

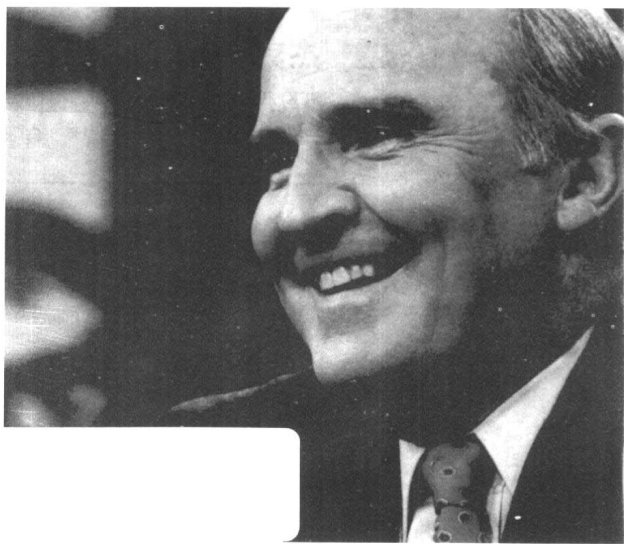
86

杰克·韦尔奇

创新经营

H 奥特 / 编著

实战全书



黑龙江人民出版社

前 言

如果你关心全球股市动态的话，可能会经常听到“纽约证券交易所”的大名，因为那里股市分分秒秒的起伏跌宕，都会迅速向全世界的每一个角落辐射。该交易所堪称全球经济的晴雨表，就连国家领导人访美时，也曾专程来到交易所，穿上特制的红马甲，亲身体验全球经济一体化的浓厚气氛。

那么，你可曾知道，自从 100 多年前美国第一个股票交易所成立，有多少家上市公司是从一开始就上市，并且一直存活到今天？只有一家，这就是美国的通用电气公司（GE）。而能使这家由爱迪生亲手创建的百年老店屹立不摇的关键人物，就是 1981 年至 2001 年执掌通用电气“帅印”的杰克·韦尔奇。

1981 年，杰克·韦尔奇担任通用电气总裁兼首席执行官（CEO）时，公司的资本金额只有 130 亿美元，并且内部机构重叠十分严重，官僚作风、等级观念盛行。不良债务累积如山，患上了典型的“大企业病”。整个公司的价值较 10 年前缩水了一半！

2001 年，通用电气成为全球第一个资本总额突破 6000 亿美元大关的公司，总收入达到 1300 亿美元，净利润从 15 亿美元上升为 127 亿美元，而员工则从 40 万人削减至 30 万人，连续 5 年高居《财富》杂志“全球最受赞赏的公司”排行榜首位，比

位居第二的微软公司的得票率高出 50%。杰克·韦尔奇也因此而被赞誉为 20 世纪最成功的首席执行官、“全球第一 CEO”。

综观杰克·韦尔奇领导通用电气 20 年所走过的成功之路，人们不难发现，韦尔奇其实是用最简洁和最朴实的思想诠释了那些看似繁杂的经营理念。也正是因为它的简洁和朴实，所以才最实际，最实事求是，最一针见血，最切中要害。一句话：最管用！

杰克·韦尔奇在上任后的第一次年会上，就公开宣告：“要做第一，只要不是第一、第二的部门就关门！”他告诉员工：你愿意在第一流的公司工作？还是要在不入流的公司鬼混？他宁可让通用电气失去竞争力的部门卖给对手，也不愿让它们继续留在通用苟延残喘。对于韦尔奇来说，通用电气要是不能做第一或者第二，还不如让员工选择到其他第一、第二的公司去工作。

从重塑企业文化、组织再造，到经营理念的变革，分析起来，就因为他事情不论大小，皆非常有原则，而且实事求是，做什么事都要做最好，不能做最好的就不要做。所以，20 年来，尽管其它许多公司在严峻的全球经济中像多米诺骨牌一样纷纷倒台，可是韦尔奇不仅始终领导着通用电气公司，并且打造和执行一连串的经营策略，将通用电气变成 20 世纪末全美最成功的企业。

