

「 Jack 」

Straight from the Gut

杰克·韦尔奇自传

[美] 杰克·韦尔奇 著

约翰·拜恩

◎著

曹彦博 孙立明 丁浩 译

张卫族 校

「 (纪念版) 」



Jack 杰克·韦尔奇自传
Straight from the Gut

[美] 杰克·韦尔奇·约翰·拜恩◎著
曹彦博·孙立明·丁浩◎译 张卫族◎审校

(纪念版)

图书在版编目 (CIP) 数据

杰克·韦尔奇自传 (纪念版) / (美) 韦尔奇, (美) 拜恩著; 曹彦博, 孙立明, 丁浩译.

—5 版—北京: 中信出版社, 2013.6

书名原文: Jack: Straight from the Gut

ISBN 978-7-5086-3972-7

I. ①杰… II. ①韦… ②拜… ③曹… ④孙… ⑤丁… III. ①韦尔奇, J.-自传 ②通用
电气公司 (美国)—工业企业管理—经验 IV. ①K837.125.38 ②F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 078754 号

Jack: Straight from the Gut by John F. Welch, Jr.

Copyright © 2001 by John F. Welch, Jr.

Simplified Chinese translation edition Copyright © 2013 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限中国大陆地区发行销售

杰克·韦尔奇自传 (纪念版)

著 者: [美] 杰克·韦尔奇 约翰·拜恩

译 者: 曹彦博 孙立明 丁浩

审 校: 张卫族

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

插 页: 16

印 张: 16

字 数: 385 千字

版 次: 2013 年 6 月第 5 版

印 次: 2013 年 6 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2001-4129

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3972-7/F·2901

定 价: 58.00 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: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

编者的话

JACK ▲

2001年,《杰克·韦尔奇自传》简体中文版的引进出版,在国内掀起了阅读热潮,至今已经多次再版重印,创造了200万册的销售佳绩。随后,中信出版社陆续引进出版的《赢》、《赢的答案》等优秀管理著作,延续着畅销神话,成为10年来读者心目中的管理经典读本。

这些年中国企业的发展和企业家群体的成长超过这个国家以往的任何时代。在这个世界的任何角落,企业家都不是“无土栽培”的。他们成长和发展需要社会环境、商业环境等众多外围条件,在我们看来,他们中的一些人如果生于战乱,也颇有成为将才的可能。而他们之所以成为企业家,首先是他们的性格、知识、能力等个人因素足以令其成

为一个优秀的人，其次就是中国经济飞速发展提供的机遇与挑战的催化——所谓“时也，势也”。

如今将杰克·韦尔奇等名家的经典图书重装再版，不仅是因为这些书依然能够为今天的管理实践提供参考和借鉴，也是希望通过这些领军人物的经历，及其在所处时代中发挥的影响与推动作用，为中国的企业家和创业者提供更多关于市场变革、经济大背景与企业成长等层面的启发。

从蹒跚学步，到摸着石头过河，中国企业和它们的领导者正在从小学生，逐步向行业旗手的新征程开拔。如果说，我们出版这一系列作品是在坚持什么的话，那就是坚持着一份期盼，期盼中国企业的领导者，也能从中国经济奇迹中脱颖而出，成为世界级的商业领袖。而他们之中，也将有人登上企业管理者的最高峰，一如当年的韦尔奇，令世界为之瞩目。

我们诚挚地向您奉上这套中信十年以来最经得起时间考验的著作。中信出版社始终秉承的理念是：“我们提供知识，以应对变化的世界”，我们非常欣慰地看到不仅是众多商业领军人物正在阅读我们的出版物，更重要的是，在中国数以十万计的中小企业的创业者、经理人，甚至是那些身处规模庞大企业各个岗位的普通员工和广大高校学生，都在阅读和支持我们的图书。我们相信，如此庞大的智力资源才是中国企业，乃至中国经济最强劲的引擎。

编者

2013年5月

作者的话

JACK ▲

写一篇自传于我而言似乎有点奇怪。我承认，我讨厌不得不使用第一人称，因为我一生中所做过的几乎每一件事都是与他人一起合作完成的。然而，你要写一本这样的书，却必须使用“我”来叙述，尽管实际上它是应该由“我们”来承担的。

在写作时，我想尽可能提及所有在我人生旅途中伴我左右的人，但我的编辑却不断地打击我，试图将这些名字剔除出去。我们最终达成了妥协。这也就是为什么书后的致谢比较长的缘故。所以请读者们注意，你们在书中的每一页看到“我”这个字的时候，请将它理解为我所有的同事和朋友，以及那些我可能遗漏的人。

