

世界上伟大的商业领袖

一位优秀的“船长”

中外管理者的楷模

程刚 编

杰克·韦尔奇

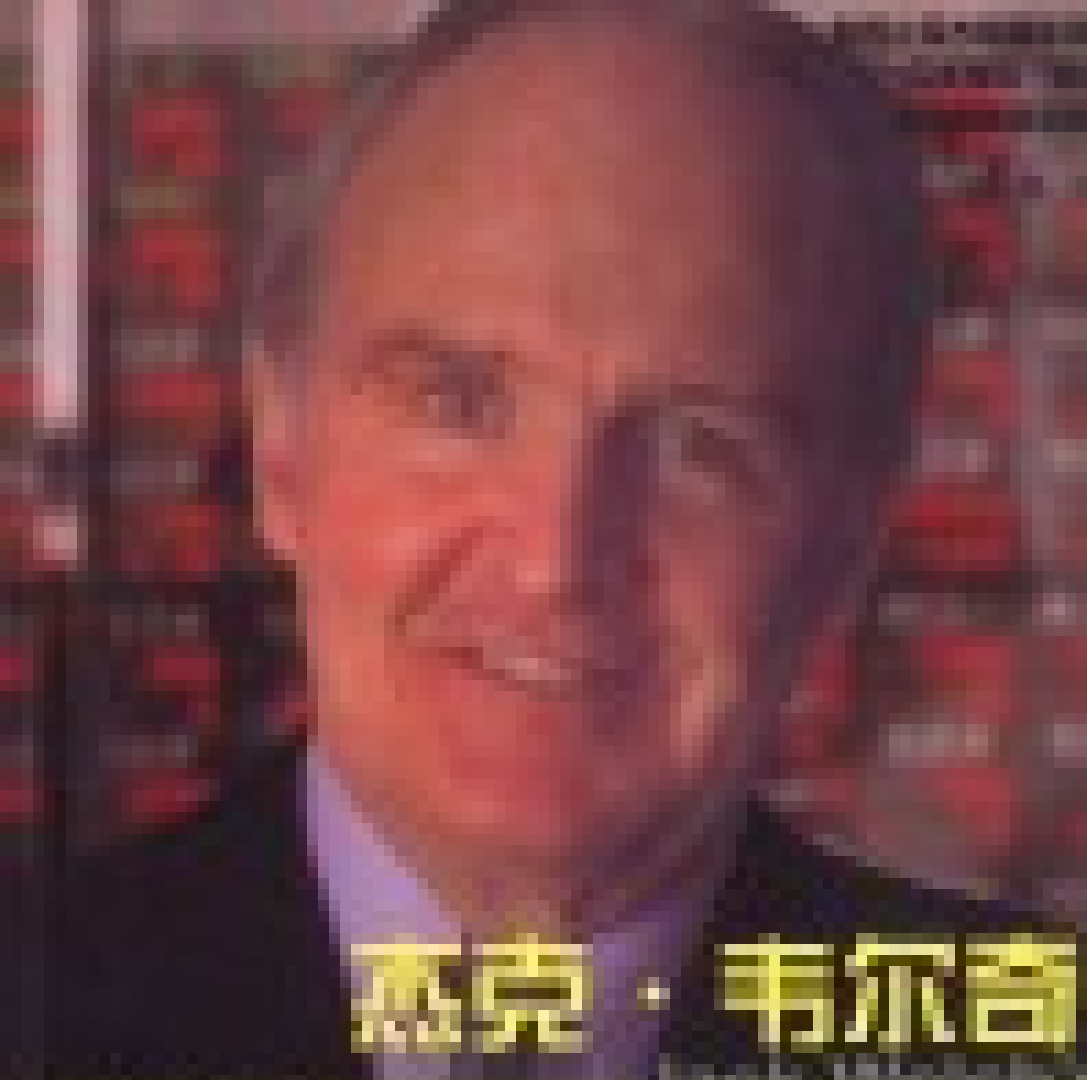
Jack Welch's

Arts of

Leadership

# 领导艺术

中国商业出版社



杰克·韦尔奇

Arts of Leadership

领导艺术

中国出版集团

303

[-272-51  
C54

# 杰克·韦尔奇领导艺术

程 刚 编译

中国商业出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

杰克·韦尔奇领导艺术/程刚编译. —北京:中国商业出版社, 2001. 12

ISBN 7 - 5044 - 4023 - X

I. 杰… II. 程… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 086986 号

**责任编辑:孙锦萍**

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京朝阳区飞达印刷厂印刷

\*

850 × 1168 毫米 32 开 14.5 印张 330 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

定价:27.80 元

\* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)



