

胜者为王

杰克·

韦尔奇的

29

个领导秘诀

(原书第2版)

(美) 罗伯特·史雷特 著
吴溪 译

杰克·韦尔奇
离任前对全球企业家
的最后忠告

*Get Better
or Get Beaten*

*29 Leadership Secrets
from GE's Jack Welch
(2nd Edition)*



机械工业出版社
China Machine Press



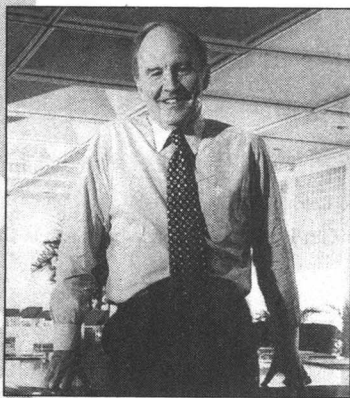
Education

胜者为王

杰克·韦尔奇的29个领导秘诀

(原书第2版)

(美) 罗伯特·史雷特 著 吴溪 译



Get Better or Get Beaten
29 Leadership Secrets from GE's Jack Welch (2nd Edition)



机械工业出版社
China Machine Press



Education

Robert Slater: Get Better or Get Beaten: 29 Leadership Secrets from
GE's Jack Welch, 2nd ed.

ISBN: 0-07-137346-2 (英文版书号)

Copyright ©2001 by the McGraw-Hill Education.

Authorized translation from the English language edition published
by McGraw-Hill Education. All rights reserved. For sale in the People's
Republic of China only.

本书中文简体字版由麦格劳-希尔教育出版集团授权机械工业
出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可,
不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,翻印必究。

本书版权登记号:图字:01-2001-2924

图书在版编目(CIP)数据

胜者为王:杰克·韦尔奇的29个领导秘诀/(美)史雷特(Slater,
R.)著;吴溪译.-北京:机械工业出版社,2001.9

书名原文: Get Better or Get Beaten: 29 Leadership Secrets from GE's
Jack Welch

ISBN 7-111-09314-3

I. 胜… II. ①史… ②吴… 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(2001)第061103号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:邓瑞华 版式设计:赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年1月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·10.125印张

定价:20.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

译者序

20世纪80年代以后，美国本土以外各国经济的崛起，使得美国的企业受到了前所未有的冲击。美国企业的商界霸主地位不再是固若金汤。不思求变、不思进取的懒散作风已不能再维系逝去的辉煌。或许，也恰恰是这样的大背景，造就了美国商界一颗璀璨的巨星——通用电气公司董事会主席兼首席执行官杰克·韦尔奇。

1981年，杰克·韦尔奇接手通用电气，自此，这艘锈迹斑斑的商界航母便开始走向了辉煌的征途。一项项的创新战略、一次次惊涛骇浪般的大动作，在人们的质疑和责难中，杰克·韦尔奇已经不知不觉地统率他的通用电气逐渐走到了事业的顶峰。清醒和震撼之余，所有人——曾经指责或未指责过杰克·韦尔奇的所有人，爆发出了由衷的赞叹和喝彩，所有人——曾经怀疑或未怀疑过杰克·韦尔奇的所有人，都不禁为这位有远见卓识的首席执行官所折服！人们向杰克·韦尔奇致敬，授予他各种各样的称号，把他视为人类有史以来最伟大的首席执行官。

纵观杰克·韦尔奇和通用电气20年来走过的历程，我们发现，杰克·韦尔奇其实是最简洁和最朴实的思想诠释了那些看似繁复的管理观念。也正因为他的简洁和朴实，所以他也最实际，最实事求是，最一针见血，最切中要害。“面对现实”、“管理越少越好”、“管理其实是一件最简单的事情”……谁能想到，这些朴实

无华的语言竟出自一位统率着由12个事业战略部门组成的世界上最为多样化、最为“复杂”的组织的首席执行官之口！“第一或是第二”、“追求卓越”、“合力促进”……仔细观察这些杰克·韦尔奇式的经营战略，你便会发现，杰克·韦尔奇简单清晰的管理理念中，透出的那种现实、真诚以及勇敢与坚韧。

