

Мери Бъфет, Дейвид Кларк

**УОРЪН БЪФЕТ
И ТАЙНИТЕ НА МЕНИДЖМЪНТА
ДОКАЗАНИ ТЕХНИКИ ЗАУСПЕХ –
И В ЛИЧЕН, И В БИЗНЕС ПЛАН**

София, 2012

Преводът е направен по изданието:
Mary Buffett and David Clark
WARREN BUFFETT'S MANAGEMENT SECRETS
Proven Tools for Personal and Business Success
SCRIBNER
A DIVISION OF SIMON & SCHUSTER, INC.
A DIVISION OF RANDOM HOUSE, INC., NEW YORK

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното съгласие на „Изток-Запад“.

Copyright © 2009 by Mary Buffett and David Clark

© Елена Филипова, превод, 2012
© Издателство „Изток-Запад“, 2012

ISBN 978-619-152-045-9

Мери Бъфет
Дейвид Кларк

**УОРЪН БЪФЕТ
И ТАЙНИТЕ НА
МЕНИДЖМЕНТА**

Превод от английски

Елена Филипова



На Сам и Декстър

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ..... 9

**ПРЕГЛЕД НА УОРЪН БЪФЕТ
И ТАЙНИТЕ НА МЕНИДЖМЪНТА 11**

**ПЪРВА СТЪПКА
ИЗБЕРЕТЕ ПОДХОДЯЩАТА ФИРМА,
ЗА КОЯТО ДА РАБОТИТЕ / 17**

Глава 1
**КАК ДА ОТКРИЕТЕ ВИДА ФИРМА,
КОЯТО ПРЕДЛАГА НАЙ-ГОЛЕМИ
ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА КАРИЕРА..... 19**

Глава 2
**ТРИ БЪРЗИ ТЕСТА
ЗА ОТКРИВАНЕ НА НАЙ-ДОБРАТА
КОМПАНИЯ, В КОЯТО ДА РАБОТИМ 27**

**ВТОРА СТЪПКА
ДЕЛЕГИРАЙТЕ / 37**

Глава 3
ПРАВИЛА ЗА ДЕЛЕГИРАНЕ НА ПРАВА 39

ТРЕТА СТЬПКА
**НАМЕРЕТЕ ПОДХОДЯЩИЯ
МЕНИДЖЪР ЗА РАБОТАТА / 45**

Глава 4	
ОТКЪДЕ ЗАПОЧВА УОРЪН СВОЕТО ТЪРСЕНЕ НА ПОДХОДЯЩИЯ МЕНИДЖЪР	45
Глава 5	
ПОБЕДИТЕЛ ИЛИ ЖЕРТВА? ТАЙНАТА НА УОРЪН ЗА ОТКРИВАНЕ НА ВОДАЧ СРЕД ГРУПАТА	49
Глава 6	
РАБОТЕТЕ РАБОТА, КОЯТО ОБИЧАТЕ.....	53
Глава 7	
СЪБЕРЕТЕ ПЕЧЕЛИВИШ ТЪРГОВСКИ ЕКИП	57
Глава 8	
ОБСЕБЕНОСТ	59
Глава 9	
СИЛАТА НА ЧЕСТНОСТТА	63
Глава 10	
УПРАВЛЯВАЙТЕ РАЗХОДИТЕ	65
Глава 11	
ДРЪЖТЕ ПОД ОКО ДЪЛГОСРОЧНИТЕ ПЕРСПЕКТИВИ.....	69
Глава 12	
КАК ДА ОПРЕДЕЛЯТЕ ЗАПЛАТИТЕ.....	73

ЧЕТВЪРТА СТЬПКА
МОТИВИРАЙТЕ РАБОТНИЦИТЕ СИ / 75

Глава 13	
НАПРАВЕТЕ ДОБРО ПЪРВО ВПЕЧАТЛЕНИЕ.....	77
Глава 14	
СИЛАТА НА ПОХВАЛАТА	81

Глава 15	
СИЛАТА НА РЕПУТАЦИЯТА	83
Глава 16	
ОПАСНОСТИТЕ НА КРИТИКАТА	87
Глава 17	
КАК ДА СПЕЧЕЛИТЕ СПОР	95
Глава 18	
ОБРЪЩАЙТЕ СЕ КЪМ НУЖДИТЕ И ПОТРЕБНОСТИТЕ НА ДРУГИТЕ ХОРА	99
Глава 19	
НАСЪРЧАВАЙТЕ ДРУГИТЕ ДА ПРЕДЛОЖАТ ПРАВИЛНАТА ИДЕЯ	103
Глава 20	
ВСЕКИ ПРАВИ ГРЕШКИ – ПРИЗНАЙТЕ СИ!.....	109

