

从百年GE看基业长青的密码

□ 苗刚刚

金融化狂飙

1981年,杰克·韦尔奇接掌GE,通过GE在美国华尔街整体上市,将多元化的工业板块(航空、医疗、电力等)与金融板块(GE Capital)捆绑运作,形成了“产融结合”的独特模式。这种模式的优势体现在两方面:

其一,资本整合与估值提升。整体上市使GE能够集中调配金融板块(GE Capital)的低成本资金支持工业扩张,例如为航空发动机研发或医疗设备板块的并购输血。同时,金融业务的高回报(2001年贡献41%利润)推升了华尔街对GE的估值,市盈率一度高达30倍。

其二,分散风险。多元化业务结构理论上可对冲不同行业的周期波动,并与金融板块的短期收益形成互补,吸引投资者押注其综合抗风险能力。

彼时的GE以工业巨头形象示人,但其内核实为金融控股公司。GE Capital在2008年金融危机前资产规模超5000亿美元,占集团总资产60%。但是,亮丽的业绩报表下隐藏着三重隐患:

首先是对高杠杆依赖。GE Capital依赖短期债务滚动融资,金融危机中流动性断裂导致GE被迫接受政府救助,AAA评级遭剥夺。

其次是协同空心化。工业与金融板块仅有资本纽带,缺乏技术或市场协同。例如,金融业务的次级贷款与航空发动机研发毫无关联,反而分流了核心业务的研发投入(2000~2015年工业研发占比从6%降至3%)。

最后是透明度陷阱。整体上市掩盖了金融风险,GE Capital的房地产与信贷敞口长期未充分披露,危机爆发后股价一年内暴跌76%,市值蒸

发超4000亿美元。

回归工业

韦尔奇2001年卸任后,后续3任首席执行官(CEO)试图挽救GE,但受制于历史包袱与战略惯性,唯有拉里·卡尔普的“颠覆性手术”实现破局。

杰弗里·伊梅尔特于2001年9月至2017年8月担任CEO。伊梅尔特接任后,面临互联网泡沫破灭、“9·11”事件和2008年金融危机等多重挑战。他推动GE从金融化回归工业核心,剥离了大部分GE Capital业务,并专注于电力、航空和医疗三大领域。然而,他的任期也因GE股价下跌和业绩不佳而备受争议。

约翰·弗兰纳里,2017年8月至2018年10月在任。弗兰纳里上任后继续推动业务瘦身,剥离了交通、医疗和油气等非核心业务。然而,他的任期仅持续了14个月,因未能扭转GE的颓势而被董事会解雇。

拉里·卡尔普于2018年10月接任至今。他是GE历史上首位外部CEO,实施了大规模的业务重组和债务削减,最终在2024年将GE分拆为3家独立公司——GE Aerospace、GE Vernova、GE HealthCare,分别负责航空、能源、医疗业务。这一举措被视为GE回归工业核心的重要里程碑。独立上市后,3家公司拥有独立资产负债表,债务互不连带,虽然共享“GE”的品牌价值,但在法律层面实现了财务与运营风险的实质性隔离,规避了韦尔奇时代“一荣俱荣,一损俱损”的系统性风险。

企业生存的关键

从工业崛起,到金融异化,最终回归工业本

质,GE的故事就是一部“否定之否定”的哲学剧。作为一家百年老店,GE的起伏历程说明,历史的辉煌和深厚的积淀并不能成为企业永远的“免死金牌”,在不断变化的市场环境中,具备动态适应能力才是企业生存的关键。

有所为有所不为。保持初心,坚守自身的能力边界,说起来容易,但做起来难。人性往往经不起诱惑,特别是资本的诱惑很容易让企业陷入多元化的陷阱,分散资源,削弱核心竞争力,最终跌入“大而全”的规模幻觉和“大而不能倒”的心理错觉。只有专注于核心业务,不断提升核心竞争力,坚决抵御诱惑,不被其牵着鼻子走,才能在中站稳脚跟,并取得可持续性的发展。

敬畏周期与规则。企业在制定战略时,必须充分考虑政策环境和市场波动的影响,将其纳入战略规划的考量范围。建立有效的风险缓冲机制,提前储备资源,以应对可能出现的危机,确保企业在不同的市场周期中都能稳健发展。

构建韧性组织。通过建立完善的制度制衡体系和积极的企业文化,平衡企业的短期利益与长期价值。制度制衡能够确保决策的科学性和合理性,避免权力过度集中带来的风险;而文化认同则能够增强员工的凝聚力和归属感,激发员工的创造力和积极性,共同为企业的长期发展努力。

百年老店的成功,从来都不是单纯依靠某一种商业模式,而是在长期的发展过程中沉淀下来的生存智慧。正如《道德经》中所说:“持而盈之,不如其已;揣而锐之,不可长保。”企业在发展过程中,必须在扩张与克制、创新与传承之间找到微妙的平衡点,只有这样,才能真正跨越市场周期,实现基业长青的梦想。



