

金融道

叁

LEADING
THROUGH
UNCERTAINTY

在不确定性中引领

「美」雷·戴维斯 彼得·伊科纳米 著

李明◎译 蒋骊军·陈琳◎审校

美国最佳社区银行如何从大萧条中崛起

张维迎

金海腾

威廉·C·泰勒

联袂推荐

著名经济学家

退休银行家

《快公司》杂志联合
创始人及主编



中信出版社·CHINACITICPRESS

李明◎译 蒋骊军 陈琳◎审校

「美」雷·戴维斯 彼得·伊科纳米◎著
(Ray DAVIS) (Peter Economy)

在不确定性中引领

金融道

叁

图书在版编目 (CIP) 数据

在不确定性中引领 (金融道3) / (美) 戴维斯, (美) 伊科纳米著; 李明译. —北京: 中信出版社, 2014.8

书名原文: Leading Through Uncertainty

ISBN 978-7-5086-4716-6

I. ①在… II. ①戴… ②伊… ③李… III. ①商业银行-经济管理-经验-美国 IV. ①F837.123

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 170501 号

Leading Through Uncertainty: How Umpqua Bank Emerged from the Great Recession Better and Stronger than Ever
by Ray Davis

Copyright © 2014 by Ray Davis

This translation published under license. Simplified Chinese translation Copyright © 2014 by CITIC Press Corporation

All Rights Reserved.

金融道3

在不确定性中引领

著 者: [美] 雷·戴维斯 [美] 彼得·伊科纳米

译 者: 李 明

审 校: 蒋骊军 陈琳

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 三河市西华印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 16 字 数: 112 千字

版 次: 2014 年 8 月第 1 版 印 次: 2014 年 8 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2014-3550 广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4716-6/F·3236

定 价: 42.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

献给安快银行的同事们

你引领，你促动，你激发

理念和领导力决定走多远

2006年，与金海腾行长的结缘，让我看到了一家完全不同于国内其他银行的“另类”——当时的广发银行杭州分行；今年，当金行长把美国安快银行介绍给我的时候，我则见到了一家几乎在全球银行业中都堪称“另类”的银行。这两个银行有一个共同点：超乎寻常的优秀。

安快银行CEO雷·戴维斯向我们展示了一种非凡的企业家精神——冒险精神、创新精神、不满足精神和英雄主义精神的集合体，这也是我所推崇的。

从某种意义上讲，在市场经济社会，每一个人都在不确定中生活，都面临着一定的风险，但与一般人相比，企业家所面临的风险范围更大、程

度更高。冒险精神作为企业家的基本素质之一，不仅是一种顽强的意志，更是一种高超的能力。企业家的冒险绝不是赌徒式的孤注一掷，而是以全面掌握相关事业的知识和谨慎周密的判断为基础、——比他人抢先得到的获取利益的机会。正如就如本书中所讲到的，戴维斯在次贷危机前敏锐地感觉到了房地产市场潜在的危机，冒着公司股价大幅下跌的风险，发出不同的声音，诚实地揭示自己的问题并且抢先着手解决，从而让安快银行避免了在随后的金融危机中一败涂地。

优秀的企业家最不喜欢循规蹈矩，最不屑于“按既定方针办”。他们天生是一个“破坏者”——破坏旧的秩序、旧的规范、旧的习惯。他们以创新为己任，从来不把自己在某一时期某一环境下的成功秘诀当作灵丹妙药死抱住不放，而总是审时度势地否定自己，拿出新方法、想出新花样。我们现在所看到的安快银行已经不是一家常规意义上的银行，它是集合了酒店业、零售业、金融业等优秀企业做法的一个跨界体，在经济繁荣期和低潮期都能做到优秀。

企业家的座右铭是“不断前进”，他们绝不会安于现状。从一家在落后地区发家的小银行变成全美最佳社区银行，安快银行将不满足精神表现得如此非常强烈。这种不满足精神不仅体现在财务指标的增长上，更体现在他们一直致力于创造超越客户期望的服务。

熊彼特把企业家精神比作中世纪的骑士道精神，马歇尔用“经济骑士道”来象征企业家，描绘的便是企业家的英雄气概。安快银行敢于在每个网点打出“欢迎来到世界上最伟大的银行”的旗号，不仅有引领行业风气

