

# 像小公司一样精干灵活

---

“小公司行动得更迅速：  
他们知道在市场上犹疑  
不定是要付出代价的。”

杰克·韦尔奇认为，要想在一个竞争日趋激烈的世界中生存，像通用这样的大公司必须停止像……大公司那样行动和思考问题。它们应当：

- 精简机构
- 增加灵活性
- 开始像小公司一样考虑问题

“我们不得不找到一种方式，将大公司的雄厚实力、丰富资源、巨大影响力同小公司的发展欲望、灵活性、精神和激情结合起来。”杰克·韦尔奇说。

韦尔奇的目标是将通用尽可能地精简，使它像小公司一样行动敏捷。首先，他处理了阻碍通用这个大机器运行的几层管理人员。然后，他将管理层中的第二级和第三级——部门和小组完全删掉。在80年代，业务主管向高级副总裁汇报，高级副总裁向副执行总裁汇报，他们都拥有自己的办公职员。韦尔奇改变了这种做法。于是，14个事业部领导人直接向首席执行官办公室里的三个人——韦尔奇和他的两个副总裁汇报：

新的安排被证明是惊人地干净利落、简单有效。主意、创见和决策常常以声速传播。而在以前，它们常常被繁文缛节和压抑沉闷的道道审批所阻塞和扭曲。……

我们发现在80年代早期，我们自己以及公司和企业的办公职员被看作是——他们自己也认为自己是——监视者、检查者、乱出主意者和审批者。我们改变了这种观念和任务的分配方式，现在办公职员将他们自己看作是提供方便者、建议者、业务操作的合作者，双方的满意程度在提高，合作的感觉也增强了。地方主义让位于日

益增长的同一感和共同目标感。

在切除了官僚层和取消了高级经理的监视职能之后，1988年韦尔奇制订了“倾力解决”方案，在向通用这个躯体中灌输小公司的思想上又迈出了大大的一步。虽然当时董事长并没有想到，但事实会证明“倾力解决”是他最重要的创见之一，将会在未来的几十年内对公司产生巨大的影响。

## 作一个小公司的优势

对通用来说，像一家小公司一样采取行动可能看起来是自相矛盾的。

野心勃勃的商业界人士毕竟都希望使自己的公司有所发展，规模更大。杰克·韦尔奇并不是反对规模大本身。他热爱着这样的观念，即通用是世界上最大的公司之一，而且每天都在壮大。

但是，他希望通用能够避免作为一家大公司所存在的内在的缺陷。大公司有着变成充满官僚气的废墟的趋势。它们前进得太慢了，考虑问题过于迟钝，而且更重要的是，采取行动过于缓慢。试图将一家被繁文缛节所阻碍的公司建设成一家灵活的、充满竞争力的企业就好象穿着水泥做的靴子想跑赢一场比赛一样，希望渺茫。

韦尔奇感觉到小而灵活的公司有巨大的竞争优势：

第一，它们的信息传递更畅通。由于没有官僚式的喧嚣和空谈，人们既可以畅所欲言，也可以静心聆听；而且由于人数少，他们一般互相认识互相了解。

第二，小公司行动得更迅速。它们知道，在市场上

犹疑不定是要付出代价的。

第三，在小公司内，由于管理结构中层次较少，伪装较少，所以领导者们的表现好像一览无余地展示在屏幕上。他们的绩效及其影响对任何人来说都是清清楚楚的。

而最后，小公司的浪费更少。它们在无止尽的审阅、批示党派关系和文字游戏上花费的时间更少。因为它们的人员较少，所以它们只做那些重要的事情。它们的人员可以自由地将他们的精力和注意力投向市场，而不是用于同官僚主义做斗争。

通用电力系统事业部的负责人罗伯特 L. 纳德利将他自己的企业组织成为一些损益核算中心，“为了让员工们全神贯注于市场管理和客户关系处理上，我们努力不使员工为官僚作风所累，这种官僚作风对于一个拥有75亿美元资产的巨兽来说常常是难免的。相应地，我们建立了业绩核算中心，专注于在特定的市场上满足客户的需要。通过这种方式，我们明确了产权，对市场的需求能够作出迅速而有创意的反应。”但是这并不意味着每个企业都有自己的销售队伍。纳德利也在国际范围内重组了他的销售队伍。在全世界建立起25个地区性的客户服务小组。“这些小组是信息反馈回公司的关键一环，它们提供了唯一的入口，帮助顾客完整了解公司的整个服务和产品组合。”

## 速度是关键

韦尔奇明白，小公司害怕官僚主义及所有通常与之相联系的一切。小公司的雇员们必须总是行动迅速，否

则就会象大公司一样落入同样的陷阱。速度“是竞争力不可分割的组成部分，” 韦尔奇说，“速度使企业——和员工——保持年轻。它极具吸引力，正是我们需要培育的浓厚的美国风格。”

韦尔奇对企业行动速度的热爱在他的职业生涯的早期就开始了，当时，他正在通用塑胶事业部工作。他有一名雇员，他把他带回家去见他的妻子并吃晚餐。他们无所不谈，建立起了纯真的友谊。那是 60 年代的事了，但是韦尔奇觉得今天这种哲学也是同样恰当的，公司需要不拘礼节。

在整个 80 年代，韦尔奇都竭力宣扬小公司在速度上的优点。“由于更好的客户反响和基于生产周期缩短的更大的生产能力，速度快带来的不只是直接的商业利益，还有更大的现金流量、更高的盈利能力以及更高的市场份额。”速度使人兴奋、充满活力，“这在商业界中尤为正确。在这里，速度推进思想，使业务流程突破功能性的障碍，在冲向市场的洪流中，将官僚主义和它们带来的阻碍扫到一边。”

