

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 nepodpädného 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.<sup>1</sup> 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 sedemdesiatvaročného 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 lekcií, 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 vyberať 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*

**W**arren 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 šofériuje. 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 hĺba 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 kládla 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 „podielové 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 Warrenu 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 kroviami 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-biele 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 runwaya.

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 Hawkeyry; luxusné Falcons; najviac však bolo úctyhodných G-štvoriek. Ako z popoludnia pomaly odbúdalo, na runwayi 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 opretekly 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 prilietali v predstihu linkovými lietadlami. Medzi ostatnými cestujúcimi ich bolo možné veľmi ľahko rozoznať: muži v západniarskych kovbojských číždách, košeliach od Paula Stuarta a džínsoch, ženy v blejzroch z jemnej kozľacej kože a drobných tyrkysových koráľkach. Allenovi zamestnanci mali tváre očakávaných hostí naučené naspamäť 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 kvetinnáčmi s veľkými rastlinami. Reportéri, vylúčení zo zaujímavého diania v uzavretej zóne, striehli po jej okrajoch s nosmi zastrčenými medzi kríkmi.<sup>1</sup> 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 svojím 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 odštíepili 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 Idaha 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.<sup>2</sup> 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 povesť tvrdého vyjednávateľa, 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.<sup>3</sup> 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 bazény 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 Slnečného údolia“ a tichého choreografa celej konferencie. Ľudia ho často uvádzali v spojitosti s vysokými morálnymi zásadami,

brilantnosťou, dobrými radami a veľkorysťou. „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, netrpezlivý 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 štekali, 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“. <sup>4</sup>

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.

Buffetov 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.“ <sup>5</sup>

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 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.

Veselosti 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 servirovalo 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. <sup>6</sup> Všetka zábava sa konala nehučne, 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 vyzerajúcich, poväčšine plavovlasých, dohneda opálených tínedžeriek v tých istých polokošeliach Allen & Co. a s nimi ladiacimi ruksačkami 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 zábavu, 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 lízání 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 povozit' 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 vkĺzol 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 golfovým ihriskom, usadil sa v obývačke k obrovskému kamennému kozubu<sup>7</sup> 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.<sup>8</sup> 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 Buffetová 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 súrodeneц Peter so svojou ženou Jennifer žili v Milwaukeee.

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

V piatok večer si Warren obliekol havajskú košelu 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 mlkva hmla medzi stiskmi rúk, bozkami a objatiami. Nová skupina novopečených riaditeľov technologických firiem, disponujúca mimoriadnou dávkou fanfarónstva, sa takto predstavovala ľuďom, ktorí o nich pred rokom ešte ani len nepočuli.<sup>9</sup> 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 kdekolvek 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.<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup> 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 závažnú 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 predavačoch liečivých olejčekov. 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 celebrit 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

veľké i malé investície do médií. A okrem toho, on sám je starým médiom. Nedokázali uveriť a pochopiť, že jeho tvár na fotografii ešte vždy predáva časopisy.

Tieto samozvané mediálne „all stars“ sa cítili byť podcenené, pretože vedeli veľmi dobre, že jazýček mediálnych váh sa vychýlil smerom k internetu. Bolo to tak aj napriek tomu, že sám Herbert Allen si myslel, že „nová paradigma“ oceňovania technologických a mediálnych akcií – podľa počtu kliknutí a očných buliev a predpokladov rastu v ďalekej budúcnosti, a nie podľa schopnosti podniku zarábať hotovosť na drevo – je volovina. „Nová paradigma“, vyprskol opovržlivo. „To je ako nový sex. Nič také skrátka neexistuje.“<sup>12</sup>

Nasledujúce ráno vstal Buffett – symbol starej paradigmy – zavčasu, pretože mal byť posledným rečníkom roka. Ponuky na prednášanie na konferenciách, ktoré usporadúvali iné spoločnosti, metodicky odmietal, ale keď ho Herbert Allen požiadal o vystúpenie v Sun Valley, zakaždým odpovedal áno.<sup>13</sup> Záverečná prednáška v sobotu dopoludnia bola ústredným bodom programu, takže namiesto odchodu rovno na golfové ihrisko alebo k rieke s rybárskym prútom si takmer každý najskôr zašiel k raňajkovému švédskemu stolu v Sun Valley Inn a potom sa usadil v prednáškovej miestnosti. Dnes bude Buffett hovoriť o akciovom trhu.

