A close-up portrait of Warren Buffett, an elderly man with white hair and glasses, wearing a dark suit and tie. The background is dark and out of focus.

Элис Шрёдер

# УОРРЕН БАФФЕТ

Первая  
авторизованная  
биография

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Alice Schroeder

# The Snowball

Warren Buffett and the Business of Life

Bantam Books  
New York

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Элис Шрёдер

# Уоррен Баффет

## Лучший инвестор мира

Перевод с английского

2-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2013

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 336.76  
ББК 65.02  
Ш85

*Издано с разрешения P&R Permission & Rights Ltd.  
На русском языке публикуется впервые*

*Перевод с английского Павла Миронова  
при участии Светланы Кицюк, Катерины Кочкиной,  
Андрея Шароградского, Антона Золотых*

**Шрёдер, Э.**

Ш85 Уоррен Баффет. Лучший инвестор мира : пер. с англ. / Элис Шредер. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 800 с.

ISBN 978-5-91657-751-8

Это биография одного из самых богатых людей нашего времени (состояние Уоррена Баффета в 2011 году оценивалось в 50 миллиардов долларов). Она дает ответы на множество вопросов тех, кто интересуется феноменом Баффета. Какой метод инвестирования дает такой эффект? Какой ум, характер и образ жизни нужен для наращивания богатства? Чем мультимиллиардер занимается в свободное время? Какой образ жизни ведет его семья?

Автор проделала огромную работу, сведя воедино воспоминания самого Уоррена, его родных, знакомых, коллег и партнеров, а также данные семейного архива Баффетов. Получившаяся книга представляет интерес для любого, кто имеет отношение к финансам.

УДК 336.76  
ББК 65.02

Все права защищены.  
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена  
в какой бы то ни было форме без письменного разрешения  
владельцев авторских прав.  
Правовую поддержку издательства обеспечивает  
юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

© Alice Schroeder, 2008  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке,  
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-751-8

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Оглавление

<b>Часть первая. Пузырь</b> .....	11
Глава 1. Менее лестная версия. <i>Омаха</i> • июнь 2003 года .....	11
Глава 2. Солнечная долина. <i>Айдахо</i> • июль 1999 года .....	12
Глава 3. Порождения привычек. <i>Пасадена</i> • июль 1999 года .....	29
Глава 4. Уоррен, в чем проблема? <i>Омаха</i> и <i>Атланта</i> • август–декабрь 1999 года .....	35
<b>Часть вторая. Внутренняя Оценка</b> .....	38
Глава 5. Страсть к проповедованию. <i>Небраска</i> • 1869–1928 годы .....	38
Глава 6. Шарик и даты. <i>Омаха</i> • 1930-е годы .....	43
Глава 7. День перемирия. <i>Омаха</i> • 1936–1939 годы .....	51
Глава 8. Тысячи путей. <i>Омаха</i> • 1939–1942 годы .....	55
Глава 9. Пальцы, испачканные чернилами. <i>Омаха</i> и <i>Вашингтон</i> • 1941–1944 годы .....	61
Глава 10. Правдивые истории о преступлениях. <i>Вашингтон</i> • 1943–1945 годы .....	77
Глава 11. «Толстушка». <i>Вашингтон</i> • 1944–1945 годы .....	79
Глава 12. Молчаливые продажи. <i>Вашингтон</i> • 1945–1947 годы .....	85
Глава 13. Правила гонки. <i>Омаха</i> и <i>Вашингтон</i> • 1940-е годы .....	93
Глава 14. Слон. <i>Филадельфия</i> • 1947–1949 годы .....	97
Глава 15. Интервью. <i>Линкольн</i> и <i>Чикаго</i> • 1949-й — лето 1950 года .....	109
Глава 16. Первый урок. <i>Нью-Йорк</i> • осень 1950 года .....	114
Глава 17. Эверест. <i>Нью-Йорк</i> • весна 1951 года .....	122
Глава 18. «Мисс Небраска». <i>Нью-Йорк</i> и <i>Омаха</i> • 1950–1952 годы .....	132
Глава 19. Боязнь сцены. <i>Омаха</i> • лето 1951-го — весна 1952 года .....	141
<b>Часть третья. Гонки</b> .....	151
Глава 20. «Грэхем-Ньюман». <i>Омаха</i> и <i>Нью-Йорк</i> • 1952–1955 годы .....	151
Глава 21. На чьей стороне играть? <i>Нью-Йорк</i> • 1954–1956 годы .....	163
Глава 22. Скрытое великолепие. <i>Омаха</i> • 1956–1958 годы .....	172
Глава 23. «Клуб Омаха». <i>Омаха</i> • 1959 год .....	192
Глава 24. Локомотив. <i>Нью-Йорк</i> и <i>Омаха</i> • 1958–1962 годы .....	197
Глава 25. Война с ветряными мельницами. <i>Омаха</i> и <i>Беатрис</i> , <i>Небраска</i> • 1960–1963 годы .....	209
Глава 26. Стог золотого сена. <i>Омаха</i> и <i>Калифорния</i> • 1963–1964 годы .....	214
Глава 27. Безрассудство. <i>Омаха</i> и <i>Нью-Бедфорд</i> • 1964–1966 годы .....	229
Глава 28. Сухой трут. <i>Омаха</i> • 1965–1966 годы .....	243
Глава 29. Что такое камвольная пряжа. <i>Омаха</i> • 1966–1967 годы .....	251
Глава 30. Реактивный Джек. <i>Омаха</i> • 1967 год .....	256
Глава 31. Будущее — на эшафоте. <i>Омаха</i> • 1967–1968 годы .....	265
Глава 32. Легко, безопасно, прибыльно и приятно. <i>Омаха</i> • 1968–1969 годы .....	274
Глава 33. Ликвидация. <i>Омаха</i> • 1969 год .....	283

<b>Часть четвертая. Песня Сьюзи</b> .....	298
Глава 34. Конфетный Гарри. <i>Омаха • 1970 — весна 1972 года</i> .....	298
Глава 35. Газета The Sun. <i>Омаха • 1971–1973 годы</i> .....	309
Глава 36. Две мокрые крысы. <i>Омаха и Вашингтон • 1971 год</i> .....	322
Глава 37. Охотник за новостями. <i>Вашингтон • 1973 год</i> .....	328
Глава 38. Спагетти-вестерн. <i>Западная Омаха • 1973–1974 годы</i> .....	337
Глава 39. Гигант. <i>Омаха и Лос-Анджелес • 1973–1976 годы</i> .....	347
Глава 40. Как руководить бизнесом, а не публичной библиотекой. <i>Вашингтон • 1975–1976 годы</i> .....	362
Глава 41. И что дальше? <i>Омаха • 1977 год</i> .....	381
Глава 42. Золотая медаль. <i>Омаха и Буффало • 1977–1983 годы</i> .....	395
Глава 43. Фараон. <i>Омаха • 1980–1986 годы</i> .....	411
Глава 44. Роза. <i>Омаха • 1983 год</i> .....	423
<b>Часть пятая. Король Уолл-стрит</b> .....	437
Глава 45. Когда стоит вызывать тягач. <i>Омаха • 1982–1989 годы</i> .....	437
Глава 46. Рубикон. <i>Омаха • 1982–1987 годы</i> .....	445
Глава 47. Белые ночи. <i>Нью-Йорк • 1987–1991 годы</i> .....	473
Глава 48. Сосание пальца и его чудосочные результаты. <i>Нью-Йорк • 1991 год</i> .....	492
Глава 49. Разгневанные боги. <i>Нью-Йорк • 1991–1994 годы</i> .....	524
Глава 50. Лотерея. <i>Множество мест по всему миру • 1991–1995 годы</i> .....	542
Глава 51. К черту медведей! <i>Омаха и Гринвич • 1994–1998 годы</i> .....	565
Глава 52. Корм для цыплят. <i>Декатур, штат Иллинойс и Атланта • 1995–1999 годы</i> ...	580
<b>Часть шестая. Оплата по счетам</b> .....	596
Глава 53. Джинн. <i>Омаха • 1998 год</i> .....	596
Глава 54. Точка с запятой. <i>Омаха • январь—август 2000 года</i> .....	597
Глава 55. Последняя вечеринка Кей. <i>Омаха • сентябрь 2000 — июль 2001 года</i> .....	607
Глава 56. Богатые для богатых. <i>Омаха • июль 2001— июль 2002 года</i> .....	614
Глава 57. Оракул. <i>Омаха • апрель—август 2003 года</i> .....	630
Глава 58. Баффетирование. <i>Омаха • лето—осень 2003 года</i> .....	650
Глава 59. Зима. <i>Омаха и Сан-Франциско • декабрь 2003 — январь 2004 года</i> .....	660
Глава 60. Замороженная кола. <i>Омаха и Вилмингтон • Весна 2004 года</i> .....	666
Глава 61. Седьмое пламя. <i>Нью-Йорк, Солнечная долина, Коди • март—апрель 2004 года</i> .....	677
Глава 62. Оплата по счетам. <i>Омаха и Нью-Йорк • 2004–2008 годы</i> .....	695
Послесловие .....	719
Комментарий автора относительно исследовательской работы .....	727
Благодарности .....	728
Примечания .....	730
Об авторе .....	791

*Посвящается Дэвиду*

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

*Уоррену девять лет. На дворе стоит зима. Он играет в снегу вместе со своей младшей сестрой Берти.*

