

**The GE Way
Fieldbook: Jack
Welch's Battle Plan
for Corporate
Revolution**

(美) 罗伯特·史雷特 (Robert Slater) 著
刘承钢 刘爱红 译

通用 商战实录

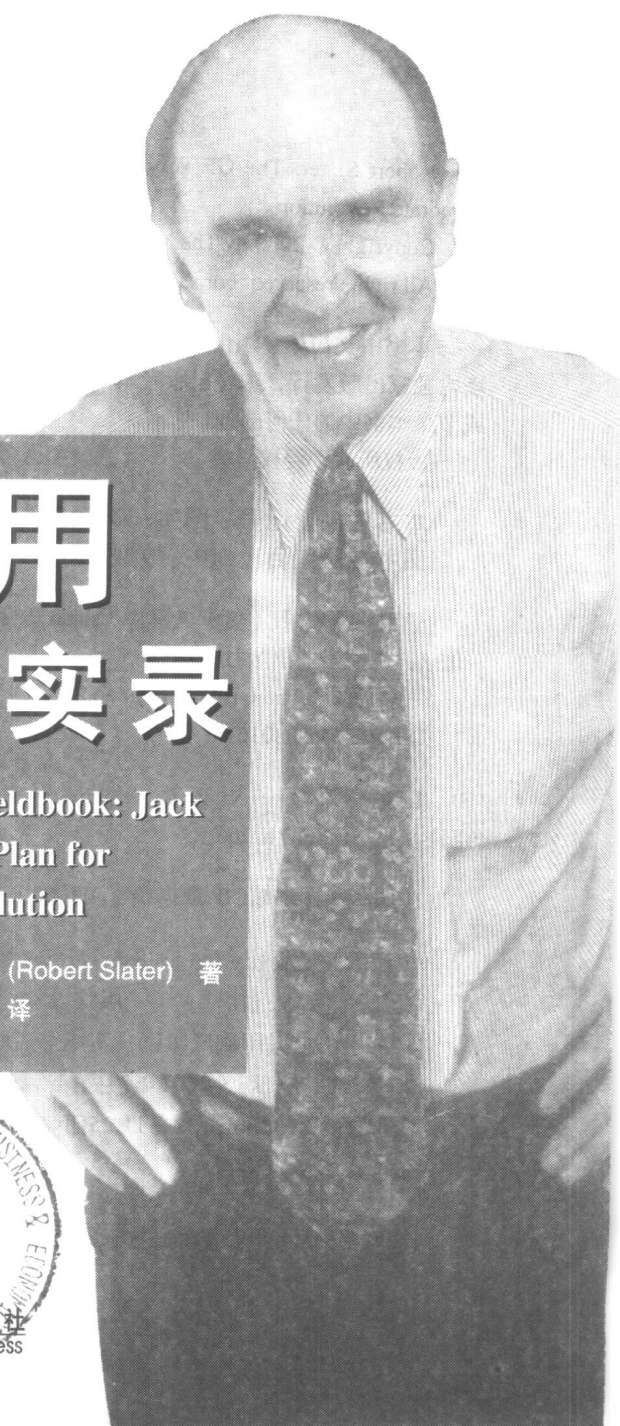
“如果说领导是一门艺术，那么韦尔奇已用自己的行动证明了他就是一位艺术大师。”——《商业周刊》



机械工业出版社
China Machine Press



McGraw-Hill



通用 商战实录

The GE Way Fieldbook: Jack
Welch's Battle Plan for
Corporate Revolution

(美) 罗伯特·史雷特 (Robert Slater) 著
刘承钢 刘爱红 译



H1357/05

Robert Slater: The GE Way Fieldbook: Jack Welch's Battle Plan for Corporate Revolution

Copyright © 2000 by The McGraw-Hill, Inc.

All rights reserved. For sale in China.

本书中文简体字版由McGraw-Hill 公司授权机械工业出版社在中国境内独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-1999-2819

图书在版编目 (CIP) 数据

通用商战实录 / (美) 史雷特 (slater, R.) 著; 刘承钢, 刘爱红译.
-北京: 机械工业出版社, 2000.5

书名原文: The GE Way Fieldbook

ISBN 7-111-08016-5

I. 通… II. ①… 史 ②刘… ③刘… III. 电子工业-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 (2000) 第20126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: 张渝涓 版式设计: 曲春燕

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2000年6月第1版 · 2001年7月第4次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 11.25印张

定价: 22.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

关于通用电气的故事中有一点被忽略了，那就是非正式的价值。我认为这是个了不起的创见，人们可能不知道它的意义所在。

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Jack". The signature is fluid and cursive, with a large loop at the beginning and a trailing flourish.

