

JACK WELCH

JINGSHI GEXIJI

雅文◎编译

20世纪有两个伟大的企业领导人，一个是‘通用’的斯隆，另一个则是韦尔奇。但两个人比起来，韦尔奇又略胜一筹，因为韦尔奇为21世纪的经理人树立了一个榜样。

——《商业周刊》

*Jack Welch
Chairman and CEO
General Electric
1981-2001*

管理大师
面对面

韦尔奇

经商69个细节

人民出版社

JACK WELCH
JINGSHI GEXIJIIE

*Chef
Congratulations
You have achieved
May you enjoy
larger!
Jack Welch*

韦尔奇

经商69个细节

图书在版编目(CIP)数据

管理大师面对面 / 柳援越编. — 呼和浩特: 内蒙古人民出版社, 2005.6

ISBN7 - 204 - 07969 - 8

I . 管... II . 柳... III . 管理学 IV . C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 069515 号

韦尔奇经商69个细节

——**管理大师面对面**

雅文编译

*

内蒙古人民出版社出版

(内蒙古新城区新华大街祥泰大厦)

北京普瑞德印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 19 字数: 280 千字

2005 年 9 月第一版 2005 年 9 月第一次印刷

印数: 1 — 5000 册

ISBN7 - 204 - 07969 - 8 / C·152

定价: 29.80 元

前言

如果你关心全球股市动态的话，可能会经常听到“纽约证券交易所”的大名，因为那里股市分分秒秒的起伏跌宕，都会迅速向全世界的每一个角落辐射。该交易所堪称全球经济的晴雨表，就连国家领导人访美时，也曾专程来到交易所，穿上特制的红马甲，亲身体验全球经济一体化的浓厚气氛。

那么，你可曾知道，自从 100 多年前美国第一个股票交易所成立，有多少家上市公司是从一开始就上市，并且一直存活到今天？只有一家，这就是美国的通用电气公司（GE）。而能使这家由爱迪生亲手创建的百年老店屹立不摇的关键人物，就是 1981 年至 2001 年执掌通用电气“帅印”的杰克·韦尔奇。

1981 年，杰克·韦尔奇担任通用电气总裁兼首席执行官（CEO）时，公司的资本金额只有 130 亿美元，并且内部机构重叠十分严重，官僚作风、等级观念盛行。不良债务累积如山，患上了典型的“大企业病”。整个公司的价值较 10 年前缩水了一半！

2001 年，通用电气成为全球第一个资本总额突破 6000 亿美元大关的公司，总收入达到 1300 亿美元，净利润从 15 亿美元上升为 127 亿美元，而员工则从 40 万人削减至 30 万人，连续 5 年高居《财富》杂志“全球最受赞赏的公司”排行榜首位，比位居第二的微软公司的得票率高出 50%。杰克·韦尔奇也因此而被赞誉为 20 世纪最成功的首席执行官、“全球第一 CEO”。

综观杰克·韦尔奇领导通用电气 20 年所走过的成功之路，人们不难发现，韦尔奇其实是用最简洁和最朴实的思想诠释了那些



韦尔奇——经商 69 个细节

韦
尔
奇

经
商
69
个
细
节

看以繁杂的经营理念。也正是因为它的简洁和朴实，所以才最实际，最实事求是，最一针见血，最切中要害。一句话：最管用！

杰克·韦尔奇在上任后的第一次年会上，就公开宣告：“要做第一，只要不是第一、第二的部门就关门！”他告诉员工：你愿意在第一流的公司工作？还是要在不入流的公司鬼混？他宁可将通用电气失去竞争力的部门卖给对手，也不愿让它们继续留在通用苟延残喘。对于韦尔奇来说，通用电气要是不能做第一或者第二，还不如让员工选择到其他第一、第二的公司去工作。

从重塑企业文化、组织再造，到经营理念的变革，分析起来，就因为他事情不论大小，皆非常有原则，而且实事求是，做什么事都要做最好，不能做最好的就不要做。所以，20 年来，尽管其它许多公司在严峻的全球经济中像多米诺骨牌一样纷纷倒台，可是韦尔奇不仅始终领导着通用电气公司，并且打造和执行一连串的经营策略，将通用电气变成 20 世纪末全美最成功的企业。

