

第 2 章

通用电气在高管离职当天找到继任人

2000 年某星期五的傍晚, 比尔·康纳狄接到家用电器业务部首席执行官拉里·约翰斯顿(Larry Johnston) 的电话, 起初他并没有发现任何异常之处。约翰斯顿负责的业务年营业额达 60 亿美元, 其办公地点在肯塔基州路易斯维尔市。他说他星期一可能回到通用电气位于康涅狄格州费尔菲尔德的总部, 届时顺道来看看康纳狄。

“那太好了,” 康纳狄说, “要么你现在跟我谈谈也行。” 约翰斯顿说: “不, 现在不用, 星期一吧。”

康纳狄对约翰斯顿很了解, 感觉他说话的时候有点儿怪怪的, 想到这儿, 他打电话到路易斯维尔, 希望找约翰斯顿再谈谈, 但已经找不到他人了; 周末的时候他又打了几个电话, 但还是联系不上他。平常, 约翰斯顿总会及时回他电话, 想必一定出什么事了。

约翰斯顿终于在星期一清晨给他回了电话, 声称自己在公司的宾馆里, 想过来见他。现在, 康纳狄确定出事了, 尽管如此, 接下来发生的事还是完全出乎他的意料。

不到一个小时, 约翰斯顿便来到康纳狄的办公室里, 看起来很不好意思。他要康纳狄关上门, 然后说: “我要辞职了。”

康纳狄吃惊地说: “拉里, 你不能走! 你为什么要走?”

约翰斯顿解释说, 他答应到连锁超市艾伯森(Albertson) 去做 CEO。他说: “这种机会千载难逢, 他们提供的薪酬福利让人无法拒绝, 况且这家公司并不是通用电气的竞争对手。” 他先告诉康纳狄, 他周末没有回他电话是他的新老板吩咐的, 但他又掏心窝地说: “我不想被你说服, 最后放弃这次机会。”

第 2 章通用电气在高管离职当天找到继任人

第 1 篇通用电气的人才管理体系

“我很想让他回心转意。” 康纳狄说, “但是即使我使出浑身解数也无法说服他, 拉里去意已决。” 最后, 他陪约翰斯顿走过大厅, 来到刚刚任命即将接替杰克·韦尔奇担任通用电气 CEO 的杰夫·伊梅尔特(Jeff Immelt) 的办公室。三个人不自在地坐在那里。约翰斯顿曾是伊梅尔特的部下, 两人曾在家电部、医疗系统部共事多年, 彼此非常熟悉。“拉里是一个出色的销售人员, 而杰夫则可称得上为销售大师。” 康纳狄说。“我当时觉得‘也许杰夫能说服他留下来’, 于是, 我回到自己的办公室, 等着看到底会是什么样的结局。”

公司高管突然辞职, 大多数公司都会乱成一团, 惠普在马克·赫德突然离去时就是这样。公司手忙脚乱地请猎头公司帮忙挑选候选人。在此期间, 他们会选出一位临时领导接替, 整个公司也找不到正确的方向, 这种混乱局面可能持续数周甚至数月。员工也会因为这种不确定性和喧嚣尘上的流言弄得士气低落, 效率下降; 有望接替职位者也会争得头破血流, 有些人则明哲保身, 以免犯错, 有的人则会放手一搏, 希望一鸣惊人; 竞争对手则会利用这一空挡抢占市场先机。等公司找到合适的接任者后, 公司可能元气大伤, 一时半会儿也难以恢复。但在通用电气和其他人才管理出色的公司并没有发生这样的事。比如麦当劳, 当现任 CEO 在半夜突发心脏病去世的时候, 他们在几个小时内就任命了新的 CEO。再看看通用电气这边的情况, 许多人都记得公司内部有三位能力很强的人可以接替韦尔奇, 而且他们都已经通过严格的考核。但跟大多数公司不同, 通用电气在公司每个级别都有类似人选。他们对每一位领导都了如指掌, 能够很快将最能应对挑战的人安排到最适合的岗位, 将公司的损失降至最低。

许多公司都因制定了相应的继任计划, 每个重要职位都已指定了继任人而自视高枕无忧, 但这并不是什么好事。预先确定继任者会让公司在选择高管的时候缩手缩脚。在此瞬息万变的

