

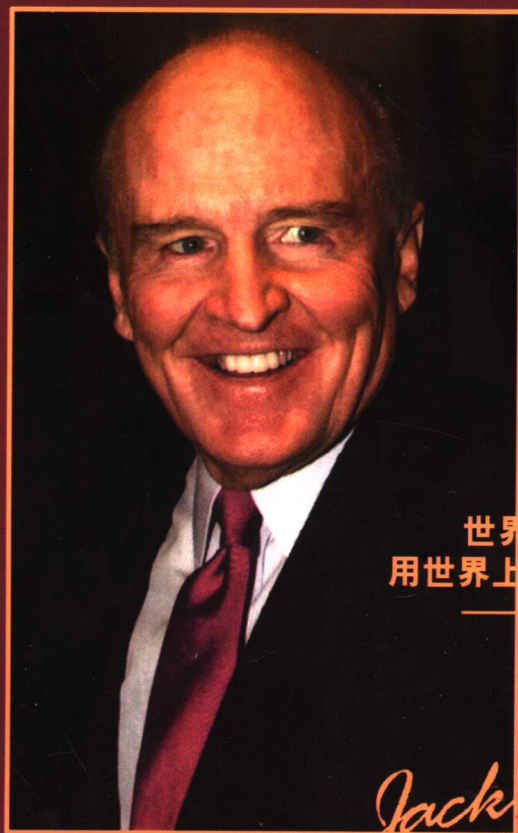
Mc
Graw
Hill

赢之道

Jack Welch
and the 4E's of Leadership

杰克·韦尔奇的4E领导艺术

[美]杰弗里·A·克拉克 著



世界上最聪明的人聘用世界上最聪明的人。
——杰克·韦尔奇

Jack Welch

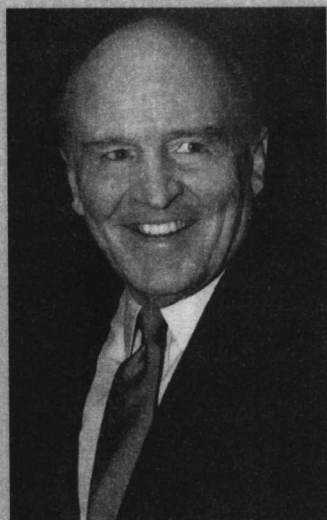


中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

赢之道

Jack Welch
and the 4E's of Leadership

[美] 杰弗里·A·克劳姆斯 著
王荣 英素青 译



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

赢之道 / [美] 克拉姆斯著; 王荣等译. —北京: 中信出版社, 2005.9

书名原文: Jack Welch and the 4E's of Leadership

ISBN 7-5086-0341-9

I. 赢… II. ①克… ②王… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第087784号

Jack Welch and the 4E's of Leadership by Jeffrey A. Krames

Copyright © 2005 by the McGraw-Hill Companies, Inc.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill

Education (Asia) Co. and CITIC Publishing House

ALL RIGHTS RESERVED.

本书中文简体字翻译版由中信出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚州)出版公司合作出版, 未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。本书封面贴有 McGraw-Hill 公司标签, 无标签者不得销售。

