

2025 巴菲特股东大会 800 字精华版来了（附全文）

投资界的年度盛会——伯克希尔-哈撒韦股东大会在 5 月 2 日拉开帷幕，北京时间 2 日周六晚 9 点进入大会股东问答环节。

“股神”巴菲特再次全程参与，携他的 CEO 接班人——伯克希尔非保险业务的负责人阿贝尔（Greg Abel）以及保险业务负责人贾因（Ajit Jain）共同回答股东提问。

华尔街见闻总结的巴菲特股东大会要点如下：

1) 关于贸易

“贸易不应成为武器”，美国应寻求与他国进行贸易，做各自擅长的事。保护主义政策是一个“严重的错误”。

2) 关于美国

“财政政策是我在美国最担心的问题”，当政府采取不负责任的行动，货币的价值可能会“令人恐惧”。

巴菲特暗示全力押注美国、支持美国例外论，称他最幸运的日子是出生在美国那天，美国是资本主义的典范。

3) 关于日本

我们不会轻易在海外投资，除非我认为那是一个真正具备巨大潜力的机会。

打算继续持有日本商社的股票五六十年。就算日本央行加息，他也不考虑抛售。

伯克希尔目前在日本的投资已达 200 亿美元，我甚至希望当初我们投资的是 1000 亿美元而不是 200 亿。

4) 关于美股

近期美股经历的“不是什么重大波动”，相比过去的崩盘，“还不算是一场剧烈的熊市”，也不是类似情况。

5) 关于创纪录现金储备

对于如何利用伯克希尔创纪录规模的现金储备，未来五年内可能有投资机会。

最近伯克希尔差点进行 100 亿美元投资。

6) 关于接班人

伯克希尔非保险业务的负责人阿贝尔年底应该会接任 **CEO**。他不会抛售任何所持的伯克希尔股份，将逐步捐赠。

7) 关于伯克希尔

如果哪天伯克希尔的股价下跌一半，对我来说反而是个机会。不是说我没有情绪，而是股价的波动不会左右我理性的判断。它不会影响我对价值的评估。

从整体来看，伯克希尔的盈利能力在一段时间内仍会持续增长。

8) 关于投资公司

巴菲特认为资产负债表是评估一家公司是否值得投资的一个良好起点。

他说：“我花在研究资产负债表上的时间，比看利润表的时间还多。而华尔街其实并不太关注资产负债表，但我喜欢在看利润表之前，先查看一家公司八到十年的资产负债表，因为有些东西在资产负债表上更难隐藏或操纵。”

9) 关于年轻人投资

如果你的人生有一个方向，那你就努力让那些你尊敬、渴望成为的人成为你的朋友。

最快的成功路径，就是找到那种真正优秀的人，并与之同行。

巴菲特在问答环节尾声宣布，他计划向董事会提议，今年底就卸任 **CEO**。那将是伯克希尔“巴菲特时代”落幕的开始。投资者要为一个没有巴菲特掌舵的伯克希尔做好准备。

在股东大会问答环节开始前，伯克希尔哈撒韦还发布了今年一季度财报，部分要点如下：

公司第一季度运营利润为 96.4 亿美元，去年同期 112 亿美元，同比下跌 14%，不及分析师预期。该公司警告，关税可能会进一步打击公司利润。

伯克希尔的整体利润还因美元在第一季度贬值而遭受冲击。公司表示在外汇方面录得大约 7.13 亿美元的损失，而去年同期则因汇率波动获得了 5.97 亿美元的收益。

伯克希尔已经连续第十个季度成为股票的净卖出方，一季度净卖出 15 亿美元的股票资产。

财报显示，伯克希尔的现金储备当季达到 3477 亿美元，再创历史新高。在关税导致不确定性极高的环境下，巴菲特对当前的投资持谨慎态度，预计未来五年可能有好的投资机会，称伯克希尔暂缓回购部分源于去年拜登政府出台的法律对股票回购征 1% 的消费税。

以下为巴菲特股东大会问答环节要点实录，以提问顺序排列：

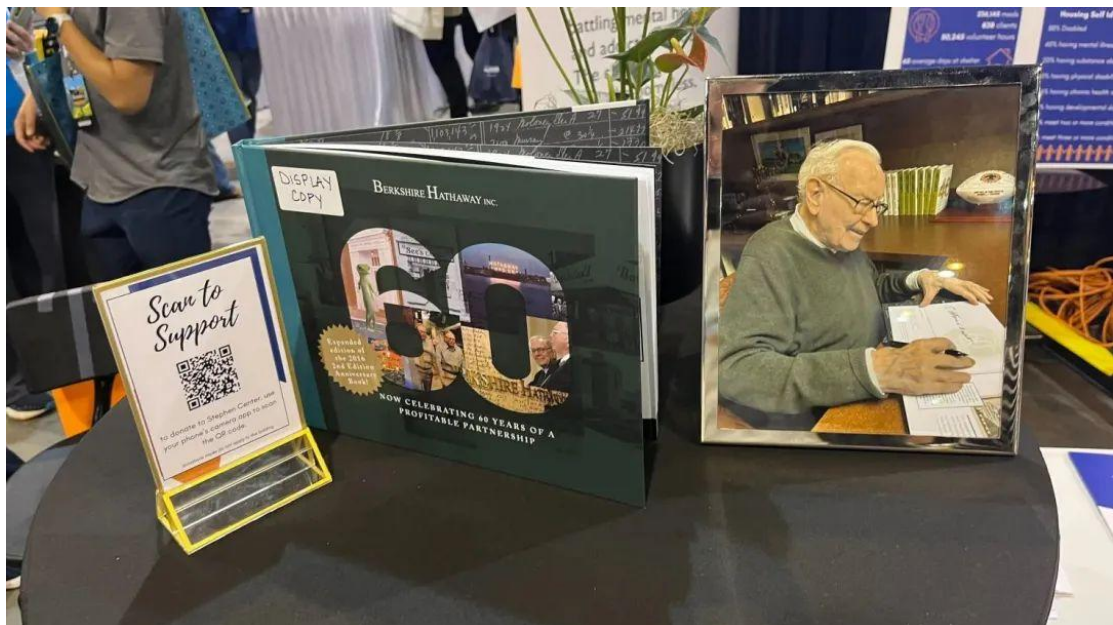
21: 00 2025 年股东大会问答环节开场白

股东大会开始。巴菲特在大会开幕时表示，这是我的第六十届股东大会。现场掌声雷动。



巴菲特介绍，今年有 1.97 万人来到现场出席股东大会，现场观众人数创最高纪录。股东大会现场，See's Candies 糖果的销售额已达到 31.7 万美元。布鲁克斯 Brooks 跑鞋的销售额为 31 万美元，Jazwares 旗下玩具等产品售出 25 万美元。

巴菲特介绍，本次大会限量发售纪念伯克希尔被收购 60 周年的图书。这是今年官方书店 Bookworm 唯一出售的图书。伯克希尔印刷出版了约 8000 本书，比最初计划增加约 3000 本，在大会现场已售出约 4000 本。