ПЕТА СЪПКА

**КЛОПКИ, ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА
И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОУКА В
МЕНИДЖМЪНТА / 113**

Глава 21	
СКРИТИТЕ ОПАСНОСТИ НА ТОВА ДА ЖИВЕЕШ ОТ ПАРИ НАЗАЕМ	113
Глава 22	
ВИНАГИ ЛИ СА ПЛОДОТВОРНИ ДОБРИТЕ ИДЕИ?.....	119
Глава 22	
КАК ДА СЕ ОТНАСЯТЕ КЪМ СЛУЖИТЕЛИТЕ, КОИТО НАРУШАВАТ ЗАКОНА	123
Глава 24	
КАК ДА СЕ СПРАВЯТЕ С ГРЕШКИТЕ СИ.....	127

Глава 25	
ПОДМАЗВАЧИТЕ –	
АКТИВ ЛИ СА ТЕ, ИЛИ ПАСИВ?	129
Глава 26	
ИЗВЛИЧАЙТЕ ПОУКА	
ОТ ПРОПУСНАТИТЕ ВЪЗМОЖНОСТИ	131
Глава 27	
ЗАЛАГАЙТЕ НА ИЗПИТАНОТО И РЕАЛНОТО .	135
Глава 28	
ДВИЖЕТЕ СЕ НАГОРЕ В ЖИВОТА	139
Глава 29	
УПРАВЛЯВАЙТЕ „СЕБЕ СИ“	
ЗА ВРЕМЕНАТА НА ИНФЛАЦИЯ	141
Глава 30	
УПРАВЛЕНИЕ НА ЛИЧНИТЕ ЗАЕМИ	143
В ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	146
КРАТЪК РЕЧНИК НА ИЗБРАНИ	
ТЕРМИНИ И КОМПАНИИ	147
БЛАГОДАРНОСТИ.....	157

ВЪВЕДЕНИЕ

В хрониките на дейността на Уорън Бъфет е писано много за неговите инвестиционни методи. Всяка една инвестиция, която някога е правил, е била подлагана на разбор и анализирана болезнено подробно. Само ние с Дейвид сме написали книгите „Бъфетология“, „Упражнения по Бъфетология“, „Новата Бъфетология“, „Дао на Уорън Бъфет“ и „Уорън Бъфет и анализът на финансови отчети“¹ – всичките за инвестиционните методи на Уорън и всичките международни бестселъри.

Онова, което обаче осезателно липсваше в корпуса от литература за Уорън Бъфет, беше книга, която да разглежда и обсъжда блестящия начин, по който Уорън управлява живота си, фирмите си и хората, които управляват 233-те хиляди служители на „Бъркшър Хатауей“ по цял свят. Освен гений в инвестирането, Уорън Бъфет е и гениален мениджър, с над осемдесет и осем главни изпълнителни директори на различни компании, които се отчитат пряко или непряко на него. В съвременния бизнес никой не е управлявал по-талантлива група мениджъри от толкова много разнородни фирми, постигайки такива впечатляващи резултати.

¹ Издадена от „Изток-Запад“ през 2011 г.

В много отношения мениджърското досие на Бъфет надминава дори невероятното му инвеститорско досие в „Бъркшър Хатауей“, където *нетните годишни оперативни приходи на компанията* са нараснали от 18 долара за акция през 1979 г. до 4093 долара за акция през 2007 г. Това се равнява на сложен годишен темп на растеж от 21,39%, рекорд, който показва, че Уорън и мениджърите му се справят фантастично с въртенето на бизнеса. (За сравнение, *инвестиционното портфолио на „Бъркшър“* за същия период е растяло със сложен годишен темп от 19,78%, което дава основания да се твърди, че като мениджър Уорън дори е надминал самия себе си като инвеститор.)

В стремежа си да ви запознаем с всичко Уорън-Бъфетовско, написахме първата книга, която отправя задълбочен поглед към мениджърските методи на Уорън – какви са те, как действат и как можете да ги използвате. Разглеждаме и влиянието, което е имал Дейл Карнеги върху живота на Уорън и как учението на Карнеги е допринесло за превръщането на Уорън в онзи майстор на мениджмънта, който той е сега.

Направихме книгата лесна за четене, с кратки глави. Методите, които използва Уорън, са прости и лесни за разбиране, но, както ще видите, въздействието им е огромно.

С поглед към бъдещето се надяваме още много поколения да използват просветените мениджърски методи на Уорън за вдъхновение и мотивиране на хора от всички възрасти да постигнат своите мечти и идеи.