赢之道

YING ZHI DAO

著 者: [美] 杰弗里·克拉姆斯

译 者: 王 荣 莢素青

责任编辑: 汤曼莉

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 12 字 数: 118千字

版 次: 2005年10月第1版 印 次: 2006年3月第2次印刷

京权图字: 01-2005-4727

书 号: ISBN 7-5086-0341-9/F · 906

定 价: 26.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

人人都想赢，无论是基层人员还是高层主管，只有赢，才能得到晋升与成长。

怎样才能赢？“世纪 CEO”杰克·韦尔奇现身说法，为你指出赢之道。

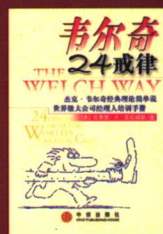
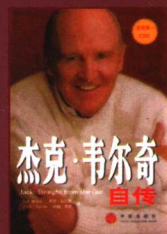
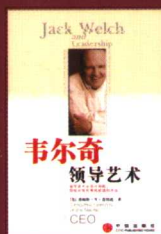
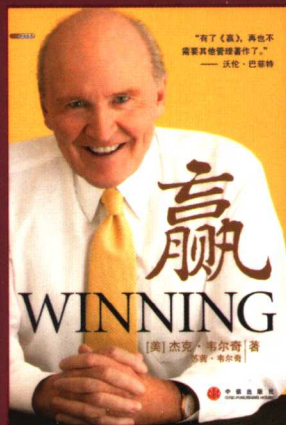
杰克·韦尔奇无疑是历史上最具竞争力的企业领袖之一。在他担任 CEO 期间，通用电气培养出的《财富》500 强企业的 CEO 比历史上任何一个企业都要多。

作为通用选拔及培养优秀领导者的制胜秘籍，4E 领导模式涵盖了韦尔奇毕生的领导艺术与管理智慧，重在考察领导者的四种能力：活力充沛（Energy）、激发活力（Energize）、锐意进取（Edge）、执行有力（Execute）。

通过深入剖析 4E 模式的内涵，教授如何借助特定的模式把韦尔奇的策略应用到自己的事业和企业中去，本书为所有想要赢的企业领袖指出了制胜之道。此外，藉由剖析韦尔奇领导艺术学院的“毕业生”（包括：通用现任 CEO 杰夫·伊梅尔特，3M 公司 CEO 詹姆斯·麦克纳尼，霍尼韦尔前任 CEO 拉里·博西迪，家得宝 CEO 罗伯特·纳德利，威普瑞技术公司 CEO 维威克·保罗）如何运用 4E 模式促进公司成长，本书揭示了在把自己塑造成一位 4E 领袖的同时，在企业内部发掘和奖励真正领导者的成功方略。

杰弗里·A·克拉姆斯是一位畅销书作家，其著作包括《韦尔奇24戒律》、《杰克·韦尔奇领导艺术词典》和《最好的首席执行官知道什么》，其中两部被《图书馆杂志》评为“年度最优秀的领导艺术著作”。同时，克拉姆斯也是CNN、CNBC和福克斯新闻频道访谈节目的常客。他还为《纽约时报》、《华尔街日报》和《洛杉矶时报》撰写文章。

延伸阅读



责任编辑 汤曼莉
封面设计 袁 锐
经销 中信联合发行有限责任公司

4E领袖：杰克·韦尔奇领导艺术的制胜法则

4E领袖是十足的复合型人才。他们活力充沛，能清晰、有力地表述愿景，并激励众人为之奋斗。他们在竞争中是骁勇的战将，总能达至自己的经营目标。

本书具有以下四重目标：

1. 清晰、深入地阐释杰克·韦尔奇的4E领导艺术，包括其产生、发展情况等。你将会了解到，在韦尔奇执掌通用电气公司帅印之后的十多年间，4E领导模式经历了一个逐步发展、完善的过程。

2. 指出具体可行的方法，帮助你因地制宜地应用这一行之有效的领导模式，从而大大提升企业的生产力。

3. 通过求证于其他专家来证实4E领导模式的效用。这些专家可以证实该模式的确有效，并能为你细致地说明该模式的各个环节。本书援引了许多重要思想家的著作，它们以4E领导模式为原型展开论述并进一步证实了

其有效性。这些被引用的作者中不乏彼得·德鲁克（Peter Drucker）（《管理实践》）、彼得·圣吉（《第五项修炼》）、吉姆·柯林斯（《从优秀到卓越》）^①等知名作家。

4. 说明4E领导模式对杰出的“新生代”商界领袖产生了怎样的影响。在本书的第二部分，我们将详细介绍韦尔奇领导艺术学院的5个“毕业生”怎样应用学到的知识，以及从他们的实践和策略中我们能得到什么样的启示。

尽管颂扬杰克·韦尔奇的经营策略如何高明的书层出不穷，但涉及韦尔奇4E领导模式的书却寥寥无几。管理学著作方面的这种缺失是引人注目的，因为杰克·韦尔奇对如何成功地领导大型企业深有研究，而4E领导模式正是取得这种成功的核心所在——相关记录也清楚地证实了这一点。

