

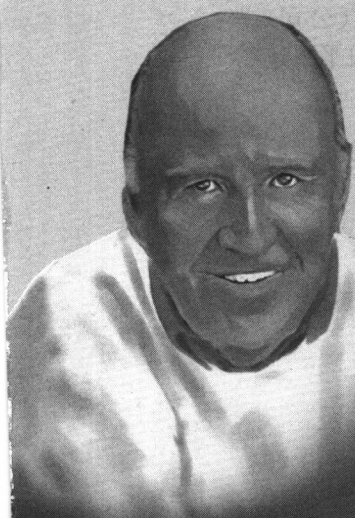
曾蒙 著

解读企业巨子丛书

杰克·韦尔奇

GE总裁的企业再造传奇

上海远东出版社



解读企业巨子丛书

杰克·韦尔奇

GE总裁的企业再造传奇

曾蒙 著

上海远东出版社

本书由台湾宝佳利实业股份有限公司授权上海远东出版社独家出版。
未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。
版权所有 翻印必究

解读企业巨子丛书

杰克·韦尔奇 GE 总裁的企业再造传奇

著 者 / 曾 蒙

责任编辑 / 伍启润 薛 华

装帧设计 / 张晶灵

版式设计 / 李如琬

责任制作 / 晏恒全

责任校对 / 周国信

出 版 / 世纪出版集团

上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

<http://www.ydbook.com>

发 行 / 新华书店上海发行所

上海远东出版社

制 版 / 南京前锦排版服务有限公司

印 刷 / 上海市印刷二厂有限公司

装 订 / 上海张行装订厂

版 次 / 2005 年 3 月第 1 版

印 次 / 2005 年 3 月第 1 次印刷

开 本 / 850×1168 1/32

字 数 / 103 千字

印 张 / 6.375

印 数 / 1—5100

图字:09—2005—034 号

ISBN 7—80706—008—5

F·209 定价:15.00 元

前言

有人说,如果领导能力是一门艺术,那么杰克·韦尔奇已经证明自己就是一位当之无愧的艺术大师。

一位长期研究韦尔奇管理风格的密歇根大学教授迪契曾说:“本世纪最伟大的两个企业领袖是通用汽车的斯隆和通用电气(以下简称 GE)的韦尔奇。不过相对而言,韦尔奇可能还更伟大些,因为他树立了一个新型的、当代的公司典范。”

不过,韦尔奇本身却毫无奇特之处。就像美国的《商业周刊》曾经描述的那样:这个矮胖、肌肉发达、5.8英尺身高、脸色发青、波士顿口音、秃顶的男人,怎么看都更像是纽约市的巴士司机。当然,平凡的外表并不能掩盖他所具有的巨大魅力。他谦逊的性格,平易近人的举止,再加上非凡的成就,足以形成一股强大的吸引力。

韦尔奇自 1960 年进入 GE 开始,就一直在那里工



作。20年后，他被委任为GE的新总裁及首席执行官。当时他才四十五岁，是GE成立以来最年轻的总裁。当时的GE是一个历经百年的庞然大物，虽然它也一直在随着时代而进步，但是它的步子迈得并不大。不过，也正是这种保守而稳妥的做法，让GE以惊人的耐力历经了无数盛衰荣枯，却始终巍然屹立，成为令人敬畏的百年老店。

成立于1892年的GE，至今已存在了100多年。就像长寿的人大多过着一种节制、禁欲、小心谨慎的生活，公司也是一样。曾经有人做过这样的总结，认为长寿的企业一般具有4个特征：对环境敏感、凝聚力及强烈的认同感、容忍、财务保守。而GE可以说恰恰符合上述全部的条件。100多年来，GE一直小心谨慎地经营着，它很少打电话给猎头公司找人，而是花很长时间从内部培养主管。在GE，每一代领导人之间的交替非常顺畅，而他们所进行的改革，也是十分小心翼翼的。

杰克·韦尔奇是GE的第7位首席执行官。与自己的前任不同的是，韦尔奇首先让GE经历了一个极为痛苦的过程。在韦尔奇的词典里，没有稳定的航行，也没有安静的、让人感到满足的进步。他没有舒适地坐



杰克·韦尔奇

前言

在令全世界经理人羡慕的位置上守卫传统，而是开始了大刀阔斧的改革。他带给人们这样的忠告：“不要渐进式的变化，要跃进式的变革。”他重新评估了 GE 的业务，许多业务被抛弃，也开发了许多新的业务。此外，为了提高企业的竞争力，他裁减了 20 万名员工，为 GE 节约了 60 亿美元的支出。