Мери Бъфет и Дейвид Кларк, 1 юли 2009 г.

ПРЕГЛЕД НА
УОРЪН БЪФЕТ И ТАЙНИТЕ НА
МЕНИДЖМЪНТА

Имало едно време един леко затворен младеж на име Уорън Бъфет, който на двадесетгодишна възраст се страхувал до смърт да застане пред хора и да говори пред тях. Тогава той открил курса на Дейл Карнеги за публичните речи и това променило живота му. Не само че развил умениято и смелостта да говори пред групи хора, но се научили как да се сприятелява и да мотивира хората. Уорън смята своето Карнеги-образование за преломно събитие в живота си и за най-важната диплома, с която някога се е сдобивал.

След като усвоил публичните речи, Уорън се превърнал и в предан последовател на философията на Дейл за общуването с хората. Чел и препрочитал десетина пъти книгата на Карнеги „Как да печелим приятели и да влияем на хората“, като си подчертавал и запомнял наизуст цели пасажи. Тази книга се превърнала в библията му за междучовешки отношения и един от крайъгълните камъни на мениджърската му философия.

Дали е пожънал успех?

Ето какво казал А. Л. Юлчи, основател и президент на „Флайт Сейфти Интърнашънъл“,

водещата в света компания за обучение на пилоти, на писателя Робърт П. Майлс за Уорън като шеф:

„Най-важното в един мениджър е водачеството. Буквите на думата символизират качествата, които трябва да има един добър мениджър:

В означава вярност.

О идва от образец – трябва да сте образец.

Д значи дисциплина.

А – адекватност.

Ч означава честност.

Е символизира ентузиазъм.

С представлява самоуважението.

Т е знак за твърдост, но пък

В – за вежливост.

О значи образование.

Онова, което най-много ми харесва в Уорън Бъфет, е, че той притежава всичките тези качества“.

Ще разгледаме водаческите качества на Уорън и как той е синтезирал онова, което е научил, в печеливша мениджърска формула и е станал не само мениджър, на когото останалите мениджъри искат да подражават, но и вторият по богатство човек в света.

За да улесним процеса на учене, сме разделили мениджърската философия на Уорън на следните пет части, или стъпки, всяка от които действа в съчетание с останалите, за да създаде

съвършеното съчетание от мениджърски умения.

1. ИЗБЕРЕТЕ ПОДХОДЯЩАТА ФИРМА

Уорън е стигнал до извода, че не всички фирми са създадени равни. Първата стъпка към успеха е да притежавате, управлявате или да работите в подходящата фирма с подходящия икономически фундамент, действащ в нейна полза. Това е начинът да вземете аванс още от самото начало, независимо дали сте собственик, мениджър или служител.

2. ДЕЛЕГИРАЙТЕ ПРАВА

Втората стъпка е уникалният възглед на Уорън за делегирането на права, благодарение на който той е превърнал „Бъркшър Хатауей“ от малка, западаща текстилна компания в гигантски мултинационален конгломерат.

3. НАМЕРЕТЕ МЕНИДЖЪР С ПОДХОДЯЩИТЕ КАЧЕСТВА

Третата стъпка е да познавате качествата, които са нужни за управлението на една отлична фирма – тук Уорън търси порядъчност, интелигентност и страст към работата, като това същевременно

са и качествата, които трябва да култивираме в самите себе си, за да бъдем успешни мениджъри.

4. МОТИВИРАЙТЕ РАБОТНИЦИТЕ СИ

След като отличната фирма е намерена и е назначен подходящият мениджър, Уорън има задачата да мотивира мениджърите си да дадат всичко, на което са способни, така че фирмата, мениджърът и служителите да бъдат възможно най-производителни. Тук ще отделим време да изучим Уоръновата адаптация и разширение на методите на Карнеги. Ако има едно-единствено умение, в което мениджърът трябва да е много добър, това е мотивирането на другите към постижения. Уорън е развил специфичен набор от мотивиращи умения, които са вдъхновявали мениджърите му да превземат връх след връх в бизнеса и са му помогнали да превърне „Бъркшър Хатауей“ в компанията с пазарна капитализация от 150 милиарда долара, каквато е тя сега.

5. МЕНИДЖЪРСКИ АКСИОМИ ЗА РАЗЛИЧНИ ПРОБЛЕМИ

И накрая има няколко характерни Бъфетови мениджърски аксиоми за справяне с всичко – от управлението на дългове през отношението към непочтени служители до поддържането на ниски цени.

