

# 10 抄袭——是合法的： 因为它倡导了一 种好学精神

---

“如今一个有效的假设是：别人，  
别的地方，会有一个更好的主意。”

80年代末和90年代初，杰克·韦尔奇着手建立了一个开放的、自由的通用王国。

90年代中期，他开始提倡让每个雇员相互学习，并向公司外部学习。韦尔奇喜欢说，通用的竞争力的核心在于通过商业活动，通过他所谓的“无界限的组织”共享好主意，他把公司看成一座大体营，共享思想、金融资源和管理人才。

开放对通用来讲是至关重要的，只有这样，它才能从内部和外部学习：

我们很快发现，多元化公司成为一个开放的不断学习的组织是至关重要的。最终的竞争优势在于一个企业的学习能力，以及将其迅速转化为行动的能力。可以通过各种途径学习——比如向伟大的科学家、杰出的管理案例、以及出色的市场技巧学习。但必须迅速地吸收所学到的新知识并在实践中加以运用。

## 对新思维的渴求

90年代初期发起的“倾力解决计划”激发了通用对新思维的渴望，这一计划使长期以来形成的只有首席执行官和高级经理才知道什么对雇员来说是最好的这一观念变得过时。正如财务总监丹尼斯·戴默曼所说，“在通用的历史上，只有发明创造者而非工作者，被奉为英雄。看一下托玛斯·爱迪生（Thomas Edison），他不是一个很好的商人，是J. P.摩根（Morgan）在1892年使他崭露头角。但很显然，是爱迪生而不是J. P.摩根成为本公司19世纪90年代的英雄。然而在今天的通用，你不仅

可以靠发明，而且可以通过想出一个好主意，并在你的部门中应用而成为英雄。”

如果所有的主意都得靠杰克·韦尔奇来想，首席执行官苦笑着说，“不用一个钟头通用这艘航空母舰就会沉没。”

到90年代后期，“倾力解决”已渗入通用的企业文化之中。这种好学精神反映了公司的开放原则，鼓励组织中各阶层交换想法，这种无界限行为超出了通用本身。因为韦尔奇鼓励员工不仅在公司内部而且可同其他公司之间交流思想。

韦尔奇提倡好学精神已有好多年了，不过早些年里他使用了别的名词。早在1990年，他谈到“协调的多样化（integrated diversity）”的概念，把它描述为“消除了部门之间的界限，思想可以在公司内流动”：

协调的多样化……意思是通过共享思想，寻求先进技术的多种应用方式，和在事业部间保持人员流动以焕发新见解、拓宽经验，从而把我们的13个不同的事业部结合在一起，而协调后的多样化使我们的公司比各部分单纯的叠加更为强大。

## 通用的独一无二之处

韦尔奇注意到只有当13个事业部在各自的领域都很出色时，协调后的多元化才能发挥作用。通用不能靠大部门支持小部门，强项支持弱项来取得成功。那是80年代韦尔奇强调建立强大的、独立自主的事业部的原因。

韦尔奇喜欢讲，通用的独一无二之处在于它是一个

具有好学精神的多元化企业，这使它的多元化成为竞争优势，而不是相互牵制。

像通用这样的大公司熟悉世界各地的经营思想，但是，使之具有竞争力的唯一方法是激励一种对新思维的普遍的、永不满足的渴求。

必须强制分享和运用那些新主意：

这种无界限的好学精神否定了通用之路是唯一的道路，甚至是最好的道路的观点。如今，一个重要的假设是，别的人，别的地方，会有更好的方法；一个迫切的压力是找到谁有好主意，学到它，并将它付诸实践——而且要快。

韦尔奇继续讲到，

一个主意的好坏与它的出处无关……好主意可以来自任何地方。我们必须四处寻找。我们同别人分享我们的所知，同时得到别人的所知。我们希望不断达到新的高度，只有不断地同别人交流才能做到这一点。

韦尔奇相信，通用的好学精神在以下几个方面改变了公司的业绩：

- 营业利润，从过去 100 年里的 10% 增长到近 5 年的 15%。
- 存货周转率，一项衡量资金利用率的重要指标，在过去的 一个世纪内一般保持在 3 ~ 4 之间，但如今已翻了一番，利润在 1996 年创造了破纪录的 60 亿美元的现金收入。一半用来支付红利，一半用来购回股票。

- 公司收入，整个80年代以一位数增长，到90年代中期开始以两位数的速度增长。

韦尔奇从口袋里掏出一张写着公司九大经营信条的卡片，“在这些信条中，最重要的是这一条：‘集思广议’。谁如果不理解这一点，那只有上帝能帮得了他了。”

