

NEW

新经济工作室



变革大师

Welch

韦尔奇

经营秘诀

10 SECRETS OF THE WORLD'S
GREATEST TURNAROUND KING

他曾是GE历史上最年轻的CEO

美国最强硬的大老板

他对GE的改革影响了整个美国企业界的命运

他无愧于我们这个时代的超级变革大师的称号!

斯图尔特·克雷纳 / 著

任承科 / 译

辽宁人民出版社

韦尔奇： 变革大师的10大经营秘诀

德·迪拉夫 / 著

任承科 / 译

辽宁人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

韦尔奇:变革大师的 10 大经营秘诀译 / (英) 克雷纳著;任承科译. —沈阳:辽宁人民出版社, 2003.1

书名原文: Business the Jack Welch Way: 10 Secrets of the World's Greatest Turnaround King

ISBN 7-205-05531-8

I. 韦… II. ①克…②任… III. ①通用电气公司(美国)—工业企业管理—经验②韦尔奇, J. —生平事迹 IV. ①F471.266②K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 108491 号

This edition published under license from Capstone Publishing Ltd Via The Susie Adams Rights Agency, UK

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a license or other permission in writing from the copyright owners

出版发行: 辽宁人民出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 深圳鹰达印刷包装有限公司

幅面尺寸: 130mm×185mm

印张: 5.75 字数: 85 千字 印数: 1-10000 册

出版时间: 2003 年 1 月第 1 版

印刷时间: 2003 年 1 月第 1 次印刷

总策划: 李英健 谭 燕

策划执行: 张业宏 张 洪

版权引进: 丁建新 贾 薇 阎伟萍

编 务: 董 喃 瞿文杰 陈 兴 姜 瓴 高 丹 胡 玲

责任监印: 郝云峰 张业宏

责任编辑: 姜 瓴

封面设计: 张业宏

版式设计: 张业宏 董 喃

责任校对: 刘再生

制 版: 沈阳姿兰彩色制版中心

定 价: 16.80 元

电子邮件: newbook@sohu.com

再谈韦尔奇

本书第一版于 1999 年推出。当时杰克·韦尔奇在公司管理方面的至尊地位似乎无人能撼。他的形象已不仅限于 CEO。然而他却对即将到来的退休泰然处之。

在其后的几年里，韦尔奇牢固地确立了在众多商业巨头中的突出地位。在世界首屈一指的管理思想家排名榜“50 名思想家”上，从事商业经营者占据突出位置，韦尔奇和比尔·盖茨位于前 10 名。但位居第 6 名的韦尔奇名列首席执行官榜首。位居其后的是——一批 IT 业的 CEO 们和前 CEO 们。英特尔公司的安迪·格罗夫排在 24 位，紧接着是排名

第 25 的迈克尔·戴尔和排名第 30 位的亚马逊公司的杰夫·贝索斯。另一位吸引人的领导者，西南航空公司的赫布·凯莱赫位居第 49 名。

但随着韦尔奇地位的直线上升，他的商业生涯却遇到了重大挑战，韦尔奇毕竟是人，他也不会一帆风顺，完美无缺。即便是大人物在其记录上也有瑕疵。

在作为 GE（通用电气公司）领导人的最后两年里，韦尔奇最关注的是两件事：安排接班人和谈判收购航空业电子巨头霍尼韦尔公司——以协调最大工业兼并案之一。事件发展证明这两件事有着千丝万缕的联系。

2000 年 10 月，杰克·韦尔奇才开始考虑收购霍尼韦尔公司。有一次他去纽约证券交易所，人家告诉他说联合技术公司——美国主要航空发动机制造商，普拉特·惠特尼的所有者，正计划收购霍尼韦尔公司。他只用了 45 分钟与董事会联系并组织了对抗性收购。在韦尔奇看来，GE 和霍尼韦尔之间的这笔交易简直是太顺理成章了。GE 的发动机制造及航空金融部与霍尼韦尔的航空电子产品结合后产生增效作用将给 GE 带来巨大利益。事实上，他本人确信而且他也说服别人相信这一点。他在两天内就得到了霍尼韦尔董事们的首肯。据说他在访问纽约证券交易所后第二天

早上，就给霍尼韦尔公司董事会打电话，而当时霍尼韦尔公司的董事们正在考虑联合技术公司的出价。韦尔奇同意 GE 将以股权形式向霍尼韦尔公司支付 450 亿美元。

为了把这项交易做完，韦尔奇将原计划的 2001 年 4 月退休推迟到 2001 年年底。这次兼并将一下子把 GE 的规模扩大近三分之一，并极大地增强其在全球市场的实力。当美国有关负责竞争的部门批准了这笔交易时，韦尔奇似乎已经找到了一笔合适的大交易给他杰出的生涯画上圆满的句号了。然而韦尔奇和 GE 董事会未料到还有欧洲委员会这一关。

