

正视现实，果断行动

“ 在21世纪，你是选择生产烤面包机还是CAT扫描仪？ ”

面对现实。

勇敢正视现实，不要退缩。

还有什么比这更简单呢？然而杰克·韦尔奇认为面对现实是他最重要的生意经之一。

不论是在工作中还是在生活中，能够认清事实的人通常能够成功。对韦尔奇来说，这道理的确很简单。

但是由于各种各样的原因，人们总是难以面对现实。

因为现实是残酷的、痛苦的、令人尴尬的，以致让人的锐气全无，于是逃避现实显得容易得多。然而，正视这些现实，对杰克·韦尔奇来说却使经营变得很简单。

正视现实是生意活动中至关重要的因素之一。事实会证明那会使你的生意良性运转。

领导艺术（他喜欢用“领导”而不是“管理”）可简化为一件事情：认清现实，面对现实——关于环境、产品和人的现实——然后依据现实马上采取果断的行动。韦尔奇说，企业领导所犯的许多错误都是起因于不愿面对现实，不愿以事实为依据。

韦尔奇的经营哲学大多建立在这样一个简单的前提之上——坦白承认现实，而不是采取鸵鸟政策去逃避现实：

- 正视全球竞争日趋激烈的现实。
- 正视工作不再是铁饭碗的现实。
- 正视庞大官僚机构只能带来低效管理的现实。
- 正视生意确实很简单的现实。

1981年10月，在接任董事长和首席执行官六个月后，韦尔奇果断地向公司120名高级职员讲解了他建立新通用的变革计划。他说公司内不会再有拖沓的官僚作风和不实的预算和计划，没人可以躲避实事求是的决定。

简而言之，从即时起，通用电气公司每个员工们将正视现实——承认现实。如果他们在认知现实时需要帮助，杰克·韦尔奇将为他们指明正确的方向。

烤面包机还是CAT扫描仪？孰优孰劣？

韦尔奇观察到的第一个现实是来自国外的竞争正日趋激化，是他——他一个人——辨明了这种威胁。

为了全力以付迎接来自国外的挑战，他认为一个至关重要的举措就是以一种变革的方式重组这家公司。

关键问题是：削减通用的劳动力规模，丢弃长期成为公司负担的业务。

1983年放弃通用的家电事业是杰克·韦尔奇正视现实的早期例证。对于通用电气的员工们来说，那是一次最令人痛心的败家行为，放弃生产烤面包机、电熨斗和风扇无异于变卖公司的遗产。小家电制造业多少年来曾经是通用的主打产业，人们质问韦尔奇的决定：你怎么可以抛弃小家电事业？那是通用的根基！是这些产品使这家公司在这片土地上得以家喻户晓，该业务是通用集团中的核心部分。任何时候，只要一位家庭主妇把一台通用烤面包机、咖啡壶、或者蒸汽熨斗放在家里，通用电气的名字就在那里，这为公司积累起这一品牌的知名度。

韦尔奇简单地反驳道：“在21世纪，你是停留在烤

面包机的生产上，还是选择生产CAT扫描仪呢？”

通用的小家电事业确实为公司创造了往日的辉煌，但韦尔奇认为它对于通用的未来却无足轻重。通用不可能指望小家电行业使公司壮大发展。

“我们的实力会在诸如小家电制造这类事业中削弱，”通用公共关系事业部的副总裁乔伊斯·赫肯汉姆说，“你可能会研制出一种实用的新型的电吹风机，而不出两个月，整个中东地区的人们也会研制出一种更为廉价的同类仿制品。通用的优势是技术，是它的高科技研究力量，是它的资金实力……我们有能力动用上亿美元花费几年时间研制出新一代的飞机发动机、汽轮机、塑胶制品、影像医学设备，这类业务的共同的特征是：高科技含量、高开发成本、持久的生命力。”

