

永远的管理经典  
Management Classics Forever

管理  
business

# Jack

Straight  
from  
the Gut

钻石版

# 杰克·韦尔奇自传

一部堪称“CEO圣经”的管理必读书  
20世纪美国最有影响力的管理书之一

[美] 杰克·韦尔奇 著  
约翰·拜恩

曹彦博 孙立明 丁浩 / 译  
张卫族 / 审校



中信出版社·CHINACITICPRESS

# Jack

Straight  
from  
the Gut

钻石版

## 杰克·韦尔奇自传

[美] 杰克·韦尔奇 | 著  
约翰·拜恩

曹彦博 孙立明 丁浩 / 译  
张卫族 / 审校



中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

杰克·韦尔奇自传：钻石版 / (美) 韦尔奇, (美) 拜恩著; 曹彦博, 孙立明, 丁浩译.

—4版—北京: 中信出版社, 2010.1

书名原文: Jack: Straight from the Gut

ISBN 978-7-5086-1805-0

I. 杰… II. ① 韦… ② 拜… ③ 曹… ④ 孙… ⑤ 丁… III. ① 韦尔奇, J.-自传 ② 通用电气公司(美国)-工业企业管理-经验 IV. K837.125.38 F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第212428号

Jack: Straight from the Gut by Jack Welch and John F. Welch, Jr.

Copyright © 2001 by John F. Welch, Jr.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2010 by CHINA CITIC PRESS

Published by arrangement with Warner Books, Inc., through Bardou-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED.

## 杰克·韦尔奇自传

JIEKE · WEI'ERQI ZIZHUAN

著者: [美] 杰克·韦尔奇 约翰·拜恩

译者: 曹彦博 孙立明 丁浩 审校: 张卫族

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区35号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 24

字数: 385千字 插页: 16

版次: 2010年1月第4版 印次: 2010年1月第1次印刷

京权图字: 01-2001-4129

书号: ISBN 978-7-5086-1805-0/F·1837

定价: 39.00元

## 版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84260000

<http://www.publish.citic.com>

010-84264033

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

编者的话

Jack

Straight from the Gut

杰克·韦尔奇、郭士纳的名字在职业经理人，甚至是许多并非企业高管的普通读者当中颇具知名度和影响力，作为出版者，我们引以为豪的就是将他的自传和对管理最为权威的论著《赢》最早引进到中国，并将《谁说大象不能跳舞？》引进出版。

然而，阅读是思想的开始，而不是终点。这些年中国企业的发展和企业家群体的成长超过这个国家以往任何时代，如果说对韦尔奇的单纯膜拜仍然在继续，则不失为一种思想上的停滞。幸好它没有发生。由此，我们想到了重新整理已经出版的杰克·韦尔奇和郭士纳的作品，将“永远的管理经典”作为一个系列出版，以期为更多人的思考提供参考和镜鉴。换句话说，是想在企业家成长的路上捧上自己的一把新土。

在这个世界上任何角落，企业家都不是“无土栽培”的。他们的成长和发展需要社会环境、商业环境等众多外围条件，在我们看来，他们中的一些人如果生于战乱，也颇有成为将才的可能。而他们之所以成为企业家，首先是他们的性格、知识、能力等个人因素足以令其成为一个优秀的人，其次就是中国经济飞速发展提供的机遇与挑战的催化——所谓“时也，势也”。

站在出版者的角度，令我们欣慰的不仅仅是柳传志、王石、马云这些企业家中的佼佼者在阅读我们的出版物，更重要的是，在中国数以十万计的中小企业的创业者、管理者，甚至是那些身处规模庞大企业各个岗位的普通员工，也在阅读我们的管理图书。我们相信如此庞大的智力资源才是中国企业，乃至中国经济最强劲的引擎。

如今再看韦尔奇、郭士纳的种种论述，一如当年，无法从中找到对现实局面简单直接的解决方案。但是沿着其中的许多思路去思考，仍然有助于很多人解决

自己工作中的问题，面对管理上的困境。从蹒跚学步，到摸着石头过河，中国企业和他们的领导者正在从小学生，逐步向行业旗手的新征程开拔。如果说，我们出版杰克·韦尔奇等人的作品是在坚持什么的话，那就是坚持着一份期盼，期盼中国企业的领导者，也能从中国经济奇迹中脱颖而出，成为世界级的商业领袖。而他们之中，也将有人登上企业管理者的最高峰，一如当年的韦尔奇、郭士纳，令世界瞩目。