理论是给那些有闲功夫的人看的。阅读本书你将会看到，杰克·韦尔奇的创新经营理念并不像火箭科学般遥不可及，而是每一个人都有机会接触到的学问。韦尔奇说：“我们不以世界企管理念的源泉自居，但我们可能是全世界对追求新好理念最饥渴的人，无论这些新好理念在何处，我们都会毫不羞怯地吸纳并适应。”发明你自己的新好理念，因为世界上没有一个单一理念可以放诸四海而皆准。把事情做完、做好就是企业的一切——问杰克·韦尔奇就知道了。

当然，要想知道梨子的味道，还需要诸位读者亲自品尝。愿“每一位 CEO、每一位领导者、每一位渴望成功的人，都将从本书中获得收益”！

Jack Welch

目 录

— 永远稳 坐第一 把交椅

假如你是市场上排名第四或第五的企业，你的命运就是：老大打个喷嚏，你接着就染上肺炎。而只有你成为市场上的老大，你才真正能够掌握自己的命运。市场上的追随者们出现又消失，命运叵测。如果你在市场上排名第四，那么你的命运与那些追随者相比，不会有太大的区别。因此，你们必须找到根本的战略方法，让自己变得更加强壮，努力成为市场上的第一或者第二。

- ① 居安思危，率先变革 < 2
- ② 要么变革，要么死亡 < 4
- ③ 面对现实，不要玩数字游戏 < 6
- ④ 背水一战的“瘦身”手术 < 9
- ⑤ 变革不是猛虎 < 11
- ⑥ 创建“数一数二”的公司制度 < 13
- ⑦ 《福布斯》杂志上的三个“魔圈” < 14
- ⑧ 标准不怕定得太高，而是怕不够高 < 20
- ⑨ 抛弃不争气的“儿子” < 23
- ⑩ 烤面包机与 CT 扫描仪之争 < 29
- ⑪ 不满足于在小范围“称雄” < 32



二 大公司的 身躯 小公司 的灵魂

12 追求量的突破 < 37

13 并购美国无线电公司 < 39

14 一夜之间完成的超级“飞越” < 47

小公司是无所不知者，与市场联系的更紧密。小公司行动快速，它们更了解市场上犹豫不定的代价。因此，通用电气必须去做，而且是以小公司雷厉风行的行事速度去做的事情，就是在通用电气庞大的身躯里，安装上小公司的灵魂。

15 管理越少，成效越好 < 57

16 我不操作通用，我领导通用 < 59

17 无能的管理者是企业的杀手 < 65

18 做自己最该做的事 < 70

19 像小公司那样经营 < 74

20 小公司里人人都是老板 < 77

21 像小公司一样精干 < 79

22 永远不要坐着不动 < 81

23 使复杂的同题简单化 < 83

24 不要穿着雨鞋跑步 < 85

25 最简单的方式就是最佳的方式 < 88

26 让员工觉得自己非常棒 < 90

无边界公司应该将各个职能部门之间的障碍全部清除，工程、生产、营销以及其他

三 无边界 『经营理念』

部门之间能够自由沟通，完全透明。一个无边界公司将把外部的围墙推倒，让供应商和客户成为一个单一过程的组成部分。它还要推倒那些不易看见的种族和性别藩篱。它要求把团队的位置放到个人的前面。在无边界的公司里，地理上的障碍也必须祛除，“国内”或者“国外”业务将没有区别，它意味着我们的员工在布达佩斯或者汉城工作，就像在路易斯维尔或斯克内塔迪一样舒服。

- 27 拆除高墙眼界宽 < 98
- 28 压平“婚庆蛋糕”式的森严等级 < 99
- 29 组织扁平化 < 105
- 30 分享好主意 < 113
- 31 免费使用员工大脑 < 118
- 32 重新定义老板与员工之间的关系 < 119
- 33 创造员工自由发言的空间 < 122
- 34 挖掘员工的潜能和智慧 < 127
- 35 比竞争对手学习得快 < 131
- 36 让创新的思想在公司内自由流动 < 133
- 37 正大光明地剽窃 < 139
- 38 向员工学习 < 145

