



SNĚHOVÁ KOULE

Warren Buffett
a škola života

ALICE SCHROEDER

SNĚHOVÁ KOULE
Warren Buffett
a škola života
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.
Czech edition © 2009, 2021 by Eastone Group, a. s.
Z originálu Alice Schroeder: *The Snowball, Warren Buffett and the Business of Life*,
vydaného nakladatelstvím Bantam v roce 2008, přeložil Vilém Jungmann a kol.
V roce 2009 vydalo nakladatelství Eastone Books, Bratislava.

Copyright © Eastone Group, a. s., 2009, 2021
Translation © Bc. Vilém Jungmann
Editorky: Magda Karellová, Zuzana Synáková
Redakce: Lucia Krchňáková, Luděk Přihoda
Odpovědná redaktorka: Marianna Petrová

www.eastonebooks.com

Tisk: Finidr, s. r. o., Český Těšín

ISBN 978-80-8109-112-4

Všechna práva vyhrazena. Tato kniha ani žádná její část nesmějí být
v žádné podobě reprodukovány bez předchozího souhlasu vydavatele.
Výjimkou jsou krátké ukázky pro účely tištěných recenzí.

Věnováno Davidovi

Warren prožívá svou devátou zimu. Je na dvorku a hraje si s malou sestřičkou Bertie ve sněhu.

Chytá sněhové vločky. Zpočátku pěkně opatrně každou zvlášť, ale po chvíli jich zachytává plné dlaně. Snaží se z nich uplácat sněhovou kouli. Jak koule roste, pokládá ji na zem a pomalu s ní začíná kutálet. Jak na ni tlačí, koule nabírá stále více sněhu. Warren kutálí sněhovou kouli po trávníku a nabaluje na ni čerstvý sníh. Brzy je na konci dvorku. Chvíli váhá, ale nakonec s koulí vyrazí na sousední pozemek.

A pak zamíří ještě dál. Prohlíží si svět, který je najednou plný sněhu.

OBSAH

ČÁST PRVNÍ | BUBLINA

1	Méně lichotivá verze	5
2	Sun Valley	7
3	Oběti zvyku	24
4	Co se děje, Warrene?	30

ČÁST DRUHÁ | VNITŘNÍ SOUDCE

5	Touha kázat	35
6	Dostihy ve vaně	41
7	Den příměří	49
8	Tisíc způsobů	54
9	Prsty od inkoustu	61
10	Skutečné kriminální příběhy	79
11	Rozhodně to nebyla baculka	82
12	Tiché kšefty	88
13	Pravidla závodní dráhy	96
14	Slon	101
15	Pohovor	113
16	První zásah	119
17	Mount Everest	129
18	Miss Nebraska	140
19	Tréma	151

ČÁST TŘETÍ | ZÁVODNÍ DRÁHY

20	Graham-Newman	165
21	Strana na tahu	177
22	Skrytý třpyt	187
23	Omaha Club	207
24	Lokomotiva	213
25	Boj s větrnými mlýny	225
26	Kupy zlata	230
27	Pošetilost	245
28	Suchý troud	259
29	Co je to česaná příze	267
30	Tryskáč Jack	274
31	Šibenice ovlivní budoucnost	283
32	Snadno, bezpečně, se ziskem a příjemně ..	291
33	Uvolnění	300

ČÁST ČTVRTÁ | SUSIE ZPÍVÁ

34	Cukřík Harry	317
35	Deník Sun	329
36	Dvě utopené krysy	343
37	Dotěrný novinář	351
38	Spaghetti western	362
39	Obr	373
40	Jak neprovozovat veřejnou knihovnu	389
41	A co pak?	410
42	Modrá stužka	427

ČÁST PÁTÁ | KRÁL WALL STREET

43	Faraon	445
44	Rose	458
45	Zavolejte odtahovou službu	472
46	Rubikon	480
47	Bílé noci	508
48	Cucání palce způsobuje propadlé tváře	526
49	Rozzlobení bohové	558
50	Loterie	578
51	K čertu s medvědem	604
52	Potrava pro kuřata	620

ČÁST ŠESTÁ | STVRZENKY NA ZÁRUKY

53	Džin	641
54	Středník	643
55	Poslední večírek Kay	655
56	Od bohatých, pro bohaté	664
57	Věštec	681
58	Rány osudu	702
59	Zima	714
60	Frozen Coke	721
61	Sedmý oheň	733
62	Stvrzenky na záruky	751
	Doslov	774
	Poznámky	782
	Autorská poznámka	893
	Fotografie	894
	Poděkování	896
	Rejstřík	899

„Život je jako sněhová koule.
Musíte jen najít mokrý sníh
a dostatečně vysoký kopec.“

– WARREN BUFFETT

SNĚHOVÁ KOULE

ČÁST PRVNÍ

Bublina



Méně lichotivá verze

Omaha • červen 2003

Warren Buffett se zhoupne dozadu na židli. Dlouhé nohy má zkřížené ve výši kolen. Sedí za prostým dřevěným stolem svého otce Howarda. Drahé sako značky Zegna má nařasené na ramenou, jako by snad ani nešlo o oblek šitý na míru, ale o levnou konfekci. Nosí ho denně, přestože ostatních patnáct zaměstnanců vedení Berkshire Hathaway se obléká ležérně. Má jako vždy bílou košili, která je mu u krku poněkud těsná, takže to v kombinaci s kravatou vypadá, jako kdyby ten oděv nosil od počátku podnikání a zapomněl, že po těch letech by se už hodila jiná velikost.

