

《沃伦·巴菲特传》

图书基本信息

书名：《沃伦·巴菲特传》

13位ISBN编号：9787500658092

10位ISBN编号：7500658095

出版时间：2004-6

出版社：中国青年

作者：詹姆斯·奥洛克林

页数：223

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《沃伦·巴菲特传》

内容概要

首次揭示作为经理人的“股神”巴菲特如何将伯克希尔·哈撒韦公司塑造成全美最有价值企业的奥秘！

詹姆斯的领悟和见解，加上巴菲特的真知灼见，实在引人入胜。——马丁格尔资产管理公司创始合伙人阿诺德·伍德

一本发人深思的出色读物——许多有意思的见解和重要论点耐人寻味。——沃威克大学应用认知研究所心理学教授尼克·切特

我非常喜欢这本书……它与众不同！大多数书是告诉读者如何做，而现在有个人真正在做，这很重要，因为这样可以证明书中所说的是可以操作的。——加利福尼亚州立大学荣誉退休教授鲍勃·奥尔森

沃伦·巴菲特——股市中唯一被称为“神”的人，美国最大和最成功的集团企业的塑造者，一个比杰克·韦尔奇更会管理的人，一个宣称在死后50年仍能管理和影响公司的人，他究竟是怎样的一个管理者？究竟采用怎样的管理方法？《像巴菲特那样管理资金》首次揭秘巴菲特的其他研究者所忽视的大量实用而有影响的经验教训，全面解释了巴菲特管理伯克希尔·哈撒韦的特殊原则。

对于那些一心沿着巴菲特开辟的道路直达公司管理高层境界的经理人和行政管理人员，本书以事例说明像所有者那样行事意味着什么，如何将这一理想当作一种领导手段，如何设计行为规则，并让这些规则直接落实到机构的操作层面。

《沃伦·巴菲特传》

作者简介

詹姆斯·奥洛克林是投资经理人，担任合作保险社的全球股票战略研究中心的负责人。合作保险社是英国最大的保险公司之一，资产超过360亿美元。

詹姆斯·奥洛克林不仅仅是一名成功的股票推荐人，还是一名视角独特的巴菲特研究专家，他追踪了巴菲特由股票经纪人转变到“烟蒂投资者”、再到资本经理人和公司领导人的历程。

《沃伦·巴菲特传》

书籍目录

前言 第一章 真实的沃伦·巴菲特第一部分 人民领袖 第二章 伯克希尔·哈撒韦公司和无法回避的强制性力量 第三章 领导才能与资金调拨 第四章 让收购发挥作用 第五章 保险：沃伦·巴菲特的银行第二部分 长期资本经营者 第六章 永远合时宜的人 第七章 能力范围第三部分 犹如当家作主 第八章 用户指南 第九章 虚幻能力范围 第十章 可知的未来

