友开始当着他的面一一列举他所掌控的公司和投资，就像数念珠上的小珠子一样。巴菲特戴着一副黑边眼镜，杂乱的眉毛像常春藤的卷须。他穿着礼服，系着领带，已经不像以前那么尴尬了。现在他所打造的全新的伯克希尔·哈撒韦，正在不断地给念珠上增添新的珠子，像上紧了发条的钟表一样，在不知疲倦地工作着。巴菲特更加雄心勃勃地搜寻并买进股票，并且已经摆脱了多年前“烟蒂”型股票和法律诉讼的困扰。“复利”这一伟大的发动机像奴仆一样正在为他的财富辛勤劳作着，他的财富正在以几何级数的速度飞速增长，公众眼睁睁地看着他的身价飞涨。巴菲特的方法仍然没变：评估投资价值，规避风险，保留安全边际，专注，做自己能够胜任的事，让复利发挥实际功效。任何人都可以理解这些简单的方法，但是很少有人能够去实施。尽管巴菲特使这一过程看起来毫不费力，但是实际上，在

这些背后隐含着大量的工作，需要他和他的员工一起去努力。尽管他的商业帝国逐渐扩展到整个美国，从伊利湖边到洛杉矶的市郊，基维特大厦一直都是中心——这个外表安静、实则充斥着忙碌不停的人们的商业圣殿，其地面却铺着亚麻油木地板，摆满了已经褪色的破旧的钢架结构家具。进行每一项新的投资，人们的工作就会增加不少，但是在总部工作的员工人数几乎没有什么变化。巴菲特仍然在紧靠大门的后面办公，格拉迪丝守在门口。十分富有的比尔·斯科特现在只工作半天，其他时间他要去波尔卡乐队排练。新来的经理迈克·戈德伯格，加强了总部的力量。维恩·麦肯齐负责财务工作。员工们很少离开他们的小办公室，除非是到会议室中秘密开会，而小会议室也只能容纳4个人。在茶水间里没有人聊天。在对《布法罗晚报》的投资一战之后，这里出现了短暂的安逸，麦肯齐这样说道：“从来没有像这样过。”³那些想测试一下里克肖塞尔的热力学定律的人发现，太阳确实又好又温暖，但是巴菲特太过于专注了，并且他的头脑反应很快，同他谈话会被“晒黑”的。“我的头脑太累了，”一个朋友说，“我必须等恢复了脑力以后才能去见他。”曾经的一位员工说：“和巴菲特一起工作，就会感觉大脑好像整天都被敲打着一样。”

巴菲特精力充沛，激情洋溢，就像一个不知疲倦的青年；他似乎记得每一个读过的事实和数据；他能激发人们自愿接受困难的工作，并坚信他们能够创造奇迹；而且巴菲特极能容忍别人的嘲讽和缺点，却不能容忍别人浪费他的钱财。他热切渴望结果，对其他人的能力十分信任，并且没有意识到他们在很大程度上同他是不一样的，因此他长期以来都低估了人们的工作负荷。巴菲特，就像太阳一样，每个人都在围着他转，但是他自己却感觉不到里克肖塞尔的热力学定律。

人们说我对他们施加了压力，我从来都没想这么做。有些人喜欢使用压力，我从来不这样，这是我最不愿意做的事情。我认为自己从来没有这么做过，但是却有许多人说我这样做了，那就肯定我是这样的了。

在这个腹地之外管理伯克希尔和蓝带印花公司子公司的那些经理们可就太幸运了，因为巴菲特基本上让他们独自经营，他的管理技巧就是找到一些像他一样不知疲倦地工作的完美主义者，然后就放任自流了，不过要对他们“卡内基化”——专心、赞扬，以及戴尔·卡内基的其他方法——时不时地敲打一下。对多数人都不必再用其他方法了。

