

梅朝荣◎著

首次系统揭示**全球第一CEO**的管理之道

GE——全球公认的企业标杆



管理模式全集

全书搜集并整合了通用电气公司从1878年的爱迪生电气照明公司到世界最大电器和电子制造公司成功路上所实施过的所有管理模式，全面揭示世界最伟大CEO的管理方法，可谓是经管类图书的经典之作。

全书分成九大模块，供企业高管作为模板和工具，逐一领悟、学习与参照。



Wuhan University Press
武汉大学出版社

梅朝荣◎著

首次系统揭示**全球第一CEO**的管理之道
GE——全球公认的企业标杆



Wuhan University Press
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

通用管理模式全集/梅朝荣著. —武汉:武汉大学出版社,2008.1

ISBN 978-7-307-06005-0

I.通…

II.梅…

III.通用电气公司(美国)—工业企业管理—经验

IV.F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 170784 号

选题策划:珞珈

责任编辑:龙光桂

责任印制:人弋

审读:代君明

营销统筹:石金盛

出版:武汉大学出版社

发行:武汉大学出版社北京图书策划中心

(电话:010-63950936 传真:010-63974946)

印刷:廊坊市华北石油华星印务有限公司

开本:787×1092 1/16

印张:22

字数:180千字

版次:2008年1月第1版

印次:2008年1月第1次印刷

定价:35.00元

版权所有,盗版必究(举报电话:010-63978987)

(如图书出现印装质量问题,请与本社北京图书策划中心联系调换)

前 言

美国通用电气公司(GE)是美国,也是世界上最大的电器和电子设备制造公司,它的产值占美国电工行业全部产值的 1/4 左右。GE 除了生产家用电器、工业电器设备外,还是一个巨大的军火承包商,制造宇宙航空仪表、喷气飞机引航导航系统、多弹头弹道导弹系统、雷达和宇宙飞行系统等。在美国《工业研究》杂志举办的 1977 年度一百种新产品的评选中,GE 的新产品获奖最多。闻名于世的可载原子弹和氢弹头的阿特拉斯火箭、雷神号火箭,都是这家公司生产的。

GE 公司由多个多元化的基本业务集团组成,如果单独排名,有 13 个业务集团可列入《财富》杂志排名的世界 500 强。GE 的业务群在各自的市场中占据着数一数二的位置。各业务单位的平均年增长率超过 10%,年投资收益率超过 15%。1999 年,GE 实现了 1110 亿美元的销售收入(世界第五)和 107 亿美元的盈利(世界第一),市值已位居世界第二。1998~2004 年,GE 公司连续七年名列“全球最受尊敬的公司”榜首;2006 年 GE 的销售收入达到 1572 亿美元;2007 年 GE 的市值达到 4241.9 亿美元,排名世界第一。《华尔街日报》这样报道 GE:自道琼斯工业指数榜 1896 年以来,GE 是惟一一家至今仍然榜上有名的公司。

GE 一百多年来取得如此辉煌的成绩,使许多跨国企业都望尘莫及。许多人不禁要问,GE 是靠什么成功的?对 GE 多少

有些了解的人会说，因为它们有个天才级的董事长兼 CEO 杰克·韦尔奇。这话只说对了一小部分，韦尔奇虽然有非凡的本领，但也只是掌舵了 20 年，而 GE 是一家有 100 多年历史的跨国企业。所以，真正支撑 GE 乘风破浪的最基本的因素并非是人而是 GE 拥有一整套完善而又实用的管理模式。

在对 GE 一百多年发展历史全景式扫描的基础上，我们收集了大量的材料，并与哈佛观点相结合，将 GE 的管理模式整理为 9 大模块。它们分别是：战略规划模式、决策管理模式、人力资本管理模式、市场运营管理模式、生产管理模式、产品研发管理模式、品牌管理模式、资本运营管理模式、企业文化构建模式。希望读者通过阅读本书，了解 GE 的一系列重大决策的来龙去脉，明白 GE 的成功背后的秘密，对 GE 有更加全面的认识。