В края на книгата ще разгледаме няколко „Уорънизми“, които ще ви помогнат в управлението на всекидневния ви живот. Успехът в бизнеса и в живота обикновено вървят ръка за ръка и Уорън има някои полезни съвети, които ще ни помогнат да усъвършенстваме житейските си управленчески умения.

Стига вече приказки...

ПЪРВА СТЬПКА

ИЗБЕРЕТЕ ПОДХОДЯЩАТА ФИРМА, ЗА КОЯТО ДА РАБОТИТЕ

Работата за подходящата фирма може да се окаже разликата между една успешна, високо платена кариера и цял живот досадно блъскане. Тя може да бъде и разликата между една успешна дългосрочна инвестиция и вложение, което не носи нищо. Уорън е открил, че определени видове компании имат сами по себе си толкова добра бизнес икономика, че дори и един лош мениджър ще изглежда добре, ако работи за тях. Това са компаниите, които той иска да притежава, това са и видът компании, за които искаме да работим. Уорън е установил няколко характеристики, с чиято помощ да разпознаем тези прекрасни компании, с което и ще започнем.

ГЛАВА 1

**КАК ДА ОТКРИЕТЕ ВИДА ФИРМА,
КОЯТО ПРЕДЛАГА НАЙ-ГОЛЕМИ
ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА КАРИЕРА**

*Има огромна разлика между фирма, която
расте и изисква много капитал, и фирма,
която расте и не изисква капитал.*

Уорън Бъфет

Това е един от ключовете към разбирането на успеха на Уорън като дългосрочен инвеститор и бизнес мениджър. Фирмите с по-добър икономически фундамент, работещ в тяхна полза, по принцип гълтат значително по-малко капитал, отколкото печелят. Причината за това обикновено е, че те произвеждат представителен марков продукт, който няма нужда да се променя, или осигуряват важна услуга, която им позволява да слагат по-високи цени, а това пък им носи по-добра печалба.

При представителен марков продукт, който няма нужда се променя, на компанията не ѝ се налага да харчи големи суми за изследвания и разработки, нито непрекъснато да преустройва завода и оборудването си, за да въведе промените в модела. Така тя може да използва един

и същ завод и оборудване дълго време, година след година, докато накрая оборудването се износи. Всички спестени пари могат да се използват за разширяване на бизнеса, без да се налага да се обременява компанията с допълнителни дългове или да се продават нови дялове. Капиталът, необходим за растежа, се произвежда вътрешно. Всичко това, разбира се, помага на мениджърите на тези суперкомпаниии да изглеждат гениални!

Един пример: на компания като „Кока-кола“ никога не ѝ се налага да дава милиарди долари, за да обновява продукта си, или за да преоборудва заводите си, за да изпревари конкуренцията. Така ѝ остават предостатъчно пари за такива забавни неща като купуване на други компании или плащане на големи бонуси на мениджърите ѝ. От друга страна, компания като „Дженерал Мотърс“, която произвежда автомобили, чийто облик се променя почти всяка година, трябва да харчи милиарди за нови разработки и преоборудване на заводите си, за да могат да се конкурират моделите ѝ с фордовете и тойотите по света.

За коя от тези компании бихте предпочели да работите – за онази, която произвежда от само себе си купища пари в повече, или за онази, която от само себе си изразходва купища пари? За онази с парите в повече, разбира се, защото на техния фон мениджърите изглеждат добре, което значи, че могат да си раздадат щедри бонуси в края на годината.

А да ти платят повече пари винаги е хубаво нещо.

КОМПАНИИ С ТРАЙНО КОНКУРЕНТНО ПРЕДИМСТВО

Уорън смята, че най-добрата компания за притежаване, инвестиране и работа в нея – онази, която предлага най-големи възможности за напредване в кариерата, сигурност на работното място и дългосрочни печалби – е компанията, която има т.нар. от Уорън трайно конкурентно предимство. Тези суперкомпаниии имат почти пълно господство върху своя пазар. В нашия случай това означава, че те разполагат със стоки и услуги, които на практика не се променят, продават се лесно и притежават част от съзнанието на потребителя. Това е равносилно на по-висок коефициент на рентабилност и оборот на стоково-материалните запаси, което значи, че тези компании често тънат в пари.

От другата страна на монетата са компаниите с лош икономически фундамент, на чийто бизнес фон изобщо би било много трудно да изглеждаме добре. Те проявяват тенденция към циклични подеми и сризове, които в един момент те превръщат в звезда, а в следващия губиш работата си.

