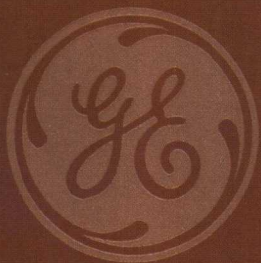


全球第一CEO 杰克·韦尔奇
一个通用



继任者杰夫·伊梅尔特
电气的传奇

韦尔奇的接力棒

伊梅尔特

—— 的通用之路 ——

Immelt's Road in GE

■ 仵宏元 张炜 编著

在辉煌中接任，能否再续辉煌？
这是一个经营神话背后的故事，蕴含着如何持续发展的真正教益。

地震出版社



—— 韦尔奇的接力棒 ——

伊梅尔特的通用之路

Immelt's Road in GE

■ 仵宏元 张炜 编著

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

韦尔奇的接力棒：伊梅尔特的“通用”之路/仵宏元，张炜编著.
北京：地震出版社，2004.2

ISBN 7-5028-2404-9

I. 韦… II. ①仵…②张… 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 001875 号

韦尔奇的接力棒——伊梅尔特的“通用”之路

仵宏元 张 炜 编著

责任编辑：董 青

责任校对：张晓梅

出版发行：地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：88421706

门市部：68467991

传真：68467972

总编室：68462709 68423029

传真：68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：北京振兴源印务有限公司

版 (印) 次：2004 年 2 月第一版 2004 年 2 月第一次印刷

开本：787×1092 1/16

字数：186 千字

印张：16.75

印数：00001~15000

书号：ISBN 7-5028-2404-9/F·179 (3008)

定价：29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

杰克·韦尔奇在 2001 年亚特兰大 股东年会上的讲话（代序）

GE2001 股东年会于 4 月 25 日在美国乔治亚州亚特兰大市召开。这次大会是首席执行官杰克·韦尔奇在退休前致股东们的最后一次汇报。杰克重点回顾了 GE 创记录的业绩：GE 的收益，电子商务的成功以及公司对六西格玛质量标准的一贯承诺。

我是杰克·韦尔奇，GE 的董事长。和我在一起的有高级副总裁以及 GE 的首席财务长官基思·谢林和高级副总裁、首席法律顾问兼书记本·海内曼。

我要再一次欢迎大家来参加亚特兰大年会，谢谢你们的到来，特别要感谢亚特兰大股东们的盛情。GE 目前在亚特兰大有 4300 名员工，其中 1500 名员工在 GE 最大的业务集团——GE 动力系统集团工作，该集团在今年 2 月把总部设到了亚特兰大。

GE 的员工已经深深植根于社区之中并展开了志愿者活动，最近有 500 名员工参加了“亚特兰大志愿日”的活动，1 月份有 150 名员工参加了纪念马丁·路德·金博士志愿服务峰会。

昨天，杰夫·伊梅尔特和动力系统集团的首席执行官约翰·赖斯

参观了南区中学并拜会了校长比尔·谢泼尔德博士。GE Elfun 亚特兰大分会的志愿者们自 1993 年起开始与南区中学合作，合作内容主要是通过帮助学生备考“学业能力测验”，指导与辅导学生从而提高学业总体水平。如今在这方面所做的努力已经有了成效，南区中学学生在“学业能力测验”中达到 800 分或 800 分以上的人数提高了两倍，上大学深造的学生人数增加了 32%。

多年以来，在 GE 所在的其他城市里，我们一直在走访像南区中学这样的学校，由于 GE 员工的指导和 GE 提供的奖学金，已经有成千上万原本可能上不了大学的学生进入了大学学习，我们为这些志愿者及其在社区所展现出来的公司良好形象而深感自豪。现在让我们把话题从社区服务转到企业运营方面。

2000 年是我们有史以来最好的一年。销售收入增加了 16%，达到了近 1300 亿美元；净收入提高了 19%，达到 127 亿美元；每股收入上升了 19%。公司的现金流量达 150 亿美元；营业利润率达到了 19%。这一水平在 5 年前看来是不可能的。

