

著名管理书籍作者拉姆·查兰倾情推荐

韦尔奇经商

的22条教训

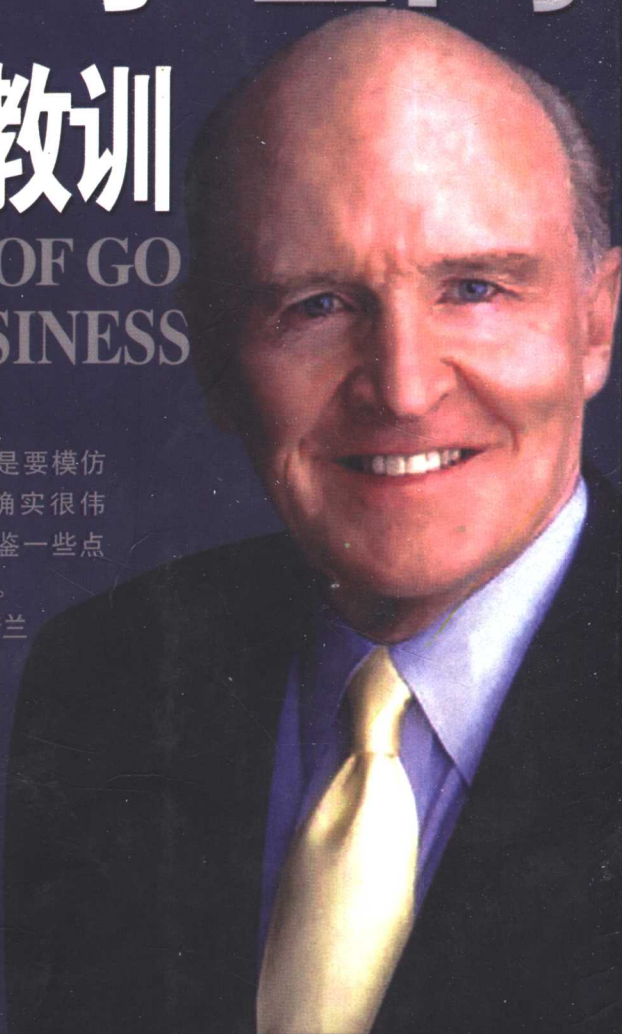
22 PRECEPTS OF GOING INTO BUSINESS

[美] 约翰·贝思 / 著

◆永远没有两个杰克·韦尔奇，谁若是要模仿他注定是要失败的，但是韦尔奇确实很伟大，人们如果能够从他的成功中借鉴一些点子、技术和工具，一定会有所收益。

——（美）拉姆·查兰

全球
最伟大的
商业经典



中国商业出版社

22 PRECEPTS OF GOING INTO BUSINESS

著名管理书籍作者拉姆·查兰倾情推荐

韦尔奇经商

的22条教训

22 PRECEPTS OF GOING INTO BUSINESS

[美] 约翰·贝思 / 著

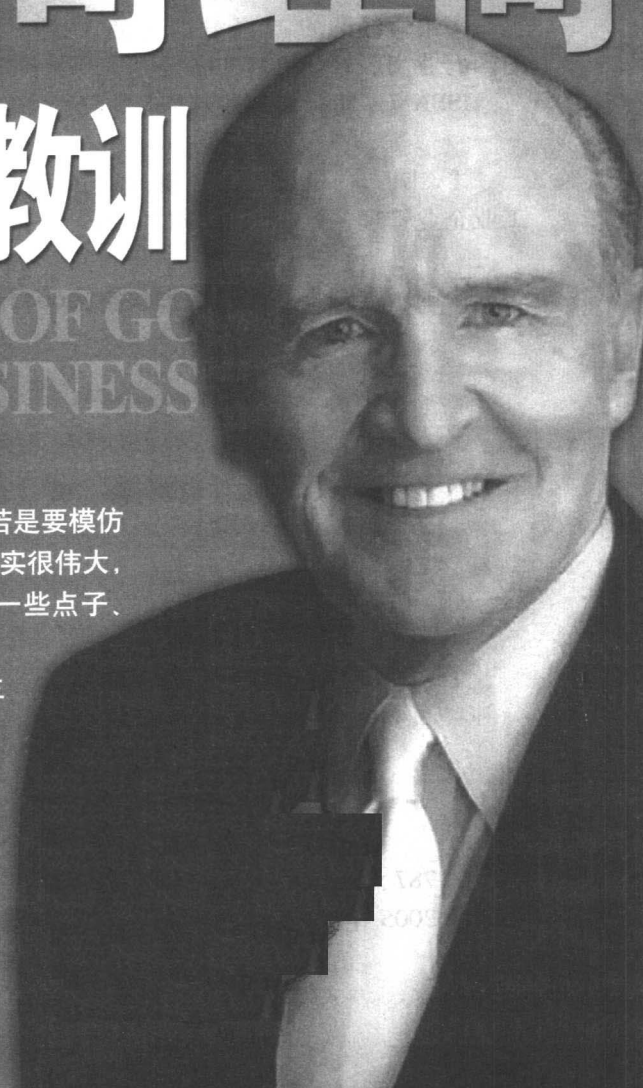
◆永远没有两个杰克·韦尔奇，谁若是要模仿他注定是要失败的，但是韦尔奇确实很伟大，人们如果能够从他的成功中借鉴一些点子、技术和工具，一定会有所收益。

——（美）拉姆·查兰

全球
最伟大的
商业经典

中国商业出版社

22 PRECEPTS OF GOING INTO BUSINESS



图书在版编目(CIP)数据

韦尔奇经商的 22 条教训/(美)约翰·贝思著. - 北京:
中国商业出版社, 2004. 11

ISBN 7 - 5044 - 5039 - 1

I. 韦... II. 约... 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(2004)第 113063 号

责任编辑:常 勇

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

北京大运河印刷有限责任公司

787×960 毫米 16 开本 14 印张 260 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

