

## 4 管理案例 Management Case

# 误导投资者 美银认缴 166.5 亿美元天价罚单

据英国《金融时报》官方网站消息,美国银行同意向美国当局支付创纪录的 166.5 亿美元现金和消费者救济金,以解决有关该行曾在抵押贷款支持证券(MBS)上误导投资者的指控。此举标志着美国政府追究银行对金融危机责任的努力达到了一个里程碑。

美国司法部表示,美银和该部、美国证交会以及六个州总检察长之间达成的民事和解,创下了单一实体处罚的最高金额。美国司法部部长埃里克·霍尔德称这个和解协议是“向前迈出的历史性一步”,目的是追究那些所作所为曾对美国金融市场完好性构成威胁的机构的责任。

该协议对美银首席执行官布赖恩·莫伊尼汉也标志着一个重要的里程碑。说明该行在摆脱危机时期最大的法律麻烦方面取得了进展,这将有助于消除投资者的不确定感。

英国《金融时报》的研究显示,2009 年至今,美银为了解决美国政府的调查,已同意支付逾 500 亿美元罚款和消费者救济金。美银承认该行本身以及 Countrywide Financial 和美林在向投资者如实披露贷款的糟糕质量方面“一再失败”。这些贷款被打包成证券,然后销售给投资者。

美银仍在为其在 2008 年收购 Countrywide 付出代价,这笔交易给该行带来了巨额法律费用。“我们相信,解决了重大的剩余抵押贷款相关敞口的这个和解协议,符合本行股东的最佳利益,并让我们能够继续着眼于未来。”莫伊尼汉表示。该行表示,预计 2014 年第三季度的税前盈利将因此减少 53 亿美

元,约相当于每股 43 美分的税后盈利。

作为和解协议的一部分,美银除了支付 96 亿美元现金外,还将拿出 70 亿美元作为消费者救济金,帮助仍在挣扎着摆脱房地产危机的家庭和社区,包括代付业主在修改抵押贷款时需要缴纳的一些税费。

美国司法部一直在敦促银行除了解决它们已经核发的贷款外还要采取更多行动,并坚持要求资金被导向受到沉重打击的社区。美银同意将一部分和解金用于向信用良好的借款人核发新的房贷,资助廉租房,并将被放弃的房地产捐献给非营利组织。

该协议包括创纪录的 50 亿美元罚款。它也超过了摩根大通达成的 130 亿美元和解以及花旗集团达成的 70 亿美元和解(都是因为不当销售抵押贷款证券)。美国政府的工作组还在调查其他几家银行,其他和解可能会随之而来。

美银的和解协议不包括美国一名法官判处的 13 亿美元罚款,此前陪审团发现该行要对一宗被称为“Hustle”的抵押贷款相关案件负责。美银表示正在上诉。

该行前两个季度的业绩受到法律费用计入的影响,在此期间该行充实拨备以应对不断上升的法律费用。美银在第二季度计入了 40 亿美元的法律费用;在第一季度计入 60 亿美元法律费用后,该行报告了将近三年来的首次季度亏损。

桑福德·伯恩斯坦公司分析师约翰·麦克唐纳估计,该行已经为这项和解拨备了 55 亿美元。



虽然美银并不披露其诉讼准备金的细节,但在第二季度的 40 亿美元法律费用中,有一部分包括与美国国际集团(AIG)达成的 6.5 亿美元法律和解;在第一季度的 60 亿美元法律费用中,有 24 亿美元被预留给此前披露的法律行动,包括该行与美国司法部的谈

判,其余费用是用于该行与美国联邦住房金融局达成的 95 亿美元协议。

该行与美国联邦住房金融局达成的协议包括向房利美和房地美支付 63 亿美元现金,以及购买价值约 32 亿美元的抵押贷款支持证券。(钟新)

## 联邦快递的十二项管理原则

成功的企业大体雷同,不幸的企业却各有各的不幸。优秀的企业往往表现为整体性优秀,并且在某些方面还有着鲜明的、与众不同的个性!仅仅 30 年的时间,联邦快递便发展成为行业领袖并成功跻身于世界 500 强之列,这实在是一个奇迹。人们努力从不同的角度来分析、解剖联邦快递,并在联邦快递以下 12 条管理原则上达成共识。