20世纪70年代，巴菲特作出的股票交易决定，是在漫长熊市中公然蔑视悲观的情绪，大胆地冒险投注。当时失业大军不断壮大，物价以每年15%的速度飞涨。之所以这一赌注突然取得成功，多亏了孤注一掷的卡特总统，他在1979年任命了一位新的联邦储蓄委员会主席保罗·沃尔克。沃尔克把中央银行的贴现率提高到14%，从而控制了通货膨胀。1981年，新总统罗纳德·里根开始大幅减税，并撤销

对商业活动的管制，同时大力支持沃尔克的举措，尽管他的政策引发了许多争议。但之后经济和市场经历了两年半的阵痛，在1982年年底的时候，20世纪80年代的牛市开始突起，股票的价格终于超过了企业利润的增长。⁴

70年代末期，巴菲特大部分的投资资金都来源于一个流动的金库，这就是保险和优惠券。尽管国民赔偿公司的业务仍然繁荣兴旺，但蓝带印花公司优惠券的销量却继续萎缩。虽然预付费的优惠券所提供的浮存金在逐渐地减少，但是这些资金所投资的项目却正在收获丰厚的回报。⁵

《布法罗晚报》的彻底扭转意味着巴菲特和芒格不用再讨论蓝带印花公司最大的投资是否即将失败。《布法罗晚报》开始稳步实现赢利。在1983年，他们最终同蓝带印花公司商议好了价格，伯克希尔将其全部收购——这是他们从麻烦中摆脱出来的最后一步。⁶巴菲特和芒格现在是共同合伙人了，这也是他们第一次成为合伙人——尽管芒格最多也只能算个次要合伙人。

巴菲特把芒格选为公司的副董事长，他现在持有伯克希尔2%的股份。芒格也是韦斯科金融公司的总裁和董事长，同庞大的伯克希尔相比，韦斯科金融公司只是一个微不足道的小兄弟，但却是芒格自己的。它就像伯克希尔·哈撒韦大嘴中的一根意大利面条，只剩一点悬在外面，巴菲特没有吞进去。韦斯科金融公司的股东明白他将来一定会把它吃进去的，因此不可避免地全都开始哄抬韦斯科金融公司的股价。

芒格对巴菲特思想的影响远远超过了对他金融方面的影响。他们的想法十分相似，他们在商业活动上的主要区别在于，巴菲特很容易为一些交易而陶醉，并且立即敲定协议，而芒格有时则会否决这些交易。他们对于股东的态度是一致的。随着并购工作尘埃落定，在1983年的年度报告中，这两人向伯克希尔的股东们阐释了他们的一套操作原则。他们把这些原则称为“所有者导向原则”，其他任何的管理层都不会告诉公司股东这些东西的。

“尽管我们形式上是公司，但实际上却是合伙人，”他们写道，“我们不把公司看做我们企业资产的最后所有者，相反，我们把它看做股东拥有这些资产的纽带。”⁷

这一陈述看起来很简单，却意味着要推翻以前的公司管理原则。现代的公司主管一般都把股东看做一群很讨厌的人，或者很吵闹，或者很安静，可以去取悦也可以忽视，他们当然不是管理者的合伙人或者老板了。

“我们不搞财务游戏，”巴菲特和芒格说，“我们不喜欢大量借债。我们经营的目的是为了取得长期的最佳收益。”所有这些听起来都很简单，就像是一些陈词滥调——但很少有管理者能够这样坦诚地陈述。

同时，巴菲特在那年的年报中也写道：“不管购买的价格多么高，我们也没有兴趣出售伯克希尔旗下任何赚钱的业务，也不愿意出售次一等的业务。”——即使这会影响到他们的绩效。“我们只是期盼着他们能够多少赚点钱，我们只是希望他们的管理方和劳工之间关系融洽点儿。”⁸这对加里·莫里森是一个暗示，他刚刚接替