在执掌通用电气的20多年间，韦尔奇把通用从一家成熟的制造公司转变成为领军全球的生产服务型龙头企业。企业的价值因他增长了超过30倍。而这一切的获得都要归因于他有胆量藐视通用公司一些最神圣不可侵犯的传统规则（比如他进行了成百上千次并购）、进行那些“棘手的通话”（他解雇了超过10万名工人），以及让通用死板、封闭的企业文化改头换面（他把那些所谓的战略规划者打发回家，确保经理人能直接听到工人的心声）。

然而最为关键的是，韦尔奇选择和培养了领导者（在韦尔奇任通用公司董事长期间，通用公司的首席执行官上榜“《财富》世界500位首席执行官”的次数超过了历史上任何一个企业）。韦尔奇曾经说过这么一句著名的话：“世界上最聪明的人聘用的是世界上最聪明的人。”然而事实上，对韦尔奇来说，只是聪明人远远不够，他所要求的要多得多。

是4E领导法则帮助韦尔奇找到并培养了能和谐融入通用富有生机、注重绩效的企业文化的领导者。韦尔奇的目标是打造全球最具竞争力的企业，而那些在4E评价系统中能获得高分的领导者正是最终帮助韦尔

奇实现这一目标的人。

那么，这些杰出的领导者所共有的4个特性是什么呢？

4E领袖活力充沛（Energy）

4E领袖激发活力（Energize）

4E领袖锐意进取（Edge）

4E领袖执行有力（Execute）

活力充沛 韦尔奇说，活力旺盛者的座右铭是“向前，向前，向前”。这种人我们都见识过：他们的活力似乎无穷无尽，由于急迫地想要完成手头的工作而按捺不住，每天早早起床。他们是在这个以时速55英里运行的世界以每小时95英里的速度飞奔的一群人。

激发活力 善于激发活力的人知道如何激励他人行动起来。他们能够描绘前景，鼓舞众人为之奋斗。这些号召者知道怎样激发众人对投身一项事业或完成某个使命的热情。事情进展顺利时，他们将功劳归于其他人，遇到挫折时却自己迅速担负起责任。原因何在？这是因为这些人了解，归功于人和引咎自责能够激发同行的活力。

锐意进取 锐意进取者是竞争型选手。他们知道如何进行极其艰难的决策，从不让困难阻碍他们前行的脚步。他们是在彼得·德鲁克所说的“生死抉择”（比如聘用、晋升、解雇等问题）面前毫不犹豫的人。

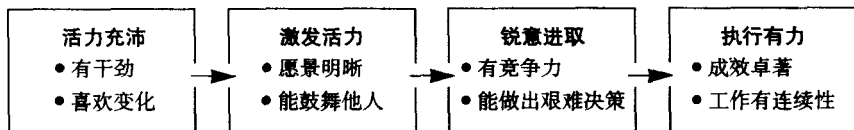
执行有力 前3个E素质至关重要，然而若没有显著的成效，它们对企业来说就一文不值。执行有力的人深知活力和生产力绝不是一回事。最英明的领导者懂得如何把活力和决心转变成行动和成效。他们是执行的行家。

4E系统的线型结构

从来没有人（包括杰克·韦尔奇）说4E模式是领导艺术的一切要义所在。

其中一个显而易见的原因就是，4E领导模式的实现也是有先决条件的。诸如诚实、正直、勤勉这样的品质是领导艺术的前提条件，即入场费——具备了这些品质才有可能成为领导艺术大师。缺乏这些品质的领导者十之八九不会成功。打个比方，一个没有诚信的经理人即便拥有世界上的所有能量，也不可能获得同事们的尊敬，不可能具备领导的道德力量。

除以上先决条件之外，还有一些品质是“随4E模式而来”的。在担任通用董事长的最后一个任期内，韦尔奇在《华尔街日报》的一篇专栏文章里运用4E模式对民主党总统候选人做出了评价。（请注意，韦尔奇自称是共和党人。）他在评议候选人时将一个新的元素添加到他的领导模式之中，这就是激情。韦尔奇坚信，激情是一切领导方式的必要组成部分。最卓越的领导者必然是那些胸中燃着一团火、对事业极富热情的人。



