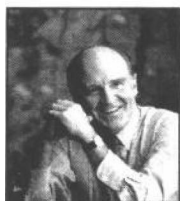


PART ONE

*Evolution of a Leader:
The Welch Years*



领导者的历程：
韦尔奇时代

第一部分

GE 员工 永远保持坚定的诚信

- 以极大的热情全力以赴地推动客户成功。
- 视“6个西格玛”质量为生命 确保客户永远是其第一受益者 并用质量去推动增长。
- 坚持完美，决不容忍官僚作风。
- 以无边界工作方式行事，永远寻找并应用最好的想法而无需在意其来源。
- 重视全球智力资本及其提供者 建立多元化队伍去充分利用它。
- 视变革为可以带来增长的机会，例如“电子商务”。
- 确立一个明确、简单和以客户为核心的目标 并不断更新和完善它的实施。
- 创建一个“弹性空间”、振奋、不拘礼节和信任的环境 嘉奖进步 颂扬成果。
- 展示 永远保持对客户有感染力的热情 GE 领导才能所要求的四个方面（4-E's）：具有迎接并应对变化速度的个人活力 有能力创造一个氛围以激励他人 面对艰境勇于作出果断决定的锋芒 及始终如一执行的能力。

领导者的历程：韦尔奇时代



为什么会有这本 《杰克·韦尔奇领导艺术词典》？

Lexicon (lek - si - kon): (1) 词典；
(2) 用在特殊职业、学科或文体中的专用名词。

——美国传统词典

在杰克·韦尔奇领导通用电气的 20 年中，他对领导艺术的贡献比任何一个现时代的其他首席执行官都要大。他不仅为领导事务贡献了更多的思想，还设计出领导的原理、战略和原则。在创造一个在全球最具竞争力的公司的同时，韦尔奇也创造出自己的词典，这是一种全新的语言，它说出了将通用电气这个具有百年历史的官僚机构转变为一个全球性主宰的新方法、新战略。

本书是按照字母顺序排列的，收入了韦尔奇和通用电气在 1981 ~ 2001 年间创造并使用的 250 多个术语、思想、概念、工具和战略。这当中有一些词已经被用作商业的日常用语，如“无边界” (Boundaryless)。也有许多术语虽然没有引起人们太多的注意，但它们对于记录韦尔奇领导艺术的形成过程也是至关重要的。例如，大多数经理都已经听说过 6 个西格玛，但关于“黑带师父”和“绿带”的论述却很少。同样，作为韦尔奇彻底的文化首创，“听证会”在大量的书籍和文章

中得到了重视；但与这一计划相联系的其他概念如“高难度”和“响尾蛇”，受到的关注却要少得多。

词典中的许多条目事实上都是杰克·韦尔奇和通用电气构想出来的。同时也有必要指出，书中还包含许多条目，它们虽然不是由通用电气的这位领导者发明的，但在他那里却有着独一无二的用途。例如，在“信心”这一条目下并没有字面的定义，但却解释了为什么韦尔奇会认为“灌输信心”是他的关键职责之一。此外，要完全理解为什么韦尔奇如此地强调信心的建立，读者就必须了解韦尔奇本身自信的缘由，以及自信在他精心打造通用电气未来的过程中所起的作用。

《韦尔奇领导艺术词典》有 3 个目的：

- 1) 使读者对韦尔奇的所有术语和战略有一个大概的了解：对于那些使韦尔奇着迷的主要管理思想，读者将获得一些有价值的领悟，同时还可以了解这些概念和计划的重要性。那些最重要的术语都被清楚地标明（用 6 个西格玛符号），这样，读者就可以知道哪些词汇和战略是韦尔奇领导理念的核心。
- 2) 使读者对韦尔奇涉及公司层次的关键创新有更深入的了解：在任职期间，韦尔奇进行了 4 个增长创新（全球化、6 个西格玛、产品服务和 E 化举措）
- 3) 记录韦尔奇领导思想的演变历程：在任何有可能的地方都用日期和年表来记录韦尔奇作为一个领导者的演变历程。韦尔奇的许多关键的管理概念和程序都是随

年代而变化的，而且这种时间顺序在执行某一特定程序时有重要作用。例如，韦尔奇曾说过，如果没有听证会以及那种使通用电气在 80 年代末和 90 年代初成为一个约束更少的地方的行为程序，6 个西格玛将是不可能的。

作为通用电气的首席执行官，杰克·韦尔奇发起了许多变革，这使他获得世界上最伟大的管理者的称号（但是韦尔奇并不喜欢“管理者”这个词，他更喜欢“领导者”）。本书的最终目的是创造出一本词典，它远不只是关于韦尔奇在那些变革中所使用的术语和计划的指示牌。

