

你不知道的

傑克·威爾許

揭露管理大師的霸氣、堅持與行事風格

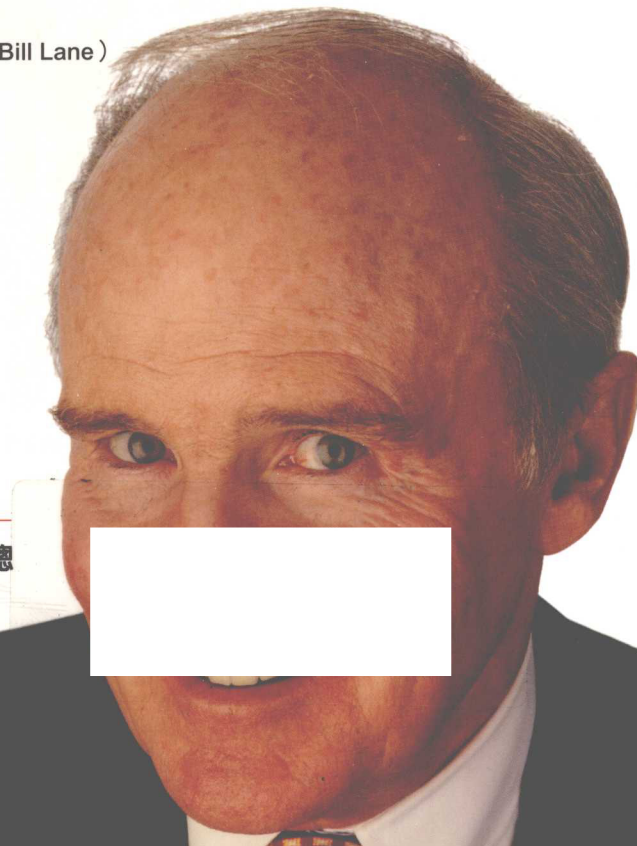
Jacked Up: The Inside Story of How Jack Welch
Talked GE into Becoming the World's Greatest Company

作者◎比爾·藍恩 (Bill Lane)

譯者◎袁世珮

專業推薦

安侯企管執行副總
何曜宏



市面上談傑克·威爾許如何溝通和領導的書籍、報導不計可數，
但你知道每一個奇異改革的重要時刻，威爾許到底說了什麼而逆轉大局？
翻開本書，你將看到這位堪稱史上最棒的執行長，
有趣、瘋狂卻啓迪人心的另一面。



你不知道的傑克威爾許

揭露管理大師的霸氣、堅持與行事風格

你不知道的傑克·威爾許：揭露管理大師的霸氣、堅持與行事風格

原 著 比爾·藍恩 (Bill Lane)
譯 者 袁世珮
特約編輯 余 思
企劃編輯 宋勝祐
行銷業務 陳嘉倫 李永傑 高曜如 杜佳儒
出版經理 張景怡

出版者 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司
地 址 台北市 100 中正區博愛路 53 號 7 樓
網 址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>
讀者服務 Email: tw_edu_service@mcgraw-hill.com
Tel: (02) 2311-3000 Fax: (02) 2388-8822
法律顧問 普華商務法律事務所蔡朝安律師
劃撥帳號 17696619
戶 名 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

亞洲總公司 McGraw-Hill Education (Asia)
60 Tuas Basin Link, Singapore 638775, Republic of Singapore
Tel: (65) 6863-1580 Fax: (65) 6862-3354
Email: mghasia_sg@mcgraw-hill.com

製 版 廠 長城製版股份有限公司 2918-3366
電 腦 排 版 菊舍工作坊 2331-9430

出版日期 2008 年 5 月 (初版一刷)
定 價 380 元
原 著 書 名 Jacked Up: The Inside Story of How Jack Welch Talked GE into Becoming the World's Greatest Company

Copyright © 2008 by Bill Lane.

Traditional Chinese Translation Copyright © 2008 by McGraw-Hill International Enterprises, Inc., Taiwan Branch.

All rights reserved.

