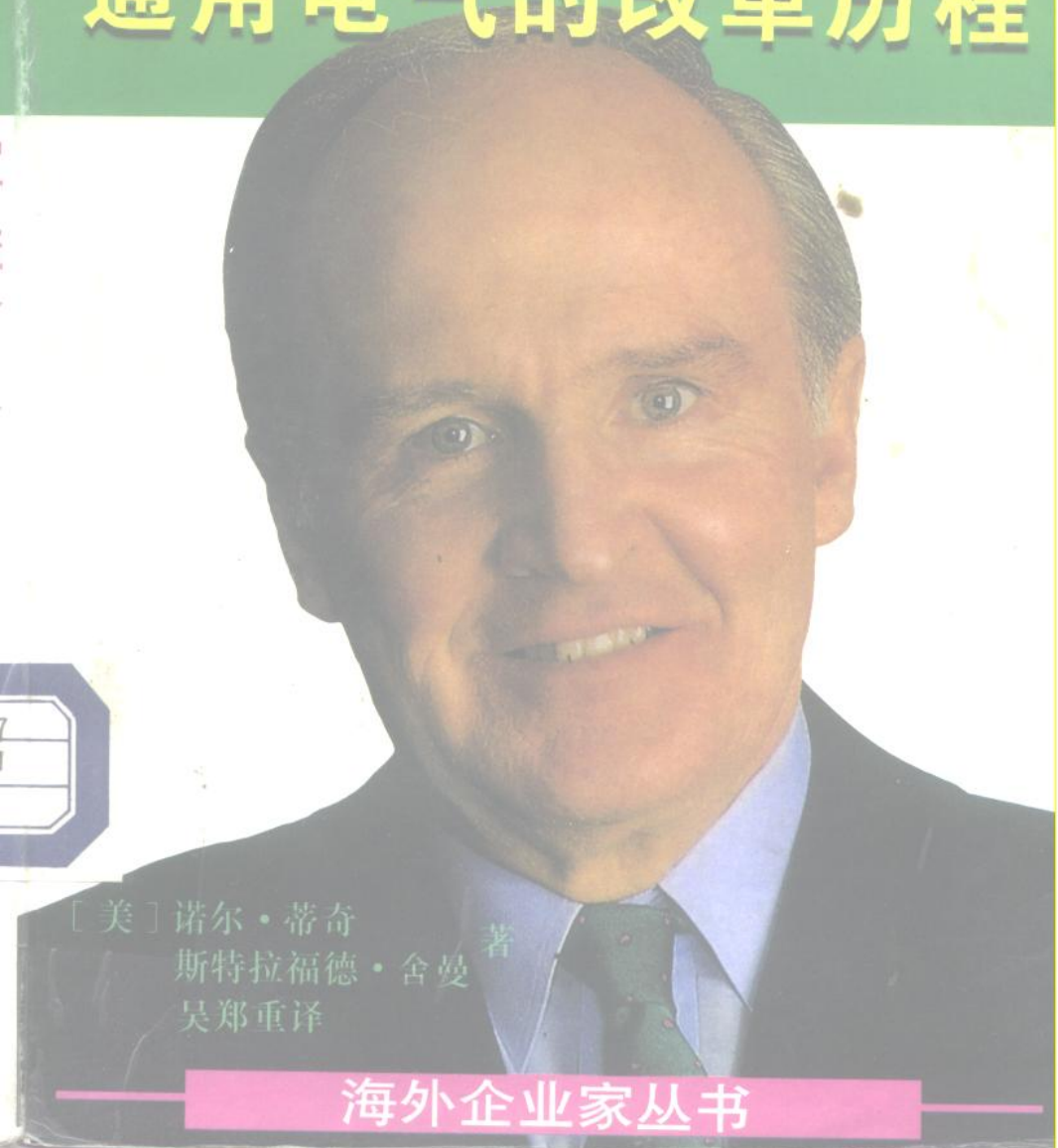


掌握命运

通用电气的改革历程



[美] 诺尔·蒂奇 著
斯特拉福德·舍曼
吴郑重译

海外企业家丛书

海外企业家丛书

掌握命运

——通用电气的改革历程

[美] 诺尔·蒂奇 斯特拉福德·舍曼著
吴郑重译

上海译文出版社

CONTROL YOUR DESTINY OR SOMEONE ELSE WILL

Copyright © 1993 by Noel M. Tichy and Stratford Sherman.

