



GENERAL

以变求新

——美国通用电气公司

杨春学 编著

世界著名企业管理精华丛书

世界著名企业管理精华丛书

以变求新

——美国通用电气公司

中国工业经济研究与开发促进会
东北财经大学工商管理硕士(MBA)教育中心

组织编写

杨春学 编著

辽宁人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

以变求新: 美国通用电气公司/杨春学编著.
—沈阳: 辽宁人民出版社, 1997. 1
(世界著名企业管理精华丛书/吴家骏等主编)

ISBN 7-205-03685-2

I. 以… II. 杨… III. 通用电气公司
(美国) - 企业管理 - 经验 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 16480
号

辽宁人民出版社出版

(沈阳市和平区北一马路 103 号 邮政编码 110001)

辽宁省新华书店发行 朝阳新华印刷厂印刷

开本: 787×960 1/32 字数: 179,000 印张: 11 $\frac{5}{8}$ 插页: 4

印数: 1—8,000

1997 年 1 月第 1 版

1997 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 宋扬华	魏若燕	责任校对: 宋毓培
封面设计: 刘冰宇		版式设计: 王珏菲

每套定价: 110.00 元 (共 8 册)

世界著名企业管理精华丛书

顾 问	马 洪	房维中	
主 编	吴家骏	郑泽铭	郭长禄
副主编	魏若燕	宋扬华	于 立
	李 平	杨春学	

出版说明

我们有个想法，一直想了很长时间。

我们想，世界上一些著名企业之所以成功，从战略开发到具体的管理方法，都会在实践中积累一些宝贵的经验，如果把这些经验介绍给中国的读者，对我们国家当前在经济改革中强调的两个根本转变，对我们迫切需要提高的企业管理水平，一定会起到积极的促进作用。

目前，介绍世界上一些著名企业或企业家的书，在中国的图书市场上已不鲜见，但这并没有动摇我们的想法。因为：

第一，这些书多比较长，内容广泛，对有闲的人来说，读一读倒是不妨，对我们有些视时间如生命的读者，特别是日夜不停地奔波在第一线的经济工作者和企业工作者来说，无疑是一个不小的负担。

第二，这些书都零散地在中国图书市场上流通，搜集起来也不大方便；还有些直到现在也没有介绍到中国来。

我们出版这套丛书的指导思想有三条。

一是，力求简洁精练；

二是，力争取材新鲜；

三是，兼顾东方西方。

在简洁精练方面，尽量砍掉枝叶，取其精华。一本书限定在十几万字，把那些使企业获得成功的紧要之处，撷取过来，献给读者。

在力争取材新鲜方面，作者做了大量工作。有的材料是通过那些企业驻中国办事处取得的；有的是直接从国外那些企业的总部索取的；还有的是从那些企业驻香港的机构得来的。在这里，让我们对那些给丛书以大力支持的企业和有关机构表示深深的谢意。

在兼顾东方西方方面，我们在世界著名企业的选定上，在第一套丛书里确定了美国、日本、韩国、英荷等八家企业。

在以后丛书的出版工作中，我们还要将范围扩大，但必须合乎两个条件：一是世界著名企业；二是其经营思想和运行机制管理经验确有值得借鉴的地方。

读者对丛书的编辑出版工作有什么意见，希望能反映给我们，我们在盼望着。

辽宁人民出版社

1996年8月

前 言

党的十一届三中全会以来,经过 17 年的积极探索和艰苦努力,我国改革开放和现代化建设取得了举世瞩目的巨大成就。今年我国又进入了第九个五年计划时期,在今后的 15 年里,我们的任务是全面实现我国现代化建设的第二步战略目标,并向第三步战略目标迈出重大步伐,为下一个世纪中叶基本实现现代化奠定坚实基础。这是跨世纪的任务,实现这个任务的关键在于实行两个具有全局意义的根本性转变,一是经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变,二是经济增长方式从粗放型向集约型转变。实现这两个转变,才能促进国民经济持续、快速、健康发展和社会全面进步。

实现两个根本性的转变,需要解决的问题很多,宏观政策的调整固然重要,微观基础条件的创造和改善也是不可忽视的。企业是市场经济运行的主体,也是经济增长的主体,经济

体制和经济增长方式能否得到转变，同企业的状况密切相关。综观世界上经济发达国家发展的历程，特别是二战后日本和德国的高速发展以及一些后发国家和地区的迅速崛起，我们可以清楚地看到，他们所显示的强大的经济实力和竞争力以及整个国家和地区经济的迅速发展，都是由一批世界知名的、规模巨大的、跨国经营的大公司支撑着的。这些大公司的兴衰，直接关系到这些国家经济的起伏。我国要在下世纪实现第二步和第三步战略目标，也必须创建一批这样的大公司，这是我国企业改革的必由之路，也是实现现代化战略目标的基石。