Ruce má sepnuté za hlavou a prsty se dotýká pramenů šedivějících vlasů. Nad pravým uchem mu trčí jeden obzvlášť velký a rozčuchaný pramen, který se zjevně snažil zkrotit prsty. Šťrapaté pravé obočí mu občas dodává skepticky vědoucí, ale zároveň okouzlující pohled. Usmívá se a neposedné obočí je vskutku šarmantní. Mimoto, jeho bleděmodré oči se dívají soustředěně a se zájmem.

Sedí obklopen ikonami a památkami z posledních padesáti let. Na chodbě před kanceláří jsou fotografie ragbyového týmu Nebraska Cornhuskers, výplatní páska z role v televizním seriálu a nabídka (kterou nikdy nepřijal) investičního fondu Long-Term Capital Management. Všude okolo jsou navíc upomínkové předměty Coca-Cola. Na stolku v kanceláři stojí klasická láhev od Coca-Coly, ale je tu i baseballová rukavice v plexisklové vitríně. Nad pohovkou visí diplom potvrzující úspěšné absolvování kurzu veřejného projevu Dala Carnegieho z ledna 1952. Na knihovně je maketa dostavníku Wells Fargo směřujícího na západ. A Pulitzerova cena z roku 1973 pro omažské noviny *Sun*, které vlastnila jeho investiční společnost. Po místnosti jsou volně poházené knihy a noviny. Příborník a další stolek

pokrývají fotografie rodiny a přátel. Jsou i na pracovním stole tam, kde by měl být počítač. Na stěně za zády, přímo nad hlavou, mu visí velký portrét otce. Sleduje každého, kdo vstoupí do místnosti.

Přestože za okny se hlásí jarní den, hnědé dřevěné okenice jsou zavřené a brání výhledu. Televize natočená k pracovnímu stolu je naladěná na business kanál CNBC. Zvuk je vypnutý, ale informační řádek běžící na spodním okraji obrazovky ho celý den zásobuje novinkami. Těší ho, že s postupujícími lety jsou novinky často o něm.

Opravdu dobře ho však zná jen pár lidí. Seznámila jsem se s ním před šesti lety, kdy jsem působila jako finanční analytik pro cenné papíry Berkshire Hathaway. V průběhu času se náš vztah změnil v přátelství. Sedíme ve Warrenově kanceláři a já ho začínám znát stále lépe, protože o něm píše knihu. Jeho neukázněné obočí se kýve do rytmu řeči, jak stále opakuje: „Alice, ty to napíšeš lépe než já. Jsem rád, že tu knihu píšeš ty.“ Časem pochopím, proč to říkal. Mezitím začneme s věcmi, které jsou jeho srdci nejbližší.

„Odkud pocházíš, Warrene? Opravdu je pro tebe tak důležité vydělávat peníze?“

Oči na chvíli získají nepřítomný výraz, jak v duchu listuje pamětí. Potom začíná svůj příběh: „Balzac kdysi řekl, že za každým velkým jménem se skrývá zločin. V Berkshire to však neplatí.“

Vyskakuje ze židle, jak se na něj valí vzpomínky. Několikrát rázně přejde místnost. Usedá do zlatohnědého brokátového křesla, předklání se a tváří se trochu jako puberták, který se chce chlubit prvním románkem. Rozhodně teď nevypadá jako dvaasedmdesátiletý finančník. Interpretace příběhu, rozhovory s dalšími lidmi a psaní, to už je na mně. Dlouze rozpráví o lidské povaze a zrádnosti vzpomínek. Pak říká: „Kdykoli se bude moje verze lišit od vzpomínek jiných, použij tu méně lichotivou verzi.“

Už jen sama možnost setrvat v jeho přítomnosti mi ušetřila mnoho lekcí. První byla: pokora je odzbrojující.

Nakonec nebylo mnoho důvodů volit méně lichotivou verzi, ale když se tak stalo, nebylo to kvůli zrádnosti vzpomínek, ale kvůli lidské povaze. Jedna z takových událostí se v Sun Valley přihodila v roce 1999.

2

Sun Valley

Idaho • červenec 1999

Warren Buffett vystoupil z auta a z kufru vytáhl zavazadlo. Vešel na letištní plochu, kde na něj a jeho rodinu čekal zářivý bílý tryskáč Gulfstream IV, což je letadlo o velikosti linkového spoje a v roce 1999 představovalo největší soukromé letadlo na světě. Jeden z pilotů se chopil jeho zavazadla a uložil ho do nákladového prostoru. Všichni piloti, kteří s Buffettem už někdy letěli, byli šokováni, že si sám nese kufr a že přijel vozem, který sám řídil. Když vystoupal po přistavených schůdkách, pozdravil letušku, což bylo opět něco nového, a zamířil na sedadlo u okna, ze kterého se však během letu ani nepodíval. Měl dobrou náladu. Na tento výlet čekal už týdny.