社会，即使现在能够胜任某个工作，在一年甚至半年后或许就不适合了。而安排多位候选者也更有机会找到应对新问题的人。

在通用电气的 600 名高级主管中，他们的主动离职率不到 5%，因为他们非常满意公司唯才是举的文化，能够在这里获得各种各样的宝贵经验。但是别的公司总会来挖通用电气的墙角，人们很难拒绝别的公司提供的 CEO 职位。当身处要职的人离开通用电气时，尽管在当时来看，离任者似乎不可或缺，但通用电气的高层总有应对办法。他们懂业务，了解候选者的优缺点，所以他们总能很快找到接任者，有时候甚至只需几个小时。他们的目标很明确：公司的业务不能停滞不前，没时间让人心生悲悯，不能拖拖拉拉地做决策，不让竞争对手有机可乘。

拉里·约翰斯顿辞职时，通用电气刷新了一项纪录，不到半天就任命了新的接任者，并在下班前就宣布了这项人事变动。公司的这种做法也成为企业界的标杆。通用电气不允许高层领导出现职位空缺，一天也不行。

康纳狄等待的时候忍不住想起了约翰斯顿。在他 40 年的职业生涯中，很少有人离职会让他如此措手不及。他又想起了星期五的电话，责怪自己没能及时掌控局势。他当时感觉约翰斯顿差点就会对他说出实情，如果他让拉里继续跟他聊下去，也许情况就完全不同了。

现在情势相当糟糕，因为由约翰斯顿挂帅的家电业务部表现非常好。两年前，也正是康纳狄的大胆提携，才让他第一次获得了这个需要全面负责的要职。当家电业务部的 CEO 退休时，约翰斯顿还是家电业务部的销售部门负责人，他希望自己能够当 CEO。“那时，杰克·韦尔奇和我都认为拉里是顶级的销售和市场人才，他当时还不能在通用电气独当一面。”康纳狄说。最后这一职位由当时负责通用电气有机硅（GE Silicones）的大卫·科特（Dave Cote）接任（现在，科特则成了霍尼韦尔国际（Honeywell International）的董事长和 CEO）。

康纳狄继续说：“科特掌管家电部半年后，我们决定在一次 C 会议上给拉里机会，让他去收拾欧洲医疗业务的烂摊子。”C 会议是通用电气高层的年度领导者评估会。“拉里也多次向我表示，希望自己能够独当一面，负起盈亏责任，这是我们对他的奖励，因为他之前留在家电部的时候也是尽力帮助科特，而不是抱怨，给领导的工作设置障碍。”

“记得我当时打电话给他，试探他对接管欧洲医疗部是否有兴趣时他的反应。当时他正在参加一个大型销售会议，后来他在会议中心的投币式公用电话给我回了电。我说：‘我有一个好消息告诉你。我们终于找到一个部门让你负责。’拉里的说，‘你没开玩笑吧！’我说，‘没有，但那个部门现在非常糟糕。’他说，‘我就喜欢这样！’然后我说，‘情况真的不怎么乐观，已经有好几个人在那里栽了跟头，而且这个工作在巴黎。’约翰斯顿兴奋地说：‘太好了！我什么时候上任’。”

约翰斯顿很快全情投入，解决了他的前任没有解决的问题。他不仅证明自己是一个出色的业务领导者，更是赢得了众人好评。当科特辞职担任天合汽车集团（TRW）的 CEO 后，韦尔奇和康纳狄很乐意让约翰斯顿当上家电部的老大。

可现在他要走了。“我一直希望杰夫·伊梅尔特能够拿出他推销员的本事，凭他的三寸不烂之舌说服约翰斯顿，”康纳狄说，“但是当他叫我进去的时候，我看到他们沮丧地坐在那里。两人个子都很高，伊梅尔特身高 1 95 米，约翰斯顿比他还要高些，但当时两人看起来至少矮了一大截。两人垂头丧气，手肘撑在膝盖上。‘他要走了’，杰夫郁闷地看着我说，‘我说服不了他’。”

康纳狄想以他的幽默感最后挽留约翰斯顿，“‘算了吧，’我说，‘你在巴黎待过，现在竟然要去爱达荷州的博伊西（艾伯森总部所在地）？’拉里笑了笑说，‘我知道有些事没法尽善尽美，但为了我和我的家人，我必须这么做’。杰夫看起来很沮丧，勉强地笑了笑。”康纳狄和伊梅尔特在那儿坐了几分钟，只是难以置信地摇着头。

当时，杰夫·伊梅尔特正准备接任通用电气的董事长和 CEO 的职位。而杰克·韦尔奇还没

离任，康纳狄和伊梅尔特对约翰斯顿说：“你先留在办公室里，拉里，如果你想打电话就尽管打，但先不要跟外面的人说你要辞职，等我们跟杰克商量，决定该怎么做之后再说。”

