



с предисловием Уоррена Баффета

Д Ж А Н Е Т Л А У

ЧАРЛИ МАНГЕР

Принципы и уроки еще одного
величайшего инвестора

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва

УДК 330.322
ББК 65.9-56
Л28

Janet Lowe
DAMN RIGHT: BEHIND THE SCENES WITH BERKSHIRE HATHAWAY
BILLIONAIRE CHARLIE MUNGER

Copyright © 2000 by Janet Lowe

All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher
John Wiley & Sons, Inc. via Igor Korzhenevskiy of Alexander Korzhenevski Agency

Лау, Джанет.

Л28 Чарли Мангер. Принципы и уроки еще одного величайшего инвестора / Джанет Лау ; [перевод с английского Е. Савиной]. — Москва : Эксмо, 2026. — 384 с. — (Top Economics Awards).

ISBN 978-5-04-226815-1

В списке самых богатых людей Америки его имя стояло выше главы Disney* и Стива Джобса. Он второй по величине акционер одной из самых известных холдинговых компаний в мире. Он лучший друг Баффета и тот самый волшебник, который построил Berkshire Hathaway.

И зовут его — Чарли Мангер.

Эта книга не просто первая и единственная биография великого инвестора. Это карта его ценностей и жизненных уроков, благодаря которым его знает весь мир.

Журналистка Джанет Лоу взяла у Мангера более 35 интервью, посетила 13 собраний акционеров Berkshire и Wesco, чтобы вы узнали, как Чарли ослеп на левый глаз, как трудился с Джеком Уилером в каморке и как заработал свой первый миллион. А еще как:
принимать верные решение в жизни и бизнесе;
мыслить прибыльно как инвестор;
понять цену честности и ответственности в бизнесе;
освоить привычки, которые помогут вам постоянно расти.

УДК 330.322
ББК 65.9-56

ISBN 978-5-04-226815-1

© Савина Екатерина, перевод на русский язык, 2026
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступление	7
Предисловие	10
Благодарности	14
ГЛАВА ПЕРВАЯ. Невероятный союз выдающихся умов	15
ГЛАВА ВТОРАЯ. Озеро. Место, где Мангер — это Мангер	27
ГЛАВА ТРЕТЬЯ. Выходцы из Небраски	40
ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ. Как выжить в войнах	59
ГЛАВА ПЯТАЯ. Заново выстраивая жизнь	78
ГЛАВА ШЕСТАЯ. Как Мангер заработал свой первый миллион	95
ГЛАВА СЕДЬМАЯ. Когда сходятся великие идеи	110
ГЛАВА ВОСЬМАЯ. Лучшая юридическая фирма в своей весовой категории	122
ГЛАВА ДЕВЯТАЯ. Как Уилер и Мангер работали из коморки	138
ГЛАВА ДЕСЯТАЯ. Компания Blue Chip Stamps	159
ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ. Сладкий урок от See's Candy	174
ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ. Дело Белуса	190
ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ. Buffalo Evening News	199
ГЛАВА ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ. Чарли мангер объявляет войну сектору сберегательных и ссудных ассоциаций	210

ГЛАВА ПЯТНАДЦАТАЯ. Расцвет Berkshire Hathaway.....	232
ГЛАВА ШЕСТНАДЦАТАЯ. Berkshire в 1990-е: укрепление позиций.....	248
ГЛАВА СЕМНАДЦАТАЯ. Salomon Brothers	264
ГЛАВА ВОСЕМНАДЦАТАЯ. Daily Journal Corporation — Скромная медиа-империя	284
ГЛАВА ДЕВЯТНАДЦАТАЯ. Благие дела в госпитале «Добрый Самаритянин»	300
ГЛАВА ДВАДЦАТАЯ. Старейшина и совесть инвестиционного мира.....	316
ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЕРВАЯ. Время пожинать плоды	334
ПОСЛЕСЛОВИЕ.....	348
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Партнерство Wheeler, Munger.....	350
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Список интервью	351
ПРИЛОЖЕНИЕ С. Хронология жизни и карьеры Чарльза Т. Мангера	353
ПРИЛОЖЕНИЕ D. Выступления Чарльза Т. Мангера.....	357

Вступление

В конце лета 1991 года я выступал перед подкомитетом Конгресса под председательством Эда Марки. Мы обсуждали скандал вокруг Salomon Brothers. Репортеры с камерами и блокнотами забили зал заседаний, и, признаться, я нервничал. Первым делом конгрессмен Марки задал вопрос: «Отражает ли поведение сотрудников Salomon типичную культуру Уолл-стрит — или это был случай *sui generis*?» Это выражение, буквально означает «один в своем роде», «уникальный», «не имеющий аналогов».

