

Jack Welch

AT ANY COST

General Electric and the Pursuit of Profit

逐利为赢

通用电气

是如何成为世界第一的

“欧博伊尔通过调查研究写出的这部书是一部不朽巨著，它是所有的CEO和关心商业道德的人的必读之物。”

——《费城调查者》

托马斯·欧博伊尔/著 ★

马爽 陈焱/译 ★

辽宁人民出版社

Jack Welch
**AT ANY
COST**

General Electric and the Pursuit of Profit

逐利为赢

托马斯·欧博伊尔/著 ★
曹爽 陈焱/译 ★

辽
宁
人
民
出
版
社

图书在版编目 (CIP) 数据

逐利为赢: 通用电气是如何成为世界第一的 / (美) 托马斯·欧博伊尔, 马爽, 陈焱译. — 沈阳: 辽宁人民出版社, 2004.4

书名原文: At any cost: Jack Welch, General Electric, and the Pursuit of Profit

ISBN 7-205-05532-6

I. 逐… II. ①托…②马…③陈… III. 公司—企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 108490 号

At Any Cost: Jack Welch, General Electric, and the Pursuit of Profit

Copyright © 1998 by Thomas F. O'Boyle

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback copyright © 2002 by Liaoning People's Publishing House

Authorized translation from the English language edition published by Vintage Books, Inc.

All Rights Reserved

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: 沈阳市第三印刷厂印刷

幅面尺寸: 170mm×240mm

印张: 24

插页: 1

字数: 380 千字

印数: 1-7000 册

出版时间: 2004 年 4 月第 1 版

印刷时间: 2004 年 4 月第 1 次印刷

总策划: 李英健 谭燕

版权引进: 丁建新 贾薇 阎伟萍

编 务: 董 喃 瞿文杰 陈 兴 娄 瓴 高 丹 胡 玲

责任编辑: 高 丹

封面设计: 杜 江

版式设计: 董 喃

责任校对: 吴广君等

定 价: 36.00 元

作者的话

毫无疑问，通用电气（GE）是美国 20 世纪最受人瞩目、最具影响力的公司之一。在对该公司的调查中能得到几百人的合作，这使我感到很幸运。可遗憾的是，杰克·韦尔奇本人和公司的其他一些行政主管并不愿意接受采访。我本想要韦尔奇先生亲自说点什么，给他以及其他相关人员一个机会，好让他们对我这本书中涉及到的问题和有利害关系的事情做出应有的反应。我的态度是认真的，而且为此付出了相当大的努力。但是我的请求却是徒劳的。他们总是把我支到 GE 的公共关系部。而对于一个责任心很强的记者来讲，对这样的部门进行深入的调查和采访根本起不了什么作用。不过即便如此，我也毫不气馁，不断地对书中内容加以提炼，并进一步通过各种渠道继续调查和核实所列内容。我尽可能从较多方面收集相关信息和人们的不同看法。可以说，为了公平、公正地报道 GE，我已接近全力。需要说明的是，在接受采访的人员当中包括 GE 和韦尔奇先生本人的铁杆拥护者，也包括对他持反对意见者。

序

这成了杰夫·迪普（Jeff Depew）的终生职业。全美最具盛名、盈利最多的企业——通用电气公司（GE）派迪普去日本担任它的海外特使，负责经营它在亚洲和南太平洋地区的一家子公司。该公司主营电气产品，年营业额达1亿美元。迪普是一位30出头的行政主管，任通用电气亚太销售管理有限公司的总裁。他整天都得与那些比他年长一倍的人们打交道。由于迪普本人就是一个工作狂，再加上与其他几百名撒欢儿干活的工作狂相配合，便使他一直飞奔在“快车道”上——9年当中他换了11个岗位。当然每一个新的岗位给他带来的都是更多的薪水、更高的身份、更大的责任和更多的交易，真可谓青云直上。

迪普的个人生活和职业生活整个混为一谈了。他再也无法分清哪个是前者、哪个是后者；他的前妻曾无数次地对他讲：“杰夫，你娶的是GE，根本不是我。”这话听得他耳朵都生起了茧子，但却无从反驳，因为他确实热爱这份工作，也确实对工作太投入了。他在为GE这个巨型企业工作、为名扬美国乃至世界商界的大人物杰克·韦尔奇做事的过程中，受到很大的震动与鼓舞。迪普十分喜欢交易成功时那种极度亢奋的感觉。也许很难想象还有什么东西能比电气销售管理公司所生产的乏味电气产品更缺乏魅力了，但是，电气销管公司（人们常这样简称）对某些人来讲却有着与所有GE企业相同的那种深深的吸引力，即拥有实施大胆战略和全球化联合的机会。迪普是一个地理政治学者，做交易正好迎合了他喜欢带有国际性质、情节复杂、又能体现高度冒险精神的心理。他喜欢运用某种战略战术，施展一些技巧花招，最后做到公平交易。对他来说，谈生意是一门艺术，就像歌舞伎^①和盆景一样，而且在日本做这项工作就

