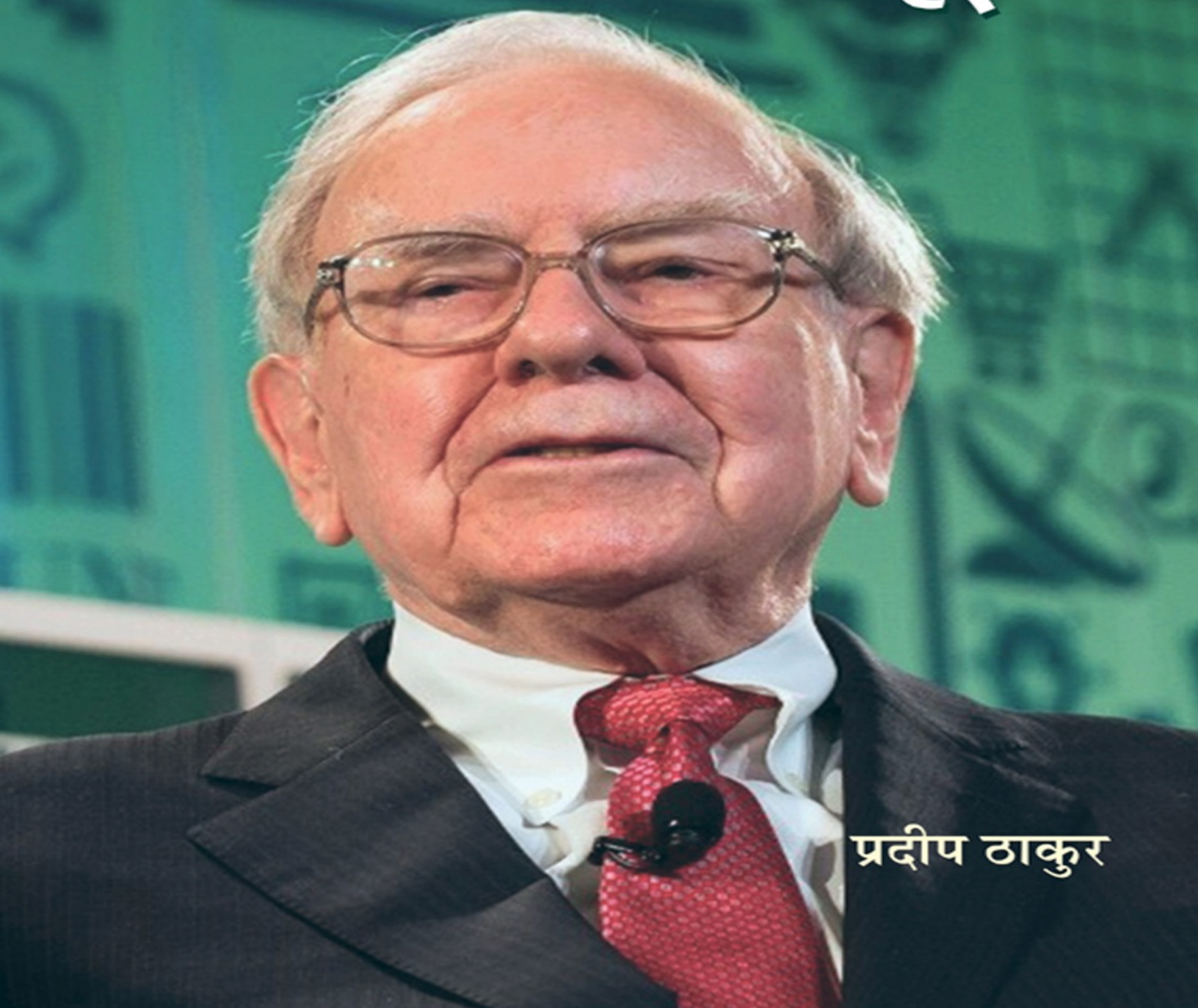


# वॉरेन बफे के मैनेजमेंट सूत्र



प्रदीप ठाकुर

**वॉरेन बफे**

**के**

**मैनेजमेंट सूत्र**

**प्रदीप ठाकुर**



**प्रभात प्रकाशन, दिल्ली**

**ISO 9001:2008 प्रकाशक**

मेरी पूर्णकालिक लेखन-यात्रा को  
संभव बनानेवाली धर्मपत्नी किरण और  
मुझे हमेशा उत्साहित रखनेवाले  
सुपुत्रों प्रभाकर, पुष्कर व भाष्कर  
को  
सस्नेह समर्पित

## भूमिका

**आ**मतौर पर वॉरेन बफे दीर्घकालिक निवेशक के रूप में जाना जाता है। लेकिन यदि आप वॉरेन बफे की स्वामित्वधारी कंपनी बर्कशायर हैथवे की सूची को देखें तो आप हैरान होंगे कि 67 कंपनियों में उसकी स्वामित्व हिस्सेदारी 90 से 100 प्रतिशत है। ये सहायक कंपनियाँ विभिन्न उपभोक्ता बाजारों में प्रमुख या नियंत्रणकारी भूमिकाओं में हैं और संयुक्त रूप से 109 अरब डॉलर (2017) का राजस्व अर्जित करती हैं। इसके अलावा बर्कशायर हैथवे 42 अन्य कंपनियों में भी 0.01 से लेकर 27.25 प्रतिशत तक का स्वामित्व धारण करती है। इस प्रकार बर्कशायर हैथवे 223.60 अरब डॉलर (2016) का राजस्व अर्जित कर 24.07 अरब डॉलर का शुद्ध लाभ अर्जित कर रही थी। यह वॉरेन बफे की अद्भुत प्रबंधन कला का भी प्रमाण प्रस्तुत करता है।

