

1
HZ BOOKS
华章经管

Mc
Graw
Hill

从爱迪生，到韦尔奇，到伊梅尔特
120多年的历程，成功秘密绝不只有一个

通用电气

[美] 威廉 E. 罗思柴尔德 著 杨斌 等译
(William E. Rothschild)

The
Secret
to
GE's
Success

成功全书



机械工业出版社
China Machine Press

F471.266/34

2008

通用电气

[美] 威廉 E. 罗思柴尔德 著
(William E. Rothschild)

杨斌 等译

成功全书

The
Secret
to
GE's

Success



机械工业出版社
China Machine Press

William E. Rothschild. The Secret to GE's Success.

ISBN 978-0-07-147593-8

Copyright © 2007 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2007-4198

图书在版编目(CIP)数据

通用电气成功全书/(美)罗思柴尔德(Rothschild, W. E.)著;杨斌等译. —北京:机械工业出版社, 2008.5

书名原文: The Secret to GE's Success

ISBN 978-7-111-24018-1

I. 通… II. ①罗… ②杨… 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(2008)第 057877 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:石美华 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2008 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 18.5 印张

标准书号:ISBN 978-7-111-24018-1

定价:40.00 元

凡购本书,如有倒页、脱页、缺页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010)68326294

投稿热线:(010)88379007

译者序

通用电气公司是现今世界上综合提供先进技术和服务的最大跨国公司之一，其创始人是赫赫有名的大发明家爱迪生。目前，公司业务遍及世界 100 多个国家，拥有员工 30 余万人。自 1896 年道·琼斯工业股票指数榜设立初始，通用电气就是当时榜上的 12 家公司之一。时至今日，“它是唯一仍在指数榜上的公司，而其他 11 家公司大多已销声匿迹。

在过去的一个多世纪里，通用电气的管理理念和行为一直是其他公司效仿的对象。通用电气在行业中长期占据领导地位的记录令人吃惊。在科芬时代，通用电气设定了组织设计原则，其原则的核心思想是：公司最重要的产品既不是灯泡，也不是变压器，而是管理人才。1900 年，通用电气开创了首个公司研发实验室；20 世纪 30 年代，它开始关注劳工协作关系，采取了养老金计划以及根据利润颁发奖励的措施；50 年代，通用电气创制了著名的管理活动指南“蓝皮书”，为各个方面的管理设定了框架；60 年代，通用电气带头进行战略规划；80 年代和 90 年代，它采纳了诸多理念，如领导力培养、群策群力和六西格玛等，并进而使它们成了全球管理文化的一部分。在最近 10 年中，通用电气 6 次在《财富》杂志评选的最受赞赏的公司中高居榜首。同样，在《金

融时报》过去8年中所做的“最受尊敬的公司”调查中，通用电气7次夺冠。

通用电气的一个令人瞩目之处是它培养了大批卓越的企业领导人，就像西点军校擅长培养将军一样。企业界流传着这样一种说法：“公司需要贷款时找银行，需要CEO时就找通用电气。”“给我从通用电气找个CEO来！”已成为《财富》500强公司共同的呼声。目前，在道·琼斯30种成分股公司中，有5家公司的领导人来自通用电气。据一家著名的猎头公司预计，通用电气还有十几位高管可能成为《财富》500强公司的顶梁柱。

通用电气的另一个显著特点是大胆转变方向的能力，这也是通用电气深得商界人士赞赏的一个特性。很难找到任何其他公司能如此满怀热情地破坏自己一手创造的东西。科芬根据职能创建了一套组织结构，科迪纳则彻底摒弃了这一做法，他带领通用电气进入了计算机领域，博尔奇随后放弃了这一业务。琼斯设立了一个部门经理管理层，并且收购了一家采矿公司，而韦尔奇则撤销了这个管理层并且卖掉了矿山。韦尔奇设立了保险业务，而现任董事长及CEO伊梅尔特却放弃了这一业务。伊梅尔特通过再度重视科学研究室以及长期不振的市场营销功能，在公司里烙下了自己的印记。“通用电气公司的大多数人都会以史为鉴，但同时他们又对历史持一种积极的蔑视态度。”杰夫·伊梅尔特如是说。