在如此恢弘的历史中，我们要做的不过是，为您提供知识，以应对变化的世界。

编者  
2010年1月

作者的话 | Jack  
Straight from the Gut

写一篇自传于我而言似乎有点奇怪。我承认，我讨厌不得不使用第一人称，因为我一生中所做过的几乎每一件事都是与他人一起合作完成的。然而，你要写一本这样的书，却必须使用“我”来叙述，尽管实际上它是应该由“我们”来承担的。

在写作时，我想尽可能提及所有在我人生旅途中伴我左右的人，但我的编辑却不断地打击我，试图将这些名字剔除出去。我们最终达成了妥协。这也就是为什么书后的致谢比较长的缘故。所以请读者们注意，你们在书中的每一页看到“我”这个字的时候，请将它理解为我所有的同事和朋友，以及那些我可能遗漏的人。

序言 | Jack  
Straight from the Gut

2000年感恩节那个星期六早晨，我的大部分时间都在等待“新人”的到来。这是个暗语，指代我的继任者，也就是GE（General Electric，通用电气）未来的董事长兼CEO。

星期五晚上，董事会一致同意杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）成为我的继任者。于是我给他打了个电话。

“告诉你一个好消息，你和你的家人明天可以到佛罗里达来度周末吗？”

显然，他已经知道发生了什么事。所以我们没有继续谈这事，而是立即着手安排所有相关事宜，以便他能够马上到佛罗里达来。

星期六早上，我急切地等候着他。耗时的CEO交接过程已经结束，我正准备开车离开，这时杰夫的车开到了我所在的汽车道。他看上去非常高兴。于是我立即走上前，还没等他完全从车里出来，就一把抱住他，对他说了那句雷吉·琼斯（Reg Jones）20年前跟我说过的话：

“祝贺你，董事长先生！”

我们热烈地拥抱在一起，那情形就仿佛我们成功地完成了交接工作。

此时此刻，我的思绪一下子将我带回到20年前的那一天：雷吉走进我在康涅狄格州费尔菲尔德的办公室，热烈地拥抱我，情形同现在如出一辙。

雷吉其实很少做出那种激烈的动作。然而当时他的臂膊那样有力地拥抱着我，脸上浮现出微笑。1980年12月的那一天，我是美利坚合众国最快乐的人，当然也是最幸运的人。如果可以让我任意选择理想的工作，我想就应该是这份工作。因为它给了我宽广得不可思议的业务经营范围：从飞机引擎和发电机到塑料、药品以及信贷服务等等。GE所做的和即将要做的一切，事实上已经深入到我们每一个人的日常生活中。

最重要的是，这是一份75%与人相关、25%与其他因素相关的工作。它使我可以和这个世界上最聪明、最具创造力、最有竞争力的一些人在一起工作，他们当中很多人都比我要聪明得多。

我1960年加入GE时，视野还不够开阔。作为一名刚获得博士学位的24岁的助理工程师，我的年薪是10 500美元，当时希望自己到30岁的时候年薪可以达到30 000美元。这就是我当时的目标，当然，如果说我有目标的话。当时，我全身心地投入到自己的工作中，占用了大量的业余时间。接踵而来的就是步步高升，而且似乎每一次的提升都足以开阔我的视野，以至于在20世纪70年代中期，我开始想，也许某一天自己也能成为CEO。

然而，这种可能性似乎在与我背道而驰。我的很多同龄人认为我之于GE是方枘圆凿，是完全不合适的。确实，我这人性格比较急躁，对于某些人来说，还可能属于那种出言不逊的人。在他们眼中，我的行为举止总是显得与众不同，特别是在为商业成功而经常在附近酒吧举行的大小庆祝酒会上。

不过幸运的是，GE的很多同事都还有勇气喜欢我，雷吉·琼斯就是其中一位。

从表面上看我和雷吉的区别之大，无论怎么说都不过分。雷吉出生于英国，拥有政治家的风度，外表整洁高贵；而我呢，一名爱尔兰裔美国列车员的独生子，是在波士顿以北16英里的马萨诸塞州的塞勒姆长大的。雷吉非常沉稳，彬彬有礼；而我呢，粗鲁、大嗓门、容易激动、带着浓重的波士顿口音而且说话口吃。那个时候，雷吉是全美最令人钦佩的企业家，一个在华盛顿有着绝对影响力的人物；而我呢，一个在政策方面没有任何经验的职员，离开了GE公司，恐怕就再没有人认识我了。

