



SNEHOVÁ GUL'A

Warren Buffett

o žívote a biznise

ALICE SCHROEDER

SNEHOVÁ GUL'A

Warren Buffett

o žívote a biznise

ALICE SCHROEDER



eastone BOOKS

Business Class

THE SNOWBALL. Copyright © 2008 Alice Schroeder
First published by Bantam Dell, a Division of Random House, Inc., New York in 2008.
Slovak edition © 2009, 2021 by Eastone Group, a. s.
Z originálu Alice Schroeder, *The Snowball, Warren Buffett and the Business of Life*,
vydaného vydavateľstvom Bantam v roku 2008, preložil kolektív prekladateľov.
V roku 2009 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava.

Preklad: *kapitoly 1 – 16* © Peter Gomolčák,
kapitoly 17 – 27 © Ivana Várošová,
kapitoly 28 – 33, 42 – 45 © Miroslava Vacvalová,
kapitoly 34 – 41, 46 © Peter Čalovka,
kapitoly 47 – 52 © Zuzana Gobanová,
kapitoly 53 – 62 © Branislav Bačik

Copyright © Eastone Group, a. s., 2009, 2021
Jazyková úprava a redakcia: Nataša Holinová, Katarína Vilhanová
Odborná redakcia: Iveta Zikmundová
Zodpovedná redaktorka: Marianna Petrová
Verše na stranách 319 a 376 – 378 prebásnila Jana Kantorová-Báliková.

www.eastonebooks.com

Tlač: Finidr, s. r. o., Český Těšín

ISBN 978-80-8109-111-7

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto knihy nemôže byť použitá alebo reprodukováná, uchovávaná v informačných systémoch alebo šírená v akejkoľvek forme a akýmkoľvek spôsobom: elektronicky, mechanicky, kopírovaním, nahrávaním, skenovaním alebo inak bez písomného súhlasu majiteľa autorských práv s výnimkou citácií v rámci recenzií.

Venované Davidovi

Je zima a Warren má práve deväť rokov. Na dvore sa v snehu hrá so sestričkou Bertie.

Chytá snehové vločky. Zo začiatku opatrne, každú zvlášť, ale postupne ich má plné dlane. Začne ich teda zliepať do snehovej gule. Ako sa snehové vločky na guľu nabaľujú, položí si ju na zem. Pomaly ju začína gúľať. Tlačí ju po celom dvore a naliepa sa na ňu stále viac a viac snehu. Po chvíli je na konci dvora. Na sekundu zaváha, ale nakoniec so svojou snehovou guľou zamieri k susedom...

A odtiaľ pokračuje ďalej. Odrazu vidí, že celý svet je pokrytý snehom.

OBSAH

ČASŤ PRVÁ | BUBLINA

1	Tá menej lichotivá verzia	5
2	Sun Valley	7
3	Otroci zvyku	27
4	Warren, čo sa to deje?	35

ČASŤ DRUHÁ | TABUĽKA VNÚTORNÝCH HODNÔT

5	Nutkavá potreba kázať	41
6	Preteky vo vani	49
7	Deň prímeria	58
8	Tisíc spôsobov	65
9	Prsty od atramentu	73
10	Naozajstné kriminálne historky	96
11	Vôbec nebola zavalitá	99
12	Silent Sales	107
13	Pravidlá dostihovej dráhy	116
14	Slon	122
15	Prijímací pohovor	137
16	Prvý odpal vedľa	143
17	Mount Everest	154
18	Miss Nebraska	166
19	Strach z javiska	177

ČASŤ TRETIA | DOSTIHOVÉ DRÁHY

20	Graham-Newman	191
21	Strana, na ktorej sa oplatí hrať	204
22	Skrytá krása	214
23	Klub v Omaha	236
24	Lokomotíva	243
25	Vojna s veternými mlynmi	256
26	Stohy zlata	262
27	Bláznovstvo	277
28	Polienko do ohňa	292
29	Čo je worsted	301
30	Jet Jack	308
31	Šibenica ovplyvní budúcnosť	317
32	Lahké, bezpečné, výnosné a príjemné	326
33	Uvoľnenie	335

ČASŤ ŠTVRTÁ | SUSIE SPIEVA

34	Cukrík Harry	353
35	The Sun	366
36	Dva zmoknuté potkany	381
37	Lov na noviny	389
38	Spaghetti Western	401
39	Obor	412
40	Aby človek neriadil bankrotujúcu firmu ako verejnú knižnicu	429
41	A čo ďalej?	451
42	Modrá páska	469

ČASŤ PIATA | KRÁĽ WALL STREET

43	Faraón.....	487
44	Rose.....	499
45	Volajte odľahovú službu.....	513
46	Rubikon.....	521
47	Biele noci.....	551
48	Cmúľanie palca spôsobuje vpadnuté tváre.....	570
49	Nahnevaní bohovia.....	605
50	Lotéria.....	627
51	Do čerta s medveďom.....	654
52	Krmivo pre hydinu.....	671

ČASŤ ŠIESTA | POUKÁŽKY

53	O džinovi.....	693
54	Poločrevo.....	695
55	Posledná párty u Kay.....	708
56	Bohatí pre bohatých.....	717
57	Veštec.....	735
58	Všade samý Buffett.....	759
59	Zima.....	772
60	Zmrznutá Coca-Cola.....	780
61	Siedmy oheň.....	793
62	Poukážky.....	811
	Slovo na záver.....	836
	Poznámky.....	844
	Autorská poznámka.....	957
	Fotografie.....	958
	Poďakovanie.....	960
	Index.....	963

„Život je ako snehová guľa.
Musíte len nájsť mokrý sneh
a dostatočne vysoký kopec.“