*Уоррен ловит снежинки. Поначалу по одной. Затем хватается горсть снега, начинает лепить из него шарик. Постепенно шарик превращается в ком. Уоррен кладет его на землю и начинает катать. К комку прилипает все больше снега. Мальчик толкает снежный ком по лужайке, тот все растет и растет в размерах. Через какое-то время Уоррен достигает границы их лужайки. Остановившись на мгновение в сомнениях, он возобновляет движение — и вот снежный ком катится уже по соседской земле.*

*Уоррен катит и катит снежный ком вперед, глядя на лежащие перед ним бескрайние просторы, пока еще усыпанные нетронутым снегом.*

# Часть первая

## Пузырь

### Глава 1. Менее лестная версия

*Омаха • июнь 2003 года*

Уоррен Баффет раскачивается в кресле, скрестив длинные ноги, за простым деревянным столом, принадлежавшим еще его отцу Говарду. Кажется, что дорогой пиджак марки Zegna шит не по размеру, а то и вовсе куплен на распродаже. Этот пиджак Уоррен носит изо дня в день, не обращая внимания на то, во что одеты остальные пятнадцать сотрудников головного офиса компании Berkshire Hathaway. Его белая рубашка туго застегнута на шее, воротничок (явно меньшего размера, чем нужно) выбивается из-под галстука, который выглядит так, будто Уоррен носит его еще с тех времен, когда был молодым бизнесменом. Судя по всему, этот человек не измерял окружность своей шеи в течение последних сорока лет.

Его руки скрещены за головой поверх седеющих прядей. Одна из них, особенно большая и растрепанная, проходит через всю голову и, напоминая лыжный трамплин, заканчивается прямо над правым ухом. Мохнатая правая бровь постоянно движется над черепаховой оправой очков, и ее движение придает лицу то скептическое, то мудрое, то открытое выражение. Сейчас он улыбается, и «странствующая» бровь поднимается все выше. Тем не менее взгляд бледно-голубых глаз остается сосредоточенным и решительным.

Он сидит в окружении знаков, символов и воспоминаний последних пятидесяти лет. На стенах коридора рядом с кабинетом висят фотографии футбольной команды Nebraska Cornhuskers, чек за участие в одной из серий мыльной оперы, оферта (так и не принятая) о покупке хедж-фонда под названием Long-Term Capital Management, разнообразные сувениры с логотипом Coca-Cola. На кофейном столике в кабинете стоит «классическая» бутылка той же Coca-Cola. Рядом с ней лежит бейсбольная перчатка, запаянная в акриловый футляр. Над диваном висит сертификат, подтверждающий, что его обладатель окончил в январе 1952 года курсы публичных выступлений Дейла Карнеги. Чуть выше и левее книжного шкафа — картина с изображением почтового дилижанса компании Wells Fargo. Неподалеку от нее — диплом Пулитцеровской премии, полученной в 1973 году газетой Sun Newspapers of Omaha, принадлежавшей инвестиционному товариществу Баффета. По всей комнате разбросаны книги, газеты. Фотографии членов его семьи и друзей стоят на комодe, на боковом столике и даже на выдвижной полке, предназначенной для компьютерной клавиатуры. На стене за спиной Баффета — огромный портрет отца, чей взгляд встречает каждого входящего в комнату.

И хотя за окном прекрасное утро поздней весны, окна закрыты коричневыми деревянными ставнями. Телевизор, повернутый к столу Баффета, настроен на канал CNBC. Звук приглушен, но текстовая строка, бегущая внизу экрана, снабжает хозяина

кабинета свежими новостями в течение всего дня. К его немалому удовольствию, на протяжении многих лет в новостях часто говорится и о нем самом.

Однако на самом деле лишь немногие люди могут похвастаться тем, что хорошо его знают. Лично я познакомилась с Баффетом шесть лет назад, когда работала финансовым аналитиком и занималась оценкой акций Berkshire Hathaway. Со временем наши отношения стали дружескими, а теперь мне предстоит узнать его еще лучше. Мы сидим в офисе Уоррена, потому что он собирается писать книгу. Непокорные брови будто подчеркивают слова, которые он повторяет раз за разом: «Элис, ты сделаешь эту работу куда лучше, чем я. И я рад, что эту книгу пишешь ты, а не я сам». Чуть позже вам станет понятно, почему он говорил мне все это. А пока что мы начнем наш рассказ с того, что ближе всего сердцу этого человека.

«Откуда у вас это, Уоррен? Откуда такое большое внимание к деньгам?»

Его глаза на несколько секунд теряют привычную сосредоточенность — кажется, будто в поисках ответа он перебирает в мозгах один файл за другим. Наконец Уоррен начинает рассказывать свою историю: «Бальзак говорил, что за каждым огромным состоянием лежит совершённое преступление\*. Это неприменимо в случае Berkshire...»

Он приподнимается из своего кресла, стараясь удержать эту мысль, и пересекает комнату за пару огромных шагов. Пересев в другое кресло, обитое парчой горчично-золотого оттенка, Уоррен наклоняется вперед, напоминая скорее подростка, хвастающегося своей первой любовной победой, чем семидесятидвухлетнего финансиста. Баффет начинает рассказывать мне, как интерпретировать историю, с кем еще побеседовать, о чем писать — в сущности, он говорит, какой видит эту книгу. Он подробно делится со мной мыслями о человеческой природе и слабости памяти, а потом произносит: «Всякий раз, когда моя версия будет отличаться от чьей-то еще, прошу тебя, Элис, использовать менее лестную для меня версию».

Лучшие уроки из общения с Баффетом можно извлечь, просто наблюдая за ним. Вот первый урок: смирение обезоруживает.

На самом деле в этой книге мне пришлось не так уж часто использовать менее лестные версии, и, когда я выбираю их, это связано не с недостатками памяти, а с человеческой природой. Один из подобных прецедентов произошел в 1999 году в Солнечной долине.

## Глава 2. Солнечная долина

*Айдахо • июль 1999 года*

Уоррен Баффет вышел из своей машины, достал из багажника чемодан и прошел через ворота на летное поле аэродрома, где его с семьей уже ожидал блестящий белый реактивный самолет Gulfstream IV, размерами больше напоминающий ближнемагистральный лайнер (в 1999 году — самый большой частный реактивный самолет в мире).

\* Эта фраза (либо ее вариант «За каждым великим состоянием стоит великое преступление») очень часто цитируется без указания источника: к примеру, ее можно встретить в книге Марио Пьюзо «Крестный отец», или в комментариях к сериалу «Клан Сопрано», или в рассказах об «интернет-пузыре». На самом же деле это усеченная цитата из книги Оноре де Бальзака «Отец Горио»: «Тайна крупных состояний, возникших неизвестно как, сокрыта в преступлении, но оно забыто, потому что чисто словом». Здесь и далее там, где это не оговорено особо, применения цитаты автором.

Один из пилотов взял у него чемодан, чтобы положить в багажное отделение. Каждого нового пилота, который только начинал летать с Баффетом, обычно шокировало, что тот ездил без шофера, сам вытаскивал из машины и нес свой багаж. Баффет вскарабкался по трапу, поздоровался со стюардессой (заметив, что видит ее впервые) и направился к креслу около иллюминатора, в который во время полета он обычно никогда не глядел. Настроение у него было приподнятым — Уоррен Баффет предвкушал эту поездку на протяжении нескольких недель.

Его сын Питер, невестка Дженнифер, дочь Сьюзан со своим приятелем, а также двое внуков уже сидели в кожаных креслах цвета кофе с молоком, размещенных по всему четырнадцатиметровому салону. Они развернули кресла так, чтобы было удобнее сидеть. Стюардесса принесла напитки, заранее подобранные в соответствии со вкусами всех членов семьи. На кушетке неподалеку от кресел лежала кипа журналов: *Vanity Fair*, *New Yorker*, *Fortune*, *Yachting*, *Robb Report*, *Atlantic Monthly*, *Economist*, *Vogue* и *Yoga Journal*. Самому Баффету хорошо обученная стюардесса подала вместе с упаковкой картофельных чипсов и *Cherry Coke*, цвет банки которой практически совпадал с оттенком его свитера, стопку свежих газет. Он поблагодарил девушку, поболтал с ней пару минут, чтобы снять напряжение от первого ее полета с боссом, а затем попросил передать второму пилоту, что пассажиры готовы к взлету. Затем углубился в газеты и не поднял головы даже тогда, когда самолет взлетел на двенадцатикилометровую высоту. В течение следующих двух часов шестеро молодых людей болтали между собой, смотрели фильмы, звонили по телефону. Стюардесса расстелила скатерти, поставила вазы с орхидеями на обеденные столики, сделанные из старого клена с узором «птичий глаз», и вернулась на кухню, чтобы приготовить обед. Баффет по-прежнему читал, спрятавшись от всех за газетами, словно находился в одиночестве в своем офисе.

Пассажиры сидели внутри настоящего летающего дворца стоимостью в 30 миллионов долларов, который считался «долевым». Он принадлежал восьми владельцам, каждый из которых при необходимости мог им воспользоваться. Пилоты в кабине, персонал, готовивший самолет к вылету, стюардесса, подававшая обед, — все эти люди работали в компании *NetJets*, принадлежавшей *Berkshire Hathaway* Уоррена Баффета.