章节摘录

书摘 挽回失败的良方 物理学法则表明大黄蜂不应该具有飞行能力。因为根据它的身体重量，它翅膀的表面积太小而且扇动速度过快，无法产生足够的推力从而产生所需的升力。所以在理论上大黄蜂根本无法飞起来。这对沃伦·巴菲特的公司也是同样的。就像在这一领域里的基准概率所表明的那样，金融法则也表明伯克希尔·哈撒韦公司应该长期业绩不佳。单独来看，在所进行的投资中失败的基准概率是叠加，而如果是以巴菲特所选择的公司形式把这些合在一起，那么失败的风险就成倍地增加了。作为应该有所有这些公开上市公司的管理实践经验的一家公开上市的公司，伯克希尔·哈撒韦公司应该不会有作为。但是明显的是，像大黄蜂一样，它飞起来了。而且还业绩不俗。这就是沃伦·巴菲特之谜。经验证明：保险业只是在理论上很有吸引力。但是实际上作为一条规则，保险公司并不具有产生低成本浮动的所需要的承保规则。而且这种行业的松散定价的本质通常会损害所有经营者的利益，阻止守规矩的保险商对这一行业在牢固的基础上进行再投资。高度多元化的公司是极其没有效率的。在人力资源上很难管理而且很难决定究竟哪一个部门应该得到资金。在这一过程中资本被浪费了。用并购把这样一家公司拼凑在一起简直是疯了。大多数并购和兼并都会辜负进行并购的人的希望。兼并价格通常支付的过高，机构整合总是事与愿违，而且在过程中资本价值也荡然无存了。把公司的全部现金用来再投资是很危险的。在充满竞争的环境里，管理者所面临的巨大挑战就是如何让股东能赚到最多的钱，如何让他们管理的公司产生更多的钱。事实上，管理层通常是争取最高的现金收益，并且把这些收益给予股东。让经理们各自为战是很危险的。他们会习惯性地只考虑自己小部门的利益，而不是为公司的整体利益服务。投资股票市场是一个失败的建议。从把所有已知的信息折算到价格内这个意义上来说，投资股市是有效率的。因此在一个人的股市投资罗盘上是不应该找到那些不能完全反映自己价值中具有吸引力的基本要素的股票。而且他也不能持续的这样做。在公司的目标回报实际上很高的时候，持有现金和其他低回报率资产只是一种固定载荷。沃伦·巴菲特给自己的商业机器的关键部位选择的是一种过时的经济形态。他依赖他的保险公司，把保险公司当成了他生意所依靠的银行。他还把再投资机会的大小也寄托在保险业上，即使是在因为保险业的财产由于最笨拙的玩家的行动而被抵押出去的时候也不例外。他还把一大堆没有任何共同之处的子公司合并在一起，成立了一个经营业务广泛的商业“帝国”。其经营业绩对于他对这个“帝国”的投资的回报是至关重要的，而且当“财团”在金融术语中还是一个贬义词的时候，适当定义富余资本是最要紧的。巴菲特还必须引导这些互不相干的公司从散兵游勇成为志同道合的兄弟，向他所规定的单一目标迈进，而不是为了各自利益行动。令人吃惊的是，巴菲特在许多并购行动大多失败的时候用并购把自己的商业帝国发展壮大。按理说，他用来收购的价格是很难为他的投资获得回报的，他也应该是难以把新的雇员的利益和他们的新东家的目标联系在一起。在没有并购的时候巴菲特会买股票，他会在股市上下很大的赌注，这种方式通常会被斥为庸才之举。在既不收购也不在股市投资的时候，巴菲特会持有现金和其他低回报资产，等待合适的时机到来，等待能够赚钱的年份。这么做要负担很大的风险，可能严重削弱他实现年增值15%的能力。巴菲特避免在管理中让资本得到“最佳”运作，也不会对管理中的企业再投入100%的现金。在这个过程中，他拒绝遵循至少一个现代管理原则——让伯克希尔公司的重要管理人员获得股票期权作为鼓励。但是他的下属却没有因此缺乏干劲。巴菲特对华尔街不成文的公司管理原则嗤之以鼻。他拒绝对伯克希尔公司的收益增长做出预测。他也不会给投资者提供任何可以预测收益的规则。他断然拒绝给出任何可能预测收益或者预测规则的线性结论，而其他公司的首席执行官会依靠这种线性结果来打理股市投资。在理论上，巴菲特这种废除“投资者关系”的做法会约束伯克希尔·哈撒韦公司股票价值的增长。但是在实际过程中，巴菲特公司的股票比其他任何美国公开上市的公司都值钱。巴菲特拒绝按照华尔街要求的那样管理公司并没有阻碍他向全体股东们常年提供良好的收益。他在远离美国商业中心的地带，单枪匹马地做了这一切。

。 P14-16

精彩短评

1、不是你读懂多少，而是你有了怎样的思维。人类社会的交往、交换已不可能回到一物易物的时代。自从有了“钱钞”、纸币，就为理财埋下了无数的美丽陷阱。随着布雷顿森林体系的彻底瓦解，纸币的购买力一次次被放大，负债经营的杠杆效应一次次被神话。昨日还是“红肥绿瘦”，今夜已成“凋敝残花”。巴林银行倒闭了，雷曼兄弟破产了、“迪拜主权公司”也崩塌了，一切都回到了“梦”开始的地方。一切的所谓财富都成了“肥皂泡”