- *WARREN BUFFETT*

SNEHOVÁ GUL'A

ČASŤ PRVÁ

Bublina



1

Tá menej lichotivá verzia

Omaha • jún 2003

Warren Buffett sa v kresle zavráti a dlhé nohy si skríži cez kolená. Sedí za jednoduchým písacím stolom svojho otca Howarda. Drahé sako značky Zegna sa mu na pleciah nazberá do záhybov presne tak, ako keby to bola konfekčná verzia kúpená kdesi v obchode. Sako si nikdy nevyzlieka, nosí ho každý deň od rána do večera a bez ohľadu na to, ako ležérne sa oblieka ostatných päťnásť zamestnancov v ústredí Berkshire Hathaway. Neodmysliteľná biela košeľa mu na krku trochu nesedí, o číslo menší golier vyčnieva spoza kravaty a košeľa celkovo vyzerá ako pozostatok z čias mladého biznismena, ako keby si bol v posledných štyridsiatich rokoch zabudol sem-tam odmerať obvod krku.

Cez ruky zopnuté za hlavou sa mu prepletajú pramene belejúcich vlasov. Jeden obzvlášť veľký a neposlušný chumáč, ktorý sa snažil učesať prstami, sa mu na lebke dvíha ako lyžiarsky mostík a vyskakuje hore na konček pravého ucha. Tým istým smerom sa sponad okuliarov s rámom z korytnačieho panciera uberá aj jeho huňaté pravé obočie. Práve teraz sa nepatrne usmieva, a to rozmarnému obočiu dodáva nezabudnuteľný šmrnc. Jeho bledomodré oči však tak či onak zostávajú uprené a rozhodné.

Obklopujú ho suveníry a pamiatky pripomínajúce päťdesiat rokov života. Na chodbách za dverami pracovne fotografie futbalového mužstva Nebraska Cornhuskers, šek s honorárom za účinkovanie v televíznom seriáli, ponukový list (nikdy ho neakceptoval) na odkúpenie špekulatívneho investičného fondu Long-Term Capital Management a všade upomienkové predmety spoločnosti Coca-Cola. Na kávovom stolíku v pracovni klasická fľaška od kokakoly. Bejzbalová rukavica zaliata v plexiskle. Nad divánom osvedčenie, že v januári 1952 absolvoval rečnícky kurz Dalea Carnegieho. Hore na knižnici dostavník spoločnosti Wells Fargo & Co. obrátený smerom na západ.

Pulitzerova cena udelená v roku 1973 novinám *Sun Newspapers of Omaha*, ktoré boli v tom čase majetkom jeho investičného združenia. Po miestnosti sú porozhadzované knihy a noviny. Na príborníku, malom stolíku pri stene a truhlici pri písacom stole, ktorá leží na mieste, kde obvykle býva počítač – všade záplava fotografií rodiny a priateľov. Na stene za písacím stolom visí nad Buffettovou hlavou veľký portrét jeho otca. Víta každého návštevníka, ktorý vstúpi do miestnosti.

Aj keď za oknami panuje vábivé júnové ráno, hnedé drevené okenice sú pozatvárané a bránia výhľadu. Televízor obrátený k písaciemu stolu je naladený na kanál CNBC. Zvuk je síce stlmený, ale textové spravodajstvo bežiacie na spodnom okraji obrazovky prináša Buffettovi novinky po celý deň. Teší sa z toho, že už roky sú tieto správy často aj o ňom samom.

Iba málo ľudí však Buffetta pozná naozaj dobre. Zoznámila som sa s ním pred šiestimi rokmi, keď som pracovala ako finančná analytička a venovala som sa akciám spoločnosti Berkshire Hathaway. Časom sa z nášho vzťahu stalo priateľstvo a teraz ho spoznám ešte lepšie. Sedíme vo Warrenovej pracovni, pretože on sa knihu písať nechystá. „Ty to urobíš lepšie ako ja, Alice. Som rád, že tú knihu píšeš ty, a nie ja,“ opakuje niekoľkokrát za sebou a slová zdôrazňuje pohybom nepodadajného obočia. Dôvod, pre ktorý to tvrdí, vyjde časom najavo. Nateraz začíname vecou, ktorá je jeho srdcu najmilšia.

„Kde sa to vzalo, Warren? Prečo sa tak veľmi zaujímaš o zarábanie peňazí?“

V očiach sa mu na niekoľko sekúnd objaví neprítomný výraz, zhladáva myšlienky: *žmurk, žmurk, žmurk*, listuje v archíve, ktorý nosí uložený v hlave. Warren začína rozprávať svoj osobný príbeh: „Balzac povedal, že za každým veľkým majetkom sa skrýva zločin.¹ To ale v Berkshire neplatí.“

Zdvihne sa z kresla a chystá sa mi ozrejmiť, čo má na mysli. Niekoľkými dlhými krokmi prejde cez miestnosť a zastaví sa pri horčicovozlatistej brokátovej leňoške. Nakloní sa dopredu a rozpráva. Pripomína skôr únedžera vystatujúceho sa prvým milostným dobrodružstvom než sedemdesiatdvaročného finančníka. Ako jeho rozprávanie interpretovať, s kým ďalším sa ešte treba zhovárať, čo písať: kniha je na mne. Obširne hovorí o ľudskej povahe a o krehkosti pamäti a napokon povie: „Vždy, Alice, keď sa moja verzia bude odchyľovať od toho, čo ti povie niekto iný, použi tú menej lichotivú verziu.“

Spomedzi množstva dobrých lekcí, ktoré od tohto človeka možno dostať, tie najlepšie prichádzajú tak, že ho jednoducho len pozorujete. A tu je prvá: pokora odzbrojuje.

Napokon, nebude až tak mnoho dôvodov, pre ktoré si bude treba vybrať menej lichotivú verziu – no ak to niekedy urobím, bude to spravidla pre povahu človeka, nie pre krehkosť pamäti. Jednou z takých príležitostí bola udalosť, ktorá sa odohrala v roku 1999 v Sun Valley.

