

投資哲人 查理蒙格傳

Damn Right:
Behind the Scenes with Berkshire Hathaway
Billionaire Charlie Munger



珍娜·羅渥 (Janet Lowe) — 著

黃嘉斌 — 譯

目錄

CONTENTS

序／華倫·巴菲特 ————— 005

作者序 ————— 008

第一章 ▼ 心智的非凡組合 ————— 013

第二章 ▼ 蒙格家族明星島 ————— 027

第三章 ▼ 兩位股神的發跡之地 ————— 044

第四章 ▼ 劫後餘生 ————— 067

第五章 ▼ 從新生活到年輕律師的歷練 ————— 089

第六章 ▼ 蒙格的第一桶金	110
第七章 ▼ 傳奇組合的命運交會	129
第八章 ▼ 離開法律人，擁抱投資界	142
第九章 ▼ 蒙格挑戰避險基金	162
第十章 ▼ 波克夏的起點：藍籌印花公司	190
第十一章 ▼ 時思糖果的啟示	211
第十二章 ▼ 貝洛斯案	230
第十三章 ▼ 水牛城晚報	240
第十四章 ▼ 向儲貸產業宣戰	253
第十五章 ▼ 打造波克夏海瑟威王國	277
第十六章 ▼ 一九九〇年代：波克夏的茁壯期	297
第十七章 ▼ 所羅門兄弟事件	319

第十八章 ▼ 每日期刊公司：媒體小帝國 ————— 342

第十九章 ▼ 跨足醫療事業的慈善家 ————— 363

第二十章 ▼ 投資界的良心 ————— 381

第二十一章 ▼ 下一個查理·蒙格 ————— 403

附錄 A 惠勒－蒙格合夥基金 ————— 421

附錄 B 受訪者名錄 ————— 422

附錄 C 查理·蒙格生平與職業生涯 ————— 426

附錄 D 查理·蒙格演講稿 ————— 434

註解 ————— 467

序

FOREWORD

一九九一年夏末，我出席美國國會議員艾德·馬基（Ed Markey）主持的眾議院委員會，回答有關所羅門兄弟公司醜聞（Salomon Scandal）的問題。聽證會擠滿了電視與平面媒體記者。馬基主席提出他的第一個問題時，我覺得有點緊張。他想知道，發生在所羅門公司這一起應受譴責的行為，究竟是華爾街的普遍現象，或者是他所謂的「*sui generis*」（具有獨特性的事件）。

聽到這種古怪的字眼，我通常都會覺得恐慌：高中時代，我的初級西班牙文只是剛好勉強及格，至於拉丁文，則是想都不敢想。可是，我完全明白「*sui generis*」是什麼意思。畢竟，我就認識一個活生生的例子：查理·蒙格（Charlie Munger），我的老朋友兼合夥人。

查理確實是獨一無二、絕無僅有的。一九五九年我剛認識他時，就發現這點，他確實具有獨特的人格。任何人只要短暫接觸過查理，就會告訴你相同的事情。但我們或許可以這麼說：這些人指的通常是他的行事風格。禮儀小姐顯然要在查理身上大費工夫，才會頒發證書給他。

可是，對於我來說，查理的特殊之處在於個性。他的心智實在讓人覺得驚心動魄：他的聰

明才智絕對不輸給我所認識的任何人，雖然已經七十六歲，但記憶力仍然令人嘆為觀止。這是他的天生能力，而我對他的尊敬，源於他選擇如何使用他所擁有的天賦。

四十一年來，我從來沒有看過查理想要占誰的便宜，沒有做過的事也絕對不會邀功。事實上，我發現他剛好相反：他永遠都讓我或其他人占便宜，事情一旦出差錯，他總是願意承擔較大的責任，事情順利時則不居功。他有最深沉的仗義包容胸懷，永遠不會讓自我干擾理性。多數人總是尋求世界的肯定，查理卻完全根據內在的積分板評估自己——而且他是個嚴苛的計分者。

在生意上，查理和我多數時候都持有共同看法。至於社會議題，我們的看法卻往往不同。可是，我們雖然都頗堅持自己的觀點，卻從來沒有因此發生爭執，也沒有因為意見不同而鬧得不愉快。我們很難想像查理穿著救世軍的制服坐在角落——不，這是無法想像的。但他看起來絕對信服這個慈善信條：「憎惡罪行而不是罪人。」

