科技进步、发展愿景与组织结构创新

——美国通用电气公司分权化改革的驱动因素分析(1922—1950 年)

杨朝辉

(南开大学 世界近现代史研究中心,天津 300071)

摘要:20 世纪 50 年代初期,通用电气公司总裁拉尔夫·科迪纳对公司组织结构和管理制度实行了具有深远影响的分部制和分权化改革。改革的宗旨在于利用公司战略高层调控下的分部制运营制度,将通用电气公司作为一家高科技大企业所具有的整体资源优势与专业化小企业的灵活性和专注度相结合,保持和增强公司的竞争实力,实现长期多元化创新发展。而公司在 20 世纪 20 年代开启的良性循环多元化发展战略、二战期间和战后科技的进步、多元化和规模发展带来的组织结构创新,以及 1951 年未来十年发展规划的制定,都是公司分权化改革的直接驱动力。

关键词:美国通用电气公司;分权化改革;科技进步;组织结构创新;发展规划的制定

中图分类号:F272.3;F276.6　**文献标志码**:A　**文章编号**:1672-349X(2015)01-0048-07

DOI:10.16160/j.cnki.tsxyxb.2015.01.012

Scientific and Technological Advances, Developmental Vision, and Organizational Innovation: An Analysis of the Driving Factors of the General Electric Company's Decentralization Reform

YANG Zhao-hui

(Research Center of Modern History, Nan Kai University, Tianjin 300071, China)

Abstract: Ralph Cordiner, the president of the General Electric Company, formulated and implemented the divisionalization and decentralization reforms of the company's organizational structure and managerial system, the purpose of which was to integrate the advantages of the large high scientific and technological enterprise and the flexibility and specialization of small innovation enterprises through the division operating system supervised and coordinated by the strategic top management in order to strengthen the company's competitive capacities for long-term diversified innovative development. The virtuous cycle of diversified development strategy in the 1920s, the scientific and technological progress during and after World War II, organizational structural innovation due to diversification and scale development, 10-year development plan made in 1951 were the direct driving factors in the company's divisionalization and decentralization reforms.

Key Words: General Electric Company; decentralization reform; scientific and technological advance; organizational innovation; development planning

规模本身不是大企业发展的障碍,大企业所具有的资金资源、生产力量、市场力量、科研实力和科技人力资源、各类具有规模经济效应的专业职能服务资源、长期培育的优秀公司品牌和公信度、长期对国家经济社会发展所做贡献而获取的良好企业公民形象等等,这些都是小型企业无法比拟的,即便部分小型企业相对于大企业更具有运营灵活性,在其所

收稿日期:2014-12-09

作者简介:杨朝辉(1980—),男,河北廊坊人,博士研究生,主要从事欧美现代化、美国经济史和美国企业史研究。

专属经营的业务领域更具创新性和专业性，很多情况下会在其专业运营领域比多元化的大企业更具竞争优势。但这些小企业所具有的优势，多元化发展的大企业经过组织结构和管理制度改革是可以同样拥有的，而且在具体业务运营上拥有小企业的灵活和专业性的同时，仍有大企业所具有的丰富资源优势。通用电气公司总裁拉尔夫·科迪纳在 20 世纪 50 年代初开展的公司分权化和分部制的改革宗旨，就是将公司的这两种优势结合起来，不断发掘公司多元化发展的潜力，充分利用公司长期发展积累的各类资源优势，以改革为手段，实现公司的持续创新和永续发展。

一、杰拉德·斯沃普时期的多元化发展战略

1922 年，执掌通用电气公司 30 多年的查尔斯·科芬任命杰拉德·斯沃普为公司新总裁。斯沃普 1895 年毕业于麻省理工学院，取得电力工程学士学位，在加入通用电气公司之前，以其超群的工作态度、责任感、创造性、商业开拓精神和组织管理能力，从西方电气公司生产工厂电力工程师职位，直至升任西方电气公司副总裁和董事会成员。1919 年初，斯沃普加入通用电气公司，组建国际通用电气公司，从 1919 年底到 1921 年，斯沃普在欧洲战后重建的环境中，带领国际通用电气公司取得了一系列的成功业绩。

斯沃普接替公司总裁实属临危受命，受全国经济形势影响，公司正处于严重的业务萧条期。一战时期，公司大幅扩充了生产设施，其生产能力远远超过之前和平时期的需求。然而，公司在 1920 年尚有价值 3.18 亿美元的销售订单和战时未交付的生产订单，而 1921 年公司销售订单总额猛降至 1.79 亿美元，公司大量生产能力得不到充分利用，生产设施闲置严重[1-2]。

