

THE SNOWBALL

Warren Buffett
and the Business of Life

滚雪球 上

巴菲特和他的财富人生

[美] 艾丽斯·施罗德◎著
覃扬眉 等◎译

(畅销版)

图书在版编目 (CIP) 数据

滚雪球：巴菲特和他的财富人生·畅销版·上/
(美)艾丽斯·施罗德著；覃扬眉等译.--3版.--北京：
中信出版社，2018.2

(长赢投资系列)

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

ISBN 978-7-5086-7878-8

I. ①滚… II. ①艾… ②覃… III. ①巴菲特 (Buffett, Warren 1930-)—生平事迹 ②巴菲特 (Buffett, Warren 1930-)—股票投资—经验 IV. ①K837.125.34 ②F837.125

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第 167453 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 © 2018 by CITIC Press Corporation.

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

滚雪球：巴菲特和他的财富人生·畅销版 (上)

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

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者：北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：17

版 次：2018年2月第3版

京权图字：01-2007-2998

书 号：ISBN 978-7-5086-7878-8

定 价：68.00 元

插 页：8

字 数：477千字

印 次：2018年2月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

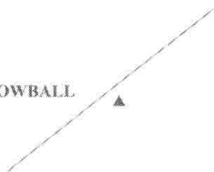
投稿邮箱：author@citicpub.com

沃伦·巴菲特9岁那年的冬天，他和妹妹伯蒂在院子里玩儿雪。

沃伦用手接着雪花，一开始是一次一捧。接着，他把这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，沃伦让它在地上慢慢地滚动。每推动一次雪球，雪球就会沾上更多的雪。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，沃伦一直朝前进行，目光投向白雪皑皑的整个世界。

THE SNOWBALL



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



1

不作逢迎

奥马哈 2003年6月

沃伦·巴菲特靠向椅背，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、了然或迷惑不解。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的魅力。他那双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，放着一个经

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（消费者新闻与商业频道）。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。

2

太阳谷

爱达荷 1999年7月

沃伦·巴菲特走出轿车，从后备厢中拖出旅行箱。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，无须购买整架飞机，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^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。

在整个洒满金色阳光的下午，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，远远望去，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 赫兹公司是全球最大、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、鲁伯特·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，太阳谷爆出的

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

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，眼中透着慈祥。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，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