

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ



1. НАИМЕНЕЕ ЛЕСТНАЯ ВЕРСИЯ

Омаха, июнь 2003

Уоррен Баффетт откинулся в кресле, положив ногу на ногу. Он сидит за простым деревянным столом, который принадлежал еще его отцу, Говарду Баффетту. Дорогой пиджак от Zegna топорщится на плечах, будто его надели сразу, сняв с вешалки в магазине. В пиджаке Баффетт ходит весь день, даже если остальные 15 сотрудников штаб-квартиры Berkshire Hathaway одеты в свободном стиле. Традиционная белая рубашка оставляет открытой шею, галстук выпирает из-под чересчур маленького воротника, словно Баффетт выбрал костюм еще молодым и следующие 40 лет забывал проверить по размеру ли он ему.

Он запускает пальцы в седеющие волосы на затылке. Один вихор вздымается наподобие трамплина и устремляется ввысь около правого уха. Косматая правая бровь взмывает в том же направлении над очками в черепаховой оправе. Эта бровь придает ему то скептический, то всезнающий, то лукавый вид. Он едва заметно улыбается, а взгляд светло-голубых глаз сосредоточен и пристален.

Он сидит в окружении памятных вещей, собранных за 50 лет. На стенах офиса висят фотографии футбольной команды Nebraska Cornhuskers, чек на гонорар за эпизодическую роль в мыльной опере, письмо с предложением (не принятым) купить хедж-фонд Long-Term Capital Management. Повсюду сувениры от Coca-Cola. Бейсбольная перчатка в оргстекле. Над диваном — сертификат от января 1952 года об окончании курса Дейла Карнеги по ораторскому искусству. На книжном шкафу — модель дилижанса Wells Fargo. Пулитцеровская премия, полученная в 1973 году газетой The Omaha Sun, которая принадлежала инвестиционному партнерству Berkshire Hathaway. По всей комнате разбросаны книги и газеты. Комод, приставной столик и даже тумба для процессора заставлены фотографиями членов семьи и друзей. На стене у рабочего стола Баффетта, прямо над головой, висит большой портрет его отца. Он взирает на каждого, кто входит в кабинет.

Телевизор, который хорошо виден Баффетту с его места за столом, настроен на канал CNBC. Звук выключен, но бегущая строка в нижней части экрана весь день сообщает новости. На протяжении многих лет, к удовольствию Уоррена, в новостях частенько говорят о нем.

Мы знакомы уже шесть лет — с тех пор, как я занялась финансовым анализом акций Berkshire Hathaway. Со временем мы подружились, а теперь сидим в кабинете Уоррена, потому что он не собирается писать книгу сам. Непослушные брови подчеркивают его слова:

— У тебя получится лучше, чем у меня, Элис. Я рад, что ты напишешь книгу.

Почему он так говорит, станет ясно со временем, а пока задаю ему вопрос:

— Как все это началось, Уоррен? Как тебе в голову пришла мысль заработать больше?

Его взгляд на несколько секунд становится отрешенным, мысли устремляются внутрь, а потом Уоррен начинает рассказывать:

— Бальзак говорил, что за всяким большим состоянием кроется преступление¹. Но только не у нас в Berkshire.

Он вскакивает, пересекает кабинет в несколько шагов. Усаживается в кресло, обитое золотисто-горчичной парчой, сейчас он больше похож не на 72-летнего финансиста, а на подростка, хвастающегося своим первым романом.

Как интерпретировать его историю, у кого еще взять интервью, что написать в книге? Все это предстоит решать мне. Он рассуждает о человеческой природе и недолговечности памяти, а затем говорит: «Если моя версия отличается от чьей-то еще, Элис, бери наименее лестную версию».

Лучшие уроки можно извлечь, просто наблюдая за ним. И вот первый из них: «Смирение обезоруживает».



2. САН-ВАЛЛИ

Айдахо, июль 1999

Уоррен Баффетт выходит из машины и достает из багажника чемодан. На поле его ждет сверкающий белый самолет Gulfstream IV размером с коммерческий лайнер — в 1999 году один из крупнейших частных самолетов в мире. Пилот забирает чемодан и отправляет его в грузовой отсек.

¹ Эту цитату, как и ее вариацию: «За каждой большой удачей кроется большое преступление», часто приводят без указания источника. Например, в «Крестном отце» Марио Пьюзо, рецензиях на телесериал «Клан Сопрано» и публикациях в интернете. На самом деле, это урезанная цитата из «Отца Горио» Оноре де Бальзака: «Тайна крупных состояний, возникших неизвестно как, сокрыта в преступлении, но оно забыто, потому что было чисто сделано».

Каждый новый пилот Баффетта потрясенно наблюдает, как тот сам несет багаж, достав его из багажника автомобиля, который тоже вел сам. Уоррен поднимается по посадочному трапу и направляется к креслу у окна. Настроение у Баффетта приподнятое: эту поездку он предвкушал последние несколько недель.

Его сын Питер, невестка Дженнифер и двое внуков, дочь Сьюзен с бойфрендом тоже в самолете. Они двигают кресла, чтобы устроиться поудобнее, пока стюардесса разносит напитки. Камбуз лайнера забит любимой едой семьи. На диване лежит стопка журналов. Баффетту приносят охапку газет, чипсы и вишневую колу, которая подходит по цвету к его красному свитеру с логотипом футбольной команды Nebraska.

Уоррен делает стюардессе комплимент, немного болтает с ней, чтобы снять нервозность, — она летит с боссом впервые. Затем просит сообщить второму пилоту, что они готовы к взлету и утыкается с головой в газету. Следующие два часа шестеро членов семьи шумят, смотрят видео, разговаривают; а Уоррен не двигается с места. Он читает, спрятавшись за газетами, как будто находится в своем кабинете.

Баффетты летят на воздушном дворце стоимостью 30 млн долларов. Пилоты, техники, диспетчеры, стюардесса — все работают в фирме NetJets, принадлежащей компании Баффетта Berkshire Hathaway. Самолет пересекает долину реки Снейк, затем проносится в долину Вуд-Ривер, снижается до 8000 футов, где его подбрасывает на волне турбулентности. Пока родственники подпрыгивают в креслах, Баффетт продолжает невозмутимо читать. Наконец, шасси касаются взлетно-посадочной полосы мемориального аэропорта Фридмана, расположенного в городе Хейли, штат Айдахо.

В течение всего дня самолет за самолетом садятся в Хейли. К вечеру десятки огромных, сверкающих белизной самолетов выстроились вдоль взлетно-посадочной полосы, напоминая витрину с игрушками для магнатов.

