

ZOMA LIBRARY

¥10.00

评说主导美国私有经济的20家领袖企业》丛书

美利坚 最酷的老板

——评说掀起
“第三次企业革命”
的杰克·韦尔奇

彭建辉 栗时勇 著

上海卓马文化咨询有限公司 / 主编

美利坚最酷的老板

彭建辉 栗时勇 著

责任编辑:吴引水
特邀编辑:荀国华

图书在版编目(CIP)数据

评说主导美国私有经济的 20 家领袖企业 / 彭建辉、粟时勇等著.
- 西宁:青海人民出版社, 1998. 9

ISBN 7 - 225 - 01595 - 8

I. 评… II. 彭、粟… III. ①企业家 - 生平事迹 - 美国 ②企业管理 - 经验 IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 25190 号

《评说主导美国私有经济的 20 家领袖企业》丛书

美利坚最酷的老板

彭建辉 粟时勇 著

出版:青海人民出版社 (西宁市同仁路 10 号)

邮编:810001 电话:6143426

经销:新华书店上海发行所

上海卓马图书发行站

(上海沪太路 789 号 102 室)

印刷:浙江大学印刷厂

开本:850 × 1168mm 1/32

印张:7.25

字数:171 千字

版次:1998 年 12 月第 1 版

印次:1999 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN7 - 225 - 01595 - 8/k · 113

定价:10.00 元(共 20 册;总价 200.00 元)

(书中如有缺页、错页及倒装请与印厂联系)

引言

杰克·韦尔奇一接掌通用电气公司最高大权，便显示出他与众不同的人格魅力。

百余年来，通用电气人塑造的企业形象是辉煌的，它几乎一直是美国企业界仿效的典范，也是美国学界推崇的骄子。如：50年代通用电气人提出“权力分散”，这一概念不久就演化为企业改革的浪潮；60~70年代通用电气人建立了庞大的管理机构，多层次的管理模式又成为企业界紧随的样板；通用电气人的组织结构、运营技巧以及取得的成功经验，历来是哈佛商学院等著名学府的生动教材。

不可否认，美国经济和科技自“二战”以来取得了令人叹服的业绩，在数十年经营中形成了强大的势力。钢铁、纺织、造船、电视、计算机、

汽车等支柱产业在世界雄踞领导地位。可以毫不夸张地说，华尔街的“脸色”一变，全球经济将为之震动！

然而，众人视其长，韦尔奇却称其短：

就通用电气公司而言，他在令人称颂的秩序中看到人们忽视的混乱；在教科书列举的典范中看到因不合时宜而造成的僵化；在日渐增长的销售额和利润额中他看到了潜在的危机；在累积的产品订单中他看到了市场需求的疲态……

就美国经济的宏观情况来说，他在一派大好的形势下看到了东半球飘来的乌云；在占据主导地位的产业中看到了被蚕食的市场份额；在强健的肌体上看到了斑斑的锈蚀……

为此，韦尔奇决定在暴风骤雨来临之前，进行一场不为当时人们所理解的自身变革。当然，以韦尔奇的智慧，他不会不清楚：对一个年销售额 250 亿美元和利润额 15 亿美元的成名企业进行“大手术”的极度艰难！

80~90 年代，韦尔奇持续了十年的革命——精简机构、解雇员工、售出买进企业、树立新价值观、倡导企业文化……，对通用电气的数十万雇员来说，没有那一项不引发伤筋动骨般的疼痛，也没有那一样不引起社会舆论的关注。通用电气公司被人称为“杂牌”企业；韦尔奇本人被称作“中子弹杰克”、“美国最冷酷的老板”。

事实胜于雄辩。90 年代初，通用电气公司在减员 25% 的情况下，销售额超过 600 亿美元，利润额高达 45 亿美元。实现了韦尔奇上任当初为通用电气公司制定的目标：成为美

国乃至全球势力最强盛的公司之一，在若干行业赢得全美、全球市场的第一名或第二名；在与日本、韩国、欧洲等地的激烈竞争中，始终处于不败甚至领先的地位。

韦尔奇取得的成功，既令人惊奇，又让人回味。许多人都想找寻他获胜的法宝。重“势”者认为他对形势预测有方，改革有术；重“人”者则说他对人们玩弄权谋，恩威并重；重“法”者认为他对管理谋略深远，方法得当。

改革者本人对此未置可否，仅仅付诸一笑。他谦虚地说，“我做的只不过是下放权力而已”。

在这方面，韦尔奇公开地背叛了传统的、权威的管理层级理论——主张领导者管理的对象不是5~8个，而是10~15个。不要小看这一简单的数字变化，它竟然涉及到两个方面的问题：一是管理对象较原扩大近一倍，但这仅是表面现象；二是管理范围宽了，但管理的项目却少了，这才是实质性的内容。

事无巨细的管理并非是好的方式。传统的管理理论强调对事物进行周全而细致地管理，因此管理的对象限定在8个以内，超过了精力将顾不过来。而韦尔奇的改革就是要增加管理对象，以达到粗放的、重要事项的管理目标，“管得好不如管得少”——这就是韦尔奇改革的核心思想。