译者序

当新千年的曙光在天际升起时，古老的中国已叩响了世界贸易组织（WTO）的大门。中国的工商企业突然发现自己好像站在了大海的岸边：这里海阔天空，凭鱼跃、任鸟飞；这里波涛汹涌，有暗礁、有激流；远处还有一艘艘跨国企业的巨舰在游弋。加入WTO为中国工商企业提供了更多的竞争机会，也给中国的工商企业施加了更大的学习压力。要学习的不但是这些跨国企业先进的技术和产品，更重要的是其先进的管理经验和领导艺术。的确，在这世界市场的汪洋中航行，没有一个好的船长怎么行呢？

美国通用电气公司(General Electric)的董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇(Jack Welch)就是一位好的船长，是他以其卓越的领导能力，成功地领导了有一百多年历史的通用电气，使之成为全球最受推崇的公司；是他以其出色的管理艺术，高效地管理着有近30万员工的通用电气，使之成为世界最具市场价值的公司，而他本人也成为最受美国人尊敬的企业首席执行官。

杰克·韦尔奇1935年11月19日生于马萨诸塞州。1960年毕业于伊利诺斯州立大学，获化学博士学位。毕业后，即进入通用塑胶事业部，随后便使之在通用的众多事业部中出类拔萃。1971年底，韦尔奇成为通用化学与冶金事业部总经理。而后不断晋升，至1979年8月成为通用公司副董事长。1981年4月，年仅45岁的杰克·韦尔奇成为通用电气公司历史上最年轻的董事长和首席执行官。

韦尔奇初掌通用时，通用电气的销售额为250亿美元，盈利15亿美元，市场价值在全美上市公司中仅排名第十，而到1998年，通用电气实现了1 005亿美元的收入和93亿美元的盈利，市价已位居世界第二。韦尔奇初掌通用时，通用旗下仅有照明、发动机和电力三个事业部在市场上保持领先地位，而如今已有12个事业部在其各自的市场上数一数二，如果单独排名，通用电气有9个事业部能入选《财富》500强。

上述传奇般的业绩是怎样取得的呢？罗伯特·史雷特的这本《通用商战实录》向我们展示和分析了这位首席执行官的领导秘诀和管理艺术。我们怎样才能将韦尔奇成功的经验运用到自己的事业中去呢？罗伯特·史雷特的这本《通用商战实录》在引用大量的通用电气案例之外，还提供了自我测评的练习及行动步骤，使那些期望借鉴通用经验的公司能够有效地掌握这些案例，并将其实际运用到自身的经营中去。因此可以说，这本书是学习美国企业先进管理经验的不可多得的教课书。

作者罗伯特·史雷特，曾任合众国际社、《新闻周刊》及《时代》杂志的记者，他可以称得上是写韦尔奇最权威的作家，这本书也是他所写的第四本关于韦尔奇和通用电气的书。1991年史雷特写了第一本关于韦尔奇的书——《新通用：杰克·韦尔奇是怎样使一个美国机构复兴的》，描绘了韦尔奇执掌通用的第一个十年（1981~1991年）内的情况。1994年他又写了《企业领导人与企业再造——通用公司总裁杰克·韦尔

奇的31个企业领导秘诀》(本书中译本已由机械工业出版社出版)。随后于1998年春他的第三本关于韦尔奇的书《杰克·韦尔奇与通用之路》(本书中译本亦由机械工业出版社出版)又问世了。而这本书是作者写于1999年下半年的第四本关于韦尔奇的书。在写这些书的过程中,作者多次访问了韦尔奇及其同事,并成为访问通用公司所属号称“美国企业界的哈佛”的克顿维尔学院的第一位局外人,而韦尔奇一般禁止任何记者、作家进入这所内部的培训中心。

除了权威性以外,这本书的另一大特点就是它像一本杂志一样具有时效性。作者在书中引用的很多事例与谈话都是发生在1998年和1999年,其中不乏韦尔奇对新千年和新世纪的远见灼识(如他对于电子商务的敏锐认知),显然这些内容对于正面临挑战的中国企业来说是很有借鉴意义的。

