

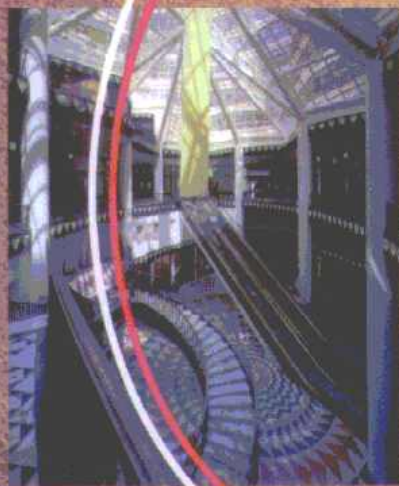
CRASH LANDING

Surviving a Business Crisis

「美国」
里查德·雅各布斯 / 著

银行末日

一个美国总裁的检讨



《银行末日》堪称我们这个时代最富于直觉力和启发性的
一本商业论著。值得美国企业界的掌权者认真拜读。

全美企业董事协会主席 约翰·纳什

J-279.712
Y13

银行末日

一个美国总裁的检讨

〔美国〕 里查德·雅各布斯 / 著
◎ 薛 涛 陈和智 / 译

南海出版公司

著作权合同登记号

图字：30-1999-74

YINHANG MORI

银行末日——一个美国总裁的检讨

作者：里查德·雅各布斯

译者：薛涛 陈和智

责任编辑：袁杰伟 杨雯

封面设计：康笑宇

出版发行：南海出版公司 电话 (0898) 5350227 5352906

社址：海口市机场路友利园大厦 B 座 3 楼 邮编 570203

经销：新华书店

印刷：河北省丰润县印刷有限公司

开本：850×1168 毫米 1/32

印张：11.375

字数：260 千字

版次：1999 年 9 月第 1 版 1999 年 9 月第 1 次印刷

印数：1-10000 册

书号：ISBN 7-5442-1444-3/F·70

定价：20.00 元

南海版图书 版权所有 盗版必究

第一篇 帕克内幕

第一章 今日之死

■情人节的无情——仅剩 90 分钟，帕克将上断头台 ■疲惫、孤独、泪水，难逃破产之命运 ■无奈写下商业“遗言”

莫大希望之破灭如同太阳之日落西山。我们的生命之光也随之暗淡。

——朗费罗

1986年2月14日，情人节。下午4点半，佛罗里达的圣·彼德斯堡。我的秘书琳达推开我办公室的门，表情沉重地对我说：

“路的电话。”

尽管我心里很不希望接到这个电话，但还是拿起电话，与从德克萨斯办公室打来电话的投资人路易斯·法里斯通话。

通话时间很短。市场管理部门否决了路向我日衰一日的银行注入资本的最后请求。帕克银行时日无多了。

直到今天为止，联邦投资保险公司一直向我们输入资本，希望解决我们的困境。但路的要求，我们的救命稻草，被否决了。现在，佛罗里达州银行署的官员们就要让我们停止营业了。就在今晚，就在下午6点钟。

最近数月以来的压力已经使人身心疲惫。我慢慢转过身对秘书说：“琳达，通知各部门经理。他们该向员工们告知真相了。”

我们早已为这个时刻做好了准备，尽管人人都祈望这一时刻永远不要来临。我们的经理们会把他们的手下分别召集起来，向他们通告实际上大多数人早已心知肚明的情况。

我们要让员工们做好应付下面数小时里发生的事情的准备。顾客们会一片惊慌，他们可能会挤提存款，但我们必须防止这种现象发生。接下来银行便会关张停业，联邦投资保险公司会通宵工作。每个人必须保持镇静并配合工作。

我们就要倒闭了。这一刻终于来临了。数小时后顾客们都已离去时，管理部门将安排依法指定的接收者联邦投资保险公司接管帕克银行。联邦投资保险公司为迅速行动，在其查账员连夜工作的同时，其在亚特兰大的官员们将把银行资产拍卖给标价最高者。到星期六的夜幕降临之前，一家全新的银行将在我们刚刚死去的原地焕然一新。

帕克银行在佛罗里达西海岸，那是一片正在发展的区域。毫无疑问银行肯定能够卖出。高昂的竞买价格会保护储户的利益。假如本州以外的银行中标，那么就意味着我们的员工很有可能保住工作。通常情况下，只有投资人成为输家，但如果竞价足够高的话，投资人或许会得到一些补偿。

