

永恒的价值-巴菲特传
二十世纪最伟大的投资人
Of Permanent Value
The story of Warren Buffett

安迪·基尔派翠克 著
鲁燕萍 译

前言

本书写的是具传奇色彩的投资大师巴菲特惊人的投资公司—波克夏公司，以及巴菲特和波克夏所拥有的事业版图

本书旨在披露巴菲特卓越的事业生涯，以及其机智与智能，本书是 1998 年修订版，因为从 1994 年出版迄今，波克夏又历经了许多变化

几乎所有人都认为，巴菲特是位了不起的人物，本书企图呈现他最真实的一面，对于本书的出版，巴菲特既未同意，也没有表示反对，巴菲特曾在 1990 年告诉我，他考虑自己动手写一本书，形式可能与他的年度报告大同小异，因此他不打算协助别人写有关于自己的书

稍后，我写了一封信给波克夏股东 Ann Landers，请她接受我的访问，她将信转给巴菲特，巴菲特又回信给她，并寄了一份副本给我，且附上一个脚注，巴菲特给 Landers 的回函写到

基尔派翠克为人正派，不过我个人不打算参与这本书的写作，换句话说，我的朋友们可以自己决定他们要怎么做

我个人不拟参与的理由是，未来有一天，我将会自己写一本书，如果我能邀请陆米思太太(巴菲特的好友，富比士记者)帮我写 90%，因此我现在不想把精彩部份泄漏出去

我希望你能参加明年的股东年会，如果你愿意近日常来共进晚餐，那是再好不过

华伦巴菲特

巴菲特在信尾给了我一段脚注

安迪，你知道的，我祝福你一切顺利，但也不要太顺利，事实上，我做的一切事情都是公开的，所以我试着为自己保留一些新鲜的题材

之后他又因为我以他为写书的对象而给了我一个短签，等着瞧，将来我也要以你为对象写一本书!看了短签之后，我的心跳骤然停止，此举让我了解他的感受，我给他的回复是祝福你一切顺利，但也不要太顺利

我不想夸口我和巴菲特之间的关系有多特殊，过去十几年来，我曾经和他共进午餐，而且有机会就近观察他，但多半是波克夏年会，或类似的场合，简言之，我在他身边看着他全速冲刺的时间，大约共有 85 小时

将来有一天，你一定会想读读巴菲特自己写的书，不过届时关于巴菲特的书一定早已汗牛充栋，本书旨在呈现巴菲特在 1998 年的状况

本书并非投资指南，请记住，书中任何关于波克夏投资的讨论，可能早已成为昨日黄花，波克夏很可能早已将那些投资标的脱手了

我建议读者从以下角度阅读本书，笔者本身是波克夏的股东，就某些方面而言，本书不过是一个普通股东的波克夏发现之旅，某个家伙曾在网络的波克夏留言版上写到，波克夏是什么，我昨晚第一次看到这档股票，他每股的售价是 46,600 美元，他得到的答案是，投资波克夏，就好比从消防栓取水喝般

多年前，我开始对巴菲特产生兴趣，是因为他投资华盛顿邮报公司，我父亲曾经担任该报驻白宫的特派记者，我们父子俩对于一个人能够拥有华盛顿邮报公司这么多的股份感到难以置信，因为在我们的眼中，华盛顿邮报是一个极其庞大的企业，就个人而言，我认为巴菲特是一个了不起的人，集财经天分，无懈可击的道德观以及无价的幽默于一身，平心而论，他是我们身边最风趣的人

我和巴菲特之间是记者与公众人物的关系，但是多年下来，我们有过若干对话，也曾多次谈笑风生，有一次我们谈到伟大但不免有瑕疵的出版业，他提到他不能忍受打字排版上的错误，当时我有一种感觉，如果他在波克夏的年度报告上发现任何打字排版上的错误，一定会气的从座落于奥玛哈市中心奇威广场的办公大楼上跳下来

我希望巴菲特和各位读者都会喜欢这本书，1996 年，我投标印刷这本书，当时我写下完整正确的书名，却赫然发现收到的标单上写着，永恒的活门，这似乎比较像工厂需要的东西，尽管如此，那还是比智者称之为有限的价值要好的多，是低估，还是高估，我说这本书的内在价值是一本 30 美元(即该原文书的售价)

本书的编辑将本书昵称为永恒的波浪，那是足球场里球迷最爱的游戏，，现在他又把这本书称之为三百亿磅重的大猩猩

有位作家曾在书中评论一部作品说，这本书的封面与封底相距太远书，如果这句话用于本书，那么就请效法高德温的方法，我挑选书中的几个部份阅读

无论如何，本书大体上是按照事件发生的年代循序渐进，虽然紧凑的编年纪事法，不时被中断，其目的是要呈现波克夏最拿手的永恒的投资，还有巴菲特的圣人事业，有些章节显得特立独行，就如巴菲特本人一样，然而所有的章节都有一共通之处，亦即都是以极其有限的方式，试图捕捉巴菲特进展飞快的传奇故事

中文版编者说明，本书英文版原书共含 157 章，60 多万字，经取得原作者同意后，中文版将波克夏的零星投资案例，有关波克夏股东个人的叙述，以及部份略显重复的章节予以删除，重新整编，期以更精简的内容提供给读者，如何疏漏之处，尚请不吝给予批评指教

第一篇 奥玛哈传奇

第一章 二十世纪最成功的价值型投资人

如果你在 1956 年交给巴菲特一万美元，时至今日，你可能赚回二亿五千万美元，而且还是税后盈余，这笔天文数字是在扣除所有税金，手续费以及其它费用后得出来的，

如果你当年投资了巴菲特合伙企业(Buffett Partnership)，该公司于 1969 年解散，你可以选择再投资到同样由巴菲特经营，现仍持续运作的波克夏公司

在道琼工业指数连涨十倍的时代，你的资金却可以获得 25,000 倍的盈余，而且道琼所显示的还是税前的盈余，没错，如果波克夏以每股七万美元卖出，在扣除税金手续费与其它费用后，你原先投资的一万美元，可以净赚二亿五千万美元，这绝对不是打字排版的错误

当年的合伙企业时期，必须支付若干手续费，若是不计所有手续费税金与其它费用，这一万美元则可获得超过三亿美元的利润

巴菲特与波克夏，低价买进，绝不卖出，的策略，实在叫人难以置信，人们之所以存疑，是因为大部分投资人无法做到处变不惊，因此他们无法想象，自己可以赚进数百万美元，甚至上亿的财富，这和马克吐温的名言有异曲同工之妙，真实当然比小说奇怪，因为小说至少比较合理

你是否未能躬逢其盛，若是你直到 1965 年巴菲特接手波克夏后，才开始投资，当时波克夏的股价仅在十几美元之谱，到了 1998 年，波克夏的股价已飙高到七万美元，今天也可以获得七千万美元的获利，同期间的道琼指数从当时的 1,000 多点到现在的 9,000 多点，不过只涨了九倍

巴菲特先透过合伙企业，再透过波克夏，建立起一个超乎所有人想象的金融帝国，波克夏原来是位于新英格兰的一家纺织厂，现已不复存在，但如今巴菲特与波克夏却拥有数家全球赫赫有名大企业的股份，其中包括可口可乐 8% 的股份，价值约 150 亿美元

如果你因投资成功而成为百万富翁，那么你可能会好奇，巴菲特因为投资而变成什么，答案是，他变成亿万富翁的好几百倍，巴菲特没有继承任何家族遗产，而他现在拥有波克夏 38.9% 的股份，如果加上他太太的持股，则为 42%，波克夏是一家投资控股公司，拥有大量股票，债券，现金，白银，和数家营利事业

巴菲特持有波克夏股份相当高比例的股份，所以从许多方面来说，巴菲特就代表波克夏，波克夏诚然是巴菲特亲手塑造的产物，他称波克夏为自己的画布，我非常喜爱我的工作，每天早上去上班的时候，我都觉得自己好象是去 Sistine 教堂作画一般(位于梵蒂冈，建于 1475 年至 1483 年，1508 年至 1512 年期间，米开朗基罗曾在其天花板上完成最后的审判壁画)

巴菲特说，我希望在公司运作方面，我的画布能起示范效用，供他人效法，巴菲特在他的画布上大笔挥洒，划下无价的投资美景，巴菲特可说是企业界的米开朗基罗

综观波克夏的历史，几乎就是全美企业界的竞争史，在金融界赫赫有名的巴菲特，在 1991 年拯救华尔街所罗门公司之前，对大部分的人而言仍然是个陌生的名字，内布拉斯加的奥玛哈可粗略算是美国国土的中心点，内州居民常自我调侃说，他们只有两个季节，冬季与施工季，巴菲特的办公室，就座落于奥玛哈城中一栋毫无特色的大楼里，他就在这小小的空间，管理美国最大的企业之一

多年来，巴菲特常在他的办公室里阅读，思考，并且为股东创造了数十亿美元的价值，使得许多早期投资人成为千万富翁，波克夏的股价也远远超过所有

在纽约证券交易所交易的股票，与 1965 年波克夏以 12 美元出售的价格相比，简直有天壤之别

巴菲特到底是如何在 40 年之内，让手上的资金成长二万五千倍的呢，巴菲特说，我们喜欢单纯的企业，他指的是不会有太大变动，而且具备旺盛竞争力的企业，巴菲特是个坚持不懈的企业购并者，他喜欢买进，不喜欢卖出，他会刻意避开有某些特质的企业，例如有大型工厂，技术快速翻新，产品日新月异，以及需要提供庞大退休金的企业

简言之，他以流星划空的速度，将他投资的财富如滚雪球般越滚越大，以价值为取向，马拉松式的长期投资手法，是他的注册商标，他如何运用这些原则以获致辉煌战果的过程，更是令人叹为观止

在巴菲特合伙企业营运的 13 年内，除了历经几次严重的熊市外，从来没有一年亏损，相反地，巴菲特合伙企业的年报酬率高达 29.5%，扣除自己那一份之后，剩余约 24% 的利润则由其它有限责任合伙人分配，长期下来，巴菲特开创了一个具备永恒价值，规模庞大的企业

低价买进，长期持有的投资策略

巴菲特是经过几个牵涉广泛，举世震惊的决策，将波克夏建立起来的，他一半以上的资产净值，来自于约莫十来个大型的投资，巴菲特总是在不景气的时候以低价购入股票，然后长期持有，对某些人而言，长期是指交割日或是下一季盈余公布之日，但巴菲特却不然，他手上的持股大都已握有数年，甚至数十年，无论行情好坏都沉着挺过，以等待远方一个更光明的未来，说到投资，巴菲特算得上是马拉松健将，而且现在依然十分活跃，随时伺机撷取世界经济大饼

他口中所谓稳操胜券的投资方式，就是将持股束之高阁，他将钱放在最有信心之处，然后无论时机好坏，都处变不惊的久握不放，他说，我们最偏爱的持股期限是永远，这种心态显然和一般投资人迥然不同，投资人总爱说，我不会久抱不放，然而巴菲特想买的却是经过几十年岁月仍然屹立不摇的企业

除了所累积的大笔财富，以及波克夏拥有的企业，股票，债券与现金的总价之外，巴菲特所拥有的是更伟大的价值，他创造的永恒价值是一种风范——一种如

何用正确的方法做事，如何用合乎道德合理简单又实惠的方法做事的风范，举例来说，他绝不容许浪费

如果巴菲特付给自己年薪一千万美元，波克夏的股东可能不会提出异议，但是过去十七年来，他的年薪一直维持在十万美元(没有其它的选择权，也没有其它的红利)，这使得他成为所有全美重要企业中，薪水最低的最高执行长之一，也因此轻易地就成为全球薪资与表现比值最佳的资金经理人，对波克夏 A 股股东而言，巴菲特以每股低于十美分的费用为他们工作，对 B 股股东而言，则不到一美分，而且除此之外，不用支付共同基金费用或是其它不公开的费用

对波克夏股东而言，其眼前的光明远景是，巴菲特是你的伙伴，他为你工作，巴菲特不会拿股东的钱来为自己立碑，所以你看不到巴菲特大楼，巴菲特广场，巴菲特机场，或是巴菲特大道，也不见有人兜售波克夏股票，对于为股东创造史无前例的获利佳绩，巴菲特只会低调面对，甚至会告诉股东下一年度的报酬率恐怕不及前一年，巴菲特的一贯作风是，承诺保守，结果惊人

他认为股票分割不能粉饰帐面，对巴菲特而言，股票分割是无意义之举，就好像企图让十张一元钞票的价值高于一张十元钞票的价值一般，巴菲特不喜欢不明白这个道理的股东，然而 1996 年波克夏宣布举行自助式的股票分割，产生了 B 股，或称之为波克夏宝宝，以 A 股的三十分之一进行交易，现在 B 股约有十四万名股东，波克夏没有专属的商标，除非你认为波克夏年会上贩卖的 T 恤和棒球帽上印的大把钞票就是该公司的商标

而尽管波克夏有着傲视群伦的表现，及巴菲特显赫的声誉，但华尔街仍然相当漠视波克夏，几乎所有的分析师都不注意它，大部分的证券经纪人也从不把它介绍给投资人，很少报告将它列为值得买进的股票，许多热门公司的报告，也对它绝口不提，波克夏本身也不急于自我推销，你要自己去发掘

该公司的年报，在波克夏迷眼中炙手可热，但外人却一无所知，这份看似平淡无奇的报告，既没有彩色或黑白的照片，也没有长条图或是曲线图，它是外界窥探波克夏世界的唯一管道，虽然缺乏光鲜亮丽的外表，但却价值不菲，你一旦读过波克夏的年报，企业界其它所有的报告都显得相形见绌，这份包含巴菲特写给股东的信之金融圣经，是企业界的经典，报告中有幽默，有常识，

有对企业和人性的洞悉，也有对波克夏旗下性质殊异的各企业经理人的赞美之词

巴菲特以生花妙笔，在报告中对多家为波克夏带来主要资产与丰厚股息(许多家的股息甚至超过十亿美元)，的大规模美国企业，提出宝贵意见，波克夏拥有的资产由一系列令人眩目的名牌组成，包括可口可乐，吉列，美国运通，迪士尼，富国银行，和旅行家集团，波克夏的年报呈现特殊的文学风格，及洞悉人性的机智与智能

波克夏的股东年会更是独树一格，每年春天，数千位来自世界各地的快乐股东，一起到投资界的圣地奥玛哈朝圣，巴菲特用五到十分钟的时间报告完公司业务之后，年会便告结束，接下来是长达数小时的问答时间，波克夏年会散会，大会才开始没多久他就宣布会议结束，有什么问题吗？问题可多着呢，通常非六个小时解决不了

简朴低调的生活哲学

巴菲特是个相当谦虚的人，大多数的时间过着简朴低调的生活，他形容自己的原则是简单老式且为数不多，他早年白手起家，但得到富裕家庭在背后鼎力支持，除了起步很早外，他还打算长期投身投资金融业，毕竟若你想集聚财富，最后几年才是真正的丰收期，如果巴菲特仅用他惯用速度的一半继续生财，在终止购并之日，可望坐拥全世界数十家最大的企业

早年蓄着小平头的巴菲特，在他位于家乡奥玛哈，价值三万多美元的家里，以楼上的卧室和阳台，经营合伙投资企业，他在 1958 年买下一栋荷兰殖民风格的三层楼房，从此就再也没有搬出这里，他家附近的房子，现在价值约二十五万美元，不过和波克夏的盈余相较，这样的获利率实在是低的可怜

也许你不相信，巴菲特住的地方算是奥玛哈的破落区，当初为了取得优惠税率，以吸引地产开发公司来此投资开发

早年，巴菲特会在信封的背面记录错综复杂的金额事项，他在一个房间内进行他的事业，一向过着朴实无华的生活，坚持将营业成本压到最低，手上的现金要多，债务最好很少或根本没有，举例来说，他一直到将近三十岁快要变成百万

富翁之际时才挥霍一下，花了 295 美元为合伙企业买了一部 IBM 打字机，而且是标准型，而非比较贵的经理型

一向小气的巴菲特，偶尔会从财库中掏出一小部份为自宅加盖房间，包括在家里盖一座壁球场，他家的车库和玄关堆满了樱桃可口可乐，他以爱喝这种可乐闻名，他一向亲自买可乐，一次买五十打，因为这样就可以享有很好的折扣，也不用经常往返购买，他的节俭习惯帮助了波克夏遵循坚持底限的原则，他喝一罐可口可乐，只需花一美分的十分之一

巴菲特在他简朴的办公室里，和身在洛杉矶的事业伙伴查理孟格 (Charles Munger)，联手操控波克夏的业务，他是这个业务范围与影响力遍及全美，甚至跨出美国的庞大金融帝国的神经中枢，巴菲特通常是在某个超级企业暂时被谜团恐惧或误解围绕时进场投资，他在 1970 年代中期，盖可 GEICO 几乎濒临破产边缘之际投资，这一笔庞大的投资，后来为他带来近四十倍的利润，现在盖可已完全归他所有

在能力范围内做投资

波克夏的重点教条之一是，下注金额要大，但次数要少，巴菲特有言，你要在自己的能力范围内运作，在生活中找到优势，然后朝此方面投资，全力出击

巴菲特是简单与明智的标竿，是个天才，他将理性与常识视为最高指导原则，事实上，他的常识颇不寻常，就像是很多原因促使他买下大量可口可乐的股票，但最重要的原因是，全世界的人都会口渴，而根据过去的资料显示，凡是喝过可口可乐的人，一定会上瘾

他用以下的字眼来形容自己的工作，我分配资金，比较窃口的解释是，我的工作就是研究投资那个企业，投资谁，用什么价钱

巴菲特蛰居于美国心脏地带，一个有牛排和玉米杆，宁静平和的地方，他的一生大部分时间都在此思考阅读，巴菲特说我们经常阅读，仅此而已，他还说，我们喜欢用合理的价格购买表现卓越的企业，巴菲特购买的对象主要是整个私人企业，或是上市公司的股票

巴菲特没有做的事，其实和他做过的事一样重要，虽然波克夏投资旅行家时有做程序交易，但巴菲特本身却不作，他不率尔以某家公司下一季的盈利做赌注，

从不出言威胁，也绝不参与敌意购并，此外他绝不用赌，大声说话，或是盲目猜测的方式强迫他人，在他的观念里，赚钱的秘诀不是铤而走险，而是回避风险，他说，根据我们的经验，躲开恐龙而非正面屠龙方为上策，巴菲特又说，至于道德与诚信，根本就不是问题

远离华尔街疯狂之众的巴菲特，几年之前才登上全美富翁的榜首，一九九三年富比士将巴菲特列为全美最有钱的人，其资产为 83 亿美元，一九九四年他在同一份名单名列第二，资产为 92 亿美元，仅次于比尔盖兹的 93.5 亿美元

如果我们假设巴菲特现在有三百亿美元的资产，（这使巴菲特变成三百亿磅重的大猩猩），让我们看看他的负债，事实上他没有任何的负债，多年来他唯一的负债是七万美元的房屋贷款，最近他已将之偿清，一九七一年他贷款买下位于加州拉古那海滩的一栋三房两卫的渡假屋，该屋可俯视太平洋，每逢圣诞节他就到此小住，当时这栋房子的估价是十八万五千美元，他用十五万美元买下，现已整修扩大，巴菲特个人的资产与负债比，显然合乎他最重要的投资观念，安全边际 (Margin of Safety)

一九九一年，他对所罗门公司的客户谈到对负债的深恶痛绝，他说站在你们面前的是一个为了买一栋位于拉古那的渡假屋，而贷款七万元的家伙，我之所以要贷这笔款项，是因为利率很低，这是多年来，我唯一的负债，巴菲特后来又在拉古那渡假屋的后面，买了第二栋房子，以因应家庭成员不断增加的需要，他说如果你很聪明，就不会有负债，如果你很笨，负债好比毒药

事实上，从某个观点来看，波克夏对负债的厌恶程度被过分夸大了，如果利率很低，或是根本不用利息，巴菲特非常乐于借钱，此话不假，因为波克夏的保险事业，等于向投保人借了数十亿美金，并将之大部分投资于股票，的确，波克夏真正的秘诀，在于他是一个吸入保证金帐户的巨人，而全世界最厉害的投资人，就是利用保证金帐户里免付利息的资金来买股票，因为如此一来，巴菲特既可以稳当地买股票，又可使他的投资起倍数效应

英国小说家巴特勒曾经写到，一切进步的根源皆起于每个人与生俱来的渴望，渴望过着超乎收入水平的生活，而巴菲特却是这项法则的例外

一九八〇年代后期，精明狡诈的波斯基与米尔肯，利用内线消息，大笔负债，恐吓与诈欺伎俩，严重违反了证券交易法，巴菲特的朋友，同时也是总部设于奥玛哈的美国第一资金公司董事长 Yanney 曾说，那时的华尔街是一个贪婪超过智能的年代

而在那个疯狂的年代，巴菲特又在做什么呢？他正兢兢业业地经营世界百科全书、喜斯糖果以及水牛城新闻，并大举买入可口可乐股票，在他的财富之外，巴菲特是全美最具投资头脑与投资影响力的人

他对所有想追求财富的人，提出两条金科玉律

第一点绝对不可以赔钱，第二点绝对不要忘记第一点

一位波克夏迷则发明一套新的金科玉律

第一点绝对不可以卖掉波克夏股票，第二点绝对不要忘记第一点

巴菲特的外貌与言行和美国知名演员 Jack Benny 有些类似，**巴菲特一向谦逊，看似冰冷，却睿智慧颖，时速达九十英哩的妙语不时脱口而出**，引得听众拍案叫绝，有一次，一位知道巴菲特喜欢打桥牌的股东，送他一卷国际名演员暨桥牌高手 Omar Sharif 的桥牌录音带，巴菲特在致谢短签中写到，如果我听到耳熟能详的地步，会不会变得跟 Sharif 一样帅？

另一次在他和内布拉斯加州立大学的学生座谈时，有人问他，你需不需要加派一些安全人员保护，他回答到，我们不需要任何安全人员，只要请与会者看看门口有没有被砸烂的水果就好了，有一回他向股东解释波克夏的购并政策，他说到，我们的购并方法相当科学，就是坐着等电话响，有时候，会是打错电话的人

他过着非常独立又极具创意的生活，他计画将一生中 99% 的金钱收益和他一生，全部回馈给社会，未来或许会是个圆满的大结局，我们还不是很清楚他最后会如何处理他的财产，且让我们期待一个精彩的结局

巴菲特透过价值投资，一股一股建立起三 A 的信誉，当他和好友比尔盖兹成为全美数一数二的富豪之后，更是上达了属于英雄神话的银色苍穹，来日，当他撒手人寰进入投资人的天堂时，他说好要和我们持续保持连络，他曾经对作家亚当史密斯表示，有生之年我都会继续经营波克夏，之后我就会透过降神会工作，

巴菲特身旁本来就笼罩着神秘气息，他若果真从天降下指示，我们也不会感到意外

1997 年浮华世界 (Vanity Fair) 将巴菲特列名为全世界最具影响力的人物之一，他最主要的工作，已经变成管理他自己对别人产生的影响

标准普尔的资深投资策略主管表示，波克夏是二十世纪最典型的投资成功故事

1. 在股市崩盘中受孕

巴菲特于 1930 年 8 月 30 日，一个又湿又热的日子，诞生在奥玛哈市区一家老旧的医院，该医院距离他目前经营的波克夏只有几个街口之遥，他生在一个富裕的家庭，六代以来，家族成员都在该市的政治界与商业界展露头角

1869 年巴菲特的先祖席德尼从纽约搬到奥玛哈开了一家杂货店，巴菲特的父亲豪尔在内布拉斯加大学所办的报纸担任编辑，他是个死硬的共和党员，1924 年豪尔遇到巴菲特的母亲莱拉，之后豪尔成为一名证券经纪商，并于 1942 至 1948 以及 1950 至 1952 年间，担任美国国会众议员，他以拥有一只雄健之笔，敏锐观察力与商业变化而闻名，经常直言不讳，1964 年死于癌症，享年六十岁

众议员豪尔是个循规蹈矩的人，对金钱的观念相当保守，有一回他将加薪部份的 2,500 美元，退还给美国财政部，巴菲特非常敬爱他的父亲，他的父亲称他为火球，因为他精力充沛，又有点早熟，是的，他叫他火球，巴菲特则以 Pop 称呼他，他们可说是最要好的朋友，他母亲说到，豪尔去世时，巴菲特哭了好几天。巴菲特去世时，巴菲特三十三岁，母亲去世时，他六十六岁

巴菲特和母亲一直保持亲密的关系，所罗门危机正值紧张状态时，他还特地从纽约飞回她身旁，因为当时关节炎基金会，要授与她年度妇女之荣衔，巴菲特幽默的说，过去八十七年以来，她一直都是年度妇女

巴菲特有一位姑姑爱丽丝，她终身未嫁，多年来一直是为人敬重的老师，曾任教于奥玛哈的班森高中，巴菲特透过巴菲特基金会，每年颁发奖金给十五位老师，以纪念爱丽丝

1948 年豪尔曾经写了一篇文章，提畅一般人可以合法持有黄金，当时的国会对于豪尔的这项建言置若罔闻，但是他没想到有一天，他的儿子将会囤积大量白银

巴菲特的母亲莱拉，是一位平易近人，风趣幽默的女士，她于 1996 年逝世，享年 92 岁，当天正好是巴菲特 66 岁生日，巴菲特另外还有两个姊妹，

巴菲特的出身遗传，使他毕生热爱新闻事业，小时曾经当过送报生，长大后拥有的报纸还赢得普立兹奖，甚至成为大众传播媒体的所有人

巴菲特说，我是在股市崩盘时受孕的，他指的是 1929 年的秋天，当时他父亲是一名证券交易员，如果当时要是他父亲工作很忙，必须正常上班，那么就无法预测发生什么事了

巴菲特小时候最喜爱的玩具之一，是一个金属制的换钱机，他喜欢四处游走帮人换钱，他对换钱的过程与记录金钱迷的不得了，特别是滚雪球般快速增加的金钱运算，是小时候最吸引他的消遣

他小时候非常小心谨慎，连走路都屈着膝盖，以免跌倒时摔的太重，但是长大之后，他却能做出夸大的手势，那真是大手笔，所指的是巴菲特花十亿美元买下可口可乐的股票

巴菲特第一次真正的商业活动，就是卖饮料，早在六岁时，巴菲特就沿街贩卖可口可乐，花二十五美分买半打的可乐，然后以每瓶五美分卖出，当时他的获利率约为 20%，随后他整个事业生涯也都能维持在这样的获利水平

与生俱来的数字天分

巴菲特对数字有超强的记忆力，这对所有的商人来说不啻为一利器，这可能是得自父母亲的遗传，大部分的年轻人能从贩卖机买进汽水就很满足了，但巴菲特却从自贩卖机捡起被丢弃的瓶盖，加以统计分析，然后找出最受欢迎的饮料，巴菲特耳闻强记的本能，能够正确记住听来的数字，而非只是概略数字的能力，一直是他的注册商标，而他并依赖所谓的传统智能，毕竟如他所言，传统智能可能是传统多于智能，

而他总能与人相处融洽，正因为如此，他才能身兼可口可乐，吉列与华盛顿邮报的董事会成员，巴菲特总是维持一贯独处，独立的习性

巴菲特的父亲曾经鼓励他和姐姐，到附近的农场，渡过暑假时光，这段期间可以看出巴菲特好静独立的倾向，他父亲的用意是要让农场的价值在孩子的心里生根，但巴菲特虽然深知辛勤工作与独立的重要性，但他绝对不是借着从早到晚辛勤耕种的经验得来的，有人说巴菲特对汗流浹背的粗活向来不感兴趣，他姐姐说我从来没看过他拿着犁工作，大部分的时间他都在看书

他姐姐曾透露过巴菲特小时候的一则往事，巴菲特喜欢和男孩子玩在一起，和他们一块打篮球，打了一会儿后，他会先退场阅读华尔街日报，然后再回来打球

尽管年轻的巴菲特是个数学天才，但是对他父亲而言，儿子对金融着迷的程度仍然教他吃惊，豪尔相当节俭，而且一向对于赚钱没多大兴趣，他原本希望儿子将来能担任神职人员，却发现他的儿子着迷于至高无上的金钱游戏

长久以来，巴菲特家族一直是死硬派的共和党员，但所有的家族成员都各有独立的政治主张，大体而言，巴菲特认为民主党对于民权事务的政策比较合乎理想，当他和太太加入民主党时，整个家族受到了莫大的震撼，巴菲特的表姊回忆他们家族共进午餐时，餐桌上尽是连珠炮似的政治话题，巴菲特说基本上，我之所以加入民主党，是因为在 1960 年代初期，我觉得民主党的民权政策和我的观念比较接近，我不是依党派作为投票的标准，但是我投给民主党的票可能比共和党的多

巴菲特就读玫瑰山小学时，曾出版名为马厩男孩的抉择的赛马秘诀刊物，内容包括预测赛马赢家和如何下赌注，他在家里的地下室进行印刷工作，每份售价二十五美分

十一岁开始买股票

巴菲特八岁时，开始阅读他父亲放在家里的股票相关书籍，他对股市一直保有浓厚的兴趣，甚至制作表格追踪股价的涨跌，他在接受访问时表示，我对一切与数字和钱有关的东西都非常着迷，1942 年，十一岁的巴菲特，开始买进小额股票，巴菲特当时已开始观察股市动向，他渐渐意识到自己对股市的了解似乎比一般人敏锐，他在父亲的证券经纪公司充当记录员，从那时起，他就对股票产生

了兴趣，他什么都做，研读股票投资秘诀，后来等我拾起了葛拉汉的证券分析 Security Analysis，在阅读的过程中，我觉得好象找到了光明

年轻的巴菲特永远像学生一样，从早期的股票投资经验，学会了许多要领，不要被别人牵着鼻子走，不要告诉其它投资人你当时正在做的事

他在哥伦比亚商学院的老师葛拉汉，更强化了这些概念，葛拉汉认为，无论别人同不同意你的看法，都不能判定你的对错，这个招牌观念一直跟随着巴菲特，1965 年他在写给巴菲特合伙企业成员的信中表示，大人物，能言善道的人，或者大多数人同意我们的看法，并不会让我们觉得更舒服，如果他们不同意，我们也不会因此觉得不舒服，民意调查不能取代我们的思考

巴菲特进一步表示，如果各项事实明确而肯定，你认为自己对情况了若指掌，无论你的决定是否合乎传统看法，无论他人是否赞同，你都应该采取行动，当你对某件事情十分有把握，而且手上掌握了所有证据时，别人的意见只会使你迷惑，甚至浪费时间，1970 年代，在几乎所有人都不看好报业之余，巴菲特却看出了报业类似专卖的特许权，自此便不断地购入媒体股

从早期开始，除非必要，巴菲特绝不轻易亮出底牌，这个习性变得日益重要，因为后来华尔街不断企图猜测他的最新动向，他在股市的动作极少曝光，直到今天，他都尽量让投资行动保持机密，直到每年三月出版波克夏年报时才公开，巴菲特开玩笑的说，保密可不是件容易的事，尤其是当他跟具有吸引力的女性谈话时

1942 年巴菲特的父亲首度当选共和党众议员，之后一共做了四任，巴菲特在奥玛哈的岁月于是遭到中断，1943 年举家迁往维吉尼亚州，他两个姊姊对于搬家感到兴奋，但巴菲特却有被连根拔起的感觉，他的祖父非常了解巴菲特，巴菲特时常写信告诉他有多难过，最后他祖父说，你最好把这个孩子送回来

一个月后，巴菲特就回到了奥玛哈，和祖父及未婚的爱莉丝姑姑住在一起，之后巴菲特全家搬到华盛顿特区，巴菲特当时蓄个小平头，在奥玛哈与华盛顿特区密集往返，一位奥玛哈人士表示，其往返频率之高让人觉得他好象是个幽灵

巴菲特事后描述他那段日子，我患了严重的思乡病，我告诉父母，我无法呼吸，我叫他们不用担心，好让他们晚上睡个好觉，但我自己却彻夜难眠

十三岁那年，巴菲特家住华盛顿时，他曾经短暂和朋友一起逃家，最后被警察找到，而当初逃家的目的也和商业脱离不了关系，他逃到宾州的贺喜 Hershey，一心想参观巧克力工厂，因为可以免费得到一个巧克力棒，但是他没能如愿，而且也不打算买下该公司

尽管如此，当巴菲特畅谈消费者特许权的观念时，经常提到贺喜的特色，他解释消费者的特许权，或者一般人所谓的名牌，例如可口可乐，吉列，箭牌，都具有额外的附加价值，他说所谓的消费者特许权就是消费者偏爱某个牌子的产品，愿意付额外的代价购买

那时的巴菲特仍然处于反抗期，为肯定自己的价值，因此再度拾起他的最爱，做生意，包括到华盛顿的一个高尔夫球场捡人家遗失的球，但是他最投入的还是当一名勤奋的送报生

巴菲特十三岁那年，因为送报而有一千美元的收入，也开始自己报税

而在结束送报生涯多年后，巴菲特摇身一变成为华盛顿邮报的投资人，这项投资不但成果辉煌，也将巴菲特推向顶尖投资人的地位

她妹妹回忆到，巴菲特对于股票的兴趣不曾稍减，我从来没有怀疑过，当时我无法预料他会有今天的成就，但是大家都看得出来，他对股市懂得很多，即使巴菲特在家中卧室展开合伙企业，家人也并未因此大惊小怪，我们认为他很清楚自己在做什么，所以视之为理所当然

陆米思太太是巴菲特的老朋友，她从 1954 年起担任富比士的记者，曾经写到一篇巴菲特的小故事，年轻时的巴菲特把整本赚一千美元的一千个方法几乎背得滚瓜烂熟，他对书中的一美分硬币秤重机特别感兴趣，他想象自己从一部机器开始创业，然后像金字塔般累积到多达千台以上

陆米思夫妇和巴菲特的关系可以追溯到 1960 年代，陆米思的先生是华尔街的基金经理人，有一次他到奥玛哈和巴菲特谈生意，回去之后他向太太报告，**我想我碰到全美国最聪明的人**

巴菲特的脑子里不停地演算数字，上教堂时，他会计算诗歌曲人活了多久，看看他们的宗教有没有让他们长寿，而他的结论是没有，也许这就是巴菲特选择做一个不可知论者的原因

巴菲特就读华盛顿的高中时，和朋友用 25 美元买了一个旧弹珠机台，将机台修好装在繁忙街道的理发店，营业的第一天，两个年轻人发现机台里有四美元，巴菲特说，我想我们找到幸运轮盘了

其它理发店纷纷要求把机台放在他们店里，两个小伙子答称，他们回去之后会和精明的老板威尔森先生(其实就是他们自己)商量看看，结果后来他们又在其它理发店安装更多的弹珠台，过没多久，威尔森投币机公司的规模就扩充到七部机器，每星期可以赚进 50 美元，巴菲特说，我连做梦都没想过，生活可以如此美好

1945 年当巴菲特还在高中念书时，就已经小有积蓄，他用 1,200 美元在内布拉斯加州西北边，买了四十英亩尚未开发的农场，这个农场早年由他父亲购入，之后由巴菲特用现金向父亲买来

这个具有内布拉斯加州特殊风格的强大动力，正蓄势待发，巴菲特在同侪中显得越来越特殊，并因此被封为五个 Σ 现象，这个现象在统计学上极为罕见事实上是从来没有发生过的现象

就学时的巴菲特，既不酷，也不讨人厌，只不过独树一格，巴菲特说，我不是班上最受欢迎的人，但也不是最不受欢迎的人，我是个没有特色的人

高中时期他曾追求过同住在奥玛哈的卡洛琳，但朋友史考特也同时追求她，卡洛琳最后嫁给了史考特，巴菲特说，很不幸的男宾相赢了

如果说高中时期的巴菲特力图有所表现，那么他已经在企业界展露头角了，巴菲特十六岁高中毕业，他对股市的研究仍处于制图者阶段，但他已经有六千美元的积蓄，大多来自于送报的收入，虽然他有能力自费上大学，但他的父母仍供给他学费，要巴菲特把钱留着做投资，到了 1950 年底，他已经累积了 9,800 美元

在父亲的鼓励之下，毫尔费了很大的工夫才劝动巴菲特进大学，不要直接做生意，他到宾州大学的华顿商学院就读，他在宾州大学时，学会打桥牌，到大三时，转学到内布拉斯加大学，于 1950 年获得学士学位，在两校就读期间，他都轻松过关，以三年的时间就拿到大学学位，巴菲特说，我不觉得我学到很多东西，他指的是在宾州大学就读得经验，他除了在报社工作，玩桥牌，学校成绩 A 等以

外，竟然还有时间动脑筋赚钱，他不但担任林肯日报的地区发行经理，还能找时间到百货公司上班，当时每小时的工资是 75 美分，他调侃自己因此变成最低工资法案的权威，但是往好处想，巴菲特借着这些机会亲眼观察到企业运作的实际情形

哈佛梦碎

1950 年夏天，他才 19 岁就毕业于内布拉斯加大学，接着申请就读哈佛商学院，他坐火车到芝加哥，接受一位哈佛校友的面谈，多年后巴菲特告诉陆米思，那位哈佛代表看到的是一个骨瘦如材的十九岁青年，外表看起来却只有十六岁，而社会化的程度恐怕只有十二岁，面谈结束后，巴菲特进哈佛的梦想也告破灭，而哈佛入学制度的权威性也随之瓦解，芝加哥的面谈大约进行了十分钟，然后他们就把我淘汰出局，被拒的滋味实在是不好受，但塞翁失马焉知非福，不久之后巴菲特就发现，其实一流的商学教授都在哥伦比亚大学，于是巴菲特转申请哥大商学院，并立刻获准入学，并于 1951 年毕业

早在 1950 年巴菲特念大四时，就读了巴菲特的新书智能型股票投资人 The Intelligent Investor，该书大力鼓吹价值投资的理念，也就是在股市寻找股价被低估的公司，换句话说，就是公司应有的价值远超出股市为其所订的价格，价值投资人企图以低于真正价值很多的价格买进股票，葛拉汉也认为投资人只应该买股价低于其资产净值三分之二的股票，该书为巴菲特建立了一个重要的企业信念，最商业化的投资才是最有智能的投资，这句话的意思是，投资行为不可被希望与恐惧的情绪所左右，也不可以是一时的狂热

葛拉汉于 1894 年出生于伦敦的犹太裔家庭，他鼓励投资人注意企业内在价值，这也是理性的投资人应该支付的价值，此外投资人还须谨记安全边际，亦即要确定投资标的企业的价值超出市场价格很多，价格和价值是最重要的两个因素

巴菲特实践价值投资的理念，堪称世界典范，对巴菲特而言，智能型投资人给了他很大的启示，就好象圣保禄走到大马士革所经历的一样，巴菲特曾说，我在 1950 年十九岁时读了这本书的第一版，当时我认为，在所有讨论投资的书籍中，这本无疑是写得最好的一本，至今我的看法依然没有改变，葛拉汉曾和哥大教授陶德合着了一本投资经典之作证券分析 Security Analysis，其实智能

型投资人就是证券分析的普及版，我不想让人以为我是宗教狂热份子，但是这本书真的对我影响深远

巴菲特一向大力推荐智能型投资人，他认为这是每一位成功投资人必读的经典之作，他曾表示，该书的第八章和第二十章，可说是世所仅见的重要投资宝典，第八章谈的是投资人如何该面对股市的反复无常，第二十章安全边际谈的是投资人该如何以最低价格购入股票，他认为真正的投资人在面对过高或过低的不正常股价时，应该要如何取得优势，如何以低于公司真正价值的好价钱买入

第八章谈到，进入股市时应该想象自己在和市场先生做生意，你必须小心谨慎，因为市场先生放任一时的狂热或恐惧情绪任意发泄，书中说到，基本上股价波动对真正的投资人只有一个重要意义，亦即让他聪明的在股价下跌时买进，大幅上扬时卖出，至于其它的时间，最好忘了股市的存在，而把注意力集中在股息之多寡与公司的营运状况

第二十章谈到的则是价格和估计的象征价值间的差异，也就是安全边际，而安全边际取决于投资人付出的价钱，巴菲特曾经表示，安全边际是投资的最高指导员则

另外巴菲特也推荐早期投资大师费雪的著作，以及崔恩所著的股市大亨 The Money Masters

巴菲特是哥大商学院有史以来成绩最好的学生，他在 1951 年获得经济学硕士学位，葛拉汉在教他的时候就认为，年轻的巴菲特将来会成为杰出的金融家，据称巴菲特是所有修过葛拉汉课的学生中，唯一得到 A+ 的人，但是这项辉煌的成绩并没有留下任何文献记录

巴菲特在给哥大商学院教务长博顿的一封信写到

很感谢你邀请我参加年度晚宴，但是我不克前往，我一向是在五月到纽约待较长的时间，但即使在纽约，多半不参加正式晚宴，因为我觉得和三五好友共进午餐或晚餐，更能了解他们的我很喜欢看哥大商学院的年报近况，事实上，我已经想不起来，多久没参加过正式的晚宴了，据我所知，罗捷斯仍然是全国教授金融课程的第一把交椅

博顿表示巴菲特的数学很强，而了解经济价值的能力则是他的天赋，葛拉汉本人也是拿哥大奖学金，1914 年他以第二名的成绩毕业，是个多方面的天才，擅长多项学科，而巴菲特则是葛拉汉最得意的门生

波克夏的副董事长查理孟格也认识葛拉汉，他说巴菲特有一位教授兼精神导师葛拉汉，他对葛拉汉极为敬重，葛拉汉在学术上成就非凡，当年他从哥大取得硕士学位时，总共有三个科系请他继续攻读博士学位，而且请他立刻在系里授课，作为博士课程的一部份，这三个系分别为英文系，希腊文与古典拉丁文系以及数学系，

1960 年代巴菲特的经纪人鲁昂毕业于哈佛商学院，对哥大的葛拉汉与陶德的学说深感兴趣，于是修了葛拉汉的一门课，因而在 1951 年与巴菲特成了同学，鲁昂目前主持鲁昂投资管理公司，经营红杉基金，是波克夏，联邦房屋抵押贷款公司 Freddie Mac 与富国银行的大股东，他同时也是华盛顿邮报的董事，在波克夏尚未完全拥有盖可保险之前，也是该公司的董事，鲁昂曾经开玩笑说，他和巴菲特唯一的差距是，数十亿美元的财富和智商一百，他表示在课堂上，葛拉汉与巴菲特之间存在着有一股智性的电流，其它人则成了痴迷的观众，智能的火花飞扬跳跃，鲁昂回忆到，那时候你就看得出来，巴菲特是个与众不同的人物

哥大毕业后，巴菲特自告奋勇要义务到葛拉汉的投资公司葛拉汉-纽曼工作，巴菲特开玩笑说，但是葛拉汉在经过他一贯对价格与价值的精打细算后，对我不，二十岁的巴菲特被拒之后，顶着哥大商学硕士的荣衔回到内州，在 1951 到 1954 年间，在他父亲的巴菲特-佛克公司担任投资业务员

他自觉公开演说的技巧有待磨练，于是便参加了卡内基训练课程，当时他二十一岁，这段期间，他也在奥玛哈大学的成人教育部教授投资课程，有一天他去上课，却发现只有四名学生在场，于是他宣布下课，并向学生致歉，说他的课没能引起学生的兴趣，一位上过那门课的学生记得，班上学生的平均年龄为四十岁左右，他们第一眼看到巴菲特的时候，忍不住窃笑，巴菲特告诉他，我那时候非常的瘦，看起来像是高中篮球队的队员，但是巴菲特一开口，学生就不再窃笑了，上课两分钟，他就赢得全班同学的敬重

巴菲特时时不忘投资，但并非每次投资都出师必捷，我想我最差的决定是在二十岁那年到加油站工作，我的净值大约损失了 20%，我估计到今天那个加油站

让我损失了八亿美元，如果波克夏的股价下滑，我想我心里可能会舒服一点，因为这表示到加油站工作的损失就可以降低一些，巴菲特在 1992 年股东会上表示

那时他大量阅读金融书籍，在他父亲的经纪公司工作时，会到内州的首府林肯区，查阅有关保险公司的统计史，他在 1993 年表示，我逐页详读这些资料，我不读经纪人报告之类的东西，而是直接读数据，我越看越兴奋，我发现 Kansas 寿险公司的本益比只有三倍，西方保险证券公司更只有一倍，我的钱一直不够，但我不喜欢借钱，所以我太早卖掉某些股票，好转而投资另一档股票，早期的我受到刺激太多，现在的我则是刺激不够，我买过一家无烟煤公司，也买过一家空气涡轮公司，还买过不只一家轨道街车公司，当时的巴菲特都选便宜的股票买，但后来他慢慢发现，原来便宜也有便宜的道理

巴菲特现在将他当年尽买便宜股的做法称之为雪茄烟屁股式的投资法，如果你买了烟屁股，下一步就是把他卖掉，因为已经吸不了几口了

巴菲特回忆到，哥大毕业后，我的第一份工作是到一个位于奥玛哈的五人经纪公司上班，当时公司订了穆迪工业手册，银行与金融手册和公共事业手册，我拿起这些手册逐页研读

我发现纽约州一家瓦斯公司，准备释出二万股，这是一家公共事业，每股盈余约五美元，而更好的是每股的卖价也是五美元

没有人会告诉你可以投资瓦斯公司，有时候这些股票是由该公司的管理阶层自己买下，这样做或许赚不了大钱，但是原理几乎是一样的，你要找出吸引你的公司

用音乐打动佳人芳心

早年这些日子也是巴菲特谈恋爱的日子，1952 年他与来自奥玛哈的苏珊结婚，苏珊的父亲是奥玛哈大学的教务长，她毕业于西北大学，和巴菲特的姊姊是室友，1951 年巴菲特和新婚的太太住在一间破旧的出租公寓，直到 1954 年搬到纽约，才住进好一点的双层楼公寓，1956 年他们又搬回到奥玛哈，在恩德伍大道租了房子，早期部份巴菲特合伙企业的信件，就是在那里写的，1958 年他们以 35,000 美元买下新房子搬家，而后定居至今，再也没有搬离。

巴菲特在 1998 年波克夏年会上表示，刚结婚时，手上有一万美元和两个选择，我告诉内人，我们可以(一)现在买栋房子或(二)让我用这笔钱试试运气，希望能藉此生财，所以我们等了四年，之后我用净值的十分之一买下这栋房子

当然这并不表示巴菲特现今没有享受舒适的生活，1997 年的一场暴风雪，使得巴菲特住家附近停电好几天，不过巴菲特家却没有停电

1970 年代，巴菲特的小孩陆续长大之后，一向对音乐很有兴趣的苏珊，开始热衷于演唱蓝调与爵士歌曲，而音乐也一直在巴菲特的生命中占有一个小小空间，因为音乐正是帮他赢得太太芳心的功臣，巴菲特说，我显然不是她心目中的第一人选，不过她的父亲对我大力支持，因此形成两票对一票，巴菲特的儿子小豪尔证实了父亲的看法说，一点也没错，我爸爸的确是透过外祖父追求我母亲的

巴菲特和苏珊在相距仅一哩之遥的地方各自长大，婚后他们共生了三名子女，孩子长大之后，巴菲特和太太各自追求自己的生活，从 1977 年开始分居两地，苏珊搬到旧金山，现在仍住在当地，他和丈夫一直维系着相当亲密的关系，1991 年她被提名为波克夏董事之一，取代来自缅因州，目前已经退休的柴斯

曼可斯女士从 1978 年苏珊搬离后，就搬来与巴菲特同住，她是一位活泼动人的女士，曾是苏珊驻唱餐厅的老板，两人在一起其实就等于现代人所谓的同居，巴菲特和太太约每个月见面一次，每年圣诞节，全家会到拉古纳海滨渡假胜地团聚，也常常一起做非公务旅行

巴菲特的女儿小苏珊说，我父亲对工作相当投入，这是他的乐趣，我母亲的生活方式则与他大相径庭，他们是相当称职的父母，也深爱对方，而且还保持相当亲密的关系，只不过我母亲在孩子长大后，不想再待在家里，她的兴趣在音乐事业和旅行

1990 年波克夏年会的前一晚，巴菲特偕同太太与曼可斯女士联袂出席了波仙珠宝举办的股东晚宴，他们和往常一样，彼此显得相当亲热，而且每年都会一起出席与年会相关的活动

曼可斯与巴菲特也相当亲密，巴菲特送给她许多珠宝纪念品，其中包含一片波克夏股票形状的黄金薄片，还有部份购自波仙的其它礼物，曼可斯多年来一直

也是波克夏的股东，巴菲特曾经表示，他和太太与曼可斯之间的关系是一种很特殊的安排，但是如果你了解我们，就能知道这是怎么一回事了

1954 年巴菲特终于在葛拉汉位于纽约的公司谋得一职，从 1951 年到 1954 年之间，我一直去烦葛拉汉，要他给我一份工作，（我毕业时自愿到他公司义务工作，但是他拒绝录用我）

他向施乐百百货公司的洛森华德提到我，结果我收到一封试探性的信，问我是否愿意为他们家工作，可是我无法接受这份工作，因为我还有国民警卫队的义务在身，必须留在奥玛哈，我永远无从得知，当初是葛拉汉要帮洛森华德的忙，还是他想把我从他家门口给赶走

今天有许多人毛遂自荐要为巴菲特工作，有些人甚至要把自己的薪水付给巴菲特作为条件，巴菲特说，好啊，没问题，我还会将你的薪水加倍

1950 年代，当巴菲特成为葛拉汉-纽曼公司的新进职员时，他仔细研究从 1926 年该公司成立以来，到 1956 年间的套利盈余，他发现每年从套利获得的无融资报酬率达 20%，巴菲特用心学习葛拉汉-纽曼所运用的套利秘诀，然后加以运用，发扬光大

巴菲特在该公司工作了两年，直到 1956 年葛拉汉停业退休为止，1955 年巴菲特住在纽约时，在成人教育班教授股票市场课程，巴菲特和怀了第二个孩子的太太，在纽约州的白原市租了一间公寓，葛拉汉与他的事业伙伴纽曼去世时皆留下大笔财富，葛拉汉死于 1976 年

葛拉汉-纽曼是家小公司，其营运资本只有六百万美元，巴菲特于 1992 年波克夏年会上表示，除了巴菲特之外，葛拉汉-纽曼还雇用席拉斯与耐普，他们后来均成为有名的价值型投资人，年轻的巴菲特在葛拉汉-纽曼工作时，是葛拉汉钟爱的门徒

他和现在没两样，但当年他是个自以为是，趾高气昂的年轻小伙子，他总是一个人忙得不得了，精力充沛，和他讲话是件很累人的事，他总是野心勃勃的想赚大钱，巴菲特对企业的运作有着高人一等的理解，巴菲特的父亲也认识葛拉汉，而且两人都因经济萧条而亏损，他们都努力寻找可以恢复传统价值，确保价格平稳的方法

巴菲特的父亲在奥玛哈首当其冲，受到经济萧条影响，他对农人因金融系统崩溃所受到的冲击深感同情，他也从事证券业，经济不景气过后，他在华盛顿和多才多艺的葛拉汉晤面，他们对如何稳定商品价格，如何帮助低度开发国家等议题，做了广泛的讨论

除了对企业和价值投资独具慧眼之外，葛拉汉对婀娜多姿的金发美女也独具慧眼，1988年巴菲特接受财星杂志专访表示，明眼人都看得出，葛拉汉很喜欢女人，而且女人也很喜欢他，他长得不英俊，但他很有格调

在葛拉汉-纽曼工作期间，年轻又顾家的巴菲特搭乘火车通勤于纽约与卫策斯特的公寓之间，那段日子并不好过，很多人都来找我，轻声地告诉我有那些公司不错，每次听到这类消息，我都非常兴奋，我是经纪人的好客户，但其它人也是

巴菲特决定自立门户，顶头不再有上司，一路与葛拉汉合作下来，巴菲特发现他和葛拉汉之间对实际投资的理念有些不同，葛拉汉的观念和我不一样，他不想花太多时间做深入的企业分析，巴菲特在1992年股东年会上表示，葛拉汉总是认为投资人寻求简单而安全的投资途径，注重于选择最便宜的股票，他奉行的原则是，以一家公司的净营业资本的三分之二买进股票

但巴菲特却不这么想，他开始参考价格低廉以外的其它因素，我尽可能对一个企业做深入的分析，他还表示，他开始将股票视为企业，而且当他和所有投资人一样估算价值时，会把成长视为另一种价值

波克夏的一位股东说，巴菲特的典型作风是，用一股的价钱买到两股，巴菲特灌输我们一个观念，成长是计算价值时的重要因素，包含一个可以从微乎其微到非常庞大的范围，而其影响力可能是负面，也可能是正面的变量，只看看可口可乐就知道了，巴菲特关心的不仅是注重公司资产负债表的狭义价值投资，也开始留意一家公司的基本面及成长前景，亦即将该公司的竞争力列入考量

巴菲特二十五岁时搬回奥玛哈，他打算在这个和华尔街相距一千多公里的中西部城市住一辈子，1956年春天，他在离巴菲特父子杂货店不远处的恩伍德大道租了一栋房子，1996年巴菲特在一个促进内州企业风气的推广活动中，扮演张贴海报的角色，他说，我选择留在内州，因为这里具备许多优越的条件，举例

而言，内州欢迎企业的风气，对任何形态的企业都有实际的经济利益，当然内州还有许多闻名遐迩的特质，空气清新，犯罪率低，学校好和中西部特有的工作道德观

1951 年巴菲特刚自哥大毕业时，没有人鼓励他进军投资业，我最敬重的两个人是我父亲和葛拉汉，他们两人都表示，当时不是从事投资的好时机

在卧室展开工作，需要很大的勇气，如果一个年轻人宣布他将在自己的卧室中创业，恐怕不会有人认为自己将来会有什么出息，我第一次见到他时，他刚结束葛拉汉的工作回到老家，前奥玛哈共同基金的主管欧康诺回忆当时的情形，欧康诺是在奥玛哈的投资人俱乐部认识巴菲特，我邀请他到我们的投资俱乐部，他和我们一伙人年纪差不多，二十四岁上下，但是他一谈起企业与金融时，就显得与众不同，他很受欢迎，因此我们隔年又邀请他来，每次他都小玩一下扑克牌，输赢金额都很小，但他最后总能赢得一小笔钱，他总会说这违背他的最佳判断，但是他常喊我要叫牌，欧康诺上过巴菲特在奥玛哈大学(现在的内布拉斯加大学)开的投资课，为期十周，巴菲特会和学生一起喝百事可乐，而他们则藉此吸收他对投资的高见，他很少给学生特定的建议，但是他会启发你，让你想的更多，他帮助学生打下了扎实的理论基础

1958 年，欧康诺卖了一部 IBM 打字机给巴菲特合伙企业，我到他加安装打字机，后来我还卖了一部办公室用的打字机和一台口述机给他，我想他们较常使用的是我卖给他太太的口述机，她利用这部机器和六七十名少数族裔的孩子通信，帮助这些孩子上大学，或给予精神上的支持

1958 年，欧康诺将手上价值一万六千美元的 IBM 和其它股票卖掉，然后投资到巴菲特合伙企业，这些年来，他持有的股份日益增多，偶尔也会因为家庭的需要卖一些股票，我太太对我的判断有意见，因为他把这么多钱交给巴菲特，但是欧康诺告诉太太，如果她和他一样了解巴菲特，就会了解他为什么会这样做

欧康诺的信心得到了丰厚的报酬，他成为奥玛哈多位巴菲特造就的百万富翁之一，更好的是，欧康诺共有十个孩子，巴菲特真是一个非常单纯的人，他是个大好人，让一切事情都显得简单明了，他实在是个不寻常的人，他的专业知识和幽默感都是一流的，认识他真是一件有趣的事，**他对知识有着永无止境的渴望**，阅读各式各样的资料，而且有照相式的超强记忆力，这使得他能条理清楚，合乎

逻辑的回忆并重组一切知识，他会打网球和高尔夫球，但是最喜欢的还是阅读和打桥牌，虽然他多方探索各个知识领域，但最爱的还是商业

创立巴菲特合伙企业

1956 年，他二十五岁，已结了婚，有两个孩子，个人拥有十四万美元的资产，当时我认为，有了这笔钱就可以退休了，我没有一个总体的生涯规划，毕业后的第一年，他的投资净值就从一万美元飞涨了 144%，他起步的很快

那段期间，很多家族成员都向他请教如何投资，因此他便于 1956 年，成立了巴菲特合伙企业，他告诉投资人，我会用投资自己资金的方式为你们投资，以累积盈亏的方式分配盈余，但是我不告诉你们我在做什么

巴菲特负责管理合伙企业，公司其它成员则是有限责任合伙人，不参与决策，为了成立合伙企业，他请亲戚朋友联合投资，总共募得了十万五千一百美元，除了跑遍全城募集资金之外(大部分对象是医生)，巴菲特的支出项目并不多，房租也很合理，巴菲特永远珍视他低成本的经营方式

他在自己楼上房间外的阳台经营合伙企业，有的人住在自家开的店楼上巴菲特则住在自己店里，他就这样克勤克俭的展开了领先群伦的金融管理事业，这位后来被人称为奥玛哈巫师，奥玛哈神谕，奥玛哈圣贤的年轻人，在此迈出了事业的第一步

1956 年夏季的某一天，佛蒙特州物理教授道奇在结束了独木舟之旅后，到奥玛哈找巴菲特，他从朋友葛拉汉处听说了这个投资神童，并且成为第一位加入合伙企业的外人，独木舟之旅显然不是重点，道奇独自划了一千五百英里，就是希望能够说服二十五岁的巴菲特，为他管理他家的资产，巴菲特后来接受访问时表示，道奇告诉我，我想请你管理我的钱，我说，我做的只是家族成员的合伙企业，他说，我想和你合伙，于是我就这么和道奇与他的太太小孩与孙子攀上了关系，道奇为家人在巴菲特的合伙公司投资了十万美元，1983 年道奇去世时，这笔钱已经累积到千万元之谱，道奇的儿子说，我父亲当下看出巴菲特精于金融分析，但是他的才能绝对不止于此，道奇见识到一位天赋异禀的专家，他热爱投资的一切过程，而且对一切投资管道都相当娴熟，查理孟格说，巴菲特的头脑是一个超级理性的机制，因为他能言善道，你简直就像亲眼看到他的脑子在工作

1960 年代早期，一个名叫第许的家伙，送了一张三十万的支票和一张纸条给巴菲特，纸条上写着，把我也算进去，第许后来成为哥伦比亚广播公司的董事长，第许本人亦精通投资之道，他将巴菲特形容为他那个时代最伟大的投资人，阿赛尔表示，这句赞美还低估了巴菲特，我想再过十年我们就会明白了

早期有一些投资人请巴菲特为他们投资，有些人则不愿意，崔恩在股市大亨写到，我做了相反的决定，当时我正为我的基金寻找好的投资标的，我首先遇到巴菲特，他正值事业草创初期，连个办公室都没有，就在自己卧室外的小小客厅办公，既没有秘书，也没有计算器，当我得知他不公开持股时便决定不请他投资

有一天巴菲特去拜访他的邻居奇欧，奇欧当时是一家公司的高级主管，他后来因一连串的购并而进入可口可乐公司，最后甚至成为可口可乐的总裁，与华盛顿邮报的董事，年轻的奇欧拒绝了巴菲特要为他投资的提议，奇欧后来接受访问表示，当时我有五个孩子，每天都得出门上班，巴菲特有三个孩子，却成天待在家里，他有个有趣的嗜好，收集模型火车，我们家的孩子常常大军压境般地到他家去玩，有一天，巴菲特突然跑过来找我，有没有想过该如何教育这些孩子，我告诉他我打算努力工作，然后再看看怎么做，巴菲特说，如果我给他五万美元，他会为我做的更好，我太太和我讨论了好久，但我们觉得，我们连这家伙靠什么谋生都不清楚，怎么能把五万美元交给他呢？从哪时起，我们就开始后悔不已，我是说，如果当时我把那一点点钱交给他，现在说不定我已经拥有一所大学了

1961 年巴菲特三十一岁时，他已经是百万富翁了，但是微软公司的比尔盖兹三十一岁时，已是亿万富翁

巴菲特告诉亚当史密斯，和现在的我比起来，从前我的好点子比较多

1965 年，巴菲特透过合伙企业，以约一千四百万美元取得波克夏纺织厂绝大部份的股权，波克夏纺织位于麻赛诸塞州的 Newbford，当时波克夏正饱受股价持续下挫之苦，巴菲特为了那首众所周知的歌曲，买下了这家不吸引人的事业，而勤奋的工作和新的管理风格，还是没能使纺织厂稍有起色，这是巴菲特手下仅有几个状况一直不佳的企业之一，经过多年力图振兴的努力之后，巴菲特终于在 1985 年把他当废物给卖了

解散巴菲特合伙企业

1969 年，当时的巴菲特认为，他已经找不到真正的价值了，亦即以低于公司内在价值许多的折扣价，买下整家公司或部份股权，因此，他决定把成果辉煌的巴菲特合伙企业解散，合伙企业营运十三年来，平均维持年 30% 的成长率，价值高达一亿美元，其中巴菲特的部份约值二千万美元

时年三十八岁的巴菲特在写给他的有限合伙人的信中提到，我对现况一筹莫展，当游戏不再遵循你的规则进行时，批评新方法不正确，新方法一定会出错等等，都是人之常情，但是有一点我却十分清楚，我绝不会放弃一个我曾经用过又熟悉其逻辑的方法(即使我发现他很难运用于现实状况)，我宁可放弃丰厚而且显然非常好赚的利润，也不愿意采用一个我不完全了解，也没有成功实行过的方法，因为这很可能会导致资金的重大损失

在合伙企业期间，他将利润分给合伙投资人，在波克夏公司时，也按股份比例将利润分给股东

崔恩在股市大亨里，花了一整章的篇幅讨论巴菲特，关于巴菲特的合伙企业他写到，即使是 1957，1962，1969，这几年股市低迷，出现熊市，他也从来没有亏损的记录，在现代投资组合管理史上，这的确是一份傲人的成绩，巴菲特合伙企业解散后三年，股市经历了几十年以来最惨烈的时期，亦即 1973 年至 1974 年间的股市大崩盘，不过猜猜是谁在 1973 年买进?1973 年春夏之际，巴菲特用超低的价格买进了媒体类股和广告类股，其中包括价值一千万美元的华盛顿邮报公司股票

巴菲特的子女

巴菲特有三个精力充沛的子女，分别生于 1953 年的小苏珊、1954 年的小霍尔与 1958 年的彼得，他们现在都已成年，和所有抚养过小孩长大成人的家庭一样，他们家有时候也会出现肥皂剧的情节，巴菲特的三个小孩都非常健康，聪明且富有生产力，虽然都上过大学，但是没有一个人毕业，小苏珊曾在加州二十一世纪房地产公司担任最高执行长的助理，最后，她回到奥玛哈担任罗斯，布鲁金表演中心基金会的主席，小苏珊回忆，她记得有一次她在华盛顿机场，需要现金付停车费，她父亲当时在场，但是小苏珊开了一张二十美元的支票给他之后，才

拿到现金，有时候，我会为此感到沮丧，但不幸的是，基本上我相当同意他的做法，让我爸爸感到最快乐的事，就是在家里晃来晃去，看看书，打打桥牌，和我们说说话，他和普通人没两样

小苏珊到华盛顿时，总会带着女儿去拜访巴菲特的好友，华盛顿邮报董事长葛兰姆女士，我记得当葛兰姆女士发现我女儿爱吃鳄梨和鱼子酱时，大吃一惊，因为这一点完全不像我爸爸，我们只吃汉堡

小豪尔是共和党员，曾经担任郡委员会主席，他在任内大力推动为弱势团体争取福利的方案而闻名，现在他在奥玛哈北方有一座农场，种植玉米和大豆，长久以来，他一直为内州的乙醇业者挺身说话，他一直大力鼓吹使用添加玉米和醋燃料的好处，1991 年他被任命为国际政策咨询委员会国际贸易小组的一员，为布什政府提供贸易方面的建言，小豪尔还被选入一家总部设于伊利诺州的食品加工公司，该公司以被称为世界的超级市场而闻名，后来他还出任该公司的副董事长，他说，这是相当重大的决定，也许是我一生中最大的决定，小豪尔说，对于一个像我这样对农业兴趣浓厚的人来说，能够为这家公司工作，就像是一个对投资有兴趣的人能为我父亲工作一样，小豪尔为此也曾经询问父亲的意见，巴菲特将这个工作形容为毕生难得的机会

1995 年巴菲特辞去该公司职务，现在他是 GSI 集团的董事会主席，这是一家总部位于伊利诺州的农具公司，很多人不愿见到小豪尔离开奥玛哈

他是一个难得的年轻政治人物，不但聪明，也具备高超的政治敏感度，最重要的是，他展现了和他父亲一样的正直人格

小豪尔回忆他任职郡委会时，曾经支持一项邀请篮球传奇人物麦可乔登到奥玛哈访问两天的活动，波克夏的专机衔命飞往堪萨斯州接乔登，小豪尔把整个活动的内容交给乔登过目，乔登表示，我可不想参加所有的活动，小豪尔说，我听到差点没昏死，然后乔登像他扎了扎眼，两天活动过后，乔登对小豪尔说，豪尔，我要你记住一件事，你欠我一大笔人情，两天的活动包含一场名人篮球赛，乔登以小豪尔没穿耐吉球鞋为由将他驱逐出场(这可是一则内幕消息)，小豪尔事后说，乔登在两天内为奥玛哈所做的，比大部分人花两年的时间所作的还多

巴菲特的女儿小苏珊被问及，她父亲是民主党员，她弟弟是共和党员，会不会造成困扰，她说，他们所关心的是原则而非党派，我父亲和我弟弟都是非常有原则的人，政党并不会在他们之间造成隔阂，事实上，她加了一句，他们常常以此开玩笑

小苏珊说，她向来不知道她父亲买进哪些股票，他有时要我以消费者的角度回答他的问题，例如，我喜欢吃那种糖果，也许过了二、三年后，你才会明白他当初为什么要问你这个问题，她说，他从来不会在家里大声宣布，那家股票行情看好

小儿子彼得曾在史丹福大学修习摄影，物理和音乐两年，他现在住在密尔瓦基，是个成功的音乐家和企业家，他为凯文科斯纳导演，片长八小时的迷你影集五百个国家的原声带录音，这个得奖影集是关于印地安人的故事，曾在哥伦比亚广播电视公司拨出，彼得也是广告撰稿人，他说广告工作为我和我的兴趣，亦即我的录音室，提供经济来源，身为新世纪作曲家，彼得用电子合成音乐创作，他曾为 Infiniti 汽车的二十个电视广告短片作曲，由凯文科斯纳执导，荣获奥斯卡奖的电影与狼共舞中，火舞的那一幕配乐，也出自于彼得之手，彼得最主要的工作是为杜邦，Infiniti，CNN 和 Levis 牛仔裤等厂商制作广告歌曲，1996 年，彼得在奥玛哈的罗斯，布鲁金表演中心，参加一项目款慈善音乐会，彼得告诉记者说，我父亲说，钱不重要，但我觉得钱对他还是很重要，并不是他喜欢花钱，而是钱让他成为赢家，我父亲对我影响很深，我记得从前和他一起坐在餐桌旁聊天，几乎找不到有什么他不知道的，但是我一直觉得，无论我的选择为何，他一定会支持我，我父亲经常打电话给我，也常探望他，很喜欢和我谈音乐事业，能和他畅谈生命中的历程，是件非常愉快的事，而我都是从报章杂志上读到关于他的事

彼得接受报纸访问时表示，他的童年和其它小孩没什么两样，我的童年非常普通，几乎普通得过分，我父亲一直到了 1980 年代才声名大噪，我小时候从未想过他从事什么行业，做什么事，我们家住的不是特别昂贵的地段，我们没有上特别的学校，也没有特别的朋友，所以，我一直不觉得自己和其它小孩有什么不同之处，自从我有记忆以来，他就认为我们三个可以做自己喜欢的事，这一点我很感激他，基本上，他和三十年前没有什么不同，他曾经问我，你为像红字这样

的电影配乐，可以赚多少钱？我照实回答，他会说，哇，可真不少呢，彼得还说，他很早就卖掉波克夏的股票，若持有到今天，他的股票约值三千万美元

巴菲特不打算留太多钱给子女，当然所谓的不多是一种相对的说法，他的理由是，如果你是欧文(1913年至1980年，美国著名田径健将，曾获四面奥运金牌)的小孩，如果你在成长过程中参加百码赛跑，还是不能得到从五十码线起跑的优待线

彼得只在搬到密尔瓦基时，向父亲开口借过一次钱，但被他的父亲拒绝，巴菲特只说，听着，我希望我们能保持单纯的关系，一旦有金钱介入，事情就会变得很复杂，他的观念相当正确，虽然我那时并不这么想，我透过向银行贷款，亲自处理这些事，获的相当宝贵的经验，如果我直接向父亲借钱，就无法学到这些了

小苏珊对她父亲不留财产给子女的小气作风，略有微词，她说了许多这方面的笑话，小苏珊说，她了解他这么做的道理何在，但是她认为，既然孩子都已经长大了，态度可以不必再这么强硬，正如小豪尔所说，我觉得我们还是有希望，他这几年来，作风已经弹性化许多了，小苏珊告诉记者，大家以为她父亲是巴菲特就以为她很有钱，事实正好相反，大家可能无法理解，我开一张二十美元的支票给我父亲，他就是真的会把它拿去兑现，如果我现在有二千美元，就可以付清信用卡的帐单了，小豪尔告诉我说，他会借钱给她，毕竟家里总要有人有个深口袋，即使这个口袋有破洞

巴菲特不觉得他应该把所有的钱都留给子女，他只会为每人预留几百万美元，据说这还不到他个人净值的0.1%，他要将其余的财产全部捐给巴菲特基金会

小苏珊还说过许多有关于她父亲的故事，也许早期同学对她父亲职业的误解，是最有趣的故事，她曾经告诉亚当史密斯，我有好长一段时间根本不知道父亲在做什么，同学们问我父亲从事什么行业，我说他是证券分析师，他们却以为他的工作是负责检查警报系统

2. 投资的天才，生活的低能儿

波克夏的副董事长查理孟格说，巴菲特的衣着在企业界颇能制造趣味的效果，他像一位老教授，通常都穿著休闲服，他像一位盛装的农夫，奥玛哈的证券经纪人海斯说到，多年来，海斯为巴菲特经手好几笔使得巴菲特成为亿万富翁的股票交易，包含华盛顿邮报与盖可在内，他身上的衣服总是邈巴巴的，领带常常太短，位于腰带上方好几吋，鞋子也磨损的厉害，外套和领带通常一点都不搭配，如果穿西装，也是早就退流行的保守样式，他头的头发不像用吹风机整理过，也似乎没有精心梳过，倒比较像早上起床后用手拨一拨，就这么出门的样子

巴菲特是第一个开自己外表玩笑的人，有一次他在电话会议上对所罗门的客户说，他们是处于优势地位，因为他们只听到他的声音，看不到他的人

他的物欲相当简单，但是个性却极为鲜明，相较之下，美国夜间脱口秀主持人卡森反而显得过于紧张，很多人用不同的方式形容巴菲特不拘泥传统，富于智能的个性，拥有照相式的记忆力，过去曾阅读百科全书，他的脑筋好象百科全书，集中注意力的工夫超人一等，阅读速度飞快，证券分析的本领无人能出其右

当然他也难免有缺点，问问一般人对巴菲特有何批评，所得到的都是类似的答案，他连开收音机都要人帮忙，不太会发动汽车，家里添了新家具或换了新地毯都全然不觉，我想他大概不知道如何使用传真机，对以上的批评，巴菲特一概承认，他补充到，我不太知道该如何开灯，巴菲特彻头彻尾像个心不在焉的教授，一头乱发邈巴巴的衣服，和中西部人特有的咯咯笑声，但是只要他开口说话，分析起复杂的问题，旁人立刻会被他清晰的线路，深入的颇析与流畅的叙述折服，他是沟通大师，无论口才与文采均独树一格，巴菲特与人交谈时，好象认为别人的智力与他旗鼓相当，他会让他交谈的人误以为，自己的思考与巴菲特并驾齐驱，人们之所以会产生这种错觉，是因为巴菲特口才极佳，所以实际上听者都能了解他要表达什么，即使内容涉及复杂的商业观念

1986年某一天，巴菲特接受某杂志专访，当天他穿著卡其裤，夹克，还打了领带，巴菲特还一边不好意思地说到，我为你盛装而来，华尔街日报曾报导他身上穿著价值一千五百美元的意大利西装，他的确穿过昂贵的西装，但是次数不多，小苏珊表示，有一次我母亲到奥玛哈来，她说，我们去买套新西装给他，他那儿套西装穿了三十几年，我们看都看腻了，于是我们为他买了一件骆驼毛料及一件蓝色外套，好让他有好几件新衣服穿，但是他却教我拿回店里退货，他说，

我已经有一件骆驼毛料西装，也有蓝色西装了，他说得非常认真，我只好拿回去退，后来，我自己去帮他买衣服，我看中了一件外套，卷标看都没有看就买下来，我要找的是一件穿起来很舒服色看起来很保守的外套西除非样式保守到极点装否则他根本就不穿，回家之后，他试穿了一下，的确很舒服，他连卷标都没看一眼，那件外套的款式非常无趣，非常保守，所以后来他又买了几件回家，他绝对会把衣服穿到破为止

当然，没有人会在乎巴菲特穿燕尾服或泳装上班，巴菲特偶尔会买一套介于现成和订做之间的西服，然后请人稍作修改，有一位波克夏股东问曾经帮巴菲特量身的裁缝师，为什么巴菲特的衣服看起来老是不合身，这位裁缝师说，他是全世界最难量身的人，因为基本上，他没有屁股

他低成本的治装原则是出了名的，华盛顿邮报的葛兰姆女士说到这位她生意上的老师时表示，他极端节俭，有一次在机场，我向他借十美分打电话，于是他拿着一枚二十五美分的硬币，要走到远处去换，巴菲特，我向他大叫，我用那枚二十五美分的硬币就可以了，于是他怯生生的把硬币递给我

葛兰姆太太又回忆到另一段往事

有一次，我在维吉尼亚州，拜读葛拉汉写给入门者的书，和一本名为如何阅读财务报表的书，有人提醒我，必须赶快读完葛拉汉的书，因为这本书是巴菲特从奥玛哈公共图书馆借出来的，他不想因为逾期被罚款，虽然罚款很轻

巴菲特的额头经常竖着一小搓头发，整头浓密的乱发有日渐稀疏的趋势，他那张猫头鹰似的圆脸好象在说，我来自中西部，而且常常透露出一副既热切又滑稽古怪的神情，他的头接近蛋型，镶着两颗淡褐色的眼睛，必须借助一副厚厚的近远视两用眼镜，镜脚勾住耳朵，使人想起美国前总统詹森，他常常踩着闲荡式的步履，当他急于往某个方向走去时，会不甚优雅的跨上一大步，好象想能用一步就走到房间的另一头似的

他的额头很高，眉毛又浓又密，有一张阔嘴，深深的笑纹，一抹淘气的笑容时而出现在脸上，表情丰富，但是在桥牌桌上，这张脸会因为集中思考而变得相当严肃，他冷静机智，才思敏捷，性情开朗，和蔼可亲，很像是美国谐星班尼和罗杰斯的混合体，他说话的速度很快，总有一股浓浓的中西部鼻音，态度诚恳而

理智，说话内容好象从头到尾都经过编辑一样，精力充沛，坚定果决，对生命怀抱一股热情

他好象是一位具有高度智能，夙夜匪懈追求真理的老师，总是竭尽心力的想将自己朴实的智能传授给他人，去面对这个有着不完美股市的不完美世界，巴菲特说，真正的投资人看到极具价值，却被错估的股票，会倾力做最完美的出击，正如巴菲特所言，你要耐心等待适当的出击时机，当球投到肚脐眼上方两吋，就是你把球挥向全垒打墙之际

终身学习 阅读不倦

他和所有伟大的老师一样，自己也是个孜孜不倦的学生，他成功的原因在于丰富的常识，本身的天赋，和毕生勤奋钻研商业，巴菲特好象有两个脑袋，一个不停的思考商业问题，从不睡觉，另一个用来处理公共政策问题，和朋友聊天，打桥牌，打高尔夫球，他虽然浸淫商业甚深，却无碍于他保持一个愉悦的心与高度的幽默感，他开玩笑的对象包括他自己，华尔街或一般人的言行

他有一道深深的烦恼纹，从他的额头延伸到脸庞中线的左边，一般人猜测那是他多年来用心阅读华尔街日报，价值线和慕迪以及财经杂志富比士，财星杂志，商业周刊和贸易期刊美国银行家，上百份年报，和李嘉图等著名经济学者的经典著作所刻画出来的，巴菲特订阅爱莫森的杰出投资人文摘，他开玩笑说，读这本杂志主要是为了了解孟格最近做了些什么，孟格是波克夏的第二号人物，周末时，巴菲特总会到药局去买一本巴隆杂志来看

巴菲特嗜读大量年报，他要求年报直接寄到他的手上来，而不要透过证券公司官僚化的邮寄过程，后者通常会慢上好几个礼拜，另外他也告诉股东要效法他，至少将一张波克夏股票登记在自己的名下

他常常率真地流露惊叹之语，作风开明坦率，一般人形容他和蔼可亲，结实壮硕，朴实无华，有一次，驾驶波克夏专机的飞行员，打电话问巴菲特是否需要预定午餐，巴菲特的行政助理说，不必麻烦了，巴菲特什么都不需要，他和他母亲到机场时，自备午餐，巴菲特的午餐通常是爆米花，洋芋片和樱桃可口可乐，看球赛时，他会捧着一大桶爆米花大嚼特嚼，他的医生并不十分欣赏这份菜单，

但指出他的健康情况良好，最近巴菲特养成走跑步机的运动习惯，同时也比较少吃垃圾食物

1980 年代的某个星期天，巴菲特发现自己竟然付不起帐单，他吃了麦芽冰淇淋和洋芋片之类的东西，吃的满脸都是，我发现他好象有点问题，一位奥玛哈的退休教师同时也是巴菲特母亲长久以来的桥牌牌友回忆道，我说巴菲特，我能帮上什么忙吗？他说不好意思，他用餐的帐单是 3.49 美元，巴菲特居然付不起，他解释到，那天他比零钞都给了孩子，所以身上剩下百元大钞，但店里找不出零钱来，第二天他送了张支票给我，还附上一封信，信上说，既然已经证明自己的信用良好，是否可将他的信用额度提高到五美元，她认为能够得到一张由巴菲特亲笔签名的支票，是件很光荣的事，所以决定不兑现这张支票，并且写信告诉巴菲特，他可以注销这张支票，支票上的金额不会兑现，就像没有人会将毕加索签名的支票拿去兑现一样，结果我和他妈妈再度碰面打桥牌时，她带了 3.5 美元的现金给我，巴菲特对付清帐单一向非常注意，同样的当他是受款人时，他也希望别人能全额付清，此外，他也喜欢用折价券，有一次巴菲特到法国餐厅用餐，餐前他将一张 3.95 美元的折价券出示给侍者，并说我希望这张折价券能够反映在帐单之上，等到用餐完毕递上帐单时，他还特地检查一遍，确定帐单果真扣掉了折价券的金额，后来他一直拿这件事开玩笑，虽然是半开玩笑，但也是半认真的，对于这位奥玛哈奇才来说，用折价券可不是件稀奇的事，1990 年，波克夏的股价直线下滑，巴菲特来到位于奥玛哈中心的免下车汉堡店，他亮出一张折价券说，股价下滑应该不会妨害我来这里买午餐吧

一位在罗斯牛排馆(位于内布拉斯加家具百货对面)工作的女服务生回忆到，巴菲特经常在此与经营内布拉斯加家具百货的 B 太太家族一起用餐，他用完餐，帐单付清之后，又点了一客秀兰邓波儿，他说先记着好了，后来他忘了付这 1.5 美元的帐单，于是这里就流传一个笑话，说那杯饮料是我请巴菲特的，还有一次，一名波克夏的员工有一天和巴菲特在奥玛哈一家餐厅吃晚餐，巴菲特看到墙上有一只蟑螂，这位员工说，我亲眼目睹一位国际级偶像打蟑螂的镜头，出租车司机与餐厅服务生表示，巴菲特小费给的很恰当，但不够大方

他为人和蔼可亲，而上门求教于他的都是一些位高权重之流，1984a 年，盖提家族卷入错综复杂的购并谈判，盖提便曾飞往奥玛哈求教于巴菲特

巴菲特平易近人的态度和朴实无华的风格，掩饰了他内心的深度，偶尔，他也会打上黑领带，例如在华盛顿邮报公司葛兰姆女士七十岁的生日宴会上，他就打上黑领带担任护花使者，他也曾经和里根夫妇共进晚餐，也曾在晚宴坐在巴巴拉布什身边，并曾应邀至白宫参加柯林顿总统的私人小型餐宴，但他并不是每请必到，像是 1993 年他就婉拒了葛兰姆女士邀请他到玛莎葡萄园，和柯林顿共进晚餐的邀请，不过隔年，他还是来到玛莎葡萄园，和柯林顿一起打高尔夫球，事后他告诉当地报纸一则独家消息，总统前九洞打了 39 杆，还包含几个博蒂，巴菲特说他只和总统打了前九洞，而总统和比尔盖兹打完 18 洞，结束时，总统总共打了 83 杆，巴菲特表示，他和我打的时候，表现的比比尔盖兹打的时候好

1998 年初，巴菲特和美国众富豪高官齐聚于白宫的东厢，参加柯林顿总统宴请英国首相布莱尔的盛大晚宴，巴菲特的太太就坐在柯林顿的旁边，布莱尔夫人则坐在对面，当晚在座的还有名导演史帝芬史匹柏，奇异总裁威尔许，名演员汤姆汉克，小约翰甘乃迪，和名新闻电视主播詹宁

巴菲特可不是乡巴佬，他可以滔滔不绝的谈商业，政治，文学或公共政策，达数小时之久，他于 1993 年在华盛顿邮报撰文指出，控制联邦预算的方法之一就是通过对一项修正案，规定任何议员在任期当中如果联邦赤字超过国内生产毛额的 3%，就不得连任，1997 年他和其它 19 位美国大企业的执行长，一同在华尔街日报共同联名呼吁停止政治献金

虽然巴菲特戏称自己不懂高科技，特别是计算机，但他却能和比尔盖兹高谈阔论迈向信息世界达数小时之久，华盛顿邮报的主编，于 1991 年，在比尔盖兹父母家举行的野餐之上，介绍这两位亿万富翁认识，后来他们还联袂观赏内布拉斯加对华盛顿的足球赛，1993 年，巴菲特和一群企业界领袖到百慕达渡假一周，他们都是巴菲特的密友，还号称巴菲特团队，每两年聚会一次，共商世界大事，巴菲特也曾造访微软数次，他建议比尔盖兹研读葛拉汉的理论

有人曾经问，在微软之外，谁是你最欣赏的最高执行长？比尔盖兹回答到，巴菲特，这个家伙善于思考，我喜欢思考的人，他们绝不落于传统智能的俗套

巴菲特号称自己和比尔盖兹是一对奇怪的组合，他在 1992 年的富比士上赞美比尔盖兹，我的能力不足以评论他在科技上的成就，但是我觉得他有高人一等的商业头脑，如果比尔盖兹卖热狗，一定会变成热狗王，他是百战百胜型的

人物，如果从事我这行，他也会出类拔萃，但是相反地，我却做不来他的事业，他还告诉富比士，比尔盖姿是我的好朋友，我认为他可能是世界上最聪明的人，至于那些小东西(指计算机)到底可以做什么，我一无所知

我与他碰面拿报表的那一天，我个人(不是为波克夏)买进了 100 股微软的股票，巴菲特在 1995 年的波克夏年会上表示，这并不表示波克夏将和微软有业务上的往来，巴菲特说，他不懂计算机，以前如果我经过一台个人计算机，会担心被它咬一口，开始学计算机之后，我才知道计算机其实并不难，但是我现在只知道怎么在计算机上玩桥牌，媒体是这两个世界上最富有人士的共同嗜好

比尔盖兹表示，他在撰写拥抱未来时，就是把不懂科技的巴菲特当作心目中的读者，他在书中表示，以卓越的投资智能著名的巴菲特是我的好朋友，这些年来，我一直思考该怎么教他使用个人计算机，我甚至对他说，我可以飞到那里去教他如何入门，他原先兴趣缺缺，直到有一天，他发现可以透过计算机联机 and 全世界各地的朋友打桥牌，情况才有改观，刚开始的六个月，他每天回家之后在计算机前打好几个小时的桥牌，虽然他一直刻意避开科技及与科技有关的投资，可是，一旦他学会计算机之后，就上瘾了，现在，巴菲特上网的时间，可能还比我长

巴菲特说他对于计算机业一窍不通完全属实，在事业早期，他没有接受亲戚的建议买进一家位于明尼亚波里的大型计算机公司-控制资料公司

1995 年，财星杂志在棕榈滩举办研讨会，陆米思向参加早餐会的人介绍巴菲特和比尔盖兹的开场白，震惊四座，陆米思说，他们两人，一位是全美首富，另一位排名第二，比尔盖兹在 1996 年的哈佛商业评论中，为文描述他和巴菲特之间的情谊，最近我们两人协同太太一起到中国大陆旅行，我觉得他说的笑话都非常有趣，也觉得他的饮食很棒，他酷爱汉堡和可乐，总之，我是个巴菲特迷，和巴菲特在一起，你会发现他相当热爱工作，这可以从很多方面看得出来，当他为你解释某件事情时，他从来不会表现出，嗨，这方面我很行，我要让你佩服一下的态度，相反的，他的态度总是，这件事很有趣，事实上，也很简单，只要我稍加解释，你就会知道我以前有多笨，花了好多时间才搞清楚到底是怎么回事，我们之间坦诚相处，绝无敌意，事业重叠的地方也不多，虽然他出版的世界百科

全书和微软的英加塔打对台，巴菲特之所以远避科技方面的投资，是因为他喜欢十年前就可以预知赢家为谁的投资，这在科技界根本不可能存在

时代杂志曾以比尔盖兹为封面故事，要采访巴菲特，巴菲特的秘书像记者致歉，表示巴菲特现在不太喜欢接受访问，而且他正在渡假，但是她答应一定会让巴菲特知道他们的邀访，不到三个钟头之后，巴菲特就打电话来，说他正好在时代生活大楼，现在是他到曼哈顿开会的空档时间，他很乐意过来接受访问，很乐于谈谈比尔盖兹，巴菲特分享了盖兹全家到旧金山访问他们夫妇的故事，结果他们玩了九个钟头的桥牌，时代杂志上的文章还写到，比尔盖兹为巴菲特拍了一部电影庆生，电影由比尔盖兹主演，他假装四处游荡，收集有关巴菲特的轶事，然后打公共电话把他听到的故事告诉妻子玛琳达，每打完一通电话，比尔盖兹都会仔细检查退币孔有没有硬币退出，玛琳达表示巴菲特只不过排名全国第二首富，比尔盖兹提醒她，在最新一期的富比士名单，巴菲特又重回首富的宝座(至少在那一年确实如此)，然后电话就突然断了玛琳达、玛琳达，比尔盖兹语无伦次的喊着，你还在听吗？哈啰？

成立基金会投身公益活动

巴菲特早年曾参与过一些公共事务，促成生育计画或地方上男孩俱乐部等组织的诞生，但是，他对自己的时间有许多额外的要求，所以他在公共服务或慈善事业方面做的不多，奥玛哈有些人对此颇有怨言，但是他曾经捐赠大笔款项给联合劝募和教育机构，捐赠小额款项帮助爱滋病教育，此外，他也支持若干奥玛哈举行的募款活动，例如，他曾经出价四万多美元，买下一条北极熊图案的领带，这是由奇威董事长史考特为亨利动物园主持的募款义卖会拍卖的，第一次的叫价是五万美元，后来巴菲特用个人名义喊出四万四千美元高价购得

他在慈善事业方面的努力主要注重于自由生育(亦即注重个人选择)，在公共事务和慈善事业方面的努力算是刚起步，而**未来他会将个人的财富都留给巴菲特基金会，以回馈社会**

有人曾经认为他几乎是离群索居，他的女儿小苏珊表示，他和不认识的人在一起时，会感到不自在，他甚至还有点害羞，不喜欢参加派对，如果能带着华尔街日报，电视和百事可乐(现在是可口可乐)，住在只有一个房间的公寓，他就很满足了，一位巴菲特的好友曾说，1980年代初期，他曾和巴菲特一起到纽约参

加派对，他说大部分的时间，巴菲特都躲在角落，自己打发时间，直到可以离开为止，邻居们很少看到他，他不喜欢在自己的院子里修修剪剪，从来不在修剪整齐的院子里工作，通常他都待在家里，看看书报或是参加和波克夏投资帝国有关的董事会，很少人到他的办公室走动，一周大概只有两三个人过来和他短暂交谈，其中并没有股东或分析师，尽管如此，他仍交游广阔，且经常用电话或书信和朋友保持连络，偶尔，他会到哥伦比亚大学，史丹佛大学，哈佛大学，圣母大学，范德堡大学和奥玛哈的克莱顿大学演讲，1993年他应邀到达特茅兹演讲，庆祝该校商学院大楼落成，这栋大楼是纪念他多年的老友拜恩，他是保险界的闻人，曾分别领导过盖可和美国企业基金会

巴菲特貌不惊人，但是只要他一开口，人们就会静下来专心聆听他说的每一个字，他权威性的人格，反应在他智识上如电光石火般的强大能力，和巴菲特本人相处时，你会发现他是个相当谦逊，不矫揉造作的人，当然，所有人都知道他是个传奇人物，华尔街和他周遭的人都目不转睛的看着他的一举一动，他为此还甚至幽了自己一默，我注意过自己的一举一动，觉得并不怎么样

有些场合他的名声相当响亮，有时则不然，美国名人录，对他只有简短的描述，将他形容为公司高级主管，这就好象把棒球界的传奇人物贝比鲁斯说成一个会打棒球的人一样，世界年鉴将巴菲特列为名人之一，但是却拼错了他的名字

巴菲特本人并不特别喜欢加入别人的谈话阵容，但总是维持开放可亲坦率和愉快的态度，和他交谈就像和邻居讲话一样，火炬公司董事长瑞奇表示，火炬是一家位于阿拉巴马州的保险暨金融服务公司，波克夏在此约有一千万美元的投资，按照波克夏的标准，这笔投资并不大，有一天他打电话过来，表示想见见我们，当时瑞奇正在火炬的纽约办公室，他说他当然很乐意和巴菲特见面，什么地点都可以，要他去奥玛哈也行，当时人在纽约的巴菲特说，嗯，不用了，我知道你在哪里，我走过去就可以了，过没多久，巴菲特就出现了，他基本上只是来告诉瑞奇，他对火炬并无敌意，只是个投资人，然后就转身离去

巴菲特一贯的作风是解决他智力范围之内可以应付的问题，如果超出了范围，就尽量回避，他常说，他只试图跨过一呎的障碍，而不是越过七呎的障碍，尽量寻求合理，有效的途径，让事情显得越简单越好，有如在篮下打板投篮般稳当行事，他尽力处理可以解决的问题，避开不能解决的部份，他最有名的警语之

一就是避开麻烦，在股市，这句话可诠释为避免资金流失，他和富兰克林很像，都是早睡早起族，但是他的睡眠时间很不一定，他一周大约看七个小时的电视，主要是最新时事和体育新闻，他是统计数字迷，对棒球球员打击率和相关细节的记忆力，简直和百科全书不相上下，他对棒球的兴趣，在高中时代最为浓厚，不管是看棒球或其它节目，他一定看美国广播电视公司的频道，因为他大量投资迪士尼，迪士尼拥有首都市，而首都市有拥有美国广播电视公司

他不论做什么事都充满自信，我从未怀疑过自己的能力，也从未灰心丧志过，偶尔，他也会流露出自大的倾向，巴菲特的办公室没有计算器，没有試算软件程序，也没有计算机，我就是计算机，巴菲特直接了当的表示

无论好坏，波克夏许多资料的确存在巴菲特的脑袋里，有一回，加拿大的投资顾问写信给巴菲特表示他们的波克夏投资组合计算机档案当机了，因此查不到哪里应该扣税，哪些可以免税，哪些债券可以兑现，何时到期等资料，巴菲特后来写信回复，我们也许可以加些东西在报告里，诸如你建议的债券种类与到期日等资料，我们的正式报告不多，类似的资料大部分都存在我的脑袋里，而不在计算机报表之上，如果我的报表加了债券的部份，也许会让大家认为我今年又投资债券了

走访巴菲特办公室

巴菲特小小的办公室，座落在奥玛哈的奇威广场大楼，这是一栋平淡无奇的大楼，和附近奥玛哈共同基金的总部大楼相较逊色许多，但是后者的年度盈余要比波克夏逊色许多，巴菲特若要理发，他就走到地下室的奇威广场理发，那里的人形容他是一个普通人，波克夏总部经过扩张和重新装潢，比从前宽敞许多，但也不超过四千平方呎，有人将波克夏的总部形容成油地毯的地板，上面铺着几块小地毯，这样的说法或许有些夸张，但是波克夏总部也不像一般办公室，铺着雪白的地毯，旁边以桃花心木镶嵌，总部大门外挂了一个招牌，若无预约，请勿入内

德州奥斯丁的欧布莱恩也曾于 1989 年参观波克夏总部，我代表风尚杂志为巴菲特拍照，我问他怕不怕股市崩盘，他说不怕，并说如果股市再跌个五百点，就可以找到廉价的股票了

波克夏总部内有一个小型的会议室，和可供十多个人办公的地方，波克夏还有其它的办公室，专供一群负责保险子公司业务的会计师办公，另外在奥玛哈还有一栋数据处理大楼，处理保险业务复杂的金融事务，但是大体上而言，波克夏的组织精简得令人无法置信，巴菲特就在他的办公室角落的小桌子上，管理整个波克夏帝国，这张桌子堆满了华尔街日报，奥玛哈世界先锋报和各种杂志读物，桌上有时摆了一叠便条纸，上面写着，如果核战爆发，可以不管这个留言，除此之外，巴菲特还有其它的便条纸，巴菲特有一次寄给我一张可口可乐总裁奇欧的照片（奇欧现任艾伦公司董事长），好几位波克夏股东于 1991 年年会和奇欧留影，可口可乐的人把照片送给巴菲特，他再将照片转送给各股东，我收到的照片还附了一张便条纸，巴菲特写到，他觉得我一定会喜欢这张照片，最后他用一贯的手法签名，先是一个大大的 W，然后是一个清晰可辨的 A，后面连着两个环代表两个 R，就这样潦草的完成 Warren 的签名，这张便条纸的不寻常处在于印刷在下方的文字

一份聪明绝顶的备忘录-纽约时报

言简意赅-财星杂志

文字的驾驭炉火纯青-大西洋月刊

他浅翡翠绿的办公室属于私营大建商奇威公司所有，一方由他太太赠送的小小瓷砖，挂在总部大门内，迎接所有前来造访他的人，这块小匾上写着，一个傻瓜和他的钱，很快的受到各方的邀请，他的办公室内，有关股市的纪念品多不胜数，特别是和 1929 年股市崩盘有关的纪念品，熊与牛的迷你雕塑随处可见，墙上挂有崩盘时的股价表，另外也挂了一张巴菲特父亲的肖像和葛拉汉的照片请另外还有一座他的奥玛哈太阳报（现已停刊，因揭露男孩镇事件而获得的普立兹奖牌，他的办公桌虽不整齐，却也不紊乱，是介于两者之间，内州大学罗斯肯如是说，他有时会到巴菲特的办公室，和他商讨公共或慈善事务，他喜欢让事情尽量简单且合理，他的办公室里有一张沙发，办公桌的另一端，里面的陈设并不破旧，但也不奢华

多年来，他一直维持十几个员工，其中包括从 1967 年就开始为他工作的行政助理凯瑟，她一开始只是个临时雇员，于 1993 年退休，后来由波珊妮接任，时至今日，凯瑟几乎每个月都会和巴菲特共进一次午餐，巴菲特对她的评语是，

如果这里少了她，什么事都行不通，我祝她永垂不朽，如果凯瑟不能不朽，我就不确定自己想不想不朽

高德宝是少数几个在巴菲特身边工作的人之一，严肃，积极，长久以来都是由他领导波克夏包罗万象，遍及全国的保险事业，却一直屈居副总裁之位，**巴菲特实在聪明的不得了，反应快的惊人，跟在他身边的人都有很大的精神压力，努力要赶上他思考的速度，在总部工作的人，必须要有很强的自信才能够存活**

高德宝曾就读于哥伦比亚，西北与史丹佛等大学商学院，年轻时就到波克夏工作，当时他已经是太平洋证券公司的高级主管，他说，我何其有幸，能够亲自看到一个聪明的令人难以置信的人，但这也有负面影响，在和巴菲特工作之后，你怎么可能对自己的能力有很高的评价？巴菲特是那种你和他越亲近，就越觉得他与众不同的人，如果你对别人描述巴菲特的风格，别人会以为你胡说八道，的确如此，很多关于巴菲特和波克夏的事，似乎都令人不可置信，波克夏上万的股价就是一例，因此人们乍听之下往往心中存疑

巴菲特办公室里有两具电话，是他对现代文明科技仅有的认可，这两具电话使他得以在必要时刻和不同的证券公司连络，波克夏的办公室就比较现代化，他们有一台传真机，巴菲特在奇威广场大厦中有五个房间的办公室晃荡，自己去拿樱桃可乐，自己从储藏室抽出要看的档案，如果有人愿意帮他买个汉堡来当午餐，他不介意留在办公室接听电话，有时候，对方是打电话来要年报的，一位来自新罕布什尔州的波克夏股东盖依博士回忆到，1988年我因为没收到该年度的报告而打电话到波克夏，虽然我无法上法庭证明，但我99%确信，是巴菲特接的电话，他语快如珠，清晰俐落，他说，我没接到年报真是糟糕透了，盖依原任教于医学院，后来离开医学界的部份原因是为了紧盯股市和波克夏的行情，我原想问他是不是巴菲特，但是却没法子插话，他说话的速度实在是太快了，他好象说会把这件事办好之类的话，两天之后，我就收到年报了，住在麻州的甘恩，在1970年代为一家公司出售证券，有一次他打电话给巴菲特，正好是他本人接的，他企图说服巴菲特买下六百股的公司股票，当时的交易价格是每股一万三千美元，他要我把资料送给他看，他会考虑考虑，几天后我再打电话给他，他说他看过那些资料，但是觉得对我们来说贵了一点，甘恩表示，他很惊讶巴菲特竟然会亲自接电话，其它人也见识过巴菲特敏捷的反应，他的名气越来越大后，善意人士的投资

建议蜂拥而至，但是他很少听取这些意见，住在佛州的威廉斯是波克夏的大股东，有一次他看到一份投资刊物，相当兴奋的要和巴菲特分享，巴菲特的回答是，请不要送过来

视工作为乐趣

基本上，巴菲特是个喜爱待在家里的人，他喜欢待在办公室或家里思考决策，由于他参与许多公司董事会的事务，但有时候，他还是会抽出时间到他位于加州拉古那海滩的渡假小屋小住，你很难在这位亿万富翁身上看到骄傲或情绪化的影子，与他认识多年的人都说，他们从来都没看到他生气过，他是透过理智而非气愤表现出他对事情的看法，对于他认为过得去的事情，他的回答是，耶，好啊，即使碰到不喜欢的事，也只是表示，我们不需要那样，他总是谨慎细微的观察世事，态度积极，观点睿智，他常常说些自我解嘲式的笑话，例如，你们的董事长又犯错了，或者像说故事般的表示自己花了五十年以上的时间研究饮料业，最后的结论是可口可乐和百事可乐这两家饮料界的死对头都做的不错，和他共事过的人一致认为，他几乎每天积极的无可救药，对人总是表示支持的态度，从不发怒，他工作勤奋，波克夏子公司的一位职员表示，他总是同时想三件事情，每天二十四小时都在想波克夏，但是巴菲特却认为，他的工作不是工作，而是乐趣，对巴菲特而言，所谓的乐趣就是，透过大量的阅读研究企业界，他的健康状况一向良好，背痛是唯一的毛病，这是几年前玩手球造成的，因而不得不减少打网球的时间，巴菲特是奥古斯塔全国高球俱乐部的成员，这是高手云集之处，他有多年的高球经验，现在偶尔会出现在佛州棕榈滩高球场，或是与比尔盖兹和孟格联袂到加州的小石滩打球，他的高球差点杆数是 22，和他打过球的人都表示，他的球技平平，但有着相当高的战斗力，属于越战越勇型，而且常常在关键时刻，特别是打到第十八洞战况胶着之际，有令人刮目相看的表现，他的一位高球球友表示，他打球总是把两个加击留到最后两个洞

巴菲特似乎对各种诱惑毫不动心，他过着朴实的生活，很少参加宴会，不抽烟，很少沾酒，唯一肆爱的饮料是樱桃可口可乐，巴菲特对抽烟没有道德上的恶感，只是两者都不爱碰而已，他不涉足豪华餐厅，经常光顾的餐厅是奥玛哈的葛瑞特牛排馆，这家餐厅高挂着大红加油的招牌，一顿牛排加马铃薯的晚餐就能满足他的胃口，葛兰形容他的饮食习惯，樱桃可口可乐是他的开胃酒，喜欢吃牛排

和又厚又丰富的汉堡，他将现代人胆固醇的恐慌完全置之度外，最近某天晚上，他又来到全奥玛哈他最喜欢去的葛瑞特牛排馆，他一边把盐频频撒在丁骨牛排上，一边说，你知不知道，一个人能够活多久和他父母的寿命关系很大，告诉你，我一向注意我母亲的饮食和运动习惯，她的运动脚踏车已跑了四万公里，说完他笑着开口大啖主餐的配菜马铃薯煎饼和意大利面

1993 年的一个星期五晚上，巴菲特参加为艾美儿童剧场为有力人士所举办的盛大宴会，该剧场为现今之罗丝布鲁金表演中心的前身，当天晚上，每个人都吃希腊自助餐，只有巴菲特吃起司汉堡，薯条和可口可乐

巴菲特拒服所有的药品，唯一的例外是咖啡因，他可说是对咖啡因上了瘾，一方面为了满足他对咖啡因的需求，一方面为了让可口可乐的股价上扬，巴菲特经常喝可口可乐，偶尔也会吃一块喜斯糖果，在改喝可口可乐之前，他喝的是百事可乐，他太太曾经说，认识巴菲特的人都知道，**他的血管里没有血，因为里面流得都是百事可乐**，他连早餐都喝可乐

近几年来，他的小腹为凸，但大小属于把他年轻个十五岁人的肚子，他承认自己的饮食与运动习惯不尽理想，在所罗门危机如火如荼之际，他打了通电话给娇生公司前董事长柏克，巴菲特对老友表示，他晚上无法入睡，希望柏克能够帮助他，柏克告诉他，当年娇生遭逢乐诺止痛药危机时，他每天慢跑三到五公里，巴菲特犹豫了一会儿之后问他，有没有其它的方法？

他的家最近经过装修，变成一个美观而舒适的窝，院子经过精心修剪过，屋外群树围绕，还有一条宽敞的车道，多年来，他家装潢所需大多够自奥玛哈的内布拉斯加家具百货，他于 1983 年买下这家公司，总之，他那栋凌乱而可爱的家，在绿树成荫的宁静地区，是个令人喜爱的地标，但绝不豪华炫耀，他家的地下室有一座四十呎长二十呎宽的壁球场和一些运动器材，住在奥玛哈的利普斯曼回忆到，他的儿子洛奇曾经到过巴菲特家去找巴菲特的儿子小豪尔，他们谈的通常是女孩，而不是钱，洛奇长大后才知道巴菲特的成就，他曾请巴菲特在他的书上签名，巴菲特在他的书上写到，洛奇，你早该找我聊天，而不是找小豪尔

华盛顿邮报公司董事长葛兰姆太太，曾经造访巴菲特朴素的家，她开玩笑说，巴菲特，你只住得起这样的房子吗？巴菲特家的装潢非常普通，仅见的奢疵品是几个三十吋，四十吋，五十吋的大型电视屏幕，内布拉斯加家具百货的营业员表

示，他卖了两个大屏幕给巴菲特，他的家书香处处，其中有一整柜罗素的著作，巴菲特可以引述其中的章节，他非常景仰英国经济学家(同时也是投资家)凯恩斯的著作，巴菲特特别钟爱传记类读物，他读过的书包括父子与公司，麦当劳探索金拱门的奇迹，伟大的故事，影响，浮华火炬，骗子的扑克牌游戏，股市大盗，门外的野蛮人，他的女儿小苏珊，一般的书他都看，但是都和财经有关，他认为投资人必读的经典包括，智能型股票投资人中关于安全边际和投资人应有之态度的章节，证券分析 1934 年版，股市大亨，和费雪的头两部书(非常潜力股和培养投资哲学)，

巴菲特在富比士上写到，我何其幸运能够读到费雪和葛拉汉的作品，他们在没有任何经济诱因之下，将思想记录下来，如果我没读过费雪的书，就不可能拥有今天的财富，三十五年前，我用几块钱买下他的书，现在如果用复利计算，我所赚的不知凡几

此外他还推荐彼得森所着的在我变老之前美国会不会长大?，这本书讨论的是迫在眉睫的社会安全制度危机，巴菲特说，请把这本书送给代表你的众议员阅读，1994 年在波克夏的股东年会上，他再度呼吁大家阅读凯恩斯的著作

巴菲特可以用不到五分钟的时间，从他家闷头走到座落于法南街极其简朴的办公室，如果有必要，再走几分钟就是奥玛哈的市中心，他个人的座右铭之一是，与其事后摆脱麻烦，不如事前规避麻烦，他除了凡事简单之外，也尽量会将分心之事减至最低，这样才能专心，如果能住在办公室附近最好，如果这家餐馆有你喜欢的汉堡和牛排，何苦寻觅城市另一头的餐厅呢?