談到罪行，查理甚至論及理性。他認為，類似好色、貪食或怠惰等罪行，當然應該避免。雖說如此，他也瞭解這類罪行往往帶來短暫的愉悅，儘管相當虛幻。然而，就他看來，嫉妒可以說是七大原罪中最愚蠢的，因為這項罪行根本不能產生愉悅。事實剛好相反，嫉妒只會讓人痛苦。

我的經商生涯充滿無窮樂趣，如果沒有查理作為我的夥伴，這一切就遜色多了。他的「蒙

格主義」使他成為一個非常討喜的人，對於我的想法也產生重大影響。雖然很多人認為查理是個生意人或慈善家，但我認為他更是個老師。在他的教導之下，波克夏（Berkshire）顯然成為更有價值、更值得推崇的企業。

談到查理，絕不能不提及他妻子南希（Nancy）對他的影響。作為一個跟他們兩人都非常熟絡的旁觀者，我敢跟各位保證，如果沒有南希的幫助，查理絕對沒有今天的成就。她或許不是個全然成功的禮儀教師——雖然她曾經試過，甚至盡力試過——但她的協助反而更滋養了查理所相信的目標與制度。南希實在非常了不起。查理對這個世界的貢獻，而且是不凡的貢獻，不該只歸功於他，也應該包含她。

華倫·巴菲特（Warren E. Buffett）

美國內布拉斯加州奧馬哈

作者序

○ P R E F A C E

每年春天都有數以千計的股東參加波克夏海瑟威公司（Berkshire Hathaway）在美國內布拉斯加州奧馬哈舉辦的年度會議，希望看到華倫·巴菲特（Warren Buffett）；但他們也想看到坐在巴菲特旁邊，協助著這位「奧馬哈的神諭」（Oracle of Omaha）回答問題的人。他們稱這個場合為「華倫與查理表演秀」（Warren and Charlie Show）。情節大致如下：巴菲特回答問題，內容可長可短，完全視情況決定。最後，他會轉過頭來詢問他的長期夥伴查理·蒙格（Charles Munger）：「查理，你有沒有什麼需要補充的？」查理坐在那裡，就像被雕塑在拉什摩爾山（Mount Rushmore）的美國總統雕像，這時候他會很唐突地回答：「沒什麼可以補充的。」他和巴菲特每年都會對聽眾們表演這種小玩笑，跟大家共享快樂時光。會議上確實也有比較嚴肅的內容。巴菲特會認真思考大家提出來的某些問題。有時候，蒙格也會想到一些什麼，便即時給大家上一課，傳達他對人生的豐富體驗與啟示。蒙格說話時，總是能夠吸引聽眾聚精會神地聆聽。

他想傳達某些他認為重要的訊息：與人打交道時秉持倫理觀念；面對現實；從別人的錯誤

中學習，以及其他種種。他以傳教的熱誠在佈道。

「爸爸瞭解，他所代表的社會價值，在生意場上並沒有受到普遍認可。」他的大女兒茉莉·蒙格（Molly Munger）這麼說。

蒙格的富有程度不若巴菲特，一方面是因為他們的人生態度不同。他不像巴菲特一樣喜歡表現，雖然他也可以十分討喜。正是這兩個因素，讓蒙格家族享有億萬富豪所難得的隱私，沒有因為名氣而受干擾。

我在一九九七年五月的波克夏海瑟威年度會議上見到了蒙格，向他談起這本書的寫作計畫，並且告訴他，我在那個月還會參加威斯科金融公司（Wesco Financial Corporation）的會議，到時候希望能夠和他更深入談論這個計畫。當時，蒙格沒有多說什麼，只是說他不認為這本書會賣得很好。我和我的先生，以及另一位朋友，如期參加了威斯科的會議。當會議結束時，蒙格突然起身，大聲問道：「珍娜·羅渥（Janet Lowe）在嗎？」數百位與會人士伸長了脖子，到處張望著搜尋「罪魁禍首」，有幾位認識我的人指向我的位置。我有點不好意思地站起來：「是的，蒙格先生。」他從座椅起身宣布：「跟我來。」然後轉身走向後門。我對丈夫和朋友揮手道別，不太確定是否還能再看到他們。蒙格默默地領著我走向電梯，來到他的私人辦公室，然後告訴我，他的家人不想讓他出版傳記。他們不想看到他們一向珍惜的隱私因此消失。他基本上是個害羞的人，不喜歡和外在世界對峙，因此我們的會面進行得並不順利。我向