我举目窗外，恍惚之间似乎置身世外。我体验到飞机降落前能量渐渐耗尽的感觉。但我不能停下来，尽管如此疲惫，我

还得强打精神。

我们已经倾尽全力了吗？我们对这个失败做好准备了吗？最重要的是，我们的员工——他们有没有合力而为？

我从办公桌前站起身来，在办公室里缓慢地踱步。我在这里花费了那么多时光，对那里的环境竟比我所居住的家更熟悉。但现在，这是我最后一天做它的主人了。我得打点好自己的东西，然后离开。明天不知什么人，很可能是一位来自纽约的银行家，将坐到我的椅子上。

我从寂静中醒来。

我步出办公室，穿过大桥，来到附近的停车场。

孤独的感觉袭上心头。

我还得为6点钟的会议做准备，员工们和市场管理部门将参加会议。按计划是在银行二楼的主会议厅集合。来自佛罗里达州银行署的代表将宣读管理机构的公告，宣告我们的银行破产。联邦投资保险公司将概略地宣布其执行停业的程序，并请员工们在当晚坚持工作，以确保银行的安全。

我也应该说几句话。

说上几句。

说什么呢？向这些把他们全部身心都奉献于斯而现在眼睁睁地看着它化为乌有的人们，向这些苦苦奋斗以求挽救我们都认为对社会如此重要、但眼见着破了产的银行的人们，向他们说些什么呢？

我无力地靠在停车场的栏杆上，双目望向塔姆帕海滩一侧的远方。

我深吸一口气，努力控制住欲夺眶而出的泪水。

回忆起过去的几个月，我们掉入了一个黑洞，遭遇了难以逃避的一劫。

黑洞——宇宙崩溃的地方，卡尔·沙甘和伊萨克·阿西莫夫曾对此做过描述——大气层外的外层空间存在的缝隙有着一种神奇的吸引力，一种奇大无比的力量漩涡，一旦陷入其掌握之中，就只有死亡和毁灭。即使是光也难以抗拒这种力量。黑洞的力量如此之大，在物质被吸向其深邃内核时，黑洞的引力不断增强，反抗和逃逸的能力便渐渐被消蚀。黑洞的引力和重力便使任何物质都无法承受。于是，一切都消失了。

我正处于一个黑洞之中心。就在这里，就在地球之上，就在我的家乡。这便是我的破产银行。在18个月令人消神蚀骨的日子里，我们一直把希望和真心寄托于就难而后生的希冀之上。但现在路已到了尽头。

现在我们梦想破灭，消失于一片茫然的灰烬之间。

今天是我们的最后一天。不知在班坦最后一日里温瓦特是何种心情，不知李向格兰特投降时是何种感想。

1月中旬时，我曾在亚特兰大与联邦投资保险公司有过会晤。很显然帕克银行的日子已经到头了。在这次会议之前，任何人都不想面对这个难以更改的事实，都不愿相信我们的事业即将告终。会后，我们明白我们必须丢掉幻想。我们每个人都感觉到挣扎是徒劳的，但我们还是不愿放弃。

在两天前的星期三，我再一次会晤了市场管理部门人士，向他们请求帮助。路·法里斯愿意帮助帕克，他希望管理部门能够提供帮助，让他买下帕克。我们没有得到什么令人鼓舞的信息。我多么希望帕克银行能够再强大一些，像伊利诺斯州的大陆公司或克莱斯勒公司一样。我们需要得到他们所得到的帮助，但我们没有能力实现这个愿望。对于我们这种规模的银行来说，联邦投资保险公司只有一个简单的目的：保护联邦投资保险基金。在全美范围内对银行进行拍卖，他们认为，这样做

会卖出个优质的价格，可以确保基金的安全。我与市场管理部门达成协议，同意假如到星期五还没有成交，便履行接收程序。人人都明白这几乎是不可能的。我心意黯然地飞回圣·彼德斯堡。

是晚我召集了一次紧急管理会议，商讨我们已拟定执行的危机计划——假如我们的“假设”在星期五能够实现的话。步出会议室时，一名对帕克银行做密切跟踪报道的记者打来电话。我实在累得不想再说什么，于是告诉琳达我将写一份简明的声明给他。于是他便明白事态的发展程度了。

为新闻发布会做完准备后，我回了家。我想独自待着，以便整理出最后陈辞，与我们的员工做最后一次沟通。我打算在星期五晚上发表这份讲话，假如那将是我们的末日之夜的话。我虽然要离开了，但难以舍弃与他们之间的私人感情，不能不感谢他们，不能不让他们明白他们曾经做过多么大的贡献。