——五彩斑斓，随风而去。

理财不仅为了炒股票、买基金、抢楼盘、焐热钱，更为实体经济筹措、使用和分配资金，投入产出、成本效益和风险意识应始终贯穿理财活动全过程。

希望多几个沃伦·巴菲特！更希望我自己成为巴菲特的小学生！

2、谢谢你关于细节方面的归纳

3、经典图书，值得一看

4、按此译文的水准，简直就是大学英语4级加上翻译软件帮助而成，难以阅读！

5、作者将一切都归功于巴非特要旗下公司“象股东一样思考”，但也没说出所以然来

6、不得不说，这本书翻译实在太差了，语句不通

7、勉强可以。没有想像中的好。

8、给了一个全新的角度，很不错，很有启发，虽然感觉翻译有点怪怪的。

9、兄弟以为，这是一本关于一流话题的二流作品。

所谓话题一流，是指很多人从巴菲特的选股能力出发来写他，但James O'Loughlin围绕着老巴头——作为伯克希尔·哈撒韦公司这样一个股权投资平台（包括证券投资和实业投资）的董事长——是如何分配资本的这个一个独到角度来写的，或者说如何让资本向回报率高的行业流动。

如果你只想做一个成功的个人投资者，算了，省点时间先看懂格雷厄姆的《证券分析》再说，毕竟，你的钱多半不会超过1000万，分配资本似乎离你还有点远。

不过如果想成为未来的基金领袖或者顶尖CEO什么的，这本书非常有价值，因为会早晚面对资金管理和并购道术之类的问题。到时候去花大钱请咨询公司或者投行的小菜鸟来给你讲客，还不如现在打点底子，省得届时被他们侃蒙了。

所谓二流作品，解释如下。书中不乏经典的细节，毕竟作者是英国最大保险公司的全球股票战略研究中心负责人，理论和实战都有够水平。但这种人写书往往有一个问题，全书的逻辑组合不够，很多问题，你是过来人自然明白这句话的分量，但初学者往往会不知轻重。而且文采似乎不够。

国内股权投资正越来越热。如果是做证券投资的基金经理，考个CFA，装模作样考察下企业，出份估值报告，分配资金下单，帐户管理即可。但涉及到实业投资，问题会复杂很多，因为有标的选择、价格谈判、并购后管理、评估等一系列的工作。和证券投资不同，投资实业，若利润和现金流状况好，子公司CEO赚来的钱到底做何用处，是扩张，还是调拨向别处，就是你说了算的了。

对于希望找到有品格、有能力的经理人代你理财的人来说，这本书也有意义。因为你可以从书中归纳出一些优秀投资者兼管理者的优秀品质，将之成为标准，用来套现在的基金经理们。听听老巴头的建议，“发现、挑选一些杰出人物……什么也比不上真正杰出人物的作用。”

下面是一些经典细节列举（部分已重新组织语句）：

1、经验表明，1) 高度多元化的公司是极其没有效率的。在人力资源上很难管理而且很难决定究竟哪一个部门应该得到资金。在这一过程中资本被浪费了。2) 多数并购和兼并都会辜负进行并购的人的希望。3) 让经理们各自为战是危险的，因为他们会习惯性地只考虑自己小部门的利益，而不是

为公司的整体利益服务。

但老巴头和查尔斯·芒格正是做着这些，为什么他们会成功？这值得思考。他们把投资机会，或者貌似投资机会的东西分成四块：1) 重要的和可知的；2) 重要的和不可知的；3) 不重要的和可知的；4) 不重要的和不可知的。1) 就是你能力范围内的投资机会；2) 是虚幻能力范围，是超出你的。对于两者，要进行理性和心智上的区别。

