



管理热点丛书

企业领导人 与企业再造

通用公司总裁
杰克·韦尔奇的

31个领导秘诀

(美) 罗伯特·史雷特 著

华 经 译



Get Better or Get Beaten

31 Leadership Secrets
From GE's Jack Welch

工业管理



McGraw-Hill



管理热点丛书

企业领导人 与企业再造

——通用公司总裁杰克·韦尔奇的

31 个领导秘诀

(0335/12)



罗伯特·史雷特 著
华 经 译

Get Better or Get Beaten

31 Leadership Secrets From GE's Jack Welch



机械工业出版社
China Machine Press

本书详述了全美最受尊崇的企业家——美国通用电气公司第八任总裁杰克·韦尔奇的企业经营。从 80 年代初至今,韦尔奇通过实施一系列激烈的变革措施,使通用电气公司这个百年老企业重新焕发了新的活力,成为全球最具竞争力与全美最值钱的公司。韦尔奇的 31 个领导秘诀尽在本书中,将给同具慧眼的你,激荡出更奇异的领导观。

Robert Slater: Get Better or Get Beaten: 31 Leadership Secrets From GE's Jack Welch

Copyright © 1994 by Richard D. Irwin, Inc.

All rights reserved. For sale in Mainland China only.

本书中文简体字版由 McGraw-Hill 公司授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行,未经出版者许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-99-0217

图书在版编目(CIP)数据

企业领导人与企业再造:通用公司总裁杰克·韦尔奇的 31 个领导秘诀/(美)史雷特(R. Slater)著;华经译-北京:机械工业出版社,1999.2

ISBN 7-111-07000-3

I.企… II.①史… ②华… III.通用电气公司(美国)-企业管理 IV.F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1998)第 40552 号

出 版 人:马九荣(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:杨 雯

北京忠信诚胶印厂·新华书店北京发行所发行

1999年2月第1版·1999年5月第2次印刷

880mm×1230mm 1/32·5 印张

印 数:5 001-8 000册

定 价:12.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

通用公司总裁杰克·韦尔奇的

31 个领导秘诀

1 力图改变,否则就太迟了!

2 睁大双眼看清事实,勇往直前毫不退缩!

3 做好万全准备,满怀热情重新出发!

4 管理,越少越好!

5 仔细为公司把脉,尽早决定哪些该改革、哪些需要培育或该扬弃!

6 面对现实!

7 不必构筑一个中心思想,但要设定几个明确、一般性的目标作为经营策略!

8 成为第一或第二!

- 9** 裁员,否则就太迟了!
- 10** 在决定如何改变你的事业时,没什么好胆怯的!
- 11** 寻找一个正确的市场,并不是要你去和人打架,但一旦和人打起来时,你的任务就是要赢得胜利;不过,如果赢不了的话,就必须另寻出路。
- 12** 创造一个文化,然后加以传播!
- 13** 不要老困在过去出不来,敞开心胸改变!
- 14** 不断审视你所拟的计划,若有需要就重写一次!
- 15** 传达理念、分配资源,然后,就不要再挡在员工前面了!
- 16** 确定公司内的每一个人皆拥有制定决策所需的所有信息。
- 17** 提供一个环境,让人们在其中拥有成长所需的资源,以及各式的教育工具,如此他们才能扩展自己的视野。

18 组织扁平化:去除脂肪!

19 表达你的设想,然后交付给部属实现它!

20 像小公司般行事!

21 追求突破性的成长!

22 降低成本,不管反对的力量有多大!

23 加快脚步!

24 去除企业内、外的藩篱!

25 追求企业内的整合效果,致力于整合性分工!

26 充分授权!

27 营造员工勇于发言气氛!

28 倾听现场工作者的声音!

29 化繁为简,去除不必要的工作!

30 面对员工,解决问题!

31 追求速度、简单与自信!

掌握变局的赢家，企业再造的典范

“能够率先在环境改变之初，成功地带领改造一个庞大的企业，不是件简单的事。美国通用电气（GE）公司（以下简称通用）总裁杰克·韦尔奇（Jack Welch），由于缔造了企业再造的典范，因而成为美国人最赞赏的企业总裁。他的领导经验不仅值得企业界借鉴，更可作为政府改革的参考。”

“在 20 世纪 80 年代之初，虽然通用电气公司尚处于比较平稳的时期，但却是一个既大又老的企业，内部充斥着组织层级，甚至可说是官僚体系。而许多人仍旧信心十足，认为无需做任何变革。然而实际的情况却是，美国产业的竞争力下降，制造业与服务业此消彼长，国外经济力量开始崛起，一场变局将要来临。”