因此我写下了如下的话：

记得以前我曾经为《帕克内幕》写过一篇题为“赢家和输家”的文章。至今你们大多数人都看到在银行各处都有许多匾额题着这篇箴言。它已成为我们的信条，我们的生活方式。

今天，我们企业的后限之日，我们该重温一下其中的深刻含义。

“赢赢输输”诠释了一个人对于生活的态度。那是一种将生活当做一个整体而持的态度，而不是仅看做每个人都会碰到的具体的胜与败。现实生活中与每件特定事件相关联的成败得失常常是不以人的意志为转移的。时运与环境等因素都可左右某次成与败、得

与失。

以这种放宽的眼界去看待事物，则真正的赢家是不会屈服于生活的。成功者肯定会遭遇失败——即所谓“失败的痛苦”。但强者终究会重新奋起。

愿意直面现实，敢于与困难短兵相接，这就是赢家与输家的区别所在。不找借口，没有讨价还价，并不怨天尤人，只要奋力出击，只要去拼。

星期一是林肯诞辰纪念日。很久以前他曾说过：“假如我只是一味地体味而不是挺身迎接所遭受的所有打击，这并商店或许会关张以做他用。我尽自己力所能及去努力——全力以赴，立志拼斗到底。假如终得所愿的话，所有的冷嘲热讽便不攻自破。假如结果难遂所愿，即使事先有十位天使断言我是正确的也无济于事。”

林肯还谈及：“当一头大象在你后面紧追不舍时，你就要知道何时应该放手。”是的，林肯懂得什么时候应该顺应天命。那也是赢家所应具备的一个重要品质。

现在是我们这些在帕克的人放手的时候了。

人总是很在意付出的价值。奉献实际上是人生的最终赢家的标志。胜利者最终是付出多于所得。输家却至死都执著于“所谓赢即意味着所得大于所付出”的臆见。

你曾经是赢家。为此我要向你表示感谢。也向与帕克银行休戚相关的人们表示感谢。现在我但愿曾经与你们每个人都促膝相谈过。我知道我难能做到这一点。但我们终究还会相遇的。

星期四，也就是昨天，我仍然继续接洽潜在的投资人，在接最后的电话。我们的困境被连篇连牍地报道，惹起讨价还价的买主蜂拥而至。但这一切都为时已晚：已经没有足够的时间重新构制新的一揽子交易计划。

星期四下午5点钟，董事会召开最后一次会议，授权我负责在星期五与市场管理部门接洽——假如我们所盼望的奇迹没有出现的话。管理人员聚在一起，商讨出执行危机处理程序的最终细节。大家一致认为，假如我们难逃毁灭的命运，我们必须把损失减少到最低程序。

那都已经成为历史了。

星期三防线崩溃，星期四希望破灭。今天是星期五。

而且还是情人节。我静静地把最后的讲话——装进信封里。我最后的讲话！这哪里是情人节！

我回想着这一天所经历的事情。早晨6点半钟起床，一直跌跌撞撞地忙碌着。忙碌总是对我有一种治疗的作用。徘徊街头是我去除身体紧张和清醒头脑的最佳方法。把压力全抛却在街道上。每天跑一圈步对一整天都大有裨益。但现在太难了，我双脚重如灌铅，而且背部——这已经成为久已难祛除的痼疾——此时也在沉重的负荷之下疼痛不已。但我明白不能让别人知道这些，因为人人都需要我保持正常状态。我的健康已经成为大伙儿承受力的象征。

今天上午9点钟，我们的律师已经与分行的律师秘密会面，对最后时刻诸事宜做了安排。为了躲避紧盯不舍的电视摄影机及形形色色的记者，会议没有在银行召开，而是选址在圣·彼德斯堡游艇俱乐部。

正午时分，我领着高级职员们前去就餐，进行最后的道别。大家都难以抑制和掩饰自己的心情，声音哽咽，泪水迷糊

了伤感的双眼。

下午6点……下午6点。今夜，我能说些什么？

终于，我长身而立，再次深吸一口气。现在正是滑向黑洞的最后阶段，我要为捱完这段时间做好准备。一小时后帕克银行便将不复存在了。

到办公室后，琳达交给我一封路易斯·R·科恩刚寄到的信。路已经在几天前离开律师事务所成为美国的副司法部长。在此之前，在最后那段艰难挣扎的日子里，他一直是与我们密切合作的律师之一。路写道：