2， 作为资金调拨者，最容易犯的错误是与投资标的发生感情。感情是积累出来的，也许在最初这的确是个不错的企业，但形势会发生变化。而因为与这个行业熟悉，因为对这个公司熟悉，因为对这里面的人有好感，你总自欺欺人告诉自己会好转什么的。案例是老巴头对纺织品的投资。

3， 神经生理学家威廉·卡尔文说，“一个才华横溢的人看来常常会在片刻之间就能‘迅速’产生许多想法。”老巴头的合伙人芒格就是这样一种人，通过广泛的、跨学科的阅读——涉及数学、生物学、化学、物理学、经济学、概率论、进化论、行为心理学等——他发现了世界间的联系，即所谓栅格理论。

因为知识范围有缺陷、认识有缺陷，人们在决策中就会存在偏见、凭经验行事和受感情因素影响。多看优秀的书、多和优秀的人谈话，能帮助抵抗这种影响。

4， 多数公司的老总对于资金调拨（即决策把企业的经济资源，包括盈利、融资等往哪里投）并不在行，因为多数老总都是因为在诸如推销、生产、设计、行政，有时还是因为体制方面的策略出类拔萃而升迁到最高位置上的。

正是在这种状态下，股权投资平台下的子公司CEO，必须不仅仅作为一个合格的CEO，他必须能理解更大的集团图景。让他们接受资金调离，却又不影响工作积极性，唯一的一种方式是在企业管理中植入“像所有者那样行事”的基因。“你们也是老板，只不过职位是子公司的CEO罢了。”

芒格的观点是，让手下的经理从内心深处为自己的行动负责，而手段是沟通。“如果你总是把什么告诉别人，他们就能更好地理解，他们就会认为这件事很重要，所以他们就会更愿意持续服从。”

5， 巴菲特对并购发生后的管理层激励计划十分在意。这往往也是他收购一个公司后对公司内部机制作出的惟一改变。“力求使补偿问题和资产分配一样合理。”

有三点特别有意思，在激励机制上，他会告诉子公司管理层，“站着不动不一定会有损失，别热衷于一味追求扩张；他还努力在管理层中树立起多余资本大观念，鼓励经理把多余的钱送回总部。这都是有机制保障的；最后，他不断提醒手下经理，他不会因为必然取消盈利在平均水平之下的业务，即不会通过短期表现来评价业绩，所以经理们没必要出于感受到生存威胁，而批拼命试图提高利润率，手段比如“继续往有问题的项目上投入资金”。

6， 寻找并购标的时，要关注“特许权”的耐用性：计算环绕一个企业的护城河有多宽。最好是一个大城堡和一条又深又宽的护城河，里面有鳄鱼。

五大标准是：1， 大宗买进（税后收入至少500万美元）；2， 证明有持续的收入能力（我们对未来计划和“转向”情况没有情趣）；3， 企业资产净值收益丰厚，没有或者几乎没有债务；4， 管理到位（我们不能提供管理）；5， 简单业务（如果含有太多技术成分，我们理解不了）。

再就是，把遇到一个收购机会时，不要依赖向中介机构寻求有关进行收购是否明智的答案，就像不要问理发师你是否需要剪头发。带着警惕去听意见。

7，保险业，似乎是一个头脑一动，就可以产生生产力的行业。赌博性的承包，往往许诺自己担当不起的业务。这里面有着芒格所说的“剥夺超级反应综合症”。这就是当你在下面两种情况下产生的情感，1) 你所喜欢的某种东西被从你手中拿走；2) 就在你几乎快要拿到自己所喜欢的东西时，又把它失去了。不论哪种情况，结果都会产生一种“强烈的、下意识和自然而然”的情感，这种情感会扭曲你的认识。

就像把玩具枪从两岁的儿童那夺走那样，本能也迫使公司紧紧抓住手中的业务不放，或者为保住这些业务而奋斗。

同时，由于很少有人愿意让业务流失，因此通常就会造成生产能力过剩的结果，而价格也会滑落，赢利也一落千丈。这种现象的不利之处在于，由于盈利情况恶化，业内实力最薄弱的玩家会铤而走险，为了获取当前的现金，以过低的价格签下更多保单，堵住业务上越来越大的窟窿。

