



[美] 约翰·卡多 著
杨宇光 等译

颠覆者

嘉信公司

重塑华尔街证券经纪业规则

CHARLES SCHWAB

W ONE COMPANY BEAT WALL STREET
D REINVENTED THE BROKERAGE INDUSTRY

海通东出版社



颠覆者 CHARLES SCHWAB

嘉信公司

重塑华尔街证券经纪业规则

HOW ONE COMPANY BEAT WALL STREET
AND REINVENTED THE BROKERAGE INDUSTRY

[美] 约翰·卡多 著 杨宇光 等译

 上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

颠覆者/(美)卡多著;杨宇光等译. —上海:上海远东出版社,2007

(坐标书系)

ISBN 978 - 7 - 80706 - 380 - 3

I. 颠… II. ①卡…②杨… III. 投资银行—研究—美国 IV. F837.123

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 158044 号

Charles Schwab: How One Company Beat Wall Street and Reinvented the Brokerage Industry.

Copyright © 2003 by John Kador.

Simplified Chinese edition copyright © 2007 by Shanghai Far East Publishers.

This edition is published by arrangement with John Wiley & Sons International Rights, Inc.

All rights reserved. This translation published under license.

本书中文简体版权由 John Wiley & Sons International Rights, Inc 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 - 2006 - 412

策 划: 学习事件

责任编辑: 季 丰 应韶荃

封面设计: BO;OK DESIGN

版式设计: 李如琬

• 坐标书架 •

颠覆者 嘉信公司重塑华尔街证券经纪业规则

著者: [美]约翰·卡多 著 杨宇光等译

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: 南京前锦排版服务有限公司

印刷: 上海市印刷二厂

装订: 上海张行装订厂

版次: 2007 年 7 月第 1 版

印次: 2007 年 7 月第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16

字数: 253 千字

印张: 17 插页/1

印数: 1—5100

ISBN 978 - 7 - 80706 - 380 - 3/F · 267 定价: 38.00 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

献给嘉信公司大家庭中的男男女女，他们对查克
忠心耿耿的程度仅次于对真理的执著。

起初他们忽视你，
尔后他们嘲笑你，
接着他们攻击你，
最后还是你赢得了胜利。

——圣雄甘地^①

① 莫汉达斯·甘地(Mohandas Gandhi, 1869~1948)：印度民族解放运动著名领袖，有圣雄(Mahatma)之称，首创“非暴力主义”，多次发动反英不合作运动，在领导印度争取独立斗争中起到过重要作用。引文出自《甘地自传》。——译者注

中文版序

中国读者可以从嘉信公司的发展历程中学到许多经验和教训。查克·施瓦布生于1937年,1973年他创立了这家以自己姓氏命名的公司。在多次经营失败后,他没有罢休,他把业务重点转到为普通美国人的金融需求服务上,而在嘉信公司这样做之前,股票市场主要是为富裕的美国人服务的。正是查克·施瓦布使普通美国人有可能实现梦想,成为富翁。

我请读者了解查克·施瓦布三件事。

第一,他是一个诚实正直的人。从一开始,他就按公平的价格向客户提供公正的服务,这一点很重要,因为它促使客户对嘉信公司品牌高度忠诚。当经营情况不妙时,客户忠诚度对公司业务很有用。我们能从中得到什么经验教训呢?如果你公平坦诚地对待客户,他们会以忠诚来回报你,即使转到嘉信公司的竞争对手那里去炒股可以节约几美元手续费,他们仍会留在嘉信公司这一边。

第二,查克·施瓦布是一个领袖,不是一个经理。经理有下属,领袖则有追随者。查克·施瓦布的力量始终在于他能宏观地思考全局,把具体的管理任务分派给别人去做。你在本书将会读到,查克·施瓦布在学习方面患了阅读障碍症,这个病一直到晚年才得到治疗;但是他知道,为了弥补自己学习能力的缺陷,他必须依靠非常能干的经理,并且信任他们。查克免不了犯错误,我对查克·施瓦布最重要的批评是,他不相信坐第二把交椅的戴维·波特鲁克,不让他执掌首席执行官实权,在紧要关头,他反而决定削弱首席执行官权力,这个大错特错的决定导致波特鲁克在几年后拂袖而去。我在本书中曾预言了这个结果。