21: 21 股东大会第一个问题：贸易

向巴菲特提出的第一个问题是关于进口凭证的，这是他在 2003 年一篇专栏文章中提出的一个主张，旨在缩小美国的贸易逆差。

巴菲特表示：“进口凭证的设计是为了平衡贸易。我设计了这个进口凭证的想法。它有些噱头成分，但我认为，这肯定比我们现在谈论的任何东西都要好得多。”

巴菲特批评了关税和贸易保护主义，并表示“**贸易不应成为武器**”。他指出，美国从一无所有变成了一个极其重要的国家。

巴菲特说：“我们应该寻求与世界其他国家进行贸易，我们应该做我们最擅长的事，他们也应该做他们最擅长的事。贸易越多越好。”

巴菲特在回答关于贸易壁垒的问题时说：“你可以提出一些非常好的论据来证明平衡的贸易对世界有利。毫无疑问，**贸易和关税可以是一种战争行为**。我认为它已经带来了不良后果，仅仅是它所引发的态度。”

巴菲特认为，保护主义政策在长期可能对美国产生负面影响，尤其是在美国已经成为全球领先工业国家之后。

他说，“在我看来，这是一个**严重的错误**。当你让 75 亿人对你没什么好感，而却有 3 亿人在某种程度上炫耀自己取得的成就。我不认为这是对的，也不认为这明智。我确实相信，世界其他地方越是获得支持、越是繁荣，这对我们并不会造成损害。”

我们从 250 年前的一无所有，成长为一个极其重要的国家，这在历史上是前所未有的。

巴菲特的讲话赢得了在场的掌声。巴菲特在讲话中并未直接提及美国总统特朗普。

21: 26 股东大会第二个问题：日本

被问及如果日本央行未来加息，是否会停止投资日本股票时，巴菲特表示，他不会出售股票。

巴菲特说，“未来五十年，我们不会出售这些股票。日本这些公司的经营历史非常优秀”，并指出苹果、美国运通和可口可乐等公司在日本的表现一直很好。

巴菲特表示，对日本的投资完全符合伯克希尔的投资理念。伯克希尔投资的五家日本商社过去表现非常优秀，**打算继续持有这些商社的股票五十到六十年**，并希望与他们建立长期且深厚的合作关系。

巴菲特说，这些商社的文化和习惯与我们不同，经营方式也有所差异，但正因为如此，我们更珍视这段合作。“**我们不会出售任何股票。几十年后也不会发生。**日本的投资正合我们心意。”

巴菲特表示，伯克希尔**目前没有任何短期内出售**上述日本商社股票的打算。他们目前的运营非常成功，即使他现在已经 94 岁了，也这样认为。伯克希尔还计划进一步扩大合作。

巴菲特说，伯克希尔目前在日本的投资已达 200 亿美元，我甚至希望当初我们投资的是 1000 亿美元而不是 200 亿。

21：35 股东大会第三个问题：伯克希尔巨额现金的部署

被问到伯克希尔目前持有的巨额现金储备时，巴菲特开玩笑说，他停止投资并不是为了让格雷格·阿贝尔未来“看起来不错”。

巴菲特对当前的投资机会持谨慎态度。他表示，他一直在寻找投资机会，而且伯克希尔这家公司“机会主义色彩浓厚”，他希望减少手头的现金，可能降至 **500 亿美元** **微信run202311**。

巴菲特说，巴菲特表示，伯克希尔将找到机会，将公司创纪录规模的现金投入使用，很可能在未来五年内实现。

“偶尔会有非常诱人的机会。但不是每天都有好机会。不太可能明天就出现极佳交易，**但在五年内则不然**。我们曾因在某些时候没有全额投资而赚了很多钱。”

巴菲特透露，伯克希尔近日差点斥资 100 亿美元进行投资。

“比如，不久前，我们差点就花了 100 亿美元，但我们现在会花 1000 亿美元。我的意思是，当某个项目对我们来说合理、我们理解并且具有良好价值时，做出这样的决定并不难。”

巴菲特指出，投资行业存在的一个问题是，事情的进展并不是井然有序的。

21: 43 股东大会第四个问题：全球不确定环境下投资房地产的挑战

被问到，在当前全球充满不确定性的环境下，如何应对房地产业的挑战。巴菲特说，房地产的投资比股票更加复杂和困难。无论是沟通、谈判，还是议价，牵扯的人和环节都非常多，比如谁是业主、法律结构、资金安排等等。要在房地产中谈成一笔交易、拿到好价格，真的不容易，变数太多。

如果选择投资股票，有一个巨大的优势，那就是：每一秒都可以看到无数机会，尤其是在美国市场。相比之下，房地产交易是慢节奏的，而且高度依赖个人沟通和谈判。房地产投资可能是一个人单独完成的，也可能是一个团队操作的。

在纽交所，每天有几十亿美金在交易，成千上万不知名的投资者都在参与市场活动。你只需要一个合适的价格，就可以在 5 秒钟内成交 2 万股伯克希尔的股票。但房地产不是这样。要完成一笔房地产交易，不仅流程繁琐，周期也很长。即便今天的交易规模再大，一旦进入谈判阶段，要权衡和协调的因素也非常多。

巴菲特说，伯克希尔也做过房地产投资，比如在 2008 年、2009 年金融危机期间。他建议：如果要做房地产，必须用更有智慧、更有策略的方式去比较、去选择。

21: 49 股东大会第五个问题：AI 对保险业的影响

有关人工智能（AI）能否改变保险业的问题先由伯克希尔的保险业务负责人贾因回答。

贾因说，人们对 AI 投入了很多时间和资金。AI 将是用来改变行业规则的工具。AI 技术可能会“真正改变”保险行业目前评估、定价和销售风险的方式，以及目前的理赔方式。

但贾恩指出，伯克希尔不会在行业内首先采用 AI，伯克希尔对任何高调的新技术索赔都采取了更为谨慎的态度。

贾恩说：“我当然也觉得，人们最终会投入巨额资金去追逐下一个新潮事物，”他说道。“我们并不擅长成为最快或最先行动的人。我们的做法更多的是观望，直到机会具体化，我们对失败风险、利弊都有更清晰的认识。”

不过，贾恩补充说，一旦合适的机会出现，伯克希尔会毫不犹豫地进行投资。

他说，“目前，一些保险公司确实在尝试 AI，并试图找到最佳的利用方式，但我们还没有有意识地投入大量资金来抓住这个机会。我猜我们会做好准备，一旦机会出现，我们就会迅速投入。”

巴菲特说，他会让贾恩来决定伯克希尔未来十年的保险业务。是否用 AI 将由贾恩来选择。

21: 52 股东大会第六个问题：伯克希尔为何投资热狗公司 Portillo's

有人问道，伯克希尔为何收购芝加哥热狗连锁店 Portillo's，巴菲特回答，他对 Portillo's 了解不多。他开玩笑说，可能别人偷偷投的。

随后巴菲特转而讲述了一个关于 Jay Pritzker 的轶事。Jay 是伊利诺伊州州长 JB Pritzker 的亲属，几十年前曾收购了一家布鲁克林的巧克力公司。巴菲特称，贾恩是一位非常出色的管理者。

