

目录
THE SNOWBALL ▲

第一部分
大泡泡

- 1 不作逢迎 / 003
- 2 太阳谷 / 006
- 3 习惯性动物 / 027
- 4 沃伦，你怎么了？ / 035

第二部分
内部记分卡

- 5 “传道”冲动 / 041
- 6 浴缸障碍赛 / 049

- 7 休战纪念日 / 059
- 8 1 000 招 / 066
- 9 沾油墨的指头 / 075
- 10 犯罪行为实录 / 098
- 11 “胖姬”不胖 / 102
- 12 地下卖场 / 110
- 13 赛马场规则 / 121
- 14 大象 / 127
- 15 面试 / 140
- 16 一记好球 / 146
- 17 珠穆朗玛峰 / 157
- 18 内布拉斯加小姐 / 170
- 19 怯场 / 183

第三部分 赛马场

- 20 格雷厄姆-纽曼公司 / 199
- 21 真正的玩家 / 213
- 22 隐藏的光辉 / 224
- 23 奥马哈俱乐部 / 249
- 24 火车头 / 256
- 25 风车战争 / 270

- 26 黄金堆 / 276
- 27 愚蠢行为 / 294
- 28 干燥的火种 / 311
- 29 毛料是什么 / 321
- 30 “喷气机” 杰克 / 329
- 31 绞刑架决定未来 / 339
- 32 简单、安全、有利润且令人愉悦 / 349
- 33 解体 / 359

第四部分 苏珊在歌唱

- 34 “糖果哈里” / 379
- 35 《奥马哈太阳报》 / 394
- 36 两只落汤鸡 / 412
- 37 新闻记者 / 421
- 38 意大利美国西部片 / 435
- 39 大力士 / 449
- 40 如何避免经营一家公共图书馆 / 469
- 41 然后呢? / 496
- 42 最高荣誉 / 517

T 第一部分
THE SNOWBALL
大泡泡



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陋的木桌后面。他那件价值不菲的杰尼亚上装肩膀处打着褶儿，像是批量生产出来的便宜货。每天，无论伯克希尔-哈撒韦总部的其他 15 名员工如何着装，巴菲特都是这身行头。他穿着一件普普通通的白衬衣，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时买的，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，交叉握于脑后。粗浓的眉毛横卧在玳瑁眼镜上方。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，他又会浮出一丝不易察觉的微笑，令随性的眉毛增添迷人魅力。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 年来收到的各种纪念品。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、他参演一部肥皂剧所得的薪水支票、他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，放着一只经

典的可口可乐瓶。此外，屋里还有一只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·卡内基公共演讲课程的证书。一个富国银行的运钞马车模型放在书架顶上，车头朝西。书架上还有沃伦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、桌子旁边的柜子上面都放着家人和朋友的照片。在桌子后面、沃伦头顶上方的墙上，挂着一幅他父亲的肖像，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。面对他桌子的电视被调到 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他说话的节奏，他反复说：“你会干得比我好，艾丽斯。我很高兴由你来写这本书，而不是我。”他这么说的原因我会在之后一一道出。言谈之间，我们开始从最接近他内心的东西聊起。

“沃伦，这念头到底是怎么形成的？你对赚钱为什么会如此用心？”

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，¹但伯克希尔绝非如此。”

他从椅子上起身，收起思绪，几大步跨到另一端，坐进一把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，更像是一个少年把他的初恋娓娓道来。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，最精彩的一些来自我对他的观察。第一堂

课就是：以谦卑之态屈人之兵。

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，通常是因为人类的天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。

太阳谷

爱达荷，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，放进飞机的行李舱。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旅行的飞行员都会吃惊。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及其妻子珍妮弗、女儿苏茜及其男友，还有两个孙子辈的孩子。45英尺长的机舱里摆放着奶咖色的皮革太空椅，一行人坐在了椅子上。当乘务人员从机上厨房——里面堆满了家人喜爱的零食和饮料——拿出饮品时，他们转动椅子，避开流线型墙面板，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，然后拉升到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3000万美元，为“分权所有型”^①喷气机。这架飞机为1/8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，搭乘的飞机不固定。因此，全部的所有者想用的时候飞机均可立即起飞。飞行员、飞机维护人员、准备午餐的乘务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、澄澈的天空中飞行，进入伍德河河谷，飞行高度下降到8000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。

① 分权所有型(fractional ownership)是指有意购买商务喷气机的买主，无须购整架飞机，而是购买1/4、1/8或其他比例的所有权，由商务喷气机公司来进行操作，包括飞行及维修。——译者注

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月的阳光下眯眼望去，两辆SUV（运动型多功能车）早已停候在飞机旁边。这两辆车由赫兹公司（Hertz）^①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“赫兹”，而是“艾伦公司”（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，其余大部分都是外形很威风的湾流IV型飞机。时间慢慢过去，众多在阳光下闪光的白色巨型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，开往凯彻姆小镇——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色地带。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》，奥运会滑雪和滑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艾伦公司有关——这是一家精品投行，精于媒体和通信行业。艾伦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会，在太阳谷款待客户和合作伙伴，提供休闲娱乐。公司首席执行官赫伯特·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。

① 赫兹公司，全球最大、最著名的汽车租赁公司。——编者注

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（信息科技）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地的外面。

