

通用电气公司的战略发展历程及启示

国泰君安证券研究所 许立军

摘要：

通用电气公司是有史以来全世界最成功的企业之一，本文提供了一个战略的分析框架，具体的工作包括：（1）研究了该公司的战略演变过程（2）分析了组织、文化和领导团队对战略的驱动作用（3）探讨了它的战略发展历程给我国集团公司发展所带来的启示。

通用电气公司是有史以来全世界最成功的企业之一，其历史可追溯到“发明大王”爱迪生。今天的通用电气在全球企业市场价值排名中名列前茅，倍受推崇和尊敬。通用是极少数成功地实施多样化战略的大型集团公司，它根据环境与自身情况所采用的战略使得它长盛不衰，它的战略发展历程将为我国集团公司提供颇有借鉴价值的宝贵经验。

一、通用电气公司的战略演变过程

自1981年杰克·韦尔奇成为通用CEO之后，通用电气公司的战略演变历程可以简单的分为五个阶段，每个阶段的战略定位和所取得的成果如表1所示。

表 1、通用电气公司的战略演变过程

阶段	背景描述、市场环境和竞争者描述	战略定位				成果
		发展目标定位	业务领域的定位	突破口定位	资源、能力和知识的定位	
一 重 整	<ul style="list-style-type: none"> · 80 年代开始，世界经济越来越富有竞争性。 · 美国经济显得越来越不景气，通货膨胀日趋严重，生产率逐步下滑。 · 通用电气自身也面临着公司机构臃肿、等级森严、对市场反应迟钝等问题，在全球竞争中正走下坡路。 	<ul style="list-style-type: none"> · 成为世界第一或第二（ Number One, Number Two ） 	“ 三个圆圈 ”（注）： <ul style="list-style-type: none"> · 核心企业 · 高科技企业 · 服务业 	<ul style="list-style-type: none"> · 重组、出售或关闭（衡量标准：这个企业能否跻身于同行业的前两名）。 · 精兵简政，改变官僚主义状况。 · 倡导“速度、简单、自信”的通用文化。 	通用的力量在于技术资源、财力资源，应将这些资源投入具有高科技内容、高开发费用、高持久力的企业中。	<ul style="list-style-type: none"> · 通用逐渐转向高科技和服务业。 · 到 1984 年末，通用各企业在市场上频频占领统治地位。 · 从 1981 年到 1990 年，通用的销售额从 270 亿美元翻番至 540 亿美元，股东资本盈利率从 17% 上升到 20%，股票市值从 120 亿美元上升到 580 亿美元。
二 全 球 化	<ul style="list-style-type: none"> · 世界走向和平与多极化。 · 市场日益开放，地理障碍变得日益模糊，甚至毫不重要，到处充满了商机。 · 全球竞争加剧。 	成为最低成本的全球竞争者。	放弃家用电器企业，发展医疗系统、金融服务系统等具有竞争实力的业务。	<ul style="list-style-type: none"> · 收购 · 同盟 · 合资 	利用全球智力资源，实现技术、管理人员全球化。	在 1985 年到 1995 年间，通用的海外收入占总收入的比例从 20% 增至 38%。1999 年海外销售收入占总销售额的 41%，海外销售收入的增长率比在美国国内高出一倍以上。
三 服 务	<ul style="list-style-type: none"> · 制造业逐步衰退，服务业成为未来发展的浪潮。 · 服务业拥有极其庞大的市场，拥有无限的增长机会。 	21 世纪，通用既是一个销售高质量产品的公司，还是一个提供全球性服务的公司。	从传统型服务业务向更广阔的领域拓展。	<ul style="list-style-type: none"> · 成立服务委员会，并组成执行委员会专门策划服务业。 · 将服务独立于产品之外，作为主要盈利部门，为自己和竞争对手的产品提供服务。 	通用的服务始终以产品和技术为基础，不把通用完全由制造业转向服务业。	<ul style="list-style-type: none"> · 扩大了市场份额 · 至 1990 年，服务业的份额由 1980 年的 15% 上升至 44%，1995 年上升至 56.5%。至 1997 年，通用三分之二的收入来自于服务业。