每一天，每一年，我总觉得花在人身上的时间不够。对我来说，人就是一切。我总是不断提醒我们的经理：不管是在哪



四 “分享我对人的激情”

一个级别上的人，都必须分享我对人的激情。今天，我在他们面前是“大人物”；他们回到公司后，在员工们看来，他们就是事实上的“大人物”。他们必须把同样的活力、献身精神和责任心传递给员工们，传递给那些远离杰克·韦尔奇的人们。我的前妻卡罗琳总是提醒我——我曾经在这家公司工作了 10 年而不知道董事长是谁。我要求每一个通用公司经理都要记住的重要一条是：在其员工所关心的范围内，“他们就是 CEO”。

39 我只把赌注押在人身上 < 153

40 花时间与员工交流 < 154

41 解答一线员工 < 157

42 最高的工资雇用最优秀的人 < 162

43 10%淘汰率 < 163

44 奖励最优秀的人才 < 167

45 一流环境才能留住一流人才 < 172

46 千万不要试图自己来单独完成某件事 < 175

47 给管理人员“洗脑” < 182

五 无止境 地追求 卓越

我们证明了我们可以快速成长而且行动敏捷，但可能没有出色的质量。我们推出的每一代新产品和服务水平都在提高，但还不足以使我们的质量赶上那些卓越的跨国公司的水准，他们以自身具备的顶级质量在激烈的竞争环境中得已生存。因此，我们想要的远比这要多。我们不仅仅希望我们能够通过

优于竞争对手来主导市场的竞争格局，我们还希望通过产品的新的质量水平来领导市场竞争。我们希望自己的产品品质对客户来说，意味着突出的、不可替代的价值，意味着成功的必要条件，从而成为客户惟一的、有百分之百价值意义的选择。把质量视为公司的头等大事，你会发现，客户满意度也将随着你对质量的重视而不断提高。

48 从质量上寻求突破 < 193

49 要做就别等待 < 194

50 由最杰出的人来领导 < 202

51 从客户出发，为客户服务 < 210

52 让每个人都付出 150% 的努力 < 216

53 无止境地追求卓越 < 216

54 把“追求卓越”目标的风险降为零 < 219

六 全球化时代的抉择

任何全球化扩张都充满了风险和文化冲突，德国人允许行贿；法国不仅允许行贿，还可免税。因此，你必须十分警惕，经受锻炼。但在美国本土，这是不允许的。显然，风险越大，机会越多。我想，这就是区别所在。……通过电子商务，我们可以扩大我们的市场，找到新的客户。通用电气的供货基地可以变得更加全球化。我们在规模优势方面所作的技术投资体现了规模大实际上是有好处的。对于我来说，因特网世界的利润所在是：“旧经济”型公司在生产率和市场份额方面的收益抑制了“新经济”模式的增长机会。



- 55 全球化经营 < 223
- 56 全力推动通用电气的全球化步伐 < 224
- 57 全球化的通用电气 < 230
- 58 人才全球化 < 238
- 59 全球化在中国 < 243
- 60 把服务业当做新的增长点 < 247
- 61 满足和超过顾客的需要 < 249
- 62 全面向服务业转型的通用电气 < 254
- 63 服务业的拓展只能以优质的产品为基础 < 258
- 64 进军电子商务 < 262
- 65 仔细观察,等待最佳的切入点 < 263
- 66 全面进军网络世界 < 268
- 67 在官僚主义的棺材板上钉下最后一颗钉子 < 275
- 68 瞄准电子商务 < 285
- 69 舞会中最快的大象 < 290

Jack welch



永远稳坐第一把交椅

假如你是市场上排名第四或第五的企业，你的命运就是：老大打个喷嚏，你接着就染上肺炎。而只有你成为市场上的老大，你才真正能够掌握自己的命运。市场上的追随者们出现又消失，命运叵测。如果你在市场上排名第四，那么你的命运与那些追随者相比，不会有太大的区别。因此，你们必须找到根本的战略方法，让自己变得更加强壮，努力成为市场上的第一或者第二。

