



美国运通

强大金融帝国的创造者

[美] 彼得·格罗斯曼 著
童新耕 郎丽璇 赵正兴 译

American Express
The People Who Built the
Great Financial Empire

上海远东出版社




美国运通

强大金融帝国的创造者

[美] 彼得·格罗斯曼 著
童新耕 郎丽璇 赵正兴 译

American Express
The People Who Built the
Great Financial Empire

 上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

美国运通：强大金融帝国的创造者/(美) 格罗斯曼著；童新耕，郎丽璇，赵正兴译。—上海：上海远东出版社，2009

(坐标书架)

ISBN 978-7-5476-0111-2

I. 美… II. ①格…②童…③郎…④赵… III. ①旅游业—企业管理—经验—美国②信用卡—银行业务—企业管理—经验—美国 IV. F597.126 F837.122

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 206963 号

American Express: The People Who Built the Great Financial Empire

Copyright © 1987 by Peter Z. Grossman

All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, or otherwise, without the written permission of the publishers.

本书中文简体版由作者授权上海远东出版社独家出版。未经出版者书面许可，本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字：09-2007-773 号

责任编辑：应韶荃(vesselbooks@163.com)

装帧设计：李 廉

版式设计：李如琬

责任制作：李 昕

· 坐标书架 ·

美国运通：强大金融帝国的创造者

著者：[美] 彼得·格罗斯曼

译者：童新耕 郎丽璇 赵正兴

出版：上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址：中国上海市仙霞路 357 号

邮编：200336

网址：www.ydbook.com

发行：新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版：南京展望文化发展有限公司

印刷：昆山亭林印刷有限公司

装订：昆山亭林印刷有限公司

版次：2010 年 1 月第 1 版

印次：2010 年 1 月第 1 次印刷

开本：710×1000 1/16

字数：311 千字

印张：15 插页 2

印数：1—5 100

ISBN 978-7-5476-0111-2/F·399 定价：39.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话:62347733)

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

零售、邮购电话:021-62347733-8555

代序

倘若我现在再来撰写美国运通的这段历史，毋庸置疑，我不会以我在 20 世纪 80 年代所用的那种认识来看待这段往事。在本书初版问世以来的差不多 20 年时间里，我一直在继续研究美国运通的历史以及它所参与的各个行业，但我的工作已不同于以往的那种探索。从 20 世纪 90 年代早期起，作为一名纯理论的经济学家，我一直致力于学者们感兴趣的课题的写作，尤其是关于包括美国运通在内的 19 世纪的快递卡特尔课题的写作。

不错，要是我现在来写这本书，那么书中定将会有许多关于卡特尔的行为及行业组织的内容。不过，尽管我认为此类话题是极为有趣的，但是我并不认为本书包含了它们就会更加成功。

《美国运通》是——而且也应当是——关于一家公司何以生存长达一个多世纪的故事，在此过程中，它经历过成长、萎缩、成功、失败，但尤其重要的是，不管沧海桑田，它总能够设法生存下来。很少公司有过如此长的寿命。众多声名显赫的大公司，通过兼并或破产，都已来来去去成了历史的过客，比如美国泛美全球航空公司、蒙哥马利沃德公司、道格拉斯飞机制造公司，这些公司的名称还可以没完没了地罗列下去。但是美国运通却在 2006 年庆祝了它的第 156 个生日，并且仍然几乎看不到有任何要关门的迹象。

继续活着至今仍是美国运通的实质。自 1987 年拙作付印以来，该公司已发生了许多变化。两位新的首席执行官相继接掌大权；一件丑闻使几位执行官丢掉了工作；公司的部分单位被卖掉；公司的总部不得被暂时放弃（它位于世界贸易中心的街对面）；一些新的产品和服务公司被引进来了，而其他有一些则被丢弃。这些年中，公司起起伏伏，有些年头好，有些年头差，因此有“专家”预言：美国运通再也不能独立生存下去了。



正如你将在以后的篇幅中将要看到的,所有这些类型的情况以前都发生过,包括预言公司的死亡。然而,这家公司却依然好端端地独立生存在那里,完好无损,而且还欣欣向荣。截至本文撰写之时的估计,公司 2005 年的利润可能在 40 亿美元左右。

标志了这家公司历史的那些决策,不管是好的还是不好的,都是无法用某种管理理论或管理哲学的宏论大观来加以总结归纳的。相反,这些决策都是属于个人行为,而这些行为又都是基于复杂的动机和往往完全没有条理的推理。尽管如此,综观这家公司的漫长历史,正是这些人,他们或者利用了他们富于创造性的判断并找到了机遇,或者纯粹出于好运,克服了经常冒出来的威胁公司前途的错误、不幸和误分析。我在 1987 年写道,美国运通之所以能按它那样的方式持久生存和逐步发展起来,并非由于它的结构或理论,而是由于它的人。就此一点而论,在过去的 20 年中,它丝毫也没有变化过。在此段期间内,这家公司遇过各种挑战,犯下了不少错误,但显然这家公司的人所作的决定好的多于坏的,所以当我们开始一个新的世纪之时,这家公司的日子过得非常滋润。

