



# THE SNOWBALL

Warren Buffett  
and the Business of Life

---

## 滚雪球 下

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·下 /

(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 978-7-5086-7950-1

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182317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（下）

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

插 页：8

印 张：17.5

字 数：580千字

版 次：2018年2月第3版

印 次：2018年2月第1次印刷

京权图字：01-2007-2998

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-7950-1

定 价：68.00元

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

目录  
THE SNOWBALL



第五部分  
华尔街之王

- 43 法老王 / 539
- 44 B夫人 / 554
- 45 拖车政策 / 571
- 46 两难抉择 / 584
- 47 不眠之夜 / 629
- 48 吮拇指及其严重后果 / 653
- 49 愤怒的众神 / 691
- 50 卵巢彩票 / 715
- 51 该死的熊 / 751
- 52 饲料事件 / 780

第六部分  
财富提取单

- 53 精灵的故事 / 811
- 54 一个分号 / 813
- 55 凯瑟琳的最后一次聚会 / 828
- 56 富人统治、富人享受 / 838
- 57 传神谕者 / 857
- 58 超越自我 / 881
- 59 冬 天 / 895
- 60 冰可乐 / 903
- 61 七度火苗 / 917
- 62 票 根 / 937
- 后 记 / 965
- 资料搜集说明 / 973
- 致 谢 / 975
- 注 释 / 979
- 图片使用说明 / 1091

第五部分  
THE SNOWBALL

华尔街之王





## 法老王

奥马哈 1980—1986年

500名心情愉悦的富翁穿着礼服，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。<sup>1</sup>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·库珀的女儿。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·丹利把威尔逊代币弹子机公司当年的资产负债表带来了。<sup>2</sup>巴菲特开始收集他早年商业活动的资料，并把这些东西当作圣物一样，带着一丝崇敬展示给人们看。它们的存在，重新向人们证明了他取得的成就。

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》：

沃伦受够了糖果

手中拿着优惠券

.....



歌词描述了巴菲特最近商业活动：他收拾好行李，放下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。现在他打造的全新的伯克希尔-哈撒韦，像上紧了发条的钟表一样，在不知疲倦地工作着，不断地给念珠增添新的珠子。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飞速增长，公众眼睁睁地看着他的身家飞涨。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，但基威特大厦一直都是中心——这座外表安静、实则充斥着忙碌不停的人的商业圣殿，其地面却铺着亚麻油布地板，摆满了已经褪色的破旧的钢架结构家具。每进行一项新的投资，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。巴菲特仍然关着门办公，而格拉迪丝则守在门口。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，除非是到会议室秘密开会，而小会议室只能容纳4个人。茶水间里也没有人聊天。经过对《布法罗晚报》的投资一战，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。”<sup>3</sup>那些想测试一下里克肖塞尔的热力学定律的人发现，“太阳”（巴菲特）虽温暖，但他过于专注了，并且他的头脑反应很快，同他谈话会被“晒黑”的。“我

的大脑太累了，”一个朋友说，“我必须等恢复了脑力以后才能去见他。”一位曾经的员工说：“和巴菲特一起工作，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，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，却有许多人说我这样做了，于是就肯定我是这样的了。

在这个腹地之外管理伯克希尔和蓝筹印花公司子公司的那些经理可就太幸运了，因为巴菲特基本上让他们独立经营，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”——关注、赞扬，以及运用戴尔·卡内基的其他方法时不时地敲打他们一下。对大多数人来说，其他方法就不必再用了。

20世纪70年代，巴菲特做出的股票交易决定是在漫长的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。这一赌注之所以突然取得成功，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备委员会主席保罗·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年底的时候，80年代的牛市开始突起，股票的价格终于赶上了企业利润的增长。<sup>4</sup>

20世纪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，即保险和赠品券（印花）的浮存金。尽管国民赔偿公司的业务仍然繁荣兴旺，但蓝筹印花公司的销量却继续萎缩。虽然预付费的赠品券提供的浮存金在逐渐减少，但是这些资金投资的项目却正在收获丰厚的回报。<sup>5</sup>

《布法罗晚报》业绩的彻底扭转意味着巴菲特和芒格不用再讨论蓝筹印花公司这笔最大的投资是否即将失败。《布法罗晚报》开始稳步实现赢利。1983年，他们最终同蓝筹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。<sup>6</sup>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，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”，而其他任何公司的管理层，都不会告诉股东这些东西。

“尽管我们形式上是公司，但实际上却将股东视为合伙人，”他们写道，“我们不把公司看作企业资产的最终所有者，相反，把它看作股东拥有这些资产的纽带。”<sup>7</sup>

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作一群很讨厌的人，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。

“我们不搞财务游戏，”巴菲特和芒格说，“我们不喜欢大量举债。我们经营的目的是取得长期的最佳收益。”所有这些听起来都很简单，也许被认为是陈词滥调，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儿钱，只是希望他们的管理方和员工之间的关系能融洽些。”<sup>8</sup>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，蔡斯在勤勉地工作了数十年后于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，在第二次世界大战期间为他们供货。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“生钱”，相反，他请求巴菲特给他现金以便升级纺织厂的硬件设施，但被巴菲特断然拒绝了。

然而，巴菲特仍然坚持保留这些处于困境的纺织厂。因此，让他卖掉其中一家利润丰厚的公司——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》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）。<sup>9</sup>

