

首/次/披/露/的/经/典/管/理/秘/籍!

37 Management Principles from Buffett's Notepad

谷金 [编译]



沃伦·巴菲特 记事本里的管理定律

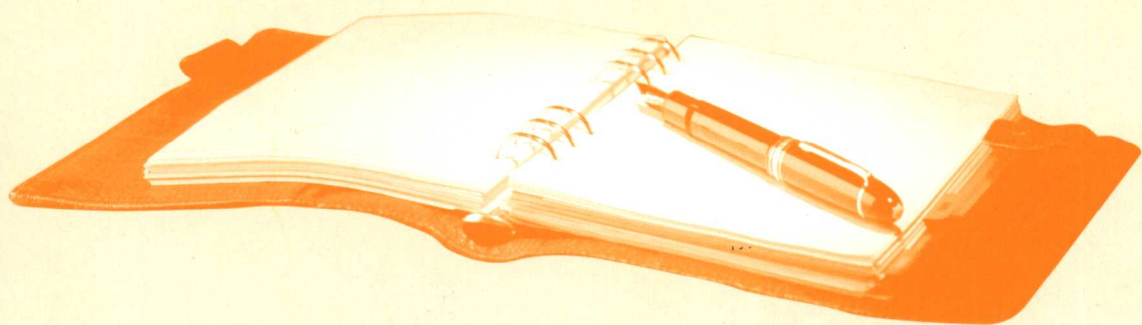
沃伦·巴菲特，被誉为“股神”和“华尔街之神”，是财富仅次于比尔·盖茨的世界第二富豪！他从5岁开始就会摆地摊兜售口香糖聚揽财富；11岁买入平生第一支股票；13岁开始他的实业投资；16岁高中毕业前就已经拥有自己多达40英亩的农场；1956年年仅25岁的他只出资100美元就伙同他人创办了自己生平第一个公司——“巴菲特有限公司”，时隔六年公司资产达到720万美元；1964年，他就拥有了400万美元的财富；1994年，他已经拥有了一个价值230亿的财富王国；2002年，他的资产已达到360亿美元！……

吉林文史出版社

首/次/披/露/的/经/典/管/理/秘/籍!

37 Management Principles from Buffett's Notepad

谷 金 [编译]



沃伦·巴菲特 记事本里的管理定律

吉林文史出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

沃伦·巴菲特记事本里的管理定律/谷金编著. —长春: 吉林文史出版社,
2005.2

ISBN 7 - 80702 - 169 - 1

I. 沃… II. 谷… III. 管理学-基本知识 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第014376号

沃伦·巴菲特记事本里的管理定律

37 Management Principles from Buffett's Notepad

作 者: 谷 金

责任编辑: 林革华

责任校对: 林革华

封面设计: 李栋工作室

出 版: 吉林文史出版社 (长春市人民大街4646号 邮编: 130021)

印 刷: 北京纪元彩艺印刷有限公司

开 本: 787 × 1092毫米 16开

字 数: 150千字

印 张: 11.5

版 次: 2005年4月第1版

印 次: 2005年4月第1次印刷

书 号: ISBN 7 - 80702 - 169 - 1 / I · 39

定 价: 29.80元

版权所有 翻印必究



引言：一次注定要硕果累累的采访

在与众不同的上司手下做事，总会有与众不同的事发生。

“这根本就不可能！”差一点我就要向总编波特喊出这句话来。

报社里所有的同事都知道，只要波特笑咪咪把你请进办公室，那就是说，他给你布置的采访任务之难，肯定会超越你的想象！尽管我已经做足了心理的准备，可是，上帝啊，他居然让我去采访沃伦·巴菲特！

面对我难以置信和夸张的表情，波特微笑着拍拍我的肩膀，以他一贯的口吻对我说：“小伙子，我知道你能行。”