由于这一业绩以及我们的志愿者所做的努力，GE 连续四年被《财富》杂志评为“全美最受推崇的公司”，同时还连续 4 年被《金融时报》评为“全球最受尊敬的公司”。我们的表现得到了回报，在 2000 年全年以及今年头 4 个月，我们的股票业绩超过了标准普尔指数。但这只是股票的一个方面，众所周知，股市下跌厉害，尽管我们的业绩从绝对意义上讲超过了标准普尔指数，但自去年以来，GE 的股价略有下滑。

但是，迄今为止持有 GE 股票达 5 年之久的人已经收到了每年 34% 的投资回报率。那些从 1980 年以来就一直持有 GE 股票的人则获得了每年 23% 的总计复利回报率。

稍后我会谈到 GE 的价值观，但目前的经济已经清楚地展示了其中一个价值观——即公司对变革的热爱。GE 人总是把变革看作一

次机会，目前的环境给了我们一次展示它的机会，而且我们也这么做了。当许多人发出收益警报时我们会发出收益增长的消息。两周之前我们的第一季度结果就正好证实了这一点，我们的收入上升了15%。我们坚信2001年对GE来说又是一个创历史新高的年份。

在接下来的报告中，我将介绍公司进入第三个世纪的情况，并告诉你们GE在全世界的34万名员工已创造出的成果。

简而言之，GE是一个新型公司，一个在以下各行业处于市场领先地位的公司——从利用高科技生产发电设备、医疗诊断设备、飞机发动机、塑料到消费产品（广播、照明以及电器），到24种多样化的金融服务业务。然而，真正独特的方面在于这些企业在GE的融合，它们互相交流、互相学习，追求共同的目标，对共同的价值观有着坚定的信念。正是这种互相学习的文化和这些价值观使GE不仅仅是各个部分的一个简单组合体。这种文化以及它所促进的GE的营运系统使我们提出一个个举措——一个伟大的概念——像种子一样种下它，重视它，看着GE的员工使其繁荣并将其迅速推广到整个公司。

举例说，“全球化”是我们最早提出的举措，最开始是为了给我们的产品和服务寻求新市场，后来很快扩展到包括寻求成品、部件和原材料的最低成本和最高质量来源。今天，这一举措的内容变得更加丰富，并且集中到了寻找人才方面，因为我们深知，只有通过任何渠道找到最优秀人才的公司才会胜出。“六西格玛”是我们的第二大举措。最初这个举措是注重在公司内部减少浪费，提高我们的产品和生产过程的质量，这为GE节约了几十亿美元。如今，六西格玛有了进一步的发展，从5年前注重内部的活动发展到注重外部、提高客户业务的生产力和效率。“六西格玛”加强了GE和其客户之间的密切关系，如今我们和客户团结在了我们称之为“立足客户、服务客户”的六西格玛项目之下。例如医疗系统集团已经完成了

1000 多个项目，去年为他们的客户医院创造了 1 亿多美元的收益。飞机发动机集团在 2000 年完成了 1200 多项“立足客户”的项目，为航空公司节约了 3.2 亿美元。使客户提高生产能力可以帮助客户和我们自己在这种严峻的环境中成长。

今天，“六西格玛”在 GE 中发挥的作用更大。它严格的“过程”纪律以及对客户的重视使其成为最佳培训项目，这是 GE 未来领导集团的一个可以利用的完美工具。我们最优秀、最聪明的员工已经被分配去负责“六西格玛”工作，我相信当董事会在 20 年后挑选下一位首席执行官时，被挑选中的那位先生或女士一定会是血液里流淌着“六西格玛”精神的人。“六西格玛”已成为我们公司领导集团的语言，成为 GE 品牌的一个重要组成部分。

GE 已经从一个产品公司发展成一个既生产产品也提供服务的服务性公司。20 年前我们的收入中只有 15% 来自服务业，如今这一比例已达到 70%，而且将会越来越高。“产品服务”的口号开始时比较注重传统的维修活动——比如提高飞机发动机的送修周期，或更好地发送零部件，当时的目标是提高我们的产品在客户中的可信度。

