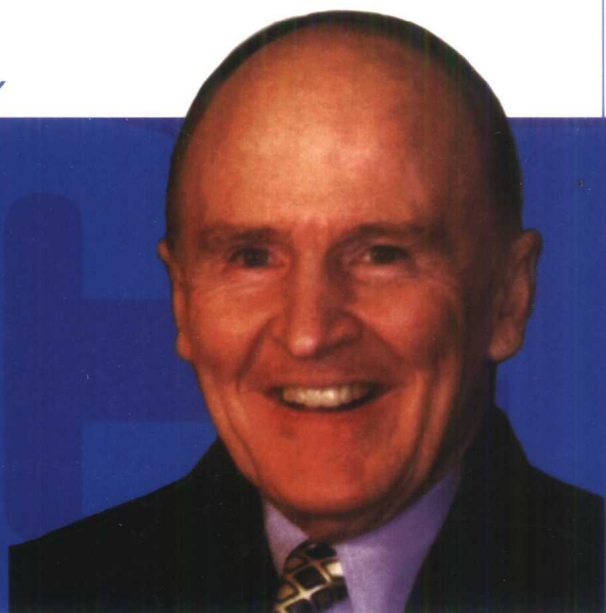


K WELCH WAY



全球企业再造大师 杰克·韦尔奇

通用公司总裁经营成功十大秘诀

〔美〕斯图尔特·克雷纳著 裴建伟译 上海远东出版社

BUSINESS
THE
JACK
WELCH
WAY

全球企业再造大师杰克·韦尔奇

通用公司总裁经营成功十大秘诀

〔美〕斯图尔特·克雷纳著 裴建伟译 上海远东出版社

BUSINESS THE JACK WELCH WAY:

10 Secrets of the World's Greatest Turnaround King

Copyright©1999 Stuart Crainer. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.

All rights reserved.

全球企业再造大师杰克·韦尔奇

通用公司总裁经营成功十大秘诀

著 者/[美]斯图尔特·克雷纳

译 者/裴建伟

责任编辑/殷卫星

装帧设计/戚亮轩

版式设计/李如琬

责任制作/晏恒全

责任校对/俞德明

出 版/上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

<http://www.ydbook.com>.

发 行/新华书店上海发行所

上海远东出版社

制 版/南京理工排版校对有限公司

刷/商务印书馆上海印刷股份有限公司

装 订/上海张行装订厂

版 次/2001 年 6 月第 1 版

印 次/2001 年 9 月第 2 次印刷

开 本/850×1168 1/32

字 数/135 千字

印 张/6.25

印 数/5101—9200

图字: 09-2001-072 号

ISBN 7-80661-319-6

F·60 定价: 15.00 元

序 言

管理大师们告诉我们，处在现代商业世界中，学习是企业获得竞争优势的源泉。经理人员必须不断学习新技能与技术，才能更好地为公司间的竞争作准备。公司必须自我重组为学习型组织，以学习作为其本体与文化的中心。在理论上，这类说法无疑是正确的。但就现实而言，这世界上能真正不断学习的企业则是少之又少。实际上，公司主管们往往并不十分擅长于学习。哈佛商学院的克里斯·阿吉利斯(Chris Argyris)说：“能否在市场上取得成功，越来越依赖于学习，但绝大多数的人却不知道如何学习。而且，在许多人眼中，最擅长于学习的组织成员，事实上并不像人们认为的那样擅于学习。”^①这套书的目的之一，就是帮助主管们学习，让他们有机会向最顶尖的人学习。

这个目标听起来似乎有些好高骛远。不过请你先试想一下经理人员是如何学习的。首先，他们通过经验学习。但诚如阿吉利斯所指出的，经验并不能保证学习。你曾经遇到多少位拥有非常丰富的经验、却既无见解又缺乏真正智慧的主管？他们或许宣称自己已拥有了 30 年的经验，但实际上他们有的通常只是一年的经验重复 30 次而已。经验并不能自发地导致学习。

