

Jack Welch
Jack Welch

杰克·韦尔奇

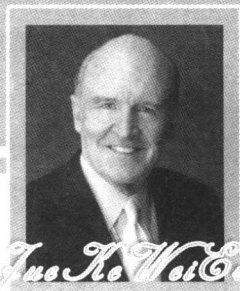
智慧活学活用

倾听名人的声音 领略强者的智慧

王云会◎ 编著

杰克·韦尔奇，一个拥有自己独特个性魅力的商界精英，一个在事业中创造了管理神话的商界领袖，一个充满传奇色彩的人生。杰克·韦尔奇正是我们这个时代的偶像，了解他不仅对于商业界的人是必要的，而且，对于每一个想要做到最好的人来说都是重要的。

 中国出版社



Jack Welch

杰克·韦尔奇

杰克·韦尔奇

智慧活学活用

倾听名人的声音 领略强者的智慧

王云会◎ 编著

杰克·韦尔奇，一个拥有自己独特个性魅力的商界精英，一个在事业中创造了管理神话的商界领袖，一个充满传奇色彩的人生。杰克·韦尔奇正是我们这个时代的偶像，了解他不仅对于商业界的人是必要的，而且，对于每一个想要做到最好的人来说都是重要的。

中国社会出版社

图书在版编目(CIP)数据

杰克·韦尔奇智慧活学活用 / 王云会编著. —北京: 中国社会出版社, 2007.1

ISBN 978-7-5087-1543-8

I.杰... II.王... III.通用电气公司(美国)—工业企业管理—经验
IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 115790 号

书 名: 杰克·韦尔奇智慧活学活用

编 著 者: 王云会

责任编辑: 范琪

出版发行: 中国社会出版社 **邮政编码:** 100032

通联方式: 北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦

电 话: (010)66051698 **传 真:** (010)66051713

邮购部: (010)66060275

经 销: 全国各地新华书店

印刷装订: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 150mm × 225mm 1/16

印 张: 11.25

字 数: 130 千字

版 次: 2007 年 3 月第 1 版

印 次: 2007 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 16.00 元

(凡中国社会出版社图书有缺漏页、残破等质量问题,本社负责调换)

前言

“全球第一 CEO”

杰克·韦尔奇，执掌通用电气公司（GE）20 年的最高执行官，曾经被美国人赋予“中子弹杰克”的绰号；曾经被美国最著名的杂志评选为“最强硬老板”，他还被全球商业界公认为“全球第一 CEO”。

韦尔奇对 GE 在悠久历史中形成的繁杂官僚机构和等级森严的管理层级开战，他精简机构，裁减冗员，努力使公司这头肥硕而行动迟缓的大象摇身变成一头健壮而动作敏捷的羚羊。

韦尔奇提出了“数一数二”的战略，他要的是他所有企业都在本行业内做到第一或是第二，否则等待的命运就是整顿、关闭或者是出售了。

韦尔奇提出了“工作外露”计划和“无边界”的管理方式，目的是要让每一个员工把工作中的问题拿出来交流、沟通，去除了“边界”的公司里没有人们不可跨越的障碍。

精力（Energy）、激励（Energize）、判断力（Edge）、执行力（Execute）和激情（Passion）组成的 4E 和 1P 成为他把员工划分为 ABC 类的标准。表现最差的 10% 面临的是被淘汰的命运。如果你拥有积极进取的旺盛精力；如果你懂得如何去激励你身边的每一个人与你一起去实现共同的目标；如果你拥有准确无误的敏锐判断力；最重要的是，你能够充满激情地把决定付诸于行动，那么，



毫无疑问，你将成为前途似锦的明日之星。

当韦尔奇退休的时候，GEO公司的市场价值增长了数十倍，他成为世界公认的商界领袖，也成为全球的CEO争相效仿的偶像。

比尔·盖茨曾经评论说，杰克·韦尔奇是一个杰出的管理者，无论是在工作还是在生活中，他都独具慧眼，智谋百出，从不宽容，也从不虚伪。

杰克·韦尔奇，一个拥有自己独特个性魅力的商界精英，一个在事业中创造了管理神话的商界领袖，一个充满传奇色彩经历的商界奇才。

韦尔奇曾经告诫年轻人说，如果你在生活或者工作中只是做一些一成不变的事，那太遗憾了。“放手去试试吧，去冒险吧，去做新的事情吧，去别的国家吧，要有勇气。”“年轻是一个巨大的礼物，不要浪费它。”只要我们努力了，除了品味到成功的喜悦和失败的痛苦，我们“真正的收获是过程中的快乐。”