重要的 C 会议

康纳狄和伊梅尔特沮丧地走到韦尔奇的办公室，韦尔奇也觉得非常意外。康纳狄回忆道：“杰克当时给人的感觉是想骂人，‘现在让谁来接替他的工作，怎样保护公司的利益？’然后他又说，‘我希望我们今天就能任命他的继任者’。康纳狄建议说应该再花一天时间来决定此事。”杰克回答道，‘我们今天就得宣布’。然后，他们很快拟订方案，先是将约翰斯顿叫到韦尔奇的办公室，他骂了一句脏话，但并没有试图说服他留下来。既然覆水难收，韦尔奇已经在计划下一步行动了。”

他们开始讨论先前选定的四位可能人选。约翰斯顿也参与了讨论，但是感觉很不自在。他想离开办公室返回路易斯维尔，但他们不能让他回去后再宣布他离职的消息。“这会让大家陷入恐慌，”康纳狄说，“因为拉里是当地人心目中的英雄，是当地社区和商业界响当当的大人物。”韦尔奇告诉约翰斯顿：“拉里，你就在办公室待着，等我们拟订方案。对了，杰夫和比尔会陪你回路易斯维尔，宣布离任和接任者的事。”

为什么韦尔奇能马上找出四位潜在的候选人？这正是通用电气人才管理系统的高明之处，而这套系统的核心就是他们的 C 会议。这项会议以及相关流程会持续一年，在此过程中，CEO 和人力资源高级副总裁会对公司的高级主管进行评估，而这种不拘形式的日常讨论也会让这种评估不再死板。频繁的对话以及来自各方的即时资料会丰富他们脑海中的“人才库”，让他们无须临时抱佛脚。

韦尔奇、伊梅尔特和康纳狄很快评估了一下家电部本身的情况。这一行业利润低，竞争激烈，每一分钱都赚得很辛苦。虽然这个部门只占通用电气业务的一小部分，但因为通用电气的品牌已经深入人心，公司非常看重这个行业，通用电气必须打造强大领导班子保护自己的品牌。

（而且，当时通用电气并没有计划出售家电部，因此他们还可以借此打消外界的疑虑，让他们不再胡乱猜测。）更重要的是，通用电气不希望失去家得宝（Home Depot）、劳氏（Lowe's）、百思买（Best Buy）这样的客户，将生意拱手让给惠尔普（Whirlpool）等主要竞争对手。

通用电气培养人才的方法是让他们在不同的部门历练。四位候选者仅有销售市场部的副总裁吉姆·坎贝尔（Jim Campbell）在家电部工作，而其他三人则供职于其他部门。他们都曾负责业务部门的全面工作，在一般情况下，他们获得该职位的机会都很大。但现在是非常时期。通用电气的高层希望找到一个最适合的人，他能够解决现在该部门面临的困境——保护品牌，搞好客户关系。不过，当时商业环境不会有太大改观，而真正的难题是要考虑连续性的问题。约翰斯顿是一名出色的业务领导者，更重要的是他有很强的销售能力，善于跟客户建立良好的关系，这也是家电部取得成功的关键。此外，他还特别善于处理客户问题和投诉，通用电气的家电部需要更多这类人才。

坎贝尔也基本上具有约翰斯顿的这种素质，这让他竞争中占据有利位置，但决策者还有许多风险需要考虑。坎贝尔从来没有执掌某个部门，负责该部门盈亏的经验，他能独挑大梁吗？如果他工作没有做出成绩而被人取代，那将是家电部四年来第三次更换掌门人，这种不确定性会让通用电气的品牌受损，让公司内部员工士气受到影响。另外，选择坎贝尔会带来什么影响？选择内部人士是否会难以服众？通用电气其他部门的领导人会不会有想法？如果他们已经在一些较小的部门有非常出色的表现，那他们现在可能正在等待接管像家电部这样更大的部门一展拳脚。

这也是人才管理大师必须具备超强领导能力的原因，而不仅仅做好人力资源部的工作就行。人力资源部可以帮助收集信息，比如，进行“360度评估”（360 degree assessment）提出难题。但重大人事安排需要领导者非常熟悉具体业务，了解该业务具体需要哪类领导人才，

公司高层绝不能将这种事委托他人来完成。

但是，维系客户关系似乎是他们首先要考虑的，其中的风险也是最大的。而且，让家电部的员工知道，公司从他们部门内部挖掘人才，觉得此人足以胜任 CEO 的做法对公司也有好处。而这两个因素也成为公司寻找接任者不二的标准。杰克·韦尔奇脑袋转得飞快：“我们应该把握机会，主动出击，提拔家电部的人才。”他们这么做将会一举两得，既可以给家电部那些极具潜力的人才带来动力，又可以抚平约翰斯顿离去带来的创伤。