本书作者罗伯特·史雷特先生，自90年代初期，便开始对杰克·韦尔奇和通用电气进行研究，时间长达10余年。本书是罗伯特·史雷特先生的杰克·韦尔奇与通用电气系列著作的第四本，也是最新的一本。他精辟地提炼出了杰克·韦尔奇管理思想的精髓，以一种对话和叙事的方式，向我们娓娓道出了杰克·韦尔奇和通用电气20年的征程，20年的商海故事。我想，我们应该真诚地感谢罗伯特·史雷特先生，是他对杰克·韦尔奇与通用电气精湛的洞悉，才使得我们能够与杰克·韦尔奇如此接近、如此熟悉。

本书在结构上，有一个突出的特征，那就是以时间和通用电气的发展为主线，精辟地提炼出杰克·韦尔奇在各时间点上的主要经营战略，并以模块化的方式加以描述和表达。这样，整体来看，29个章节，也即29个管理秘诀构成了一部杰克·韦尔奇与通用电气的发展史，而从局部来看，每一个章节，每一个管理秘诀的描述，又有其相对的独立性和完整性。所以，读者完全可以挑选任何一个章节来了解杰克·韦尔奇和他的管理秘诀，而不会造成理解上的困难和前后割裂的感觉。

本书由吴溪主译，并负责整书的审稿和统筹工作。在翻译的过程中，特别感谢马黎阳在收集资料方面的大力支持，并感谢他为本

书的翻译风格提出的宝贵意见。此外，在本书的翻译和资料收集以及初稿的校正工作中，得到了很多好朋友的支持和鼓励，在此，特别感谢陈红、胡文姝、李想、林小雷、沈宝华、徐娅、赵峥和周荣海，谢谢你们！同时，本书得以顺利地出版发行，是与本书编辑——邓瑞华的大力帮助和辛苦工作分不开的，衷心感谢你！

本书翻译或解释的不当之处，恳请读者批评指正。

吴 溪

2001年6月

前言

2000年10月22日，杰克·韦尔奇几乎在最后一秒钟成功地收购了霍尼韦尔。这一壮举震惊了华尔街，以至整个世界。尽管霍尼韦尔董事会几乎已经答应了另外一家公司的开价，但是，通用电气的传奇人物——首席执行官杰克·韦尔奇，却以一个电话、一份传真以及手写的几个数字，便成功地挤入竞争行列，并最终战胜了竞争对手，如愿地获得了霍尼韦尔。本来，几个月之后，杰克·韦尔奇便将举杯庆祝自己40周年的职业生涯，并将宣告退休，重新开始一种新的生活，例如写写回忆录、打打高尔夫，或是其他一些功成身退后的“休闲”活动。但是，杰克·韦尔奇甚至没有显示出丝毫的犹豫，便英勇地再次接受了对自己最后的挑战：把7倍于通用电气历史上最大的并购案的并购对象霍尼韦尔，有机地融入通用电气（见第10章，关于霍尼韦尔并购案的详尽记录）。

霍尼韦尔并购案是杰克·韦尔奇管理史上，最为辉煌的一幕。作为通用电气的首席执行官，多年来，杰克·韦尔奇一贯大胆和出人意料的大动作，总是使通用电气的观察家们惊骇不已。没有一位首席执行官能够像杰克·韦尔奇那样，如此自如地驾驭在未经标注的水域上。像以往一样，杰克·韦尔奇的霍尼韦尔并购案再次受到舆论界的猛烈攻击，而杰克·韦尔奇也仍然如同以往一样坚持自己的决定，他向来决不容许任何人指责和非难自己以及