阿贝尔澄清说，伯克希尔并未拥有 Portillo's。这家公司实际上是由一家和伯克希尔名字相似的投资公司拥有。

22: 00 股东大会第七个问题 美国似乎在经历巨变，对美国是悲观还是乐观

提问者称，巴菲特一直非常相信美国的长期优势，但今天的美国似乎正在经历一些前所未有、接近“革命性”的变化，作为投资者，怎样评估当下的局势，是应保持乐观还是悲观？

对这个问题，巴菲特回答，提问者是新一代的投资者。在伯克希尔的经理人年度报告里，通常看不到这些宏观层面的评论。但他可以说，**美国不会经历那种剧烈的“革命”式变化。**

巴菲特表示，美国曾是一个农业国家，后来社会发生了变化，经济表现也非常好。以前是男性主导的时代，后来进行了公平的改革，也修宪了，女性也有了同样的机会。

“我提到过，我们最初是一个农业社会。我们最初是一个充满希望的社会，但我们并没有很好地兑现承诺。我们一直在变化。我们总是会在这个国家发现各种各样的批评，但**我一生中最幸运的一天是我出生的那一天，（因为）我出生在美国。**”

巴菲特说，从 1920 年到现在的变革，从 1776 年到现在，我们做了很多事情，也花了很长时间。我出生在美国，那时几乎所有事情都发生在美国，但现在不一样了。我作为一个出生在美国的男性，非常幸运——这并不容易，但美国已经发生了改变。

“我们经历过经济大衰退，经历过世界大战，经历过我出生时做梦也想不到的原子弹的研制，所以即使我们似乎没有解决所有出现的问题，我也不会灰心。如果我今天出生，我会在子宫里一直谈判，直到他们允许你去美国。”

从 1930 年到现在，我们经历了很多事情，比如大萧条、两次世界大战，还有原子弹带来的紧张局势。这些都是我们一路走来的经历。我们是一个非常幸运的国家，我也是一个非常幸运的人。我觉得出生在美国，比出生在其他地方要幸运得多。

22: 04: 股东大会第八个问题：投资中是否可以打破耐心原则

有人问，在投资中是否有时候可以表现出不耐烦，打破耐心原则？

巴菲特表示，有时你必须迅速行动。伯克希尔正是因为愿意迅速出手而赚了很多钱。你不会想在那些有意义的交易上保持耐心。

巴菲特说，“当出现一个好的机会时，你不应该在那时表现出耐心。你应该有耐心去等待那些偶尔出现的机会。但对于那些合理的交易，你不应迟疑。对于那些永远不会实现的空谈，你也不应该耐着性子听。”

22: 13 股东大会第九个问题：车险公司 Geico

贾因说，Geico 确实曾面临危机，但我们把危机转化为了转机。最初接手的时候，有两个最主要的问题：第一是我们的费率结构不合理，第二是我们在精算和定价机制上的系统性问题。五六年前，这些都是我们感到担忧的地方。

通过迅速的技术调整和流程优化，现在这些问题已经解决了。我们不仅改进了定价模型，还在风险匹配上做了大量工作，并且对整体价格体系做了优化。

今天的 Geico，已经能够根据综合风险水平来为每个人定价，我们在这个方面做得非常出色，也转化成了可观的利润。

虽然我们取得了很多成就，但我不认为任务已经完成。我们还有很多可以利用的技术，比如 AI 等新工具。我们的目标不是“赶上别人”，而是“做得更好”。

巴菲特说，这是一个非常有意思的案例研究，特别是关于一家企业如何应对行业游戏规则变化的问题。每一项业务都有它自己的挑战和机会。

伯克希尔 1970 年代花 5000 万美元买下 Geico，当时只是部分持股。后来 Geico 为我们带来了巨大的收益，现在我们已经 100% 拥有这家公司，仅一个季度的利润就可以达到 20 亿美元。但这是几十年持续投入和改进的结果微信run202311。

100 年前，汽车保险几乎不存在；但现在，除了财产和意外伤害险，汽车保险已经成为最大的险种之一。Geico 的利润非常可观，手上有高达 290 亿美元的流动现金。当年我用 5000 万买下这家公司，是非常划算的投资。

Geico 创立于 1936 年，最初是由一位政府职员所创，他原来是 USAA 的员工。他在第一年就盈利，第二年赚得更多，之后公司发展壮大并成功上市。汽车保险行业由此开始兴起。

没有人喜欢买保险，但大家都喜欢开车，这使得汽车保险变成了刚需。Geico 的发展故事非常有趣，曾一度在几年内成长三倍，虽然后来一度走偏，但最终又回到了正轨。我们几乎每年都会在年会上谈到 Geico 的相关问题。

巴菲特特别提到了 Geico 的 CEO Todd Combs。他说, Combs 在这次转型中做得非常出色。他成功扭转了这家子公司的局势。曾经被视为劣势的“远程信息处理系统”(telematics)现在不再是竞争劣势。Combs 还大幅精简了公司的人员结构,裁减了数千个岗位,这对于提升效率发挥了重要作用。

22: 22 分: 股东大会第十个问题: 为何认为阿贝尔是合适的接班人

巴菲特并没有直接回答这个问题。他表示,重要的是要与自己乐于共事的优秀人才为伍。

巴菲特给出了关于选择工作和开启职业生涯的建议。他说,需要“做你喜欢的事”。巴菲特提醒,员工的习惯可能会影响同事,因此,谨慎选择工作地点至关重要。

巴菲特建议,虽然应该“谨慎”选择自己的雇主,但不必太过纠结于起薪之类的因素。“如果你能在那里找到优秀的同事,那就去那里。”

阿贝尔表示,他很荣幸能参与伯克希尔公司的工作。

22: 31: 股东大会第 11 个问题: 美元贬值和货币风险

有人问道,关于美元走弱和货币风险。在回答有关如何减少对美元贬值风险的敞口时,巴菲特表示,他的公司不会投资于“一文不值”的货币。“我们不想持有任何我们认为会贬值的货币。”

巴菲特还提到对日元的持仓有所增加。他并未排除未来探索和关注其他货币的可能性。

巴菲特也强调了货币博弈的复杂性,并指出政府的职责之一就是使本国货币贬值。

巴菲特表示,不会专门基于季度或年度收益来采取任何行动,管理货币风险。在货币价值体系中,要构建起有效的制衡机制是非常困难的。

此外,巴菲特表示:“美国的财政政策让我感到害怕,因为它的制定方式和所有动机都是为了做很多可能用钱惹麻烦的事情。但这不仅限于美国,而是全世界。”

“我在年度报告中曾简要提到，**财政政策是我在美国最担心的问题**，因为它的制定方式就是那样的。”

他说道，“所有的动因都在推动一些**可能会、也确实会在货币问题上引发麻烦**的行为。但这并不限于美国，全球很多地方都是如此。在某些地方，这种情况经常会失控。”

