

LBRIS | We know
books

Alice Schroeder

Bulgărele de zăpadă

*Warren Buffett
și școala vieții*

Traducere din engleză de
BOGDAN GHIURCO

CURTEA  VECHE

Cuprins

Partea I

BULA	15
1. Versiunea mai puțin măgulitoare	17
2. Sun Valley	20
3. Puterea obișnuinței	45
4. Warren, care-i problema?	54

Partea a II-a

TABELA DE SCOR INTERIOARĂ	59
5. Vocația de a predica	61
6. Cursa din cadă	70
7. Ziua Armistițiului	81
8. O mie de metode	89
9. Degete murdare de cerneală	99
10. Un adevărat infractor	124
11. Numai dolofană nu se poate spune că era	128
12. Silent Sales	135
13. Regulile hipodromului	147
14. Elefantul	154
15. Interviu	170

16. Prima greșeală	177
17. Muntele Everest	188
18. Miss Nebraska	202
19. Teama de scenă	216

Partea a III-a

HIPODROMUL	231
20. Graham-Newman	233
21. Partea profitabilă	249
22. Splendoare ascunsă	261
23. Omaha Club	288
24. Locomotiva	297
25. Lupta cu morile de vânt	311
26. Carul cu aur	317
27. Înverșunare	334
28. Vremuri încinse	352
29. Ce este camgarnul	362
30. Jet Jack	370
31. Eșafodul hotărăște viitorul	381
32. Ușor, sigur, profitabil și plăcut	391
33. Capăt de drum	402

Partea a IV-a

CÂNTECUL LUI SUSIE	421
34. Candy Harry	423
35. Sun	438
36. Doi șobolani înecați	453
37. Copoiul de presă	463
38. Spaghetti Western	476

39. Uriașul	490
40. Cum nu se conduce o bibliotecă publică	509
41. Și apoi, ce?	535
42. Medalia de aur	557

Partea a V-a

REGELE WALL STREETULUI	577
43. Faraonul	579
44. Rose	595
45. Chemați camionul de remorcare	611
46. Rubiconul	621
47. Nopti albe	652
48. Efectele statului cu degetul în gură	674
49. Furia zeilor	719
50. Loteria	742
51. La naiba cu urșii	768
52. Grăunțe pentru găini	787

Partea a VI-a

CHITANȚE DE REVENDICARE	807
53. Spiridușul	809
54. Semicolon	811
55. Ultima Petrecere Kay	824
56. De la bogați, pentru bogați	833
57. Oracolul	850
58. Tipic pentru Buffett	870
59. Iarna	882
60. Frozen Coke	889
61. Al șaptelea foc	902

62. Chitanțe de revendicare	921
63. Criza	944
64. Bulgărele de zăpadă	987
Note	995
Notă personală despre documentare	1093
Mulțumiri	1095
Indice	1099

Versiunea mai puțin măgulitoare

Omaha, iunie 2003

Warren Buffett se lasă pe spătarul scaunului, stând picior peste picior în spatele biroului simplu de lemn al tatălui său, Howard. Sacoul scump, marca Zegna, croit la comandă, i se adună după gât de parcă ar fi o versiune de duzină, cumpărată din magazin. Poartă zilnic sacou, fără excepție, indiferent de cât de dezinvoltă este vestimentația celorlalți cincisprezece angajați de la sediul din Berkshire Hathaway. Cămașa albă, previzibilă, cu un guler subdimensionat formează o proeminență la baza gâtului, deformându-i cravata, o reminiscență din vremurile sale de început în afaceri, ca și cum ar fi uitat să-și ia măsura cămășilor în ultimii patruzeci de ani.

Își împreunează degetele la ceafă, printre firele de păr alb. O suviță mare și încâlcită i se ridică printre degete, deasupra urechii drepte, ca o trambulină de schi. Sprânceana dreaptă, stufoasă se apropie de ea în spatele ochelarilor cu ramă de baga. Din când în când, această sprânceană îl face să pară sceptic, atotștiutor, fascinant. Chiar acum zâmbește discret, conferind sprâncenei capricioase un aer captivant. Totuși, ochii săi de un albastru-pal sunt concentrați și încordați.