Jeho syn Peter a snacha Jennifer, jeho dcera Susan a její přítel a jeho dvě vnoučata se usadili v béžových kožených klubových křeslech na čtrnáct metrů dlouhé palubě. Křesla si otočili zády k trupu letadla, aby získali více prostoru, a letuška jim přinesla nápoje z kuchyně, která byla plná jejich oblíbeného pití a dobrot. U pohovky ležel štos časopisů: *Vanity Fair*, *the New Yorker*, *Fortune*, *Jachting*, *the Robb Report*, *the Atlantic Monthly*, *the Economist*, *Vogue*, *Yoga Journal*. Buffettovi letuška přinesla náruč denního tisku, misku brambůrek a Cherry Coke, která ladila s jeho červeným svetrem. Poděkoval, prohodil s ní pár vět, aby zmírnil její nervozitu, protože se šéfem letěla poprvé, a řekl jí, aby druhému pilotovi oznámila, že jsou připraveni ke startu. Pak se zabral do čtení, zatímco letadlo rolovalo po ranveji a vystoupalo do výše dvanácti kilometrů. Následující dvě hodiny se ani nehnul, přestože se kolem hemžilo šest lidí, kteří se dívali na filmy, povídali si a telefonovali a letuška prošťírala stoly z fládrovaného javoru a aranžovala vázy

s orchidejemi, aby mohla přinést oběd. Warren si četl, ukrytý za novinami, jako by byl sám ve své domácí pracovně.

Nacházeli se v létajícím paláci za třicet milionů dolarů, který byl zakoupen formou společného vlastnictví. Dělo se o něj osm majitelů, ale zároveň byl součástí flotily, takže všichni majitelé mohli letět zároveň, pokud si to přáli. Piloti v kokpitu, posádka, plánovači, kteří letadlo přistavili na základě oznámení šest hodin předem, i letuška, která jim servírovala oběd, ti všichni pracovali pro společnost NetJet, která patřila společnosti Warrena Buffetta, Berkshire Hathaway.

O chvíli později G-IV minul planinu Snake River a zamířil k rozlehlým druhohorním horám Sawtooth, ostrým hřebenům z tmavého prastarého granitu rozžhaveného žářem letního slunce. Letadlo plulo průzračně čistým vzduchem k údolí Wood River, kde sestoupalo do dvou a půl kilometru. Tady se začalo otrásat kvůli turbulencím horského vzduchu proudícího z tmavých údolí pod nimi. Buffett si dál nevzrušeně četl, přestože letadlo sebou házelo, až ostatní cestující nadskačkovali v křeslech. Před nimi se objevil další hřeben, ve vyšších polohách posety křovinami a řadami borovic, které na závětrné straně ohraničovaly ostré strže. Rodina se usmívala v očekávání příštích okamžiků. Letadlo klesalo do zužující se škvíry mezi horskými vrcholy a letadlo díky polednímu slunci vrhalo dlouhý stín na staré hornické městečko Halley v Idahu.

O pár vteřin později se kola dotkla ranveje letiště Friedman Memorial. Když Buffettovi sestoupili po schůdkách na letištní plochu a zamhouřili oči před ostrým červencovým sluncem, dvě sportovní užitková vozidla projela vraty a zastavila vedle letadla. Řídili je muž a žena z Hertz. Měli na sobě firemní zlatočerné košile. Logo však namísto Hertz hlásalo „Allen & Co.“.

Vnoučata dováděla kolem a piloti skládali do vozů zavazadla, tenisové rakety a Buffettovu červenobílou Coca-Cola tašku na golf. Warren a ostatní si ještě potřásl rukou s piloty, rozloučili se s letuškou a nastoupili do vozů. Minuli letový dispečink Sun Valley, malý přívěs na jižním konci ranveje, projeli bránou a zamířili na silnici, která mířila ke vzdáleným vrcholům. Od okamžiku, kdy se kola letadla dotkla ranveje, uplynuly dvě minuty.

O osm minut později, přesně podle plánu, přistálo další letadlo a zastavilo na svém parkovacím místě.

Během slunečného odpoledne přistával v Idahu letoun za letounem, z jihu a východu. Další se vynořily nad vrcholky hor od západu a klesaly k Halley. Staré dobré Cessny, atraktivní drobné Learjety, rychlé Hawkeye, luxusní Falkony, ale především úchvatné G-IV. Blížil se večer a ranvej lemovaly desítky mohutných, oslnivě bílých letadel, jako by šlo o vitrínu v pokoji milionářského dítky.

Buffettovi jeli po cestě jako první. Byli už několik mil od letiště a mířili do ma-

lého městečka Ketchum na okraji rezervace Sawtooth National Forest nedaleko odbočky k průsmyku Elkhorn. O dalších pár mil později objeli horu Dollar Mountain a před nimi se otevřela zelená oáza, uhnížděná mezi hnědými svahy horských štítů. Tady, mezi pokroucenými borovicemi a chvějícími se osikami, leželo Sun Valley, nejproslulejší horské středisko, kde Ernest Hemingway začal psát *Komu zvoní hrana* a kde olympijští lyžaři a bruslaři nadlouho našli svůj druhý domov.

