

我最厌恶的是陈旧的管理者，因为这些人工作的杀手；而领导者则是企业的领袖人物，这与他们开放的思维有直接关系。

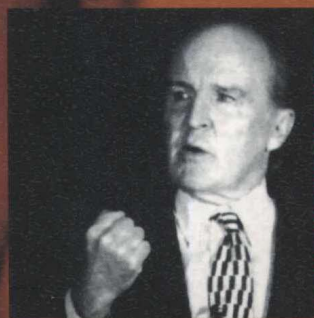
——杰克·韦尔奇



JACK WELCH TEACH STUDY LEAD FOR YOU

杰克·韦尔奇 教你学领导

■ 高铁飞 陈亚光 / 编著



Jack Welch

一个企业要想做到第一或第二名，必须具有“全球化”市场谋略和快速占领市场的本领，其次就是企业内部的通力合作和倾力解决，这是领导的不败之法。

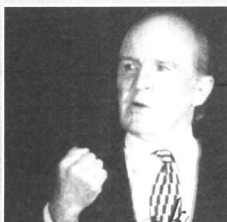
中国华侨出版社

180

F471.266
G29

杰克·韦尔奇 教你学领导

□ 高铁飞 陈亚光 / 编著



Jack Welch

© 中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

杰克·韦尔奇教你学领导/高铁飞 陈亚光编著. —北京:
中国华侨出版社, 2002.4
ISBN 7-80120-611-8

I. 杰… II. ①高…②陈… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 021721 号

● 杰克·韦尔奇教你学领导

编 著/ 高铁飞 陈亚光

责任编辑/ 王 璐

装帧设计/ 李 栋

责任校对/ 刘 芳

经 销/ 新华书店总店

开 本/ 850×1168 毫米 1/32 印张 13.5 字数 280 千字

印 刷/ 北京通天印刷厂印刷

版 次/ 2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

印 数/ 7000 册

书 号/ ISBN7-80120-611-8/F·49

定 价/ 26.00 元

中国华侨出版社 北京安定路 20 号院 邮编 100029

E-mail: overseashq@sina.com

发行部: (010)64443051 传真: 64443051

写在前面的话

杰克·韦尔奇被誉为“全球最受欢迎的总裁”，甚至有人认为他是“工商史上最出色的首席执行官”。其主要业绩是：

(1) 1981 年接任第八任通用电气公司总裁后，更新企业观念，拟定企业新策略，几度重组通用电气公司；(2) GE 的市场价值从 1981 年的 120 亿美元增至 1995 年的 1570 亿美元，1998 年的 2800 亿美元，成为全球最强大的公司。(3) 1998 年通用电气在《财富》杂志第三届“全球最受推崇的公司”的评选中再次名列榜首，并且比位居第二的微软公司得票率高 50%；(4) GE 被多家权威财经杂志评为全球最有价值的公司。(5) 1998 年，《财富》排行榜榜首；《福布斯》500 强和《商业周刊》1000 大第一名；(6) 1999 年，全球企业 500 强中第一强，《财富》“全球最受推崇的公司”名列榜首；(7) 2000 年，欲以 450 亿美元收购霍尼韦尔公司改写工业史上第一并购案。全球 500 强企业的第一名。

作为当今世界最受尊敬的“企业巨子”，杰克·韦尔奇的管理革命——更准确地说是“领导革命”，不仅对通用公司产生

了巨大的“地震式影响”，而且对世界全球化经济的发展都起到了“杠杆作用”。

杰克·韦尔奇在执掌通用公司任期内，渴望通过自己的领导理念清除大企业内部官僚体制之弊，试图通过一系统强有力的领导措施，清除那些陈旧，保守的管理陋习。他的思想是超前的，改革是锐利的，效益是明显的，因此韦尔奇成为众多管理学家和企业家研究的热点人物——他已经被推向了领导者的巅峰。