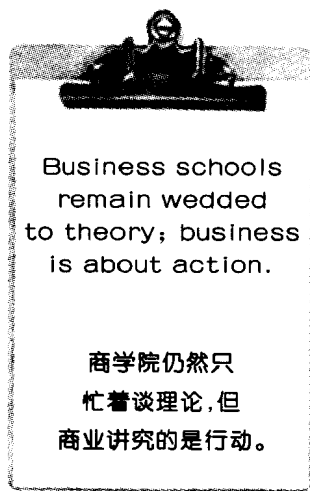
年复一年的时间累积并不等于智慧的增加。

主管们学习的第二个来源是培训课程。绝大多数高级管理人员都参加过商学院的主管课程。

通过案例研究与强调分析能力的方式,这些商学院无疑能使经理人员取得重要技巧。但获得的技巧的范围和实际用处经常令人质疑,就连在商学院任教的人也对此抱怀疑态度。策略专家亨利·敏兹伯格(Henry Mintzberg)就曾说:“你认为只要经过两年的课堂训练,就能将那些25岁、聪明但没有任何经验、也从来没有管理过任何人和任何事的年轻小伙子训练成高效的经理,这样的想法是荒唐可笑的。”^②

享有盛誉的彼得·杜拉克(Peter Drucker)是另一位多年来一再批判商学院的有力人士。早在1969年,他就曾经撰文指出:“美国境内成立不满百年的商学院,一直在造就的都只是训练有素的职员级的人材。”^③最近,杜拉克又预言商学院终将没落。他说:“商学院因过早成功而反受其害。现在,他们正设法在过去基础上略加改善,而最糟的就是进一步去做那些原来根本就不该做的事。”

商学院仍然只着重于讲述理论,但商业讲究的是行动。本田公司创办人本田宗一郎(Soichiro Honda)说:“我对文凭不感兴趣。文凭不管用。我的成绩比不上其他同学,而且我也没有



参加期末考试。校长把我找去,说我必须退学。我告诉他我不需要文凭。文凭的价值还比不上一张电影票。电影票至少能保证你有权进入电影院看场电影,但文凭什么也保证不了。”^①

前任克莱斯勒(Chrysler)汽车公司负责人的李·艾科卡(Lee Iacocca)也令人惊奇地指出:“正式学习的确能教给你许多东西,但人生中有许多不可缺少的重要技巧都必须靠你自行摸索才能取得。”已故艾维斯(Avis)公司主管兼《提升组织》(*Up the Organization*)一书作者罗伯特·汤森(Robert Townsend)对商学院的成见更深。他警告:“不要雇佣哈佛商学院的毕业生。依我看来,这些精英们欠缺了苦于成功必备的基本条件,比如:谦逊,对于站在第一线人士的尊重;对于商业性质、以及对那些能以促进商业繁荣为乐的人士的深刻了解;对于下层员工的尊重;足以证明其胆识、勤奋、忠诚度、判断力、公正与遭到压力时仍能保持诚实的明确记录。”^⑤

微软的比尔·盖茨(Bill Gates)、维珍集团(Virgin)的理查德·布兰森(Richard Branson)、以及美体小铺(Body Shop)的安妮塔·洛迪克(Anita Roddick)等人,都是未能出身于商业名校,却最终能登上商业成功顶峰的例证。安妮塔·洛迪克说:“我当年办美体小铺时的一大优势就是——我从来没有进过商学院。”同样,1~800 花卉公司(1-800-flowers)创办人吉姆·麦坎(Jim McCann)也说,如果他读过商学院,这家公司永远也创立不起来,因为若他进过商学院“我一定会对于这公司创办不利的事情想得太多”。^⑥

主管们学习的第三个来源,是与同事及伙伴们之间的切磋。这种学习非常有效,目前企业界流行的上层教下层的做法,就证

明资深主管可以在年轻经理人的进步中发挥重要的作用。但如果你的老板是那种不重效率、只知趋炎附势、对于发展明日人才毫无兴趣的人,又该怎么办?如果你的老板能力不强,如果你的抱负远非你老板的专业层次所能及,你又应该如何?到那时,你应该向谁学习?