韦尔奇的改革引来了人们的议论纷纷，有一段时间，人们甚至将他当成了大家的敌人，因为他让那么多人丢掉了饭碗。著名的《财富》杂志曾称韦尔奇是“美国最严厉的老板”。但不管人们怎样看待他，韦尔奇仍然坚持了自己的改革。他认为尽管这些评价不是令人愉快的，但那也是工作中不可或缺的部分。

GE 在韦尔奇的改革之下，终于从一个庞然大物变成了一个结构较为扁平的公司。而曾经笼罩着 GE 的那些骄傲与自满的情绪，也被一扫而空。也就是说，韦尔奇彻底地改造了 GE，人们称他为“破坏者韦尔奇”。

破坏当然不是韦尔奇的目的，他真正的目标是重新定位 GE，打造一个能适应 21 世纪的公司。在韦尔奇的领导之下，GE 从一个稳定的巨物，变成了一个迅速扩张、不断加速的新世纪公司的典范。所以，他又得

杰克·韦尔奇



杰克·韦尔奇——GE 总裁的企业再造传奇

到了另一个称呼——企业再造大师。

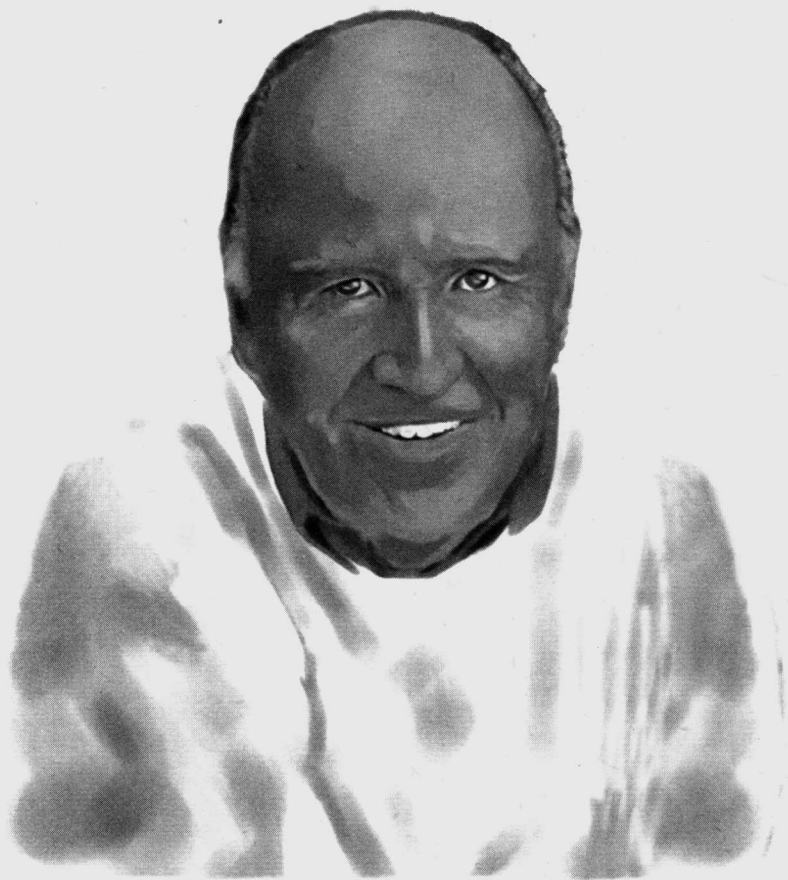
杰克·韦尔奇的传奇，决不在于他所代表的财富与地位，而在于他独特的思考方式，在于他对好的理念的不懈追求。对所有不甘于平庸，希望能从这些伟大的头脑中得到启迪的人来说，阅读韦尔奇不失为一种明智的选择。

目 录

前 言	1
第一章 忘掉过去·热爱未来	1
1. 主动寻求变革	5
2. 出炉新的目标	8
3. 及时裁员,精简机构	12
4. 激发内在潜力	17
5. 保持创新思维	21
6. 只做第一或是第二	25
7. 展望未来	33
第二章 投资于·人尽其才	37
1. 重视人的力量	41
2. 激励员工	47
3. 尊重下属,帮助他们树立自信心	54