Este înconjurat de imagini și suveniruri din ultimii cincizeci de ani. Pe holurile din afara biroului poți vedea fotografiile ale echipei de fotbal american Nebraska Cornhuskers, cecul

primit pentru apariția într-o telenovelă, oferta scrisă (niciodată acceptată) de a cumpăra fondul de investiții Long-Term Capital Management și tot felul de suveniruri Coca-Cola. Pe măsuța de cafea din birou se află o sticlă clasică de Coca-Cola. Și o mănușă de baseball încastrată în plexiglas. Deasupra canapelei, diploma de absolvire, din ianuarie 1952, a cursului de oratorie al lui Dale Carnegie. Pe peretele dinspre apus, pe un raft de cărți, se găsește modelul unei diligențe Wells Fargo. Și Premiul Pulitzer, câștigat de ziarul *Sun* din Omaha, deținut în parteneriat de firma sa de investiții. Prin încăpere, sunt împrăștiate cărți și ziare. Pe bufet, pe o măsuță laterală și pe birou, în locul calculatorului, se află fotografii cu familia și prietenii. Pe peretele din spatele biroului, deasupra capului lui Buffett, atârnă un portret imens al tatălui său. Toți cei care intră în încăpere stau față în față cu el.

Deși în spatele ferestrelor se întrezărește dimineața de primăvară târzie, specifică orașului Omaha, obloanele maro din lemn sunt trase, obturând peisajul. Televizorul îndreptat spre birou este deschis pe CNBC. Are sonorul închis, dar informațiile derulate în partea de jos a ecranului îl țin toată ziua la curent cu noutățile. De-a lungul anilor, spre satisfacția lui, știrile au fost adesea despre el.

Cu toate acestea, puțini oameni îl cunosc cu adevărat. Eu l-am întâlnit în urmă cu șase ani, când am început să mă ocup de acțiunile Berkshire Hathaway ca analist financiar. Cu timpul, relația noastră a devenit tot mai apropiată, iar de acum voi avea ocazia să îl cunosc și mai bine. Ne aflăm în biroul lui Warren, pentru că, în ceea ce îl privește, nu are de gând să scrie o carte. Sprâncenele neastâmpărate îi subliniază cuvintele, spunându-mi în repetate rânduri: „Vei face o treabă mai bună decât mine, Alice. Mă bucur că scrii tu această carte, și nu eu.“ Ulterior, îmi va fi clar de ce a spus asta. Dar, mai întâi, am început cu un subiect drag lui.

– De unde provine, Warren? Interesul acesta pentru bani?

Privește în depărtare pentru câteva secunde, gânditor: *fâș, fâș, fâș*, răsfoiește în minte dosarele. Și începe să-și spună povestea.

– Balzac zicea că în spatele oricărei mari averi se ascunde o fărădelege.¹ Acest lucru nu este valabil în cazul Berkshire.

Se ridică brusc de pe scaun ca să-și adune gândurile și străbate încăperea cu pași mari. Se așază într-un fotoliu cu tapiserie de brocart, de culoarea muștarului și se apleacă în față, semănând mai degrabă cu un adolescent care se laudă cu prima lui cucerire decât cu un finanțist de șaptezeci și doi de ani. Cum să interpretez povestea, pe cine să intervievez, ce să scriu: conținutul cărții depinde de mine. Vorbește pe larg despre natura umană și fragilitatea memoriei, apoi îmi spune:

– Alice, de fiecare dată când versiunea mea va diferi de cea a unei alte persoane, folosește varianta mai puțin măgulitoare.

Dintre numeroasele lecții, cele mai bune le obțin pur și simplu observându-l. Iată prima dintre ele: modestia este dezarmantă.