如今，像居安思危，率先变革；面对现实，不要玩数字游戏；管理越少，成效越好；像小公司那样经营；拆除边界，建立“无藩篱障碍”的公司；正大光明地剽窃等等，这些最能体现杰克·韦尔奇创新经营理念的朴实语言，早已成为通行全球的“韦氏注册商标”，并且引起中国企业家的高度重视。

杰克·韦尔奇是联想集团创始人柳传志最佩服的 CEO，他说：“我很遗憾跟韦尔奇的交流都是在书上。我到美国通用电气去的时候，他恰恰不在，我没见着。看来下次我到美国一定要约一个时间跟他见面不可了。”

2001 年 12 月 29 日，刚刚获得“2001 年中国经济年度人物大奖”的海尔集团首席执行官张瑞敏说：“实际上，海尔一直是在以通用电气为学习的榜样，并且在管理思路借鉴通用电气的许多做法。”张瑞敏毫不掩饰自己对杰克·韦尔奇的钦佩之情，他说：“如果有机会面对韦尔奇，我最需要探讨的问题有两个：通用电气是全世界最大的公司之一，不仅没有大企业病，还不断地进行企业内部的改造，在通用电气，从总裁到工人，上下级别不到 5 层，而在有些企业，上下级之间高到 30 层。通用电气这种‘零管理’的方式使每个人都充满活力。第二个就是，海尔今年开始要进入金融产业，这对我们是一个挑战，在这方面，通用电气是全世界做得最好的，前年它的 1200 亿美元的销售收入中金融就占了 500 亿美元，而且是金融发展得最快。我们刚刚进入金融产业，进入风险非常大的行业，可能我们需要向他请教一下。”

正是因为张瑞敏最欣赏韦尔奇“像小公司那样经营”的创新思想，所有才有了这样一则故事：一名美国海尔产品经销商来到青岛，在交谈时随口提到冰柜有点深，拿东西时不太方便，令这位经销商万万想不到的是，从他当天下午 5 点钟提出到第二天上午 10 点钟，仅仅用了 17 个小时，一台按照新要求重新设计制造的样机，就已经摆在了他的面前。而在正常情况下，一台新冰柜从设计到出样品，即使是欧洲一些实力雄厚的大公司，没有两天的时间也很难拿出来。这就是海尔成功的秘密

——“像小公司那样反应迅速！”

曾经是中国校办产业一面旗帜的北大方正，也曾一度染上了当年通用电气那样的“大企业病”。对此，北大方正电子常务副总裁任方泉非常坦率地说：方正在经历了十年时间的高速成长后，以为自己该按大公司运作了，然而一番大刀阔斧的大企业改造后，方正人才发现，与来自国外的知名品牌相比，自己本来就是一只“小舢板”，变成“大企业”后，决策与跨国公司一样慢，实力却远比不上人家。因此，“我们正努力回到小公司的思路上来”。

然而遗憾的是，“现在许多企业仍在重复两年前方正犯下的失误”。有一家学生创业公司，尽管公司业务很少，但从董事长到各个职位一应俱全，并且声称一开始就做一家“规范”的企业，结果需要快速决策的动作，却被无端的争执和讨论耽误了。

西方兵圣克劳塞维茨曾说过：“兵学是经验的科学，历史中的事例，在经验学科中，最可作为有力证据。所以，兵学实以战史最为重要。”这些话阐明了“实战”的重要性。

本书特别强调“实战”，就是因为惟有在面对竞争对手强而有力的挑战与压力之下，为了求生、求胜而拟定的种种决策和执行过程，才最值得珍惜。经验来自每一场硬仗，所有的胜利成果，都是靠着参与者小心翼翼、步步为营而得到的。现在与未来最需要的是脚踏实地的“行动家”，而不是缺乏实际商战经验、徒凭理想的“空想家”。杰克·韦尔奇正是这样一位集创新经营和实战于一身的“行动家”。

