

# 通用电气解体 帝国不复存在

■作者 程兆谦 邢若阳

一个时代结束了。

曾经是综合集团象征的通用电气11月9日宣布重大重组计划，公司将“一分为三”重组为三个上市公司，分别专注于航空、医疗健康和能源。具体方案是，GE医疗业务将在2023年初分拆；GE可再生能源、GE发电和GE数字业务将合并成一个单独的部门，然后在2024年初分拆。该公司剩余部分将只剩下GE航空，即飞机发动机制造业务。

这个宣示结束了外界多年来对通用电气未来之路的猜测。自2008年金融危机以来，通用电气一直深陷困境，业务规模一直在收缩，公司已出售包括金融子公司GE Capital在内的大部分业务。通用电气首席执行官Larry Culp在公告中称：“今天是通用电气的决定性时刻，我们已经做好了准备。其实，这也标志着由杰克·韦尔奇(Jack Welch)及其前建立的通用电气‘帝国’将不复存在。”

GE曾贡献了精彩绝伦的成功案例。今天作为一个衰败案例，两者相互勾连，让我们更清醒地认识到破旧立新、持续发展的困难，重新审视何者真正具有长久的价值。

时代的改变常常选择关键事件作为“代言人”，由其发出信号，提出警告，然而它们夹杂在众多噪音里，并不容易被捕捉和解读。GE的衰退就是这样的关键事件，它告诉人们一个旧时代结束了，一些观念、做法、模式过时了。“用旧地图去不了新大陆”，对于奔向未来的企业来说，这些信号值得关注与仔细研读。

## GE真的衰退了吗

如果去读杰夫·伊梅尔特的“临别赠言”，2017年9月他在《哈佛商业评论》上发表《重塑GE以及我的感悟》，你一定会认为这是一个非常成功的CEO。然而，GE的投资者绝不会这么看。2001年伊梅尔特接手时，GE股价为每股40美元，到2018年年底还不到8美元，总市值650亿美元，只有顶峰时期的1/10略多。2017年其市值缩水1000亿美元，2018年再度缩水60%，900亿美元随风而去。

它还创造了多项不光彩记录：2018年6月26日被踢出道琼斯工业指数(DJIA)，I22年光荣历史终结了；继任的约翰·弗兰纳仅在位一年就被解雇，接替者史无前例地来自外部。要知道这家公司素以培养CEO的“黄埔军校”和“内部接班”闻名。

与此同时，GE的信用等级大幅下调，可能引爆债务危机。得益于良好的经营状况与品牌形象，GE享有半个多世纪的3A评级，其融资成本低于花旗、摩根大通、哈撒韦等任何一家纯金融公司。

然而，从2018年3月份开始，标准普尔、穆迪先后将其降级，10月份进一步下调，目前仅为BBB+，只比垃圾级高三档。然而考虑到它的巨大规模(负债总额超过1000亿美元)，实际交易价格已相当于垃圾债券了。融资成本高企，会否成为勒紧苦苦追求复苏的GE公司脖子上的绳子？成为达摩克利斯之剑？希望不会。

简言之，GE已经处于糟糕的境地，甚至滑到更大危险的边缘。留给新任CEO的时间和空间不多了，约翰·弗兰纳仅仅一年就被赶下来，已经反映出这样的急迫性。

谁的责任：伊梅尔特，还是韦尔奇？

GE的现状，应该归结为外部环境的恶劣吗？伊梅尔特就认为自己运气不好：上任仅4天就发生了“9·11事件”，安然破产威胁到所有大公司的信用，还有2008年金融危机及其带来的长期经济影响。他曾如此描述自己遭遇的挑战：“CEO在不同时期的任务不同。有些CEO是创始人和塑造者，有些CEO是幸运儿，经历经济稳定或商业模式尚未被颠覆的时期；我的任务截然不同，在极其动荡的

年代重塑GE这个老字号。”

然而，外部环境绝不应该承担太多责任，责任只可能由公司，特别是拿着超高薪水的CEO承担。当股东承受损失、员工煎熬的时候，伊梅尔特却收到了203亿美元的薪水。在很多业务上与其重叠的德国西门子、美国联合技术公司、荷兰飞利浦公司等，表现上要好得多。

因此，毫不意外地，绝大多数分析把伊梅尔特作为批评的焦点。早在2010年前后，就有人呼吁伊梅尔特要承担责任，对其很不看好。2015年，《福布斯》刊文直指这是一场“彻头彻尾的领导力失败”，不少人认为伊梅尔特10年前就应该退休了。

《福布斯》的那篇文章认为，伊梅尔特缺乏远见和洞察力，没能像韦尔奇那样不断地开拓新市场、带来新的产品、抓住新的成长机会，韦尔奇带领公司从传统的制造业出发，进入了快速发展的媒体，壮大了GE金融，而伊梅尔特只是不断对市场做出反应而已，结果在诸如电子商务、AI人工智能、自动化设备等新兴领域都没有确立显著的竞争地位。即使他看到了，比如数字化转型，但是却离他公开许诺的目标相距甚远。

