

韦尔奇的“三圆圈”战略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/111/2021_2022__E9_9F_A6_E5_B0_94_E5_A5_87_E7_c75_111752.htm 韦尔奇坚信，他不会让任何批评对自己产生影响。当他被问及如何决定通用的哪些业务将被保留时，他拿起铅笔和纸画了三个圈，第一个圈代表通用的核心业务，第二个圈代表通用的高技术业务，第三个圈代表通用的服务业务。“这些就是我们的确想发展的业务，也是将把我们带人21世纪的事业部，它们都在圈子里，圈子外的事业部是我们不准备发展的事业部。”事实上，在1983年提出上述划时代的经营战略之前，韦尔奇就已经用3年的时间研究了该公司所面临的问题。早在1981年12月，韦尔奇就认为，20世纪80年代美国企业的最大敌人是通货膨胀，这会导致全球的经济增长率降低，并意味着：“一些只能提供中下等级产品或服务的公司将越来越没有生存的空间。在经济低增长的环境中，胜利者将是这样的公司，它们能辨认出哪些产业在未来会有真正的发展，并坚信所投人的每个事业都能保持第一名或第二名的优势。这些公司将以精简的人事、低下的生产及经销成本、高质量的产品及服务、技术创新和全球行销观念作为它们胜利的根基。”尽管他当时并未说明哪些产业在哪一个圈内，以及哪些产业不在这三个圆圈之内，但从他在1981年的年度报告中，还是可以看出一些端倪。他在年度报告中写道：“我们的注意力将会集中在那些更具有前瞻性的产业上，如工程材料、信息服务、金融服务、制造服务及医疗系统等。”他并没有提及他将要卖掉或关闭许多事业，但强调：市场的领导地位是通用电气公司对

各个事业“最主要的要求”。“三圆圈”的具体内容出于谋略的考虑，韦尔奇也许不想让人们知道他心目中“三圆圈”的具体内容，以避免一开始就震动太大。因此，他尽量淡化“三圆圈”的概念和目的，甚至对公司内部的人说：“这只是组织调整的构想草图而已。”然而，这种解说并没有使职员们如释重负。他们很快就可以从韦尔奇某些行动中体察到“重新创造公司”的迹象。韦尔奇就任董事长后的第一把火，就是对产业做出重新评价：“不论新的或旧的事业，将公司内的人事、组织分成（a）事业部门，以及（b）有问题部门两种。无论哪一种部门，都要求其改革有成果，给公司充分的报偿。”这种评价，实际上是以收益率和成长潜力为标准，将各事业部门予以分类：1.成长型产业部门（这是通用电气公司未来的中枢部门，当前需要增加巨额投资的部门）；2.成熟、利益收获期产业部门（这类产业已无发展的潜力，但因不需要再追加投资，营业额本身就代表利益）；3.成熟、低收益产业部门（由于这类产业的前景和收益都没有潜在发展的可能，已没有必要再进行多少投资）；4.衰退产业部门（这类产业不仅没有发展的可能，而且为维持其生存和经营，还需要大量投资）。通用电气公司对其事业范畴的再检讨，并非利用单纯组织的改革和事业范畴的公司内调整以求活性化，而是为实现策略经营上所说的“经营企业的最佳分配”的一连串过程。韦尔奇的想法变得越来越具体，越来越明朗了。对韦尔奇的经营感兴趣的人只要看看那些圈子就行，圈子里的事业部将得到公司的资源资助，圈子外的却不能。1994年为公司带来90%利润的15种事业部进入了那些圈子。圈子外的事业部被重整、关闭或出售，韦尔奇确认

，如果圈子外的事业部能够被重整，那么他会重新把它放入圈子里去。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com