

管理精典 | GuanliJingdian

欧朵思：

一个管理“万亿美元”的普通女人

欧朵思与贝莱德(BlackRock)和太平洋投资管理(Pimco)等直接竞争,这使她年仅 44 岁就成了华尔街最具权势的女性之一。她还是有希望最终继承摩根大通首席执行官杰米·戴蒙(Jamie Dimon)的少数几位人士之一,其他候选人包括证券服务部门的主管迈克尔·卡瓦纳 (Michael Cavanaugh) 和投资银行家马修·赞姆斯(Matthew Zames)。欧朵思声称,她太忙了以至于没闲暇来憧憬更上一层楼。“如果你让某人从事某工作,他却花时间想下一份工作,哪怕只是片刻时间,他都不是合适的人选。”她如是说。

欧朵思身高只有 52 英尺 (约 1.58 米),但在摩根大通的名声却大得很:她工作勤恳,为员工着想而且善于营造个人关系。她曾经从美国这头飞到那一头,专门花一天时间帮助一位患帕金森症的客户理解各种不同的投资选择。不过,可别以为她“好说话”,她曾与金融界最强硬的男人们针锋相对,譬如亿万富豪亨利·克拉维斯 (Henry Kravis) 和丹尼尔·奥克 (Daniel Och),并为摩根大通私人银行客户赢得专享他们的私募股权和对冲基金投资服务的权限,而且条件很优惠,这在华尔街着实难得一见。“她擅长领会他人的感受,作为一个女性,有时这会被误解为软弱,”负责投行业务的摩根大通二号人物詹姆斯·斯塔利(James “Jes” Staley)评价道,“其实她非常热衷竞争,可以正面挑战任何与我共事过的男性经理人。”

这种性格肯定与她的成长经历有些关系。欧朵思在伊利诺伊州温内特卡



(Winnetka) 的一个爱尔兰裔天主教家庭长大,有三个兄弟。她的父亲帕特里克·卡拉汉(Patrick Callahan)是一位芝加哥投资银行家,偶尔会带她去办公室,从父亲那里她开始学习金融知识。女性在她的童年中也扮演了重要角色:欧朵思就读于一所只招女生的天主教高中,除了数学成绩杰出外,她还练成了全国一流的骑手。她那人脉广泛的祖母“伊奇”(Izzy)还给她找到了一份在金融公司暑期打工的机会。欧朵思后来考入乔治敦大学数学系,成了该专业唯一的女生,不过那时她对学业产生了怀疑,不太明白在图书馆花大量时间解方程有何意义。“我还记得她说,‘爸,我现在心态不太好,这肯定会影响平均成绩的,’”帕特里克·卡拉汉回忆说,“我告诉她,‘玛丽,数学专业的毕业生参加面试的话,绝对不会有人问你平均成绩怎么样

的。’”大学毕业后,欧朵思又进入哈佛大学商学院读了工商管理硕士(MBA),在那里还遇上了后来的丈夫菲利普·欧朵思(Philip Erdoes),后者现为纽约风险投资者。

华尔街素来是“男人顶起整个天”,欧朵思是这里罕见的女明星。她成功的理由之一听起来平淡无奇:在工作上投入大量时间,以引起上司的青睐。小戈登·福勒(Gordon Fowler Jr.)说:“不管什么时候你发个备忘录给玛丽,都可以很快收到她用黑莓发来的回复。”福勒曾是欧朵思的职场导师,现在执掌资产管理公司 Glenmede Trust。欧朵思多年前就放弃了在工作与生活之间取得平衡的想法,转而追求她所谓的“工作与生活融为一体”。有时她会前往孩子的学校,接他们放学,然后再返回办公室。“没有什么能替代辛勤工作,”她说,“成功路上运气因素自然也有一些,但第一个进办公室,最后一个出来这种奋斗精神是不可或缺的。”

恐怕没人会质疑欧朵思的成就。在她的管理下,摩根大通私人银行业务客户数量年增长 15%,管理资产增加了 2.380 亿美元。因此,几年前摩根大通高管重组时,戴蒙请欧朵思出任资产管理部门主管,并成为该行运营委员会一员,这时已很少有人为之惊奇了。她就任的时机也不错:该部门投资回报率很高,而且不会占用摩根大通日益稀缺的资本,摩根大通在次贷危机中的表现也打动了不少客户,吸引大量新资金涌入。