多与少、大与小、好与坏，看似极端的两方，却在韦尔奇的改革中，实现了辩证的统一。通俗的关于“下放权力”的说法和作法，又一次使通用电气公司在美国商界、商学界

起到示范性的效应。

韦尔奇终于摆脱了社会舆论炒作的痛苦经历，自身形象也逐步高大丰满起来……

这就是本书将要告诉你的故事。

目录

1 引言

第一章

最年轻的通用电气公司董事长

“任何一个总经理也不该找一个与自己完全相同的人。我认为，重要的是，一个总经理继任人应当与他们的前任不同，因为公司需要改变。假如继任人仅仅是前任的拷贝，公司就失去了活力。”

- 1 1. 学业中的优等生
- 7 2. 职业生涯中的成功者
- 17 3. 从爱迪生到雷吉·琼斯的道路
- 29 4. 脱颖而出的继任者
- 38 5. 未雨绸缪识病症

第二章

克劳顿维尔的魅力

韦尔奇说：“没有一本教科书能提供我们所面对问题的答案，我们每天必须撰写自己的教科书。”

- 47 1. “美国公司中的哈佛”
- 51 2. 并非最后得知
- 56 3. 克劳顿维尔新课程设计
- 62 4. 在“洞穴”中坦白
- 64 5. 关于价值观的争论

第三章

改革宣言

策略不能简化成一道公式。按照韦尔奇的说法，在通用电气公司内的任何企业，如果无法维持第一或第二，会立即被踢出公司大门。

- 71 1. 不是第一，就是第二
- 82 2. “国际工会”主席的赞扬
- 97 3. 像小公司一样的灵活性

第四章

掌握自己的命运

忍让，是好的桥牌手在实践中克敌制胜的一个法宝。

- 108 1. 《幸福》杂志的毁誉
- 118 2. 《总经理》杂志的赞扬
- 125 3. 学会忍让

第五章

非流通领域的“高级买卖”

- 137 1. 暴风雨的前兆
- 144 2. 抛弃传统
- 151 3. 回归
- 161 4. 拓展金融服务领域
- 168 5. 意想不到的交换

第六章

赢得无硝烟的“战争”

“25年来，你们是为了我的双手才付给我工资的，而并不为我的脑子付给我一分钱。”

178	1. 连环扣
185	2. 改变惯性
197	3. 雇员就是“主人”
205	4. 实现梦想
212	5. 铁拳出击

第 一 章

最年轻的通用电气 公 司 董 事 长

1. 学业中的优等生

在杰克·韦尔奇心目中最有影响的人物是他的母亲。

韦尔奇在他母亲去世后，经常动情地提到她——一位爱尔兰移民的女儿：

“她在我的生命中占有非常重要的地位。由于我是独子，所以总是粘着她。她很聪明，也很诚实，能认清事实，语气绝不含混。每次我做错事情，她一定处罚我，但一定是正面、向上，且具建设性的处罚。她总是强调：掌握你自己的

命运。

“她觉得我能够办到所有的事情。如果我有代数或其他功课不会，她会命令我自己回房里研究，告诉我：‘你可以做得比别人好。’

“母亲希望我能独立自主，所以当我 12 岁时便能自己搭火车到波士顿。她常常带我去看棒球赛，有勇士队、红袜队等等，我们总是坐在露天看台的位置。有时候我们也会一起打扑克牌，她总是喜欢打败我，而我则设法努力回击，有时还真赢不了她。”

杰克·韦尔奇的名字其实叫小约翰·弗朗西斯·韦尔奇。父亲约翰·弗朗西斯·韦尔奇和格雷·韦尔奇都是爱尔兰移民的儿女。他们在结婚 16 年后——也就是 40 出头时才生下这个独子。

1935 年 11 月 19 日，杰克·韦尔奇出生于马萨诸塞州的皮博迪，以后在塞勒姆市长大。

老约翰没有读完高中。他性格沉稳，言语不多，对人仁慈，是波士顿——缅因铁路线上的一名称职列车员。由于早上 5 点就去上班，晚上 8 点以后才回家，教育孩子的职责就自然落在格雷身上。

对于父亲，后来杰克回忆说，“他是个好人，勤奋而于世无争。我对时事一向感兴趣，因为父亲老是从火车上把各种报纸带回家来。凡是家里有的报纸我都看，所以我从小就对新闻和体育上了瘾。”

格雷斯的文化也不高，但头脑敏锐，精于计算，曾帮助邻居们操办税款事项。

格雷斯的娘家发生的两件事，促使她朝这两方面努力去教育孩子。

由于格雷斯的兄弟姐妹大都早逝，她害怕自己像他们一样，因而竭力培养杰克独力生活的能力。

在杰克 10 岁那年，格雷斯的为他订了一个计划：每天早晨 6 点起床，然后一起去教堂。完成这个计划并不是一件容易的事情。杰克后来对访问他的人说：

“我总是哼哼唧唧，不肯起来，她就一个劲儿叫呀推呀，总要把我赶出被窝。然后我就坐进汽车和她一块儿出门。

“我这样做，不是出于什么对神灵的感悟，而只是为了服从我的母亲。

“由于做弥撒用的是拉丁语，我虽然能背上几段拉丁语诗歌，但对其意思并不理解。

“那时，我不考虑其他事情，我盼牧师利索点儿，弥撒快些做完。因为我还要回去吃早饭和上学。”

