

新 经 济 时 代 的 商 业 领 袖



杰克·韦尔奇

管理全书

杰克·韦尔奇
罗伯特·史雷特 著

中国发展出版社

杰克·韦尔奇如是说：

“我并没有把通用电气给定型，我所做的一切只是在带领通用电气，让它准备好去面对下一个阶段的挑战。因为通用电气不需要太多的调整，我的前辈已经将它高速得很好了。”

“一个人至少能够随世界脉动而改变的公司，所有员工的物质收入会因为自己所争取的局面，而获得稳定的增加和保障。不仅如此，他们的精神生活也会因为每个人对工作的热心参与而获得显著提升。”

“健全的企业会守法付税；健全的企业会增加就业机会；健全的企业所创造出来的愉悦迷人的环境。会远比那些羸弱企业所产生的不安与紧张的氛围更具吸引力。因此确信，我有责任将这些正面条件结合在一起，并且要不断地滋养壮大这些健全的副业组织，以良弊驱逐劣弊的方式，吸引更多良好的企业进到这个场域之中，而将那些不良企业量减至最低。”

“我最大的错误就是有时处理事情优柔寡断，其实我应该速战速决才是。我们毕竟都是人，总是不喜欢面对一些令人不悦之事；而且经常将自己生命中的这些麻烦事推卸到其他人身上。我并不想破坏这家公司，但事后回想起来，我所犯的错误可能就是害怕去破坏它。如果我的动作再快一些，我想通用电气一定会更卓越。”

“我们已经犯了数不清的错误，也走错了许多步，我想，该犯的错误我们大概也都犯过了。身为大公司的优势在于你经常可以上场打击，如果你不常常上场打击，那么身为大公司就没有什么意义了，届时你就成为小公司了；但如果你是小公司，也可以活动得更快速，利用本身的小规模不断进行改变，如果你的打击率有七成五，那就等于是一支全垒打了。然而，身为大公司的你若只是光坐着不动或表现得畏畏缩缩，那么，这些小公司们就会开始群起而攻之，他们会宰了你的。规模的观念如果你善加使用就会变成一股力量，如果你经常上场打击，又不断地在进行改革，那么我坚信你一定会赢得胜利。”

.....

ISBN 7-80087-518-0



ISBN 7-80087-518-0/TS·25

定价：25.80元

9 787800 875182 >

新经济时代的商业领袖

杰克·韦尔奇

杰克·韦尔奇
罗伯特·史雷特

著

管理全书

中国发展出版社

图书在版编目(CIP)数据

杰克·韦尔奇管理全书/杰克·韦尔奇 罗伯特·史雷特著./肖辉
编译 -北京:中国发展出版社,2002.1

ISBN 7-80087-518-0

I.杰… II.①.杰… ②.…罗… ③.肖… III.学术论文
-经济管理-当代-美国 IV.B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 003658 号

杰克·韦尔奇管理全书

出版发行:中国发展出版社

北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号

邮政编码:100035 发行热线:66180781

经销:全国新华书店 印刷:北京铁建印刷厂

开本:880×1168 1/32 印张:14 字数:650 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

印数:1-5000 册 定价:25.80 元

令人敬畏的韦尔奇(代序)

这是一本关于领导者的书,书中介绍了一位全美最受赞誉的,同时也是最令人敬畏、最感困惑、最备受争议的老板。姑且不论近来声名大噪的微软老板比尔·盖茨(Bill Gates)模式在企业中造成的激进改变,担任通用电气公司董事长与首席行政官长达16年的杰克·韦尔奇,俨然已经成为一个全球性的传奇人物。因为他已亲手为美国企业界的重组,画下了一张极具价值的蓝图。韦尔奇曾经3次被《产业周刊》(Industry Week)选为“最令人敬重的首席行政官(CEO)”。1995年,韦尔奇将这个荣衔让给了微软公司的创办人比尔·盖茨,然而两人之间也仅有一票的差距而已。《商业周刊》(BusinessWeek)宣称,韦尔奇所制定的是“与其他首席行政官反其道而行的黄金律则。”