伯克希尔的肯·蔡斯的工作，蔡斯在勤勉地工作一生后于1982年退休。此时，巴菲特已经关闭了曼彻斯特的工厂，并且削减了新贝德福德1/3的生产线。

纺织行业每年大概只有10分钟的时间是赚钱的，全美一半男西装的衬布是由我们生产的，但是没有人会走进裁缝店说：“我要一件灰色条纹西装，请用伯克希尔的衬布。”我们工厂生产的布成本要比其他工厂高，而资本主义是靠节俭发展起来的。我们从当年的供应商西尔斯公司那里获得奖励，在二战期间为他们供货。我还是西尔斯公司董事长的私人朋友，他们说：你们的产品很不错。而我们会说：那一码加半分钱怎么样？他们回答：你们开玩笑吧。因此，这一行很不好做。

莫里森没有去“创造现金”，相反他请求巴菲特给他现金以便升级纺织厂的硬件设施，但巴菲特断然拒绝了。

然而，巴菲特仍然坚持保留这些处于困境的纺织厂。因此，让他卖掉其中一家效益丰厚的公司罗克福德银行就更不可能了，对他来说，那就像没有打麻醉药就实施牙齿根管手术一样。但是，他又必须这么做；《银行控股公司法案》（*Bank Holding Company Act*）规定他必须这么做，只有这样伯克希尔才能继续持有非银行业的股权（尤其是保险业的）。⁹

当本·罗斯纳最终从联合零售公司退休时，巴菲特很不情愿让他走。罗斯纳的下属曾经取笑他的管理方式，但十分肯定的是，当他们接管公司后，联合零售公司的业绩迅速下跌。好几个月的时间，维恩·麦肯齐都辛苦地在纽约的制衣区来回奔波，想把该公司兜售出去，累得浑身是汗。¹⁰最后，他发现一个买主愿意出50万美元，而该公司每年最多也只能为伯克希尔创造200万美元的利润。

伯克希尔的一些子公司都是独立运行，因此，很难分清他们是管理得法的公司还是一个仅仅随波逐流的公司。在韦斯科金融公司，卢·文森蒂拒绝被别人掌控，并且成功地向巴菲特和芒格隐瞒了他的老年痴呆症，长达数年之久。

“我们并不经常看见他，”巴菲特说，“并且他在尽力使自己振作起来，克服疾病带来的影响。再者，我们也不想看到他患病。查理和我都十分喜欢他，我们不想听到这个噩耗。”

“卢·文森蒂十分果断、聪明，并且很诚实和精干，”芒格说，“他所经营的储蓄和借贷公司是加利福尼亚州最后一个采取计算机系统管理存款账户的公司，因为雇用社区大学的学生兼职手工操作成本仍然很低。你知道当我们看到以后十分吃惊。他是个思想古怪、独立自主的人，为人很好。我们都很喜爱他，发现他的病情后，我们甚至仍然让他继续工作，直到他疾病发作被迫送到医院。他喜欢工作，并且他从来不伤害我们。”¹¹

巴菲特和芒格把这个故事变成了一个诙谐的寓言，这表明他们想让更多的公司

即使在患老年痴呆症经理的管理下也能取得成功。

巴菲特对老年痴呆症很敏感，他十分自豪能够拥有过人的记忆力；现在他的母亲变得十分健忘了。利拉似乎总是生活在过去，她的状态好像很不稳定，并且她总是生活在幻想中。她总是回忆巴菲特小时候在浴室洗澡的事——他嘴里发出奇怪的响声，手脚不停地在水中扑腾。健忘正在侵蚀着她的记忆，现在她已经七八十岁了，儿子是她最主要的快乐之源，但是和她待在一起时，沃伦仍然很紧张。这一点也不足为奇，因为她偶尔还会大发雷霆。现在，几乎家中每个成员都有过这样的经历，拿起电话，听到电话那头她愤怒的骂声。所有的受害者都会跑到苏珊那里寻求安慰，她会说：“你要理解这只是偶尔发生而已，并且对其他人也一样，不光是你。沃伦和多丽丝已经忍受多年了。所以不要在意她说了什么，她并不是针对你的。”¹²