的气概，更在潜意识中引领支配了我们的精神世界和价值理念，成为一种楷模。

在不确定性中引领，最关键的是这个企业的领导者能够具备上述的企业家精神。

在当前，中国银行业面临重大改革的关口，决定变革成功与否的主要因素有两个：理念和领导力。理念可以正确也可以错误，领导力可以强也可以弱。最好的组合是正确的理念、强的领导力，最差的组合是错误的理念、强的领导力。当然还有次好或次坏的组合。

任何伟大的变革都一定有先进的理念，只有这些理念才能够战胜当时体制下的既得利益，才可以往前走。观念的变革是一个漫长的过程。新的观念最初通常是由领导者提出，在强大领导力支撑下，当这些观念变成企业成员的共同理念，由这些理念引领的变革才会真正取得成功。

只有具备企业家精神的银行家才能够形成更好的理念，但现在部分银行家还没有成为真正的企业家。企业家的责任是创造价值而不是分配价值，但眼下，确实有很多银行家是在发展自己分配价值方面的能力。

一个优秀的银行家，要有追随者，这种追随是诚心诚意的追随，而不是出于利益或者恐惧，这实质上体现的就是一种强大的领导力。我们现在特别强调隐性知识，一种默契的知识。实际上就是这两个人一起办事儿的效率比这个人跟另一个人办事的效率。这样的话，这两个人若分开办事，则两人的价值都会降低，那他们就愿意待在一起。转换到企业的角度来看，你愿意在优秀的人才身上投资，一定是因为这个人在你这

儿能创造更高的价值。这就要依赖于另外一些东西，包括领导力，包括企业文化等等。

安快银行CEO雷·戴维斯在本书中所展现的就是一种先进的价值理念和卓越的领导力，他的方法不仅适用于当前正处在变革当中的银行业，也会给各行各业的企业家带来巨大启发。所以，特别向读者推荐此书。

张维迎

著名经济学家

从富国银行到安快银行

2002年，经加州州立大学东湾分校南希教授介绍，我与广发杭州分行的同事们去富国银行学习，当时富国银行还是美国西部的一家中等银行，经营的区域仅限于密西西比河的西岸地区，经营的商业银行业务主要是小企业贷款和住房按揭业务。那时候，富国银行在中国还不为人所知，没有人知道它到底是一家什么样的银行，但是，对当时置身其地的我们而言，它的近乎偏执的定位、交叉营销的理念和发展新业务时“先人后事”的准则，则给我们留下了很深的印象——这与中国银行业几乎千人一面的经营、管理方法大相径庭。后来，我组织广发全行中层干部学习《从优秀到卓越》一书，富国银行是其中唯一入选“卓越”公司的银行，我们也从这

本书中了解到它更多独特的东西：总行没有统一的办公大楼；高管人员的办公室必须是敞开的；收购的一家银行，只因为它的高管餐厅里使用了奢华餐具，便将原来的高管便全部被辞退，理由是“文化不符”等。今天的富国银行，已经是全球市值最大的银行，但“依旧保持着它的独特性”（巴菲特语），很多银行从业者都将它的经营管理理念奉为圭臬。

今天，又有一家银行紧紧吸引了我的眼球，这家银行在其每个门店的背景墙上都写上了“欢迎来到世界上最伟大的银行”。在2008年席卷全球的金融危机中，美国有数千家银行倒闭或者被兼并，即使像美联银行这样的大银行也被富国银行兼并了。在这哀鸿一片中，这家名不见经传，特别是对于中国银行从业者来讲闻所未闻的社区银行却异军突起，它就是美国安快银行（Umpqua bank）！很难想象，这么一家从经济落后地区（俄勒冈州以森林伐木业为主）起家的小银行，不仅没有倒闭，反而资产规模翻了一番，并且门店数从120个扩张到了200个。上个月，我刚刚又去了安快银行，它的门店现在已经扩张到400个了。

现在，安快银行被誉为美国最佳社区银行，连续两年被美国独立社区银行协会评为“顶级社区银行先锋”。这是一家不止让同业赞叹的银行，甚至让甚至其他行业的知名公司也对其倍加推崇。

安快银行CEO雷·戴维斯的《在不确定性中引领》（Leading through Uncertainty）一书，讲述的是美国安快银行的经营之道。我之所以组织推动这本书的翻译工作并将其作为《金融道》系列丛书出版，一是源于这本书所描述和分享的安快银行的经验做法与《金融道》所倡导的理念有异曲