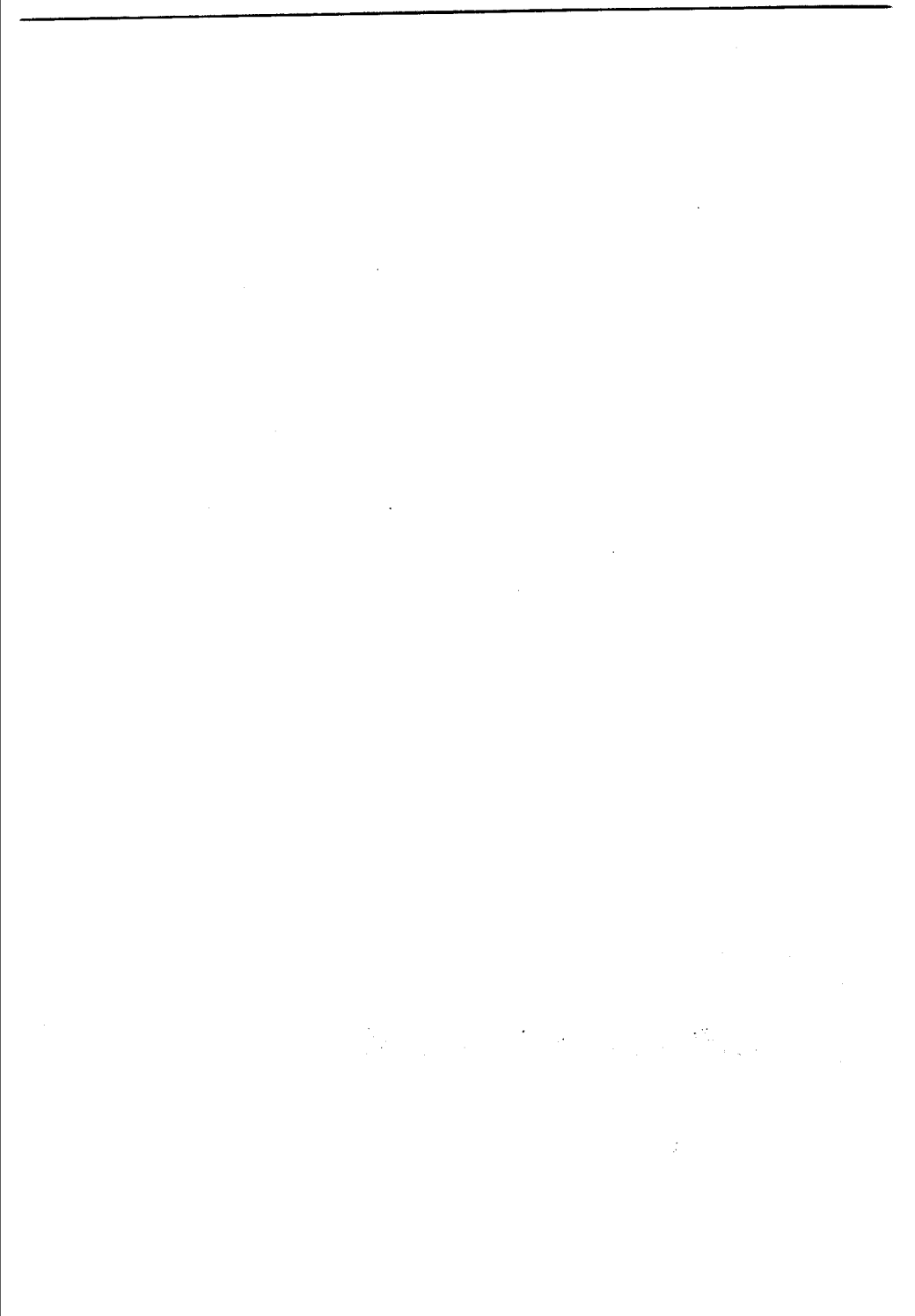
4. 倾力解决	58
5. 提高员工的素质	61
6. 消灭官僚主义	67
7. 培养继任者	72
第三章 学习为上·沟通无限	79
1. 新型领导者	83
2. 做领导者,而非经营者	90
3. 创建学习型企业	98
4. 建立学习型文化	101
5. 沟通的准则	107
6. 欢迎冲突	111
第四章 开放市场·谋略全球	117
1. 快速适应环境	121
2. 实现全球化之梦	124
3. 全球化进程	127
4. 讲求速度	130
5. 全方位的国际化	133

第五章 品质第一·服务概念	137
1. 与客户建立亲近的关系	140
2. 以服务为概念	147
3. 最大的赢家——GE 金融	152
4. 将品质放在首位	157
5. “六个标准”观	161
6. 幸福的回报	164
 第六章 追求卓越·永不嫌迟	 169
1. 做一个聪明的工作者	173
2. 不断学习, 不断改变	178
3. 释放能量	185
4. 不断改变	188