彼得是孙子辈中唯一一个没有受到利拉斥责的人。她有时说他很像霍华德，尤其是走路的样子，因此，这也很可能是她为什么不斥责他的原因。但这种相似只是表面的，彼得在即将从斯坦福大学毕业前辍学了，同玛丽·卢洛结了婚。她是一个离过婚的单亲母亲，比他大6岁，还有一对4岁大的双胞胎女儿，妮科尔和埃丽卡。彼得对她们像对亲生女儿一样，她们把姓也改成了巴菲特，成了苏珊的最爱。沃伦正在想办法培养彼得对伯克希尔的兴趣，最后派他的门徒，苏珊之前的网球教练丹·格罗斯曼去同他谈工作的事，但是彼得对此毫无兴趣。他的兴趣是在音乐方面。¹³他把自己持有的伯克希尔的股票换成了3万美元现金，创办了一家唱片和音乐制作公司——独立声音（Independent Sound），在旧金山他的公寓中开始创作乐曲，而玛丽则是他的经纪人和推广人。¹⁴

苏珊和彼得的关系很亲密，因为他们都喜爱音乐。她继续心不在焉地重振自己的职业生涯，同一对制作人马文·莱尔德和乔尔·佩利一起努力。她把他们带到奥马哈，到旧市场的爵士乐俱乐部参观。他们感觉好像是在为“他们最喜欢的英语教师”创作短剧。苏珊没有炫耀自己的富有，但是由于他们已经听说了一家报纸和喜诗糖果公司的事情，他们认为，“也许她会用糖果来支付我们的薪水”。

最后，他们要为苏珊创作一个节目，她要在纽约的戴尔莫尼克饭店登台表演，参加纽约大学的义演。她希望他们能够创作一个反映她个性的节目——一个波西米亚的吉普赛人，淘气、狡黠而又幽默风趣。然而，到了最后，她唱成了传统的大杂烩，仍然是1977年那些充满深情和激情的标准歌曲：《String of Pearls》、《I'll Be Seeing You》、《The Way You Look Tonight》、《Satin Doll》、《Take the A Train》和《Seems Like Old Times》等。

在义演时，当巴菲特看到观众对他的妻子欢呼雀跃时，他两眼放光，面露喜色。莱尔德和佩利意识到，炫耀巴菲特那才华横溢、漂亮的妻子会让他十分自豪和快乐。似乎对他们来说，同许多商业人士不同，苏珊的表演不是为了她自己，表演是同观众联系的一种方式，并且满足了她丈夫的某种需要。¹⁵

莱尔德和佩利戏称自己是“音乐小白脸”，成了苏珊歌唱生涯的一部分，在接下来的几年中，他们随着苏珊一块儿去见彼得，并且到位于拉古纳的家中创作歌曲，因为她一直在考虑自己是否能够从音乐方面开创职业生涯。他们从来没有见过苏珊的女儿苏茜，因为她已经搬到了华盛顿，在那里，凯瑟琳·格雷厄姆对她很关心，安排她做助理编辑，开始是在《新共和》杂志社，后来到了《美国新闻与世界报道》杂志社。1983年11月，在纽约的大都会俱乐部，她再次举行了一个盛大的婚礼，这次是嫁给艾伦·格林伯格，拉尔夫·纳德的公益律师。格林伯格具有和巴菲特一样冷静的分析思维，看起来就像是一个专注于研究工作的人。巴菲特夫妇立即就接受了他们的新女婿，并且人们都注意到格林伯格是多么地像苏茜的父亲——理智、冷静，善于拒绝。这对新婚夫妇搬到了华盛顿的一所别墅里，却把大部分的房间都租了出去，他们自己只住了一套很小的房间。当苏茜出售她所持有的伯克希尔的股票时——市价已经达到了每股将近1 000美元。