数年来，韦尔奇始终关注着现实。

1986年，他带领通用实施了一项最具革命性的计划——与RCA合并。

这次通用—RCA的合并交易印证了韦尔奇的观点：为了在八九十年代后期再创事业辉煌，通用必须涉足服务业。

而RCA—NBC电视网的股东，恰好满合了这一要求。

到了80年代后期，韦尔奇开始意识到他正面临着一个新的现实情况，而这一次与他努力提高公司生产效率的目标相联系。实际上，推动事业发展的真正智慧源泉并非来自于通用的高级管理层，工厂的工人和基层主管们——这些真正贴近通用的产品和客户的人——对通用的

经营也许有着比高级管理层更高的上乘见解。通过发挥这些人的潜能，通过发掘他们的智慧，高层经理们可以引导他们为提高通用的生产效率做出重要贡献。因此，韦尔奇面对这个现实开始推行遍及整个公司范围的“倾力解决”计划。

到90年代中期，韦尔奇又开始审视另一现实，这一次涉及到通用的产品和工序的品质。

许多来，韦尔奇一直不太重视意欲提高通用产品质量的计划，几乎每个人都声称通用的产品质量远远超过了其竞争对手，因此韦尔奇曾认为没必要关注这方面的工作。

但是，通用的员工们已开始向韦尔奇抱怨通用的产品和工序还有很多方面亟待改善。

实际上，正是这些员工们促使董事长认清了现实。1995年韦尔奇作出回答，通用开始推行全公司范围的质量行动。

在90年代后期，韦尔奇再次面临更大的现实问题——关于公司整体。韦尔奇的目标是使通用永不动摇，永葆增长势头。然而他清醒地认识到仅仅依靠制造业很难保持住他一直要求的两位数的增长速度。因此，他开创了一项新的行动，旨在增加通用的服务色彩。

坦率行事

正视现实在韦尔奇看来，也意味着坦诚，因此他时常会主动承认自己的错误。比如，他后悔早年没有买入一家食品公司，那样本可赚到大钱，可他却迟迟没有作

出决定。

在90年代早期，韦尔奇承认他在为消除官僚作风而采取了一系列改进措施的同时，还有更多的方面没有涉及：

非常不幸，仍然可以发现一些文件在通用各部门之间传阅，好像是从国家档案馆拿出来的，要署上五个、十个或者更多的签名才能付诸实施。在某些事业部内部，你也许仍会发现在很小的范围内却存在着多层的管理——锅炉操作工向锅炉管理员汇报，管理员向公共设施部经理汇报，该部经理再向设备服务部经理汇报，此经理再向车间经理汇报，等等。

他认为，他最大的错误就是没有更迅速地采取措施来推动通用的变革。当被问及他回顾自己的职业生涯时有无遗憾，韦尔奇回答：

我希望我曾可以行动得更快。我在这儿已工作了17年。设想我能用三四年，甚至一年时间来作出决定该有多好。我希望我能突然地觉醒。我更希望，比如说，在十年前将我所有的决策都付诸实施。

聆听一位首席执行官承认自己的错误令人耳目一新。通用财务总监丹尼斯·戴默曼对韦尔奇了解甚深，他强调，“杰克·韦尔奇真正与众不同的特点之一是，不管在六秒种后，六个月后，亦或是六年之后，他有勇气正视周边环境和条件的变化并无所顾忌地说，‘我知道是我做的那个决定，但那是天下最愚蠢的，那是个笨主意。让我们换种方式干吧。’”

也许是因为韦尔奇已取得了巨大的成功，这样的认

错不会有什么压力。而其他的高级经理，谈到韦尔奇承认过去的错误时，可能会说，“当然啦，那家伙有资格去承认犯了错误。因为没人可以藉此解雇他。但是如果我承认是自己的错误，导致了公司的平庸表现，我将会陷入被解雇的难堪之中。”

即便如此，尽力保留(这是韦尔奇竭尽全力要阐明的一点)一些坦白、一些真诚、一些对现实的认可，会有助于一个高级经理显得少一点儿敌意、少一点儿距离、少一点儿傲慢。并且，首席执行官们多一些对现实的审视和认知，他们就会从过错中学到更多——最终会带他们走上事业的成功之路。