^① 创始于17世纪的日本传统剧种。——译者注

更显示出其艺术特性来了。

迪普是那种典型的、能使杰克·韦尔奇泛起笑意的行政主管：精明能干、进取心强、自信又年轻。他受雇于 1981 年，那一年正好赶上杰克·韦尔奇被提升为首席执行官（CEO），并开始掀起美国公司中最为系统的全面改革这一时机。迪普成为一名助手、一位成功人士，同时他也是一个幸运儿。本来，他与其他 5 名工商管理硕士（MBA）一道走出了管理层的新兵训练营，而那 5 位分别毕业于哈佛大学、斯坦福大学、西北大学以及其他一流商学院的 MBA 却只在 GE 供职几年便先后离开，只留下迪普一人。这主要是因为迪普身上体现了韦尔奇所倡导的青年运动精神。那些被认为不具备改革魄力的守旧人士均遭淘汰，以便给像迪普这样新崛起的年轻人以施展的空间。迪普等人就这样得到了以前闻所未闻的、重新塑造 GE 的大好机会。仅用了 5 年时间迪普就爬上了行政管理人员的梯子，接下来又用 4 年多点儿的时间便跻身于高级行政主管的圈子。他不但赢得了韦尔奇的青睐，而且每一次的连续提升也都得到了韦尔奇的首肯。接下来的一步就是副总裁以及公司执行官的位置，这也是顺理成章的事儿。韦尔奇还让迪普的爬升伴随着可观的经济利益——作为 GE 一个子公司的总裁，迪普的年薪是 12.3 万美金，再加上业绩奖、延期补偿、股票期权以及其他补贴，他每年得到的报酬轻飘飘地超过 50 万美元。这使他名列于全公司报酬最高的 400 名左右高层行政主管之中。此外，他所得到的福利待遇也不错：拥有东京独家羽毛球俱乐部的成员资格；一辆配有专门司机的凌志 LS400 轿车；还有一套全额补助的、带有完备家具的住房……不仅如此，更大的回报在于拥有运用权力的自由，而他在行使这个权力时的年龄要大大低于全美业绩最佳公司中的所有行政主管人员的年龄。

1991 年春夏之交的那笔交易是迪普在 GE10 年的工作生涯中最大的一笔，他为此投入了全部身心。这笔交易对通用电气来说十分重要，因为它的电气销售管理公司遇到了麻烦。100 多年来，GE 一直是控制板、断路器之类基本电气产品的一流制造商，是美国该市场的主要玩家。可是到了 20 世纪 80 年代后期，商业格局发生了变化，全球性的优势地位成了获得成功入场券，而 GE 的电气销管公司则根本谈不上全球占领优势。世界排名第一的玩家是法国的施耐德集团（France's Groupe Schneider），它收购了好几家美国公司，以确立其在美国市场的支配地位。而 GE 竟然找不到一个可行的策略来避开它的法国敌手。其实此前 GE 在欧洲也进行过几宗小额交易，并已与富士公司建立了合资销售企业，以期在日本出售它的产品。可是这两项行动却无一奏效。当时的 GE 副董事长拉里·博西迪（Larry Bossidy）给迪普提出几条具体的建议，

让他与日本最主要的电气设备制造商之一、富士的竞争对手——三菱电机公司发展关系。迪普的使命一目了然：从根本上提高 GE 在日本的地位。迪普现在的亚太有限公司总裁职位是电气销管集团总裁斯蒂芬·拉宾诺维兹（Stephen Rabinowitz）在 1990 年 8 月写信委任他的。拉宾诺维兹对迪普说：“若能成功地完成这项任务，你回美国后职位还会提高，事业还会发展。”看来联合三菱电机是迪普通往成功之路的捷径了。

在一个商业关系还很封建的社会中，三菱堪称是领导潮流的勇士。通用电气当时的年收入为 600 亿美元，抵得上整个以色列国家的全部经济产值，而三菱电机的规模只有通用电气的一半大小，但三菱“家族”在整体上还是让 GE 这位“大哥”相形见绌。三菱是日本最大的株式会社之一，该家族通过交叉持股的方式拥有了大约 50 家其他企业的股份，并且将不同的企业招至麾下。这其中包括三菱银行、尼康相机和柯林啤酒。迪普在三菱株式会社那充满暗礁的海面上小心穿越，终获成功。他与对方相关人士的会晤多达几十次，赢得了他们的高度信任。要知道，迪普在日本仅呆了 6 个月，而他的一位三菱同僚就说他应该找一个日本妻子。这是一种高度的赞美之词，它是一种象征，表明了一个“老外”被接受的程度之高。

迪普期待的是那种“大飞跃”——这是 GE 的行话，指的是让韦尔奇亢奋的交易。此次提出的合并计划要花上大半年时间才能圆满实现，它将使三菱和 GE 的电气销售管理业务合二为一，组成一个新的实体并成为年销售额达 35 亿美元的世界顶尖企业。随着同三菱谈判的进展，迪普越来越相信这次交易具有经济和战略上的双重意义，而且两家公司都有极大的积极性促成这项计划。在迪普及其同事估量的世界八大系列产品的生产销售中，新的联合公司可能会成为其中六项产品的最大生产销售商，并且这项交易还将使 GE 和三菱株式会社建立起关系。利用这样一张强大的关系网便可以在别处繁衍出更多带来获利机会的关系，简直是妙不可言。迪普看出了潜在的联合增效前景，于是他说服了韦尔奇的得力助手、负责国际事务的保罗·弗里斯克（Paolo Fresco）（现任意大利菲亚特汽车制造公司的副董事长），让他相信这场精心策划的开局应由电气销管集团率先着手，并且一旦联盟建立起来，GE 的其他集团再接踵而至，这样一定会稳操胜券的。迪普的上司拉宾诺维兹为与三菱的相关官员谈判已专程来日本几次，其他几个集团的副总裁也都已来过数次。拉宾诺维兹、迪普以及弗里斯克都认为谈判已经取得相当大的进展，并且时机成熟，该把 GE 的韦尔奇和三菱的谷口一郎这两位顶尖级人物推上台了。1991 年 9 月在韦尔奇到日期间，他们安排了这两个人的短暂见面。

