

建立自信(1)

那是一个糟糕的赛季的最后一场冰球比赛。当时我在塞勒姆高中读最后一年。我们分别击败丹佛人队、里维尔队和硬

头队，赢得了头三场比赛，但在随后的比赛中，我们输掉了所有的六场比赛，其中五场都是一球之差。所以在最后一场

比赛，即在林恩体育馆同主要对手贝弗利高中的对垒中，我们都极度地渴求胜利。作为塞勒姆女巫队的副队长，我独进

两球，我们顿时觉得运气相当不错。

那确实是场十分精彩的比赛，双方打成 2 比 2 后进入了加时赛。

但是很快，对方进了一球，这一次我们又输了。这已是连续的第七场失利。我沮丧至极，愤怒地将球棍摔向场地对面

，随后头也不回地冲进了休息室。整个球队已经在那儿了，大家正在换冰鞋和球衣。就在这时候，门突然开了，我那爱

尔兰裔的母亲大步走进来。

整个休息室顿时安静下来。每一双眼睛都注视着这位身着花色连衣裙的中年妇女，看着她穿过屋子，屋子里有几个队

员正在换衣服。母亲径直向我走过来，一把揪住我的衣领。

“你这个窝囊废！”她冲着我大声吼道。“如果你不知道失败是什么，你就永远都不会知道怎样才能获得成功。如果

你真的不知道，你就最好不要来参加比赛！”

我遭到了羞辱，就在我的朋友们面前，但上面的这番话我从此就再也无法忘记，因为我知道，是母亲的热情、活力

、失望和她的爱使得她闯进休息室。她，格蕾丝·韦尔奇（Grace Welch），是我一生中对我影响最大的人。她不但教

会了我竞争的价值，还教会了我胜利的喜悦和在前进中接受失败的必要。

如果我拥有任何领导者的风范，可以让大家发挥长处，我觉得这都应该归功于

母亲。忍耐而又有进取心、热情而又慷慨是母亲的特点。她非常擅长分析人的性格

特征。对于遇到的每一个人，她总是有所评论。她说她可以“在一英里外嗅出骗子的

的气味”。

她对朋友非常热情慷慨。如果一个亲戚或者邻居来家里玩，称赞橱柜里的玻璃

水杯款式不错，那么母亲会毫不犹豫地将玻璃杯拿出来送给他。

但是另一方面，如果你得罪了她，那你就得多加小心了。她会怨恨任何一个辜

负了她所信任的人。我继承了母亲的性格特点。

除此之外，我的很多管理理念都可以从我母亲身上找到原型，譬如下面这些原

则：通过竞争去获得成功，面对现实，利用欲擒故纵的方式来激励别人，确定苛刻

的目标，严格地跟踪工作进展以保证任务的顺利完成。她在我身上培养出的洞察力

从未消失过。母亲总是坚持要面对现实。她的一句名言是：“不要欺骗你自己。事

实上它就是这样。”

她总是警告我说：“如果你不学习，你将一事无成，绝对一事无成。学习没有

任何捷径可言。不要欺骗你自己！”

这些就是每天萦绕在我脑海里的生硬而又坚定的忠告。每当我欺骗自己，以为

一笔交易或一项业务上潜在的严重问题会奇迹般出现转机时，母亲的话总能纠正我。

从我入学开始，母亲就告诉我优秀的必要性。她知道怎样对我严厉，同时也知

道如何拥抱我，亲吻我。她让我确信自己是被需要和被爱的。如果我带回家的成绩单上有四个 A 和一个 B，我的母亲就会问我为什么得了个 B。不过她最后总是会以祝贺我得了 A 来结束话题，然后给我一个热情的拥抱。

母亲总是不厌其烦地检查我是否在做家庭作业，就好像我现在总是要检查每天的工作一样。我还记得小时候在楼上卧室写作业的时候，老是听到母亲的声音从客厅里传来：“作业做完了没有？如果没做完，最好就别下来！”

但只有在厨房的桌子上和母亲一起玩金拉米牌（gin rummy games，一种双人牌戏）时，我才感受到竞争的乐趣。小时候，我还在读一年级时，中午一放学，我就像赛跑一样从学校飞奔回家，希望能有机会和母亲玩金拉米牌。每当她赢了我，当然通常都是这样，她会将她的牌一下子扣在桌子上，喊道：“金！”这会使我一下子疯狂起来。所以每次我都迫不及待地回家，期盼能够有机会赢她。

我想这就是我在棒球场、冰球场、高尔夫球场和商场上颇有竞争心理的肇端吧。

建立自信(2)

也许母亲给我的最伟大的一件礼物就是自信心。这也是我试图在和我共过事的每一位执行官身上寻找并建立的东西。自信心给了你勇气，并能充分释放你的能量。它可以让你承受更大的风险并获得比你想像的更为辉煌的成功。帮助别人建立自信心是领导工作中不可或缺的一部分。它来自于为这样的人提供机会和挑战，让他们做从来没想到自己能做的事情，即在他们每获得一次成功之后，尽可能通过一切方式奖励他们。

我的母亲从来没有管理过任何人，但是她知道如何去建立一个人的自尊心。我从小就得了口吃症，而且似乎根除不掉。有时候我的口吃会引来不少笑话，如果不是让我难堪的话。在大学里的星期五，天主教徒是不准吃肉的，所以我经常点一份烤面包夹金枪鱼。不可避免地，女服务员准会给我端来双份而不是一份三明治，因为她听我说的是“两份金枪鱼三明治”（tu-tuna sandwiches 听起来像 two-tuna sandwiches）。

我的母亲呢，总是为我的口吃找一些完美的理由。她会对我说：

“这是因为你太聪明了。没有任何一个人的舌头可以跟得上你这样聪明的脑袋瓜。”事实上，这么多年来，我从未对自己的口吃有过丝毫的忧虑。我充分相信母亲对我说的话：我的大脑比我的嘴转得快。

多年来我一直不知道，母亲在我身上倾注了多少关爱和信心。几十年后，当我翻看以前我在运动队照的照片时，我惊奇地发现，我几乎总是整个球队中最为弱小的一个。读小学的时候，我曾当过篮球队的后卫，那时我的个头几乎只有其他几位队员的四分之三。

然而，我居然对此从来没有一丝察觉。现在，每当我看着这些照片时，我总禁不住嘲笑自己就像一粒小虾米。可笑的是，我竟然从未意识到自己的个子小。这一点充分说明了一个

母亲可以为你带来多大的影响。她给了我那么多的信心。她对我说，我想做什么都会成功。这句话总是萦绕在我的耳边：“你尽管去做好了！”

我和母亲之间的关系亲密而且独一无二，温暖而又牢固。她是我

的知己，我最
好的朋友。我想这可能部分归因于我是她惟一的孩子，而且是在她年
纪比较大（对
于那个年代来说）时生下来的孩子，当时母亲 36 岁，父亲 41 岁。在
此之前，我的父
母尝试过多次，都未能拥有一个小孩。所以当我终于在 1935 年 11 月
19 日降生到马萨
诸塞州的皮勃第时，母亲便将她所有的爱都倾注到我身上，就仿佛我
是那被人意外
发现的瑰宝一样。

我并非出身豪门望族，但却拥有更好的东西——无尽的爱。我的祖
父母、外祖父
母都是爱尔兰移民，他们和我的父母都没有高中毕业。在我 9 岁的
时候，我的父母
才买下了我们的第一座房子。那是拉维特街 15 号一座很便宜的两层
砖石房，那个地
方是爱尔兰工人阶级在马萨诸塞州塞勒姆的聚居地。

我家房子的对面是一座小型工厂。我的父亲总是提醒我说，这可
真是一个优点。

“人们总是希望自己的邻居是一家工厂。在周末的时候邻居总是不
在，他们不会影
响你。他们会很安静。”我相信了他，从来没有意识到他是在为我增

加信心。

作为波士顿- 缅因通勤线上波士顿至纽伯里波特段的一名检票员，父亲工作非常努力。每当“老杰克”早上 5 点钟穿着他那身熨得平整的蓝黑色制服和被浆得硬挺的白色衬衣离开的时候，他的神情就好像是站在上帝面前一样。几乎每天都是如此，父亲周而复始地在 10 个固定的车站进行检票工作：从纽伯里波特、伊普斯维奇、哈密尔顿/ 温汉姆、北贝弗利、贝弗利、塞勒姆、斯万普斯科特、林恩、GE 工厂到波士顿，然后再原路返回，总共加起来有 40 多英里。后来，我听说他在波士顿郊外林恩的 GE 飞机引擎综合建筑群那里还有固定的一站，不禁心下大乐。

每一个工作日，父亲都盼着回到波士顿- 缅因通勤线的列车上，就好像那趟列车就是他的一样。父亲喜欢和人们打招呼，邂逅有趣的人。每当他走过列车客座车厢的中间过道，他看上去就像是一名大使，一边心情愉快地检票，一边欢迎着椅子上一张张熟悉的面孔，当他们是亲密的朋友一般。

在每一个运营高峰，他都以微笑和热情面对乘客，高声地向大家说着爱尔兰人特有的恭维话。而在家里的時候，父亲总是表现得非常安静、内向，这正好和他在火车上快乐的性格形成了鲜明对比。这一点总是激怒母亲，她会抱怨说：“你为什么不带一点在列车上瞎扯的废话到家里来呢？”事实上父亲很少这样做。

父亲是一位勤劳的工人，他工作的时间很长，而且从未耽误过一天的工作。如果听到了坏天气的预告，他总是让母亲在前一天晚上开车把他送到车站。他就睡在列车的一节车厢里，这样明天就可以随时准备上班了。

父亲很少在傍晚 7 点以前回家，通常是母亲开车到车站接他回家。父亲回来的时候，腋下总是夹着一捆火车上乘客们丢下的报纸。所以从 6 岁开始，我每天就可以了解到时事和体育新闻了，多亏了这些被遗弃的《波士顿环球报》（Boston Globe）、《先驱报》（Herald）、《记录报》（The Record）。每天晚上读这些报纸成为了我毕生的一种嗜好，直至今日我仍然读新闻成瘾。

父亲不仅让我开始知道了在塞勒姆外发生的事，还以切身经历教会了我艰苦工作的价值。此外，他还做了另一件影响我一辈子的事情——他将高尔夫介绍给了我。

父亲告诉我说，他列车上的那些大人物谈论的话题总离不开他们的高尔夫球赛。他觉得我有必要学学高尔夫，而不是现在我总在打的棒球、橄榄球和冰球。当球童是邻居中大一些的孩子做的事情，可是在父亲的怂恿下，我很早就开始参与了，9 岁时，我在附近的肯伍德乡村俱乐部当了一名球童。

我对父母的依赖到了令人难以置信的地步。很多次母亲出去接父亲的时候，列车老是晚点。那时我有十二三岁，而列车晚点简直令我疯狂。我会跑出屋子，到拉维特街上看他们是否已经出现在回家必经的拐角处。我的心怦怦乱跳，担心他们会发生什么不测。我不能失去他们，他们是我的一切。

然而这种担心是不必要的，因为母亲将我培养得健壮、坚强和独立。她总是担心她会死得很早，成为夺去她家里所有人生命的那种心脏病的受害者。在我 15 岁以

前，母亲总是鼓励我要学会独立。母亲曾经让我一个人独自去波士顿去看球赛，或者去看一场电影。我当年觉得自己这样真是很酷，但每次母亲出去接父亲回来特别晚时就又不是了。

塞勒姆是一个让男孩子们茁壮成长的好地方。这是一个有着强烈的工作道德和崇高价值观的城市。在那个年代，没有人给自己家门上锁。星期六的时候，父母们甚至都不担心他们的孩子什么时候会去城里的派拉蒙，在那里，25美分可以让你看上两场电影，吃一盒爆米花，而剩下的钱还足够你在回家的路上再去买一个冰激凌。星期日，教堂总是爆满。

建立自信(3)

塞勒姆是一个斗志旺盛、竞争激烈的地方。我喜欢竞争，我的朋友们也一样。我们每个人都是运动员，在一起玩这种或者那种体育项目。我们组织自己的棒球、篮球、橄榄球和冰球比赛，比赛的场地是“大坑”，这是北街一块被树和后院包围的尘土飞扬的平地。每到春天和夏天，我们就将地面上的碎石扫走，

然后分组分队，
有时甚至排出自己的联赛赛程表。每天我们都会从大清早一直玩到晚上 9 点差一刻，
这时候城中心的汽笛声会响起，意味着我们该回家了。

那个年代，一个城市里有好几所社区学校，这使得每一种运动都有着激烈的竞争——即使在小学的校园里。我在由 6 人组成的皮克林语法学校橄榄球队中做四分卫。
我动作慢得可怜，不过我的胳膊非常强壮，还有两个队友相当能跑。我们在皮克林
获得了冠军。我还是我们棒球队的投手，学会了如何扔出曲线球和下坠球。

然而，上了塞勒姆高中以后，我发现自己在橄榄球和棒球项目中早过了巅峰期。
我的速度太慢了，没法玩橄榄球，而我在 12 岁时投出的具有杀伤力的曲线球和下坠
球到了 16 岁时也没有任何突破。我投出的快球甚至击不碎一片玻璃，
击球者只需坐
在原地等着球来就行了。我在高一时担任首发投球手，到了毕业前夕，
我变成了坐
冷板凳的替补队员。非常幸运，我还可以成长为一名还算不错的冰球手，担当了高

中校队的队长和主要得分手，不过到了大学我的速度仍旧是我继续提高的主要障碍。

我不得不放弃。

真要感谢高尔夫球，这是一项不需要速度的运动。是父亲早年的鼓励使我到肯伍德乡村俱乐部当了一名球童。每到星期六的上午，我就和我的朋友们在绿草坪公墓大门外的马路沿上坐着，等待某一个高尔夫球俱乐部的成员用车载上我们，带我们去几英里外的高尔夫球场。在最炎热的夏季，我们总会溜到一个我们称做“黑岩石”的僻静地方，脱光衣服在丹弗斯河游泳降温。

不过更多的时候，我们都是坐在绿草如茵的小山上，等着球童的主管“雅士”思威尼（Sweeney）喊我们的名字。思威尼一头髻发，戴着一副眼镜，又高又瘦，每回他将球杆袋从球童小屋里取出来，摆在半扇门上，然后叫道：“韦尔奇！”这时我就会马上丢下手中的扑克或者是摔跤比赛，去看自己有什么任务。

几乎所有人都想给雷·布莱迪（Ray Brady）背球杆，因为他是整个球场上给

小费最慷慨的人，而当时小费一般都给得很少。否则的话，你能指望的就只有每 18 洞所得到的 1.5 美元了。我们实际上是为星期一上午工作的，那时工人们都在修缮场地。这是球童们的上午，因为这时我们可以用我们捡到的高尔夫球和粘补好的坏球杆打上 18 洞。我们一般在拂晓的时候就会赶到那里，因为他们会在中午时准时把我们赶走。

当球童给我带来了赚钱的机会，更为重要的是让我学会了这种运动，同时我还得以见到一些成功人士。通过观看人们在高尔夫运动中的一些动作，我还发现打高尔夫球既可以使一个人表现得优雅，又可以使他显得很愚蠢。

除了当球童外，我还做过其他一些工作。有一段时间，我送过《塞勒姆晚间新闻》(Salem Evening News)。我曾在假期的时候到本地的邮局干活。有 3 年时间，我还在艾塞克斯街上的索姆·麦肯商店卖过鞋，报酬以抽取佣金的方式支付。每卖掉一双普通鞋，我们可以得到 7 美分。如果你卖掉的是 11 号的“怪模样”鞋——一种

带白边、紫色鞋尖的鞋，你就可以得到 25 美分或 50 美分。那个时候，为了得到这额外的 25 美分，我总要把鞋拿出来，把它们穿到一双臭脚上，并称赞说：“您穿这双鞋真好看！”

曾有一份暑期工给了我一个深刻的教训，说服我去做那些我不想去做的事情。

我在塞勒姆的帕克兄弟玩具厂（Parker Brothers）操作钻床。我的工作就是拿一小块软木塞，用脚踩踏板，在软木塞中间钻一个洞，然后再把软木塞扔进一个纸板

做的大圆桶里。每天我都要做好几千个这种玩意儿。

为了打发时间，我总是做一种游戏，就是在领班来将盛木塞的大桶倒空之前，尽量将桶底填满。但是我很少能成功，这非常令人沮丧。每次回家我都感到头疼，我很讨厌这样。这份工作我坚持了不到 3 个星期，但学到了很多西。

小时候我的鼻梁上就架上了眼镜。在我还没到可以工作的年龄以前的每年夏天，塞勒姆操场上的玩伴们会搭乘一列特别列车去缅因州一个叫老果园海滩的游乐园玩。

这是我们整个夏天的一个亮点。我们一般早上 6 点半上车，两个小时以后到达目的地。我们在游乐园的两个小时里多次乘坐过山车，每个人身上带的 5 美元左右的钱就花得差不多了。

我们还有一整天的时间，但是这个时候已经身无分文了。我和伙伴们于是在沙滩上搜寻可以回收的空瓶子。我们挨个儿询问在沙滩上洗日光浴的人是否有空瓶子。一个瓶子卖两美分，这样我们就有足够的钱去买热狗，并且在回家之前还能再多坐几回过山车。

另一方面，我从来没有觉得穷困，我并不极力地奢求什么。我的父母为我做出了许多牺牲，为我买最好的棒球手套，买最好的自行车。我的父亲还允许母亲对我溺爱，而且丝毫也不居功自傲。母亲的确溺爱我。

建立自信(4)

母亲带我到芬威公园的露天看台去看特德·威廉姆斯为波士顿红袜队镇守左外野。她会下午早早地开车到学校来接我，带我到乡村俱乐部，这样我就可以比别的

球童来得早些。作为一名虔诚的天主教徒，她总是带我到圣托马斯教堂，这样我就可以在 6 点的弥撒中做一名圣坛男童，而她则坐在教堂左边的第一排长椅上祈祷。

母亲是我最热情的拉拉队长，她曾给当地报纸打电话，要求他们为我的一点点成功发布消息，无论是从马萨诸塞大学毕业还是获得博士学位。然后她将这些剪报贴在一个剪贴簿上，在这方面母亲一点都不感到难为情。

显然，母亲是我们家维持纪律的人。一次，我的父亲看见我在他的列车上，那次是我和几位同学逃学到南波士顿去庆祝圣帕特里克节（St. Patrick 调 Day）。父亲当着我的朋友的面什么话都没有说，尽管我们当时都在喝着 50 美分一瓶的廉价麝香葡萄酒。

不过父亲简单地将这件事情告诉了母亲，母亲把我叫来，狠狠地惩罚了我。还有一次，我没有去参加圣坛的男童排练，而是去我家附近的梅克公园结冰的湖面上玩冰球。玩的过程中，我一不小心掉到了湖里，全身都湿透了。为了掩饰所发生的

一切，我脱下我的湿衣服，将它们挂到树上，然后在下面生起一堆火烤衣服。在 1

月的严寒中，我一边打着哆嗦，一边等着衣服干透。

起初，我认为这是一个相当聪明的掩饰办法，不过这种想法在我一跨进家门口
后便荡然无存。

我母亲只用了一秒钟就闻到我衣服上的烟味。逃避圣坛男童的活动对于母亲这样一个人来说真是一件大事，她平时总把耶稣受难像挂在墙上，手持念珠祈祷，还把
我们教堂的老牧师詹姆斯·克罗宁神父尊为圣徒。于是她让我坐下，逼我做忏悔，
然后自行实施惩罚：把我脚上的湿鞋脱下来，用力地打我。

虽然母亲很严厉，但她同时也是一个温和的人。有一次，那时我还不到 11 岁，
我在经过本城的狂欢节队伍中偷了一个球。你知道，就是那种你可以扔出去，将金属的牛奶瓶从底座上打下来赢得一个“丘比特仙童”（Kewpie）玩具娃娃的球。