В любой другой ситуации я бы растерялся от этого латинского оборота. В школе я с трудом осилил элементарный уровень испанского и даже близко не подходил к латыни. Но тут проблем не возникло. Я знал живое воплощение этого выражения — Чарли Мангера, моего давнего друга и партнера.

Чарли действительно такой один. Я понял это еще в 1959 году, когда мы впервые познакомились. И с тех пор продолжаю открывать в нем уникальные черты. Любой, кто общался с ним хотя бы 15 минут, скажет вам то же самое. Правда, скорее всего, они будут говорить о его своеобразной манере общения. Мисс Маннерс¹ пришлось бы изрядно потрудиться, чтобы вручить ему диплом по этикету.

Но для меня Чарли настолько особенный не по этой причине. Да, у него блистательный ум, а в свои 76 лет он обладает памятью, о которой можно только мечтать. И все это дано ему с рождения.

¹ **Miss Manners** — это псевдоним Джудит Мартин (Judith Martin), американской журналистки и писательницы, которая с 1978 года ведет колонку об этикете в строгом, но ироничном стиле.

То, как он распорядился своими способностями — вот что вызывает у меня искреннее восхищение.

За 40 с лишним лет я ни разу не видел, чтобы Чарли пытался кого-то обмануть или приписать себе чужие заслуги. Более того, он часто делал с точностью наоборот. Уступал мне или другим лучшие условия, принимал на себя ответственность, когда что-то шло не так, даже если это не было его обязанностью, а при словах благодарности скромно отходил в сторону. Он щедрый человек в самом глубоком смысле этого слова и никогда не ставит свое эго выше дела, которым занимается. В отличие от большинства людей, которые нуждаются во внешнем одобрении, Чарли оценивает себя сам — и делает это строже, чем любой судья.

В вопросах бизнеса мы с Чарли почти всегда принимаем одинаковые решения, а вот в социальных — наши взгляды порой расходятся. Но несмотря на то что каждый из нас дорожит своими убеждениями, за время нашей дружбы мы ни разу по-настоящему не ссорились, а разногласия никогда не становились поводом для вражды. Представить Чарли в униформе Армии спасения где-нибудь на перекрестке? Даже смешно. Но в глубине души он точно живет по их лозунгам: «Ненавидь грех, но не грешника».

Раз речь зашла о грехах — Чарли умудряется сохранять здравый смысл и здесь. Считает, что такие прегрешения, как похоть, чревоугодие и лень, следует обходить стороной. Но в то же время понимает, почему люди оступаются: ведь подобные грехи зачастую приносят пусть краткое, но все же удовольствие. Зависть же, по мнению Чарли, — самый нелепый из всех семи смертных грехов. Она не дает ничего — только разъедает душу и оставляет после себя горечь.

Мне невероятно повезло в карьере — и во многом благодаря Чарли. Его остроумные «мангеризмы» (а их было немало) не раз поднимали мне настроение. Но куда важнее — они изменили сам ход моих мыслей. Чарли называют предпринимателем или филантропом. Я бы сказал иначе: он учитель. Berkshire многим обязана именно тем урокам, что он преподавал всем нам.

Нельзя говорить о Чарли, не упомянув о его жене Нэнси. Она не просто поддержка, а по-настоящему преобразующая сила.

Я видел их рядом, день за днем, и могу засвидетельствовать: без нее Чарли не стал бы тем, кем стал. Возможно, Нэнси так и не смогла полностью превратить его в джентльмена по версии Мисс Маннерс — хотя, будьте уверены, старалась изо всех сил. Но именно ее забота, любовь и терпение дали Чарли ту силу, которой он щедро делился с миром. Нэнси — человек исключительный. Все, что Чарли дал миру — а этого немало, — в равной степени принадлежит и ей.

