

WARREN BUFFETT

[美] 罗伯特·P. 迈尔斯 著

# 投资大师

## 沃伦·巴菲特的管理奥秘



万卷出版公司 辽宁人民出版社


WARREN BUFFETT

# 投资大师 沃伦·巴菲特

## 的管理奥秘

[美] 罗伯特·P·迈尔斯 著

许林海 译

 万卷出版公司

© 迈尔斯著；许林海译 2002

图书在版编目 ( C I P ) 数据

投资大师沃伦·巴菲特的管理奥秘/[美] 迈尔斯著；许林海译.

—沈阳：辽宁人民出版社，2003.1

书名原文：The Warren Buffett CEO: Secrets From the Berkshire Hathaway Manager

ISBN 7-205-05484-2

I. 投… II. ①迈…②许… III. 投资公司—企业管理—经验—美国  
IV. F837.123

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 101716 号

The Warren Buffett CEO: Secrets From the Berkshire Hathaway Managers

by Robert P. Miles

Simplified Chinese Copyright © 2002 by Liaoning People's Publishing House

Authorized translation from the English language edition published

by John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved.

出版发行：万卷出版公司 辽宁人民出版社

(地址：沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编：110003)

印刷者：沈阳市北陵印刷厂印刷

经销者：全国新华书店

幅面尺寸：151mm × 227mm

字数：275 千字

印张：29.25

插页：8

责任编辑：张艳 栾奕

装帧设计：刘萍萍

责任校对：刘衡

版式设计：王珏菲

定价：39.80 元

联系电话：024-23284454 23284451

邮购热线：024-23284453

传真：024-23284448

万卷财经图书投稿热线：024-23284457 23284443

E-mail: vpc@mail.lnpgc.com.cn

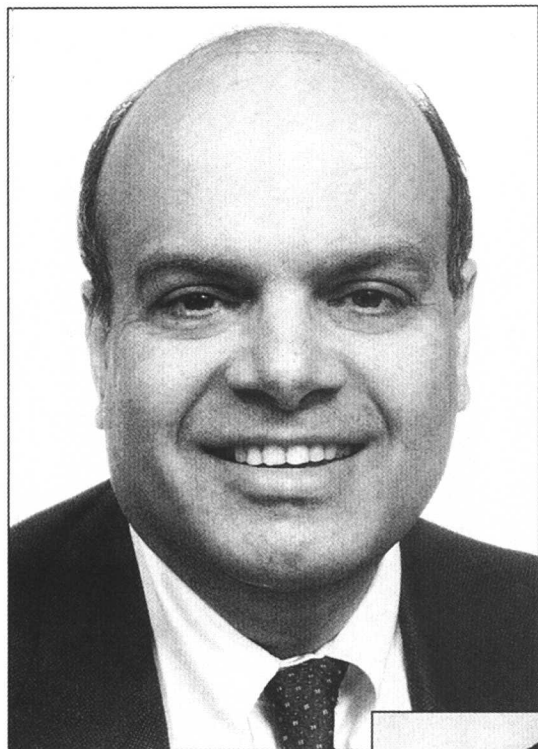
网址：http://www.chinavpc.com



托尼·耐斯里  
GEICO 保险公司



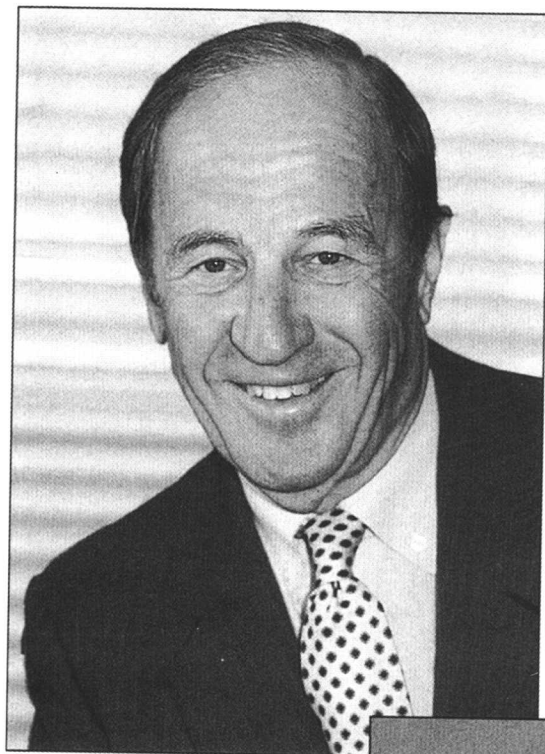
卢·辛普森  
GEICO 保险公司  
(迈克尔·加莫摄)