一家证券公司的股票经纪人伟恩柏格，是华尔街的大老板，他记得曾经和巴菲特到纽约的老字号鲁本餐厅用餐，他很不寻常的叫了一客火腿起司三明治，几天后，我们又打算一起用餐，他说，我们再去那家餐厅吧，我说，可是我们前几天才刚刚去过，没错，所以为什么要冒险去别家餐厅?我们连吃什么知道了

巴菲特的信条之一是，没事不要乱跑，待在原地就可以完成大部分想要做的事，巴菲特告诉波克夏的股东，我有生之年都要待在奥玛哈

他还有一个信条，凡事靠自己，1989 年，他自己开车去参加波克夏股东会，还亲自把车停到美术馆后面，会后，他开车离去时，一位波克夏股东捧着一大叠

资料走到他身边，问他愿不愿意读读这些资料，他表示愿意，他问是不是要邮寄给他，噢，不用寄了，我可以拿回办公室看，他接过资料，钻进他那辆 1983 年份的凯迪拉克，毫无疑问的，他一定是把车直接开回办公室去读那些资料，直到 1991 年，巴菲特才真正为自己买了辆新车，一辆林肯四门轿车，奥玛哈的一位股票经纪人对他买车的这件事表示，我想他变得更老练了，到加油站时，巴菲特都是亲自动手为这辆没洗过的车加油，巴菲特之所以买林肯轿车，是因为这辆车有两个安全气囊，后来通用汽车董事长史密斯告诉他，凯迪拉克为驾驶人和中间的乘客都装置安全气囊，巴菲特听了之后对史密斯说，他下一部车要买凯迪拉克，巴菲特年轻时就已相当富裕，当时他开着一辆浅蓝色的福斯金龟车四处接朋友，巴菲特的女儿小苏珊说，我父亲很喜欢这辆车，一位波克夏的股东回忆当年到奥玛哈拜访巴菲特的情形，他开着福斯汽车来接我们，一副很抱歉的样子，这位访客说，巴菲特后来买了一辆凯迪拉克，不是因为看起来气派，而是出于安全顾虑

桥牌是毕生的最爱

除了打网球，高尔夫球和壁球之外，拼字游戏也是巴菲特的嗜好之一，但要谈到他的最爱，非桥牌莫属，他有一副桥牌，上面写着，请开支票给华伦巴菲特，他常常说，桥牌比鸡尾酒会有趣多了，我常说，如果我可以有三个会桥牌的密友，就是去坐牢我也不在乎，他的牌友有彼得林区，伯恩斯等，在 1998 年的波克夏年会上，巴菲特转述一则伯恩斯 98 岁时说的笑话，有一晚，伯恩斯在饭店里，有五、六名妙龄女郎环绕身旁，他说，以我的年纪来看，今晚你们之中恐怕有人要先离开，从 1993 年到 1995 年间，巴菲特担任一家公司的桥牌队队长，该队连续三年打败众议员队，巴菲特很喜欢跟旧金山的欧斯柏格打桥牌，她曾经是两度世界女子桥牌赛冠军队的成员，1996 年，在希腊举行的男女混合桥牌大赛中，夺得银牌，欧斯柏格也是富国银行的资深副总裁，她说，大约三年前，我在一次名人桥牌赛上，透过陆米思认识巴菲特，后来，欧斯柏格委婉地说服巴菲特打计算机桥牌，巴菲特好不容易才同意，我们跑去买了一部计算机，当然了，是到内布拉斯加家具百货买的，然后回到他家里安装起来，每个星期有好几个晚上，我们会在计算机上打桥牌，他爱上了这种打牌的方式，她和巴菲特曾经与来自世界各地的牌友交手，有的来自欧洲，有的来自南美

透过她和巴菲特的友谊，欧斯柏格曾和比尔盖兹，葛兰姆太太，和美国最高法院大法官欧康诺一较牌技，和比尔盖兹联手的六小时长期抗战，是我打过最艰苦的一役，我们并肩出战巴菲特和曼格，输了二十八美元，巴菲特叫的赌注是每输一点算半美分，我当时以为曼格会因为赌注太小而昏倒，他们那次是在比尔盖兹家打桥牌，牌局大约从中午展开，巴菲特说，打了七个小时之后，参加晚宴的宾客已经开始敲门了，但是比尔盖兹还要继续玩下去，**巴菲特曾论及桥牌，桥牌是最好的脑力运动，你每十分钟就会看到新局面，在股市，你是靠理性而不是市场的变动来作决定，桥牌就是权衡盈亏比率的游戏，你必须随时计算盈亏**

1996 年，在一个与波克夏年会有关的庆祝场合，欧斯柏格和陆米思对抗巴菲特和曼格，结果我们获胜，巴菲特平常都是和他的姊姊和姊夫或和老比尔盖兹玩桥牌，老盖兹是比尔盖兹的父亲，在西雅图担任律师，巴菲特偶尔也会和奥玛哈的朋友打桥牌，一位退休的广告业高级主管说，巴菲特的牌技非常高明，如果他有足够的时间尽情磨练牌技，一定会成为全国顶尖的高手，或许，一流的桥牌好手和一流的证券分析家，在直觉上的确有共通之处，因为他们都要预测或然率，他们要靠不可捉模的因素做定夺，而且每次手上的牌都不一样

无论是工作或是打桥牌，巴菲特都非常专心，奥玛哈的雅各太太问巴菲特，如果她在他打桥牌的时候照相，会不会对他造成干扰，巴菲特的回答是，我不会受到干扰，但我会装出一副受到干扰的样子，后来，雅各太太寄来一些照片请他签名，她附在一张纸条说，前一次的年会，她是以记者身分擅自闯入会场，但是会后她没有发表任何报导，现在，她已成为波克夏的股东，就可以光明正大的参加下次年会了，他甚至把我的比还给我，巴菲特为她签名时写到，给南西，终于变诚实的女人，此外，他为奥玛哈的股票经纪人摩根签名时写到，给乔治，向更多的零致敬，因为摩根曾说他的净值和巴菲特不相上下，只是巴菲特比他多了几个零，他在送给笔者的照片上写到，给安迪，你待我太好，超过我应得之份，感谢主

他如果到纽约，通常是住在葛兰姆太太的公寓，而且经常拜访陆米思夫妇和吉列斯比三世，他是巴菲特的密友，联合律师事务所的合伙人，该事务所的客户包含 IBM，时代华纳和所罗门，该事务所也负责规划巴菲特的资产，同时也是巴菲特基金会的法律顾问，他也是华盛顿邮报的大股东，全力支持对抗肌肉萎缩症

的各项活动，他们这桥牌四人组整晚打牌，只吃花生，冰淇淋和火腿三明治，这就是巴菲特到大苹果时，心目中最理想的纽约之夜

巴菲特没有助理，也没有智囊团，他变成全国首富之后，有一次他在美国首府华盛顿的国家机场时，跑到公司喷射机专属的柜台处问，我要怎么搭出租车，他不装腔作势，脚上的鞋子早已饱经风霜，手上戴的是天美时表，用的事百利原子笔，巴菲特不假他人之手自己亲自报税，他说报税其实很简单，从1944年到今天为止的报税单他都保存着，巴菲特不是头脑简单之徒，但是喜欢简单的风格，波克夏的办公室一切从简，巴菲特融合了独特的简单风格与聪明才智，造就了值得世人刮目相看的成绩

尘埃圣代

巴菲特为欧尔的第一绅士食谱提供了一道食谱，那是他心目中最理想的餐点内容，毫无疑问的，我心目中最理想的餐点内容，在我很小的时候就已经形成了，说得更详细一些，是在我五岁的生日会上，那一次生日会的食物有热狗，汉堡，汽水，爆米花和冰淇淋，这个生日宴会让我的胃获得了极大的满足，从此以后，我认为没有必要再拓展食物的内容，事实上，别人一致认为，我是这类食物的专家，因此只要有人要为青春期之前的孩子举行聚会时，经常会打电话向我请教如何准备这类食物，遇到类似的场合，我精心准备的尘埃圣代，总会获得如雷的掌声，这个名称听起来颇富文艺气息，但其实准备的手续再简单不过，首先，将大量的贺喜巧克力糖浆倒在香草冰淇淋上，然后将大量麦乳精粉覆盖在巧克力上，吃了这道甜点之后所要消耗的卡路里微乎其微，假设你一天基本的新陈代谢量是二千八百卡路里，经过简单的数学运算就可得知，每年你会消耗稍微超过一百万卡路里的热量，就我个人来说，我大概还能再活二十五年，如果我想避免因饥饿而导致过早死亡，我必须吃下二千五百万卡路里，既然如此，何不现在开始？

子女眼中的巴菲特

巴菲特的儿子小豪尔，住在纽约时，曾和葛拉汉见过面，那时小豪尔才不过一、二岁，因此只记得一件关于巴菲特的事，他送我一只填充玩具，一只玩具狗，他对我父亲的影响，显然大过对我的影响，小豪尔的太太戴芳和他结婚时已有四个孩子，他们后来又添了一个儿子，豪伊，豪伊的中间名字是华伦，也许因为如此，他遗传到了家族在财经方面的优良基因，他有十股可口可乐股票，也许现在

他的持股又增加了，他常常为这些股票征询祖父的意见，小豪尔说，前几天他就打过电话给我父亲，问他关于可口可乐的问题，小豪尔开父亲的玩笑说，他都是向我学的，多数时候小豪尔都不认为他父亲与众不同，我从来不觉得他与众不同，他是我父亲，和别人的父亲没什么两样，但是小豪尔承认，即使在小时候，就有几件事情令他大惑不解，我记得很清楚，他总是待在(家里的)办公室，看穆迪之类的书刊，他工作相当勤奋，一天可以做上十八个小时，我还记得，有一次我们到加州渡假，他却老是和水牛城新闻报的利普席通电话，几乎连续三天都是如此，当时那家报社发生罢工，我父亲为他们做了完整的企业规划，他说，父亲当时的结论是，关闭报社比继续营业划算，这家报社并没有走上停业的命运，但是电话另一端的人显然没有充分的了解，他父亲基于理智的判断，真的认为报社应该停业，小豪尔表示，我亲眼目睹他处理这件事的整个过程，他做决定时，绝对把感情因素排除在外，只是按部就班的进行基本的理性思考，绝不分心

巴菲特是个很有爱心的人，但若是说到企业决策，他绝对只考虑事实与理性，他的父亲不知道怎么用除草机，我从来没有看过他除草，修剪树篱或是洗车，我记得从前我对这件事非常生气，但当我长大，了解到时间的价值之后，我才明白他为什么不做那些事，他的时间太宝贵了

小豪尔表示，他也试着在自己的生活中为自己喜欢的事预留时间，我要找时间耕种，和做其它事，年轻的小豪尔表示，他父亲向来不在乎舒适和格调的问题，他从前有一辆福斯汽车，开了好多年，一直到他觉得这部车的安全性堪虑才予以放弃，他也有其它车，但是他对这些车并不十分在意，是车是马都没关系，只要能带他到他想去的地方就行，有一次他从东岸返回奥玛哈途中，波克夏专机发生了液压问题，因此迫降在印第安纳波里，巴菲特困在机场，后来他如何返回奥玛哈呢？他改搭经济舱客机，他非常骄傲自己搭经济舱，他原先也许就没打算坐头等舱，这一点我不太确定，但是我很肯定的说，他不喜欢在头等舱被人认出身分，小豪尔说，他父亲喜欢说一些有益生活的至理名言，我记得有一次我们在道格接一家麦当劳附近，我父亲告诉我，信誉需要花一辈子的时间建立，但是只要五分钟就足以摧毁，他就是这么简单，但是做事的步调却相当快，所有关于他谨守简单原则的说法都千真万确，很多最高执行长都喜欢摆架子，但并不是每个执行长皆然，像巴菲特就不会，他绝不矫揉造作，有的只是一片真诚，他父亲其实有一

个毛病，那就是他太聪明了，聪明的令人挫折感深重，他是一部活的年鉴，我小时候，这一点让我非常沮丧，事实上，我简直招架不住，无论他对父亲说什么，他父亲几乎都已经知道了，他无论做什么都无法和父亲的成就相比，小豪尔告诉财星杂志，他亲自耕作四百多亩农田，而且相当热爱这份工作，我从事农业已经九年了，这是一种非常独立的工作，所有事都要自己来，你从工作中会学习到一套价值观，得知如何才能成功，到目前为止，结果都不错，小豪尔或许听过以下的说法，有三种方式最容易赔钱，赛车赔的速度最快，女人让你赔的最愉快，农业则是稳赔不赚，但是小豪尔的情形有点不同，地是我父亲的，我付他部份的盈余作为租金，租金以我的体重为计算标准，我身高五呎八吋，体重二百磅左右，我父亲认为我太胖了，以我的身高来算，我的标准体重应该是 182.5 磅，如果我超过标准体重，就要付盈余的 26% 为租金，如果是在标准体重以下，就只要付 22%，这是巴菲特家的减肥妙方，事实上，我并不在乎，这只是表示他关心我的健康，即使我付他 22%，他得到的报酬几乎比周遭所有人都高，小豪尔稍后表示，虽然他父亲的农地租金比一般人高，但他并不介意，毕竟我觉得自己相当幸运，父亲对我的农作事业感兴趣，而且愿意为我买一座农场，这是我的梦想，却是他的农场，所以他有权力决定租金的高低，小豪尔后来在搬到伊利诺州的迪卡图之后，便将农场再转租出去，其租金高过付给父亲的金额，小豪尔搬到迪卡图之后发生了一则小故事，好几个下雪天，小豪尔的邻居都发现自家车库前车道的雪已经被别人清除了，后来其中一人发现，原来是小豪尔在铲雪，于是向他问个究竟，小豪尔说，他非常怀念开曳引机的日子，所以就开着曳引机，扮演快乐的铲雪人，小豪尔搬到伊利诺州之前，每星期二都和父亲共进午餐，我们的关系一向很好，他一直是最棒的顾问，最棒的老师，我看到的父亲，不是你在财星杂志看到的巴菲特，我看到的只是一个平凡的父亲，但我知道，他有着丰富的经验与知识，可以与我们分享，1985 年，巴菲特出钱让女儿小苏珊在三十天内自由采购，以鼓励她来年不要再增加体重，但是，这项约定不得不宣告终止，因为小苏珊后来怀孕了，最后，从儿子的眼光来看，巴菲特与众不同之处何在？我觉得是他从个人的基本哲学衍生出的观念，也就是，你应该回馈社会，而不是只做一名消费者，这和他的作风，观念完全吻合，他有成功的欲望，也喜欢有创意，他的确非常有创意，也非常聪明，他具备了所有成功的条件，再加上强烈的动机与决心，这是来自于内在的动机，他想做好事，想获得尊重，想享有可以造成正面影响力的地位，

他真正追求的是一种挑战，他真正做的是找出更好的方法达成此一目标，1993年，波克夏的董事由五名增加为六名，小豪尔便出任新增的董事，同时也身兼内州林西公司以及可口可乐的董事，可口可乐公司拥有可口可乐企业 43%的股份，这是巴菲特父子公司的现代版

肯德瑞克向巴菲特发动攻击

有一天笔者到书店去买数本自己撰写有关巴菲特的第一本书，并把其中一本送给朋友，当我们正在交谈时，一位陌生人从我们身边走过，他看到那本书后立即表示，他非常喜欢这本书，他说，这本书上的每一个字他都仔细读过，相信我们一定会喜欢那本书，我告诉他，我就是那本书的作者，他露出难以置信的表情，我被他恭维得飘飘欲仙(这个陌生人不但对那本书大加赞赏)还说巴菲特是他心目中的英雄人物，于是将自己的那一本送他，没想到他竟然是 1980 年代晚期的美国足球明星，阿拉巴马大学足球队的后卫肯德瑞克，当时他是美林证券的股票经纪人，我在赠书签名之后，他问我可不可以得到巴菲特的签名，我告诉他，我觉得不太可能，回到办公室之后，心中一直对自己说的话揣测不安，于是打电话给肯德瑞克，你真的想请巴菲特为你签名吗？我们立刻碰头，他把书交给我，我则把书寄给巴菲特，虽然我在回邮信封上贴的是普通邮件的邮资，但是才过了几天，在圣诞夜当天，就接到巴菲特用联邦快递，这可能是他不经心的善意之举，寄回他签了名的书，我在致肯德瑞克的信上写到，感谢你对本书的溢美之词，这对我意义非凡，我希望未来你的财富能够超越巴菲特，祝投资快乐，成功，财富之潮滚滚而来，巴菲特也写了一封短签，肯德瑞克，祝你的投资事业飞黄腾达，祝潮流队所向无敌，但是当对手是内布拉斯加队时除外，肯德瑞克说，恐怕是我整个投资生涯最令人兴奋的一天，另外附带一点，我可以见见他吗？后来肯德瑞克终于在 1996 年的波克夏年会上与巴菲特见面，肯德瑞克连络阿拉巴马州的前任进攻教练史密斯，史密斯于是写了一封信向巴菲特介绍肯德瑞克，巴菲特在回给史密斯的信函中，附了一张参加波克夏年会的票给肯德瑞克

3. 投资哲学面面观

从巴菲特经营事业之初，常识就是他的工作主体

我们不因循别人对股市未来的预测，来决定如何买股票，股市的走势将会大幅决定我们的投资何时才正确，但是我们对公司的分析正确与否决定我们的投资

是否正确，换句话说，我们比较关心该发生什么事，而非发生的时机，巴菲特在1966年写给巴菲特合伙企业股东的信上写到

巴菲特靠着常识，在股市赚的钱比任何人都多，在富比士全美前四百名富翁名单上，他是唯一一只靠投资致富的人

巴菲特在1991年的波克夏股东年会上说，我在哥伦比亚大学求学时，从葛拉汉那里学到了一个终生难忘的忠告，并不是因为别人同意你的看法，就表示你是对，是错，当你根据的事实正确，推理正确时，你就是对的，这是唯一让你站在对的一方的理由

巴菲特的经营策略是，希望电话铃响，如果有坏消息，他希望能在最短的时间内得知，好消息则会自求多福，他希望除去所有的官僚作风和不必要的会议，凭直觉与经验做判断，他要的是行动，不是公文流程，他所欣赏喜欢管理事业，而非管理别人的人

爱默生有一句名言，常识就是穿著工作服的天才

巴菲特倚重常识的情形，令人联想起马克吐温对常识的看法，我宁愿赤裸裸的和名歌手莉莉安罗素上床，也不愿和身着戎装的尤利西斯葛兰总统同眠

做能力范围内的事

在企业界，巴菲特一直只做他了解，能做的范围之内的事，绝不尝试办不到的事，他知道自己了解媒体，金融业与制造消费者产品的公司，因此多年来，他的资产一直集中在这几个范围之内

你要有精神上的纪律，才能谨守本分，不分心，也不冒险去做不懂的事，巴菲特的朋友拜恩回忆关于巴菲特对打赌一事看法的故事

有钱的高尔夫球迷最爱打赌，我们用十美元赌投资奇才巴菲特在三天内不会出现一杆进洞的成绩，奖金是两万美元，我们一共有八个人到小石滩打高尔夫球，吃完晚餐，几杯酒下肚之后，我提议大家打个赌，只是好玩而已，其它六个人都参加了，只有巴菲特例外，我们试着引诱他加入，毕竟赌注只有十美元，但是他说，我仔细考虑过了，觉得自己胜算不大，他说，如果你让自己在小事上没有纪律，很可能在大事上也没有纪律

此外，有点天分也不错，在同一篇报导中，拜恩还表示，他工作相当勤奋，是我见过的人当中记忆力最好的人，某个人也许提到一家名不见经传的小公司，但是巴菲特对这家公司的了解，很可能让你瞠目结舌，他会告诉你，这家公司流通在外的股数，以及他们在明尼亚波里的店面有多少平方呎，我可以告诉你，我一向密切注意保险业的一举一动，但是巴菲特还是经常可以提出一些他在某个公司的年报上看到的重要资料，而我根本完全忽略了这些资料

高人一等的智商可能是巴菲特最大的成功因素，但是他的勤奋也不容忽视，和他一起工作的人都表示，他集中注意力的能力非常惊人，可以专心致力于手上正在进行的工作，一位波克夏的职员表示，他专心致力于目前手上正在做的事，完成之后，再将注意力移转到下一件事

知己知彼

巴菲特能够慎思明辨，分清何者为真，何者只是表面上看起来为真，巴菲特将这个特殊的分辨力运用于股市，专门购买不受欢迎的好公司股票，巴菲特喜欢在一个好公司因受到疑云，恐惧或误解干扰，而使股价暂挫时进场投资，他投资美国运通，盖可和富国银行就是最好的例子，他第一次投资美国运通时，这家高品质的公司正被丑闻笼罩，此外，他是在富国银行的房地产借贷业务，几乎快拖垮该银行时进场投资的，在 1993 年的波克夏年会上，巴菲特谈到他读过的年报，我们不仅要读自己公司旗下事业的年报，和有意购买公司的年报，也要读这些公司竞争对手的年报，我读百利(吉列旗下生产纸笔的比百美公司的劲敌)，读华纳-兰伯制药公司的年报，以了解舒适牌刮胡刀，读百事可乐的年报，读卡特饮料的年报，卡特公司是全球-至少在西半球，是最大的非名牌饮料制造商，我想知道我们的竞争对手在做什么，在谈什么，他们有什么新的发展，用的策略是什么

市场不是永远有效率

巴菲特极力抨击所谓的效率市场理论，效率市场的理论基础是，每一种股票的股价都非常合理，因为公司所有的已知资料都已反应在股价之上，因此，没有必要发掘新资料，根据此一理论，因为市场价格随时反应一家公司的所有状况，所以股市上的股价都是最合理的，因此没有所谓的廉价股，效率市场理论认为，企图超越市场表现的努力终究是徒劳无功，而且，未来的股价完全取决于随机的新资料，巴菲特一再表示，成千上万个从商学院毕业的人，被教导思考无用论，

这一点对我帮助很大,巴菲特常常开玩笑说,他希望有更多人相信市场效率理论,如此一来,就只剩下少数投资人会思考市场哪里出了问题,那些股价没有反映出公司的内在价值,巴菲特正从这个模糊不清的地带窜起,他认真的研究许多公司的营运状况,在其它投资人因恐惧不安而脱手时进场投资,巴菲特因此成为全世界第二首富,巴菲特认为,效率市场理论非常荒谬,一定要将这种错误的观念扭转过来,作好心里准备,市场会因为恐惧,贪婪,一时狂热和群众心里等因素,而出现失控状态,简言之,市场会随着投资人不可预知的无理性反应而波动,巴菲特并非认为市场永远是不理性的,他表示,市场大部分时间都是正确的,关键在于,要学会分辨市场何时误入歧途,他是随机理论的最大反对势力

巴菲特在巴隆杂志上发表了一篇文章,举出好几个价值投资人成功的实例,说明他们如何战胜市场,当投资人的恐惧与贪婪成为主控市场的重要因素时,效率市场如何行得通?这不表示在数学上完全反驳这个理论,但是巴菲特的辉煌记录就是最有力的证明,他的一生就是一部不断战胜市场的历史,1987年10月19日,美国股市下跌23%,这一天,投资人对股市猛砸石头,但是请想想,经济世界的基本面在同一天也有23%的改变吗?

价格与价值

从早年开始,巴菲特根据常识认为,价格有别于价值,你付出的是价格,得到的是价值,葛拉汉将这个观念传授给巴菲特,曾经和巴菲特进行交易的人形容巴菲特对价格守得很紧,若有人要争取三十二分之一的价差,则巴菲特会争取最后百分之一的价差,有人如此形容巴菲特对价格重视的程度,但是巴菲特不喜欢讨价还价,要买要卖都只有一个价钱,如果不同意就算了,巴菲特另一个重要的投资观念,就是牢牢记住通货膨胀所可能造成的损失,如果一个投资项目无法战胜通货膨胀,就是失败的投资,唯有增加购买力才是最重要的,巴菲特说,如果你放弃购买十个汉堡,将这些钱存到银行,两年后,得到的利息在扣过税后,可以买两个汉堡,两年之后,你把先前这笔钱取回来,但是却只买到八个汉堡,你觉得自己的钱变多了,但是却不见得吃的更饱,汉堡的比喻足以彰显巴菲特的天才,你不必去啃教科书,或是钻研经济学者对通货膨胀的看法,你只要看看以上简单的文字就明白了,巴菲特在波克夏1986年的年会上,表示他对价格的想法,我总是预先为通货膨胀作好准备

复利

巴菲特充分了解复利的好处，他解释个中奥妙，将一千美元资金以复利 10% 计算，投资四十五年后，一千美元变成七万二千八百美元，如果复利是 20%，则四十五年后，一千美元就会变成三百六十五万七千多美元，我认为任何人都会对这期间如此巨大的差异感到好奇

摩根也曾举例对复利加以说明，如果你开了一家公司，发行一百股股票，每股十美元，所以公司股票现在值一千美元，第一年，你赚了二百美元，相当于公司股价总值的 20%，而你将盈余归回公司，于是公司股票现在值一千二百美元，第二年，你又获得 20% 的盈余，亦即二百四十美元，于是公司总值变为一千四百四十美元，七十九年后，原先投资股东权益的一千美元，将会变成十八亿美元

波克夏从 1965 年开始，股票的平均年报酬率为 24.1%，巴菲特就是如此创造出耀眼的投资绩效

美国政治家富兰克林也曾表示他对复利的看法，这是一块可以把铅滚成金子的石头，请记住，钱具有越滚越大的特性，钱可以赚钱，再拿赚到的钱去赚更多的钱

坏公司 A 与好公司 E 的比较

巴菲特除了具备投资智能之外，在面临投资决策时，一切相关的人、数字、事实，甚至其它细节，他都了然于心，他总是孜孜不倦的钻研，投资的艺术注重于寻找价值，而不是靠花招和直觉，聪明过人的巴菲特一向谨守一个简单的投资原则，亦即以合理的价格投资好公司，如果一家公司表现平平，甚至很差，即使该公司股价极低，他也不愿意投资，请勿投资传统制造工业，因为这类股公司股价往往过高，又容易被淘汰，巴菲特偶尔会以 A 公司与 E 公司为例，分析好公司与坏公司的特质，为什么会称之为 A 公司和 E 公司？A 代表极度痛苦 (Agony)，E (Ecstasy) 代表狂喜，巴菲特告诉奇威营造的福斯特，福斯特是史考特的助理，而史考特是规模庞大私营集团的总裁，这两类公司巴菲特都有，但是巴菲特拥有的 E 公司远较 A 公司多，他经营的波克夏更是全世界最大的 E 公司

每当巴菲特买下一家公司，他就会使该公司增值，因为那不仅仅是一家公司，且是波克夏的事业之一，康恩兄弟公司的康恩表示，他擅长找出上市之后会被重

新评价的私人公司，有无数次，巴菲特在买了一家默默无闻的公司之后，只在波克夏年报用上一段文字稍加描述，就等于为这家公司冠上了一圈光环

如果一个人的成就来自于天分和成长的环境，那么巴菲特得天独厚两者兼具，没有人不佩服巴菲特聪明过人，对事实与数字惊人的记忆力，以及充沛的活力，但是他的确比一般人幸运，他生长在一个热中社区商业与政治活动的家庭，居住在一个以经济活动闻名的城市，奥玛哈市在二十世纪初期是肉类包装与谷物处理中心，现在则是电子行销与旅馆订房中心，此外，奥玛哈市也是保险业重镇，这个城市为巴菲特这位干劲十足的企业家，提供了一个最佳的环境，奥玛哈人坦率，开放，友善，务实，以上的特质巴菲特兼容并蓄，他经常保持开放的心胸，遇事总能当机立断，他亲自接听电话，尽可能在最短时间内回信，别人提出的问题，他绝不会让对方久候，他不作秀不摆架子，不装腔作势，谨守传统的价值观，诚实与正直至上

良好的工作环境

罗斯福总统曾说，在你所在之地，用你身边所有，做你可以做的事，毫无疑问的，巴菲特对罗斯福这句名言奉行不渝，奥玛哈为巴菲特提供一个稳定，舒适的家，他可以在那里专心做事，不受外界干扰，葛拉汉在证券分析中写到，成功的企业分析和成功的投资一样，都需要一个理性的环境，在稳定的价值标准下工作，巴菲特深知，奥玛哈对他的事业功不可没，我在三个小时之内就可以到任何地方，不论是纽约或洛杉矶，这是个非常适合扶养小孩与长久定居的地方，在这里，你可以好好的思考，你会对市场有更深入的看法，因为你不会被各式各样的流言干扰，可以专心的坐在桌子前，看着资料好好思考，当你心无旁骛时，你会灵思泉涌，巴菲特成功的秘诀之一是热爱自己的工作，不断的学习，以及日复一日夙夜匪懈的谨守工作岗位，他的能力高人一等，但是他知道自己也有极限，知道什么事不能做，我不经营事业，你能想象我去做佛莱德曼(波仙珠宝前总裁)的工作吗？巴菲特让别人操控经营大权，但是有时也会找机会表达自己的意见，每年都是由我为喜斯糖果订价，设定水牛城新闻报的订户价格，在某种情况下，或某些经理人，他们会希望由我出面，这时我就出面加以处理，因为太接近公司业务的人，也许无法订出较具侵略性的价格，他在 1993 年对哥伦比亚商学院的学生演讲时表示

价值投资人，逆势投资人，自营商

巴菲特是价值投资人，逆势投资人，也是自营商，他向我们证明，最好在变化无常的市场先生低估价值时投资一家好公司，巴菲特过人的才智，往往使他导出简单的解决方式，崔恩在股市大亨中写到，有一次，巴菲特和一家资本密集公司的高阶主管商谈，当时这家公司的市值是其重置价值的四分之一，巴菲特问这位主管，你们为什么不回购自家的股票？如果你想投资一美元，增添价值一美元的新设备，为什么不买你们最了解，而且一美元只需创造二十五美分利润的股票？高级主管说，我们是该这么做，巴菲特说，然后呢？高级主管说，这不是我们目前该做的事，巴菲特透过理性，使投资成为他的艺术形式，有时候，比较不理性的人就要为此付出代价，他凭借着天资与常识致富，但是其中还包含一个很重要的成份，对工作的热爱，巴菲特对工作近乎狂热，在应征波克夏员工的申请表上，会看到两个问题，你的智商是多少？你是不是工作狂？将天赋，热爱工作与常识这三种原料混合在一起，可能会出现惊人的结果，Kiss-Keep it simple, Stupid, 让凡事简单，愚蠢，是巴菲特另一个座右铭，他热爱分析与解决问题，以简化问题为目标

不分割股票，不发放股息

没有必要自动支付股息或分割股票，波克夏在 1996 年的确曾经私下分割股票，巴菲特曾说过，没有必要分割股票，因为如此一来，就会增加交易费，且会招致更多臆测，此外，分割股票就好你要求把一个披萨切成五片，因为你吃不下七片，一位新罕布什尔的医生股东表达了他的看法，我不同意股票不分割的做法，我不认为股票不分割，交易费就会比较低，我也不认为如果波克夏的股票一股分割成十股，就会招致他人臆测，分割后反而比较好处理，我的父亲留下了五万美元给每个小孩，这笔钱还不够我买一股波克夏股票

阿赛尔认为，如果不分割，交易费的确会比较低，因为在折扣券商处买一百股波克夏股票，只需付五十美元的交易费，但是也许真有一天，波克夏的股价会高到不便买卖的程度，如果波克夏股价超过了冥王星，持股变得难以兑现时，也许巴菲特就会同意分割了，但是不要担心，永远会有共同基金可以购买每股十万美元的股票，也许有人会成立一个专门投资波克夏的基金，想想看，这是个不错

的点子，到时候，你可能只要有五百美元就可以投资巴菲特的公司了，现在的确有一些新的投资工具，专门投资波克夏和与波克夏有关的股票

以目前来说，巴菲特还是认为，波克夏股票分割只是一种象征性的动作，没有任何特殊的意义，他认为分割只是表面工作，会制造许多纸上作业，产生不必要的刺激，创造出进步的假象，拥有一股价值 X 的波克夏股票，和拥有一百股价值百分之 X 的股票，这期间有何不同？股票经纪人都很喜欢分割，因为分割可以增加交易量，为投机者提供虚幻的动力和富有的感觉，每年巴菲特都会被问到分割的问题，在波克夏 1990 年年会上，一位股东问到，波克夏的股票在可预见的未来是否会进行分割，我不打算在不可预见的未来分割股票，有一位股东是我的朋友，我在他六十岁生日那天拍了一份电报给他，内容是，祝你活到波克夏分割之日，巴菲特在 1987 年的年会上说了这个小故事，1996 年波克夏发行 B 股（B 级股票的股价是 A 级股的三十分之一），巴菲特也许要将他致友人的贺词改为，祝你活到波克夏发行 Z 级股票之日，只要保留盈余即可以赚取更多的利润，巴菲特就不赞成配发股息，波克夏曾在 1967 年付过十美分的股息，巴菲特后来说，我当时一定是在浴室做出的决定，从哪时起，波克夏再也没有发放过任何的股息

套利

套利也许是巴菲特光彩夺目的事业中，最不为人了解的一面，其实这也不过是靠常识，判断，与估计市场价差而已，套利在法文中是在零风险的状况下赚取利润之意，做法是在不同的市场以不同的价格进行买卖，套利，或称之为 Work-out，原来可以适用于多种交易，但现在特指股票交易商对购并或公司重组计画之结果的赌注，巴菲特只在公司对外宣布某项交易之后，才开始进行套利，他绝不听信谣言下赌注，巴菲特对公司的评估是根据资料而非谣言，他要观察的是宣布之后成交的可能性有多大，资金会被冻结多久，如果最后没有成交花费的成本是多少，失去将资金用于较佳投资途径的机会成本又是多少？在发布收购消息之后，被收购公司的股票通常会上扬到较接管价格稍低的价格，巴菲特会在此时进场，买下该公司的股票，等到交易过程完全结束，涨到接收价格之时卖出，他利用这种方式在相当短的时间内，赚取丰厚的利润，1962 年，套利的操作方式挽救了巴菲特合伙企业不甚理想的表现，当时市场低迷，从套利获得的利润，使巴菲特合伙企业还能交出相当不错的成绩单，合伙企业得利于套利，该年成长

了 13.9%，但是道琼的表现极不理想，下跌了 7.6%，在不景气的年代，如果能成功的运用套利，也可以保持相当的竞争力

巴菲特对套利交易的推测相当准确，他经常用类似的方式为波克夏带来额外收益，他在 1988 年的年报中，叙述了头一次操作套利的情形，但那次并不是收购的套利，二十四岁那年，我在纽约的葛拉汉-纽曼公司工作时，曾参与了套利的操作，洛克伍德公司是一家总部设于布鲁克林，并不怎么赚钱的巧克力公司，该公司在 1941 年可可亚每磅五美分时，以后进先出法 (LIFO) 的计算方式买入一批可可亚，1954 年，可可亚出现短暂缺货的现象，价格飞涨到每磅 60 美分，因此洛克伍德希望出清存货，而且动作要快，好赶在价格下滑之前卖出，但是如果把可可亚全部卖完，该公司就得为这笔收益付出接近 50% 的税金，1954 年的税法解决了该公司的难题，按照该税法规定，如果该公司有计画缩小业务范围，而将库存分给股东，那么就可以免除后进先出法购入的可可亚所获利润应付的税，洛克伍德决定结束可可油的业务，并且表示该公司有一千三百万磅可可豆库存都与此项业务有关，因此葛拉汉-纽曼公司表示有意购买洛克伍德公司的股票，换取该公司不再需要的可可豆，每八十磅可可豆换一股股票，接下来好几个星期，我都忙着买股票，卖可可豆，并不时到硕尔德信托公司将股票凭单换成仓库收据，我们的获利相当丰厚，唯一的花费是我坐地下铁的车票钱

1981 年时，波克夏以每股 33.5 美元，购买林业产品制造商与印刷公司雅卡达公司 Arcata 的股票，当时雅卡达是 KKR 全部买下的对象，1978 年时，美国政府取得了超过一万英亩的红杉林，以扩充红杉国家公园，政府必须支付红杉树的款项给雅卡达公司，但问题是该付多少，巴菲特曾说，他分不清榆树与橡树，他估计这笔赔偿的数字在零与天文数字之间，后来雅卡达与 KKR 的交易失败，但是雅卡达还是卖给别家公司，波克夏的投资获利率约 15%，卖出的价格约每股 37.5 美元，但在 1988 年，政府同意为那片红杉林付出五亿一千九百万的款项，因此波克夏每股又额外获得 29.48 美元，总数为一千九百三十万美元，1993 年底，波克夏拥有价值一亿四千六百万美元的派拉蒙通讯公司股份，如果波克夏是透过维康公司接收派拉蒙通讯而持有这批股票，波克夏显然透过套利赚了一大笔钱，无论是套利、进行交易、价值投资、或是了解名牌的重要性、巴菲特都运用自如

当资金经理人麦可利斯于 1971 年加入资源基金公司之后，巴菲特和孟格便透过波克夏购入了这家封闭式投资基金公司 20% 的股份，麦可利斯受巴菲特与孟格影响至深，他告诉富比士，我自认为是一个投资真正优良公司的投资人，而葛拉汉则专门购入廉价的资产，就这方面而言，巴菲特的做法和葛拉汉大相径庭，富比士指出，巴菲特与麦可利斯的投资手法超越了有形资产，他们将无形资产列入考虑，例如，品牌，或者使一家报纸或电视台身价不凡的经销权，这种公司股票的面面权益率通常很高，为什么？因为他们同时靠有形资产和无形资产赚钱，麦可利斯于 1996 年在一次机车意外中去世，巴菲特不断的追求价值，而价值有很多种形式，可口可乐与吉列的品牌就是其中之一，巴菲特认为，成长与价值是分不开的，因此成长是价值投资的重要因素之一，而且价格与价值并重，这是所有投资人都应该效法的，奥玛哈的商界人士谈的是价值，而不是价格，更不是疯狂的赌博式投资，计算机程序交易和选择权

不要衍生式金融商品

巴菲特靠普通常识辨别一些事情，就是不做程序交易，巴菲特很不喜欢选择权，计算机程序交易，和衍生式金融商品交易，以及任何让股市变成赌场的交易形式，特别是小额融资可以控制多数资产的情形

巴菲特于 1982 年写了一封信给国会监督与调查小组主席丁格尔，当时该小组正在考虑是否准许芝加哥商业交易所进行期货交易，巴菲特在信中写到，我们的国家不需要更多人在股市以其它商品进行赌博，也不需要更多鼓励类似交易的经纪人，我们需要的是重视公司前景做长期投资的投资人与顾问，是具备投资智能的投资基金，而非杠杆交易的市场赌博，在资本市场上，活跃的赌博行为使市场失去理性，社会至上的一面无法发挥出来

巴菲特的投资手法一向光明正大，没有炙手可热的内幕消息，也不以下一季的盈余报告做赌注，他总是透过谨慎的研究加上常识，判断该投资哪些普通股，包含加州的二十世纪保险公司，和乔治亚州的国家服务照明器材公司，或者决定买下部份的经营权，例如纽约的包尔利储蓄银行，波克夏于 1985 年到 1987 年间，持有该公司部份股份

股海浮沉

当年巴菲特决定投资华盛顿邮报公司时，他和奥玛哈的经纪人海斯连络，海斯目前任职于奥玛哈的华勒斯魏兹公司，海斯回忆，他请我帮忙买华盛顿邮报公司的股票，海斯当时问他，想以什么价位买进，想投资多少，巴菲特说，你不了解我的意思，我就是要买，他等于放手让我凭自己的专业知识做决定，我们买了当天交易量的三分之一或二分之一后才停手，海斯指出，大家都了解，买家不能以过大的交易量惹恼市场，或者让投资人得知有大买家进场，巴菲特引用圣经传道书中的话，加以改编之后告诉海斯，投标有时，购买有时

常识总是能在股市出师得利吗？不完全正确，1973 年我们开始购入邮报时，每股是 20 美元，而我们买的最后一批股票每股是 12 美元，海斯表示，虽然巴菲特是个大买家，但是邮报的价格不断下滑，就长远的眼光来看，这对巴菲特还是有好处的，现在他大部分透过所罗门进行买卖，但是也经常要我在两、三年内为他买进些许小部份，海斯表示，我为他买下盖可，我们在盖可几乎快要破产的时候买进，海斯照例买下占单日交易量合理比例的股票，才不致惊动市场，至于股市交易的相关保密问题，海斯表示，大家都有默契，不要大声张扬，他没有要我保密，但是我们之间有这层默契，而且他们之间也有一都必须诚实坦白的默契，海斯表示，如果出了任何问题，最好立即告诉巴菲特，不要让问题闹到不可收拾的地步，如果有人向外透露巴菲特的投资动向，他会立刻通知巴菲特，他为巴菲特服务了许多年，其它没有立即将问题告知巴菲特的经纪人，往往再也做不成巴菲特的生意，他会甩掉不喜欢的经纪人，海斯强调，经纪人很少对外透露有关交易的消息，消息外泄的情形大多发生在证券公司的内部办公室，由股票移转代理人或其它看到交易资料或交易处理的人员对外透露，巴菲特有一项规矩，他到纽约这个疯狂的城市时，绝对不进行交易，他喜欢在和平宁静的奥玛哈进行投资

特许权企业

巴菲特很快就发现特许权企业的重要性，特许权企业往往能够在市场取得优势，平克顿就是最好的例子，特许权企业可以是一家像华盛顿邮报这样独占市场的大报，也可以是一个像通用食品这样具有强势品牌的公司，巴菲特长期持有通用食品股份，1980 年代，他将这些股份卖给摩里斯，获利丰厚，他也可能像可口可乐这样响叮当的名牌，名牌一向具备超级的市场竞争力，这类企业享有稳固的地位，竞争者连想进入市场都很困难，巴菲特近年来特别注重于找出强势的特

许权企业，他们也许名气不大，但是具备固若金汤的市场基础，巴菲特在独占的报纸市场看到典型的特许权企业，他解释道，如果一个人握有大笔资金，他不访试试特许权企业，如果你给我十亿美元，并且给我一份全美五十大企业经理人的名单，我绝对可以在商业界和新闻界有一番轰轰烈烈的作为，但是如果你说，拿这笔钱去打垮华尔街日报，我会立刻将这十亿美元奉还，虽然心有不甘，我还是会原封不动的奉还

现在，如果你给我相同的一笔钱，要我让奥玛哈国家银行利润受损，或改变他在市场的地位，我可以让他们不好过，也许我不会做太多动作，但是绝对会为他们制造许多麻烦，即使我们对报酬率一无所知，也可以从竞争对手对一个企业造成的伤害有多大来衡量其实力，有的企业有护城河保护，且河里有鳄鱼，鲨鱼和海盗，这就是你要找的企业，你要的是那种即使是泰山身穿盔甲也过不了的护城河的企业，企业界确实存在这类公司，但他们有时会受到法律规范，如果我拥有奥玛哈唯一一家水公司，且没有受到法律规范，我可以经营的很好，你要找的是一家未受法律规范的水公司，秘诀就在于找一家名气不大的公司，找一家默默无闻的电视台或报社，找寻独占性电视台或报社的原因在于，大部分其它企业都要透过他们做广告，巴菲特将广告收入称之为一个公司销售毛额的权利金，这城内所有公司都一定支付的费用，如果你拥有一个地方唯一的报纸，电视台或电台，就必须拉到一定程度的广告业务，很多人当时不明白，但这就是巴菲特 1970 年代为什么要买华盛顿邮报公司，时代公司，耐特瑞德报，媒体将军，多元媒体，以及拥有波士顿全球报的联合出版社，巴菲特认为大型广告公司也是另一类强势特许权企业，大型的全球性企业必须找到大型的全球性广告公司，IBM、可口可乐、通用汽车等公司的广告必须运用于全球各地，他们绝对不会到一百个国家找一百个广告商帮他们做广告，于是他们选中了奥美广告或麦肯广告公司，巴菲特原先持有这两家公司的股份，后来认为他们的名气已广为人知，便于 1985 年卖出持股，并获得极高的利润，巴菲特的另一个见解是，企业界也有很多业绩很差的公司，离他们远一点方为上策，有几类企业是巴菲特一向尽量避免的，例如，经常需要投注新投资的大型重工业，以及竞争激烈，劳工成本和资金需求不断增加的行业(美国航空公司是个例外)，但同时也研究与之正好相反的公司，亦即资金需求量小，竞争不大的绩优公司，这类公司通常可以赚取大笔现金

买下公司的一部份

就整体而言，巴菲特要在股市寻觅的是可以带来源源不断现金的公司，因为巴菲特只买公司的一部份，所以可以用较好的价格购入，如果他购入整个公司，就必须支付溢价，当一家公司公开出售时，所有买家都可以投标，通常会以最高的价值卖出给出价最高的公司，股市的情形便有所不同，你通常会在竞争很小的情况下，默默买进某家公司的一部份，更好的是，你在选好标的股之后，就可以立刻买进，你不会得到巴菲特称之为笨蛋，快挥棒的症候群，你可以好整以暇的等待最佳时机出击，投资是全世界最棒的行业，因为你永远不必挥棒，你站在打击区，投手投出，通用汽车四十七美元，美国钢铁三十九美元，没有人会判你三振出局，没有处罚，只有机会，你可以用整天的时间等待，等到外野手睡着时，你就可以出击了，这就是巴菲特眼中的股市，巴菲特解释道，当我买进某家公司的股票时，我就想成是买进整个公司，或买下街尾的那家店，如果我要买这家店，就必须先对他有深入的了解，例如 1966 年上半年，我一直研究迪士尼在股市的价值，当时该公司每股五十三美元，我觉得并不便宜，但是你可以用八千万元买下整个迪士尼，当时光是白雪公主和瑞士鲁宾逊家庭就执这个价钱了，此外，你还可以拥有迪士尼乐园，并且得到一个天才合伙人—华德迪士尼，巴菲特消息灵通，具影响力的人脉，也帮了他不少忙，巴菲特本身就具备原创性的思考能力，但是如果能和莫菲谈谈他想投资的电视台，和第许聊聊两人共同的投资，或者和拜恩讨论保险业，亦未尝不可，海斯说，他的朋友对他助益匪浅，巴菲特对人性的了解，恐怕在他对企业的了解之上，他能迅速且正确的看出一个人的能力，洞悉对方的能力，动机和企图心，他的判断力往往相当正确，可以在很短的时间内看出一流人才，而冒牌货也逃不出他的法眼

避开科技业与制药业

有一名股东曾经问巴菲特对制药业股票的看法，他说这方面并不是波克夏的专长(当然这是在 1993 年他买进必治妥股票之前的事)，巴菲特说，这不表示科技业和制药业通通不好，巴菲特这句话的意思是，制药业不是波克夏的投资专长，但是默克是个非常理想的公司，但巴菲特无法预测哪一种药会大发利市，哪一种药会诉讼缠身，曾某个角度来看，这和巴菲特的投资禁区，科技类股相当类似，巴菲特表示，他完全无法预测这类公司的表现，因为他对科技的知识相当有限，

对竞争对手未来在科技上的发展就更不得而知了，巴菲特表示，其它人也许对科技与制药业有较深入的认识，但是他也无法确定，别人的判断是否完全正确，但他这个力求降低风险与臆测的投资人来说，这是一个危险区域

负债有如毒药，现金至上

从巴菲特创业以来，鲜少借款是他的注册商标，当大部分投资界都因为负债累累，在新危机的逼迫下恐慌不已之际，负债极低的巴菲特通常能冷静的应变，用手上充裕的现金，随时捕捉稀有且跑得很快的大象，少量的负债与大量的现金使巴菲特能够在看到适合的投资标的时迅速采取行动，不用打电话向银行贷款，1950 年代，经过仔细研究，巴菲特以每股 16 美元购入西方保险公司股票，当时该公司每股获利 16 美元，以及购入本益比为一倍的美国国家保险公司，1962 年，他发现葛华美国制药厂以净值的六折出售，如果你到葛华美国制造厂或豪亚美国国家保险公司，你绝对无法以本益比一倍的价钱成为他们的合伙人，当他透过阅读有所发现时，他会进行非正式的田野调查，1965 年，他有一个月的时间几乎都在堪萨斯市的火车调度场数油罐车箱的数目，当时他并非有意投资铁路股，而是对史塔贝克这家老公司有兴趣，因为他们生产一种相当受欢迎的汽油添加物 STP，该公司不愿意向他透露 STP 的销路如何，但是他知道这种添加物的基本成份是由联合卡拜公司提供，也知道生产一罐 STP 需要多少成本，因此他就去数油罐车厢，当出货量提高时，他就买进史塔贝克，该公司股价从每股十八美元涨到三十美元，有时候，巴菲特也会向奥玛哈的出租车司机询问他们的生意好不好，他总是不断的观察，询问，阅读，以寻获最佳投资机会

掌握时机，大胆出击

巴菲特虽然以保守稳健的作风闻名，但是只要他看到投资契机，也会大胆出手，这并不代表他将谨慎抛诸脑后，反而是他经过深入研究之后才找出具有潜力的投资标的，没有人可以百分之百确定投资是否能够成功，波克夏也不例外，在巴菲特事业早期，他将大部分资金投注于美国运通公司与华盛顿邮报公司时，他的抉择必须正确无误，巴菲特年纪稍长之后，不论他多富有，即使是投资不景气时期的可口可乐，十亿美元仍然是不得掉以轻心的一笔大投资，除了大胆之外，巴菲特也具备创造性的思考，在保险业因为没有统计数字可循，也无法预测在法庭能否胜诉，所以不愿承保高级主管与董事责任险时，巴菲特即在一份业界的刊

物上刊登广告，表示波克夏愿意承保这类保险，致所有愿意为高级主管与董事的保险支付超过一百万美元保费者，你只要告诉我们你要投保多少金额的责任险，以及你愿意支付的保费，我们会告诉你我们可不可以承保，也许因为巴菲特拥有保险公司，所以经常想出卖保险的新点子，1990年秋季，当储贷机构与银行发生危机时，他想出用储户保险的办法帮助联邦政府，让私人保险公司承担部份责任，我们需要一个可以将私人保险公司评估风险的能力，和政府的承担能力联合起来的系统，视银行规模大小来决定的共同保险，似乎是可行之道，他在发表于华盛顿邮报的一篇文章中表示，巴菲特后来表示，波克夏愿意承保这类保险，多年来他投资的公司从保险公司到雷诺制烟，摩里斯普列斯托国家公司，制造压力锅与电器用品的公司，到国家服务工业，他也投资过汉迪哈曼，二十世纪工业，通用食品，联合出版公司，国际公共集团，时代公司，位于比佛利山的城市国家银行控股公司，梅尔维尔公司和瑞斯顿普里纳宠物食品制造兼零售公司

巴菲特有没有犯过错？当然有，他早年过度乐于投资廉价股，还记得吗？波克夏的纺织事业不就尝到败绩，他也曾告诉富比士，他把二十亿美元闲置在桌上，却没有买进足够的联邦国民抵押贷款公司，简称 Fannie Mae 公司的股票，后来又太早卖出这个小部份持股，要做分析其实很简单，这是我能力范围之内的事，但是我却因为某种原因没有继续下去，我也希望能够为自己的行为找出一个比较合理的解释，他说，他之所以卖掉联合出版公司的持股，是因为他不了解联合出版持有大部位的麦考无线电话公司的价值何在，我退出无线电话，因为这超出我的能力范围，巴菲特仍然相当倚重自己的思考，很多人写信向他询问投资意见，他总是回答，用我的主意和你的资金，一定没问题

1986年，奥玛哈世界前锋报的记者打电话给一位柏尔若公司的高级主管，告诉他巴菲特持有该公司 9.9% 的股份，这是巴菲特套利操作的另一个例子，不久之后他就卖出了该公司持股，该公司发言人问，谁是巴菲特？当巴菲特出任所罗门临时董事长时，还是有不少人问相同的问题，由于巴菲特具备高度投资智能，因此人们经常仰赖他的意见（与资金），当所罗门考虑参加 RJR 那贝斯克的投标时，所罗门董事长固兰佛德打电话就教于巴菲特，我可以告诉你我为什么喜欢香烟业，因为这是一个相当理想的行业，制造成本只要一美分，却可以卖到一美元，消费者会上瘾，而且对产品的忠诚度很高，固兰佛德问巴菲特，是否愿意和所罗

门共同投资，巴菲特说，这次不考虑，因为他不愿意助长这种可能导致死亡的产品，我不需要拥有香烟公司，波克夏一名医生股东则表示，我对巴菲特的决定相当激赏，巴菲特后来投资可口可乐，所罗门参加了投标，但是后来由 KKR 公司买下香烟界的巨擘

巴菲特对教养子女和小孩应该学习的教训有独到的看法，他最出名的观念是，他觉得子女不应该继承大笔遗产，但是很多父母觉得不合理，他认为可以留下一笔钱让子女足够应付生活所需，但是不必留给他们大笔财富，巴菲特说，他不愿意留给他的孩子，长期饭票，只因为他们生于富有家庭，小苏珊回忆到，她有一次撞坏了车子，必须告诉她爸爸，当时他正在读慕迪，我对他说，我把车子撞坏了，他说，有没有人受伤？我说没有，他后来告诉我，要把其它驾驶人都想成混蛋，意思是开车时要提高警觉，巴菲特还教会她其它道理，有一天年轻的小苏珊向父亲开口借钱，他建议她到银行去借，巴菲特不认为应该由公司的高级主管决定捐款给哪个慈善机构，1981 年，巴菲特宣布，每位波克夏股东都可以决定要将每股二美元的捐款以公司的名义捐给自己属意的慈善机构，1997 年时，捐款额增加为每股 16 美元，1981 年，巴菲特曾经估计，如果每一位股东都参加捐款，大约会有二百万美元，这将使波克夏的净值减少一百万美元，年度净值的成长率也会下降 0.0025%，波克夏 1997 年总共将 1,540 万美元，捐给 3,830 个慈善机构，波克夏的一贯捐款原则是，每位波克夏股东按照持有股数，可以指定捐款对象，你们指定慈善机构，波克夏开支票，巴菲特将他大部分捐款都捐给巴菲特基金会，巴菲特表示，他几乎将全副精神集中于思考投资方向，而他的投资有三个标准，第一，具备良好经济特质的公司，第二，该公司要有精明干练，值得信赖的管理阶层，第三，一定要是他感兴趣的公司，听起来既简单又合理，对不对？但这正是关键所在，经常有人问巴菲特，波克夏有没有可能回购自家股票，巴菲特说，他绝对有能力回购波克夏股票，但是他宁愿按照常理行事，当然，他要在出现好价钱时才会回购，但是如果波克夏股价便宜，其它股票价格一定会更便宜，我们要报酬率高的投资

重大决定不可出错

巴菲特曾经多次表示，每个投资人都要有一张终生重大决定卡，卡上只打了二十个洞，巴菲特说，几个正确的重大决定为他奠定了事业成功的基础，巴菲特

做过几个错误的小决定，如果不是因为在正确时机做了几个重大投资决策，恐怕也只会比一般人稍微好一点点的成绩，这几笔大规模的投资包括美国运通公司，华盛顿邮报公司，盖可和可口可乐，他在 1994 年的波克夏年会上表示，他要找的是稻草堆，而不是稻草堆里的针，我试着每年都能想出一个轰轰烈烈的大点子
不可或缺号

巴菲特在 1986 年买了波克夏的第一架喷射机，立刻成为被取笑的对象，而开玩笑的人正是巴菲特自己，不好意思，我很爱他，我无法解释箇中原因，我心里一片空白，在这之前，我一再反对公司拥有私人飞机，有时候，一个人必须跳到原则之上，巴菲特曾经写到，我觉得要这架飞机退休的想法比要董事长退休的想法更令人反感，对这件事情，我展现出了前所未见的弹性，多年来，我一直不遗余力的反对公司拥有喷射机，但是我的命运终于战胜了我的原则，巴菲特在波克夏的 1986 年的年报上写到，这架飞机值不值波克夏拥有还是个问题，但是我会努力在商场上打出几场胜仗(无论别人相不相信)，以凸显这架飞机的价值，巴菲特忘了引用威斯特的话，我通常都能回避诱惑，除非我无法抗拒，巴菲特选中的第一架飞机是一架机龄二十年的隼式喷射机，售价八十五万美元，一年的维修费用大约二十万美元，平均每小时的费用是一千五百美元，1989 年，他换了一架一流的喷射机，但仍然是二手货，售价是六百七十万美元，从前那架飞机有很多问题，奥玛哈机场的工作人员表示，新的喷射机是一架加拿大挑战型机，流线型白色机身，约可供十人乘坐，平常停放在机场的停机坪，机身上没有识别符号，没有任何迹象显示他属于波克夏，飞机通常由奥玛哈的彼得奇威公司的飞行员驾驶，一位飞行员表示，巴菲特通常会先和他打声招呼，和同机乘客短暂交谈，之后，就埋首于年报中，巴菲特经常搭乘这架飞机，因为他一年有六十天旅行在外，通常是到各处参加董事会，只要和波克夏有业务关系的人，他都愿意与他分享这架飞机，私人飞机是巴菲特唯一接受的富人玩具，这完全基于方便的理由，但是孟格从来没有坐过波克夏的专属喷射机，他开玩笑说他拒绝搭乘的理由是，这架飞机违反股东利益，因此他不能容忍它的存在，将这架飞机称为脱离正轨的孟格，旅行时一向搭乘一般航空公司的经济舱，自己提行李，有一次他到波尔仙，手上还提着一只行李，孟格私底下表示，如果有任何高级主管配有私人飞机，这个人非巴菲特莫属，因为他确有此需要，波克夏股东普兰，在 1980 年代中期的一次

年会结束后，从旁听到孟格说，这是美国所有企业中最值得拥有的飞机，但是在公开场合，孟格的态度大不相同，他会表示购买飞机是一件非常奢侈的事，和他个人风格不符，听了孟格这么多批评，巴菲特威胁道，他要把飞机命名为孟格号，但是后来称为无可辩解号，1990年，富比士注销了一篇报导，当时波克夏股价从年初的每股八千六百七十五美元，跌到五千五百五十美元，记者问巴菲特一个关于无可辩解号的问题，巴菲特回答说，哪将是我们最后卖出的资产，在所罗门危机达到高峰时期，巴菲特经常仰赖这架飞机载他到纽约，当时他又为飞机取了一个名字几乎无可辩解号，他会不会成为不可或缺号？孟格在1997年的波克夏年会，正式宣布它是不可或缺号，这件事发生在波克夏购入飞安公司之后，巴菲特在1990年年报上，写了一段非常贴切的话，他表示，在他离开人世之后，孟格一定会立刻卖掉这架飞机，不顾我要和飞机同葬的遗嘱，你有没有想过，巴菲特死后，他拥有的公司，例如可口可乐，会发生什么变化？请假想，关于可口可乐，巴菲特会以埃及法老王的口气说，可口可乐的销售量将会出现短暂暴增，因为我打算在陪葬的飞机上装满可口可乐，1995年，担任推动内布拉斯加经济发展角色的巴菲特，在无可辩解号前拍照，照片旁边出现一段文字，在中西部航空来到奥玛哈之前，这是我唯一的直达车，这则广告旨在强调奥玛哈在中西部经济发展所扮演的角色，广告中引用巴菲特的话，上个月我搭乘中西部航空到华盛顿，其迅捷与舒适程度，绝不逊于波克夏的专属喷射机，而且，请相信我，花费便宜多了，虽然巴菲特为中西部航空背书，他指出，仍然不会放弃无可辩解号，一旦被宠坏，永远都想被宠坏，巴菲特有多喜欢这架飞机可以从以下这句话看出，我现在连到杂货店都搭乘他

竭力降低成本

巴菲特强调降低成本，按时付钱收帐，波克夏则将这些原则贯彻到底，巴菲特经常表示，优秀的经理人连邮资都要弄得一清二楚，而比知道邮资更高层次的是，找出使用邮票的方法，波克夏连一张纸都要省，如果你写一封信给波克夏，会很快的接到一封措词正经的回函，但你收到的回函可能不是写在新信纸上，而是写在你寄给波克夏的信的下方，我曾经写信到波克夏索取过去所有的年报，回函表示，波克夏没有保留过去所有的年报，重点是，这封回函是在我寄去的信的下方打字写成的，波克夏又省了一张纸，更重要的是，波克夏省下了一些时间，

在波克夏，时间比金钱重要，另一次，我写信给波克夏前最高财务长麦肯锡，索取一份 10-k 报告和相关文件，波克夏年报上指出，只要付费就可以索取这些文件，麦肯锡的回信照样是打字在我寄去的信的下方，其内容如下：

基尔派翠克先生：

随信附上你索取的 1990 年的 10-K 表以及相关文件，其中并不包含第十三号文件，该文件已附在年报上，相信你已有一份了，按照规定索取文件的费用是五美元

堂堂一家数十亿美元的公司竟然向我要五美元，我寄了一张支票过去，支票由麦肯锡本人签收，支票背后盖上款项存入波克夏公司，支票被存到奥玛哈银行的波克夏帐户里，波克夏的高级主管似乎都对以下这句古老的谚语奉行不渝，在英语当中，最美的两个字是 Check Enclosed(内附支票)，重点是，波克夏尽其所能的降低成本，巴菲特在 1998 年的年会上说，一般股票共同基金公司的管理费用是 1.25%，我们只有 0.05%

刊登广告购买企业

寻找一只价值五十亿美元到一百亿美元的大象(或猩猩)

巴菲特在 1980 年代末期刊登了一则广告

我们要在 1986 年 12 月 31 日之前，购买一家价值至少一亿美元的企业，如果你的公司符合这个条件，以下就是你必须考虑出售的重要原因，四十四天后，你出售公司应缴的税金可能会涨到 52.5%，我们知道，联邦资本利得税率将从 20% 涨到 28%，在某些州，资本利得的税率也会随之提高，第二个关于税金的考量比较不为人知，但是对很多人来说反而影响较大，从一月一日起，一般公共事业政策将取消，这项改变可能使出售企业所得增加 52.5% 的联邦资本利得税，问问你的律师，会计师，或投资银行，这会对你的公司造成什么影响，在 12 月 31 日以前成交的企业，将不会受到一般公用事业政策改变的影响，在其它因素不变的情况下，如果你在这个期限之前卖出，将比延迟卖出的获利多出许多，波克夏绝对能够在 12 月 31 日以前完成交易，我们有足够的资金，行动敏捷，我们购买公司时大部分都是和业主见一次面之后就成交，如果你打电话向我们概略描述贵公司

的状况，并且告知你们理想的价格，我们可以立刻决定有没有兴趣，如果有兴趣，就会立刻采取行动，以下就是我们要购买的公司所需具备的条件

一大笔购入(公司的税后盈余至少一千万美元，而且越高越好，目前这项标准改为二千五百万美元)，二，具备稳定的盈余获利能力(我们对未来的计画和复苏计画没有兴趣)，三，具有良好的股东权益报酬率，低负债或甚至零负债的企业，四，良好的管理团队(我们不提供管理人员)，五，单纯的企业(若涉及太多科技，则超出我们能理解的范围)，六，出价(如果价格不明，我们不会浪费自己或卖主的时间讨论)

我们严格谨守以上的原则，因此希望完全符合以上标准的企业才进一步连络，我们欢迎有意思的卖主向哪些和我们进行过交易的企业连络，查询我们的背景，你会发现我们与众不同，我们购买后打算长期持有(不会发生短期重组的可能)，我们让从属公司照常独立作业，我们的拥有权和管理模式在未来不会发生任何变化，如果你有兴趣，请打电话给我(402-346-1400)，你也可以打同一个号码，请凯瑟太太用快递寄最新的年报给你，你的来电一定保密，我们没有职员，也不必和顾问，投资银行，商业银行等讨论贵公司的状况，你只需要和波克夏的副董事长孟格及我谈即可，如果你有兴趣，请尽快与我们连络，要不然，原本20%的税，将会提高为28%或52.5%

虽然这则花费四万七千美元的广告，没有为波克夏带来新投资，但是巴菲特本人至少亲自接了一百通电话，有一个巴基斯坦人问巴菲特，有没有兴趣以十八万五千美元，买下他位于纽约的报摊，这并不符合巴菲特要求的公司规模标准，另一个人从密西西比打电话来，想要出售她于南北战争前兴建的宅邸，巴菲特有礼但迅速的予以婉拒，许多人打电话去兜售自己的农场或小镇上的商店，巴菲特后来告诉当地报纸，最有实力的企业在1986年12月出现，是一位美国东岸的卖主，巴菲特表示，那家企业符合广告上所有的标准，例如每年的税后盈余至少达到一千万美元，而且具有优秀的管理人员，此外，价格也很合理，但是我们对那家企业的性质没有兴趣，他拒绝透露是哪种企业，你登广告要买吉娃娃，结果却跑来一大堆牧羊犬，他还说，我们要的是七四七，不是模型飞机，这则广告的作用是，大家藉此了解波克夏要的是什么，以后就有可能考虑到波克夏，波克夏在1986年，也在商业保险杂志刊登另一则广告三次，标题是波克夏要承保产物意

外险，保费必须超过一百万美元，这则花费二万美元的广告，的确为波克夏带来每年保费超过一亿美元的新客户，巴菲特在 1993 年的年会上，接受夜间商业新闻报导的主持人欧布莱恩简短的访问，其中一个问题是，他现在是否仍然持续购入企业，他的答案是肯定的，他说，他会不断找寻值得投资的新企业，然后他马上在这个电视新闻节目上做广告，他说如果电视机前的观众拥有价值二十亿到三十亿美元的企业要卖，请打免付电话给他，以下是巴菲特后来又刊登的广告，这次他要找的是一只价值在三十亿到五十亿美元的大象(大象只不过是伪装而已，我们知道他真正要找的是大猩猩)，波克夏 1997 年的年报言道，企业的规模越大，我们越有兴趣，我们希望找到一宗五十亿美元到一百亿美元之间的购并案

巴菲特个人投资组合

除了拥有波克夏 40%的股份之外，巴菲特个人的投资组合里，还有一些股份较小，但相当可观的持股，这些年来，他个人的投资组合中收藏了哪些宝贝，外界所知甚少，1967 年，巴菲特表示他大部分的财产都投资于合伙企业，只有小部份投资数据档案的股票，1977 年，巴菲特接受华尔街日报记者访问时表示，他个人的股票投资组合超过三千万美元，其中大部分是多元零售和蓝筹邮票的股份，后来这两家公司都成为波克夏的一员，因此，正如他现在所言，**几乎他所有的财产 99%都投资于波克夏**，1986 年底，巴菲特个人投资三千八百万美元于伊利诺州的服务主人公司，该公司主要的业务包括清洁工作，清洗衣物床单，准备食物，佣人服务，服务对象有医院，办公大楼，大学和工厂，服务主人按照基督徒的原则营运，经营多家清洁公司，该公司名称的意义是为主人服务，后来有报导指出，巴菲特卖掉了服务主人的股份，这项消息得到服务主人高阶主管的证实，这项投资之所以曝光，是因为巴菲特的投资略超过该公司股份的 5%，因此便成为公开交易，曾有人质疑这是不是属于波克夏的投资，巴菲特向股东澄清，这是他个人的投资，而非波克夏的投资，有些股东表示，他们希望巴菲特也为波克夏投资服务主人时，他解释道，因为税金的缘故，这比较适合个人投资，多年来，巴菲特个人投资陆续公开，他投资的企业包括，奥玛哈的一流银行和内布拉斯加社区银行，他也小额投资奥玛哈皇家棒球队，巴菲特并非只注意个人的投资，相反的，他绝大多数的时间都贡献给波克夏，1996 年，麻州波士顿的房地产资金信托公司宣布，巴菲特购入该公司 6.7%的股份，共 61 万多股，当时这家公司股

票的市价为每股九美元，房地产资金信托公司计画在未来几年出售该公司的房地产投资，1997 年有报导指出，巴菲特将个人的股份增加到 83 万多股，占该公司 8.9% 的股份，巴菲特个人投资组合的命运是个颇耐人寻味的问题，可以确定的是，最后将用之于有益之处，他在 1991 年的年会上，被问及个人投资组合的命运时，巴菲特并没有给予很高的评价，他表示他真正的投资都放在波克夏，而他的财产最终都将回馈社会，他在 1996 年的股东手册上写到，孟格全家 90% 的净值都放在波克夏，我太太苏珊和我则是 99%，此外，我许多亲戚，包括我的姊姊和表兄弟，大部分的个人净值也都放在波克夏

巴菲特从地上捡起一美分

下一个十亿美元的开始，本书谈了许多 B 开头的字-billion(十亿)，1980 年的某一天，巴菲特跨进位于奥玛哈城中的奇威广场大楼内的电梯，要到他位于 14 楼的办公室，电梯内的地上有一枚一美分的硬币，电梯内其它任职于奇威父子公司员工，都没有注意到这枚一美分硬币的存在，巴菲特侧身向前，弯下腰，拾起这枚硬币，奇威公司的员工当场震惊不已，巴菲特竟然会在乎这区区一美分，将来会成为世界首富的巴菲特妙喻道，这是下一个十亿美元的开始

和布什总统对谈低收入户住宅

1990 年，波克夏投资二千五百万美元到非营利的全国平等基金会，资助兴建低收入户住宅，1991 年，又投资二千万美元兴建低收入户住宅，这笔款项平均捐给全国平等基金会和企业基金会，到了 1994 年，波克夏已经投资了超过八千万美元在低收入户住宅，其中一小部份投资到内布拉斯加的平等基金会，这笔基金用于在不同的城市兴建低收入户住宅，这些城市包括休斯敦，洛杉矶，底特律，芝加哥，和巴菲特的老家奥玛哈，我将此视为一项对社会的投资，他于 1991 年在记者会上表示，我并不认为这是人道主义的表现，这项被巴菲特称之为金融与道义责任的投资，依据联邦低收入户减税方案，在未来十年内，波克夏每年可以获得 15% 到 20% 的税款扣抵，这是 1986 年税务改革的一部份，全国平等基金会推行的头四年，共募得六亿二千万美元，在全美二十六个城市，兴建超过一万四千户低价住宅，巴菲特是基金会最大的投资人，他之所以投资，是希望抛砖引玉，鼓励其它公司也投资低收入户住宅，所罗门也承诺投资低收入户住宅，美国运通则做了小额投资，波克夏是透过世界百科全书的名义投资，巴菲特表示，无论其

收入水平为何，上百万美国家庭都有世界百科全书，对于税款扣抵的法规，巴菲特表示，我认为将企业与社区发展组织结合起来是一件很好的事，这两者联手之后，相信能为低收入户提供住得起的房子，1990年，当时的美国总统布什签署了新的住宅法案，使之成为法律的一部份，在正式签署之前，布什和巴菲特曾经私下会谈，内容并未对外公布

柯林顿总统并没有告诉我们市场会如何？

1993年，巴菲特和另外八位企业最高执行长，和柯林顿总统进行私人午餐会，巴菲特建议柯林顿，提高税赋，控制花费是降低赤字的唯一有效途径，餐会过后，巴菲特在白宫后草坪接受记者访问时表示，降低赤字对国家经济，股票市场，与债券市场都有很大的帮助，他表示，他大力支持柯林顿降低赤字的计画，而且他也投了他一票，柯林顿和这些最高执行长进行了两小时的午餐会，巴菲特会后表示，与会人士都能畅所欲言，他盛赞柯林顿总统是个很好的听众，总统的口才很好，也善于聆听，他非常专注的投入讨论，是个魅力十足的人，巴菲特说他为柯林顿降低赤字的计画背书，柯林顿计画在五年内透过新的税制与削减支出，以降低五千亿美元赤字，五千亿美元是一笔相当庞大的数字，但是巴菲特表示，他更乐于见到透过征收能源税降低更多赤字，巴菲特说，他个人觉得提高税赋和削减支出是赤字之战最有利的武器，有人问他，会不会对柯林顿入主白宫之后感到失望，他回答说，我对国会的运作的确有点失望，我想国会可能忘了降低赤字是最高的目标，市场会评估降低赤字方案，巴菲特说，华尔街会对这个方案进行全面的评估，其着眼点在于，五年到十年之后，企业的走向为何？利率会受到什么影响？政府的信用如何？国会的行动能力如何？他们要考虑的变量很多，巴菲特被问及市场未来走势，他的回答是，总统先生没有告诉我们市场会如何？当被问及市场是否被高估时，他说，我对市场的判断向来不够精准，我试着评估个别的企业，如果一年内，我对几家企业的评估对了一半，我就认为那一年很成功了，我从来没有借着猜测市场走势赚钱，有人问及是不是比较难找到股价被低估的投资，他说现在的确比从前难找，但是无论从前或现在，找的当时永远显得困难重重，最后一个问题是关于股票分割，巴菲特劝大家最好不要屏息以待

4. 媒体眼中的巴菲特

大体而言，有关巴菲特的报导大多是赞美之辞，但并非完全正确，有些记者很爱挑巴菲特的毛病，爱说他和名人过从甚密，拥有几套昂贵的西装，偶尔投宿豪华饭店，有的人则称他为百万富翁，这些报导都没有错，但是只道出了部份事实，在他事业生涯的前几十年，几乎很少有关于他的报导，认识他的人都知道他绝顶聪明，但是由于他一向不喜欢在媒体前曝光，或者说他对媒体很有选择性，因此媒体没有抢得报导先机，巴菲特很少接受访问，他买卖股票或西装时绝不会在奇威广场大声嚷嚷，1960年代和1970年代，奥玛哈世界前锋报和华尔街日报都曾经刊登关于巴菲特的报导，说他是投资天才，第一篇故事由多尔撰写，刊登于1966年，我是商业记者，听说他投资得相当成功，奥玛哈流传着各式各样的传说，我决定写一篇关于他的报导，请他接受我的访问，但是他表示不喜欢接受访问，他说他不知道该怎么应付新闻界，而且要把他做的事写成报导，并不是一件简单的事，当多尔表示，不论巴菲特是否接受访问，他都要注销这篇报导，于是巴菲特同意读一读这篇报导，并帮多尔补充或修正事实，多尔就这篇报导访问巴菲特时，合伙企业已经搬到奇威广场多年，他修改了几个地方，现在仍然在奥玛哈世界前锋报担任记者的多尔表示，我想我大概是第一个为文报导他的记者，亚当·史密斯在他的超级货币中，用一章的篇幅对巴菲特的投资手法大为赞扬，记者梁也洋洋洒洒的写了一篇很长的报导，刊登于1977年的华尔街日报，1980年代，由于亚当·史密斯与崔恩等作家报导巴菲特在投资界的努力，巴菲特开始声名大燥，现在有些记者则认为巴菲特的名气过大，好几篇报导开始挑他的毛病，没错，他是投资天才，但是他也会犯错，最早出现的批评性(批评波克夏的价值，而非巴菲特本人)报导之一，刊登于巴隆杂志，该文指出，波克夏股价过高，波克夏股东认为这篇报导没有根据，所罗门危机使巴菲特一夕之间成为新闻焦点，有人说他没有企业经营的经验，这项指控有点突兀，巴菲特不仅自己创业，经营波克夏及其保险事业多年，也有过经营华盛顿邮报公司与水牛城新闻报的经验，此外，他也经常和波克夏的经理人进行沟通，但是最让巴菲特迷气愤的一篇报导，是路易斯刊登在1992年的新共和国杂志上的封面故事，题目是圣华伦的诱惑，该文将巴菲特描述成一个堕落的天使，路易斯也是描写所罗门过火行径的骗子的扑克牌游戏一书的作者，他似乎非常喜欢强调，因为巴菲特不是圣人，所以他是罪人，但是巴菲特可从来没有发誓要守贫，道德家的说法和他的说法突然间产生了很大得差距，路易斯写到，巴菲特最常批评华尔街，却突然接受所罗门过火的

行径，所罗门常做融资购并，买卖垃圾股等交易，路易斯将巴菲特描绘成以道德重整家的姿态入主所罗门，但巴菲特当时的意思是，希望大家了解，不诚实的是莫泽，不可把所罗门其它诚实的员工一网打尽，他是说要改变所罗门的企业文化，但是从没说过自己要成为一个圣人，而且巴菲特拯救所罗门并进而帮助波克夏之举似乎有点非美国式，路易斯认为，巴菲特只不过是企图保住波克夏投资在所罗门的钱，巴菲特最近也沾染了华尔街快速赚钱的作风，变成了臆测接管消息的套利客，孟格在接受奥玛哈世界前锋报访问时表示，波克夏并没有规定只能做长期投资，巴菲特过去四十年来，几乎每年都会依据公开宣布的购并消息进行套利，巴菲特多次在波克夏年报上解释，波克夏有时也进行套利，孟格也告诉奥玛哈世界前锋报，巴菲特绝对不是堕落的天使，**多年来，我阅人无数，巴菲特可以说是我所认识的人中改变最少的一个**，孟格还指出路易斯书中多处的错误，路易斯说巴菲特曾经考虑支持强生对那贝斯可的投标，孟格指正他的说法，他说，事实上，波克夏拒绝参与收购那贝斯可，对于路易斯认为巴菲特的成功纯粹只靠掷铜板运气的说法，孟格发动反攻，在他看来，巴菲特掷铜板掷了四十年，而且幸运的连赢四十年，我只能说，如果他真的相信这种说法，我倒想卖他一副桥牌

巴菲特在拯救了所罗门之后，商业周刊表示，巴菲特对调查人员与客户坦诚以对，使所罗门得以继续生存，全美的企业高级主管可能都无法像巴菲特般，成为媒体争相报导的对象，没有任何企业主管像他一样，对新闻界了解至深，他知道记者的工作是怎么一回事，巴菲特认为，记者和其它行业一样，素质良莠不齐，有一流的记者，也有缺德的记者，有的记者相当有天分，有的则一点天分都没有，大部分是介于这两者之间，巴菲特对奥玛哈记者俱乐部演讲时说了以上这段话，大多数记者都还算有职业道德，但是如果报导的篇幅太大，可能访问不了几分钟，他们就会忘了自己记者的身分，有少数记者缺德到家，但是最困难的是，除了谋杀以外，再没有比其它事情比记者的不实报导更能对一个人造成重大伤害，巴菲特在同一次演讲还提到，多年来，许多记者曾经访问他，而且事后也写出赞扬波克夏的报导，撰写这些报导的记者会打电话给他，请他指点一家适于投资的标的公司，不知道什么原因，他们的脑子有时似乎没有和眼珠连在一起，1993年富比士宣布巴菲特是全世界最富有的人之后，巴菲特也上了国家询问报，但是故事中没有将巴菲特形容成外星人，也没有报导丑闻，只将这位全球首富形容成

一个凡夫俗子，1994年，费城的一位资金管理公司负责人海格斯壮出版胜券在握一书，颇析价值型投资人巴菲特，受费雪与葛拉汉的影响至深，这本书登上了畅销书排行榜，1995年，华尔街日报记者罗威斯坦出版《巴菲特：一个美国资本家的成长》，也登上了畅销书排行榜，1995年钱杂志报导，波克夏股价过高，并且引用了一份名为股价过高的股票服务刊物上的话表示，如果波克夏是由上帝经营，这种股价才显合理，1995年12月，钱杂志的口气还是没变，我们在四月份告诉各位不要买巴菲特经营的波克夏股票，该公司的股价足以令人流鼻血，每股二万二千五百美元，我们曾说过，如果他们的投资组合由上帝经营，股价才高的合理，怪怪，到了十月下旬，波克夏的股价又涨了31%，变成二万九千五百美元，我们是有点脸红，这是在所难免，但是，我们还是不准备为巴菲特建立第一联合教会，这份杂志送到订户手上当天，波克夏的股价又涨了一千一百美元，隔天，又涨了一千五百美元，收盘价为三万一千六百美元，1997年，罗出版投资大师开讲，书中收集了巴菲特的智能语录，随着巴菲特名声日隆，经常可以在报章杂志的报导看到类似句子，价值投资圣人，他在选股方面的成就近乎神话，国际偶像，1997年，巴隆杂志注销了一篇报导，指出波克夏的股价是每股四万美元而非四万八千美元，这一点他说得没错，但是该文对罗的投资大师开讲的书评就很差了，这篇报导的作者，写作当天大概下床时下错边了，他写到，巴菲特也是个假上帝，然后他又指出巴菲特是个狡诈的菁英主义份子，说罗显然是个谄媚者，最后来发出一记重击，的确，罗甚至把巴菲特个人的生活安排都说成慈善活动，他说服太太苏珊战胜自己的恐惧，到旧金山追求歌唱事业，好让他自由自在的和目前的伴侣曼可斯在一起，巴菲特是个工于心计的商人，竟然能够避免为离婚付出可观的代价，还可以让他的太太对他赞不绝口，感谢他让她追求心爱的歌唱事业，嗨，这个家伙真是天才

虽然这是一篇不实的报导，但是波克夏的股价当天还是下跌了二千五百美元，巴隆杂志关于巴菲特和波克夏的报导一向与事实不符，如果巴隆杂志出现关于波克夏的正面报导，你就可以在开市钟响之际，倾囊投资波克夏了，富比士的报导则与此大相径庭，该文将巴菲特称为美国资本主义的民间英雄，1996年，奇利透过自己位于华盛顿特区的五与十出版社，发行了五百份49页的小册子，标题是投资专刊-富比士与巴菲特，奇利在小册子中指出，他参考富比士公司出

版的富比士特殊调查报导选股投资了三年，但是结果很不理想，在参照这份报导投资了数十股之后，他每年的投资报酬只有 1%，奇利于是将所有个人退休帐户中的六万一千四百美元都拿出来投资波克夏，1994 年，这笔钱正好让我买了三股波克夏的股票，当时每股为二万零四百五十美元，奇利说他付给折扣券商经纪人五十四美元的手续费之后，就放手不管了，1997 年，纽约市的卡多索法律评论，出版了巴菲特写给股东的信一书，该杂志在 1997 年，更专题报导波克夏的年报，其中包含多篇关于公司管理，会计，董事会，其它业务与法律事务的精彩文章，这份杂志和本书作者很有默契，因为它也是重达三百亿磅，厚达八百页的大猩猩，巴语录于 1998 年出版，这本小书由雷诺斯编纂，汇集了巴菲特最常被引用的话

交易量少的股票

波克夏的交易量相当小，只要少数几股波克夏进行买卖，就会对股价造成显著的影响，以下就是奥玛哈世界前锋报对一家投资银行卖出二百九十股波克夏 A 级股票的报导，在今天接近尾盘时，有大量波克夏 A 级股进场交易，使得该股票在星期五每股跌了一千六百美元，跌幅 3.5%，在纽约证交所负责波克夏股票买卖的韩得生兄弟公司董事长老麦奎尔表示，一家大型投资银行出售了二百九十股波克夏股票，因此造成波克夏股价下跌，身为交易专家，麦奎尔为波克夏股票搓和买家卖家，由于没有竞标对手，且为了稳定股市，它以自己公司的名义买进，麦奎尔表示，由于没有出现买家，因此它以每股四万四千美元，购入这家投资银行抛出的股票，这个价格比上一笔交易低了一千九百美元，我们查过是否有人愿意以低于四万四千美元买进，但是订单不多，而且它们决定不干预价格，麦奎尔表示，结果，我们决定四万四千美元是大家都同意的价格，这笔总价一千二百七十六万美元的交易，在收盘前二十分钟出现，波克夏的股价迅速恢复，终场时涨了五百美元，以每股四万四千五百美元收盘，而波克夏 B 级股终场下跌了四十三美元，跌幅 2.8%，以每股一千四百九十三美元作收

1. 波克夏事业版图

第六章 巴菲特成立的第一家公司

让我们回顾一下，巴菲特合伙企业(Buffett Partnership, 1956-1969 年)时期，美好的 1950 年代

1986 年奥玛哈世界先锋报，引述一名巴菲特当年的合伙人，回忆当年他和巴菲特面对面交谈的情形，你得从他家后门进去，穿过厨房、客厅，然后上楼去卧室找他，如果你对作秀和形象感兴趣，那么巴菲特绝对不是你要找的人，综观整个合伙企业时期，在尚未扣除一切费用之前，其平均年报酬率为 30%，也就是说，一万美元变成三十万美元，合伙企业肇端之初，巴菲特已经结婚四年，有两个年幼的孩子，他拥有傲人的学术背景，和在华尔街工作两年的经验，但是巴菲特本着拓荒者的精神，和中西部凡事靠自己的农业文化，避开华尔街，选择回到他心爱的奥玛哈，永远在此经营自己的事业，所罗门丑闻期间，巴菲特曾到众议院作证，内州民主党众议员侯格兰将他介绍给众议院的能源与金融小组委员会，他表示他感到非常荣幸，能够介绍内州最有名，同时也是最具启发性的公民给众议院，侯格兰将巴菲特的成功归功于成长于奥玛哈，使得廉洁、纪律与品格的传统价值观深植内心，因而奠定他良好的一生，更重要的是，奥玛哈是一个几乎所有事情都与经济活动有关的城市，许多赫赫有名的大公司的总部都设于此，包含奥玛哈共同基金，联合太平洋公司，康农公司，世界林业保险公司，康宝浓汤公司的工厂，克莱顿大学以及一家大型的健康保险公司，策略航空指挥总部也设立在邻近地区

巴菲特生于一个热中公众事务的富裕家庭，天赋异禀，更活跃于一个非常理想的资本主义经济环境，有一天早上他醒来之后，便独自创立了巴菲特合伙企业，该公司成立于 1956 年 5 月 1 日，当时巴菲特二十五岁，这个小小的企业总共有七位有限合伙人，包括四位家族成员和三位好友，总共募集了十万五千美元，这些合伙人没有投票权，对公司的营运不得有意见，根据奥玛哈道格拉斯郡法院保留的有限合伙企业证明显示，以下这七位合伙人是 1956 年乐透彩券真正的大赢家：

小彼得森（朋友，奥玛哈）五千美元

彼得森太太（小彼得森之母，奥玛哈）二万五千美元

桃乐斯·布莱恩·伍德（姐姐）五千美元

楚门·伍德（姐夫）五千美元

小默能（朋友，奥玛哈律师）五千美元

汤普森（岳父）二万五千美元

爱莉丝·巴菲特（姑姑）三万五千美元

普通合伙人华伦·巴菲特，登记在恩德伍大道 5202 号一栋租来的房子，出资一百美元，因此合伙企业实际上是以十万五千一百美元的资金开业，巴菲特为合伙企业所作的第一笔投资（不包含自己的一百美元）是到超市用四十九美分买了一本分类帐簿，他后来又投入更多的个人资金到这个业务飞黄腾达的公司，身为经理的巴菲特，每年在计算累积盈亏之后，扣除投资人的 6% 股利，从剩下的盈余中，领取 25% 作为管理费用，合伙企业的形式是为葛拉汉工作时得来的想法，我从他的企业模式得到启发，然后稍作更动，合伙企业不是我个人发明的，这一点从来没有人知道，整个合伙企业营运期间，这样的组织体制使巴菲特致富，1956 年，巴菲特另外成立了两个单一家庭有限合伙企业，到了 1957 年，两家公司的资产共达三十万零三千多美元，为了寻求资金，巴菲特拜访投资人，有时甚至拿自己的税单对他们说，你难道不希望也缴这么少的税吗？合伙企业成立早期，巴菲特曾经拜访一名奥玛哈投资人，请他投资一万美元，那名商人告诉太太他想投资，但是太太说他们根本没有一万美元，我们可以去借啊，太太说，你疯了，今天，这名商人的儿子为当年父母没有作成这笔投资而惋惜不已，因为他们错失成为百万富翁的良机，从那时候起，我们就得一直辛苦的工作，海德是早期的合伙人之一，今天，他是奥玛哈海德-魏兹合伙企业的普通合伙人，海德说，当时我对我家人说，听着，巴菲特每星期会用七天的时间为我们做投资，史坦贝克也是当时的投资人之一，他在哥伦比亚大学认识巴菲特，对他留下深刻的印象，史坦贝克以长期持有波克夏、狮子食品以及其它股票闻名，经过一段时间后，有些创业期的合伙人加码投资，有些合伙人则成为董事，后来，巴菲特又相继成立其它合伙企业，改进原来的合伙企业，1961 年底，他将旗下的十个合伙企业合并，公司名称从巴菲特联合公司 (Buffett Associates)，改为巴菲特合伙企业，记录显示，1957 年该公司获利三万一千多美元，成长 10.4%，乍看之下，这个数字也许不怎么突出，但是如果和当年下跌了 8.4% 的道琼工业指数相比，就显得成果辉煌了，下表是智能型股票投资人，以百分比形式将道琼工业指数与巴菲特合伙企业的获利率所作的比较，1956 年巴菲特创立合伙企业之初，他的身价约为十万美元，到了 1959 年，他的身价飞涨到四十万美元，1982 年时，巴菲特的净值飙高至二亿五千万美元，当时富比士将他列为全美最富有的四百人之一，到了

1984 年，巴菲特的净值更高达七亿美元，历年来，合伙企业一直战胜道琼工业指数，从来没有一年亏损，从 1957 年到 1962 年间，道琼工业指数每年平均成长 8.3%，而合伙企业则成长 26%，根据巴菲特本人的计算，当合伙企业还在他家卧室经营时，其净值已高达 717 万多美元，巴菲特合伙企业原本一直投资涡轮与无烟煤产品的制造业，从 1962 年 11 月起，开始买进一家纺织厂的股票，该公司的名称是：波克夏，巴菲特以每股 7.6 美元买进第一批波克夏股票，然后又以每股 7-8 美元的价格陆续买进，他获得了波克夏的财务控制权，并成为董事，从一开始巴菲特就非常清楚，他的任务是以稳重而快速的脚步以复利致富，1963 年，巴菲特写了一封给合伙人的信，主题是复利之乐，我从不可靠的消息来源得知，当年伊丽莎白女王原先同意为哥伦布出资三万美元的旅费，但是后来她却没有把发现新大陆所带来的精神收益算在内，在此必须指出，即使当时适用据地为王的游戏规则，这笔交易也不完全是 IBM 的翻版，若三万美元以年度复利 4% 投资，粗略估计，到了 1962 年，将会累积成二兆美元，巴菲特还表示，负责向曼哈顿印地安人道歉的政府官员可能在复利的计算方式里找到避风港，然而复利这种以几何级数生利的方式，显示出长寿的价值，或复利方式可以累进庞大财富，在同一封信里，巴菲特告诉合伙人，公司已从他的卧室迁出，搬到一个比较(事实上非常)传统的办公室，恢复有打卡钟的日子，并没有使我感到一丝不愉快，这一点出乎我的意料之外，说真的，我很喜欢不用在信封背面计事情的新办公形态，1962 年，巴菲特将合伙企业搬到奇威广场 810 号，并且雇用了他的第一名员工史卡特，史卡特负责管理波克夏的债券投资组合，直到 1993 年退休为止，现在他仍然在波克夏兼差，管理巴菲特的慈善事业，1965 年，巴菲特告诉合伙人，如果我们的成绩优于市场平均值，无论成绩是正或负，我们都认定这是表现很好的一年，如果我们的成绩比市场平均值差，你们尽管丢西红柿过来，到了 1969 年，合伙企业的资产已成长到了一亿四百多万美元，从创业开始，合伙企业的支出就高得令人担心，从 1963 到 1969 年，房租从 3,947 美元涨到 5,823 美元，应付款与刊物订阅费，从 900 美元激增到 994 美元，还好情况没有演变到失控的地步，巴菲特在 1969 年写给合伙人的信中表示

1963 年，邓白氏报告对当时羽翼未丰的巴菲特合伙企业给予肯定，交易量稳定，营运状况健全，信誉卓著的合伙企业获得了以下赞辞，这家公司的本质并

非追求商业信用，但是却保持及时付清款项的记录，至于该公司的财务状况，这份报告发现，1963年初，合伙企业价值940万美元，包含现金资源、有收益的证券与其它投资，营运状况持续呈现健全的状态，存在两家保管公司的现金平均保持在低等至中等的六位数，其稳固的投资与良好的合伙关系，则带来六位数的高收益，员工一人，地点在一栋砖造大楼八楼的出租办公室，位置偏远的商业区，内部秩序井然，当时，合伙企业的合伙人已经超过九十位，1964年，巴菲特在给合伙人的信中谈到，合伙企业该年年初的资产为1,745万美元，苏珊和我新投资了239万于合伙企业，除了每月我应得的报偿之外，这是我第一次提领资金，如果我不这么做的话，国税局就会因课不到税而大失所望，两年之后他写到，苏珊和我投资了684万美元，这么一来，我就不会在下午溜出去看电影了，这段期间，巴菲特一直强调合伙企业的三大投资领域，一，一般股票，买进价值被低估的股票，然后长期持有，二，套利，因出售、合并、重组而有时间表以及套利情形的证券，三，控制经营权，因拥有极大股份或完全拥有而得以控制该企业，此外，巴菲特还说，我们喜欢管理良好的公司，喜欢正当的企业，我们喜欢加一些酵素到先前沉睡的管理或股东团体，但是我们坚持价值，一个1956年低价买进，被归类为一般的投资是Dempster制造公司，这是一家生产农具的制造商，巴菲特表示，该公司股票的交易价为每股18美元，而其帐面价格则为72美元，一位波克夏股东认为，他们是用以下方法投资Dempster，以帐面价值四分之一买进该公司股票，然后把大部分的帐面价值变现，以获得投资资金，用低负债方式借入资金，从事更多投资，然后以资产分配方式，卖掉核心企业，巴菲特持续少量买进Dempster的股份持续五年之久，到了1961年中，合伙企业已经拥有该公司超过70%的股份了，事情进行的不如预期中理想，因此，巴菲特敦请Harry Bottle来经营，后来他也成为波克夏的投资人，直到现在，Bottle还不时现身，帮助巴菲特走出停滞状态，两年后，这家农具公司被变卖，后来改名为第一碧翠丝公司，由于Dempster是内州碧翠丝市最大的雇主，该市当局便出资从巴菲特手中买下该公司股份，到了1965年，经过集资与成长之后，合伙企业的净资产从十年前的十万五千一百美元，冲到二千六百万美元，巴菲特在春天举行庆祝酒会，他在总部另外租了227平方呎的地方，相当于一个普通房间的大小，1965年，我们成功的战胜了贫穷，更精确的说，我们到去年年底为止，多了一千二百多万美元，1966年，巴菲特写给合伙人的信以这段话开头

1965 年道琼工业指数上涨 14.2%，巴菲特合伙企业则大放异彩，获利率高达 47.2%，大概是从这个时候开始，**巴菲特开始说，民主制度很好，但是却不适用于投资决策**，巴菲特告诉合伙人，他的目标是超过道琼工业指数十个百分点，从 1957 年到 1965 年，道琼工业指数平均成长了 11.4%，而合伙企业的获利率则为 29.8%，他不但达成了预定目标，还超前了许多，我觉得我们现在很接近一种状况，亦即成长可能对我们不利，他说，从那一年后，他几乎每年都会重复这句话，换句话说，他已经老调重弹了三十年以上，而每年的平均获利率仍然维持在 20% 以上，关于波克夏纺织厂，巴菲特写到，这个价格(每股 7.6 美元)，部份反应出先前的管理阶层，决定因应整个纺织业大环境的变迁，关闭一些已经跟不上时代的工厂而导致的庞大损失(老的管理阶层过了很长一段时间才终于正视这个问题)，二次世界大战后，该公司的业绩就已经大不如前，1948 年是波克夏纺织厂的黄金时期，该年的税前盈余为 2,950 万美元，是十一个工厂，雇用了一万一千名员工的产出所带出来的盈余，1965 年春天，我们取得波克夏的控制权时，该公司只剩下两个工厂，约二千三百名员工，出乎意料的是，剩下来继续营运的单位，拥有绝佳的管理人员，我们不需要从外面调兵遣将予以支持，我们最初以每股 7.6 美元买入(但是平均买进成本是每股 14.86 美元，这反映了 1965 年初的买气旺盛)，到了 1965 年底，光是该公司的净营业资金(尚未将工厂与设备的价值计算在内)就在每股十九美元左右，拥有波克夏纺织厂是件令人愉快的事，毋庸置疑的，纺织业本身的景气是决定该公司赚钱与否的关键因素，很幸运的是，我们有柴斯以一流的管理手法经营整个公司，以及好几位在纺织界最优秀的业务员，带领不同的部门，在这个竞争激烈的市场，虽然波克夏可能不如全录，Fairchild 相机或国际牌录放机赚钱，但是拥有波克夏令人感到安心愉快，正如我的西岸哲学家(巴菲特也曾经引用过东岸哲学家的话)所说的，节食菜单里最好同时有燕麦与奶油泡芙

1966 年巴菲特在写给合伙人的信中表示，有一家合伙企业，其两名股东都持有 10% 的股份，以五百万美元的代价，买下总部设于巴尔的摩 Hochschild 连锁百货公司的全部股份，巴菲特的合伙企业买下多元零售公司 80% 的股份，而多元零售则买下 Hochschild，这家连锁百货业绩一向欠佳，巴菲特合伙企业于是在 1969 年，用与购入时相去无几的价格，卖给了通用超市，1966 年，合伙企业