Когда семья спускается по трапу, щурясь от июльского солнца, их уже ждут два внедорожника, за рулем — мужчина и женщина из компании Hertz, одетые в корпоративные золотисто-черные рубашки с логотипами Allen & Co. Баффетты проезжают несколько миль от аэропорта до Солнечной долины. Здесь, среди ажурных сосен и мерцающих осин, лежит легендарный горный курорт Сан-Валли.

Все семьи, к которым они присоединились в этот вторник, так или иначе связаны с Allen & Co — инвестиционным бутиком, который специализируется на СМИ и коммуникациях. Allen & Co провела в Голливуде несколько крупнейших слияний и более десяти лет ежегодно устраивает для клиентов и друзей серию дискуссий и семинаров, совмещенных с отдыхом на природе.

Герберт Аллен, генеральный директор компании, приглашает только тех, кто ему нравится, или с кем он готов вести дела. Поэтому на конференциях всегда присутствуют известные и богатые люди: голливудские звезды Кэндис Берген, Том Хэнкс, Рон Ховард, медиамагнаты Барри Диллер, Руперт

Мердок, Роберт Айгер, Майкл Айснер, маститые журналисты Том Брокау, Дайан Сойер, Чарли Роуз, технологические титаны Билл Гейтс, Стив Джобс, Энди Гроув.

Каждый год у входа в отель их поджидают группы репортеров, которые прибыли днем ранее. По прилету их небольшой самолет направили в противоположный конец аэропорта, где они издали видели, как сотрудники Allen & Co встречали горстку гостей, прибывших коммерческим рейсом. В течение следующих нескольких дней многие районы Сан-Валли отметят как частные, а значит, они будут защищены от посторонних глаз закрытыми дверями и вездесущей охраной. Журналистам придется ошиваться на задворках, подглядывая из-за кустов¹.

С тех пор как на «Сан-Валли-95» Майкл Айснер из Disney и Том Мерфи из Capital Cities/ABC заключили сделку по слиянию своих компаний, внимание прессы неуклонно росло, пока не достигло в сфере бизнеса таких же масштабов, как шумиха вокруг Каннского фестиваля. Конференция в Сан-Валли не сводится к заключению сделок, хотя именно они привлекают прессу больше всего. Каждый год ходят слухи, что на таинственном конклаве в горах Айдахо готовится очередное соглашение.

Уоррена Баффетта журналисты всегда узнают сразу. Как выразился его друг, Дон Кио, председатель совета директоров Allen & Co: «Он буквально встроен в ДНК конференции»². Большинству представителей прессы Баффетт нравится, и это неудивительно: он старается расположить к себе всех. Его публичный образ простого человека во многом соответствует действительности. Но не все так просто.

У него было пять домов, но жил он только в двух. У него оказалось две жены. Выражается он безыскусными афоризмами, а его глаза светятся добродушием. У него много верных друзей, но в то же время репутация жесткого и беспощадного дельца. Известности он избегает, но при этом более знаменит, чем любой другой бизнесмен на Земле³. Он твердит, что его успех основан на простых инвестиционных идеях и повседневном рабочем энтузиазме. Но почему никто не повторил его успех?

Баффетты подъезжают к дому в квартале Wildflower, где Герберт Аллен размещает только VIP-гостей. Внутри их ждут сюрпризы: куртки с логотипом SV99, бейсболки, флисовые кардиганы на молнии, блокнот и рубашки поло — каждый год разного цвета. На свои 30 млрд долларов Баффетт мог бы купить тысячу самолетов G-IV, но мало что нравилось ему больше, чем бесплатная рубашка для гольфа от хорошего друга. Он внимательно

¹ Герберт Аллен сделал исключение единственный раз для Кена Аулетты. Тогда репортер посетил Сан-Валли и написал об этом. Его статья «Как я провел время в летнем лагере» вышла в New Yorker 26 июля 1999 года.

² Из интервью с Доном Кио. Другие гости также высказывались о значении Баффетта для Сан-Валли.

³ Не считая Дональда Трампа.

изучает все подарки. Особенный интерес у него вызывают две вещи: личная записка от Герберта Аллена (он посылает их каждому гостю) и тематический блокнот-органайзер с расписанием конференции в этом году.

Время Уоррена Баффетта расписано по дням и часам с точностью до секунды и жесткостью, достойной французских манжет Герберта Аллена. В блокноте указаны спикеры и темы конференции — до этого момента тщательно охраняемый секрет, а также обеды и ужины, которые гостям предстоит посетить. В отличие от других, Баффетт многое знает заранее, но ему не терпится посмотреть, что написано в блокноте.

Герберт Аллен, «лорд Солнечной долины» и тайный концертмейстер конференции, задает тон непринужденной роскоши, который пронизывает все мероприятие. Те, кто с ним знакомы, всегда отмечают его высокие принципы, блестящий ум, добрые советы и щедрость. «Заслужив уважение такого человека, как Герберт Аллен, можно и умереть», — однажды выпалил один из гостей.

При этом, опасаясь, что их больше не пригласят на конференцию, участники только туманно намекают на «необычность» Герберта, его нетерпеливость и неумность. Он рявкает, задает вопросы, обрывает корреспондентов на полуслове, не давая потратить лишней секунды его времени. Аллен — мастер говорить вещи, о которых обычно молчат. «В конечном итоге Уолл-стрит будет ликвидирована», — сказал он однажды репортеру, хотя сам руководил одним из банков с Уолл-стрит. Своих конкурентов он и вовсе называл «продавцами хот-догов»¹.

Когда Аллен выступает в роли хозяина, гости ощущают, что им оказывают честь, пригласив сюда. Ежегодно Allen & Co составляет для каждого участника подробную программу встреч, основываясь на личных контактах и мнении распорядителей конференции, с кем нужно познакомиться того или иного гостя. Расстояния между домиками гостей и гостиницей, и даже списки соседей по столам за обедом или ужином регламентируются негласной иерархией.

Захватывающее занятие для гостей — отмечать, кого в этом году *не* пригласили. Но главное: люди на Сан-Валли завязывали настоящие отношения. Allen & Co поощряла совместное веселье участников. Например, в первый же вечер гости нарядились в стиле вестерн, забрались в старомодные повозки, запряженные лошадьми, и отправились вслед за ряжеными ковбоями на луг у ручья Трейл-Крик. Там на закате солнца гостей приветствовал Герберт Аллен. Ковбои развлекали детей трюками с веревками, а старая гвардия Солнечной долины встречала давних друзей и приветствовала новых.