人们常说，商场如战场。其实，人生又何尝不是一次漫长的战斗历程。当生命终结的时候，战斗落下了帷幕。无论输赢，都再也没有了重新再来的机会。所以，我们都得全力以赴，努力做到最好。

“每个时代都需要偶像”，或许，杰克·韦尔奇正是我们这个时代的偶像，了解他不仅对于商业界的人是必要的，而且，对于每一个想要做到最好的人来说都是重要的。

目 录

第 1 章 为未来准备一切

青少年时代的韦尔奇，做了一个成功人士青少年时代应该做的所有事情：培养强烈的求胜欲又能理智对待失败；努力获得报酬又不为报酬牺牲人格；获得丰富的知识又不做知识的奴隶；品尝爱情又不被爱情毒倒……在能力素养和精神品质上，他为未来准备好了一切，这预示了他的美好未来。

培养求胜心	3
永不言败	5
诚实的价值	8
拒绝愚弄	12
最好的生日礼物	15
从错误中吸取教训	17
坦然面对失败	20
一波三折的入学申请	22
体验大学生活	25
攻读博士学位	28

第 2 章 主动争取机会

不要问别人给了你什么，而要想想你为别人做了什么；发现机会以后，要主动争取而不能被动等待；毛遂自荐需要凭借无可挑剔的实力，更要凭借无所畏惧的勇气，这是职场新人韦尔奇的三个理念。他凭着他积极进取



的精神和全身心的投入，很快就在公司里脱颖而出，并步步向高峰攀登，直到有一天，他成为一条小池塘里再也容纳不下的大鱼了。

做喜欢而恰当的事	33
不理想的开始	36
辞职风波	39
从跌倒的地方站起来	43
毛遂自荐	47
终于上路了	49
特立独行的风格	53
新的舞台	57
小池塘里的大鱼	61

第 3 章

最强硬的管理者

努力进取、执着追求以及坚定信念是一个人取得成功的必要条件。韦尔奇正是凭借这些因素在激烈的竞争中赢得了胜利。登上 GE 公司 CEO 的宝座不是他事业的终结，而是他事业的开始。他以“最强硬管理者”的面目出现，用自己的铁拳，砸烂了 GE 的官僚主义；他提出了“数一数二”的战略，抛弃了所有的落后者。他欢迎英雄，拒绝懦夫。他要像一头雄狮，率领一支由雄狮组成的强大团队，成为市场的胜利者。

以改过为才能	67
机舱面试	70
荣升最高执行官	76
不计前嫌	80
向官僚主义开战	82
爱尔兰协会	87



“数一数二”战略	89
出售子公司	92
没有终身的承诺	96

第 4 章

爱拼才会赢

韦尔奇的成功来自于他充满激情的拼搏。如果一个人对生活或者工作中只是做一些一成不变的事,没有心潮澎湃的激情,没有敢于拼搏的精神,那就站在一边看着别人去“赢”吧。韦尔奇曾经告诫年轻人说:“放手去试试吧,去冒险吧,去做新的事情吧,记住,要有勇气。”“年轻是一个巨大的礼物,不要浪费它。”而韦尔奇永远保存着冒险的勇气,他永远不会浪费自己的聪明才智和充沛的精力。

创造优美的工作环境	103
中子弹杰克	105
把步子迈得更快	108
所有权精神	112
创纪录的收购案	115
“工作外露”的企业文化	121
开始新的生活	125
无边界管理	128
学习沃尔玛	133
听完别人的理由	137



第 5 章

选对人, 做对事

韦尔奇认为, 挑选人才是领导者最重要的职责。领导者的工作就是每天把全世界各地最优秀的人才招揽过来, 并把他们放到适合的岗位上去, 同时, 把最差的 10% 淘汰出局。一旦做出了决定, 就要相信自己的选择是对的, 不能因为别人的议论而轻易改变, 这样才能为人才充分发挥才华提供良好的环境。

朋友的前途胜于一切	143
选择最优秀的人才	146
相信自己的选择	149
永远淘汰最差	154
韦尔奇与中国	158
挑选接班人	161
接力棒的完美交接	166