没过多久，母亲就发现了这个球，并问我球是从哪儿来的。当我承认这是偷来的时候，她便坚持让我到克罗宁神父那里去，把球还给他，并忏悔我

所做的一切。

因为所有的牧师都认识我这个圣坛男童，所以我相信，我在忏悔室里一张嘴，他们就会认出我来。我很害怕他们。

我问母亲能否将球扔到北河里去，那是一条穿过城镇的混浊的小河。和她谈判了一番之后，她同意我这样做。于是母亲亲自驾车带我来到北河的桥上，看着我将球扔到了河里。

还有一次，当时我在读高中毕业班，我给肯伍德乡村俱乐部最吝啬的一个会员当球童。那时候，我在那儿已经当了差不多 8 年的球童——就我的个人利益来说，时间也许太长了一点。我们打到了第 6 洞，从球座打出的球只须飞出 100 码，就可以越过池塘。而今天，这家伙居然径直将他的球打到了池塘里，离岸边至少有 10 英尺。这时他要我脱掉鞋和袜子，跳到泥塘中去找他的球。

我拒绝了。而当他坚持的时候，我说了句见你的鬼去吧。同时我还把他的球杆也扔到了池塘里，告诉他你自己去找球和球杆吧，然后头也不回地走了。

这是我所做过的一件蠢事，甚至比我将球杆摔到冰场上还要糟糕。尽管母亲非常失望，因为这件事情是以我的俱乐部球童奖金为代价的，但是她看上去好像很理解我的感受，她可以就这件事好好教训或惩罚我，可她并没有这么做。

另外一个更令人失望的事情是：我丧失了一个获取可免除 4 年大学学费的 ROTC（后备军官训练队）奖学金的机会。在塞勒姆高中，我们一共有 3 个人通过了海军的考试：我和两位最好的朋友——乔治·瑞安（George Ryan）和迈克·蒂夫南

（Mike Tivnan）。我父亲为我搞到了州议员的推荐信，同时我也通过了一连串的面试。我的朋友也都通过了考试。乔治免费去了塔夫茨大学，迈克去了哥伦比亚大学。我希望能够去达特茅斯学院或者哥伦比亚大学，但是我被拒绝了。

我始终都不知道个中的缘由。

具有讽刺意味的是，这一次拒绝最终成为了一次巨大的机会。在塞勒姆高中，我是一个为了学业而勤奋学习的好学生，不过并没有人说我是出类拔萃的，所以我

申请了马萨诸塞大学的阿默斯特分校。这是一所州立大学，学费每学期 50 美元。加

上食宿费用，总共不超过 1 000 美元，我就可以得到学位。

除了我的一个表兄以外，我是我家族中第一个上大学的人。我没有家庭的楷

模或者榜样去仿效，只有叔叔比尔·安德鲁在塞勒姆的发电站当工程师。我非常喜

欢“工程师”的头衔，而且发现自己对化学情有独钟，于是就申请了化学工程专业。

我对大学的一些程序和要求知之甚少，我几乎都没有去过那些地方。我没有考

SAT（美国大学入学考试），以为在 ROTC 海军考试中的成绩已经足够了。直到 6 月，

也就是高中毕业的前几天，我才得到我的录取通知书。我肯定是被排在了尚待考虑

的名单中——这一点不得而知。事实证明，到一个竞争不那么激烈的大学，而不是我

心目中想去的达特茅斯或者哥伦比亚，到头来对我的好处可能更多。

在当时的马萨

诸塞大学，我所面对的竞争使我更容易脱颖而出。

虽然我从来没有缺乏过自信心，但是 1953 年秋天我在学校的第一个星期却并不

是很好。我非常想家，以至于母亲驾车 3 个小时从家里到阿默斯特的校园来看我。

她想给我打打气。

建立自信(5)

“看看周围的这些孩子，他们从来没有想过回家。你和他们一样优秀，而且还要更出色。”

她说得对。回想在塞勒姆的时候，我不仅打球，几乎什么活动都参加一点，从当我们高年级学生班的司库，到任冰球队和高尔夫球队的队长，不过我从来没有真正离开过家，甚至都没有参加过一次过夜的野营活动。我本来以为自己是一条硬汉子，老于世故而且独立性强，可我完全被离家上学的感受击垮了。和其他一些同学比起来，我似乎还远没有准备好上大学。我们这里有从新英格兰大学预科班来的学生，有从久负盛名的波士顿拉丁学校来的学生，他们在数学方面都比我强。我还觉得物理非常复杂。

我的母亲却对这一切只字不提。她那些激励的话确实奏效了，不到一个星期，

我便不再忧虑了。

我挣扎着度过了大学的第一年，不过在考试中我的成绩还不错，可以得到 3.7 的平均分（4 分相当于优）。在以后的 4 年里，我年年都出现在系主任的名单上。

大学二年级的时候，我申请加入了美国大学优等生荣誉学会，并搬到了他们在校园池塘旁的集体宿舍。我们这个集体的啤酒消耗量总是名列前茅，而且深夜纸牌游戏和派对玩得比谁都凶。

这是一群非常不错的年轻人，尽管我们遭到过一两次留校察看，但我还是能够一边玩得非常疯狂一边仍然做完作业。我喜欢这儿的气氛。

马萨诸塞大学的教授们，特别是化学工程系的主任厄尼·林德塞（Ernie Lindsey），一直将我作为宠儿来培养。厄尼比较喜欢我并在整个学业中指导我，就好像我是他的儿子一样。和母亲一样，他的支持给了我很大的信心。我曾经获得几份化学工程的暑期工作，一个是在宾夕法尼亚州斯沃斯莫尔附近的太阳石油公司（Sun Oil），一个是在俄亥俄的哥伦比亚南方公司（Columbia Southern），即现

在的 PPG 工业

公司。1957 年，我是大学里两名获得化学工程学位的最优秀学生之一。如果我选择

去麻省理工学院，我可能只会成为一名中等生。以我为荣的父母给我买了一辆崭新

的大众甲壳虫汽车作为毕业礼物。

在我读大四的时候，很多公司都对我表示了接收的意愿。我有很多很好可以选

择的工作，但是我的教授们都告诫我应该去研究院继续深造。我拒绝了公司的邀请，

并决定到尚佩恩的伊利诺伊大学继续学习，因为我获得了那儿的奖学金，而且这所

学校在化学工程研究方面一直排在前五位。我想对我的专业来说，这是一所很好的

学校。

我来到新学校还不到两个星期，就结识了一位漂亮的女生，并约她出去玩。我

们这次星期六晚上的约会太尽兴了，最后来到树林中的校园停车场旁边。我那辆大

众车的车窗上蒙上了一层水雾，这时一道强光突然射了进来。那是学校的保安警察。

接着，尴尬的我们就被抓了起来。我吓呆了，担心随后可能产生的一

些后果。

20 世纪 50 年代是一个保守的年代，社会风气跟现在有很大的差别。而我正好又在更保守的中西部。警察把我们带到了校园派出所，并把我们关在那里，一直到第二天早上四五点钟的时候才让我们回家。

我的生活出现了危机。我想我可能会失去一切：我的奖学金、获得硕士学位的机会、我的事业。而且最为重要的是，我想到了母亲，如果她知道了我所做的一切，可能会产生什么样的反应。我的命运将在星期一见过教务长后见分晓，他将最后决定如何执行纪律。

星期日的上午，我积聚了全部的勇气给哈里·德雷克莫（Harry Drickamer）博士打电话，他是化学工程系主任。而我对他的了解仅限于他那粗暴的名声。虽然我很害怕，但我知道他是我惟一的希望。

“德雷克莫博士，”我说道，“我遇到了一个真正的问题，校园警察因为我瞎胡闹抓住了我。我现在有点不知所措，我需要帮助。”

我将所发生的一切告诉了他，当时我的裤子差不多都快湿了。

“该死的，”他回答道，“在我所有的研究生里，你是第一个做出这种事情来的。这件事交给我处理好了，不过你从现在开始最好系好自己的裤子！”

德雷克莫所做的一切将我从尴尬处境中解救出来。我仍旧需要面对与教务长的艰难交涉，但是我没有被驱逐出校。然而，这次恐怖事件之后，我和哈里走得更近了。我们之间建立了很好的关系，他同样把我当做儿子一样看待。我们为橄榄球比赛打赌，我们在新闻上发生争议。在楼道里，哈里总会无情地嘲笑我，不是因为红袜队的事揶揄我，就拿我日渐稀少的头发开玩笑。

哈里在我的生活中起到了很重要的影响作用，他在我整个研究生学习中指导了我。我需要这种帮助。在伊利诺伊，我不如布鲁克林理工、哥伦比亚大学或明尼苏达大学的同学准备充分。所以在我的第一学年里，我同样也是挣扎着通过的，我必须为我的成绩而奋斗。我怎么看都不像一个明星。

1958 年，我完成了在伊利诺伊的第一学年，本来可以硕士毕业了，但当时整个

国家经济不景气。没有 20 份工作等着我，只得到两个工作机会：一个是在塔尔萨附近的俄克拉荷马石油精炼厂，一个是路易斯安那州巴吞鲁日的乙基公司（Ethyl）。

在去乙基公司面试的飞机上，我和我伊利诺伊大学的伙伴在一起，这时发生了一件事情。一位空中小姐过来对我说：“韦尔奇先生，想喝点什么吗？”然后她转过去

对我的同事说：“加尔特纳（Gaertner）博士，想喝点什么吗？”

建立自信(6)

我觉得加尔特纳“博士”比韦尔奇“先生”听起来悦耳多了，而我需要做的只是在学校再待上几年罢了。所以我并没有经过深思熟虑就决定留在校园里继续攻读

我的博士学位。这样做有好处，因为市场不景气，而且我非常喜欢我在伊利诺伊的

教授们，特别是德雷克莫和我的论文指导老师吉姆·威斯特沃特（Jim Westwater）

博士。在研究院，特别是攻读博士学位的时候，生活几乎都是在实验室里度过的。

早上 8 点来，

晚上 11 点回家。有时候我仿佛觉得人们是以你灯亮的时间来判

断你的。我的论

文主要是写蒸汽供应系统中的凝结问题，所以我会花数小时气化水并观察气化水在一个铜盘上凝结。

日复一日，我用高速照相机拍摄表面上凝结的水滴的几何图案，我从这些实验中推导出了热传导方程。可笑的是，写一篇毕业论文让一个人完全沉迷于其中，还以为自己是在做诺贝尔奖工作哩。

在吉姆·威斯特沃特的强有力支持下，我只用了 3 年时间就获得了博士学位，几乎比所有的人都要快，因为一般说来，一个典型的研究生需要四五年时间才能获得博士学位。我根本不是攻读学位的天才人物。为了学位所要求的两门外语的达标，有一年暑假我连续 3 个月都在学习法语和德语。我走进考试的教室，把脑袋里的东西往外倒。我往脑子里灌输的所有东西都从脑袋的另一边倒了出来。我倒是顺利通过了考试，但是如果一周后你再问我一个法语或德语单词，我肯定答不出来。我的“知识”在我交上考卷后，立即就被清空了。

尽管我不是最聪明的学生，但是我可以集中精力去完成工作。有很多更聪明的学生完成他们的论文有困难，他们得不出一个结论，而我则完全是因为急躁的性格帮了我。

我一直觉得化学工程是商业职业所需要的最好的背景之一，因为课堂作业和必需的论文都教给你一个很重要的道理：许多问题都是没有限定答案的，真正重要的是你的思维过程。一道典型的考试题可能会像这个样子：一个滑冰者重 150 磅，在冰面上溜 8 字花样，冰层厚一英寸。温度每 10 分钟升高一度，一直升到 40 度，同时风速是每小时 20 英里。那么这个滑冰者什么时候会掉进冰里？

这个问题没有标准答案。

这对于大多数商业问题来说也是一样的。这个过程帮助你更为接近事物阴暗的一面，很少会有非白即黑的解答。而且在更多的情况下，商业中对嗅觉、感觉和触觉的要求和数字一样重要，有时甚至重于数字。如果我们一定要等待完美答案的话，则会错过整个世界。

等到 1960 年我离开伊利诺伊时，我已经可以肯定什么是自己喜欢的，什么是自己
己想要做的，还有同等重要的就是，什么东西是自己不擅长的。虽然
我的专业技术
还算可以，但无论如何我都不是最出色的科学家。和我的很多同学相
比较，我的性
格比较外向，我属于那种喜欢人胜过喜欢书、喜欢运动胜过喜欢科技
发展的人。我
认为对于一份既涉及技术又涉及商业的工作，这些能力和兴趣将是非常适用的。

我的这种体会有一点像昔日的一种感觉，我觉得自己是一个相当
不错的运动员，
但远非是非常出色的。我想做的一些事情使得我和绝大多数博士有所不同。他们一
般都会步入大学的课堂去授课，或者到实验室去做实验。我曾经不很
认真地考虑过
教书，甚至接受了锡拉丘兹大学和西弗吉尼亚大学的面试，不过最后
我还是决定放
弃这种选择。

除了学位、长久的友谊以及思考问题的方式，伊利诺伊还给了我
另外一样东西
：一位了不起的妻子。我第一次看见卡罗琳·奥斯本 (Carolyn Osburn)

是在学校

的天主教堂里，那时是四旬斋（复活节前 40 天），我和她都在那里做弥撒。不过直

到一个共同的朋友在市中心的酒吧里介绍了以后，我们才算真正认识。

卡罗琳身材修长，漂亮、练达、聪慧。她以优异的成绩从玛丽埃塔学院毕业，

并且获得伊利诺伊大学每年 1 500 美元的奖学金，攻读英国文学硕士学位。1959 年

1 月在篮球赛上第一次约会以后，我们就形影不离了。5 个月后，我们订了婚，并于

11 月 21 日，也就是我过了 24 岁生日后的两天，在她的故乡伊利诺伊的阿灵顿结了婚。

我们蜜月的大部分时间都是驾着我的大众车穿越乡村、进入加拿大，去接受几

份工作的面试。非常幸运，我得到了好几个工作机会，但其中只有两个比较合适：

一个是在得克萨斯州贝汤的埃克森公司（Exxon）研发实验室工作，一个是在马萨

诸塞州匹兹菲尔德的 GE 新化学开发部门工作。

GE 邀请我去匹兹菲尔德，在那里我遇到了丹·福克斯博士（Dan Fox），他是

负责公司新化学构想的科学家。这份工作非常吸引我。开发小组的规模比较小，主要是从事新塑料的研制工作。我觉得能够回到马萨诸塞很好。福克斯就像我以前的教授一样，给我的印象是睿智而且值得信赖。在福克斯身上，我看到了一名教练和楷模的风采，他能使每一个和他共事的人都发挥出自己的潜能。

在 GE，福克斯已经是一个英雄人物了，因为他为公司发明了历新（Lexan）塑料。GE 在 1957 年就开始销售历新了。这种产品是玻璃和金属的替代品，应用范围非常广泛，从电热咖啡壶到超音速飞机机翼上的轻型涂料，几乎无所不包。

和其他发明者一样，福克斯早已准备好着手下一个项目了，他希望能够率先研制出一种叫做 PP0（Polyphenylene oxide，聚苯撑氧）的热塑产品。他告诉我 PP0 将会是下一代的伟大产品。他向我描述了这种产品无可匹敌的耐高温特性，还说这种产品甚至可以替代热水铜管和不锈钢医疗器械。他告诉我说，我将是第一个负责把塑料从实验室里拿出去投入生产的员工。于是在一周之后我接受了

这份工作。

然而我没有想到的是，在我 1960 年 10 月 17 日上班的第一天，我马上就感到失望了。

脱颖而出

1961 年，我已经以工程师的身份在 GE 工作了一年，年薪是 10 500 美元。这时，

我的第一位老板给我涨了 1 000 美元。我觉得这还不错，直到我后来发现我们一个

办公室中的四个人薪水居然完全一样。我认为我应该得到比“标准”加薪更多的东

西。我去和老板谈了谈，但是讨论没有任何结果。

沮丧之际，我萌生了换工作的想法。我开始浏览《化学周刊》（Chemical Week）

杂志和《华尔街日报》（The Wall Street Journal）上的“招聘信息”栏目，希

望能够早日离开这里。我觉得自己陷入了一个大组织最底层的“旋涡”之中。我想

出去。不久，我找到了一份体面的工作，这是一家设在芝加哥的国际矿物及化学公

司（International Minerals & Chemicals），离我岳母的住所不远。

看来这是一

次抽身的机会。

这次早已预先确定好的标准的工资浮动使我看到了这家公司的吝啬，这是致使我感到愤怒、想离开的一部分原因。当初 GE 招聘我的时候，这家公司给人的感觉是到处铺满了红色的地毯，给人以无限的希望。他们说我正是他们开发新型塑料产品 PPO 的合适人选。

当我和卡罗琳来到马萨诸塞州匹兹菲尔德时，我幻想至少还有一点这种诱惑人的待遇条件继续存在。我们来到 GE 时，口袋里只有一点零钱。我们开着那辆褪色的黑色大众，跋涉 950 英里从伊利诺伊来到 GE。当我于 1960 年 10 月加入 GE 的时候，正好赶上当地的工会罢工。为了躲开罢工纠察线，我在一个当地仓库里以“流水线开发专家”的名义报到工作。

马上，我的新老板伯特·科普兰（Burt Coplan）宣告了这段蜜月期的结束。

科普兰是一个 40 出头、身材瘦削的开发部经理，他问我和我的妻子是否已经在城里找到了寓所。当我告诉他我们现在住在当地的旅馆时，他说道：“这个，你知道，

我们不负责解决这种问题。”

我几乎不敢相信。如果这不是我工作的第一周，也许我根本就不会放在心上，

不过我不会再多说这件事。科普兰在面试我的时候比现在和蔼可亲。

事实上，他也

是个挺不错的人，他只是把处处节省看成了自己的工作。

他的行为使得 GE 看上去好像正处于破产的边缘。

我到 GE 来所抱的幻想全部破灭了。我们搬出了旅馆。我住进了一家更便宜的汽

车旅馆，而让妻子到塞勒姆和我母亲住了几个星期，直到我们找到了一家公寓。最

后，我们搬进了第一大街一栋木质结构的二层房子，住在一层的一套小公寓里。那

栋房子的女房东对暖气过于吝啬，所以我们不得不敲墙请求房东升高自动调温器的

温度。即使这样，她还总是隔着纸一般薄的墙对我和卡罗琳喊道：“穿件毛衣！”

为了给这个地方配点家具，我的父母给了我们 1 000 美元，让我们买了一张沙发和一张床。

第一年里，并不是所有的事情都那么糟糕。也有一些我很喜欢的事情：我可以

有一个自主的环境为 PPO 的研制而设计和建立一个崭新的实验工厂，

而且我还很喜欢在一个像小公司的团队中工作。

我和阿尔·戈万（Al Gowan）博士的合作非常密切，他是和我一起加入 GE 的。

他最早开始用烧杯从事新型塑料的研究，而我主要是设计测试体积较大的塑料产品

用的锅，并在本地的一家机器加工车间制作。我们从零开始，在我们办公室后面的

附属建筑里建立了一个实验工厂。每天都进行几次实验，并测试不同的工序。

对于刚出校园的人来说，这确实是一次真正的挑战。

从事像 PPO 这种新塑料产品的研究工作，我们需要获得一切能得到的科学帮助。

所以每个月至少有两次，我会开着车到 55 英里外纽约州斯克内克塔迪的 GE 的中心研

究与发展实验室，这是 PPO 诞生的地方。我会在那里花一整天的时间同研究人员和

科学家们一起工作，并试图激发他们对这种产品潜在用途的兴趣。

当初，中心实验室完全是由公司直接投资的，所以实验室的科学家们没有直接

的动力将精力放在商业性的事务上，更不用说什么商业化的东西了。

他们无一例外

都喜欢从事高深的科学研究，而现在我想要他们做的是让他们将时间花在一个已经不是发明研究阶段的产品上。我不是权威，所以只有通过劝说来达到我的目的。其实非常容易引起塑料的发明者阿尔·海（Al Hay）的注意，当然还有他的几个同事，但还是有一些人对产品的商业化不感兴趣。

