

# БАФФЕТТ

Элис Шредер

БИОГРАФИЯ  
САМОГО ИЗВЕСТНОГО  
ИНВЕСТОРА В МИРЕ



 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

# Элис Шредер

## Баффетт. Биография самого известного инвестора в мире

### Серия «Top Economics Awards»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69860752](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69860752)*

*Баффетт. Биография самого известного инвестора в мире / Элис*

*Шредер : Эксмо; Москва; 2023*

*ISBN 978-5-04-193730-0*

## **Аннотация**

Как сократить свой путь к богатству и благополучию? Понять механизмы их достижения.

Перед вами не просто биография великого инвестора, это инструкция по обретению достатка. Автор раскрывает масштаб личности Уоррена Баффетта совершенно с другой стороны, объясняя взаимосвязь острого ума предпринимателя и его карьеры. Прочитав книгу, вы с головой окунетесь в глубокий и противоречивый внутренний мир «провидца», а также узнаете ответы на волнующие вопросы:

- Какие качества помогли хорошему парню из Омахи стать одним из самых уважаемых людей в мире и построить собственную империю?

- Почему он всегда был на два шага впереди и предвидел кризис?

- Как великий бизнесмен смог не только не потерять нажитое, но и приумножить его?

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| Похвала «Снежному кому»           | 6   |
| Часть первая                      | 10  |
| 1. Наименее лестная версия        | 10  |
| 2. Сан-Валли                      | 14  |
| 3. Рабы привычки                  | 41  |
| 4. Что случилось, Уоррен?         | 48  |
| Часть вторая                      | 53  |
| 5. Признание проповедника         | 53  |
| 6. Гонки в ванне                  | 62  |
| 7. День перемирия                 | 73  |
| 8. Тысяча способов                | 81  |
| 9. Чернильные пальцы              | 91  |
| 10. Криминальные истории          | 109 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 112 |

**Элис Шредер  
Баффетт. Биография  
самого известного  
инвестора в мире**

The Snowball: Warren Buffett and the Business of Life by  
Alice Schroeder

Copyright © 2008, 2009 by Alice Schroeder

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

\* \* \*

# Похвала «Снежному кому»

«Этот портрет заинтригует даже тех, кто совсем не интересуется бизнесом. Шредер, в прошлом аналитик в сфере страхования, интервьюировала Баффетта годами и в результате сумела показать Оракула из Омахи таким, каким его мало кто знает».

– *Time*

«Книга захватывает читателя благодаря тщательной детализации, которую дает Элис Шредер, ее ярким, бесхитростным описаниям людей и мест, плавно текущему повествованию. Жизнь в книге бьет через край, как в ранних романах Синклера Льюиса».

– *The Times Literary Supplement*

“Снежный ком”, вероятно, самый достоверный портрет одного из самых значимых американских инвесторов нашего времени».

– *Los Angeles Times*

«В поразительно откровенном рассказе о жизни Баффетта Шредер, которая ранее занимала пост управляющего директора Morgan Stanley и которую Баффетт выбрал своим биографом, снимает покров тайны с фигуры самого богатого человека в мире. Мы видим, что его жизнь и богатство построены на отчетливом видении бизнеса и невообразимой

сложности его личности».

– *Publishers Weekly*

«Замечательная хроника финансового успеха в момент, когда у всех мысли только о провалах – здесь есть чему поучиться. Самый показательный урок: в следующий раз, когда Уоррен Баффетт предупредит о кризисе, стоит к этому прислушаться».

– *The Wall Street Journal*

«Если верно, что для повторения великого успеха нужно понять, как он был достигнут, “Снежный ком” (а более детальное изучение Уоррена Баффетта и его мира вряд ли появится) – настоящая библия для капиталистов».

– *The Washington Post*

«Пристальный и глубоко личный взгляд автора проникает глубоко в образ мыслей Оракула из Омахи – человека, который добился такой потрясающей инвестиционной доходности, что некоторые ученые-финансисты списывают ее на обыкновенное везение».

– *BusinessWeek*

«Шредер представляет картину внутреннего мира Баффетта настолько же четко, насколько картину его финансов. Результат потрясает. У Шредер особенно хорошо получается объяснить, как работает ум Баффетта и почему он так соответствует его карьере. Шредер описывает целлюлит Баффетта, но это лишь

один из штрихов к портрету поистине восхитительного человека. В итоге легендарный инвестор предстает перед нами не шаблонной фигурой, а реальным живым человеком, причем глубоко симпатичным».

– *Майкл Льюис, The New Republic*

«Неприукрашенная и размеренная биография, необходимая отделу бизнес-литературы каждой публичной и академической библиотеки».

– *Library Journal*

«Книга обязательна к прочтению в наши ненадежные времена финансового кризиса».

– *Forbes*

«Баффетт по большей части опережал события на протяжении последних пятидесяти лет и стал в итоге одним из самых богатых людей мира. В книге Элис Шредер можно найти подсказки о том, как ему это удалось».

– *Financial Times*

«Благодаря собственному опыту в области инвестиций Шредер сумела описать изощренные схемы финансирования последних пятидесяти лет языком, понятным неспециалистам, и создать книгу, познавательную для потребителей бизнес-информации».

– *The Washington Times*

ОДНА ИЗ ЛУЧШИХ КНИГ 2008 ГОДА ПО ВЕРСИИ

## КРИТИКОВ:

Топ-5 нехудожественных книг 2008 года, журнал Time

Топ-10 книг 2008 года, журнал People

Лучшие бизнес-книги 2008 года, BusinessWeek

Лучшие бизнес-книги 2008 года, USA Today

10 любимых книг Джанет Маслин, вышедших в 2008 году,

The New York Times

Лучшие книги – 2008 по версии штатных сотрудников

Publishers Weekly

Лучшие жизнеописания – 2008, Barnes and Noble

Выбор редактора – 2008, Amazon.com

*Посвящается Дэвиду*

# 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 преступление<sup>1</sup>. 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

---

<sup>1</sup> 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».

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.

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, шурясь 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 издалека 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 задвор-

ках, подглядывая из-за кустов<sup>2</sup>.

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»<sup>3</sup>. 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

---

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Из интервью с Доном Кио. Другие гости также высказывались о значении Баффетта для Сан-Валли.

знаменит, чем любой другой бизнесмен на Земле<sup>4</sup>. 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 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 кон-

---

<sup>4</sup> Не считая Дональда Трампа.

цертмейстер 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 рывкает, 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»<sup>5</sup>.

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 познакомить того или иного гостя. Расстояния между домиками гостей и гостиницей, и даже списки соседей по столам за обедом или ужином регламентируются негласной иерархией.

---

<sup>5</sup> Из статьи Дайан Мэчэн Herbert Allen and His Merry Dealers, журнал Forbes, 1 июля 1996 года.

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

Развлечения продолжились и в среду после обеда. Желая-щие отправлялись в сплав по реке Салмон. Остальные ло-вили рыбу, ездили верхом, 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, бессчетное количество сотрудников Allen & Co, почти невидимых, но вездесущих.

Но истинное секретное оружие Герберта Аллена – дет-ские аниматоры. Около сотни симпатичных, загорелых под-ростков в рубашках-поло и с рюкзаками Allen & Co следи-ли, 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 Аллен<sup>6</sup>. 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 (ко-

---

<sup>6</sup> Сына Герберта Аллена, Герберта-младшего, обычно называют Гербом. Однако Баффетт, как и некоторые другие, по-дружески называет его, как и Герберта-старшего.

торой 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, 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 слышали<sup>7</sup>. Некоторые демонстрируют высокомерие, противоречащее атмосфере Сан-Валли, где обычно царит нарочитая неформальность. Герберт Аллен придержива-

---

<sup>7</sup> Это впечатление от Сан-Валли создано на основе интервью с несколькими до-тком-миллиардерами, в том числе инвестиционными управляющими. Большинство из них попросили не называть их имен.

ется 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 долларов<sup>8</sup>.

В 1999 году триллион долларов позволил бы заплатить подоходный налог за каждого жителя США, подарить новый

---

<sup>8</sup> 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.

автомобиль Bentley каждому домохозяйству в десятке штатов<sup>9</sup>, или скупить 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 видения описываются с таким напором, что одни верят в совершенно новый мир, а другие вспоминают средневековых торговцев панацеями.

Технологические управленцы, кажется, возомнили 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

---

<sup>9</sup> 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).

технологические акции обгоняют «старую экономику», промышленный индекс Доу-Джонса<sup>10</sup> 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

---

<sup>10</sup> 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.)

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-Валли<sup>11</sup>. 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 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 проповедовать<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Ранее Баффетт дважды выступал на конференциях у Аллена – в 1992 и в 1995 годах.

<sup>12</sup> Баффетт и Мангер много выступали перед акционерами на ежегодных со-

Он обдумывал эту речь неделями. Сначала он напомним 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»<sup>13</sup>.

---

браниях Berkshire Hathaway, хотя это все равно, как если бы пасторы проповедовали перед собственными представителями низшего духовенства (причетником, дьячком).

<sup>13</sup> Из статьи Эла Пейджела «Coca-Cola ищет лидерства в Мидлендсе», Omaha World-Herald, 14 марта 1982 года.

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 сцене<sup>14</sup>:

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

---

<sup>14</sup> Пространная речь Баффетта сокращена для удобства чтения.

читать – слишком темно, спать – слишком рано. Я помню тот день, как вчера. Это было 21 июня 1962 года. Кларк, напхни, 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 имен-

но 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 Fortune<sup>15</sup>, выросли более чем в пять раз. А фондовый рынок остался на том же месте.

Баффетт 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. Баффетт говорит, что Эзоп не разбирался в финансах, ведь в его афоризме: «Птица в руке стоит двух в кустах», не сказано, когда именно она бу-

---

<sup>15</sup> Список из 500 крупнейших компаний, ранжируемых по объему продаж. Список Fortune 500 принято рассматривать как условно репрезентативный для американского бизнеса.

дет 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 налезает друг на друга. Он увязывает Эзопа с «бычьим рынком»<sup>16</sup> 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 невысказанным 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

---

<sup>16</sup> 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 жерту на рогах, медведи заваливают ее на землю. (Прим. ред.)

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 она превышает исторический максимум<sup>17</sup>. Третья – если экономика начнет расти быстрее нормального темпа<sup>18</sup>. 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. Но-

---

<sup>17</sup> 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.

<sup>18</sup> 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.

вый 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 три<sup>19</sup>. 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 продажи<sup>20</sup> лошадей.

Клик. На экране появляется новый слайд.

## ПОГОЛОВЬЕ ЛОШАДЕЙ В США

---

<sup>19</sup> American Motors, наименьшую компанию из «Большой четверки» автопроизводителей, в 1987 году выкупил Chrysler.

<sup>20</sup> 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.

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.

– 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 Хок<sup>21</sup>, у меня бы хватило дальновидности и заботы об общественном благе, чтобы сбить Орвилла на землю. Это был бы мой долг перед будущими капиталистами<sup>22</sup>.

По залу вновь прокатывается смешок. 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

---

<sup>21</sup> Город в Северной Каролине, вблизи которого состоялся первый в истории полет самолета, который сконструировали братья Уилбер и Орвилл Райт. (Прим. ред.)

<sup>22</sup> Баффетт выражается метафорически. Он признавался, что раз или два инвестировал во что-то летающее, и оба раза неудачно.

обыденный 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 нефтедобытчике, который умер и попал на небеса. Апостол Петр сказал ему: «Я проверил, ты соответствуешь всем требованиям. Но у нас жесткое зонирование. Все нефтедобытчики – вон в том загоне, правда, он уже переполнен, так что ты там не поместишься».

Нефтедобытчик 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 нефтедобытчики 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?»<sup>23</sup>

– 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,

---

<sup>23</sup> Этот анекдот Баффетт впервые озвучил в 1985 году в послании акционерам, ссылаясь на Бена Грэма.

как те нефтедобытчики, 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 счете, капитализация фондового рынка только показывает объем экономики. На очередном слайде график: в последние несколько лет рыночная капитализация существенно опережала 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 %<sup>24</sup>.

Уоррен подходит к экрану и указывает на иллюстрацию из легендарной книги о фондовом рынке *Where Are the Customers' Yachts?* («А где же яхты клиентов»?)<sup>25</sup>. 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 интер-

---

<sup>24</sup> Опрос PaineWebber-Gallup проведен в июле 1999 года.

<sup>25</sup> 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.

нет-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.