Published by arrangement with Doubleday,

a division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group

through Triumph Publishing Co., Ltd.

Translation Copyright © 1995 by Triumph Publishing Co., Ltd.

根据美国纽约道布尔戴出版公司1993年版译出

掌握命运——通用电气的改革历程

[美] 诺尔·M·蒂奇 著
斯特拉福德·舍曼
吴郑重 译

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路955弄14号

全国新华书店经销

文华新技术公司排版

上海长阳印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 10.875 插页 5 字数 196,000

1996年4月第1版 1996年11月第2次印刷

印数：10,001—20,000册

ISBN 7-5327-1815-8/F·075

定价：19.50元

出版说明

本书是我社出版的“海外企业家丛书”的一种。“海外企业家丛书”通过译介外国著名企业家的自传或传记,有关海外著名大公司的创业历程和经营经验的著作,向国人介绍外国企业家的创业精神、经营之道和管理方法,以供学习借鉴。

企业家在许多国家被奉为当代的新英雄。当今的世界确实是企业家称雄的时代。如果说 20 世纪上半叶是血与火的时代,是政治家、军事家主宰世界;那末 20 世纪下半叶则是经济和贸易的时代,是企业家、科学家称雄世界。企业家们驰骋于世界经济的大舞台,在激烈的竞争中生存发展,创造出种种惊人的奇迹。他们勤奋工作,白手起家,善于经营,抓住良机,创造了世界一流的大企业;他们敢冒风险,勇于创新,利用最新科技成果,推出了誉满全球的新产品;他们审时度势,锐意改革,使老企业绝处逢生,使小公司蒸蒸日上。企业家创造财富,造福人类,是社会的精英。

中国正处在改革开放,经济起飞的伟大时期,我们当前的一个迫切任务是要建立现代企业制度。现代企业家则是管理现代化大企业的灵魂。建立现代企业制度就需要造就一大批优秀的企业家,来管理和经营现代化大企业。我们希望中国的企业家们能从这套《海外企业家丛书》中得到启发,受到鼓励。

目 录

第一幕 觉醒

1	GE 革命	3
2	企业引擎	13
3	接班之手	29
4	新领导人	46
5	理念威力	65
6	发动革命	78
7	百无禁忌	93
8	面对现实	103
9	清白测验	117
10	转捩之点	131

第二幕 眼光

11	克罗顿维尔	143
12	速度的政治	163
13	新秩序	172
14	兴奋	184
15	全球化	200

第三幕 革命是一种生活方式

16	解决问题.....	215
17	二十一世纪的组织.....	235
18	头脑、心胸与胆识	249
19	韦尔奇的心路历程.....	261
附录 1:改革家手册		273
附录 2:通用电气公司(GE)发展史		324

第一幕

觉醒



1

GE 革命^①

1985年的某日晚上，我悄悄地走进GE公司位于纽约的克罗顿维尔(Crotonvill)管理训练中心，有十位刚从大学毕业的新进基层管理人员正围着长方型的会议桌，滔滔地争辩黑板上写着的正反两种论述：

杰克·韦尔奇(Jack Welch)是GE公司有史以来最伟大的总裁。

杰克·韦尔奇是混蛋。

太粗鲁了吗？在几年前，GE公司和大多数公司一样，如此大不敬的议题可能会毁了这些年轻人美好的前途。但是身为克罗顿维尔管理训练中心的新任主任，我觉得十分愉快。在以教科书及听讲为主的传统教育方式下，我们非常鼓励这种能增进总裁与高级管理人员互动的无拘无束的讨论方式。其目的在于灌输及培养韦尔奇最重视的价值观念：自信、坦率，以及面对现实的勇气，哪怕是身处艰困的逆境。