第 1 章 为未来准备一切

青少年时代的韦尔奇，做了一个成功人士青少年时代应该做的所有事情：培养强烈的求胜欲又能理智对待失败；努力获得报酬又不为报酬牺牲人格；获得丰富的知识又不做知识的奴隶；品尝爱情又不被爱情毒倒……在能力素养和精神品质上，他为未来准备好了一切，这预示了他的美好未来。



培养求胜心

1935年11月19日，一片纷纷扬扬的大雪笼罩大地。随着一声清脆的啼哭，一个可爱的男婴在马萨诸塞州的一家医院里出生了。他的父母是一对爱尔兰血统的中年夫妇——41岁的约翰·弗朗西斯·韦尔奇和36岁的格蕾丝。面对这个结婚16年后才姗姗降生的小天使，夫妇俩高兴得流下了幸福的泪水，这可是他们期盼已久的爱情结晶啊！

夫妇俩轻轻抱起刚刚出生的小宝贝，小心翼翼地抚摸着，眼中满是浓浓的爱意。他们为这个婴儿取名杰克，对他呵护备至。他们不曾预料到，这个孩子就是20世纪后半期叱咤商场的杰克·韦尔奇。

约翰·弗朗西斯·韦尔奇是铁路线上的一名普通工作人员，他为人和蔼，话语很少，更多的时候是在静静地旁听着别人的高谈阔论。他每天的工作时间都很长，很少能在晚上7点以前回家。尽管辛勤工作，但是他那点微薄的薪水还是仅够维持家庭的基本开支。

约翰·弗朗西斯·韦尔奇忙于工作，看护孩子的责任就全部落在了格蕾丝的肩上。这也使得杰克和母亲的关系非常亲密，在母亲无微不至的照顾下，杰克度过了一个非常愉快的童年。

热情善良、温柔大方的格蕾丝深爱着儿子，但是她并不因此而溺爱他。杰克是他们的独生子，她把所有的希望都寄托在了他的身上。所以，她非常注意从小就培养儿子良好的品行。

从小杰克开始上学的时候起，格蕾丝就不断地鼓励他一定要获取最优秀的成绩。她要求儿子在每一门功课上都要竭尽全力地争取好成绩。如果儿子带回来的成绩单是4个A和一个B，那么毫无疑问，她一定会首先质问为什么出现B的成绩。她要求儿子说出理由，并督促儿子在这门功课上狠下功夫。直到儿子答应以后一定会更加努力地学习，并保证再也不会出现B的成绩了，她



紧缩的眉头才会慢慢舒展开来。然后再对儿子的其他 4 门得 A 的成绩加以表扬，并深情地拥抱儿子。

格蕾丝时时都不忘督促小韦尔奇抓紧时间学习。她每天都不厌其烦地检查韦尔奇的家庭作业，并把这件事当成自己每天必做的一件事，态度严肃认真、一丝不苟，好像这就是她神圣的职责。如果在某一天里，韦尔奇想在没有写完作业以前就偷偷下楼玩耍，妈妈就会在客厅里拦住他：“你的作业做完了吗？如果做完了就拿来给我看看，如果没有做完就不要下楼来。”韦尔奇只好打消了逃避写作业的想法，乖乖地做完作业以后再开始玩耍。

韦尔奇小时候患有轻微的口吃，说话时有些缓慢，吐字也太不清晰，并因此而常常遭到小伙伴们的嘲笑。这让小韦尔奇变得十分害羞，他不敢主动跟人说话，影响了与他其他人的沟通和交流。为了不让这个与生俱来的小小缺陷影响到儿子的一生，母亲知道帮助儿子树立自信是最好的办法。

这位聪明的母亲为儿子的口吃找到了完美的理由，她对儿子说：“你为什么要自卑呢，亲爱的儿子！这个问题正好说明了你的脑袋是那么的聪明，以至于无论说话多么流利的舌头都跟不上你聪明的脑袋运转的速度，你应该为自己有着如此聪明的脑袋而高兴啊！而且，说话之前可以先在大脑中考虑良久，选择最适宜的话语，这难道不好吗？所以，别的孩子应该羡慕你才是啊！”母亲的一番话使得韦尔奇立刻高兴得跳起来，他再也不为自己的小小缺憾而自卑了。

韦尔奇在很小的时候缺乏竞争意识，善于观察心理的格蕾丝很快就发现了这一点，她认为在一个充满竞争的社会里，没有竞争意识的人很容易遭到社会的淘汰。因此，母亲在日常生活中总是尽量培养儿子求胜的心理，让儿子体会到胜利者的快乐情绪。

