

13 消除界限

“我们的人在德里 (Delhi) 和汉城 (Seoul) 必须像在路易斯维尔 (Louisville) 和斯克内克塔迪 (Schenectady) 一样舒适。”

杰克·韦尔奇感到在通用有太多的界限。无论他转到哪里，都能发现界限：

- 管理层之间
- 工程人员和营销人员之间
- 通用正式工和钟点工之间
- 通用和整个外部社区之间

界限，是障碍的同义语。韦尔奇痛恨界限并想清除它们。它们减缓了公司的发展速度，使一切变得复杂而低效。

韦尔奇感到通用与外部世界存在的界限归因于一种长期盘据于通用的信念，他称之为“外来”(NIH)综合症，即一个观点如果不是在通用产生的，那它就没有价值。

韦尔奇痛恨“外来”综合症的观念。他在1996年写给股东的信中提到，“外来”综合症限制了我们向供应商、客户和其他跨国公司学习的主动性，这些跨国公司拥有能带给我们大有裨益的“好的实践案例”。

在韦尔奇所有的经营战略中，对他而言，没有什么比无界限更重要的了。他知道这是一个使用起来不很方便的术语。但是它很好地总结出他在通用一直寻求的理念，并且它可能是与通用的首席执行官联系最紧密的术语。

无界限对韦尔奇来说，表明通用是一个开放的、自由的、不拘泥于陈规的公司。在那里员工能够迅速地且容易地调换工作岗位，他们能够尽可能快地、有效率地与外部世界接触。

在争取更高生产效率的斗争中，这项策略被悄然付

诸实践：

生产效率不是靠发狂地挤压换取的。生产效率是一种信念，这里有无尽的空间来促进任何事情。我们生活在这里，知道我们没有答案。但我们知道有人知道答案。我们每天走出去努力地寻找着他们，因为只有智力资本才能创造生产效率。这就是为什么在今天的通用，无界限毫无疑问地成为我们公司最为重要的理念。

单枪匹马进入市场

吉姆·博夫曼引述了一个界限如何损害通用的例子。某一时期，通用向汽车行业销售了数十亿磅的塑胶产品、数十亿的灯具以及数百万的电动机产品。但是每一种通用业务的销售部门都同汽车行业打交道，好像他们不是为同一公司工作。问题在于分权导致每一个独立核算收益和损失的单位太小，以至于削弱了竞争实力。分权也导致了太多层次的批准和其他职责界限。工程部门只负责设计，结果发现制造部门在生产时困难重重，销售部门不能为其找到销路。当产品被售出后，服务部门却发现很难维修。

博夫曼说，“没有横向交流的等级界限降低了决策效率，浪费了太多的时间。我们的业务之间存在着界限——在我们本应列队进入市场时，我们却单枪匹马独自上阵。”

韦尔奇在1990年3月做的一次演讲中，清楚地表达了无界限的内在涵义：

变革的步伐在许多领域非常迅速，全球化已不再是一个议题而是迫在眉睫，市场开放和地域障碍变得日益模糊，甚至毫不相关……

80年代我们所采取的重组、减少管理层次等策略不会再使我们高速增长。90年代的获胜者将是那些能够培养一种企业文化的人，这种文化让他们前进得更快，交流得更清楚，每个人都能加入到为更高要求客户服务的努力中去。

为了这种企业文化的发展，我们已经创造了我们称之为无界限的公司。我们没有时间来攀越横在诸如设计和营销等职责部门之间的障碍。地域障碍也必须消除。我们的人在德里和汉城必须像在路易斯维尔和斯克内克塔迪一样的舒适。