# 目 录

|                  |        |
|------------------|--------|
| 评 价 .....        | ( 1 )  |
| 韦尔奇时代 .....      | ( 7 )  |
| ○企业再造的典范 .....   | ( 9 )  |
| ○超凡脱俗的管理智慧 ..... | ( 12 ) |
| ○领导艺术的大师 .....   | ( 14 ) |

## 第一篇 领导艺术

|                    |        |
|--------------------|--------|
| 1. 面对现实，勇往直前 ..... | ( 21 ) |
|--------------------|--------|

在情况不乐观时，不要假装什么事都没有，也不要认为时间会治疗一切，凡事总会好转。将头埋在沙中是不能解决问题的。

|                |        |
|----------------|--------|
| ○百年通用 .....    | ( 24 ) |
| ○走出历史的阴影 ..... | ( 30 ) |
| ○基于现实的领导 ..... | ( 32 ) |
| ○现实主义的来源 ..... | ( 36 ) |



## 2. 勇于革新 ..... (39)

应该考虑变革，它能使人们保持清醒和警觉，并随时准备行动。变革正以比企业反应更快的速度发生着：经营环境处于不断的变革之中，新的竞争者不断涌入，新的产品层出不穷。

○变革的开端 ..... (43)

○领先变化一步 ..... (49)

○一变再变 ..... (55)

○掌握变局的赢家（改革中的败局） ..... (59)

## 3. 管理得越少越好 ..... (63)

我不喜欢“管理”所带有的特征——控制、抑制人们，使他们处于黑暗中，将他们的时间浪费在琐事和汇报上，紧盯住他们，无法使他们产生自信。

○与杜拉克不谋而和 ..... (68)

○4个E ..... (70)

○放权：潜能的开发 ..... (74)

## 4. 数一数二 ..... (81)

当你是市场中的第四或第五的时候，老大打一个喷嚏，你就会染上肺炎。当你是老大的时候，你就能掌握自己的命运，你后面的公司在困难时期将不得不兼并或重组。

○“数一数二”的由来 ..... (84)

○改革、关闭或出售 ..... (89)

○要数一数二，但不要使市场过于狭窄 ..... (93)



## 5. 三环战略 ..... (99)

一个生意人要做的是远离激烈的争斗，投入你真正可以致胜的领域。因此，基本目标是去除弱点，找到一个没有人能够伤害你的坚固堡垒。

○《福布斯》杂志的封面故事 ..... (103)

○烤面包机与 CAT 扫描仪的选择 ..... (107)

○三个“魔圈” ..... (110)

○三环战略的胜利 ..... (113)

## 6. 追求量的突破 ..... (117)

因为规模够大，所以能在同期性的市场波动中屹立不摇，并大手笔地投资于新产品。同时在教育方面，我们一年可投入 5 亿美元，因为在组织的每个层级中，我们一定得赢的就是人力资源。

○超级并购的起因 ..... (121)

○最棒的交易 ..... (125)

## 7. 进军服务业 ..... (133)

服务市场之大是我们无法想像的。然而我们仍将继续去制造……没有产品，你只能面对灭亡。我们下个世纪的目标是成为一个全球化的服务性公司，同时也销售高质量的产品。

○转向服务业 ..... (136)

○服务业浪潮 ..... (140)

○服务业与制造业之争 ..... (145)



## 8. 全球战略 ..... (149)

人们说，中国市场风险太大。但我有别的选择吗？置身其外？我们在中国可能失败，但我们只能全身投入，与这些睿智的民众一起，加入到这一巨大市场中。我们不了解中国，每次离开中国，我都知道我所之甚少。

○放眼全球 ..... (151)

○缓慢的全球化步伐 ..... (155)

○韦尔奇时代的全球化步伐 ..... (159)

○人才全球化 ..... (165)

○通用在中国 ..... (169)

## 9. 重视质量 ..... (175)

说到质量和服务时，意味着在全公司创造一种为我们的产品和服务而自豪的氛围。我认为它确实意味着，我们全都延伸到超越出界限，或者说，比我们原本做的要更好。这在全公司、在各方面、在每天都在发生。

○质量问题困扰通用 ..... (178)

○惟一的选择 ..... (182)

○启动 6 $\sigma$  计划 ..... (185)

○曲折的 6 $\sigma$  进程 ..... (189)

○6 $\sigma$  的成果 ..... (193)

## 10. 构筑学习型组织 ..... (197)

多元化公司成为一个开放的不学习的组织是至



关重要的。最终的竞争优势在于一个企业的学习能力  
以及将其迅速转化为行动的能力。

- 倡导好学精神 ..... (201)
- 学习的楷模 ..... (207)
- 塑造学习文化 ..... (209)