GE 实行的管理模式是在实践的基础上形成的一整套管理理论，其他的公司可以借鉴和学习。但任何模式都是具体而空泛的，对于一个企业的领导者来说，在借鉴他人成功经验的基础上走适合自己企业的路才会形成合适的管理模式，企业才会走上成功之路。

最后，用全球第一 CEO 杰克·韦尔奇的一句话作结：我们的目标是每天发现一个更好的办法。

目 录

Contents

第 1 编

战略规划模式

产业结构分析是确立竞争战略的基石，理解产业结构永远是战略分析的起点。

——迈克尔·波特

好的战略规划可以激发组织内的成员更好地工作，可以加强凝聚力；可以将每个人、每个部门的工作流程、方向、方法有效地衔接起来成为一个整体，犹如攥紧的拳头一般，稳、准、狠、重地打在竞争对手脸上，以期在市场竞争中获得胜利。通用电气公司的战略规划有着明显的步骤性，重整阶段、全球化阶段、服务阶段、质量阶段、电子商务阶段……而每个阶段都为下一阶段的成功施行奠定了坚实基础。

1.不是第一,就是第二	2
2.“大企业病”与“无边界”理念	8
3.大企业规模,小企业灵魂	12
4.挑选有GE血统的掌舵人	16
5.动静平衡的战略决策	22
6.去领导,而不是去管理	30
7.比竞争者模仿的速度更快	34
8.掌控战略的执行与监督	39
哈佛观点:市场决定运营模式	43

决策管理模式

第2编

世界上每100家破产倒闭的大企业中,85%是因为企业管理者的决策不慎造成的。

——美国兰德咨询公司

竞争优势是任何战略的核心所在,每一基本战略都涉及通向竞争的迥然不同的途径,以及为建立竞争优势来框定竞争类型的选择。因此,实施竞争战略的过程实质上就是企业寻求、维持、创造竞争优势的过程。为了系统地识别和分析企业竞争优势的来源,波特提出了价值链概念。

9.寻找人才,激励人才	52
10.韦尔奇与科迪纳异曲同工的改革	56

11. 远见卓识, 培养出草根领导者	61
12. 原则与人情味的关系	65
13. 业绩、诚信、变革	70
14. 电子商务后来者居上	75
15. 三十六计进军全球市场	79
16. 不能数一数二就退出	84
哈佛观点: 管理就是决策	88

人力资本管理模式

第 3 编

自始至终把人放在第一位, 尊重员工是成功的关键。

——IBM 创始人托马斯·沃森

以人为本并非仅在治理社会领域才会采用, 它同样可以适用于企业。无论企业的目标是什么, 是利润或是社会责任或是存在价值, 它终将要由人来完成。

GE 的创始者爱迪生奠定了 GE 爱惜人才、关怀员工的基调。无论是选拔考核, 还是人职升降; 无论是员工, 还是管理者, GE 都形成了一套使其产生对企业价值观认同、催其奋进、高度凝聚力的人力资本管理模式。

17. 激励与关怀的薪酬制度	94
18. “红”与“专”的关系问题	98

19.神秘的的禁区	102
20.GE的内在驱动力	106
21.公司内部可“跳槽”	110
22.有功必赏,有过必罚	114
23.通向最佳管理者之路	119
哈佛观点:全面的人力资源管理	123

市场运营管理模式

第4编

成功不是永恒的,很多作为开创者的公司,往往很快就在将要成功的时候消失了,这似乎难以置信,其实关键是忽略了顾客。

——杰夫·贝索斯

如何积极回应顾客对企业产品的期望,是市场运营管理的關鍵所在。积极回应顾客的首要条件是战略与执行的良好互动。企业经过对消费者信息的初步收集,根据经验和信息分析所拟定的战略,必须要快速、完整、正确地被执行,而要想达到这一点必须要有高效率的组织结构。

GE的高效组织使其能在快速反映信息的同时,也使消费者能够快速地接纳GE的产品信息,从而进行购买。

24.傻瓜才会去试图预测	134
--------------------	-----

25.业务多元化、全球化	138
26.做亲情营销使者	143
27.GE世界公关活动	148
28.既是全球公司,又是本土公司	152
哈佛观点:市场运营多元化	156

