

CEO的商业智慧

JW

29 Leadership Secrets, from Jack Welch

向杰克·韦尔奇

学管理

(美)

罗伯特·史雷特

(Robert Slater)

著

吴溪译



机械工业出版社
China Machine Press



向

杰克·韦尔奇

学管理



机械工业出版社
China Machine Press

Robert Slater. 29 Leadership Secrets from Jack Welch.

ISBN 978-0-07-140937-8

Copyright © 2003 by McGraw-Hill, Inc.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2011 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。

版权 © 2011 由麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2010-5008

图书在版编目(CIP)数据

向杰克·韦尔奇学管理/(美)史雷特(Slater, R.)著;吴溪译.—北京:机械工业出版社,2011.1

(CEO 的商业智慧)

书名原文:29 Leadership Secrets from Jack Welch

ISBN 978-7-111-32880-3

I. 向… II. ①史… ②吴… III. 通用电气公司(美国)—工业企业管理—经验 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 257117 号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:刘斌 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2011 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

147mm×210mm·5.75 印张

标准书号:ISBN 978-7-111-32880-3

定价:25.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hjzg@hzbook.com

前言

29 Leadership Secrets
From JACK WELCH

杰克·韦尔奇，这位执掌通用电气公司多年的董事会主席暨首席执行官，被誉为我们这个时代最伟大的商界领袖，而他，当之无愧。正是杰克·韦尔奇，统率通用电气从1981年4月走到2001年9月；也正是杰克·韦尔奇，为通用电气创造性地引入了多项公司史上最为重要的战略。而这些战略，已然成为美国企业的通行之道：企业再造，强调成为业界第一或第二（“数一数二”战略），视质量为生命（通过六西格玛体系的引入）……此外，与绝大多数的企业领导人不同，韦尔奇开创了自己构思严密精巧的公司治理理念，为公司治理的方方面面给出了精辟的指导。

本书所论述的韦尔奇的领导秘诀，继续在全球商界引起共鸣。很少有企业家能够如此清晰而明确地阐述企业如何取得最大化的绩效。

在韦尔奇执掌通用电气之前，商界一直在诟病大型组织对员工的过度管控。这样的组织往往极大程度上依赖命令—控制式的管理系统，鼓励管理高层过度管理，与此同时，也给予员工铁饭碗式的就业保障。杰克·韦尔奇突破了所有这一切。他让我们看到的是，他一直在颠覆这些管理神话，一直在激励全球的企业管理人员“反其道而行之”：让组织架构变得更精简，管理层级变得更少；管理人员要管得更少，要给予员工更多的授权；在管理更为严密、生产力更高的企业航母上，所谓的“铁饭碗”将不复存在。

韦尔奇领导下的通用电气所取得的骄人业绩，赋予了其管理理念极大的说服力：在他接任通用电气董事会主席暨首席执行官之初，通用电气的年销售额为 250 亿美元，年收益为 15 亿美元，市值为 120 亿美元，排名全美上市公司第十位。而到了 2000 年，也就是韦尔奇退休的前一年，通用电气年销售额 1299 亿美元，年收益 127 亿美元。2001 年，通用电气年销售额继续稳定在 1259 亿美元，年收入则攀升到 141 亿美元。

自 1993 年到 1998 年夏天，通用电气一直是美国上市公司市值的领袖。在韦尔奇的领导下，企业市值达到了峰值的 5980 亿美元（韦尔奇担任首席执行官的最后一年，市

值为 4000 亿美元)。1998 ~ 2000 年，通用电气三度蝉联《财富》杂志所评选的“美国最大印钞机”称号。

企业中的每一个人，从企业最有实权的管理者，到最普通的工厂计时工，都能够从韦尔奇身上学到很多东西。通过研究他的管理秘诀，我们将了解到美国企业过去的模样，也能够勾画出他在众多方面创造性地改造美国企业的各项战略。