English edition published by The McGraw-Hill Companies, Inc. (978-0-07-154410-8)

ISBN : 978-986-157-531-5

※著作權所有，侵害必究。 如有缺頁破損、裝訂錯誤，請寄回對換。
總經銷：農學股份有限公司 電話：(02)2917-8022

推薦序

以強效溝通打破願景迷思

何曜宏

坊間其實已有許多關於傑克·威爾許的著作，但由奇異內部人員來談奇異長達二十年的組織轉型與威爾許的強效溝通，這可是第一本書。作者幫威爾許做了二十年的演講撰稿，參與所有公司的重要會議，並指導其他重要主管如何報告，所以能將奇異二十年來的溝通對話和實際的情境發展與改變，真實地呈現在本書中，你可以從書中了解史上最重商業領袖的人格、個性、溝通改變的過程，以及奇異組織文化的改變。

在《財星》百大企業裡，沒有人曾經把溝通強調到這種程度，傑克·威爾許靈活運用不同方法，大膽和快速的改變奇異文化。傑克時代的第一天起，他就開始改變溝通方式，首先，組織不再有「願景」——尤其那些估計要花十年才能看得見的幻想。任何人若自稱能預見未來四、五年的發展，在組織內部都會被認定是在胡說八道。所以，威爾許拒絕「再忍受下去」，他不准錢浪費在幻燈片、搭機飛來飛去、廢話連篇的會議上。更重要的是，在他的指示下，也沒有人應該再忍受這種事，威爾許不要馬屁文化，而要談對大家有幫助的內容。

另外的重大溝通改變就是「合力促進」(Work Out)，擺脫舊文化的官僚，進行跨部門、層級及區域的溝通，並向外學習最佳作業典範。

在本書中，另外最重要的是如何做好一場精彩的商業報告，因為你若不能做好一場精彩的商業報告，那待在奇異公司就前途無「亮」了。如書中賴瑞·波西迪(Larry Bossidy)所言：「如果你不能站出來報告，你就不能成為領袖，而我們只對領袖有興趣」。排練任何你沒做過的演說，把你的演說變成你自認會喜歡的形式，藉彩排刪掉重點之間的累贅，這樣當你上台報告時，你就像威爾許一樣，會「等不及」要談「太棒」的重點。在開場的前幾秒內，就要激起聽眾的興趣和好奇心，永遠、永遠都不要讓他們感覺你對他們演說只不過是履行義務、是件苦差事，或者是你現在寧可不要做的事。真正對著聽眾說話，不要背對著他們，看著密密麻麻填滿廢話的螢幕！

二十年來，在傑克的領導下，奇異的總市值從四十億美元發展到四仟億美元的規模，這樣的規模發展速度表示著組織必須更快速、有效的變革，才能成功，而在變革管理的執行最重要的就是「溝通」，有效的溝通才能促使組織文化的改變。從本書所描述的真實情境中，我們可以對傑克強勢的領導風格和行為、奇異務實的組織文化有更深入的了解。

(本文作者為安侯企業管理公司企業績效服務執行副總)

作者序

史上最棒的溝通之道

外界是否企求——或說「泣求」——這麼一本書？我不知道。但我的書可以填補三個缺口，而諸位讀者可以自行判斷本書是不是補起了我這些缺口。

第一個缺口是我的人生，坦白說，我的人生並不精彩，不足以寫成一本書，甚至連寫成一篇文章都不夠格。但我多年來在傑克·威爾許身邊的日子、早年在五角大廈的日子、還有在越南的日子，有不少插曲、花絮，教我學習到一些溝通方面的事，我在此分享出來，讀者可以應用到自己的生活上。

第二個缺口是有關傑克·威爾許如何改造奇異——尤其是我們後來對彼此、對外界的溝通方法。和威爾許有關的著作汗牛充棟。有兩本是威爾許親自執筆，一本作者是《BusinessWeek》的約翰·畢尼（John Byrne），另一本是傑克的妻子蘇茜（Suzy）所寫。還有一些歌功頌德、有一些則是惡毒又不實的誹謗報導。