我能行？不可能！您以为我是谁？您又以为巴菲特是谁？

我不过是一名小记者，而沃伦·巴菲特，被誉为“股神”和“华尔街之神”，是财富仅次于比尔·盖茨的世界第二富豪！

他从5岁开始就会摆地摊兜售口香糖聚揽财富；

11岁买入平生第一支股票；

13岁开始他的实业投资；

16岁高中毕业前就已经拥有自己多达40英亩的农场；

1956年年仅25岁的他只出资100美元伙同他人创办了自己生平第一个公司——“巴菲特有限公司”，时隔六年公司资产达到720万美元；

1964年，我还没出生时，他个人就拥有了400万美元的财富，三年后，他个人拥有的财富已高达2500万美元；并掌管着高达104,000,000美元的财富资金；

1994年，我才14岁，他已经拥有了一个价值230亿的财富王国；
2002年，他的资产已达到360亿美元！

.....

我毫不掩饰自己激动的情绪：“噢，不，不可能，波特，你居然让我去采访一位世界顶尖级的富豪，这办不到，也完全不可能，我不行！”

波特依然微笑并友好地拍拍我的肩膀：“瞧，你对巴菲特并非一无所知啊，这证明你对他还是比较关注的，那为什么不试试看呢？你能行的，我知道。好了，小伙子，我要开始工作了，我想你也应该去做些准备了吧？”

傻瓜都明白波特的意思，无论有多少借口和难度，我都必须完成他下达的采访任务。忽然间我感觉自己好像被波特算计了——看来他非常清楚我平日里一直在搜集什么新闻与资料。可是面对这个世界级的风云财富人物，一位比比尔·盖茨闲不到哪儿去的人，有多少名记者在排着队等着采访他，即使我有这样的想法，但他能接受我这名不见经传的小人物的采访吗？我真怀疑波特是不是哪根神经出了什么问题。

2

但想归想，认真去做布置下来的采访任务是我对工作的一贯态度，至于别人接不接受我的采访则是他的问题。尽管心里依然有很多顾虑，我还是抱着试试看的态度给沃伦·巴菲特打了电话。

上帝啊，真是难以置信！奇迹产生了——他居然愉快地答应了。一位在财经界像政界布什一样的风云人物巴菲特，竟然非常痛快地答应了我的采访请求！

欣喜若狂的我直到哆嗦着放下电话，还有一种不真实的感觉：“这可能吗？天啊，上帝是不是太眷顾我了……”

按照约定好的时间，我来到沃伦·巴菲特的办公室，不巧的是，因为一个临时的重要会议，巴菲特先生外出了。他的秘书歉意地向我解释的同时，递给我一本记事本：“这是巴菲特先生特意让我转交给



您的，他说您想要的一切都在这里。”

一切……都在里面？难道这就是那本华尔街传说着的、记载沃伦成功秘诀的那个记事本？

带着疑惑的表情我翻开它，发现这正是沃伦·巴菲特的那个充满诱惑力的私人记事本，上面记录着的都是他这些年的投资管理心得！霎时心头涌起一阵狂喜，顾不得是在他的办公室，我就如获至宝地径直阅读起来：

- 1、在其他人都投了资的地方去投资，你是不会发财的；
 - 2、如果你面对的是一条河，那么，就先让自己变成一条船；
 - 3、先学会把冬天的冰淇淋卖出去，这样就不会害怕夏天时的竞争了
 - 4、没有满意的员工，就没有满意的顾客；
 - 5、在每一次谈判中，你都应该准备向对方做出让步；
 - 6、一生中的麻烦有一半是由于太快说“是”，太慢说“不”造成的；
- ……

啊？这是“股神”巴菲特管理投资的所有秘诀吗？真是这样的吗？为什么巴菲特对我如此厚爱？

我有些疑惑，身旁的秘书问我：“难道您对这还存在疑义吗？”

“……”还没开口回答，秘书又紧接着对我说：“先生，如果您怀疑的话，为什么不问问您自己呢？”

