

巴菲特的繼承者們： 波克夏帝國 20 位成功 CEO 傳奇

The Warren Buffett CEO

Secrets from the Berkshire Hathaway Managers

羅伯·邁爾斯 Robert P. Miles —— 著

黃嘉斌 —— 譯

序文一	揭露巴菲特選股模式的最後一塊拼圖 價值投資者、財經作家／雷浩斯	006
序文二	忠誠為萬事成功之本 美國國會議員、前內布拉斯加總教練／湯姆·奧斯本	009
自序	解開波克夏帝國長勝之謎	012
謝詞		017

PART
01 波克夏之神：巴菲特

導論：天才執行長華倫·巴菲特	027
巴菲特挑選CEO之道	035

PART
02 波克夏資本來源：保險業三大CEO

經營者：東尼·奈斯里／蓋可保險公司 056

替補資本配置者：路易斯·辛普森／蓋可保險公司 082

意外經理人：亞吉·詹恩／波克夏再保險部門 111

PART
03 波克夏三大傳奇創辦人CEO

天生好手：蘿絲·布朗金／內布拉斯加家具商場 134

夢想家：艾爾·烏吉／飛安國際公司 154

創新者：理查德·桑圖利／商務客機公司 178

PART
04 波克夏六大家族企業繼承人CEO

門徒：唐納·葛蘭姆／《華盛頓郵報》 206

第三代繼承人：艾爾文·布朗金／內布拉斯加家具商場	2 2 7
退休經理人：法蘭克·魯尼／布朗鞋業公司	2 4 5
講究原則的經理人：比爾·柴爾德／威利家具公司	2 6 1
人生夥伴：梅爾文·沃夫／星辰家具公司	2 8 5
娛樂購物高手：艾略特&巴利·戴德曼／喬登家具公司	3 0 5

PART
05 波克夏六大家族企業經理人CEO

轉機經理人：史丹·利普西／《水牛城新聞》	3 3 0
效忠者：恰克·哈金斯／時思糖果公司	3 5 3
專業者：拉爾夫·舒伊／史考特費澤公司	3 7 2
指定者：蘇珊·雅克／波仙珠寶公司	3 9 3
零售商之寶：傑夫·康門特／賀茲伯格鑽石公司	4 1 4
新進者：蘭迪·華森／賈斯汀品牌、哈羅德·梅爾頓／艾可美建材品牌	4 3 7

PART
06 各有特色的波克夏執行長

巴菲特執行長的六十個特色 460

巴菲特執行長的評價與薪水 475

巴菲特執行長的未來機會 483

巴菲特之後的波克夏 489

附錄一 波克夏旗下的執行長們 504

附錄二 波克夏執行長訪問時間表 512

附錄三 波克夏旗下各事業體列表 514

附錄四 波克夏各子公司的SIC代碼 522

附錄五 波克夏旗下各公司的創辦與併購時間表 527

附注 531

● 序文一

揭露巴菲特選股模式的最後一塊拼圖

價值投資者、財經作家／雷浩斯

介紹巴菲特的書很多，但是介紹波克夏子公司經理人的書卻很少，大多數的人都是透過巴菲特所寫的波克夏年報來認識旗下經理人。但是這些經理人的重要性不亞於巴菲特，為什麼呢？因為這反映了巴菲特的選股加上選人的能力。

以價值投資人說，買一張股票等於買一間公司，你買入的是該公司的「生產力」，而生產力又是由公司經營者所創造，所以經營者具備哪些特質非常重要，本書所介紹的經營者，大多具備以下特質：