自 1990 年起，欧盟的执行机构欧洲委员会就对兼并双方公司总收入至少达 42 亿美元，而其中 2.12 亿美元是在欧洲产生的所有这类兼并实施管理。由于 GE 在欧洲有 8 万多雇员，在欧盟内的收入达到 250 亿美元，这笔 GE 与霍尼韦尔之间的交易显然处于欧洲委员会规定管理的范围内。

韦尔奇对于欧洲委员会的干预的担心并不是没有道理的，尽管他说过，“这是一笔最清白的交易”。但由于诸如罗尔斯—罗伊斯公司和罗克韦尔这样的大公司极力游说欧洲委员会反对这个兼并，韦尔奇完全

有理由感到担心。2001 年 2 月 26 日，有关各方被要求到布鲁塞尔会面。GE 陈述了理由，但却被告知，欧盟负责竞争事务的专员马里奥·蒙蒂正在将此交易纳入“第二阶段”，即全面调查。

这笔交易的反对者甚众。除了显而易见的竞争者如罗尔斯—罗伊斯公司和罗克韦尔公司外，还有最初的竞标者联合技术公司以及 15 家航空公司。欧洲委员会进行了调查。拿出了一份长达 155 页的反对兼并意见书，并于 2001 年 5 月 8 日发表。

各方于 5 月 29 日会面，举行为期两天的听证会。GE 的主管和律师们坐在房间的一侧。持反对意见的公司的代表们坐在对面。房间一头的讲台旁坐的是欧洲委员会的工作组。GE 极力反驳欧洲委员会的异议。韦尔奇更进一步，作为让步主动提出出售一些经营部门，其收入达 22 亿美元。

2001 年 6 月 13 日出现了结局。韦尔奇坐在蒙蒂委员的办公室，听他宣读欧洲委员会提出的条件：若想通过兼并，GE 得将其租赁部门 GE 资产航空服务部（GECAS）的 19.9% 剥离。而且 GE 不得控制谁购买 GECAS 的股票。蒙蒂请韦尔奇当天晚些时候回来再做决定。这再简单不过了，就商业可行性而言，韦

尔奇已经让步够多了。他回来时说他反对欧洲委员会的条件。经过了一番不大认真的讨价还价后于7月3日宣布交易失败。

对于韦尔奇的职业生涯，这是一个令人失望的结局。后来韦尔奇以他特有的直率对此评论道：“在我着手进行这场交易前，GE是个伟大的公司。这之后它也是个伟大的公司。如果我们交易成功，它会更好。我会因此事而后悔吗？没那回事。明天我还要做这件事。”

由于这笔交易失败，韦尔奇也就没有理由不离开GE。他宣布他将于2001年9月7日从通用电气CEO的位置退下来。下一个处于困境的是杰夫里·R·伊梅尔特，他在GE担任主管近20年。对伊梅尔特而言，这是一个艰难的挑战。作为有史以来最著名的CEO之一的继任者，这项任务并不令人羡慕。

韦尔奇的成就有目共睹。看看下面这些数字吧：从1981年3月31日到1999年11月，GE的股票价值从4美元跃升到133美元（包括四次股份分割），或者说增长了3200%；从1980年起，GE股份的平均总收益为大约27%；由于持续运作，公司连续100个季度利润回报收益增加；如果你1981年购买了价值1万

元的 GE 股票并将股息用于再投资，到 1999 年底，就会变成 64 万美元。从 1981 年起，GE 的销售额从 272 亿美元增加到 1732.2 亿美元；利润从 16 亿美元增长到 107 亿美元；到 1999 年，GE 是全世界盈利第二位的大公司。无论用什么算法，韦尔奇都是 20 世纪最伟大的公司领导人之一。

现在韦尔奇该干什么呢？他向伊梅尔特交班后的第一个任务就是在全世界巡回旅行推销他的自传《杰克：直言不讳》。毫无疑问，由于霍尼韦尔事件，这本书经过一些改写。图书推销旅行后，韦尔奇要通过咨询工作将他那些大量的管理智慧传给其他公司。“我希望能在安静的密室般的气氛里与五六个 CEO 共事，做我喜欢做的事情——我希望我能提出提高公司水平的方法——我希望能够做这件事。我仍然喜欢这种游戏。” 韦尔奇不大可能缺少客户。