杰克·韦尔奇争做市场“老大”，全力操控市场的经营；思想很简单，他认为，在竞争激烈的商战中，赢家往往是那些不断寻找并积极投身于虽有良好前景行业的公司，不仅如此，他们还坚持做到，在每一个所涉及的领域，都努力成为市场的第一或者第二。

作为有着百年历史的通用电气公司的“掌门人”，杰克·韦尔奇没有时间花在第四位或第五位的公司上，他要做第一，或是紧紧跟在的后面的第二，并取得市场的主导，抓住市场的脖子并且领导市场的前进。如果你无法跻身向前，那就卖掉公司，另起炉灶。



居安思危，率先变革

——仔细为公司把脉，然后决定哪些应该进一步发展，哪些需要大力培育，而哪些则应该彻底抛弃。

在杰克·韦尔奇的所有经营理念中，最为重要、最具分量的莫过于下面这条简单的“杰克·韦氏定律”：居安思危，率先变革！

20 世纪 80 年代，是一个日新月异的年代：高新科技行业和全球性的竞争对手崭露头角，而高品质的产品和生产力的新标准也纷纷登台露面。不仅新生事物层出不穷，更让人感叹不已的是这一切变化的速度，那种前所未有的快速性！

严格地说，韦尔奇并不是看到新世界来临的第一人。他的最大成就是当看到新世界的来临之后，能够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。他把经理们带进了这个我们仍生活在其中的新世界里，而同样重要的是，他给各地的企业家展示了一种着手进行任何变革的方法。

杰克·韦尔奇上任伊始，就敏锐地洞察到：不立即进行有效而彻底的变革，通用电气公司（GE）的前途就很不乐观。同时，韦尔奇超人的嗅觉告诉他：一场前所未有的变革就要来临，而这场变革本身所携带的能量将足以击跨任何企业据以为傲的“坚实”根基。而当时大多数的企业家们似乎还没能看到这一点，毕竟，变革并不是一件受人欢迎的事情。相反，他们

往往喜欢安于现状，因为现状是他们所熟悉的，因此也是安全的、舒适的，不仅如此，现状还是他们多年成就的积累。与现状相比，变革就像是敌人，企图摧毁现有成果的可怕的敌人。

“我相信，没有人会喜欢变革。面对变革的时候，人们往往一开始便表明立场：‘我就是喜欢现在的样子……我之所以呆在这儿，就是因为我喜欢这里的一切。如果我不喜欢现在的这些，我为什么不换个地方呢？’”

但是，与其他的企业领导者不同，杰克·韦尔奇似乎天生就喜欢变革。因为在杰克·韦尔奇的字典里，变革意味着刺激、冒险，甚至是新生和自由。这位驾驭明天的企业掌舵人热爱变革。杰克·韦尔奇在通用电气这家百年工业巨人内发动了一场革命，改造了一个在许多人看来并不需要改变的公司。

1981年4月1日，46岁的杰克·韦尔奇走马上任，成为通用电气公司第八任董事长兼执行总裁（CEO），他觉得自己仿佛就躺在泰坦尼克号最舒适的帆布躺椅上。假如他像其他总裁一样，他就会作出决定，最好不去摇撼这条船，最好是去修补。然而，生性属于好斗类型的杰克·韦尔奇顽强的天性告诉他，要想在变化如此迅速的环境中生存下来，通用电气需要一种新的观念，一种新的策略。

当月，韦尔奇在对董事会和股东发表讲话的时候评论说：“十年后的今天，我希望通用电气成长为一个独特的、富有活力的企业……一个全球公认的超一流企业……我希望那时，通用电气能够不仅成为全球最赚钱的企业，最具有多样化业务的企业，而且在它所涉及的所有领域里都能够成为世界级的业界领袖。”

这番话既是韦尔奇首次对董事会和股东发表讲话时的演说



辞，更是他心中的宏伟蓝图。韦尔奇接下来要做的就是如何将这一美好的构想用行动转化为现实。



2 要么变革，要么死亡

韦尔奇与其他企业领导人不同，他对企业环境中的变化抱欢迎态度。他急于同其进行较量，热心于跟现实正面对抗，根本不会转身逃避。对他来说，企业这个竞技场是对手相遇、发生冲突的运动场，输掉比赛的人是因为选手把脑袋埋在沙子下面，而赢得比赛的人是因为就对手的能力和比赛场地作出了精确的评估。