Через некоторое время *Gulfstream IV* пересек равнину Снейк-Ривер и приблизился к горной цепи Соутуз, огромному массиву из темного гранита, нагретого лучами летнего солнца. Самолет спланировал в прозрачном небе по направлению к долине реки Вуд, снизился до высоты двух с половиной километров. Несмотря на начавшуюся болтанку, Баффет невозмутимо продолжал чтение, не обращая внимания на то, что его семейство мотается из стороны в сторону в своих креслах. В иллюминаторах показались освещенные солнцем вершины холмов, чуть ниже — ряды сосен, покрывавших склоны хребтов и долины. Пассажиры нетерпеливо заулыбались. Освещенный полуденным солнцем самолет стал снижаться, и его увеличивающаяся тень накрыла старый шахтерский городок Хейли.

Через несколько секунд шасси коснулись летного поля аэропорта «Фридман Мемориал». К тому времени как семья Баффета спустилась по трапу, через ворота аэропорта уже въехали два внедорожника, управляемые сотрудниками фирмы «Хертц». Водители были одеты в фирменные рубашки золотого и черного цветов. Однако вместо привычного значка «Хертц» на них красовался логотип *Allen & Co*.

Дети буквально прыгали в нетерпении, пока в багажники внедорожников загружались теннисные ракетки и красно-белая сумка для гольфа. Затем Баффет и осталь-

ные пассажиры пожали руки пилотам, попрощались со стюардессой и расселись по машинам. Миновав Sun Valley Aviation — миниатюрное здание на южной границе аэропорта, они выехали на дорогу, ведущую в направлении гор. С момента, когда шасси самолета коснулись земли, прошло не более двух минут.

Через восемь минут, строго по расписанию, на аэродроме приземлился следующий самолет, сразу же направившийся на свое место для стоянки.

В лучах золотого полуденного солнца на летное поле в Айдахо садился один самолет за другим. Одни летели с юга или востока, другие заходили на посадку с запада, из-за гор. Вскоре на аэродроме можно было видеть и «рабочих лошадок» Cessna Citation, и роскошные LearJet, и скоростные Hawker, и фантастические Falcons, но гораздо чаще — впечатляющие G-IV. Когда солнце начало клониться к закату, здесь уже выстроилась целая дюжина огромных блестящих лайнеров. Чем-то все это напоминало витрину магазина игрушек, только для миллиардеров.

Конечной целью путешествия Баффетов был небольшой городок Кетчум в нескольких километрах от национального парка Соутуз. Через некоторое время автомобили объехали гору Доллар-Маунтин, и перед пассажирами предстал зеленый оазис, покоящийся среди коричневых гранитных склонов. Здесь, окруженная соснами и осинами, раскинулась знаменитая Солнечная долина\*, самый известный курорт на Западе. Здесь Эрнест Хемингуэй начал писать свой знаменитый роман «По ком звонит колокол». Многие лыжники и конькобежцы из олимпийской сборной США считали Солнечную долину своим вторым домом.

Группа семей, к которой Баффеты планировали присоединиться в этот вторник, была так или иначе связана с Allen & Co, инвестиционным банком-бутиком, специализировавшимся на работе в индустриях СМИ и коммуникаций. Allen & Co, осуществившая ряд крупных операций по слиянию компаний в Голливуде, уже на протяжении десяти лет выступала организатором серии дискуссий и семинаров, объединенных с отличным отдыхом на свежем воздухе в Солнечной долине. Герберт Аллен, глава компании, приглашал в долину только приятных ему людей или тех, с кем он рассчитывал заняться бизнесом.

Поэтому на конференциях часто можно было увидеть как богачей, так и знаменитостей, таких как Кэндис Берген, Том Хэнкс, Рон Ховард и Сидни Поллак; гигантов индустрии развлечений — Барри Дилера, Руперта Мердока, Роберта Игера и Майкла Айснера; уважаемых журналистов Тома Брокау, Дайану Сойер и Чарли Роуза; титанов мира технологий — Билла Гейтса, Стива Джобса и Энди Гроува\*\*. Неудивительно, что каждый раз Солнечную долину осаждала и целая армия репортеров.

\* Солнечная долина (Sun Valley) в штате Айдахо — именно то место, где проходили съемки легендарного фильма 1941 года «Серенада Солнечной долины». *Прим. перев.*

\*\* Кэндис Берген — известная актриса, номинант «Оскара» и лауреат «Золотого глобуса», Том Хэнкс — актер и продюсер, двукратный лауреат «Оскара», Рон Ховард — кинорежиссер и продюсер, снявший фильмы «Аполлон-13», «Игры разума» и «Код да Винчи», Сидни Поллак — кинорежиссер, сценарист и продюсер, снявший фильмы «Тутси», «Из Африки», «Три дня Кондора», «Фирма»; Барри Дилер — глава IAC/InterActive Corp., один из основателей Fox Broadcasting Company и USA Broadcasting, Руперт Мердок — австралийский медиамагнат, входит в список ста самых богатых людей планеты по версии Forbes, Роберт Игер — президент и исполнительный директор Walt Disney Company, Майкл Айснер — бывший исполнительный директор Walt Disney Company; Том Брокау, Дайана Сойер и Чарли Роуз — известные американские журналисты и ведущие; Билл Гейтс — один из основателей и председатель совета директоров компании Microsoft, Стив Джобс — основатель и генеральный директор компании Apple Inc., Энди Гроув — основатель компании Intel. *Прим. перев.*

Беднягам журналистам приходилось для этого проделывать немалый путь. Накануне конференции они прилетали в Ньюарк, пересаживались на коммерческий рейс до Солт-Лейк-Сити. Там они сидели в терминале Е в окружении людей, направлявшихся в богом забытые места вроде Каспера или Сиу-Сити, ожидая момента, когда можно будет втиснуться в маленький чартерный самолет. После посадки в Кетчуме их самолет отгоняли в самый дальний конец аэродрома, и журналисты только издали могли наблюдать за тем, как крепкие молодые сотрудники Allen & Co, одетые в рубашки-поло пастельного цвета, приветствуют многочисленных гостей компании, прибывающих коммерческими рейсами. Гости легко было узнать в толпе пассажиров. Мужчины обуты в ботинки марки Western, одеты в рубашки Paul Stuart и джинсы, женщины облачены в замшевые куртки, у всех бусы из крупной бирюзы. Сотрудники Allen определяли новичков по заранее изученным фотографиям. Тех же, с кем им доводилось видеться раньше, приветствовали как старых друзей. В считанные секунды они забирали у гостей багаж и провожали их до внедорожников на парковке в нескольких шагах от аэропорта.

А репортеры плелись к стойке «Аренда автомобилей» и самостоятельно добирались до Солнечной долины, болезненно переживая свой «низкий статус». В течение последующих дней многие места в Солнечной долине будут отмечены табличкой «Частное мероприятие», спрятаны от любопытных глаз стараниями сотрудников различных служб безопасности за огромными растениями в кадках и цветами в вазонах, развешанных по стенам. Репортеры не будут иметь никакой возможности узнать о множестве интересных вещей «за занавесом», им останется только издали следить за происходящим, наострив уши<sup>1</sup>. С тех пор как в 1995 году Майкл Айснер из Disney и Том Мерфи из Capital Cities/ABC мечтали о слиянии своих компаний в ходе Sun Valley League (именно так эта конференция обычно именуется в СМИ; и это вполне справедливо, поскольку в ее работу оказывается вовлечен весь курорт), она широко освещается в прессе — порой даже может показаться, что речь идет о Каннском фестивале, только в области бизнеса. Однако сделки по слиянию, о которых становится известно после конференций, чаще всего являют собой лишь верхушку айсберга. Происходящее здесь не ограничивается заключением сделок, хотя именно последние привлекают наибольшее внимание прессы. Каждый год по деловому сообществу расползаются слухи, что та или иная компания работает над заключением важной сделки в ходе «конклава» в горах Айдахо. Поэтому, когда приметные внедорожники подкатывают к навесу перед входом в здание местного отеля, репортеры изо всех сил вглядываются в лобовые стекла автомобилей, стараясь определить, кто же прибыл в этот раз. Когда выясняется, что эта фигура заслуживает внимания прессы, они начинают преследовать свою жертву по всему курорту, размахивая камерами и микрофонами.

Разумеется, репортеры быстро узнали Уоррена Баффета, вылезавшего из своего автомобиля. «Баффет встроен в структуру ДНК Sun Valley League», — сказал как-то его друг Дон Кью, председатель правления Allen & Co<sup>2</sup>. Баффет симпатичен большинству представителей прессы, поскольку он никогда не делает ничего, что могло бы вызвать их неудовольствие. А еще Уоррен представляет собой большую загадку. Его публичный образ «простого парня» многим кажется вполне искренним. Однако на самом деле Баффет — человек куда более сложный, чем может показаться. Ему принадлежало пять домов, но жил он лишь в двух из них. В какой-то момент получилось так, что он был

женат на двух женщинах. Он говорит мягко и с добрым огоньком в глазах, любит афоризмы, может похвастаться, что у него много преданных друзей, однако при этом имеет репутацию жесткого и холодного дельца. Кажется, что сам он избегает публичности, однако при этом ему удается привлечь к себе больше внимания, чем любому другому бизнесмену на планете\*. Он летает по всей стране на своем G-IV, часто посещает публичные мероприятия, среди его друзей множество знаменитостей. И при этом утверждает, что предпочитает Омаху, гамбургеры и бережливость. Он часто говорит о том, что его успех базируется на нескольких простых идеях в области инвестирования и настойчивом ежедневном труде. Но если все ограничивается только этим, то почему же никому не удалось повторить его путь?