În cele din urmă, nu voi avea prea multe motive să aleg versiunea mai puțin măgulitoare, dar, atunci când o voi face, acest lucru se va datora, de regulă, naturii umane, nu fragilității memoriei. O astfel de ocazie a apărut în Sun Valley, în 1999.

Sun Valley

Idaho, iulie 1999

Warren Buffett coboară din mașină și își scoate valiza din portbagaj. Trece de poartă și intră pe pista aeroportului, unde îl așteaptă un avion alb, strălucitor, marca Gulfstream IV, de dimensiunile unei aeronave comerciale regionale și, în 1999, printre cele mai mari avioane private din lume. Unul dintre piloți îi ia valiza din mână și o depozitează în cală. Toți piloții care zboară prima oară cu Buffett sunt uimiți să vadă că își cară singur bagajele de la mașină. Warren urcă scările avionului și se așază pe un scaun la fereastră, pe care nu va privi nici măcar o dată în timpul zborului. Este exuberant; așteaptă această călătorie de săptămâni bune.

Înăuntru, fiul Peter, nora Jennifer, fiica Susan cu iubitul ei și doi dintre nepoți își întorc scaunele cu spatele la peretele curbat al cabinei pentru a avea mai mult spațiu, în timp ce însoțitoarea de zbor le aduce câte ceva de băut din bucătăria aprovizionată cu gustările și băuturile preferate ale familiei. În preajmă, pe canapea, se află un teanc de reviste. Însoțitoarea îi aduce lui Buffett un braț întreg de ziare, un castron cu chipsuri și o Coca-Cola Cherry, care se asortează cu puloverul său roșu cu inscripția Nebraska. Îi mulțumește, vorbește cu ea câteva minute ca s-o ajute să treacă peste emoțiile primului zbor alături de șeful ei și o roagă să-i transmită copilotului că sunt pregătiți să decoleze. Apoi își îngroapă nasul în ziar, în timp ce

avionul străbate pista și se înalță la 12 000 de metri. În următoarele două ore, cei șase oameni din preajma lui fredonează, se uită la filme, vorbesc și dau telefoane. Însoțitoarea de zbor acoperă mesele din lemn de arțar, pune pe ele vase cu orhidee și se întoarce la bucătărie ca să pregătească prânzul. Buffett nu se clintește. Stă și citește, ascuns în spatele ziarului, ca și cum ar fi singur în biroul său de acasă.

Zboară cu un așa-numit „avion partajat“, un adevărat palat aerian în valoare de 30 de milioane de dolari. Acesta poate avea maximum opt proprietari, fiecare deținând o cotă-parte din el, dar, întrucât face parte dintr-o flotă aeriană, toți cei opt au la dispoziție o aeronavă în orice moment, dacă doresc. Piloții din carlingă, echipa de întreținere, planificatorii care aduc avionul la poartă după o notificare primită cu șase ore înainte și însoțitoarea de zbor care servește prânzul lucrează pentru NetJets, o firmă deținută de Berkshire Hathaway, compania lui Warren Buffett.

Ceva mai târziu, avionul G IV traversează platoul râului Snake și se apropie de munții Sawtooth, încinși de soarele de vară. Străbate aerul limpede și strălucitor al văii Wood River și coboară la 2 400 de metri altitudine, unde se lovește de valul montan de turbulențe stârnit de colinele cenușii de dedesubt. Buffett continuă să citească, neperturbat, în timp ce avionul se clatină și îi face pe cei din familia lui să se clatine în scaune. Tufșuri de altitudine și pâlcuri de pini se înalță pe povârnișul ferit de vânturi al unei noi creste. Familia lui zâmbeste nerăbdătoare. Aeronava coboară prin fanta îngustă dintre vârfulurile montane din fața lor, iar soarele de amiază proiectează umbra lungă a avionului deasupra vechiului oraș minier Hailey, Idaho.