在杰克·韦尔奇接手通用电气之前，该公司 80% 以上的收入仍旧来源于其传统的电子和电器制造部门。而此时，制造业市场总体上已呈现出下滑的态势。而在通用电气的各项业务中，显示出良好发展前景的仅有金融服务、医疗仪器和塑胶材料三块业务，其他许多事业部门则经常处于收不抵支的状态，耗费了公司大量的现金资源，这一切都对刚刚继任的韦尔奇提出了严峻的挑战。

20 世纪 80 年代初，世界经济格局已经悄然发生了巨大变化，在世界经济中具有重要地位的市场曾是美国占主导地位的钢铁、纺织、造船、电视、计算机和汽车等，渐渐地被一些国家以高质量的廉价商品将客户夺走，其中最引人注目的便是日本。

这一切都让拥有深刻市场洞察力的韦尔奇看到了，当他对

公司进行了研究之后，发现有一件事情变得相当清楚：通用电气需要的那种变革不是一种表面化的临时的修修补补。绝对不是！为了真正增强通用电气的竞争力，他必须进行更加激烈、触及到深层次的变革，这种变革是美国主要的大型企业所未尝试过的。没有别的什么人或事件胁迫韦尔奇这样做——那甚至也不是通用基层人员的呼声，这些人恰恰认为公司状况很好。然而韦尔奇却坚信自己是对的。

据此，韦尔奇认为，通用电气没有理由不改变自身状况。经营背景的变化——尤其是高科技产业的发展和全球竞争对手的崛起——势必对通用电气造成严重威胁。产品要求有更高的质量，工人们的生产效率也日益提升。为了应付变革的大趋势，韦尔奇深切感到他为通用电气设计的变革方案必须是彻底的、具革命性的。

从来没有人尝试过这么巨大的变革，更没有人有这个胆量。杰克·韦尔奇为了实现增加通用电气市场竞争力的目标，觉得有必要采取美国企业界前所未有的系列大规模经营变革，也就是说，杰克·韦尔奇要向通用电气这家“优秀”的百年老店开刀。当时，杰克·韦尔奇为通用电气设计的变革方案如此新颖，以致于没法有一个确切的名字，直到后来才被人们称之为“战略重组”。

韦尔奇在别人高枕而卧时就已经感到了正在逼近的危机。

尽管在变革初期，来自通用电气内外的各种指责和非难铺天盖地地直指而来，韦尔奇仍然决心不改。他动情地对董事会的股东们大声疾呼道：“我痛心地看着，通用电气，这个看起来如此强大的企业，竟然有这么多的事业部门已渐渐变得……变得老化而笨拙。美国企业，从本质上讲，十分注重内部的官



僚组织结构。这在过去，无可厚非。但在当今时代，变革的速度实在是太快了，它远远地超过了企业所能够反应变革的速度。”

为了应对外部经营环境变化所带来的挑战，韦尔奇认为，通用电气必须主动变革，以适应新的市场环境，否则就会成为别人的手下败将。为此，韦尔奇为通用电气的各个事业部门制定了一系列新的战略，以此来响应 70 年代末、80 年代初端倪初现的发生巨大变革的市场环境。

杰克·韦尔奇要成为胜利者，而胜利者是不惧怕变革的。所以在韦尔奇领导下的通用电气公司里，变革可说是家常便饭。通用电气真是一个日新月异的地方。从 20 世纪 80 年代早期韦尔奇发动的重组行动，到 20 世纪 90 年代中后期遍及整个公司的质量行动，韦尔奇马不停蹄地重新修订着通用电气的一个又一个发展计划。目标只有一个——发展，而手段和方法则在不断更新。



面对现实，不要玩数字游戏

“不要耍弄你自己，事情本来就是这个样子。”母亲经常教导杰克·韦尔奇的这句话，成了他经营通用电气公司的指南。多年来，杰克·韦尔奇总是力图以面对现实的态度来对待通用电气。韦尔奇之所以被评为“世界上最伟大的商业领袖”、“全球第一 CEO”，这与他这种罕见的正视现实、果断决策的能力不无关系。