И в этот раз Баффет, как обычно, доброжелательно помахал журналистам, одарив их отеческой улыбкой. Они сделали несколько фотоснимков и принялись ждать следующую машину.

Баффеты подъехали к своему дому, выстроенному в стиле французского шале. Он стоял в ряду нескольких похожих домов рядом с бассейном и теннисными кортами — в них Герберт Аллен обычно расселял наиболее важных гостей. Внутри Баффетов уже ждал привычный набор подарков — куртки с логотипом Allen & Co, бейсболки, флисовые свитера на молнии и рубашки-поло (каждый год цвета одежды менялись), а также блокнот на застежке-молнии. Несмотря на свое состояние, превышавшее 30 миллиардов долларов (на них можно было купить тысячи самолетов G-IV, подобных стоявшим сейчас в местном аэропорту), Баффет многим иным подаркам предпочитал бесплатную рубашку-поло, подаренную другом. Некоторое время Уоррен внимательно изучал подарки, подготовленные к нынешней конференции.

Но наибольший интерес Баффета вызвали персональная записка Герберта Аллена и информационный буклет, рассказывавший о программе «Солнечной долины» на этот год. Предложенный в буклете график Баффета на каждый час и каждый день был выверен буквально до секунды, заполнен до предела и доведен до совершенства, как накрахмаленные манжеты Герберта Аллена. В буклете перечислялись докладчики, темы для обсуждения (до самого последнего момента эта информация держалась в секрете), а также обеды и ужины, на которых ожидалось присутствие Баффета. В отличие от других гостей Уоррен знал о программе заранее, но все равно ему было интересно взглянуть, что же было написано в буклете.

Герберт Аллен, «господин из Солнечной долины» и основной негласный «хореограф» конференции, обычно задавал мероприятию тон неброской, но заметной роскоши. Окружающие ценили его за высокие моральные принципы, блестящий ум, хорошие советы и щедрость. Один из гостей как-то даже сказал: «Заработав уважение такого человека, как Герберт Аллен, можно спокойно умирать». Многие из тех, кто осмеливался критиковать Аллена, втайне боялись, что не будут приглашены на следующую конференцию, поэтому ограничивались расплывчатыми намеками на его «необычность», постоянную обеспокоенность, нетерпеливость и чрезмерное внимание к собственной персоне. Собеседникам Аллена приходилось изрядно напрягаться, чтобы уловить поток слов, который тот извергал со скоростью пулеметной очереди. Герберт быстро задавал вопросы, а затем, не дослушав ответ, перебивал собеседника на полуслове, как будто тот отнимал у него драгоценное время. Он мог

\* Разумеется, за исключением Дональда Трампа.

без труда произносить любые обескураживающие фразы. «Разумеется, Wall Street bank будет ликвидирован», — сказал он как-то раз одному репортеру, хотя сам возглавлял этот банк. Своих конкурентов он часто называл «продавцами хот-догов»<sup>3</sup>.

Аллен сознательно не расширял свою компанию Allen & Co, и банкиры зачастую вкладывали в организуемые ею сделки свои собственные средства. Этот необычный подход превращал компанию из «слуги» клиентов (элиты Голливуда и мира медиа) в их партнера. Поэтому, когда Аллен организовывал то или иное мероприятие, его гости испытывали гордость, получив приглашение. У них не возникало ощущения, что они находятся в заложниках у навязчивого продавца. Для каждого ежегодного мероприятия Allen & Co разрабатывала детальную повестку дня, связанную с сетью контактов каждого гостя (которую фирма достаточно хорошо знала), а также включавшую в себя знакомство того или иного гостя с новыми людьми, которые, по мнению сотрудников Аллена, заслуживали этого. Согласно негласным правилам иерархии дома, в которых останавливались участники конференций, находились на том или ином расстоянии от отеля (в котором проходили основные встречи). Для каждого приглашенного не только разрабатывался список официальных обедов и ужинов, на которые он был приглашен, но и указывалось, за каким столом ему предстоит сидеть.

Друг Баффета Том Мерфи назвал подобные мероприятия «толчеей в стаде слонов». «Каждый раз, когда крупные игроки собираются вместе, — говорит Баффет, — не составляет проблем позвать их на то или иное мероприятие. Если им позволено участвовать в “толчее стада слонов”, это означает, что каждого из них считают слоном»\*.

У «Солнечной долины» есть свое реноме, потому что в отличие от многих других подобных мероприятий право присутствовать на этих конференциях невозможно купить. В результате в среде элиты возникает своего рода «искусственная демократия». Участникам мероприятия всегда интересно следить за тем, кого из новичков пригласили на этот раз. Не менее интересно анализировать, кому из прежних гостей отказано в приглашении. Когда люди находятся в привычных для себя «деловых» рамках, им зачастую не удается установить новые контакты. Allen & Co, понимая это, способствовала налаживанию дружеских отношений с помощью развлекательных программ, начинавшихся с первого же вечера. Приехавшие и передохнувшие гости облачались в одежду жителей Дикого Запада, забирались в старомодные конные повозки и вслед за группой ковбоев отправлялись по петлявшей, извилистой каменной дороге в высокогорную долину Трейл-Кэбин-Крик. Там Герберт или один из его сыновей приветствовали собравшихся в тот момент, когда солнце начинало клониться к закату. Ковбои развлекали детей разнообразными трюками с лассо возле большой белой палатки, украшенной алыми петуниями и синим шалфеем. «Старая гвардия “Солнечной долины”» воссоединялась и приветствовала новых гостей, стоя с тарелками в руках в очереди к буфету со стейками и лососем. Обычно Баффеты завершали первый вечер, сидя с друзьями у костра под усыпанным звездами небом.

Развлечения продолжались и в среду днем, когда гостям предлагалось сплавиться на лодках по тихой Салмон-Ривер. В ходе этого мероприятия укреплялись старые

\* Стада слонов подчиняются законам матриархата, самки изгоняют самцов из стада, как только те становятся старыми и начинают проявлять агрессивность и стремиться к доминированию. Затем слоны-одиночки пытаются сблизиться со стадами, состоящими преимущественно из самок. Однако то, что названо в этой книге «толчеей в стаде слонов», работает по несколько иным законам.

связи и завязывались новые контакты. Сотрудники Allen & Co внимательно контролировали как посадку в автобусы, направлявшиеся к месту начала сплава, так и сам сплав. Лоцманы молча вели лодки по реке, струившейся по долине, не прерывая деловое общение или дружескую болтовню пассажиров. Спасатели из числа местных жителей и автомобили скорой помощи стояли наготове на случай, если кто-то ненароком упадет в холодную воду. Как только гости откладывали в сторону весла и вылезали из лодок, им сразу же вручались теплые полотенца, а следом и тарелки с барбекю.

Те, кому было неинтересно участвовать в рафтинге, могли половить рыбу нахлыстом, покататься на лошадях, пострелять по тарелочкам, покататься на горном велосипеде, научиться вязанию или фотографированию пейзажей, сыграть в бридж или побросать фрисби, покататься на коньках на крытом катке, отдохнуть в бассейне, сыграть в теннис на идеальных грунтовых кортах или в гольф на великолепных зеленых лужайках, по которым разъезжали электромобили (в их багажном отделении можно было найти и зонты, чтобы защититься от солнца, и закуски, и даже крем от насекомых)\*. Развлекались без большого шума и без малейшего напряжения. Все, что было нужно гостям, моментально возникало перед их глазами благодаря усилиям незаметных, но постоянно находившихся рядом сотрудников Аллена, одетых в рубашки-поло с логотипом SV<sup>99</sup>.

Среди них можно было заметить и группу подростков, в основном блондинов крепкого телосложения, одетых в те же рубашки-поло и имевших на спине рюкзаки с логотипом Allen & Co. Это было «секретное оружие» Герберта Аллена. В то время как родители и дедушки с бабушками развлекались, подростки следили за тем, чтобы у каждого малыша Джошуа и малышки Бриттани был товарищ для игр, с которым они могли заняться кучей интересных дел — научиться играть в теннис или футбол, покататься на велосипеде и электрической железной дороге, посмотреть на ученых лошадей, покататься на коньках или на лодке, поудить рыбу, порисовать, а то и просто поесть пиццы и мороженого. Цель подростков-нянек состояла в том, чтобы создать для ребенка такую приятную атмосферу, чтобы он потом год за годом упрашивал родителей снова поехать в это место. Самим же родителям было очень приятно наблюдать за тем, как симпатичный подросток берет на себя все заботы и позволяет им без угрызений совести отлично проводить время в компании других взрослых.

Баффету нравилось, как Аллен организует подобные мероприятия. Он любил Солнечную долину как отличное место для семейного отдыха — если бы ему пришлось оказаться на горном курорте одному со своими внуками, он растерялся бы и не знал, что делать. Ему не нравился активный отдых на воздухе, за исключением гольфа. Он никогда не был на охоте, не ездил на горном велосипеде, считал воду «своего рода тюрьмой» и даже под угрозой ареста не согласился бы сплавиться по реке. Напротив, Баффет чувствовал себя совершенно комфортно, находясь в самом центре «слоновьей толчеи». Иногда он играл в гольф или бридж, причем его партнером по гольфу всегда выступал Джек Валенти, президент Американской ассоциации кинокомпаний (обычно ставки в их поединках не превышали одного доллара), а по бриджу —

\* Компания Allen & Co не разглашает цифр, однако, по некоторым сведениям, расходы на проведение конференции составляли около 10 миллионов долларов, то есть более 36 000 долларов на каждую приглашенную семью. Независимо от того, какая сумма соответствует истине (5 или 15 миллионов), это дорогая плата за возможность поудить рыбу или поиграть в гольф в течение длинного уикенда. Основная сумма расходов связана с обеспечением безопасности для участников и логистикой.