无界限已经成为韦尔奇努力取得通用生产目标的关键策略。这一策略不仅仅是简单地清除官僚浪费和迅速增加生产效率。

90年代，韦尔奇的观点建立在工作环境需要解放这一前提上。工人不再被告诉该做什么，而应被赋予权利和承担责任。发挥每个员工的最大潜能，需要一种全新的思维，一个员工们能自由发挥的环境。在这个勇于开拓的新的环境中，所有的员工都可以参与决策，并充分地获得决策所需的重要信息。这在1998年或许已不是一种激进的思想，但是在韦尔奇80年代首次引入这些观点时，这确实是对统治美国公司多年的命令控制模式的一种反叛。韦尔奇解除了员工的各种束缚，让他们自由发挥，达到了无界限的目的。

合作共事

无界限对90年代后的通用意味着什么呢？通用资本事业部的主管加里·温特注意到“无界限概念对促使我们像小公司那样行事是必要的”。对杰克·韦尔奇来说，无界限意味着在工作中我们是一个集体，需要共同承担责任，相互合作，而不是各人自扫门前雪，相互之间不交流。在大公司里，你能感到人们是如何的老死不相往来。但是无界限却能激励人们共同参与，合作共事。

有时候，韦尔奇也会遇到一些障碍，他会立刻采取行动把它们清除掉。他曾经观察到每当他召开会议，一些职员都会花上无数的时间作准备，为的是能够回答他可能提出的问题。这种预先准备的资料代表了一种界限，一种施加于员工们和韦尔奇之间的界限。他告诉职员他不希望他们做这些准备，因为这样太浪费时间。

但是即使韦尔奇说过这样的话之后，有些职员仍然担心韦尔奇会问一些他们不能回答的问题。于是他们在会议厅外面安排一个雇员，以备尽可能快的找到答案。而那个雇员变成另外一种界限，阻碍了职员同韦尔奇进行直接坦率的交流。当韦尔奇发现了这种界限时，他制止了这种行为。

在一次会议上，首席执行官向一位职员提出了一个他回答不上的问题。“我不知道该如何回答。”这个职员不知所措地坦白说。韦尔奇鼓起掌来，说：“这样很好，但是你必须确信你能找到结果，并且让我知道。”董事长很是兴奋，他在员工之间创造了一种无界限的氛围，这些员工将会从浪费更少的时间和做更少的无用功中获

得回报。

有多少通用员工在这样做

克罗顿维尔的斯蒂夫·克尔和他的同事们通过事例在课堂上讨论了无界限的涵义：“我们讲到当某人向你提交一份决议来征求你的决策或同意，你必须看一看有多少人已经在决议上签名。如果有两个或更多，你必须问一问你的签名能增加些什么价值。如果每个人都负责，就没有人负责。同时，你必须问一问‘是什么使我不让手下人做出决定’。你还需要问一问‘我曾经否决过多少次决议？如果答案是很少或者没有，那么为什么认为有必要在上面签名呢？’”

克尔在课堂外同样要求无界限的行为方式。当他1994年3月开始负责克罗顿维尔时，他认识到他将对通用公司执行委员会负责。在一次执委会即将召开之时，他注意到一个人坐在会议大厅之外，就问他在干什么。

“如果有技术问题，我就有事情要干了。”这个人自豪地解释到。

克尔吃了一惊。他谈论的是哪种技术问题呢？

这个人平静地说：“比如说投影机上面的灯泡需要换一个了。”克尔简直不敢相信自己的耳朵，他对自己说：“我们的会议室又有博士又有工程师，我们难道真的需要这人呆在会议室外吗？”

克尔平静而坚定地对这个人说：“这会议室里包括董事长在内有五个工程师，我打赌其中肯定有一个人会换灯泡。”

打破了通用又一个界限，克尔让这个人返回到他自己的岗位上去。

我们这样做的

随着1986年，公司执行委员会的倡导，通用的高级职员开始从事无界限的活动，直接而自由地相互交流，相互学习，借鉴采纳“好的实践案例”。

但是在1990年，韦尔奇为消除通用的界限所采取的最富进取的努力是开展大规模的全公司范围的被称之为“倾力解决”计划的活动。在1996年韦尔奇注意到“倾力解决”克服并消除了“外来”综合症，通用的隔离不再存在。通过“倾力解决”计划，通用开始系统地考察全球知名的公司以获得更好的工作方法。这创造了通用好学精神这一企业文化的基础，这种好学精神成为90年代后期另一重要的韦尔奇经营策略。