当时担任GE公司执行总裁(Chief Executive)已五年的小约翰·韦尔奇(John F. Welch, Jr.)毫不留情地进行了一项激

① GE,美国通用电气公司(General Electric Co.)的英文首字母缩写。本书下面均简称GE。——译者

进的、根本性的、具有威胁性的、近乎革命的改革计划。他将公司的既有成令完全推翻，亲自主持撤销了公司的数十个业务部门，并裁撤了三分之一以上的工作职位，影响所及相当于盐湖城全市人口的总和。有幸保全职位的员工，韦尔奇也向他们提出了前所未有的挑战。

这位现年(1992)五十七岁的企业强人，正在通用电气创建一个分享价值(shared values)和等级制度或专制制度并重的新组织。和大多数公司一样，GE 以往也是遵循科学管理理论的所有的工作程序，包括人事管理在内，都明确细分，再以有效率的“科学”方式重新组合。这一派的管理思想形成了装配线及军事化的管理制度，创造了庞大财富，但是却疏离了员工。相反，由 GE 公司发展出来的以价值为主的组织形态是以共识创造效率，因为和雇主有相同目标的员工无需太多的监管。

韦尔奇有一双碧眼，满怀激情，是一位老练的具有领导素质的叛逆人物。5 英尺 8 英寸的身材算不上魁梧，然而强烈有力的性格却十分慑人，即使是在比赛高尔夫球或是亲切向你问候家人时，他的神情都显得相当严肃。生性好强的他对自己的热衷相当满意；失意时则像吃了炸药，对任何事情都会大发脾气。开会的时候，他会在大家还来不及问好之前劈头就说：“各位，大难已经临头了。”然后盯着你的眼睛，明白地告诉你哪里出了差错。如果你承受得起他的炮轰并加以还击，他会虚心聆听；若进而能够提出有效的解决方案，你马上就能享受到总裁愉悦的温暖。

韦尔奇的成功并非出于他的性格，而是在于他的思想。聪颖、机智、富有创造性，他发展了一种能够激发出创意的管理风格。他的管理思想有部分主要是针对 GE 员工的，其他则可能有助于重组全球的企业组织。依我之见，20 世纪有两位企业领袖将以其见地为世人所景仰，一位是通用汽车(General Motors，简称 GM)的艾尔弗雷德·史隆(Alfred Sloan)，另一位则是通

用电气(GE)的杰克·韦尔奇。

病症出现之前未雨绸缪

1981年韦尔奇继承公司时,GE的股票是上市公司绩优股中的绩优股。公司成立于1878年,创始人就是发明灯泡的托马斯·爱迪生(Thomas Edison),是当时美国最具竞争力的公司之一,也是倍受全球敬重的知名企业。不论公司内外,几乎没有人想到公司需要重新整顿。然而,众人见其长,韦尔奇见其短。通用电气的主管萧规曹随,善于守成,但是拙于开创。当外界开始改变之后,GE的诸多程序及制度就显得不合时宜,窘态毕露,公司经理们惯有的自信也逐渐丧失。若是再放任发展下去,不出十年,这个表面看来健全蓬勃的企业可能也会遭到和克莱斯勒(Chrysler)公司一样的命运。与其坐以待毙,总裁宁可在众人尚未发现病症之前未雨绸缪,积极寻求改革。

美国一些知名的大企业,不论是GE、通用汽车(GM)或是伊士曼·柯达(Eastman Kodak),都面临生产停滞和全球竞争的挑战。韦尔奇意识到这些变化会威胁到公司的存亡,开始承认通用电气的弱点,并积极重建公司的长处。他先拿公司的现状开刀,彻底改变公司的性质,除了调整公司的经营项目外,还重新建立组织制度与企业文化。和GE类似规模的企业,没人敢做相同的尝试,但是韦尔奇却做得津津有味。总裁的做法有时显得过分严厉并常遭误解,但全是为了对付真正的危机。韦尔奇的心情就像父母管教子女,强迫病孩喝下苦口良药,真是爱之深、责之切啊。