我国经济体制改革，一直把增强企业活力作为企业改革的中心环节，增强企业活力在当前世界经济一体化的大趋势面前，最重要的就是要增强企业在国内外市场上的竞争力。17年来，围绕增强国有企业活力的改革，取得了一定进展，少数优势企业成功地进入了市场，并在激烈的竞争中站稳了脚跟。但是，企业改革在一些重点、难点问题上还没有取得实质性突破，多数国有企业仍然是机制不活、效益不高、包袱沉重，甚至有许多企业亏损严重，在困境中难以自拔。如何改变这种状况？这是举国上下，尤其是企业界人士一直关心的。要根本改变这种状况，需要系统的、长期的努力，一方

面需要我们从我国的实际出发，围绕企业制度创新，推进各项配套改革，综合治理和解决国有企业面临的深层次的矛盾和问题；另一方面也需要我们放眼世界，研究和借鉴各国成功企业的经验，以期促进我国企业机制的转变和经营管理水平的提高。

优胜劣汰是市场经济条件下企业生存和发展的普遍规律。在任何一个市场经济国家，每天都有许许多多的企业在国际和国内市场激烈的竞争中垮了下去，同时又有许许多多的企业在新生。就是在世界上一时曾经排名在500位、100位、50位，前10位之内的大企业，也经常在发生变化，有时被挤出了世界前10位、前50位之列，有的甚至彻底沉沦、倒闭或被兼并。当然，经过市场的筛选，当今世界已经出现了一大批规模巨大、竞争力强、知名度高的优秀企业，它们中间有的历史悠久、常盛不衰；有的几经起伏终于站稳了脚跟；也有的是在世界新技术革命浪潮中涌现的后起之秀。这些企业能够在市场竞争中生存、发展和壮大，必然有各自的优势或者说在某些方面必有独到之处。剖析这些企业在组织结构、运行机制、企业精神、经营之道以及管理方法等方面的特色，研究借鉴它们的经验，对于搞好我国国有企业无疑是有益处的。正是出于这种考虑，我们组织编写

了这套《世界著名企业管理精华》丛书，向我国读者介绍世界著名企业各具特色的管理精华，以利于读者结合自身的实际学习这些经验。这套丛书是由中国工业经济研究与开发促进会和东北财经大学工商管理硕士（MBA）教育中心共同组织编写的，我们希望这套丛书的出版，对我国企业的改革、企业经济的发展以及企业管理教育都能够有所帮助。

在编写这套丛书的过程中，我们得到了有关企业的大力支持，有的公司的总部及其设在北京的办事处，向作者提供了大量的第一手资料，与此同时，每本书的作者还注意搜集了国内外已有的研究和介绍本企业的著作，为此我们向有关的企业以及有关著作的作者致以衷心的感谢。

编 者

1996年7月

目 录

出版说明

前言

一、引言..... 1

二、百年历史..... 9

（一）拓荒者们 9

（二）历任董事长和总裁的业绩 24

（三）一代经营大师：琼斯 44

（四）带领 GE 进入 21 世纪的现任
总裁：威尔奇 60

三、重新思考 65

（一）放眼世界 66

（二）求变思维 75

（三）“三圆圈”战略 92

四、管理革命 103

（一）改革公司组织结构 104

- (二) 新组织结构的效率 117
- (三) “无为而治”的管理方式 128

五、“硬件革命” 159

- (一) 产品战略 159
- (二) 走向目标产业 164
- (三) 改造传统产业 179
- (四) 裁员大行动 187
- (五) 改革中的某些失误 203

六、全球化行动 217

- (一) 抓住时机 218
- (二) 直接投资 226
- (三) 转向发展中国家 243

七、“软件革命” 261

- (一) 重塑企业文化的意义 261
- (二) “公司文化的演进” 266
- (三) 公司文化的实践 283

八、弘扬传统遗产 295

- (一) 重视人的价值 296
 - (二) “美国企业界的哈佛大学” 304
 - (三) 爱迪生传统 312
-

引

言



话说 70 年代末和 80 年代初的美国企业界。当时，随着日欧经济特别是日本经济的崛起，美国经济的黄金时代已经成为过去，美国的相对生活水平正在下降。特别是，曾经无敌手的美国产品到处都受到挑战，即便长久以来被认为占绝对优势的高科技产品领域也不例外，无论是在美国国外市场或国内市场上，都面临着日本、联邦德国等国公司的激烈竞争。美国公司经营失败的消息不时传出，并把原因归之于这些公司无力面对新的竞争形势，美国人已被这类消息弄得忧心重重。

在这种严峻形势下，那些一直被视为美国经济支柱的大公司遭到猛烈的批评，说他们不仅自己深患“恐龙症”的固疾而不能自拔，而且还使整个美国经济陷入“文牍主义企业经营”的泥坑；说那些乘坐公司飞机的高薪经理