“韦尔奇于 1981 年担任通用总裁，率先看出环境正在改变。他认为通用需要全新的视野与策略，才能迎接未来的挑战，于是决心推动企业再造，目标是要带领通用成为全球最具竞争力的公司。他不仅大举精简组织架构，力求突破传统，同时也塑造开放的企业文化，不断运用沟通化解阻力，通过授权激发员工潜能，终于使改革日见成效。”

“通用在企业改革之前，只有三个事业部维持领先地位

位，其市场价值在美国仅位居第十。而今天，通用已经成为美国最成功的企业之一：旗下拥有的 12 个事业部，在市场的地位不是第一就是第二；获利能力也名列前茅，1997 年营业额为 900 亿美元，股票市价高达 2540 亿美元，位居全世界之首。”

“韦尔奇就任总裁之际，通用并无明显的危机。但是他却能敏锐地察觉实际情况，建立清晰的远景目标，毅然展开企业的改革。韦尔奇虽然不是临危受命，也不能说是反败为胜，但是却能在冲击来临之前，即未雨绸缪，主动着手改造企业，这应是他最可贵的地方。”

“通用的改造成功经验，不仅值得大型企业参考，也可作为政府改革的借鉴。众所周知，政府的组织比企业更复杂，心态或许更保守，要进行大规模的变革，会花费更多的心力与时间。但是如果不下决心去推行，就永远没有开始。如果能像通用那样敞开心胸改革，重视沟通，讲求方法，相信就能逐渐显现成效。”

“改变或许不是件轻松的事，但是诚如韦尔奇所言，‘假如你不想改变，我可以向你保证，会有其他人想要改变’。因此，惟有掌握先机，主动求变，才可能成为赢家。这正是通用经验给大家的启示。”

——宏碁集团董事长施振荣

前 言

1981年4月，杰克·韦尔奇（Jack Welch）成为通用（General Electric）史上最年轻的总裁，当时的他，年仅45岁。

1935年11月19日，韦尔奇出生于麻州毕波第市（Peabody），邻市榭冷成（Salem）是他成长的地方。自麻州大学化工系毕业之后，韦尔奇接着在伊利诺大学完成硕士课程，并于1960年在该校取得化工博士学位。

毕业后，韦尔奇便进入通用设于麻州匹兹菲市（Pittsfield）的塑胶事业部工作，后来他将此部门转变为当时通用的明星事业部，价值数十亿美元。1971年底，韦尔奇接任通用化学与冶金事业部的总经理，一年后晋升为该事业部的副总裁。1973年，他成为零件及原料集团的副总裁兼执行长，负责的事业除了塑胶外，还有医疗系统与钻石业。1977年12月，韦尔奇晋升为资深副总裁兼消费性产品与服务事业部的区域执行长，以及通用信用公司的副董事长，1979年8月韦尔奇再上一层楼，成为通用集团三位副董事长中的一员。

1981年4月，韦尔奇接掌通用，成为通用第八任总裁，并对这家众人眼中的成功企业进行了彻底的改造。他所提出的组织改造（Restructuring）与缩编（Downsiz-

ing) 的改革方法，是现代企业改造的先驱。

韦尔奇初掌通用时，通用的市场价值在所有美国上市公司中仅位居第十，但在 1997 年时，通用的市场价已高达 2540 亿美元，不仅位居全美第一，同时也是世界第一。

韦尔奇为了让通用在 90 年代保持活力，出售了 160 亿美元的事业，同时购并了 460 亿美元的事业；通用的员工人数也由 41.2 万人，大幅精简为 22.9 万人。

在 80 年代初期，通用只有照明、电动机、电力等三个事业部在市场上保持领先地位；而属全球性的产业也只有飞机发动机与塑胶。但至 1995 年时，通用的 12 个事业部，在市场上的地位不是第一就是第二。

韦尔奇初掌通用时，通用的每个事业部皆设有 9 至 11 个人事阶层，但时至今日，已降为 4 至 6 个。另一方面，公司年生产率则由 1981 年的 2% 提高至 1995 年的 4%。同时期，总营业额由 250 亿美元提高为 700 亿美元，净利润由 15 亿美元增为 60 亿美元。若将通用的 12 个事业部分开排名，则有 8 个事业部可进入《财星》(Fortune) 500 家大企业排行榜。

韦尔奇以其卓越的领导能力，将通用改造为美国最成功的企业，也使他个人成为最受美国人尊敬的企业领导人。

目 录

通用公司总裁杰克·韦尔奇的 31 个领导秘诀
掌握变局的赢家,企业再造的典范

前言

1 力图改变	(1)
2 管理越少越好	(5)
3 仔细把脉	(9)
4 面对现实	(15)
5 成为第一或第二	(21)
6 改革、关闭或出售	(27)
7 创造文化	(37)
8 走出过去	(43)
9 做生意很简单	(49)
10 组织扁平化	(57)
11 寻求好点子	(63)
12 像小公司般行事	(71)
13 追求突破性的成就	(75)
14 降低成本	(85)
15 加快脚步	(97)
16 去除藩篱	(103)
17 充分授权	(111)
18 营造勇于发言的气氛	(117)