Мерedit Брокау. Еще он проводил время в общении с людьми типа исполнительного директора Playboy Кристи Хефнер или Майкла Делла.

Однако часто Уоррен Баффет просто закрывался в своем доме — читал газеты, смотрел деловые новости по телевизору в гостиной, сидя у камина нереальных размеров<sup>4</sup>. Едва ли он обращал внимание на красоту сосновых лесов на горе Болди, вид на которую открывался прямо из его окна, или цветочные поляны, напоминавшие своей расцветкой великолепный персидский ковер, — на пастельные люпины, сапфировые дельфиниумы, вздымающиеся над маками, шалфей и веронику, нашедшие свое место среди заячьей капусты и бородника. «Уверен, что за моим окном открывается красивый вид», — говорил порой Баффет. На самом деле его влекла сюда атмосфера, созданная стараниями Герба Аллена\*. Ему нравилось находиться рядом со своими ближайшими друзьями: издательницей Кей Грэхем и ее сыном Доном; Биллом и Мелиндой Гейтсами; Микки и Доном Кью; Барри Дилером и Дианой фон Фюрстенберг; Энди Гроувом и его женой Евой.

Но важнее всего для Баффета было то, что Солнечная долина объединяла всю его семью, это был редкий момент, когда они могли провести время вместе. «Ему нравится, когда мы все находимся под одной крышей», — говорит его дочь Сьюзи Баффет-младшая. Сама она жила в Омахе; ее младший брат Хоуи с женой Девон (в этот год они не приехали) — в Дикейтуре; другой младший брат, Питер, и его жена Дженнифер — в Милуоки. Жена Баффета, сорокасемилетняя Сьюзан, живущая отдельно от мужа, прилетела для того, чтобы встретиться с семьей, из своего дома в Сан-Франциско. А Астрид Менкс, подруга Уоррена на протяжении вот уже двадцати лет, осталась дома в Омахе.

Пятничным вечером Уоррен облачился в гавайскую рубашку и вместе с женой отправился на традиционную «встречу у бассейна», проходившую неподалеку от их дома. Большинство гостей были знакомы со Сьюзи и симпатизировали ей. Она являлась постоянной звездой этих вечеринок — ее коронным номером были старомодные шлягеры, которые она распевала в свете факелов перед подсвеченным олимпийским бассейном.

В 1999 году в привычный шум дружеского общения за коктейлями и звуки оркестра вплетались прежде неизвестные слова из новояза: B2B, B2C, «баннерная реклама», «широкополосный доступ». На протяжении всей недели странное ощущение беспокойства пронизывало обеды, ужины и коктейли, своеобразным молчаливым туманом покрывало рукопожатия, поцелуи и объятия. Новички — новоиспеченные руководители технологических компаний — представлялись людям, которые год назад и не подозревали об их существовании<sup>5</sup>. Некоторые вели себя очень высокомерно, и это шло вразрез с обычной неформальной атмосферой Солнечной долины, где Герберт Аллен ввел негласное правило: чрезмерная помпезность карается изгнанием.

Особенно это высокомерие было заметно в ходе презентаций, проводившихся в центральном конференц-зале отеля. Главы компаний, высокопоставленные правительственные чиновники, другие серьезные и ответственные люди говорили слова, которые вряд ли осмелились бы произнести где-то еще, потому что были уверены, что ни одно из сказанных ими слов не выйдет за границы дверей конференц-зала. Доступ репортерам сюда был категорически запрещен, а ведущие журналисты и главы медиаимперий (владельцы телевизионных сетей и газет), хотя и были допущены в зал, хранили полное молчание. Поэтому все выступавшие, обращавшиеся к равным себе, говорили правильные и важные

\* Обычно Гербом называют сына Герберта Аллена, носящего то же имя. Однако Баффет называет этим именем Герберта старшего в знак их многолетней дружбы. Правда на это имеют значение

вещи, которые никогда не стали бы известны представителям прессы, так как эти слова были чересчур откровенными и пугающими. Журналисты толпились снаружи, надеясь ухватить любую «косточку», которую участники сочтут нужным им бросить.

В этом году новые напыщенные магнаты эпохи Интернета с помпой хвастались приобретенными компаниями и пытались найти финансирование у «денежных мешков», сидевших в зале: финансовых менеджеров, управлявших пенсионными и сберегательными фондами множества частных вкладчиков и в совокупности владевших активами на фантастическую сумму — свыше триллиона долларов<sup>6</sup>. Триллиона долларов в 1999 году было бы достаточно для того, чтобы оплатить подоходные налоги всех жителей США. За эти деньги можно было бы подарить по новенькому «бентли» каждой семье более чем в девяти штатах\*. За эту сумму можно было купить все объекты недвижимости в Чикаго, Нью-Йорке и Лос-Анджелесе вместе взятых. Эти деньги были очень нужны некоторым из компаний, выступавших со своими презентациями.

Исследование Тома Брокау «Интернет и наша жизнь» стало первой ласточкой в целой череде презентаций о том, каким образом Интернет может изменить природу современного коммуникационного бизнеса. Джей Уокер из компании Priceline продемонстрировал аудитории головокружительную перспективу, которую открывает Интернет, сравнив информационную супермагистраль с сооружением трансконтинентальной железной дороги в 1869 году. Выступавшие рассказывали о блестящих перспективах своих компаний, наполняя комнату опьяняющими видениями будущего, не ограниченного географическими расстояниями. Это звучало так многообещающе, так красиво, что напоминало многим байки продавцов чудодейственных препаратов (хотя справедливости ради надо сказать, что многие участники были по-настоящему впечатлены картиной нового мира, открывавшегося у них перед глазами). Ребята из технологических компаний казались себе Прометеями, несущими огонь простым смертным. Представители всех других индустрий, занимавшиеся скучной работой по обеспечению потребителей всем необходимым — теми же автозапчастями или садовой мебелью, — интересовали новичков только с одной точки зрения: какой объем технологий они готовы закупить. Акции некоторых интернет-компаний торговались по цене, во много раз превышавшей их еще не заработанные доходы, в то время как компании из «реального сектора», занимавшиеся производством конкретных вещей, теряли капитализацию. Когда объем акций технологических компаний превысил объем акций представителей «традиционной экономики», промышленный индекс Доу-Джонса (Dow Jones Industrial Average, широко используемый показатель состояния фондового рынка США) легко перевалил за знаковую отметку в 10 000 пунктов (достигнутую всего за четыре месяца до этого), а затем менее чем за три с половиной года его значение удвоилось.

Многие из недавно обогатившихся бизнесменов в перерыве между выступлениями собрались на огороженной обеденной террасе около пруда, в котором плавала парочка лебедей. Именно здесь любой гость — но не репортер — мог протиснуться сквозь массу людей, одетых в штаны цвета хаки и кашемировые свитера, и задать вопрос Биллу Гейтсу или Энди Гроуву. Журналисты тем временем преследовали интернет-магнатов между конференц-залом и домиками, в которых те жили, еще больше

\* По 340 000 долларов за машину на Аляске, в Делавэре, на Гавайях, в Монтане, Нью-Гемпшире, Северной и Южной Дакоте, Вермонте, Вайоминге, а также в городе Вашингтон (формально округ Колумбия не является штатом)

усугубляя атмосферу чрезмерно завышенной собственной значимости, пронизавшую Солнечную долину в этом году.

Некоторые из новоиспеченных «королей Интернета» провели вторую половину пятницы, упрасывая Герберта Аллена допустить их на субботнюю фотосессию знаменитого фотографа Анни Лейбовиц, которая планировала сделать серию снимков представителей медиаиндустрии для журнала *Vanity Fair*. Они чувствовали, что их пригласили в Солнечную долину, потому что они были королями текущего момента. И никак не могли поверить в то, что Лейбовиц сама решает, кого ей фотографировать. Почему, к примеру, она намерена снимать Баффета? Его роль в медиаиндустрии была вторичной — конечно, он участвовал в советах директоров ряда компаний, обладал широкой сетью личных контактов и в прошлом делал крупные и небольшие инвестиции в этой отрасли. Но он в любом случае был представителем «старых СМИ». Этим парням сложно было поверить в то, что лицо Баффета на обложке помогало продавать журналы.

Потенциальные звезды бизнеса чувствовали себя ущемленными, потому что отлично знали, насколько сильно баланс в отрасли массовых коммуникаций сместился в сторону Интернета. Этого нельзя было отрицать, однако Герберт Аллен полагал, что «новая парадигма» оценки акций в индустрии технологий и медиа (основанная на количестве кликов и движении глаз по поверхности экрана, а не способности компании просто зарабатывать деньги) — это полная ерунда. «Новая парадигма», — фыркал он. — Это все равно что “новый секс”. Такого не бывает»<sup>7</sup>.