29 Leadership Secrets
From JACK WELCH

目 录

前 言

第一篇 高瞻远瞩的领导者

获取竞争优势的管理诀窍

管理秘诀 1 利用变革的力量 / 2

管理秘诀 2 面对现实！ / 9

管理秘诀 3 管理越少越好 / 14

管理秘诀 4 确定愿景，之后切实放手、放权 / 19

管理秘诀 5 不必强求高度集中统一的中心思想 / 24

管理秘诀 6 培养认同企业价值观的员工 / 29

第二篇 点燃变革的火炬

制定应对变革的战略

管理秘诀 7 持续关注创造机会和获取更多竞争力的途径 / 36

管理秘诀 8 成为业界第一或第二，不断更新对市场的
界定 / 41

管理秘诀 9 及时裁员，防止机构臃肿 / 47

管理秘诀 10 利用收购实现飞越！ / 52

管理秘诀 11 学习型文化 I：打破边界，充分授权，提倡
学习的文化 / 60

管理秘诀 12 学习型文化 II：不问出处，将最优秀的思想
引入企业 / 65

管理秘诀 13 21 世纪的大赢家将是全球化 / 71

第三篇 去除“老板”的概念

构建无边界组织，提升生产力

管理秘诀 14 扁平化：减肥！ / 78

管理秘诀 15 贯彻“S”秘诀（速度、简单化、自信），激
发生产力！ / 83

管理秘诀 16 像小型企业那样行事 / 89

管理秘诀 17 去除边界！ / 94

管理秘诀 18 释放员工的能量 / 100

管理秘诀 19 倾听一线员工的声音 / 105

管理秘诀 20 走入员工当中，当面解答他们所有问题 / 111

第四篇 新一代的领导者

推动和保持两位数增长的原动力

管理秘诀 21 追求卓越：不断超越目标 / 118

管理秘诀 22 把产品质量放到第一位 / 124

管理秘诀 23 产品质量是每一位员工的工作 / 130

管理秘诀 24 确保每一位员工都理解六西格玛的运用 / 136

管理秘诀 25 确保客户感受到产品质量 / 142

管理秘诀 26 拓展服务业：市场的未来 / 148

管理秘诀 27 利用电子商务创造的商机 / 153

管理秘诀 28 实现现有业务的网络化 / 158

管理秘诀 29 用电子商务终结官僚主义 / 163

后 记 / 172



第一篇

高瞻远瞩的领导者

获取竞争优势的管理诀窍

管理秘诀 1

利用变革的力量



杰克·韦尔奇的百宝箱

过去的管理人员往往习惯于接受妥协，按部就班地做事，这样的管理理念不免会滋长安逸。未来的领导者必须学会提出问题、探讨问题、解决问题，必须能够归结出企业未来的发展愿景。

是否存在企业经营成功的秘诀？应该没有。但是，我们不妨虚心向大师——堪称当代最有作为的商界领袖——来学习经营之道。这位大师就是杰克·韦尔奇，通用电气前任董事会主席暨首席执行官。

《财富》杂志 2000 年 3 月刊将韦尔奇推举为“他那个时代里最让人景仰的首席执行官”。

那么，韦尔奇是如何收获这样的赞誉的呢？

令人惊叹的业绩

1981 年，韦尔奇执掌通用电气，此时的通用电气

年销售额“仅为”250亿美元。到了1999年，该数据改写为1120亿美元。1981年，通用电气年度利润15亿美元，1999年，该数据提升为近110亿美元。

韦尔奇并不仅仅是“做对了某件事”，因为要取得如此骄人的数据，必须做对许多件事。韦尔奇提出了伟大的经营理念，并将它们贯彻到实际。

本书后续将一一阐述这些伟大的经营理念。是的，韦尔奇驾驶的是一艘拥有34万名雇员的超级企业航母，但是，我们相信，其理念适用于任何规模的组织。

在韦尔奇所有的经营理念中，最具分量的莫过于如下这条：居安思危，率先变革！

变革很容易，不是吗？老板做出决策，员工照单执行——不是吗？

如果你身在企业，你就会知道，变革通常并不简单。事实上，它几乎是世界上最困难的事情。韦尔奇深知这一点，但是，几乎是在1981年春天接手通用电气的那一刻起，他便自始至终竭力推行变革。