霍伊的第一次婚姻和他的姐姐一样，都没有持续多久。他垂头丧气地对父亲说起此事，而他父亲曾经告诉他换个地方可能会对他有益，并且建议他到伯克希尔的一个子公司工作。受到加利福尼亚州的吸引，霍伊在旧金山的喜诗糖果公司得到了一份工作。苏珊安排他和丹·格罗斯曼一块儿居住，巴菲特已经把丹安插到了伯克希尔在旧金山的一家小保险公司，当时是因为这家公司遇到了问题。霍伊从拖地打扫卫生、维修保养工作开始做起，并且获得晋级。而同时，他也风流成性，到处招惹是非。巴菲特告诉他至少要在喜诗糖果公司干上两年，霍伊准备着接受现实，但是他没有继续住在格罗斯曼家，而是搬到了拉古纳的别墅里，在那里他感觉更温馨。¹⁶

一次，霍伊同德文·莫尔斯在埃默拉尔德湾打了一场双人网球。德文是一个温柔抑郁的已婚女士，金发碧眼，有4个女儿。为了吸引她的注意力，霍伊跳到网球场柱子上去调整钟表的时间，从上面摔了下来，把脚扭伤。她送他回家，并且出去给他买了点食物送回来。他们从此开始交往，他获悉她正想离开富有的丈夫。在霍伊采取了一系列冒险举动之后，她的婚姻最终走到了尽头，而与霍伊的关系日益升温。最后他们把孩子们从德文的前夫家接了过来。她的前夫是一个枪支收藏家，家中摆满了好几百支枪支。1982年，霍伊成功说服德文，一同搬到了内布拉斯加州，那里的一位法官为他们主持了婚礼，巴菲特和格拉迪丝·凯泽作为见证人也出席了他们的婚礼。¹⁷

现在，巴菲特有6个继孙了，很快，又增加了一个孙子，因为霍伊和德文生了一个儿子，小霍华德·格雷厄姆·巴菲特，就是后来著名的霍伊·B。巴菲特十分喜欢孩子，但是和他们在一起时，他常常感觉很尴尬和拘谨，不知道如何逗孩子们玩。因此，他仍然像以前对自己的孩子们一样——把他们都交给了苏珊，全家聚会时，苏珊就会热情地担当起祖母的角色。她也立即在她已经广阔的旅行线路中增加了一条，到内布拉斯加州看望孙子们。

巴菲特更为关心的是霍伊的工作问题。开始，霍伊在房地产公司找到了一份工作，但是他真正的兴趣是做个农场主。由于他没有资金，巴菲特同意买一个农场，然后租给他的儿子——这种安排很像他高中时曾经做的那样，雇用工人在他的农场工作。霍伊在内布拉斯加州四处奔波，代表他的父亲勘察了100个农场，并同卖主讨价还价，巴菲特坚决认为农场就像“烟蒂”一样，他不会多出一分钱。最后，他选中了特凯马的一个农场，巴菲特支付了30万美元。¹⁸

尽管他为霍伊出了租金，但是巴菲特从来没有去过那个农场。就像苏珊喜欢的画廊一样，他也没有任何兴趣，只是出钱。他认为农场是一个过度竞争的生意，就像男士西装的衬布一样。“没有人会到超市去购买霍伊种的玉米。”他说。¹⁹

虽然巴菲特竭力通过金钱来控制自己的孩子，但他却从来没有花时间教他们如何理财，这看起来似乎很奇怪，他对手下人也是这样做的：他感觉任何聪明的人自然会弄明白这件事。他给了孩子们伯克希尔的股份，却没有强调这在将来会对他们多么重要，并且也没有解释复利，更没有对他们说可以借钱但不能出售股票。现在，他那些致股东的信，经过卡罗尔·卢米斯的编辑加工，已经涉及了多数的金融问题，毫无疑问，他认为这些信，再加上他做出的榜样，都是十分充分的教育。但是，他可能从来都没有想过，他自己的孩子恐怕比那些合伙人更需要教导。

巴菲特不太在乎孩子们怎么处理自己的股份，毕竟，他和伯克希尔是一体的，出售股票也就是卖给了他。即使这样，他也不希望孩子们依靠伯克希尔·哈撒韦过着安乐富足的生活。相反，他认为孩子们的未来以及伯克希尔·哈撒韦的未来，最终不是通过所有权的关系实现的，而是通过慈善事业联系在一起的——他们管理着巴菲特基金会的股份。

