

GE

通用 电气公司 复兴记

〔美〕罗伯特·斯莱特 著

The New GE
How Jack Welch Revived
an American Institution



中国对外翻译出版公司

通用电气公司复兴记

〔美〕罗伯特·斯莱特 著

贾文浩 贾文渊 译

中国对外翻译出版公司

图书在版编目(CIP)数据

通用电气公司复兴记/(美)斯莱特著;贾文浩,贾文
渊译. —北京:中国对外翻译出版公司,1995.9

ISBN 7-5001-0368-9

I. 通… II. ①斯… ②贾… ③贾… III. 通用电气公司
(美国)-经济史 IV. F279.712.9

中国版本图书馆CIP数据核字(95)第07403号

责任编辑:章婉凝

责任校对:张 樾

中国对外翻译出版公司出版、发行

北京市太平桥大街4号

邮编:100810

电话:6022134

电报挂号:6230

新华书店北京发行所经销

外文印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 印张:10.75 字数:270(千)

1995年9月第一版

1995年9月第一次印刷

中国对外翻译出版公司发行处 电话:6022124

ISBN 7-5001-0368-9/G·73

定价:9.50元

谨以此书纪念我的父亲约瑟夫·G. 斯莱特

鸣 谢

我写这本书，是为了让读者首次深入了解杰克·韦尔奇，以及他担任通用电气公司董事长兼总经理以来连续十年的不懈努力。为了这个目的，我需要接触韦尔奇本人，也需要接触通用电气公司的各类雇员，上至高级经理，下至普通工人。我把写《通用电气公司复兴记》的计划告诉该公司之后，提出了会见上述人物的要求。大约一天之后，我就被告知，通用电气公司愿意尽力帮助我完成计划，韦尔奇至少可以接受一次访谈。

杰克·韦尔奇管理通用电气公司的经历目前还未见以成书的形式加以系统描述。曾有几本书仅用其中一个章节的篇幅来叙述该公司近年来的发展。一些商业期刊也曾集中报道过，韦尔奇和通用电气公司，有时作为重点文章在封面刊出标题。我们这个时代出现了不少最令人感兴趣的商业故事，韦尔奇在通用电气公司的经历就是其中一个，而且这方面的材料又似乎非常丰富，足以构成一部书。于是就有了《通用电气公司复兴记》。

为了讲述韦尔奇的故事，我对各种层次的许多人进行了大量的访谈，包括韦尔奇本人，他的高级经理，公司的普通雇员，公司以前的雇员，华尔街分析家以及商学院的教授。

这里略提一下我和杰克·韦尔奇的接触。通用电气公司的公

公共关系人员告诉我，韦尔奇很少接受访谈，长期以来从未会见过任何作家。但我坚持不懈，指出如果见不到本人，就很难描述他的形象。结果我如愿以偿，居然有机会在四个不同场合和他谈了话。1991年7月8日，我在康涅狄格州费尔菲尔德市的通用电气公司总部同韦尔奇会面，这是两次长谈中的第一次。1991年10月14日，韦尔奇让我乘坐他的直升飞机一道从费尔菲尔德去纽约州克劳顿维尔市，他在那里发表了讲话，听众是公司的雇员。（有人告诉我，我是第一个被允许参加这种会议的“局外人”。）八天后，我在费尔菲尔德和韦尔奇进行了第二次长谈。第四次接触采用了电话交谈的形式，我和韦尔奇在电话里谈了很长时间，澄清了一些事实，那时我的这项研究已经接近尾声。

我要特别感谢通用电气公司负责公共关系的副总裁乔伊斯·赫根汉。她总是圆满答复我的问题，安排我与通用电气公司的一大批人取得联系，而且前后数十次为我介绍公司的情况。我还要感谢通用电气公司发言人吉姆·艾伦（路易斯维尔设备厂），伦纳德·K. 道维亚克（斯克内克塔迪发电厂），彼得·范·埃弗里（斯克内克塔迪通用电气研究开发中心），海伦·布莱特罗尔·普拉特（纽约州皮博迪市基德尔公司），以及乔治·贾米森和布鲁斯·邦奇（费尔菲尔德公共关系部）。