一部令人难以置信的韦尔奇简史

韦尔奇是个独生子，1935 年出生，在马萨诸塞州的塞勒姆长大。在孩提时代，韦尔奇在一个狂热的体育爱好者，他认为是在一个被称为“公园”（也就是周围一些碎石坑被当作临时的公园）的“格斗场”中学到的教训造就了他的领导才能。他后来进入位于阿姆赫斯特的马萨诸塞大学，接着又从伊利诺斯大学获得化工专业的硕士和博士学位。1960 年 10 月，韦尔奇加入通用电气设在马萨诸塞州匹兹菲尔德市的塑胶事业部。正是在这里韦尔奇形成了自己的领导理念。如韦尔奇所说，在这个令人激动的、快节奏的环境中工作，“官僚作风是不可能形成的，就像迅速流淌的河水不可能结冰一样”（虽然环境很好，但韦尔奇在 1961 年还是差点辞职，当时他获得了 1000 美元的加薪，但收入也仅有 11500 美元，他称那 1000 美元是“令人恶心的”）。

开始时只有两个员工，韦尔奇因此把他在通用电气的角色比作是“邻里杂货店”的小工。在一个邻里的杂货店工作，你知道每个顾客的名字、他们要买什么、他们是谁。韦尔奇由此感到，在这个非正规的舞台上他的信心迅速膨胀。在韦尔奇沿着公司等级制度不断往上走的过程中，这种比喻一直伴随着他。在 33 岁时他成了公司中最年轻的总经理。1974 年，韦尔奇的前任雷杰·琼斯在离退休还有整整 6 年便开始寻

找继任者。虽然在最初那个有 96 个候选人的名单上并没有韦尔奇的名字，但他的名字还是进入了最终的候选人名单（参见本词典中的继任计划）。1980 年，通用电气宣布了第 8 任首席执行官的名字：45 岁的约翰·弗朗西斯·韦尔奇。发布消息的那天，整个美国陷入一片混乱。利率急剧攀升，经济被挤到两次衰退之间。股票市场步履蹒跚地走出这个 20 世纪 30 年代以来最严峻的时期。道琼斯 30 种工业股票指数在 20 世纪 60 年代中期首次突破 900 点，在 1980 年是 937 点。通用电气作为美国最重要的公司之一，表现也好不到哪去。虽然雷杰·琼斯被《财富》杂志首席执行官 500 强评为最好的首席执行官，但通用电气的股票经通货膨胀调整后，在此前的 10 年间贬值了 50%。

对于随后所发生的事有着很好的记录：韦尔奇向一位同僚讲述了他的冒险计划，他要发起一场变革并用第一年时间对公司进行彻底的改造。在 80 年代初期，韦尔奇对公司实施了一场外科手术，他在卖掉通用电气下属的 200 多个企业的同时，也买进了 70 个企业，其中包括用 60 亿美元收购美国广播公司。就连通用电气的内部人员对此也感到很是震惊。韦尔奇将通用电气从一个日益老化的工业制造商转变成为一个经营多样化的全球性生产巨头。韦尔奇帮助美国企业再次获得曾经拥有的作为全球最有价值竞争者的先驱地位。自阿尔弗雷德·斯隆更新通用汽车的官僚体制以来，还没有哪位公司领导能对一个大公司有如此巨大的影响。

韦尔奇的种种创举已经成为他个人的标志（例如听证会*、无边界），对此已经有很多文字描述，但是对于韦尔奇的基本经营原则却没有倾注很多笔墨。韦尔奇一贯强调“商业是简单的”，“日常的生意才是最大的生意”。在韦尔奇词典中，简洁与非正式用语占据了和“听证会”、“无边界”同样大的篇幅。当他讲述自己最大的成就时，所说的并不是通用电气的财务记录，而是集中讲述领导艺术中“较容易的”方方面面。

* GE 中国公司内部将 work-out 译为群策群力——编注。

创造一个新的典范：无边界

历史将会表明，韦尔奇就是那种能在正确的时间做出正确决策的领导者。到 1980 年，美国企业的经营模式已经有几十年没有什么根本的变化了。在那个僵化的、等级森严的世界中，工人的作用就是确保巨大的商业机器准时开动。这种装配线心理正在毁掉美国企业，但是没有几个首席执行官看到这一点。虽然人们普遍认为通用电气是一个典范性的组织，但韦尔奇却知道公司的前景正在发生戏剧性的变化，他感到必须做出抉择：要么改变通用电气，要么就冒通用电气被时代抛弃的风险。正是针对这一背景，韦尔奇坚定地发起了一场运动，以创造出世界上最具竞争力的组织。