斯沃普了解到，作为公司主营业务的大型电力设备（包括发电机、变压器等发电、输配电设备、电力交通设备和电动机等工业用动力设备）拥有约 2.5 万家工业、电力公共事业和铁路公司等客户，这些工业和公共事业企业客户对公司产品的需要有很强的周期性，而且这些业务较易受经济波动影响[3]。斯沃普决定大举研发消费类电器产品，把 2 500 万个美国家庭纳入公司顾客范围，开发新的多元化业务，并由此增加用电需求，从而带动公司大型发电、输配电设备的业务增长，再继续开发多种用电设备扩大用电需求，这即是由斯沃普大力发展的良性循环多元化发展战略。

斯沃普有意识地把良性循环战略建立在让公司全局业务的发展最大限度地减轻受整体经济周期性波动的影响上，保持平衡而稳定的长期发展。他系统地规划，通过开拓新的市场领域和新的产品类别，使公司业务进入大众消费市场，摆脱公司发展受制于其他工业和电力交通等行业发展情势的影响，用消费类电气产品业务来抵消重型电力设备受经济危机影响的周期性波动。

此外，通用电气公司从 1900 年建立研究实验室，到 20 世纪 20 年代初这段时间，已经拥有了较为强大的科研实力。公司拥有的科技人才储备、已执行多年的系统性科研制度以及科研和技术开发实力，不仅为斯沃普的多样化发展战略创造了必要条件，也使他有必要充分发掘和利用这些资源的潜力。

通用电气公司在 20 世纪 50 年代组织改革和建立职业化管理时期编著的内部管理教材，这样评价杰拉德·斯沃普的良性循环多元化发展战略政策："20 世纪 20 年代，公司总裁杰拉德·斯沃普制定和实施了通用电气公司成功发展历史上最重要的战略决策之一，即产品多元化发展，藉此为公众和顾客提供更加广泛和完善的服务。该项发展战略致力于将消费类电气产品发展成为公司的一项主营业务，来补充公司已经取得多年良好绩效的发电和输配电等电力设备业务，使公司业务多样化发展为重型发电、输配电等资本品业务、工业用电力设备业务和消费类电气产品业务三大主营业务板块。这一战略的发展极大提高了公司整体业务发展的稳定性，大幅抵消了经济波动对公司业务的冲击，有效实现了公司各项业务的平衡发展。"[4]14-28

1920 年，通用电气公司只有 85 条产品线，而到 1940 年查尔斯·威尔森接替杰拉德·斯沃普担任公司新总裁时，公司已经拥有 281 条产品线。消费类电气产品已经成为公司包括重型电力设备和工业用电力设备在内的三大主营业务之一，而且为公司带来相较于其他两大类业务板块更多的利润。公司对支持消费类电气产品业务发展进行的绝缘材料、化学合成物、特质金属和电子组件等技术的研发工作，不仅推动了消费类电气产品业务的发展，也催生了电子控制装置、莱克桑聚碳酸酯材料、硅材料和新型特质合金等多项新业务，这些新技术和新材料同样可以用于重型电力设备和工业用电力设备的改进，因而也从科技角度推动了重型电力设备和工业用电力设备的产品价值提升与业务的扩展。通用电气公司 1950 年度的净利润额比 1949 年同比增长 38%，1 美元投资回报率增长 13%，其中大部分盈利来自于 20 世纪 20 年代多元化发展战略催生的家用电器、化学产品、建筑电工材料和电子设备产品[5]6。

由于消费类电气产品面向大众消费市场，而通用电气公司已有的销售力量主要面向电力公共事业公司、工业和电力交通企业，杰拉德·斯沃普因而成立了商品部，专门负责消费类电气产品的市场开拓、消费者教育、营销和销售人员培训等活动。到 1950 年，该商品部已经发展成为准自主运营的、规模庞大的家用电器和商品事业部[4]29。1953 年通用电气公司组织结构改革后，公司整个消费类电气与电子集团所包含的电子分部、空调分部、大型家用电器分部和小型家用电器分部，以及工业与照明设备集团内的化学分部和建筑电工材料分部，全都是从当年斯沃普建立的商品部发展而来。由此可见，斯沃普的良性循环多样化发展战略及其成功运营成为了公司在 20 世纪 50 年代进行分部制和分权化改革的

主要原因之一。斯沃普的多元化发展战略创造了众多全新的消费类电气产品业务，开辟了新的市场领域，推进了公司整体业务的平衡发展。随着消费类电器产品、工业用电力设备和重型电力设备业务的不断扩张，公司规模的扩大，生产任务强度的增加，管理决策数量和复杂性的极大提升，对公司组织管理和持续发展的挑战越来越大。

