

杰米戴蒙世界上最让人敬畏的银行家 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/180/2021_2022__E6_9D_B0_E7_B1_B3_E6_88_B4_E8_c70_180142.htm 专用训练软件《百宝箱》杰米-戴蒙似乎符合人们对“华尔街大亨”这一形象的全部想象。他称得上英俊，身材瘦高，但结实。和华尔街上的不少人一样，他热爱数字。他能精确回忆起15年前的一桩与自己无关的并购中买卖双方的市值，而他热衷的智力游戏是：用大量时间阅读财务报表。这给他以巨大的成就感：账目中隐藏的秘密，或通往削减成本的宝藏，或成为收购竞争对手的契机。事实上，只依靠这两种手段无止境的控制成本，不失时机收购他就成就了两个金融帝国。当然，这并非纯粹的智力游戏，还需要行动上的高度节制、自律与竞争性。他像机器一样运转：连续20年，每天5点半起床，在阅读《华尔街日报》、《金融时报》和《纽约时报》中开始一天。而那些阻碍他的人，比如，一个在他决定裁员时前来劝阻的女性国会议员，有着同样的遭遇：被不留情面地斥责。如果说这个美国第三大银行摩根大通的CEO有什么超越人们的想象，那就是他的命运。他曾是华尔街上最幸运的人。哈佛商学院毕业后，作为桑迪·威尔的助手，戴蒙参与了一场长达12年、注定成为金融史上重要篇章的大冒险：借助一连串收购，他们将偏居于巴尔的摩的商业信贷公司变成了全球最大的金融机构花旗集团。43岁出任花旗总裁时，戴蒙已被理所当然地视为了这一金融巨兽未来的主人。然后，他失去了这一切。来源：www.examda.com 因与威尔失睦，戴蒙被突然解职。这直接导致了花旗集团的市值在两周内损失110亿美元。一年半

之后，这个全美最著名的待业者再度震动市场：邀请他出任CEO的美一银行，短期内增长了70亿美元市值。不过，他所面临的，仍是一个被喻为“即使大力神也做不到”的高难度扭亏挑战，接踵而来的9·11、安然案、经济衰落则让其难度倍增。仅用一年时间，年亏损5.1亿美元的美一银行赢利26亿，并实现连续14个季度利润增长。而在外界普遍猜测其何时重新开始自己最擅长的收购游戏时，戴蒙选择了耐心等待：为让银行做好充分准备，他甘愿承担“缺乏战略眼光”、“只会削减成本但不能带领公司成长”一类的质疑。直到2004年初，他最终宣布了与摩根大通的合并。命运之轮似乎为戴蒙特制了角色：入主摩根父子与洛克菲勒缔造的传奇大屋，正是挑战花旗集团的最佳位置他将开始华尔街上的王子复仇记？“我从未听到过任何人叫我‘复仇者’。我想，如果你把生命用于复仇，那是在浪费自己的时间”，戴蒙对《环球企业家》说：“看看亚布拉罕·林肯，看看纳尔逊·曼德拉，在监狱里待了20多年后他还保持了当年的信念和高尚。看他们的经历，你就知道不必太在意自己。”

TOUGH GUY 4月26日傍晚，北京东方君悦酒店地下二层，狭长的宴会厅就像一个巨大的鱼缸。这是摩根大通中国证券论坛的欢迎酒会。昏暗的灯光裹挟着并不应景的《男儿当自强》音乐，让两侧不停扭动身体的舞者融化在一种喧嚣的孤独之中。带有一种专属于酒会的旁若无事，来自世界各地的数百名投资者、分析师们漫无目的的游走着。他们举着酒杯，随机聚拢成一个个群落，偶尔变换组合。杰米·戴蒙安静地走了进来，走到临时搭设好的麦克风后，虽然他的蓝灰色眼珠在灯光下难于辨认，但那标志性的纽约昆斯口音一如以往：“为了

让你们能尽快回去喝酒，我只说五点”。 “第一，欢迎来自25个国家的1200人，你们的到来证明了中国对世界有多重要。第二，我不是来谈中国的增长的，你们都了解这些年来正发生的神奇变化，我不必重复。第三，最近我在布鲁塞尔，听到很多政治家谈税务、法律、指令、把欧盟整合起来，这些听起来真难，有时让人绝望。但如果想想从二战以来他们就共同市场所做的，进步已经非常巨大。所以有时候我们在短期内感受的，可能与我们在长期内能做到的非常不同。第四，你们都在说今天的中国的经济增长，9%、10%、8%，我不想说这是否让人担心。人们总在说让人担心的事情，也总为发生的坏事震惊。我经常说，阿根廷在几年前也很困难，现在是我见过的第三次石油危机，1997年时我们还遇到过亚洲金融危机……坏事还会发生，对中国来说重要的是，学会如何应对下一次全球危机。而对我们所有人来说，未来依然很乐观。最后一点，我们看那些出现问题的国家，问题通常围绕于金融系统。金融体系通常最终成为一个国家监控者、资本的分配和管理系统。如果你适当地运作资本，你就能度过艰难时期，否则就很难。我想提醒，比起内部的资本，外部资本只是很小一部分。所以资本市场应该把国家内部资金良好分配。”简洁、直奔问题核心、富有洞见和乐观，仅用两分钟时间，他就把“鱼缸”变成一场演唱会。几乎每走五步，就有人过去与他握手、自我介绍、寒暄一番。只有三百米的廊道，他用了近30分钟时间走出去。对于熟悉戴蒙的人，这样的场面并不陌生。过去几年中，他曾展示过多种鼓舞听众的手段。有时是彻底的呐喊：“我怎么看待我们的对手？我恨他们！我希望他们受伤！”有时是挑逗性的鼓励