韦尔奇注意到，公司似乎遵循着一种可预见的生命周期。刚开始，新企业为进入市场的紧迫性所苦恼。在这样一种环境中，官僚主义很难找到立足点——就象冰不可能在快速运动的水流中形成一样。但是，随着企业的成长，环境日益舒适，它们优先考虑的东西变化了：

- 从速度转向了控制
- 从领导转向了管理

- 从赢得胜利转向了保住它们已拥有的东西
- 从为客户服务转向为官僚主义服务。

“我们开始建立起层层管理层来使决策制定过程变得平稳，并且控制这种成长，” 韦尔奇说，“它所做的一切就是使我们放慢速度。我们在我们企业的部门之间设置障碍，这创造出了地盘主义和封邑主义。”这就是强调速度会带来不同的地方。“如果你速度不快，你就不能获胜。你必须让产品更快上市，更迅速地从客户处获得反馈，你必须快速作出决策。如果你的区域性观念太强，如果管理层次太多，这就好象在冷天穿着六件毛衣出门，你的身体并不知道气温是多少。”

由于在通用，速度被当作基本的优点，韦尔奇和他的同事们将以创纪录的时间完成交易作为荣誉的象征。他们在谈到1989年他们如何仅仅只用了三天的时间就完成了与英国企业GEC联盟的事情时，充满了自豪。——这笔交易在四项业务上提高了它们在欧洲市场的份额：医用系统、电器、电力系统以及输电与控制。

他们还有一件事值得津津乐道，1995年NBC仅仅只用了一个周末就以40亿美元垄断了未来六次奥林匹克运动会中的五次独家转播权利。通用为这件事而自豪，NBC可以行动得如此迅速而不论交易的规模有多大。毕竟，还有多少其他的公司可以在仅仅一个周末就决定花费40亿美元呢？

在他1992年度致股东的信中，韦尔奇提出了他在哪些方面欣赏小公司：

大多数小公司整洁、简单、不拘礼节。它们因为

有激情而生气勃勃，它们嘲笑官僚主义。小公司因为有好主意而成长——不论这些主意来自何方。它们需要所有的人，让任何人都参与其中，根据各人对赢取胜利作出的贡献来奖励或开除他们。小公司有远大梦想，而且目标定得很高——微小和部分的生长不能引起它们的兴趣。

我们喜爱小公司交流信息的方式：这是一种简单、直接、充满激情的争论，而不是满含隐语的低质量谈话，“将其纳入轨道”，“使之直线提升”，最为糟糕的是礼貌地听从来自于大公司的大办公室里的小主张，而且这些小主张过多了。

小公司里的任何一个人人都了解客户——他们的喜好、厌憎和需求——因为客户是否竖起大拇指意味着小公司明天是否能成为一家更大的公司——或者完全消亡。这就是一个非常简单的事情：小公司不得不每天面对市场中的现实，当它们行动时，动作必须要快，因为它们的生存是岌岌可危的。

斯蒂夫·克尔是从学术界来到通用的，在成为通用的Crotonville领导培训中心的主管之前，他曾是南加州大学（USC）商学院副院长，后来又作过密执安大学管理学的访问教授。

他承认，他不习惯于通用的快节奏。“在南加州大学，你不可能在不到一年的时间里准备一门课程，但是在通用，人们的态度是，‘做工作，让工作继续下去’。在“倾力解决”方案中，决策者必须当场做出决策。我们发现，在倾力解决方案下只有10%的决策是错误的，

这并不坏。所以人们的感受是，‘做点什么，它可能就是正确的决定。’”

在像开设一门管理学课程这样的小决定——以及象获得奥林匹克运动会的转播权这样的更大的决策上——杰克·韦尔奇都很为自己自豪，可以让一家公司如此迅速地行动：

速度是开放性组织的产物。巨大的能量以及让其他人充满活力的能力是我们关键的品质之一。让所有人都参与进来，快速行动。如果你不能很快作出决策，你不能很快让每个人都参与其中，那么你不拥有我们所需要的那种品质。只会作一名能力出众的管理者是不够的，你还必须振奋大家的精神。让他们行动起来。

通用资本事业部是一家典型的像小公司一样思考和行动的企业，其首席执行官加里·温特将他所拥有的330亿美元的企业当作一系列在某个市场细分区拥有独特优势的小企业来经营。他在康涅狄格州（Connecticut）的斯坦福德的总部人员规模小而精干。加里·温特说他希望领导者们同客户在一起，而不是同他在一起。因此领导者仍密切贴近他们的市场，专注于他们最了解的那部分业务。

由于专注的范围窄，通用资本市场部的业务可以一直在清楚地了解哪儿会盈哪儿会亏。这相对于那些难以精确地制作损益表的企业来说，是一个突出的优点。

杰克·韦尔奇说了些什么呢？难道企业领导人的目标不是让企业成长、成长、再成长——让它在成为一个尽可能大的企业的同时盈利也在增长吗？



当然如此。毫无疑问公司应当努力变得越来越盈利。

杰克·韦尔奇所说的是：在你成长的时候，不要忽略了小企业所提供的优势，以及它们能比更大的对手做得更好的地方。当你正在成长的时候，不要让大公司所拥有的特点阻塞了你的道路、淹没你、压垮你，就好像那个穿着水泥鞋的跑步者。让你的企业成长，但是尽可能地将小公司的思想灌输到你的大企业的躯体中去——这样你就会同时拥有两个不同世界中的最好的东西。