

前沿视点

Outlook

■ 沃顿视野

■ 商业评论精粹

创意管理

企业最重要的资产不是原材料、运输系统或是政要关系,而是创意资产。简言之,就是一群可以把想象力转换成有价值的商品或服务的富有创意的员工。创意员工可以引领科技的发展,开创新的产业,并且促进经济增长。如果你希望你的公司成功,就应该将公司托付给这些人。

企业要如何在推动本质上既复杂又混乱的创意过程的同时,也增加效率、提高品质以及提升生产力? 大部分的企业都还不知道要怎么做,全球最大的私人软件公司 SAS(SAS Institute)就是个知名的例外。SAS 每年都获选“财星百大最佳企业雇主”(Fortune 100 Best Companies to Work For),他们拥有低员工离职率、高顾客满意度,并且营业额连续二十八年向上成长。SAS 成功的秘诀何在? SAS 学会了如何掌握运用所有关系人的创意活力,包括公司的顾客、软件开发工程师、主管以及基层员工。SAS 的创意管理架构建立在三个指导原则之上:首先,让员工不断发挥脑力、投入工作,并且排除让员工分心的杂务,协助他们缔造佳绩。第二,要求主管担负起激励出员工创意火花的责任,并且消除“西装派”与“创意派”之间的主观界线。第三,将顾客定位为创意伙伴,以发展出优越的产品。所有这三项原则都有一个共同重点,就是建立互动,而非是搜集所有个人的构想。当 SAS 在开发工程师、业务员和顾客之间培养长期的关系时,他们是在为公司未来的创意资产作投资。

利用像 SAS 所建立的这种架构来做管理,创意和生产力得以同时增长,获利能力与弹性可以共存共荣,辛勤工作以及工作与生活的平衡也能并行不悖。

策略性寻购:从边缘到核心

现今,企业没有什么业务是不可委外处理的。随着全球化改变了竞争的基础,寻购亦从边缘地位逐渐成为核心功能的角色。控制成本本身很重要,因此寻购也成为策略性的机会。但鲜少企业已准备好面对这样的转变。

委外已变得非常复杂,一些核心功能如工程、研发、制造以及行销等都变得能够且通常应该要被外移。这种转变,让企业不得不重新思考本身的组织架构、价值链以及竞争的位置。

已有许多先锋企业将原本纯粹公司内部功能,转变成为新兴行业。物流管理公司优比速(UPS)、人力资源管理业的 Hewitt,都利用专注于规模和技巧的单一功能,来创造新的企业典范。随着这些功能导向的企业逐渐茁壮,对所有公司而言外包的潜力价值也将与日俱增。

只是,并非所有企业都适合从垂直整合公司转型为单一功能专业提供者的策略运用。但所有的公司都必须要积极地每项业务当成可能的委外项目重新审视。我们要告诉您简单的三个步骤,来找出哪些功能是公司应该拥有并该予以保护、何种合作对象适合何种业务,以及哪些可转变成新的商机。这样的分析结果会是一全面性的能力寻购策略。策略的成功通常取决于合作关系的设计及管理的能力。企业的寻购决策若都要充分发挥最大效益,首先必须以开阔而策略性的眼光来看待专业能力寻购。

策略雄心

在 70 年代初期,当佳能开始进入复印机市场时,这个日本企业莱鸟想挑战全录的想法,似乎遥不可及。但十五年后,佳能打败了美国巨人,抢占了全球的市场。佳能成功的基础是什么?是不同于西方企业,强调组织在有限资源的情形下,如何有效运用资源的策略方式。

Gary Hamel 和 C.K. Prahalad 指出,西方企业浪费了大量的时间与精力在复制全球竞争对手已经经历过的成本及品质的优势。在人们熟悉的技术中,像是组合规划或是竞争分析,让竞争对手可以轻易的解读像策略性调整及比较利益等,类似概念的竞争方式。