\* \* \*

На следующее утро Баффет, символ «старой парадигмы», встал довольно рано — ему предстояло выступить на конференции с заключительной речью. Он не задумываясь отказывался выступать на конференциях, организованных другими компаниями. Но когда Герберт Аллен просил его выступить в Солнечной долине, всегда отвечал согласием\*. Заседание в субботу утром было ключевым мероприятием конференции, поэтому вместо того, чтобы поиграть с утра в гольф или поудить рыбку, почти все ее участники ограничились легким завтраком и расселись в конференц-зале. Сегодня Баффет должен был говорить о фондовом рынке.

В частных беседах он высказывал немало критических оценок в отношении ненормальной ситуации, складывавшейся на фондовом рынке, на протяжении всего года поднимавшей на пьянящую высоту цены акций технологических компаний. Акции его собственной Berkshire Hathaway здорово «просели», жесткое правило Баффета воздерживаться от покупки акций технологических компаний начинало казаться старомодным. Однако это критическое отношение никак не влияло на то, каким образом Баффет занимался инвестированием. И до сего момента единственным публичным заявлением Уоррена Баффета о ситуации на фондовом рынке были слова о том, что он никогда не делает прогнозов его развития. Поэтому решение выйти на сцену в Солнечной долине было совершенно беспрецедентным. Хотя, возможно, для этого просто пришло время. Баффетом владела твердая убежденность в собственной правоте и безграничное желание проповедовать\*\*.

\* До этого Баффет дважды выступал перед участниками конференции Аллена — в 1992 и 1995 годах.

\*\* Хотя выступления Баффета и Мангера перед акционерами Berkshire Hathaway на годовых собраниях и напоминают проповеди, но в данном случае речь идет не о них.

Уоррен провел за подготовкой своей речи несколько недель. Он понимал, что рынок — это не просто некая группа людей, торгующих акциями, словно фишками в казино. За каждой такой фишкой стояла конкретная компания. Баффет всегда думал об общей ценности фишек. Чего каждая из них стоит? Затем изучал историю компании, обрабатывая в мозгу огромные объемы информации и данных. Новые прогрессивные технологии не в первый раз появлялись на арене и сотрясали фондовый рынок. История бизнеса была наполнена такими «взрывами» — в ней присутствовали и железные дороги, и телеграф, и телефон, и автомобили, и самолеты, и телевидение. Все эти вещи были призваны ускорить тем или иным образом взаимодействие — но многие ли из них смогли обогатить инвесторов? Именно на этом вопросе Баффет и хотел акцентировать внимание аудитории в Солнечной долине.

После короткого завтрака на подиум поднялся Кларк Кью. Баффет знал семью Кью на протяжении многих лет, в Омахе они были соседями. Именно благодаря отцу Кларка — Дону Баффет смог обрести связи, которые и привели его в Солнечную долину. Дон Кью, председатель правления Allen & Co и бывший президент Coca-Cola, познакомился с Гербертом Алленом, когда в 1992 году купил от имени Coca-Cola у Allen & Co компанию Columbia Pictures. Кью и его начальник, исполнительный директор Coca-Cola Роберто Гойзуэта, были настолько впечатлены подходом Герберта Аллена к этой сделке (непохожим на поведение обычных дельцов), что убедили его войти в состав правления Coca-Cola.

Дон Кью, сын скотника из Сиу-Сити и бывший церковный служака, уже отошел от руководства Coca-Cola, но продолжал жить и дышать в соответствии с лозунгом Real Thing\* и сохранял столь большое влияние в компании, что его часто называли «теневым исполнительным директором»<sup>8</sup>.

Живя бок о бок с семьей Кью в Омахе в 1950-х годах, Уоррен как-то поинтересовался у Дона, каким образом тот собирается оплачивать обучение своих детей в колледже, и предложил инвестировать 10 000 долларов в созданное Баффетом товарищество. Однако Дон в тот момент был вынужден водить своих шестерых детей в приходскую школу за 200 долларов в неделю, подобно мелкому и неудачливому торговцу. «У нас не было таких денег, — рассказывал собравшимся в Солнечной долине его сын Кларк. — И это часть истории нашей семьи, которую мы никогда не забудем».

Баффет, одетый в свой любимый красный свитер поверх клетчатой рубашки, поднялся на сцену, встал рядом с Кларком. И закончил начатую тем историю\*\*.

«Кью были прекрасными соседями, — сказал он. — Конечно, порой Дон не забывал между делом намекнуть, что в отличие от меня у него есть настоящая работа, но в целом наши отношения были прекрасными. Как-то раз моя жена Сьюзи зашла к соседям в гости и, как это часто бывает между соседями, попросила дать в долг чашку сахара. Микки, жена Дона, дала ей целый пакет. Когда я услышал об этом, то решил в тот же вечер сам зайти к Кью. Я сказал Дону: “Почему бы тебе не дать мне двадцать пять тысяч долларов в качестве инвестиций в товарищество?” Вся семья Кью немного оторопела, мое предложение было отвергнуто. Затем в один прекрасный день я вернулся к ним и попросил десять тысяч долларов, о которых рассказывал

\* It's the real thing («Она настоящая») — слоган Coca-Cola, 1971 год.

\*\* Следующая далее реплика Баффета была сокращена и адаптирована для лучшего понимания смысла

Кларк. Получил тот же результат. Я вернулся еще раз и попросил пять тысяч долларов. И снова мое предложение было отвергнуто. Поэтому одним прекрасным летним вечером 1962 года я вновь направился к дому Кью. Не помню, хотел ли я попросить уже две с половиной тысячи, но в любом случае, когда я подошел к дому соседей, в нем было темно и тихо. За окнами ничего не было видно, но я точно знал, что Дон и Микки прячутся наверху, поэтому ждал. Я позвонил в звонок. Я постучал. Ничего. Однако Дон и Микки были наверху, и в доме не горел ни один светильник, хотя было слишком темно для того, чтобы читать, и слишком рано для того, чтобы ложиться спать. И я помню этот день, как будто он был вчера. Это было 21 июня 1962 года. Кларк, когда ты родился?»

«Двадцать третьего марта 1963 года».

«Ну что ж, именно из таких мелких деталей и рождается история. Думаю, ты должен быть рад тому, что твои родители не дали мне десять тысяч долларов».

Очаровав аудиторию этим рассказом и особенно его неожиданной концовкой, Баффет приступил к делу.

«Что ж, сегодня я попытаюсь решить сразу несколько задач. Герберт попросил меня добавить к выступлению несколько слайдов. Его просьба звучала так: “Покажи им, что умеешь обращаться с этой штукой”. А когда Герберт что-то говорит, то Баффеты воспринимают это как приказ».

Сразу же после этого он рассказал анекдот уже про самого Аллена. Суть его заключалась в следующем: секретарь президента США врывается в Овальный кабинет с извинениями за то, что назначил две встречи на одно и то же время. Президенту нужно выбрать, с кем встретиться — с Папой Римским или с Гербертом Алленом. Для лучшего эффекта Баффет сделал паузу.

«Президент сказал: “Попросите Папу войти. В его случае я могу ограничиться тем, что поцелую кольцо на его руке”. Итак, мои друзья, целующие кольца, я хотел бы поговорить с вами о фондовом рынке. Я буду говорить о том, как оценивать акции, но вы не услышите ни слова о том, как предсказывать их курсы или планировать действия на будущий месяц или год в зависимости от этого. Оценка — совсем не то, что прогноз. В краткосрочной перспективе рынок — это машина для голосования. А в долгосрочной — это весы. Вес наращивается постепенно. А голоса “за” и “против” можно посчитать быстро. И это достаточно недемократический способ голосования. К сожалению, как мы все знаем, машины не слишком грамотны».

Баффет нажал на кнопку, и на огромном экране справа от него высветилась страница презентации в PowerPoint от Microsoft.

Билл Гейтс, сидевший в зале, на несколько секунд затаил дыхание, пока известный своей неуклюжестью Баффет смог наконец придать слайду более или менее удобный для просмотра вид<sup>9</sup>.

### *ПРОМЫШЛЕННЫЙ ИНДЕКС ДООУ-ДЖОНСА*

*31 декабря 1964 г. 874,12*

*31 декабря 1981 г. 875,00*

Баффет подошел к экрану и приступил к объяснениям.

«В течение этих семнадцати лет объем нашей экономики вырос в пять раз. Продажи компаний из списка Fortune 500 выросли более чем в пять раз\*. Но фондовый рынок за эти же семнадцать лет практически не сдвинулся в сколько-нибудь определенном направлении. Напротив, он сделал шаг или два назад. Инвестируя, вы отказываетесь от текущего потребления и отдаете часть денег, рассчитывая впоследствии получить обратно еще больше. И здесь возникают два вопроса. Первый — сколько денег вы получите назад, а второй — когда. Разумеется, мы понимаем, что Эзоп, сказавший что-то типа: “Лучше синица в руках, чем журавль в небе”, вел себя не как финансовый специалист. Кроме того, Эзоп не упомянул слова “когда”».

Далее Баффет объяснил, что цена понятия «когда» выражается в процентных ставках, или стоимости привлечения заемного капитала. Это понятие для финансов родни понятию гравитации для физики. Так как процентные ставки меняются, то меняется и ценность всех финансовых активов — домов, акций и облигаций. В случае Эзопы речь могла бы идти об изменении ценности разных птиц. «Вот поэтому иной раз лучше ориентироваться на синицу в руках, а в других случаях — на журавля в небе».