二、第二次世界大战和战后期公司业务的多元化发展与公司规模的扩张

（一）战时业务的急速增长

美国参与第二次世界大战时期，以及战后到 1950 年拉尔夫·科迪纳对公司组织结构和管理制度进行全面改革的时期，公司的科技水平、多元化发展、规模和价值总量都经历了令人叹为观止的巨大发展。

1940 年开始，公司不仅要满足国防设备的生产需求，同时要应对迅速增长的美国工商业领域的订单需求，公司运营的复杂性迅速提高。这不仅需要公司加快扩充生产能力，同时需要研究、工程、销售和其他各项职能力量的扩充，公司面对的最大问题就是在最短的时间内获取最大的产出能力。据公司 1940 年年度报告记录："我们清楚，美国再没有其他企业能和通用电气公司一样生产如此众多种类的国防产品，拥有如此强大的科技实力和科技人才储备与研发经验，公司为国防提供的产品涉及到陆、海、空各类军事用途。"[6]11 公司在最大限度地保障国防需求的同时，还要尽最大力量满足电力公共事业公司、交通运输公司和工业企业的市场需求，以确保战时国家其他工业和经济部门的健康运作。公司 1940 年度订单金额达 654 189 642 美元，比 1939 年同比增长 81%，高于公司历史上的任何年份[6]12，其中国防采购数额达 2.5 亿美元。公司和平时期的三大主要业务领域——重型电力设备、消费类电气和照明设备的业务量也有显著提升，家用电器产品 1940 年度的订单总额创该项业务历史新高，照明设备中的荧光灯业务明显增长，而增长最快的是重型电力设备，电力公共事业公司和工业企业都加大了需求量。

1941 年，公司订单额比 1940 年再增长 73%，雇员人数增长 44%，公司该年度销售额达到空前的 1 132 837 258 美元[7]。公司的重型电力设备、半导体与电子组件产品部门的业务增长最为显著，这些部门的产品主要用于战时需求。同时，美国大众消费前所未有地持续快速增长，使公司消费类电气和商品部以及照明设备部门的业务也急速增长。1942 年，公司订单总额再创新高，比 1941 年增长 77%，达到 2 003 039 023 美元。这一年公司总裁查尔斯·威尔森加入联邦政府，负责战时生产的总动员与组织管理工作。

（二）战时公司的科技进步

业务规模的急速增长只是一个方面，为满足国防需求，承担公司的国防职责。战时通用电气公司的科技研发取得了更加显著的成绩，到 1945 年战争结束时，公司取得了多项科技进步成果，大部分用于国防需求，但公司同时也关注这些科技成果在和平时期的商业化应用。这些新科技成果主要包括原子能的开发、航空发动机、军用雷达、新式通讯技术、电视广播网、火箭筒技术和军用车辆与武器用的各类化学合成材料等。这些新科技不仅增强了国防设备科技含量，并从经济角度使国防设备成为公司的主要业务板块，而且在战后和平时期大多可以发展为新的业务领域，或用于改进已有产品。

公司参与军用原子能开发的同时，积极寻求核能的商用可能，争取将核能发展成为煤炭、石油和水力等电能来源的补充动力来源。1945 年，公司加强了对核子物理和原子能的开发，吸纳更多的科学家加盟公司的研究实验室。这些科学家很多来自美国顶级大学，而且在二战前和战时都参与过原子弹的开发和其他相关科技问题的研究，拥有丰富的研发经验。战时开发的军用雷达技术还催生了商用飞机和商船用电子导航仪装置。

战时通用电气公司为美国军方生产和配备军用战机的涡轮喷气飞机发动机，使公司成为当时世界上动力最强的飞机发动机设备制造商之一。公司在斯克内克塔迪市空港建立飞行实验室，专门用于检测雷达设备、涡轮增压器、喷气推进设备、飞机武器系统、飞机自动驾驶仪和电子控制系统等。战时开发的军用飞机喷气涡轮发动机技术可用于商用飞机发动机、商船涡轮推进技术和发电站用涡轮发电机组等领域[8]。