Peste câteva secunde, aterizează pe aeroportul Friedman Memorial. Înainte ca membrii familiei Buffett să apuce să coboare pe pistă, mijind ochii în lumina soarelui de iulie, două SUV-uri, conduse de angajați ai companiei Hertz, intră pe poartă și parchează lângă avion. Șoferii și șoferițele poartă

cămăși în culorile firmei: auriu și negru. Însă, în loc de Hertz, pe logoul lor scrie „Allen & Co“.

Nepoții țopăie pe călcâie, în timp ce piloții descarcă bagajele, printre care și geanta de golf Coca-Cola, roșu cu alb, a lui Buffett. Apoi, el și ceilalți își iau rămas bun și urcă în SUV-uri. Mașinile trec pe lângă Sun Valley Aviation – un hambar de mici dimensiuni de la capătul sudic al pistei –, ies pe poartă și virează pe drumul care duce spre vârfurile montane din depărtare. Au trecut aproximativ două minute de la aterizarea avionului.

Conform graficului, opt minute mai târziu, un alt avion aterizează în urma lor și se îndreaptă spre locul de parcare alocat pe pistă.

Pe parcursul după-amiezii însorite, dinspre sud și dinspre est sau ocolind munții dinspre vest, avioanele sosesc în Idaho unul câte unul și aterizează în Hailey. Spre seară, zeci de avioane albe, imense, strălucitoare umplu pista ca pe o vitrină de jucării pentru magnați.

Mașinile familiei Buffett calcă pe urmele create de SUV-urile anterioare în direcția orașelului Ketchum, aflat la câțiva kilometri depărtare de aeroport, lângă intersecția spre Elkhorn Pass. După alți kilometri, ocolesc muntele Dollar, unde s-a format o oază de verdeață, cuibărită printre versanții cenușii. Aici, mărginită de pini dantelați și plopi tremurători, se întinde fabuloasa stațiune montană Sun Valley.

Numeroasele familii sosite în acea marți după-amiază aveau într-o anumită măsură legături cu Allen & Co., o mică bancă de investiții, specializată în mass-media și comunicații. Allen & Co. organizase câteva dintre cele mai mari fuziuni de la Hollywood și, de peste un deceniu, găzduia în Sun Valley, pentru clienții și prietenii săi, o serie anuală de discuții și seminare, combinate cu momente de recreere în aer liber. Herbert Allen, directorul general al companiei, a invitat doar persoane pe care le agreează sau cu care este dispus să facă afaceri.

Așa se face că la conferință au participat întotdeauna oameni foarte celebri și bogați: celebrități hollywoodiene, precum Candice Bergen, Tom Hanks și Ron Howard; magnați media, precum Barry Diller, Rupert Murdoch, Robert Iger și Michael Eisner; jurnaliști prestigioși, precum Tom Brokaw, Diane Sawyer și Charlie Rose; și titani ai tehnologiei, precum Bill Gates, Steve Jobs și Andy Grove. Un grup de reporteri îi așteaptă an de an la intrarea complexului Sun Valley Lodge.

Reporterii au plecat cu o zi mai devreme de pe aeroportul din Newark, New Jersey, sau dintr-un punct de îmbarcare similar, au luat un avion de linie către Salt Lake City, s-au grăbit să ajungă la terminalul Concourse E, unde s-au pierdut în mulțimea care aștepta să decoleze spre locuri precum Sioux City, Iowa, până când a sosit timpul să se îmbarce grămadă într-un avion de mici dimensiuni pentru o călătorie inconfortabilă de o oră până în Sun Valley. La sosire, aeronava lor este direcționată spre capătul opus al aeroportului, lângă terminalul cât un teren de tenis, unde urmăresc cum tinerii angajați ai Allen & Co., bronzăți, în tricouri polo SV99 și pantaloni scurți albi, îi întâmpină pe cei câțiva oaspeți ai companiei sosiți mai devreme cu zboruri de linie. Aceștia ies ușor în evidență printre ceilalți pasageri: bărbații poartă cizme de cowboy, blugi și cămăși Paul Stuart, iar femeile, gece din piele de capră și mărgelile turcoaz mari. Angajații Allen au memorat fețele noilor sosiți din fotografiile furnizate în prealabil. Se îmbrățișează cu invitații pe care îi cunosc din anii trecuți, ca și cum ar fi niște vechi prieteni, le iau bagajele și îi conduc către SUV-urile aliniate în parcare, la câțiva pași distanță.

