



## 第1章

# 从发明家手中走出的百年老字号

谈及通用电气，不得不提到的就是托马斯·爱迪生。很多人可能会问：“是不是就是那个大发明家爱迪生呢？”没错，就是伟大的发明家爱迪生，他就是通用电气的创始人。托马斯·爱迪生以其发明天才被人们广为称颂，但鲜为人知的是，爱迪生拥有发明家身份的同时，还涉足商业领域，且可以称作是先驱型人物，通用电气就是他最好的作品。通过创办企业，爱迪生将发明成功转化为产品，造福人类，也打造了百年企业——通用电气。

当然，如果只有一位伟大的发明家，那并不能成就通用的辉煌；如果只是凭借一些发明专利，也无法延续企业的百年基业。从电气行业起家，到成为行业领先者；从产品多样化组合，到多元化的翘楚；于鼎盛时期进行全面的变革，到金融危机中的稳步革新和调整……若说企业的成功往往是来源于天时地利人和，那么通用电气到底占据了多少有利因素？让我们从其发展历程中寻找答案吧！

### 1.1 从电气行业起家（1879~1939年）

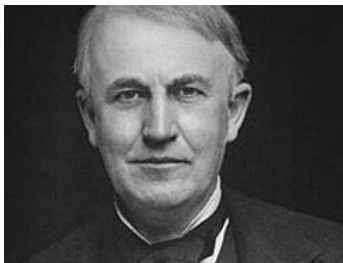
#### 1.1.1 GE诞生：始于伟大的发明家

1876年，对于人类来说是跨时代的，费城百年



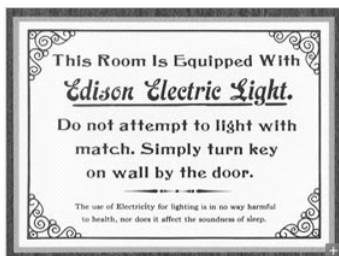
18 梦想启动未来：通用电气梦想之路

博览会上的电器展，标志着人类的创新进入了新纪元；1876年，对于美国人来



托马斯·爱迪生

说是激动人心的，他们迎来了祖国的百年华诞；1876年，对于GE人来说是开天辟地的，位于新泽西州门洛帕克（New Jersey Menlo Park）爱迪生的实验室建成开放，在这里诞生了那个时代最伟大的发明——白炽灯泡，也孕育了一家伟大的企业——通用电气公司。



爱迪生电力照明公司

在19世纪80年代以前，人们普遍使用的还是煤气灯。虽然早在19世纪初，戴维就发明了弧光灯，但是弧光灯很刺眼，看一眼就会让人的眼睛发红很长时间，因此许多科学家都在寻找一种不太刺眼的电灯。爱迪生就是其中之一，他非常看好电力照明未来的发展前景，1878年，

他就宣称一定要解决电照明的问题。为此他创办了爱迪生电力照明公司，这就是通用电气公司的前身。公司致力于开发一套照明系统来使电力商业化，在住宅、商业、工业和街道照明上都使用电照明。

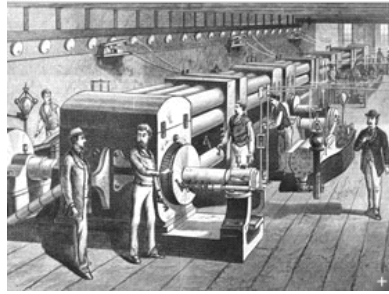


碳丝白炽灯泡

虽然爱迪生所要解决的问题在落实层面上极具困难，但是他说干就干，带领团队很快就投入到研究中。首先要攻克的难关是选择合适的灯丝，经过一年多的研究，通过一次又一次的实验，终于找到了能够持久耐用的竹碳丝作为灯丝。

1879年10月21日，在新泽西州门洛帕克实验室，爱迪生发明了第一个商用白炽灯泡，这种碳丝白炽灯泡成功地通过了持续24小时的测试。1880年，爱迪生采用炭化竹纤维作为灯丝，使白炽灯泡的额定寿命增加到600小时。此后还进行了一系列的改进，一直持续到今天。1880年，爱迪生发明的白炽灯上市销售，确立了公司在电子领域发展的根基。1890年，在新泽西州的门洛帕克，爱迪生建立了第一个白炽灯泡厂。

为了推广销售白炽灯泡，爱迪生必须发明照明系统所需的其他设备。1879年，爱迪生和他的团队改进发明了第一台发电机，可满足社区范围内照明系统的用电需求。之后，爱迪生电力照明公司在纽约市建造了美国第一个中央供电站，开始从事发电行业经营活动。1882年9月4日，位于曼哈顿下城的珍珠街电站开始发电，可以同时为800只电灯泡供电。到第二年的12月份，珍珠街电站已经有508个用户，12 732只电灯泡，电气时代到来了。



珍珠街电站

爱迪生热衷于研究发明，他的一生拥有将近2000项专利，但是他并不只是取得专利，他还致力于将发明成果转化为改善人类生活品质的工业产品。为此他成立了几十家公司来利用这些专利，包括留声机、电影、蓄电池的商业化的公司，每一个都单独成立公司，但统一使用爱迪生商标品牌。1890年，爱迪生将这些他创办的各种业务组建成为爱迪生通用电气公司（Edison General Electric Company）。

在那个年代，电气产品是一个新的市场，电气行业是一个新兴的产业。而爱迪生是一个有强烈进取精神、不惧任何风险的企业家，他坚持开拓新的市场，最终在电气行业占据了重要的席位，为通用发展打下了牢固的基础。为了成为电气行业的领先者，他采取了一系列的战略和措施：不断发明各种电照明所需要的新器具。例如，为了推广电灯的应用，他和他的团队发明了一系列的东西：发电机、稳压器、仪表、开关、熔断器、地下导线、接线盒直到绝缘带，这些发明中有很多是他的同事发明的，但是都被统一申请为爱迪生专利。另外，为了生产人们需要的照明系统，爱迪生建立许多公司来生产所需要的其他关键技术产品，如发电机、电线、各种架设电线的器具、开关等。例如，成立了爱迪生机械动力公司来生产照明所需要的大型发电机，爱迪生转轴制造公司可以提供皮带、滑轮，以及在转轴齿轮生产线上需要的旋转条，爱迪生电气管线公司制造地下电缆，爱迪生电气照明公司制造发电机，等等。



但是在当时，新的电力企业很难得到足够的资金来购买爱迪生的系统设备，因此爱迪生选择不再去拥有和运营属于自己的实体企业，而是仅仅向它们投资，使它们成为通用电气忠实的顾客。这在一定程度上增加了公司的风险，在1893年引发了GE历史上的第一次严重的经济危机。

在爱迪生时代，GE的产品就开始寻求打入国际市场，当时爱迪生认识到有必要打入欧洲和拉丁美洲的主要市场。1883年，为了使电灯走向市场，他和英国的斯旺公司联合，成立了爱迪生—斯旺联合电灯公司。不管是作为攻略还是防守，打入国际市场对公司都是有好处的：作为攻略，爱迪生希望他的直流电技术和专利成为国际标准；作为防御，他希望使得外国制造者忙于保护本国市场而无暇将产品出口至美国。为此，他没有选择自己独立设立公司，而是授权给其他主要国家的公司进行生产制造及服务。他在欧洲和拉丁美洲都建立了一些联盟公司，如表1-1所示。

表1-1 爱迪生在欧洲建立的联盟及建立的时间

全球爱迪生：战略联盟和特许生产商
欧洲
Companie Continentale Edison, 1882
Deutsche Edison Gesellschaft, 1883
Edison and Swan United Electric Light Company, Ltd., 1882
Edison Electric Light Company of Europe, Ltd., 1880
Societa Generate Italiana Di Eletticitia Sistema Edison, 1883
Societa D'appareillage Electrique, 1882
Societe Electrique Edison, 1882
Societe Industrielle et Commerciale Edison, 1882
Edison Spanish and Colonial Electric Light Company, 1882
拉丁美洲
Argentine Edison Light Company, 1883
Compania Electrica De Edison, 1885
Edison Electric Light Company of Cuba and Porto Rico, 1881
Edison Electric Light Company of Havana, 1881

爱迪生的战略其实很简单也很清晰：铺设一个庞大的网络，然后控制网络里的关键技术专利。他为人们提供一个系统的解决方案——建立一套完整的照明系统。而要建立起照明系统，则需要提供更多的产品，爱迪生就通过研发控

制关键技术的专利来保证整个网络的产品都是由他来提供的。

但是爱迪生在一个关键的技术领域却做出了错误的选择，在“交流和直流之争”中选择了直流技术。他偏执地认为直流供电系统将会是市场的新宠，并一直不懈地推广直流供电系统，抵制交流供电系统。当时爱迪生的竞争对手西屋电气公司提倡推广交流供电系统。爱迪生为了在竞争中取胜，甚至证明交流电是最适合于电刑的，并且成功地使交流电作为处决犯人的方式，以此使人们认为是西屋提供的处刑技术。但不幸的是，市场最终选择了交流供电系统，这次错误的技术选择，最终使得爱迪生被迫放弃了对公司的掌控。

爱迪生虽然选择了一项错误了技术，但是他却给GE留下了宝贵的精神财富。爱迪生高度严谨和系统化的研发方式、注重发明的专利化内化成为通用电气公司的行为准则；另外就是他整体系统战略，为客户提供整体解决方案而不是单个的产品，直到现在这一战略还是GE的核心思维。