第三,查克·施瓦布敢于承担巨大的风险。也许这是一个伟大领袖应有的品质。查克·施瓦布一次又一次地中断非常成功的做法,而赞成采取尚未尝试过、充满风险的措施。查克·施瓦布一次又一次地降低股票交易手续费,以博得客户好感,使嘉信公司增加交易量。我建议读者特

别关注第 14 章(“电子嘉信”),这一章叙述了嘉信公司如何开展在线股票经纪业务。嘉信公司不是开创在线股票经纪业务之先河者,它的成本也不是最便宜的,但是嘉信公司十分有效地实现了把股票经纪业务转到网络上去做过的过渡。

你也许会问,为什么嘉信公司在欧洲和亚洲不太出名,不像星巴克、微软和沃尔玛那么家喻户晓?这是一个重要的问题,问得好!其原因不在于嘉信公司没有到国外去开展业务。嘉信公司一度在欧洲、亚洲、澳大利亚和加拿大开过分公司或办事处,可惜这方面努力并未奏效。

我们从最近嘉信公司开展广告宣传的活动中,可以发现他们试图解决拓展国际业务问题的线索。广告和电视商业节目的名称叫《询问查克》;广告的主题是,客户可以依赖嘉信公司,因为查克·施瓦布会亲自关心和照顾客户。查克·施瓦布本人在美国投资者中间具有很高的声誉和信任度,但他也许很难在全世界投资者中间都发挥出这种人格魅力。

查克·施瓦布快要 70 岁了,最近他回来领导这家公司,嘉信公司在他的领导下经营得很出色,但是最大的挑战仍然摆在他面前:在查克·施瓦布之后,由谁来领导这家公司?查克·施瓦布肯放手吗?这对任何创办了公司,并且使它卓有成就的人来说,都是一件棘手的事情。事实上,历史评判一个领导人的成败不是根据他做了什么,而是根据他的接班人做了什么。当人们撰写金融市场史时,查克·施瓦布将作为第一流的创新家载入史册,而关于接班人的决定,将影响他所创办的公司是否能继续兴旺发达。

约翰·卡多

于美国宾夕法尼亚州温菲尔德

2006 年 8 月

谢 辞

有悖常理的是,最有资格接受感谢的人最不需要致谢。事实上,我应致谢的人超过了我所提及的这些。在本书的写作过程中,许多向我提供了大量帮助的人丝毫不要我道谢,对所有决定帮助我,希望我把他们个人经历隐姓埋名地写进本书,却别无他求的人,我衷心地表示感激。我希望有朝一日能允许我逐一列出他们的尊姓大名。

嘉信公司的前员工爽快地向我讲述了他们的故事,回答了我连续不断提出的问题,并且同意我引用他们的文档资料,我因而深感自豪,谨在此向下列各位鸣谢:

安布雷·艾博特(Ambre Abbott)、谢里·安德森(Sheri Anderson)、雷特·安德鲁斯(Rhet Andrews)、尼尔·阿姆斯特朗(Niel Armstrong)、马克·巴曼(Mark Barmann)、丹·巴斯(Dan Bass)、艾利森·博马(Alison Bomar)、布鲁斯·卡迪纳尔(Bruce Cardinal)、丹尼斯·克拉克(Dennis Clark)、马克·科利尔(Mark Collier)、巴巴拉·丹尼尔斯(Barbara Daniels)、艾伦·迪恩纳(Alan Diener)、埃德·弗尔兰(Ed Ferland)、罗杰·富兰克林(Roger Franklin)、吉姆·富勒(Jim Fuller)、约翰·甘伯斯(John Gambs)、威廉·吉利斯(William Gillis)、约翰·格雷霍尔姆(John Granholm)、马克·格林多法(Marc Greendorfer)、罗伯特·格罗斯科普夫(Robert Grosskopf)、吉恩尼·哈梅尔(Genene Hamel)、沃德·哈里斯(Ward Harris)、巴巴拉·海因里希(Barbara Heinrich)、安妮·亨宁格(Anne Hennegar)、克里斯汀·赫伯特(Christine Herbert)、西恩·霍华德(Sean Howard)、罗恩·克洛斯(Ron Kloth)、罗恩·雷(Ron Lay)、凯西·莱文森(Kathy Levinson)、吉姆·洛西(Jim Losi)、莉莎·麦克(Lisa Mak)、蒂姆西·麦卡锡(Timothy McCarthy)、凯西·麦克林托克(Casey McClintock)、约瑟夫·麦库姆(Joseph McComb)、梅林达·米汉(Melinda Meahan)、马达林·米切尔