1. 正直，慷慨，可靠的好人
2. 具備不屈不撓的意志，並且對自己設定高標準
3. 充沛的營運經驗

除了特質之外，決定該經營者是否能有優越的表現，關鍵點在於該經營者是否待在能力圈

內，我們可以用以下三點檢查：

1. 經營者是否對該領域非常熱愛？

2. 經營者是否能妥善的運用直覺，察覺客戶需求並提供產品？

3. 經營者是否能察覺自己是否在能力圈內，並且在有可能偏離的狀況下即時矯正？

如果經營者待在他自己的能力圈內，那麼肯定會有優越的獲利，優越的獲利又會引來同業競爭，為了對抗競爭，因此我們要檢查該公司是否具備護城河要素，要檢視的問題是：

1. 該公司是否建立一個屬於自己的成功架構？

2. 經營者是否體認到整體產業競爭激烈，並且戰戰兢兢，不斷改善？

3. 經營者能否明確地說出該公司的競爭優勢？

將前面一輪清單檢查後，就完成了基本的「質化分析」，充分的運用質化分析就能夠看出某種「模式」，練就巴菲特所說的：「高機率洞察力」。

很多人都說過，巴菲特擁有高明的看人眼光，這是巴菲特最特別的能力之一。

基於這個能力，他就能做出「分權管理」，也就是無為而治到幾乎不管事的地步。相較於巴菲特，大多數管理者會抓緊控制權，或者要底下的按照他的規矩一板一眼的做事，這似乎是大多數公司的做事方法，如果這樣的方法正確，那麼表現良好，績效高超的公司為什麼這樣少？

答案在於：「缺乏自主性」。許多公司或者集團缺乏自主性決策，因此總部上面的人對營運問題資訊不足，第一線子公司的人對解決問題的權限不足，整體集團則把錢花在管理人而非管理事務，整體集團的運作成效就會很差。

波克夏集團則不同，因為巴菲特知道，高超的營運績效，和子公司執行長的自主權兩者息息相關。而要授權的基準又和「經營者」、「能力圈」、「護城河」三者密不可分。透過本書可以察覺巴菲特在「選股選人」方面的考量。

就個人而言，本書我特別喜歡的章節是介紹蓋可保險公司的路易斯·辛普森和介紹波克夏再保險部門亞吉·詹恩的部分。保險集團是波克夏的主要引擎，也是維持競爭優勢的重要環節。除了這兩篇之外，其他執行長的故事也精彩萬分，整本閱讀下來，宛如一連串的商學院基本教材，讓人獲益良多。

● 序文二

忠誠為萬事成功之本

美國國會議員、前內布拉斯加總教練／湯姆·奧斯本

長期而一貫的卓越表現，才能顯出真正的管理技巧與哲學。我有幸成為內布拉斯加大學足球隊一份子，我們球隊曾創下連續三十九個賽季獲勝的紀錄，並且連續三十二年的勝場數超過九場以上，因而得以參加季後賽。過程中，我們贏得五次全國冠軍，以及無數次聯盟冠軍。

運動比賽與做生意之間，其實有許多類似或共通處。創造輝煌成就的內布拉斯加大學，其引用的某些策略或許與波克夏海瑟威（Berkshire Hathaway）公司相仿，後者的重要特色之一，就是創造了極為長期的傑出績效，而我的朋友華倫·巴菲特所建立的事業營運方針，正代表這段成功故事的核心。

華倫·巴菲特招募企業經理人的能力，無人堪與媲美。他經營的事業得以成功，關鍵在於懂得用人，而不是併購企業，他忠誠對待自己事業的最高主管，而這些CEO們也以忠誠的態度回報。

如同「忠誠」是造就波克夏海瑟威偉大事業成就的重要特質，我發現「忠誠」也是內布拉

斯加足球隊成功的關鍵。鮑伯·迪凡尼（Bob Devaney）在一九六二—一九七三年擔任內布拉斯加足球隊總教練，創立了這個忠誠傳統，球隊早期的豐功偉業有一大部分是他的功勞。但在一九六八年，球隊創下六勝四敗的慘澹成績，有人要求助理教練必須辭職負責，這時鮑伯公開表態，不允許有任何代罪羔羊；只要有教練被解雇，全體教練就一起辭職。內布拉斯加大學長久以來歷經的美妙成功，忠誠始終扮演關鍵因素。

巴菲特併購企業時，不會改變既有管理團隊，這種情況相當罕見，卻是經過設計的：巴菲特挑選信賴的人，讓他們像企業被併購前一樣繼續經營。這些CEO們負責在場內拚鬥，巴菲特則在場外鼓舞加油。