### 1.1.2 完美的联姻

直流供电战略是一个重大的错误，但从后来的结果来看，这一错误却促成了公司与交流供电实力强大的汤姆森·休斯敦公司的合并，实现了一次完美的联姻。

由于供电技术选择的失误，爱迪生通用电气公司的公众吸引力不断下降，财务状况也急剧恶化，在这种情况下，公司的投资者不得不采取措施来拯救这个公司。公司的一个主要投资者亨利·维拉德被选出来领导公司，寻找一个能够提供交流供电系统的途径。最终他找到了一个绝佳的合作对象，那就是汤姆森·休斯敦公司——在交流电领域具有强大实力的企业。1892年4月，爱迪生通用电气公司和在交流电领域排名第二的企业——汤姆森·休斯敦公司合并，新公司被命名为通用电气公司（General Electric Company），总部就设在纽约的斯克内克塔迪。公司标志就是GE字母组合，1900年，通用电气



GE公司标志(1890~1899年)



公司正式注册了GE两个字母作为自己的商标，使得公司的标志醒目、容易被识别出来，帮助公司建立GE的品牌。

两个公司的合并可以说是强强联合，优势互补。合并双方是电气设备制造行业的前两名，且各自拥有一名发明天才：托马斯·爱迪生和伊莱修·汤姆森，主导合并的是资本之手：J. P. 摩根。这两个公司是高度互补的：爱迪生通用电气在照明和直流电



GE公司标志(1900~1929年)

专利方面拥有非常强大的地位，而汤姆森·休斯敦在交流电方面仅次于西屋公司；爱迪生通用电气公司在照明市场上拥有强大的优势，而汤姆森在发电领域也是实力雄厚（见图1-1）。

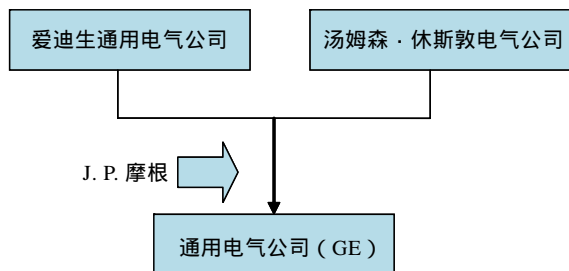


图1-1 通用电气公司的成立

这一合并使得新的通用电气公司在关键的技术和应用系统方面成为电气系统和电气产品领域的领导者，成为拥有一万名员工及数千项专利的行业巨头。但是摩根却看中了汤姆森·休斯敦电气公司出众的销售能力，并将其董事长查尔斯·科芬扶上前台。

虽然由此导致爱迪生的黯然出局，但这一选择却是极为正确的，它为日后GE的经营发展方向奠定了基础。这一举动表明GE要成为由优秀经营者领导的企业，而不是由天才发明家主导；而在主导了GE历史上第一次公司政治后，摩根便不再插手公司事务，这为后来的通用电气董事会立下榜样，在其百年历史中，并无一任董事长或总裁遭受投资者的指手划脚乃至逼宫，而是得到尽可能多的支持与建议。

### 1.1.3 危机中成长

通用电气成立之后，由汤姆森·休斯敦公司的查尔斯·科芬出任总裁（1892~1921年），合并之后恰好需要一位能够融合多样化文化和技术的领导者，而科芬咨询式和参与式的领导风格，最有助于这一时期的发展。这一时期是通用电气成长的重要时期，不但成为电气行业的领导者，还建立起规范的管理制度。

GE广招人才，吸纳了很多有天赋的科学家，并且继承了爱迪生和休斯敦公司创建起来的严谨的、系统的研发系统，促进了公司的成长。此外还通过一系列的交易活动，如与西屋电气联合成立了专利审核委员会，使得通用电气得以保护和增强其优势的专利组合。公司不断占领市场份额，强化它在行业市场中的地位，并逐渐成为世界范围内新兴电气产业的领先者之一。

1893年，科芬任总裁的第一年，就遇到了经济危机，迎来了有史以来最严峻的挑战。正如前文所提到的，由于爱迪生在客户公司有投资，1892年世界范围内发生了一次金融危机，股票市场崩溃致使通用公司出现了严重的现金流短缺。这一重大的财务危机和混乱，几乎使通用电气公司陷入破产。但是，科芬凭借他极强的谈判能力，与纽约银行的J. P. 摩根进行协商，以通用电气持有的公用事业股票贷到了急需的款项。自此，摩根成为通用公司最重要的财务伙伴，这种联系一直持续到20世纪80年代，此后GE开始重视金融服务。这一成果挽救了公司，使通用电气在他的任期内迅速复苏和发展。

经过这次经济危机，科芬意识到公司防范和控制风险的能力极差，于是开始在GE建立起强有力的、透明的、高度严谨的会计和财务系统。他要求公司尽力避免为客户提供融资支持所带来的风险。公司把投资回报率和现金流作为两个最主要的衡量财务状况的指标，所有的投资必须基于这两个原则来选择。这一时期所形成的稳健保守的财务政策理念，至今仍然是GE经营管理的重要原则。

在科芬时代，他建立了层级分明的纵向组织结构。总经理之下有业务、会计、生产工程、法律专利等部门，各设副总经理直接向总经理负责，每个产品生产线的分别设置业务组。GE各工厂经理受辖于生产工程副总经理，工厂内也



设置研究开发单位，斯克内克塔迪总厂则设置研究工程实验室。部门间的争议由总理解决（见图1-2）。这一时期，开始重点投资人力资源系统建设，如员工挑选、培训和发展项目等。

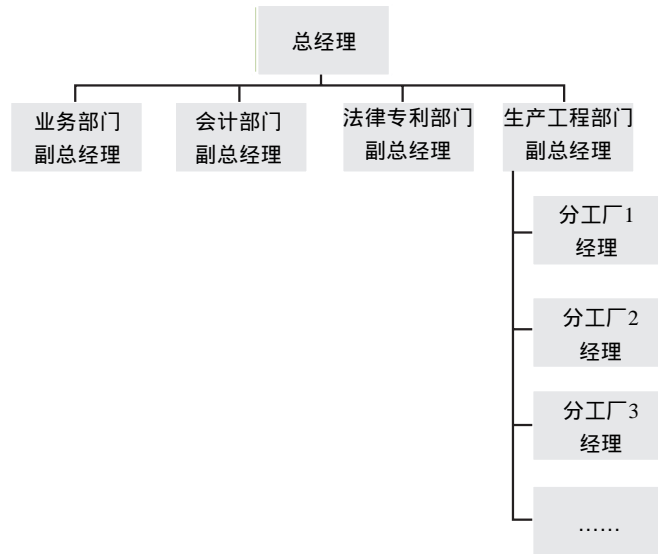


图1-2 科芬时代GE组织结构图

简而言之，这一时期建立了通用电气规范的管理系统，并奠定了其持续创新的基础。

#### 1.1.4 产品扩张

1922年，杰拉德·斯沃普（1922～1940年；1942～1945年间担任GE总裁）和欧文·杨（1922～1939年；1942～1945年间担任GE董事长）接替了科芬和赖斯，在斯沃普和杨任内，GE大幅增加产品种类，加速了美国家庭的电气化。家电产品需求增加，也促成发电及供电相关设备的销售成长。斯沃普还扩大GE的内销市场控制政策，投资于具有竞争力的外国制造业。1919年，国际通用电气公司创立，以专注于对于国际市场的投资。1924年与外国照明设备厂商展开合作关系。

斯沃普和杨还使通用电气所谓的良性循环系统实现了跨越式的发展。当斯



沃普和杨接手通用电气公司的管理时，电气产业仍然处于早期的成长阶段。他们意识到通用电气需要刺激用电需求，这样电气公用事业才会持续增长，并且购买新的系统和升级原有系统。这就是所谓的“良性循环”，以此来刺激用电需求。公司重视日用消费品和工业应用领域创新，以刺激对电气发电、传输和分配系统的需求，进而使整个电力系统成为引发经济增长的强大动力（见图1-3）。

事实上，通用电气主宰了整个电气产业循环的每个阶段，并且成为世界领先者。1919年，在美国政府的帮助下，斯沃普和杨与他们的竞争对手西屋公司联合成立了RCA（美国无线电公司），试图进入并最终控制新兴的广播行业。这种战略曾使通用电气在电气产业发展中大获成功。1922年，GE广播电台WGY利用1500瓦的发射机，开始定时广播节目。1928年GE电台WGY开始每周两次播出电视节目。但在这件事情上，1932年，美国政府下令“美国无线电公司”必须脱离GE成为独立组织，GE最终失去了对这一极具发展前景的新兴产业的控制。

1929年，世界性的经济危机爆发，美国进入大萧条时期，斯沃普和杨在解决当时面临的一系列社会、政治和经济问题时做出了重要贡献，包括推动建立社会保障体系和全国复兴委员会，以及邀请工业组织联合会（CIO），即今日的产业联盟，来组织和代表通用电气的员工。1931年，斯沃普提出“斯沃普计划”。1932年，斯沃普获选商务部经济顾问会主席。

对于劳资关系，GE提出以公司为本、整体合作的观念，强调劳资之间沟通和个人接触的重要性，对劳资关系有深远的影响。员工待遇取决于工作成果、盈余红利及退休金计划，员工满意自己的待遇，工会的影响就会减少。这一做法使通用电气从20世纪30年代中期直到40年代后期，都能够保持劳资

