

## 1. 决策力

## 果断转型:敢动手术刀的“决策力”

这就像韦尔奇所说的,“变革是商业社会中一个绝对关键的部分,你确实需要变革,而且最好是在自己不得不变革之前。”

从工业时代到智能时代;从产品时代到用户时代;从股东利益至上到股东、员工、用户“三位一体”的价值协同;从追求规模最大化到去平台化的小微组织的跨界协作;从线下到线上再到O2O;从B2C到C2B甚至C2M。近十年来,无数企业遭遇了汹涌澎湃、应接不暇的变革浪潮,很多企业家在变革面前喊出了“要么变革,要么灭亡”的口号,但目前真正通过变革到达成功彼岸的企业仍然还是少数,大多数企业仍然走在变革的路上。

这也让“如何变革”成为了一个非常重要的管理命题。作为工业时代的领袖,韦尔奇在管理GE期间一直在推动持续性的变革,并且创下了大量成功的案例。尽管时代的差异会在变革的具体问题上有所不同,但任何时代变革的灵魂和精髓是一样的。这就像韦尔奇所说的,“变革是商业社会中一个绝对关键的部分,你确实需要变革,而且最好是在自己不得不变革之前。”

来看一下韦尔奇向外界分享的他推动变革的四条准则:

其一,在第一次发动变革运动时,确立一个清晰的目标。为变革而变革的做法是愚蠢的,只会产生消极影响。

在韦尔奇看来,变革绝对不是管理时尚,更不是企业可以随便拿来宣传的游戏,更不是天马行空的乱涂乱写。相反,变革是企业为应对竞争而实现新方向和新目标的过程。

典型案例发生在GE的家电设备产业领域。在上个世纪70年代,GE曾是家电设备产业的领导者,并且笃信会永远保持这一地位,然而,在那个时代,产业链的转移已经催生了日本在这一领域的机会,日本企业提供了大量高质量、低成本的产品,疯狂抢占市场,臃肿的GE在这一领域的市场份额却不断滑坡。

尽管在那个时候,中国和韩国厂商的冲击还没有出现,但是敏锐的韦尔奇已经意识到了未来的残酷竞争以及变革的必要性了。他开始着手推动变革,目标是持续降低成本,提高生产力,并适时创新,并由此开启了GE在家电设备领域的持续变革。

当然,不同规模的公司以及面对不同问题的公司发动变革的方式有很大的不同,在韦尔奇看来,“200人的公司可以在会上宣布,直指问题核心,而成千上万人的大公司在推动变革时往往会遭遇点头同意的虚伪笑脸,即表面应承变革,但行动却依然在习惯的轨道上。”

这也恰恰是主持变革的领导者必须远离空洞口号的根本原因,明确的目标和有针对性的行动是支持变革最终走向成功的不二法门。

事实上,最近十年来,伴随互

联网开启的用户时代,大数据、云计算以及人工智能等创新技术对于传统产业的重构,在改革开放背景下成长起来的大量的中国企业开始直面变革的问题,但很多企业却交出了不同的答卷,有的脱胎换骨,有的则是花样文章,其背后的原因也就在此。

其二,招募和提拔忠诚的追随者,以及能适应变革的人。

按照韦尔奇的估计,在全部商业人士中,真正的变革者不到总数的10%,绝大多数的人可能只是跟随变革,剩下的则是反抗者。因此,企业要转型,要变革,首先就要找到变革的真正拥护者,这包括上层的忠实支持者和各个地方的赞同者。

曾在韦尔奇时代为GE股东创下高额回报的GE资本公司(GE Capital)的主要合伙人丹尼斯·内登就是这样一个变革者,韦尔奇形容他为“热情、绝顶聪明,以及对发展的狂热期盼”,在任期间,协助加里·温特将GE Capital的净收益从几亿美元扩大到了2000年的50多亿美元,同时也把自己负责的上百起资产运作交易提高到了空前的业绩水平。他总是把公司的现状视为错乱的、需要改进的。不断推动公司所有人更勤勉地运转,变革前进永不停歇。