2

Sun Valley

Idaho • júl 1999

Warren Buffett vystúpil z auta a spod zadnej kapoty si vybral kufor. Prešiel cez bránu z drôteného pletiva a kráčal po makadamovej ploche letiska, kde naňho a jeho rodinu čakal ligotavý biely Gulfstream IV – prúdový stroj veľkosti oblastného linkového lietadla a v roku 1999 najväčšie súkromné lietadlo na svete. Jeden z pilotov od neho prevzal kufor a uložil ho do batožinového priestoru lietadla. Každý nový pilot, ktorý pre Buffetta kedy lietal, sa nikdy nestačil čudovať, keď videl svojho zamestnávateľa, ako si sám nesie kufor z auta, ktoré si takisto sám šoféruje. Teraz, ako vystupoval po schodíkoch do lietadla, sa neformálne pozdravil novej letuške a potom zamieril k sedadlu pri okne, z ktorého sa počas letu nikdy ani jediný raz nepozrie von. Mal skvelú náladu; na tento výlet sa tešil už niekoľko týždňov.

Jeho syn Peter a nevesta Jennifer, dcéra Susan s priateľom a dve vnúčatá, všetci sa pousádzali do svojich kožených klubových kresiel farby bielej kávy, rozmiestnených po takmer štrnásť metrov dlhej kabíne. Keď stevardka začala z kuchynky roznášať nápoje, všetci si sedadlá otočili dovnútra kabíny, aby im zakrivené steny neprekážali a mohli si dopriať viac priestoru. Kuchynka bola dobre zásobená obľúbenými desiatovými jedlami a nápojmi rodiny. Neďaleko na pohovke sa kopila hŕba časopisov: *Vanity Fair*, *New Yorker*, *Yachting*, *Robb Report*, *Atlantic Monthly*, *Economist*, *Vogue*, *Yoga Journal*. Buffettovi samému však stevardka priniesla plnú náruč novín a k tomu košík zemiakových lupienkov a čerešňovú kolu, ktorá farebne ladila s jeho červeným nebraským svetlom. Venoval jej niekoľko komplimentov a pár minút si s ňou potrkotal, aby jej pomohol prekonať

nervozitu z prvého letu s novým šéfom. Napokon ju požiadal, aby druhému pilotovi oznámila, že sú pripravení a môžu štartovať. Potom, keď už lietadlo rolovalo po vzletovej dráhe a začalo stúpať do výšky dvanásťtisíc metrov, sa úplne ponoril do novín. Počas nasledujúcich dvoch hodín, kým ostatných šesť cestujúcich okolo neho bzučalo, mrmlalo, sledovalo video, rozprávalo sa medzi sebou alebo telefonovalo a zatiaľ čo letuška na jedálenských stoly z ozdobného javorového dreva prestierala obrusy a kládky na ne štíhle vázičky s orchideami a potom sa vrátila do kuchynky nachystať obed, za celý ten čas sa Buffett ani nepohol. Sedel schovaný za novinami a čítal, ako keby sa ani nebol pohol zo svojej domácej pracovne.

Leteli vo vzdušnom zámku za 30 miliónov dolárov, ktorému sa hovorí „podieľové lietadlo“. Toto lietadlo síce vlastnilo spoločne až osem majiteľov, ale bolo iba jedným z celej flotily, takže ak si náhodou želali naraz letieť všetci majitelia, tak mohli. Piloti v kokpíte, pozemný personál, ktorý sa staral o údržbu lietadla, plánovači, ktorí ho do šiestich hodín pripravili na štart, a stewardka, ktorá servirovala obed, títo všetci boli zamestnancami firmy NetJets, ktorá patrila spoločnosti Warrena Buffetta, Berkshire Hathaway.

O čosi neskôr lietadlo preletelo cez priekopovú prepadlinu Snake River Plain a blížilo sa k pohoriu Sawtooth, rozsiahlej kriedovej vyvýšenine tmavých a prastarých žulových kopcov, vypekajúcich sa na letnom slnku. Priezračným ovzduším doletelo do údolia Wood River, zostúpilo do výšky dva a pol kilometra a tu sa začalo vzpínať na vlne horských turbulencií, ktoré mu v ústrety vrhali hnedé úpätia tam dolu. Buffett sa nenechal vyrušiť, ďalej čítal, zatiaľ čo lietadlo sa kymácalo a rodina na sedadlách poskakovala hore-dolu. Potom sa začali približovať krovínami posiate vyššie pásma druhého hrebeňa kopcov a hore záveternými svahmi medzi stržami a roklinami pochodovali rady borovíc. Rodina vyžarovala dychtivé očakávanie. Keď Gulfstream IV zostúpil cez zužujúcu sa brázdnu medzi dvíhajúcimi sa horskými chrbtami, poludňajšie slnko vrhlo predlžujúci sa tieň lietadla na staré banské mesto Hailey v štáte Idaho.

Niekoľko sekúnd nato sa kolesá dotkli pristávacej dráhy Friedmanovho letiska. Kým sa Buffettovci, žmúriaci do júlového slnka, rútili po schodíkoch dolu na dechtový makadam, cez bránu prešli dve esúvéčka a zastali tesne pri lietadle. Sedeli v nich muž a žena od Hertza. Mali na sebe žlté-čierne firemné košeľe, ibaže namiesto názvu Hertz bolo na logách napísané „Allen & Co.“.

