

基层银行·金融机构业务成长必修丛书

韩天放 主编

银行领导力打造

成长还是衰退，没有第三条路

(美)雷·戴维斯 著 杨俊川 译



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

014005074

F830.2
183

基层银行·金融机构业务成长必修丛书

韩天放 主编

银行领导力打造

成长还是衰退,没有第三条路

(美)雷·戴维斯 著

杨俊川 译



企业管理出版社



北航

C1692403

F830.2

183

图书在版编目 (CIP) 数据

银行领导力打造：成长还是衰退，没有第三条路 /

戴维斯著；杨俊川译. —北京：企业管理出版社，2013. 10

(基层银行·金融机构业务成长必修丛书 / 韩天放主编)

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0493 - 5

I. ①银… II. ①戴… ②杨… III. ①银行管理—领导学

IV. ①F830.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 210330 号

图字：01 - 2008 - 1021

Leading for Growth: How Umpqua Bank Got cool and Created a Culture of Greatness by Ray Davis with Alan Shrader

Copyright © 2007 by Ray Davis with Alan Shrader

All Rights Reserved. This translation published under license.

书 名：银行领导力打造

作 者：雷·戴维斯

译 者：杨俊川

责任编辑：胡 颖

书 号：ISBN 978 - 7 - 5164 - 0493 - 5

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：发行部 (010) 68414644 编辑部 (010) 68701292

印 刷：香河闻泰印刷包装有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开 15 印张 200 千字

版 次：2013 年 10 月第 1 版 2013 年 10 月第 1 次印刷

定 价：58.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

目 录

序 言 没有第三条路	(1)
------------------	-----

追求不断成长有一个基本的假设：商海行舟，不进则退。企业不可能保持不变。本书正是为那些厌倦了原地踏步的企业而作。

第一篇 不断成长的先决条件

第1章 确定真正的业务范围	(9)
---------------------	-----

安快银行的崛起，始于我们决定要从事零售银行业务，而不仅仅是银行业务，始于我们向诺斯壮这样成功的零售商学习。本章为帮助你发现真正从事的业务提供建议。

不同寻常的业务	(9)
掌握未来	(11)
重塑业务	(15)
你真正从事的是什么业务	(18)
最后的话	(20)

第2章 一刻不停地遵守纪律 (22)

领导者需要认识到，成长不是纸上谈兵，也不是一蹴而就。你必须通过纪律，让企业达到前所未有的成长目标。

照镜子 (23)

在全公司推行纪律 (25)

头文字 D (26)

第3章 保持积极的工作热情 (29)

尽情发挥你的想象力。了解你的立场。我们把自己称为世界上最伟大的银行。这帮助我们成为顾客眼中的佼佼者，并且更重要的是，在企业内部创造了积极的工作热情。

愿景点燃激情 (30)

自上而下的工作热情 (34)

传播热情 (36)

第4章 破除旧习 (39)

我们每一个人的背后都有一根与旧习相连的橡皮筋。这一章提供了多种策略，帮助人们克服让人舒服的惯例所带来的阻力。

怎样破除旧习 (41)

让员工兴奋 (41)

充分公开 (42)

让员工承担责任 (43)

支持员工 (44)

放平心态 (44)

引导变革 (45)

第5章 洞悉身后之事 (48)

只是拥有正确的战略，也是没有意义的，除非你能够切实

完美地实施它。这一章解释了如何适当地设立制度，以检查战略的实施情况。

让员工放心说实话	(49)
信任员工	(51)
愉快谈话	(54)
冰山一角	(54)

第二篇 领导者的职责

第6章 支持员工，让员工承担责任	(59)
------------------------	------

领导者通常拥有多个职责，但是支持和责任非常关键，而且二者总是齐头并进。

不要爱上你的头衔	(60)
紧迫感	(62)
让员工承担责任	(64)
自背包袱	(65)

第7章 授 权	(68)
---------------	------

在过去，领导者总是那个给出答案的人。在现在，领导者则需要授权给那些与活动最相关的人，让他们自己提出解决方案。

授权是什么	(69)
设定边界	(72)
表扬并奖励主动性	(74)
授权的力量	(75)

第8章 纵观全局	(78)
----------------	------

领导者需要纵观全局，以战略的眼光来审视企业。我介绍了自己超越日常冲突的策略；同样重要地，还介绍了如何

帮助管理团队也做到这一点。

展望未来	(79)
帮助员工纵观全局	(81)
打破范例	(84)

第9章 解释愿景..... (86)

领导者不能把解释企业愿景的工作委托给他人。我把这个工作称为“头脑中放映的电影”。

从愿景到行动	(87)
保持愿景的活力	(89)
保持愿景不受影响	(90)