在浩瀚的商业海洋中,企业的发展轨迹恰似起伏的浪潮,时而涌向巅峰,时而跌入低谷。无数案例背后,隐藏着一个关乎企业生死存亡的核心命题:在资本浪潮汹涌澎湃、政策不断变迁以及市场周期性波动相互交织的复杂环境里,企业究竟该如何抵御短期利益的诱惑,构建起一套可持续发展的生存逻辑呢?本文将通过百年企业通用电气(GE)的发展历程,结合管理学理论与商业实践,探寻企业长期发展的底层规律。

45年前,中国空姐日本研修记

□ 胡惠萍

20世纪70年代末,中国民航业迎来蓬勃发展。旅客运输量以每年10%的速度迅猛增长,机队规模从几十架迅速扩充至数百架,行业内部分工也愈发精细,空中服务成为旅客关注的焦点。在国际民航业竞争激烈的背景下,想要占据一席之地,汲取国外先进技术、理念与经验势在必行。

“走出去”的契机

1979年2月,我国民航运输部门就提升空中服务质量与日本达成组团考察协议,决定选派优秀人员赴日研修。同年10月,首批赴日航学习研修成行。

1980年11月,在时任全日空董事长岗崎嘉平太先生力荐下,赴全日空研修开启。我有幸成为候选人之一,参与了民航系统近乎苛刻的选拔测试,涵盖面试、业务考试以及英语和日语口试。局方对此次国外培训极为重视,打破论资排辈传统,从6个管理局(如今的6家航空公司)通过严格考试选拔出10名乘务员。时任北京管理局乘务大队长王竹报带队,10名乘务员开启了为期45天的艰苦训练。作为最早一批走出国门的乘务员,我亲眼见证了乘务培训从最初构建到逐步完善、不断发展的历程。

全日空对此次培训十分重视,学习期间,80多岁高龄的冈崎嘉平太先生看望了我们3次。全日空还安排了6名优秀教官以及课长、所长等全程参与教学、带飞等培训事宜。

在此期间,日本电视台记者也进行了采访报道。当时我们正值20岁出头的青春年华,尽管素面朝天,但每个人的脸上都洋溢着青春的气息,每当我们集体走在东京的街道上,总能引起很多好奇的目光。一次电视台采访播出后,路人的回头率更高,很多人主动和我们搭讪,有一种被“追星”的感觉。

被颠覆的服务认知

全日空秉持“一期一会”的服务理念,即乘务员应将每次与旅客的接触视为一生仅有一次的机会,力求给对方留下终身美好的印象。

教官曾问:“你最讨厌什么样的客人?”我们答案各异。教官告诉我们,旅客是客人,服务人员不能戴着有色眼镜看待客人,乘务员的职责是让旅客获得满意的空中服务,给客人贴标签永远无法成为优秀服务人员。每天训练后,我们都要撰写学习报告,教官会提前认真阅读、批注,并在研讨会上有针对性地指出不足与希



▲ 作者在中国民航航班上服务旅客
▶ 在日接受电视台采访

望。经过十几次研讨评讲,我们不断强化服务意识,深入理解服务内涵。

培训期间,我们每天早上5点起床,乘公交、地铁从横浜到东京。全日空提供免费午餐——日餐或西餐,这对于没接触过西餐的我很不习惯。结束一天紧张的课程后,再乘公交、地铁返回横浜宿舍,复习当天所学、写心得,然后备战第二天的提问、考试,直到夜里11点多才结束。

细节里的服务哲学

令人意想不到的,初始训练并非服务技能,而是表情和姿态。怎样发自内心地笑,如何在与旅客交流时做到谈话内容与动作、表情、姿态协调一致且符合标准,举手投足如何让客人感受得体大方,这些看似简单的细节实则困难重重。

练习迎客、告别时,要兼顾表情、眼神,还要用恰当的语言和标准的动作。我们刚开始培训时的表现不知何时还被录了像,并在课堂上回放,彼时大家才惊觉,自身动作存在诸多缺陷,有些已经成为习惯动作,要纠正过来着实不易,需要反复练习。记得在一次餐食服务的模拟训练中,教官扮演客人,我扮演乘务员。教官提出:“乘务员,我的餐食里有一根头发……”按照学过的程序,我马上道歉并答应为她换一份餐食,结果教员很不满意:“你说‘对不起’的表情那么平淡,一点看不出很遗憾、很抱歉的样子,这样的表情客人感受不到你的真诚。”