但是他们还必须相信吉姆·坎贝尔具备管理才能，胜任这份工作。他能做得跟约翰斯顿一样出色吗？还是更加出色呢？公司内部都对坎贝尔非常了解。韦尔奇、伊梅尔特和康纳狄手头上就有大量 C 会议和业务评估会议收集来的资料，其中就包括对坎贝尔的技能、性格、特质、判断力、人际关系及持续学习能力的考察。但他们还得吃下一颗定心丸才行，想知道家电部上下是否支持坎贝尔担任 CEO 一职。他们必须尽快向愿意坦诚相告的人打听。

如果公司人力资源部和领导人能够互相信任，这种作用就体现出来了，而这种互信的关系也是厚积薄发的结果，提供可靠消息的人也可借此表明对公司的忠诚。正如本书其他案例中讲的那样，人力资源部必须成为公司社会化系统的支柱，这样他们之间的对话才有价值，才能结出成果。

康纳狄很快联系路易斯维尔的重要领导，询问他们对吉姆·坎贝尔的看法。跟他们私下谈过后，他又做了三件事：如果坎贝尔接任这一新职位，他和家电部的高层能否默契配合；解释选择坎贝尔的好处是什么；还得了解其他人是否担心坎贝尔在技术方面的欠缺，比如，坎贝尔缺少生产经验，这会不会成为他事业的障碍。

康纳狄收到很多积极的评价：“你说吉姆啊？他人真的不错！”“我想象不出还有谁比他更合适。”从他们的语气和措辞中，康纳狄发现路易斯维尔当地人深谙通用电气坦诚的公司文化，负责生产营运的副总裁迪克·西格里尼（Dick Segalini）的话让他们吃下最后一颗定心丸：“我喜欢吉姆·坎贝尔，他不必担心生产方面的事，我保证他能做好这份工作。”家电部有能力很强、经验丰富的 CFO 史蒂芬·塞迪塔（Steve Sedita），所以不必担心财务问题。约翰斯顿本人也非常支持坎贝尔，因为他知道坎贝尔会跟进由他发起的客户服务方案。

他们的疑虑很快被打消了，接下来，决策小组就是要全力处理任命坎贝尔产生的连锁反应。他们了解家电部其他各级领导的技能、性格和天赋，到底谁来顶坎贝尔的职？他们很快决定由林恩·彭德格拉斯（Lynn Pendergrass）接任此位，她是坎贝尔的下属，也是冷藏部的总经理。但是谁来接任她的工作呢？销售经理莱恩·科萨（Len Kosar）可担此任。这样，路易斯维尔有三个人将获得晋升，连带着其他人也会升职。

“家电部最吃惊的是吉姆·坎贝尔，”康纳狄说，“因为他正埋头工作，希望成为公司最优秀的销售领导之一。在提交给通用电气总部的个人年度评估中，他说自己正在目前的岗位上成长和进步，完全没有提及他想成为家电部的一把手。因为在通用电气，参与竞选有可能得不偿失，坎贝尔完全相信通用电气会照顾好自己的职业生涯。”

辞职风波竟成皆大欢喜的结局

下午一点，伊梅尔特、约翰斯顿和康纳狄同机飞往肯塔基。飞行中，他们的谈话非常诚恳，因为他们已经解决了家电部的人事安排。伊梅尔特擅长以敏锐的问题引人说出实情，他问约翰斯顿：“如果现在让你继续执掌家电部，你会担心什么？”约翰斯顿显然很乐意帮忙，随即列举了这个行业面临的困难和挑战。

下午早些时候，坎贝尔知道约翰斯顿想见他，于是他走进办公室，心想这应该是老板每周敦促他提升销售业绩的例会。但约翰斯顿的办公室里还坐着康纳狄和伊梅尔特。

“拉里要走了，由你接任 CEO。”伊梅尔特告诉他。

坎贝尔完全惊呆了，“不是吧？”他说，“你是说让我掌管整个家电部？”