(Madalyn Mitchell)、劳里·莫斯(Lauri Moss)、丹·纽曼(Dan Neumann)、菲利普·帕克森(Phillip Parkerson)、比尔·皮尔逊(Bill Pearson)、厄尔利·珀里(Earlene Perry)、查尔斯·罗姆(Charles Roame)、凯文·罗杰斯(Kevin Rogers)、罗伯特·罗索(Robert Rosseau)、哈维·罗恩(Harvey Rowen)、鲍勃·鲁杰利(Bob Ruggieri)、汤姆·塞普(Tom Seip)、丹尼尔·希恩(Daniel Sheehan)、吉姆·斯金纳(Jim Skinner)、拉里·斯图普斯基(Larry Stupski)、汤姆·塔格特(Tom Taggart)、罗伯特·坦塔罗(Robert Tantalo)、布洛特温·塔特(Blodwen Tarter)、巴里·尤尔(Barry Uhl)、托马斯·沃尔兹(Thomas Voltz)、凯文·惠勒(Kevin Wheeler)、吉姆·维格特(Jim Wiggett)、米歇尔·沃尔珀(Michelle Wolpe)、谢尔曼·耶(Sherman Yee)、曼索尔·札卡里亚(Mansoor Zakaria)。

我还要感谢前嘉信公司的另一些员工,他们表示只要知道自己是作者的素材来源就心满意足了。

此外,我很感谢不少专业人员在百忙之中抽出时间来进行指导,把嘉信公司及其经营管理人员至今仍在发挥重大作用的证券业各种情况讲解给我听。我很高兴在此感谢德瓦尼·安德森(Devanie Anderson)、托尼·比安科(Tony Bianco)、莫里亚·约翰斯顿·布洛克(Moira Johnston Block)、约翰·鲍恩(John Bowen)、丹尼尔·伯克(Daniel Burke)、蒂姆·巴特勒(Tim Butler)、艾米·巴特(Amy Butte)、马克·卡尔雅(Mark Calvey)、戴尔·卡尔森(Dale Carlson)、本杰明·科尔(Benjamin Cole)、乔·卡特克利夫(Joe Cutcliffe)、哈罗德·埃文斯基(Harold Evensky)、乔恩·弗里德曼(Jon Friedman)、贾米·戴蒙(Jamie Dimon)、安德鲁·格拉克(Andrew Gluck)、沃伦·海尔曼(Warren Hellman)、坎·格林伯格(Ken Greenberg)、塞姆·贾菲(Sam Jaffe)、谢尔登·雅各布斯(Sheldon Jacobs)、安德鲁·卡尔(Andrew Kahr)、约翰·基夫(John Keefe)、李·科林斯(Lee Korins)、卡罗琳·莱顿(Carolyn Leighton)、鲍勃·莱维(Bob Levy)、丹·列文斯顿(Dan Livingston)、利奥·梅拉默德(Leo Melamed)、斯科特·麦基洛普(Scott MacKillop)、约翰·麦吉恩(John McGuinn)、迈克·麦格里维(Mike McGreevy)、斯蒂芬·麦克林

