

JACK WELCH

赵建◎著

一个世界商业史上
独一无二的伟大传奇，
所有渴望成功的人士
都应该读懂的伟大人物。

杰克·韦尔奇全传

全球第一CEO，21世纪最佳经理人，最受尊敬的CEO……，这众多头衔都属于一个人，他就是杰克·韦尔奇，一个曾在全球商业市场上呼风唤雨的人。虽然他早已经退休，但他在美国仍旧是最值得称赞、最复杂、最有争议同时也最具传奇的商业领袖，人们对他始终保持着好奇的眼光和强烈的兴趣，他的奋斗历程是怎样的？



国内首部完整记录**杰克·韦尔奇**商业人生的倾力之作

中国图书出版社

Jack Welch

杰克·韦尔奇全传

赵建◎著

图书在版编目(CIP)数据

杰克·韦尔奇全传/赵建著. —北京:中国画报出版社, 2009. 7

ISBN 978 - 7 - 80220 - 542 - 0

I. 杰… II. 赵… III. 韦尔奇, J. - 传记 IV. K837. 125. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 114347 号

书 名: 杰克·韦尔奇全传

出 版 人: 田 辉

作 者: 赵 建

责任编辑: 李 刚

出版发行: 中国画报出版社

(中国北京市海淀区车公庄西路 33 号, 邮编: 100048)

电 话: 88417359(总编室兼传真)、68469781(发行部)

88417417(发行部传真)

网 址: <http://www.zghbcbs.com>

电子信箱: cpph1985@126.com

印 刷: 三河市骏杰印刷厂

监 印: 敖 晔

经 销: 新华书店

开 本: 1/16

印 张: 15.75

版 次: 2009 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 80220 - 542 - 0

定 价: 32.00 元

[前 言]

如果说 20 世纪是商人主导的世纪,那么谁是最伟大的职业经理人呢?即使不熟悉商业现状的人,答案也不会很难给出——通用电气(GE)的前 CEO 杰克·韦尔奇。

通用电气公司是一家集技术、制造和服务业为一体的多元化公司,其创始人是著名的美国发明家托马斯·爱迪生,他于 1878 年创立了爱迪生电灯公司。1892 年,爱迪生通用电气公司和汤姆森——休斯顿电气公司合并,成立了通用电气公司。

通用电气公司是自道琼斯工业指数 1896 年创立以来唯一至今仍在指数榜上的公司。在全球拥有员工近 313000 人,目前是世界上市值最高的公司之一,连续数年被世界著名财经日报英国《金融时报》评为“世界最受尊敬的公司”,其董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇也多次被评为世界最佳首席执行官称号。

杰克·韦尔奇自 1981 年至 2001 年担任公司总裁,不仅在通用电气公司拥有至高无上的个人魅力,更是商界的传奇人物。从 1981 年主管通用起,短短的 20 年里,杰克·韦尔奇使得通用电气的市值达到 4500 亿美元,增长 30 多倍,排名从世界第十位提升到第二位。

所有的人都认为,创业难,守业更难,但杰克·韦尔奇改变了这个说法,他创造了奇迹,将通用这个“百年老店”经营得重放光彩。

就像牛顿在物理、数学以及天文学皆有突破性创见一样,杰克·韦尔奇在经济领域成就众多。他所倡导和实行的管理革命,重新弘扬了为股东创造价值这一企业经营的根本原则,扭转了二战以来国际大企业普遍福利化的倾向,使企业获得了真正的动力;他创造了一个最有益于人才成长的文化,造就的不仅是一代企业家,更造就了一种积极向上的精神,今

天的通用已经成为赫赫有名的“经理人摇篮”、“商界的西点军校”，全球《财富》500强中有超过1/3的CEO都是从通用走出的；在产业整合方面他提出“数一数二”的理念；在企业管理方面他开创“群策群力”方法；在产品质量考核方面他采用极其严格的六西格玛体系，将通用这家生产型企业转变为服务主导型企业，全力推动生产及销售的全球化，以及对电子商务的应用……