如今，“产品服务”已经成为一种高新技术。我们的许多最优秀和最聪明的工程师在以前专注于新产品的的设计，如设计更高推力的发动机，更有效的涡轮发动机，更好的影像诊断设备，如今他们已加入到全公司范围的以高新技术改良 GE 已安装设备的活动中去。人们过去总认为服务业不过是拧拧扳手，而如今它却涉及到高新技术和软件产品，可以使我们的客户——全世界范围内的医院、航空公司、公用设施和铁路——的生产力大大提高。

我们的第四个举措“数字化”是我们最新的口号，它只在整个 GE 营运系统运行了三个周期，但却已经改变了我们的业务方式。

与其他每个举措一样，刚开始时它只是一个概念化的小种子——主要是 .com 从事的工作——而如今数字化早已超越了我们最初

的理念。

与世界上的网络巨头一样，我们是从“电子销售”开始的，即主要是通过互联网销售我们的产品，把我们的传统客户转移到网上进行更加有效的交易。这一点非常成功，2000年我们在网上卖了80亿美元的产品和服务，这个数字到今年会增加到200亿，这将使我们这家有123年历史的公司成为世界上最大，或者是最大之一的电子商务公司。

在“电子购买”的方面，我们采取了同样的方式，在竞拍中采用了许多.com公司的思路，拥有了全球范围的六西格玛供应商网络。逆向竞拍的概念是GE的最有效优势，我们以最快的速度把这项新技术传播到了我们的各个业务集团中。现在我们每天都在进行全球拍卖，去年达60亿美元，今年120亿美元，这在2001年为公司节省了6亿美元。

但是最大的突破是我们称之为“电子制造”的东西，它的起源不是.com，.com的基础设备太少，渠道不多。“电子制造”来源于对互联网能为内部过程做些什么的了解，并看到了数字化为一个能真正制造产品、并且让“六西格玛”深植血液中的老牌大公司所带来的巨大优势。通过对客户服务、差旅过程的数字化，仅今年一年我们的运行成本就将节省下10亿美元。2001年数字化至少会为我们每股股票增加10美分，而3年前还只是零美分，这再次显示了在通电用气传播妙计的速度之快。

去年我告诉过你们我认为“电子商务”既不是“旧经济”也不是“新经济”，而只不过是新技术。今天我更加坚信这一点。如果我们还需要证明这种技术是专为我们而诞生的，那我们已经有了证据。去年，GE被《互联网周刊》杂志评为“年度最佳电子商务企业”，而上周又被《价值》杂志授予同一殊荣。

对GE来说，数字化其实是一个游戏改变者，目前经济原因带

来了竞争的减少，这正好是 GE 拓宽数字化差距、进一步增强竞争地位的时机。尽管面临衰退的经济，但我们今年仍将把信息技术方面的费用提高 10%~15% 以达到上述目标。

关于我刚才提到的这些宏大、兴盛的举措，令人激动的是它们都处于相对幼年期。GE 人在这种互相学习的文化中工作的优势就在于他们将继续更新和扩展这种举措，并提出新的举措，他们将让你们这些股东相信，这个公司的总和总是大于其中各个部分的简单累加。下面我将从这些有时间限制的口号转到无时限的价值观，那些把我们连在一起，使这个公司以不同于世界上任何一家别的公司的方式运作的价值观上面去。

第一个就是诚信。这永远是最首要的一条价值观。诚实意味着遵纪守法，不仅是字面上而且是精神上。但它不仅仅是指守法，它存在于我们拥有的每一种关系的核心，有了基于诚信的信任，我们的员工就可以制定业绩目标并相信我们“没有实现目标并不意味着会受到惩罚”的承诺。

在我们对外与工会和政府打交道时，我们可以自由地以一种建设性方式代表我们的立场：不管是“同意”还是“不同意”，我们内心知道我们的诚信是毋庸置疑的。转型时期是充满变革的时期，我们的一些价值观念会为了适应未来的挑战而有所调整，但有一条不会，那就是我们对诚信的承诺，这意味着我们不只去正确地做每一件事，而是每次都要做正确的事。

其他的一些价值观，我在上面已经谈到过了，热爱变革，抓住它所带来的机遇，认识到我们所做的一切只有有利于我们的客户才会真正有利于我们自己的成功。如果说 GE 注定要成为 21 世纪最伟大的公司，那么我们必须同时成为世界上最注重客户的公司。