Reporterii se duc la biroul de închiriat mașini, apoi pleacă spre hotel, extrem de conștienți acum de statutul lor inferior. În următoarele zile, mai multe zone din Sun Valley vor purta însemnul „privat“, fiind ferite de privirile curioșilor în spatele ușilor închise și cu ajutorul gardienilor omniprezenți, al coșurilor de flori suspendate și al ghivecelor cu plante uriașe. Reporterii se

vor îngrămădi pe margine și își vor băga nasul prin tufișuri.¹ Din momentul în care Michael Eisner de la Disney și Tom Murphy de la Capital Cities/ABC și-au propus să ajungă la o înțelegere pentru fuziunea companiilor lor la Sun Valley '95 (așa cum este denumită adesea această conferință – ca și cum ar fi ocupat întreaga stațiune, ceea ce, într-un fel, s-a și întâmplat), interesul presei a crescut până când atmosfera a început să semene cu exuberanța artificială a celei de la Cannes. Sun Valley nu înseamnă doar tranzacții, dar acestea atrag cel mai mult atenția presei. În fiecare an, circulă zvonuri că la misteriosul conclav din munții Idaho urmează să se încheie cutare afacere. Astfel, în timp ce SUV-urile defilează unul câte unul pe sub porticuri, reporterii se zgâiesc prin parbrizele lor ca să vadă cine se află înăuntru. Când sosește cineva demn de atenția lor, își fugăresc victima până la intrarea în hotel, agitându-și camerele și microfoanele.

Reporterii îl recunosc repede pe Warren Buffett când coboară din SUV. „Are în sânge ADN-ul conferinței“, a spus prietenul său Don Keough, președintele companiei Allen & Co.² Majoritatea jurnaliștilor îl simpatizează pe Buffett, care se străduiește din răsuferi să fie pe placul tuturor. Pe de altă parte, sunt nedumeriți de el. Imaginea lui publică este cea a unui om simplu, autentic. Cu toate acestea, duce o viață complicată. Deține cinci case, dar ocupă doar două dintre ele. Cumva, a ajuns să aibă, practic, două soții. Vorbește în aforisme familiare, cu o sclipire amabilă în privire și are un grup de prieteni deosebit de loiali. Totuși, de-a lungul timpului, și-a construit o reputație de negociator dur, glacial chiar. Pare să evite publicitatea, dar, cu toate astea, reușește să atragă atenția mai mult decât aproape oricare alt om de afaceri din lume.³ Călătorește peste tot în țară într-un avion G IV, participă adesea la evenimente dedicate celebrităților și are o mulțime de prieteni faimoși. Totuși, potrivit declarațiilor lui, preferă Omaha, hamburgerii și chilipirurile. Afirmă că succesul său se bazează pe câteva idei simple de investiții și se datorează faptului că merge la lucru în fiecare zi cu entuziasm, în ritm de

step. Dar, dacă așa stau lucrurile, cum se face că nimeni altcineva nu a reușit să-i copieze metodele?

Ca de fiecare dată, Buffett salută binevoitor fotografi, cu un zâmbet de bunic pe față. Aceștia îl immortalizează pe peliculă și apoi își îndreaptă atenția spre următoarea mașină.

Familia Buffett se îndreaptă spre apartamentele din mult râvnitul complex Wildflower, unde Herbert Allen găzduiește VIP-urile. Înăuntru, îi așteaptă setul obișnuit de obiecte: jachete cu logoul Allen & Co., SV99 șepci de baseball, jachete cu fermoar, tricouri polo – în fiecare an, o altă culoare – și o agendă cu fermoar. În ciuda averii sale de peste 30 de miliarde de dolari – suficient de mare încât să cumpere cele o mie de avioane G IV din aeroport –, puține lucruri îi plac mai mult lui Buffett ca o cămașă de golf primită gratis de la un prieten. Se uită tacticos la obiectele oferite. Însă cel mai mult îi atrage atenția biletul trimis personal de Herbert Allen fiecărui invitat și agenda perfect organizată, care conține detaliile conferinței de anul acesta.

