

第一部分

做一个领导者，
而非管理者

“寻找绝妙的策略，
加以丰富，
然后以光速拼命地将其
传播到公司每个角落。”

接受变革，不要惧怕

“变革正以比企业反应更快的速度发生着。”

很多管理者都惧怕变革。

很多管理者都相信以不变应万变是最好的经营策略——也许因为那是最安全的。

杰克·韦尔奇认为惧怕变革将一事无成。

韦尔奇，这位驾驭明天的领导者热爱变革。

他发现，变革是一件令人兴奋、大胆且充满想象力的事。“应该考虑变革”，他争辩道，“它能使人们保持清醒和警觉，并随时准备行动”。

变革，他强调说，是现实经营活动的主要组成部分。比如经营环境就处于不断的变革之中，新的竞争者不断涌入，新的产品层出不穷。因此，任何经营者一旦无视这一事实就注定要失败。

杰克·韦尔奇丝毫不惧怕变革，所以在他的通用电气公司里，变革简直是家常便饭。

那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。

韦尔奇鼓励同事们永远不要停止变革。

他对他的经理们说，把每一天都当作你参加工作的第一天，以崭新的视角审视你的工作，进行任何必要的有利的改进。经常不断地研究你的工作计划，如果必要，就重新拟订。这样，你才不会因循守旧。

他对他的员工们说：“记住要自己做决定。如果你自信你是对的，就不要放弃，更不要屈从于别人的意志。

你可以改变你的上司，或者你可以督促他们去改变。”

别惧怕变革——也不能坐视你的上司逃避变革

W. 詹姆斯·麦克纳尼是通用事业部的负责人之一。多年来，他一直注视着韦尔奇的行动。在1995年到1997年间，麦克纳尼曾任通用照明事业部的董事长兼首席执行官，之后，被任命为通用飞机发动机事业部的负责人。

韦尔奇要求麦克纳尼以及通用的其他每一位事业部主管们都应时常重新审查自己的工作计划，正视每天早晨面临的新问题。那也许是一个关于竞争的问题，或者是一个关于市场的问题，每天早上情况都不一样，昨天重要的今天却可能已不再重要。“结果，你被迫去面对、去适应新的情况。”麦克纳尼说，“根据在过去24小时中外部环境所发生的变化，我们很可能对昨天刚刚达成协议的一笔交易，或者刚刚开始执行的一个方案，做出完全不同的结论。像杰克这样的家伙的确很少见。在许多公司里，领导者们大都不愿意改变自己已经做出的决定，不愿意‘朝令夕改’。”

韦尔奇则不然。据麦克纳尼观察，韦尔奇视变革为动力，尽管那可能会使公司在一段时期内陷入某种程度的混乱。

“杰克总能够敏锐地洞察到某个行动方案是否已不重要、已经过时或者效用在降低。”罗伯特·赖特——通用所辖的NBC电视网的董事长——这样说，“他使一个公司永保活力的能力简直是一流的。在某个策略被充分挖掘利用之后，他总是有能力立即提出另一套新的策略构

想。”

杰克·韦尔奇在通用电气公司发动的第一次变革是革命性的。

在1980年，韦尔奇接手通用的前一年，公司运营很正常——至少大多数人这样认为，它有250亿美元的销售收入，利润达15亿美元，并且被作为一个典范案例收录于全美各大经济院校使用的许多畅销的管理学教材中。

可是，这位通用董事长依然忧心重重。也许他不相信教科书。

他担心如果不对公司的结构、产品、规模等方面进行一些较大的变革，通用会走向衰退。

他了解经营环境已日趋竞争激烈，深信这些变化会给通用招致大麻烦，而公司应付不断发展的经营环境之最有效的方法就是自我调整以适应市场需要。

他的任务并不简单，因为，正如他乐于指出的，变革是没有选民支持的，他将遭遇很难召集起大批员工来支持他的计划。几乎没有在岗人员认为变革是令人愉快的。

变革像通用电气这样一家历史悠久的公司在许多人看来是荒唐的。

但杰克·韦尔奇不这么想。

几乎与每个人相反，他高瞻远瞩，能够看到20世纪七八十年代的通用这种大型公司所面临的危险。

其他人则不会去理会那些危险，他们视之为荧光屏上微不足道的雷达光点儿而已。为什么不呢？对危险信号视而不见，他们自身的前途就不会受到影响，自认为至少近期内可以高枕无忧了。

虽然如此，高科技产业和全球化竞争趋势迅猛发展，对通用的销售收入和市场份额构成了挑战，质量不断改善的高水平产品层出不穷。

而且所有这些变化正在以越来越快的速度发生着。

杰克·韦尔奇不仅承认这种变化是不可逆转的，而且以一贯的积极态度去接受它、利用它。外界变化给他提供了一个机遇去创造一个崭新的通用电气公司，去造就一个能够在变幻莫测的经营环境中勇敢搏击风浪的公司。

