

8.2.4 案例分析

(2) 无边界管理

官僚主义的一大特点是部门间划地为牢，互为壁垒。

无边界管理

打破部门间的人为障碍，鼓励不同部门的人员进行横向交流和合作，培养职工的“团队精神”。

为促进跨部门的合作，采用矩阵式组织结构和项目小组制。现在，通用电气将无边界管理概念扩大到公司以外，也成为加强与用户、供应商、经销商，甚至同行竞争企业间联系的一种有效手段。

(3) 独裁与民主的统一

有人问韦尔奇，在企业管理中是独裁领导好，还是民主领导好，他说最好是二者的结合，决策前应该广泛征求意见，但决策时必须一个人说了算。通用电气也确实是这样做的。

一方面，公司普遍推行“群策群力”，让广大职工有参与管理的机会；

另一方面，各级主管经理都享有最充分的自主权和决策权。

以韦尔奇为例，他身兼公司董事长和总裁两职，有权决定公司的一切事务，如投资、兼并、购置或出售任何生产线、制订公司的政策与发展战略、部门和人员的增减等。

(4) 高度集权与高度分权的统一

通用电气有 13 个事业部，每个事业部都有一定的生产经营领域，如

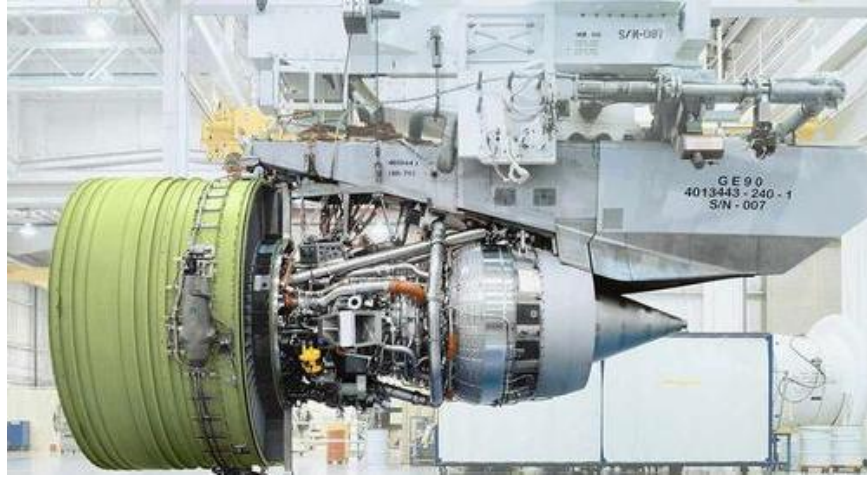
照明、电力设备、工程塑料、发动机、机车、医疗设备、家电、航天等。



公司对各事业部高度授权，使其有充分的经营自主权，包括产品的研究与生产，市场的开发与经营，员工的配置与调整等。但是，通用电气在某些方面又高度集权化。除了金融事业部以外，其余的事业部都没有注册为独立的公司，全部统一在通用电气名下，都同属一个法人。这与其他很多大公司不一样，别的大公司也分为事业部，但各事业部常注册为独立的公司，或各事业部内注册了若干子公司。另外，通用电气的资金也是统一控制和使用的，

每个事业部可以按照年度预算计划使用资金，但所有的销售收入都必须归入到公司的统一帐户上，不能有“利润留存”，也不能与公司进行“利润分成”。各事业部发展需要的投资，均统一由公司计划安排。通用电气的这种资金上的高度集中的体制至少有两大好处：一是可以减少纳税，二是可以集中大量资金用于发展那些有较大市场效益但投资规模较大的项目。

正因为如此，通用电气得以投资数十亿美元开发出 GE90 大型客机发动机、新一代重型燃气轮机、核磁共振仪等高科技产品。



通用电气9HA重型燃气轮机



（市场战略）方面

20 世纪 80 年代初，韦尔奇接手通用电气时，美国正面临着来自日本、韩国、中国台湾等企业的强大竞争，不少行业在进口产品的

冲击下萎缩、衰落、例如钢材、纺织、造船、家用电器、汽车等，



其中以汽车工业最为明显，当时日本汽车以每天 6000 辆的速度源源不断地开进美国，很快占据 23% 的美国市场，迫使美国各汽车制造厂家压缩产量。

通用电气也受到很大影响，尤其是在电视机和汽车配件，如车灯、马达、塑料部件等。为了对付其他国家和地区产品的挑战，增强通用电气的竞争能力，韦尔奇制订了一整套有效的市场战略。

1. 三环战略——世界第一或第二

韦尔奇首先明确提出，通用电气要想在激烈的竞争中保持强大和发展，其产品就必须是世界第一或第二，凡是达不到第一或第二的产品就应该被淘汰掉。

世界第一或第二

一种产品的市场占有率在全世界居于领先地位。要做到这点，产品的技术、质量、成本、价格、销售、服务等都要优于其他所有竞争对手。

核心业务环集中了通用电气的主要传统产品，其利润占了全公司利润的 33%，是公司的基础；高技术环与服务环的利润分别达到公司总利润 30%和 29%，是最具发展潜力和增长最快的领域；公司的其余产品提供的利润占 8%，它们不具备竞争优势，因此被排斥在三环以外。