阿吉特·杰恩  
伯克希尔·哈撒韦  
再保险部  
(由 Capital Photo 提供)



罗斯·布鲁姆金  
内布拉斯加家具中心



阿·尤里奇  
国际安全飞行公司  
(罗杰·里奇摄)



里奇·萨图里  
行政专机公司  
(埃德·特纳摄)



唐·格雷厄姆  
《华盛顿邮报》



埃文·布鲁姆金  
内布拉斯加家具中心



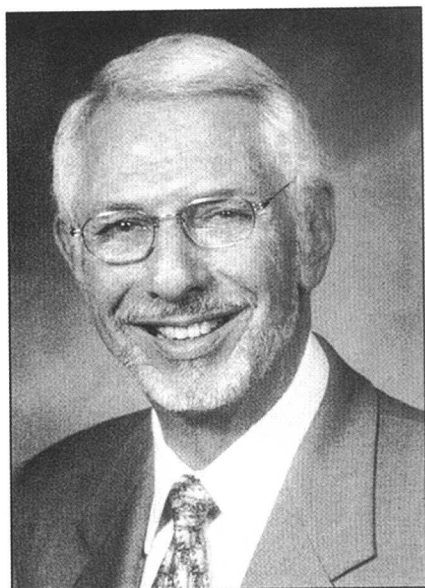


弗兰克·罗尼  
H·H·布朗鞋业  
(杰伊·瑞佐摄)

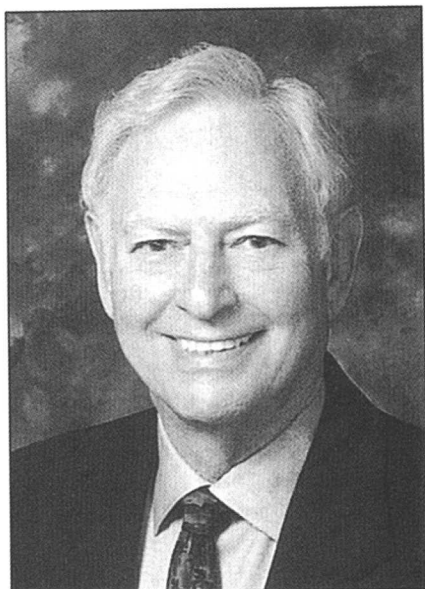


比尔·蔡尔德  
R·C·威利  
家居用品公司  
(布伦特·坎宁安摄)