韦尔奇知道要做的是做什么，也知道这将是痛苦的。他裁减了 15 万工人，并由此得到一个自己很不喜欢的绰号“强力杰克”（因为他在裁员的同时还使人们不至于垮掉），他还一点点地削减了通用电气的管理层。在调整过程中，韦尔奇根据自己的“三环”计划——将公司业务集中于核心、技术和和服务三方面的战略，保存了有利于该计划的战略性业务部门，这样，他就改变了公司的基本结构。

为调整公司，韦尔奇决定对所有境况不佳的业务进行“改造、关闭或出售处理”。他卖掉了他断定不可能在同行业

排名前两位的 200 多个业务（包括其前任收购的澳大利亚煤炭公司），这样就把恐惧感灌输给员工阶层。但是他也知道，任何措施如果不能完全地贯彻下去，必然要以失败告终。到 1989 年，通用电气 14 个部门中有 12 个在美国和海外市场上占据了领导地位。

韦尔奇为我们遗留下来的关键一点就是，他可以在其他领导人之前预见到环境的变化（他面对现实），然后就构筑一个帮助公司转型的组织结构。他的“大爆炸理论”使他看到了解决问题的办法不在于某些新技术或管理时尚，而存在于员工的集体智慧之中。这一深刻的思想在人们撰写工业革命的讣告的过程中发挥作用，此时，人们只是事后诸葛亮。

通过帮助消除装配线思维，韦尔奇把我们引入一个新纪元。在那里，被解雇的员工将会成为对付懒惰和自满的最强有力的武器。韦尔奇认为“来自人类心灵的思想流绝对是无止境的”，他的许多创举明显是为了利用通用电气广大工人的智慧而设计的，这也就证明了他的信念。

在完成这一壮举——在很大程度上意味着让那些沉默了几十年的工人开口说话——的过程中，韦尔奇也为自己树立了一个威严的改革者形象，他提出一个又一个的计划以解决问题、消除边界。此外，韦尔奇还开展行动促使通用电气放弃那些过时的信念，同时，帮助公司发展新的业务模式（如全球化、E 化举措）

韦尔奇的主要创举

在控制通用电气的 20 年间，韦尔奇发起了几次彻底的行动，影响了通用电气组织结构的方方面面。他把这些重大行动看作是彻底改造通用电气的主要武器之一。关键的行动是以推进生产力、提高存货循环速度、改进质量、提高顾客的满意程度等为目的。最终，这些行动使公司的速度增长达到两位数，这也是其他公司力图模仿的速度。

通用电气执行这些行动的手段是在公司运营系统内“推行它们”。通过这些行动（以及本书中描述的其他概念和战略），韦尔奇创造了比通用电气历史上任何一位总裁都多的股东财富。（在他接手通用电气时，公司资本总额为 130 亿美元，到 2000 年上半年，通用电气成为第一个资本总额突破 6000 亿美元大关的公司，这一关口是在公司资本还不到 5000 亿美元时就设定的）

80 年代中期：考虑身外之事——通用电气走向全球：1987 年，韦尔奇收购了一家从事医疗成像的法国公司（汤姆森），自此发起了一场全球性变革。韦尔奇知道，为获得两位数的增长速度，通用电气必须全力打进欧洲和日本市场。

1989：从头改变等级制度——听证会的由来：早在任期

之初，当韦尔奇了解到他的管理人员没有倾听员工的声音之后，他开拓了一个程序，即后来人们所知道的听证会。在听证会中，员工把老板带到现场，告诉他们公司出了什么问题，并就解决问题和消除不必要的劳动提出想法和建议。

1995 年：员工驱动质量——通用电气 6 个西格玛行动的演变：1995 年员工们告诉韦尔奇，通用电气存在的质量问题只是因为质量没有被分解、细化。虽然韦尔奇曾经非常厌恶“质量这个词”，但这次他的反应却是执行一个被称为 6 个西格玛的、彻底的质量计划。该计划是由摩托罗拉在美国开办的。这项历史上最大的公司性计划，现在正为通用电气每年节省数十亿美元。

1999 年：观察员工——韦尔奇的 E 化举措：1998 年 12 月，韦尔奇看到许多员工在网上订购圣诞礼物，这位在 1961 年即供职于通用电气的领导，首次承认自己并不是一个计算机奇才，但这并没有阻止他在公司内部开始实行电子商务，没过多久，电子商务就渗透到公司的每个角落。

究竟是有 4 个还是 5 个创举？

虽然韦尔奇经常谈到的只是上文所概述的“4 个创举”，但还有一个关键的创举对通用电气的成功起到了突出的作用，韦尔奇称之为“产品服务”。为确保通用电气长期获得两位数的增长率，这是一个关键的战略。