V súkromí sa o trhu poháňanom predavačmi nápadov a novozaložených firiem aj špekulantmi s vysoko rizikovými investíciami, ktorí celoročne a závažným tempom vyhľadávali ceny technologických akcií do závažných výšok, vyjadroval kriticky. Akcie jeho vlastnej spoločnosti Berkshire Hathaway ochabovali a zdalo sa, že Buffettova prísna zásada – nekupovať akcie technologických firiem – akosi vychádza z módy. No tieto jeho kritické postoje nemali vôbec nijaký vplyv na to, ako sám investoval, a jediným verejným vyhlásením, ktoré na túto tému urobil, bola zmienka o tom, že situáciu na trhu nikdy nepredpovedá. Jeho rozhodnutie postaviť sa v Sun Valley na pódium a urobiť presne to, čo nikdy nerobí, bolo teda čímsi nevidaným. Možno to bolo dobrou, ktovie. Buffett bol o niečom pevne presvedčený a pociťoval naliehavú potrebu toto presvedčenie zvestovať.<sup>14</sup>

Na toto kázanie sa pripravoval niekoľko týždňov. Chápal, že trh nesúvisí len s tým, že ľudia tu predávajú a kupujú akcie, ako keby to boli žetóny v kasíne. Tieto žetóny predstavujú podniky. Buffett myslel na úhrnnú hodnotu žetónov. Akú majú cenu, za čo naozaj stoja? Potom skúmal minulosť, pričom čerpal z vlastnej pamäti a dôkladných skúseností. Nebolo to totiž po prvý raz, čo sa objavili nové svetoborné technológie a otriasli akciovým trhom. Dejiny obchodu boli doslova prepchaté novou technikou a technológiami – železnicami, telegrafom, telefónom, automobilmi, lietadlami, televíziou: všetky revolučné metódy rýchlejšieho spojenia – ibaže na koľkých z nich zbohatli investori? Toto sa chystal vysvetliť.

Po studených raňajkách vyšiel Clarke Keough na pódium. Buffett sa s Keougho-

\* často citovaná americká miera akcií

vou rodinou poznal už celé roky; doma v Omahe boli susedmi. Vlastne práve cez Clarkeovho otca Dona si Buffett vybuďoval kontakty, ktoré ho priviedli až sem, do Sun Valley. Don Keough, ktorý bol teraz predsedom spoločnosti Allen & Co. a predtým prezidentom Coca-Coly, sa s Herbertom Allenom zoznámil, keď v roku 1982 kupoval od Allen & Co. pre Coca-Colu spoločnosť Columbia Pictures. Na Keougha i jeho šéfa, generálneho riaditeľa Coca-Coly Roberta Goizueta, zapôsobili nekonvenčné obchodné spôsoby Herberta Allena tak hlboko, že ho napokon presvedčili, aby sa stal členom ich správnej rady.

Keough, syn dobytkára zo Sioux City a niekdajší miništrant, bol už teraz technicky zo spoločnosti Coca-Cola preč, na penzii, ale ešte stále žil a veril v skutočné, hmatateľné, autentické veci a bol taký vplyvný, že sa o ňom občas hovorilo aj ako o tieňovom generálnom riaditeľovi.<sup>15</sup>

Keď boli v päťdesiatych rokoch Keoughovci v Omahe jeho susedmi, opýtal sa raz Warren Dona, ako chce zaplatiť za štúdium svojich detí, a navrhol mu, aby investoval desaťtisíc dolárov do jeho, Buffettovho podniku. Ibaže Don, ktorý predával kávu značky Butter-Nut, strčil svojich šesť detí do miestnej farskej školy za dvesto dolárov týždenne. „Nemali sme toľko peňazí,“ povedal teraz publiku jeho syn. „Patrí to k našej rodinnej histórii, na ktorú nikdy nezabudneme.“

Buffett vo svojom obľúbenom červenom nebraskom svetri natiahnutom na rozhalenke vystúpil za Clarkeom na pódium. Historku dokončil on.<sup>16</sup>

„Keoughovci boli fantastickí susedia,“ povedal. „Je pravda, že Don sa tu a tam zmienil o tom, že on – na rozdiel odo mňa – má prácu, ale mali sme úžasnú vzťahy.“