（三）战时和战后公司工程和生产与研究实验设施的扩充

除战时科技的发展、新业务的涌现，通用电气公司为满足战时和战后的市场需求，大幅扩张生产设施，例如，在重型电力设备业务领域，公司在 1945 年开建伊利诺伊州丹维尔工厂、购置和租赁纽约州的爱德华堡工厂和克莱德工厂，专门用于生产镇流器，这使镇流器的生产能力比战前增长 4 倍。此外，公司当时的消费类电气商品部、照明设备部、化学部、电子部也都在扩充生产和实验室设施，最引人注目的是公司在俄亥俄州克利夫兰照明设备部内拉公园的扩建、电子部在纽约州锡拉丘茨雪城电子公园的筹建，以及拟议开建的肯塔基州路易斯维尔的家电公园。

到 1950 年，通用电气公司和第二次世界大战前已经相当可观的规模比较起来，俨然已经成为了一个庞然大物和强大的科技与制造机器。公司在 1950 年度生产了 11 亿只白炽灯和荧光灯，0.82 亿个不同型号和规格的电子管，0.17 亿台厨房电器、收音机、电视机和空调等家用电器产品，以及 0.1亿多台分马力中小型功率发动机[5]6。

1950 年，通用电气公司研究实验室新建筑楼群竣工，这是公司长期发展战略上最具历史意义的重大事件之一。研究实验室新址位于斯克内克塔迪市附近的莫霍克河沿岸，由

5 栋主建筑楼组成，配有最新式和现代化的实验设施。实验室研发成员由 200 多位科学家和 600 位工程技术专家、机械师和其他实验室办公人员组成。研究实验室的扩建、实验室设施的现代化和大批优秀而富有经验的研发人员有组织的协作努力，不仅再次强有力地证明了公司对相关领域基础科学研究与探索的重视，也再次突显出科研努力对公司之前和未来长期发展的关键驱动作用。

1950 年，通用电气公司研发部门的其他新科技成果包括：硅橡胶绝缘材料，消费类电气产品、各类工业用电力产品应用的硅模制塑料、各类化学合成与塑料产品，为推进其他工业企业的电气化而改进各类工业用电气设备和开发新式工业生产控制技术，新型燃气轮机发电设备，电力机车和发电站用减速装置，新型涡轮增压器，航空导航系统设备，各类发动机电子温控仪表，新型军用涡轮螺旋桨发动机设备，城际特快电力机车，工业用精密电子控制装置，电热、电焊和工业照明等工业设备，钢铁业用轧机传动装置，以及煤矿和石油企业用各类电力设备等。

综上所述，第二次世界大战期间和战后时期，通用电气公司在国防产品、重型发电和输配电设备、工业用电力设备、消费类电气、化学合成材料、高精密电子元器件和电子设备、核能开发、特质合金材料等最新科技前沿领域扩充了研发设施设备，扩大了研发队伍，不断加强研发力度，研发生产了大量电力电子设备。在公司自身科技和商业实力迅猛增长的同时，为国家经济社会发展和国防现代化做出了巨大贡献。

（四）20 世纪 50 年代初的公司规模

除了科技进步、产品业务的多元化发展、生产设施与研发设施的大规模扩张以外，通过销售额也可以看出通用电气公司规模的发展状况。通用电气公司 1895 年度销售总额将近 0.13 亿美元，而公司 1952 年度大部分单个事业部的销售额都大大高于这个数字。1905 年，公司年销售额增长到 0.43 亿美元，相当于 1952 年公司全部产品事业部的平均销售额。从 1940 年到 1952 年的 12 年间，通用电气公司的年销售额又增长了将近 6 倍[4]12－14。

还有更多的数字可证明通用电气公司发展到 20 世纪 50 年代初的庞大规模。1952 年，公司生产从厨房家电到火箭发动机，从塑料原料和制成品到核燃料钚等 20 多万种产品，在美国商务部归类的 21 种基础制造工业中，通用电气公司直接经营了 13 种，并为全部 21 种基础制造工业提供电力能源和工业控制设备。公司在全美共拥有 21.6 万名员工和 25.3 万位股东，以及遍布全国的 3.3 万家供应商和销售商。1952 年，除受美国原子能委员会委托经营的工厂设施外，通用电气公司在全美 91 个城市中拥有 131 座生产工厂，5.7 万台现代化机械设备，21 所工程实验室，销售总额达 26 亿美元[9]。