理论是给那些有闲功夫的人看的。阅读本书你将会看到，杰克·韦尔奇的创新经营理念并不像火箭科学般遥不可及，而是每一个人都有机会接触到的学问。韦尔奇说：“我们不以世界企

管理理念的源泉自居，但我们可能是全世界对追求新好理念最饥渴的人，无论这些新好理念在何处，我们都会毫不羞怯地吸纳并适应。”发明你自己的新好理念，因为世界上没有一个单一理念可以放诸四海而皆准。把事情做完、做好就是企业的一切——问杰克·韦尔奇就知道了。

当然，要想知道梨子的味道，还需要诸位读者亲自品尝。愿“每一位 CEO、每一位领导者、每一位渴望成功的人，都将从本书中获得收益”！

目 录

一 韦尔奇创新经营大要：“只有稳坐第一把交椅，才能真正掌握自己的命运”……………（1）

假如你是市场上排名第四或第五的企业，你的命运就是：老大打个喷嚏，你接着就染上肺炎。而只有你成为市场上的老大，你才真正能够掌握自己的命运。市场上的追随者们出现又消失，命运叵测。如果你在市场上排名第四，那么你的命运与那些追随者相比，不会有太大的区别。因此，你们必须找到根本的战略方法，让自己变得更加强壮，努力成为市场上的第一或者第二。

■ 创新经营实战一：杰克·韦氏定律——居安思危，率先变革……………（2）

——仔细为公司把脉，然后决定哪些应该进一步发展，哪些需要大力培育，而哪些则应该彻底抛弃。

◎“通用电气必须主动变革，以适应新的市场环境，否则就会成为别人的手下败将！”

◎ 面对现实，不要玩数字游戏

◎“通用电气要想健康而敏捷，必须进行‘瘦身’手术”

◎“变革不是猛虎”

◎ 精典案例解读：西尔斯公司——“时时如履薄冰”

■ 创新经营实战二：创建“数一数二”的公司制度

..... (32)

——杰克·韦尔奇认为：“在激烈的商战中，赢家往往是那些不断寻找并积极投身于具有良好前景行业的公司，不仅如此，赢家还必须是那些在每一个所涉及的领域，都能够成为市场数一数二的业界领导者。”

◎ 《福布斯》杂志上的三个“魔圈”

◎ “标准不怕定得太高，而是怕不够高”

◎ “一个‘儿子’如果经营失败，没有达到数一数二，公司也会抛弃它”

◎ 烤面包机与 CT 扫描仪之争

◎ 拓展自己的思维，不要只满足于在小范围“称雄”

◎ 精典案例解读：康柏电脑公司——全力捍卫自己的领导地位

■ 创新经营实战三：追求量的突破 (61)

——“我们的规模允许我们这样做，因为我们知道，我们不必事事都求完美，我们可以去做更多的冒险，我们知道不是凡事都能成功。这一切都是因为我们的规模——不仅不会像人们一般所想像的那样阻碍革新，而且还会使我们能够采取更多、更大的行动。我们做不到枪枪命中，但关键是，我们的规模使我们可以有几枪脱靶——却无损大局。”

◎ 并购美国无线电公司

◎ 一夜之间完成的超级“飞越”

◎ 精典案例解读：善美公司——“空手套白狼”收购胜家集团

二 韦尔奇创新经营魔法：“在庞大的公司身躯里，安装上小公司的灵魂和速度”……………（88）

小公司是无所不知者，与市场联系的更紧密。小公司行动快速，它们更了解市场上犹豫不定的代价。因此，通用电气必须去做，而且是以小公司雷厉风行的行事速度去做的事情，就是在通用电气庞大的身躯里，安装上小公司的灵魂。