序言
JACK ▲

2000年感恩节那个星期六早晨，我的大部分时间都在等待“新人”的到来。这是个暗语，指代我的继任者，也就是GE（General Electric，通用电气）未来的董事长兼CEO。

星期五晚上，董事会一致同意杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）成为我的继任者。于是我给他打了个电话。

“告诉你一个好消息，你和你的家人明天可以到佛罗里达来度周末吗？”

显然，他已经知道发生了什么事。所以我们没有继续谈这事，而是立即着手安排所有相关事宜，以便他能够马上到佛罗里达来。

星期六早上，我急切地等候着他。耗时的

CEO交接过程已经结束，我正准备开车离开，这时杰夫的车开到了我所在的汽车道。他看上去非常高兴。于是我立即走上前，还没等他完全从车里出来，就一把抱住他，对他说了那句雷吉·琼斯（Reg Jones）20年前跟我说过的话：

“祝贺你，董事长先生！”

我们热烈地拥抱在一起，那情形就仿佛我们成功地完成了交接工作。

此时此刻，我的思绪一下子将我带回到20年前的那一天：雷吉走进我在康涅狄格州费尔菲尔德的办公室，热烈地拥抱我，情形同现在如出一辙。

雷吉其实很少做出那种激烈的动作，然而当时他的臂膊那样有力地拥抱着我，脸上浮现出微笑。1980年12月的那一天，我是美利坚合众国最快乐的人，当然也是最幸运的人。如果可以让我任意选择理想的工作，我想就应该是这份工作了。因为它给了我宽广得不可思议的业务经营范围：从飞机引擎和发电机到塑料、药品以及信贷服务等。GE所做的和即将要做的一切，事实上已经深入到我们每一个人的日常生活中。

最重要的是，这是一份75%与人相关、25%与其他因素相关的工作。它使我可以和这个世界上最聪明、最具创造力、最有竞争力的一些人在一起工作，他们当中很多人都比我要聪慧得多。

我1960年加入GE时，视野还不够开阔。作为一名刚获得博士学位的24岁的助理工程师，我的年薪是10 500美元，当时希望自己在30岁的时候年薪可以达到30 000美元。这就是我当时的目标，当然，如果说我有目标的话。当时，我全身心地投入到自己的工作中，占用了大量的业余时间。接踵而来的就是步步高升，而且似乎每一次的提升都足以开阔我的视野，以至于在20世纪70年代中期，我开始想，

也许某一天自己也能成为 CEO。

然而，这种可能性似乎在与我擦肩而过。我的很多同龄人认为我之于 GE 是方枘圆凿，是完全不合适的。确实，我这人性格比较急躁，对于某些人来说，还可能属于那种出言不逊的人。在他们眼中，我的行为举止总是显得与众不同，特别是在为庆祝商业成功而于附近酒吧举行的大大小的酒会上。

不过幸运的是，GE 的很多同事都还有勇气喜欢我，雷吉·琼斯就是其中一位。

从表面上看我和雷吉简直是天壤之别。雷吉出生于英国，拥有政治家的风度，仪表堂堂，尽显高贵；而我呢，一名爱尔兰裔美国列车员的独生子，在波士顿以北 16 英里的马萨诸塞州的塞勒姆长大。雷吉冷静沉稳，彬彬有礼；而我呢，粗鲁、大嗓门、容易激动、带着浓重的波士顿口音而且说话口吃。那个时候，雷吉是全美最令人钦佩的企业家，一个在华盛顿有着绝对影响力的人物；而我呢，一个在政策方面没有任何经验的职员，离开了 GE 公司，恐怕就再没有人认识我了。

不过，我总是觉得自己可以和雷吉产生共鸣。他很少流露自己的情感，总是波澜不惊。然而，我有一种感觉，觉得他非常理解我。从某种意义上说，我和他是志趣相投的人。我们尊重彼此的不同之处，共享着某些重要的东西。我们都喜欢分析、计算和自己做准备工作。我们都热爱 GE。他知道 GE 需要有所改变，而且认为我正好有这份激情和智慧去实现它。