我的書不屬於上述類型，持平來說，本書很明顯是正面的。老實說，威爾許不是完人，但是個好人，可能也是史上最棒的執行長。

在我為他工作的二十年裡，大多數時候都是擔任他的宣傳經理和他的演講撰稿人，我觀察到傑克好笑的、可怕的、啟發人的，還有瘋狂的一面。我常鼓勵他把自己的這一面寫進回憶錄裡，但他一直不肯。我

猜想，是他認為自己的這一面顯得很不嚴肅的緣故。

本書的重點主要在於，他是如何改變整個公司彼此對話及彼此指導的方式。

我瀏覽了數十本有關企業傳播溝通和領導學的書籍。我大體上都同意，所以也許並沒有再寫一本這類書的迫切需要，但我還是寫了。我寫這本書，是因為我們在一位非常不一樣的領導者支持下，以非常不一樣的方法改變了奇異。

第三個缺口是讓讀者變成更棒溝通者的期望。你將發現我偶爾會從文章裡跳出來說教，告訴你對大眾溝通時，必須這樣做或不能那樣做，不管你是基層實習生、軍隊長官、公司部門小主管，或者是國際大公司的董事長，道理都是一樣的。

傑克改造了奇異公司的溝通，而我一直在他左右。

如果你照我在本書中的建議去做，你也可以改造你的公司、你的組織、還有你自己。

目次



推薦序 以強效溝通打破願景迷思／何曜宏 003
作者序 史上最棒的溝通之道 005

第1部

- 1 被混帳惹火 014
- 2 退而不怯 018
- 3 皮條客的反省 026
- 4 無聊大決戰 029
- 5 宣傳員之死 032

第2部

- 1 我再也受不了啦 040
- 2 麥克的大日子 043
- 3 克魯頓維爾高地 051
- 4 事前規畫可免於慘敗 054
- 5 佛烈迪的倒霉日 056
- 6 傑克最大的錯失 061

7 在奇異前途無「亮」，除非…… 063

8 如何真正努力而獲致成功 067

9 一見鍾情或一眼成仇 069

10 來自保齡球館的觀點 072

11 虛假的波卡演說 078

12 死後要上總部世界 082

13 互戴高帽子 086

第3部

1 俄國人來了 092

2 欺壓哈比人 096

3 從旁前進 099

4 策略規畫之死 102

5 在台上啜泣 105

6 從步兵變僕役 108

7 傀儡戲大師 116

8 提升溝通 123

9 別用跳的，要游！ 125



第4部

- 1 重振膽識 130
- 2 溫和的干預 133
- 3 紅毯上的召喚 135
- 4 負面檢討才有更多改變 139
- 5 吃一次虧、學一次乖 141
- 6 死人說話 144
- 7 今天就停止興建 147
- 8 不是每次檢查都必須陽性反應 152
- 9 我很好，你是混蛋 154
- 10 防彈的愛情集會 156

第5部

- 1 在NBC報告之死 162
- 2 在凱德灑泡尿 165
- 3 浴室傳來的叫聲 167
- 4 萊特這玩意 171

5 多元化是優勢 173

第6部

1 皮耶飯店的內野高飛球 180

2 烏雲移石 189

3 董事長和稻草人 192

4 別把這個搞砸了 196

5 不在乎？別這麼做！ 200

6 百分之一百一十的解決方案 203

7 一起吃午餐喝杯酒嗎？ 210

8 解雇小組 215

第7部

1 為什麼是蓋瑞 222

2 欠缺關心方案 231

3 優格事件 236

4 秩序與邏輯 238

5 準備時間 242

6 比最好還要更好 244

7 赫伯惹毛傑克 247



第8部

- | | |
|-------------|-----|
| 8 威爾許工作倫理 | 250 |
| 9 穿過簾幔的拳頭 | 255 |
| 10 克魯頓維爾的火雞 | 260 |
| 11 你面前的便條紙 | 264 |

- | | |
|----------------|-----|
| 1 你太太認為無聊，那就無聊 | 268 |
|----------------|-----|