因此，可以说4E领导模式介于诚信和激情之间。当然，这三者是相互关联、相互作用的，所以我们不能规整地画出一条线来标明它们各自的位置。然而，正如上图所示，它们之间的相继演进也是有逻辑性的。

活力是一切的起点。没有充沛的能量，经理人就无法激发他人的活力。而无法激励他人的经理人必然缺少锐意进取的能力，当然也不可能持续连贯地执行下去。

激发活力就是要鼓舞他人。在这一点上，几乎所有的领导管理专家都一致肯定这是实现有效领导的关键。

除了明确发展方向和团结企业员工之外，领导者还必须具备激励、鼓舞他人的能力——就是要“唤起人们最基本的、从未被发掘过的心理、价值和情感需求，克服政治、机构和资源上的重大障碍，促使他们朝着正确的方向前进”。

杰克·韦尔奇赢了

大型企业的首席执行官所承担的工作比几乎其他任何工作都更为复杂。管理学专家、传奇人物彼得·德鲁克曾经在书中写道，首席执行官的工作就好似导演一出歌剧一般复杂：“你要面对那些明星，你不能向他们发号施令；你要面对其他演员和乐队；你还要面对许许多多的幕后人员；你还得考虑观众。每一群人都是完全不同的。”

而且，与50年前相比，今天你想要丝毫不差地完成任务要困难得多。最近一年间，最大型的《财富》500强企业的首席执行官中有25%都发生了职位变动，不是辞职了，就是被炒了鱿鱼。

杰克·韦尔奇从1981年开始出任通用电气公司的首席执行官。这恰好是一个商界骚动的时期——许多原有的企业经营法则发生了重大且永久的变化。经济全球化、个人电脑革命、迈克尔·米尔肯（Michael Milken）及其垃圾债券（junk bond）^①、企业重组——所有这一切在20世纪80年代共同作用，颠覆了整个商界。

如同通用内外的许多观察家所看到的，韦尔奇出任首席执行官的最初几年里确实做了更多毁灭通用而非拯救通用的事情。他认为企业的规模已经严重地阻碍了企业的发展——在他看来，这使得机构反应迟钝、官僚作风盛行。韦尔奇接任首席执行官的时候，通用公司及其43个“战略商业部门”被尊为杰出企业的范本。然而，尽管通用的管理和经营被所有的商学院津津乐道，实际上它的管理原则已经成了发展的障碍。虽然通用的高层经理人仍然还有可炫耀的资本，但是企业的表现（其股价）已经在衰减下滑了。

要么你就是No.1；要么你就干不长。

^① 或称低档（风险）债券，指以低于面值价格购买而承担较大风险的未正式注册的公司债券。——译者注

韦尔奇对这些看法的回应是采取了果断的措施：廉价清理掉了100多项业务，解雇了超过10万名员工。韦尔奇使通用公司从DNA层面彻底改头换面，这样极为痛苦的三年过后，几乎没有人还能看得到那个骄傲的老通用公司的影子。

然而，这仅仅是个开始。韦尔奇把这次大规模的企业重组仅仅描述为他的变革的“硬件阶段”。下一阶段（这对企业的未来发展更为重要，但是风险也要大得多）就是韦尔奇所说的“软件阶段”。这第二个阶段的变革重在提高企业员工的士气和生产率——韦尔奇相信，随后几十年间通用将迎来成功还是走向衰败就取决于这两个因素。

当然，从某种程度上来说，韦尔奇不得不为员工士气的问题负责，毕竟是他让通用失去了许多业务，解雇了超过10万名员工。韦尔奇很清楚，现在他要扭转这个局面。他必须要找到某种方法深入企业的各个层面，催生重大的变化。此外，他所要做的不仅仅是重振员工们的士气，还要带领他们更高水平地发挥作用。回归零点还不够，通用必须要将生产率提高到前所未有的高水平。