自己所构思的新通用电气的愿景。就让舆论界叫自己“中子杰克”好了（这是杰克·韦尔奇在解雇了100 000多名员工后，舆论界给他取的绰号），杰克·韦尔奇从来不会因为这些吹毛求疵的批评而改变自己的计划。总之，舆论界总是能够找出别人的不是！对通用电气最新的批评，则是关于通用电气的管理人员的头衔缺乏差异性等等。然而，不管舆论界如何评论，人们却无法否认，自阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）于1930年对通用电气实施组织结构的重大的调整以来，迄今为止，还没有人能够像杰克·韦尔奇那样，能够对一个如此庞大的企业造成如此巨大的影响。

在杰克·韦尔奇接任通用电气首席执行官之初，首次宣布他的“变革”计划开始，杰克·韦尔奇便始终不断地改造着通用电气。20世纪80年代初期，杰克·韦尔奇对通用电气实施的一系列大型手术，震惊了整个美国商界，甚至也吓坏了通用电气的内部成员，他售出了通用电气的200多个事业部，同时完成了70多个公司的并购，这其中便包括60亿美元的美国无线电公司并购案。在决定“只在那些有机会成为顶尖公司的领域里竞争”之后，杰克·韦尔奇率领着通用电气由原来臃肿的官僚机构，逐渐变成了一家敏捷而干练、并能够适应新世纪市场环境的国际竞争者。

目前，关于杰克·韦尔奇的文章和著作已有不少，但它们一般都以讲述杰克·韦尔奇创造性的新战略为主（例如6 σ 质量战略等），至于杰克·韦尔奇关于经营和管理的基本理念，则少有提及。杰克·韦尔奇一直声称“管理是件简单的事情”、“最重要的事情莫过于自信心的灌输”等自己的管理信条。其实，“简单化”、“信

息透明化”以及“自信心”等等，就如同那些广为人知的“合力促进”、“学习型组织”以及“无边界和壁垒”一样，都是杰克·韦尔奇自己的词汇，也都是杰克·韦尔奇管理理念的归纳和反映（甚至在当今的电子时代，杰克·韦尔奇也仍然偏爱手写的通知，而不是电子邮件）。杰克·韦尔奇最喜欢把“神圣”的通用电气与街角的杂货店相比，小小的杂货店对每一位客户以及他们的需求是如此地了如指掌。正是在这样的背景下，杰克·韦尔奇勾画出了自己近乎完美的领导理念（读者可以从罗伯特·史雷特前几章的叙述中看出这一点）。

杰克·韦尔奇的百宝箱

让杰克·韦尔奇脱颖而出的，正是杰克·韦尔奇的“百宝箱”。百宝箱中装满了杰克·韦尔奇的各种秘诀，告诫企业如何突破业绩的瓶颈，而获得竞争的胜利。箱中的每一张秘方都详细地描述了通用电气的一个战略计划。

过去的10年里，没有一位作者能够像罗伯特·史雷特那样，如此靠近杰克·韦尔奇，如此深入地剖析百宝箱中的每一个秘诀。罗伯特·史雷特的这一切努力，始于1991年6月。

在跟踪杰克·韦尔奇的大胆创新战略多年之后，我请求鲍勃（罗伯特·史雷特的昵称）写一本关于杰克·韦尔奇的书，为大家详细地阐述杰克·韦尔奇创新之道的内幕故事。罗伯特·史雷特不仅能够获得通用电气的信任和帮助，而且，他还能够从通用电

气的众位高级官员处获得信息和支持。结果，便有了杰克·韦尔奇系列丛书的第一本著作——《崭新的通用电气：杰克·韦尔奇与通用电气的复活》(*The New GE: How Jack Welch Revived an American Institution*)的问世。该书以杰克·韦尔奇作为通用电气首席执行官前10年的经历为背景，不仅详尽地向世人讲述了通用电气10年间的发展历程，同时也向人们揭示了通用电气背后，杰克·韦尔奇这位首席执行官的管理之道。

