

SUBVERT JACK WELCH

为什么

韦尔奇的一些做法

很多企业家琢磨不透

颠覆 韦尔奇

为什么韦尔奇的一些做法柳传志琢磨不太透？其实，不仅是柳传志如此，很多企业家和管理学家(包括美国本土的)也是如此。在一片颂首称是的“协奏曲”当中，怀疑的声音正在渐渐地响起。韦尔奇的管理思想在美国不是普遍真理，在中国也只能是相对真理，这一点我们曾经反复地强调，却又反复地忽略。

一部批判现实主义的企管著作



7
I-471.266
257

颠覆韦尔奇

——GE 革命的本土思考

郑春建 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

颠覆韦尔奇: GE 革命的本土思考/郑春建著. - 北京:
企业管理出版社, 2002.6

ISBN 7-80147-718-9

I. 颠… II. 郑… III. 电气工业-工业企业管理-
经验-美国 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 040905 号

书 名: 颠覆韦尔奇

作 者: 郑春建

责任编辑: 齐 语 技术编辑: 穆子 晓光

封面设计: 惊鸿创意

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮 编: 100044

网 址: <http://www.cec-cedn.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 北京市金鼎印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 880 毫米×1230 毫米 32 开本 9.75 印张 20 千字

版 次: 2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 25.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序言	蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处？	1
-----------	------------------------	---

导言 学习之道

☒	一部通用的断代史	7
☒	盛名之下	11
☒	GE 的奇迹是如何创造的	14
☒	是谁神化了韦尔奇	17
☒	敢于承认的错误依然是错误	21
☒	颠覆、学习与超越，一个也不能少	25

第一篇 战略与发展

第一章 战略定位与多元化

☒	做大企业的艺术	32
☒	战略定位的辩证法	39
☒	合适的才是最好的	46
☒	多元化与核心能力	53
☒	方太的战略转型	63

第二章 兼并收购与重组

☐ 关注并购的隐性成本	70
☐ 并购整合从头开始	75
☐ 以产品经营为根本	81
☐ 德隆的整合能力	86

第三章 全球化的方向与道路

☐ 关注近在眼前的全球化	93
☐ 选择合适路径，利用高端资源	98
☐ 重视机会中的危险	103
☐ 海尔国际化的三部曲	108

第四章 6 σ 与全面质量管理

☐ 把6 σ 作为方向而不是目标	115
☐ 从质量运动到整体变革	120
☐ 全面理解你的顾客	126
☐ UT 斯达康挑战6 σ	133

第五章 建立信息化的企业

☐ 实事求是的企业信息化设计.....	140
☐ 决定从内部入手还是从外部入手	146
☐ 联想的 ERP 之路	151

第二篇 领导与沟通

第六章 领导与管理

☐ 注意不管理的陷阱.....	161
☐ 把握分权的关键.....	167
☐ 谨慎地发动群众运动.....	172
☐ 张瑞敏的管理与领导.....	177

第七章 有效的沟通

☐ 建立有效沟通的制度和文化.....	184
☐ 注意非正式沟通的利与弊.....	187
☐ 建立自己的影响力模式.....	192
☐ 李东生与吴士宏：跨越体制的互动.....	198

第三篇 组织与人员

第八章 组织结构

☐	选择合适的组织形式·····	208
☐	建立合理的组织边界·····	215
☐	防止组织中的圈子文化·····	218
☐	华为怎么办·····	223

第九章 人力资源管理的方法与艺术

☐	每一个人都是企业的关键人物·····	230
☐	经营为本的业绩考核和能力评价·····	237
☐	给员工最合适的激励·····	241
☐	美的的人才之道·····	247

第四篇 文化与变革

第十章 企业文化

☐	大企业讲文化，小企业讲秩序·····	255
☐	抓住企业文化的全部·····	261
☐	正确发挥企业家的作用·····	268
☐	华为公司基本法·····	274

第十一章 变革之道

☐	面对现实与面对自我·····	282
---	----------------	-----

☐ 把握变革的进度.....	287
☐ 人是变革的核心与关键.....	295
☐ TCL 的变革创新	300

序言 | 蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处？

谁是 GE？

谁是杰克·韦尔奇？

现在如果有人问这样的问题，恐怕会被当成是星外来客！

GE，就是鼎鼎大名的通用电气，其历史可以追溯到 1878 年著名发明家爱迪生创建的电气照明公司。经过 100 多年的发展，GE 已经成为全球市场价值最高的公司，而且如果把 GE 下属的业务集团独立开来，有 9 个可以单独打入世界 500 强。近年来，GE 先后被《财富》、《金融时报》、《商业周刊》、《福布斯》等著名杂志评为“美国最大的财富创造者”、“世界上最受推崇的公司”和“世界上最受尊敬的公司”。

韦尔奇，GE 历史上最具影响力的首席执行官。自 1981 年上任的 20 年来，韦尔奇领导了被誉为商界经典的“GE 复兴”，把一个严重依赖于传统制造业的庞然大物，转变为一个具备了全球战略、以服务为先导、多元化发展的产业巨人。在为股东创造了巨大价值的同时，韦尔奇也为美国的大企业输送了无数的优秀人才，为全球商界留下了无比宝贵的管理思想。就连管理大师杜拉克也赞誉韦尔奇是“本世纪最优秀的公司领导”。