Развлечения продолжились и в среду после обеда. Желающие отправлялись в сплав по реке Салмон. Остальные ловили рыбу, ездили верхом,

¹ Из статьи Дайан Мэчэн Herbert Allen and His Merry Dealsters, журнал Forbes, 1 июля 1996 года.

изучали натурную фотосъемку, стреляли по тарелочкам, катались на горных велосипедах, играли в бридж или в гольф. Все развлечения проходили спокойно, все нужное появлялось перед гостями едва они успевали попросить — за этим следило, казалось, бесчисленное количество сотрудников Allen & Co, почти невидимых, но вездесущих.

Но истинное секретное оружие Герберта Аллена — детские аниматоры. Около сотни симпатичных, загорелых подростков в рубашках-поло и с рюкзаками Allen & Co следили, чтобы у каждого Джошуа или Бриттани нашелся товарищ или подруга по любому занятию, какое они выберут: теннис, футбол, конное шоу, катание на велосипедах или коньках, эстафеты, художественные проекты, пицца или мороженое. Аниматоры подбирались персонально, чтобы каждый ребенок хорошо проводил время и просился обратно из года в год.

Уоррен Баффетт всегда считался одним из самых благодарных гостей и бенефициаров Герберта Аллена. Сан-Валли он ценил как место семейного отдыха: если бы он оказался на горном курорте один на один с внуками, то оказался в полной растерянности, не зная, чем им заняться. Ни к какому активному отдыху, кроме гольфа, он интереса не проявлял.

Часто он надолго исчезал в своем домике с видом на поле для гольфа, где читал и смотрел деловые новости в гостиной. Он едва замечал за окном поросшую соснами гору Балди и россыпь цветов, похожую на персидский ковер. На Сан-Валли Уоррен приезжал за теплой атмосферой, которую создавал Герберт Аллен¹. Ему нравилось бывать здесь с друзьями: Кей Грэм и ее сыном Доном, Биллом и Мелиндой Гейтс, Микки и Доном Кио, Барри Диллером и Дианой фон Фюрстенберг, Энди Гроувом и его женой Евой.

Но прежде всего, здесь Баффетт мог воссоединиться с семьей — это был один из редких моментов, когда они собиралась вместе. В остальное время его дочь, Сьюзи Баффетт-младшая, жила в Омахе, сын Говард с женой Девон (которой в этом году не было) — в Декатуре штата Иллинойс, а их младший брат Питер с женой Дженнифер — в Милуоки.

Сьюзен, 47-летняя жена Баффетта, жила отдельно, но также прилетела из Сан-Франциско, чтобы увидеться с родными. Астрид Менкс, спутница Уоррена вот уже более 20 лет, осталась в Омахе.

В пятницу вечером Уоррен надевает гавайскую рубашку и отправляется с женой на традиционную вечеринку у бассейна возле теннисных кортов. Большинство гостей знают и любят Сьюзи, которая исполняет старомодные шлягеры перед Олимпийским бассейном при свете факелов.

В этом году коктейли льются рекой, дружба крепнет, звучит новый, еще не всем понятный язык: B2B, B2C, баннерная реклама, полоса пропускания,

¹ Сына Герберта Аллена, Герберта-младшего, обычно называют Гербом. Однако Баффетт, как и некоторые другие, по-дружески называет его, как и Герберта-старшего.

широкополосная связь — разговоры о технологиях конкурируют с музыкой группы Эла Оэрла. Всю неделю во все рукопожатия и объятия, обеды и коктейли исподволь, как туман, вкрадывается смутное и неуютное ощущение. Недавно назначенные руководители технологических компаний с необыкновенным чванством представляются людям, которые еще год назад о них ничего не слышали¹. Некоторые демонстрируют высокомерие, противоречащее атмосфере Сан-Валли, где обычно царит нарочитая неформальность. Герберт Аллен придерживается неписаного правила, запрещающего напыщенность под угрозой изгнания.

Центральное событие конференции — презентации, где главы компаний, высокопоставленные правительственные чиновники и другие известные люди выступают с докладами. Почти ни одно слово прежде не произносилось даже шепотом за пределами «Сан-Валли-Инн». Репортеры к выступлениям не допускаются, а именитые журналисты и крупные медиамагнаты сидят в зале, соблюдая кодекс молчания. Получив свободу выступать только перед равными себе, ораторы говорят важные и часто правдивые вещи, которые невозможно высказать перед широкой публикой. Эти слова слишком резкие и тревожащие, их легко раскритиковать или неправильно интерпретировать.

В этом году особенно важничают новые интернет-магнаты. Трубя о последних слияниях и поглощениях, они пытаются привлечь средства, которыми управляют инвестиционные менеджеры, сидящие в зале. Эти люди, инвестирующие чужие пенсии и сбережения, в совокупности управляют таким состоянием, что его трудно вообразить. Речь идет о триллионах долларов².

В 1999 году триллион долларов позволил бы заплатить подоходный налог за каждого жителя США, подарить новый автомобиль Bentley каждому домохозяйству в десятке штатов³, или купить всю недвижимость в Чикаго, Нью-Йорке и Лос-Анджелесе. Компаниям, выступавшим с презентациями, нужны эти деньги, и они хотят получить их от аудитории.

В начале недели группа Тома Брокау под названием «Интернет и наша жизнь» запустила серию презентаций на тему, как интернет меняет бизнес в сфере коммуникаций. Теперь руководители излагают блестящие перспективы своих компаний, наполняя зал опьяняющими видениями будущего, не ограниченного пространством для хранения данных или географией. Эти

¹ Это впечатление от Сан-Валли создано на основе интервью с несколькими дотком-миллиардерами, в том числе инвестиционными управляющими. Большинство из них попросили не называть их имен.

² Согласно оценке Allen & Co и автора, это общая сумма активов под управлением инвестиционных менеджеров, посетивших конференцию, плюс личные состояния гостей. Для сравнения: капитализированная стоимость фондового рынка США на тот момент составляла около 10 трлн долларов.

³ По 340 000 долларов за автомобиль на Аляске, в Делавэре, Гавайях, Монтане, Нью-Гэмпшире, Северной и Южной Дакоте, Вермонте, Вайоминге, а также в Вашингтоне (округ Колумбия штатом не является).

видения описываются с таким напором, что одни верят в совершенно новый мир, а другие вспоминают средневековых торговцев панацеями.