四 质量	通用的产品和生产工序尚未达到世界一流质量水准，而相较之下，一些竞争对手的质量技高一筹。	到 2000 年，成为达到 6 个西格玛（ ⁱⁱ 注）质量等级的公司。	这一战略不仅应用于生产制造过程的质量管理，还应用于商业领域的运作。	<ul style="list-style-type: none"> · 利用通用“无边界”和“群策群力”的企业文化促使目标实现。 · 唤起员工的热情，敦促他们参加质量行动，否则将解雇。 · 进行全面的项目培训。 	比前几个战略阶段的行动拥有更多的人力和物力资源。	实行 6 个西格玛质量行动，使通用节省了大量开支，留住了客户，净收益增加（1996 年公司从与质量相关的节约中得到 2 亿美元的收益，1998 年营业利润率已上升为 16.7%。2000 年通用电气的年度销售收入、利润和现金流量都创历史新高。）
五 电子商务	互联网时代的到来，导致企业必须改变传统的运营方式。互联网的冲击将通用电气置身于一场令人难以置信的体制变革之中，通用电气面临有史以来最大的机遇。	通用电气要在最短的时间内迅速转变成一个全面电子商务化的公司。	重塑供销生产体系：部分原料采购和产品销售通过互联网进行；采取减少“中间环节”或处理步骤，并以电子商务过程加以替代的做法，来降低产品的制造成本。	<ul style="list-style-type: none"> · 开展“摧毁你的业务工作”，建立“Destroy Your Business. com”（DYB）业务部门，挑战现存的公司业务模式，看如何利用互联网威胁通用现有部门的业务，从而即刻寻求改变。 · “壮大你的业务”（GYB）研究和寻找互联网带来的新的业务增长机会。 	<ul style="list-style-type: none"> · 利用通用的技术、品牌和实现能力来推动电子商务进程。 · 通用内部的各个职能部门之间的信息资源互相沟通与共享。 	<ul style="list-style-type: none"> · 通过互联网，通用能够更有效地获取全球的智力资本推进通用的全球化 · 强化公司内在价值，进一步壮大公司无形资产 · 通过电子商务手段可节约运营成本 50%。2000 年通过互联网进行的交易收入 70 亿美元。

二、战略极其驱动力

上表再现了从 80 年代起通用电气的战略演变历程，企业战略的成功实施取决于组织、文化和领导团队这个三架马车的驱动。

（一）基于战略的组织变化和沿革

企业的战略与企业的组织结构紧密结合，战略的变革必然导致组织形式的变迁，因此为了保障战略的顺利施行，通用电气对企业的组织结构进行了整顿与重新设计。

1、压缩组织结构

20 世纪 80 年代前，通用电气采用的是职能管理制，这种官僚制度是孕育产生官僚主义的温床，也使通用电气染上了不少“大企业病”。那时的通用电气公司由 64 个事业部组成，从上到下最起码有 5 个管理层次，即公司——区域部（Sector）——事业部（Group）——事业分部（Division）——工厂。韦尔奇上任后，制订了“数一数二”战略的同时，也对组织结构进行了设计。经过一系列的改组，通用电气公司的主要决策层由过去的 5 个层次减少到 3 个层次，形成了公司——产业集团——工厂这样的三级管理体系。各个管理层次的权限都很明确，分别是投资中心、利润中心和成本中心。组织向扁平化发展，减少了大量行政管理人员，提高了组织效率，增强了竞争能力。改组后通用电气的组织结构就像一个车轮，轮轴是韦尔奇和三名副总裁组成的总裁办公室，轮辐是通用电气的 13 个主要事业部。这种结构的最大优点是简洁。它使通用电气长久不消的官僚习性除去大半，创造出满足市场需要而非官僚制度需要的组织结构。

2、成立企业主管委员会（CEC）

在成功压缩组织结构之后，为将大部分独立自主的企业统一起来，通用从 1986 年起成立了企业主管委员会（简称 CEC）。CEC 由通用电气的 13 个企业最高负责人和一些高级幕僚参谋人员组成，每人皆可直接向总裁报告，每季度召开例会一次。CEC 会议的唯一议题是：身为通用电气公司 13 项业务的主管，如何配合总裁、副总裁和其他