纽约州斯克内克塔迪市历史馆副馆长马克辛·J. 希尔德利，为我提供了通用电气公司的一些历史照片，在此对她谨表谢忱。

以下各位都接受过我的采访：安吉·阿贝尔，费兰·阿尔，吉姆·艾伦，詹姆斯·P. 鲍曼，约翰·D. 伯根，劳伦斯·A. 博西迪，斯蒂芬·P. 布拉德利，罗杰·H. 布里克奈尔，约翰尼·D. 布朗，布鲁斯·邦奇，理查德·L. 博克，玛丽·拜罗姆，比尔·拜瓦特，迈克尔·A. 卡彭特，吉姆·卡特，鲍勃·考尔曼，约瑟夫·P. 康诺利，詹姆斯·C. 科尔曼，戴夫·科特，罗杰·克利尔，沃利·

克鲁特,丹尼斯·D. 丹默尔曼,J.P. 唐伦,伦纳德·K. 道维亚克,弗兰克·P. 多伊尔,约翰·戴尔,彼得·V. 爱德华兹,赫尔曼·L. 芬克贝纳尔,保罗·弗莱斯克,帕特·弗莱尔,迈克尔·G. 加特纳,哈里·盖勒尔,戴维·C. 盖内维尔瓦特林,凯瑟林·露蒂·哈利根,乔伊斯·赫根汉,尼古拉斯·P. 赫曼,小爱德华·E. 胡德,乔治·贾米森,雷吉纳尔·琼斯,比尔·克莱恩,肯·考林,约翰·考特尔,罗伯特·W. 李尔,鲍勃·刘易斯,卡尔·C. 李埃伯特,吉姆·洛琴博格,南希·多德·麦克坎恩,路易斯·麦克耐尔,葛特鲁德·S. 麦克尔森,鲍勃·穆雷,丹·诺尔特,丹尼斯·J. 内登,查尔斯·E. 奥克斯基,路易斯·奥雷利,詹姆斯·A. 帕克,海论·布莱特罗尔·普拉特,克莱格·波拉德,詹姆斯·D. 波洛克,约翰·赖斯,拉里·雷德尔,瓦尔特·L. 罗博,彼德·B. 罗伊默尔,加里·L. 罗杰斯,哈维·W. 斯凯德勒,伦纳德·施莱辛格,盖罗德·西曼,诺尔曼·K. 桑德海曼,爱德华·G. 辛菲尔特,汤姆·蒂勒,布拉德·托宾,彼德·范·埃弗里,保罗·范·奥尔登,弗雷德·沃尔克,加里·C. 温德特,约翰·威尔逊,罗伯特·C. 赖特,瓦尔特·B. 里兹顿,博利斯·雅维兹;此外还有许多要求不透露姓名的人。

我有幸又一次与杰夫·克雷姆斯合作,他是《通用电气公司复兴记》的编辑,在写作此书过程中,他自始至终给予我实实在在的帮助。他的支持与友谊对我至关重要。他不辞劳苦,为此书的最后成形作出了巨大贡献,我在此向他深表谢意。

感谢莱斯利·迪克斯坦在本项研究的许多阶段给予的技术上的帮助。

感谢米里亚姆,夏米,亚当,雷切尔和多蒂在本书付印的整个过程里所付出的耐心和理解。感谢罗斯林和贾德·威尼克,杰克和比·斯雷特,迈克尔和鲍比·威尼克,他们为我的调研旅行提供了

诸多便利。

最后,我要对我妻子埃莉诺表示最深挚的的感激之情。以前我写的几本书无不得益于她的帮助,这次她一如既往,给了我写作的时间和精力。我们多次一起讨论杰克·韦尔奇和通用电气公司,所获心得往往自然进入笔下。初稿经她校阅获益良多,文字质量因而得以提高。

罗伯特·斯莱特

Copyright © 1994 by RICHARD D. IRWIN, INC. .