*Омаха, Небраска.
Уоррен Эдвард Баффет*

Предисловие

Каждую весну тысячи акционеров съезжаются в Омагу, штат Небраска, чтобы попасть на ежегодное собрание Berkshire Hathaway. Все хотят увидеть Уоррена Баффета — но не только. Не меньшее внимание приковано к человеку, который сидит рядом с ним на сцене и помогает «Оракулу из Омахи» отвечать на вопросы. Для публики это «шоу Уоррена и Чарли». Происходит все примерно так: Баффет отвечает на вопрос — столько, сколько считает нужным, а потом поворачивается к своему давнему партнеру и спрашивает:

— Чарли, что-нибудь добавишь?

Тот обычно сидит с видом человека, которого уже высекли на горе Рашмор, и бурчит:

— Добавить нечего.

Эта сцена повторяется из года в год. Зрители ее обожают. Но за внешней игрой есть и более серьезный пласт. Баффет вдумчиво относится к каждому вопросу. Иногда на Мангера что-то находит — и он выдает короткую лекцию. Про жизнь. Про опыт. Про ошибки. И когда он говорит — в зале воцаряется полная тишина. Посыл Чарли прост: поступай честно, смотри правде в глаза, учись на чужих ошибках. Каждый его монолог — речь не моралиста, а того, кто искренне верит в свои слова. «Папа прекрасно понимает, что он носитель ценностей, которые в деловом мире встречаются нечасто», — говорит его дочь Молли.

Мангера сложно назвать таким же богатым, как Баффет, — хотя бы потому, что живет он иначе. Чарли не такой яркий шоумен. Но, когда хочет, может быть до слез смешным. Возможно,

именно поэтому семья Мангеров годами остается в статусе миллиардеров, не отягощенных славой.

О своем намерении написать эту книгу я впервые рассказала Чарли Мангеру на собрании Berkshire в мае 1997 года. Сообщила, что собираюсь прийти и на встречу Wesco Financial Corporation — и надеюсь, что тогда мы сможем обсудить детали подробнее. Мангер буркнул, что это издание вряд ли будет пользоваться спросом. Но я все равно пришла — с мужем и другом. А когда встреча закончилась, Мангер поднялся и громко спросил:

— Здесь ли Джанет Лоу?

В зале находилось несколько сотен человек, и все дружно вытянули шеи в поисках женщины, которую позвали. Пара знакомых указали на меня. Я робко ответила:

— Да, мистер Мангер.

Он встал со стула и бросил:

— Следуйте за мной.

И, не оборачиваясь, зашагал к черному выходу. Мангер молча повел меня в лифт, а оттуда — в личный кабинет. Там он сказал прямо: семья не хочет, чтобы кто-то писал его биографию. Они дорожат своей приватностью и видят, как она ускользает. Будучи человеком по натуре застенчивым и не склонным к конфронтации, я, признаться, чувствовала себя неуютно. Но все же объяснила, что я подписала контракт и опубликую книгу — с его участием или без. Но добавила, что с его помощью она могла бы получиться гораздо лучше.

— Ну ладно, — рявкнул Мангер. — Начнете с этих книг.

И протянул мне длинный список любимых произведений, среди которых был и «Эгоистичный ген» Ричарда Докинза¹. Позже Чарли признался, что прошел несколько стадий: сперва — отрицание, затем — попытка минимизировать ущерб, и, наконец, — полное принятие и сотрудничество. Мангер действительно старался изложить события своей жизни ясно. Хотя, конечно, нелегко ему было

¹ The Selfish Gene, Richard Dawkins (1976).

говорить о таких вещах, как смерть сына или неудачная операция, оставившая его слепым на один глаз.

Тем не менее Чарли согласился на долгие интервью — у себя дома в Санта-Барбаре, в офисе в Лос-Анджелесе, дважды — у сестры в Омахе. Даже пригласил нас с мужем в семейный загородный дом в Северной Миннесоте. Там я провела несколько дней, общалась с родными и соседями, но не только: мы гуляли, катались на лодке, ловили рыбу — в общем, просто жили рядом с Мангером.

Я собирала материал для этой книги три года. Часть исследований опиралась на мою прежнюю работу о Бенджамине Грэме и его знаменитом ученике Баффете — но это только фон. О самом Мангере написано практически ничего не было: разве что его фото появлялось на обложке *Forbes*, да и всего пара газетных статей — вот и все. Больше 75% материала — мои исследования. Я взяла 35 интервью, посетила восемь собраний акционеров Berkshire и пять встреч Wesco, где Мангер выступал один — и, надо сказать, не стеснялся в выражениях. Я работала с десятками его речей, в том числе с той, что он произнес на встрече выпускников в Гарвардской школе права.