的企业主管，共同将通用电气发展成为全球最具竞争力的企业。会议的目的是分享最佳的营运作法，促成通用电气多样化经营的企业之间能够有更好的协调。在 CEC 会议中，每个成员都知道其他所有成员每季度财务绩效细节并加以讨论，如果其中有一个企业主管遇到困难，其他人会帮助其提出解决方案。CEC 虽然缺乏正式的权力，但它却成为影响通用电气这样的大企业的最有效的方式。现在通用电气的每一个企业单位，都有了自己的 CEC 会议。

3、按全球化战略要求调整

通用电气按照战略重整的需要对组织进行精简和重组之后，为了适应全球化战略的要求，又对组织进行了调整。通用为此致力于使世界性的采购、制造、分配和网络营销一体化。以便在适应不同地区市场的需要上，达到最适合的规模经济。

4、无边界企业、无边界管理

通用电气是个规模庞大的企业，而市场要求组织必须简洁，于是通用电气开始进行新的变革，提出 21 世纪的企业理想：21 世纪的企业特色就在于不分界限。无边界企业能够克服公司规模和效率的矛盾，具有大型企业力量，同时又具有小型公司的效率、灵活性和自信。

韦尔奇认为，要使人们释放出创造力的主要途径，是无边界管理，因而鼓励员工的交流与合作，培养团队精神。为促进跨部门的合作，公司广泛采用矩阵式组织结构和项目小组制，甚至将无边界行为扩大到公司之外，让客户、供应商也直接参与到研制和开发过程中。

（二）通过塑造企业文化保障战略的施行

制订适合企业情况、具有前瞻性的企业战略固然重要，若没有在企业中自上而下将之推行下去，则再好的战略也将无用武之地。企业文化是企业中每个员工都认同的一种观念、一种制度。好的企业文化能调动员工最大的能量、责任感，使企业中的每一份子都为实现企业的战略目标而努力。韦尔奇认为企业未来致胜的关键就是“人”与“文化”，因此通用电气用企业文化建立了战略实施赖以成功的软平台。

1、精简机构，消除官僚主义

1981年，当杰克·韦尔奇执掌公司时，公司机构臃肿，等级森严，对市场反应迟钝，在全球竞争中正走下坡路。韦尔奇认为：层次重叠产生阻断与隔离，造成曲解和误会，导致效率低下。为改变官僚主义状况，他着手改革内部管理体制，减少管理层次和冗员，将原来8个层次减到4个层次甚至3个层次，并撤换了部分高层管理人员。此后的几年间，砍掉了25%的企业，削减了10多万份工作，将350个经营单位裁减合并成13个主要的业务部门。这一系列行动使通用摆脱了官僚主义带来的诸多弊病，大大提高了竞争能力和反应速度。

通用的成功经验告诉我们：只有彻底消除企业内的官僚主义，去掉企业过多的脂肪，改善企业体质，才能使企业对形势的变化做出机敏的反应，在竞争中站稳脚跟。

2、倡导“速度、精简与自信”

“成功属于精简敏捷的组织。”消灭官僚体制后，韦尔奇开始倡导“速度、简洁与自信”。因为缺乏速度，在未来必定会走上死亡的道路，只有速度够快的公司才能够生存；精简，即组织机构要简单化、事业简单化、产品设计简单化、企业的远景也简单而清楚易懂；自信可以使复杂的问题简单化，而简单的程序可以保证快速的应变。迅捷源于精简，精简的基础则是自信。不论在美国还是中国，速度、简洁和自信都将为企业带来蓬勃的生机和活力。

3、从“群策群力”到“无边界”

1989 年初，韦尔奇宣布实施“群策群力（Work Out）”。这是一项发动全体员工动脑筋，想办法，共同解决问题，以提高工作效率的活动。此举有效地克服了管理层的官僚主义，给公司带来明显的效益。与群策群力相呼应，韦尔奇还要求“最佳作业”。90 年代中期，韦尔奇提倡内部的相互学习，并向公司外部的企业学习，他认为，最终的竞争优势取决于一个企业的学习能力以及将其迅速转化为行动的能力。在寻求最佳作业过程中也密切了与其他企业的联系，共同分享成果。

