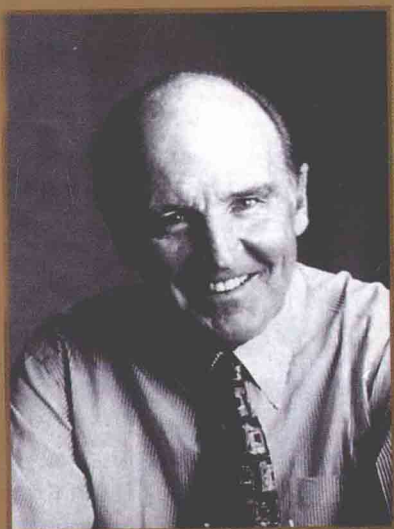


主编：李湛

4 COLLECTION **富豪**
OF **世界** **全传**
THE WORLD TOP
MAGNATES

【美洲卷】

第七册



美国

软件巨子 王嘉廉

CEO 之师 杰克·韦尔奇

新闻之王 特德·特纳

网络之父 约翰·钱伯斯

A COLLECTION OF THE WORLD TOP MAGNATES

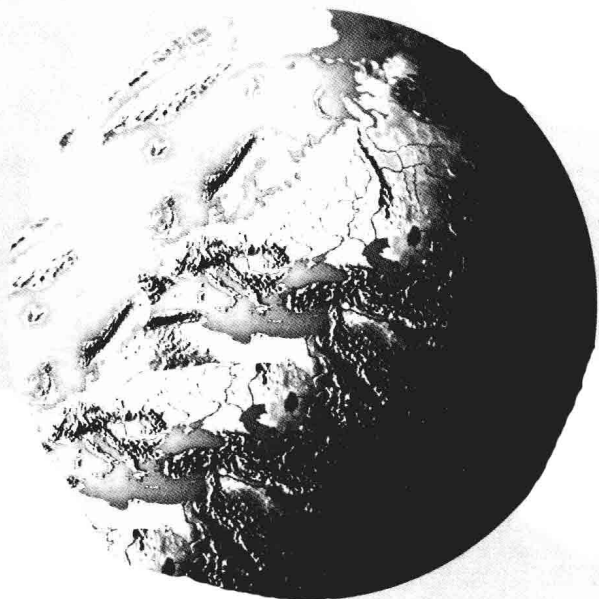
黑龙江人民出版社

主编 / 李湛

世界富豪全传

A COLLECTION
OF THE WORLD TOP
MAGNATES

· 美洲卷 ·
第七册



黑龙江人民出版社

目 录

第七册·美洲卷

CEO 之师——杰克·韦尔奇 3

1981年4月1日,杰克·韦尔奇登上通用电气公司(GE)的首席执行官的宝座。二十年后,GE的财富增长了30多倍,达到4500亿美元。这巨大的业绩后面,是杰克管理模式的能量支持。他所推行的“六西格玛”标准、全球化和电子商务概念,重新定义了现代企业,并深深地影响了业界,杰克·韦尔奇当之无愧地被誉称为“全球第一CEO”。

脱颖而出/鲤跃龙门/快刀理麻/聚精会神
/开疆辟宇/抛头露面/跬步千里/前辙可鉴

新闻之王——特德·特纳…………… 125

特德·特纳改写了“新闻”两个字的定义，新闻不再是既成事实，而是正在发生的事。由于有线新闻的无限影响力，他的公司已成为一个在世界各地拥有各种消息渠道的个人外交使团。特德·特纳最终建立了价值 60 亿美元的全球最大的新闻采集机构。

鸟飞低天/辗转腾挪/树大招风/锲而不舍/精彩纷呈/第一战争/更多的话

软件巨子——王嘉廉…………… 185

与微软(MS)的 MS - DOS 及 Windows 系统个人电脑领域称霸不同，国际组合电脑公司(CA)的 CA - Unicenter 在大中型电脑系统管理软件领域独树一帜。据《福布斯》杂志统计，全球 1000 家大企业中，98% 以上都是 CA 的忠实用户。CA 的掌舵人拒绝“盖茨第二”的喻称，他坚持自己是原原本本的“王嘉廉一世”。

李代桃僵/知章知微/斗智斗勇/狼吞虎咽/以小搏大/东征西伐/百尺竿头

网络之父——约翰·钱伯斯 259

2000年3月24日,美国纳斯达克股票交易所。思科系统公司股票价格以整整10亿美元的优势超过了微软公司,从而成为世界上最值钱的上市公司。“这次取代向我们宣告了个人电脑经济时代(PC经济时代)的终结,互联网经济时代(NC经济时代)的到来。它来得太快了,太快了……”

早岁蹉跎/高瞻远瞩/开路先锋/数字生活
/强肉强食/鱼水之欢/和谐人生/东方之珠/韬
光养晦



1981年4月1日,杰克·韦尔奇登上通用电气公司(GE)的首席执行官的宝座。二十年后,GE的财富增长了30多倍,达到4500亿美元。这巨大的业绩后面,是杰克管理模式的能量支持。他所推行的“六西格玛”标准、全球化和电子商务概念,重新定义了现代企业,并深深地影响了业界,杰克·韦尔奇当之无愧地被誉为“全球第一CEO”。

脱颖而出

1935年11月19日,杰克·韦尔奇出生在美国马萨诸塞州萨勒

姆市。20世纪50年代,杰克·韦尔奇就读于马萨诸塞大学时,是最优秀的学生之一,他接受教授们的告诫,进入伊利诺伊大学研究院继续深造,学习化学工程知识。一个偶然的际遇,使杰克决定攻读化学工程博士学位,并且超乎寻常地只用了三年时间获得学位,而一般需要五年。杰克·韦尔奇一直觉得化学工程是商业职业所需要的最好的背景之一,因为课堂上的功课和必需的论文都教给他一个很重要的道理:许多问题都是没有限定答案的。真正重要的是思维过程。

许多问题没有正式的答案,这对于商业问题来说也是一样。很少会有非白即黑的解答。而且在更多的情况下,商业中对嗅觉、感觉和触觉的要求和数字一样重要,有时甚至重于数字。如果谁一定要等待完美答案的话,则会错过整个的世界。

大学毕业后,杰克得到几个工作的机会,他选择了在马萨诸塞州的GE新开发部门工作,地点在匹兹菲尔德。在那里杰克遇到了丹·福克斯博士,一位负责公司新化学构想的科学家。这份工作非常吸引杰克。开发小组的规模比较小,主要是从事新塑料的研制工作。在福克斯身上,杰克看到了一名教练和楷模的风采,他能使每一个和他共事的人都发挥出自己最大的潜能。在GE公司内部,福克斯已经是一个英雄人物了,因为他为公司发明了历新(Lexan)塑料。GE在1957年就开始销售历新了。这种产品是玻璃和金属的替代品,应用范围非常广泛,从电热咖啡壶到超音速飞机机翼上的轻型涂料,几乎无所不包。

和其他发明者一样,福克斯早已准备好着手下一个项目了,他



希望能够率先研制出一种叫做 PPO 的热塑产品。他告诉杰克 PPO 将会是下一代的伟大产品。他描述了这种产品无可匹敌的耐高温特性,还说这种产品甚至可以替代热水铜管和不锈钢医疗器械。他告诉杰克,杰克将是第一个负责把塑料从实验室里拿出去投入生产的员工。于是在一周之后杰克接受了这份工作。可是,仅一年的时间,GE 的官僚作风却几乎迫使杰克离开这家公司。

1961 年,杰克·韦尔奇已经以工程师的身份在 GE 工作了一年,年薪是 1.05 万美元。这时,他的第一位老板给他涨了 1000 美元,杰克觉得这还不错——直到他后来发现他们一个办公室中的四个人薪水居然完全一样。他认为他应该得到比“标准”加薪更多的东西。于是,杰克去和老板谈了谈,但是讨论没有任何结果。沮丧之际,他萌生了换工作的想法。

这次早已预先确定好的标准的工资浮动使他看到了这家公司的吝啬,这是使他感到愤怒、想离开的一部分原因。当初 GE 招聘他的时候,这家公司给人的感觉是到处铺满了红色的地毯,给人以无限的希望。他们说杰克正是他们开发新型塑料产品 PPO 的最为合适的人选。

然而,他的新老板伯特·科普兰却宣告了这段蜜月期的提前结束。伯特·科普兰的行为使得 GE 看上去好像正处于破产的边缘,事实上只是他过分节省而已。杰克到 GE 来所抱的幻想几乎全部破灭了。

当然在 GE 的第一年里,并不是所有的事情都那么糟糕,也有

一些杰克很喜欢的事情。他可以有一个自主的环境为 PPO 的研制而设计和建立一个崭新的实验工厂,而且他还很喜欢在一个像小公司的团队中工作。

杰克和阿尔·戈万博士的合作非常密切,他们是一起加入 GE 的。戈万最早开始用烧杯等从事新型塑料的研究,而杰克主要是设计并测试体积较大的塑料产品,并将做好的成品放在本地的一个电器商店。他们从零开始,在办公室的后面建立了一个实验工场。每天他们都进行几次实验,并测试不同的过程产生的结果。对于刚出校园的人来说,这确实是一次真正的挑战。

从事像 PPO 这样的研究工作,他们需要获得一切能得到的科学帮助。并且应竭力将发明研究放在商业性的事务上。然而,报酬总得不到应有的满足。所以杰克去见科普兰,并提出辞职。当杰克正准备离开时,科普兰的上司、一个来自康涅狄格的年轻主管鲁本·加托夫叫住了他,并邀请他去吃晚饭。

加托夫对杰克来说并不陌生,两人曾在几次业务总结会上见过面。他们保持着联系,因为每次杰克都能提出一些超出他预期的看法。

杰克·韦尔奇想要做的就是“脱颖而出”。如果他仅仅回答了他的问题,那么就很难引起注意。其实每当老板们提出问题时,他们在脑海中早已有了自己的答案。他们只是想得到再次的确认而已。为了显示与众不同,杰克认为自己的回答应该比提出的问题范围更广一些,给出的不仅仅是答案,还有意料之外的新鲜的观点。加托夫显然已经注意到了这一点。在四个小时的晚饭过程



中,他拼命地挽留杰克,希望他继续留在 GE,并对杰克做出了很重要的保证。

在黎明后的几个小时,在欢送杰克聚会举行之前,他决定留下来。

加托夫的认可——他认为杰克与众不同而且特殊——给杰克留下了深刻的印象。打那以后,区别对待便成了杰克进行管理的一个基本组成部分。不过区别对待本身就是非常极端的行为,奖赏那些最好的人才,同时剔除那些效率低下的。严格执行区别对待确实可以产生真正的明星——这些明星可以创建伟大的事业。

有些人认为区别对待太过分了——这样做会影响到士气。这些人说区别对待的做法会严重影响到团队精神。但在杰克看来这是不可能的。你可以通过区别对待每个人而建立一支强有力的团队。每个人都必须认为比赛里有自己的一份,不过这并不意味着团队里的每一个人都应该得到同等的对待。早在匹兹菲尔德的日子里,杰克便深刻地体会到比赛就是如何有效地配置最好的运动员。谁能够最合理地配置运动员,谁就会成功。这一点对于商业来说没有任何不同,成功的团队来自于区别对待,即保留最好的,剔除最弱的,而且总是力争提高标准。

杰克非常幸运能够在 GE 的第一年里就脱颖而出,并认识到这个道理,尽管他是通过很艰难的方式学会的——他差点就离开了这家公司,如果没有像加托夫那样的伯乐的话。

杰克·韦尔奇得到“中子弹杰克”这个绰号之前的很多年,他实

际上的确炸掉过一座工厂。

那还是 1963 年,即杰克在 GE 的早期。那年他 28 岁,在 GE 已经干了三个年头。那是他一生中所经历的最为恐怖的事件之一。

爆炸发生的时候,他正坐在匹兹菲尔德的办公室里,街对面正好是实验工厂。那次爆炸彻底动摇了所有的人,尤其是他本人。幸亏没有人受重伤,否则他的过失是巨大的。

他们当时正在进行化学实验。在一个大水槽里,他们将氧气灌入一种高挥发性的溶剂中。这时,一个无法解释的火花引发了这次爆炸。非常幸运的是安全措施正如原先设计的那样起到了一定的保护作用,爆炸产生的冲击波直接冲向了天花板。作为负责人,杰克显然有严重的过失,并且不得不向老板解释这场事故的起因,还做好了最坏的打算。

GE 的老板们对他们的经理们有着各种各样的期望。他们希望这些人能够为新产品想出更好的点子,并能将新产品打入市场,从而获得收益。但是他们不希望这些人炸掉一间工厂。杰克对查理·里德了解不多。然而尽管这是他第一次走进他在桥港的办公室,里德却很快就使他平静了下来。作为一名从麻省理工学院毕业的化学工程博士,查理·里德是一个有着很深专业素养的杰出科学家。实际上,他在 1942 年加入 GE 以前,还在麻省理工学院当过五年应用数学的教师。查理·里德对技术也同样有着很大的热情。他是个跟企业结婚的单身汉,是 GE 中级别最高的有着切身化学经验的执行官。查理知道在高温环境下做高挥发性气体实验时会发生些什么。



那天,查理表现得异常通情达理。他几乎是以苏格拉底式的方法来处理这起事故。他所关注的是杰克从这次爆炸中学到了什么东西,以及杰克是否认为自己能够修理反应器的程序。他还问他们是否应该继续进行这个项目。这一切都是那么充满理解,没有任何情绪化的东西或者愤怒,只有宽容和明智。查理的行为给杰克留下了深刻的印象。

当人们犯错误的时候,他们最不愿意看到的就是惩罚。这时最需要的是鼓励和自信心的建立。首要的工作就是恢复自信心。当一个人遇到不顺或者是挫折的时候,人云亦云是最不可取的行为。

在危急关头人云亦云很容易使得人们陷入杰克所说的“GE 漩涡”中。什么地方都有可能发生这种事情。你可以看到一旦一名领导者失去信心,开始恐慌,并逐渐陷入自我怀疑的无底洞,就会发生所谓的“GE 漩涡”。

杰克曾看到这种事情同样也发生在坚强、聪明且充满自信的数十亿美元公司的总经理们身上。顺利的时候,他们一般都会做得很出色,但是一旦做了某些错误的计划或者一桩赔钱的买卖——并不是第一次——自我怀疑的心理就开始慢慢地侵蚀他们了。于是他们开始对每一件事情都没有了主意,他们赞成每一个提议,为的是及早走出会议室或者是将这件事拖到以后再去做处理。

这是一件非常可怕的事情。很少有人可以从这个“漩涡”中恢复过来。杰克曾经尝试所有可能的手段以帮助这些人摆脱“漩涡”——或者尽量地去避免它的发生。但这并不是说因为有了一

个最高执行者,就可以完全放松了。这一点同样适用于这样一些人,他们在成功与失败之间“大幅震荡”。在大公司的一个最大的好处就是员工可能承担有巨大潜在市场的大型项目。而中和这些优点的最便捷的方法就是附和那些敢想敢做但最后又失败的人。所以长此以往的后果就是不愿意承担风险的风气越来越盛行。

支持这种富有雄心的员工的最好办法就是将风险的可能性分散成几个小的想法,赋予每一个员工积极的角色和足够资源,然后将这些小项目再整合成一个大的业务。一个最好的例子就是在 70 年代末,杰克他们最初的想法是去开发一种叫做哈拉克的新款灯泡。这是一次雄心勃勃的尝试,他们试图制造一种灯泡,可以比一般的产品持续长达 10 倍以上的时间。看上去这将成为一种完美的解决环境问题的方法。问题是无论这种产品多么“绿色”或者说多么富有划时代的意义,没有人愿意为了一个灯泡而花费 10.95 美元。他们的项目失败了。公司没有“惩罚”与哈拉克项目有关的任何人,相反,为他们所做出的伟大尝试表示祝贺,并给他们发放了奖金,并提升了几位哈拉克项目的研究人员到新的工作岗位。虽然没有获得令人满意的结果,公司还是给整个团队的成员以很大的奖励。他们希望公司的每一个员工都知道,经受极大的震荡以后的失败是完全可以接受的。

到了 1964 年,杰克他们研制新型塑料的工作已经进行了很长时间,这时快要研制出一种可以投放市场的产品了。加托夫这时指派了一个叫鲍勃·芬霍尔特的总经理来负责这项工作。他是一

个梦想家,同时也是一个大思想家,他很快就让他的老板们相信他们在匹兹菲尔德已经开始做了一些事情。同时查理·里德也说服了董事会批准他们 1964 年的新塑料工厂。

这个投资 1000 万美元的工厂将用来制造塑料产品 PPO,当初就是它吸引杰克来到 GE 的,同样也是它造成了实验工厂的灾难。他们获得这笔奖金的主要原因是这种塑料所获得的突破比 GE 的第一代产品“历新”更为先进,而“历新”的出现刚刚建立了一个新的性能标准。

最后他们赢得了争论和奖金。与此同时,鲍勃·芬霍尔特因为他富于创新的才能被提拔到总部负责战略策划。

这样,总经理的职位就空缺下来,于是杰克·韦尔奇准备申请这个空缺,经过数次的游说与努力,他得到了这个职位。当天,他作为主管聚合物产品生产的总经理回到匹兹菲尔德。

杰克几乎没有时间来进行庆祝。他刚刚得到这份新的工作,新的工厂也破土动工了,这时他们发现自己的 PPO 产品有着严重的缺陷。在老化性实验中,他们发现超过一段时间以后,PPO 产品在高温下容易变脆,因而容易被压碎。而这是他们在设计中已经考虑到要防止的。这样一来,这种产品就不可能成为热水铜管的替代品——而这本来是该产品最大的潜在市场。杰克的游说使得自己一下子陷入了职业生涯可能被断送的危险中。如今,他们没有了可供工厂生产的产品,而且发明这个产品的科学家并不知道如何去解决这个问题。

他们用了 6 个月地时间,才解决了这个问题。这一段时间里,

杰克实际上是住在实验室里的。他们疯狂地尝试了所有的方法。最终找到了解决方法,即将 PPO 和低成本的聚苯乙烯以及一些橡胶混合起来。他们不得不改变工厂的设计以加入这个混合过程,不过它确实奏效了。这种混合塑料产品叫做“改性聚苯醚”,最终成为今天在全球有着 10 亿美元销售额的成功产品。

杰克他们的成功靠的是一群相信自己可以做任何事情的疯狂的人。他们惊恐万状,同时又满怀梦想——疯狂地尝试所有办法,就为了让塑料产品能够取得成功。他们也许是世界上最大的公司,不过在匹兹菲尔德和塞尔扣克,他们认为自己是在一家小型的家族式的企业里工作,只不过他们的背后有一家“银行”作为后盾。说到幸运,杰克·韦尔奇在塑料产业中的全部经验就好像上帝来到他身边并说道:“杰克,现在轮到你了。抓住这个机会。”他在这方面仍然是个新手。

他们一旦建起了塞尔扣克的工厂,并开始销售改性聚苯醚,销售状况便一路攀升。在 1965 年到 1968 年这段时间里,他们发展得非常快,杰克在这时也获得了下一个飞跃。1968 年 6 月初,也就是加入 GE 近八年后,杰克被提升为主管 2600 万美元塑料业务的总经理。这对他来说可是件头等大事,因为 32 岁的他成了这家公司最年轻的总经理。

这次提升使杰克进入了一个更大的经过精简的集体——每年的 1 月他都会受到邀请,去佛罗里达参加公司的高层管理会议,而且这也是杰克第一次得到自己的期权。他终于上路了。

杰克被提升为主管塑料业务的总经理后,于 1969 年接受了公

司的杂志《花押字》的采访。当记者来到匹兹菲尔德来做他的访谈时,称他为“韦尔奇博士”。杰克马上更正道:“我又不是出诊大夫(英文中“博士”与“医生”同词),就叫我杰克吧!”记者将这句话引到了文章中。杰克现在做的工作更像一个商人,而不再是一名工程师,所以现在他对“韦尔奇博士”这个称号感到很尴尬。他对这位记者吹牛似地说,他的员工们都是“一群狂热的人”,他们都有自己的“发电机”。杰克完全没有考虑到以前主管这份业务的经理们,读了这篇报道肯定会气急败坏的。

通过低价位,杰克设法使一些产品进入了商业领域,如商用机器的外壳、草地上的洒水装置、吹风机、一次性刮胡刀刀片以及彩色电视机等。不过他仍然要为 500 磅的订单而不停地奔波。

曾经有预言家说,塑料将是 21 世纪发展最为迅速的工业——比计算机和电子工程还要快。于是杰克招募了一些市场营销人员,开始对塑料产品进行促销活动,随后制作了精美的电视广告片。所有这些营销活动引起了极大的关注,因为这对于塑料工业来说是一种完全不同的市场推广工作。

他们希望用历新替换汽车上的每一个金属部件,从仪器板到曲柄等等,为了同专业的大公司竞争,他们的行动迅速而富有创造性,超越了一些大的化学公司。

到 1970 年,他们实现了当时看似自夸的预测,在不到三年的时间里,使塑料业务增长了两倍多。不过,尽管功劳赫赫,但杰克显然已经得罪了公司总部的一些强权人物。其中一个就是罗伊·约