任何一个职业经理人只要取得上述任何一项成就，已经足以跻身优秀经理人之列。而更为重要的是，杰克·韦尔奇的成功引发了一场前所未有的，全球各个领域的经理人对于管理及创新的狂热。人们对他顶礼膜拜，对他无比崇敬，但这个优秀的老人却在2001年事业的巅峰选择退隐，当然，他的精神还在继续发挥作用，他所努力创造出的企业文化还在通用以及其他企业中产生更深远、更持久的作用。正如沃特·迪斯尼公司董事长兼CEO迈克尔·埃斯特所说：“杰克不仅仅是一个商业巨子，还是一个有心灵、有灵魂、有头脑的巨人。”

杰克·韦尔奇曾经也是和我们一样的普通人，但他知道如何利用自身的优势去抓住身边的机遇，于是，他成功了。

在杰克·韦尔奇成功后面，还隐藏着一种更为根本的东西，那就是让他成功和成名的秘密。这些秘密让他在通用青云直上；让他在变革通用的过程中冲破层层阻力；让他在关键时刻力挽狂澜……正是靠着这些，杰克·韦尔奇走到了让我们无比钦羡的人生巅峰。

那么，这种根本的东西具体指的是什么呢？这正是本书着力破解的谜底。

本书从韦尔奇的成长岁月写起，全面描写了他的成长历程，深入刻画了他的性格特征，全方位剖析了他的管理以及成功秘诀，为读者展现了一个全面的、立体的、鲜活的韦尔奇形象。

阅读本书，领悟商道最高境界，体验经营智慧游戏，必定让你受益匪浅。



[目 录]

上 篇

第一章 建立自信,为未来准备一切

——杰克·韦尔奇的成长岁月

她,格蕾丝·韦尔奇,是我一生中对我影响最大的人。她不单教会了我懂得竞争的价值,还教会了我享受胜利的喜悦和拥有在前进道路上接受失败的心理准备。

——杰克·韦尔奇

一切从自信开始·····	3
少年杰克·韦尔奇·····	6
求学生涯·····	10
早期职业生涯·····	14
通过机舱面试,杰克·韦尔奇接管通用电气·····	19



第二章 重塑通用电气

——看杰克·韦尔奇如何让大象跳舞

在一切顺利的情景中进行改革是一种明智之举——特别是当一家公司正处于盈利增幅较大的情况时,更应该要去振兴它。

——杰克·韦尔奇

勇敢面对现实	24
破除通用电气的官僚主义	27
大刀阔斧,及时精简通用重叠机构和人员	31
创建“数一数二”的企业战略	34
确立经营核心:三个策略性的圆圈	37
群策群力,发动全体员工以改进工作	41
通过并购完成通用电气的飞跃	44
变革通用电气的企业文化	47
无边界的经营理念	50

中 篇

第三章 如何成为最伟大的企业领导

——杰克·韦尔奇的领导秘诀

领导者不必亲自划船,但他必须有乘风破浪的办法。

——杰克·韦尔奇

做个领导者而非管理者	55
领导要积极地授权	59
管得越少,成效越好	62



让合适的人做合适的工作	65
“工作外露”计划	68
建立区别化的人才激励机制	71
为员工创造优质的工作环境	74
重新定义老板与员工之间的关系	77
挑选人才的标准:4个E和1个P	80

第四章 改变游戏规则,成为最大的赢家

——杰克·韦尔奇的竞争策略

矛盾的是,最残酷的竞争时刻往往是最令人兴奋、最有欣赏价值、最感到充实的时刻,因为它足以成为公司拓展疆域的契机。

——杰克·韦尔奇

敢于面对竞争	84
商场并不是真正意义上的战场,不必拼个你死我活	86
用科技强化自身的竞争优势	89
社会责任感也是一种强大的竞争力	92
懂得输,才会真正的赢	95

第五章 大公司的身躯,小公司的灵魂

——杰克·韦尔奇的经营之道

小公司行动快速,他们更了解商场上犹豫的代价。因此,通用电器必须去做,而且是以小公司那种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。

——杰克·韦尔奇

小公司的优势所在	99
----------------	----



像经营小公司那样经营大公司·····	102
大公司的身躯,小公司的灵魂·····	104
不要穿着雨鞋跑步·····	106

第六章 高瞻远瞩,放眼全球的战略眼光

——杰克·韦尔奇经营理念之一

全球化的创意跟其他创意一样,由种子到枝繁叶茂,最后长成了一个花园。一开始,我们从市场的角度考虑全球化问题,后来转为寻求产品和部件,最后又发展到挖掘各国知识资本的阶段。