战时和战后通用电气公司迅猛地多元化发展和整体规模难以想象地急速扩张给，公司的组织管理带来了诸多问题。因此，生产设施的合理化布局从 1940 年左右就已经开始，在第二次世界大战和战后时期进展加快。主要表现是建立新工厂和扩建已有工厂，将不同产品的开发、工程和生产职能统一集中在一起，摆脱关联较低的产品拥挤在同一工厂生产或同一产品不同组件分散于距离较远的不同工厂生产的低效运作，新工厂的建立多接近于劳动力和产品市场，以及生产原料的供应地。之前提到的公司照明设备业务的内拉公园、电子产品的电子公园、囊括全部家电类产品生产的家用电器公园和埃文戴尔飞机发动机工厂区等，就是这种生产设施合理化布局的典型代表。随着多元化和各类业务的发展，这种生产设施的扩建与合理化布局，以及生产设备的现代化不仅为发掘科技进步潜力，满足当时迅速发展的市场需求，也成为公司在 20 世纪 50 年代所做出的实现未来十年发展规划的必要硬件准备。

三、公司未来十年的发展规划(1951 年制定)

20 世纪 50 年代初是通用电气公司组织结构和管理制度改革时期，公司高层管理者根据公司从 1892 年成立到 20 世纪 50 年代初，70 年的发展状况和国家整体经济发展情势，为公司制定了未来十年的发展规划。

据当时预测，美国国民生产总值(GNP)将从 1952 年的 2 410亿美元增长到 1960 年的 4 100 亿美元，按 1952 年价格水平计算，增长率为 20%[4]63。按 1940 年价格水平计算，1935 年电力制造行业对美国国民生产总值的贡献率只有 1.2%，到 1951 年达到 3%，预计到 1961 年该份额将增长到 5%。电力制造行业的增长率将高于美国其他经济部门一倍，电力制造行业将在 1951 年开始的未来十年和化学行业同为增长最为迅速的工业部门。之前的数据已经显示，公司 1952 年的销售额比 1947 年增长 95%，在这 95%的增长率中，只有 16%源自价格通胀因素，公司销售额几年内的实际增长也高达 79%。公司预期，按 1951 年价格水平计算，除去一切通胀因素，1961 年销售额保守估计将达到 40 亿美元，比 1952 年增长 74%。

在这 40 亿美元的销售额中，重型资本品设备将占 60%，消费类电气产品设备将占 40%[4]65－67。据麦格劳－希尔集团出版的《电力世界》杂志统计，到 1961 年，美国工业用电将增长 50%。由于各类家用电器的大规模应用，美国家庭用电将增长 100%[10]56。图 1 显示[10]57，1952 年，消费类电气产品的市场饱和度很低，还有极大的发展空间，这也是公司大力扩张消费类电气产品生产设施及现代化生产设备的主要原因之一。而且，公司在长期的消费类电气产品业务历史发展中，已经建立起了强大的消费类电气产品销售力量，有实力、有机会发掘和拓展一切市场发展机遇。

公司的发展与否取决于它是否能高效地满足顾客的需求，公司的生存与发展取决于市场上顾客的决定，但公司运营方法的创新和改进将有助于通用电气公司获取顾客有益

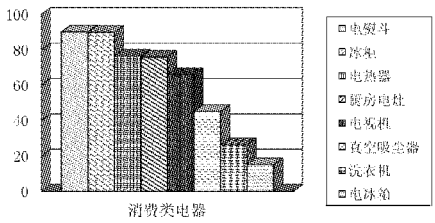

图 1 美国家庭消费类电器市场饱和度(百分率)统计图

于公司自身发展的选择与决定。为达到预期目标,公司需要尽快在管理制度改革和加强组织运营灵活性方面取得更大进步。为抓住未来发展机遇,通用电气公司从 1947 年到 1952 年,共投资 6 亿美元用于工厂生产设施设备的扩建和现代化改进,公司还要继续以每年 1 亿美元进行这方面的投资。

但是,仅仅生产布局的合理化、生产设施的扩建和生产设备的现代化并不能保证目标的实现,公司还要继续加强组织结构的有效性,增强管理者和专业人员的领导力,提升生产工人的技能和生产力。因此,在生产设施设备扩建与现代化和合理化布局基础上,通用电气公司在 20 世纪 50 年代的组织结构和管理制度分部制和分权化改革,以及职业化管理构建,就成为公司实现未来十年发展目标的必要条件之一。

四、公司战略高层对分部制和分权化改革的探讨

早在 1929 年公司联盟岛会议上,公司高层就开始讨论公司在新的发展时期多元化发展战略取得的成绩。这一发展成绩对公司提出了新的组织结构要求,原有中央集权式职能制组织结构对新时期公司运营和发展的抑制必须得到相应的解决,制定新方案。

