

沃伦·巴菲特的 CEO们

伯克希尔经理人的经营秘诀

[美] 罗伯特·迈尔斯 Robert P. Miles 著
马林梅 译



THE WARREN BUFFETT CEO

罗伯特·迈尔斯为国际著名的投资决策与管理专家，被誉为
全球最权威的研究沃伦·巴菲特的专家、沃伦·巴菲特的全球代言人

沃伦·巴菲特说，想要更好地理解他的投资策略
你应该了解他的经理人和旗下的公司

透析伯克希尔·哈撒韦公司经理人的经营秘诀，如何年复一年获得成功，创造无人比拟的利润

中国青年出版社 CHINA YOUTH PRESS



沃伦·巴菲特的 CEO们

伯克希尔经理人的经营秘诀

[美] 罗伯特·迈尔斯 Robert P. Miles 著

马林梅 译



THE WARREN BUFFETT CEO

Secrets For

Managers

图书在版编目 (CIP) 数据

沃伦·巴菲特的CEO们：伯克希尔经理人的经营秘诀 / (美) 罗伯特·迈尔斯著；马林梅译。
—北京：中国青年出版社，2019.6

书名原文：The Warren Buffett CEO: Secrets from the Berkshire Hathaway Managers
ISBN 978-7-5153-5571-9

I. ①沃… II. ①罗… ②马… III. ①企业经营管理 IV. ①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第078842号

The Warren Buffett CEO: Secrets from the Berkshire Hathaway Managers

Copyright © 2002 by Robert P. Miles. All rights reserved.

Published by John Wiley & Sons, Inc, New York.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by China Youth Press.

ALL rights reserved.

沃伦·巴菲特的CEO们： 伯克希尔经理人的经营秘诀

作 者：[美] 罗伯特·迈尔斯

译 者：马林梅

策划编辑：胡莉萍 肖颖慧

文字编辑：张祎琳

美术编辑：杜雨萃

出 版：中国青年出版社

发 行：北京中青文文化传媒有限公司

电 话：010-65511270/65516873

公司网址：www.cyb.com.cn

购书网址：zqws.tmall.com www.diyijie.com

印 刷：大厂回族自治县益利印刷有限公司

版 次：2019年6月第1版

印 次：2019年6月第1次印刷

开 本：787 × 1092 1/16

字 数：266千字

印 张：25

京权图字：01-2018-8316

书 号：ISBN 978-7-5153-5571-9

定 价：69.90元

版权声明

未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

中青版图书，版权所有，盗版必究

THE
WARREN BUFFETT
CEO

目录

序 言	005
前 言	009
致 谢	013
第一部分 巴菲特的CEO	025
第一章 引言：CEO沃伦·巴菲特	027
第二章 巴菲特的CEO遴选之道	033
伯克希尔·哈撒韦的收购方法 /	034
巴菲特选择CEO的标准 /	035
巴菲特管理CEO的哲学 /	044
第二部分 伯克希尔的资本来源——保险公司的CEO	047
第三章 管理者：托尼·奈斯里	049
具有全新的管理才能 /	052
注重企业原本的竞争优势 /	054
重视企业的长期优势：浮存金 /	057
杰出的经理人 /	062