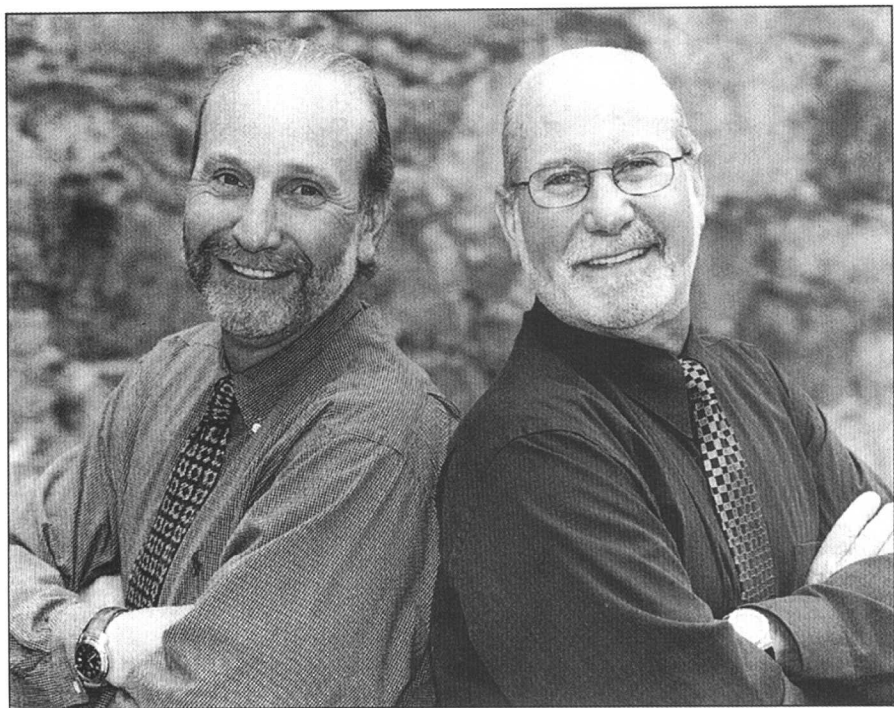




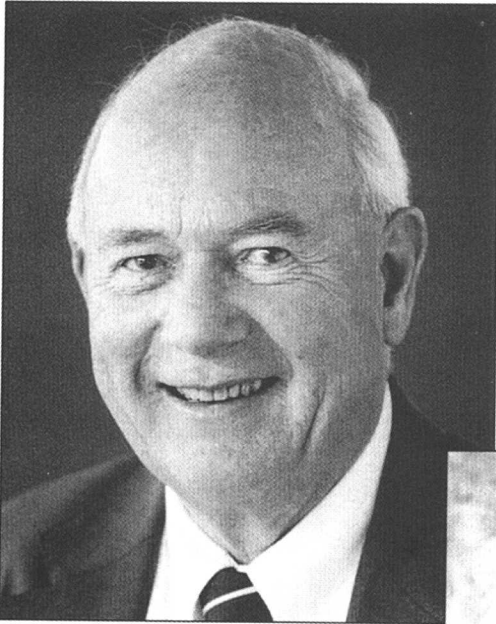
麦尔文·沃尔夫 繁星家具公司  
(由 Alexander's of Houston 提供)



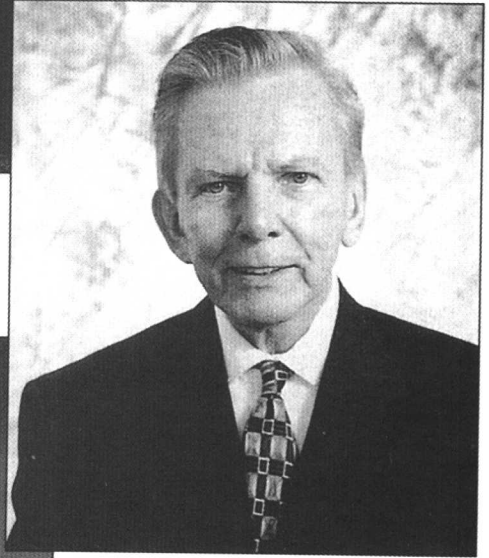
斯坦·李普西 《布法罗新闻》  
(由 Westoff Studio 提供)



艾略特和巴里·塔特尔曼 乔丹家具公司(琳达·霍尔特 摄)



查克·哈金斯  
西伊士糖果公司  
(富兰克林·艾弗里 摄)



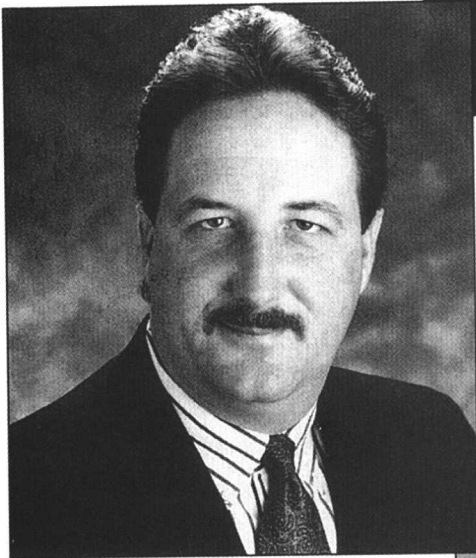
拉尔夫·斯希  
斯科特·费兹公司



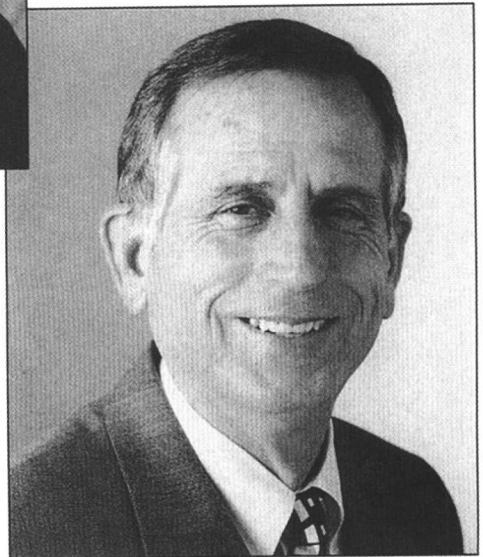
苏珊·雅克  
波斯姆珠宝精品公司  
(由 Regency Photo 提供)