Příliv rodin, které se k nim onoho úterního odpoledne přidávaly, měl jednoho společného jmenovatele, a to Allen & Co., malou investiční banku, jež se specializuje na mediální a komunikační průmysl. Allen & Co připravila jedny z největších fúzí v Hollywoodu a více než deset let pořádala pro své klienty a přátele každoroční sérii diskuzí a seminářů spojených s rekreací v přírodě v Sun Valley. Výkonný ředitel Herbert Allen pozval pouze ty, kteří mu byli sympatičtí, nebo ty, se kterými byl přinejmenším ochotný obchodovat.

Díky tomu bylo vždy shromáždění plné slavných a bohatých. Hollywoodští producenti a hvězdy jako Candice Bergen, Tom Hanks, Ron Howard a Sydney Pollack, magnáti zábavního průmyslu jako Barry Miller, Rupert Murdoch, Robert Iger a Michael Eisner, vysoce postavení novináři jako Tom Brokaw, Diane Sawyer a Charlie Rose a technologičtí titáni jako Bill Gates, Steve Jobs a Andy Grove. Každý rok je před residencí v Sun Valley čekala smečka reportérů.

Reportéři dorazili o den dříve na letiště Newark v New Jersey nebo na veřejné letiště v Salt Lake City a pak vyrazili do letištní haly, kde se mačkali s cestujícími čekajícími na lety do míst jako je Casper ve Wyomingu nebo Sioux City v Iowě, dokud nebyl čas vecpat se do vrtulového letounu, kterým absolvovali hodinový divoký let do Sun Valley. Po přistání jejich letadlo nasměrovali na opačný konec letiště vedle terminálu velikosti tenisového kurtu. Zde mohli být svědky toho, jak skupina mladých opálených zaměstnanců Allen & Co. oděných do pastelových triček s límcem SV99 a bílých šortek vítala hrstku hostů Allen & Co., kteří před chvílí dorazili komerčním letem. Od ostatních pasažerů se lišili na první pohled. Muži měli kovbojské boty a košile Paul Start, ženy semišové kabátky z kozí kůže a mohutné tyrkysové náhrdelníky. Zaměstnanci společnosti Allen se jejich obličeje naučili poznávat z fotografií, které dostali předem. Objímali se s těmi, které znali z dřívějších let, jako by šlo o staré známé, chopili se rychle veškerých jejich zavazadel a vedli je k vozidlům připraveným jen pár kroků od schůdků letadla.

Zato reportéři museli k přepážce půjčovny aut a teprve potom mohli vyrazit k rezidenci, dobře si vědomi svého bezvýznamného postavení. Příštích pár dní bude většina oblastí Sun Valley označená „private“ a návštěvníky budou před jejich slídivými zraky chránit zavřené dveře, všudypřítomná ochranka, zavěšené koše s květinami a obrovské rostliny v květináčích. Za nimi budou číhat reportéři

s nosy přitisknutými ke keřům¹, vyloučení ze všech těch zajímavých věcí, které se uvnitř budou odehrávat. Od chvíle, kdy si na Sun Valley '95 (takto se konference často označují, jako by se týkaly celého resortu, což byla svým způsobem pravda) Michael Eisner z Disney a Tom Murphy z Capital Cities/ABC vymysleli fúzi svých společností, zájem tisku neustále narůstal, až získal uměle nabubřelou atmosféru jakési byznysové verze Cannes. Fúze, které vznikaly v Sun Valley, však byly jen občasným zpestřením. Sun Valley bylo více než o uzavírání dohod, přestože právě dohody sem lákaly většinu novinářů. Každý rok kolovaly zvěsti, že nějaká společnost pracovala na dohodě, ke které mělo dojít na mysteriózním konkláve v idažských horách. Takže pokaždé, když nějaký vůz zamířil ke vstupní bráně, reportéři nakukovali čelním sklem, kdo je uvnitř. Když přijel někdo, o kom stálo za to utrousit nějaký ten řádek, honili pak svou kořist až ke dveřím hotelu a mávali kolem sebe kamerami a mikrofony.

Když z auta vystoupil Warren Buffett, novináři ho okamžitě poznali. „Jsi významným prvkem DNA téhle konference,“ pousmál se jeho známý Don Keough, předseda Allen & Co.² Většina novinářů měla Buffetta ráda, protože nikomu nekřídil cestu ve zlém. Fascinoval je. Měl image prostého muže a vypadal jako upřímný člověk. Přesto žil složitý život. Vlastnil pět domů, ale obýval pouze dva. V podstatě měl totiž dvě manželky. Když mluvil, používal jednoduché aforismy, při kterých mu vždy zajiskřilo v očích. Rovněž měl pozoruhodně loajální skupinu přátel, přestože si získal pověst tvrdého až chladného obchodníka. Zdálo se, že se publicitě vyhýbá, přesto jí získal více, než kterýkoli jiný businessman na Zemi.³ Po Státech létal v G-IV, často navštěvoval večírky celebrit a měl mnoho slavných přátel. Navzdory tomu tvrdil, že dává přednost Omaze, hamburgerům a že je šetrný. O svých úspěších mluvil, jako by šlo o pár prostých investičních nápadů, a zdůrazňoval, že do práce chodí každý den s nadšením. Jenže pokud to tak opravdu bylo, proč nikdo jiný nedokázal jeho úspěch napodobit?

Buffett fotografům jako vždy vlídně zamával, otcovsky se na ně usmál a odešel. Natočili si ho a pak svou pozornost soustředili na další přijíždějící vůz.