在此次会晤的前一天，韦尔奇在东京大仓酒店（Okura Hotel）与 GE 设在日本的

每一家子公司的总经理见了面，顺便了解一下各部门的运营状况。迪普所做的陈述持续了 40 分钟，而且讲的只是与三菱谈判的情况。他为韦尔奇详细地分析了到目前为止所取得的进展，以及其他未尽事宜。迪普告诉韦尔奇，虽然在一些细节问题上还没有达成一致，而且至少也要等五个月以上才有可能达成协议，不过一切看上去都顺利极了。这个消息使韦尔奇兴奋异常，急着要把这笔交易谈下去。迪普离开大仓酒店时充满信心，他认为自己和韦尔奇在想法上已经不谋而合。

迪普他们所设想的见面会是一个标准的礼仪型会见，是那种每次大型并购行动之前都要走的过场。韦尔奇是了解并购礼仪的。早在 1985 年与 RCA 的董事长索恩顿·布莱德肖（Thornton Bradshaw）初次见面时，韦尔奇就做到了小心翼翼，一直忍着没有去讨论他心中最想讨论的重要话题——购买 RCA 的愿望。在这种场合，凡事表现得太急绝非上策。当时的纽约投资银行家、现任美国驻法国大使费里克斯·罗哈金（Felix Rohatyn）撮合成了这笔交易。双方在派克大街罗哈金的公寓中进行了 45 分钟的短暂会面，谈论的内容无非是一些普普通通、无关痛痒的话题：什么消费电子器件啦、美国的竞争性啦，还有日本人什么的，反正是没有一点出格的东西。实际上是在他们一个月后的第二次见面中，韦尔奇才抛出他的问题。在那之后不久，RCA 与 GE 的历史性联姻才正式实现。

按理说，韦尔奇和谷口的见面也应该遵循同样的方式，即先谈点轻松幽默的事儿，再说彼此对对方的尊重和敬仰，之后就起身告辞。要是当时就深入到谈判的细节中去还有些为时过早，那些问题应该依靠双方召集的、能够谨慎处理事务的工作组在随后的回合中再将各自的利益摆平。在前往位于东京市中心三菱总部的路上，韦尔奇和迪普同坐一辆豪华轿车，在车上的短暂闲聊中，迪普从韦尔奇那里得到的惟一暗示是他打算推进一个不同的日程安排。韦尔奇隐秘地说了句：“这件事我们完全可以来它个快刀斩乱麻嘛。”迪普没说什么，他根本没有弄明白这句话对整个交易来说是一种不祥之兆，而且，最终对他个人来说也是如此。

一到三菱总部大楼，由韦尔奇、弗里斯克、迪普和另外两名官员（其中一名担任翻译）一行 5 人所组成的 GE 代表团就被引领到 7 楼的一间会议室。谷口和他的 5 位同僚已经等候在那里了。迪普曾见过谷口一次，但忘记了这个日本人到底有多高。韦尔奇身高五尺八寸^①，而谷口要比他高得多；长相呢，他简直可以说是日本所有经理人

^① 约为 1.73 米。——译者注

员面相的缩影：高贵、文雅、安详，一看就是控制力极强的那种人。韦尔奇看上去也不难看，迪普对他在适当场合特别讲究整洁和打扮这一点总是十分佩服。韦尔奇自有他的雅致之处：纯一色的丝绸手帕与他的领带相配得天衣无缝；别致、细长的黑色表带和表盘与白色的标针儿相映成趣，显得既与众不同，又精巧细腻。不过，在这副整洁优美的外表下掩盖着的却是激烈和急切的情绪，这种情绪在他那壮实而有力的身躯内躁动着。在韦尔奇和谷口互换名片时，一切看上去正常极了，整个局面如预料中发展，各项安排也在有序进行。二人一开始就说了好多互相感谢的话，也按预期表达了他们对彼此的敬慕。韦尔奇坐在谷口对面，突然迅速结束了寒暄之词并坐回到椅子上。“现在看来我们有了一个很了不起的机会，”他通过翻译说，“我们已经看过你们的设施了，它们给我们留下了深刻印象。”

韦尔奇为谷口回顾了这桩交易之所以看上去很吸引人的缘由——产品系列看起来不错，文化氛围看上去也好得很，所以似乎一切都那么完美、那么尽如人意。这将是一项重要的合并活动，它能使 GE 和三菱联手摧毁施耐德。谷口点头表示同意。韦尔奇则继续说道：“过去我们曾试图与日立、东芝这种日本大公司进行交易，但都遇到了麻烦。也许这一次我们可以让两只大象跳起舞来。但是，你的公司是一个很大的官僚机构。我的也是。咱们还是不要让官僚作风成为前进路上的绊脚石吧，所以我看你我都该同意现在就进行这笔交易。”