## 11. 消除界限 ..... (215)

我们必须攀越横在诸如设计和营销等职责部门之  
间的障碍，地域障碍也必须消除。我们的人在马德里  
和汉城必须像在路易斯维尔一样的舒适。

- “无边界”的来源 ..... (219)
- 分享好主意 ..... (222)
- 重新定义老板与部属间的关系 ..... (225)
- 最好的理念来自陆军学院 ..... (227)

## 12. 消灭官僚主义 ..... (231)

在官僚体制中，大公司中想控制事务、控制基层  
的人人满为患，他们说他们什么都能做一点。好，现  
在我们让人们离开他们，让他们为他们自己的成败负  
责。

- 削减婚庆蛋糕式的森严等级 ..... (235)
  - 策略规划的弊端 ..... (239)
  - 组织扁平化 ..... (243)
  - 新组织结构的效益 ..... (245)
- ## 13. 重塑通用企业文化 ..... (251)

我最想完成的一件事，是创造并培养一支精良的



队伍，这就是所谓领导者要做的事。这不是某个人坐在一匹马上发号施令，而是一种开创远大目标并培养一支有相同远大目标的精良队伍的能力。

- 通用电气价值观 ..... (254)
- 再造克罗顿维尔 ..... (256)
- 公司内企业家精神 ..... (263)
- 企业文化的探索 ..... (269)

#### 14. 电子商务 ..... (273)

有些持怀疑态度的人认为通用电气已经不可能再提高效率了，他们常问我，在这只柠檬里还有没有可以榨出来的汁。网络给了我们一只全新的柠檬，一个柚子，甚至是一个西瓜——全都放在一个盘子里。

- “连猴子都能学会打字” ..... (275)
- 从“摧毁你的企业 .com”到  
“发展你的公司 .com” ..... (278)

#### 15. 重视人的价值 ..... (281)

惟一的解决之道在于发掘更多、更好的点子，这不只是求诸于少数几个人，而是求诸于工厂内的每个人，我们将所有的数字与资料摊在台面上，大家一起讨论所有可能的解决方式，让在场的每个人皆贡献其心力，以团队之力致胜。

- “中子弹杰克” ..... (284)
- 10%淘汰率 ..... (289)
- 利用每一个人的智慧 ..... (294)



|                                                                                                                     |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| ○倾听员工的声音 .....                                                                                                      | (298) |
| 16. 化解危机 .....                                                                                                      | (303) |
| 让我骄傲的是在全世界27.5万名员工中的99%<br>早上起来后满怀热情和正直地去面对竞争。他们不需<br>要警察或法官。当他们每早面对镜子时，惟一需要<br>的是良心。                               |       |
| ○丑闻缠身 .....                                                                                                         | (306) |
| ○没有第二次机会 .....                                                                                                      | (309) |
| 17. 选好接班人 .....                                                                                                     | (313) |
| 就我而言，10年以来我一直在寻找的一个最佳主<br>意就是谁将接任我成为公司下一任董事长。我日益坚<br>信这20年来我找到的最佳主意就是在各位董事的积<br>极赞同之下推举杰夫·伊梅尔特担任你们下一任董<br>事长兼首席执行官。 |       |
| ○数千小时的艰难选择 .....                                                                                                    | (316) |
| ○不一样的感恩节 .....                                                                                                      | (319) |
| ○任重道远 .....                                                                                                         | (322) |

## 第二篇 杰克·韦尔奇小传

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 1. 母爱呵护 建立自信 ..... | (329) |
|--------------------|-------|

韦尔奇夫妇是爱尔兰移民的后代，两人都没有读  
完中学，但对于这个结婚16年方才孕育的爱情结晶  
他们却是呵护备至……



## 2. 初入通用 备受磨难 ..... (337)

在韦尔奇负责的企业中，有一些是很老的企业，他对其中存在的庞大的官僚机构一直就颇有微词，他渴望着能够去改变它……

## 3. 力排众议 入主 CEO ..... (351)

1980年12月19日，这是让韦尔奇一生都难忘的日子。这一天，在通用电气公司纽约办公大楼47层的董事会会议室，雷吉·琼斯当众宣布韦尔奇正式成为该公司下一任CEO，将于1981年4月接替他的职务……