亲爱的迪克：

在法律界干了17年半后暂时离开它，我想书面表达在过去半年里与你一同度过的时光是多么珍贵，还想说对我们没能实现你如此渴求的理想结局而感到深深遗憾。

你或许还记得在《伊尼亚德》（古罗马诗人维吉尔的著名史诗，译者注）的第二部里，当特洛伊城燃起熊熊大火、伊尼亚斯奋力救火时，赫克托耳的灵魂出现并且劝说伊尼亚斯逃跑。他说：“假如特洛伊城能得命运之手拯救的话，意念就可以使之成为现实。”与赫克托耳和伊尼亚斯一样，你是难以扭转上帝之安排的，但你所做的确是勇敢的尝试，是值得纪念的作为。

你或许还记得，伊尼亚斯扛其父、携其子离开特洛伊后，为新的理想不懈努力，决心重建罗马。我坚信你的下一桩计划将取得成功，得到公平的回报。

我站在窗边，凝视窗外。时间已是下午 5 点 55 分。我转过身来沿楼梯从三楼走到银行的会议厅。我已经准备好了。

下楼的时候，我脑海里一边回味伊尼亚斯的故事，一边沉思着塞尼卡（古罗马政治家，译者注）的古老思想：“死亡对某些人来说是天遣，对某些人来说是天赐，而对许多人来说，死亡则成为一种恩惠。”

那么它对我们意味着什么？

第二章 好景不长

■1977年，心高气盛玩金融 ■奋斗七载，小老板变增值戏法 ■1985年，大船开始下沉，新总裁任期进入倒计时

如果你想象自己会震惊世界，那么你可能成为这种想象的牺牲品。

——弗雷德·普鲁

一开始这是我们乐此不疲的事业：收购一家银行，然后把它建设成为佛罗里达州最杰出的独立银行。这曾经是全美最亮的增长点。我们九个人都为此倾尽了心血。

皮特·道森博士，一位牙科医生，一位处处洋溢着自信的人，他决定要出一臂之力，把并不繁荣的商业城市圣·彼德斯堡改造成人们所要求的——一个生机勃勃的城市。因此皮特开始在圣·彼德斯堡市中心购买不动产，打算在这里建出现代化的摩天办公大厦。

正在他一步步完成自己的土地计划之时，他的银行家却认为圣·彼德斯堡不可能成为发达的商业区。因此，没打任何招呼，他就通知皮特说，银行将撤回投资基金。即使皮特已经往

银行里融入了大量资金也于事无补。

面对这一始料未及的变故，皮特质问他的银行行长：“我们现在怎么办？”

行长耸耸肩：“你很聪明。我肯定你会想出办法的。”

皮特和他的商业投资顾问约翰·基尔尼离开会场后，皮特说：“绝不要再出现这种事情！”

约翰说：“我们需要在圣·彼德斯堡开一家银行来照顾我们的生意。我们买家银行吧！”

几个月后，在银行家哈罗德·凯利的帮助之下，约翰·基尔尼在圣·彼德斯堡郊外找到一家拥有 800 万资产的共同银行。基尔尼联合了圣·彼德斯堡的一批企业家，其中有优秀的人寿保险家盖里·弗罗德，佛罗里达最有成就的广告人比尔·赞普，温雅德公司两兄弟、原为佛罗里达最大的麦当劳分店店主的菲尔和维尔农，经营着佛罗里达西海岸海湾海滩最负盛名的旅游圣地之一的弗兰克·比亚斯，一家当地银行的前行长哈罗德·凯利，还有当时正经营着佛罗里达西海岸颇负盛名的一家法律事务所的我。当然，这个创业集团还包括牙科医生皮特·道森和塔姆帕海滩商业投资顾问的约翰·基尔尼。我们共同收购了这家银行。

我们的目标是：经营一家能及时掌握当地企业家的需求并且做出积极反应的银行。许多地方性银行已经开始被区域性银行兼并。道森博士并不是唯一对银行业务感到挠头的人。由远在数百英里以外的亚特兰大或迈阿密的银行以马后炮的方式来猜测自己的地方银行有何需求是件很别扭的事，许多人都对此颇有同感。

这群企业家于 1977 年 11 月收购了这家银行。情况好极了。人人都带来成批的客户。董事们认为这部战车已经蓄势待

发。灵活的市场策划和广告设计都已出台，促使董事们很好地发挥他们的领导作用以及透彻地了解当地企业界形势。创造性地、富有责任感地发展银行业务是帕克的宗旨。不到七年时间，这家银行便如人们所愿地从当初区区 800 万美元资产发展到 5 亿多美元的身家。