■ 创新经营实战一：“管理越少，成效越好”……………（89）

——“我们发现公司的组织层级越精简，沟通便越顺畅，这是因为少了许多传话者横亘其间。事实上，这听起来似乎是个悖论，因为如果减少管理层级，管理跨度便将增大，这便意味着管理本身将不可能像以往那么细致。但是我们惊奇地发现，管理越少，成效越好。”

◎ “我不操作通用，我领导通用”

◎ “无能的管理者是企业的杀手，而且是职业杀手”

◎ “做自己最该做的事”

◎ 精典案例解读：赛百味公司——“信任你的雇员”

■ 创新经营实战二：“像小公司那样经营”……………（113）

——大多数人都认为，试图将一家被繁文缛节所阻碍的大公司建成一家灵活的、充满竞争力的企业就

好像穿着水泥做的靴子想跑赢一场比赛一样，希望渺茫。但杰克·韦尔奇就是不信邪，他把通用电气这家巨型公司当成街边的小杂货店来经营，获得了奇迹般的成功。因为韦尔奇觉得它们的道理是一样的。换句话说，在杰克·韦尔奇的心目中，卖核电站与卖口香糖的道理是相通的。

- ◎ “小公司里人人都是老板”
- ◎ 像小公司一样精干
- ◎ “永远不要坐着不动”
- ◎ 精典案例解读：戴尔电脑公司——直销加服务 = 成功！

■ 创新经营实战三：“速度、简单化与自信，乃经营致胜的因素” (131)

——“做到简单化的行事作风，需要莫大的勇气，尤其是对于大公司而言，更是如此。因为官僚主义不仅惧怕速度，更讨厌做事简单化。”

- ◎ “不要穿着水泥鞋跑步”
- ◎ “最简单的方式，实际就是最佳的方式”
- ◎ “不断给员工施肥浇水，让他们觉得自己非常棒”
- ◎ 精典案例解读：田纳柯公司——迅速回应、大胆反击

三 韦尔奇创新经营手段：拆除边界，建立“无藩篱障碍”的公司 (148)

无边界公司应该将各个职能部门之间的障碍全部清除，工程、生产、营销以及其他部门之间能够自由沟通，完全透明。一个无边界公司将把外部的围墙推倒，让供应商和客户成为一

个单一过程的组成部分。它还要推倒那些不易看见的种族和性别藩篱。它要求把团队的位置放到个人的前面。在无边界的公司里，地理上的障碍也必须祛除，“国内”或者“国外”业务将没有区别，它意味着我们的员工在布达佩斯或者汉城工作，就像在路易斯维尔或斯克内塔迪一样舒服。

■ 创新经营实战一：拆毁所有阻碍沟通、阻碍找出好想法的“高墙” (151)

——“一栋建筑物有墙壁和地板；墙壁分开了职务，地板则区分了层级，而我要将所有的人全都聚在一个打通的大房间里。”

- ◎ 压平“婚庆蛋糕”式的森严等级
- ◎ 组织扁平化
- ◎ 分享好主意
- ◎ 精典案例解读：美国 AMP 公司——“全员参与是提高品质的绝佳途径”

■ 创新经营实战二：“合力促进”，免费使用员工的大脑 (175)

——一位通用电气资深员工这样说：“25 年来，你们一直在为我的双手所完成的工作而支付报酬。而实际上，你们本来可以拥有我的大脑——而且不用支付任何工钱！”这就是韦尔奇为什么要全力推动“合力促进”的原因所在——免费使用员工的大脑。

- ◎ 重新定义老板与员工之间的关系
- ◎ 创造员工自由发言的空间

◎ “挖掘员工的潜能和智慧，释放他们纯朴的自信心”

◎ 精典案例解读：美国固特异轮胎公司——“惟有团结才能在全球市场有效竞争”

