

白金
修订版

赢 THE WISDOMS OF WINNING 的智慧

杰克·韦尔奇领导艺术—— JACK WELCH'S ARTS OF LEADERSHIP

如果你进入角色，那么你唯一的工作便是要赢得胜利，如果发现自己赢不了，那就得赶快为自己寻找一条撤退的路。

我时常提醒自己：总部大楼内不可能制造或出售任何产品。扎根基层才是了解实情的最有效途径。

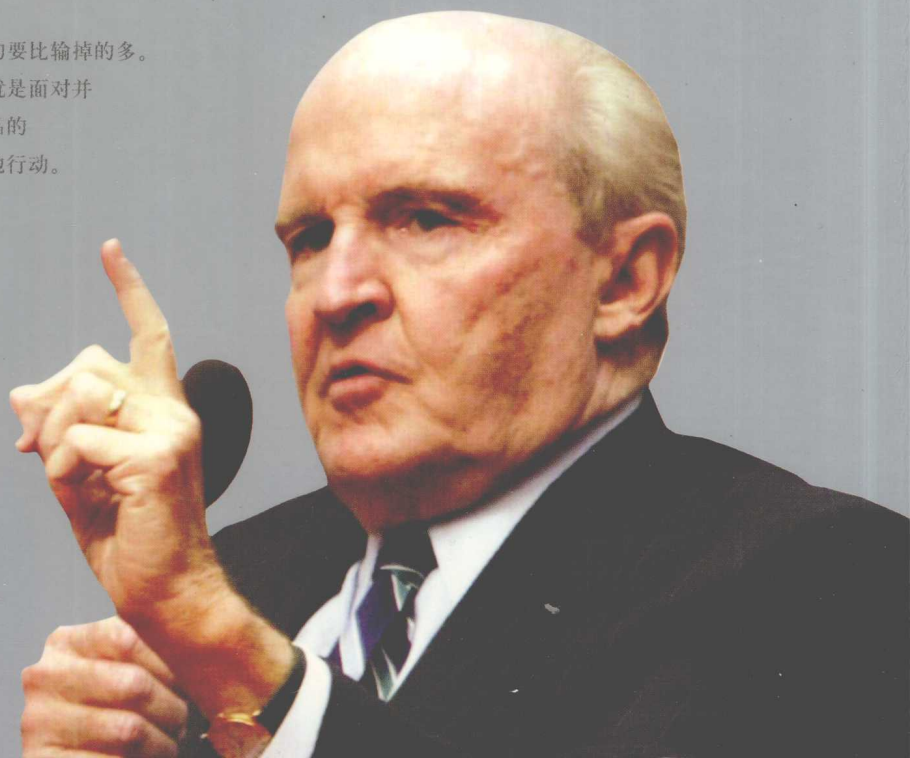
让合适的人做合适的事，远比开发一项新战略更重要，这一宗旨适用于任何企业。

我不在意犯错，重要的是，赢得的要比输掉的多。

其实管理和领导的艺术很简单，就是面对并看清现实——关于人、形势、产品的事实，然后根据事实，迅速果断地行动。

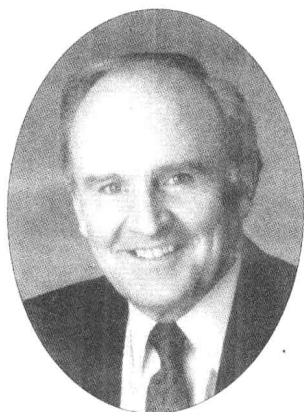
告诉人们实话，因为他们

迟早会知道真相的。



赢的智慧

——杰克·韦尔奇领导艺术——



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

杰克·韦尔奇领导艺术/程刚编译. —北京:中国商业出版社, 2001. 12

ISBN 7-5044-4023-X

I. 杰… II. 程… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 086986 号

责任编辑:孙锦萍

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

北京飞达印刷有限责任公司印刷

*

787×1092 毫米 16 开 17.5 印张 330 千字

2005 年 8 月第 2 版 2005 年 8 月第 2 次印刷

定价:27.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)