我每次都盼望着能够去研发实验室，因为我觉得“推销”我的项目很有

趣，而实验室是最能提供帮助的地方。这些出差到头来还是比较合算的。每次

出差我都开自己的大众车去，总共需要 4 加仑的汽油，每加仑 25 美分。而由于用自

己的车，GE 会按每英里 7 美分给我报销。所以每去斯克内克塔迪一次，我的兜里就

会多出 7 美元来。这在现在看起来也许很愚蠢，但是我们所有人都会为了得到一些

额外的现金立即开车去跑活儿。

尽管有这些好的条件，我还是一天比一天更觉得萎靡不振。那些在第一周发生

的节省小钱的行为仍在继续着。在塑料大街红砖结构的楼房中，我们 4 个员工挤在

一间又小又窄的办公室里。只有两部电话，我们必须将就着手忙脚乱地在桌子上递

来递去。每次出差，伯特都会要求我们在旅馆房间里挤住在一起。

对我来说，那“标准”的 1 000 美元工资上涨就像谚语中那最后一根稻草一样。

所以我去见科普兰，并向他提出辞职。当我正准备开车再次穿过乡村时，科普

兰的上司，一个来自康涅狄格的年轻主管鲁本·加托夫（Reuben Gutoff）叫住了

我。他邀请我和卡罗琳去匹兹菲尔德的“黄紫菀”（Yellow Aster）吃了一次很长

时间的晚饭。

加托夫并不是一个陌生人，我们曾在几次业务总结会上见过面。我们保持着联

系，因为每次我都能提出一些超出他预期的看法。作为一名初级开发工程师，我给

了他一份详细的成本报告，其中包括了对我们新塑料产品的物理性质的详细分析，

此外，我还给出了对现在世界上主要竞争对手的产品分析，如杜邦（DuPonts）、

道斯（Dows）和塞拉尼斯（Celanese）。这份报告还列举了长期的产品成本，如

尼龙、多丙烯、丙烯酸与我们产品的成本比较。

这根本不是什么意义重大的分析，但是它来自于一个穿着白色实验服的家伙，就有些非同寻常了。

我想要做的就是“脱颖而出”。如果我仅仅回答了他的问题，那么就很难引起注意。其实每当老板们提出问题时，他们在脑海中早已经有了自己的答案，他们只是想得到再次的确认而已。为了显示与众不同，我想我的回答应该比提出的问题范围更广一些。我想给出的不仅仅是答案，还有意料之外的新鲜的观点。

加托夫显然已经注意到了这一点。在 4 个小时的晚饭过程中，他拼命地挽留我，希望我继续留在 GE。他做出保证，答应给我加更多的工资，更为重要的是，他发誓杜绝公司的官僚作风。我吃惊地发现，他居然和我一样对公司的官僚作风感到失望。

这次我很幸运，因为很多 GE 的老板们会很高兴让我离开的。毫无疑问，我对科普兰而言肯定是一个眼中钉肉中刺。幸运的是，加托夫并不这样看（不过他并不是每天都和我在一起）。和他一起吃的那次晚宴我并没有承诺留下来。

在他回康涅狄

格州西港家中的两个小时旅途中，他停在高速公路旁的一个投币电话亭，给我打电

话继续游说。那时已经是午夜 1 点了，我和卡罗琳早已进入了梦乡，而加托夫还在做他的工作。

加托夫确实表现出了他对我的关切。他答应给我涨一点工资（在科普兰给我涨 1 000 美元的基础上再涨 2 000 美元），答应负起更多的责任，以及防止官僚作风等。

在黎明后的几个小时，在欢送我的聚会举行之前，我决定留下来。那天晚上，在科普兰家，原本要举行告别会，在一堆礼物中，我告诉我的同事们我又不想走了。

他们中的绝大多数人都感到很高兴，尽管我看到伯特因为想到我又回来了而产生了沉重的焦虑。我忘了我是否接受了那些礼物，不过我想我应该是收下了。

加托夫的认可——他认为我与众不同而且特殊，给我留下了深刻的印象。从那以后，区别对待便成了我进行管理的一个基本组成部分。这份 40 年前我得到的标准涨

幅的工资也许将我的行为推向了极端。不过区别对待本身就是非常极端的行为，奖赏那些最好的人才，同时剔除那些效率低下的。严格执行区别对待的措施确实可以产生真正的明星，这些明星可以创建伟大的事业。

有些人认为区别对待太过分了，这样做会影响到士气。

这些人说区别对待的做法会严重影响到团队精神，但在我看来这是不可能的。

你可以通过区别对待每个人而建立一支强有力的团队。瞧瞧棒球队是怎么向赢得 20 场胜利的投手和打出 40 记本垒打的击球手们支付薪水的吧。这些运动员所做的贡献很容易估量出来——他们的统计数字摆在你面前，然而他们仍然是球队的成员。

每个人都必须认为比赛里有自己的一份，不过这并不意味着队里的每一个人都应该得到同等对待。

早在匹兹菲尔德的日子里，我便深刻地体会到比赛就是如何有效地配置最好的运动员。谁能够最合理地配置运动员，谁就会成功。这一点对于商业来说没有任何不同，这是鲁本·加托夫一再强调的。成功的团队来自于区别对待，

即保留最好的，

剔除最弱的，而且总是力争提高标准。

我非常幸运能够在 GE 的第一年里就脱颖而出，并认识到这个道理，尽管我是通过很艰难的方式学会的——我差点就离开了这家公司。

海阔凭鱼跃(1)

1977 年 12 月的一个早晨，我驾车经过费尔菲尔德的 GE 总部前门的安全警卫，驶向蜿蜒的车道。那时所有的树木都光秃秃的，地上覆盖着积雪。我转入地下车库，将车子停在一个空车位上，走进电梯，来到西侧建筑的三楼。经过宽阔的走廊，我来到在拐角上一间有玻璃幕墙的办公室，这是距雷吉·琼斯最远的一间。

这个地方非常安静和正规，既冰冷又不友善。我没有秘书和职员，但有 3 个经理人，他们曾经服务于和我竞争雷吉职位的主要对手之一。我还不认识在费尔菲尔德总部工作的成百上千个人。鲁本·加托夫曾说服我留在 GE，自己却在两年以前（1975 年下半年）离开了它。

那里仅有两张友好而熟悉的面孔：查理·里德，匹兹菲尔德工厂爆炸时曾大力支持过我的执行官，现在在匹兹菲尔德任公司的首席技术专家；迈克·艾伦（Mike Allen），前麦肯锡公司（McKinsey & Co.）的顾问，我是在做塑料业务的年月里第一次遇见他的，他来总部做战略策划工作。这两个人都离我的办公室很远，并且冗务缠身。

真正使我感到孤独的是，我失去了我在费尔菲尔德最好的朋友和支持者赫姆·韦斯，他是 GE 的副董事长之一，一年前死于癌症，他曾是联系我与公司高层之间惟一真正的纽带。赫姆给我的最后支持是在董事会董事 7 月份的高尔夫球比赛上，他陪我一起走过了 3 个洞。6 个星期后，1976 年 9 月，他在纽约医院去世。后来我发现，他在最后的日子里曾让雷吉多关照我，因为我是个“能成大事的人”。

我真孤单，别提什么“海阔凭鱼跃”了，我觉得自己就像汪洋中的一条小鱼。

当然，我在这儿曾多次出风头。即使以前在一天快结束时，在呈交一

份商业报告或

索要建筑一座新工厂的资金后，我仍很高兴回到匹兹菲尔德。

当然，这次情况不同，这次是长驻费尔菲尔德了。

过去我每天上班穿的是汗衫和牛仔裤，与 5 个亲密朋友一起工作。与雇用的人

成为朋友，并与他们的家人来往交际，我可能破坏了公司的规矩。

但是，我们都顺利完成了工作，我们也都喜欢工作，我们感到我们是一个“家

庭”，而不是一个商业公司。现在一切都过去了。在以下的 4 个月里，我在斯坦福

麦瑞特过着居无定所的生活，这增强了我的“身在他乡”的感觉，直到卡罗琳和 4

个孩子可以来到我们在康涅狄格州的新家。这是事情积极的一面，它可以让我一头

扎进我的新工作中。

迁到费尔菲尔德使我提升得很快，进入新设的管理层。我是 5 个部门执行官之

一，我们 5 个人，加上两个公司高级官员—GE 的首席财务官阿尔·威（Al Way）和

公司负责策划的高级副总裁鲍勃·弗雷德里克（Bob Frederick），都被公开确定

为竞争雷吉职位的候选人。

其他 4 个部门的首脑是：约翰·伯林盖姆（John Burlingame ），一个掌握着 GE 国际业务的物理学家；埃德·胡德（Ed Hood ），掌管科技产品和服务部门的工程师；斯坦·高尔特（Stan Gault），一个在电器业务中经验丰富的人，掌管着工业部门；以及汤姆·范德史莱斯（Tom Vanderslice ），原为富尔布赖特（Fulbright）学者，掌管能源系统。

雷吉将这个新的管理层放到选择继任者的过程中，来检验我们运作自己并不熟悉的几亿美元业务量的技术和能力。我掌管消费品及其服务，这是惟一一个由雷吉于一年前创立、用以试验自己想法的部门。这份工作让我负责年收入为 42 亿美元的生意，占公司整个销售额的 20% 。这份生意包括主要电器、空调、照明设备、家用电器和音响产品、电视机、收音机和电视台，还有 GE 信贷公司。

这种结构可以很好地帮助雷吉选择他的继承人，但对我却有为题。我的新顶头上司、副董事长“戴夫”沃尔特·丹斯（Walter “Dave” Dance ）倾向于竞争中的

另一个候选人斯坦·高尔特，他长期以来受到丹斯的保护，像丹斯一样，实际上他将自己的整个生涯都投注到我们的电器生意上。

我绘制的 GE 高层领导序列图

丹斯对高尔特的支持是显而易见的，他当然对高尔特的各种选择给予全力支持，但这让我的日子很难过。这是我在 GE 的 17 年时间里第一次没有上司支持我。高尔特在此前一年里曾经掌管我的部门，也完全于事无补，所以我在这里走的每一步看起来都像是对他或丹斯的事后批评。

另一位副董事长杰克·帕克（Jack Packer）在这场竞争中也有他倾向的人选，我并不在其中。帕克是 GE 飞机引擎业的先驱之一，他一直支持这项事业以及其中的人。他倾向于他的两个直接工作汇报者：伯林盖姆和胡德，这使得汤姆·范德史莱斯和我像两个多余的人。

给我带来希望的是，两位副董事长丹斯和帕克相互之间的关系以及他们和雷吉的关系并不好，这就是雷吉没有选择他们的首要原因。雷吉曾和两位副董事长竞争

他前任董事长的位置。他们并不是坏人，但他们因为没有得到雷吉的职位，非常失望。

在商业中，没有什么比上司不想让你赢更糟的了。这种事可以在任何一个地方、任何一个层面发生，而且往往比我们所想像到的发生得更频繁。直到我来为丹斯工作之前，这种事还从未发生在我身上。我经过了这段经历之后还能幸存下来，只是因为做了自己认为正确的事情。我相信雷吉和制度是公平的。

假如这是一项“永恒”的任务，我情愿放弃它。我不愿毁掉我的事业或精神来等待它。对我来说，它对我比对其他人要简单。我知道我想得到它，而且不用太长的时间我就会知道自己能否得到它。

海阔凭鱼跃(2)

从第一天起，继任的过程就充满了浓厚的官僚主义味道，你可以感受到大楼里每天的紧张气氛。5 个部门领导都聚集在费尔菲尔德两座高楼组成的建筑群西边的那一幢楼里，我们每个人都有一间办公室、一间会议室和几个做辅助工作的职员。我们无论什么时候来到公司，最后都会在公司餐厅别别扭扭地吃

午餐。我们埋

头咀嚼着三明治，对自己说的话总是非常谨慎。

这真是糟透了。

这里成了我逃离政治斗争的避难所。幸运的是，为了做好这份工作，我需要尽

可能少在费尔菲尔德逗留。我身后的团队既能干又灵活。我的人力资源部经理戴维·

奥斯莱特（David Orselet）对我们的人才有着敏锐的嗅觉，同时他本身是一个值

得信赖的人——这一点对于人力资源部的人来说可谓无价的品质。

我当时并不知道这一点，但戴维在最后的选举中对我的支持是非常重要的。迪

克·史莱格尔（Dick Schlegel），是一个温和而机智的财务人员，同样也对我很支持。

迪克帮助我找到了后来在我的事业中扮演关键角色的两个人：来自 GE 信贷公司

的丹尼斯·戴默曼（Dennis Dammerman），以及在电器公司待了很多年的财务分析

专家鲍勃·尼尔森（Bob Nelson）。

丹尼斯在艾奥瓦州大芒德的一个农场里长大。他还是个孩子的时候，曾被拎起

来放进粗麻布袋子，这样他可以夯实从家里的羊身上新剪下来的羊

毛。青少年时期，
他开始为一家电器公司工作，在他父亲的公司—戴默曼电子公司
(Dammerman Electric)，
做一名电气工程师的学徒。这家公司的口号是：“一切都与电相关。”

1967 年毕业于迪比克大学后，丹尼斯到伊利诺伊州的布卢明顿
去拜访一位朋友，
而 GE 的一家电子部件厂正好在那里。他顺便走近工厂的门卫询问有
没有工作。很幸
运的是，他被带到经理那儿，并被雇用负责 GE 财务管理项目的工作。
他才华横溢，
吃苦耐劳，是任何人都可以信任的人。丹尼斯能力非常强，乐于接受
任何艰巨的任务。

鲍勃·尼尔森是个知识分子，毕业于卡尔顿大学，是个政治史迷，
具有令人难
以置信的分析能力。鲍勃本想成为一名大学教授。他在芝加哥大学取
得了公共研究
与人文科学的硕士学位后，开始为取得美国研究的博士学位而学习。
后来于 1966 年
加入 GE 的财务管理项目，开始走上从商之路。

丹尼斯和鲍勃日后共同成为我的财务导师，我事事依靠他们正确
的判断，直到
我从 GE 退休。丹尼斯成为我的首席财务官、GE 金融服务集团的 CEO 和

公司的副董事

长，鲍勃成为财务服务公司的副总裁。

另外，我从匹兹菲尔德带来了一位朋友诺姆·布莱克（Norm Blake）做我的商

业开发经理。诺姆是一个聪明、不屈不挠、极度活跃的企业家，我在塑料部门时曾

跟他共事。他日后成为 GE 金融服务集团的执行副总裁，并于 1984 年离开公司，成为

海勒国际公司（Heller International）的董事长。

我追求起这份新工作来，正如我在匹兹菲尔德一直做的那样。只是现在我们从

匹兹菲尔德起飞，去了解新的业务和人。我们一般在早上 7 点半开始一次总结，然

后花上数个小时的时间进行层层分析。我们很少在晚上八九点钟以前结束，然后我

们会一起出去吃晚饭，回顾一天的会议，评估每项业务里的人才。

因为得不到上司的支持，我干活的时候就当他不存在一样。最难以对付的是，

电器业务的方向稍一变换就会被认为是对我的前任丹斯和高尔特的反击。他们掌管

电器业务已超过 10 年之久，这么多年来，它是 GE 最心爱的业务。丹斯和高尔特打算

大规模扩建在肯塔基州的路易斯维尔的电器区，并开始修建在马里兰州哥伦比亚东

部的东电器区，还商讨在犹他州盐湖城再修建一个西电器区。

他们野心勃勃的计划反映了公司对业务潜力的传统观念。它缘于二战后时代的

经济繁荣，在这个时期，日益增多的中产阶级开始用新的电器来装饰他们的厨房。

这项业务的持续发展是毫无疑问的，然而真正的问题在于，这种发展究竟有多快，

以及我们如何应对我们在美国和全球的主要竞争者。我的新同事丹尼斯·戴

默曼和鲍勃·尼尔森曾经营过多年的电器业务，他们强烈反驳了传统的观念。

通过观察，我们认为增长速度会放慢，所以这个巨大的扩张计划需要重新评估。

公平地说，我认为丹斯和高尔特会得出同一个结论。其实比扩张更重要的是我们在

路易斯维尔的地位，我们必须巩固并提高它。因为虽然销售额和利润都不错，但生

产率却在持续下降。

许多年以来，总部听到的都是对电器问题保持乐观的声音。在路易斯维尔，一

些经济学家、策划人和财务金融专家是这项业务的忠实听众与支持者，他们不愿承认战后的繁荣日子已经发生了变化。而且他们并不孤立，他们主张扩张的观点得到美国产业界的广泛认同。

在路易斯维尔，电器部门的管理者离开我们的制造与工程中心，到 5 公里开外的一栋 15 层大楼的顶楼上办公。他们坐在这具有象征意义的象牙塔内，而所有的“实干家”回到电器生产区，制作白色的电器盒子。

通过我们小组的分析，我有了更充足的理由，于是我找到丹斯，建议他缩减他经营多年的业务。我等待着丹斯的反驳，但他没有。不过，我认为他将我的建议看成了我容易冲动的更好证明，最后他同意了我的意见。

我们很快着手缩减我们的规模，撤销了修建新电器区的计划，使路易斯维尔的业务更具有竞争力。

解雇员工在路易斯维尔并不流行。我很幸运能有迪克·多尼根（Dick Donegan）这样一个盟友，他是丹斯和高尔特任命的，掌管电器业务。他制定了新计划，并有

勇气去实践它们，而毫不理会自己以前的关系。虽然电器区痛苦的转变依然不能解决所有成本问题，但它们的确使我们具有了更强的竞争力，并增加了我们的利润率，让我们得以继续前进。

在电器业务方面，类似的行为已发生了 20 多年。一个在 1977 年雇用超过 47 000 人的企业在今天只需要不到一半的人，大约有 19 800 多个合同工与钟点工。这种规模缩减是糟糕的，正如做苦工的工人在竞争变化下遭到挤压一样。在艰难的商业背景下，这种变化从未停止过。我简直数不清我在 20 世纪 80 年代初被问过多少次：

“现在结束了吗？”

不幸的是，它从未结束过。

海阔凭鱼跃(3)

二战后经济发达时的急需产品大部分为日用品，这是增长缓慢的市场上利润极低的产品。这些变化使得许多竞争者离开了电器行业，从福特汽车的菲尔科 (Philco) 和通用汽车的弗瑞吉戴尔 (Frigidaire) 到西屋电气 (Westinghouse Electric)，

而 GE 选择了在这个非常困难的行业中留下继续战斗。为了能在这个行业中生存下来，我们不得不将更多的产品在美国以外制造，当时电冰箱的价格已从 1980 年的平均 1000~1200 美元降到了 700~800 美元。这种残酷竞争的惟一好处是，亚洲的同类竞争者直至今天都很难进入到美国市场。电器行业的经验不同于美国的汽车工业，后者稳定的价格增长会引起各式各样的国外竞争。

我于 1977 年被提升为事业部执行官后，虽然手中的业务很多，但没有什么比 GE 信贷公司更有前途的了。这就像塑料业务，它不同于主流业务；而且我感到它充满了增长的潜力。

没有人注意 GE 信贷公司，它就像制造业公司中的一个孤儿，我们在 1933 年几乎是背着债务进入这一行的。在大萧条时期，通过向顾客提供信用服务帮助我们的电器经销商销售他们的冰箱和电炉。我们也资助家具销售，因为大部分经销商也销售这些产品，但这是我们前 20 年所做的一切，从 20 世纪 30 年代到 50 年代。

然后我们扩展经营范围，为履带牵引机的结构设备提供经费，我们称它为“黄烙铁”。直到 60 年代末，我们才开始出租其他设备；到了 70 年代末，GE 信贷公司开始变得多样化，不过规模依然很小。那时，我们给房屋制造、二手房、商业地产、工业贷款和租约以及个人信用卡提供经费。

在那个年代，我不懂得财务的复杂性。我让一个职员将所有的专业术语翻译成普通的名词，我称之为“小老百姓的财务”，而它正是我所需要的。我像回到了研究生院一样学习它，这样我才能和金融业的人熟悉起来。

我心里明白，与我所知道的工业业务相比，这种业务比较容易赚钱。你不用过多地投资到研发、修建工厂和日复一日的打造金属上；你不必建立工资等级。这种商业完全是知识资本——找到聪明的和具有创造力的人，然后运用 GE 决算表显示的雄厚财力。这在我看来就好像一座待人发现的“金矿”一样。