第10章 忠于自我..... (93)

领导者不能做自己，就不能胜任领导的工作。事实就是这么简单。

张扬个性	(94)
放下架子	(97)
表达感受	(97)

第三篇 掌握基本要素

第11章 在细节上下足功夫 (103) |

每一个伟大的公司都对细节非常看重。在本章当中，我谈论了诸如迪斯尼这样伟大的公司是如何在细节方面下足功夫的。

保护品牌	(105)
把事情做好	(107)

第 12 章 把好用人关 (109)

在《从优秀到卓越》一书中，吉姆·柯林斯说到需要让恰当的人来搭乘班车。我想这是完全正确的。但问题是，谁是恰当人选？

这不是一锤子买卖 (111)

企业整容手术 (113)

为什么有人愿意为你工作 (114)

第 13 章 发展董事会 (117)

如果管理团队拖着董事会跟随其行动，企业就不能快速地发展。本章介绍了我如何同董事会保持一致步调，朝着目标前进。

交 流 (118)

恰当的人选 (120)

制衡等于责任 (123)

权责分明 (124)

第 14 章 重视无形资产 (127)

对于一家像我们这样的服务型企业来说，对无形资产的度量是最重要的。

衡量质量 (127)

价值观 (131)

道 德 (133)

第四篇 营销、营销、再营销

第 15 章 积极变革 (139)

变革无时无刻不在进行，它发生在消费者偏好、技术、营销以及其他各个方面。我们在安快银行进行了多种努

力的尝试，在这些变革打倒我们之前先找到它们。

变革形式多样	(139)
如何找到革新的启示	(141)
走出办公大楼	(142)
把目光投向本行业之外	(143)
与其他企业合作	(144)
提出“傻”问题	(145)
取下眼罩	(146)

第16章 打造品牌 (148)

人们不喜欢缺乏鲜明个性的管理人员。他们喜欢真实的人，真实的个性。我们能取得令人瞩目的成功，就是因为我们能对自己保持真实。有人说我们陈词滥调，但是这就是真实的我们，也是人们真实面对的人。

做你自己	(149)
突显差异	(151)
品牌掌握在员工手里	(153)

第17章 为顾客服务 (156)

本章详细介绍了我们的全能员工计划：我们店里每一位员工都接受培训，以便处理顾客提出的任何要求。这很快把我们与竞争者区分开来。你正在做些什么使你 and 竞争者区分开来呢？

坚持一贯性	(158)
服务与销售的对决	(160)

第18章 用心设计 (164)

设计所包括的远远不止是对商店或者产品的有形设计。设计若能得到有效使用，将使企业的各个方面都能保持一致，使得每一面都得到加强，并且能支持其他各方面。

什么是设计	(165)
用心设计能带来回报	(166)
顾客体验	(167)
利用设计实现竞争优势	(168)
这是一场革命	(170)

第五篇 塑造企业文化

第 19 章 文化 DNA	(173)
---------------------	-------

维持企业文化就像抚养青春期的孩子。你需要不断地查问：“你在做什么？你要去哪里？你和什么人在一起？”

文化存在于何处	(174)
时刻保持注意力与警惕感	(175)
打造文化大使	(177)
让文化维护成为专职工作	(178)
加强文化的手段	(179)
认真对待文化	(179)

第 20 章 保持平衡	(183)
-------------------	-------

带领企业成长就像走钢丝，需要注意许多方面的因素，以便保持平衡。

寓娱乐于工作之中	(183)
欢 庆	(186)
平衡各方利益	(187)
与社区紧密联系	(188)
内部沟通的均衡化	(189)
长期与短期的对决	(191)
没有终点的旅程	(192)

第 21 章 记住你是谁 (193)

不断成长所带来的最大的危险，是每一步的成长都会破坏最早带来成长的那些品质。你还要知道改变什么、保持什么，如果你想继续保持成长的话。

维持特性 (194)

快速成长的同时精简规模 (195)

抑制官僚作风 (197)

忠于企业的价值观 (199)

第 22 章 正确实施的兼并与收购 (202)

安快的很多成长都源于收购，而收购可能会破坏或者稀释收购方的企业文化。我们没有让这种情况发生。

成功的兼并战略 (203)

并购决策 (206)

最终归结为文化 (208)

结 论 (209)

成长的关键是每一天都有进步。

索 引 (213)

序言 没有第三条路

如果我听到一家企业的领导者说“我们只想维持现状，不需要改变”，那么我会立即抛售这家企业的所有股票。企业不能维持现状，带领企业成长势在必行。

一个简单的事实是，商海行舟，不进则退，企业绝不可能停滞在不变的状态上，没有第三条路可以选择。为什么呢？假设我和一个人乘船来到湖中，并让他跳进水里。我让他踩水，并告诉他我三天以后才会回来。我再次回到这里时，那个人难道还在踩水吗？不，他要么游回岸边改善了自己的境况，要么就已经愚蠢地淹死在了湖中。我敢保证，那人绝不会一直保持踩水的状态。