当然,在一个节奏越来越快、竞争已经全球化、情况瞬息万变的商业世界,对于美国运通的挑战将是严峻的。它确实拥有一个有着非凡认知度的公司名字和几个非常成功的产品。但是,游戏终将变得越来越严酷。所以,不管时势是好是坏,不管走运还是背运,公司的高管,从首席执行官起直至每一个人,都将回避不了重大决策的问题。只有在公司的人能够承载着公司前进的前提下,公司才会持久生存下去。

彼得·格罗斯曼

2005 年 12 月,于印第安纳州印第安纳波利斯

前言

为何要写美国运通的故事？

两条理由：

首先，美国运通对我们的生活影响极大。我们不仅知其名，而且更有无数之人依赖于它所提供的服务。多少年来，我们总是先买了美国运通旅行支票，然后才动身开始我们的休假之行。在海外，每当我们想要有个能收到邮件或与人聚首碰头的地方时，就会选择巴黎的斯克里布路上的美国运通办事处，或这家公司设在伦敦、罗马、雅典、孟买、东京或全世界其他数百座城市的办事处。缘于大家熟悉它的赊账卡、记号、标识以及无处不在的广告宣传，我们熟识了它。而近年来，通过它对于诸如希尔逊公司(Shearson Loeb Rhoades)、雷曼兄弟库恩洛布公司(Lehman Brothers Kuhn Loeb)，以及投资多样化服务公司(Investors Diversified Services, 即IDS)等公司备受瞩目的收购兼并，美国运通已成为一个股票经纪公司、财务规划公司、保险公司及银行。它是世界上财力最雄厚、规模最大的金融机构之一。

所以，这是一本讲述这家公司故事的书。

但是，本书同时也讲述的是另一个故事。它不仅仅是一家公司的历史，而且也是一个行业的历史。美国运通是一个公司成功及持久不灭的明显实例。在一个多世纪的历程里，它有了脱胎换骨的改变，已经有过与战争、丑闻、经济萧条的面对面交手。然而，它至今作为一个美国的商业机构仍活着。它是如何又为何取得成功的呢？它是如何又为何变化和发展起来的呢？公司的执行官们是如何决策才使得公司持续生存至今的呢？近年来，关于如何达到企业成功的理论著述甚丰。但是，这些管理理论往往从来不回答公司实际上是如何成功的这个问题——不仅是一时一刻的，而且是数十年的成功不倒。本书探讨了美国最著名



公司之一的成功,以及导致这个成功的决策过程。

本书不是一个公司项目,本书的材料出版前未经美国运通高管的编辑,或者说甚至未经他们的审阅。他们对本书的观点或内容没有任何控制。本书的所有看法及分析均属于作者所有。

话虽如此,必须承认,要是没有美国运通的合作,本书是不可能完成的。为了研究公司的决策过程,我一直依靠查阅公司的记录。该公司档案库所存的材料量大面广,提供了1850年至1970年的美国运通大部分重大决策的基本信息。

为查阅档案材料之事,我得感谢美国运通的前总裁桑福德·I. 韦尔(Sanford I. Weil)以及执行副总裁哈里 L. 弗里曼(Harry L. Freeman)。但我特别要感谢公司的档案保管员斯蒂芬·R. 克雷斯科(Stephen R. Krysko),我在他的办公室工作了好几个月,自始至终得到他的合作、协助及支持。我也要感谢总务主任卡尔·W. 格里梅尔曼(Karl W. Grimmelmann,他的部门包括档案馆)及其员工们的包涵,容忍一个外来者对他们持续数周的打扰。

我也得到了资深副总裁沃尔特·G. 蒙哥马利(Walter G. Montgomery)、公关总监及其部属,尤其是盖拉·圣加洛(Gayla Sangallo)与帕蒂·谢伊(Patti Shea)无比宝贵的支持和协助。我得感谢美国运通银行第一副总裁保尔·D. 费尔德曼(Paul D. Feldman),以及希尔逊雷曼兄弟公司(Shearson Lehman Brothers)的玛丽·麦克德莫特(Mary McDermott)。我还要对那些同意接受采访的官员谨至感谢,他们是美国运通董事长兼首席执行官詹姆斯·D. 罗宾逊三世(James D. Robinson III)、韦尔(Weil)及弗里曼(Freeman)先生、总裁小路易斯·V. 格斯特纳(Louis V. Gerstner, Jr.)、执行副总裁小霍华德·L. 克拉克(Howard L. Clark Jr.)和加里·A. 贝勒(Gary A. Beller)、前执行副总裁乔治·W. 沃特斯(George W. Waters)、希尔逊雷曼兄弟公司董事长兼首席执行官彼得·A. 科恩(Peter A. Cohen)、美国运通银行董事长兼首席执行官罗伯特·F. 史密斯(Robert F. Smith)。