同工之妙；二是因为在这个瞬息万变的时代，银行所处的内外部环境不断变化，尤其是当前经济下行期有诸多不确定的因素。在这种情况下，银行如何求得生存与发展，如何异军突起，有效差异化经营，应该是国内的银行家们最为关注的事情。正如戴维斯在书中所讲，未来世界将会充斥更多的不确定性，这将成为一种新的常态，应对这种新常态并且从中获益，安快银行在戴维斯的带领下做到了。

在这本书里，戴维斯先生以平实通俗的语言，从引领你自己，到引领你的企业，再到引领你所在的行业这三个方面，层层递进，全面系统地阐述和分享了安快银行在不确定性中如何做到前瞻，如何引领前行。

讲到不确定性，其实我们身边无时不无刻不存在着——“黑天鹅现象”，这就是不确定性，应对“黑天鹅现象”就是应对不确定性。“黑天鹅现象”是对人们原有的认知和传统事物运行逻辑的颠覆，因此，从哲学上讲，“黑天鹅现象”究其本质是一种质变。质变是由量变达到一定程度引发的，那么从这个角度来讲，只要量变积聚到充分，“黑天鹅现象”就存在某种必然性。这种必然性既有好的一面，也有不好的一面，就看你是主动应变，还是被动应付，比如：数码摄影技术的发展导致了柯达公司的破产，但却让成功转型的尼康、佳能找到了新的增长点；旅行社和机票代售点被电商彻底颠覆，但却造就了携程、去哪儿这样的电商巨头。

从富国银行到安快银行，它们几乎都是当时及当前银行业中的一种“黑天鹅现象”，它们都是做到了出类拔萃。所以，要做到引领不确定性，最重要的就是能够有预见性地跳出圈子（常规的、已有的发展模式），主

动去应对甚至创造符合事物发展规律的类似的“黑天鹅现象”。这正是戴维斯拒绝与银行家们探讨银行发展的原因，因为同一性使银行家们目光短浅，思维受限，他更喜欢与酒店业、零售业等非银行业的优秀领导者交流学习。这与《金融道1《金融道壹——一家弱势银行的崛起》、《金融道2《金融道贰——把钱贷给谁》中一以贯之的理念——“跳出银行做银行”殊途同归。

故此，我非常愿意向广大读者推荐这本书，意在分享安快银行的经营理念 and 成功经验，为中国金融业持续健康发展尽绵薄之力。

金海腾

银行家、上海融至道咨询投资管理有限责任公司总裁

一个多世纪以前，西奥多·罗斯福对“成功”一词给出了这样一个经得起时间考验的定义。他说：“毫无疑问，生活给人提供的最佳奖赏，就是拥有值得投入、值得努力的机会，去做值得做的工作。”根据这个定义，雷·戴维斯是到目前为止，我所见到的最成功的企业领导者之一。一直以来，他同他安快银行的同事们一道，比我所知道的其他任何银行、任何机构的领导层，都要更加忘我、更加充满智慧、更加富有激情、更加务实地工作着。他们所做的无疑是值得投入与付出的工作——组建公司、打造品牌、与众不同，在市场上脱颖而出，赢得一席之地。

在《在不确定性中引领》一书里，戴维斯以其一贯平实的语言风格，再次尝试与世人分享他和他的同事们，在金融领域不同寻常的20年创新、服务历程中所收获的一切。他的第一本书《谋求发展，引领群伦》

(*Leading for Growth*) 已经于 2007 年 3 月出版。当时，银行业以及作为一个整体的世界经济，正处于高位运行，并享受着由房地产的繁荣和快速发展所带来的良好市场环境。现在的这本书，则是在新的经济发展阶段，需要领导者具备活力、拥有独立强大的领导者世界观的时候应运而生的。这一时期，大多数产业（无疑也包括银行业）的大多数公司，都面临着巨大的经营压力——这是 20 世纪二三十年代经济大萧条时期金融市场所发生的那场最严重的崩溃遗留下的产物。它让实体经济的发展非常缓慢，令人沮丧。顾客对那些和他们有业务往来的公司缺乏信任感，这种不信任感根深蒂固。

而你在本书中将要遇到的雷·戴维斯，还有与他一道写作本书的彼得·伊科纳米，赋予了安快银行以生命。同过去经济最为繁荣的时期一样，他们充满自信、激情、胆识。即使这个世界瞬息万变——互联网和社交媒体正在彻底改变着银行业的技术和金融发展的趋势，政府的决策也正在重塑银行业的环境——戴维斯和他的同事们，仍然矢志不渝地坚持自己的价值判断和信仰体系，坚持自己所认为的公司方向以及公司在顾客的生活中应该扮演的角色等。他们的观点非常独特。