और इन दोनों ही रूपों में वॉरेन बफे की सफलता का मूल मंत्र रहा है—सही व्यवसाय का चयन। जी हाँ, बफे निवेशक के रूप पेशेवर जीवन शुरू करने से बहुत पहले ही इस रहस्य की खोज कर चुका था कि सभी व्यवसायों के अर्थशास्त्र एकसमान नहीं होते हैं। लेकिन कुछ विशेष प्रकार के व्यवसाय ऐसे होते हैं, जिनके अर्थशास्त्र स्वाभाविक रूप में उनके पक्ष में बहुत अधिक काम करते हैं। उसने परखा था कि जिन व्यवसायों को उनका अंतर्निहित अर्थशास्त्र समर्थन करता है, उन्हें अपनी कमाई की तुलना में बहुत ही कम पूँजीगत निवेश की आवश्यकता होती है। इस प्रकार के व्यवसाय बहुधा 'व्यापारिक नाम' (ब्रांड) वाले ऐसे उत्पाद बनाते हैं, जिन्हें कभी भी बदलने की आवश्यकता नहीं होती। या फिर, वे ऐसी महत्वपूर्ण सेवाएँ प्रदान करते हैं, जिनका कोई प्रतिस्पर्धी विकल्प नहीं होता। इस तरह वे 'एकाधिकार व्यवसाय' जैसे ही होते हैं। इसी कारण वे व्यवसाय अपने उत्पादों या सेवाओं की अधिक कीमत वसूल कर सकने की स्थिति में होते हैं, जो उन्हें अधिक अच्छी लाभ-सीमा (प्रॉफिट मार्जिन) प्रदान करते हैं।