(Doyle Cloud)联手行动,争取到了美国政府的支持;与此同时,在琼·麦卡提的带领下,联邦快递在日本发起了一场大胆而又广泛的公关活动,这次公关行动使联邦快递获得了巨大的成功,日本人终于接受了联邦快递连接苏比克湾与日本的业务拓展计划。

因为如此,我们才引入最佳业绩奖。它使我们能把 50,000 名员工专注于“提高生产效率”和“服务于客户”。我们达到了以前无法想象的一个又一个高峰——工作绩效接近 100%,而成本却降到最低水平。“公司设计了考核程序和培训计划,以确保经理知道如何做出正确的榜样,公司的高级经理就是下级经理的榜样。

远远不局限于公司内部。比如,公司开发了一种百威发运系统(POWERSHIP),该系统具备承接订单、跟踪包裹、收集信息和提供帐单等功能,联邦快递约 2/3 的运输业务是通过该系统或者“联邦快递发运电子运输系统”(FedEx Ship)来完成的。1994 年,联邦快递建立了自己的网址,客户可以登陆公司的网站并通过公司的主页了解相关信息,同时,客户还能打开联邦快递的 COSMOS 数据库;为帮助客户发展电子商务,联邦快递为他们提供了专门的软件——“联邦快递发运系统”,从而使客户的运输过程实现了自动化;此外,联邦快递还创建了自己的内部网(Intranet),供公司内部专用。

### 10. 犹豫就会失败(但必须看准才动)

尽管公司的顾问们担心弗雷德·史密斯计划提供的“隔日下午送达业务”(Next-day Afternoon Delivery)可能会影响到公司的其他服务项目(如优先服务、经济送达等),弗雷德·史密斯坚持认为新的服务不仅会给公司带来利润,还能消除“早晨优先送达”(Priority Morning Delivery)和“经济送达”(Economy Run)之间的闲置期。他的决策最终被证明是正确的,联邦快递因此而得到了实实在在的利润——两天到达的业务增长不断,隔夜到达的优先服务也获得了持续的增长。在整个联邦快递,公司都非常尊重经理们的直觉。

### 11. 倡导冒险精神

有时,自己的直觉和从报表中得到的趋势可能都不准确。联邦快递采用新技术——专递邮件(Zap Mail)来开展业务的尝试就是一个典型的失败案例,公司试图通过卫星连接、传真文件、送货上门的新尝试来开展业务,但最终因低成本的传真机充斥商业市场而被迫宣告失败。不过,这算不了什么。联邦快递从一开始就把冒险作为公司的重要精神之一。由于公司积极倡导“冒险精神”,许多看上去不太合理的举措获得了成功,如第一个辐射式发运系统、专用运输车队、联邦快递技术的电视广告,等等。

### 12. 努力决定形象

良好的企业形象需要经过持续的努力才能最终形成。它需要经过周密的计划和积极、持续的努力才能逐步形成。经过多年的努力,公众已经把“交给联邦快递”这句话同“遵守诺言”等同起来,这种心理定位是联邦快递所取得的最重要的因素之一;人们还往往会由“联邦快递”联想到创新——因为联邦快递总是在尝试各种独特的方法来满足不同客户或预测顾客的需求。联邦快递总是激励员工去树立良好的企业形象——努力塑造一种既为客户、也为自身的品牌形象,这种精心树立起来的形象有益于保持并扩大公司的市场份额。可以说,成功的广告节目加强了公司的声誉,员工对工作的热爱及引以为豪同样也使公司的声誉得到了倍增。(慧聪)

## “跨境通” 亚马逊境外商品 直邮中国

近日,一条来自亚马逊的消息引起了“海淘族”关注。亚马逊宣称境外商品将通过上海自贸区跨境电子商务平台“跨境通”进入中国,国内中小企业的商品也可通过这个平台出口。这能给国内消费者带来哪些利好?是否会冲击海外代购一族?

