

<<滚雪球（下）>>

图书基本信息

书名：<<滚雪球（下）>>

13位ISBN编号：9787508613857

10位ISBN编号：7508613856

出版时间：2009-1

出版时间：中信出版社

作者：[美] 艾丽斯·施罗德

页数：760

译者：覃扬眉,丁颖颖,张万伟,张春明,张艳云

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<滚雪球（下）>>

内容概要

1939年的冬天，9岁的巴菲特在院子里玩雪。他把少量的积雪铲到一块，揉成一个雪球，然后把它放在地上慢慢滚动，雪球越滚越大……从此，巴菲特再也没有停下脚步，目光投向白雪皑皑的整个世界……沃伦·巴菲特，我们这个时代硕果仅存的商业领袖和投资大师，甚至在死后还会影响后世50年的伟大人物，终于向我们敞开了他的心扉。

这本他生平唯一授权的官方传记，以从未有过的视角，揭开了巴菲特的真实人生。许多年来聚光灯下高大的“股神”终于走下神坛，以他最平实的语言、最真诚的心，娓娓道来，讲述了他78年人生中最触动人心的

<<滚雪球（下）>>

作者简介

作者：(美)施罗德 译者：覃扬眉 丁颖颖 等艾丽斯·施罗德 曾任摩根士丹利的董事总经理，因撰写伯克希尔·哈撒韦公司的研究报告而与巴菲特结识，而巴菲特也因为赏识她的洞察力、和掌握主题的能力，授权施罗德撰写他的人生故事。

生于德州，在得克萨斯大学奥斯汀分校获得学士及MBA学位。

拥有会计师执照，目前与丈夫居住在康涅狄格州。

<<滚雪球（下）>>

书籍目录

第五部分 华尔街之王43 法老王44 罗斯45 拖车政策46 两难抉择47 不眠之夜48 吮手指及其严重后果49 愤怒的众神50 鸟巢彩票51 该死的熊52 饲料事件第六部分 付帐清单53 精灵54 一个分号55 最后一次凯的聚会56 富人统治、富人享受57 传神谕者58 超越自我59 冬天60 冰可乐61 七度火苗62 票根后记资料搜集说明致谢

## &lt;&lt;滚雪球（下）&gt;&gt;

## 章节摘录

第五部分 华尔街之王43 法老王500名感恩戴德的富翁，穿着礼服，系着领带，走过红地毯，来到纽约豪华的大都会俱乐部，为巴菲特庆祝50岁生日。

此时，伯克希尔·哈撒韦每股价值375美元，巴菲特夫妇的资产净值比一年半前翻了一番还要多。

因此他们可以轻松地租到这个地方。

在来宾中，还有些不太知名的人士，比如演员加里·古柏的女儿。

苏珊订购了一个大蛋糕，有六大箱沃伦钟爱的百事可乐那么大。

他还让他的老伙计唐·丹利把威尔森投币机公司(Wilson's Coin-Operated Machine Company)当年的资产负债表带来了。

2 巴菲特开始收集他早年商业活动的资料，并把这些东西当做圣物一样，带着一丝崇敬展示给人们看。

它们似乎明确地为他做出了证明，重新向人们表明了他所做出的成就。

苏珊从旧金山带来了她的乐队，他们站在舞台中央，深情地为她的丈夫献上了一首改编的《舞到布法罗》(Shuffle off to Buffalo)：沃伦受够了糖果，手中拿着优惠券……歌词描述了巴菲特最近商业活动：他收拾好行李，放下了所有一切来到布法罗就是为了买下价格被低估的股票。