Calculat la secundă, organizat în cel mai mic amănunt și la fel de riguros ca manșetele cămășii lui Herbert Allen, programul lui Buffett este pus la punct oră cu oră, zi cu zi. În agendă, sunt trecuți lectorii conferinței și subiectele – ținute până acum în mare secret –, precum și orele la care se iau prânzul și cina. Spre deosebire de ceilalți oaspeți, Buffett a aflat multe lucruri în avans, dar, cu toate astea, este curios să vadă ce conține agenda.

Herbert Allen, așa-numitul „Lord din Sun Valley“, care este totodată discretul coregraf al conferinței, dă tonul stilului luxos, lejer care domină evenimentul. Oamenii îl pomenesc întotdeauna pentru principiile înalte, istețimea, sfaturile inspirate și generozitatea sa. „Ți-ar plăcea ca, atunci când mori, să te bucuri de respectul unuia ca Herbert Allen“, glumește un oaspete. De teamă ca nu cumva să nu mai fie invitați niciodată, participanții la conferință depășesc rareori nivelul aluziilor vagi conform cărora Herbert ar fi „neobișnuit“, neliniștit, nerăbdător și grandoman. Impunător prin silueta sa înaltă, slabă și musculoasă,

trebuie să te chinui să ții pasul cu toate cuvintele care îi ies pe gură ca gloanțele dintr-o mitralieră. Pune întrebări pe un ton răstit, apoi te întrerupe în mijlocul frazei ca să nu irosească nicio secundă din timpul său. Este maestru în a spune ceea ce nu se poate spune. „În cele din urmă, Wall Street va fi eliminat“, a declarat odată unui reporter, deși conducea o bancă din Wall Street. Pe rivalii săi îi numește „vânzători de hotdog“.⁴

Allen a păstrat dimensiunile reduse ale firmei sale, iar bancherii lui își riscă propriii bani în cursul tranzacțiilor. Această abordare neconvențională a făcut din firma sa mai degrabă o parteneră decât o simplă slujitoare a clienților săi, formați din elita Hollywoodului și a presei. Astfel, când joacă rolul de gazdă, oaspeții săi se simt privilegiați, și nu niște victime vâdate la fiecare pas de agenții de vânzări. Allen & Co. pregătește în fiecare an o agendă socială detaliată, construită în jurul rețelei de relații personale a fiecărui oaspete – pe care firma sa a învățat-o bine – și a oamenilor noi cu care majordomii lui Allen consideră că aceștia ar trebui să se întâlnească. Ierarhiile nerostite dictează distanțele dintre apartamentele oaspeților față de Inn (locul unde se țin întâlnirile), mesele la care sunt invitați să participe și vecinii de scaun.

Unul dintre prietenii lui Buffett, Tom Murphy, a numit acest tip de eveniment „ciocnirea elefanților“. „De fiecare dată când se adună o grămadă de barosani“, spune Buffett, „e simplu să-i faci pe oameni să vină, pentru că, participând la o astfel de ciocnire, au siguranța că sunt, la rândul lor, niște elefanți“.⁵

Sun Valley a fost întotdeauna un loc foarte sigur, pentru că, spre deosebire de majoritatea evenimentelor pentru elefanți, nimeni nu își poate cumpăra accesul aici. S-a creat, astfel, o falsă democrație a elitelor. Este palpitant să vezi cine nu a fost invitat și, chiar și mai palpitant, să vezi care sunt participanții de anul trecut tăiați de pe listă. Cu toate acestea, în mediul lor, acești oameni au dezvoltat relații autentice. Allen & Co. facilitează interacțiunile sociale plăcute, asigurând un divertisment