或许有人会问，通用各事业部之间如此不同，来自一个部门的方法如何能应用到另一个部门中？通用内部是否仅是简单地拼凑，而非真正结合在一起？这样一个大机构如何交换想法？

韦尔奇回答说，部门之间并非完全格格不入，——那种交流真的很简单。

他恳请通用的员工不要将事情弄得复杂化。

他喜欢讲，通用知道如何使资金和人员流动。但是观念的流动是最困难的。“韦尔奇说，观念的流动其实真的很简单，” Crotonville的斯蒂夫·克尔说，“因为韦尔奇将使你确信‘最佳案例’就在那儿，如果不能发现它，你应该感觉很糟糕，你应该想想为什么你不能从其他事业部比如塑胶事业部那儿学到东西呢？”

韦尔奇在1993年给股东的信中坦率地承认，通用大量借鉴并得益于其他公司的好主意。

通用采纳了克莱斯勒（Chrysler）和佳能(Canon)公司的新产品介绍技术，采用了通用汽车公司（GM）和丰田汽车公司(Toyota)的高效原料供应技术，从摩托罗拉(Motorola)和福特公司(Ford)学习质量行动。（谈到质量计划，韦尔奇得意地说：“令我自豪的是这计划不是我们发明的，是摩托罗拉公司首先发明了它。Allied紧

跟其后，我们也采纳了它。这是荣誉的象征，没什么不光彩的，这是我们做的一件大事。)

通过采纳IBM、强生(Johnson & Johnson)、施乐(Xerox)等公司的建议和最佳方案，通用迅速打入了中国市场。

韦尔奇自豪地写到，通用事业部之间共享了很多东西，包括技术、设计、人员补偿和评价系统、生产以及顾客和地区信息：

- 汽轮机事业部分享了通用飞机发动机事业部的制造技术。
- 通用发动机事业部和通用交通事业部一起致力于新的机车推进系统。
- 照明事业部和医用系统事业部合作改进X线管。
- 通用资本事业部为各事业部提供革新的财务计划。

例如，通用资本事业部能从通用电力系统事业部得到可靠的市场情报，因为它建设电厂，非常熟悉公用事业的情况。通用资本事业部能从通用电力系统事业部的一些相关业务中发现新的商业机遇。显然通用电力系统事业部在寻找办法分离其诸如提单和托收之类的配套业务操作。而恰巧通用资本事业部下属的零售金融服务集团处理着7500万份信用卡的提单与托收，得知此消息后，很快抓住了这一新的商业机会。

韦尔奇还引用了另一个例子来解释通用的事业部间是如何互相学习的。通用医用系统事业部的服务人员将最新型的技术运用到他们工作中去方面已取得了长足的进步。他们知道如何远程监测一个通用CT扫描仪，就

像在医院里使用一样，更让人注目的是他们学会了如何发现和修理操作运行过程中出现的故障，而这经常在顾客尚未觉察前。

通用医用系统事业部将此技术与其他通用事业部分享，如通用飞机发动机、机车、汽车、工业系统和电力等事业部。现在这些事业部也学会了如何监测其产品的工作情况，包括对飞行中的飞机发动机、运转中的机车以及在客户电厂中运行的涡轮机等。

这种能力为通用带来了能够创造数十亿美元收入的服务业的机会。

在实践中印证通用的好学精神的另一个例证是 1997 年 3 月发生在奥兰多的事件。

韦尔奇正在会见来自医用系统事业部的推销员。在他和其他主管人员讲话之后，一位年青的推销员站起来抱怨他和他的同事们没有得到应有的报酬，他们的薪水被一周接一周地推迟。由于不能及时拿到薪水，他难以维持家用。在其他公司可能会因他这种直接向首席执行官抱怨的举动而解雇他。

但是四天后，销售副总裁给韦尔奇写了一个条子，说明问题已经解决，他还写道，他已打电话感谢那个年轻人并指出总裁为这种勇于提出问题的举动而骄傲。

韦尔奇授予这名年轻的推销员一项 1000 美元的首席执行官谦逊奖，以表彰和鼓励他大胆讲真话。无论别人把这名推销员说成莽撞也好，疯狂也好，但韦尔奇却认为这位敢讲话的年轻人在帮助通用倡导好学精神。