(Stephen McLin)、盖伊·莫茨科斯基(Guy Moszkowski)、保尔·梅里曼(Paul Merriman)、德博拉·奈什(Deborah Naish)、特里·皮尔斯(Terry Pearce)、洛里·帕尔斯塔特(Lori Perlstadt)、里查德·利佩托(Richard Repetto)、特里·萨维奇(Terry Savage)、帕梅拉·塞耶德(Pamela Sayad)、刘易斯·希夫(Lewis Schiff)、艾梅·斯通(Amey Stone)、泰勒·麦克马斯特(Taylor McMaster)、林恩·厄伯肖(Lynn Upshaw)、艾伦·韦伯(Alan Weber)、巴里·扬(Barry Young)。

我还想趁此机会感谢我的代理人斯韦恩出版代理公司的苏珊·巴里(Susan Barry),她在本书写作的每个阶段都帮助了我,约翰·威利父子出版公司的珍妮·格拉泽(Jeanne Glasser)也不吝指教和鼎力相助。

一个作者如果有幸,将会得到家庭成员的帮助,他们的支持是作者绞尽脑汁想出千言万语来也报答不尽的。我就是如此的幸运。我只能在这里指出,我的妻子安娜·贝思·佩恩(Anna Beth Payne),我的孩子丹尼尔(Daniel)和雷切尔(Rachel),我的兄弟彼得(Peter)和罗伯特(Robert),以及父母朱利叶斯(Julius)和玛丽安娜(Marianne)对我十分耐心和谅解,并且为本书内容贡献了他们的智慧。

约翰·卡多

jkador@jkador.com

引 言

最初,在投资者任凭证券商支配时,金融自决权如同航空旅行一样是保留给有钱人的。查尔斯·施瓦布发起了证券界的革命并推翻了华尔街的统治,彻底改造了证券经纪业,而今嘉信公司继续革新着个人理财世界,不管穷人和富人,我们全都因此而受益。

本书叙述了嘉信公司是如何在经历了四次痛苦的剧变之后,从一个纯粹的佣金折扣证券经纪商逐步发展壮大并取得巨大成功的。虽然这些剧变是给人启迪的,而且发生在别人身上,甚至是很有趣的,但它们不是本书的重点。本书的真正主题是嘉信公司组织结构的灵活性和它如何围绕着一套核心价值理念彻底进行自我革新。许多公司仅夸夸其谈价值理念,但嘉信公司却执行以价值理念为基础的战略使自己在本行业里发展起来,实际上,嘉信公司是少数真正从这种战略中获益的公司之一。

嘉信公司是安然公司^①截然相反的典型企业。30年来,嘉信公司作为历史上最有灵感、最鼓舞人心的金融服务企业脱颖而出,主要应归功于该公司创始人查尔斯·R.施瓦布的价值理念和领导才能。嘉信公司已经形成了一种独特的以价值为取向的管理思想,把客户利益放在第一位,使公司对自己固有的想法产生质疑,避免了傲慢自大,没有像其他偶有小成的公司一样因为固守陈规而与成功擦肩而过。

像所有价值理念一样,查克的那一套也是说得容易而较难在实践中执行的,并且近来已和其他价值理念发生了冲突。为了替代传统证券经

① 安然公司(Enron Corp.)曾名列世界500强第16位,并连续4年荣获“美国最具有创新精神的公司”称号,2001年被美国《财富》杂志评为全球最受称赞的公司。2001年9月30日,其资产负债表上显示的总资产达618亿美元,在股市的业绩超过美国电话电报公司和国际商用机器公司。2001年11月,由于涉嫌做假账,受到美国证券交易委员会调查。该公司股价开始大跌,最后不得不递交破产保护申请,成为美国有史以来最大的公司破产案,在全球证券及银行业中引起巨震。——译者注