不仅如此,《产业周刊》同时也将韦尔奇评为:“他是近10年来(80年代)最为优秀的首席行政官。”

1981年韦尔奇一接管通用电气公司便马上革除旧习,大步迈向改革之途——朝向一种快速,在结构本质上斩草除根式的改变。许多专家,当然还有许多通用电气的员工,都无法理解他为何要将一个看来颇为完好的公司做这般的拆毁与重建。即使到今天,

当他的公司已经被认为是全世界管理最好,获利最高的企业时,许多批评者依然坚持,韦尔奇是企图以强取豪夺的导向来扩充规模与权力。

让我们来正视这件事。其实,杰克·韦尔奇并非是一个平易近人,或只是从远观就能明了的人物。曾经一度被誉为全美最强悍的老板,韦尔奇又为商业辞典中增添了一些最恐惧的词汇,如:重

新建构,裁减规模等。他在通用电气公司中点燃了这把火,并且迅速地扩展延烧至全美各地的劳动大军。然而,韦尔奇说自己并不是个纵火狂,他只不过被派往观测台,并且召告全世界他看见了袅袅向上窜冒的浓烟,然后很快的,其他人也就跟着看见了。

当韦尔奇接管通用电气公司的时候,绝大多数的观察家们都认为他实在很幸运,可以一脚踏进这样一个成功,管理良好,受人尊崇且颇具历史的企业核心。它虽然有点迟钝,但还是令人印象深刻。该年通用电气公司的净盈收成长了9%,几乎达到17亿美元。在《财富》(Fortune)杂志所调查的500大企业中,只有九家公司的盈收超过它。而无论是媒体、通用电气的员工或是其他的公司,也都被韦尔奇这种当机立断式的迫切改革吓得目瞪口呆。然而事实上,韦尔奇早已经立足通用电气核心许多年了。

自从他大学毕业后,除了通用电气公司,他没有在别的公司上班过。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。”身为内部人员,他了解到许多旁人未能完全认知的事:这个墨守成规,呆板无趣的通用电气公司正逐步迈向僵化之途。韦尔奇明白,整个商业世界在其所处的新型的、全球的与高科技的环境中,正面临着一场如洪涛强震般的大变革,他同时也清楚地知道,通用电气不能坐以待毙。

而今,在经过了近20年残酷无情的骚动混乱后,通用电气公司依旧可以维持在管理最佳,盈利最多的企业领先群中。在美国只有少数类似通用电气这般年资的企业能够保有这样的成果,并且成为全球地区令人敬畏的竞争者。“韦尔奇的通用电气,”耶鲁管理学院的教授维克托·弗鲁姆(Victor H. Vroom)如是说道:“这是一个创造现代企业保证——与问题——的模式。”

许多管理专家们无视于韦尔奇的批评,他们认为韦尔奇是一个“强悍与爱心兼具的资本主义者”。他们指出,他所做的这些事,不仅是为了通用电气的利益着想,同时也是为了国家利益着想。

届时,许多企业的领导者将被迫跟随着他的脚步,用科学技术的眼光整顿他们的公司,朝着国际的竞争方向前进。

然而,这个既令人生畏,又令人敬仰的最高官员究竟是何许人?一如韦尔奇所宣称的,如果全美最强悍的老板对他而言是很不公平的标笺,那么,称他为全美最强悍的竞争者倒是名符其实。当通用电气的员工突然接到韦尔奇的电话时,或许会震惊得不知所措。但是,其他竞争公司的首席行政官们却更害怕接受来自通用电气公司的挑战。

