



## 第四部分

### 利用人们的竞争优势

---

“我的全部工作是关于人的工作，  
我不会设计发动机，  
我只能把赌注押在人上。”

# 三个秘密：

速度、简单和自信

---

“官僚主义惧怕速度，  
讨厌简单。”

消除官僚主义。

削减中间环节。

消肿。

所有这些都是为了重组通用电气强有力的商业发动机。

重组的成就证明，它是韦尔奇使通用更加流畅过程中的一个重要因素。

但是，杰克·韦尔奇感觉到这还不够，要创造一个真正灵活和富有竞争力的企业还需要更多的东西。

为了把通用变成一个世界级的公司，他不得不设计一个新的战略，一个能给孱弱的工作群体充电的战略。80年代的消肿已经把通用雇员的数量削减了三分之一，剩下的都为他们的工作感到忧虑。毕竟，他们想知道，通用下一次裁员，是不是就该轮到他们了？

韦尔奇认识到了这个问题，他知道，需要帮助剩下的雇员找到在新的、精干的环境中如何行动的感觉。他必须做些事情来消除紧张、重塑自信和自我价值。

随着90年代临近，韦尔奇开始认真思考这些问题，包括通用应该成为一个什么样的公司。他注意到80年代已经迫使一些业务发生了变化，“自满和懦弱只会招致敌意收购，制造业中有1000万个工作消失并转移到了服务部门，1700万个新的工作被创造出来，失业率降低到了15年来的最低水平，美国企业开始全球化。”

随着公司的达尔文主义铲除了孱弱的公司，80年代创造了一个生产率更高的商业环境，上百万的制造业工作丢失，但是服务部门创造出了更多的工作。在这种自

然的和良性的产业进化时，一个领导人可能犯的最大的错误就是认为80年代起作用的东西在90年代将继续畅行无阻。“进行最后的战斗”将会带来灾难性的后果，韦尔奇这样认为，因为美国的生产力仍落后于日本。

韦尔奇的其他预测也都付诸试验。在80年代早期，他曾经说过世界将会变得更加复杂，历史也正在证明他的正确性：竞争领域正在变成一个拥挤的战场，欧洲、韩国和台湾也加入了日本早已在全球挑起的竞争。80年代奏效的消肿、关闭工厂等等硬件对策不足以应付90年代紧迫的竞争：

与90年代的竞争世界相比，80年代的竞争看起来就如同在公园里散步一样，美国怎样才能在90年代取得胜利呢？为了取胜，我们必须找到能持续而大幅度提高生产率的关键，那就是90年代我们必须转向公司的软件，转向引导员工的企业文化。我们不得不从简单的增量转向质的改变，转向生产力和工作中的根本变革，这将在每一个工作日中都能触动组织中的每一个人的变革。

## 速度、简单、自信

他把对胜利的描述归结为三个词：

- 速度
- 简单
- 自信

如果他能使通用的雇员按照以上三个标准工作，他就有信心保证红利的实现。

通用也将因此变得更具生产效率，并且盈利能力也

将更强。

## 速度减少了控制

韦尔奇知道为了获得速度，每一个层次的决定都必须在几分钟内作出，而不是几天或几月。决定必须面对面作出，人们必须站着思考，大公司里正常而又无谓的文山与批文都要消除掉。

韦尔奇在总结了80年代教训的基础上创造了一个速度更快、更流畅的通用。80年代已经证明速度和控制是负相关的，组织速度增加的同时，控制减弱了。70年代起作用的管理方式在80年代早期就已经成为障碍，所以韦尔奇和通用都随着时代而变化。

在1985年12月裁员的时候，韦尔奇首先考虑了速度，他裁去了处于首席执行官和13个主要事业部领导之间的执行副总裁这一多余的层次。

削减中间环节促进了交流，并使产品能更快地进入市场。

1993年董事长在写给股东的信中反复阐述了速度，事实上，他在那封信中更多地谈到了速度和无界限，并且他举出了有关通用速度的一些例子：

- 通用电器事业部每90天就有一个新产品发布会，这在几年前是不可想象的。
- 世界上最有力的商用飞机发动机GE90，仅用了正常时间的一半就设计和制造出来了。
- 有一个小组在不到一年半的时间里在超声创新方面取得突破性进展；另外一个小组在18个月里设

计制造了新的交流机车。

1994年韦尔奇在给股东的信中把新产品的引入作为度量通用速度的最佳方式，他给出了以下几个例子：

- 通用照明事业部引进了几百种新产品，从卤素钨线的扩张到压缩荧光灯，再到通用-摩托罗拉牌的电子镇流器。
- 通用电力系统事业部，过去曾花费几年工夫开发新产品，而在1994年一年就设计了三种新的汽轮机并投入市场。
- NBC开办了一个新的有线网络节目（American's Talking）。
- 通用医用系统事业部的产品开发周期已经从两年减少到不到一年，并且70%的通用X线断层摄影产品开发也不用一年的时间。