苏珊的主要节目，平淡无奇却甜蜜悦耳，拉开了一个话题讨论的序幕。

巴菲特的家人和朋友开始当着他的面一一列举他所掌控的公司和投资，就像数念珠上的小珠子一样。

巴菲特戴着一副黑边眼镜，杂乱的眉毛像常春藤的卷须。

他穿着礼服，系着领带，已经不像以前那么尴尬了。

现在他所打造的全新的伯克希尔·哈撒韦，正在不断地给念珠上增添新的珠子，像上紧了发条的钟表一样，在不知疲倦地工作着。

巴菲特更加雄心勃勃地搜寻并买进股票，并且已经摆脱了多年前“烟蒂”型股票和法律诉讼的困扰。

“复利”这一伟大的发动机像奴仆一样正在为他的财富辛勤劳作着，他的财富正在以几何级数的速度飞速增长，公众眼睁睁地看着他的身价飞涨。

巴菲特的方法仍然没变：评估投资价值，规避风险，保留安全边际，专注，做自己能够胜任的事，让复利发挥实际功效。

任何人都可以理解这些简单的方法，但是很少有人能够去实施。

尽管巴菲特使这一过程看起来毫不费力，但是实际上，在这些背后隐含着大量的工作，需要他和他的员工一起去努力。

尽管他的商业帝国逐渐扩展到整个美国，从伊利湖边到洛杉矶的市郊，基维特大厦一直都是中心——这个外表安静、实则充斥着忙碌不停的人们的商业圣殿，其地面却铺着亚麻油布地板，摆满了已经褪色的破旧的钢架结构家具。

进行每一项新的投资，人们的工作就会增加不少，但是在总部工作的员工人数几乎没有什么变化。

巴菲特仍然在紧靠大门的后面办公，格拉迪丝守在门口。

十分富有的比尔·斯科特现在只工作半天，其他时间他要去波尔卡乐队排练。

新来的经理迈克·戈德伯格，加强了总部的力量。

维恩·麦肯齐负责财务工作。

员工们很少离开他们的小办公室，除非是到会议室中秘密开会，而小会议室也只能容纳4个人。

在茶水间里没有人聊天。

在对《布法罗晚报》的投资一战之后，这里出现了短暂的安逸，麦肯齐这样说道：“从来没有像这样过。

”那些想测试一下里克肖塞尔的热力学定律的人发现，太阳确实又好又温暖，但是巴菲特太过于专注了，并且他的头脑反应很快，同他谈话会被“晒黑”的。

“我的头脑太累了，”一个朋友说，“我必须等恢复了脑力以后才能去见他。

”曾经的一位员工说：“和巴菲特一起工作，就会感觉大脑好像整天都被敲打着一样。

”巴菲特精力充沛，激情洋溢，就像一个不知疲倦的青年；他似乎记得每一个读过的事实和数据；他

## &lt;&lt;滚雪球（下）&gt;&gt;

能激发人们自愿接受困难的工作，并坚信他们能够创造奇迹；而且巴菲特极能容忍别人的嘲讽和缺点，却不能容忍别人浪费他的钱财。

他热切渴望结果，对其他人的能力十分信任，并且没有意识到他们在很大程度上同他是不一样的，因此他长期以来都低估了人们的工作负荷。

巴菲特，就像太阳一样，每个人都在围着他转，但是他自己却感觉不到里克肖塞尔的热力学定律。

人们说我对他们施加了压力，我从来都没想这么做。

有些人喜欢使用压力，我从来不这样，这是我最不愿意做的事情。

我认为自己从来没有这么做过，但是却有许多人说我这样做了，那就肯定我是这样的了。

在这个腹地之外管理伯克希尔和蓝带印花公司子公司的那些经理们可就太幸运了，因为巴菲特基本上让他们独自经营，他的管理技巧就是找到一些像他一样不知疲倦地工作的完美主义者，然后就放任自流了，不过要对他们“卡内基化”——专心、赞扬，以及戴尔·卡内基的其他方法——时不时地敲打一下。