欧朵思希望在国际市场积极拓展,并扩大对冲基金和私募股权业务的规模,入

职没几天她就找到了一箭双雕的办法。在她的敦促之下,摩根大通资产管理部门旗下最大对冲基金高桥资本管理(Highbridge Capital Management)的负责人格伦·杜宾 (Glenn Dubin) 决定收购巴西 Gávea Investimentos, 后者是一家管理着 79 亿美元的投资公司,由巴西央行前行长阿米尼奥·弗拉格(Armino Fraga)运营。弗拉克原本无意寻求盟友,但杜宾和欧朵思成功地说服他卖出了多数股权,这次交易的谈判和完成历时一年。“玛丽处理事情的态度平易和客观,通过她与摩根大通打交道容易得多,这推动了交易达成,”弗拉格说,“她目光长远而又脚踏实地,兼具这两种品质颇为难得。”

欧朵思：不爱股票爱债券！

近来全球市场波动剧烈,令人头疼,而欧朵思的投资集团今年稍早些时候就开始回避股票,转而押注于投资级的高收益率债券,这一策略现在看来相当明智。她希望募集新基金,专注于收购欧洲不良资产或投资于中国快速发展的企业。她的部门获得了投资者的青睐,大量资金涌入,去年流入创纪录的 690 亿美元,而今年以来也已有 460 亿美元。“我们总是不尝试综合考虑诸多方面因素,最大的难点是没有路线图可言,”欧朵思称,“奇怪的是这很令人兴奋,因为一切都是瞬息万变的。” (黄兴宇 译)



上海迪士尼首次揭秘利润共享模式

在上海迪士尼乐园开工 4 个月后,华特迪士尼乐园与度假区主席汤姆·斯泰格斯再度来到上海,他在接受采访时首次透露,上海迪士尼营运模式是迪士尼乐园的全球首创,中美双方今后将利润共享。而业界指出,共享模式类似轻资产的外资酒店管理模式,该模式的风险在主要投资方,而双方最大的挑战在于理念的磨合和协调。

利润共享

汤姆·斯泰格斯近日首次分析了上海迪士尼乐园全球独家的中美合作合资模式。

“我们采取双方合资模式运作,中美双方都出资,成立几家公司,包括一家管理公司和两家业主公司,其中主要负责运营管理的公司由美方控股,而另外两家业主公司则由中方控股,这种合资管理模式在全球迪士尼乐园中是首次运用,这更有利于植入本土化中国元素,今后中美双方也是利润共享的。”汤姆·斯泰格斯表示,尽管国际经济形势发生了巨大变化,当前的不确定因素增加不少,但依旧对上海迪士尼的投资充满信心。

相关人士向记者进一步透露,掌管上海迪士尼营运的管理公司,由美方占 70% 股权,中方申迪占 30%,另外两家是业主公司,分别负责乐园和配套设施,这两家业主公司都是由中方申迪控股 57%,美方迪士尼参股 43%。“简单来说,中方申迪出了资金和土地,美方迪士尼出了资金和知识产权。随后双方按照股比利润分成。”上述人士说。

风险不对称

“这种模式很明显看到中方是投资为主,美方是管理为主,有点类似星级酒店管理模式——外方出品牌和管理,而中方投建。这类模式下,中方投资方风险较大,大型项目的回本期限长,外方管理方则较少负担成本,且有固定收益。”对迪

士尼有长期研究的易居中国分析师胡晓莺指出,仅依靠营利润来分成,对投资方来说赚钱很慢。

公开数据显示,于 2005 年 9 月开业的香港迪士尼,2010 财年香港迪士尼娱乐设备的折旧及摊销成本就高达 8.33 亿港元,此外利息等融资成本支出超过 1 亿港元,使得全年出现 7.18 亿港元的净亏损。这意味着开业 5 年内,大型主题公园要盈利颇有压力。

参与过迪士尼乐园课题研究的复旦大学旅游系教授夏林根指出,上海迪士尼乐园如果运营状况良好,预计 10 年内可以收回成本,但 5 年内要回本的可能还是不大的。

或许是中方看到投资风险,也采取了保守做法。夏林根透露,中方为了分散风险,除了以合资模式成立公司外,还采用租赁制,这意味着,迪士尼主题乐园公司每年要向上海市政府缴纳一定数量的租金。

另一方面,迪士尼看似承担了较小的投资风险,但其让出了上海迪士尼乐园的部分管理权,而迪士尼以往都更愿意独资管理。在全球迪士尼乐园中,美国迪士尼乐园基本由迪士尼自行投建管理,盈利和风险全担。东京迪士尼是特许经营,美方收取授权费,风险较小,但由于东京迪士尼经营不错,故而大量利润被日方拿走。权衡利弊之下,美方决定在上海试水主要管理附带投资的合资模式。而中美双方的管理合作已开始。在迪士尼内部有一套流程,首先由梦幻工程师对项目进行设想,这个设想的过程被迪士尼称作“蓝天计划”。