《经济学人》(The Economist)杂志形容他是一个“永不休息的爱尔兰裔美国人”。这样的形容并非意指他是一个永远也静不下来,不停地在活动的人,旨在他永远无法获得充分的休息。他性格外向,求知欲望强烈,说起话来稍有点结巴,并且十分看重他生命中每一分秒。尽管两鬓已经霜白,可是韦尔奇5.8尺高的外形依然非常结实。此外,他那双敏锐具洞察力的淡蓝色眼睛永远充满着好奇、兴趣与智慧。

当他被指定担任通用电气公司最高首席行政官的那一年,《华尔街日报》(Wall Steet Journal)曾经做过如下的报导:“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过;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5天雪’。”

很显然地,62岁的他说起话来总是那么富有激情,如同排球运动员扣球般有力、简洁。他也会像桥上的街头艺人,将所有的提词卡藏在衣内,浑身解术地使出看家本领,毫不留情面地提出批评。他说起话来言简意赅,并且常常在下属稍有犹豫时打断他们的话。他有时甚至还会“激动得越权”,就连前任通用电气公司的副董事长爱德华·胡德(Edward Hood)也不得不退让三分。

即使是他生病,也从不休息。1995年5月,他在经历了一场心脏血管分流手术后不久,即当年的劳动节便又来上班。在往后

的12个月中,他似乎显得比过去还要健康,并且经常对记者们说,“我感觉棒极了。”

《华盛顿邮报》(Washington Post)曾经一度称韦尔奇是一个“不大可靠的预言家”,但是,通用电气公司不仅摒弃其拘谨的声名,而且长久以来一直致力于管理的革新与开创。那些策略计划、权力分散、以及市场调查等理念主张,全出自通用电气经理人员富有创造力的头脑。因此,理所当然的,一个完美的管理流程便会从这个矢志为人们带来“美好生活”的通用电气公司衍生出来。只不过少数人对于韦尔奇创意与胆识的期待,是希望他能够带来更多的就业机会。

事实上,韦尔奇并不依循传统的事业经营途径。他巧妙地避开在他职业生涯中绝大多数时候所采用的主流方式。当韦尔奇进入通用电气高阶职位的竞争时,仍被认为是一位门外汉,他太年轻,也太会惹麻烦。但是,韦尔奇既然能以自己的方法来获得这份工作,他也就会以自己的方法来做事。

他心中有数,只要自己身为通用电气公司董事长一天,他就会宛若置身于舞台上,一言一行,甚至是任何肢体语言,都会被传布到世界各地。遗憾的是,韦尔奇并不喜欢公众太多的注目。

当拉尔夫·纳德(Ralph Nader)与威廉·泰勒(William Taylor)在着手撰写《大人物:美国企业的权力与职位》(The Big Boys: Power & Position in American Business)这本书时,曾经企图要访问韦尔奇。

“1984年3月,当我们联络上他的时候,韦尔奇对于我们的约访感到相当的迟疑不决。他辩称自己‘担任首席行政官的时间太短了’——他才刚在3年前为通用电气公司掌舵——但是他还是容我们择期再与他联络。几个月后,我们在电话中获得了颇受鼓舞的回应,于是我便向他提出约谈的最后恳求,然而,韦尔奇说话的声调却突然有了明显的改变,马上为方才的态度进行辩驳与护

卫。‘我不需要，’他大声地说，‘我还只是一个穿着短裤头，嘴含棒棒糖的毛头小子。我不想成为那本书中的一部分，因为我是一个既蹩脚又糟糕的经理人……不信的话，你们可以去问一问这家公司里的其他基层员工……他们对我的评价肯定不高。我只不过是一个普通劳工，只是一个安分地呆在房间里的人。’通用电气公司这位精力过人的将领即席而直率的言谈与机智，实在是笔墨难以形容的。