“如果业务有意义，就签单，如果没意义，就拒绝。贯彻这种保险理念而不动摇，案例很少，但对于打理一家一流的灾难保险公司来说决度是至关重要的。”

911之前，许多保险和再保险业务的购买大户迟迟没有认识到，一份保单只不过是一张欠条——而在1985年，许多人是无法收回欠款的。特殊事件的发生，将会让这些大户追求质量，而一些保险业者在此时也会发现难以获得再保险业务。

8，并够通用再保险公司之后，巴菲特重新设计了管理的综合收入，而且用激励性弥补计划取代他们的期权方案，这个计划与流动资金增长变量和流动成本以及为所有者决定价值的变量紧密相关。

巴菲特告诉他的持股人，他犯的一些最糟糕的错误是大众看不到的。这些错误就是一些他知道其价值的待售的股票和行业，但是他并没有买。错过一个人的竞争领域之外的大机会不是罪过。但是他错过了一两个送到嘴边的，而他能够完全了解的真正的大买卖。

巴菲特只和他喜欢、信任、欣赏，并且能像所有者一样行动的人一起工作。

9，巴菲特认为，他和芒格是企业分析家，而不是市场分析家、微观经济分析家或证券分析家。当然，并不是如下的程序：首先了解他们，然后摆脱出来，并且与竞争者、消费者和供应者进行交谈，与过去和现在的雇员交谈。他们实际上在做的，无非就是阅读公开的报告，然后提出各方面的问题，并且来区分贸易地位、生产实力或者某些相类似的事情。

巴菲特说，对于过失的苦恼就是一种错误。他接着说，承认错误和分析错误可能是有益的。

巴菲特引用约翰·威廉姆斯的话，“任何股票、证券或者企业的价值今天都是以现金的流入和流出来判断的——要以适当的利率进行折扣——据估计，这些现金的流入和流出能够在资产的余额中出现。巴菲特认为，这个等式适用于任何行业，无论是蒸汽机的发明、电力的利用还是汽车的出现，都不会改变这个等式，互联网也不会。

10，成功者的特性：1) 拥有让本·富兰克林和霍雷肖·阿尔杰相形见绌的热情和精力；2) 极其现实地确定他们最为擅长的能力范围；3) 对于超出能力范围范围的哪怕最为诱人的主张都要采取不理睬的态度；4) 与任何人打交道时，都要孜孜不倦地保持彬彬有礼的风度

11，一家拥有多个部门公司的CEO，当子公司A的预期增量资本利润率是5%，而子公司B的预期增量资本利润率是15%时，他将会指示子公司A尽可能把所有利润分配去用于投资到子公司B

《沃伦·巴菲特传》

查尔斯·达尔文过去常说，当他碰到与自己持有的结论相左的事物时，他必须在30分钟内将这一新发现记录下来，否则他的大脑将设法抛弃这一不和谐的信息，就像人体会排斥移植的部分一样

一个人希望的事也是一个人相信的事。人与人的区别在于他们心理对于事物的否认能力，但是由否认而产生的错误认识远远多于你所要面对的现实。

政府雇员保险公司的CEO托尼·奈斯利一直是公司所有者们的梦想人选。当以外的情况发生时，许多管理者会陷入满怀憧憬的想法或扭曲的现实中，而他却从不会这样。

关于公司收购的话题，巴菲特说，他发现许多热衷于收购的经纪人显然是幻想生活在他们童年读过的亲吻青蛙的公主的故事中。他们记得她的成功，因此会不惜代价地争取到亲吻癞蛤蟆公司的权利，他们期待发生神奇。“人们天生习惯于否认来自反面的反馈信息，因为那些信息将告诉他们，他们的世界认识模式是有缺陷的。”