时任公司消费类电气产品业务总经理的查尔斯·威尔逊指出,分权化组织结构的优点在于权责明晰,结构简洁,易于发挥执行力和取得成果绩效。威尔逊提议,将公司已经部分分权化的部门如同白炽灯部门一样实行完全的分权化管理。他列举了公司已经在成功运营的分权化业务机构,如公司附属的爱迪生家用电器公司、库珀—休伊特公司、特伦伯尔公司和维克多 X—射线公司等制造企业。他还指出,公司已经在部分产品线设立了管理工程师职位,全权负责管理和协调各专一产品线的工程和生产等职能任务,这些都是向分权化管理迈进的重要一步。

公司业务广泛而多元化的发展使职能部门的高层领导者已经无法准确、及时地把握各产品业务的信息和运营状况,并藉此做出正确、及时和有效的决策。中央集权的职能制结构在公司的运营和发展上已经显露出各种弊端,这种结构已经成为组织运营惰性、决策制定拖延和执行拖延的主因。这种结构耗费了公司各级人力资源的大量时间和精力,增加了很多不必要的文职工作成本,抑制了员工的责任心、独立性和创造力的发挥,各职能部门间对具体产品业务的绩效问题相互推诿,阻碍了公司未来发展所需企业家式领导者的培养。在公司新的发展状况下,这种结构使公司决策的制定因信息缺失而协调不畅,各层级管理者和员工缺乏全局意识,不仅降低了公司运营效率,更严重的是使公司决策的制定成为各职能部门间妥协的产物,而不是着眼于公司的长期发展,及平衡公司各团体利益和公司长短期利益的富有进取精神和冒险精神的战略决策。这种低效使很多小公司有机可乘,并在某些具体产品业务的竞争中占尽优势。

威尔逊认为问题的解决办法就是设立多个副总裁或总经理的职位,对各具体业务的运营和绩效负起全权职责,管理和协调具体产品业务的工程、生产和营销等各项职能,此外,还要继续保留并加强全公司范围的专业化职能服务机构,专门负责研究各职能最新的知识技能,并教育和指导各具体产品业务内的职能工作。这样,各个拥有全权职责和权力以及责任的产品业务管理者所管辖的分部门,就具有了单个富有创新和进取性的小公司的灵活性和专业性,增强了各产品和服务运营业务的竞争力。同时又拥有全公司范围专业职能服务机构给予的建议、服务、培训与教育支持。

这种组织结构安排还有一个优点,就是各个准自主运营的产品业务部门的管理者,拥有各部门运营的实际权力、职责和绩效责任,拥有取得成就的责任感与荣誉感,这样会鼓舞全公司管理者和员工的士气,同时易于培养出未来的富有企业家精神的公司高层领导者和管理者。查尔斯·威尔逊的分部制和分权化管理理念,推进了通用电气公司从 20 世纪 30 年代至 40 年代逐步走向分部制和分权化管理的进程。

拉尔夫·科迪纳在 20 世纪 30 年代末受斯沃普和威尔逊委托进行组织结构调查时,对通用电气公司的组织问题和解决方案做了这样的表述:“公司规模和复杂性的增长使管理决策的数量和种类都大幅增加,决策的制定应尽力靠近问题发生的现场,这样不仅可以掌握足够的信息,对问题有更明确和全面的了解,还有利于迅速地采取行动。另外,客户对产品和服务价值需求的提高,使更加专业化和更加集中于不同产品和服务类别的运营需求增强,通过分部制和分权化管理,能有效地提高这种专注度和专业化,从而提升产品和服务的价值,满足客户日益提高的产品和服务价值需求,使公司的业务在激烈的竞争中保持有利优势。”[4]40

从拉尔夫·科迪纳和之前联盟岛会议公司各级领导的观点中可以发现,随着良性循环多元化战略的发展,公司的运营复杂性和业务多元化已经开始对公司的现行职能制组织结构提出挑战。公司的产品线数量迅猛增长,但生产和工程仍然散落在距离较远的不同工厂,这使运营效率、产品的品质和价值、很多类别产品在具体市场上和专业小型或中型企业的竞争优势都受到影响。职能制结构是在已有大型发电设备、电力交通设备、照明设备和工业用设备基础上建立起

来，一直在致力于改进开发已有产品，提高各职能对这些产品业务运营的效率。多元化战略实施，公司研究实验室不断推出新的产品，这些产品由不同的部件组成，不同部件由于材料和技术上的共通性的确可以在多数原有工厂设施内生产，员工也有相应的技能，但不同的产品流经工程、生产等职能阶段时除了效率问题外，还总难免受到不同礼遇和耐心程度的对待，整体上降低了某些产品类别的质量和顾客使用价值。