其三,清理并去除反抗者,即使他们有不错的业绩也在所不惜。让不支持变革的员工离开公司,韦尔奇将其视为推动变革实施过程中最困难的环节,却又必须要做的事情。这虽然显得无情,但这些人留下对公司任何人都没有好处。

“许多经理人不能痛下决断,而是继续留用反抗者,对他们的特殊技能或老资格做出让步。不要这样!”韦尔奇表示,“他们会成为变革的杀手,你需要及时地‘斩草除根’。”

其四,利用意外的机会。在韦尔奇看来,要塑造一个真正的变革型组织,领导者需要学会用自己的本能,寻找那些更冒险、更惊人、更不可预见的机会,对其做出评估,最大限度地加以利用。具备这种能力的人需要特殊的决断力,以及特别的扩张欲望,但回报也可能是巨大的。

显然,更冒险的机会往往存在于大的经济危机和金融危机的过程中,资产价格大幅贬值,那些拥有大量现金的企业往往是机会的获得者。比如1997年金融危机期间,GE就成功收购了估值偏低的泰国汽车贷款。同样地,在20世纪90年代日本银行危机中,GE公司和Ripplewood Holdings、美国国际集团(AIG)、花旗集团都大量参与了收购,在可怕的环境下投入巨额赌注,并伴随日本经济的复苏成为了大赢家。当然这需要极强的预判力,这也是变革者需要修炼的底蕴。

## 杰克·韦尔奇之道:工业时代的管理精髓

**编者按** 2020年3月2日,GE原董事长兼CEO杰克·韦尔奇与世长辞,终结了一个股东利益至上的工业化时代。当大数据、人工智能、区块链等新技术推动的智能化时代徐徐开启,韦尔奇留给世人的传奇和他进行企业管理的精髓却仍然熠熠生辉。

众所周知,杰克·韦尔奇是美国工业时代的灵魂,在他身上几乎浓缩了整个工业时代企业管理者所拥有的最核心的精神,从“数一数二”、聚焦竞争优势的战略选择到改进公司运营效率、提高生产率、降低成本的“六西格玛”管理;从果断转型中敢动手术刀的“决策力”到时刻“采取进攻姿态”,做“舞会中最快的大象”的执行力;从对风险高度重视的危机管理到企业规模扩张和兼并收购过程中的“陷阱”防范,韦尔奇留给后人的是一座管理的宝藏。

“尽管时代的变革与环境的变化,让我们不可能在‘术’上严格追随大师的步伐,但是在‘道’的层面以及精神的层面我们将获取更多的启发。”一位企业管理者这样告诉《中国经营报》记者。

比如,当很多企业在战略层面疯狂扩张产业链的时候,韦尔奇的思想则可以提醒大家要时刻思考自己的战略边界和行为边界,否则资金链断裂的故事就会轮番上演。在他看来,“战略其实就是对如何开展竞争的问题做出清晰的选择。不管你的生意有多大,资金有多雄厚,也不可能满足所有人的所有需要。”