Баффет приводит слова своего наставника Бена Грэма, который говорил: хорошая идея может принести гораздо больше проблем, чем плохая, потому 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?<sup>26</sup>

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: пре-

---

<sup>26</sup> Известный комик Морт Заль обычно заканчивал свои выступления вопросом: «Есть еще кто-нибудь, кого я не оскорбил?»

восходный 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 замечаниями<sup>27</sup>.

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, рос-

---

<sup>27</sup> Согласно источнику, который предпочел остаться безымянным.

ли. 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 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»<sup>28</sup>.

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.

---

<sup>28</sup> Из интервью с Доном Кио.

### 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 многим<sup>29</sup>. Баффетт, даже когда отпускал 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 –

---

<sup>29</sup> Из интервью с Чарли Мангером.

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.

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, предстал 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 *noblesse oblige*<sup>30</sup>, 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 офи-

---

<sup>30</sup> Французский фразеологизм, означающий «благородное происхождение обязывает».

са 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, поглядывая 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.

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 наизусть<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> К таким товарам, как свиные стойла и счетчики яиц, Баффетт проявлял не слишком большой интерес, поэтому статистические данные о них рассматривал в обобщенном виде.

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 сине-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 незначительным<sup>32</sup>.

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

---

<sup>32</sup> Несмотря на жалобы пассажиров, Баффетт, по словам автора, никогда не становился виновником ДТП и только едва ли не доводил гостей до сердечных приступов.

отвечает сам. Его секретарша, приветливая Дебби Босанек, то и дело вбегала и выбегала 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 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»<sup>33</sup>. 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

---

<sup>33</sup> Beth Botts, Elizabeth Edwardsen, Bob Jensen, Stephen Kofe, and Richard T. Stout, *The Cornfed Capitalist, Regardie's*, February 1986.

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 инвесторов<sup>34</sup>, 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 кварти-

---

<sup>34</sup> 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.

ре – уникальное явление среди американских компаний. Для Баффетта цена акций представляла собой простой показатель успеха. Она росла по восходящей с того дня, когда он впервые купил BRK по 7,50 долларов за акцию. Хотя рынок был нестабилен, но до 1999 года инвестор, купивший BRK и державший ее, выигрывал.

| Ежегодное изменение цены акций |      |      |      |      |      |      |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|
|                                | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
| BRK                            | 39%  | 25%  | 57%  | 6%   | 35%  | 52%  |
| S&P1                           | 10%  | 1%   | 38%  | 23%  | 33%  | 29%  |

Теперь Баффетт оказался на тонущей палубе компании, которая утратила привлекательность. К августу 1999 года цена BRK рухнула до 65 тысяч долларов. Ему оставалось наблюдать за ростом акций технологических и телекоммуникационных фирм.

Сколько заплатили бы инвесторы за крупный, устоявшийся бизнес, который ежегодно приносил 400 млн долларов прибыли? А сколько за небольшой новый бизнес, который терял деньги?

- Компания Toys «R» Us, реализующая товары для детей и игрушки, зарабатывала 400 млн долларов в год, ее объем продаж составлял 11 млрд долларов.

- Годовой убыток компании eToys, создавшей компьютер-

ную среду для образования детей, составлял 123 млн долларов при объеме продаж в 100 млн долларов.

Рыночная машина для голосования утверждала, что eToys стоит 4,9 млрд долларов, а Toys «R» Us – примерно на миллиард меньше. Предполагалось, что eToys продолжит обгонять Toys «R» Us благодаря интернету<sup>35</sup>.

Единственное облако сомнения в технологиях, висевшее над рынком, было связано с «календарным вопросом». Эксперты предсказывали, что в полночь 31 декабря 1999 года произойдет катастрофа, потому что компьютеры не запрограммированы на работу с датами, начинающимися с цифры «2».

Опасаясь паники, Федеральная резервная система стремительно увеличивала денежную массу, чтобы предотвратить нехватку наличности, если все банкоматы страны в одно мгновение откажут. Накачанный деньгами рынок вскоре после «Сан-Валли» взметнулся вверх, как петарда 4 июля<sup>36</sup>. Вложив в январе доллар в NASDAQ (индекс, состоящий из технологических акций), теперь за него давали 1,25 доллара. А январский доллар, вложенный в BRK, сейчас стоил 80

---

<sup>35</sup> «Toys 'R' Us против eToys, стоимость против эйфории», Century Management, <http://www.centman.com/Library/Articles/Aug99/ToysRUsvsEtoys.html>. В марте 2005 года компания Toys «R» Us согласилась на предложение о поглощении от группы инвестиционных фирм за 6,6 млрд долларов.

<sup>36</sup> День независимости Америки. Отмечается ежегодно в честь принятия Декларации независимости США от Великобритании в 1776 году.

центов. К декабрю промышленный индекс Доу-Джонса вырос на 25 %. NASDAQ преодолел уровень в 4000 пунктов, взлетев на немыслимые 86 %, а BRK упала до 56 100 долларов. Всего за несколько месяцев пятилетнее лидерство BRK, казалось полностью разрушенным.

Более года финансовые гуру высмеивали Баффетта, называя его успех пережитком прошлого. Накануне смены тысячелетий еженедельный журнал *Baron's*, который на Уолл-стрит читали все, поместил на обложку фотографию Баффетта с заголовком «Что случилось, Уоррен?». В статье говорилось, что Berkshire жестоко просчиталась. Его преследовал вихрь негативных публикаций в прессе, подобного которому он никогда не испытывал.

«Я знаю, что все переменится, – повторял он снова и снова, – просто не знаю когда». Нервное напряжение побуждало его дать отпор, но он ничего не делал и никак не реагировал.

К концу 1999 года многие давние «стоимостные инвесторы» и идейные сторонники Баффетта либо закрыли свои предприятия, либо сдались и купили акции технологических компаний. Баффетт этого не сделал. От сомнений в своей правоте его удерживала «внутренняя оценочная шкала»: упорство в принятии финансовых решений, которое было всегда ему присуще.

*Поведение людей во многом обусловлено их оценочной шкалой – внутренней или внешней. Если вам хватает внутренней, это прекрасно. Я лично всегда ставлю вопрос иначе.*

*Что вы выберете: быть лучшим в мире любовником, но чтобы все считали вас худшим? Или предпочтете быть худшим в мире любовником, но слыть при этом лучшим? Думаю, это интересный вопрос.*

*А вот еще один. Если бы мир не знал о ваших настоящих результатах, что бы вы выбрали: чтобы о вас думали, как о величайшем в мире инвесторе, несмотря на ваши наихудшие результаты? Или чтобы о вас думали, как о худшем инвесторе, хотя на самом деле у вас лучшие результаты в мире?*

*Думаю, когда дети учатся у родителей, прежде всего они усваивают, что важно для взрослых. Если внимание мамы или папы сосредоточено на том, что о них подумает мир, у ребенка тоже сформируется внешняя система оценок. Возьмите моего отца: у него была стопроцентная внутренняя оценочная шкала. Многие считали его настоящей белой вороной. Но он не ставил себе цель отличаться от других. Его не волновало, что подумают люди. Он научил меня, как нужно жить. Я никогда больше не встречал такого человека, как он<sup>37</sup>.*

---

<sup>37</sup> Из выступления Баффетта в клубе Oquirrh, получившего название «Вечер с Уорреном Баффеттом», в октябре 2003 года.

# Часть вторая

## Внутренняя оценочная шкала

### 5. Признание проповедника

Небраска, 1869 – 1928

Джон Баффетт, первый из Баффеттов в Новом Свете, занимался ткачеством и, как полагают, происходил из семьи французов-гугенотов. Спасаясь от религиозных преследований, в XVII веке он бежал в Америку и поселился в Хантингтоне, Лонг-Айленд.

О первых Баффеттах в Соединенных Штатах известно немного, кроме того, что они были фермерами<sup>38</sup>. Однако очевидно, что проповеднические устремления Уоррена Баффетта – это семейное наследие. И пример тому – один из сыновей Джона Баффетта<sup>39</sup>, который переплыл Лонг-Айленд и в прибрежном поселении в Коннектикуте начал проповедовать религию язычникам. Сомнительно, что его слова име-

---

<sup>38</sup> Сестра Уоррена, Дорис, провела генеалогическое исследование семейного древа Баффеттов. Краткий рассказ о первых предках основан на ее изысканиях.

<sup>39</sup> Вероятно, его звали либо Натаниэл, либо Джозеф.

ли успех, поскольку история гласит, что вскоре его поразила молния.

Несколько поколений спустя Завулон Баффетт, фермер из Дикс-Хиллз, вошел в историю семьи как первый обладатель еще одной характерной черты Баффетта – крайней прижизненности. Его внук, Сидни Хоман Баффетт, бросил работу на ферме Завулона из-за оскорбительно низкой оплаты труда.

Долговязым подростком Сидни отправился на запад, в Омаху, штат Небраска, к деду по материнской линии Джорджу Хоману, который занимался конюшненным бизнесом<sup>40</sup>. В 1867 году Омаха представляла собой скопище деревянных лачуг. Но с окончанием Гражданской войны трансконтинентальная железная дорога связала побережья воссоединенных штатов, а ее главный офис обосновался в Омахе.

Сидни ушел из дедовой конюшни и открыл первый продуктовый магазин в городе, улицы которого еще не были вымощены. Бизнес поначалу шел скромно: до 23:00 он продавал фрукты, овощи и дичь<sup>41</sup>. Завулон опасался за будущее внука и засыпал его письмами с советами и правилами, ко-

---

<sup>40</sup> Самая большая и лучшая из конюшен города содержала 70 лошадей, с санями, экипажами и катафалком. Много лет она процветала, но с появлением автомобилей исчезла. «Семья Баффеттов и впрямь здесь обосновалась: это подтверждают шесть ее поколений», Omaha World-Herald, 16 июня 1950.

<sup>41</sup> Из статьи «Вошедший в историю Омахи продуктовый магазин все еще стоит на углу 50-й стрит и Андервуд», опубликованной в Dundee and West Omaha Sun 25 апреля 1963 года.

которые его потомки соблюдают до сих пор. За одним исключением.

«В делах старайся всегда быть пунктуальным. С некоторыми людьми трудно будет найти общий язык. С такими общайся поменьше. Береги свое доброе имя, оно дороже денег. Если будешь дальше вести дело, довольствуйся умеренной прибылью. Не спеши слишком быстро разбогатеть. Живи так, чтобы и для жизни годиться, и к смерти быть готовым»<sup>42</sup>.

Постепенно магазин начал преуспевать. Сидни женился на Эвелин Кетчум, в браке с которой родились шестеро детей. Несколько из них умерли в младенчестве. Среди выживших остались двое сыновей – Эрнест и Фрэнк.

Чарли Мангер однажды отметил: «Эрнесту Баффетту просто нельзя было дать более подходящее имя»<sup>43</sup>. Он родился в 1877 году, окончил восемь классов и в 1893-ем начал работать за прилавком в магазине отца.

В отличие от Эрнеста, даже внешне похожего на бизнесмена, Фрэнк Баффетт был более эксцентричным, крупным, грузным человеком, язычником в пуританской семье, любителем выпить.

Однажды в магазин в поисках работы вошла сногшибательная молодая женщина. Ее звали Генриетта Дюваль, она

---

<sup>42</sup> Завулон Баффетт, письмо Сидни Баффетту, 21 декабря 1869 года.

<sup>43</sup> Имя Эрнест созвучно с английским earnest, что можно перевести и как «серьезный, искренний», и как «взнос, авансовый платеж». (Прим. перев.)

приехала в Омагу, сбежав от злой мачехи<sup>44</sup>. Оба брата – и Фрэнк, и Эрнест – были сражены на месте. Но Эрнест, как более привлекательный мужчина, в 1898 году заполучил Генриетту в жены. Первый ребенок, Кларенс, родился у молодых через год после свадьбы. Затем на свет появились еще три сына и дочь.

Со временем Эрнест ушел из фирмы отца, открыв бакалейный магазин. Всегда элегантно одетый, он хмуро взирал в зал из-за своего стола, стоящего на полуэтаже. Он не позволял работникам бездельничать, строчил письма поставщикам, требуя «оказать любезность, ускорив поставку сельдерея»<sup>45</sup>. С дамами-покупательницами вел обходительные беседы, но не стеснялся в суждениях и всюду носил маленький черный блокнот. Туда он записывал имена людей, которые его раздражали, в основном демократов и неплательщиков по счетам. Эрнест считал, что мир нуждается в его мнении, ездил по всей стране на конференции, на которых вместе с бизнесменами-единомышленниками сокрушался о плачевном состоянии нации.