的表现依然强劲，巴菲特在 1967 年的信中表示，1966 年是合伙企业成立的第十年，和道琼工业指数相较，我们创下了史无前例(包含过去与未来)的辉煌记录，这值得好好的庆祝，我们领先了道琼 36%，因为合伙企业的成绩是正 20.4%，而道琼则为负 15.6%，巴菲特在 1968 年的信上指出，从很多方面来看，我们在 1967 年的表现可谓相当出色，整体表现是正 35.9%，而道琼则是正 19%，原先我们设定要比道琼指数高出 10%，去年的成绩远远超越了预期目标，我们的总盈余为 1,938 万美元，即使在通膨速度加快的情况下，还是可以买到一大堆百事可乐(当时巴菲特喝樱桃百事可乐)，由于卖出了许多长期持有，现在在股市非常热门的股票，因此我们的税前收益为 2,737 万美元，这和我们 1967 年的获利表现无关，但可以激励你们对四月十五日的大社团兴起热烈的参与感，他也在同一封信中宣布，透过合伙企业控制的两家公司，多元零售和波克夏纺织厂，购入两家公司，亦即联合棉花商店和全国赔偿公司以及关系企业全国火险与海事险，联合棉花商店后来更名为联合零售商店，联合棉花商店由多元零售购入，全国赔偿则由波克夏购入，1968 年，公司的员工、眷属与他们的孩子，总共在巴菲特合伙企业投资了 1,500 万美元，巴菲特在 1968 年的信上，明显的表达了他对传言中股市崩盘的忧心忡忡，一言以蔽之，我无意预测一般事业或股市未来的动向，但是，就目前而言，证券市场和缺乏短期预期价值的商业界，都出现了滚雪般的现象，我担心这很可能会造成长期不良后果，那些类似参与连锁信的活动，炒热股市风潮的人(例如企业创始人，高层雇员，职业顾问，投资银行家，股票投机客等等)，赚的钱多到令人叹为观止，从 1957 年到 1968 年，道琼的年复合成长率为 9.1%，巴菲特合伙企业的成长率为 31.6%，巴菲特谈到这一点，曾经被我批评为暮气沉沉的投资管理业，如今在许多方面都有了蓬勃的发展，某企业(这是一家人尽皆知的老字号)的一名投资经理，掌握了超过十亿美元的共同基金，他在 1968 年开办新顾问服务时表示，美国国内与国际间日趋复杂的经济情况，使资金管理变成全时的工作，一位优秀的资金经理人，不能以每个星期甚至每天为单位来研究证券市场的动向，他必须分秒必争的掌握证券市场的脉动，哇，巴菲特写到，看了这种文章之后，我连出去喝杯百事可乐都有罪恶感，1969 年，巴菲特写到，大约十八个月以前，我曾经向诸位提到，基于大环境与个人因素的改变，我决定修改我们未来的营业目标，他表示，投资环境变得越来越消极，令人失望，此外，我不想一辈子把全副精神放在跑赢一只投资兔子上，想要放慢脚步的唯一办法就

是停下来，当然，在今天，巴菲特的公司组织与合伙事业稍有不同，他仍然将全副精神放在跑赢哪只投资兔子，好多得鲜美的红萝卜，从 1957 年到 1969 年末，合伙企业的年度复利报酬为 29.5%，而道琼工业指数则为 7.4%

合伙企业解散，波克夏开始营业

巴菲特解散了合伙企业，将利润按时持股多寡计算的波克夏股息，分配给投资人，他给了他们不同的选择，可以按比例计算保持多元零售或波克夏的股份，或者，也可选择领取现金，此外，他也愿意帮助投资人投资债券，他甚至向投资人推荐其它的理财专家，亦即他的老友鲁昂，鲁昂于 1970 年创立红杉基金，为原巴菲特合伙企业的有限合伙人提供服务，多年来，红杉基金业绩卓越，持有许多和波克夏相同的股票，例如 Freddie Mac 和富国银行，红杉基金约有四分之一的钱都放在波克夏，1969 年底，拥有一百名成员的巴菲特合伙企业宣告停业，而当时股市也正进入长期的失控状态，1973 年到 1974 年间，终于崩盘，也许巴菲特很熟悉莎士比亚戏剧冬天的故事的台词，被熊追逐，退出，巴菲特对股市的忧虑，使他及时全身而退，合伙事业停业时，波克夏流通在外的股票为九十八万三千五百八十二股，巴菲特合伙企业拥有其中的六十九万一千四百四十一股，这些股票的价值已经涨到一亿零五百万美元，其中二千五百万属于巴菲特个人，他把大部分资金投资到波克夏，他对波克夏的管理和财务产生兴趣，波克夏于 1969 年购入伊利诺国家银行，与同样位于伊州的洛克福信托

1970 年八月一日，波克夏在奇威广场大楼的第十四楼开始营业，当时波克夏有三大事业，纺织厂，全国火险与海事险公司与全国赔偿公司的保险业务，以及伊利诺国家银行与洛克福信托，此外，还拥有太阳报公司，布莱克印刷公司，和盖特威保险公司 70% 的股份，但是这些公司在财务上表现还不够份量，1969 年，波克夏购入奥玛哈太阳报和其它一些周刊，1981 年，亦即奥玛哈太阳报结束营业前两年，波克夏将这些事业全部出脱，1970 年，巴菲特在给合伙人的信中，向合伙人道谢，感谢他们让他自由的运作，我做事的时候，不用担心有人在事后批评，做不合逻辑的讨论，或对我有所断肘，你们容许我自由的打球，而不在一旁干涉我用什么球杆，该怎么握杆，或者向我报告其它球员打得好多好，对此，我深表感激，你们宽容的气度与心态，在你们获取的辉煌获利上反映出来，如果你们觉得我说得不对，那就是低估了鼓励与谅解的重要性，这两个因素足以使人

为的努力与成就得到最大的报偿，我们可以由此看出巴菲特在激励人心和管理两方面的卓越才能，但是巴菲特在企业与投资方面的天才绝不仅于此，我们可以分为三方面来说，而这三者又彼此相互作用，一，财务金融，巴菲特深知投资报酬率是投资最重要的观念，他知道该如何使波克夏的投资获得最大效益，二，经济，巴菲特对经济前景相当敏锐，他知道该如何让波克夏在产业环境中占优势，他能洞悉消费者的想法，预测哪些企业享有最佳的长期竞争力，三，管理和激励人心的能力，巴菲特了解人的感受，鼓励和谅解的重要性，他们能够使一个人发挥最大的成就，他将这些善意视为人为的资本，并加以谨慎的栽植与培育，综合以上因素，巴菲特的确是个相当特殊的人物，他视自己的工作是多面向的，就像爱因斯坦如何看待太阳系，佛洛伊德如何看待脑神经系统一样，因为巴菲特的天才获致的成就不言而喻，合伙企业停业之后，这个有点古怪又不循正统的年轻人，心中正怀抱着一个更远大的计画，现在先看看他写给合伙人的两封信

合伙企业第二年，巴菲特写给有限合伙人的信

1957 年股市概况

我在去年给合伙人的信中曾经表示，我对股市的看法是，股价高于公司的内在价值，这是指那些热门股，如果以上的看法正确，它很可能导致所有股价严重下跌，包括被低估和被高估的股票，尽管如此，我想五年之后，股价不太可能会像现在这么低，即使碰到大熊市，也应该不至于严重损及我们套利操作的市场价值，如果股市能恢复到价格被低估的状态，那么我们的资金就可以完全放到一般投资上，到时，也许还可以借贷若干款项以进行投资，相反的，如果股价不跌反涨，那么我们就必须改变方针，视盈余多寡降低一般投资，并增加套利操作的投资组合，以上这些想法并非表示股市分析是我关心的事，我随时都将心力放在观察价值被低估很多的证券上，去年股价稍微下跌，我之所以强调稍微是因为，只对新闻稍加留意，或是和股市新手交谈就会发现，大家都认为股价会跌的更厉害，事实上，在目前的企业环境，公司的获利能力比股价跌的更多，这意味着，投资大众对热门股及整体经济前景仍然保持乐观的态度，我无意预测企业或股市的未来，以上的陈述旨在排除股价已经重挫，股市已经跌到最低点的错误观念，基于长期投资价值来看，我仍然认为股价偏高

1957 年的投资状况

股市不振已经被低估的股票制造了更多机会，因此和去年相较，我们投资了更多套利性质的低价股，也许现在应该对套利一词，做更进一步的解释，套利就是当某公司出现特定决策时所作的投资，此一决策不像低价股以股价上扬为考量，而是以利润为考量，举例来说，促成套利的公司决策包括，出售、购并、破产、招标等等，不论发生上述哪一种情形，对投资计画造成的风险是，必须放弃原投资计画，而非经济环境的恶化或股市全面下跌，1956 年底，我们的一般投资对套利投资比是 70:30，现在则为 85:15，我们去年有两种不同的持股部位，现已达一定规模，可能必须做些决策，其中之一是各合伙企业的一般投资组合占 10%到 20%，另一者则占 5%，这两种部位可能还可以持有三年到五年的时间，但是它们目前似乎具备了高平均年度报酬率的潜力，而且风险很小，它们不属于套利的类型，而且不受一般股市状况的影响，当然，如果股市大幅上扬，我想我们在这方面的投资组合表现就会落在股市之后

1957 年的成果

1957 年，三个于 1956 年成立的合伙企业，表现得都比股市优越许多，年初时，道琼工业指数为 499 点，年底则为 453 点，下跌了 64 点，如果有人持有道琼指数的股票，它将会收到 22 点的股息，如此一来，整体的损失便降低到 42 点，或全年为 8.4%，不论投资任何一种投资型基金，大概都会出现类似的亏损状况，就我所知，今年所有投资股市的投资型基金都没有赚钱，1956 年所成立的三家合伙企业，今年都有盈余，1956 年底的获利分配分别是 6.2%，7.8%，25%，第三家合伙企业的优异成绩，对前两家合伙企业的股东来说，势必引起一个问题，这样的卓越佳绩强调了短期间运气的重要性，特别是在何时收到资金，第三家合伙企业是在 1956 年最晚成立的一家，当时股价较低，而且有几档股票特别有吸引力，因为基金充裕，所以第三家合伙企业可以利用当时的条件大量投资，至于第一、二家公司已在股市投资很多，所以当时只做了小额的投资，基本上，所有合伙企业都投资相同股票，百分比也大同小异，但是在早期，可利用的资金在不同时期和不同股市状况皆有差异，所以当时投资成果的差异性会比后来明显，以后，如果我们的表现比道琼平均指数高出 10%，我就非常满意了，所以三家合伙企业在 1957 年的成绩可说是非常优异，而且可能优于其它年度的平均表现，1957 年中，两家合伙企业宣布成立，它们的年收益状况比道琼平均指数相去不远，换

句话说，1957 年中开业的合伙企业其表现与道琼指数一样下跌了 12%，如今，它们的投资组合已经接近 1956 年成立的合伙企业，整个团队未来希望出现更亮丽的成绩

成果分析

某种程度而言，我们在 1957 年的表现之所以够较平均水准优异，是因为这一年大部分的股票表现都不尽理想，因此从相对的角度来看，我们的表现在熊市会比在牛市好，所以在解读成果时，要把股市有利于我们获利的表现列入考虑，如果那一年股市飞涨，我们的获利表现若能和道琼指数的成长一样，我就非常满意了，我可以肯定的说，我们的投资组合在 1957 年底的价值，优于 1956 年底，促成成绩佳的原因有二，其一是股价普遍很低，其二是我们有更多时间买入价格被低估的股票，买入这类股票需要极大的耐心，我先前提到，我们最大笔的投资，约占各个合伙企业资产的 10%到 20%，我计画未来所有的合伙企业对被低估股票的投资都能达到 20%，但是这急不得，计画购入之际，我们当然最希望股价不变或下跌，因此很多时候，我们的投资组合很可能状似死气沉沉，这种需要耐心的投资策略，可以让长期利润发展到最高点，我试着在信中提出所有我认为诸位感兴趣的事项，在不讨论特定事件的前提下，尽量揭示我们的投资理念，如果诸位对公司营运有任何疑问，请不吝赐教

1958 年 2 月 6 日

巴菲特在 1961 年的一封信写到

1960 年的股市概况

一年前，我曾经对 1959 年的道琼工业平均指数给人错误的印象有所批评，该年道琼工业指数从 583 点涨到 679 点，成长了 16.4%，虽然该年度几乎所有的投资公司都有获利，但是仅有步道 10%的公司表现与道琼工业指数相当或超前，道琼公共事业平均指数小幅下降，铁路平均指数则大幅落后，1960 年的情况正好相反，道琼工业指数从 679 点降到 616 点，下跌了 9.3%，即使把所有指数投资人应得的股息加回去后，跌幅仍达 6.3%，然而公共事业平均指数则呈现理想的成长，虽然现在还看不到所有的年报，据我猜测，将近九成的投资公司都比道

琼平均指数的表现为佳，绝大多数投资公司这一年的整体表现都在正负 5%之间，在纽约证券交易市场登记的 653 种普通股出现亏损，404 种有盈余

1960 年的成果

我一直秉持着一个不变的目标来管理合伙企业的基金，亦即我们的长期表现要优于道琼工业平均指数，我相信几年下来，道琼工业指数会和几家大规模投资公司的表现并驾齐驱，除非我们也能有如此优异的表现，否则合伙企业就没有存在的价值，但是我也曾经说过，无论我们的表现多么优越，也不能以此断言，我们的平均表现优于道琼工业指数，事实上，如果我们能在股市稳定或受挫的情况下表现得比平均值理想，或者在股市呈上扬状态时表现得比平均值差，我们才可以说占了优势，依我的观点，如果有一年我们下跌了 15%，而道琼工业指数下跌了 30%，另一年我们和道琼指数都成长了 20%，那么我们前一年的表现要比后一年理想，年复一年，我们的营运状况可能有好有坏，但是没有必要因为成果的好坏而兴奋或沮丧，最重要的是要低于标准杆，如果标准三杆的洞你挥了四杆，标准杆五杆的洞你挥了五杆，前者的成绩并不比后者好，但也不能就此断定，这两种情况都得不到好处，我之所以要揭示以上的投资哲学，是因为我们今年增加了新的投资伙伴，我希望他们务必了解我的目标，我用何种方式达成此一目标，以及我一些众所皆知的缺点，了解这些背景后，我们就不会对 1960 年的表现高于平均水准而感到意外，相较之下，道琼工业指数下跌了 5.3%，我们的七个合伙企业这一年却成长了 22.8%，合伙企业在扣除了一切开支，但未扣除有限合伙人的利息，或普通合伙人的配额，1957 年至 1960 年四年来的表现如下表

巴菲特合伙企业成长率(%) 道琼工业指数成长率(%)

1957 年 10.4 -8.4

1958 年 55.6 26.9

1959 年 95.9 52.2

1960 年 140.6 42.6

有一点必须再次强调，这些是合伙企业的净利，合伙企业的净利由每一个合伙企业所选择的合约决定，整体的盈亏，是以市场对市场(Market to market)为计算基准，在资金可以任意加入或提出的前提下，这种方法是以前合伙企业的年初

时变卖之所得，和变卖后的盈亏为计算基础，这个结果当然和以证券之价格为价值，而且只有在证券实际卖出后才计算其盈亏的税后价值有所不同，以复利为基准，最后的结果如下表所示。

虽然四年是一段很短的时间，不能据此妄下定论，但是由此足以证明我们先前的说法，亦即我们在股市稍稍下挫或停滞不前的情况下表现较佳，这项结果不仅肯定了这个说法，同时也显示，和绩优股比起来，我们的股票组合显得比较保守，但是绝对不具传统色彩，如果热门股强劲上扬，我们可能就很难和他们的表现相比了

合伙企业的多元性

从表可以看出，我们的合伙企业家族正在成长之中，和整体的平均值表现值表现比较，我们合伙企业家族当中没有任何一家的持续表现比平均值好或比平均值差，虽然我竭力让所有合伙企业以相同的比例投资相同的证券，每年还是或多或少有不同的情形出现，如果将现有所有的合伙企业，归并为一个更大的合伙企业，这种差异当然就会降低，如此一来，还可以减少许多细部作业与不少开销，坦白说，我希望几年内能够朝这个方向努力，问题是，许多合伙人都表示，他们比较喜欢目前各属不同合伙企业的形态，除非合伙人全体一致赞同，否则我不会采取任何行动

预付款项

好几位合伙人曾问及是否可以在年中把钱存放到他们的合伙企业里，虽然曾经发生过一次例外的状况，但是在有限合伙人超过一个家庭的状况下，很难在年中修改合伙契约，因此，在一个混合式的合伙企业中，只能在年底增加额外的投资，我们可以在年中接受提前付款加入合伙企业，并从付款日算起到年末付给6%的利息，年末时，依据合伙人修改过的契约，合伙人所付之款项加上利息，将一起并入合伙企业的资本，才开始分享盈亏

山朋地图公司

去年我曾经向诸位提到一项投资，这项投资非比寻常的占了我们净资产很高的比率(35%)，我还顺带提到，希望1960年时就能完成这项投资，我的愿望实现了，你们也许会对这庞大投资的始末感兴趣，山朋地图公司出版并不断修正美国

所有城市的详细地图，举例来说，单单是奥玛哈的地图册可能就重达五十磅，而且对每栋建筑都描绘得非常详尽，他们用剪贴的方式显示新的建筑物，住户的变更，新的防火设备，变更的结构材料等等，大约每年修订一次地图的内容，每隔二十年或三十年，当剪贴的方式已经不再可行时，该公司便出版新地图，为一位奥玛哈客户修订地图的成本约为每年一百美元，这份地图囊括了详尽的细节，包括，街道下方水管管线的直径，消防栓的所在位置，房屋屋顶的结构等等，这是火险公司不可或缺的资料，该公司的保险部门，座落于中央办公室，可以由全国各地的业务代表去评估企业，他们所持的理论是一张图抵得过一千个字，经过评估之后，他们可以判断风险的评级是否正确，一个地区火灾时的暴露程度，适当的再保措施等等，山朋大部分的业务集中在大约三十家保险公司，但是他们的地图也卖给保险业之外的客户，例如，公共事业，房地产公司和税务机关

过去七十五年来，这家公司几乎是以垄断的方式营运，每年的利润几乎完全不受景气影响，也无须进行促销活动，该公司营运早期，保险业担心山朋的获利过高，因此在山朋的董事会安排了几个颇有地位的保险业者，担任监督之职，1950年早期，一种竞争性强，被保险业称之为书里法的方法，入侵了山朋的范围，并使其地图业务的税后盈余，从1930年平均每年超过五十万美元，锐减为1958年与1959年的获利低于十万美元，如果将这个时期经济走势向上的状况列入考虑，该公司原有的庞大而稳定的营收能力，几乎完全被削弱了，但是在1930年代早期，山朋早已经开始累积其投资组合，由于该企业对资金的运用没有任何限制，因此所有的盈余都可以投入投资计划，经过一段时间之后，山朋共投资了二百五十万美元，半数投资于债券，半数投资于股票，因此，该公司的投资组合欣欣向荣，而地图业务则日渐萎缩，这种趋势尤其以过去十年最为明显

且容我向诸位说明这两种极端分歧的因素，1938年，当道琼工业指数还在100点到120点之间时，山朋的股票为每股100美元，1958年，道琼指数在550点左右，山朋每股为45美元，但是同样在这段期间，山朋的投资组合的价值从每股20美元涨到每股65美元，事实上，这些数字足以显示，在景气与股市都很萧条的年度，1938年山朋股票买主，对该公司地图事业的正面评价为每股90美元(110美元减去与地图事业无关的20美元投资价值)，在1958年极度活络的气氛下，该地图事业的评价被估为负20美元，因为该地图公司完全没有利润收入，

股市买家更加不愿意以超过 70 美分的价格，购买该公司投资组合里一美元的东西，目前的状况是如何演变成的？无论在 1958 年或 1938 年，山朋都拥有保险业所需价值不菲的丰富资料，如果要复制他们长久以来收集的全部细节资料，将花费数百万美元，除了梳理法之外，地图公司付了高过五亿美元的火险保费，但是多年来，山朋销售与包装产品及资料的方式一直未变，这种停滞不前的状态，终于在公司的营收上反映出来，投资组合优异的表现，蒙蔽了大多数董事的眼睛，使他们无视于地图公司应该回春的必要性，山朋每年的销售额约为二百五十万美元，拥有价值约为七百万美元的有价证券，投资组合获得的盈余相当可观，该公司没有任何金融上的顾虑，保险公司对地图的价格相当满意，而股东也一直有股息收入，但是，在八年之间，股息下跌了五次，尽管如此，没有任何记录显示该公司有减薪，或降低董事长与委员会费用的动作，在我参加董事会之前，十四名董事中有九名是保险界的闻人，他们拥有该公司流通在外十万五千股股票中的四十六股，他们在大公司都身居要职，这意味他们有一定的资金，至少可以做出相当的承诺，但是这群人当中最多的持股数为十股，他们所经营的保险公司中，部份持有小量股份，但相对于他们所持有的投资组合，这只是象征性的投资，过去十年间，这些保险公司在涉及山朋公司的股票交易中，一直站在卖方的角色，第十名董事是该公司的律师，他持有十股，第十一名董事是一位银行家，也持有十股，他看出该公司发生了什么问题，也积极地指出这些问题，后来也增加自己的持股，另外两名董事是山朋的高级主管，他们共有三百股，他们两位能力很强，也意识到公司的问题所在，但是在董事会却一直扮演驯服者的角色，最后一位董事是已过世的山朋董事长的儿子，而这位前董事长的遗孀则持有一千五百股，1958 年底，前董事长的儿子对公司的走向不甚满意，他要求公司让他担任最高主管职务，但遭到拒绝，因而提出辞呈，公司接受了他的辞职，这件事发生后不久，我们提议购买他母亲所持有之股份，为她接受，当时还有另外两方持有大量股份，其一约持有一万股(他们是某家证券公司的客户)，另一方持有八千股，这些投资人也对该公司的现状不满，希望该公司的投资组合能和地图事业分开来，这和我们的心态不谋而合，接下来，我们透过公开市场购入该公司股票，因而所持股份增加为二万四千股，三大集团持股共约四万六千股，我们希望把这两个事业分开，将投资组合以公平价值变现后，致力于重建地图公司的获利能力，如果能够将山朋丰富原始资料，运用电子设备将数据转换成对消费者有用的形式，这

倒不失为增加地图公司收益的良机，然而，董事会对任何改变都施以非常之阻力，特别当这些建议是由一个局外人提出，虽然管理阶层完全赞同我们的计画，而且布兹、艾伦与汉弥尔敦管理专家公司也提出过类似的建议，为了避免一场代理权大战(未来不太可能发生这种情形，但是如果发生，我们也一定稳操胜券)，也为了避免时间上的延误，因为山朋大部分资金都投资在现行价格我们根本问津的绩优股上，于是衍生了一个计画，亦即以公平价值，让想退出的股东如愿以偿，经过证交所裁决，认定了这个计画的公平性，山朋 72% 的股票，相当于一千六百位股东的 50%，都以公平价格交换投资组合中的证券，山朋公司还有超过一百二十五万美元投资政府债券和市政公债作为预备金，而原先可能要付给的一百多万美元公司资本利得税也免除了，留下来的股东享有稍微增值的资产价值，大幅成长的盈余，和提高的股息率，当然，以上这出小小的戏剧，只是粗略的描述了这个投资行动的概况，但是我们可以从中窥得，投资行动有保密的必要，以及无须在一年这么短暂的时间评估投资的成果，类似控制状况的情形可能至为罕见，我们赖以维生的是买进被低估的股票，在被低估之价值修正之际卖出，而且其利润是取决于公司而非股市情况的特殊状况投资，合伙企业的基金得以继续成长，控制情况也可能提供更多的机会，审计人员应该会在一周内，将诸位的财务报表和报税资料寄到府上，如果你对报告或这封信有任何问题，敬请不吝指教

华伦巴菲特 一九六一年一月三十日

第七章 唯一总部波克夏

若想找出巴菲特亿万财富从何而来，且让我们从头说起，时光倒退到 1929 年，有好几家同一个老板的纺织厂，合并纳入波克夏棉织公司 (Berkshire Cotton Manufacturing Co. 成立于 1889 年)，并且重新命名为波克夏高级纺织协会 (Berkshire Fine Spinning Associates)，其中有家叫海瑟威的纺织公司 (Hathaway Manufacturing Co.)，位于麻州纽贝福，于 1888 年由海瑟威创立，在二次大战期间，该厂专门生产降落伞布料，大战结束后，该公司成为最大的人造丝西装里布制造厂，并于 1955 年并入波克夏公司纺织协会，尔后，更名为波克夏·海瑟威公司 (Berkshire Hathaway Inc.)，波克夏和有名的哈萨威衬衫没有任何关系，该公司的广告人尽皆知，广告中的男人脸上戴了一个眼罩，巴菲特刚买下波克夏时曾说，我大概接到七通从奥玛哈打来的电话，问我是不是从此也

要开始戴眼罩了，曾任巴隆杂志编辑的 Abelson，如此形容波克夏，对刚从 Minsk 与 Pinsk 移民美国的人来说，巴菲特是一家名称奇怪的波克夏。海瑟威公司的投资人，大家都以为这家公司生产衬衫，其实它生产的是钱

合并后的波克夏。海瑟威公司，1948 年创造了一千八百万的利润，拥有十几座工厂，遍布新英格兰地区，共有一万名员工，当时，IBM 的利润为二千八百万美元，到了 1964 年，波克夏。海瑟威的业务萎缩，只剩两座工厂，净值仅剩约二千二百万美元，1955 年，波克夏的股东权益为五千五百四十四万八千美元，接下来九年之间，股东权益跌为二千二百一十三万九千美元，直到 1961 年，该公司的经理人仍然将之视为远景光明的强势公司

1961 年，波克夏总裁 Seabury Stanton 在一次对纽康曼社的演说中表示，今天，波克夏。海瑟威是新英格兰地区最大的棉布与人造纤维制造厂，我们总共拥有大约一百万个纺锤与一万二千台织布机，每年生产二亿二千五百万码布，包括色彩艳丽，适合裁制成衣的布料，手帕布料，上等细麻料，薄纱，麻纱，精梳与梳理棉缎，人造丝里布，达克龙薄罗纱窗帘和达克龙与棉纱混纺布料。

我们共有五千八百名员工，七座工厂以三班制轮班操作，波克夏。海瑟威平均每年的营业收入超过六千万美元，但是从 1960 年早期开始，该公司的业务逐年缩水，巴菲特就在此时开始购入波克夏。海瑟威的股份

巴菲特取得波克夏的控制权

巴菲特从 1962 年起，开始以巴菲特合伙企业的名义购入波克夏股票，当时每股股价为七美元，几年后，当时的波克夏总裁 Stanton 向巴菲特保证，他要把波克夏剩余的股份，以每股 11.5 美元的价格投标，但是三周后，该公司股票以 11.375 美元投标，这是巴菲特没有握手成交的一次交易，巴菲特对 Stanton 的行为相当不满，于是转而向 Stanton 的妹婿，以及当时波克夏董事会的老主席 Malcolm Chase 购进波克夏股票，Chase 那时显然也不赞成 Stanton 的做法，因此卖出了手上大量的波克夏股票，巴菲特就在 1965 年，取得波克夏的控制权。

波克夏的业务每下愈况，1964 年，波克夏的资产负债表显示，该公司的资产为 2,788 万美元，而股东权益为 2,200 万美元，波克夏流通在外的股票为 1,137,778 股，在今天，这些相当于 1,234,127 股 A 级股票

巴菲特继续买进波克夏股票，到了 1965 年，他的合伙企业已拥有该公司 70% 的股权，当时的波克夏纺织厂约有 4,700 部织布机，巴菲特总共购入了价值约 1,400 万美元的波克夏股票，终于在 1965 年 5 月 10 日取得波克夏的控制权，当时波克夏的市场价值约为一千八百万美元，1960 年代末期，波克夏总共有一千两百位股东，到了今天则成长为一万四千位。

巴菲特在 1970 年成为该公司董事会主席，到了 1970 年代末期，这家公司以纺织业起家的经济特质，已经开始退色，虽然该公司曾经出现短暂的好景，但是终于不敌日趋式微的命运，巴菲特于 1985 年卖掉波克夏纺织厂，巴菲特利用该公司业务的短暂繁荣期，以及透过削减营业资金的方式取的现金，最后，他以极微的代价出售这家百年老店，这是少数几家让巴菲特赔钱的投资

巴菲特在 1991 年的波克夏年会上解释，虽然二次大战期间很多人的西装里布都是海瑟威的产品，但是当外国公司能以更低廉的价格制造同样的布料时，海瑟威光荣的历史便失去了意义，现在他知道要选择低成本的公司，我知道这个行业不容易经营，当时的我不是太骄傲，就是太天真，我们从中学到了宝贵的教训，但是我倒希望是从别处先学会这些经验，他说，巴菲特曾开波克夏纺织事业的玩笑，说该公司的资产比他想象的低，但负债却很高，波克夏在纽贝福的工厂，如今已成废墟，他们是经济灾难的历史场景，当年，该公司为了继续营运，必须向巴菲特寻求更多的资金，相较之下，今天他们创造的利润反而更高，那些红色建筑物几乎一文不值了，所幸在 Bill Bets 的管理之下，将部份出租作为办公室与仓库，为波克夏带来些许收入，他们将这笔收入交给巴菲特投资，留下来的三十一栋建物，位于港口防风墙的内侧，总共出租给二十八个公司行号，占去了 35% 的营业空间，从小小的起步，开展了宏大的事业，巴菲特在 1986 年时估计，奥玛哈总共有 52 人，他们持有的波克夏股票足以让他们成为百万富翁，波克夏的股价从那时开始不断飙涨，到了今天，奥玛哈大概有 208 位巴菲特造就的百万富翁

有一名纽泽西人，无意间也因波克夏而在一夕之间致富，Paul Laplante 收到一封寻人公司送来的信，信上表示该公司发现他过世父亲的帐户有 66 股波克夏股票，原来当年他父亲曾为波克夏的 Parker 厂处理法律事务，该厂以认股权证作为他的酬劳，Parker 被波克夏高级纺织厂收购，成为后来波克夏。海瑟威

的一部份，那些原本一文不值的认股权证，演变成 66 股巴菲特投资公司的高价股票，这家纺织企业位于纽贝福的总部及西岸洛杉矶和东岸纽约的办事处，如今都已不复存在，但是波克夏·海瑟威的名号却保留了下来。

奥玛哈的股票经纪人摩根个人的座右铭是没有任何说明书可以教你怎么赚钱，他说，**巴菲特以毕生犯下的最大错误为公司命名**，巴菲特在 1962 年买下第一股波克夏股票，他在崔第·布朗证券下了第一张单，以每股 7.5 美元买进二千股，波克夏的副董事长曼格表示，崔第·布朗证券以严谨的价值投资法闻名，他形容该公司是巴菲特还是个年轻穷光蛋喜欢流连的地方，当年一万五千美元的投资，如今价值已超过一亿美元。

在曼格眼中，波克夏纺织厂是个日薄西山的新英格兰小纺织企业，即使是巴菲特本人，在回顾过去二十五年来曾犯的错误时表示，买波克夏纺织厂就是他所犯的第一个错误，虽然当时他已经很清楚，这是个前景悲观的企业，但他还是被低价吸引而购入，他想，即使状况真的很遭，还是可以从赚取高于投资金额的现金，再拿去做其它投资

1965 年，巴菲特合伙企业通知波克夏纺织厂，他拥有 500,975 股波克夏股票，相当于 49% 的股份，巴菲特合伙企业变成波克夏最大的股东，而且所持股份仍在持续增加当中，根据证券交易委员会的资料显示，1967 年一月，合伙企业拥有的股份已达 59.5%，到了 1968 年四月，更几乎高达 70%。

巴菲特管理下的波克夏

现已归巴菲特管理的波克夏，开始向外购并，也开始向触角伸向保险事业，1967 年 2 月 23 日，波克夏向国家赔偿公司提议收购，1969 年初，波克夏买下伊利诺国家银行暨信托公司 97% 的股份，几乎同时，也买下了太阳报公司，以及布莱克印刷公司，后者是波克夏首度投资的出版业，太阳报公司在奥玛哈出版五份周报，发行量约五万份，其相关之印刷事业，由利普席经营。

1970 年，巴菲特合伙企业将 691,441 股波克夏股票按比例分配给合伙人，从此合伙企业不再是波克夏的股东与母公司，处理完资产之后，巴菲特不动声色的继续以个人名义买进波克夏股票，一份证券交易委员会的资料显示：

上述资产分配过后，巴菲特在 1970 年一月间，又从因资产分配而得到波克夏股票的巴菲特合伙企业的合伙人手上，买进 87,591 股波克夏普通股股票，此外，巴菲特也在同年一月间，在公开市场买进 2,100 股波克夏普通股股票，1970 年 1 月 31 日，巴菲特本人总共持有 245,129 股波克夏股票，占波克夏流通在外的 979,582 股普通股的 25%，经过几次交易后，巴菲特等于是波克夏的母公司

巴菲特从四十岁起，开始在奥玛哈的办公室指挥波克夏，阿拉巴马州的债券业者柯普，曾于 1970 年代早期打电话到麻州纽贝福的波克夏，想推销工业收益债券，波克夏的人请他打电话到奥玛哈找巴菲特，于是我打电话到奥玛哈，当时是史卡特接的电话，他告诉我什么都不买，就只买工业收益债券，而我告诉他我只卖这种债券，他将电话转给巴菲特，我向他解释我的意图，巴菲特对各公司信用非常了解，不必查阅穆迪或标准普尔指南，他说他对我手上的免税债券有兴趣，柯普问巴菲特想买多少，巴菲特回答，嗯，全部，我通常一次只卖一百股，而他一次就买了三、四百万股，柯普继续卖债券给波克夏，我打电话去时，不是史卡特就是巴菲特接电话，老实说，如果接电话的是巴菲特，我就会松一口气，因为史卡特态度比较强硬，而且都会问你手上有什么？

巴菲特一向采君子作风，非常和蔼可亲，他会说，早安，请告诉我你目前在做什么？我说完之后，他会告诉我他喜不喜欢那家公司，想不想买他们的股票，有几次我去奇威广场，顺便到他小小的办公室找他，每次他都会把头伸出来，进来聊一聊。

波克夏的纺织事业一直维持到 1985 年，巴菲特决定结束这个早已走下坡的企业为止，工厂机器卖了十六万三千美元，而其帐面价值为八十六万六千美元，几年前才以每台五千美元购买的织布机，每台只以二十六美元卖出，比运费还低，但是从很久之前开始，波克夏用纺织工厂的现金资助的其它事业，却早已蒸蒸日上。

今日的波克夏是个业务庞杂的控股公司，拥有大量的股票、债券、现金和白银，此外，旗下还有数家营业事业，波克夏是个无法归类的公司，公司简介上记载的波克夏业务范围包罗万象，计有保险业、糖果业、媒体业、多元化企业、非银行的金融业、投资业、综合公司等等，波克夏是个多重性质的公司，波克夏是个投资控股公司，此外，也提供产物与意外保险、出版杂志以及其它服务

1997 年的商业周刊，将波克夏列为全球第三十二大公司，而其市场价值则为全美第二十一大，虽然波克夏的股价使他成为全美第二十三大上市公司，但是却没有分析师追踪波克夏的动向，如果你在彭博新闻网键入波克夏字样，然后选取其中的建议一栏，你会看到，对这家公司尚无任何建议，若想察看波克夏资料，你必须自己下工夫找，波克夏一年之中会发布几次只有一个句子的消息，公布最新投资，想进一步了解波克夏的唯一方式，就是直接向该公司要一本年报，几乎隐形的董事长，位于奥玛哈法纳街与三十六街交叉口奇威广场大楼的小小总部，平装本的年报，以及一向不予置评的政策，覆盖在这些平淡无奇外表下的是一个欣欣向荣的企业，他们似乎不是充满想象力的企业，只是像制服业、鞋业和吸尘器之类，但如果你以利润来考量，他们的确是魅力非凡，其中有一些企业的报酬率是资本的 20%，无论从什么角度来看，这都是一张亮丽的成绩单，有时候，他们的报酬率甚至高达资本的 30%到 40%，巴菲特所属看似平庸的事业，即使在表现较差的年度，单单是营运的权益报酬率亦高达 50%，1989 年，以历史成本为基础，其报酬率甚至高达 67%的天文数字，几乎所有企业人士都没有听过或看过这么杰出的成绩，他们大部分若能有 10%到 15%的权益报酬率，就雀跃不已了，由于这些数字超出所有企业的想象，所以通常被视为印刷错误。

这些天文数字，都是由一些看似枯燥的企业所成就的，位于纽约北部的水牛城新闻报，总部设于辛辛那提的菲契海默制服公司，位于芝加哥的综合制造业公司史考特费姿制造集团，及世界百科全书公司，总部设于俄亥俄州的克里夫兰的吸尘器制造厂寇比，奥玛哈的大型家具店内布拉斯加家具百货，旧金山的喜斯糖果，旗下总共拥有二百多家的糖果店，大多位于西岸，以及总部设于康乃迪克州的布朗鞋业公司，新罕布什尔州的劳威尔鞋业公司，总部设于密苏里州的贺兹柏格珠宝店，总部位于猷他州盐湖城的 Willey 家庭装潢公司，总部位于纽约的国际飞安公司，总部设于德州休斯敦的星辰家具公司，以及总部设于明尼苏达州明尼拿波里的国际乳品皇后公司，波克夏还拥有位于奥玛哈的波尔仙珠宝店，乍听之下，你也许不觉得特别，但是除了第凡内珠宝店的纽约旗舰店外，波尔仙的营业额是全美所有珠宝店望尘莫及的，此外，波克夏旗下还有位于加州的 Wesco 金融公司，就某方面而言，Wesco 可是一个小波克夏，另有一群企业臣属其下，除了上述的营利事业外，波克夏还有另外一个独立而庞大的保险事业集团。

产物与意外险事业是波克夏最大的营利事业，也是巴菲特最常运用的投资利器，波克夏所属企业的获利，特别是保险事业及在股票与债券投资的获利，让巴菲特可以随时进场投资，而新的投资项目又带来丰厚的获利，波克夏约有三万八千名全时员工，在纽约证交所挂牌，交易代码为 BRK/A，金融行情报导的显示器上的代码为 BRK/B，报纸的股市行情栏的代码则为 BerkHa

波克夏总共有 1,234,127 股 A 级的股票，巴菲特持有 478,232 (占总数的 39%)，持股远远超出其它人，巴菲特的太太苏珊持有 36,981 股 (占 3.1%)，她和巴菲特共同享有投票与投资权。

波克夏大多数高级主管的净值，有很大的部份来自波克夏，巴菲特形容得非常贴切，我们吃自己煮的东西，这群富裕又快乐的人，他们对美国幽默作家 Billings 所言有深刻的体会，一个人一生中最快乐的时光，就是当他积极追求财富的同时，相信财富极有可能稳当落袋之际

根据标准普尔的资料显示，1990 年，只有 7% 的波克夏股票是由机构法人持有，大约相当于七万八千股，几年后，商业周刊报导，法人持有比率已经升高为 15%，其余的波克夏股票则由约十四万名散户所持有，他们很少买卖股票，和纽约证券交易所的其它股票相较，波克夏的周转率最低，有 80% 的波克夏股票，最初都是以低于一百美元的价格买进，使得该公司蒙上老式富裕家庭的色彩，有 125 名波克夏股东和我住在奥玛哈同一个邮政编码的区域，所以在万圣节那一天，如果我到这些人敲门要糖果，应该会受到很好的待遇，巴菲特于 1993 年接受金融世界访问时，说了这段话

波克夏所有的股东几乎全部来自美国、英国、德国、印度和加拿大这几个国家，很多股东持股数都在十股或十股以下，有的人认为能拥有一股波克夏股票是件非常光荣的事，巴菲特，他太太和曼格合计拥有该公司将近 50% 的股份，波克夏的副董事长曼格、巴菲特友人—纽约第一曼哈顿投资公司的董事长 Sandy Gottesman，和奥玛哈的安格博士去世之前，是波克夏三位最主要的股东，前波克夏纺织的董事长老柴斯，于 1996 年去世，享年九十二岁，他也拥有大批波克夏股票，有些是以每股二十五美分买进的，其子在 1992 年取代老柴斯在波克夏董事会的职位，是巴菲特家族以外，拥有最多波克夏股票的投资人

持有大宗波克夏的机构法人如表，根据彭博新闻社的报导，耶鲁大学于 1996 年曾买进二十五股波克夏股票，但很快就将这批股票脱手。

橡树价值基金帐户也持有波克夏股票，他们的座右铭是，巴菲特深得吾辈信赖，其它人都要付现金。

机构法人 持股数量 占总数比例

鲁昂公司	39,207	3.26%
罗普莱斯公司	32,810	2.72%
波士顿保险库公司	16,351	1.36%
第一曼哈顿公司	5,355	0.44%
加州公务人员公司	4,823	0.40%
摩根信托担保	4,495	0.37%
拉萨乐国家信托	4,109	0.34%
橡树价值基金	3,833	0.32%
艾佛瑞公司	2,865	0.24%
尼可拉斯公司	2,600	0.22%
美国信托	2,563	0.21%
商业银行	2,349	0.20%
梅琳银行	2,278	0.19%
法耶兹公司	1,981	0.16%
富兰克林共同基金	1,755	0.15%

波克夏董事会

波克夏的经营权握在巴菲特和一小群人手中，其精简的经营团队，对其他公司而言无异是一大讽刺，为了贯彻巴菲特讲求精简的原则，董事会只由七位董事组成，不设常务委员会，很少受到外来意见的干扰。

曼格表示，很久以前波克夏因进行一项购并案，曾接到传票要出庭提出该公司员工资料，曼格在 1991 年股东会上表示，我们没有员工资料，因为我们没有员工。

波克夏董事会的成员包括巴菲特、巴菲特太太苏珊、曼格，柴斯-他是位个别投资人，现任罗得岛银行董事长，巴菲特之子小豪尔，小史考特-奥玛哈综合建设公司奇威父子公司的董事长，巴菲特说其业绩好到，使他不愿意详述这家公司种种的强劲表现，以免波克夏股东们坐立难安，小史考特孩提时代就是巴菲特的好友，是波克夏唯一的外来董事，而巴菲特是奇威广场大楼唯一非奇威父子公司的房客。

1997 年，董事会任命了一名最新董事欧森，他是加州洛杉矶曼格联合律师事务所的合伙人之一，董事每年的年薪为九百美元。

巴菲特在 1998 年波克夏年会的开场白上说，现在会议开始，我是华伦巴菲特，波克夏的董事长，这位兴奋过度的家伙是波克夏的副董事长曼格，很巧的是，波克夏的董事之一是公司影片中的歌者，我们波克夏一向尽量压低成本，苏珊巴菲特就是影片中的歌者，小豪尔，非歌者。

柴斯的先祖于 1806 年在罗得岛创立了波克夏纺织厂，1955 年波克夏购并海瑟威时，就是由老柴斯监督完成的，柴斯家族对于巴菲特于 1962 年开始收购波克夏，1965 年完全接管波克夏，存在着矛盾的情绪。

柴斯说，我们似乎是面带微笑地坐在那里看得巴菲特为所欲为。

根据 1994 年高级主管杂志报导，在美国的公司中，波克夏董事是最差的一群，当时该杂志列出了表现最佳与最差的董事会名单，波克夏敬陪末座，之所以会出现这种评估结果，显然是因为波克夏董事会的规模很小，董事成员以家族为主，没有真正外来的董事，但一位旧金山的投资人反驳上述的评估：

企业管理与增进股东价值是评量董事会的两项重要因素，而波克夏的管理无懈可击，在企业管理这个领域，很少有人能将他们口若悬河的理论付诸实行，这一点巴菲特在波克夏真正做到了，至于增进股东价值这一点，很少美国企业能够与波克夏为敌，更难能可贵的是，波克夏依据明确的原则和最高的道德标准获致如此傲人的成果。

曼格是 Wesco 公司董事长暨波克夏副董事长，他说巴菲特是董事会主席，最高执行长，也是波克夏心脏与灵魂的最高领导人。

副董事长曼格

巴菲特曾说，葛拉汉教我投资低价股，是曼格帮我修正这个路线，这是他对我的最大影响，要有强劲的力量，才能将我从局限的观念中拉出来，这得归功于曼格，他开阔了我的视野。

巴菲特和曼格对投资英雄所见略同，特别是他们俩人都认为凡事尽量保守谨慎，而且资产负债表上最好没有负债，早年，巴菲特一味地执迷于购买低价的股票，他说，是曼格多年来一再强调，应该以长远的眼光，投资高品质的企业，即使要付出较高的价格。

巴菲特曾经谈到他如何走出葛拉汉专捡便宜货的地下室经营政策，葛拉汉凡事讲求划算，我现在认为，所谓划算的投资应是指未来会带进源源不断的现金。

曼格在 Wesco 1991 年的年会上表示，投资人买卖股票时，考虑内在价值而非市场价值是一个相当基本的观念，而且我认为这种观念永远不会落伍，但是葛拉汉有其盲点，他没能了解，有些企业值得付出较高的代价。

葛拉汉在智能型股票投资人中加了一个值得赞扬的脚注，他有点不好意思的表示，他施行价值投资法多年，而且缔造佳绩，但是他其实是因为投资了成长股而一系致富，他一半以上的财富来自那一笔投资获利(指投资盖可)，这一点连他自己都觉得很有趣。

葛拉汉没能了解，即使企业的价格为帐面价值的数倍，以长期而言，它仍然有可能成为很好的投资，可口可乐就是很好的例子，它的帐面价值和目前的市价就相差很多。

你们也许发现，我们并没有严格遵守葛拉汉和陶德的理论，曼格又补充到，巴菲特和我有时候会想，如果当初创业时有较成功的开始，而不是以邮票、铝和纺织公司，甚至涡轮公司起家，不知今天结果如何。

曼格是巴菲特的好友、知音、伙伴，及可以相互支持的合伙人，巴菲特喜欢开玩笑说，在太平时期，曼格是比他资浅的事业伙伴，在艰难时期，就是比他资深的事业伙伴。

曼格有视力上的问题，他在 1980 年代早期丧失了一眼的视力，因此戴着厚的非比寻常的黑筐眼镜，1970 年代，曼格因为白内障开刀，但是手术并不成功，一条受损的视神经，使他承受极大的痛楚并会呕吐，于是他动手术取出左眼，这

对我并不构成障碍，我还是照常打高尔夫球和网球，此外，他每天都念一本书，他表示他采用撷取精华的方式阅读。

他认为巴菲特比他聪明，然而曼格本人绝非平庸之辈，曼格说，我们一起工作要面临的重大风险，不是破产，而是可能发疯。

曼格不同于巴菲特，他已经出售或分赠数千股波克夏股票，将其中几百股捐给洛杉矶的良善玛莉亚人医院，计画生育，史丹福法学院，和哈佛西湖学校

我一直以富兰克林为我生活的典范，虽然我做得不好，富兰克林四十二岁时，辞掉了工作，专心做一位作家，国会议员，人道主义者，投资人和科学家，这就是为什么我也培养企业以外兴趣的原因。

巴菲特和我不但经营事业，也分配资金，凯恩斯为他的学校赚钱，并为国服务，以弥补他投资组合管理上的罪恶，我赎罪的方式是从事工作之外的服务，巴菲特则利用他在投资方面的成就，作为一般人的导师。

巴菲特和曼格最令人惊奇的是，这两个小气财神坐在门口，对这个不完美的世界发表犀利，实际的见解，也努力发掘这个世界最大的价值，同时，他们也不忘及时行乐，多年来，巴菲特和曼格几乎天天通话，近几年来，他们谈话的次数稍减，因为两人的工作表实在排得过于紧凑，他们相辅相成，曼格说，每个工作内容繁复的人，都需要工作上的伙伴，和别人一起整理自己的想法是一件很有益处的事。

如果一个人做了几笔大投资之后，就可以轻轻松松的坐收成果，这真是再好不过，你不用付一大笔钱给经纪人，也不用听一大堆无聊的话，如果做得好，政府的课税系统还会因为复利影响而给你额外的一个百分点，甚至二个，或是三个百分点，因为如果长期持股，就不用每年缴税。

在许多方面，曼格之于巴菲特有如绿叶陪衬红花，这种关系在他们主持年会时最为明显，有一次巴菲特谈到，要将波克夏的投资内容保密，不幸的是，我们必须对有关单位申报，最近我们的政策是，超过一亿美元(现在是七亿五千万美元)的投资都列在年报中，其余的我们就三缄其可，对不对，曼格？

曼格说，不予置评

巴菲特称曼格是个老爱唱反调的人。

华盛顿邮报将曼格称之为巴菲特较尖锐与理智的伙伴，曼格也是全美在投资，教育，和世俗智能这几方面位居领导地位的思想家，以下就是他对史丹佛法学院学生演说中的一段话，当法学院学生接触传统之外的教材时，我认为他们的方法有点愚蠢，如果你认为美国校园心理学教得很差，那你应该和公司财务这门课比较一下，现代投资组合理论，简直教得让人足以精神错乱。

曼格也在演讲中表示，一个人在参加比赛时，除了应该考虑他的能力之外，也应该考虑心里因素，如果你会因为输而愁云惨雾，最好采取保守一点的投资方式，用储蓄的方式累积财富，因此你在制定策略时，要考虑自己的个性和才能，我不认为我可以为各位提供一种放诸四海皆准的投资策略。

我的投资策略很适合我个人，部份原因是，我输得起，我心里上输得起，此外，我输的次数也不多，这样的组合对我很合适。

有一个学生问他，有没有履行分享智能的责任，曼格说，当然有，波克夏就是一个很好的例子，我称之为样板，巴菲特从不花钱，他要把钱回馈给社会，他在建立一个舞台，好让大家听得到他的想法，毋庸置疑的，他的想法是一流的，他盖的舞台其实也不坏，但是你可以批评巴菲特和我都有点学究气。

除了常说不予置评之外，曼格也常说我的朋友巴菲特和我从研究所毕业之后，就开始进入企业界，试图找出大规模，可预测的极端非理性模式，这个非理性模式对我们想要从事的事业关系密切，但是我们的教授对这方面却只字未提，这不是一条容易好走的路，我几乎是在违背个人意愿的情况下，发现人类判断错误的心理学，我发现如果自己再不承认这种心理学，就会赔上一大笔钱，也就无法再帮助我喜爱的慈善事业。

曼格于 1994 年对南加州大学学生演讲有关投资的世俗智能，上天本来就没有赋予人类无所不知的天赋，但是如果你努力工作，在遇到不符实际的股价时懂得转作其它投资，通常可以找到解决之道，当机会来临，聪明人会机警的放手投资，如果他们胸有成竹，就会大胆投资，其它时候，则步步为营，就是这么简单。

另一段曼格主义如下，了解复利报酬率的力量与获致复利报酬率的困难，是看透许多事情的关键，曼格认为，一，只要透彻了解少数几个观念，就可能让人的一生产生重大转变，二，生命就是一连串的机会成本

曼格在 1995 年的波克夏年会上指出，虽然波克夏的成就非凡，美国企业界真正研究波克夏为什么会成功的人并不多，波克夏有多少部份被人模仿？大家都不想模仿波克夏的做法。

曼格在 1996 年的年会上表示，波克夏的资产都已经加以集中，如此一来就不用总部的人费神操心，在 1997 年的年会上，大家都低估了看似简单的大道理的价值，我认为波克夏等于是一个具有教育性的企业，教导正确的思考方式，其中最重要的观念是，少数几个简单的大道理，就足以产生很大的影响，我认为我们的思考滤网系统功效不错，因为这些道理都很简单。

曼格在奥玛哈的公立学校接受教育，上过奥玛哈中央高中，之后，就读于密西根大学，在空军服役时，也曾在校理工学院进修，二次世界大战期间，担任气象官的职务，他在哈佛大学接受法学教育，1948 年以优异成绩毕业，曼格以退伍军人优惠办法进了哈佛大学法学院就读，不授与法学学士学位，1949 年在加州取得律师资格。

他在莱特联合律师事务所工作，后来这家事务所变成慕席克联合律师事务所，专门为企业处理法律事务，该事务所的创始人包括曼格、托尔斯与席尔斯，席尔斯曾任证监会主席，他的妻子卡拉后来担任美国贸易代表。

美国律师将曼格联合律师事务所称为洛杉矶最菁英的律师事务所，当时他们的一百零三位律师当中，有十三位曾经担任过美国最高法院的书记。

从 1970 年代初期开始，这家法律事务所就一直是波克夏主要的法律顾问，该事务所的合伙人之一丹汉，从 1974 年起就断断续续为波克夏处理法律事务，后来他出任所罗门董事长，直到所罗门卖给旅行家为止。

曼格认为自己是个律师，商人，投资人和教育家，他的投资记录相当可观，只有在巴菲特相较时才略显逊色，曼格的祖父是联邦法官，父亲是奥玛哈的律师，他生于 1924 年 1 月 1 日，小时候住的房子和巴菲特现在的家只相距一百码，曼格说他们两家认识彼此，但是他们两人直到 1959 年，经过双方共同的友人戴维斯医生夫妇介绍后才首次见面，当初是由戴维斯医生(现已过世)安排他们见面，巴菲特当时经常拜访奥玛哈的多位医生，为合伙企业筹资，有一天晚上在他拜访

戴维斯医生之后，问他为什么这么快就决定投资，戴维斯医生告诉他，因为巴菲特和他认识的曼格很像。

曼格说，除了巴菲特之外，他们家里每个人我都认识，曼格曾经在每周六到巴菲特祖父经营的巴菲特父子杂货店工作，这家小店可以让顾客以信用交易，也有送货服务，而且在超级市场诞生之后还继续营运了许多年

曼格听说过巴菲特，但是当时并不认为他有什么与众不同之处，1959年，曼格和巴菲特一起到奥玛哈的强尼餐厅吃晚餐，席间他们交换对股市的看法，曼格说，他一和巴菲特见面，就立刻对他心生佩服，当下看出他具有非凡的投资天才。

曼格曾在一次受访时表示，虽然巴菲特外表看不出成功的迹象，但是他一眼就看出巴菲特过人的投资天分，当时他留着小平头，在自己家里的阳台工作，喜欢喝百事可乐，咸坚果，不吃蔬菜。

他们首度会面共进晚餐时，交换了对股市的看法，但是我们也谈了很多其它话题，他们两人立刻成为莫逆之交，巴菲特不断告诉曼格，投资比做律师更容易致富，曼格被巴菲特劝服了，也展开个人的投资事业，缔造了成功的投资记录，但同时他仍然一脚踏在律师事务所不放。

曼格在1962年至1975年间，在没有巴菲特合伙的情况下，经营惠勒·曼格投资公司，办公室位于太平洋岸证券交易大楼，朴实无华，该公司在扣除手续费前和扣除支出后的盈余，每年复利高达19.8%。

曼格后来为什么从法律界转入投资界？

我们家人口很多，南西和我共有八个孩子，那时我不知道法律这一行会变得这么热门，我离开法律界之后，这一行才开始财源滚滚，1962年，我几乎退出法律界，1965年则完全退出，此外，我也喜欢为自己的钱做决定，我常想，我知道的比客户还多，为什么要按照他的方法做事？因此部份原因是我个人的成见，部份原因是我想独立作业。

我有一群好棒的客户，只有其中一、两位我不太喜欢，而且我也喜欢资本家的独立性，我自己本来就具有赌博的性格，我喜欢想事情、喜欢打赌，所以我的个性其实非常适合待在投资界。

巴菲特和曼格于 1960 年代中期开始联手投资，特别是蓝筹邮票公司，这是一家为杂货连锁商店发行邮票的公司，曼格在 1976 年成为波克夏主管，1978 年波克夏与多元零售合并，曼格也从该年起担任波克夏副董事长的职务。

曼格在 1970 年代晚期成为波克夏的大股东，因为他手上的两大投资—多元零售和蓝筹邮票都先后合并到波克夏。

曼格一直住在洛杉矶，他也担任每日新闻公司的无给职董事长，每日新闻公司发行洛杉矶日报，读者以律师为主，该公司也发行其它加州的小型法律报纸，共发行了十八种报纸，总发行量为三万五千份，每日新闻公司共有三百二十位员工，1997 年，总收入为三千六百万美元，利润为三百万美元。

曼格用他一贯简明扼要的方式，解释该公司的加州律师月刊税前损失三十万美元的原因，这是一份与加州律师公会联合出版的刊物。

出版这份刊物，一，是对社会秩序的贡献，二，让律师公会和其成员之间保持良好的沟通，三，对杂志上的广告商也很有帮助，但是这份刊物的经济情况却对拥有者不利。

曼格透过曼格·马歇尔公司拥有这家店头市场公司 34.5% 的股份，曼格·马歇尔公司是一家位于加州的有限合伙公司，曼格与其家人是该公司最大的股东，曼格的好友杰林和他的家人大约拥有 16% 的股份。

曼格和杰林为该公司工作都不支薪，此外曼格也承认，付给公司总裁 Salzman 的薪资过低，曼格和巴菲特一样，对股东的钱守得很紧，有时候回股东的信时，干脆就写在股东来信的下面或背面，不但省了一张纸，也省了一些时间，这就是波克夏式的作风。

从 1970 年代初期到 1980 年代晚期，曼格和杰林共同经营新美国基金，这支基金在变卖之前绩效相当出色

1997 年曼格被任命为好市多公司的董事，这家从事零售业的公司总部设在西雅图附近，旗下有多家会员制的大批发卖场，好市多是在 1993 年普莱斯公司与好市多批发公司合并而成，（也许，未来喜斯也会以廉价的形式大量出售），我很佩服他们对零售业的贡献与发明，曼格在一次访问中表示，好市多在消费产品

的销售上，有革命性的变革，根据 1997 年的好市多年报，曼格持有八万三千多股。

富比士曾经刊登过一篇关于好市多的报导，该文指出，曼格看出好市多将带来重大变革，今年稍早，波克夏七十三岁的副董事长，加入好市多董事会，除了和巴菲特共同经营的事业外，这是一项罕见的企业承诺，曼格当初是以消费者而非投资人的身分接触好市多，曼格是个爱惜每一分钱的人，他在好市多卖场采买的项目，从肉类、酒品，到办公室用具都有，连他手上戴的表都是在那里买的。

我实在太喜欢这家公司了，甚至为它违背了自己不担任外界公司董事的一贯原则，曼格说，在我一生中，还没有看到有人为零售业做了这么大的贡献，让消费者采购时如此快乐，难道连威名百货老板 Sam Walton 都比不上好市多？

事实上，曼格当时不是说有人，而是说两个人，其一是西纳格，六十一岁，好市多的最高执行长，另一位是西纳格的精神导师圣地亚哥的普莱斯，他首先发明批发卖场的观念，他将自己的 Fed 超市廉价化，创立普莱斯会员连锁店，曼格反应敏捷，妙语如珠，常常一开口就是看似常识，实则为大道理的教训，避免因不智贷款而损失的第一步，就是拒绝贷款，没有第二步，曼格是个忠心的共和党员，巴菲特则是民主党员，曼格喜欢湖钓，他到阿拉斯加的河流钓鲑鱼，但是巴菲特对钓鱼兴趣缺缺，除此之外，他们两人几乎对所有事情的看法都一致，巴菲特说，如果他没有注意到某件事，曼格往往也没有察觉，因为他们两人的脑袋有着类似的过滤系统，曼格与巴菲特工作起来同样又快又有效率，两人共事多年，都很清楚对方对某件事会有什么看法。

巴菲特说，曼格和我只要嘟哝三声，就可以在电话上把四页的备忘录搞定。

在做企业决策时，曼格和我可以相互取代彼此的地位，我们之间的距离不会造成任何问题，我们都认为，在电话上谈事情比开半天的会有效率，巴菲特也说过，我认为，所谓的团体决策，就是去照镜子，如果巴菲特无法定夺，他一定会找曼格商量。

巴菲特告诉富比士，他一生中对他最具影响力的三个人分别是他父亲、葛拉汉和曼格，他提到自己的父亲时表示，他教我不要做任何不能放在头版新闻的事，在我一生之中，他是我碰过最完美的人。

巴菲特表示，葛拉汉为他的投资事业打下了扎实的知识基础和正确的心态，亦即能够退后一步、不受群众影响，即使股票下跌也要处变不惊。

曼格帮助我将注意力集中在具备卓越盈余能力的优良企业上，但先决条件是你要有把握，而不是像德州仪器或拍立得，这种盈余能力只属于假设性质的公司，曼格的自我并没有像我一样，完全被企业包住，但是他对企业的了解也相当透彻，我们之间虽然偶有意见上的歧异，但是从来没有发生过争执。

曼格也在同一篇富比士的报导中赞美巴菲特，巴菲特之所以会这么快乐，是因为他不用背台词，无论在公开场合或私下，巴菲特始终如一。

至于选股的原则，曼格说，只要试着找出一些价格与实际不符的股票，然后再透过不同的原则加以分析，就能找出有利的投资，就只有如此而已。

他说，我们不担心联准会，在可预见的未来，我们会持续站在股市的净买方，他在该篇报导结语处表示，他当然希望用好价钱买进股票，我向来不愿意为股票付出超过帐面价值的代价，但是也有少数例外，亦即当该公司是由像巴菲特这样的管理人才管理时，有些公司(虽然不多)的确得为长远考虑而付出较高的代价。一篇刊登在纽约时报的文章，引用任职于旧金山的分析师的话表示，Wesco 公司如果不是二十世纪最聪明的投资公司，也是顶尖的，巴菲特的曝光率比较高，但是如果如果没有曼格，巴菲特就不可能成为今天的巴菲特。

曼格的赎罪

曼格的兴趣广泛，除了投资之外，他的兴趣包括到阿拉斯加钓鱼和造船(他正在东岸造一艘很大的游艇)，他阅读的书种类繁多，对科学非常着迷，他经常旅行，拥有五栋房子，他本身的财富约在十亿美元左右，经常捐款给地方上的慈善机构，他表示自己用一双细皮嫩肉的手赚这么多钱颇有罪恶感。他和太太南西各自在前一次婚姻各拥有两个小孩，婚后又生了四个小孩，曼格一家人在上流社会交游广阔，曼格有五个儿子毕业于哈佛西湖学院，这是一所位于洛杉矶的私立学校，他们的三个女儿则分别就读于洛杉矶和帕沙迪纳的学校。

曼格家的孩子没有一个从事金融业，他以凯恩斯为师，并承袭他的看法，认为资金管理是低下的职业，因此身为全世界最杰出的投资人，而非从事对社会较有用处职业的他，一直想办法加以弥补，洛杉矶的哈佛西湖学院，就是他捐助的

诸多慈善机构与社区服务机构之一，曼格和他的太太为该校兴建曼格科学大楼的捐款超过七百万美元。

这栋一流水准的科学大楼座落在席佛下方的山边，俯瞰冷水峡谷，大楼中的设备包括许多间特别设计的实验室，一个会议厅，一个计算机中心，和一个共有一百一十个座位的剧场型演讲厅，每个座位都装有可连接桌上型计算机的装置，一份哈佛西湖学校刊物上的文章如此形容。

大多数建筑的缺点是弹性不够，我们希望这栋大楼能够发挥最大功能，到下一世纪还能使用，我个人认为绝对能够做到这一点，曼格对这份刊物表示，在合并之前，我们的科学设备就相当短缺，在我们增加较高层次的课程之后，需求就变得更为迫切，基本上，这是个不用大脑想就知道的问题，如果再不改善学校的科学设备，会造成教育工作的失职。

曼格亲自参与兴建这栋大楼的每一个步骤，校方征询老师及各方面的意见，钜细靡遗，生物，化学，物理教室中的椅子，各有不同的设计，校方主管表示，虽然曼格亲自参与大部分兴建计画，却放手让老师们进行规划，但是他对一流的冷暖空调设备大为不满，也认为建筑的强度超过目前的地震安全标准，曼格于1969年成为该校理事，1974年到1979年，担任哈佛学院(后来与西湖合并)董事会的主席，他在为该校服务的四分之一世纪，缔造了傲人的记录。

曼格在其它回馈社会方面的服务，包括担任洛杉矶计画生育的最高金融长，洛杉矶良善玛利亚人医院的董事长，同时也是曼格基金会的主席。

曼格太太担任梅尔柏若学院与史丹佛大学的理事，曼格家曾捐赠一座宽四十呎，长八十呎的游泳池和淋浴设备，给大熊地区的女青年会，曼格太太是女青年会董事会的终身会员。

曼格对哈佛西湖学校的刊物表示，他认为这所他有好几个孩子曾经就读的学校，是全世界同类学院中的佼佼者之一，关于曼格科学中心，他表示，要让自己拥有想要的东西，最好的方法就是让自己有资格得到，哈佛西湖学校绝对受之无愧。

波克夏的接班人

巴菲特在波克夏 1995 年的年报中指出，盖可的辛普森是波克夏的当然接班人，他让我们深具信心，万一曼格和我发生不测，波克夏立即会有一位极具专业的人才处理投资事务。

六十岁的辛普森，曾经代表波克夏担任国家住宅局与波尔利储蓄银行的董事，也担任波克夏董事多年，深得巴菲特信赖，他同时也是盖可的两名最高执行长之一，负责该公司的投资业务。

在辛普森管理盖可资产的十七年来，盖可的平均年获利高达 24.7%，而同时标准普尔指数的年平均获利率为 17.3%，辛普森对他投资公司的管理状况相当了解，他和巴菲特一样，在选股以长期投资为考量，其投资包括弗迪麦，耐吉，美泰儿，万宝人力资源，和柏林顿北方圣塔菲，辛普森住在加州圣地亚哥附近的圣塔菲牧场，在当地一个小小的办公室工作，稍早他从盖可位于华盛顿特区的总部，搬到洛杉矶，他在亚历桑纳州也有一间渡假屋，辛普森具备最佳的投资天赋，巴菲特 1986 年对机构投资人表示，他既不顺应潮流，也不逆反潮流，总是安然的遵循自己的想法做事。

巴菲特在 1996 年波克夏年会上说，拥有五十亿美元可交易有价证券的盖可，所有的投资决策从过去、现在、到未来，都由辛普森做定夺。

辛普森在芝加哥市郊的高地公园区长，1958 年毕业于俄亥俄州的卫斯理大学，获得普林斯顿大学经济学硕士之后，曾短暂在该校任教，后来辛普森加入芝加哥史坦投资公司，1969 年，在基金最热门的时期，他到洛杉矶的股东管理工作，但是熊市对这家由卡尔经营的基金公司造成严重打击，辛普森到职一个月后，卡尔便求去。

后来，辛普森成为洛杉矶的西方资产管理公司的最高执行长，1979 年，他接到一通电话，请他到盖可工作，这家保险公司正在寻找新的最高投资长，盖可的董事长拜恩将最后人选缩为四人，进入决赛的人要飞到奥玛哈去见巴菲特，巴菲特长久以来一直对盖可保持高度的关切。我请四位候选人的三位去见巴菲特，拜恩回忆到，和辛普森经过四小时长谈之后，他打电话给我说，不用再找了，就是这个家伙。

这不是真正的继承计画，但是万一今晚我死了，可以处理波克夏投资事务的人就是辛普森，辛普森具备三项特质而雀屏中选，聪明才智、个性与气质，气质可以使一个聪明人不易显出内在的才智，巴菲特说，这篇报导指出，辛普森被巴菲特选为继任人选的反应，仍然不脱他一贯的低调作风，他的朋友表示，他对这件事表现的相当谦逊，只一再声称目前不太可能发生这种情况。

华盛顿邮报已退休的发行人葛兰姆太太表示，在认识辛普森的十五年来，她一直对他深表敬佩，她说，以辛普森特殊的投资工作，保持一点隐密度是好的，她指出，巴菲特在 1970 年代初期投资华盛顿邮报时，巴菲特当时还没有什么名气，辛普森是个非常杰出的人才，现在他的名气不大，但是将来一定会有所不同。

辛普森和太太玛格丽特育有三名子女，都住在南加州，到底巴菲特去世后是不是由辛普森接掌波克夏，还是要由波克夏的董事会决定。

巴菲特最近接受访问时表示，在他去世之后，这个问题将由波克夏的董事会决定，而他和他的家人在董事会具有绝对的影响力，他说他已经写了十封信给家族成员，表达他的意愿。

该篇报导指出，巴菲特和辛普森每周至少通电话一、两次，他们就盖可的投资事宜广泛交换意见，但不透露各自投资的内容，对于他们有着相同的投资哲学这一点，巴菲特说，我们的确是同路人。

巴菲特在波克夏 1997 年的年报上写到，有一点我们应该加以说明，我们的投资有时候也反映出盖可的辛普森的投资，辛普森独立经营价值二十亿美元的投资组合，有时候这和我经手的投资组合重叠，有时候，他和我各有不同的投资方向。

第八章 波克夏事业版图颇析

《一九六〇年代》

美国运通公司

一九六〇年代初期，巴菲特做了重大决定之一，就是大手笔的投资美国运通公司。

1963 年底，发生了提诺·德安杰利斯色拉油丑闻，因为美国运通的一个子公司，为一批以伪造文件送进纽泽西州储油槽的色拉油，开具仓单，后来发现，

这些储油槽内装的几乎是水，美国运通发现可能要因此赔上好几百万美元，这股酝酿中的危机，很可能会使股东权益一扫而空，让该公司空余负净值。

巴菲特说，当杰出企业发生庞大、但可纾解的危机时，就是绝佳的投资时机。

极力拥护品牌特许权的巴菲特，非常喜欢美国运通的信用卡与旅行支票业务，且断言该公司具备难以攻克的实力，其强度足以使该公司渡过这个危机，巴菲特早就了解利用别人钱财的原则，他知道美国运通之所以能够成为优良的企业，是因为该公司的旅行支票使他握有庞大的浮存金。

巴菲特明白，相当于低利贷款的浮存金，具有相当的价值，因此他四处奔走，以确保笼罩美国运通的乌云，不至于影响到该公司本身，在奥玛哈的餐厅与其它商店，他会站在收款机后面偷窥，看看一般人还用不用美国运通卡及其旅行支票。

经过一番观察之后，他发现商家还是照样接受美国运通卡，正因为美国运通卡仍能发行无阻，而且这个金融帝国依然毫发无损，所以巴菲特便购入该公司价格一蹶不振的股票，1964 年，他以巴菲特合伙企业净值的 40%，约当一千三百万美元，购买美国运通 5%的股票，当时该公司股价从每股 65 美元跌到 35 美元。

此举违反了他自订的原则，亦即不用超过合伙事业 25%的资金投资单一标的，但是在这之后，他又重写另一项规定，亦即可以在绩优公司暂受顿挫时购入其股票，在接下来两年之间，美国运通的股价翻升了三倍，根据资料显示，巴菲特合伙企业在出售这批股票时，获利二千万美元，但是巴菲特的获利显然不止于此，因为上述资料指出，巴菲特在购入美国运通股票两年之后卖出，但是巴菲特曾经告诉奥玛哈世界先锋报，他持有美国运通股票达四年之久，美国运通的股票在五年之间，从每股 35 美元涨到 189 美元，巴菲特给我们的启示是，当绩优公司面临危机时，不妨多瞧几眼。

太阳报公司

波克夏在 1969 年，从利普席手中，买下奥玛哈当地的太阳报公司，这是巴菲特投资的第一家报社，巴菲特在旗下众多的媒体事业中，所扮演的几乎只是全然投注于企业经营面的角色，但是至少有一次，他对编辑台产生了重大的影响，他在揭发奥玛哈男孩城的丑闻事件中，扮演着关键性的角色。

1917 年，一位瘦瘦高高的爱尔兰天主教神父法兰纳根，花了九十美元租下了一栋位于奥玛哈的维多利亚式房子，他在这栋有穿堂风的房子里，收容了五个无家可归的男孩，这个流浪者之家扩充的很快，这个机构不但在强而有力的领导之下茁壮成长，而且也成为是一个强势的金融中心，他帮助了孤苦无依的孩子，但是如果他能好好经营用捐款所构成的庞大投资组合，就可以帮助更多的孩子。

巴菲特在 1972 年，接受当时担任华尔街日报记者的梁访问，这篇报导迟至 1977 年才刊出，我知道国税局规定慈善基金会必须公布他们的财务状况，于是我请编辑找出男孩城的档案，在筹资成立公司之际我就听说过很多关于男孩城的传言，说他们拥有大批股票，但是当我实际发现，这个经常喊穷，照顾不到七百名孩童的机构，累积的资产竟然超过二亿美元时，我还是吓得张口结舌。

水牛城新闻报的发行人在写给作者的信中写到：

男孩城的故事灵感来自于巴菲特，巴菲特、太阳报编辑威廉斯和我，经常在巴菲特家脑力激荡，讨论如何为太阳报写一篇调查、或企业性质的报导，做为一份周刊，我们无法和日报与电视媒体抢号外，所以我们必须为公司写出自己的东西。

在一次聚会里，巴菲特提到男孩城的事，于是威廉斯和我就开始研究这个题目，保罗是整个调查小组的领导人与组织人，他和我一起计画调查策略、访问时机，并共同研究收集来的资料。

后来，一篇不错的报导终于有了雏形，但是还不够精彩，巴菲特是关键人物，因为是他告诉我们国税局 990 表格上新增了一条规定，因为国会刚刚通过一项法案，规定所有基金会必须公开资产，当我们从华盛顿调来男孩城的 990 表格时，发现这份长达一百页的报告显示，他们持股总值高达二亿一千九百万美元，我用脑力激荡的方式起草报导内容，并且反复检阅写出来的东西，然后再由威廉斯加以发挥，为了不让消息外泄，当调查进行到最后阶段时，我们让四位记者带着电话、桌子和录音机，进驻威廉斯家的地下室。

没有巴菲特，就没有这篇报导，更没有普立兹奖，这件事由他提起，990 表格也是他告诉我们的，然后再由他分析总共价值二亿一千九百万美元的资产。

这篇报导在 1973 年，在地方特别报导项目赢得普立兹奖，巴菲特在 1981 年卖掉太阳报，该报于 1983 年停刊。

麦斯威尔当年曾是该报的送报生，现在是位于奥玛哈的席尔实验室的药品业务代表，他回忆早期为该报工作的情形，我送报送了五年，对一份卖十五每分的报纸来说，我的薪水算是不少，我记得每送一份报纸我可以得到五美分，然后他又补充，我只后悔当初没把存下来的钱放到波克夏，时至今日，太阳报已经停刊，而男孩城借着多年来建立起的良好声誉，继续帮助上千名年轻孩子。

巴菲特对梁透露，他为什么觉得报纸比其它企业有趣，我们不得不承认，报纸比其它行业，例如，制造火车车钩，要有趣多了，我绝对不干涉我报社的编辑工作，只是以身为这个具有教育社会功能机构中的一份子为荣。

《华盛顿月刊》

巴菲特起先并没有将男孩城的丑闻告诉自己拥有的报纸，而是透露给他的朋友 Peters，他是《华盛顿月刊》的发行人，巴菲特在此也有小部份投资。

我把这个消息告诉记者，他们后来决定不追踪下去，我怀疑他们的理由是，投资人的主意难免可疑，巴菲特于是把这则新闻交给奥玛哈的一家报社，他们后来还因这篇报导得了普立兹奖。

Peters 在书中描述巴菲特、洛克菲勒和马克斯如何开始投资杂志，他也提到当时巴菲特请他介绍与葛兰姆太太认识的经过：

在洛克菲勒和马克斯答应额外资助之后，我们总共募得十万美元，然后洛克菲勒就把我介绍给巴菲特，巴菲特在 1969 年，和两个朋友一起飞到华盛顿，他们是来自于北卡罗莱纳州的罗森柏格与史坦贝克，史坦贝克是著名头痛药发明者的继承人，他们同意提供剩下来的五万美元，我们拿了这笔钱，却功败垂成。

我们的杂志在文学方面享有极高的评价，但是财务状况却一直不稳定，洛克菲勒和巴菲特到纽约，去问著名的杂志顾问柯贝克，《华盛顿月刊》还有没有希望，巴菲特对机构投资人的作者开普兰留下了深刻的印象，他说，如果开普兰愿意接管《华盛顿月刊》直到业务步入正轨，他愿意再拿出五万美元。

但是九月初巴菲特打电话过来，我们大约谈了五十分钟，这段谈话显示巴菲特内心的交战，我很感激他对我们的鼎力相助，也能谅解他认为最好的解决方式

可能是让杂志因财务困难而停刊，所以在谈话中，当他不表示愿意继续参与时，我没有因此而生气，我虽然不生气，但是却有走投无路的感觉，因为我知道，如果能让这份杂志继续生存下去，就必须留住他，我们的谈话一直在绕圈子，巴菲特差一点就要退出，而我则试着慢慢把他拉回来，我们就这样反复跳着这只双人舞，能够成为亿万富翁，证明巴菲特一点也不笨，他不断想办法找理由脱身，他每找一个理由，我就几乎临疯狂状态，我的脑筋以最高速运转，为的就是要堵住他所有的出路。

最后，他终于同意留下来，那一刻，我受到前所未有的鼓舞，巴菲特内心富同情心的一面，战胜了精明投资人的一面。

Peters 说，他的股东很少因为有求于他才打电话来，如果他们请他帮忙，也都是出于纯洁的动机，以巴菲特为例，他请我帮他介绍葛兰姆太太，我立刻照办，结果他们的友谊使双方获益良多，他成为她的首席金融顾问，也是华盛顿邮报公司最重要的小股东，他们让彼此都比相识以前富裕许多，我当初应该要求分个 10%。

《一九七〇年代》

《华盛顿邮报公司》

巴菲特是在 1973 年春夏之际，购入价值一千零六十万美元的华盛顿邮报公司股票，此项投资使波克夏成为葛兰姆太太家族之外，华盛顿邮报最大的股东。

我们在几个月内，分二十次购入这些股票，他后来说，在生命中，有些事情会发生的速度很快，基本上，他对葛兰姆太太有相当程度的了解，他看着这家公司的股票公开上市，但是成绩却不很理想，我知道华盛顿邮报一定会表现的比星辰报好，虽然不一定会让星辰报倒闭，但一定会比它好。

葛兰姆太太在她获得普立兹奖的个人历史一书中写到，巴菲特的波克夏公司，在 1973 年买下本公司 10% 的 B 级股票，他后来告诉我，起先他不太愿意公开这件事，但是后来觉得这未尝不是件好事，事实上，我也认为我们这么做是对的，虽然我仍然不太喜欢公开之后无形中增加的责任，交易的大日子订在 6 月 15 日，典礼在美国证交所的交易厅举行，巴菲特以 24.75 美元的价格买下第一股，但对外公布时每股是 26 美元。

巴菲特这笔投资，变成他最好的投资之一，他在一般人还没有开始注意媒体股之前，进行这项投资，当该报在华盛顿特区几乎成为垄断事业之后，依然持有该公司股票，华盛顿邮报的股票在 1971 年上市，该公司的 B 级股以每股 6.5 美元发行，几年之后，便飙升为 480 美元，年成长率超过 20%，A 级股则为葛兰姆太太家族持有，他们掌握了董事会三分之二的投票权，换言之，即掌握了该公司。

巴菲特一生对媒体的偏好，超越金钱上的价值，这股热情在购入华盛顿邮报股票时达到顶点，他对媒体事业兴趣浓厚，和顶尖记者结为挚友，他说，如果他的天职不是商业，那一定非新闻莫属，毕竟，他的父母亲是在学校的报社邂逅，而他也曾经是一名勤奋的华盛顿邮报送报生。

他对新闻具有记者般的直觉，在寻找被低估的公司时，也融合了敏锐的生意嗅觉和记者深入调查的技巧，如果巴菲特投身新闻界，一定会成为杰出的新闻记者，但果真如此，他赚的钱恐怕连现在生活投资所得财富的一小部份都不到。

1973 年，华盛顿邮报公司总共发行了大约一千四百万股股票，其中价值二百七十万美元，具有控制权的 A 级股均为葛兰姆太太所有，她出身富裕家庭，父亲是已故的著名共和党华尔街工业家与金融家迈尔，他在 1933 年以八十二万五千美元买下华盛顿邮报，当年他的女儿十六岁，迈尔在 1946 年，将女婿菲利普·葛兰姆任命为该报发行人。

1973 年至 1974 年间股市崩盘，这波震荡刚开始时，华盛顿邮报的股票从刚发行时的每股 6.5 美元，后来经过分割，股价调为 4 美元，巴菲特大为震惊，因此买了一千零六十万美元的邮报股票，占该公司 B 级股的 12%，相当于该公司所有股票的 10%，每股 4 美元意味该公司整体价值估计为八千万美元，他们没有任何债务，巴菲特当时认为该公司的价值约为四亿美元，但是直到 1981 年，该公司的市值才达四亿美元。

巴菲特于 1993 年对哥伦比亚大学企管学院的学生演讲时指出：

随便问问该公司职员，他们公司的资产价值为何，大多会说大概在四亿美元左右，如果凌晨两点在大西洋举行拍卖会，也会有人前来投标，喊价四亿美元想要买下这家公司，他们的主管既实在又能干，而且将大部分个人净值都放在公司

里，这种做法安全得叫人难以置信，我会放心大胆的把所有个人的净值放在这里，一点也不担心。

1973 年时，华盛顿邮报公司的总收入为二亿美元，旗下机构包括华盛顿邮报、新闻周刊、时代-前锋公司、四家电视台和一家造纸厂，后者为该公司提供了大部分的新闻用纸。

根据经验法则，一家表现优异的报社，其售价可以高达其年收入的两倍半，邮报公司的价值四倍于巴菲特所付出的代价，巴菲特表示，他之所以能用如此理想的价格买到邮报的股票，都是因为当时一般人对媒体股并不热中。

巴菲特购入邮报股票之后两年，该股一直处于下跌的趋势，巴菲特的投资从 1973 年的一千万美元，到了 1974 年底，贬为八百万美元，1976 年之前，邮报的股票一直无法超越巴菲特购入时的价位，现在，巴菲特在邮报的投资价值已经高达八亿美元。

起初，巴菲特有如不速之客，安德烈·迈尔是葛兰姆太太的家庭友人(和她父母迈尔没有关系)，当他发现巴菲特持有这么多的邮报股份时，显得甚为不悦。

他对全美最成功的投资家巴菲特持有如此庞大的邮报股份甚为不悦因为他自己也做过类似的事，所以非常怀疑巴菲特的动机，安德烈经常提醒我要提防巴菲特，葛兰姆太太回忆到，他认为所有不请自来的投资人，对公司都是一种威胁，但是我仔细查过巴菲特的背景，我认为我们相当幸运，他对公司的事从不插手干涉，是个值得尊敬的人。

虽然葛兰姆太太信任巴菲特，安德烈还是不放过他，经常问，你的老板在哪里？

巴菲特投资邮报公司后，写了一封信给葛兰姆太太，当时她对这位不甚了解，但是却拥有邮报如此大股份的人，也抱着猜疑的心态，巴菲特在信中向她表白，说他绝对无意对该公司造成威胁，他也充分了解，以她持有的该公司 A 级股票，她掌握了该公司的管理权。

我非常清楚，邮报是由葛兰姆太太控制管理，我觉得这样很好，他在信上说，后来，这封信被昵称为亲爱的葛兰姆太太。

葛兰姆太太想知道这个来自奥玛哈的家伙，到底是什么样的人物，我急得团团转，直说，这个人是谁？他是怎么样的人？他会对我们的公司造成威胁吗？有一件事也许具有破冰作用，巴菲特对她表示，二十五年前他曾是华盛顿邮报的送报生，顺带一提，巴菲特在 1940 年代送报赚的钱，是他后来第一笔投资金额的一半。

1971 年，巴菲特曾经请葛兰姆太太的朋友 Peters，帮他介绍葛兰姆太太认识，巴菲特想认识她是基于一个明确的理由，他持有纽约客杂志的股份，他认为该杂志将公开求售，于是想引起葛兰姆太太接手纽约客的兴趣，因为他认为邮报是纽约客最理想的拥有者，但是葛兰姆太太没有接受他的建议。

葛兰姆太太在她的自传个人历史中表示，她和巴菲特直到 1973 年才再度碰面，地点是洛杉矶时代杂志的办公室，这是在巴菲特投资邮报之后，葛兰姆太太与他见过面后便放心了，她邀请巴菲特到华盛顿共进晚餐，顺便参观一下邮报公司，他们后来建立起深厚的友谊，巴菲特不但成为她企业的导师，彼此也因为这段友谊获益良多：

1974 年，我到洛杉矶参加一项分析师会议，并顺道去巴菲特与苏珊位于拉古纳的家拜访他们，巴菲特一家因为我的到访而欢声雷动，因为巴菲特自从 1962 年到拉古纳渡假以来，再也没有下水过，为了增加这次拜访的乐趣，他买了一把海滩洋伞和一件游泳裤，他说这就是使我们家欢欣鼓舞的原因，因为和他们平常看到的我比起来，你的来访使我展现了前所未见的弹性，那次为期两天的拜访，紧凑又愉快，我们谈论的范围很广，其中包括他成为华盛顿邮报董事会一员的可能性。

巴菲特于 1974 年被任命为邮报公司的董事，而且，恰如其分的担任该公司金融委员会的主席，上任后不久，他就向董事会建议，回购邮报公司的股票，在 1970 年代，企业界回购自家公司股份的做法可谓绝无仅有，在媒体界更为少见。

这些年来，巴菲特的建议以及与我不断的沟通，对我采取的若干动作，影响深远，很重要的一点是，他向我解释回购公司股票的各种好处，我一直对这一点抱持怀疑的态度，回购股票在今天是件稀松平常的事，但是在 1970 年代中期，只有少数几家公司这么做，我认为，如果花钱买进自己公司的股票，我们一定无法成长，巴菲特仔细的用数字向我解释，无论就长期或短期来看，回购股票对公

司的所有好处，他一再强调，和公司的实际价值比起来，我们的股价可说是非常低，此外他也重申，和我们目前正在考虑的许多方案比较，这是对公司最有利的做法，他循序渐进的为我阐述他的理念，如果我们买回公司 1% 的股票，每个人就能以极划算的代价，拥有更多的股份，于是我决定接受他的建议。

以下便是巴菲特的注册商标-股票回购，如何使邮报公司受益的始末，1975 年至 1992 年期间，邮报公司买回该公司发行股票的 43%，平均每股以 60 美元买回，这等于用该公司目前价值的八分之一，买回超过 40% 的股份。

此外，巴菲特还建议将邮报的退休金基金，从一家大银行转交由以价值投资为取向的基金经理人管理，基金转给基金经理人之后，盈余大幅成长，然而邮报还是请经理人将这笔资金的 25% 保留在债券投资。

1979 年的某一天，巴菲特和我一起开车到葛连威比去度周末，他非常有技巧、委婉的向我透露，有两位投资家同时也是他的好友，鲁昂和葛特斯曼，他们个人和他们的客户拥有许多邮报股票，现在这批股票的价值在千万美元之谱，鲁昂管理红杉基金，葛特斯曼则是第一曼哈顿的管理合伙人，他们打算卖出全部或一半的邮报股票。

巴菲特考虑了好久，该用什么方式告诉我这个消息，他尽所能的粉饰外表，但是我必须承认，我的直觉反应是大哭一场，他说的是两位精明干练的投资家，他们以神机妙算出名，但是现在他们却不再相信我们了，其它投资人一定会随之成群离去，我认为他们的离去等于是对我的管理进行公民投票，他们显然认为我能力不足。

巴菲特想尽一切办法帮我控制情绪，他向我解释，这是因为鲁昂认为他的邮报股票表现相当出色，使得他某些投资组合扩张过大之故，他并不打算卖掉自己手上的股份，你不了解华尔街，那里的人都不做长期考量，当你的股票涨到一百美元的时候，他们就会想买了，巴菲特试着安慰我，我当然认为他只不过是在让我好受一些，我们的股票怎么可能涨到一百美元，这简直荒谬极了，因此我还是难过万分。

当然，巴菲特是从和我完全不同的角度，考量鲁昂和葛特斯曼的动作，他认为从长远的眼光来看，这对公司会有很大的好处，甚至和时代杂志与前锋报的购

并案相去无几，虽然他很清楚我会因此相当沮丧，但是却能够立刻洞悉公司将来会因为他们现在卖出这批股票而获益，他极力说服我应该开派对大肆庆祝，然后说，别担心，他们卖多少，我们就买多少，这对我们有益无害，他们将来就会后悔了，虽然我无法完全抛开疑虑，但还是遵照他的建议，以每股平均 21.91 美元的价格，买回自己公司的股票，鲁昂和葛特斯曼当年以相当于每股 6.5 美元的价格买进这批股票，他们买进之后，历经两次股票分割。

这件事过后不久，巴菲特和我谈到女人泪洒商场的话题，我向他重提我们的葛连威比之行，嗯，他笑着说，我们后来不是就赚了好几亿美元，你要是再掉泪，千万要先打电话给我，然后他又说，就这么想吧，葛兰姆太太，如果你当时不同意买回那批股票，掉眼泪的人可能会是我，所以，总要有一个人哭吧。

巴菲特担任邮报公司的董事，直到 1986 年为止，他是因为波克夏答应出资五亿一千七百万美元，帮助首都市买下美国广播电视公司之后辞去董事一职，购并之后的首都市/美国广播公司，成为媒体界的巨人，巴菲特应邀担任董事。

短暂离开董事会

巴菲特必须离开邮报公司的董事会，因为联邦通讯委员会禁止个人同时担任拥有电视网(首都市/美国广播公司)与拥有有限电视系统公司的董事。

电视讯号同样也有类似的禁令，亦即分属不同公司的电视台，例如首都市纽约电视台，和华盛顿邮报公司在康乃迪克州的电视台，不得使用相同电视讯号，这项禁令也不适用于巴菲特，他不能同时担任两个公司的董事。

即使葛兰姆太太曾经对巴菲特的意图持保留态度，这团疑虑早已烟消云散，他的离去让我们的董事会惊慌失措，他们真的非常想念他。

他们的惊恐没有持续多久，迪士尼在 1996 年买下首都市后，巴菲特又当选为邮报公司的董事，重返邮报董事会，巴菲特和葛兰姆太太一直保持挚友的情谊，她到现在仍不断赞美他的才华，他有着高度的智能、人性化与敏感度兼具，最重要的是，他很有幽默感，我认为这是极为特殊的组合，葛兰姆太太在电视节目金融世界里，对主持人亚当·史密斯说了以上这段话，该节目当天的主题是讨论 1990 年所召开的波克夏年会。

1954 年，华盛顿邮报是美国首府华盛顿地区排名第三的报纸，该报是年以每股 1,600 美元买下三千五百股时代-前锋股票，总值五百六十万美元，飞速成长的华盛顿邮报超越了星辰报，后者在与华盛顿邮报的竞争激烈之下逐渐萎缩，终于在 1981 年停刊。

在这之前，邮报在很短的时间内面临了三项重大问题，1973 年至 1974 年间的股市萧条，为邮报带来荣耀与困扰的水门事件危机，以及 1975 年使其受创的罢工事件，1972 年至 1973 年，因为水门事件的报导，使邮报深受来自白宫尼克森政府的炮火猛攻，股价不断下跌，根据尼克森的录音带，在水门事件最紧张的时刻，尼克森怂恿撤销邮报公司在佛罗里达两家电视台的执照，他们是杰克森维尔的 WJXT/TV4 和迈阿密的 WPLG/TV，后者的电视台代号字母，取自葛兰姆太太先夫菲利普·葛兰姆姓名的前缀字母。

撤销执照的行动是由一群和尼克森政府相关人士推动的，但是罗伯斯表示，这些人的阴谋并未得逞，罗伯斯在邮报担任记者多年，曾经出版过一本书《在权力阴影下：华盛顿邮报的故事》。

水门事件也对报社财务产生重击，而 1975 年严重的罢工更是雪上加霜，虽然报社在水门事件宣告大捷，但却酝酿着新的问题-报社与工会的关系，1975 年底，工会发动罢工，罢工事件最丑陋的一幕是捣毁编辑室，此举使这家报业巨人的财务与尊严，均受到前所未有的打击。

葛兰姆太太在面临与星辰报的激烈竞争下，对罢工持续可能招致的风险感到不安，而这次罢工使得巴菲特与葛兰姆太太之间的友谊更形巩固，葛兰姆太太说，罢工事件对我来说是个重大的打击，在星辰报继续发行的情形下，罢工对我们来说是财务上的大风险，巴菲特告诉我，听着，如果我认为真的很危险，一定会告诉你，他一直从旁鼓励我。

巴菲特不断从旁鼓励葛兰姆太太，并担任她的企业导师，巴菲特知道我对企业一窍不通之后，经常抱着二十五份年报或三十份年报，教我里面的东西，葛兰姆太太说，在这段风雨如晦的时期，巴菲特一直保持镇定，最后，他的投资果然稳健的成长。

1984 年，巴菲特写了一封信给葛兰姆太太：

波克夏在 1973 年的春夏之际购入华盛顿邮报的股份，当时我们以一千零六十万美元购入，现在，这批股票的价值已经成长到一亿四千万美元，如果当时我们将这笔钱拿去投资别的媒体股，现在可能会有六千万美元的道琼股，三千万美元的 Gannett，七千五百万美元的 Knight-Ridder，六千万美元的纽约时报或四千万美元的时代镜报，俗语说，百万个感谢，我要对你说六千五百万到一亿一千万个感谢。

现在，他得对她说好几亿个感谢了。

1980 年代，邮报公司不但在金融上显著成长，也多次荣获普立兹奖，在新闻界建立起卓著的声誉，现在的邮报公司是一个庞大的新闻企业，股票市场价值超过二十亿美元，旗下的华盛顿邮报是华盛顿-全世界首要城市之一，最具影响力的报纸，有八十万平日订户，一百一十万周日订户，邮报公司还拥有位于华盛顿州的前锋报。

近几年，华盛顿邮报在利润和股市价值两方面，开始超越它的最大对手纽约时报，邮报公司约有一半的利润来自华盛顿邮报，此外，该公司还拥有新闻周刊，一份在全美发行的新闻性周刊，拥有三百二十万订户，其销售量仅次于其主要竞争对手时代杂志，为全美第二，邮报公司在 1961 年，以一千五百万美元买下新闻周刊，1995 年，新闻周刊的获利为一千五百万美元，1997 年则为三千八百万美元。

邮报公司共约有六千名员工，拥有六家电视台，分别位于底特律，迈阿密，奥兰多以及杰克森维尔，1994 年，该公司以二亿五千三百万美元，购得休斯敦和圣安东尼的电视台，此外，邮报公司于 1986 年以三亿五千万从首都购入一家规模庞大的有线公司经营权，当时这家有线公司约有三十六万个订户，巴菲特是这次交易的灵魂人物，邮报公司旗下的有线电视公司名称是第一有线公司，总部设于亚利桑那州的凤凰城，购并之后，一直不断的成长，现在有六十三万七千个订户，其获利和并入邮报公司前不可同日而语。

邮报公司于 1983 年购得立法纪事公司，这家公司以计算机控制转播国会和立法部门的开会实况，于 1984 年购入开普兰公司，开普兰教育中心共有一千二百个分支机构，帮助学生准备执照考试与入学测验，包括修改过的学业能力倾向测验(Scholastic Aptitude Test, SAT)，开普兰本身拥有麻州剑桥一家大学征

才公司，专门为雇主寻找、面试与雇用不易寻找的专门人才，开普兰也拥有旧金山的得分公司，该公司为幼儿园到十二年级的学童提供课后辅导，现已更名为开普兰得分公司，其教育中心遍布全美各地，开普兰公司由葛瑞尔主持，他是一位年轻的哈佛商学院毕业生，1996 年邮报的年报将葛瑞尔说成开普兰逐渐成熟的董事长，当时他才三十二岁。

邮报公司拥有 Cowles 媒体公司 28% 的股份，克尔斯发行明尼亚波里星辰论坛报，以及于 1997 年卖给 McClatchy 的其它财产，邮报公司还拥有国际前锋报一半的股份，另一半为纽约时报所拥有，国际前锋报在巴黎发行，八个城市印制，采用华盛顿邮报与纽约时报的报导，经销网遍布几达二百个国家，约有二十万名订户。

邮报公司拥有洛杉矶-华盛顿邮报新闻服务社一半的股份，该新闻社为五十个国家，超过七百六十八个客户，提供新闻、特别报导与新闻评论。

1992 年，邮报公司又购入盖瑟柏格·加赛特公司 80% 的股份，该公司是加赛特报的母公司，在马里兰州拥有二十五种周刊，总销售量为三十九万份。

波克夏于 1973 年拥有邮报公司 10% 的股份，现在已成长为 17%，多年来，随着邮报公司不时回购自家公司的股份，巴菲特所持有股份也随之持续增加。

喜斯糖果

糖果公司有个有趣的事业，就喜斯糖果的例子来说，趣味与利润兼容并蓄，巴菲特拥有一张正准备登上空军一号总统座机的南西·里根的照片，南西的腋下夹着一大盒喜斯糖果，巴菲特对这张照片得意极了，多年来，国会山庄经常以喜斯糖果礼盒作为馈赠礼品。

完全为波克夏拥有的喜斯糖果，已经有超过七十年的历史了，波克夏在 1972 年，透过所属的蓝筹邮票公司，以二千五百万美元收购喜斯糖果，当初，巴菲特收购喜斯糖果的理由相当单纯，这是一家不会让我们太费神的公司，我希望能再找出五十家类似的公司。

很多公司是我们第一次造访就决定买下的，我当初之所以到喜斯糖果店，是为了拜访玛丽·喜的孙子哈利·喜，交易当下就谈成了，我们了解这家糖果店在顾客心目中的地位，也清楚定价的弹性，我认为每磅糖果的价格可以再调高二十

美分，当然可以，而且很有本钱涨价，巴菲特于 1993 年对哥伦比亚商学院学生演讲时表示。

1972 年，每磅喜斯糖果的利润为 12 美分，现在每磅的利润提高为 88 美分，主要是因为过去几年价格不断调涨，巴菲特表示，当蓝筹邮票的营业额从 1972 年的一亿美元，降到 1991 年的一百万美元之际，喜斯糖果的收入足以补足蓝筹邮票的亏损，从 1972 年到 1991 年，喜斯糖果的营业额从二千九百万美元成长为一亿九千六百万美元，1997 年的利润为三千五百万美元，这都得归功于品牌与品质的效力。

巴菲特购入喜斯糖果后，他请 Huggins 管理该公司，喜斯糖果可能会让吉列公司其下的欧乐-B 生产的牙刷销路更好，巴菲特说，不消五分钟他就决定任命 Huggins 为喜斯主管，但是看过 Huggins 的记录之后，我们又不免觉得五分钟似乎稍嫌太久，巴菲特在 1991 年的年报中表示，Huggins 的薪资合约大概只花了五分钟就想好了，而且从来没有写成白纸黑字，直到今天都是如此，多年来，Huggins 和巴菲特大约每十天通话一次，但是 Huggins 表示，在所罗门危机时期，他们大概每个月只通话一次。

喜斯糖果成立于 1921 年，创始人是当年七十一岁的玛丽·喜老太太，她在加州一家小小的糖果铺，用一条围裙、几个锅子创业，在大萧条时期，她把巧克力的价格从每磅 80 美分降为 50 美分，要节省，就付 50 美分 (Be Thrifty. Pay Fifty) 是她当年招揽顾客上门的广告词，幸好，喜斯糖果店面的房东降低房租，糖果店才得以继续营业。

1920 年代，全国只有几家喜斯糖果店，而且都在加州洛杉矶，喜斯，用车身旁边加挂车厢的哈雷机车为许多顾客送货，而今天的送货方式和过去大不相同，包括长达四十呎的大货柜和七四七喷射机！

喜斯糖果在洛杉矶和旧金山拥有两大中央厨房，制造巧克力和其它甜点，在其招牌式的白色糖果店出售各式糖果，店铺分布于加州，加州的业务囊括了该公司 80% 的利润，店里出售各式各样的巧克力，这些令人垂涎的甜点都有着简单的名字：核桃串、花生串、牛奶块、焦糖片和牛奶樱桃。

喜斯糖果的订货中心依季节不同而有多寡之别，透过这些订货中心可以直接为顾客送货到家，送货直销的营业额占总营业额很大的比例，糖果业有明显的季节性，天冷时生意较好，天热时生意较差，每年的营业额大都集中在一年的最后两个星期，大量购买可以获得折扣优待的促销手法，使圣诞节与新年的热卖达到沸腾状态，三分之二的巧克力都是在感恩节与新年前夕卖出，90%的利润也都集中在十二月。

喜斯为顾客提供包装服务，是相当理想的圣诞礼物，好几位国会议员，多年来都固定以喜斯糖果礼盒馈赠亲友，1982年，某家英国公司来信向波克夏提议，愿意以一亿二千万美元现金买下喜斯糖果，巴菲特予以拒绝，喜斯的净收益从1981年的六百万美元，成长到1996年的三千一百万美元，超过五倍，但是该公司的业务很难继续扩展。

我们想过许多扩展业务的方式，最后还是不知道该怎么做，这一行很不好做，巴菲特在波克夏1988年的年会上表示，波克夏的股东阿赛尔建议，让喜斯糖果和国际乳品皇后、麦当劳，甚至星巴克咖啡店结合，如果能加入一点迪士尼的味道，可能也有帮助。

巴菲特本人是个超级喜斯糖果迷，当然这是指试吃的时候，即使是令人难以抗拒的巧克力，巴菲特也为自己设限，每个月只吃一盒，这又是自己煮自己吃的另一个例子，每个月都有一盒两磅装的巧克力送到波克夏总部，由办公室里所有的人一起分享。

在每盒喜斯糖果礼盒中，你都会看到喜斯糖果的企业哲学：

六十五年来，我们无时无刻不为保持高品质的传统而兢兢业业，这也是数以百万计喜斯糖果迷对我们的期待。

我们的哲学相当简单：对品质的要求始终如一，我们只采购最高级的原料，为顾客提供全美最好吃、最特殊的糖果，遍布各地的雪白喜斯糖果店，都由我们亲自经营，并为顾客提供高水平的服务。