定价:26.80 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究

前言

杰克·韦尔奇无疑是这个时代最伟大的 CEO，他所提出的一系列的管理思想，不但为 GE 这个历经百年沧桑的伟大企业安装上了性能更好的“发动机”，而且也为整个企业界开创了一个崭新的时代。他的管理实践和观点打破了人们的思想枷锁，使人们真实地体会到了“领导”的内涵；他为人们拨开层层迷雾，使“管理”真切地展现在人们眼前。在他的理论指导下，经营和管理都变得异乎寻常的简单和容易。也正因为如此，“GE 模式”和“韦尔奇魔术”在整个企业界备受推崇，各大世界级企业都在深入研究和积极应用。

韦尔奇是杰出的，但他的经商生涯不是一帆风顺的，多少次的失败与挫折最终成为了他成功的起点。他高瞻远瞩的思想和观点也不是并非与生俱来的，而是在 20 多年的管理实践中总结出来的，在一场场革命中体悟到的。在掌舵之初的几年中，韦尔奇对 GE 发动了一场持续不断的战役，他不断地颠覆不合理的“传统”和“惯性”，淘汰已经过时的理念和思维，自上而下地彻底改造公司。很少有人能够理解这位特立独行的 CEO 何以一定要进行如此激烈的变革。GE 早就被公认为世界上最伟大的制造商之一了，所以有什么必要整顿这个庞大的企业呢？然而在

韦尔奇经商的 22 条教训

Jack Welch trade of 22 item moralistic

敢于面对现实、敢于变革、敢于挑战传统的 CEO 看来，GE 已经不堪自身结构的重负而濒于破产了。韦尔奇的改革之路是艰险的，但他最终取得了胜利。

杰克·韦尔奇如何指挥历史上最大的公司，并在此过程中获得了怎样宝贵的经验，正是本书要探讨的内容。本书将这位“全球第一 CEO”深邃的管理理念进行了归纳总结，形成了最具代表性的、最富有启迪意义的 22 条经商智慧。这些智慧博大精深，每一条都指出了一个传统的管理误区和思想盲点，都提出了一条别开生面的解决之道。阅读本书就像聆听韦尔奇亲临讲授的 22 堂课，每一堂课的内容都切实可用，每一堂课都像一扇门，通向深刻、睿智、庞大的思想核心。