1995 年：仅有制造是不够的：产品服务运动

在执行 6 个西格玛行动的同年，韦尔奇推出了另一项将改造整个公司的创举。在 5 年时间内，通用电气的服务收入增加了一倍，2000 年达到 170 亿美元。

那么，为什么韦尔奇谈及的不是 5 个创举？要找到这个问题的答案，我们可能要详细考察韦尔奇各种创举的演变过程，并研究它们在改造通用电气的过程中所起的作用。听证会是涉及整个通用电气的第二个主要创举，也是惟一关于文化或行为的计划。它是在 1989 年实行的，其目的是消除公司中不必要的工作、灌输信心并使管理者与员工交谈。

其他 4 个创举——全球化、产品服务、6 个西格玛和 E 化，是关于增长的行动。它们是为影响那些决定通用电气能否成功的关键因素（增加收入、营运利润、削减成本等等）而特别设计的。

韦尔奇认为听证会奠定了文化根基，正是在这个根基上他建立了一个没有边界的组织。如果没有听证会，要实行 6 个西格玛这样的重大行动是不可能的。到 20 世纪 90 年代末期，随着 6 个西格玛“像野火一样蔓延开”，听证会就变得不太重要了。韦尔奇宣称：“听证会规定了我们如何行事，6 个西格玛则规定了我们如何工作。”虽然听证会仍然是通用电气文化的一个重要组成部分，但公司很久以来就已经把该计划的教训融入公司的结构中，通用电气基本上已不再需要某项创举来促使管理者与员工进行交流。这也就解释了为什么在

2000 年以前韦尔奇谈及的是“4 个创举”，并认为这“4 个创举”将把通用电气带入下个世纪。

再现韦尔奇的主题

本词典的读者将会发现书中有一些主题是不断重复出现的，因为有几个主题是贯穿其故事始终的。例如，韦尔奇在一开始就认为官僚作风是一个损害公司机体的不治之症，这个主题贯穿了韦尔奇的整个任期，这也就说明了为什么该主题在词典中如此频繁地出现。韦尔奇不喜欢俗套和官僚作风，他喜欢学习、对工作充满激情，认为提高生产力的关键在于发挥员工的智慧。下面概略地总结出凡此种种的、贯穿韦尔奇整个首席执行官任期的关键主题（注意那些贯穿本书始终的关于软价值的主题）。

命令和控制并不是经营企业的最好方法：虽然韦尔奇在很多时候也知道如何利用通用电气作为一个“大企业”的优势，但他还是彻底违背了许多关于经营大企业的传统理念。韦尔奇认为，使所有人都参与到企业的经营中比固守一个僵化的官僚体制更重要。

所有员工的参与是提高生产力的关键：这是韦尔奇的一个主要贡献。他把考虑每个员工的意见看成是关键，因为更多的人意味着更多的想法，而更多的想法又意味着更大的公司智慧。

思想和智慧统治官僚体制和传统：在韦尔奇看来，新的思想和发展公司的智慧是成功的关键。虽然这听起来很简单，但是在 1981 年能提出思想统治官僚体制这样的说法，这还是非常深刻的，即便是到了现在，这种提法也是很深刻的。韦尔奇曾说过，人的“学习能力是无穷的”，“决定思想深度的是思想本身，而不是加在人身上的条条框框。”

惟有在市场上占据领导地位才能确保企业的长期增长：韦尔奇根据能否在同行业“数一数二”这样的标准对不同的业务进行“改造、关闭或出售”，这实质上就是把达尔文的学说运用到通用电气的业务组合之中。他在调整公司硬件的时期实行了这些战略，这就确保了通用电气能在 20 世纪 90 年代以后取得两位数的增长率。

发现遵循公司价值观的领导比那些完成财务指标的领导更重要：这又是一个标志着这位首席执行官管理思想发生重大转变的观点。韦尔奇感到，任何一个领导人，无论他完成财务指标的能力有多强，只要他不遵循公司的价值观（藐视官僚作风、具有以顾客为中心的思想等等），就不适合通用电气。他说过，只有“A”，等领导人才适合通用电气。

形成一种学习文化是创造有竞争力企业的关键：许多企业把学习和培训看作是通向其他事物（获得学位、掌握技能等）的必要途径。韦尔奇使学习成为每个员工的本职工作，他曾说过，如果有一天他失去了对新思想的渴望，那么他就该退休了。“我们不会声称自己是全球管理思想的源头，但我

们可以是最渴望追求新思想的。”正是通用电气具有的社会结构使韦尔奇可以实现自己长期追求的目标，即创造全球最具竞争力的企业。