母亲经常在厨房的桌子上和韦尔奇一起玩牌。她每次赢了以后就会将她的牌一下子全部扣在桌上，高声的叫喊起来。事实上，这位用心良苦的妈妈是在以此来激励自己的儿子一定要争取胜利。她的做法确实起到了作用。韦尔奇每天放学后就早早跑回家，以



便能有更多的时间和母亲一起玩牌，希望能有机会赢了母亲，然后自己也高兴的大叫起来。母亲并不因为自己的儿子还小而故意输给他，她希望儿子凭自己的智慧赢得真正的胜利。

杰克·韦尔奇小的时候还缺乏胆量，对父母有着强烈的依赖感，只要稍长时间看不到父母的身影，他就会感到害怕和恐慌。在其他的父母看来，这是非常正常的行为，他们总是尽可能多的陪在孩子身边。但是，格蕾丝却要自己的孩子从小就培养出生活自理能力。韦尔奇和小伙伴们常常晚上在街上打曲棍球，玩耍快结束的时候，其他小朋友的父母总会出来接他们回家吃晚饭，唯独杰克一人必须自己回家。韦尔奇稍大的时候，她总是把他送上开往波士顿的火车，让他独自去参加球赛。

尽管家里的生活条件很拮据，但父母乐观、自信、不服输的性格深深影响着韦尔奇，尤其是母亲更是在潜移默化中影响着他。在母亲的严格管教之下，韦尔奇从小培养了永不服输的精神和其他的优良品质。可以说，杰克·韦尔奇之所以能够拥有后来那样举世瞩目的辉煌成就，母亲对他的培养功不可没。

活学活用

成功的人往往是对胜利充满渴望的人。从小培养求胜心，对未来成长非常重要。

永不言败

爸爸每天都会找到许多别人看完以后就随手扔下的报纸，例如《波士顿报》、《先驱报》、《记录报》等等，几乎当天主要的报纸都能找到。他总是把这些别人丢弃的报纸带回家去。

由于爸爸每天都会带回许多当天的报纸，韦尔奇就能够每天都阅读到新鲜而有趣的新闻。他通过看报积累了知识，开阔了眼界，知道许多同龄的孩子所不知道的事。因此，他在孩子们中间



成了知识丰富、消息灵通的人，再加上他聪明的头脑，他很快就成为伙伴们中颇有威信的小头目。

比尔和迈克都是韦尔奇的邻居，他们常常与韦尔奇一起玩游戏。大多数做游戏的主意都是韦尔奇想出来的，因此，比韦尔奇大一岁多的迈克心里满是嫉妒，总是想着要寻找机会来让伙伴们见识他的才能，在孩子们中间树立威信，成为孩子们的首领。

一天，迈克主动提出要与韦尔奇一起玩诺多拉游戏，这是一种类似“射靶”练习的游戏。在空地的前方竖立一块方形的木板，伙伴们拿着飞镖之类的东西瞄准射击。如果谁能够连续射中十次，就可以充当“大帅”或“将军”，射中次数较少的伙伴就只能听任“将军”的摆布了。“将军”可以随意指使他们做鬼脸、抹花脸，或者是命令某人做跑步或跳跃等运动。正因为“将军”有着这样大的权力，所以每个参与游戏的孩子都渴望在比赛中赢得胜利。

迈克玩诺多拉游戏时一向十拿九稳，所以他选择了这个游戏来与韦尔奇较量，但是他不知道韦尔奇才真正是玩这类游戏的行家。韦尔奇几乎每天都在院子里练习射击。迈克提议玩这种游戏时，韦尔奇欣然同意了。一群孩子向附近的空地跑去。

韦尔奇首先射击，当他连续十次射中小木块时，情不自禁地流露出了胜利者的姿态。他对迈克说：“迈克，你输了。”

迈克心中有些吃惊，他不知道韦尔奇原来这么厉害，暗自懊恼自己出了个馊主意。但是他可不愿轻易服输，不然以后在伙伴们中间就更没有威信了。他硬着头皮争辩说“我还没有射击呢，怎么就输了？”

韦尔奇笑着说：“你射击与否都无关紧要了，我已经赢了，除非你也能连中十次。”

迈克更加不能认输了，他暗暗祈祷，然后开始射击，果真也是连中十次。

韦尔奇发现自己低估了对手的实力，就要求再决高低。迈克刚刚射中十次，自信心膨胀起来，洋洋自得地说：“别说一次，十次我都奉陪到底。”