为什么全世界的企业都如此仰慕这家公司？为什么这家企业能够在120多年的历史中历经风雨而基业常青？在过去的20年中，出版了许多描述通用电气的奇迹，尤其是有关韦尔奇时代企业巨变的书籍，但大多数都对通用电气在前100年发展历程中取得的骄人成就和失败教训很少提及。很明显，这样做是一种错误，因为不管韦尔奇个人如何英明，他也不可能将一家平庸的公司在短期内打造成高瞻远瞩的伟大组织，而且韦尔奇只是通用电气120余年发展史中历经的10位CEO之一，其他的通用电气领导者同样优秀，甚至从其对公司发展的历史作用来看可能更为优秀。

因此，本书的价值在于既不是关于优秀企业管理经验的老生常谈，也不是聚焦于某位英雄人物的个人活动记述，而是通过对通用电气在各个历史时期成功经验和失败教训的详细描述和剖析，聚焦于在公司历史进程中发挥着关键性作用的5项要素（领导力、适应性、人才、影响力、网络化），全面

认知和解读 120 余年来通用电气成功奥秘之所在，为全世界的企业家和职业经理人提供新的启迪。

在此，译者联想到另一本商业名著——《基业长青》，其作者柯林斯和波拉斯通过对 18 家高瞻远瞩公司（通用电气是其中之一）的独特研究，力图“超越今天无数的管理术语和时髦名词，决心发现历经百年而不变、系杰出公司于不坠的管理原则”。结果他们发现，高瞻远瞩公司的成功奥秘与如下商学院教科书所推崇的管理原则和世人通行观念大相迥异，即“伟大的公司靠伟大的构想起家”、“高瞻远瞩公司需要杰出而眼光远大的魅力型领导者”、“最成功的公司以追求最大利润为首要目的”、“高瞻远瞩公司拥有共通的‘正确’价值组合”、“唯一不变的是变动”、“绩优公司事事谨慎”、“高瞻远瞩公司是人们最佳的工作地点”、“成功公司的最佳行动来自高明、复杂的战略规划”、“应从外重聘 CEO 才能刺激根本的变革”、“最成功的公司最注重的是如何击败竞争对手”、“鱼与熊掌不可兼得”以及“公司高瞻远瞩主要依靠‘远见宣言’”。

柯林斯和波拉斯的发现意义深远，从某种程度上甚至可以说是现代主流经营管理理论的“颠覆”，而我们阅读本书时就会感到，其对通用电气成长历程的描述与分析，与柯林斯和波拉斯的发现有许多不谋而合之处。可以说本书是从通用电气公司具体事例的角度，对《基业长青》中阐述的卓越企业成功之道的极佳诠释。

本书由我主译并负责全书的审稿和统筹工作。在本书的翻译以及初稿的校正工作中，得到了南开大学商学院许多教师及学生的支持和帮助，因此，这部译著的完成是一项集体协作的结晶。在此，特别感谢夏宁、张国萍、张耀伟、丛龙峰、张柳青，谢谢你们勤劳严谨的工作！同时，本书得以顺利地出版，是与本书的编辑石美华女士的大力帮助和辛苦工作分不开的，在此谨表深深的谢意。

对本书翻译或解释的不当之处，恳请读者批评指正。

杨斌（南开大学商学院）

2008 年 3 月于南开园

引 言

通用电气 126 年成功经营的五大要素

本书的目的在于让你了解通用电气公司杰出的领导者及其卓越的战略。正是这些要素，使这家有着 126 年悠久历史的企业在管理、技术、金融等领域处于领先地位，并由此成为“世界最具价值的公司之一”。

本书将指导你如何在恰当的时候：

- 创建一个连贯的领导者继任体系，使其能够在企业发展的适当时期选出适当的领军人物。
- 形成这样的意识：没有一成不变的战略，即使是那些表面上看似成功的战略也是需要实践和修正的，在任何时候都要切记未雨绸缪。
- 发展一个有效的培训体系，培育出一支具有深厚专业技能和职业精神，并对公司忠心耿耿的管理和技术人员队伍，为企业进一步的发展储备人才力量。
- 坚决抵制那些有可能妨碍企业独立发展的社会、政治和经济政策。
- 建立、调整并有效运用企业独特的资金、战略规划和人力资源管理体系，使组织在保持稳定的基础上向其总的既定目标迈进。