90年代中期，许多关于杰克·韦尔奇的管理丛书纷纷问世，但是，没有一本能够精确地提炼出杰克·韦尔奇的领导秘诀，并以此满足读者的迫切要求。一次偶然的机会，我听到一位企业领导这样评价有关通用电气的书籍，说这些书籍“很有趣，但‘剧情’发展得实在太缓慢。”这句话让我回味了许久，直到《胜者为王》一书的构思跃然心头。我想，“市场所需要的，就是杰克·韦尔奇最简单明了的管理理念，即杰克·韦尔奇的思想精髓。”于是，我决定，《胜者为王》将以简装版的形式，从本质上来剖析杰克·韦尔奇的领导理念。

《企业领导人与企业再造：通用公司总裁杰克·韦尔奇的31个领导秘诀》(*Get Better or Get Beaten! 31 Leadership Secrets from GE's Jack Welch*)一书于1994年出版，并迅速成为红极一时的畅销书（本书第2版中译名为《胜者为王》——编者注）。该书浓缩了杰克·韦尔奇的管理思想的精髓（正是这些思想帮助通用电气成为全球最有竞争力的企业）。随后，我们又出版了罗伯特·史雷特的两本著作，进一步介绍了杰克·韦尔奇的管理知识体系，它们

分别是《杰克·韦尔奇与通用之路》(*Jack Welch and the way*)以及《通用商战实录》(*The GE Way Fieldbook*)。

通过上述三本书的写作，罗伯特·史雷特与通用电气建立起了无比亲密的关系，他也荣幸地成为第一个被邀请参加克罗顿维尔（通用电气著名的培训中心，位于纽约东部的哈得孙）的“洼地”会议的作家。不仅如此，多年来，杰克·韦尔奇本人甚至还多次与罗伯特·史雷特促膝谈心，畅谈自己对于各种经营问题的看法和观点。在罗伯特·史雷特前后四本书的创作过程中，通用电气公司，也包括杰克·韦尔奇本人，都给予了大力支持，不过，这里需要特别说明的是，所有四本书，在正式出版面市之前，没有一位通用电气内部的成员事先阅读过任何章节。除了相关人士的直接谈话的引用以及《通用商战实录》中相关内部文件的引用是事先得到了通用电气的审阅和允许的之外，所有四本书中的内容都是作者自己的构思。通用电气是这四本书的主角——而不是作者本人。

杰克·韦尔奇的经营战略

在《胜者为王》的第一版出版发行之后，杰克·韦尔奇曾经坦诚地告诉罗伯特·史雷特，这几年来，自己往往在构思演讲词之前，首先要做的一件事，便是坐下来翻读本书。杰克·韦尔奇给予的高度评价以及自1994年以来杰克·韦尔奇多个新战略的提出（如6σ质量战略、电子商务战略以及“第一或是第二”战略的

更新版等新战略)，促使我再一次考虑更新或再版《胜者为王》。《胜者为王》的第二版，更新和增加了50%以上的新内容，这些新内容全部是杰克·韦尔奇经营战略的最新突破，其中包括轰动一时的霍尼韦尔收购案。自此，本书囊括了杰克·韦尔奇自1981～2001年20年间所发布的所有主要战略，因此，本书也成为了目前最全面、最完整地介绍杰克·韦尔奇领导原则的管理学著作。

新版的《胜者为王》采用了模块化的叙述结构，一个章节集中介绍杰克·韦尔奇的一个领导秘诀。这样，便于读者以任意的顺序来阅读本书。此外，为方便读者总结和归纳，本书把全部29个章节分为了4个部分：

- 第一篇 高瞻远瞩的企业领导者：获取竞争优势的管理诀窍；
- 第二篇 点燃变革的火炬：变革管理战略；
- 第三篇 去除“老板”的概念——提高生产力的秘诀：开创无边界、无壁垒的，信息自由沟通的有效组织；
- 第四篇 新一代的领导：积极主动地创造并保持两位数的增长。