响应速度对于企业在信息时代生存极其重要，而响应速度的高低在很大程度上取决于企业有无畅通的沟通机制。没有顺畅的沟通就谈不上敏锐的应变。韦尔奇在通用倡导的“无界限行为”的目的就是拆毁所有阻碍沟通、阻碍找出好想法的“高墙”。它是以此些理念本身的价值，而非依照提出这些理念的人所在层级来对其进行评价的。

无边界文化跟管理制度有很大关联，企业必须在自由和控制之间取得平衡，企业的致胜之道需要具备庞大的力量与资源，同时也要有初创企业的灵敏。在中国企业中，一件很困难的事就是如何放权。放权和控制是相互矛盾的，关键是如何平衡，正确处理控制与放权的关系。在强调控制时，要让民主和科学得到充分的发扬；在强调放权时，要使企业整体发展得到有力的维系和提升。这就要求企业的整个运行机制规范化、科学化，建立起快速、灵敏的信息反馈机制。中国企业必须要通过机制创新，抛弃传统的军队式的组织模式，建立起类似于交响乐团的新型组织形式。只有找到了适合每一个企业具体情况的放权和控制方法，才能真正把无边界文化介入企业中。

（三）由出色的领导团队将战略推向深入

对战略的制订和实施而言，与企业文化同等重要的是企业的“人”，尤其是企业的领导者。上个世纪的最后二十年，通用电气拥有一支以韦尔奇为首的出色的领导团队，这个团队制订了使通用实现长足发展的具有前瞻性的战略，同时也是这一领导团队推进了这些重大战略的实施，使通用在竞争中立于不败之地。

1、不断提高自身素质，并融入团队中去

作为领导者，必须拥有常人所不具备的良好素质，并不断提高。“通用电气价值观”卡中对领导所下的定义是：痛恨官僚主义、开明、讲究速度、自信、高瞻远瞩、精力充沛、果敢地设定目标、视变化为机遇、适应全球化。这些价值观都是公司进行培养的主题，也是决定公司职别员晋升的最重要的评价标准。

对于 21 世纪的领导人，通用电气提出了“A 级人才标准”并向各个业务部门和全球推广。这种领导人需要具有 4E 品质，即：充沛的精力(Energy)；激发别人的能力(Energize)；敢于提出强硬要求——要有棱角(Edge)；执行的能力(Execute)——不断将远见变为实绩的能力。

韦尔奇强调：在领导层中，倾向于控制和指挥方式的力量颇为强大，但现在最需要的是那种无论在哪一个级别上都能够激发活力，催人奋进同时有控制大局的能力的领导者。中层管理者还必须成为团队的成员和教练，他们必须提供更多的帮助而不是控制，他们应该有能力去激发和称赞他的部下并且懂得何时去赞扬和祝贺。即使他本人并不非常杰出，但如果他是一个优秀的团队成员，并且他可以提升整个团队的业绩，那么他仍是一个出色的领导者。

2、不是“管理”，而是“领导”

韦尔奇认为：管理越少，公司情况越好。他不喜欢“管理”这个概念，不喜欢管理所带有的特征——控制、抑制人们，将他们的时间浪费在琐事和汇报上。在他眼里，大多数经理们管理过多。过多的管理促成了懈怠、拖拉的官僚习气，会毁掉那些大公司。

他非常钟爱“领导者”这个词，领导者是能够描绘出远景构想来激励人们努力的那种人。真正的领导者是一系列主要业务的监督管理人，他的工作是为最优秀的职员提供最广阔的机会，同时将资金作最合理的分配，投入到最适宜的地方去。这就是一个领导者所应该做的全部——传达思想，分配资源，然后让开道路。

管理者使各项活动变得迟缓，领导者则促进业务平稳、迅速运转。然而在中国，大多数企业的经营者都有管理过多的嫌疑。一些经理们将经营决策搞得毫无意义的复杂与琐碎。他们将管理等同于高深复杂，认为听起来比任何人都聪明就是管理。他们不懂得放权，不懂得去激励人，给他们以发挥聪明才智的机会。太多陈旧的管理风格充斥于企业中。因此，众多的经理们应该接受这样一种理念——“去领导，而不是管理”。多鼓励员工们走出他们的世界，给他们更多的自由、更多的责任和更广阔的空间，为他们提供资源，使他们不再受因经营而设立的界限的束缚。只有这样充满活力的领导，才会让企业运行得更加平稳顺畅，避免官僚作风导致的时间延误，加快对外界变化反应的速度，使企业充满勃勃生机。