我有机会采访了几位前官员,其中许多人要求不要提名公开他们的贡献。但我要特别感谢诺尔曼·F. 佩奇(Norman F. Page),他是1927年在美国运通开始他的职业生涯的,38年后作为公司的一名资深副总裁兼公司秘书退休。

我认为有件事很重要,需要特别指出,有几个人谢绝接受我为本书的采访。



尤其令人遗憾的是,前董事长霍华德·L. 克拉克(Howard L. Clark)也未同意接受采访。然而,公司的档案库里保存了他早年任职时的大量记录,在1975年,他授权编写了一本关于公司的书,此书想来应该反映了他在美国运通期间他对这些事件的看法。

我也要感谢下列人士和单位:阿伦·G. 哈奇(Allene G. Hatch)、阿德尔海德·K. 达利巴(Adelheid K. Dalliba)、佛罗里达大学图书馆的卡门·拉塞尔(Carman Russel)、哈佛大学工商管理研究学院贝克图书馆的马克·A. 马斯特罗马里诺(Mark A. Mastromarino)、韦尔斯大学图书馆的玛丽·德拉尼(Marie Delany)、大通曼哈顿银行档案库的萨莉·布雷泽尔(Sally Brazil)、哥伦比亚特区华盛顿FDG的布鲁斯·温德鲁赫(Bruce Weindruch)与奥尔登·哈撒韦(Alden Hathaway)、消防员基金保险公司企业内部通讯主任詹姆斯·韦尔特(James Welter)、布法罗-伊利县史协会、富国银行的哈罗德·P. 安德森(Harold P. Anderson)、纽约历史协会、琼·施特劳斯(Jean Strouse)、弗雷德·马克斯(Fred Marks)、拉里·奇格(Larry Chiger)、查尔斯·希尔弗斯坦(Charles Silverstein)、丽塔·玛丽·奇米尼(Rita Marie Cimini)、玛格丽特·翁泽·舒茨(Margaret Unser Schutz)、费利西亚·埃思(Felicia Eth),以及我的编辑莉萨·希利(Lisa Healy)。

最后,我要感谢我的妻子波利·施布格尔(Polly Spiegel)对我的帮助,她敏锐的观察力及善于捕捉信息的能力对本书的完成帮助很大。

目录

前言	1
第一章 第四根支柱	1
第二章 布法罗条约	26
第三章 詹姆斯·法戈、旅行支票、贝里及汇票	52
第四章 芝加哥和巴黎	62
第五章 快递业的衰败	81
第六章 企业家时代	101
第七章 时过境迁	119
第八章 得救于大萧条	134
第九章 显贵和信用卡	155
第十章 进入 20 世纪	185
第十一章 消防员基金保险公司和未来	217
第十二章 管理理论	228

第一章 第四根支柱

那也许是美国运通历史上最困窘的时期。

经过多年的空谈说要作出重大的收购行动之后，这家公司终于出手收购公司了，而且在 16 个月内，还不只发了一个盘，而是发了两个盘，虽然两次均未成功。第一次发盘，美国运通（人们常称之为 Amexco）试图收购一家人寿保险公司，结果只是因为出价没人家高而落败。第二次发盘的结果则完全是两码事，不仅惨遭失败，而且还出足了洋相。那是 1979 年的年初，美国运通两度出价意欲收购出版巨头——麦格劳-希尔公司，均遭到轻蔑回绝。然而，还有远比这更糟糕的，麦格劳-希尔公司竟掀起了一场反收购的宣传攻势进行回击，其程度之猛烈迫使美国运通不得不以诽谤罪提出起诉。最后，这次收购行动演变成了华尔街历史上最为血腥的收购事件之一，但就在此时，美国运通却突然打了退堂鼓，使投资界惊愕不已。

此后的数个星期，在曼哈顿金融区里的经纪人和银行家们经常聚会的酒吧和餐馆里，人们都在摇头批评和暗中笑话美国运通。这是一家财力无比雄厚的公司——逾 100 亿美元的资产，其中的 15 亿美元为现金，每年逾 40 亿美元的收入和 3 亿美元的利润——但美国运通却似乎有钱也不会花。新闻界把两位执掌美国运通大权的年轻执行官——詹姆斯·D. 罗宾逊三世（James D. Robinson III）及罗杰·H. 莫利（Roger H. Morley）——收购公司的努力比作劳雷尔和哈代^①的一档滑稽节目，不知道他们两个在企业界是否还有长久的立身之地。

虽然这件事做得拙劣，但罗宾逊与莫利试图收购麦格劳-希尔公司的决策既不可笑也不荒唐。公司要进行一次重大的收购行动，不仅对他们俩，而且对美国运通内外所有人，似乎都已是弦上之箭，势不可免。

