

第二部分

建立主导市场的公司

“ 我该怎样做才能
使公司的一项业务
在市场上居于主导
地位呢？ ”

要数一数二，
但不要使市场过于狭窄

“当你是市场中的第四或者第五的时候，一旦市场中的老大打一个喷嚏，你就会染上肺炎。”

杰克·韦尔奇断言，在商业领域，只有强者才能生存下来，弱者会被淘汰；大的、反应快的能继续运转，小的、反应慢的就会落在后面。

那些商业上的成功者往往变得更有竞争力，而这对市场的领导者来说，这尤其就更容易了。

为了使通用更有竞争力，杰克·韦尔奇提出了一种战略，要求所有的通用事业部都要在自己领域里数一数二。他看到了在市场中数一数二的竞争优势，并且他想开发出这种优势。

不仅如此，韦尔奇坚持推行最高标准并让公司里的每一个人遵循这一标准。他确信二流的竞争者会最终失败：

我有幸参与经营高成长的事业部如塑胶事业部，有幸在像资本事业部这样神奇的地方发现了机遇，随后就有一个几百年历史的大的官僚结构向我报告。它在市场中名列第五，连第三都不是，而我们却把过去像神一样供奉起来。我在通用遇到了好坏两方面的业务。

我总是对处于坏的事业部中的人们感到遗憾，因为他们从没有看到好。他们就像被送进一个葡萄园中去辛苦地工作，只是拿自己和直接的竞争者比较。所以，如果他们的回报是第9而竞争对手是第7，他们还是做的很好的。但是如果他们只得到第15的话，情况就变得难以理解了。

他发展了一个称作“要数一数二”的经营战略。

他确信通胀将成为美国在80年代面临的最突出的问题，这将导致全球增长的放慢，也意味着二流的产品与

服务的供应商将不会有生存的空间。他声称，只有那些坚持第一或第二的、精干的、低成本的、国际性的高质量产品与服务的生产商，以及拥有绝对的技术优势或者在所选的定位中有绝对优势的生产商才会成为胜利者。

为什么找我们的岔子？我们到底做错了什么？

韦尔奇记得在通用的事业部中，有排名第一或第二的，也有第四或第五的，对他来说，以市场中老大的地位做生意要比在弱势事业部容易和好得多。弱势事业部缺乏资源和实力在全球范围内竞争。

如果通用发现自己不是数一数二，也不具有技术优势，那么就会提出一些难以回答的问题，就像下面的这个，它最初是由管理学家彼得·杜拉克（Peter Drucker）提出来的，“如果你已经退出市场了，那你今天还愿意进来么？”

如果答案是不，那就要马上采取行动。韦尔奇预测，在和失败者紧密相连的80年代的很多公司，无论出于传统、感情还是管理弱点，到1990年都将不再存在。

通用要求其事业部主管们经常扪心自问这样一个尖锐的问题，“我怎样做才能使我的某项业务在所在市场中占优势呢？”然后他们必须作出决定，说明哪些业务值得培植，哪些业务不值得培植。对通用的事业部领导者来说，最重要的是绘制一个蓝图，并确信和自己工作的每个人能共同实现这一蓝图目标。

但所有这些并没有受到通用管理人员的欢迎，他们对董事长只保持最佳业务而放弃其他业务的做法感到不满。

在80年代早期，通用有相当数量的盈利事业部，这些事业部处于第三或第四的位置，这些事业部的领导人不理解为什么他们的事业部要被活活拆散。

他们很少考虑韦尔奇把绩效作为通用主要标准的决定，然而新董事长觉得他别无选择，无论这些人觉得多么痛苦，他知道公司必须重新塑造形象。

当有人问，“为什么放弃正在盈利的业务？”韦尔奇反击说那只是别无选择：

当你是市场中的第四或第五的时候，老大打一个喷嚏，你就会染上肺炎。当你是老大的时候，你就能掌握自己的命运，你后面的公司在困难时期将不得不兼并重组。如果你是第四并且那是你唯一的业务，就不能轻易卖掉了，你将不得不寻找一些战略方式以变得更强壮。但通用有很多处于第一位的事业部。