巴菲特说，“我们不会真的投资一种即将‘崩盘’的货币”，并补充说，**当政府采取不负责任的行动时，货币的价值可能会“令人恐惧”**。

巴菲特在谈到已故副董事长查理·芒格时说：“查理一直认为，如果他必须在股票之外选择一个投资领域，他觉得自己可以在外汇市场上赚很多钱。”

巴菲特表示：“**我们曾经尝试过一次。不能说我们不会再做，但可能性不大。除非美国发生某些情况，让我们有意愿持有大量其他国家的货币。**”

22: 41 分 股东大会第 12 个问题：蒙古

提问者称，蒙古是一个新兴市场，地处中国和俄罗斯之间。我们有畜牧业和矿业，经济仍在持续成长。我们去年在纽约举办了一场蒙古投资人大会，吸引了许多有兴趣的投资者。像蒙古这样的新兴市场，巴菲特怎么看？是否有长期投资计划？

巴菲特说，我记得大概二十年前，我曾经参加过一次年会，那时就开始关注蒙古，也听到过关于蒙古的介绍，所以我对蒙古的情况还是有一些了解的——那是很久以前的事了。

现在我们会听一些来自政府的报告，也会评估哪些是真正能开发的业务机会。但**我们不会轻易在海外投资，除非我认为那是一个真正具备巨大潜力的机会**。

很多人认为要赚钱就得去通胀高涨的地方，那样能挣很多钱，但我并不这么看。目前我们公司在蒙古没有任何短期的投资计划，除非是那种在规模上非常有吸引力的项目。

也许二十年前我们会考虑过去看一看。但关于你们的经济，比如牲畜业、矿业等，我了解得并不多。这就是我现在的看法。

22: 45 分 股东大会第 13 个问题: 私募公司竞争保险业

有人问道, 黑石、阿波罗和 KKR 私募公司等人在保险领域扩张, 这类企业更激进, 怎么看?

贾因承认, 来自私募股权的竞争使伯克希尔在保险业务上的投资变得更加困难。“毫无疑问, 私募股权公司已经进入这个领域, 我们在这个领域已经失去了竞争力。我们过去在这一领域参与颇多, 但在过去三四年中, 我认为我们一笔交易都没有做成。”

不过贾因表示, 私募股权采用更高杠杆和更激进投资策略的模式。在经济表现良好时, 私募股权公司在杠杆和信用风险方面承担着一定的风险, 尤其是在寿险领域。“只要经济良好、信用利差较低, 他们就会赚很多钱。”

贾因说, 然而, 始终存在这样一种风险: 某个时刻, 监管机构可能会不满, 并表示你们代表保单持有人承担的风险太大, 这可能最终以悲剧收场。“我们不喜欢这些情境下的风险与回报比, 因此我们选择举起白旗, 决定不再与私募公司在寿险领域竞争。”

巴菲特表示, 许多公司想模仿伯克希尔的模式, 但他们的 CEO 并不会像我们一样将全部资产投入到公司中。

巴菲特补充道, 伯克希尔与其竞争对手的不同之处在于他本人对投资承担更大的个人责任。他说:

“他们对自己所做事情的信托责任感可能有些不同, 有时行得通, 有时不行, 不行的话他们就转向其他事情。但如果我们在伯克希尔做的事情行不通, 我将用余生为我所创造的一切感到懊悔, 所以这是一种完全不同的个人关系。在财产与意外险领域, 没有哪家公司可以真正复制伯克希尔的模式。”

22: 50 分: 股东大会第 14 个问题: 年轻人投资

提问者是一个年轻女孩。她说自己刚开始学习投资, 想听听巴菲特的看法。他在投资初期学到了哪些教训。

巴菲特说，这是一个非常好的问题。我真希望在我年轻的时候，有人能给我这样的建议。

这件事和你身边是什么样的人息息相关。不要期待你做的每一个决定都是正确的。如果你的人生有一个方向，那你就**努力让那些你尊敬、渴望成为的人成为你的朋友**。

我刚刚提到了几位过去跟我合作、共事的人，也许他们做的事情规模比不上我，但他们是我非常喜欢的人，和他们相处，对我来说意义重大。和志同道合的人一起走人生的路，这是非常宝贵的。可惜，这些道理往往要到人生后期你才真正体会得到。等你年纪大了，就会明白这些才是真正重要的事。

巴菲特提到两位伯克希尔的前董事 Tom Murphy 和 Walter Scott。他说，如果你身边有像 Tom Murphy 和 Walter Scott 这样的人，你的人生一定会更好。但这并不是说你要去追随有钱人、复制他们的生活模式。我会建议你去接近那些真正聪明、有智慧的人，向他们学习，向他们请教，和他们一起尝试。

如果你正在寻找一份有意义的工作，而你并不是急着挣钱，那我建议你像查理·芒格那样，**花时间和优秀的人相处。找到这样的机会，分享他们的成功**；如果找不到，也没关系，你就继续做你正在做的事情，继续努力。坚持下去，你终究会找到那些和你一样认真生活、认真思考的人。

巴菲特回忆说，我第一次去 Geico 的时候，门是锁着的，我也不知道门后面是谁。十分钟之后，我见到了那个人，他后来对我的人生产生了极大的影响。当你遇到这样的人时，要记得他们对你的帮助，也要想着将来能回报他们，帮助他们。千万不要忘记这些贵人。

当然，有时候你也可能会遇到一些不理想的情形。但如果你真的很幸运，生活在一个好的环境中，周围都是很棒的人，那就要好好珍惜。你不需要因为幸运而感到内疚。全世界有 80 亿人，美国只有 3 亿多人，如果你生活在这里，那你已经在这个游戏中处于领先位置了，你应该好好利用这一点。

如果在工作中，有人让你去做一些你根本不想做的事，那就不要和他们在一起。不同行业对人的选择标准不一样，但如果你找到了让你心动的方向，那就努力去做，尤其是如果那是一份你终身都想做的事业。

投资行业非常有趣，很多人在赚到第一桶金之后就不愿意再继续做了。但我个人

很幸运，我从一开始就看到了它的长期魅力。

像 Tom Murphy，他活到了 98 岁，他有一种能力可以看到别人身上的潜力。我们还没遇到过另一个人像他那样，能如此敏锐地发现人才。如果你想成为一个更好的人，那就要努力去找找到像他这样的人，和他们一起工作。

世界上有很多成功的人，但不是每个人都能做出正确的选择。**而最快的成功路径，就是找到那种真正优秀的人，并与之同行。**

伯克希尔的经验对我来说也是很宝贵的。Sandy Gottesman 从 1963 年开始一直为我们管理资产，直到他几年前去世，还有 Walter Scott，还有阿贝尔，他们身上都体现了什么叫做长期的成功。你可以从他们那里学到很多真正有价值的东西。

这就是我能给你的建议。有些人能活得久，可能是因为他们身边都是好人，也可能是因为他们每天喝可乐（笑）。但我相信，幸福和快乐的人能活得更久，因为他们一直都在做自己真正热爱的事情。