Kým piloti prekladali batožinu, tenisové rakety a Buffettov červeno-biely coca-colový vak do esúvéčiek, deti sa bavili poskakovaním na päťkách. Potom si Warren a ostatní s pilotmi potriasli ruky, rozlúčili sa s letuškou a nastúpili do áut. Obišli Sun Valley Aviation – malý karavan na južnom konci runwaya – a cez pletivovú bránu

širokým oblúkom zabočili na cestu, ktorá viedla k horským štítom. Od okamihu, keď sa podvozok lietadla dotkol pristávacej dráhy, uplynuli asi dve minúty.

O osem minút neskôr, presne načas, pristalo ďalšie prúdové lietadlo a zamierilo k svojmu vlastnému parkovaciemu stanovištu na okraji runways.

Počas celého slnkom zaliateho popoludnia sa do Idaho z juhu a z východu zlietalo lietadlo za lietadlom alebo oblietavali štíty od západu a zostupovali do Hailey: usilovné ľahúne Cessna Citation; atraktívne, ale stiesnené Learjety; rýchle Hawker; luxusné Falcons; najviac však bolo úctyhodných G-štvoriek. Ako z popoludnia pomaly odbúdalo, na runways sa jedno vedľa druhého zoraďovali tucty veľkých, bielych, ligotavých lietadiel – ako vo výklade hračkárskeho obchodu pre barónov.

Niekoľko míľ od letiska sledovali Buffettovci stopu, ktorú pred nimi zanechali skoršie esúvéčka. Viedla až do malého mestečka Ketchum na okraji Národného parku Sawtooth, neďaleko odbočky k priesmyku Elkhorn. Po niekoľkých ďalších míľach obišli Dolárovú horu, za ktorou sa vynorila zelená oáza uvelebená medzi hnedými svahmi. Tu, uprostred krajovaných borovíc a chvejúcich sa osík, leží Sun Valley, Slnčné údolie, najlegendárnejšie rekreačné stredisko týchto hôr, kde Ernest Hemingway kedysi začal písať svoj román *Komu zvoní do hrobu* a kde si na dlhý čas našli druhý domov aj olympijskí lyžiari a korčuľari.

Celý ten príval rodín, ku ktorému sa toho utorňajšieho popoludnia pridali aj Buffettovci, bol takým alebo onakým spôsobom napojený na malú investičnú banku Allen & Co., špecializujúcu sa na mediálne a komunikačné odvetvia. Banka Allen & Co., ktorá sprostredkovala niektoré z najväčších fúzií v Hollywoode, už viac ako jedno desaťročie organizovala v Sun Valley pre svojich klientov a priateľov každoročné cykly odborných diskusií a seminárov kombinované s rekreáciou na čerstvom vzduchu. Generálny riaditeľ tejto firmy, Herbert Allen, pozýval iba ľudí, ktorých mal rád, alebo takých, s ktorými bol prinajmenšom ochotný obchodovať.

Konferencia bola teda vždy plná známych i bohatých tvárí: hollywoodski producenti a hviezdy ako Candice Bergen, Tom Hanks, Ron Howard a Sydney Pollack; magnáti zábavného priemyslu ako Barry Diller, Rupert Murdoch, Robert Iger a Michael Eisner; žurnalisti s dobrým pôvodom ako Tom Brokaw, Diane Sawyerová a Charlie Rose; a giganti techniky ako Bill Gates, Steve Jobs a Andy Grove. Každý rok tu na nich pred hotelom Sun Valley Lodge striehla svorka reportérov.

Títo reportéri sa vydali na cestu už o deň skôr; najskôr do Newarku v štáte New Jersey alebo na iné podobné zberné letisko, odtiaľ linkovým lietadlom do Salt Lake City, tu sa zasa opreteký hnali do čakárne v hale E a pousádzali sa na voľné miesta v dave ľudí čakajúcich na lety do miest ako Casper vo Wyomingu alebo Sioux City v štáte Iowa, až napokon prišiel aj ich čas a mohli sa natisnúť do vrtoľového lietadla, ktoré ich po hodinovom divokom lete vyložilo v Sun Valley.

Po pristátí sa ich lietadlo dostalo na opačný koniec letiska, k terminálu veľkému asi ako tenisový kurt. Tu natrafili na skupinu mladých opálených zamestnancov banky Allen & Co., poobliekaných v pastelových tričkách s goliermi a nápismi „SV99“ a v bielych šortkách. Ich úlohou bolo vítať hŕstku ďalších hostí Allen & Co., ktorí prilietavali v predstihu linkovými lietadlami. Medzi ostatnými cestujúcimi ich bolo možné veľmi ľahko rozoznať: muži v západniarskych kovbojských čizmách, košeliach od Paula Stuarta a džínsoch, ženy v blejzroch z jemnej kozľacej kože a drobných tyrkysových koráľkach. Allenovi zamestnanci mali tváre očakávaných hostí naučené nasпамáť z fotografií, ktoré im vopred rozdali. Ľudí, s ktorými sa zoznámili už v minulých rokoch, objali ako starých priateľov, rýchlo hosťom pobrali všetku batožinu a odvádzali svojich zverencov von do esúvéčiek zoradených na parkovisku len pár krokov od východu.