目 录

CONTENTS

评 价	(1)
韦尔奇时代	(4)
●企业再造的典范	(5)
●超凡脱俗的管理智慧	(7)
●领导艺术的大师	(8)

第一篇 领导艺术

1.面对现实，勇往直前	(13)
在情况不乐观时，不要假装什么事都没有，也不要认为时间 会治疗一切，凡事总会好转。将头埋在沙中是不能解决问题的。	
●百年通用	(14)
●走出历史的阴影	(18)
●基于现实的领导	(19)
●现实主义的来源	(21)
2.勇于革新	(23)
应该考虑变革，它能使人们保持清醒和警觉，并随时准备 行动。变革正以比企业反应更快的速度发生着：经营环境处于 不断的变革之中，新的竞争者不断涌入，新的产品层出不穷。	
●变革的开端	(25)



- 领先变化一步 (29)

- 一变再变 (32)

- 掌握变局的赢家（改革中的败局） (35)

3.管理得越少越好 (37)

我不喜欢“管理”所带有的特征——控制、抑制人们，使他们处于黑暗中，将他们的时间浪费在琐事和汇报上，紧盯住他们，无法使他们产生自信。

- 与杜拉克不谋而和 (40)

- 4个E (41)

- 放权：潜能的开发 (43)

4.数一数二 (49)

当你是市场中的第四或第五的时候，老大打一个喷嚏，你就会染上肺炎。当你是老大的时候，你就能掌握自己的命运，你后面的公司在困难时期将不得不兼并或重组。

- “数一数二”的由来 (51)

- 改革、关闭或出售 (53)

- 要数一数二，但不要使市场过于狭窄 (56)

5.三环战略 (59)

一个生意人要做的是远离激烈的争斗，投入你真正可以致胜的领域。因此，基本目标是去除弱点，找到一个没有人能够伤害你的坚固堡垒。

- 《福布斯》杂志的封面故事 (61)

- 烤面包机与CAT扫描仪的选择 (63)

- 三个“魔圈” (65)

- 三环战略的胜利 (67)

6.追求量的突破 (71)

因为规模够大，所以能在同期性的市场波动中屹立不摇，





并大手笔地投资于新产品。同时在教育方面，我们一年可投入5亿美元，因为在组织的每个层级中，我们一定得赢的就是人力资源。

● 超级并购的起因 (73)

● 最棒的交易 (76)

7. 进军服务业 (81)

服务市场之大是我们无法想像的。然而我们仍将继续去制造……没有产品，你只能面对灭亡。我们下个世纪的目标是成为一个全球化的服务性公司，同时也销售高质量的产品。

● 转向服务业 (83)

● 服务业浪潮 (85)

● 服务业与制造业之争 (88)

8. 全球战略 (91)

人们说，中国市场风险太大。但我有别的选择吗？置身其外？我们在中国可能失败，但我们只能全身投入，与这些睿智的民众一起，加入到这一巨大市场中。我们不了解中国，每次离开中国，我都知道我所之甚少。

● 放眼全球 (92)

● 缓慢的全球化步伐 (94)

● 韦尔奇时代的全球化步伐 (96)

● 人才全球化 (100)

● 通用在中国 (102)

9. 重视质量 (107)

说到质量和服务时，意味着在全公司创造一种为我们的产品和服务而自豪的氛围。我认为它确实意味着，我们全都延伸到超越出界限，或者说，比我们原本做的要更好。这在全公司、在各方面、在每天都在发生。





- 质量问题困扰通用 (109)
- 惟一的选择 (111)
- 启动6 σ 计划 (113)
- 曲折的6 σ 进程 (115)
- 6 σ 的成果 (118)

10. 构筑学习型组织 (121)