这个道理对企业而言也是一样。妄图保持不变的企业就像在力图无限期地踩水，而这是没有用的。不管你喜不喜欢，不论企业销售的到底是轮胎、保险、咨询服务还是家具，总会有许多外部的压力和内部的问题迫使企业作出改变。不论好坏，企业都将发生变化。身为领导者，你必须决定：“我们是要变得更好（第一条路），还是变得更差（第二条路）？”

并没有太多的选择，不是吗？

带领企业成长，并不一定意味着扩大企业规模，还指让企业变得更好、更强、更灵活，更加以顾客为中心，以及成为无情的竞争者。企业若做到了这几点，就一定可以扩大规模。规模只是结果，而非目标。

必须承认，有时候企业成长所需要的无非就是牢牢把好舵。例如，在

20 世纪 90 年代的经济景气时期，所有行业的企业都蒸蒸日上。但是当经济不再上扬，甚至即将急转直下时，企业领导人又当怎么做呢？

经济景气时期逝去已久，但是一些企业仍然持续地繁荣发展，并且日复一日、月复一月、年复一年地获取市场份额。这些企业当中有一些属于成长中的新兴行业，例如易趣网（eBay）和谷歌（Google）。但是其他企业所属的行业，则很难划归为新兴或者成长的行业，比如零售业、制造业及其他类似的行业。美国西南航空公司（Southwest Airlines）就属于这类企业。另一家则是由我领导的企业，安快银行（Umpqua Bank）。这家银行可能对太平洋西北部地区以外的人而言还比较陌生。该银行在过去的 12 年中一直持续成长，其资产从 1994 年的 1.4 亿美元增加到了今天的逾 70 亿美元。

我于 1994 年以首席执行官（CEO）身份执掌当时的南安快州立银行（South Umpqua Bank）时，它还只是一家股东人数较少的企业，坐落在俄勒冈州经济落后的农村地区，雇员仅有 60 人。往海岸的方向飞行一个半小时就是硅谷。在那里，一个缔造百万富翁的辉煌时期刚刚拉开帷幕，一直持续到新世纪的第一年才结束。硅谷到处都是电脑芯片、生物技术和风险投资家，而我们这里除了木材业和猫头鹰，却一无所有，严重缺乏合作。但我们的企业仍然成长起来。

如今安快控股公司已是一家上市企业，员工超过 1800 人，遍布俄勒冈州、华盛顿州和北加利福尼亚州。《快速公司》（*Fast Company*）、《商业周刊》（*Business Week*）和无数金融出版物以及 CNBC 电视台都对我们进行了特别报道。有的报道称我们“非同一般”或者是“棒极了”，而几乎所有的报道都会提到我们独特的企业文化及其如何推动了企业的成长。这些报道描写了一家小企业如何从业务比较传统的竞争者中脱颖而出，为股东、顾客和雇员创造出不断增长的价值。

《零售银行领导力打造》一书总结了本人带领安快银行走上转变之路、年年不断成长的经验，对其他企业具有现实的借鉴意义，而并不是为了讲述安快银行的传奇故事。书中关于领导力的策略和方法，几乎都不是来自

于金融服务行业，而是源自于理解如何激励他人、打造竞争优势、确保完美执行，以及面对每位商业领袖都会面临的其他挑战。我还加入了从我仰慕的那些企业学到的经验教训，包括我学习顾客服务的丽思 - 卡尔顿酒店 (Ritz-Carlton) 和诺斯壮百货 (Nordstrom)，以及我学习营销和设计的耐克 (Nike) 以及苹果电脑公司 (Apple Computer)。本书为企业理解竞争格局、建立伟大企业文化、带领企业不断成长提供了建议。

你拥有雇员吗？你拥有顾客吗？你希望带领企业由一家扩张为两家甚至更多吗？本书正是为你而写。

本书提供了什么

本书为领导者提供了如何驾驭企业实现长期成功的全新观点。拥有持续成长纪录的企业都对市场理解得非常透彻，同时具有精确地实施战略、一贯地进行变革管理、保持灵活性并且提升客户维护计划的品质。

本书将展示如何做好下列事项：

- 确定真正的业务范围，创造竞争优势。
- 建立组织结构，激发员工的责任感和激情。
- 将营销战略与切实执行相结合。
- 为所有管理人员及其他员工提供学习的机会。
- 与将员工拉回原状的“橡皮筋综合症”斗争。
- 超越日常琐事的战场，以战略眼光审视企业及其未来发展方向。
- 保持董事会消息灵通及战略上的一致，为企业发展提供灵活性。
- 以支持而非稀释原有企业文化的方式进行并购。