开发智能比机械性地生产产品要简单得多，每个雇员的利润在投入产出比上最为明显。虽然拥有不到 7 000 人的雇员，GE 信贷公司的纯收益在 1977

年达到了 6 700

万美元。与此形成鲜明对比的是，电器业有 4.7 万余名雇员，却只有 1 亿美元的净利润。

我相信今天这在几乎所有人看来都是很明显的，但对于 1977 年的我来说，这却是一个远见卓识。毕竟，我是一个仅仅知道“制造东西”的化学工程师。

GE 信贷公司在 20 世纪 70 年代末期做得并不坏，其利润和交易每年都在增长。但考虑到它广阔的机会，我并不认为它增长得很快。1978 年春天，在我同信贷公司领导的最初几次接触中，他们没有给我留下深刻印象。我将他们召集到一间屋子里——几个层面的管理人员，针对他们业务上的知识刨根问底。“假设我们是在高中时代，”我说，“让我从最基本的学起。”

在一个令人难忘的时刻，我记得我向一位保险业的领导问起了一个很简单的问题。他在陈述中用上了许多我并不十分熟悉的术语，因此我不得不打断他问：“你认为‘任意性’（Facultative）的保险和‘合约性’（Treaty）的保险有什么区

别？”在一阵冗长的回答之后，我还是无法理解，他最后被激怒了：

“你怎么能奢

望我在 5 分钟里教会你我用了 25 年才学会的东西！”

不用说，他待不长久了。

这件保险逸事绝非一件孤立的小事，它是意料之中的。GE 信贷靠这帮人就能获得如此之高的利润，我想知道，如果这里全是一流的人才，它的潜力又会有多大？

但事实上，我们并不像期望的那样能轻而易举地得到这些人物。后来主管这项业务的约翰·斯坦格（John Stanger）是个精明的操盘手，他是这个体制的产物，根本不想撼动这艘大船。约翰倾向于接受别人本来的样子，而且他尚未发现公司许多其他领域里的人才。

海阔凭鱼跃(4)

在 1978 年春的 C 类人力资源总结会上，我向所有的 GE 信贷经理发出挑战，这一天过得十分艰苦。会后，我们邀请所有人到斯坦福德的一家俱乐部去，希望在轻松的气氛里更好地认识一下他们。但总的来说，大多数人都不比白天表现得更好。

约翰·斯坦格聪明过人，我们只需要让他结识更好的人。他一旦得到这些人，
我们的生意就会兴旺起来。在接下来的几年里，GE 信贷的领导班子成员换了一大半，
很多新来的同事来自 GE 的其他部门，而且很多来自于基层。他们确实给我们部门带来了很大的
不同。

GE 信贷里有一个唐突无礼但聪明有趣、说话飞快的小子，这些特点使他有点鹤
立(又鸟)群。他掌管贸易和企业财务部门，他就是拉里·博西迪。我从第一次遇上他就
感到十分纳闷，这个家伙到底是从哪儿来的？

我是在信贷公司 1978 年在夏威夷召开的管理层会议上结识他的，那时我们在会
场外一张乒乓球台上同场竞技。当时的球赛就好像在进行生死大战，既要保证球不
出边界，并尽量打出像子弹一样快而有力的球。比赛异常激烈，双方都专注于这只
白色的小球，直到卡罗琳从我们旅馆的酒吧打来电话，提醒我不要忘了飞机。然而
我并不想离开，因为我已经被这个充满活力和竞争力的家伙深深感染了。

赛后，我没有让他走，他给我留下的最深印象就是他快捷的反应和敏锐的观察

力，这更使我相信 GE 信贷的中级管理层人才辈出。正当我为找到一位将才而高兴时，

拉里却投下了一枚炸弹：他想离开公司，去孤星水泥公司（Lone Star Cement）。

同几年前的我一样，他也有些受不了公司里的官僚习气了。

我要求他继续逗留一段时日。

“你到底为什么要去这家水泥公司？”

“这个地方简直要把我逼疯了！”他这样回答道。

“给我一个机会，”我说，“你正是我们需要的人，这里会发生改变的。”

博西迪最后留了下来。一年以后，也就是 1978 年，在雷吉的支持下，我提升他

为 GE 信贷的 CEO，他和约翰·斯坦格一道登上了 GE 最重要部门的舞台。在我成为董

事长之后，拉里作为部门执行官于 1981 年来到了费尔菲尔德，3 年以后，他成了我

的一名副董事长。在接下来的 7 年里，他一直是我最重要的伙伴，后来他创办了自

己的公司—联合信号（Allied Signal），并担任它的 CEO。

拉里在 GE 资产的最初角色可圈可点，1977 年公司基础还不雄厚，

而他利用不到

7 000 人，创造了 6 700 万美元的利润，GE 资产也因此爆炸式地成长起来。2000 年，

GE 资产的 8.9 万名员工创造了 52 亿美元的利润，这些都不得不归功于我们不可思议

的领导者继任程序。

并不是我接触到的每件事都进行得如此顺利。在接下来的董事长之位的竞争中，

为了扩大我们在广播电视领域的知名度，我同发展部主管诺姆·布莱克一起，考虑

收购考克斯有线通讯和广播系统（Cox Communications）的计划。

1978 年春天，我向董事会提出了我的建议，自信这次收购对 GE 的发展会大有帮

助。我们已经拥有了一些电视台，GE 实际上也是有线电视技术领域里的先行者之一。

但公司早在 20 世纪 70 年代就基于受管制的考虑，决定退出有线电视业务领域，对此

我和诺姆均持有不同的看法。我们认为有线电视有着光明的前景，而且坚冰即将打

破，转折点就要到来。雷吉也同意这个观点。

在接下来的 14 个月中，我们试图从联邦通讯委员会（FCC）得到所有必要的支

持，这时有线电视开始风靡。我想先从考克斯起步，因此我将鲍勃·赖特从塑料公

司迁到考克斯在亚特兰大的总部去主管有线电视业务，以期我们能最后得到考克斯

的转播权。鲍勃在塑料部门的领导能力有目共睹，因此我想他的杰出才能和法律专

业背景会使他尽快地扩展有线电视业务，而且考克斯的管理层也很喜欢鲍勃。但随

着时间的推移，联邦通讯委员会的批文迟迟没有下来，考克斯家族开始提价。对我

而言，事情其实很清楚，考克斯后悔当时和我们签约。

考克斯有一个精明的律师班子。我们的协议看上去与其说是一份收购协议，倒

不如说是一个考克斯可以依照他们的意愿随意做出卖与不卖决定的合同。协议允许

考克斯随时退出，或许我该让他们退出，然而我却不能这么做。

我不得不分出很大精力，说服雷吉和董事会相信这个几亿美元的协议是一笔好

买卖。现在，每次我和诺姆与考克斯公司的人见面，他们的要价都会不断飙升，我

们明白已不可能在任何价格上同考克斯达成协议。考克斯实际上已决心不再卖给我

们，而价钱仅仅是他们用来结束交易的手段。由于这笔大买卖没能成交，本已官僚化的董事长竞争气氛变得更加危机四伏。

为了这些决定性的因素——收购和我在 GE 的前途，我们非常想达成这个协议。我和诺姆花费了大量的时间，绞尽脑汁地猜测他们是否会同我们达成一致。我们不想放弃。我和诺姆曾经在塑料部共事，我们两家人的关系也很近。在接下来的 10 多天里，我们不停地争论，无论是在办公室还是在彼此的家中。经历了真挚的自我反省，我最终决定我们不得不放弃。

1979 年夏天，我告诉了雷吉我的决定，他表示同意，但要求我在圣路易斯下一轮的董事会全体会议上就此事做全面的解释。现在我不仅必须向雷吉坦言自己的灵魂，还要面对公司所有的董事。下一次董事会会议是一年一度的高尔夫球赛，高级管理人员和董事会成员都要参加。这样我就必须走进去收回我一年多来一直吹捧的错误，那场面肯定万分尴尬。我不知道会遇到什么样的情形，但我将以最好的面孔

去面对这个异常艰难的局面。

海阔凭鱼跃(5)

在那次清晨的董事会上，我解释了为什么要放弃协议。董事们问了很多问题，包括：“为什么不跟进上涨的价格？”在同考克斯谈判代表接触的6个星期时间里，我深切感到考克斯无论如何也不想同我们进行转让合作，但是我拿不出证据来。然而它一味地追价对GE来说十分不利。

我认为那次会议进行得很顺利。我希望董事们会原谅我不能最后达成协议，并认识到这其实是项艰难的工作。我不知道他们实际上怎么想，但有些积极的信息在我同三位董事打高尔夫球时传入了我的耳朵。我正准备举杆将球打入第三个球洞时，一位董事会成员、恩斯特-威尼公司(Ernst & Whinney)的前任总裁迪克·贝克

(Dick Baker)以其惯有的幽默同我开起了玩笑：“希望你不要因为今天的窘迫而影响到这一杆。”

这时我的7号铁头球杆一不小心从手中滑了出去，我失声叫道：“犯规！”两

位董事不禁大笑起来。我将此视做一个积极的信号，因为这是我第一次看到这么一群严肃的人在我身边开起了玩笑。我想如果不是我状态很好的话，他们是不会这样拿我开涮的。后来我发现一些董事十分欣赏我的竞争力，同时也欣赏我敢于放弃的勇气。

在所有这些变化的背景下，最重要的其实是雷吉的接班人问题。在这场角逐中，每个人都想出人投地。我们拼命工作，尽量同别人拉开差距。我始终没有从我的上司丹斯那里得到任何消息。我在 GE 信贷取得的成就并没有得到他的任何积极或消极回应，而且我不知道雷吉的立场。在我的心底，我始终觉得他同我站在一起，但我从来都不十分确定。

这是一场赛马，但所有马匹和骑手都被蒙上了眼睛。除了雷吉，没有人知道谁领先谁落后，而且雷吉也不打算告诉他的候选人他们在比赛中处于什么位置。

总部的流言飞语让所有人都觉得雷吉中意的是阿尔·威，他的财务主管，因为

他每天都在与雷吉密切合作。阿尔打理雷吉最大的收购业务——犹他国际（Utah International）的收购，并且帮助他将其衰败的计算机业务转让给霍尼韦尔公司。与此同时，丹斯对高尔特（他正在运营工业部门）的支持以及帕克对伯林盖姆和胡德的支持从未动摇过。

尽管我的直觉和心灵可以感受到来自雷吉的信任，但痛苦的是，我仍然对此疑心重重。这些不确定因素导致我开始考虑是否在比赛中途离开 GE 公司。往常，同 GE 的所有人一样，我一直被猎头公司追踪着。但这一次，由于身陷不自信的漩涡之中，我积极地回应了猎头公司——海德思哲国际（Heidrick & Struggles）的加里·罗奇（Gerry Roche）的电话，想得到联合化学公司（Allied Chemical）的 CEO 职位。

现在回想起来，我当时是想试探一下，其实我并不想离开 GE，我只不过是不敢肯定自己在竞争中的位置。确切地说，这是一种不自信而致的自欺欺人。

当时，我对继任程序了解得很少。我根本不知道，1974 年年末

最初的 19 个候选

人名单拟出时（那时我仍在匹兹菲尔德），上面没有我的名字。我不知道 1975 年名

单上只剩下 10 个名字时，仍然没有我的名字。我还不知道，人力资源部执行官罗伊·

约翰逊一直在让我靠边站。一位人力资源部官员当时是这样评价我的：“尽管过去

在经营上有所成就，但不应列入最佳候选人名单。当前要务是获得无与伦比的业绩。

与下级关系紧张。初显对公司运作的关心。当前困境严峻地考验着他。要密切观察。”

这其实很好解释，约翰逊认为我太年轻和莽撞，最要命的是，我好像并没把 GE

作为一生惟一的标志贴在我的额头上。他还认为我过于看重结果而置公司的常规与

传统于不顾。但和约翰逊的保守不同，其实雷吉一直在支持我。我过去的成就让他

认为，我至少还有机会和权利参与竞争。在他看来，我是个“大有发展”的人，天

生是个能胜任更重要工作的人选。

幸运终于降临，1976 年，特德·勒维诺（Ted LeVino）接替约翰逊成为公司主

管人力资源的高级副总裁。在继任这个问题上，他将最初的名单合并给雷吉，而这个问题也成为其日常事务的核心，列入了重要的议事日程。在人事上，GE 开始了大动作，特德挑战和他职位平级的“老家伙”，开始推行“能人统治”。雷吉开始依靠特德进行宣传。

1979 年 1 月底，雷吉请我来到他的办公室，然后关上门，同我开始了第一次著名的“飞机面试”——我后来才逐渐明白，这次面试的目的是挑选接班人，而他的谈话对象是所有候选人。上一任董事长弗雷德·波克也是通过类似的方式选出了雷吉。

“杰克，假设只有我同你在 GE 的商务飞机上，但不幸的是，它要坠毁了。你认为，谁应该是下一任 GE 董事长？”

大多数候选人，包括我，凭直觉立刻选择了爬出废墟和自己掌舵，但雷吉礼貌地解释说这不可能，因为我俩都在飞机上。

我坚持认为我能逃出那场劫难。

“不是这样，不是这样。”他打断了我，“我同你都不幸蒙难。那么，谁应该

成为董事长？”

我开始绕起了圈子，力图做出回答。我告诉他，我对自己是最合适人选是如此地充满信心，以至于我实在提供不出另外的人选。

海阔凭鱼跃(6)

“等等，”他再一次打断我，“你完蛋了，谁应该得到这个职位？”

我最后只好告诉雷吉应该是主管公司的技术和服务业务的埃德·胡德。“埃德有思想，特别机警。另外我认为汤姆·范德史莱斯可以做副手，汤姆强硬而且有决断力，他们应该配合得很好。”汤姆掌管能源部门，同我一样，他缺少来自两位副董事长的支持。

接下来雷吉开始询问起我对另外几位候选人的意见，并要求我把他们的优点和不足分别列出来，这些指标包括智力、领导能力、合作意识和公众形象。他努力找出谁应该同谁在一起工作，这很好理解，他不想让不和谐的主副关系在他的下一任身上重演。类似这样的谈话持续了好几个月。雷吉征集到所有高层领导人的意见，当然，还包括那两位副董事长的意见，尽管他们不在候选人之列。

雷吉将 9 位高层领导的意见汇总，没有人将最高职位给我。其中 7 人选择了斯坦·高尔特，另外两人选择了埃德·胡德。

另一次，是 6 月的一天，雷吉又将我叫到了他的办公室。

“还记得我们有关飞机的谈话吗？”他说。

“当然，你杀了我。”我回答说。

雷吉大笑起来。“那好，这次，我们又到了一起，在一架商用飞机上，然后，飞机坠毁。”

“不会再来一次吧。”我抱怨道。

“杰克，这次轮到我死了，但你还活着，那么这回谁是 GE 的下一任董事长？”

“这样好一些，是我。”我不加犹豫地回答道。

雷吉问起我将怎样组织领导班子，我告诉他在所有的候选人中，我最希望与埃德·胡德和伯林盖姆共事。我再次提到埃德·胡德是最合适的人选，我还提到伯林盖姆是因为我很欣赏他的睿智、分析能力以及从容的性格。

“那么，如果你做了董事长，你认为公司今后最大的挑战是什么？”

我确切地告诉了雷吉我的真实想法，而且我相信每一个候选人都这样做。雷

吉将我们的意见和想法拿到董事会的经营发展与赔偿委员会上供大家研究。这个委员会当时由联邦百货公司（Federated Department Stores）的董事长拉尔夫·拉扎勒斯（Ralph Lazarus）主持。显然，当雷吉汇总所有关于 3 人最高层组合的问题答案时，我的处境好多了。当然，这时斯坦·高尔特仍然获得了最多的 7 票，而我和埃德·胡德各为 6 票。

在这些谈话中，雷吉一如既往地保持着漠然的表情，他从不给我们以任何暗示：我们究竟答得好不好。有的时候，他看上去高不可攀。至少在我看来，他没有显露出任何的偏见或偏好。由于我们几个人存在许多不同，我根本拿不准他最终会选谁。他表现得好像一个英国政治家，而我只不过是街头的一个爱尔兰小家伙。

至少从表面来看，他好像站在我的对立面上。

然而很少有人，包括我在内，知道雷吉的外表和内心不完全一致。

有人把他描绘成一个彬彬有礼的政治家，有的描述他为三届总统及其内阁的顾问，还有位记者说他像一个勤劳的教堂执事。他的确是一个让人难以

捉摸的人。但

是，很多人都忽略了一点，那就是雷吉并不享有特权。他其实是一个自力更生的人，

有着工人阶级的出身，并且奋斗自强。关于雷吉，可以借用鲍勃·霍普的台词做最

恰当的表述：“我是英国人，但我太穷了，做不了不列颠人。”

雷吉成长于特伦特河畔斯托克的一所沿街住宅。他的父亲在一家钢铁厂做工长，

而他的母亲憧憬着美利坚的美好生活。在 8 岁半那年，穿着英国男校制服的雷吉终

于到了美国，他们全家迁到新泽西的特伦顿郊区。在那里，他迅速改掉了自己的口

音，学校里的很多同学都将这个聪明的外来者视为一种威胁。他的父母在当地的顶

点橡胶公司（Acme Rubber Manufacturing Co.）找到了工作——他的母亲是个计件

工人，负责为梅森食品瓶的盖子挑选橡胶垫圈并码放整齐；他的父亲是一名电工的

助手。

在学校里，雷吉成绩优秀，通过做家教和在图书馆打工补给家用，最终在宾夕

法尼亚大学的沃尔顿分校完成了学业。1939 年毕业后，他来到 GE，

并接连得到提升。

雷吉在审计部门工作了 8 年，这使他几乎走遍了公司中所有的工厂。

在 1968 年成为

首席财务官之前，他先后担任过几个部门的经理。此后又过了 4 年，

他成了 GE 的董

事长。

我和雷吉显然有着很多的差异。但是，我们也有很多潜藏的共通之处，这些很

少有人知道。首先，我们都是出身底层，凭借勤奋走到了今天的位置上。同我一样，

他也是独生子，我们的父母也非常地相似。我们在惟一工作过的公司取得的业绩突

出了公司的能人统治制度。

其次，我们都偏好数字和分析。我们都喜欢做准备工作，而且对那些不这样做

的人难以容忍。这么多年来，很多不知情的人想不通，为何雷吉选中了我这样一个

与他迥异的人，他们不会知道，其实我们还有如此之多的相通之处。

其实直到我写这本书时，我也不知道我们还有如此之多的相似之处。有关这一

点，外人就更不清楚了。

这场角逐的第一个分水岭终于在 1979 年 8 月初到来了，此时距

我初次来到费尔

菲尔德正好 18 个月。8 月 2 日，星期四的晚上，雷吉在纽约州拉伊的盲溪乡村俱乐

部（Blind Brook Country Club）召开了一次董事会会议。会后，雷吉告诉他的两

位副总裁：他决定将候选人名单缩减到 3 人：我、伯林盖姆和胡德。

海阔凭鱼跃(7)

剩下的候选人面临两条出路：要么保留目前的工作，要么走人。

他说他决定

在第二天早晨的董事会会议上征求意见——提名我们 3 人作为公司的副董事长，而杰

克·帕克和丹斯在年底之前不得不退休。

第二天早上，杰克·帕克和丹斯在董事会会议上都发表了对雷吉提名我为第三

候选人的反对意见。在董事中至少有一位强权人物表示了对斯坦·高尔特的支持。

由于阿尔·威的财务经验很受一些人的青睐，所以在会上至少有 3 人先后表示了对他的支持。然

而，董事会最终倾向于雷吉的方案，包括杰克·帕克和丹斯，他们做出了让步，使

得提名获得一致通过。

考虑到自己的未来，沮丧万分的杰克·帕克把我叫进他的办公室。

“我希望你

是从我而不是其他人那里知道这一切——我并不支持你，同时，我并不认为你是今后

掌管 GE 的合适人选。我不希望看到你将这个公司推向衰亡。”我很钦佩他的直率和

勇气，但是，我丝毫不敢苟同他对我的评价。

多年以来，我一直不知道，其实雷吉在当时已经做出了决定——让我做 GE 公司的

下一任 CEO。但是有几个董事青睐另外几位候选人，所以雷吉将我们 3 人同时推为

副董事长，这样做也是期望通过一段时间的观察以改变其他董事对我的看法。

在接下来的几个月里，斯坦·高尔特、汤姆·范德史莱斯、威、杰克·帕克和

丹斯先后离开了 GE。而在随后的两年中，伯林盖德、我和埃德·胡德直接向雷吉汇

报工作。以前那种官僚主义的阴霾已不复存在，雷吉通过他那著名的“飞机面试”

