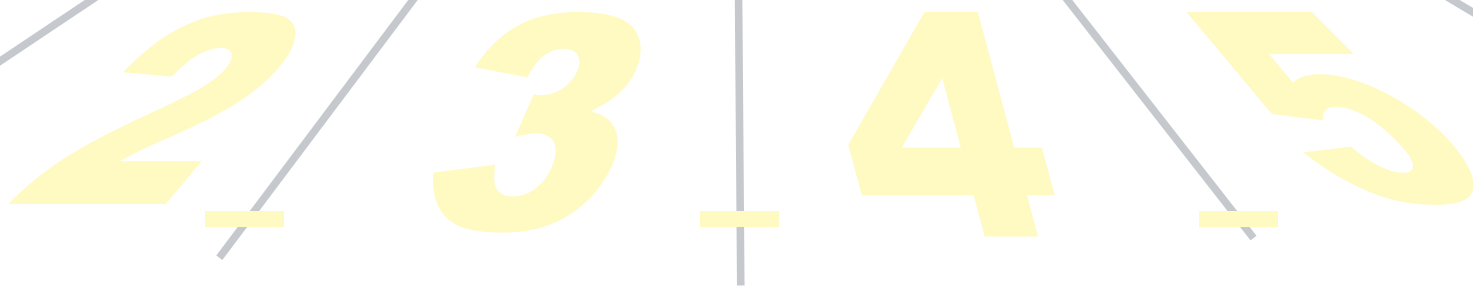


# FUTURE COMPETITION

## 未来的较量

文\_蒋小华 责任编辑\_郭婷婷



无论是企业还是个人，都存在竞争，这是毋庸置疑的，而竞争的终极目标是什么呢？无外乎这样的逻辑：你无我有，你有我优，你优我快。竞争就是要比别人快，关于速度问题，曾引起全世界人的关注，无论是商业社会还是人们的日常生活都注入了速度的基因……快点，时间太紧了，否则这笔生意泡汤了；快点，快点，否则就没有机会了；快点，快点，快点占领市场，否则后果不堪设想……的确，有美国象征的通用汽车走向破产与衰落，而日本丰田汽车却胜利地走向头把交椅，这不能不说是管理模式较量的成功，而管理模式中的核心要素，显然来自市场的反应速度。有资料显示，丰田推出新款汽车的速度远远超过通用公司，尤其是丰田公司的零库存管理更是具有极强杀伤力。

有一个广为流传的故事：两个人到非洲去考察。当他们行走到一片森林时，突然遇到了一只非常凶猛的狮子，朝着他们奔跑过来。其中，有一个人马上从自己的旅行袋里拿出一双跑鞋并且迅速地穿上。另外一个人看到同伴在穿跑鞋时就摇摇头说：“没用的，你跑得再快能跑得过狮子吗？”同伴回应说：“我是跑不过狮子，但在这个紧要关头，最重要的是我要跑得比你快！”现实生活中，或许我们跑不过时间、跑不过社会的发展，但一定要跑得比别人快。虽然并没有绝对的速度，但是只要超越对手你就会有赢家。

商场如战场，兵贵神速。美国人第一天宣布某项新发明，第二天投入生产，第三天日本人就把该项发明的产品投入了市场。加拿大将枫叶定为国旗的决议在议会通过的第三天，日本厂商赶制的枫叶小国旗及带有枫叶标志的玩具就出现在加拿大市场，销售异常火爆，而加拿大厂商们则错失良机。被号称中国的犹太人的温州人也不例外，只要看到有钱可赚，第二天就弄台机器运转起来，机器可以放在家里或朋友的仓库里，赚了第一桶金再盖个厂房，厂房大了再请管理人员，再到一定规模就创个品牌。温州人正是因为善于抓住机会并且用最快的速度来



行动,因而成就了自己。

大鱼吃小鱼,以往被视为常理。如今在市场竞争的商业社会,已经不是大鱼吃小鱼,而是快鱼吃慢鱼。像美国GOOGLE从一个不知名的企业迅速成为全世界最赚钱的互联网公司,吞并一家又一家企业,并吸收几百万新客户,而与此同时,经营150年的雷曼兄弟公司却在一夜之间瓦解崩盘;特别值得一提的是日本的佳能公司曾用超常规的速度策略,迫使发明复印机的美国施乐公司退出老大的位置。这种“不快即死”的市场竞争,我们把它称为“快鱼法则”。无论今天你是“大鱼”还是“小鱼”,你都得快。不管你承认或不承认或习不习惯,一种新的游戏竞争规则