2001 年，当韦尔奇退休之后，并没有清闲的安享晚年岁月，而是以一本自传再次吸引了全球企业家的眼球，同时证明了他的管理哲学和领导艺术依然具有跨越时空的魅力。

海尔集团首席执行官张瑞敏对韦尔奇倍加推崇。他认为韦尔奇思想的核心在于，一要有基本的价值观、基本的经营理念；二要变革，特别是企业内部的变革，需要不断的推动。

联想集团董事局主席柳传志最希望能够与之交流的人也是韦尔奇，“他确实有很多做法，做的都是我想做而琢磨不太透的事情，做得非常成功。”

春兰集团董事局主席陶建幸则表示，他 60 岁（2013 年）退休前最大的愿望是把春兰做成中国的“通用电器”。

中国首富刘永好对韦尔奇的自传爱不释手，他说这本书太好了，对他帮助很大。

.....

国学大师王国维说过，古今成就大事业和大学问的人，必须经过三种境界：一则为“无言独上西楼，望尽天涯路”，二则为“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”，三则为“蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处”。

改革开放以来，中国企业家的心路历程在很大程度上验证了大师的深邃。在 1980 年代，经济建设虽然成为了社会发展的中心，但“姓资姓社”的思想枷锁尤在，经济体制的桎梏尤在，不管是官本位的国有企业的企业家，还是提心吊胆的私营企业的企业家，其内心所经历的孤寂与苦闷岁月可鉴，可谓“无言独上西楼，望尽天涯路”；1990 年代，忽如一夜春风来，千树万树梨花开，社会主义市场经济和现代企业制度的改革激起了无数企业家的创业热情，但随之而来的低水平重复建设和恶性竞争又让他们苦苦思索，什么是做企业的方法，亦可谓

“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”；到了世纪之交，我们很多企业在思想几乎走入了穷途末路的时候，却发现了一扇打开世界的窗户，就是向最优秀的企业学习，小企业言必称“海尔”，大企业言必称“通用”，似乎榜样的力量完全可以化解企业发展过程中的任何难题，“蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处”的喜悦之情弥漫在商业社会的上空。

.....

韦尔奇真的就是中国企业的救世主吗？在一片颌首称是的“协奏曲”当中，怀疑的声音正在渐渐地响起。尽管这些声音很微弱，但越来越多的人开始用心倾听，因为这关系到每一个人的命运。实际上，这种声音我们并不陌生，它是从每一个独立思考者的心底发出的，只是我们一度因喜悦而忽视了它的存在。

为什么韦尔奇的一些做法柳传志琢磨不太透？其实，不仅是柳传志如此，很多企业家和管理学家（包括美国本土的）也是如此。韦尔奇的管理理念中存在着不少对传统的颠覆，对理论的颠覆。他的很多成功做法在以前曾经是管理大师们划出的禁地，比如 GE 过于分散的多元化和管理这种多元化的组织结构。

在我看来，韦尔奇的成功是美国的大好经济形势和 GE 上百年的发展基础的延续，是韦尔奇领导魅力、管理智慧和团队协作的共同打造，是时间和空间以及必然和偶然的混合，也许就连 GE 自己也不能延续这个成功。韦尔奇的管理思想在美国不是普遍真理，在中国也只能是相对真理，因为中美有着不同的

国情。这一点我们曾经反复的强调，却又反复的忽略。

我们要学习 GE，学习韦尔奇，因为韦尔奇的思想在很大程度上依然是一种成功经验的结晶。但我们也要颠覆，要思考，要超越。毕竟只有民族的，才是世界的；只有本土的，才是全球的。

.....

这本书正是一本颠覆的书，思考的书，超越的书。

颠覆，就是要打破笼罩在韦尔奇头上的光环，将韦尔奇的成功传奇回归历史、回归现实。思考，就是将韦尔奇的管理方法根据不同的角度进行了总结，并在一个现实的、本土的环境下做出了重新的分析。

超越，就是要探索在中国特殊的国情和特殊的时代背景下，企业发展壮大的道路选择。

.....

本书结构安排如下：导言是对韦尔奇 20 年 GE 领袖生涯的总结和反思，其中不可避免的包括了韦尔奇的一些失误（毕竟这是现实，而且韦尔奇也承认这些现实）和各界对韦尔奇的另一种评价（毕竟社会是多样性的，只有多样的，才是客观的）；第一篇到第四篇分别从战略与发展、领导与沟通、组织与人以及文化与变革四个不同的角度对韦尔奇管理经验进行了总结，同时也立足本土对韦尔奇的一些观点和做法进行了大胆的颠覆与思考。

尽管这本书不能代替企业家的自我思考，更不能指导企业家的行为，但我希望它能够为企业家面对现实和掌握命运提供

一点灵感的火花。

.....