对许多人而言,这些问题的答案存在于越来越多的公司领导人所写的、各式各样的畅销书中。购买这些书籍的主管们数以百万计。他们想知道如何才能成为一位顶尖的公司负责人。他们希望从这类书籍中找出明确的行动方案。但他们总会为之失望的,因为绝大多数公司负责人出的书都充斥着自我标榜与后见之明。它们的经验谈往往由他人代笔,故其是否真正具有价值值得怀疑。这些书绝大多数只是为事业成功之士欢呼喝彩,而很少有对管理技能的客观评价。尽管不能否认这些书确实具有娱乐价值,但它们能够提供的可供学习的资源却颇为有限。

本套书的写作目的就在于填补这种空白。它的宗旨在于对商业实例以及对若干企业界巨头的管理思想作出客观评价。对于本套书涵盖的每一位商业领导人——无论是比尔·盖茨、鲁伯特·默多克(Rupert Murdoch)、理查德·布兰森,或是杰克·韦尔奇(Jack Welch)——我们都设法探讨其商业之道的精髓。他们为何与众不同?他们擅长什么?最重要的是,我们从他们的商业成就中可以学到哪些经验?

你将会看到,这些经验并不像火箭科学般遥不可及。的确,管理是每一个人都有机会接触到的学问。理论是为那些有闲功夫的人设计的。韦尔奇说:“我们不以世界管理理念的源泉自

居,但我们可能是全世界对好的管理理念追求最强烈的人,无论这些好的理念在何处,我们都会毫不羞怯地吸纳并应用。”^⑦发明你自己的好的理念,因为世界上没有一个单一理念可以放诸四海而皆准。把事情做完、做好就是企业和管理的一切——问问比尔·盖茨就知道了。

注 释

- ① Argyris, Chris, “Teaching smart people how to learn,” *Harvard Business Review*, May-June 1991.
- ② Mintzberg, Henry, “The new management mind-set,” *Leader to Leader*, Spring 1997.
- ③ Drucker, Peter, *The Age of Discontinuity*, Heinemann, London, 1969.
- ④ Crainer, Stuart (editor), *The Ultimate Book of Business Quotations*, Capstone, Oxford, 1997; AMACOM, New York, 1998.
- ⑤ Townsend, Robert, *Up the Organization* (out of print).
- ⑥ Bruce, Katherine, “How to succeed in business without an MBA,” *Forbes*, January 26, 1998.
- ⑦ Letter to shareholders, February 1993.

韦尔奇其人其事



约翰·弗兰克斯·韦尔奇(John Francis Welch, Jr)于1935年11月19日出生于美国马萨诸塞州皮巴第市。他的父亲是波士顿和缅因铁路的列车员,母亲主持家务。韦尔奇进马萨诸塞大学(University of Massachusetts)念化工时,是家中第一位进大学念书的人。他后来解释他所选择的专业时说:“我有一位叔叔在塞勒姆的一家发电厂里当工程师,我觉得当工程师很好。我选择化学并就此爱上化学,而且化学跟工程是合在一起的。”^①

值得注意的是,工程对于企业家和想从商的人有很强的吸引力。康奈尔(Cornell)大学土木工程系毕业、后来在越南建造桥梁的彼得斯(Tom Peters)说:“我受的是工程师的训练,个性也倾向于做工程师。”^②哈佛商学院(Harvard Business School)教授波特(Michael Porter)是航空工程师。麦肯锡(McKinsey)咨询公司前策略顾问大前研一是核能物理工程师,明茨伯格也是一位工程师。明茨伯格猛烈抨击华尔街的资本家说:“这些人丝毫不熟悉产品的生产、销售、使用和服务,但是由于他们受过财经方面的训练,他们控制着公司。”他注意到,像韦尔奇和英特尔的葛鲁夫(Andy Grove)等一些知名的企业巨头都是工程师出身,而后来投身于工商界的。^③把事情分解,并了解其运作,是韦尔奇的特长。

韦尔奇后来进入伊利诺斯大学(University of Illinois),攻读化学工程博士学位。当他离开大学时,他说:“我要在30岁的时候年薪达到3万。”^④

接着他于1960年进入通用电气(GE)设在马萨诸塞州的塑胶事业部。通用公司靠近他的马萨诸塞老家,加上10500美元的年薪吸引了他,但想达到理想中的3万年薪还得等上一段时间。