进入了我们的生活,它就是快。不管什么行业,都必须遵循这一法则。

在Internet经济下,大公司不一定打败小公司,但是快的一定会打败慢的。Internet与工业革命的不同点之一是,你不必占有大量资金,哪里有机会,资本就很快会在哪里重新组合。速度会转换为市场份额、利润率和经验,对市场反应速度快的公司将吃掉对此反应迟钝的公司。例如,美国硅谷在商界领域中众所周知、家喻户晓,成了高科技与速度的代名词,每家新公司自诞生之日起,面临的都是白热化的竞争环境,你知道的商业模式别人都知道,你知道的管理方法别人也都知道,你必须靠一种新技术来增强竞

争力,而留给你发展的时间尺度都非常短,你必须使自己的公司迅速成长,否则,稍一犹疑,你就会被对手挤掉,微软的创始人比尔·盖茨深深地了解这一点。在微软公司发展壮大的过程中,曾面临过若干重大的危机关头,比尔·盖茨总是能够抓住趋势,采取非常果断的措施,抢在别人的前面,从而获得了成功,并成就了伟大的微软帝国。比尔·盖茨成功的背后靠的是什么,除了人们经常说的眼光比较好,善于抓住趋势之外,更为重要的是行动神速。无论在公司管理上还是软件开发本身都是把速度放在首位。完全可以这样说,比尔·盖茨是用“速度”创造了速度,同时也让全世界的人们享有了“速度”。**MCB**

# THE SUCCESS STORY OF JACK WELCH

## 让杰克·韦尔奇后悔 不是一件容易的事

文\_白立新 责任编辑\_郭婷婷

2000年11月,当杰克·韦尔奇选择伊梅尔特(Jeffrey R. Immelt.)作为接班人的那一刻起,纳德利(Robert Nardelli)和迈克纳尼(James McNerney)就发誓,要让杰克·韦尔奇后悔。

事实表明,让杰克·韦尔奇后悔不是一件容易的事。于是我就想,杰克·韦尔奇当初一定是留了一手,少了“那一招”的纳德利和迈克纳尼离开GE之后的运程都不顺利。

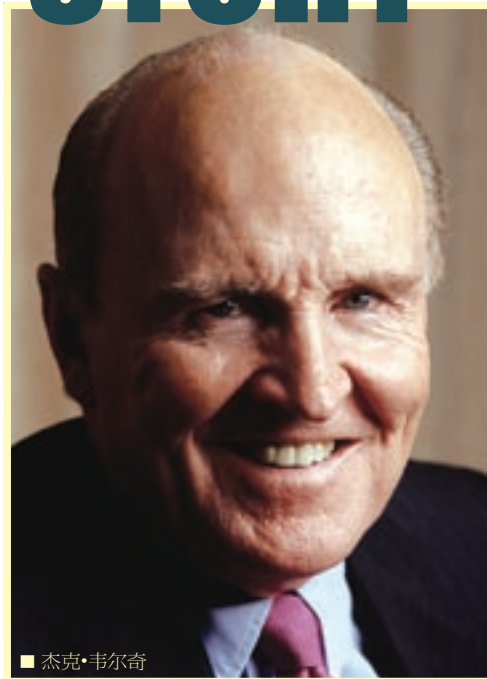
### 先说说纳德利在家得宝的改革

纳德利离开GE之后随即就加入了业绩乏善可陈的家得宝(Home Depot)。家得宝是仅次于沃尔玛的美国第二大零售商。公平地说,纳德利在家得宝的6年创造了不错的业绩。2006财年904亿美元的销售收入,几乎是加入家得宝的2000财年460亿美元的两倍,同时期的净收入也上涨了130%,从25亿美元增加了59亿美元。

在这6年中,纳德利把雷厉风行的工作作风带到了沉闷的家得宝。带着GE赋予他的优越感,纳德利一开始就进行了大刀阔斧的改革,削减新店开设数量,再造工作流程,改造存货系统,并严格以利润率、库存量等量化指标考核这些牛仔式的老员工。直接向纳德利汇报的经理人员有21位,每到星期一中午,这些经理都要向纳德利汇报顾客数量和平均标价等KPI指标。他反对冗长的会议,据说在他主持的股东会议上,股东们每人只限提一个问题,并用数字钟计时,一分钟后麦克风自动切断。

纳德利还仿效GE公司,在家得宝总部创立了一个领导协会。协会设有一个学习中心,讲授有关领导学、营销、商店规划、财务运作,当然还有六西格玛等课程。美国《商业周刊》上曾报道,纳德利曾经指着家得宝的管理层说,“你们懂什么管理?”