为了鼓励好学精神，韦尔奇认为应给予员工以慷慨

的补偿，但必须让员工明白这种补偿是为他们有助于团队工作和信息共享的举动而发放的。通用的执行官应得到怎样的报酬呢？当韦尔奇在1979年成为通用的副董事长时，他仅仅拥有不到一万股通用的股权。当他在1981年成为首席执行官时，仅仅有200名主管得到股票。到90年代后期，如果一个人成为副董事长，他可能拥有100万股股权！到1997年底大约有27 000名通用员工拥有通用的股权，通过401K计划，通用股票中的员工持股数量已翻了五番：从1991年的20亿美元增长到1997年底的100亿美元。这些数字证实了这样一个事实，那就是韦尔奇愿意慷慨回报他认为通用最有价值的资源——人才。

## 世界上最博学多才的人

韦尔奇是如何确保通用各事业部之间共享知识的呢？或许最好的途径就是通过公司执行委员会（Corporate Executive Council），公司的高级主管们每季度有固定的三天时间举行集会，第一次在3月15日。这样安排可以使公司执行委员会成员在每个季度的经营结束前几周得以在会议上进行交流。

公司执行委员会是通用董事会以下的最高决策层，由25至30人组成：杰克·韦尔奇，副董理长（保罗·弗里斯科、约翰·D.奥佩、和尤金·F.墨菲），12个事业部的领导，5名高级的公司官员，以及17个公司高级顾问中的部分人员。基层主管也经常被要求列席公司执行委员会会议。

韦尔奇喜欢使公司执行委员会在轻松的气氛下召



开，因此委员们面前从没有一个从头到尾的、正式的议程。公司的财务总监丹尼斯·戴默曼可能在会前向与会者分发一份便函，提醒大家可能要集中讨论的某个专题。除此之外，不再有任何预定的程序。

80年代，公司执行委员会会议在 Fairfield 的总部召开，后来他们改到 Crotonville。韦尔奇认为领导培训中心非正式的、有点校园风味的气氛更有助于各事业部的领导们交流意见。

公司执行委员会会议在周一以晚宴的形式开始，接下来是非正式的聚会。会议是在一个被称之为岩洞（Cave）或演讲厅的研讨会议室里举行的。周二的会议上从早上8点开始直到下午6点，中间只休会吃一次午餐。韦尔奇经常召开会议，但方式很少雷同。

有时他通过简单回顾他几周前出席董事会的情况，或者他可能重述一下他最近视察某一通用事业部的情况，或者他从美国或世界经济来开始他的讲话。介绍性发言之后，公司财务主管丹尼斯·戴默曼报告公司的财务状况，随后几名公司的顾问人员做其他几个报告。

这只是开头的90分钟。

其后公司领导深入阐述各自部门的季度和年度经营预测。在这些讨论中包括战争可能带来的大订单或者在某次营销中成功或失败的细节等等。他们也谈及任何感兴趣的新技术发展、划时代的产品、新的家用电器、购并或裁决。虽然所有这些都是很严肃的话题，但整个会议却在随便、非正式的气氛中进行。随着发言者对提问和评论的机智反应，彼此相互沟通和学习。

通用事业部的领导们也被要求评论涉及整个大公司的范围的几个全面行动对他们业务的影响。质量行动在董事长的头脑中占有重要的地位，因此他问道：全员质量培训进展如何？这一方案的效果怎样？这方面经验是否对通用其他业务有所借鉴？

一些建议被采纳了，其他的被摒弃了。在1997年的一次公司执行委员会会议上，通用资本事业部的领导加里·温特提到他的雇员正在进行全天候的六项求和（6 Sigma）训练。韦尔奇喜欢这个主意，一些事业部领导也喜欢这个方法并准备运用到自己的事业部中去，也有一些事业部领导说他们不需要改变他们现有的培训计划。

韦尔奇不强求会上的每一个好作法都全盘推广。韦尔奇想的是他的高级主管们去想办法并采取他们喜欢的方式。这就足够了。

通用的一般职员会经常被邀请参加公司执行委员会会议，例如，如果商务管理或行政发展培训班（克顿维尔的两个培训课程）刚刚完成一项令公司执行委员会感兴趣的课题，韦尔奇和克顿维尔的主管斯蒂夫·克尔会安排相关人员在公司执行委员会会议上就此题目作简短发言，他们可能谈及通用在东欧和拉丁美洲的商机，这些题目当然与公司执委会成员有关。

另外3次执委会会议分别在6月、9月和12月的中旬举行。会议中没有人做记录或录音。韦尔奇不想让其公司的领导陷在文字堆里。公司执委会的意义在于提供一种学习的经历、一座自由的论坛，在这里可以交流思想，而不是成为那种只能助长官僚主义作风的死气沉沉的会

