



财富首脑 (business masterminds)

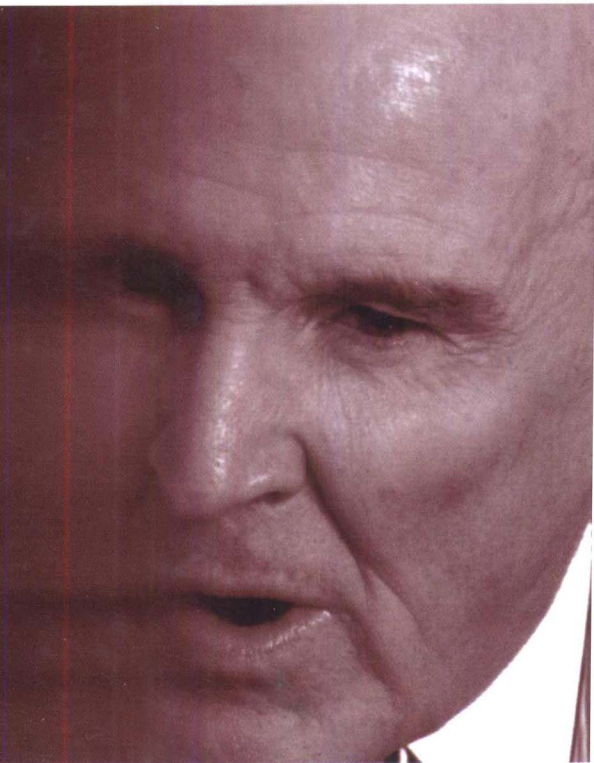
将当今世界最优秀的商业理念付诸实践

Jack WELCH

杰克·韦尔奇

为投资者  
创造了  
亿万财富的  
商界奇才

THE GIANT OF CORPORATE  
MANAGEMENT WHO  
CREATED BILLIONS  
FOR INVESTORS



罗伯特·海勒 (Robert Heller)

66 最受欢迎的商务作家，最优秀的管理诠释者

中国社会科学出版社



**DORLING KINDERSLEY**

www.dk.com

Copyright© 2001 Dorling Kindersley Limited, London

Text copyright© 2001 Robert Heller

All rights reserved

图字：01-2001-4010号

图书在版编目（CIP）数据

杰克·韦尔奇 / (英)海勒著; 崔权醴译. - 北京: 中国社会科学出版社, 2002.1

(财富首脑译丛)