杰夫·考曼特  
海尔兹伯格钻石公司  
(大卫·瑞弗 摄)



兰迪·沃森  
贾斯廷·布兰兹公司



哈罗德·梅尔顿  
埃克米建筑公司  
(布瑞特·斯托克斯 摄)

# 前 言

检验团队的才能与原则，是看能否长期保持良好的成绩。我终于有幸成为内布拉斯加大学橄榄球队的一员，该队创造了连续 39 个赛季获胜的奇迹，其中 32 个赛季中赢了 9 场以上并进入最后决赛；获得了 5 个全国冠军和无数比赛冠军。

我确信体育和商业有共同之处。内布拉斯加大学橄榄球队成功的秘诀同样是伯克希尔·哈撒韦公司成功的秘诀。该公司一直长盛不衰，我的朋友沃伦·巴菲特所制订的政策就是这个长盛不衰的成功故事的中心。

没人能比他更知人善任，他的成功也正是善用人才而不是善用公司。他忠于他的总经理们，同样，总经理们也忠于他。

忠诚是伯克希尔·哈撒韦成功的标志，同样也是内布拉斯加球队成功的主要原因。1962—1973 年间的主教练鲍勃·德韦尼（Bob Devaney）定下了这种忠诚规则。因而鲍勃早期就取得了成功。1968 年，球队招募了一些助理教练，鲍勃让他们知道，球队是一个整体，如果一个教练离开了，整个教练组都会离开。这种忠诚多年以来一直保持着并且是球队取得持久成功的首要因素。

巴菲特买下公司的同时也保留公司的管理层——这在今天并不多见。当然，他会选择那些他信任的人，并让他们和从前一样继续运作公司。CEO们负责公司的全部事务，沃伦则在一旁给予他们鼓励。

对于助理教练们，我发现重要的是要给每个教练委以重任，只要他们的想法是在球队的原则之内，就让他们实施自己的想法。事无巨细的管理用在助理教练们身上是行不通的；同样，沃伦在管理他的经理们时也遵循这个原则。

由于伯克希尔已经成为了一个精英团队，巴菲特既不想用他的经理来交换什么人，也从未失去任何一位顶尖经理。这个卓越的团队会一直工作下去，因为巴菲特希望如此——他不想让他们退休。

内布拉斯加的教练组的情况也是一样的。一位助理教练被聘在球队里的平均期限是15年，而在多数大学球队助理教练在一个位置上平均只能是3年。在接近40年的时间里，内布拉斯加大学仅用过三位主教练。多数大学频繁地更换教练，既打乱了球队招募新人的节奏，也打断了队员们之间的合作和比赛经验的积累，其结果通常事与愿违。同样，这种情况在商界也屡见不鲜；但是，沃伦·巴菲特显然不是这样。他的CEO们不必天天向奥马哈打电话，也不必每星期向他提交什么报告。他们能够集中精力管理公司。当然，他们也会定期与沃伦交流，但这不是必须要做的。

几年前沃伦解决公司危机的一个小插曲最能体现他的管理风格。该公司解雇了两名高层经理后，董事会指定沃伦挑选新的CEO。沃伦必须马上做出决定。他没有用简历、学历或者是推荐信来挑选，而是从候选人的性

格因素来选出合适的人，他挑选的是他认为优秀的人选。事实上，沃伦在商界的成功很大程度上归功于他对经理们性格的判断能力，以及他把性格的判断置于辉煌的简历之上。

随着时间的推移，我在选人时同样遵循这样的原则。我把性格因素放在首位，因此经常是雇用了经验少、资历浅的新人。如果我相信他们，如果他们努力工作，并且确实在乎交给他们工作的人，他们就能学到想知道的任何东西。正如沃伦所说的，性格是重要的。

完全照搬伯克希尔·哈撒韦的成功模式是不可能的，但毫无疑问，人们可以从沃伦·巴菲特和他的 CEO 们的管理风格中学到很多东西。本书从一个局内人的角度揭示了这些经理们的世界——他们的工作，与沃伦相处的经历，以及更多——并且还揭示了奥马哈分校球队的独特机制，既包括人也包括公司。

**汤姆·奥斯本 (Tom Osborne)**

**美国国会议员**

**内布拉斯加橄榄球队主教练 (1973—1997 年)**

## 序

本书写作的初衷其实非常简单。在我完成第一本书《拥有世界最伟大投资的 101 个理由：沃伦·巴菲特的伯克希尔·哈撒韦公司》之后，我写信给沃伦·巴菲特，他回信写道：“一定要让查理（副董事长查理·蒙格）和我们的执行经理们得到他们应得的”，“写我的东西已经够多的了，真正的伯克希尔故事属于执行经理们，真是愚蠢。”