第四章 替补资本配置者：路易斯·辛普森 069

辛普森的投资创意 / 072

集中投资与价值投资的智慧 / 074

沃伦·巴菲特所钦佩的品质：智慧、性格和脾气 / 076

求同存异的投资理念 / 079

勇于认识缺点、局限性和错误 / 083

辛普森与彼得·林奇的投资对比 / 087

第五章 附属保险机构的经理人：阿吉特·贾恩 091

哈佛商学院深造带来的益处 / 093

收获麦肯锡的宝贵管理经验 / 094

赏识与被赏识的本质 / 100

第三部分 | 伯克希尔旗下公司的创始人 107

第六章 天生高手：罗斯·布鲁姆金 109

大规模家居用品零售企业的创立 / 111

企业卖给沃伦·巴菲特 / 116

利用竞争管理家族企业 / 118

第七章 梦想家：阿尔·尤尔茨基 124

飞行梦想创下新的行业 / 127

善于合作，反对拆分所有权 / 133

深度解读真正的领导力 / 137

第八章 创新者：理查·圣图利 142

坦诚和直率的品质 / 143

名人效应 / 149

投资也是一种免费的代言 / 151

保留企业的管理者 / 156

第四部分 | 伯克希尔旗下家族企业的继承人CEO 163

第九章 信徒：唐纳德·格雷厄姆 165

卓越的出身与家族经历 / 167

巴菲特的导师特质带来巨大的影响力 / 170

精彩的收购与回购建议 / 172

为质量而非噱头花钱 / 173

第十章 第三代家族继承人：艾文·布鲁姆金 180

商业管理与经验 / 181

具有出色决策权的主导力量 / 183

化繁为简的能力 / 186

广泛联系与深入基层的管理风格 / 188

如何保持家族企业的活力 / 191

第十一章 退休的经理人：弗兰克·鲁尼 194

人格魅力成为合作的关键 / 196

把握独特的利基市场 / 199

与喜欢的人相处 / 202

对事业而不是对钱感兴趣 / 203

第十二章 坚守原则者：比尔·柴尔德 206

宝贵的经营经历 / 208

- 用公司换股票 / 212
- 行为魅力影响决策 / 214
- 与管理者建立联系 / 216
- 信奉为顾客考虑的原则 / 219

第十三章 人生伙伴：梅尔文·沃尔夫 224

- 永远不在困难时主动裁员 / 225
- 正直诚信比租约、员工雇用合约重要 / 228
- 不改变企业的管理职责 / 230
- 不寻求协同效应 / 231

第十四章 寓销于乐的高手：艾略特和巴里·塔特曼 238

- 广告效应与抑价 / 240
- 会见管理者，而非公司 / 243
- 真正的寓销于乐 / 245
- 沃伦·巴菲特的识人之术与断人之技 / 247
- 打造富有情感的购物体验 / 250

第五部分 | 伯克希尔的CEO继承人——专业的经理人 257

第十五章 临危受命的经理人：斯坦·利普西 259

- 深入了解行业 / 261
- 以朋友的身份合作 / 266
- 给予责任会收获更多 / 271

第十六章 忠心耿耿的经理人：查克·哈金斯 276

- 抓住机遇、顺势而为 / 277

目标明确的会面 / 280

给予经理人特殊的待遇 / 282

让经理人以客户满意度衡量自己的成功 / 285

退休年龄没有具体的限制 / 288

第十七章 专业的经理人：拉尔夫·舒伊 291

辗转的求学经历与自身韧性 / 293

持顺其自然的收购与管理态度 / 297

经理人资本配置的功力与运营能力 / 300

第十八章 被任命的经理人：苏珊·雅克 306

熟悉自己的能力与劣势 / 307

经理人的全速前进 / 309

直接给予信任和任命 / 312

促成商业成功的两个因素 / 315

第十九章 杰出的零售商：杰夫·科蒙特 322

平衡资产风险 / 324

经理人具有制定对策的必要能力 / 327

经理人所获得的安全感 / 330

通过设定业务方向来领导 / 332

第二十章 新加入的经理人：兰迪·沃森和哈罗德·梅尔顿 340

增长模式取决于制定者 / 342

管理者的忠诚和经验 / 345

管理理念与商业理念 / 351

第六部分 | 结论

357

第二十一章 巴菲特的CEO们的比较 359

经理人各具的特点 / 359

第二十二章 巴菲特的CEO们的评价和薪酬 369

巴菲特手下的CEO与典型CEO之间的区别 / 369

股票期权薪酬 / 371

巴菲特的CEO们的薪酬 / 373

第二十三章 巴菲特的CEO们的机会 376

团队的无限机会 / 376

给予经理人各自享有的机会 / 377

第二十四章 后巴菲特时代的伯克希尔 381

巴菲特致股东的信 / 381

巴菲特选择运营接班人时可能考虑的因素 / 384

伯克希尔·哈撒韦的未来 / 388

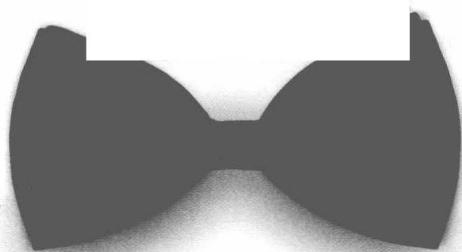
附录 | 受访的巴菲特CEO名单 393

沃伦·巴菲特的 CEO们

伯克希尔经理人的经营秘诀

[美] 罗伯特·迈尔斯 Robert P. Miles 著

马林梅 译



THE WARREN BUFFETT CEO

Secrets For

Managers

图书在版编目 (CIP) 数据

沃伦·巴菲特的CEO们：伯克希尔经理人的经营秘诀 / (美) 罗伯特·迈尔斯著；马林梅译。
—北京：中国青年出版社，2019.6

书名原文：The Warren Buffett CEO: Secrets from the Berkshire Hathaway Managers
ISBN 978-7-5153-5571-9

I. ①沃… II. ①罗… ②马… III. ①企业经营管理 IV. ①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第078842号

The Warren Buffett CEO: Secrets from the Berkshire Hathaway Managers

Copyright © 2002 by Robert P. Miles. All rights reserved.

Published by John Wiley & Sons, Inc, New York.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by China Youth Press.

ALL rights reserved.