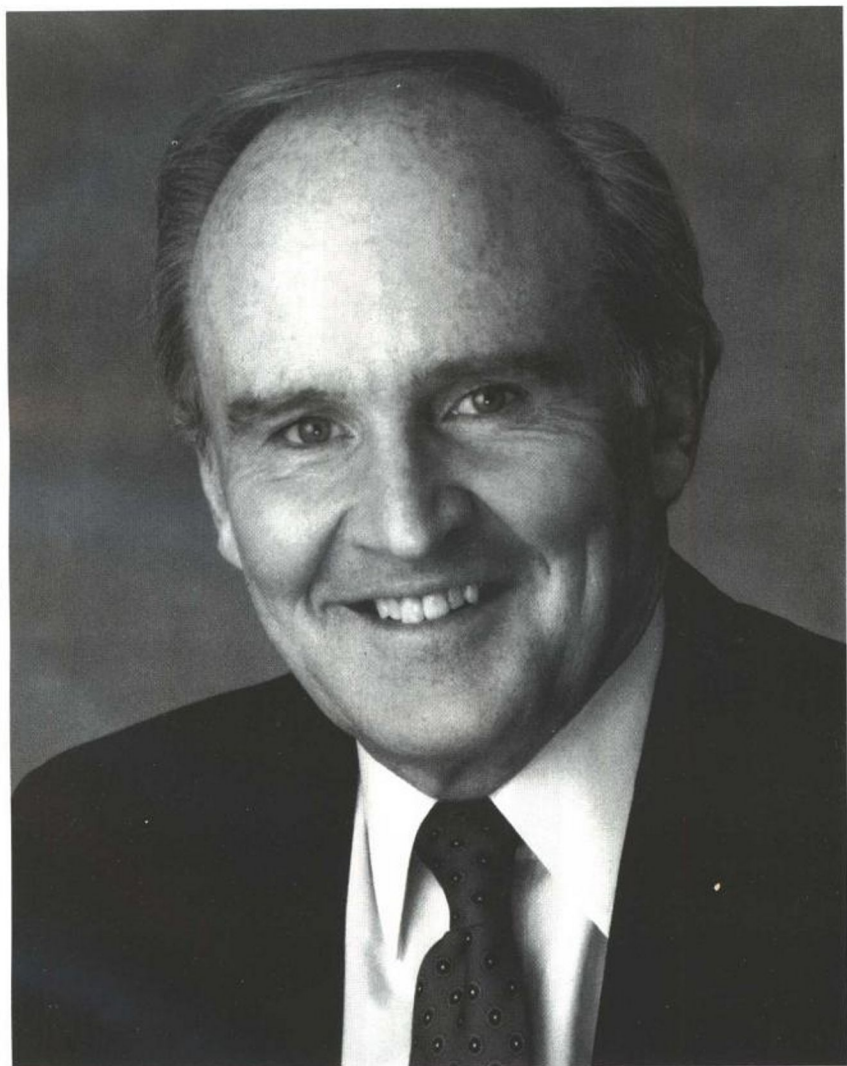
All Rights Reserved.

Authorized translation from English language edition published by
Irwin.

Copyright © 1995 by CHINA TRANSLATION & PUBLISHING
CORPORATION OF BEIJING, CHINA.

All rights Reserved.

根据 RICHARD D. IRWIN, INC. 1993 年版译出



通用电气公司董事长兼总经理杰克·韦尔奇
为本书中文版特意寄赠的照片

目 录

序.....	1
第 一 章 日本皇宫流光溢彩	13
第 二 章 照顾继子	31
第 三 章 从扑克到塑料	41
第 四 章 绝妙的机舱面试	57
第 五 章 暴风雨前的征兆	77
第 六 章 第一名、第二名.....	98
第 七 章 一家不纳税的公司.....	116
第 八 章 量的飞跃.....	139
第 九 章 我可不是个卑鄙小人.....	158
第 十 章 不过是个穿灯笼短裤,吃棒棒糖的娃娃	185
第 十 一 章 美国公司中的哈佛.....	218
第 十 二 章 杂牌公司.....	231
第 十 三 章 响尾蛇与巨蟒.....	258
第 十 四 章 利润是什么意思.....	289
第 十 五 章 决胜 90 年代	311

序

这两位先生常在纽约市共进早餐，商谈一些可望成交的买卖。而这一次，通用电气公司的董事长兼总经理杰克·韦尔奇脑子里盘算的却是一宗异乎寻常的大交易。

1985年11月初的一天，他打电话给他那位投资银行家朋友费利克斯·罗哈廷，要求和他会面。

精明的罗哈廷是拉萨尔兄弟银行的合股人，此人在商界耳目灵通，跟踪商情的触角无所不至，是华尔街专擅兼并企业的超级奇才之一。

在韦尔奇打来电话之际，罗哈廷的商情触角正在全力工作。

罗哈廷非常清楚，通用电气公司这位董事长自从1981年接管该公司以来，已经买下了300家企业，这是他对公司进行改组计划的部分内容，目的是改变这家全国最大企业之一的形象。显而易见，韦尔奇梦想在于建立美国首屈一指的企业，方法是培养经营好的企业，淘汰经营差的企业。

罗哈廷还知道，这一年的春天，韦尔奇曾渴望买下哥伦比亚广播公司，希望破灭之后，他仍不甘心，随时伺机下手。

韦尔奇这样做自有他的道理，因为美国的媒介巨头忽然发生

了动荡,这是一个史无前例的现象。直到 80 年代中期以前,像韦尔奇这样一个局外人,购买美国无线电公司及其主要企业全国广播公司这种事,哪怕仅仅是幻想一下,也是不可思议的。然而在 1985 年春天,都市通讯公司抢购了美国广播公司,特德·特纳试图夺取哥伦比亚广播公司。全国广播公司在这场席卷媒介巨头的洪流之中,自然也被卷进了旋涡。