忽视了“管理”和“领导”的真正内涵，经营就要走弯路。这是韦尔奇带给人们的最富有革命性的建议。回归领导和本质的本质，经营才会开创一个新的时代。而本书正是要带领企业的领导者们回归领导的本质，体悟经营的真谛。

韦尔奇经商的22条教训

作者简介

约翰·贝思是美国著名的财经记者和管理实践专家，曾经任《时代》、《新闻周刊》专栏作家达20年之久，对于著名的财经人物的观点主张有着深刻独到的见解，后办了一家咨询公司，为企业提供经营管理方面的顾问服务，其客户包括多家《财富》500强企业。

目 录

一、不要等到公司垮掉时，才来思考救助措施

韦尔奇在他的自传中写道“从那天我向雷吉书面保证自己有资格担任CEO起,我就将持续性的赢利增长作为自己的经营目标。”事实证明,韦尔奇以利润为出发点的做法是完全正确的,尽管他为此遭到很多指责。

利润和收益是企业的命脉	1
创新才能实现利润的增长	4

二、只雇佣和保留表现最好的雇员

韦尔奇的“一边解雇员工,一边盖宾馆”的做法使他获得了“美国最强硬的老板”称号,但实际上,他的这种做法,是建立在“重视人的价值”之上的。韦尔奇的经验是,让下属感觉到自己在公司的位置有多重要,这对于提高企业竞争力大有好处。

把人才放在一个举足轻重的位置上	9
人才全球化才是真正的全球化	12
人才是最宝贵的财产	14
大胆放手,合理授权	16

三、对不成材者，不能心慈手软

韦尔奇认为,一名出色的经理人应该在企业内部营造出一种竞

争的氛围,激励那些富有潜质的员工而淘汰那些庸庸碌碌之辈。他向下属强调,“我们的领导者必须下定决心,永远以人道的方式,换掉那最后的10%的人,并且每个人都要这样做。只有如此,真正的精英才会产生,公司才会兴盛。”

走到员工中间去	21
尊重是最好的激励手段.....	24
以人道的方式, 辞掉后面的 10%	26
创造愿景, 不要挡路	28

四、要生产了不起的产品, 先造就了了不起的员工

韦尔奇激励员工的方法,似乎有悖于传统的管理思想。他说:“我不断地为每一位员工提供富有挑战性的工作, 由此造就了不起的通用员工,然后,由他们造就了不起的产品和服务。”

听命行事就错了.....	31
制定绩效目标, 激发员工的挑战热情	33
给每个人的工作增加点挑战色彩	36
迫使员工向高难度工作挑战	38

五、超越意味着“一切都是可能的”

韦尔奇在改造通电气时提出的“数一数二”的目标让所有人为之震惊。但当人们发现实现这一目标并非不可能时,这一卓越的目标变成一股巨大的精神力量激励所有人为之奋斗——使自己所在的部门成为全美国乃至全球中最棒的企业。

目标是最大的激励	41
拓展, 超越目标	43

六、没有谁能够独立完成一项工作

如何成为一名优秀的领导者, 韦尔奇向他的基层主管们教导说:

“我提供给人们的最重要的忠告是你不可能独立完成工作。你必须与你的部属中最聪明的人和睦相处并默契配合。如果你做到了,那你就成功了。”

人为先, 策为后	46
尊重你的员工	48
奖励失败, 不只是奖励成功	51

七、让好的想法扩展到企业的每个角落

韦尔奇多次告诫自己的下属在与一线员工交流时, 要忘掉自己的“面子”和“椅子”, 这样才能鼓励他们谈出自己的真实想法, 从而启发自己制定出最佳方案。他说: “通用的总部大楼内不可能制造或出售任何产品。”