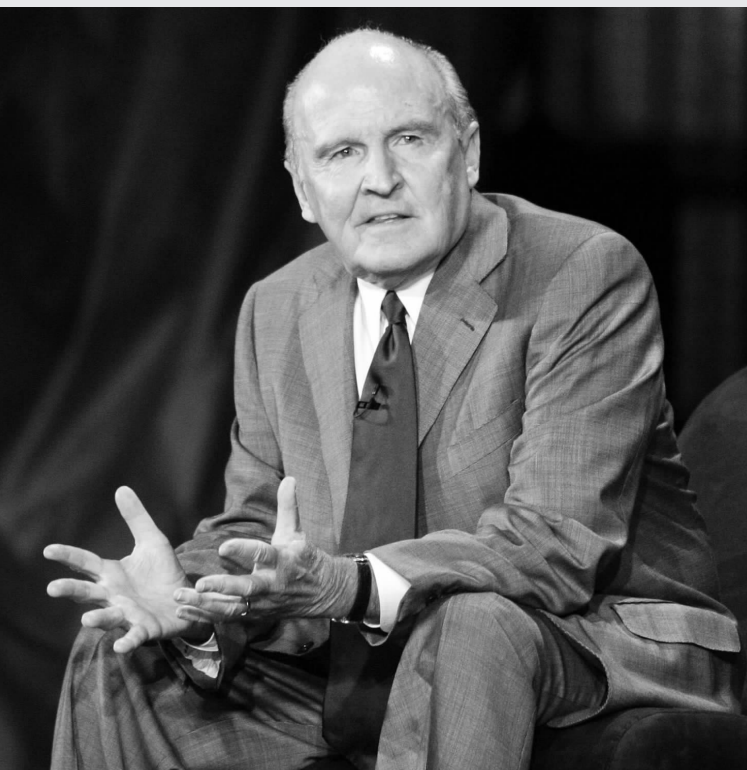
伴随技术迭代的加速,企业的竞争壁垒不再是简单地建立“护城河”,而是需要企业以更快的速度打造竞争优势,同时要有敢于自我打破的勇气和跨界协作的精神。在这方面,韦尔奇告诉大家,“现实意味着‘采取进攻姿态’,对此不能采取尝试性的态度。采取行动时的‘尝试性原则’意味着被踢出市场,也许不是被老的竞争对手,而可能是被一年前还闻所未闻的公司。”

站在今天的角度,回顾大师的管理精髓,找到对今天管理者最有价值的理论,非常具有现实意义。



2018年11月7日,上海,美国通用电气企业展位。

本报资料室/图



通用电气(General Electric)原董事长兼CEO杰克·韦尔奇(Jack Welch)。 本报资料室/图

## 2. 聚焦

## “数一数二”:做头部企业,聚集竞争优势

在成为CEO之后,韦尔奇认为必须要离那些大众化的产业越远越好,同时要向创造高附加值的产业靠近。

伴随全球资源越来越多地向头部企业聚集,头部企业可以轻松地获得资源,获得定价权、话语权以及产业链深挖的价值,而如果不是头部企业,就很难在产业链上做出有效的延展。企业竞争的鸿沟进一步加大。

应该说,能否成为头部企业,与企业对自身的战略定位关系密切,这也是多元化的GE在遇到韦尔奇后绽放出巨大光芒的原因,因为韦尔奇“数一数二”的策略帮GE重新站到了行业领导者的位置上。

不过,多年后韦尔奇在回顾这场运动时表示,“要在每个业务领域都成为数一数二的领导者,要修整、出售甚至关闭现有的业务,这并不是我们的战略,我们有更加明确的方向,即GE要逐渐放弃那

些已经成为大众化产业的领域,更多转向创造高价值的技术性产品,或者是转向销售服务而不是实物的产业。”

能够做出这样的战略定位,是因为韦尔奇注意到了大众化产业的主要武器即“质量、成本和服务”。当时,GE的产品在日本企业的产品创新和价格攻势面前已经不堪一击。所以,在成为CEO之后,韦尔奇认为必须要离那些大众化的产业越远越好,同时要向创造高附加值的产业靠近。在这种情况下,他加大了对GE资本的投资,收购了RCA公司,以及NBC,把资源投入到了能源、医疗、飞机引擎和机车领域的新技术产品的开发当中。

这样的决策,即便对今天的企业来说也有很大的借鉴意义,当原

有的产业模式在提升效率和创造效益上面临来自更高层次的强竞争时,或者投入产出比极低的时候,企业就应该伺机改变,重新调整企业的战略定位,找到根据自身优势能够达到的数一数二的领域。洛客的创始人贾伟就告诉记者,“韦尔奇最大的贡献是他不断追求卓越的精神和‘更强调做到’的执行力。同时,在‘数一数二’的执行力。同时,在‘数一数二’地发挥每个个体的积极性和能动性,从组织层面和市场层面解决战略问题。”