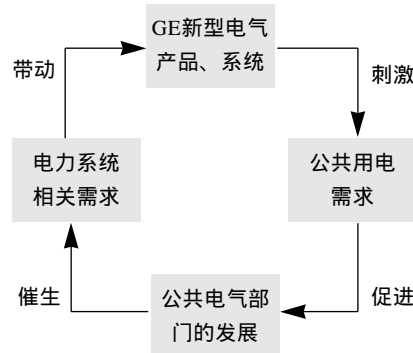


图1-3 GE的“良性循环”战略



关系的稳定。

虽然处于美国的经济萧条时期，但GE还是保持了持续的增长，到1940年，其营业额已经达到了4.11亿美元，净利润5620万美元。相比1920年3.185亿美元的营业额和3540万美元净利润，有了长足的增长。

## 1.2 大展拳脚：多元化和分散化发展（1940～1970年）

### 1.2.1 威尔逊时代：多元化发展

第二次世界大战对于战争地区的人们来说是一场灾难，但对于通用来说却是完全相反的情况。利用战争中军队对于国防产品的需求，通用大幅扩张国防相关企业，有效地发展了飞机、船舶及军工制造业务，增加军事方面产品的研发和生产，以配合美国的军事行动，帮助美国最终取得战争的胜利。在这一时期，GE的产品和业务在事实上已经形成了多元化格局。在战争中GE可以说是大发战争财，这可以从其财务数据上得到很好的体现。1950年，GE的营业额达到22.338亿美元，净利润1.797亿美元，员工超过20万人。

这一阶段公司的主要领导人是里德（1939～1942年，1945～1958年任董事长）、威尔逊（1939～1942年，1945～1950年任总裁）。1939年，威尔逊成为通用电气公司的总裁，里德成为董事长。由于战争的原因，他们都只做了两年通用电气的领导。在1942年，威尔逊辞职，加入战时生产委员会，已退休的斯沃普重回GE担任总裁；里德辞职，专心协助美国对盟国的“租借法案”，后来出任美国驻伦敦经济事务委员会负责人，杨重回GE担任董事长。1945年，在战争快要胜利的时候，威尔逊和里德重回GE，接任以前的职位，然而威尔逊只做了五年又一次离开公司去做公益服务了，里德则继续担任主席直至1959年。

第二次世界大战将通用电气由一个电气产业的领导者变成一个高度多元化的企业。应战争的需要，通用公司大幅扩张国防相关企业，而在“进步是我们最重要的产品”口号下，GE打入数个新市场。1939年，GE成立无线电及电视部门；电视与调频接收器宣布上线生产。1942年，为适应战时的需求，GE生产400种塑

料飞机零件，显示工程塑料应用的重要性。1942年，GE制造出美国第一台喷气发动机，并进行测试。1946年，GE开始研究核能发电。1945年，GE在美国以外拥有5000名营销及生产员工。GE的规模不断扩大，业务趋向于多元化。

在劳资关系方面，威尔逊不再秉承斯沃普和杨的做法，而是采取比较强硬的态度对待工会，他认为工人的要求都是不合理的。公司将生产中心从35个扩充到60个，以分散工会的影响。但是劳资的矛盾并没有得到缓解，而是在1946年，发生了针对通用公司的九周大罢工。

### 1.2.2 科迪纳时代：分权经营

通用就像是一个变形金刚，总能在遇到强劲的对手和剧烈变化的外部环境时成功变身，而且变得更加强大，战胜对手，永远立于不败之地。在风云变幻的市场环境中，适时抓住机遇、应对挑战，不断变身重组，成为竞争的赢家。

战争结束后，战时产生的军工产品的需求已经减少，甚至没有了，那么通用是否要继续发展多元化呢，还是缩小生产线，重新回到电气产业。科迪纳选择了继续走多元化发展的道路，因此他重视在管理体制上的变革，来适应公司多元化发展的需要。他专注于开发复杂的管理系统来帮助公司抓住主要的增长机会和获取多样化利益。

由于通用经营多样化，品种规格繁杂，市场竞争激烈，它在企业组织管理方面也积极从事改革。20世纪50年代初，通用电气就完全采用了“分权的事业部制”（见图1-4）。

当时拉尔夫·科迪纳（1950~1958年担任公司总裁，1958~1963年间担任董事长兼CEO）重整公司结构，将权力分散，将这家长期以来高度集权的大型企业进行分权改革，实行分散化经营。从而使公司分散成许多部门，这些部门规模极小，只需一个人就能运作。当一个部门的收入超过5000万美元时，就会被分解成更小的部门。科迪纳将公司的每一个主要业务部门划分成三个管理层次：集团、分公司、部门。主要的业务部门包括消费者业务部、工业业务部和



电力事业部，每个部门都要求拥有自己的工程、销售、制造、财务和劳资关系部门，不允许有例外。这种分权也为通用电气从中型公司成长为大型公司做好了准备。科迪纳还在董事长和总裁之间首创了首席执行官（CEO）一职。

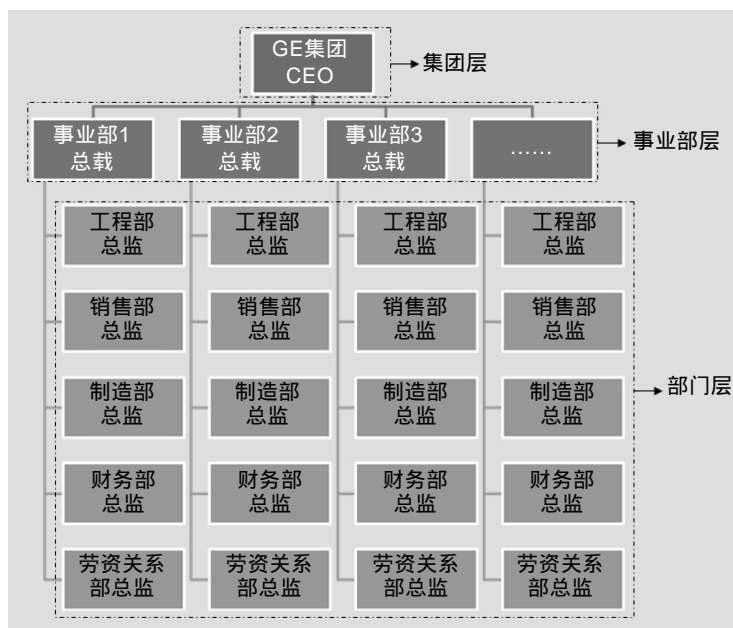


图1-4 科迪纳时代的分权事业部

到1956年，通用电气制造了20万种独立的产品，并且在100个产业部门拥有350条生产线。这些部门的平均收入在3000~4000万之间。公司的产品组合为：35%的消费产品，25%的商业和工业使用产品，20%的高科技的国防、电子和原子产品，还有20%主要为其他制造商生产零部件和材料。这样GE的产品更加复杂，多元化程度进一步提高。

科迪纳提出了“专业化管理”的概念，并建立了克罗顿维尔管理培训中心来实践这一概念。克罗顿维尔管理培训中心的成立，就是要教导主管用标准化的程序来管理企业，后来这里成为了韦尔奇改革的主要阵地。

在劳资关系方面，科迪纳将大政府和大工会看成是公司主要的威胁和反对者，因此，他大力反对工会组织的聚会和交流活动，以此来削弱大政府和大劳工组织的力量，他推行“博尔瓦主义”，来抵制工会和政府的力量。

### 1.2.3 博尔奇时代——全面开花

1963年，弗雷德·博尔奇（1963～1967年间担任GE总裁兼CEO，1967～1972年间担任董事长兼CEO）接任董事长。在1963～1972年任内，GE营业额和利润都增长了一倍。营业额由1961年的46.666亿美元增加到1970年的87.627亿美元，利润由1961年的2.001亿美元增加到3.285亿美元。财务表现非常好，如表1-2所示。

表1-2 博尔奇时代的财务表现

项目	时间	
	1961年	1970年
收入（百万美元）	4 666.6	8 726.7
运营利润（百万美元）	431.8	548.9
净收益（百万美元）	238.4	328.5
销售回报率	5.1%	3.8%
权益回报率	14.8%	12.6%
股票市场总股本	6 283.7	7 026.7
标准普尔500股价指数	65.7	83.0
员工数	279 547.0	396 583.0

1963年，当博尔奇接任董事长时，公司的组织机构共计分为5个集团组、25个分公司和110个部门。当时公司销售正处于停滞时期，五年内销售额大约只有50亿美元。1967年以后，公司的经营业务增长迅速，几乎每一个集团组的销售额都达到

了16亿美元。博尔奇认为业务扩大之后，原有的组织机构已不能适应。于是把5个集团组扩充到10个，把25个分部扩充到50个，110个部门扩充到170个。他还改组了领导机构的成员，指派了8个新的集团总经理、33个分部经理和100个新的部门领导。同时还成立了由5人组成的董事会，他们的职责是监督整个公司，并为公司制定相对长期的基本战略（见图1-5）。

从20世纪60年代以后，为了适应技术进步、经济发展和市场竞争的需要，美国各大公司的企业强调系统性和灵活性相结合、集权和分权相结合的管理体制。

60年代末，通用电气公司在市场上遇到西屋电气公司的激烈竞争，公司财政一直在赤字上摇摆。公司的最高领导为力挽危机，于1971年在企业管理体制上采取了一种新的战略性措施，即在事业部内设立“战略事业单位”。

这种“战略事业单位”是独立的组织部门，可以在事业部内有选择地对某些产品进行单独管理，以便事业部能够机动有效地集中分配使用人力、物力，对各种产品、销售、设备和组织编制出严密的、有预见性的战略计划。