本书能够在短时间内与读者见面是与许多朋友的帮助分不开的。姜南、杨燕玲、唐悦波、董悦、郭源、刘承志、李春梅、刘爱军等翻译了部分章节,刘乃栋还对全书的文字进行了校对,在此一并致谢。由于时间仓促和水平有限,书中有些译法可能不甚成熟,恳请读者不吝赐教。

刘承钢
2000年春

引言

《通用商战实录》写作动因

杰克·韦尔奇无疑是世界上最受称道的首席执行官。在1998年底和1999年初，对韦尔奇的赞誉之辞纷至沓来，众口一词地推崇他为有史以来最为杰出的经营领导者之一。

《时代》、《财富》以及《商业周刊》等诸多一流杂志都载有大量对他的溢美之辞。他们盛赞他是美国最优秀的首席执行官，并评价通用电气是全美经营最好的公司。

很少有企业主管像杰克·韦尔奇这样被媒体关注和追逐。当然，这事出有因——1999年，只有一家公司（微软）的股票市值位居通用电气之上。

韦尔奇通过提炼、挖掘一系列经营策略并贯彻实施，将通用电气塑造成为20世纪末全美最成功的企业。而这些经营策略已成为他的专利（或标志）：

- ❶ 做生意很简单。
- ❷ 不要把经营搞得过于复杂。
- ❸ 面对现实。
- ❹ 不要惧怕变革。
- ❺ 打破官僚机制。
- ❻ 消除等级界限。

运用员工的智慧。

寻求致胜良方——取自公司内外——付诸实施。

这些策略正是杰克·韦尔奇在进行公司变革时所运用的思想利器。

在过去的十年里，韦尔奇的经营策略已经在若干本畅销的经济类书籍中做过描述。本人就曾写过三本有关的书，其中最新出版的一本书名叫做《杰克·韦尔奇和通用之路》（该书中译本已由机械工业出版社出版——译者注）。这些书以较大篇幅介绍了前面列举的经营策略，并对韦尔奇及通用的成就做出详尽的描述。这本《通用商战实录》出炉的目的不仅仅在于要剖析上述经营策略，同时更是为了提供一种实用的方法，使其他公司能够迅速而顺畅地将这些策略运用到他们自己的经营当中去。

商战实录是一种相对新颖的文体，书店中陈设的此类书籍尚为数甚少。其中较为流行的几本主要侧重于某一方面业务技巧的实施，比如，彼得·森志（Peter Senge）等所作的《第五项纪律商战实录：组建学习组织的策略和工具》（*The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*）（Doubleday Currency出版社，1994），这本书阐述了如何建立一个学习型组织。《通用商战实录》不同于这一类的商战实录类书籍之处，在于它第一次尝试把一家具体的公司内部经营及运作策略作为研究的焦点。

商战实录与其他经济书刊的区别

只要迅速浏览一下，就不难发现一本商战实录所囊括的实际案例材料远远多于传统的商业书刊。由于商战实录的目的就是向你说明如何将一套完整的经商技巧加以运用，此类书刊必然要求以更浅显、更富于启示性的面貌出现。整本书中，我们提到了通用公司的大量案例，其初衷是提供一条清晰的路径，使那些期望借鉴通用经验的公司能够有效地掌握这些案例，并将其实际运用到自身的经营中去。因此，大多数章节不仅包括文字素材，而且包括自我测评的练习、行动步骤，以及通用电气的内部文件。另外要特别指明的是：这些文件大多由通用电气公司提供，至今从未在其他书中披露。

商战实录的内容

这本商战实录是本着尽可能方便读者的原则而撰写的。出于这一考虑，本书被分成两部分：

第一部分叫做“通用之路：公司革命的指南”，它包括四个学习模型，专门阐述了有助于通用创造质量一流、不拘一格的学习组织的行动方案：

- 领导模式
- 授权模式
- 组织模式

• 顾客模式

在每一模型内部，我们用了几章的篇幅概括了通用的各种经营策略和行动方案（例如：倾力合作计划、6 σ 质量行动、无等级界限思路）。

第二部分叫做“通用之路：实战中的首席执行官”。在这一部分，我们深入透析了商战中的杰克·韦尔奇：完整记述了1999年4月29日作者特为撰写本书而采访韦尔奇的全部内容；数篇韦尔奇所做演讲的全文；刊于1998年《通用电气年报》上的杰克·韦尔奇致股东的信函；以及韦尔奇谈他的各种经营策略的原文摘抄。