这种论调现在听来，即使不算罕见，恐怕也嫌老式，但是我们觉得非常实在，我们坚信，只要继续努力，一定可以让人们更开心！

喜斯的作风的确有点老式，例如，喜斯糖果店有很长的一段时间拒绝接受信用卡，但是现在的情形已经大有改观，且看看 1997 年登在洛杉矶时报的广告：

喜斯会计部门经过冗长的讨论之后，终于决定开始接受信用卡，从现在开始，所有喜斯糖果将接受美国运通卡、威士忌、万事达卡与 Discover 卡，我们希望让顾客用更简便的方式购买喜斯糖果，特别是在假日期间，此外，其它都没改变，我们仍然欢迎你使用现金与个人支票在本店购物，在糖果的制造和友善的服务这两方面，我们情愿保持老式作风，至少比现在落后四十年。

巴菲特说，1991 年，美国人吃掉二千六百万磅的喜斯产品，或许，巴菲特为了加强波克夏合并效益所拟订的最高机密，可能是用可口可乐将喜斯糖果从食道冲到胃里。

巴菲特在波克夏 1997 年的年会上表示，1972 年，我们就对糖果有了相当的了解，事实上，现在的我比早上刚刚坐下的我知道得更多一点，因为我已经吃下二十颗糖了，如果在情人节这一天，你把没有名气的糖果盒交到情人手上，对她说，甜心，你看，我买到便宜货时，情人的眼神会不会为之一亮？数以千万计，至少数以百万计的人都还记得，当他们第一次将糖果礼盒送到情人手上时，不久后，就得到生平的第一个吻，这是相当美好的回忆，也是很好的联想。

曼格在 1997 年的年会上说，喜斯是我们头一次为品质付出代价，如果当初他们开价多要十万美元，我们就不会买下了。

巴菲特补充到，如果当初我们没有买下喜斯，就不会买可口可乐，所以要感谢喜斯为我们带来一百二十亿美元的财富，我们非常幸运，能够完全拥有这家为我们上了完整一课的公司。

水牛城新闻报公司

巴菲特在 1977 年，以三千二百五十万美元，从小巴特勒太太手上买下水牛城新闻报，该报目前每年的税前收益，远超过当年购入时的价格，巴菲特凭着对报业的经验，只看看财务报表，就可以了解其营运状况，他认为，了解报社的营运状况并一定要参观报社的印刷厂，他已经知道印刷机是什么样了。

他并不是透过波克夏，而是透过蓝筹邮票公司收购水牛城新闻报，华盛顿邮报和芝加哥论坛报都曾经拒绝收购这家报社。

葛兰姆太太在个人历史表示：

我开始检视一些有意出售的公司，巴菲特在收购这方面对我帮助良多，过去十年间所有已进行或正在进行的交易，他几乎都有相当程度的了解，我们正考虑收购一家位于水牛城的电视台，巴菲特告诉我水牛城新闻报也有意出售，买下这家报社比买电视台好，如果我们不买，他就会买，这家报社在当地虽然占有极大市场，却不乏强劲的对手，强势的工会，而且没有周日版，我们决定不买之后，巴菲特果真买下，虽然几经挣扎，现在却经营得有声有色，而我仍然觉得我们当初的决定是对的。

巴菲特认为，如果水牛城新闻报能够出周日版，营运状况一定会更好，于是便买下来，1983 年蓝筹邮票被波克夏购并之后，水牛城新闻报便完全为波克夏所有。

水牛城新闻报在短短的时间内便开始发行周日报，但是该报为新订户与新广告商推出的特别计画，却引起对手水牛城快报的强烈反弹，快报控告新闻报促销活动不合法，快报后来成为 Cowles 媒体公司旗下的报纸，每周出报七天。

水牛城新闻报最后胜诉，但是两家报社仍然继续亏损多年，从巴菲特购入，到 1982 年为止，该报税前亏损达一千二百万美元，快报于 1982 年停刊，巴菲特的报社终于独家垄断，这是巴菲特最喜欢的企业形态，水牛城新闻报也开始推出早报，现在，这家业务蒸蒸日上的报社周一至周五出版八份报纸，周末则有周日版。

曼格常说，当初买下水牛城新闻报，其实根本不确定其营运成绩会好转，虽然他们在这场赌博中赢了，但部份原因也是靠运气。

水牛城新闻报共有一千名员工，长久以来该报服务的对象，一直是加拿大边境的工业区-锈带(Rust Belt)的东区，过去十年来，该区一直处于经济混乱状态，但是水牛城新闻报还是经营得有声有色，该报的行销网包括当地十个郡，这是该区唯一的大都会报纸，当地家庭的订阅率相当高。

渗透力强、形同独家垄断的水牛城新闻报，摇身一变成为巴菲特投资的经典之作，根据 1991 年新闻公司杂志的报导，该报的资产报酬率高达惊人的 91.2%，

水牛城新闻报可能是全美利润最高的报纸，这篇报导指出，该报每天的发行量高达三十万份。

巴菲特的名字出现在该报刊头，挂名董事长，接下来是发行人 暨总裁利普席，还有从 1949 年开始便任职于该报的编辑暨资深副总裁莱特。

1969 年，波克夏购入现在已不复存在的太阳报时，身材消瘦、一头卷发的利普席就已经开始为巴菲特工作，波克夏当年就是从利普席手中买下太阳报，之后他接手管理规模较大的水牛城新闻报，利普席是巴菲特的好友，他们经常通电话。

麦德利是密西西比州的一家投资顾问与财务规划公司的总裁，他提到在 1990 年波克夏年会前夕，在波尔仙珠宝店为股东举行的宴会上，碰到利普席的情形，所有人都挤在大人物身边时，只有我和一个名叫利普席的普通人聊天，他对一群小股东说，他说他在水牛城新闻报工作。

麦德利得知这个利普席很可能就是水牛城新闻报发行人兼普立兹奖得主的利普席时，还不敢相信他真的就是该报的发行人，因为他说隔天早上会把几份水牛城新闻报送到麦德利下榻的旅馆房间，麦德利以为利普席可能在水牛城新闻报的行销部门工作，故事的结局是，隔天早上，利普席过真在麦德利的房间门口放了两份水牛城新闻报。

一家报社的经济好景通常很难超越当地的经济状况，但是有人忘了把这一点告诉利普席，我们没有所谓的预算，我们随时随地无不谨慎花用，因此节省了做预算会耗费的大量开销与时间，他告诉新闻公司杂志，这个观念在波克夏所属事业中司空见惯，但却不是人人遵行。

1983 年伯利恒钢铁公司倒闭，使得原先侧重工业的水牛城在 1980 年带早期遭受严重打击，并且失去了 23% 的制造业工作机会，但是 1988 年美加自由贸易协议通过之后，这个烟囱林立，蓝领阶级云集的城市，很快开始复苏，水牛城锈迹斑斑的钢铁工厂，废弃不用的汽车工厂，和空无一人的谷仓，都是没落的证据，自由贸易协议通过后，取而代之的是好几家加拿大企业的办公室和分支机构。

加拿大的制造商在加国的高劳工成本与重税的压力之下，走避水牛城，许多加拿大公司都跨越美加国境，前来设立商店，低成本使许多新兴事业迁到美加国

界以南，水牛城的失业率在 1980 年代高达 13%，到了 1990 年代早期则降到较为合理的 5%。

位于美加边境尼加拉瓜河畔的水牛城，只要沿着伊丽莎白女皇大道开九十分钟车程，就可以抵达加拿大拥挤而昂贵的商业重镇多伦多，随着房地产价格逐渐高涨，许多加拿大公司开始在水牛城设立办事处，水牛城职业美式足球队似乎也随着经济繁荣出现优异的表现，水牛城比尔队，在 1990 年代早期，连续四年打入超级杯。

水牛城冰雪覆盖的严冬使许多企业却步，但是喜欢到该地投资的人士表示，水牛城四季分明，最大的吸引力是，该城的工业用地成本低于多伦多，税金与电费亦然，水牛城所有的变迁都逃不过水牛城新闻报的报导，即使在停滞不前的广告环境下，该报的利润仍然稳定成长，在几个主要市场出刊的报纸中，水牛城新闻报声称保有最高的家庭订阅率，平日报纸订报率为 66%，周日版则为 81%。

巴菲特表示，他相信水牛城新闻报新闻版面的比例(报纸所有版面中，新闻所占的版面相对于广告所占的版面)，比其它篇幅相当或更大的报纸都大。

1997 年，水牛城新闻报荣获乔治·波卡奖，奖励该报优异的新闻报导，由柯利森撰写的得奖报导，将一名前往郊区购物中心上班的十几岁少女，由高速公路上被车撞死的事件，和传说中不准某些公司驶往购物中心，以企图将少数民族顾客排除在外的政策找出关联性，并加以深入讨论。

1997 年，水牛城新闻报获利高达三千三百万美元。

多元零售公司

将时空向前回溯至巴菲特还不是亿万投资家的时代，当时的他还在涓涓细流的投资小川垂钓，渐渐的，他将这些小川汇聚成收益的大河，最后，大河汇入资产雄厚的大海，1978 年底，多元零售(Diversified Retailing)被波克夏收购。

一向是波克夏最大股东的巴菲特，当时也是多元零售公司的最大股东，持有该公司 56% 的股份，巴菲特在开始投资波克夏纺织的股票后不久，便开始买下多元零售公司的股票，1966 年，巴菲特成为多元零售的最高执行长，1976 年，巴菲特担任波克夏纺织和多元零售的董事长，持有 36% 的波克夏纺织股份，52% 的

多元零售股份，当时，波克夏纺织的主要行政办公室仍在麻州的纽贝福，而多元零售的办公室则在马里兰州的巴尔的摩。

成立于 1966 年的多元零售公司，是拥有超过八十家连锁店的联合零售公司 (Associated Retail Stores) 的母公司，多元零售公司也持有波克夏纺织与蓝筹邮票公司极大的股份。

总部设于纽约的联合零售公司，于 1967 年被多元零售公司购并，其店面遍及全美十一个州，这些店包括：York、Amy、Goodwin's Gaytime、Fashion Outlet、Madison's、Yorkster、Lanes 与 Tops and Bottoms，波克夏很少卖掉旗下所属事业，但是在 1987 年，却将联合零售公司卖给总部位于纽约的 Joseph Norban 公司。

巴菲特早期投资的零售业似乎都不甚出色，1970 年代，他曾投资梦星服饰，但是该公司股票表现平平，在投票表决波克夏纺织与多元零售的合并案时，巴菲特夫妇表示，绝大部份股东都赞成这项合并案，他们才会投同意票，巴菲特企图透过这次的合并，将他的金融帝国中性质殊异的事业，统一于波克夏之下。

波克夏纺织前董事长柴斯，代表波克夏出面进行协商，多元零售方面的代表则是该公司董事葛兹曼，他后来成为巴菲特的好友，也是波克夏的大股东。

葛兹曼因为原本就持有多元零售极大的股份，因此在波克夏与多元零售合并之后，拥有 17,977 股波克夏股票，葛兹曼领导的纽约第一曼哈顿投资公司，有多位职员也投资多元零售公司，在波克夏与多元零售合并之后，他们总共拥有 13,158 股波克夏股票，葛兹曼在每年的波克夏年会结束前，都会代表全体股东感谢巴菲特的杰出贡献，这已经成为波克夏年会的一项传统。

我们不难想象，葛兹曼为何对巴菲特感激万分，但是巴菲特在聆听洋洋洒洒的谢辞之后，不是显得若有所思，就是有点不好意思，有一年，巴菲特在葛兹曼滔滔不绝的千谢万谢之后，竟然一句话也没说，有一年只简单的说，谢谢你，葛兹曼。

因为巴菲特在波克夏与多元零售都持有极大的股份，因此他并没有参加协商，而由双方派出独立的董事进行会谈。

这宗合并案的代理委托书详述交易细节：

波克夏与所属事业，在全美从事各种产物与意外保险事业，在全美与加拿大制造并出售纺织品，以及透过总部设于伊利诺州洛克福的一家商业银行从事商业银行活动(1981 年，这家银行被迫脱离波克夏)，此外，波克夏与其所属事业，长期以来一直投资其它事业，波克夏持有蓝筹邮票公司发行在外之普通股的 18.8%，蓝筹邮票公司的股票在店头市场进行交易，波克夏旗下保险事业的投资组合，约拥有蓝筹邮票公司普通股票的 22.6%。

蓝筹邮票公司拥有喜斯糖果，水牛城新闻报与 Wesco 公司等事业，Wesco 公司则拥有底特律国际桥梁公司 22%的股份，该公司拥有连接密西根底特律与加拿大安大略省温莎的大使收费桥，波克夏现已不再拥有这座桥的经营权。

以下是关于多元零售公司代理委托书的内容：

多元零售公司是一家控股公司，为联合零售、哥伦比亚保险公司和南方意外保险公司提供金融与经营方面的咨询服务，联合零售公司为多元零售的子公司，从事一般妇女与儿童时装零售，哥伦比亚保险公司则为联合零售公司的子公司，从事火险与意外险业务，主要承揽波克夏所属保险公司的部份再保险业务，南方意外保险公司则是哥伦比亚的子公司，为路易斯安纳州提供工人赔偿险，保户几乎都是森林业者，就多元零售公司的管理而言，最有价值的资产，除了波克夏的股票外，就是持有蓝筹邮票公司 16.3%发行在外的普通股股份。

波克夏与多元零售合并之后，并未在管理上带来太大的变化，只是从 1976 年开始担任蓝筹邮票公司董事长暨多元零售公司董事之一的曼格，必须开始担任波克夏的董事。

多年来，巴菲特一直想将这两家公司加以合并，他尤其想将这两家公司拥有的蓝筹邮票公司的股份合并，以简化波克夏的公司组织。

合并之后，波克夏持有蓝筹邮票 58%的股份，巴菲特及其家人则持有 13%的股份，到了 1983 年，蓝筹邮票终于完全并入波克夏。

小川与小川汇聚成大海，然后奔流入海，图表显示合并前后的所有权关连图。

这个错综复杂的关系显示巴菲特一直代表波克夏、多元零售公司以及蓝筹邮票公司进行投资，1972 年，蓝筹邮票开始买入 Wesco 的股票，Wesco 和蓝筹邮票签订了一项合并契约，但后来因为 Wesco 不满意蓝筹邮票提出的价格而取消。

巴菲特和曼格则致力于将多元零售公司并入波克夏，证交会对波克夏、蓝筹邮票与巴菲特展开调查，巴菲特必须向证交会官员解释其中复杂的关系，1976年，整个事件终于获得和解，但并未承认或否认有任何不当的行为。

因为证交会发现，蓝筹邮票的股票交易使 Wesco 的股东蒙受其害，Wesco 股东因此获赔十一万五千美元。

多元零售与蓝筹邮票合并过程图

合并前

巴菲特 36% ==> 波克夏及子公司 41% ==> 蓝筹邮票公司

巴菲特 56% ==> 多元零售及子公司 18% ==> 波克夏及子公司

多元零售及子公司 16% ==> 蓝筹邮票公司

巴菲特 36% ==> 蓝筹邮票公司

合并后

巴菲特 47% ==> 波克夏及子公司 58% ==> 蓝筹邮票公司

巴菲特 13% ==> 蓝筹邮票公司

《一九八〇年代》

《时代华纳》

对媒体特许权兴趣浓厚的巴菲特，于 1982 年，以四千五百万美元，购入时代公司的股份，到了该年年底，这项投资的价值提升为七千九百万美元。

接下来几年，他减码、加码，然后再度减少他对时代公司的投资，1986 年，他就将时代公司的持股全数出脱，是年，他也卖掉了联合出版社的股份，获利五千一百万美元，联合出版社是波士顿全球报的母公司。

时代公司的前董事长蒙洛，于 1989 年大力促成了与华纳通讯公司的合并，造就了媒体界的巨人时代华纳公司，蒙洛表示，他认为巴菲特卖掉时代的股份，是为 1986 年初首都购入美国广播公司的交易筹资。

蒙洛说，我可以告诉你，我对他的尊敬是超乎业务往来的层次之上，是从人本身的角度出发，他是我们这个时代里，一个非常有趣的人物，他凡事认真，这

是中西部人的特质，他身上丝毫嗅不出一丝矫揉造作的气息，他是个传奇式的人物，是个表里如一的人。

当他是时代的股东时，公司并不知道，他买卖股票的时机抓得相当精准，他说，巴菲特每年都会到蒙洛位于纽约时代-生活大厦的办公室，和他聊一聊，我们几乎无所不谈，他想知道我们知道些什么，当然我们也想知道他知道些什么，我们开诚布公的畅谈，交换意见，他很欣赏时代。

根据蒙洛的说法，巴菲特卖掉时代公司股份数年后，他征求该公司董事会的同意，打算再购买大笔该公司的股份，他表示想投资我们公司 5%到 10%的股份，巴菲特的要求被时代公司拒绝，蒙洛表示，他和尼古拉斯都表赞成，但是董事会不同意。

蒙洛说，回想起来，是几位大股东说什么都不同意，他还补充到，董事会只用了很短的时间讨论这件事，他们认为时代不需要巴菲特的投资，蒙洛惋惜的表示，如果他成为我们的股东，也许我们就不会遭遇后来的波折了，他指的是后来派拉蒙通讯公司主动提出以每股二百美元收购时代公司的战役。

派拉蒙后来没有成功，时代与华纳公司同意高负债合并，合并后的时代-华纳公司变成世界上最大的媒体与娱乐公司，同时也拥有 CNN，该公司出版的杂志包括时代与运动画报，他们也出版书籍，拥有有线电视公司(包括 HBO)，也拍摄电影，蝙蝠侠就是由该公司制作出品。

但是合并后的新公司却有超过一百亿美元的负债，巴菲特对此不以为然。

蒙洛表示，我不认为巴菲特赞成这项合并，但是在我进入坟墓之前我都会坚信，这个决定是正确的，若非如此，我们也会被其它公司购并，或变成二流的公司。

WPPSS 债券

巴菲特于 1983 年和 1984 年间，不动声色的购入价值一亿三千九百万美元的华盛顿公共电力供应系统第一、第二与第三计画所发行的债券。

巴菲特在波克夏 1984 年的年报上透露，他买下了 WPPSS 债券时，股东们都大吃一惊，这是一家位于华盛顿州的核子发电厂营建公司，由于该公司制造了许多麻烦，因此被戏称为哎呀公司(Whoops，表示惊讶、尴尬之意)。

当巴菲特解释，Wppss 为第四期与第五期计画集资而发行价值二十二亿美元的债券无法履约时，更加重了股东们的惊异之情，这件事使其它计画也遭到鱼池之殃，因此巴菲特能以极低的价格购入这批债券，这些债券的信用评等显示，它们具有高风险，我们不是凭着信用评等判断事情，如果我们要穆迪或标准普尔帮我们管理资金，还不如就把钱交给他们。

Wallman 是威斯康辛州的一家投资顾问公司的老板，他表示，我们的日常生活不允许我们特立独行，无论从事哪一个行业，只有顺应潮流，而非抵抗潮流的人才会成功，因此，抵抗潮流又不顾心理学家所谓的社会认可，是不符合人的本性，难怪价值投资如此困难，应用的人少之又少，绝大多数的人都没有足够的心里建设，承担一般人对类似 WPPSS 第一、二、三计画的负面评价。

然而 WPPSS 有其吸引人之处，它提供固定的 16.3% 免税的当期收益率，亦即每年可以带来二千二百七十万美元的投资利润，如果一般企业想获得相当的盈余，付出的代价可能是巴菲特买下 WPPSS 价钱的两倍。

这笔投资为巴菲特赚进了不少利润，后来 WPPSS 的各项计画进行的相当顺利，债券也按照原先设计发挥的功用，16% 的税后盈余，准时落入波克夏的帐户，巴菲特表示，他之所以购买 WPPSS，是因为如果换成一般公司，他要花两倍的代价，才能获得相当的税后盈余。

波克夏许多哎呀债券都已被赎回，但是仍然持有部份未到期的债券。

虽然巴菲特不是特别喜欢债券，但是如果情况特殊，他还是会买，他曾经买过一些出问题的债券，1970 年代，当克莱斯勒濒临崩溃之际，他买下该公司发行的债券，也在铁路业每况越下时，买下宾州中央公司的债券，价格是市价的一半，这两家公司后来都成功东山再起，1986 年，他又额外购买七亿美元的中期免税债券，他认为，这是股票之外最好的选择之一。

几十年来，波克夏都由史卡特负责购买债券，他也是巴菲特雇用的第一位员工。

蓝筹邮票公司

多年来，巴菲特透过波克夏旗下的蓝筹邮票公司，陆续收购喜斯糖果与水牛城新闻报，两家公司后来都成为波克夏的摇钱树，位于加州洛杉矶的蓝筹邮票公司，原本是一家邮票交换公司，于 1973 年买下了 Wesco 金融公司。

巴菲特于 1968 年开始购买蓝筹邮票公司股票时，蓝筹邮票公司已发行而尚未赎回的邮票浮存金大约为六千万美元，1972 年，巴菲特取出其中的二千五百万美元收购喜斯糖果，当时喜斯糖果每年的营业额高达三千五百万美元，到了 1977 年，巴菲特透过蓝筹邮票公司，以三千三百万美元，从小巴特勒夫人手中买下水牛城新闻报。

巴菲特四十六岁那年，他拥有价值约三千五百万美元的波克夏股票，价值约一千万美元的蓝筹邮票公司股票(资料来源是 1977 年的财星杂志，巴菲特在该期杂志中，为文讨论通膨对股市投资人的影响)。

1983 年，由曼格所领导的蓝筹邮票公司，完全并入波克夏，蓝筹邮票公司主要为客户提供两种促销服务：一是保住客户，另一项是提高员工士气。

蓝筹邮票公司从 1956 年开始从事邮票业务，多年来一直维持傲人的业绩，那是一个用十七本邮票簿可以购买一只仕女用石英表的年代，时至今日，蓝筹的邮票业务虽然继续，业务量却今非昔比，但仍保持营利状态。

蓝筹邮票公司的营业额在 1970 年代达到巅峰，超过了一亿二千四百万美元，到了 1982 年，只稍微超过九百万美元，1990 年代早期，每年营业额只剩下四十万美元，目前每年只有二十万美元。

曼格在 1994 年的波克夏年会上，提到蓝筹邮票公司业务萎缩了 99% 的情形，我们正等待回升，大多数业务萎缩都发生在 1970 年代，当时许多百货公司都转而经营低价商品，面临第一次石油短缺危机的加油站决定，不再为促销而卖邮票。

1982 年，一家邮票销售量占蓝筹邮票公司年营业额 51% 的百货公司连锁店，决定停售邮票，邮票业唯一的好处是得以保有浮存金，将这笔资金用于投资。

蓝筹邮票奖励公司是蓝筹邮票公司旗下独立营运的公司，专门为以商品与旅游奖励员工的公司提供奖励计画，旨在刺激销售量或产量，提高出席率、安全性，或者提供员工工作士气，但是在强烈的竞争下，该公司营运状况岌岌可危，时至

今日，蓝筹邮票公司的邮票业务已经所剩无几，曼格在蓝筹邮票公司在 1983 年的年报上写到：

我们在 1970 年代开始经营邮票交易和股票投资组合，现在邮票业务已经萎缩到只剩一小部份，而股票的投资获利则可抵销邮票兑现后的负债，这是公司原来的持有人的选择，如果这种情形一直维持到今天，必定会造成严重的损失，(举例来说，公司的投资组合中，有很大部分都是长期、低票息的市政债券，而这些债券发行人的信用评级日趋低落)。

从 1980 年代开始，我们拥有五项事业，按照购入顺序分别是：一，邮票交易及其它奖励服务，二，喜斯糖果公司，三，共同储蓄，四，水牛城晚报，五，精准钢铁公司。

曼格表示，以上这些公司都有一个共通之处，亦即管理优良且不受通膨太大影响。

不受通膨影响的特质，重要性随着通膨持续而与日俱增，许多在通膨不明显时表现良好的公司，一旦遇到严重的通膨，即使产量不变，仍然无法赚取足够的现金。

通膨是对持有普通股资金间接课税的最有效方式，我们不知因应对策，但即使如此，我们仍认为不应该只顾增加管理资产，而不考虑对股东可能造成的实际影响，因此我们一心系念的应该是如何增进股东的实质利益，这一点暨实际又重要，值得所有公司管理人员深思。

之后他在结语中表示：

这很可能是蓝筹邮票公司作为一家独立公司的最后一本年报，因为我们正积极进行研讨，和长久以来持有我们公司 59.6% 股份的波克夏公司合并的可能性。

合并后，巴菲特个人持有超过 10% 的股份，除了波克夏外，巴菲特本人是蓝筹邮票公司第二大股东，曼格持有 2.2%，波克夏约有一千九百位股东持有 986,509 股蓝筹邮票的股票，而蓝筹邮票公司本身的一千五百位股东则持有 5,178,770 股。

曼格在 1993 年的 Wesco 年会上，开了蓝筹邮票公司管理者波尔德的玩笑，他说在波尔德的领导之下，蓝筹邮票的营业额从一年一亿二千万美元，滑落至一

年三十万美元，这可不是一份值得夸耀的管理成绩单，但尽管如此，蓝筹邮票公司仍有其成功之处，如果你追踪蓝筹邮票公司的股票，现在价值已超过十亿美元。

巴菲特与曼格于 1968 年与 1969 年购入蓝筹邮票公司股票时，其价值据称超过四千万美元。

曼格说，多年前，巴菲特和我还没有开始购买任何股票之前，蓝筹邮票公司曾将小部份股票寄给加油站经营者，做为某种形式的集体诉讼和解赔偿，我太太到加油站洗车时，告诉当时帮她洗车的加油站人员要好好保留这些股票，前几天，那个家伙竟然把她从车子里拖出来又亲又吻，连声道谢，也许我们应该再购入一家业务走下坡的公司。

1997 年，一批前蓝筹邮票的股东控告波克夏，理由是他们的股份在转换经纪人记录上消失了，1983 年，蓝筹邮票公司与波克夏合并时，原蓝筹邮票公司股东转换为波克夏股东时遗漏了他们，后来他们的波克夏股份在归还财产法 (escheat laws) 的规定下又被转换到别州，但是归还的股票是可以复原的，这些股票转归到加州后，提出诉讼的股东，每股遗失的波克夏股票可以获得三万一千美元，这些股东应该非常庆幸他们的股票曾经遗失，这样等于强迫他们在遗失的这段期间内持有波克夏股票，因为等到股票交到他们手上时，波克夏的股价已经在这段遗失的期间涨了三十倍，1997 年底，法庭驳回了这些股东的诉讼，理由是这项诉讼过了追诉时效。

Wesco 魏斯可金融公司

1990 年的华尔街日报，将 Wesco 金融公司形容成用一张观光客等级的车票，进行波克夏式的投资，因为 Wesco 许多投资项目都和波克夏雷同，该公司的股价在三位数之谱，而非波克夏的五位数，当时波克夏尚未发行 B 级股，这篇报导指出，Wesco 形同穷人的波克夏。

蓝筹邮票于 1973 年收购 Wesco，波克夏透过蓝筹邮票公司拥有这家位于加州帕萨迪纳公司 80.1% 的股份，巴菲特和曼格劝阻 Wesco 金融公司创始人之女 Peters，取消与其它公司合并的规定，而得以买下 Wesco，Peters 家族拥有 Wesco 1.3% 的股份。

波克夏是否会继续购入 Wesco 剩余的股票？机率很低，但不是不可能，Wesco 董事长曼格在该公司 1977 年的年会上表示。

Wesco 于 1996 年以约八千万美元买下堪萨斯银行保险公司，该公司专门为社区银行保险，曼格在 Wesco 1997 年的年报中写到，堪萨斯银行家保险公司由董事长托尔管理，麾下有十三位全心投入的主管与员工从旁辅佐。

Wesco 在 1979 年，以大约一千五百万美元买下精密钢铁，这是一家钢铁服务中心，也是独一无二的金属特别制品公司，创立于 1946 年，原为芝加哥地区的精密钢铁供货商，它在伊利诺州和北卡罗莱纳州都设有工厂，1997 年，精密钢铁的盈余为三百六十万美元。

Wesco 很早就拥有加州的共同储蓄贷款公司，多年来，曼格一直在共同储蓄公司楼高九层办公大楼的底层，和一群小股东举行 Wesco 年会，但是曼格在 1992 年的 Wesco 年报上写到，我们已经决定，共同储蓄不久即将改变现行的储蓄贷款形态，为了达成此一目标，共同储蓄正在协商卖给另一家金融机构。

结果，大约三亿美元的资金转入 Wesco 金融保险公司，该公司的总部设在奥玛哈，位于波克夏国家赔偿公司的办公大楼，这等于使 Wesco 金融保险公司的资金变为原来的两倍，该公司和波克夏保险集团共同承保超级灾难险，波克夏是全世界资金最庞大的保险机构，其表现甚至优于位于伦敦的劳埃德保险公司。

曼格说，所以我们何不多做一点对我们有利，又比较不复杂的事。

曼格认为，此举可使 Wesco 转换到一个规定较少的企业环境，藉以降低成本，这项计画也包括将共同储蓄的房地产业务，转换到一家新成立的 Wesco 子公司，转型之后的共同储蓄公司得以保留先前的不大份资产，包括弗迪麦的股票，而并入 Wesco 的子公司 Wesco 金融保险公司，受内布拉斯加保险局管辖，将数亿美元的资产(市场价值)，从一个高成本，弹性低的环境，转移到成本低，弹性高的环境，必定会获致许多实质上的利益，在 Wesco 金融保险公司合并为共同储蓄 Wesco 金融保险公司之后，资金实力与理赔付款能力均大幅提升，该公司计画透过承保波克夏保险集团的部份业务，迈入超级灾难再保的领域，因此 Wesco 告别了法规繁复的储金与贷款业，和波克夏联手大步迈入高利润的再保事业，曼格表示，处理储金与贷款的业务颇为费时，这和所得的利润不成比例。

1993 年，Wesco 表示，虽然 Wesco 金融保险公司计划进入超级灾难保险界，但是由于再保市场涌入大量资金，造成价格滑落，因此波克夏也许没有多余的业务分给 Wesco 金融保险公司，Wesco 表示，将要另觅保险契机。

人算不如天算，曼格在 Wesco 1993 年的年报中写到，1994 年，国家赔偿公司就提供 Wesco 金融保险公司五个不寻常的超级再保案。

巴菲特在 Wesco 没有办公室，但他是 Wesco 金融保险公司的董事，Wesco 的总部设于帕萨迪纳，和赛普斯保险公司相距不远，赛普斯是隶属于波克夏旗下的保险公司，和 Wesco 金融保险公司有业务上的往来，曼格在 1996 年的 Wesco 年报上写到，1995 年，Wesco 金融保险公司的法定盈余为 1%，获得标准普尔难得一见的三 A 评等，而一般保险业者的法定盈余则高达 113%。

他还表示，就我们所知，到今天为止，Wesco 金融保险公司所承保的超级灾难再保，还没有任何损失，按照我们的会计政策，合约的截止日必须在超级灾难保险的利润兑现之前，不消说，在合约到期之前，我们必须申报损失，我们的超级灾难会记帐不是故意超级保守，但可能是实务上最佳的会记帐。

Wesco 金融保险公司有时也会承保赛普斯工人赔偿保险的部份业务，赛普斯承保喜斯糖果的部份保险，这是否意味着波克夏将会产生更多的合并效益。

Wesco 发行在外的股票共有七百一十万股，波克夏持有其中的五百七十万股，Wesco 股票的易手率不高，在美国股票交易所每日平均交易量为一千三百股，卡斯培与 Peters 家族也拥有大批 Wesco 股票，Wesco 董事会也有几位董事来自这两个家族。

Wesco 约有五千名股东，就许多方面而言，Wesco 形同一个小波克夏，这两家公司也持有相同的股票，Wesco 持有小部位的旅行家与美国航空优先股，以及小部份美国运通公司、可口可乐、吉列与富国银行股票，而最重要的是二千二百八十万股弗迪麦股票，Wesco 于 1988 年以七千一百七十一万美元买入这批股票，现在价值超过十亿美元。曼格在 1995 年 Wesco 年报中提到该公司持有的弗迪麦股份，对我们来说，至少，从储蓄贷款转而拥有弗迪麦股份的经验，使我们更加肯定一个固有的信念，亦即，在人的一生当中，一定会碰到某些情况必须当机立

断，立即有所行动，你做的事也许很简单，但是在金钱上获得的报酬，往往使你一生受用无穷。

1966 年，由于一位抵押人赎回抵押品的权力遭到取消，Wesco 因而得以拥有加州圣塔巴巴拉附近一块靠近海边面积达二十二英亩的土地，这片土地当时的价值为二百万美元，后来这片土地开发出三十二间住宅和一些娱乐措施，获利不如预期，远不及政府债券的利率，Wesco 其它财产还包括加州奥普兰一座购物中心里的几栋建筑物，现在出租给数家小型企业。

共同储蓄公司即将卖给先飞德前夕，Wesco 已经成立了共同储蓄房地产公司，Wesco 透过这家子公司逐步出售共同储蓄公司的问题资产，Wesco 目前仍拥有一家刚成立的房地产公司，这其实是一家 Wesco 不想要的子公司，曼格在 Wesco 1994 年的年报中指出。

Wesco 的最高财务长雅各森，将 Wesco 形容成一家没有发生任何惊天动地之事的公司，而该公司的管理阶层只有力求凡事中庸，简言之，一切都很上轨道。

我们仍然持有弗迪麦的股份，他说，该公司花了很长的时间与精力处理圣塔巴巴拉的房地产，雅各森表示，我们已经开始出售其中某些单位，那块地上已经盖了一些房子。

曼格和他太太很喜欢那个地点，他们付给共同储蓄二百一十万美元的现金，买下圣塔巴巴拉南方的两块地，盖了一栋富丽堂皇的宅邸，巴菲特戏称这栋豪宅为曼格大而无当的华府，其它人则称该地区为曼格村。

他一向保持低调，雅各森如此形容曼格的作风，他还补充说，曼格随时都有许多事要办，他是洛杉矶良善玛利亚人医院的董事会主席，也是日报公司的董事长，这是一家店头交易公司，出版洛杉矶日报，相当于洛杉矶地区法律界的华尔街日报。

曼格每年都会为 Wesco 为数不多的股东写一些东西，其风格与巴菲特相似，字里行间看不到轻描淡写的笔法，通常都是以严厉的口吻批判与嘲讽储贷危机或融资合并的操纵者，Wesco 一直没有出现过显著的成长，购并的优良企业也不够多，曼格在 Wesco 1989 年的年报上表示：

对于不从事融资合并的 Wesco 来说，寻找正确购并对象是个不太好玩的游戏，最近几年，这个游戏越来越像到明尼苏达州的利奇湖钓北美狗鱼，我早期的事业伙伴哈斯金和他的印地安导游之间，有以下这段对话：

有没有人在这个湖泊钓到北美狗鱼？

这是明尼苏达州钓到数量最多北美狗鱼的湖，这个湖就是以北美狗鱼出名。

你在这个湖钓鱼多久了？

十九年。

你钓过多少条北美狗鱼？

一条也没有。

曼格说，Wesco 追求高利润的方式，是时时谨记一些人人都懂的大道理，而非企图了解晦涩难解的道理，我们非常惊讶，像我们这样只不过希望自己随时随地不要显得太愚蠢，而不是企图变得聪明一点的人，竟然能够长期享有如此大的优势，俗话说，身手矫健的泳者才会溺水，这其中必定蕴藏着相当程度的智能与真理。

曼格于 1989 年写了一封措词尖锐的信给美国储蓄联盟，表示 Wesco 将推出该联盟，以抗议他们在面对美国储贷危机时，不愿意因应情势制定正确的改革方案，曼格在信中表示，以下的比喻应该不能算不恰当，如果目前国会所面临的危机是癌症，那么美国储蓄联盟就是主要的致癌物质，如果国会缺乏大刀阔斧铲除制造危机因素的智能与勇气，那么危机就会像癌症一样再犯。

Wesco 尽管并不绚丽耀眼，但他是波克夏帝国中表现稳健的事业之一，也许可以将 Wesco 视之为一个安全，回收稳定的货币市场帐户，事实上，真的有一位波克夏股东曾经向曼格建议，未来也许可以考虑将 Wesco 变成一个货币市场帐户，曼格并未完全否定其可行性。

这虽然不表示曼格将清算 Wesco，但曼格一定不会反对将现金放在银行赚取丰厚的利息，曼格一向认为企业与股票必须保持高品质，巴菲特表示，曼格的思想对他的影响很大，让他考虑到一个企业的品质，而非一味坚持低价购入的原则。

华尔街日报报导 Wesco 时指出，Wesco 的营运状况不及波克夏，曼格自己也说过类似的话，他曾表示，如果我们在 1972 年购入高品质的股票而非 Wesco，我们今天的状况可能会好些。

波克夏当年以每股大约六美元购入 Wesco，1998 年，Wesco 每股股价超过三百美元，约当每年成长 17%，这是连巴菲特都引以为傲的货币基金。

在 1993 年的 Wesco 的年会上，曼格被问及，到底是谁在为 Wesco 做决策，他将荣耀归于巴菲特，最重要的人物在奥玛哈，曼格在回答另一个问题时则表示，我乐见笨蛋获胜。

尽管曼格行事低调，Wesco 股票的表现仍然可圈可点，有一次他表示，连一只猩猩也知道这家公司的股票交易超出其清算价值甚多，我一再重述这段话，但是还是有很多人不断买进，也许波克夏迷认为，Wesco 是进入波克夏帝国的晋身之阶。

在 Wesco 1995 年的年报上，曼格计算出 Wesco 的内在价值应该是每股一百四十九美元，而 1995 年，该公司股价为每股一百八十二美元，1996 年的年报，内在价值为每股 196 美元，而 1996 年底，该公司股价为每股 187 美元，经过比较之后显示，Wesco 的股价低于其内在价值 5%，曼格写到，到 1997 年的年报，曼格计算出 Wesco 内在价值应为每股 273 美元，1997 年底时，该公司的市价为每股 300 美元。

他写到，Wesco 并不是波克夏的小型翻版，然而 Wesco 规模较小却有利于成长，Wesco 帐面价值的每一美元对公司内在价值的贡献，不及波克夏。

网际网络消息，以下是 1998 年出现在波克夏留言版上的讯息：

我决定在信封背面做一些粗略的计算，表八是 Wesco 1996 年年报上列出的普通股投资组合，第二栏是每种股票到 1996 年为止的交易市值，第三栏则是到上周五(1998 年)收盘为止的每种股票交易市值，我们假设在这段期间投资组合没有发生重大变化。

这个投资组合的价值在过去十三个半月来，几乎成长了 50%(如果我计算正确的话)，这样的表现不算太坏，如果进一步推论，这里共有 7,119,807 股发行在外的股票，将目前普通股的价值除以股数，则每股的价值为 323 美元。

请记住，这还不包括 Wesco 其它的事业(例如：保险、钢铁等等)，以及其它的持股，当曼格计算 Wesco 的内在价值时，他将清算资产的税金成本都考虑进去了(税金成本相当重)，目前 Wesco 的股价约为每股 305 美元，你应该可以对这笔投资相当满意了。

曼格在波克夏 1998 年的年会上表示，如果按照帐面价值的每个单位来算，Wesco 绝对不是波克夏的翻版，而是历史上的意外，我们会尽全力经营 Wesco，但是大好机会几乎都被波克夏占尽了。

股票 1996 年交易市值(仟美元) 1998 年交易市值(仟美元)

弗迪麦 794,700 1,319,400

可口可乐 379,195 494,034

吉列 248,800 327,800

富国银行 45,679 55,310

美国运通 36,595 57,200

旅行家(所罗门) 20,000 46,000

总和 1,529,772 2,299,745

堪萨斯银行家保险公司

波克夏于 1996 年透过 Wesco，以八千万美元收购堪萨斯州的堪萨斯银行家保险公司，堪萨斯银行家保险公司成立于 1909 年，在美国中部地区为社区银行提供保险服务，该公司股票列名于店头市场布告栏，交易量很小，在宣布购并之前，每股价格为 19 美元，波克夏以每股 24.5 美元的现金收购。

他突如其来的向我们表示有意收购，堪萨斯银行家保险公司的最高执行长托尔表示，巴菲特在一封于 1996 年写给该公司的信中提出购并的构想。

巴菲特这封信是写给堪萨斯银行家保险公司的董事之一丁斯戴尔，他同时也是内布拉斯加州中央市尖端银行的董事长，托尔最初的反应是震惊不已，后来觉得巴菲特此举让公司感到十分荣幸。

巴菲特在波克夏 1996 年的年报中表示，诸位也许会对波克夏如何缜密筹划及精心敲定这笔交易的过程有兴趣，1996 年初，我应邀参加媳妇珍·罗杰斯的

四十岁庆生会，我一向不喜欢社交场合，于是便用我自认为非常委婉的方式，想出百般理由推辞，庆生会的筹划人非常高明，想出一个办法吸引我去，于是把我的座位安排在我一向乐于亲近的人身边，也就是珍的父亲，丁斯戴尔，这一招果然奏效，我欣然赴会。

庆生会是在一月二十六日举行，那天的音乐演奏得震天价响，我真不明白他们为什么要演奏的这么大声，好象分贝越大报酬越高似的，在吵杂的乐音中我只听到丁斯戴尔说，他刚刚参加完堪萨斯银行家保险公司的董事会，我一向非常欣赏这家公司，我扯着嗓门对他大声吼说，如果这家公司有意出售，请务必通知我。

之后，丁斯戴尔将该公司的财务报告送给巴菲特看，巴菲特立刻表示有意收购，堪萨斯银行家保险公司共有六百名股东，大部分都是银行或银行家，他们将多数股份卖给波克夏，堪萨斯银行家保险公司承保存款超过联邦政府上限的银行，同时也承保银行的窃盗、抢劫与伪造险。

根据托佩卡首都日报的报导，堪萨斯银行家保险公司的保户超过一千二百家银行，内布拉斯加 70% 的银行都向该公司投保，同时也是一家由银行保户所共同拥有的联合公司。

堪萨斯银行家保险公司由好几家银行共同成立，旨在回避政府的银行存款保险方案，刚成立时，该公司的名称是银行家存款、担保与保险公司，旨在担保所有组成银行的存款，到了 1922 年，该公司改弦易辙，认为存款保险的利润已经降低许多，该公司将股票按比例分配平均存放在堪萨斯银州七百多家银行，同时更名为堪萨斯银行家保险公司。

到了 1979 年，该公司几乎已经占据堪萨斯银州所有的市场，便开始向美国中西部其它各州拓展业务，1997 年，堪萨斯银行家保险公司的净收益为六百万美元，标准普尔对该公司赔偿付款的表现给予三 A 评等。

内布拉斯加家具百货

巴菲特走进店里，劈头就说，今天是我的生日，我想买下你的店，你准备开价多少？我回答，六千万美元，他离开了一会儿，拿了支票立刻回来，被大家称呼为 B 太太的布鲁金太太 (Mrs. Rose Blumkin)，道出这段巴菲特买下内布拉斯加家具百货的始末。

1983 年，巴菲特最后以五千五百万美元，买下这家奥玛哈的家具公司 80% 的股份，剩余的 20% 股份则保留在管理阶层手中，波克夏原拟购入该店 90% 的股份，但是该公司的管理阶层将本身的股份提高到 20%。

巴菲特看起来是兴之所至买下这家店，但这并不表示他事前没有经过缜密的思考，在他实际买下这家百货公司的十多年前，他就曾经告诉过记者亚当·史密斯，这是一家相当不错的公司。当时我们行经奥玛哈某条街，经过一家规模庞大的家具百货，恕我必须用字母取代正确数字，因为他当时说的数目我已不复记忆，看到那间家具百货没有？巴菲特说，那家公司相当不错，他们店面面积总共有 a 平方呎，年销售量是 b，库存量只有 c，营业额则为 d，亚当·史密斯在超级货币中写到。

你为什么不买下来？我问

这家公司股票没有上市，巴菲特说

喔，我回答

我应该还是会买下来的，等到将来某一天，巴菲特说

内布拉斯加家具百货从 1935 年开始营业，是一家占地很广的家具店，事实上他是全美最大的家具百货，占地七十五英亩，卖场面积为一百万平方呎，该公司目前正进行为期两年，耗资一千五百万美元的整修工程。

1993 年，该公司加盖一栋专卖电子与电器的超级商店，奥玛哈方圆三百哩内，都是该店的服务范围，这家超级百货出售的商品包罗万象，从地毯、沙发、电灯、电子用品到行动电话，应有尽有。

如果到这家公司观察几个月，要比到商学院念书学到得还多，巴菲特说。

巴菲特在完成这笔交易之前，连库存都没有加以调查，一生从没进过教室读书 B 太太问他，他的会计、律师、投资银行怎么没来，巴菲特回答到，我比较信任你，合约只有一页，B 太太做个记号，就算签字了，她从来没有学会如何读写英文。

B 太太个人的故事颇富传奇性，1893 年，B 太太出生于沙皇统治下的俄罗斯，父亲是一名犹太教祭司，她对俄罗斯边境的戍卫士兵表示，等她越过边境为军队

买到皮革之后，会为他带来一瓶伏特加酒回来，她再也没有回到边境，而是一路来到了美国，从此以后，她只做了两件事，一是经营自己的事业，一是养家。

精力充沛的 B 太太，身高四尺十吋，从 1917

年以二十三岁之龄来到美国，她从 1936 年开始，在自家地下室开始从事家具生意，1937 年，用五百美元创立了内布拉斯加家具百货，想想看，如果当时她有更多资金，她的成就会更惊人，巴菲特开玩笑说。

她靠着物美价廉，同叟无欺的信条，把内布拉斯加家具百货经营得相当成功，连巴菲特都被她吸引过来，该公司的经营理念是控制成本，提供消费者价美物廉的商品，生意一向欣欣向荣，目前，该公司已经独占了奥玛哈地区的市场，有一位竞争业者曾经控告 B 太太售价过低，结果法官不但判她无罪，还决定向她购买几码地毯。

多年来，巴菲特经常带朋友去拜访 B 太太，而且还常常在波克夏年会和年报上，对她大加赞扬，说她越老越有劲，他将 B 太太描述成一个企业界的女强人，1989 年，她九十六岁时，因对地毯部门的重新装潢与经营理念和家人发生争执，愤而离职，晚年她对地毯部门投注了相当多的心血。

她要求波克夏付给她九万六千美元，作为未休假期的报偿，这笔未休假奖金每分钱都进到她的口袋，她在内布拉斯加家具百货对街开了一家新店，店名是 B 太太的仓库，仍旧是贩卖地毯，他们的定价是 104 美元，我们的定价是 80 美元，是她店里过去的招牌之一。

她还是经常开着那辆小有名气的电动车四处走动，有一段期间，她在接受访问时表示，巴菲特不是她的朋友，开新店是为了报复，多年来，她的家人都不愿意谈起这件事，巴菲特曾经被问及，如何能够让多位企业主管折服于他的领导，他开玩笑的回答到，等到这些主管过了 90 岁，他就无计可施了。

巴菲特在年报中，向股东一五一十的报告真实情况，措词间仍对 B 太太相当客气，但是对一个故事性如此浓厚的企业来说，这的确是段尴尬时期，所幸 1992 年，波克夏再度购入 B 太太的公司，整个事件算是圆满落幕。

内布拉斯加家具百货是波克夏股东必访之地，有一次我在波克夏年会的前一天溜到家具百货逛逛，有人告诉我，巴菲特刚刚才进来，我心想，他大概已经离

开了,但是当我走到地毯部门时,却亲眼目睹足以让所有波克夏股东感动的一幕,站在地毯部门正中央的,正是巴菲特本人,后来我才知道,他身旁是他多年老友葛兹曼,他是总部设在纽约的第一曼哈顿投资公司的董事长,也是波克夏的大股东,他们和坐在电动车里的 B 太太讲话,如果巴菲特和 B 太太在地毯部门聊天,那就表示天下太平了。

生性羞涩的我,那天鼓起勇气上前向巴菲特自我介绍,我表示自己是一名波克夏股东,他说,好极了,请来参加年会,有问题尽量发问,我们短暂的闲聊了一下,我问他最近网球打得怎么样,他说很久没有碰网球了,因为背部受伤,他和葛兹曼在地毯部门到处观察营业情形,我则在一旁闲逛,顺便观察(或者说跟踪)他们。

有一年我问内布拉斯加家具百货的员工,巴菲特最近有没有来过,她说她和一位朋友来过,我自然而然的追问他的朋友是谁,她回答,一个叫第许的人,我问她,是赖瑞.第许或谱莱斯顿.第许,她说不记得了。

另一年,我在家具百货看到曼格,他穿著一件饱经风霜的休闲旅行夹克,蓝色衬衫和黑长裤,在店的底层逛,同年,我在地毯部门看到一位精力充沛的年轻人,穿著休闲服,走到 B 太太的孙子,同时也是内布拉斯加家具百货的执行副总贝特面前,问他是否可以使用店里的电话,这个年轻人就是巴菲特之子小豪尔,当时他担任奥玛哈道格拉斯郡的郡务委员。

我听他谈了一下政治之后,就上前向他打招呼,然后问了一个他常常被问及的问题,你的父亲是个怎么样的人?小豪尔答道,他是个好人,我在他身上花了很大的工夫,他果然进步很多。

刚刚才谈到巴菲特的贝特说,我常常和巴菲特一起坐飞机到纽约买地毯,巴菲特会和我们所有人聊天,事实上,都是他说给我们听,我们不会去找他说话,只扮演洗耳恭听的角色,此外,他一路上会读很多东西,他比我们还了解我们的公司,他不但了解自己的公司,对竞争对手也瞭若指掌,他不仅了解喜斯糖果,也清楚对手罗素.史多佛糖果公司的营运状况,他对可口可乐的情形一清二楚,对百事可乐的情形一样如数家珍,贝特说,巴菲特曾告诉他,他早该购入大量迪士尼股份,因为他认为艾斯纳的能力很强。

华盛顿邮报的葛兰姆太太，和 Waterbury News-Herald 的利普席，都曾经造访过内布拉斯加家具百货。

最近，波克夏式的合并效益，也传到家具百货，店内设了一个喜斯糖果摊位，巴菲特在 1990 年报对股东表示，当诸位光临家具百货时，一定要到喜斯糖果的摊位走走，亲眼见证波克夏的合并效益。

这个喜斯糖果摊位设立于 1990 年，是科罗拉多州以东第一家喜斯糖果店，第一周就卖出了一千磅糖果，巴菲特上奥玛哈一家美国广播公司姊妹电视台时，还不忘提醒巧克力迷，奥玛哈有一家喜斯糖果店，现在，波尔仙珠宝也开始使用喜斯糖果礼盒促销特价珠宝，这表示波克夏的合并效益比以前更强了，谁知道呢，也许未来喜斯糖果会和可口可乐合并，在内布拉斯加家具百货内设立波克夏食品部。

1991 年，内布拉斯加家具百货在店的正后方开了一家新店趋势，这家店主要销售 DIY 组装现代家具，包括皮沙发、卧床、儿童家具和婴儿床，开幕当天，巴菲特亲临剪彩，他预言这家店的营业额一定会成为美国中西部第二，仅次于内布拉斯加家具百货，心里显然还在思考合并效益的巴菲特，说着说着就走到店里卖饮料的地方，要了一杯樱桃可口可乐，1991 年，B 太太 98 岁大寿前夕，巴菲特特地前往祝寿，并且送她两打粉红色玫瑰花和五磅装的喜斯糖果盒，作为贺礼，报导中引用 B 太太的话，他真是位君子，这是否意味着他们重修旧好？也许，报导中还指出，路易·布鲁金最近曾询问他母亲，愿不愿意把公司卖给波克夏，友好的关系的确逐渐在恢复当中，布鲁金太太于 1992 年，告诉奥玛哈世界前锋报，她计画将公司卖给儿子路易·布鲁金。

这家公司做得不错，但是我已无力管理，既然我儿子提出收购的想法，我决定把公司卖给他，她说，她儿子是代表波克夏拥有的内布拉斯加家具百货买下她的公司，在 1992 年签署合约之后，是意味 B 太太即将提早退休？不，她还继续卖地毯，B 太太的店让她伤透脑筋，因为店里时常遭窃，而且员工和顾客也常令她火冒三丈。

很高兴 B 太太又和我们联手了，巴菲特在波克夏 1992 年的年报中写到，她创业的故事精彩非凡，无论作为她的事业伙伴或竞争对手，我一直对她非常敬佩，但请相信我，还是做她的合作伙伴比较好，这次，B 太太相当客气的提议签订非

竞业条款，在她八十九岁那一年，粗心大意的我忽略了这一点，匆促成交，B太太一生许多事迹都足以荣登金氏世界记录，在九十九岁签署非竞业条款，又为她增添了一笔新纪录。

巴菲特在 1993 年接受富比士访问时表示，十年前他忽略了应该签署非竞业条款，都是因为当时年轻不懂事(当时他五十二岁)。

内布拉斯加家具百货收购 B 太太的公司之后，巴菲特主持一场向 B 太太致敬的仪式，她当时表示，也许是我不对，也许我对他们太严厉了。

重归旧好的新纪元于焉展开，巴菲特拿出一个蜜蜂填充玩具，放到 B 太太的头发上，(蜜蜂 Bee 和字母 B 发音相同)让摄影师拍照，过了一会儿她说，他是个正人君子，从不高傲自大，作风光明坦荡。

连幼儿园都没读过的 B 太太，乘着电动车在地毯部门四处巡视，她说，现在很难找到好帮手，她说，最近才警告过一些任性的员工，再不好好工作就要对他们泼硫酸了，然后，她卸下强悍的一面，吐露内心的感受，我目前独居，这就是我要继续工作的原因，我最讨厌回家，工作使我忘记坟墓，一百岁的 B 太太，每周仍在店里工作六十个小时。

B 太太今年十二月就满一百岁了，现在她还是每星期上班七天，如果那天家具店营业到晚上九点，九点钟你一定可以在店里看到她，她乘坐一辆小高尔夫球车四处巡视，如果售货员没有招呼客人，让她看了生气，她就直接开车撞过去，给他一点颜色看，巴菲特于 1993 年，对哥伦比亚大学演讲时，谈到这个小故事。

今年这家家具百货的营业额是二亿美元，她是位了不起的女性，这是个了不起的家庭，她之所以能够做到这一点，完全凭借着坚决的意志与旺盛的企图心，1997 年高龄 103 岁的她，在感染肺炎之后，才开始减少工作时数，她提及自己步调放缓的原因，我没有病，只不过是变懒了。

家具百货在内布拉斯加的林肯有一家地板材料公司，在爱荷华州的德摩恩也有卖场。

B 太太百岁寿辰时，内布拉斯加州长尼尔森、参议员凯瑞、众议员贺格兰与奥玛哈市长摩根，都来到 B 太太的清仓工厂直销中心，参加她的庆生会。

凯瑞说，我们都知道，我们的职业有时候会让我们觉得低人一等，所以只好把握机会，和我们景仰的人合照，巴菲特没能参加庆生会，因为当时他正在纽约参加首都的董事会，但是那个周末，他交给她一张一百万美元的支票，捐给奥玛哈的萝丝·布鲁金表演艺术中心，支票由巴菲特基金会在一流银行的帐户出据，在这张皱巴巴、折叠过的支票上，还有可口可乐的渍痕。

巴菲特在波克夏 1994 年的年会上，展示波克夏所属事业的产品，其中有一个喜斯糖果为纪念 B 太太百岁诞辰，特制的综合糖果礼盒，礼盒表面是 B 太太的照片，取代了原先喜太太的照片。

巴菲特在波克夏 1995 年的年会上质疑，为什么商学院的学生不把 B 太太当作研究对象，从来没有上过学的她，当年用五百美元创业，看看她的成就多么辉煌，但是有谁虚心的向她学习？巴菲特说，商学院忙着教学生经济附加价值之类的大学问，把 B 太太当作是一个异数，要一般人到内布拉斯加家具百货，去向一个乘坐高尔夫球小车的女人学习，或许是一项过分的要求。

巴菲特在波克夏 1996 的年报上如此形容 B 太太，现在她已经一百零三岁了，有时候还戴着氧气罩工作，但是如果你试着赶上她的步调，要戴氧气罩的可能是你，1997 年，B 太太开始戴心脏起搏器，她的孙子说，她应该会在医生规定的时间前下班，1997 年，她因为健康状况不佳，被迫停止工作，1998 年 12 月 3 日，将是她一百零五岁的生日。

1994 年秋天，占地 64 英亩的家具百货，重新开张称为超大百货，号称是地球上最大的店，内部面积达十万二千平方呎，销售的商品种类超过五万种，大多是电子用品、计算机设备和电器用品，另外还有嵌入式冰箱、微波炉、照相机、电视游乐器、漩涡浴池，烹调食物处理机和咖啡机，其它地方通常定价 14 美元的 CD，这里只卖十美元左右。巴菲特在开幕仪式上说，内布拉斯加家具百货，永远不会停止成长。

史考特飞兹公司

1986 年初，波克夏以三亿一千五百万美元，买下位于俄亥俄州克里夫兰的史考特飞兹公司，史考特飞兹使波克夏的营业额增加为原先的两倍，变成二十亿美元，从 1984 年开始，史考特飞兹就开始求售，但是一直没有找到适合的买主，

后来，该公司股东终于通过一项员工持股计画，鼓励员工大量购买公司股票，但是最后碰到不可解决的难题，于是无法付诸实行，虽然报纸未加详细报导，巴菲特的双眼却一直紧盯这家公司的动向，他打电话给该公司的最高执行长谢依，请求与他当面协商，谢依是商界天才，平日活跃于克里夫兰诊所、俄亥俄大学、凯斯西方储备银行之间，凯斯银行是一家创投公司，支持数家位于俄亥俄州的公司。

1985 年，巴菲特和曼格前往芝加哥，和谢依共进晚餐，双方隔周就签署了一项合约，道琼新闻误报波克夏被史考特飞兹收购的消息，波克夏股东为之震惊，道琼新闻很快更正内容，应该是波克夏收购史考特飞兹。

曼格与巴菲特在波克夏 1987 年年会上表示，在进行这项交易之前，史考特飞兹的银行交给他们一份厚达一英吋的报告，但是他们立刻奉还，因为不想被报告弄模糊了，这就是他们一贯的简单明快作风，而且省下许多时间和精力。

波克夏透过史考特飞兹收购世界百科全书公司，以及史考特飞兹所属的寇比、道格拉斯电器与克里夫兰木业公司，此外，波克夏也收购了许多小公司，这些小公司和波克夏其它的小公司，统称为波克夏的其它事业。

听起来有点无趣，如果分开来看，这些公司本身并无吸引人之处，但是这些细流对波克夏这条大河各有其贡献，在这些小公司当中，最主要，同时也是最受巴菲特青睐的，非世界百科全书莫属，但是他也很喜欢寇比。

波克夏收购史考特飞兹之后，便拥有了寇比吸尘器公司，请看，寇比吸尘器连地毯都吸得起来，它把沙吸得干干净净，史密斯在展示寇比吸尘器超强的功效时说道，史密斯是位于阿拉巴马州柏明罕的寇比南方公司的副总裁，史密斯表示，只要我们进得了顾客的家门，通常就会销售成功，消费者调查结果将寇比吸尘器名列第一，巴菲特喜欢如此形容该公司，寇比让其它公司望尘莫及。

寇比由温费特领军，该公司产品的价位比其它公司稍高，一个有动力传动装置的第三代吸尘器，售价一千三百美元，但是消费者表示，该公司产品具有强力引擎，采用太空材料，功率与耐用性俱佳，因此相当值得，该公司后来又推出第四与第五代吸尘器。

寇比的产品行销全球，几乎四分之一的营业额都来自海外市场，由于寇比的功效好得出奇，所以客户除了自家使用之外，很多人拿来当作商业用途(但是该

公司不鼓励这种做法)，寇比将吸尘器卖给八百三十五家工厂批发商，再由他们将寇比产品卖给区域行销网络中的地方批发商与经销商，有些独立经销商则用登门拜访的方式，到府示范寇比吸尘器，该公司最新发明的新产品是神奇微米滤网，帮助患有气喘或过敏症的人保持空气的清新，波克夏的家庭清洁部门由寇比领军，另外还有道格拉斯电器与克里夫兰木器公司，以及其它为波克夏赚取源源不断利润的事业。

道格拉斯电器专门制造手握式电器和无线吸尘器，透过百货公司、五金行和型录展示屋销售，克里夫兰木器公司制造吸尘器的刷子，则透过批发商店、五金行、百货公司和型录展示屋销售，在商界已经有超过八十年历史的寇比，吸起了无数的尘埃，寇比 1996 年的获利约四千万美元。

分析波克夏收购史考特飞兹

来自新加坡的 JP. 陈，真的住在他电子邮件的地址 writrjp@hotmail.com，他以优异的成绩毕业于水牛城的纽约州立大学，拥有企管硕士学位，他是新加坡顾问公司的创办人兼经理，陈于 1996 年把他对史考特飞兹的分析报告送给巴菲特，巴菲特回信表示，谢谢你的来函，你对史考特飞兹的分析非常正确，我真希望能够再碰到类似的投资机会，恕我不能与你私下会谈，但是欢迎你来参加明年五月五日举行的波克夏年会(会前活动从五月三日起展开)，以下便是 JP. 陈对波克夏收购史考特飞兹的分析：

巴菲特的拿手好戏，一家权益报酬率为 86%，零负债的私人公司

史考特飞兹是俄亥俄州一家不太有名的联合企业，最重要的三个事业单位是寇比吸尘器、世界百科全书公司和史考特飞兹制造集团，后者专门制造空气与流体的传动装置，1984 年，该公司董事长谢依在一次融资购并中，试图以每股五十美元买下该公司，他的报价只比市价高出五美元，两星期后，套利客波斯基将价格提高到六十美元，谢依不愿让波斯基成为他的上司，也不同意波斯基索求的四百万美元交易破裂费，于是重新提议每股六十二美元，但是功败垂成，史考特飞兹公司因而落入投机客手中，他们唯一的目的是要卖掉这家公司。

1985 年(谢依在 1984 年企图以融资购并的方式完全收购史考特飞兹，到 1985 年，巴菲特和谢依进行协商，这期间已超过一年以上，如果巴菲特早在 1984 年

就找谢依商量，该公司的股票可能会涨得更高)，巴菲特已经累积购入史考特飞兹二十五万股，相当于该公司 5% 的股份，巴菲特和谢依协商后，以每股现金六十美元，总价三亿一千五百二十万美元，买下整家公司，因此史考特飞兹并成为波克夏私属的子公司。

巴菲特在波克夏 1994 年的年报中，以史考特飞兹为例，说明帐面价值与内在价值的不同，如果仔细研究他所举出的数据会发现，在他所有的投资组合中，史考特飞兹最能阐述巴菲特个人的多项投资理念。

权益报酬率从 46% 稳健成长到 86%

我们要讨论的第一个投资理念是权益报酬率，从 1986 年他刚接管公司时的 46%，到 1994 年时高达 86%。

巴菲特为了向我们保证这其中绝无数字游戏，他告诉我们以下事实：史考特飞兹总共由二十二家企业组成，从巴菲特购入到现在，其所属企业没有增加也没有减少，波克夏以三亿一千五百二十万购入当时帐面价值为一亿七千多万美元的史考特飞兹，巴菲特之所以愿意比帐面价值多付出一亿四千多万美元，足以显示巴菲特认为该公司的内在价值是帐面价值的两倍。

这项交易为史考特飞兹带来大量现金，因此 1986 年时，纵使只赚进四千零三十万美元，史考特飞兹还是付给波克夏一亿二千五百万美元的股息，史考特飞兹被波克夏购并之后，从原先少量负债变成零负债(不含该公司金融子公司使用的负债)，再者，巴菲特没有卖掉任何工厂、重租厂房、或者出售应收款项，在波克夏拥有史考特飞兹期间，史考特飞兹的经营并不稳定且融资十分谨慎保守。

史考特飞兹优异的报酬率并非因为独占经营、举债经营，或者是因为周期性的利润高峰，像往常一样，巴菲特归功于该公司的最高执行长谢依，史考特飞兹的股息发放率相当高，最高为 1989 年，发放率高达 122%，最低为 1990 年，发放率为 55%，1986 年和 1994 年的期末帐面价值差距只有 7%，约为六百万美元，平均来说，如果不将 1986 年被购并时高达 310% 的股息发放率列入计算，每年平均股息发放率为百分之百。

权益报酬率是绝佳的指针

史考特飞兹以几乎相同的股东权益报酬率获致双倍利润的能力，正是巴菲特所喜爱的企业形态，他不用盈余绝对值的增加与否来衡量一个公司的品质，而是考虑资本报酬率是否能够提升，因此，他会根据公司的负债水准来考虑权益报酬率，就史考特飞兹而言，该公司根本就是零负债。

巴菲特从原先价值一亿七千多万美元的股票，赚回八千四百多万美元，这足以显示，在巴菲特购入之前，该公司的权益报酬率掩饰了真正的权益报酬能力，如果没有赚到这八千四百多万美元现金，那么该公司的权益报酬就只有 26%，而非 46%。

史考特飞兹只有透过五个方法将权益报酬率提高到 86%，一，增加资产周转率，二，提高营业利润，三，增加举债经营，四，降低举债经营的成本，五，减少税金。

由于此处不把负债与税金列入考量，因此史考特飞兹增加权益报酬率的两个主要途径就是提高资产周转率和营业利润，由于资产周转率和营业利益大幅提升，因此才能造就 86%的权益报酬率，这一点显示，史考特飞兹产品受欢迎的程度以及价格策略的力量，这些因素可以告诉我们，这家强势的特许权公司在未来很长一段时间都会维持其定价策略的优势。

强势企业不需要借贷

巴菲特极其厌恶负债，只偏好负债很少，甚至没有负债的公司，事实上他相信，一家基本面表现优良，并且保持高权益报酬率的公司，根本不需要负债或只需要少量负债，只有表现欠佳，权益报酬率低的公司，才需要经常和银行家打交道，史考特飞兹正是巴菲特心目中的理想公司，由于自由现金充裕，因此才能够将所有获利交给母公司。

高权益报酬率可促进成长

高权益报酬同时显示公司不须投入太多额外资金，就能够有所成长，成长可以降低风险提高报酬，这才是健康而有意义的成长，相对的，低权益报酬率的公司，就必须投入大笔额外的资金，才能刺激成长，这样的成长会带来高风险，报酬率也低，因此是不健康，风险大的成长，也许企业的规模会因此而扩大，但是股东却无法获蒙其利。

巴菲特指出，有些企业由于受到本质所限，即使管理的再好，也无法出现很高的权益报酬率，因此，他专门寻找企业本质有利于获得高权益报酬率的公司，他认为，管理方式虽然可以强化或削弱企业的基本面，但是企业基本面的重要性远超过管理方式。

强化企业基本面的薪资制度

巴菲特为谢依等优秀主管提供优厚的薪资制度，作为他们将公司基本面最大化的报偿，当波克夏的经理人要使用大笔资金于他所经营的事业时，波克夏会向这些经理人索取相当高的增量资金报酬率，相对的，这些为波克夏带来大笔资金的经理人，波克夏也给予相当高的报偿，当增量资金的收益超过最低报酬率时，经理人的红利也会随之提高，相反的，如果增量资金的收益低于最低报酬率，波克夏与经理人都会受到惩罚。

因此，波克夏的经理人都致力于提高报酬率，而非只是增加获利的绝对值，因为获利绝对值的增加可能是因为保留盈余增加所致，而非权益报酬率提高所产生的，因此，经理人若将无法有效运用的现金交回母公司，都能得到一笔优厚的奖金。从巴菲特得到的高报酬来看，他可能为波克夏的经理人订了一个很高的最低报酬率。

本益比只有 5.7 倍

也许有人认为巴菲特买下史考特飞兹时，该公司的本益比为 7.8 倍，因为他花了三亿一千五百万美元收购史考特飞兹，拿这个数字除以第一年的获利四千零三十万美元，得出 7.8。

再仔细分析就会发现，巴菲特购入史考特飞兹的成本其实不是三亿一千五百万美元，而是二亿三千零五十万美元，因为史考特飞兹于 1986 年将超过获利的八千四百七十万美元，付给波克夏当股息，波克夏将这笔钱用于其它用途，因此波克夏购入史考特飞兹并用来产出第一年利润的实际成本是三亿一千五百万美元减掉八千四百七十万美元，亦即二亿三千零五十万美元，因此，史考特飞兹这一年的本益比只有 5.72 倍，对于权益报酬率极高的成长型企业而言，这个数字低得惊人。

由此可见，史考特飞兹为巴菲特带来很大的安全边际，毋庸置疑的，这也让我亲眼见证到，他所说的耐心等待价格下跌到远低于公司实质价值的意义，他经常表示，以折扣价买下整个公司比买下公司的一部份要难多了，这使得史考特飞兹的例子显得更为特殊。

史考特飞兹将所有盈余交给波克夏当股息，这些现金早已超过波克夏收购史考特飞兹所投资的金额，即使我们用 10%折现率计算，从 1986 年到 1994 年九年间的盈余，在 1986 年的现值为三亿三千九百万美元，这比购入时真正付出的二亿三千零五十万美元，多了一亿美元，到了 1996 年，这笔钱的价值更是水涨船高，因为巴菲特一向都保持 20%年复利成长率。

巴菲特在六年之间以盈余 10%折现率，赚回了 1986 年时收购史考特飞兹所支付的二亿三千零五十万美元。

免费得到一部价值超过十六亿美元的赚钱机器

更重要的是，巴菲特在回收投资成本之后，还能够继续借着这部赚钱机器生财，1994 年，这部赚钱机器就为他赚进了七千九百三十万美元的营业收益，这部机器一向保持着高权益报酬率，年平均复利盈余成长率为 8.8%，由于史考特飞兹具有高盈余报酬的基本面，因此史考特飞兹可以利用增量资金所带来的高报酬率，扩充公司的规模，假设史考特飞兹没有运用增量资金进行投资，权益报酬率也保持不变，该公司未来的配息率很可能会保持百分之百。

同时，市场会继续对其营业收益给予倍数的评价，假设折现率为 10%，长期获利成长率是 5%，且没有增加资金支出，配息率为百分之百，在以上各种条件配合下，史考特飞兹的本益比应该可以达到二十倍，表示，史考特飞兹营业收益的内在价值高达十六亿美元。

因为史考特飞兹的盈余可以自由运用，波克夏将之用于其它利润高的投资机会，目前，史考特飞兹的获利全部来自于营运，如果史考特飞兹保留盈余，那么该公司未来的获利就会包括营利事业带来的盈余以及投资带来的收入，因为史考特飞兹将所有的盈余都交给波克夏，因此无法详细说明史考特飞兹将盈余再投资所得的未来现金流量的现值。

如果我们假设每年 5% 的营业收益成长率，全数付给母公司当股息，并以 15% 的复利率转投资，二十年后，再投资的股息流量其未来价值将是一百二十五亿美元，如果用 10% 的折现值计算，未来二十年的股息流量的现值将为十八亿六千万美元，而这只是以二十年为单位所计算出的现值，假设这家公司永续经营下去，那么其现值将会更高，每年 15% 的报酬率将持续以复利成长率成长到无限大。

可以自由运用的盈余

再投资股息流量的现值足以显示巴菲特为什么认为资金配置相当重要，如果史考特飞兹将盈余保留，放在银行定存，可投资的现金流量价值将大幅降低，巴菲特要的是可以真正自由运用的盈余，就像史考特飞兹的例子一样，他无法接受公司申报盈余时，未说明资本支出的细节，投资人为什么要为股息付税，其结果只是将这些税后盈余交回同一家支出庞大的公司，而这些公司永远渴求新的权益资金与负债资金？因此他对业主盈余有一套独特的见解，他认为业主盈余应该是净收益加上折旧、耗损和摊还，再减去资本支出和额外的营运资金。

他建议投资人尽量寻找收购后十年间，都能尽可能保持最高业主盈余的公司，如此一来，投资人就会将注意力放在有长期远景的公司，而非只有短期市场价值的公司，巴菲特认为市场是无法预估的。

注重内在价值而非帐面价值

只要将史考特飞兹的内在价值和帐面价值加以比较，就可看出其间的明显差异，史考特飞兹的盈余变为原来的两倍时，它在波克夏的帐面价值变为原来的一半，巴菲特以一亿四千多万的溢价收购史考特飞兹，他以波克夏的会计帐做法来解释内在价值和帐面价值间的无关联性，这笔钱起初出现在波克夏的资产负债表上，最后以年度费用的名目抵消，这些费用在波克夏的盈余表上标示的是成本。到了 1994 年，溢价金额降为五千四百多万美元，这笔钱加上史考特飞兹 1994 年的帐面价值九千四百多万美元，总数为一亿四千八百多万美元，这就是 1994 年时，史考特飞兹在波克夏的帐簿上的价值，这还不及波克夏当初以三亿一千五百二十万美元购入时的帐面价值的一半，然而，史考特飞兹在被波克夏购并后的盈余是购并前的两倍，虽然史考特飞兹的帐面价值降低了，但其内在价值却与时俱增。

讽刺的是，帐面价值的降低，减少了波克夏的盈余和净值，但是史考特飞兹的真正价值却增加了，巴菲特对这种差异悬殊的情形并不介意，只要内在价值增加，差异越严重他越高兴，尽管市场的情绪超乎管理人所能控制的范围，但是获利潜力却掌握在管理人的手中。

世界百科全书

凯瑞在当选内布拉斯加州州长后，曾经参观阿拉巴马州的柏明罕，我在访问结束时间问他，认不认识巴菲特，他对我说下面这个故事：

凯瑞曾经赢得美国海军越战退伍军人荣誉勋章，曾是知名影星黛博拉·温姬的男友，他曾经告诉巴菲特，他为两个孩子买了一套世界百科全书，我也买了世界百科全书，巴菲特回答到，当然，他指的是买下世界百科全书公司，凯瑞表示，如果有一天他当选总统，一定要请巴菲特当他的经济顾问，他们偶尔会到奥玛哈的法国餐厅吃饭，凯瑞有时会打电话给巴菲特，就税务、健保改革、金融与贸易政策等经济事务，就教于他。

世界百科全书于 1917 年发行第一版，一套八册，共六千三百页，到了 1997 年，世界百科全书不但迈入媒体多元化的时代，也在网络上提供资料。

巴菲特年轻时就读百科全书，但当时他没读过世界百科全书，他在 1962 年为孩子买了一套世界百科全书，从那时起，他就经常翻阅这套书，比尔·盖兹在七、八岁时，就将世界百科全书从头到尾读了一遍，名记者克朗凯的母亲曾经卖过世界百科全书，克朗凯小时候，也经常花好几个小时阅读世界百科全书，现在，世界百科全书有了光盘版，名称是消息发现者 Infofinder，包含一万七千篇文章，一千七百个图表，十五万条索引，六万条对照参考数据，一千六百本参考书目，与囊括二十二万九千字的世界百科全书字典，其它产品还包括十六册的儿童手工艺，这是一本专门为儿童设计的参考书，幼儿学习世界，以及，学前教育计划。

介绍世界百科全书的小册子中指出，十六岁的年轻人平均已经看过了二万个小时的电视，这个时数已经超过攻读大学学位所需花费的时间，而解决之道就是，阅读世界百科全书。

根据这家偏好收集事实的公司资料显示，1993 年，该公司用掉一千万磅的纸张印制世界百科全书，若将全部纸张连接起来，将长达一亿零六百万呎，亦即将近二万哩，足以横越美国本土七次以上，装满七十个火车载货车厢，从马里兰州的路克装满纸张，运到印第安纳州的印刷厂，一套世界百科全书里大约有一亿个印刷字体。

在总值五亿美元的百科全书市场里，每十户拥有百科全书的美、加两国家庭中，就有四户拥有世界百科全书，据估计，花费在书籍的费用上，每十美元中有一美元是用于百科全书，然而，世界百科全书的利润，从 1992 年的一千九百五十万美元，降到 1993 年时的一千三百五十万美元，1994 年时回升到一千七百三十万美元，到了 1995 年，由于面临到光盘与计算机联机的冲击，利润直线滑落至七百万美元，最近，世界百科全书买下与 IBM 合作开发并由 IBM 经销的光盘版。

根据 Stross 所着微软之道，微软曾经提出要和世界百科全书合作的构想，意欲推出多媒体式的百科全书，1989 年，微软收到 Funk & Wagnalls 内文的录像带，微软发现它们的新合作伙伴没有按照合约规定清洗录像带并去掉内部密码，一些微软主管因而展开游说活动，希望重新讨论微软的多媒体百科全书该选择哪家百科全书的内容，同时派遣一位代表再度和世界百科全书公司协商，世界百科全书公司总裁摩尔曼表示很感激，微软计画以两年的时间投资七百万到一千二百万美元，发展出以世界百科全书为基础的多媒体百科全书，但是摩尔曼表示，不需要投入那么多资金，因为该出版社每年花费在更新与修改资料的经费并不高，其经费之低，让微软代表惊讶不已，但其实微软内部也有相同的现象，例如 Word 或 Excel 这两个已趋成熟的软件，只要动用几十个软件工程师修改程序，每年就可以为该公司赚进上亿美元的收入，摩尔曼指出，该公司二万五千多名业务代表，将会是棘手的问题，而且他也怀疑，一部真正的百科全书如何压缩在一片光盘上，微软代表很亲切的表示，该公司一定会以开放的心胸注意这个问题，如果容量真的不够，也许会使用多片光盘，这次会谈之后，为了与世界百科全书公司合作，微软提出了许多不同的方案。

1993 年秋天，微软的电子百科英嘉达 Encarta 问世之后，比尔·盖兹请摩尔曼(摩尔曼从世界百科全书退休之后到微软工作)研究买下世界百科全书公司的可能性，摩尔曼和另一位微软高阶主管也正好有相同的构想，因为他们都认为，

为英嘉达提供内容的 Funk & Wagnalls 缺点很多，摩尔曼的内部消息来源指出，近年来，世界百科全书的销售量不断下滑，从 1988 年的三十三万套，下滑到 1992 年的十五万套，在摩尔曼的怂恿之下，比尔·盖兹和他的好友巴菲特商讨收购世界百科全书公司的可能性，但是没有获致满意的结果。

巴菲特在波克夏 1997 年的年会上，开了比尔·盖兹一个玩笑，微软的英嘉达用的是 Funk & Wagnalls 的旧版内容，每当我把这件事告诉别人，比尔·盖兹就恨得牙痒痒的，但这的确是不争的事实，英嘉达光盘版为比尔·盖兹带来无上的光荣，所以我们就拷贝他的做法，但是巴菲特又说，在英嘉达某些版本里，月球会撞上地球，但是在世界百科全书的光盘里，月球绝对不会撞到地球。

世界百科全书公司每年都会印一本世界年鉴，以更新百科全书的内容，他们向拥有世界百科全书的人发出推销信件，除此之外，该公司大多透过二万多名抽取佣金的业务代表，到家庭、学校与图书馆举办书展促销，这些业务代表散布于美加地区、澳大利亚和英伦三岛，此外，在其它许多国家都设有经销处。

世界百科全书已译成多种语言，包括阿拉伯文、中文、芬兰文、法文、印尼文、日文、韩文、马来文、葡萄牙文、西班牙文和瑞典文，中文版由中国大陆政府负责发行，教育是世界百科全书的最大卖点，半数的业务代表都是现任或退休教师。

百科全书界有许多竞争对手，包括大英百科全书(美国政治家富兰克林也曾经参与大英百科全书的写作)，葛罗里与科利尔，世界百科全书在百科全书界居领先地位，其销售量超过前三大主要竞争对手的总和，但是，目前微软的英嘉达光盘销售量却超越了世界百科全书，绝大多数的百科全书都是以分期付款的方式购买，客户可以透过世界百科全书金融公司，申请贷款，该公司是史考特飞兹的子公司。

1988 年，世界百科全书大幅更动内文格式，世界百科全书七十周年庆纪念版耗资七百万美元，花了三年的时间大幅更新内容，该版号称是二十六年以来内容最完整的修订版，每出版一次修订版，该公司就必须动用五百位学者、专家、编辑、艺术家、研究人员、图表绘制员、撰稿人、印制专家及插画家，他们必须查阅五千个资料来源，审阅五千至一万张照片。

出版世界百科全书的过程就是不断的查证事实，在世界百科全书的要求之下，加拿大魁北克交通局的一位官员，亲自测量了位于魁北克一条名为 Sous-le-Cap 街的宽度，结果这条街的宽度只有八呎十吋，号称北美洲最窄的街道，世界百科全书全套共二十二册，一万四千页，包括由三千九百位来自全世界各该领域的顶尖学者专家，撰写的七千篇介绍文字，这些撰稿人包括：介绍圣母峰的 Hillary 爵士，介绍篮球的乔治城大学篮球教练汤普森，全套百科全书共收录二万八千张照片与插图，二千二百张地图。

据估计，从 1917 年至今，世界百科全书总共陪伴了一亿人成长，全世界共有一千二百万套世界百科全书在使用中，1917 年，芝加哥汉生罗贝斯公司的汉生，首度推出世界百科全书的前身世界之书：图文并茂的知识宝典，他花费十五万美元将当时颇受欢迎的百科全书最新实用参考图书馆，修订成世界百科全书，1918 年，汉生资金用罄，于是将世界百科全书公司卖给芝加哥的奎瑞，奎瑞曾经是汉生的会计，他购入世界百科全书之后，该公司业务蒸蒸日上。

已故美国联邦调查局胡佛，礼仪专家波斯特和天主教西恩等知名人士，都是世界百科全书的撰稿人。

1945 年，费尔德三世买下世界百科全书公司，当作新成立公司的旗舰事业，这家公司后来成为费尔德教育公司，费尔德相信，教育是民主政府的基石，而世界百科全书则是教育的关键工具，1978 年，史考特飞兹买下世界百科全书公司。

世界百科全书的全职与兼职业务代表，年收入从一百美元到三万美元不等，通常他们工作的时间很有弹性，每卖出一套就可以至少获得一百美元的佣金，1994 年，每套的售价依装订等级来分，从 679 美元到 849 美元不等，业务经理可以从手下业务代表的业绩得到佣金，他们的收入比业务代表多得多，一位顶尖的业务经理每年的收入可达二十五万美元。

曼格在 1994 年的年会上表示，在波克夏旗下的企业所生产的产品当中，这个产品是我最常送人的礼物，这代表着人类无上的成就，出版一部令读者乐于亲近，又蕴含丰富智能的书，真不是件容易的事。

倡导自己煮东西吃的巴菲特很喜欢把这套书送给自己的孩子和孙子，他自己的家里和办公室都各放了一套。

以下就是世界百科全书中，介绍巴菲特的文字：

华伦·艾德华·巴菲特

华伦·艾德华·巴菲特(1930年-)，美国企业高级主管，是美国一家规模庞大的控股公司-波克夏公司的董事会主席，波克夏拥有保险公司、制造业、零售业与出版事业，包括世界百科全书，巴菲特以擅长购入价值被低估的公司闻名。

巴菲特出生于内布拉斯加州的奥玛哈市，于1950年，取得内布拉斯加州大学学士学位，1951年，取得哥伦比亚大学企管硕士学位。

哥大毕业后，巴菲特先在他父亲位于奥玛哈的证券公司担任投资业务员，然后到纽约担任证券分析师，1956年，巴菲特向亲朋好友募集资金，成立了一家投资公司-巴菲特合伙企业，1969年，他解散公司时，投资人的获利是当年投资资金的三十倍，之后，巴菲特便全力经营波克夏公司，波克夏原是一家位于麻州的纺织厂，他在1965年开始握有该公司控制权，纺织厂的业务日趋没落，巴菲特于1985年予以关闭，这时，他已将波克夏发展成一家获利丰厚的控股公司。

撰文者：John C. Schmeltzer

来自奥玛哈的波克夏股东雅各斯，在1997年的年会上问巴菲特，购买世界百科全书会不会让人变成聪明的亿万投资人？

巴菲特，保证可以！

雅各斯，那我非买不可

波克夏的其它子公司

如果你认为1997年三千七百万的利润还不错，这些波克夏的子公司就不算太差，波克夏有一类被称之为其它的子公司，包括二十多家小型企业，巴菲特没有透露这些公司的详细名单，只在1990年的年报中表示，这些是波克夏旗下的制造业、出版业与零售业所拥有的非营运资产(主要是有价证券)。

1977年，波克夏的其它事业赚了四万八千美元，附表是其它事业1977年以后的年度利润，这可不是卖柠檬汁的小本生意。

另一年的年报也提到了其它事业，因收购其它企业(亦即喜斯糖果、共同基金与水年城新闻报公司)，而产生的无形资产在会计帐上的摊还都反映在归类为其它的事业中。

巴菲特很少提到他们，但其它事业表现的相当不错，其它事业中最大的企业是 Campbell Hausfeld，这家公司是美国小型与中型空压机的主要制造商，年营业额约一亿美元，附表是波克夏旗下的小型事业

公司名称 主要产品与服务

爱德烈-PLM 防爆式电子围篱、电缆连结器与终端器

BHR 房地产管理公司

波克夏信用公司 商务金融

波克夏人寿保险 年金保险与其它金融产品

蓝筹邮票公司 行销诱导奖励性服务

波尔仙珠宝店 高级珠宝零售

Campbell Hausfeld 空压机、油漆系统、压力洗碗机、焊接器

凯尔菲 休旅车专用的舒适方便产品

费区海默兄弟公司 生产制服与配件

法兰斯 操纵装置、发火器与号志变压器

哈利克斯 锌模铸造的导线管和其它电工材料

贺兹柏格珠宝店 高级珠宝零售

金斯顿 操纵装置

马利安 压力与流体测量仪器

北地 分段式马力电动马达

动力起货机 海上与一般用途起货机、起锚机与起重机

精密钢铁产品 钢铁服务中心

奇库 家庭用与户外用刀具

史考特健康中心 心肺复建与监视器材

史考特飞兹金融集团 商业与消费者金融公司

斯特卡实验室 生产清洁与维修用化学品 车体订做服务

伟恩燃烧系统 暖气炉与热水器用汽油和瓦斯燃烧器

伟恩帮浦 污水坑与秽物处理用帮浦

Wesco 金融公司 房地产管理

西方企业 压缩瓦斯附件与调节器

西方塑料 模铸塑料零件

世界百科全书 百科全书、多媒体百科全书以及其它参考书籍

火炬公司

1986 年底，我鼓起勇气写了一封信给巴菲特，建议他不妨看看火炬公司的股票，火炬公司是一家位于阿拉巴马州柏明罕的保险与金融服务公司，几天后，我收到他的回信，日期是 1986 年：

感谢你的建议，我会看看火炬公司，很高兴你是位股东，你说的没错，我不太擅长做保证金买进，但是我们会试着让你不碰到任何麻烦。

华伦·巴菲特

他之所以提到保证金买进，是因为我在信上提到，我非常喜爱波克夏，所以我做更多保证金交易，以买进更多波克夏股票，他对保证金交易保持谨慎的态度是正确的，虽然他试着不让我碰到麻烦，但是连他也不能抵挡股市的潮流，1987 年股市崩盘时，波克夏的股价在几天之间，从大约四千美元，跌到三千美元以下，当时整个市场走势都是如此。

但是在这场股市大灾难发生之前，我成了全世界最惊讶的人，因为多福曼在 1987 年八月报导，波克夏购入了一小部份(按照波克夏的标准衡量)的火炬公司股票，连波克夏都没有公开发布关于这笔交易的消息，只在公司档案上寥寥几笔带过。

火炬公司的高级主管证实了这笔交易，波克夏也向证监会申报了这笔拥有权，我不能证明这笔交易和我写给巴菲特的信有关，但对我来说，知道他持有该

公司股份是件很有趣的事，让我们这么说，后来我和奥玛哈圣人共进午餐时，他可没有向我请益最佳的投资观念。

波克夏一度持有 863,550 股火炬公司股票，1997 年则持有 662,000 股，相当于火炬公司 0.5% 的股份。

火炬公司是一群保险公司的母公司，最大的子公司是自由国家寿险公司，该公司有些业务员仍然挨家挨户的登门推销保险，吸收低收入户顾客，火炬公司也拥有华戴尔与瑞德公司，这是一家金融服务公司，经手数支共同基金，最近，火炬公司转出华戴尔与瑞德公司的部份股份，华戴尔与瑞德公司的业务代表，也透过火炬公司另一个子公司联合投资人寿险公司，销售人寿与健康保险，透过另一家子公司火炬能源公司销售石油与天然气。

火炬公司其它主要的子公司，还包括销售老年健保辅助保险计划的联合美国保险公司，以及销售健康保险的全球寿险与意外险公司，过去数十年间，金融服务业曾经遭遇极大的冲击，然而火炬公司仍然屹立不摇，一直保持盈余状态，足以为该行的表率，过去四十年来，该公司每年均有盈余，股息也年年增加，这份记录在纽约证交所足以傲视群伦。

该公司以严格控制支出费用闻名，各项投资也都相当稳健，该公司不到 3% 的固定到期投资是放在非投资等级的有价证券，而四分之三投资于短期投资或政府债券，低于 2% 的总投资资产，是投资于房屋贷款或房地产。

1986 年起，火炬公司回购了超过三分之一的流通在外股份，这家阿拉巴马州获利最高公司的总裁是瑞奇，火炬公司于 1990 年，以六十三亿美元投标购买规模比他大很多的美国通用公司，但是没有得标。

随着火炬公司稳健的成长，波克夏的持股也稳健增加，1990 年代中期，由于该公司关于癌症的保险规定有所更动，因此股价也随之下滑。

巴菲特先生在 1993 年第四季，卖出该公司持股的三分之一，但是，火炬公司仍然具备了巴菲特重视的企业特质，高权益报酬率、低成本结构、注重成本的管理结构、持续的高盈余，以及回购自家股票。

费区海默

波克夏于 1986 年，购入费区海默兄弟公司 84% 的股份，这家位于俄亥俄州辛辛那提的公司专门生产制服，收购的起因是波克夏多年的股东海德曼写信给巴菲特，表示他经营的公司非常符合巴菲特著名的购并标准。

巴菲特经常提到他寻找公司的广告，这些公司必须具备以下特质：要能大量购入其股票、保持优异的获利能力、低负债或零负债而能获致高权益报酬率、管理上轨道，我们无法提供管理人员，简单型的企业，如果涉及太多科技，就超出我们能理解的范围，以及提出卖价。

海德曼多年来一直是波克夏年报的忠实读者，他非常清楚巴菲特喜欢怎样的公司，他试图让巴菲特相信，他的公司非常适合波克夏，他写了一封信给巴菲特，向他介绍费区海默公司，由海德曼家族—他自己和哥哥乔治（现已退休）以及家族下一代，拥有并经营。

我们书信往返了好几回，我想后来他终于相信这家公司非常符合他的标准，于是我到奥玛哈和他面对面会商，海德曼回忆当时的情形。

我们为整个交易拟出大纲，后来只再碰过一次面，地点是爱达荷州蛇河的中途堡，中途堡没有道路与外界相通，只能坐飞机去，我们在那里的渡假屋举行董事会，我们觉得这是处理这宗交易的最好时机。

巴菲特先飞到波西，我和他会合之后，一同乘坐小飞机前往中途堡，曼格则从加州飞来会合，几乎整个下午，我们都带着律师进行会谈，本来准备第二天再继续，但是当地发出了暴风雨警报，我们不得不提前离开，海德曼叙述这段往事。

海德曼记得曼格问他，你最不引以为傲的是什么事？

海德曼说，我实在无法回答这个问题，我能说的只是，我们曾经送错货。

巴菲特在波克夏购入费区海默之前或之后，都没有去过辛辛那提亲自看看这家公司，但是他有一次在谈话中提到海德曼，囚犯要穿几号制服他都知道。

费区海默公司总价约为五千五百万美元，而巴菲特的成交价约为四千六百万美元，巴菲特说，费区海默唯一的问题就是规模太小，但是该公司却为波克夏带来源源不断的收益，就像涓滴细流，渊远流长，而且不断增加，现在该公司在全美总共有超过五十家制服店。

费区海默制造的制服大多提供警察，消防人员，邮差与服务业人员穿著，此外，也生产学校制服，乐队制服以及袜子，皮带，夹克，费区海默成立于 1842 年，工厂散布于肯塔基州，俄亥俄州，田纳西州和德州，产品除了在专卖店出售之外，也透过独立经销商在全美二百大城市销售。

海德曼家族的经理人以事必躬亲闻名，他们每天一到公司，可能会先坐下来亲自处理各种信件，可能是帐单，客户抱怨或嘉许的信，也可能是新的企业点子，有一名股东到访时，曾亲眼看见海德曼家族的经理人在拆信，他们请他说明来意，而且一边聆听一边继续读信，几乎没有抬起头来看他一眼，但是最后点头赞成他的建议，然后继续看信，海德曼家族认为，这些信可以让他们掌握公司各方面的营运状况，任何细节都逃不过海德曼家族小心谨慎经理人的法眼。

有海德曼兄弟的场合，绝对听不到不着边际的漫谈，你也无从得知，他们手上握的是什麼牌，海德曼家族将全副精神放在事业上，顾客要的制服尺寸绝对错不了，1994 年，费区海默取得为纽约消防队提供三年制服与配件的合约。

1997 年，巴菲特任命派翠克·拜恩为费区海默的总裁，拜恩是美国基金公司已退休的最高执行长，前盖可的高级主管杰克·拜恩之子，曾就读于达特茅斯学院，北京师范大学，是剑桥大学文学硕士及史丹福大学哲学博士，也曾是美国基金公司的董事之一。

拜恩年轻时曾是拳击选手，大学毕业后罹患癌症，康复后继续职业拳击生涯，他在和癌症病魔缠斗后，失去了几根肋骨，最后才转入商业界。

1997 年，他离开服务的公司，位于新罕布什尔州专门生产工具与染料的先区卡特公司，前往辛辛那提为波克夏经营费区海默。

在 1998 年的波克夏年会上，谦虚的以波克夏股东自居的拜恩，提出一个问题，巴菲特回答问题时，告诉与会人士，拜恩现在领导费区海默公司，并赞美到，他做得有声有色，巴菲特还表示，他也请拜恩得兄弟经营位于伦敦与百慕达的新公司，巴菲特并未说明是什么公司，但是据猜测，可能属于波克夏旗下的保险事业，巴菲特又说，拜恩还有另一位兄弟，他或许会好好雇用他。

波克夏的神圣七、八、九事业

去年，我们将以下七个事业称之为神圣七事业，水牛城新闻报，费区海默，寇比，内布拉斯加家具百货，史考特飞兹制造集团，喜斯糖果以及世界百科全书，这神圣七事业在 1988 年均大步向前迈进。

如果把波克夏拥有的制造、出版与零售三种产业独立成一家公司，其获利将会相当可观，这家公司的营业额将达二十四亿美元，净收益超过二亿美元，并跻身财星五百大公司。

弗迪麦

1988 年底，波克夏旗下的 Wesco 将弗迪麦的持股提高到七百二十万股，弗迪麦全名为联邦房屋抵押贷款公司，巴菲特和曼格商谈了大约三个小时之后，就决定投资弗迪麦，按照当时的联邦法规，这是单一股东所能拥有的最大股份，波克夏花了七千一百多万美元买下弗迪麦。

来自奥玛哈的智者，于 1988 年对财星杂志解说这项投资时表示，弗迪麦的投资可谓一举三得，该公司的本益比很低，记录优良，盈余年年成长，而且股票投资人将来一定会注意到该公司。

巴菲特投资弗迪麦时，许多投资人质疑，谁是弗迪麦？弗迪麦是美国住宅金融体系中相当重要的一环，联邦政府将之形容为一家为抵押市场提供流动性的私人公司，该公司购买抵押资产，然后加以合并，重新包装，以有价证券形式卖给投资人，该公司为大约五百万住户的抵押资产保险，保费为 0.025%。

弗迪麦帮助许多人圆了拥有自己房子的美国梦(或者是梦靥，视抵押率的高低而定，相信你对下面这句话并不陌生，为什么钱用光之后还有这么多月要过？多年来，每六个美国家庭购屋时就有一家是从弗迪麦取得融资，其中包括七十万个公寓单位，弗迪麦在每个营业日，每三秒钟就买下一个房屋贷款，1993 年总共有二百四十万贷款户，近年来，由于利率下降，许多住户得以取得资金偿还抵押贷款，他们发现自己付得起房屋抵押贷款。

弗迪麦大约有 97% 的业务，都来自单一家庭住宅抵押，自从 1970 年以来，该公司为二千万美国人提供房贷融资，弗迪麦在高达四兆美元的房贷市场占有 16%，而房贷市场还在继续成长之中。

1970 年，弗迪麦在美国一片信用危机声中，由国会特许成立，企图保住储贷机构的流动性，让更多美国人拥有自己的房子，这家由股东拥有的公司从借方买下房屋抵押资产，担保不会违约，再将抵押资产包装为有价证券之后，卖给诸如储蓄与贷款银行之类的投资人，该公司为出借抵押的一方提供源源不断的现金，以支持住家拥有者或房屋承租者，且从营运以来，每年都有盈余。

1984 年，该公司为联邦住宅贷款委员会的储蓄贷款银行委员会，发行了大约一千五百万的参加优先股，一般只限于委员会成员才能买卖。

从 1988 年开始，弗迪麦的股票开始在纽约证券交易所进行交易，过去互助储蓄银行一直透过全美联邦住宅银行系统持有该公司股票，从 1989 年开始，才可以出售持股，在弗迪麦的优先股交易解除限制之后，一般投资大众也可以进行投资了。

而弗迪麦与其三千名员工(70%都是该公司股东)是如何将全国的金融市场与抵押贷款市场联合起来？

弗迪麦的总部设于维吉尼亚州，目的是稳定房屋抵押的次级市场，每个月从你把房屋贷款寄出去的那一刻起，这笔钱就展开一段长途旅行，如果你的借方将贷款登录帐册，你付的贷款就会被兑现，拿去付利息，并为你住的地区提供更多贷款机会。

让我们假设，你用 7.5% 的固定利率从银行贷款的原因之一是，如果未来利率高涨，银行很可能损失惨重，为了降低风险，银行就将你的贷款卖给弗迪麦之类的公司，弗迪麦买下你会付款的承诺，而你的银行则可以立即得到现金。

弗迪麦唯一真正的竞争对手是芬尼梅(Fannie Mae)，这两家公司形成两强争霸的局面，他们都受惠于全国储贷与贷款业日趋式微的趋势，如果巴菲特没办法找到一个真正的独霸事业投资，能找到两强争霸之一也不错。

次级市场有几项贡献，借方可以放出长期贷款，因为他们知道可以将这类业务卖给弗迪麦之类的公司，从另一方面来看，以抵押为基础的有价证券使更多投资人能够更简易安全的投入抵押市场。

巴菲特投资弗迪麦时，该公司的股价每股约三十美元，从 1990 年股价上扬，但是后来因为房地产顿生疑云，因此和房地产沾上边的股票都直线下滑。

1990 年弗迪麦的股价跌到谷底，是 1989 年股价最高时的三分之一，当时的本益比约为五倍，弗迪麦股价惨绿对 Wesco 影响甚巨，因为该公司直接持有这些股票，1990 年股市动荡不安，波克夏也连带受到影响，是年年底，弗迪麦以公寓为基础的抵押业务出了问题，特别是在纽约与亚特兰大两个城市，但是该公司的单一家庭住宅抵押业务的表现仍然非常稳健，股价也开始回升。

弗迪麦的董事布兰德叟，在该公司 1990 年的年报上表示，我们估计年终时单一家庭住宅抵押投资组合的资产价值，大约为六千万美元，这反映出十年以来房价的增值，这表示，我们的单一家庭住宅投资组合中，每一美元抵押金就等于二美元资产价值。

1991 年弗迪麦的股价，随着对房地产的恐惧烟消云散，以及利率急遽下降而强劲回升，尽管有 1990 年的伤痕，但是稳健的弗迪麦从 1971 年开始，每季都出现盈余，巴菲特的耐心再度使他大有斩获。

波克夏在弗迪麦股票一股分割为四股之前，持有一千二百多万股，1997 年波克夏年报显示，波克夏拥有六千三百多万股，价值约为二十七亿美元。

鲁昂的红杉基金持有弗迪麦很大的股份，他说，这是一家不断成长的公司，据估计，该公司还会继续以一个青少年发育的速率持续成长，该公司的本益比是十二倍，资本报酬率相当高，如果你想买弗迪麦，请先看一些简单的数字，本益比十二倍，标准普尔的本益比则为十八倍到二十倍，该公司的盈余成长率可能高达两位数字，而过去九年来，标准普尔的平均盈余成长率只有 7%或更低，该公司的权益报酬率为 20%或更高，标准普尔的平均权益报酬率则为 12.5%到 13%之间，所以只要以比较简单的统计数字即可得知，这是一家颇具吸引力的公司。

持有弗迪麦的股票已成为波克夏成长的基石之一。

可口可乐公司

1989 年道琼新闻发出简短的声明，波克夏购入可口可乐 6.3%的股份，由于可口可乐本身回购股票，再加上巴菲特于 1994 年又购买了可口可乐股票，因此，他手上现在持有该公司 8%的股份，1996 年可口可乐股票一股分割为二股后，波克夏便持有二亿股可口可乐股票。

波克夏持有的可口可乐股票，是整个基金业持有股份的两倍以上，二亿股对九千万股，可口可乐可以说是波克夏的圣水，波克夏持有的可口可乐股份，目前的价值约为一百五十亿美元，妙极了，这真是个伟大的国家，以在美国的市值而言，可口可乐位居第三，仅次于奇异电器与微软。