当我向他提出访谈的要求时，韦尔奇先是拒绝，并且寄来一封短笺，表明他对于这本与自己有关的书并不感兴趣。随后，公关部的副总裁乔依斯·赫金罕(Joyce Hergenhan)也介入了我的第二次邀请，并成为我们之间的协调者。她极力地劝服韦尔奇与我见面，但即使如此，他还是相当不情愿。在90分钟谈论即将结束时，他的态度变得有些温和，“我仍然希望你不要做这件事，但是跟你见了面之后，我现在的感觉比较好一点了。”

这是我第二本有关企业领导者的书，主要的陈述内容都是以他所说过的话为主。第一本是畅销书《沃伦·巴菲特如是说》，虽然巴菲特与韦尔奇无论是在行事、作风、目标与成就上都全然迥异，但是两人之间仍是有许多的相同之处。他们都是所在领域中的佼佼者，又全是工作狂。他们也是坦率真诚，毫不修饰做作的美国中产阶级，而且都就读公立学校，也都是从州立大学毕业的。此外，巴菲特成长于基督教徒的家庭，韦尔奇则是天主教徒，虽然两人在成年后都很少上教堂，但他们却会将坚实的道德基础与伦理标准带进工作中。还有，巴菲特引领着中西部公司(Midwest)在华尔街奏出凯歌，而韦尔奇则将工业重镇新英格兰带进世界的商业舞台。他们想向世人显示，美国梦是真实存在的；他们同时也展现出，只要你愿意，每个人每天都会有足够的职位、能力与智慧去完成自己所想要达成的事。

在另一方面的经验上，巴菲特与韦尔奇也有着相同的遭遇，他

们都在华尔街栽过跟斗，韦尔奇是在通用电气并购基德·皮伯帝(Kidder Peabody)公司的时候，而巴菲特则是在投资所罗门兄弟(Salomon Brothers)公司时。但在本书的前面部分，将会提及更多韦尔奇在这方面的经验。

两人之间最后的一个共同点是：这两位老板都不会吝惜与他人分享他们的理念与想法。巴菲特公司的伯特·哈瑟维年报(Berkshire Hathaway Annual)已经成为专业与个人投资者之间最抢手的资料。而《华盛顿邮报》则指出，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。从这封信当中，他们可以得知最新，最先进的管理理念，并将其广泛应用，使韦尔奇的管理技巧被全美各地的企业所采纳。”

当然韦尔奇并非圣贤，他也有缺点与盲点，而这些缺点在我们的访谈过程中都会逐一显露出来。每当我向韦尔奇提出一个问题时，他常常将回答直接指向我的先生(我先生是一名退休的航空行政人员，他与我同行，当我在进行访谈时帮我录音)。在后来的访谈中，当我们谈及差异的重要性时，韦尔奇都会自信誓地指出，通用电气公司非常致力于非裔美国人在公司内各个阶层中的代表性，并且强调“妇女拔擢的问题也已经受到妥善照料了”。虽然在通用电气公司里的确有些妇女取得高阶的职位，但要让人相信种族与性别的障碍已经全然在这家大公司里消除殆尽，还是一件很困难的事。

有些观察家宣称，韦尔奇对通用电气公司最大的贡献在于他将科技与市场作了完整的契合；另一些人则说，作一位改革者正是他所扮演的角色。很明显的，他真的将通用电气美国化——把民主和一般工作者的心声带进企业的竞技场中——同时也将通用电气推向一个全球的领导地位。

专家们指出——韦尔奇本人也如此宣称——他所有的理念与想法并非都是独创的，这些理念出自许多的源头。而他便以娴熟

的技巧从中挑取好的想法加以过滤,并实际运用在公司之中,由此为他带来的众多利润,几乎快要与全世界半数国家的国民生产总值的总量相当。

最后我想为本书的读者写几句导读的话。由于这本书主要介绍的是韦尔奇本人的评论,它勾勒出韦尔奇对通用电气公司的希望与目标的蓝图,并不完全是通用电气公司其他员工所见的情形,或甚至是通用电气目前的现况。有些时候,要将杰克·韦尔奇和他所管辖的公司分开,实在是一件很困难的事,然而读者们应该提醒自己这么做,我已经尽力将其细分清楚了。