## 4. 惟我独尊 锐意革新 ..... (363)

对韦尔奇来说，可能是由于他相对来讲比较年轻，也许是他那“获胜高于一切”的心态。无论是什么原因，韦尔奇就是不能坐视不顾……

## 8 5. 意气风发 突遭婚变 ..... (383)

终于，韦尔奇感觉自己的婚姻好像发生了某些变化。因为他感觉到现在的他与卡罗琳之间除了友谊和相互尊重之外，好像再也没有其他共同的东西……

## 6. 高瞻远瞩 理念经营 ..... (391)

杰克·韦尔奇以其超人的智慧和对经济市场细致入微的观察适时提出了经营战略全球化，“6 $\sigma$ ”标准和电子商务，不仅使通用电气公司在竞争中立于不败之地，而且这些理念几乎重新定义了现代企业的标准……



7. 激流勇退 先贤让位 ..... (407)

在韦尔奇离任前一年的时间里，选择继任者这件事一直困扰着他，因为这不仅仅是他职业生涯中最重要的一件事，而且也是韦尔奇面临过的最困难也最痛苦的选择……

附 录

杰克·韦尔奇如是说 ..... (423)

通用公司与杰克·韦尔奇年表 ..... (444)



## 评 价

海尔集团首席执行官张瑞敏说：“我认为做得最好的，就是通用电气公司的杰克·韦尔奇。”

※ ※ ※

韦尔奇大学毕业后就一直在通用电气公司，他没有在别的公司工作过。正如一位观察家所指认的：“杰克·韦尔奇造就了通用电气，但通用电气同时也造就了杰克·韦尔奇。”

※ ※ ※

“韦尔奇的通用电气，”耶鲁管理学院的教授维克托·弗鲁姆说：“这是一个创造现代企业的模式。”

※ ※ ※

《经济学人》杂志：韦尔奇是一个“永不休息的爱尔兰裔美国人”。



※ ※ ※

《华尔街日报》：“韦尔奇先生可以耗上一整天的时间去参观一间工厂、赶飞机、小憩片刻，然后不断地重新再来；这期间他也许会在太阳谷或爱达荷州稍作停留，像他自己所说的‘疯狂地滑五天雪’。”

※ ※ ※

伯克夏哈达维公司董事长：“杰克是管理界的‘老虎’，所有的 CEO 都想效仿他。他们虽然赶不上他，但是如果仔细聆听他所说的话，就能更接近他一些。”

※ ※ ※

迪斯尼公司董事长兼 CEO 迈克尔·埃斯纳说：“杰克·韦尔奇赋予团队领袖以全新的含义，他不仅仅是一个商业巨子，还是一个有心灵、有灵魂、有头脑的商业巨人。”

※ ※ ※

《华盛顿邮报》：韦尔奇写给股东的年度信函，俨然已经变成许多企业领导者与商业专家学者们必读的文件。

※ ※ ※

《商业周刊》：“不管你喜不喜欢，杰克·韦尔奇已经成功地扫除了一个美国公司过去存在的官僚主义积弊，并将



家长式的统治作风转变为一种永争第一的强悍风格。不管你喜不喜欢，美国也将会有更多公司依循着通用电气的管理模式而行。”

※ ※ ※

《新闻周刊》：“韦尔奇早就预见，即使吞下 RCA 也不会有消化不良的问题。”

※ ※ ※

韦尔奇大学时的班主任威廉·曼哈尼说：“他总是很自信，他痛恨失败，即使在足球比赛中也一样。”

※ ※ ※

通用电气公司的管理顾问汤姆·彼得斯说：“通用电气中的每一个企业的成功，无论从高科技的涡轮机制造到通用电气信托公司，还是通用电气信息服务公司，都是通过热情的工作态度、强劲的竞争实力以及偶尔超越通用电气正规政策与中央体系而获得的。”

※ ※ ※

“如果好莱坞要拍通用电气公司的故事，那么，大卫·尼文可以饰演琼斯。相反地，斯潘塞·特雷西就是扮演韦尔奇角色的人选了。”一位记者如是说。



※ ※ ※

组织发展专家卡尔·韦克说：“韦尔奇很显然地将日本同时视为竞争对手、伙伴、朋友以及敌人：这是一个非强迫性二无论思考的最佳范例。”

※ ※ ※

有一位员工曾经说：“如果你不同他争论点儿什么，你无法和他打招呼、问安，如果他不想上前和你面对面地争论你的观点，那么你对他来说是一点用处都没有。”

※ ※ ※

《今日管理》杂志：“可能再也找不到一家公司可以和通用电气一样，在大规模企业管理的艺术、技巧、观点与技术上有如此重大贡献。”

4

※ ※ ※

一位中年的员工很肯定地表示通用电气走对了路。这位员工说：“25年来，你们所付予的酬劳不仅是我的双手所做的工作，同时也包括我脑中的思维与思法。”

※ ※ ※

通用电气医疗器材公司副首席行政官文森特·莫雷利说：“尽管韦尔奇是一个集聪明才智与冷漠特质于一身的