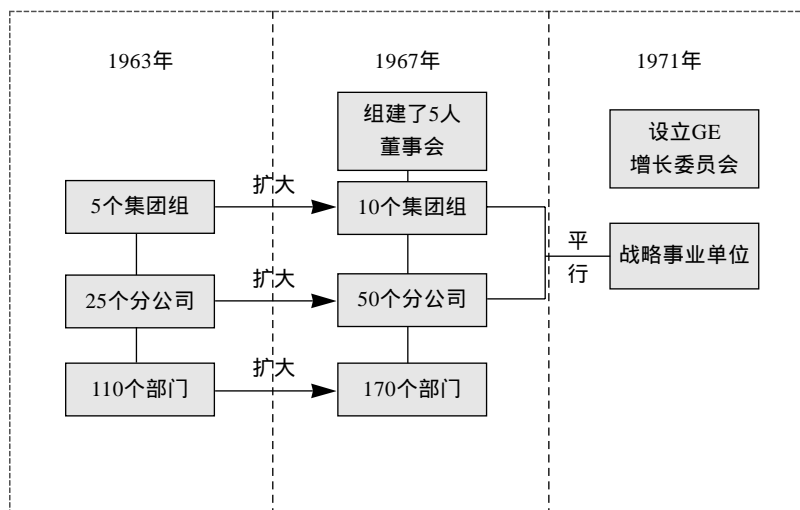


图1-5 博尔奇时代GE组织部门的扩张

“战略事业单位”可以和集团组相平；也可以相当于分部的水平，如医疗系统、装置组成部分和化学与冶金等；还有些是相当于部门的水平，如碳化钨工具和工程用塑料。通用电气公司的领导集团很重视建立“战略事业单位”，认为它是“十分有意义的步骤”，对公司的发展是一个“重要的途径”，1971年，GE在销售额和利润额方面都创了纪录。

“战略事业单位”是一个充分授权的独立作战单位，它拥有相当高的组织资源决策权，能对竞争环境做出快速的反应，所以这些通用电气公司“野战军”能为通用电气公司立下奇功。从1966~1976年的11年，通用电气公司的销售额增长了一倍，由71.77亿美元增加到156.97亿美元；纯利润由3.39亿美元增加到9.31亿美元。同时期内的固定资产总额由27.57亿美元上升到69.55亿美元。

博尔奇还成立了GE增长委员会，由公司内外一些最优秀的人才组成。委员会的任务是识别比GNP增长更快的市场机会，在这些市场机会中通用电气要拥有独特的能力，并且能获取竞争优势。

利用两个关键指标，即超越GNP和发挥通用电气优势，委员会归纳出美国经济中九大增长领域，决定这九大产业都要发展。在这九项业务中，四项是关于产品和电力系统的，五项是关于服务业务的（见表1-3）。

在博尔奇时代，他创立了GE新颖而且高利润的服务业务。他认为：第一，提供服务通常比单纯销售产品获利多；第二，服务业很少受到外国竞争者的影响；第三，服务业务是非周期性循环的；最后，将服务业务和产品业务统合起来一并使用可以形成更加牢固的客户关系。

表1-3 增长委员会确定的九项业务

产品	服务
核能	娱乐
计算机	社区发展和住宅
商用飞机引擎	个人金融服务
化学聚合物产品	医疗服务
	教育

但是，增长委员会建议的很多业务在实践中都被证明是无法开展下去的（见表1-4）。

表1-4 九项业务开展的最终情况

失败或被转换的新事业		成功的新事业
完全失败的事业	被转换的事业	
计算机 娱乐 社区发展 教育 个人服务	核电制造转化为核能服务 消费者服务转化为产品设备服务	飞机发动机 工程塑料 金融服务 医疗

博尔奇的新业务群在三年时间里使通用电气的收入增加了30多亿美元。但是，几乎没有哪些新业务真正获利，公司的现金流也受到影响。实践证明博尔奇的业务扩张步伐过快，因此，只有一些业务会取得成功，而且即使是那些成功的业务也会花费比预期更长的时间才能盈利。1969年，公司的营业额创下最高纪录，但利润却达到历来的最低点。

1968年，博尔奇委托进行“麦肯锡研究”，研究结果认为必须加强企业战略规划，以管理愈来愈分权的公司结构，决定投资的优先顺序。因此，博尔奇创立了颇具创新性的战略组合管理体系，建立了“战略性企业单位”的组织，各企业的战略规划都要制度化。

通用公司的战略业务单位数量从125个减少到43个。公司内部350多个部门，分属43个具有竞争力的“战略性企业单位”，每个战略企业单位的人员，使GE庞大的管理层更加复杂。总部的规划人员和新成立的企业执行室（包括总裁和



三位副董事长)，每年都会重新评估企业战略规划。

## 1.3 居安思危：于鼎盛时期进行变革（1971～2001年）

### 1.3.1 发展壮大

当博尔奇离职时，世界正处于混乱之中。越南战争正进行得如火如荼，强大的美国正在衰退，到处充斥着动乱、抗议和民众的反抗，大多数政府及公共机构均受到攻击。

博尔奇已经启动了通用电气的改革计划，但他意识到他的新体系只不过刚刚开始，而且华尔街还没有完全相信公司已经走上了正确轨道。所以博尔奇需要一个能够增强公司持久性收入能力的继任者。最终他选择了雷金纳德·琼斯作为自己的继任者。

琼斯（1972～1981年任董事长、总裁）在任时，GE壮大了国际业务及金融业务的实力。1970年GE国际营业额占总营业额的16%，到1978年，GE的国际企业在美国以外的员工超过10万人，包括23个国家的129家分公司，还有350多个营销据点，服务150多个国家的市场。

琼斯很重视内部增长，他的大多数多元化举措都靠内部增长支撑，而支撑内部增长的则是强有力的研发、战略性规划以及“能为通用电气10年后的长期增长机会做好准备”的组织架构。

到70年代中期，美国经济出现停滞，有些企业在管理体制方面又出现重新集权化的趋向。有一种被称为“超事业部制”的管理体制，就是在企业最高领导之下、各个事业部之上的一些统辖事业部的机构就应运而生了。

琼斯担心到80年代可能会出现比较长期的经济不景气，到1977年年底他又进一步改组公司的管理体制，1978年1月公司开始实行“执行部制”，它就是“超事业部制”的一种形式。

这种体制就是在各个事业部上再建立一些“超事业部”，来统辖和协调各事业部的活动，也就是在事业部的上面又多了一级管理。虽然在管理层级上有



添加了一个层级，但是这个新管理阶层的架设并没有增加“决策点”与信息源之间的距离——琼斯的改革政策里明确规定，各事业部的日常事务，以至有关市场、产品、技术、顾客等方面的战略决策，以前都必须向公司最高领导机构报告，现在只需分别向各执行部报告就可以了。

这样，一方面使最高领导机构可以减轻日常的事务性工作，便于集中力量掌握有关企业发展的决策性战略计划；另一方面也增强了企业的灵活性。在改组后的体制中，董事长琼斯和两名副董事长组成最高领导机构执行局，专管长期战略计划，负责和政府打交道，以及研究税制等问题（见图1-6）。

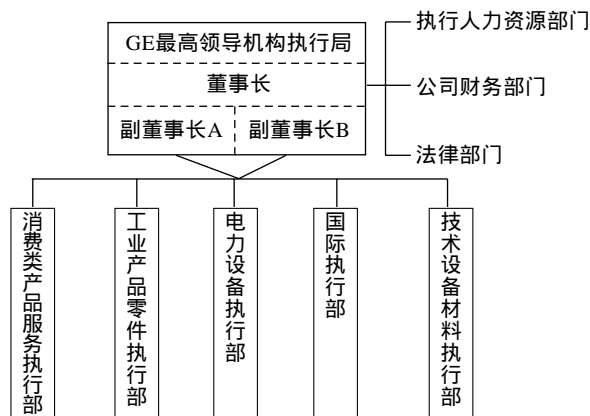


图1-6 超事业部制组织结构图

执行局下面设5个“执行部”，包括消费类产品服务执行部、工业产品零件执行部、电力设备执行部、国际执行部、技术设备材料执行部，每个执行部由一名副总经理负责。执行部下共设有9个总部（集团），50个事业部，49个战略事业单位。各事业部的日常事务，以致市场、产品、技术、顾客等方面的战略决策，以前都必须向公司最高领导机构报告，而现在则分别向各执行部报告就行了。这五个执行部加上其他国际公司，分别由两位副董事长领导。此外，财务、人事和法律三个参谋部门直接由董事长领导。

琼斯时期，GE与政府的关系很好，这也得益于琼斯出色的沟通和交际能力。他认为，企业和政府之间必须建立建设性的对话渠道，因此，他同意出任工商委员会主席，也担任工商圆桌会议的两任主席之一。



琼斯对公司卓越的领导得到了很好的回报。公司当时的财务实力雄厚，已经重新获得了华尔街的信任。琼斯已经向华尔街展示出通用电气能够不断满足他们的预期，并且有避免重大意外事件发生的能力。从1971~1980年，公司的收入从94亿美元翻番至240多亿美元，而且净利润的增长速度更快——从4.17亿美元增至15.14亿美元（见图1-7）。

