

# 5 简单，一致，不断灌输

---

“ 改变人们观点的唯一办法是持之以恒。”

不为外界所动，顽强地持之以恒。

这是杰克·韦尔奇所称的他的经营信条之一。韦尔奇谈到持之以恒的问题时总表现得很狂热。他在任何事情上都坚持持之以恒的做法：在检验工厂计划时，在决定培训方案是否有效时，在确认机构每一个管理层次是否体现并贯彻公司价值方面。

另一种说法是“贯彻”(follow up on everything)。

贯彻，对韦尔奇来说，是事业成功的关键方法。

通用的董事长从不重用那些只知道召集会议、制订目标而从不付诸于行动以求实现目标的经理们：

有人在一月份主办了会议，这些经理离开时说“好好干，这是一次很好的会议”。然后他们又参加了三月份的会议，这次是由另一个人主办的，又由另外一些人参加，会议详细讨论了远期规划，但与一月的会议没有任何联系。

在通用的经理会议上，他强调，“要持之以恒、反复锻炼、反复推敲、坚持不懈，我们不应改变主张，我们不应随意转换话题，我们不应朝三暮四”。

## 若干经营要义

对韦尔奇来说，坚持不懈可具体化为对几个要义反复推敲和反复强调。这些关键话题无休止地在通用传播反馈，不断累积起来，最终深入人心。

在韦尔奇时代早期，被反复强调的关键性话题有：

- 要数一数二
- 重组、关闭或出售

- 追求速度、简单与自信

在20世纪90年代后期，又有了不同的关键性话题，  
韦尔奇和通用像过去一样执著地追随着它们：

- 无界限
- 倾力解决
- 延伸
- 质量
- 服务
- 好学精神

## 经营理念手册

这些经营要义随时会出现在各种地方——在公司年报里、杰克·韦尔奇致股东的信函中、在他对通用董事会的讲话中、在与财务分析师的交谈过程中。然而，最值得一提的是，这些关键词汇会出现在通用员工们随身携带的钱夹般大小的卡片上。可见，通用的经营理念相当重要，以致于董事长将它们刻在卡片上分发给通用的每一位员工。

在卡片发放给员工们之前，公司必须商定它要准备向员工灌输哪种核心理念。在Crotonuiue以及其他地方，经过了长时间的讨论之后，才能确定通用所倡导的经营信条。于是，不仅携带这些卡片，更重要的是贯彻并维护这些经营信条，变成了一种义务。正如韦尔奇所强调的：

在通用，经营信条手册人手一份——存放于皮包或者钱夹里，我们无时无刻不在维护它、倡导它。一旦有

人违背了这些信条，那么他们必然将被淘汰，即使他们曾取得过骄人的成绩。

那么，卡片上铭刻的到底是什么样的内容呢？

通用的领导者……始终应保持正直：

- 对出色工作的渴望、对官僚作风的憎恶
- 集思广议，倾力解决
- 视质量为生命，降低成本，加快速度，提升竞争优势
- 确立自信，敞开胸襟，打破隔阂，自由交流
- 描绘一幅清晰、简洁、立足于现实的远景蓝图...  
...使之深入人心
- 充满无限活力，并且努力感染激发他人
- 增加下属紧迫感、设定进取目标、奖罚分明、平易近人，善解人意
- 变革是机会，而非威胁
- 放眼世界，探索多元化经营和跨国经营

按照韦尔奇的要求，一位主管不仅有责任去描绘远景蓝图，而且有责任将其深入到公司的每一位员工心中。正如通用医用系统事业部主管杰弗里 R. 艾梅尔特所指出的，“如果一位领导者想推动变革，他或她必须全身心地投入”。举个例子说，当杰克提出我们准备在 2000 年达到六项求和（6 Sigma）质量标准时，他并没有简单地扔下一句话“现在就干”，而是将这个目标列在每一次会议的议事日程上，甚至占了议题 C（人员年度考核）的一半，要想推动变革，就不能被动等待。在这一点上，杰克可以说是我们公认的领导榜样。（六项求和是一种统

计方法，表示与高等级质量标准之间的微小差距）。

## 持之以恒，有始有终

韦尔奇认为，要使一项策略得以正确地坚持和贯彻，最关键的方面是确保自己向每一位听众传递了完全相同而没有半句废话的信息。这位通用电气公司的首席执行官自诩他的信息从不会走样，无论对方是通用董事会、财务分析师、工会还是通用的员工：“我不会对外人这样讲而对内部人又那样讲。”

他相信只有策略被正确贯彻，才能带来通用的成功：

不是我改变了什么，我们只是不断地扩大了交谈的范围。在交流中，我们提炼一点思想火花改进它，使它象滚雪球般成长起来。一旦你产生了一个简单的坚定的想法，只要你不停地重复它，终将会使变成现实。提炼、坚持、重复——这就是你成功的法宝。持之以恒最终会达到临界值。

当听到有人暗示这些年他总是改旗易帜时，韦尔奇被触怒了：

我没有改变任何东西！那些主张自始至终都是一样的。我们从开始一直在谈论现实、灵活、所有权和坦率。我们只是使之更简单、更清楚地表达出来……

如果你总是改旗易帜，你就什么目的也达不到。转变人们思想的唯一办法是持之以恒。一旦你有了构想，你应该不断精炼它，完善它；你的构想定义得越简单，

就越容易被培养。你应该去交流、交流再进一步交流。坚持、提炼、重复是所有你应该做的。……

通用照明事业部的负责人戴维·卡尔霍恩，谈起韦尔奇矢志不移的专注态度时说，“最令人惊异的是，这些年来我居然从未发现杰克·韦尔奇的思想有什么变化。最初，我看到的是一位激情满怀、精力过人的人，他总在要求我们去寻找新的、更好的、更激动人心的经营之道。现在，他只是更加激情充沛。他一直在谈论明天，关注着其他公司。他会问：‘为什么我们不能做到这样或那样？’他从不服输。这种持之以恒的精神促使我们时刻关注未来并相应调整我们的策略。”

韦尔奇的持之以恒，的确有助于重振通用雄风并且将其重塑为世界最具生命力的公司。当然，这丝毫不否认他对于国际企业界风云变幻的运筹帷幄。每一次准确的先知先觉，都增长了笼罩在他身上的传奇色彩，也增加了通用应该对他的几分尊敬，然而正如韦尔奇所回忆的：旅途经常是艰难的，时时伴随着极度的痛苦。这时韦尔奇想起了通用员工们刚刚勉强咽下他所提出的“变革主张”时的困难。然而今天他为当初的正确提议而自豪——世界日益一体化、第三产业比重上升、竞争日趋激烈。多年来，他的看法总是切中要害，他赢得了通用全体同仁的尊重，原来的批评者也变成了信徒。由此，他为新的变革营建了一个充满想像力和创造力的空间，这将使他再造通用的工作更加容易。