我不知道他对我希望 GE 改变的想法到底了解多少，但是这 20 年来他对我的支持从来没有动摇过。

接任雷吉职位的竞争非常残酷，因为整个过程都被浓重的政策导向和个体的自我膨胀所复杂化，我自然也不例外。这是非常令人不快

的。最开始的时候，总共有7名来自公司不同部门的候选人，因为公开竞争雷吉的职位而备受公众的瞩目。而雷吉起初并没有想到这件事会造成后来的分裂和高度官僚主义的局面。

虽然这些年来我没有犯过什么致命的失误，但确实也有过一些小错。所以一直到雷吉在1980年12月19日最终说服董事会同意我成为他的继任者时，我能否如愿以偿仍不明朗。我还记得当时一位GE同事对我说，就在任免决议宣布的当天，他到总部附近的“嗨嗨”酒吧喝酒，发现一位公司老职员正郁闷地对着一瓶马提尼酒没完没了地叹息：“我只给他两年的时间，接着就该轮到贝尔维了！”

然而，我却让这位老职员等了20年！

在我当董事长的这些年里，我受到了媒体的广泛关注，有好的也有坏的。但直到1998年7月初，《商业周刊》上的那篇关于我的长篇封面报道引发了洪水一般的邮件，才使得我有了写这本书的动机。

为什么呢？因为就是这篇文章，使得数以万计的陌生人给我寄来了许多封感人至深、富有灵感的信件，他们都在信中谈到自己的职业状况。其中有很多人说，由于组织机构的压力，他们不得不改变自己做人的原则，忍受某些事情，服从于某些人的意志，而所有这一切只不过是所谓的成功。他们喜欢报道中的焦点，即我不愿意改变自己意志的行为。这篇报道暗示，我能够改变这个世界上最大公司之一的行为方式。

和公司的几千名员工们一起，我试图在这种大公司的理念中建立起一种非正式的氛围，而这种氛围就跟街角的邻里杂货铺的氛围一样。

当然了，具体实施起来比想象的要复杂得多。在我的早年岁月里，我近乎疯狂地严格要求自己诚实守信，与官僚浮夸作风进行斗争，哪怕这样做意味着我在GE不会获得成功。我同时还记得自己在

扮演一个不同的自我时承受的巨大压力，而且我也要遵守游戏规则。

在我得到提名当上副董事长后不久，在旧金山出席第一次董事会会议时，我穿了一件熨得笔挺的蓝色套装，配以浆挺的白色衬衣和色泽鲜艳的红色领带。我这样做是为了在董事会的其他成员面前表现得比我 43 岁的年龄更加成熟。我猜我当时应该是想让自己看上去或者表现得更像一个典型的 GE 副董事长。

就在会议结束后举行的鸡尾酒会上，GE 的一位资深董事保罗·奥斯汀（Paul Austin）——他同时也是可口可乐公司的董事长，走到我面前，摸了一下我的套装，说道：“杰克，这不是你。如果你还是你的话，你应该看上去比现在好得多。”感谢上帝，奥斯汀居然知道我是在演戏，并且还能够这么关心地告诉我：企图扮演某个我永远都不可能成为的人，对于我来说简直就是一场灾难。

纵观在 GE 的 41 年，我经历了许多起起伏伏。按照媒体的说法，就是从王子到猪猡，然后再反过来的过程。实际上，我的“称号”可不止这两个。

早先，当我还在我们刚成立的塑料集团工作的时候，就有人说我是一个“异想天开的人”。而我 20 年前荣登 CEO 宝座后，华尔街上还有人问是“哪个杰克”。

20 世纪 80 年代初期，当我试图通过裁员使 GE 更有竞争力的时候，媒体授予我“中子弹杰克”（Neutron Jack）的称号。而当他们随后发现我们的主要关注点在于 GE 的价值和文化时，他们又说，是不是“杰克变软了”。我曾经是“数一数二杰克”（No.1 or No.2 Jack）、“服务杰克”（Services Jack）和“全球化杰克”（Global Jack），近年来，又成了“六西格玛杰克”（Six Sigma Jack）和“电子商务杰克”（e-Business Jack）。

2000 年 10 月的时候，我们企图收购霍尼韦尔（Honeywell），而

我又同意留下来完成这次过渡，所以有些人把我看成死皮赖脸霸着CEO职位不撒手的“老不死杰克”。

我不是想用这些“称号”来述说自己，而是想用它们来描述我们公司这些年来经历过的一些阶段。事实上，我这样一个在马萨诸塞州的塞勒姆由母亲带大的小男孩，从来就没有过太大的改变。