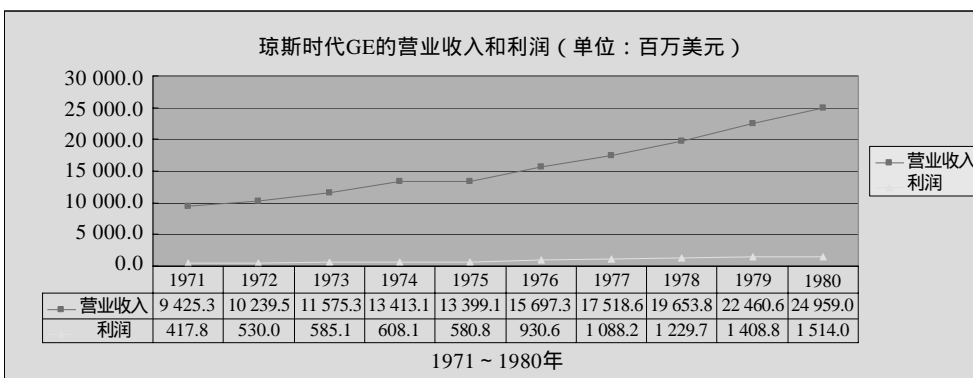


图1-7 琼斯时代GE的营业收入和利润变化图

在20世纪70年代末，日本制造业的迅速崛起，一股“日本热”席卷美国，威胁了美国经济。例如，在1970年，日本的汽车占美国市场份额几乎是零，但是，到1980年，日本汽车已经占了美国30%的市场份额，同年，日本汽车厂商生产了110 000辆，已经超过美国成为世界上最多的汽车生产国，占世界汽车市场的28.5%。1980年，美国从1904年超过法国后成为最大的汽车生产国，也是第一次又被其他国家超过。这一事实震惊美国企业界，日本经济的崛起和企业的成功对美国企业管理提出了挑战。

雷金纳德·琼斯意识到了这种威胁，同时也深深体会到公司的整个官僚主义的风气越来越浓厚，如果不力求改革，将面临美国汽车行业的同样命运。在1975年，在他担任董事长的第三年，他就开始选拔GE接班人，经过七年的综合考核，最终选定了韦尔奇作为他的接班人。虽然韦尔奇从性格、气质、做事方式等方面都和雷金纳德·琼斯截然不同，而且当时，韦尔奇才45岁，是最年轻的一个。但是，雷金纳德·琼斯独具慧眼，事实证明选择韦尔奇是正确的。

韦尔奇在位的20年，他成功地改造通用电气的企业DNA，使其脱胎换骨，成为从事所有行业中业绩最佳者。

琼斯的这种继任者计划随后作为GE选择继任者的制度规范确定下来，韦尔奇对这种继任者计划进行了继承和完善，杰夫·伊梅尔特也就是在这种继任者计划中脱颖而出，成为GE的掌门人。

### 1.3.2 全面改革

选择韦尔奇任通用电气的掌舵人，令公司内外的许多人吃了一惊。韦尔奇年轻且易冲动，而且也许是通用电气发展史上最不“正统”的总裁。但是，韦尔奇所创造的业绩也是令公司内外的许多人大吃一惊的。

杰克·韦尔奇创造了GE的增长神话，他在位的20年间，通用电气保持了平均10%的增长速度。公司的市场价值从1981年的120亿美元增至1995年的1570亿美元，2000年的3000亿美元，成为全球最强大的公司。1998年通用电气在《财富》杂志第三届“全球最受推崇的公司”的评选中再次名列榜首，并且比位居第二的微软公司得票率高50%。1998年，通用电气登上了《财富》排行榜榜首；《福布斯》500强和《商业周刊》1000大的第一名。这些辉煌的成绩都得益于韦尔奇对GE的彻底改造。

韦尔奇成为首席执行官时，当时，美国的通货膨胀率虽然已经开始下降，但仍在7%左右徘徊，通货膨胀依然是国家的主要威胁之一，也是公司所面临的较大挑战。此外，国际化也是对美国及其大公司的一项关键挑战。

而当时通用内部也是问题重重，只是还没有浮出表面，当GE的大多数人还沉浸在大公司的荣誉里时，韦尔奇敏锐地发现了这一切。韦尔奇上任的时候，通用电气已经有117年历史，历史也沉淀出了很多的毒瘤：公司机构臃肿，等级森严，对市场反应迟钝，在全球竞争中正走下坡路。按照韦尔奇的理念，在全球竞争激烈的市场中，只有在市场上领先对手的企业，才能立于不败之地。所以，韦尔奇一上任就进行了大刀阔斧的改革。



梦想启动未来：通用电气梦想之路

### 1. 成为第一或第二：整理、出售或关闭

当韦尔奇在GE掌握公司大权后，他给各个子公司设立了目标：成为行业第一或第二，否则退出该行业。当被问及这句简单的表述是不是GE的整体战略的时候，韦尔奇回答：“你不能为GE这么庞大的公司设计出一种既全面又具体的战略。”1983年，韦尔奇为他所制定的“成为第一或第二”的战略提供了“三个圆圈”（见图1-8）：商业被界定为核心（将再投资于产品和质量作为优先的选择），高技术（通过投资于研发使技术处于行业领先地位），服务（需要赋予杰出人士，并采取有关的并购）。

通用电气的三个圆圈的愿景（1902年）

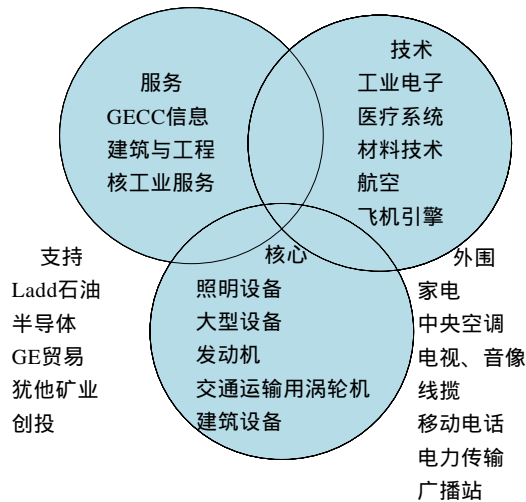


图1-8 韦尔奇三个圆圈的愿景

韦尔奇这样描述自己所希望建立的GE：“10年以内，我希望通用电气公司能够成为一家独一无二的、具有企业内在动力的、具有企业家精神的公司……它必须具有最高的获利能力，成为非常多元化的公司，并在每一条产品线上都要成为全世界最优秀的领先公司。”

但是，当GE的管理层为实现“成为第一或第二”的战略努力奋斗时，遇到了经济衰退，同时面临着来自日本的竞争，韦尔奇对各子公司提供了“整理、售出或关闭”的选择，而没有竞争力的公司就只有面临被关闭的命运。很多公司被出售，其中包括中央空调、家用电器、煤矿开采，最后甚至包括了GE非常著名的消费者电器部门。从1981~1990年，通用通过出售200多个业务单元盘活了110亿美元的资产，相当于1980年销售收入的25%。与此同时，公司进行了370次并购，在这些大型并购中，公司投入了210亿美元，其中有著名的西屋公司照明事业部、Employers Reinsurance、RCA，Kidder Peabody和法国医

疗成像公司Thomson/CGR (见表1-5)。

表1-5 通用电气的业务变化

并购的主要企业 (总计210亿美元)	剥离的主要企业 (总计110亿美元)
Calma (CAD/CAM设备)	Central Air Conditioning
Intersil (半导体材料)	Pathfinder Mines
Employers Reinsurance Corp.	Broadcasting Properties (非RCA电视和广播站)
Decimus (计算机)	Utah International (矿业)
RCA (NBC电视, 电子)	Housewares (小型工具)
Kidder, Peabody (投资银行)	Family Financial Services
Polaris (飞机制造)	RCA Records
Genstar (容器)	Nacolah Life Insurance (RAC's)
Thomson/CGR (医疗设备)	Coronet Carpets (RAC's)
Gelco (建筑)	Consumer Electronics (电视机)
Borg-Warner Chemicals (塑料)	Carboloy (工业切割设备)
Montgomery Ward Credit (信用卡)	NBC Radio Networks
Roper (工具)	Roper Outdoor Lawn Equipment
Penske Leasing (卡车制造)	GE Solid State (半导体材料)
Financial Guaranty Insurance Co.	Calma (CAD/CAM设备)
Thungram (灯泡)	RCA Globcomm (国际电讯)
Burton Group Financial Services	Ladd Petroleum (石油勘探和加工)
Travelers Mortgage (抵押贷款)	RCA Columbia Home Video
Thorn Lighting (灯泡)	Auto Auctions (二手车拍卖)
Financial News Network (有线电视网)	
Chase Manhattan Leasing	
Itel Containers (容器)	
Harrods/House of Fraser Credit Cards	

在公司内部, 韦尔奇要求GE变得更加“倾斜和灵活”, 进行了大规模的公司管理层裁员, 在200人的战略规划部门裁撤了50%的员工。

韦尔奇这样描述他的动机: 在公司中, 我不需要提问者和检查者, 这些人都会成为流程的障碍, 每一个员工都要问自己, “我能否给公司提供价值? 我如何使流程上的其他人更有效、更有竞争力?”