那么《韦尔奇·变革大师的 10 大经营秘诀》这本书的切入点是什么呢？这本书审视了杰克·韦尔奇的管理和领导风格。这本书是关于韦尔奇为什么当总裁以及他的做法。怎样适应其他地方的管理理论和实践。关于韦尔奇管理风格的观点仍然适用。在他掌管的最初年月里，韦尔奇的本性并没有突然改变。韦尔

奇依然是个商业巨头。他的生涯证明了始终为一个公司效力不一定就麻木不仁。他也证明了最佳管理并不为吸引人的高科技行业的主管所独有。沉闷的联合大企业需要令人振奋的管理。最重要的是,韦尔奇证明了管理实质上是一种人的艺术,而非科学。管理令人着迷,需要激情才能做好。企业员工也都是有人情味的。

韦尔奇生平说略

小 约翰·弗朗西斯·韦尔奇 1935 年 11 月 19 日出生在马萨诸塞州皮博迪。他的父亲是波士顿—缅因铁路线上的一名检票员，他的母亲是位家庭妇女。当韦尔奇在马萨诸塞大学学习化学工程时，他是他家里惟一上大学的人。韦尔奇在解释他所选的专业时说：“我有个叔叔在塞勒姆的一家发电厂当工程师，所以我觉得工程师挺了不起的。我选了化学而且喜欢上了它。而化学和工程学密不可分。”^①

值得注意的是工程学对实业家和那些谋划生意的人都极有吸引力。“我是个专业的工程师——而且天生也是这块料”，汤姆·彼

得斯说（他是在康奈尔大学学的土木工程，后来又在越南建桥）。^②哈佛商学院的迈克尔·波特是位航空工程师，前麦肯锡公司战略策划人 Ohmae 健一是位核物理学家，亨利·明茨贝格是位专业工程师。明茨贝格激烈地抨击华尔街和金融家们——“这些人远离那些产品制造、销售、使用和服务的人，但就因为他们受过金融方面的训练他们就控制了一个公司。”他还有点幸灾乐祸地说什么大公司巨头像韦尔奇和英特尔公司安迪·格罗夫都是工程师出身，也都想染指其中。把东西加以拆分并了解其工作原理一直是韦尔奇的天性。

韦尔奇在伊利诺伊大学继续攻读化学工程博士学位。韦尔奇回忆说，他离校时发誓：“我到 30 岁时，年薪要达到 3 万美元。”^③

1960 年他去了位于马萨诸塞州皮茨菲尔德的 GE 塑料事业部。GE 吸引人的地方是它

离他在马萨诸塞州的家很近。而
韦尔奇的雄心壮志：
“我到 30 岁时，年薪要达
到 3 万美元。”
且薪水也很诱人，年薪 10 500
美元。他理想中的 3 万美元年
薪还得等上一阵子。

韦尔奇对 GE 并非一见钟情。一年后，他想要辞掉在皮茨菲尔德的工作投奔位于伊利诺伊州斯科基的

国际矿物及化学公司。年轻气盛又任性的韦尔奇为他所称的大公司官僚作风感到沮丧，韦尔奇被挽留下来。他的上司许诺要消除影响韦尔奇的官僚作风。（他确实也这样做了，而从此以后韦尔奇就对官僚作风深恶痛绝。）

韦尔奇在 GE 的地位开始了飞速的引人注目的晋升。1968 年，他 33 岁时成了 GE 最年轻的总经理。接着他又成了高级副总裁和消费产品服务部门的主管以及 GE 信贷公司副董事长。到 1979 年他已是副董事长，执行官。这期间，他把塑料事业部做成了一个令人敬畏的 20 亿美元的大企业；使医疗诊断设备业务好转；并且开始发展 GE 资产业务。他的确很有才干。

韦尔奇向 GE 官阶最高层的最后一跃是在 1977 年。当时 GE 董事长雷吉·琼斯建议韦尔奇迁到康涅狄格州费尔菲尔德的公司总部去参加他的继任者的角逐。琼斯了解他对其接班人的要求，很快他就发现韦尔奇是正合适的人选。

琼斯说，“我们需要那种既愿意冒深思熟虑的风险，同时又懂得如何与一个大企业协同运作的企业家，”他是个很诚实的人，能够认识到自身的局限。“在智力方面的要求与不太复杂的组织的要求不可同日而语。”^④

CEO 的工作是这样的：

“我们需要那种既愿意冒深思熟虑
的风险，同时又懂得如何与一个大
企业协同运作的企业家。”