В письме к одному из сыновей и невестке, советуя им всегда держать в запасе наличные деньги, Эрнест описывал Баффеттов как идеальных представителей буржуазии: «Ни

---

<sup>44</sup> По словам Дорис Баффетт, при рождении ей дали имя Дейзи Генриетта, но к тому времени, как она приехала в Омагу, она предпочитала называть себя Генриеттой, в честь матери.

<sup>45</sup> Из письма Эрнеста Баффетта в компанию Barnhart & Son, написанного 12 февраля 1924 года.

один из Баффеттов не оставил большого состояния, но каждый оставил хоть что-то. Они никогда не тратили всего, что зарабатывали, всегда откладывая часть, и это определенно шло им на пользу»<sup>46</sup>.

«Трать меньше, чем зарабатываешь» – подходящий девиз для семьи Баффеттов, если бы сопровождалось уточнением: «Не влезай в долги».

Баффетты были не крупнооптовыми бизнесменами и не профессионалами, а торговцами, которые хорошо сознавали свой статус первопоселенцев Омахи. Генриетта надеялась, что ее дети станут первыми членами семьи, которые окончат колледж.

В детстве все мальчики в семье Баффеттов работали в семейном магазине. Затем Кларенс, получив образование геолога, занялся нефтяным бизнесом. Второй сын, Джордж, получил степень по химии и перебрался на Восточное побережье. Трое младших детей, Говард, Фред и Элис, окончили Университет Небраски. Фред начал заниматься семейным магазином, а Элис стала учительницей домоводства.

Третий сын, Говард, будущий отец Уоррена Баффетта, родился в 1903 году. Он учился в центральной средней школе в начале 1920-х, где чувствовал себя чужаком. «Я, сын бакалейщика, донашивал одежду за старшими братьями, –

---

<sup>46</sup> Из письма Эрнеста Баффетта Фреду и Кэтрин Баффеттам, точная дата неизвестна, вероятно, оно было отправлено «через десять лет после вашей свадьбы», то есть в июне 1939 года.

рассказывал Говард, – работал разносчиком газет. Студенческие братства даже не смотрели в мою сторону». Он остро чувствовал пренебрежение, которое породило в нем глубокое отвращение к званиям и привилегиям, полученным по праву рождения.

В Университете Небраски Говард специализировался на журналистике и работал в студенческой газете *Daily Nebraskan*. В своих текстах ему удавалось совмещать интерес аутсайдера к освещению деятельности сильных мира сего с семейным увлечением политикой. Через некоторое время он встретил Лейлу Шталь, которая тоже интересовалась журналистикой и проявляла озабоченность социальными проблемами.

Отец Лейлы, Джон Шталь, очаровательный коротышка немецко-американского происхождения, служил школьным суперинтендантом<sup>47</sup>. Семейная история гласит, что он обожал жену Стеллу, которая родила ему трех дочерей – Эдит, Лейлу и Бернис, а также сына Мариона.

В 1909 году у Стеллы случился психический срыв, она накинута на Эдит с кочергой. Казалось, повторялась зловещая семейная история: ее мать, Сюзен Барбер содержалась в лечебнице для душевнобольных, где и умерла в 1899 году. Теперь Джон отказался от разъездов и начал сам заниматься детьми. Понимая, что их нельзя оставлять наедине с мате-

---

<sup>47</sup> Суперинтендант – контролер, руководит работой местных учебных заведений.

рю, он купил газету Cuming County Democrat, чтобы зарабатывать на жизнь, работая из дома.

С тех пор, как Лейле исполнилось пять, сестры вели домашнее хозяйство и помогали отцу выпускать газету. Читать Лейла научилась, набирая типографские формы. В 11 лет она уже умела управлять линотипным прессом, а каждую пятницу пропускала школу, потому что, подготовив накануне вечерний выпуск газеты, страдала от головных болей.

Во время Первой мировой войны положение семьи Шталь ухудшилось. Когда газета Cuming County Democrat начала публиковать статьи против Германии в немецко-американском городе, половина читателей отказалась от подписки и перешла на West Point Republican. Это означало финансовую катастрофу.

Ради помощи отцу Лейла на два года отложила поступление в колледж. Проучившись семестр в Университете Небраски в Линкольне, она вернулась домой еще на год, чтобы снова работать у отца. Энергичная и самая умная из девочек, Лейла позже представила этот эпизод в другом свете: рассказывала, что три года не поступала в колледж, чтобы заработать на обучение.

В Линкольн в 1923 году она приехала с твердым намерением найти мужа. И первым делом отправилась в новостную газету колледжа. Хрупкая девушка с коротко стриженными каштановыми волосами, шустря, как малиновка весной, Лейла очаровательно улыбалась. Это смягчало ее ост-

рый, как стрела, взгляд. Говард Баффетт, который уже дослужился до редактора в Daily Nebraskan, сразу же принял ее на работу.

Темноволосый, симпатичный Говард походил на молодого преподавателя. Он попал в число 13 человек, избранных из всего студенческого коллектива в сообщество «Невинные» (Innocents), созданного по образцу почетных сообществ Гарварда и Йеля. Названные в честь 13-ти римских пап Иннокентиев, они объявили себя борцами со злом. И они же организовывали студенческие балы и встречи выпускников. Познакомившись с таким важным человеком, Лейла сразу же за него ухватилась.

Накануне выпускного Говард обсудил с отцом выбор будущей профессии. Деньги его не интересовали, но, по настоянию Эрнеста, он отказался от возвышенной и низкооплачиваемой профессии журналиста, как и от обучения в юридической школе, в пользу продажи страховок<sup>48</sup>.

Лейла и Говард поженились 26 декабря 1925 года и переехали в белое четырехкомнатное бунгало в Омахе, которое Эрнест в качестве свадебного подарка заполнил продуктами. Лейла обставила дом за 366 долларов, купив всю мебель, по ее выражению, «по оптовым ценам»<sup>49</sup>. Свою энергию, амби-

---

<sup>48</sup> В компании Harry A. Koch Co., девиз которой «Сначала возмещаем ущерб», он зарабатывал 125 долларов в месяц.

<sup>49</sup> Чек от Veebe & Runyan, датированный 21 декабря 1926 года, с комментариями Лейлы.

ции и математический талант, который, по общему мнению, превосходил способности ее мужа, она направила на развитие карьеры Говарда.

12 февраля 1928 года родился первый ребенок молодых Баффеттов – Дорис Элеонора. В том же году у Бернис, сестры Лейлы, обострилось психическое расстройство, и она оставила работу учительницы. Но сама Лейла была свободна от заболевания, угнетавшего ее мать и сестру. Вихрь энергии позволял ей часами говорить без остановки, за что Говард прозвал жену циклоном.

«В моем детстве, – рассказывал Уоррен, – у меня были все возможные блага. Умные родители и дом, где обсуждались интересные вещи, я ходил в хорошие школы. Не думаю, что мои родители могли быть еще лучше. Денег я от них не получил, но это и не нужно. Я родился в правильное время и в правильном месте. Вытащил счастливый билет в момент зачатия».

Большую часть успеха Уоррен Баффетт приписывал удаче. Но, вспоминая семью, он, очевидно, создавал собственную реальность. Мало кто согласится, что его родители не могли быть лучше. Когда он говорил, как важно для родителей иметь внутреннюю оценочную шкалу при воспитании детей, он всегда приводил в пример отца. Но никогда не упоминал мать.

## 6. Гонки в ванне

### Омаха, 1930-е

В 1920-х неискушенные американцы решились на первые шаги в инвестициях: пузырящийся фондовый рынок пьянил, как шампанское<sup>50</sup>. В 1927 году Говард Баффетт устроился биржевым брокером в Union State Bank. А в «черный вторник» 29 октября 1929 года рынок рухнул за день на 14 млрд долларов. Богатство, в четыре раза превышающее бюджет правительства Соединенных Штатов, улетучилось за несколько часов. По стране прокатились серии банкротств и самоубийств, но главное: люди начали придерживать деньги, акции стали никому не нужны.

Через десять месяцев после краха, 30 августа 1930 года, на пять недель раньше срока родился второй ребенок Баффеттов, Уоррен Эдвард.

Встревоженный Говард отправился к отцу, чтобы вернуться на работу в семейный бакалейный магазин. Все Баффетты, даже работавшие в других местах, подрабатывали в магазине каждую неделю, и только Фред, брат Говарда, трудился там полный рабочий день, за мизерную зарплату. Эр-

---

<sup>50</sup> Несмотря на это, только трое из ста американцев владели акциями, при этом многие брали большие кредиты, чтобы играть на бирже.

нест сказал Говарду, что у него нет денег, чтобы платить еще одному сыну.

Отчасти Говард почувствовал облегчение, потому что не хотел возвращаться назад, но боялся, что его семья будет голодать. «Не беспокойся, – сказал ему однажды Эрнест, – можешь пока не платить по счетам за продукты».

– Таков был мой дед, – вспоминает Уоррен. – Не то, чтобы Эрнест не любил свою семью, но все хотели, чтобы он почаще это показывал.

Говард предложил жене вернуться домой в Вест-Пойнт, но Лейла осталась. К молочнику она ходила пешком, чтобы вместо оплаты проезда на трамвае заплатить за молоко. Она стала пропускать церковные собрания, потому что не могла потратить 29 центов, когда приходила ее очередь угощать всех кофе. Стараясь не увеличивать счет за продукты, она иногда голодала, но для мужа готовила.

За две недели до первого дня рождения Уоррена, люди стояли в бесконечных очередях на 40-градусной жаре, ожидая возможности забрать свои деньги из местных банков. С раннего утра и до десяти вечера они продвигались вперед, беззвучно повторяя: «Господи, пусть там еще останутся деньги, когда подойдет моя очередь»<sup>51</sup>. Далеко не все молитвы были тогда услышаны: четыре государственных банка закрылись, оставив вкладчиков без денег. В их числе и банк,

---

<sup>51</sup> Письмо Эрнеста Баффета мистеру и миссис Кларенс Баффетт и Марджори Бейли, 17 августа 1931 года.

в котором работал Говард Баффетт, – Union State Bank<sup>52</sup>. 15 августа 1931 года он пошел на службу, но банк был закрыт. Говард остался без работы, а его деньги лежали в банке. Дома его ждали жена и двое маленьких детей<sup>53</sup>. Найти другую работу в такое время непростое дело.

Спустя две недели Говард и два его партнера, Карл Фальк и Джордж Скленичка, открыли брокерскую фирму Buffett, Sklenicka & Co. Поистине смелое решение – создать биржевой бизнес, когда акции никто не покупает.

Три недели спустя Англия отказалась от золотого стандарта<sup>54</sup>. Это означало, что во избежание банкротства страна, погрязшая в долгах, просто напечатает больше денег, чтобы выплатить кредиты. По сути, страна с самой надежной и признанной валютой того времени объявила: «Мы будем выписывать необеспеченные чеки, а вам придется их брать». Это мгновенно подорвало доверие к банкам, финансовые рынки обрушились по всему миру.

Экономика Соединенных Штатов, и без того работавшая

---

<sup>52</sup> Из статьи «Union State Bank закрывает сегодня двери», где сообщается, что активы в хорошем состоянии; планируется возобновление деятельности, опубликованной в Omaha World-Herald 15 августа 1931 года. В статье преуменьшалось катастрофическое положение банка, который вскоре подал заявление о банкротстве.

<sup>53</sup> Говард занял 9000 долларов, чтобы купить акции банка на 10 000 долларов. Теперь акции ничего не стоили. Дом и ипотека были оформлены на имя Лейлы.

<sup>54</sup> В те годы количество долларов в обращении определялось количеством золота, которое хранилось в государственных казначействах. Золотой стандарт не позволял правительству провоцировать инфляцию, печатая деньги.

с грехом пополам, отправилась в свободное падение. Но посреди всего этого водоворота бизнес Говарда преуспевал. Поначалу его клиенты, в основном друзья семьи, покупали надежные ценные бумаги – акции коммунальных предприятий и муниципальные облигации. В первый же месяц работы, когда мир охватила финансовая паника, он заработал 400 долларов комиссионных, и его фирма получила прибыль. В следующие месяцы, когда сбережения людей таяли, а вера в банки испарялась, Говард придерживался тех же консервативных инвестиций, неуклонно увеличивая число клиентов<sup>55</sup>.