佳能采取和其它世界级的竞争对手不同的策略方式:策略雄心。以公司能掌握的现有资源,“击败全录”、“让开拓重工腹背受敌”。藉由召集组织,设定挑战缩短员工努力成效及中期目标的差距,“创造 1,000 美元的个人用复印机”、“将产品重视的时间减少 75%”。年复一年的审视创新竞争,建立多层的优势、寻找市场上竞争对手低度防御的“松动的砖块”、改变竞争的规则,避免投入必须按领导厂商规则的市场。这样的作法让日本企业坐拥领导者宝座,也让更大、更强的西方竞争对手陷入了无止尽的追赶游戏。

文章来源:哈佛商业评论中文版

巴塔哥尼亚是一家私人公司,专门制造品质卓越的户外服饰和运动服饰。该公司有 1,200 名员工,年收入约为 2.4 亿美元。惠普公司则提供各类计算机产品和服务,在财富 500 强中高居第 11 位,其员工共计 150,000 人,分布在世界各地,公司年收入达 800 亿美元。两家公司的总部均位于加利福尼亚,而除此之外,它们还可能存在什么共同点呢?

巴塔哥尼亚公司总裁兼首席执行官迈克·克鲁克(Michael Crooke)和惠普的执行副总裁安·利弗莫尔(Anne Livermore)在沃顿西校区领导力会议上的讲话证明,无论公司的组织结构是何种类型或者规模有多大,它们在领导力的开发上却有着一些共同的主题。尽管演讲的风格迥异,克鲁克比较另类,而利弗莫尔则相对保守,但是二人在若干基本观点上却惊人地相似。

举例来说,惠普所谓的领导力框架包括四大要素,惠普的经理们即是在此框架下开展业务。利弗莫尔列举了这为人所熟知的四项内容:“需要在哪里投入资金和人员”的战略;实现战略的结构和过程;支持战略的衡量标准、奖励、结构和流程;以及实现目标所需的价值观和行为标准。

利弗莫尔说:“我们认为,最佳领导者是那些可以同时掌控并协调这四大阵地的人,一旦出现任何谬误,他们知道如何调整,如何应变。”她还补充说,“最佳领导者”擅长六项技能,即求胜心,对客户的热情,在不同领域间开展合作的能力,全球化的思维模式,利用多元化优势的能力,以及拿捏得当的工作节奏,既能避免过分仓促的决策,也不会沉湎于无休止的分析。运用这些技能,“杰出的领导者可以使机构运转得井井有条、丝丝入扣。他们选定方向,激励人们朝着这一方向发展,并将原本各自为政的优秀人才汇集成一个梦幻团体,如同球队一般。一支强大而稳健的团队就这样形成了。”

在目前接任前首席执行官卡莉·菲奥里纳(Carly Fiorina)的问题上,利弗莫尔亦是这一职位的众多角逐者之一。考虑到这一背景,我对她的领导力哲学能够更好地人心领神会。菲

■ 一家之言

奥里纳由于无法持续实现惠普 2002 年与康柏电脑公司合并后的预期业绩以及其它一些原因在 2 月 9 日被惠普的董事会免职。利弗莫尔主管惠普技术解决方案集团,这一价值 300 亿美元的业务部门负责为公司的顶级客户提供支持,包括企业存储和系统、软件以及服务。利弗莫尔自 1982 年加入惠普以来,经过不断努力,先后市场营销、研发、销售和业务管理部门担任领导位置,并于 1995 年当选为公司副总裁。她在北卡罗莱纳大学获得经济学学士学位,并拥有斯坦福大学的工商管理硕士学位。

“畅态”

和利弗莫尔一样,巴塔哥尼亚公司的克鲁克概括性地对领导力进行了形象的描述。他谈到了组织内部的动态“生态系统”:“有时会出现这样的情况,一部分生机勃勃,而另一部分则奄奄一息。”领导者要能发现系统中常常很微妙的差异,并且解决问题,实现平衡,将各组成部分推入“高效运转的轨道,进入“畅态”。