“问我？”我很惊奇。

“是啊，”他说，“比如全世界想采访巴菲特先生的人很多，但据我所知，真正打电话来约他的人很少。为什么呢？”秘书看了看我，接着说：“巴菲特先生认为，人们常犯的一个错误，就是在看似很高的门槛前，不是思考自己如何迈过去，而是在看别人能不能迈过去。

假如迈过去的人很多，他也会试一试，否则，他会坚决地认为这是一道不可逾越的障碍。”

“可是这和我有什么关系呢？”我仍然有些迷惑不解。

秘书优雅地笑道：“您的事例恰好证实了巴菲特先生的第一个论点对的。多数人的想法和做法并不一定是正确的，不敢尝试更是至关重要的错误。您没有像大多数人一样，所以您达到了您的目的。也就是说您敢给巴菲特先生打电话，做了他人没做的事情，所以您成功了。”

我猛然大悟，这个特立独行的“股神”，原来他是靠自己与众不同的思维和行为在铸造一个属于他自己的神话，一个让全世界的人都叹为观止的神话，一个让我们在既能获得财富的同时，又能在思想上产生强大震撼力的神话！

想到此，毋庸置疑这本记事本对我该有多么重要的意义。如果我能静下心来仔细阅读和研究它，肯定会受益匪浅，肯定会得到非常棒的启迪和感悟。我相信它也会给许多管理者带来非常有益的借鉴和广泛的影响。

4

“请你转告巴菲特先生，我真的很感谢他送给了我一份丰厚的礼物！同时，也请你转告他，我会非常认真地去拜读、研究它的！当然还要谢谢您，先生。”

带着感激的心情我离开了巴菲特的办公室。

现在，距那次采访已有5年了，但直到今天，我依然认为那天我与与众不同的冒昧采访，绝对是一次注定硕果累累的采访！

尽管我已见证了巴菲特先生的定律（我把他这些对经营管理的心得或感悟称为定律），但随着以后日子里我对他这些定律研究的深入，就越来越感觉到这位“神龙见尾不见首”的“股神”，确实是一位非同小可的人物。