Положение семьи улучшилось, но, незадолго до второго дня рождения Уоррена, Говард перенес сердечный приступ. В клинике Майо ему диагностировали сердечное заболевание. Ему запретили поднимать тяжести, бегать, плавать. Лейла, чья жизнь и прежде вращалась вокруг Говарда, теперь приходила в ужас при мысли, что с ним может что-то случиться.

Уоррен всегда рос осторожным: когда он учился ходить, сгибал колени, чтобы держаться поближе к земле. Теперь мать брала его с собой на церковные собрания, и он спокойно сидел у ее ног. В качестве игрушки она давала зубную щетку, которую он тихо рассматривал по два часа подряд. О

---

<sup>55</sup> Судя по финансовым отчетам Buffett, Sklenicka & Co., к концу 1932 года Говард Баффетт получал в среднем на 40–50 % больше комиссионных, чем в 1931 году.

чем он мог думать, глядя на ряды щетинок?

В ноябре 1932 года страна переживала кризис. Президентом избрали Франклина Делано Рузвельта. Говард считал, что этот человек из привилегированного класса, который ничего не знает о простых людях, доведет до разорения финансовую систему страны. Готовясь к худшему, он хранил на чердаке большой мешок сахара.

Обычно Говард отличался искренностью и добродушным нравом, но, когда речь заходила о политике, он бушевал, громко за ужином обсуждая новости. После ужина Дорис и Уоррен наблюдали, как отец, который внушал им благоговение, часами засиживался в кожаном кресле в гостиной рядом с радиоприемником, читая до ночи газеты и журналы.

За столом в доме Баффеттов приемлемыми темами были политика, деньги и философия, но не чувства<sup>56</sup>. Говард и Лейла, лишённые родительской теплоты, никогда не говорили детям: «Я люблю тебя».

При этом для окружающих Лейла казалась идеальной матерью и женой. Люди называли ее живой, радостной, заботливой и милой «болтушкой»<sup>57</sup>. Она любила рассказывать историю семьи, сглаживая острые углы, описывая жертвы, которые принесли они с Говардом ради общего благополучия. Она вела себя так, будто должна все успевать, и этим сильно

---

<sup>56</sup> Из интервью с Робертой Баффетт Биалек.

<sup>57</sup> Из интервью с Джеком Фростом, Нормой Терстон-Перна, Стю Эриксоном и Лу Баттистоуном.

себя загоняла. Будучи беременной, она готовила ужин, нюхая кусок мыла, чтобы перебить утреннюю тошноту. Ее позиция – «все для Говарда».

Но долг и самопожертвование Лейлы имели и другую сторону. Когда утром муж уезжал на работу, она могла внезапно наброситься на Дорис и Уоррена. Лейла осыпала детей словесными ударами: у них жизнь легкая, а у нее полна лишений и жертв; они никчемные, неблагодарные, эгоистичные; им должно быть стыдно. Она часами придиралась к каждому недостатку, реальному или воображаемому, и умолкала лишь когда оба ребенка, по словам Уоррена, «начинали беспомощно плакать».

Когда Уоррену исполнилось три года, у них родилась сестра Роберта, известная как Берти. К тому времени «исправить уже ничего было нельзя», ни для него, ни для Дорис: их души сильно надломились.

Дети никогда не просили помощи у отца, хотя знали, что он в курсе приступов Лейлы. Говард говорил: «Мама вышла на тропу войны», что означало приближение вспышки гнева, но никогда не вмешивался. Обычно Лейла взрывалась, когда муж не слышал, и не направляла ярость на него.

В это время Небраска погружалась в беззаконие. В Омахе процветала подпольная торговля спиртным. Фермеры, у которых отнимали заложенную землю, объявили акцию гражданского неповиновения. Пять тысяч фермеров выдвинулись в Линкольн, к Капитолию штата. Тогда был поспешно

принят законопроект о моратории на взыскания по закладным фермеров.

В ноябре 1933-го холодные ветры принесли песчаные бури. А летом 1934-го температура в Омахе поднялась до 48 градусов. Чтобы не испечься в собственных домах, люди спали на заднем дворе, разбивали лагерь на травянистых лужайках возле школ и государственных учреждений. Уоррен накрывался мокрыми простынями, но ничто не могло остудить раскаленный воздух, поднимавшийся в его комнату на втором этаже.

Вдобавок к этому случилось нашествие кузнечиков, которые сжирали высохшую кукурузу и пшеницу<sup>58</sup>. Джон Шталь, отец Лейлы, в том же году перенес инсульт. Навещая деда в Вест-Пойнте, Уоррен слышал стоящий в воздухе хруст, издаваемый прожорливыми насекомыми. Они сжирали живые изгороди, вывешенное белье и даже друг друга, забивались в двигатели тракторов и тучами висели в воздухе, затрудняя видимость на дорогах.

В начале 1930-х действительно было чего бояться, помимо нависшего над страной страха развала экономики. По Среднему Западу бродили подражатели известных гангстеров – Аль Капоне, Джона Диллинджера и Малыша Нельсона,

---

<sup>58</sup> С 1934 по 1938 год государственные расходы на уничтожение кузнечиков оценивались в 315,8 млн долларов (около 4,7 млрд долларов в пересчете по курсу на 2007 год). Эпицентром нашествия стали Небраска, Дакота, Канзас и Айова. См. Almanac for Nebraskans 1939; также Ivan Ray Tannehill, Drought: Its Causes and Effects. Princeton: University Press, 1947.

грабя и без того дышащие на ладан банки. Родителей тревожили бродяги и цыгане, проезжавшие через город, поэтому детей запирали в домах. Летом закрывались общественные бассейны из-за страха перед «детским параличом», который вызывал вирус полиомиелита<sup>59</sup>. И все же закаленные неприятностями жители Небраски реагировали на бедствия, оптимистично стиснув зубы.

Многие в те годы пострадали, уровень жизни упал, но Говард сумел подняться в более обеспеченные слои среднего класса. «Даже в те трудные времена, – вспоминал он, – мы жили скромно, но неотступно продвигались вперед». Говоря об этом, он и правда немного поскромничал.

Пока 50 человек жаждали получить работу водителя продуктового фургона компании Buffett & Son за 17 долларов в неделю, Говард своим упорством в обивании порогов добился успеха брокерской фирмы, которая теперь называлась Buffett & Co.

Во время забастовок водителей трамваев и прочих беспорядков 1935 года в Омахе ненадолго ввели военное положение, а Говард купил новенький «Бьюик». Он стал активно участвовать в политической деятельности местных республиканцев. Год спустя, когда тень Великой депрессии еще не рассеялась, Говард построил для семьи большой двухэтаж-

---

<sup>59</sup> Полиомиелит перенесли несколько Баффеттов, включая Говарда и Берти. Людям, родившимся после изобретения вакцины в 1950-1960-х, трудно понять страх перед этим заболеванием, но в то время опасность была вполне реальной.

ный дом в Данди, пригороде Омахи<sup>60</sup>.

Когда семья готовилась к переезду, Лейла получила известие, что ее брат Марион, преуспевающий 37-летний нью-йоркский адвокат, заболел неизлечимой формой рака. Марион умер бездетным в ноябре того же года. Семью опустошила эта утрата, но еще одной плохой новостью стал повторный инсульт у отца Лейлы, который серьезно подорвал его здоровье. Сестра Лейлы, Бернис, ухаживала за ним дома, но все больше погружалась в депрессию.

Лейла не желала попадаться в ловушку семейных бед. Она собиралась выкарабкаться, несмотря ни на что, и создать нормальную жизнь с нормальной семьей. Она спланировала переезд и купила новую мебель. Теперь, когда положение семьи значительно улучшилось, Лейла наняла приходящую домработницу, Этель Крамп.

С младшей дочерью, Берти, у Лейлы установились намного более здоровые отношения – сказался опыт материнства и растущее благополучие семьи. Промежутки между приступами гнева сократились. Берти знала, что у мамы вспыльчивый характер, но, по ее словам, всегда чувствовала, что мать ее любит. Уоррен и Дорис никогда этого не ощущали. Кроме того, очевидная привязанность Лейлы к Берти только усугубляла их переживание собственной ненужности.

На новом доме Баффеттов процветание семьи отражалось

---

<sup>60</sup> Говард хотел, чтобы его дети учились в средней школе Бенсона в Данди, а не в Центральной школе, где он страдал от высокомерия одноклассников.

весьма заметно. Но детям Лейла продолжала покупать экономные, практичные подарки: одежду с распродажи, которую нельзя вернуть, и предметы первой необходимости. Ничто из этого не могло всколыхнуть детское воображение.

Однажды Уоррену вручили крохотную железную дорогу с колеей в полтора сантиметра, в которой поезд двигался по кругу. Но он мечтал о шикарной железной дороге, которую видел в универмаге. Там множество составов, поворачивая у мигающих семафоров, поднимались по заснеженным холмам и ныряли в туннели, проносились мимо крошечных деревушек и исчезали в сосновых лесах. Но максимум, что он мог купить – каталог с ее изображением, чтобы сидеть над ним и фантазировать. Будучи интровертом, Уоррен часами листал этот каталог.

Примерно в шесть лет Уоррен увлекся измерением времени в секундах и отчаянно мечтал о секундомере. Элис, сестра Говарда, которую мальчик любил больше других родных, понимала, что такой серьезный подарок не стоит дарить просто так. Она всегда окружала Уоррена теплотой и заботой, проявляла интерес к каждому его занятию и придумывала, как его замотивировать. Она поставила условие: он должен съесть спаржу или другую полезную еду. В конце концов часы с секундомером Уоррен получил.

Он брал их и звал сестер смотреть новую игру, которую придумал. Наполнив ванну водой, на ее плоском бортике он выстраивал в ряд стеклянные шарики. Каждому из них да-

вал имена. Затем сбрасывал в воду и щелкал секундомером. Они, гремя, мчались вниз, подпрыгивали, когда попадали в воду. Шарики гнались друг за другом по направлению к сливной пробке. Когда первый касался ее, Уоррен останавливал секундомер и объявлял победителя. Сестры смотрели, как он снова и снова запускает гонку, пытаясь улучшить рекорд. Шарики никогда не уставали, секундомер никогда не ошибался, и, в отличие от зрителей, Уоррен никогда не скучал из-за множества повторений.

О числах теперь Уоррен думал всегда, даже находясь в церкви. Проповеди ему нравились, но во время остальной службы он коротал время, вычисляя продолжительность жизни сочинителей религиозных гимнов по датам их рождения и смерти, указанным в сборниках. Долгая жизнь казалось ему значимой целью. Но обнаружилось, что от благочестия жизнь не удлинялась, поэтому он начал скептически относиться к религии.

Гонки шариков в ванне и выводы о сочинителях гимнов научили Уоррена ценному навыку: рассчитывать шансы. Осмотревшись, он понял, что возможности для расчета есть повсюду. Главное, собрать побольше информации.

## 7. День перемирия

Омаха, 1936 – 1939

Как только в 1936 году Уоррен пошел в первый класс, он сразу полюбил школу<sup>61</sup>. Во-первых, это освобождало его от необходимости проводить время с матерью. А во-вторых, школа открыла для него совершенно новый мир.

Он сразу же подружился с Бобом Расселом и Стю Эриксоном. С Бобом, которого он называл Рассом, они вместе ходили в школу или после уроков шли к Расселам домой. Иногда в новый дом Баффеттов, расположенный вблизи загородного клуба Harry Hollow, приходил Стю, семья которого жила в скромном каркасном доме.

С Рассом они часами сидели на крыльце, наблюдая за проезжающими машинами и записывая в блокнот их номера. Родители находили это увлечение странным, но объясняли его любовью мальчиков к цифрам. Они знали, что Уоррену нравится вычислять частоту букв и цифр на номерных знаках. Улица перед домом Расселов была единственным выезд-

---

<sup>61</sup> Взрослые, посещавшие в детстве школу Роузхилл, вспоминают это место как идеальное. Однако за год до поступления Уоррена в первый класс, родители школьников жаловались на переполненность классов и «кучу грязи» на игровой площадке. School Plea Proves Vain, Omaha World-Herald, January 22, 1935.

дом из тупика, в котором находился банк Douglas County. Уоррен убедил Расса, что если банк ограбят, то копы вычислят грабителей по номерам машин. А улики для раскрытия преступления, будут только у них с Рассом.

Уоррену нравилось все, что было связано с коллекционированием, подсчетом и цифрами. Он увлеченно собирал марки и монеты, подсчитывал, как часто повторяются буквы в газетах и Библии. Обожал читать и проводил много часов с книгами, которые брал в библиотеке Бенсона. Однако больше всего Уоррен любил состязательные игры, даже если соревновался только с самим собой.