纪业行为无节制的情况，查克制定了一套有才干的人可能自愿服从的目标。嘉信公司的全部员工签字承诺，按照那些不容商榷的价值理念，执行为普通的个人投资者服务的规定。

查克卓越的价值理念：

核心价值	含 义
没有利害冲突	嘉信公司员工领薪水，而不是获得销售回扣。
不提供咨询	相信嘉信公司的客户都是精明的投资者，所以不向他们推荐个人可投资的证券。
不做推销	嘉信公司不推销个人可投资的金融产品。“你得自己打电话来找我们，因为嘉信公司中没有销售员会打电话给你。”
客户第一	授权员工去为客户服务。从客户进入公司起就为他服务，而不是等到工作流程结束以后。弄清楚客户想要什么之后，才决定你是否能满足他获利的要求。

从一开始，查克就明确地把自己放在公司经营的显眼位置上。他的名字印在大楼外墙上，他的形象出现在广告里，客户可能与世界各地成千上万名嘉信公司员工中的任何一个打交道，但是客户的经纪人只有查克(Chuck)——请注意，别称他为查尔斯(Charles)。

嘉信公司的“基因”中有什么成分使它在困难重重的环境下取得成功？是什么使一个折扣证券经纪商放弃 900 万美元收入而转向提供不收年费的个人退休金账户，难道仅仅因为它认为这么做正确吗？是什么使它认为把价格猛降 60%，进入还不稳定的电子交易世界里可以取得成功？是什么使它认为互联网是朋友而不是敌人？该公司游刃有余地围绕一套按其价值理念制订出来的标准变化。一切都可变动，但以下这些标准经久不变：

开创一种事业，而不是开办一个企业。

“我们是客户金融梦想的监护人。”请你想一想，你最后一次看到一家

企业如此认真地对待自己的责任是在什么时候？这说明，嘉信公司员工的行为好像他们在医治癌症一样认真负责。

当大家共同追求一个卓越的目标时，就比较容易鼓起勇气放弃那些曾使公司致富的方法。价值理念是冒险行为的安全网。共同追求一种事业，可为那些准备放弃熟悉但已陈旧的经营模式，而从事一个诱人但尚未试验过的商业计划的人提供某种借口，嘉信公司欢迎人们提出一些在别的地方可能被认为是煽动性的问题：“我们这个决策是为谁服务的？我的本领和关系在这个新领域里是否仍和在旧领域里一样有价值？我要抛弃多少？”

这些真诚的、发自内心的问题不可能事先作出回答。放弃一些个人的得失，朝着未知领域前进的勇气不是来自“关于变革总是好”的那种千篇一律的保证，而是来自对一种完全值得投入的事业的献身精神。

让文化的力量恰当地发挥出来。

许多公司在口头上大谈关于道德和价值理念的文化，但付诸实践的很少。嘉信公司的员工实际上生活在企业文化中，因为他们知道公司的愿景会变来变去，但价值理念将始终如一。在客户和供应商、竞争对手和伙伴的界限已经模糊的世界上，价值理念是界定嘉信公司出发点和目标的唯一标尺，其他一切东西都可能逐渐失去光彩——产品、服务和证券业本身，但是恒久不变的价值理念可以为整个团队实现梦想起到监护作用。

欢迎剧变。

在新思想真正要求他们改变行为之前，人人都会大谈新思想的力量。而一旦新思想要求他们改变行为时，稳定又突然看起来特别吸引人。嘉信公司究竟怎么会有胆量把业务转移到网上去做，明明知道这么一来它的日常服务价格不得不削减一半以上？胆量来自坚持核心价值理念。企业里从上到下的所有员工，对客户第一的价值理念有一致的看法。你的公司对于类似的观念会作出怎样的反应？美林证券公司面对同样问题时的处理方法很典型：不予理会。不予理会的后果是美林公司发生了激烈的争论，争论的结果是它仍旧在问题的边缘徘徊，直到嘉信公司胜出。嘉信公司如何避免成年累月的激烈争论？关于自相残杀的可怕做