很快，伊梅尔特、康纳狄和约翰斯顿召集家电部的主管，宣布了这项任命。比尔·康纳狄描

述了当时的情形：“我和伊梅尔特尽量将这事说得很乐观。‘拉里要走了，’伊梅尔特说，‘他这么做真不厚道！’这话引来众人一片笑声。‘吉姆·坎贝尔将取代他。’现场一片掌声。‘林恩将取代吉姆。’这下掌声更多了。‘莱恩则将取代林恩的职位’。掌声雷动，笑声不断：哇，三个人被升职，而且全部来自咱们内部！这被看成是路易斯维尔的重大胜利。三个本地人获得了晋升，媒体也都说这是个好消息，而大多数客户都说通用电气选择坎贝尔算选对人了。我们来理清清楚整件事情：约翰斯顿的离职让人遗憾，但我们祝他顺利。我们找到了吉姆这位继任人，没人对这事持悲观态度了，反觉得是个皆大欢喜的结局。”

纽约电器连锁店 P C Richards 的 CEO 加里·理查兹 (Gary Richards) 对这项任命也很满意，该公司每年向通用电气采购金额高达 1 亿美元的产品，坎贝尔刚加入通用电气时，这家电器连锁店并不确定他能不能做好他们的销售代表。而最近，该公司在百年庆典之际出版了一部年鉴，其中有关坎贝尔的篇幅就有一整页，书中提到了他和公司一直都有着非同寻常的关系。坎贝尔针对这段描述的首句评语便是：“P C Richards 是唯一让我差点被炒鱿鱼的公司。”

坎贝尔承认，他升任家电部 CEO 时也很忐忑。“但这就是通用电气制度的美妙之处，”他说，“我管理过销售市场部，也在克劳顿维尔 (Crotonville) 接受过高级经理培训课程，学到不少技能，建立了一定的人际关系。我们随时都会准备接受挑战，顺应变化。比如，谁会想到，约翰斯顿会被派去法国掌管医疗部？我也有不足，但公司里有很强的团队帮助我。”

最后证明坎贝尔的确为该部门带来了活力，甚至令其重新定位。2002 年，通用电气合并家电部和照明部，坎贝尔成为了这个新部门的总裁和 CEO，他管理的业务每年的营业收入达到 80 亿美元，手下一共 27 万名员工，仅业务就多达 100 个。2007 年，通用电气再度面临投资人要求出售家电部的压力，伊梅尔特也试图寻找买家，但并没有成功。几家有意购买的公司研究后坦诚：“我们觉得根本做不到你们那么出色。”伊梅尔特也说，“虽然这一行业竞争激烈，对手很强大，但吉姆·坎贝尔做得非常出色。没有哪个买家能出得起我们认为合理的价位。”

总结

拉里·约翰斯顿突然辞职，通用电气在这件事上处理得非常出色，其中关键原因就是信任和坦诚。五年后，该公司面临风险比这大得多的类似处境时，他们的处理方式同样发挥了更大的作用。47 岁的副董事长大卫·卡尔霍恩 (Dave Calhoun) 是公司迅速兴起的明星，掌管公司最大、获利最丰的基建部，该业务年营业额达 700 亿美元，此人甚至有可能在将来接任通用电气的 CEO 一职。在 8 月某个星期一的早上，康纳狄又接到一个他终生难忘的电话。卡尔霍恩打电话说他将从通用电气离任，出任尼尔森控股公司 (A C Nielsen holding) 的 CEO，当时尼尔森公司由几家私募基金大佬如 KKR、凯雷集团、黑石集团和汤姆斯·李投资集团控制。他的离职将是通用电气的巨大损失，而那些投资人势必也会看到这点。

杰夫·伊梅尔特和比尔·康纳狄从坎贝尔接替约翰斯顿的事件中学到很多经验，现在很快想起了当初“当天继任”的人事安排。通用电气已经有了人选，此人是主管工业业务的副董事长约翰·赖斯 (John Rice)。当然，公司也有接替赖斯的现成人选。当时的最佳人选应该是主管销售和工业业务 (隶属于工业部) 的高级副总裁劳埃德·特罗特 (Lloyd Trotter)。但是有个问题：特罗特想退休了。他们必须想方设法说服他留下来，最后费了不少工夫，特罗特终于答应留下来。

通用电气随即宣布了卡尔霍恩的离任以及赖斯和特罗特两位副董事长的人事任命。金融界对这件事情的安排十分佩服。尽管公司内部对卡尔霍恩跳槽去私募基金感到唏嘘，但他们同样将掌声送给了约翰·赖斯和劳埃德·特罗特，公司在任何情况下都能迅速完成人事交接，这让他们十分满意。

通用电气之所以能够将事情做得圆满，正是因为公司拥有无与伦比的人才管理系统。该系统

由什么构成，它又是怎样运作的？我们将在下一章中详述。