最佳创意来自于基层	55
把创意落实于行动	58
重点是找到实践创意的人	60

八、决定成败的不是目标, 而是执行

韦尔奇说, 在任何一个公司里都不能惟CEO独尊, 执行的关键在于沟通。如果公司中的有人不能够理解和执行领导者的想法的话, 什么结果也不会发生。

没有沟通, 何谈执行	64
人员管理须以执行力为中心	67
敞开门, 让员工参与战略制定	69

九、要领导不要管理

把重心由管理移为领导, 这种方法常常会引起人们的疑虑, 认为这样会导致失控, 对此, 韦尔奇充满信心: “我们不可能失去控制的。100多年来, 通用电气已经具有了所有衡量事物的准则, 这些准则早

韦尔奇经商的 22 条教训

Jack Welch trade of 22 item moralistic

已融入了我们每个人的血液。你说我们会失控吗？”

淘汰“管理者”	73
领导远比管理重要	75
领导力决定企业的成败	77

十、管理越多越糟糕

在韦尔奇大刀阔斧的裁撤下，通用电气的管理阶层从29层被削减到6层，被剔除掉的都是中级经理人。事实证明，减少那些无用的形式主义的管理层并不会影响对员工、对企业的管理。相反，由于少了不必要的层层上报、等待核批，企业的效率会变得更高。对此，韦尔奇深有体会：“在你层层上报的时候，谷仓早就烧毁了。”

减少管理层无悖于加强管理	80
组织的管理层级越多，管理的效果越打折扣	82
人人参与，提高效率	84

十一、直面现实，不要把头埋在沙子里

韦尔奇向120名公司的管理人员发表演说，并宣布他为了满足现实需要，应付现实变化所制定的企业重整计划。一场革命即将爆发。他说：“所有的人都不能再写那些脱离现实的虚假计划和不符合实际的预算。从今以后，要直面现实。及时做出决定，哪怕是十分痛苦的决定。”这段话包含了韦尔奇的管理精髓——经理人必须直面现实，找到问题并迅速解决它，而不能思前顾后，坐失良机，更不能奢望困境会因企业的观望态度而自己消失。

别让目光离开现实	88
勇气是不可缺少的	91
适应现实，扭转危局	92
直面现实，迅速行动	95

十二、在最佳时刻未到之前，最好的办法是等待

在一次经理人论坛上，韦尔奇告诉经理人：“机会是稍纵即逝的，而且，机会的产生也并非易事。所以当一位经理人在残酷的竞争中寻找到了企业的发展契机，但还未到采取行动的最佳时期时，最好的办法是等待、等待、再等待，直到这个最佳时刻出现时，再采取行动。”

把握契机才能救亡图存	98
积极应对市场上的残酷竞争	101
竞争，拓展发展空间	104

十三、企业最重要的问题就是做好客户服务

在韦尔奇上任之前，通用对顾客服务所持的态度是典型的传统制造商的态度，他上任之后，在对企业实施改革的同时，赋予了服务一词新的涵义。他在通用内部反复强调为客户提供最佳服务的重要性，他在讲话中说：“大多数的顾客不想和他们的供应者建立虚伪的友谊。他们需要的东西很简单——高效地、方便地提供他们认为有价值的服务，并且价格合理。”

服务客户是商业公司的使命	108
满足潜在的消费需求	111
关键是坚持诚信经营	113
使服务体系再完善一点	115

十四、重要的是让顾客感受到产品的优良品质

要想拥有一流的质量水平，仅仅做到产品合格、无瑕疵是远远不够的，它必须还能够为客户创造价值。正如韦尔奇所说，质量的核心是客户。当客户从你的产品或服务中得到更多价值时，他们就会继续做你的客户。

任何偏差都不应该存在	118
提高品质，人人有责	120

问题是顾客是否感受到了产品的优良品质	124
--------------------------	-----

十五、打破公司内部的和外部的所有界限

为了消除通用电气公司纵横交错的界限和障碍, 韦尔奇采取了一系列措施。推倒内部边界, 使组织内部沟通无极限; 破除外部边界, 砍断阻隔通用电气与客户及供应商充分交流的一切障碍。由此, 通用电气变成了一个开放的、自由的、不拘泥于陈规的公司。

任何边界都是不好的	128
沟通, 沟通, 再沟通	131
让无边界理念深入人心	134

十六、要简捷, 一切都要简捷

韦尔奇认为, 通用必须树立一种更加关注商业本质、更注重真实运营的文化, 这种文化必须是简单的、灵活的、有效率的, 否则通用电气就将面临失败。在这一思想的指导下, 通用电气形成了“简单化”的行为风格。