“畅态”是由芝加哥大学心理学家米哈里·奇克森特米海伊(Mihaly Csikszentmihaly)提出的。克鲁克解释道,奇克森特米海伊花了 25 年的时间,研究一种常常与运动员有关的精神状态,即他们所说的“处于状态中”——精神高度集中,心智和身体效能超常,能够发挥出最佳水平。奇克森特米海伊称之为“畅态”,他对世界界地超过 10 万名受访者进行研究后发现,除了运动以外,“畅态”还存在于其他许多领域。克鲁克目前在奇克森特米海伊的指导下攻读博士学位。

“我认为,如果作为领导,你的个人目标与组织目标一致,并具备全局观念,在你的感召下,人们将拧成一股绳,取得令人刮目相看的成绩。”克鲁克说。“这时,他们即是处于状态中,进入了‘畅态’”谈到组织团队,克鲁克将 19 岁加入海军的海豹突击队的经历与之作比较,并称这一经历“为我的领导力风格奠定了基础”。海豹突击队的生活使他认识到了当一群人作为整体和一个团队工作时,“能获得非

■ 热点快评

“骗贷风险”、“假按揭风险”、“哄抬房价、炒作销售”等风险或问题与房屋的预售制度关系不大。即使是现房销售,同样会存在这些问题。房地产金融的风险主要来自于商业银行在住房按揭贷款市场的恶性竞争



创造性领导力的五大实例

如何领导日益多元化、富有创造性且思想活跃的职员?在沃顿商学院的管理视野栏目中,国际企业高管们从切身领导经验出发,提交了各自的答卷:巴塔哥尼亚公司总裁兼首席执行官迈克·克鲁克和惠普公司执行副总裁安·利弗莫尔向读者证实这样一个道理:尽管公司类型或规模不同,在领导力开发方面却有一些共同的主题:印度企业巨头威普罗科技副主席兼总裁维沃克·保罗会讲述领导一家快速成长企业的经验;旧金山交响乐团执行董事布伦特·阿辛克和总裁约翰·高曼则告诉管理者们,在一个等级森严、因循守旧的公司里,如何发展和培养员工的创造性;耐克副总裁兼首席财务官唐·W. 布莱尔给听众诠释,耐克“想做就做”的广告语不仅适用于体育。

能也是惠普面临的问题之一。“领导者常常试图改变某些体制,而问题在于,体制需要足够长的稳定期,这样员工们才能理解它,并在其框架下出色地完成工作。稳定期通常需要四到五年的时间,之后我们才能看到组织的巅峰表现。”

一个协同工作、目标一致的团队并不意味着其中的每个成员都以相同的方式思考,无论是巴塔哥尼亚还是惠普都是这样。管理人员之间提倡意见和观点的多元化,鼓励富有挑战性的想法和立场。“我身边的人都是一些唱反调的人,”克鲁克笑着说。在惠普,利弗莫尔说,“求胜心体现在各个方面……例如,我们有个员工总是在关注哪些方面会出纰漏。”

但是,一旦做出决策,制胜团队就应以同一个声音说话。“如果领导者之间无法协调工作,那么部门管理人员和员工也会各自为政。”

唱反调和同一个声音

利弗莫尔说,保持组织和文化的稳定性可

房地产金融风险与商品房预售制关系不大

模地增加持有债券数量的方式完成自己的业务结构调整。在此背景下,几乎所有的银行都将房地产抵押贷款作为业务调整的战略重点来发展。

商业银行垂涎于住房抵押贷款的另外一个重要原因是我国利率市场化的不成熟。一般而言,低风险的贷款,利率也应该较低,这样才符合风险与收益对等的原则。因此,在利率市场化的情况下,住房按揭贷款的风险比其他贷款的风险小,它的贷款利率应该比其他贷款低。在美国等利率市场化程度高的国家,住房按揭贷款的利率比公司贷款的利率要低很多,有的住房按揭贷款的利率只有公司贷款利率的一半。在另外一些国家,利率市场化程度不高,但政府强行规定按揭贷款的利率比公司业务贷款低。而我国的住房按揭贷款与公司贷款的利率基本相同,收益与风险脱节,使住房抵押贷款市场出现了恶性竞争局面。

