

寻求量的突破

“我认为自己无论行动得多么迅速，多么敏捷，都是不够的。”

杰克·韦尔奇相信突然一击。

大胆一击。

令对手震惊。

在别人翘首观望，无所事事时把竞争对手击溃，他喜欢这种感觉。

突然。

大胆。

震惊。

这些都是实现量的飞跃的重要因素。这是杰克·韦尔奇在开始重组通用时考虑的事情，也是他开始考虑收购美国广播公司(Radio Corporation of American, RCA)时考虑的事情。

收购美国广播公司对通用来说是革命性的一步。在它的大部分时间里，通用都是从内部增长的。它不大相信通过收购能实现增长。

但这是老通用哲学中的一部分。

杰克·韦尔奇认为坚持这些过时的传统无助于面对现实。对于他来说，面对现实意味着收购那些能够使通用收入增长的企业。

韦尔奇尽管有些担心那些批评，认为通用只不过是那些凭经验来买卖企业的松散的集团中的一个，但他仍相信自己能够买卖企业，同时保留核心业务。他知道正确的大收购，正确的量的飞跃，能够增加公司的收入和价值。

到1985年，在他担任董事长和首席执行官四年后，杰克·韦尔奇的革命已经是突飞猛进的了。

通用的年销售额从1981年的272.4亿美元增至1985年的282.9亿美元，通用已经成为《财富》500家公司中的第十大公司，创造了新的纪录。更重要的是，它的利润在1985年增长了2%，达到23.3亿美元，这使得通用成为美国第五大盈利公司。对收入增长起到不可估量的作用的正是韦尔奇在接任首席执行官后出售的价值56亿美元的企业。

韦尔奇宣称如果大小、价格合适的话，他不反对收购一个大公司。

他不反对来个量的飞跃。

他注意到了美国最著名的公司——美国广播公司。1984年，美国广播公司的销售额达到创纪录的100亿美元。

最棒的交易

直到20世纪80年代初，那种通用去收购一个NBC，或其他两个大电视网中的一个的想法都是荒谬的。

这些电视业巨头的老板才不会和他人分享这些显而易见的高利润的产业呢。

虽然收购NBC对于多数人而言似乎是天方夜谭，杰克·韦尔奇却不这样认为。

对他而言，正合胃口。

毕竟，他需要大量现金来支持他的生产企业，这些企业面临的压力越来越大。他认为服务业是解决未来现金短缺问题的可行之道。

当80年代中期三大电视网转让时，不少人认为，

NBC的出售是最糟糕的。

ABC售给了一家广播公司——首都公司（Capital Cities）。CBS现在归劳伦斯·蒂斯科（Laurence Tisch）所有，他有足够的财力来维持电视网的运作。但NBC呢？它卖给了生产电灯泡的。他们怎么会知道如何经营电视网呢？

在NBC，对于通用成为新的母公司也是反应不一。NBC新闻的经理们担心通用会插手新闻业的经营。韦尔奇让他们放心，决不会这样——NBC新闻过去的独立性将会继续得以保持。

NBC新闻的主播汤姆·布罗考（Tom Brokaw）承认，在他听到这消息时心里一沉。“通用都是些工程师和会计师。他们是另一世界的人。它不是传统上的传播公司。即使我知道杰克·韦尔奇给通用带来了新的能量、活力和方向，我还是一直都认为通用是个与电器、还有其他不知道是什么东西的产品紧密相连的完完全全的制造商。我知道当你碰到这件事时，怎么也不会高兴起来。”

“转变观念是很难的。我要先警告在座的各位：他是个真正有效率观念的家伙。我还知道这个公司还有相当多的财务上的麻烦。我们现在干得还不错，但我想还有很长的路要走。”

Nipper怎么办？

NBC电视网在早些年遇到些困难，20世纪80年代中期又恢复了繁荣，韦尔奇对它的兴趣越发浓厚了。

NBC的总裁格兰特·延克，在80年代早期创造了一

些奇迹，通过一系列的极流行的节目提高了电视网的收视率，这些节目有《希尔街布鲁斯》、《祝福》、《另一街》和《家庭纽带》。

当它推出《金色女孩》、《阿尔夫》、《马特洛克》、《L.A.劳》和《阿门》时，它几乎要第一次赢得黄金时段收视榜的冠军了。最成功的要数 The Cosby Show 了，它有时能占领50%的市场份额。