纯粹的美景

1984 年当春时节，在庆祝银行资产达到 5 亿美元这一标志性时刻的仪式上，董事会授权制作一个纪念簿作为对所创造的传奇的贺辞。帕克广告部迅速行动，很快褒扬市场竞争胜利者的《为我们所宣扬的孜孜不辍》一书便写了出来。这本书成为帕克所创造的辉煌记录的证明。其前言称此书是一本关于“我们的哲学、我们如何经营以及我们所经历的和使我们发展到今天的各个重要事件”的书。

然而，《孜孜不辍》一书所流露的兴奋之情却被帕克银行当时之前不久所遇到的一件似乎微不足道的小事打了折扣。1984 年第一季度，银行接到来自联邦投资保险公司的第一份不良报告卡。该报告卡以 1983 年度资料为依据，批评了帕克快速增长的速度和自由贷款政策。但是，佛罗里达州银行署随后在 1984 年春末进行的一次审查则反映帕克已经控制住其增长速度和贷款业务。

董事会相信帕克银行已经回到正轨上，假如说它曾经偏离轨道的话。人人都知道，就在联邦投资保险公司那次审查之前不久，董事会已经着手强化银行的各方面制度和人员管理。帕克第一任总裁凯利由于遇到一些个人问题已被撤换。许多高层人士都被撤换了。还有什么可担心的？

1984 年 7 月，《孜孜不辍》一书出版了，并且发给帕克的

客户和股东人手一册。共同银行——帕克模式——满面荣光。这本书充满令人兴奋的内容，不仅因为其字字珠玑，更因为其中再现了许多帕克的获奖广告，这些广告体现了追求卓越的企业精神。

帕克的广告业务一直都按照董事会的规划体现着银行的使命和精神。帕克精神鼓舞着各级员工，促进着它的董事会成员。世上没有什么不可能的事情。在赚钱方面，帕克银行的奋斗方式既有趣又令人兴奋。弗兰克·比亚斯董事曾在一则广告中说：“想象得到便实现得了。想象力是企业的灵魂，也是开拓者所具有而随大溜者所不具有的唯一品质。”

帕克银行的每个人都对那些日子心驰神往。《孜孜不辍》一书的引言中把这种状态表达得淋漓尽致：“我们为那种成长感到骄傲，并非因为我们证明了那些疑虑是错误的（有人说在一个巨业辈出的时代里独立银行没有发展空间），而是因为我们证明了自己是正确的。我们坚信（而且永远信守）那种至高无上的美国精神——创业。或许这是因为我们看到如此多的同行者具有那种精神，或许因为我们发现在我们的社会里这种精神没有得到充分弘扬，因此我们献身于这种企业精神——以我们的亲身体验、以我们的热情和我一切身家去托起它。”

以那种精神，凭那种社会责任感，靠着那些聪明智慧者，难道还会出什么岔子？

不会。帕克一派良辰美景。

最美的良辰美景！以下记载了帕克的愉快往事：

为我们所宣扬的孜孜不辍

没有发黄的老照片，没有古老的羊皮纸记载的故事，也没有某些具有代表性的银行所骄傲展示于其大

厅之内以证明其悠久而闻名历史的神圣遗物。

佛罗里达的帕克银行只有七岁稚龄。

虽则只有七岁，但在其短暂的历史中，这家银行却实实在在地给佛罗里达西海岸的金融服务业带来了一场革命。就靠着 1977 年区区 800 万美元的原始资产，到 1984 年银行已发展到全部资产超过 5 亿美元。

别让这些数字唬住了你。在不甚内行的人看来，这种惊人的发展速度意味着银行极具扩张性，它似乎比躲在岩石后面伺机而出的家伙还要机敏，而且在吸引客户方面过度慷慨。但往更深层次探索，你就会发现其中有着更加简单却更加深刻的含义。

我们冲破迷信而脚踏实地。

许多银行都以为自己是人们的上帝和最好的朋友，帕克则非如此。它从来回避现实，它正视自己的角色：一种工具，一个有实力、结构复杂的金融组织，以自己的天赋和本分为客户服务。

当 1977 年银行奠基伊始时，银行内部并没有对此种定位达成共识。我们被看做是自命不凡的另类，是“第六十六街上的小不点儿银行”，除了董事会成员的经验以外乏善可陈。实际上，我们所吸引到的客户正是我们着意吸引的群体。

我们不是为所有人服务的，我们也从没有刻意于此。市场上有个说法是：只有两种客户对帕克感兴趣，一种是它的缔造者，一种是想建造它的人。这是种恰当的描述。我们从来没有大规模的自由投资者，我们投资基础的模式也反映了这一点。

从一开始我们就把自己定位于商业银行和专业银