От гонок в ванне он перешел к йо-йо, затем стал играть в боло – мяч, прикрепленный к ракетке резиновым шнурком. По субботам в перерывах между фильмами в кинотеатре он выходил с другими детьми на сцену, где начиналось соревнование, кто сможет дольше отбивать мяч. В конце концов все, обессилев, сходили со сцены, а он оставался, продолжая играть.

Соревновательность он проявлял даже в отношениях с Берти. Он называл ее «пухленькой», потому что это ее бесило, и подначивал спеть за обеденным столом, что было против семейных правил. Он постоянно играл с ней, но никогда не поддавался. При этом проявлял заботу и нежность к сестре. Однажды Берти в порыве гнева на мать швырнула любимую куклу Ди-Ди в мусорную корзину. Уоррен спас ее и вернул Берти. «Я нашел ее в мусорной корзине, – сказал

он. – Ты же не хочешь, чтобы она там оставалась?»<sup>62</sup>

Берти росла самоуверенной и отважной. Именно поэтому, по мнению Дорис и Уоррена, Лейла редко срывалась на ней. Сама Берти говорила, что просто вела себя так, чтобы нравиться матери. Лейла пользовалась «внешней оценочной шкалой», переживала, что подумают соседи, и потому придиралась к дочерям, чтобы те создавали правильное впечатление. Дорис же отличалась непокорностью, поэтому постоянно сталкивалась с матерью.

Уоррен с детства легко сходился с людьми, но в то же время любил побеждать. Развитый не по годам, он подавлял сверстников интеллектом, но от физических соревнований уклонялся. Когда ему было восемь, родители купили сыну боксерские перчатки. Тот ходил на одно занятие и больше их не надевал<sup>63</sup>. Позже пробовал кататься на коньках, но у него подворачивались лодыжки. Он не участвовал в уличных играх с другими мальчиками, хотя обладал хорошей координацией.

Единственное исключение его нелюбви к физическим соревнованиям – пинг-понг. Когда у Баффеттов появился стол для пинг-понга, он бился с ракеткой в руках с любым, кто принимал вызов: друзьями родителей, детьми из его школы. И побеждал. Однако в единственном случае, когда потребо-

---

<sup>62</sup> Из интервью с Робертой Баффетт Биалек.

<sup>63</sup> Боксу его учил Уолт Лумис, подросток примерно того же возраста, что и Дорис.

вались кулаки, на улицу вышла Берти и разобралась с обидчиками вместо него. Если с Уорреном грубо обходились, он начинал плакать. И несмотря на веселый нрав, всегда казался одиноким.

На Рождество 1937 года Баффетты сделали групповой фотопортрет детей. Берти на нем выглядит счастливой, Дорис – подавленной. Уоррен, сжимающий в руках никелированную монетницу, подаренную тетей Элис, выглядит гораздо менее счастливым, чем подобало случаю.

Настрой Лейлы создать видимость идеальной семьи только укрепился, когда Уоррену исполнилось восемь, а семью Шталей постигли новые беды. Состояние матери Лейлы, Стеллы, ухудшилось, и ее поместили в лечебницу для душевнобольных штата Небраска<sup>64</sup>. Эдит, сестра Лейлы, провела в больнице три месяца и едва не умерла от перитонита после разрыва аппендикса.

Тем временем Говарда избрали в совет школы, что стало предметом семейной гордости. На фоне возвышения Баффеттов и деградации Шталей Уоррен проводил большую часть времени вне дома. Он заходил к соседям, дружил с чужими родителями и слушал политические разговоры у них в домах. Бродя по городу, он начал собирать бутылочные

---

<sup>64</sup> Врачи Стеллы ставили ей диагноз шизофрения, но отмечали предсказуемое чередование возбуждения и подавленности без распада личности. На основании семейной истории и утверждения Бернис, что и другие родственники, были психически неуравновешенны, скорее всего, истинный диагноз – биполярное расстройство, но в 1930-х его не исследовали.

крышки. В подвале Баффеттов росли груды крышек: Pepsi, Root Beer, Coca-Cola, имбирный эль. После ужина, чтобы расслабиться, он раскладывал коллекцию на газетах по полу гостиной, сортируя и пересчитывая. Цифры подсказывали, какие из напитков популярны. Когда он не занимался крышками, то сортировал и считал монеты или марки из своих коллекций.

В школе Уоррен по большей части скучал. В четвертом классе, чтобы скоротать время, он с Бобом Расселом и Стю Эриксоном играл в математические игры и считал в уме. Но больше всего его мотивировали арифметические вычисления у доски. Начиная со второго класса ученики выходили отвечать по двое. Сначала они соревновались на время в сложении, затем в вычитании, и, напоследок, в умножении и делении, записывая результаты на классной доске. Уоррен, Стю и Расс, самые способные среди одноклассников, сначала шли наравне, но потом Уоррен вырвался вперед.

Однажды мисс Тикстун попросила Уоррена и Стю остаться после уроков. «Мы недоумевали, что такого натворили», – рассказывал позже Стю. Но учительница велела ребятам перенести свои учебники из секции 4А, которая находилась с одной стороны классной комнаты, на другую сторону, в секцию 4Б<sup>65</sup>. Их обоих перевели сразу на полкласса вперед. Боб Рассел остался учиться там же, где был. Уоррен по-прежнему поддерживал отношения с обоими, но по отдельности:

---

<sup>65</sup> Согласно классному журналу, Уоррена перевели в класс 4Б в 1939 году.

оба мальчика дружили с Уорреном, но не между собой.

Пристрастие Уоррена к мелочам крепло. К пятому классу он с головой погрузился в энциклопедию *The World Almanac* 1939 года выпуска, которая стала его любимой книгой. Он не только запомнил названия столиц всех штатов, но и численность населения каждого города.

Однажды вечером Уоррену пришлось отвлечься от энциклопедии и бутылочных крышек, потому что его живот пронзила ужасная боль. Родители вызвали доктора, который осмотрел мальчика, но не выявил серьезных отклонений и уехал домой. Однако его беспокоил этот вызов, поэтому он вернулся и отправил ребенка в больницу. Той же ночью Уоррену сделали операцию по удалению аппендикса. Врач едва успел.

Несколько недель Уоррен пролежал в католической больнице, которая стала для него утешительной гаванью благодаря заботе сестер милосердия. Когда он начал поправляться, ему принесли любимую энциклопедию. Школьная учительница велела всем девочкам в классе написать письма с пожеланиями выздоровления<sup>66</sup>. Тетя Эдит, которая хорошо понимала племянника, принесла ему игрушечный набор для снятия отпечатков пальцев. Он уговорил каждую из сестер зайти к нему в палату. Намазав чернилами их пальцы, он получал набор отпечатков, которые потом собрал в коллекцию. Его

---

<sup>66</sup> «Удаление аппендицита стало высшей точкой моей социализации», – говорил Баффетт.

семье это казалось забавным: кому нужны отпечатки пальцев монахинь? Но Уоррен предполагал, если одна из сестер совершит преступление, только у него будут улики, указывающие на преступницу.

В мае 1939 года Уоррен с дедом, Эрнестом Баффеттом, побывал на бейсбольном матче Cubs и Brooklyn Dodgers в Чикаго. После этого Эрнест купил внуку книгу о бейсбольном сезоне 1938 года. Уоррен вспоминал восторг, который тогда ощутил:

– Это была самая драгоценная для меня книга. Я знал историю всех игроков каждой команды и мог без запинки рассказать ее, даже если разбудить меня ночью.

Тетя Элис пробудила в Уоррене следующее увлечение, подарив ему книгу о бридже – социально-психологической карточной игре, в которой определить проблему так же важно, как и решить ее. В то время игра набирала в стране популярность, и Уоррен решил, что бридж интереснее шахмат.

Еще одним из его многочисленных увлечений стала музыка: несколько лет он учился играть на корнете. Угодить матери ему так и не удалось, но он проявил настойчивость и его избрали для участия в школьном праздновании Дня перемирия.

Каждый год 11 ноября, в годовщину подписания договора о перемирии, положившего конец Первой мировой войне, все ученики школы Роузхилл спускались в спортзал на церемонию чествования погибших героев. Согласно школь-

ной традиции, трубачи, стоявшие у дверей по обе стороны спортзала, попеременно проигрывали траурную военную мелодию, Taps: один выдувал первые три ноты, второй повторял их, и так далее.

Уоррен достиг такого мастерства, что ему доверили играть роль «эха». Утром в день мероприятия он проснулся воодушевленным от перспективы выступления перед всей школой. И вот он стоял с корнетом наготове. Первый трубач заиграл «та-та-та», взяв на втором «та» неправильную ноту.

– Вся жизнь промелькнула у меня перед глазами, потому что я не знал, как быть с эхом. К такому меня не готовили. В свой звездный час я оказался в ступоре.

Должен ли он повторить ошибку первого трубача или поставить его в неловкое положение, сыграв правильную, ноту? Уоррен растерялся. Эти эмоции и ситуация врезались в его память, за исключением одного. Он забыл, какую именно ноту тогда сыграл, если сыграл вообще.

Но один урок усвоил навсегда: иногда кажется, что по жизни легче идти, играя роль эха, но только пока другой не возьмет фальшивую ноту.

## 8. Тысяча способов

Омаха, 1939 – 1942

Первые несколько центов Уоррен Баффетт заработал, продавая жевательную резинку. С первого дня, как в возрасте шести лет начал торговать, он не уступал клиентам. Это станет его стилем ведения бизнеса и в будущем.

«У меня был маленький зеленый контейнер с пятью отделениями. Кажется, его подарила тетя Эдит. В отделениях лежали жвачки пяти разных марок. Я покупал их по три цента у бабушки и по вечерам продавал жильцам домов в округе. Помню, одна женщина, Вирджиния Макубри, сказала, что возьмет одну жвачку Juicy Fruit.

Я ответил:

– Пачка продается только целиком.

Да, я соблюдал принципы».

Баффетт хотел, чтобы продажа состоялась, но не на условиях покупательницы. Если бы он продал Вирджинии одну жвачку, у него осталось бы еще четыре, на которые пришлось бы искать других покупателей, а это не стоило ни труда, ни риска. С каждой целой пачки он получал два цента прибыли. Перекатывал увесистые, твердые монеты в ладони – первые снежинки в будущем снежном коме его состояния.

В отличие от жвачки, коробки с газировкой Уоррен раскрывал охотно: ее он вразнос продавал летними вечерами на берегу. Соса-Сола оказалась прибыльнее: за каждые шесть бутылок он выручал по пять центов и с гордостью складывал монеты в никелированную монетницу, которую носил на поясе. Она наделяла его чувством причастности к профессии. Олицетворяла часть торговли, которая больше всего нравилась Уоррену: накопление. Монеты он хранил дома в ящике стола, регулярно считая, насколько увеличились 20 долларов, которые отец подарил ему на шестилетие. Расчеты он записывал в бордовую книжечку – свой первый банковский счет.

Когда им со Стю Эриксоном было по девять лет, они собирали и продавали мячи, оставшиеся на поле для гольфа в Элмвуд-Парке. Правда, вскоре полицейские их выгнали. Однако Говард и Лейла не особенно обеспокоились после беседы с полисменом. По словам сестер, для родителей единственный сын был непогрешим, так что ему многое сходило с рук.

В 1940 году шла президентская кампания. Уоррен собрал десятки значков с политической рекламой кандидатов Уилки и МакНари, которые нацепил на рубашку. На его любимом значке надпись гласила: «Вашингтон не стал, Грант не смог, Рузвельт не должен». Лозунг относился к возмутительному, как считали Баффетты, решению Рузвельта баллотироваться на третий срок. Хотя в США тогда и не бы-

ло конституционного ограничения по количеству переизбраний, многие отвергали идею «президента-императора»<sup>67</sup>.

По мнению Говарда, Венделл Уилки слишком либерален, но лучше он, чем Рузвельт. Уоррен придерживался политических взглядов своего отца, поэтому, работая на стадионе, с удовольствием выставлял напоказ значки с лозунгами Уилки и МакНари. Однажды менеджер вызвал его в офис со словами: «Сними их, потому что это не понравится сторонникам Рузвельта».

Уоррен положил значки в фартук. В булавках значков застряли несколько монет по десять и пять центов. Когда он пришел отчитываться после игры, менеджер велел вытряхнуть содержимое карманов – значки и все остальное. Он смахнул их с прилавка и унес.