得出了一个准确的结论：我们 3 人将和衷共济。是的，我们的确做到了。

到了最后见分晓的时候了，雷吉要求我们作为副董事长、董事和公司代表，每

人各自写出一份详细的自我鉴定书。他还要求我们写下各自的成长历程，以及我们

将如何面对雷吉提出的“乘务员”考验——公司应该奉献给社会的东西。

此时我仍然担心一个很关键的问题，雷吉和董事会可能因为我的年龄把我筛选

下去。我太年轻了，是3个人中最年轻的，才44岁，伯林盖德已经58岁，埃德·胡

德也有50岁了。我想在自我鉴定书中做出一个保证，如果我当选的话，我不会连任

多于10年的。年轻意味着我如果当选，就会在这个至高无上的位置上待上过长的时

间，当时我的想法是通过承诺来打消董事会对年龄的顾虑，并表示我不会在这个位

置上待得过久。

我将这些忧虑告诉我的一位密友“洛菲”安东尼·洛弗里斯科（Anthony “Lofie”

LoFrisco），他认为我简直是疯了。他是纽约的一位律师，是我来费尔菲尔德后在

银春乡村俱乐部（Silver Spring Country Club）结识的朋友。在一个星期天的下

午，在我新迦南的寓所的游泳池旁，我们为此“任期年限”展开了一场激烈的辩

论，他坚持认为我会为我的承诺付出代价。

“你应该知道，一旦你坐上了董事长的位置，你就不会离开，他们惟一能让你

走人的办法，就是用煤渣砖将你的办公室砌成坟墓。”

“拉倒吧！你这个疯子。”我说。

拉里·博西迪和他的一家当时也在场，而拉里也站在洛弗里斯科的一边。最后，

我只得妥协。在其后 10 年中，洛菲无数次提醒我：在我成功入主 GE 这个问题上，他

居功至伟。

我后来发现，我对年龄的担忧并不是多余的，但问题也并非那么严重，两个董

事当着雷吉的面表示了他们的看法：他们认为即使雷吉要任命我，也应该有个过渡。

这个过渡就是先把董事长的职位交给伯林盖德，然后再传给我。雷吉随即否决了这

种意见，他明确地告诉董事会的所有人，如果韦尔奇得不到董事长的职位，那么，

他必定会走人！

他说得对。

我花了大量时间起草了一份长达 8 页的自我鉴定，交给了雷吉，并在上面标明

：“这也许比我们俩需要了解和希望了解的那个韦尔奇更多。”现在看来，那份鉴定书过于严肃和正式了。但是，这是一个 44 岁的人要战胜自身不成熟形象所做出的努力。在其后 20 年时间里，我一直在坚持贯彻其中的很多思想。

在这里面，我首先谈及很多同事抨击我的关键问题：我的不成熟和不敏感。我是这样为自己辩护的：我在 GE 这 20 年来的全部经验，加上我个人的成长历程，将足够满足董事长位置对所谓成熟和敏感的需要。

针对我过分苛求的天性，我是这样写的：“当我要求我的部下高质量完成工作时，我首先提醒自己，要同时为有前途的员工提供无数‘竞相提高’的机会，并尽可能创造一种和谐的氛围，以吸引那些有才干、有抱负的人。”

我用一段简短的语言总结我对领导艺术的看法：“同我工作的人必须勤奋地工作，同时从中得到很多的乐趣，尽管刚开始时做不到，但到最后，我希望他们都能因为获得了自己不曾想到的成功，从而增强自尊和自信。”

对于考克斯收购战，我坦言我更多的是从失败中汲取了宝贵的教训。我发现，

华尔街对于一笔生意的成与败漠不关心，尽管它的成交额是数亿美元，而且它是非
常诱人和显赫的产业里的交易。GE 是如此庞大，以至于一笔交易的影响显得无足轻重。

“这只能使我更加清楚地认识到，企业必须为它的投资家们在经济周期中创造
更加稳定而且高于市场平均收益的利润。”我写道：“我们的规模决定了这是惟一
一种选择。要想完全实现这一策略，就要在短期利益和长期利益中找到平衡。”当
时我还不知道，我这些基本原则后来证明是多么的正确。

海阔凭鱼跃(8)

最后，对于自己今后的工作，我着重强调：“今天，雷吉先生，
我们 3 个人同
你仍存在很大的距离。但我相信，凭我的智力、阅历、自律性和最重要的领导力，
我会赶上你。GE 就是我的职业生涯，而且年复一年，我觉得它对于我越来越重要。
能否完成我的使命，我将留待后人去评说，而重要的是，我珍惜这个机会。”

我在推销“跑道”——我的发展能力，这也是我在用人时所看重的

东西。我总是把宝押在“跑道”上。发展能力对于一个人尽快进入角色至关重要；更多情况下，它赋予了工作以无尽的热情，并帮助人们更好地去实现自己。

在 1980 年夏天的投票选举中，我处于很有利的位置。我在人力资源部的一个好朋友戴夫·奥斯莱特能直接从特德·勒维诺处获得一些花絮。尽管戴夫直接向特德汇报，并且效忠于他，但他还是抵挡不住我这样一位好朋友对相关信息的不断追问。

我还记得在我家的一次聚会上，我将可怜的戴夫堵在了厨房的冰箱旁，追问他对最后谁能胜出如何预测。可能这是我最糟糕的一次侵权，谢天谢地，戴夫永远不会告诉我我在竞争中领先了，但他还是很无奈地用很多方式暗示我，其实我是最后的胜者。

1980 年 9 月，董事会的一个成员打电话来，向我发出一个不同寻常的邀请，此事给了我这样一个信息：我可能领先了。埃德·利特菲尔德（Ed Littlefield）20

世纪 70 年代末将犹他国际出售给 GE，因而成为一个重要股东，他请

我做他在加利福

尼亚柏树针会员邀请赛（Cypress Point Member Guest Tournament）上的搭档。

利特菲尔德在 GE 的董事会中任犹他国际的董事长。当他将犹他出售给雷吉时，他实

际上已经是 GE 的最大股东之一。我相信，如果不是雷吉的亲荐，他是不会邀请我的。

这是我第一次参加赛普里斯角邀请赛，并受到一次极友好的款待。埃德想将我

介绍给他西海岸所有的朋友。我那爱尔兰人天生的好运又降临了。在高尔夫球赛的

第一天，我们跳过了几洞，开始打第 6 洞。第 7 洞的标准杆是 3 杆进洞，我走近球

座，用 4 号铁头球杆把球打进洞。这是我 30 年高尔夫生涯中惟一一次一杆进洞，而

这恰好就发生在赛普里斯角邀请赛第二洞时。这无疑是一个好征兆，让我得以顺利

地结识所有人。

利特菲尔德是能为我坦率直言的几位董事之一，他的支持帮了我很大的忙。他

同赛·卡思卡特（Si Cathcart）、G·G·米切尔森（G. G. Michelson）、亨

利·希尔曼（Henry Hillman）、沃尔特·丹斯、里斯顿（Wriston）和约翰·劳

伦斯（John Lawrence）一样，是我的热心支持者。这 6 位董事中的 5 位在我接下来的工作中扮演了非常重要的角色。

赛·卡思卡特，伊利诺伊工具厂（Illinois Tool Works）的董事长，是一位非常容易相处的人。我第一次见到他就喜欢上了他。他非常通情达理，并对各种情形有着自己独特的洞察力。在我担任 CEO 的日子里，赛·卡思卡特每年都给予我莫大的帮助，退休后甚至还答应我出任皮勃第的基德公司（Kidder）的老总，帮助它摆脱困境。

这时我还对来自梅西公司（R. H. Macy & Co.）的董事会新成员米切尔森产生了深刻的印象，但是在几年之后，我才开始逐渐认识到她聪敏、富于创造性的一面。她有着深刻的洞察力，对后来我在 GE 所做出的每项决定都发挥着重要的作用。亨利·希尔曼是个充满活力的企业家，也是个冒险者，一个我非常乐于与之交谈的人。他

聪明、富有而且有趣，从不对自己过分苛求。同我一样，他讨厌浮夸，经常这样问

道：“我们是不是跑得够快了？”约翰·劳伦斯已经在 GE 董事会待了 23 年，是一个

波士顿的婆罗门和全球棉花贸易商，他搭乘我父亲曾经工作过的那种通勤车。他酷

爱高尔夫，经常在 GE 的赛事中与我来上一轮。我们在一起很开心。

约翰也是雷吉的

密友，并参与了选择的全过程。在我被任命之后，他随即光荣退休。

作为花旗集团（Citicorp）的董事长，里斯顿是董事会上极具影响力的董事，

并且是 20 世纪七八十年代美国数一数二的银行家。我同他第一次见面是在 1979 年的

董事会迪斯尼世界之旅中。当时他极力想将丹尼斯·戴默曼（当时为 GE 总公司的副

总裁兼财务总监）挖到花旗集团并委以重任。我当时走到他面前，同他开玩笑说，

他虽然是 GE 的董事会成员，胳膊肘却朝外拐。

我想他当时把我的“攻击”当成了一件乐事。其实我当时的那种直率，要么是

自讨苦吃，要么就成就一段非凡的友谊。事后证明是后者。沃尔特是个强硬而聪明

的人，同时有一种冷嘲式的幽默感。当他同他乐于交往的人在一起时，他是很富有支持力的。他从开始就一直支持我。

这些人都是董事会上支持雷吉的董事，他们同意雷吉于 1980 年的 12 月 15 日走进我的办公室同我拥抱。那是一个严冬的星期一，雷吉告诉我我将得到董事长的职位，董事会在 11 月 20 日的晚餐会上一致通过了这项决定。雷吉给了董事会成员一个月的时间去认真考虑这项决定，可以提出任何问题。但在近一个月的时间里，没有人站出来表示异议。雷吉告诉我，董事会将在 12 月 19 日星期五的会议上正式选举我为董事长。他随后解释道，埃德·胡德和伯林盖德将留下作为我的副董事长，他本人将帮我度过 3 个月的过渡期，直到 4 月 1 日我正式就职。

海阔凭鱼跃(9)

这一切全基于雷吉的勇气，结果将一个同“典型的 GE 执行官”完全背道而驰的人推上了董事长的位置。

走到这个位置上来经历了艰苦的奋斗。尽管我现在得到了职位，但一些愚蠢的

官僚主义的东西仍然存在。举个例子让你们感受一下政治味有多浓厚：保罗·弗雷

斯科（Paolo Fresco，当时的副董事长）回想起来曾在费尔菲尔德的走廊里遭到我

的一个狂热支持者（当时是

伯林盖德的手下，却支持我）近乎身体上的冒犯。他称弗雷斯科为一头“蠢驴”，

仅仅是因为他效忠于自己的上司。我得到任命后不久，保罗来到我这里。

“杰克，”他用一种典型的意大利政客的语气说，“这是我的辞呈。你应该知

道我支持伯林盖德，但我的候选人输了。”

我告诉他我反对他辞职，我并不在乎谁支持我谁不支持我。这个意大利出生的

好交际的家伙是我所遇见的最全球化的人，最后也成了我最好的朋友之一。在使 GE

成为一个名副其实的跨国大公司的道路上，他作为公司的副董事长做出了极大的贡献。

无论如何，这毕竟是一个值得庆祝的时刻。在任命决定后不久，《华尔街日报

》这样评价 GE 的决定——“一个活跃分子的传奇故事”。为了使我结识更多的名流，

雷吉筹划于 2 月 24 日为我在纽约的赫尔姆斯利宫（Helmsley Palace）召开一个大型聚会，正好抢在我 4 月 1 日正式就职之前。雷吉打算将我介绍给他的朋友们，并将他们之间的关系转到我的身上。这是一次盛会，云集了当时美国最富号召力的公司的首席执行官。

这是一次盛大的聚会。之后，我们还举行了舞会。所有人都很放松，而且几乎所有人都多喝了那么一点点，除了雷吉，他当时一直努力将我无一遗漏地介绍给在座的所有五六十位贵宾。他希望给我一个完美无缺的开端。然而当晚他请我讲几句话的时候，出于我的意料，他显然对我的言辞含混不清感到十分不满。

第二天早上，他做的第一件事就是冲进我的办公室，我从未见到他如此愤怒。

“我这辈子从来没有受到过这样的侮辱，”雷吉对我说，“你让我和客人们都感到十分难堪。”

我感到震惊。我度过了一段美妙的时光，以为昨晚是一次很棒的聚会。在接下来的 4 个小时里，我心中犹如打翻了五味瓶。我为我给雷吉带来的

难堪而感到难过。

我对他也感到非常气愤，因为我觉得他太拘谨了。我为自己感到遗憾，也许我没能

给他们留下很好的印象。我不能相信我们的客人昨晚没有过得很愉快。他们不可能

都在装假。我参加过的聚会太多了，分辨得出什么样的聚会是好聚会。

然而，在中午时，情况变了。

雷吉回到我的办公室。

“我想跟你谈谈，”他说道，“你看，我在 3 个小时里接到了 20 多个电话，而

且众口一词，他们都认为这是他们 10 年来在纽约参加的最好的一次聚会。我很抱歉，

我对你的态度太苛刻了。每一位客人都感觉很好，我听到的每一句话都是对你和这

次聚会的溢美之词。他们很欣赏你。昨晚我误会了。”

谢天谢地！我总算松了口气。我简直等不及要开始行动了。

远见(1)

我作为公司 CEO 第一次与华尔街的分析家们见面的时候也投了一枚炸弹。

1981 年 12 月 8 日我动身前往纽约时，我担任这个新职务已经 8 个月了，我要把

我关于“新 GE”的重大信息传达给公众。我花了很大的精力准备讲

稿，反复修改，

反复排练，我热切地希望自己的演讲能让人们感到耳目一新。

毕竟，这是我第一次向公众表明，我将把 GE 带向何处。要知道，这可事关公司远景。

然而，那天来的分析家们想听的却是公司当年的财务状况以及取得了哪些成就。

他们希望能提供详尽、全面的财务数字，这样他们就能把这些数字套进他们的模子，

预测我们各个业务部门的盈利状况。他们喜欢这一套。在 20 分钟的演讲里，我只提

供了一点点他们想要的数字，很快地，我就以定性分析的方式探讨起我对公司的展望。

我们会面的地方是第五大道皮埃尔大酒店经过装饰的大舞厅。GE 的舞台布景人

员在这里工作了一整天，在分析家们到来之前我在讲台后面已经排练了好几个小时。

今天似乎很难想像当时是多么较真儿。

我那天带来的“重大”信息（见附录 A）是打算描绘一下未来商战的赢家，它

们将是这样一些公司——“能够洞察到那些真正有前途的行业并加入其中，并且坚持

在自己进入的每一个行业里做到数一数二的位置，无论是在精干、高

效，还是成本

控制、全球化经营等方面都是数一数二……80 年代的这些公司和管理者如果不这么

做，不管是出于什么原因——传统、情感或者自身的管理缺陷，在 1990 年将不会出现

在人们面前”。

成为数一数二者绝不仅仅是个目标，而是实实在在的要求。如果我们做到这一

点，那么我们可以确信，在这新的 10 年结束时，我们的这个核心理念一定会给世界

带来许多崭新的独一无二的产业。这是那天我要传达的“硬”信息。

当转入“软”话题，如现实、质量、卓越，以及“人性因素”时，我能感觉到

听众不感兴趣。要想成为赢家，我们就必须把做到数一数二的“硬”的核心理念与

这些无形的“软”的价值观结合起来，从而获得一种“感觉”，这种“感觉”就是

我们所要追求的企业文化。演讲进行到一半时，我已经意识到，如果我和他们讨论

我那篇有关液滴冷凝方面的博士论文，反响恐怕也不过如此。

他们那呆呆的眼神并没有让我泄气，我继续演讲。我演讲的很多内容在今天听

起来可能都像是些陈词滥调。而事实上，多年以后回过头来再看看那次演讲，内容严肃得连我都不敢置信。

“我们必须让一种态度渗透到公司每一个员工的头脑里。我们要创建一种环境，允许人们一事实上，应该是鼓励人们，按照事情的本来面目看待事情，要按照事情自身的方式，而不是自己主观愿望的方式来处理事情。”我说道：“在全公司树立这种直面现实的理念是实施我们的核心理念——我们所做的任何事都数一数二的必要前提。”

我继续讲道，追求高质和卓越要形成一种氛围，在这种氛围里，所有的员工都能感到向自己的极限挑战是一件很愉快的事情，感到我们能够比我们心目中的自己做得更好。对“人性因素”的重视会培育一种良好的环境，在这种环境里，人们敢于创新，人们能够心中有数，“惟一限制他们自身的创造性和驱动力的是，他们前进得有多远，行动得有多快”。

如果所有这一切都能做到，如果这些软硬要求都能结合起来，那

么，GE 的面貌

将会焕然一新，我们将比那些规模只是我们几十分之一的公司都“更加士气高昂，

有更强的适应能力，具备更高的灵活性”。当时很多大公司的目标是随着国民生产

总值（GNP）一同成长。我们将不仅仅是随着国民生产总值一同成长，我们要让 GE

成为“拉动国民生产总值的火车头，而不是被动的最后一节车厢”。

最后，房间里沉闷的反应清楚地说明了一切，那些分析家认为他们只听到了夸

夸其谈，没有什么实质性内容。我的一位员工曾无意间听到一位分析家嘟囔道：

“我们根本不清楚他到底在谈论什么东西。”我离开了酒店的大舞厅，我知道必须

找到更好的宣讲办法。华尔街已经听到了我的声音，华尔街还打起了哈欠。后来我

们的股票涨了 12 美分，股价没跌，看来我还算走运。

我确信我的这些理念都是对的，只是我还没有把它们变成现实。它们还处在被

一张新面孔到处宣读的阶段。

为了准备与 GE 股票分析家的会面，公司在礼仪形式方面下了极大的功夫，不过

这一切最终也没给我帮上什么忙。每一个细节，甚至包括每个人的就座安排，我们都考虑到了。分析家们很礼貌地坐在他们的座位上，GE 的工作人员在过道之间来回走动，收集分析家提问问题的卡片。卡片被送给其他 3 个来自 GE 的高层领导，包括首席财务官，他们都坐在房间另一边的长桌旁。他们的任务是把那些可能会引起尴尬、争论的问题，或者是他们认为我不会或者难以回答的问题，挑出来给剔除掉。

“球”最后传到我这里，由我上篮。

如今会见 GE 股票分析家和那天已经大不一样了。现在我们不用讲稿，而是在讲话中大量使用图表。听众总会提出问题或提出质疑，就如同我们在 GE 内部的工作会议上一样，我们愿意与外界进行知识信息方面的交锋。我们对投资者的想法有更好的把握，而那些股票分析家对 GE 的前景和战略方向也有了更多的了解。

远见(2)

我与华尔街的第一次接触可以说是个无奈的失败，但是在此之后的 20 年里，尽

管步履蹒跚，甚至是进两步退一步，我们所做的每一件事却都是朝着我当时勾画出的那个愿景目标迈进。我们不仅要实现“数一数二”的硬目标，还以近乎疯狂的执著要在公司内部获得那种软“感觉”。

我的这种核心理念来自于自己早先管理企业的种种历练，我有过成功的经验，也有过失败的教训。这种核心理念还得到了彼得·德鲁克（Peter Drucker）的管理思想的支持，我是在 20 世纪 70 年代后期开始阅读彼得的著作的。在我接任 CEO 的时候，通过雷吉介绍，我和彼得见了面。我认为，如果这个世界上真有一个天才的管理思想大师的话，那么这个人就是彼得·德鲁克。他出版了许多管理书籍，每一本都充满了真知灼见。