韦尔奇向全公司宣布了他的三环战略，表示公司将重点扶持三环内的产品和业务，落在三环以外的产品、业务若不能争取在一定时间内通过改进而成为世界第一或第二的话，就将被卖掉或关闭。

三环战略构想一经提出，韦尔奇立即着手执行，首先是出售或关闭没有发展前景的产品线和业务部。1982 年 2 月，韦尔奇决定关闭通用电气设在加拿大安大略省的钢铁厂。

消息传出舆论哗然，哥伦比亚广播公司对此事作了广泛的采访和报导。在收视率极高的“60 分钟”专题电视节目里，



主持人采访了好几位情绪激动的工人。在该厂已工作了 23 年的玛丽说：“这是令人伤心的事，因为我们感到这工厂不仅仅属于通用电气，更属于我们，属于本地全体人民。”迪克也是一位在该厂工作 21 年的老工人，他说：“我们是人，我们有家小，承担养家的责任。

可现在他们说不再需要我们了，这太不公平。”尽管有这些痛苦的抱怨，工厂依然被卖掉了。

自韦尔奇上台以来，他卖掉和关闭了数百个业务部和生产线，包括：变压器、电线电缆、移动通讯器材、电视机、空调、烤箱烤炉、石油公司、国际贸易公司等。他撤销了原业务部和战略经营单位的编制，将全公司的产品集中于三环之内，重新组成 13 个具有强大竞争力的事业部。而且他将出售产品线和业务部获得的 100 多亿美元全部用来发展 13 个事业部，特别集中在高科技产品和效益丰厚的服务业务上。这些投入

1. 直接投入于某一产品、业务的研究开发和扩大生产。以 1990 年为例，公司投入到产品研发的经费就达 43 亿美元。

2. 兼并和购买其他的产品线或业务，以便在短时间内扩大自己的生产经营能力。韦尔奇在 80 年代成功地完成了一系列兼并和购买。1984 年，他以 11 亿美元买下了美国业主再保险公司，扩展了通用电气金融服务公司。不过，最引人注目的是他对美国无线电公司的兼并。



1985年12月5日，韦尔奇与美国无线电公司董事长布拉德肖举行一对一的秘密会晤。在简短的礼节性问候之后，韦尔奇直截了当地提出，“我想买下贵公司。”美国无线电公司当时有十多万职工，年销售额达100多亿美元，主要产品有唱片、电视机和电视广播网等，作为该公司董事长，布拉德肖对韦尔奇的提议大吃一惊，但又因韦尔奇的报价太诱人而无法拒绝，最终每股股份作价66.5美元，总价62.8亿现金。12月11日两公司的董事会批准了兼并，从此通用电气成了北美三大电视网之一的国家广播公司的控股公司，同时标志着韦尔奇的三环战略调整基本完成。

但是，这并不意味着进入三环内的13大业务可以高枕无忧了。随着市场的变化，韦尔奇随时可能根据需要做出新的调整，尤其是当某个业务部或产品线已不再具有领先地位时，肯定难逃被调整掉的厄运。1992年11月，韦尔奇再次震惊了美国的经济界，他以30.5亿美元将通用电气公司的航天技术事业部整个卖掉了。

2. 全球化经营

韦尔奇在

上世纪80年代上半期，侧重于通用电气的产业结构调整。而在80年代后半期他将注意焦点转向了国际市场，

80年代后半期，焦点转向国际市场。

在开发国际市场时，韦尔奇一改公司传统上倚重产品出口的作法，

致力于全球化经营，到世界各地投资办厂，就地制造产品满足当地市场的需要。这种战略的最大好处是能够减少关税、运输和劳力费用，使产品成本大大降低，而且在当地生产可以使产品更容易直接进入当地市场。

优点：

减少关税、运输和劳力费用，使产品成本大大降低；

当地生产可以使产品更容易直接进入当地市场。

为了加快通用电气全球化经营的进程，韦尔奇特聘意大利人弗莱斯科任公司副董事长和副总裁，主管国际经营。

弗莱斯科：意大利人，公司副董事长和副总裁，主管国际经营。

让一个外国人进入最高决策层，这在通用电气恐怕是史无前例的。在弗莱斯科的帮助下，通用电气全面展开兼并、合资、技术转让为主的全球化经营。

通用电气以兼并和购买的方式直接快速地进入外国市场。1987年，韦尔奇为了加强通用电气医疗设备部在欧洲的竞争实力，向法国汤姆森公司提出购买其医疗设备生产线。

1987年，韦尔奇向法国汤姆森公司提出购买其医疗设备生产线。

汤姆森公司很快提出要求通用电气以消费电器部（电视机、收音机、录音机等）与其交换，外加8亿美元现金。韦尔奇一听此话，高

兴得简直不敢相信，因为消费电器部正是自己早就想卖掉的部门，于是马上拍板成交。

由于这笔交易，通用电气在欧洲的医疗设备销售立刻跃居西门子公司和菲利普公司之前，达到 8 亿美元，1991 年猛增至 10 亿元。

通用电气的其他事业部也以兼并的方法将生产经营扩展到世界各地。照明部于是 1989 年以 1.5 亿美元购买了匈牙利唐斯拉姆灯泡公司，接着又以 1.38 亿美元买下英国索恩灯泡公司，使通用电气的照明产品销售在欧洲市场一下从第六位跃居第三位，在全球销售额则接近 30 亿美元，成为世界上最大的照明器材供应商。