这一挑战的一个重要方面就是要将企业的着眼点从内部转向以市场为主导的外部。作为这项努力的一部分，韦尔奇大量更新了经理层——把眼光向内的经理人清出去，把乐于观测市场端倪的人请进来。最后，他几乎用自己精心挑选的“外向型”人才换掉了通用原来的所有高级经理人。

然而，这并不表示通用就有了全权负责领导变革的人——事实完全不是这样！在通用进行深远变革的整个过程中，主要是韦尔奇亲自披挂上阵，指挥冲锋。在韦尔奇看来，人们必然不愿意主动接受变化。他认为，要使自己的新观念和新战略坚持贯彻下去的惟一办法就是自己亲自领导变化。他必须成为一切现在为人们所熟知的各项行动方案（从“数一数二”理论到六西格玛模式）的领头人。

韦尔奇的成功经验（他怎样最终获得了几十万员工的支持）对任何规模的企业的所有经理人而言，都是值得学习揣摩的经典课程。

JACK WELCH AND THE
4E'S OF LEADERSHIP

4E领袖关注企业外部

4E领袖明白这个重要的道理（来自彼得·德鲁克的教诲和杰克·韦尔奇的实践）：成效存在于外部，彰显于市场——这是消费者做出决定的场所。成效不会发生在企业内部的会堂内，无论这些会堂看起来多么神圣。“通用十多年来进行着由内向外的视野大翻转，”韦尔奇说，“吸收、施行着一个强有力的新观念。”他还承诺说，从此以后，通用电气“绝不会推出任何一种……没有从消费者的角度考量过的产品”。

4E领导模式的演进

4E领导模式并不是杰克·韦尔奇一次就完全构想成形的。事实上，他曾先后提出过几个不同的领导模式，每一个都是在前一个的基础上有了进一步的改善。

例如，韦尔奇在出任首席执行官的头几年里曾创造出4E领导模式的雏形。它的要素包括“头脑”（head）、“心灵”（heart）和“胆量”（guts）。“头脑”指的自然就是一个人的智慧和能力。“心灵”指的是一个人的“软”技能，即认同和理解力——这在韦尔奇看来是实现他所期望的开放、坦诚型企业的关键所在。另外，“胆量”——正如这个词所代表的，指的是做出艰难决策所需要的自信心。

韦尔奇相信，找到有“头脑”的领导者要比培养“心灵”、“胆量”兼备的领导者容易得多。他认为聪明的经理人有的是，可是既自信得足以做出艰难抉择又通情达理到能创造直率、坦诚氛围的经理人就十分有限了。

韦尔奇如此强调“心灵”和“胆量”两方面的品质也许会让一些人感到惊讶。毕竟，韦尔奇作为一个商界领袖的无情和精明是人尽皆知的。（实际上，他被《财富》杂志称做美国最强硬的老板之一，这个称号韦

尔奇直到退休都不肯接受。)

然而,在韦尔奇自己看来,他的一切行为都与“头脑、心灵和胆量”的要求完全一致。韦尔奇认为,解雇绩效不佳者和削减赔钱的业务正源于他自己所具备的“头脑、心灵和胆量”。他是一个极具竞争力的领导者,他热衷于赢,他要让自己的企业赢。因此他就要提出正确的计划(“头脑”),为贯彻这一计划做出艰难的决策(“胆量”),并带领众人和他一起奋斗(“心灵”)。

韦尔奇定义的四种领导者

“头脑、心灵和胆量”的理念给韦尔奇带来了一定程度的帮助。20世纪90年代初,他用文字描述了自己所定义的四种类型的经理人。这一概念很快被用来评估通用公司的经理人,它成为韦尔奇经营管理策略中非常有效的一件法宝。我们可以将这几种类型简要地概述为:

第一类:能顺利完成任务(财政计划或其他)并信守企业价值观的领导者。显然,他们就是管理者。

第二类:无法实现财政计划也不信守企业价值观的领导者。韦尔奇最常做出的一些决定(让人卷铺盖回家)就是针对他们的。

第三类:领导者无法完成短期任务(比如收益目标)但是却信守企业的价值观。韦尔奇说对于这些意愿良好的经理人他会再给一次机会(也就是说,会让他们到更利于发挥自身优势的岗位上工作)。

第四类:领导者能够完成任务却不认同企业的价值观。这些人使韦尔奇不得不做出艰难的决策。完成任务他们是一把好手,可是对企业的价值观体系他们却嗤之以鼻,你要怎么对付他们呢?