在大规模削减公司官僚机构过程中, 韦尔奇取消了战略规划系统, 随后是其他的有关管理员工。韦尔奇和其他14名公司高层管理者举办了一个“没有其他员工”的会议, 建立了以一本五页的战略手册为中心的实时计划, 以取代非常费劲的战略计划系统。每个子公司的战略手册都涉及公司内部五个问题,



38 梦想启动未来：通用电气梦想之路

而为每一个问题提供简单的只占一页空间的答案，包括竞争对手最近的主要行动、GE的回应、未来三年公司面临的重大威胁和GE设计的应对措施。

同时，预算流程也相应地进行了严格的重新设计。不仅仅是记录公司过去的表现，而且要有公司和外部竞争对手的比较分析。例如，销售的增长是否反映了市场占有率？相对于竞争者，毛利是否带来了成本优势？

1985年韦尔奇削减了公司的管理层级，通过把公司的管理层级从九级减到四级，保证了所有分公司能够直接将情况汇报给他。

他说：“我们曾经有分公司经理、部门经理、部门副经理、项目经理、监督员。现在我们把所有的这些头衔去掉……我们的CEO曾经面对集团经理、分公司经理、部门经理，现在的CEO直接面对分公司，中间没有任何隔层。”

1981~1988年间，通过缩减规模、裁员、降低管理层级等措施，GE减少了59 290个工资岗位和64 160个小时岗位，减少了122 700个冗员。尽管还有并购的影响，GE的员工数量仍从1980年的404 000降到了1984年的330 000，到1989年减少到了292 000。从1981~1985年，销售收入从272亿美元增加到了292亿美元，利润从16亿美元增加到24亿美元。表1-5显示了1981、1990、1998年GE的财务状况（见表1-6）。

表1-6 韦尔奇时代GE的财务表现

项目	时间		
	1981年	1990年	1998年
收入（百万美元）	27 240.0	52 619.0	100 469.0
运营利润（百万美元）	2 447.0	6 616.0	13 477.0
净收益（百万美元）	1 652.0	4 303.0	9 296.0
销售回报率	6.1%	8.2%	10.8%
权益回报率	18.1%	19.8%	25.4%
股票市场总股本	13 073.4	50 344.9	334 236.9
标准普尔5500股价指数	126.4	330.2	1 095.4
员工数	404 000.0	298 000.0	293 000.0

20世纪80年代通用公司的巨大变革，使韦尔奇获得了“中子杰克”的绰号，这一绰号在通用的管理层中也得到了体现：在1986年8月韦尔奇换掉了14个公司上层管理领导中的12个。韦尔奇新组建成的领导层成员忠诚于GE新的管理

理念，都试图打破GE旧的公司文化，更为难得的是他们都具有管理和变革的能力。尽管韦尔奇并不喜欢他的绰号，他觉得自己还没到这种地步，但他仍希望推动组织进行更大的变革。这些变革活动进行得越深入，他也越体会到大胆行动的必要性。

韦尔奇说：“对我而言，我希望争取极大的而不是一步一步的改变……组织怎么能知道它的节奏是否正确呢？如果我说组织应该超越自身，超越它没有组织间界限的部分，我希望你们不会认为我仅仅是一句戏言……记不记得说CEO不需要超过6~7个直接向他汇报的员工的那个理论？我想，10~15个更为合理。”

## 2. 调动公司“软件”的主动性：群策群力和最佳实践

到80年代末期，通用公司的大部分组织结构调整已经完成，但整体组织结构仍然经历着公司新文化的震荡和管理失效问题。韦尔奇和公司的其他人一样希望结束过去的“中子杰克”时期，建立起稳固的组织基础。

在GE完成了大规模的组织结构调整后，韦尔奇总结道：“到1988年中期，硬件准备基本已经就位了。我们开始关注商务流程，现在是进行我们组织公司软件部分的改造的时候了。”他也承认他的管理模式逐步开始转变：“一个公司可以通过组织结构调整、消除官僚系统、精简机构实现刺激产品增长的目的，但是如果没有文化变革的支持，这种产品增长不会保持。”

1989年，韦尔奇第一次谈到了他希望GE具有的文化模式：一种建立开放、坦诚、务实之上的工作模式。同时，他也定义了他所希望打造的组织文化核心要素——以快速、简洁、自信为根本特点。在之后的几年里，韦尔奇建立了两种具有相关性的创新：群策群力（Work-out）和最佳实践（Best Practice），其目的是形成最好的公司文化和管理方法。

（1）群策群力。在1988年年底，韦尔奇在一次例行视察中在管理层培训中心讲课的时候，与几名GE管理人员陷入了一场特殊的讨论中，主要涉及管理人员在管理工作中所遇到的执行上的难题。在与GE的企业管理发展部经理詹



姆斯·保斯曼（James Baughman）的讨论中，韦尔奇问及如何在企业中复制这种诚实、有内在动力的交流讨论。他的目标是实行一个小公司的企业文化，所有的成员都能够参与，每个人都拥有话语权。他们在一起设计了“论坛”的模式，在这里员工不仅能够说出如何使企业更有效率的方法，同时，他们的这些意见和想法也要得到相应的反馈。最终，韦尔奇和保斯曼设计出了一种新的工作模式——群策群力，使得GE消除了传统的官僚模式，通过这种类似“论坛”的形式，经理和员工之间建立了新的沟通模式，使双方能够直接、面对面地解决问题。

在韦尔奇的要求下，保斯曼组织了一个团队，并聘请了数十名外部咨询家，尝试在全公司范围内推行这种改善计划。每个咨询人员被安排在一个GE的子公司，以新英格兰地区的城镇会议模式，举办了一系列在公司外的会议。40~100名的员工被邀请参与讨论，分享可能提高公司效率的办法。为期三天的讨论会，通常首先由公司的事业部经理制定任务日程表，并向参与者提出一个挑战。之后，经理会离开讨论会，由参与者组成小组展开讨论，并设计出解决方案和最终的演示方案。在最后一天，经理会被邀请参与到小组中，分享员工们的分析和解决方案。同时还规定，经理要当着所有员工的面，对所提出的每一条建议进行反馈和回答。大概有80%的建议当场得到了“是”或“否”的回答；如果经理需要更多的信息，他需要制定出时间表，在某一天前找到所有相关的资料。

阿曼德·洛宗（Armand Lauzon）是通用公司航空引擎事业部的一位经理，他回忆了第一次和部门的老板参加讨论会的情景，当时老板坐在他的后面，他直接和工厂的工人进行讨论。整个的讨论过程中，洛宗感觉自己一直汗流不止，在半个小时的时间里，工人们一共提出了108条建议，他需要在一分钟内做出“是”或“否”的回答。当时，洛宗的老板一直坐在他的身后，他必须直接回应所有的问题，尽管这些问题都非常琐碎。最后，洛宗拒绝了其中的8项意见，对剩下的工人意见都给予了肯定的回答。



到1992年中期为止，在GE的20万名员工中有2/3的员工参与了这种“群策群力”形式的讨论会，尽管其中并没有进行过准确的统计，因为韦尔奇强调会议的内容无须留底。他认为，“这只会造成官僚作风”，更为重要的是关注生产率的提高。1981~1987年，GE的产品年平均增长率达到了2%，1988~1992年期间则高达4%。

(2) 最佳实践。在“群策群力”员工讨论会大规模开展的时候，韦尔奇开始关注产品生产效率的提高，这导致了通用公司的另一场运动：“最佳实践”。在1988年夏天，韦尔奇交给商务发展部的迈克尔·福瑞泽（Michael Frazier）一个任务，去研究和学习那些生产率比GE高的其他公司的关键因素，这些公司包括：福特、惠普、施乐、东芝。福瑞泽和他的研究团队调查出了一些特殊研究方法和研究工具，并总结出了这些公司取得成功的核心因素：这些公司更注重更高效率的流程，而不仅仅是控制单项商务活动；客户满意度是这些公司的成功衡量；它们把供应商视为伙伴；它们更注重不断开发有助于高效率的制造过程的高质量产品。

通过研究福瑞泽的报告，韦尔奇要求将这些公司的经验融入“最佳实践”这一活动之中。这一活动的结果是，很多GE的经理逐步认识到，他们以往的工作中存在很多错误的地方。一位经理说：“我们更应该关注事情是如何做的，而不是去做什么事情。”后来，很多公司都改变了以前的商业流程。例如，公司审计部的经理说：“10年前开始做审计工作的时候，我更关注钱箱里的5000美元，现在我懂得了更应该关注工厂地板上价值500万美元的存货，到工作流程中去寻找造成这些存货损失的原因。”

(3) 无边界组织。韦尔奇提出开展一种他称之为“整体化开发”的活动。他把公司形容成一种“无边界的组织”，这是一个开放、友善的环境，每个人都可以分享各自的观点，而不用介意他来自哪个部门。这是一种把“群策群力”和“最佳实践”两种活动结合在一起的结果，为GE展现了一种没有边界的愿景。韦尔奇自己写道：



无边界的组织将去除公司内部研发、设计、市场、销售、客户关系管理等各种工作的界限；在本地和国外的运作中不存在任何差别——我们在布达佩斯工作和汉城工作不会感到有什么不适，就像我们在路易斯韦尔和谢尼克塔蒂工作的情形一样。无边界的组织会取消公司内部的管理、工资、工作小时等的名称，这些名称只会成为障碍。

韦尔奇经常讲的一个无边界组织能够充分有效地提高生产效率的故事发生在加拿大。加拿大的通用公司发现了一个新西兰机器的生产者：菲舍尔-佩克尔公司（Fisher&Paykel），它在它的小工厂里能够以高效率生产产品。加拿大的公司学习了这种“工作店”的生产模式去提高在大工厂里生产的效率，美国的生产商对这种变革产生了浓厚的兴趣。超过200名的经理和雇员从路易斯韦尔到蒙特利尔去学习这一经验。很快，学习的成效就在美国的工厂内得以显现。GE通过这一程序节省了一半的生产流程，减少了20%的存货。后来GE在路易斯韦尔的生产园区成为很多美国的公司经理一定要参观的“旅游地”，这一点也不足为奇了。在一年之内，这一套生产程序就像引擎一样在GE的很多公司得到了广泛应用。