忘掉过去·热爱未来

第一章





杰·威尔逊

第一章 忘掉过去·热爱未来

GE 是世界上最为古老、实力最为雄厚的企业之一。大发明家爱迪生于 1878 年创立的爱迪生电力公司，就是 GE 的前身。1892 年，爱迪生公司与汤休电力公司合并，成为 GE 公司。1896 年，GE 成为上市公司，这一年，恰逢道琼斯指数设立。100 多年过去了，GE 屹立不倒，成为唯一一家自道琼斯指数设立至今仍然存在的上市公司。

在经历了人类历史上最为复杂多变的一个世纪，两次波及全球的世界大战、无数次经济危机之后，在如今经济全球化的浪潮里，GE 又一次走在前面，成为业界的英雄。

就像一个经历非凡且成就卓越的人总是喜欢谈论自己的当年一样，GE 也是一个非常有资格谈论过去辉煌的企业。不过，资历与经验是一把双刃剑，它既可能成为优势，也可能成为一种包袱。

杰克·韦尔奇



—— 杰克·韦尔奇——GE 总裁的企业再造传奇 ——

不过, 韦尔奇从来都不会让 GE 过去的辉煌成为负担, 而且他也不允许别人形成包袱。这正是 GE 最为宝贵的资产之一。



恋恋·非尔奇

第一章 忘掉过去·热爱未来

1. 主动寻求变革

●

你想不想搬离一栋已经世代居住了 100 多年的老房子？想想房子的阁楼和柜子里会有什么东西，那些东西里也许有你明年春天可能会穿去作画的鞋子，即使你知道自己再也不会作画。GE 拥有许多历史悠久的阁楼和柜子。我们打算好好整理，从柜子中空无一物的一栋新房子开始，从头再来过一遍。

●

其实，从某种角度讲，企业和人一样，颇有些怀旧与恋旧的情绪。个人的怀旧情绪，很可能使其陷入对过去



的留恋而拒绝适应新环境。而企业的怀旧，则可能使其对过去的成绩沾沾自喜，看不到正在发生的巨大变革与面临的危机。

事实上，昨天的一切都已经成为了历史，只有今天与明天才是最重要的。任何团队都必须转变、发展、前进，否则很快就会被淘汰，埋没在对过去的追忆之中。

韦尔奇认为，经营者是不该害怕改变的，因为改变意味着刺激、有趣，并且会给你一个充满想像的空间。事实上，一个敢于挑战传统经营观念的人，并且知道改变的重要性，就能时刻保持警惕，并随时准备行动。

不过，改变二字也是说来容易做起来难。资深的策略专家加里·哈默尔认为，企业创造财富的秘诀有四个。

第一是必须要有新的激情。公司内部的成员必须深切关注未来，而不是只满足于现状。GE 之所以选择韦尔奇，其中一个原因也正在于此。无论那些喜欢他还是讨厌他的人，都不得不承认，韦尔奇对 GE 的未来抱有高度的热情。

其二是创造财富必须要有新的声音。哈默尔在研究了许多企业后发现，高层的团队大多由工程师与经济学家组成，而年轻人则很难参与策略的讨论过程。人们大



杰克·韦尔奇

第一章 忘掉过去·热爱未来

多重视经验而非想像,这不能不说是一个错误。事实上,我们需要的是想像力而不是经验,可是大多数企业的主管们早在踏出校门之前就不再具有想像力了。事实上,企业很需要那些视野开阔、具有洞察力的新声音。

其三是新的交流方式。企业必须改变长期以来所形成的交流模式,改变由固定的人员之间进行沟通,而是要允许更多的人加入到策略创造的讨论之中。

其四是企业必须开拓自己的视野。只有非线性的视角,才能创造新的财富。虽然你无法让别人变得更聪明,但你可以给他们提供看问题的新视角。

而作为一个巨型企业的执行官,最重要的品质就是要让企业保持创新的活力。正如哈默尔所说的那样:“我们需要的是行动者而不是幻想者,我们需要梦境的解药。”

韦尔奇恰好完全符合这些条件。他从来都不会为过去的成绩而沾沾自喜,在他的眼里,过去一文不值,唯有今天与未来是让人期待的。就像他在 GE 1990 年的年会上所说的那样:“正如 GE 曾在 80 年代所获取的成功一样,这段岁月已经成为了历史,我们必须把我们的精力完全放在 90 年代。”

我们每个人都有惰性,都想躲在自己所习惯的环境