12、卡尔·萨根（生于1934年，美国天文学家，以探索地球外生命存在的可能性和对于核冬天严重性的预测而著名）曾打趣一种每隔15分钟就一分为二繁殖一次的细菌的命运……经过一天，总重量相当一座山，两天后，比太阳还重。但总有因素能遏制这种指数增长：饥荒、自相残杀、甚至羞于在公开场合繁殖。增长的极限，是外部性的。

10、翻译太烂，没法阅读。太糟糕了。

11、没能看完。纯粹浪费时间。

12、虽然内容熟识，但从另外的角度分析，平淡之中见功夫，很好。

13、小沃伦天生就有赚钱的头脑和严谨耐心的性格，与他爸爸的教育有很大的关系。

14、楼主的分析比那本书写的还好，看着实在是没意思。

15、翻译得糟糕

16、楼主的分析，很厉害。

1、兄弟以为，这是一本关于一流话题的二流作品。所谓话题一流，是指很多人从巴菲特的选股能力出发来写他，但James O'Loughlin围绕着老巴头——作为伯克希尔·哈撒韦公司这样一个股权投资平台（包括证券投资和实业投资）的董事长——是如何分配资本的这个一个独到角度来写的，或者说如何让资本向回报率高的行业流动。如果你只想做一个成功的个人投资者，算了，省点时间先看懂格雷厄姆的《证券分析》再说，毕竟，你的钱多半不会超过1000万，分配资本似乎离你还有点远。不过如果想成为未来的基金领袖或者顶尖CEO什么的，这本书非常有价值，因为会早晚面对资金管理和并购道术之类的问题。到时候去花大钱请咨询公司或者投行的小菜鸟来给你讲客，还不如现在打点底子，省得届时被他们侃蒙了。所谓二流作品，解释如下。书中不乏经典的细节，毕竟作者是英国最大保险公司的全球股票战略研究中心负责人，理论和实战都有够水平。但这种人写书往往有一个问题，全书的逻辑组合不够，很多问题，你是过来人自然明白这句话的分量，但初学者往往会不知轻重。而且文采似乎不够。国内股权投资正越来越热。如果是做证券投资的基金经理，考个CFA，装模作样考察下企业，出份估值报告，分配资金下单，帐户管理即可。但涉及到实业投资，问题会复杂很多，因为有标的选择、价格谈判、并购后管理、评估等一系列的工作。和证券投资不同，投资实业，若利润和现金流状况好，子公司CEO赚来的钱到底做何用处，是扩张，还是调拨向别处，就是你说了算的了。对于希望找到有品格、有能力的经理人代你理财的人来说，这本书也有意义。因为你可以从书中归纳出一些优秀投资者兼管理者的优秀品质，将之成为标准，用来套现在的基金经理们。听听老巴头的建议，“发现、挑选一些杰出人物……什么也比不上真正杰出人物的作用。”下面是一些经典细节列举（部分已重新组织语句）：1， 经验表明，1）高度多元化的公司是极其没有效率的。在人力资源上很难管理而且很难决定究竟哪一个部门应该得到资金。在这一过程中资本被浪费了。2）多数并购和兼并都会辜负进行并购的人的希望。3）让经理们各自为战是危险的，因为他们会习惯性地只考虑自己小部门的利益，而不是为公司的整体利益服务。