对多数人都未必再用其他方法了。

20世纪70年代，巴菲特作出的股票交易决定，是在漫长熊市中公然蔑视悲观的情绪，大胆地冒险投

。当时失业大军不断壮大，物价以每年15%的速度飞涨。

之所以这一赌注突然取得成功，多亏了孤注一掷的卡特总统，他在1979年任命了一位新的联邦储蓄委员会主席保罗·沃尔克。

沃尔克把中央银行的贴现率提高到14%，从而控制了通货膨胀。

1981年，新总统罗纳德·里根开始大幅减税，并撤销对商业活动的管制，同时大力支持沃尔克的举措，尽管他的政策引发了许多争议。

但之后经济和市场经历了两年半的阵痛，在1982年年底的时候，20世纪80年代的牛市开始突起，股票的价格终于超过了企业利润的增长。

70年代末期，巴菲特大部分的投资资金都来源于一个流动的金库，这就是保险和优惠券。

尽管国民赔偿公司的业务仍然繁荣兴旺，但蓝带印花公司优惠券的销量却继续萎缩。

虽然预付费的优惠券所提供的浮存金在逐渐地减少，但是这些资金所投资的项目却正在收获丰厚的回报。

《布法罗晚报》的彻底扭转意味着巴菲特和芒格不用再讨论蓝带印花公司最大的投资是否即将失败。

《布法罗晚报》开始稳步实现赢利。

在1983年，他们最终同蓝带印花公司商议好了价格，伯克希尔将其全部收购——这是他们从麻烦中摆脱出来的最后一步。

巴菲特和芒格现在是共同合伙人了，这也是他们第一次成为合伙人——尽管芒格最多也只能算个次要合伙人。

巴菲特把芒格选为公司的副董事长，他现在持有伯克希尔2%的股份。

芒格也是韦斯科金融公司的总裁和董事长，同庞大的伯克希尔相比，韦斯科金融公司只是一个微不足道的小兄弟，但却是芒格自己的。

它就像伯克希尔·哈撒韦大嘴中的一根意大利面条，只剩一点悬在外面，巴菲特没有吞进去。

韦斯科金融公司的股东明白他将来一定会把它吃进去的，因此不可避免地全都开始哄抬韦斯科金融公司的股价。

芒格对巴菲特思想的影响远远超过了对他金融方面的影响。

他们的想法十分相似，他们在商业活动上的主要区别在于，巴菲特很容易为一些交易而陶醉，并且立即敲定协议，而芒格有时则会否决这些交易。

他们对于股东的态度是一致的。

随着并购工作尘埃落定，在1983年的年度报告中，这两人向伯克希尔的股东们阐释了他们的一套操作原则。

他们把这些原则称为“所有者导向原则”其他任何的管理层都不会告诉公司股东这些东西的。

“尽管我们形式上是公司，但实际上却是合伙人，”他们写道，“我们不把公司看做我们企业资产的

## &lt;&lt;滚雪球（下）&gt;&gt;

最终所有者，相反，我们把它看做股东拥有这些资产的纽带。

”这一陈述看起来很简单，却意味着要推翻以前的公司管理原则。

现代的公司主管一般都把股东看做一群很讨厌的人，或者很吵闹，或者很安静，可以去取悦也可以忽视，他们当然不是管理者的合伙人或者老板了。

“我们不搞财务游戏，”巴菲特和芒格说，“我们不喜欢大量借债。

我们经营的目的是为了取得长期的最佳收益。

”所有这些听起来都很简单，就像是一些陈词滥调——但很少有管理者能够这样坦诚地陈述。

同时，巴菲特在那年的年报中也写道：“不管购买的价格多么高，我们也没有兴趣出售伯克希尔旗下任何赚钱的业务，也不愿意出售次一等的业务。

