

传统巨头企业艰难转型启示录

American Turnaround
Reinventing AT&T and GM and
the Way We Do Business in the USA

重振通用

我接管通用的岁月

(Ed Whitacre) (Leslie Cauley)
[美] 埃德·惠塔克里 莱斯利·考利 著
程亚克 译

奥巴马力荐的CEO 启动通用最惊心动魄的改革

50年管理经验精粹分享
斯隆之后，通用又一位传奇领袖的商业回忆



中信出版社·CHINACITICPRESS

014043793

F471.264
29

American Turnaround
Reinventing AT&T and GM and
the Way We Do Business in the USA

重振通用

我接管通用的岁月

(Ed Whitacre) (Leslie Cauley)
[美] 埃德·惠塔克里 莱斯利·考利 著
程亚克 译



北航 C1731347

中信出版社 · CHINACITICPRESS · 北京 ·

F471.264

29

807830410

图书在版编目 (CIP) 数据

重振通用: 我接管通用的岁月 / (美) 惠塔克里, 考利著; 程亚克译. —北京: 中信出版社, 2014.5
书名原文: American Turnaround: Reinventing AT&T and GM and the Way We Do Business in the USA
ISBN 978-7-5086-4412-7
I. ①重… II. ①惠… ②考… ③程… III. ①通用汽车公司-企业管理-研究 IV. ①F471.264
中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 020302 号

American Turnaround: Reinventing AT&T and GM and the Way We Do Business in the USA copyright © 2013
This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, New York, USA.
Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China CITIC Press
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

重振通用——我接管通用的岁月

著 者: [美] 埃德·惠塔克里 莱斯利·考利

译 者: 程亚克

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

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 217 千字

版 次: 2014 年 5 月第 1 版

京权图字: 01-2013-7726

书 号: ISBN 978-7-5086-4412-7 / F · 3122

定 价: 48.00 元

印 张: 17.5

插 页: 8

印 次: 2014 年 5 月第 1 次印刷

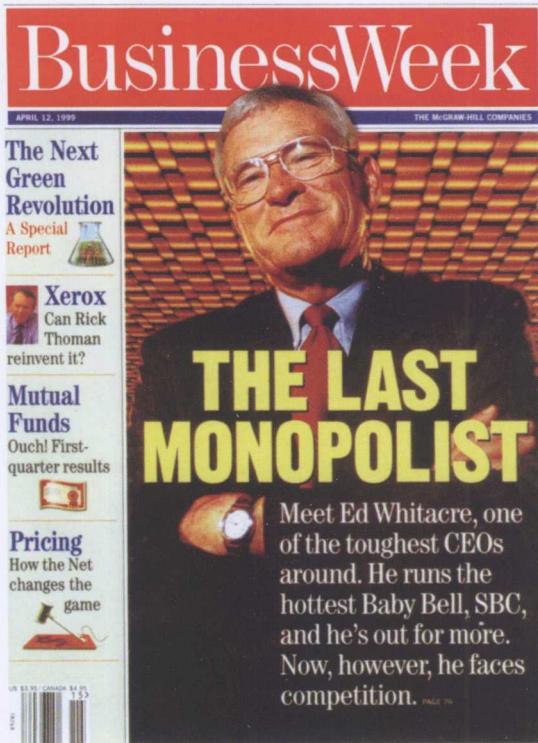
广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

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: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



◀ 20世纪90年代，埃德和他的团队通过交易极大地扩张了SBC通信公司的版图。这种扩张引起了很多关注。但是正如这期《商业周刊》封面指出的那样，这种扩张也导致了一些争议。

▶ 标题为“惠塔克里之路”，本期封面文章讲述了埃德和他的团队把最小的“小贝尔”公司发展壮大为全世界最大的电信企业。（当时，这个公司被称为美国电话电报公司。）这篇新闻报道发表几个月后，埃德就宣布退休，结束了17年的董事长兼首席执行官生涯。





▶ 3 岁时的埃德。(此图片由惠塔克里家族提供)

◀ 3 个月大的埃德被母亲罗拉抱在怀里。(此图片由惠塔克里家族提供)



◀ 埃德的父亲爱德华·厄尔·惠塔克里。(此图片由惠塔克里家族提供)



▶ 埃德的母亲罗拉·惠塔克里。(此图片由惠塔克里家族提供)