书名原文: Jack Welch

ISBN 7-5004-3159-7

I. 杰… II. ①海…②崔… III. ①电子工业-工业企业管理-经验-美国②杰克·韦尔奇-生平事迹 IV.F471.264

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 066026 号

责任编辑 任明

责任校对 王海英

技术编辑 张汉林

封面设计 唐全梅

出版发行 中国社会科学出版社

社址 北京鼓楼西大街甲158号

邮编 100720

电话 010-84029453

传真 010-64030272

网址 <http://www.csspw.com>

经销 新华书店

印刷 北京中煤新大印刷厂

装订 三河鑫鑫装订厂

版次 2002年1月第1版

印次 2002年1月第1次印刷

开本 880 × 1230 1/32

字数 75千字

印张 3.5

印数 1-12000册

定价 25.00元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换  
版权所有 侵权必究

# 目 录

---

---

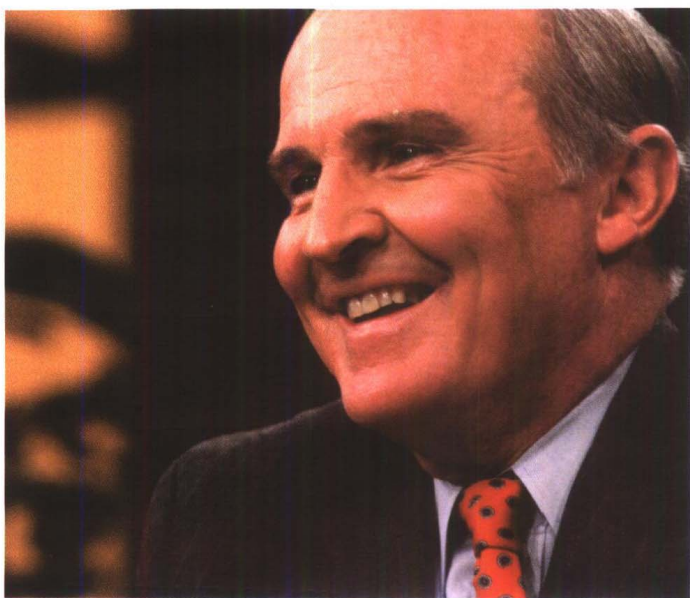
企业开拓者	4
大师小传	6
<b>1 变经理为领导</b>	<b>12</b>
执掌通用电气公司	28
大师课堂 1：培养领导艺术	30
<b>2 发动员工</b>	<b>36</b>
发现六个希格玛质量规则	50
<b>3 赢得竞争优势</b>	<b>52</b>
大师课堂 2：变革企业文化	66
重新发挥科罗屯山庄的作用	72
<b>4 追求股东价值</b>	<b>74</b>
<b>5 开发变革力量</b>	<b>88</b>
大师课堂 3：打破界限	102
词汇表	108
参考文献	109
作者简介	110



财富首脑 (business masterminds)

# 杰克 韦尔奇

1-471.266  
H12a



〔英〕罗伯特·海勒 / 著

崔权醴 / 译

中国社会科学出版社



**DORLING KINDERSLEY**

www.dk.com

Copyright© 2001 Dorling Kindersley Limited.London

Text copyright© 2001 Robert Heller

All rights reserved

图字：01-2001-4010 号

图书在版编目（CIP）数据

杰克·韦尔奇 / (英) 海勒著; 崔权醴译. - 北京: 中国社会科学出版社, 2002.1

(财富首脑译丛)