这本书，字里行间都体现着戴维斯强大的洞察力，他为我们提供了实战的方法和饶有趣味的故事。这些都是戴维斯聚毕生精力所总结的经验教训，是一个企业既可以在兴旺时期，又能够在艰难时期参考借鉴的策略心得。很少有其他公司的首席执行官，能够像他那样认识到我们正处于剧烈变化的时代。一家公司，或者是一个领导者，如果只满足于把事

情做得比别人好一点点，或者把事情做得与过去有一点点不一样，是无法做大做强的。在混乱动荡“超优势竞争”的年代，要想脱颖而出，唯一的途径就是：独树一帜。是否具备原创性已成为每一家公司在战略上的决定性考验。

我喜欢这样的表达：战略即主张。戴维斯及其同事们，极力推行自己的战略思想。他们认为，最成功的企业不仅仅只是提供具有竞争力的产品和服务，还应该有引人入胜的理念。这些理念，将能够影响他们所处领域的竞争格局，重塑对于顾客、同事、投资者来说，“到底什么才是可能”的这样一种观念。当我分析那些熬过艰难时期并成为大赢家的公司时，发现，每个案例都充分表明，一个含义丰富的价值定位足以击败一个以金钱为目标的价值定位。

可以肯定，没有人会错把安快银行当成是总部设在纽约或香港的金融巨头，也没有人会错把戴维斯当成是“宇宙的主宰”或“金融的巨人”。而这恰恰是本书的魅力所在。戴维斯的洞察力以及他的思想之所以非常值得重视，并不是因为安快银行的资产规模有多大（尽管安快银行几十亿美元的资产正在快速增长中），而是因为他的理念具有强大的力量，并且与其他产业中许多正在管理运营公司的领导者们也有联系。

在很长的一段时间，我们生活在弱肉强食的世界里。如果你拥有最知名的品牌、最广泛的全球用户、最鼓的钱袋，成为赢家几乎是必然的事情。眼下，那个世界已经成为过去。关于成功，已经有了新的逻辑——强肉智食。我已了解到，最成功的公司，不只是想方设法地要从与对手的竞争中

胜出。它们还渴望在千篇一律、盲目模仿的思维世界里，打造一个独一无二的理念，以此来重新定义它们领域里的竞争标准。用戴维斯的经典名言来说就是，这些公司是“在变革到来之前变革”。

理念决定一切，这是千真万确的道理。但戴维斯在书中所表述的第二层核心思想，也值得在这里着重强调。这个核心思想，就是他所理解的领导力的第二个决定性原则。这个原则是他在这段较长的经济危机时期，所吸取并且一再吸取的教训。作为一个简单的教训，它确实太容易被忽视了。这个教训就是，要成为最成功的领导者和最成功的公司，秘诀就在于，既要有着不同于其他人的思维，又要比其他任何人都更加关心顾客、关心同事、关心自己的企业在有着无限的机会抄近路并在价值观上做妥协的世界里，如何管理自己。在竞争残酷的市场上，**要想**与众不同，独树一帜，就必须在工作领域中创造出特别的东西。你的**战略即是**你的文化，你的文化**即是**你的战略。这就是为什么最有成就的领导者要承担更多的东西，并创建出每个人共同为之奋斗的企业。

对我来说，这正是最终使雷·戴维斯和安快银行卓尔不群的东西。戴维斯是一位首席执行官，安快是一家有着 2 500 多名员工的公司。这 2 500 多人深深关注自己的影响力，关注自己正在留给后人的东西，关注他们在顾客的生活及社区中所创造的不一样的精彩。而这也正是这本书如此与众不同的原因。戴维斯对自己和同事们所创建的东西显然非常在意。他写这本书的目的，是要同那些辛勤工作在各自公司里、正在为值得做的事业而奋斗的领导者们，分享自己的教训、成功等经验心得。

感谢戴维斯在书中的真知灼见。愿大家在探寻“生活给人提供的最佳奖赏”的过程中，能获益良多。祝各位好运。

威廉·C·泰勒

美国知名商业杂志《快公司》(*Fast Company*)的共同创办人及创刊编辑