本书强调了企业领导者应该并且能够亲自完成的职责。例如，我解释了领导者为什么需要理解变革的实质（它不是一个过程，而是一个旅程），并介绍了领导者如何才能避免受到传统观念的影响，这些传统观念往往会

危及领导者的地位（例如，不用担心别人认为你不理智）。

本书将以安快的实际经验为基础，提供简洁实用的建议，目标读者是希望企业得到成长的商界领袖。我希望本书对那些渴望突破传统观念的读者具有特别的吸引力。他们已经准备好以全新的方式来看待领导力。

全书内容概览

本书的第一部分，“不断成长的先决条件”，解释了我认为企业领导者需要掌握的一些用以帮助企业成长的要素。企业领导者的工作包括：（1）打破传统观念并理解企业真正从事的业务。（2）提高个人修养，在公司中培养纪律。（3）对未来有清楚的愿景，并由此在企业中激发员工的激情。（4）创造激励员工接受变革的环境。（5）确保战略与执行密切相结合。我用了整整一篇来阐释如何应对这些挑战。

带领企业走上持续不断的成长之路会受到很多因素的影响。它要求有创新的产品研发、精明的营销、强有力的执行，等等。这些职责中，很多可以授权出去，有一些却不行。第二部分“领导者的职责”，介绍了领导者不能委派出去的主要事项，这些是领导和管理的重要方面，在任何企业中都只能自上而下地执行。这些重要的职责包括支持员工并让员工承担责任、授权、帮助员工获得洞察力，以及向员工解释企业的远大蓝图。此外，所有这些职责都要求领导者牢记自己的身份。

第三部分“掌握基本要素”当中没有高深的学问，只有常识性的具体细节，但是这些基本要素在谈论领导力的书籍中常常受到冷遇。如果领导者不是非常擅长于处理细节问题，就不能改造自己的公司。在本书的这一部分当中，我解释了领导者为什么需要在细节上下功夫，并提供了建议，帮助领导者寻找恰当的人选、与董事会通力合作以促进而非阻碍成长，以及正确设置评估质量服务等无形事物的制度。

我阅读过许多有关领导力的书籍，但是它们都没有太多地提到营销。我不认为领导者能够在未对所服务的市场给予足够重视的情况下，成功带

领企业走上成长之路。惠普的一位创始人大卫·帕卡德 (Dave Packard) 曾经说过,“营销实在是太重要了,以至于无法仅将它交给营销部门。”在第四部分“营销、营销、再营销”当中,我审视了营销对于确保企业理解不断变化的市场状况的关键作用。我还谈论了品牌塑造、客户关系以及设计在目前市场中的重要性。设计使用得当时,将使企业的各方面都保持一致,各方面都得到加强,并且能够相互促进。

对轻松一刻的注释

我在本书中提到了在工作中获得乐趣的重要性。在安快银行,我们的每一天都从“动机时刻”开始。这是一个小型的团队活动(5分钟以内),可以增加乐趣、协同作业,并且通常可以教给员工关键的经验教训或者促使员工从全新的角度来看待企业。企业中的每一个部门或者团队都可以自由选择动机时刻做些什么。每一章的末尾都介绍了一个与主题相关的轻松一刻,希望能为读者带去乐趣,并激发读者用全新的方式来思考如何带领企业成长。

本书的最后一个部分对实现企业的长期成长而言是最为重要的。不断成长所带来的一个最大的问题,是成长本身可能会破坏最初带来成长的那些品质。领导者可以用强有力的企业文化来与之对抗。在第五部分“塑造企业文化”当中,我解释了为何企业文化如此重要,并介绍了领导者如何在成长有可能扭曲企业核心价值观的情况下,仍能使企业文化保持正轨。维持平衡、坚持自我、审慎并购,这三点对保持强有力的企业文化十分关键。结论部分详细介绍了企业成长方面关键的领导力课程。

请君一读

当你吸取了我们的经验，并创造性地应用这些经验使企业脱颖而出之时，我希望本人提供的洞察力与经验教训是有用的。当你开创新的方式以带领企业成长时，希望这些经验能让你更加兴奋。或许你和我一样，在期待发现一个能够使企业变得更强的想法之时，也会感到心跳略有加速。

只有让企业变得更好，或多或少地改变企业，才能让企业得到成长。如果你希望读到如何在保持不变的同时令企业欣欣向荣，那么对不起，本书不适合你。如果你希望读到如何令企业日复一日、年复一年地成长，并在书中获得乐趣，那么本书就是首选。记住，没有第三条路。