无论从哪个角度讲，杰克·韦尔奇都应当成为我们学习的领袖人物。换个角度讲，我们要面对的问题是：跟着杰克·韦尔奇学领导。

一旦我们进入杰克·韦尔奇的领导思想和境界之中，就会发现他的经典领导观念主要有下面九个方面：

最宏伟的愿望——创造企业的企业；眼球 360 度的旋转——开放市场的思维；大师与庸才的区别——领导者 VS 管理者；最优化的组合——“无界限”的巨大能量；走在竞争的最前列——领导改革；铸造精神的“金字塔”——增强凝聚力；热爱企业的灵魂——彻底挖掘人的潜质；兼并、延伸、资本——通用的天下；全力保证质量措施——启动六个标准差“6 σ ”。

在这个竞争日益激烈的时代，一名企业领导，必须在先进的经营理念引导下，进行自我观念的改变和革新。这是杰克·韦尔奇教给你的经验和最实用的东西。

目 录

第一讲 最宏伟的愿望——创造企业的企业

1. 出炉一个雄心勃勃的目标 (3)

在韦尔奇的经营理念中，他首先从企业目标开始找到突破口，他坚信通用的发展和成功来源于这样一个目标——“创造企业的企业”。这种宏大的目标是要改变公司的旧有规模、习惯和惰性。

2. 亮出黄牌警告——“危机到来了”！ (6)

通用及其他的美国大型企业，若想要在这个快速变迁的环境中生存，就必须有新的眼光及新的策略。他起初提出这些构想时，许多人都嗤之以鼻，认为他危言耸听，这些人驳斥韦尔奇的警告，认为这纯粹是他自己的幻觉，他的忧虑根本是妄想。所以对韦尔奇“危机到来了”的黄牌警告不屑一顾。这简直是韦尔奇所不能容忍的。



3. 惧怕变革者亡 (10)

韦尔奇认为那些惯于守旧的人，根源和麻烦是——人都有惰性，会习惯现有的环境和思考方式，因而在潜意识中排斥新的环境或工作方式，而拘泥于目前的工作方式，即使目前的方式在应付未来时会有麻烦，仍然能获得多数人的青睐。

4. 激发内在的动力 (13)

韦尔奇要求麦克纳尼以及通用的其他每一位事业部主管都应时常重新审查自己的工作计划，正视每天早晨面临的新问题。那也许是一个关于竞争的问题，或者是一个关于市场的问题，每天早上情况都不一样，昨天重要的今天却可能已不再重要。

5. 争做第一或第二名 (18)

韦尔奇之所以提出要在行业中占据第一或第二的地位，也是基于这样一种事实：在市场进入成熟期以后，能够站住脚的总是那些所谓“最低成本的制造者”，只有他们才能做到规模经济生产，除了处于支配地位的企业，其他企业难以盈利。这种情况是市场中、后期的一种特征。

2

6. 获胜者之所以能赢，是因为善于创新 (23)

韦尔奇完全清楚创新思维的难度，但他并不退缩，因为他要以创新思维为契机，将通用转变成为他心目中的永葆竞争实力的企业。只有通过创新思维——通用才能取胜，韦

尔奇坚信会成功。

7. 掌握自己的命运 (29)

韦尔奇的伟大成就在于他比别人先认识到了这些变化。他顽强的天性告诉他，要想在变化如此迅速的环境中生存下来，通用电气公司像其他美国大公司一样，需要一种新的观念、一种新的策略。

第二讲 眼球 360 度的旋转——开放市场的思维

8. 要做企业巨人，必须快速适应环境 (33)

韦尔奇这位“企业巨人”的观念是：现代经济社会，竞争激烈，形势瞬息万变，没有永恒的失败者，也没有永恒的胜利者。大公司确实很少破产，但这并不意味着公司的排列顺序是绝对不变的。许多曾在各自的行业里叱咤风云，独占鳌头的巨头公司，已成为昨日黄花。这表明，即便是大公司，除非它能在变动的市场和技术上取胜，否则终将被后来的竞争对手超越过去。