3、擅长人性化的领导

现代企业管理已进入到一个以人为本的管理新时代，其重要内容不再是板着面孔式的条条框框的限制，而是一门融进了管理者对职工、对事业献身精神的独特的艺术。

1)、培养全体职工的“大家庭感情”

在韦尔奇和他身边的团队身上，可以感受到人性化的魅力。公司的最高首脑与全体职工每年至少举办一次生动活泼的“自由讨论”。通用公司象一个和睦、奋进的“大家庭”，从上到下直呼其名，无尊卑之分，互相尊重，彼此信赖，人与人之间关系融洽、亲切。从公司的最高领导到各级领导都实行“门户开放”政策，欢迎本厂职工随时进入他们的办公室反映情况，对于职工的来信来访能负责地妥善处理。

2)、建立“民主化”人事管理机制

企业中的人事管理要比政府、学校等其他职能管理棘手得多，因为企业人事管理的对象、性别、年龄、学历、工种、品性等方面存有更大差异。通用公司在人事管理上近几年采取重大改革，改变了以往的人事调配的做法（由企业单方面评价职工的表现、水平和能力，然后指定其工种岗位）。现在，反其道而行之，开创了由职工自行判断自己的品格和能力，提出选择自己希望工作的场所，尽其可能由他自己决定工作前途的“民主化”人事管理，称为“建言报告”，引起管理界的瞩目。

专家们认为，“让棋子自己走”的这种“建言报告”式人事管理，比传统的人事管理更能收集到职工的容易被埋没的意见和建议，更能发掘人才和对口用人，从而对公司发展和个人前途更加有利。

3)、让员工当“一日厂长”

通用公司别出心裁地要求每位雇员写一份“施政报告”，从1983年起每周星期三由基层员工轮流当一天“厂长”。“一日厂长”9点上班，先听取各部门主管汇报，对全厂营运有了全盘了解后，即陪同厂长巡视部门和车间。“一日厂长”的意见，都详细记载在《工作日记》上。各部门、车间的主管得依据其意见，随时改进自己的工作，并在干部会上提出改进后的成果报告，获得认可后方能结案。各部门、车间或员工送来的报告，需经“一日厂长”签批后再呈报厂长。厂长在裁决公文时，“一日厂长”可申诉自己的意见供其参考。这项管理制度实行以来，成效显著。第一年施行后，节约生产成本就达200万美元，并将节约额的提成部分作为员工们的奖金，全厂上下皆大欢喜。

作为一个企业管理者，应在搞好与员工关系的基础上来实施其管理。通用电气公司的高层就是认真地贯彻了这一原则。他们创造出一种温馨的环境，使人们受到正确的对待，从而使员工尽最大的努力去工作。当然，这种技巧并不是用来操纵和控制他人的诡计和阴谋，它是控制领导者如何去影响他人。如果能控制好自己对他人的影响力，就会更有成果、更有效率，同周围的人更加融洽。

4、不断追求变革，决策走在市场前面

韦尔奇是一个乐于改变，渴求改变，将变革视作机会，而非威胁的领导人。20 年来，他所领导下的通用的每一次重大推进，每一次飞跃，几乎都是对传统的“背叛”，对这个庞大身体“伤筋动骨”的变革。他的变革精神使通用在日益变化的世界中取得了独特的优势。

而通用电气能保持长久的生命力的另外一个原因，就在于通用电气的重大决策一贯走在市场前面。韦尔奇的“全球化”、“服务”、“质量”三大战略，都是领先于其他竞争者率先提出的，韦尔奇的理念就是公司转变必须走在市场前面，等到市场逼着你走，那已经太晚了。

