

杰克 · 韦尔奇®

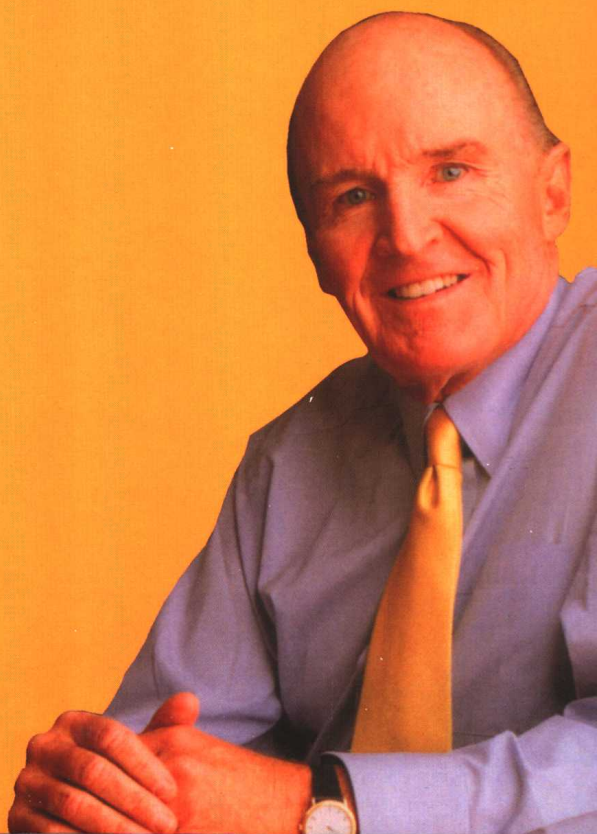
29 个领导秘诀

*29 Leadership Secrets
from Jack Welch*

◎ 罗伯特·史雷特 著

◎ 孙 芳 译

 中国财政经济出版社



杰克·韦尔奇的^的 29 个领导秘诀

◎ 罗伯特·史雷特 著

◎ 孙 芳 译

*29 Leadership Secrets
from Jack Welch*

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

杰克·韦尔奇的 29 个领导秘诀 / (美)史雷特(Slater, R.) 著; 孙芳译. - 北京: 中国财政经济出版社, 2003.4

书名原文: 29 Leadership Secrets from Jack Welch

ISBN 7-5005-6470-8

I. 杰… II. ①史… ②孙… 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(2003)第 022299 号

著作权合同登记号: 图字 01-2003-1638

29 Leadership Secrets from Jack Welch

by Robert Slater

ISBN 0-07-140937-8

Copyright © 2003 by McGraw-Hill, Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic or otherwise without the prior permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Financial and Economic Publishing House.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社和美国麦格劳 - 希尔教育出版集团合作出版。

未经出版者书面许可, 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, 无标签者不得出售。

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

【版权所有 翻印必究】

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 010-88191017

北京市中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开

印张: 13.5 115 千字

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月北京第 1 次印刷

定价: 29.80 元

ISBN 7-5005-6470-8/F · 5646

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前言

长期担任通用电气公司董事长兼CEO职务的杰克·韦尔奇，被视为当今时代最伟大的企业领导人。从1981年4月开始直到2001年9月，杰克·韦尔奇带领通用电气不断前进，并提出了许多重要的商业战略。今天，我们已经把这些战略看做是美国企业行为方式的一部分：结构重组、追求数一数二的行业地位、质量优先等等。除此之外，和其他企业领导人不同的是，杰克·韦尔奇建立了一套结构严谨、描述清晰的管理哲学，为企业活动的方方面面提供了简明扼要的指导。

本书所披露的杰克·韦尔奇的主要领导秘诀，不断地在企业界得到共鸣，因为很少有企业领导能够用清晰明了的方式说出如何使企业取得最优绩效。

在杰克·韦尔奇掌管通用电气之前，人们认为庞大的官僚机构对于人员的管理和监控来说是必不可少的；它依赖于命令—控制管理体系，鼓励上一级管理人员越俎代庖，它还允许雇员获得受到保护的终身职位。杰克·韦尔奇打破了这些观念。他提倡全球范围的企业管理人员应该有完全不同的行为方式：管理层减少，官僚体系自然缩小，经理们不再进行事无巨细的管理，而是将重大的责任和权力下放给员工，当管