Технологические управленцы, кажется, возмнили себя прометеями, несущими огонь новых технологий простым смертным. Другие предприятия, которые все еще копошатся в золе, производя скучные предметы первой необходимости вроде автозапчастей или мебели для лужаек, теперь интересны только по количеству технологий, которые они смогут купить. Акции некоторых интернет-компаний торгуются с бесконечно высокими мультипликаторами к их несуществующим прибылям, тогда как «реальные компании», производящие простые вещи, падают в цене. По мере того, как технологические акции обгоняют «старую экономику», промышленный индекс Доу-Джонса¹ всего четыре месяца назад преодолел некогда далекий барьер в 10 000 пунктов, удвоившись меньше чем за 3,5 года.

Некоторые из интернет-царьков провели вечер пятницы, убеждая Герберта Аллена взять их на субботнюю фотосессию медиазвезд для Vanity Fair, которую должна снимать знаменитый фотограф Энни Лейбовиц. Их пригласили в Сан-Валли как героев дня, потому они не могли поверить, что Лейбовиц сама выбирала, кого будет фотографировать. Почему, например, она пригласила Баффетта? Его роль в СМИ скорее опосредованная — членство в совете директоров, обширная сеть личных контактов и знание истории крупных и мелких инвестиций. Кроме того, он представлял «старые» медиа. Неужели журналы с его лицом на обложке все еще покупают?

Многие медиазвезды чувствуют себя обделенными, поскольку прекрасно понимают, что баланс в СМИ уже сместился в сторону интернета. Герберт Аллен, впрочем, считает чушью новую парадигму оценки акций технологических компаний, основанную на кликах и отдаленных прогнозах роста, а не на способности компании зарабатывать реальные деньги. «Новая парадигма, — фырчит он. — Это как новый секс. Такого не бывает».

На следующее утро Баффетт, олицетворение старой парадигмы, встает рано, поскольку ему предстоит выступить с заключительным докладом. Он неизменно отклонял приглашения выступить на конференциях, спонсируемых другими компаниями, но всегда соглашался на просьбу Герберта Аллена выступить в Сан-Валли². Заключительное выступление в субботу утром — главное событие конференции, поэтому вместо гольфа все едут в гостиницу, где устраиваются в креслах основного конференц-зала. Сегодня Баффетт собирается говорить о фондовом рынке.

В узком кругу он часто критикует рынок, который весь год «выстреливал» в ответ на рекламную шумиху, отправляя акции технологических

¹ Старейший индекс оценки промышленной составляющей американских фондовых рынков, созданный редактором газеты Wall Street Journal и одним из основателей компании Dow Jones & Company Чарльзом Доу. (Прим. ред.)

² Ранее Баффетт дважды выступал на конференциях у Аллена — в 1992 и в 1995 годах.

компаний в бешеный рост. При этом акции его компании, Berkshire Hathaway, тащились позади, а его жесткое правило — не покупать акции технологических компаний — кажется теперь безнадежно устаревшим. Но все это никак не влияет на его принципы инвестирования.

До сих пор единственное его публичное заявление: он никогда не прогнозирует поведение рынка. Поэтому его решение сделать это в Сан-Валли беспрецедентно. Возможно, просто пришло время. Убежденность Баффетта тверда, он готов проповедовать¹.

Он обдумывал эту речь неделями. Сначала он напомнит аудитории, что рынок — это не казино, где торгуют акциями, как фишками. За «фишками» стоят целые предприятия. Затем он обратится к истории: не в первый раз технологии, изменившие мир, всколыхнули фондовый рынок. Железные дороги, телеграф, телефон, автомобиль, самолет, телевидение — все это революционные способы заставить мир вращаться быстрее. Но насколько разбогатели инвесторы? Баффетт собирался все объяснить.

После завтрака место за кафедрой занимает Кларк Кио, который рассказывает, что именно через его отца, Дональда Кио, Баффетт заводил связи, которые привели его в Сан-Валли.

Дон познакомился с Гербертом Алленом в 1982 году в процессе покупки компании Columbia Pictures у Allen & Co. Тогда Кио занимал пост президента Coca-Cola и его настолько поразил нестандартный подход Герберта к продажам, что Дональд убедил его войти в совет директоров Coca-Cola. А в 1999 году Кио занял пост заместителя председателя совета директоров Allen & Co, формально покинув Coca-Cola. Заработав репутацию теневого гендиректора компании, он воплотил в жизнь слоган «всегда с Coca-Cola»².

В далеких 1950-х семья Кио жила в Омахе по соседству с Баффеттами. Тогда Уоррен спросил Дона, как он собирается оплачивать учебу детей в колледже, предложив вложить 10 000 долларов в партнерство с ним. Шестеро детей Дона учились в церковно-приходской школе за 200 долларов в неделю, сам он работал продавцом кофе в Butter-Nut. И вот теперь один из этих детей, Кларк, рассказывал аудитории: «Когда-то у нас не было денег. Такое не забывается».

Баффетт в своем любимом красном свитере поверх клетчатой рубашки присоединяется к Кларку на сцене³:

— Кио были замечательными соседями. Правда, Дон вечно по-дружески напоминал, что, в отличие от меня, у него есть постоянная работа. Однажды

¹ Баффетт и Мангер много выступали перед акционерами на ежегодных собраниях Berkshire Hathaway, хотя это все равно, как если бы пасторы проповедовали перед собственными представителями низшего духовенства (причетником, дьячком).

² Из статьи Эла Пейджела «Coca-Cola ищет лидерства в Мидлендсе», Omaha World-Herald, 14 марта 1982 года.

³ Пространная речь Баффетта сокращена для удобства чтения.

моя жена Сьюзи попросила у Микки, жены Дона, одолжить миску сахара, и та дала целую упаковку. Узнав об этом, я зашел тем же вечером к Кио и сказал Дону: «Почему бы тебе не вложить 25 000 долларов в мое партнерство?»

Тогда супруги Кио отказали Баффету. Некоторое время спустя он вернулся и попросил 10 000 долларов, о которых только что рассказывал Кларк, и опять получил отказ.

— Но я не гордый. Поэтому пришел еще раз и попросил 5000 долларов, снова услышав «нет». Позже я еще раз отправился в дом Кио. Вокруг было темно и тихо, но я знал, что Дон и Микки затаились наверху. Поэтому я звонил в дверь. Стучал. Никакого толку. Вокруг темень, в доме ни огонька, читать — слишком темно, спать — слишком рано. Я помню тот день, как вчера. Это было 21 июня 1962 года. Кларк, напомним, когда ты родился?

— 21 марта 1963-го.

— Вот такие незаметные вещи и делают историю. Радуйся, что они не дали мне 10 000 долларов.