## 简单得足可作鸡尾酒会的话题

至于简单，韦尔奇喜欢说做生意很简单，他鼓励人们要有简单化的勇气，而不要使业务复杂化。

无论通用的业务看起来有多么不同，他都要求公司的每个人想得简单一些，把这些业务看作是两个本质上相同的过程，都是投入和产出，而不要使每个事情都变比本来更复杂。

投入是一样的，包括人、能量和空间。

一些人做技术工作，一些人做财务工作，但是从概念上看你们所做的并没有什么不同，韦尔奇认为，简化是一种艺术形式，可以有許多定义：

对工程师来说，它指零件不多、功能简洁的设计；对制造人员来说，判断一个流程时，不在于其复杂性，而在于是否让操作人员容易了解；对营销来说，是要给用户传递清楚而明确的信息。更重要的是，在人与人之间，要坦诚相待。

简化对于事业部领导人的最重要也是必不可少的功能是确立一个清楚的远景。韦尔奇说，领导永远的要求必须能够除掉岔路和障碍，使远景更加清楚和真实。领导必须在组织中营造一种气氛，人们能感到自在且能主动要求从领导那里得到明确的目标。

事业部领导人需要韦尔奇所说的拱形的信息，即虽然远大但却简单和易于理解。无论它怎么样，我们将成为第一或第二，要么重整、要么关闭或卖掉。你必须使别人理解你所要表达的意思，要使它容易到足以让鸡尾酒会上的陌生人理解。如果只有本行业的人能够理解，那么你就失败了。

对一个经理来说，最困难的事情之一是让简化以更容易的方式进行，从而更容易产生自信。“简单化的信息传递得更快，简单化的设计更容易为市场所接受，减少层次使决策更快。这样我们便看到了具有能量、激情的领导，和像小企业那样的紧迫感。”

## 自信：消除不安全感的良药

韦尔奇知道巨变对剩下的人的震动很大，因此首先需要解决大家的自信问题：“有些人从母亲那里得到，有些人从学术、运动或其他成就里面获得，有些人终其



一生也没有。如果我们要创建一个无界限的公司，那么我们必须创造一种氛围，让我们中的每一个人都能培养出自信。”

韦尔奇认为，许多组织中的官僚主义弊病的根源在于不安全感，不安全感使人们抗拒变化，因为他们认为变化仅仅是一个威胁，而不是机会。要想建立自信就必须给他们一个态度，让他们相互交谈、倾听和信任：

作为官僚主义附属品的人不会有自信，他们的权威是建立在官职的上面。官僚主义惧怕速度、厌恶简单，它滋养出保守、阴谋和卑鄙。陷于官僚主义的人害怕共享，没有热情，因此在90年代不会取得胜利。

自信的人们从不拒绝好的主意，不管它们的来源如何，都会去共享它们。他们也不需要提出自己所用的每一个想法，不需要使自己的每一个想法都取得信赖。我们开始在员工中培养自信，使他们觉得宽松，有足够的独立性和资源，鼓励他们磨练自己。人们自信的增长会派生出另一个自然的增长：简化。

韦尔奇衷心地希望组织中有足够的自信，他这样表示一个自信的领导者的优点：“自信的人们从来不会把他们卷入复杂的套路式的商业谈话中，尤其是大商业中的繁文缛节中，自信的领导者有简明的计划，言辞简要，并且有远大的、清楚的目标。”

一个公司不会仅制造和销售自信，它还能创造一种气氛，让雇员有机会去想像、冒险、和成功，并且最终获得自信。韦尔奇反复地说，公司应有速度、简化和自信。下面是其可能的发展方式：

……一种工作伦理会对我们的力量产生影响，一种能够把我们潜在的工作能量释放出来的伦理。如果我们能够让人们看到他们工作的价值，如果我们国家的领导有自信让人们创造一种环境，在其中工作的人们能够看到他们所做的和现实的得失之间的联系，那么我们就会有超乎我们想像的生产效率，当然比我们的竞争对手的能力要强。他们中的大多数受文化所限而不能解放自己的员工。

“如果你没有自信，你就不会简化。取得巨大成绩的途径就是简化机构，裁撤冗员，而官僚主义是走向失败的必然道路，那只会使你的业务受阻。”

但是有的业务经理会问，我们怎样才能避开监控、检查和评估？我们已经这样很多年了，现在它们仍旧起作用。

毫不奇怪，韦尔奇的答案很简单，“充满信心去让你的业务发生一些有意义的变化，充满信心简化和加速你的业务程序。速度、简化和自信就是全部的商业要义，但只有在它们真正得到鼓励和发展的时候，它们才会成为强有力的管理工具，才能有助于使你的组织更流畅，才能有助于提高你们的生产效率。就这么简单。”