情势急转直下，迪普惊讶得张口结舌。现在豪华轿车上的那句话的全部意义一下子清晰明了了，他好像当头挨了一闷棍，又像坠如云雾之中。迪普拼命想保持冷静，好不让日本人看出他内心爆炸一般的感情冲动。韦尔奇显然已经越过了礼仪的界限。也许在美国他可以这么做而不受什么责备，但在日本可不行——这是一个礼仪之邦，规矩是一定要严格遵守的。日本人递给你名片时，你不可以不理；在与日本人谈判时，你不可以逼着人家马上做出承诺——尤其是眼下这种情况，因为三菱方面已经同意五个月后见分晓。本来韦尔奇在与日方见面之前对这个时间安排也没表现出有什么不快之感，可不知哪根神经在临来前触动他临时决定要来这么一手？韦尔奇抛出了一个曲线球，谷口却根本没有丝毫接球的心理准备。迪普无助地看着谷口及三菱团队之后，有气无力地坐回座位，把身体靠在椅子的靠背上。日方人员都把目光定格在迪普身上，仿佛在说：“你办的这叫什么事儿？有没有搞错啊？”迪普完全傻了眼，不知如何是好。

谷口反复重申他十分想实现这一计划，迪普认为在这种情况下他还能这么说已经是一大胜利了。这是一个很微妙但很重要的迹象，它表明三菱是多么想进行这个交易；

但谷口是肯定不会在此时此刻做出一个正式承诺的。三菱与 GE 的老对手——西屋电气公司（Westinghouse）有着 80 多年的长久关系，现在谷口愿意从那层关系中迈进一步，同 GE 合作，这本身就已经给足了 GE 的面子。现在正在考虑之中的与 GE 的合作事宜要比三菱与西屋所做的任何举动都大得多、也大胆得多。谷口确信西屋打算放弃与他们的业务往来（后来的事实证明西屋的确这么做了），而他正需要一个高水平的合作伙伴，好为这种不测事件做好准备。这就是他急于同韦尔奇谈判的原因所在。但同时，日本人的礼节和规矩又要求三菱必须在西屋将来从 GE 那里或别的渠道得到这个消息之前就把自己的意图告知西屋。迪普知道西屋方面是很敏感的，所以他花了 6 个月时间精心策划并努力争取能与三菱进行谈判。而且在大仓酒店时，他已经向韦尔奇解释了这个问题的敏感性。但是，当谷口在回答韦尔奇的话茬中，提及有义务在与 GE 正式签约之前将此事通知西屋时，韦尔奇竟急躁起来。

韦尔奇咄咄逼人地问道：“你说你不得不告诉西屋，什么意思嘛？”谷口试图解释两家公司关系的性质，但任何解释都无济于事。韦尔奇只觉得有人想要挑拨 GE 与西屋作对，这让他很尴尬。于是他重申了他的观点，即除非三菱毫不含糊地承诺与 GE 做这笔交易，否则他不会再往下谈了。但是谷口向他保证说他们肯定会这样做的，这个交易会做的。就这样，这次会面不欢而散。

韦尔奇违反了礼仪，因为他认为这笔交易要么就快点做，要么就没法做。他离开的时候还肯定地认为，谷口不愿意快速达成协议实际上就表明他们根本没有诚意。在出来的路上，他对迪普和弗里斯克说：“感觉起来不太妙。我觉得他们是不想做。”由于韦尔奇还要赶去参加贸易工业部的一个会议，所以剩下的事又交给迪普和弗里斯克处理。他们两个又投入到与三菱的另一次对话中。这次交谈比前一次要好一些，双方在谈判中，就应该如何继续下去以及交易如何安排等问题达成了共识。

然而，几周之后，迪普接到拉宾诺维兹从美国打来的电话。他的这位顶头上司告诉他说这项交易岌岌可危。韦尔奇对事情的进展情况感到十分气恼，他觉得自己被人当成沙袋打来打去，而且在日本商界的一个重要成员面前丢了面子。拉宾诺维兹说唯一能够挽救这个谈判的办法就是由谷口以个人名义亲自写一封致歉信，还要在信中做出达成协议的百分百承诺。而实际上，就迪普看来，应该致歉的是韦尔奇。但还是同意照韦尔奇的意思去做。就在这封信即将出炉之时，迪普又从拉宾诺维兹那里接到第二个电话，说他刚刚又同韦尔奇进行了交谈。迪普现在得到命令，要立即结束与三菱的一切讨论，取而代之的是集中全力，准备弥补与富士之间已经出现裂痕的关系。迪