19 倾听员工的心声 (123)

20 合力促进 (129)

21 加速、简化与自信 (135)

附录一 通用电气公司的价值观 (143)

附录二 领导评估表 (145)

力图改变

韦尔奇的私人档案夹

过去的经理人往往习惯于接受妥协，
习惯于按部就班的思考模式，
然而，这种心态正是养成自满的温床；
未来的领导人将是主动提出问题，
并加以讨论，然后解决它们。
未来的领导人决不会畏惧和现实抗争，
因为他们知道将在明日获得群众的心。

在商业战场上，什么是通往成功最佳的途径？

假使所有的人都知道这个问题的答案，人们将是何等的幸运！

假使我们可以说：“遵循这些领导秘诀，你的公司就会更赚钱”那该有多棒！

看看周围，有许许多多的忠告在耳边传送，有许许多多的人不断提供成功秘诀给我们。然而，让我们现实一点好吗？

因为事实上，我们很难知道到底要听从哪一个忠告，该避免哪些事才对。

所以，笔者提出一个建议，那就是只将眼光放在最好的、看似最有效的企业理念上。本书中，最上乘的企业理念是属于一位名为杰克·韦尔奇（Jack Welch）的人。

韦尔奇在企业跑道上拥有的辉煌记录，足以让美国每一位公司主管忌妒得眼红。他曾多次获选为“年度杰出总裁”，而通用也曾被评选为美国最成功的企业。

韦尔奇使通用的销售金额由 1981 年的 250 亿美元，提高到 1995 年的 700 亿美元，成为全美获利最高的企业之一。不仅如此，他更将通用脱胎换骨成《福布斯》（*Forbes*）杂志所称誉的“全美最强大的企业”。

我们实在无法不将焦点放在韦尔奇所抱持的企业理念上。在本章及以下的章节中，笔者将抽丝剥茧出韦尔奇成功的秘诀。

但在这之前，且让我们记住一件事：韦尔奇谈的不只是令通用迈步向前的企业理念，也是各企业管理者，不论规模大小，均可适用的理念。所以，让我们全神专

注于韦尔奇令通用成功的方法上，即本书所归纳的 31 个领导秘诀，这些秘诀也可以令一般企业成功。

韦尔奇所创下的辉煌记录显示，他的企业理念对通用的确有效。毫无疑问地，他有太多值得我们学习的地方。

在韦尔奇所抱持的理念中，位居第一的就是：

力图改变，否则就太迟了！

“没有人喜欢改变，” 韦尔奇说：“他们一开始就表明态度：我就是喜欢现在的样子，这就是为什么我在这里的原因。如果我不喜欢这里，早就在别的地方了。”

是的，改变。

看来似乎再简单不过的事情。

上司做好决定，然后吩咐属下改变他们的行为模式。

抛弃旧有模式，采取全新的方式。

很容易，不是吗？

一点也不。

对任何人来说，这或许是商场上最困难的一件事。

韦尔奇完全明白这一点，但是自从他在 1981 年春，接任通用总裁的第一天开始，他便提倡将改变视为企业经营的准则。韦尔奇和其他企业主管不同，他十分清楚在七八十年代，像通用这样的大型企业面临着何种严峻的局面。他敏锐地嗅出企业的环境将经历快速且重大的转变，而且将为通用及其他主要企业带来弥天巨祸。

80 年代初期，外在环境不断替换更新：高科技产业和全球的竞争者，如雨后春笋般相继冒出，品质更好的产品与全新的生产标准也竞相出现。这一切都以前所未

有的惊人速度发生着。

其他企业的领导人不仅不觉得自己和这些改变有什么关联，事实上他们也很难明白这些改变是怎么回事。虽然他们已经意识到公司转型的必要性——因为新环境的出现，但是却讨厌改变。

然而，对韦尔奇而言，他十分清楚没有公司可以避免改变，于是他伸展双臂欢迎这个让通用脱胎换骨的机会，因为他知道另一项商业法则的重要性：

睁大双眼看清事实，勇往直前毫不退缩！

不能面对现实，就不可能与人竞争，也就不可能获胜。赢家致胜的关键在于，能正确地评估对手的优势在哪里，并且充分地认识战场。而落败者应声落马的原因，则在于他们将头埋在沙中。

根据韦尔奇的领导秘诀，要想成为赢家，企业领导人（他不喜欢“管理人”的字眼）必须在每日起床时，视当天为新的一年一年的开始，也就是每天都是一月一日。他是这么说的：

做好万全准备，满怀热情重新出发！