议。“它更像一所学院，”通用电力系统事业部的领导罗伯特 L. 纳德利说，“没有人觉得自己必须胜过别人。这儿有一种真正的交流氛围。”

韦尔奇夸耀说，当48小时后执委会成员从这离开时，他们可能不是世界上最聪明的人，但可能是最博学的人：

我们谈论所有有关的课题。中国发生了什么？这个或那个事业部发生了什么？人们在48小时内分享信息，所有人都知道了一切……这就象一个家庭俱乐部。我们都很快乐。我坐在角落里，让思想更活跃，一切就象回到了大学时代，没有人会错过会议，没有人曾错过任何一次会议。

学习——所有都与学习有关。我们坚守着这条原则。学习的想法在通用是非常真实而明确的。大多数公司在它们的会议上不讨论思想，不交流信息。为什么不呢？因为出席的每个人都来自同一业务领域。他们只是纵向地谈业务。而我们则不拘一格地谈到补偿计划，谈到中国，谈到相关经验。

倡导好学精神已给通用领导们带来了压力。斯蒂夫·克尔说，“有时这些领导对我说，‘我有一个最好的经验，杰克·韦尔奇将要来考察，帮我赶快把这个好经验在公司内推广吧。我不想当杰克来的时候发现只有我一个人在享用它。’这说明，这个经理理解只有一个好的主意并不够，只有当把它与大家共享时，才能得到嘉许。”

公司执委会是用来出主意的，但韦尔奇花了大量的精力以确保这些好主意能迅速实施。通用飞机发动机事业部的首席执行官 W.詹姆斯·麦克纳尼注意到，在公

司执委会只有10%的讨论集中于一个主意的内在价值；90%的讨论围绕着它如何去应用而展开。“ 在一些机构中，大家只是讨论出办法而后就散会了。在其后他们才不得不想怎样去应用这些办法。而杰克迫使我们这12个人马上思考这些主意的应用问题。所以通用不只是在倡导一种好学精神，它还在提倡好学精神应落到实处。那是我们与其他公司的区别所在。杰克比其他人更多地应用了好学精神，并要求我们这样做。”

在1997年9月的公司执委会上，通用医用系统事业部的领导杰夫·伊梅尔特(Jeff Immelt)提到通用交通事业部的“仪表盘”客户追踪服务活动比本事业部做得更好。当伊梅尔特回到自己的总部时，他挂电话给通用交通事业部的首席执行官约翰·赖斯(John Rice)，说他想派一些人去学习赖斯的事业部如何搞“仪表盘”活动的。几周以后，伊梅尔特的考察团学会了“仪表盘”活动的方案。“它源于杰克，”伊梅尔特回忆说，“他的哲学是‘我们永远不能做得像我们可能做的那样好’。当你在公司执委会时，你注意到每个人都在全力以赴，每个人都在尽其所能——尽管每个人都已很吃苦耐劳。每次会议结束的时候，我都能带回几个可供我在工作中使用的好主意。”

通用的副董事长尤金·墨菲回忆起他在通用飞机发动机事业部向公司执委会提出的一个想法时说，这主意来自主管飞机引发动机业部质量计划的负责人肯·迈耶(Ken Meyer)，他写了一份两页的报告评价一个特定部门中质量计划的进展。韦尔奇赞赏这个主意，并且使迈耶的提案得以在其他事业部实施。

通用照明事业部的负责人戴维·卡尔霍恩高兴地指出,好学精神已成为通用人思维方式中不可或缺的一部分。当他经营通用机车事业部时他想改善零件的送货方式,并派出一个考察小组去向当地的通用其他部门学习。现在这成为通用的一种工作方式。“在这儿工作很有意思,”卡尔霍恩说,“最难的就是坐在你自己的办公室里全凭自己去构思一个新主意。现在我们可以走出去学习然后实施。现在会有很多主意,你只需从中筛选你想要的就行了。”

韦尔奇在1997年夏说,“如今人们到处寻找好的想法,如果我从AlliedSignal(或摩托罗拉或其他什么地方)的首席执行官拉里·博赛迪(Larry Bossidy)那里学习到东西,这是一种勇气的象征。而在过去这通常是一种无能的象征。职位和官衔并不重要,如这主意可使我们获胜,这是一笔很划算的交易。”

他自豪地指出通用雇员调查显示,87%的人认为他们主意很重要,“这个数字令人难以置信。真是难以置信。如果20年前,这个数字可能仅为5%。”他很高兴地看到他的雇员们能自觉地接受这种好学精神。尤其令他高兴的是在1997年夏通用电器事业部派了一个2人小组去另一个通用部门学习经验:

那是他们最有活力的计划。他们将汇集所有的好主意并在8月底会面,研究下一步能做什么。这是截然不同的思路。如果一个机构中的每个人都在努力去寻找更好的办法,那么它将能够自我完善。那些电器事业部的小伙子们出去寻找并带回其他事业部所有好的主意。

驱使他们这样做的不是我的命令，而是他们自身的所思所想：“我如何每天都能学到新东西呢？”

有一份报告提到某些人认为单一产品公司较多元化公司更具竞争力，韦尔奇反驳了这种论断，指出象IBM、西尔斯(Sears Roebuck)、柯达(Kodak)等单一产品公司正陷入困境：

那是因为他们的组织是紧密联系的。他们只能在部门之间交流。当他们处于上升阶段时，他们以为自己是天下无敌的。然后他们衰落，他们会认为他们无能为力了。在通用总有些事业部处于困境。但我们有经验去帮助处于困境中的部门。这是我们的优势，就象在暴风雪中的一个雪球正从山上滚下，越滚越大。如果你采取一个整合性分工的观念，你可以数倍地增加公司的价值。10年前，你在通用习惯于固守自己的想法。如今，你将因你交换了多少想法而受到嘉许。我们已经改变了行为系统和评价系统。

## 好学精神的压力

这种好学精神也带来了内在的压力。

例如，公司执委会给所有不能参加会议的员工创造了压力。他们坐立不安地想着会议上会产生什么新的主意，他们的首席执行官明天将从会议上带来什么样的新主意来实施。

通用的雇员们都想成为“最佳经验”的创始人。他们不想被首席执行官告知其他的事事业部已想出了重大的新思路。

除了这些压力，好学精神也有益于那些想进步的人们。通用审计部主任帕特里克·迪普伊(Patrick Dupuis)讲解了通用电器事业部怎样通过从其他部门学习改变了它的处境。“通用电器事业部无论在产品质量还是在经营品质上做得都十分出色，但它在质量计划上的进取心和关注程度不如其他事业部。戴夫·科特(Dave Cote)（他在1997年6月成为该事业部的负责人）花了两周时间带着他的全部人员考察全美，并带回了最好的经验。两个月后，电器事业部在经营品质上已名列前茅了。在集团中处于中游的位置将是使人沮丧的。它想继续向前。继续向前的压力、不断学习的压力是巨大的。你永远不能坐下来，说‘可以歇一会儿了。’实行一种最佳方案并把它不断改进提升到一种更高的层次，将使人有一种高度的自豪感。”

有人认为通用的盈利主要依赖于它独特的企业文化，尤其是90年代后期的好学精神。梅里尔·林奇(Merrill Lynch)的两位分析师，第一副总裁珍妮 G. 特里尔(Jeanne G. Terrile)和助理副总裁卡罗尔·萨巴格(Carol Sabbagha)写道：

我们通常认为通用是一个大型的、有吸引力的、低技术的美国公司，它本来可能因其久远的资历而自命不凡。但它没有。它的产品可能不会使它伟大，因为在今天他们必须有品质的创新。NBC不顶用，灯泡、机车以及家用电器都不是持续增长的产业。即使通用中最令人振奋的部分工业——发电、医疗器械和飞机发动机——也受到了竞争对手强劲的压力。看起来没有什么实在的

浪潮能推动整个通用前进。

因特尔公司赶上了潮流，迪斯尼、耐克、微软等公司也是如此。然而通用，不管是在好日子还是在坏日子，总能盈利、而且表现出色。看来这只能归功于管理艺术了……象16世纪的英国，虽然气候很差，但涌现出了许多伟大的艺术、探险活动并带动了经济增长。在通用虽然产品有时销路不畅、环境不利，但令人赞叹的管理艺术总能使它有所发展。公司可能象又大又老的古木，但通用的管理绝不是这样。

分析师们整理出来的这些东西也可称之为韦尔奇因素。特里尔和萨巴格指出的“令人赞叹的管理艺术”就是由一个人创造的，这个人使大多数人相信经营公司最好的方式不是自认为拥有解决所有问题的正确答案。

大多数人不是这样想的。为什么非要认定，像杰克·韦尔奇这样的一个人，可以解决所有的问题呢？

然而正确答案的确不在某一个人这里——许在某处。关键是寻找解决办法，并且一旦找到好的办法，就要尽可能快地去落实它们。

这看起来象剽窃，但它是合法的，它是盈利的。历史已经证明它使一个公司变成了世界上最具竞争力的企业。