不过，我总是觉得自己可以和雷吉产生共鸣。他很少流露自己的情感，甚至从来没有露出任何蛛丝马迹。然而，我有一种感觉，觉得他非常理解我。从某种角度来说，我和他是志趣相投的人。我们尊重彼此的不同之处，共享着某些重要的东西。我们都喜欢分析、计算和自己做准备工作。我们都热爱GE。他知道GE需要有所改变，而且认为我正好有这份激情和智慧去实现它。

我不知道他对我希望GE改变的想法到底了解多少，但是这20年来他对我的支持从来没有动摇过。

接任雷吉职位的竞争非常残酷，因为整个过程都被浓重的政策导向和个体的自我膨胀所复杂化，我自然也不例外。这是非常令人不快的。最开始的时候，总共有7名来自公司不同部门的候选人，因为公开竞争雷吉的职位而备受公众的瞩目。



而雷吉起初并没有想到这件事会造成后来的分裂和高度官僚主义的局面。

虽然这些年来我没有出现什么致命的失误，但确实也犯过一些小错。所以一直到雷吉在1980年12月19日最终说服董事会同意我成为他的继任者时，我能否如愿以偿仍不明朗。我还记得当时一位GE同事对我说，就在任免决议宣布的当天，他到总部附近的“嗨嗨”酒吧喝酒，发现一位公司老职员正郁闷地对着一瓶马提尼酒没完没了地叹息：“我只给他两年的时间，接着就该轮到**我**贝尔维了！”

然而，我却让这位老职员等了20年！

在我当董事长的这些年里，我受到了媒体的广泛关注，有好的也有坏的。但直到1998年7月初，《商业周刊》(*Business Week*)上的那篇关于我的长篇封面报道引发了洪水一般的邮件向我发来，才使得我有了写这本书的动机。

为什么呢？因为就是这篇文章，使得数以万计的陌生人给我寄来了许多封感人至深、富有灵感的信件，他们都在信中谈到自己的职业状况。其中有很多人，由于组织机构的压力，他们不得不改变自己做人的原则，忍受某些事情，服从于某些人的意志，而所有这一切只不过是为了所谓的成功。他们喜欢报道中的焦点，即我不愿意改变自己意志的行为。这篇报道暗示，我能够改变这个世界上最大公司之一的行为方式。

和公司的几千名员工们一起，我试图在这种大公司的理念中建立起一种非正式的氛围，而这种氛围就跟街角的邻里杂货铺的氛围一样。

当然了，具体实施起来比想象的要复杂得多。在我的早年岁月里，我近乎疯狂地严格要求自己诚实守信，与官僚浮夸作风进行斗争，哪怕这样做意味着我在GE不会获得成功。我同时还记得自己在扮演一个不同的自我时承受的巨大压力，而且我也要遵守游戏规则。

在我得到提名当上副董事长后不久，在旧金山出席第一次董事会会议时，我穿了一件熨得笔挺的蓝色套装，配以浆挺的白色衬衣和色泽鲜艳的红色领带。我这样做是为了在董事会的其他成员面前表现得比我43岁的年龄更加成熟。我猜我当时应该是想让自己看上去或者表现得更像一个典型的GE副董事长。

就在会议结束后举行的鸡尾酒会上，GE的一位资深董事保罗·奥斯汀(Paul Austin)——他同时也是可口可乐公司的董事长，走到我面前，摸了一下我的套装，说道：“杰克，这不是你。如果你还是你的话，你应该看上去比现在好得多。”感谢上帝，奥斯汀居然知道我是在演戏，并且还这么关心地告诉我：企图扮演某个我永远都不可能成为的人，对于我来说简直就是一场灾难。

纵观在GE的41年，我经历了许多起起伏伏。按照媒体的说法，就是从王子到猪猡，然后再反过来的过程。实际上，我的“称号”可不止这两个。

早先，当我还在我们刚成立的塑料集团工作的时候，就有人说我是一个“异想天开的人”。而我20年前荣登CEO宝座后，华尔街上还有人问是“哪个杰克”。

20世纪80年代初期，当我试图通过裁员使GE更有竞争力的时候，媒体授予我“中子杰克”（Neutron Jack）的称号。而当他们随后发现我们的主要关注点在于GE的价值和文化时，他们又说，是不是“杰克变软了”。我曾经是“数一数二杰克”（No.1 or No.2 Jack）、“服务杰克”（Services Jack）和“全球化杰克”（Global Jack），近年来，又成了“六西格玛杰克”（Six Sigma Jack）和“电子商务杰克”（e-Business Jack）。

2000年10月的时候，我们企图收购霍尼韦尔（Honeywell），而我又同意留下来完成这次过渡，所以有些人把我看成死皮赖脸霸着CEO职位不撒手的“老不死杰克”。