韦尔奇对通用公司的第一印象并不好。一年之后,他想离开通

用,进入伊利诺斯州的国际矿物化学公司(International Minerals & Chemicals)。那时年轻气盛的韦尔奇对于通用内部的官僚体系感到很不满。但最终有人劝他留了下来。他的上司还保证他绝不会再受到官僚体系的困扰。尽管他的上司做到了,但韦尔奇一生还是最痛恨官僚主义。

韦尔奇在通用内开始迅速晋升。1968年时,他以33岁的年龄,成为通用有史以来最年轻的总经理。后来他继续攀升,当过资深副总裁、产品和服务部门的主管、通用信贷的副董事长。1979年,他出任通用公司副董事长兼执行官。在此期间,他使塑胶业务成为有20亿美元规模的大生意,使公司的医疗诊断业务起死回生,而且开始创办通用资本公司(GE Capital),无往不利。

韦尔奇在通用组织结构中的最后一大步于1977年跨出。通用的董事长琼斯(Reg Jones)请韦尔奇到设在康涅狄格州的费尔菲德的通用总部上班,以便参加继任者的角逐。琼斯清楚知道他要找的是什么样的继任者,他很快就发现韦尔奇是合适的人。

琼斯说:“我们需要一个在仔细考虑后敢冒商业风险,同时知道如何与一个大型企业进行良好合作的企业家。这在智慧上的要求远远超过一家不甚复杂的公司要求。”^⑤



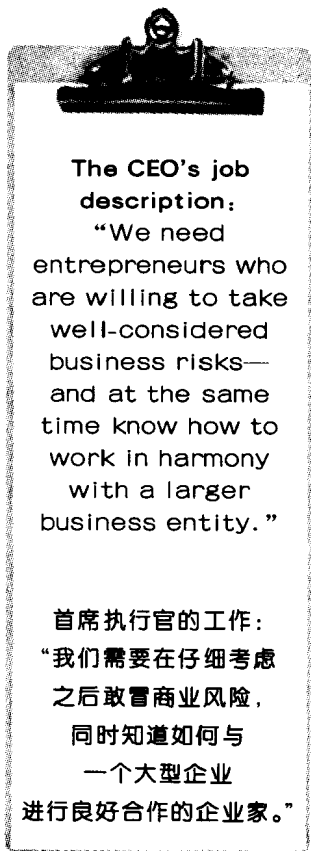
Welch's ambition:
“I wanted to
make \$30,000 by
the time I was
thirty.”

韦尔奇的野心:
“我要在30岁的时候
年薪达到3万。”

这并不是说琼斯当场就做出了决定。事实上,他从 1974 年就开始考虑继任人选的问题,一开始时的名单上大约有 100 名通用的业绩优秀的高层主管。后来名单变成 6 人,这 6 个人都直接听从公司执行部门的指挥,韦尔奇也是其中之一。谢尔曼曾写道:“将伟大的通用公司置于韦尔奇手中的继承人选择过程,正显示了老式的通用文化中最好和最重要的一方面。琼斯坚持用一个费时费力和非常详细的过程,仔细地考虑每一名人选,然后以推理的方式选出其中最合适的一名。其结果是成为美国的公司历史上选择继承人最好的范例之一。”^⑥

1980 年 12 月,韦尔奇被任命为通用新董事长兼首席执行官。这是史无前例的一项任命。韦尔奇当年 45 岁,是通用有史以来最年轻的董事长。他也是通用成立 92 年以来第八任的首席执行官。

韦尔奇所接管的公司是美国公司和现代化管理技术的典范。通用是随着时间而进步的公司,尽管通常会比较慢些。然而通用终究会进步,而且在过去那个年代,通用就已是个庞然大物。改变



方针和学习新技术并不是自然而生的。通用的习惯是衡量事情的轻重缓急,然后再采取行动,将风险降到最低,但还是能保有进步的空间。通用非常专注于特定问题,并且依然能比其他的大公司眼界更宽广。

韦尔奇接手时,通用的净收入是 17 亿美元。从大多数指标来看,公司正以健康的速度成长,他接管的前一年的增长率为 9%,一切情况看来都不错。在新老板上任之初,大多数人认为公司还是会稳定地运作。毕竟,韦尔奇是公司的“内部人士”,他不大可能把一手将他带大的公司改头换面。果真是这样的吗?