正是在德鲁克提出的一系列严峻问题的启发下，“数一数二”这一理念才得以明确化。他问道：“如果你当初不在这家企业，那么今天你是否还愿意选择加入进来？”如果答案是否的话，“你打算对这家企业采取些什么措施？”

问题很简单——不过，正像大多数简单的事物一样，实际上它非常

深刻。这些问

题对 GE 来说尤其发人深省，因为我们经营的行业是如此之多。在那个时候，如果你

要留在某个企业，那么企业有盈利这一个理由就足够了。至于对业务方向进行调整，

放弃那些利润低、增长缓慢的业务，转入高利润、高增长的全球性行业，这在当时

根本不是人们优先考虑的事情。

那个时候，整个公司内外没有一个人能感觉到危机的到来。无论是资产规模还

是股票市值，GE 都是美国排名前十位的大公司，它是美国人心目中的偶像。当时，

来自亚洲的威胁已经存在很多年了，美国的市场被一个一个地蚕食掉：收音机、照

相机、电视机、钢铁、轮船，最后是汽车。我们看到，公司的电视机制造业务面临

着来自全球——特别是日本的竞争，利润已经开始萎缩。我们还有其他一些业务，包

括家用电器和电子消费品业务，都处于疲软的状态。

然而，假定当时你是处在我们的家用电器业务部门，整天忙忙碌碌地生产着烤

箱和电熨斗，假定你就知道这些，业务也有盈利，你恐怕也会说：“这

就足够了，

你还想干什么？”直到今天，我还在和某些人继续着这种荒谬的谈话。

他们总是说：

“哦，业务现在不是在盈利吗？有什么问题吗？”

不，有时候这里面的问题可太多了。如果我们对这项业务的长期竞争力没有有效的解决方案，那么终将有一天业务会陷入困境，这只不过是时间早晚的问题。

“数一数二”，“整顿、出售，或者关闭”，我们的战略非常简单明了。经过

讨论，人们开始理解这个战略，大多数人在理智上也同意这个战略。

然而，一旦付

诸实施时，各种感情上的原因却使得我们的行动面临重重阻碍。对于那些明显地占

据行业龙头位置的业务部门来说没什么大的麻烦，但是，我们的有些业务在各自行

业中并不处于领先地位，这些业务部门的员工感觉到了极大的压力。

他们不得不面

对这样的现实：他们必须尽快采取措施改善业务的经营状况；否则的话，费尔菲尔

德的那个新上来的家伙就可能把他们给卖掉。

像我们拟订的每一个目标和行动纲领一样，我每到一个地方都要

反复宣讲“数

一数二”的要求，一遍又一遍，直到我自己提到这几个词就有点作呕。

为了实现公

司的目标，理智和情感的工作我都要做。公司所有的管理活动都要与

我们的愿景目

标保持一致。

像所有的愿景目标一样，“数一数二”战略也有自身的局限。

显然，有些业务已经变得非常大众化，即使你在行业里占据领先地位，这也很

少甚至丝毫不会增加你的竞争力。比如说，在电烤箱或电熨斗行业中，

成不成为第

一其实没什么区别，这个行业面临着低成本进口产品的竞争，我们没有什么定价权

力。

另外在一些产值达数万亿美元的市场上也是这样，如大洋两岸的金融服务市场。

在这些行业中，只要你能给自己一个恰当而有力的定位——产品或者地区，那么是否

成为全行业的第一或第二就显得不那么重要了。

愿景目标很简单，但要想把它灌输给 GE 的全部 42 个战略经营单位却极不容易。

我花费了极大的心血与他们进行沟通。有很长一段时间，我一直考虑

怎么做效果会

更好一些。出人意料的是，1983 年 1 月，我在一次(又鸟)尾酒会的餐巾上找到了答案。

不管在什么地方、什么时候，我阐述自己思想的时候总喜欢在纸张上涂涂写写，

这常常弄得别人要发疯。这一次是在新迦南的盖茨（Gates）饭店，为了向我的妻

子卡罗琳解释公司的愿景，我掏出一枝毡尖笔在垫酒杯用的餐巾上面画了起来。我

画了三个圆圈，分别代表我们的三大类业务，即核心生产、技术以及服务。圆圈里

列着具体的业务种类，比如，我把照明、大型家用电器、引擎、涡轮、运输以及建

筑设备放到了核心业务圈里。

我告诉卡罗琳，我们要整顿、出售或者关闭没包括在这三个圈里的业务。这些

业务要么是处于行业边缘、经营业绩不好，要么是市场前景暗淡，或者是干脆就不

具备什么战略价值。我很喜欢这三个圆圈的表述方式。在后来的几个星期里，我和

我的团队把它进行了扩充，增加了更多细节性的内容。

这个图表的确可以把我的思想表达透彻，这正是我所需要的概念

和表述工具：

简洁而又实用。后来我就通过它来阐述和推进“数一数二”的愿景目标。我开始到处使用这个图表，后来《福布斯》杂志还以它为题在 1984 年 3 月刊登关于 GE 的封面故事。

如果自己的业务部门被画到了圆圈里面，员工们自然会有一种安全感，甚至是自豪感。但是，对于那些没有被画到圆圈里的业务部门来说，各种各样的情绪都会出现，特别是在那

些曾经是 GE 核心业务部门的企业或工厂，如中央空调、家用电器、电视机、音响设备以及半导体等部门，情形则更为混乱。这也很自然，身处“整顿、出售或者关闭”范围的业务部门，谁都会惴惴不安。

远见 (3)

他们感到恼怒，觉得自己被出卖了。一些人质问道：“难道我是跟一群麻风病人在一起吗？当初来到 GE，我可不是想成为今天这个样子。”工会的领导人 and 市政官员也开始抱怨，人们的反应之激烈有点出乎我的预料。我知道，对

这些情况我必须集中精力认真对待。•

在最初的两年里，“数一数二”战略引发了很多行动，但大部分规模都不大。

我们出售了 71 项业务和生产线，回笼了 5 亿多美元的资金。我们完成了 118 项投资

交易，包括收购兼并、建立合资企业以及参股性的投资，总投资额大约是 10 亿美元。

钱不算多，但是这些举动却带来了莫大的精神文化方面的影响，这在整个公司的每

个角落都能感觉到。尤其是我们中央空调业务的出售，在其周围的员工中引起了非

常大的心理震动。

我所画的“整顿、出售或者关闭”示意图

中央空调业务部门拥有 3 个工厂和 2 300 名雇员，规模并不大，盈利能力也算

不上很高。1982 年年中时我们把该部门以 1.35 亿美元的价格出售给了特灵公司（Trane

Co. ）。这件事引起了全公司的瞩目，因为空调业务部是基地设在路易斯维尔的大

家电业务部的一个分部，恰好位于我们公司的中心地带，尽管它那 10% 的市场占有

率与其他 GE 业务部门相比实在不怎么光彩。

初次接触这个部门时我还是一名事业部的主管，那时我就不喜欢它。我认为空调部门无法做到由自己掌握命运。你把 GE 品牌的产品卖给各地的分销商，比如艾斯管道公司（Ace Plumbing），由他们带着锤子和螺丝刀“叮叮咣咣”地把空调给客户安装上，安装完毕，他们就开着车一溜烟地回去了。结果呢？客户把分销商安装中出现的问题，把自己对分销商服务的不满，都一股脑儿地记到了 GE 的账上。我们经常收到客户的投诉，而实际上问题跟我们没关系，我们被自己无法控制的因素给限制住了。

由于我们的市场份额低，我们的竞争对手便能够获得最好的分销渠道以及独立的承包商。对 GE 来说，空调是一项有缺陷的业务。这些认识是我们在卖掉空调业务之后才深刻体会到的，这件事深深震动了路易斯维尔。

将空调业务卖给特灵这宗交易进一步增强了我的认识：把我们的弱势业务转给其他的优势企业，两者合并在一起，这对任何人都是一个双赢的结局。

特灵在空调

市场上占据领先地位，通过这宗交易，我们空调部门的人员一下子就把自己变成了

赢家中的一员。转让交易完成一个月之后，一次电话交谈更加证实了我的这种认识。

我给我们原来空调业务的总经理斯坦·戈尔斯基（Stan Gorski）打了个电话，他

现在随同这次业务转让一起去了特灵公司。

“斯坦，情况怎么样？”我问道。

“杰克，我喜欢这儿。”他说道，“每次我早晨起来到公司上班，看到我的老

板一整天都在考虑空调的问题。他喜欢空调，他认为空调非常了不起。而我每次和

你通电话时，我们总是谈客户的投诉，或者是业务的盈利问题。你不喜欢空调，我

知道。杰克，现在我们都是赢家，我们都能体会到这一点。在路易斯维尔，我像是

个孤儿。”

“斯坦，你带给了我一天的好心情。”在挂断电话之前我说道。

面对各种反对意见的狂轰滥炸，斯坦的话坚定了我的决心，无论如何，我都要

把“数一数二”战略坚决实施下去。空调业务的出售促使我们建立了

另一项基本原

则，我们使用出售这项业务获得的 1.35 亿美元资金帮助重组其他业务。

我们出售每一项业务时都是按照同样的方式进行。我们从不把出售获得的收益

计入净收入，相反，我们总是把这笔资金用来提高公司的竞争力。在过去的 20 年里，

不管是对我们自己，还是我们的下属公司，都不允许使用一次性的结构重组这个理

由为完不成盈利目标辩解。结构重组的支出我们单独走账。

我喜欢把对这笔现金的运用比做修补一所房子。当你没钱修补天花板时，你只

能在下面放一只水桶，把从房顶渗进来的水接到桶里。等到你有钱了，你就应该把

屋顶翻修一下，把漏缝堵上。GE 从业务出售中获得的这笔钱就是这么花的。我们的

行动要能切实加强我们的业务，要为公司做长远打算。

我们总能不时地听到一些人的批评，他们对如何做到“我们持续性的盈利增长”

提出质疑。一位记者甚至这样认为，如果我们在某个季度因为关闭掉一项业务支付费

用，而在另一个季度因为出售某项业务又有现金流入，那么我们的盈

利就不可能具有持续性。

去去去！简直是瞎扯！我们的工作是我们有钱时就要修补屋顶的漏缝。

如果你不这样做，你就不是在经营整个公司业务。你只有运用这笔钱，就像此处 GE 获得的这笔现金，你才会领悟企业管理究竟是怎么回事——会计不能生钱，经营才能生钱。

从那天我向雷吉书面保证自己有资格担任 CEO 起，我就将“持续性的盈利增长”作为自己的经营目标。幸运的是，我们拥有不少强大的业务部门，业务种类也非常多元化，这从根本上可以保证我的这一目标的实现。毕竟，我们是在经营业务，而不是经营盈利。

将一项如空调这样的业务卖出之后，我们不仅能在账目上实现盈利，更主要的是我们会得到大量的现金，这使我们有了更大的回旋余地去考虑再投资或者是整顿其他业务部门，这也正是股东们期待我们去做并为此而支付薪水的动力。

远见(4)

将空调业务出售引起了很大的震动，不过这一事件的影响基本上还局限在路易斯维尔，而接下来对犹他国际的出售却实在让我感到痛苦不堪。犹他国际这块业务是雷吉·琼斯在 1977 年花了 23 亿美元买进来的，当时这笔交易对雷吉、对 GE、对整个美国企业界都是创纪录的一桩并购案。

犹他国际是一家盈利能力很强的一流公司，它很大一块收入来自向日本钢铁业销售的炼钢用焦炭业务，它在美国还拥有一家小规模石油天然气公司，在智利拥有一座已探明但还没有开发的铜矿。雷吉买下犹他国际主要是为了防范今后再发生 20 世纪 70 年代那样急剧的通货膨胀。

对我来说，随着通货膨胀的日益减弱，这家公司越来越不符合我的盈利持续性增长的目标。我的经营理念是要让每个人都能感觉到自己的贡献，这种贡献看得见，摸得着，还能数得清。而犹他国际的盈利状况起伏不定，严重扰乱了我的理念。

GE 每个季度对经营收入进行汇总，我们的收入来自全世界各个

角落，都是一分

钱一分钱挣来的，每个人对自己每一天的贡献都数得过来。当我担任事业部执行官

和副董事长时，每逢开会我都与我的同事进行交谈，一起讨论为了实现这个季度或

这一年的利润数字每个人是如何忘我地工作。这时，犹他国际的总裁站出来了，一

下子把我们辛辛苦苦收获的利润成果冲得东倒西歪，不过他自己倒茫然不觉。

他可能会说：“我们的煤矿发生了罢工事件，因此，这使得利润比最初的预计

值减少 5 000 万美元。” 这么大个数字会令我们所有人都发懵。或者他可能会一身

轻松地来参加会议，跟我们说：“原煤价格涨了 10 美元，我将多赚上个 5 000 万。”

不管是哪种情况，犹他国际都会让我们辛辛苦苦取得的成果变得毫无意义。

我认识到，犹他国际的业务具有周期性的特点，这使我们很难实现利润持续增

长的目标。我并不喜欢矿产资源业务，我感觉经营这种业务时，有很多事情会超出

自己的控制能力之外。拿石油行业来说，一个卡特尔的行动使任何个

人的天才智慧

都难以有用武之地。

作为一个局外人，我相信杜邦公司 1981 年对大陆石油公司（Conoco）的并购具有同样的后果。杜邦收购大陆石油也是为了防范矿产资源（石油）涨价的风险。但是大陆石油的业务实在太庞大了，这同样使得杜邦很多业务单位各自的努力成果失去意义。我在伊利诺伊的一些研究生朋友加入了杜邦公司，我听他们以及杜邦塑料业务部门的另外一些朋友谈起过，大陆石油盈利状况的巨幅波动使她们个人努力的作用大为弱化。最终，杜邦还是在 1998 年把大陆石油给卖掉了。

矿产资源业务应该属于矿产资源公司。

尽管我不喜欢犹他国际，但对于出售它我还是迟疑不决，毕竟这是雷吉的一笔最大交易，而且到现在也才只有几年的时间。我的一切成功都是雷吉的功劳，我不希望因为把犹他国际出售得太快而显得对他不够尊重。在做出决定之前，我向雷吉做了一番陈述，说明出售犹他国际的理由。我与他通过电话联系，问他对这件事是

怎么考虑的。

多年来我给雷吉打了很多电话。尽管在我成为 CEO 时他离开了董事会，但我的任何一个重大举措都要事先告诉他。

关于犹他国际的电话交谈几天之后，雷吉给我回电话了，他认真地询问了一番，然后明确表态支持我。事实上，在 20 多年的时间里，不管是在公司内部还是在外边，他从来不在事后对我的决定说三道四。

在担任 CEO 的头一年里，我曾经私下里与朋佐石油公司（Pennzoil）的 CEO 休·利特克（Hugh Liedtke）在纽约的华尔多夫大厦会面。我想把犹他国际出售给他。

他考虑了一会儿，但认为犹他国际不合适。当时他想摸条更大的鱼——他最终在一场受到大肆炒作的与德士古（Texaco）的激烈收购战中把盖帝石油公司（Getty Oil）收到麾下。

我与其他潜在的美国买主联系，却没有一家公司对这笔交易感兴趣。

天无绝人之路，我的副董事长约翰·伯林盖姆想到了一个更好的主意。约翰发

现，犹他国际最理想的战略购买者应该是 BHP 公司（Broken Hill Proprietary），

这是澳大利亚的一家经营矿产资源的大公司。约翰与他们进行了接触，BHP 初步表

示对此有兴趣。接着约翰就组建起一个工作小组，小组成员包括他自己、弗兰克·

多伊尔以及他的老朋友保罗·弗雷斯科，保罗是特意被从欧洲调回来参与这项工作

的。约翰和弗兰克在后方负责总体战略，保罗负责直接谈判。

由于交易本身的规模以及地理上的原因，与 BHP 的谈判相当麻烦，持续了好几

个月。犹他国际的总部在旧金山，它的资产却遍布全世界，而 BHP 的总部是在墨尔

本。像任何一笔大交易一样，谈判过程总是起起伏伏。经过一番艰苦的工作，双方

在 1982 年 12 月中旬达成了明确的意向。

我们真有些欣喜若狂了，犹他国际是个大摊子，我们的要价又高，想收购它的

买主并不多。这宗交易是个大手笔，非常符合我们的战略目标，对 BHP 来说也同样具有

非凡的意义。这项计划要提交给 12 月的董事会例会，等待它的最后批准。

远见(5)

在此次例会前的星期四晚上，公司的所有高级管理人员以及董事们都来到纽约的帕克·莱恩酒店，我们要在这里举行每年一度的圣诞聚餐和舞会。我自己是提前一年开始组织这种社交聚会的，它能使管理层和董事们走得近些。我们的出售计划使这次晚会的每个来宾都兴致勃勃。然而，大约晚上 11 点钟时，我注意到一位员工陪同约翰·伯林盖姆急匆匆地离开了舞会。一个半小时以后约翰面无表情地回来了，我能看得出他的身子有点不稳，不过仍旧很酷。

当然要比我随后的表现更酷。他来到我的桌子旁边，把坏消息向我做了报告。

“杰克，”他说道，“交易取消了。保罗给我打了电话，他说 BHP 刚刚跟他通了话，他们的董事会不同意，他们的财务状况也不允许。”

我沮丧极了，我一直指望着交易能够成功。在向着我所勾画的战略目标前进的道路上，出售犹他国际本来应该是极其重要的第一步。现在，乐队还在演奏，而我整个人却一片麻木。我和卡罗琳一直等到晚会结束后，我们才回到华

尔多夫的套房

休息。当时和我们一起住在套房里的还有赛·卡思卡特和他的妻子考琪（Corky）。

赛很快就成为我在董事会的亲密朋友。那天晚上，他陪我讨论出售计划的种种其他备选方案，一直谈到凌晨 3 点钟。由于并不了解我们究竟在哪个环节上发生了错误，我们的探讨漫无边际。我的情绪低落至极，可怜的赛就这么听我喋喋不休地聊到深夜。

第二天上午，我和伯林盖姆把交易取消的消息通告给了每一位董事。自然，他们很失望，但他们仍旧鼓励我不要灰心，回到原来的轨道继续努力。那个周五的晚上，当我回到酒店的房间时，我看到在床上摆放着一个玩具熊，这家伙吮着自己的拇指，样子很可爱。小熊是赛的妻子当天上午出去买的，赛还在小熊身上别了一个纸条，上面写着：“不要让这件事把你击倒，你会找到解决办法的。”

担任 CEO 已经有 21 个月了，我真有点开始怀疑自己了，我不敢确信就职时的演说是不是把话说大了。赛的纸条鼓起了我的信心，他在后来的日子里

向我提供了无数次有力的帮助，这张纸条只是其中的第一次。当然，像赛这样的人不止一个。从我接手工作的第一天起，董事会的所有成员就给了我不尽的支持。我需要他们的支持，不仅是这一次需要，在未来的任何时刻我都需要。

圣诞节过后，伯林盖姆-多伊尔-弗雷斯科小组继续开始工作。为了符合 BHP 公司的财务能力，他们把犹他国际的业务进行了拆分，包括把美国石油天然气生产企业莱德石油（Ladd Petroleum）从犹他国际的资产中拆出来。这样一来，BHP 终于能够在财务上接受这项交易了。在 1984 年第二个季度结束之前，BHP 把拆分后的犹他国际下属公司以 24 亿美元的现金价格买了过去。我们又花费了一年的时间才全部办妥所需要的政府批准手续。6 年以后，也就是 1990 年，我们把犹他国际的最后一块资产莱德石油以 5.15 亿美元的价格出售了。

空调业务和犹他国际的剥离出售使我对 GE 的战略及其实施情况感到颇为满意，甚至是有有点太满意了。出售空调业务只是在其所属的大家电业务部门

内部引起了一些骚动，而对犹他国际的处理在整个公司没有激起一点波澜。我们拥有犹他国际只有很短的一段时间，它从来没有真正成为 GE 的一个组成部分。

不过，下一个步骤，也就是对 GE 家用电器业务的出售，却困难得多。

我曾经有将近 6 年的时间监管我们的家用电器业务，我觉得这是一项很糟糕的业务。蒸汽熨斗、电烤箱、吹风机以及搅拌器都不是什么激动人心的产品。我记得这个业务部门推出的一项“突破性产品”是电动削皮魔杖，它可以使削土豆皮变得非常容易。