9. 全球化之梦 (36)

韦尔奇认为，在这个越来越小的世界上，胜者和败者的界线日趋分明，没有“还过得去”的企业的位置。一个企业，必须经常不断更新自己，摆脱过去，面向挑战。韦尔奇深



信世界始终处于不断的变化之中，经济中的变化随处可见，各种新技术风起云涌，新产品层出不穷，人们永远无法预料什么时候，从硅谷的哪个实验室中，又要出现你的下一个竞争对手。市场变得比以往任何时候都飘忽不定，今天企业家的生涯中危机四伏。

10. 感受全球化的进程 (40)

韦尔奇的全球化革命始于1987年夏。当时他在半个小时内就与法国最大的电器公司——汤姆逊公司的总裁阿兰·戈梅斯敲定了一笔交易。通用以其电视机事业部交换汤姆逊的一家专营医用成像设备的公司CGR。这桩交易标志着通用进入欧洲市场和其全球化计划的开始。

11. 全球化市场谋略 (48)

韦尔奇说：“第三流的球员没有上场的机会；在电视机方面，我们已经是强弩之末；我们有过美好的时机，然而突然之间，电视机企业需要支出4亿美元的成本。”

12. 追求速度——高速占领海外市场 (51)

韦尔奇担任总裁之后，并没有马上在通用的其他企业实施全球化策略。一直到1984和1985年以前，企业的革命和通用的本国市场问题一直困扰着他。所以他一直把国际化问题放在第三位。此外，他相信使策略奏效的惟一方法，就是让每个企业为自己的全球化负责，创造及实施适合它本身特殊需要的计划。在目睹许多公司全面性的政策失败的例子后，他相信全面实施的做法一定不会成功。

13. 市场领域中的“十二个事业” (55)

韦尔奇催促每个企业的领导人，认清潜在的合作对象，并提出交易的建议，包括欧洲和亚洲。如他常言，做生意是很简单的。在通用主要的业务中，只有少数的公司——很少超过五家——够格称得上是真正全球性的竞争者。

第三讲 大师与庸才的区别——领导者 VS 管理者

14. 管理得越少越好 (61)

韦尔奇从心底里厌恶那些官僚管理者，因为，管理者和领导者不仅仅是一种简单的概念区别。上任初期的通用电气公司，仅具有正式“经理”头衔的人就多达 25000 人。与其他美国大公司里的“管理者”一样，他们精通“数字”，可以编制出各种精美的图形、表格等等，却对产品、服务或顾客所知甚少，甚至漠不关心。他们的成功只能表现在数字上。他们扩大了本身的领土，但对属地内的各企业一无所知，对员工的激励和恐惧也全无了解。

15. 管理者应该是充电器 (66)

韦尔奇说：“我们今天在通用寻找的是这样的领导者：不论在哪一个级别上，他们能够激发活力、催人奋进同时有控制大局的能力，而不是使人懈怠、失望，只会控制人。”



16. 做正确的经营决策 (68)

韦尔奇说,“在经营活动方面很罕见。我谈论的不是房子的颜色和椅子是否美观,我谈论的是经营决策。”

17. 解决所有权的问题 (70)

韦尔奇的“所有权”感及其行动,就是想改变这种大公司环境制造出的疏离感。在这里,拥有是一种心理状态,并非是一种法律状态。在“拥有”的状态下,一个人会觉得他的个人利益与组织休戚相关。在拥有的状态下,个人愿意为了整体而牺牲眼前的利益;在拥有的状态下,员工相信个人与组织休戚相关。

18. 代表领导素质的4个“E” (73)

韦尔奇不仅这样要求部下,也身体力行。他勤奋努力,每天工作多达十余个小时;他不拘小节,对信息如饥似渴,常常打破管理层次的界限,直接向基层索取资料。

19. “我没有经营通用,我领导通用” (75)

韦尔奇强调:好的管理者不必经营公司。“经营”不是正确的字眼。“我没有经营通用,我领导通用”。

⑥ 20. 发挥沟通能力 (78)