यही कारण है कि वॉरेन बफे अपने समूचे पेशेवर जीवन में उन्हीं विशिष्ट व्यवसायों की खोज करता रहा है, जिनकी अंतर्निहित अर्थशास्त्र उन्हें समर्थन प्रदान करती हैं और वह उन्हें ही 'सही व्यवसाय' मानता रहा है। स्पष्ट है कि बफे की निवेश रणनीति में 'सही व्यवसाय' की खोज व चयन सबसे अधिक महत्वपूर्ण रही है। लेकिन वॉरेन बफे का मूल उद्देश्य 'सही व्यवसाय' का चयन कर उनमें निवेश कर औसत लाभ कमाना भर ही नहीं रहा है, बल्कि वॉरेन 'सही व्यवसाय' का स्वामित्व भी हासिल करना चाहता है। इतना ही नहीं, वह 'सही व्यवसाय' के लिए काम भी करना चाहता है, ताकि उन्हें उनकी सर्वोच्च संभावनाओं को प्राप्त करने में मदद कर सके। लेकिन वह 'सही व्यवसाय' की सर्वोच्च संभावनाओं का दोहन कर अधिकतम लाभ ही नहीं कमाना चाहता है, बल्कि वह 'सही व्यवसाय' को यथासंभव अधिकतम समय तक अपने पास ही बनाए रखना भी चाहता है, क्योंकि वह मानता है कि 'सही व्यवसाय' महानतम पेशेवर अवसर भी प्रदान करते हैं।

इस प्रकार वॉरेन बफे के दृष्टिकोण से वही कंपनियाँ स्वामित्व, निवेश व काम करने के लिए सबसे अच्छी हो सकती हैं, जो पेशागत उन्नति (कॅरियर एडवांसमेंट), नौकरी की सुरक्षा (जॉब सिक्योरिटी) व दीर्घकालिक लाभ कमाने का महानतम अवसर प्रदान कर सकने की स्थिति में हों। वॉरेन ऐसी ही कंपनियों को 'टिकाऊ प्रतिस्पर्धी लाभ' प्रदान कर सकनेवाला 'सही व्यवसाय' मानता है, क्योंकि उन कंपनियों का अंतर्निहित अर्थशास्त्र (इन्हेरेंट बिजनेस, उनके पक्ष में काम करते हैं। लेकिन बात यहीं नहीं खत्म हो जाती। उसके बाद वॉरेन बफे उन 'सही व्यवसायों' का गंभीर आर्थिक परीक्षण भी करता है, जिसकी विधियों के बारे में आप दूसरे अध्याय में विस्तार से जानकारी प्राप्त कर सकेंगे।

लेकिन वॉरेन बफे के लिए 'सही व्यवसाय' का चयन व 'आर्थिक परीक्षण' ही पर्याप्त नहीं है, इसके बाद वह संबंधित व्यवसाय के संचालन के लिए 'सही प्रबंधक' के चयन में भी उतनी ही सावधानी बरतता है। जरा सोचिए, लगभग 53 वर्ष पहले मई 1965 में वॉरेन बफे ने बर्कशायर हैथवे की कमान सँभाली थी। इस अवधि में बर्कशायर हैथवे की स्वामित्व हिस्सेदारियों (शेयर ऑफ स्टॉक) का बाजार मूल्य 21 प्रतिशत वार्षिक दर से बढ़ रहा था, जबकि डॉव जॉंस इंडस्ट्रियल एवरेज (डी.जे.आई.ए.) का औसत वार्षिक प्रतिफल (एनएल रिटर्न) केवल 2.075 प्रतिशत ही रहा। अब सहज ही यह प्रश्न खड़ा होता है कि वॉरेन बफे के लिए इतना आश्चर्यकारी कार्य-प्रदर्शन कैसे संभव हुआ? अधिकांश लोग बस यही कहेंगे कि वह विश्व का सबसे महान् निवेशक है। इस तथ्य में शक की कोई गुंजाइश भी नहीं है कि वॉरेन बफे हमारे समय का सबसे बड़ा व सबसे सफल निवेशक रहा है। लेकिन यह प्रश्न का पूरा उत्तर नहीं है। वास्तव में वॉरेन बफे के संबंध में सबसे महत्वपूर्ण जानने योग्य तथ्य यही है कि वह असाधारण रूप से सफल 'प्रबंधक' भी रहा है।