他解釋，我已經和出版商簽約，即使他不願意合作，我也必須寫這本書。可是，我對他說，如果他願意合作，這本書會好很多。「既然這樣，好吧，」蒙格說，「你可以先讀這些書。」他交給我一張書單，裡面寫著他最喜歡的書籍，包括理查·道金（Richard Dawkins）的著作《自私的基因》（*The Selfish Gene*）。蒙格後來告訴我，他當時經歷了幾個階段，最初反對我寫這本書，接著是想要盡量減少這本書造成的傷害，最後則決定跟我合作，盡可能讓其他人更容易理解他人生中遭遇的事件。對他來說，有時候這並不是件容易的事，尤其是當我要求他敘述兒子過世的相關細節，以及外科醫師如何誤診而讓查理變成獨眼龍。

雖說如此，蒙格還是接受我的漫長訪問，我們會面的地點包括他在聖塔芭芭拉的住家、洛杉磯的辦公室，還曾經兩次在他妹妹位於奧馬哈的家。蒙格與家人曾經邀請我和我丈夫前往他們位在明尼蘇達北部的度假寓所，我在那裡花了幾天時間訪問他的家人和鄰居，但空閒的時候也到處走走、划船、釣魚，或者和蒙格的家人閒聊。

我花了三年的時間研究和撰寫這本書。雖然有一部分研究立基於早期價值投資人班傑明·葛拉漢（Benjamin Graham）和他的明星學生巴·菲特的著作，但這些材料只能充當背景。《富比士雜誌》（*Forbes*）曾經刊載蒙格的照片，有幾份報紙也曾經刊登他的簡單介紹，但有關他的著作卻很少。這本書的內容有七五%以上都是第一手資料。為了這本書，我對三十三個人進行了四十四次訪談。我參加八次波克夏的股東大會，還有五次威斯科金融公司的年度會議，後者

由蒙格單獨主持，說話毫無保留。我閱讀了蒙格在各種不同場合發表演講的六份講稿，包括他在哈佛法學院同學會的演講。

雖然參與了這本書的計畫，但他盡可能克制自己，不想影響這本書的寫作方向，只是一再強調他希望這本書能凸顯他人生七十六年來所汲取的教訓。他希望別人能夠從他的失敗和成功經驗中學習。事實上，實在很不容易透過文字描述來生動傳達他的人生啟示。他和妻子在各種逆境之下養育八個小孩，所有這一切都是傳奇，包括蒙格如何盡力貢獻他的才能和財力，還有他認為對同胞所肩負的責任。撰寫這本書的過程中，我有時候會爆出大笑，但也經常因為痛苦而退縮，或感到憂傷。人生給了查理這一切經歷。

蒙格雖然別具一格，但他也是二十世紀上半葉美國西岸文化和中西部價值觀的典型融合體。如果巴菲特的人生展現的是一位大男人主義投資人可以在某個不以金融中心聞名的奧馬哈生活與工作，蒙格則以他的經歷告訴我們，即使存在某些既定框架，他仍然把珍貴而具有創意的金融與文化概念，從西部帶到東部。

蒙格經常針對某些足以改變人生的重大議題發表演講；至於應該怎麼做，他通常不會在演講裡給予詳細指示。他只提供給聽眾一張地圖，讓他們可以按圖索驥地尋找智慧寶藏，而且就像所有的寶藏圖一樣，看起來都簡單得有點虛假。除非搞清楚其中的指示代表什麼意思，並且確實遵循，否則就找不到寶藏。

● 謝詞

這本書在很多人的協助之下完成。最重要的當然是查理·蒙格、他的妻子南希，還有八個兒女之中的七個，包括Hal Borthwick、David Borthwick、Molly、Wendy、Charles Junior、Emilie，以及Barty。兒女的另一半也提供很大的幫助，我很高興認識他們。查理的秘書Doerthe Obert實在太棒了，巴菲特的助理Debbie Bosanek也是。《財富雜誌》的編輯Carol J. Loomis是巴菲特和蒙格的老朋友，她慷慨貢獻她的時間，與我們分享她的想法。書末列出了一份受訪者名單，此處僅向他們致意，就不一一道謝了。最後不得不說的是，華倫·巴菲特的合作為我們開啟了很多扇門。