通用电气重获新生的故事对企业的管理人员和局外人都是很好的教训。“掌握自己命运”(control your destiny)不仅是一个有用的商业概念,而且是个人、企业,乃至国家的职责所在,更

是成功的最基本的必要条件。世界在不断变化,我们也必须不断变革。我们所能拥有的最大力量就是认清命运的能力——然后改变自我。

转型的过程需要全心全意的投入和坚持不懈的努力。第一步就是认识到变革的必要性。就像个人问题一样,不论是减肥计划或是婚姻危机,除非认清问题真的需要解决,否则很难有所进展,更遑论解决了。同样的道理,除非全体国民停止抱怨日本,并且正视自己竞争力减弱的真正原因,从劳动生产率的下降到日益膨胀的贸易赤字,否则美国绝不可能重掌世界经济霸权。

回顾往昔,GE 的最大问题不能归咎历任总裁或是其他员工。道理很简单,世界变了。现在全球的企业,不论大小,都开始认识到需要对 90 年代及以后的企业环境作出完全不同的反应。对于所有想谋一份工作或是想保全职位的人而言,这是必须面对的挑战。

韦尔奇认为,一个强大的企业必须有持续增长的收益和利润:收益的增加来自源源不断的新主意和产品创新;利润的成长则是通过生产率的不断提高。二者缺一不可。如同前总统林登·约翰逊(Lyndon Johnson)的至理名言所说:商场赢家必须能够一心二用,内外兼顾。

韦尔奇在 1981 年继任总裁时就看出收益及利润无法提高的主要障碍。威胁收益增长的因素是公司高度发展的官僚体制——这是坚决实行科学管理的结果,以及在背后支撑的企业文化。这个曾经一度被奉为组织信条而行之有效的方法已经开始扼杀企业本身,公司被它吹毛求疵的正式审核制度弄得喘不过气来。它会延误决策,打击共识,使得 GE 新产品上市的脚步跟不上别人。对于主管们来说,掌握这些繁文褥节已成为封官进爵,晋升荣华的必备艺术和必要条件。结果许多 GE 的优秀干部,把大部分的精力用来应付内部的琐事,而非关注顾客的真正

需求。如同许多 GE 同仁所言,大家的做法是总裁为先、顾客其次。

GE 的官僚体制似乎无法针对顾客的需求,然而韦尔奇却非常强调顾客。在 GE 推动创新如同旱地行舟,有志难伸。公司精细的管制,从每月详细的预算审核,到需时六至八个月前期研究分析的策略规划审查,层层节制。如此繁琐的程序,使得原本不论多好的创意,在完成这一长串正式报告的考验之前,都会被视为一文不值。

这些审查预算及大部分经营决策的精英官僚,正是 GE 的策略规划者。他们为审查提案而举行的会议,无论是研究泛光照明灯的新定价方法,或是审查创新设计的洗衣机,都必须遵照规定的程序步骤。自以为是的专家老是喜欢用晦涩难懂的理论,来唬弄负责审查的主管。GE 的这些深奥的问题,专门用来让人汗流浹背。一旦提案的创意通过这种层层考验,通常它的最佳商业机会已经错过了。

韦尔奇对这种结果非常沮丧,甚至在自己的创业产品灯泡方面,GE 也在逐渐失去市场占有率。在消费性电子和小家电方面,GE 也不再是制造及技术的领导者。强劲的国际竞争对手,如日本的东芝和日立,正在蚕食 GE 部分关键事业的地盘。

官僚制度减缓 GE 的收益增长,下降的生产率则阻碍了 GE 的利润增长。靠着强烈的预感,韦尔奇早已在仔细研究 GE 的竞争对手在全球市场上的生产率优势。当日本的企业每年的生产率提高达 8% 之际,GE 的生产率每年提高不到 1.5%。