韦尔奇的语言及沟通能力,是他获取成功的一大助力。纵然他小时候的口吃,到他长大成人后仍对他有些许影响,但他的决心,使得这个缺憾未影响他在众人面前或会议上



谈话的信心。他对听众谈话时都能从容不迫，在很短时间内便能吸引大家的注意。

21. 放权之道..... (81)

韦尔奇曾经自豪地说：“我经常到事业部所在地去，听取主管的简单汇报，了解他们的想法和做法。我们也定期召开‘企业决策者会议’，各事业部的领导人会到通用总部来进行为期两天的会议。大部分有关各事业部的原则性决策，就是在上述情况下作出的。基本上，我并没有亲自去经营这个12主要事业部。我只是选择最适当的人，让他们去经营，而我有能力去察觉他到底做得好不好。”

22. 奖励失败，不只是奖励成功 (84)

为了鼓励员工具备承担风险的勇气，韦尔奇自有其独到之处，那就是“奖励失败，不只是奖励成功”。他强调，“我们必须让职员明白，只要你的理由、方法都是正确的，那么，即使结果失败，也值得鼓励”。

23. 成为一个优秀领导人的关键 (86)

在韦尔奇时代工作的通用电气公司经理们，除了要高度自觉、灵活、有判断力、充满活力以外，必须敢于冒任何风险，“欢迎和主动创造变化”，也就是要有开拓与改革精神。更为重要的是，他们的作用，除了创造有利于公司发展的机会外，就是创造有利于其属下个人成长和施展才能的环境。



24. 四种主管类型 (88)

韦尔奇说他要求他们做的是对 A 型提出更高的要求，培养他们，丰富他们。至于 C，最好的办法是抛弃他们，那并不令人愉快，但不得不去做。

第四讲 最优化的组合——“无界限”的巨大能量

25. “去除所有的界限” (95)

通用电气有界限，而且很多。韦尔奇不喜欢它，这些界限不可能使公司平滑运转；并削弱了通用电气与顾客及供应商的联系。因为它阻隔了通用电气人之间的互相交流，阻隔了通用电气人与顾客顺畅地沟通，必须毫不犹豫地予以摒弃。

26. “合力促进”计划 (99)

90 年代，韦尔奇的观点建立在工作环境需要解放这一前提上。工人不再被告诉该做什么，而应被赋予权利和承担责任。发挥每个员工的最大潜能，需要一种全新的思维，一个员工们能自由发挥的环境。在这个勇于开拓的新的环境中，所有的员工都可以参与决策，并充分地获得决策所需的重要信息。

27. “韦尔奇革命”——灭绝官僚习气 (103)

韦尔奇针对“大企业病”，他重整通用电气公司的第一步行动就是要消灭官僚主义。他认为：“官僚主义和官僚应该受到指责，并清除之。我们必须培养出对官僚主义发自内心的憎恶，不管它是存在于我们的企业之中，我们的政府之中，还是我们的制度之中，因为官僚主义不变的议事日程是，抗拒变化，压制勾通，浪费大脑和精力。”

28. 用新眼光建立新秩序 (109)

韦尔奇不希望将通用的经营，交给那些只想讨好上级及完成预算目标的人。市场绩效和领导素质才是韦尔奇最重视的事情：“90年代以后的世界不再属于玩弄数字游戏的经理们。世界将属于热情有冲劲的领导者——他们不只本身精力充沛，而且还能够给与别人活力。”

29. 以小公司为样板 (114)

韦尔奇所说的是：在你成长的时候，不要忽略了小企业所提供的优势，以及它们能比更大的对手做得更好的地方。当你正在成长的时候，不要让大公司所拥有的特点阻塞了你的道路、淹没你、压垮你，就好像那个穿着水泥鞋的跑步者。

30. 通用的三大管理层次 (118)

