

GE 的多元化发展对中国邮政的启示

中国邮政集团公司上海研究院 黄莺

在全球化进程加快、国际经济形势剧烈变化的今天，几乎所有优秀的中国公司都或多或少地进行着多元化的努力，也都共同面临着如何处理旗下业务地域分布广、产业跨度大、业务关联度低、母子公司管理复杂化和板块协同效应发挥的问题，深入剖析多元化经营标杆企业——通用电气公司（GE）的成功之道，将对中国邮政在今后的多元化发展道路上起到积极的借鉴作用。

经过近 130 年的发展，GE 公司目前已成为一家集科技、传媒、金融服务于一身的多元化公司，其成功经验主要有以下四个方面：

1. 完善的管控体系

在通用电气组织结构变化的过程中，如何加强集团的管控始终是其考虑的核心。在 GE 总部，为实现资本收益最大化、投资风险最小化，母公司对子公司在资产管理方面主要是集中行使投资决策权、财务管理权和中高层人事管理权。集团总部脱离业务运作角色，转而追求在特定业务领域内的投资回报最大化。GE 公司的各个业务集团则是公司的利润中心和项目实施主体，负责最大化占用资本回报率及具体的业务经营。在项目实施过程中，业务集团一方面接受母公司战略投资中心具体日常事务的微观监督管理和评估，另一方面还要接受母公司董事会投融资委员会/财务管理委员会的宏观监控和评估。

2. 卓越的集团战略

在当今不断变化的外部环境条件下，集团战略越来越显示出其重要性。GE 的战略变革能力为其多元化起到了关键性的作用，作为战略中心和投资中心的集团总部担负着战略变革的重任。尤其是 20 世纪 80 年代杰克·韦尔奇掌舵及 2001 年伊梅尔特接任以来，GE 总是能够随着外界环境的变化而调整自己的战略。在整体战略指引下，GE 对集团所属的产业进行相应的优化整合。伊梅尔特时代由于强调“企业有机增长”的地位，在加强增长前景看好的医药和娱乐行业投入的同时，将不甚理想的保险业从集团中剥离。这种因时而变的战略，确保了企业在多元化发展的道路上始终能够快速前进。

3. 因时而变的组织结构

GE 在发展历程中曾经历过多次组织结构的变化，全因环境不同和战略发展需要而定。1971 年通用电气的“战略事业单位”改革，应对的是成长性经营环境下的激烈竞争，目的是为了分权。而 1978 年“超事业部制”应对的是经济萧条，如何避免资源浪费和制定长期的发展策略等核心问题。到了韦尔奇时代，经营环境日新月异，当初的组织结构给通用电气带来的积极意义已经逐渐消失并滋生了官僚主义。为了克服这种弊端，通用电气的改革从优化组织结构入手，将原先的 43 个“战略经营单位”减少到 14 个，管理层级从生产车间到 CEO 仅有 6 个。依照韦尔奇的说法，组织扁平化不只是为了节省开支，更重要的是提高管理效率。扁平化不仅为通用电气节省了费用，更加速了沟通，将原本就属于企业的“控制”与“责任”还给企业。

4. 强烈的文化认同

GE 公司一百多年来不断地引进和整合不同地域、不同文化背景和宗教信仰的优秀人才。凝聚这些意识形态与习俗不一的人才，依靠的就是企业文化。企业文化是保持旺盛生命力的不竭源泉，又是实现企业有机增长的一个重要保障。通过向所有部门和员工传输新的整体价值观、管理特征与制度来施加影响，并对其进行引导，使之发展成为企业所需要的组织行为。随着时代的不同以及变革的需要，通用电气都会在企业文化中注入新的概念。在伊梅尔特时代，为了重点突出有机增长对企业的重要性，“增长、诚信和业绩”成为通用电气企业文化的新核心。因此，通过强有力的文化认同，企业在集团化、多元化的发展过程中就容易统一思想，为相应的整合铺平道路。

GE 公司的成功经验对中国邮政的多元化发展之路有五个方面的重要启示：

1. 集团总部的角色定位及职能

在多元化发展中，普遍出现的现象是企业数目迅速增多、业务庞杂、交叉经营严重。集团与子/分公司之间信息沟通出现严重不畅，各子/分公司自立山头，为了自己的利益而相互争夺资源，从而导致母公司空心化倾向越来越明显，股权结构复杂，管理宽度过大，成本上升效率却逐步降低，公司运营风险会越来越大。因此，多元化发展更要用相对强有力的集团管控来进行，对集团总部的定位及职能就会有相当高的要求。中国邮政应尽快优化总部的组织结构设计、加快总部职

能转型，加强对集团战略、组织架构、责权关系、业绩评价等内容的管控，特别是要完善三大板块协调发展的顶层制度设计，从运行机制方面促进三大板块协调发展产生自我完善的能力。

2. 集团战略与三大板块的发展战略

企业快速扩张到一定程度之后，多元化的矛盾将迅速凸现，如果集团对所拥有的产业的未来发展缺乏统一且明确的战略方向和计划，各个子公司将围绕自身利益进行经营，从而导致同类业务分散经营。目前，邮银、邮速之间也不同程度地存在同质化业务经营等问题。因此，中国邮政应尽快研究制定集团战略和三大板块的发展战略，明晰各自的战略定位，避免资源分散和内部无序竞争。

3. 母子公司管控模式

目前，有相当一部分企业采用分权的管控模式，在公司内部形成了纵向的多级法人结构，每一级都是相对独立的投资中心，总部在部分程度上失去了制定公司战略、配置内部资源的能力和权威。中国邮政目前在对于邮储银行、速递物流公司、邮政公司的管控方面，尚未形成合理有效的管控模式，所以在某种程度上总部职能也被部分虚化和弱化。因此，应尽快设计符合中国邮政实际情况的母子公司/总分公司管控模式，根据子/分公司与集团整体战略的关联程度、资产质量、管理能力等因素制定不同的管控模式和具体的运作机制，将管控模式所确定的管理原则落实下去。

4. 企业文化建设

21 世纪是文化管理的时代，文化是永远不能被替代的竞争因素，也是许多国内外知名企业管控的精髓。一个企业要想快速发展并立于不败之地，关键的一点就是要能够成功地创造具有自身特色的企业文化。在这方面，很多基层邮政企业已经进行了积极、有益的探索，形成了不少成果。中国邮政应加快集团文化建设，以三大板块目前业已形成的企业文化为基础，充分考虑中国邮政目前的情况和战略规划，按照客观性、渐进性、一致性和前瞻性的原则，通过扬弃、创新、再造和重塑，以“共举普遍服务大旗、共用全网资源、共享改革成果、共创美好未来”作为核心价值观，尽快建立符合中国邮政发展和变化的集团文化体系，为实现三大板块的协调发展提供有力的文化引领与支撑。