正因为如此,使过多的资金流向了房地产领域,以上海为例,2004 年,在投资和各项贷款增速明显回落的背景下,上海市房地产市场继续呈高位运行态势,推动上海房地产贷款继续强劲增长。上海中资金融机构人民币自营性房地产贷款累计增加 1023 亿元,占各项贷款新增额的比例高达 76%,其中个人住房贷款累计增加 728 亿元,新增个人住房贷款占中长期贷款增量的比例高达 48%。

从全国的统计数据看,尽管国家从 2003 年 6 月份开始调控房地产行业,但房地产行业的贷款增长速度很难得到有效控制。2004 年底,房地产贷款余额达到 26306.3 亿元人民币,比上年同比增长 22.8%,2003 和 2004 两年房地产贷款的增幅呈下降的走势,但 2005 年一季度房地产贷款余额达到 27650.6 亿元,余额同比增长 25.7%,增幅比上年末提高 29 个百分点。

从横向比较看,房地产贷款增长率继续高于全部金融机构人民币贷款增长率。2003 年底房地产贷款增长率比金融机构全部人民币贷款增长率高 20.1 个百分点,2004 年这个差距有所减小,但仍高 11.3 个百分点,2005 年 1 季度房地产贷款增长率与全部人民币贷款增长率的差距为 14.9 个百分点。2003 年以来各季度金融机构房地产贷款余额同期同比增长率和金融机构全

T+0 可考虑全面恢复

文/肖玉航

阔别 9 年的权证终于恢复,宝钢 JTB1 权证交易可谓火爆登场。由于采取了“T+0”的交易方式,投资人完全可以根据权证走势,在当日自由买卖。笔者认为,既然宝钢 JTB1 权证实现了交易方式的突破,那么其标的股票也应实行“T+0”交易。对整个市场而言,所有品种完全可以进行 T+0 交易方式的转换。否则一些品种 T+0,一些品种 T+1,在同一交易市场出现两种不同的交易方式对投资者交易是不公平的。

1996 年以前,股市一直采用 T+0 的交易制度。T+0 交易制度,就是当天买入的股票当天可以卖,甚至一天可做多次交易。晚上再由登记结算公司根据交投轧差(对冲买卖差价)。这种交易制度的好处在于会增加市场的交易量,为市场提供了投机空间。但缺点在于市场过度投机则会引起价格的过大波动,对稳定市场非常不利。因此,为了防止过度投机,1996 年改 T+0 为 T+1。现行的 T+1 制度是指投资者买入一只股票,当天不能对其卖出。即今天买了,晚上由证券登记结算公司清算,次日过户交收;只有完成过户交收后才能交易。

当然,对于市场而言,并非 T+0 就可以完全有利于市场走牛,其风险和收益同样是相辅相成的,只是公平交易和市场交投活跃了。比如 1994 年交易制度是 T+0,但市场却跌到 325 点。近几年来,市场持续阴跌,大熊市使得市场交投清淡,T+1 交易制度是影响的一个重要因素,但不是主要因素,主要因素仍然是制度缺陷和市场信心不足所致。笔者认为只有交易制度能够体现公平和完善的交易监管,目前应全面尽快的恢复 T+0 交易制度。

目前,我国证券市场恢复 T+0 交易制度时机较好,这一方面体现了市场公平投资取向,另一方面也可以增加市场活跃度,也为一些短线投资或投机者的参与提供了非常好的交易机制。

交易制度是一个市场的基本规则,其不仅对市场的活跃度、安全度有很大影响,也关系到监管部门是否能有效监管市场的交投。因此,对交易制度的修改,不能是简单地转换,而要做出配套的规则方案,既允许适当投机,又防止大起大落。