我不是想用这些“称号”来述说自己，而是想用它们来描述我们公司这些年来经历过的一些阶段。事实上，我这样一个在马萨诸塞州的塞勒姆由母亲带大的小男孩，从来就没有过太大的改变。

1981年，我首次在纽约的皮埃尔大酒店（Pierre Hotel）接受华尔街专栏分析家的采访。我对他说，我希望GE能够成为“世界上最富竞争力的企业”。我的目标是将一种小公司所拥有的精神注入GE这样的大公司中去，摆脱传统企业的保守思维，从而使我们的公司比只有我们五十分之一大的公司更有活力、更灵活、适应性更强。同时我还对他说，我理想中的公司能够做到“让每一位员工都有机会去尝试所有的新鲜事物，即每一位员工都可以确信，除了他们自身的创造力和主动性以及个人价值标准的限制外，没有任何阻力能够妨碍他们前进多远、前进多快”。

我将我的智慧、热情、勇气投入到了这40多年生命历程中的每一天。我很庆幸自己可以成为GE的一分子。本书试图将读者也重新带入到这一旅程中去。最后，我相信我们已经创立了世界上最伟大的企业，一个不断学习、有着无限文化底蕴的企业。

读者完全可以自己参照我1981年在皮埃尔大酒店所描述的“愿景”，判断我们是否实现了我们的目标。

这本自传不是一部完美的商业传奇。我的观点是，商业更像一个世界级的大

饭店，当你透过饭店厨房的门缝偷看时，那些食物看上去远没有装在精美瓷器中、摆上饭桌的好。商业就是杂乱不清和混沌。在我们的厨房里，我希望你们可以发现某些对你们实现自己的梦想有所帮助的事物。

这里并没有什么绝对真理或管理秘籍。不过在我的旅程中产生了一种哲学。我遵循对我行之有效的一些基本理念，诚信是其中最重要的。我总是相信最简单、最直接的方法。这本书同样也试图展示给大家：思路打开以后，一个企业，还有我们每一个人，可以从中得到一些什么东西。

我现在才真正领会到“失败乃成功之母”的含义。

任何人的憧憬和梦想都不是直线式发展的，我就是个活生生的例子。这是一个幸运儿的故事。他没有计划，也没有与众不同，虽然磕磕绊绊，却始终是在向前发展。就在世界上最著名的一个企业中，他生存下来，并且得以茁壮成长。这甚至还是一个美国小城市的故事。我从来没有忘记自己的根，即使在我见识了一个前所未闻的世界之后也是如此。

尽管如此，这本书更应该是其他人已经经历过的故事——成千上万聪明、自信心强、充满活力的员工们互相学习如何打破旧工业世界，并朝着融合生产、服务和技术的的方向发展。

他们的努力和他们的成功才是我的征途如此重要的主要原因。我非常庆幸自己能够成为其中的一分子，而这正是源于雷吉·琼斯20年前走进我的办公室时给我的那个令我终生难忘的拥抱。

目录 | **Jack**  
Straight from the Gut

作者的话 IX

序言 XI

---

## 第一部分 早年岁月

第一章 建立自信 3

第二章 脱颖而出 17

第三章 掀掉屋顶 22

第四章 在雷达下飞行 30

第五章 逼近大联盟 39

第六章 海阔凭鱼跃 49

---

## 第二部分 重塑企业文化

第七章 面对现实与“阳奉阴违” 71

第八章 远见 83

第九章 “中子”岁月 97

第十章 美国无线广播公司并购案 112

第十一章 人的企业 125

第十二章 再造克罗顿维尔，再造GE 137

第十三章 无边界：将理念进行到底 150

第十四章 深潜 167

---

## 第三部分 商海沉浮

- 第十五章 唯我独尊 177  
第十六章 GE金融服务集团：增长发动机 188  
第十七章 NBC与电灯泡的结合 204  
第十八章 能屈能伸 223

---

## 第四部分 改变游戏规则

- 第十九章 全球化 241  
第二十章 持续增长的服务业 254  
第二十一章 六西格玛的里里外外 260  
第二十二章 电子商务 272

---

## 第五部分 回顾与展望

- 第二十三章 “回家吧，韦尔奇先生” 283  
第二十四章 CEO到底是干什么的 298  
第二十五章 来自高尔夫的启迪 316  
第二十六章 “新人” 321