战略的实质就是，比其竞争者模仿你现在优势的速度而言，你以更快的速度创建今后的竞争优势。然而，中国的企业家往往缺乏这种勇于变革的精神，相信以不变应万变是最好的经营策略，由于过分求稳或力求不犯错而导致反应迟缓、错失良机。但变革是现实经营活动中的主要组成部分。经营环境处于不断的变革中，新的竞争者不断涌入，新的产品层出不穷。任何经营者一旦无视这一事实就注定要失败。只有随时保持清醒和警觉，随时准备行动的变革者，才能在日新月异的世界市场上拥有立足之地。因此在中国企业中应努力培养具有革新精神和远大战略眼光的领导人才，带领企业在激烈的国际竞争中破浪前进。

三、通用电气给中国集团公司的启示——基于核心能力的战略、组织、文化和领导团队

通用电气公司是成功地进行多元化经营的典型，它的成功给中国企业集团带来重要的启示，战略的制定及其驱动力都应建立在核心能力之上。

一个企业的战略应该以企业的资源强势和企业所擅长的方面为基础。而一个企业获得竞争优势的最佳道路是：企业拥有具有竞争价值的资源和能力，而竞争对手不拥有与之相对抗的资源和能力，同时竞争对手开发出可比能力要付出沉重的代价或者要经历一段很长的时间。因而，企业的各种战略均应建立在充分利用自己的核心能力之上。

通用电气公司在激烈的市场竞争中得以生存并且其多元化经营能长期兴旺发达的原因，在于它善于从各个方面构造企业持久的核心竞争力。总结通用电气公司战略的特点可以发现：通用拥有明确的企业目标，时刻保持了旺盛的活力，在不断变化中求生存，有预见和适应竞争的能力；从内部的经营能力来看，一个庞大的通用电气用企业文化、管理创新、组织改造、人才技术保证了公司大而不乱、决策灵敏、执行力强。这些通用长期成功经营的关键，是值得我们集团公司学习和借鉴的宝贵经验。

（一）确定战略意图，指导每一步战略进程

战略意图体现了一个企业渴望得到的领先地位，是企业的终极目标，也是企业制定进展计划所要依照的准则，需要企业在制订具体战略前首先确立。韦尔奇为通用电气公司制定的战略意图就是“成为全球最具竞争力的企业”。

在争取世界领先地位的征战中，最主要的工作之一就是延长企业组织的注意力时间。战略意图使短期行为取得一致，并为在新机遇出现时的重新诠释留下了余地。通用电气公司在持续坚守的战略意图指导下，逐步进行系列的战略规划，使企业不断建立新的竞争优势，最终迈向世界领先地位。

（二）从战略高度选择多业务领域

在“成为全球最具竞争力的企业”的战略意图基础上，韦尔奇对通用电气进行了重整，采取了多样化战略，为通用的迅猛发展奠定了基础。

1981年韦尔奇接管通用电气公司时，公司拥有约350个策略性的事业单位，在韦尔奇“不是第一，就是第二”的理念下，公司对现有的事业进行了重新安排，首先用3个圆圈确定了公司未来预计发展的15个事业，而圆圈之外的众多事业则进行改革、关闭或出售。此外，韦尔奇采取了一连串出售、购并的举动，出售缺乏竞争力的部门，同时购并可以为公司带来价值与利润的事业。通过这些整合，使目前通用电气公司的11个事业部的确在市场上占有数一数二的地位。如果将其分开排名，有8个事业部可以独立名列《财富》杂志500大企业中。

多样化战略已经成为当今世界上大企业，特别是跨国公司普遍采用的战略，但像通用电气这样成功的例子并不多见。相关多样化战略在某种程度上可以使企业的核心能力得以延伸，而非相关多样化战略对企业原有的核心能力的影响要相应分析，但在绝大多数情况下，对核心能力是无提升作用的。而且，相关多样化经营应该是基于资源的相关性而非产品的相关性进行。

我国企业在过去的一段时间曾经盲目大搞多元化，在市场转轨中走了不少弯路，现在正处在从多元结构向核心产业聚集的过程中。多元化经营涉及到公司的边界、市场结构分析、公司的市场定位、公司资源规划与组织结构等问题。因此，企业应当在对自己的资源、能力及环境分析的基础上，针对多元化战略进行科学的事前评价，以确定是否适宜采用多元化战略。