书名原文: Jack Welch

ISBN 7-5004-3159-7

I. 杰… II. ①海…②崔… III. ①电子工业-工业企业管理-经验-美国②杰克·韦尔奇-生平事迹 IV.F471.264

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第066026号

责任编辑 任明

责任校对 王海英

技术编辑 张汉林

封面设计 唐全梅

---

出版发行 **中国社会科学出版社**

社址 北京鼓楼西大街甲158号

邮编 100720

电话 010-84029453

传真 010-64030272

网址 <http://www.csspw.com>

经销 新华书店

印刷 北京中煤新大印刷厂

装订 三河鑫鑫装订厂

版次 2002年1月第1版

印次 2002年1月第1次印刷

开本 880 × 1230 1/32

字数 75千字

印张 3.5

印数 1-12000册

定价 25.00元

---

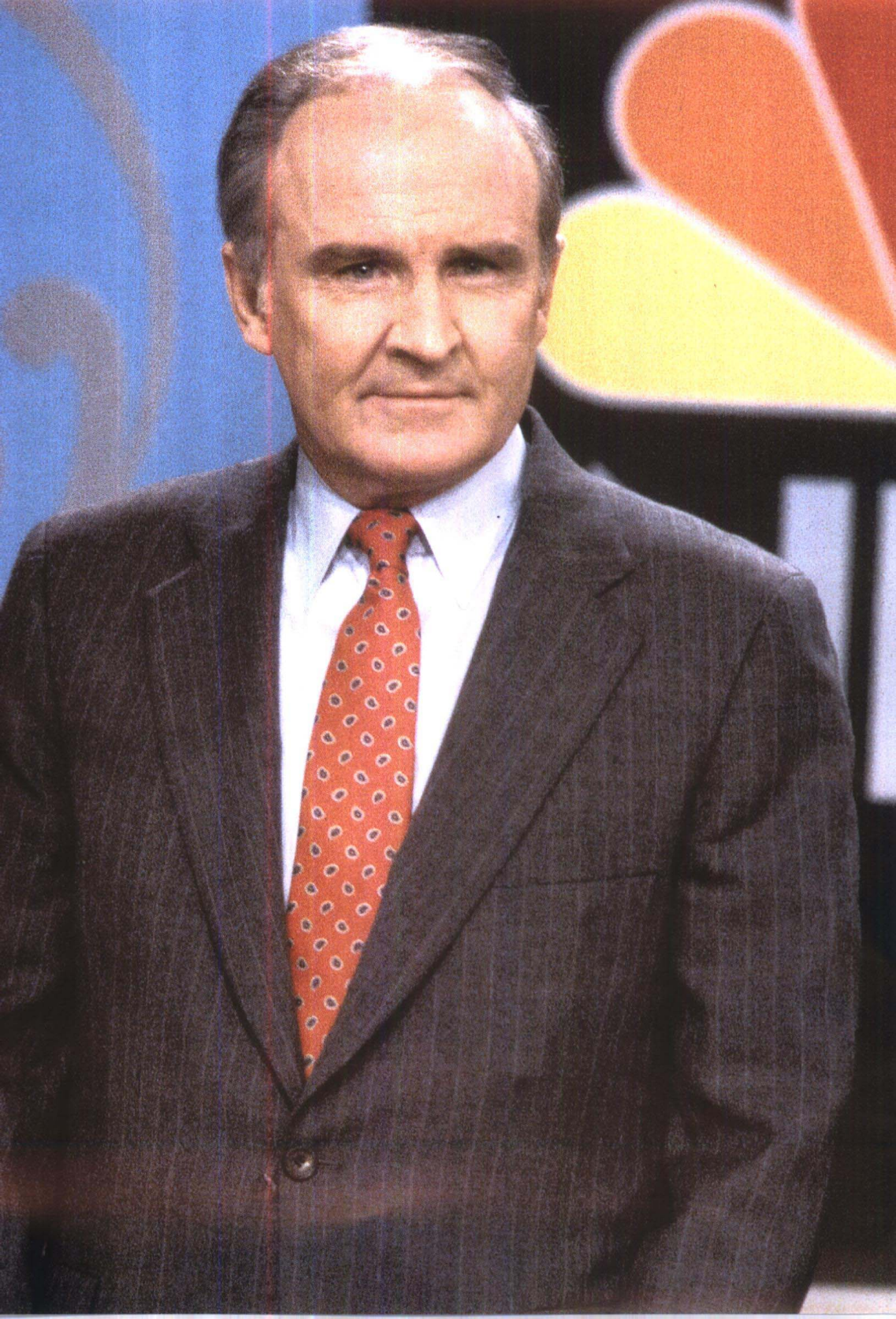
凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换  
版权所有 侵权必究

# 目 录

---

---

企业开拓者	4
大师小传	6
<b>1 变经理为领导</b>	<b>12</b>
执掌通用电气公司	28
大师课堂 1：培养领导艺术	30
<b>2 发动员工</b>	<b>36</b>
发现六个希格玛质量规则	50
<b>3 赢得竞争优势</b>	<b>52</b>
大师课堂 2：变革企业文化	66
重新发挥科罗屯山庄的作用	72
<b>4 追求股东价值</b>	<b>74</b>
<b>5 开发变革力量</b>	<b>88</b>
大师课堂 3：打破界限	102
词汇表	108
参考文献	109
作者简介	110

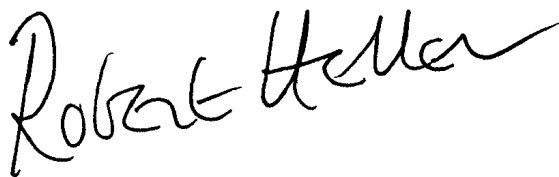


# 企业开拓者

杰克·韦尔奇是20世纪后期企业职业经理人精英中的代表。直到2000年，作为通用电气公司（GE）的首席执行官任期届满之时，他一直都是首席执行官这个角色的最佳楷模。韦尔奇的赫赫声名部分来自他所创造的巨大财富。在1981年4月1日愚人节这天，韦尔奇走马上任，当时通用电气公司的市值是139亿美元；时至1999年秋，通用电气公司的市值已飙涨了将近30倍，高达4108亿美元。

这个令人惊叹的业绩使美国（然后是全世界）的企业相信，首席执行官真正的任务是使股东的财富增值，而且这是极为切实的——尤其是当他们采用了韦尔奇的方法的话。许多人在采用韦尔奇的实践经验，例如，利用“重组”使企业简化、效率更高从而降低成本，通过领导层专注于核心业务、而向下属授权并让他们承担相应的责任。