1987 年股市崩盘后，可口可乐完美地掷中巴菲特实力圈的中心，它击中肚脐眼上方两吋，用力一挥，击中了中外野方向五百呎的全垒打，这不只是出自三百亿磅大猩猩的大手笔，这出自于大金刚的投资。

巴菲特购入可口可乐之后，波克夏与可口可乐永恒价值的伟大时代于焉诞生，这是巴菲特有史以来最大手笔的投资，投资的时机发生在波克夏很长一段时间没有出版报告之时，从第三季结束后，到隔年三月才公布年度盈余并出版年报。

1988 年底到 1989 年初期间，巴菲特花了好几个月的时间，秘密下单购买，默默地豪饮价值超过十亿美元海量的可口可乐，挡不住的感觉，巴菲特对真正的饮料的投资，使他摇身一变成为可口可乐的最大股东，他参加可口可乐的董事会，其它董事会成员也绝非泛泛之辈，包括：前美国参议员南恩，娱乐事业投资人艾伦，前美国大联盟委员尤博洛斯等等。

可口可乐董事长艾维斯特在该公司 1997 年的年报中写到，本公司创始人可能无法想象今天公司的盛况，当诸位开始阅读这封信时，我们的公司将成就划时代的里程碑，可口可乐以及公司其它产品每天的销售量，将高过十亿杯，我们花了二十二年的时间，才卖出第一个十亿杯，现在我们一天就可以卖出十亿杯。这是全世界每日饮料消耗量的 2%。

巴菲特说，我希望我们能买得更多，这和一位无名氏说出的睿智之语十分神似，生命中有许多事比一点点钱更重要，其中之一就是一大笔钱。

现在，可口可乐每天卖十亿杯给全世界六十亿人口，波克夏占有这十亿杯的 8%，约为八千万杯。

也许 1985 年的波克夏年报，就已透露出巴菲特对这个全世界最大的饮料公司的兴趣，在持续四十八年拥护另一种饮料-百事可乐之后，他改喝樱桃可口可乐，他甚至宣布樱桃可口可乐是波克夏年会的正式饮料，波克夏股东当时就应该看出其中玄机，巴菲特自己说，他之所以改喝可口可乐，起因是可口可乐前总裁

奇欧很早以前送樱桃可口可乐的配方给我，我一喝就爱上了他，我回信告诉他，他可以省下所有试销经费，分给我一些他原本要花在试销的费用，我保证这个饮料一定会一炮而红。

巴菲特稍后告诉富比士，他购买可口可乐的主要原因是，该公司的股价没有反映出它在口味日趋统一的国际市场上具有保证成长的能力，超过一世纪以来，全球各地的饮料贩卖商，都将一盎司的可口可乐糖浆和六盎司半的碳酸水混合成饮料卖出，没有任何产品能够像可口可乐这样风行全球。

就连英国女王也喝可口可乐，著名老牌影星嘉宝，前美国总统甘乃迪，披头四和古巴头子卡斯特罗都是可口可乐迷，柯林顿总统经常豪饮可口可乐，副总统高尔喜欢健怡可口可乐，1995 年赢得英国高尔夫公开赛冠军的戴利，不喝庆功的香槟酒而喝健怡可口可乐，比尔·盖兹也是个可口可乐迷，他拍了一部广告，片中他到处找零钱买可口可乐。

全球知名度最高，最受欢迎的品牌，就是可口可乐，1996 年金融世界上有一则报导指出，据估计，可口可乐本身的价值就超过四百三十亿美元，根据可口可乐 1995 年的年报，可口可乐是全世界第二个广为人知的用语，仅次于 OK，可口可乐公司的年报是最出色的年报之一，该公司 1996 年的年报曾经获奖，这份年报以口渴为主题，非常贴切的传达了该公司的动机与契机。

罗杰·英格曼公司的提尔森表示可口可乐的品牌价值是该公司每年销售额的两倍，全球性的认同与稳固的市场，使该公司获得优越的营运利润与极高的市场占有率。

可口可乐，雪碧，泰普，芬达这四种可口可乐出产的饮料，是全世界最受欢迎的五种饮料之四，可口可乐公司每年卖出超过二十亿加仑的饮料糖浆与浓缩精给装瓶公司，其价值很可能持续升高，因为一喝就上瘾，这是深受巴菲特欣赏的企业特质。

摩根是个巴菲特迷，他说有一次巴菲特在购物中心碰到一个穿著一套印有可口可乐标帜服装的年轻人，巴菲特问他，花了多少钱买那套衣服，年轻人说七十五美元，帮人做广告还要花那么多钱啊，巴菲特说，这件事让他对可口可乐特许

权的价值更具信心，从澳洲到辛巴威，从奥玛哈到大阪，从中国的万里长城到澳洲的大堡礁，全球人口每天要喝掉十亿杯可口可乐。

该公司的销售量占全球苏打饮料总消耗量的一半，是其劲敌百事可乐的两倍，在美国，可口可乐百事可乐两大饮料帝国，号称占有每年五百亿美元饮料市场的四分之三。

美国可口可乐占全美液体饮料消耗量的 10%，可口可乐为全球将近两百个国家的一千家装瓶公司提供糖浆与浓缩精，在这些国家，可口可乐几乎所向无敌（只有爱尔兰的吉健力士黑啤酒可与之相抗衡，但那是后来的故事了。

可口可乐等于美国

可口可乐也成了日不落国，现在，可口可乐已经成为波克夏耀眼的中心投资项目，巴菲特投资可口可乐可谓他的经典之作，在许多国家，可口可乐就是美国的同义字。

巴菲特表示，如果你一生中对某个企业产生很好的观念，那么你算是非常幸运，基本上，这是全世界最优良的大企业，它享有最高的品知名度，该公司产品的售价也相当合理，而且广受欢迎，几乎在每个国家，每人的可口可乐消耗量年年都在增加当中，这是其它产品望尘莫及的。

早在 1950 年，可口可乐就登上时代杂志的封面，标题是世界与朋友，封面上画了一个口渴万分的地球，正笑嘻嘻的喝着可口可乐，可口可乐的前董事长古崔塔，出生于古巴，毕业于耶鲁，热爱亚特兰大，他于 1997 年去世，生前曾经说过，厨房有 C 字样的水龙头，流出来的应该是可口可乐 (Coca Cola) 而非冷水 (Cold Water)。

口头禅是上帝无所不在的古崔塔，深明何谓成长，古巴的卡斯特罗窜起之后，古崔塔唯一紧抓不放的财产 (1960 年他和太太借着到迈阿密度假的机会叛逃，从此再也没有回到古巴)，就是一百股可口可乐股票，这是他用监护帐户里父亲借给他的八千美元买的，他一直到去世时都持有这些股份，其价值约为三百万美元，在担任董事长期间，他带领可口可乐公司从市值四十亿美元，成长到一千五百亿美元，这笔流动资产简直是天价，古崔塔去世时，是个亿万富翁。

古崔塔说，1994 年波克夏年会结束后不久，他打电话给巴菲特，巴菲特告诉他，全场只针对了可口可乐公司提出一个问题，他对古崔塔开玩笑说，那个问题是关于该公司的管理。

可口可乐 1990 年的权益报酬率为 39%，之后年年提高，1997 年，已经增为 61.3%，之所以能够赚取如此丰富的利润，到底卖的是什么？波克夏的副董事长曼格引用奇欧的话说，可口可乐公司就是在制造并维持一种制约反射行为，可口可乐卖的其实是令人精神舒爽的提神饮料，食物和活力是最重要的两件事，是的，他们只卖提神饮料，你也许会说这充其量只是一种会让人蛀牙的糖水，但且让我们将它定位为提神饮料，多年来，可口可乐为无数人止渴提神，它是世界上最受欢迎的止渴饮料。

巴菲特原先只投资几罐可口可乐，后来却投资高达一亿二千多万美元，他用这笔资金买了二千三百三十五万股可口可乐股票，经过 1990 年一股分割为两股后，波克夏拥有四千六百七十万股，1992 年再次一股分割成两股，波克夏于是拥有九千三百四十万股，巴菲特 1994 年中再次购入可口可乐股票，因此使波克夏现在拥有的股份为一亿股整。

波克夏首次购入可口可乐股票隔天，巴菲特告诉华尔街日报的记者麦卡锡，这次交易纯粹是把钱投资到嘴上(这句话原为美国俚语，意思为说话算话，巴菲特利用这句话字面的意思，指自己将资金投资于喝的饮料)。

可口可乐正是我所喜爱的公司，我喜欢我懂的产品，举例来说，我就不懂晶体管是什么，巴菲特告诉麦卡锡，再者，他继续说，近几年来，他们卓越的决策与策略的重点，都使我越来越欣赏这家公司，该篇报导建议分析师应该将巴菲特的这项投资视为对不景气的保护措施，我们可能要经过十次经济不景气，才会卖出可口可乐的股份，我们最喜欢永远持有。

巴菲特大量购入可口可乐的消息传出之后，迫使可口可乐的股票暂时停止交易，因为订单如潮水般涌入，过了一年半之后，买进时价值十亿美元的可口可乐股票，已经涨到二十亿美元，现在利润更是滚滚而来。

另一位可口可乐的大股东太阳信托银行，持有约 8% 的可口可乐股票，其中银行拥有 2%，该公司信托帐户持有 6%，太阳信托共持有价值约一亿八千八百万

美元的可口可乐股份，1919 年这家乔治亚州的老字号信托公司，以股票取代现金，为可口可乐发行第一批的股票担保，当初这批股票的价值为十一万美元，一股不到半美分，因此，即使用一辈子的时间等它增值也无妨，可口可乐的股份占了太阳信托价值的一大部分，顺带一提的是，该公司的保险柜中，保存唯一一份手写的可口可乐配方。

可口可乐的秘方-商品 7x(Merchandise 7x)，放在乔治亚信托(现在的太阳信托银行)的保险柜中，这份秘方一直原封不动的放在保险柜中，配方内容是以口传方式传递，近似秘密兄弟会的仪式用术语，位于亚特兰大的艾默瑞大学，以古催塔之名为该校商学院命名，该校拥有价值约二千四百万美元的可口可乐股份，并用股息兴建校舍，及作为学生与教授的奖学金。

1922 年，烟草大丰收，一批佛罗里达州的烟草农夫，在当地银行家门露的怂恿下，买进可口可乐股票，当时可口可乐刚刚上市，爹地很喜欢它的滋味，茱莉亚，门露八十岁的女儿说，此外，他认为股票会是很好的担保，因为人们总是会有五美分可以买一罐可乐，1996 年的今天，当年听从门露意见的农夫的后裔，持有七百五十万股可口可乐股票，经过分割调整后，每股成本大约只要二美分，这二十五位可口可乐百万富翁，慷慨的将他们的财富，分享给位于泰拉哈附近富裕的小镇。

还记得吗？巴菲特六岁，迈开事业的第一步时，就是用二十五美分，到祖父的杂货店买六瓶可口可乐，然后再以每瓶五美分转售出去，这是他最早的生意投资，他觉得这个产品利润很高，当然他虽然卖的是可口可乐，自己最爱喝的却是百事可乐，这个癖好维持了将近半个世纪，直到他自己终于也变成可口可乐迷为止，巴菲特表示，1988 年的夏天，他的眼珠直接连着脑子，他开始购买可口可乐股票，直到 1989 年为止，当时可口可乐公司也在回购自己的股票，因此市场上有两大买主。

巴菲特见到的是全球最有名的品牌，这是促使他对可口可乐产生渴求的原因，在可口可乐的资产负债表上，其品牌价值为零，但是它在国际间却具有惊人的利润成长潜力，以及高效率的全球广告，巴菲特发现了这个近在咫尺的世界性超强特许事业，可口可乐主控美国饮料市场，同时也是许多快餐店主要供应的饮料，包括，麦当劳，温蒂，汉堡王，比大营披萨，只要有麦当劳的地方就有可口

可乐，麦当劳是可口可乐最大的消费商，达美航空，大陆航空与美国航空公司，都供应可口可乐。

可口可乐的贩卖机事业遍布全球，在欧洲与美国，处处可见可口可乐贩卖机，就连波克夏的波尔仙珠宝店和内布拉斯加家具百货，都有可口可乐贩卖机，该公司庞大的海外事业，占公司总销售量的 70%与利润的 80%，而百事可乐 70%的销售量与 80%的利润，则来自美国国内。

在美国，喝可乐多于喝水，百事可乐本身也是一家强势消费产品公司，是可口可乐的死对头，在与百事可乐竞争激烈之下，可口可乐在美国国内市场的利润陷入僵局，因此该公司便在海外市场寻求成长契机，但是现在可口可乐以 44%的美国市场占有率，领先百事可乐的 31%，在世界市场上，可口可乐占有 50%，百事可乐却只有 20%。

可口可乐与百事可乐的激烈对决，使得其它竞争者的产品很难登上货架，正如一句越南谚语所言，牛和水牛打架的时候，死的通常是苍蝇。

潜力无穷的海外市场

可口可乐在海外市场的成绩，遥遥领先百事可乐，欧洲有三亿四千七百万人口，比美国多了 39%。

可口可乐的销售量呈爆炸性成长，远超出百事可乐，可口可乐与百事可乐的前景都相当光明，百事可乐的前董事长可卡洛威曾经表示，可口可乐和百事可乐，在接下来的二十年间，还会持续成长，我们两家公司会继续并肩作战。

可口可乐一直专注于经营世界性饮料的路线，在欧洲与太平洋地区大有斩获，在欧洲的势力已扩展到波兰和前东德。

1989 年柏林围墙倒塌时，可口可乐立刻对东德发动闪电攻击，设立数千台贩卖机，运货卡车运送了数千罐可口可乐免费赠送，到了 1991 年初，可口可乐开始在德国境内各地购买装瓶与配送工厂，在柏林围墙倒塌之前，东德人就已经透过电视知道可口可乐的存在，现在可口可乐比过去东德政府国营饮料公司制造的饮料还受欢迎。

1991 年初，可口可乐的高级主管表示，东德人每人每年平均喝掉三十杯可口可乐，该公司计画在几年之内，将这个�数提升到足以和西德的一百九十杯媲

美，可口可乐在东德的业务迅速扩展，德国统一对在几个东欧国家拥有不错经营成果的百事可乐，和长久以来在欧洲稳健经营的可口可乐，都带来了正面的影响。

可口可乐将其在欧洲所有的装瓶网络加以合并，包括将法国，比利时，英国的经销权卖给可口可乐企业，这是可口可乐最大的装瓶公司。

可口可乐在日本比在美国赚钱，因为日本的利润比较高，日本有二百万台饮料贩卖机，其中七十六万台属于可口可乐，在这些贩卖机的推波助澜之下，可口可乐占日本饮料市场的 30%，可口可乐以乔治亚为品牌的罐装咖啡，在日本也是畅销饮料。

我们在国际市场上的前景相当看好，可口可乐 1989 年的年报上写到，开发饮料市场和其它产品市场的过程一样，越开发喝的人越多，只是时间早晚的问题而已，近年来，我们开发新市场所需的时间越来越短。

古催塔在可口可乐 1993 年的年报中写到，每当有人问我，可口可乐公司的成长前景时，我总是用简单的事实加以回答，第一，全球总共有五十六亿的人口，这些人天天都会口渴，第二，过去几年，世界发生了几件重大政治变革，我们的产品才得以真正送到全球过半数人口的手上，第三，身为全球最大的饮料公司，我们最能够满足他们清凉止渴的需求。

海外国家的饮料消耗量仅占美国的一小部份，而可口可乐的机会显然是在海外市场，在已饱和的美国市场，每年每年平均要喝掉三百七十六杯的可口可乐，全球市场的消耗量却只有每人每年六十一杯，美国国内的消耗量是全球其它地区的好几倍，现在这个差距已经越来越小，对可口可乐和波克夏而言，这无异是天大的好消息。

在印尼，每人每年喝十杯的可口可乐，俄国二十一杯，中国大陆六杯，印度三杯，全球过半数人口，每年每人只喝不到两杯可口可乐，想想看这其中蕴藏的成长契机。

海外市场的消耗量在快速增加当中，可口可乐的目标是让产品无所不在，在全球各地的运动比赛中，都看得到该公司红白两色的标帜，包括西班牙的斗牛，澳洲的骆驼赛跑，纽西兰的剪羊毛比赛和美国的超级杯足球赛，长久以来，可口可乐一向是奥林匹克运动会的赞助商，可口可乐一向不遗余力的在全球各地投资

装瓶公司，特别是在欧洲，可口可乐合并了多家装瓶工厂，以便能充分利用欧盟经济体撤销对企业的管制规定。

因为装瓶是个高固定成本的企业，因此从较少的地点制造和配送产品，越能使可口可乐享有较高的经济效益，并巩固其低成本饮料制造商的地位，胸有成竹的可口可乐财务人员，小心翼翼的作好各种避险措施，如此一来，在面对各种国际货币的风险时，才不致造成太大的汇兑损失，并且充分利用该公司低负债的优点。

商业周刊曾就可口可乐如何利用负债这一点加以讨论，在可口可乐手中，举债经营有如弹奏精致的乐器，1986 年，一向厌恶负债的可口可乐贷款二十五亿美元买下多家装瓶公司，然后，再将 51% 的新装瓶公司卖给大众，可口可乐将这项取得的负债移转到新公司的资产负债表上，而新装瓶公司则利用公司发行的收入降低负债，结果是，可口可乐拥有这家价值三十九亿美元公司 49% 的股份，此外，将原先独立的装瓶公司整合之后，更提升了市场竞争力。

你可以大谈可口可乐亮丽的资产负债表，他们的现金很多，负债很少，你甚至可以谈谈该公司的世界帝国，以及全球人口每天要喝掉多少杯可口可乐。

然而，1989 年可口可乐公司年报中出现的统计数字，恐怕才是可口可乐公司最惊人的记录，可口可乐从 1920 年代起，便开始蜕变为全球性的企业，过去六十年来，我们不断的发展商业关系，并且投资一套系统，时至今日，其重置成本已超过一千亿美元。

一千亿美元耶！让我们假设，你想进军饮料业和可口可乐一较高下，问题是，你绝对筹不到一千亿美元的资金，连巴菲特也办不到。

巴菲特谈到这一千亿美元时表示，如果你给我一千亿美元，要我取走可口可乐在全球饮料界的领导地位，我会将这笔钱原封不动的退还给你，然后对你说，这件事根本就办不到。

可口可乐 1995 年的年报写到，即使我们公司被烧成灰烬，凭着我们商标享有的魅力，一定可以借到重建的经费。

没有任何品牌能够完全免于竞争，通用汽车 GM 和 IBM 也不例外，数头日本猛虎抢食 GM 市场大饼，成亿上兆只蚂蚁使 IBM 受到重挫，如果这个世界上真的

有所谓的所向无敌的企业，那就是可口可乐，难怪巴菲特在 1990 年波克夏的年报中表示，他认为可口可乐是全世界最有价值的特许事业。

一位波克夏股东谈到可口可乐的投资时表示，从今以后，他就不用再投资其它公司了，换句话说，巴菲特可以完全依赖他在可口可乐与吉列公司的大量投资而生存，如果这两家公司表现很好，即使波克夏不做其它投资，未来也可以完全依靠他们带来的财源而生存，巴菲特眼中的可口可乐，是一个刀枪不入的国际品牌，成长迅速，利润丰厚，总部设于美国乔治亚州的亚特兰大，一个古老，友善的城市，凑巧也是可口可乐赞助的 1996 年夏季奥运举办的地点。

购买时机

巴菲特购入可口可乐时，本益比才 12 倍而已，他提出了好几点购入可口可乐的原因，其它人又为他稍作补充，但是到头来，其价值绝不是一张陈述投资动机的清单而已。

就像你想和某个女孩结婚，是因为她的眼睛？或她的个性？其实，是基于许许多多你说不清，分不开的理由，巴菲特对可口可乐产生兴趣时，他默默的，但是非常积极的进行研究，连续好几个月的时间，他经常和三个股票经纪人通电话，请他们尽可能找到大批可口可乐股票。

1989 年，巴菲特宣布投资可口可乐后一周，他在奥玛哈办公室接受亚特兰大宪章报商业记者透纳访问，透纳问他为什么没有早点投资可口可乐，他的回答是，你想知道什么原因促使我做这笔投资，对不对？我大概是最近刚好想通了。

他也告诉透纳，让我们假设，你将要离开十年，想做一笔投资，你具备的知识和现在不相上下，而且离开之后就不能做任何改变，你会怎么办？我想我找的是一个具备确定性的东西，我知道它的市场会持续成长，其领导地位，我指的是全球性的领导地位，丝毫不会动摇，而且我也知道它会有惊人的单位成长，除了可口可乐之外，我不知道还有那个公司符合这些条件。

他啜了一口可口可乐之后继续说，我可以相当确定的说，我如果在十年之后回来，一定会发现他们的业务比现在更为庞大。

他告诉她，贺喜食品公司也可以达到这个地位，但是人们食用贺喜巧克力的提高率不及可口可乐，以后每人每天可能要喝八杯可口可乐，历史证明，一般人只要一喝可口可乐就会上瘾，我就是活生生的例子。

我每天要喝五罐，总共七百五十卡路里，这代表每五天喝下一磅，每年喝下七十磅，他告诉透纳，在波克夏 1992 年的年会上，他把话转了一个弯，我每天喝五罐，总共喝下七百五十卡路里，如果我不喝的话，每年就会减轻七十磅，因此樱桃可口可乐是救命饮料。

每天五罐？这是个小谎，是个出自正直先生之口，无伤大雅的小谎，他真的每天喝五罐吗？他每天喝八到十罐，几乎天天看到巴菲特的秘密证人透露事实真相。

巴菲特告诉透纳，接受访问的前一天晚上，他热得睡不着，所以他在凌晨两点跳下床，跑到楼下的冰箱，在一罐樱桃可口可乐咕噜下肚之后，他觉得舒服多了，才再上床睡觉。

1989 年，波克夏年会结束之后，巴菲特前往波尔仙珠宝店，他被股东团团围住，当时巴菲特已经完成他十亿美元的可口可乐交易，他被问及是否将永久持有该公司股份，因为波克夏的年报，并未将可口可乐列为永久持有股份。

巴菲特回答到，嗯，我不想把它太快归到那一类，但是不久之后，他就将之称为永久持有股份了，毋庸置疑的，这将是波克夏手中具有永恒价值的庞大持股。

可口可乐成为人类生活的一部份已经有超过一百年的历史了，这个世界上最有名的商标，诞生于 1886 年 5 月 8 日，据称是药剂师潘伯顿博士，在位于亚特兰大的后院，在一个三脚铜罐中，发明了可口可乐糖浆的配方。

他带着一小罐糖浆到街上另一头的约伯药局，这是亚特兰大最著名的饮料店之一，以一杯五美分的价格出售，凡纳堡是约伯药局第一个卖可口可乐的人，第一年，该店每天平均卖出六杯，年销售额为五十美元，而第一年的支出为七十四美元，所以潘伯顿第一年是亏损的，不久之后，大家发觉这是一种美味提神的饮料。

1886 年，潘伯顿在亚特兰大杂志上登了一则广告，说这是一种美味，提神，使人充满欢乐与活力的饮料，据说，在 1886 年，一个喝醉的人请潘伯顿给他一

点可以治头痛的东西，从此以后，潘伯顿就以他发明的饮料是头痛良方为卖点，不知是有意还是巧合，碳酸水加上糖浆，变成一种为顾客治头痛的饮料，葛拉汉太太在书中写到，肯德勒一生都在找寻治头痛的良方，因为他童年时曾从满载的马车上摔下来，头部被车轮碾过。

神奇的配方

潘伯顿试验可口可乐的目的之一，就是要找出治头痛的良方，可口可乐刚上市的十年之间，一直被当作治头痛的药，肯德勒本人在 1890 年代为可口可乐做广告，说它是能够奇妙的强化神经与大脑，具有神奇疗效的药剂。

1887 年，一种名为可口可乐糖浆与萃取精的产品取得了专利，可口可乐的名称是从它的两种原料而来，从可可叶与可乐果中萃取中滋味特殊的汁液，潘伯顿的会计罗宾森认为，把这两个 C 开头的字放在一起形成头韵，叫起来比较响亮，于是便建议取这个名字，并且以史宾赛草书体的字样，写出现在风行全球的可口可乐商标，1886 年，可口可乐的销售量每天约为九杯，对一个现在每年卖出超过二十亿加仑糖浆的饮料来说，这似乎不是一个美好的开始。

潘伯顿为可口可乐大作广告，因此可口可乐也是第一个大量运用广告的公司，他最初是将广告画在油布上，挂在药局的遮阳篷，约伯药局的一面油布广告写着，请喝可口可乐，第一年潘伯顿卖出了二十五加仑，糖浆装在大红色的小木桶里，从此以后，大红色就成了可口可乐的代表色。

1891 年亚特兰大商人肯德勒以二千三百美元，购得可口可乐的全部所有权，事实上，他只用了二千美元就买下了整个可口可乐公司，这可能是全世界有史以来最聪明的交易，巴菲特在 1997 年的波克夏年会上表示，在四年之内，得力于肯德勒经销商品的长才，全美各州才都买得到可口可乐。

肯德勒和潘伯顿一样，也发明过许多消费产品，现在他的任务就是混合可口可乐的糖浆，在稀释的过程中，他加入天然原料，也加入所谓的商品 7x，这是一份严密保护配方中的原料，也是全世界最高的商业机密。

有的人认为这个秘密原料是可可。

后来，密西西比州的糖果商毕登哈，想要找出便于野餐时饮用的饮料，于是就用从亚特兰大运来的糖浆制成了装瓶饮料，成为为可口可乐装瓶的第一人，他在 1894 年想出这个点子，这个有利的行销观念，使得可口可乐分怖得更广。

1899 年，大规模装瓶技术开始出现，田纳西州的怀特与汤玛士，取得了可口可乐装瓶与经销的专利权，将可口可乐带到全美大部分地区。

这份契约揭开了可口可乐独立的装瓶系统，直到今天，这仍然是该公司饮料事业的基础，今天，该公司将饮料产品的糖浆与浓缩精，卖到世界各地的装瓶公司，装瓶公司负责包装，行销，并将可口可乐的产品配送到各地。

可口可乐公司于 1892 年在亚特兰大召开第一次年会，总共有四位股东出席，当时的年销售额为四万九千多美元，资产负债表上的资产为七万四千多美元，现金则为十一美元。

1919 年，该公司以二千五百万美元，卖给于 Wooddruff 为首的一群投资人，Wooddruff 的儿子罗伯特，在 1923 年成为该公司的总裁，他领导该公司达六十年之久，将可口可乐推向事业的新高峰。

如果你对企业判断正确，那家公司准没错，巴菲特在 1992 年的波克夏年会上说，一个典型的例子就是-请注意他一语双关，你可能在 1919 年用四十美元买了一股可口可乐股票，过了一年之后，股价变成 19.5 美元，因糖价上扬，于是你亏损了一半的钱，到了今天，如果你将所有股息再投资，当初的四十美元会变成一百八十万美元(到了 1998 年更超过五百万美元)，这中间还经过数次经济萧条与战争，投资哪一个理想的企业能获得比这更丰硕的成果吗？

可口可乐是个回购自己股票的理想企业，从 1984 年到 1995 年，可口可乐回购四亿八千三百万股自家公司的股票，约当该公司 30% 的股份，1992 年，可口可乐正式宣布到公元 2000 年为止，将回购一亿股股票的计画，这是个完美的整数。

巴菲特在 1998 年的波克夏年会上表示，可口可乐即使是以本益比高达四十倍的价格回购股票，仍可说是充分运用公司的资金，当你从本益比的角度来看回购这批股票的价格时，乍听之下，这似乎是天价，但是，这是全世界最理想的大公司，我赞成可口可乐回购自己的股票，我当然希望他们能以本益比十五倍的价格回购，但是这是运用资金的有效方法。

波克夏的表现甚至优于可口可乐，巴菲特接管波克夏后，波克夏股价年成长率在 25%到 30%之间，但是可口可乐的平均年成长率-从四十美元到五百万美元，却只有 20%左右，在过去十年之间，可口可乐股价的年成长率为 29%，但是正如巴菲特所言，可口可乐经历过经济萧条与战争的冲击，而巴菲特领导下的波克夏，并没有碰过世界大战，但可口可乐却受过两次世界大战的洗礼，Wooddruff 多年的贡献之一，是他推出六罐装的可口可乐，拉环式易开罐，饮料贩卖机，配送设备，商品陈列与促销活动，在他的领导之下，在商业上享有辉煌成就的可口可乐，终于成为世界各地人尽皆知的品牌。

可口可乐早在 1890 年代，就在加拿大与古巴设立分支机构，迈开了国际化的脚步，而该公司与奥林匹克运动会的关系，则始于 1928 年，当年一架美国运输机载着美国奥运代表队选手和一千箱可口可乐，飞往阿姆斯特丹，1920 年代，该公司开始向欧洲进攻，甚至在二次大战期间，该公司也在政府的支持下，在海外设立了六十四座装瓶工厂。

1919 年一股 40 美元

1919-1994 年股票分割结果 2,304 股

1994/12/31 价格 51.5

1994/12/31 原始一股的总价 118,656

1919-1994 年所配股息 16,942

A 级股股息 105

合计 135,832

股票分割

日期 分割 累积股数

1927 年 1 分为 2 2

1935 年 1 分为 4 8

1960 年 1 分为 3 24

1965 年 1 分为 2 48

1968 年 1 分为 2 96

1977 年 1 分为 2 192

1986 年 1 分为 3 576

1990 年 1 分为 2 1, 152

1992 年 1 分为 2 2, 304

1941 年，美国加入二次世界大战，Wooddruff 宣布，所有穿制服的军人，无论他身在何处，无论公司的成本多少，都可以用五美分买到一罐可口可乐。

可口可乐王朝的作者在 1993 年为纽约时报撰写的一篇文章中提到，参加二次世界大战的士兵回家时透露，在两栖作战登陆时大家最关心的是，可口可乐贩卖机在第一波或第二波登陆。

可口可乐不仅提高士气，也让外国人首度尝到可口可乐的滋味，这为未来海外的装瓶工厂事业奠定了相当的基础，军队撤退了，可口可乐却留在原驻地，建立起自己的滩头堡，这是第一批遍布海外的美国产品之一，自然而然提升了该公司品牌的价值。

可口可乐是超级杯足球赛，全美足球联盟与所属球队的正式饮料，Coca-Cola 的商标于 1893 年向美国专利商标局登记，Coke 则在 1945 年申请专利，所有消费者都熟悉的可口可乐玻璃瓶，是由位于印第安纳州的鲁特玻璃公司，于 1916 年设计完成。

可口可乐公司于 1982 年推出健怡可口可乐，是该公司首度用可口可乐商标推出新产品，在今天，健怡可口可乐在全美所有只含一卡路里的饮料中，销售量独占鳌头，而在各类饮料当中，销售量则为第三，巴菲特的最爱，樱桃可口可乐，于 1985 年推出，1985 年因为可口可乐的新产品上市，而显得格外特殊，健怡樱桃可口可乐则于 1986 年上市。

之后，又陆续有多种强势的饮料加入可口可乐的产品阵容，1960 年问世的雪碧，是当今全球最受欢迎的柠檬口味汽水，除此之外，该公司还推出了泰普，芬达，Fresca，黄梅洛，Ramblin Root Beer 和 Barq 麦根啤酒，另外，该公司还拥有小姑娘公司，是美国头号果汁与果汁饮料制造商。

多年来，可口可乐公司也将触角伸向其它事业，但是目前的策略是减少旁枝事业，专注于成为一家全球性的饮料公司。

1990 年，可口可乐在亚特兰大盖了一栋造价一千五百万美元的博物馆，可口可乐的世界，地点就座落于亚特兰大地下街附近，连西藏僧侣也曾造访该博物馆。

可口可乐的世界展出项目包括，Coke 的原始专利书，一座 1930 年代的汽水龙头，众所周知的可口可乐圣诞老人广告，和一间纪念品店，在一千件展览品当中，有一只著名的 6.5 盎司的曲线玻璃瓶的原型，这只瓶子比后来大量生产的瓶子稍宽，他是全球仅存的两只原型之一，价值约一万美元，大厅中悬挂了将近二百面各国国旗，代表有销售可口可乐的国家。

走过一件件展览品，你会看到历年来为可口可乐做过广告的泳装美女，运动名将，电影明星，那里还有珍·哈露和嘉利·葛兰等明星的厚纸板人型，为可口可乐大作广告。

1991 年，可口可乐公司充分利用该公司品牌的魅力，在曼哈顿的第五大道开了一家专卖店，店里摆放超过五百种与可口可乐相关的产品，包括，可口可乐 T 恤(上面写着可口可乐第五大道)，电话，圣诞卡，收音机，冰桶和霓虹灯，时代广场上现在又多了一个造价三百万美元的高科技广告看板。

可口可乐还没有真正拥有全世界，从奥玛哈机场回到巴菲特家的路上，还有一面百事可乐的广告看板，为了掩饰难堪，巴菲特和可口可乐公司正计划在月球上盖一座可口可乐世界，一个类似迪士尼乐园的构想，如果这个计画付诸实现，可口可乐就可以外销至太阳系的其它星球了。

席卷全世界

可口可乐公司在美国只有一万名员工，在美国之外的国家只有二万三千名员工，但是全球约有一百万人从事与可口可乐产品相关的事业，该公司拥有超过三十六万六千名股东，可口可乐的行销策略享誉多年，但是却因为 1985 年更改有名的 7x 配方，而犯下市场大忌，这份配方已经在亚特兰大银行的保险柜中保存了九十九年，多年来，该公司有时会改动原配方，但充其量只是改用质地较好的原料，或者用较好方式加工处理，因此，这是个惊天动地的改变，一种全新的可口可乐。

可口可乐公司在黑色星期二宣布新可口可乐上市的消息之后，舆论如排山倒海般来得又急又猛，作曲家皮卡德录制的老可口可乐才对，更使这个灾难事件永垂不朽，三个月后，可口可乐公司恢复了原配方，并称之为经典可口可乐，但也保留了新可口可乐，有人说，可口可乐都对，这个戏剧化的事件最后仍使该公司蒙获其利，其市场占有率从 37.5% 升高为 40%。

可口可乐博物馆引用当时该公司总裁奇欧的话，向参观者对这个事件做个交待，有的批评者说，可口可乐犯了市场大忌，有的讽刺者说，整个事件都是我们策划的，事实上，我们没有那么愚蠢，也没有那么聪明。

说到聪明与愚蠢，一名乔治亚信托公司的董事曾说过，我们很愚蠢以致于无法聪明的把产品多元化，这是所有愚蠢人做过最聪明的事。

可口可乐不乏新鲜的行销花招，1923 年，该公司推出可以随身携带的六罐装包装，掀起了一波行销革命，但是 1990 年的魔奇罐促销活动则有欠周详，因为特殊可乐罐没有蹦出纸钞而宣告失败。

尽管如此，套一句巴菲特的话，可口可乐仍然不断的席卷全世界。

综观整个二十世纪，可口可乐参与了无数国家庆典与全球性大事，而且从 1905 年起，便与世界博览会与全国性展览密不可分。

可口可乐在 1996 年亚特兰大奥运时所策划的大规模行销活动，恐怕只有外星人没有看到，一名美联社的记者写到，在亚特兰大五位牙医中有四位建议他的病人用可口可乐漱口，的确，该公司的世界永远在一起广告，早在 1994 年初，就开始出现在亚特兰大的广告看板上，可口可乐是奥运最久与最大的赞助厂商。

所有广告中令人印象最深刻的，要属在第二十四届超级杯美式足球赛中首映的山顶会合篇广告，这是电视史上最最有名的广告，我要请全世界喝可口可乐的新版本之一，1971 年，该公司的山顶会合篇广告中，来自世界各地的年轻人，在意大利罗马附近的山顶会合，象征世界大同，同时，也为可口可乐做广告，在 1990 年的新版广告中，多位原演出者带着他们的孩子，在这部长达六十秒的广告中再度亮相，由于原广告深受观众喜爱，于是该公司以每分钟四十五转的速度播放该片。

为了响应广播电台音乐节目主持人的热情要求，可口可乐制作了第二首歌词稍作修改的广告歌，我要教全世界唱歌，该首歌极受欢迎，甚至跻身流行歌曲排行榜，到了是年年底，销售量高达一百万张。

现代版广告和原先的主题相当一致，都是以简单动人的画面，呈现来自世界各地的人在山顶会合，传达出希望的讯息，1971 年版的原广告片当中，一开头就出现一位英国女士，高唱着我要为全世界买个家，用爱装饰它，寻找这位女士的过程，本身就是一篇精彩的故事。

巴菲特将可口可乐视为个人最喜爱的股票，也许他未来还会增加持股，在巴菲特宣布投资可口可乐后五个月，他向证交会提出申请，希望证交会许可，准予其加倍投资，所持的股份提高为可口可乐普通股的 15%，当时，波克夏的最高财务长麦肯锡表示，这并不表示我们现在有买进的计画，他指出，购入计画都要将股价和市场状况列入考量，这使我们有了买的弹性，就像我们有卖的弹性一样，我们现在并不打算卖出。

Philip Morris 于 1993 年，所谓的万宝路星期五这一天宣布，万宝路香烟将全面降价 20%，以和其它没有商标的香烟竞争，此举使得股市的名牌股，包括可口可乐在内，都受到相当大的冲击，巴菲特就在这个关头做出了极不寻常的动作。

尽管巴菲特很不喜欢买卖选择权，但他在 1993 年卖出价外的选择权卖权，每股权利金 1.5 美元，以便买入三百万股可口可乐，选择权的到期日是 1993 年 12 月，在到期日以前如果卖权被执行，卖方可以以每股三十五美元卖出可口可乐股票，1993 年四月举行的波克夏年会，巴菲特证实了这件事，他并且表示，将再用同样的方式另外追加二百万股，这表示巴菲特可以藉此得到七百五十万美元的现金，如果可口可乐股票从当时每股大约四十美元的交易价格，跌到每股三十五美元，他就必须以每股三十五美元的价格买进五百万股可口可乐股票，由于巴菲特每股已经收到 1.5 美元，因此等于他以每股 33.5 美元的价格买进。

这个卖权为他带来的唯一风险是，如果 1993 年 12 月间，可口可乐的股价跌到每股 33.5 美元以下，他还是得以每股 33.5 美元买进该股股票，而非以较低的市价买进，但是如果股价真的低于每股 33.5 美元，他还是会多买进一些，因为他愿意用每股 35 美元的价格买进可口可乐。

对巴菲特而言，这可说是一个双赢的局面，不但可以赚进现金，还可以购入可口可乐股票，这一招果然灵验，七百五十万美元稳稳落入巴菲特口袋，但是除非你是个经验老道的投资人，否则千万不要在家如法炮制。

RJR 纳贝斯克债券

巴菲特在 1989 年与 1990 年间，购买 RJR 纳贝斯克发行的垃圾债券，1988 年，这家生产 Winston 香烟，救星糖果，丽兹饼干，纽顿水果糕和 Oreo 饼干的知名产品的烟草与食品巨人，成为 KKR 公司融资购并的对象。

这是华尔街有史以来最大的购并案，总价二百五十万美元，为贪婪时代之冠。

在 1990 年的波克夏年会上，一名股东向巴菲特请教，垃圾债券是否能够成为专业投资人赚钱丰收的地方，巴菲特在回答这个问题时，首度透露购买垃圾债券的意愿，再过一、二年，我会让你知道，巴菲特说，他曾经说过一句名言，垃圾债券总有一天会变成名符其实的垃圾。

从 1989 年底起，巴菲特开始陆续购入

RJR 为接收合并所发行的债券，1990 年，他又追加购入大量债券，但是直到 1991 年的波克夏年会，才公开这项消息。

即使你参加了那年的年会，也可能漏掉这条消息，因为一直到巴菲特写给股东的信的第 17 页，才用文字透露的这件事。

他写到，我们去年投资组合的另一项重大改变，就是持有 RJR 纳贝斯克债券，我们是从 1989 年开始购入，1990 年底，我们投资了四亿四千万在这批债券，约为当时的市场价值，（在我写这段文字的同时，该批债券的市场价格已经成长了一亿五千多万美元）。

如果一家公司在短短的时间内，就赚进了一亿五千万美元，一定会成为报纸头条新闻，巴菲特在波克夏 1990 年的年报上写到，就 RJR 纳贝斯克这件事来说，我们认为该公司的表现比外界想象的好很多，我们的投资报酬率和资本利得的潜力，都远超过所承担的风险，纳贝斯克以很合理的价格出售资产，也增加大量股权，就整体而言，营运状况相当良好，但是，我们做过调查之后发现，大部分低评价债券并不是很吸引人，1980 年代华尔街的做法比我们想象的还糟，许多重

要的企业都受到致命的打击，在垃圾债券市场逐渐出现曙光之际，我们会继续寻求投资良机。

财星杂志报导了波克夏购入 RJR 纳贝斯克债券的消息，文中并问及巴菲特是否希望当时应该买更多，从后知后觉的角度来看，有很多事情当时应该做，但是就投资决策而言，我很少用后知后觉的角度思考问题，最重要的是你做了什么，得到怎样的报酬。

RJR 纳贝斯克大部分的债券可支付 15%的利息，所以巴菲特在等待管理人员出售部份资产，同时将充裕的 Oreo 饼干供应给商店之际，已经获得了丰厚的报酬，巴菲特有如在垃圾债券市场发现了一颗宝石，但是他绝不是随兴购买知名大公司的债券，他是在仔细研究过惨遭大屠杀的债券市场之后，才选中了最有希望获得高利润的 RJR 纳贝斯克。

由于垃圾债券的利息高达两位数，因为又被称为高收益率债券，他们在 1980 年代相当受欢迎，许多公司都发行这类债券以收购其它公司集资，这种债券的风险很高，因为发行的公司往往债台高筑，由于巴菲特对整体财务状况有深入的了解，再加上他时机掌握拿捏得相当精准，因此为波克夏带来滚滚财源，就在他购入 RJR 纳贝斯克垃圾债券的消息曝光之际，金融专家也正好开始报导垃圾债券出现回温的消息。

不仅如此，纳贝斯克因为不断降低负债，因此引起了更多的注意，该公司的亏损大幅下降，信用额度大有改善，也得以用较低的利率再筹募资金。

在乔斯纳的领导之下，纳贝斯克逐渐步入正轨，乔斯纳辞去美国运通公司的高阶职务，转而整顿纳贝斯克，后来，又转任 IBM 总裁。

1991 年，纳贝斯克宣布将用股票上市所得，清偿所有为购并集资而发行的垃圾债券，该公司计画以债券的面额赎回所有债券，巴菲特当初是以低于面额甚多的价格购入，巴菲特在短短的时间内，获利丰厚，不但累积了大笔现金，也知道该如何有效运用这笔资金，在此为波克夏股东创造了永恒的价值。

1992 年底，波克夏拥有价值十亿美元的垃圾债券，其中包括华盛顿公共电力供应系统和 ACF 工业公司，ACF 工业是艾肯所拥有的火车制造与承租公司，1993 年，ACF 赎回债券时，巴菲特获得了相当可观的利润。

吉列公司

他很高兴越来越多人的脸上会长胡子，一名波克夏的职员表示，毕竟，长胡子的人都得刮胡子，从波克夏的观点来看，刮胡子就要用吉列刮胡刀，而且一天要刮两次。

全世界每天有超过十二亿人使用吉列刮胡刀。

每天晚上睡觉前，只要想到全世界有二十五亿男性人口每天早上都要刮胡子，我就会很高兴，吉列刮胡刀大约在一百年前发明，刮胡刀片的技术日新月异，因此会有更多钱花费在购买吉列的产品上。

全世界每年要用掉二百亿到二百一十亿片刮胡刀片，其中 30%是吉列的刀片，如果以消费的金额计算，60%的钱是购买吉列刮胡刀片，在某些国家，例如斯堪地那维亚半岛的国家和墨西哥，吉列的市场占有率超过 90%，你知道，胡子是每天都要刮，而每年只要花二十美元，就可以把胡子刮得一乾二净，如果能让顾客满意，他们就不太可能改买其它公司的产品。

波克夏之所以投资吉列，全都是巴菲特大量阅读年报的结果，巴菲特曾经告诉奥玛哈 WOWT 电台记者贝格里，很多公司的股票他都买一百股，为的是可以及时读到这些公司的年报，如此一来就不至于在证券公司迷失了。

有一天回到家之后，巴菲特坐在他最爱的读书椅上读吉列公司 1988 年的年报，看着看着突然产生一个念头，吉列须更多资金，我觉得他们可能会对大笔投资有兴趣，因为他们把所有资金都用于回购股票。

他看了看董事名单，打电话给其中的 Sisco，他和巴菲特都是盖可的董事，问他是否可以向吉列管理阶层传达他要投资的意愿，巴菲特表示这是一个合理的股票投资。

Sisco 立刻向当时在墨西哥出差的吉列董事长小麦克勒联络，几天后，小麦克勒直接从墨西哥飞往奥玛哈，巴菲特亲自到机场迎接，然后驶往奥玛哈新闻俱乐部共进午餐，他们当天吃的是汉堡、可口可乐和冰淇淋，我们这两个中西部佬一拍即合，我很喜欢他，我们之间产生了很好的化学反应，巴菲特建议投资优先股，我记得当时我告诉他，投资金额在三亿到七亿五千万美元之间，他可以选择一个他认为妥当的数目，随后双方方便进行谈判。

1989年夏天，吉列的长期价值高过低迷的市场价格，在看到吉列公司强劲的获利能力，良好的现金流量，上轨道的管理，以及刮胡刀、刮胡刀片和纸笔等日用品之后，巴菲特一定不会错过良机，为他的投资利器波克夏增加了一个有利的投资，吉列公司的董事会非常欢迎巴菲特的投资，但是还要详谈细部条件，巴菲特和小麦克勒会谈之后，虽然彼此都很欣赏对方，但是小麦克勒并不喜欢巴菲特最初的方案，波克夏副董事长曼格和代表吉列董事会的律师进行最后谈判，巴菲特和小麦克勒终于达成协议。

1989年，巴菲特投资六亿美元购买吉列优先股，这些优先股随后转换成11%的普通股，巴菲特说，吉列就是成功与国际行销的同义字，也是我们喜欢长期投资的公司。

吉列公司70%的营业额和利润均来自海外市场，是一个生产个人用品的全球性企业，该公司生产的男用与女用刮胡刀与刀片居世界首位，多年来，该公司一向以拥有庞大的现金流量闻名，这些资金的主要来源是该公司的刮胡刀与刀片业务。

吉列的牙刷与口腔清洁用品在全球也居领导地位，使吉列在市场上更具优势，其牙刷市场占全世界22%，吉列的产品还有电动刮胡刀和欧乐B口腔清洁产品系列，吉列也生产个人清洁盥洗用品，文具，立可白修正液，吉列于1979年买下立可白公司，立可白原先的名称是修正，这是达拉斯一位年轻的离婚妇女尼米斯在自家厨房发明出来的，她平常在某家公司担任行政秘书，以抚养她九岁大的儿子。

吉列公司拥有Paper Mate与Waterman钢笔公司，笔类产品就更趋完整了，吉列并购派克之后，成为全世界最大的笔类产品行销商，全球超过二百个国家都出售吉列的产品。

吉列具有强大的行销网络，你认为欧乐B牙刷，莱卡体香剂，和比百美原子笔之间无法产生合并效益吗？请再仔细看，他们共同相同的行销网络，这表示，吉列借着统一的仓储与运输系统，可以降低许多成本。

和投资可口可乐一样，巴菲特又选择了一个具有庞大海外市场的美国公司，吉列公司总部设于波士顿，其董事长小麦克勒，毕业于哈佛商学院，他从1975

年开始管理吉列，1991 年，因心脏病发逝世于吉列总部，小麦克勒曾经挡掉外界多次敌意接收吉列的意图，1980 年代晚期，吉列公司出现短暂的负净值，小麦克勒致力稳定吉列，在他有生之年，有幸亲眼看到新产品神奇感应刮胡刀销售成功。

巴菲特说，小麦克勒深得人们喜爱、敬佩与信赖，小麦克勒原先计画 1991 年底退休，并已任命 Zeien 为总裁，Zeien 毕业于 Webb 海军建筑学院，曾亲自设计并兴建自己位于鳕鱼舫的新家，小麦克勒去世后不久，他便继任吉列新董事长暨最高执行长的职务，总裁则由贺立担任。

胡子总是刮得干干净净的 Zeien，以胡上涂满刮胡膏，用两只刮胡刀刮胡子闻名，一只刮左脸，一只刮右脸，一边用吉列刮胡刀，另一边用竞争对手的刮胡刀，吉列的高级主管不断检验市场竞争状况，以确保该公司在市场上领先的地位，事实上，在吉列位于南波士顿的工厂里，每天都有二百个男士涂上刮胡霜刮胡子，评估该公司最新的产品。

小麦克勒于 1990 年告诉吉列的股东，吉列即将挥军进入前苏联，苏联是一个潜力无穷的市场，第一，苏联广大的且不断成长的市场，每年将用掉二十亿刀片，苏联目前进口十亿刀片，其中的一半，今年将由吉列的七个国际工厂生产，这些工厂分别位于阿根廷，巴西，哥伦比亚，埃及，印度，墨西哥和摩洛哥，第二，苏联的谈判小组一开始就非常清楚吉列会为他们带来大量的现金，由苏联与吉列联合组成的工作团队，将致力达成此一目标，东欧的开放为各企业提供了长期成长的契机，吉列国际公司将会大幅扩展东欧市场，吉列拥有波兰一家著名的刮胡刀制造厂威赛尔 80% 的股份，同时也和前苏联的刮胡刀业者联手开发苏联市场。

此外，吉列也采用精明的策略，进军许多新兴国家，根据金融世界的报导，吉列将美国最古老的科技引介到其它国家，然后再推出新产品，逐步提升市场的层次，生产这些产品的设备在会计帐上都已经经过折旧计画，因此设立成本非常低，这使得新分支公司在很短的时间内就能获利，吉列便可以将这些利润用于其它事业。

吉列成立于 1901 年，当时的名称是美国安全刮胡刀公司，创始人吉列是位企业家，也是社会乌托邦梦想家，他的安全刮胡刀是一项划时代的发明，该公司

在位于波士顿码头边鱼市场的办公室，开始生产刮胡刀，美国安全刮胡刀于 1904 年更名为吉列安全刮胡刀公司，吉列发明了抛弃式刮胡刀片，不仅在企业史上写下新的记录，更因而大发利市，吉列曾经在皇冠瓶塞与密封公司当推销员，工作之余则致力于各项发明，他的老板潘特建议他，何不发明一种用过一次就要丢掉的公司，让消费者必须不断购买你的产品？

据说，有些男人在刮胡子的时候，思路最清楚，四十岁的吉列就是如此，1895 年的某个早上，他在刮胡子的时候突然灵机一动，想出抛弃式刮胡刀片的点子。

吉列后来描述他如何想到发明一片薄而小的钢质刀片，刀片戳在刮胡刀头上，薄薄的钢质刀片两边都可以再磨利，刀片上装一片钳板，中间装上一个把子，这些点子不是有意识的思考，而是像图画一般浮现在我的眼前，站在镜子前的我欣喜若狂，当时我太太在俄亥俄州，我赶紧写了一封信给她，有了，我们要发财了，当时的我真是个傻子，对刮胡刀何钢一无所知，也无法预知在刮胡刀真正发明成功之前我要经过多少的实验与考验，但是我全心相信我的想法一定能够实现。

1903 年起，吉的公司推出吉列安全刮胡刀和二十片包刀片，售价是五美元，1904 年的年销售量是九万一千只刮胡刀，十二万四千片刀片，吉列在一次世界大战前，就已经成为一家跨国公司了。

不幸的是，吉列本人的事业虽然成功，但是因为 1920 年代投资失败而债台高筑，于 1932 年破产上天堂。

1960 年，吉列公司发明了刮胡刀表面上加一层硅胶，新产品大大提升了刮胡子的品质，吉列的新发明-感应式刮胡刀，是全世界第一个能够不断感应与自动随着脸部曲线调整的刮胡刀，感应式刮胡刀的特色是由两片刀片，分别浮在小弹簧上面，革命性的感应式刮胡刀于 1990 年推出，高达三百万美元的广告宣称，吉列是男人能够得到最好的东西，这支广告在 1990 年的超级杯美式足球赛首播。

吉列的运动骑兵团广告相当出名，为了争取男性消费者，该公司的广告常会出现在拳击赛等深受男性喜爱的运动场合，也时常赞助世界杯美式足球赛。

吉列设于南波士顿与柏林的两个主要工厂，每星期营运七天，每天以三班制轮班，到了 1991 年，吉列已经生产了超过十亿个感应式用的刀片卡夹，从吉列成立以来，已制造超过三千二百五十亿片刀片，1901 年到 1917 年间，吉列生产了第一个十亿片刀片，1990 年，感应式刮胡刀截获了美国 9% 的刮胡刀与刀片市场，到了 1991 年底，则成长为 15%，现在，感应式刮胡刀和 1993 年新推出的超级感应式刮胡刀，已经卖出的数亿个刮胡刀和数十亿片刀片，足以使吉列占有 68% 的湿式刮胡子用品市场，1992 年，吉列推出女性专用的感应式刮胡刀，这是吉列公司首次推出专为女性消费者设计的产品。

吉列正式推出感应式刮胡刀之前，高级主管已经开始在家享受比以往更舒适，刮得更干净的刮胡子经验，但是当他们出外旅行时，绝对不带出去，由于感应式刮胡刀上市相当成功，吉列得以延缓广告费支出，且因应市场需求增加生产，因为广受消费者喜爱，加上全球的经济也越来越紧密结合，于是吉列在刮胡刀市场的领导地位益形巩固，透过全球二百个国家的分公司，赢得了七亿名消费者的爱戴，北美洲每十美元花在刮胡刀和刀片的费用，其中有七美元是花在吉列的产品上。

多样化产品

吉列位居领导地位的产品琳琅满目，包括，体香剂，止汗剂，刮胡剂，发胶，洗发精，润丝剂，家庭烫发剂，以及其它美发用品。

侧重科技的 Zeien 表示，好产品来自市场研究，精良的产品来自市场研究与开发，大受欢迎的产品，往往在实验室诞生之际，正好是人们对其有所需求之时，吉列的莱卡，清爽，柔爽等品牌的体香剂，占有美国五分之一的体香剂市场，仅次于宝碱公司，位居全美第二。

吉列的百灵牌小家电产品和电动刮胡刀产品，在全美同类产品中居于领先地位，百灵是德国销售量最好的电动刮胡刀生产商，在欧洲，北美洲，和日本的销售量都领先群伦，百灵的收缩控制电动刮胡刀，是第一个旋转式的电动刮胡刀，吉列于 1967 年只花费六千四百万美元就买下每年营业额达十亿美元的百灵公司。

吉列在三年内抵挡过许多公司恶意接收的意图，其中包括 1986 年露华浓总裁皮尔曼的三次试探，和 1988 年康尼斯顿合伙公司的接手意图，吉列公司在经过一连串的考验之后开始重组，员工人数减少 80%，获利表现不佳的单位则予以出售，为了免于被接收的命运，吉列回购 30% 的普通股，负债从四亿三千六百万美元，膨胀到将近二十亿美元，但很快就还清债务，虽然有一段期间，吉列的资产负债表看起来像是融资合并公司的资产负债表，吉列本身充裕的现金流量，再加上波克夏六亿美元的投资，使该公司在很短的时间内就清偿了债务。

巴菲特私下安排的交易是投资六亿美元，购入吉列 8.75% 的可转换优先股，这些股票在两年后，可转换为一千二百万股，每股五十美元的股票，当时该股在市场上的交易价为每股四十一美元，如果不加以转换，吉列要在十年内将这批优先股赎回。

巴菲特加入吉列董事会之后，立刻带来了某些改变，吉列的餐厅不再卖百事可乐，而改卖可口可乐，而且饮料贩卖机处处可见。

吉列的获利越来越强劲，近五年来推出的新产品，占年营业额的 49%，吉列在 1997 年推出了超过二十样新产品，与近年来的成长脚步相当一致，1997 年的营业额大约是一百亿美元，巴菲特表示，投资吉列的优先股是波克夏持有最好的优先股，他是对的。

新闻日报的专栏作家史龙，从巴菲特二十多年前陆陆续续买进(与卖出)底特律银行股票，就开始注意巴菲特的动向，他认为，巴菲特投资吉列，其价值要比实际付出的成本超出四千万美元，虽然，吉列的发言人不同意这样的说法。

史龙说，波克夏公司购入的吉列股份，每年可配得 8.75% 的股息，且可以换成每股五十美元的吉列普通股，换句话说，他同意为每股多付 8.375 美元的转换溢价，成交当时，一般投资人买入的价格是 41.625 美元，巴菲特拥有的吉列股票每年可以获得 4.375 美元的股息(8.75% 股息乘以 50 美元)，但是吉列普通股的股东每年每股只能获得 96 美分的股息，因此，巴菲特同意每股付 8.375 美元的溢价给吉列，而他每年每股可以比一般投资人多得 3.415 美元股息(4.375 美元减掉 96 美分)，不到两年半的时间，巴菲特比一般投资人多获得的股息就抵得过他付的溢价了，以上说的你都懂吗？现在请看，就晦涩难懂的可转换股票而言，像吉列这类可转换股票，大约要花上三年半的时间才能平衡付出的代价，如果透

过吉列的黑箱计算一下，吉列公司很慷慨地为我提供这个数字，你会发现，如果要在三年半的时间内达到平衡点，巴菲特每股应该付 53.25 美元，而不是 50 美元，这中间有 7% 的差异，如果将 7% 乘以六亿美元，巴菲特等于多得了四千二百万美元。

史龙表示，巴菲特和吉列同意他的计算方式，但是不同意他的诠释方式。

吉列表示，是这批股票的某些特质使它们享有较高的股息，较低的转换价格，其一是吉列可以提早赎回这批股票，其二是如果巴菲特决定卖出这批股票，吉列有优先权拒绝购买，另外，还有其它一般人不容易了解的原因，他表示，巴菲特曾告诉他，我们认为这是一笔很好的投资，不然就不会采取行动，巴菲特也指出，吉列还可以享受他的服务，曼格和我同意为吉列工作十年，不领薪水，连参加董事会也不申请车马费。

吉列于 1991 年将波克夏投资的六亿美元优先股票赎回，波克夏将之转换为一千二百万股吉列股票，约占吉列总股数的 11%，1991 年，吉列股票一股分割为二股，波克夏拥有的股数变为二千四百万股，1995 年再次一股分割为二股，波克夏拥有股数更增加为四千八百万股，1998 年又一次一分为二，波克夏于是拥有九千六百万股，这些股票目前价值超过五十亿美元。

过去十年来，吉列股票的年平均报酬率为 33%，同时，吉列将焦点放在国际刮胡刀片市场，将触角深入中国大陆，印度，波兰，前苏联，土耳其和拉丁美洲，1995 年，吉列买下加州圣地亚哥的热能扫描公司，这是一家制造红外线耳温枪公司，后来并入总部设于德国的百灵公司，吉列公司总共约有四万四千一百名股东，他们大多在美国以外的工厂工作，1996 年，吉列买下了金顶电池国际公司，这笔交易连股票加上负债总共七十八亿美元，是吉列有史以来最大宗的购并案，1996 年，Zeien 与金顶电池接触后，便敲定了这次的并购，吉列公司在 1987 年就想购并金顶，但是当时出的价钱不够高，因此未能成交，金顶于 1988 年以十八亿美元卖给 KKR 公司，吉列买下金顶，又是一宗拥有名牌的公司买下另一家名牌的例子，两家公司结合之后，吉列可以利用其稳固的行銷网络，使金顶的产品通路更广，吉列在全球都具有相当优异的仓储与行销力。

结果，巴菲特没有参加吉列董事会的这项购并案的投票，因为他不同意投资银行收取的费用，巴菲特认为付给投资银行三千万美元实在太多，但他仍然赞成

这项购并，至于那三千万美元，其中一千万美元付给摩根史丹利公司，二千万美元付给 KKR 公司，KKR 公司是一家专门收购其它公司产权的公司，拥有金顶 34% 的股份。

分析家认为，对于这两家生产消费性产品的公司，这次的购并案可谓天作之合，金顶的海外营业额不及总营业额的一半，而吉列的海外营业额则约为 70%，从 1987 年以来，金顶的成长速度甚至比吉列还快。

金顶和吉列共同拥有几项特质，包括全球性的品牌特许权，相同的销售网络，绝佳的商品契机，和拓展市场的潜力，刮胡刀和电池的行銷路线相当类似，我们期待金顶透过吉列的全球销售网络，能够有更强的市场渗透力，营业额也能出现显著的成长，吉列 1996 年的年报如此写到，金顶只有 20% 的营业额来自北美与西欧以外地区，因此未来还有相当可观的成长空间。

1998 年金顶推出新的碱性电池-超强金顶，分为 AA 与 AAA 两种规格，适用于数字相机，小型计算机，遥控式玩具，与行动电话等高科技产品。

1998 年，吉列正式推出旗舰商品 Mach3 三刀片刮胡刀，上市广告费高达三亿美元，我从 1997 年开始使用这种新型刮胡刀，巴菲特在 1998 年的波克夏年会上表示，只要看看我就知道，他边说边摸摸自己的下巴，这种刮胡刀效果出奇的好。

从 1986 年到 1996 年，吉列的股价涨了 15 倍，投资吉列的确是聪明的抉择，巴菲特拥有一个财源滚滚而来的特许权，无可取代的消费性产品公司，以及生气勃勃的全球性品牌，如果你谈到波克夏，在说完巴菲特和曼格的大名之后，一定要提可口可乐和吉列。

美国航空公司

1989 年，波克夏购入价值三亿五千八百万美元的美国航空公司优先股，两天之前，美国航空公司才和皮尔德航空公司合并。

对波克夏而言，投资资本密集和劳力密集的航空工业，是相当不寻常的举动，我们之所以乐中投资美国航空公司的优先股，因为我们对 Ed Colodny 的管理深具信心，我非常欣赏他，巴菲特说。

巴菲特认为他投资的是美国航空公司的高级证券，而非一家营运良好的公司，巴菲特的策略是放眼于有好几个大玩家的产业，他希望能整合这些业界大玩家，为股东获利。

但是这一次巴菲特的策略与原先的预期背道而驰，基于种种因素，美国航空公司在动荡不安的航空界急遽萎缩，1996年，波克夏宣布将出脱美国航空公司的持股，起先波克夏询问该公司回购自家股票的意愿，但最后波克夏还是继续持有，当初是巴菲特决定投资总部设于维吉尼亚州阿灵顿的美国航空公司，史坦哈特的史坦哈特合伙公司持有该公司8%的股份，而且还继续增加投资这家美国第四大航空公司。

这项投资在错误的跑道上颠仆前进，美国航空公司问题重重，1988年到1994年间，大约亏损了三十亿美元，巴菲特在对哥伦比亚大学商学院的学生演讲时曾经表示，绝对不要投资航空业，他认为航空业是全世界最差的投资标的之一，成本过高且生产过剩。

有一位哥大学生问他为什么当初要投资航空公司，巴菲特妙答道，我的心理医生也问同样的问题，事实上，他们提供我一线免费电话，只要我有冲动想投资航空公司，就打这线电话，我只要告诉他们我的名字是巴菲特，是个航空迷，他们就会劝我不要买航空股。

美国航空公司在美国东部成立之初称为Allegheny航空公司，谐音Agony航空公司，1978年在匹兹堡建立航站，于1979年收购PSA与皮德蒙之前更名为美国航空公司，美国航空公司现在在匹兹堡，费城，巴尔的摩，夏洛特和印第安纳波里都设有航空站。

巴菲特投资美国航空公司时，该公司股价每股约五十美元，每张面额一千美元的优先股，从购入当天开始两年之后，如果该公司股价每股达到六十美元，都可以用转换价格转换为16又三分之二股普通股，巴菲特的投资约占该公司股份的12%，每年波克夏可以取得9.25%的优惠股息。

1991年以后，美国航空公司可以用比当初购买价格一千美元高出一百美元的价格，赎回优先股，波克夏在1999年前都可以将股票加以转换，亦即将任何

剩余的优先股以每股一千美元的价格卖给美国航空公司，美国航空公司在 1998 年赎回这批股票。

在巴菲特看来，优先股是一种安全的赌博方式，如果他输了，可以获得 9% 的优惠股息，如果他赢了，就可以拥有美国航空公司很大的股份，我犯的错误是，没有料到航空业价格竞争如此激烈，当然，由于中东情势紧张，成本是个很大的问题，巴菲特在波克夏 1991 年的年会上说。

他还表示，你有六到八个竞争对手，有些人甚至是在破产的状态下营运，如果航空公司宣告破产，就等于没有价值，东方航空公司借着出售登机门和其它资产，而获得好几千万美元，补足零负债时期的营运亏损，因为他们无力偿还任何债务，美国航空公司无法和这样的对手竞争，和大量流血的人竞争，你需要一个血库。

在这之前，1989 年，美国航空公司预定从纽约拉瓜地亚机场飞往夏洛特的班机，在冲出因雨而湿滑的跑道之后，机腹重击水面，造成两名乘客死亡，1991 年，一架美国航空公司的飞机和一架通勤飞机，在洛杉矶国际机场相撞，造成三十四名乘客死亡，当天正好是该公司决定降低机队保险的生效日，屋漏偏逢连夜雨，1992 年，一架美国航空公司的飞机在天气不良的情况下，在纽约拉瓜地亚机场撞毁，机上五十一名乘客与工作人员中有二十六名丧生。

美国航空公司与皮尔德蒙合并之后，情况仍未见好转，班机误点是家常便饭，行李更是经常遗失，无用航空公司，和恐怖航空公司成了该公司的外号，但是从 1990 年开始，误点情况逐渐获得改善，该公司准时起飞的记录从 1990 年起居全美各大航空的第六位，到了同年六月跃升为榜首，1992 年全年的准时记录也都维持在全美第二名，航空业的竞争仍然相当激烈，1990 年，伊拉克入侵科威特，喷射机的燃料费水涨船高，美国航空公司转盈为亏，连续好几季都出现赤字，航空业陷入一片混乱，头条新闻尽是裁员与减少服务项目，中途航空公司停飞，东方航空公司和其它公司也都焦头烂额，美国航空公司的董事长柯洛德尼在 1989 年的年报上写到，由于航空业的基本面不良及购并相关问题，使得美国航空公司每况愈下，最后，公司暂时裁员七千名，相当于 14% 的员工，飞机的订单予以延后，班机数目也被裁减，该公司甚至曾经靠卖飞机来发薪水。

很多人认为，航空业只有四、五家航空公司可以生存，所有航空公司都面临空前的竞争压力，这使人不禁想起巴隆杂志上的一则漫画，漫画中写到，抵达，起飞，破产，的确，1990 年到 1991 年中，全美共有六家公司申请破产保护。

柯洛德尼在美国航空公司服务的四十三年之后，于 1991 年退休，由 Schofield 接任总裁，1996 年初，原先经营 UAL 公司的伍尔夫，被任命为董事长暨最高执行长，1991 年，巴菲特将投资美国航空公司称为不可抗力的错误，柯洛德尼在写给股东的信的第一句话写到，1990 年是我们公司有史以来最艰困的一年，国内运输业疲软，经济积弱不振，燃料费有如天价，波斯湾的危机引起旅游恐慌，以及航空票价全面性的大幅降价，都是造成今年四亿五千万净亏损的原因。

巴菲特仍然在水面上行走，只不过溅出一些水滴，美国航空公司的亏损越积越多，1991 年底，巴菲特将三亿五千八百万美元投资的帐面价值，调低为二亿三千多万美元，该公司的员工、高级主管和董事或者求去，或者减薪，1992 年，英国航空公司同意以七亿五千万美元购入美国航空公司 44% 的股份，于是全球航空业又诞生了一个实力坚强的竞争对手，这项投资最后成交，但是英国航空公司最后只投资了三亿美元。

1993 年，巴菲特和曼格为波克夏投资帝国中较弱的一环接受了一项新的挑战，担任美国航空公司的董事，巴菲特写到，英国航空公司的投资有助于美国航空公司的生存，最后终将欣欣向荣，巴菲特显然没有说过饶舌的警告，绝对不要投资任何有轮子的东西，美国航空公司不是巴菲特事业最光荣的一页，简言之，这不是最好的飞行方式，曼格在 1993 年的魏斯可的年会上，对美国航空公司的投资提出以下的看法，我们算得太精了一点，但是这笔投资还有下文，1994 年，英国航空公司表示将搁置进一步投资美国航空公司的计画，当时英国航空公司已投资了四亿美元，并且计画再投资四亿五千万美元，英航的决定使美国航空公司的股价崩溃，直线滑落到只有个位数字。

因错误而造成了悲剧一再重演，1994 年，美国航空公司的喷射机在夏洛特附近坠机，造成五十七人死亡，1994 年，又有一架喷射机在匹兹堡附近坠机，机上的一百三十二人全部罹难，这是这家深陷困境的航空公司五年来第五起重大空难，不久后，该公司将原先应于 1994 年付给波克夏的优先股息予以递延。

1994 年，波克夏将投资美国航空公司的帐面价值，调低为八千九百万美元，相当于降低了二亿六千多万美元的税前金额，约降低为四分之一，1995 年初，巴菲特和曼格不再担任董事之职，因为他们曾经表示，如果美国航空公司不能及时和劳工团体在樽节成本上达成协议，他们就不再担任董事，同年美国航空公司终于看见第一道曙光，开始转亏为盈，这是七年来首度出现盈余，1996 年，美国航空公司与该公司股票渐渐重现生机。

1995 年底，波克夏投资美国航空公司的帐面价值提高为二亿一千多万美元，1996 年，再提高到三亿二千多万美元，巴菲特在波克夏 1995 年的年报写到，虽然从 1994 年起，我们就没有领到股息，但是积欠的股息以 5% 的复利计算，高过最低优惠利率，比较负面的影响是，我们在和一个信用不良的公司打交道，1996 年，美国航空公司开始支付优先股股息，同年年底，英国航空表示要将所持有股份卖回给美国航空公司。

这其中的教训是，绝对不要投资航空公司。

在波克夏 1995 年的年会上，一位股东问到，波克夏是否考虑投资别家航空公司，这位股东由于与会人数众多，所以一直进不了会议厅，只能从屏幕看年会进行，谢谢你提出的问题，我们把所有提出与美国航空公司相关问题的人都请到另一个房间，巴菲特回答。

1996 年，新的最高执行长伍尔夫就任以后，营运状况与股票都大有起色，巴菲特试着卖掉他在航空业的投资，幸运的是，我没有卖成，巴菲特在波克夏 1996 年的年报上写到，他表示，美国航空的表现越来越好，1997 年也付清了积欠波克夏的股息，1996 年初，我再次尝试将手中持股出脱，当时的价值约为三亿三千伍百万美元，你们非常幸运，因为我试图从胜利之口夺回失败的企图宣告失败。

有一次，巴菲特的朋友问他，既然你这么富有，为什么不够聪明？

巴菲特在波克夏 1997 年的年会上说，曼格和我离开董事会之后，美国航空公司就开始好运连连。

1997 年，双方修改合约，波克夏获得更多出售美国航空公司股份的选择，波克夏将原先持有的 A 级优先股换成 H 级股票，以重整美国航空公司的负债，根

据新合约，美国航空让波克夏在出售股份时可以有更多的选择。美国航空逐渐脱离失序状态，开始展翅飞翔，1997 年到 1998 年，每股股价超过五十美元至六十美元的价位，使巴菲特这个多年来被视为败笔的投资有了转机，正如曼格所言，这笔投资还有下文，1998 年，美国航空公司表示要赎回波克夏价值三亿五千八百万美元的优先股，将之转换为九百二十四万股普通股，价值约为六亿六千万美元，美国航空偿清负债，累积现金之后，就开始大规模回购普通股，巴菲特的错误投资，终于便成了赢家。

根据美国证交所 1998 年的档案，巴菲特将持有的美国航空普通股数目，降低到三百八十三万股，占美国航空 3.79% 的股份。

这就是美国航空公司起起落落的始末。

巴菲特在波克夏 1997 年的年报中表示，我们的优先股将在 1998 年赎回，但美国航空公司股价上扬之后，原先以为没有多大意义的转换权，反而让我们大蒙其利，现在我们几乎可以确定，美国航空的投资一定会为我们带来丰厚的利润，前提是，不把我买胃药的费用算在成本之内，下次如果我再做出愚蠢的重大决定时，波克夏的股东就知道该怎么做了，打电话给伍尔夫先生。

波尔仙珠宝店

波尔仙是位于奥玛哈的一家珠宝店，巴菲特于 1989 年买下该店的 80% 的股份，每到波克夏年会的前一天，这里就成了股东鸡尾酒会的会场与购物中心，巴菲特本人也会参加在波尔仙举行的鸡尾酒会，酒会上也会看到葛兰姆太太与兰德丝等名流。

酒会上有一组弦乐四重奏的现场演出，有几年酒会上有供应香槟与鲑鱼，近年来，好吃的东西只剩下酒和可口可乐，这表示波克夏企图降低成本，无论酒会上供应什么食物，股东们最乐中的还是交换关于巴菲特的故事，我和大家分享的故事是，好几年前，我和其它多位股东一起涌向巴菲特和他握手，我心想，他可能不记得我，甚至不记得我来自何方，但就在我凑近他，报上我的姓名之后，他马上接着说，你来自伯明翰，对不对？他以记忆力超强出名，如果他记不得某件事，人们反而会大吃一惊。

酒会上大家都相当尽兴，股东们无一不浏览波尔仙内琳琅满目的商品，从价值十美元的低价位咖啡杯商品，到价值数十万美元的珠宝，应有尽有，波尔仙出售笔，戒指，手表，手环，瓷器，水晶和其它数不清的东西，在这家堪称波克夏之珠的珠宝店，瑞士名表 Paket 表的价钱从每只一万五千美元到十一万五千美元不等，一只三十五克拉的钻戒，标价是四十五万美元，有些蓝宝石大小和高尔夫球不相上下。

波尔仙于 1992 年，为波克夏股东举行了一次特展，展出项目之一是一只价值高达六百万美元的 Paket 金表，这只金表上镶了 126 颗宝石，是该公司有史以来最昂贵的手表，该公司每年只生产一万五千只手表，其它展出项目还包括，维多利亚女王，爱因斯坦和英国作家吉普林曾经佩戴过的手表。

1992 年波克夏年会前一天，照例在波尔仙举行酒会，但是却出现一些不寻常的状况，巴菲特和 Paket 表的总裁史登，于周日下午一点钟，在波尔仙举行记者会，介绍这次的名表特展，波尔仙的总裁耶鲁先向大家道早安，然后介绍史登，史登用浓厚的瑞士口音，在记者会上宣称，他的公司制造全世界最精良的手表，展出品之一，是一只价值六百万美元，大小像苹果的白金手表，这只手表据称是有史以来构造最复杂的手表，总共由一千八百个零件组成，有报时装置，各种形状的月亮，日历，和一个每四百年调一次的世纪闰年修正仪，然后由巴菲特向大家问候，午安，我的表好象比较准。

波尔仙应有尽有，如果你想为心爱的另一半选一件特别的礼物，无论是出自俄国著名金匠飞伯杰的复活节彩蛋，金项链，或是法国拉利克水晶，卡地亚项链，弹珠大小的宝石或珍珠，波尔仙无所不包，波尔仙 1993 年的特展上，出现了 Joan Crawford 的个人珠宝收藏。

波尔仙珠宝店于 1870 年由波尔仙创立，1947 年，佛莱德曼和他的太太黎贝嘉买下波尔仙，黎贝嘉和内布拉斯加家具百货的布鲁金太太是姊妹，佛莱德曼的儿子艾克曾在内布拉斯加家具百货工作，后来从父亲手上接下波尔仙，巴菲特买下波尔仙时，这家珠宝店由艾克、他的儿子及几个女儿和女婿共同拥有管理。

后来波克夏买下艾伦的股份，因此现在波克夏拥有波尔仙 85.72% 的股份，另外 14.28% 的股份由耶鲁与柯恩各持有一半。

1991 年感恩节和圣诞节之间，总共有五万八千五百名顾客，平均每天二千二百五十名，光临波尔仙，共买了三万八千五百件商品。

1986 年，拥有三十五名员工的波尔仙，从奥玛哈市中心占地六千八百平方呎的店面，搬到丽晶时装购物中心的新址，占地三万七千平方呎，1996 年，扩充到四万四千平方呎。

波尔仙所有商品的总价在六千万到七千五百万美元之间，占奥玛哈珠宝市场的一半以上，波尔仙 60% 的顾客都来自奥玛哈当地，每个星期六，通常会有二千五百名顾客上门，浏览店里超过七万五千件珠宝成品，四百种图案各不相同的瓷器，三百七十五种扁平餐具，和上千种尚未镶嵌的宝石，另外 40% 的顾客则来自外州，大多数是透过型录采购。

波尔仙仅此于纽约第五大道上的第凡内珠宝旗舰店，为全美第二大珠宝店，该店通常会将多件店内的商品送到信誉良好的顾客府上供其选购，其中可能包括一只价值四万美元的手表，顾客看了之后，如果喜欢就留下来，其余的再送回店内，巴菲特曾经表示，从来没有一位顾客破坏这种荣誉制度。

波尔仙没有分店，这家超级大店共有三百名全时与兼职员工，员工不抽取佣金，因为该公司的管理人员认为，佣金制度会使员工专注于促销商品，而忽略了对客户的服务，波尔仙过去不重视广告，但如今比从前更注重宣传，而且还推出新郎特别礼盒，波尔仙于 1989 年，将第一份型录送到全美二万三千名客户手上，其中一万一千名是特别客户和波克夏股东，他们可以享受折扣优待，目前，共有二十五万名客户会收到波尔仙的型录。

波尔仙通常从宝石生产厂商直接大量购入宝石，有时候也自己进行切割的工作，波尔仙拥有一家位于巴西紫水晶矿场的部份股份，这就是为什么波尔仙的入口之一放置了一大堆水晶洞石的原因。

耶鲁是佛莱德曼的女婿，他原先拥有一家相当成功的会计师事务所，后来加入波尔仙的管理团队，他在巴菲特买下波尔仙这桩交易上扮演重要的角色，1988 年接近圣诞节时，巴菲特来到波尔仙选购礼物，他正盯着一只戒指看时，耶鲁大叫，不要把那只戒指卖给巴菲特，要把整间店卖给他！

新年过后，巴菲特打电话到波尔仙，问这家店是否有意出售，巴菲特在佛莱德曼和艾克与耶鲁短暂商谈之后，就从波尔仙的总裁艾克手上买下波尔仙，严格说来，我们只谈了大约十分钟，他问了我们五个问题之后，艾克就提出售价，后来我们三个人在巴菲特的办公室见面，艾克和巴菲特握手成交，耶鲁说，那份合约很短，签名可能比合约实际内容还长，双方的律师费共是一千一百美元，耶鲁说，巴菲特和艾克取得共识，不透露成交价格，据信，应该超过六千万美元。

传普访问艾克在奥玛哈经商的情形，艾克说了以下这则故事，一个叫做盖的家伙从日内瓦打电话来问，内布拉斯加的奥玛哈到底在哪里？他又问，你们真的需要价值三百万美元的宝石吗？艾克回答到，如果你筹得出价值三千万美元，甚至三亿美元的钻石，只要价钱公道，我们会全部买下来，那个人直呼不可思议，艾克告诉传普，我们的买价公道，卖价也公道，这就是我们和其它店不同之处，我敢说，我们店里 70%到 80%的珠宝定价，比其它珠宝商购入的价格还低，我们以量取胜，和别家珠宝店的开销比起来，我们的开销几乎是零。

巴菲特谈到这笔交易时表示，我忘了问 B 太太一个连小学生都会问的问题，那就是，你家里还有没有像你一样的人？巴菲特对艾克和耶鲁提出五个问题分别是，营业额多少？毛利多少？开销多少？库存多少？你们愿不愿意留下来？他早就知道我们没有负债，耶鲁说。

艾克不用参考资料，就回答了巴菲特的五个问题，现在，我们虽然知道问题，却不知道答案，唯一晓得的是，艾克愿意留任，巴菲特和往常一样，开了一张现金支票，艾克突然变成一个现金多多的有钱人，也从此和波克夏展开愉快而获利丰厚的合作关系，巴菲特当时表示，艾克，我只和少数几个人用这种方式做生意，而且没有一家是进入财星五百大排行榜的公司。

艾克则回答到，当年我在市中心卖报纸的时后，做梦也想不到有一天我会以这种价钱卖出这么大的事业，我真是幸运极了。

耶鲁回忆合约签署完毕之后的情形，巴菲特说，现在，请忘了这件事，继续照常工作，我们既没有讨论未来的成长目标，更没有讨论改变我们既有的决策，业务扩展的规划，或增加额外利润的问题，他让我们了解，他不认为要马上赚大钱。巴菲特在分析波尔仙的企业特质时，列出了以下几点：

一，库存量大，且各种价位的商品应有尽有，二，高层管理人员每天都注意到营业细节，三，高周转率，四，采购手法精明，五，开销极低，最后三项特质使波尔仙每天都能开出合理的价格，全美其它珠宝店根本做不到这一点，巴菲特表示。

艾克今天笑颜逐开，巴菲特在 1990 年的波克夏年会上宣布，因为前一天波尔仙的营业额高达一百五十万美元，一场波克夏股东酒会就能带来这么好的生意实在不坏，波克夏的 10-K 表格中写到，这家公司的规模和数家史考特所属的公司一样，目前还不能列入波克夏值得报告的事业，但是它使波克夏的事业更多元化，这是它最有意义的贡献，1991 年波克夏年会的前一天，水牛城新闻报的发行人利普席和他的女友，在波尔仙流连了数小时之久，仔细看过店里每一样东西，巴菲特经过他们身边时(他很快的在她脸颊上吻了一下)，他们终于决定买下一个翡翠戒指，有一次，一名股东在波尔仙请巴菲特在一张两股的波克夏股票上签名，巴菲特照办之后说，我不确定签名之后还可不可以兑现，那个年轻人说，反正我也不打算卖出去，巴菲特说，我也是一样，这些都是属于波克夏股东的快乐时光。

但不幸的是，一直是老烟枪，因罹患肺癌病重的艾克，于 1991 年去世，随后，耶鲁被任命为总裁暨最高执行长，艾克的另一个女婿马文柯恩被任命为执行副总裁，当时已是波克夏董事长兼所罗门临时董事长的巴菲特，则出任波尔仙董事会主席。

由于家庭责任的关系，耶鲁于 1994 年离开了波尔仙，耶鲁告诉奥玛哈世界先锋报，我有家庭责任，也有事业责任，现在我无法两者兼顾，家庭责任是我的第一优先，这完全是我个人的决定，巴菲特对我的决定非常了解，也非常支持，耶鲁仍是波尔仙的董事。

巴菲特于是任命当时 34 岁的 Susan Jacques 担任总裁暨最高执行长，Jacques 当初是以宝石专家与估价专家的身分进入波尔仙工作，她是辛巴威人，1980 年来到美国，并荣获世界杰出宝石鉴定学生奖，1982 年，23 岁时到波尔仙工作，每小时工资四美元，她嫁给奥玛哈的 Gene Dunn，他是米麦加公司的老板，一家专门制造精致家具的公司，Jacques 表示，成为波克夏的子公司之后，等于为我们打开了另一个市场，让许多原先不知道我们的客户，知道我们的存在，数

千名股东被吸引到波尔仙和内布拉斯加家具百货，更吸引人的是，可以在年会前夕的股东酒会上看到巴菲特。

巴菲特在 1994 年的股东年会上，向大家介绍了 Jacques，他说她在前一天的波克夏股东酒会上打破销售记录，再接再厉，Jacques，巴菲特向她请求。

有一次摩根把他的儿子亚当和亚当的未婚妻介绍给巴菲特，并说他们计画隔天到波尔仙选购结婚戒指，很好，我们会提早开门，并请专车接送，巴菲特说。

1995 年在波尔仙举行的波克夏股东酒会，当天的营业额超出 1994 年的 15%，而 1994 年的营业额则比 1993 年多出 40%，你们的购买力真是惊人，巴菲特在隔天举行的年会上表示，1996 年酒会上，波尔仙的营业额又比 1995 年多出 60%，1997 年的销售则平平，因为没有特殊展出品，1998 年酒会当天的营业额则为前一年的两倍，因为那年参加年会的股东比往常多出许多，一名股东在 1996 年的鸡尾酒会上，请曼格在他从波尔仙购买五万四千美元手表的收据上签名，我们最喜欢在这种地方签名，曼格笑着说，1997 年，波尔仙完成重新装潢工程，比原先增加了七千平方呎的办公与展示空间，使得整个波尔仙店面的面积，加上位于二楼的办公室面积，达到五万平方呎。

《一九九〇年代》

《奥玛哈皇家棒球队》

1991 年，巴菲特、奇威父子公司董事长史考特，以及波克夏的董事会成员，在皇家队新买主打退堂鼓之后，联合买进小联盟奥玛哈皇家棒球队的股份。

费城的地产开发商史坦原先计画拥有该球队，但是他不同意给予联合太平洋公司否决权，得以否决该球队的经营权可以转到奥玛哈以外的其它地方，因而决定撤销投资计画。

联合太平洋铁路公司宣布，将和史坦联手购入奥玛哈皇家队 49% 的经营权，史坦退出后，巴菲特和史考特每人各拿中一百二十五万美元出来解救危急，联合太平洋公司出资两百五十万美元，这笔交易于是成交，巴菲特是棒球迷，他告诉奥玛哈世界前锋报，他和史考特打算出售十万美元的股份给有兴趣的投资人，巴菲特认为这是挽救当地棒球队的最快方式，而不是一笔有利可图的长期投资，但是巴菲特仍然是该队的所有人之一。

皇家棒球队原本是堪萨斯市的一支乡村棒球队，若非巴菲特及时伸出援手，恐怕命运多舛，巴菲特此举充分表现了一位好公司应尽的责任，而非机会投资者的投资，奥玛哈市长摩根在市长办公室匆促的发布了这个消息，在这之前，巴菲特从来没有来过市长室，摩根对这一点感到相当惊讶，巴菲特说，来一次要花一百二十五万美元，我实在来不起。

巴菲特有一次来到奥玛哈市郡联合大楼，他向戴维斯问路，请问市长办公室在几楼？三楼，她回答到，巴菲特谢过她之后，按下按钮，请问，戴维斯问，你介不介意我告诉别人，巴菲特向我问路？当然不介意，巴菲特说，我经常向人问路。

1994 年，巴菲特邀请股东观赏一场皇家队的比赛，他将在赛前开球，他向大家保证，绝对要一雪前一年差点打到我的脚之耻，巴菲特走到投手丘，对捕手摇摇手，然后投出一记好球，观众欢声雷动，全场最惊讶的人是巴菲特本人，播报员宣布华伦·快鞭·巴菲特投出好球，但是时速只有每小时八英哩，播报员建议，你还是继续做你平常的工作比较好。

巴菲特在 1994 年的年报上写到，那天晚上我开球时，投出一记好球，计分板上显示，时速是每小时八英哩，许多球迷没有看到，我投球前先对捕手摇摇手，拒绝了他要我投快速球的指示，我改投变化球，今年将会是快速球的天下。

1996 年，他投出的球从本垒板弹起，巴菲特说这是一记过早下坠的下坠球，但是很难击中，巴菲特在波克夏 1996 年的年报写到，虽然罗森布莱特球场表面看起来很平常，但其实不然，这座球场座落在一个很特殊的地点，偶尔会发出地心引力短波，即使投中一记最平直的球，也会骤然下坠，过去有好多次，我都成为这个怪异现象的受害者，希望今年情况会好转，1997 年，巴菲特身着皇家队的夹克开完球（一记偏低的内角球）之后说，我还在等待，看看哪一年他们会让我投完全场，投完之后，巴菲特坐回看台上，为球迷在 T 恤、节目单、一美元钞票，和五花八门的东西上签名，一位来自威斯康辛州的波克夏股东，递出一张一百美元的大钞到巴菲特面前说，你愿意为我签名吗？巴菲特回答到，非百元大钞不签。

M&T 银行公司

1991 年，银行界陷入一片混乱，巴菲特感觉银行界应该会进行合并，因此便到水牛城进行一项投资，总部设于纽约水牛城的 M&T 银行公司，当时为资产七十七亿美元的银行控股公司，1998 年前使用第一帝国州立公司之名，在 1998 年同意以四千万美元，发行四万股，相当于优先股 9% 的股份，给波克夏的国家赔偿公司，这是巴菲特第二度在水牛城投资，第一次是水牛城新闻报，M&T 银行公司这笔交易成交之际，其股价每股为六十三美元左右，成交之后，股价稳定上扬，优先股可以随时以每股 78.91 美元的原始转换价格转换为普通股，M&T 表示，到 1991 年为止，发行在外的普通股股数为 6,637,138 股，若完全行使转换权，优先股将转换为 506,930 股，约是流通在外普通股股数的 7%。

M&T 在 1996 年前后，不用赴任何溢价就可以赎回优先股，换句话说，巴菲特有五年的时间来经营这笔投资，亦即让 M&T 的股价涨到每股 79 美元，这个目标在很短的时间内就达成了，在这同时，波克夏还可以按时收到 9% 的优厚报酬。

在波克夏 1995 年的年报上，巴菲特说，在 1996 年，波克夏将会转换并保留第一帝国的普通股，因此，波克夏便拥有二亿五千万股的 M&T 普通股。

M&T 一向保持低负债水平，也有很好的长期记录，根据标准普尔的资料，过去十年间，该公司股票从 1981 年每股七到十美元的价位，涨了好几倍，M&T 的子公司包括制造商与贸易信托公司、东纽约储蓄银行，和 M&T 国家联合银行，1997 年底，M&T 银行的资产是一百四十亿美元，有一张漂亮的资产负债表，该银行的高级主管、董事，与机构投资人持有该银行很大的股份。

M&T 1990 年的年报，对股东描绘美国银行界的现况，这份年报是用清晰易懂的英文写成，举例来说，在解释波克夏对 M&T 复杂的投资时，为了让一般股东看得懂，年报上写到，刚刚曾提到，我们发行并卖出了四万股优先股，这为第一帝国带来了一笔相当可观的资金，目前的优先股，可以用当初购入时每股 78.91 美元的价格，转换成第一帝国的普通股（每股特别股为一千美元），转换价设定为成交时第一帝国普通股市价（63.125 美元）的 125%。

1991 年，联邦储蓄保险公司关闭总部设于水牛城的高同银行（这是一家储贷银行），将其资产分配给原先的竞争对手关键公司和 M&T，华尔街显然很喜欢这个安排，M&T 的股价立刻跳到转换价格以上，因此巴菲特除了可以获得 9% 的报酬率，股价的上涨也使他连带受惠。

由威尔默斯领导的 M&T，在 1990 年代初期表现得相当稳健，到了 1998 年初，该银行开始回购自家股票，股价攀升到每股五百美元。

最令人惊讶的是，公司内部人员持有 23% 的股票，当金融机构内部高级主管持有很大股份时，他就不会做高风险的贷款，也不会为了公司成长而进行收购，因为该公司的全部价值都取决于股价，巴菲特也是很大的股东。

1997 年，M&T 宣布将以价值八亿七千二百万美元的股票与现金，购买 ONBANCorp，购并后将是纽约州北部最大的银行，这两家银行合并之后，将成为全美第四十大银行，资产约为一百九十亿美元，总共有二百五十六家分行，服务范围遍及纽约州、宾州北部与纽约市。

再度投资美国运通

1991 年，美国运通公司宣布将接受波克夏三亿美元的现金投资，巴菲特给奥玛哈世界先锋报一句点睛之语，他(美国运通公司的董事长罗宾森)还没有准许我用信用卡付这笔钱。

巴菲特再度投资美国运通公司，这是他早年成功的投资项目之一，加入新的投资之后，巴菲特成为美国运通公司的大股东，这家规模庞大的公司以信用卡与旅行支票闻名，最近以十亿美元资金企图重整业务状况极不稳定的协利证券公司，巴菲特再度美国运通公司的同一年，协利公司的损失高达九亿美元。

1850 年魏尔斯和富国共同创立美国运通公司，他们也是波克夏另一项重要投资标的富国银行的共同创办人。

总共有 180 个国家接受美国运通卡，遥远的蒙古人民共和国也不例外，旅行与观光业可能是全世界规模最大的行业，而美国运通公司是全世界最大的旅行公司，该公司在全球共拥有由一千七百个相关事业组成的业务网络，美国运通公司在金融界也位居领先地位，该公司的业务包括金融规划、证券公司、资产管理、国际银行、投资银行与信息服务。

巴菲特的投资标的包括数家银行、一家航空公司，也曾经透过 PS 集团拥有一家旅行社，现在他几乎拥有自己的美国运通公司了，他可以将之取名为富国银行/美国航空旅行公司。

巴菲特这次在美国运通公司投注了更多资金，多年前，当美国运通公司发生了色拉油丑闻时，巴菲特只投资了一千三百万美元，现在则高达三亿美元，美国运通公司承诺，将付给他 8.85% 的股息，由于 70% 的股息享有免企业所得税优惠，因此这是一笔相当丰厚的利润，波克夏相当于获得超过 11% 的应税股息。

这笔被昵称为波克 Perc 的投资，和巴菲特稍早投资于所罗门、吉列、美国航空公司，和冠军公司的可转换优先股不同，因为波克让巴菲特处于较不利的位置，而给予美国运通公司较大的掌控权，虽然巴菲特得到的股息较一般普通股股东高，但是这也限制了巴菲特的资本利得。

美国运通公司具有选择权，可以将这批优先股转换为普通股，而巴菲特却没有这个权利，这使得它们和可转换的股票有所不同，这笔投资占上风的可能性相当有限，我不知道他投资的原因何在，新闻日报的专栏作家史龙表示。

按照波克夏与美国运通公司的私下协议，波克夏在美国运通公司投资不可转换优先股票，在三年或四年之内，可以交换新发行的普通股，交换的普通股数，视交易当时美国运通的股价决定，如果美国运通公司在到期日之前没有赎回(期限是三年，如果期满时，美国运通公司的股价低于每股 24.5 美元，则可延后一年)，就必须将波克夏的优先股换成一千二百万股普通股，约占美国运通公司 2.5% 的股份，巴菲特投资美国运通公司的优先股时，该公司股票的市价大约为每股 25 美元。

当我听说他们需要股票基金时，我告诉罗宾森(当时美国运通公司的董事长)，波克夏有兴趣投资五亿美元，其实我想投资更多，但是罗宾森表示最多接受三亿美元，巴菲特告诉华尔街日报。

这次巴菲特没有像做其它投资一样，担任所投资公司的董事，罗宾森告诉今日美国，我认为他不必要非得当我们的董事才可以为我们提供意见，我们的董事会非常欢迎他，他已经是许多公司的董事，已经够忙的了，另一个原因是，他是所罗门的董事，而我们拥有协利公司(这两家是竞争对手)。

巴菲特也告诉美联社，他不愿意扮演经营美国运通公司的角色，但是如果他们征求我的意见，我一定乐意提供，美国运通公司的确不时征询巴菲特的建言。

宣布再度投资美国运通公司之后，巴菲特接受了许多媒体的访问，他告诉奥玛哈世界先锋报，当时协利的亏损只是短暂现象，这件事不减美国运通公司耀眼的各项经营权，包括信用卡、旅行支票与信息系统，巴菲特在美国运通公司发行阿普提马信用卡遭到挫败前不久表示。

和往常一样，巴菲特投资美国运通公司时，该公司的状况似乎不甚理想，除了协利的问题之外，美国运通公司后来将协利卖给美邦公司，美国运通公司因为必须重新声明另一事业单位波士顿公司的损益，而亏损三千万美元，波士顿公司后来也被出售(该公司专门借钱给有钱人)，此外，美国运通公司借贷给普来姆计算机公司与巴尔可公司的贷款也十分值得忧虑。

让美国运通公司雪上加霜的是，有一批商家(起先是一群位于波士顿的餐厅，后来被称为波士顿费用党)，抱怨美国运通公司抽取过高的佣金，这为巴菲特创造了完美的投资契机，整个信用卡市场竞争空前激烈，因为许多新信用卡进入市场，包括 AT&T 信用卡(现已卖给花旗集团)，威士忌和万事达卡的市场占有率都有进展。

价值线当时报导，这些市占率似乎并不令人兴奋，我们也无法确定，未来几年该公司股票能不能出现较好的表现，至于 1994 年至 1996 年的前景也仍然未定，巴菲特在这时进场。

接下来几年，巴菲特继续观察美国运通的发展，1980 年代，美国运通致力于成为金融超市，后来证明这是一项错误，该公司也因此成为一群经过合并与购并而组合起来的公司，该公司缺乏明确的目标，但是由于他是全球最大的品牌特许权公司之一，因此仍然保有大量的现金流量，并获取大量的浮存金，但是该公司的股价几近十年都没有太大的进展。

1994 年夏天，巴菲特将他在美国运通的投资，转换为一千四百万股普通股股票，并且开始购入更多，更多，更多的美国运通股票，到了 1994 年底，他已持有二千七百七十六万股，1995 年中，他又买了二千零七十万股。

1995 年的情人节，也就是巴菲特首度投资美国运通公司之后的三十年，波克夏宣布拥有美国运通 9.8% 的股份，新闻电报出现了一行文字：

二月十五日巴菲特的美国运通持股增加到 9.8%。

除了可转换优先股之外，我们又在 1991 年一次私下协议中，将三亿美元投资于美国运通公司，这些普通股的特色是，头三年可以享有特别的优惠，在这段期间，我们可以得到较一般人高的股息，出售股票时，也享有股价上涨的利得，这项投资为我们带来了丰富的利润，这都得感谢你们的董事长，做出了这次结合了运气与智能的投资，110%的运气，再加上一些普通技巧。

我们的波克投资必须在 1994 年八月前转换，到期前一个月，我不断反复思考，是不是应该在转换时把这批股票卖掉，使我决定继续持有美国运通公司股份的原因之一是该公司优秀的最高执行长哥乐伯，他似乎具有使该公司发挥最大潜力的本领(这个假设后来得到有力的证明)，但问题是该公司的潜力到底有多大，美国运通公司必须面对众多竞争对手无情的竞争，其中头号大敌就是威士忌，在权术各项因素之后，我倾向于卖掉持股。

这就是我所谓幸运之处，那个月当我正在左思右量之际，我到缅因州与 Hertz 公司最高执行长欧森打高尔夫球，欧森是位精明的经理人，对信用卡公司也有很深的了解，所以从开球之后，我就不断向他请教信用卡的问题，等我们来到第二个果岭时，欧森已经让我了解到美国运通是一家表现非凡的特许权公司，于是我决定不卖掉该公司的股票，打到最后九洞时，我变成了买家，过了几个月后，波克夏的持股提高为 10%。

波克夏拥有四千八百五十万股美国运通股票，巴菲特还表示，他要申报购买更多股份，1995 年底，波克夏拥有股数提高到四千九百四十五万股，1995 年底，波克夏已经陆续投资了十四亿美元，占该公司的 10.5%，因为该公司回购自家股票，所以波克夏持有股份增加为 10.7%，使得美国运通公司成为巴菲特至今最庞大的投资，超出当年可口可乐十三亿美元的投资。

更重要的是，美国运通对完整盈余的贡献，巴菲特在波克夏 1996 年的年报中写到，在波克夏，申报的盈余并不是衡量经济成长的最好标准，股息通常只代表盈余的一小部份，从较平衡的观点来看，我们认为没有发放的股息比付出的股息更有价值，原因很简单，我们投资的公司通常会有更好的机会将盈余投资于利润更高之处，所以我们为什么要发放股息？他估计，波克夏持有的美国运通公司未发放的营业盈余是一亿三千二百万美元，在波克夏所有的投资当中，只有可口

可乐曾经出现超过此数的未发放完整盈余，1997 年，波克夏的完整盈余是一亿六千一百万美元。

夏诺特加入美国运通公司哥乐伯的管理团队，成为该公司的总裁，只要哥乐伯在职一天，波克夏就承诺对董事会的决定投赞成票，巴菲特同意联邦准备理事会的要求，将所持股份与影响力限制在某个范围之内，如此才能持有 10% 以上的美国运通股票。

因为美国运通公司拥有一家银行，而联准会认为波克夏拥有美国运通的控制权，因此波克夏要和银行控股公司接受同样的法律规范，巴菲特必须撤除所有银行不准拥有的投资，例如报业与糖果公司，波克夏同意做一个被动的投资者，以继续经营原来的事业，根据协议，如果担任董事会职务，波克夏的持股必须低于 15%，如果不担任，则不得超过 17%，波克夏有权将持股提高到 17%。

巴菲特在 1994 年的年报中写到，我的美国运通故事包括好几段，1960 年代中期，美国运通股价受到色拉油丑闻事件的打击而一蹶不振，我们将巴菲特企业 40% 的资金投资购买该公司股票，这是合伙企业有史以来最大的投资，我要补充一点，我们当时花了一千三百万美元，持有该公司 5% 的股份，在我写下这段文字之际，我们花了十三亿六千万美元，所持的股份尚低于 10%，（美国运通在 1964 年赚了一千二百多万美元，1994 年赚了十四亿美元）。

我和美国运通公司的 IDS 单位渊源更久，现在 IDS 的盈余占该公司总收入的三分之一，我于 1953 年首度购入 IDS 股票，当时其成长相当迅速，本益比只有三倍，在那个时代，许多优异的股票价位仍然不高。