22 点 59 分 股东大会第 15 个问题：最近的市场巨震是否提供了投资机会

被问及最近的市场波动是否提供了大手笔投资的机会，巴菲特淡化近期市场波动，称“其实没什么”（really nothing），这是投资的一部分。他对过去几周令投资者感到不安的股市波动不以为然。

巴菲特说：“过去 30 天、45 天、100 天内发生的事情……真的不算什么。”

巴菲特指出，在过去 60 年里，伯克希尔公司股价下跌 50% 的情况不到三次。在此期间，公司并不存在任何基本面问题。

过去 60 年里，伯克希尔·哈撒韦公司股价下跌 50% 的情况不到三次。他指出，在此期间，公司并不存在任何基本面问题。

鉴于此，相比 1929 年的股市崩盘等时期，巴菲特认为，美股近期的走势“不是什么重大波动（not a huge move）”，“这还不算是一场剧烈的熊市（dramatic bear market），也不是类似的情况。”

巴菲特回忆，在他 1930 年生日那天，即 1930 年 8 月 30 日，道指是 240 点，之后一度跌至 41 点。尽管曾经经历一些“令人毛骨悚然”的事件，道指本周五收盘仍突破了 41300 点微信run202311。

对于那些担心自己投资组合周期性涨跌的人，巴菲特建议：他们应该改变自己的投资理念，去适应世界——而不是世界去适应他们。

巴菲特说：“对你来说，如果自己的股票是否下跌 15% 很重要，那么你需要改变投资理念。世界不会适应你，你必须适应世界。”

他补充道：“人都有情绪。但你在投资时必须控制情绪。”

23 点 03 分 股东大会第 16 个问题：如何应对人生挫折

一位来自中国上海的股东寻求如何应对人生挫折的建议。

巴菲特说，“我会专注于那些美好的事情，而不是糟糕的事情。人生往往可以很精彩——但也可能遭遇糟糕的挫折。”

23 点 09 分 股东大会第 17 个问题 自动驾驶

有人问，自动驾驶在美国尚未全面普及。如果未来真的落地，Geico 的保险业务会受到什么影响？怎么看待自动驾驶带来的责任划分、软件问题，以及更广泛的变化？

负责保险业务的贾因回答，从保险角度来看，**自动驾驶不会立刻带来本质上的改变**。现在大多数汽车保险保费，都是基于驾驶员错误发生的频率来定价的，我们的保单与理赔系统正是依照这样的风险计算方式运作的。

贾因说，自动驾驶技术的确可能降低事故发生的几率，Geico 与其他保险公司对此持类似观点。但一旦这项技术真正普及，我们也会做出相应的调整。

巴菲特说，这让我想起查理·芒格以前对我说过的话。**当初我们决定进入纺织业时，并不能预见到整个行业未来的转变。**

世界一直在变化。就像打棒球或高尔夫一样，并不是每一次挥棒都能打出全垒打，也不是每一杆都能一杆进洞。你要接受你会犯错的事实。

今天我们谈论汽车保险是否会被改变，这是一个非常重要的问题。但目前来看，自动驾驶还没有完全实现商业化，美国也尚未大规模推动。保险行业未来一百年会变成什么样，现在没有人能准确预测。

不过有一点很明确：这个世界是动态变化的。人们喜欢开车，我们不希望摧毁这个世界。我们学会了如何更好地保护地球，尽管这一路很艰难。我们知道全球有 8 个国家对全人类的发展有重大影响，我们希望这些国家能有最好的领导人。

爱因斯坦在 1905 年发表了狭义相对论，也推动了能量转化为强大力量的研究，最后却导致了我們不得不面对核武器所带来的威胁。我 1930 年出生后也见证了这些后果。即使是爱因斯坦当年也不可能预料这些发明最终会改变世界的方式。

我们也看到过朝鲜的发展。没有人能真正预测他们接下来会做什么。这些不确定性并不会很快消失。

即便如此，变革也带来了许多好处，让我们今天的生活比 100 年前好得多。但我们依然要面对像大规模杀伤性武器这样的现实问题。

就像现在的汽车保险，我们看到技术发展很快，但对我来说，这种变化还比不上纺织业当年的冲击大。现在应该是人类历史上“最幸运”的阶段之一，你应该去享受生活，同时关注保险行业发生的变化。

保险这个行业我们做得很好。虽然它存在不少结构性问题，但我们也不是每件事都能完全掌控。如果你不知道怎么挥杆，就别打高尔夫球。

关于自动驾驶引发的产品责任、意外事故，确实还有很多条款需要厘清。一旦发生事故，由于技术升级，维修成本会显著增加。现在的汽车已经越来越像高科技产品，而这些技术相关的新问题，还没有完全解决。

比如我 1950 年刚去 Geico 的时候，一年平均保费大约是 40 美元，当然要看你住在哪个州。但现在，一年 2000 美元是常态。不过与此同时，交通事故死亡人数却大幅下降。如果你换个角度来看，其实现在开车比以前安全多了。整个行业未来的走势很难预测。你必须结合研究、现实和各种数据来看待。

还有能源行业、医疗、政治环境的变化，都可能造成产业结构调整。在商业世界里，很多问题没有“答案”，只有“行动点”。今天的游戏规则和过去完全不同，因此你每天醒来都要重新思考如何经营你的行业。

关于伯克希尔第一季度财报的一些补充说明：

我们保险板块的表现今年第一季度下滑明显。去年非常强劲，而今年则因价格下滑、风险上升而承压。

我们有些成就是无法复制的，也不建议大家去复制别人的模式。我们确实有一些优势。

我们的投资收入变化不大，因为我们整体的错误不多。我们预计今年投资总额在400 亿美元左右，虽然整体收益会低一些，但负面也比过去少。

铁路业务今年比去年略有增长，有些问题正在改善，对伯克希尔来说仍是优质资产。能源板块的问题基本解决，今年收益也回升。其他业务需要 we 继续加把劲。

我们做了很多测算，有的增长、有的下降，总体还不错。关于现金流，也请大家保持耐心。芒格曾告诉我：“只要你有耐心，愿意每天坚持阅读财报、听听政界人士的讲话，就会找到非常优秀的机会。”

我们目前仍有充足现金，只要我们承保的业务能带来利润，这些现金就能派上用场。未来 50 年、100 年，我们都有可能做出重要投资。当然，困难的年份也会到来，那时这些现金储备就显得尤为重要微信run202311。

目前寿险部分的留存金是-2.2%。如果你没有准备好应对未来，那很可能会陷入麻烦。经营企业必须换一种思维方式来思考问题。

今年我们没有做任何收购。如果你买伯克希尔的股票，也会获得应得的部分。

巴菲特表示，伯克希尔今年暂停股票回购计划的部分原因是，大约一年前，《通胀削减法案》（the Inflation Reduction Act）出台，该法律对股票回购征收 1% 的消费税。这对我们来说比其他公司伤害更大

巴菲特表示：“这确实让它（回购）的吸引力略低于以前。”