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他这样做——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。他确信自己是对的——这就足够了。

在解释他1981年接手通用时的具体情况时，韦尔奇着重强调两个主要现实：20世纪70年代末期的高通货膨胀，和每个通用机构面临的来自亚洲的威胁。

这是一个警告，提醒我们要干得更好，行动更快。于是我觉得我在公司应传达这样的信息，“游戏规则正在改变，而且这种改变是猛烈的。”我们有必要制定计划以及行动方案，以跟上一个完全不同的时代。日本人自60年代末70年代初以来已完成了从质次价廉到质优价廉的转变，并且他们的工厂、他们的质量、他们的纪律

在某些业务上正在超越我们。

一次没有名称的活动

从前没有人尝试过这么巨大的变革，没人有这个胆量。杰克·韦尔奇80年代初所倡导的变革活动如此新颖以致于“无可名之”。

今天我们称之为“重组”。

韦尔奇在别人高枕而卧时就已感到危机正在逼近。

在通用电气公司350家事业部中，在其同类市场居于领导的只有少数几家，包括：

- 照明
- 电力系统
- 电力发动机

通用产品在出口市场上占据了相当大的份额的也只有三种，那就是：

- 塑胶
- 汽轮机
- 飞机发动机

其中，只有汽轮机占据全球市场的领先地位。然而表面上看，70年代通用的资产负债表还是良性发展的。

而韦尔奇却洞察出一个完全不同的真相，一种完全不同的现实。

因为他非常了解美国的制造业利润正日益下降，然而直至20世纪70年代通用电气公司利润高达80%的部分仍来自于其传统的电机和电子制造业。

诚然，公司仍在盈利，塑胶、医疗器械和金融服务等方面的业务的表现尤为突出，但这些业务的利润在通用1981年的利润总额构成中仅占1/3。而另外的许多通用业务（飞机发动机业是最好例证）却经常是入不敷出。

几十年来，美国一直支配着全球经济中最重要的市场：

- 钢铁
- 纺织品
- 造船
- 电视
- 计算器
- 汽车

因此，几乎没有美国企业家注意到其他国家，尤其是日本，已开始以其质优价廉的产品吸引消费者，抢占市场。

昔日的工业先驱——美国正走向衰退。最有力的信号来自1982年，那一年美国的钢铁工业损失了32亿美元。而与此同时，日本抢占了20%的美国钢铁市场。而在钢铁行业发生的情况正同样在汽车行业重演。

20世纪80年代初期，美国经济日益恶化。比如，1971年的通货膨胀率只有3.4%，而1980年3月竟高涨至18%。尽管美国仍领导着全球生产力的进步，但自60年代以来，其领先地位已日渐动摇。

到了1981年夏天，美国已到了衰退的边缘。

为了迎接全球竞争的挑战，美国必须变得更富高效、

进取之心。然而大多数美国公司的出口能力十分有限，80%的出口额仅是由美国1%的公司创造的。

何不坚持自己的立场？

杰克·韦尔奇可以这样做。

他可以冒险下注，认为通用——这家有着115年悠久历史的明星企业，无论市场环境多么飘摇不定，都可以继续保持它的老牌产品的销量。

他本可以这样认为，像通用电气公司这样强大的公司是经得起经济起伏的考验的。

但是韦尔奇对形势了解得更充分，更透彻，而且无视事实不是他的本性。

通用的主管们嘲笑韦尔奇，他们坚持认为没有必要改变什么。通用的员工们怀着不以为然、不信任、有时甚至十分惧怕的心理看待韦尔奇。为什么擅自改变一件美好的事物？怎能轻举妄动？东西没有损坏，谈何修理？毕竟，通用电气公司经营得很好，它已创造出巨大的销量和利润。

然而，韦尔奇听从自己强烈的直觉：

我可以感觉到通用的许多经营活动开始变得……疲惫。美国机构是实行内部高度集权管理的，这符合当时的形势，但时代在飞速运转，变化正以企业难以反应的速度发生着。

韦尔奇新策略的基本内容是淘汰一些过时业务，只保留那些在其市场上占据统治地位的业务。从现在开始，每个通用事业部都必须占领市场第一或第二的地位，一

旦公司不能使这些业务迅速转败为胜，就只能将其关闭或出售。

新政策使通用得以在整个80年代以及90年代初期持续不断地发展进步。还有许多其他的变革，他们标志关韦尔奇改善公司形象的措施开始实施。

收购策略是正确的

通用在传统上主张培育自己的业务分支而不愿从外部收购。而在80年代中期，韦尔奇迈出了引人注目的一步，破坏了这由来已久的传统。

1985年12月12日，通用电气公司以62.8亿美元收购了通讯业巨人RCA，包括NBC电视网，NBC对于RCA来说，其地位恰似镶在王冠上的一颗珍珠。那时候通用电气公司是全美第九大工业公司，而RCA在全国服务业公司中位居第二。