Buffettovi přijeli k vile ve francouzském stylu, patřící vyhledávané Wildflower Group. Nacházela se vedle bazénu a tenisových kurtů a Herbert Allen zde hostil VIP hosty. Zde už pro ně byly připravené obvyklé pozornosti. Větrovky Allen & Co. s logem SV99, baseballové čepice, mikiny, trička s límcem a poznámkový blok v pouzdru na zip. Každý rok měly tyto předměty jinou barvu. Navzdory majetku více než třiceti miliard dolarů, což by stačilo na zakoupení všech letadel G-IV, které odpočívaly na letišti, Buffett měl jen máloco tak rád, jako tričko na golf, které mu někdo věnoval jako pozornost. Pečlivě si prohlédl letošní nadílku. Ještě více jej však tentokrát zaujal osobní vzkaz, který Herbert Allen zaslal každému

hostu, a perfektně zorganizovaný konferenční diář, kde se vysvětlovalo, co se na ně letos v Sun Valley chystá.

Buffettův program byl rozepsán pečlivě na každou hodinu, den po dni, s načasováním na vteřiny, s dokonalým rozvržením. Herbert Allen na to skutečně dbal. Diář uváděl mluvčí na konferenci i témata, což bylo až dosud přísně střežené tajemství. Dále tu měl rozpis obědů a večeří, jichž se měl zúčastnit. Na rozdíl od ostatních hostů toho Buffett dost věděl předem, ale přesto se chtěl ujistit, co se z diáře dozví.

Herbert Allen, nazývaný „králem Sun Valley“, tichý choreograf konference, udával tón nonšalantnímu luxusu, který je obklopoval. Lidé ho udávali za vzor zásadovosti, geniality, dobrého poradce a štedrnosti. „Každý by rád umíral s vědomím, že si ho někdo váží tak jako Herberta Allena,“ rozplýval se jeden host. V hrůze, že by snad už nebyli pozváni, se všichni, kdo se kdy zmohli na nějakou kritiku Herberta Allena, omezili na vágní výrazy jako neobvyklý, neklidný, netrpělivý a poněkud sebevědomý. Když jste se ocitli v blízkosti jeho šlachovité postavy, stálo vás veškeré síly udržet krok s jeho tempem. Slova vystřeloval jako ze samopalu, vyštěkával otázky a odpovědi dotazovaných usekával uprostřed věty, aby snad nepromrhal vteřinu jeho vzácného času. Specializoval se na vyslovování nevysslovitelného. „Nakonec bude Wall Street zlikvidována,“ řekl jednou novinářům, přestože tam vlastnil banku. O svých konkurentech mluvil jako o prodavačích párků v rohlíku.⁴

Allen svou firmu udržoval malou a jeho bankéři investovali vlastní peníze na své obchody. Díky tomuto nekonvenčnímu přístupu byla jeho firma spíše partnerem než služebníkem pro klientelu, kterou tvořila elita Hollywoodu a mediálního světa. Tím spíše se jeho hosté cítili poctěni, když je pozval, a ne jako zajatci, kteří musejí čelit útokům obchodníka na každém kroku. Allen & Co. každoročně připravovala detailní společenský program pro hosty i celé jejich rodiny a přátele. Dobře rozuměla síti jejich vztahů. Program se týkal i nových hostů, které Allenův majordomus považoval za vhodné pozvat. Nevyřčená hierarchie diktovala vzdálenost příbytků hostů od rezidence, ve které se konala setkání, jídla, na která byli pozváni, i zasedací pořádky.

Buffettův přítel Tom Murphy tento druh setkání označoval jako „sraz velkých zvířat“. „Kdykoli se potká pár velkých zvířat,“ vysvětloval Buffett, „spousta dalších lidí se ráda připojí, protože se tím ujišťují, že když jsou na takovém srazu, pak jsou sami považováni za velká zvířata.“⁵

A účast v Sun Valley tento pocit určitě výrazně posiluje, protože na rozdíl od většiny srazů významných osob se pozvání sem nedá koupit. Výsledkem je jakási předstíraná demokracie elity. Všichni vzrušeně sledují, kdo nebyl pozván, nebo

ještě lépe, čím pozvání bylo zrušeno. Přesto si v rámci své společenské vrstvy budují upřímné vztahy. Allen & Co. pečovala o zábavu a okázalé veselí od prvního večera, kdy si hosté oblékli kovbojské oděvy, nasedli na starobylé koňské povozy a vydali se za kovboji po klikaté stezce kolem skalní věže ke srubu na louce u Trail Creek. Tam Herbert Allen nebo některý z jeho dvou synů hosty přivítal se západem slunce. Kovbojové bavili děti triky s lasem u velkého bílého stanu vyzdobeného květináči s rudými petúniemi a šalvějí. Starý strážce Sun Valley vítal nové hosty i staré známé, kteří stáli v řadě vedle sebe s talířem v ruce, připraveni ochutnat ze švédských stolů nabízejících steaky a lososy. Buffettovi tento večer obvykle končili posezením s přáteli u ohně pod oblohou plnou hvězd.