这同样是韦尔奇所提出的“聚焦竞争优势”的概念,即集中优势资源占领全球产业链或全球技术制高点。在韦尔奇任职CEO的20年间,GE成为世界上最大的提供

技术和业务服务的跨国公司,牢牢掌握其所涉足的领域的话语权。

韦尔奇坦承,人才是非常重要的,“作为战略行动的一部分,我们需要大规模地提升自己的人力资源——人才。”其实,整个职业生涯,他都在做两件事情:即紧紧围绕GE的变革方向,招募人才和解除员工。

对中国企业来说,如何在智能化时代重建其在产业链中的地位,如何聚焦竞争优势,如何吸引和招募到最优秀的人才,如何无边界地学习都考验着企业的能力。当然,最关键也是最根本的问题在于,其是否有勇气和决心去抢占全球的技术制高点,而不仅仅满足于当下的收入,这将由其领导者是否拥有追求卓越的心态决定。

## 3. 风险

## 风险管理:时刻打造企业面对危险时的防线

或许这次疫情引发的企业危机,应该加快观念的更新,风险管理虽然不能为企业创造直接的收益,但却可以帮助企业在危机中安然渡过。

当前疫情的发生最大限度地暴露了国内企业在风险管理上的缺失。风险管理对企业的价值和意义到底是什么,如何打造企业风险管理的防线呢?

尽管韦尔奇对21世纪公司的风险管理并未做出系统的阐述,毕竟大数据时代与工业时代风险管理的焦点问题有很大的差异,比如当下数据泄露的风险,用户隐私权的风险,跨境数据管理的风险等等在上个世纪是极其罕见的,不过,对于企业应对风险和危机的方式,以及最大限度避免或及早预警风险的方式,韦尔奇却贡献出了他大师般的智慧。

他告诉企业经营者们,“大多数公司的危机并不是像炸弹那样突然爆发,相反,它们会先露出苗头,之后朝着解决的方向发展。像雪球从山上滚下来一样,危机不断弹起来,蜿蜒前行,重量逐渐增加,速度加快,而且人们永远不能完全确定它会在哪里终止。”

所以,面对危机时的心态非常重要,“你能确定的是你终将停止下来,到达山脚的过程可能令人不愉快,但最终还是会结束,重新开始新的生活。”这也就是说,在处理问题的同时,你要想到明天即将来临,烟尘将被消除,被破坏的部分将得到更换或修复,甚至变得比以前更美。

但仅仅拥有这样的心态远远不够,你还需要在危机中摆正自己的位置,“正确的危机处理方式就意味着你永远都应该把责任揽到自己头上。有时候,你可能是完全清白的,你需要通过斗争来为自己澄清。”

举例来说,1992年GE的一名离职员工充当了告密者,在控告中声称GE与同业公司勾结操纵了工业钻石市场的价格。韦尔奇虽然清楚控告者的人品,但公司还是先假定自己有罪,并进行了认真调查,核实了所有可能不利的证据,最终赢得了这场危机并获得了大量赔偿。

韦尔奇领导GE的20年里,曾经历了很多场大小不一的危机,其中还包括了一名以色列空军将军的飞机引擎交易贿赂事件,GE公司与政府之间关于计时卡准确性的争议(这可是一家为政府生产导弹弹头的工厂),以及涉及数百万美元虚报收入的基德公司丑闻。

在韦尔奇看来,这些事件的发生及其处理过程同时也会成为公

司寻求免疫的过程,避免将来再犯同样错误或类似的灾难。因为在此之后公司会走向极端,建立起规则和程序的壁垒。

日本企业同样是一个典型的例证,在经历了上世纪80年代疯狂“买美国”所导致的资金链及大规模违约危机之后,虽然日本为此付出了巨大的代价,但日本企业普遍建立起了强大的“现金流”防御体系,相比本次危机中国内企业因没有“过冬粮”出现的恐慌,截至2018年度,日本企业“留保”的现金储备大概是526兆日元左右,折合约35万亿元人民币或5.04万亿美元(含金融),甚至高于日本一年的国家GDP总额4.97万亿美元。