简而言之，本书并不是关于优秀企业管理经验的老生

常谈，而是清晰地描述并解释为什么通用电气在长达 126 年的运营中会成为世界领先的公司之一，以及为什么通用电气很可能将继续掌控行业的领导者地位。

过去 20 年来，出版了许多描述通用电气的成功传奇，尤其是有关韦尔奇时代成就的书籍，但令人遗憾的是，对于通用电气在前 100 年中取得的骄人成就及其偶然的失败经历，大多数的书都忽略了或者只是轻描淡写。这样做是错误的。实际上我们可以从通用电气的经营历程中学到许多东西，知道这家企业当前的成功主要源自于其历代领导者扎实的经营和卓著的贡献。这些通用电气的领袖们通过他们的努力，将这家独一无二的公司打造成了世界最值得信赖的企业之一。

被道·琼斯工业股票指数追踪时间最长的通用电气公司，正在继续发展和繁荣，而它的许多同行或是被迫退出竞争舞台，或是虽留在行业中却已经是苟延残喘了。本书分析和解释了在过去 126 年中通用电气获得成功的五个关键要素。图 0-1 总结了包含在五个成功要素中每一个要素的一些关键成分。本书将

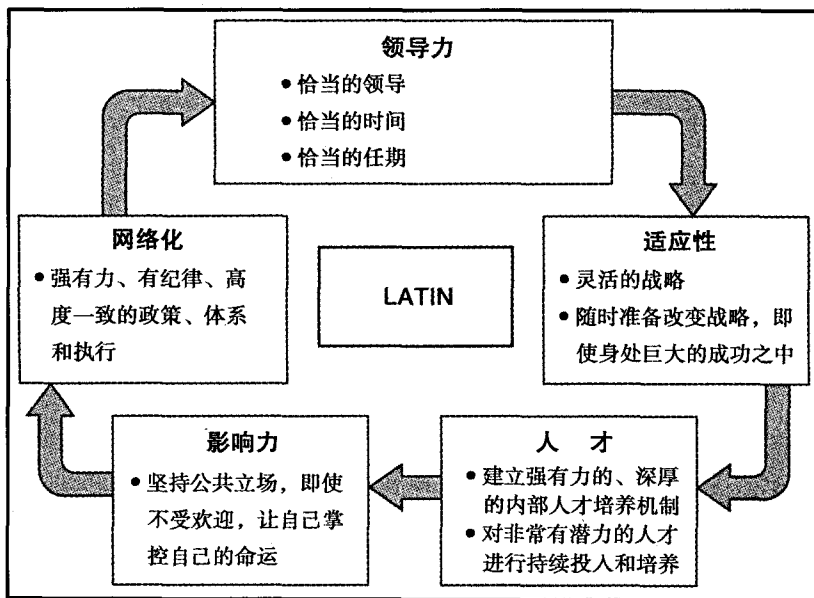


图 0-1 以下五个关键要素的结合造就了通用电气的成功：
领导力、适应性、人才、影响力和网络化

多次使用这一分析框架，以说明这些要素在通用电气发展历程中每个关键阶段发挥的特殊作用。

本书将会通过分析揭示，通用电气虽然在这五方面都显示了强劲生命力，但只有这五方面要素在持续的时期内有效结合，才最终形成了通用电气独特的竞争优势，从而造就了通用电气 126 年绝无仅有的成功。

LATIN

通用电气的成功可以用以下五种成功要素的首字母缩略词 LATIN 来表示：

- 领导力 (Leadership)
- 适应性 (Adaptability)
- 人 才 (Talent)
- 影响力 (Influence)
- 网络化 (Networks)

成功要素 1：领导力

多年来，通用电气都能够选出一些愿意分享权力和利益的领导者。在它所有的十位领导者中，他们的平均任期为 12.6 年。他们每个人都有着不同的人格、技能和能力，这些特点与公司在其特定发展阶段的特殊要求相吻合。事实上，在通用电气公司成立之初，它就采用了集体领导的方式。这种方式有效地、系统地发掘出其领导团队成员各种各样的见解和建议。这种方式的有效性显而易见，但许多公司都未能成功地运用这种方式。