Zábava pokračovala do středečního odpoledne. Zájemci se mohli zúčastnit plavby po velmi klidné Salmon River. Na takovém výletu vztahy vzkvétaly, protože Allen & Co. organizoval, kdo bude kde sedět v autobusu cestou k raftům i následně na raftech. Říční vůdci tiše vedli rafty horským údolím, aby nerušili konverzaci a klíčící společenství. Břeh lemovali místní záchranáři a sanitky pro případ, že by někdo spadl do ledové vody. Každý host po vystoupení z raftu dostal horký ručník a talíř s barbecue.

Kdo neměl zájem o rafty, mohl muškařit, jezdit na koni, střílet na pohyblivé terče a umělé holuby, jezdit na horském kole, hrát bridž, učit se plést, fotografovat přírodu, házet létající talíř všudypřítomným psím mazlíčkům hostů, bruslit na venkovním kluzišti, hrát tenis na dokonalém antukovém povrchu, polehávat u bazény nebo hrát golf na bezchybných trávnících, kam se dalo dojet na golfových vozících přečpaných opalovacími krémy, dobrotami a repelenty s logem Allen & Co.⁶ Zábava nerušeně plynula. Pokud někdo něco potřeboval, objevilo se to, aniž by o to musel žádat, v rukou zjevně nevyčerpatelného, téměř neviditelného a přece všudypřítomného personálu v tričkách SV99.

Tajnou zbraní Herberta Allena však byly opatrovnice dětí. Měl jich tu více než sto. Pohledných, většinou blondatých a dokonale opálených mladých dívek ve stejných Allen & Co. tričkách, nesoucích firemní batůžky. Zatímco si rodiče a prarodiče hráli, opatrovnice dohlížely, aby měl každý Joshua i Brittany kumpána přiměřeného věku, a to ať už se děti chtěly věnovat čemukoliv – fotbalu, jízdě na kole, vybíjení, jízdě na voze anebo koních, bruslení, štafetovým závodům, raftování, rybaření, rukodělným činnostem, učit se hrát tenis anebo prostě jen pizze či zmrzlině. Všechny opatrovnice byly osobně a pečlivě vybrány, aby bylo jisté, že si to s nimi děti užijí tak, že budou žebrot, aby je rodiče příští rok opět vzali s sebou. A rodiče se chvílemi mohli potěšit pohledem na překrásnou mladou dívku, která dbala o jejich ratolest a oni mohli nerušeně trávit čas s ostatními dospělými.

Buffett odjakživa patřil k nejděčnějším Allenovým hostům. Sun Valley miloval a rád tam bral rodinu na dovolenou, protože kdyby byl v horách s vnoučaty sám,

nevěděl by, co si s nimi počít. Sporty, až na golf, ho nezajímaly. Nikdy nebyl střilet ani jezdit na kole a ve vodě se cítil „jako ve vězení“. Jak říkal, raději by si nechal nasadit pouta, než být nucen k pobytu v raftu. Mnohem raději splynul s ostatními významnými osobnostmi. Chvilí si zahrál golf s Jackem Valenti, presidentem Motion Picture Association of America. Dokonce se vsadili o dolar. No a potom bridž s Meredith Brokaw. Zbytek času trávil s lidmi jako je výkonná ředitelka Playboye Christine Hefner či ředitel společnosti pro počítačový hardware Michael Dell.

Ještě častěji se však uchyloval do své vily s výhledem na golfové hřiště, kde si v obývacím pokoji, pohodlně usazený u obrovského krbu, četl a sledoval zprávy z byznysu.⁷ Téměř si nevšímal borovicemi porostlé Baldy, hory před okny, ani záplavy květin, které připomínaly perské koberce: vlčí boby, safírové stračky, vlčí máky a kastileje, koberce šalvěže, rozrazilu a trsy rozhodníku a netřesku. „Tuším, že je tu krásně,“ připustil. Přicházel sem kvůli vřelé atmosféře, kterou Herbert Allen vytvořil.⁸ Byl rád, že může být se svými nejbližšími přáteli: Kay Graham a jejím synem Donem, Billem a Melindou Gates, Mickie a Donem Keough, Barrym Dillerem a Dianou von Furstenberg, Andym Grovem a jeho ženou Evou.

Pro Buffetta však Sun Valley znamenalo především možnost trávit čas s celou rodinou a takové chvíle mu byly vzácné. „Je rád, že nás má pěkně pohromadě pod jednou střechou,“ vysvětlovala jeho dcera Susie Buffett Jr. Žije v Omaze. Její mladší bratr Howie s manželkou Devon, kteří ten rok chyběli, žijí ve městě Decatur v Illinois a nejmladší syn Peter s manželkou Jennifer žijí v Milwaukee.

Susan, která byla Buffettovou ženou čtyřicet sedm let, avšak žila odděleně, přiletěla až ze San Franciska, aby se s nimi setkala. Astrid Menks, družka, se kterou žil více než dvacet let, zůstala doma v Omaze.

V pátek večer si Warren oblékl havajskou košili a doprovodil manželku na tradiční párty u bazénu, která se konala na tenisových kurtech vedle jejich vily. Většina hostů Susie znala a měla ji ráda. Vždy byla hvězdou večera, protože zpívala staré lidové písně za svitu pochodní, které osvětlovaly olympijský bazén.