这种分类代表着一种全新的领导评价方法。这种韦尔奇特有的评估方法——绩效与价值观相结合,成了其他领导者争相效仿的范本。

后来韦尔奇还把这种“四类”划分法简化成“ABC”类型体系:

A类领导者信守价值观，能达成目标。他们不但将企业未来所要达到的愿景传播到企业的每一个角落，而且悉心照料企业的生意。韦尔奇和他的团队竭尽全力想要得到的就是这样的领导者。

B类领导者信守价值观但工作有闪失。韦尔奇认为应该再给他们一次成功的机会——要么继续当前的工作，要么就换一个岗位。

C类领导者能实现目标但背弃价值观。最终韦尔奇决定，如果某个经理人（即使能力很强）不能认同企业的价值观，那么就不能再被任用。韦尔奇说，从长远看，只有当整个团队都遵守同样的行动准则，企业才会迎来辉煌。

韦尔奇还总结说，在很多情况下，要改变B类或C类经理人非常困难，难到甚至不值得这么去做。他说：“这是白费力气。把C类人放到B级或C级的公司去，他们就会干得很好……我们是一个A+企业，我们只要A类人才。我们能得到我们想要得到的任何人。照顾好你最出色的人才，回报他们。给他们升职，给他们加薪，给他们很多的优先认股权。”

然而还是有许多地方值得进一步去完善。20世纪90年代下半叶，韦尔奇又发展了一个新的领导理念——它最终使韦尔奇开创了4E领导模式。

JACK WELCH AND THE 4E'S OF LEADERSHIP

4E领袖消除信用差距

把不认同企业价值观的人（他们挑起争权夺势的纷争、抢风头或者与企业价值观背道而驰）继续留在公司里最终就会导致信用差距。4E领袖能避免落入这样的陷阱。这是因为他们懂得双重标准会导致怎样的严重后果，他们会给A类经理人升职，赶C类经理人出门。韦尔奇首要关注的事情就是让A类领导者开心。在韦尔奇之下，通用拥有99%的A类人才——而且一旦失去一位就要做全面彻底的剖析与自查。

最佳领导者的五个特征

1997年夏季的一天，韦尔奇着手起草一份手写稿的备忘录（那时候他不怎么使用电脑）。他将题目定为“最佳领导者”，然后开始将自己心目中最佳经理人所应具备的各种特征记录下来。

其中排在最前列的三个特征就是后来发展完善成为4E中的3E的活力充沛、激发活力和锐意进取。这份记录下“五个特征”的文件为韦尔奇两年之后开创的4E领导模式奠定了基础。

在这份文件中，韦尔奇还有力地阐明了最佳领导者与官僚主义者是决然对立的。韦尔奇认为官僚主义者是人们对领导者最糟糕的一种称呼。官僚主义者思想保守：他们不支持变革和“崇尚速度”的理念（“live speed”是韦尔奇最喜欢的用语之一），不愿意“重写工作日程表”；他们把工作搅得一团糟；官僚主义者制造问题而不能解决问题。正因如此，韦尔奇要抓住每一个机会将扼杀企业活力的官僚主义者从通用公司中彻底清除出去。

韦尔奇还把管理人员一词与死板、沉闷的人联系在一起——他们是更高层次的官僚主义者，本质上与其他官僚主义者别无二致。这就是为什么他特意要将通用的管理人员（即经理人）称为领导者的原因。

JACK WELCH AND THE 4E'S OF LEADERSHIP

4E领袖憎恶官僚主义， 他们热情洋溢、对工作表现要求严格

最有力的领导者对直接下属的工作表现会提出高标准的严格要求，并确保对工作绩效的评价完全依据这些要求。他们对所有人都很坦率，尤其是对表现不佳者。他们深知自己的信誉每一天都经受着挑战，因此致力于提拔有贡献者、清除无能者，从而保持并依赖于良好的信誉。