जी हाँ, वॉरेन बफे अकेला व्यक्ति विशेष है, जो लगातार 53 वर्षों से बर्कशायर हैथवे जैसे विशाल बहुराष्ट्रीय-बहुव्यापारिक संगठन की कमान सँभाले हुए है। लेकिन वॉरेन बफे की निवेश रणनीति के अधिकांश अनुयायियों ने भी उसके 'प्रबंधन सूत्रों' को गंभीरता से समझने व अपनाने की कोशिश नहीं की है। यदि ऐसा होता तो बहुराष्ट्रीय निगमों की कार्य-संस्कृति ही बदल गई होती। तीसरे अध्याय में आप पढ़नेवाले हैं कि वॉरेन बफे ने कैसे अपने अलग-अलग व्यवसायों के लिए 'सही प्रबंधक' का चुनाव किया था और स्वयं में उन सही प्रबंधकों को प्राधिकार सौंपने (डेलीगेशन ऑफ ऑथोरिटी) की कला विकसित की थी। लेकिन वॉरेन बफे ने इससे भी आगे बढ़कर प्रबंधकों को प्रोत्साहित करने की विशिष्ट कला भी विकसित की थी, जिसके बारे में आप चौथे अध्याय में पढ़ेंगे। यही कारण था कि वॉरेन बफे बर्कशायर हैथवे के विविध

व्यवसायों को शक्तिशाली वित्तीय साम्राज्य में बदल दिया था। आप हैरान होंगे कि किस प्रकार वारने बफे ने आत्म-सुधार के प्रणेता डेल हार्बिसन कार्नेगी सहित अन्य लोगों से कितना कुछ सीखा था और किस प्रकार उन सीखों को अपनी प्रबंधन-शैली में अपनाया था। चाहे वह पहली भेंट में ही प्रभाव बनाने की कुशलता हो या प्रशंसा के उपयोग का जादू या आलोचना के उपयोग के खतरे या फिर सलाह का सूक्ष्म उपयोग—अपने प्रबंधकों को प्रोत्साहित, प्रेरित व प्रभावित करने में वॉरेन बफे वर्तमान युग के सर्वाधिक कुशल नेतृत्वकर्ताओं में शीर्ष पर रखा जाता है।

लेकिन ज्यों-ज्यों किसी व्यवसाय का विस्तार होता है तो उसके लिए कमाई के अवसरों के साथ खतरे व चुनौतियाँ भी बढ़ती हैं। वॉरेन बफे का कहना है कि व्यवसाय की सड़कें गड्डों से भरी-पड़ी हैं और उनसे बचने के लिए आपदा योजना की आवश्यकता होती है। वह बहुत अधिक उधार के खतरों, कर्मचारियों द्वारा कानून तोड़ने, अच्छे विचारों से भटक जाने, अनजाने में गलतियाँ हो जाने, चापलूसों को प्रबंधित न कर पाने और उचित अवसर चूक जाने को व्यवसाय की सड़कों के गड्डों के रूप में गिनता है और उन सभी खतरों व चुनौतियों से निपटने के लिए विशेष प्रबंधन तकनीकों के उपयोग पर बल देता है। बफे का मानना है कि जब हम इन सभी से निपटने में सक्षम होते हैं, तभी संबंधित व्यवसाय के अवसरों को देख पाते हैं। लेकिन बफे ने यह सब अपने अनुभवों से इन गड्डों से बचने की आपदा योजना को क्रमशः विकसित किया था। पाँचवें व अंतिम अध्याय में हम बफे के इन्हीं अनमोल अनुभवों की चर्चा करनेवाले हैं, जिनसे हरेक नेतृत्वकर्ता को स्वयं को प्रबंधकीय खतरों को दूर रखने और उनसे स्वयं को बाहर निकलने में मदद मिलेगी।