实际上他并没有说“愚蠢”，他这样优秀的激励者和外交家是会说这个词的。因此，我抓到了他的真正含义。随后，我给巴菲特指定的投资业务继任人卢·辛普森（Lou Simpson）打电话，令我沮丧的是他的秘书说辛普森从不安排会见。不料，辛普森回了电话，并答应和他的助手汤姆·班克罗夫特（Tom Bancroft）一起与我共进早餐。那次见面成了我日后飞往世界各地去会见伯克希尔的 CEO 们美好旅程的开始。

本书不是《如何像巴菲特一样投资》那样的大部头书，而是介绍运作巴菲特所投资的公司的经理们。当你阅读这些章节时，你会看到不同的家庭和一些有趣与成功事业的开始。你还会看到一些最受推崇的 CEO 们的管



理和投资方略。

沃伦并没有资助本书的撰写，但他写信告诉我他将让经理们自己决定是否与我会面。他在信中写道：“他们的时间是自己的。我希望读到关于和经理们会面的书，那将是一本有趣的书。经理们是令人着迷的企业家，每个人的经历都具有激励和教育意义。他们的各种风格会吸引那些想从“一个模式”培养出的工商管理硕士中挑选经理的公司的目光。”

后来，在庆祝他70岁生日的午宴上，沃伦说他很喜欢与卢·辛普森会面的文稿（出于礼节，我发给了他），但他又说，不要再提前给他会面文稿了，他不想从任何角度影响这本书。

沃伦并没有鼓励或是阻止经理们与我会谈，但我有理由相信多数经理给沃伦打过电话询问他的看法。如果沃伦不同意的话，他们还会和我见面会谈吗？可能不会。沃伦确实说过他希望读到这本书，尽管如此，他和副董事长查理还是拒绝了和我的会谈。我的会谈是空前的，但是，伯克希尔的几个下属公司，包括DQ冰淇淋连锁店（Dairy Queen），戴克斯特鞋业（Dexter Shoes），中部美国公司（MidAmerican），国家赔偿公司（National Indemnity）和通用再保险公司（General Reinsurance）的CEO，还是拒绝了我的请求。

多数经理在谈到他们自己的时候都显得很不自在，但都很乐意谈论他们的事业。家族经理们和创建者们都有过人的经历，也愿意让人们知道他们的故事。非家族的职业继任者们则不愿让他们自己和他们在公司的角色引起人们的注意。

我应该在这里做出声明。我是伯克希尔·哈撒韦公

公司的股东，我也承认是该公司及其管理团队的崇拜者；我从未在金融业工作过，也没有为金融媒体工作过。我是一个训练有素的商人和热心的作家。另外，本书也不是伯克希尔的“官方”作品，我没有拿过任何与伯克希尔相关的公司的一分钱。所有与文稿相关的费用，包括飞机票、住宿、租车和文本费用，都是我自己花的钱。

我也确实接受了不少经理们的礼物：早午晚餐、一次家庭烤肉、一次电视露面、书籍、资料、高尔夫球、一件衬衫、一顶球帽、行李签和一次模拟飞行。

一些读者可能会嫉妒我能接近巴菲特的执行经理团队，可我要提醒的是，与20位巴菲特的CEO们见面所花的钱差不多可以买10股伯克希尔的股票——还是在你要有时间，经理们也愿意见你的前提下。另外，你还要花能够买下20股伯克希尔股票的钱做必要的研究工作。你会花上大半年的时间审阅1500页的草稿，然后从另外1500页的研究文稿中认真筛选以达到出版商400页的要求。

作为紧张有时甚至是令人疲惫的撰写准备的一部分，我乘坐了10次航班，一次火车，数不清的公共汽车，我驾车行驶超过了1600千米，到过15个城市。我花了无数个小时进行电话采访，并且几乎天天拜访图书馆。

除了想写出一本能吸引尽可能多的读者的书，我还感到了另外的压力，那就是巴菲特的CEO们也要喜欢读这本书。实际上，他们彼此并不了解。每个CEO都想知道别的执行官的情况和他们共同的沃伦感兴趣的特点。

沃伦说过，如果他发生什么不幸，他已经从现有的团队中选定了——一个接替他掌管公司运作的人。经理团队