美国运通公司和 IDS（最近重新命名为美国运通金融顾问公司），显然不可和当年同日而语，尽管如此，我觉得在评估一家公司时，如果对该公司与其产品有所认识，必定大有帮助。

关键取决于信用卡的前景，巴菲特在波克夏 1995 年的年会上表示，信用卡市场未来的竞争将会相当激烈，美国运通应该为该公司的信用卡建立某种特殊的价值，否则它就会被商品化。

威士忌和万事达卡是美国运通卡的强劲对手，当航空公司，石油公司，汽车公司，电话公司都陆续发行信用卡时，美国运通卡也为持卡人提供多项优惠服务，

用美国运通卡住宿、租车、购物都可以获得优待，购买达美航空、美国航空公司与瑞士航空公司机票时，也会得到优惠价。

至于美国运通金融顾问公司，同一篇报导表示，现在该公司透过在全美五十州八千位金融顾问，对个人客户与机构出售金融与资产规划、年金保险、该公司的共同基金、寿险、退休金计画、401K 计画、贷款与会计服务，这是一家表现极为优异的公司，为美国运通公司带来三分之一的净收益。

1996 年底有消息指出，美国运通曾经和花旗集团接触，洽谈将美国运通卖给花旗的可能性，但是没有获致任何结果，1997 年，高尔夫球巨星老虎·伍兹签下一纸百万合约，担任美国运通公司的发言人数年，喜剧明星山斐德也演出由他撰写的美国运通公司广告，这部广告于超级杯足球赛时播放，内容是正在排队付帐的山斐德，解救了露易丝·兰，因为他的超人朋友没有美国运通卡为她付帐。

出门时别忘了携带美国运通卡！

布朗鞋业公司

这是一个无趣的行业，巴菲特是鞋子销售员。

波克夏宣布，已于 1991 年收购布朗鞋业公司，该公司总部位于康乃迪克州的格林威治，年营业额二亿美元。

1992 年底，布朗鞋业公司购并位于新罕布什尔州的洛威尔公司，该公司的年营业额为九千万美元，在波多黎各各有一座制鞋厂，洛威尔制造护士良伴护士专用鞋系列产品，此外，还生产其它系列鞋子，包括柔软地带和日光，护士良伴系列的鞋子舒适又耐穿，鞋盒与鞋子上都有一颗心形图案也为她们带来不少乐趣。

波克夏从布朗鞋业公司的所有者暨董事会主席 Hefferman 手中买下布朗鞋业公司，Hefferman 于 1927 年买下布朗鞋业公司，之后就没有离开过该公司，他的女儿法兰西丝嫁给陆尼，长久以来，陆尼一直拥有梅维尔公司，其前身是梅维尔鞋业公司。

Hefferman 临终前，请陆尼接棒经营布朗鞋业公司，当 Hefferman 决定出售该公司时，陆尼将公司卖给波克夏，因为巴菲特友人陆米思曾告诉陆尼(在佛州打高尔夫球时)，布朗鞋业公司非常适合波克夏。

布朗鞋业公司目前是波克夏旗下独立经营的事业单位，陆尼担任董事会主席暨最高执行长，伊斯勒担任总裁暨最高营运长，布朗鞋业的员工超过二千人，以布朗、卡罗莱纳、双 H 靴子以及其它名称对外行销，双 H 靴子位于宾州的红色工厂已然褪色，为默默无闻又不重虚饰做了最新的诠释，每星期有将近三百名客户到访这家工厂，订制大约一万双靴子和工作鞋。

布朗是美国钢制鞋尖的安全工作鞋的主要制造商，机车骑士和牛仔经常购买布朗鞋业公司的鞋子，机车骑士横越美国时，最喜欢穿布朗鞋业公司坚韧耐穿的鞋子，布朗鞋业公司的威灵顿农场工作鞋，是最畅销的鞋子之一，这款鞋售价一百一十美元，每年销售量四万双，巴菲特表示，布朗鞋业公司是北美洲主要的工作鞋与靴子制造商，他还说，在美国鞋子生意不好做，因为在美国出售的鞋子 85%都是从国外进口。

巴菲特对布朗鞋业公司的评语是，这正是波克夏最想购并的公司，位居该行业领导地位，而且有经得起考验、值得信赖的管理团队。

布朗鞋业公司与圣路易市的大型鞋业公司布朗集团完全无关，许多波克夏股东混淆不清，以为巴菲特买下的是后者，所以不断买进布朗集团的股票。

布朗鞋业公司透过散布于全美的十五家零售店，销售该公司生产以及进口的工作鞋、安全鞋、户外活动专用鞋、西部牛仔鞋和休闲鞋，该公司销售各种男女鞋，种类包括走路鞋、登山鞋、牛仔靴和一种名为康法的商人鞋。布朗鞋业生产的工作鞋与军用鞋，不但卖给美国与加拿大的军中福利社，也卖给威名百货 Walmart、K-Mart 和廉价鞋店，该公司与对手竞争中价位的鞋子市场，而购买这个价位的消费者大部分都是依美国职业安全与健康署规定，工作时必须穿特制鞋的劳工，布朗鞋业公司位于北卡罗莱纳州、宾州以及加拿大均设有工厂。

巴菲特在 1991 年波克夏股东会上表示，他当时正注意一家跨国公司，因为该公司部份业务在加拿大，股东们在上市公司指南资料中寻寻又觅觅，但就是猜不出巴菲特所指为何，因为布朗鞋业公司并非上市公司，难怪股东找不着。

巴菲特在波克夏 1992 年的股东会上表示，布朗鞋业公司的管理相当优异，只要有任何一个环节出了问题，他们都会知道。

1998 年，财星杂志报导了一则趣闻，巴菲特可能已经为他购买的一亿二千九百多万盎司的白银找到了用途，而且就在波克夏内部，原因是巴菲特最近到拉斯维加斯参加一项鞋展，别忘了波克夏拥有好几家制鞋公司，他旗下的布朗鞋业公司的几位高级主管，向他展示该公司的新产品，一种可以抗菌不会脚臭的鞋子，而这种抗菌的活性成份是，你猜对了，就是白银做的。

戴克斯特鞋业公司

巴菲特于 1993 年买下戴克斯特鞋业公司，使波克夏的鞋子事业再次扩大规模，很少以股票交易的巴菲特，这次支付了价值四亿二千万美元的股票，1993 年道琼新闻发布了这则消息，当时波克夏的股价每股六千六百美元，不久后，道琼更正之前播报的数字，波克夏股价应该是每股一万六千六百美元。

波克夏和戴克斯特鞋业公司达成协议，以二万五千二百零三股波克夏股票收购未上市的戴克斯特鞋业公司，该公司的营业额为三亿美元，老板是 Alfond，他支持体育活动不遗余力，从 1983 年起，就是波士顿红袜队的所有人之一，而这宗购并案将使波克夏的股票数量增加了 2.2%，总共约为一百二十万股。

出生于麻州的 Alfond，是波兰移民后裔，他于 1930 年代，在缅因州展开鞋业生涯，当时他每小时的工资是二十五每分，1956 年，他用一万美元成立了戴克斯特鞋业公司，他的外甥兰德于 1958 年加入公司，虽然美国国内制鞋业相当不景气，该公司目前每年还生产超过七百五十万双鞋。

1993 年初，巴菲特在布朗鞋业公司董事长陆尼的建议之下，和 Alfond 在佛州西榈滩的机场碰面，巴菲特当场就以现金出价，但是 Alfond 不愿意资本利得的三分之一交给政府当税金，于是向巴菲特要求以波克夏的股票交易，巴菲特说他会考虑考虑，几个月后，波克夏的股票涨到历年来的新高点，巴菲特到兰德位于波士顿的公寓，再次与 Alfond 见面，现场没有律师、会计师，也没有投资银行家，他们简单明快的达成交易，在收购戴克斯特之前，巴菲特从来没有穿过该公司的鞋子，而 Alfond 也从没听过巴菲特的大名，如今，Alfond 家族突然间持有 2% 的波克夏股票，成为巴菲特家族之外最大的波克夏股东，他们持有 25,203 股波克夏股票，现在价值应该超过十五亿美元。

戴克斯特正是波克夏喜爱的企业，该公司长久以来一直保持高利润的记录，他们有持久的特许权，还有一流的管理团队，巴菲特说。

总部设于缅因州的戴克斯特，共有三千九百名员工，其中二千四百位在缅因州的四座制鞋厂工作，其余员工则在波多黎各的制鞋厂工作，生产的鞋类繁多，包括，男女用正式皮鞋、休闲鞋、运动鞋、高尔夫球鞋等，该公司也销售典型的新英格兰式休闲鞋，包括鹿皮软鞋及帆船鞋，Nordstorm 和 J.C. Penny 这二家百货公司，都是戴克斯特的大买主，从缅因州到阿拉巴马州，戴克斯特在类似佛蒙特州曼彻斯特这样的地点，设立了七十七家工厂直营店。

一双戴克斯特男鞋的价格约为七十美元，女鞋则为五十美元，该公司的品牌在中价位市场颇具吸引力，据戴克斯特的一位观察家表示，该公司营运很上轨道，获利也很高，和员工保持良好的关系，生产中价位到低价位的鞋子，平底帆船鞋，一双售价四十美元，可以穿一年。

波克夏因收购戴克斯特而使得部份波克夏股票外流到市面上，波克夏股东所占的比率也因而缩小了一些，但是，戴克斯特当时的价值应该比波克夏用来交换的那批股票价值还高，因为巴菲特说过，除非他能够获得更好的报酬，否则绝不轻易交出波克夏股票，我们可以将巴菲特用股票购入戴克斯特解读为，巴菲特认为波克夏的股价只会略微上涨，波克夏的股价在 1993 年的确走高，但是内在价值并没有随着显著增加，一位波克夏高级主管表示，我们当时可以选择用现金或股票交易，但是戴克斯特公司的股东选择股票交易。

在陆续购并布朗、洛威尔和戴克斯特之后，巴菲特在鞋子市场里的尺码越来越大了，这宗购并再次证明，巴菲特要找的是生产生活必需品的公司，不仅每日不可或缺，还要不时加以更换的产品。

巴菲特于 1993 年对哥伦比亚大学商学院学生演讲时，便以戴克斯特为例，说明他长期持有的投资观念，我们买下的是一家规模庞大的戴克斯特鞋业公司，购并公司和谈恋爱有点像，双方相处一段时间，对彼此有所了解之后，开始约会，然后，最重要的一刻终于来临(满堂笑声)，第二天，你开始思考，如果有人出价二倍或三倍，我会不会把他卖掉？我想这是一种疯狂的生活方式，有点像为钱结婚，不管贫穷或富有，这似乎都不是个好主意，如果你已经很富有，为钱结婚就显得更荒唐了。

巴菲特在波克夏 1993 年的年会上表示，波克夏拥有的制鞋事业，在 1994 年的总营业额将达五亿五千万美元，税前盈余超过八千五百万美元，巴菲特的预测相当正确，五年前，我们完全没有想过在鞋业做任何投资，现在我们的制鞋事业，总共有七千二百名员工，开车上班途中我都会高唱，独一无二的鞋业，关于策略计画就谈到这里。

1994 年，波克夏买下几家分别位于马里兰州、宾州与维吉尼亚州，销售布朗鞋业公司及其它公司鞋子的小鞋店，1995 年和 1996 年，鞋业竞争相当激烈，波克夏制鞋事业的获利一落千丈，尽管如此，波克夏在美国非运动鞋类的鞋子市场上，仍然比其它公司表现优异。

波克夏在 1997 年年会之前，放了一段录像带，其中一个片段，是柯林顿在缅因州的竞选活动上对选民说，我脚上穿的是戴克斯特鞋。

贺兹柏格珠宝店

下一个加入波克夏神圣事业帝国的是总部设于密苏里州的私人公司-贺兹柏格珠宝店，这家全国性的零售专门连锁店，在全美二十八州，共有 198 家高级珠宝店，大多位于购物中心，贺兹柏格是美国第五大珠宝连锁店，波克夏这次也是用股票购入贺兹柏格珠宝店。

巴菲特于波克夏 1995 年的年会上，道出了这项交易的始末，1994 年春天，巴菲特走在纽约第五十八街与第五大道交叉口附近的广场大饭店，有一位女士拦下他并对他表示，她很喜欢参加波克夏年会，拥有四股波克夏股票(第一股购于 1985 年)存放在个人退休金帐户里的贺兹柏格，也来参加了波克夏年会，刚好在一旁听见到那名女士与巴菲特的对谈，于是上前对巴菲特表示，他有一家公司也许巴菲特会感兴趣。

贺兹柏格说，我走到巴菲特身边，和他详谈了二十秒钟，然后交易就达成了。

想把公司卖给巴菲特的人，到底该怎么和他进行谈判？贺兹柏格说，基本上，和巴菲特谈判的方式是，不必谈，他告诉你金额多少，就是多少，你要不就接受，要不就离开。

贺兹柏格珠宝店的所有人暨前董事长贺兹柏格表示，巴菲特提出的条件相当合理，也相当吸引人，因为巴菲特保证，保留现任员工，让该公司一切运作如常，我可不希望以后有一大堆人到我的坟墓吐口水，贺兹柏格说。

贺兹柏格珠宝店的市场地位，和堪萨斯或高登两家珠宝公司不相上下，但是贺兹柏格珠宝店每家店的营业额是这两家店的两倍，贺兹柏格的祖父摩里斯，于1915年开了第一家贺兹柏格珠宝店，贺兹柏格表示，这家店位于堪萨斯州一栋楼高十二呎的大楼里。

贺兹柏格表示，拥有贺兹柏格珠宝店的波克夏，将会让这家店继续不断成长，并延续其企业文化，此外波克夏也保证，贺兹柏格珠宝店的总部不会搬离堪萨斯市，而且波克夏也允许贺兹柏格投入自己喜爱的非营利性社区服务，我个人对波克夏让我们家传三代的事业，能在该公司的安全保护伞下继续成长茁壮，感到相当高兴，我相信，贺兹柏格珠宝店的拥有权交给波克夏之后，所有贺兹柏格珠宝连锁店都是赢家，波克夏的投资人都是赢家，我们家族是赢家，更重要的是，我们的顾客将是最大的赢家。

巴菲特说，我非常荣幸，贺兹柏格珠宝店能加入波克夏的企业家族，我对该公司目前的管理团队深具信心，我之所以给予贺兹柏格珠宝店如此高的评价，原因之一是该公司的管理团队与相关部门，显现出一流的管理智能，当然，我们之所以决定购并的主要原因，是长久以来，贺兹柏格珠宝店的财务状况一直非常稳定，前景十分看好。

瓦纳制造的前总裁康门特，成为贺兹柏格珠宝店的董事长暨最高执行长，康门特告诉堪萨斯星辰报，我告诉我们的工作伙伴，这桩交易最令人欣赏之处就是，巴菲特先生喜欢让他的子公司照常运作，他告诉我，我不打电话给我的总裁们，但是希望能偶尔听听你们的意见。

巴菲特在波克夏1996年的年报中写到，珠宝是我们去年唯一的遗憾，波尔仙的表现不错，但是贺兹柏格珠宝店的盈余降低了许多，近年来未达成业绩，每家店的开支也显著提高，当业绩表现平时，利润率也随之降低，贺兹柏格珠宝店的最高执行长康门特，正积极解决开销增加的问题。

已退休的贺兹柏格，目前仍教授优良管理课程，参与一项指导后进的计画，监督好几个慈善活动，帮助儿童电视节目申请执照，此外还不忘滑雪、钓鱼，他现在正在写一本书，书名暂定为被巴菲特收购之前我学到了什么，贺兹柏格回忆到，当年他向巴菲特表示想把公司卖给他时，巴菲特要他将公司的资料寄给他，但是贺兹柏格有所犹豫，他告诉堪萨斯星辰报，我是人家问我现在几点钟，我要先问他身分证字号才回答的人，但是我终于告诉自己，你这个傻瓜，把资料送去就对了。

后来贺兹柏格问巴菲特，在他的书中是否可以提到他的名字，巴菲特说，当然可以，如果要用他的身分证字号也没有问题。

波克夏的保险事业

即使是公司总裁 Don Wurster 也承认，他自己在看早报时，紧张得用一只手指头顺着印刷精美的报纸一直找，直到看到某个球队的队名，他仔细察看每局的分数，确定该队没有任何一局得分超过四分，国家赔偿公司打赌，该队不会出现满垒全垒打，赌注是一百万美元。

除了盖可以外，国家赔偿公司是波克夏另一个直接拥有的保险事业，该公司出价一百万美元为一个电视比赛担保，该节目请来宾预测，该电视台转播的球赛会在哪一局出现满垒全垒打，奖金为一百万美元。

如果哪个家伙在一局击出全垒打，我们就得开出一张一百万美元的支票，幸运的观众就发大财了，还好，他们没有击出全垒打，Wurster 说，如果保费合理，波克夏仍然会为一些不寻常的企业担保。

巴菲特在 1995 年的年报中写到，我们承保的业务包括，一，泰森的寿险，保费起初是一笔很大的数字，后来随着一场场的拳赛，保费逐渐递减，再过几年之后，保费就降为零了，二，劳埃德保险公司每年超过二百二十五位垂死的投资人，三，两枚中国人造卫星成功的发射升空，以及在轨道上运行一年，幸运的是，这两枚人造卫星目前都还在轨道上顺利运行，劳埃德公司也尽量避开不寻常的死亡，而如果泰森健康状况良好，没有人敢和他上台对决。

1996 年，波克夏和庞大的美国国际集团 AIG 合资，进入了保险业的新纪元，担保制药厂的产品责任险保单，这项被称为药猫咪的保险，是透过国际保险经纪

公司强生与希金斯公司承保的，同年波克夏也和全美保险公司签署了一项重大契约，承保佛罗里达州的产物保险。

1967 年，波克夏以 860 万美元，购入奥玛哈两家规模不大的保险公司，国家赔偿和国家火险与海险公司，这两家小规模保险公司有一千七百三十万所谓的浮存金，这笔资金为我们购并所付出成本的两倍。

今天，保险业是波克夏最庞大的事业，保险的范围包括产物与意外险，全美有十几家保险公司为波克夏执行保险业务，他们的资源有限，但是却具有庞大的金融实力，非常庞大。

巴菲特表示，波克夏可能是全世界最大的超级灾害保险公司(超级灾害的缩写为超级猫 super-cat)，或许有哪么一天，波克夏会承保小猫小狗之类的保险)，承保的项目包括百万地震险，其它保险公司也向波克夏投保本身的灾害险，也许，波克夏的承保范围应该包括，该公司至高无上的高级大猫巴菲特之死。

1993 年波克夏进入人寿保险业务，承保赢得保险企业和解案受伤人士的年金保险，该寿险公司敢于冒险的哲学得自于其创始人林华特，林华特已于 1984 年逝世，1940 年，林华特为两家奥玛哈没有人愿意承保的出租车公司，创办了该公司，巴菲特于 1967 年买下该公司，直到现在该公司还维持庞大的商用车保险业务。

奥玛哈的海德-魏兹合伙公司普通合伙人海德回忆到，当年林华特打电话给他，问他是否愿意以一千万美元买下国家赔偿公司，海德打电话给他的朋友巴菲特，巴菲特表示对该公司有兴趣，海德问他什么时候有空当面谈谈这件事，巴菲特的回答是，今天下午怎么样？

巴菲特对国家赔偿公司各方面的表现都相当满意，他已经兴致勃勃地研究这家公司好几年了，巴菲特了解林华特是个相当聪明的人物，当他知道林华特每天下班，都要确定所有电灯都关上之后才离开办公室时，就对他更为敬重，此外我也相信，巴菲特超越时代认识到浮存金的重要性，换句话说，亦即对保险业，特别是在国家赔偿公司，他认识到用自己独特的方式管理公司重要投资的机会。

根据林华特的回忆录，他和巴菲特初次晤面时，巴菲特不过二十岁左右，正试图集资十万美元，作为投资基金，林华特说，他当时打算投资一万美元，但巴

菲特表示不接受低于五万美元的投资，我回答他说，如果你觉得我会把五万美元交给你像这样的毛头小子投资，那你比我想象得还蠢，林华特写到，林华特打消了投资一万美元的意愿，如果我当时按照他的要求投资五万美元，二十年后，我可能还可以得到税后二百万美元，我自认把国家赔偿公司经营的有声有色，但是和巴菲特比起来，就差了一大截。

高获利、高风险

保险事业虽然承保风险，但是他本身就是风险很大的企业，即使是巴菲特，偶尔也会碰上不完美的保险记录，当客户索赔时，保险公司便极可能必须承担极大的债务，波克夏也必须面对同样的问题。

巴菲特在波克夏 1988 年的年报中写到，产物意外险的利润不仅低于正常范围甚多，其受欢迎的程度也低于一般行业，正如同美国名制片人高德温意义深长的哲思，在生活中，每个人必须学会酸苦并尝，偶尔，巴菲特对兴衰互替的保险业，也会有判断错误的时候，而 he 自己是第一个承认这点的人，但大体而言，他对企业潮流的预测通常相当准确，甚至能够预测几年后的企业趋势。

只有退潮之后你才知道谁在裸泳，巴菲特在 1993 年的年会中表示。

波克夏一向谨守原则，除非保费够高，否则绝不轻易签下保险契约，当保费不够吸引人时，波克夏根本不会接下这笔生意，巴菲特有一次在对圣母大学的学生演讲时谈到，碰到价格不够吸引人时，我们就会有很多人开始玩数字游戏。

波克夏的保险事业有超过三百七十亿美元的资金，而且有能力承保更多的业务，波克夏还潜藏着惊人的能力尚未开发，因此绝对具备将坏消息转为好消息的能力。

曼格在 Wesco 公司 1993 年的年会上表示，常常有人问他，为什么波克夏不延揽更多保险业务，大家总是对波克夏说，天啊！既然你们的资本如此雄厚，为什么不多承保一些业务呢？别人不都这么做吗？评比机构表示，以你们既有的资金来看，有能力承担目前年度业务量的两倍，当他们得之我们拥有一百亿美元的保险资本时会说，这相当于每年有二百亿美元，你们为什么只承保十亿美元的业务呢？但是之后，又有人会问，为什么去年所有人都送了命，只有你们幸免于难？

也许，这前后两个问题存在某种关联性，1996 年，波克夏的保费净值是其保险事业年终法定盈余的 16%，相较于业界平均保费对盈余比为 130%。

保险事业吸引人之处，在于客户预付的保费，公司每天都会收到客户寄来的保费，保险公司就可以拿到别人提供的现金去投资，更重要的是，保险事业提供了浮存金，这和银行里的存款有些类似，都可以作为投资的资金，这些保费为波克夏提供了低成本的资金，基本上，这是一种免费的保证金帐户。

浮存金本身不是什么了不得的恩赐，巴菲特说，但是他补充到，如果你可以藉此生财，更重要的是，如果你以很低的成本取得这笔资金，那么它就的确是恩赐了。

有些分析师犯了一个很大的错误，他们单单以保险事业的帐面价值估计整体价值，却不将浮存金的价值考虑进去，巴菲特曾于 1996 年波克夏年会上表示。

就实质上而言，保险事业提供了三十年的免费资金。

巴菲特在 1998 年波克夏年会上对股东表示，我们以负成本取得这些浮存金，亦即我们所花的成本低于零，这笔浮存金是带着利润而来的，他又说，但是真正的关键在于，这笔浮动资金在十年之后会增加多少。

目前我们拥有七十亿美元的资金，巴菲特在 1996 年的波克夏年会上表示，如果有人提供我七十亿美元的资金，而且盈余不用缴税，但条件是我以后永远不得再碰保险业，我还会接受这笔资金吗？答案当然是否定的，这不是因为我比较喜欢七十亿美元的浮存金，不喜欢七十亿美元的免费资金，而是因为我期望这七十亿美元会生生不息的滋长，这些浮存金送到波克夏时，马上就被投资于股票、债券、企业或者其它投资标的，巴菲特称这笔浮存金等同于资产净值，浮存金的增加则可视为收入，不用支付费用，也可能不必偿还。

波克夏的保期大多很长，因此往往要很久以后才须偿还，显然，能够让要保人保费付得越久越好，但是巴菲特也发出过警告，长期投保也有其缺点，因为等到要付款给要保人时，通货膨胀与各项规定可能会使成本提高，甚至使利润所剩无几，因法庭的胜诉判决则必须付给投保人的金额，更是远超过签订保险契约时所能想象的范围，这方面的支出对保险业的利润影响甚巨。

保险是一项相当重要的企业，这一点在内州尤其明显，因为内州立法委员对企业均施以优惠待遇，奥玛哈共同基金原本就是一家著名的企业，经过柏金斯在蛮荒帝国中的详细介绍之后，名声更形高涨，该公司的总部就设于波克夏附近，后者本身也是另一个蛮荒帝国。

1967 年，巴菲特叫价收购林华特统治下的国家赔偿公司和国家火险与海险公司，从那时起到现在，巴菲特为波克夏陆续购入十几家保险公司，波克夏是基于多元化与增加获利的理由进入保险业，1980 年代末期，国家赔偿公司还在使用 IBM 的卡片分类机，在奥玛哈占据了一栋三万五千平方呎的六层楼建筑，另外还拥有一栋占地九千六百平方呎，离波克夏总部不远的大楼。

奥玛哈的国家赔偿公司在康乃迪克州的史坦福有一个再保险部门，除此之外，波克夏庞大的保险帝国还拥有以下各公司：

盖可保险

亚克萨人寿保险公司

哥伦比亚保险公司

赛普斯保险公司

国家责任与火险公司

国家火险与水险公司

红木火险与意外险公司

大陆分保险公司

内州意外保险公司

国家南方赔偿公司

美国中部国家赔偿公司

国家责任与火险公司

Wesco 金融保险公司

中部赔偿公司

奥玛哈中部公司

橡树河保险公司

OSCPA 有限公司

盖特威保险公司

北方公司

林华特与利希公司

波克夏人寿保险公司

坚毅再保险公司

堪萨斯银行家保险公司

以上企业的总部分布于科罗拉多州、内州与加州，其分支机构则散布于各州。

这些保险公司，在美国首府华盛顿和除了夏威夷以外的五十个州，均设有办事处，其业务范围几乎包括所有的产物与意外险，其中最主要的业务是汽车保险，大约占有业务量的一半，这些公司也承保卡车险、工人赔偿险、住宅所有人险、火险，另外，甚至还有专门为公司高阶主管所设的保险，曾经有很长一段时间，波克夏为奥玛哈的出租车司机保险，但是现在已经不再处理这项业务了。

波克夏的保险集团也为农场、公司与修车厂的所有人保险，他们的保险范围也包括豪华汽车、水上意外、地震、运送损害与窃盗，另外，他们也保个人与商业包裹险，波克夏旗下的喜斯糖果，有时也透过波克夏，用折扣价为员工购买赔偿险。

波克夏所属的各保险公司也有庞大的再保险业务，这方面的事业由毕业于哈佛，现年四十七岁的詹恩负责管理，承保其它保险公司的风险与获利，再保险业务的办公室设于康乃迪克州的国家赔偿公司，我每天晚上都和詹恩讨论再保险业务，这么做多半是出于个人嗜好，他没有我照样能做得有声有色，巴菲特表示。

再保主要是为其它保险公司担保，之所以必须再保的原因是，在碰到类似地震的大灾害时，拥有上千名个人保险客户的主要保险公司，不致于因为赔偿过钜而走上破产的命运。

再保业者将原本庞大的风险经过重新包装，再由本身和其它公司分担分散的风险，从事再保险业意味着要有勇气承担巨大的损失，波克夏正是这样的公司，

其超强的金融实力，就是本身保险与再保险事业最有力的行销工具，波克夏人员承接保险业务时，索取的保费相当高昂，但是如果发生重大灾害，波克夏也会遭受很大的打击，都会区发生地震，或者在冬季暴风雪席卷欧洲时，请为我们点燃一根蜡烛祈祷，巴菲特在 1990 年的年报中写到。

全球最大超级灾害保险公司

尽管如此，波克夏仍然愿意独立承担庞大的风险，我们之所以从不将我们承保的风险分散出去的原因之一是，我们对灾害降临时能否从其它公司收到赔偿持保留态度，巴菲特在 1996 年的波克夏年报中写到。

至少超级灾害的保险合约对可能发生的损失载明了赔偿上限，但在某种状况之下，波克夏依照规定有义务立即更改上限，巴菲特表示，如果美国东岸，特别是纽约，遭到飓风袭击，波克夏将会面临六亿美元以上的损失。

曼格曾经表示，如果发生超级灾害，例如安德鲁飓风肆虐过后，隔了一周，又来了一个杀伤力不相上下的飓风，那么波克夏那一年可就不好过了。

波克夏对承保的标准相当严苛，98%上门投保的案子都被拒于门外。

1992 年第三季，袭击佛罗里达州的安德鲁飓风，使得波克夏必须付出一亿二千五百万美元的赔偿金，巴菲特曾经在写给股东的信中，提醒股东保险事业的不确定性，波克夏目前可能是全世界最大的超级灾害保险公司，这会持续使我们的盈余呈不稳定状态，但是对于这一点我们不用担心，马拉松的金牌是颁给最先跑完全程的参赛者，而不是脚步最稳健的参赛者，虽然这会损及季及年度盈余的稳定性，但是我们愿意把握机会追求更高的长期收益。

1994 年，波克夏承揽加州的汽车保险业者二十世纪公司四亿美元的再保险，我们会在竞标当天提出五亿美元的报价，在这一行里，没有人敢这么做，巴菲特在 1994 年的年报中写到。

长久以来，巴菲特一直想扩张保险事业，1985 年，他连同美国运通公司的魏尔，以及数字消防人员基金会的资深主管，共同筹划购入属于美国运通公司的消防人员基金会，但是这项由魏尔策划的案子，被美国运通否决了。

巴菲特的多项投资都属于波克夏的再保险公司，这些投资为波克夏提供了雄厚的金融实力，使得波克夏的投保人都可以高枕无忧，不必担心拿不回保费，波

克夏旗下所有保险公司的资产，都超出保险法规规定的金额，根据美国杰出公司的评等，波克夏旗下的保险公司都获得 A+，这是最高等级的评等。

巴菲特在 1992 年的年报中写到，波克夏在产物与意外险的净值，目前是全美第二高(第一高是州农保险公司 State Farm，该公司没有承保再保险业务)，由此可见，我们公司承担风险的能力是其它所有公司望尘莫及的，曼格和我一向非常喜欢我们的保险事业，我们预期，在未来的几十年，保险事业仍将是我们主要的收入来源，我们保险事业的规模相当庞大，某些部份甚至具备全球性的竞争力，波克夏因此取得极大的优势，我们会继续寻求扩展保险事业的途径。

早期，巴菲特自己管理保险事业，后来他将经营权交给 Goldberg，他是少数和巴菲特在波克夏总部一起工作的人员之一，他的办公室就在巴菲特办公室的隔壁，1993 年，Goldberg 卸下了全权管理保险集团的职务，但他仍然是波克夏商业金融事业的重要人物。

因为波克夏的保险集团并没有像波克夏其它的事业一样对外登记，所以很难估计保险事业的价值到底是多少，巴菲特本人从来没有透露这方面的数字，他只说，碍于保险事业的本质，因此很难预估其价值。

1992 年，波克夏同意以八千二百万美元，购入奥玛哈的中部赔偿公司 82% 的股份，该公司是中部健康人寿公司的一个单位，主要业务是透过全国的信用卡出售信用卡保险，当投保人伤残或失业时，该公司便支付信用卡帐单，我喜欢这家公司，喜欢他们的高级主管，而且该公司位于我喜欢的城市，巴菲特在记者会上宣布这项交易时如是说。

根据奥玛哈世界先锋报的报导，中部赔偿公司的创始人老 Kizer 说，他和巴菲特是以开门见山的方式进行谈判，他说他通常以公司年度盈余的十倍出价购买，我提议，嗯，去年我们赚了一千万美元，如果我计算的没错，你会出一亿美元啰，说完之后我自己倒吸了一口气，他却说，OK，接着我又出价，一亿二千五百万美元怎么样？他说，太迟了。

在某次波克夏年会上，有人向巴菲特提问有关伦敦的劳埃德公司，他的回答如下：一世纪以来，劳埃德联合企业的表现相当优异，因此其会员都可以享受无限的责任险，他们是某种形态的保险事业中心，而且地位相当崇高，某些会员因

为类似石棉等物(当时他们对所需的巨额成本一无所知),而得到责任赔偿,使得原本愿意当投资人的人数急遽锐减,劳埃德仍然试图摸索出一条有效的途径,来处理长期责任险与无限责任险的问题。

我不认为他们能够找出简易的解决之道,我想,他们大概还要再花一到两年的时间摸索,这种情势显然对我们相当有利,让我告诉诸位使我们受益最多之处,袭击佛罗里达的飓风总共可能会使我们损失 160 亿美元左右,但是我们不难想见,如果飓风北上扑向长岛,我们的损失就会是三倍或四倍于此了,说到五、六百亿美元的损失,有些规模庞大的保险公司,其净值也不过几十亿美元,但是波克夏却享有极大的优势,足以承受如此重大的损失,我们应该可以收到合理的保费,我不确定劳埃德总共有多少资金,但是我想不会比我们多,而且,他们的资金很多只是虚设的,我们则是真实拥有。

红杉基金的鲁昂表示,那家保险公司简直是处于沉睡状态,别期望他会醒来,但是如果我们不幸又碰到像安德鲁飓风这样的大灾害,我知道有一家财力雄厚的保险公司,可以付给我们相当于保费二十倍的赔偿,波克夏拥有高达一百亿美元的资金,目前一般保险业务的保费约为二亿美元,再保险与灾害险业务约为五亿美元。

巴菲特在 1996 年的年报中指出,再保险客户让我们获得许多备用金,他们尽其所能的想在市场紧缩之际,获得我们的担保。

根据金融世界的报导,波克夏的再保险事业多年来一直相当活跃,但在 1988 年以前,其再保事业的规模一直很小,巴菲特是从 1988 年开始积极的扩充该公司产物与意外险(或责任险)方面的业务,波克夏再保业务的保费收入,从 1988 年时的八千三百万美元,窜升到 1992 年的六亿七千六百万美元,再保业务目前几乎占波克夏保费净值的四分之三。

即使近年来再保的保费快速膨胀,很多公司还是遭到重大打击,从 1988 年起,产物保险业者每一美元的保费都会损失十美分,但是在同一时期,波克夏只付出三亿一千二百万美元的赔偿费,却赚得了三亿七千九百万美元的保费,粗略估计,在扣除一切费用之前,波克夏五年之内的平均盈余是 17.8%。

但是你要在意外再保方面才看得出巴菲特的真正天才，意外险的赔偿和产物险不同，通常需要好几年的时间才清偿，巴菲特在这方面玩了一个复杂的游戏，在赔偿金实际付出之前，既可以不用缴税，又可作为浮存金，乍看之下，波克夏的意外险再赔偿记录也许很糟糕，但其实不然，过去五年间，该公司的损失是保费的 138%，这还要再加上 5% 的其它费用，因此你可能会怀疑，任何一个头脑清醒的人，都不会承担这样的再保险业务。

但是不要忘记浮存金，美国的意外再保险业者和产物险业者不同，他们有五年甚至更久的时间可以运用这笔钱，将之订为免税储备金来增值，以备来日可能的损失，这就是股市奇才巴菲特的聪明之处，他借着普通股股票，以惊人的速度增加现金，过去二十八年以来，都保持在每年增加 24%，按照这个比例，一亿美元的保费在五年之内就可以变成二亿八千八百万美元，这个数目不但足以应付庞大的赔偿金，甚至还有盈余。

这篇报导同时指出，一般产物与意外险业者通常以 79% 的资金与储备金投资绩优公司或政府的债券，因此当危机出现时，便可以加以变卖，而不致于有任何损失，但是波克夏却不需要做类似的防备措施，这都得感谢巴菲特能够快速建立起波克夏的股票投资组合，因此巴菲特能将波克夏 85% 的流动资产投资于普通股股票，事实上，波克夏的精算师可能高估了他们的损失，目的为了使储备金的额度高于增加的资产，这就是为什么大部分意外再保公司，都对波克夏望尘莫及的主要原因。

再保险事业

George Young 是波克夏早期再保险事业的高级主管，1962 年，他在一项金融讨论会上认识巴菲特，1969 年，巴菲特请他工作，于是他们便创立了波克夏的再保险事业，Young 本身是政治学博士，聪颖过人，他视巴菲特为精神巨人。

1996 年底，波克夏同意以 15 亿美元，承保加州州立地震险保险局的再保险，为期四年，保费是五亿九千万美元，这笔钱在承保有效的四年期间，每年平均付给波克夏，因此波克夏等于在进行一项赌注，希望在 2001 年之前，加州不会发生大地震，保险从 1997 年起生效，在有效期内，如果屋主因地震要求的赔偿超过五十亿美元，波克夏就必须承担超过五十亿美元之后的十五亿美元赔偿。

如果真的发生大地震，波克夏当然会受到很大的影响，但是，波克夏可以利用这段期间，将保费充分运用于投资，如果损失的金额为十五亿美元减去五亿九千万美元，亦即九亿一千万美元，在扣除税赋亏损(指用一个年度的亏损抵消前后几年的利润)之后，损失的金额又会降低许多，但是，打赌加州不发生大地震，仍然是一场豪赌。

加州地震局的精算师 Drennan 表示，计算每年发生地震或然率的结果显示，波克夏必须以收到的巨额保费作为赔偿的机率是二十分之一，即使赔偿的金额只有一美分，Drennan 指出，每年加州发生大地震的机率只有 1.27%。

在一段为期八十年的期间，只有一年的损失会超过七十亿美元，该篇报导引用了 Drennan 的这段话，因此，四年期间发生大地震的机率是二十分之一，当然，大地震也可能明天就会来袭，报导中引用了加州政府官员的话表示，虽然保费看起来很高，和地震局为了巩固资源，原先计画出售债券所需付的利息比起来，这笔保费还算便宜，该文中提到的七十亿美元，只限于地震局必须承担的损失，在 1994 年发生的北岭大地震，保险公司付了八十五亿美元的住宅赔偿损失。

北岭大地震造成公共与私人设施总共 270 亿美元的损失，洛杉矶时报的报导提到关于这 270 亿美元的来源，私人保险公司付了比一半还多一点，联邦政府则承担比一半略低的赔偿，经过了北岭地震的震撼之后，私人保险公司为了降低本身的责任，致力于成立一个州立机构，负责住宅所有人的保险。

这篇报导还指出，对保险公司而言，在加州卖地震险的利润颇丰，只有一次例外，但是那次例外，北岭大地震的损失，远超出有史以来所有地震险的保费，该文最后还指出，除非发生超级强烈地震，才可能对波克夏造成影响，尽管如此，大地震还是可能发生的。

也许这就是为什么波克夏的年报会出现陈腔滥调的说词，表示该公司具备丰富的流动资产，和超乎寻常的资金实力。

结果，加州地震局将摩根士丹利银行正在促销，原先计画发行的十五亿美元债券，中途取消，他们自从发现波克夏能够提供更好的保障时，就将债券束之高阁，发行债券的花费越来越高，投保波克夏的再保险，可以让我们每年省下二千万到四千万美元，地震局长巴特勒表示。

巴隆杂志的报导引用波克夏詹恩的话，发行债券这种方法会产生一个问题，投资人得到的是类似固定薪水的盈利，但是却必须承担类似股票的风险，但我们的做法是，为客户承担风险，储备资金以防万一，如此一来，所需花费就低多了，波克夏在此充分展现了雄厚的资金实力，以及处理危机的速度与智能。

巴菲特在 1996 年波克夏的年报中，写到加州的保险合约：在保险有效期间，我们付出赔偿的可能性到底是多少？我们不知道，我们也不认为任何计算机程序可以算得出来，因为我们认为，计算机计算出的准确度只是虚设的，事实上，类似的模式可能让决策者误以为他们得到了某种安全感，如此一来，反而增加了犯更大错误的机率，我们早已在保险界与投资界看过类似的失败例子，且看看投资组合保险在 1987 年股市崩盘中的摧毁力，促使大家深入观察并发现，该跳楼的应该是计算机才对。

波克夏也和全国保险公司订定契约，承保佛罗里达州的飓风险，其规模约为加州地震险契约的一半，巴菲特在 1996 年的年报中表示，尽管这些契约的承保范围很大，如果真的碰上超级大灾难，波克夏的税后损失最多不会超过六亿美元，这还不到我们帐面价值的 3%，以及市场价值的 1.5%，在 1997 年的波克夏年会上，曼格表示，类似的损失会使波克夏不太愉快。

盖可保险公司

不断寻找新契机的巴菲特，早年就喜欢上了盖可，一家透过邮件与电话销售汽车险与住宅险的保险公司，在 1996 年一次关键性的交易中，波克夏买下了当时还不属于波克夏的另一半盖可股份，从此之后，盖可便完全归波克夏所有。

葛拉汉于 1948 年以七十二万美元买下盖可一半的股份，而巴菲特于 1995 年以二十三亿美元买下这些股份。

我开始对盖可发生兴趣时，葛拉汉担任该公司的董事长，我当时在哥伦比亚大学修他的课，巴菲特于 1993 年和哥大学生座谈时提到这段往事。

我到图书馆，查阅相关资料，资料上说该公司位于华盛顿，所以我在一月的某个星期六，从哥伦比亚大学动身前往华盛顿，我到得很早，大约早上十一点左右，但是公司的大门深锁，我用力敲门了好一阵子，终于有一个管理员出现，我

问他，除了你以外，公司里有没有其它人可以和我谈谈，管理员说，五楼有一个人，如果你愿意，可以找他谈谈。

于是我上五楼去找那个人，他现在应该已经九十岁或九十一岁了，他就是戴维森，当时他是盖可投资部门的主管，后来升为高级主管，那一天，他和我谈了大概五个钟头，他向我解释整个保险事业的来龙去脉，实际运作情形和盖可的营运状况，我从那以后便对盖可深深着迷，后来我返回纽约，回到学校，隔了几天到市中心去，向有名的保险专家请益，几乎所有人都告诉我，基于各式各样的理由，和其它公司比较起来，盖可的价格过高，但是我却不同意他们的看法。

巴菲特当时只有二十一岁，他在 1951 年投资了一万零二百八十二美元到盖可，1952 年，他卖掉这批股票，得到一万五千二百五十九美元，他主要的目的是要将这笔钱转而投资西方保险证券，当时西方保险证券正以一倍的本益比价格出售，巴菲特在 1993 年告诉富比士，盖可以低于一般标准保险公司甚多的价格卖保险，获利率为 15%，它的保险成本在 13% 左右，至于一般标准的保险公司，成本则可能在 30% 到 35% 之间，这是一个极具竞争力的公司，该公司的管理者是我心目中的神。

后来，巴菲特想出了为股东买入盖可的主意，但是乏人问津，由于盖可保险直接卖保险给客户，再加上精简的经纪人编制，所以获利达 20%，而一般保险公司却只有 5%，尽管如此，他还是无法说服股东相信盖可前景美好。

1971 年，葛拉汉退休，纽曼提名巴菲特接任葛拉汉在盖可董事会的职位，但是因为巴菲特在保险界投资很大，证交会有所顾虑，因此只好作罢。

巴菲特买下盖可时，该公司的市值为七百万美元，1976 年，因为估计赔偿错误，再加上定价过低，盖可几乎濒临破产，当时该公司股票从每股六十一美元暴跌到二美元，盖可的创始人固德温把他的股份交给儿子小固德温，小固德温把这批股票拿去抵押，但因盖可股价重挫而变得一文不值，小固德温于是自杀。

但是巴菲特相信，这些风波无损于该公司的竞争力，尤有甚者，他对该公司新任总经理拜恩信心十足(拜恩于 1997 年从美国企业基金会的最高执行长退休)，1976 年及接下来的五年间，巴菲特在盖可投资了四千五百七十万美元，他的成本基础为每股 1.31 美元(这是 1992 年每股分割成五股后经过调整的价格)，

巴菲特和拜恩结为密友，拜恩于 1985 年离开盖可，转而经营消防人员基金会，亦即现在的美国企业基金会，盖可成为波克夏成长的重要基石。

拜恩曾说，从某个角度来说，盖可造就了巴菲特的金融事业。

濒临破产的盖可，在资金上需要投资银行的协助，所罗门兄弟和他们的合伙人加佛兰德，为该公司挹注周转资金，曼格和我对加佛兰德既敬爱又信赖，我们在 1976 年认识他，他当时是将盖可从破产边缘救起的关键人物，巴菲特在 1987 年的波克夏年报中写到。

以下就是巴菲特对购入盖可的感想，盖可不一定会破产，但是已朝破产的方向陷落，当时是 1976 年，这是一个具有庞大特许权的企业，在利用其特许权获利之际，他们曾犯了很多错误，但是却没有对该公司造成任何伤害，我相信该公司的管理者，绝对有能力带领盖可渡过最黑暗的时期，重建企业的价值，他们至今仍然以低成本营运，也犯过许多错误，因为不知道应该预留多少亏损准备金，所以仍不知道自己的成本到底是多少，只是沉醉于自己的成长，他们犯过各式各样的错误，但是仍能保有特许权，这和 1963 年美国运通发生色拉油丑闻的情形相当类似，这个风波也没有影响该公司旅行支票与信用卡的业务，丑闻可能会摧毁美国运通的资产负债表，但关键是，该公司虽然没有净值，却价值不斐。

没有净值的盖可也值很多钱，但极有可能因为没有净值，明天就会倒闭，但是我觉得还是计算出净值比较恰当，这是理所当然的，盖可的特许权价值很高，抛开净值不看，假设盖可现在付出五亿美元的股息，会使他的净值大幅降低，那么该公司还能保持原有的价值吗？，答案是肯定的，你必须做某些事，为了让保险管理者高兴，你必须参与其它事务，但是其特许权的价值还是相当高。

盖可是全美第七大私人客车保险公司，有四百五十万辆汽车向该公司投保，三百万名投保人，完全靠直销经营，该公司为客户提供全天候的电话服务，每星期有一万名驾驶转向盖可保险，1995 年波克夏年会上介绍盖可的传单上写到，1998 年，盖可大约有一万二千名员工。

该公司在佛罗里达约有五十万名投保人，德州有二十二万五千名投保人，全美市场占有率 3%，他们雄心勃勃的计画，要在十年内占有全国 10% 的市场，目前，州农 State Farm 约占有 21% 的市场、全美 AllState 约 12%、农夫 Farmer 约 6%、

全国 Nationwide 约 4%、先进 Progressive 约 4%、盖可约 3%、USAA 约 3%、旅行家约 2%。

因为盖可直接将保险卖给客户，不用付佣金给经纪人，因此可以降低竞争成本，经纪人的佣金约占保费收入的 15%，盖可在全美四十八州和首府华盛顿特区，以直销方式经营，虽然大部分产物与意外险公司，难免会出现亏损状况，但是盖可营业二十多年来，只有一年出现亏损，这表示，该公司每年都有庞大的资金入库，又不用支付任何费用，可以全数拿去投资，对盖可来说，这笔浮存金无异是免息贷款。

保险业者通常可以借着投资所得的利润，弥补赔偿所带来的损失(酒醉、恶劣的天候、路况不佳时有所闻)，盖可正是以精于投资出名，它比其它投资公司更敢放手大笔投资股市，而且通常远远超越股市平均表现，这都必须归功于该公司的共同最高执行长之一辛普森 Lou Simpson 精明的选股能力，巴菲特认为，辛普森是产物与意外险界的一流投资人。

创始者固德温

固德温于 1936 年在德州创立了盖可，他原是圣安东尼一家保险公司的会计师，在研究车祸意外统计数字之后发现，在联邦政府，州政府与市政府工作的公务员，发生事故的次数低于一般大众，他同时也发现，大部分意外险公司最大笔的管理支出是花在广告与行销上，他归纳出一个结论，如果可以省去中间人的费用，将保险卖给驾驶记录优于一般人的驾驶人，那么原本三十美元的汽车保险，可以大幅降至六或七美元，在今天，盖可透过类似 CNN 的电视频道做广告，但是依然遵循传统尽量压低广告费用。

1936 年，固德温申请执照，在德州的沃斯堡成立政府员工保险公司 (Government Employees Co., GEICO, 即盖可)，将汽车保险卖给在政府与军方工作的职员，该公司便从这个起点，蜕变为一家全国性的汽车与住宅保险公司。

固德温在筹组公司时，找上了沃斯堡的银行家利亚，利亚对固德温的构想充满信心，他表示，如果固德温筹得出二万五千美元，他就同意投资这家羽翼未丰的公司七万五千美元，固德温持有 25% 的股份，利亚持有 75% 股份，盖可草创之

初，固德温和他的妻子莉莉安一年三百六十五天，每天工作十二小时，两人月薪总共二百五十美元，固德温利用周末未写信回复客户的询问和抱怨。

固德温之所以锁定政府员工，因为他们大多是安全性较高的驾驶人，而且收入固定，由于美国首府华盛顿特区的政府工作人员为数众多，因此该公司便迁往华盛顿特区，并于 1937 年重新申请执照。

该公司的保险赔偿损失逐年递减，1940 年便出现五千美元的保险盈余，以及一万五千美元的净收益，从是年起，该公司连续保持了三十五年年年赚钱的记录，1941 年秋季，一场雪雹摧毁了华盛顿特区上千辆汽车，固德温和汽车修理业者情商，全天候专门为盖可的保户服务，固德温预见挡风玻璃必定会出现短缺的现象，于是便以卡车将大批挡风玻璃运到华盛顿特区，盖可投保人的车辆在几天之内都修复完毕，其它公司投保人的车辆，却等上好几个星期。

1948 年利亚家族将手上 75% 的盖可股份，卖给葛拉汉-纽曼，和一小群个别投资人，当时盖可的价值约为三百万美元，是年稍后，葛拉汉-纽曼将股票分配给股东，于是盖可便成为许多投资大众共同拥有的公司，1949 年，盖可的获利超过了一百万美元，并且开始扩展事业范围，1952 年，该公司将业务范围扩大到包括所有州政府、郡政府与市政府机构的员工，如此，便增加了获利范围。

固德温于 1958 年退休，本着直销与锁定低风险客户的原则，亲眼见到他的梦想实现，并从 1936 年一万四千美元的保费收入，成长为 1957 年的三千六百二十万美元，盖可的投资人也获利丰厚，如果 1948 年时，你持有价值二千美元的盖可股票，十年之后，在固德温退休时，这批股票的价值便增加到九万五千美元。

但在 1975 年，盖可却面临破产的危机，巴菲特在这时出现，1972 年至 1974 年间，出现了不追究过失责任（一概予以赔偿）的保险制度，大众对水涨船高的保费多所抱怨，导致各州规定必须事先取得保费率确认。

1976 年，董事会投票选出拜恩为该公司董事长，总裁暨最高执行长，拜恩推出三大激烈的步骤以扭转公司的颓势：一，自助行动，包括提高保费，严格控制成本，重新扩大整个公司的保险范围。二，再保，拜恩说服二十七家竞争对手，让他们相信提供再保险是对他们最有利的做法。三，新资金，投资银行所罗门兄

弟公司同意认购七千六百万美元的股票，将普通股增加到相当于三千四百三十万股。

1977 年盖可又开始呈现营业获利，无怪乎巴菲特称拜恩为他的饭票，盖可于 1949 年成立姊妹公司，从 1977 年开始，盖可开始买回姊妹公司的股份。

史耐德曾经担任盖可的董事长多年(他已于 1993 年退休)，现在由保险事业部的共同最高执行长耐恩里，和资金事业部的共同最高执行长辛普森共同管理。

总部设于马里兰州的盖可，注重优良的驾驶记录，如果记录出现了问题，史耐德说，我们就会变得很无情了，过去十年来，除了其中一年外，盖可的保险率(Underwriting ratios)一直保持在一百以下，这表示该公司的保费收入超过赔偿的支出，这点显出盖可与其它产物与意外险公司的不同，其它公司的赔偿支出都超过了保费的收入，因此得完全靠投资取得的利润，一般而言，保险业的利润所得相当依赖投资。

盖可大部分的员工都在保险部门工作，只有少数人为辛普森的调查部门工作，1991 年，史耐德在该公司在达拉斯地区办事处举行的年会上，提出波克夏已经拥有盖可 48%的股份，巴菲特也出席该年会，坐在最后一排，超过 90%的股份的持股人都出席了年会，巴菲特就代表了一半的股份，主持会议的史耐德看到巴菲特坐在后排，他说，巴菲特也会场(掌声响起)，我们两人总共拥有公司 48%的股份，事实上，史耐德本人也拥有超过 1%的盖可股票，虽然盖可的控制权掌握在波克夏手中，但是这一点似乎从来没有对史耐德造成困扰，他说，巴菲特实在是一位开明了老板，老实说，就是因为他，我们才不致遭到被廉价出售的命运，当他持有 35%到 57%的股份时，我们曾经有过这方面的忧虑，但现在已经没有这个问题了，他不会改变任何事，史耐德表示，当时巴菲特并没有对公司行使控制权，辛普森和耐思里表示，绝对不会有任何改变。

亮丽的投资组合

1995 年底，盖可的股票投资组合价值达九亿美元，组合中包括有弗迪麦、耐吉、锐跑等股票，以及一千三百股的波克夏股票，盖可的债券投资组合价值超过三十七亿美元，其中包括免税的市政公债与国库券，盖可于 1995 年底卖掉价值三百万美元的锐跑股票，但是继续持有二百三十五万股耐吉股票，盖可的投资

组合还包括柏林顿北方公司、美泰儿(玩具制造厂，芭比娃娃为其中一项产品)，与万宝人力资源公司，然而，盖可最大宗的投资还是债券，盖可不喜欢在股票上投资太多，它将六十五亿美元投资组合的大部分放在安全、波动不大的联邦、州政府或市政府债券，这类债券的年获利约为 6%。

盖可和大多数的保险公司一样，绝不碰房地产与劣质债券，盖可的盈余一直呈现稳定扎实的状态，只有偶而几桩小车祸，他们在投资方面，也能以高度的智能运用其资金，毕竟，他们的投资人经常和巴菲特声息相通。

1995 年，波克夏将以二十三亿美元，购入盖可剩余的股份，当时，波克夏已经拥有 51% 的股份，并同意买下其余 49% 的股份，使盖可完全属于波克夏，盖可独立于波克夏所有其它保险事业之外，巴菲特表示，稍早波克夏和盖可的主管曾经进行协商，讨论以股票购入盖可的可能性，虽然表面上看起来行得通，但是会非常复杂，此外，还牵涉到税赋的问题，所以上星期四，管理阶层对我说，如果我愿意以每股七十美元购入，他们就很满足了，我倒吸一口气，动了动身体，然后说，好吧！巴菲特叙述当时的情形，他们把我口袋里最后一分钱都掏光了。

以下就是华盛顿邮报记载波克夏如何购入盖可剩余股份的始末，这篇报导于 1995 年转载于奥玛哈世界前锋报，文中并引用证交所的委托代理书：

多年来，巴菲特不时对盖可的高级主管表示，他的波克夏有意 100% 购入盖可，但是直到 1994 年，才正式展开讨论，这一天，巴菲特和盖可的共同最高执行长，在公司任职多年的金融奇才辛普森，与盖可董事会执行委员会主席巴特勒见面晤谈。

巴菲特建议，波克夏以免税交易的形式购入盖可，方法是盖可股东将股票换成波克夏的普通股股票，辛普森和巴特勒表示，他们对这种方式有所顾虑，第一，波克夏股票没有股息，但盖可股票却有，第二，他认为很难公平的交换股票。

波克夏的股票是股市高价股票之一，当时每股的股价的一万八千七百万美元，持有二百股盖可股东的股东，换不到一股的波克夏股票，由于无法发给低于一股的股票，因此盖可的股东最后只能得到付税的现金，然后，话锋一转，他们开始讨论换成波克夏新近上市的可转换优先股的可能性，这类股票的股息与盖可的股息相当，巴菲特表示，他愿意用每股五十五美元的波克夏优先股换一股盖可

股票，巴特勒的回答是，在他和盖可的金融顾问讨论之前，他不会向盖可董事会建议这个方案，除非波克夏优先股的市价至少每股在六十美元以上，1995 年，辛普森和巴特勒前往纽约，和巴菲特与其合伙人曼格见面，双方再次谈到价钱问题，但都各有坚持，巴特勒与辛普森注意到，从八月起，波克夏的股票已经跳升到每股二万二千五百万美元，他们表明了对波克夏超高股价的严重关切，担心这么高的股价会影响到波克夏优先股在市场上的好价钱，特别是，如果有任何事发生到巴菲特身上的话。

盖可的高级主管请巴特勒去电巴菲特，表达他们愿意以每股七十美元的现金交易，或者交换市价达七十美元的可转换优先股，两天之后，巴特勒打电话给巴菲特，巴菲特问，价钱还有没有商量余地，巴特勒说，没有，巴菲特接着表示，他实在不愿意以每股七十美元的价格发行优先股股票，再者，他比较喜欢现金交易，巴菲特说，他想和合伙人曼格讨论一下，他和曼格讨论过后，当天稍晚便打电话给巴特勒，同意以每股七十美元进行现金交易，购入盖可是巴菲特真正的经典之作，盖可曾和 H&R Block 签约，提供汽车保险的资料给 Block 公司的报税服务客户，对波克夏来说，购入盖可是一桩重大事件。

总之，我们到了 1995 年，就已经拥有一些营运状况优良，规模适中的保险公司，1996 年购入盖可之后，必定能提升我们保险业务的品质，使利润大幅成长，规模增加一倍，从此以后，保险将是我们的主力，巴菲特在 1995 年的年报中指出。

巴菲特在 1996 年的股东手册上写到，波克夏取得两项低成本，无风险的资金来源，递延税金与浮存金，和单单利用股东权益资金相较之下，有了这两项来源，我们可以稳当拥有更多资产，浮存金是保险公司收进来的保费，到支付理赔之前的存款金额，这两笔资金皆快速成长，现已达到一百二十亿美元，更好的是，到目前为止，这些资金都不用花费任何成本，递延税金也没有利息，只要我们的保险能够盈亏两平，过去二十九年来，我们的确做到了这一点，浮存金的成本为零，有一点必须加以说明，这两者都不是股东权益，他们都是真正的负债，但是他们没有契约，也没有到期日，事实上，他们带给我们债务的好处，使我们可以利用资产，但却没有债务的缺点，我们无法保证，将来仍然可以不用花费任何成本，就能获得这些浮存金，但是我们认为，我们和其它保险业者一样有机会达到

此一目标,不仅过去达成了此一目,虽然你们的董事长曾经犯了几个重大的错误,在购入盖可之后,更加强了我们达成这个目标的希望,巴菲特在波克夏 1996 年的年会上表示,五年之后,我想你们会非常庆幸我们完全拥有盖可,事实上,不消五年,股东们就了解到,盖可是波克夏最具潜力的事业之一,这是波克夏的秘密价值所在,盖可没有股票市场报价,有些人忘了计算它整体的价值,盖可的总值可能是巴菲特购入时所花代价的两倍(大约四十六亿美元),如果现在将整个公司卖掉,其价值可能约一百亿美元,也许更高。

巴菲特被问及,为什么购并盖可要花这么长的时间,他表示这项交易需要一大笔钱,巴菲特在 1996 年时告诉股东,波克夏今天真正的新闻是,盖可的表现杰出,在同年的波克夏年报上也写到,盖可每年都会收到一百万份的推荐单,其中一半成为我们的新业务,这为我们提供了庞大的购并资金,也让我们得以维持低成本,盖可低成本的优点早在 1951 年就深深吸引我,当时盖可的总值为七百万美元,这就是为什么我觉得,去年波克夏应该付出二十三亿美元,买下当时还不属于我们的 49%的股份,巴菲特表示,盖可自愿性的汽车保险业务 1996 年时成长了 10%,为历年来最好的表现,但是 1997 年的成长率更高达 16%,1998 年第一季的成长率为 18.9%,盖可,这个巴菲特多年以前在画布上只描了几点、几笔的作品,现在已经现出了全貌,这是巴菲特整幅仍在挥洒中经典之作的一大部份,被标准普尔评为三 A 的盖可,正方兴未艾。

巴菲特写到,盖可 1998 年的保险获利恐怕会降低,但是该公司成长的速度却越来越快,我们计画加快油门,盖可今年的行销支出,将会超过一亿美元,这比 1997 年多出 50%,我们的市场占有率只有 3%,往后十年,这个数字应该会急剧成长,汽车保险是个庞大的事业,每年约达一千五百五十亿美元,数以百万计的驾驶人,如果转而向我们投保,将可省下相当可观的保费。

即使没有收购帐目调整项,也可以有满足快乐的一生,巴菲特在波克夏 1996 年的股东手册上,写了一段关于收购帐目调整项目发人深省的文字,我知道讨论会计上的技术性问题会吓走许多读者,因此且让我向你保证,即使你决定跳过这个部份不看,也可以拥有满足快乐的一生,然而,我们最近并购盖可,意味着大约六千万美元的收购帐目调整数,将会记入依一般会计原则所申报的年度盈余,如果我们未来进行其它购并,这个项目将会继续增加,这对波克夏而言,是个相

当重要的课题，同样的，我们有时也在年报中谈到我们称之为收购帐目调整前的盈余，接下来我就要说明，为什么我们认为这种盈余在经济上的重要性，超过依一般公认会计原则计算出来的盈余。

波克夏以超过被购并公司依一般公认会计原则所提报的净值，溢价收购某家公司时(通常的情况都是如此，因为我们想买的公司价格大都不低)，这个溢价就会变成资产负债表中资产的一部份，关于一家公司该如何记录溢价的规定有很多，但是为了简单起见，我们将注重于商誉的项目，几乎所有波克夏因购并而付出的溢价都分配到这项资产之下，例如我们收购盖可的另一半股份时，就记录了近十六亿美元的商誉，一般公认会计原则规定，商誉必须在四十年内分期摊销掉，我们每年必须从盈余中扣除约四千万美元，这个金额无法抵税，所以我们的税前及税后盈余都减少了四千万美元。

因此，从会计的角度来看，我们购并盖可的商誉将以平均的数额逐渐消失，但是有一点我可以向各位保证，盖可商誉的经济价值绝不会以相同的方式消失，事实上，据我猜测，盖可的商誉不但不减反增，而且增加的数量相当可观，我在1993年的年报中，也以喜斯糖果为例，讨论商誉的计算方式，结论也是该公司的商誉不减反增，那时，我们的资产负债表大约有三千六百万美元的喜斯糖果商誉，从那时起，为了分期摊销这笔资产，我们每年要从盈余中扣掉一百万美元，现在喜斯糖果列在资产负债表上的商誉已经降低到二千三百万美元了，换句话说，从会计的角度来看，喜斯糖果从1983年到现在，等于损失了很多商誉，但是经济上的意义就大不相同了，1983年，喜斯糖果以一千一百万美元的营业净资产获得了约二千七百万美元的税前盈余，1995年，该公司只用了五百万美元的营业净资产，就获得了五千万美元的税前盈余，这段期间，喜斯糖果的经济性商誉显然成长得相当快速，而且，其价值远超出帐面价值好几百万美元，当然，我们的想法也可能有误，但是仍然期待随着盖可会计价值的逐年递减，而其经济价值则会逐年增加，我们所拥有的公司大都是喜斯这样的模式，这就是为什么我们通常忽略所有的收购帐目调整数，来呈现营业盈余。

未来，我们也会用类似的方式计算完整盈余，采用不考虑投资标的的收购帐目调整数的方式，我们不会将这种方式用于帐面上商誉金额很小的公司，例如可

可口可乐或吉列，但是会将这个方式延伸到富国银行和迪士尼，这两家公司最近都进行了大规模购并，因此都涉及极大的商誉费用。

在结束讨论之前，我们要提出一项重要的警告，投资人常常被公司的高级主管和华尔街的分析师误导，误认为折旧和我们刚刚讨论到的分期摊销一样，这两者根本就完全不同，折旧是一种和薪资、材料或税金一样真实的经济成本，例外的情形很少，当然，波克夏和其它我们研究过的企业都存在相同的情形，再者，我们也不认为扣除利息、税金、折旧和分期摊销之前的盈余能够有效的衡量企业的表现，忽视折旧的重要性，转而重视现金流量或扣除利息、税金、折旧和分期摊销之前盈余的管理人，很可能会做出错误的决策，各位在做个人投资决策时不可不谨记于心。

麦当劳

1995 年到 1996 年间，谣传巴菲特在麦当劳投资了大笔资金，那段期间的某一天，巴菲特和友人共乘一车时，朋友问他有没有投资麦当劳，巴菲特对朋友说，你有没有去过埃及？友人说，去过，巴菲特说，人面狮身像有没有对你说过什么？友人说，没有，巴菲特说，这就是我的回答。

这些流言于 1996 年得到证实，证交会的档案显示，波克夏在 1994 年底持有四百九十万股麦当劳股票，1996 年底的档案显示，1995 年第三季，波克夏拥有九百三十四万股麦当劳股票，约占麦当劳全部股票的 1.3%，波克夏 1996 年的年报则指出，波克夏持有的麦当劳股票增加为三千零十五万股，亦即麦当劳股票的 4.3%，1997 年波克夏的年报指出，波克夏没有将麦当劳列入超过七亿五千万美元的投资项目，显示巴菲特可能卖掉部份或全部的麦当劳持股。

麦当劳 60%的盈余来自海外市场，而海外市场 80%集中来自于七个国家，中国大陆和俄罗斯市场，几乎仍然处于未开发状态，哪里有无数的潜力十足的麦克家族。

一切要从 1937 年麦当劳兄弟，狄克和麦克谈起，当时，免下车餐厅正在加州风靡，加州人对这种在车上购买快餐的方式疯狂不已，第一家麦当劳在帕沙迪纳以东的一个停车场开张，然后 1940 年在圣伯纳地诺又开了另一家更大的麦当劳，麦当劳一炮而红。

科洛克连高中都没有毕业，却是个杰出的销售员，他在 1954 年认识了麦当劳兄弟，麦当劳兄弟是科洛克的大客户，科洛克贩卖多功能搅拌机给麦当劳做奶昔，洛夫撰写的《麦当劳：探索金拱门的奇迹》，详细交待了这段历史故事，中午之前，科洛克租来的车已经在停车场停了整整一个钟头，麦当劳前面有两个点餐的窗口，和旁边点薯条的窗口，都已经大排长龙，每三个点餐人次中就有一个是由他的多功能搅拌机打出来的奶昔，麦当劳制作的奶昔速度奇快，原来他们把科洛克多功能搅拌机的转轴缩短了几吋，如此一来，就可以直接伸到十二盎司的纸杯中搅拌奶昔，而不用一般汽水店用的十六盎司不绣钢搅拌器。

他怀着兴奋无比的心情走进店里自我介绍，我的天啊！我站在外面亲眼观察了好久，但还是不敢相信这是真的，他对麦当劳兄弟表示，狄克和麦克告诉他，他的反应就像当天店里的生意一样正常，什么时候客人才会少一点？科洛克问到，大概要到深夜吧，狄克回答，科洛克宣布，我一定要想办法加入你们，我在 1954 年首度造访麦当劳时，觉得自己好象是现代牛顿，头上被一颗爱达荷马铃薯砸到，晚上我回到汽车旅馆之后，就当天所见认真的思考了一番，我脑海中浮现着麦当劳餐厅遍布全国的光明远景，科洛克迷上了这家新兴的餐厅，我相信上帝、家庭和麦当劳，但在办公室，这个顺序要倒过来，科洛克喜欢这个说法，科洛克中年时从麦当劳兄弟手上买下餐厅，带领麦当劳走上成功之路，高中二年级便挫学的科洛克，可说走了一段相当漫长的路。

第一次世界大战爆发时，他才十五岁，到海外加入红十字路，和华德·迪士尼在同一家公司工作，他们都很欣赏对方，但两个人的个性相当极端，洛夫在书中引用科洛克的话，迪士尼总是画个不停，而我们则忙着追女孩子，这其中蕴含着很大的启示，他的画已成不朽之作，而我们追的女孩子现在大多已辞世，洛夫在书中指出：

过去一年来，96%的美国人都在麦当劳用过餐

约略超过一半的美国人，住家三分钟车程内就有麦当劳

麦当劳卖出了超过一千亿个汉堡

麦当劳占全美在餐厅用餐次数的 14%，亦即七分之一，占外食花费的 6.6%

麦当劳卖出的汉堡占有所有餐厅卖出汉堡总和的 34%，薯条则占 26%

麦当劳庞大的市场占有率，对美国食物处理业影响很大

麦当劳是全美最大的牛肉买主，全美食用马铃薯的 5% 由该公司购入，占全美可口可乐销售量的 5%

麦当劳股票于 1965 年上市后，股票的平均权益报酬率为 25%，年营收成长率则为 24%

当初以二千二百五十美元投资一百股麦当劳股票，经过十一次股票分割和一次配发股息之后，原来的一百股变成二万七千一百八十股，到了 1994 年中，价值超过一百万美元

关键重点，麦当劳是全世界最大零售房地产拥有者

此外，每十五个美国人当中就有一个人的第一份工作是麦当劳提供的

1990 年，在一个天寒地冻的晚上，麦当劳在莫斯科首度开张，当天总共有超过三万人光顾，创下了所有餐厅单日来店人数的最高记录，莫斯科的麦当劳在营业第一年总共服务了一千五百万人次，美国一般的餐厅要三十年才会累积到这个成绩，1991 年，北京的麦当劳开张，当天总共有四万名客人光顾，使得莫斯科创下的记录相形见绌，1995 年，中国大陆总共有二家麦当劳，麦当劳计划在跨入二十一世纪之前，在这个拥有十二亿人口的国家，开五百家店。

麦当劳现由昆兰领军，他十九岁进入麦当劳，在邮件室工作，每小时工资二美元，麦当劳的餐厅遍布全球，其成长脚步还在不断加快当中，该公司强调初期成本低与规模较小的卫星餐厅，这些卫星餐厅附设于百货公司，医院，学校以及旅游景点，借着当地既有的麦当劳供给资源，以降低营运成本。

每三小时就开立一家新餐厅的麦当劳，1997 年底，在超过一百个国家总共有二万三千家餐厅，一百四十亿人次光顾麦当劳，该公司 15% 的股份为公司员工，经销商与供货商持有，麦当劳公司之麦当劳叔叔之家闻名全球，全球总共有数十家，为患有重病孩童的家庭在医院附近提供一个家，以便就近接受治疗。

巴菲特的好友，前可口可乐总裁奇欧，是麦当劳董事会的一员，巴菲特另一位好友鲁昂，鲁昂·康尼夫投资公司的老板，于 1998 年初公布，该公司持有四百六十万股麦当劳的股票。

巴菲特在吃了麦香堡之后，总会高兴的夸赞麦香堡美味无比，奇欧说，事实上，巴菲特每年大约会光顾麦当劳五十次，吃早餐或午餐，虽然麦当劳为他特别制作了一张金卡，凭卡可以在麦当劳免费用餐，但是他每次都付现金。

波克夏很晚才开始投资麦当劳，而麦当劳不断回购股票，自由现金流量从1996年的八千六百万美元，增加为1997年的三亿三千一百万美元，有奇欧的地方，似乎就有巴菲特，有麦当劳的地方，就有可口可乐，麦当劳是可口可乐最大的顾客，谁说波克夏没有合并效益？巴菲特再度把钱投资在嘴上。

华德·迪士尼公司

华德·迪士尼与首都市同意合并，1995年7月31日上午7点56分。

笑话立刻满天飞，我知道首都市是米老鼠的一部份，所以我的新老板就是米老鼠，报纸标题，怒吼的老鼠、得分的老鼠，但是在笑话背后，正进行着一桩有史以来最大的娱乐事业与媒体事业的合并案。

对所有人来说，这是个大日子，迪士尼董事长艾斯纳、首都市/美国广播公司董事长莫菲和巴菲特联合召开记者会，宣布以价值一百九十亿美元的迪士尼股票与现金支付这笔购并案的费用，值得一提的是，莫菲表示，艾斯纳之所以成功，是因为艾斯纳是个有着成人身体的大男孩。

1995年，这个惊天动地的合并新闻，传到了艾伦投资银行在爱达荷州太阳谷举行的年度避暑活动，使得所有前来参加避暑活动的媒体高级主管大为震惊，艾斯纳和莫菲曾经讨论过合并的可能性，但是莫菲想要迪士尼的股票，艾斯纳则属意现金交易，自从国会表示即将取消某些电视台拥有权的限制之后，等于使促成这笔交易的土壤获得了滋润，听起来有点奇怪，但这的确是促成这笔超级交易的主因。

艾斯纳碰到了正要去和莫菲打高尔夫球的巴菲特，他问巴菲特首都市是否正在求售，巴菲特说，应该是的，让我们来问问莫菲，艾斯纳后来告诉莫菲，两家公司都已经箭在弦上，在莫菲就教于巴菲特，艾斯纳就教于迪士尼的主要投资人Sid Bass之后，他们在几个星期内就达成了协议，并且只用了三天就拟好合约。

投资银行在这宗购并案中只扮演一个小角色，购并案于七月星期天下午，呈交首都市董事会，隔天早上董事会予以批准，并对外公开宣布，迪士尼将用现金

或股票以每股一百二十七美元，购入首都市(也就是现在迪士尼帝国中的美国广播公司)，股票交换对许多首都市的长期投资人相当有利，因为股票交换是免税的，波克夏于 1997 年底，拥有二千一百五十六万股迪士尼股票。

莫菲加入迪士尼董事会，巴菲特也再重新投资迪士尼，1960 年代，巴菲特曾投资迪士尼，他于 1966 年迪士尼股价飙涨到海盗船的五倍时，购入 5% 的迪士尼股票，他于 1967 年以六百万美元卖出这批持股，获利颇高，但这是错误之举。

巴菲特曾说，在 1960 年代，整个迪士尼公司市值八千万美元，当时迪士尼乐园新添了一座造价一千七百万美元的海盗船，因此该公司是以海盗船的五倍价格出售，我们投资了五百万美元，次年以六百万美元卖出，如果我们持股至今，当年的五百万美元，到了 1990 年中期，价值一定超过十亿美元。

宣布这宗购并案当天，首都市的股价从每股 96 美元涨了二十多美元，购入公司迪士尼的股价也随之大涨，购入公司的股价很少上涨的，巴菲特和迪士尼一位高级主管打赌，迪士尼会涨，巴菲特因此赢得了一百美元的赌注，而波克夏的股价则上涨了五百五十美元，达到每股二万四千七百五十美元，对巴菲特而言，这是美好的一天，因为波克夏拥有二千万股首都市股票，宣布购并当天，首都市股票每股涨了二十美元，因此波克夏当天就赚进了四亿美元。

消息传出之前，股市没有因为选择权交易而产生波动，也没有关于这项超级交易的新闻或臆测，消息宣布之后，华尔街为之震惊，而次日，西屋公司接收哥伦比亚广播公司，由于这项交易传闻已久，并出现许多相关报导，反而没有造成太大震撼。

艾斯纳、莫菲和巴菲特，这三剑客以迅雷不及掩耳的速度，向世人宣布这宗惊天动地的超级交易，美国智能财产的出口由来已久，但是现在可以做得比以前更有组织，曾任职于美国广播公司的艾斯纳表示，这是美国真正全球化的肇端，莫菲表示，就个人的观点，这将是我个人事业的顶点，亲眼目睹这两家大公司携手并进，巴菲特解释，这项交易会使得两家公司的股东蒙获其利，这是头号提供内容的公司与发行传播公司的完美结合。

这项交易仅次于 RJR 纳贝斯克食品公司的合并案，是有史以来第二大宗合并交易，缔造了全世界规模最大的娱乐与媒体公司，其规模连时代华纳也望尘莫及，

信息公开两周之后，创意艺术经纪公司的奥维兹，被任命为迪士尼公司的总裁，但是只维持了十四个月。

迪士尼是全球最受欢迎的吉祥物米老鼠与唐老鸭的家，该公司借着旗下的乐园、电影、音乐、书籍、专卖店与运动等，以及其它类似迪士尼互动公司和迪士尼观光邮轮等事业，每年获利超过一百亿美元，首都加入迪士尼之后，借着其所拥有的美国广播电视公司，二百二十五个电视台，以及诸如全球化的 ESPN 体育频道等媒体事业，每年获利六十亿美元。

这宗有史以来最大的购并案之一，为什么会是透过一个来自奥玛哈，在某个圈子里大名鼎鼎，但在其它圈子却一无所知的家伙促成？为什么艾斯纳要向巴菲特请教这项交易的可能性？为什么在巴菲特回答他说，当然，但是你要找莫菲之后，他就觉得这项交易已稳操胜券？艾斯纳找到了和巴菲特在一起的莫菲，这三巨头便大步迈向美好的迪士尼世界。

后来在亚历桑那州凤凰城举行的购并庆祝会上，巴菲特和太太身着米奇和米妮的服装出席，让上百位首都和迪士尼公司的高级主管为之倾倒，巴菲特说，我准备演讲稿时，特别参考金像奖的做法，现在我要感谢我的发型师，我的服装顾问，当然，还有我的个人教练。

当华尔街人士侧耳倾听巴菲特要取得现金或迪士尼股票时，戴着米老鼠招牌耳朵的巴菲特却开口高歌：

我们该拿现金或股票？

纸钞将变成垃圾。

股市有时会崩盘。

我们该拿现金或股票？

他的奇妙决定于 1996 年揭晓，以下就是整个始末，1996 年，巴菲特走进纽约的哈利斯信托，将两个信封交给信托部人员，一号信封是价值二十五亿美元的股票，这是波克夏持有的二千万股首都/美国广播集团股票，要交给该公司买主迪士尼公司，二号信封按照巴菲特的指示经过密封并写着，三月七日下午四点三十分方能开启，连迪士尼和首都的管理阶层对其内容都一无所知。

巴菲特希望取得越多股票越好，他取得的股票，再加上从公开市场购入的部份，共拥有迪士尼 3.5% 的股份，转眼间，他又成为另一家拥有全球知名品牌公司的股东，巴菲特于 1996 年应邀在哈佛商学院演讲时，被问及他喜欢迪士尼股票的原因，他回答到，因为米老鼠没有经纪人，迪士尼公司经营的事业包括加州的迪士尼乐园与佛罗里达州的迪士尼世界，后者包括魔奇世界，未来世界，迪士尼-米高梅影城与新开幕的动物王国，此外，也从东京的迪士尼乐园获得权利金，拥有位于巴黎近郊，占地四千八百英亩的欧洲迪士尼乐园 39% 的股份。

总部设在加州的 Burbank，是一家规模庞大的娱乐事业供货商，透过旗下的美景、试金石与好莱坞等影片公司和米拉麦克斯的院线，提供影片给戏院、电视台和录像带商店，Burbank 公司的出版品包括书籍与录音带，并且透过全球超过五百家迪士尼专卖店出售琳琅满目的商品，迪士尼并且开发了 ESPN 专卖店和杂志，迪士尼拥有海皮里恩出版社，曾出版由葛林与名脱口秀主持人欧普拉合驻的欧普拉的瘦身魔法，这是一本讨论瘦身的书，曾登上畅销书榜首，迪士尼拥有安那汉天使棒球队，安那汉超级鸭区棍球队，以及美女与野兽的舞台秀，迪士尼旗下有收视率极高的迪士尼频道和迪士尼电台。

迪士尼在影史上也留下光辉的记录，该公司出品的电影包括，灰姑娘(所有为电视拍摄的电影中利润最高的一部电影)，阿拉丁，狮子王，风中奇缘，小美人鱼，玩具总动员，101 忠狗，大力士，迪士尼和美国广播公司的关系由来已久，艾斯纳本人早期曾任职于美国广播公司达十年之久。

1997 年的迪士尼年会上，股东对当时已离职的奥维兹薪资，艾斯纳本人的薪资内容，以及董事会被艾斯纳控制的问题提出讨论，艾斯纳把巴菲特请到台上，巴菲特表示，我们认为迪士尼是全世界最顶尖的名牌之一，我劝你们继续持有手上的股份。

首都市/美国广播公司

1985 年的某一天，巴菲特正在华盛顿，他的办公室传给他一项紧急讯息，请他立即与他的有人首都市的董事长莫菲连络，莫菲针对筹资三十五亿美元以购入传播界巨人美国广播公司的问题，要向巴菲特请益，1985 年发布了首都市收购美国广播公司的消息，这是有史以来规模最大的媒体购并案。

当天晚上，美国广播公司夜间新闻-今夜世界新闻的主播詹宁斯，在新闻一开始便说，借用一句普哥(Pogo 是一虚构人物，总是说出一堆明智的谚语)的格言，我们看到了新闻，而且我们就是新闻。

刚开始时，莫菲，甚至是巴菲特本人，都不认为巴菲特会参与这项交易，但这位奥玛哈巫师很快就成为这项购并案的灵魂人物，他的关键性角色可能是使得华尔街点头赞成这桩交易的主因，因为这两家公司的股价都迅速上升。

巴菲特从 1970 年代开始对媒体股产生浓厚兴趣，当首都都市将要购入美国广播公司的消息传开之后，他的兴趣达到顶点，因为波克夏持有美国广播公司五分之一的股份，虽然没有写成白纸黑字，但是巴菲特口头同意投资五亿一千七百万美元现金，以每股 172.5 美元的价格，购入首都都市三百万股的股票，（这是在该股票于 1994 年一股分割成十股之前），这使得于 1986 年因合并而益形壮大的首都都市/美国广播公司，增加了庞大的资金。

巴菲特在 1985 年的某个下午完成了这宗交易中扮演的角色，总共只花了三十秒左右，全部交易内容写在一、两张纸上，巴菲特谈到这项投资时表示。

莫菲之所以打电话给巴菲特，因为他们俩人是多年老友，巴菲特一向相当敬重莫菲，他昵称莫菲为莫夫，并赞美他是美国一流的管理人才，莫菲对巴菲特也回敬以赞辞，如果我一天到晚跟在他的身边，我一定会有严重的自卑感，他是最要好的朋友之一，他会想尽办法帮助你，如果没有他，我就没有办法买下美国广播公司。

1986 年，巴菲特曾对频道杂志的美国西岸主编包尔表示，我非常喜欢和莫菲共事，我不会和我不喜欢的人工作，我很幸运，能在有生之年和我所喜欢与景仰的人一起工作，莫菲是在这份名单的前几名，而且他经营的公司非常有意思。

巴菲特是否计画控制美国广播公司，或对该公司应该播出的节目表示意见？不，这些问题不应该由我提出，他告诉包尔，他在 1991 年的波克夏年会上再度重申他的立场，我是首都都市/美国广播公司的董事，但是对于播放那些节目，他们并不向我征询意见，那不是我扮演的角色。

巴菲特在 1960 年代晚期结识莫菲，当时是一位莫菲哈佛商学院的老同学，在纽约的一次午餐会上，安排巴菲特和莫菲坐在一起，莫菲对巴菲特一见如故，立刻邀请他担任首都市董事，巴菲特当时予以婉拒，但是两人从此结为至交好友。

1985 年，美国广播公司德高望重的董事长高登森决定，莫菲与莫菲的副手柏克，是经营该公司的最佳人选，高登森于 1953 年创办美国广播公司，并担任该公司董事长，直到 1986 年他 79 岁为止，莫菲和柏克以削减成本出名，首都市流传着一则老掉牙的故事，话说当年一家位于阿尔班尼的电视台需要重新粉刷墙壁，莫菲却只粉刷了面对大街的那面墙。

高登森于 1991 年出版自传稳操胜券，巴菲特为该书写序，他写到，我们可以将企业管理视为一出三幕剧，里面包括了梦想、实现与薪火相传，在人们的记忆中，高登森是这三方面的大师，巴菲特提到，莫菲打电话给他说到，老友，信不信由你，我刚刚买下美国广播公司，你一定要赶快过来告诉我，该怎么付这笔钱，巴菲特果真照办，他告诉莫菲去找一个相当于九百磅大猩猩的投资人，让覬觐者无法靠近，然后再掷下五亿一千七百万美元。

但是问题还没有完全解决，因为联邦通讯委员会决定，禁止任何公司在同一城市同时拥有电视台和报社的交叉拥有权，巴菲特告诉莫菲，他不想卖掉水牛城新闻报，这表示首都市必须卖掉水牛城的一个电视台，巴菲特在高登森的书中写到，他向莫菲表明他对水牛城新闻报的承诺，我答应哪里的人绝不会卖掉报社，我告诉他们，他们可以在我的讣文上，他拥有水牛城新闻报。

我三个星期之前才知道这项交易，四星期前，我完全不知道这笔交易即将发生，纽约时报记者法坦于 1985 年引用了巴菲特这段话，巴菲特对亚特兰大宪章报的记者透纳，简单扼要的交代了促成他参与投资的一段谈话，我在一个星期四的早晨抵达那里，我说，你要我买多少股？他说，你说什么？我说，三百万股怎么样？他说，好，我说，我该付多少钱？他说，你认为呢？我说，每股 172.5 美元，他说，成交。

巴菲特在 1985 年的年报中，附了一张文字夹页，向股东解释这项交易发生于年报内容已进行排版一周后，出版的前几天。

巴菲特担任首都市的董事，他承诺，只要莫菲或柏克在位，他愿意担任为期十一年的董事，并且在投票时顺应管理阶层的意见，巴菲特曾于 1970 年代晚期卖出首都市的股票，这次的购入决策等于反驳了他自己当年的决定。

他的解释是，诸位一定纳闷，为什么我们现在要以每股 172.5 美元购入首都市，因为笔者曾于 1978 年至 1980 年间，兴之所至的以每股 43 美元卖掉相同的股票，我知道一定会有人问我这个问题，因此我花了相当多时间，企图为这两笔交易找出合理而聪明的解释。

请再给我一点时间。

首都市是个相当好的投资，虽然他们花了很长的时间才和美国广播公司合并。

在 1940 年和 1950 年代，美国广播公司是排名第三的电视网，哥伦比亚广播公司和二十世纪福克斯公司都有意收购美国广播公司，但是都没有成功，1953 年，这家历经挣扎的公司和联合派拉蒙戏院合并，联合派拉蒙的高登森请迪士尼影城和其它制片公司，为美国广播公司制作节目，约在同期，拥有一家岌岌可危的哈德逊流域广播公司股票上市，成为首都市电视公司，首都市在莫菲的领导之下，收购妇女服饰日报的出版商费尔查德出版社，这是时装业真正的经销商，此外，首都市也以稳健的脚步开始收购其它媒体。

1960 年代，美国广播公司的业绩仍然排名第三，屈居国家广播公司与哥伦比亚公司之后，因此被戏称为差不多广播公司，但是该公司拒绝诺顿赛门公司、奇异电器、和豪尔休斯公司接手的意图，到 1970 年代，该公司播出的热门节目爱之船，和欢乐年华(这两个节目都是由当时任职于美国广播公司节目发展部的艾斯纳所策划的)，使该台收视率荣登第一位。

1986 年经过一次购并之后，首都市拥有并经营美国广播公司电视网，七家美国广播公司旗下的广播电台(这七家电台为二千二百家姊妹电台提供节目，包括美国广播公司的新闻与颇具权威的电视评论员保罗·哈维的时事评论，这是电台中最大的广告媒体)、八家所属电视台，以及收视率相当高的 ESPN 有线运动频道 80% 的股份。

ESPN 透过二十四小时全天候的有线运动节目，为全美七千三百万个家庭提供服务，是全美分布最广的有线电视台，ESPN 的节目也遍及全球一百六十国，二十种语言的一亿五千万个家庭，这个傲人的成绩超过所有其它有线电视网，该台的业务一向相当成功。

对迪士尼而言，ESPN 是拓展海外市场的绝佳管道，因为迪士尼频道可以搭配 ESPN 已在全球占据市场的便车，从开始播出至今只有短短几年时间的 ESPN2，在全美已经有五千万个家庭收视。

1993 年，首都市宣布以每股 590 美元到 630 美元的价格，在荷兰的拍卖会回购自己公司 12% 的股份，波克夏表示，该公司愿意将持有的三百万股中的一百万股付诸投标，但前提是首都市要全数回购这一百万股股票，结果，巴菲特将一百万股股票卖给首都市，每股六百三十美元，拥有二十亿现金的波克夏，继续持有二百万股，亦即首都市一千五百四十万股的 13%，在经过一股分割十股之后，波克夏现在持有二千万股。

巴菲特后来将出售首都市股票形容为当天的错误，稍后，在 1993 年底，我以每股 63 美元的价格卖出一千万股首都市股票，在 1994 年底，首都市股价涨到每股 85.25 美元(这其间的差价是二亿二千二百五十万美元)，我们于 1986 年，以每股 17.25 美元买入这批股票，我曾经告诉诸位，我从前曾经在 1978 年到 1980 年之间，以每股 4.3 美元，卖掉当时持有的首都市股票，而且我也坦承不知该如何为自己早年的做法提出解释，现在我老毛病又再犯，也许，该为我找一位监护人了，无论如何，首都市/美国广播公司，和迪士尼这个真正的全球性名牌相当匹配。

威利家具公司

1995 年，波克夏宣布购入犹他州盐湖城的威利家具公司，继续扩大其在家具业的事业版图，这家成长迅速的公司在犹他州共拥有八家店，包括一家清仓拍卖中心和地毯中心，年营业额约为三亿美元，占犹他州家具市场的 56%，电子产品市场的 28%，在全美排名第二大家具公司，共有一千六百五十名员工。

柴尔德和他的兄弟薛尔登，以及两人的子女，共同拥有这家公司，他们之所以将公司卖给巴菲特，部份原因是基于资产规划的理由，薛尔登现已退休，在菲

律宾为摩门教会带领传教工作，柴尔德和朋友谈到有意将公司出售，他的这位朋友(内布拉斯加家具百货的布鲁金太太)正好认识巴菲特，两天后，巴菲特打电话给他，两个月后，这项交易便完成了，盐湖城德瑞泽新闻报的记者普希表示。

荣登犹他州年度企业风云人物的柴尔德，是在加州参加工业会议时，和布鲁金太太谈到这件事，柴尔德表示，巴菲特打电话来对他说，你的公司有如宝石一般，我们相当感兴趣，我会在三天内出价，三天后，一封两页的信封透过联邦快递递送到柴尔德手上，他说，出价相当合理，我打电话告诉巴菲特，我觉得非常荣幸，柴尔德说，他还邀请巴菲特到店里参观，我了解你，我了解你信誉卓著，我也对你的公司了解很多，所以我没有必要实地参观贵公司，巴菲特如此对柴尔德说。

但是柴尔德还是说服了巴菲特，接受八小时的参观之旅，巴菲特对参观情形相当满意，柴尔德要求巴菲特给他一点时间，决定要用现金或照巴菲特所说用波克夏股票交易，柴尔德一直想买波克夏股票，却迟迟没有采取行动，因为波克夏的股价涨个不停，他告诉巴菲特，我们决定以股票交易，结果波克夏多付了柴尔德几股，柴尔德打电话给波克夏告知这项错误，巴菲特回电话向柴尔德道谢，并请他把那十万美元留下。

威利是柴尔德的岳父，普希表示，当地人都知道，威利就是那个在卡车后车厢创业的人，后来他取得一间小房子，其实就是一个车库，做起卖电器的生意，他以擅长修理各种东西闻名，如果他到你家装电线，最后一定会想办法卖一台电暖炉给你。

1932年，威利开始挨家挨户推销电器，他和太太海伦在犹他州的席瑞卡斯，卖电炉和冰箱给朋友和邻居，威利卖电器卖了将近二十年，生活颇为富裕，他让顾客采用一种称为农场计画的分期付款制度，每年秋天付给他三分之一的钱，连续付三年，他的顾客都很满意，因为有了冰箱之后，食物就不会腐坏，夏天用电炉煮饭，也不会把家里弄得热烘烘的。

1950年，威利建造公司第一栋办公室，面积六百平方呎，办公室就在他家旁边，员工只有一人，1954年，威利开始生病，于是委请刚从大学毕业的女婿柴尔德，暂时为他经营公司，直到康复为止，但是威利不幸逝世，从此以后，柴尔德就正式管理该公司。

威利公司计划在犹他州以及其它各州拓展新业务，该公司训练有素的业务代表最令人称道，如果顾客打电话询问，他们一定会回电，成交之后，更会写谢卡给顾客，该公司的信用卡业务则提供了充裕的现金流量。

内布拉斯加家具百货的年营业额超过二亿五千万美元，威利家具的年营业额则为三亿美元，波克夏在美国心脏地带拥有两家实力雄厚的家具事业，威利家具和内布拉斯加家具一样，也出售电器、电子用品、计算机和地毯。

柴尔德告诉犹他商业杂志，巴菲特是我们的最佳事业伙伴，他了解管理之道，他总部的员工只有十三人，而所拥有或控制的公司，总共有三万五千名员工，他并没有告诉我们该如何管理公司，而是信任我们，他百分之百的信任与支持我们，我们背后没有人指指点点，他只对长期投资有兴趣，我们认为最好的行销策略他统统赞成，如果我们决定，今后四年都以低价出售所有的电器与电子用品，以保护我们的市场占有率，他可能也没有意见，他真是最佳事业伙伴。

巴菲特打电话来表示有意收购我们公司时，他问我开价多少，我只说价格合理就好，我希望买主也能有所收获，希望这桩交易对波克夏和其它股东都有好处。

写给股东的信

亲爱的股东：

通常，我都是一年写一封信给你们，这样对我们双方都好，今年有几件和各位有关的事情，我觉得应该写一封信向各位报告。

首先，我想你们一定会非常喜欢随信附上的演讲稿，这是你们的副董事长曼格对南加大商学院学生演讲的内容，杰出投资人文摘注销了演讲内容，承蒙慨允复印，曼格的演说仍然维持他一贯令人信服的风格，最后的三分之二部份，与波克夏的事业与投资策略有关。

第二，在并购方面，我们又传捷报，今年上半年，波克夏与两个家庭企业合并，他们不但拥有优异的经济基础，也有优异的经理人，一家是在全美二十六州拥有一百五十家珠宝店的贺兹柏格珠宝公司，另一家是在犹他州具有绝对占有率的威利家具百货，波克夏发行了一万五千七百六十二股股票，购并这两家公司百分之百的股份，我将在 1995 年的年报中，有更详尽的报告。

这两家公司今年将带来大约六亿美元的营业收入，1985 年，他们的营收共约一亿美元，虽然珠宝业和家具业一向被视为利润平平，但是贺兹柏格和威利家具是例外，使他们表现如此杰出的管理团队，将继续效力，曼格和我的工作只限于为他们鼓掌喝采。

最后，我要进一步解释，我在 1994 年年会中提到的优先股的授权问题，上次我显然没有说得很明白，在年会上，有 1% 的股东反对优先股的授权，这很像波克夏的波士顿茶叶党事件。

关键词是授权，波克夏并不准备发行任何东西，唯有在你们的管理团队和董事成员一致认为，我们可以获得适当的利润时，才会发行优先股，你们也许会担心，曼格和我会做出愚蠢的购并决策，这个风险永远存在，但是优先股并不会提高风险，因为即使用现金或波克夏普通股并购，我们也可能做出傻事。

优先股只不过是另一种我们可以用于收购的货币形式，如果卖方偏爱优先股，且花费和现金或普通股交易相等，我们就会用优先股交易，这对我们不但没有坏处，反而可能带来好处，因为某些卖方对优先股的兴趣比对现金或普通股大。

华伦·巴菲特

董事会主席

1995 年 8 月 15 日

国际飞安公司

1996 年，波克夏决定以价值十五亿美元的股票和现金，收购整家国际飞安公司，乍看之下，这项交易似乎不在巴菲特的能力范围之内，但是仔细分析之后会发现，这不是随随便便就可以进入的行业，飞安是一家非常合乎波克夏标准的公司，飞安是全世界最大的非航空公司，非政府经营的航空训练中心，在这个领域几乎没有竞争对手。

这家专门训练飞行员，特别是商业飞行员的公司，为一心想进入成长迅速的全球旅行与运输市场的飞行员，提供了一条康庄大道，飞安的基地位于纽约拉瓜地亚机场的空军基地，为全世界航空业与船业界业主，提供高科技的仿真训练，其海洋部门则专门训练船长，除了训练飞行员与船长之外，该公司也训练航空地

勤人员，每年到飞安接受训练的飞行员与维修人员超过五万人，此外，该公司也制造全自动仿真飞行器，和其它训练器材。

飞安和波克夏其它事业有所不同，飞安是资本密集公司，该公司的库存虽然很少，但是仿真飞行器相当昂贵，每几年就必须更新，因此，唯有在该公司具备市场独占性的情况下，才可能出现高资本报酬率。

这项购并使巴菲特涉足日益兴隆的旅行业，据估计，未来二十年，航空公司将会订购一万六千架喷射机，而预期私人航空业也将以相同的速度成长，飞安将受惠于航空业的急速发展，以及国际快捷货运业的显著成长。

购并后，分安的股东可以选择每股换取五十美元现金，或以每股四十八美元交换波克夏股票，绝大多数的分析师都认为，巴菲特在该公司盈余成长迟缓之际，以很好的价钱购入。

飞安 79 岁的董事长优兹齐于 1951 年创立飞安，是公司最大的股东，他说，我相信，这桩购并案对飞安、客户、员工及股东都相当有利，我的家人和我，将以我们所有的 37% 股票赞成这项购并，我个人选择接受以波克夏普通股交换飞安股份，我认为，波克夏将是我个人最佳的投资途径，我打算永久持有波克夏股份，我期待在并入波克夏之后，继续经营飞安，并与巴菲特合作。

优兹齐成长于肯塔基农场，他的飞行事业始于 1930 年代，当时他担任观光客机的飞行员，他第一次听到远处的老 OX-5 引擎扑扑的发动声，看到飞机的双翼在头顶上翱翔时，就立志要当飞行员，就这么简单，他渴望成为飞机的一部份，成为飞行员，他贷款三千五百万美元，买下一架开放式驾驶舱双翼机，开始教人开飞机，优兹齐曾为飞行英雄林白驾驶飞机，他们后来成为好朋友，优兹齐于 1951 年成立飞安，当时的航空界尚仰赖螺旋桨飞机，是年，他在拉瓜地亚机场的海军空港租了一个小小的办公室，他为了成立这家飞行训练公司，把自己的家都抵押出去，飞安公司于 1968 年上市，1995 年，飞安在中国大陆成立分支机构，训练当地的飞行员。

航空业的复苏，飞机款式日新月异，以及由军中训练转任民航业的飞行员越来越少，在在都将使飞安前途无量。

飞安大约有二千五百名员工，服务的客户包括公司、商业航空公司、政府军队及军队，飞安的获利率约 30%，在美国、加拿大与欧洲共设有四十个训练中心，拥有全世界最大的民航仿真飞行机队，超过一百七十个仿真飞行器和训练设备，飞行员训练的收入占该公司营业额的 49%，剩余的 6% 为销售训练设备的收入。

位于维吉尼亚州的飞安基金会，是一个会龄达五十年的非营利机构，共有六百六十位分散于七十五个国家，分属不同航空事业的会员支持该机构，该基金会是一个独立机构，致力于追求飞安，基金会的运作不受航空业商业利益的影响。

巴菲特在波克夏 1996 年的年会上表示，这宗购并的幕后英雄来自于土桑的航空顾问塞瑟，以及他毕业于哈佛医学院的眼科医生太太艾拉玛，她在 1990 年耗尽了她的耐心，使他终于同意购买波克夏股票，从此以后，他们每年都参加波克夏年会，但我个人并不认识他们，幸运的是，塞瑟同时也是飞安的长期股东，他们去年发现，这两家公司应该很相配，于是塞瑟向所罗门的董事长丹汉提出购并的想法，丹汉则写信给巴菲特和优兹齐。

丹汉和飞安的律师事务所-思卡登联合事务所进行接触，试探优兹齐与巴菲特见面会商波克夏收购的可能性，优兹齐与巴菲特于 1996 年见面，隔天巴菲特就写了一封信给优兹齐，表示有意购并飞安。

还好巴菲特动作很快，就在波克夏购并飞安的同时，波音公司有一个小组，正在研拟购并飞安的可能性。

1997 年飞安和波音公司联手，创立了国际飞安波音训练中心，专门训练商业喷射客机飞行员与飞机维修机师，飞安与波音各约投注了一亿美元的资产，各拥有训练公司一半的股份。

很少为企业推荐或做广告的巴菲特，破例在飞安的广告中扮演吃重的角色，在这则广告中，巴菲特坐在波克夏的专机无可辩解号上，喝可口可乐，吃麦当劳汉堡，广告词是，巴菲特的飞安公司训练出来的机师，让他得到安全的投资报酬率。

不久之后，巴菲特又出现在华尔街日报的湾流航空公司经理人喷射机计画的广告中，该项计画让喷射机拥有者得以持有部份喷射机股份，巴菲特说，波克夏

拥有一架物超所值的喷射机，这就是为什么最近我把他的名字从无可辩解号改为不可或缺号的原因。

但是波克夏的喷射机是商务专用，我为家人买了经理人喷射机网络喷射机计画 25% 的股份，他们喜欢得不得了，经理人喷射机的服务与机师都是一流的，我太太苏珊为这架飞机取了一个名字应得的享受，毫无疑问的，巴菲特一定乐见经理人喷射机的机师，到飞安接受训练，飞安 1997 年的获利约为八千四百万美元。

星辰家具

波克夏于 1997 年，同意购入修士顿的星辰家具公司，继 1983 年购并奥玛哈的内布拉斯加家具百货，1985 年购并盐湖城的威利家具之后，这是波克夏购并的第三家家具公司，这家拥有八十五年历史的公司，年营业额约在一亿一千万美元左右。