मुझे पूरा भरोसा है कि 'वॉरेन बफे के मैनेजमेंट सूत्र' से सुधी पाठकों को न केवल विश्व के सब निवेशक की 'प्रबंधन कला' को समझने का अवसर मिलेगा, वरन् इन प्रबंधन सूत्रों के उपयोग से उन्हें अपने व्यक्तिगत व व्यावसायिक जीवन में सफलता को सुनिश्चित करने में सहायता मिल सकेगी।

— प्रदीप ठाकुर

## अध्याय-1

# सही व्यवसाय का चयन

**वॉरेन** बफे न केवल दीर्घकालिक निवेशक (लॉन्ग टर्म इन्वेस्टर) रहे हैं, बल्कि व्यवसाय-प्रबंधक (बिजनेस मैनेजर) के रूप में भी वह अद्वितीय हैं। और इन दोनों ही रूपों में बफे की सफलता का मूल मंत्र रहा है—सही व्यवसाय का चयन।

जी हाँ, वॉरेन बफे निवेशक के रूप पेशेवर जीवन शुरू करने से भी बहुत पहले इस रहस्य की खोज कर चुके थे कि सभी व्यवसायों के अर्थशास्त्र एक समान नहीं होते हैं। लेकिन कुछ विशेष प्रकार के व्यवसाय ऐसे होते हैं, जिनके अर्थशास्त्र स्वाभाविक रूप उनके पक्ष में इतना अधिक काम करते हैं। ऐसे अंतर्निहित व्यावसायिक अर्थशास्त्र (इन्हेरेंट बिजनेस इकोनॉमिक्स) वाले व्यवसाय को अपनी कमाई की तुलना में बहुत ही कम पूँजीगत निवेश (कैपिटल इन्वेस्टमेंट) की आवश्यकता होती है। इस प्रकार के व्यवसाय बहुधा 'व्यापारिक नाम' (ब्रांड) वाले ऐसे उत्पाद बनाते हैं, जिन्हें कभी भी बदलने की आवश्यकता नहीं होती। या फिर वे ऐसी महत्वपूर्ण सेवाएँ प्रदान करते हैं, जिनका कोई प्रतिस्पर्धी विकल्प (कॉम्प्यूटीव सबस्टीट्यूट) नहीं होता। इस तरह, वे 'एकाधिकार व्यवसाय' (मोनोपली बिजनेस) जैसे ही होते हैं। इसी कारण वे व्यवसाय अपने उत्पादों या सेवाओं की अधिक कीमत वसूल कर सकने की स्थिति में होते हैं, जो उन्हें अधिक अच्छी लाभ-सीमा (प्रॉफिट मार्जिन) प्रदान करते हैं।

वॉरेन बफे अपने समूचे पेशेवर जीवन में अंतर्निहित व्यावसायिक अर्थशास्त्र की अनुकूलता वाले इसी प्रकार के विशिष्ट व्यवसायों की खोज करते हैं, क्योंकि वह उन्हें ही 'सही व्यवसाय' मानते हैं। बफे अपनी निवेश रणनीति (इन्वेस्टमेंट स्ट्रेटेजी) में 'सही व्यवसाय' की खोज व चयन को सबसे अधिक महत्वपूर्ण मानते रहे हैं। लेकिन उनका मूल उद्देश्य 'सही व्यवसाय' का चयन कर उनमें निवेश कर औसत लाभ कमाना भर ही नहीं रहा है। वॉरेन 'सही व्यवसाय' का स्वामित्व भी हासिल करना चाहते हैं। इतना ही नहीं, वह 'सही व्यवसाय' के काम भी करना चाहते हैं, ताकि उन्हें उनकी सर्वोच्च संभावनाओं को प्राप्त करने में मदद कर सके। लेकिन वह 'सही व्यवसाय' की सर्वोच्च संभावनाओं का दोहन कर अधिकतम लाभ ही नहीं कमाना चाहते हैं, वह 'सही व्यवसाय' को यथासंभव अधिकतम समय तक अपने पास ही बनाए रखना भी चाहते हैं, क्योंकि वह मानते हैं कि 'सही व्यवसाय' महानतम पेशेवर अवसर भी प्रदान करते हैं।