首先，要看公司资源是否未得以充分利用。多元化经营可以充分利用单一经营战略中没有得以完全利用的资源。其次，如果公司已在单一经营战略中确立了核心业务的地位，或者是现有业务已无持续吸引力，则公司可在保证现有竞争地位的情况下，向其他方面转移。再次，看企业的资源与业务是否匹配。有效的多元化要求公司资源与产品市场之间必须存在一种适应性，从而使资源在许多重要方面都能对产品市场的竞争优势做出贡献。最后，要分析企业自身能力和市场进入的成本，是否适合多元化。要看企业进入新的行业建立新的企业或者购买该行业的某个企业后，是否具有新产品开发的能力、

管理能力和建立持续竞争优势的可能性。如果不能建立这种竞争优势并取得相应的市场占有率的能力，则企业进入的风险会很大。

（三）组织设计要适应战略的发展

制订了在战略意图指导下的具体战略后，韦尔奇在通用电气进行了卓有成效的组织结构重组，为企业“减肥”，消除了官僚主义滋生的温床；而且随着战略的进程对组织结构进行不断的改进，使企业对外界环境变化的反应速度加快，效率提高。

在我国企业，尤其是大企业集团中，有一种“大公司病”存在。症状表现为：躯体肥胖首先是机构臃肿，部门林立，层次多，冗员多；二是效率低下，企业内部壁垒森严，信息传递较慢，或失真失效；三是部门间协同松散，职责不明，扯皮增多；四是员工士气低落，对企业失去信心。企业一旦患上“大企业病”，就会失去创业的冲动和激情，丧失应有的生机和活力，显得步履蹒跚、老态龙钟。因此，通用电气大刀阔斧进行组织结构改进的勇气和手段，可为我国企业提供经验。

（四）善于把理念具体化为经营之道

在未具体实施前，战略只是一种理念，如果不能把它具体化为经营之道，则理念就会成为空谈。通用电气完善、精湛而具有前瞻性的经营之道是很值得借鉴的。

对韦尔奇而言，企业成功最基本的原则就是市场和客户。不跟着市场和客户走，企业就会失败，其他都是执行层面的问题。通用电气在近 20 多年，从制造业到服务业，再到电子商务化，都是跟着市场一步步的走，市场客户改变企业也跟着变，但是改变要在市场变化之前完成。通用在经营过程中，往往是通过做一个具体的项目，在所有部门中来具体实现某一理念的要求，这样就把抽象的理念具体化为管理手段，例如通用采取六西格玛工具来体现一切服务于市场和服务的理念。通用电气把经营理念变成对企业有效的管理制度，充分体现了对客户的诚信原则。

在我国，大多数企业领导者都已经意识到了以客户为中心的重要性。但对国企而言，在经营理念市场化方面起步较晚。经营理念并非完全是从客户角度出发，还要顾虑政府、

行业的要求，不仅如此，即使是这样的理念，也往往成了空洞的口号，管理方式依然故我，仍然是粗放经营，这就是实质性的差距。口号再漂亮，没有演变成企业的管理方式，只能成为摆设。因此，国内企业要注意把理念落到实处，真正成为企业的经营之道。

（五）由一个权威的人去推行企业的制度与文化

成功战略的制订需要有领导人的高瞻远瞩，同样，实施战略也需要强而有力的人才进行。韦尔奇本人具有强大的领导魅力，他对通用电气的发展起了巨大的作用。他比别人更加重视企业中制度和文化的的作用，因为好的制度和文化的文化将为战略的实施铺平道路。在通用，到处可以听到和看到韦尔奇的“语录”，他的工作是管理通用的思路、思想和文化，他是公司的思想创造者和精神领袖。要进入通用电气，就必须接受其价值观。

而在国内，却较少有这种具有权威的企业领导者，因此，中国的企业应培养出具有这种权威的人，让他有思想、有眼光，能够把握住国际潮流，然后以他的权威来推行企业的制度和文化，为战略的实施创造良好条件。

（六）采用最有效的人才战略提高竞争能力

一切战略的制订和实施都离不开“人”的巨大作用，正是因为通用极端重视人才的选拔和培养，才使得这个老企业时刻焕发青春活力。

1、重视选拔和培养领导人才

企业的成功从根本上来讲是人才的成功，通用电气公司经久不衰，其培养和使用人才有其独到之处。韦尔奇认为他一生中最伟大的成就莫过于培育人才。这些杰出人物在通用成长起来，他们在通用如鱼得水。通用电气成立了经营开发研究所，公司每年拨款约10亿美元，每年在此接受培训者多达1万人，从高级干部到新任经理。韦尔奇直接听取研究所的汇报，并同研究所一起制定研修计划。