此外，还有一章专门记述了杰克·韦尔奇与克顿维尔学院（通用电气公司的管理学院）的不解之缘。该章节内容诠释了韦尔奇如何与通用的各中层干部们在学习讨论中互相促进，以及该学院被誉为“美国企业界的哈佛”的原因。最后，第二部分的某些章节还列示了推动通用电气发展的最主要的战略行动。

为了尽可能确保本书便于应用，我们在每一章中都沿用了一种循序渐近的模式。这种模式的特点是以六个图示引导出六个步骤，帮助读者深入了解通用的各种策略，并能够在实践中灵活地加以运用。所涉及到的图示包括：



通用管理学院

通用进修课程：本书大多数章节包括进修课程这一部分。该部分侧重于详细介绍各种经营策略，并阐述了实际运用的方法。

自测练习：本书大多数章节包括简短的自我测评练习。该部分目标在于帮助读者根据自身状况测定如何恰如其分地借鉴通用的经验。勿需赘言，若一家公司与通用各方面的情况相去愈远，则所需要做的工作也就愈多。



自测练习

行动步骤：此图示出现时，表明我们在其后的行文中准备提供一系列步骤，以启示读者各种经营策略具体应用的程序。



行动步骤

通用之路：此图示出现时，表明我们正准备描述一个具体的通用案例。



通用之路

后续行动：本书大多数章节的结尾处会出现此图示，在该部分中特别阐述的是当采纳了某项经营策略之后，所需考虑的一系列后续行动方案。



后续行动

通用工具箱：此图示通常出现在模型的结尾处，一般是图表或通用公司课程描述等类



通用工具箱

型的培训材料。

如何使用商战实录

本书是与《杰克·韦尔奇与通用之路》配套出版的。然而，我们需要在此强调的是本书是独立成册的。对于那些尚未读过《杰克·韦尔奇与通用之路》的读者，或者那些愿意重温韦尔奇策略的读者们，我们特意安排了通用进修课程这一部分。大多数章节都是以通用进修课程（如图示所标明的部分）开头，旨在对该章节所着重阐述的策略或行动方案做一简要介绍。

整本书在行文设计中被分成若干相对独立的部分，读者可以自由安排阅读顺序，也可以只选择其中的对自己有用的部分精读。换句话说，每一个部分都是自成体系的。

现在，让我们简要回顾一下通用的杰克·韦尔奇时代，该时代跨越了近20年的时段（1981~1999年）。那是一个韦尔奇洞察到公司正面临困境，并奋起变革终使公司避免厄运的阶段。下面，我们将列举出杰克·韦尔奇为促使通用彻底转变而采取的行动步骤。

► 通用之变革

对于杰克·韦尔奇来说，几乎每天都是这样度过的。上午，在费尔菲德总部，出席一连串的例行会议。然后，回到办公室，为他下午在克顿维尔的讲座准备所需的图表。离开办公室，在他的小型餐厅里，与本书作者、他的公关部主管柏思·考姆斯道科（Beth Comstock）一起共进午餐。午餐过后，花费15分钟乘直升机到达克顿维尔，在那里他要发表长达3个小时的讲演；傍晚，乘机10分钟到达怀特·布赖恩斯（White Plains），在那里他乘坐公司的飞机前往他下一个目的地。他心潮澎湃：通用出色的财务状况令他欣喜；而即将卸任（2000年12月31日）又令他思绪万千；通用在迄今为止的一连串竞赛——最受关注的美国企业界的竞赛中——一贯战绩卓著更叫他倍感自豪。

杰克·韦尔奇时代的结束，以及杰克·韦尔奇时代本身，无疑是备受瞩目的。他出任通用电气公司的董事长兼首席执行官长达20年之久，其经营理念和策略已根深蒂固地植入全美企业界的土壤当中。没有任何一个美国企业界人士，像他那样如此深远地影响着我们对于公司领导者作用的想法。

目前，美国许多公司正忙于裁撤冗员，重设机构，这使杰克·韦尔奇感到好笑。这种经营策略看上去似乎很开明而且很及时，‘同时正致力于此的首席执行官也会由于自己的反应敏捷、行动进取而沾沾自喜。这些正是韦尔奇感到好笑的原因所在。