为了宣传无边界的管理思想，这位CEO不仅仅只给员工讲这些成功的故事。同时，他也宣布，GE不会给那些坚持公司的旧文化、以自我为中心、不能与别人分享、不能融入无边界思想的人留下发展的空间。他说：“如果你不能接受无边界的思想，你就不会属于这里。”他也改变了一些奖金分配的制度，鼓励人们能够有一些创新的想法，并且要求能与大家分享这些想法，而不仅仅依靠单个人搞创新。五年后，韦尔奇有了很多关于无边界管理的案例。

公司内部很快开始互相学习，从照明事业部学习如何设计产品解决方案；从模具事业部学习快速反应和资产管理；从GE的资本公司学习如何提高资产转换效率；从飞行器引擎事业部学习如何降低成本；从塑料事业部学习如何进行全球会计核算。

GE利用“综合模型”推动无边界管理在公司内部传播是一个非常典型的例子。这个模型起源于数百个并购后的成绩评论，有助于引导管理人员在融合

刚被并购的业务时的商业行为：从控制个别账目到调整商务结构；从确定和删除障碍到执行GE的项目或业务。到了20世纪90年代末，GE的所有整合项目都只须100天就可完成。

### 3. 服务导向

韦尔奇认为服务导向比产品导向重要。于是他决定将通用电气的重点从卖产品转变为向用户提供解决方案。1981年制造业的收入占GE总收入的一半以上，而到了1997年，GE 2/3的收入来自于服务业。此后，服务业一直是GE高速发展的主要发动机。GE称：“下个世纪的蓝图是，GE不仅将是一个销售高质量产品的公司，还是一个提供全球性服务的公司。”

韦尔奇的新服务战略大多旨在让通用电气的工业部门重现生机，但所有这一切的成长动力都来源于通用电气的资本服务公司，资本服务公司作为通用电气的核心，是任何企业都想仿效的典范。作为通用集团的子公司，从1991~1996年，如果没有资本服务公司，通用电气的年营业额每年只会增加4%，而现实却翻了一番，达到9.1%。资本服务公司的经营范围很广，从信用卡服务、计算机程序设计，到卫星发射，样样俱全。如果让资本服务公司从通用电气独立出来，它将以327亿美元的营业额名列《财富》500强的第20位。资本服务公司，在30年代只是一家附属通用电气洗衣机厂的小公司，经过几十年的不懈努力和发展壮大，20世纪90年代已声名显赫，屡创佳绩。1998年，资本服务公司拥有全球最大的设备出租公司，拥有900架飞机（这比任何一家航空公司都要多），188 000辆列车（数量超过任何一家铁路公司），759 000辆小汽车，12 000辆卡车和11颗卫星，它还拥有美国第三大保险公司。当时，如果你打电话给柯达公司，询问财务方面的事宜，那么接线员就一定是资本服务公司的员工，卓越的信誉使许多像柯达这样的公司都愿与资本服务公司签定合作协议。资本服务公司的经营范围还在不断扩大。20世纪末，它开始涉足于计算机服务业和人寿保险行业，在海外的投资总额达数十亿美元，已兼并76家公司。

### 4. 全球化

在20世纪80年代，如何进行国际化扩展这个问题还没有被认真地考虑。



国际化战略的第一个现象来自韦尔奇在1986年的一系列高层人员的会议中向大家发出的挑战。这反映了他在通用塑料公司的经验，他并不要求执行一个整体的全球化战略，而是希望每一家子公司根据自己的需求来制定一个适当的计划。

韦尔奇曾经谈道：“29岁的时候，我在荷兰买了土地，并在那里建了工厂。这就是我开始做生意的地方，我对全球化的GE从来不感兴趣，但对全球化的塑料充满了热情，认为公司应该具有全球化的规模是没有意义的，关键是我们要让我们的产业遍布全球，而不仅仅是公司。”

这并不意味着韦尔奇不会参与设计公司全球化的计划。1987年，他给GE著名的“第一第二”战略贴上了“标签”：通用公司的“第一第二”战略适用于全球的市场，而不仅仅是美国市场。几个月后，通用公司宣布了一项交易，GE把自己较弱的日常家用电器业务和法国汤姆逊公司的医疗成像业务进行了交换。GE的医疗成像业务在全球占到了领先地位。

为了保证公司的国际化战略能够保持持久的动力，1989年，韦尔奇任命保罗·弗莱斯克为公司国际部的总裁，又于1992年提名他为GE的副总裁，并进入公司最高层的四人决策委员会。弗莱斯克是与汤姆逊进行业务交换的策划者，之后他又继续进行了多次国际化合作：与德国的博世公司（Robert Bosch）建立了合资公司；与东芝公司建立合作伙伴关系；在法国收购了当地消费者信用公司Sovac。当东欧市场开放后，弗莱斯克向那里发动了商业上的猛攻，收购了匈牙利的照明企业Tungsram。弗莱斯克成为了GE的新机会的发掘者，他谈道：“我只是弥补市场的空间，GE所签订的协议都是暂时性的，当这些协议到期，我们就自然地避开。”

就像GE的其他战略保持着主动性一样，全球化战略并不只是一次努力。在整个韦尔奇时代，GE都坚持了这一战略。GE利用了欧洲经济的低迷时期，在1989~1995年向欧洲投资175亿美元，一半用于新的工厂和设备，另外一半用于支付大约50项并购。在1995年，墨西哥比索崩溃的时候，通用公司把这次机会当成一次绝佳的购买时机。在6个月的时间，GE收购了16家公司，在之后

又由于比索的复苏，获取了收益。1997~1998年间，亚洲国家陷入金融危机，韦尔奇同样认为这是一次非常好的购买时机，在短短6个月里，GE仅在日本就投入了大约150亿美元，并购了大量公司。

到1998年为止，国际业务为GE带来了428亿美元的收益，是五年前的两倍。到2000年为止，GE预计有一半的业务都发生在美国以外的国家，而1985年国际化战略刚刚开始阶段，这个比例仅仅为20%。更为重要的是，国际化项目的收入是以高于国内业务收益三倍的速度增长。

韦尔奇通过一系列的变革彻底改变了GE的DNA，使其脱胎换骨，成为行业的领先者，也是非相关多元化成功发展的典范。

## 1.4 面向未来（2001年至今）

### 1.4.1 伊梅尔特掌舵GE

2000年4月，GE第8任董事长兼CEO杰克·韦尔奇在其任职20周年之际宣布从其岗位引退，其新任接班人杰夫·伊梅尔特将成为通用电气第9任董事长兼CEO。杰夫·伊梅尔特是幸运的，他的当选向全世界宣布了GE历时六载的选拔CEO工作终于结束。这场激动人心的接班人大赛，其受到的关注不亚于美国的总统选举。

韦尔奇从1994年，他59岁时，就开始着手考虑接班人问题。整个选拔过程历时六载，通过严格的程序，从最初的24名候选人逐渐减少到8人、3人，最终才确定杰夫·伊梅尔特。

韦尔奇这样评价伊梅尔特最后的胜出：“他在我们的医疗器械部门取得了很多出色的成绩，重要的是（医疗器械部门）将成为通用电气未来的营运模范。我觉得他拥有智慧和协调能力。”

2001年9月7日，伊梅尔特正式成为GE的CEO，但是在其上任的第五天，9·11恐怖袭击事件震惊了整个世界，GE也遭受到了巨大的损失：在世贸中心工作的两名员工、六亿多美元的保险赔偿金和一架公司的飞机。更大的影响就



是袭击后的六天内公司的股票下跌了11个百分点。伊梅尔特迅速做出反应，将其对公司的影响减至最小。同时与GE的员工进行沟通以缓和员工的情绪，树立信心。

2006年，在通用公司的年报里，提出了在整个经济周期，GE的长期目标是：让销售收入有机增长率达到GDP增长率的2~3倍，获得10%以上的利润增长率，运营现金流增长超过利润增长，平均总资本回报率达到20%（见图1-9）。

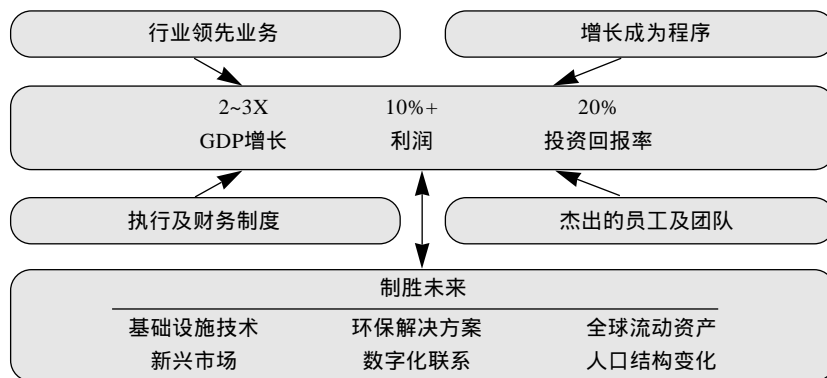


图1-9 GE的长期目标图

2007年，公司的销售收入达到1730亿美元，运营利润达到225亿美元，经营利润率达到16.6%，这一水平接近GE的历史最高点。

2005年5月9日，通用公司董事长兼首席执行官杰夫·伊梅尔特宣布了GE的“绿色创想”（Ecomagination）计划。“绿色创想”是通用公司为应对更清洁高效的能源需求，减少废气排放等做出的承诺，且公司也可从中盈利。2007年，通用的绿色创想收入比2006年增长了约15%，从120亿美元增至140亿美元。基于目前的成功，通用计划在2010年将年度收入目标从200亿美元提高至250亿美元。