通用的主管和通用的做法

然而韦尔奇所接管的又是怎样的一家公司呢?通用从过去到现在都是一家伟大的成功企业代表。它以惊人的耐力,历经许多随时间而来的企业之盛衰荣枯。

大发明家爱迪生于 1878 年创办了爱迪生电力公司(Edison Electric Light Company),这家公司慢慢变成爱迪生通用电气公司(Edison General Electric Company),到了 1892 年,又与汤休电力公司(Thomson-Houston Electric Company)合并成为通用电气公司(General Electric Company)。1896 年,道·琼斯工业指数(Dow-Jones Industrial Index)设立,通用成为上市公司,直到今天,它是惟一道·琼斯成立至今还在上市的公司。

公司虽然是法人,但他们也是有生老病死的。艾利·德·格斯(Arie de Geus)在《活的公司》(*The Living Company*)一书中说:“一家公司的自然平均寿命大致是两个或三个世纪。”他指出,世界上

确有像日本的住友商事(the Sumitomo Group)和北欧的斯堪的纳维亚公司(Scandinavian Company)这些老字号^⑦,但一般的公司都不会活到老年,而且通常很年轻时就关门大吉了。只有通用电气是一个例外。

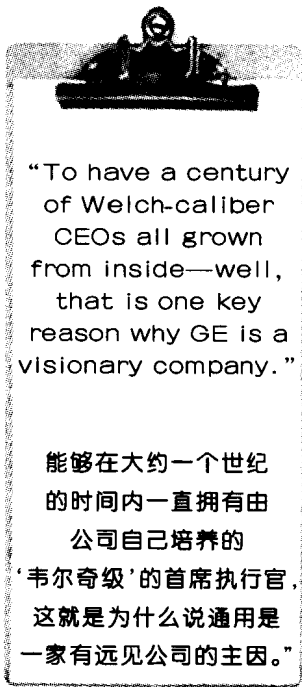
艾利·德·格斯引用了荷兰人对日本和欧洲公司平均寿命所做的一项调查。这项调查指出一般公司的平均寿命只有12年半。他说:“跨国公司和‘财富五百强’级的公司的平均寿命是40到50年之间。”他举证说,在20世纪70年代成为财富五百强的公司中,有三分之一到1983年时就消失了,这与这些公司的经理人只注重利润而忘记了其所立足的社会有关。

为了找出原因,艾利·德·格斯和他在壳牌公司(Shell)的同事做了一些实验,试图找出公司长寿的特征。其结果或许你已经猜出来——就是把激动的因素降低到最小,意即要像美国前总统罗纳德·里根(Ronald Reagan),而不要像电影当红小生詹姆斯·迪恩(James Dean)。长寿的人过的都是节制禁欲、谨慎小心的生活,公司也是一样。艾利·德·格斯找出公司长寿的四个特征,就是“对环境敏感”、“凝聚、有强烈的认同感”、“容忍”和“在财务上保守”。薄乐斯和柯林斯(Jerry Porras and James Collins)合著的《基业长青》(*Built to Last*)一书,就有与此几乎一样的结论。

艾利·德·格斯的中心论点是,公司除了赚钱之外还有很多目标。他说:“把追求利润和公司长寿完全割裂是不对的。”他的逻辑非常直截了当。资本已不再是最重要的,技术、能力和人的知识才是。由此得出的必然结论是:“成功的公司就是能有效学习的公司。”学习是未来的资本。在艾利·德·格斯看来,公司只有不断学习才有能力接受持续的挑战。

艾利·德·格斯会很喜欢通用。通用的进步是建立在坚实基础之上的。它在成立之后的头七个月内就赚了300万美元,在此之后便一直小心谨慎地经营。每代领导者之间的交替都非常顺畅。每一任的领导人都在改革,只是幅度大小不同而已。帕斯卡(Richard Pascale)在研究过通用的历史之后写道:“通用的神奇之处在于其对继任首席执行官的选择,每一个人都在设法改善前一任的极端做法。”^⑧通用历任首席执行官的表现一直都很好。薄乐斯和柯林斯在《基业长青》一书中指出,韦尔奇上任头10年的表现并不是通用历来最好的。事实上,以投资回报率来计算的话,在七位首席执行官中他名列第五。薄乐斯和柯林斯表示,“能拥有一个‘韦尔奇级’的首席执行官就不错了,能够在大约一个世纪的时间内一直拥有由公司自己培养的‘韦尔奇级’的首席执行官,这就是为什么说通用是一家有远见公司的主因。”^⑨这是一项可怕的纪录。无论是在内部人员的培养方面,还是在这么长的时期内一直保持有良好表现来看,没有一家大公司能够跟通用相比。