多元化公司成为一个开放的不断学习的组织是至关重要的。最终的竞争优势在于一个企业的学习能力以及将其迅速转化为行动的能力。

- 倡导好学精神 (123)
- 学习的楷模 (127)
- 塑造学习文化 (128)

11. 消除界限 (133)

我们必须攀越横在诸如设计和营销等职责部门之间的障碍，地域障碍也必须消除。我们的人在马德里和汉城必须像在路易斯维尔一样的舒适。

- “无边界”的来源 (135)
- 分享好主意 (137)
- 重新定义老板与部属间的关系 (139)
- 最好的理念来自陆军学院 (140)

12. 消灭官僚主义 (143)

在官僚体制中，大公司中想控制事务、控制基层的人人满为患，他们说他们什么都能做一点。好，现在我们让人们离开他们，让他们为他们自己的成败负责。

- 削减婚庆蛋糕式的森严等级 (145)
- 策略规划的弊端 (147)
- 组织扁平化 (150)





●新组织结构的效益	(151)
13.重塑通用企业文化	(155)
我最想完成的一件事，是创造并培养一支精良的队伍， 这就是所谓领导者要做的事。这不是某个人坐在一匹马上 发号施令，而是一种开创远大目标并培养一支有相同远大 目标的精良队伍的能力。	
●通用电气价值观	(156)
●再造克罗顿维尔	(158)
●公司内企业家精神	(162)
●企业文化的探索	(165)
14.电子商务	(169)
有些持怀疑态度的人认为通用电气已经不可能再提高效率 了，他们常问我，在这只柠檬里还有没有可以榨出来的 汁。网络给了我们一只全新的柠檬，一个柚子，甚至是一 个西瓜——全都放在一个盘子里。	
●“连猴子都能学会打字”	(170)
●从“摧毁你的企业.com”到“发展你的公司.com”	(172)
15.重视人的价值	(175)
惟一的解决之道在于发掘更多、更好的点子，这不只是 求诸于少数几个人，而是求诸于工厂内的每个人，我们将所 有的数字与资料摊在台面上，大家一起讨论所有可能的解决 方式，让在场的每个人皆贡献其心力，以团队之力致胜。	
●“中子弹杰克”	(176)
●10%淘汰率	(180)
●利用每一个人的智慧	(183)
●倾听员工的声音	(185)
16.化解危机	(189)





让我骄傲的是在全世界27.5万名员工中的99%早上起来后满怀热情和正直地去面对竞争。他们不需要警察或法官。当他们每早面对镜子时，惟一需要的是良心。

- 丑闻缠身 (190)
- 没有第二次机会 (192)
- 17.选好接班人 (195)

就我而言，10年以来我一直在寻找的一个最佳主意就是谁将接任我成为公司下一任董事长。我日益坚信这20年来我找到的最佳主意就是在各位董事的积极赞同之下来推举杰夫·伊梅尔特担任你们下一任董事长兼首席执行官。

 - 数千小时的艰难选择 (196)
 - 不一样的感恩节 (198)
 - 任重道远 (200)

第二篇 杰克·韦尔奇小传

1.母爱呵护 建立自信 (205)

韦尔奇夫妇是爱尔兰移民的后代，两人都没有读完中学，但对于这个结婚16年方才孕育的爱情结晶他们却是呵护备至……

2.初入通用 备受磨难 (209)

在韦尔奇负责的企业中，有一些是很老的企业，他对其中存在的庞大的官僚机构一直就颇有微词，他渴望着能够去改变它……

3.力排众议 入主CEO (217)