当时公司的前景，即便是眼皮子底下就能看到的前景，都已经成疑。尽管美国运通拥有财富，但它经营的所有三个业务都面临着新问题和竞争压力。这三个业务范畴是保险、银行、旅行相关服务，后者更被称为公司的“皇冠上的宝石”，因为公司知名度很高的旅行支票及赊账卡业务都包括在这个部门之中。此外，美国运通年轻的领

^① Laurel and Hardy，著名喜剧演员，世界喜剧电影史上最出名的两人组合。——译者注



领导人还背负着一个额外的负担，即必须维持被一些人称之为“纪录”的负担。他们不仅仅必须保持公司的发展——那件事本来就已经够困难的了——他们还必须保持公司持续不断地发展，以维持一个连续 29 年收益持续增长的纪录不被中断。为了捍卫这个纪录，他们的前任霍华德·L. 克拉克在担任首席执行官的 17 年间可谓煞费苦心。因此，我们大可不必去介意，有那么两三年，他只是在动足了脑筋借助于一些观察家所认为的会计手法之后，才使得这个纪录保持了完好的延续。但他不惜诉诸于这样手法的事实本身即已表明，尤其对他来说，该纪录已变得何等的重要。虽然克拉克在任内使公司的收入增长了 40 倍，收益增长了 30 倍，但他似乎非常很关心这个没有间断的增长的表面形象。正是在这样的一个过程中，他已把保持该纪录变作了一项政策，对他的继承者来说，就是一项紧迫的使命。诚如莫利所承认的，“早晚有一天，我们的纪录是会破掉的。吉姆^①和我都想读到有关此事的报道——在我们退休以后”。

观察家们心中疑惑，不知美国运通的这个业务难题是否天生就无法解决，不知这两个人——罗宾逊是首席执行官，但这俩人称他们为一个团队——作为个人是否能胜任保持“纪录”的工作。他们不乏才干和智力，并受过适当的训练，他们都获得了工程方面的学位和哈佛大学工商管理硕士的头衔。他们在一系列高级别的职位上都有过出色的服务表现，不仅在美国运通，而且也在其他公司。他们似乎也是一个合适的组合：不知疲倦、一支接一支抽烟的莫利享有“会计奇才”的美誉，是一个公司的设计师及思想家；泰然自若、一丝不苟的罗宾逊则被认为是一个一流的管理者。

不过，金融界依然疑虑重重。单单罗宾逊的外表就足以让人起疑了。他看上去显得异常年轻，就如一位记者所说的，几乎“像小天使似的”，并（因为他名字之中的 III 字）被华尔街起了一个“吉米^②三棍”的绰号，给他套上了一个小字辈的头衔。但更为重要的是，41 岁的他与 46 岁的莫利具有管理一个庞大的商业机构并维持其著名“纪录”的足够经验和足够见识吗？尽管有克拉克直言不讳的支持（他特意指出：“管它呢，我接手公司时只有 44 岁。”），观察家们还是怀疑这两个人是否能胜任这项工作。

然而，华尔街认为，罗宾逊与莫利还是有一个办法的，既可保持该纪录不破，同时也可使他们一举成名。那就是，他们可以借兼并之路进入一个重要的新行业中去。为了达到这双重的目标，这次兼并收购的开销必须以亿美元为单位。对罗宾逊和莫利来说，当然开销越大越好。虽然这两个人从未承认有任何个人的动机掺杂其间，但一次大的兼并收购成功将会使他们看上去就像是做大买卖的了。按一位美国运通执行官的看法，还会使“他们的公司成为男子汉”。事实上，不管是美国运通的执行官还是商业方面的分析家，他们几乎人人都认为，兼并是个好主意。甚至就连克拉克在任

① Jim，詹姆斯的昵称。——译者注

② 吉米为吉姆指小称呼，表示小而可爱。——译者注



时也说到了美国运通的第四个行当——他和罗宾逊所称的美国运通的“第四根支柱”——具有可取性。

对像美国运通那样财力雄厚的公司来说,兼并似乎既是一个受欢迎的想法,又是一件相对简单的事儿,所以罗宾逊和莫利一执掌公司的大权,就作出了通过兼并获得“第四根支柱”的决策。然而,尽管决策是一蹴而就之事,但其执行的过程却被证明决不简单。这两位年轻的执行官以一个详尽、系统的计划开始这项工作,但工作很快就出问题趴了下来。罗宾逊与莫利跌跌撞撞踏上了一条迂回曲折、前途难料的小径,而不是一条大手笔兼并的平坦大道。在这条小径上,他们经常因为找不到落脚点而失去平衡、改变方向和情绪波动。从一个相对简单的公司决策开始,这两个人把他们及公司送上一条执行决策的漫长而艰辛的征途,它使莫利的职业生涯毁于一旦,却使罗宾逊职业生涯获得辉煌成功,在兼并麦格劳-希尔公司惨遭失败仅几个月之后就达到登峰造极的程度,创造了著名的兼并希尔逊公司的伟业。然而,虽然这后一次的兼并收购貌似一次大胆高明的杰作,但实际上却是计算失误、机会凑巧和纯粹的运气眷顾的结果。1977年,在这个过程起步之时,这样的—一个结果是美国运通的任何一人都没有梦到或希望过的。