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滑。好几个月的时间，维恩·麦肯齐都辛苦地在纽约的服装区来回奔波，想把该公司兜售出去。<sup>10</sup>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。

伯克希尔一些子公司的运作十分独立，因此，你很难判断它们是管理得法的公司还是随波逐流的公司。在韦斯科金融公司，路易斯·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阿尔茨海默病，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。”

“路易斯·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家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做兼职以手工操作，成本仍然很低。你能了解我们看到后十分吃惊。他是个思想古怪、独立自主的人，为人很好。我们都很喜欢他，发现他的病情后，我们仍然让他继续工作，直到他疾病发作被迫入院治疗。他喜欢工作，并且从来没有给我们带来什么伤害。”<sup>11</sup>

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公司即使在患阿尔茨海默病的经理的管理下，也能取得成功。

巴菲特对阿尔茨海默病很在意，他对自己拥有过人的记忆力感到十分自豪，而他的母亲已变得十分健忘。利拉似乎总是生活在过去，她的状态好像很不稳定，并且总是生活在幻想中。她经常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。健忘症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。这一点儿也不足

为奇，因为她偶尔还会大发雷霆。现在，家中的每个成员几乎都有过这样的经历，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，并且她对其他人也一样，不仅是你，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。”<sup>12</sup>

彼得是孙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身母亲，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、苏珊先前的网球教练丹·格罗斯曼去同他谈工作的事，但是彼得对此毫无兴趣。他的兴趣在音乐方面。<sup>13</sup>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，玛丽则是他的经纪人和推广人。<sup>14</sup>

苏珊和彼得的的关系很亲密，因为他们都喜爱音乐。她继续心不在焉地开创自己的音乐事业，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。为苏珊工作，让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，但是他们已经听说伯克希尔收购了一家报纸和喜诗糖果公司的事情，所以他们认为，“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——一个波西米亚的吉卜赛人，淘气、狡黠而又幽默风趣。然而，到了最后，她却唱了传统的大杂烩，仍然是1977年那些充满深情和激情的经典歌曲：《一串珍珠》《重相逢》《你今夜的样子》《人偶娃娃》《搭乘

A号列车》和《好似旧日时光》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，而是同观众联系的一种方式，并且满足了她丈夫的某种需要。<sup>15</sup>

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，他们随着苏珊一起去见彼得，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，她再婚，在纽约的大都会俱乐部举行了一场盛大的婚礼，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座别墅里，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。

豪伊的第一次婚姻和他的姐姐一样，也没有持续多久。他垂头丧气地对父亲说起此事，而他父亲曾经告诉他换个城市可能会对他有益，并建议他到伯克希尔的一家子公司工作。受到加利福尼亚州的吸引，豪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·格罗斯曼住在一起，巴菲特已经把丹安排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。豪伊从拖地打扫卫生、维修保养工作开始做起，之后获得晋升。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，豪伊准备接受现实，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。<sup>16</sup>

一次，豪伊同德文·莫尔斯在埃默拉尔德湾打了一场双人网球。德文是一位温柔忧郁的已婚女士，金发碧眼，有4个女儿。为了吸引她的注意力，豪伊爬到网球场旁边的一根柱子上去调整钟表的时间，结果从上面摔了下来，把脚扭伤了。她送他回家，并出去给他买了点食物送回来。他们从此开始交往，而他也得知她正想离开富有的丈夫。在豪伊采取了一系列冒险举动之后，德文的婚姻最终走到了尽头，她与豪伊的关系日益升温。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，家中摆了好几百支枪。1982年，豪伊成功说服德文，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。<sup>17</sup>

现在，巴菲特有6个继孙了，很快，又增加了一个孙子，因为豪伊和德文生了一个儿子，小霍华德·格雷厄姆·巴菲特，就是后来著名的豪伊·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那样——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。她也立即在她已经丰富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豪伊的工作问题。起初，豪伊在房地产公司找到了一份工作，但他真正的兴趣是做个农场主。由于他没有资金，巴菲特同意买下一个农场，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。豪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，豪伊选中了特凯马的一个农场，巴菲特支付了30万美元。<sup>18</sup>

尽管拿了豪伊支付的租金，但是巴菲特从来没有去过那个农场。就像对待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豪伊种的玉米。”他说。<sup>19</sup>

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，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，已经涉及了很多金融问题，毫无疑问，他认为这些信，再加上他的榜样示范，已是十分充分的教育。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-哈撒韦是一体的，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过上安乐富足的生活。相反，他认为孩子们的未来以及伯克希尔的未来，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》上就彼得·基威特的去世写了一篇纪念文章，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·基威特父子公司（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”。<sup>20</sup>巴菲特和基威特从来没有做过交易，但是基威特拥有《奥马哈世界先驱报》的股份，巴菲特则是该报的董事。

基威特没有儿子，是一个十足的工作狂，住在基威特大厦顶层的一套公寓里，伯克希尔的总部也在这座大楼里。基威特乘电梯上下班。巴菲特十分羡慕这种安排。<sup>21</sup>基威特也是巴菲特类型的人，他是一个严厉的老板，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。

这家公司是他愿意为之付出心力的事业，他精益求精，虽然会满意，但从不满足。“声誉就像是精致的瓷器，”他说，“价值昂贵，不易获取，