巴菲特举例称，像苹果这样，今年表现很好，花了 1000 亿美元做回购。他们为这些回购支付的税金也是巨大的。他们回购的价格甚至高于你买入时的价格——这是个好消息。

如今人们都在寻找提高成功几率的方法，但我想强调：你必须认真阅读。没有深入的阅读，是无法做出明智决策的。

如果未来出现重大变化，我们公司仍然会坚持保守审慎的参与策略。虽然我们进行了一些回购，但税负已经不容小觑。

0 点 05 分 下半场开场白及股东大会第 18 个问题：从芒格等人身上学到什么

开始下半场问答前，巴菲特向现场观众推荐一部关于已故《华盛顿邮报》出版商凯瑟琳·格雷厄姆（Katharine Graham）的纪录片：《成为凯瑟琳·格雷厄姆》。

巴菲特因与格雷厄姆的友谊以及在《华盛顿邮报》董事会中的角色出现在这部影片中。

贾因下半场并未登台，巴菲特和阿贝尔继续答问。



有股东提问阿贝尔希望人们如何记住他。他表示，自己作为父亲和教练的角色对他而言非常重要。

巴菲特打趣道，他希望人们记住他是因为“高龄”，引发观众阵阵笑声。

巴菲特解释，他为何认为资产负债表是评估一家公司是否值得投资的一个良好起点。

他说：“我花在研究资产负债表上的时间，比看利润表的时间还多。而华尔街其实并不太关注资产负债表，但我喜欢在看利润表之前，先查看一家公司八到十年的资产负债表，因为有些东西在资产负债表上更难隐藏或操纵。”

他补充道：“当然，这两者都不能给你全部答案。”

0 点 13 分 股东大会第 19 个问题：阿贝尔接替巴菲特后伯克希尔的资本配置

有人问，过去十几年，大家一直关注巴菲特和查理·芒格的投资策略。现在阿贝尔将接替巴菲特任 CEO，未来可能会有更多的资本配置决策由他主导。他如何看待这方面的传承，他如何看待未来？

阿贝尔首先提到，伯克希尔有一个非常强大的投资文化，这是巴菲特先生长期建立的成果。我们全体同仁都秉持着共同的价值观。

资本配置是我们经营哲学中最核心的一部分。我们在做决策时，不仅仅是管理层之间讨论，更重要的是，我们有很清晰的风险意识。这些价值观就是我们公司成功的关键。

我们始终重视伯克希尔的信誉，这对我们来说是最大的财富。巴菲特曾经提醒大家，在做任何投资决策时，第一件事是看清楚损益表，了解真实的数字。

现在我们拥有大量现金，这是巨大的优势，但同时也带来了挑战——怎么配置这些资金？这不是一个简单的问题，而是一门深奥的哲学。我们随时都有配置能力，但追求的是“更好的配置”微信run202311。

我们一直强调的是，伯克希尔在任何环境下都不会依赖别人，我们不会依赖银行贷款来进行资本运作。无论是保险还是非保险业务，我们必须有充足的现金流，确保伯克希尔能够持续运作。

我们会继续关注各个行业的优质机会，不局限于保险业。我们的目标是在投资时，无论是购买一家企业 100% 的股份，还是只持有一部分，都必须充分理解这家公司的愿景。

就像巴菲特之前提到的：我们在上一季度完成了一项 100 亿美元的收购。有时全盘收购是合适的，有时只买一部分股权也能发挥作用。关键是，无论我们持股 1% 还是 100%，都必须了解这家公司未来 5 年、10 年、20 年想要成为什么样的企业。

我们会继续延续这套哲学。这是伯克希尔过去 60 年成功的核心，我们不会改变。

巴菲特接着说，要强调，现在美国确实面临一些重大的转型需求。我们美国的电网、高速公路系统都已经落后于当前人口和经济增长速度。

要推动这些改变，美国政府必须采取更强有力的措施。美国有 50 个州，每个州都有不同的思考方式。就像二战后，我们在很短时间内动员了整个制造业支援战争，当时效率惊人。但和平时期，要实现同样的效率，并不容易。

投资要看情境而定，我们有知识、有资本，但也要进行策略上的转变。如何发挥伯克希尔的作用，这需要既对国家有意义、也对人民和公司有意义的方案。

阿贝尔接下来也许会提出他对这些问题的看法。但有一点是明确的：我们需要准备好充足的现金储备，以便在关键时刻介入。

过去我们做过很多合作项目。比如美国的高速公路系统，是在联邦政府推动下完成的。如果只是靠一家企业，是办不到的。未来类似的大项目，也需要政府与私营部门的密切合作。

阿贝尔说，从能源业的角度来看，我们的确还有很多可以推进的领域。目前电力需求增长迅速，要满足长期的能源需求，就必须做出必要的资本投资。我们在这个领域有着很强的能力，也正在积极应对相关风险。

只有解决了这些风险，我们才能部署应对未来需求的能力。而且我们现在就必须开始准备。

巴菲特表示赞同，他接着说，**必须借助美国联邦政府的力量**。就像二战时修建高速公路系统，如果没有国家的协调，是不可能迅速完成的。

我们确实拥有资本，也拥有足够的知识，这使我们能够参与其中。但光有合作愿望是不够的，**还需要有“集中力量办大事”的能力**。

二战时期我们能做到这些，但在和平时期，要推动类似的全国性建设，是非常困难的。这项任务最终可能会落到下一代人手中。

0 点 26 分 股东大会第 20 个问题：14 岁的女孩希望加入伯克希尔，怎样努力

来自香港的 14 岁女孩表示，她希望未来加入伯克希尔，问未来可以做什么工作。阿贝尔说，勤奋工作和乐于贡献的愿望会让你走得更远。“我们真诚地期待你成为伯克希尔的一员的那一天。”

巴菲特补充道：“**保持好奇心，多读书。**”

0 点 29 分 股东大会第 21 个问题：野火影响公用事业，有何战略保护

谈到野火风险时，阿贝尔说：“它不会消失。公司已决定，当火灾来临时，有时需要切断设备电源。这可不是关灯就能解决的。”野火在加州、德州都在发生。在哪里投资是首先观点。

谈到伯克希尔公用事业公司在山火蔓延时承担的责任时，阿贝尔说道，“我们不能只是成为最后的保险人.我们不可能为发生的所有事情负责。”

巴菲特向股东保证，**伯克希尔不会把他们的钱用在公司认为“愚蠢”的事情上。**

他补充道，如果他们真的这么做了，股东们“就应该把我们赶走”。

“用别人的钱做蠢事比用自己的钱更容易。这是政府普遍存在的问题之一。我们不想把这种现象带给私营企业，”巴菲特打趣道。

0 点 43 分 股东大会第 22 个问题：女粉希望巴菲特安排在办公室见面

提问来自一位波兰女士，她说，74 年前的 1951 年 1 月，巴菲特曾搭乘火车 8 个小时去华盛顿，只了解保险的知识，并一直坚持走在这条道路上，这是一段非常打动人的经历。2011 年她才 15 岁，但她也给自己立下目标：有一天一定要见您一面。今天，她终于实现了这个承诺，她想请求巴菲特满足一个小愿望：能不能给她一点时间，在您办公室待上一个小时。