是为序！

2002 年 5 月于北京

导
言

学习之道

XUE XI ZHI DAO

学而不思则
罔，思而不学则
殆。

——孔子

1 一部通用的断代史



1960年，当韦尔奇从伊利诺伊大学完成博士学位后，他就加盟了GE，并成为马萨诸塞州匹兹菲尔德GE新化学开发部门的一位初级工程师。他的第一项任务是找到一个制造PPO（一种用于化工的新材料）的示范场地，把工厂建立起来。在匹兹菲尔德的一座破旧的楼房里，他与另外一名化学专家花了一年时间建立了这座工厂。

当时韦尔奇并没有想到自己的整个职业生涯都将在这个公司中度过，更没有想到有朝一日自己竟然会成为这个巨型公司的首席执行官。实际上，在工作一年之后，他甚至一度想辞职另谋他就，因为公司的官僚主义体制让他窒息。幸运的是，他年轻的上司鲁本·古托夫极力挽留他，最终使韦尔奇答应留下来为GE效力，条件是他将不受公司官僚作风的滞碍。古托夫当时的想法只是不希望公司的官僚习气逼走了一名优秀的人才，正是他的爱才之举才为GE留下了一个伟大的领导者。

从这开始，韦尔奇的职业生涯可谓一帆风顺。到1968年，他就被提升为GE塑料工厂的总经理，掌管20亿美元的年销售额。1973年，他成为GE分管消费产品和服务的副总裁。

在这一年的年度总结和发展计划中，威尔奇毫不隐讳其目标就是“GE 的首席执行官”。到 1981 年，他的愿望真的实现了，年仅 45 岁的杰克·威尔奇正式接替琼斯成为 GE 第八位首席执行官。琼斯对于自己的眼光非常满意：“我们需要一位深思熟虑且敢于冒险的企业家——不仅如此，他也必须了解该如何在这个巨大的企业体系中协调地拓展工作。因此，在才智能力上的需求，远远地超过那些较不复杂的组织在这方面的需求。”他认为威尔奇正是这样的人选。

成熟稳重的琼斯选择了酷爱冒险和变革的威尔奇作为继任者，或许是他看到了 GE 企业文化在当时变化的环境中已经停滞不前，而 GE 人还依然按部就班的生活在巨大的官僚体制之下，固步自封，GE 已经到了需要做大手术的时候，而威尔奇正是改革 GE 的最佳人选。如果确实如此的话，那么琼斯无疑是做了一个非常正确的决策。威尔奇一上任，就着手打破企业的产业布局，拟定企业新的发展战略，并把变革的理念引入 GE 的企业文化当中。

1981 年，当威尔奇接手 GE 时，当时 GE 公司是世界上十大工业性集团公司，拥有 AAA 级的资信等级和 19.5% 的股权收益率。但威尔奇看到公司庞大的投资里面缺乏真正处于市场领导地位的业务，而作为公司重中之重的制造业正面临着来自日本和欧洲的挑战。威尔奇说：“我最大的挑战将是如何用最多的资金投入到的最赚钱的业务，同时避免错误的投资。”于是，他提出了一个“数一数二”的战略原则，意思是说如果一个业务不能够在行业中处于第一或者第二的位置，那就要把它“调整、出售或关

闭”。在随后的几年时间里，GE 共出售了价值 110 亿美元的企业，解雇了 17 万员工，韦尔奇因此得了“中子弹杰克”的绰号。不过，韦尔奇也大胆的买入了 260 亿美元的新业务，包括美国无线电公司（RCA），为公司的产业重组铺平了道路。

1987 年，韦尔奇看到了海外市场日益膨胀的市场机会，这使他相信只有美国本土的成功根本不算成功。在这一年，韦尔奇正式宣布：“对我们而言，数一数二的原则必须应用到世界市场的地位上。”从此开始，韦尔奇在欧洲、亚洲、拉丁美洲以兼并、收购和合资等不同的方式大举介入，成为全球市场的赢家。到 2000 年，GE 有将近一半的收入来自美国以外的国家和地区。

1995 年，韦尔奇决定全力挺进服务业，服务的毛利率远远高于制造业，而且更能够树立一种品牌的优势。在 5 年之后，也就是 2000 年，GE 的服务收入已经占到了公司收入的 70%。

同样在 1995 年，当韦尔奇看到了 GE 产品品质上存在着严重的问题时，一项被称为“6 σ ”的活动像熊熊烈火一样燃遍整个 GE。到 1998 年底，通过这项活动 GE 的营业利润率已上升为 16.7%，营运资本周转次数提高到 9.2。从 1995 年到 1997 年，6 σ 活动使 GE 从与质量相关的节约中得到大约 7 亿美元的收益。到 1998 年，它已为 GE 的营业收入提供了 13 亿多美元的回报。

1998 年，韦尔奇突然发现周围的每一个人都在使用网络，他开始认识到网络革命性的机会和同样革命性的挑战。于是，在 1999 年，韦尔奇提出电子商务将是今后工作的重点，并以“摧毁你的业务”、“壮大你的业务”和“复制、再复制”的方法，在很短的时间里就让网络的应用贯穿了 GE 采购、生产和销售的每