- | | |
|-----------|-----|
| 2 飛來的胡蘿蔔片 | 273 |
|-----------|-----|

- | | |
|--------|-----|
| 3 林哥原則 | 275 |
|--------|-----|

- | | |
|---------|-----|
| 4 完美的年報 | 280 |
|---------|-----|

- | | |
|-----------|-----|
| 5 不值一文的差異 | 287 |
|-----------|-----|

第9部

- | | |
|-----------|-----|
| 1 無聊戰爭打不停 | 292 |
|-----------|-----|

- | | |
|---------------|-----|
| 2 羅耀德法則：學習型企業 | 298 |
|---------------|-----|

- | | |
|---------|-----|
| 3 你切題嗎？ | 302 |
|---------|-----|

- | | |
|-------------|-----|
| 4 賴瑞走了，藍恩難過 | 304 |
|-------------|-----|

5 例行而短暫的高爾夫球時間 3 1 0

6 追隨難纏的傑克 3 1 2

7 認識潛在敵人 3 1 6

8 走上去，認真嚴肅 3 1 8

第10部

1 跟我說個故事 3 2 4

2 狗，是你的朋友 3 2 7

3 如果你是黑人、亞洲人或女人 3 3 2

4 就十分鐘！ 3 3 7

5 簡化溝通 3 4 2

6 別當投影機操作員 3 4 6

7 在五張圖表裡搞定 3 4 9

8 一天結束時 3 5 3

9 愛的故事 3 5 6

10 最後提醒 3 6 1



你不知道的傑克威爾許

揭露管理大師的霸氣、堅持與行事風格



Education Your Learning Partner

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司

推薦序

以強效溝通打破願景迷思

何曜宏

坊間其實已有許多關於傑克·威爾許的著作，但由奇異內部人員來談奇異長達二十年的組織轉型與威爾許的強效溝通，這可是第一本書。作者幫威爾許做了二十年的演講撰稿，參與所有公司的重要會議，並指導其他重要主管如何報告，所以能將奇異二十年來的溝通對話和實際的情境發展與改變，真實地呈現在本書中，你可以從書中了解史上最重商業領袖的人格、個性、溝通改變的過程，以及奇異組織文化的改變。

在《財星》百大企業裡，沒有人曾經把溝通強調到這種程度，傑克·威爾許靈活運用不同方法，大膽和快速的改變奇異文化。傑克時代的第一天起，他就開始改變溝通方式，首先，組織不再有「願景」——尤其那些估計要花十年才能看得見的幻想。任何人若自稱能預見未來四、五年的發展，在組織內部都會被認定是在胡說八道。所以，威爾許拒絕「再忍受下去」，他不准錢浪費在幻燈片、搭機飛來飛去、廢話連篇的會議上。更重要的是，在他的指示下，也沒有人應該再忍受這種事，威爾許不要馬屁文化，而要談對大家有幫助的內容。

另外的重大溝通改變就是「合力促進」(Work Out)，擺脫舊文化的官僚，進行跨部門、層級及區域的溝通，並向外學習最佳作業典範。

在本書中，另外最重要的是如何做好一場精彩的商業報告，因為你若不能做好一場精彩的商業報告，那待在奇異公司就前途無「亮」了。如書中賴瑞·波西迪(Larry Bossidy)所言：「如果你不能站出來報告，你就不能成為領袖，而我們只對領袖有興趣」。排練任何你沒做過的演說，把你的演說變成你自認會喜歡的形式，藉彩排刪掉重點之間的累贅，這樣當你上台報告時，你就像威爾許一樣，會「等不及」要談「太棒」的重點。在開場的前幾秒內，就要激起聽眾的興趣和好奇心，永遠、永遠都不要讓他們感覺你對他們演說只不過是履行義務、是件苦差事，或者是你現在寧可不要做的事。真正對著聽眾說話，不要背對著他們，看著密密麻麻填滿廢話的螢幕！

二十年來，在傑克的領導下，奇異的總市值從四十億美元發展到四仟億美元的規模，這樣的規模發展速度表示著組織必須更快速、有效的變革，才能成功，而在變革管理的執行最重要的就是「溝通」，有效的溝通才能促使組織文化的改變。從本書所描述的真實情境中，我們可以對傑克強勢的領導風格和行為、奇異務實的組織文化有更深入的了解。

(本文作者為安侯企業管理公司企業績效服務執行副總)