”——即使这会影响到他们的绩效。

“我们只是期盼着他们能够多少赚点钱，我们只是希望他们的管理方和劳工之间关系融洽点儿。

”这对加里·莫里森是一个暗示，他刚刚接替伯克希尔的肯·蔡斯的工作，蔡斯在勤勉地工作一生后于1982年退休。

此时，巴菲特已经关闭了曼彻斯特的工厂，并且削减了新贝德福德1/3的生产线。

纺织行业每年大概只有10分钟的时间是赚钱的，全美一半男西装的衬布是由我们生产的，但是没有人会走进裁缝店说：“我要一件灰色条纹西装，请用伯克希尔的衬布。

”我们工厂生产的布成本要比其他工厂高，而资本主义是靠节俭发展起来的。

我们从当年的供应商西尔斯公司那里获得奖励，在二战期间为他们供货。

我还是西尔斯公司董事长的私人朋友，他们说：你们的产品很不错。

而我们会说：那一码加半分钱怎么样。他们回答：你们开玩笑吧。

因此，这一行很不好做。

莫里森没有去“创造现金”，相反他请求巴菲特给他现金以便升级纺织厂的硬件设施，但巴菲特断然拒绝了。

然而，巴菲特仍然坚持保留这些处于困境的纺织厂。

因此，让他卖掉其中一家效益丰厚的公司罗克福德银行就更不可能了，对他来说，那就像没有打麻醉药就实施牙齿根管手术一样。

但是，他又必须这么做；《银行控股公司法案》(Bank Holding Company Act)规定他必须这么做，只有这样伯克希尔才能继续持有非银行业的股权(尤其是保险业的)。

当本·罗斯纳最终从联合零售公司退休时，巴菲特很不情愿让他走。

罗斯纳的下属曾经取笑他的管理方式，但十分肯定的是，当他们接管公司后，联合零售公司的业绩迅速下跌。

好几个月的时间，维恩·麦肯齐都辛苦地在纽约的制衣区来回奔波，想把该公司兜售出去，累得浑身是汗。

最后，他发现一个买主愿意出50万美元，而该公司每年最多也只能为伯克希尔创造200万美元的利润。伯克希尔的一些子公司都是独立运行，因此，很难分清他们是管理得法的公司还是一个仅仅随波逐流的公司。

在韦斯科金融公司，卢·文森蒂拒绝被别人掌控，并且成功地向巴菲特和芒格隐瞒了他的老年痴呆症，长达数年之久。

“我们并不经常看见他，”巴菲特说，“并且他在尽力使自己振作起来，克服疾病带来的影响。

再者，我们也不想看到他患病。

查理和我都十分喜欢他，我们不想听到这个噩耗。

”“卢·文森蒂十分果断、聪明，并且很诚实和精干，”芒格说，“他所经营的储蓄和借贷公司是加利福尼亚州最后一个采取计算机系统管理存款账户的公司，因为。

雇用社区大学的学生兼职手工操作成本仍然很低。

你知道当我们看到以后十分吃惊。

他是个思想古怪、独立自主的人，为人很好。

我们都很喜爱他，发现他的病情后，我们甚至仍然让他继续工作，直到他疾病发作被迫送到医院。

<<滚雪球（下）>>

他喜欢工作，并且他从来不伤害我们。  
”

## &lt;&lt;滚雪球（下）&gt;&gt;

## 后记

2006年10月23日，伯克希尔·哈撒韦成为美国股票市场首家股价高达100 000美元的公司。到2007年年末，伯克希尔的股票以每股140000美元交易，以此计算，伯克希尔·哈撒韦价值超过2000亿美元。