还有批评者，如原GE中国区高管许正认为，伊梅尔特有交易的热情，交易金额超1000亿美元，比所有美国公司都多，但缺乏高超的交易能力。虽有一些精彩案例，如将塑料业务以116亿美元卖给沙特基础工业，将GE家电业务以54亿美元卖给海尔，但错误更多，如2015年花费106亿美元收购法国的阿尔斯通电力，结果让自己背上了一个“大包袱”。据许正透露，有投资银行家测算，伊梅尔特进行的超千亿美元交易所带来的收益，只相当于同期美国股指ETF收益的一半。

也许有点儿让人意外的是，还有人把火烧到了韦尔奇身上。中欧国际工商学院的龚焱教授就认为，应该受到指责的不是别人，而是其传奇CEO杰克·韦尔奇，将GE推入深渊的，恰恰是杰克·韦尔奇本人。理由是，韦尔奇的两个做法——争取股东利益最大化，以及只做行业第一或第二，为GE的衰落埋下祸根。在龚焱看来，伊梅尔特反倒是“救火英雄”，可惜留给他的时间太少，外部环境太不利。类似批评在《纽约时报》等重要媒体中有不少，实际上对韦尔奇的批评，在其鼎盛时期就存在了。

争议有利于把问题看得更清楚。要知道是谁的责任，首先要把问题搞清楚，也就是从公司层面来看，它到底出了什么问题，之后再去追溯“谁的责任”更加清晰。

## GE的发展曲线： 从韦尔奇到伊梅尔特

为了更准确地挖掘问题的真相，我们把韦尔奇和伊梅尔特两任CEO、36年的公司业绩“打通”，连在一起，画出如图所示的曲线。对于关注和研究企业生命周期的人来说，这个曲线太熟悉了，基本上是一个典型的、完整的企业生命周期：由低点出发，创新驱动，成长卓著，达致顶点，然后老化、衰败。

韦尔奇的时代，是GE创造辉煌的时代。这要从两方面来说。首先是内因，韦尔奇运用一套独特的经营与管理哲学重塑GE，激发其能量，让其成为一家具有强烈韦尔奇特色的公司。相较于前任，他设定了更明确的业务核心，即“三环”战略，聚焦于传统制造业、高科技与服务，并且通过频繁的并购重组，让“三环”中的业务都成了行业内的“数一数二”；在组织管理上，创造性提出“群策群力”、活力曲线、无边界组织等理念与方法，强势推广六西格玛，力图让组织更精简、更扁平、更有效率。

同时，外部环境的功劳也不可或缺。韦尔奇的成功离不开根基(1981-1989)、克林顿(1992-2000)两任总统创造的良好经济环境。然而大多数时候，人们分析GE的成功时，对外部环境的助力几乎



韦尔奇(左)与伊梅尔特

不提，“不恰当地”将所有成功都归于韦尔奇，从而过度神化了这位CEO。没有企业家的成功可以完全离开环境大势的配合。正如中国古语所云：天时、地利、人和，缺一不可。和其他成功的CEO一样，韦尔奇的贡献在于，审时度势创造了企业与环境的内外匹配，以及战略、组织、能力的内部匹配。

但环境一定发生改变，有时还是非常重大的改变，企业与环境将从原来的匹配蜕变为不匹配——产品和技术过时、不再具有竞争力、顾客离开、股价下滑。

当然，环境变化并不必然导致如此结果，如果企业能够迅速加以调整。问题是，在传统管理框架之下，“组织”恰恰意味着稳定、秩序、可重复、可预测，是各种惯例(流程、标准、规章、制度、文化)的组合，具有黏滞性、系统性，“天然地”反变化，不容易变化。“拐弯儿”不容易，“拐大弯儿”更难。而且，近期越成功，公司的规模、复杂性越高，越会加剧这样的趋势。

遗憾的是，GE就是这样的公司，有着辉煌的成功、庞大而繁杂的组织结构，因此近20年发生在GE身上(也是伊梅尔特身上)的衰败并不意外，这是巨大的惯性使然。伊梅尔特不行，换了韦尔奇也未必可以，毕竟有多少人能够自己革自己的命呢？

在之前的《穿越企业发展的“死亡之谷”》一文中，我们曾经区分了两种死法：“找死”和“等死”。“等死”是大企业最常见的死法，其核心机制就是受制于组织的僵化与“单纯”，致使企业与环境脱节，形成战略、组织层面等系统性的不匹配。诺基亚、柯达都是经典的“等死”案例。而今天，GE给我们提供了另一个案例——虽然它离“死”还很远。

从这个意义上说，GE的衰败并不稀奇，只不过是企业发展规律(残酷规律)的再一次体现。人们之所以惊讶，主要是因为把韦尔奇和伊梅尔特割裂来看，甚至对立地看。在韦尔奇的光环映照之下，GE的衰败就变得格外刺眼，伊梅尔特更加不可原谅，似乎成了中国人眼中的“败家子”！