：“赢，与你的父母、智商、在哪里读书无关。它只取决于一件事：你有多想赢！”当他对客户服务质量不满时，他曾发出一连串的反问：“有多少人认为我们缓慢而官僚？谁在为消除官僚主义负责？我们都懂得什么是好的客户服务，是吧？”而当一些部门失落，他也会予以高度肯定：“零售银行不是勉强留在这里，你们是极大的资产。”如果你就此认为，这是一个让所有员工开心的老板，则大错特错。戴蒙在华尔街上的声望，很大程度上来自于他的强硬：作为一个不愿对任何细节妥协的管理者，他近乎粗鲁地插手每一件工作，对所有事情发表意见。在前任CFO的告别聚会上，他在对对方工作表示感谢后，非常直白的表示：“如果你为德州商业银行掏了一块钱，你就浪费了一块钱！”他的属下曾在休假归来后发现，自己离开前布置的工作已被改的面目全非。而在他出差时，他会给所有中高层的办公室拨打电话，检查对方是否趁其不在去打高尔夫。当他听到一些荒诞的建议，表达不满的方式是：“这是我听过的最蠢的事！”如果被否定者不敢在事后与其进一步沟通、改正，将从此失去戴蒙对其的尊敬。而那些表现不佳的中层，则会被无情质问：“你怎么能如此无知的开展业务？”，或“是你自己的手下说你不合格，不是我！”他喜欢亲自询问销售代理或支行经理：你怎么看你自己的上级？但这并不意味着，戴蒙是个“门内的野蛮人”。他的作为，实则来源于这样一种观念：在高度竞争的华尔街，让自己扮演猎人而非猎物的唯一方法，是永远有一张稳健的资产负债表。而其近乎偏执的努力，不过是在追求一些最基础的管理结果：纪律和效率。在大型金融机构美一银行曾有71000名员工，而合并后的摩根大通有

近170000人只有永不停顿的压力传递，才能在细节上不至失控。关于戴蒙对成本的控制，在华尔街上流传着或真或假的诸多传说。一个真实的故事是：初到美一银行时，他发现有人正在更换壁纸。他迅速叫停了工人们，并把那面一半深色、一半浅色的墙留在那里，作为一个信号：过去的时代已经过去，现在的老板不希望多花一分钱在不必要的奢侈上。而在摩根大通，他要求六个利润中心每个月提交一份50页的数据簿：上面既有总收入中管理支出的比重，也有每款产品的销售情况，甚至还有每名员工的黑莓手机账单。他会在阅读与比较中寻找改善成本的方式：比如将海外分支机构的驻外员工替换为当地员工，就让每个位置节省了超过10万美元。不可避免的，这种战略上高度保守，执行上极度活跃的风格，为其赢得了“成本杀手”之名，甚至，不乏有人称，戴蒙“只会削减成本，却不能带领公司成长”。但他无意因此改变自己的工作原则：“我宁肯拥有一流的执行、二流的战略，也不要好的想法与平庸的执行。”他并不认为增长是好的战略带来的，而应由解决1000个小问题积累而成。即使这样一个铁腕领袖，同样会遇到变革的阻力。总有人在他下达命令时前来反抗，用“这是小事，不必为之付出精力”一类的理由劝其放弃。“在大公司人们很容易糊弄你，很多人在这方面有几十年的经验。”戴蒙称，他通常告诉对方：“这就是通往地狱之路。”的确，对于熟悉大企业生存法则的人来说，“混日子”并不困难。而戴蒙推动他们的方式就是：确定原则后，一次又一次照章办事，直到证明他不是开玩笑。2004年夏天，戴蒙发现消费者抵押贷款部门因为没有雇用自己的投行部门办理组合贷款，流失了数百万美元费用。他

要求两个部门一起坐下来，找到合作的方式。一段时间过去，这一会议从未召开，消费者抵押贷款部门的负责人并无动力这么做，并认为这件事一定会不了了之。在知悉进展后，戴蒙直接询问对方：“你的会议跑哪儿去了？”并要求在两天内给出答案。“我知道一两年以前，我经常大吼大叫。现在慢慢但稳定的减少”，戴蒙说。他身边的人也的确察觉到他的变化。自1987年起几乎一直与戴蒙合作的查理·沙夫说：“比起1998年，他没那么暴躁了”。而自1986年就认识他的罗伯特·里普表示：“他现在更倾向于问别人对于事情的看法。这是我以前看不到的。”变化的另一部分，是他在加强授权意识。这同样需要一个过程，至今，他仍会自己拨入一些电话会议，安静倾听，直到突然说出一些建议或鼓励，才让此前并不知觉的员工吓了一跳。这种在美国商界极少见的执行力，让他在公司内外赢得了尊敬。摩根大通董事、霍尼威尔前CEO、《执行》一书作者之一拉里·博西迪说：“我根本不需要探照灯，他就是我在金融服务业见过的最棒的。”而其前任威廉·哈里森则做出这样一种极为自信的论断：“他会证明他是金融业历史上最杰出的CEO之一。”而在资本市场上，即使在重整美一银行最艰难的时期，他仍享受着所谓的“杰米溢价”：投资者们愿意为他的公司多付出10%到40%的价格。一些美国最好的投资者已经下注于摩根大通，比如连续15年打败标准普尔指数的Legg Mason信托的负责人比尔·米勒。“大银行不是高增长机器”，米勒说，“运转大型银行的关键是保持高效：在有优势的地方有效竞争，以及有效分配资本。杰米早已证明他能做的很好。”

开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com