普极其勉强地接受了任务，十分尴尬地告诉三菱的相关人员上司派给他们任务，并为无法执行自己的管理方案，表示深深的歉意。

可是事情并没有就此结束。按照韦尔奇的惯例，每一次失败都必须有人为之付出代价。12月拉宾诺维兹被解雇了。两周以后，即1992年1月，在佛罗里达州的博卡拉顿（Boca Raton）举行的GE高级管理人员秘密年会期间，韦尔奇与十几位电气销售管理集团的高层人员私下又开了一个小会，当然有迪普在场。同时出席该会的还有GE的一颗新星、接替拉宾诺维兹的小詹姆斯·迈克纳内（James McNerney Jr.）。韦尔奇又强调了他想要见到的结果：更高的生产率和更好的成长性。这是他一贯的策略。他指出没有什么惨败能像在欧洲、或在与三菱合作的问题上那样糟糕透顶了。韦尔奇在三菱问题上还特意多讲了一会儿，把它作为商业失败和执行得极为差劲儿的典型例子来引证。

所有人的目光一下子落到迪普身上。迪普并没有觉得自己有什么失误，这时他突然镇静而又坚定地插嘴说了句：“他们到现在仍然想做这笔交易，这笔交易从经济角度和战略角度来讲都是十分有意义的。”韦尔奇的嘴像机关枪一样猛烈地回击了他，而迪普并不示弱，竟然毫不犹豫地顶住了扫射。韦尔奇说了四次，迪普回敬了四次。在桌旁就坐的人们显然不习惯看见一个下属和韦尔奇如此对峙，他们溜着边从桌旁和迪普身边退了出去，仿佛迪普是他们中间突然出现的一个瘟神，想避之都惟恐不及。韦尔奇也好像置身于一块陌生的领地——以前很少有人这样向他提出挑战，他变得越来越恼羞成怒了，随着不服管束的迪普的每一次回应，他的脸也涨得越来越红。迪普的同事看着迪普，意思好像是说：“难道你疯了？”交锋最后终于结束，韦尔奇说：“我再也不想听到关于三菱的事了。”

两个月后，迪普从东京飞往位于康涅狄格州费尔菲尔德（Fairfield）的GE公司总部去参加一次会议。之后有人通知他不用再回东京了，口信儿是“迈克纳内要见你”。迪普只好等着，当时在欧洲办事的迈克纳内过了好几天才打来电话，“我们要在亚太地区采用一种不同的打法。现在需要更多地转向销售，而不是业务拓展，所以我们取消了你的职位。抱歉。”迈克纳内在电话中只说了这么几句干巴巴的话，迪普在GE的辉煌生涯便就此打住。

迪普对GE解雇他的权利从未提出过质疑。他说：“那是一个封建社会。杰克要求下属对他绝对忠诚。”迪普现在为通用汽车公司（GM）效力。那年的下半年，迈克纳内对韦尔奇的忠诚和拥护得到了回报——他被提升为高级副总裁，派驻香港。1995年，迈克纳内晋升为照明集团总裁，1997年又担任飞机引擎集团总裁，是最后接任韦

尔奇成为 CEO 的三名候选人之一，只是输给了最终的赢家——杰弗里·伊梅尔特 (Jeffrey Immelt)。1993 年 5 月，迪普一纸诉状将 GE 和韦尔奇告上法庭。他指控 GE 违反了对他的解雇条件，并在起诉书中指名韦尔奇应承担责任，这样他们的关系才能有一个公平的结局。迪普在 GE 工作这么多年，他谈成了多少生意、为公司赚了多少钱，这才应该是界定他能力的标准。据此，现在他想要一个更好的结果。他的诉讼理由是 GE 背信弃义，少给他 50 万美元——这是迈克纳内所承诺的解聘金和公司最终支付给他，而他又不得不勉强拿着的费用之间的差额。^①

交易谈得好好的，说不干就不干了；诺言许的跟板上钉钉似的，说不算也不算了；还有——难缠的官司一个个找上门来……美国商界当然不会把这样的形象与杰克·韦尔奇联系到一块儿。自 1981 年韦尔奇执掌 GE 江山以来，他一直被誉为大型企业的管理天才、使美国机构再现活力的人物。以他的声望，他只能是美国最重要的企业改革大师，也是我们最杰出、最成功的商业大腕。他的方法和方法论在商学院得到颂扬，媒体对他也是大加吹捧，其他 CEO 们更是纷纷以他为榜样加以效仿。

从时间上讲，他是长长的 GE 明星队伍中离我们最近的一位。这个令人骄傲的纵队的开端要追溯到美国历史上最著名的发明家那儿去。自托马斯·爱迪生 (Thomas Edison) 凝视白炽灯的第一次闪亮时起，GE 和它的科学家，以及它的行政管理人员就一直跻身于这个属于美国的世纪的最前沿。爱迪生于 1878 年创建 GE 以支持他的事业，之后，GE 的鼻祖们在 20 世纪将它发展成一个大企业集团的雏形、再使之壮大成一个强大的跨国公司。今天，至少可以说它的产品覆盖范围已经远远超过了电灯泡。GE 的制造厂分布在美國的 36 个州、波多黎各^②和其他 34 个国家。拥有 GE 股份的美国人约有 200 万，还不包括数百万间接从股票共同基金那里得到股份的人数。因此，GE 股票已成为华尔街上持有人最广泛的股票之一。在联合国的 185 个成员国中有 137 个国家的国内生产总值不及 GE 的年收入量。GE 成了企业中的庞然大物，连托马斯·霍布斯 (Thomas Hobbes)^③也不可能预见到这一点。它的 12 个集团中有 9 个实力大得