1980年12月19日，这是让韦尔奇一生都难忘的日子。





这一天，在通用电气公司纽约办公大楼47层的董事会会议 室，雷吉·琼斯当众宣布韦尔奇正式成为该公司下一任CEO， 将于1981年4月接替他的职务……	
4.惟我独尊 锐意革新	(224)
对韦尔奇来说，可能是由于他相对来讲比较年轻，也 许是他那“获胜高于一切”的心态。无论是什么原因，韦 尔奇就是不能坐视不顾……	
5.意气风发 突遭婚变	(235)
终于，韦尔奇感觉自己的婚姻好像发生了某些变化。 因为他感觉到现在的他与卡罗琳之间除了友谊和相互尊重 之外，好像再也没有其他共同的东西……	
6.高瞻远瞩 理念经营	(239)
杰克·韦尔奇以其超人的智慧和对经济市场细致入微的 观察适时提出了经营战略全球化，“6 σ ”标准和电子商务， 不仅使通用电气公司在竞争中立于不败之地，而且这些理 念几乎重新定义了现代企业的标准……	
7.激流勇退 先贤让位	(248)
在韦尔奇离任前一年的时间里，选择继任者这件事一 直困扰着他，因为这不仅仅是他职业生涯中最重要的一件 事，而且也是韦尔奇面临过的最困难也最痛苦的选择……	
附 录	
杰克·韦尔奇如是说	(256)
通用公司与杰克·韦尔奇年表	(265)



评 价

- ◆ 海尔集团首席执行官张瑞敏说：“我认为做得最好的，就是通用电气公司的杰克·韦尔奇。”
- ◆ 韦尔奇大学毕业后就一直在通用电气公司，他没有在别的公司工作过。正如一位观察家所指认的：“杰克·韦尔奇造就了通用电气，但通用电气同时也造就了杰克·韦尔奇。”
- ◆ “韦尔奇的通用电气，”耶鲁管理学院的教授维克托·弗鲁姆说：“这是一个创造现代企业的模式。”
- ◆ 《经济学人》杂志：韦尔奇是一个“永不休息的爱尔兰裔美国人”。
- ◆ 《华尔街日报》：“韦尔奇先生可以耗上一整天的时间去参观一间工厂、赶飞机、小憩片刻，然后不断地重新再来；这期间他也许会在太阳谷或爱达荷州稍作停留，像他自己所说的‘疯狂地滑五天雪’。”
- ◆ 伯克夏哈达维公司董事长：“杰克是管理界的‘老虎’，所有的 CEO 都想效仿他。他们虽然赶不上他，但是如果仔细聆听他所说的话，就能更接近他一些。”
- ◆ 迪斯尼公司董事长兼 CEO 迈克尔·埃斯纳说：“杰克·韦尔奇赋予团队领袖以全新的含义，他不仅仅是一个商业巨子，还是一个有心灵、有灵魂、有头脑的商业巨人。”
- ◆ 《华盛顿邮报》：韦尔奇写给股东的年度信函，俨然已经变成许多企业领导者与商业专家学者们必读的文件。
- ◆ 《商业周刊》：“不管你喜不喜欢，杰克·韦尔奇已经成功地扫除了一个美国公司过去存在的官僚主义积弊，并将家长式的统治作风转变为一



种永争第一的强悍风格。不管你喜不喜欢，美国也将会有更多公司依循着通用电气的管理模式而行。”

- ◆ 《新闻周刊》：“韦尔奇早就预见，即使吞下 RCA 也不会有消化不良的问题。”
- ◆ 韦尔奇大学时的班主任威廉·曼哈尼说：“他总是很自信，他痛恨失败，即使在足球比赛中也一样。”
- ◆ 通用电气公司的管理顾问汤姆·彼得斯说：“通用电气中的每一个企业的成功，无论从高科技的涡轮机制造到通用电气信托公司，还是通用电气信息服务公司，都是通过热情的工作态度、强劲的竞争实力以及偶尔超越通用电气正规政策与中央体系而获得的。”
- ◆ “如果好莱坞要拍通用电气公司的故事，那么，大卫·尼文可以饰演琼斯。相反地，斯潘塞·特雷西就是扮演韦尔奇角色的人选了。”一位记者如是说。
- ◆ 组织发展专家卡尔·韦克说：“韦尔奇很显然地将日本同时视为竞争对手、伙伴、朋友以及敌人：这是一个非强迫性二无论思考的最佳范例。”
- ◆ 有一位员工曾经说：“如果你不同他争论点儿什么，你无法和他打招呼、问安，如果他不想要上前和你面对面地争论你的观点，那么你对他来说是一点用处都没有。”
- ◆ 《今日管理》杂志：“可能再也找不到一家公司可以和通用电气一样，在大规模企业管理的艺术、技巧、观点与技术上有如此重大贡献。”
- ◆ 一位中年的员工很肯定地表示通用电气走对了路。这位员工说：“25年来，你们所付予的酬劳不仅是我的双手所做的工作，同时也包括我脑中的思维与思法。”
- ◆ 通用电气医疗器材公司副首席行政官文森特·莫雷利说：“尽管韦尔奇是一个集聪明才智与冷漠特质于一身的人，却并非意味着他是通过恐