《巴伦周刊》杂志调查显示，伯克希尔·哈撒韦是全球最受尊敬的公司。

巴菲特的个人资产超过600亿美元。

10年来，伯克希尔·哈撒韦股票的增长率略高于12%——远远不及巴菲特早些年实现的投资增长率，那时候他的年均回报率高达27%。

参天大树只是一个比喻，他总是这样讲；伯克希尔·哈撒韦的资本增长也越来越难。

但伯克希尔的投资者们对“较低”的回报也非常感激。

选择购买市场指数股的投资者们经历了《华尔街日报》所谓的“失落的10年”，标准普尔500指数没有什么增长，回落到1999年4月的水平。

巴菲特在太阳谷年会上的发言一点点得到证实，1999年股市泡沫过后，目前的状况是几百年来罕有的第三次长期市场衰落。

巴菲特依然声称股票是最好的长期投资选择——前提是以合理的价格低成本买进。

到2008年初，他依然在买进股票，但是热情有所减退。

不论早晚，市场称量器都要赶上市场表决器。

与此同时，他继续进行大量并购。

继比尔·盖茨和夏洛特·盖曼加入董事会之后，巴菲特又增加了几位新的董事会成员。

在2002年致股东的信中，他欢迎股东们拟定自己在董事会的职位。

随后收到大量来信，巴菲特当然会一一阅读；他觉得非常有趣，有几个人对自己的提名给他留下了深刻印象。

但最终他还是选择了唐纳德·基奥和汤姆·墨菲在那一年加入董事会，而没有从自己提名的股东中选择董事会的新成员。

显然这样的选择完全是出于个人情感——就是说得好听一些——也是伯克希尔·哈撒韦的管理方式。

响应美国证券交易委员会号召，伯克希尔同意顾及股东的利益，任命董事会成员的时候采取正式程序。

2007年，伯克希尔·哈撒韦的董事会又增加了一位女性，雅虎的财务总监苏珊·德克尔，又一次自然降低了董事会的平均年龄。

与此同时，巴菲特发现他喜欢这个主意：让人们自己选择在董事会的角色。

他一直喜欢人们主动向他提出问题，而不愿意自己占据主动角色。

2006年致股东的信中，在比尔·盖茨的推动下，他指出如果卢·辛普森和自己发生什么意外的话，就会危及辛普森的“一流”记录，因而提出公开选拔辛普森的继任者。

欢迎各位发送简历，巴菲特说。

他和芒格最看重的能力就是深谙风险。

全球范围内共有700人应聘接任辛普森的职位。

其中的一位这样说明，“大家都说我自私无情”；许多人只是详细、非常详细地讲述自己与巴菲特的共同之处——没有对自己胜任这项工作的能力做出任何说明；还有许多人来信说他们没有相关工作经历，但是愿意师从巴菲特学习、到他的公司实习或者做他的门徒。