复杂会扼杀效率	139
把大公司当做小杂货店打理	142
结束复杂文化	145

十七、不要去预测未来, 要乐于变化

与那些惧怕变革的企业领导者不同, 杰克·韦尔奇似乎天生喜欢变革。因为, 在他的理念中, 变革意味着刺激、冒险, 甚至是新生和自由。这位驾驭明天的企业掌舵人在通用电气这位百年工业巨人内部发动了一场又一场变革, 使这位巨人摆脱了官僚桎梏, 变得灵活、高效。

变化潜藏机遇	149
主动创造变化	151
持续发展源于不断变革	153

变化永不会停止	155
---------------	-----

十八、必须先发制人以适应变化

在杰克·韦尔奇的整个职业生涯中,他一直把快速行动作为自己的行动准则。但即使这样,他还总嫌自己的速度不够快。一旦有人问起他的职业生涯中还有什么遗憾时,他总是回答说,真希望自己行动得更快些。

速度与竞争并存	159
信息技术是速度的翅膀	162
迅速出击,不要犹豫	163
界定组织范围,实现快速灵活	166

十九、一个企业可以拒绝一切,但永远无法拒绝学习

韦尔奇对学习的概念非常钟爱,导致他把对新想法的渴求看做领导能力价值的首要因素,他说:“在通向成功彼岸的航程中,学习也许是惟一的动力”,通过学习,韦尔奇杜绝了员工“通用电气就是最好、最佳”的错误思想。

不要沉湎于过去	168
学习能力才是最大的竞争优势	170
学习,无界限	172
把学习能力快速转化为行动的能力	176

二十、认同公司价值观是任职的第一标准

韦尔奇认为,要想把企业内部几十万名员工凝聚起来,仅靠金钱诱惑或制度监督是远远不够的,企业必须具备共同的价值观,建立属于自己的企业文化。正是因为韦尔奇打破了雷吉·琼斯建立起来的阶层制度,重建了GE文化,GE这家百年老店才表现出了异乎寻常的灵活和迅速。

更换“铁轨”，否则就来不及了	179
保持文化上的个性	182
以人为本是不可忽视的核心	186
改革文化胜于改变其他	188

二十一、要么集中，要么死亡

不管是对于通用电气，还是对于其他企业来说，杰克·韦尔奇“数一数二”战略的提出都具有重要的意义。无疑，这是一个卓越的战略，但比战略本身更加重要的却是蕴藏在这一战略背后的核心思想，也就是集中。

“数一数二”的核心就是集中	191
集中资源才能集中优势	193
把集中当成一种核心思想	196

二十二、为了企业获胜，要敢于牺牲一部分人的利益

韦尔奇认为，尽管社会上对企业裁员诟病多多，但在必要的时候，企业必须这么做。杰克·韦尔奇上任以来，通过剥离非数一数二业务、裁减冗员，为通用注入了生机和活力，为社会提供了更好的服务。

向无责任意识宣战	199
把企业经营好是最大的社会责任	202
社会责任感是一种竞争力	206

1 不要等到公司垮掉时，才来思考救助措施

韦尔奇在他的自传中写道“从那天我向雷吉书面保证自己有资格担任CEO起，我就将持续性的赢利增长作为自己的经营目标。”事实证明，韦尔奇以利润为出发点的做法是完全正确的，尽管他为此遭到很多指责。

利润和收益是企业的命脉

作为一名企业经营管理者，首先必须明确这样一个道理：企业的存在就是为了赢利。所以，不要等到公司轰然倒塌时才来思考“救助”的措施。持续不断地促使利润的增长是一位经理人每日必做的功课。

如果一个行业没有合理的利润，我们很难说这个行业是一个有前途的行业；如果一个企业不能实现赢利，那它也不是一个健康的企业。企业经营最基本的使命，就是创造良好的经济效益，创造合理的利润。诚然，“利润”并非衡量企业经营绩效的惟一标准，但企业如果没有合理的利润，就无法长期为顾客提供更好的服务，同时也无法回报社会，履行企业应尽的社会责任。