如果我们不去寻找、挑战并发展世界上最优秀的人才，我们就完不成上面的目标。发展优秀人才最终是 GE 真正的“竞争核心”。

除非我们总能拥有最优秀的人才（那些总是力争成为更好的人才），否则光靠我们的技术、我们的规模、我们的运营范围、我们的资源是不可能使我们成为全球最佳企业的。这就需要在评估公司每一个员工时有严格的纪律，在和他们打交道时有完全的坦诚。

我们在每一个评估和奖励机制中都把员工分成三大类：顶尖的 20%，具有良好业绩的中间层 70% 以及底层的 10%。GE 的领导们知道有必要鼓励、激励并奖励顶尖的 20% 员工，并且确保激励具有良好业绩的 70% 员工能更上一层楼，但领导们也同时有决心以人道的方式每一年换掉底层的 10%。这才是创造精英人才并使之兴盛之道。

多年以来我们一直在谈论这些获胜的人所拥有的一项品质，这也是我们必须所有员工身上培养的品质，即神奇且必不可少的自信心。真正了不起的公司总是给它的员工提出大的挑战，让员工充满自信，这种自信只能由成功中获得。几周之前我们在泰格·伍兹身上就看到了这种自信，当时高尔夫锦标赛接近尾声，他信步走在球道上，周围是他的对手，个个都是优秀选手，却显得萎靡不振。当你参与竞争时自信绝对是个关键、有利的要素。

充满自信的一群人也以十足的简约与人交流，用清楚、令人激动的话语去激励别人，以迅速、果断的行为去抓住每一个机会。速度非常重要，我们每天都进步得更快。我相信以后的权威会写文章讲今天的 GE 的步伐与明天的 GE 的迅雷之势相比是如何的迟缓、甚至吃力。正是对变革的热爱和渴望抓住变革的念头才使 GE 像今天这样重要，有活力，与众不同，我们永远不能失去这种对变革的热爱。

GE 很庞大，以后还会变得更大。领导它的人都知道规模大本身并没什么价值，无非是有能力让一个公司一次次开发新产品，成立合资公司，进行并购，领导人非常清楚有的不一定成功，有的会失

败，但这没有关系，因为规模和资源使我们能够从头再来，一次次尝试。我们所分享的价值观几乎全是鼓舞性的、催人奋进的、有积极意义的。但有一条并非如此，我们对官僚主义的根深蒂固的憎恶源于它给任何一家公司、机构及其人员所造成的精神危害，以及它对我们坚信的其他价值观的削弱作用。官僚主义憎恨变革，不关心客户，喜欢复杂，害怕高速度而且达不到高速度，它也不会激励任何人。GE 致力于和其他任何大机构一样坚决做到没有官僚。

我们在过去 20 年里持续向官僚主义发起了斗争并且总体是成功的，我们从中创造出一种我们称之为“无边界”的行为。

“无边界”行为是我们一直很渴望具有的一种小公司才拥有的特性。它是指打破或不去理睬一切人为的屏障（职能、官衔、地域、种族、性别或其他障碍），直奔最佳想法。“无边界行为”只有在充满自信时才会兴盛，就像它在今天的 GE，而且它在明天的 GE 将会更加兴盛。“无边界行为”和“不拘形式”是相伴而行的，在 GE，“不拘形式”的含义远远不只是指直接称呼大家的名字，或者经理不穿西装，不打领带，或者取消预留车位以及其他表示官职的服饰。“不拘形式”是指公司任何部门的任何一个人，只要他有一个好主意，一种新观点，他就有权（事实上，我们期待他）告诉给其他任何人，并且知道别人会认真倾听并重视他的观点。无论在哪一种场合，最佳创意总能胜出，整个公司也会因此而不同。这种“不拘形式”以及它带来的“无边界行为”使 GE 成为一个不断学习的公司，一个士气高扬、充满好奇的企业。GE 在全球搜寻、培养最优秀的人才，并且培植他们一种永不满足的学习愿望、拓展愿望，每天都去寻找更好的主意、更好的方法。就我而言，10 年以来我一直在寻找的一个最佳主意就是谁将接任我成为公司下一任董事长。