但老巴头和查尔斯·芒格正是做着这些，为什么他们会成功？这值得思考。他们把投资机会，或者貌似投资机会的东西分成四块：1）重要的和可知的；2）重要的和不可知的；3）不重要的和可知的；4）不重要的和不可知的。1）就是你能力范围内的投资机会；2）是虚幻能力范围，是超出你的。对于两者，要进行理性和心智上的区别。2， 作为资金调拨者，最容易犯的错误是与投资标的发生感情。感情是积累出来的，也许在最初这的确是个不错的企业，但形势会发生变化。而因为与这个行业熟悉，因为对这个公司熟悉，因为对这里面的人有好感，你总自欺欺人告诉自己会好转什么的。案例是老巴头对纺织品的投资。3， 神经生理学家威廉·卡尔文说，“一个才华横溢的人看来常常会在片刻之间就能‘迅速’产生许多想法。”老巴头的合伙人芒格就是这样一种人，通过广泛的、跨学科的阅读——涉及数学、生物学、化学、物理学、经济学、概率论、进化论、行为心理学等——他发现了世界间的联系，即所谓栅格理论。因为知识范围有缺陷、认识有缺陷，人们在决策中就会存在偏见、凭经验行事和受感情因素影响。多看优秀的书、多和优秀的人谈话，能帮助抵抗这种影响。4， 多数公司的老总对于资金调拨（即决策把企业的经济资源，包括盈利、融资等往哪里投）并不在行，因为多数老总都是因为诸如推销、生产、设计、行政，有时还是因为体制方面的策略出类拔萃而升迁到最高位置上的。正是在这种状态下，股权投资平台下的子公司CEO，必须不仅仅作为一个合格的CEO，他必须能理解更大的集团图景。让他们接受资金调离，却又不影响工作积极性，唯一的一种方式是在企业管理中植入“像所有者那样行事”的基因。“你们也是老板，只不过职位是子公司的CEO罢了。”芒格的观点是，让手下的经理从内心深处为自己的行动负责，而手段是沟通。“如果你总是把为什么告诉别人，他们就能更好地理解，他们就会认为这件事很重要，所以他们就会更愿意持续服从。”5， 巴菲特对并购发生后的管理层激励计划十分在意。这往往也是他收购一个公司后对公司内部机制作出的惟一改变。“力求使补偿问题和资产分配一样合理。”有三点特别有意思，在激励机制上，他会告诉子公司管理层，“站着不动不一定会有损失，别热衷于一味追求扩张；他还努力在管理层中树立起多余资本大观念，鼓励经理把多余的钱送回总部。这都是有机制保障的；最后，他不断提醒手下经理，他不会因为必然取消盈利在平均水平之下的业务，即不会通过短期表现来评价业绩，所以经理们没必要出于感受到生存威胁，而批拼命试图提高利润率，手段比如“继续往有问题的项目上投入资金”。6， 寻找并购标的时，要关注“特许权”的耐用性：计算环绕一个企业的护城河有多宽。最好是一个大城堡和一条又深又宽的护城河，里面有鳄鱼。五大标准是：1，大宗买进（税后收入至少500万美元）；2，证明有持续的收入能力（我们对未来计划和“转向”