Koktejly tekly proudem, nad vším panoval přátelský duch a bylo možno poslouchat zcela nový a téměř nesrozumitelný jazyk – B2B, B2C, reklamní bannery, vlnový rozsah, široké pásmo vysílání. Šum dialogů soupeřil s hudbou Al Oehrle´s Band. Celý týden se nad obědy, večerami a koktejly vznášel neurčitý pocit napětí, který jako mlha postupoval veškerá potřesení rukou, polibky a objetí. Mohla za to skupina úplně nových ředitelů technologických společností, kteří se s neobvyklým sebevědomím představovali lidem, kteří o nich ještě před rokem vůbec neslyšeli.⁹ Někteří vystupovali arogantně, což v obvykle přátelské atmosféře Sun Valley působilo jaksi nepatřičně. Jindy tu vládla uvolněná neformálnost a Herbert Allen pod pohrůžkou vyloučení prosadil nepsané pravidlo, které nepovolovalo žádnou pompéznost.

Nad prezentacemi, které tvořily jádro konference, se však letos povaloval mrak arogance. Ředitelé společností, vysocí vládní úředníci a další významní lidé zde měli přednášky, jaké si nikde jinde nedovolili. Za květináče a dveře Sun Valley totiž neuniklo ani slůvko. Reportéři sem nesměli a význační žurnalisté a mediální baroni, kteří vlastnili televizní sítě a tisk, seděli v publiku a dobře si vědomi cti, jaké se jim dostalo, dbali na udržení tajemství. Mluvčí se tedy mohli uvolnit a sdělit důležité a často pravdivé věci, které by nikdy nevyslovili před tiskem, protože byly příliš upřímné, niterné, příliš napadnutelné anebo náchylné k chybné interpretaci. Obyčejní novináři nakukovali zvenčí a doufali, že na ně zbudou alespoň drobty z toho, co se odehrávalo uvnitř.

Letos se tu však napařovali noví internetoví magnáti, dávali najevo vysoká očekávání, vytrubovali informace o nejnovějších fúzích a snažili se vytáhnout peníze z finančních manažerů v publiku. Finančníci, kteří pečovali o peníze a úspory přítomných, společně ovládali nepředstavitelné jmění mnoha bilionů dolarů.¹⁰ S bilionem dolarů jste v roce 1999 mohli zaplatit daň z příjmu za veškeré obyvatele USA nebo koupit zcela nový automobil Bentley do každé domácnosti ve více než devíti státech.¹¹ Anebo jste si mohli koupit veškeré pozemky v Chicagu, New Yorku a Los Angeles dohromady. Některé ze společností, které se tu prezentovaly, peníze potřebovaly a očekávaly, že jim je publikum dá.

Začátkem týdne tým Toma Brokawa nazvaný „Internet a naše životy“ uvedl sérii prezentací o tom, jak internet změní komunikační byznys. Jay Walker z Priceline publiku předvedl úchvatnou vizi o internetu, kde srovnával informační superdálnici s příchodem železnic v roce 1869. Jeden ředitel po druhém posluchačům předkládali lákavé vyhlídky pro jejich společnosti a místnost naplňoval opojný pohled do budoucnosti, která už nebude omezená kapacitou prostoru ani paměti. Byla to tak úchvatná vize světa, který se před nimi otevíral, že některé ihned získala, zatímco jiní ji měli za snůšku výmyslů. Lidé z vedení technologických společností sami na sebe pohlíželi jako na Prométheovy potomky, kteří přinášejí oheň podřadným smrtelníkům. Ostatní průmyslová odvětví se plazila v prachu u jejich nohou, protože jejich jediným úkolem bylo zajišťovat takové ty hloupé nezbytnosti, jako jsou náhradní díly do aut nebo zahradní nábytek. Zviditelnit se mohla jen pokud by si některou z nabízených technologií pořídila. Některé internetové obchody disponovaly nekonečně obrovským a přitom neexistujícím ziskem, zatímco „skutečné společnosti“, které vyráběly skutečné věci, ztrácely na hodnotě. Vyspělé technologie porazily „starou ekonomiku“ a index Dow Jones* před čtyřmi měsíci pokořil

* Nejsledovanější index americké burzy cenných papírů (pozn. překl.)

kdysi nedosažitelnou hranici 10000 bodů, takže se zdvojnásobil za méně než tři a půl roku.

Mnozí z čerstvých zbohatlíků se mezi projevy shromažďovali na uzavřené terase u jezírka, na kterém pluly ohočené labutě. Zde se mohl kterýkoliv host, nikoliv však reportér, protlačit davem lidí v maskáčových kalhotách a vlněných svetrech, aby se na něco osobně zeptal Billa Gatese nebo Andy Grova. Novináři mezitím naháněli internetové magnáty, kteří pendlovali mezi hotelem a svými apartmány, což ještě posilovalo atmosféru jejich nadřazené výjimečnosti, která letos Sun Valley vládla.

Několik internetových králů strávilo páteční odpoledne lobbováním u Herberta Allena, aby jim zajistil přítomnost na snímcích přední fotografky Annie Leibovitz, které byly určené pro časopis *Vanity Fair* a měly nést název „Mediální hvězdný tým“. Do Sun Valley byli přece pozváni jako hvězdy programu, takže nemohli pochopit, jak je možné, že paní Leibovitz si sama vybírala, koho bude fotit. Proč proboha fotila Buffetta? Jeho role v médiích byla vždy poněkud druhotná, prostřednictvím členství ve správních radách, rozsáhlé sítě osobních vztahů a vlivů a menších či větších investic do médií. Kromě toho, byl pro média starý známý. Nemohli uvěřit, že ho přesto stále fotí a jeho fotografie prodávají celé náklady časopisů.