Аудитория умиляется очаровательной историей, а Баффетт переходит к делу:

— Сегодня я буду многозадачным. Герб сказал добавить несколько слайдов: «Покажи, что ты в теме, Уоррен». А когда Герб что-то говорит, в доме Баффетта это воспринимается как приказ.

Не пояснив, из кого именно состоит «дом Баффетта», он переключается на анекдот об Аллене: «В Овальный кабинет врывается секретарь президента США с извинениями. Он по ошибке назначил две встречи одновременно. Президенту предстоит выбрать между Папой Римским и Гербертом Алленом (Баффетт выдерживает паузу). «Пусть Папа заходит, — говорит президент. — По крайней мере, у него мне придется поцеловать только кольцо».

— Так вот, сотоварищи по лобызанию кольца, — продолжает Уоррен, — сегодня я расскажу о фондовом рынке. Об оценке акций, а не прогнозах курса на месяц или год. Оценка стоимости — это не предсказания. В краткосрочной перспективе рынок — это машина для голосования. В долгосрочной — машина для взвешивания. В конечном итоге, важен именно вес, но он увеличивается медленно. Количество голосов подсчитать легко, только этот способ недемократичен. К сожалению, как вы знаете, тестов на грамотность для допуска к голосованию не существует, а любые машины дают сбои.

Баффетт нажимает на кнопку, и на огромном экране справа от него появляется слайд презентации в PowerPoint. Билл Гейтс, сидящий в зале, затаил дыхание, пока Баффетт неуклюжими пальцами возится с первым слайдом.

ПРОМЫШЛЕННЫЙ ИНДЕКС ДООУ ДЖОНСА

31 декабря 1964 года — 874,12

31 декабря 1981 года — 875,00

Уоррен подходит к экрану и начинает объяснять:

— За 17 лет масштаб экономики увеличился пятикратно. Продажи у 500 компаний, входящих в список Fortune¹, выросли более чем в пять раз. А фондовый рынок остался на том же месте.

Баффет объясняет слушателям суть инвестирования. Чтобы вложить деньги приходится воздерживаться от потребления, тогда позже можно получить больше. Перед инвестором в этот момент стоят два вопроса: сколько он планирует получить обратно и когда. Баффет говорит, что Эзоп не разбирался в финансах, ведь в его афоризме: «Птица в руке стоит двух в кустах», не сказано, когда именно она будет столько стоить. Цену этого «когда» составляют процентные ставки, то есть стоимость заемных средств. В финансах это то же самое, что гравитация в физике. Когда процентные ставки меняются, стоимость финансовых активов — домов, акций, облигаций — тоже не стоит на месте, как если бы колебалась цена птиц. Вот почему иногда птица в руке лучше, чем две птицы в кустах, а иногда две птицы в кустах лучше, чем одна в руке.

Уоррен быстро произносит слова, так что они иногда налезают друг на друга. Он увязывает Эзопа с «бычьим рынком»² 1990-х. Тогда прибыли выросли намного меньше, чем в предыдущем периоде, но птицы в кустах стоили дорого, потому что процентные ставки были низкими. Мало людей хотели держать наличные деньги или птицу в руке, а за птиц в кустах инвесторы платили слишком дорого. Баффетт называет это фактором жадности.

Аудитория молчит. В зале полно технологических гуру, которые меняют мир, попутно обогащаясь на «бычьем рынке». Они восседают на портфелях, набитых акциями, которые торгуются по немыслимым ценам. Новая парадигма, рассвет эпохи интернета — все это приносит им удовольствие и богатство. Баффетт не имеет права называть их жадными: он сам годами копил деньги, был настолько прижимист, что написал на номерном знаке своего автомобиля thrifty — «бережливый». Большую часть времени он думал, как заработать, прозевал технологический бум и опоздал на поезд, а теперь «плюет в их шампанское».

Но Баффетт продолжает: есть только три возможности, при которых фондовый рынок продолжит расти на десять и более процентов в год. Первая — если процентные ставки упадут ниже исторического уровня. Вторая — если доля экономики, которая причитается инвесторам, а не наемным работникам, правительству и прочим, поднимется еще выше, хотя уже сейчас

¹ Список из 500 крупнейших компаний, ранжируемых по объему продаж. Список Fortune 500 принято рассматривать как условно репрезентативный для американского бизнеса.

² Трейдеров, которые играют на повышение ставок, называют «быками», а рынок на повышение курса — «бычьим». Участники, играющие на понижение, получили прозвище «медведи», так как, в отличие от быков, которые поднимают жертву на рогах, медведи заваливают ее на землю. (Прим. ред.)

она превышает исторический максимум¹. Третья — если экономика начнет расти быстрее нормального темпа². Подобные оптимистические допущения Баффетт считает подменой действительного желаемым.

— Некоторые люди, — говорит он, — не ждали, что будет процветать весь рынок. Они полагали, что смогут отличить победителей от всех остальных.

Размахивая руками, как дирижер, он объясняет, что инновации могут избавить мир от бедности. Только люди, которые инвестируют в них, часто оказываются недовольны. Новый слайд демонстрирует список автомобильных компаний Соединенных Штатов, который занимает всего полстраницы.

Баффетт машет в воздухе 70-страничным списком:

— Здесь перечислены 2000 автомобильных компаний. Вероятно, автомобиль — самое важное изобретение первой половины XX века, повлиявшее на жизнь людей. Но на сегодняшний день из этого списка выжили только три³. И у каждой были времена, когда они торговались дешевле балансовой стоимости, то есть дешевле вложенных в компанию денег. Так что автомобили оказали огромное влияние как на Америку, так и на своих инвесторов, только в противоположных направлениях.

Он кладет пачку бумаг и запускает левую руку в карман пиджака.

— Иногда проигрывающих легко вычислить. Думаю, один очевидный кандидат на провал известен давно — я про короткие продажи⁴ лошадей.

Клик. На экране появляется новый слайд.

ПОГОЛОВЬЕ ЛОШАДЕЙ В США

1900 — 17 млн

1998 — 5 млн

— Честно говоря, я немного разочарован, что наша семья не торговала лошадьми «в короткую» все это время. Но должен же кто-то проигрывать.

Аудитория усмехается: в их сердцах бьется уверенность, что они победители, восходящие сверхновые звезды, пылающие на грани смены эпох.

Клик. Следующий слайд.

¹ Прибыли корпораций в то время составляли более 6% ВВП по сравнению с долгосрочным средним значением в 4,88%. Позже они превысили 9%, что намного выше исторических показателей.

² Долгое время экономика США росла реальными темпами на 3%, а номинальными (в которые входит инфляция) — на 5%. Эти темпы редко повышались, за исключением периодов послевоенного бума или восстановления после тяжелой рецессии.