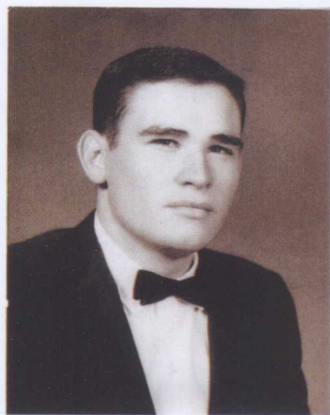


◀ 外公约翰·穆尼抱着埃德。(此图片由惠塔克里家族提供)

▶ 6 岁时的埃德。(此图片由惠塔克里家族提供)

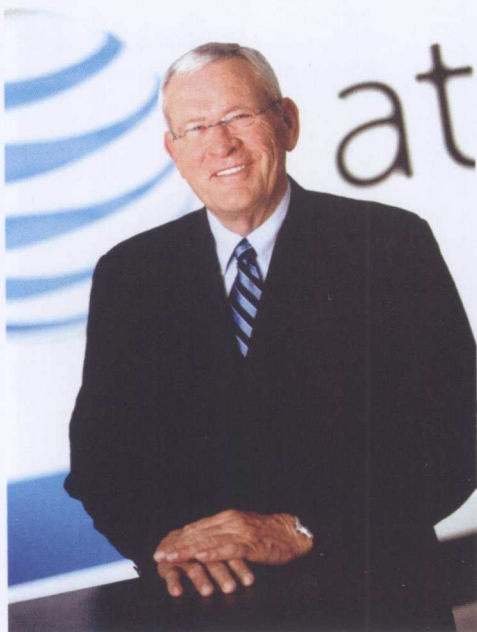


◀ 1964 年，埃德从得州理工学院毕业。(此图片由惠塔克里家族提供)



▶ 1964 年 8 月 8 日，埃德·惠塔克里和琳达·惠塔克里在婚礼上。(此图片由惠塔克里家族提供)





◀ 时任美国电话电报公司董事长和首席执行官的埃德。(此图片由马克·卡茨曼提供)

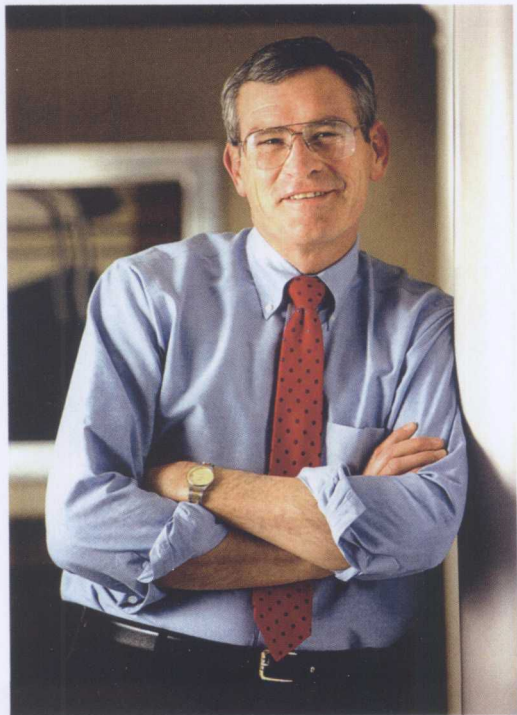


▲ 埃德(右)和杰里·布拉斯维克、鲍勃·波普以及赞恩·巴恩斯(由左至右)为西南贝尔公司拍摄的推广图片。(图片由罗伯特·毕晓普摄于1987年)



◀ 埃德和琳达以及他们的女儿珍妮弗（左）和杰西卡。（此图片由惠塔克里家族提供）

▶ 1990年，时任西南贝尔公司首席执行官的埃德照片。（此图片由Young公司的汉克·扬提供）



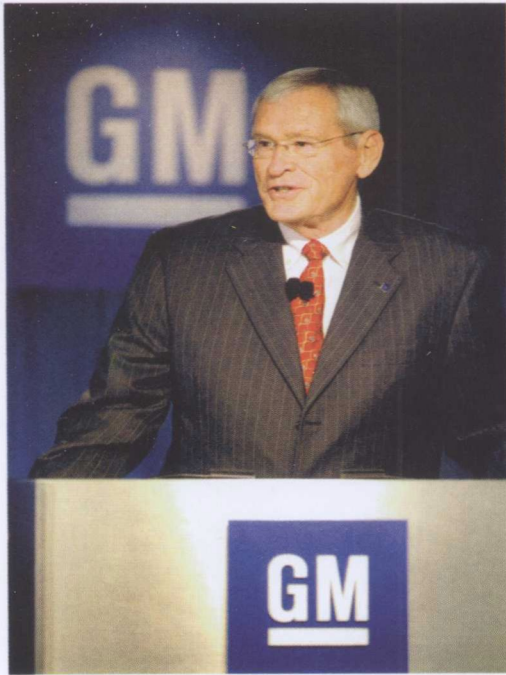


◀ 埃德与乔治·H·W·布什总统合影。(此图片由白宫提供)