① 1997 年 9 月，联邦法官驳回了迪普的起诉。法官的裁决是他无法证明他所声称的 GE 对行政管理人员的解聘计划表违反了受联邦劳动法保护的雇员利益计划。迪普和他的律师已经对此裁决提起上诉。——原作者注

② 位于拉丁美洲的一个自由联邦，实行自治。——译者注

③ 1588-1679 年，英国政治哲学家、机械唯物论者，认为哲学对象是物体，排除神学，从运动角度解释物质现象，著作有《利维坦》、《论物体》等。——译者注

足以被列进《财富》500强。除了电机和照明产品外，GE 还制造塑料、飞机引擎、40 万磅的火车机车、电动机、电器、发电用的大型涡轮机以及医疗诊断设备。而服务业这一领域大部分是在韦尔奇时代发展起来的，包括信息服务集团、由 200 多家电视台加盟的 NBC 电视网和全国最大的金融运营机构——GE 资本集团。从蒙哥马利百货（到 2001 年解体之前一直为 GE 所有）到莱维茨家具，三百多家零售企业都在使用由 GE 资本集团所经营的信用卡系统。实际上，它管理的信用卡要多于美国运通公司（American Express）的运通卡；它拥有的商用飞机也要多于美国航空公司。

通用电气的无形影响力要远远超过它产品的实际覆盖面。作为 20 世纪美国资本主义制度中的一个巨人，GE 既受到了同行的尊重，同时，它的成功也总在遭人嫉妒。GE 还一直影响着政府和其他公司管理各自事务的方法。无论是在权力下放的概念席卷公司董事会的 20 世纪 50 年代，还是在战略规划大行其道的 70 年代，GE 都是标兵和先导。GE 带给我们的是第一个工业研究与开发实验室，第一个工业园区，以及一种价格垄断的文化，此外还有 20 世纪 50 年代的一位高层劳工谈判人莱缪尔·布尔韦尔（Lemeul Boulware）率先提出的“要就要，不要就拉倒”的讨价还价策略，以及《通用电气剧场》的节目主持人罗纳德·里根（Ronald Reagan）。

曾经管理过 GE 的八个人都捕捉到了他们各自的时代精神。30 年代执掌大权的杰拉德·斯沃普（Gerald Swope）是个执行新政的民主党成员，他投给资本主义的是一张温和的笑脸；40 年代查尔斯·威尔逊（Charles Wilson）掌管 GE，他同时出任国家战时生产局（War Production Board）局长，率领 GE 为民主政府的军火库、兵工厂做出过巨大贡献；50 年代拉尔夫·考第纳（Ralph Cordiner）坐庄 GE，他以前曾是舒适牌（Schick）刀片的销售员。是他雇佣的里根，并让他在电视上向全国大张旗鼓地宣传“电气化会让你的生活更美好……”，取得了引人注目的效果；60 年代弗雷德·波奇（Fred Borch）成了 GE 的当家人，他的不干涉管理法使很多初建的企业得到了孕育和发展；70 年代轮到雷吉·琼斯（Reg Jones）坐第一把交椅，这位金融专家和投资组合管理者在 GE 注入了科学管理的理念；80 年代韦尔奇接过大旗，建立了最具典型的全球公司，并在这一过程中创造了巨额财富。韦尔奇领导下的通用电气是世界上获利最多、价值最高的公司，而其对投资者的回报也的确相当可观——股息连续 25 年持续增长，一种近乎完美的高利润递增，日复一日、年复一年——从 1982 年到 1997 年间其股值的增加幅度为 1 155%。1997 年夏，GE 成了第一家估价超过 2 000 亿美元以上的公司，而 10 年前其估价仅为 570 亿。到了 1998 年 7 月，它的股票再次增值 1 000

亿美元。

韦尔奇改变了 GE——股东们得到巨大好处——这是不可否认的。早在大多数首席执行官听说“公司重组”这个概念之前，早在“裁员”成为美国生活中天天都能听到的字眼儿之前，韦尔奇就开始进行这两方面的实践了。在他刚刚结束的 20 年任期间，他共计淘汰了几十万个工作岗位，买卖了几百个企业，去掉了公司等级制度中的全部等级，把资产投入从已成熟的制造业转向娱乐业和金融服务业。他进行人员削减的严酷方法为他赢得了“中子弹杰克”的外号。在某些圈子里，甚至包括他常光顾的里根白宫，这个外号好像成了他的一种荣誉象征。

韦尔奇进行了重大的改革，但是通用电气和我们这个国家是否因此而变得富裕起来，现在得出结论还为时过早。作为拯救 GE 的大人物，在韦尔奇的记录中充满了许多前后矛盾和看上去很不诚实的东西。韦尔奇生性冲动，总是搞突然袭击或发动闪电战什么的。他可以因为一次心跳而做出对个人、对公司资产及对战略战术方面的重大决定；哪怕作一次对杰克·韦尔奇不利的评论，也许就宣告这个人长时间工作生涯的终结。有记录表明，韦尔奇很多快速做下的决定，其结果都证明是惊人的大错。