1981年，我首次在纽约的皮埃尔大酒店（Pierre Hotel）接受华尔街专栏分析家的采访。我对他说，我希望GE能够成为“世界上最富竞争力的企业”。我的目标是将一种小公司所拥有的精神注入GE这样的大公司中去，摆脱传统企业的保守思维，从而使得我们的公司比只有我们五十分之一大的公司更有活力、更灵活、适应性更强。同时我还对他说，我理想中的公司能够做到“让每一位员工都有机会去尝试所有的新鲜事物，即每一位员工都可以确信，除了他们自身的创造力和主动性以及个人价值标准的限制外，没有任何阻力能够妨碍他们前进多远、前进多快”。

我将我的智慧、热情、勇气投入到了这40多年生命历程中的每一天。我很庆幸自己可以成为GE的一分子。本书试图将读者也重新带入到这一旅程中去。最后，我相信我们已经创立了世界上最伟大的企业，一个不断学习、有着无限文化底蕴的企业。

读者完全可以自己参照我1981年在皮埃尔大酒店所描述的“愿景”，判断我们是否实现了我们的目标。

这本自传不是一部完美的商业传奇。我的观点是，商业更像一个世界级的大饭店，当你透过饭店厨房的门缝偷看时，那些食物看上去远没有装在精美瓷器中、摆上饭桌的好。商业就是杂乱不清和混沌。在我们的厨房里，我希望你们可以发现某些对你们实现自己的梦想有所帮助的事物。

这里并没有什么绝对真理或管理秘籍。不过在我的旅程中产生了

一种哲学。我遵循对我行之有效的一些基本理念，诚信是最重要的。我总是相信最简单、最直接的方法。这本书同样也试图展示给大家：思路打开以后，一个企业，还有我们每一个人，可以从中得到一些什么东西。

我现在才真正领会到“失败乃成功之母”的含义。

任何人的憧憬和梦想都不是直线式发展的，我就是个活生生的例子。这是一个幸运儿的故事。他没有计划，也并非与众不同，虽然磕磕绊绊，却始终是在向前发展。就在世界上最著名的一个企业中，他生存下来，并且得以茁壮成长。这甚至还是一个美国小城市的故事。我从来没有忘记自己的根，即使在我见识了一个前所未闻的世界之后也是如此。

尽管如此，这本书更应该是其他人已经经历过的故事——成千上万聪明、自信心强、充满活力的员工们互相学习如何打破旧工业世界，并朝着融合生产、服务和技术的的方向发展。

他们的努力和他们的成功才是我的征途如此重要的主要原因。我非常庆幸自己能够成为其中的一分子，而这正是源于雷吉·琼斯 20 年前走进我办公室时给我的那个令我终生难忘的拥抱。

目录
JACK ▲

作者的话 / XI

序 言 / XIII

第一部分
早年岁月

第一章 建立自信 / 003

第二章 脱颖而出 / 022

第三章 掀掉屋顶 / 028

第四章 在雷达下飞行 / 039

第五章 逼近大联盟 / 052

第六章 海阔凭鱼跃 / 066

第二部分 重塑企业文化

第七章 面对现实与“阳奉阴违” / 095

第八章 远见 / 111

第九章 “中子弹”岁月 / 129

第十章 美国无线广播公司并购案 / 149

第十一章 人的企业 / 167

第十二章 再造克罗顿维尔，再造GE / 183

第十三章 无边界：将理念进行到底 / 201

第十四章 深潜 / 224

第三部分 商海沉浮

第十五章 唯我独尊 / 237

第十六章 GE金融服务集团：增长发动机 / 251

第十七章 NBC与电灯泡的结合 / 272

第十八章 能屈能伸 / 298

第四部分 改变游戏规则

第十九章 全球化 / 321

第二十章 持续增长的服务业 / 339

第二十一章 六西格玛的里里外外 / 347

第二十二章 电子商务 / 364

第五部分
回顾与展望

第二十三章 “回家吧，韦尔奇先生” / 379

第二十四章 CEO到底是干什么的 / 400

第二十五章 来自高尔夫的启示 / 424

第二十六章 “新人” / 431

后 记 / 457

致 谢 / 465

附录A 经济萧条中的快速发展 / 473

附录B 2001年C类会议日程安排 / 478

附录C 致杰夫·伊梅尔特的信 / 484

附录D 业务经理会议日程安排 / 490

J 第一部分
ACK
早年岁月