巴菲特感谢她的提问，笑着说你不需要宣布我的生平轶事，但我很感谢你的坚持和努力。今天在场有四万人，你的这个问题确实很特别。

巴菲特说，在我年轻的时候，我经常开车走遍全国，去参观各种公司。当时这些公司通常没有投资人关系部，所以很多时候是 CEO 亲自接待我。我当时也担心他们可能不会理我，但我会事先准备好两个非常具体的问题。

这个做法并不是坏主意。如果你想拜访某个人并和他聊十分钟，那你要先想清楚你要说什么、你要问什么。你来设定这十分钟的条件，而不是让对方来设定。

你会发现，大多数公司现在都有投资人关系部门，他们的工作就是告诉你为什么你应该买他们的股票。这是一个越来越大的业务。但你完全可以用你自己的方式去学习和了解这个世界。伯克希尔也有我们自己的方式，我们不照搬别人那一套。

现在我们拥有足够的资料和人才，因此我们不需要像过去那样一个一个地做面试。今天在这里有四万多人，我们确实没有办法满足每个人的一小时请求。但我真的非常欣赏你的热情和坚持，我只能这样跟你说这些了。

0 点 50 分 股东大会第 23 个问题 收购伯克希尔自身能源部门剩余资产

关于伯克希尔收购其自身能源部门剩余资产的决定。巴菲特对公用事业行业并不乐观，他说道，“公用事业业务不如几年前那么好了。”他将此归咎于社会因素，他说，价值会变，而且并不总是向上。

巴菲特谈到了美国能源行业的投资机会，以及伯克希尔可以发挥的作用。“解决这一问题的方法，是实现某种政府与私营企业之间的合作，就像战争时期那样。我不认为在修建高速公路系统时，政府是自己派人去铺设大量混凝土或做类似的事。”

他补充说：“我们确实有资本，而且我们也掌握了一些极少数地方才有的知识。”

0 点 54 分 股东大会第 24 个问题：伯克希尔未来盈利微信run202311

有人问巴菲特，在最近这个财政年度，对公司的收益有怎样的预估？未来的盈利是会增加，还是可能会下降。

巴菲特说，我认为我们的公共事业收入会受到一定影响，盈利不一定完全由并购决定，但不可否认的是，我们确实会不定期进行并购。今年我们就花了 100 亿美元进行投资。

这类问题很多时候取决于市场的环境以及人们的情绪。有些人就比较悲观。作为 1930 年代出生的人，我经历过非常艰难的时期。有时候你会觉得某些机会特别有吸引力，但却没有行动，错失了机会。在我一生中，这种情况发生过很多次。

很多时候，我选择不尝试一些我觉得没有把握的事情——比如你要我去走钢丝，我是不会去的。但在金融市场方面，有些别人会害怕的东西，我并不害怕。

如果哪天伯克希尔的股价下跌一半，对我来说反而是个机会。我知道很多人的反应跟我不一样，但我不会担心。不是我没有情绪，而是股价的波动不会左右我理性的判断。它不会影响我对价值的评估。

从整体来看，伯克希尔的盈利能力在一段时间内仍会持续增长。我们要做的是保留我们赚到的钱，然后理性地做出决定。每个人的能力和风险承受度都不同，而正是这些差异，才创造了投资市场中的机会。

0 点 59 分 股东大会第 25 个问题 科技巨头的股票

科技巨头目前大举投入资本支出，投资 AI。巴菲特表示，科技巨头赚了很多钱，也做了很多投资。像可口可乐也有自己的装瓶公司，这些投资其实并不是很大。企业的初始投资、比如机械所需的大，后面就少了。

巴菲特说，观察科技七巨头（Magnificent 7）未来资本密集程度的提升将会非常有趣。“美国有很多人通过关注别人如何投资而变得非常富有。”

1 点 09 分 股东大会第 26 个问题：有什么高中的课程或活动有助于今后做投资

巴菲特说，未来的学校老师，工作中都可以学到。

1 点 17 分 股东大会第 27 个问题：DOGE 对美国长期来说是好是坏

被问到政府效率部（DOGE），巴菲特笑着说，为什么要问我这么难的问题。对我来说，政府的官僚系统一直是个令人困惑的事情。在资本主义市场中，**很多官僚性的结构会“传染”**，也就是说，它们的低效率可能蔓延到其他领域。其实很多体系是有更好的管理方式的，就连伯克希尔内部也有需要精简和提高效率的空间。

但政府就是政府。它没有一个真正监管它的“上级”，这让人对未来的治理和财政状况感到不安。尤其是当选上的人说一套、做一套的时候，真的会让人担心。

我一直认为，政治人物如果有钱但没有信用，那对我来说是非常负面的信号。在财政政策方面，美国长期以来没有真正解决财政赤字的问题，这从来都不是一个被彻底解决的议题。

就美国而言，“我们现在的财政赤字状况难以在很长一段时间内持续下去。我们不知道这意味着（能持续）两年还是二十年，因为从来没有哪个国家像美国这样，这种情况**不可能永远持续下去**。”

有些时候你知道某件事不能持久，但你又不知道该怎么停止它——最后只能摊手放弃。想当年是（前美联储主席）保罗·沃尔克让美国避免了最糟的通胀崩溃。而如今，美国的通胀问题已经很严重，而且我们也经历过这类政策带来的后果。

巴菲特没有直接谈到 DOGE，但他坦言，**削减预算赤字是一项艰巨但重要的任务**。

说实话，我不会想去负责修复财政系统、平衡收支——“那不是想做的工作，但那是一个应该做的工作”。只不过现在看来，**国会并没有着手处理**这个问题。

我们是一个伟大的国家，拥有全球最多的创新人才，但我们也确实存在很多结构

性问题。如果有地方出问题了，这些问题不会立刻爆发，但它们一定会慢慢发酵。

治理中当然也有激励和制衡机制。就像在公司里一样，哪怕是最成功的公司也不可能没有问题。

巴菲特再次提到美元贬值的风险。称：

“然而，所有这一切的根本在于拥有一种不会贬值的货币。如果所有信任政府的人都受骗，而所有想方设法从中获利的人都变得富有或更富有，那么贬值会对社会的稳定造成怎样的影响？我认为你不会想要一个以这种方式运作的社会。”

1 点 23 分 股东大会第 28 个问题：假设穿越到 1776 年，如何为美国创建资本主义的基础、支持它长期繁荣

巴菲特表示：“当人们最悲观的时候，我们将达成最好的交易。”他表示，伯克希尔将会持续增强盈利能力，但这种增长不会是线性的。巴菲特为伯克希尔长期不使用他人资本进行交易的决策进行了辩护。

巴菲特称美国是资本主义的光辉典范，并将这一制度比作一座附带赌场的大教堂。他说，“美国的资本主义取得了前所未有的成功。它是一座宏伟大教堂的联合体，这座大教堂创造了一个世界上从未见过的经济体系，同时它旁边还附带着一个巨大的赌场。诱惑非常大，尤其是现在，诱惑就是走进那家赌场。”