1977年4月,首席执行官霍华德·L. 克拉克以异乎寻常的年轻年龄(61岁)退休了。他留任董事会执行委员会的主席,但他的角色只是顾问性的。他把权力与解决公司问题的责任全都交给了罗宾逊和莫利。当时,整个机构都面临着业务形势出现大逆转的风险。在公司的三个业务部门中,即消防员基金保险公司、美国运通国际银行公司(AEIBC)及旅行相关服务集团(TRC),每个部门的收益增长似乎充其量也只能说是难以预料,最成问题的是消防员基金保险公司,它是克拉克1968年在一次大的交易中收购进来的。作为全国第七大财产与意外伤害险的保险公司,消防员基金保险公司与所有的财产与意外伤害(P&C)保险公司一样,它在有些年份中有巨大的收益,在其他的年份中则只有很少或者甚至完全没有收益。问题的根子出在“保险周期”上。随着时间进程,保险公司由于竞争被迫下调保险费,使它降至无利可图的水平,从而导致一次全行业的洗牌,于是在亏损之后又接着出现一段保险收费较高和有盈利的时期。20世纪70年代中期,美国运通经历过一次这样的洗牌过程。当时保险周期进入谷底,两年内消防员基金保险公司的税前经营收益几乎下滑50%。1974年与1975年,部分通过消防员基金保险公司的财务处理,使账面收入增加,美国运通才好不容易保持了“纪录”的完好无损,这些手段虽然合法,但仍引起了华尔街对它们是否正当的疑问,并引发了美国证券交易委员会(SEC)的一次调查。然而,罗宾逊却认为,他知道怎样来解决财产与意外伤害险的周期问题。他说,他会要求消防员基金保险公司实行一种“严格的计划预算程序”,并命令这个保险子公司不得出具不能盈利的保单。虽然他说的话听起来是足够明智的,但很少有分析者相信他能改变这个行业一种长期以来就存在的模式。

美国运通银行方面的前景也好不了多少。在许多人看来,美国运通国际银行公



司所坚持的是一种可疑的战略,即与世界上最大的商业银行机构展开竞争。美国运通国际银行公司完全不在美国经营,因此它并不受制于美国的银行法。它是一家严格意义上的国际银行,在 31 个国家拥有它的子机构网络,它从事国际银行业务所有方面的活动:投资银行业务、贸易融资、代理银行业务及商业银行分支机构的银行业务。但与花旗公司、德意志银行之类的银行业巨头相比,它是一个相对小的公司。美国运通国际银行公司的负责人理查德·布利斯(Richard Bliss)打算改变那种情况。自 1972 年接手美国运通国际银行公司之时起,他主要通过向欠发达国家发放贷款的方式开始大举扩大银行资产,从 18 亿美元左右扩大到了 40 亿美元。事实上,他的韧性十足,对于所有的客户他都紧追不舍,以致竞争者们公开指责他是在免费奉送服务。然而,尽管他的政策(或者说由于他的政策),该行仍然业绩不佳。1977 年,其资产收益率仅是低于行业平均的 0.6%。虽然它的利润看起来是上升的,却是借助于削减贷款的亏损准备金得来的,此举使得银行更易受到拖延还贷的伤害,所以归根结底,它并非一个增加收益的理想做法。在此情况下,虽然布利斯一如既往地冲劲十足,但甚至就在公司的内部,他的政策也已开始引起人们的非议。当美国运通国际银行公司在孟加拉国(世界最贫穷的国家之一)开出它在该国的第三个办事处时,一位公司的高级管理人员冷冰冰地说了一句话:“那真是目光远大。”

第三根支柱——旅行相关服务(TRS)——为公司提供了比较安全和稳定的收入。1976 年,在美国运通所赚的总共 2.07 亿美元中,它的贡献超过一半。它所赚的钱几乎全部来自两个产品:旅行支票与赊账卡。这一年,美国运通出售了大约 130 亿美元的支票。虽然公司在每笔销售上都要附带收取一笔服务费,但它却是通过所谓的“浮存”赚到了大钱。公司以面值出售支票并持有该笔钱款直至支票兑现,平均来说,支票的兑现总要在 6 至 8 周之后。在那段时间里,美国运通可把钱用作投资,赚取利息并占为己有。实际上,美国运通公司保持的未兑现支票余额平均为 15 亿美元,公司把这笔余额投资于中长期的免税债券。这些投资产出巨额的免税收入,每年高达几千万美元。