强强联合，通用和RCA组成了一个销售额高达400亿美元的新的超级企业，列居《财富》500强的第七位。

通用的领导艺术发展研究机构——克顿维尔(Crotonville)学院当时的主管詹姆斯·伯格曼，称购并是杰克·韦尔奇迈出的最为反传统的一步。韦尔奇认为那是对他的恭维。他力求发展为通用电气公司带来高速增长性的业务，他愿意力排众议、义无反顾地全力以赴。

只要收购外部的业务机构有益于公司，他就会坚持。继通用-RCA合并之后，通用电气公司期望从服务业和科技产业获得80%的收入，以便实现韦尔奇在80年代早期提出的目标之一。

两年后的1987年，韦尔奇这个善于驾驭变革的人，采取了另一项反传统措施：放弃通用最珍爱的业务之一，同时收购了医用诊断领域的一家公司。

一段时间以来，全美电视机和录像设备的最大制造商——通用的家用电器分部，一度陷入困境。韦尔奇明白，要想使这种当时列全球第四位的业务成为第一，那将是“完全不可能的”。通用不得不放弃家电制造，而将它的资源用于支持具备成为市场领导者潜力的事业。

因此，1987年6月，通用将该分部转让给最大的电器公司托玛斯公司（Thomson S.A.）。作为交换，通用获得了Thomson-CGR医用成像设备制造分部，这个分部每年在欧洲出售近7.5亿美元的X - 光设备以及其他医疗诊断机器。这给通用提供了进入欧洲医疗诊断市场的捷径。

媒体猛烈地抨击韦尔奇，因为他出售了一家像苹果派、棒球一样堪称美国典型象征的事业部，而且他出售了制造行业众多的就业机会。韦尔奇认为这些批评没有意义，通用只是不得不变革。要想打败对手，就不得不努力争取在其业务领域市场占据领先地位。

两年之后的1989年，这位董事长又一次发动变革；重新审视通用对待员工的态度。目睹了80年代的大裁员，许多员工对此至今仍记忆犹新，对自己的工作及未来感到惴惴不安，他们迫切需要找回自信。韦尔奇带给他们的正是他们所需要的。

直至1989年，韦尔奇及其同仁都不相信可以从雇员们那里学到很多东西，而是认为工人们像雄蜂一样，只会执行经理们的决定的，他们没有创造力。无论如何，

他们只是工人，而不是经理。

但是终于，董事长开始意识到通用员工们才是富于想像力的新办法不可或缺的、永不枯竭的源泉。允许他们参与公司的日常工作可以改善经营并极大地提高劳动生产率。这种方法有一个更为突出的好处：它使工人们——这些公司大裁员行动中的幸存者，对他们的工作更安心。

利用员工的智力，这对杰克·韦尔奇和通用电气公司来说是一个重大的改变。

韦尔奇开始实施他的倾力解决方案，这是专为利用员工智力而设计的，以便有效地将思考与辩论的层次扩大到公司的每一个角落。结果，通用成为第一家在如此大规模的基础上实现这种方案的公司。

变革的内在动力

变革是有效的——无论是要把通用塑造成为市场领导者，以便给通用家族增添高利润、高产量的新业务，还是意在开发利用员工们的智慧。

韦尔奇知道那是有效的，因为通用的人员在增加。

他知道变革奏效了，因为到90年代中期，通用已成为全国最强大的公司和按市场资本总额计算的全球最有价值的公司。即使这般成功也没能使韦尔奇停止继续变革的探索。

1995年，他采取了一次冒险的新行动，发动了一场全公司范围内旨在提升通用电气公司产品和工序的品质的行动。

行动是冒险性的，因为其本身等于默认了通用的产品和工序的确亟待提高。

又一次——韦尔奇面对现实——挺身变革。

他本来应该是拒绝变革的。不管怎样，如他所说：“今天的通用是一家品牌公司，它一直是一家品牌公司。”那么为什么不维持原貌？韦尔奇的回答是什么？

我们想要的更多。我们想改变目前的竞争局面，将产品质量提高到一个全新的层次，而不是仅仅好于我们的对手。我们想使我们的产品在客户眼中是绝对独特的、绝对珍贵的、对他们的成功是绝对重要的，我们的产品是他们唯一划算的选择。

变革：可能看上去很简单。老板作出决定，然后员工们照此改变调整他们的行为方式。但实际上却不那么容易。抛弃旧习气，接受新东西，这对于任何生意人来说恰恰是最困难的事。杰克·韦尔奇完全清楚变革的难度，但他并不退缩，因为他要以变革为契机，将通用转变成他心目中的永葆竞争实力的企业。只有通过变革——巨大的变革——通用才能取胜，杰克·韦尔奇坚信会成功。他喜爱获胜者的行事方式，象约翰·韦恩那样面对敌人敢于较量。他知道获胜者之所以能赢就因为他们从不退缩。

他为不敢面对现实的胆小鬼感到遗憾。

而他要成为胜利者，而胜利者是不惧怕变革的。