需要注意的是,日本企业的“内部留保”制度(“retained earnings”),本质上就是企业“攒下来的利润”,这还不算企业的“注册资本”、“利益准备金”和“资本准备金”(后两个都是日本国家立法强制企业必须储备现金的义务)。

从这个角度来看,一场危机带给企业的并不仅仅是风险或灾难,它可以帮助企业增强面对危机的能力与本领。对当前大多数的中国企业来说,在互联网等高新技术的催生和推动下,大量新商业模式层出不穷,但基本上都遵循了资本推动的架构,通过最大限度地获取市场规模进而以头部企业的身份抢占更多资源,其中包括融资,但是这一链条如果不能建立在正向盈利的基础之上,最终可能会给整个社会经济带来巨大的风险。

即使在离开GE之后,韦尔奇对风险管理之于组织架构的重要性仍然没有得到足够重视感到失望,他表示,“在太多公司里,我们仍然看到它们的组织结构并不符合现实需要,比如风险管理被置于重要决策圈之外;比如领导者都不愿让首席信息官参与关于公司战略的对话。”

在韦尔奇看来,“如果风险管理部门和首席信息官被边缘化,可能会造成严重的后果,你认识到这一点的时候,公司可能已经遭到了重创。”

或许这次疫情引发的企业危机,应该加快观念的更新:风险管理虽然不能为企业创造直接的收益,但却可以帮助企业在危机中安然渡过。

## 观察

## 顶级CEO的长期价值观是“追求卓越”

每一个商业传奇背后都有一个充满生命张力的故事。正是这样的生命张力,成就了企业家的非凡成就。

对于韦尔奇来说,他能成为工业时代的领袖,美国企业界的象征,被誉为全球第一CEO,一个非常重要的原因就在于他不断追求卓越的生命张力,这也必将成为顶级CEO不可或缺的长期价值观。

彼得·德鲁克所感慨的是,所谓的“百年企业”是不存在的,它们之所以能够活下来,仅仅因为在某些极危急的时点,出现了一个异端般的拯救者,他们改变了既有的轨迹,让企业因“面目全非”而得以幸存。

而这个“异端般的拯救者”,需要巨大的热情,敢于冒险的精神,以及准确的判断力和强大的执行力。他不满足现状,勇于改变,同时坚定目标,不会患得患失。所有这一切,在韦尔奇身上都表露无遗。在坚持变革的路径上,他大量削减业务——砍掉了四分之一的企业,大幅裁员——裁员十多万,由此获得了“中子弹杰克”的绰号。

在韦尔奇掌舵GE的20年间,GE的市值从120亿美元增至5000亿美元以上,在1999年成为全球市值最高的企业,并因此连续3年在美国《财富》杂志“全美最受推崇公司”评选中名列榜首。

这奠定了韦尔奇在工业化时代

无法逾越的地位,尽管每一个时代有每一个时代的局限,但在那个股东利益至上的思想一度统治世界的时期,韦尔奇一手工业,一手金融的模式成就了他追求卓越的梦想。

20年后,GE的市值跌回到了900亿美元,公司的业绩表现在道·琼斯工业指数股里排名倒数第一。后人也曾将此归咎于韦尔奇过于追求股东价值最大化而遗留的危机,归咎于其将新兴的有发展潜力业务过滤掉的策略。

然而,就像没有人能够保证一个家族的长盛不衰一样,没有人能让一个企业的百年经营负责。所以,评价一个企业的成功,包括一个企业家的成功,都应该用更长的时间来衡量。

同样地,在工业化时代即将迈入智能化、数字化时代的时候,韦尔奇的很多做法将不再是工具,或战略战术的意义,它将被抽离成精神,激励更多的企业家勇于挑战,追求卓越。

更直白地说,追求卓越就是企业家是否会满足于既得收入,既有的市场地位,向着更高的目标进行挑战的精神。事实上,在当今时代,企业领导者如果没有追求卓越的目标,很快就会被后来者取而代之。所以,从这个角度来看,今天的市场更需要野心勃勃的企业家。

本版文章均由本报记者丽丽采写