Он говорил ровным и немного хриплым голосом, слова срывались с его губ так быстро, что иногда наскакивали одно на другое. Баффет сравнил Эзопу с «бычьим» рынком 1990-х годов, который он назвал «полным вздором». Прибыли росли значительно медленнее, чем в предыдущие периоды, однако «журавли в небе» были дороги, так как процентные ставки были низкими. Мало кто хотел иметь «синицу в руках» (то есть наличные деньги) по такой низкой ставке. Поэтому инвесторы были готовы платить запредельные суммы за «журавлей». В какой-то момент своей речи Баффет охарактеризовал это положение вещей как «фактор алчности».

Аудитория, значительную часть которой составляли гуру мира технологий, изменявшие весь мир и богатевшие на растущем рынке, слушала Баффета в полном молчании. Они сидели на портфелях, битком набитых акциями, цена на которые устанавливалась по крайне необычным методам оценки. И это им очень нравилось. Это была «новая парадигма», рассвет эпохи Интернета. Им казалось, что у Баффета нет никакого права называть их алчными. Уоррен — человек, занимавшийся накоплением денег на протяжении тридцати лет, редко делившийся с другими, экономный настолько, что на его автомобиле вместо номера висела табличка Thrifty («Бережливый»), проводивший основную часть времени за размышлениями о том, как бы заработать еще, человек, игнорирующий технологический бум и «упустивший свой поезд», по сути, сейчас занимался тем, что старался «плюнуть им в шампанское».

А Баффет тем временем продолжал: «Есть всего три способа, благодаря которым фондовый рынок может расти на десять процентов в год и более. Первый — это падение процентных ставок и их сохранение на уровне ниже исторического минимума. Второй — доля экономической ценности, поступающая инвесторам (а не работникам или государству), превысила свой исторический максимум\*\*. А третий вариант, по его

\* Журнал Fortune проводит оценку 500 крупнейших компаний по объему продаж и формирует список под названием Fortune 500. С определенными оговорками можно считать, что состояние дел в этой группе компаний в целом соответствует состоянию дел в экономике США.

\*\* Прибыли корпораций в это время превышали 6% величины ВВП. Для сравнения: значение этого показателя за более длительный период наблюдений равно 4,88%. Через некоторое время после описанных здесь событий этот показатель поднялся выше 9%, значительно превысив исторический максимум.

мнению, — когда экономика растет быстрее обычного\*. Он полагал, что подобные оптимистичные предположения представляют собой не что иное, как «попытку выдать желаемое за действительное».

По его словам, многие люди отнюдь не считают процветающим рынок в целом. Они просто верят в то, что могут отличить победителей от всех остальных игроков. Баффет, размахивавший руками, как дирижер, смог успешно переключиться на следующий слайд. Попутно он объяснял, что, хотя инновации и могут вытянуть мир из лап бедности, люди, инвестировавшие в них, не всегда были довольны последствиями своих действий.

«Вот лишь половина страницы из семидесятистраничного перечня американских компаний, связанных с автомобильной промышленностью, — воскликнул он, а затем поднял в воздух и помахал всем увесистым списком. — Производством автомобилей занималось почти две тысячи компаний. Возможно, изобретение автомобиля было самым выдающимся изобретением первой половины XX века. Автомобиль оказал поразительное влияние на жизнь людей. Если бы в то время, когда в стране только появились первые автомобили, вы могли бы предвидеть, к каким последствиям это приведет, то наверняка захотели бы заняться этим бизнесом». Но всего через несколько лет из двух тысяч компаний в живых остались лишь три\*\*. И каждая из этой тройцы в то или иное время стоила на рынке меньше своей балансовой стоимости, то есть суммы денег, инвестированных в компанию и оставшихся там. Так что влияние автомобилей на Америку было потрясающим. Но не менее потрясающим оно оказалось и для инвесторов — только с противоположным знаком».

Он положил список на стол и продолжил свою речь. «В наши дни выявить неудачников значительно проще. Но даже в прежние времена была возможность принять одно очевидное решение. Вне всякого сомнения, лучшее, что можно было бы сделать, — это входить в короткую позицию по лошадям»\*\*\*.

Клик. На экране появился слайд с изображением лошадей.

### ПОГОЛОВЬЕ ЛОШАДЕЙ В США

1900-й — 17 миллионов

1998-й — 5 миллионов

«Честно говоря, я немного обескуражен тем, что семейство Баффетов в течение всего этого времени не занималось операциями в короткой позиции по лошадям. Что ж, неудачи случаются всегда».

Сидевшие в зале люди засмеялись, однако негромко и недружно.

Конечно, их компании тоже иногда теряли деньги, однако в глубине души они считали себя победителями, сверхзвездами, сверкающими в небесах в момент

\* На протяжении долгого времени реальный темп роста экономики США составлял 3%, а номинальный (с учетом инфляции) — 5%. Этот показатель крайне редко превышает — исключением являются периоды послевоенного бума и восстановления после серьезной рецессии.

\*\* Компания American Motors, самая маленькая из «большой четверки» автопроизводителей, была куплена компанией Chrysler в 1987 году.

\*\*\* Короткая позиция на фондовом рынке предполагает продажу товаров или ценных бумаг, которых у продавца нет в наличии на момент продажи. Продавец делает ставку на то, что цена акций в будущем снизится и он получит прибыль, покупая акции обратно по более низкой цене. Если же цена акций повышается, он терпит убытки. Обычно открытие короткой позиции достаточно рискованно — в сущности, вы идете против долгосрочной тенденции, существующей на рынке.

своего триумфа. Несомненно, эти люди полагали, что их имена когда-нибудь появятся на страницах учебников по истории.

Клик. На экране появился очередной слайд.

«Вторым великим изобретением первой половины этого века был аэроплан. В период между 1919 и 1939 годами в этой индустрии работало около двухсот компаний.

Представьте себе, что вы можете увидеть будущее авиационной индустрии, живя во времена первого полета братьев Райт. Такого нельзя было представить даже в самых смелых фантазиях. Однако допустим, что вам повезло — у вас было видение будущего. Вы предугадали, что огромные массы людей сядут в самолеты, чтобы навестить своих родственников, или, напротив, сбежать от них, направиться в другие города по всевозможным делам. Разумеется, вы наверняка решили бы, что таким бизнесом стоит заняться. Но два года назад выяснилось, что совокупные инвестиции в акции всех компаний, когда-либо работавших в авиационной промышленности, приносят нулевую доходность.

Скажу вам так: мне хотелось бы думать, что если бы мне довелось в то время жить в Китти-Хоук, то я был бы достаточно дальновидным и патриотичным для того, чтобы сбить самолет Орвилла удачным выстрелом\*. Таким образом я сделал бы большой подарок капиталистам будущего\*\*.

Снова легкий смехок в зале.

Кое-кто из аудитории начал уставать от «нафталиновых» историй из прошлого. Однако из чувства уважения к Баффету они позволили ему продолжать.

А Уоррен тем временем перешел к их собственной индустрии. «Конечно, продвигать новые отрасли легче. Крайне сложно убедить людей вкладывать деньги в обычные мирские товары. Гораздо проще продвигать продукт, понятный лишь посвященным, особенно тот, у которого отсутствуют количественные показатели измерения деятельности. И на котором можно потерять деньги. — Эта фраза ударила аудиторию в самое больное место. — Однако люди, как известно, всегда склонны инвестировать. Это напоминает мне историю про нефтяника-изыскателя, который после смерти попал на небо. Святой Петр говорит ему: “Ну что ж, я изучил всю твою жизнь и ты соответствуешь всем нашим требованиям. Но есть одна проблема. У нас здесь очень жесткие законы относительно распределения по зонам, поэтому все изыскатели содержатся на одной площадке. И, как видишь, она переполнена. Для тебя нет места”. Изыскатель задает вопрос: “Могу я сказать всего четыре слова?” Святой Петр отвечает: “Не вижу в этом ничего страшного”. Изыскатель складывает ладони рупором и кричит изо всех сил: “В аду нашли нефть!” И все изыскатели тут же устремились в пекло. Святой Петр говорит: “Отличная выдумка. Заходи и чувствуй себя как дома. Располагайся где тебе удобно”. А изыскатель молчит несколько мгновений, а затем говорит: “Нет, спасибо, я пойду туда же, куда и все ребята. Не исключено, что в этих слухах есть доля правды”<sup>10</sup>. Примерно то же самое люди чувствуют в отношении акций. Очень легко поверить, что во всех слухах есть какая-то доля правды».

\* Китти-Хоук — город в штате Северная Каролина, в котором братья Уилбер и Орвилл Райт совершили первый полет на своем аэроплане. *Прим. перев.*

\*\* В данном случае Баффет говорит метафорически. Как он сам признается, пару раз он инвестировал в «штуки с крыльями», но результаты не были хорошими.

В аудитории раздались короткие смешки, которые, впрочем, прекратились сразу же, как только до собравшихся дошел смысл шутки. Они почувствовали, что ведут себя неразумно, следуя за слухами и пытаясь найти «нефть в аду».

Баффет закончил выступление, вновь вернувшись к теме синицы и журавля. «Нет никакой “новой парадигмы”, — сказал он. — Как бы то ни было, ценность фондового рынка может лишь отражать результаты работы экономики».

Он показал собравшимся слайд, на котором было наглядно видно, что за несколько лет темпы капитализации компаний превысили темпы роста экономики в невероятные несколько раз. Это, по словам Баффета, означало, что следующие семнадцать лет будут выглядеть никак не лучше, чем длительный период с 1964 по 1981 год, когда индекс Доу-Джонса практически не рос. «Если бы мне нужно было прикинуть наиболее реалистичный показатель возврата на инвестиции для этого периода, — сказал он, — то я остановился бы на цифре шесть процентов»<sup>11</sup>. Однако недавний опрос PaineWebber-Gallup показал, что инвесторы ожидают возврата в пределах от тринадцати до двадцати двух процентов<sup>12</sup>.