但大家心目中的这位英雄在永不停息地进行战斗。作为首席执行官，韦尔奇锲而不舍地追求能使通用电气公司的财富持续增长的新办法。他说：“至关重要的是，企业必须在不断循环的运营过程中，获得新创意，更新自己。”他已经证明，公司——即使是巨型的——也可以通过积极、有效的管理，进行极其重大的革新。

A handwritten signature in black ink that reads "Robert Heller". The signature is written in a cursive, flowing style with a long, sweeping tail on the final letter.



## 大师小传

**小** 约翰·弗朗西斯·韦尔奇 (John Francis Welch, Jr.) 1936年出生于美国马萨诸塞州。他当铁路售票员的父亲和母亲在生他那年都已经40多岁了,也没有别的孩子。小杰克最为孝顺他慈爱的母亲格蕾丝,是母亲教给他最重要的东西——人要直面现实,自己掌握自己的命运。有着爱尔兰血统、聪颖喜人的韦尔奇,是其家族中第一个上大学的人。他在马萨诸塞州大学学习化学工程学,又在伊利诺斯大学继续深造并获得博士学位。

但他在两所大学的经历都不太愉快: 尽管才华超群, 韦尔奇却未曾获得过常青藤联盟的奖学金。失败和出身贫寒不但没有压倒韦尔奇, 反而更强烈地驱使他追求出人头地。这种雄心壮志, 从韦尔奇1960年到马萨诸塞州匹兹菲尔得 (Pittsfield) 的GE的塑料工厂干他的第一份工作时起, 就展露无遗。该工厂并非一家典型的GE企业, GE的主打产品是电器设备, 其经营范围大至庞大的涡轮发电机, 小至家用电器和电灯泡。GE是在调研工业合成树脂市场时不慎迷途而进入塑料行业的。

### 工作表现突出

**韦** 尔奇在其上司和师傅——早就对塑料工厂的状况听天由命的卢宾·古托夫 (Reuben Gutoff) 的一番劝阻之后, 终于找到了使这家有300名雇员、赢利无期的小工厂扭亏为盈的理想之道。韦尔奇在此发挥出来的这种“搞活” (turnaround) 的才干, 后来在庞大的GE里被运用得淋漓尽致。韦尔奇擢升甚快, 1968年就成为了塑料工厂的总经理, 年销售额20亿美元。无论到

哪里，无论做什么，韦尔奇都能使人相信自己十分称职、胸怀远大。1973年，韦尔奇升任分管消费产品和客户服务的副总裁。他的工作表现获得了古托夫的如下称赞：

总的说来，杰克1972年的工作成绩是优异的。他管理不同的业务，在取得超常的短期利润的同时，开拓进取，为未来的业绩增长进行积极的投资。……技术很过硬，有企业家的冲劲，聪明敏捷。他为自己订立了高标准，也同样要求为之工作的人。极富想象力和创造力。喜欢标新立异，同时又十分令人赞赏。杰克重视利润和结果——鄙视有损于生意成功的东西。他有了了不起的市场营销技巧。他是一位强有力的领导者。

这些都还不是全部。这位古托夫上司深知“必须明确培养一个二把手，以备提拔使用”。作为部门副总裁的韦尔奇则对自己要升迁到哪里毫不含糊。在他1973年的年度总结评估和发展计划纪要里，韦尔奇坚定地表明其“长期目标”是成为“通用电气公司首席执行官”。8年之后，韦尔奇45岁时，登上了首席执行官的宝座，并且开始将GE弄了个“天翻地覆”——虽然当时该公司刚刚被评选为“财富500强”（Fortune 500）——美国最大的工商企业集团中管理最好的公司。

即使用严格的标准来衡量，韦尔奇的前任雷吉·琼斯（Reg Jones）也堪称“财富500强”中令人尊敬的最佳首席执行官。新上任的接棒人将打破许多琼斯留下的东西；在韦尔奇所继承的东西中，最重要的部分是GE的一项强大传统——GE在从其内部任命的新的首席执行官领导下，总是要周期性地向新的方向拓展业务。像许多离任的首席执行官一样，琼斯并不希望自己的接班人