后记 341

致谢 347

附录A 经济萧条中的快速发展 353

附录B 2001年C类会议日程安排 357

附录C 致杰夫·伊梅尔特的信 360

附录D 业务经理会议日程安排 366

# Jack Straight from the Gut

| 第一部分 |

早年岁月



## 第一章 建立自信

---

如果说我拥有任何领导者的风范，可以让大家发挥长处，我觉得都应该归功于母亲。忍耐而又有进取心、热情而又慷慨是母亲的美德。

---

那是一个糟糕的赛季的最后一场冰球比赛。当时我在塞勒姆高中读最后一年。我们分别击败丹佛人队、里维尔队和硬头队，赢得了头3场比赛，但在随后的比赛中，我们输掉了所有的6场比赛，其中5场都是一球之差。所以在最后一场比赛，即在林恩体育馆同主要对手贝弗利高中的对垒中，我们都非常想获得胜利。作为塞勒姆女巫队的副队长，我独进两球，我们顿时觉得运气相当不错。

那确实是场十分精彩的比赛，双方打成2比2后进入了加时赛。

但是很快，对方进了一球，这一次我们又输了。这已是连续的第七场失利。我沮丧至极，愤怒地将球棍摔向场地对面，随后头也不回地冲进了休息室。整个球队已经在那儿了，大家正在换冰鞋和球衣。就在这时候，门突然开了，我那爱尔兰裔的母亲大步走了进来。

整个休息室顿时安静下来。每一双眼睛都注视着这位身着花色连衣裙的中年妇女，看着她穿过屋子，有几个队员正在换衣服。母亲径直向我走过来，一把揪住我的衣领。

“你这个窝囊废！”她冲着我大声吼道，“如果你不知道失败是什么，你就永远都不会知道怎样才能获得成功。如果你真不知道，那你最好不要来参加比赛！”

就在我的朋友们面前，我遭到了羞辱，但母亲的这番话让我从此再也难以忘怀，因为我知道，是母亲的热情、活力、失望和她的爱使得她闯进休息室。她，



格蕾丝·韦尔奇 (Grace Welch)，是我一生中对我影响最大的人。她不但教会了我竞争的价值，还教会了我胜利的喜悦和在前进中接受失败的必要。

如果说我拥有任何领导者的风范，可以让大家发挥长处，我觉得都应该归功于母亲。忍耐而又有进取心、热情而又慷慨是母亲的美德。她非常擅长分析人的性格特征。对于遇到的每一个人，她总是有所评论。她说她可以“在一英里外嗅出骗子的气味”。

她对朋友非常热情慷慨。如果一个亲戚或者邻居来家里玩，称赞橱柜里的玻璃水杯款式不错，那么母亲会毫不犹豫地玻璃杯拿出来送给他。

但是另一方面，如果你得罪了她，那你就得多加小心了。她会怨恨任何一个辜负了她信任的人。我继承了母亲的性格特点。

除此之外，我的很多管理理念都可以从我母亲身上找到原型，譬如下面这些原则：通过竞争去获得成功，面对现实，利用欲擒故纵的方式来激励别人，确定苛刻的目标，严格地跟踪工作进展以保证任务的顺利完成。她在我身上培养出的洞察力从未消失过。母亲总是坚持要面对现实。她的一句名言是：“不要欺骗你自己。事实上它就是这样。”

她总是警告我说：“如果你不学习，你将一事无成，绝对一事无成。学习没有任何捷径可言。不要欺骗你自己！”

这些就是每天萦绕在我脑海里的生硬而又坚定的忠告。每当我欺骗自己，以为一笔交易或一项业务上潜在的严重问题会奇迹般出现转机时，母亲的话总能让我警醒。

从我入学开始，母亲就告诉我优秀的必要性。她知道怎样对我严厉，同时也知道如何拥抱我，亲吻我。她让我确信自己是被需要和被爱的。如果我带回家的成绩单上有4个A和1个B，我的母亲就会问我为什么得了个B。不过，她最后总是会以祝贺我得了A来结束话题，然后给我一个热情的拥抱。

母亲总是不厌其烦地检查我是否在做家庭作业，就好像我现在总是要检查每天的工作一样。我还记得小时候在楼上卧室写作业的时候，老是听到母亲的声音从客厅里传来：“作业做完了没有？如果没做完就别下来！”

但只有在厨房的桌子上和母亲一起玩金拉米牌 (gin rummy games) 时，我才感受到竞争的乐趣。记得我还在读一年级时，中午一放学，我就像赛跑一样从学校飞奔回家，希望能有机会和母亲玩金拉米牌。每当她赢了我，当然通常都是这样，她会将自己的牌一下子扣在桌子上，喊道：“金！”这会使我一下子疯狂起来。