³ American Motors, наименьшую компанию из «Большой четверки» автопроизводителей, в 1987 году выкупил Chrysler.

⁴ Продавец «в короткую» или «в шорт» берет акцию в долг и продает ее, делая ставку, что она упадет в цене. Если это произойдет, «шортист» получит прибыль, выкупив подешевевшие акции. Если цена вырастет, он потеряет деньги. Короткие продажи обычно более рискованные, так как предполагают ставки против долгосрочных рыночных трендов.

— Другое великое изобретение — самолет. В период с 1919 по 1939 годы существовало около 200 авиакомпаний. По данным двухлетней давности, все совокупные вложения в авиационную промышленность за всю ее историю принесли ноль долларов прибыли. Поэтому, если бы я оказался в Китти Хок¹, у меня бы хватило дальновидности и заботы об общественном благе, чтобы сбить Орвилла на землю. Это был бы мой долг перед будущими капиталистами².

По залу вновь прокатывается смехок. Некоторые, очевидно, устают от подобных шуток. Но из уважения дают возможность Баффетту продолжить.

— Продвижение новых отраслей — прекрасная идея, потому что это легко. Гораздо труднее продвигать инвестиции в обиденный продукт. Знаете, почему товар, понятный лишь избранным, привлекательнее? Потому что количественных ориентиров для его оценки не существует.

Баффетт не жалеет соли на раны:

— Люди будут возвращаться снова и снова, чтобы инвестировать. Это напоминает историю о нефтяном добытчике, который умер и попал на небеса. Апостол Петр сказал ему: «Я проверил, ты соответствуешь всем требованиям. Но у нас жесткое зонирование. Все нефтяные добытчики — вон в том загоне, правда, он уже переполнен, так что ты там не поместишься».

Нефтяной добытчик взглянул на загон и произнес: «Можно я скажу последние четыре слова?». Петр ответил: «Думаю, вреда не будет». Тот складывает руки рупором и орет: «В аду нашли нефть!» В секунду загон опустел, а нефтяные добытчики бросились вниз.

Апостол Петр сказал: «Ловкий трюк! Располагайся, теперь все место в твоём распоряжении». Помолчав, добытчик отвечает: «Нет, я пойду с ребятами. А вдруг в этих слухах есть капля правды?»³

— Также люди относятся к акциям: легко поверить, что в этих слухах есть доля правды, — делает вывод Баффетт.

В зале раздаётся негромкий смех, который затихает, как только до аудитории доходит смысл сказанного. Значит, они, как те нефтяные добытчики, настолько безрассудны, что тоже бурят нефть в аду, полагаясь на слухи.

Далее Баффетт возвращается к птице в кустах. Никакой новой парадигмы для него не существует. В конечном счёте, капитализация фондового рынка только показывает объём экономики. На очередном слайде график: в последние несколько лет рыночная капитализация существенно опережала

¹ Город в Северной Каролине, вблизи которого состоялся первый в истории полёт самолёта, который сконструировали братья Уилбер и Орвилл Райт. (Прим. ред.)

² Баффетт выражается метафорически. Он признавался, что раз или два инвестировал во что-то летающее, и оба раза неудачно.

³ Этот анекдот Баффетт впервые озвучил в 1985 году в послании акционерам, ссылаясь на Бена Грэма.

рост экономики. По словам Баффетта, это означает, что следующие 17 лет вряд ли будут сильно отличаться от периода с 1964 по 1981 годы, когда индекс Доу-Джонса едва двигался. Если, конечно, рынок не рухнет.

— Если бы меня попросили назвать наиболее вероятную доходность за этот период, я бы назвал 6%. Однако недавний опрос PaineWebber-Gallup показал, что инвесторы ожидают от акций доходности от 13% до 22%¹.

Уоррен подходит к экрану и указывает на иллюстрацию из легендарной книги о фондовом рынке *Where Are the Customers' Yachts?* («А где же яхты клиентов»?)². На ней изображены обнаженные мужчина и женщина. Мужчина говорит: «Понимаешь, некоторые вещи девственнице никак не объяснишь, ни на словах, ни в картинках». Зал улавливает мысль: Баффетт считает, что людей, купивших акции интернет-компаний, вот-вот облапошат. Аудитория пребывает в каменном молчании. Никто не смеется, не хмыкает.

Баффетт, будто не замечая, возвращается за кафедру и рассказывает о подарках, которые привез для аудитории из Berkshire Hathaway:

— Я только что купил компанию NetJets, которая продает фракционные самолеты. Признаюсь, хотел подарить каждому по четвертинке самолета Gulfstream IV. Но когда вошел в здание аэропорта, понял, что для большинства из вас это слишком простой подарок.

Здесь слушатели все-таки смеются.

— Поэтому, — продолжает он, — я дарю всем по ювелирной лупе, чтобы рассматривать кольца жен своих товарищей. Особенно третьих жен.

Аудитория смеется и аплодирует. Затем по залу проносится сдержанный ропот. В 1999 году укорять за биржевые излишества в Сан-Валли — почти то же самое, что проповедовать целомудрие в публичном доме. И все же некоторые полагают, что слышат нечто значимое.

Как говорил позже в интервью Билл Гейтс: «Это было великолепно: базовый курс по фондовому рынку в одном уроке». Но и на этом выступление не закончено. Теперь Баффетт размахивает в воздухе книжкой, которая называется «Обыкновенные акции как долгосрочные инвестиции». В ней Эдгар Лоуренс Смит доказывает, что акции всегда приносят большую доходность, чем облигации. Смит называет пять причин, но главное его открытие: компании удерживали часть прибыли, реинвестируя с той же нормой отдачи. В 1924 году капитализация прибыли была в новинку. Лорд Кейнс в предисловии к книге Смита написал, что предсказание будущих показателей на основании прошлых — опасное дело.

Баффетт приводит слова своего наставника Бена Грэма, который говорил: хорошая идея может принести гораздо больше проблем, чем плохая, потому

¹ Опрос PaineWebber-Gallup проведен в июле 1999 года.

² Речь идет о статье Фреда Шведа младшего под названием *Where Are the Customers' Yachts? or, A Good Hard Look at Wall Street*, опубликованной в Simon & Schuster в 1940 году.

что и у хорошей идеи есть свои ограничения. Уоррен снова возвращается к своей любимой теме: нельзя экстраполировать на будущее прошлые темпы роста цен.

— Ну что, есть еще кто-то, кто на меня не обиделся?¹

Он делает паузу, окинув взглядом зал.