法，嘉信公司可以给我们什么教训？

成功是某种更重要事情的副产品。

嘉信公司的管理层懂得不能把目标定在取得成功上，因为成功如同幸福一样，是不能刻意地去追求的。公正诚信地为顾客服务是可以为此奋斗的一种事业目标。嘉信公司开发产品和提供服务，是因为客户表明需要它们，只有这时，公司才努力思考能否通过产品和服务获利。有人问美国全国广播公司前负责人格兰特·廷克(Grant Tinker)打算如何使其公司成为业内第一，他的回答适用于嘉信公司，“首先我们要做到最好，然后我们就会成为第一”。

嘉信公司同样会犯错误，本书也列述了他们的许多错误，但是如果认为有关错误的记述是对公司信誉的打击，那就大错特错了，它的信誉仍旧如前。嘉信公司也许比其他同样规模公司犯的错误要少，具有讽刺意味的是，它快节奏的决策过程偏偏减少了犯大错误的次数。当公司被一系列简单的、众所周知的原则所引导，它的决策时间、认识错误和纠正错误的时间就缩短了。始终关注信誉是保证绩效一贯良好的力量。

不错，这个公司是有点道德说教的倾向，有人认为那是十分讨厌的事。当然，嘉信公司是在其创始人对证券经纪业腐败、普遍悲观怀疑以及普通投资者经常受到欺诈的情况下义愤填膺地创办起来的，结果，关于公司的故事不仅限于它的效率比竞争对手高。嘉信公司员工认为，嘉信公司还负有向投资者提供世界上最有效、最道德、最规范的经纪服务的使命，公司不仅经营上要比其他公司强，而且道德上也要比其他公司好。从这一点来评判，它是美德的化身。不良的趋势是，这种态度加强了“我们与他们较量”的意识，从而可能使企业各级员工蒙受损失。

嘉信公司在进行一场革命，他们的员工不仅从事证券经纪业务，而且还践行美德。这是一项把努力建立在良好愿望基础上的事业。嘉信公司给员工一种归属感、一种目标感和行动催化剂。人们可以为钱而勤奋工作，但他们也会为理想而献身。亨利·詹姆斯(Henry James)曾这样描述人们为真正信仰的事业而进行的工作，“我们在黑暗中工作，我们做了力所能及的事，我们付出了全部。我们的怀疑就是我们的热情，而我们的热情就是我们的工作”。在嘉信公司里确实是这样的，即使遭受巨大的挫

折,以及 2001~2002 年时对公司前途疑虑重重,都未削弱公司以前和现在的员工对自己的成就所具有的强烈自豪感。这就是他们的故事。

嘉信公司曾三次彻底改造自己,目前正处在第四次改造时期。本书第一篇“铺平道路”描述了公司创立之初以及帮助创立该公司的人们的故事。

嘉信公司第一代:1975 年 5 月 1 日,在美国证券业历史上称为“五一节”的这一天,通过放宽对经纪人佣金的限制,使自己成为纯粹的折扣证券经纪公司。第一章(“五一节”)描述了使嘉信公司脱颖而出的美国证券业如何残酷无情和腐败。1975 年,查克(他喜欢用这个名字)38 岁,有一天醒来,他认识到环境将为像他一样的人提供创办经纪业的条件。一些有经验的交易商,既不需要也不向往咨询。经纪业务将是为他们这样的人而开办的。

第二章“初始投资”描述了嘉信公司创始人查克的生活和事业,以及他的道德理想如何激励公司树立起道德观。第三章“创立品牌”研究了嘉信公司早期在逐步确立自己声誉时的奋斗和成就。

嘉信公司始终依靠技术进步。第四章“创新”就描述了公司如何致力于对创新的管理,好的创意不管来自何方,都能被采用。嘉信公司破除陈规。从创立之初它就破除一切常规,大家知道,折扣证券经纪商应当废除分公司这类花架子,以便降低佣金,那么嘉信公司做了些什么?它建立了国际分公司网——在写本书时共有 430 家。第五章“分公司帝国”研究了嘉信公司的分公司和呼叫中心的历史和文化。