通用电气也采用合资的方式打入外国市场，尤其是在那些文化、语言、制度有很大差异的地区，可以充分利用合资伙伴对当地市场的知识与经验。1989 年，通用电气与瑞典埃利克森公司合资建成移动通讯器材公司，在世界上首屈一指；1991 年工程塑料部与印度石油化工公司以对等投资方式建成塑料生产基地，使该事业部在世界各地的经营又新开辟了一个大市场。

在直接投资条件尚不成熟的地方，通用电气采用技术转让的办法，与世界各地的厂家建立广泛的合作关系。以生产汽轮机和发电机为主的工业动力系统部为例，技术合作主要采取了三种形式：

（1）合作制造方式。由动力系统部提供汽轮机或发电机的核心部分，合作方则制造设备的其余部分。（2）共同制造方式。动力系统部不仅提供设计与图纸，还提供关键部件。（3）许可证方式。动力系统部以许可证方式向合作方转让全部技术和图纸。通过这三种方式，

该部门已经与 17 个国家和地区有了技术合作，其中也包括中国的南京汽轮机厂。

由于贯彻了全球化经营战略，通用电气在短短的几年中，国际经营业务有了巨大的增长。从 1986 年到 1992 年，公司设在美国以外 43 个国家和地区的生产经营基地的销售收入从 76 亿美元（看视频说的是否相同），平均每年递增 13%。加上 82 亿美元的出口产品收入，通用电气在国际市场的总销售收入在 1992 年高达 240 亿美元，超过公司全部销售收入的 42%，成为一个名符其实的超级跨国公司。

上面就是我们学习的“美国通用电气公司的成功经营之道”案例的全部内容。

下面我们一起来进行一下简要的案例分折，讨论回答下面两个问题。

第一个问题：通用电气公司的基本竞争战略，企业文化战略和人力资源战略的特点和利弊？

第二个问题：通用电气（GE）公司的哪些经验和方法可以为我国企业所借鉴？

下面大家按照小组进行讨论上面的两个问题。

好，同学们我们一起来看看一下案例问题的参考回答。

一. 基本竞争战略：

(1) 精简机构，减少层次，从而加强上下级间的信息沟通，提高了效率，从长远来看，有利于公司的发展。

(2) 寻求最佳作业，通过借鉴，吸收其他公司的经验，总结和发展出一系列最佳作业方法，缩短了生产时间，降低了生产成本。

(3) 三环战略，通过淘汰落后产业，集中资金发展优势产业来提高自身的竞争力，并通过兼并和购买扩大产品的市场占有率。

(4) 全球化经营，积极开拓国际市场，参与国际分工与协作，减少了关税，运输、劳力费用，降低了成本，拓展了新市场。

独特的通用文化：

(1) 简明务实，以顾客为中心的观念；

(2) 勇于承担责任和义务，制定并实现有进取心的目标

(3) 热心追求卓越，

(4) 对下放权力充满自信，坚持群策群力，广纳忠言；

(5) 有能力发展多样化的，面向全球的队伍；

(6) 热心鼓励变革，视变革为机会而非威胁；

(7) 充满活力并能鼓励他人。

2、大公司于小公司并举。坚持在通用电气这一超大公司内培养小公司常有的和谐、亲密、坦诚的人际关系等同时对外保持大公司的形象，维持公司的市场地位。

3、无边界管理。打破部门间的人为障碍，鼓励不同部门的人员横向流动与合作，培养职工的团队合作精神。

4、独裁与民主的统一。公司普遍推广“群策群力”，让职工有参与管理的机会；另一方面，各级主管和经理都享有最充分的自主权和决策权。

5、高度集权与高度分权的统一，集中资金投入具有较大市场效益的大项目

人力资源战略：

(1) 参与战略, 这种战略谋求员工有较大的决策参与机会和权力, 使员工在工作中具有自主权。通用电气公司通过“群策群力”不仅带来了经济效益, 还提高了员工的积极性。

(2) 建立依赖。

(3) 赋予员工权力。

第二个问题值得我们借鉴的：

(1) 精简机构，提高组织结构的合理性。

(2) 建立与企业自身相符的企业文化，提高员工的工作积极性。

(3) 明确企业的发展优势，开拓国际市场。

(4) 建立健全适合企业特点的人才培养和管理机制。

(5) 构建完善有效的监督激励机制。