当然，假如众多的管理者们都能对他这些定律多一些深层次的领悟，我想所有企业的管理水平绝不仅仅是上升一个台阶。

引言： /1

一次注定要硕果累累的采访

巴菲特定律一： /1

在其他人都投了资的地方去投资，你是不会发财的

巴菲特定律二： /6

如果你面对的是一条河，那么，就先让自己变成一条船

巴菲特定律三： /10

能把冬天的冰淇淋卖出去，就不会害怕夏天时的竞争了

巴菲特定律四： /15

没有满意的员工，就没有满意的顾客

巴菲特定律五： /19

在每一次谈判中，你都应该准备向对方做出让步

巴菲特定律六： /24

一生中的麻烦有一半是由于太快说“是”，太慢说“不”造成的

巴菲特定律七： /29

只有你的需要可以满足对方时，双方才会一拍即合

巴菲特定律八：

/34

能做到100%的，就坚决不做99%

巴菲特定律九：

/38

把失败当成你最有价值的学费

巴菲特定律十：

/42

对公鸡来说，麦粒比钻石更重要

巴菲特定律十一：

/46

领导者的作为永远不是个人的事，团队将因此而改变

巴菲特定律十二：

/51

合作的基础：把对方看得比自己更重要

巴菲特定律十三：

/55

你在场时并不重要，关键是你不在场时会发生什么

巴菲特定律十四：

/60

凡是让员工把牢骚埋在肚子里的公司，结局都会更糟糕

巴菲特定律十五：

/65

如果你遇见员工而不认得，那你的公司就该“减肥”了

巴菲特定律十六： /70

除了生命本身，没有任何才能不需要后天的锻炼

巴菲特定律十七： /74

与其想尽各种招数招聘人才，不如在留住人才上做文章

巴菲特定律十八： /79

雇佣比自己强的人，就能拥有一个巨人公司

巴菲特定律十九： /83

“捣蛋鬼”是财富

巴菲特定律二十： /87

不要让外界的影响来决定自己的命运，而是始终向前看

巴菲特定律二十一： /91

带一块手表的人知道准确的时间，带两块的人便不敢确定几点了

巴菲特定律二十二： /95

如果有十个朋友的做法和你相反，你的主见就很难不动摇

巴菲特定律二十三： /99

没有必要做出决定时，就有必要不做决定

巴菲特定律二十四： /103

杰出的策略必须加上杰出的执行才能奏效

巴菲特定律二十五： /107

把问题写出来，便已经解决了一半

巴菲特定律二十六： /112

最有效的控制不是强制，而是触发个人内在的自发控制

巴菲特定律二十七： /116

承认问题是解决的第一步

巴菲特定律二十八： /121

没有创新精神的人，意味着永远只能是一个执行者

巴菲特定律二十九： /125

将对手击败之前，先将自己击败

巴菲特定律三十： /130

懂得放弃的人，已经握住了一把创新的钥匙

巴菲特定律三十一： /135

不幸——只有在你认同的情况下，才会真正成为不幸

巴菲特定律三十二： /140

一切为顾客是对的，但顾客并不总是对的

巴菲特定律三十三： /145

商业的初衷不为赚钱

巴菲特定律三十四： /150

过分追求完美会毁了你

巴菲特定律三十五： /154

财务管理要张弛有度

巴菲特定律三十六： /159

团体协作也有弊端

巴菲特定律三十七： /163

光有成功的计划还不够，要想到失败



巴菲特定律一：

在其他人都投了资的地方去投资，你是不会发财的

我不得不承认，上次与巴菲特先生失之交臂是我一生的遗憾，尽管我得到了他的管理秘籍——那个神秘的记事本。因为从客观上讲，人总是得陇望蜀的。如果我能得到这位“神龙见首不见尾”的股神的面授机宜，又会对我的生产产生怎样的影响啊？

现在我要做的，就是潜下心来，对记事本上的那些定律进行深入研究，当然，假如我能够准确地把这些定律诠释给所有的企业界，那么，我相信我同样是在做一件很了不起的事情。

对于巴菲特，通用电器首席执行官杰克·韦尔奇应该最有发言权，通过打高尔夫球以及车险和其他领域的竞争，他们早就成了老相识。对巴菲特独到而睿智的见解，韦尔奇先生郑重其事地告诉我：“列出20个你所熟知但与巴菲特相交不深的人，如果你征询巴菲特对他们的

意见，他会将每个人都剖析得一清二楚。他对问题的阐述，可以说是一针见血！从某种意义上说，他的那个记事本，就是管理史上的一部法典！”

连杰克·韦尔奇这样的大人物都这样说，我更觉得自己已经如获至宝了。

接下来，我在采访汽车保险商GEICO公司的首席执行官奥尔萨·奈斯利时，（请注意，该公司是巴菲特最得意的杰作——伯克希尔属下最大的子公司之一。）奥尔萨明确指出：“朋友，别说你们新闻记者了，我是他多年的手下，如果不是理性阻止的话，我也会情不自禁地要花费很多时间去分析巴菲特。因为他确实存在很多神秘独到之处，你别无他法，最明智的选择就是接受他。”

“是吗？您能不能给我举一个例子。”我很兴奋，因为这条离巴菲特很近的“鱼”上钩了。

“什么一个例子？多得可以数不清啊！”奥尔萨·奈斯利一提到巴菲特，立即兴致盎然起来。他嘱咐我道：“年轻人，你很幸运，千万不可对那个记事本心存一点轻视啊！”