Reportéri si odišli k pultu prenajať autá a potom zamierili do hotela. Vtedy si už svoje postavenie úplne obyčajných, nepriviligovaných návštevníkov dokonale uvedomovali. Počas niekoľkých nasledujúcich dní boli mnohé miesta v Sun Valley označené ako „súkromné“, izolované od všetečných zrakov zatvorenými dverami, všadeprítomnou ochrankou, rozvešanými kvetinovými košmi a rozmernými kvetinnáciami s veľkými rastlinami. Reportéri, vylúčení zo zaujímavého diania v uzavretej zóne, striehli po jej okrajoch s nosmi zastrčenými medzi kríčkami.¹ Od tých čias, čo Michael Eisner od Disneyho a Tom Murphy zo spoločnosti Capital Cities/ABC vymysleli fúziu svojich firiem práve na Sun Valley '95 (takto sa totiž o konferencii často hovorilo – ako keby bola pohltila celú túto rekreačnú oblasť, čo svojim spôsobom vlastne aj bola pravda), sa pozornosť tlače venovaná udalosti stupňovala, až kým nedosiahla prihlúplu bezmyšlienkovitú atmosféru biznisovej verzie filmového festivalu v Cannes. Fúzie, ktoré sa odštiepili od Sun Valley, však boli len príležitostnými kryhami odtrhnutými z ľadovca. Sun Valley sa týkalo niečoho iného než len uzatvárania obchodov, aj keď najväčšiu pozornosť tlače púťali práve obchody. Každý rok presakovali fámy, že na tajomnom konkláve v horách Idaho práve tá alebo oná spoločnosť pracuje na nejakom obchode. Takže keď esúvéčka jedno po druhom vchádzali do podjazdu hotela, reportéri im civeli do predných skiel, aby zistili, kto v nich sedí. Keď pricestoval niekto, kto stál za pozornosť, sledovali svoju korisť až do hotela, mávajúc pritom fotoaparátmi, kamerami a mikrofónmi.

Warrena Buffetta novinári spoznali ihneď, len čo vystúpil z auta. „DNA tejto konferencie ho presvedčilo, aby sa stal jej súčasťou,“ povedal jeho priateľ Don Keough, predseda správnej rady Allen & Co.² Väčšine novinárov sa Buffett páčil a on sa zasa zo všetkých síl snažil, aby v nikom nevyvolal averziu. Okrem toho ich aj skutočne zaujal. Jeho obraz na verejnosti bol obrazom jednoduchého človeka a podľa všetkého to nebol falzifikát. Aj tak však viedol komplikovaný život.

Vlastnil päť domov, ale býval len v dvoch. Tým v podstate akosi vyriešil aj problém života s dvoma ženami. Hovoril prostým, domáckym metajazykom s dobrosrdečnými iskričkami v očiach a mal niekoľko pozoruhodne lojálnych priateľov, no i tak si postupne získal povest' tvrdého vyjednávača, ak nie priam ľadového obchodníka. Zdalo sa, že publicite sa skôr vyhýba, ale aj tak sa mu darilo priťahovať viac pozornosti než prakticky akémukoľvek inému podnikateľovi na svete.³ V Gulfstreame IV lietal po celej krajine, často sa zúčastňoval podujatí s celebritami a mal množstvo slávnych priateľov, no tak či onak tvrdil, že má radšej Omahu, hamburgery a šetrnosť. O svojom úspechu hovoril tak, ako keby bol vecou len niekoľkých jednoduchých investičných nápadov a každodenného oduševneného stepovania hore-dolu do práce a z práce. No ak to tak skutočne bolo, ako to, že to nedokázal zopakovať nikto iný?

Ako vždy, Buffett fotografom ochotne zamával a venoval im starootcovský úsmev. Potom kráčal ďalej. Nafilmovali si ho a prešli na ďalšie auto.

Buffettovci sa odobrali do svojho apartmánového domu postaveného v štýle francúzskeho vidieckeho sídla, jedného z tých vytúžených domov, ktoré predáva skupina Wildflower, hneď vedľa bazéna a tenisových dvorcov, kde Herbert Allen ubytoval svojich VIP hostí. Vnútri ich čakali obvyklé darčeky: hrba sák s logami Allen & Co. SV99, bejzbalových čiapok, teplých filcových bund na zips, pólových polokošiel – každý rok boli inej farby – a notebook v čalúnenej taške na zips. Hoci Buffettov majetok mal v tom čase hodnotu viac ako tridsať miliárd dolárov – čo bolo dosť na to, aby si zaň mohol kúpiť tisíc takých Gulfstreamov IV, aké stáli zaparkované na letisku – len z máločoho sa vedel radovať viac než z golfového trička, ktoré dostal od priateľa ako „darček zadarmo“. A skutočne si doprial čas, aby si tohtoročnú korisť starostlivo poprezeral. No predsa len ešte o čosi zaujímavejší bol preňho osobný odkaz, ktorý Herbert Allen poslal každému z hostí – a dokonale pripravený konferenčný notebook, ktorý mu dopodrobna vysvetľoval, čo ho toho roku v Sun Valley očakáva.

Buffettov denný rozvrh bol naprogramovaný hodinu po hodine, deň po dni, načasovaný presne na sekundu, zorganizovaný úplne bezo zvyšku a britký ako francúzske manžety Herberta Allena. Notebook do detailov referoval o tom, kto bude mať na konferencii referáty, témy referátov (čo bolo až do tej chvíle prísne stráženým tajomstvom) aj na aké obedy a večere bude treba ísť. Na rozdiel od ostatných hostí vedel Buffett o mnohých z týchto vecí vopred, ale i tak chcel vedieť, čo mu notebook ešte môže povedať.

Duch nenúteného, ležérneho prepychu, ktorý na podujatí panoval, bol dielom Herberta Allena, takzvaného „Pána Slniečného údolia“ a tichého choreografa celej konferencie. Ľudia ho často uvádzali v spojitosti s vysokými morálnymi zásadami,

brilantnosťou, dobrými radami a veľkorysnosťou. „Ak si vás váži niekto ako Herbert Allen, nebojíte sa už ani smrti,“ rozplýval sa jeden z hostí. Tí, ktorí aj mali na jazyku niečo kritické, no obávali sa, aby im nezrušili pozvánku, len zriedka zašli ďalej než po hmlisté narážky o tom, že Herbert je „zvláštny“, nepokojný, netrzeplivý a obdarený (alebo aj posadnutý) abnormálne veľkou osobnosťou. V tieni jeho vysokej šlachovitej postavy sa človek aj dosť nadrel, ak chcel držať krok s tempom jeho výrečnosti, a jeho slová vyprskovali ako guľometná paľba. Otázky štekal, a tých, čo mu odpovedali, potom prerušoval v polovici vety, len aby preboha nevyplytvali sekundu z jeho času. Jeho špecialitou bolo vyslovovať nevysloviteľné. „Wall Street bude nakoniec zlikvidovaná,“ povedal raz reportérovi, hoci aj on sám má na Wall Street banku. O svojich konkurentoch hovoril ako o „predavačoch hotdogov“. ⁴