这并不是说琼斯当场就做

出了决定。实际上他早

在 1974 年就开始考虑

他的接班人问题，而且

还拿出一个将近 100 名

业绩突出的 GE 主管的初步名单。

后来人数又减到六个，并直接报告给董事会。这六人中包括韦尔奇。“把受人尊重的通用电气公司交到韦尔奇手上，这个管理接班过程代表了悠久的 GE 文化中最佳和最重要方面，”诺埃尔·蒂奇和斯特拉特福德·谢尔曼在《掌握你自己的命运，否则就会受制于人》中这样说。“琼斯坚持要经过冗长、费力、令人精疲力竭而且不厌其烦的过程。这期间要仔细考虑每个有资格的候选人，然后再完全靠理性选出最佳人选。其结果处于公司历史上继任计划的最佳范例之中。^⑤”

1980 年 12 月公司宣布韦尔奇为 GE 新的首席执行官和董事长。这是一个史无前例的任命。45 岁的韦尔奇是公司任命的最年轻的老板，实际上，他只是 GE 公司 92 年中任命的第八位首席执行官。

他接管的公司是美国企业实力和现代管理技巧的典范。GE 与时俱进——虽然通常慢了点，它最后还

是跟上了。但即使这样，它还是业界巨无霸。改变方向，学习新事物并非自然发生之事，GE 的习惯做法是评估后再运作，尽量减少风险，但仍然前进。它的业务相当集中，但与其他大公司相比，仍具有全球战略眼光。

韦尔奇登上总裁宝座时，GE 的净收入为 17 亿美元。按大多数标准衡量，公司都是在以健康的速率增长——上年度增长率为 9%。一切似乎都那么理想。新总裁熟悉了工作后，人们预期会更加一帆风顺。韦尔奇毕竟是自家人。他不大可能向精心培养了他的公司下手。他会这样做吗？

GE 历届总裁与 GE 运作方式

但韦尔奇接掌的是一个什么样的公司呢？GE 的过去和现在都是一部伟大的企业发家史。它以惊人的适应力度过了时代的风云变幻。

1878 年，托马斯·A·爱迪生建立了爱迪生电灯公司。后来公司变成了爱迪生通用电气公司，并于 1892 年与汤姆森—休斯敦电气公司合并成立了通用电气公司。1896 年道·琼斯工业指数开创时，通用电气就挂

牌上市了。它是当时上市的公司中惟一一家现在还上市的公司。

的确，公司可能是法人实体，但它们寿命有限，总要倒闭，这点令人不安。“公司的平均自然寿命应该长达两三个世纪，”阿里·德·赫斯在《充满生机的公司》中写道。他注意到了几个欣欣向荣的老牌公司，如住友集团和斯堪的纳维亚的斯托拉公司。^⑥然而，现实却是，公司捱不到晚年。它们通常英年早逝。但 GE 是个特例，而且是个很大的特例。

德·赫斯引用了在荷兰进行的对日本和欧洲的公司寿命方面的调查，调查说所有公司的平均期望寿命为 12.5 年。“在财富 500 强或相应的排名中，跨国公司的平均期望寿命在 40—50 年之间，”德·赫斯说，并指出，到 1983 年为止，1970 年的财富 500 强中有三分之一已经消失。在德·赫斯看来，这种风行的倒闭是要归因于经理们过于注重利润和盈亏底线，而不是构成其机构的员工群体。

为了揭开这个谜团，德·赫斯和一些他在壳牌公司的同事对公司寿命方面的特点进行了研究。如你所料，普通的基层过失就在于总是将刺激压制到底限。公司需要更多的罗纳德·里根而不是詹姆斯·迪安。领

导主张节制、谨慎和稳健的人生，他们对公司的要求也是一样。皇家荷兰壳牌公司小组发现四个关键的特点，寿命长的公司“对环境敏感”；“由于有很强的归属感而有凝聚力”；“宽容”；“在财政方面谨慎”。杰里·波拉斯和詹姆斯·科林斯在其同样发人深省的著作《千秋伟业》中也得出了相同的结论。这本书几乎成了德·赫斯著作的姊妹篇。

德·赫斯全部论点关键之处在于，就公司及其寿命而言，除了赚取金钱外还有更多其他方面的东西。他说：“把利润和企业寿命截然分开是错误的，”他说。他的逻辑直截了当，无懈可击。资本不再至高无上；人的技能、能力和知识才是最重要的，这种观点的必然结果是“成功的公司必定是能够有效学习的公司。”学习是明天的资本。在德·赫斯看来，学习即意味着准备好接受明天的变革。

德·赫斯更喜欢 GE。事实上它的进步一直是建立在稳固的基础之上的。公司成立的头 7 个月就赚了 300 万美元，其后的管理也一直是小心谨慎，一代人与下一代人的接班也是天衣无缝。所有人都致力于变革，只不过程度上有大有小而已。“GE 的天才人物就在它们选择的历届 CEO 当中，它们当中的每一位