■ 创新经营实战三：营造公司的学习文化 …………… (192)

——“如果你想让列车时速再快 10 公里，只需要加一马力；而若想使车速增加一倍，你就必须要更换铁轨了。资产重组可以一时提高公司的生产力，但若没有文化上的改变，就无法维持高生产力的发展。因此，一个组织的竞争优势最终将取决于该组织学习的能力，以及将学习到的知识快速转化为生产力的能力。通用电气就是这样一个充满想法与学习气氛的地方，成千上万名员工同时扮演着老师与学生的角色。”

◎ “让创新的思想在公司内自由流动”

◎ “正大光明地剽窃”

◎ 向员工学习

◎ 精典案例解读：美国理梅工程公司——机械行业中的“凯迪拉克”

四 韦尔奇创新经营核心：以人为本，投资于人

…………… (220)

每一天，每一年，我总觉得花在人身上的时间不够。对我来说，人就是一切。我总是不断提醒我们的经理：不管是在哪一个级别上的人，都必须分享我对人的激情。今天，我在他们面前是“大人物”；他们回到公司后，在员工们看来，他们就是事实上的“大人物”。他们必须把同样的活力、献身精神和

责任心传递给员工们，传递给那些远离杰克·韦尔奇的人们。我的前妻卡罗琳总是提醒我——我曾经在这家公司工作了 10 年而不知道董事长是谁。我要求每一个通用公司经理都要记住的重要一条是：在其员工所关心的范围内，“他们就是 CEO”。

■ 创新经营实战一：“尊重人才，把人才当作竞争成功的最大筹码” (221)

——韦尔奇说：“你最宝贵的东西不是你的资产，而是在公司替你工作的人，是他们头脑里所有的想法和他们一起工作的能力。我的全部工作是关于人的工作，我不会设计发动机，我只能把赌注押在人身上。”

◎ 花时间与员工交流

◎ 走到一线员工的面前，解答他们提出的问题

◎ 精典案例解读：罗德公司——把权力交给基层员工

■ 创新经营实战二：支付最高水平的薪资，拥有最低水平的工资成本 (236)

——“我们要想获得世界最高水平的人才，就要给他们支付最高水平的薪资。但我们却不能把我们不需要的人留在公司里。如果我们想少雇用人又能多产出，那我们就必须雇用更优秀的人。因此，挖来最优秀的人才，给予他们世界上所有可能的支持，让他们放手去干是通用电气的全部经营管理哲学。”

◎ 10%淘汰率

◎ 奖励最优秀的人才

◎ “如果你想得到卓越的人才，那么最起码的环境应该反

应出卓越”

◎ “千万不要试图自己来单独完成某件事”

◎ 给管理人员“洗脑”，对他们进行“克隆”

◎ 精典案例解读：林肯电器公司——“钱能激励员工”

五 韦尔奇创新经营目标：超越自我，追求卓越

..... (274)

我们证明了我们可以快速成长而且行动敏捷，但可能没有出色的质量。我们推出的每一代新产品和服务水平都在提高，但还不足以使我们的质量赶上那些卓越的跨国公司的水准，他们以自身具备的顶级质量在激烈的竞争环境中得已生存。因此，我们想要的远比这要多。我们不仅仅希望我们能够通过优于竞争对手来主导市场的竞争格局，我们还希望通过产品的新的质量水平来领导市场竞争。我们希望自己的产品品质对客户来说，意味着突出的、不可替代的价值，意味着成功的必要条件，从而成为客户惟一的、有百分之百价值意义的选择。把质量视为公司的头等大事，你会发现，客户满意度也将随着你对质量的重视而不断提高。

■ 创新经营实战一：质量至上！ (275)

——“我们要做的更多，我们想改变竞争的状况，不仅要超越我们的竞争对手，而且要把质量提升到一个全新水平。我们要使我们的质量对于我们的客户是独特的、物有所值的，有助于他们的成功，成为他们惟一的选择。”