— Спасибо, — завершает выступление Баффет.

«Хвали лично, критикуй по категориям» — правило Уоррена Баффетта. Его речь задумывалась как провокационная, а не оскорбительная, ведь ему важно, что о нем подумают. Его аргументация звучала весомо, почти неопровержимо, ее должны признать, даже если выступление не понравилось. Что бы ни чувствовала аудитория, вслух никто ничего не высказал. До конца сессии он отвечал на вопросы. Затем слушатели встали с овациями.

По любым стандартам его речь считали выдающейся: превосходный доклад, как нужно понимать инвестирование. Прощальный рык старого льва.

В бизнесе, где даже пять лет хороших результатов — значимое достижение, Баффетт остается на вершине уже 44 года. И все же у всех в голове маячит вопрос: когда он оступится? Объявит ли он об окончании царствования сам, или его сокрушит сейсмический сдвиг? Теперь, как думали некоторые, время пришло. Что еще может свергнуть его, если не эпохальное изобретение персонального компьютера в сочетании с всепроникающей технологией интернета?

Многим очевидно, что он изучил информацию, которая лежала на поверхности, и отверг реальность приближающегося тысячелетия. Вежливо бормоча «прекрасная речь, Уоррен», молодые львы рыскают, готовясь к прыжку. Даже жены обитателей Кремниевой долины в дамской комнате во время перерыва обмениваются язвительными замечаниями².

Некоторые считали, что Баффетт ошибается. Даже если он окажется прав, как подозревали другие, его пессимистические предсказания о судьбе технологических инвестиций слишком контрастировали с его легендарным прошлым. В его молодые и славные годы акции стоили дешево, и он хватал их полными горстями. Золотые яблоки лежали у него на пути нетронутыми — он был практически единственным, кто их замечал.

Шли годы, и барьеры, затруднявшие инвестирование, росли. Становилось труднее поймать волну, угадав, чего еще не знают другие. Но теперь пришел их черед, и не Баффетту читать им проповеди. Не ему говорить, что не следует ловить момент, зарабатывая на этом рынке.

Весь остаток дня гости Герберта Аллена играют последние партии в теннис и гольф или неспешно общаются на лужайке у пруда. Старые друзья Баффетта поздравляют его с триумфальной речью. Он думает, что

¹ Известный комик Морт Заль обычно заканчивал свои выступления вопросом: «Есть еще кто-нибудь, кого я не оскорбил?»

² Согласно источнику, который предпочел остаться безымянным.

убедил аудиторию. Иначе зачем он использовал столько убедительных доказательств. Баффетт, который любил нравиться, обратил внимание на овации, а не на ропот. Между тем, многие не поверили. Они считали, что Баффетт оправдывается за пропуск технологического бума, и были поражены, что он высказал прогнозы, которые наверняка окажутся неверными. За пределами его слышимости продолжаются пересуды: «Эх, старина Уоррен. Он упустил шанс. Как он мог просмотреть технологии? Он же друг Билла Гейтса»¹.

Когда в конце вечера в небе вспыхивают фейерверки, «Сан-Валли-99» уже оправдала свою феерическую репутацию. В историю вошло выступление Баффетта — его первый за 30 лет прогноз о фондовом рынке.



3. РАБЫ ПРИВЫЧКИ

Пасадена, июль 1999

Партнер Баффетта, Чарльз Т. Мангер, в Сан-Валли так и не появился. Его не пригласили, и это вполне его устраивало. Он охотно бы заплатил, чтобы не посещать мероприятий подобного рода. Участвуя в ритуалах Сан-Валли, нужно было угождать слишком многим². Баффетт, даже когда отпуская колкости в адрес аудитории, старался нравиться людям. Мангера же не волновало, считают ли его сволочью, ему хватало уважения.

Тем не менее, в сознании многих людей эти двое воспринимались как взаимозаменяемые. Баффетт называл себя и Мангера «почти сиамскими близнецами». У обоих была шаткая и неуклюжая походка. Они носили неотличимые серые костюмы, которые топорщились жесткими складками. Укладывали седеющие волосы в одинаковые прически. Носили похожие очки в стиле Кларка Кента, а их взгляды отражали собранность. Мыслили они схожим образом и оба считали бизнес головоломкой, на решение которой стоит потратить жизнь. По их мнению, основные причины ошибок — азарт и самообман. Чтобы вывести правила успеха, они любили размышлять о причинах неудач.

Мангер опасался стать жертвой «комплекса всезнайки», как выразился его однокурсник по Гарвардской школе права. Баффетту же этот комплекс не грозил. Он соблюдал «круг компетенции»: не выходил за рамки трех тем, в которых его признавали экспертом — деньги, бизнес и его собственная жизнь.

¹ Из интервью с Доном Кио.

² Из интервью с Чарли Мангером.

Мангер подходил к темам своих речей избирательно, но останавливался с трудом. Баффетт без проблем мог завершить лекцию, но удержаться и не начать ее почти не удавалось: он регулярно произносил речи, писал статьи для прессы, вел уроки на званых вечеринках и в колледжах, давал телевизионные интервью, беседовал в раздевалке с футболистами, выступал на обедах с конгрессменами, обучал собственный совет директоров, представлял в образе наставника в письмах акционерам и на встречах с ними.

С тех пор, как эти двое впервые встретились в 1959 году на обеде у общих друзей, они стали друг для друга лучшими слушателями. Доведя хозяев до изнеможения своими разговорами, они остались за столом вдвоем. И следующие десятилетия вели непрерывную беседу. К тому времени их аудитория расширилась, включив друзей, партнеров, акционеров и отчасти весь мир. Уходя из кабинета Баффетта или с выступлений Мангера, люди прозревали в отношении, казалось бы, безвыходной проблемы, решение которой теперь, задним числом, выглядело очевидным. И сколько бы Баффетт и Мангер ни говорили, спрос на их слова только возрастал. Как и во многом другом, в этой роли они чувствовали себя легко и комфортно.

Мангер был способен на потрясающую щедрость, когда хотел. Его благотворительность отправлялась в больницу «Добрый самаритянин», школу Гарвард-Уэстлейк, библиотеку Хантингтона и Стэнфордскую юридическую школу. В этих организациях хорошо знали, что деньги и помощь Мангера идут в комплекте с его лекциями и настойчивым желанием, чтобы все делалось по его требованиям. Он был воплощением старомодного *poblesse oblige*¹, которое привязывало к деньгам всевозможные обременения для получателей для их же пользы, ведь Чарли лучше знал, как все сделать.