巴菲特在《奥马哈世界先驱报》就彼得·基维特的去世写了一篇颂词，这是奥马哈一位近似神话的人物，在这篇文章里，他谈到了自己对遗产和慈善事业的看法。彼得·基维特父子公司（Peter Kiewit Sons' Inc.）据说是世界上最赚钱的建筑公司，曾经被称为“道路巨人”。²⁰巴菲特和基维特从来没有做过交易，但是基维特拥有《奥马哈世界先驱报》的股份，而巴菲特则是该报的董事。

基维特没有儿子，是一个十足的工作狂，住在基维特大厦顶层的一套公寓里，伯克希尔的总部就在这座大楼里。基维特乘电梯上下班。巴菲特十分羡慕这种安排。²¹基维特也是巴菲特的偶像，一个严厉的工头，工作中十分节俭，经常给他的员工们灌输一些简明扼要的小语录。

这家公司是他的公益事业，他常常是“高兴但从不满意”。“声誉就像是精致的陶瓷，”他说，“价值昂贵，不易获取，但是却很容易破碎。”因此，在作出道德决策时，“如果你不确定是对还是错，就考虑一下你是否愿意把它登在晨报上”。²²和巴菲特很像，基维特也喜欢给其他人施加重压。

他们之间的不同主要在三个方面：基维特是个实地操作的经理，不愿吸引公众

的注意，并且他似乎只是看起来十分节俭。在奥马哈时，他开着一辆有4年车龄的旧福特车，生活十分简朴，为的是给员工树立榜样。但是他在棕榈泉度假时，却开着一辆凯迪拉克，过着豪华奢侈的生活。²³尽管如此，在许多方面，基维特都实践了沃伦·巴菲特对生活的想法。当基维特去世时，巴菲特的悼词不仅对他大加赞赏，同时也表达了他会永远记着他——这是巴菲特有史以来写得最动情的一篇文章。²⁴

“从零开始，”他写道，“（基维特）缔造了世界上最伟大的建筑公司之一……尽管并不是最大的，但可能是全美建筑业最为赚钱的公司。之所以能够取得这么辉煌的成就，是因为基维特能够带领数以千万的员工不懈努力，坚持追求卓越和高效。”

“基维特绝对是一个生产者，而不是消费者，”他继续写道，“公司的利润全都用来扩大生产力，而不是为其主人积累财富。”

“在本质上，如果一个人花的比挣的少，那就是在为未来积累‘行李单’。在日后，他就可以改变这一程序，兑现他早期积累的‘行李单’，少挣但是还能多花。他也可以传给其他人——在活着时以礼物的形式，或者在他死后作为遗产。”

巴菲特写道，威廉·伦道夫·赫斯特把他全部的“行李单”都用来建造和维护他在圣西米恩的城堡。他每天都派人往他的私人动物园里运冰块，供北极熊使用，就好像埃及法老劳民伤财地建造金字塔一样。巴菲特曾经深入思考过金字塔的经济学问题。他说：

这全都是经济问题。许多形式的给予和花费都是经济问题。那真是疯狂，恐怕在道德上也是错误的。但是，有些人却认为这很棒，因为这给许多建造金字塔的建筑工人们提供了就业机会。但他们错了。他们只是考虑了投入，而没有考虑产出。

如果你想为自己建造金字塔，要消耗大量的社会资源，你当然应该付钱。你应该纳税。我要强迫你为社会作出巨大的回报，这样，就可以建造许多医院，同时更多的孩子也能够接受教育了。

在这篇文章中，他特别提到，有些人赚钱是为了传给子孙后代，使得好几百名后裔可以“花费的远远超过他们个人所创造的，他们整个一生所花费的都是从社会资源的银行提取来的”。巴菲特发现结果十分具有讽刺意义。