美国运通卡^①所赚的净利实际上更大。美国运通已把 800 万张它的塑料卡片投入流通,每张普通卡收取会费 20 美元(金卡收取会费 25 美元,但该卡享有一定的信用额度),单单每年的会费就给它带来了逾 1.6 亿美元的收入。它的年度赊账总额逾 100 亿美元,美国运通从中平均提取 3.75%,或者说 3.75 亿美元,分析师们估计,该

① 美国运通坚持它的卡被称为赊账卡,而非信用卡。该公司这样做是有其道理的:美国运通普通卡不同于银行信用卡。后者是享有一定的信用额度的,而美国运通的普通卡不享有。但很少有人(包括新闻记者)愿意作这种语义上的区分,并且还要坚持称美国运通卡为信用卡(根据词典上的信用一词的释义,那种称号并非不准确,因为美国运通的卡确实提供了某种信用)。关于对美国运通卡的性质的疑问,我们可以要求该公司为之负责。在美国运通卡出现后的头十年中,此卡一直称作“美国运通信用卡”,“信用卡”几个字最初是印在卡的正面的,即使在当时它是一种与今日同类的赊账工具。因此,在本书讲述该卡创设的故事时,有时将称之为“信用卡”,因为这就是公司高管一直对它的称呼。——作者注



卡的净利为 7 000 万美元。而在声势浩大的广告宣传的帮助下,其会员人数急速上升已达十年有余。

多年来,赊账卡与旅行支票两项业务为美国运通金库所作的贡献越来越大,但这种增长的势头还可能继续下去吗?公司内外的许多人都认为不可能。他们认为这两个产品“已经成熟”,在它们的前面再无明显的增长空间了。这个评价似乎是合理的,毕竟快速增长不可能无限期继续,而现在不论赊账卡还是旅行支票都还面临着前所未有的更多的竞争压力。自 20 世纪 30 年代起直至 50 年代结束,美国运通一直称霸于旅行支票行业。但到了 60 年代的时候,尽管它的支票销售总量是增加了,但它开始失去它的市场份额,主要是失之于花旗公司与美洲银行之手。现在它还不得不与新来的竞争者展开竞争。银行经营的信用卡公司——万事达公司^①及维萨公司(Visa)宣布,它们也将进入旅行支票业务。虽然美国运通仍占有 50% 的市场份额——是从十年前的超过 60% 跌下来的——但要想把它的市场份额继续保持在那个水平似已无可能。尽管公司推出了卡尔·莫尔登^②主演的广告片,展开猛烈反击,但观察家们仍不能确定它到底会起多大作用。一些调查表明,对于旅行支票,消费者并不存在任何品牌忠诚^③的问题,银行家给他们什么他们就买什么。如果银行发行 Visa 旅行支票或万事达旅行支票,美国运通的旅行支票业务的成长也就到此为止了,美国运通看到这一点完全是在情理之中的。

赊账卡似乎也在走向艰难的岁月,甚至公司内部的人士也认为,也许 800 万的持卡人数已经离开它最终能达到的极限数不远了。在此前,公司已把此卡定位为它的一个品牌产品,但现在还会有多少“品牌”客户存在,尚未入会呢?与此同时,维萨(它刚从不是很出名的美洲银行卡改名而来)和万事达这两张银行卡不仅对美国运通的旅行支票业务,而且对它的赊账卡业务也开始形成攻击之势。万事达卡和维萨卡都发起了一个争取更多公司客户的运动,很快都将推出它们自己的品牌金卡。维萨的总裁 D. W. 霍克(D. W. Hock)说:“我们正集中瞄准美国运通的市场。”^④

罗宾逊希望这两项业务的快速发展都能继续,他公开表示相信美国运通将在竞争中胜出,并试图找到一个富于营销新创意的人来管理整个旅行相关服务,以证明他是正确的。他选中了小路易斯·V. 格斯特纳,一个曾在麦肯锡咨询公司作为顾问的 35 岁的哈佛大学工商管理硕士。格斯特纳同意罗宾逊的乐观预见。1978 年,他接管了赊账卡业务(后来,他又接管了全部旅行相关服务业务),公开宣布自己渴望这项挑战。然而,完成使命光有热情还不够,机会似乎长期都不在他那一边,使他没有可能

① Master Charge,后改名为 Master Card。——译者注

② Karl Malden,美国影星,20 世纪 70 年代在电视剧《旧金山街道》中扮演一名老警察。——译者注

③ 客户购买同一牌子商品的倾向。——译者注

④ 1978 年,美国运通的赊账卡业务受到了另一个挑战。银行业的巨擘花旗公司收购了美国运通的一个竞争者,即濒于崩溃的卡特布兰奇卡(Carte Blanche Card),并宣布将耗资 3 900 万美元展开广告宣传,使其重振雄风。——作者注