星辰家具的董事长伍尔夫表示，他和他的家人，包括他的姐姐与该公司的共同拥有人图明，同意以波克夏股票进行交易，星辰家具总共有五百五十位员工。

波克夏购并星辰家具之后，十六位星辰家具股东表示要卖掉他们得到的波克夏股票，价值八千八百万美元，共有 1,865 股 A 级股票，和 195 股 B 级股票，其中伍尔夫卖出的股份最多，638 股 A 级股票和 5 股 B 级股票，图明则卖出 477 股 A 级股票和 21 股 B 级股票。

伍尔夫告诉奥玛哈世界前锋报，巴菲特让他们选择接受现金或股票交易，但是他选择股票，原因是我们非常欣赏他对波克夏的贡献，也相当佩服他使该公司股价节节高升。

创立于 1912 年的星辰家具，总共有十二家家具店，其中十家在修士顿，一家在奥斯丁，另一家在布莱恩，该公司计画在圣安东尼开一家新店，巴菲特和伍尔夫在位于修士顿的乔治·布朗会议中心举行的公司早餐会上，发布了购并的消息。

巴菲特在波克夏 1997 年的年报上写到，去年年会之前的那个星期四，所罗门的丹汉告诉我，星辰家具的最高执行长暨最大股东伍尔夫，想和我谈谈，于是我们邀请他来奥玛哈参加年会，以增进他对波克夏的好感，我也同时研究星辰的财务状况，我对该公司的表现相当满意。

几天后，伍尔夫和我在纽约见面，在两小时之内就达成协议，和布鲁金太太与柴尔德的例子一样，我没有细查合约，也没有更动员工合约，我知道我在和一位正人君子做生意，这才是最重要的。

伍尔夫说，我们相当高兴，能够成为这个表现最优异企业家族的一份子，巴菲特为波克夏带来了传奇性的成长记录，我们非常乐意成为波克夏的一份子。

波克夏购并星辰家具时，该公司被列为全美第三十二大家具公司，在今日家具杂志中，内布拉斯加家具百货排名第二十七，威利家具排名第二。

103 亿美元的固定收益债券

今年年底我们最大的非传统性投资部位，就是价值四十六亿美元的长期零息国库券的摊还成本，由于 1997 年利率调降，到年底，这批零息国库债券未实现的税前盈余为五亿九千八百八十万美元，巴菲特在波克夏 1997 年的年报中写到。

这是继石油和白银之后，另一项非传统的投资，多年来，波克夏投资股票，也投资债券，波克夏收购盖可时，从固定收益证券获得三十亿美元的收益，于是波克夏于 1997 年大幅增加债券投资。

克莱斯勒金融、德士古石油、时代华纳、WPPSS 和 RIR 的债券让巴菲特赚足了钱，特别是在购入盖可另一半的股份之后，波克夏拥有更多的债券，波克夏拥有的债券种类繁多，从美国国库券、阿拉巴马柏明罕工业用水委员会债券，到阿拉巴马州的用水与瓦斯债券。

他购买债券的地方，从洛杉矶郡到纽约下水道区的苏佛克郡，从德州克里普区的用水与下水道收益债券，到猷他州住宅管理局债券，从伊利诺州皮欧瑞亚的经济发展债券，到麻州收费公路管理局债券，债券的价值从五千美元到数百万美元不等，到期日从一年到超过二十年都有，利息在 1%到 15%之间，但是没有任何一种债券购买于 1987 年到 1992 年之间，原因也许是这段期间出现了他一向偏好的可转换优先股，例如所罗门与吉列，所以对品质参差不齐的债券兴趣便大为降低，也或许是他认为债券的利息越来越低，因此不再将它视之为投资股票之外的另一种选择，波克夏目前在固定收益方面的投资，超过一百亿美元。

根据富比士报导，巴菲特购买了大量二十年期到二十三年期的零息国库券，而根据华尔街日报报导，波克夏用大约二十亿美元买下了面额为一百亿美元的美国国库券，这项报导相当正确，只是数目比实际少了一点点。

如果从波克夏购入这批债券之日算起利率没有改变，波克夏将可得到 7% 的利息，但实际上，要到债券期满之后，才能拿到这笔利息，零息债券是华尔街的产物，它们将美国国库券的本金与利息分开计算，零息债券以低于本金甚多的价格出售，债券有效期间不付利息，只在到期日偿还本金。

每一年，债券持有人的成本基础会因为税赋的关系而增加，这个增加的部份代表债券持有人虽然尚未收到，却属于应税的所得收入，这就是所谓的虚幻收入，因为即使投资人没有得到这笔收入，还是要被扣税。

如果投资人持有零息债券直到期满之日，他的成本基础会到达票面价值，换言之，就得不到任何资本利得，如果债券投资人在债券到期前，以超过成本基础增加部份的价格卖出债券，投资人才会获得资本利得，如果以低于成本基础增加部份的价格卖出，就必定会有所损失。

零息债券极不稳定，会随着利率的变换而波动，因此价值也摇摆不定，如果利率提高，表现就不好，因为投资人拿不到利息，无法再投资利率更高的新标的，相反的，如果利率降低，资金锁在固定的再投资水平，使他们的表现优于其它固定收益的投资工具。

零息债券降低了再投资的风险，因为投资人没有实际拿到利息，这些利息自动被再投资直到到期日，和所有债券一样，如果利率上升，债券投资人的价值就会出现亏损，但是当利率在无通膨和通货紧缩的环境中下跌时，债券就会出现亮丽的表现，因此在通货膨胀控制得当和利率有可能下降之际，可以考虑购买零息债券。

巴菲特在波克夏 1997 年的年报中写到，他出售 5% 的波克夏股票，原因是为了适当调整我们的债券及股票持有比例，以反映我们在两个市场看到的相对价值，我们从 1998 年起，就持续不断重新调整这两者的比例。

所罗门公司

毕生不断批评华尔街疯狂的短线心态的巴菲特，曾于 1987 年投资七亿美元购买所罗门优先股，十年后，1997 年，他将所罗门公司卖给旅行家集团，这是一个很大的赌注，十年后我们就可以知道，这项投资到底好不好，他当时表示，他非常幸运，能允许自己有这段非华尔街式的长期观察时间。

在没有借钱的情况下，这笔投资几乎将我们的小猪扑满都掏空了，他于 1987 年告诉华尔街日报。

巴菲特一向对华尔街的短线交易模式相当诟病，对各公司从拥有专机到豪华餐厅等奢侈作风，更是不以为然，那么，他为什么要投资所罗门？为什么要投资华尔街的核心公司？更重要的是，为什么要投资一家作风激进、强悍、迅捷的公司？

我们为什么一面批评投资银行业，自己却同时在所罗门投资了七亿美元？我想答案大概是补偿作用吧，巴菲特在 1991 年的波克夏年会上表示。

真正的答案也许是，这家特许权遍布全球的公司的确有其优越之处，所罗门成立于 1910 年，是美国获利最高的证券经纪公司之一，1996 年，所罗门为四十七个国家的证券发行机构管理价值超过三千一百亿美元的固定收益型有价证券。

在讨论巴菲特投资所罗门的细节之前，且让我们以后见之明，来看看巴菲特投资所罗门的时机，这实在是一个最坏的投资时机。

当时距离 1987 年股市崩盘只有三个星期，崩盘当天，股市大跌五百零八点，跌幅达 23%，这是当代单日损失最严重的一次，股市崩盘后，几乎所有股票都直线下跌，证券股尤其遭受严重的打击，因为这一类股本身具有循环性，部份原因则是证券业的过度扩张使利润大为降低，股市崩盘使证券类股陷入长期混乱状态，所罗门的股票也被拖下水。

巴菲特购入所罗门兄弟的优先股时，该公司的普通股每股约为 32 美元，崩盘之后，普通股每股跌到 16 美元，巴菲特和所罗门董事长固佛兰德同意，波克夏购入所罗门刚发行的优先股-这是所罗门的金融工具，每年付波克夏 9% 的股息。

优先股是一种混合式的投资方式，股票与债券的特性兼而有之，普通股是代表拥有公司所有权的证券，当公司营运良好时，普通股股东虽然直接受惠，但是

当公司营运不佳时，普通股股东就要担负主要的风险，公司配息时，先配给优先股股东，其余再配给普通股股东，如果公司面临倒闭的命运，优先股股东拥有索取资产的优先权。

虽然巴菲特购入所罗门之后，该公司的普通股股票连续好几年都没有起色，但是波克夏却没有损失一分一毫，因此，波克夏持有的所罗门优先股，等于是无破产疑虑的绝缘体，巴菲特称这类投资为附送热透彩券的国库券。

所罗门付给波克夏的 9% 的股息大部分不用付公司税，因为优先股 70% 的股息收入是免税的，也许这就是吸引巴菲特投资所罗门的原因，否则就是因为他误以为股价有上涨潜力而犯下的严重错误，这个消息出乎波克夏股东意料之外，毕竟，多年以来，巴菲特对华尔街的批评早已如雷贯耳，无论如何，巴菲特和所罗门共枕之后，也让巴菲特渡过了许多无眠的夜晚，固佛兰德在所罗门董事会上费尽唇舌，才通过了这项显然对波克夏极为有利的交易。

1987 年，所罗门饱受露华浓董事长皮尔曼敌意接收的压力，皮尔曼企图买下矿业资源公司持有的 14% 所罗门股份，矿业资源公司总部设于百慕达，由南非的欧本海默家族控制，他们决定出售所罗门股份，巴菲特投资所罗门之后，皮尔曼便停止了动作，最后，矿业资源公司持有的所罗门股份，由所罗门自己回购。

除了所罗门之外，巴菲特后来又购入吉列、美国航空与国际冠军的优先股，以上这几家公司都曾遭到敌意接收的威胁，每次都有巴菲特介入为他们解围，因此巴菲特多了一个白骑士（指企图为阻止敌意接收，而主动寻找可进行合并的对象称之）的美称。

根据报导，固佛兰德和他善于社交的太太苏珊，过着极尽奢华的生活，他们花费将近二千万美元整修位于纽约第五大道上价值六百万美元的双层公寓，更花费数百万美元装修位于巴黎的住宅，巴菲特也许曾经对固佛兰德有所顾虑，洛杉矶时报杂志上的一篇文章指出，1990 年，巴菲特大发雷霆，因为在所罗门的状况仍然相当不稳定的时候，固佛兰德在董事会的薪资委员会上提议加发一亿二千万美元的红利，巴菲特请固佛兰德降低数字，但是他反而要求提高到一亿二千七百万美元，巴菲特投票否决这项提案，但最后还是通过了。

乏善可陈的投资

从所罗门的经营手法来看，不乏过度扩张、红利过高、野心太大的记录，他们曾激进的想在纽约哥伦布圆形广场投资盖一栋大楼，盖好之后将搬到那里办公，祖克曼希望能够承揽这栋大楼的建筑工程，后来所罗门放弃了这个计画，一亿美元就这样泡汤了，1991年，所罗门从纽约广场一号，搬到世贸中心七号，纽约广场一号以其足球场大小的交易厅著称，固兰佛德经常漫步于此。

所罗门多项投资都表现不佳，该公司以闪电方式进入商人银行界，用自己的资金融资购并 Revco 与 Southland，后来这两家公司都申请破产，这的确不是光彩的记录，最后，所罗门虽然累积了经营全球性事业的丰富经验，所有员工的履历表也都相当耀眼，但是所罗门并没有为股东谋取最大的利益，所罗门股票的帐面价值在十年间从每股十一美元，成长三倍到接近五十美元，但是股价却几乎没有太大的变化。

巴菲特之所以和所罗门保持业务往来，都是为了波克夏，波克夏的零席债券由所罗门承保，所罗门和波克夏之间经常有股票的大量交易，1996年，波克夏(与所属事业，包括盖可)从所罗门手中买下约四十亿美元的股票，而出脱时只收回三十七亿美元，波克夏付了一千零四十万美元的手续费，波克夏和所罗门的业务关系，由来已久，所罗门在1973年为波克夏卖掉了一些债务工具，但彼此间的关系可以追溯到更早的时代，当巴菲特需要股票经纪人时，他一定会打电话到所罗门。

1991年，主要业务为从事政府债券交易的所罗门宣布，该公司在国库券拍卖时发生了不正常与违规的行为，国库券拍卖是金融界最重要的大事，所罗门丑闻于是如火如荼的展开，所罗门表示购入数量超过法定标准的国库券，国库券是政府筹措资金用来偿还政府债务用的。

饱受震撼的所罗门表示，他们在未经其它公司同意的情况下，擅用这些公司的名义购买债券，而且有些还蓄意违规购买超过法律规定的35%债券，按照规定，每个买主不得购买超过35%的国库券，以防出现垄断市场的情况，虽然所罗门主动公开违规之举，命令四名职员暂停工作，但是并没有将实情全盘拖出，等到政府当局调查了六个星期之后，才证实所罗门在五月拍卖时，Squeeze 两年期国库券的情形，紧轧是指，一群买家蓄意控制数量庞大的债券，迫使其它买家以高价

购买，如此便破坏了市场的公平性，政府当局调查所罗门是否有垄断市场之嫌，但是后来的指控中没有包括这一项。

五月的拍卖共卖出一百二十二亿的国库券，所罗门的竞争对手抱怨所罗门控制过多的债券，以抬高价格迫使竞争对手被紧轧，虽然所罗门有时间重新思考一切作为，固兰佛德的管理团队却只透露了部份事实。

丑闻爆发

八月，所罗门表示，包括固佛兰德，总裁史劳斯，和副董事长梅立威勒在内的管理阶层，早在四月就知悉违法投标的情形，却没有向当局报告，所罗门直到面对联邦政府的调查时，才透露以上情事，当时曼格提醒巴菲特，董事会被蒙在鼓里。

所罗门还表示，他们透过值得怀疑的程序买进十一亿美元的政府债券，后来又恶作剧出价购买十一亿美元的债券，竟不慎成交，所罗门主管后来指出，莫泽请一位客户为他提出假投标，说他稍后会拦截下来，不让它真的成交，然后请这位客户打电话来公司抱怨，说它的订单没有被处理，莫泽要客户打给一位就快要退休的女业务员，只是想开她一个玩笑，但是最后玩笑却开到莫泽自己的头上，虽然莫泽想要划掉这笔投标，但职员并不了解这笔交易已经被取消，还是送了出去，这可真是个大玩笑。

几天内，所罗门的股票从每股三十六美元跌到每股二十五美元，到了 1991 年，更跌到每股二十美元，由于信用评级机构降低了该公司的等级，因此该公司的债券也直线下滑，有些大投资家停止和所罗门的业务往来，很多公司更转而投向所罗门的竞争对手。

财政部虽然不满国库券市场大买主所罗门的做法，但是 1991 年，爆发所罗门丑闻后的数小时，还是允许该公司参加国库券拍卖，但是暂时不得为客户下单购买，纽约时报隔天的头条新闻标题是，财政部严惩所罗门兄弟，然后马上缓和，巴菲特目前担任董事长，减缓多人的辞职或解雇令，以讨好财政部长布莱第，终止对该公司暂停营业的禁令，财政部昨日勒令所罗门兄弟公司暂停投标国库券拍卖，所罗门是华尔街最大的交易投资证券公司，因为该公司在拍卖上涉及不法交易，因此被暂停投标，但是几个小时之后，财政部长布莱第在和该公司的新任董

事长巴菲特私下接触过后，同意取消禁令，被丑闻笼罩的所罗门在昨天举行了一次非常戏剧化的周末董事会，选出巴菲特为该公司的新董事长暨最高执行长。

在这两件事之间(财政部勒令停止投标到部份解除禁令)的四个小时之内，巴菲特极力避免一个即将发生的悲剧，巴菲特认为，暂停营业的禁令使所罗门面临立即宣布破产的危机，更重要的是，他当时认为，如果所罗门崩溃瓦解，会使全世界的金融体系受到动摇，他现在仍然如此认为。

巴菲特将他心中最深沉的忧虑告诉布莱第，然后对他说，布莱第，这是我一生中最重要日子。布莱第说，别担心，我们会渡过难关的。

在决定所罗门命运的一项重大会议期间，联邦准备理事会主席葛林斯潘表示，不幸的是，我们无法令这个大买主暂停营业，这就好比技术上处决一个人，然后再把他救活。

被丑闻危机席卷的所罗门，整个公司上下都在接受调查，法院也堆满了有关所罗门的诉讼，固佛兰德表示他将辞职，一通求救的电话打给清白先生巴菲特，请他出任该公司董事长，通话完毕后，巴菲特立刻飞往纽约，从他挺身而出整顿所罗门那一天起，巴菲特就不再默默无闻了，但是更重要的是，巴菲特必须面对所罗门攸关存亡的危机。

固佛兰德曾对一位同事说，他在阅读华尔街日报上有关所罗门高级主管对违法交易知而不报的报导时，好象在读自己的讣文，他打电话给巴菲特，表示他和史劳斯都会辞职，稍后，巴菲特回电话给固佛兰德，自愿担任该公司的临时董事长，在同一篇报导中，巴菲特指出，你也许不相信，因为我看起来没有那么笨，但我的确自愿担任临时董事长，这不是我想做的工作，但是我会全力以赴。

在美国所有的公司中，除了花旗集团以外，所罗门拥有的资金最多，所罗门这家大银行所有的负债不超过一千五百亿美元，现在的一千五百亿美元相当于纽约证券交易所所有挂牌公司的盈余总和，问题是，这一千五百亿美元都在几个星期内就要到期，所以我们面临一个全球性的问题，我们的债主遍布世界各地，星期五或下个星期一，就会有人要我们归还一千四百亿美元左右，这可不是件容易的事，巴菲特说。

巴菲特面临空前的挑战，他必须安抚投资人与客户，同时还要应付刑事与民事调查，另一方面，他还得担心新的炸弹随时可能爆发，冷静理性的巴菲特是处理危机的最佳人选，他很快的和所罗门的管理董事会成员在世界贸易中心开会，他表示，所罗门一向以游走于法规边缘而出名，但是这种做法已经行不通了，他坦白表示，所罗门将会面临巨额罚款与诉讼费。

以下就是巴菲特在 1991 年八月十八日下午所做的事，一，同意固兰佛德，史劳斯和梅立威勒的辞职，二，开除负责政府债券交易的首席交易员莫泽和莫菲，三，任命东京的所罗门兄弟亚洲有限公司前任董事长莫汉为最高营运长，并在记者会前几分钟才告诉莫汉他自己将担任所罗门的最高执行长，四，成功说服财政部长布莱第，解除数小时前才下达的暂时交易禁令，让所罗门得以参加国库券拍卖。

1994 年波克夏年会前一天，在波尔仙举行的股东酒会上，莫汉表示，对于巴菲特会选他担任要职，他事先毫不知情，他把我们十二个人叫进去，和每个人谈十分钟，问我们觉得该由谁管理公司，我告诉他，我不是美国人，也不是交易员。

我们走进电梯，他指指我身上的一颗钮扣说，莫汉，就是你，两分钟后，他们就和新闻界见面，莫汉表示，巴菲特立刻打了好几通电话给财政部长布莱第，而莫汉则必须到交易厅监督大量交易的进行，我们整个公司都快被卖光了，最高执行长离开了，莫汉说，所罗门转眼间流失了许多业务和资金，甚至还曾经停止该公司自己的股票交易。

1991 年，巴菲特和莫汉举行了个长达三小时的记者会，他们表示，该公司在四月间得知有非法交易的情形，当时莫泽接到一封信的副本，信上表示财政部开始注意到债券拍卖出现了违法交易的行为，这封信由一位联邦官员寄出，收信人是一位名字被所罗门擅自借用来投标的客户，所罗门的高级主管在和律师讨论之后，决定应该向政府报告，巴菲特说，但是他们却没有真正采取行动，我无法解释他们为何知而不报，巴菲特说，我一直很配合固佛兰德，但是对他处理管理阶层的方式感到失望，就我的观点，知而不报既不可思议，也不可原谅，1991 年，巴菲特和固兰佛德同意，在调查期间两人不会交谈。

巴菲特大部分的精神都放在华盛顿，我们相信，做错事的人都已经离开公司了，新主管相当快的处理了人事问题，巴菲特已经把所罗门整顿好了，我认为政府没有理由再将我们排除在外，我们对政府展现了华尔街前所未见的合作态度，发言人贝克说。

当世界银行和麻州等客户，恢复和所罗门的业务往来之后，所罗门才逐渐恢复正常营运，我们的债券业务正迅速恢复之中，而股票承揽业务则有一点麻烦，因为这中间有二到四个月的间隔时间，有些客户不愿意等待这么长一段不可确定的时间，这使我们很难找到新客户，贝克说。

所罗门丑闻爆发之后不久，巴菲特开除了该公司的高级律师佛斯坦，请丹汉取而代之，丹汉于 1971 年毕业于哈佛法学院，他是波克夏副董事长曼格创办的曼格联合律师事务所的管理合伙人，这家法律事务所总部设于洛杉矶。

巴菲特在 1994 年的波克夏年会上表示，他很快就打电话给丹汉，丹汉原先住在加州，过着平静的生活，我告诉他我碰上了大麻烦，此外，他也打电话给所罗门的财务主管麦克法兰，当时麦克法兰正在参加三项全能比赛，曼格和我对这类活动一点办法都没有，巴菲特幽默的说。

丹汉读大一时，就是法律课上表现最杰出的学生，巴菲特说，丹汉是他第一也是唯一的选择，丹汉和巴菲特共事十七年，他们合作过史考特飞兹购并案，还有美国运通、冠军和所罗门的投资案。

巴菲特上任不久，便对所罗门的业务尖兵精神讲话，我的工作是要处理过去的事，你们的工作是使我们的未来最大化，而未来可以无穷大，每个人都必须自我监督，换句话说，你做的每一件事都可以放到报纸的头版上，没有任何见不得人的事。

巴菲特甚至同意所罗门外聘律师顾问，华契尔联合律师事务所的辞职，这是一家声誉卓著的律师事务所，多年来一直处理所罗门的各项法律事务，1987 年，更帮固佛兰德找到巴菲特投资所罗门。

巴菲特大幅削减红利，只用股票而非现金形式给付红利，降低了负债，而且对每笔国库券拍卖的交易，至少复查两遍以上，他告诉所罗门的飞布尔能源小组，断绝和主要客户马克·瑞奇公司的所有关系，因为马克·瑞奇是逍遥法外之徒。

巴菲特在为所罗门解围之际，波克夏怎么办？

有人说，没有我，波克夏一样运作正常，巴菲特说，波克夏比所罗门单纯多了，我常说，我一个星期只要工作五个小时就可以经营波克夏，也许我们应该试试看，但我希望不要试太久，巴菲特又说，所罗门危机爆发之际，我正好在找工作，因为波克夏经理人的工作效率实在是太好了，我在波克夏只不过是他们寄支票给我时，信封上的一个住址而已，他说，我要花多少时间都可以，如果我不再想这些事，我所拥有的就只剩下这个大洞了。

临危授命的莫汉立刻在所罗门起了示范作用，公司上下莫不开始注重他正直守法的作风，而莫汉也开始学习巴菲特的领导幽默感，莫汉指出，他并非出身于所罗门的交易文化，以后也不可能成为一名交易员，如果你把一个投资银行家的头移植到交易员的身体上，一定会发生排斥现象，莫汉说。

不久之后，巴菲特就到国会接受质询，1991年，他到住宅能源与商业金融小组作证，听证会即将结束之际，小组主席马凯请他在一分钟之内概述他的建议，巴菲特回答，我不确定能不能在一分钟之内说清楚，但是正直的人格是最重要的，以下就是巴菲特于1991年在国会作证的证词内容：

一星期之前，我到国会小组作证时，一开始就为所罗门员工的不当行为致最深的歉意，我通常不喜欢反复说同样的话，但是我认为有必要重申以下的讯息，国家有权要求国民守法，但是所罗门却没有尽到应尽的义务，我们的客户也有权利要求他们的名字不会被擅自用去进行不法行为，因此，我谨代表八千多位诚实正直的所罗门员工和我本人，向诸位，向客户，也向美国人民道歉，主席先生，感谢你如此迅速的举行这次听证会，你和美国人民有权利知道所罗门兄弟公司到底发生了什么事，我会就我所知的一切事实，向各位做最完整的报告，如果将来我知道更多，一定会立刻再向主管单位报告，几十年前，摩根先生就为公司订定了明确的目标，用一流的手法经营一流的事业，这是我心目中最崇高的企业目标，这个目标不仅是我在所罗门兄弟公司的座右铭，我也请诸位以此为评量我们未来表现的标准。

所罗门第三季的报告比预期的好，即使要提拨二亿美元税前费用，以支付各项成本与罚款，但是公司在第三季的实质税后盈余为八千五百万美元，所罗门实施革新薪资制度后，付给员工的薪资降低了一亿一千万美元。

我认为我们面临一个局部但相当严重的问题，巴菲特说。

1991 年，所罗门极不寻常的花费大约六十万美元，在华尔街日报、纽约时报和华盛顿邮报用两页的篇幅刊登巴菲特向股东的致歉书，和所罗门刚刚缩水的资产负债表，当天，所罗门的股价上涨了 8%，这不啻是天大的好消息，不久之后，已经三个月没有和所罗门有任何业务往来的世界银行，又恢复了和所罗门的业务关系，这对所罗门又是一大鼓舞。

所罗门同意为国库券拍卖的欺骗行为，支付一亿九千万美元的罚金与权利丧失金，另外提拨一亿美元的基金，赔偿因所罗门非法交易而造成金钱损失的受害者，和解内容也包括，所罗门到 1992 年八月止的两个月时间内，不得与联准会交易，此外，财政部表示解除对所罗门的禁令，让该公司可以继续为客户下订单，这是有史以来，证券界因不当行为和解所付出的最高代价，但幸运的是，所罗门的被控罪名并不成立。

巴菲特说，我们相信，政府对所罗门的严密控制与调查工作已告一段落，现在我们可以进一步证明，高道德标准和高利润不仅可以平行共存，而且可以相辅相成。

我认为，所罗门如果没有巴菲特拔刀相助，一定会万劫不复，毫无疑问的，他拯救了所罗门，富比士出版帝国总裁富比士表示，他曾是 1996 年共和党推出的总统候选人。

顺利渡过危机

亲身走过危机的所罗门最高财务长豪尔也支持以上的说法，在豪尔的监督之下，所罗门卖掉五百亿美元的资产，整个资产负债表也获得重整。

我从来没有想过我们会渡过难关，我只是不断自问，我们到底能不能撑到最后关头，豪尔表示，如果当初从所罗门内部找人替代固兰佛德的职位，所罗门可能就没有办法生存下来，巴菲特的声誉为市场带来信心，他相当果决，知道自己要的是什么，他的理解力相当强，能够迅速切入问题核心，豪尔说。

巴菲特监督丹汉的法律团队，不屈不挠的和政府谈判，在极端不利的状况下，带领所罗门避免受到可能瓦解的刑责，的确，所罗门虽然付出了二亿九千万美元

的高额民事赔偿，但免于背负犯罪的指控，部份原因是该公司在政府调查期间，表现出高度的合作态度。

1993 年底，莫泽对 1991 年两宗违法投标国库券拍卖三十亿美元的两项假证词指控俯首认罪，巴菲特似乎认为莫泽受到的处罚相当轻微，莫泽的罚款是三十万美元，服刑四个月，所罗门的股东，包括我在内，却付出了二亿九千万美元，而我更被罚担任了十个月的最高执行长。

巴菲特完美无暇的清誉，让所罗门得以安然渡过与财政部，证监会和法务部的谈判，巴菲特从比较保守的角度重整所罗门的资产负债表，他卖掉大约五百亿美元的资产，降低所罗门的负债，他传达的讯息是，如果资金来得太过容易，就会导致考虑有欠周详的决策。

巴菲特指出，所罗门的资产负债表太容易受到市场的波动而有所变动，一份一千七百亿美元的资产负债表，如果市场有了千分之一的变动，就会使所罗门的资产负债表产生一亿七千万美元的变化。

巴菲特将红利大幅降低，使所罗门的薪资制度趋于合理化，他重整负责股票与债券交易的单位，减少股票交易量，回归以债券交易为主的路线，这也是该公司最擅长之处，他安抚客户、员工、股东与政府的情绪，为所罗门设定最严厉的标准，请大家期待一个全新的所罗门，他给我们的启示是，高利润和守法的行为可以相辅相成。

巴菲特表示，所罗门虽然付出了昂贵的代价，但是却得到宝贵的教训，而且可以迈开大步，展现全新的企业风格，他信守承诺，陪伴所罗门走过整个调查过程，并整顿公司，重建声誉，我们将成为一个有着光荣历史与光明未来的公司，他对所罗门股东这样说，我们可以向各位保证，将来会用实际行动继续赢得各位的信赖。

在这个过程中，巴菲特也不是没有挫折感，所罗门内部有许多反对的声音，也有人抱怨巴菲特不愿意向法庭的极限挑战，拿他吉米·史都华(编注美国影星，奥斯卡奖得主)式的风格开玩笑，说他好象把华尔街的生财方式想得太过天真。

但是最后，这个来自中西部温和、坦率、坚决的企业家，终于来到纽约这个花花世界，大刀阔斧的改革所罗门轻率、取巧的歪风，从此以后，所罗门的重点

不再是垄断国库券市场，或隐藏非法交易，而是扎实的企业关系与相互了解，巴菲特本着公开与公平的作风，使所罗门的企业文化经历了一番蜕变，焕然一新的所罗门，业务终于逐渐步上轨道，巴菲特认为绝对不可走快捷方式，要用简单、道德的方式做事，不必大声张扬，即使把你的事放到报纸头版你也不会不好意思，这才是正确的心态，要尽量做个好人。

巴菲特卸下重任之后，他任命莫汉带领所罗门兄弟公司，原本大家议论纷纷，猜测巴菲特会找谁担任母公司所罗门公司的董事长，而丹汉就是巴菲特心中唯一的人选，丹汉在危机期间的表现令巴菲特相当激赏，而巴菲特仍然是所罗门执行委员会的主席。

他不改一贯简单明快的作风，请在危机期间与他共患难的优秀律师暨好友管理所罗门，以确保他所带来的改革能够持续下去，丹汉的确是监督所罗门剩余诉讼的最佳人选，巴菲特表示，丹汉的工作是，评估所罗门各单位的表现，为高级主管制定合理的薪资制度，确保所罗门依法行事，妥当分配资金，避免不必要的风险，这些完全合乎巴菲特的管理哲学，巴菲特带领所罗门走出危机之后，便回到奥玛哈继续履行他对波克夏的义务。

丹汉在 1993 年的所罗门年会上，颁发一美元的薪水给巴菲特，感谢他拯救了所罗门，这张一美元钞票外面用塑料框裱裱，最高财务长豪尔说，别以为这张钞票框在塑料玻璃里面你就不用付税。

距离固佛兰德打电话给巴菲特表示他和所罗门高级主管将要辞职之后两年，波克夏宣布，将提高对所罗门的投资，波克夏原先持有所罗门 14.3% 的优先股，现在计画将所持股份提高到 15%，波克夏也对外宣布，该公司正向联邦政府申请，批准波克夏持有所罗门 24.99% 的股份，结果联邦政府予以批准。

按照哈特-史考特-罗第诺法案规定，机构投资人以投资为目的购入超过一个公司 15% 的股份之前，都要事先申报，不久后，所罗门宣布，将回购自己发行公司发行的一亿一千万股中的一千万股。

根据富比士的报导，巴菲特之所以等了这么久的时间才增加对所罗门的投资，是因为他觉得自己亲身参与了所罗门的改革，这样做比较公平，巴菲特后来将波克夏持有的所罗门股票提高到稍微超过 20%，部份原因是，如此一来，他所

持有的所罗门优先股就可以享有所得税宽减额，但是所罗门股票在 1994 年跌得很厉害，这不是我最聪明的投资。

所罗门董事长丹汉在所罗门有史以来表现最佳的一季，第三季又交出亮丽的成绩单之后，巴菲特表示，他不要把优先股变成普通股，他选择拿一亿四千万美元的现金，他说，我今天必须做个决定，应该将这一亿四千万美元投资每股三十八美元的所罗门普通股，或是波克夏是否应该做其它的投资，波克夏每天面对股市时，都有无限的选择，可以购买可口可乐、吉列、所罗门、或其它上千家公司，今年到目前为止，波克夏还没有使用这个市场选择权购买以上提到的三家股票（包括所罗门股价低于每股三十八美元时）。

波克夏没有行使市场选择权购买可口可乐或吉列，并不表示我不喜欢这两家公司，也不可以将之解释为，因为我不喜欢所罗门所以没有行使公司的选择权购买更多所罗门普通股。

1996 年，波克夏将持有的所罗门优先股转换成普通股，巴菲特还是为波克夏保留了选择的余地，波克夏表示，将来可能会卖出所罗门普通股，1996 年底，波克夏发行了价值四亿四千万美元五年期的可兑换票据，波克夏票据可兑换成所罗门普通股。

如此一来，他就可以藉此将在所罗门普通股上的投资换成现金，波克夏最初计画发行价值四亿美元的票据，但因为投资人要求而提高到五亿美元，这些票据等于是巴菲特为所罗门的普通股做背书保证，也可以使他在三年之内出售部份所罗门股票，并换取现金。

巴菲特在波克夏 1997 年会上表示，这是我们得以用很低的利息成本，拿回投资于这批股票的资金，转作其它投资的方法，同时藉由发行票据，使我们持有的所罗门股份处于有利的有限部位，我们觉得，应该可以更有效投资这笔资金，以稍多于 1% 的利息成本加上 3% 的到期成本，实际上，我们认为后者的真实水准应该接近 1% 左右，来集资是非常合理的。

如果所罗门(现在的旅行家)股票在 1999 年以高于波克夏票据每股 54.47 美元的转换价格交易，巴菲特可以透过以股票换成票据的方式，将他持有的优先股全部换成票据，而将所罗门的投资降到 10.4%。

巴菲特说，我觉得这一年来所罗门大有进展，所罗门虽然步入了正轨，但是还没有真正走出债券丑闻的阴影，巴菲特在 1997 年，决定将所罗门卖给旅行家，将所罗门股票换成旅行家股票。

旅行家集团

和过去多次经验一样，巴菲特再次成为美国名声显赫企业的主要股东，旅行家集团是一家业务庞大的金融服务公司，1997 年，该集团决定以价值九十亿美元的旅行家股票，收购所罗门公司。

签约后不久，花旗公司与旅行家集团于 1998 年宣布合并，这宗金额高达七百亿美元的惊人合并案，是有史以来最大宗的企业合并案，两家公司合并后成为花旗集团，波克夏成为该集团的主要股东之一，而最大的股东是沙特阿拉伯的塔拉王子，他持有价值大约七十亿美元的花旗集团股份。

新的花旗集团将拥有散布于一百个国家，约一亿名的客户，其资产大约有七千亿美元，总收入则在四百八十亿美元之谱，将成为全世界规模最庞大的金融集团，而波克夏对所罗门的由来已久。

在为期十年的混乱时期，波克夏一直是所罗门的主要投资者，旅行家与所罗门这宗小规模合并案后，波克夏便成为合并后的旅行家所罗门集团的主要股东，巴菲特早在 1987 年股市崩盘前数周，买进所罗门股票，此后便经历了连续十年不宁静的岁月，在这期间还发生了 1991 年的所罗门债券交易丑闻。

1997 年，纽约时报报导，旅行家的董事同时也是前美国健康教育福利部长卡法利诺表示，旅行家的总裁威尔决意要建立一个有史以来全美国与全世界最大的金融服务公司，美国前总统福特也是旅行家董事，1997 年，旅行家被列为道琼工业指数的三十种股票之一。

波克夏原本持有所罗门 18% 的股份，所罗门与旅行家合并后，波克夏的持股变成 3%，亦即二千三百多万股，这使得波克夏成为华尔街巨人旅行家最大的股东。

我们可以从所罗门美邦合并的过程，窥得典型的巴菲特作风，他对这笔交易胸有成竹，却从不在公开场合透露只字词组，他唯一说过相关的谈话是，过去几

十年来，威尔以卓越的才智，在金融服务界以高超的手法融合并管理购并的事业，依我之见，他对所罗门亦不例外。

这份新闻稿是巴菲特在购并当天，以潦草的字迹亲手写的，由所罗门公诸于世，巴菲特从所罗门的董事会走出来之后，将他的声明稿交给所罗门董事长丹汉的秘书布莱尔太太，她将这份手写稿打字之后，交给所罗门的发言人贝克，由他向记者宣读内容。

就外在行式来说，波克夏公司并不存在，它只不过是位于奥玛哈一栋普通办公大楼里的一个点，但是从金融的角度来看，情形就大不相同，波克夏以自己的方式跨足美国多种商业，现在更挤身世界的商业舞台。

旅行家为了买下巴菲特持有的所罗门股票，以 1.13 股（在二股分割成三股之前）换一股所罗门股票的比例进行免税交易，如此一来，波克夏原先的所罗门股份，便可转换成价值远超过十亿美元的旅行家普通股与优先股股票，波克夏最后获得三千六百二十万股旅行家股票，其中包括二千三百七十万股普通股，以及可转换成一千二百五十万股有表决权的优先股，这项交易使波克夏可以运用一千五百万股换回波克夏发行利率 1%，于 2001 年到期的优先票据。

旅行家在买下所罗门之后，跃升为全球性的金融机构，与它旗鼓相当的手包括美林公司、花旗集团、高盛公司、摩根士丹利添惠与美国运通公司，而波克夏碰巧已持有 11% 的美国运通股票。

旅行家拥有美邦证券公司，旅行家人寿与年金保险，普来美利金融服务公司，旅行家产物意外保险公司以及商业信用公司。

旅行家将所罗门的全球性债券业务和投资银行专长，与美邦包罗万象的零售业结合为一，旅行家将这些林林总总的金融服务业纳入旅行家保险帝国之后，得以藉此经营其特许事业，运用所罗门拓展海外市场，使美邦增加更多的股票与债券可在国内销售。

此外，旅行家在购并所罗门之后，享有较所罗门更高的信用等级（二 A 对三 B），这使得购并后的新公司，可以省下数百万美元的所罗门借贷成本，再者，所罗门起伏不定的交易营运，也变成购并后大公司的一小部份，所罗门关闭了纽约

的总部，员工都转往同样位于纽约的旅行家总部工作，两家公司共裁撤了一千五百名员工，其中绝大部分为所罗门的员工。

新的旅行家仍然由威尔担任董事长，该公司的商标是一把红色的大雨伞，长期以来一直追随威尔的戴门和所罗门的最高执行长莫汉，担任共同最高执行长，隶属于威尔手下，所罗门的董事长丹汉表示，他打算令觅良机，丹汉最后回到他原属的曼格联合律师事务所。

威尔毕生的梦想就是建构一个强势的金融服务集团，为了实现此一宏愿，他长久以来不断收购金融公司，而这次收购所罗门，可说是他事业上第一颗耀眼的皇冠，不久前，花旗公司与旅行家的结合又为威尔赢得了第二座皇冠，威尔与花旗公司的董事长瑞德成为全世界最庞大金融帝国的共同董事长暨共同最高执行长。

威尔出生于纽约布鲁克林区，毕业于康乃尔大学，他的第一份工作是在贝尔·史特恩公司担任信差，1960年他和友人联手创立了一家证券公司，业务蒸蒸日上，威尔一路收购廉价出售的公司，将公司的规模扩展成席里洛公司，席里洛公司于1981年被美国运通公司收购，威尔后来成为美国运通的总裁，但是于1985年求去，因为他与该公司董事长罗宾森意见不合，1996年，威尔取得了商业信用公司的掌控大权，更进而掌握了旅行家的最高兵符，以下就是这个卓越机构的发展过程：

旅行家成为强势集团的几笔关键交易：

1986年 在一次股份移转中，威尔从控制资料公司取得消费金融业务商业信用公司的控制权，该次股份移转，威尔投资了七百万美元，并且公开对外出售82%的股份。

1988年 以十五亿四千万美元收购普来美利公司，该公司经营人寿保险业务，并拥有美邦证券公司。

1992年 以七亿二千三百万美元收购旅行家保险公司27%的股份。

1993年 以十六亿美元收购协利公司，该公司业务为股票零售业务与资产管理。

1993年 以三十四亿美元收购旅行家其余的股份，并沿用旅行家之名。

1995 年 以八亿七千九百万美元出售旅行家的健保业务。

1996 年 以四十二亿美元收购安泰保险公司的产物意外险业务。

1997 年 以十六亿美元收购美国银行的消费金融业务。

1997 年 以九十亿美元收购所罗门兄弟公司。

国际乳品皇后

1997 年，巴菲特飞到亚特兰大，和美国前总统卡特等名流，参加可口可乐董事长古崔塔的葬礼，随后参加可口可乐的董事会，当天晚上他又飞到加州巴沙迪那的加州理工学院，和该校学生分享他的思想与智能。

当天下午，波克夏与国际乳品皇后宣布合并，波克夏以价值五亿八千五百万美元的现金与波克夏股票，收购这家贩卖冰淇淋与汉堡的连锁事业，这次，巴菲特也和从前收购喜斯、可口可乐与麦当劳等企业时一样，是按照直觉行事，巴菲特买下国际乳品皇后的消息传开之后，这项合并案于 1998 年生效，很多人问到，是哪一家乳品皇后？

巴菲特从小就喜爱冰淇淋和汉堡，是这家公司的产品吸引了他，乳品皇后连锁企业的总部设于明尼亚波里，共约有五千八百家快餐点心连锁店，主要特色为贩卖软式冰淇淋，几乎全数以特许权的方式经营，连锁店遍及全美四十九州及二十三个国家，其中只有三十四家贩卖汉堡、热狗、乳品点心与饮料的店为公司所拥有，大部分的店都座落在小镇，或是大都市的市郊，乳品皇后大部分的营业收入，都来自于经销商支付的加盟特许权利金。

暴风雪是巴菲特最喜爱的冰淇淋口味之一，这是一道将冰淇淋和糖果搅拌在一起的软式冰淇淋，从 1963 年起，巴菲特就是位于奥玛哈道奇街与 114 街交叉街口的乳品皇后的常客，这家由康妮与黛比共同经营的店是奥玛哈十二家乳品皇后之一，巴菲特在波克夏 1997 年年报上，邀请股东们在波克夏年会的前一晚，依传统在葛瑞牛排馆用过晚餐之后，和他一起到道奇街的乳品皇后，点一客圣代做为餐后甜点，股东们同时收到一张可以免费换取五盎斯冰淇淋蛋卷杯的折价券。

这宗购并案宣布之时，乳品皇后每股股价为二十四美元，波克夏用每股二十七美元的现金，或二十六美元的股票收购。

乳品皇后的历史可以追溯到 1939 年，由一名伊利诺州绿河市的冰淇淋业者，和一名冰箱发明者联手创业，公司创始于 1938 年，麦克库隆发明了制造软式冰淇淋的机器，并以他的母牛名字为机器命名，一年后，欧兹发明了用常温储存冰淇淋的方法，于是与麦克库隆合伙，将机器使用权卖给经销商，并因此大发利市。

1950 年代与 1960 年代，中产阶级蓬勃窜起，他们集中居住在郊区，将高速公路挤得水泄不通，乳品皇后拜中产阶级兴起之赐迅速成长，1970 年代，一群以慕提为首的投资人，以五百万美元买下该公司，巴菲特收购乳品皇后时，该公司约有六百名员工，一千二百名股东。

我看到这则消息时，一时之间来不及反应，过了一会才恍然大悟，这不像巴菲特惯用的投资手法，记者引用证券分析师罗伯兹的话，罗伯兹任职于总部设在肯塔基路易斯维尔市的证券公司，正常的情况应该是，几乎所有人乍听到巴菲特的新投资动向时，都不免迟疑片刻后才会恍然大悟，事实上，巴菲特根本没有所谓的正常投资手法，没错，乳品皇后的确不是世界上最响亮的品牌，但是它到底也是个品牌，在美国各个小角落享有他人无法取代的市场。

乳品皇后的董事长慕提在一份新闻稿上表示，我们的家族将会以所拥有的 35% 的乳品皇后的股份，赞成这宗合并案，而且愿意将拥有的全部股份，换成波克夏的普通股，我们无意将乳品皇后的股份换成任何他种证券，我个人认为，波克夏的股票是我们家族最佳的投资选择，而且希望能永远持有。

慕提告诉华尔街日报，他们早在一年前就有意将公司卖给巴菲特，但是直到 1997 年初，明尼亚波里的汽车商，同时也是乳品皇后的董事暨大股东鲁瑟去世，这件事才又重露曙光，据称，鲁瑟的遗嘱执行人有意将部份的乳品皇后卖给巴菲特，以支付遗产税，巴菲特当时表示，他比较倾向于将整个公司买下，慕提表示，巴菲特没有阻止其它人主动投标，如果这笔交易无法完成，也没要求乳品皇后必须支付中断费给波克夏。

巴菲特在新闻稿上指出，乳品皇后是我所喜爱的企业，该公司的管理团队相当优秀，乳品皇后将是波克夏家族中出色的新成员，以下是巴菲特于 1997 年写给华尔街日报编辑的信：

昨天贵报马路消息专栏有关波克夏与国际乳品皇后合并的报导，在某个关键点上有错误之处，这项谬误更导出若干不正确的结论，我们将以每股二十七美元现金或二十六美元股票的价格，向国际乳品皇后的股东收购他们所持有的股份，这和贵报记者的报导正好相反，（报导为每股二十六美元现金或二十七美元股票），讽刺的是，贵报曾经于十月，本购并案最开始之初登过正确的数字。

贵刊因错误的数据而导致错误的结论，以为国际乳品皇后以高于报价的价格进行交易，并进而臆测这笔交易的溢价，事实上，这些股票是以正常的套利贴现率买入，该文甚至引用错误的消息来源，暗示国际乳品皇后的董事长慕提也许为图一己私利而有损及股东利益之举，这项报导与事实不符，具有投票权的 B 级股东，包括慕提本人在内，绝对没有收到任何与 A 级股东有关的溢价，此外，慕提选择以低于现金的立即现金价值接受波克夏的股票。

波克夏董事长

华伦·巴菲特

一般人只知道波克夏拥有一大堆股票，但现在他已完全拥有好几家大规模企业，波克夏正以强大而稳健的三足前进，一是庞大的保险事业，一是庞大的股票与债券投资组合，是一群为其完全拥有的营业事业，这三大大部分有一个共通之处，亦即不断涌出现金、现金、现金、现金。

通用再保公司

1998 年，波克夏宣布以二百二十亿美元买下通用再保公司，波克夏打算用股票的形式付款给通用再保公司，通用再保的总部设于康乃迪克州，是美国最大的再保公司，当天，通用再保的收盘价为每股 220.25 美元，波克夏提议以高出当天收盘价 29% 的溢价，收购通用再保险公司。

巴菲特表示，这次购并将会为波克夏所发行的 A 级股，或与 A 级股同级的股票，每一股增加约八万美元的新投资项目，这将带来极丰厚的利润，几乎是目前的一倍，换个方式说，这宗购并案为波克夏增加了 240 亿美元的新投资项目，通用再保共持有约 190 亿美元债券，及约五十亿美元股票。

巴菲特很难得地谈到他鲜少触及的合并效益，他表示，这次购并将使通用再保摆脱营收不稳的状态，使这家评等三 A 级的公司，得以适切的脚步，推展其全

球性业务，此外，由于波克夏具有庞大且来源多样的未来应税所得，使得通用再保得以保有税赋上的弹性，最后，波克夏雄厚的资金亦将使其麾下的所有保险公司，包括通用再保在内，免于市场急剧萎缩的忧虑，维持稳健的运作，通用再保具有全球性的商誉，与客户建立起长久关系，以及庞大的保险业务，风险管理与销售能力，种种优越的条件，将使合并后的效益更为显著，事实上，对波克夏和通用再保双方而言，两家企业的合并等于向他们的股东保证，未来必定比购并前更光明。

巴菲特曾在记者会上表示，我们是在建构一座诺克斯堡(Fort Knox，译注，位于美国肯塔基州北部的军事用地，是联邦政府储备局的黄金储存所)，通用再保的最高执行长佛格森也将加入波克夏的董事会。

通用再保每年的收益高达十亿美元左右，保险业务遍布全球，旗下包括通用再保以及国家再保险公司，后者是美国最大的产物与意外险集团，此外，通用再保也拥有位于德国科隆，举世闻名的国际再保公司，科隆再保险公司的控股权。

1998 年底，这宗购并案完成之后，波克夏将成为全美国股东权益最高的公司，世界第二高，仅次于皇家荷兰公司。

闪闪发光的白银

现代双人组巴菲特和他的死党曼格，在 1998 年初，购入一枚价值超过五亿美元的银色子弹，嗨！嗨！，白银，出发，巴菲特善于以五十美分买一美元的东西，而这一次，他以半价买的是银币。

巴菲特可能是有史以来最伟大的投资大师，这位精于点金术的奇人，于 1998 年宣布，他的波克夏投资控股公司购入了一亿二千九百七十万盎斯的银币，这就是使波克夏投资组合闪闪发光的银色衬里。

这批白银为数不小，巴菲特是在 1997 年(当时的银币期货合约价为每盎斯 4.32 美元)到 1998(当时的银币期货合约价为每盎斯 5.47 美元)间，对白银产生了兴趣，波克夏以六亿五千万美元购入这批白色贵金属，在消息发布时价值约为八亿五千万美元，足足涨了二亿美元，即每盎斯约涨了五美元，然而，到了春季，白银价格下滑，这笔投资损失惨重。

波克夏拥有的这批白银，是世界银矿年产量的 20%，占全世界地上贵金属保险柜总储量的 30%，如果将这批白银融化，铸成实心银砖，体积将达二十六立方呎。

1998 年，纽约时报报导，这批贵金属现存放于一家或多家伦敦的金银条块银行，一块一千盎斯的银块，每天的储藏费为五美分，包含窃盗险费用在内，当波克夏购入的所有白银都送齐之后，总共会有十二万九千多条银块，这么大批白银也许可以为巴菲特在储藏费上争取不少折扣，万一没有折扣，每天的储藏费用将高达六千四百多美元。

若要避免这笔费用支出，波克夏可以自行储藏，但是要找到一个足以储存这么多白银的地方并不容易，一千盎斯的银块(事实上是 1,097 盎斯，因为白银是用较重的金衡制计算重量，一磅等于十二盎斯)，长 12.5 吋，宽 5.5 吋，高 3.5 吋，波克夏必须找到一栋挑高九呎，面积为 2,007 平方呎的建筑物，才足以储存这批白银，这大约是好几间一房公寓的总和。

波克夏原先计画于 1998 年间，公司举行年度会议时才公开发布这项消息，但是由于银价上扬引起银商不断询问，波克夏于是提早对外宣布，并表示，该公司已经完成了白银的交易，而且不打算出售。

根据波克夏的说法，波克夏购入价值约六亿五千万美元的白银，是因为近年来白银藏量有递减的趋势，且需求量超过了白银产量与开垦量，巴菲特由此得出了一个非常传统的结论，在供不应求的状况下，价格将会上扬。

1997 年，市场的白银需求量为八亿盎斯，而白银产量却只有五亿八千六百万盎斯，波克夏在新闻稿上表示，因此，去年夏天，巴菲特先生与波克夏副董事长曼格的结论是，唯有价格提高才可能使供需达成平衡，巴菲特在波克夏 1997 年年报中表示，有一点必须加以说明，我们在计算这批白银的价值时，并不期待银价会随之上扬。

通货膨胀日益加剧可能是导致银价上扬的原因之一，但真正需求白银的大多是珠宝商、银器制造商和照相与电子器材的制造商。

波克夏透过旅行家集团旗下所罗门美邦公司的商品贸易部门，飞布罗，在伦敦购入这批金光闪闪，可以溶解的贵金属，波克夏表示，他们别无选择，他们购

入白银并未缔造新高记录，因为所有的交易都完成于价格降低之后，这是巴菲特典型的行事风格，波克夏购入这批白银的成本，仅占其投资组合的 2%。

这批白银是继杭特兄弟后，最大宗的白银交易，1980 年，银市达到巅峰，杭特兄弟被控企图垄断银市，他们借贷资金买下大批白银，约当于全世界二分之一的供应量，使得银价大幅上扬，但是不消多时，杭特兄弟的金融帝国便损失惨重，因为他们无法提出银行要求的追加担保品，银价每盎司从五十美元跌到十美元，他们大约损失了十亿美元。

虽然波克夏的购入量超过交易市场的存量，但波克夏无意垄断市场，波克夏表示，如果任何卖方无法及时交货，只要支付相当低的费用，波克夏愿意延迟一段合理的时间，巴菲特在波克夏 1998 年的年会上表示，我们不希望购入量大到足以影响市场，我们绝不会重演杭特兄弟的戏码，曼格也提出，这批白银的成本不会超过波克夏资金的 2%，这宗交易对波克夏未来的影响，和巴菲特打桥牌对波克夏的影响不相上下，其重要性微乎其微。

波克夏在新闻稿上表示，巴菲特在三十年前就买过白银，当时美国政府停止发行银币，也停止用金属钱币辅助纸钞的流通，但是波克夏指出，从那时起，巴菲特就开始注意白银的基本面，但他旗下的所有企业都未曾拥有过任何白银，波克夏必须呈报在股市上的大笔交易，但是购入白银则无此规定。

对波克夏而言，白银的故事才刚刚开演，且让我们在未来几个月内，甚至几年的时间里，密切注意这批银弹的动向，未来将会出现使用白银的新方法吗？通货膨胀是否会拉抬银价？环保人士，甚至是汽车必须使用银锌制造的油箱，以达到无废气的标准，会让白银的开采越来越困难？亚洲经济是否会逐渐复苏，进而刺激白银的需求量？各国央行会不会购入贵金属，以作为金融风暴的避险工具？世界各地的投资人会不会将投资途径多元化，开始以白银保值？或者如奥玛哈贤人巴菲特所言，提高价格以带动白银的供需平衡？时间会告诉我们一切，波克夏以每盎司五美元的价格购入这批白银，这是历年来最低的银价，对波克夏的股东而言，他们所费不多，就可以坐收丰厚的利润。

第九章 猜猜波克夏的股价

巴菲特在 1998 年波克夏年会结束之后，出现在波尔仙珠宝店，他身旁围绕着一小群波克夏股东，只听见他又在喃喃重述，在波克夏的成长史上，其日益壮大的规模如何铸造了里程碑，如果继续发展下去，波克夏成长的脚步势必要缓和下来。

然后巴菲特眼中闪烁着光芒说，看看我们能让它飞得多高，结果应该相当有趣，过不多久，波克夏的股价就做了有史以来最大的跃进，在几个月之间，从一股五千九百美元，涨到八千美元，多年以来，波克夏帐面价格 23% 的平均成长率，和股价将近 30% 的平均年成长率，几乎在所有投资图表上都拔得头筹。

波克夏和所有股票一样都尝过挫败的滋味，但是它持续进展，就如同古罗马诗人维吉尔在他的作品 Aeneid 中所说的，藉由不同的机缘，藉由所有的无常变化，我们成就一切。

波克夏能够以如此惊人的脚步持续成长吗？答案显然是否定的，1960 年代，巴菲特曾经说过，公司的规模是它本身最大的绊脚石，他在 1963 年时写到，如果年度表现能比道琼指数稍微好一点我就很满意了，1964 年他写到，我相信我们的盈余无法一直超越道琼指数，巴菲特是第一个表示波克夏无法维持高成长率的人。

如果未来 35 年，波克夏股价保持每年成长 30% 的速度，那么届时每股股价就会高达数亿美元，而波克夏的总市值也会高达好几兆美元，这将是今天美国国民生产毛额的好几倍，到时候波克夏就拥有整个地球了。

新闻周刊的华尔街主编史龙于 1996 年写到，以今天的股价买下波克夏的投资人，如果期待它未来三十年的表现能和过去三十一年一样亮丽，无异于是等待奇迹出现，巴菲特依然聪明绝顶，但这是一个数学问题，波克夏的市值超过四百亿美元，巴菲特于 1965 年 5 月 10 日接收波克夏时，其市值为一千八百万美元，如果以此速度持续下去，到 2027 年秋季，波克夏的市值将高达七十五兆美元，我们说的是上兆的数字，这大约是美国国民生产毛额的十倍左右，这种情况绝对不可能发生。

巴菲特在 1995 年的年会上说，如果波克夏每年的成长率为帐面价值的 23%，它就会吃掉整个国内生产毛额，我们有时候会想象那种光景，但是那不太可能会发生。

这个世界上也有巴菲特不想拥有的东西，但他现在显然已拥有最美好的部份了，他也看出波克夏在世界舞台所扮演的角色，但很多投资人不相信波克夏的股价会继续上扬。

以下请看看波克夏股价惊人的成长佳绩，它像浴火凤凰般，从 1965 年每股 12 美元，涨到 1998 年的七万美元。

一股波克夏 A 级股足以作为房屋头期款

一股波克夏 A 级股股票买不到一栋房子，但足以付头期款，或者，它也可以是买座城堡的头期款。

有位女士曾经打电话给她的股票经纪人，说她户头里有二千五百美元，想买一股波克夏股票，甜心，你少了一个零，她的经纪人回答说，另一次宴会上，一名股票经纪人问一位波克夏股东，波克夏股价为何？他得到的答案是三三，股票经纪人凑近他太太欢呼到，他说三千三百美元，这次，又少了一个零。

波克夏高达五位数的股价是它惊人处之一，一股波克夏足以买一辆 BMW，至少一股 A 级股买得到，即使是股价只占 A 级股三十分之一的 B 级股，一股也能买到一辆老爷车。

我从来没买过波克夏股票，因为我觉得它太贵了，已过世的康南表示，他是奥玛哈的女装连锁店 J. 柏拉格的总裁，康南不但和巴菲特熟识，而且相当了解他在金融界缔造的记录。

一名在华尔街一家大证券公司担任高级主管的哈佛企管硕士也发出同样的论调，他不但非常了解波克夏，而且也见过巴菲特，波克夏的股价高得令我买不下手，我知道价格背后的东西比什么都重要，但我想到的只是整批交易的价钱，他说他查过波克夏的股价，当时是每股一千美元。

我无法向客户推荐这支股票，许多股票经纪人都这样说。

其它令投资人裹足不前的因素还有：

对我来说它的血统太高贵了。

那是没有股息的股票。

那是不分割的股票。

那是我听过最疯狂的股票。

我觉得它不合常理。

我想等他去世之后再买。

浏览一下纽约证交所的行情板，你会发现很多股票的股价都在三十美元到四十美元之间，然后你再看到 B 字头的部份，找到波克夏，它是以五位数字进行交易。

波克夏股票首度被列入华尔街日报时，巴菲特接到一通电话，对方问他，波克夏股票是否很快就要分割，如果真有分割计画，是否现在就可以让华尔街日报知道，为了把波克夏列入，该报的店头市场一版必须重新排版，才容纳得下波克夏当时四位数的股价，被逗笑的巴菲特向对方保证，他们绝不会分割，并请该报尽管重新排版，打电话来的人仍然不放心，他告诉巴菲特，波克夏的股价成长速度很快，所以他索性将该栏设定为可容纳五位数字，以防万一。

波克夏的股价让无数投资人和股票经纪人瞠目结舌，这是什么？一定是我的计算机出了毛病，一般人的反应都是如此。

波克夏是独一无二的股票，很多股票经纪人根本没听过这支股票，大多数证券公司也不注意它，对它也没特别意见，因此股票经纪人便无法向顾客推荐，除非他们以曾经研究过波克夏为由说服公司，股票经纪人在股价机上寻找关于波克夏的报告时，通常会发现，错误-BRK，输入无效，没有报告。

波克夏的佣金非常低，对大多数股票经纪人来说，不值得他们费尽唇舌推销一个五位数字的股票，波克夏是纽约证交所股价最高，交易量最少的股票之一，由于股价很高，所以少许几股的买卖就足以构成一笔大交易，股票经纪人的佣金是将股价与交易数量都列入考虑，通常几股的佣金不超过一百美元，波克夏股票在价位高，交易量少的情形下，经纪人所得的佣金少之又少。

在某些折扣券商，如果你买进一百股波克夏股票，只需付 38.5 美元的佣金，有时甚至只需付此数的一半，而一些股价低的股票，交易金额与此相当，但必须付上百美元的佣金，若在提供完整服务的经纪公司，佣金可能要上千美元。

在提供完整服务的经纪公司，买卖一股到一百股或甚至更多股股票的佣金大约是一百美元，波克夏有点像共同基金(因为佣金很低)，所以基本上交易量几乎等于零，伯明翰的经纪人卡拉汉表示，事实上，波克夏的确是一个没有交易量，费用低的共同基金，投资人一旦买进波克夏股票，通常都不会卖出，经纪人很难在一买一卖之间赚到佣金，因此波克夏股票不是股票经纪人心目中最理想的股票。

我从 1980 年代初期开始购买波克夏股票，说得更准确一些，我是从 1981 年到 1987 年之间陆续买进，布廉纳说，他是俄亥俄州的律师，他表示巴菲特坚持高品质管理和眼光长远的作风相当吸引他，我不懂如何聪明的卖股票，也从来没有卖出过任何手上的股票，这些财产将由我的孩子继承，而现在我才三十七岁。

巴菲特在 1984 年表示，超过 90% 的波克夏股东，已经持股五年以上了，而对于 95% 的波克夏股票持有人来说，他们第二大的投资通常不及既有的波克夏股票价值的一半，波克夏股东的忠诚度都很高，这些人中很多人的净值都是借着持有波克夏股票累积起来的。

由于浮存金很小，交易次数也很小，如果你和韩德森兄弟公司的董事长麦魁尔一同站在他在纽约证交所的专属位置，在这波克夏和其它八十多文件股票交易的重镇，两笔波克夏股票交易之间，可能相距一到两个钟头，有时相距一天，韩德森兄弟公司是纽约证交所中至今仍持续营运，最老排的专业经纪商。

巴菲特还记得 1988 年，波克夏正式在纽约证交所挂牌交易时，他告诉麦魁尔，如果下一笔波克夏的交易是在两年后，我就要说你获得巨大成功了，巴菲特开玩笑说，当时麦魁尔对他的话没有什么反应。

1991 年七月 25 及 26 日两天，波克夏交易量为零，隔天打破僵局，有十股波克夏股票易手，这为华尔街术语约定交易赋予新的意义，巴菲特很喜欢这一点。

巴菲特在 1988 年的年报中写到，我们的目标是希望吸引长期持股的投资人，他们在买进的时候，没有订定卖出的时间表和价格，而是打算永远持有。

股票经纪人和新闻记者，常常因为对波克夏的高股价一无所知而感到不好意思，1989年有一天，波克夏股价一下激升一百美元，变成每股八千五百五十美元时，某家证券公司的职员说，一定哪里不对，我必须帮你找个经纪人来，天啊！我的头快要爆炸了。

第一个数字往往被遗忘，而任何正确的数字却又显得很可疑，例如，美联社在1989年注销的本益比为一万一千一百倍，乖乖！1990年注销的本益比仍然高达一万一千六百多倍，但实际上为十七倍左右，这和1991年的十一万二千多倍比较便堂呼其后了，这个数字超出了所有价值投资人的限度。

高本益比的公司似乎不会固定不变，1991年，本益比为24万多倍，1991年，巴隆杂志公布的本益比为25万多倍，波克夏天价般的股价，使得多家报纸都无法将其股价挤进已设定的字段中，1989年美联社发现，波克夏的股价已超出该社专门处理股市行情的计算机程序中所设定的每股最高价8,192美元，于是不得不将程序加以修改。

1989年底，连续好几天，亚特兰大的股市行情电话报价服务，将波克夏股价报为负83美元，1990年，波克夏股票的交易量最初为10股，却被记录为六千股，波克夏在一天之内的交易量很少到达六千股，因为今年该股票的易手率仅有4%，每日交易量平均为150股。

同时间，有一家证券公司的报价机显示波克夏的交易量为六千股，而且也正确的显示当日最高价格为8,725美元，但是却将当日最低股价写成175美元，1990年的表现虽不甚理想，但还没有坏到这种程度。

另外有一天，波克夏的股票一天之内就高涨了175美元，成为八千三百美元，创下该公司股价的新高记录，隔天的华尔街日报股市行情板，将前一天波克夏的最高股价写成158美元，最低价8美元，终场以108美元收盘，当日下跌801美元，对于这样的错误报导，该怎么说呢？

1995年某天早上，彭博的电报资料显示，波克夏的股价为37,000加上15,000美元，这些错误的报导使我们想起巴隆杂志上的一则卡通，今天股市如火箭般窜升了四千多点，然后又重跌了五千六百点，直到终场前两分钟，才又回升了1.32点。

华尔街日报也表示，波克夏 1993 年的营业收益为每股 413,000 美元，但是正确的数字应该是每股 413 美元，有一次股市重挫，伯明翰的波克夏股东艾洛德，打电话请股市经纪人为他报价，他得到的消息是，波克夏下跌了七百美元，以每股二百美元的价格交易，艾洛德的下一步是，走进债务人监狱，我出去买了一碗汤，试着让自己振作一点，但是我什么都吃不下，他说，我真希望经纪人报价有误，结果真的报价有误，还有一次，他打电话给伯明翰的折扣券商，想从户头中转三千美元到自己的银行帐户，先生，你现在户头里只剩下二千四百美元，此外，你还欠我们四万五千美元，你很快会收到我们寄出的一大笔帐单，电话那端的人对他说。这怎么可能？我的帐户里不是有三十二股的波克夏股票吗？他问到，嗯，你的波克夏股票现在的交易价为 77.5 美元，经纪人回答到，小姐，波克夏的股价应该是 7,750 美元，艾洛德表示，好吧，我们会去查查看，她的声音里透露出极度的怀疑。

艾洛德将巴菲特将之为投资界的布莱恩(编着，美国大学足球教练，终其一生共获得三百多次冠军，是美国大学足球赛有史以来获得最多冠军的教练)，有一次他试图说服一名女股票经纪人买一股波克夏股票，她的回答是，八千美元，我可以用这笔钱买一件及膝的貂皮大衣了，你应该重新调整一下你的优先级。

艾洛德也记得曾经向某人建议波克夏是个很好的投资标的，我永远不会投资那一支股票，那个人回答他，为什么呢？艾洛德问他，嗯，个人原则问题，你的原则为何呢？艾洛德进一步追问，嗯，价格太高了一点，他回答。

有一名年轻的股票经纪人，头一次看到波克夏高人一等的股价之后表示，天啊，我是不是要卖空这支股票！

从理论上来说，他是可以卖空波克夏股票，但可能会被弄得焦头烂额，波克夏股票的放空部位通常只有二千股，到 1994 年为止，则为三千多股，1995 年，在回补八千股之前，曾窜升到一万五千股。

一旦踏入波克夏领土的投资人，总是无法对其股价释怀，伯明翰的波克夏股东安伯建议住在北卡教堂山的朋友温菲尔德博士，买一股波克夏股票，当时的交易价格约为每股七千美元，安伯心想，如此一来，她的朋友就可以和她一起到奥玛哈参加波克夏的年会了。

我觉得用七千美元的代价到奥玛哈度周末，是不是贵了一点？温菲尔德回答到。

一名波克夏股东说，他有一次打电话向股票经纪人为他报价，那位经纪人对波克夏四位数字的股价注视良久，然后突然向他连声道歉，说他无法读出眼前屏幕上的数字，我的眼睛最近才动了手术，他解释到。

波克夏居高不下的股价不仅吓跑了一般投资人，就连资深投资人也望之却步，一名律师暨投资人在看过波克夏报告，并且不断跑到波克夏股价之后，在1998年的某一天说，这里面已经没有价值了，当时波克夏的价值每股为四千二百美元，几年后，这名投资人以每股一万六千美元买了一股。

宾州的资金经理人魏克回忆到，1985年时有一名年轻的会计师来找他，他身上带了二千五百美元，当时波克夏的股价刚好就在此数上下，我花了好几天的时间才说服他，把所有的钱拿来买一股波克夏股票，后来我们终于买下一股波克夏股票，魏克说。

从1970年代波克夏以二百美元交易时开始，魏克就在地方刊物上写了好几篇文章介绍波克夏，在完成上述交易后不久，他就出现在扶轮社，有一个看过他文章的人过来搭讪，他说，老天，我绝对不会买价格这么高的股票。

我四下张望，看到那位买了一股波克夏股票的会计师，就站在那个人旁边，魏克说，他的话丝毫没有对我造成任何影响，因为我对波克夏信心十足，但是看那位会计师的样子，好象很难好好消化他的晚餐。

1988年也发生了类似的情形，当时波克夏的股价约为四万八千美元，现在有谁会买这种股票？有一个女人问魏克，魏克说，我才刚刚为你买了一股作为退休计画。

波克夏也碰过迟滞不前和陷入低潮的时期，有时候反而是经验老到的长期股东卖掉了手中的波克夏持股。

艾克尔是维吉尼亚州的布莱克资金合伙人的合伙经理人，他在1995年写给合伙人的信中写到：

1977年时，我还是个年轻的零售股票经纪人，我在研究的过程中看到了波克夏，当时我用120美元买了一股，接下来四年的时间，我每次买进几股，总共

买进了 40 股，1970 年代，我在房地产业小试身手，到了 1981 年，我参与一项公寓改革计画，因为当时最优惠的贷款利率为 21%，所以必须再筹措建屋贷款，借方当然知道，我除了这个计画之外，还有一些流动资产，我以每股 500 美元卖出了 39 股，今天我剩下的唯一一股波克夏股票，其价格高达我原先购入该股的 241 倍。

更遭的是，或者说更好的是，现在波克夏的股票已经从原先的 241 倍变成 575 倍，艾克尔为了弥补自己的错误，透过布莱达资金合伙人，不断购入波克夏与国际赛车的股份。

每位投资人乍看波克夏的股价，都不免震惊的哑口无言，之后，又因为他没有股息而退避三舍，波克夏的股价高人一等是理所当然的，因为他本身的价值很高，而且巴菲特从来没有分割过股票，他所持的理由是，分割只不过是一种表面的做法，而且需要经过繁复的文件流程，只会吸引对无意义分割有兴趣，而不是真正关心公司实质价值的投资人，巴菲特要吸引的是真正的投资人，而非投机客。

虽然股息到手总是令人雀跃的事，但是公司发放股息时就已经扣了一次税，等到投资人要缴税的时候，又要再付一次税，事实上，按照巴菲特的想法，没有股息似乎比较好，如果你的资金经理人正是巴菲特，那就更没话说了。

波克夏的股东都将他们的保留盈余留在公司，让巴菲特再进行投资，每年他都会从再投资中获利 25%，你喜欢这样，还是偏好已经被扣过税，之后还要再缴税的 3%股息？

纽约的投资人史莱特，起先以 425 美元买了一股波克夏股票，从那时候起，我就开始收到波克夏的年报，我觉得用这个价钱终生收到波克夏年报，实在非常划算，他在同一时期，将一股波克夏股票送给朋友甘恩的新生儿吉尔，作为贺礼，当他第二个孩子出世的时候，波克夏的股价已经涨到一千美元了，我对他说，这次我恐怕送不起这份礼了，但是他应该为第二个孩子也买一股，甘恩是享誉国际的投资家，当时虽然没有依照朋友的忠告，为第二个孩子买一股波克夏股票，但是后来他也成为波克夏的股东。

一名股票经纪人和他的业务助理，谈到波克夏的股价时也这么一段对话：

经纪人，可不可以为我报 BRK 的股价？(现在的代号已改成 BRKA)

业务助理，现在市价每股 15 美元。

经纪人，你确定吗？

业务助理，嗯，还有好几个零在后面。

经纪人，请再查一次，是不是每股 15,000 美元？

业务助理，不可能，没有股票价格高达 15,000 美元的。

波克夏的股价后来涨到三万六千美元，那时，有一位顾客打电话到美林证券查价时得到的回答，这不太可能吧？

1998 年初，有一个人打电话询问波克夏的股价是否为三万六千美元，他得到的报价是超过五万美元，大约三秒钟后，他就挂断电话了，1998 年，波克夏的股价冲到每股六万美元，到了四月九号，更上一层楼，涨到每股七万美元。

在钱堆中裸奔

波克夏到底值多少钱？

这是个相当棘手的问题，因为我们很难为波克夏贴上一个卷标，且让我们回顾历史，看看前人用个哪些方法计算波克夏的价值。

以下就是小丑魔术师毕莫所用的方法，1991 年底，毕莫在巴菲特孙女四岁的生日派对上表演，第一步，计算波克夏所投资企业的平均本益比，且让我们假设是 20 倍，第二步将 20 乘以过去两年每股的完整盈余 487.5 美元，乖乖！1991 年底，波克夏的每股股价应该是 9,750 美元，而实际的市价是 9,050 美元。

毕莫现在发明了一个比较简单的方法，称之为毕莫二号方法，借着毕莫二号，巴菲特的追随者只要经过一次运算即可，以 1993 年为例，把每股的完整盈余（1993 年是 740 美元）乘以波克夏被目前的管理团队接管以后帐面价值的成长率 23%，就可得出波克夏年底的股价，17,020 美元，而该年年底波克夏的市价为 16,325 美元，用这个方式计算 1995 年的股价，得出的答案是 21,400 美元，当时波克夏的市价为 20,400 美元，巴菲特没有在 1995 年的年报提到完整盈余，因为那年年底波克夏变化很大，但是他承诺，1996 年一定会列出。

1996 年，巴菲特提报的波克夏与主要投资事业（包括可口可乐与吉列等公司）的完整盈余为十五亿二千二百万美元，但是波克夏 1996 年时也拥有价值三十三

亿美元小宗持股，姑且称之为小宗投资，他们很可能为波克夏再增加二亿美元的完整盈余，加总之后，波克夏的完整盈余共超过十七亿美元，每股完整盈余约为一千四百美元，波克夏 1996 年底的每股股价为三万四千一百美元，股价对完整盈余比为 15 倍。

1997 年，大宗投资的完整盈余为十九亿三千万美元，但是 1997 年底，波克夏也拥有约 45 亿美元的小宗投资股票，这也许可以使其完整盈余增加二亿二千五百万美元，因此 1997 年的完整盈余共是二十一亿美元，每股的完整盈余约为一千七百美元，当时波克夏股价为四万六千美元，因此股价对完整盈余比约为 29 倍。

将波克夏 1997 年每股的完整盈余一千七百美元，乘以波克夏帐面价值的成长率(现为 24%)，得出 40,800 美元，该年年底的股价为 46,000 美元，而从那时起，波克夏的帐面价值和股价就发生了很大的变化。

威廉斯提出了计算内在价值的方式，将未来现金流量折现，但这个数字不易计算得很精确，因为现实中有太多变量，这个方法要考虑未来的竞争力，和公司未来产品的需求，价格与成本，这些都是事前无法预测的，因此这个方向非常笼统。

另外，有人认为，另一个不花大脑就可以计算出波克夏内在价值的方式，就是看看资产负债表上的资产总值，以及调整前的每股股价，在不将浮存金列入考虑，且将大幅递延税额负债折现的情况下，剩余的负债约当于未来浮存金成长的资产价值。

1996 年底波克夏的资产约为 434 亿美元，流通股数约为 120 万股，内在价值约为三万六千美元，1997 年底，波克夏的资产约为 560 亿美元。

另一个计算波克夏内在价值的简单方法，是将二乘以波克夏的帐面价值，亦即等于二乘以 1996 年底的每股约一万九千美元，等于每股约三万八千美元，二乘以 25,488 美元(1997 年的帐面价值)，等于每股 50,976 美元，1997 年底的收盘价为 46,000 美元。

巴菲特在 1996 年表示，他和曼格不会考虑以每股三万六千美元的价格买进波克夏股票，1996 年消息发布当天，波克夏股价受到极大的震荡，一天之内跌

了二千一百五十美元，那一年波克夏股价一直呈现低迷状态，从不合理的暴涨，跌到失望谷底。

巴菲特在 1997 年写到，去年波克夏股价每股三万六千万美元，我在去年写给股东的信中表示，一，波克夏近年来的市值成长，远超过内在价值的成长，尽管后者仍令人满意，二，这种表现不可能永远持续下去，三，曼格和我并不认为波克夏股价过低。

自从我提出上述看法之后，波克夏的内在价值显著增加，这要归功于盖可卓越的表现，而我们的股价却没有太大变化，这当然意味着，在 1996 年，波克夏股票的表现不及企业本身的表现，因此，今天的价格与价值的关系，不但和一年前大不相同，而且曼格和我也一致认为，目前的状况比较合理，按照巴菲特的说法，这意味着买进的可能。

在波克夏 1996 年的股东手册中，巴菲特写到，1992 年，我们的完整盈余是六亿四百万美元，我们也在那一年设定了一个目标，希望每年将完整盈余提高到 15%，到 2000 年达到十八亿美元，但是后来我们发行了更多股票，包括最近卖出的 B 级股，因此现在我们需要 19 亿美元的完整盈余，才能达到先前设定的每股完整盈余目标，这个理想很高，但是我们仍然抱着能够将之落实的高度期望。

股东和华尔街人士经常批评波克夏的内在价值，巴菲特在每年年会上都要面对同样的问题，但是他通常不直接回答价值的问题，转而解释为有些股东也许想自己找出答案，他不想破坏他们的兴致，有些人认为，即使波克夏的市价为帐面价值的两倍，也是可以理解的事，因此，如果 1996 年底，波克夏的帐面价值为一万八千美元，其股价就是三万六千美元，但事实上那年年底的股价是三万四千一百美元。

波克夏股票的买卖双方通常会订出一个相当合理的价格，巴菲特曾经表示，他希望波克夏股价接近实质价值，或在现实世界中的真实价值，而不要过度膨胀或压缩，此外，他还补充，有理性的企业家都认为，波克夏的股价是内在价值的 10% 上下，以他和曼格为例，他们对波克夏内在价值的评估，就可能相差 10%。

我们无从得知巴菲特心里是否真的有波克夏价值的确切数字，有时巴菲特会开玩笑说，只要把所有的数字加起来，然后再减掉一些即可，因为现在是由我经营波克夏。

每个人都知道，正确的算法应该是，把所有的数字加起来，然后再加上一些，因为波克夏有巴菲特的脑袋，谈到加加减减，有些人提高波克夏的价值，在加总之后再减去一大笔数字，因为波克夏拥有可口可乐和吉列很大的股份，这派理论的观点是，可口可乐和吉列的本益比过高。

当波克夏股价大涨时，巴菲特偶尔会说上一两句，1986 年，波克夏购入首都，造成轰动，股价劲扬到每股三千美元，他当时表示，波克夏股价过高，1989 年底，飙涨到八千九百美元，当时也有迹象显示，他认为股价过高，他就是在那时发行依波克夏股价而定价的零息可转换债券，因为波克夏可转换债券的买主有权利将债券转换为波克夏股票，因为巴菲特不轻易发行新股票，所以此举也许可以解释为他认为波克夏股价过高。

波克夏是个生生不息的企业，它不但投资得比别人好，还能比别人用更低的成本借到投资资金，波克夏的价值无法仅以数字计算，看看其庞大的持股，隐藏着庞大的利益，有人认为这批庞大的股票部位可以加上 20% 的溢价，波克夏拥有许多公司相当大的股份，所以很多持股甚至具有一半以上的控制权，但这类投资也有不利之处，因为比小部位更不易变现，但是总体而言，还是优势居多，因为股份较多较容易控制结果，盖可就是最好的例子。

波克夏拥有的可转换优先股也是另一个必须考虑的因素，这些优先股的数量和丰厚的股息会带来额外的价值，可以按票面价值赎回，而其转换优势本身的价值可能就值数百万美元，将股息再做投资所得的利润，也是另一个提高价值的泉源。

波克夏还有其它优异之处，巴菲特为所有负债支付 5 到 7.2% 的利息，很少人能做到这一点，这是一位波克夏股东的观点，波克夏是全美十四家获得三 A 评级的企业之一，奇异电器也是其中之一。

此外，我们也要考虑巴菲特的低成本贷款，1990 年底，波克夏从保险事业获得大约十六亿美元的浮存金，1991 年底，接近二十亿美元，巴菲特指出，取

得这些资金的成本，1990 年是 1.63%，1991 年是 6.31%，如果将其它税金考虑进去，成本也许有点高，到了 1992 年，成本为 4.76%，从 1993 年起则低于零。

如果浮存金是十六亿美元，他必须支付 2% 的利息，如此大概有 6% 的利润，你将之乘以十倍，那么保险事业价值十亿美元，这是 1990 年的数据，还没有将可能的成长考虑进去，保守估计，保险事业至少价值十二亿五千万美元，一位波克夏股东在 1991 年的夏天表示。

购入盖可之后，波克夏便拥有大约七十亿美元的浮存金，巴菲特花了二十亿美元买下盖可近一半的股份，然后在 1995 年的年报上写着，盖可加入之后，波克夏的保险事业变成原来的两倍，如此看来，波克夏保险事业的价值岂不是值数十亿美元？由于保险事业具备雄厚的资金，因此波克夏可以在对自己有利的任何时间承接保险业务，我们具备为大企业承保的潜力。

波克夏的保险事业不断成长，正足以显示雄厚的实力，一位波克夏股东说。

无论如何，波克夏到底值多少钱？将股价与债券的价值相加，是一件简单有趣的事，试想，可口可乐的投资约为一百五十亿美元，我们无法想象如此庞大的可口可乐股票，能以更好的价钱整批卖给一个富有的自大狂，或者卖给石油输出国组织，若想计算波克夏所营事业的价值，你应该可以用本益比二十倍来计算。

波克夏所属事业的股东权益报酬率，高于其它任何企业，不单如此，他们几乎没有任何负债，且让我们放轻松点，用比较合理的本益比计算。

1993 年，史加特博士在史加特通信中表示，波克夏每股价值应为二万零一百五十美元，1994 年，他表示应为每股二万一千美元，波克夏召开 1995 年年会时，市价为每股二万一千六百美元，巴菲特表示，波克夏的股价和其内在价值相关，比大部分我看过的股票价值都高。

琼斯是第一华盛顿公司的老板，他用和盖可比较的方式计算波克夏的价值，过去几年来，盖可的市价约为帐面价值的 2.6 倍，盖可有着傲人的记录，波克夏亦然，他说。

1998 年，琼斯估计波克夏的内在价值为每股七万五千美元，当时波克夏的股价为每股六万六千八百美元，等于打了 12% 的折扣，那么税金呢？巴菲特非常

精通税法，保险事业可以获得税金优惠，优先股的股息大部分免税，巴菲特投资低收入住宅，也可以获得税金优惠。

巴菲特的许多投资都以最原始的成本持有，1972 年以二千五百万美元购得的喜斯糖果，今天的价值是否高于成本？当然，1977 年以三千三百万美元购得的水牛城新闻报值不值这个价钱？今天其价值大约在六亿美元左右，但是如果卖掉这家报社，将会课很重的税，但是巴菲特并不打算卖掉喜斯糖果或水牛城新闻报。

波克夏持有相当多元化企业的股份，股票、债券、现金、银行、油槽、报纸、电视台、广播电台、刮胡刀、饮料、酒、制服、冰淇淋和糖果、证券与金融服务、纸、钢铁、珠宝、家具、百科全书、空压机和吸尘器等，甚至还有刀具和喷枪，及白银和石油，石油？巴菲特在波克夏 1997 年的年报中写到，波克夏的衍生性合约持有一千四百万桶的石油，这是 1994 年到 1995 年间持有的四千五百多万桶石油结算后剩下来的数目，1995 年到 1997 年间，三千一百多万桶的石油合约进行结算，这为我们带来大约六千一百多万美元的税前盈余，剩余的合约将在 1998 年和 1999 年陆续到期，到今年年底，我们未实现的盈余为一千一百六十万美元。

巴菲特和其它资金管理人的不同处在于，巴菲特对地点和企业形态没有设限，他可以足不出户，买下位于俄亥俄州或亚洲的企业，如果出现具有吸引力，价钱又合理的企业，无论是媒体、饮料、鞋子，或食品公司，他都能够当机立断，决定何者能为波克夏带来利润。

波克夏管理人员的薪资都不高，巴菲特和曼格又担任某些波克夏所投资企业的董事，这都是额外的价值，股东只需支付少许的费用，就可以享受到他们在波克夏投注聪明才智与时间所带来的好处，这就是最宝贵的资产，所罗门就是最好的例子，身为资金经理人的曼格，他的表现优于史坦普 500 指数，从 1962 年到 1975 年，他自己的合伙企业平均年报酬率为 19.8%，而标准普尔只达 5.2%。

另外还有一些技术性的细节，可以增加波克夏的价值，波克夏的企业结构使得波克夏可以透过保险事业再进行投资，为波克夏带来一些税率优惠的优势，另外，由于巴菲特经手的投资规模庞大，又有效率，我们很难想象，他的佣金，例如经手十亿美元的可口可乐，竟会低于其它经理人每股抽的佣金。

巴菲特透过税金套利又赢得了更多金融工程的杠杆作用，零息借贷的税后成本是 3.5%，假设巴菲特将这笔钱投资到报酬率 9.25% 的国际冠军公司，享有获利 80% 免税，他的税后报酬率是 8.75%，波克夏的钱等于获得 250% 的税后报酬率，和在八年内以固定价格购买国际冠军公司的选择权。

此外，波克夏运用的最后一个金融工程，就是不断降低营业资金，在接手波克夏后，立刻降低库存、厂房和设备，借着降低投资资金，波克夏获得第一笔可以再投资的现金，波克夏并购寇比之后，也立即降低该公司的投资资金，如此一来，不仅降低了购入价格，也提高了报酬率。

无论如何，假使你能找到一个人，每年为你带来 25% 或 30% 的报酬率，岂非如获至宝，即使是 20% 或 15% 的报酬率也相当可观了。

将来有一天，波克夏的股价可能会涨到每股二十万美元，如果你现在很年轻，也许有机会目睹波克夏涨到每股一百万美元，巴菲特无法像早年一样，让股价的年成长率达到 25%，但是以长期来看，波克夏的表现绝对优于大盘，波克夏是一个所向无敌的投资工具，它具有某种因素，巴菲特至今还未向股东解释的原因，他曾经说，这种东西不多，这种东西的确存在，但是不可能不要钱。

波克夏未来可能还会出现更多合并效益，现在似乎还不算多，内布拉斯加家具百货中设置可口可乐贩卖机和喜斯糖果摊，而喜斯向波克夏买保险，也许，波克夏投资的企业，例如，可口可乐、吉列、通用动力公司，未来会向波克夏买保险，谁知道呢？

如果波克夏的表现优于全世界 90% 的企业，我们真有必要知道波克夏的价值有多少吗？1965 年，波克夏每股十二美元，无论股价过高或过低，难道会造成任何影响？无论价格划算与否，如果能以每股二十、二百、二千、或二万美元的价格买进波克夏，岂不是好事一桩。

波克夏还有最后一项价值，波克夏的经营者巴菲特，波克夏拥有一项非常重要的资产，亦即华伦·巴菲特的头脑，无论是生是死，他总是四处翱翔。

巴菲特活着远比他的选股和管理天赋更有价值，虽然他在这两方面的才能可能已经包含在股价中，他与莫菲、第许、和葛兰姆太太之辈为友，这些顶尖人物通常会产生令人意想不到的点子。

巴菲特的菁英朋友们，每两年一起渡假一次，他们渡假的地点包括，巴哈马群岛的莱佛珊瑚礁，爱尔兰的都柏林，维吉尼亚州的威廉斯堡，新墨西哥州的斯塔菲，与加拿大英属哥伦比亚的维多利亚，由轮到渡假事宜的人选定地点。

巴菲特将这群朋友(原先号称希尔顿总裁集团，因为他们曾经在希尔顿饭店聚会)，称之为葛拉汉集团，其它人则称之为巴菲特集团，1968 年时共有十三人，现则增加到六十人左右，成员包括葛兰姆太太、曼格、莫菲、鲁昂、第许、奇欧、比尔·盖兹、拜恩和辛普森，巴菲特有时候称之为我们这群人，在渡假期间，他们举行讨论会交换意见，主题从公共政策，投资，慈善募款，到生活中最艰难与最愚蠢的事。

对于波克夏投资的公司而言，有巴菲特担任董事，无异于锦上添花，他对公司的现金流量该如何投资可以发表意见，并进而带来更大获利，另外，他投资的公司也可能因为他的光环而拥有较高的本益比。

最后，波克夏优异的声誉也具备无上的价值，B 级股发行时的说明书上写到，虽然名誉无法量化，多年来，波克夏仍然坚信，公司卓著的声誉使内在价值提升了许多，波克夏相信，其声誉如果能继续维持不坠，未来也一定能产生实质的获利。

如果巴菲特能继续施展魔力，使波克夏的报酬率维持过去的记录，波克夏品牌和巴菲特头脑的价值就会不断提升，波克夏的真正价值取决于随通货膨胀而调整的未来现金流量，如果波克夏的帐面价值能维持 23%的年报酬率(巴菲特说他做不到这一点)，那么，根据七二法则(72 除以 23 等于 3)，每三年资金就会变为原来的两倍。

许多人低估了波克夏的实力，简言之，他们看不出波克夏的发展方向，但这并不表示巴菲特不知道波克夏未来的方向，这使人联想起一个故事，一个小女孩画了一张图，大人问她在画些什么，她回答，上帝，但是没有人知道上帝的模样，大人说，我画完之后大家就知道了，小女孩说。

记录-好戏还在后头

下表是波克夏历年来每股帐面价值，含股息在内每年成长的记录，与标准普尔 500 指数的比较，波克夏股东普兰德维尔说，波克夏的记录相当惊人，如果你将巴菲特投资的低风险加以调整，这份记录可能会更突出。

第三栏是以百分比显示两者的差异，金氏世界记录是否考虑收录这份表?(括号表示亏损)

波克夏 1994 年年会前的那个周末，在奥玛哈皇家队比赛之前，多伦多星辰报的记者黑米恩和巴菲特简短地谈论了波克夏，这是一幅还在进行中的画作，好戏还在后头，他告诉她。

表 波克夏每股帐面价值与标准普尔 500 的相对成长率

年度 波克夏(%) 标准普尔(%) 相对成长率(%)

1965 23.8 10.0 13.8

1966 20.3 (11.7) 32.0

1967 11.0 30.9 (19.9)

1968 19.0 11.0 8.0

1969 16.2 (8.4) 24.6

1970 12.0 3.9 8.1

1971 16.4 14.6 1.8

1972 21.7 18.9 2.8

1973 4.7 (14.8) 19.5

1974 5.5 (26.4) 31.9

1975 21.9 37.2 (15.3)

1976 59.3 23.6 35.7

1977 31.9 (7.4) 39.3

1978 24.0 6.4 17.6

1979 35.7 18.2 17.5

1980 19.3 32.3 (13.0)

1981 31.4 (5.0) 36.4

1982 40.0 21.4 18.6

1983 32.3 22.4 9.9

1984 13.6 6.1 7.5

1985 48.2 31.6 16.6

1986 26.1 18.6 7.5

1987 19.5 5.1 14.4

1988 20.1 16.6 3.5

1989 44.4 31.7 12.7

1990 7.4 (3.1) 10.5

1991 39.6 30.5 9.1

1992 20.3 7.6 12.7

1993 14.3 10.1 4.2

1994 13.9 1.3 12.6

1995 43.1 37.6 5.5

1996 31.8 23.0 8.8

1997 34.1 33.4 0.7

波克夏股价表

2. 投资界年度飨宴

第十章 波克夏年会

1998 年波克夏年会预订上午九点三十分举行，会议厅七点就敞开大门，七点前，门前就聚集了不少人群，大门一开，众巴菲特迷一涌而入，抢占最好的位子，就像等一下要开的是摇滚演唱会一样，巴菲特把年会称为伍斯达克的资本家版(编注 1960 年代起在纽约举行的音乐节)，1997 年年会结束之前放映了一段影片，片中由克斯比、史提尔斯、纳许和杨等人高歌一曲伍斯达克，不久后，波克夏股东就会在车子的保险杆上贴上狂野的女人不会忧郁的贴纸。

1995 年年会之前，一座巨幅的屏幕放映内布拉斯加队球员将教练奥斯朋抬到球场中央，这时巴菲特才穿著内布拉斯加队的红色夹克上台，奥斯朋于 1998 年退休。

1996 年，年会前聚集在门口的人数更多了，凌晨三点半就约有五十人前来，九点半年会正式开始以前，会场放映巴菲特参加肥皂剧演出，以及他在奥玛哈新闻俱乐部露面的录像带片段以飨股东，影片中有一段模仿达斯汀·霍夫曼在电影毕业生中人家对他说的一句话，塑料的前景看好，影片中有将这句台词稍作更动变成，盖可的前景看好。

1997 年播放的影片由华盛顿邮报的葛兰姆太太主演，她在片中抱怨，波克夏相关企业价格都太便宜了，以至于要到九十岁以后才有牙齿保险，因此她不得不继续工作，她决定开一家廉价家具公司，G 太太的店，她说话的同时背后配合的背景是一则广告，G 太太家具店廉价大拍卖，其它片段包括由比尔·盖兹和国家广播公司晚间新闻主播布鲁考提供的笑话。

1997 年，将近七千名波克夏迷起立为巴菲特和曼格鼓掌，那年的年会在阿肯萨本(Arsarben 将内布拉斯加倒着拼)举行，这里是一座旧的赛马地与赌马场，我在孩提时期常常来这里观赏马戏表演，现在我们拥有自己的马戏团了，曼格说。

波克夏每年于五月的第一个星期一，在奥玛哈举行的年会，已经成为每位股东一年一度的重头戏，现在，包括 CNN，美国广播公司有线电台，和来自巴西、德国、英国、瑞士与加拿大的媒体都竞相报导有关这个盛会的消息，1998 年波克夏年会前一天举行的记者会，总共有七十五位文字记与摄影记者参加，那年参加波克夏年会的人数，大约在八千到一万一千人左右。

在 1991 年的年会上，巴菲特和可口可乐公司总裁奇欧，双双穿上大红色的围裙，为到场的股东送上可口可乐，他们的摊位后面展示了许多箱可口可乐，巴菲特和奇欧从财富之泉，取出可口可乐让股东啜饮，巴菲特喝的是樱桃口味，奇欧喝的则是健怡可口可乐，他们热情的和股东拥抱、谈笑，有些股东因为和他们握手、聊天而受宠若惊，有的人则趁机和他们合照。

年会一开始，巴菲特会先报告年会前一天波尔仙的营业额(通常都会打破该店销售记录)，并且指出波克夏有许多商品打折出售，他在 1996 年的年报上写到，

我们已经克服了长久以来对商业活动的反感，有许多波克夏产品现在在会议厅外打折出售，去年我们的营业额打破了记录，卖出一千二百多磅的喜斯糖果、一千一百多双 Dexter 鞋子、二万多美元的世界百科全书和相关出版品，还有七百套由我们的子公司 Quikut 生产的刀子，巴菲特在 1997 年的年报上写到，虽然没有特别注意这类事情，但是，去年我们的销售额再度创下新高，我们卖出了二千五百磅的喜斯糖果、

一千三百多双 Dexter 鞋子、七万多美元的世界百科全书和其它出版品，和 888 套 Quikut 生产的刀具组，我们订制了新的波克夏新装，衣服上有波克夏的标志，共卖出一千件马球衫，长袖运动衫和 T 恤，1998 年的商品，即将在今天的年会上揭晓。

波克夏年会是我所见过最好的商业活动，奇欧说，在 1992 年的年会上，巴菲特和喜斯糖果的哈金斯，戴着有喜斯糖果标志的帽子，将小盒的喜斯糖果分送给股东，快乐的波克夏股东到奥玛哈参加年会朝圣，巴菲特和曼格一边和他们分享可口可乐和喜斯糖果，一边为这些心怀敬意的股东上一堂课，传授金融时代的智能。

早期来参加年会的人并不多，1960 年代，波克夏年会在波克夏早期的纺织事业所在地麻州的纽贝福举行，当年来参加的股东曾经少到七到十二个人，后来，改在位于奥玛哈的国家赔偿公司四楼的餐厅举行，会场被许多台饮料贩卖机所包围。

不久后，年会会场移到了奇威广场的餐厅，大约有十到三十个人参加，1985 年换到红狮子旅馆，那一年约有二百五十名股东参加，直到今天，许多波克夏股东来奥玛哈进行朝圣之旅，仍然选择住宿红狮子旅馆。

与会股东不断增加

1997 年底，多元零售并入波克夏时，大约有一千名股东前来参加年会，1992 年，有一千九百名股东参加，1993 年则有二千九百名股东参加，很多人都是因为蓝筹邮票并入波克夏而来的，现在，在十四万名波克夏股东中，大约会有一万名前来参加年会，原因何在？因为我们让他们觉得自己是老板，巴菲特说。

这些年来，波克夏傲人的成长率和巴菲特闻名遐迩的智能与见解，吸引更多人前来参加年会，1996 年，参加年会的股东来自全美五十州，更有人远从国外而来，包括：澳洲、希腊、以色列、葡萄牙、新加坡、瑞典、瑞士和英国，因此需要到更大的会场开会。

最后，年会在奥玛哈的乔瑟琳美术馆(巴菲特称之为文化殿堂)举行，1988 年在此举行的年会，共有 580 名员工参加，有好几年的年会在奥菲安剧院举行，后来换到假期饭店的会议中心，现在则在阿肯萨本举行，巴菲特小时候，常常到阿肯萨本收集被人弃置在地上的赌马存根，有时候还会找到一张赢的赌马券。

首次在奥菲安剧院举行年会的那一年，巴菲特向股东解释，诸位知道，过去几年我们一向在乔瑟琳美术馆举行年会，直到容纳不下为止，今天我们换到原为综艺表演剧院的奥菲安剧院，我想这表示我们的文化水准降低了，请别问我下次召开年会的地点。

1994 年，剧院的容量也到达饱和点，巴菲特表示，下一年可能又要换地方了，他们的文化水准可能要继续下降，他想大概会在原先的赛马场的阿肯萨本举行，的确是每况越下，1995 年和 1996 年的假日饭店举行，最后真的换到阿肯萨本举行，也许，未来年会的地点会是一个灯光昏暗的舞厅，现场乐声隆隆，供应的是一桶一桶的健力士啤酒，女士们也不太在意她们的腿往哪里放。

1990 年，亚当·史密斯在他的电视节目金融世界，报导波克夏年会，他在节目中访问来自纽泽西州普林斯敦的波克夏股东尼尔森，史密斯问丹尼森为什么要来参加年会，丹尼森表示，我听说这是一场精彩绝伦的秀。

俄亥俄州的退休律师贝克，是每年都会到奥玛哈参加年会的股东之一。

贝克于 1980 年代早期读到有关巴菲特的消息，我读了很多资料，知道他是个优秀的投资家，1983 年，华尔街日报的马路消息专栏，引用波克夏年报的内容，于是我就买了五股波克夏股票，我要求以每股 920 美元买进，经纪人打电话告诉我，他用每股 910 美元买到，一年后，贝克开始到奥玛哈参加年会。

参加年会可以吸收巴菲特的智能，因此非常值得，我花的每一分钱都很值得，贝克说，他总能用深入浅出的方式阐释真理，我们通常都太忙了，所以才把事情弄得这么复杂，他提醒我们，不要玩游戏，也不要把事情弄得太复杂，我想他会

先看看公司的盈余，再看看经理人是否从工作获得乐趣，来确定他们是否乐爱工作。

另一位每年固定参加年会的忠实股东是威尔森，但不幸于 1994 年底发生车祸，造成四肢麻痹部份失明，才无法参加年会，威尔森有时住在科罗拉多州，有时住在加州，他仍然相当关心金融市场的动向，巴菲特在他发生车祸后不久致函慰问，要阻止一位忠实的波克夏股东参加年会不是一件容易的事，因此我知道，你不久就可以再度参加年会了，祝你早日康复。

笔者小注，我刚开始展开巴菲特写作计画时，威尔森曾在奥玛哈的红狮子旅馆接受我的访问，共进早餐，谈了好长一段时间，在不违反新闻道德的原则下，我可以透露，当天他谈话的内容大多围绕在波克夏当时刚刚投资的可口可乐上。

年会成为已经寻获投资天堂的股东们惺惺相惜的场所，这是投资人俱乐部，来自旧金山的波克夏股东莫琼内特说，回家后，你把你的经历告诉亲友，他们都无法置信，例如，巴菲特会亲自邀请一些股东，在星期天到乡村俱乐部共进早餐，当股东登上外观像街车的有轨电车时，巴菲特会亲自握手欢迎你。

在年会上，唯一的身分盘查是，你当波克夏股东有几年了？时间越长，表示你越有智能，对于未在受邀之列的股东，能见到巴菲特可是一件惊天动地的事。

巴菲特和曼格呈现在股东面前的是一个与众不同的年会，会议开始后，巴菲特和曼格走上舞台，巴菲特手里总是拿着一瓶可口可乐，这对波克夏二人组，就在一张放着喜斯糖果的简单桌子后坐定，巴菲特通常会用几个笑话开场，有时候他会故意在试着麦克风时说，试音，试音，一百万，两百万，三百万。

巴菲特不信任过度繁复的科技，1990 年的年会上，波克夏的最高财务长麦肯锡试着调整麦克风，麦肯锡是我们的科技专家，你们听得到我说话吗？你们听得到吗？这就是我们不买科技股的原因。1993 年的年会，多了一面巨幅屏幕，好让为数众多的股东都能清楚的看到巴菲特和曼格，刚开始时，麦克风出现了颤抖的噪音，巴菲特开玩笑说，我们都是科技高手。

巴菲特通常会介绍一下曼格，有时候他会说，在他回答问题时离席，不是件不礼貌的事，随后，他会用诙谐的方式介绍波克夏的主管，他会开玩笑的对股东说，最好不要在会场说他的坏话，因为他安排了多位亲友坐在会场。

1993 年，巴菲特宣布，会议到中午结束，或是曼格的谈话转为乐观为止，但是回答问题时一向简短、严肃的曼格，从来没有说过乐观的话，每当曼格严肃地回答完一个问题后，巴菲特就会说，我们会开到中午为止。

巴菲特介绍完，也开完玩笑之后，他会开始报告其它事项，例如，选他太太当董事，他板着面孔说，现场有一些从当地模特儿公司请来的人，如果你想改变人选，可以向他们索取代理权委托书。

他也不忘借机怂恿股东到波尔仙或内部拉斯加家具百货走走，1991 年，他说，中午休息时间，会有巴士载大家到波尔仙或内部拉斯加家具百货，或其它波克夏的事业。

年会上的投票其实没有实质意义，因为巴菲特拥有的股份很多，再加上他太太、内部人员，和几位朋友的股份，很快就超过 50%，1997 年，巴菲特说，所有投候选人一票的请说赞成，所有反对的请说，我要走了，股东对巴菲特提出的一般事项通常都表赞成，在大家对取消宣读前一年的年报等一连串无庸争议的事务后，说完赞成之后，巴菲特会说，你们表现得不错，巴菲特说，波克夏年会本来就不是一个民主的会议，其独裁的斯大林精神可以上溯至苏联时代，他每年都会重复这段话，而且照例都会引来一阵笑声。

他在 1994 年的年会上说，我们终于可以把年会丢在一边，谈一些比较有趣的事了，然后他提议散会，并补充到，美国中部民主至上，整个会议不消五到十分钟就结束了，如果你从来没有参加过波克夏年会，看到这么快就散会，一定会大吃一惊，你千辛万苦横跨了大半个美国来参加年会，难道两下就结束了吗？但是会议并没有真正结束，好戏还在后头呢！这时巴菲特往椅背一靠说，有没有什么问题？

然后巴菲特回答股东提出的问题，其速度、深度、原创性都相当惊人，来自俄克拉荷马州土桑的波克夏长期股东芬斯特，有一次在年会上站起来提问时，先表示他来自俄克拉荷马州-内布拉斯加足球队头号劲敌，巴菲特闻言大叫，是谁让你进来的??