1984年，电视网的2.48亿美元的收入占美国广播公司5.67亿美元总收入的整整43%；一年后，电视网的收入增至3.76亿美元。NBC真正成了美国广播公司王冠上的珍珠。

当韦尔奇在进行谈判时，美国广播公司的员工很难接受通用将很快成为他们老板的现实。难道美国广播公司的招牌、大卫·莎诺夫（David Sarnoff）的婴儿、美国广播公司的吉祥物Nipper的家園，要归到通用标识的名下吗？

杰克·韦尔奇可不认为这有什么问题。

尽管这次收购肯定是通用曾进行的最大的反文化收购，花62.8亿美元（66.50美元一股）收购这个媒体巨人对于韦尔奇可不是件小事。一些分析家认为美国广播公司要值90美元一股。韦尔奇允诺他要把它建成一个令人震惊的公司。

不要多花钱

既然他实现了量的突破，这位通用的董事长就要把通用的文化植入这个新收购的公司中。杰克·韦尔奇的

经营思想在NBC电视网遇到了最大的挑战。

通用拥有自己的商业文化，NBC也是这样。这两大巨人之间形成的公司文化之争，可能会是两败俱伤、经久不息的。谁会获胜呢？

韦尔奇想让NBC接受现在是困难时期的事实。花钱没有节制的电视网不能再没有预算约束地经营了。他可不想让它成为他的滑铁卢。事情的关键是：允许 NBC 花多少钱。

多年来，三大电视网经营中从来不考虑成本。但当韦尔奇80年代中期接手后，他要NBC象他的飞机发动机事业部或照明事业部一样：

- 盈利
- 节约费用
- 融入通用文化

郁郁寡欢的电视网的员工们可不急于面对现实。

他们担心令人仰慕的孔雀电视网，会变成通用这个机器上的另一个小齿轮。

通用早期的一个决定似乎验证了他们这个最大的担心。韦尔奇宣布他要把洛克菲勒中心30层的美国广播公司大厦的标识改成通用大厦。NBC的雇员们惊呆了。

电视网的雇员们才不会让韦尔奇任命的NBC新任首席执行官鲍伯·赖特（Bob Wright）舒服呢。

他是通用的人，还是韦尔奇的好朋友。在赖特出去作了几年律师后，韦尔奇在70年代初就把他招回了通用。

赖特曾在通用的塑胶和家庭用品两个事业部做过，但在80年代初他又调到亚特兰大的考克斯电缆厂（Cox

Cable)任总裁。80年代中期他回到通用总部的财务部任职。

要NBC的员工面对新的现实，赖特难免遇到重重阻力。首先，他的前任干得不错，他取代的是时髦的、受人爱戴的制片人格兰特·丁克(Grant Tinker)。与举止优雅、热情奔放的格兰特·丁克相比，赖特显得呆板，没有特点。最糟糕的是，他是个外来者。

NBC看来还算运作正常，继续享有多年来最好的收视率。这要归功于黄金时段策划天才布兰顿·塔蒂科夫(Brandon Tartikoff)。星期二晚上《Cosby》引起的用电高峰是塔蒂科夫的创造。

NBC的雇员们认为他们需要掌声，赖特却向他们传递了一个截然相反的坏的消息。他的消息完全符合韦尔奇的哲学。收视率的确不低，可成本太高了。他告诉NBC的员工们，电视网短期看会不错，可就长期而言，会遇到问题。

让我们进军有线电视

就在赖特上班的头一天，他发现：“我们应该尽快想办法开展有线业务。我们还没有进入。但它会永远存在的。我们的电视网观众会越来越少。”

但对于NBC的保守人士而言，有线电视是敌人——没有人会愿与狼共舞。尽管赖特的观点不大受欢迎。但他已经做出了决定。

遗憾的是，NBC没办法直接收购有线网。没有合适的有线网待售。因此赖特决定白手起家，这比直接收购

要难多了。

正当赖特努力拓展电视网的影响时，韦尔奇正在盘算那些巨额成本。他冥思苦想，有最高收视率的电视网为什么利润却最低。他只是不理解 NBC 怎么能维持那么大的费用。

NBC 新闻部的预算从 1983 年的 2.07 亿美元猛增至 1984 年的 2.83 亿美元。由于在 NBC 新闻节目中登广告的收入永远无法弥补新闻部的支出，NBC 新闻部每年亏空数百万美元。1988 年，当迈克尔·加特纳（Michael Gartner）取代劳伦斯·K. 格罗斯曼（Lawrence K. Grossman）任 NBC 新闻部总裁时，营业亏损 1.26 亿美元。