▶ 埃德夫妇与比尔·克林顿总统和第一夫人希拉里·克林顿在白宫合影。(此图片由白宫提供)

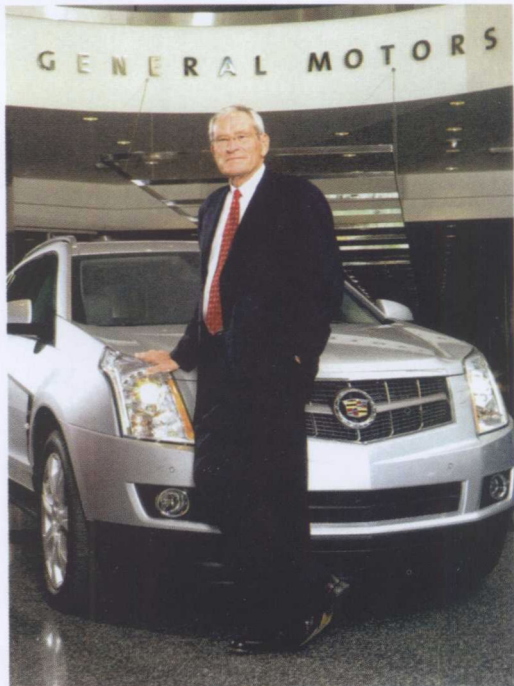


◀ 埃德夫妇与乔治·W·布什总统和第一夫人劳拉·布什在白宫合影。(此图片由白宫提供)



◀ 作为通用汽车公司新首席执行官的埃德。(由通用汽车公司提供)

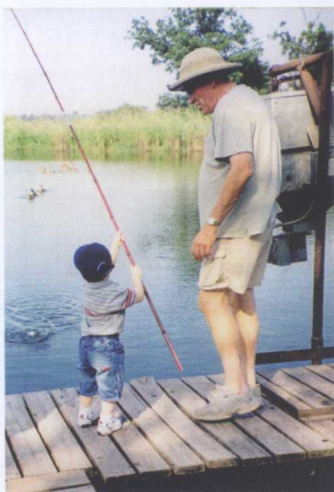
▶ 站在凯迪拉克SRX前的埃德。
(此图片由通用汽车公司提供)





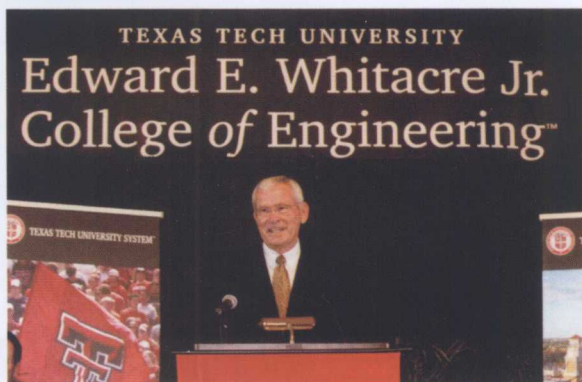
◀ 在得克萨斯州皮尔索尔，埃德和自己的水井公司麦金利钻井公司的工人们在一起。（此图片由艾莉森·赖特提供）

▶ 埃德和自己的爱犬路西尔在一起。（此图片由艾莉森·赖特提供）



◀ 埃德和自己的外孙亚伦一起钓鱼。（此图片由惠塔克里家族提供）

▶ 埃德在得克萨斯州理工大学小爱德华·E·惠塔克里工程学院成立典礼上。（此图片由得克萨斯州理工大学提供）



自序
American Turnaround



假如高中快毕业时有人问我未来从事什么工作，我可能会这样回答：我想去铁路上班，一直工作到退休。从小到大，我都认定这将是未来的人生轨迹。

我跟铁路工人有着很深的渊源：我的父亲，高中辍学后到铁路上班，一直工作了50年——他名叫爱德华·厄尔·惠塔克里，我的名字就是随他的名字起的。我爷爷走的也是这条路，我们家族里的其他男性成员都是这样。我没有显赫的家庭背景，我们家很多人都是农民，此外出过一个兼职的牧场工人、一名空军导航员、一位高中橄榄球教练，还出过一个在镇上干活儿的铁匠。而铁路工人就已经算是一份不错的职业了。过去，能在美国铁路系统上班让我们家族深感骄傲，将来也还会如此。