在塞勒姆市，有一个称为“石坑”的地方，是蓝领家庭的孩子们聚会的场所。那里有一个操场、一个棒球场和几个秋千，后来杰克说那里是“一个破破烂烂的场地。”

杰克·韦尔奇每天下午都要去那里玩棒球或打篮球。尽管秩序乱、竞争性强，但格雷斯的并不阻止自己的独生子去那个地方。

“当时的生活就是那样，在那地方免不了和人打斗。在比赛的时候打斗，或者为了某人说了某人什么而打斗，什么样的原因都有。”这样的時候，伙伴们的家长都招呼各人的孩子回家，格雷斯却从不出来，“我知道自己回家。”杰克显然因母亲对自己的信任而自豪。

格雷斯也有独生子女母亲的通病，就是对自己儿子的关心无微不至。这种关心又是那么恰当好处，在很多方面帮助杰克懂得了树立自信的必要性。

尽管韦尔奇成年后仍有些口吃，但格雷斯很早就告诉他口吃并不可怕，说这算不上什么缺陷，只不过是想的比说的更快些罢了。有了母亲的支持，韦尔奇对自己的口吃从不感到自卑，也没有因自己略带口吃的毛病阻碍自身的发展。相反，在以后的日子里，人们对他的这一弱点产生了一种敬意，因为韦尔奇克服了这个障碍，在商界出类拔萃。

格雷斯有一个弟弟在大学电气工程系毕业后，找了一份好工作并当了一位工程师。因此，格雷斯教育杰克一定要读书上大学。

“她总觉得我什么都能干。是我母亲训练了我，教给了我生活的现实。她把一切都看得很实际，向来不说什么多余的话。我只要一偏离既定的方向，她就一鞭子把我抽回来。她从来都是那么坚决，那么积极，那么豪迈。我对她总是心服口服。”

在母亲的鼓励和盼望下，杰克是当地最优秀的中学生之

一。除了搞好学习外（他的成绩可以保证考进美国最好的大学），杰克还负责班上的财务，并积极参加各种体育活动，成为学校高尔夫球队和曲棍球队的队长。

此外，杰克还用剩余的时间和精力去为别人训练时捡球，为家庭及单位送报，以挣一些零花钱，“为了挣几个小钱，我什么都肯干。”

愉快的中学生活就要结束了。到 1953 年，18 岁的杰克将要走入大学的圣殿。

按照中学的成绩，杰克与另两名同学被提名为海军后备军官训练课程奖学金获选人。三人中有两人将可以免费上大学，还免费吃住。条件很容易达到，即获奖者应接受四年后备军官训练。

落选的恰恰是杰克·韦尔奇。获奖者中一名上了哥伦比亚大学，一名上了塔夫茨大学。杰克为此感到不公平，因为他认为自己比那两人更强。格雷斯为自己对孩子的无能、无助而难过万分。约翰虽在这之前到处求人说情，但最终因谁也不认识而一败涂地。

杰克后来回忆说：“我母亲伤心极了，因为我们连一点儿关系也没有。我意识到事情败在这上面了。然而失败是现实。这是我第一次看见失败落在了自己头上。”

但杰克并未因这件事而意志消沉，他向位于阿默斯特的马萨诸塞大学的化工系提出就学申请并得到了批准。

在大学里，杰克如鱼得水，不仅学业优异——在 60 名

学生组成的优秀大学生荣誉组织中，他是唯一一名理工科学生，而且在打扑克、玩乐方面享有很高声誉。杰克的名字每年都要上学校的优等生排名榜，品行鉴定上均写有与同学们友好博爱的词句。

杰克在高中时有一位要好的同学，因数学成绩过硬而考入马萨诸塞理工学院，但上学一年就因神经衰弱而退学。他得知这一情况后说，“我却成了马萨诸塞大学出名的好学生。”杰克认为自己在竞争不那么激烈的学校上学，可以获得自信心。

在大学里取得的成就，使杰克认识到，中学时未取得奖学金不是祸而是福。如果取得了奖学金，他就不得不在高档次的学校上学，与其他很聪明的学生在一起，就难以超越别人而成为令人瞩目的明星。他公开说，“假如我仅仅处在那群人的中间位置，我准会拚命追赶。马萨诸塞大学没有多少拔尖的学生。我学化学专业，很快就成了优等生。”

1957年，杰克获得化工学士学位。

1958年，杰克在伊利诺伊大学获得工科硕士学位。

1960年，杰克获得化工博士学位。他的博士论文是《关于核蒸气供应系统中的浓缩作用》。杰克对这篇论文情有独钟，说：

“你闯了27000条死胡同，没有一条能走得通，便从头干起。你会觉得虽然提出这些问题，逼着自己走下去、探索、努力，可是什么希望也没有。但是你必须解决它，要么