没有凌乱的混合业务

对韦尔奇和其他人来说，通用缺少一个中心。

他主管着一个大的、分散的业务组合，总共有 350 种，分散于43个战略业务单位中。

几乎没有哪一个美国公司拥有这样大的业务组合，不但大，而且分散。

在80年代早期，通用制造核反应堆和微波炉，机器人和硅片，它还有时间染指服务和AUSTRALIAN焦碳。

尽管分散使通用在经济衰退时也有盈利保护，投资者却不知道通用在制造什么，也不知道它未来将有什么

表现。

韦尔奇想向华尔街传递一个信息，通用并不是由各种各样的分散和无关的业务组成的一盘散沙。

公司有目标和中心。

它决定成为世界上最具有竞争力的公司。

它将通过把其所有的事业部变成市场中的第一或者第二来实现这一个目标。

韦尔奇坚信，他不会让任何批评对自己产生影响。当他被问及他如何决定通用的哪些业务将被保留时，他拿起铅笔和纸划了三个圈，一个圈代表通用的核心业务，第二个圈代表通用的高技术业务，第三个圈代表它的服务业务。

“这些就是我们的确想发展的业务，也是将把我们带入21世纪的事业部，它们都在圈子里，圈子外的事业部是我们不准备发展的事业部。”

我怎样才能进入那个圈？

韦尔奇的蓝图变得更具体、更集中了，对韦尔奇的经营感兴趣的人只要看看那些圈子就行，圈子里的事业部将得到公司的资源资助，圈子外的却不能。

1994年为公司带来90%利润的15种事业部进入了那些圈子。

圈子外的事业部被重整、关闭或出售，韦尔奇确认，如果圈子外的事业部能够被重整，那么他会重新把它放入圈子里去。

董事长的现实主义观点使他能够果断地放弃处于挣

扎状态的事业部，他喜欢说仅仅为了战斗是没有什么意义的。如果某人在战斗，也就是说在一个竞争的战斗中拼搏以图占领市场，那么他的工作就是取得胜利。但是，如果他不能取得胜利，那么最好从中脱身，放弃弱势事业部，这样他才能采取另外的战斗方式。

作为韦尔奇在80年代初期的指针，三个圈子的概念试图使被外人称作混乱集团的组织变的清楚一些。下面就是三个圈子的划分情况：

1. 核心圈：包括照明、主要电器、马达、交通、汽轮机、承包设备
2. 技术圈：包括工业电气、医用系统、材料、航天、飞机发动机
3. 服务圈：包括通用信用公司、信息、建筑和工程、核服务

圈子外的通用事业部：家用物品、中央空调、视听、光缆、移动通信、电力传输、广播站、石化、半导体、贸易、UTAH INTERNATIONAL和CALMA等。

通用五分之一的事业部没有进入评级，通用放弃了117个事业部和产品，包括煤矿、半导体、烧烤器、吹风机和钟表。同时，通用购买了价值160亿美元的资产。

成功，而不是守着传统，才是韦尔奇所关心的。在一年的时间里，他裁去了家用物品和八年前由前任首席执行官雷吉·琼斯购买的采矿分公司UTAH INTERNATIONAL。在另一年里，韦尔奇购买了RCA，其中包括电视网NBC，以及投资银行KIDDER PEABODY。

韦尔奇没有把数一数二的战略视为一个紧抓不放的

秘密，也许他本应这样做，以避免使圈子之外的事业部过份难堪，并来找老板争辩，让大家去猜测他的意图，去等待并观察他的判断是否正确。

然而，他在全公司公布了他的意图，这使整个通用上下都感到紧张。

我厌恶那个名字！

韦尔奇的重组努力为新董事长带来了许多尖锐的批评。他在媒体中经常被描述为“中子杰克”，意指能够消灭人群的同时却能够把建筑物保留下来的中子弹。因为这个名字带有讽刺他对雇员不公平，把他们毫不负责地推出去的意味，所以他很讨厌这个名字。事实不是这样，他争辩说：

我从没有解雇任何雇员。即使在卖掉事业部的时候，我也在雇员离开之前为他们准备了两倍于雇员的退休金，尽可能为他们提供了一个安全网。15年以后，美国的经理们也会做我所做的，但是却没有叫他们“中子”。我放弃的事业部不仅仅亏损了两至三年，它们已经使通用不舒服三四十年了，参与其间的雇员无疑是失败者。