满足现状、固步自封；相反，琼斯觉得企业文化已变得阴滞不前，而且官僚作风甚嚣尘上。就像《财富》杂志（Fortune）上托马斯·F·奥博伊尔（Thomas F. O'Boyle）的一篇文章所说的那样，“韦尔奇对这些束缚公司发展的东西所持的摒弃压制的态度，正是琼斯所欣赏的。”

成功地安排并任命敢于打破束缚者作为接班人，长期以来已经成为GE的一种力量。有许多竞争者觊觎巅峰宝座，韦尔奇尽管（或者正是由于）做事卓尔不群，却成了非常有竞争力的候选人。1977年，虽然韦尔奇不愿意，但在琼斯的坚持下，他搬到了康涅狄格州费尔菲尔德（Fairfield）的GE总部；1979年，他出任副董事长和高层经理。韦尔奇以在医疗诊断设备（另一次转变搞活）和GE的金融业务上创纪录的业绩，为他在塑料工厂时获得的桂冠更添光彩。GE的资本运营部为顾客提供分期付款的信贷服务，带来巨大的利润增长，在韦尔奇的任期内，它成为公司持续增长的最佳引擎。

## 闪电式进攻

自 从荣戴王冠（1980年12月公司宣布晋升他为首席执行官）以来，获取高增长业绩，已成为韦尔奇职业生涯中占支配地位的主旋律。与以往的10年相比，韦尔奇与GE的其他经理人士都做得不错，但此时的公司业绩表现却远比“财富500强”所称赞的指标要坏：计入通货膨胀，GE的股票价格下跌了一半。韦尔奇将自己的使命确定为扭转公司股价下跌之势，并且要用引人瞩目的方式做到这一点：他想把GE打造成世界上最有价值的公司。在20世纪90年代后期，GE与微软公司为赢得“世界上最有价值的公司”这个殊荣龙争虎斗。要实现理想，就意味着要去除所有那些阻碍利润增

长的东西，而且要用铁的手腕来进行。

当《财富》杂志在1999年称韦尔奇为“世纪经理”（Manager of Century）时，褒奖词中提到，新任首席执行官已经“准备引爆（GE的）业务经理职位、官僚机构、诸多传统惯例和特有的文化”。韦尔奇不只是准备，而是真的去做了，而且是真抓实干——他用看来像闪电式进攻一样的手段来处置问题和采取行动。然而，如今回首时，韦尔奇却认为自己当时进行得太缓慢了。

韦尔奇用一个简明的主张开始了他的闪电式进攻：GE的众多企业必须在其业务市场上成为第一或第二，否则就将很快被重组、卖掉或者关闭。这个“第一或第二”原则已经为各企业划定了起跑线。GE的员工人数将被无情地裁掉10万人，这为韦尔奇招来了一个绰号：“中子

### 有意识的微笑

重调查、不教条的韦尔奇（右）给在科罗屯山庄接受培训的GE高级管理人员充电。他利用会议在全公司内传播他的价值观。



弹杰克” (Neutron Jack) ——中子弹爆炸后会将人杀死而建筑物却完好无损。这次“屠杀”行动的牺牲品包括公司里400名为琼斯所夸耀和欣赏的企划人员——这些人与他们创造的许多值得称道的程序一起被开了。

韦尔奇决定首先要通过召开会议来推行其战略——这些会议包括：每年1月份在佛罗里达州召集的公司500名高级管理人员会议（事先要开一个140人参加的预备会议），每季度在纽约州哈得逊河畔的科罗屯山庄公司自己的经理学院召开的最高管理层30人会议。各部门的领导人与上司整天在一起评审三年战略规划、年度预算和本部门的职业经理人（全公司有3000名）的培养问题。

## 无情的利润浪潮

韦尔奇稍有一点儿口吃，但十分喜欢不断与别人进行面对面的交流，并且为此慷慨花费时间。他相信，“从人们心灵中产生的想法绝对是无可限量的”、“你必须做的事情就是将水龙头安在井眼上，让水涌出来”。在韦尔奇执掌公司的20年里，上上下下洋溢的进取精神，成为GE的主要特征——比如最近的人人开足马力追求产品的绝对完美——这种进取心由无情的利润浪潮铸成并加强。公司销售净收入从1981年的15亿美元增长到1997年的82亿美元，增长了3倍。