但我最终没有去铁路上班。令我本人也意想不到的，我竟然成为了世界上最大的两家公司的董事长和首席执行官：美国电话电报公司和通用汽车公司。我在美国电话电报公司工作了45年——从见习工程师开始一步步做起。至于通用汽车公司，2009年，在它刚刚走出破产保护后，我就受白宫之邀加入通用汽车公司。我那时刚从美国电话电报公司退休不久，跟其他美国人一样，我对通用汽车公司的崩

重振通用

——我接管通用的岁月

溃感到伤悲，同时也感到困惑：通用汽车的管理层怎么能把公司搞到这一步田地呢？走进通用汽车公司大门的时候，我在问自己这个问题，在公司工作期间，我也不断地向很多人，特别是公司的高层主管问这个问题。我生性内向，所以很少公开谈论自己的看法——实际上，在我的职业生涯期间，我很少发表公开讲话，也很少接受采访，基本上都能成功躲开这些公开的应酬。我也不是那种讲起自己来夸夸其谈的人。说句真心话，我一直觉得那种做法令我感到难堪，现在也是如此。所以，我在一开始就想对大家承认，我在刚开始想到写书的时候感到有点儿——也许非常——诚惶诚恐。

但是经过反复思考之后，我觉得如果我想要对那些一直以来帮助我的人公开表示感谢的话，写书是种好方式，而且有可能是唯一的方式。我不久前刚刚步入 70 岁，事不宜迟。这些人不仅仅帮过我个人，他们也对整个美国的商业成功做出过贡献。我对于我们一起努力所取得的成果感到骄傲，有些成果是在极其困难的情况下取得的——我首先想到了通用汽车公司。我在美国电话电报公司和通用汽车公司的经历每天都以某种方式提醒我美国的工人阶层有多么优秀，为什么他们对于我们国家长远的成功有着重大意义。

所以，我最终决定撰写此书。在本书中，有很多关于我本人的事情，因为这本书讲的就是我的人生，里面的故事都是我的亲身经历。我尽量用直截了当的方式讲述自己的故事——我不是那种含糊其辞、遇到难题躲躲闪闪的人。但是如我刚才所讲，我在本书中也讲到很多关于别人的事情。此外，我还要讲述一下 40 多年来一直指引我、影响我的管理原则。

我还写到了其他一些事情。比如对命运的看法，命运与美国长期以来备受珍视的一个信念，也就是“美国梦”密不可分。我的血液里依然流淌着铁路的因子——这种情结在一定程度上决定了我是谁，我从哪里来，我对这份家族遗产备感自豪，但是我却走了一条完全不同的道路。接着，我经历和学到的事物都是我从小到大连想都不敢想的。谁能预想到，我将来会成为某家企业的高管？反正我从来没想过。但这就是美国：如果你有梦想，一切皆有可能。

一个出身得克萨斯州恩尼斯铁路工人家庭的孩子是如何出人头地，成为两家，而不是一家美国标志性企业的首席执行官的呢？说句实话，我一点都不明白——有些时候，我也不相信这样的事情会发生在我身上。但它确实发生了，这就是我的故事。

埃德·惠塔克里

于2012年秋

目 录
American Turnaround



自 序 VII

- 第一章 接管通用：还有救吗？ 1
- 第二章 通用的最大问题是管理 17
- 第三章 39天重生的奇迹 29
- 第四章 死于复杂，重返简单 43
- 第五章 凭什么是我？ 57
- 第六章 不要掉到沟里 77
- 第七章 帮助别人取得成功 87
- 第八章 谁是最适合的领导者？ 103
- 第九章 领袖意味着专注与独断 117
- 第十章 向人下注，而不是向产品下注 133
- 第十一章 与自己对话 145

重振通用

——我接管通用的岁月

第十二章 迎难而上 155

第十三章 改革、重振、挽回局面 171

第十四章 目标导向 187

第十五章 管理：抓重点，抓重点，抓重点 201

第十六章 重拾希望 217

第十七章 大获成功：通用汽车公司首次公开募股 229

第十八章 一切皆有可能 245

随 感 得克萨斯人的精神 257

结 语 259

企业概况 265

致谢 269

★★★



第一章

接管通用：还有救吗？