人们的来信被放在会议室的一个大盒子里面，他都要亲自阅读，而后归类存放。

最后，他选择了四位业已非常成功、从事资金管理的人士；他们已经做好接任准备。

伯克希尔·哈撒韦完成了许多新的并购。

最大的一宗是2006年并购伊斯卡公司，一家以色列高度自动化的金属切削刀具公司，也是伯克希尔并购的首家美国之外的公司。

他还为富德龙公司并购了罗素体育用品；而且以70亿美元的保险浮存金收购了承接伦敦劳合社保险业务的Equitas保险。

## &lt;&lt;滚雪球（下）&gt;&gt;

伯克希尔还并购了电子元件分销商TTI。

2007年巴菲特投资BNSF铁路公司，引起了铁路股的小幅火暴。

巴菲特没有选择的一项投资就是《华尔街日报》。

他决意不购买自己最喜欢的报纸的股票，即使2007年媒体大亨鲁珀特·默多克本人表示希望他可以持有该报的股票。

一些《华尔街日报》的编辑和员工都希望他能够以挽救一份优秀刊物的名义帮助该报走出困境。

但是他不会选择为富人的奖杯支付溢价，即便可以成为优秀刊物的救星。

很久以前，面对《华盛顿月刊》的时候，巴菲特就毫不留情地决定，不会从自己的钱包里拿出钱来支持各类刊物。

没有什么可以改变他的观点。

2008年，糖果生产商玛氏公司宣布以230亿美元并购箭牌糖类有限公司。

巴菲特通过伯克希尔·哈撒韦借款65亿美元资助玛氏公司的并购，是在他认可的高盛投资银行家拜伦·特洛特的推动下进行的资助。

特洛特曾经负责伯克希尔·哈撒韦的几宗并购。

他明白巴菲特的想法，巴菲特说他内心铭记着伯克希尔·哈撒韦的利益。

“我做了70年的品评试验。

”巴菲特这样评价自己和箭牌的关系。

在他小时候拒绝向弗吉尼亚·麦考布里销售单片口香糖的时候就开始维护箭牌品牌了。

决定借款给玛氏公司后，他首先想到的是打电话告诉凯莉·马奇莫尔·布洛兹，在伯克希尔的股东大会上留出一小块地方，为玛氏和箭牌向股东们销售糖果提供方便。

股东大会演变为一次糖果和口香糖的迷你盛会。

参加人数创下新的纪录：31000人到会。

同样在2008年，伯克希尔还并购了Marmon集团，一家生产电子元件、铁路罐车、平台卡车、工业设备和原材料等的小型集团公司，耗资70亿美元。

卖掉集团的是普里茨克家族，他们之所以决定解散是为了平息杰伊·普里茨克1999年辞世后引发的家族纠纷，杰伊·普里茨克是巴菲特的偶像。

巴菲特目睹了许多家族企业在创始人去世后爆发纠纷。

他自己所做的安排已然避开了这一点，为此他感到非常欣慰。

在处理完苏珊的遗嘱和对盖茨基金会进行捐赠后，巴菲特家族还是出现了小小的问题。

霍伊和苏茜做着自己喜欢的事情：经营农场、负责捐赠工作。

彼得在和罗伯特·雷德福协商，准备将《魂——七度火苗》作为雷德福的桑丹斯度假村的夏季年度盛会。

他还与德国和中国的赞助商协商海外演出事项，而且在忙着发行最新的CD专辑《幻想王国》。

打破和谐的只有彼得收养的女儿妮科尔·巴菲特。

2006年，妮科尔参加了杰米·约翰逊和尼克·库佐的纪录片《百分之一》的拍摄，该纪录片讲述富裕家庭的孩子们的故事。

在纪录片中，她极不明智地将自己定位成巴菲特家族中没有被宠坏的孩子。

纪录片就在巴菲特向盖茨基金会捐赠之后上演，CNN和美国国家公共广播进行了后续采访，妮科尔还出现在反映美国社会阶级差别的一期奥普拉访谈节目中。

巴菲特对此反应强烈，他直接告诉妮科尔他不承认她是自己的孙女，就是有人直接问到，回答也是否定的。

妮科尔对奥普拉说，“我来自美国最富裕的家庭之一，在一个非常富有的家庭中生活是不可思议的。

”她说自己“非常坦然地”接受了没有继承财富的事实——显然是指苏珊留给孙子们的那一小笔资金中她没有拿到自己的一份。

——但又补充道，“我觉得自己如果可以用那笔钱为他人做点什么是非常有意义的，可是我完全被排除在外了。

”采访中表现出一副“卑微的自我”是她的又一个错误。

## &lt;&lt;滚雪球（下）&gt;&gt;

随岳，她写信给巴菲特直接问他为什么不承认她。

2006年8月，他回信对她表示祝福，告诉她应该为自己的成就感到自豪，而且给她提出一些宝贵的建议。

把自己定位成巴菲特家族的成员是一个错误，他写道：如果你那么做，那就是你给别人的第一印象。

人们在认识你的时候就会以那个“事实”为基础，而不去考虑你是谁，抑或你取得了怎样的成就。

我既没有从法律上也没有从情感上把你作为孙女，我们家里的其他人也没有把你当做他们的侄女或是堂表姊妹一个简单的事实就是你的母亲不是我的儿媳妇，所以她的孩子不是我的孙女。

尽管回信采用非常客气的话语，但妮科尔毕竟还是触痛了他的软肋——他的身份和全家的身份。

或许他愿意重新考虑一下信的内容，那封信着实给他带来了不利的影响。

妮科尔或许做得不对，但她似乎是无辜的。

拒绝承认妮科尔的信没有让她有所收敛，相反她又开始接受一些采访，仿佛巴菲特就是埃比尼泽·斯克罗吉；而且《纽约邮报》的花边专栏也就此事进行了报道(《巴菲特的亲戚：你被解雇了！