我日益坚信这 20 年来我找到的最佳主意就是在你们各位董事的积极赞同之下推举杰夫·伊梅尔特担任你们下一任董事长兼首席执

行官。我相信杰夫和他的优秀班子将把 GE 带到一个我们在今天还只能梦想的发展高度和优秀水平。我完全相信这个伟大的公司的前途更加美好。

谢谢大家在这些年里对我们的热情支持。

——引自通用电气(中国)有限公司网站

[http: //www.ge - china.com/](http://www.ge-china.com/)



杰夫·伊梅尔特

GE公司董事长兼首席执行官

伊梅尔特的通用之路 Immelt's Road in GE

杰夫·伊梅尔特毕业于Dartmouth大学数学系应用数学专业。后获得过哈佛大学工商管理硕士学位。2000年11月被任命为通用电气公司总裁兼候任董事长，并于2001年9月正式接替杰克·韦尔奇出任GE董事长兼首席执行官。

伊梅尔特的通用之路

Immelt's Road in GE

■ 讲到杰克我没有什么说法,现在GE面临的情况与以往不同,9·11事件发生时,我上任才4天,整个世界发生了变化。经济萧条,金融制度也发生了变化,而我的目标就是把GE带入21世纪,因此我必须以我个人的个性和方式来领导企业,我不会走杰克的老路,而且我也不想同韦尔奇比。

■ 在谈到如何掌管这样一家大公司的时候,伊梅尔特自信地说:“我的工作就是让公司沿着正确的轨道前进,我的工作也是确保不让除我之外的任何人左右公司的方向。”

■ 伊梅尔特的著名言论是:“我热爱与消费者在一起工作……销售额影响我所做的一切,它使我在经营时始终怀着紧迫的心情并聆听大众的意见。”

■ 尽管人们对伊梅尔特的未来有些担忧,但是面对重重压力,面对众人的期望,伊梅尔特本人的自我感觉良好,并多次在公共场合表示出自己有信心把公司带到更美好的未来,他说:“我觉得这是我事业开始的第一天——我觉得是个新的开始——感觉就像得到了再生,浑身充满了干劲。我想我本来应该感到惶恐,但是我却没有那种感觉。”

IMMELT'S ROAD IN GE

目录

杰克·韦尔奇的精心选拔	1
一、韦尔奇 20 年辉煌	3
二、从雷吉·琼斯到伊梅尔特	8
三、诡秘之举闪烁智慧光芒	
——韦尔奇选拔全过程内情“揭秘”	20
重重压力下的顺利交接	35
一、面对一盘难下的棋	37
二、伊梅尔特信心十足	48
三、新掌门人的领导观——如何当好 CEO	62
承载期望	75
一、伊梅尔特面对的“双重伟大”	78
二、GE 的前 20 年	82
三、韦尔奇的祝福和信任	85
四、业绩是第一位的	94

韦尔奇时代的 GE	105
一、我们需要成长	107
二、人就是一切	115
三、更加面向客户	123
四、为社区做贡献	128
上台伊始，形势不容乐观	131
一、上台不久股价接连下跌	133
二、韦尔奇留下的遗憾	140
三、正式上台仅 4 天遭遇“9·11 事件”	146
四、伊梅尔特突遭质疑	152
五、遭遇韦尔奇高薪“后遗症”	162
六、GE 陷入多元化困境	167
保持原有的政策	177
一、多元化路程的稳固	179
二、对于原有业绩的肯定	180
三、文化道路的保持	181
四、巩固人员基础	184
五、质量控制方法的保持	188
六、客户发展	192
经营变革	195
一、上任伊始的不同寻常	197
二、重塑形象	199
三、多元化下的整合	200

四、人事变革	204
五、走自己的路，发挥自己的优势	206
六、长期发展战略	208
七、家电产业的发展战略	211
八、医疗器械发展战略	212
九、网络营销	214
十、数字化与 NBC 的发展战略	219
杰夫·伊梅尔特的中国战略	223
一、GE 在中国的业务拓展	227
二、GE 在中国的技术投资	230
三、GE 在中国的人才投资	232
前路漫漫	237
一、韦尔奇给伊梅尔特的信	239
二、企业理念和强的执行力	241
三、期待中的伊梅尔特	245