Мангер был честным семьянином, который любил друзей, закрытые клубы и благотворительность. Баффетт тоже любил друзей и клубы, но благотворительностью почти не занимался. Несмотря на гораздо более сложную индивидуальность, он жил проще, чем Мангер. Большую часть времени он проводил в Омахе, его будни проходили вокруг заседаний совета директоров и поездок к друзьям, сменяющих друг друга с определенной регулярностью, как фазы Луны.

Каждое утро, если Баффетт был в городе, он проезжал полторы мили от дома, в котором жил вот уже 40 лет, до офиса в Kiewit Plaza, который занимал почти столько же. В 8:30 он уже сидел за рабочим столом своего отца. Включал телевизор без звука на канале CNBC и, посматривая краем глаза на экран, изучал кипу аналитических и экономических газет и журналов, а также информационные бюллетени о рынке акций и облигаций от заслуживших его доверие авторов.

¹ Французский фразеологизм, означающий «благородное происхождение обязывает».

Затем он разбирался в отчетах, присылаемых компаниями, которыми владела Berkshire. С каждым годом их список становился все длиннее. Он узнавал, сколько автостраховок продала GEICO на прошлой неделе и сколько страховых случаев она оплатила; сколько фунтов конфет продала вчера See's Candies; сколько униформы для тюремных охранников заказали у Fechheimers; сколько долевых авиарейсов продала NetJets в Европе и США. Его интересовала и прочая статистика: зарядные устройства, киловатт-часы, воздушные компрессоры, обручальные кольца, арендованные грузовики, обучение пилотов, мебель для дома, сердечно-легочное медицинское оборудование, стойла для свиней, продажа недвижимости, фруктовое мороженое, кубические футы газа, пылесосы, реклама в газетах, счетчики яиц и многое другое. В его кабинет стекались все цифры по затратам и продажам товаров и услуг. Многие из них он помнил наизусть¹.

В свободное время Баффетт просматривал отчеты сотен компаний, которые еще не купил: отчасти из интереса, отчасти на всякий случай.

Если в Омахе приезжала важная персона, Баффетт садился в свой Lincoln Town Car синего-стального оттенка и ехал в аэропорт, чтобы лично встретить гостя. Баффетт едва обращал внимание на дорогу, совершая резкие маневры, потому что оживленно болтал. Такое поведение он оправдывал медленной скоростью: в случае аварии ущерб будет незначительным².

Он всегда проводил экскурсию по офису, показывая памятные вещи, которые рассказывали историю его деловой жизни. Затем садился, наклонившись вперед на стуле, сцепив руки и сочувственно подняв брови, выслушивал вопросы или просьбы посетителей. С каждым Баффетт шутил, быстро отвечал на деловые предложения и раздавал советы. По пути в аэропорт, провожая известного политика или генерального директора огромной компании, он запросто мог пообедать с ним в McDonald's.

В промежутках между чтением, изучением отчетов и встречами Баффетт отвечал на телефонные звонки. Те, кто впервые набирал номер, потрясенно молчали пару секунд, услышав теплое «Привет!». Они поверить не могли, что он отвечает сам. Его секретарша, приветливая Дебби Босанек, то и дело вбежала и выбежала с сообщениями от и для звонивших. На приставном столике время от времени звонил еще один телефон. На эти звонки он отвечал сразу же, ведь это звонил брокер: «Але... ммм... ага... сколько... ммм... давайте», — говорил он, вешал трубку и возвращался к делам. В 17:30 уходил домой.

Астрид Менкс не была ему женой, но он не скрывал своих отношений, с 1978 года они жили в «треугольном» союзе. Сьюзи Баффетт одобрила

¹ К таким товарам, как свиные стойла и счетчики яиц, Баффетт проявлял не слишком большой интерес, поэтому статистические данные о них рассматривал в обобщенном виде.

² Несмотря на жалобы пассажиров, Баффетт, по словам автора, никогда не становился виновником ДТП и только едва ли не доводил гостей до сердечных приступов.

и буквально выстроила эти отношения. Тем не менее, и он, и Сьюзи всегда подчеркивали, что они женаты, и их распорядок как семейной пары так же четко организован, как и все остальное в жизни Баффетта. На публике он не давал никаких объяснений, кроме: «Если бы вы хорошо нас всех знали, вы бы все поняли»¹. Любопытствующим это не помогало, поскольку ни Сьюзи, ни Астрид, ни, тем более, самого Баффетта почти никто хорошо не знал.

Чаще всего он ужинал дома с Астрид, потом переключался на ежевечернюю интернет-игру в бридж, которой посвящал около 12 часов в неделю. Потом разговаривал по телефону с Шэрон Осберг, партнером по бриджу и близким доверенным лицом. В десять у Баффетта обычно проходила конференцсвязь с Аджитом Джейном, который руководил его страховочным бизнесом. Астрид тем временем выходила, чтобы купить ранний выпуск завтрашней газеты. Баффетт ее читал перед сном.

Такова обычная жизнь мультимиллиардера.



4. ЧТО СЛУЧИЛОСЬ, УОРРЕН?

Омаха и Атланта, август-декабрь 1999

Почти все 30 миллиардов долларов Баффетта (или 99%) были вложены в акции Berkshire Hathaway. В Сан-Валли он говорил, что рыночная машина для взвешивания важнее машины для голосования. Но забраться на высоту, с которой он проповедовал, ему позволила именно машина для голосования. Рынок высоко ценил его акции, и люди прислушивались к нему, потому что он был богат.

Когда он предсказывал, что рынок в течение 17 лет, возможно, будет разочаровывать инвесторов², он стоял на краю обрыва, и прекрасно это знал. Ошибка сделала бы его посмешищем не только в Сан-Валли: он мог потерять место в рейтинге самых богатых людей мира. Этому рейтингу Баффетт уделял самое пристальное внимание.

В конце 1990-х BRK (биржевой тикер акций Berkshire Hathaway) повышала рейтинг, опережая рынок, пока не достигла в июне 1998 года пика в 80 900 долларов за акцию. Акция Berkshire равнялась по стоимости небольшой квартире — уникальное явление среди американских компаний. Для Баффетта цена акций представляла собой простой показатель успеха. Она

¹ Beth Botts, Elizabeth Edwardsen, Bob Jensen, Stephen Kofe, and Richard T. Stout, *The Cornfed Capitalist*, Regardie's, February 1986.

² Баффетт прогнозировал годовой рост на уровне 6%, но в расчет включил исторические диапазоны отсутствия роста. В другие периоды этот показатель мог быть высоким. 6% — ставка с учетом риска.