– Так прошло мое первое знакомство с основами бизнеса, – говорил Баффетт. – Грустный опыт.

Когда Рузвельта избрали на беспрецедентный третий срок, Баффеттам стало еще грустнее. Но если для Говарда политика была главным интересом в жизни, а деньги – второстепенным, то для его сына ровно наоборот. При каждом удобном случае Уоррен заходил в офис отца и читал колонку «Трейдера» в еженедельнике Barron's или книги из библиотеки. Он обосновался в комнате для клиентов компании Harris Upham & Co. Верхом счастья он считал, когда в этой бро-

---

<sup>67</sup> Два президента, Улисс С. Грант и Теодор Рузвельт, ранее пытались переизбраться на третий срок, но оба потерпели поражение.

керской фирме, расположенной на два пролета ниже офиса Говарда, ему разрешали мелом выписывать на доске цены на акции.

Иногда Уоррен приезжал с двоюродными дедушками – по отцовской линии Фрэнком Баффеттом и по материнской линии Джоном Барбером<sup>68</sup>.

«Дядя Фрэнк был абсолютным медведем, а дядя Джон – абсолютным быком. Я обычно сидел между ними, а они соперничали за мое внимание, пытаясь убедить каждый в своей правоте. Друг друга они недолюбливали и между собой не общались, но охотно разговаривали со мной».

Устроившись между дедушками, внук вглядывался в цифры на экране. Но те расплывались. Так у него обнаружили близорукость. Когда Уоррену подобрали очки, он заметил, что цифры меняются по своему непреложному закону и решил установить закономерность, но пока не знал как.

Говард каждому из детей дарил на десятилетие поездку на Восточное побережье. В жизни каждого из них это было важным событием. Уоррен точно знал, где он хочет побывать. Его интересовали три вещи: компании Scott Stamp and Coin и Lionel Train<sup>69</sup>, а также Нью-Йоркская фондовая биржа.

В 1940 году Уолл-стрит начала возрождаться после краха,

---

<sup>68</sup> Фрэнк Баффетт примирился с Эрнестом после смерти Генриетты в 1921 году. Он управлял еще одним магазином Баффетта. Джон Барбер работал агентом по недвижимости.

<sup>69</sup> Scott Stamp and Coin Company выпускала каталоги марок и монет, Lionel Train Company – модели железных дорог. (Прим. перев.)

но атмосфера оставалась сдержанной. Говард взял сына с собой в нижний Манхэттен и заглянул к топ-менеджеру одной из крупнейших брокерских фирм.

«Тогда я познакомился с Сидни Вайнбергом – самым известным человеком на Уолл-стрит. Мой отец никогда с ним не встречался, ведь у него была крошечная фирма в Омахе. Но мистер Вайнберг принял нас, мы проговорили с полчася».

Вайнберг, старший партнер инвестиционного банка Goldman Sachs, целое десятилетие трудился над восстановлением репутации фирмы после кризиса 1929 года, когда компания заманивала инвесторов в скандально известную финансовую пирамиду. Уоррен об этом не слышал. Также он не знал, что Вайнберг вырос в семье иммигрантов и начал в Goldman Sachs помощником швейцара, очищая плевательницы и шелковые шляпы партнеров. Как только Уоррен оказался в отделанном ореховыми панелями кабинете, стены которого были увешаны оригиналами писем, документов и портретами Авраама Линкольна, он сразу понял, что перед ним большая шишка.

Баффетт на всю жизнь запомнил, что Вайнберг, большой человек с Уолл-стрит, уделил ему внимание и даже поинтересовался его, ребенка, мнением, какие акции ему нравятся.

Потом Говард отвел Уоррена на Нью-Йоркскую фондовую биржу. Здесь, в храме денег, мужчины в ярких пиджаках кричали и делали заметки в блокнотах, стоя вокруг ко-

ванных торговых стоек, а клерки сновали туда-сюда, усеивая пол обрывками бумажных листков. Но по-настоящему воображение Уоррена покорила сцена из биржевой столовой.

– Мы обедали с членом фондовой биржи, голландцем по имени Ат Мол. К нам подошел парень с подносом, на котором лежали разные виды табачных листьев. Мистер Мол выбрал листья, а парень скрутил из них сигару. Я подумал: «Вот оно. Сигара, сделанная на заказ. Что может быть лучше?»

Курение сигар Уоррена не интересовало, но он понял, что значит нанять человека для такой легкомысленной задачи. Большая часть страны все еще вязла в трясине Великой депрессии, а работодатель сигарного мастера зарабатывал большие деньги. Уоррен мигом это ухватил. Биржа извергает потоки денег: реки, фонтаны, каскады, ручьи... достаточные, чтобы нанять человека для чистого баловства – скручивания сигар ручной работы для удовольствия участников биржевых торгов.

В этот день у него в голове зародилось новое видение будущего.

Вернувшись в Омаху, он сохранил его. Уоррен уже достаточно вырос, чтобы систематизировать свои поиски и продолжать их более планомерно. Он по-прежнему посвящал время привычным занятиям – играл в баскетбол и пинг-понг, собирал монеты и марки. В этом же году случилась первая серьезная потеря в его жизни: семья оплакивала дедушку, Джона Штала, который умер в возрасте 73 лет. Но

главное, теперь Уоррен упорно трудился ради будущего, которое отчетливо видел: он хотел денег.

«Деньги могли дать мне независимость. Больше всего я хотел работать на себя, чтобы мной не руководили другие люди. Для меня было важным каждый день делать, что я хочу».

Однажды в библиотеке Бенсона Уоррен обратил внимание на заманчивую книгу. Ее серебряная обложка сверкала, как куча монет, намекая на ценность содержимого. Привлеченный названием, он открыл ее и моментально попал на крючок. Книга называлась «Тысяча способов заработать 1000 долларов». Иными словами – как заработать миллион!

На внутренней стороне обложки нарисованный крошечный человечек взирал на огромную грудку монет. «Возможность стучится в двери», – гласил текст на первой странице. Далее говорилось, что именно сейчас настало благоприятное время, чтобы с небольшим капиталом начать собственный бизнес. Потом шло предупреждение, что лучший способ зарабатывать деньги – просто начать. Сотни тысяч людей в стране мечтали много зарабатывать, но ждали, пока произойдет одно, другое или третье. «Начните!» – наставляла книга и объясняла, как именно это сделать.

Книга пестрила практическими советами по бизнесу и идеями по зарабатыванию денег. Уоррена особенно захватила одна, связанная с весами: если бы они у него были, он бы взвешивался по 50 раз на день. Он полагал, что другие люди

тоже готовы это делать, причем за деньги.

– Идея с весами простая и понятная, – рассказывал Баффетт. – Сначала нужно купить весы, а на вырученные деньги – еще одни. Я стремился купить 20 машин для взвешивания, чтобы все вокруг могли взвешиваться на них по 50 раз в день. Я думал тогда: вот они, деньги<sup>70</sup>. Они умножаются со временем – что может быть лучше?

Эта идея о росте количества денег показалась ему критически важной. В книге говорилось, что он может заработать тысячу долларов. Если он начнет с тысячи долларов и будет увеличивать ее на 10 % в год, через пять лет она превратится в 1,6 тысячи, через десять лет – почти в 2,6, а через 25 у него будет больше 10,8 тысячи долларов.

Если даже небольшая сумма растет с постоянной скоростью, со временем она превратится в целое состояние. Он видел, как растут числа, так же отчетливо, как снежный ком, который он зимой катал по лужайке. Уоррен начал иначе думать о времени. Сложный процент связывал настоящее с будущим. Если сегодняшний доллар через несколько лет будет стоить десять долларов, в его понимании эти суммы были равны.

Сидя на веранде дома Стю Эриксона, Уоррен заявил, что

---

<sup>70</sup> Позже Баффетт сказал в интервью, что именно эти слова пронесли у него в голове – «вот они, деньги», хотя в то время он не был знаком с известной цитатой, приписываемой грабителю банков Вилли Саттону.

к 35 годам станет миллионером<sup>71</sup>. Для ребенка в 1941 году – дерзкое заявление, но его расчеты, как и книга, говорили, что это возможно. У него впереди 25 лет, и ему нужно больше денег. Он твердо верил, что сможет это сделать. Главное, следовать правилу: чем больше денег он соберет на начальном этапе, тем дольше они будут увеличиваться, а значит, шансы достичь цели выше.

К изумлению семьи, к весне 1942 года накопления Уоррена составили 120 долларов. В партнеры он привлек свою сестру Дорис, купив ей и себе по три акции Cities Service Preferred<sup>72</sup> за 114,75 долларов.

– Я не очень хорошо знал эту компанию, когда покупал акции, – вспоминает Баффетт. – Знал только, что это любимая компания отца, ее акции он продавал клиентам годами.

В июне того же года акции Cities Service Preferred упали с 38,25 до 27 долларов. Дорис каждый день говорила об этом, а Уоррен чувствовал груз ответственности. Когда акции восстановились, он продал их по 40 долларов, получив прибыль в 5 долларов для себя и сестры. Но затем Cities Service быстро взлетела до 202 долларов за акцию. Считая этот эпизод одним из самых важных в своей жизни, Уоррен усвоил из него три урока.

---

<sup>71</sup> Почти десять лет спустя в разговоре с 14-летней сестрой Берти он уменьшит этот возраст до 30 лет. Информация из интервью с Робертой Баффетт Биалек.

<sup>72</sup> Баффетт считает, что подслушал разговор своего отца об акциях, которые торговались вне биржи, на улице. Позже на базе уличных торгов была организована Американская фондовая биржа.

Первый – не заикливаться на цене, которую заплатил за акцию. Второй – не спешить хвататься за небольшую прибыль. К этим выводам он пришел, размышляя о 492 долларах, которые заработал бы, если оказался более терпеливым. Он работал пять лет, чтобы накопить 120 долларов для покупки этой акции. Учитывая, сколько он зарабатывает сейчас, продавая мячи для гольфа и попкорн на стадионе, чтобы возместить «потерянную» прибыль, могут уйти годы. Он никогда, никогда, никогда не забудет эту ошибку. Третий урок касался инвестирования чужих денег. Не стоит брать на себя ответственность за чужие деньги, если не уверен, что добьешься успеха.

## 9. Чернильные пальцы

### Омаха и Вашингтон, Колумбия, 1941 – 1944

В один из воскресных декабрьских дней, когда Уоррену было 11, Баффетты возвращались на машине из Вест-Пойнта. Радиопередачу, которую они слушали, прервало объявление, что японцы нанесли удар по Перл-Харбору. Никто не объяснил, почему это произошло, сколько было убитых и раненых, но Уоррен быстро понял, что мир вот-вот изменится.

Весной следующего года Республиканская партия Небраски поручила Говарду нелегкую работу по поиску кандидата для выдвижения в Конгресс против популярного действующего представителя – Чарльза Ф. Маклафлина. В последний момент, согласно семейным преданиям, Говард внес в избирательный бюллетень себя, не сумев найти другую жертву, готовую баллотироваться против всеми любимого соперника.

Вскоре все Баффетты расклеивали на телефонных столбах листовки с надписью «Баффетта в Конгресс». На окружающих ярмарках Говард и Лейла вели агитацию среди посетителей выставок скота и конкурсов на лучшие маринованные огурцы. Говард считался самым маловероятным кандидатом, поскольку ненавидел выступать на публике. А вот бол-

тушка Лейла инстинктивно чувствовала, как надо взаимодействовать с толпой, и с удовольствием общалась с людьми.

Пессимизм и радикальная честность в политике Говарду только мешали. Его политическая платформа требовала от избирателей «выдворить из Вашингтона всех идиотов, надутых чинуш, стукачей и светских хлыщей». Эта огнедышащая риторика не давала рассмотреть его добродушие и тонкий ум.

Во время предвыборной кампании он вместе с 12-летним Уорреном отправлялся на скотный двор в Южной Омахе. Это была вторая главная отрасль после железной дороги. В скотоводстве работало почти 20 тысяч человек, в основном, иммигрантов. И хотя географически Южная Омаха располагалась недалеко от центра, в культурном отношении это был другой континент. Большинство этнических и расовых беспорядков разгорались именно здесь. И если остальная часть Небраски начинала разочаровываться в Новом курсе, то в этой части города Рузвельт все еще был героем.

Вряд ли Говард мог заработать там хотя бы один голос. Но он чувствовал, что обязан предстать перед каждым потенциальным избирателем в своем округе. А Уоррена брал с собой, чтобы тот бежал в полицию, если рабочие начнут избивать отца. Впрочем, Баффетты всегда возвращались домой невредимыми. Возможно, им просто везло, а может по поведению Говарда считывалась его глубокая порядочность. Тем не менее, Баффетты не думали, что она поможет преодолеть

статус аутсайдера.