另一点就是多元化发展的业务越来越多，各产品类别的规模和经营复杂性也大幅增长，公司高层和运营基层的信息流通渠道延长，各种有效决策的制定出现问题，越需要做决策的人越得不到足够准确和及时的信息，而拥有这些信息的人又没有权力及时做出有利于公司发展的决策。联盟岛会议的讨论议题、威尔逊和科迪纳等公司高层的态度与公司的实际运营状况表明，通用电气公司出现了组织结构和中央控制与协调的问题。这一中央控制与协调问题就是公司战略高层在着眼于公司长期发展目标的同时，能够保证公司全局的有效运营和有效决策的制定与实施。前面提到，斯沃普的多元化发展战略是有深远影响的正确战略决策，促进了公司整体业务的长期平衡稳定发展和竞争实力的持续增强，这是斯沃普之后的公司总裁威尔逊和科迪纳一直在称赞而且持续发扬光大的战略。但要最大限度地发掘这一成功战略的潜力，就有必要对创新机制中的组织结构进行改革，加强具有创新精神的战略高层对公司全局的控制与协调。

通用电气公司作为美国联邦政府和军方的主要合作商，其科技进步、业务多元化发展和公司规模都在战时和战后时期得到了空前的迅猛增长。在二战前和战争时期，公司已经从生产和工程设施方面做了很多合理化布局的分部制改革工作，这也是保证公司在战时和战后初期完成国防任务，并同时满足公司工业、大众消费等市场需求的重要基础。但战时、战后公司业务多元化和各产品业务规模的急速增长，公司整体规模的极度扩张，使得组织结构改革和加强中央控制与协调的努力更加紧迫。综合利用小公司的灵活性和大公司的丰富资源优势，公司总裁科迪纳改革的主要目的之一就是斯沃普多元化发展战略的继续和潜力的不断发挥。制度创新和改革的目的是公司的长期创新发展，组织结构和管理制度改革是实现这一发展目的的方法与途径。

五、结论

斯沃普全力开发消费类电气产品业务的良性循环多元化发展战略竖起了通用电气公司发展历史上的里程碑。但这一战略的成功，使公司在 20 世纪 20 年代末期就开始感到业务多元化发展和公司中央集权式职能制组织结构间的矛盾，公司高层管理者从 1929 年的联盟岛会议就在讨论分部制和分权化管理问题。20 世纪 40 年代，时任公司总裁助理的科迪纳已经开始对公司组织结构改革进行有规划的调查研究，并对公司生产设施和部分管理制度作了分部制的调整。

第二次世界大战期间和战后时期，公司科技实力、业务多元化和公司规模再次经历了令人叹为观止的急速增长，这也使分部制和分权化管理改革更加迫在眉睫。在充分结合小公司灵活性、专业性和大公司的资源优势基础上，保持公司的竞争实力，保证公司长期可持续发展，继续发挥斯沃普时期开启的多元化发展战略的潜力，科迪纳在上任伊始即开始了大刀阔斧的分部制和分权化组织结构和管理制度改革。

斯沃普认为公司不断发展的规模和运营与决策的复杂性的确对组织能力发起了挑战，但完全可以采取有效手段，最大限度地减少规模与复杂性带来的劣势，充分发挥公司的规模优势，还可结合利用小型组织的优势。威尔逊指出，公司分部制和分权化改革，可以将具体运营决策权授予进行实地业务运营的事业部总经理和相关下级管理者，各事业部可以以繁荣发展的小企业所具有的灵活性与专业优势参与竞争，并在大公司整体资源优势的支持下在竞争中取得胜利[4]37-38。公司总裁科迪纳指出，把公司的运营业务分部制改革成众多准自主运营的事业部，每个事业部在全公司范围职能部门的支持下独立自主地参与激烈的市场竞争，并取得竞争优势。这样，公司整体范围规模化和高度专业性的职能服务力量、分部制改革后灵活而富有专业集中度的业务单位，以及公司在长期整体目标和政策的指导下各部门各层级的有效沟通与团结协作，都可以使通用电气公司拥有小公司的灵活性和专业集中度，赋予所经营产品和服务更高的顾客使用价值，又拥有大公司的职能服务、充裕资金、公司整体品牌效应等各类丰富资源[4]45。大企业是国民经济生活的主要创新源泉，持续创造出大量新产品、新工业、新就业机会以及众多小企业兴起与发展的机会。大企业是激活国民经济大规模生产和销售的根本动力源，具有绝对的优势用高水平的科技实力为人类生活进步研发和制造更多的、高价值的产品和服务。通用电气公司的分部制和分权化改革旨在最大限度地把大型机构的资源优势、能力与机会和小企业的紧密协作特征结合起来，从而加以最有效的利用[4]50。

参考文献：

[1] David G L. Swope of G. E., the story of Gerard Swope and General Electric in American business[M]. New York: Simon and Schuster, 1958.