取得任何大的成功。

罗宾逊以为,对于公司的任何问题,他都有解决的办法。但华尔街却对此持有怀疑,美国运通的股票也因此失宠,所以甚至连罗宾逊也搞明白了,不知自己到底是否能解决公司所有的问题。他经常会说:“有谁知道呢?”确实,对罗宾逊和莫利来说,继续克拉克的政策并保持“纪录”的道路似乎只有一条——开发一个新的收入流,即“第四根支柱”。

罗宾逊和莫利下定决心为公司添加第四个业务范畴,但他们却未首先解决一个基本的问题,即作为公司任何扩张考虑的核心是它的身份定位:美国运通是什么公司?它想成为什么样的公司?比如说,它应该成为“旅行者的公司”吗?公司已经将这培植成为它在公众中的一个形象,并在20世纪60年代使这成为公司广告宣传的口号。或者,公司想在公众的心目中成为一个金融服务公司?公司需要界定自身,以便制定有连贯性的实施计划。

然而,自20世纪60年代以来,公司的高管们就一直在抵制公司的定位界定。据霍华德·克拉克继任者的说法,克拉克从未做过此事,因为他喜欢保持“神秘莫测”。但他的神秘莫测付出了代价,那就是,在美国运通内部,没有一个人确切知道本公司是什么样的公司,它应该成为什么样的公司,也不确切知道什么新业务可能适合于它。而罗宾逊和莫利似乎也并不比克拉克有更多的愿望来界定美国运通的身份。

美国运通年轻的领导们在创造“第四根支柱”方面有两个选择:创办一项业务或收购一项业务。美国运通创办的上一个重要业务是赊账卡,似乎荒唐但确有其事的是,这件事成了下决心启动另一项新的经营业务的最大心理障碍之一。那些仍能够记得赊账卡面世情况的美国运通执行官们,回想起了那些花费数百万美元的代价和耗费数年的时间才得以解决的问题。公司确有需要增添一种业务,以便抹平前进路上的高低起伏,弥补其他方面收益增长的下滑。所以,这“第四根支柱”产生的收益越快越好。

因此,唯一实在的抉择是收购一家从事新业务的公司。但收购一家什么样的公司?这是一个美国运通的高管们苦思多年也未曾解决的问题。20世纪60年代,在罗宾逊加入公司之前,公司内部的规划者就已经进行过无数次的兼并公司的研究,最上层的执行官也接连不断地讨论了种种接管其他公司的可能。但在那个时期里,没有任何一项重大的收购行动是在公司内部研究的引导下产生的。美国运通大部分的收购对象都是送上门来的,包括消防员基金保险公司在内。

罗宾逊与莫利不想创建一个业务各不相干的联合企业。他们打算收购一家与美国运通其他部分“适配”的公司。但那是家什么样的公司呢?他们已排除了制造业的可能,因为他们设定了“无产品制造,无商品库存”的选择标准。除此之外,他们几乎把任何一家从事“服务”的公司都保留在他们可能选择的名单上了。旅行、娱乐、保险、银行、信息、数据处理——这张大类的名单实在太长了,而要列出全部潜在可能的目标甚至更长,但作为选择的基础,即为何要选择这一个而摒弃另一



个,则不太清楚。

不管怎样,罗宾逊与莫利几乎没有浪费一点时间就开始谋求实现一次收购。他们严谨和有条不紊地推进这项工作,那正是他们做大部分事情的方式。他们喜欢在研究和分析大量的详细信息资料后才做出决策,并致力于把这同样的一种工作方式应用于公司的兼并收购之上。他们开始埋首于将会使他们对收购目标的价值和潜能有一个确切了解的那种类型的资料研究。

上任不久,他们就对第一个可能进行了调研。一位投资银行家为他们带来了一个建议——收购“每月一书俱乐部^①”。罗宾逊表示对该笔交易有兴趣,但是,莫利在作了大量的分析工作并亲自与对方进行初步谈判之后,他判定交易的价格太高。同时,每月一书俱乐部所能提供的收益潜力也不够大,不足以成为真正的“第四根支柱”。

为了寻找更大的对象,罗宾逊与莫利调查了人寿保险公司。通过消防员基金保险公司,美国运通已经有了保险业务的知识 and 经验。人寿保险公司的收益稳定性和可预期性强于财产和意外伤害的保险公司,因此能对财产与意外伤害保险的周期性作出补偿。

美国运通要求为它服务的投资银行家研究人寿保险公司,令人意外的是,银行家们却建议美国运通到别处去寻觅对象。他们解释说,虽然人寿保险公司的收益在账面上似乎很吸引人,但由于会计规则的限制,这个收益并非是母公司可以使用的现金。投资银行家警告说,人寿保险公司产出的现金收益甚至还不足以偿付美国运通为收购它而欠下的债务。不过,他们认为,收购一家人寿保险公司会使美国运通财务报告中的收益数增加,于是莫利和罗宾逊决定,无论如何都要收购一家人寿保险公司。这个决定表明,维持那个“纪录”对于他们已达到何等重要的地步了。罗宾逊与莫利决定进行一次有利于提升收益持续增长表象的兼并收购,即便它在实际上将消耗美国运通的财力。