韦尔奇觉得他是一个会体贴人的人，但是他认为他确实别无选择。如果他不那样做就会把通用变成一个福利社会，而不是其希望建立的精干灵活的企业。

到80年代后期，韦尔奇的数一数二战略已经在潜滋暗长，此时，董事长希望他不但能在美国市场确立优势，而且能够把这种优势推及全球市场。

韦尔奇的战略在1997年仍运行得很好，通用的事业

部在如下市场中居于主导地位或接近主导地位：

- 在世界位居第一：

工业发动机(电动机制造商)；医用系统(成像和诊断设备)；塑胶(各种用途的塑胶)；金融服务(信贷、信用卡、租赁)；交通(机车与铁路装备)；电力(电厂汽轮机)；信息服务(公司网、电子商务等)；飞行发动机(飞机喷气式及其他发动机和电力输送设备)(工业控制系统)。NBC，包括大众节目和CNBC(商业新闻)，列美国电视网第一位。

- 在世界中位居第二：

照明(灯泡和霓虹灯制造商)和家用器具(炉子、冰箱、洗衣机等)

数一数二战略对通用的非制造业不大适用。

具有讽刺意味的是，当涉及通用最重要的收入源泉通用资本事业部时并没有运用数一数二战略。通用资本事业部的首席执行官加里 C. 温特说，“不要对我们运用这种战略，金融业包罗万象。花旗银行是最大的银行，但却只拥有1%的市场。对通用资本事业部的27个事业部门来说，是不是第一并不重要。我们可以通过确定我们特定的顾客群一样以做得很好，我们是最大的轿车租赁商，但在银行卡事业部里我们可能只是第14或第15。

战略的一个缺陷

尽管这个战略在80年代的通用很起作用，但在90年代中期通用开始审视它的有用性，并且发现了一个内在的缺陷。

随着时间推移，这一战略的局限性就凸现出来。经理们原来是在寻求市场优势，后来趋向于限定一个市场，让市场来满足数一数二的目标。

对他们来说，市场定义得越广泛越好，他们却把自己的市场限制在过于狭小的范围内。例如通用电力事业部为大的公用设施制造产品，集中精力于大的电厂上，并将这定义为市场，却忽略了在世界上广泛分布的正在迅速发展的市场。通用根本就不制造那个领域的产品，因为它已经划定了自己的市场当客户要求小产品的时候，经理们认为生产这样的产品并不划算。

在1995年早些时候，韦尔奇会见了一个企业管理课程的学员们，他们要求韦尔奇改良战略，这样通用能够更广阔地确定市场，而不是仅仅占市场的10%。通用的事业部应该占领新市场的更大份额。韦尔奇对建议很感兴趣，并于1996年早期采纳了它。

改良和韦尔奇想把更多的服务扩展灌输到事业部里的思想相吻合，这样通用就要重新检查它确定目标市场的基本方法。例如，历史上通用仅仅为通用的发动机提供服务及配件，1997年开始，它开始为通用、PRATT&WHITNEY和罗尔斯·罗依斯的飞机发动机提供修理服务和配件。简而言之，通用更广泛地定义了发动机市场以图获取更多的服务事业部。

重新定义市场会不会使通用实现在市场中数一或者数二的目标更难了呢？

通用的管理人员不这样认为，他们对通用继续保持领先地位充满信心。他们认为通过更积极的努力工作完

全可以在新市场中占领更大的份额。

当被问及他对电力事业部在重新定义的市场中居于第三有何感想的时候，韦尔奇充满信心的回答：“决不放弃”。“我们不这样认为，如果我们努力工作的话，我们已经看到了成为第一的机会。”

一些通用的知情人也感到担忧，克顿维尔学院的负责人斯蒂文·克尔就是其中之一。“数一数二背后的思想是对的，你可以设定价格和市场标准，不用担心受到威胁和被超过，在今天的大多数市场中我们这样做。战略给了我们主导市场的能力。但是如果你把市场定义得更广阔一点，你会变成第四或第五，我不知道怎么改变这一现实。”

那些认为杰克·韦尔奇是背靠成就洋洋自得的人应该放弃这种想法，他是那种寻求变化、坚持面对现实的人，他80年代采用了该战略并在90年代重新改良了它，使它能够适用于更有竞争性的市场现实。这些都使领导们重新审视他们的事业部，面对另一个挑战：在全新和更具竞争力的环境下数一数二。

他喜欢那样。他喜欢把标准定得更高一点，他喜欢迫使自己的人能够重新审视自己的商业环境，那是有益的、令人振奋的和必然的。