》)，称巴菲特因妮科尔参加纪录片的录制而对采取报复。

对于一位一生辛苦、从不排挤他人的人来说，这是一种带着伤痛的讽刺——但是，或许某一天故事还是会有一个皆大欢喜的结局。

巴菲特可以与B夫人重归于好；或许随着时间的推移， he 可以和所有他愿意和好的人们不计前嫌，握手言欢。

2008年，可口可乐的股票走出低谷，上涨45%，达到每股58美元。

在CEO内维尔·伊斯戴尔管理下公司利润稳步增长。

他解除了美国司法部的调查，耗资两亿美元结束了一场种族偏见引起的歧视诉讼。

巴菲特于2006年2月退出可口可乐董事会，他参加的最后一次股东大会是激进分子的又一次狂欢大会，但没有发生针对性的搏斗。

2007年的股东大会在平淡中结束，伊斯戴尔宣布自己将选择退休。

新任CEO穆塔尔·肯特负责公司成功转入非可乐饮料的生产，可口可乐在非可乐饮料推出方面一直滞后，而且是选择了战略性的推迟。

我一直和盖茨讲火腿三明治一定会推动可口可乐的销售，事实证明非常成功，如果不是因为这一策略的成功，多年前我们可能都不会走出困境，获得新生。

通用再保险公司是伯克希尔的另一个爱惹是生非的孩子，“9·11”事件之后得益于保险市场的火暴，2007年的年度报告显示利润创下新的纪录，税前营业利润达22亿美元，而且挽回了过去的损失，相比巴菲特并购时的情况，资产负债表已经明显优化。

1998年末拥有140亿美元浮存金，10年后拥有230亿美元浮存金和125亿美元资本；员工减少了近三分之一，公司得到了彻底扭转。

从2001年起，通用再保险公司的年均资本回报率达13.4%；如果没有“一系列影响名声的遗留问题”，这一数字可能还会更高，CEO乔·布兰登在给巴菲特的信中这样描述。

那些“遗留问题”包括前些年高达23亿美元的保险和再保险损失，以及处理公司的金融衍生产品、通用再保险证券所损耗的4.12亿美元。

无论如何，通用再保险公司没有重蹈所罗门公司的覆辙，恢复了形象。

巴菲特终于在2007年致股东的信中显示了自己对通用再保险公司和高层经理们的赞赏，他做了这样的描述，“他们以一流的工作态度取得了一流的业绩”，“终于恢复了公司过去的荣誉”。

然而，通用再保险公司依然存在一个大的遗留问题。

2001年管理改组之前干的最后一件蠢事，类似于所罗门公司的丑闻，违背了巴菲特绝不“损失公司名声”的原则。

事实证明，这一事件让巴菲特全面认识了全新的执法环境，要求被告完全悔改和积极配合，原告可以随意对待被告公司。

完全悔改和积极配合现在是最低标准——部分原因是所罗门公司所致。

任何没有完全忏悔和积极配合的行为——例如公司为自己或员工辩护——都可以算做起诉的理由。

## &lt;&lt;滚雪球(下)&gt;&gt;

2004年，纽约总检察长埃利奥特·斯皮策开始调查保险行业的“有限”再保险业务之时，通用再保险公司就卷入了法律和监管问题。

“有限”再保险的概念存在已有多多年，简单说就是一种客户的融资或会计再保险——或者支撑资本，或者提高收入总额/延长赢利期限。

有限再保险尽管合法、某种意义上讲也合理，但其普遍存在的弊端还是导致会计准则制定者花几十年的时间对其进行控制。

到华尔街工作之前，我就是参与控制有限再保险的人员之一，在进行会计准则制定的财务会计准则委员会(FASB)担任项目经理一职。

我参与起草了如何进行有限再保险定义的规则。

离开FASB后，我做了财务分析师。

在普惠公司工作期间，我负责报道了伯克希尔·哈撒韦并购通用再保险公司之时通用再保险的股票，第一次与沃伦见面是谈论并购事宜，后来一直负责报道伯克希尔·哈撒韦。

沃伦此前从来没有接待过华尔街的分析师，但对我破例。

他对《纽约时报》说他喜欢我的思维方式和我写的报道。

2003年，我开始创作本书之时，通用再保险公司和阿吉特·贾恩领导下的伯克希尔再保险公司都因销售有限再保险而要求接受特别调查，有限再保险业务涉嫌导致澳大利亚HIH保险公司破产。