“上海迪士尼乐园的蓝天计划已经接近尾声,共有 300 位设计师参与该计划,其中不乏中方设计师,因为上海迪士尼乐园需要融入更多中国元素,比如我们今后会在中国传统节日日、表演项目与餐饮方面突出中国特色。”汤姆·斯泰格斯透露“蓝天计划”中的迪士尼城堡计划明年动工。(泰格)

麦当劳凭什么赚钱？

麦当劳作为全球最大的快餐连锁品牌,它究竟靠什么赚钱? 作者深入分析了其加盟模式的特别之处,表面上麦当劳靠加盟费 and 租金盈利,其实背后是其放弃短期诱惑的长远眼光,以及打造百年老店的万丈雄心。

麦当劳是全球最大的快餐业巨头,在世界上百个国家和地区开设了 3 万余家门店,跻身知名度最高和最成功的品牌之列。麦当劳究竟凭什么赚钱? 这个问题值得深究,是靠门店出售的汉堡包、薯条、汽水、炸鸡吗? 还是靠它奉为圭臬的“QSCV”(即品质,服务,干净和价值)?

现代社会生活节奏越来越快,人们在家里做饭的机会也越来越少,于是希望能够在繁忙的工作之余,享受到干净卫生、价廉物美、方便快捷的餐饮,而麦当劳正符合顾客的这些要求。

虽然一对犹太兄弟 1930 年创办了麦当劳,但真正让麦当劳驶入发展快车道的关键人物却是雷蒙德·克罗克。克罗克深刻改变了麦当劳的加盟模式,让总部和特许加盟者之间结成了唇齿相依的利益

共同体,他认为:“必须尽力帮助加盟者,加盟者的成功将保障我们的成功。”他给予加盟者足够的支持和严格的培训,传授他们经营秘诀,每一家加盟店的特许费只有 950 美元,其他费用是按加盟店营业额的 1.9% 收取的,这样既可以使受许人有利可图,又能保证连锁店经营与服务标准化。克罗克的想法就是,要使麦当劳成为一个稳定且以品质标准统一著称的公司,无论加盟连锁店达到多少家,无论连锁店开在世界哪一个角落,麦当劳的“QSCV”原则不变。

回到麦当劳的盈利来源问题,我们看到的一个个麦当劳的店面其实严格意义上来说并不属于麦当劳总部,只是与麦当劳之间形成了特许经营的合同关系,经麦当劳总部授权使用其商标及其他知识产权,并按期缴纳特许加盟费用。因此无论每个店面的经营状况,依据合同麦当劳总部都可以早涝保收(当然盈利大收取的加盟费也大),按期收取特许加盟费。

除此之外,麦当劳总部还可以利用租金来获取盈利。当麦当劳准备在某个地区开设分店时,他们就会物色合适的地点和



建筑,然后与业主谈判,要么买下物业,要么签订 30 年以上的租赁合同。然后自行设计、装修,再转租给加盟者,当然租金是远远高于成本的。

麦当劳总部并未通过高价供应原料赚加盟店的钱,这样它的盈利会减少吗? 也许从短期来看是少了一些,但从长远来看,一分钱都没有少,为什么? 由于总部与加盟者的精诚合作,劲往一处使,共同向顾客提供了优质的产品和服务,大大提升了麦当劳品牌的美誉度。更多的创业者就

会选择加盟麦当劳,由于竞争激烈,加盟费和租金利润都会水涨船高。相比其他目光短浅的竞争者只能风光几年,不能借助品牌做大做强,麦当劳放弃了短期诱惑,将会源源不断地获得加盟收益,两相比较,孰优孰劣一目了然。

反观国内的餐饮连锁,急功近利的浮躁心态比较浓,为了当期利润,要么偷工减料欺骗顾客,要么投机取巧忽悠加盟者,长此以往前景堪忧啊!

(张计划)

当代中国企业最值得向西方学习的不是知识和概念,也不是成功者的什么经营秘诀,最值得我们学习的是隐藏于知识和概念背后的价值取向、思维方式和方法论。

洞悉西方“管理密码”

知识、概念、秘诀都只是智慧表层的东西,是一种雕虫小技。而价值取向、思维方式和方法论才是最高层面的智慧,但遗憾的是国内企业在学习西方智慧时只热衷于雕虫小技,关于介绍西方智慧表层的书籍大行其道,相反很少有人关注西方企业经营管理的深层次智慧。