惧来进行管理的。只不过，他的确吓倒了一些人——即使是好人也不例外。”

- ◆ 国家广播公司的总裁格兰特·廷克说：“在我眼中，韦尔奇是两种人的化身：一种是你与之交往的大好人，也是男人中的男人；另一种则是会昂首阔步、风光地走进办公室的棋手，所有的员工都不再是人，而是他手中的棋子。”
- ◆ 美国红十字会总裁兼 CEO 伯纳丁·希利说：“韦尔奇向我们展示了一位拥有敏锐的才智、勇气和荣誉的领导人如何鼓励他周围的人，渡过意外的难关，激发斗志，将企业带向一个又一个新的高度。”
- ◆ 通用电气公司的帕欧罗·费斯科说：“如果杰克有一天早上想倒立着走路，每个人也都会学他。”
- ◆ 著名管理学家汤姆·彼得斯说：“通用电气的韦尔奇行动既不一致又很难预测。他对任何事情改变再改变，这是他的特有标志。”
- ◆ 《产业周刊》：“通用：平均每天 600 亿美元的街角小杂货铺。”
- ◆ 《财富》杂志：“韦尔奇那一套无与伦比的管理手段和培养领导人才的热情是他取得成功的惟一秘密。”
- ◆ 日本索尼株式会社社长兼 CEO 出井伸之说：“杰出的商业魔术师杰克·韦尔奇终于透露了他的管理秘诀。现在，我们必须接受他的慷慨馈赠，力争向他看齐甚至超过他。”
- ◆ 《华尔街日报》：“作为当代美国最成功的企业的掌门人，韦尔奇对领导学的贡献超过任何一个同时代人。他创造了一系列人们闻所未闻的领导学新辞汇。”
- ◆ 贝塔斯曼公司董事长米德尔霍夫说：“杰克的视野和勇气，他的征服能力，他的激发艺术，当然，还有他的成功，使他成为全世界企业家和经理人的楷模。”





韦尔奇时代

杰克·韦尔奇在 1981 年登上美国通用电气公司的第一把交椅，那时候他才 45 岁，成为通用电气历史上最年轻的首席执行官。

20 年来，在韦尔奇的领导下，通用电气的市场价值从原来的 140 亿美元，增加为今天的 6000 亿美元，这份成绩把比尔·盖茨等其他世界级企业家远远甩在身后。

作为公认的全美头号经理，全球第一 CEO，自 1981 年接掌通用电气公司，一直到 2001 年 9 月正式卸任，韦尔奇以其卓著的领导艺术和管理智慧，使通用电气各项主要指标保持着两位数的增长，创造了人类企业史上的奇迹。

在此期间，通用电气的年收益一路攀升，从 250 亿美元增长到 1300 亿美元；净利润也从 15 亿美元上升为 127 亿美元；从股东收益方面来看，无论是微软公司的比尔·盖茨、英特尔的安德鲁·格罗夫、投资大师沃伦·巴菲特、沃尔玛零售大王山姆·沃顿，都无法同杰克·韦尔奇相比。