这本书看起来似乎是将杰克·韦尔奇称许为圣者,立为典范;虽然我一直试着避免留下这种印象,然而很显然的,若不是因为我相信在他的身上有许多值得学习之处,也不会轻易地就将他选为这本书的主角。即使如此,这本书的目的是在捕捉他的全人,了解他是谁,以及他为什么要做这些事。我相信如果你愿意静下心来倾听人们谈论任何的话题,你就会发现他们会在谈话的过程中将自己揭露无疑。在聆听韦尔奇的谈话时,你会发现他经常在使用几个字眼:比赛、竞争、速度、表现与胜利。事实上,胜利几乎就是韦尔奇的中心概念,其中还伴随着启迪与风度。此外,韦尔奇也常常会使用自由、事实、品质与爱等字眼,这也是值得去留心注意的。

在演讲与写作时,他表现出一种对个人或企业提出其存在困境警讯的习惯,而通用电气员工们在诠释他的话语上也变得和国务院外交人员一样熟练。例如,有一回在通用电气内部刊物 Monogram 上所发表的一篇文章中,作者询问韦尔奇是否有任何新的想法要传递。他回答说:“你知道我对传播的评价极高……然而,当我越了解这件事,我就会认为我们将焦点太过集中于技术的层面,就像是我们选择利用这个出版物,或其他录像带来传递信息一样。当然,媒体是很重要的,但只有在报导我们对竞争者、客户与市场提供利益与公正信息的卓越

成就时,才显出其重要性——而我们则必须超越这个层次。”可以想见的,没过多久,这份出版物就——停刊了。

韦尔奇常常说道,商业世界中到处充斥着是似而非的矛盾议论,因此,未来成功的领导者必须学会视这些议论为常态。然而,杰克·韦尔奇本人便是一个这方面的怪杰,通用电气公司训练部门的主管史蒂夫·柯尔博士(Dr. Steve Kerr)也表示,这也正是韦尔奇这个人最有趣的地方。他的复杂性让他变得独特,有时会有点恼人,但总是能够激发人们的好奇心。

在阅读本书时还要切记一件事,韦尔奇的评论并没有按照次序排列,他们是依照不同的主题,或足以揭示韦尔奇生活与人格的想法来重组的。(若要得知他是在何时何地作出这样的评论,可以参见注释说明,我们都已经时间记载在当中,以便读者们查阅)

1988年,在韦尔奇接管通用电气公司刚满7周年时,英国的《金融时报》罗列出一些各界人士想要向韦尔奇提出的问题:

“新的通用电气公司内部究竟是什么模样?它的传统能力是否获得进展?而长久以来所沿用的策略,是否已经被那些从日本移植而来,只会助长机会主义的手法所取代,就像许多韦尔奇的批评者所说的一样——特别是自从去年卖掉价值30亿的通用电气——RCA消费电子公司以后?”

“或者,他真的为具有创新管理传统的通用电气寻觅出一个特别有效率的方式,来经营这个身价高达390亿美元的企业巨人?如果他的方法真的奏效,可以让他持久不坠吗?此外,这对于那些过去仿效通用电气模式的中大型企业来说,又有什么意涵?它们是否也该开始参照办理呢?”