——杰克·韦尔奇

开启通用电气的全球化战略·····	110
大力推动通用电气的全球化发展步伐·····	114
全方位全面发展的全球化战略·····	117
全球化的人才战略·····	119
通用电气在中国·····	123

第七章 贯彻“六西格玛”质量认证体系

——杰克·韦尔奇经营理念之二

六西格玛的核心是将公司从里往外翻个个儿,让公司将重点向外放到客户身上。

——杰克·韦尔奇

质量是企业制胜之道的根本·····	127
杰克·韦尔奇的“六西格玛”观·····	130
六西格玛在通用电气·····	135
从客户出发,为客户服务——六西格玛的核心·····	139



第八章 把服务业当作新的增长点

——杰克·韦尔奇经营理念之三

服务市场之大是我们无法想象的,然而我们仍将继续制造,因为没有产品,你只能面对死亡,我们下个世纪(指21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。

——杰克·韦尔奇

发展服务业是一种市场潮流·····	144
通用电气全面向服务业转型的举措与经验·····	147

下 篇

第九章 影响全球的企业家精神

如果我不再学习新事物,仅回忆过去而不是展望未来,那么我一定离开。

——杰克·韦尔奇

创新永远是第一位的·····	153
倡导好学的精神·····	157
塑造健康的企业文化·····	160
诚信是经营的基石·····	163



第十章 如何让自己的事业一帆风顺

人们都想在生活和工作中有所建树,如果用积极的心态面对这些问题,事情总会有解决办法的。

——杰克·韦尔奇

找一份合适的工作.....	167
取得晋升的七大因素.....	170
遇到糟糕的上司怎么办.....	175
在工作与生活之间取得平衡.....	178

第十一章 生活中的杰克·韦尔奇

照我说的那样做,但不要学我。

——杰克·韦尔奇

6

杰克·韦尔奇的婚姻生活.....	183
杰克·韦尔奇的多重身份.....	187
超级体育迷.....	190

第十二章 告别通用电气,杰克·韦尔奇的退休之路

当我退休时,我就会从这个地方彻底消失;而接手的人也会以他的方式来行事。

——杰克·韦尔奇

并购霍尼韦尔的失败.....	194
选定接班人.....	198
为什么选择杰夫·伊梅尔特.....	202
伊梅尔特能否继续 GE 神话.....	205



退休后的财富隐私..... 208

附 录

杰克·韦尔奇管理思想精华..... 212

杰克·韦尔奇的 50 条经典管理语录 215

杰克·韦尔奇的 29 个领导秘诀 218

杰克·韦尔奇最经典的一次演讲：
 在 2001 年通用电气股东大会上的讲话 225

郭广昌七问杰克·韦尔奇..... 232

第一章

上 篇



第一章

建立自信,为未来准备一切

——杰克·韦尔奇的成长岁月



JACK WELCH

她,格蕾丝·韦尔奇,是我一生中对我影响最大的人。她不单教会了我懂得竞争的价值,还教会了我享受胜利的喜悦和拥有在前进道路上接受失败的心理准备。

——杰克·韦尔奇



一切从自信开始

我们所经历的一切都会成为我们信心建立的基石。

杰克·韦尔奇出生在一个典型的美国中产阶级家庭，不算穷，也不富裕，父母结婚16年后才有了这个独生子，父亲性格沉稳，言语不多，很少对儿子发号施令，他为“波士顿与缅因铁路公司”工作，早出晚归，所以培养孩子的任务就主要落在了母亲的肩上。

与其他独生子女母亲不太一样的是，母亲格蕾丝对儿子的关心更主要体现在提升他的能力和意志上面，韦尔奇非常尊敬乃至崇拜母亲：“她是一位非常有权威性的母亲，总是让我觉得自己什么都能干，是我母亲训练了我，要我学习独立。每次当我的行为稍有越轨，她就一鞭子把我抽回来，但通常都是正面而且建设性的，还能促使我振作起来。她向来不说什么多余的话，总是那么坚决，那么积极，那么豪迈。我总是对她心服口服。”