### टिकाऊ प्रतिस्पर्धी लाभ देनेवाली कंपनियाँ

*जिनकी माँग तो हमेशा बनी रहती है, लेकिन उन्हें कभी भी बहुत अधिक सुधारने या फिर बदलने की आवश्यकता ही नहीं होती। इसीलिए संबंधित कंपनियों को न तो अनुसंधान एवं विकास (रिसर्च एंड डेवलपमेंट/आर. एंड डी.) और न ही उत्पाद बनावट (प्रोडक्ट डिजाइन) में बदलाव होने के कारण संयंत्र (प्लांट) व उपकरणों के उन्नयन (अपग्रेडेशन) पर बड़ी धनराशि खर्च करनी पड़ती है।*

वॉरेन बफे के अनुसार, वही कंपनियाँ स्वामित्व, निवेश व काम करने के लिए सबसे अच्छी हो सकती हैं, जो पेशागत उन्नति (कॅरियर एडवांसमेंट), नौकरी की सुरक्षा (जॉब सिक्योरिटी) एवं दीर्घकालिक लाभ कमाने का महानतम अवसर प्रदान कर सकने की स्थिति में हों। वॉरेन ऐसी ही कंपनियों को 'टिकाऊ प्रतिस्पर्धी लाभ' (ड्यूरेबल कॉम्प्यूटीव एडवांटेज) प्रदान कर सकनेवाला 'सही व्यवसाय' मानते हैं, क्योंकि उन कंपनियों के अंतर्निहित व्यावसायिक अर्थशास्त्र उनके पक्ष में काम करते हैं।

वास्तव में, ऐसी कंपनियों के पास आधारभूत उत्पाद व सेवाएँ होती हैं, जिनकी माँग तो हमेशा बनी रहती है, लेकिन उन्हें कभी भी बहुत अधिक सुधारने या फिर बदलने की आवश्यकता ही नहीं होती। इसीलिए संबंधित कंपनियों को न तो अनुसंधान एवं विकास (रिसर्च एंड डेवलपमेंट/आर. एंड डी.) और न ही उत्पाद बनावट (प्रोडक्ट डिजाइन) में बदलाव होने के कारण संयंत्र (प्लांट) व उपकरणों के उन्नयन (अपग्रेडेशन) पर बड़ी धनराशि खर्च करनी पड़ती है। ऐसी कंपनियाँ मामूली रख-रखाव खर्च के साथ अपने पुराने संयंत्र व उपकरणों को ही वर्षों तक चलाती रहती हैं, जब तक कि वे पूरी तरह घिस न जाएँ। इस प्रकार, बचत की गई भारी धनराशि को वे कंपनियाँ अपने व्यवसाय विस्तार में उपयोग करती हैं, और उन्हें इस काम के लिए न तो ऊँची ब्याज दरों पर बैंकों से ऋण लेना पड़ता है और न ही नई स्वामित्व हिस्सेदारियाँ (शेयर ऑफ स्टॉक) बेचकर पूँजी बाजार से धन उगाहना पड़ता है। इतना ही नहीं, ऐसे आधारभूत उत्पादों व सेवाओं को बेचना भी आसान होता है और वे बिना बहुत अधिक विज्ञापन खर्च के ही उपभोक्ताओं के मस्तिष्क में अपनी व्यापारिक नाम की छवि (ब्रांड इमेज) भी बनाए रखती हैं। इन्हीं कारणों से ऐसे उत्पादों व सेवाओं की नियमित रूप से भारी माँग होती है, जो संबंधित कंपनियों की कुल बिक्री मात्राओं (सेल्स वॉल्यूम) के साथ उनकी लाभ सीमाओं (प्रॉफिट मार्जिन) को ऊँचे स्तरों पर पहुँचाती हैं। ऐसे में, इन कंपनियों के पास आंतरिक रूप से