在这问题当中至少有一个答案出现在一年前的《商业周刊》“不管你喜不喜欢,杰克·韦尔奇已经成功地扫除一个美国主要公

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。”

我已经试着在本书中回答其余的问题。最后,读者们也必须自己决定他们对于美国这位最有远见,同时也是最无情的老板的观点。

目 录

令人敬畏的韦尔奇(代序).....	1
第 一 章 从午夜漫谈到欢乐单身派对.....	1
国家广告公司的传奇 / 不同的坚持 / 重组	
第 二 章 一种美国式的冒险.....	10
成长于塞勒姆 / 第一个上大学的人 / 运动就是一切 / 硫 水不结冰 / 接下这份工作并付之行动	
第 三 章 韦尔奇的领导风格	33
挑战:公平 / 老板的性格 / 胜利的激动 / 韦尔奇董事长的 典型会议 / 幽我们一默	
第 四 章 韦尔奇的通用电气世界	43
引擎的名字就叫通用电气 / 通用电气公司的财务状况, 1997年5月15日 / 超越国界 / 英雄 / 怪城 / 通用电气的 行话 / 肮脏的钻石和其他丑闻	
第 五 章 领导的组织结构	63
成为一位领导人,而非经理人 / 没有想法堵塞 / 陷阱 / 不 要闭门造车 / 分享信息 / 信念 / 领导者的四种类型 / 全世	

界最佳共同基金

第六章	改革的发动者	85
	未雨绸缪 / 大步跳跃 / 管理的自相矛盾 / 生产力:挤不完 的柠檬汁	
第七章	硬件革命	98
	下对赌注 / 三个大圆 / 要做领先群伦,否则淘汰出局 / 肥 通用电气结婚蛋糕压平 / 规模裁减	
第八章	软件革命	113
	软性价值 / 考验 / 精简 / 快捷 / 自信 / 工会 / 无界线的通用 电气 / 寻找最佳实践的工厂 / 建立团队精神 / 扩展 6 S 品质 / 真相大白	
第九章	评价	151
	失败为成功之母 / 韦尔奇的批评者 / 德国人的观点 / 成 为好的企业公民 / 领导权值多少钱?	
第十章	寻找接班人	176
	谁将拔出石中剑? / 总结	
第十一章	通用之路:公司革命的指南	189
	(一) 领导模式	189
	领导艺术之一:管理并不复杂 / 领导艺术之二:提出正 确的问题 / 领导艺术之三:人是你的最大财富 / 领导艺 术之四:奖励你的优秀员工	
	(二) 授权模式	222

	通力合作之一;运用全体员工的智慧/通力合作之二: 行动指南	
(三)	组织模式	242
	无界限的企业/好学精神之一:创造好学精神/好学精 神之二:不耻偷学/好学精神之三:向你的员工学习	
(四)	客户模式	274
	6 σ 之一:准备阶段/6 σ 之二:设计6 σ 方案/6 σ 之三:具 体实施/6 σ 之四:6 σ 对通用电气的作用/通用电气工具 箱	
第十二章	通用之路:实战中的首席执行官	305
(一)	作为教授的首席执行官	305
	韦尔奇教授上课了	
(二)	作为沟通者的首席执行官	325
	对杰克·韦尔奇的访问/杰克·韦尔奇的演讲/杰克·韦 尔奇致股东、雇员和客户的信/引自杰克·韦尔奇的文 件	
(三)	作为谋略家的首席执行官	385
	通用电气早期战略行动:20世纪80年代/后期的战略 行动:20世纪90年代/重要的通用电气工具箱	

第一章

从午夜漫谈到 欢乐单身派对

“我很喜欢看‘欢乐单身派对(Seinfeld),我认为那是一个极好的电视节目,它常常会触动我的人心弦,我从未如此专注固定的收看一个节目。”

杰克·韦尔奇(Jack Welch)有成堆的理由去欣赏国家广播公司(NBC)这个最顶尖的情境喜剧,因为“欢乐单身派对”是一部最成功的电视连续剧,也是第一个每分钟广告索价超过百万的节目——仅次于超级杯的转播,电视台不得不将其他的节目环绕着它来排定播出时间以顺势沾光。在1997年里,国家广播公司不但主宰了黄金时段的电视收视率,同时也在早间、晚间与午夜新闻上取得领先。

国家广播公司的传奇

收视率自然会带来更高的广告量与盈利。在1996年,国家