Така че фирмите, които ни предлагат най-големи предимства за работа, са онези с някакъв тип трайно конкурентно предимство, работещо в тяхна полза. Уорън е установил, че тези суперкомпаниии спадат към три основни бизнес модела. Те (1) продават уникална стока, (2) предлагат уникална услуга или (3) купуват и

продават евтино стока или услуга, от която обществото има постоянна нужда.

Нека да разгледаме всеки от тези три вида суперфирми и да открием кариерните възможности, които те предлагат.

Компании, които продават уникална стока: това е светът на „Кока-кола“, „Пепси“, „Ригли“, „Хърши“, „Куърс“, „Гинес“, „Крафт“, „Мерк & Ко“, „Джонсън & Джонсън“, „Проктър & Гамбъл“ и „Филип Морис“. Като използват нуждите и опита на потребителите, а също и чрез реклама, тези компании са запечатали историите на своите продукти в съзнанието ни и ние веднага се сещаме за тях, когато понечим да задоволим определена своя потребност. Дъвче ви се дъвка? Вероятно се сещате за „Ригли“. Пие ви се студена бира след горещия работен ден? В ума ви може би се появява „Будвайзър“ или „Куърс“. През последните 284 години в хладните дъждовни вечери ирландците са се сещали за халби „Гинес“ и запалено огнище в местната кръчма. А „Филип Морис“ е направил състояние, продавайки цигарите „Марлборо“ по целия свят.

Уорън обикновено разглежда тези компании като притежаващи част от съзнанието на потребителя, а когато една компания притежава част от съзнанието на потребителя, на нея изобщо не ѝ се налага да променя продуктите си, което, както ще видите, си е хубаво нещо. Също така тя може да слага по-високи цени и да продава повече от стоките си, което значи по-голям коефициент на рентабилност и по-висок

оборот на стоково-материалните запаси, което пък е равносилно на по-голямо число, когато тегли чертата в отчета за приходите и разходите си. Тези компании се разпознават лесно, защото имат последователни и силни годишни приходи и малко или никакви дългове в баланса си.

С оглед на изгледите за работа тези специални компании ни предлагат най-лесната възможност да се издигнем до мениджъри суперзвезди. Те са пълни с пари, което означава, че могат да плащат щедри заплати и огромни бонуси, и освен това имат средствата да купуват други фирми и да създават нови, което пък ще рече, че в тях има предостатъчно възможности за един млад мениджър да се отличи. Вярвате или не, нещата наистина вървят по-добре с кока-кола, в това число и кариерата ви.

Компании, които продават уникална услуга: това е светът на „Мудис“, „Ейч енд Ар Блок“, „Американ Експрес“, „Сървис Мастър“ и „Уелс Фарго“. Също като адвокатите и лекарите, тези компании продават услуги, от които хората имат нужда и за които са готови да плащат – за разлика от адвокатите и лекарите обаче, тези компании се налагат с институционален, а не с човешки фактор. При мисълта за данъчната ви декларация се сещате за „Ейч енд Ар Блок“, а не за Джак, служителя на „Ейч енд Ар Блок“, който ви подготвя декларацията. Продажбата на уникална услуга може да има феноменална икономика. На компанията не ѝ се налага да харчи много пари за обновяване на продуктите си, нито пък трябва да

пръска цяло състояние, за да построи завод и да складира стоките си. А фирмите, които продават уникални услуги и притежават част от съзнанието на потребителя, могат да постигат още по-добри печалби от фирмите, продаващи стоки. Да бъдеш мениджър в някоя от тези фирми може да е високодоходна, удовлетворяваща кариера, с много малко от финансовите сътресения, които тормозят други компании. Само сравненето фирмената история на „Ейч енд Ар Блок“ и на компания като „Дженеръл Мотърс“. Колкото и тежка рецесия да настъпи, хората пак ще имат нужда от помощ при попълването на данъчната си декларация – в бизнеса с попълване на данъчни декларации никога няма рецесия. При компания като „Дженеръл Мотърс“ обаче капризите на икономиката могат да се превърнат в опустошителни в много кратък срок. Мениджърският екип на „Ейч енд Ар Блок“ никога няма да стои буден нощем от тревоги покрай профсъюзни искания, прекалено големи дългове или прищявки в покупателните предпочитания на клиентите. Същото не може да се каже за мениджърския екип на „Дженеръл Мотърс“.

Компании, които купуват и продават евтино: това е светът на „Уол-Март“, „Костко“, „Небраска Фърничър Март“, „Боршаймс Файн Джуълри“ и „Бърлингтън Нордърн Санта Фе“. Тук големите надценки са заменени от обемите, като увеличените обеми предостатъчно компенсират намалените коефициенти на рентабилност. Номерът тук е да купуваш евтино, което ти дава възмож-