Allen nenechával svoju firmu rozrastať sa, zostávala malá a jeho bankári vkladali do svojich obchodov svoje vlastné peniaze. Vďaka tomuto nekonvenčnému prístupu bola firma pre svoju klientelu, ktorou bola elita Hollywoodu a mediálneho sveta, skôr partnerom než len služobníkom. Takže keď hral Allen hostiteľa, jeho hostia sa cítili byť privilegovaní, a nie ako obeť, ktoré musí predajca každú chvíľu k čomusi dokopávať. Spoločnosť Allen & Co. pripravovala na každý rok podrobný program spoločenských podujatí. Koncipovala ho v duchu okruhov osobných vzťahov každého jedného z hostí – ktorým firma rozumela – a tiež tak, aby sa každý stretol aj s novými ľuďmi, o ktorých si Allenovi dôverníci mysleli, že by sa s nimi každý stretnúť mal. Vzdialenosti bungalovov jednotlivých hostí od samého hotela (kde sa konali všetky spoločné podujatia), raňajky, obedy či večere, na ktorých sa kto má či nemá zúčastniť a kto pri kom má sedieť, to všetko diktovali tiché hierarchické rebríčky.

Buffettov priateľ Tom Murphy sa o tomto druhu podujatí vyjadril ako o „vrážaní slonov jedného do druhého“. „Vždy, keď sa kdesi zide partia veľkých zvierat,“ hovorí Buffett, „ľudí tam dostanete ľahko, pretože to ich upokojuje, vracia im sebadôveru, totiž pocit, že keď sú na zraze slonov, tak aj sami sú slonmi.“ ⁵

A Sun Valley bolo v tomto smere naozaj vždy veľmi upokojujúce, pretože na rozdiel od iných sloních zrazov vstup sem si nikto nemohol kúpiť. Výsledkom bolo čosi ako falošná demokracia elity. K vzrušujúcim pocitom spojeným s príchodom neodmysliteľne patrilo zisťovanie, kto pozvaný nebol, a ešte vzrušujúcejšie bolo dozvedieť sa, či je pozvanie bolo zrušené. No aj v tejto spoločenskej vrstve si ľudia skutočne vytvárali nefalšované vzťahy. Spoločnosť Allen & Co. sa starala o veselú náladu prostredníctvom hojnosti zábavy, ktorá sa začínala hneď v prvý večer, keď sa hostia poobliekali do westernových handier, povyliezali na starodávne konské povozy a vyrazili za kovbojmi po kľukatej ceste, vedúcej okolo kostolnej veže z prírodného kameňa, hore na lúku pred reštauráciou Trail Creek Cabin. Keď

začínalo zapadať slnko, na tomto mieste buď Herbert Allen, alebo jeden z jeho dvoch synov oficiálne privítali hostí. Kúsok od veľkého stanu vyzdobeného širokými väzami s purpurovými petúniami a modrými šalviami kovboji zatiaľ zabávali deti svojimi kúskami s lasom. Stará garda Sun Valley sa opäť zišla a privítala medzi sebou nových hostí; stáli tu v rade jeden vedľa druhého, v rukách taniere na steaky a lososa. Buffetovci tento večer obvykle končievali v kruhu priateľov okolo vatry pod západným nebom posiatym hviezdami.

Veselosť pokračovali v stredu popoludní nepovinným a veľmi nenáročným splavovaním perejí Lososej rieky. Na tomto výlete sa vzťahy sľubne rozvíjali, pretože spoločnosť Allen & Co. starostlivo zrežirovala zasadací poriadok aj do autobusu, ktorý hostí odviezol k rieke, aj do raftových člnov. Riečni sprievodcovia kormidlovali člny dolu údolím v tichosti, aby azda neprerušili niektorý rozhovor a nenarušili sľubné, rozvíjajúce sa spojenectvo. Pre prípad, že by niekto spadol do ľadovej vody, lemovali celú trasu hliadky najaté medzi miestnym obyvateľstvom a sanitky. Na záver, len čo odložili pádla a vystúpili z raftov, dostal každý hosť teplý uterák a potom sa servírovalo grilované jedlo na tanieroch.

Tých, ktorí sa raftingu nezúčastnili, bolo možno nájsť pri streľbe na hlinené holuby, jazde na koni alebo na horskom bicykli, hrať bridž, loviť na mušky, učiť sa pliesť, fotografovať prírodu, hádzať plastové taniere všadeprítomným psím hosťom konferencie, korčuľovať sa na nekrytom klzisku, hrať tenis na dokonale pripravených antukových kurtoch, polihovať pri bazéne alebo hrať golf na bezchybných trávnikoch, po ktorých sa vozili na motorových vozíkoch do plna napchatých krémami na opaľovanie, občerstvením a repelentovými sprejmi – všetko s označením Allen & Co.⁶ Všetka zábava sa konala nehlučne, pokojne, bezproblémovo, čokoľvek bolo treba, to sa objavilo bez požiadaviek, samo od seba, o všetko sa staral zdanlivo nevyčerpatelný štáb takmer neviditeľných, ale v každom kúte vždy pripravených Allenovcov v polokošeliach s nápisom SV99.