他说：“在乡村俱乐部时，我听到人们在谈论福利周期的弊端，比如某位妇女在17岁时生了一个孩子，她得到了一些食物券，而我们不断地提供依赖循环。同样的，这些人都是为孩子们提供了一生的食物，甚至一生都吃不完。但是他们不是找了一位福利官员，相反他们找到了一个信托基金官员，他们不是得到了食物券，而是一些能够分红的股票和债券。”

他写道，“彼得·基维特在社会的银行中存储了大量的资产……但是支取的却

很少。”他只把自己5%的财富留给了家人，其他的全都捐给了慈善基金会，用来造福他曾经生活过的地区的人们，这也是他活着时的人生目标。公司的大部分股份继续由他的员工们持有，基维特已经确保他们只能内部互相买卖。“彼得·基维特对社区和同胞们作出了无与伦比的贡献和服务。”巴菲特最后得出这样的结论。

在许多慈善家中，巴菲特也很尊敬安德鲁·卡内基和约翰·洛克菲勒，洛克菲勒也是观点很独特的思想家。卡内基在美国许多贫穷的社区建造了公共图书馆。卡内基基金会曾经选派亚伯拉罕·弗莱克斯纳到美国接受医学教育。²⁵1910年他的论文揭露了医学院丑闻，震惊全美，弗莱克斯纳说服了洛克菲勒基金会捐赠巨资以改革医学教育。洛克菲勒也想解决一些因缺乏正常资金支持而无法运作的难题。他发现贫穷的黑人大学，不够富裕的校友，没有办法改善办学条件。“实际上，约翰·洛克菲勒成了他们的校友，”巴菲特说，“他解决这些难题，根本不考虑他们是不是最受人关注，他对他们的支持也总是最及时的。”

此时，巴菲特基金会共有72.5万美元的资金，每年捐赠出的不足4万美元，几乎全都花在了教育上。²⁶苏珊管理着巴菲特基金会，这也反映了他们共同的人生观念——金钱应该回报社会。如果苏珊有权支配这些钱的话，她很有可能迅速捐出大量的钱，但是巴菲特不急于这样做。他认为让金钱随着时间而增加，通过复利会生出更多的钱用来捐款。当然，到1983年时，他已经有充分的证据来证明自己的观点了。从1978年到1983年年底，巴菲特夫妇的资产净值取得了惊人的增长，从8900万美元猛增至6.8亿美元。

随着他变得更加富有，朋友们、陌生人、慈善团体全都蜂拥到基维特大厦向他要钱。有些人确实急需救助，向他真诚地请求；有些人似乎感觉用他的钱理所当然。慈善组织联合之路、大学、癌症患者、教会、心脏病病人、无家可归者、环保运动、当地的动物园、交响乐团、童子军、红十字会——所有这些都值得扶持，但他们得到的答复都一样：如果给了你钱，我也应该每个人都给。他的一些朋友同意他的做法，但是有些人还是很困惑，一个这么慷慨的人，可以花费大量时间帮助他人，给他们提建议，出谋划策，却在钱财上那么小气。

巴菲特仍然在滚雪球般积累财富，并承诺在死后会把所有的钱都捐出去，这就有点像《艾丽斯梦游仙境》中白王后的“明日果酱”。“在他死后”就相当于永远不会兑现；也是一种让他不会过早死去的预防手段，这是巴菲特非常关注的事。用“白王后”来拒绝别人是一种奇怪的进行自我强化的方式。到现在为止，巴菲特夫妇的朋友、亲人，或者其家庭成员中至少有9人曾经企图自杀或已经自杀。不久之前，他朋友的儿子，在圣诞节前夜开车掉了悬崖。接着，里克·格林的妻子安，在他们的儿子8岁生日前几天开枪自杀。所以，巴菲特对自杀不由自主地耿耿于怀，在这种背景下，他这样想也是完全合情合理的。不过，他自己想要尽可能活得长寿——一直挣钱直到生命的最后一刻。