2

对此，我只有连连点头。

“因时间关系，咱们就讨论一下你刚才问的第一个定律吧？”奥尔萨·奈斯利问。

“好的。请您给我讲讲，巴菲特先生为什么说‘在其他人都投了资的地方去投资，你是不会发财的’？”我问。

“那无疑是他的经验之谈。”接下去，奥尔萨·奈斯利先生给我讲了一个巴菲特的亲身经历——

2000年，全世界范围内的股民都看好牛势冲天、一路攀升不止的网络股，不惜下血本，疯狂跟进。那样子就像急红了眼的斗牛，认准了只要把网络股抢在手，就等于等到了滚滚的财富！

而作为股神的巴菲特却岿然不动，仿佛入了禅境的老僧。

对此，巴菲特的许多老朋友，还有许多像奥尔萨·奈斯利这样的



手下，都焦急万分，惟恐巴菲特错失良机。

“朋友，快下手吧，要不然，那块大蛋糕就被别人分光了！到你后悔时，可别怪朋友没提醒你啊！”

“老板，大家都抢疯了，咱们也下手吧？晚了，连只虾米都捞不到啦！”

“您可真沉得住气，我们的心都要从喉咙里跳出来了！那可是一头肥牛啊！啧啧！”

……

“好了。”面对络绎不绝的好心人，巴菲特平静地笑了，他招呼大家坐下，问，“你们谁能告诉我，世界上最多的东西是什么？”

“世界上最多的东西？当然是海水啊，那里面还有数不清的鱼，鲨鱼、鲸鱼、带鱼……连三岁的孩子都知道吧？”朋友对此不屑一顾。

“是的，你说得非常对！但那只是相对极少数人而言的。”巴菲特对朋友笑着，“但我请你们想一想，假如世界上的60亿人都去海里打捞，即便是海里的鱼再多，是不是也有打捞尽的时候呢？更何况成年累月去打捞呢？”

“你的意思是，我们一路疯抢网络股，错了？”

“是的，而且还大错而特错。”巴非特的目光中闪着睿智，“你们一定听说过亚默尔的故事吧？那个发生在19世纪中叶，人们纷纷奔赴加州淘金的故事？”巴菲特问。

那是一个尽人皆知故事——

自加州发现金矿以来，人们便认为是一个千载难逢的发财机会，就像潮水一样从四面八方加州涌来。

但当时的实情是，不光金子难淘，就连生活也越来越艰苦，加上当地气候干燥，水源奇缺，大多数人不但没有发现黄金，还被渴得半死。

在人们纷纷诅咒的时候，17岁的亚默尔却想，既然大伙都为淘金子、喝水犯难，我为什么不把水引来，放弃淘金而卖水呢？

结果，当很多淘金者空手而归时，小亚默尔却在极短的时间里赚到了6000美元！

“怎么样，我的朋友们，放弃吧，我们应该学学亚默尔？”巴菲特笑着问。

“可是，不管怎么说，现在的网络股实在太诱人了！我可不愿放弃这次机会！”朋友很不以为然地说。



“好吧，尽管你现在不听，但我依然要忠告你：在其他人都在投资的地方去投资，你是不会发财的。而且，还很有可能赔得一塌糊涂！”巴菲特发出了警告。

“那我们就走着瞧吧。”朋友打赌似的说。

很快，糟糕的局面被巴菲特不幸言中了。网络股就像泡沫一样，



在一夜之间“灰飞烟灭”，所有的投资者都损失惨重，就差跳楼了！

而巴菲特却另辟蹊径，从不被人看好的地毯、油气等行业大获其利，赚了个盆满钵满。

“怎么样，现在你对他的第一定律该彻底信服了吧？”奥尔萨·奈斯利仿佛自己就是巴菲特，不无得意地问。

“非常感谢。现在我简直快五体投地了。”我由衷地说。

从和汽车保险商GEICO公司的首席执行官奥尔萨·奈斯利分手后，我在想：按照巴菲特的这一定律，我们是否可以这样认为，世上的财富、资源和机遇都是有限的，不管是追求财富，还是其他的成功，都没必要“一窝蜂”地往一条路上拥挤，而要多想想，是否有其他更适合自己的路可走呢？