坚持全面的变革

20世纪80年代初，变革“猖獗肆掠”。通货膨胀

形势严峻，新兴的全球竞争者攫取了大量的市场份额。

韦尔奇明白自己所面临的挑战：

我们必须记住，我们最好做得更好、更快。

因此，我要向公司传递的信息是，“游戏规则正在改变，而且变化巨大”。对此，我们必须群策群力有所规划，以应对一个完全不同的新时代。

这些，对于通用电气来说意味着什么呢？

全新的产品，每天都在变化、都有所不同的市场环境，以及一个人人必须接受变革的企业！

把每一天都视为到任的第一天

韦尔奇喜欢告诉通用电气的管理层，把每一天都视作到任的第一天。

换句话说，便是要永远保持创新的思想。要让创新成为你对企业永远的思考，而不是沉迷于过往的成就。

只要能够起到改善的作用，就要大胆地实施变革。不断复查自己的计划，改写一切需要改写的部分。

不论是通用电气内部还是外部的人士都认为，韦

尔奇大可不必耗费心力改变过去，毕竟，通用电气一直堪称典范。不是吗？

但是，韦尔奇知道什么更好：

我看到通用电气的许多业务正在变得……老态龙钟。

美国企业在本质上过于注重组织架构。

这在过去并无不妥，但是，当今的时代日新月异，变革的速度已然超过了企业的本能反应。

创建“数一数二”的理念

韦尔奇为通用电气的各项业务提出了一项新的战略。他宣布，从即日起，各项业务务必做到业界的第一或是第二。如果无法达到这一标准，公司将关闭或出售该项业务。

可以看出，韦尔奇推行的变革并不仅仅要求利润。“数一数二”的标准必然激起许多的风险。不过，一旦成功，通用电气也将在未来持续收获两位数的增长。

这其实不过是抛砖引玉罢了。韦尔奇在通用电气

的整个任期期间，始终持续引入变革。

举个例子，1985年12月，通用电气宣布，将以62.8亿美元的价格收购通信巨人美国无线电公司（RCA）。

这是有史以来，石油业以外最大的企业并购案。当此之时，通用电气排名全美第9大工业企业，而美国无线电公司则位列全美第2大服务业企业。强强联手后的新巨头年销售额达到400亿美元，位居《财富》500强第7名。

这桩并购拉开了通用电气变革的序幕。纵观通用电气的发展史，你会发现，由内部自身发展是它一贯的传统。韦尔奇突破了这样的惯例。他期待通用电气取得最快的增长，为此，他愿意展开一切的行动。

员工也有好主意

韦尔奇清楚地知道，公司内部也不乏绝妙的主意。20世纪90年代初，他开创性地推出“群策群力”（Work-Out）计划，这项长远的10年计划旨在有效利用员工的聪明才智。

用韦尔奇的话来说，“Work-Out”旨在帮助人们停

下来，并且：

与大型组织中滋生蔓延的官僚主义作斗争。何为官僚主义，我们并不陌生：烦琐的审批，没必要的重复，铺张和浪费……

变革生效了！到了1990年，通用电气已经成为美国最强大的企业。然而，即便是如此辉煌的纪录，也仍然没有挡住韦尔奇继续点燃下一轮变革浪潮的信念。1995年，韦尔奇迈出了大胆的一步，推出了全公司范围内产品及流程质量提升的变革行动。

此举为何？韦尔奇渐渐地意识到，通用电气的质量标准尚未达到足够的高度，即便通用电气一向就是一家——用韦尔奇自己的话来说——“高产品质量公司”。那么，为什么不保持现状呢？韦尔奇的回答如下：

我们期望超越过去，期望通过将产品质量提升到一个全新水准的方式来改变竞争的格局，而并不仅仅是比我们的竞争对手做得好而已。我们期望公司的产品质量超群，能够带给客户足够的价值，并对客户的成功举足轻重，从而成为客户唯一的、有价值的选择。

变革的号角再次吹响。

这就是杰克·韦尔奇的主要经营战略：

居安思危，率先变革！

韦尔奇准则

- ▶ 接受变革。那些视变革为大敌的企业领导者必然失败。变革是永恒的，也是面对不断变革的企业经营环境，成功的企业领导所必须读懂的天条。
- ▶ 让员工明白，变革是永恒的。教育员工要将变革视为机遇，视为一项通过努力工作和聪明才智便能够成功克服的挑战。
- ▶ 时刻准备修正计划。韦尔奇总是鼓励他的管理人员和普通员工，要时刻准备复查自己的计划，并做出必要的调整。