我们对西方经营管理智慧进行了探索。西方经营管理智慧的密码是什么呢? 依笔者之见,相比于中国式的企业管理,贯穿西方经营管理智慧有两条主线,其一是科学精神,其二是如何实现有效管理。具体地讲西方经营管理中注重实证的价值取向,思考问题时注重假设前提、逻辑推理的思维方式,分解问题的方法论,标准化的解决问题方法构成西方科学管理智慧

的密码。

让我们从一个案例说起。管窥一下西方人经营管理的智慧吧。如果一家饭店接到客户投诉,该如何处理呢? 按照西方的方法,他们常常会做如下思考。

饭店的顾客为什么不满意

首先你可能会获得一些顾客的抱怨之词。你并不准确知道发生了什么。你模糊地认识到自己的饭店管理出现了问题,至于问题是什么呢,可能顾客的抱怨来自服务不好,菜的口味不佳,环境不清洁,或者其他各种各样的原因。

首先多问几个为什么,调查清楚到底出了什么问题。

第一步,你需要澄清事实,做一个调查,到底是什么导致顾客的抱怨,调查的结果可能既不是服务不好,也不是菜的口味不佳,环境不清洁,而是饭的口味不好。到此时你将问题初步澄清与界定了。

然后你需要进一步对问题界定,是饭焦了、还是太稀、太干、太硬、变质……进一步调查了解到是饭烧焦了,到此时你对问题进行了更为深入的界定,初步了解了问题。

然后你对问题因果关系进行分解,罗列各种可能导致饭烧焦的原因。火太大了、时间设定太长、水放少了、温度设定太高……

进一步调查原因发现是时间设定太长。

为什么这一次时间设定会较长,进一步调查原因是由于新来的员工值班,而新员工没有经过培训,所以烧饭时不知道设定多长时间。到此时你对问题又进行了更为深入的界定,真正了解了问题本身是怎么回事。

其次多问几个为什么,调查清楚到底工作流程出了什么问题。

第二步,你将调查分析烧焦了的饭为什么会流到顾客,流程出了什么问题? 将问题分解,是服务人员责任问题,还是缺少质量检查环节,或者检查人员没有检查出来,还可能是什么其它别的原因……

调查的结果可能是虽然有检查人员,但检查人员没有检查出问题。为什么检查人员没有检查出问题,进一步调查。是检查人员能力不够,还是没有检查标准,还是其他什么原因……调查的结果可能是没有检查饭是否烧焦这一项工作流程,更没有定义饭烧焦的标准是什么。

再次多问几个为什么,调查清楚管理系统出了什么问题

第三步,你将调查系统出了什么问题。你调查到饭店管理系统首先没有定义问题,没有将饭烧焦当作问题,因此没有标准,没有事后控制环节,另外管理系统对新进员工没有培训体系,因此少了事前控制环节。

问题界定清楚了,问题的责任人是主管。因为没有对新员工培训,没有定义问题,没有规范工作流程,没有制

定工作标准,主管没有履行好自己的职责,主管接受批评。

最后是整改

流程中的环节差错找到了,系统问题也发现了。最后是整改,建立新员工培训机制,系统重新定义饭店质量检查标准,重新规范质量检查流程,教育员工,类似问题以后就不会再出现了。

西方企业就是如此通过精密的逻辑分析寻找问题原因,从偶然现象中剖析出导致这类偶然现象频频出现的必然问题根源对问题本身认识不清,流程不规范,管理系统缺陷,进而从本质上解决问题。

再来看一看国内的企业出现同样问题是如何解决的。老板首先是发火、谩骂,对相关及非相关人员发泄一通。老板只简单地调查一个原因,最多调查到顾客的抱怨是由于饭不好吃,而不像西方饭店那样深入系统调查,多问几个为什么? 问题本身的根源是怎么回事都不清楚,老板就把服务

员教训一顿,指责服务员没有把有关,并罚款多少元,同时把新员工教训一顿,指责没有把饭烧好,试用期不合格,做辞退处理。整个处理过程都是针对人,不针对事,责任都是别人的,自己没有任何责任。

这种中国式的管理思考问题之道缺乏逻辑理性,没有深入认识问题的本质,停留于问题的表象,没有找到问题的真正根源。对问题不进行系统的逻辑推理,没有从系统上去解决问题,流程上去解决问题,结果此类管理问题重复出现会在所难免。

中国的绝大多数企业主被如此之类的小事打乱了认知,他们会从这些错误的管理经验中总结出很多结论,因此大多数企业主在谈论管理之道时也难免胡说八道。而问题的真正根源是他们没有从自己身上寻找原因,没有从系统、流程方面去寻找原因,没有深入探究问题的本源,实际上企业所有的问题都与最高管理者有关,特别是当这问题重复出现的时候。从这个案例的对比我们可看出西方管理的一些差别。

(卞华舵)