尽管杰夫·迪普的经历描绘的韦尔奇不同于我们所习惯的、从书刊杂志中读到的那个伟人的画面，但它却是有代表性的。当然，韦尔奇也确实有很多优点。我们只要看看西屋电气公司，一个多世纪以来它在美国电气设备行业中，一直是 GE 的主要对手，而最终却不复存在，从这个事实就不难明白这个道理：即便是很伟大的公司，也可能因为平庸的管理而灭绝。Mediocre 从西屋内侧，从 1983 年到 1990 年的两个 GEO——道格拉斯·丹弗斯（Douglas Danforth）和约翰·马若斯（John Marous）都急于讨好华尔街，同时尽可能刺激收入的提高，于是他们便克隆了一套韦尔奇的战略。而恰恰是在执行这个战略的过程中韦尔奇成功了，丹弗斯和马若斯却失败了。灾难没有降临到 GE 头上，其中一部分原因是因为 GE 的公司地位一向是优越于西屋，还有一部分原因是因为韦尔奇是一个卓越的领导人。他一直都在积极推进变革，并未雨绸缪，而不是坐等它们发生之后再采取对策。他还毫不留情地切除了那个扼杀了包括西屋在内的很多大机构的恶性肿瘤——自满。

韦尔奇同时又是一个缺点极多、极显眼的人。他做事的方式，是以严厉的惩罚手段确保计划得以执行。这倒不是针对他本人，也不是针对他的股东，而是针对那些听命于他和那些必须得经常替他收拾烂摊子的政府和社会。韦尔奇曾经有过很多次惨败，不过最大的一次失败就是败在倒霉的砖缸式压缩机上。这是 20 世纪 20 年代 GE

发明的，是一种大批量生产的家用冰箱的换代产品。转缸被认为是一项重大的革新性突破，韦尔奇把它列为“最大的”技术飞跃项目。可是，由于这批生产要赶在强行制定的最后期限之内完成，所以对这项新型压缩机的测试就被砍掉了。结果新产品大量生产出来后，却发现个个都有毛病，GE 不得不替换已经装进数百万台冰箱中的不合格产品。那一年是 1988 年，通用电气用了 4.5 亿美元来冲抵这批产品的成本。后来，GE 刮起了失业风，压缩机的惨败给 GE 带来的损失相对来说反倒没有那么重要了——到 1993 年工厂永久倒闭之时，总共约有 500 人失去了工作——但是我们现在说这个事件几乎是灾难性的，主要还因为它差不多是以牺牲 GE 的冰箱业务为代价的。

我们还可以来看看另一次令人瞠目结舌的大惨败，就是曾经轰动一时的竞标霍尼韦尔公司（Honeywell）的事件。要知道，韦尔奇的这次行动本来即将成为他事业成就的冠顶之作的。2000 年 10 月的一个周末，韦尔奇仅用了三天时间就从一个主要对手——联合技术公司（United Technologies）那里抢走了霍尼韦尔和它极具诱惑力的航空及航空电子设备业务。韦尔奇预计此项交易不会受到太多的反垄断监视，他说：“这是你们所看到的最干净的交易。”出于“不会有垄断问题”的预期设想，他事前根本就没有费神去通知反垄断管理者，也没有咨询反垄断方面的律师。而结果呢，这就成了众多失策中的第一步。因为欧洲反垄断管理人员对他们提出的合并持有很多保留意见，并提出如果 GE 不做出任何实质性改变的话，他们拒绝批准这项合并计划。韦尔奇反过来也拒绝做出任何满足他们要求的让步。最后，这次商业失败成了众人在如何避免做跨国生意上引以为戒的有力典型。除此之外，这项交易的失败还对霍尼韦尔产生了严重影响，该公司正在打官司，状告韦尔奇在放弃交易之前没有“做出最大努力”。

通用电气编辑了一本韦尔奇任职期间的工作记录，各项失误的严重程度和所犯错误的波及范围从中可见一斑：

- 90 年代华尔街的最大丑闻之一——GE 的基德（Kidder）收购案中，皮勃第证券公司（Peabody）损失了 10 亿美元，之后于 1994 年将证券公司剩余部分出售给佩恩韦伯公司（Paine Webber）。证券交易委员会随后制裁了三位基德的前高级债券监管人：一位因为非法出售内部股票信息，另两位则因为没能进行适当监管。

- NBC 的《日期变更线》是 GE 电视网的标志性电视新闻杂志，它播发了一则关于美国通用汽车公司（GM）的报道：GM 轻型货车配上了火箭。这样在观众看来该车就会出现灾难性爆炸。该报道引发了通用汽车状告 NBC 诽谤案（后来在《日期变更线》发表了公开道歉后，GM 才撤诉）。

● GE 飞机引擎集团在 1992 年表示服罪，承认偷用美国政府的 4 200 万美元，并将之转到一位以色列将军那里，以赢得喷气式飞机的订单。

● 还是这个集团在 1995 年向联邦政府支付 720 万美元，以平息一场告密者引发的官司——一位年轻的 GE 工程师指控本集团，称该集团向美国空军出售的喷气式飞机引擎不符合合同要求。

● GE 参与的五角大楼欺诈案比任何其他军事签约单位参与的多得多，（这是在 1993 年它出售了它的武器业务之前的事儿）。在 1985 至 1992 年间共有 15 项犯罪判决和民事裁决。而相比之下，在由美国审计总署所做的 11 年间的审计报告统计中欺诈行为数量列居第二位的泰利达公司（Teledyne）也只有 7 项。