正当另一个媒介巨头美国无线电公司眼看就要到了被兼并的恰当时机,韦尔奇打来了电话,罗哈廷认为此事绝非巧合。近几年,美国无线电公司经过整顿,砍掉了一些无关紧要的企业,把更多的精力集中在电子、卫星通讯和娱乐业上,因而资产负债表有了巨大的变化。从 1981 年到 1984 年,它的利润增长了七倍,达到 3.41 亿美元。

韦尔奇究竟想干什么?想让通用电气公司的规模超过国际商用机器公司?超过埃克森公司?不可能。公司的规模对他来说并不是至关重要的。在商战中出类拔萃才是他追求的主要目标。他要让通用电气公司成为美国最有竞争力的企业。

实现这一目标确是一场艰巨的斗争。

在四年半之内,通用电气公司这位董事长对其公司进行的改革,超过了这个已有 113 年历史的企业的历届领导人。

他不仅买卖了数以百计的企业,而且改变了公司的本质和面貌。成千上万的员工被解雇,自上而下的管理层统统被解散。数以百计的曾经是散漫混乱的企业单位和生产部门经过了整顿改革,为的是建立一个各方面联系更紧密、更具凝聚力的组织。

所有这些处理手段都是极为重要的,但这还不够,还远远不够。

杰克·韦尔奇正在酝酿一个重大的商务决定,这是向前跨越的一步,他认为这一步骤对他实现通用电气公司的宏伟蓝图将是

至关重要的。

他把这一步骤叫做“量的飞跃”。

这一步将胜过他以往所做的一切，把通用电气公司更快更准地推向他的目标。

就在给费利克斯·罗哈廷打电话之前，杰克·韦尔奇感到自己明确了“量的飞跃”究竟是什么。他需要立刻行动。他为打这个电话而感到激动。

仿佛一个长跑运动员即将闯过终点线，马上就要听到观众的掌声。

他要让世界为之震撼。这种念头令他兴奋。

“你能不能安排我和布拉德*见面？”韦尔奇问。

布拉德就是那位68岁的桑顿·布拉德肖，美国无线电公司的董事长，罗哈廷所在的拉萨尔兄弟银行为他担任顾问。

罗哈廷很高兴。他就喜欢在风险极大的事件中充当中间人。

约会定在11月6日晚上，就在曼哈顿派克大街费利克斯·罗哈廷的公寓会面饮酒。杰克·韦尔奇注意到的有关桑顿·布拉德肖的第一件事就是这位董事长穿了一身夜礼服。晚上会面过后，他还要出席海军协会举办的晚宴。晚宴似乎比与通用电气公司董事长会面重要得多。在整个45分钟的会面过程中，布拉德肖不断地在看表。

布拉德肖知道这次会面的目的。关于韦尔奇窥探无线电公司一事，他对公司的同事只字未提，因为许多别的公司也都做过类似的尝试。布拉德肖觉得没有必要一见这些猎犬般的家伙探头探脑，就马上通知公司总经理罗伯特·弗雷德里克和董事会成员。这么做还为时过早。

* 布拉德肖的昵称。

三个人端坐饮酒，就像称职的演员一样尽善尽美地扮演着各自的角色。谁也不敢首先提出议题。他们全都清楚之所以来到罗哈廷的公寓，并不仅仅是谈论电子消费业的不景气，也不在于谈论日本人和韩国人的产品如此廉价而给美国人造成困境这种事实。

然而谈论却又集中在这些话题上，始终没有提及通用电气公司和美国无线电公司的合并问题。

问题就那样一直在谈话的气氛中悬浮着，实在不够成熟，而又过于微妙，此刻提出来的确不是时候。仿佛他们是在玩扑克，谁也不想过早地亮出底牌。

布拉德肖和罗哈廷对正题避而不谈，弄得杰克·韦尔奇心里忽而迷惘，忽而虚飘。他拿不准罗哈廷到底在会面前是否对布拉德肖提过合并的想法。姑且不考虑这一点，他倒觉得无线电公司的董事长样子满不错，颇有吸引力，韦尔奇断定他和布拉德肖所见略同，这就足以使他鼓励自己的决策人推进计划。