纳德利在家得宝的业务运营上无疑是成功的,但是他在重塑家得宝的文化方面则不尽如人意。他的一系列变革使之原来轻松熟悉的伙伴关系逐渐被高度服从的军事化氛围所代替。



■ 杰克·韦尔奇

### 纳德利的2.1亿美元分手费与1美元年薪

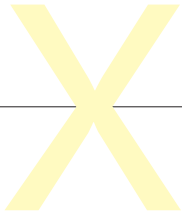
到了2006年,由于美国住房建造和销售量的下降,家得宝的销售额受到了影响。2006年第三季度,公司各零售店的平均销售额下降了5.1%,更要命的是,股价也下跌到了每股40美元左右。

缺少了业绩支撑的纳德利,开始面对来自股东的压力。在业绩平平的2006年,纳德利的个人收入高达3810万美元。在2007年1月3日召开的股东大会上,傲慢的纳德利拒绝回答任何问题。于是,董事会愤然将其辞掉。当然,公司付给纳德利的“分手费”也高达2.1亿美元。

2007年8月6日,58岁的纳德利出任克雷斯勒公司CEO。就职的当天,纳德利就与全美汽车工人联合会主席罗恩·盖特芬格尔(Ron Gettelfinger)会谈了两个小时。尽管盖特芬格尔代表克雷斯勒员工向纳德利表示欢迎,但在会谈中还是提到了家得宝公司给予纳德利2.1亿美元离职补偿的事。纳德利针锋相对,却也迫不得已地宣布,他在克雷斯勒只拿1美元的年薪。

遗憾的是,纳德利并不是大家期望中的艾柯卡。2009年4月30日,美国总统奥巴马宣布克雷斯勒申请破产保护,同时纳德利也表示他将在公司完成破产保护程序后离职。





■ 詹姆斯·迈克纳尼

■ 罗伯特·纳德利

### 再简要说说迈克纳尼

迈克纳尼比纳德利幸运一些。作为杰克·韦尔奇管理哲学的坚实信徒，他向来以严格的管理思维、可量化数据的方法论和极强的目标感著称，并把GE的这一切带到了他所加盟的3M。

借助迈克纳尼大刀阔斧的改革，长期成长乏力的3M在2002年奇迹般地恢复了盈利。然而，同样是在迈克纳尼任职期间，3M每年的销售收入只有1/4来自过去5年间推出的新产品，而这一比例以前曾经是1/3。2004年，3M公司在美国《商业周刊》及波士顿咨询公司的“全球最具创新精神公司”排行榜中排名第一，随后这一排名直线下滑，直至2007年的第七。

在华尔街对迈克纳尼伸出大拇指的同时，3M的创新动力开始衰竭。研发人员需要在创意产生的过程中填写几十页图表的“红色手册”，分析潜在的商业应用、市场规模大小以及生产时可能遇到的障碍等一切问题；全球研发中心引入了六西格玛设计流程，要求每个创意和发明从一开始就要明确市场需求且转化为评估数据；一些供职3M近30年的资深科学家因不能忍受僵化的六西格玛对

创新的干扰而离职或提早退休。

幸运的是，在上述问题大规模爆发以前，迈克纳尼就找好了新东家。2005年3月，波音公司CEO斯通塞弗因婚外恋辞职；7月，迈克纳尼离开3M，出任波音新的董事长兼CEO。

接替迈克纳尼担任3M公司CEO的是乔治·巴克利（George W. Buckley）。巴克利意识到了3M的创新正在衰竭，于是他在所有涉及创新和研发的环节，果断地停止了任何关于六西格玛的流程和行动，研发人员和科学家不再必须成为“黑带”大师。“我认为创新是一个非持续的过程，甚至它本身就不是一个过程，反而有几分像是有人管理的‘混沌’。”

于是在原来的六西格玛体系下，对创新的风险“避之唯恐不及”的态度也得到了扭转。巴克利进一步加大了对研发的投入，2007年的研发经费比上一年增长了11%，以鼓励更多长线的、持久的研发工作。

### 纳德利和迈克纳尼给我们的启示

纳德利在GE的时候，熟悉杰克·韦尔奇所塑造的战略与文化，自然是如鱼得水；在家得宝的时候，纳德利解决了业务问题，却栽在了文化上；而在克莱斯勒的两年，纳德利在业务与文化两方面，均无明显建树。

有趣的是，纳德利在家得宝的继任者弗兰克·布雷克（Frank Blake），被美国《商业周刊》评选为2008年最佳经理人。布雷克在房地产市场开始崩溃的时候从纳德利手里接手了家得宝，他精简了公司结构、提升了士气，使家得宝重新回到业务与文化协同发展的轨道上。有人问布雷克，你最尊崇的前辈是谁？布雷克不假思索地说，“每年我都怀着崇敬的心情去拜访杰克·韦尔奇。”

看来杰克·韦尔奇的理论包括六西格玛都没有错，但是当初杰克·韦尔奇可能忘了提醒他的两位高徒：六西格玛或者任何理论，如果用错了地方，或者以错误的方式加以应用，其结果都会适得其反。MCB