除了这些之外，在韦尔奇时代，GE 还成为很多官司的被告。其中最受人关注的有：

● 美国平等就业机会委员会控诉皮勃第的基德公司，指控它以年龄问题为借口非法强迫 17 名投资银行家离岗——到那时为止，这是由联邦政府起诉华尔街经纪公司的最大一桩年龄歧视案。（大约五年以后，初审法院驳回了此案，原因是雇员们已与皮勃第的基德公司签过仲裁协议。法院说如果他们决定通过仲裁办法继续努力的话，他们可以通过仲裁实现他们的请求。此案正在上诉过程中。）

● GE 的核企业也是很多诉讼案的对象。原告称 GE 对那些想办法揭露其商用及联邦核设施的非法性和不安全性的员工进行了报复。（GE 已经设法躲过所有的民事责任，只有一项例外。在第十一章中所描述的维拉·英格丽施（Vera English）一案中，国家核能管理委员会处以 GE 罚款 2.4 万美金。）

● 1994 年 2 月，GE 的人造金刚石企业和戴比尔斯钻石矿业卡特尔（De Beers cartel），连同它们的两位行政主管，因涉嫌阴谋操纵价格而受到起诉。这件事折腾得司法部调查了两年，最后还被牵扯进了一场官司，不过后来被驳回了。

● 1997 年 GE 的医疗和塑料企业分别因为各自从德国贝亚尔公司（Bayer of Germany）和道化工公司（Dow Chemical）挖走了高级行政管理人员而受到指控。这两项控诉称 GE 刻意通过雇佣方式不恰当地获取了重要的行业秘密。而且，贝亚尔还声称它那位即将离开的主管人员私下里见过 GE 的高层管理者，包括韦尔奇本人，然后又回到原来的工作中来，此人在贝亚尔工作的最后日子里打探到一些机密情况。两项起诉案都很快得到解决。

● GE 的共同责任保险公司也受到指控。指控称该公司 1995 年宣布破产的 4 个月之前曾申请重新迁到百慕大的许可，并在申请过程中欺骗了马萨诸塞州保险业管理人

员。后来该州最高法院将这一动议撤销了，说不应该允许它这么做。在另一个牵涉到马萨诸塞州的案子中，该州首席检察官调查了一项指控。这项指控称 GE 掩盖了一些内部备忘录，它们可能揭示了在匹兹菲尔德地区的居民花园住宅中存在着违禁化学物质。已有 18 家住户控告公司给他们的财产价值带来了损失。

在 GE 的很多公司，由董事会集中送交到 CEO 那里的这类丑闻层出不穷。20 世纪 70 年代，为尼克松竞选总统和入主白宫的活动非法捐款一事使海湾石油公司（Gulf Oil）的 CEO 罗伯特·多西（Robert Dorsey）卷起铺盖卷儿回了家。但是在通用电气，这类非法勾当似乎不会使董事们或股东们就其存在的管理方面问题产生任何触动，更不要提什么反省了。而且，韦尔奇通常会在精心安排之后雇佣一位著名律师，并声称该律师的调查是“独立的”，这样他就把自己与那种又脏又臭的丑闻之间的干系抹得干干净净。“我们不要再骗自己了，”基德丑闻一败露，韦尔奇就这样对《华尔街日报》的记者说，“这是那帮家伙的耻辱。”言外之意这耻辱不是他的。所谓的那帮家伙——被解雇的基德行政主管——当中，包括韦尔奇的亲密同僚、负责经营皮勃第的基德公司，并直接向他汇报工作的迈克·卡彭特（Mike Carpenter）。

为什么就不能对 GE 的道德问题进行更坦荡、更直率的检查呢？因为高层人士认为不该如此。而且在韦尔奇时代获得了巨额利润的董事们无疑也会同意这一观点。当初韦尔奇接管 GE 时，它在美国公司股票总价值的排名是第十一位。现在他使它排在了第一！如今通用电气仅一个季度所创造的利润比他接管前一年的利润还多。而且今天的绝大多数人，包括韦尔奇本人在内，都会认为那才是评价一位 CEO 是非功过的重要标准。他拿这份工资的目的是让股东们富起来，他韦尔奇也确实做到了。如果 GE 中有几个无赖不守规矩，那又与他何干呢？但追本溯源，所有这一切违背道德之举出现的要素就是韦尔奇所维护的商业信条。他在不断追求更高利润的过程中表现得蛮横强硬、顽固不化，甚至不惜威胁恐吓。这就是为什么 GE 会在连续 12 年多的时间里每个季度都比上个季度盈利更多的原因。这样一条连续增长的长线直到基德丑闻爆发和随后的销账处理之后才算中断。这同时也是公司打破那么多规定的原因所在：把强势之处逼得太甚也就变成了弱势。

与美国其他任何一家大公司相比，通用电气更加突显它的总体个性。在这个公司中，贪婪唱了主角。来看一下韦尔奇所拥有的 GE 股份价值吧：仅 1996 年它就升值 8 300 万美元，这使他的控股价值达到 3.16 亿美元，这里还不包括他手中那些未行使的股票期权，这部分期权价值 1.07 亿美元。手中握有这么巨额的股份，作为 GE 最大股