两年后，通用再保险公司被控与弗吉尼亚州的一家医疗事故保险公司——美国互惠保险公司的破产关联，参与诈骗保险监管机构和保险客户。

尽管美国司法部进行了广泛的指控调查，但没有发现关于通用再保险公司或其员工的任何指控。

同年，埃利奥特·斯皮策进行的保险行业调查推进了伯克希尔的法律调查工作，芒格、托尔斯和奥尔森通过调查发现，6位员工包括通用再保险公司前任CEO罗恩·弗格森和前财务总监伊丽莎白·蒙拉德，与客户AIG共谋唆使会计诈骗。

涉嫌诈骗的办法就是通过再保险交易欺骗投资者和华尔街的分析师(包括我本人)，将5亿美元储备金转入AIG，以粉饰AIG的资产负债表。

2005年6月，其中的两位同谋理查德·内皮尔和约翰·霍兹沃斯进行了辩诉和起诉作证，其他5人——4位通用再保险公司的高管、一位AIG的高管——被控共谋和诈骗勒索。

审判于2008年1月和2月在康涅狄格州哈特福德联邦法院进行，原告利用电话录音资料证明被告采用华丽的词语反复商谈交易，引起广泛关注。

被告声称“巴菲特参与”，说巴菲特同意那些交易模式，而且参与确定了交易价格。

巴菲特没有被控有任何错误行为，原告声明与他无关。

通用再保险公司的CEO约瑟夫·布兰登，在此案中被列入未起诉之共谋共犯，被告律师频繁提到他了解交易内幕。

他没有申请豁免权就与联邦检察官协作工作。

被告还称通用再保险公司的首席运营官塔德·蒙特罗斯也是未起诉之共谋共犯。

他们三人没有就此案作证。

我本人也受传讯，以事实见证人和专家的身份证实2000年年初，我了解公司的实际财务状况之时，“确确实实”没有对AIG做手脚以进行“强势买进”。

在法院再三盘问之下，我证实自己与所有被告熟识。

他们中的几位是我比较了解的人，但我一直认为他们都是值得尊敬的人。

我还证实自己和沃伦的关系，说明我正在创作本书，还有从1992年开始和乔·布兰登就是很熟的朋友。传讯中没有提到塔德，但我和他也非常熟悉。

2008年2月，5位被告全部被宣判有罪。

本书即将印刷的时候，他们就要面临审判；审判结果最重的可能要被判终身监禁，但事情也许不会那么严重。

宣判有罪的被告称他们将继续上诉。

目前，我依然在受传讯，涉及纽约总检察长办公室对AIG的前CEO汉克·格林伯格提起的控诉一案。此时，伯克希尔·哈撒韦与美国证券交易委员会和美国司法部的纠葛都没有终结。

<<滚雪球（下）>>

2008年4月，通用再保险公司的乔·布兰登辞职帮助解决公司与政府部门之间的纠葛。

至此，我已不便对此案进行更多评论。

然而，沃伦·巴菲特的个性已了然于本书。

希望读者可以通过阅读本书，对他是否会参与此案，是否会与伯克希尔，哈撒韦的客户共谋唆使诈骗有自己的看法。

最后要说的是，发起此次调查的纽约州州长埃利奥特·斯皮策，在AIG的审判宣布被告有罪仅仅一个月后也辞去了州长职务。

后来披露他曾经庇护一个名为皇家俱乐部的三陪娼妓组织。

<<滚雪球（下）>>

编辑推荐

《滚雪球:巴菲特和他的财富人生(下)》是唯一一本巴菲特本人授权的"官方"传记。第一次揭开了巴菲特的真实人生，为我们描述了一个和普通人一样遭遇过挫折和失败的巴菲特，如何在投资和商业中获得了巨大成功和财富。

"人生就像滚雪球。

最重要的是发现很湿的雪和很长的坡。

"

<<滚雪球（下）>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>