### 等待期缩短,价格优惠

“亚马逊中国入驻上海自贸区后,以后购买国外产品,可以直邮,还能用人民币结算。”山东一位业内人士分析说,预计四季度亚马逊开通对中国直邮,原来要 7 到 10 天,现在整个流程比海淘要短,也不用担心产品丢失,价格相对优惠一些。

记者了解到,亚马逊全面进驻上海自贸区,通过“跨境通”这一平台,绕开进口贸易代理商、省却了国内分销渠道,直接对消费者。目前,亚马逊在跨境通平台上兼有“直邮”、“自贸”的模式。前者是消费者购买境外商品,通过国际运输发送,直接送达境内消费者;后者是境外商品入境后暂存自贸区内,消费者购买后以个人物品出区,包裹通过国内物流送达境内消费者。这些国外商品进口时,按个人物品直邮征税。

### 千元以下省 30%关税

济南海关非贸管理科副科长张磊告诉记者,亚马逊“直邮”模式,是按照邮件包裹计算关税,大约可以节省 30% 的关税。但根据我国海关规定,国外寄往国内单个邮件包裹价值不能超过 1000 元人民币。

按照亚马逊“自贸”模式的话,消费者订购的产品将以货物形式进入自贸区存放,按个人物品直邮征税,税额减少大约 20% 至 30%。

### 谷歌手机、奶粉等都无法直邮,亚马逊短期难挑战天猫京东

在 B2C 市场深耕多年的于先生说,化妆品是大的消费品类。但像雅诗兰黛等高端化妆品不同区域有不同定价,售价不能侵犯这个地区经销商的利益。国外大牌化妆品在国内价格贵,除了税收外,还因为品牌优势,不会让亚马逊低价商品冲击品牌定位和价格体系。

在于先生看来,亚马逊能直邮到中国的商品有限。比如谷歌系列的手机、在美国销售的 Moto X 高端智能手机等,这都不可能通过自贸区寄给中国客户。还有国外的奶粉,同样需要中国认证,配方也要符合中国要求,短期内不可能像在淘宝上购买那么方便。

于先生说,代购主要对象是一线奢侈品,和亚马逊中国的产品定位不同。况且,代购行为也是最近国家打击的目标,防止通过大批量代购逃税漏税。

亚马逊对天猫、京东等国内电商大佬将产生什么影响?“亚马逊在中国目前市场份额大约 2%,天猫、京东占到国内市场 70%-80%,其余电商共同竞争市场的 20%。”一位国内 B2C 市场的业内人士介绍。

目前,国内电商通过在生鲜、家居、服装等领域切入海外购物市场。但他们主要采取通过经销商或国内分销商的渠道,而不是直接从国外工厂或者产地采购,同时多数电商并不支持直邮到国内。

“唯有在海淘市场,亚马逊中国有最大的优势。”该人士说,对国内的 B2C 市场影响不大,不会撼动天猫或京东的统治地位。

业内人士预计,亚马逊落户上海自贸区,将加码亚马逊在中国的发展,同时也将加剧跨境电商行业之间的竞争。此外,不少依托海淘业务的代购商家和转运物流公司将受到一定冲击。

(孟敏 李虎)



### 1. 建立开放式平台

公司创始人、主席兼行政总监弗雷德·史密斯(Fred Smith)创建的扁平式管理结构不仅得以向员工授权赋能,而且扩大了员工的职责范围;与很多公司不同,联邦快递的员工敢于向管理层提出质疑,例如,员工可以根据公司的“公平待遇保证程序”(Guaranteed Fair Treatment Procedure)来处理与经理人员之间的争执;公司还耗资数百万美元建立了一个“联邦快递电视网络”(FXTV),这使得世界各地的管理人员和员工之间可随时进行联系,这充分体现了公司快速、坦诚、全面、互动的交流方式。

### 2. 良好的培训和职业生涯设计

联邦快递的员工都有良好的职业生涯设计。公司坚持认为:要使员工有良好的发展机会就必须为其提供升迁机会,同时还要不断提升其素质。对于每一个进入公司的新员工,公司都会为他们提供很多培训。以中国为例,一位递送员在正式投入工作之前会得到 40 个小时的课堂培训,主要目的是让他们了解整个服务的过程,怎样满足客户的需求。