参加航班飞行训练时,带飞教官会密切关注服务环节中的表情与举动。比如问候客

人时,眼神、声音、微笑都要真诚热烈,稍有倦怠便会被提醒。看到教官和其他乘务员始终都彬彬有礼、充满激情,我们也丝毫不敢懈怠。一天飞行下来,我们发现最累的竟是表情管理。由此我领悟到,服务人员真诚的表情,比辛苦劳作更能征服客人的心。

服务中,每个细微动作都要站在客人的角度思考:递送食品要方便客人拿取,送报纸杂志需将标题正对着客人,提供咖啡时杯子把手应放在客人右手45度位置,与小孩交谈要蹲下保持平等视线且目光温柔、语调柔和,等等。培训期间,我们看到,教官会为递送餐盘时主菜的朝向而反复试验探讨,直到满意为止,从旅客角度在服务细节上下足功夫。这让我们认识到,服务蕴含诸多学问与技巧,值得我们深思和探讨。

唤醒美的新认知

20世纪70年代,国内还没有形成爱美和追求时尚的风气,更鲜有人学习化妆。到80年代初期,职业形象的重要性开始受到关注。由于当时物质匮乏,公司为乘务员提供的化妆品仅有类似婴儿痱子粉大小的粉盒和一支玫瑰牌口红,没有腮红就用口红晕开代替。

令我们没想到的是,此次培训竟然还安排了资生堂化妆师的化妆技巧课。第一次看到营养液、隔离霜、乳液、精华素等琳琅满目的护肤用品,我们简直眼花缭乱。得知睫毛可以用睫毛夹夹翘,再涂上睫毛膏以突出眼睛的亮度,眼影可以画成各种颜色与服装相匹配等各种化妆技巧,我们大开眼界,感受到化妆的神奇与复

杂。教官还根据每个人的脸型,为我们设计了职业发型。全日空对乘务员形象塑造的重视可见一斑。化妆培训也唤醒了我们内心的爱美之心,让我们变得更加自信亮丽。

严苛背后的温情

培训期间,教官们严谨的训练态度、逼真的演示示范、一丝不苟的敬业精神都令人难忘。

一次模拟训练时,我将扮演孩子的布娃娃随手放旁边座椅,被教官严肃批评:“你难道会这样对待你的孩子吗?”他们就是这样把训练视同真实场景,一丝不苟,没有半点马虎。

在客舱安全训练中,我们当时使用的机型是747,上舱滑梯足有2层楼十几米高,而此前我们从来没有经过这样的训练。就在我们第一次跳滑梯训练时,还来了6个电视台的采访人员。当上舱滑梯打开后,望着陡峭的滑梯以及黑压压的镜头,尽管内心十分恐惧,但我们10个学员还是毫不犹豫地一个接一个跳了下去,令日本人惊叹不已。后来得知,在全日空训练新雇员时,常有人因胆怯不敢跳而被淘汰。面对这样的结果我们也欣喜若狂,因为我们知道自己没有给祖国丢脸,为中国民航乘务员争了光。

爽朗干练、英语很棒的中岛教官,温和爱笑的中村真理子教官,漂亮活泼的大规教官,温柔细腻的江奇户教官,勤奋好学的阿布康男课长……时光流转,教官们的音容笑貌至今深深烙印在我的记忆中。

首个国际航空联盟成立

航空今朝

1908年5月14日,在美国北卡罗莱纳州“新魔山”,维尔伯·莱特驾驶飞机率先将查尔斯·弗纳斯带上天空,飞行29秒,航程600米。随后,奥维尔·莱特再次搭载弗纳斯,以3分40秒的时长飞行4120米。这是世界飞行史上首次飞机载客飞行。

1931年5月14-28日,美国约翰·米勒驾驶自转旋翼机(auto-giro),从费城飞抵圣地亚哥,这是自转旋翼机首次横跨美洲大陆。

1989年5月14日,“艾马迪斯”(Amadeus)订票系统正式启用。作为全球分销系统(GDS),它为航空公司提供了航班和机位销售渠道,航空公司可以在各自的机场票务中心(ATO)和城市票务中心(CTO)使用该系统销售机票,超70000台终端服务于全球100余家航司,革新了航空票务销售模式。

1997年5月14日,星空联盟(Star Alliance)成立,总部设在德国法兰克福,创始成员包括加拿大航空、德国汉莎航空、北欧航空、泰国航空和美国联合航空。它通过共享航线和资源提升联盟成员竞争力,是当时全球最大的航空联盟,也是首个国际性航空联盟。迄今为止,星空联盟已拥有25个成员航司,航线遍布195个国家和1160个机场,年客运量达7.62亿人次。

2018年5月14日,四川航空3U8633航班在成都区域巡航时,驾驶舱右座前风挡玻璃破裂脱落。机组临危不乱实施紧急下降,成功将飞机安全备降至成都双流机场,仅2名机组人员受伤,乘客全部平安。次年6月8日,以机长刘传健为首的机组被授予“中国民航英雄机组”称号。

钟强 辑录