Баффет подошел ближе к экрану. Двигая своими кустистыми бровями, указал на карикатуру, взятую из легендарной книги о фондовом рынке под названием *Where Are the Customers' Yachts?* и изображавшую обнаженного мужчину и женщину<sup>13</sup>. «Видите? Мужчина говорит женщине: “Есть вещи, которые невозможно объяснить девственнице ни с помощью слов, ни с помощью картинок”».

Аудитория вполне уяснила основную мысль его выступления — по мнению Баффета, люди, вложившиеся в акции интернет-компаний, потерпят крах. Собравшиеся сидели в полном молчании. Никто не захохотал, не засмеялся, даже не улыбнулся.

Стараясь не обращать внимания на реакцию аудитории, Баффет вернулся к трибуне и рассказал, какие подарки он припас для собравшихся от имени Berkshire Hathaway. «Я только что купил компанию NetJets, продающую доли во владении реактивными самолетами, — сказал он. — Я сначала подумал о том, чтобы передать каждому из вас в собственности по одной четвертой части самолета Gulfstream IV. Но когда прилетел в аэропорт, то понял, что для большинства из вас это будет слишком мелким подарком». И тут аудитория, наконец, расхохоталась. Поэтому вместо четверти G-IV он дарит каждому из собравшихся по ювелирной лупе, которую можно использовать для того, чтобы рассматривать бриллианты на обручальных кольцах чужих жен (в особенности третьих).

Шутка достигла своей цели. Аудитория дружно рассмеялась и заплодировала. Затем опять наступило молчание. Было понятно, что все участники дискуссии глубоко задумались. Рассказы о чрезмерной раздутости фондового рынка в Солнечной долине в 1999 году были столь же уместны, как проповедь целомудрия в публичном доме. Речь Баффета заставила многих напряженно вцепиться в ручки кресел, но это еще не означало, что все слушатели как один завтра же начнут новую жизнь.

Тем не менее кое-кто из собравшихся посчитал, что услышал для себя нечто полезное.

«Потрясающе. Он открыл нам суть фондового рынка всего за один урок», — подумал Гейтс<sup>14</sup>. Финансовые менеджеры, многие из которых охотились за недооцененными акциями, сочли речь Баффета утешительной, даже прочищающей мозги.

Баффет помахал в воздухе книгой. «Это интеллектуальная основа бума на фондовом рынке 1929 года. Книга Эдгара Лоуренса Смита “Простые акции как объект долгосрочного инвестирования” доказала, что акции всегда дают больший доход, чем

облигации. Он выявил пять причин этого, однако суть состоит в том, что компании сохраняют часть своей выручки, которую могут впоследствии реинвестировать с той же доходностью. Это не что иное, как капитализация — идея, которая в 1924 году потрясала своей новизной! Однако, как часто говорил мой наставник Бен Грэхем: “Хорошие идеи могут доставить тебе куда больше неприятностей, чем плохие”, потому что ты забываешь, что у хорошей идеи есть свои границы. Лорд Кейнс в предисловии к книге написал: “Существует немалая угроза, связанная с тем, что мы ожидаем от будущего определенных результатов, основываясь на прогнозах из прошлого”<sup>15</sup>.

Баффет пытался донести до собравшихся одну простую вещь: невозможно экстраполировать будущее развитие, основываясь на чрезмерном росте цен на акции за несколько последних лет. «Ну что, остался ли здесь хоть кто-то, кого бы я не оскорбил?»\*

Он сделал паузу. Вопрос был риторическим, и никто не поднял руку.

«Спасибо», — произнес Баффет и завершил выступление.

Его правилом всегда было: «Хвали человека, критикуй конкретные шаги». Его речь была призвана стать провокационной, а не обескураживающей. Баффет в немалой степени заботился о том, что будут думать о нем собравшиеся. Он не назвал никого из виновников по имени и предполагал, что все правильно воспримут его шутки. Его аргументы были столь мощными, практически неопровержимыми, что даже те, кому не понравилось его послание, должны были признать его силу. В любом случае никто из аудитории не высказал своих ощущений во всеуслышание. Он отвечал на вопросы до момента официального окончания собрания. Наградив его овацией, участники начали вставать со своих мест. Вне зависимости от того, как они восприняли его выступление — как совершенный образец правильного хода мысли об инвестировании или как последний рык старого льва, — в любом случае оно было проявлением силы и мастерства.

На протяжении сорока пяти лет Баффет оставался на плаву в бизнесе, для которого всего пять лет работы с высокими результатами уже казались немалым достижением. Однако с годами все чаще вставал вопрос: «Когда же он споткнется? Сам ли он объявит о том, что покидает свой трон, или слетит с него из-за сильного сейсмического потрясения?» Некоторым казалось, что для Баффета пришло время уходить. Вполне вероятно, его невозможно было согнать с трона до момента появления столь грандиозного изобретения, как персональный компьютер, и столь быстрорастущей технологии, как Интернет, но для многих являлось неоспоримым, что Баффет не замечал того, что было у всех на виду, отрицал реалии приближавшегося нового тысячелетия. И хотя «молодые львы» и бормотали что-то вроде «Отличная речь, Уоррен!», мало кто делал это искренне. Саркастические реплики слышались даже из уст жен обитателей Кремниевой долины, сплетничавших в перерывах заседаний в дамских комнатах отдыха<sup>16</sup>.

Не то чтобы Баффет был неправ на сто процентов, но даже если бы его точка зрения оказалась верной (что подозревали некоторые из собравшихся), высказанный им прогноз в корне противоречил тому, что сам Баффет делал на протяжении десятилетий. На заре своей славы он черпал акции компаний горстями (в то время они были крайне дешевы). Он был практически единственным из игроков рынка, кому удавалось находить золотые яблоки практически под ногами. С годами начали расти всевозможные барьеры — все сложнее стало инвестировать, получать перевес или находить решения, незаметные для других. Так почему Баффет считал себя вправе читать

\* Фраза, которой обычно заканчивал свои выступления комик Морт Сабл (Mort Sahl)

проповеди относительно их собственной индустрии? С чего вдруг он заявляет о том, что им не следует зарабатывать деньги, когда рынок выглядит столь привлекательным!

В оставшееся время последнего дня конференции гости Герберта Аллена либо решали в последний раз сыграть в теннис или гольф, либо направлялись к пруду, чтобы расслабленно поболтать. Баффет провел это время со старыми друзьями, наперебой поздравлявшими его с триумфальной речью. Сам же он полагал, что проделал вполне убедительную работу и смог раскатать аудиторию. В его речи не было директив и указаний, которые аудитория должна была бы записывать под диктовку.

Баффет, которому было приятно нравиться другим людям, обращал внимание на овации, а не на бормотание. Но менее лестная версия состояла в том, что огромное количество людей остались несогласными с ним.

Они считали, что рассуждения Баффета не учитывают нынешнего технологического бума, и для них было очень странно, что он делает столь определенные прогнозы, которые совсем скоро покажут свою несостоятельность. В кулуарах шло постоянное бормотание: «Старый добрый Уоррен, он упустил свой поезд. Как же так получилось, что он не обратил внимания на технологии? Ведь он дружен с Биллом Гейтсом»<sup>17</sup>.

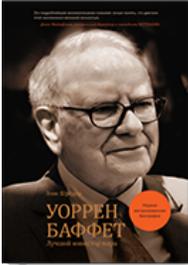
Вечером того же дня в помещении River Run Lodge, расположенном в нескольких километрах от конференц-зала, состоялся прощальный ужин. Гости вновь расселись по местам в соответствии с каким-то незримым планом. Герберт Аллен выступил с речью, поблагодарив нескольких людей и вкратце напомнив собравшимся об основных событиях прошедшей недели. Затем Сьюзи Баффет поднялась на сцену неподалеку от окон, смотревших на усыпанные галькой берега Вуд-Ривер, и спела несколько старых добрых песен. Чуть позже гости вернулись на террасу Sun Valley Lodge и принялись наблюдать за акселями и арабесками, которые проделывали на льду участники олимпийской сборной по фигурному катанию.

К тому времени, как в небе взорвался яркий фейерверк, конференция Sun Valley-99 уже была объявлена очередной удачной пятидневной феерией. Однако большинству участников запомнились не сплав на лодках и не катание на лошадях. Они постоянно держали в уме сказанное Баффетом о фондовом рынке и первый прогноз, который он сделал за тридцать лет.

## Глава 3. Порождения привычек

*Пасадена • июль 1999 года*

Партнера Баффета Чарльза Мангера не было в Солнечной долине. Организаторы из Allen & Co никогда не приглашали его. И это вполне устраивало Мангера — он был готов даже приплатить за то, чтобы не участвовать в такого рода мероприятиях. Свойственные им ритуалы требовали ублажать слишком большое количество людей! Баффету же, напротив, нравилось быть приятным для других. Даже говоря аудитории не самые ласковые слова, он постоянно контролировал ситуацию и старался, чтобы у слушателей сложилось хорошее впечатление о нем. Мангер же ценил лишь искреннее уважение — он совершенно не хотел лебезить перед кем бы то ни было, особенно перед теми, кого считал сукиными детьми.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks