

Jack Welch and Leadership

Jack Welch and Leadership: Executive



Jack Welch and Leadership: Executive

韦尔奇 领导艺术

领导者不必亲自划船，
但他必须有乘风破浪的办法。

[美] 詹姆斯·W·鲁滨逊 著

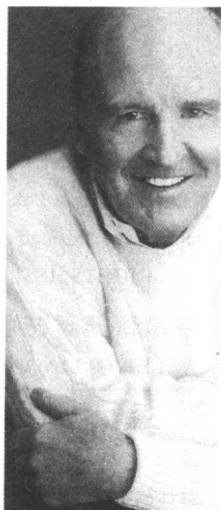
Executive Lessons
of the Master

CEO



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

Jack Welch and Leadership



韦尔奇

[美] 詹姆斯·W·鲁滨逊 著
周遵友 王荣 张允 译

领导艺术

Executive Lessons
of the Master
CEO

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

韦尔奇领导艺术/[美]鲁滨逊著;周遵友等译. —北京:中信出版社, 2003.1

书名原文: Jack Welch And Leadership

ISBN 7-5086-0206-4

I. 韦… II. ①鲁… ②周… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第103417号

Jack Welch And Leadership by James W. Robinson

Copyright © 2001 by James W. Robinson.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2004 by CITIC Publishing House.

This translation Published by arrangement with Prima Publishing, a division of Random House, Inc. through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED.

韦尔奇领导艺术

WEI ER QI LINGDAO YISHU

著者:[美]詹姆斯·W·鲁滨逊

译者:周遵友 王荣 张允

责任编辑:汤曼莉 罗建强 王玮

出版者:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经销者:中信联合发行有限公司

承印者:北京国彩印刷有限公司

开本:880mm×1230mm 1/32 印张:8 字数:129千字

版次:2004年5月第1版 印次:2004年6月第2次印刷

京权图字:01-2004-2577

书号:ISBN 7-5086-0206-4/F·725

定价:22.00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:010-85322521

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

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

致 谢

没有哪本书是真正凭一己之力写成的，我也得到了许多帮助和支持。特别感谢汤姆·多诺霍、丽塔·邦德，以及檀香山、东京和曼谷等地宾馆（我的书稿是在那里完成的）友好热情的工作人员。

我还要感谢Prima出版公司的优秀团队，感谢戴维·理查森和安德鲁·瓦勒斯。

目 录

致谢

第一章

商界领袖杰克·韦尔奇及其成功历程

1

第二章

杰克·韦尔奇的“造币机”

27

第三章

不可思议的领导

61

第四章

缔造成功

75

第五章

思想家，实干家

89

第六章

要让大象跳舞

103

目 录

	第七章
115	杰克·韦尔奇的反官僚主义之战
	第八章
133	人才的力量
	第九章
153	从官僚体制到精英管理
	第十章
169	教师式的领导
	第十一章
181	领导者要放眼全球
	第十二章
193	打造“电子杰克”
	第十三章
205	变革的勇气
	第十四章
219	挑选接班人：对领导者的最后考验
	第十五章
235	韦尔奇，你往何处去？

第一章

商界领袖杰克·韦尔奇及其成功历程

领导者的任务是将其下属从已然境界提升到未然境界。

——亨利·基辛格

在很多领域，美国人都期待着英雄、榜样和领袖。体育、娱乐、政治、外交、军事、医学和艺术等各行各业都有为我们所景仰和学习的人物。在20世纪，几十位美国商界领袖（正如亨利·基辛格所言）经过共同努力，将美国人民带到了他们从未达到的境界：经济繁荣，生活舒适，充满机遇，生活质量之高是人类历史上未曾有过的。然而，美国商界领袖却大都为人们所忽视。

通用电气公司已卸任的董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇便是其中一位。他出身卑微，后来却领导了全球数一数二的大公司；他是个普普通通的人，但却取得了卓越成就。韦尔奇凭借几条朴素商业原则、果敢决断的勇气、永远充沛的精力，以及对公司和员工的全心奉献，使通用电气发展成为美国最有价值的公司，成为一个全球性的经济实体。

在此过程中，他个人没有像托马斯·阿尔瓦·爱迪生或史蒂夫·乔布斯^①（Steve Jobs）那样发明新产品，没有像威廉·肖克利^②（William Shockley）或比尔·盖茨那样开发全新技术，没有像亨利·福特或威廉·休利特（William Hewlett）和戴维·帕卡德^③（David Packard）那

① 史蒂夫·乔布斯：苹果公司的创始人，他设计出的苹果计算机标志着个人电脑时代的开始。——编者注

② 威廉·肖克利：晶体管的发明人之一，被称为“晶体管之父”。获得了1956年的诺贝尔物理学奖。——编者注

③ 威廉·休利特和戴维·帕卡德：美国惠普公司的创始人。——编者注

样从车库起家创建商业帝国，更不像李·艾柯卡^①（Lee Iacocca）或H·罗斯·佩罗^②（H. Ross Perot）那样利用商业上的成功，在其他领域大举扩张。

杰克·韦尔奇过去和现在都是一个典型的“组织人”^③，他是沿着公司这个梯子一级级爬上来的。与其他“组织人”不同的是，他将每个梯级（包括最高一级）都看做是旅途的组成部分，而不是最终目标。而且，他还一路上提拔了许多人才。他的独特贡献是将经理人培养成为领导者，而且告诉我们：如果你从事的是领导工作，最重要的是与人打交道。

韦尔奇是在领导通用电气，而不是在管理通用电气。他致力于培养人才，不大关注器械设备、喷气式发动机抑或周四晚上美国全国广播公司（NBC）的节目。韦尔奇领导了通用电气这一在众人眼中已经“大势渐去”的公司，并为其指明了一条崭新的前进道路。

- 1981年（韦尔奇开始执掌大权），单位员工销售额为69 000美元；在其任期届满时，销售额达到382 000美元。

① 李·艾柯卡：著名企业家，因使克莱斯勒汽车公司起死回生而一举成名。——编者注

② H·罗斯·佩罗：电子数据系统公司（EDS）的创始人，亿万富翁。1992年，他曾以独立候选人身份参加美国总统竞选。——编者注

③ 组织人：把组织看得高于一切而失去个性的驯服成员，比如大公司里循规蹈矩的职员。——译者注

- 1981年市场资本总额为130亿美元；在其离任前夕，达到4 940亿美元。
- 1981年，总收入为280亿美元；2000年为1 300亿美元。
- 1981年，通用电气的股票以9倍于收益的价格出售；2000年，公司的市盈率^①为40比1。
- 在韦尔奇的领导下，1980年购买股票的股民每年全部复合回报率为23%。自从他于1981年4月1日担任首席执行官以来，股票价格攀升了3 000%（整个标准普尔指数只为896%）。
- 1981年，公司只有20%的收入来自海外业务。在韦尔奇的领导下，国际业务迅速增加，创造了41%的收入。“通用金融”等服务性公司，其收入原先只占公司收入的一小部分，现已成为公司的主要收入来源。
- 2000年，《福布斯》杂志连续4年将通用电气列为最受羡慕的美国公司，《金融时报》第四次将其列为全球最受推崇的公司。《福布斯》杂志在1999年称韦尔奇为“世纪经理”。

韦尔奇担任董事长和首席执行官长达20年，这几乎是绝无仅有的。这期间，他做过许多正确的事情，也做

① 市盈率：又称价格收益比率，是每股价格与每股收益之间的比率。市盈率是反映股票收益与风险的重要指标。——编者注

过令人费解或是错误的决定。成功与失败都能为领导工作提供借鉴，这些借鉴不仅适用于商界领袖，而且适用于日常生活及各个领域雄心勃勃的领导者。

读者在本书中见不到溢美之词或批判文字，读到的只是对杰克·韦尔奇带给我们的教导与启示所进行的一种探索性的注解。这些教导与启示不仅来自于他的言谈，而且包括其个人魅力、领导地位及其所树立的榜样。因此，我不曾为写作此书采访韦尔奇，也不完全采用其有关领导艺术的讲话。我的目的是，从这位当今世界首屈一指的商界领袖的生活和事业中，从其成功与失落中，从其有益的指导与见解中汲取精华，为其他创业者，以及大大小小团体或组织的头头脑脑们指点迷津。

学习榜样？

有人对商人为社会充当行为榜样的想法不以为然。“通用电气不过是个公司，只是非常成功罢了，”分析家安迪·塞沃在2001年2月19日的《财富》杂志上撰文指出，“韦尔奇只是一个首席执行官，尽管他很优秀。咱们还是就事论事吧。”我曾询问一家大型交通公司的经理对韦尔奇的看法，他也持有同样不以为然的态度。他说：“通用电气的文化在过去若干年中造就了成千上万名出类拔萃的经理人，杰克·韦尔奇只是其中之一。”

此乃贯穿我们大半个历史的又一种司空见惯的观点：

商界领袖只是负责“管理公司”而已，我们对他们既不应过多地打听，也不应有太多的期待。商人充当传奇角色和行为榜样的想法也不为大多数民众所接受。相反，许多人倾向于将我们的顶尖经理人看做坏蛋——他们在全世界各地从工人身上榨取财富，从社会中掠夺资源，是一帮混淆是非、剥削成性、欲壑难填的家伙。

有些人持有反映其思想意识的非常极端的观点。他们反对资本主义的思想根深蒂固，对所谓的商业领袖不屑一提。而那些意识形态观念比较淡薄的人也认为商业领袖不值得学习和效仿，这就令人莫名其妙了。

为什么？其实很容易理解。除了那些沉迷于商海的人，所有的人都认为我们的商业领袖的行为中好像缺少鲜明的个性特征。他们大同小异，冷漠无情——大多为年过半百、头顶光秃或发色灰白、身着蓝色西服的黑种男人；他们隔三差五地裁减员工，终日沉湎于高尔夫球；他们平日忙于下达管理要求，鲜有耐心解释工作和交流思想。（比如，有些人从撰写演讲稿的专业人士中脱颖而出，步步高升。但是，我敢肯定的是，杰出的公司领袖——真正拥有深刻见解与深邃思想的人——经常是本行业中最不善言辞的人。）

也许，我们对资本主义、金钱和利益动机的态度导致了对商业领袖的厌恶。追求财富根本不是英雄之举，尽管我们大都正乐此不疲地追求着更多的财富。除了家

庭以外，金钱成了大多数人的基本目标。我们对此不仅羞于承认，而且也不甘心崇拜那些一生追求“万能金钱”的人们。

大多数人好像并不介意体育明星从一场比赛、电视明星从一个节目中赚到大把钞票。但是，当他们听说大公司首席执行官们的收入是一线工人的30倍，不禁暴跳如雷。我们所不知道的真实情况是：就其对社会以及公司工人、投资者和消费者的影响而言，这样一个首席执行官可能至少多承担30倍的责任。因此，他们理应得到高薪，可能还要更多。他们担心我们会因听到不可思议的消息而杀死信使。可能情况真是这样，因为这与我们文化和历史传统中平均主义的顽固立场格格不入。

人们不愿将商人视为偶像的原因可能在于，人们大都认为公司大腕手中集中了巨大的权力，几乎不受任何制约；而且，这些人只是将金钱作为其基本道德的指南针，在做出影响人们生活的决定时冷酷无情。不论我们如何颂扬体育英雄，如何从他们的人生中寻求借鉴和信念，事实上，他们对我们的日常生活并无实际影响。他们风流倜傥，魅力四射，这个世界少了他们就会枯燥无味。但是，不管他们是赢是输，是胜是败，都不会对普通大众产生影响。然而，每天我们都能看到公司和公司领导人做出对我们日常生活或有利或不利的决定。所以，我们在对其评价时就有些吹毛求疵，穷根究底，少了一

些人性上的考虑。

商业领袖：真实与想像

在美国，商业领袖有时也能吸引公众的想像与关注。在19世纪末期的“镀金时代”，商业领袖使人们恐惧，并受到蔑视，被看做是社会所有邪恶的化身。

约翰·斯蒂尔·戈登在1998年10月的《福布斯美国传统》杂志上撰文指出：“商人的形象是在世纪之交形成的，当时美国人民在工业革命时期积聚了规模空前的财富，左派在美国政治中崛起，呼吁政府加强对商业的管理。艾达·塔贝尔（Ida Tarbell）、古斯塔夫斯·迈耶斯（Gustavus Meyers）、厄普顿·辛克莱（Upton Sinclair）和马修·约瑟夫森（Mathew Josephson）等历史学家将这些入全都描写成残忍狂暴、财迷心窍、贪得无厌的机器人。”

20世纪初，几位商业先驱树立了较为正面的形象，甚至成为民间英雄。爱迪生、福特和莱特兄弟便是赫赫有名的商业巨子。但是，他们之所以获得如此美誉，主要是因为他们完成了划时代的发明创造，而不是因为建立了商业组织。在20世纪，有些人（霍华德·休斯^①）在商业帝国和好莱坞光环之间，或者在商业、好莱坞和政治（约瑟

① 霍华德·休斯：美国当代历史上最富传奇色彩的亿万富翁。他早年从哈佛大学退学，投身石油开采业，后来创办了生产直升机和卫星的休斯公司，还是20世纪福克斯电影公司的主要投资人。——编者注