有人请巴菲特为年轻的投资人提出建议时，他说，把投资股票看成一种事业，找出你了解的事业，而且要能让你放心信赖的人管理，买下之后，长期观察。

精彩绝伦的金融讲习

巴菲特和股东之间的问答通常持续三小时之久，直到午餐时间，从东北部来的股东通常直呼他华伦，来自南方的股东则称他巴菲特先生，十五分钟的午餐时间过后，波克夏迷通常还想和巴菲特进行一回长达三小时的问答时间，由股东出招，巴菲特接招。

曼格总是扮演老 K 角色，有时候巴菲特会提到某家公司正在走下坡，这时曼格会插嘴说，他的意思是这家公司糟糕透顶。

曼格通常板着脸，双手交叉放在胸前，他最常说的是，是的、不是、没有意见、或我没有要补充的，1991 年曼格说了一句，完全正确之后，巴菲特说，他终于学会了，苏珊，把这件事记下来，他指的是他刚当选董事的太太苏珊。巴菲特，曼格通常会在他的谈话中运用文明这个字，代表美国的社会与经济结构，例如他会说，文明带来计算机程序交易，就像带来更多爱滋病一样。

年会结束后，股东们通常会在搭机离去前，造访波尔仙或内布拉斯加家具店，巴菲特早就为股东安排好了交通工具，一辆没有空调设备的校车巴士，1989 年，巴菲特花了一百美元租了两辆老校车，巴菲特永远不忘把销售、一般与行政费用减至最低。

聆听巴菲特和曼格公开回答每个问题是个很棒的经验，你可以放心的把钱交到他们手上，奇欧说，会场上听到各式各样的问题。

一位来自阿拉巴马州伯明翰的波克夏股东兰姆西，在 1991 年的年会上问到，如果凯立(专门出版未经授权名人传记的美国作家)未经授权就擅自出版巴菲特和曼格传记，会不会透露一些不为人知的故事，巴菲特用魔术强生的传球速度，很有技巧的将这个问题丢给曼格，她知道的故事恐怕不会太多，曼格说，但是她不会就此罢休，巴菲特的说法是，我们俩一向表里如一，兰姆西太太是巴菲特迷，她后来表示，问这个问题纯粹是要考考巴菲特的机智，但是他却技巧性的避开了，她说，这个故事还有续集，兰姆西太太后来寄了一些照片给巴菲特，随信附上一纸短签，向他解释那只是玩笑性的问题，巴菲特当然知道这其中的游戏性质，他在回信上写到，兰姆西太太，谢谢你寄来的照片，我很喜欢，明年曼格应该会有一些凯立的故事可说，可别让他轻易过关。

后来又有一位股东问他，如何展开一天的工作，巴菲特说，又是有关凯立的问题吗？他说，无论白天或晚上，他大部分的时间都花在阅读和讲电话上，他说完之后问曼格，我就是这样渡过我的一天，曼格，你呢？

曼格早已有了准备，这让我联想二次世界大战期间有一位无所事事的朋友，有一位将军曾经跑去见我朋友的上司，我们姑且称之为葛罗兹上校，将军问，葛罗兹上校，你都做些什么事？他回答到，什么都没做，这无异使将军更为光火，接下来他问我的朋友，那你做什么呢？我的朋友说，我帮葛罗兹上校的忙，这个故事很贴切的表达出我在波克夏的工作。

一位股东在 1992 年的年会上问巴菲特，他读些什么书，巴菲特回答说，发生所罗门危机之前，他念了很多书，然后他拿这个问题问曼格，曼格说他很喜欢看第三种猩猩-人类的身世与未来，我没要不要把他也算进去？巴菲特开玩笑说。

一位股东问，亿万富翁裴洛出来竞选总统，这件事没有没对他产生任何影响，巴菲特说没有任何影响，他最后说，我们会看看他选完后还是不是亿万富翁。

巴菲特的年会乐趣无穷，波克夏股东在搭巴士前往波克夏拥有的商店途中，可以和其它股东尽情畅谈，谈话的第一句通常是，你当股东多久了？或者互通有无，分享关于巴菲特的小故事或波克夏的最新投资。

有时候，巴菲特也会对股东发出严重的警告，如果一家公司的价值在短时间之内降低了 50%，会使你灰心沮丧，你就不应该拥有该公司的普通股，这是他在 1988 年的年会上说的话。

在 1994 年的年会上，在奥玛哈瑟尔实验室担任业务代表的麦斯威尔提出一个问题，现在你是全美最富有的人，你的下一个目标是什么？巴菲特闻言哈哈大笑说，很简单，成为全国最老的人，巴菲特稍后表示，他的健康状况相当良好，然后指一指他那瓶两公升的可口可乐说，这东西具有神奇的力量。

每年都有人问股票是否分割的问题，每年他都回答，不打算分割，1994 年，有一位股东问到，是否打算反分割，如此一来流通股数反而会减少，这倒是个好主意，巴菲特说。

巴菲特在 1995 年的年会上宣布，在全美五十州中，有四十九个州有股东前来参加年会，独缺佛蒙特州，还有许多人远道从澳洲、法国、以色列、加拿大、

瑞典和辛巴威前来，因为有这么多人不远千里而来，因此他决定将会议时间从中午延长到下午两点四十五分。

他一开始先向董事提议发行优先股，这个提案没有负面影响，若我们想做愚蠢的事，任何形式都可以，例如，现金，这可以使我们有更多形式的现金进行购并，巴菲特说，如果购并的金额很大，例如需要五十亿美元，波克夏必须先经过股东投票，这种情况不太可能发生，即使发生了，选票也掌握在我们手中。

巴菲特在会议中请坐在一起的葛兰姆太太、奇欧和莫菲起立，巴菲特说，到目前为止，他们总共为波克夏带来了六十五亿的盈余(全场热烈鼓励)。

1996 年年会前一天，巴菲特在奥玛哈的美丽欧饭店，首度和花岗石银行董事长佛尔兰斯见面，之前他们的接触仅止于书信往返，见面后巴菲特说，我刚刚才看了你们的报告，然后巴菲特就开始引用这家位于北卡罗莱纳州银行的第一份季报上的数字，他引用的数字完全正确，我吓了一跳，惊讶得不得了，佛尔兰斯说到，巴菲特隔天在年会上表示，花岗石银行是全美获利最高的银行之一。

佛尔兰斯从 1954 年起便任职于该银行，当时他三十六岁，他毕业于杜克大学，曾在美国陆军的金融单位服务，官拜少校。

1997 年年会前一晚，反堕胎团体在葛瑞特牛排馆外示威，年会当天早上，他们又到阿肯萨本示威，年会上有人问巴菲特对这件事的看法，示威团体的诉求是反对巴菲特捐款给计画生育组织，以及他尊重选择的主张，巴菲特表示，反堕胎团体有示威的权利，而波克夏捐款给慈善机构时，有的股东决定捐款给尊重选择的机构，有的股东则捐款给反堕胎机构。

1997 年年会接近尾声时，有一位女士自称是小股东，巴菲特说，不要小看你的股份，我们两个人就可以控制波克夏。

巴菲特曾经说过他对年会的看法，我们希望让股东觉得参加年会是件舒服有趣的事，如果你到球场，葛瑞特牛排馆或波尔仙珠宝店，你会发现股东们都笑得很开心，如果他们在奔赴艾普利机场时仍然笑容满面，隔年一定会再来。

许多知名的记者都报导关于波克夏年会的新闻，新闻周刊的记者麦考金在他的报导资本主义的伍斯达克的结语中表示，会议厅里的股东渐渐散去，他们满载着足够一年的智能，心满意足的离开，灯光黯淡下来了，巴菲特也走出了大楼。

名牌 vs 普通品牌的商品

波克夏 1993 年的年会，正好在万宝路星期五之后数周举行，名牌商品的经理人和他们的广告商，莫不受到相当严重的打击，许多商业界人士纷纷开始思索一个问题，普通品牌商品抢去许多名牌商品的市场。

坐在两千名来宾面前，没有笔记，没有助理，也不知道与会人士会提出关于普通品牌商品的问题的巴菲特，发表了他对商业界的大师级见解，令听者莫不为之一震。

以下就是巴菲特在几分钟内对这个问题所提出的回答，普通品牌的发展会不会对可口可乐造成很大的影响？这是个非常重要的问题，普通品牌商品由来已久，但最近又引起人们的注意，部份原因是它们的表现越来越越好，部份则是数周前摩里斯的因应措施，摩里斯在普通品牌商品的威胁下，调降万宝路的售价。

我不认为万宝路是全世界最有价值的品牌之一，举例来说，可口可乐的价值比万宝路高出许多，这一点有许多事实可资证明，但是万宝路是全世界获利最多的名牌，摩里斯出奇不意的动作，不仅大幅降低了万宝路的盈余，也改变了几十年来存在于香烟界的定价机能，价格调降事件之后，摩里斯使万宝路的市值下跌了一百六十亿美元，RJR 公司也因此遭到波及。

这是一个很有趣的个案研究，它显示出与普通品牌商品竞争的危险，摩里斯的香烟已经卖到每包两美元，一般隐君子每星期可以抽到十包，普通品牌的香烟，一包大概只要一美元，因此对一个一周抽十包烟的消费者而言，一年就会有五百美元的差距，这个差距可谓相当大，你最好能为消费者提供优于普通商品的产品，他们才愿意每年多付五百美元的代价，其它商品也存在类似的情形，无论是早餐玉米片、尿布、或其它数不清的商品。

就我们的情形来说，我认为吉列虽然要面对普通品牌刮胡刀片的激烈竞争，而且这类竞争永无休止，但在与普通品牌的竞争中，吉列就远比摩里斯的商品更居于优势地位，一位男性消费者一年平均购买三十片刮胡刀片，如果他买最好的感应式刮胡刀片，每片价格七十美分，每年要花二十一美元，如果他不介意刮起来不舒服，也不在乎脸上会贴 OK 绷，他可以每年只花十美分，因此一年的差距就在十一美元之间。

我觉得每个行业中股东权益报酬率高的领导者，都要面临普通品牌的竞争，名牌表现得越好，面临的竞争就越强，在某些行业中，竞争的情形可能比其它行业激烈，我个人认为，具备最佳条件的名牌价值连城，有时候，对普通品牌而言，基础通路是个大问题，以可口可乐在全球的销售通路来说，普通品牌很难建立起和可口可乐一样四通八达的网络。

如果有人在加州卖普通品牌的巧克力与喜斯的巧克力竞争，这当然是很大的威胁，但是他们在情人节时却对爱人说，亲爱的，我买的是便宜货。

然后巴菲特直接切入可口可乐的问题：

威名百货贩卖山姆牌可乐，威名百货是非常有影响力的销售管道，他们一箱汽水才卖四美元，换句话说，每罐只要 16.67 美分，我不认为他们能赚多少钱，我注意铝的价格有一段时间了，铝的价格已经下跌，据我估计，光是铝罐的成本就要六美分，而铝罐的成本比饮料高出许多，配送成本、运输费用、仓储费用和其它花费都相差不多，在一罐十二盎斯的饮料中，有 1.3 盎斯的糖，以一般家庭买的糖价来算，大概要 1.75 美分，无论是山姆可乐或可口可乐，他们的成本应该差不多。

可口可乐公司在世界各地，每天可以卖出七亿杯八盎斯的各式饮料，这其中大部分是可口可乐，但是也包括其它饮料，如果你把七亿杯乘以 365 天，得出大约二千五百亿杯可口可乐公司的产品，去年可口可乐的税前盈余约二十五亿美元，也就是一杯赚一美分，其实不算多，普通品牌饮料买铝罐的成本不会比可口可乐低，他们花在糖和其它原料的成本也不会更低，他们的卡车运输费也不可能更低。

巴菲特在两分钟内，为你上完了商学院的所有必修课程。

对不起，你是华伦·巴菲特吗？

1986 年的某一天，纽约的肯纳印刷公司总裁肯纳，在麦迪逊大道和第五十五街的路口，看到一个很像巴菲特的人。

对不起，你是不是华伦·巴菲特？肯纳问到，是的，你怎么知道？巴菲特说。

肯纳告诉巴菲特，他的父亲摩顿早在巴菲特合伙企业时代就是它的股东，而他自己则是多年的波克夏股东，巴菲特要肯纳下一次一定要到奥玛哈参加年会，在这之前，肯纳从来没有参加过年会，但巧遇巴菲特之后，接受了他的邀请。

1992 年，摩顿协同儿子和孙子，一同参加波克夏年会，他表示，他们一家四代都是巴菲特的投资人，我投资了八万美元到合伙企业，当时你要求投资人每人投资十万美元，于是我请我父亲马可斯投资另外两万美元，摩顿说，他太太是葛拉汉的朋友。

巴菲特曾邀请摩顿一起搭飞机到奥玛哈参加年会，摩顿欣然应允，同行还有巴菲特太太，我们搭的是他的第一架飞机，机上还放了一个电影 ET 中的外星宝宝，摩顿回忆到。

1990 年，肯纳九岁的儿子尼古拉斯，也就是波克夏第三代投资人，也要求到奥玛哈参加年会，他一直要求我带他去参加年会，肯纳说，他觉得小孩子参加年会有点奇怪，但是将继承十股波克夏股票的尼古拉斯表示，如果这是他的大学基金，他就有权利参加年会。

肯纳后来答应带他的儿子同行，但是他事先对儿子说明，这是个成年人参加场合，他必须保持安静，不可以发问，但是尼古拉斯表示，他想问波克夏的股票为什么从每股八千九百美元跌到六千七百美元，他的父亲好不容易才答应他发问，肯纳祖孙在年会上遇到巴菲特，巴菲特鼓励尼古拉斯提出任何问题，因此尼古拉斯便提出了 1990 年年会上的第一个问题，为什么波克夏的股价下跌？

巴菲特假装很生气的说，你年纪太小了，把他赶出去，后来这位二十世纪最伟大的金融大师答道，他也不知道股价为什么会下跌，他无法找出一个很好的答案，尼古拉斯问倒了金融大师，巴菲特解释到，波克夏的价格通常很接近其内在价值，他最后说，保留波克夏到你老的时候。

会后，巴菲特又不期然的碰到肯纳祖孙三人，他问尼古拉斯愿不愿意和他一起拍张照片，后来这张照片登在奥玛哈世界先锋报有关波克夏年会的报导上。

在摆姿势的时候，巴菲特说，让我们摆出握着皮夹的样子，然后就掏出自己的皮夹递给尼古拉斯，我可以保留这个皮夹吗？尼古拉斯问，我只是开玩笑而

已，尼古拉斯说，不久后，巴菲特将这张照片送给尼古拉斯，并在信上写到，请他以后再来参加年会，问更多的问题。

他是个好人，也很有趣，尼古拉斯说，我只想问他为什么股价会下跌，你知道的，股价从每股八千多美元跌了这么多，你当然想知道原因，我一定会持有这些股票，除非发生了不可思议的状况，使波克夏股票下跌好几千美元，他说。

在 1990 年年会上大出风头的尼古拉斯，1991 年获得问第一个问题的殊荣，巴菲特在年报上写到，他请尼古拉斯首先向他开炮，尼古拉斯准备了两个问题问他，第一个问题是，巴菲特为什么投资可口可乐而非百事可乐？第二个问题是，巴菲特在年报上把他的年龄写成十一岁，但是他其实只有九岁，这么一来，他还能相信年报上列出的其它数字吗？第二个问题让全场波克夏股东笑翻了天。

巴菲特后来表示，他将以书面答复。

尼古拉斯一开始问问题时表示，他持有十股波克夏股票，巴菲特立刻插话表示，我想请你见见我的孙女。

巴菲特在当时可口可乐总裁奇欧的协助下，回答尼古拉斯的第一个问题，他解释到，可口可乐是一家相当杰出的企业，该公司的饮料在全球一百七十个国家(现在已经将近两百个国家)销售，且需求量节节高升，在海外市场，每人每年平均喝掉五十九杯可口可乐，在美国，每年每年则要喝掉三百杯可口可乐，因此可口可乐还有相当大的成长空间，巴菲特表示，他每天喝五罐可口可乐，而曼格则喝健怡可口可乐，其原因显而易见。

至于将年龄搞错的问题，巴菲特起先赖皮的说，那部份是曼格写的，然后顾左右而言他的说，这个问题问的很好，希望明年还能在年会上见到你。

语毕全场哄堂大笑，尼古拉斯说，我一定会再来。

我相信你会，巴菲特说。

巴菲特与尼古拉斯的趣味问答，已经成了波克夏年会最吸引人的重点之一，巴菲特在 1991 年年报的结语写到，尼古拉斯将参加今年的年会，我本来请他当天到迪士尼乐园去玩，但是被他一口回绝，所以请继续观赏我们之间的斗智。尼古拉斯现在已经是纽约哥伦比亚预备高中的学生。

第十一章 波克夏年报

以下是巴菲特 1997 年写给股东的信，我们 1997 年的净利是八十亿美元，这使 A 级股与 B 级股每股的帐面价值提高了 34.1%，过去三十三年来(亦即目前的管理阶层接手以来)，每股帐面价值从十九美元涨到二万五千四百八十八美元，每年的复合成长率为 24.1%。

波克夏年报的白色封面上有红边，以纪念内布拉斯加的足球教练奥斯朋的退休，年报上写着，在获利率为 34.1%的情况下，我们自然要高唱凯歌，但是去年的表现却不十分理想，当股价上扬时，任何投资人都可以获得很高的报酬率，就像 1997 年的情形一样，出现牛市时，不要像一只志得意满的鸭子，在暴风雨之后聒噪不已，像是在吹嘘自己高超的泳技游到水位较高之处，相反的，一只头脑清楚的鸭子，会在洪水退去之后，才和池塘里其它的鸭子做比较。

1997 年，我们和其它鸭子比较的结果如何？虽然去年我们努力划水，一些投资标准普尔指数的被动鸭子，成长的速度几乎和我们一样快，我们对 1997 年表现的评价是，聒聒。

现在既然有波克夏宝宝，也就有了聒聒宝宝。

1998 年，波克夏的年报在网际网络上发布之后，巴菲特的女儿小苏珊在波克夏留言板上张贴了一则消息，我们的鸭王刚刚打电话给我，要我转告各位，在今天美东时间十点十五分之前，将年报打印出来的人，要再重印一次，因为第一页出现了一个错误，现已更正了，发生的错误的是聒聒的字体太小，此外，他还要我提醒各位，这都是计算机造成的错误，他老早就这点有所提防了，但是比尔·盖兹却仍然执迷不悟。

不久后，以下这则消息出现在波克夏留言板上，我参考鸭子评级来作投资决策已有多年的历史，我非常感激 Dosshoes(小苏珊在留言板的代号)，让我们注意到这项更正，在美国中部时间八点十五分，根据原来公布的波克夏年报，所有的指数都告诉我，BRK 的评级是绝对值得购买，但是到了美国中部时间十一点十五分，情势却急转直下，BRK 变成绝对值得卖出，虽然我的部份公式属于我个人专利，我还是很乐意将最关键的部份与各位分享：

$SP/TS=N$

SP=股价

TS=动物叫声的字体印刷大小

N=买进或卖出指数

通常我不轻易建议别人买哪一只股票，但是这次的情况显然有所不同，在董事长聒聒叫之前，千万不要买波克夏股票。

以下是班内特张贴的内容：

我要向鸭王贺喜，又是一封绝佳的信，过去几天我反复研读这封信，不顾可能弄乱羽毛的风险，做了以下的推论：第一，鸭王(他的名字的简写是 WEB-最近有没有人检查他的脚掌?) 大幅降低麦当劳的持股，也许是因为鸭汤从来没有上过麦当劳的原因，但是不用担心，鸭王买了许多白银和鸭蛋息票债券，这两者都孵出盈余，也促进了帐面价值，鸭王还写到，他拼命滑水，以应付高涨的水位，但是我们都知，滑水之前一定要先浮得起来，如果在这方面有任何问题，请在年会上向鸭王请教，他从不回避问题。

第二，我在查阅世界百科全书之后得知，科学家发现一种新的鸭子，这种鸭子花很多时间在计算机前面，阅读关于他们最喜爱公司的资料，不出意料之外，这些鸭子的投资组合中鲜少有鸭毛(Down，译注，一语双关，指鸭毛和下跌)，鸭嘴也不多(bill，译注，另一个双关语，指鸭嘴和帐单之意，因为他们从来不打电话给股票经纪人要他们卖出波克夏)，而且很容易从他们的独特的叫声分辨出来，他们的叫声是波克，波克，无论再多丑小鸭预测他们最喜爱的公司会唱出天鹅之歌，或股价会下跌，这种新的鸭子总是跟在他们的鸭王后继续滑水，圣胡安卡皮斯垂诺的燕子每年都会在同一天向南飞，而新鸭子每年则以他们著名的 IV(代表内在价值)队形，飞到内布拉斯加他们最喜欢的水域，渡过快乐时光，有些鸭子在这个时候整理羽毛，将自己打扮得光鲜亮丽(我也会整理一下我头上的羽毛)，最棒的是，这种鸭子寿命非常非常长(鸭王的寿命更长)。

这些鸭子到底叫什么？当然是幸运鸭啰。一声呻吟对不起，有时候，我的话比较多。

1965 年，巴菲特取得波克夏的金融掌控权，是年五月掌握了该公司的政策权，在 1970 年成为董事会主席暨最高执行长，也从 1970 年开始写信给股东，他

以董事长身分在年报中发表写给股东的信，以坦率、清晰与幽默著称，对波克夏迷来说，这些文章具有相当崇高的地位。

写给股东的信

年报头两页，就是波克夏所有事业的最高指导员则，虽然我们采公司形式，但抱持合伙企业的心态，曼格和我将股东视为事业合伙人，我们本身则是管理合伙人，（由于我们所持股份很大，所以同时也是握有控制权的股东，无论是好是坏），我们不认为公司本身是资产的终极拥有者，相对的，我们认为公司是使股东拥有公司资产的管道，以这个观念为基础，我们的董事都是波克夏的主要股东，至少有四位股东所持的波克夏股份占他们家族净值的 50%，我们其实是自己煮饭自己吃。

等到我了解自己煮饭自己吃的道理我就上瘾了，住在德州奥斯丁的波克夏股东欧布莱恩说，如果你想额外再索取一份波克夏年报，多付三美元即可，波克夏年报往往用以下方式做开场白，我们 1991 年的净值成长了 21 亿美元，即 39.6%，过去 27 年来（亦即目前的管理阶层接管以来），每股的帐面价值从 19 美元升到 6,437 美元，每年的复合成长率为 23.7%。

1995 年的年报开端如下，1995 年的获利是 53 亿美元，获利率 45%，每股帐面价值的成长则稍逊于此，为 43.1%，因为有两宗购并用股票进行交易，使流通股数增加了 1.3%，过去三十一年来（亦即目前的管理阶层接手波克夏以来），每股帐面价值，已经从 19 美元涨到 14,426 美元，换句话说，每年的复合成长率为 23.6%。

1985 年的年报，出现了令人眼睛为之一亮的句子，如果一匹马可以从一数到十，它就是只了不起的马，而不是了不起的数学家。引自约翰生的名言，他接下来又说，一家能够在自己事业范围内聪明分配资金的纺织厂，是一家很好的纺织厂，却不是很好的企业，然后，他再次重述他常说的一段话，当一位以聪明著称的经理人，接手一家经济状况不好的企业时，后者通常无法改善，这种情形几乎没有例外，另外，双人牌戏 gin rummy 式的管理方式（亦即轮番丢出最不被看好的企业），不是我们的投资风格，我们宁愿整个企业稍微受到一些影响，也不会去做这种事。

这些年来，写给股东的信无论在文风、实质和原创性这几方面，都大有可观，信中不时流露出幽默感、非凡的常识、率真与清晰的陈述，巴菲特很喜欢引用凯恩斯的话，我宁愿大致正确，也不愿明显犯错。

巴菲特很喜欢引用 Mae West 的话，他在 1987 年的年报中写到，目前的我既不喜欢股票，也不喜欢债券，我和 West 正好是两个极端，她宣称，我只爱两种男人，外国人和本国人，West 有先知的美名，巴菲特曾多次引用她的话，拥有太多美好事物是一件非常美妙的事。

股东会在每年三月下旬接到年报，这本貌不惊人的出版品，封面上只简单印着波克夏公司年报几个字，没有总部、董事或杰出员工的照片，连出生于奥玛哈的富兰克林提都没提。

只有 Wesco 的曼格可与巴菲特比拟，因为曼格也出版低成本的年报，报告中会出现前一年年报的部份表格，只是填入新数字而已，几十年来，曼格一直使用一张 Wesco 总部的黑白照片，从这张老掉牙的照片可以看到，Wesco 总部前停的车都是 1960 年代的车。

猜猜年报封面是什么颜色？

波克夏年报唯一让人有想象空间的是，猜猜他今年的封面会用什么颜色，1989 年用银色，1990 年是暗蓝色，1991 年是不讨好的深蓝色，1992 年则是紫红色，1993 年是土色，伦敦独立报说它像学校习题簿的肉汁色封面，1994 年的封面是内布拉斯加美式足球队的代表色红色，内布拉斯加的口号是，我们是全国冠军，加油，大红色，加油。

1998 年，波克夏留言板上出现了以下讯息，谁在乎波克夏的内在价值和十二月三十日的市价，我想知道的是，今年年报的封面会不会是黄色或银色？

巴菲特每年从冬天开始起草撰写给股东的信，完成之后，他会交给多年老友陆米思修改，然后再交给波珊妮打字。

陆米思表示，巴菲特都是亲手在黄色的笔记纸上打草稿，我为他做一些编辑上的工作，他知道所有人都需要一个编辑，这一点他表现得非常明智，但是有时候他坚持不接受我的意见时，我会气得跳脚，任何对商业与写作有所涉猎的人，

都可以做我的工作，只要你能够取得巴菲特的信任，但是他做的事，却是一般人望尘莫及的。

巴菲特于 1971 年写的第一封给股东的信，出现在 1970 年的年报中，这封信只有短短两页，简单扼要的概述前一年的营业状况，这是一篇直接了当式的报告，看不出他的写作才华和智能，也没有引用歌德、固德温、贝拉或威廉斯，也很少引用常出现在企业界年报中的文人话语。

在 1986 年的报告中他写到，我们去年买了一架公司专属的飞机，特别用了较小的字体印刷，长久以来一直批评专用飞机是公司浪费表征的巴菲特，引用了富兰克林的一句话，做一个有理性的人真是一件非常方便的事，因为理性帮助人为他想做的事情找出合理的理由。

1970 年的年报一开头写到，去年我们各个事业的盈余状况不一而足，伊利诺国家银行信托公司的盈余打破了记录，在全国银行界继续保持领先地位，我们的保险事业受到承保结果的影响而小挫，但是增加的投资资金，仍然持续带来相当高的获利率，纺织事业这一年来越来越艰困，在整个纺织工业大环境的影响之下，不难理解不盈不亏的业绩了。

隔年写给股东的信共三页，其开端如下：

我很高兴向各位报告，1971 年的盈余，在扣除资本利得后，相对于年初的股东权益，成长了 14%，这个结果远大于美国一般产业的表现，是在我们的纺织事业面临盈余不足的情况下达成的，这也证明，五年前开始重新分配资金的努力获致了很好的成果，管理人员将继续以此为目标，提高总资产的报酬率(长期负债加上股东权益)，以及股东权益报酬率，但是我们必须了解一点，要维持目前这么高的报酬率，可能比当年提高 1960 年代普遍低落的报酬率还难。

巴菲特从早期开始，就致力于获得高资本报酬率，巴菲特在事业与投资方面的成就，皆源自于他对资本报酬率的执着而非企业的规模，简言之，这就是华伦·巴菲特之所以是华伦·巴菲特的原因，也就是巴菲特成为资本家典范的原因，阿赛尔表示。

1972 年写给股东的信一开始便写到，1972 年波克夏的营业盈余，达到年初股东权益的 19.9%，这个结果相当令人满意，几个重要的事业都有长足的进步，

而其中的保险事业更是突飞猛进，综合各项不寻常的有利因素，车祸意外频率降低、意外的严重程度降低、没有出现大灾害，使得我们保险事业的利润超出一般标准甚多。

1973 年的年报中，巴菲特指出，波克夏赚了一千二百万美元，而且董事会同意与多元零售公司合并，当时多元零售公司拥有多家连锁零售店，并持有 16% 的蓝筹邮票的股份，多元零售公司透过子公司，经营女装连锁店，物美价廉，且经营再保事业，在你们经理人的眼中，该公司最有价值的资产是那 16% 的蓝筹邮票股份，巴菲特写到。

1974 年，股市停滞不前，巴菲特不得不说不说些股东不想听的话，在那年宝蓝色的封面下，他宣布以下的消息，1974 年整体的表现不尽如人意，1975 年的前景也不乐观，从 1973 年初到 1974 年底，波克夏的股票出现了有史以来最差的表现，从 1973 年第一季的每股 93 美元，跌到 1974 年第四季每股 40 美元，到了 1975 年的第一季，又跌到每股 38 美元，之后，才缓缓回升。

情况不尽理想，巴菲特解释，保险业与纺织业的景气很差，但相对的，营运还算可以，股东权益报酬率成长了 10.3%，这是波克夏从 1970 年以来最低的报酬率，事实上，其它公司在该年几乎鲜少出现成长，相较之下，波克夏的成长可说相当理想。

1974 年，和其它公司比起来，波克夏的表现算是很好，巴菲特让股东权益不断上升，恢复到 1956 年的荣景，直到 1997 年，巴菲特都保持傲人的记录。

下面这段文字，出自 1974 年的年报，这将成为巴菲特的经典思想，我们的股票组合在 1974 年再度式微，连同大部分收购进来的公司组合也都不甚理想，到了年底，其价值比帐面价值少了一千七百万美元，我们不需要卖出这批股票，除非等到适当时机，我们相信，假以时日，整个投资组合的价值一定会超过当年所付出的代价，1974 年我们出现了资本净亏损，1975 年也极可能出现资本净亏损，我们认为，绝大多数的持股未来都有相当的成长空间，因此对自己的投资组合相当满意，写这份年报时，投资组合的市场价值跌幅已从年底的数字减少了一半，反映出更高的一般股市水平。

巴菲特持有的华盛顿邮报股份，从 1973 年购入时的一千万美元，在头几年内跌到八百万美元，但后来，华盛顿邮报成长了一百倍，巴菲特在 1975 年的年报上写到，产物险、意外险和纺织业的表现非常糟。

1975 年是产物险与意外险有史以来最糟的一年，我们做的比平常多，结果仍然令人失望，最坏的结果出现在汽车保险和长尾保险(long tail，即损失赔偿在损失发生之后很久才理赔)。

随着通膨的到来，人员与产物的复原成本也大为提高，其幅度甚至比通货膨胀还大，造成极大的亏损成本，远远超越各类保险费的水平，社会通货膨胀使得负债的观念不断扩张，其范围远超出订定价格时甚多，事实上，增加的保险范围已经远超出保费的增值，社会的通货膨胀增加了诉讼的可能性，也将赔偿费用提高许多，这都是当初制定保费时无法考虑到的状况。

巴菲特提到波克夏的纺织事业，1975 年上半年，纺织品的销路非常差，因此造成严重减产，营业损失甚巨，员工也比前一年减少了 53%之多，是年下半年，纺织业开始出现复苏现象。 内 巴菲特提 一百倍， 菲特在争 争

出来，这和一般人谈交易的方式迥然不同，大多数的人都极力吹捧自己的优点，但是成交之后缺点才开始暴露出来。

在 1976 年写给股东的信结尾处，巴菲特表示波克夏持有的蓝筹邮票股份已经提高到占蓝筹邮票公司 33% 的股份。

1976 年共印了两千份年报，到了 1985 年，第一次印了一万五千五百份，后来又加印了二千五百份，现在，奥玛哈印刷公司每年都要为波克夏印四万 multiple 份年报，1977 年，巴菲特为波克夏年报申请著作权保护，后来，由于索取旧年报的要求十分热烈，波克夏于是将巴菲特写给股东的信装订成册。

1977 年的年报出现波克夏开始持有小部份的首都市传播股份，隔年，这个部位不见了，但是出现了新的持股，美国广播公司，盖可和华盛顿邮报和往常一样，没有任何变化。

巴菲特不断教育股东了解波克夏所持股份，和错综复杂的会计与保险常识，直到 1979 年中的报告，他才开始展现他的幽默，总而言之，我们选择了波洛尼厄士(译注，莎士比亚剧哈姆雷特中饶舌自负的老廷臣)，既不当短期借贷者，也不当长期借出者。

巴菲特从不回头看，接下来几年，他变得越来越有趣，也越来越富有，经常引用简洁有力、实用性高的名言，帮助股东进一步了解他们的投资。

后来，附在年报中的写给股东的信，扩张到二十多页，其中包括深刻的见解、看似难题的智能言语，讨论的范围从艰深的会计到保险，从股市到人性的恐惧与贪婪，波克夏年报好象成了草原上的家庭伴侣(编注：广播节目主要诉说明尼苏达州北部的一个虚构城市伍比刚湖的欢乐生活)，华尔街则是伍比刚湖，巴菲特向我们揭露其中的真相。

市场先生

在 1987 年的年报上，巴菲特采用葛拉汉的观念，将市场先生介绍给波克夏股东，巴菲特说，任何加入的股市投资人行列的人，都应该想象有一位没什么主见的事业伙伴，市场先生，他每天都会向你提出报价，虽然市场先生随时向你提出报价，但是有一点你必须了解，市场先生的情绪起伏很大，有时候，市场先生心情很好，买卖报价很高，有时候，心情不好，买卖报价则都很低。

你可以无视于市场先生的存在和他的报价(最好经常如此),而且市场先生的报价和主导股价的专业经纪商,以及买家、卖家所决定的价格相去不远,第二天,市场先生可能会再提出让你感兴趣的价格,秘诀就在于摸清他的情绪,在他沮丧的时候买进,快乐的时候卖出,你一定要独立自主,不受市场先生疯狂人格的影响,巴菲特说,市场先生可以为你提供服务,但不是引导你,一个真正的投资人最感兴趣的,应该是市场先生荷包里的钱,而非他的智能。

很多人,包括亚当·史密斯在内,都一致表示,读波克夏年报,胜过接受商学院教育,如果投资人读了巴菲特过去十六年来写给股东的信,就等于读了关于股市、公司财务与投资最好的教科书。

1997年卡多索法律评论,出版了巴菲特写给股东的信,就包含大部分巴菲特写给股东的信,康宁汉是纽约市的耶席华大学卡多索法学院的法学教授,这本书由他编纂,他也为巴菲特写给股东的信写了专业的简介,这本书的出版曾经获得巴菲特的祝福。

波克夏的年报上通常会解释,为何波克夏不讨论它在股市的活动,虽然我们一向秉持公开的原则,但是除非有法令规定,我们才会讨论我们在股市的活动,好的投资策略非常宝贵,而且也要面临激烈的竞争,好的产品和商界的购并亦然,因此,我们通常不讨论我们的投资动向,这个原则也适用于我们卖出股份(因为我们有可能在买回),和谣传中我们买进的股票,如果我们否认谣传,却在某些场合对谣传表示不予置评,那么不予置评其实就变成一种肯定的回答。

这和离婚法庭上的对答很像:

问,你是否和这个男人在芝加哥过夜?

答,不予置评。

问,你是否和这个男人在底特律过夜?

答,不予置评。

问,你是否和这个男人在迈阿密过夜?

答,没有。

波克夏网站

波克夏在网际网络上发表 1996 年的年报，正式向网际网络进军。

曼格和我决定走进二十世纪，因此，未来我们将会在网上发表季报和年报，我们的网址是 www.berkshirehathaway.com，我们会在星期六发表报告，让有兴趣的人在交易开始前，有充分的时间消化其中的信息，巴菲特在波克夏 1996 年的年报上表示。

波克夏宣布，将于 1997 年三月十五日发表年报，波克夏果真在子夜零时发表这份报告，死忠的波克夏股东，在当天的子夜零时到清晨四点之间，将年报打印出来，其它无法从计算机看到这份报告的股东，只好任由怒火中烧。

这个网址可以查到波克夏的年报和季报、波克夏的新闻稿、有关波克夏的消息，和波克夏所营运事业的广告。

一个爱打趣的人在赞美波克夏进入电子时代之后说，哪我就不知道波克夏年报的封面是什么颜色了？

波克夏上网后，全世界随时可以看到波克夏的资料，而巴菲特也偶尔可以藉此和外界有所沟通，以下就是奥玛哈圣人所传达的讯息之一：

谢谢你们采访我们的网站，毕生患科技恐慌症的我，几年前才蹑手蹑脚的走进计算机的世界，如果你们对改进我们的网站有任何高见，一定要让我们知道。

你们也许都知道，我一向不推荐任何股票，但是，我倒是有两个点子，可以帮助你节省许多个人开销，我的建议是，打电话给波克夏旗下的两家公司，盖可和波尔仙。

据我估计，全美大约有 40% 的汽车驾驶人，因为投保盖可而省了不少保费，这个数字并不是完全准确，因为保险人投保的项目因人而异，有的保险公司对住在某些地区，或从事某种行业的驾驶人特别有利，但是我依然相信，就一般而言，盖可的保费比其它公司便宜很多。

如果你在波尔仙购买高级珠宝、手表、礼品，也能省下一笔钱，我曾经查过所有上市的珠宝公司的价位，他们和波尔仙的价格简直有天壤之别，只此一家别无分号的波尔仙，由于为顾客提供种类繁多的珠宝，因此其价位比竞争者低个 15% 到 20% 之间，我们将低价的优点和顾客分享。

波尔仙每年都会选出数千份邀请函，这些名单都是经过筛选的，为住在远方的客户亲自挑选珠宝的机会，他们可以看了之后再决定要不要购买，我们用这种低调的方式做了很多的生意，让顾客以最方便的方式，亲眼见证我们的珠宝果然是物超所值，下次要购买珠宝时，请打电话到波尔仙(800-642-4438)，你一定可以省下一大笔钱。

诚挚的， 华伦·巴菲特

波克夏 2030 年的年报

以下是本书编辑阿尔赛和笔者心目中的波克夏 2030 年的年报：

致波克夏的股东：

2030 年，我们的获利净值为五兆美元，获利率增加了 23.3%，但是，每股帐面价值的成长率就没有那么高了，只有 23.1%，因为我们购买火星糖果公司与火星上的相关权利时，有一部份是用股票进行交易的，稍后我会对这宗交易做进一步的解释。

过去六十六年来(亦即目前的管理阶层接手以来)，波克夏每年都保持 23% 的成长率，各位看得出来，这几十年以来，我们稍有退步。

2030 年帐面价值的成长虽然比一般稍好，但请勿兴奋过度，对某一年的表现如果过度兴奋，往往会对下一年的表现大失所望，不信的话可以去问问伍迪·艾伦，他最后执导的一部电影一切事物都上扬，不就跌得很惨，我忍不住要引用伍迪·艾伦电影中的一句台词，这句话可能对你很有帮助，我去上速读课，现在只要花二十分钟就可以读完战争与和平，这本书的主题是俄国，各位波克夏股东请注意，这本年报的主题是有关你们的钱，所以请仔细阅读。

我还要再不厌其烦的重申，波克夏增加的股票基础，无可避免的，这必定会成为未来成长的重要支撑，我知道从甘乃迪总统时代起，我就不断谈到这个无可避免的话题，但是这不只是波克夏的老生常谈而已，全世界只有不到四个国家的股东权益资本，内在价值，高于波克夏，无可避免的，我们一定要和造物主见面。

好消息是，在 2030 年，波克夏的持股表现，使我们的股价更接近内在价值，曼格和我暂时还不会动这些股票，我们在 1960 年代购入这批股票时，所花的代价和你们今天买几罐果汁的价钱差不多，但是我要报告一点，到时候，我们的曾

曾孙将会购买新发行的波克夏 Q 级，我们曾经极力劝阻他们不要购买，我们都有很长的投资历史，因此都还清楚的记得当年的郁金香狂热，事实上，我们觉得我们的股票可能会稍跌一些，因为下个礼拜的巴隆杂志可能又会出现对波克夏不利的报导，因为他们又重蹈覆辙，忘了我们拥有庞大的保险事业。

我们预期，在即将出版的巴隆特刊，会称曼格和我是资本家恐龙，并认为波克夏的内在价值只有每股十二美元，但是各位绝对不必惊慌，因为假使我们的股价果真跌回 1960 年代时每股十二美元的价位，那么曼格和我一定会回购部份自家股票，如果股价果真跌到每股 7.5 美元，曼格和我一定会全力击出全垒打，好好的大买特买，曼格、我、全垒打王贝比·鲁斯和葛瑞格，都将瞄准外野的露天座位，全心全力的挥出强棒，正如贝拉所言，棒球赛 90%要靠心理战。

曼格，指的当然是查理·曼格，波克夏的副董事长，我的工作伙伴，他和我的年纪分别为四十一岁和三十四岁，我的意思是，当我们脚踏滑板车上班时，我们觉得自己就是这么年轻，我们自觉和仍然在内布拉斯加家具百货工作的 B 太太一样活力十足，她去年已经一百三十七岁了，该家具百货现在占奥玛哈面积的 10%。

曼格和我没精打采的进入公元 2030 年的股市，在一次交易中，我们将富国银行的持股增加为 25%，你也许会觉得很有意思，富国银行现在是全世界获利最高的银行和马车事业，下一次你带孩子到附近的迪士尼购物中心时，别忘了带他们去乘坐最新的富国马车，这些漂亮的马车，就系在高飞狗理发店外面红、蓝、白三色的柱子上，曼格很喜欢坐富国马车，我则最爱到喜斯糖果店搭乘仿真飞机，当然，每台飞行机上都有一部可口可乐贩卖机。

2030 年我们在股市的另一项投资，稍微超出能力范围，这有别于我们一向的作风，诸位也许还记得，超级足球赛期间，由于微软软件出了问题，使奇异公司的泛光照明灯爆炸，这个球场上的错误转变成华尔街的耻辱，曼格和我立刻趁此良机买进刚刚合并的奇异微软公司 4.9% 的股份，虽然曼格和我都搞不清楚电灯泡和计算机是怎么回事，我们却很喜欢投资财务状况良好、管理卓越的公司，威尔许和比尔·盖兹都是顶尖的管理大师，我很不愿意承认这一点，但是每次我参加高分贝的婚礼，坐在比尔·盖兹太太玛琳达身边时，我都会向她提起，真希

望比尔愿意到波克夏来助我们一臂之力，这只是我个人小小的购并幻想，而此时他正随着音乐婆娑起舞，希望在下一封信上，我能有进一步的报告。

我们最出色，也是最大的持股可口可乐，去年已增加到占该公司股份的 50%，主要是因为可口可乐多年来不断回购自家股票，而去年我们也购入了更多股份，曼格和我在购入之前，先读了价值线对每文件股票的报导，最后我们听信威斯特的忠告，跑车里有一个女孩胜过电话簿上的五个女孩，我现在还是保持每天喝五罐樱桃可口可乐和四罐香蕉可乐，希望诸位亦是如此。

相信你们已经从我们拥有的报纸之一看到，我们最近买下了火星糖果公司百分之百的股份，和火星 80.1% 的股份，我们将火星的一小部份割让给美国政府做研究之用。

我们和火星人达成协议，波克夏用可口可乐、国际乳品皇后棒冰，和曼格最爱的史尼克巧克力棒，和他们交换青春之泉和灵药马赞安尼（曼格和我就是因为服用马赞安尼，才能在百岁高龄还精力充沛），我们内部有一个最高机密，可口可乐把你们的董事长和副董事长当作天竺鼠，正在进行一项独一无二的科学性市场研究，实验结果，曼格和我可以证明，我们新的马赞安尼秘密长寿配方，真的可以让你延年益寿，不久就要正式推出的新可口可乐，在我们身上显现奇迹，最近我刚刚庆祝百岁生日，而曼格多年前早已跨过这个里程碑，但是我们却觉得自己好象几十岁的青少年，现在，你们也可以返老还童，所以请密切注意波克夏的新闻，具有火星风味的马赞安尼可口可乐，从七月四日起，将会在你们最喜爱的乳品皇后与波克夏超市，看到全新的可口可乐青春之泉专柜，你们都知道我最喜欢引用先知威斯特的话，太多美好的事是一件奇妙的事，你们千万不可错过这次难得的新产品上市庆祝活动，以上消息绝非玩笑。

但是到火星扩展我们的快餐事业时，我们都得忍受暴风尘引起的头痛，希望明年能为各位报导更新的波克夏合并效益。

至于火星糖果公司，我们大约花了五分钟的时间，选出 Huggins 管理波克夏的糖果公司，新的管理人员将负责火星与喜斯糖果公司的营运，顺带一提，喜斯糖果现在在全世界拥有二千二百二十五家糖果店。

今天波克夏购并了二十六家私营公司，虽然他们的规模都不算大，公司的管理阶层各个都强过全美职棒联盟的强棒，我们将这些公司列在年报之后，供喜欢图表的人参考，这些公司从电器零件制造商到铅矿公司都有。

我们的波克夏铸币厂，仍然持续储存两千吨或一千吨的白银，我们在 1997 年到 1998 年间，以低价大批购入这批矿藏，去年我们也买了一些黄金。

虽然波克夏的黄金故事曲折复杂，但是我会试着以简明扼要的方式叙述箇中始末，我们直接向印度的中央银行购买黄金，代价是给印度政府五万股波克夏 P 级股票，印度决定将这些股票视为储备货币，最不可思议，同时也有点不好意思的是，当这批黄金条块送到波克夏时，我们的仓库已达饱和状态，为了节省储藏费用，我于是请曼格让我们暂时将金块存放在他那栋被我称之为曼格大而无当的大房子，曼格，抱歉了，为你带来诸多不便，还好这个故事有个快乐的结局，我们的波克夏铸币厂一直不断赶工，以因应全球对波克夏 Q 级股票的狂热需求，我们以黄金纪念币的形式发行，因此，不久之后，我们的仓库就会腾出空间，用来储存新购进的黄金，到时曼格就可以收复自己的房子了，我很乐意提供我家作为黄金储藏之用，但是我家推满了可口可乐，根本没有多余空间，言归正传，我们很高兴，现在中央银行除了用黄金保值之外，也开始接受波克夏股票作为保值工具，波克夏终于到达有资格做储备货币的境界了，曼格说，在印度，波克夏现在已被视为神圣的摇钱树了。

各位都知道，我们投资组合中有固定收入的部份，是持有全国 5% 的负债，我们在迈入二十一世纪之前，购买了这批零息债券，这些债券现已期满，长久以来我们一直有意换掉，易手其实并不困难，但是我们去年付清为数不大的负债，现金的部位也增加，我们的资产负债表也出现了为数可观的流动资产，我们的流动资产比山姆叔叔多，只比新合并的微软集团稍微少一些。

我们的保险事业，去年达到另一个巅峰，在詹恩的领导下，波克夏保险集团，现在成为全球最大的保险公司，我们的浮存金，亦即我们收到的保费，继续源源不断的进来，不但数量较以往为多，更好的是我们不用花任何成本取得这笔资金，事实上，我们的承保业务也赚了不少钱，但是在现今竞争激烈的环境下，未来几年，我们无法再仰赖保险事业了，请记住，我们很可能遭受到超级灾害的侵袭，

包括大地震、飓风以及龙卷风，因此詹恩任务艰巨，如果旧金山停电，请为我们点一根蜡烛祈祷。

我们的总部雇用了两位临时雇员，也安装了第一套计算机系统，以帮助我们处理财务与会计上的事务，诸位都知道，我身边从来没有计算器，但是去年我从内布拉斯加家具百货买了一个计算器，售价才 1.99 美元，我宝贵的助理波珊妮，现在也已经是曾祖母级了，是她教我如何使用计算器的，我的脑子很难将这些东西全部记下来，要记得数字这么多，也许我开始产生幻觉了，（这个毛病已经出现很久了）。

我很不喜欢谈这个话题，但是我想向各位解释，为什么富豪名单上，比尔·盖兹又是第一名，我又得了第二名，原因是富比士把比尔·盖兹家里那座豪华的车库也算进去，众所周知，比尔是个爱车狂，而且也喜欢开快车。

我希望各位五月三日到五日，都能到资本主义的摇篮奥玛哈，参加一年一度的波克夏伍斯达克周末，像往常一样，波尔仙珠宝店的酒会，将在星期天，呃，我差点忘了，波克夏买下了第凡内珠宝店，因此波克夏的珠宝店又多了一名成员，为了方便各位选购，整个股东年会周末，波尔仙将从午夜营业到午夜，容我在此提醒各位一点，销售记录是用来让人打破的，因此请利用机会前往参观特展，一颗足球大小的彩虹钻石，并让它成为你灵感的泉源，曼格仍将一如以往，彻夜在收银台守候，为你的收据签名，此外，我们也仍然遵循传统，到我最喜爱的葛瑞特牛排馆共进晚餐，请记得提一提波珊妮的名字，他们会免费多送一份肉汁。

今年年会将在内布拉斯加大学新落成的足球场进行，去年，共有九万七千人前来参加年会，股东来自全球二百二十三个国家，其中包括二十一位国家元首，今年我们估计将有十万人参加年会，透过网际网络参加年会的将有上千万人，正午时分，全球足球锦标赛冠军队与鼓号乐队将进入球场，之后，我们的最高财务长汉伯格，将会介绍他最新的多媒体肥皂剧影片的首映，波克夏 2030 年精彩片段。

这时曼格和我们会带着可口可乐和喜斯糖果来到会场，为了加快速度，请在我们经过你面前时，准备好正确的零钱，然后我们就开始听取各位的问题，直到我们昏倒，或者到曼格说出乐观的话为止。

诚挚的祝福，

你们的董事长

五月份请到奥玛哈来，共度欢乐时光，B 太太将会在街道铺上红地毯欢迎各位莅临！

2031 年 2 月 23 日

波克夏股东之梦-复利率 23%

下表显示，第 33 年和第 34 年的差额高达五兆美元，既然我们不是政府机关的统计专家，因此就不必过于精准，奥玛哈有人说过，与其明显犯错，不如大致正确，但是请注意，这只是个梦。

这只是暂时疯狂状态。

第十二章 巴菲特基金会

先生，你死了怎么办？

每年几乎都有人问巴菲特这个问题，虽然有时他们会问得比较婉转一点。

当讨论到巴菲特死后对波克夏股票会造成什么影响时，巴菲特幽默地表示，这件事对我的负面影响比对股东大，他于 1996 年，参加在纽约市耶席华大学的班哲明·卡多索法学院举行的会议(有一百五十人排队两天想进入会场)，当时坐在最前排的巴菲特说了以上这句话，如果每年都有人拿相同的问题问你，你会做何感想？

如果我被卡车压死，的问题又来了，巴菲特在年会上被问到这个问题时，都会如此低声喃喃自语一番。

苏利文经营位于麻州的苏利文联合公司，他开玩笑说，他对被卡车压死的问题另有一番见解。

我经营的是卡车公司，我已经叮咛我们的司机，千万要小心不要撞到巴菲特和曼格，因为他们的退休计画中有波克夏和 Wesco 的投资。

1995 年年会之后，巴菲特写了一封信给苏利文，谢谢你的一番话和你送来的兔子，家里的孩子们和办公室的大孩子们都喜欢得不得了，附注，请不要再提卡车了。

无论如何，我们对卡车已经做好了万全的准备，在 1993 年的年报中，巴菲特说明他死后不会将他的股份卖掉，而是交给他太太或基金会，他还表示，他已经准备了一份固若金汤的管理计画。

如果我太太苏珊比我长寿，在我死后，我所有的股票都会交给她，如果她先我而去，就交给基金会，无论如何，我们不会因为税金或遗产而卖掉这些股票，巴菲特写到。

没有人会被课征房地产遗产税，万一我不小心掉到电梯井里，我对大家还有这份责任，巴菲特在 1986 年的年会上说。

巴菲特死后的波克夏走向

当他在 1991 年的年会上被问到，万一他死了，波克夏该怎么办，巴菲特直接了当的说，我们事业运作的方式似乎将我视同不存在，因此，我个人倒底在哪里，应该不会对波克夏造成太大影响。

巴菲特一再向股东保证，无论发生什么事，都不会影响到股东的波克夏股份，我的股份一股都不卖，他曾经说，他拥有的所有波克夏股份，最后几乎都会交给巴菲特基金会。

以下就是他在 1990 年波克夏年报上写的内容，我坚决认为，我们的事业和经理人的命运，并非取决于我的健康状况，顺带一提，我的健康状况相当良好，关于波克夏的未来，我已有周全的计画，我和我太太的遗产计画都不打算保留家族财富，相反的，我们的共同目标是保留波克夏的特色，回馈社会。

至于实际计画的详细内容，还没有对外公布，财产处理的过程和我们死亡的先后顺序有关，无论如何，最后都会回归社会，巴菲特在 1991 年的年会上说，对于巴菲特将如和处理个人投资组合，我们也仍然不得而知，可以肯定的是，巴菲特去世那一天，波克夏的股东不会彻夜无眠，担心波克夏会跌到每股十二美元。

我通常不太运动，我吃的东西也和别人不太一样，但是如果曼格和我都走了，我们心目中已经有一个适当的人选可以接任我们的工作，我所拥有的波克夏股票，在我死后一股都不卖，我已经向大家保证过，在我死后，不会发生任何让大家惊讶的事，巴菲特在 1988 年的年会上说。

他在 1991 年的年会上说，作为股东，你们必须考虑二个问题，公司的拥有者会不会出现不同的做法？公司的经理人会不会出现不同的做法？他明白的表示，二个问题的答案都是否定的。

曼格说，我认为，如果巴菲特明天死了，公司的前景当然会受到影响，资金分配的过程不会比现在更好，然而，我认为像波克夏这样的公司，有充分的时间找寻继承人，而且只要一位就够了，巴菲特说，也许不用到一位。

曼格说，我认为能够让波克夏表现如此优异的人，一定会找到继承人。

巴菲特说，这家公司很容易经营，长期下来，或许资金分配的过程也有犯错，而且我们做得不见得比你们好，因此随着时间流逝，波克夏出现和目前大不相同的股息政策是可想见的，因为我们相信，你们的资金分配过程一定会做得比我们更好，部份是因为我们拥有庞大的资金，曼格说，我们期待那一天的到来。

巴菲特去世之后，波克夏也许会陷入低潮，有人甚至认为会跌得很惨，被许多观察家称之为巴菲特溢价的波克夏股票将会遭受重大打击。

今日新闻的史龙描述心中的忧虑，万一巴菲特不在了，我不希望看到买家四处搜寻大批波克夏股票，但是，那也许是买进的大好时机。

在 1987 年的年会上，巴菲特说，他去世之后，将由曼格掌控波克夏的管理大权，此外我们还有其它但书，他接下来表示，他一生中几乎从来没有为人提供选股意见，然后他给了一个建议，可以在我死后买波克夏，届时股价可能会下跌，使投资波克夏变得更值得，他再度强调自己坚定的立场，他拥有的股份绝对不会出售。

巴菲特在 1986 年的年会上表示，届时将由曼格管理波克夏，我的股份一股都不卖，它们会保持原封不动，首都市、吉列和盖可都会继续照常运作，管理人员无须预期将会发生重大变化。

他说，在他死后，波克夏的股票应该不会有太大的变动，然后开玩笑说，如果大涨，我会非常失望，他按指有些公司的最高执行长离职之后，公司股价大涨，你不会失望的，曼格说，巴菲特则说，如果波克夏在曼格管理之后上涨，他就乐了。

万一巴菲特去世，波克夏将由曼格管理，多年来，曼格一直是巴菲特规划资金分配的好伙伴，波克夏还会像在巴菲特统治下一样好吗？巴菲特一向是将波克夏性质各异的事业凝聚在一起的力量，不会，因为巴菲特是独一无二的，波克夏会走下坡吗？不可能。

正如曼格所说，波克夏的董事长会变老，但是其资产永远会留在这里，就波克夏运作的本质而言，我们不需要更换一大堆人，才能让它正常运作，这些年来，我们的管理人事一直非常精简，因此要换也只要换其中最重要的二、三个人，我们会找一个像巴菲特的人，曼格说，当然，难就难在这里。

一位波克夏股东说，巴菲特能做的事，曼格都能做，唯一做不到的是，在年会上妙语如珠，除了曼格之外，波克夏是否会另外找人继任经营波克夏之职？当然会，但这个人到底是谁，一直是个谜。

巴菲特在 1995 年的年报上透露，这个人就是盖可保险的辛普森，他认为，万一他和曼格有所不测，辛普森绝对有能力处理波克夏的投资事业，巴菲特一向说话算话，可以在我死后买波克夏，这句话到底是什么意思，没有人可以确定，但是既然巴菲特说了，这句话就成立，一位股东诠释到，他的意思可能是，他去世之后，股价会大跌，在股价偏低的情况下，是买进的绝佳时机。

巴菲特向来不打诳语，因此他建议投资人届时买进的话，自然蕴含深意，只是目前我们还猜不透，巴菲特这番话似乎暗示某种结束，让人在他的资产转交巴菲特基金会时，可能出现令人惊讶的情形。

巴菲特个人的净值约三百亿美元，这将使他的基金会成为全美最大的慈善机构，福特基金会是目前最大的基金会，资产约六十亿美元，巴菲特的子女将各得到五百万美元左右，和他的资产相比，这笔钱并不算多，届时，巴菲特将大方赠与，而非据为己有。

对波克夏而言，接下来要面对的重大问题，是如何找到下一个华伦·巴菲特，一位波克夏股东说，他还说，他经常对人说波克夏的种种好处，但是几乎没有人相信，我看过太多人错过波克夏，一位波克夏股东说，我希望我的子女能够相中下一个波克夏。

当然，最好能够相中眼前的波克夏，先别急着找下一个，许多投资人都有类似的心里，他们想尽办法想知道巴菲特正在投资什么，或者有样学样和他投资相同的公司。

如果你想亦步亦趋跟着巴菲特投资脚步，最好的方法就是成为波克夏的股东，如此一来，你只要轻轻松松的坐在一旁，让巴菲特操控方向盘，何必猜测巴菲特正在做什么，何不享受他工作的成果。

偶尔会听到传闻表示，巴菲特有意担任公职，或者打算做纽约证交所主席，但是他对付这类传闻的一贯说法是，只要我活着的一天，我绝不会离开目前的工作岗位。

波克夏事业做得越好，巴菲特基金会就越有能力实现其崇高的理想，一位波克夏股东说，巴菲特最重视的不是金钱，而是爱，巴菲特取之于社会，也将全数用之于社会，他非常敬佩那些仅仅利用社会很少资源，却慷慨回馈的人。

巴菲特将继续经营一阵子，有一次他到哈佛大学商学院演讲，有人问他打算什么时候退休，大概我死了五到十年，他回答。

他在 1993 年对哥伦比亚大学商学院的学生说，要经营波克夏并不难，因为波克夏的财务状况良好，所有事业的管理人也相当杰出，要经营波克夏的人必须要做二件事，基本上，他们必须让目前的管理人员保持活力，并且热爱自己的工作，事实上这就表示，让他们独立工作，用适当的标准衡量他们。

他们要有分配资金的能力，可以借着建立股息制度解决资金分配的问题，每年都要想出一个资金分配的好点子，如此一来就容易管理了。

巴菲特在 1996 年波克夏的股东手册中写到，曼格和我的工作主要是分配资金、照顾并喂养主要的经理人，这些经理人最喜欢你放手让他们独立作业，于是我们便一直采取这样做，而他们必须负责营运过程中所有的决策，并将多余的现金送回总部，这样就不用为分配多余的现金而受到各式各样的诱惑而分心，此外，曼格和我对各种潜在投资机会的接触比较广泛，能比各公司的经理人找到更多的投资机会。

我们大部分的经理人都相当富裕，我们必须营造气氛，提高他们与波克夏一起工作的兴致更甚于打高尔夫球或钓鱼，必须以公平的原则对待他们，如果易地而处，我们也会希望别人如此对待我们。

至于资金的分配，这是曼格和我都十分热爱的工作，而且我们也从多年的工作中累积了丰富的经验，大体来说，从事这个领域的工作，头上有几根灰发无伤大雅，你不须要有很好的手眼协调能力，也不需要肌肉结实才推得动钱(感谢老天)，只要我们脑筋还够灵光，曼格和我会继续做目前的工作。

在我死后，波克夏的所有权将会变更，但将会是一个和平转移的过程，首先，大约只需要卖掉我持股的 1%，作为遗产和税金之用，其次，如果我比我太太苏珊早走一步，就将剩下的股票交给她，否则，就交给家族基金会，无论如何，波克夏都会有一位具有控制权的股东，继续维持我们一贯的理念和目标。

在这段过渡期间，巴菲特家族将不会插手管理公司，只负责挑选与监督实际负责管理事务的经理人，当然，继任的管理者谁，要取决于我什么时候死，但是我可以预见未来的管理组织，我的工作将分为两个部份，一位高级主管负责投资事宜，另一位则负责经营，未来要购并新企业时，他们要相辅相成共同作成决策，这二位高级主管都必须对董事会负责，董事会则对握有控制权的股东负责，而后者的利益与诸位一致。

未来，若波克夏需要借用我刚刚描述的组织形态时，我的家人和少数几位关键人物，知道我会选谁来担任这两个职务，他们现在都在波克夏工作，我对他们深具信心。

我会随时让我的家人了解继承计划的安排，波克夏的股份几乎是我全部的资产，在我死后，有一段时间，也将成为我太太或基金会最主要的资产，因此我可以向各位保证，我已经非常慎重的考虑过这个问题，诸位可以确定，未来波克夏的经营方向，将会和目前一致。

为了不使结论过于晦涩，我向各位保证，我的健康状况好得不得了，我热爱经营波克夏的工作，如果享受生活的人可以长寿，麦修萨拉(旧约创世纪里非常长寿的人)，的高龄记录将可能会受到威胁。

未来全世界最大的慈善机构

巴菲特的财富与毕生投资的丰硕成果，将悉数捐给巴菲特基金会，最终回馈给社会。

巴菲特基金会极有可能成为全世界最大的基金会，按照基金会中心以 1992 年的资产所作的比较，美国最大的基金会计有：

- 一，福特基金会，五十四亿美元
- 二，家乐氏基金会，五十四亿美元
- 三，皮威慈善信托，三十三亿美元
- 四，麦克阿瑟基金会，二十九亿美元
- 五，丽丽基金会，二十六亿美元

巴菲特将他的财富称之为的一笔还为生效的基金。

目前巴菲特基金会支持的方向与组织有计画生育、降低核子战争爆发的可能性与教育，他对世界人口增加的问题一直兴趣浓厚，他认为，这是世界的危机，你尽可以拥有一切，但是如果世界人口过剩，就会问题丛生，住屋问题就是其中之一，他的姊姊布徠恩太太表示。

除了奥玛哈的几笔捐款之外，巴菲特基金会的重点放在家庭计画，范围横跨国内外，根据 1997 年的估计，该基金会的资产超过二千万美元，除了为内布拉斯加大学提供奖学金，的大学奖学金计画之外，该基金会并没有明确的赞助方针，也不受理捐款。

巴菲特基金会的办公室位于奇威广场，在波克夏总部下方十二楼处，董事长是葛林伯格，巴菲特女儿小苏珊的前夫，巴菲特决定，他将不会在坟墓中指挥基金会的运作，他表示活着的聪明人比他了解，如何才会为世界带来最大的贡献，他一向尽量避免对基金会说得过多，巴菲特基金会成立于 1964 年，他一再表示，他大部分的财产将回归社会，成立基金会就是达成世界更美好理想的最佳管道。

目前巴菲特基金会的规模还很小，等着巴菲特累积更多的财富，造福人群，在我死后，基金会将会得到一大笔钱，我已经对基金会的管理人表明，届时他们可以全权决定应该怎么做最好，我对他们绝对没有丝毫限制，我会告诉他们，他们在地上做的决定，一定比在地下六呎的我好得多，你无法预知未来世界最大的

问题是什么，资金从何而来等等，诸如此类的问题，因此基金会的受托人享有绝对的决策权，巴菲特说。

目前基金会的资产是一群五花八门的股票组合，巴菲特夫妇一直透过波克夏的慈善计画做捐款，到目前为止，该基金会已经从巴菲特哪里得到数百万美元的捐款，1981 年，巴菲特基金会的资产只有一百四十万美元，到了 1986 年，成长为八百四十万美元，主要原因是这段期间投资获利丰厚，再加上巴菲特透过波克夏股东指定捐赠计画捐赠大笔款项。

1993 年，富比士一篇报导指出，巴菲特是当时全美首富，预估二十年内，巴菲特的资产将值一千亿美元，使昔日富豪洛克菲勒、福特与卡内基都相形失色。

有人会批评巴菲特为何现在不将财富捐出，他的回答是，在我活着的时候，我不想把我的波克夏股份转手他人，如果我个人的投资组合相当多样化，我就可以这么做，但是，我不想放弃波克夏的控制权，这笔准备好而未生效的基金，其增加的速度比任何其它基金都快，就像哈佛基金，其成长率高达 25%到 30%之间。

根据基金会公司的记录，1990 年，巴菲特基金会的总资产为一千五百二十一万美元，过去十二个月来，该基金会总共捐出一百四十一万美元给超过八十一个机构，这段期间的营运与行政费用为十三万美元，最大一笔捐款为二十万美元，最小一笔为捐给路德雅剧院的二百八十美元，平均每笔捐款的金额在一千美元与一万美元之间。

如果这还不能显示什么，至少已为未来的慈善事业勾勒出蓝图。

从该基金会资产中的持股可以看出，巴菲特真是有股市瘾的人，该基金会 1990 年的 990-pf 表格显示，他们持有二百种股票部位，公司名称从 A 到 Z 都有，从二百股阿拔特实验室，到一百股宇宙国家保险公司。

该公司的 990-PF 表格显示曾接受基金会捐款的公司。

爱莉丝·巴菲特杰出教师奖每年颁赠奖金一万美元给十五名杰出教师，爱莉丝是巴菲特的姑姑，曾在奥玛哈献身教育界达三十五年。

在 1991-92 会计年度，该基金会将 73%的捐款捐给从事人口节育的机构，得到最大笔捐款的是纽约生育法与政策中心获得五十万美元，和北卡的国际计画协

助协会，获得二十五万美元，该协会专门训练医生与卫生专业人员，并为开发中国家提供医疗器材。

1995 年，纽约时报对巴菲特基金会做了一番详尽的报导，1995 年，根据最新的报税资料，巴菲特基金会的资产为二千一百六十万美元，其中的七百万美元，投资于 184 种股票，该基金会的持股虽然多元化，但是通用动力的持股最大，价值约为五百六十三万美元，占有所有持股的 80%，劳尔斯为第二大持股，价值为九万多美元。

其它主要持股包括一千二百股可口可乐、八百股摩里斯、375 股美国国际集团、900 股百事可乐、800 股康宝浓汤、600 股贺喜食品与 600 股国家路卡帝雅。

前三大主要持股的成本为二百六十五万美元，1995 年的价值为六百零八万美元。

纽约时报的报导表示，据波克夏迷表示，该基金会可能是巴菲特的研究工具，他透过基金会搜集他喜欢公司的年报，这位全国最有名的投资家，只将基金会 32% 的资金投资股票，57% 的资金则投资国库券，剩余的则是现金或其它资产，一般公司可以免付股票增值的资本利得税，但最高不得超过所有应课税所得的 10%，举例来说，两年前，巴菲特选定，波克夏捐 110,485 股火炬保险公司的股票给基金会，波克夏持有这批股票的成本是二百一十万美元，但是根据这批股票在捐赠当时的市价，波克夏可以抵减四百八十万美元的税，且不用缴交 35% 的资本利得税。

这个非营利基金会后来卖掉了这批股票，只需付 2% 的资本利得税，最重要的是，巴菲特先生捐出近五百万美元的善款，但是波克夏的实际成本只有二百一十万美元。

巴菲特常常表示，要和自己喜欢、景仰、信赖的人工作，因此我们并不感到意外，他让身边的亲信担任基金会的高级主管与董事。

巴菲特基金会的高级主管如下：

苏珊．巴菲特-总裁

华伦．巴菲特-副总裁兼财务

葛雷帝斯．凯瑟-秘书

艾伦·葛林伯格-巴菲特的前女婿-执行董事

基金会的董事包括，巴菲特夫妇，他们的女儿小苏珊，陆密斯和莫菲。

1997 年，巴菲特基金会总共捐出八百万美元给计画生育相关的组织，这篇报导还指出，从 1988 年起，巴菲特基金会的主要捐款宗旨就是限制人口增加。

一篇巴隆杂志的报导暗示，巴菲特除了关心人口问题之外，还要关心其它问题，该文引用巴菲特的话说，我认为人口与生育是个重要问题，以后我可能会写文章发表关于这方面的意见，但是在我发表之前，我不愿意多谈这个问题，或成为这方面的发言人，我相信如果我一开口，每天大概会接到五十封来信，那会使我的生活发生太大的改变。

后记

我喝可口可乐，好家伙。

《巴菲特：华尔街的好人》于 1992 年出版时，我收到巴菲特寄来的一封短信，部份内容是，你对我太好了，但是就像曼格和我一再说的，谁只甘于自己应得的那一部份？

后来我到奥玛哈进行新书签名活动时，第一场签名会在乡村书店举行，巴菲特的女儿小苏珊也来了，我在他女儿艾蜜丽的书上签名，我回到红狮子旅馆后，很意外的发现小苏珊的电话留言，我回电话给她，她说，她和她爸爸谈过，他很乐意格天和我见面。

他整天都在，你随时都可以过去，她说。

隔天(1992 年 10 月 2 日)上午，我打电话给凯瑟太太，她说午餐时间很理想，我太太佩特和我把车停在奇威广场大厦的停车场，警卫帮我们打电话给凯瑟太太，我们和警卫聊了一会，就按照指示搭电梯上十四楼的 1440 室。

我们通过保全系统，来到接待员面前，接待员正在讲电话，至少有一通是想索取波克夏年报，另一通则被转到录音机上，我们被告知巴菲特正在电话中，但是马上就可以见我们，佩特和我坐着边等，边观察小小的总部，我们座位上方有一个写着 BRK 的招牌，此外，我们还看到水牛城新闻报等刊物，在我们左手边入口处有一个小招牌，上面写着，傻子和他的钱到处受欢迎。

这时，波珊妮出现了，她自我介绍一番，凯瑟太太随后出来，波克夏的最高财务长汉伯格，此时也凑巧经过，不到五分钟时间，相当于他主持年会所需的时间，穿著式样保守的深色西装，打紫色领带的巴菲特，经过通到从容缓步而来，嘴上说着，嗨，安迪，嗨，佩特。

你带他们参观过没有？他问凯瑟太太，结果是他亲自带我们快速地在总部做了一番巡礼，整个参观过程不过数分钟，我们穿过狭窄的信道，他指出一份老旧的华尔街日报的头版新闻说，这是 1927 年的最高点，这是 1932 年经济不景气时的最低点，我们拥有他们，因为只花我们一美元，他还拿出巴菲特合伙企业的原始文件给我们看。

凯瑟太太指了指只有几本书的图书馆，巴菲特则指了指放了二把椅子和一张桌子的会议室，他展示了一台老旧的可口可乐贩卖机，和他的可口可乐库存，墙壁漆成淡绿色的总部，只不过是一排短短的办公室，几处档案柜，此外别无长物，比传说中还小，还拥挤的总部，让我联想起海军驱逐舰上狭窄的走廊。

与巴菲特共进午餐

巴菲特拿出一些波克夏和哈萨威纺织公司老旧的皮面帐簿给我们看，参观之旅突然结束，我们跟着他乘电梯下了二层楼，来到奇威广场俱乐部的餐厅。

我问他，那里有汉堡和洋芋片？他说，这里也有啊，他点一客培根、生菜、西红柿三明治，一盘沙拉和一杯冰红茶，我一开始就先点可口可乐，语音刚落他就说，好家伙！

他看起来蛮健康的，活力十足，说话速度很快，走起路来带一点点外人察觉不出的蹒跚，他脸色苍白，像是一辈子都待在图书馆，没有在阳光下暴露过一分钟，尽管如此，他仍然给人精力充沛的感觉，对生命中每一件事都兴味盎然，整个谈话过程大部分在听他讲故事、说笑话。

我在总统系列节目上看到你父亲的名字，我当时还特别按暂停键，看个仔细，我是看录像带，这样有电话时就可以暂停，不至于漏看。

我问他早期投资华盛顿邮报的情形，他说在那期间他认识葛兰姆太太，从年轻送报的经验中了解这家公司，看着该公司在 1971 年上市，然后又看着股价下跌。

我当时知道，邮报一定会胜过星辰报，但是后者不一定会倒，他说他在短短几个月的时间内购入邮报公司的股票，他还说，彼得·奇威曾经挽救奥玛哈世界新闻报，使其免于受到新闻社连锁企业的掌握，奇威在一个周末买下这家报社，巴菲特说。

他仔细问了关于那本书的细节，编辑、出版与资金等问题，他认为很难跟得上出版社的脚步，他说，他有个儿子在音乐界，他也知道很难控制销售量，同时也知道，罗威斯坦写了一本关于他的书，即将出版。

他仍然计划自己写一本书，但也许不是现在，他觉得自己不应该写两本书，一本就够了，然而目前要做的事情还很多，当然，你不能等到九十八岁的时候才开始写，坦白说，我自己没有做什么笔记，凯瑟太太则指指他的脑袋说，都在这里，巴菲特再次开玩笑，说他要请陆米斯帮他完成书的大部分内容。

他说了一个关于保罗·纽曼的故事，但是没有明讲保罗·纽曼是否就是这个最近投资波克夏的电影明星。

他说，多年前的一次晚宴上，他和保罗·纽曼同桌，参议员查尔斯·波西的太太坐在他俩中间，整个晚上她根本看都没看我一眼，好象我的位子空着没人坐似的，我问他有没有和保罗·纽曼说到话，他说，只谈了几句，我简直要打倒她才能和他说到话，之后，巴菲特表示，应该有人写一本关于可口可乐总裁奇欧的书，写可口可乐的书很多，但是就没有人写奇欧。

他说上个周末他到西雅图，和一群人观赏华盛顿州对内布拉斯加州的足球赛，比尔·盖兹也在其中，一场球赛下来他就看完一本书，他说。

当初我是透过华盛顿邮报总编辑葛林菲德认识他的，大约一年半前，她要我帮她看看，以她的财力有没有能力自己盖房子，他说，但是巴菲特说他可以立刻告诉她答案，当你问自己是否负担得起时，就表示你负担得起了，否则，你连问都不会问，巴菲特说，我赞成大家用自己的钱做自己想做的事，比尔·盖兹已故的母亲玛丽也是波克夏股东。

午餐接近尾声时，他问到我转行的事，我告诉他我正在准备股票经纪人要考的第七系列考试，于是他提到自己当年的经验，我接管所罗门时有一项规定，证

券公司的高级主管要通过这个考试，但是我一直拖到离开所罗门都没考，因为我怕过不了关。

此外他还说，由于所罗门有商品交易，也有国外事业，所以许多法规都要采他的指纹，他们总共采集了十二套指纹。

午餐过后，我们一起走进电梯，回到总部，到达第十四楼时，电梯门等了大约一分钟才开，我们的会面快要结束了，但是却还没有看到他的办公室，就在我正要开口表示我很想(其实是爱死了)看看他的办公室的同时，他招呼我们到后面他的办公室坐坐，走进办公室之后，我指指桌子后面二具黑色电话问，这是不是他下单买进的电话，他说，是的。

他的办公室里有一张小小的桌子，桌上有另一具电话，和两张小小的沙发，他指了指墙上一张框起来的照片(是他参加美国广播公司肥皂剧子女满堂演出的剧照)，然后很骄傲的向我们展示那张作为制装费的十美元钞票，我女儿说，我的衣服大概就值这些钱。

此外，还有一张他父亲的照片，一台老旧的股票行情机，其它的纪念物少之又少，他书桌旁边的书架放了一些书，其中包括一排统计书，我们谢谢他热情的招待，他还领我们走出走道，平静的挥挥手，要我告诉他书的进展。

然后这趟一个多小时的山顶之旅就此落幕。

经济评论家鲁凯瑟看巴菲特

鲁凯瑟是著名的经济评论家，他主持的电视节目鲁凯瑟谈华尔街，自从1970年开播以来，是全世界收视率最高的金融电视节目，长期以来，鲁凯瑟和巴菲特保持友善的书信往返，1997年，他们在奥玛哈共进午餐，鲁凯瑟在他的畅销金融刊物鲁凯瑟的华尔街世界，提到他们会晤的情形，以下就是他发人深省的文章：

那天早上，股市上演完万圣节前夕的最后一出恶作剧，道琼指数直落554点，纽约证交所更雪上加霜地暂停交易二天，就在投资人万分惊恐之际，我正好到奥玛哈演讲，而且要和巴菲特共进午餐，连好莱坞电影中的情节都没办法安排出如此悬疑的时程。

六十七岁的巴菲特已经是个美国神话，他是全世界最成功的投资人，全美第二富豪(仅次于他的好友，年纪较轻的比尔·盖兹)，波克夏的天才，波克夏这家控股公司的股票是股市有史以来价位最高者，目前每股股价超过四万五千美元，我一直非常注意几位股市假冒专家的言论，几个小时前，我才读到一则新闻，指出这些人最近已经被股市弄得崩溃瓦解了，我想巴菲特应该不至于如此，我非常想听听他对股市现况的看法。

在当时，我们俩人如果不是全世界金融界最冷静的人，也应该是奥玛哈金融界最冷静的人，我到他朴素的办公室拜访他，发现他对高科技的恐慌并不像传说中那么严重，办公室里的电视，播放的是有线电视网的股票行情，当然，声音是关到最小的，他还没到疯狂的程度，他坦承，偶尔也会上网消磨时间，大部分是和其它牌友打远距桥牌，他一直很有风度的向我展示他事业早期的一些纪念物，我们也谈到他的精神导师葛拉汉，因为巴菲特那天下午必须飞往纽约，参加所罗门兄弟最后一次董事会(在与美邦合并以前)，于是我们便起身到同一栋大楼的一个俱乐部吃午餐。

这时，我又是一惊，别人告诉我，身为可口可乐有名大股东的巴菲特，除了樱桃可口可乐之外，其它一概不喝，但是当我点了冰红茶之后，他立刻说，听起来好象蛮不错的，我也来一杯冰红茶，这其中是否暗藏微妙的投资玄机？一点也不，这不但证明他是个好人，而且不是一个一成不变的人，这两项特质一定帮了他很大的忙。

同样的，当我提到现在至少有一个网站提供巴菲特滤网，列出他可能会购买的股票，波克夏于十月宣布，将买下名单上的一家公司，将以五亿八千五百万美元购买国际乳品皇后，巴菲特的反应非常有趣，吞，鲁凯瑟，我们从来没想到买该公司的股票，但是却觉得可以买下这家公司，如果只买股票，其吸引力就只有三分之二了(主要是税的缘故)。

他对股市恐慌的反应，几近轻蔑，如果你买了股票，不能做到不担心股市在三年内会不会崩溃，你根本就不应该买股票，他说，股市极度不稳定的现象，不知使多少小额投资人猛吞心脏病药，这正足以证明葛拉汉所说的，市场先生是个歇斯底里的家伙，对于他每天的行为，你最好尽可能不予理会，巴菲特重申，最理性的买股票方式，就是不要把股票想成一张纸，要想成某个企业的一部份，如

果你这样的基础上投资股票，就会做出比较正确的抉择(避开前一天的热门股)，如此一来，当市场先生偶尔发狂时，就比较容易表现出较大的包容。

巴菲特的反应一点也不出人意料，这也许就是他帮波克夏股东，也帮所有遵守他以常识为出发点的朴实建议的人，赚了很多钱的原因，他在价值四百三十亿美元的多家公司控股公司的最新年报上，写下具有头版新闻价值的话，如果股市崩盘你就慌张的卖股票，那你根本就不应该买股票，看到吓人的新闻之后卖掉绩优的公司股票，通常是不明智的决策。

巴菲特常常被人形容为一个简单的人，他现在还住在当年自己小孩出生的房子，自己开车上班，他绝对不会被误认为是国际美食专家(他早餐喜欢吃撒了麦芽奶粉的冰淇淋，如果有汉堡、爆米花、樱桃可口可乐，他就视之为大餐了)，他是个非常单纯的人，知之为知之，不知为不知，而且非常满足于谨守自己了解的范围，以当今名流圈的标准来看，每个新出炉的百万富翁或电影明星，都宣称自己知道全世界所有问题的解答，相较之下，他的确是个很单纯的人。

有一件事他非常确定，他知道在 1997 年秋季投资是件非常愚蠢的事，巴菲特此时绝对不会投资，你也不应该投资。

自助式股票分割

如果股东想分割股票，我们可以让他们采取自助式分割，巴菲特在罕见的电话会议上对记者说。

巴菲特之所以会想出这个不寻常的分割分式，不是因为他想分割，而是因为他对单位信托投资公司的做法很生气，单位信托投资想利用波克夏的成功和巴菲特名声发财，因此每单位一千美元，出售波克夏与和波克夏相关的股票，另外还要付高额的佣金与管理费。

巴菲特于是发行 B 级股，价格为 A 级股的三十分之一，他不仅断绝了单位信托投资的生财之路，也为想拥有波克夏股票的人提供了一些弹性，同时也可以满足某些人想赠与子女，一年内一万美元以内免税的规定。

巴菲特可以轻易的分割股票，但是他认为股票分割会导致更多传闻，而且他也不希望股东的基础不一致或拥有不实际期望，他表示，B 级股股东不能参加波克夏的慈善捐款计画，1995 年，波克夏股东每股可以有 13 美元指定捐给某个慈

善机关，对 B 级股而言，就是每股 43 美分，43 美分的指定捐款听起来很怪，巴菲特说。

但是，和单位信托投资的间接投资方式有所不同的是，B 级普通股也享有波克夏股票的特质，例如，与波克夏相关的事务有投票权，可以得到波克夏年报和其它股东通讯，而且可以参加波克夏股东的会议。

B 级股开了波克夏的先例，虽然之前波克夏曾经发行过可转换成股票的零息债券，巴菲特知道投资人对 B 级股的需求量将会很大，他开玩笑说，和其它公司相比，波克夏发行 B 级股时不会有什么好看头，我们从来不觉得有公开发行的必要，而且不打算吸引一大堆投资人，都是投资人被我们吸引过来，他说。

巴菲特在电话会议结束时表示，我期待明天看你们的报导。

波克夏原来计画发行十万股，但是感到投资人兴致高昂，因此增加为二十五万股，后来又增加到三十五万股，最后，共发行了四十五万股，集资五亿六千五百万美元。

波克夏 B 级股的代号为 BRKB，从 1996 年起开始进场交易，当天开盘价为每股 1,110 美元，收盘时涨了五十美元，成为 1,160 美元。

巴菲特告诉巴隆杂志，我对 B 级股的发行感到很高兴，发行之初，我们设定一些非传统的目标，和所罗门沟通之后，他们为我们想出最容易达成的办法，我想他们正好有我们想找的投资人，我们要找的是会跟我们一辈子的投资人，在首次公开发行市场炙手可热的背景下，要在目前的股市设计出能够吸引长期投资者的股票，所罗门功不可灭。

在纽约证交所，波克夏 B 级股的股价仅次于波克夏 A 级股，为次高股价，华盛顿邮报公司的股价则为第三高。

波克夏召开 1996 年年会前一天晚上，一群波克夏股东共进晚餐，他们显然心情甚佳，席间形成一项共识，波克夏股价将于 1997 年到达每股四万美元，一个在酒吧旁听到部份谈话内容的人说，是啊！指的是波克夏 B 级股！

巴菲特在 1996 年的股东手册表示，我们发行 B 级股时，宣布波克夏的股价不会过低，有些人对此相当惊讶，这种反应的基础并不健全，如果我们的股价过低才应该惊讶才是，当一家公司公开发行股票时，如果该公司的管理阶层表示或

暗示，该公司股价过低，通常他们没有完全说出事实真相，也可能是浪费现行股东的钱，如果经理人员故意将价值一美元的资产以八十美分的价格卖出，股东就会有所损失，我们最近发行股票时没有犯这个错，而且永远不会。

1996 年，5,120 股 A 级股转换为 B 级股，1997 年，10,048 股 A 级股转换为 B 级股，1998 年，波克夏总共有 1,197,970 股 A 级股，和 1,296,398 股 B 级股。

全球第二富

1993 年春天，节节高升的波克夏股价，使巴菲特的财富超越了他的好友比尔·盖兹，成为全美首富，到了那年夏天，巴菲特的净值超过的 80 亿美元，对一个没有继承任何财产的人来说，这项成就说明了一切。

1993 年的财星杂志(封面照片注销了众亿万富翁的照片，包括文莱的苏丹，英国女皇伊莉莎白二世，洛斯裴洛，巴菲特和比尔·盖兹)，将资产六十四亿美元的巴菲特列为全世界第十三富豪，全美第三富豪，紧跟在资产八十八亿美元的城市媒体的克路柏，和资产六十七亿美元的比尔·盖兹之后。

然后，1993 年的富比士，列出比尔·盖兹的资产为七十四亿美元，巴菲特六十六亿美元，克路柏五十五亿美元，1993 年的华盛顿邮报报导，巴菲特应该是全美首富，1993 年的富比士表示，巴菲特的确是全美首富，其资产为八十三亿美元，超过比尔·盖兹的六十三亿美元，克路柏的六十二亿美元，和瑞史东的五十六亿美元。

富比士在长达五页的报导中，刊登了巴菲特在奥玛哈球场观赏奥玛哈皇家队比赛的照片，巴菲特穿著一件大红色的短袖衬衫，上面有内布拉斯加的字样，他正在吃爆米花，喝可口可乐，这就是全美首富，他之所以能够致富，大多是因为高明的选股决策，和长期持股的偏好。

他是全美首富的新闻一出，马上引起连锁性的头条新闻，例如，奥玛哈贤人储存一美元钞票，和比尔·盖兹被巴菲特干掉了。

巴菲特在一次访问中告诉富比士，我想要的东西都在这里(指奥玛哈)，我在这里(他的办公室)跳踢踏舞，和我喜欢的人一起工作，我不必和我不喜欢的人一起工作。

富比士的报导指出，巴菲特去世之后，他可能会成立有史以来最大的慈善基金会，其规模将超越洛克菲勒，福特与卡内基基金会，过去二十三年以来，巴菲特的投资使其财富以 29% 的复利成长，他也许无法继续维持这个成绩，但就算只有 15%，让他再活个二十年，巴菲特基金会的资产将超过一千亿美元，如果他活得更久，这个可能性相当高，反正你们了解就好了。

奥玛哈世界先锋报的专栏作家麦摩里斯写到，他喜欢称住在距他家一哩远的巴菲特为邻居，将来有一天有人会对我说，你来自奥玛哈？巴菲特不也住在这里吗？

我会说，呕，是啊，我认识巴菲特，事实上，他是我的邻居。

我甚至可以说，我和他讨论过投资策略，这句话是真的，我曾问他，对投资人有何建议，他要我告诉他们，低价买进，高价卖出。

麦摩里斯在文章最后表示他的办公室或家里都没有装计算机，也没有计算器，这些都是不必要的玩具，他告诉我，因为他的工作没有那么复杂。

多年来，他的办公室外有一个飞镖靶，他说这就是他的选股机，他对这个飞镖靶已经失去信心了，已经不灵了，所以我要送给比尔·盖兹，这样他就永远是第二名了，他说。

但是这一招不管用，抓紧信息时代脉动的微软突飞猛进，将比尔·盖兹推上世界首富的宝座，虽然差他一大截，但是巴菲特仍然稳坐亚军之位，没有任何人可与比尔·盖兹或巴菲特相比。

他们俩人显然会同意箫柏纳的名言，缺乏金钱是所有罪恶的根源。

比尔·盖兹和巴菲特现在是美国两位真正富有的人。

艾斯特和卡内基是他们那个时代的富豪，他们的资产大约在数百万美元之谱，即使他们的财富随通货膨胀做过调整，巴菲特的财富仍然远超出他们甚多。

富比士在 1992 年的四百位富豪专刊中表示，标准石油的创始人洛克菲勒，是当时最有钱的人，换成今天的币值之后，他的财富相当于一百亿美元，比尔·盖兹和巴菲特现在的资产远超过这个数字。

但是百位富豪的作者 Klepper 和 Gunther 表示，从某一个角度衡量，洛克菲勒仍然是最富有的人，他们评量的方式是，将个人的财富和当时的国民生产毛额作一比较，1996 年，当年资产为十四亿美元的洛克菲勒，稳坐第一，比尔·盖兹排名第三十一位，巴菲特则排名第三十九位。

但是，以财富的总数来算，再加上通货膨胀，比尔·盖兹和巴菲特还是最富有的人。

巴菲特可不可以参加你的新书签名会??

1994 年，联邦快递于十点半来收件时，我将我的第二本书寄给巴菲特，大约过了一个小时，最多不超过一个半小时，巴菲特的助理波姗妮打电话给我。

他看了你的书，他非常喜欢，他可不可以参加你的新书签名会?? 她问的是我将在奥玛哈举行的三场签名会，飞行过程中，因为在亚特兰大误点一个小时，所以刚好赶上在书虫书店举行的第一场签名会，奥，你搭美国航空吗？巴菲特幽了一默，我在书店外碰到凯瑟太太，并且停下来和她说话，我不知道书店里已经有人在等我了，我一走进书店，看到满屋子的人，我们的书全卖完了，书店老板布莱克说，她说有些人买到了书，有些人则必须打电话预订。

前往奥玛哈之前，我在伯明翰也有两场签名会，各卖出了二十五本和七十一本。

在书虫书店，巴菲特还没露脸，就卖出了一百本，签玩新书之后，巴菲特和我开始在书签上签名，这些书签将会插到陆续送来的新书里，巴菲特递给我一张他穿著内布拉斯加足球队服的照片，球衣上有个大大的阿拉伯数字 1，这张照片准确的抓住了当天下午的气氛，此外，他还准备了另一张照片要送给柯密特·肯德烈克，他将一枚一美分的硬币丢在地上，问我要不要拍一张他拾起硬币的照片。

凯瑟太太是头几个请巴菲特签名的人之一，继续刷下去，他写到，因为有一次我和他开了凯瑟太太一个玩笑，刷她经常刷牙。

有一位妇人说，她希望她儿子长大后像巴菲特一样，嗯，教他不要吃太多，巴菲特回答，有人请他抱小女孩照相，小女孩却在他怀里哭了，有个女孩要求巴菲特拿出皮夹，他果真照办，这时这个小女孩失声大叫，她的表现比过去我要拿出皮夹的女性好多了。

那天下午，我们又参加了在乡村书店举行的签名会，那里的书也立刻售罄，巴菲特仍是妙语不断，别人道谢之后，他一定会说，这是我的荣幸，有人请他在一美元钞票上签名，他说，我可不可以保留一半？那天他签了四个小时，他似乎乐在其中，留到六点半，好让所有人都能得到他的签名，他最后坦承，真有点招架不住了，签了这么多名之后，他的签名要贬值了。

即使在书店签名，你还是可以看到他那颗永远学习的心，他问书店老板，有多少亚贼，如何处理这类事情，最后又问，钟型曲线卖得怎么样？那天一直到最后，我才有机会和他聊天，并且问他当天股市的现况，他说当天股市大约下跌了四十点，长期债券卖压沉重。

我问他波克夏如何，不知道，我没问，因为他没有计算机，于是我问他如何得知股市最新行情，他说，我打电话给所罗门，他们会把股市的情况或我有兴趣的股票告诉我，他谈到读书，说他家里还有五十本书等着他读，我的进度严重落后，他说。

第二天，他又到华登书店捧场，他在签名会上引用内布拉斯加足球队对抗堪萨斯第一季的统计数字，有一位女士想拍一张他的照片，他说，我的背面比较好看。

我事前不知道巴菲特会莅临签名会，所以我们自己的出版单位只送了七百本书到奥玛哈，这批书由南方出版集团的友人皮朋及时送达各书店，巴菲特违反了葛拉汉的原则，卖出了七百本中的一千本，包括未来补送的新书，这个人可真会卖书。

我把这件事告诉阿赛尔，他写到，你的新书销售记录会让葛拉汉眼珠都掉出来，卖掉七百本中的一千本，葛拉汉可能会说把你的书卖空。

一个月后，我试着接洽到纽约办签名会的可能性，但是所有我知道的书店都让我吃闭门羹，我们不为自行出版的书办签名会，也不会向你买书，我们太忙了，有些书店如此拒绝，感谢皮朋，他在阿拉巴马州的一个电话亭帮我打电话，终于为我争取到在千禧希尔顿饭店的大厅办签名会的机会，我告诉波姗妮将在纽约的千禧年希尔顿饭店举行签名会时，她说，千禧年希尔顿？他就住在那里。

举行签名会的当天早晨，我经过大厅时看到一个人在读纽约时报，那个人长得很像巴菲特，原来就是他本人，我坐下来和他聊了几分钟，我又暗地跟踪?? 之后，他要到纽约证券分析师协会赞助的葛拉汉纪念午餐会上演讲，后来，他参加了我的签名会，但是门可罗雀，他只稍作停留，签了几本书，在柜台换了一张一百美元大钞之后就走了。

那本书的 1996 年版印行之后，我送了一本给他，正好在他生日当天送到他手上。

他回信，这是最理想的六十六岁生日礼物，我要把书的背面给奥斯朋看，这样他就可以重新思考先发球员的名单了，他还写到，我觉得这本书短了一点，请充实一下版的内容。

天啊!他可真老!

国家广播电台在奥玛哈的姊妹台 WOWT 电台，第六台，在 1993 年，播出了一段访问巴菲特的录像，记者贝格利问他，如何才能成为成功的投资人，他幽默的表示，长寿就是秘诀之一，因此如此便可以长期累积财富，在将近半个小时的访问接近尾声时，她问到，你希望别人对你

留下什么印象？巴菲特机敏的回答，嗯，我希望牧师说，天啊!他可真老!

现代奥迪赛

有三部文学巨著以荷马 Homer 史诗中的奥迪赛 Odysseus 为主角，第一部就是荷马的史诗奥迪赛，叙述一个英雄在特洛依战争之后，渴望重返奇瑟佳，恢复往日秩序，在二十世纪，两部以荷马史诗为蓝本的作品是希腊诗人暨小说家卡赞察奇士的奥迪赛：现代续集，和爱尔兰小说家乔依斯的尤里西斯，这三部作品都在描述英雄的种种事迹，他在经过旅行、冒险、和挫折之后，总算战胜了一切。

迪赛不断的找寻回家的路，卡赞察奇士的主人翁有一颗动机旺盛、离心力很强的的心灵，他企图放弃自己的家，到他处找寻全新的生活，而乔依斯的主人翁布伦则住在爱尔兰的都柏林，试图在真实、狭隘、不完美的家庭与工作环境中过日子，却在日常生活中赢得了光荣的胜利。

荷马的奥迪赛和乔依斯的布伦都是具有向心力的人物，他们在旅行与冒险的过程中，一心想安全返回家园，卡赞察奇士笔下的奥迪赛则排斥自己的家，他不断征服新世界，想要获得自由。

无论其背景为何，这三个人都怀抱着希望，虽然人类必须面对一个具有敌意的世界，但还是可以战胜世界，甚至拓展疆界。

当长日将尽，乔依斯对布伦献上最高敬意，现在他歇息了，他已走过千山万水，巴菲特在奥玛哈朴实的家和办公室待了大半辈子，也看尽了世界上明亮的灯火，获致非凡的成就与财富，最后，他将会将全部财富慷慨的回馈社会。

他在奥玛哈过着平凡的生活，偶尔离开到外面打场漂亮的仗，他的生活和乔依斯冰箱上的一则卡通非常类似：

- 一，打电话给银行。
- 二，干洗店。
- 三，锻炼出铁匠般的灵魂，创造我的族类尚未创造出的意识。
- 四，打电话给妈妈。

沃尔曼投资顾问公司的沃尔曼曾表示，从某个角度来看，世界不会再出现另一个巴菲特，也不会出现另一个贝比·鲁斯，他们个人比其缔造的成就与记录的总和大得多，他们是真正的英雄，以后也许会有人打破贝比·鲁斯和巴菲特的记录，但不知道要经过多少世代，才会再出现一个顶尖的球员或投资家，像贝比·鲁斯和巴菲特一样激发了所有人的想象力，贝比·鲁斯是有史以来第一个伟大的全垒打王，我认为巴菲特和他很像，是有史以来第一个伟大的股票投资人。

使有人能像与巴菲特的天分匹敌，但可能没办法像他一样长寿，很少投资家具有巴菲特的个性，在投资界活跃这么长的时间。

菲特是个表现优异的学生，同时也是老师，他让我们了解到，可以靠着诚实与传统的价值成功致胜，他激发了我们的思考，让我们开怀大笑，他丰富了这个世界，从多方面创造了永恒的价值，无论从任何标准衡量，巴菲特都是真正的英雄，他经历千山万水，的确是一段值得喝采的旅程，他就是现代奥迪赛。

回归葛拉汉

葛拉汉是价值投资的创始人，也是巴菲特最敬爱的老师，他在 1974 年过八十岁大寿，于 1976 年去世。

葛拉汉在八十岁生日当天，发表了一篇总结式的演说，演说内容成为他的回忆录《班哲明·葛拉汉》的结语，这本回忆录于 1996 年由麦格罗希尔出版社出版，由查特曼编辑，我觉得很奇怪，为什么奥迪赛对我的意义如此重大，尤里西斯的个性和我简直南辕北辙，他是个伟大的斗士兼掠夺者，而我这一生从来没有和人打过架，也没有抢过东西，他说话词藻丰富，迂回曲折，我则以自己直接了当的方式引以为傲，尽管如此，我和过去二千五百年来无数的读者一样，这一生都深深为他着迷。

现在是结束的时候了，我将引用丹尼生《尤里西斯》中的诗句作为结语，这是葛拉汉一家人最爱反复吟诵的诗句，也将是我的最佳选择。

来，我的朋友，找寻一个更新的世界，
现在为时不晚，把船推开，秩序井然的坐好，
重击
回响的浪迹，为了我的缘故，
继续航行直到日落，直到西方的星星都经过洗礼，
直到我死去。
也许，大浪会冲散我们，
也许，我们终将踏上快乐岛，
见到伟大的阿契里斯，我们认识的英雄。
虽然我们忍受了百般磨难，
虽然我们现在不复拥有昔日，
震天撼地的勇力，但是我们仍然是我们，
同一个英雄心灵，
因岁月与命运而衰弱，但意志仍然坚强，
继续奋斗、继续追寻、继续发现，永不认输。

封底

巴菲特创造财富的传奇，早已散见各大媒体，投资人应该不陌生。

然而在世人的眼里，巴菲特除了赚钱的本事外，他机智幽默的谈吐。

朴直无华的生活哲学，如何用正确合理的方法做事，则是更值得景仰与学习的。

为了满足一般人对传奇人物的好奇，作者尝试透过自身的观察与采访，

为我们呈现大师生活中真实的一面，

例如同学口中的巴菲特是个数字过目不忘的生意高手，

妻子戏称嗜喝可乐的巴菲特血管里流的是可乐而不是血，

子女心目中的巴菲特则是个不会用割草机、衣着古板且颇为吝啬的老爹，

波克夏股东则将巴菲特撰写的年报奉为圣经，

凡此种种，均令我们留下深刻印象，仿佛和大师更为亲近，

另外，作者也详实记述波克夏的投资案决策过程，

让我们对大师的投资哲学有更深入的了解。

ISBN 957-8390-40-8

定价 480 元