День выборов 3 ноября 1942 года Уоррен вспоминал так: «Отец написал заявление о признании поражения, мы легли спать около девяти вечера. А наутро узнали, что он выиграл».

В январе следующего года Баффетты сдали в аренду свой дом в Данди и отправились в Вирджинию. Прибыв на вокзал Вашингтона, они увидели, что город стал многочисленным и хаотичным. Большинство людей работали в новых правительственных учреждениях военного времени. Военные заняли все здания, офисы, стулья и карандаши, до которых смогли дотянуться, пытаясь организовать свою деятельность в недавно построенном Пентагоне – крупнейшем в мире офисном здании. Из-за полчищ новоприбывших население города выросло вдвое. За респектабельными, обедневшими и наивными людьми теперь следовали карманники, проститутки, мошенники и бродяги, превращая Вашингтон в криминальную столицу Америки.

Друзья семьи Баффеттов, Райхели<sup>73</sup>, с которыми Говард был знаком еще со времен биржевой работы, рассказали, что в Вирджинии сдается огромный дом, в котором десять каминов и оранжерея. Роскошь дома намного превосходила притязания Баффеттов, но он находился всего в часе езды от города, так что они арендовали его на время. Работа конгрессмена отнимала у Говарда все больше времени, поэтому он

---

<sup>73</sup> Доктор Фрэнк Райхель возглавлял компанию American Viscose.

снял крошечную квартиру в округе Колумбия и приезжал к семье только по выходным.

С момента переезда Лейла стала необычайно раздражительной, часто с ностальгией вспоминала об Омахе. Добавляла проблем и сестра Бернис, которая потребовала, чтобы семья поместила ее в лечебницу Норфолка, где находилась их мать Стелла.

Проблемы Шталей редко обсуждались в присутствии детей. Каждый из них адаптировался в Вашингтоне по-своему. Красивая 15-летняя Дорис влюбилась в этот город. Лейла полагала, что дочь ведет себя как выскочка, чьи притязания выше социального статуса семьи, и периодически высказывала ей это. Но дух Дорис выстоял против нападков матери – она научилась бороться за свою индивидуальность.

Тем временем 12-летний Уоррен учился в восьмом классе, который оказался академически намного слабее, чем в Омахе. Естественно, он сразу устроился на работу, на этот раз в пекарню, где «почти ничего не делал: не пек и не продавал». Дома, разъяренный и несчастный, что его выкорчевали из родной земли, он писал жалобные письма дедушке. Однажды тот ответил: «Отправьте мальчика обратно. Вы уничтожаете моего внука». Баффетты сдались и посадили Уоррена на поезд, вернув его в Небраску на несколько месяцев. К восторгу подростка, его попутчиком оказался сенатор от штата Небраска Хью Батлер. Уоррен всегда хорошо ладил с пожилыми людьми и проговорил с Батлером всю обратную

дорогу до Омахи.

Берти, которой исполнилось девять, любила дедушку и ревновала. Доверяя Эрнесту, она написала: «Не говори маме и папе, но забери меня тоже». Но Уоррен убедил деда, что сестра притворяется, поэтому Берти осталась с родителями.

Уоррен вернулся в школу Роузхилл и воссоединился с друзьями. Каждый день он появлялся в доме бывшего партнера своего отца, Карла Фалька, жена которого, Глэдис, кормила его сэндвичами и томатным супом. Он обожал миссис Фальк<sup>74</sup>, она будто заменяла ему мать. Точно так же он обожал мать своего друга Джека Фроста и своих тетюшек.

Хотя Уоррен легко находил общий язык с женщинами среднего возраста, ровесницы его пугали. Правда, вскоре он влюбился в Дороти Хьюм – девочку из нового класса. Друзья Уоррена, Стю Эриксон и Байрон Свансон, тоже влюбились – в Марджи Ли Канадей и Джоан Фьюгейт. Спустя несколько недель они набрались смелости и пригласили девочек в кино<sup>75</sup>.

В назначенную субботу ребята вместе отправились за своими спутницами, потому что боялись оставаться с ними наедине. Когда они все сели в трамвай, мальчики с красными лицами рассматривали собственные ботинки на протяжении

---

<sup>74</sup> Глэдис, ранее известная как Гасси, сменила имя на Мэри примерно в это же время. Уоррен тщетно добивался романа с ее дочерью Кэролин, которая позже вышла замуж за его друга Уолтера Скотта.

<sup>75</sup> Уоррен утверждает, что это была идея Байрона. Байрон считает, что это была идея Уоррена. Стю не помнит, чья именно это была идея.

всей поездки, а девочки болтали друг с другом. В кинотеатре Марджи, Дороти и Джоан заняли кресла рядом друг с другом. Так рухнул план ребят обниматься с подружками во время фильмов ужасов – «Гробницы мумии» Харольда Янга и «Людей-кошек» Жака Турнера. После кино был мучительный поход за лакомствами, а затем ошарашенные мальчики сопровождали девочек по домам. Дружья настолько трудно пережили это «свидание», что каждому из них понадобилось несколько лет, чтобы набраться смелости на новую встречу с девушкой.

По выходным дед брал внука на работу в Buffett & Son – империю, в которой тогда властвовал. Магазин, размером с двухэтажный гараж, с черепичной крышей в испанском стиле, выделялся среди других в пригороде Данди, где жили представители высшего среднего класса.

Баффетты всегда торговали в кредит и с доставкой. Дамы или их кухарки звонили по телефону, зачитывали списки клеркам, которые принимали заказы. Затем клерки носились по магазину, карабкаясь вверх и вниз по деревянной лестнице, доставали коробки, пакеты и банки, набирали овощи и фрукты. Они бегали в подвал, чтобы набрать в заказ квашеной капусты и солений, которые хранились в бочках рядом с ящиками яиц и другими скоропортящимися продуктами. Все товары складывались в корзины, которые поднимались на шкиве, клерки подсчитывали стоимость, упаковывали и отправляли обратно вниз. Затем оранжевые грузовики

Buffett & Son развозили посылки домохозяйкам Омахи.

Эрнест сидел за столом на полуэтаже и наблюдал. «Он, словно король, ни черта не делал и просто отдавал приказы, – вспоминает Уоррен. – Он видел все: если заходил клиент, и его не обслужили как следует, клеркам было несдобровать». Покидал он свой пост, только если видел, что к магазину подъезжает важная дама с личным водителем. Тогда он сбегал по лестнице и обслуживал клиентку сам, угощая ее или ее детей мятными леденцами.

Тем временем Уоррен побывал в шкуре клерка, суесящегося в магазине под пятой деда. Именно тогда он приблизился к рабству, как никогда в жизни:

– Он заставлял меня делать много мелкой работы. Иногда я работал в магазине. Иногда сидел с ним на антресоли и считал талоны на сахар и кофе. А иногда я прятался, чтобы он не мог меня найти. Самая худшая моя работа, когда он нанял меня и моего друга Джона Пескала убирать снег. Пропала большая метель – нанесло около фута снега. Мы должны были разгрести его повсюду: перед магазином, где парковались клиенты, в проходе позади магазина, на погрузочной платформе и у гаража, где стояли шесть грузовиков. Мы трудились около пяти часов – убирали и разгребали, убирали и разгребали. В конце даже руки не могли разогнуть. А когда подошли к деду, он сказал: «Сколько же вам заплатить, мальчишки? Десять центов – маловато, а доллар – слишком много!» Никогда не забуду, как мы с Джоном посмотрели

друг на друга в этот момент.

Тогда друзья получили 12 центов за час уборки, причем эту сумму следовало разделить на двоих! «Что же, таков был мой дед», – вздохнул Уоррен. Впрочем, эта история тоже подарила ему пару ценных уроков. Первый: всегда узнавать об условиях сделки заранее. Второй: «тяжелая работа не по мне».

Пребывание у Эрнеста принесло Уоррену большую свободу. В гараже деда он увидел синий велосипед Дорис с ее инициалами – подарок бабушки, который она оставила из-за переезда в Вашингтон. «В те времена это была ценная вещь», – вспоминал Уоррен, у которого никогда не было велосипеда. Он решил поехать на велосипеде сестры, а через некоторое время сдал его в магазин в счет оплаты за другой. Никто ему тогда ничего не сказал. Для семьи он оставался непогрешим.

Через несколько месяцев остальные члены семьи переехали на лето в Небраску и поселились в арендованном доме. Финансы понемногу истощались. До сих пор район скотоферм был для Говарда просто местом обитания некоторых его избирателей. Но теперь, когда с южным ветром до города доносился их запах, все в Омахе знали – так пахнут деньги. Говард купил в Южной Омахе компанию, чтобы в семью шел доход, помимо зарплаты в Конгрессе, и Уоррен начал работать на отца.

South Omaha Feed – огромный склад протяженностью в сотни футов. Без кондиционеров. Уоррену поручили пере-

носить 50-фунтовые мешки с кормом из товарного вагона на склад. «На мне была рубашка с короткими рукавами, потому что стояла дикая жара. Я едва тащил эти мешки. К полудню мои руки стали похожи на кровавое месиво. Я продержался около трех часов, а потом просто уехал домой. Физический труд годится только для птиц».

В конце лета Дорис обнаружила, что Уоррен сдал ее велосипед. Правда, брат опять не понес никакого наказания. Осенью родители заставили Уоррена, угрюмого и мрачного, сесть на поезд в Вашингтон, и его новый велосипед, который он купил на деньги, вырученные от продажи «украденного» у Дорис, отправился с ним. Дорис была в ярости. Впрочем, кража велосипеда стала всего лишь первым поступком брата, череда которых позже заставила родителей принять меры.

Вернувшись в Вашингтон, Баффетты переехали в новый дом – красивое белое двухэтажное строение в колониальном стиле с акацией во дворе. Лейла заплатила за дом 17 500 долларов, включая часть мебели. Дом располагался в поселке с ограниченными правами покупки недвижимости<sup>76</sup>, который построили в 1930 году как «поселение для социально и официально значимых личностей».

У всех соседей по улице сыновья были старше Уоррена. Напротив, через улицу, жила семья Кивни, и 13-летний Уоррен влюбился в миссис Кивни – ближайшую замену мате-

---

<sup>76</sup> Это означало, что евреям не разрешалось покупать там дома. (Прим. перев.)

ринской фигуры.

Бафсетты начали приспособливаться к жизни военного времени в Вашингтоне, который сильно отличался от Омахи. Страна наконец-то начала процветать: Великая депрессия закончилась. Но деньги значили все меньше. Повседневная жизнь измерялась в баллах и талонах: 48 синих баллов в месяц на консервы, 64 красных балла на скоропортящиеся продукты, талоны на мясо, обувь, масло, сахар, бензин и чулки. Ни за какие деньги нельзя было купить мясо без специального талона, только кур продавали свободно. Сливочного масла не хватало, так что все научились подкрашивать безвкусный белый маргарин желтым пищевым красителем.

Каждое утро Говард садился на трамвай, выходил возле Старого административного здания и шел на работу по Вашингтону, который бурлил и грохотал от тысяч новых государственных служащих и военных.

Лейла тосковала по Омахе, чувствуя себя одинокой. Погрузившись в новую работу, Говард еще более отстранился и как муж, и как отец. Весь день он работал в офисе, а потом весь вечер читал протоколы Конгресса и законодательные документы. Субботу он проводил в офисе и зачастую возвращался туда в воскресенье днем после церкви.

Дорис ходила в среднюю школу имени Вудро Вильсона, где сразу же стала популярной. Бerti тоже легко завела подруг из числа соседей. А вот жизнь Уоррена складывалась совсем не так, как у сестер.

Он поступил в младшую среднюю школу Элис Дил<sup>77</sup>, где учились преимущественно дети дипломатов. Их манеры, более утонченные, чем Уоррена, мешали заводить дружеские отношения.

– Я оторвался от старых друзей, но и не мог завести новых. Я был младше всех в классе, не уверен в себе. В спорте показывал неплохие результаты, но звезд с неба не хватал. А у Дорис и Берти все шло хорошо. У красивой девушки не бывает проблем: мир просто подстраивается под нее. Так что они обе приспособились намного лучше меня, и это слегка раздражало.