[2] The General Electric Company. The General Electric Company annual report[R]. Schenectady: The General Electric Company, 1920.

[3] The General Electric Company. The General Electric Company annual report[R]. Schenectady: The General Electric Company, 1893.

[4] The General Electric Company. Professional management in General Electric, book one: General Electric's

Growth[R]. Schenectady: The General Electric Company,1953.

[5] The General Electric Company. The General Electric Company annual report[R]. Schenectady: The General Electric Company,1950.

[6] The General Electric Company. The General Electric Company annual report[R]. Schenectady: The General Electric Company,1940.

[7] The General Electric Company. The General Electric Company annual report[R]. Schenectady: The General Electric Company,1941.

[8] The General Electric Company. The General Electric Company annual report[R]. Schenectady: The General Electric Company,1945.

[9] The General Electric Company. The General Electric Company annual report[R]. Schenectady: The General Electric Company,1952.

[10] Special report: what business might belike 10 years from today? [N]. Business Week,1952-05-24.

(责任编校:李秀荣)

(上接第 47 页)就被评为“中国休闲城市”和“最佳休闲购物城市”。但绿色休闲消费的观念却一直没有在人们的心中树立。一座休闲城市,彰显的不仅是该城市居民心理及行为状态的简单构成,更是健康休闲环境的营造。因此,应着力培育居民多样化的休闲消费观,即建立在节约生活基本物质消费的基础上,注重益于人的全面发展的享受型和发展型消费,在休闲消费过程中增大文化消费比重。正如国务院办公厅颁布实施的《国民旅游休闲纲要(2013—2020 年)》中提到的:“引导积极健康的休闲发展方向,是促进人力资本提升、全面提高国民素质的有效途径。”因此,健康的休闲消费观念包含着两层含义:一是将休闲消费的层级提升,即休闲越来越注重对高层次需要的满足,精神文化消费占据休闲消费的较大比例;二是注重休闲消费过程中个人行为、素养的提升。与此同时,政府要在营造健康休闲消费环境中发挥主导作用,出台相应政策,规范休闲消费市场,对不健康的休闲消费场所进行严格整治。此外,还应扩充文化场所,完善基础设施。如天津市文化中心是天津市最大的集图书馆、科技馆、美术馆等于一体的综合型公共文化场所,但其辐射人群的范围是以其同心圆由中心向外递减的,由于交通不便或路途车程较远等原因,居民进行休闲文化活动的频率必然会有所减少。因此,政府应突破障碍,为市民进行精神文化消费提供便利,如增设各区县公共文化场所,增加文化中心公交线路,组织形式多样的文娱活动等。

(三)增强招商引资,汇聚人才实力

休闲城市的构建,需要大力开发商机,招商引资,汇聚人才。要在充分激发消费市场的基础上,将京津地区的人才优势发挥出来。

在着力扩大原有类似电视、广播、报纸等传统信息传播渠道的基础上,建立以互联网为支撑的区域休闲宣传体系。在扩大区域影响力的同时,主动寻找合作商机,招商引资,开辟更多休闲产业项目资金支撑来源,从而打造以本地区休闲为连接点的区域休闲产业链条。

天津拥有本科院校 20 所,专科院校 26 所,中等职业学校 15 所,人才优势突出,汇聚人才的基础要素已经具备,而人才的培养只是增强地区人才实力的前期准备,充分发挥人才在休闲产业中的主体作用,还应建立与完善休闲服务、休闲经营、休闲管理等人才培养、培训机制,并对其进行整体规划,完善从业人员的保障制度。

五、结语

休闲是发展的产物,是人类进步的标志。如何将休闲的社会效用及个人效用最大化,是城市发展过程中面临的亟待解决的问题。天津在京津冀一体化的过程中,城市转型的步伐尚未间断,发展方式的转变及产业结构的升级将推动这座城市向着休闲、宜居化转型。但如何发挥自身优势,实现区域休闲经济协调发展,形成京津冀休闲产业带,仍是天津未来发展需要做出政策谋划与实践探索的问题。

参考文献:

[1] 凡勃伦.有闲阶级论[M].北京:商务印书馆,1964:36.

[2] 王宁.略论休闲经济[J].中山大学学报:社会科学版,2000,40(3):13-16.

[3] 王琪延.关于我国休闲经济发展战略的若干思考[N].中国信息报,2008-04-16(7).

(责任编校:李秀荣)