这一方法最初被用来消除通用内部界限，韦尔奇感到“倾力解决”这一活动通过加强与顾客和供应商的联系，也有助于消除公司的外部界限。

韦尔奇说，发展无界限的好学精神是“倾力解决”计划最重要的成果，这种文化规范了通用员工的行为准则。“今天，我们决不会有意雇用某一个不会或不可能接受这种规范的员工。”

1997年秋，在克罗顿维尔对一组基层主管的讲话中，他解释道：“无界限规范指导我们怎样去行动。人们很自然地相互帮助，交谈是公开的，现在你可以争论一些事情。而十年前，你不会让我们了解你的想法，在此之

前，如果你有想法，也只是自己知道。”

韦尔奇的无界限观点长久地吸引着保罗·弗里斯科，通用公司执行委员会副主席和执行官。

回到80年代初期，甚至当韦尔奇开始使用开放这词来描述无界限概念时，弗里斯科就感到韦尔奇正在做一件非常有意义的事情。他希望每个人都高度地参与其中。“并且”，弗里斯科说到，“他相信那概念里所提倡的事情——面对实际，借鉴其他优秀案例，反对官僚作风，清除所谓神圣的教条。假如你是一个年青人，加入了一个传统的公司，你将服从于你所遇到的官僚机构的自大和傲慢，这在任何组织都是如此。我们也曾经经历过其他人所遭受到的痛苦。这股清新的风（杰克·韦尔奇所提倡的）终于刮起来了，并且说：‘你能挑战任何事情。’这是我所发现最令人兴奋的事情”。

戴维·卡尔霍恩注意到，当韦尔奇着手制定无界限策略时，大部分高级主管都在他们自己的组织内考虑这件事。不同的部门，不同的业务品种，怎样使人们共同工作？怎样超越一般的方法？他说，现在对通用的挑战是打破存在于公司间、国家间、供应商和客户间的界限。在经营通用交通事业部时，卡尔霍恩提到，他需要购买70%的机车零件，因此他极端依赖供应商。这些供应商不仅向通用提供零件，而且协助设计机车本身。卡尔霍恩不仅需要这些部件，而且需要了解这些部件是如何影响整个机车运行的。“这是一个好机会，但也非常困难。不仅你要说服你自己的部门打破界限，而且也要说服供应商。这不容易。为什么？因为我们希望从供应商那儿

得到一个更高水平的供货保证。我们说，‘如果你想同我们做生意，我们希望你能参与设计过程。我们需要的不只是工程师，而是你最好的工程师。一旦我们得到他们最好的工程师，我们的工作就是认真去听并补充。这就是真正的杠杆作用所在’。”

在1993年写给股东的信中，韦尔奇说：

我们让供应商参与我们的设计和生产过程，而不仅仅视他们为卖主，让他们留在等候室里。这意味着让大的客户如英国航空、东京电力、CSX加入进来，共同设计新的喷气式发动机、具有重大意义的汽轮机、新的交流机车，或让一群医生帮助我们发展新的超声系统。

通用的首席执行官正试图传递的信号是：如果你是公司领导，无论是哪个层次的领导你都应该问一问自己，公司里哪些因素阻碍了公司发展，哪些促进了公司发展。现在清楚的是，杰克·韦尔奇的经营哲学在很大程度上瞄准于系统地清除存在于企业内部妨碍生产和营销的各种障碍。

向无界限迈进是重要的一步，它将帮助你——公司的领导，消除各种可能存在的路障，这些路障延缓了产品走向市场的速度。

的确，无界限是一个不易掌握的术语。但是当韦尔奇坚决地在通用贯彻时，正是这一观念真正带来了可观的回报。