新一代的通用电气

2000年11月末，经过几个月深思熟虑的思考，杰克·韦尔奇向期待已久的美国商界正式宣布：杰夫·依梅尔特（Jeff Immelt）将作为自己的接班人，继任通用电气董事会主席和首席执行官。杰夫·依梅尔特，通用电器历史上的第九任首席执行官，将完全取代杰克·韦尔奇的位置和工作。人们对杰夫·依梅尔特寄予了厚望：

他将不仅仅作为通用电气，这个由大发明家托马斯·爱迪生所创建，并已有124年历史的商界巨人的领军人物；而且，他还将继续杰克·韦尔奇，这位被《财富》杂志赞誉为“世界企业家”的辉煌！杰夫·依梅尔特肩上的担子可不轻啊！而最艰难的任务，则莫过于既要延续杰克·韦尔奇的传奇神话，又要在通用电气——这家享誉全球的公司，打上自己的烙印。杰夫·依梅尔特接手的通用电气，与杰克·韦尔奇当年接手的通用电气相比，运作良好得多。至少，杰夫·依梅尔特比当年刚刚上任首席执行官的杰克·韦尔奇手中多了一件法宝，那就是——杰克·韦尔奇的百宝箱。

杰弗里·A·克伦姆斯 (Jeffrey A. Krames)

出版商兼主编

译者序

前言

第一篇 高瞻远瞩的企业领导者：获取竞争优势的管理诀窍

领导秘诀 1 利用变革的力量3

领导秘诀 2 面对现实!17

领导秘诀 3 管理越少越好27

领导秘诀 4 确定愿景，放手让员工们自己去完成任务35

领导秘诀 5 不必强求集中统一的公司战略，我们必须要做的是设定几个简单而明确的一般性目标并把它们当做企业的经营战略43

领导秘诀 6 公司，要培养那些能够分享公司价值观的员工；员工，要对公司有所贡献，并分享公司的价值观51

第二篇 点燃变革的火炬：变革管理战略

- 领导秘诀 7 仔细为公司把脉，然后决定哪些应该进一步
巩固，哪些需要大力培育，而哪些则应该
彻底抛弃63
- 领导秘诀 8 努力成为业界第一或第二，同时不断更新
对市场的看法71
- 领导秘诀 9 及时裁员，精简机构！83
- 领导秘诀 10 采取并购战略，实现质的飞越91
- 领导秘诀 11 营造相互学习的企业文化 I：采取打破
边界和壁垒的战略以及充分授权的战略，
培养互相学习的公司文化109
- 领导秘诀 12 营造相互学习的企业文化 II：把最优秀的思想
引入公司，而不必考虑它们来自何方117
- 领导秘诀 13 21世纪，商界的最大赢家必定是那些全球
化经营的公司127

第三篇 去除“老板”的概念——提高生产力的秘诀：开创无边界、无壁垒的，信息自由沟通的有效组织

领导秘诀 14 管理的扁平化：去除多余的脂肪139

领导秘诀 15 管理的扁平化：提高生产力的“S”战略
——速度、简单化以及自信！147

领导秘诀 16 像小公司那样行事155

领导秘诀 17 清除碍于人们有效工作的边界和壁垒163

领导秘诀 18 解放员工的生产力173

领导秘诀 19 倾听具体做事的员工意见181

领导秘诀 20 走到员工的面前，解答他们所有的问题193

第四篇 新一代的领导：积极主动地创造并保持两位数的增长

领导秘诀 21 不断地追求卓越的目标205

领导秘诀 22 把质量放在首位215

领导秘诀 23	让质量成为每位员工工作的一个必不可少 的部分	227
领导秘诀 24	确保每位员工都了解6 σ 质量控制体系 的机理	239
领导秘诀 25	让客户感受到产品的优良品质	249
领导秘诀 26	大力发展服务业——它将是未来的市场主 旋律	261
领导秘诀 27	把你的公司“电子化”	269
领导秘诀 28	做好现有业务网络化的准备——不要误以 为只有新的业务模式才能够解决问题	279
领导秘诀 29	利用电子商务，终结官僚主义	289
附录	通用电气公司的价值观	305