Хотя Чарли в итоге и включился в работу над книгой, он не стремился управлять ее написанием. Единственное, чего он хотел, — поставить в центр повествования уроки, которые он сам извлек за свои 76 лет. Надеялся, что кто-то сможет учиться и на его ошибках, и на успехах. Впрочем, действительно важные принципы жизни Чарли — не в рассказах, а в поступках. То, как они с женой вырастили восьмерых детей, проходили испытания и потери; как он всю жизнь развивал свои таланты и укреплял финансовую независимость; как ощущал ответственность быть не просто состоятельным человеком, а активным, полезным членом общества — это похоже на настоящую сагу.

Пока я писала книгу, не раз вслух смеялась, кривилась от эмпатии к его боли и ощущала тоску. Ведь судьба щедро высыпала на Чарли все, что смогла.

И при всей своей уникальности Мангер в чем-то олицетворяет собой слияние двух миров — западного побережья

и традиционного Среднего Запада. Баффет доказывает, что можно быть альфа-инвестором, жить и работать в Омахе — городе, далеко от Уолл-стрита. А Мангер — что вопреки стереотипам, важные идеи — финансовые, культурные, мировоззренческие — могут рождаться на Западе и идти на Восток, а не наоборот.

Чарли любит читать лекции о «больших идеях», которые способны изменить жизнь, но не дает готовых рецептов. Он протягивает слушателям карту к сокровищу. Как всякая хорошая карта, она нарочито проста и в то же время коварна. Истинную ценность раскрывает лишь тому, кто сам разберется в указаниях и дойдет до конца пути.

Благодарности

У этой книги множество соавторов. Прежде всего — сам Чарльз Мангер, его супруга Нэнси и семеро из восьми их детей: Хэл, Дэвид Бортуик, Молли, Венди, Чарльз-младший, Эмили и Барри. Их супруги тоже были поддержкой и источником интересных историй. Секретарь Чарли, Дерте Оберт, была великолепна, как и помощница Баффета — Дебби Босанек.

Карол Дж. Лумис, редактор *Fortune* и давняя подруга семьи Баффетов и Мангеров, щедро делилась временем и идеями. В конце книги приведен список людей, с которыми я проводила интервью, — здесь не буду перечислять всех, но хочу поблагодарить каждого. Отдельное спасибо Уоррену Баффету: его участие открыло передо мной множество дверей.

Моего литературного агента Элис Фред Мартелл — без ее поддержки этот проект не состоялся бы. Как и без редакторской команды: Джона О'Нила, Дебры Ингландер, Робин Голдстин, Мэри Тодд, Питера Кнаппа и Мередит МаГиннис.

Отдельная благодарность — Филлис Кинни, Джолен Кроули. И, больше всего, моему мужу Остину Лайнасу — он был и спутником, и помощником на всем этом пути.

Огромное спасибо вам.

*Джанет Лоу
Дель-Мар, Калифорния*

Глава первая

Невероятный союз выдающихся умов

«Я так долго работал с Уорреном Баффетом, что ожидал остаться просто сноской к его биографии»¹.

Чарльз Т. Мангер, когда его впервые включили в список самых богатых людей Америки по версии Forbes, 1993 год

— **М**ое знакомство с Чарли Мангером получилось довольно странным, — вспоминала Кэтрин Грэм, бывший издатель Washington Post. — Я обратилась к нему за советом, потому что внезапно оказалась не только во главе компании, но еще и распорядителем семейных трастов детей и внуков. А опыта у меня совсем не было. Сначала я спросила совета у Уоррена, и он поступил как всегда: «Вот тебе мое мнение, но поговори лучше с моим партнером, Чарли. Мы почти всегда сходимся с ним во взглядах».

— Так я и попала в офис Мангера в Лос-Анджелесе. Он оказался мне интересным и, конечно, невероятно умным. Я достала желтый блокнот и начала записывать все, что он говорил. Уоррен до сих пор смеется над этим — дразнит, что я записывала «мудрости» как в школе.

После той встречи, которую устроил Баффет, между Грэм и Мангером завязалась оживленная переписка.

¹ The Forbes Four Hundred, Forbes, 18 октября 1993.