前言

理结构变得十分紧密时，不再向员工提供终身工作，更多的生产力被释放出来。

韦尔奇在通用电气所取得的成就为他的理论提供了强有力的支持：在他接管通用电气时，公司的年销售额是250亿美元，利润为15亿美元，市值120亿美元，在美国最佳上市公司中排名第10。到韦尔奇退休的前一年，即2000年，通用电气的年收入是1,299亿美元，利润127亿美元。2001年，通用电气的年收入是1,259亿美元，利润上升到141亿美元。

从1993年到1998年的夏天，通用电气一直是市值最高的美国企业。在韦尔奇的领导下，通用电气的市值达到了5,980亿美元。《财富》杂志曾经把通用电气选为1998年到2000年间的“美国最大的财富创造者”。

企业中的每个人，从大权在握的运营经理到赚取小时工资的工人，都能从杰克·韦尔奇的思想中学到很多东西。研究杰克·韦尔奇的管理秘诀能够使我们了解美国公司的过去，以及他的策略如何促进了企业在各个方面的发展。

目 录

1 前 言

第一部分

高瞻远瞩的领导者：赢得竞争优势的管理战略

3 领导秘诀1 支配和利用变化

5 业绩惊人

6 改变无处不在

7 把每一天都当做你到任的第一天

7 “数一数二”战略的诞生

8 雇员也有好点子

11 领导秘诀2 面对现实

14 变革是可行的

15 迅速行动

17 领导秘诀3 管理越少越好

19 韦尔奇的潘多拉盒子

20 尊重员工，灌输信心

23 领导秘诀4 创造前景，不要挡道

29 领导秘诀5 不要追求一个核心战略，而要建立若干清晰的、一般性的商业目标作为企业的经营策略

目 录

35 领导秘诀6 培养分享企业价值观的员工

38 保持 A，清除 C

第二部分 鼓励革新：应对变化的战略

43 领导秘诀7 留意创造机会和提高竞争力的方法

45 通用电气的对手

46 全球最具竞争力的企业

49 领导秘诀8 成为行业中数一数二的企业，并随时重新
界定你的市场

51 标准定得愈高愈好

54 战略调整

57 领导秘诀9 及时精简企业规模

59 削减规模：一场艰苦的斗争

60 讨厌的绰号

63 领导秘诀10 通过收购完成企业的飞跃

65 第一次飞跃

67 第二次飞跃

68 “隐性”飞跃

71 领导秘诀11 学习文化 I：利用无边界壁垒理念和授
权来培养学习的公司文化

目 录

- 73 公开是必要的
- 74 企业的学习文化有助于提高效率
- 77 **领导秘诀 12 学习文化 II：鼓励员工提出好点子，无论它们来自哪里**
- 79 四处搜索好点子
- 80 荣誉奖章
- 81 让点子运动起来是学习文化的关键之一
- 83 **领导秘诀 13 21 世纪的大赢家将是全球性的企业**
- 85 克服惯性
- 86 原理
- 87 一个名副其实的“全球化的通用电气”

第三部分

清除老板因素：提高生产力的秘诀在于 创建无边界壁垒组织

- 93 **领导秘诀 14 精简管理层：给企业“瘦身”**
- 95 官僚主义的形成
- 96 减少管理层，让人们充满活力
- 99 **领导秘诀 15 激发生产力的“S”秘诀——速度、简明、自信**

目 录

101	速度和简明
102	自信
105	领导秘诀 16 像小公司那样行动
107	大有大的好处
108	小有小的便利
111	领导秘诀 17 清除边界壁垒
113	无边界壁垒的源起
114	无边界壁垒的意义
115	CEC 模式
117	领导秘诀 18 释放员工的能量
120	让员工成为主人
123	领导秘诀 19 倾听一线人员的想法
125	名字与原型
126	细节
127	颠倒级别
129	领导秘诀 20 走到大家面前回答他们的问题
131	一个相关案例
132	响尾蛇与大蟒蛇
133	关键要素