“在那座大教堂里，人们基本上是在设计能为三亿多人口生产商品和服务的系统，这种规模在历史上前所未有。”

虽然把所有时间和精力都投入到这个比喻中的赌场确实很有吸引力，但巴菲特提醒，**保持平衡至关重要**。“赌场里，大家玩得很尽兴，金钱流动频繁，但你也必须确保大教堂得到供养。**未来 100 年里，美国必须确保这座大教堂不会被赌场吞噬。**”

他补充道，“我们建立了一个有趣的制度，但它确实奏效了。资本主义在**分配回报**方面，看起来似乎非常随意且反复无常。微信run202311”

1 点 31 分 股东大会第 29 个问题：伯克希尔经营子公司的模式

伯克希尔在子公司经营上采取“非干预”的管理方式，有人问，能否具体谈谈如何运作。

阿贝尔称，从 2018 年起，我开始更深入地了解伯克希尔旗下的各项业务。巴菲特本人的知识非常令人敬佩，而且他非常乐于分享：他会指出商业模式中可能存在的风险，我们一旦遇到问题，也会及时与他沟通。

我和他更多是在框架性问题上进行交流，比如如何看待一个行业的趋势、某项战略是否合理等。但在日常经营中，我们有非常大的自主权，可以独立决策、推进项目。

如果某个行业突然出现机会，或者我们打算追逐一个新方向，我们会跟巴菲特探讨一下是否值得去做。但在执行层面上，我们有高度的自由度。伯克希尔挑选的经理人都非常了解自己所在行业的运作，比如 Geico 的领导人。尤其是在保险领域经历变革的这几年，一个有远见的领导者非常关键。我们正是从过去的经验中受益。

巴菲特笑着说，我和阿贝尔共事多年。他做事非常认真，有时候我都希望自己能像个艺术家那样轻松一点，不那么努力工作。但说实话，如果一项业务经营得很好，那你就不用担心被炒鱿鱼。

阿贝尔做得非常出色。并不是所有人都适合当经理。有的人希望有人告诉他怎么做；有的人一旦你给他下命令，他就会辞职走人，我不会怪他们。但阿贝尔不同，他有自主性，也乐于接受他人的建议或协助。他是一位真正的领导者。

在伯克希尔，我们并不是要求每个经理人都用相同的方式做事。有些人非常值得钦佩，有些人可能不是。但一个组织的管理质量是可以看出来的——如果组织的风气开始走下坡路，那说明领导层可能也需要做出改进。

比如，在我们旗下的一家零售店里，曾有员工告诉朋友“来买东西我给你打折”，虽然他们只是好意，却违反了公司员工折扣的规则。这种行为是会“传染”的。

我们不希望看到上层管理者带头做出为了个人利益而改变规则的事情。一旦这样做，整个组织都可能走向错误的方向。

1 点 38 分 股东大会第 30 个问题：伯克希尔对环境变化怎么看

阿贝尔说，伯克希尔在支持和收购能源公司时都考虑到了这个问题，这个必须考虑到联邦政府和州政府的要求。

阿贝尔提供了 21 世纪初爱荷华州电力结构改变的例子。

阿贝尔说，21 世纪初，爱荷华州的电力出现短缺，当时该州都是火力发电。他和州长商谈过。要确定怎样保持能源长期供应。当时讨论了各式各样的能源类型。

阿贝尔强调，在州议员的支持下，爱荷华州建设了一个大型风电项目，同时淘汰了一批燃煤机组。伯克希尔在爱荷华做了美国最大风力发电站的项目，投资了 160 亿美元，同时淘汰了一批燃煤机组。

阿贝尔补充道，**仍然需要燃煤机组来维持稳定的电力供应**。这番话赢得了全场掌声。

阿贝尔称，可再生能源和非碳能源必须符合国家要求推进。伯克希尔做了完全符合联邦和州政府要求的决定，尊敬所有州的流程，与之配合。“我们将继续与各州合作，确定他们想要规划的路线。”

阿贝尔警告：“我们不能出现西班牙、葡萄牙那样的情况。”他指的是最近席卷伊比利亚半岛西班牙和葡萄牙的停电事件，这意味着伯克希尔的能源业务目前仍然需要燃煤电厂来继续产生足够的电力。

1 点 44 分 股东大会第 31 个问题：美国医保改革

有位护士问伯克希尔为何终止与摩根大通和亚马逊在医疗保健领域的合作，对美国医保改革想法。巴菲特表示，**终止合作是因为他们面临的变革阻力太大了**。

1 点 54 分 股东大会第 32 个问题：未来阿贝尔的角色

有人问，未来阿贝尔将全面接管伯克希尔，包括资产配置的职责，他将来的重点会是作为投资人，还是更多地担任企业运营者的角色。

巴菲特说，说实话，做一名企业的运营者是非常困难的，而坐在房间里管钱相对容易，也更容易让人羡慕。我一直觉得自己很幸运，因为我有机会选择与谁共事。我这一生中从未被自己的老师们或合作伙伴辜负过，这是很难得的。

我也很感激，我有选择自己每天想做什么事的自由，这种自由和灵活性是许多职业经理人所没有的。老实说，我从未想过要成为一个企业的“最高管理者”——那不是我擅长或者喜欢的角色。

现在我能用自己喜欢的方式经营公司，对我来说是一件幸福的事情。阿贝尔是个非常出色的经营者，他擅长处理复杂的运营事务。而我之所以能够把这项工作交给他，就是因为我相信他会处理得很好。

至于资产配置，那当然也是未来工作的一部分。但我想强调，**真正的挑战不只是“投资”，而是如何用伯克希尔的资源做正确的事**。阿贝尔将是一个可以把这两件事结合得很好的人。

1 点 57 分 股东大会问答结尾

巴菲特宣布：

“格雷格（阿贝尔）**年底就应该成为（伯克希尔）公司的 CEO 了。**”

巴菲特表示，卸任后，他仍会留在伯克希尔并提供帮助，但“最终决定权”在阿贝尔手中。

巴菲特称，阿贝尔并不知道这件事。除了他的孩子之外，董事会的其他成员也不知道。

巴菲特表示，他无意出售伯克希尔的任何股票，但会逐步把持股捐赠出去。他说：“**我绝对没有打算出售伯克希尔-哈撒韦的任何股份，我会逐步赠予。**”这番话引起现场观众一阵阵的掌声和欢呼。

巴菲特继续说道：“我想补充一点：保留所有股份的决定是一个经济决策，因为我认为，在格雷格（阿贝尔）的管理下，伯克希尔的前景会比我管理时更好。”



他表示，这个决定也表明了他对阿贝尔领导能力有信心。巴菲特总结：

“但我会加入，也许有一天我们会有机会投入大量资金。到那时，我认为这对董事会来说可能很有帮助——让他们知道我把所有的钱都投入了公司，我认为这很明智，而且我已经看到了格雷格的成绩。”