他们的业务都不属于我们所需要的“重大技术”类型。

这些产品都不应该属于新的 GE。来自亚洲的进口产品将强烈冲击这个市场，市场上的美国生产商无一不受到成本居高不下的困扰。这个行业的进入门槛很低，零售商的相互联合使现存的任何一个品牌的忠诚度都在日益下降。

我把这项业务划到我的三个圆圈之外。在我看来，出售这项业务是一个并不需要多高智慧就能考虑出来的结论，将它卖掉之后我们不会失去任何东

西，而且我们

还能获得一笔资金在别的领域实施我们的“数一数二”战略。布拉克
- 戴科公司

(Black & Decker, B&D) 显然是不知从哪里听说了我们对这项业务
的态度，他们

觉得这项业务对他们很合适。B&D 公司自认为他们在电动工具方面的
品牌实力很强，

而且在他们没有进入的欧洲市场上占据优势地位。他们的公司领导层
雄心勃勃地要

进入新的产品领域，并把目标锁定在家用电器行业。

远见(6)

1983 年 11 月，我接到了皮特·彼得森 (Pete Petersen) 的一个
电话。他是一

位投资银行家，也是 B&D 公司的一名董事，我们以前见过几面。“你
是不是准备

把你们的家用电器业务卖掉？”皮特问道。

“你这是个什么问题？”我说。

我们玩了一会儿猫捉老鼠的游戏，直到皮特说明他是代表 B&D 公
司的董事长兼

CEO 拉里·法利 (Larry Farley) 来与我通话。

“那好，如果你是认真的，”我说道，“我可以为你做些什么呢？”

“这样，在一到五之间，一代表你永远不会卖，二代表你要卖个

大价钱，三代

表你准备按公平价格出售，你选择哪一个？”皮特问道。

“我的大家用电器业务差不多介于一和二之间，”我回答说，“我的小家用电器业务是三。”

“好，这正是我们感兴趣的。”皮特说道。

两天后，也就是11月18日，皮特、我和拉里坐在了位于列克星敦大街570号的

GE纽约办公室里。拉里开列了长长的一个问题单，我对大部分问题做了回答，然后

皮特直截了当地问我这项业务想卖多少。

“3亿美元，一分都不能少，而且这项业务的总经理鲍勃·赖特不能随着这笔交易过去。”

鲍勃是从考克斯有线电视公司被我诱招回GE总部的，这一次我安排他负责家用

电器业务，我不想再失去他。第二天我见到了鲍勃，告诉他我跟皮特的谈话内容。

我说：“不要担心，很快我就会交给你一项更好的工作。”

没多久，拉里和皮特就给了我们回音，他们同意继续往下深谈。尽管我们很细

心谨慎，这项谈判中的交易还是透露了出去，在公司内部引起了争论。

GE 的传统人

士认为，在那些家用电器上打上 GE 标志为公司带来了很大的好处。

我们对此迅速做

了一番调查研究，结果表明情况恰恰相反。消费者愿意选择 GE 的卷发器或者电熨斗

当然不错，但这对公司并没有什么价值。另一方面，在当时甚至现在，那些大型的

家用电器在消费者心目中占有更高的地位。

谈判进展得很顺利。我们相互之间非常信任，双方都希望交易能够达成。每次

谈判中发生争议，我们都能很容易地解决。皮特做事的坦率风格和诚挚态度对我来

说很重要，后来我们有过多次合作。我与皮特第一次电话联系之后没几个星期，我

们就把家用电器的业务出售给了他们。

出售家用电器的谈判的轻松气氛掩盖住了 GE 内部掀起的轩然大波，公司很多传

统业务部门的员工变得惶恐不安。将 20 亿美元的犹他国际剥离出去，大家对此理都

没理；但是卖掉只有 3 亿美元的家用电器业务，虽然这块业务的技术含量低，不过

是整天只知道点焊锡、弯金属片的业务，却引发一场令人难以置信的

抗议。我平生

第一次收到来自员工的愤怒信件。

如果当时有电子邮件的话，估计 GE 的每个服务器都得阻塞。信件里差不多都是

这些话：“不做电熨斗和烤箱，我们还是 GE 吗？”或者“你究竟是个什么人？如果

你连这种事情都做得出来，你还有什么事不敢干！”

从冷水器上传来的嗡嗡嚶嚶的噪音的确很不好听。

接下来还有更多更多的噪音，实在是太多了。

“中子”岁月(1)

20 世纪 80 年代初期，如果你供职于 GE 的某个即将出售的部门，你根本不必去担

心杰克·韦尔奇是否知道他在做什么、要往哪里去。整个公司到处都充满混乱、焦

虑和困惑。导致这一切的原因很简单，就是“数一数二”策略、三个圆圈、业务的

断然出售和对 GE 的大范围整顿。

在 5 年的时间里，大约四分之一的员工离开了 GE，总数达 11.8 万人，包括我们

所出售企业的 3.7 万名员工。公司上上下下都感到紧张不安，不知道自己的明天会怎么样。

我还在火上浇油，投资数百万美元去做被认为是“非生产性”的

事情。我在公

司总部修建了健身中心、宾馆和会议中心，并且计划着要把我们在克罗顿维尔的管

理发展中心升格。我的这些行动投入资金大约 7 500 万美元，目的就在于为公司营

造“软”价值——“卓越”，这是我早在皮埃尔大酒店就已经提出来的理念。

但人们不理解。在他们看来，这完全是两码事。

我投资在脚踏车、会议室和高档卧房上的钱并不多，与同期公司花在建造和购

置设备上的 120 亿美元相比，简直就是从口袋掏出来的一点零花钱。但人们不这么

想，这投向全世界的各个工厂的 120 亿美元，他们看不见，而且本来就是习以为常的事情。

对人们来说，这 7 500 万美元的象征意义太大了，大得让他们无法接受。我能

够理解为什么很多 GE 的员工一时难以接受我的这些举动。

但我在内心深处坚定地认为，我做的是对的。

在那些日子里，也就是业务紧缩同时又大把花钱的那段时间里，我的一位关键

性的支持者是人力资源部的负责人特德·勒维诺。他像一块坚硬的岩

石，是连接过

去的纽带，是受到每个人尊重的一名从普通员工提升的 GE 老兵，没有人会怀疑他的

诚恳和正直。我看到过很多次，一些高级经理先是战战兢兢地与我会面，然后一到

特德那里便恢复了常态。很多必须离开公司的高级管理人员的安抚工作都是特德亲

自去做的。当年选举时他支持过我，更重要的是，他清楚他在做什么，并相信这是

GE 需要他做的。

特德的支持非常重要，因为人们对我的那些投资举动有太多看法，无论我怎样

解释都不能使他们完全满意，公司里各种各样的贬损以及神经过敏的风言风语非常

多。我不会退缩，也不会逃避。我利用每一个机会来消除这一切。1982 年年初，我

开始每两周举行一次圆桌会议，与大约 25 名雇员边喝咖啡边谈公司现状。不管会议

室里是否有行政助理或者经理人员，谈论的问题都是一样的。

有一个问题不可避免地成为会谈的焦点：“你关闭工厂，辞退员工，与此同时

却在脚踏车、卧房和会议中心上大把花钱，对此你怎么解释？”

我喜欢争论，虽然我没必要一定在争论中赢得胜利，但我需要赢得人心，一个
一个地赢得人们的支持。我跟他们说，花这些钱与业务紧缩两者是一致的，为了实
现公司的目标，我们必须这么做。

我想改变一下人们的思维习惯。我们总想往里赚钱，越多越好，
可就是不舍得
往外投钱，既想让马儿跑得快，又不想让马儿多吃草。我坚持认为，
我们只要最优
秀的人才。我们最优秀的人才不应该在一所破旧的发展中心里待上 4
个星期，不应
该在煤渣砖砌成的房子里接受培训。公司的客人来到我们总部，我们
不能让他们去
住三流的汽车旅馆。如果你想实现卓越，那么最起码你的环境应该体
现出卓越。

在这些圆桌会议上，我解释说，健身房既能为大家提供一个聚会的
的场所，又能
增进人们的健康。公司总部聚集了很多专家，这些人并不制造或者销
售什么具体东
西。在这里工作与在车间厂房里工作很不一样。在具体的业务单位，
你可以专心致
志地谋求一张订单，也可以为推出一项新产品而兴高采烈。但在 GE

总部，你得把车
停到地下停车场，乘电梯到达你的楼层，然后就在房间的一个小角落
里坐下来开始
工作，直到一天结束。自助餐厅是公共聚会的地方，然而大多数餐桌
旁坐的都是整
天在一起工作的人。

我想，健身房可以给大家提供一个更轻松随意的聚会场所，可以
把不同部门、
不同级别、不同职能的人，不管高矮胖瘦，都聚在一起。如果你愿意，
它也可以成
为一个商店和休息场所。假如投资 100 万美元就能让这些设想成为
现实，我认为是
值得的。尽管我修建健身房的用心良苦，但面对大量解雇员工的举动，
人们仍很难
接受。

投资 2 500 万美元建设宾馆和会议中心也是基于同样的逻辑。
公司总部像个孤
岛，它位于纽约以北 60 多英里，周围都是乡村，还不在迈瑞特公园
大道上。大家在
工作之余都没有个像样的地方聚一聚。如果世界各地的员工和公司的
客人来到 GE 总
部，费尔菲尔德和周围地区也没有高档次的宾馆供他们下榻。因此，

我要创建一个

一流的环境供人们生活、工作和交流，这里应该拥有带壁炉的休息厅和可以站着喝

酒的酒吧间，大家可以随意交流。

公司的传统人士感到震惊了，但我毫不动摇，因为我的目的就是要在公司里面

创造一种一流的家庭般的闲适氛围，这样的氛围需要这样的环境。每到一个地方，

我都大力宣讲在每一件事情上体现卓越的必要性。我必须以自己的行动表明这一点。

“中子”岁月(2)

克罗顿维尔的情况也一样。我们公司的 25 年历史的教育中心实在太古老了，外

观也很难看。这里的单间客房太少，参加培训的经理们只能 4 个人住一个房间，给

人的感觉简直就像是路边的汽车旅馆。我们应该让那些来到克罗顿维尔的员工和公

司的客人都能感觉到，他们为之工作和与之打交道的是一家世界水平的大公司。尽

管我是这么考虑的，还是有些人对此持批评态度，称之为“杰克的大教堂”。

对于 20 世纪 80 年代早期的这些抱怨，我的回答是，一家企业实

实际上就应该是一

系列的悖论：

？ 花费数百万美元建设不能直接带来产出的楼房，而把不具竞争力的生产厂关掉。

这与我们成为世界一流大公司的目标是一致的。不这样做，我们就无法在吸引

和留住最优秀人才的同时为消费者提供最低成本的产品和服务。

？ 支付最高水平的薪资，却拥有最低水平的工资成本。

我们必须获得世界最高水平的人才，必须给他们支付最高水平的薪资，但我们

不能把我们不需要的人留在公司里。如果我们想少雇用人又能多产出，那我们就必

须雇用更优秀的人。

？ 管理长期，却“吃掉”短期。

我总是认为任何一个傻瓜都能做到这两点中的一点。如果削减成本是以未来的

发展为代价，那么你可以支撑个一年半载，甚至是两年，这并不难做到。如果是对

短期不闻不问，只是梦想着未来，那就更容易了。对领导者的真正考验是如何权衡

这两个方面，至少在任期的头 10 年里我经常遇到的一个借口就是“GE 和你太注重短

期了”。这是那些无所事事的人为自己进行辩解的另一个老掉牙的理由。

？实现“软”价值，就需要“硬”措施。

只有意志坚定的人才资格谈论诸如“卓越”或者“学习型组织”等所谓的软价值。没有强硬的措施，软的方面就不会奏效。软的价值只有在以行动为基础的公司文化中才能实现。

思考着这些悖论，这些截然两分却相辅相成的说法，我努力把它们落实到行动中去。我们需要以更少的投入获得更多的产出，需要在扩张某些业务的同时收缩一些领域；我们需要作为一个整体统一行动，但因为我们的业务多元化又必须考虑不同部门的特点；我们还需要以最好的方式来对待员工，如果我们想吸引和留住最优秀的人才的话。

不过，在一个充满了如此之多不确定性的环境里，我的这些悖论并没有得到太多人的理解。事实上，由于公司内部的纷争太大，这些言论都流传到了公司外面。

1982年年中，《新闻周刊》成了第一个公开使用“中子杰克”这个绰

号的出版物，

暗讽我是个一边解雇员工一边盖宾馆大楼的家伙。

我讨厌这个称呼，它有点伤人。不过，我更厌恶官僚作风和浪费的行径。无聊

数字满天飞的公司总部以及涡轮业务部那低得可怜的利润额同样令我生气。

很快，“中子”这个称号就在媒体上传开了，似乎记者们不用这个称号就不能

写有关 GE 的文章似的。我的形象被歪曲了，这真有些令人心痛。在很多年里，人们

都把我看成一个野蛮的人，认为我太注重公司的增长，雇用了太多的人，新建了太

多的业务和设施—塑料、医疗，还有 GE 信贷公司等。现在，我成了“中子”。

我猜想，这大概也是个悖论吧。我不喜欢它，但我能够理解它。

事实是，我们是第一家在主流业务还很健康和盈利的情况下开始大规模进行调

整以增强自身竞争力的大公司。克莱斯勒的调整比我们早了几年，但他们所处的阶

段不一样，他们是在政府的担保下苦苦挣扎以避免破产的命运。

但我们不曾面临这样的阶段。当时，我们看起来太良好了，太强大了，盈利太

高了，根本不需要进行什么结构调整。1980 年我们的销售额是 250 亿美元，净收入

15 亿美元。在《财富》500 强中我们是第十大公司，我们的盈利能力排名第九。

然而，我们正在直面自己的现实。1980 年美国的经济处于衰退状态，通货膨胀

严重，石油价格是每桶 30 美元，有人甚至预测油价会涨到每桶 100 美元。而日本得

益于日元的疲软和良好技术，正在增加对美国的出口，我们的很多主体业务，从汽

车到电子消费品，都会受到冲击。

我希望我们能面对这些现实，采取措施以提高成本方面的竞争力。我们当时正在做的也就是这些事情。

这种变化的环境对纽约、新泽西、康涅狄格三州地区很多公司的 CEO 们也有影

响，我是最早注意到这种变化的。20 世纪 80 年代初期我曾经担任“行业联合行动”

（United Way）的主席，每当我去和 CEO 们聊天，强迫他们多捐些款的时候，我总

会听他们说：“我们很想掏钱给你，可我们实在掏不出来。”或者是这样说：“我

们不能像过去一样掏那么多了，现在公司的境况很不好。”这些经历使我更加认可自己的这样一个观点：只有那些健康、不断成长、充满活力的公司才能履行自己对他人和社区的责任。

在麻烦到来之后再对陷入困境的公司进行整顿，其代价极其高昂，甚至也更加痛苦。我们很幸运，我们的前辈留给了我们一个财务状况良好的公司，因此我们能够以更慷慨更人性的方式对待那些必须离开的人，尽管他们中的大多数人在当时并没有感觉到这一点。对我们的雇员，我们尽早通知并支付了优厚的离职金，而且我们的良好信誉对他们找到新的工作有很大的帮助。早一点离开，他们就能多一些就业机会。这个道理在 2001 年仍然适用。如果你是第一家开始裁员的网络公司，那么你的每一位员工都会找到更多新职位。但如果你是最后一家，那你的员工就只能面临失业了。

但是，当你关闭一个“健康”的老牌公司时，不少人却并不这样认为。我们在

1982 年关闭一家位于加利福尼亚州安大略的蒸汽熨斗生产厂的时候就遇到了这种情

况。我们得知《60 分钟》(60 Minutes)派了迈克·华莱士(Mike Wallace)带着

一个摄制组来采访这一事件。被《60 分钟》邀请去谈论关闭工厂不是件令人愉快的

事情，最后的结局也不太让人满意。华莱士报道说，只是因为我们攫取的利润不足

够我们就解雇了 825 人，并把这些工作转移到了美国以外的地方，如墨西哥、新加

坡和巴西。他采访了我们以前的员工，他们说自己被公司

出卖了；他还采访了一位宗教界领袖，那位宗教人士谴责关闭工厂的行为是

“不道德的”。

这种观点在当时是可以理解的，但事实却有些出入。被关闭的工厂生产全金属

熨斗，而消费者早已经很明显地偏爱塑料熨斗了。我们有 4 个工厂（其中一个在北

卡罗来纳州）生产塑料熨斗，而安大略的生产线必须停工。每个人都为关闭工厂感

到难过，但事情只能这样，这家工厂的单位成本率在整个公司里是最高的，而我们

必须提高公司的竞争力。

平心而论,《60 分钟》也为我们说了几句好话。该节目指出,在解聘之前 6 个月我们就给员工发出通知,而当时各公司提前通知时间通常只有一个星期。华莱士还报道说,我们资助成立了由州政府运作的就业中心,利用 GE 的设施为人们培训求职面试和其他技能。

我们做了很多工作,因为我们的财务状况允许我们这样做。我们将被解雇员工的人寿和医疗保险延长一年,并在工厂关闭之前为 120 名工人安排了其他的工作。有将近 600 名员工在年老后可以领取 GE 的养老金,而且我们还为这家工厂找到了一家买主,他们答应还要重新雇用很多以前 GE 的员工。当然,尽管做了这么多,失去工作总归是一件不愉快的事情。

“中子”岁月(3)

当《60 分钟》于 1982 年 2 月末指责我们“把利润看得比人重要”时,我担任 CEO 还不到一年。有些批评意见拿我们和 IBM 等公司做比较,当时 IBM 依旧坚持终身雇

佣制。实际上，IBM 在 1985 年发起了一场广告运动来宣传其不解雇员工的政策。IBM

有一条广告语：“……工作会有来有去，但人不会。”有几个 GE 的经理曾经把这些

宣传品拿到克罗顿维尔的课堂上，直截了当地问：“对此你做何感想？”

那个时候我天天受到“中子”这个绰号的攻击，这些宣传品确实让我感到难堪。

不过对 IBM 的人来说，当公司失去竞争力时，他们的好日子也就到头了。

任何一家公司，如果认为它可以提供终身的工作保证，那么它就走进了一个死

胡同。只有满意的客户，而不是公司，才能给人们提供工作保证。现实会无情地撕

毁公司与它的员工之间曾经存在的隐性契约。这些“契约”意味着企业对员工的终

身雇佣，意味着父爱般的、封建性的、难以名状的忠诚，意味着如果你把时间交给

企业并努力工作，那么企业将照顾你的一生。

游戏规则在发生变化，人们必须注意到这是个竞争的世界。在这个世界里，没

有任何一家企业能够成为安全的就业天堂，除非它能在市场竞争中获

胜。

这种心理契约必须改变，而我想创立一个新契约。我要做到，对那些愿意参与竞争的人来说，GE 的工作是世界上最好的工作。如果他们与 GE 签了劳动合同，我们将给他们提供最好的培训，给他们提供大量的个人成长与增进专业技能的机遇，他们会有最合适的用武之地和发展空间。我们尽一切努力让他们拥有“终身就业能力”，尽管我们无法保证他们每一个人都能“终身就业”。

裁员从来都是一个企业领导人最不愿意面对的难题。任何人，如果他“很乐意裁员”，那他就该被辞退；反之，如果他“不能裁员”，那他也应该被炒鱿鱼。我从来没有低估这些裁员行动给公司带来的人力资源损失，以及给员工和社区造成的困难。对我来说，在采取任何行动之前，我都要用一个很简单标准检验一下：

“你愿意别人这样对待你自己吗？你做得是否公平合理？对这些问题，每天你都能照着镜子对自己回答说是吗？”

作为一家公司，当需要减轻激烈变革所引发的痛苦时，我们能够

做到面对自己

时问心无愧。我曾经讲了一千遍的一句话是：“我们不是抛弃员工，我们是抛弃那

些业务岗位，因此岗位上的员工只能离开。”