2、从战略高度配置事业开发人才

事业开发人才的选拔在通用电气公司最为突出，事业开发人才的主要作用是推行广

泛意义上的兼并和收购战略，其中包括收购企业、设立合资公司、出售企业中的一些部门等等。仅去年一年，通用电气在全世界兼并和收购的企业就达 108 家，价值 180 亿美元，活跃在谈判最前线的就是这些事业开发经理。目前，该公司在全世界约有 100 多名事业开发经理，其规模与大型投资银行的并购部门相比毫不逊色。1981 年走马上任的韦尔奇董事长在多个事业部门都安插了事业开发人才，并且每年都在增加。用这种方式来有意识地建立推进企业并购的体制，特别有趣的是事业开发人才的选拔方式，几乎所有的事业开发经理都是设法从外部“挖”过来的。很多人来自咨询公司或投资银行，以 30 多岁的年富力强的年轻为主。进入公司后，他们以事业开发经理的身份参与并购战略，在几年内很快就成为收购后的企业或各事业部门的干部。

3、把最出色的人才放在最重要的业务上

公司无论怎么大，其实人才都是不够用的。尤其是重视人才的公司，要干的事永远比能干的人多，通用电气就总是处在这个状态。通用都是把最优秀的人用到最重要的事情上，而不是最紧急的业务上。最紧急的业务是今年的销售额和利润率，而最重要的事情是明年或者后年怎么办。通用电气坚信：企业应该把最出色的人才放在最重要的业务上。

4、建立有效的分配和奖励机制

通用电气的人才培训非常严格，而且在通用电气近乎残酷的人力资源评估环境之下，员工必须全身心地投入工作，投入未来的理想，为将来更好的待遇、更高的地位而努力工作。在通用电气，员工乃至 CEO，所得到的待遇是与他们的地位和工作效果紧密相关的，体现了他为公司所创造的价值。

但是在国内，分配机制很少能体现自身的价值。尤其是国企中，更强调的是出于社会责任感、党性和觉悟去做工作，或者是为实现自身价值或者社会地位，从这些角度促使国企领导者把工作做好。如果从收入和回报角度来看，是有可能激发出激情和活力的。因此，在我国企业中建立适合我国国情的真正有效的分配和奖励机制是极为必要的。

ⁱ注：1982 年初：杰克·韦尔奇用一支笔在一个本子上画了三个圆圈，表示他所想要扶持的企业。第一个圈子里包含着通用的核心企业（包括照明、大型家电、汽车制造、交通、汽轮机制造，以及承包设备制造），第二个圈子里的是高科技企业（包括工业电子、医疗系统、工程材料、航空航天和飞机发动机），第三个圈子里的是服务业（包括信贷、信息服务、建筑和设计服务）。这些企业能让通用进入 21 世纪，他们属于圈子内部，圈子外部的企业将被放弃。圈子里的企业共有 15 个，是韦尔奇认定在下一个十年中最有可能在各自的领域内成为赢家的企业。

ⁱⁱ注：西格玛原文为希腊字母 sigma，其含义为“标准偏差”。6 西格玛意为“6 倍标准差”，在质量上表示每百万坏品率（parts per million, 简称 PPM）少于 3.4。但是，6 西格玛模式的含义并不简单地是指上述这些内容，而是一整套系统的理论和实践方法。应用于生产流程，它着眼于显示每百万个机会当中有多少缺陷或失误，这些缺陷和失误包括产品本身、产品生产的流程、包装、转运、交货延期、系统故障、不可抗力等等。大多数企业运作在 3 - 4 西格玛的水平，这意味着每百万个机会中已经产生 6210 至 66800 个缺陷。这些缺陷将要求生产者耗费其销售额的 15% - 30% 进行弥补。而从另一方面看，一个 6 西格玛模式的公司仅需耗费年销售额的 5% 来矫正失误。