们，大多数受过金融和法律方面的教育，虽然经验丰富，却只会以吹毛求疵、向国会进行贸易保护主义的游说以及暗中操纵金融来对付国外竞争对手的优越的工程技术、制造工艺和生产效率；说美国公司信奉的是“消费者经济学”，其经营战略只想到股东对股票市场上季度收入的要求越来越高，但在资本投资、研究开发和其他长期性项目上又惜钱如命，等等。与此同时，舆论界惊叹日本经济的“奇迹”，更是对这一奇迹的载体——日本企业的经营管理赞不绝口，称赞它们信奉“生产者经济学”，以“战略性征服”手段参加竞争，并纷纷探究日本企业的经营之秘。

在那一段时期及其以后，的确有很多例子表明美国企业已丧失领先的地位。但反过来说，也可以找到一些案例，它们显示美国企业不论在过去、现在和未来仍然是某些领域中的领先者。事实上，不论何时，不论哪一种竞争环境，也不论全球的哪一个国家或地区，都可以找到一些比其对手更为杰出的竞争者。

通用电气公司（简称通用）就是这样一家杰出的美国公司。它的成就和辉煌的历史值得骄傲：不仅仅是以托马斯·爱迪生的伟大发明——电灯泡起家，更以提供各种家电产品、飞机发动机、医疗器械和国防工业产品而成为美

国家喻户晓的公司。它历年来的领导者，诸如战后的柯迪纳（Ralph Cordiner）、伯奇（Fred Borch）和琼斯（Reg Jones），都是在美国企业界享有盛名的企业家。在他们的领导下，通用电气公司的管理风格一直被视为美国企业的典范，也是其他公司效法的主要对象。它在 50 年代便倡导组织分权，后来成为企业界的一股风潮；它在 60 和 70 年代建立起以“策略规划”为特征的完整管理官僚体系，亦立即成为其他公司模仿的对象。

虽然在 70 年代末期这家公司曾被一时评论为是“也算第一流的企业，但似乎没有生气”，然而，仅仅几年之后，情况大变，以致于在 1986 年秋天，日本日立公司的三名不速之客拜访了纽约证券市场一位颇有影响的分析家。日立当时家用电子产品和电脑年产值达 210 亿美元。由于日元突然增值，日立公司与日本多数工业巨头一样，利润暴跌。三位来使的任务是帮助日立寻找降低成本、精简机构和渡过难关的出路。他们向这位证券分析家提出的问题是：通用电气公司是如何经营管理的？

无独有偶，也正是同一年，根据我国有关部门与通用电气公司的协议，经过政治、业务考核、外语考试后，由国家经委从六个重点企业和国家机关选派的 27 名技术业务骨干和管

理者，作为第一期中国高级经营管理人员赴通用电气公司进修学习。其后，又分期派出好几批。

通用电气公司到底有什么迷人之处，以致于在那种美国大公司遭到普遍指责之时，连日本杰出的日立公司都想探究它的经营之道？

这还得从通用电气公司的现任董事长杰克·威尔奇说起。1981年4月，年仅45岁的威尔奇接替琼斯，担任该公司的第八任董事长兼总裁。他上任之初就立下誓言：“从现在起十年中，我要让通用电气公司被视为一个举世无双、具有企业家气质的企业，一个杰出的、无敌的、超水平的公司，我要使它成为一个世界上获利最高的公司，并使它的每一种产品具有世界先进水平。”为此，他提出通用电气公司经营战略的核心目标是：“它所从事的每一项业务都必须成为世界相应市场上的第一或第二。”

威尔奇以与其前任截然不同的领导风格，大刀阔斧地采取令人咋舌的激烈改革，首开80年代美国大企业彻底“重新创造公司”之风。当通用人迷恋于分权组织的优点时，他看到分权不良造成的混乱。当他人欣赏官僚体系的指挥和控制功能时，他看到这种体系带来的迟滞和缺乏效率，认识到管理阶层只会把精力浪费在一些徒具形式的假象上而忽略自己真正的工作

目的。当人们陶醉于“通用”那具有悠久历史的产品和产业结构时，他看到这种结构在信息和服务时代的致命缺陷。于是乎，他果断地采取被后来统称为“威尔奇革命”的行动，包括改革整个官僚体制，大幅度减少组织的管理层次；大规模地调整产业结构，把公司的业务重心从传统电气行业转向高科技和服务业；打破通用传统的终身雇佣制，大规模裁员；倡导新的企业文化观念等等。

即便在这种激烈的重整过程中，它的经营实绩也保持着令人称赞不已的增长。在短短的最初六年中，威尔奇就把通用旗下上百个事业单位精简成为十三个企业集团，它们已经达到或正走向在相应的世界市场上数一数二的地位。公司营业额从1980年的249.6亿美元增加到1986年的352.1亿美元，利润从15亿美元增加到24.9亿美元。在美国五百家大公司的排名（按营业额）中，它由1981年的第十位上升到1987年的第八位（世界排名第九位）。

难怪乎，当时美国《幸福》杂志一篇论及80年代美国企业领袖何处觅的文章说：四位佼佼者中首推约翰·威尔奇。其余三位则是鼎鼎大名的克莱斯勒汽车公司的李·艾柯卡、当今世界最大的企业——通用汽车公司的罗杰尔·史密斯和花旗银行的约翰·里德。《幸福》杂志