此外，当通用电气的领导者退休时，他们会退出公司的董事会并彻底离开公司，这样可以使继任者免受任何干扰，以自己的风格和方式管理企业。这听起来有点像 101 部队的管理方式，但是这一点很重要，因为历史上有无数的事例显示继任者往往都会受前任管理方式的影响，这使继任者不能放开手脚以自己的思路管理公司，而通用电气却始终能在事关企业发展的领导者交替环节上跳出这一怪圈。

成功要素 2：适应性

通用电气的管理层能够预见并成功地应对重大的市场变化。凭借其长期

积累的资源 and 优势，通用电气已经从一个具有领先的电气系统和产品的企业，成长为一个高度多元化并实现多种经营的全球化公司。

当它的盈利能力和满足投资者期望受到挑战时，通用电气通常会采取“战略投资组合”的管理及决策方式，这种方式能使其寻找到并采用最有利于公司发展的机会，而放弃那些并不适合企业发展的机会。

本书将对通用电气目前的领导者杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）是如何在业务整合上遵循这一传统的制度改造进行分析和评价。

成功要素 3：人才

通用电气对于人和人才一直保持着非常简单和一致的理念，公司从成立之初就认识到人是公司最具价值的资源和财富，而不是来消耗公司财富的。通用电气的领导者注重所有关键职能领域员工的职业生涯发展，并且通过不断地投入和不懈地努力来开发这些人才的潜能。

这使得通用电气拥有丰富而又极具潜力和竞争力的人才储备，积累了丰富的人才资源——公司可以在合适的时机，选择合适的具有高水准的人才。在 20 世纪 30 年代早期，这种人才培训和储备的理念被扩展至包括管理层在内的各个部门，在 50 年代，通用电气将“职业经理人”的概念制度化——这种方法是一把双刃剑，但它无疑在一些重要方面有利于公司成长。

通用电气在人才的培养方面不只是进行简单的培训，还不断提升其采用所谓的“人力资源组合”方式的能力和意愿。通用电气用这种方式来评价公司的主要专业人员和管理人员，并且重点关注那些高素质的人才。简而言之，通用电气成功的关键因素之一，就是在业务的各个方面都精挑细选，包括人力资源方面。

通用电气的领导们也表现出他们对员工以及其他一些主要利益相关者的关心，并且愿意与他们分享财富，无论是在业务的兴盛期还是萎靡期都乐于通过提供一些项目和福利来帮助他们，这种持续的、独特的对人才关注的方

法，无疑是通用电气获得成功的一个特有的因素，也是本书深入探讨的一个关键问题。

成功要素 4：影响力

第四个成功要素是对主要利益相关者的影响力。所有的组织都存在各种各样的利益相关集团，如投资者、股东、管理层、雇员、顾客、供应商、政府、工会和社区等。每一个利益相关集团都拥有一定的权力并能影响公司战略的实施，某些利益相关集团比其他利益相关集团对公司更具有影响力，一些利益相关集团支持公司的领导层，另一些则站在相反的立场上。

通用电气在漫长的经营史上，始终关注其利益相关者的权力，并且根据公司发展所处的阶段和处境的具体情况，对其中一些利益相关者进行排序。投资者、股东、顾客和雇员在公司优先等级列表中一直位居前列，而且历任通用电气的领导者都在努力满足这些群体的利益。

但是通用电气的领导者对于其他的一些利益相关集团往往持有不同的态度。例如，在 20 世纪早期的几十年，杰勒德·斯沃普（Gerard Swope）和欧文·扬（Owen Young）共同执掌经营权时，通用电气和政府、劳工组织之间有着稳固的同盟关系，但在拉尔夫·科迪纳（Ralph Cordiner）时期以及 20 世纪的后几十年里，通用电气将这些组织视为敌对者，公司采取了很多措施来削弱甚至取消它们的权力。

通用电气长期的发展经验，不仅强调了了解主要利益相关组织各自不同的期望和需求的重要性，而且告诉我们如何有选择地去满足这些需要。通用电气已经认识到——有时是通过一些强硬的方式认识到，你不可能依靠去满足所有人的所有需求来获得成功。某些时候你必须站在明确的立场上去满足一些利益相关者的期望，这些利益相关者看起来对公司的正常运营及未来兴盛至关重要，即使这会挫伤（也可能是激励）其他一些团体。总之，我相信通用电气的历史已经说明：有时在政治上的偏执对企业发展是必要的。