公司为每位员工每年提供约 2500 美元的培训经费。以联邦快递(中国)公司为例,公司制定了一个详细的经理培训计划,每年大概有 15 名一线员工会获得为期 15 个月的培训。在这 15 个月内他们需要不同的岗位上开展工作,以此来全面了解整个公司的业务流程。同时,公司还为他们提供很多课堂培训,使他们不仅具备实际工作经验,还具备一定的理论基础。此外,公司还把员工送到不同的地方进行培训,比如美国、新加坡等,使他们具备一定的国际视野。

### 3. 注重团队协作

在 20 世纪 90 年代初期,联邦快递打算建立一个服务于亚洲的超级中心站,负责亚太地区的副总裁琼·麦卡提(Joe McCarty)在苏比克(Subic)选中了一块很好的地皮。当时,日本担心联邦快递在亚洲的存在会影响到它自己的运输业,因而试图阻挠联邦快递通过苏比克进入日本快递市场。在此情况下,联邦快递的美国主要法律顾问肯·马斯特逊(Ken Masterson)和政府事务副总裁多约翰·克罗帝

### 4. 奖励至关重要

联邦快递经常让员工和客户对工作做评估,以便恰当表彰员工的卓越业绩。其中几种比较主要的奖励有:祖鲁奖(Bravo Zulu):用来奖励超出标准的卓越员工表现;开拓奖(Finders Keepers):给每日与客户接触、给公司带来新客户的员工提供额外奖金;最佳业绩奖(Best Practice Pays):对贡献超出目标的团队提供一笔奖励现金;金鹰奖(Golden Falcon Awards):奖给那些由客户或公司管理层提名表扬的优秀员工;明星超级明星奖(The Star/Superstar Awards):这实际上是“最佳工作表现奖”,获奖者可获得相当于自身薪水 2-3% 的一张支票。

### 5. 融合多元文化

联邦快递拥有自己的大文化,同时也有各种局域文化(子文化)。在超级中心站,子文化主要表现为时间观念;在软件开发实验室和后勤服务部门,子文化主要表现为创新和创意;而在一线,子文化主要强调顾客满意。负责美国和加拿大业务的高级副总裁玛丽琼·爱丽斯琼·泰勒(Mary Alice Taylor)指出:“我们的文化之所以有效,是因为它与我们的宗旨紧密相连,即提供优秀品质来服务于我们的顾客。”

### 6. 激励胜于控制

联邦快递的经理会领导属下按工作要求做出相应的调整,以创造一流业绩。马丽在她的一份报告中曾经这样说过:“我们需要加强地面运作。我想,如果让每个员工专注于单一目标,我们就能够在整体上达到一定的水平。正

### 7. 首要规则是改变规则

联邦快递曾因采用“固定价格体系”来取代“邮区和容量定价体系”(Postal Code-inspired Zone and Volume Pricing Systems)而在货运业引起了巨大轰动,这一改变不仅大大简化了联邦快递的业务流程,而且也使客户能够准确预测到自己的运输费用;在弗雷德·史密斯说服国会使美国民航管理委员会(the Civil Aeronautics Board)解除了对航空快运的限制后,联邦快递开辟了隔夜送达货运业务(Overnight Cargo Transportation Business),这不仅使自己大大受益,也使对手公司也受益不少——整个行业的利润增加了约 10 倍。

### 8. 问题也有好的一面

联邦快递始终把客户的问题当作自己的挑战和潜在的商业机会。联邦快递曾接到一家全球性女装零售商兼家居饰品的业务请求,该客户打算自己经营产品储运和批发业务,要求联邦快递为其提供系统的订单跟踪、库存检查、发货安排等服务,从而使其在 48 小时内实现接单、送货的全程业务。联邦快递很热心地为这位客户提供了相关支援,并从中获利不少。联邦快递的“超级中心”之所以能发展到如此巨大,这与许多公司不断向他们请求帮助是密不可分的。

### 9. 积极利用技术软件

联邦快递的成功经验证明:在这个信息时代,一家公司所创造和整理的信息的价值