Budoucí hvězdy se cítily přezírány. Dobře věděly, že budoucnost patří internetu a na tom nemohlo nic změnit ani to, že Herbert Allen označil toto „nové paradigma“ hodnocení akciového trhu s technologiemi a médií na základě návštěvnosti stránek a odhadech budoucího nárůstu a nikoliv na schopnosti společnosti vydělat skutečné peníze za nesmysl. „Nové paradigma,“ prohlašoval, „je jako nové pohlaví. Nic takového jednoduše neexistuje.“¹²

Následující ráno vstal Buffett, symbol starého paradigmatu, brzy. Letos na něj totiž připadla závěrečná řeč. Žádosti o projevy na různých konferencích sponzorovaných jinými společnostmi zásadně odmítal, ale když ho Herbert Allen požádal, aby promluvil v Sun Valley, souhlasil.¹³ Závěrečná řeč představovala vrchol konference, takže účastníci tentokrát místo cesty rovnou na golfové hřiště nebo pro rybářské pruty spěchali na snídani do hotelu, aby se potom pohodlně usadili na svá místa. Dnes bude Buffett hovořit o trhu s akciemi.

Buffett se v soukromí vyjadřoval kriticky o nelítostném, reklamou hnaném trhu, který způsoboval, že akcie technologických společností se celý rok šplhaly do závratných výšek. Akcie jeho společnosti, Berkshire Hathaway, se válely v prachu a jeho přísné pravidlo nekupovat akcie technologických společností se zdálo zastaralé. Jenže kritické hlasy doposud neměly žádný vliv na to, jak investoval.

A jeho jediné veřejné prohlášení k tomuto tématu bylo, že se nikdy nepouštěl do prognózy trhu. Tím spíše bylo jeho rozhodnutí vystoupit na pódium v Sun Valley a promluvit právě o tomhle naprosto bezprecedentní. Možná to byl jeden z těch okamžiků, kdy měl Buffett nezlomné přesvědčení a ohromnou potřebu kázat.¹⁴

Tuto řeč si připravoval celé týdny. Věděl, že trh není jen o lidech obchodujících s akciemi, jako by to byly žetony v kasinu. Zde žetony představovaly firmy a Buffett přemýšlel o jejich celkové hodnotě. Jakou měly cenu? Kromě toho pátral v historii a probíral se nekonečnými zásobami informací ve své paměti. Nebylo to rozhodně poprvé, kdy se objevily nové technologie, které změnily svět a otrásly akciovým trhem. Historie byznysu byla plná nových technologií: železnice, telegraf, automobily, letadla, televize. To vše byly převratné vynálezy, které umožnily rychlejší spojení. Kolik z nich však udělalo ze svých investorů boháče? Právě tohle se chystal vysvětlit.

Když byla snídaně u konce, na pódium vystoupil Clarke Keough. Buffett jeho rodinu znal celá léta, protože v Omaze bývali sousedé. Do Sun Valley se Buffett dostal díky Clarkově otci Donovi. Don Keough, současný předseda Allen & Co. a bývalý prezident společnosti Coca-Cola, se s Herbertem Allenem seznámil, když pro Coca-Colu v roce 1982 kupoval od Allen & Co. společnost Columbia Pictures. Keough a jeho šéf, výkonný ředitel Coca-Coly Roberto Goizueta, byli natolik uchváteni neobchodním přístupem Herberta Allena, že ho přesvědčili, aby vstoupil do jejich správních rady.

Keough, syn farmáře ze Sioux City a bývalý ministrant, nyní fakticky z Coca-Coly odešel do důchodu, ale stále byl s chodem společnosti natolik provázán, že mu občas přezdívali stínový ředitel.¹⁵

V padesátých letech, když byli Keoughovi jeho sousedé, Warren se Dona ptal, jak bude platit studia svých dětí. Navrhl mu, aby investoval deset tisíc dolarů do jeho společnosti. Don se živil jako prodavač kávy a svých šest dětí posílal do místní školy za dvě stě dolarů týdně. „Neměli jsme peníze,“ přiznal se jeho syn Clarke publiku, „na toto období nikdy nezapomenu.“

Buffett přišel za Clarkem na pódium. Na sobě měl oblíbený rudý svetr a kostkovanou košili. Příběh dopověděl za něj.¹⁶

„Keoughovi byli báječní sousedé,“ začal. „Je pravda, že občas se Don zmínil, že na rozdíl ode mne pracoval, ale jinak jsme měli skvělé vztahy. Jednou se u nich stavila moje žena Susie a požádala o trochu cukru. Donova manželka Mickie jí dala celý sáček. Když jsem to zjistil, rozhodl jsem se, že se u nich také stavím. Řekl jsem tehdy Donovi: ‚Co kdybys mi půjčil dvacet pět tisíc dolarů a já je investoval?‘ Keoughovi tehdy poněkud ztuhli a odmítli mě.“

Vrátil jsem se o něco později a požadoval deset tisíc dolarů, ale dopadl jsem