成功要素 5：网络化

通用电气从成立开始就坚持高度保守、严格的财务政策，这一政策为公司赢得了 AAA 的信用等级。通用电气通过一整套的管理系统（我称其为网络）来贯彻实施这些财务政策。这些网络都是非常牢固而严谨的。正是这些网络使得日益成长并且复杂的通用电气公司，能够始终遵守为满足主要利益相关者的期望而许下的承诺。我们将会讨论这些网络在公司各个历史阶段的作用。

通用电气战略演变的四个阶段

本书涵盖了通用电气四个主要历史阶段的成功经验与失败教训（如图 0-2 所示）。我将详细描述五个成功要素在各个阶段的作用并客观评价每一历史时期所进行的主要活动，包括积极的和消极的。

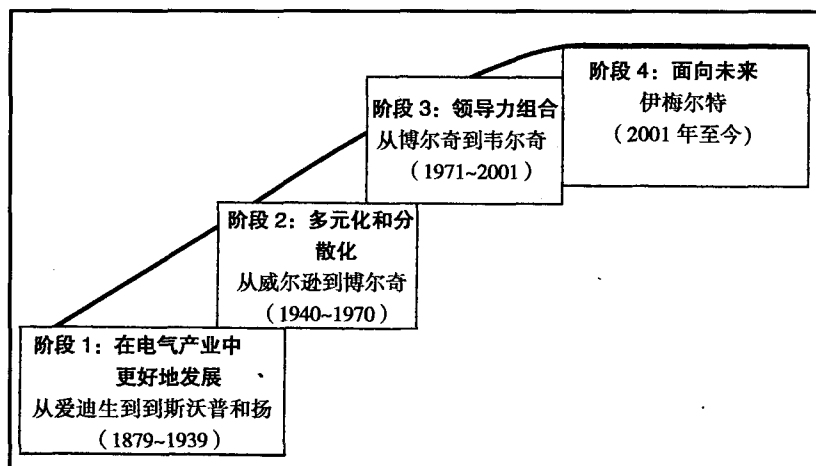


图 0-2 通用电气从创建至今 126 年间经历的四个发展阶段

阶段 1：在电气产业中更好地发展

在这一时期，通用电气通过一系列独特的战略引领电气产业的发展，并以非凡的热情招揽了一批各有所长且极具潜力的专业技术人员和管理人员。

同时，通用电气也表现出了对参与主流社会经济和政治议题的极大热情，尽管这样做并不一定受公众欢迎。

这一阶段起始于 19 世纪 70 年代后期，爱迪生（Thomas Alva Edison）创立并领导了最早的爱迪生通用电气公司。本书描述了爱迪生的“失败战略”，介绍公司的主要投资者是如何在亨利·维拉德（Henry Villard）和 J. P. 摩根（Morgan）的领导下管理公司，并使其与汤姆森·休斯敦公司（Thomson Houston）合并，成立了通用电气公司。

第一阶段后期领导公司的是查尔斯·科芬（Charles Coffin）和埃德温·赖斯（Edwin Rice），他们运用非凡的才能使公司获得了迅速成长，同时增强了公司具有竞争力的技术组合。

斯沃普（Swope）和扬（Young）接替了科芬和赖斯，他们使通用电气所谓的“良性循环”系统有了跨越式的发展。公司重视日用消费品和工业应用领域的创新，以刺激对电气发电、传输和分配系统的需求，进而使整个电力系统成为引发经济增长的强大动力。

事实上，通用电气主宰了整个电气产业循环的每个阶段，并且成为世界领先者。同时，斯沃普和扬与他们的主要竞争对手西屋公司联合成立了 RCA（美国无线电公司），试图进入（并最终控制）新兴的广播行业。这种战略曾使通用电气在电气产业发展中大获成功；但在这件事情上，正如事后事实所示，斯沃普和扬被老谋深算的传奇式人物大卫·萨诺夫（David Sarnoff）所操纵，最终失去了对这一极具发展前景的新兴产业的控制。