9月,莫利和罗宾逊给出了他们的第一个真正的收购报价,以2.3亿美元收购费城人寿保险公司。华尔街认为,它为收购一家好公司开了一个公道的价格,但美国运通还面临唯一的一个障碍,那就是天纳克公司(Tenneco),因为它拥有费城人寿保险公司24%的股份,而且已出价1.71亿美元收购其余下的股份。天纳克公司曾告诉罗宾逊和莫利,它会以合适价格出售其持有的股份,而他们开出的收购价格也似乎是合适的。但两星期后,天纳克公司的执行官们却改变了主意,他们非但不准备出售股份,反而给出了一个更高的收购价格。由于天纳克公司已经拥有费城人寿保险公司几乎四分之一的股份,局势在它的控制之下,所以美国运通出局了。

不久,罗宾逊和莫利选择了另一个收购目标——沃尔特迪斯尼公司。后来,罗宾逊这样解释了他的想法:“我们有25岁以上的客户群体,他们有25岁以下的客户群体。”或者就如一分析家所说的:“美国运通的服务范围要延伸到儿童期了。”罗宾逊、

① the Book-of-the Month Club,成立于1926年的一家美国邮购企业。——译者注



莫利及霍华德·克拉克一行飞到了加利福尼亚,正如罗宾逊在回忆中所说:“三个身着细条纹西装的人出现在伯班克^①,流言不攻自破。”可是,双方的商谈从未有过任何进展。据说,迪斯尼公司63岁的董事长唐·B.塔特姆(Donn B. Tatum)无意为美国运通年轻又缺乏经验的首席执行官打工。这样,双方甚至连收购的价格都未触及,洽谈就结束了。

9个月过去了,尝试了三种可能,一次兼并都未成功。“第四根支柱”仍无着落。罗宾逊与莫利装出一副满不在乎的样子,他们告知新闻界,他们并不急于匆忙成交,甚至还有可能停止寻找交易机会。莫利不屑地说,“我们无需兼并”;罗宾逊也补充道,“也许眼下是待在家里的合适时间”。

不过,新闻媒体和金融界却把美国运通的收购失败描绘成是罗宾逊和莫利的缺乏胆量和不够老练所致。在华尔街以及据说在美国运通的内部,有一些人嘀咕,这两个年轻执行官太容易被人敷衍搪塞。如果他们想兼并公司,他们就不能被像好莱坞流言那样鸡毛蒜皮的事吓退。他们必须有咬牙切齿的狠劲,把钱摊到桌面上来。对两个在金融界几乎尚未立稳脚跟的年轻人来说,这些指责一定深深地刺痛了他们的心。

不管他们在公开场合说了什么,罗宾逊和莫利并没有放弃谋求一次兼并。事实上,他们还宣布创设了一个新的规划部门,名为战略规划开发室(OSPD),并挑选了执行副总裁乔治·沃特斯(George Waters)作为它的负责人。沃特斯在20世纪60年代曾经创造出成功经营信用卡的传奇。美国运通的两位领导人之所以要建立这个办公室,是为了使它“发挥一种催化剂的作用,以及对新的和重要的收益来源机会进行开发和评估”。然而,战略规划开发室更多的是美国运通收购努力的一种象征,而不是一股真正的力量。美国运通的规划办公室有一个奇特的历史:它们从未辨识确定过,更不用说策划设计过任何一个兼并收购项目。对于一些公司的执行官来说,美国运通之所以要保持一个规划办公室,似乎就是因为一家现代公司应该设有这么一个办公室,而不是因为它实际上有作用。

罗宾逊和莫利似乎还是比较把它当回事的。他们创建了一个新的办公室,起了一个新的名称,配备了一个经验丰富的主任,授予他新的权力。但实际上,这个规划办公室的作用与其他任何一个规划办公室一样。尽管有沃特斯和他手下的头脑风暴出谋划策,但美国运通的两位领导人还是独立地确定了下一个兼并目标,他们甚至都没有告诉沃特斯他们头脑里的那个目标:出版巨头麦格劳-希尔公司。

在选择麦格劳-希尔公司一事上,这两位领导人运用了他们一贯的严谨作风,关注细节和深入研究。他们细致地计算和规划他们的行动,但是,他们的思维有缺陷。对于接管一个企业所涉及的一些非常基本的问题,莫利和罗宾逊似乎都未加以充分考虑,他们甚至似乎还没有觉察到自己公司的一些特别薄弱环节,而这些薄弱环节将

^① Burbank,在洛杉矶北部,与好莱坞邻近。——译者注