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，然后跑到登机口的等候区，坐在一大帮拥挤的人群中，等着飞向诸如怀俄明州卡斯珀、艾奥瓦州苏城的航班。时间一到，他们会搭上一架螺旋桨飞机，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艾伦公司的年轻工作人员，这些年轻人身穿印有“SV99”^①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艾伦公司客人——这些客人可以立马被辨认出来：男士穿着西式靴子、Paul Stuart（保罗·斯图尔特）品牌的短袖、牛仔裤；女士穿着山羊绒上衣，戴着弹珠大小的绿松石珠子。艾伦公司的职员已经事先从照片上记下了那些新面孔。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，把东西放在不远处等候的SUV上。

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的低微。之后数天，太阳谷的很多地方都会彰显“私人”特色——房门紧闭，保安设施无处不在，花篮高悬，并摆放大型盆栽植物，以阻挡那些窥探的眼光。记者会在室外潜伏着，嗅着灌木的气息。¹自从迪士尼的迈克尔·艾斯纳和美国广播公司的汤姆·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，太阳谷呈现出戛纳电影节那种商业氛围。但是，太阳谷爆出

① SV99，为“Sun Valley 1999”的缩写，意为“太阳谷1999”。——编者注

的合并案只是冰山一角。太阳谷聚会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座山里召开秘密会议，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，手里摆弄着照相机和麦克风。

当沃伦·巴菲特走出他的SUV时，记者们很快就认出了他。艾伦公司的董事、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。”²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任何人。³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的工作，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打招呼，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。

巴菲特驾车兜上一圈之后，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”字样的艾伦公司的上衣、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1000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日程表，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、每个小时都作了安排。日程表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了解，不过，他还是想看看日程表是怎么说的。

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：“你会为了得到赫伯特的关注和重视而甘愿将生命置于脑后。”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“与众不同”：坐不住，没耐心，自高自大。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。他语无禁忌，言论大胆。“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”。⁴

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紧紧盯住的追猎对象。艾伦公司每年会做出详细的社交安排，而这些安排是根据每位嘉宾的私人社交网——艾伦公司所了解的嘉宾的人际关系网——以及艾伦公司认为他们应该认识哪些新朋友做出的。客人入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，都因身份而异。

巴菲特的朋友汤姆·墨菲把这类活动叫作“大象聚首”（elephant-bumping）。巴菲特说：“你能请到一群要人前来，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头‘大象’。”⁵

太阳谷在这方面无须质疑，因为和大多数“大象聚首”不同，这里的每个人都无法用钱来打动其他人。因此，结果就形成了某种精英伪民主。随之而来让人好奇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，在这个阶层内部，人们真的是在发展真诚的人际关系。艾伦公司通过慷慨丰富的娱乐活动提供一场盛大的欢宴。活动从这天晚上开始，客人们一副西部装扮，坐上古老的四轮马车，跟着牛仔们驶上一条蜿蜒小道，经过一块螺旋形的天然石头，来到特里尔·克里克·凯宾牧场。当日薄西山的时候，赫伯特·艾伦，或者是他两个儿子中的一个会在这里迎接来宾。一盆盆鲜红色的矮牵牛花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三文鱼的餐盘，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。

娱乐活动会在周三下午继续——坐在竹筏上，沿着萨蒙河，随意地在非常温柔的白色浪花中顺流而下。在出游中，人人喜笑颜开，因为艾伦公司为所有人的活动作了精心的策划。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。现场服务人员雇的是当地人，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，就会有热毛巾递上来，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儿飞盘、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，他们乘坐的球车上满载着艾伦公司的

防晒霜、零食和驱虫剂。⁶所有休闲活动和谐地进行着，所需要的一切看上去都无须开口，似乎取之不尽。工作人员供应了一切，艾伦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，配搭着艾伦公司的背包。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——在网球中心打球、玩儿橄榄球和K球^①、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。所有的看护人员都是经过挑选的，为的是要保证每个孩子玩得尽兴，年年都恳求大人再来这里——同时，看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。

巴菲特一直是对艾伦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，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。他从来不玩儿双向飞碟或山地自行车。他认为水犹如“牢狱”，让他坐竹筏犹如给他戴上手铐。与参加这些活动相反的是，他如鱼得水地进入“象群”的中心。他玩儿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1美元；和马里蒂兹·布罗考打了一场桥牌。然后，和其他人聊天，比如《花花公子》的首席执行官克里斯蒂·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。⁷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

① K球，英式足球与棒球的结合。——译者注

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，他来这里为的是享受赫伯特·艾伦所营造的温馨气氛。⁸ 巴菲特喜欢和他最亲密的朋友待在一起：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起时，他可以把自己的大家庭重聚到一起。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，弟弟豪伊和妻子德文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年如今和他两地分居的妻子苏珊从旧金山的家里飞来和他们见面。巴菲特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，成为泳池派对的焦点。

今年的聚会中，鸡尾酒和朋友情谊流淌其间，人们谈论着刚刚了解到的新名词——B2B（商家对商家）、B2C（商家对客户）、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高管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格格不入。⁹ 一般情况下，太阳谷会以一种决定性的非正式因素起主导作用，赫伯特·艾伦会用某种不成文的规则来对付狂妄自大的人，他们的下场就是以后再也不会被邀请参加年会。

当年会的重要嘉宾发表演说时，气氛变得凝重起来。公司的高管、政府的高官以及日程表上列示的其他演讲者，在太阳谷的发言和他们在