夫·肯尼迪^①)之间游刃有余,他们激起了我们的兴趣和好奇。在电视时代早期,性格迥异的商业巨子沃尔特·迪斯尼和休·赫夫纳(Hugh Hefner)成为媒体大王。后来,又出现了少数几个民间英雄,比如李·艾柯卡和H·罗斯·佩罗,他们都是作风朴素的商人。

美国人可能大都未曾听说过管理天才艾尔弗雷德·斯隆(Alfred Sloan,通用汽车公司总裁)。但公司斗士拉尔夫·纳德^②(Ralph Nader)于20世纪60年代中期对抗强大的通用汽车公司(类似于20世纪90年代艾琳·布罗克维奇对抗太平洋煤气和电力公司^③),却吸引了美国公众的关注,并激发了他们的想像力。

当然,整个传媒界(尤其是好莱坞)一直都在推波助澜。他们在夸大与渲染这种对抗中发挥了重要作用,电影巨头们也根据自己的思想观念和票房意识决定谁是好人,谁是坏人。例如在20世纪80年代期间,好莱坞经理们(他

① 约瑟夫·肯尼迪:著名金融家,美国政治世家——肯尼迪家族的族长。他的儿子约翰·肯尼迪曾任美国总统。——编者注

② 拉尔夫·纳德:美国消费者保护协会的创始人,被称为“现代消费者运动之父”。他在20世纪60年代抨击通用汽车公司科维牌汽车“以任何一种速度行驶都不安全”。——编者注

③ 艾琳·布罗克维奇对抗太平洋煤气和电力公司:单身母亲艾琳·布罗克维奇发现太平洋煤气和电力公司在她的社区中非法排放有毒污水,会造成一种致命疾病。经过艾琳的努力,太平洋煤气和电力公司向社区居民赔偿了3.33亿美元,创造了美国历史上同类民事案件的最高赔偿金额。

——编者注

们在利益至上的商业惯例方面也不是省油的灯)在经理人们中发现了一些娱乐界最为引人注目的坏蛋角色的素材,比如J·R·尤因^①和戈登·盖科^②。好莱坞几乎总是在电影和电视中把商人描述为坏蛋,这也确实令商界的许多人大为恼火。另外,有调查显示,在黄金时段的电视剧中,商人犯谋杀、盗窃和贩卖毒品罪的人数是其他人的3倍。

在过去的10~15年中,有线电视和互联网等新型媒体的发展日新月异,无数中产阶级专业人士进入了股票市场,这些都提高了人们对商业和商业领袖的兴趣。观众现在能把一些“令人厌恶、头顶光秃、身着蓝色西服的商人”邀到客厅或办公室里,请教他们如何管理家庭储蓄,如何学习他人的成功经验,发家致富。

随着革命性技术的引进,媒体开始关注像史蒂夫·乔布斯和比尔·盖茨这样的新型商业领袖。经理阶层人员众多,情形各异,电视台为播出节目,随时准备拍摄经理层发生的变化,介绍诸如惠普公司首席执行官卡莉·费奥瑞纳(Carly Fiorina)等商界女强人。

在政治等领域,传统意义上的领袖人物的地位相对下降,这也使商业受益匪浅。在20世纪90年代,冷战已经结束,持续繁荣已经到来,政治领域做出的决策在某种程

①J·R·尤因:电视系列片《达拉斯》中贪得无厌的人物。——编者注

②戈登·盖科:电影《华尔街》中在幕后操纵股票市场的阴险毒辣、惟利是图的大资本家。——编者注

度上并不十分重要。政治人物的行为和道德令人怀疑，他们作为英雄和榜样的地位急剧下降。思考一下这个问题（将时代的最新发展考虑在内）：在90年代，谁对你的生活以及社会的影响更大，是比尔·克林顿还是比尔·盖茨？

商业领袖：历史沿革

时至今日，我们才开始了解美国的商业领袖。如果美国人能全盘考虑过去一个世纪的历史，他们会更加理解从彼时到此时的商业巨人做出的贡献。

我们现在就来比较1900年和2000年的生活，这样便可理解过去100年间美国人民所经历的生活变化、经济增长与社会进步。

1900年：

- 美国人口7 600万，预期寿命仅为48岁。
- 美国劳动者总数为2 900万，只有不到19%的妇女参加工作，1/3以上（37.5%）的美国劳动者从事农业生产。
- 不到13%的成人达到中学文化水平，获得大学文凭的只有3%，全国被授予研究生学位的只有1 965人，妇女只占大学毕业生的20%。
- 只有1%的美国人拥有股票。

截至2000年：