沃伦·巴菲特的CEO们： 伯克希尔经理人的经营秘诀

作 者：[美] 罗伯特·迈尔斯

译 者：马林梅

策划编辑：胡莉萍 肖颖慧

文字编辑：张祎琳

美术编辑：杜雨萃

出 版：中国青年出版社

发 行：北京中青文文化传媒有限公司

电 话：010-65511270/65516873

公司网址：www.cyb.com.cn

购书网址：zqwts.tmall.com www.diyijie.com

印 刷：大厂回族自治县益利印刷有限公司

版 次：2019年6月第1版

印 次：2019年6月第1次印刷

开 本：787×1092 1/16

字 数：266千字

印 张：25

京权图字：01-2018-8316

书 号：ISBN 978-7-5153-5571-9

定 价：69.90元

版权声明

未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

谨以此书献给

我的母亲海伦（Helen）

和祖母多萝西（Dorothy）

THE
WARREN BUFFETT
CEO

序言

能否长期保持卓越是对组织技能和理念的真正考验。我非常幸运地执教了内布拉斯加大学（University of Nebraska）足球队，这支球队曾创下了连续在39个赛季中获胜的纪录，而且击败了32支曾赢过9场或更多比赛胜利的球队，在此过程中，这支球队斩获了5个全国冠军和无数的州冠军。

我相信田径运动和商业世界存在一些类似之处。内布拉斯加大学成功运用的策略似乎是伯克希尔·哈撒韦公司（Berkshire Hathaway）的常见做法。伯克希尔·哈撒韦公司的一大显著特征是，其业绩一直是卓越的。该公司之所以能取得如此令人惊叹的业绩，能一直表现卓越，我的朋友沃伦·巴菲特（Warren Buffett）制定的政策是关键所在。

就招聘业务经理而言，没有人比沃伦·巴菲特做得更成功了。他的成功源于招贤纳士而不仅仅是冷冰冰地收购公司。他忠于他的首席执行官（CEO）们，反过来，他的CEO们也对他忠心耿耿。

忠诚度是伯克希尔·哈撒韦公司成功的一大标志，我发现它也是内布拉斯加大学足球队取得成功的最重要的因素。从1962年到1973年，内布拉斯加大学足球队的主教练鲍勃·德瓦尼（Bob Devaney）创立了以忠诚为核心的管理模式，该模式在早期成效斐然，然而，1968年的6进4小组赛后，有人提出了更换助理教练的要求。鲍勃不让我们做替罪羔羊，他表示，若要裁掉一位教练，所有人都会辞职。多年来，这种忠诚模式一直未改变，而且我们能在内布拉斯加大学长期任职和取得成功，这一模式发挥了重要作用。

巴菲特收购公司时会保持原来的管理层，这种做法在当今世界实属罕见，但这正是巴菲特精心设计的结果。巴菲特选择自己相信的人，他让他们继续经营公司，就像公司未被收购一样。首席执行官们处理一切事务，而沃伦则在一旁为他们加油鼓劲。

与教练打交道时我发现，应给每一位教练划分一个重要的责任范围，他们自行决定此范围内的事务，只要不违背足球队的基本理念就可以。与助理足球教练打交道时，事无巨细的微观管理（micromanaging）方法没有效果，沃伦在与各个公司的经理人打交道时均遵循这一原则。

由于伯克希尔已组建了一支精英团队，巴菲特不想更换其中的任何人，而且他的高管们，没有一个去其他企业任职的。这群出类拔萃的人将永远为巴菲特工作——巴菲特并不期望或希望他们退休，就像他希望自己能一直工作下去一样。

同样，内布拉斯加大学足球教练的任职时间之长也是无与伦比的。内布拉斯加大学足球助理教练的平均任职时间为15年，而重点大学足球队的普通助理教练一般为3年。在大约40年的时间里，内布拉斯加大学足球队只聘请过3名主教练。而在大多数学院和大学中，教练走马灯似的换人，这样不利于人员招聘、球队的团结和对比赛的共同认知。这种做法效果不佳，但在商业界很常见。

显然沃伦·巴菲特不认同经常换人的想法。巴菲特的CEO们不必每天都向奥马哈（Omaha）打电话或者每周提供报告，这样，他们能够集中精力处理公司内部事务，因为他们是公司的管理者。当然，他们大多数人都希望能与巴菲特定期交流并核验工作表现，但他们不必非得如此。

一年前，伯克希尔旗下一家公司突现危机，沃伦的处理对我们了解他的管理风格极具启发性。在两名高管突然被炒鱿鱼后，公司董事会指定沃伦所在的委员会选出下一任CEO。事发突然，沃伦不得不快速做出决策。他没有审核简历、学历和采用同行建议，而是主要根据人格素养做出了决定。他认为自己选定的候选人是位杰出人士。他在商界的成功主要归功于他评估经理人性格的能

力以及他对健全人格的评估，漂亮的简历和个人成功的作用反而要小一些。

随着时间的推移，我在选择员工时也会奉行类似的理念。我首先会考察性格，雇用的往往是经验较少且履历不如其他候选者的人。如果你相信他们，如果他们努力工作，而且确实在乎授权给他们的人，那么他们就可以在你的教导下获知他们需知道的任何细节。正如沃伦观察到的，性格很重要。

尽管不是任何组织都能复制伯克希尔·哈撒韦公司的成功，但毫无疑问的是，每个人都可以学习巴菲特及其CEO们的管理风格。本书介绍了一位知情人对这些经理人的看法，包括他们的工作，他们与巴菲特共事的经历以及奥马哈总部人事和公司层面的独特制度。

汤姆·奥斯本

美国国会议员、内布拉斯加大学足球队教练

(1973—1997年)



扫码免费听
《高效能人士的七个习惯》有声书