在嘉信公司第一个十年的经营活动里,大部分的时间集中于如何有效地进行交易上。交易佣金一直到 20 世纪 90 年代都是该公司的主要收益,但这种局面不尽如人意,因为交易量的涨落使收益的增长难以预测,公司需要找到新的收益来源。与此同时,嘉信公司服务的客户对象开始改变。客户逐渐变得富裕起来,部分原因是由于嘉信公司给他们提供的服务,他们的资产组合变得复杂而难以管理,他们需要获得咨询并要求嘉信公司提供这种服务。嘉信公司不想提供咨询服务,但这又与公司应致力于提供顾客所需要的服务的核心价值相矛盾。第六章“咨询和顾问”叙述了嘉信公司如何向自己最坚持的信念之一提出挑战,并且开始提供名

副其实的咨询服务。

嘉信公司第二代：20世纪80年代，它把自己改造成为资产集合商。由于经营模式从获取交易费转变成通过管理客户几百万甚至几十亿美元资产获取收益，嘉信公司通过提供基金和机构投资服务使自己的服务产品多样化。嘉信公司尝试为越来越多的独立金融咨询公司提供服务，它推出了全新的产品，如迅速取得成功的“共同基金全一账户”，此项目旨在吸引共同基金投资者在嘉信公司保持基金交易账户。

在这些年里，很多的突发事故、灾难和不幸几乎使嘉信垮台。有些灾祸是它自己造成的，有些是自然灾害。嘉信公司凭运气或者技术总能化险为夷，而且每经历一次危机后，嘉信公司变得更强大，更明智，更能掌握自己的命运。本书第二篇“危机重重”按年代先后列述8次危机。第七章“遭公众遗弃的首次公开募股”讲述了嘉信公司在条件尚未成熟时就草率地进行首次公开发售股票，最后只好迅速撤销的故事。第八章“重生”叙述了嘉信公司拼命寻求资金，并合法地将资产卖给一家加利福尼亚州最大的银行。从一开始，两家企业的价值文化就相冲突，而嘉信公司仍维持那种在它努力保持独立时的完整性。它在独立和成功地开展首次公开募股之后的庆祝是短暂的，因为第九章“股市暴跌”所描述的种种事件发生了。1987年10月19日，黑色星期一，股价狂跌，整个证券业大混乱，这考验了嘉信公司承受危机的能力。

第十章“保证金委托交易”继续讲嘉信公司遭遇的倒霉事，它竟不可思议地允许某一香港客户使公司背负1.2亿多美元的债务。由于公司迅速采取行动，才收回该客户所欠的大部分债款，挽救了公司。从那以后，嘉信公司加强了风险管理，确保这种事情再也不会发生。第十一章“地震”描述了1989年10月17日旧金山地震时，嘉信公司员工团结一致，尽一切努力来保护公司。他们第二天早晨重新启动计算机，准备为还心有余悸的客户服务，就在那时，嘉信公司值得信赖的声誉铭刻在客户的心中。第十二章里记述的“共同基金全一账户”，严格说来并不是一次危机，但是嘉信公司下了很大的赌注，它把更多的账户控制权交给客户，从而放弃了现有的收益来源，以得到的不确定收益取而代之。

第十三章“心脏病发作”叙述了公司在达到成功顶峰时发生的混乱。

在总经理拉里·斯图普斯基履职期间,他按照嘉信公司的愿景,凭借非凡的领导能力,沉着地实现了公司崇高的发展目标。但在1992年1月10日,拉里·斯图普斯基——全体员工都尊重的领导人——心脏病发作,他那时才46岁,大家都以为他垮不了的。斯图普斯基战胜了病魔,但是公司无法重现辉煌了。嘉信公司重新调整了领导层,但这件事的确直到现在对嘉信公司仍有影响。