在过去 20 年中，通用电气给予股东的年均回报率超过 23%，1998 年，这一数字更达到创纪录的 41%。通用电气的股票价值从 1981 年的 120 亿美元剧增到今天的 2800 亿美元。

华尔街的分析家认为，到韦尔奇卸任，离开通用电气公司时，公司的股票可能从 2000 年（1 月 5 日）的每股 82 美元上升到 200 美元，公司的总资产也将从现在的 4000 多亿美元增加到 6000 多亿美元。

目前通用电气公司是美国纽约道·琼斯工业指数 1896 年创立以来唯一一家至今仍榜上有名的企业。

回顾杰克·韦尔奇领导通用电气的 20 年历史，尤其从 20 世纪 90 年代以来，公司年复一年的增长源于其一直在全公司范围内推行的四大增长措施——全球化战略、重视服务、6 σ 质量标准和 E 化。

尤其是服务业，韦尔奇认为服务比产品更重要。于是他决定将通用电气的重点从卖产品转变为向用户提供解决方案。

1981 年制造业的收入占通用电气总收入的一半以上，在韦尔奇提高





服务业比重的精神指引下，1997年通用电气2/3的收入来自于服务业。预计今后服务业更将是通用电气高速发展的主要动力。

来自通用电气的一份报告称：“这个世纪的蓝图是，通用电气不仅将是一个销售高质量产品的公司，还是一个提供全球性服务的公司。”

尤其值得一提的是通用资本服务公司，作为通用电气的子公司，从1991年到1996年，如果没有资本服务公司，通用电气的年营业额每年只会增加4%，而现在却翻了一番，达到9.1%。通用资本服务公司的贡献从中可见一斑。

如果让资本服务公司从通用电气独立出来，它将以327亿美元的营业额名列“财富500强”的第20位。

在2000年12月，《金融时报》连续第3年将通用电气排在“全球最受尊敬公司”的首位。董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇再次蝉联最佳首席执行官称号。在全球720位首席执行官参加的这一评选中，通用电气的得票数是分别排在第2位和第3位的微软公司和索尼公司得票数的总和。

●企业再造的典范

1981年，杰克·韦尔奇即将成为通用电气公司的首席执行官时，他告诉另一名高级行政人员：“我希望来一场革命。”

当韦尔奇坐在通用电气公司总部新办公室时，《财富》杂志公布了对《财富》500家企业首席执行官的调查结果。“最优秀的首席执行官”这一荣誉称号的获得者是：雷格·琼斯——韦尔奇的前任，他被同行们以压倒多数的票数选中。同时产生的另一个压倒多数的结果：通用电气公司——经营得最好的公司。

但是韦尔奇打算毁掉这个杰出典范——包括公司的业务组合、行政系统、不胜枚举的惯例和传统，以及特有的公司文化。

出乎所有人意料，韦尔奇使公司的价值成倍增长：市值从130亿美元增加到今天的6000多亿美元。通用电气公司目前在全球最有价值的公司中排名第一。

韦尔奇获得首席执行官职位的时候，在几被战争完全破坏的废墟中重建起来的德国和日本威胁到美国的市场，发出全球竞争开始的信号，但是诸如施乐公司这些美国公司以及汽车制造厂商对这种危险毫无意识。

严格地说，韦尔奇不是看到新的竞争来临最早的人。他的最大成就是



当看到新的竞争来临之后，能大胆面对新事物所需要的巨大而痛苦的变革，而且比工商业界的其他任何人都更为迅速有力地进行变革。韦尔奇领导了一个潮流，他带领经理们进入一个全新的世界，并且告诉他们如何着手进行变革。

作为全球最有价值的公司，韦尔奇赋予通用电气公司新的使命。作为新计划的核心，韦尔奇宣布通用电气公司的每一项业务必须在同行业中位居第一或第二。这是自我评估的一个彻底变革，而事实上韦尔奇对公司任何业务位居第二都不大满意。因此，他又提出了著名“三个圆圈”的概念。