◎ “要做就别等待”

◎ “如果一个创意要获得成功，必须一开始就由最杰出的

人来领导”

◎ “从客户出发，为客户服务”

◎ 精典案例解读：摩托罗拉——“视品质为竞争优势，靠名声打开市场”

■ 创新经营实战二：“让每个人都付出 150% 的努力”

..... (310)

——杰克·韦尔奇经常对人讲，员工们的潜能是你永远也无法想像的，至于他们能够实现多高的目标，任何人包括员工自己事先也无从知道。因此，“事业部门的领导人员必须想尽办法，挖掘出员工的最大潜能。要相信，员工的潜质绝对超乎你的想像，只要你肯去挖掘，你就会得到一笔惊人的财富。在追求卓越的过程中，作为事业部门的领导人员；挖掘员工潜能，永远始终是所有工作中的重中之重。记住，鼓励你的员工永远追求卓越的目标。”

◎ “只要存在一线希望做到比现在更好，就不应该轻易接受当前的结局”

◎ 把“追求卓越”目标的风险降为零

◎ 精典案例解读：橡胶女郎公司——靠不断创新而成名

六 韦尔奇创新经营眼光：顺应大势，改变游戏规则

..... (325)

任何全球化扩张都充满了风险和文化冲突，德国人允许行贿；法国不仅允许行贿，还可免税。因此，你必须十分警惕，经受锻炼。但在美国本土，这是不允许的。显然，风险越大，

机会越多。我想，这就是区别所在。……通过电子商务，我们可以扩大我们的市场，找到新的客户。通用电气的供货基地可以变得更加全球化。我们在规模优势方面所作的技术投资体现了规模大实际上是有好处的。对于我来说，因特网世界的利润所在是：“旧经济”型公司在生产率和市场份额方面的收益抑制了“新经济”模式的增长机会。

■ 创新经营实战一：全球化经营 …………… (325)

——“经营环境正在迅速改变，全球化不只是目标，更是必须马上采取行动的事情，因为市场开发已经使得地理上的疆界变得模糊，甚至无关紧要……我们的目标是‘全球化选择雇员’。为此，我们致力于为本地的领导人员创造广阔的职业机会，以确保我们目标的实现。这种新的尝试将带领我们实现我们最远大的梦想，那就是——一个真正全球化的通用电气。”

◎ 全力推动通用电气的全球化步伐

◎ 全球化的通用电气

◎ 人才全球化

◎ 全球化在中国

◎ 精典案例解读：升阳微电脑公司——世界市场的大玩家

■ 创新经营实战二：把服务业当做新的增长点 …… (361)

——“服务市场之大是我们无法想像的。然而我们仍将继续制造。因为没有产品，你只能面对死亡。我们下个世纪的目标是成为一个全球化的服务性公司，同时也销售高质量的产品。”

- ◎ “满足和超过顾客的需要”
- ◎ 全面向服务业转型的通用电气
- ◎ “服务业的拓展只能以优质的产品为基础”
- ◎ 精典案例解读：大平原软件——“在意每一位客户”

■ 创新经营实战三：进军电子商务 (382)

——“有些持怀疑态度的人认为通用电气已经不可能再提高效率了，他们常问我，在我们这只柠檬里还有没有可以榨出来的汁。我则对他们说：‘网络给了我们一只全新的柠檬，一个柚子，甚至是一个西瓜——全都放在一个盘子里。’”

- ◎ 仔细观察，等待最佳的切入点
- ◎ “如果你不能将荧屏变成钱，那么当初就不应当建立”
- ◎ “利用电子商务，在通用电气官僚主义的棺材板上钉下最后一颗钉子”
- ◎ 杰克·韦尔奇忠告：瞄准电子商务，切莫失去 21 世纪的“护照”

附录：杰克·韦尔奇 20 年创新经营总结 (414)