韦尔奇遭遇滑铁卢？

众所周知，在担任通用电气公司首席执行官和董事会主席的这许多年间，韦尔奇是一个备受争议的人物。因此，当韦尔奇的最后一个举动（或许也是他最大胆的举动）招来最多的争议时，人们一点也不感到奇怪。

2000年，韦尔奇策划了其职业生涯中最大的一次冒险：要以450亿美元的价格购买霍尼韦尔（Honeywell）技术公司。当得知该公司正在被竞购——联合科技公司（United Technologies）正以较为审慎的态度出价购买该公司，韦尔奇立刻展开猛烈攻势，将一封手写的购买意向书直接传真到了霍尼韦尔公司的董事会，而此时他们正在权衡联合科技公司提出的条件。此后的几个月里，韦尔奇似乎已经从对手的手中抢得了这笔交易。可是，当2001年这笔交易泡汤的时候（出于反垄断的原因），评论家们都急于宣布韦尔奇是个演砸了的演员，一个丧失了神奇点金术的领导者。

由于这场收购的失败，《华盛顿邮报》（*Washington Post*）的T·R·里德在他备受好评的《欧洲的美国》（*The United States of Europe*）一书中将韦尔奇任期的最后一年描述为张贴了其“事业的讣告”。在“韦尔奇遭遇滑铁卢”这一章中，里德宣称：“韦尔奇的事业以其在全球范围内的失败作为尾声。如今，他成了一个腐朽的人物。变幻莫测的媒体和商界曾经把他推上神坛，今天他却成为它们批评和指摘的众矢之的。”

至少在一点上里德先生说的没错：“变幻莫测的媒体”的确是在临别时向韦尔奇射出了回马箭。这是它们的一贯做法，也是美国人的一项重大娱乐：先是把凡人捧上天，尊为英雄和名流，然后只要他稍显颓态即群起而攻之，将其狠狠击倒。

最近几年韦尔奇得到的各种赞誉无以计数、神乎其神，那么

按照以上的惯例，现在他的确倒霉了。（甚至连《华尔街日报》也大谈特谈韦尔奇的私人问题——第二次婚姻的失败和“过分优厚”的退休待遇。后来为了应对这些舆论，韦尔奇不得不同意放弃原有的退休待遇，并为已经享受的待遇自掏腰包。）

然而，尽管批评家们把如此多的炮火集中在他的身上，韦尔奇的“股票”（从各个方面来评价）并没有遭受毁灭性的打击。韦尔奇于2001年9月11日（美国遭遇恐怖主义袭击的同一天）出版了介绍他领导生涯的自传《杰克·韦尔奇自传》（*Jack: Straight from the Gut*）^①，购买者蜂拥而至，使韦尔奇这本冗长的著作在美国的销量达到了近100万册——而关于此书的评论文章却寥寥无几。这也使杰克成了历史上最成功的商业类书籍著作者之一。由于写作此书，华纳出版社（Warner Books）向韦尔奇支付了超过700万美元的预付款，出色的销量使华纳出版社的投入得到了回报。

因此，无论韦尔奇犯下了什么“过错”，还是有许多人对他的某种核心思想深感兴趣，想要了解他的经历。当然，美国的许多经理人都相信，韦尔奇时代已经结束了。

尽管美国许多商界人士把韦尔奇看做“堕落的家伙”，东方世界对他的评价却截然不同。在亚洲，韦尔奇的著作在通用收购霍尼韦尔公司失败后的2003年、2004年和2005年的头几个月里一直高居畅销书榜首。对美国读者们热衷的那些与韦尔奇领导艺术无关的私人问题，亚洲读者好像真的不怎么感兴趣。

亚洲国家商务人士的购书行为证实了：在泰国、新加坡、日本和印度等地方，人们更关注的是管理方法而不是韦尔奇这个人。他们想成为韦尔奇，至少做像他那样的领导。对西方媒体大肆渲染的花边故事，他们并不在意。

① 该书中文版由中信出版社于2002年10月出版。——编者注