韦尔奇满怀信心地认为：“我所做的不会危及本公司在财务上的指挥及控制系统。我们消除的是组织间不必要的指挥关系，但仍保持原来必要的控制程序。大公司不少幕僚人员平时的工作似乎与许多事业都有些关联，他们看起来



很重要，也分享事业的成功。但事实上，如果没有他们，那些事业一样会运转得很好。相对地，他们如果没有和那些事业相关联，就会变得无所事事。这些人的工作，便是做些不必要的稽核、管理、控制工作。”

31. 神奇的领导模式 (125)

韦尔奇最成功的地方，是他在通用电气公司建立起非正式沟通的企业文化。公司上下，包括韦尔奇的司机和秘书，以及工厂的工人都叫他“杰克”。韦尔奇最擅长的就是提起笔来写便条和亲自打电话。

第五讲 走在竞争的最前列——领导改革

32. 观念是改革的燃料 (133)

韦尔奇提出三大理念来领导改革：第一个策略是，通用的任何企业都要争取第一或第二，采取的办法包括整顿企业、结束经营或出售公司，这是通用革命中的“技术”理念。第二个策略——“行政”理念则是建立一个权力下放的企业结构，让各个企业自行控制自己的成败，而同时仍然维持通用总部一定的权限。最后是“文化”理念，亦即韦尔奇提出的“无界限”价值观和行为表现，同心协力以争取胜利。

33. 生意场上的突击手..... (136)

韦尔奇不愿让这个公司靠它自己过去荣誉的桂冠来生存。在他看来，过去已经结束了。“过去的事不论正确还是错误，好还是坏，你都无法改变它们了。你能从中学到一些东西，但是对我来说，并没有多少帮助。我是个的的确确生活在明天的人，而且竭尽一切力量脱离昨天。”

34. 建立 CEC 会议规则 (140)

韦尔奇称为建设性冲突的开放式辩论风格，说明的不只是概念，它显示出参与本身。如果某人缺乏信心或是人际关系的技巧不佳，马上便显现出来。根本没有地方可以躲藏，打混仗的情形也不可能发生。和预算审查不同，CEC 会议的目的不是敌对性的，但是紧张的主管和刚加入的人有时候会有这种感觉，尤其是在 CEC 刚开始实施的最初几年。有人这样形容他第一次参加 CEC 的感觉：“天啊！真是难缠的会议。真不好受，一点乐趣都没有。如果你提出不伦不类的协作概念，韦尔奇会一眼看穿。”

35. 高压控制法的危害..... (145)

韦尔奇并不热衷管理，而是推崇领导，因为那能加强他对组织的控制。他花费了相当多的心思来协调能激发参与者高度情感动力的 CEC 会议。在某种程度上，CEC 的会议非常刺激，具有挑战性、有趣，而且很有帮助。成员在打足气之后，回去激发自己企业里的人，以取得新的成就。



36. 改革的第一幕——建立危机感 (149)

在这段期间，韦尔奇深入剖析老通用的状况——哪里有问题，哪里需要改变，哪里不需要改变。宣布改革日程、唤醒公司的动力、打破旧有心态和文化，都是第一幕主要的场景。

37. 改革第二幕——振奋人心 (153)

建立理想是一个过程，需要时间，需要反复的思考。韦尔奇让主管和员工有时间、有机会来构思他们对公司未来的理想，然后倾听他们的意见，分享众人的看法，最后建立大家共同的理想。这里的矛盾是，建立理想并不是一个民主过程。所有的革命或改革，都是由少数的核心团体来领导的，这并不表示领导圈不能允许众人的参与，而是说最高领导核心必须坚定立场，决定推动改革的技术、行政、文化等方面的根本观念。

38. 改革第三幕——改变上层运作方式 (158)

在改革的第三幕戏中，一开始就要改变上层领导核心的运作方式。如果没有这个关键性基础，改革就不可能成功。原因有两个方面，其一，上层主管必须坐而言，起而行，作为新价值观和理想的典范；其二，上层主管往往是“旧式”行为最根深蒂固的地方，也最需要改革。