由科芬开始，通过后来的斯沃普和扬的大力推动，通用电气建立起强有力的人力资源体系。这一体系使得公司拥有了“有竞争力的、忠诚的、训练有素的”专业技术人员和领导者。在美国大萧条时期，斯沃普和扬在解决当时面临的一系列社会、政治和经济问题时做出了重要贡献，包括推动建立社会保障体系和全国复兴委员会，以及邀请工业组织联合会（CIO），即今日的产业联盟来组织和代表通用电气的员工。这一做法使通用电气从 20 世纪 30 年代中期直到 40 年代后期，都能够保持劳工关系的稳定，而其他主要企

业却受到激烈的甚至流血的劳工纷争的困扰。

阶段 2：多元化和分散化

凭借其独特的技术力量、充足的资金和卓越的管理优势，通用电气从一家纯粹的电气企业转变成一个高度复杂和多元化的企业，在这一转型过程中，它创立起来的独特的经营管理体系和人力资源系统发挥了重要作用。

第二次世界大战使通用电气从单一产业中的巨头成长为高度复杂和多元化的组织。尽管这一过程始于战争中军备工业的需求，但在全球战争结束后仍延续了 25 年。在这一阶段，通用电气凭借其内在优势开创了许多成功的业务领域。它坚持集中力量进行企业内部发展，而不是通过并购，并且一心一意地谋求基础产业的发展。

从 20 世纪 50 年代早期开始，通用电气的领导者拉尔夫·科迪纳认为如果公司要想继续保持成为一个成功的多元化企业，就必须大力培养自己的企业管理者，使他们能够胜任公司的任何业务，不论何种行业以及业务规模。基于这一思路，他领导发起了一个极具创新力的专项管理培训工程，毫无疑问，这一项目最终成为公司多元化经营成功的基石。科迪纳强烈地意识到，劳动者的组织化和政府将成为公司自主经营的主要威胁。因此，他创立了一个引起强烈不满的抵制劳动者组织化和政府干预的项目，我们称之为“博尔瓦主义”（Boulwarism）。科迪纳雇了一个快过时的演员罗纳德·里根（Ronald Reagan）来做公司的代言人。正如许多评论家们所指出的那样，与通用电气建立合作关系是里根从自由党向保守党转变的转折点，并且最终帮助他当选总统。

以“巨大的电气阴谋”著称的价格丑闻最终损毁了科迪纳的良好记录，掩盖了他所有成功的光芒。我将这一事件称为“通用电气的水门事件”，我认为这个类比是恰当的。这个包括通用电气和其他 28 家公司在内的串谋操纵整个行业价格丑闻的曝光，使通用电气被迫改变了公司发展的一系列计划

并且放慢了公司发展的脚步。为了挽救公司的信誉，而不是单纯“亡羊补牢”，即把大事化小，通用电气在其运营模式上进行了重大的调整，并且采用进行高风险业务操作的发展方式。这一事件的主要教训是什么？虽然部分的解决方法很引人注目，但仅仅如此是远远不够的。

弗雷德·博尔奇（Fred Borch）接替科迪纳的职务后，他很快就意识到自己面临着严峻的挑战——公司的收益始终在 50 亿美元上下徘徊不前。为了改变这种局面，他发起了“增长委员会”，由他们寻找公司主要的增长机会：（1）这些机会首先要与通用电气的优势相关；（2）其潜在的发展前景要高于国民生产总值的增长速度。这一举措最终使通用电气同时选择九个新的增长领域。

这些新领域包括四个面向产品投资的领域（核能、计算机、塑料制品、飞机引擎）和五个服务性行业（娱乐、社区发展、教育、金融及个人信贷服务、医疗服务）。同时，许多业务领域开始主动向巨大的全球市场寻求成长机会。

回过头来看这一阶段，我们可以发现这些多样化的开拓性举措——新的产品、新的服务、新的发展市场——这一切同时进行是当时通用电气的能力难以企及的。很明显，当时的通用电气盲目相信自己有能力“满足所有人的所有需求”，以及“公司经理能够解决任何问题”，但这种想法很快被证明是错误的，这种多元化举措由于战线太长而对公司的基础造成了严重的负面冲击。这一阶段被称之为“无益的增长”，这也是通用电气为何要步入下一阶段的主要原因。