嘉信公司第三代:公司努力地把它在20世纪90年代中期开发的以互联网为基础的服务与公司的已有业务天衣无缝般地整合起来。第十四章“电子嘉信”叙述了嘉信公司如何史无前例地跃进到一个尚未熟悉的领域,成为一家利用网络提供服务的公司。嘉信公司时常思考如何利用互联网的功能来提供作为公司主要收入来源的全部服务,这涉及公司能否接受短痛比长痛好。这种转变等于浪费人的青春时光,因此不可能不痛苦。在这个时期,嘉信公司的电子商务和传统零售业务相结合的营运策略脱颖而出。

第三篇“投资梦的监护人”考察了在两个首席执行官之一的戴维·波特鲁克(David Pottruck)领导下嘉信公司的运作状况。最近,嘉信公司面临着来自外部竞争和内部冲突的双重压力。

嘉信公司第四代:嘉信公司使自己比以往任何时候更像一个全面服务的经纪公司,而过去它对此是不屑一顾的。第十五章“均势”研究了戴维·波特鲁克如何成为嘉信公司进入21世纪时的一个理想的领导者。这一章还批评了公司自1997年以来采用的两个首席执行官共同领导的组织结构。本章叙述了该公司如何垂青富裕的投资者,包括2000年收购美国信托公司(U. S. Trust)的事件,但是由于最近革新,嘉信公司面临着失去已经做得很成功的特许经营业务的巨大风险。普通投资者感到自己遭到公司的抛弃,雇员因公司越来越注重咨询和销售而觉得自己被公司背叛了。

每家公司都要使自己有一点神秘传奇的色彩,但是作为一家不到30年历史的公司,嘉信公司在这些方面做得有些过头。那么,是什么促使嘉信公司编造神话呢?尝试判断嘉信公司某些事情是否真实是没有意义的。神话永远不可能发生,但确实有道理。如果我们不寻找方法去认识

我们生活中的幻想,我们就有可能冒受这些幻想支配的危险。第十六章“嘉信神话”试图分析嘉信公司编造神话的理由,以便弄清楚他们在工作 and 激情方面所给我们的启发。

最后一章“未竟事业”客观地研究嘉信公司一些绩效较差的领域(例如国际市场)。为什么嘉信公司不能在海外市场上为自己的品牌找到一席之地呢?这一章详细叙述了投资者和分析师关心的一些公司管理实践,其中最突出的是嘉信公司的继任政策,嘉信公司的接班人看来不是一个,这使大家对公司的前途十分担忧。小说家格雷汉姆·格林^①(Graham Greene)曾写道:“总有打开大门、让未来进入的时刻”,嘉信公司现在正面临这样的时刻,问题是由谁来旋转大门的球形把手,把门打开呢?

证券经纪业面临着信任危机。对投资者来说,经纪业不再是可信赖的伙伴。投资者放弃了金融市场,因为这个市场被每天震撼着经纪业的内幕曝光搞得混乱不堪。两面派的股票分析师竭力把公司股票兜售给公众,私下里却在贬低这些股票;贪婪的经理把自己的口袋装得鼓鼓的;监管者的行为很像公司利益的奉承者,而不像公众利益的守护人;审计师故意地或粗心地允许这类事情发生,然后躲到机密文件粉碎机后面推卸责任。在最近一次营销活动中——对嘉信公司来说,这次决不是好时机——它必须面对经纪业已失控的倒霉局面。凭借公司的名誉,凭借创始人的道德威望,嘉信公司正在确立强有力的领导地位,以便恢复投资者的信心。

查克继续弥补他所发现的不足之处,重振雄风。让我们带上笔记本去找他,他仍然是我们的老师。

作者关于姓名的附注:为了避免在议论与创始人同名的公司时必然发生的混淆,公司创始人喜欢用的名字“查克”是指查尔斯·R.施瓦布本人。“嘉信公司”和“查尔斯·施瓦布”则指他所创建的公司。

^① 格雷汉姆·格林(Graham Green, 1904~1991):英国小说家和剧作家,曾任英国《泰晤士报》记者和《观察家报》影评员。代表作有短篇小说集《地下室》(1936年),《间谍》(1939年),《权力和荣誉》(1940年),曾获英国霍桑登文学作品奖。——译者注