Tajnou zbraňou Herberta Allena však boli opatrovatelky detí – okolo stovky dobre vyzeraúcich, poväčšine plavovlasých, dohneda opálených tínedžeriek v tých istých polokošeliach Allen & Co. a s nimi ladiacimi ruksáčikmi na chrbtoch. Pokým sa rodičia a starí rodičia hrali, dievčatá dozerali na to, aby každý Joshua a každá Brittany mal či mala pri sebe kamaráta a spoločníka na akúkoľvek zápravu, akú si len vybrali – na lekcie tenisu, futbal, bicyklovanie, kickball, na výlet na konskom povoze, na jazdeckú šou, na klzisku, pri štafetových pretekoch, raftingu, rybárskom športe, pri tvorbe umeleckého diela alebo pri jedení pizze či lízaní zmrzliny. Každú opatrovatelku vyberali osobne tak, aby sa každé dieťa cítilo tak skvele, že sa sem rok čo rok bude chcieť vrátiť, ba priam sa návratu dožadovať – a zároveň tak, aby sa aj rodičia tu a tam mohli pokochať letným pohľadom na

veľmi, veľmi atraktívnu mladú dievčinu, vďaka ktorej mohli oni sami bez výčítiek svedomia stráviť niekoľko dní s inými dospelými.

Buffett vždy veľmi vďačne prijímal privilégia, ktoré mu Allen ponúkal. Miloval výlety do Sun Valley ako spôsob trávenia rodinnej dovolenky, pretože keby mal so svojimi vnúčatami ostať kdesi v horskom stredisku odkázaný sám na seba, absolútne by nevedel, čo si počať. Zo zábavy a športov, ktoré sa konali pod holým nebom, ho okrem golfu nezaujímalo nič. Nechodil si ani zastrieľať z brokovnice na hlinené holuby, ani sa povoziť na horskom bicykli, vodu považoval za „pofidérne väzenie“ a radšej by sa krútil so železkami na rukách než nasadol do raftového člna. Namiesto toho pokojne vklzol priamo do stredu slonieho stáda. Trochu si zahral golf a bridž, okrem iného obvyklú partiu golfu o dolár s Jackom Valentim, prezidentom Motion Picture Association of America, a partiu bridžu s Meredith Brokawovou a inak trávil čas spoločenskou konverzáciou s ľuďmi ako generálna riaditeľka Playboya Christie Hefnerová alebo generálny riaditeľ firmy vyrábajúcej počítačový hardvér Michael Dell.

Často sa však stávalo, že na dlhší čas zmizol vo svojom bungalove nad golfoým ihriskom, usadil sa v obývačke k obrovskému kamennému kozubu⁷ a čítal alebo sledoval v televízii finančné správy. Sotva si niekedy všimol, že má z okna výhľad na borovicami zarastenú horu Baldy alebo na svah rozkvitnutý ako koberec v perzskom paláci: pastelové lupíny a zařírové stračonôžky vypínajúce sa nad vlčími makmi a echevériami, jasnomodrými šalviami a veronikami uhniedenými medzi rozhodníkmi a skalničkami. „Kulisy tam hádam sú, nie?“ povedal. Prišiel sem kvôli srdečnej atmosfére, ktorú vytváral Herbert Allen.⁸ Rád trávil čas so svojimi najbližšími priateľmi: Kay Grahamovou a jej synom Donom; Billom a Melindou Gatesovcami; Mickiem a Donom Keoughovcami; Barrym Dillerom a Diane von Furstenbergovou; Andym Groveom a jeho ženou Evou.

Predovšetkým však Sun Valley pre Buffetta predstavovalo stretnutie s celou rodinou, jednu z mála príležitostí, keď sa zide aspoň väčšia časť rodiny. „Teší sa, keď sme všetci pod jednou strechou,“ povedala jeho dcéra Susie Buffettová ml. Ona sama žila v Omahe; jej mladší brat Howie s manželkou Devon – ktorá tentoraz chýbala – žili v Decature v štáte Illinois; a ich mladší súrodenec Peter so svojou ženou Jennifer žili v Milwaukee.

Buffettova manželka Susan, s ktorou bol zosobášený štyridsaťsedem rokov a ktorá s ním nežila, priletela na stretnutie s rodinou zo San Franciscu, kde bývala. A Astrid Menksová, partnerka, s ktorou žil už vyše dvadsať rokov, zostala doma v Omahe.

V piatok večer si Warren obliekol havajskú košeľu a robil svojej manželke spoločníka na tradičnej bazénovej párty na tenisových dvorcoch vedľa ich bungalova. Väčšina hostí Susie poznala a mala ju rada. Ako vždy, aj teraz bola hviezdou

bazénovej párty a pri svetle bambusových fakiel pred osvetleným Olympijským bazénom spievala staré šlágre.

Toho roku, keď už koktaily a všeobecné veselie tiekli prúdom, začali zvukom kapely Ala Oehrleho konkurovať reči prednášané horko-ťažko zrozumiteľným jazykom – B2B, B2C, bannerové reklamy, bandwidth, broadband a tak ďalej. Po celý týždeň sa nad obedmi, večerami a koktailmi vznášal akýsi neurčitý, tiesnivý pocit nepokoja ako mŕkva hmla medzi stiskmi rúk, bozkami a objatiami. Nová skupina novopečených riaditeľov technologických firiem, disponujúca mimoriadnou dávkou fanfaronstva, sa takto predstavovala ľuďom, ktorí o nich pred rokom ešte ani len nepočuli.⁹ Ba niektorí z nich prejavovali aroganciu, ktorá bola celkom nezlučiteľná so zvyčajnou atmosférou konferencie v Sun Valley, kde ináč panovala neochvejná neformálnosť a kde Herbert Allen úzkostlivo strážil dodržiavanie nepísaného pravidla vylučujúceho okázalosť, a to pod trestom vyhnanstva.