Сначала Уоррен получал оценки С и В, затем улучшил их до А, за исключением английского. «Мои оценки отражали мое отношение к учителям. Учительницу английского, мисс Оллвайн, я ненавидел»<sup>78</sup>. В мисс Баум, красивую учительницу музыки, были влюблены большинство мальчиков, но не Уоррен. В его характеристике она написала, что ему необходимо развивать навыки сотрудничества, вежливость и уверенность в себе.

«Меня интересовали девочки, и я не избегал их, но мне не хватало самообладания. Они сильно опережали меня в социальном плане. Когда я уехал из Омахи, в моем классе никто

---

<sup>77</sup> Средняя школа Элис Дил была названа в честь первого директора средней школы в Вашингтоне, округ Колумбия.

<sup>78</sup> Баффетт вполне уверен, что его учительницей английского языка была мисс Оллвайн, и что «у нее были веские причины» для плохого мнения о нем. «Я это заслужил», – говорит он.

не танцевал. Когда я переехал в Вашингтон, все занимались танцами уже год или два. Так что я никак не мог догнать их. Я чувствовал себя не в своей тарелке, не умел общаться со сверстниками».

Однажды Говард взял сына на заседание Конгресса, и Уоррен решил, что хочет работать его помощником. Но должность Говарда этого не позволяла. Тогда Уоррен устроился работать в гольф-клубе Chevy Chase, поднося игрокам клюшки. И в очередной раз убедился, что физический труд не для него. Очевидно, Уоррену требовалась работа, которая соответствовала бы его навыкам и талантам.

Почти с рождения, как и остальные Баффетты, Уоррен жил и дышал новостями. Теперь он занялся доставкой газет и обнаружил, что это ему по душе не меньше. Он разносил по домам Washington Post и Times-Herald.

«В первый год адресаты стояли далеко друг от друга, что меня не радовало. Доставка газет велась каждый день, включая Рождество. Так что в рождественское утро семье приходилось ждать, пока я обойду маршрут. Когда я болел, газеты разносила мама, а я занимался деньгами»<sup>79</sup>.

Вскоре Уоррен увеличил нагрузку, добавив к утреннему маршруту дневной. Главной газетой города, Evening Star, тогда владела одна из аристократических семей Вашингтона. После обеда Уоррен мчался по улицам на велосипеде, выхватывая из огромной корзины и разбрасывая по округе ее

---

<sup>79</sup> В мемуарах Лейла писала, что Уоррен не позволял ей прикасаться к деньгам.

экземпляры. «Мне нравилось работать в одиночестве: можно думать, о чем хочется».

Порой мысли Уоррена приобретали угрожающее направление. На одном уроке он из вредности играл с Джоном МакРеем в шахматы, пока учитель вел занятие. На другом уроке он разрезал мяч для гольфа, из которого в потолок выстрелила струя какой-то жидкости. Потом он подружился с Джоном МакРеем и Роджером Беллом и стал хулиганом.

Они научились играть в гольф. Отец Джона МакРея работал смотрителем поля для гольфа в Трегароне – знаменитом поместье, которое располагалось неподалеку от центра Вашингтона. Хозяев практически никогда не было дома, так что мальчики повадились играть в гольф на их поле. Затем Уоррен убедил Роджера и Джона сбежать в Херши, штат Пенсильвания, чтобы устроиться подносчиком клюшек на известном поле для гольфа<sup>80</sup>.

Автостопом они добрались до Херши, остановились в отеле, но разболтали все коридорному. На следующее утро в холле их ждал патрульный, который отвез их в полицию. Там они наврали, что родители им разрешили уехать. Говорили они убедительно и ребят отпустили. Они решили вернуться домой. Дальнобойщики довезли их до Вашингтона, всех порознь. Мать Роджера оказалась из-за этой истории в боль-

---

<sup>80</sup> Роджер Белл подтверждает эту историю в интервью. Он копил военные сберегательные марки, чтобы обменять их на настоящую облигацию. Чтобы поехать в путешествие, он обналичил марки. «Я говорил матери, что мы поедем, но она мне не верила», – рассказывал он.

нице, а Уоррен винил себя, потому что уговорил Роджера уехать. Так понемногу он становился законченным правонарушителем.

Тогда же Уоррен подружился с Лу Баттистоуном, с которым общался отдельно от Роджера и Джона. В школе дела пошли еще хуже. Оценки Уоррена снизились до С, D и D с минусом<sup>81</sup>. Учителя считали его упрямым, грубым и ленивым. Некоторые из них ставили ему двойные черные иксы за особо плохое поведение. В те консервативные времена оно действительно шокировало: в 1940-х дети слушали учителей.

«Я стремглав катился вниз. Родители были вне себя». Уоррен успевал только по одному предмету – машинописи. Вашингтон, как тогда говорили, воевал на бумаге, и машинопись считалась важнейшим навыком. В школе Элис Дил на уроках закрывали клавиши от глаз учеников, чтобы они привыкали печатать вслепую. Помочь могли только память и хорошая зрительно-моторная координация. Уоррен обладал и тем, и другим. Поэтому каждый семестр он получал высший балл по машинописи.

Вскоре Уоррен уговорил менеджера отдать ему еще один маршрут в жилом комплексе Вестчестер исторического района Тенлитауна. Хотя этот участок доверяли только взрослым разносчикам. Вестчестер считался высшим классом и самыми сливками. В жилом комплексе, которым владела ко-

---

<sup>81</sup> Из табелей успеваемости Баффетта и комментариев в них за 1944 год.

ролева Нидерландов Вильгельмина<sup>82</sup>, проживали шесть сенаторов США, полковники, судьи Верховного суда, все – большие шишки.

Уоррен уже считал себя опытным развозчиком, но перед ним стояла сложная логистическая задача. Комплекс состоял из пяти зданий, раскинувшихся на 27,5 акров: четыре из них соединены, а одно стояло отдельно. Еще два многоквартирных дома расположились на другой стороне Катедрал-авеню – «Марлин» и «Уорвик», и нужно было захватить частные дома вплоть до Висконсин-авеню.

Первое время этот участок давался Уоррену тяжело, тем более, что ему просто вручили книгу с перечнем получателей и номерами квартир. Никакого инструктажа не провели. Не зная, как устроена нумерация домов, он потратил часы на сортировку и упаковку газет. В итоге их не хватило, потому что люди просто брали газеты из пачек, уходя в церковь. «Это было катастрофой. Я думал: какого черта я в это ввязался? Закончил я то ли в 10, то ли в 11 утра. Но все-таки доковылял до конца. Потом уже приспособился и стал хорошо справляться. Тогда стало легко».

Он вычислил самый эффективный маршрут и превратил работу по ежедневной доставке сотен газет, которая могла быть рутинной, в соревнование с самим собой.

«В те дни газеты печатались тоньше из-за нормирования

---

<sup>82</sup> Королева Вильгельмина владела акциями голландской холдинговой компании, которая купила Вестчестер.

газетной бумаги. Газета в 36 страниц считалась приличной по размеру. Я останавливался с пачкой в одном конце коридора, брал газету, складывал ее вдоль, а потом сворачивал и закреплял, чтобы получился блинчик или печенье. Потом стучал этой штукой себя по бедру, крутил на запястье, чтобы заставить вращаться, и пускал по коридору. Я мог запустить ее на 50, а то и на 100 футов. Двери квартир располагались на разных расстояниях, поэтому сначала я целился к самым дальним. Но самое сложное – добиться, чтобы они оказывались в нескольких дюймах от двери. А когда около дверей стояли бутылки с молоком, это делало задачу еще интереснее».

Помимо газет Уоррен продавал подписчикам календари и придумал дополнительное направление деятельности. Он просил у клиентов отдавать ему старые журналы для макулатуры на военные нужды<sup>83</sup>. На самом деле он проверял этикетки на них, чтобы выяснить, когда истекает срок подписки. Затем сверялся со справочником кодов, который выдало издательство Moore-Cottrell, нанявшее его агентом по продаже журналов. Он составлял картотеку подписчиков и, прежде чем истек срок действия подписки, стучался к ним в дверь, чтобы продать новый журнал.

В военное время в Вестчестере жильцы менялись часто, и больше всего Уоррен боялся, что клиенты улизнут, не за-

---

<sup>83</sup> Клиенты также оставляли старые журналы на лестничных клетках, и Уоррен их подбирал.

платив, а стоимость их газет ляжет на него. И действительно, несколько человек он упустил. Тогда начал давать чаевые лифтершам, чтобы те сообщали, когда люди собираются переезжать. Однажды ему задолжала Овета Калп Хобби, директор Женского армейского корпуса. Он считал, что она могла бы проявить побольше сочувствия к разносчику газет, ведь сама владела газетой *Houston Post*.

«По счетам я платил ежемесячно и газеты всегда доставлял вовремя. Я был ответственным ребенком. За безупречную службу мне даже вручили военную облигацию. Конечно, я избегал задолженностей клиентов. С миссис Хобби я пробовал всякое, и в итоге постучал в дверь в шесть утра, чтобы поймать ее, пока она не сбежала».

Застенчивый в других отношениях Уоррен никогда не робел, когда дело касалось денег. Когда миссис Хобби открыла дверь, он «протянул конверт, так что ей пришлось заплатить».

После школы Уоррен возвращался на автобусе в Спринг-Вэлли и прыгал на велосипед, чтобы развезить *Morning Star*.

В конце 1944 года Уоррен подал свою первую налоговую декларацию, и заплатил семь долларов. Чтобы минимизировать сумму, он указал к вычету в качестве расходов наручные часы и велосипед. Он знал, что это сомнительно, но пытался срезать некоторые углы, чтобы добраться туда, куда хотел.

В 14 лет он добился обещанного в его любимой книге

«Тысяча способов заработать 1000 долларов». Его сбережения теперь составляли именно столько, и он гордился этим достижением. Пока он двигался даже быстрее, чем планировал, потому что понимал: игра на опережение – прямой путь к его цели.

# 10. Криминальные истории

## Вашингтон, округ Колумбия, 1943 – 1945

Плохие оценки, уклонение от налогов и побег – наименьшие из проблем Уоррена. Его родители не знали, что сын свернул на преступную дорожку. Люди, с которыми он чувствовал себя комфортно, поощряли антисоциальные выходы. С новыми друзьями, Доном Дэнли и Чарли Троном, они заметили магазин Sears – ошеломляющее зрелище современного дизайна, внедренного в один из старейших районов Вашингтона. Буквы SEARS размером в человеческий рост располагались на изогнутой металлической пластине на высоте в несколько этажей. На крыше за вывеской находилась открытая парковка, которую старшеклассники облюбовали для встреч и свиданий.

Но Уоррен, Дон и Чарли предпочитали Woolworth's, расположенный на противоположном углу от Sears. Их не волновало, что неподалеку находится полицейский участок. До-ев гамбургеры в Woolworth's, ребята направлялись в отдел спортивных товаров Sears.

«Мы просто обчищали его и называли это “слямзить”<sup>84</sup>».

---

<sup>84</sup> Норма Терстон-Перна, подруга Дэнли, подтверждает эту историю. Она позавидовала, узнав, что потрясающие духи и пудра для ванны, подаренные ей Доном

Крали сумки и клюшки для гольфа. Не знаю, как мы не попались. Мячи для гольфа я засовывал в оранжевый мешок у себя в шкафу. Для родителей придумал безумную историю, якобы у моего друга умер отец, поэтому он находит все новые и новые мячи для гольфа, которые отец когда-то купил».

Баффетты были в ужасе. Уоррен, их одаренный мальчик, к концу 1944 года превратился в двоечника и хулигана. «Мои оценки отражали мое несчастье. Математика – С. Английский – С, D, D-. За уверенность в себе, трудолюбие, вежливость – “иксы”. Но чем меньше я общался с учителями, тем было лучше».

Когда настал день выпускного из средней школы, мальчиков попросили прийти в костюмах и галстуках, но Уоррен отказался. Тогда Берти Бэкус, директор школы, запретила ему приходить на праздник.

К весне 1945 года, когда Уоррен перешел в старшие классы, Баффетты решили, что с них хватит. Говард, который всегда поддерживал сына, угрожал лишить его заработка. Он сказал: «Я знаю, на что ты способен. Не прошу тебя выкладываться на сто процентов, но ты либо продолжаешь вести себя, как сейчас, либо будешь соответствовать своим способностям. Если выберешь первое, я запрещаю тебе развозить газеты».

Такой ультиматум поразил Уоррена:

– Отец не кричал, не ругался, но сдержанно дал понять, что разочарован. Именно этим он меня убил, а вовсе не запретом развозить газеты.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.