阶段 3：领导力组合

在这一阶段，通用电气表现出不断挑战多元化业务组合的意愿并迫使自己：（1）专注于最适合自己发展的特定市场和产业；（2）抛弃那些在战略和财务上失败的业务。在这一阶段，通用电气将核心业务从技术转向了金融

服务，并利用金融服务获取的收益来扩张公司所有的主营业务。

九项新事业中有五项失败了，这种状况迫使博尔奇重新思考公司的战略方向和业务组合。他引入了公司战略构想和决策制定的过程，使得所有的业务单元都要从公司整体发展的高度来评价它们的业务组合。这是在公司历史上第一次对原有业务组合进行削减和重整。这一举措应该受到称赞，因为它使通用电气抛弃了许多“失败的业务”，并大量地将其资源重新调配到更具吸引力的领域之中。

雷金纳德·琼斯（Reginald Jones），一个从事金融业务的管理者接替了博尔奇，他对公司财务业绩的要求更加苛刻。他要求公司的领导层不断重新评估其业务组合，并且根据这些评估，将企业资源分配到那些更具市场发展前景和能够带来丰厚利润的业务，而放弃那些不具有这些价值的业务。

琼斯促成了美国历史上最昂贵的收购——1976年收购了犹他国际公司——目的是让通用电气进入国际采矿业。但这次收购未能达到公司原先的期望，因此这项业务最终被韦尔奇放弃。在琼斯执掌通用电气的最后五年中，他专心于选择继任者的计划，最终韦尔奇成了接班人。

在公司的发展史上，韦尔奇时代是最广为人知，也是通用电气成长最快的时代。迄今已有许许多多的书籍、文章及案例研究都在探讨韦尔奇是如何将一个古老的、陈腐的、弥漫着官僚作风的企业，转变为一个生机勃勃、富有创新精神的组织。韦尔奇能够掌管通用电气长达20年，这本身就是一个奇迹。他继任后大刀阔斧地对公司进行改组，最初专注于精减人员和已有的业务领域。这一举措使他得到了一个难听的绰号“中子杰克”，他本人对这一绰号非常厌恶，因为这意味着他是一个为了得到这幢大楼可以牺牲所有人的家伙。

在韦尔奇的领导下，通用电气成为世界上高度资本化的公司，它成功地从一个产品导向型的公司转变为综合服务型的组织，其最大份额的业务收入来自金融服务业。

本书将会从历史的角度看待韦尔奇及其在通用电气20年任期中的功过，

既会描述他是如何继续构建通用电气的基础和优势，也会强调其对于公司领导体制和系统架构所做的贡献。

这一时期的主要经验，就是所有的组织都要学会挑战其现有地位——不管是处于优势地位还是劣势地位，并且做出适当的改变。令人瞩目的是，通用电气在它仍有选择机会的同时，就能做出这些很有远见的变化，而从来不会错过最佳时机。通用电气与其他公司最主要的区别就是：大多数企业在业务运转很好时总是拒绝改变，它们往往要等到急剧的环境变化降临使其陷入被动局面时才不得不做出伤筋动骨的重大调整。

另一个经验教训也至关重要，即公司的领导者要明白为什么他们会认为某种因素会比另一种因素更重要或不重要。让公司全体看到有数量和质量依据的判断是非常重要的，也就是说判断应该来源于具体的数据，而且必须是清晰的，并为人们容易理解的。

阶段4：伊梅尔特的“面向未来”战略

通用电气目前正处于不断向前发展的时代，当前的通用电气首席执行官在努力将公司持续做大的同时，又是如何看待公司业务组合的？本书将对此进行初步探讨。

这一阶段始于杰夫·伊梅尔特接替杰克·韦尔奇的时候。我将这一阶段称为“面向未来”，因为我相信基于韦尔奇时代的成功，杰夫正努力构建并继续延续韦尔奇时代的金融导向战略，所以这可以用“当你接替了一个传奇人物的位置，你会怎么做”这个命题来替代。

伊梅尔特接管通用电气时，这个公司已经深深地打上了韦尔奇的烙印。看起来公司的金融业务可能不会永久兴盛，因此必须做出重大改变，但是伊梅尔特的运气实在糟糕，在他继任后三天，由于9·11恐怖袭击事件，美国乃至整个世界都发生了很大的改变。

我将考察和评价伊梅尔特的所作所为，并将其与韦尔奇甚至与伊梅尔特