生产管理模式

第 5 编

六西格玛以超出我们想像的深度和广度融入我们的组织,并在今后的岁月里成为GE领导的核心。六西格玛对我们的业务和管理人员的生涯来说都是通向未来的出发点,它是我们领导人之间相互沟通的语言。

——伊梅尔特

六西格玛(Sigma)在统计学中是希腊字符,代表标准差,用来对变异进行测量。对于任何企业来说,过程变异都是它们最大的敌人之一,因为过多的过程变异会导致产品和服务无法满足客户要求,为企业带来损失。保持6 σ 运作的企业,意味着每100万个机会中只有3.4个错误或故障,即合格率为99.99966%。

29.六西格玛彻底改变了通用	162
30.六西格玛与绩效管理相结合	168
31.将顾客的需求与利益放在第一位	171

32.能测就要测	174
33.六西格玛是一种文化变革	178
34.管理者越少,管理得越好	182
哈佛观点:生产管理的基本方法和主要内容 ...	185

第6编

产品研发管理模式

新思想只有落到真正相信它、对它着迷的人手里才能开花结果。

——美国麻省理工学院教授舍恩

通用电气公司的科研工作分为基础理论和应用研究两个方面。在GE的科研历史中曾经开创了无数世界第一,而且还走出了两位诺贝尔奖得主。

GE的科研力量毋庸置疑,其间的人才能力无需置疑,然而如此众多的人才聚集一堂,没有好的管理方法、制度,领导者是很难使众人向同一方向努力的。而且科研人员大都存在着“科研至上”思想,对于公司来说,应该如何将商业与科学进行有机整合,将是本篇重点着墨之处。

35.以基础研究为核心的研发流程	194
36.选择好的研究方向	198
37.规模不同,目标一致	202
38.从爱迪生时代到韦尔奇时代 ...	206

39.科学家“联合国”的诞生	211
40.研发不要怕犯错误	215
哈佛观点:新产品的开发与设计	220

品牌管理模式

第 7 编

我们所有的工厂和设备可能明天会被全部烧光,但是你永远无法动摇公司的品牌价值;所有这些都来源于我们品牌特许的良好商誉和公司内的集体智慧。

——可口可乐已故CEO罗伯托·郭思达

中国在国际市场上的地位越来越明晰,“21世纪是中国的世纪”越来越受到认同。作为“金砖四国”之一的中国,在GE战略上有着举足轻重的地位。但GE的品牌形象、内涵表述等却在中国、印度等发展中国家有着某种误解,甚至在发达国家也有着某种僵化、老化的现象。因此,品牌管理、品牌诊断等便成为了GE当前亟需做的事情。

41.重新定义品牌内涵	226
42.“绿色创想”计划	232
43.感恩社会	235
44.GE:梦想启动未来	239
45.推广品牌,牵手奥运	244

46.以人为本做品牌	250
47.品牌,无形的资产	254
48.请里根做代言人	258
哈佛观点:品牌设计无小事	263

第8编

资本运营管理模式

依我个人的经验来讲,最紧要的是做出正确的方针,但是你做出正确的方针之前,一定要拿到最确实的资料,这是绝对不能错的。

——李嘉诚

资本运营是指企业外部交易型战略的运用,兼并、收购与重组是企业外部交易型战略最复杂、最普遍的运作形式,也是资本运营的核心。企业内部管理型战略和企业外部交易型战略的有效运用是企业获得和发展核心能力的根本途径,也是企业经营的精髓。

49.并购中的失与得	270
50.斥一亿美金入主深发行	274
51.并购过程是一个生命周期	278
52.入主亚洲消费金融业	282
53.资本运营合作须先文化整合	286
54.鱼不能吃快了	292
哈佛观点:资本裂变的扩张	295