## 再一次审视： 两任CEO的贡献与局限

规律之下，是否无人能够承担责任了呢？非也。主动性、创造性，恰恰以约束为前提；约束条件下，创造出新模式，走出新路径，正是企业家发挥才能的机会。优秀企业家能够在一定程度上超越约束，当然，他也会陷入新的约束之中。因此，我们在评价一个企业家时，既要抱有“历史的同情”“情境的同情”，理解当下的作为与贡献，更重要的是看他在多大程度上超越了约束，超越了时代，做出了长久的贡献。

以此为标准，我们对韦尔奇的贡献做了区分。在韦尔奇身上，最值得肯定的是强烈的批判精神与创新意识。在其GE生涯早期，他就表现出对官僚组织的强烈逆反，工作没多久就提出辞职，领导再三挽留才留下来。要知道在那个时代，无论是GE还是它的CEO琼斯都是

客观地说，上述几点在伊梅尔特及其治理的GE身上都有影子，其实是惯性的体现。比如，他在“产融结合”上走得更远，进一步扩张和扩大了GE金融的规模与范围。在交易的热情上，没有人比伊梅尔特更高，甚至比韦尔奇还要热衷于并购。据统计，在任职期间伊梅尔特进行了380起收购，花费1750亿美元，与此同时出售了370项资产，价值4000亿美元。在其16年任期内，平均每年46起收购，价值350亿美元。

伊梅尔特也高度重视股东价值。根据他自己的说法，在他任期内的分红比GENO年历史上加起来还要多。甚至当企业的现金流并不是那么充分的时候，他宁可借债也要给股东分红。有意思的是，弗兰纳里一上任就宣布将GE的股息减半，以此节省逾40亿美元。

从这些方面来说，伊梅尔特是确定无疑的继承者，继承了韦尔奇的很多做法。但遗憾的是，这些做法并没有帮助他延续辉煌，反而被惯性所裹挟，甚至让惯性变得更大。等到他认识到必须要做出改变时，比如在2015年宣布出售GE金融的大部分资产时，距离其上任已经过了14年。太晚了！

当然，他也努力去抓住新的势头，然而遗憾的是，始终未能充分得到验证，形成初始的成功模式。如果前面犯的错误跟眼光有关，这里就是执行力的问题了。总之，伊梅尔特的错误在于识别变化和做出改变太晚。

## 反思和启示

比事实更重要的，是对事实的反思和得到的启示。

第一，企业生命规律的残酷与无情，以及树立终极意义上危机感的重要性。笔者曾提出一个新斜坡球理论，指出企业存在内在的崩溃趋势。没有企业可以例外，无论它曾经多么辉煌，都会适时，暴露局限，被推到历史的角落，乃至被埋葬。美国的“百货之王”、拥有130年历史的西尔斯百货，已经申请破产了。另一家美国的伟大企业IBM也陷入了传统业务衰退，新业务(云计算、以沃森为代表的人工智能)尚未真正撑起来的尴尬境地。老子所说“天地不仁，以万物为刍狗”，当作如是解。

因此，企业必须保持警醒，树立终极意义上的危机感。2009年曾经申请过破产的通用汽车就吸取了教训。2018年11月，通用汽车在利润大增的情况下宣布裁员18万人，其原因是汽车行业正进入新一轮的停滞甚至衰退，且面临向电动化和自动驾驶转型的艰巨挑战。公司CEO玛丽·巴拉(Mary Barra)告诉员工：“我们应该在逆境到来前就做好准备，而不是任凭不利的情况发生在我们身上。”

第二，伟大CEO不是用来崇拜、敬畏的，而是用来打破的。很多人注意到一个现象，可称为“伟大CEO魔咒”——几乎每一个成就卓越的CEO的接班人都会陷入困境，如IBM的小沃森、惠普的休利特、通用汽车的斯隆等，概莫能外。只不过，现在轮到了韦尔奇。

“魔咒”的发生绝非偶然，而是有着内在的组织动力与人性机理。历史悠久的组织有巨大的惯性，成功的企业更是如此，此其一；其二，前任如此耀眼，后一任很难不被其光芒所笼罩和压迫，大概率“萧规曹随”，然而环境总会变化，一旦剧烈变化，企业战略与环境的不匹配骤然放大，如不能及时做出反应，就会出现大麻烦；其三，继任者的心态也很复杂，既受制于上任CEO的心理与思想影响，又想反叛、超越，树立独立的自我形象，于是行事上可能会在保守与激进之间迅速切换，额外地为企业带来干扰。

在《重塑GE以及我的感悟》一文中，伊梅尔特着力表达的是“改变”，与韦尔奇领导下的GE的差别，力图与韦尔奇拉开距离。而实际上，他在很大程度上继承、放大了韦尔奇的做法，改变又不够。

下转》5版