此外，合理的利润也是企业成长发展的原动力。确保利润才能确保员工拥有积极的工作态度。从这方面来说，盈利能力不是企业和企业经营活动的目的，而是企业和企业经营活动的一个限制因素；利润不是企业行为和企业决策的理由或根本原

韦尔奇经商的 22 条教训

Jack Welch trade of 22 item moralistic

因，而是对其有效性的一种检验。

1981 年，杰克·韦尔奇入主通用电气。短短 20 年的时间，通用电气的市值由他上任时 130 亿美元上升到 4500 亿美元，他为通用电气带来了什么，所有的人都能看到。他在自传中写道：“从那天我向雷吉书面保证自己有资格担任 CEO 起，我就将‘持续性的盈利增长’作为自己的经营目标。”韦尔奇的著名的“数一数二”战略就是以企业利润为出发点的。

犹他国际是韦尔奇的前任通用总裁雷吉·琼斯在 1977 年花了 23 亿美元买进来的，这笔交易对于整个美国企业界来说都是创纪录的。犹他国际是一家盈利能力很强的一流公司，它的最主要业务是向日本出售炼钢用焦炭。但是随着时间和经营环境的变化，这家公司越来越不符合杰克·韦尔奇的盈利持续增长的标准，它的盈利状况起伏不定。

韦尔奇决定出售犹他国际，尽管这是前任总裁的最大一笔交易，他还是在征得雷吉同意的前提下，展开了售出行动。为了实现持续盈利的目标，韦尔奇甚至出售了 GE 标志性的业务——家用电器，为此有的员工甚至愤怒的指责韦尔奇说：“不做电熨斗和烤箱，我们还是 GE 吗？”但事实证明，韦尔奇以利润为出发点的做法是完全正确的，尽管他为此遭到很多指责。

当然，在追求合理利润时，不能偏废对其他目标的追求，而且，当短期利润与长期利润不能兼顾时，应以追求长期利益为先。因为对任何企业的第一项考验不是利润的最大化，而是获得足够的利润以抵御经济活动中的各种风险，以此来规避损失。

利润于企业，就像人体所需要的氧气，它并非人生目的，但若失去，则无法存活。然而，在日常经营中，经理人往往因为太多别的问题和事物而迷失了真正应追求的方向。比如，众

多的“最新、最有效”的管理理论和经营思想宝典。他们把主要精力花在这些法宝和宝典上,但激情过去,眼前却依然一片迷茫:“我们的战略决策无懈可击,我们的规划精密严谨,我们的执行能力无人可比,为什么我们总无缘靠近利润区?”左冲右撞却仍然被关在利润的大门之外。就在苦苦思索之时,孰不知,早已偏离了“利润”这个航标。

要想做一个优秀的经理人,或者说优秀的经理人要想超越“优秀”达到“卓越”的程度,就应该像韦尔奇那样,必须明确自己的任务——创造利润。只有在获取持续不断的利润的前提下才有可能去谈别的,才有资格去探讨多元化经营或高速度发展,否则只会适得其反。

在市场变得越来越拥挤的今天,经理人更应该为企业树立明确的目标,追求合理的利润,并在此基础上积累、开发,在专业化上下是功夫。国际上那些大企业都是用几百年时间在一个领域里专心经营,积累实力,打造核心竞争力的。只有自己的主业站稳脚跟,他们才会涉足其他领域,而且,这些“其他领域”也都是能够获得利润的——即韦尔奇所推崇的“数一数二”原则。

“在这个增长缓慢的大环境下,取得胜利的将是那些找到了真正有成长空间的行业,然后投身其中,并在所有业务上都保持数一数二地位的企业……或者是那些拥有明显的技术和竞争优势的公司。”

杰克·韦尔奇“第一或是第二”的战略于20世纪80年代末期正式提出和实施。从此,也正式拉开了通用电气“全球化”的序幕。这期间,持反对和怀疑态度的大有人在,他们不理解韦尔奇为什么一定要做到数一数二?如果说是为了“盈利”这