第9编

企业文化构建模式

企业文化与价值观是企业管理中最模糊的领域,也是迄今为止最具挑战性的一环。它关系到如何指导组织行为,有难以言讳的价值和意义。

——杰克·韦尔奇

激励、惩罚都是建造企业文化、改进企业文化的关键手段,它们的使用必须具有长期性,不能阶段化,最适宜的情况是能够形成制度。GE对于员工的奖惩措施制定得极为完善、细致、清晰和具有高执行力,这些都是中国企业最应该学习的方面。

55.诚信:坦诚与信任	300
56.将官僚主义连根拔起	304
57.官僚主义的克星——无边界理念	309
58.成就世界第一企业的关键——学习	314
59.最鼎盛时刻就是要变革的时刻	318
60.平等与协作的GE团队	323
61.速度、简单、自信	326
62.发展改进的企业文化	330
哈佛观点:在成长中构建企业文化	335
参考书目	340

第 1 编

战略规划模式

产业结构分析是确立竞争战略的基石，
理解产业结构永远是战略分析的起点。

——迈克尔·波特

好的战略规划可以激发组织内的成员更好地工作,可以加强凝聚力;可以将每个人、每个部门的工作流程、方向、方法有效地衔接起来成为一个整体,犹如攥紧的拳头一般,稳、准、狠、重地打在竞争对手脸上,以期在市场竞争中获得胜利。通用电气公司的战略规划有着明显的步骤性,重整阶段、全球化阶段、服务阶段、质量阶段、电子商务阶段……而每个阶段都为下一阶段的成功施行奠定了坚实基础。



不是第一,就是第二

韦尔奇接管GE后,对公司业务范围、规模、机构设置、管理体制等各方面都进行了大刀阔斧的变革,提出了“不是全球第一第二,就改革、出售或关闭”的理念,重新确立了公司发展战略。虽然,其间曾受到了各类抗议,“GE家用电器部门激烈反抗事件”也使他受到空前孤立,但最终他获得了胜利。

1982年初,杰克·韦尔奇在一个本子上画了三个圆圈。第一个圈子里包含着通用核心企业(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),第二个圈子里是高科技企业(工业电子、医疗系统、工程材料、航空航天和飞机发动机),第三个圈子里是服务业(信贷、信息服务、建筑和设计服务)。圆圈内的这些企业能够保证通用基业长青,而三个圈子外部的企业将被统统放弃!这是一种舍得精神,敢于舍掉自己过去的辉煌与成就,重新展现新的自我。正是因为有了这种舍得精神,20

世纪80年代早期的通用电气才没有出现类似于IBM的困境。

80年代初,IBM凭借“银湖计划”便轻松地将世界第二大电脑公司彻底击毁,使其成为IBM竞争对手垒垒白骨中一名新的成员。而“银湖计划”的执行基地——罗彻斯特研发中心如果被分拆,世界500强中必会增加一员。通用电气在那时也是如此强大。但最终两家公司到了20世纪80年代中后期则走上了两条截然不同的道路:IBM成了“没人要的破烂货”,通用电气则在韦尔奇的率领下更加辉煌。

20世纪80年代美国人正在忍受着日本企业的折磨,汽车、影视、电脑、芯片、通信、游戏等诸多行业都是如此。通用电气、IBM等公司肩负起了抵御它们的重任,在倍感责任的同时这些公司过多地把注意力放到了表层意义上面,放弃了对本企业内部的改革创新。结果,IBM失败了,尽管最终它获得了重生。通用电气则胜利完成了历史给予它的任务,获得了美国人的普遍崇敬。原因何在?区别就在于领导人的魄力和眼光。

IBM的领导人深陷于自身以往的光芒之中不能自拔,在鼎盛时期不能看到危险的存在;GE的领导人琼斯则看到了危险,力排众议选择了富有改革、创新精神的韦尔奇。IBM的领导人因为自命不凡,不愿意放弃过去的辉煌,认为IBM可以掌握一切,结果走向了没落;GE的韦尔奇则敢于放弃过去的辉煌,毅然由制造业转向了服务业,最终成就了辉煌。

韦尔奇上任之后,首先做的事情就是梳理战略规划。GE的领导人基本上都是自己培养的,因此就会出现两种情况:其一,因为长期受到企业文化的熏染,自身独立性已经淡漠,行