他深知，直至今天首席执行官们才开始裁撤冗员可以说是为时已晚。减员早已不是什么新的策略，杰克·韦尔奇早在近20年前就已付诸实施。事实上，今天首席执行官们为控制成本、促进企业发展、提高竞争力而采取的许多经营策略，都是韦尔奇在过去的20年中率先使用过的。

韦尔奇在1981年4月接任通用电气公司董事长兼首席执行官时，就梦想着使通用电气成为全球最具竞争力的企业。他不清楚他能否成功；的确，那时看来，真的是几乎没有成功的机会。

杰克·韦尔奇梦想着使通用电气 成为全球最具竞争力的企业

但在接下来的20年中，韦尔奇创造出一系列的经营策略，并且赢得了完全超乎其想像的巨大成功。《通用商战实录》一书就是构筑在那些经营策略的演进发展上，以及韦尔奇所推动的企业文化的变迁上。我们会详细描述这些策略，并指明执行官们如何能够将它们顺利地应用于自己的公司中去。

当韦尔奇1981年4月接任董事长兼首席执行官之职时，大家公认通用的经营状况是良好的：上年年销售收入为25亿美元，利润为1.5亿美元；并以12亿美元的股票市值在全美企业界排名第十。但是韦尔奇敏锐地洞察出：真实情况远非如此。他认为通用正面临衰败——源于它过度倚重于其制造业；源于它臃肿的官僚机构体制；源于它未能事先估计到来自国外的竞争。

The GE Way Fieldbook

这位通用的新任董事长兼首席执行官做了些什么呢？

通用电气——业绩简要回顾

	1981年	(10亿美元)	1998年
• 收益	\$ 27.2	• 股东平均年收益超过20%	\$100.4
净收益	1.6		9.3
• 业务分支	—— 45SBUs —— 350个制造业 —— 2个跨国经营业务	• 剥离、出售 • 投资190亿美元购进2/3核心业务\$ ₁ 2/3技术产业/服务业	10个独立的分支机构——全部跨国经营
• 全球雇员	—— 404 000	• 购买/剥离/重组	—— 295 000
• 管理机构层次	—— 9~11	• 重新设置决策程序	—— 4~5
• 生产效率	—— 1%~2%	倾力合作 • 最佳案例 • 放权机制	—— 4%~5%
• 质量	—— 零破损率 —— 质量圈	• 6 σ 质量标准	Co. Wide Trng.
• 股权	—— 500强	• 赞扬、奖励、激励并留住优秀人才	27 000

图 R-1

图R-1展示了在18年的任期内，杰克·韦尔奇的通用电气公司业绩所取得的迅猛增长。其间，他首创并实施了三项在当时还闻所未闻的经营策略。他对公司的业务进行了重组，坚持只保留那些能够充分占有市场份额的，且在所处领域的排名在前两位之内的业务品种。他大幅度裁员，这结束了本公司以及其他许多美国的大型企业从不裁员的传统。他卖掉了12亿美元的资产，购进了26亿美元的其他资产。同时，他将通用电气的员工从412 000人削减到仅仅229 000人。最后，他精减了通用的行政管理层：当韦尔奇接手通用时，每一个业务部门有九至十一层组织机构；十年之后，已被削减到四到五个层次。

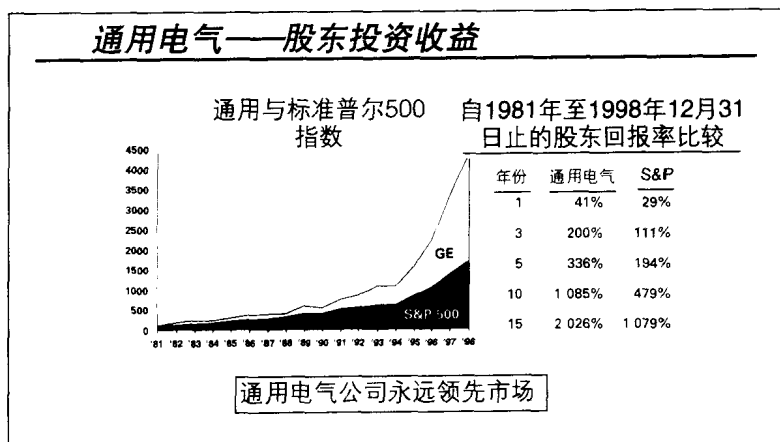


图 R-2