目 录

第四部分

下一代领导人：

具有追求并保持两位数增长的进取心

- 137 领导秘诀 21 扩张：尽可能地超越你的目标
- 139 实现超越
- 141 “超越”策略的风险
- 142 值得冒险
- 143 领导秘诀 22 品质优先
- 145 隐形工厂
- 147 一个哲学问题
- 147 意见一致：我们需要质量
- 149 领导秘诀 23 提高品质，人人有责
- 151 努力追求 6 西格玛
- 153 回到学习型企业
- 157 领导秘诀 24 确保每个员工了解 6 西格玛是如何运作的
- 160 6 西格玛计划的参与者
- 161 6 西格玛计划的流程
- 162 结论
- 165 领导秘诀 25 确保顾客感受到产品的优良品质

目 录

168	6 西格玛实例
168	客户能够感觉到方差
173	领导秘诀 26 发展服务业是未来的市场潮流
175	服务领域非同寻常的高增长率
176	使服务业务成为第一市场
179	领导秘诀 27 利用电子商务所带来的机遇
181	伺机而动
182	有些晚，但不太晚
185	领导秘诀 28 做好现有业务网络化的准备——不要以 为只有新业务模式才能解决问题
187	误解
188	本质的改变
191	领导秘诀 29 让电子商务给官僚主义最后一击
194	破釜沉舟
195	巨幅画卷徐徐展开
197	互联网上的韦尔奇
201	后 记



第一部

赢得竞争优势的管理战略
高瞻远瞩的领导者：

领导秘诀

1

支配和利用变化

杰克·韦尔奇语录

惯于妥协、按部就班造成了老式经理人安于现状的心态。而未来的领导者必须提出问题、讨论问题，然后解决问题。他们的工作必须以企业的未来为中心。



企业成功有没有秘密公式？可能没有，但是研究这位管理大师的方法会给人以启发——他就是当代最能干的企业领袖、通用电气刚刚退休的 CEO 和董事长杰克·韦尔奇。

2000 年 1 月号的《财富》杂志对他如是评价：“（杰克·韦尔奇）也许是他所在时代的最受尊崇的 CEO”。

韦尔奇是怎样赢得如此赞誉的呢？

业绩惊人

当他在 1981 年掌管通用电气时，公司的销售额“只有”250 亿美元；到了 1999 年，通用电气的销售额达到了将近 1,120 亿美元。1981 年公司的利润是 15 亿美元，而 1999 年，韦尔奇把公司的净收益提升到将近 110 亿美元。

韦尔奇不仅仅是“做一些正确的事”。为了达到以上目标，他做了许多正确的决策。他有出色的想法，并把它们付诸实施。

在本书中，我们将详细地研究他的经营理念。不错，韦尔奇领导的是一个有着 34 万名员工的大公司，但我们相信，他的经营理念对所有规模的公司都有借鉴意义。



在杰克·韦尔奇的所有观念中，没有比这一条更有分量的了：
及早变革！

变革是容易的，对吗？老板做决定，员工去完成它——是这样吗？

如果你身在企业之中，你就会知道，变革永远不会这么简单。实际上，它可能是世界上最困难的事情之一。韦尔奇很明白这一点，因此，从1981年春天接管通用电气的那一刻开始，他就在推行变革。

改变无处不在

20世纪80年代初期，猛烈的变化发生了。通货膨胀无法控制，而国际上的竞争者争相抢夺新的市场。

韦尔奇这样理解公司所面临的挑战：

这提醒我们，最好以更快的速度取得更好的成绩。

所以我对公司的建议是：“游戏改变了，而且是彻底改变”。我们需要一起制定计划，以便应付一个完全不同的时代。

这对通用电气来说意味着什么呢？

新的产品、不同的市场环境，以及每个员工都要迎接改变的公司。