對於助理教練的任務分派，理當給予明確的負責領域，讓他在該領域內自行擬定決策，前提是符合足球隊的基本原則。足球隊的助理教練，顯然不適用太細的管理規定，而巴菲特對於旗下事業經理人的處理態度，也是遵循這項原則。

波克夏集結了管理菁英團隊，根本不需調換人事，也從來沒有任何頂級主管另謀高就或投靠其他企業。這群不同凡響的人將永遠在一起打拚，巴菲特並不期待或希望他們退休，如同他也期待自己能一直工作下去。

同理，內布拉斯加足球隊教練群的任期也是無可比擬的，助理教練平均任期是十五年，而一般大學足球隊助理教練平均任期只有三年。四十年內，內布拉斯加大學只出現過三位足球總教練。多數學院或大學的教練人事經常更換，使得很多重要事務的執行往往缺乏連貫性，包括

招募選手、培養團隊化學效應、凝聚比賽共識等，這種顯然會導致反作用的現象，卻經常發生在企業經營上。巴菲特所營造的環境，當然不希望人員高度流動，他旗下的CEO們沒有必要每天打電話向老闆報告或每週呈交報告，他們可以將全副精神放在處理內部事務，因為是管理自己的公司。當然，他們大多希望能夠和巴菲特談話或定期報告，可是他們沒有必要這麼做。

關於巴菲特的危機管理，一個幾年前發生的小故事可以給我們特別的啟示：兩位高級主管突然離職，董事會指派巴菲特擔任二人委員會，負責挑選接任的CEO，他必須很快做決定。挑選過程，巴菲特根本不管候選人的履歷、在校成績、同業推薦等，完全只考慮個性，他表示繼任人選必須具備傑出的個性。巴菲特經營企業得以成功，主要是受惠於他的識人之明，除了耀眼的履歷與個人成就外，他懂得如何評估個性。

隨著年紀漸長，我也體認了相同的用人哲學，首先觀察個性，經常聘用那些履歷沒有傲人之處、經驗相對不足的人。重點是我必須信賴這些人，如果他們願意認真工作，並且真正感念我對他們的信賴，其他東西都可以慢慢學習。如同巴菲特遵循的，性格最重要。

雖然任何人都不太可能複製波克夏海瑟威的成功案例，但我相信每個人都可以從巴菲特——以及其CEO們——的管理風格學到某些東西。本書提供這些經理人內心的祕密，包括他們的工作、與巴菲特共事的經驗以及其他等等，還有奧馬哈的獨特機構，包括這位偉人和他的公司。

● 自序

解開波克夏帝國長勝之謎

這個寫作計畫的源起相當渺小而簡單。我的第一本著作《擁有世界最棒投資的一〇一個理由：華倫·巴菲特的波克夏海瑟威》(101 Reasons to Own the World's Greatest Investment: Warren Buffett's Berkshire Hathaway) 出版後，我寫信給華倫·巴菲特，他回道：「務必要給查理（副董事長查理·蒙格·Charles Munger）與我們的營運經理人公平待遇。」言外之意是：「我的故事已經夠多了，波克夏的真正故事是營運經理人，蠢蛋！」

「蠢蛋」不是他說的，他的本性和修養不至於說出這種字眼。接著，我打電話給路易·辛普森（Lou Simpson），也就是巴菲特在投資方面指定的繼承人，秘書告訴我，辛普森不接受訪問。聽起來是個相當令人失望的消息。可是出乎我意料之外，辛普森回電了，同意我趁著早餐機會，訪問他和同事湯姆·班克羅夫特（Tom Bancroft）。這個初次安排的會面，最終讓我得以橫跨整個美國，拜訪波克夏海瑟威旗下大多數企業的CEO們。

本書主題不是探討「如何像華倫·巴菲特一樣投資」，而是介紹巴菲特投資之企業的執行長。讀者將瞭解各個家族企業，還有某些傑出事業的有趣發跡故事。另外，也將認識某些最受