韦尔奇指出,高生产率是赋予企业活力的基本要素。生产率的提高可以降低成本:一家公司的生产成本若低于竞争对手,则它可以通过降低价格扩大市场,或是提高价格增加利润。

总裁心目中的理想组织,是能够系统地培育新的创意,如 GE 的传统文化长期以来所倡导的,重视提高产品的制造能力。

官僚制度和重视内部事务、疏离顾客的错误心态，必须一并去除，同时，他希望 GE 的效率至少要能够和最大的竞争对手相抗衡。韦尔奇认识到，尽管 GE 以往曾经不可一世，但是目前除了彻底改弦更张之外，已经别无选择。虽然这已是老生常谈，韦尔奇还是不断提醒大家：如不改变，必遭淘汰 (change or die)。他说：

企业文化的改革从改变态度开始。如果我说公司必须振作起来，别以为我是故作惊人之言，而是应该彻底醒悟了。

自由权利

GE 公司的许多员工认为韦尔奇是威胁他们生计及影响公司安定的危险人物，恐惧的心理逐渐使他们顽强地抗拒许多改革计划。至于相信自己会在新的 GE 中兴旺发达的其他员工，例如增长迅速的塑料制品、医疗设备及金融服务等以往韦尔奇曾经一度忽视的部门，都认为他是一个了不起的总裁。但是许多 GE 员工，特别是变压器和消费性电子产品等薄弱部门，则认为他们的总裁是个混蛋。

如果韦尔奇的看法震动了 GE 的员工，那么他的行为更令人害怕。当他谈论赋予 GE 员工“自由”和“权力”时，大家便知道该担心自己的饭碗了。他向以终生工作保障换取忠诚、服从和绩效这个长久以来维系 GE 劳资关系的契约制度提出了挑战。韦尔奇继任之后便提出让员工震惊的达尔文主义的主张：公司无法提供职业保障，只有顾客才行。换言之，不是在市场上成功，便是失业。

对于坚信面对现实是生命的首要责任的韦尔奇来说，这种主张是不言自明的。和他的许多管理思想一样，这个观念是从残酷的商场上观察得到的。但是 GE 不断裁员的结果，使得许多员

工发现自己实在难以认同老板的远见。

裁员的数目相当惊人：不论是自愿离职或是被遣散，合计约有三十万人离开GE。韦尔奇接掌公司时，员工总数约为四十二万人，几年后增加了十五万人，他们是GE并购的其他公司的员工。此外，因GE出售企业而离开公司的人数也有十三万五千人之多，其中大部分的人还是保有自己的工作。最痛苦的是十七万被资遣或裁撤的员工。结果，到1991年底，GE的员工总数只剩下二十八万五千人，这个数目还会继续下降。

为了使较少的员工能够掌握日益扩展的企业，GE设计了新的组织结构，使每个主管的管辖范围扩大，从以往平均每个主管管辖六人增加到十二人以上。其目的在于使员工得到更多的授权以及去除不必要的工作。但是GE的经理们并不习惯做这样的决策，有些人反而被增加的工作负担压得透不过气来，事倍功半的结果使得有些员工开始痛恨他们的工作。各种不同的反应使大家倍感困惑与压力，许多GE员工怨恨在这个新主意的顽固官僚手下工作。

1982年《新闻周刊》(Newsweek)戏称韦尔奇为“中子杰克”(Neutron Jack)，表示他像中子弹一样，可以使建筑物内的人消失，但不毁损建筑物本身。其实，韦尔奇也卖掉了许多产业：在他接任总裁的头四年里，他就出售了125个企业，包括衰退的烤面包机、电熨斗，及其他在多数员工心目中是公司招牌产品的小家电企业。

不久，公司上下反对韦尔奇的人数将近二十万人，比荷马史诗《伊里亚德》(Iliad)中特洛伊城(Troy)的人口总数还多，但是韦尔奇终究不是希腊英雄阿基里斯(Achilles)。虽然有二十万的反对者，但他显得特别平凡，看起来只不过是一个头发稀薄，带着麻省口音的中年商人。他唯一与众不同之处是他的自信与冲劲，和他共事的伙伴形容他的个性是非赢不可，每成功一次便增