另外一个通用成功的理由,是公司建立在简单而符合一般常



理的文化上。没有什么花哨的事让通用分心,没有刺激,没有花样。曾任最高执行官的博尔奇(Fred Borch)于1965年时曾说过:“当然,我们有好的人才,但我们和其他公司一样,都是从相同的人群中去挑选,可是我想我们还是有点与众不同。我们的特殊之处在于环境,我们彼此尊重,各尽其职,而且从工作中得到尽可能多的乐趣。”^⑩

凡事简单表示通用更换其首席执行官比其对手公司慢很多。韩布里克(Don Hambrick)和傅科东尼(Greg Fukotoni)于1991年指出,从1960年开始,财富五百强公司的首席执行官中就有19%当不满3年就离职了。^⑪但是通用却很少打电话给猎头公司找人。因为通用一直都明白,从内部培养擢升主管效果又好又便宜。而通用的主管却时常成为其他公司猎取的目标。

通用历任的首席执行官依次是:

- 科芬(Charles Coffin) 1892年到1922年间任董事长兼首席执行官,他带领着一群主管买下了爱迪生的专利,并且开始积极地发展业务。

- 史渥普(Gerard Swope) 史渥普于1919年进入通用,任国际通用电气的第一任总裁。他于1922年升任通用总裁,原总裁杨格(Owen Young)升任董事长。到20世纪20年代末期时,通用已是雇有75000名员工、营业额高达3亿美元的大公司。公司这时打入家电市场。史渥普强调,通用传统上是一家具有坚固体系的工程和制造公司,而且以当时的标准而言,还有先进的人力资源管理。他于1931年所起草的“史渥普方案”(The Swope Plan)是罗斯福总统实施“新政”的基础之一。史渥普于1939年退休,不过由于其继任者入伍服役,他曾暂时回公司工作。

● 威尔逊(Charles Wilson) 威尔逊的任期从1940年到1952年,中间曾因入伍服役而中断,这也使他的影响力不及他的前任们。

● 克迪纳(Ralph Cordiner) 克迪纳从1950年到1963年间任通用的首席执行官。他积极倡导分散化,这对容易产生复杂官僚主义的体系是必要的。他在任内大刀阔斧,引进“目标管理”(Management by Objectives)理念——这是由杜拉克发明出来的管理理念,当时还很年轻的杜拉克已是管理理念大师,并与通用密切合作。克迪纳创办了通用塑胶,以及飞机引擎部门和设在克顿维尔(Crotonville)的训练中心。他很注重销售,并喊出公司的新口号:“进步是最重要的产品。”克迪纳著有《职业经理人的新境界》(*New Frontiers for Professional Managers*, 1956)一书,阐述他的管理理念。

● 博尔奇(Fred Borch) 博尔奇把策略规划引进通用,并且把通用从克迪纳大刀阔斧的年代稳定下来。韦尔奇对他的功绩有很好的评价:“博尔奇使百花齐放。他带我们进入标准化住房业和娱乐业,把通用信贷从襁褓时期带大,打开欧洲的业务,让通用塑胶和通用引擎自由发挥,以便可以真正地起步。他下台以后大家都看得很清楚,通用再度在许多有前途的业务上建立了坚实的基础。”^①博尔奇于1964年到1972年间掌管通用。

● 琼斯(Reg Jones) 出生于英国的琼斯在1939年加入通用,于1967年升任财务总监,后于1973年被任命为首席执行官。琼斯为通用开发了喷气引擎及核子反应器等高科技产品市场,并且整顿了通用的财务。他于1979年被选为全美国最有影响力的主管,于翌年被选为全美最佳首席执行官。通用的一位主管后来表示:“在琼斯任期内,通用的财务能力很强,但却是一个沉闷而没有趣