Mračno arogancie bolo najťaživejšie počas prezentácií, ktoré boli najdôležitejšou časťou programu konferencie. Pohlavári spoločností, vysokí vládni činitelia a ďalší významní ľudia sa tu totiž vyjadrovali úplne inak, než hovorievali kdekoľvek inde, pretože prakticky ani slovo z toho, čo tu odznelo, sa nezopakovalo ani šeptom za kvetináčmi visiaticami pri dverách Sun Valley Inn. Reportéri dnu nesmeli a privilegovaní žurnalisti aj mediálni magnáti, majitelia televíznych sietí a novín, tí všetci síce sedeli v publiku, ctili však kódex mlčanlivosti. Rečníci teda svoje referáty prednášali výlučne pre seberovných poslucháčov a v duchu takejto slobody prejavu hovorili o dôležitých veciach a často i pravdu, ktorú by nikdy vyslovili pred novinármi, pretože to boli veci priveľmi neotesané a úprimné, priveľmi subtílné, priveľmi alarmujúce, priveľmi ľahko zosmiešniteľné alebo priveľmi náchylné na dezinterpretáciu. Obyčajní novinári číhali vonku a nádejali sa, že sa im ujdú aspoň omrvinky. No aj tie sa vyhadzovali veľmi zriedka.

Toho roku sa prišli do Sun Valley naparovať noví baróni internetu; producovali sa vzletnými prognózami, roztrubovali informácie o svojich najnovších fúziách a očakávali, že z finančníkov, sediacich v auditóriu, vypáčia peniaze. Títo ľudia, ktorí spravovali dôchodky a úspory iných ľudí, disponovali dovedna bohatstvom, ktoré si len ťažko možno predstaviť a pochopiť: viac ako biliónom dolárov.¹⁰ V roku 1999 ste z bilióna dolárov mohli zaplatiť daň z príjmu za každú jednu fyzickú osobu v Spojených štátoch. Každý domácnosti vo viac ako deviatich štátoch únie ste mohli darovať novučícky automobil značky Bentley.¹¹ Alebo ste si za také peniaze mohli kúpiť dočista všetky nehnuteľnosti v Chicagu, New Yorku a Los Angeles – dovedna. Niektoré spoločnosti, ktoré tu uvádzali svoje prezentácie, tieto peniaze potrebovali – a od publika chceli, aby im ich dalo.

Začiatkom týždňa sa konala panelová diskusia Toma Brokawa pod názvom

„Internet a naše životy“. Bola predvojom celej procesie prezentácií o tom, ako internet pretvorí komunikačné odvetvia. Jay Walker zo spoločnosti Priceline poslucháčom predstavil závrtnú víziu budúcnosti internetu, v ktorej informačnú superdiaľnicu prirovnal k nástupu železnice v roku 1869. Jeden po druhom objasňovali riaditelia žiarivé zajtrajšky svojich spoločností, naplňali miestnosť omamnými fantazmagóriami o budúcnosti neobmedzovanej skladovacími priestormi či zemepisom, víziami takými brilantnými, neuchopiteľnými a jasnozrivými, že zatiaľ čo jedni boli presvedčení o tom, že sa pred nimi roztvára celý nový svet, druhým sa nevdojak vnucovali myšlienky o podomových predaváčoch liečivých olejčekom. Títo ľudia, ktorí vlastnili a riadili technologické firmy, sa cítili asi ako prométeovskí veľikáni prinášajúci obyčajným smrteľníkom oheň. Iné podniky, ktoré sa lopotili v prachu a blate, aby dokázali vyrábať tie nudné potreby pre každodenný život – súčiastky do áut, záhradný nábytok – boli teraz predmetom záujmu predovšetkým v spojitosti s tým, koľko technológie môžu nakupovať. Akcie niektorých internetových firiem sa predávali za nekonečné násobky ich ešte neexistujúcich ziskov, zatiaľ čo „naozajstné podniky“, ktoré vyrábajú skutočné veci, strácali hodnotu. Keď predtým akcie technologických podnikov predstihli „starú ekonomiku“, index Dow Jones Industrial Average* iba štyri mesiace predtým prekonal kedysi nepredstaviteľnú bariéru 10 000 bodov – teda sa zdvojnásobil za menej ako tri a pol roka.

Mnohí z týchto nedávno zbohatnutých chlapcov sa v prestávkach medzi referátmi schádzali na uzavretej jedálenskej terase pri Kačacom rybníku, po ktorom sa premávali dve labute s pristrihnutými krídlami. Tam sa mohol ktokoľvek cudzí – okrem reportérov – pretisnúť cez kordón ľudí v kaki nohaviciach a kašmírových svetroch a položiť otázku Billovi Gatesovi alebo Andymu Groveovi. Novinári sa medzitým pustili do prenasledovania internetových barónov, pretože tí sa práve presúvali medzi hotelom a svojimi bungalovmi, čím ešte väčšmi podporili atmosféru nafúknutej domýšľavosti, ktorá toho roku presakovala celým Sun Valley.

Niektorí z nových internetových cárov strávili celé piatkové popoludnie tým, že sa usilovali presvedčiť Herberta Allena, aby ich v sobotu poobede vzal k fotografke celebrít Annie Leibovitzovej na fotografovanie masmediálnych „all stars“ pre časopis Vanity Fair. Videlo sa im, že ich do Sun Valley pozvali práve preto, že sú veľmi populárni, a nemohli uveriť tomu, že Leibovitzová si sama vybrala, koho bude fotografovať. Prečo chce, len napríklad, fotografovať Buffetta? Jeho postavenie v médiách je už z väčšej časti nepriame, druhoradé – cez členstvo v správnych radách, veľký okruh známych, na ktorých má osobný vplyv, a jeho niekdajšie

* často citovaná americká miera akcií