加一分力量,使他想再赢一次。

充沛的活力是他的特征,他像增殖反应堆一样,或许他把内部的冲突与矛盾作为燃料都转化成动能了。年轻时一遇紧张便咬指甲的他,现在已经不易让人察觉到他的不安。韦尔奇说他紧张的时候会一边吃生胡萝卜或是一次嚼一整条口香糖,然后在纸上一遍又一遍地乱画。他的眼睛炯炯有神,敏捷的头脑使自幼便困扰他的轻微口吃无损于他说话的威信。

他的个性融合着许多看似冲突的特点。韦尔奇在每件事情上都极力想说服别人,从企业的管理到事情的是非对错。他乐于聆听别人的意见,并准备随时捐弃己见,采纳雅言。他善于分析,但又重直觉。他热情澎湃,但不盛气凌人,不论在讨论企业策略或是在闲聊电影时,他总是希望别人赞同他的观点。很重感情的韦尔奇经常泰然自若地与人打交道——然而这个满腔热情、富有同情心的家伙所做的决定却造成了许多人的痛苦。

企业教练

外界的变化吓阻不了韦尔奇,反而使他振奋。在他的职业生涯中,从公司组织到他个人本身,都受益于他这种乐于改革的个性。在他担任公司总裁期间,韦尔奇已经从一个事事计较、铁石心肠的老板,转变成慈祥和蔼、谆谆教诲的企业教练。这是他所以能够改造 GE,并深获同仁支持的原因之一。

没有部属的配合,企业的领导者是不可能成就任何事业的。纵使韦尔奇独揽公司大权,但是命令本身却很难赢得部属的合作。缺乏部属的合作,缺乏公司同仁的配合,没有人能够管理 GE 这么庞大的企业。他改造 GE 的长期努力,并非依靠策略或是财务等传统管理手段,而是倚靠化阻力为助力的艰苦奋斗。

总裁从未孤军奋斗,GE 的董事会自始至终全力支持他。韦

尔奇认为董事会的支持是“绝对必要”的，否则要改造 GE 这么大规模的组织是完全不可能办到的。此外，韦尔奇也十分仰仗一群中坚干部的帮忙，以及将近四分之一到三分之一员工的支持合作。即使有这么多人配合，改革的工作还是相当艰巨。

由于和韦尔奇有多年的接触，加上曾在克罗顿维尔管理训练中心担任过两年中心主任，我从 1982 年起担任 GE 的企业顾问——我的感觉是他对自己充满信心，他的说服力似乎是与生俱来的，而他自己也的确这么认为。他的许多主意之所以坚强有力，是因为他从来不为他人所动，努力坚守信念。韦尔奇常说，如果你对自己的看法没有信心，则注定完蛋。

回到问题的症结，韦尔奇的最大挑战在于沟通。他的创见已经不言自明：大部分业务部门都有相当好的业绩，而工人的收入也节节上升。重点是如何说服 GE 人相信他们自己会是最后的赢家。韦尔奇回忆道：

“有很长一段期间，我们的行动混淆了自己的沟通。我们讨论人员过多的问题，我们讨论管理层级的问题，我们出售企业，影响许多人的生计问题。”

韦尔奇的点子很多，但是他的沟通能力却是以痛苦经验换来的。当他接任总裁时，许多创意只是大胆的直觉而已。他的口吃不再是障碍，他的思想清晰透彻胜于言语，但是他的主意在初次表达时，多半失败。最深刻的印象是在 1981 年时，他努力想使所有 GE 人感觉到 GE 是自己的事业，不是股东所有，并以此心态经营企业。结果没有人肯相信他的说法。但是他努力不懈，多年来一再想表达自己的意念。最后终于为 GE 找到简单、明确、富于活力的经营方向，他自己的解释是：