这些销售收入的2/5来自GE的资本运营部。资本运营部，韦尔奇的这个“宝贝”的巨大成功已经掩盖了这个事实：如果GE仅仅局限于实业利益，它的增长业绩将根本谈不上突出。公司利润获得巨大提高也得益于如下大的斩获：在韦尔奇掌权的头两年，GE合资或收购了118家新企业，同时卖掉了71家老旧企业。GE的这些大收购也包括在华尔街的一次不愉快的投机冒险：收

购美国无线电公司 (RCA)，该公司下属的全国广播公司 (NBC) 的电视频道在 GE 的管理下已经大获成功。

韦尔奇在 GE 所获得的薪水、津贴和股票期权已使他成了亿万富翁。但他绝不是一个光干不玩的工作狂。他热衷于体育运动，很想与最棒的职业高尔夫球手比划一场。韦尔奇结过两次婚，有两个孩子。韦尔奇的家庭不得不像他的车轮那样适应其紧张的日程表，奔驰在 GE 帝国里（常常是乘直升机，亦步亦趋）。作为 GE 的身兼领袖和教头的掌门人，韦尔奇那满满的日程表，代表着快速、有时还要更快的行动。

韦尔奇对事情稍作了解就能迅速做出决断。但是他也同样迅速地纠正自己的错误。他并不把管理理论化。他宁愿用事例在实践中传授和检验理论。韦尔奇的个人风格已经超越了狭隘的缺点，转化为整个组织的一种文化。

## 接班人问题

**韦**尔奇像其在早期职业生涯中所做的那样，持续“在取得超常的短期利润的同时，开拓进取，为未来的业绩增长进行积极的投资”，并且强调经营管理人员都要这么做。在90年代，一些能力变得至关重要，例如，在培养自己的接班人问题上的远见卓识。到1991年时，韦尔奇的任期还有10年，他说：“从现在起，挑选谁来接替我的位置，是我要做的最重要的决定。我每天都要对此进行相当多的考虑。”这位接班人及其成就，将是对韦尔奇已经建立的不可磨灭的功勋的最后考验。



# 1

## 变经理为领导

- 一马当先冲在前
- 韦尔奇如何区别管理与领导, 并将经理人转化为领导者
- 掌握商界成功的七个要素
- 通过裁减冗员和消除官样文章向官僚作风宣战
- 利用会议激励与整合管理
- 在经理和公司之间推广最好的实践经验
- 如何平衡放手管理和控制授权, 个性化的领导艺术



# 强

调领导者与经理人之间的区别以及使后者向前者转变的必要性，是杰克·韦尔奇倡导和实践的核心。在领导世界上最大的企业组织取得史无前例的成功时，韦尔奇用行动而不仅是语言，将用领导艺术来管理的七步程序，表述得极其清楚明白：

- 为企业描绘美好前景。
- 改变企业文化以实现这个前景。
- 使组织扁平化。
- 砍掉官僚机构。
- 授权给个人。
- 提高质量。
- 废除条条框框。

没有领导艺术，这些事情没有一样能做成；管理在这里只是第二位的、支持性的角色。在韦尔奇看来，领导者与管理者之间的不同简直像大将军和小军官的区别。领导者的工作是严格地分配可利用的人力和财力资源，使之产生最好的结果。但这种结果将是在小军官的“管理”下才取得的。

韦尔奇赋予其将军们指导性的战略角色，为此他们得有特殊的素质。他说：“这需要勇气和过硬的心智。先赌一把，将资源放在他们后面，向雇员们清楚地勾勒出前景，并就你为什么对此说是而对彼说非做出解释。”战术上的工作就留给其他人——而且这就意味着不干预。甚至语言的运用也很重要。“叫他们为经理，”韦尔奇说，“他们就该开始管理事情、上道儿了。”

按照这个了不得的观点，《财富》杂志在1999年11