通用正致力于为客户提供可提高其运营绩效并降低对环境影响的产品。这种互惠的潜力是巨大的。绿色创想产品不仅使GE实现了两位数增长，而且刺激了创新并开创了一种全新的企业对话模式。随着绿色创想计划的深入推进，GE为自身的产品所具有的活力感到欣喜，并期待着新产品走入市场之后，会

带来更多收益。GE再次成为引领潮流的佼佼者。

与杰克·韦尔奇不同，伊梅尔特把长期战略的实施放到首位，发展娱乐业和医疗设备业，并大力投资发展纳米、光伏、氢动力等技术。伊梅尔特尽可能将中高层管理者固定在一个职位上，使他们成为专家。

就像20年前韦尔奇确立“第一第二”法则一样，通用电气内已经出现了一句新口号：立足客户，服务客户（at the customer, for the customer, ACFC）。在公司内部对于每个员工的工作最重要的考量就是：你最近为客户做了什么？

### 1.4.2 瘦身运动

为了适应战略发展的需要，伊梅尔特对GE的业务集团多次进行重组和调整。自2004年1月1日起，GE围绕市场和客户，将其原有的13个业务集团重组为11个。新的组织结构包括7个增长引擎，它们是商务融资、消费者金融、能源、运输、医疗、NBC环球和基础设施等业务，增长引擎将产生85%的利润，是在技术、成本、服务、全球分销和资本效率方面有强大优势的市场领先者；而高新材料、保险、消费与工业产品、设备服务等业务集团则被定义为现金增长点，在增长的经济环境下持续产生现金流和利润。

2005年，通用公司再次将其业务部门整合，重新组合成六大产业部门，分别为：基础设施、工业、医疗、NBC环球、商务融资和消费者金融。

通用公司董事长兼首席执行官杰夫·伊梅尔特在2008年7月25日宣布：公司决定精简组织架构并对旗下部分业务进行调整。GE的产业部门从基础设施、工业、医疗、商务金融、消费者金融、NBC环球等六个，重组为技术基础设施、能源基础设施、金融和NBC环球四个，但不涉及人员消减。此外，伊梅尔特还宣布：通用公司董事会已任命在公司供职24年、现年46岁的约翰·克瑞尼基为通用公司副董事长。

通过系列瘦身运动，GE业务部门已从2001年的13个简化为目前的4个。调整后通用的四个产业部门为：



48 梦想启动未来：通用电气梦想之路

**通用技术基础设施**——该产业部门由通用公司副董事长约翰·赖斯（John Rice）掌管，包括医疗、航空、运输系统和企业解决方案业务。这些业务将对技术、软件和工程产业产生影响。

**通用能源基础设施**——该产业部门由新任副董事长约翰·克瑞尼基（John Krenicki）掌管，包括能源、石油和天然气、水处理及工艺过程处理业务。这些产业技术均已和大型客户，尤其是新兴市场的大型客户展开合作。

**通用金融**——该产业部门由通用公司副董事长迈克·尼尔（Mike Neal）掌管，囊括了通用旗下所有的金融服务业务，其中包括商务金融，消费者金融（GE Money），垂直行业的商业航空服务，能源金融服务，以及公司的财政融资部门。这样的组织架构将促使GE金融改善资本分配、实现全球化增长及降低成本。

**NBC环球**——该产业部门维持不变，仍由杰夫·扎克尔（Jeff Zucker）掌管，并继续将重心放在NBC环球的全球化和多样化发展。

伊梅尔特表示，“随着消费与工业产品业务剥离计划提上日程，已根据市场重点、效率和执行力改善了业务组合并简化了组织架构。”

其中，基础设施产业部门成为GE发展的主导。GE基础设施部门因乘着新兴市场能源和航空项目投资之风而高速发展，此轮重大重组，赋予基础设施业务更突出的地位，并将四处分散的融资运营整合成一个部门。这些举措亦为GE分拆价值130亿美元的家用电器和照明部门计划打下基础。

### 1.4.3 金融危机的挑战

2009年，由美国次级房贷引发的全球性金融风暴已经有一年多的时间了，GE以其多元化的优势迅速重整业务，但还是不能幸免于美国整体的经济衰退，从2003~2008年公司的销售收入和运营利润的增长情况可以看出经济危机对于GE的影响（见图1-10、图1-11）。



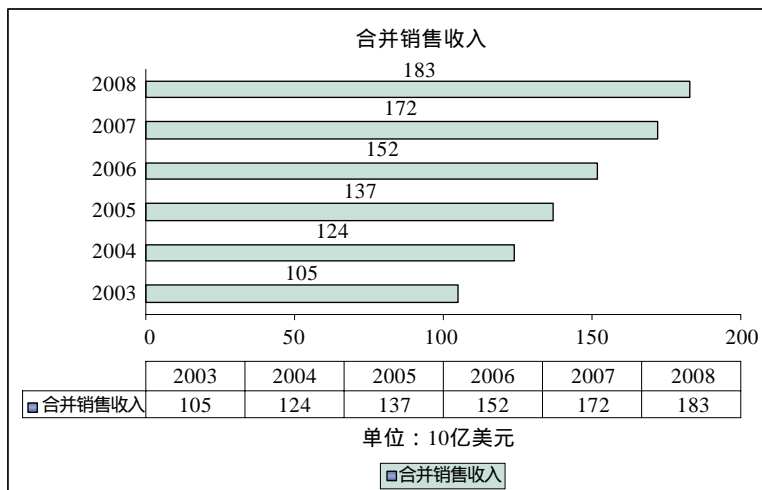


图1-10 2003~2008年GE的合并销售收入

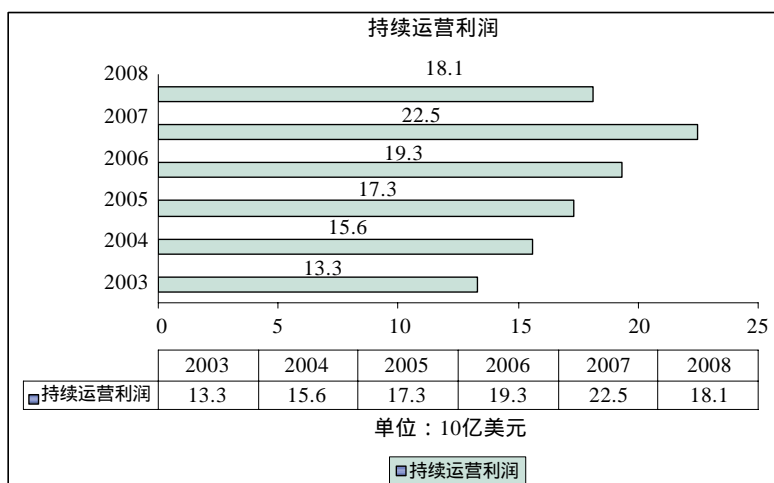


图1-11 2003~2008年GE的持续运营利润

2008年，在公司的股东大会上，伊梅尔特宣布把2008年成本削减目标从20亿美元调升至30亿美元。伊梅尔特说：“我们处在自2001年以来经济最艰难的时期。”从2003~2007年的5年来，GE利润增长近一倍，但每股收益率下滑了50%，已接近20世纪90年代初的水平。2008年，公司的销售收入虽然创历史地达到了1830亿美元，但是运营利润却只有181亿美元，比2007年下降了将近20%。2009年3月4日，GE的股价更是跌至了近五年的最低点5.73（见图1-12）。



50 梦想启动未来：通用电气梦想之路

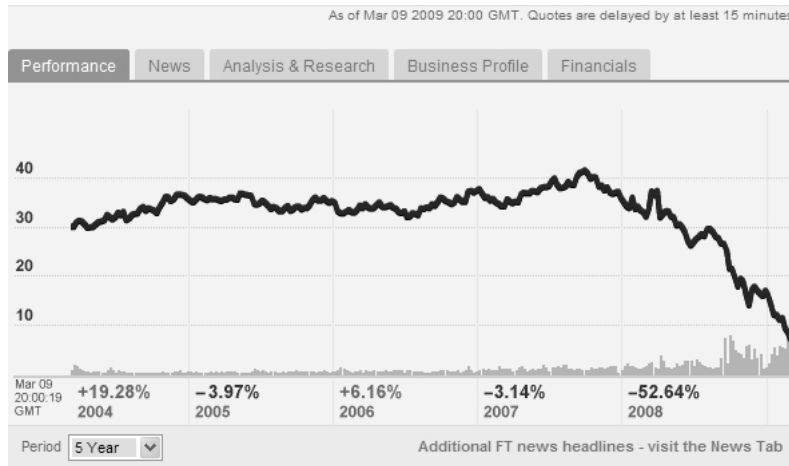


图1-12 近五年来GE股价的变化情况

鉴于2008年GE的业绩下滑，伊梅尔特主动请求承担责任。2009年2月，在GE的股东大会即将到来之际，伊梅尔特向董事会提交申请，主动放弃年度红利和长期绩效激励计划，这两项加起来应该有1200万美元。

2008年，韦尔奇曾经在《商业周刊》专栏里写道：“通用电气是家伟大的公司，它有伟大的商业模式和伟大的CEO，它还会一如既往地伟大下去。”有这样诚信的CEO、有着历史继承的伟大的商业模式、有着灵活应变的策略、有着技术创新的传统……GE在这样的经济危机中更能够牢牢抓住机遇，以此为契机改革业务过多倚重金融集团的弊端，转变经营思路，重新寻找业务增长点。GE能够挺过经济危机的打击吗？等待时间的证明……