两人再次比赛起来，结果，迈克输了，天真的孩子们欢呼起来，“韦尔奇赢了，韦尔奇是个永远不会失败的将军。”

迈克非常愤怒，他知道如果不把韦尔奇的气焰压下去，自己不仅不能成为孩子王，而且还会成为孩子们嘲笑的对象。于是，他指着旁边的一堆石块问：“你敢和我比搬石块吗？谁搬运的石块多谁就赢了。”

韦尔奇知道迈克比自己有力得多，但是他讨厌别人问他“敢不敢”，不管对手有多强，他都绝不是一个不敢比赛的人。

在众人的惊叹声中，迈克和韦尔奇开始比赛把一块块的石头搬运到另外一个地方。渐渐地，韦尔奇有些力不从心了。毕竟，对他这样的小孩子来说，体力是非常有限的。

身强力壮的迈克一路领先，他已经搬运了十来块石头，韦尔奇才刚刚搬运了四五块。迈克坐在石堆上，一边擦着汗一边得意地望着韦尔奇：“你认输吧，韦尔奇！”

韦尔奇没有理睬迈克，只顾抱起一块大石头向前走去，小脸蛋憋得通红，小伙伴们跟在身后热心的为他加油呐喊。

终于，韦尔奇已经搬运了九块石头，眼看就要追上迈克了。他暗自默念着：“只有一块了，一定要坚持到底。”可是石头似乎越来越沉，一不小心，石头从他怀里滑落下来，正好砸在自己的脚上，殷红的鲜血立刻渗出来。韦尔奇捧着脚，忍不住哭了起来。所有的孩子都吓傻了，愣着站在原地，不知所措。

韦尔奇的妈妈听到孩子的哭声，马上跑了过来。她看着韦尔奇的心疼万分，立即抱起他要送到医院里去。

不料，韦尔奇却挣脱了妈妈的怀抱，倔强地要把那最后一块石头搬运完毕，这样才算输给迈克。看着韦尔奇忍着痛费劲地搬起石块，妈妈又惊又喜，她心疼自己的儿子，更为儿子这种不服输的志气而骄傲。

当韦尔奇艰难地把石头搬到目的地时，母亲早已是泪眼朦胧了。

在这件事情发生以后，受伤的韦尔奇被父母关在了屋子里。父母这样做只是因为他们了解自己的孩子，他虽然很聪明，但现在开始争



强好胜。他们担心自己的孩子在外面吃亏，他们不愿意再看到石块砸在孩子的脚上，或者是发生比这更糟糕的事情。在那以后的一段时间里，他只能透过窗户看到蔚蓝的天空和几朵白云，只能听见树上的鸟叫。一段时间以后，伤口痊愈的韦尔奇才重新获得了自由。

人生就犹如一个大赛场，每个地方每个时间都会存在竞争。只有永不言败的人，才有赢得胜利的希望。

活学活用

在人生竞争中，稍感困难就放手的人，不可能成功；只有永不言败的人，才会成为真正的胜利者。

诚实的价值

一天，韦尔奇央求爸爸带他去坐火车，父亲不同意，因为他要在火车上卖票，火车上人来人往，他根本没有时间照顾韦尔奇。韦尔奇保证自己一定能照顾好自己，在母亲的劝说下，父亲终于同意了。

于是，韦尔奇便经常和父亲一起乘坐火车。他对火车并不新奇，吸引他的是他可以在火车里看到南来北往的旅客，听他们讲各地的趣事，顺便还可以欣赏窗外不断变换的景致。

很多时候，韦尔奇都会听到人们在谈论 GE 公司的股票、CEO 的故事，或者是高尔夫球的比赛，尤其是一些看似很有身份的人，更是常常兴致盎然的讨论着这些话题，乐此不疲。韦尔奇很好奇，他的头脑里还不知道这些都意味着什么。

父亲有空的时候向韦尔奇解释说，CEO 是一个公司里最高级别的领导，是首席执行官；GE 是一个著名的大公司，几乎什么产品都能制造，例如电冰箱、洗衣机、塑料之类；高尔夫球呢，则是有身份、有钱人的娱乐项目，它象征着财富和实力。

韦尔奇的父亲待人亲切随和。他的脸上经常洋溢着灿烂的笑容，使人一看就有好心情。他可以和任何一名旅客谈论上很长一