在就任的头两年里，韦尔奇购进 118 个新业务、合资企业或收购企业，同时出售了 71 项业务。其主旨是让通用电气成为一家有竞争力的公司，退出通用电气没有竞争优势的业务领域。

通用电气的战略规划制定者是 20 世纪 70 年代那些误入歧途最深的时尚追随者，韦尔奇认为有效的规划必须来自各个下属企业本身。所以他解雇规划部门员工，着手处理效率低下、不起作用的部门。

韦尔奇拒绝作为事实上的工商界政治家在首都华盛顿消磨大量时光，同时，他也拒绝到其他公司担任董事，理由是一个专职工作对他足够了。

现在韦尔奇可以静下心来，集中精力对通用电气公司的内部事务以及影响公司日常运作的习惯和文化进行改革了。

韦尔奇首先烧掉了由全美最优秀企业思想家编写的五大册公司指南。然后，他撤销了整整几个经理层，包括当初琼斯设置的一个高级经理层。

韦尔奇倡导著名的群策群力活动，在活动中，所有部门的员工与其上司聚在一起召开“全体员工大会”，提出问题或有关部门如何运作得更好的建议，员工的建议必须在当时当场得到答复。

然后韦尔奇又提出了一个更激进的举措：采用其他公司的好建议。通用电气向丰田公司学习过资产管理，向沃尔玛百货公司学习过对市场的快速反应。这也是通用电气公司的又一次意义深远的公司文化改革。

与此同时，另一个同样重要的变化就是，韦尔奇把大量时间花费在和各个经理们的沟通和交流上。当一个经理与韦尔奇见面时，彼此的交流是直言不讳的，而不是例行公事。争执不可避免，也许会大喊大叫，韦尔奇不留情面地坚持用这种方式与众多经理人员进行工作。





●超凡脱俗的管理智慧

密歇根大学管理学院一位教授说：“20 世纪有两个伟大的企业领导人，一个是通用汽车的斯隆，另一个则是韦尔奇。但两人比较起来，韦尔奇又胜出一筹。因为 21 世纪的经理人以韦尔奇为榜样。”

请看一年之中通用电气公司的会议安排：

1 月初：全公司 500 位高层主管到佛罗里达州去开全年营业计划决策会议。

3 月：公司最高层的 30 位主管，在克罗顿维尔开主管会议，检验年初所订计划的进度并交换意见。

4~5 月：韦尔奇到各主要分公司与公司 3000 位经理人见面，亲自评估各经理人的表现。

6 月：召开年中最高层主管会议，地点设在哈德逊河畔的训练中心。

6~7 月：通用电气部门主管在公司总部商讨 3 年计划。

10 月：公司前 130 位主管在训练中心商定第二年年年初佛州会议该注意的事项。

10~11 月：最高层主管预算和人力资源评估会议。

12 月：召开最高层主管会议。

这么紧凑的会议，如果韦尔奇不是一个有组织、有条理的人，不会得到预期的效果。如果得不到预期的效果，这些会议只会劳民伤财，浪费公司资源。

上任伊始，韦尔奇公开宣称凡是不能在市场“数一数二”的业务，都会被卖掉或被裁撤。

裁起员来，他绝不手软。很多通用电气的员工抱怨韦尔奇的要求太严厉。无论在生产上打破多少纪录，韦尔奇总嫌不够。员工就像一只柠檬，被韦尔奇把汁都挤干了。

任何一个好的领导人，都应该懂得用“棒子和胡萝卜”原理去获得一个好的结果，韦尔奇是其中的高手。

有一次，一位通用电气的中层主管在韦尔奇面前主持简报，由于是第一次面对韦尔奇作报告，心情太紧张，两腿发起抖来。

这位经理坦白地告诉韦尔奇：“我太太跟我说，如果这次简报砸了锅，你就不要回来算了。”