母亲教给韦尔奇3门非常重要的功课：坦率的沟通，面对现实，并且主宰自己的命运，这是母亲始终抱持的理念，日后证明在韦尔奇的管理生涯中，这种秉赋被他发挥得淋漓尽致。

韦尔奇从小就口吃，而且似乎很难矫正，有时因为口吃引来不少笑话，这让韦尔奇经常遭遇难堪的局面。



针对韦尔奇的这一弱点,母亲总是为他找一些完美的理由。她会对韦尔奇说:“这并不是什么缺陷,只是因为太聪明了。没有任何一个人的舌头可以跟得上你这样聪明的脑袋瓜,别急,慢慢来!让我们一起努力。我想经过一段时间的训练,你嘴巴说的和你心里想的会一样快。”

“事实上,这么多年来,我充分相信母亲对我说的话:我的大脑比我的嘴转得快。我的母亲从来没有管理过任何人,但是她知道如何去建立一个人的自尊心和自信心。”韦尔奇每每想起母亲,总抑制不住自己的感慨。

结果,略带口吃的毛病并没有阻碍他的发展,而实际上注意到这个弱点的人大都对他产生了某种敬意,因为他竟能克服这个障碍,在商界出类拔萃。美国全国广播公司新闻部总裁迈克尔对他十分敬佩,甚至开玩笑地说:“他真有力量,真有效率,我恨不得自己也口吃。”

“我们所经历的一切都会成为我们信心建立的基石。”这是杰克·韦尔奇后来的感悟,也是他母亲之所以这样做的初衷。韦尔奇是幸运的——他有一个时刻关注着他的母亲,在他成长的每一个足迹上都倾听着母亲的热情,而当他出现偏离的时候母亲总是及时地提醒他。在母亲所做的努力中,韦尔奇汲取了许多的精神养分,更培养出了一种高度的自信。

韦尔奇从小就非常喜欢运动,尤其喜欢打曲棍球,经常和同学到其他城市去参加比赛。别的孩子出远门父母都要陪着,可是母亲很早就把他当大人看待,她总是把韦尔奇送上火车,让他独自去参加球赛。在中学的时候,韦尔奇当上了曲棍球队的队长,韦尔奇说自己领导的才能是在球场上培养出来的。

“我们所经历的一切都会成为我们信心建立的基石。当你被选为一支球队的队长时,当你在球场中选队员时,你就掌握了这支队伍。然后事情就这么发生了——渐渐地,你会习惯这些经验,而且人们也会信任你,给予你善意的回应。”

孩提时期的韦尔奇常常去一个被他们叫做“坑洞”的废弃采石场里玩耍,和邻家的孩子一起聚集在这里打棒球和篮球。孩子们打起球来总



是乱成一团, 韦尔奇则在当中扮演着主导人物, 他组织队伍, 控制一切局面, 但有时也免不了因为各种原因和人打斗。就是这么一个“破破烂烂的场地”最早流露出了杰克强烈的竞争性。当时一个叫佐尔的玩伴(后来当上了马萨诸塞州地区法院的审判长)回忆到:

“杰克虽然十分守规矩, 但总是争强好胜, 不屈不挠, 爱和人争论。” 韦尔奇曾在一次篮球比赛中痛斥佐尔, 骂他把球拱手相让, 叫佐尔感到吃惊的是韦尔奇缺乏克制: “这话本应私下说, 可他从来不这么想。”

韦尔奇的中学成绩应该是可以保证他进入美国最好的大学, 但因种种原因而事与愿违, 只进了马萨诸塞大学。开始他感到非常沮丧, 但进入大学之后, 沮丧就变成了庆幸。

“如果当时我选择了麻省理工学院, 那我就会被昔日的伙伴们打压, 永远没有出头的一天, 然而这所较小的州立大学, 让我获得了许多自信。我非常相信一个人所经历的一切, 都会成为建立自信的基石: 包括母亲的支持; 运动; 上学; 取得学位。” 事实证明韦尔奇是马萨诸塞大学最顶尖的学生, 看来没有到麻省理工学院是对的。

担任韦尔奇大学班主任的威廉当时也看出了韦尔奇成功的初期征兆: “是他的双眼, 他总是很自信, 他痛恨失败, 即使在足球比赛中也一样。”

“自信”在日后成为了通用电气的核心价值观之一, 杰克说: “所有的管理都是围绕‘自信’展开的。”