杰克·韦尔奇的计划是把美国商界的人所共知的两个名称合并在一个公司的大屋顶下面。这真是一个莫大的讽刺，因为通用电气公司曾在1919年协助建立美国无线电公司，并在七年后与之同时成了新成立的全国广播公司的共有人。这个联盟于1933年终止，因为一个联邦法院迫使通用电气公司脱离美国无线电公司。在以后的年代里，由于产品大受青睐，两个公司的名字家喻户晓。消费者凭电灯泡和电冰箱记住了通用电气公司；凭埃尔维斯·普雷斯利的唱片和电视机记住了美国无线电公司。如今到了80年代中期，这两个巨头又踏上了合并之途：通用电气公司拥有30万雇员，销售额高达279.5亿美元，是美国第九大工业公司；美国无线电公司拥有10.6万名雇员，销售额为101.1亿美元，是美国第二大服务业公司。联合起来，它们就能形成美国第七大工业公司。相比之下，通用电气公司的效益要好得多，1984年收入高达22.8亿美

元；而美国无线电公司的收入仅为 3.41 亿美元。

11 月 7 日，杰克·韦尔奇向他的决策人员下达了指示，要他们集中精力研究美国无线电公司：它是不是一个明智而有策略意义的兼并对象？两个公司是否应该合并？这项秘密计划被命名为“海岛”。

两星期后，计划组拿出一份关于海岛计划的长达 60 页的报告，在公司内部传阅。报告对杰克·韦尔奇的主要建议是：全力以赴！美国无线电公司的看家电子业和通用电气公司的看家工业可谓珠联璧合。全国广播公司的前景也十分诱人，即将成为第一流的广播网，简直就是一棵摇钱树，丝毫不受外国竞争的威胁。不错，三家主要电视广播网的观众已经把注意力渐渐移向了那些有线电视暴发户，可是那又怎样？如今它照样是个造币机。绝对值得抓过来。

11 月 28 日感恩节，放假四天。计划组成员已经写出了报告。数据相当可观。杰克·韦尔奇需要时间思考，而后判定这到底是不是他所追求的“量的飞跃”。他和家人到西棕榈滩度过了假日。然后他等到了 12 月 2 日，终于拨通了那个影响重大的电话。

现在他又一次拨响了费利克斯·罗哈廷的电话，又一次求见桑顿·布拉德肖。

12 月 5 日，星期四，在西 54 街多塞特大厦美国无线电公司董事长的一套公寓内，韦尔奇和布拉德肖一对一会面。对布拉德肖来说，这已经是决定命运的一天了。吃午饭的时候，曾在 80 年代初使全国广播公司起死回生的公司总裁格兰特·廷克突然做出一个令人震惊的举动。

他一直往来于加利福尼亚和纽约之间，每星期往返一次。现在，眼看就要使公司成为头号广播网之际，突然提出辞职。他本可以等到明年 7 月在公司任职 50 周年再说。布拉德肖没有告诉廷克当晚与韦尔奇会面的计划。寒暄过后，韦尔奇立即言归正传。

077552

“我想买下您的公司。”

通用电气公司的董事长拿出各种各样的理由来证明这是一个明智之举。最重要的是，合并会使这两个公司在全世界更具有竞争力。韦尔奇愿意出高价，每股 61 美元，比美国无线电公司当时的股票价格每股高出 13 美元。

韦尔奇要对方考虑一下，然后通知他。

布拉德肖震惊了。

他知道韦尔奇对美国无线电公司感兴趣，但是别人也感兴趣，让他感到震惊的是居然听到有人当真给出一个价格来。

价格太低，这是布拉德肖以就事论事的态度作出的回答。不过，他还是愿意把此事提交给他的董事会。

韦尔奇一走，布拉德肖就开始打电话，找鲍勃·弗雷德里克，找格兰特·廷克。当时两人都在西海岸。

他俩立即被召回纽约。与此同时，布拉德肖决定在 12 月 8 日星期天召开董事会会议。

董事会对韦尔奇的出价感到满意，而且非常满意，于是决定不再寻求其他投标人，准备和通用电气公司举行谈判。

12 月 9 日，星期一，鲍勃·弗雷德里克给杰克·韦尔奇打了电话。电话内容是：美国无线电公司愿意谈判，但是有两个先决条件。

第一，通用电气公司必须签署一份搁浅协议，保证一旦谈判失败，决不采取敌视态度强行收买。

第二，通用电气公司必须说明它计划卖掉美国无线电公司的哪些部分。

韦尔奇当下表示同意第一个条件，保证决不强行收买。至于第

• 罗伯特的昵称。