韦尔奇对格罗斯曼的态度大为恼火。当格罗斯曼告诉他因为电视网是个公共事业，NBC 新闻部不应被其他通用工厂遇到的预算约束所限制时，韦尔奇大为光火。

他认为他也存在公众信任问题，他必须保证冰箱不会爆炸，飞机不会坠毁。韦尔奇的客户把他们的生命都交到他的手里。

简而言之，NBC 没有理由不遵从通用面对现实的理念。

韦尔奇和赖特共同协作，很快使电视网焕然一新。1985 年，NBC 利润为 3.33 亿美元。第二年利润增至 3.5 亿美元，同时收入首次突破了 30 亿美元，这得益于电视网最大的收视率。《今日》节目排在第一位，NBC 汤姆·布罗考主持的晚间新闻也是如此。

80 年代末电视网的财务状况进一步好转。NBC 的利润在 1987 年增至 4.10 亿美元；1988 年为 5.0 亿美元；

1989年更猛增至7.5亿美元。

随着NBC进入竞争日趋激烈的90年代，竞争压力更大了，NBC发现很难保持大量观众和80年代的稳定的利润。

当广告商把视野从电视网转向其他媒体，如有线电视和直邮时，NBC的利润开始下降。在整个1990年，NBC都是第一大电视网，但到这一年夏天，它的财务状况开始恶化。NBC的收入下跌了4.6%，达到32亿美元，利润跌至4.77亿美元。

1991年，NBC的利润跌至2.09亿美元。

原因之一是：波斯湾战争使新闻成本增加。广告收入共计减少6000万美元。收视率也下降了，这使得一些人怀疑通用会在合适的价位出售NBC。

甚至鲍伯·赖特都承认电视网待价而沽。

在1990~1991电视季，NBC在收视率竞赛中成功地第六次卫冕，但这却是30年来最险的一次。而且，NBC首次不是广告商在向黄金年龄段（18岁~49岁的男女）的人群作广告时的首选电视网。NBC败给了ABC。

韦尔奇对1991年的NBC怎么看呢？他认为它是通用13个事业部中最令人兴奋的，最有趣的，而且是成本最低的，最不愿改变的一个。

我行动得太慢了

那年10月份，鲍伯·赖特感到他行动得太慢了，NBC不大能应付变化的市场。“我们正处在遭淘汰的境地。”他说，“五年过去了，我仍然不能让人们相信这是

事实。我们正面临着克莱斯勒公司同样的命运。我们是媒体巨人，但我们将成为亏损大户。我们可以重组以后继续经营，但比以前的规模要小得多；我们也可以保持规模，但亏损会变得难以忍受。”

90年代初对于NBC来说是困难时期。在当了电视网的多年一号后，NBC在1992年末滑落至第三位。更糟的是，随着电视广告市场跌至 20年来最糟的境地，NBC的利润在1992年滑落至2.04亿美元。

当通用鼓励它的事业部主管找到各个位置最合适的人时，赖特选择了一个报纸编辑迈克尔·加特纳（Michael Gartner）任NBC新闻部的总裁。加特纳在NBC的工作还算顺利。尽管他通过削减成本减少了新闻部的损失，但对于他的不理智的行为的批评却一直没断，这包括把《今日节目》的联合主持人简·保雷换成了德博拉·诺维尔，以及推出了通俗电视节目《我目击了……》。

在娱乐方面，当布兰顿·塔蒂科夫1991年离开NBC前往Paramount时，赖特把黄金时段交给了塔蒂科夫的助手，著名的节目编导沃伦·累托费尔德（Warren Littlefield）。就在那年，流行的脱口秀主持人大卫·莱特曼（David Letterman）从NBC去了CBS。

杰克·韦尔奇实现了量的突破。他还有了一个和往日传统的通用业务大相径庭的新产业。把生产部门并入通用新兴的企业文化要容易得多，而要驯服NBC那帮家伙就要难多了。但什么也磨灭不了坚决出击，令竞争对手吃惊和抓住先机的价值。这也正是韦尔奇收购NBC的收获所在。