我的文學經紀人Alice Fried Martell是這本書不可或缺的要角，還有出版商John Wiley & Sons的編輯人員。感謝發行人Joan O'Neil、編輯Debra Englander、Robin Goldstein、Mary Todd、Peter Knapp，以及Meredith McGinnis。如果沒有Phyllis Kinney與Jolene Crowley的協助，這本書就不可能完成；尤其感謝我的先生Austin Lynas。感謝你們每一位。

珍娜·羅渥

美國加州岱爾瑪

心智的非凡組合

長久以來，我始終和華倫（巴菲特）關連在一起，不禁覺得自己只是個註腳。¹

——查理·蒙格，一九九三
（當時他首度被列入《富比士雜誌》美國富豪榜）

「我和查理·蒙格之間密切的往來很神奇。」《華盛頓郵報》退休發行人凱瑟琳·葛蘭姆（Katharine Graham）說，「我第一次向他諮詢，是因為我在完全沒有經驗的情況下，不僅被賦予管理一家公司的任務，也負責管理一個遺產信託基金。我徵詢華倫的意見，而我得到的是他的一貫回應：『這只是我的想法，但你可以和我的夥伴查理談談。他在多數方面都會同意我的看法。』」

「我前往查理位在洛杉磯的辦公室和他談話。我認為他很有趣，當然也很精明。我拿出黃

色筆記本開始做記錄。這讓華倫覺得很好笑。甚至到現在，他還經常拿這件事情取笑我。」

見過華倫·巴菲特之後，這位來自奧馬哈的億萬富豪安排了葛蘭姆和蒙格之間的會面，她說：「查理和我之間有一段生動而漫長的聯繫。這實在太奇怪了。」

葛蘭姆把他們之間的往來信件保留在一個檔案夾內，後來她在自己的普立茲得獎自傳《個人歷史》(Personal History)裡回顧了這些書信。「我看著這些往來信件，這是我們之間維持親密聯絡的主要管道。我搞不清楚當初為什麼會開始寫信。這段關係大約維持十年時間，我們一起騎腳踏車，甚至放開雙手，彼此炫耀，互開玩笑。」

葛蘭姆總覺得羞怯，擔心自己最努力的表現還不夠好，最後發現在大部分情況下，「他總是向我保證，我做得比他想像中要好得多」。

「讓我感覺最強烈的，是華倫與查理之間的相似程度。他們的聲音、態度與幽默感，」葛蘭姆說，「他們彼此嬉鬧，相互取笑。在我看來，他們是最不凡的心智組合。」

「我在一九五七年就聽過人們提起查理·蒙格，」巴菲特這麼說。他在幾年之後就成為美國其中一個最富有的人。「我當時正在奧馬哈管理資金，規模相當小，大約有三十萬美元。桃

樂絲·戴維斯 (Dorothy Davis) 是艾德溫·戴維斯 (Edwin Davis) 的妻子，艾德溫則是本地最著名的醫生，我們兩個家庭間彼此熟識。我前往他們的公寓，向戴維斯太太解釋我管理資金的方式。戴維斯太太非常精明，而在場的戴維斯醫生則完全沒留意我們之間的談話。我做完簡報之後，他們彼此協商，然後他同意投資十萬美元。我對戴維斯醫生說：『你根本沒有留意我說話，為什麼願意投資呢？』他說：『你讓我想起查理·蒙格。』我說，我不認識查理·蒙格，但我已經喜歡上他了。」

一九二〇年代到一九三〇年代之間，蒙格在奧馬哈長大，戴維斯家既是他家的鄰居，也是最親密的朋友。查理說，戴維斯醫生有點古怪，但他「是個相當有本事的老傢伙。另外，巴菲特幫戴維斯家進行的投資進展相當順利。」戴維斯家交給華倫的資金，幾乎是他們的全部財產。

巴菲特也表示同意：「艾德溫·戴維斯確實有點古怪，而且愈來愈古怪。他最後有點老年痴呆。後來，他追加投資時，總是把支票開給查理·蒙格。我告訴艾德溫：『我不介意你常常把我們兩個搞混，但開支票的時候，請指名要給華倫·巴菲特。』」

巴菲特第一次聽到查理·蒙格的名字兩年之後，他們兩人才實際碰面。「一九五九年，查理的父親過世，他回到奧馬哈打理相關事宜。戴維斯家人安排了晚餐聚會，我們一拍即合，」巴菲特說。