情况没有情趣)；3，企业资产净值收益丰厚，没有或者几乎没有债务；4，管理到位(我们不能提供管理)；5，简单业务(如果含有太多技术成分，我们理解不了)。再就是，把遇到一个收购机会时，不要依赖向中介机构寻求有关进行收购是否明智的答案，就像不要问理发师你是否需要剪头发。带着警惕去听意见。7，保险业，似乎是一个头脑一动，就可以产生生产力的行业。赌博性的承包，往往许诺自己担当不起的业务。这里面有着芒格所说的“剥夺超级反应综合症”。这就是当你在下面两种情况下所产生的情感，1)你所喜欢的某种东西被从你手中拿走；2)就在你几乎快要拿到自己所喜欢的东西时，又把它失去了。不论哪种情况，结果都会产生一种“强烈的、下意识和自然而然”的情感，这种情感会扭曲你的认识。就像把玩具枪从两岁的儿童那夺走那样，本能也迫使公司紧紧抓住手中的业务不放，或者为保住这些业务而奋斗。同时，由于很少有人愿意让业务流失，因此通常就会造成生产能力过剩的结果，而价格也会滑落，赢利也一落千丈。这种现象的不利之处在于，由于盈利情况恶化，业内实力最薄弱的玩家会铤而走险，为了获取当前的现金，以过低的价格签下更多保单，堵住业务上越来越大的窟窿。“如果业务有意义，就接单，如果没意义，就拒绝。贯彻这种保险理念而不动摇，案例很少，但对于打理一家一流的灾难保险公司来说决度是至关重要的。”911之前，许多保险和再保险业务的购买大户迟迟没有认识到，一份保单只不过是一张欠条——而在1985年，许多人是无法收回欠款的。特殊事件的发生，将会让这些大户追求质量，而一些保险业者在此时也会发现难以获得再保险业务。8，并够通用再保险公司之后，巴菲特重新设计了管理的综合收入，而且用激励性弥补计划取代他们的期权方案，这个计划与流动资金增长变量和流动成本以及为所有者决定价值的变量紧密相关。巴菲特告诉他的持股人，他犯的一些最糟糕的错误是大众看不到的。这些错误就是一些他知道其价值的待售的股票和行业，但是他并没有买。错过一个人的竞争领域之外的大机会不是罪过。但是他错过了一两个送到嘴边的，而他能够完全了解的真正的大买卖。巴菲特只和他喜欢、信任、欣赏，并且能像所有者一样行动的人一起工作。9，巴菲特认为，他和芒格是企业分析家，而不是市场分析师、微观经济分析师或证券分析师。当然，并不是如下的程序：首先了解他们，然后摆脱出来，并且与竞争者、消费者和供应者进行交谈，与过去和现在的雇员交谈。他们实际上在做的，无非就是阅读公开的报告，然后提出各方面的问题，并且来区分贸易地位、生产实力或者某些相类似的事情。巴菲特说，对于过失的苦恼就是一种错误。他接着说，承认错误和分析错误可能是有益的。巴菲特引用约翰·威廉姆斯的话，“任何股票、证券或者企业的价值今天都是以现金的流入和流出来判断的——要以适当的利率进行折扣——据估计，这些现金的流入和流出能够在资产的余额中出现。巴菲特认为，这个等式适用于任何行业，无论是蒸汽机的发明、电力的利用还是汽车的出现，都不会改变这个等式，互联网也不会。10，成功者的特性：1)拥有让本·富兰克林和霍雷肖·阿尔杰相形见绌的热情和精力；2)极其现实地确定他们最为擅长的能力范围；3)对于超出能力范围范围的哪怕最为诱人的主张都要采取不理睬的态度；4)与任何人打交道时，都要孜孜不倦地保持彬彬有礼的风度11，一家拥有多个部门公司的CEO，当子公司A的预期增量资本利润率是5%，而子公司B的预期增量资本利润率是15%时，他将会指示子公司A尽可能把所有利润分配去用于投资到子公司B查尔斯·达尔文过去常说，当他碰到与自己持有的结论相左的事物时，他必须在30分钟内将这一新发现记录下来，否则他的大脑将设法抛弃这一不和谐的信息，就像人体会排斥移植的部分一样一个人希望的事也是一个人相信的事。人与人的区别在于他们心理对于事物的否认能力，但是由否认而产生的错误认识远远多于你所要面对的现实。政府雇员保险公司的CEO托尼·奈斯利一直是公司所有者们的梦想人选。当以外的情况发生时，许多管理者会陷入满怀憧憬的想法或扭曲的现实中，而他却从不会这样。关于公司收购的话题，巴菲特说，他发现许多热衷于收购的经纪人显然是幻想生活在他们童年读过的亲吻青蛙的公主的故事中。他们记得她的成功，因此会不惜代价地争取到亲吻癞蛤蟆公司的权利，他们期待发生神奇。“人们天生习惯于否认来自反面的反馈信息，因为那些信息将告诉他们，他们的世界认识模式是有缺陷的。”12，卡尔·萨根(生于1934年，美国天文学家，以探索地球外生命存在的可能性和对于核冬天严重性的预测而著名)曾打趣一种每隔15分钟就一分为二繁殖一次的细菌的命运……经过一天，总重量相当一座山，两天后，比太阳还重。但总有因素能遏制这种指数增长：饥荒、自相残杀、甚至羞于在公开场合繁殖。增长的极限，是外部性的。

《沃伦·巴菲特传》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com