Raz moja žena Susie zašla k nim a pekne tak, ako sa to robieva na Stredozápade, poprosila o požičanie hrnčeka cukru. Donova žena Mickie jej dala celé vrečko. Keď som sa o tom dopočul, rozhodol som sa zájsť ku Keoughovcom aj sám, ešte toho istého večera. Donovi som vtedy povedal: „Počuj, prečo mi nedáš dvadsaťpäť tisíc dolárov, aby ti ich obchodná spoločnosť investovala?“ Keoughovci v tej chvíli trochu skameneli – a odmietli ma.“

„Po nejakom čase som k nim zašiel znova a pýtal som tých desaťtisíc dolárov, o ktorých sa tu už zmienil Clarke. Dopadol som podobne ako predtým. No netešilo ma to. Takže som sa tam vrátil ešte raz a pýtal som päťtisíc dolárov. A odmietli ma zasa.“

„Takže jedného večera, v lete roku 1962, som sa opäť vybral ku Keoughovcom. Nepamätám si už, či som to napokon spustil na dvetisícpäťsto dolárov alebo nie, ale keď som došiel ku keoughovskému domu, všade bolo ticho a tma. Vôbec nič sa tam nehýbalo. Lenže ja som vedel, čo sa deje. Vedel som, že Don a Mickie sa schovali hore na poschodie, a tak som neodišiel.“

„Zazvonil som pri dverách. Potom som zaklopal. Nič. Ale Don a Mickie boli hore a tam bola tma ako v rohu.“

„Priveľká tma na čítanie a priskoro na spanie. Pamätám si ten deň, ako by to bolo včera. Bolo to dvadsiateho prvého júna 1962.“

„Clarke, kedy si sa narodil?“

„Dvadsiateho prvého marca 1963.“

„Je len málo takýchto vecí, ktoré tvoria dejiny. Takže by si mal byť rád, že mi tých desaťtisíc dolárov vtedy nedali.“

Keď Buffett spoločnosť v auditóriu okúzlil týmto malým prekáráním, prešiel k hlavnej téme. „Takže teda, pokúsím sa dnes zvládnuť niekoľko vecí naraz. Herb ma požiadal, aby som premietol aj niekoľko obrázkov. Ukáž im, že tomu rozumieš,“ povedal mi. A keď Herb čosi povie, v buffettovskej domácnosti je to prakticky rozkaz. Neveľmi sa obťažoval vysvetliť, čo presne pojem „buffettovská domácnosť“ zahŕňa – pretože Buffett si myslel, že jeho domácnosť je ako každá iná – a s chuťou preskočil na vtip o Herbertovi Allenovi. Sekretárka prezidenta Spojených štátov vtrhne do Oválnej pracovne a ospravedľňuje sa, že omylom naplánovala dve stretnutia na jeden termín. Prezident si má vybrať medzi schôdzkou s pápežom a prijatím Herberta Allena. Tu Buffett urobil dramatickú odmlku. „Privedte pápeža,“ povie napokon prezident. „Musím mu aspoň pobožkať prsteň.“

„Všetkým vám, milí spolubozkávaci prsteňov, by som dnes chcel povedať čosi o trhu s akciami,“ povedal Buffett. „Porozprávam vám o oceňovaní akcií, ale nebudem hovoriť o predpovedaní toho, čo sa s nimi bude diať o mesiac alebo na budúci rok. Oceňovanie nie je to isté ako prognózovanie.“

„V krátkodobom horizonte je trh hlasovacím zariadením, dlhodobo je to váha, ktorá vydáva lístky.“

„Váha sa ráta až na záver, ale hlasy sa rátajú hneď. A je to veľmi nedemokratický spôsob hlasovania. Bohužiaľ, ako všetci viete, na preukázanie spôsobilosti na hlasovanie netreba nijaké testy gramotnosti.“

Buffett klikol na tlačidlo, čím rozsvietil prvý powerpointový obrázok a premietol ho na obrovské plátno po svojej pravej ruke.<sup>17</sup> Bill Gates, ktorý sedel v hľadisku medzi ostatnými, na okamih zatajil dych a čakal, kým sa Buffettovi a jeho známym kľavým prstom tento úkon podarí.<sup>18</sup>

#### INDEX DOW JONES

31. decembra 1964 874.12

31. decembra 1981 875.00