全面减员或者工资冻结是削减成本的两种常用措施，但我们从来不采用其中任

何一种方式。采取这两种措施的借口是“有难同当”，但这不是直面现实的态度，

而且没有做到区别对待不同的员工。

管理或领导工作绝不能这么做。全公司上下统一削减 10% 的人力或者将工资冻

结，这必将会伤害我们最好的业务和人才。2001 年春季，一些受经济形势影响的 GE

业务部门，如塑料、照明、家电等都在降低产量；与此同时，其他一些业务，如动

力涡轮和医疗器械，人力却又明显不足。

不幸的是，在 20 世纪 80 年代，GE 大部分业务的就业人数都在缩减。我们从 1980

年年底的 41.1 万人减少到了 1985 年年底的 29.9 万人。在离开 GE 的 11.2 万人中，大约

3.7 万人属于被我们出售的业务部门，也就是说，8.1 万人中大约五分之一的员工

由于生产率的原因而失去工作。

从这些数字你可以看出，当时的情况无非是两种选择：要么我做“中子杰克”，要么公司可以拥有更多的工作岗位。自然，后一种选择让人比较舒服，但我最终还是成了“中子杰克”。我很幸运，我得到了众人的支持——来自家庭的、办公室的，以及董事会的，这足以使我挨过那段时间。回到家里后，我显然有点意志消沉。但不管压力有多大，卡罗琳总是对我表示支持。每次谈话结束时，她都要说：“杰克，这是你认为对每一个人都正确的事情，你一定要做下去。”

在 80 年代，如果没有公司内部的强有力的支持核心，GE 那么巨大的变革是不可能成功的。约翰·伯林盖姆和埃德·胡德曾经是我的竞争对手，现在我们成了工作伙伴。作为公司的两位副董事长，他们对我的所有行动都认真配合。还有两位在公司总部最具影响力的高层领导——人力资源总监特德·勒维诺和首席财务官汤姆·索尔森，也给予了我一贯的支持。我和汤姆在匹兹菲尔德时就是亲密的伙伴，大家能

够在公司总部重聚并一起承担更大的工作，我们都很高兴。拉里·博西迪 1981 年被
我提拔到费尔菲尔德负责一个新组建的材料与服务部门，他成了我的
知音、挚友和
董事会里的坚定支持者。

没有董事会的强有力的支持，所有这些变革是不可能发生的。董事
会成员听到
了所有的抱怨，有时候愤怒的员工干脆直接给他们写信严词责问；他
们也看到了媒
体上所有的负面报道。然而，从变革的第一天起，他们就没有动摇过。

我最初成为 CEO 时，沃尔特·里斯顿在纽约对他遇到的每一个人
人说，我是这家
公司历史上最好的 CEO，即使我当时还什么都没做。这样的话听起来
总会让人感觉
不错，尤其是在我的那段“中子”岁月里。沃尔特是个意志坚定、胆
略非凡的人，
他总是跟我说，为了改变公司，我只须做我必须做的。

然而，要求我们取消那些变革决定的压力依旧很大。游说的人不
只是来自公司
内部，有很多压力是来自市长、州长以及州和联邦的议员。

1988 年，在一次去马萨诸塞州议会拜访期间，我遇到了州长迈
克尔·杜卡基斯

(Michael Dukakis)。

“你来麻省真是太好了，”杜卡基斯说道，“我们真诚地希望你能给这里增加更多的工作岗位。”

在我们见面的前一天，我们在马萨诸塞州林恩的飞机引擎和工业涡轮工厂又一次大出风头。他们拒签我们最新制定的全美劳动合同。在所有 GE 的工厂中，他们是惟一一家这么做的。

“州长，”我说道，“我不得不告诉你，如果我要在全球增设工作岗位的话，林恩会是我最后考虑的一个地方。”

杜卡基斯被镇住了，房间里出现了长时间的沉默。大家本希望我能谈谈我们对促进就业的承诺以及在马萨诸塞州可能的业务扩展。

“你是一名政治家，你知道如何计量你的选票。你不会在不能给你投票的选区修建新公路。”

“你这是什么意思？”他问道。

“在 GE 公司的所有地方企业中，惟有林恩一家不肯签订我们的全美劳动合同。

多年来他们把这件事看成了家常便饭，并引以为荣。我为什么要把钱

投到一个不断

制造麻烦的地方？其他地方的人更想得到这些工作岗位，而且他们也值得我去投资。”

杜卡基斯州长格格笑了。他立刻明白了是怎么回事，并派他的劳工部门负责人

去林恩协商解决此事。事情的进展虽然很慢，但林恩在 2000 年的确把全美劳动合同签了。

1984 年秋天我遭到了另一次重大打击，当时《财富》杂志评出“美国十大最强硬的老板”，我被列在首位。这可不是我想追求的“数一数二”战略。还算 幸运

的是，文章也写了一些好东西。一位原先的雇员告诉杂志，他从来没有遇到过“具

有如此多创造性商业理念的人。我从未感到过有人给过自己如此大的启发”。另一

个人则称赞我“给 GE 带来了最优秀的硅谷创业者所特有的激情和奉献精神”。

我喜欢这些话。不过，好听的话没多少，都让其他的评论给压住了。那些“匿

名”的雇员说我很粗鲁，容不得“我觉得如何如何”的回答。另一个不具名的人士

则声称：“为他工作就像是一场战争。好多人被射中倒下了，而活下

来的人还要继

续下一场战斗。”文章声称我使用提问题的方式攻击别人，用作者的话来说就是

“批评、贬损、取笑、嘲弄”。

事实上，我们的会谈只是与人们一向习惯的那种方式不一样而已。我们坦率、严厉，富有挑战性。如果原先的经理们想知道为什么他们没有感觉到这一点，那只

能说，对同一个故事，讲述的方式可能是太多了。

我离开办公室，起程前往加利福尼亚州时拿到了这篇文章。公司的董事埃德·

利特菲尔德邀请我去波希米亚园度周末。我把文章拿给他看，他耸耸肩，把它扔在了一边。

但这件事却一直萦绕在我的脑海里，那篇文章让我度过了一个漫长的周末。这

些公开报道的净效应就是“中子杰克”和“美国最强硬的老板”的标签将在我身上

贴好长一段时间。

不过，有些好笑的是，尽管拥有这些伟大的头衔，我走得仍然不够远，不够快。

20 世纪 80 年代中期，哈佛商学院的 MBA 们问我，在担任 CEO 的头几年里我最后悔的

事情是什么？我说：“行动时间拖得太长。”

“中子”岁月(4)

学生们哄堂大笑，但我说的是事实。

事实上，我对改革太过犹豫不决了。我花费了太长的时间来关闭不具竞争力的工厂，花费了太长的时间来安置公司员工并与经济学家、营销顾问、战略规划人员接触。为转变公司的官僚主义作风，我更是花费了长得多的时间，直到 1986 年我才把我们的片区体制取消。它只不过是另一个管理上的隔离层，早在我刚刚接任时就应该把它砍掉。

这些片区的 7 位负责人是我们拥有的最优秀的人才。他们本应直接负责经营我们的业务，而处在这种监督性的位置上简直是对人才的浪费。我们把公司最优秀的管理人员提拔到这些岗位上，而到头来，这些岗位却使这些最优秀的员工变得平庸了。但是，一旦把这些岗位取消，情况就不一样了。没有这一中间层级，我们会更加清楚直接负责企业经营的人员的表现。

游戏规则改变了。没过几个月，我们就很清楚地看出来谁行谁不

行。在 1986 年

年中，4 位高级副总裁离开了公司。这对公司来说是个重大的转折点。

媒体注意的是被裁掉的员工，但我们注意的是“能留下来的人们”。我可以天

天讲要直面现实，要在每一项业务上“数一数二”，或者要建立创新型组织，讲得

自己口干舌燥，嗓子冒烟。但是，只有真正找到了我们自己的千里马，公司的改革

才能真正走上正轨。我不应该在反对者身上浪费那么多的时间，幻想他们可能会“回心转意”。

当我们在所有关键职位上都拥有合适的人才时，我们的改革进程就快多了。让

我给诸位讲讲在公司高层安排合适的人选是怎样一种情况。我想，这方面最好的例

子应当是 1984 年 3 月任命丹尼斯·戴默曼担任首席财务官。

在那个时候，你可以向上千名员工提问谁会接替汤姆·索尔森的首席财务官职

务，让他们列出 5 个人选，肯定没有一个人会提到丹尼斯的名字，因为丹尼斯当时

在公司财务系统中的地位还远不够高。

我和汤姆之间的关系一直很复杂。我喜欢他的智慧、傲气，以及我们之间亲密

的伙伴关系。尽管他做事情锋芒毕露，并大力支持我们的改革目标，但他把自己看成了公司最强有力职能部门的保护人。

具有讽刺意味的是，他也是公司里最挑剔的人。对任何事情和任何人，包括对我，他都是一副坚决而又固执的态度。当改革推进到财务部门时，他总不肯触动自己这块神圣的禁地。我们谈了很多次，但他总是不同意。汤姆后来去了旅行者集团（Travelers）担任首席财务官。

财务部门拥有 12 000 名员工，机构极其庞大，而且本身已经是官僚作风的保护层，绝大多数“有必要了解”的研究都来自财务部门。当时，仅一项经营分析就耗资 6 500 万~7 500 万美元。

财务部门已经成为一个独立的机构。它拥有全公司最好的培训项目，公司的佼佼者进入审计部门后，不停地从这个业务部门转到另一个部门，一转就是好几年。其结果是，我们拥有一个强大的但却是自行其是的财务机构。它控制着下面部门的运转，但它并不想改变公司，也不想改变它自己。

指派丹尼斯接手这个职务，我是希望他能领导他自己的革命。当我邀请他担任首席财务官时，他还只是 GE 金融服务集团房地产部的总经理，从来没有向董事会做过汇报。他当时只有 38 岁，成为我们公司历史上最年轻的首席财务官。

在我做事业部主管时，丹尼斯曾经在我手下工作过两年。在那段时间里，他显示了令人难以置信的机敏、勇气和多才多艺。他可以今天深入考虑家电业务的最具体的细节，明天就去分析 GE 金融服务集团的最复杂的交易。在与 C 类人会谈工作时，他能立刻了解到 A 类和 B 类人之间的差别。

同样重要的是，与其他几位候选人不同，丹尼斯身上没有丝毫官僚主义的作风，而我给予了他超乎寻常的提拔。尽管丹尼斯不知道自己是否能胜任这项工作，但我相信他一定能够做好，我会全力支持他。

财务部门对丹尼斯的接任自然感到非常意外，但丹尼斯本人对这一任命的惊讶并不亚于他们。1984 年 3 月的一天，当我在早上 7 点一刻给丹尼斯打电话时，他正

在 GE 金融服务集团的办公室里。我让他下午 6 点到盖茨饭店，也就是当年我在餐巾上画圆圈的那个饭店，与我见面。

我叮嘱丹尼斯要保密，不要把我们见面的事情告诉任何人。我至今都不知道在我们见面前的 10 个小时里他都想了些什么，不过我确信，他能意识到我要和他谈的是一件好事。只是他怎么也想像不到，我将告诉他的是要他担任财务部门的最高职务。

当我到达盖茨饭店时，丹尼斯早已坐在酒吧间里等我了。我靠着他坐下，给自己要了份饮料，便开门见山地跟他谈起来。

“丹尼斯，”我说，“我准备本周在董事会提名由你担任高级副总裁和首席财务官。你看好不好？”

由于太吃惊，他只是结结巴巴地说：“好……好吧。”

激动过后，丹尼斯开始向我询问有关这项工作的各种问题。他问的问题实在太多，以至于我不得不打电话把卡罗琳从家里约出来跟我们一起谈话。我们一起庆贺了丹尼斯的好消息。

他的任命公开之后，在公司里掀起了一场轩然大波，财务系统也受到了确确实实的震动。这正是我期望达到的效果。对丹尼斯的任命在公司里导致了一场危机，一场我们所需要的危机。为了推波助澜，我就丹尼斯的上任给他写了一篇三页的评论。丹尼斯和自己的团队都看了这封信。

“中子”岁月(5)

学生们哄堂大笑，但我说的是事实。

事实上，我对改革太过犹豫不决了。我花费了太长的时间来关闭不具竞争力的工厂，花费了太长的时间来安置公司员工并与经济学家、营销顾问、战略规划人员接触。为转变公司的官僚主义作风，我更是花费了长得多的时间，直到 1986 年我才把我们的片区体制取消。它只不过是另一个管理上的隔离层，早在我刚刚接任时就应该把它砍掉。

这些片区的 7 位负责人是我们拥有的最优秀的人才。他们本应直接负责经营我们的业务，而处在这种监督性的位置上简直是对人才的浪费。我们把公司最优秀的

管理人员提拔到这些岗位上，而到头来，这些岗位却使这些最优秀的员工变得平庸

了。但是，一旦把这些岗位取消，情况就不一样了。没有这一中间层级，我们会更

加清楚直接负责企业经营的人员的表现。

游戏规则改变了。没过几个月，我们就很清楚地看出来谁行谁不行。在 1986 年

年中，4 位高级副总裁离开了公司。这对公司来说是个重大的转折点。

媒体注意的是被裁掉的员工，但我们注意的是“能留下来的人们”。我可以天

天讲要直面现实，要在每一项业务上“数一数二”，或者要建立创新型组织，讲得

自己口干舌燥，嗓子冒烟。但是，只有真正找到了我们自己的千里马，公司的改革

才能真正走上正轨。我不应该在反对者身上浪费那么多的时间，幻想他们可能会“回心转意”。

当我们在所有关键职位上都拥有合适的人才时，我们的改革进程就快多了。让

我给诸位讲讲在公司高层安排合适的人选是怎样一种情况。我想，这方面最好的例

子应当是 1984 年 3 月任命丹尼斯·戴默曼担任首席财务官。

在那个时候，你可以向上千名员工提问谁会接替汤姆·索尔森的

首席财务官职

务，让他们列出 5 个人选，肯定没有一个人会提到丹尼斯的名字，因为丹尼斯当时在公司财务系统中的地位还远不够高。

我和汤姆之间的关系一直很复杂。我喜欢他的智慧、傲气，以及我们之间亲密的伙伴关系。尽管他做事情锋芒毕露，并大力支持我们的改革目标，但他把自己看成了公司最强有力职能部门的保护人。

具有讽刺意味的是，他也是公司里最挑剔的人。对任何事情和任何人，包括对我，他都是一副坚决而又固执的态度。当改革推进到财务部门时，他总不肯触动自己这块神圣的禁地。我们谈了很多次，但他总是不同意。汤姆后来去了旅行者集团（Travelers）担任首席财务官。

财务部门拥有 12 000 名员工，机构极其庞大，而且本身已经是官僚作风的保护层，绝大多数“有必要了解”的研究都来自财务部门。当时，仅一项经营分析就耗资 6 500 万~7 500 万美元。

财务部门已经成为一个独立的机构。它拥有全公司最好的培训项

目，公司的佼

佼者进入审计部门后，不停地从这个业务部门转到另一个部门，一转就是好几年。

其结果是，我们拥有一个强大的但却是自行其是的财务机构。它控制着下面部门的

运转，但它并不想改变公司，也不想改变它自己。

指派丹尼斯接手这个职务，我是希望他能领导他自己的革命。当我邀请他担任

首席财务官时，他还只是 GE 金融服务集团房地产部的总经理，从来没有向董事会做

过汇报。他当时只有 38 岁，成为我们公司历史上最年轻的首席财务官。

在我做事业部主管时，丹尼斯曾经在我手下工作过两年。在那段时间里，他显

示了令人难以置信的机敏、勇气和多才多艺。他可以今天深入考虑家电业务的最具

体的细节，明天就去分析 GE 金融服务集团的最复杂的交易。在与 C 类人会谈工作时，

他能立刻了解到 A 类和 B 类人之间的差别。

同样重要的是，与其他几位候选人不同，丹尼斯身上没有丝毫官僚主义的作风，

而我给予了他超乎寻常的提拔。尽管丹尼斯不知道自己是否能胜任这

项工作，但我

相信他一定能够做好，我会全力支持他。

财务部门对丹尼斯的接任自然感到非常意外，但丹尼斯本人对这一任命的惊讶

并不亚于他们。1984 年 3 月的一天，当我在早上 7 点一刻给丹尼斯打电话时，他正

在 GE 金融服务集团的办公室里。我让他下午 6 点到盖茨饭店，也就是当年我在餐巾

上画圆圈的那个饭店，与我见面。

我叮嘱丹尼斯要保密，不要把我们见面的事情告诉任何人。我至今都不知道在

我们见面前的 10 个小时里他都想了些什么，不过我确信，他能意识到我要和他谈的

是一件好事。只是他怎么也想像不到，我将告诉他的是要他担任财务部门的最高职

务。

当我到达盖茨饭店时，丹尼斯早已坐在酒吧间里等我了。我靠着他坐下，给自

己要了份饮料，便开门见山地跟他谈起来。

“丹尼斯，”我说，“我准备本周在董事会提名由你担任高级副总裁和首席财

务官。你看好不好？”

由于太吃惊，他只是结结巴巴地说：“好……好吧。”

激动过后，丹尼斯开始向我询问有关这项工作的各种问题。他问的问题实在太多，以至于我不得不打电话把卡罗琳从家里约出来跟我们一起谈话。我们一起庆贺了丹尼斯的好消息。

他的任命公开之后，在公司里掀起了一场轩然大波，财务系统也受到了确实确实的震动。这正是我期望达到的效果。对丹尼斯的任命在公司里导致了一场危机，一场我们所需要的危机。为了推波助澜，我就丹尼斯的上任给他写了一篇三页的评论。丹尼斯和自己的团队都看了这封信。

在这封 1984 年 5 月的信中，我写道：“我想澄清的第一件事是我并不‘怨恨’这个部门。我认为这个部门的力量……已经使它成为公司里最优秀的单一职能机构。

它曾经是使公司保持在一起的‘某种黏合剂’，但那已经是过去。以前行得通的

“控制”对明天来说是不够的……

“中子”岁月(6)

“对过去所做的每一件事都可以公开讨论——是讨论，而不是批

评，从财务管理

程序、它的投入、机构规模、培训工作一直到总部和基层机构的编制和职能，

都要重新考虑。”

口号和讲稿不会带来变革。变革的发生是因为你把正确的人放到正确的位置上

促使它发生。先是人，接下来才是战略和其他事情。在很多方面，丹尼斯都是我们

所需要的理想的公司内部“外来人”，只有他才能打碎钳制我们公司的官僚财务

系统。

一段时间过后，丹尼斯极大地改变了财务系统的面貌。他担任首席财务官已经

两年了，一直不知疲倦地与官僚作风进行着斗争。总部的人喜欢数字，为使财务人

员改掉对数字做不切实际分析的坏习气，我们花了好几年的时间。

1986 年，一份关

于国际销售额的详细分析报告摆到了我的办公桌上，报告对 GE 未来 5 年的销售收入

做了预测。预测对象是每一个国家，其中包括非洲大陆附近的一个小岛国——毛里求斯。

我感到既可气又可笑。报告的署名是戴夫·科特（Dave Cote），

是我们总部

的一名财务分析经理，比丹尼斯低两级。我让我的助手打电话把戴夫约到我的办公室里。

“戴夫，”我说道，“你看起来是个很机灵的人，可你为什么要写这些让一线

人员看着莫名其妙的东西？销售额？5 年以后？毛里求斯？我都怀疑你是否知道毛

里求斯在哪儿？！”

戴夫不知道该说什么好。如果不是让我看到了，他可能早在两个月以前就把这

篇报告往下发了。那天我们给了这份报告一个善终。戴夫引起了我的注意，并在公

司里得到了一系列的提升，最后的职务是家电业务的 CEO 。他 1998 年离开公司，现

在是总部设在克利夫兰的 TRW 的 CEO 。

对于类似的事情，丹尼斯·戴默曼一直坚持不懈地进行着抗争，先后处理了不

下一百次同类的问题。在他担任财务总监的前 4 年里，他把财务部门的职员砍掉了

一半，把我们在美国的 150 个工资支付系统进行了合并。他改革了财务管理制度—

过去财务体系所处理的事情当中近 90% 都是单纯的财务记录，只有

10% 是一般性管

理，而现在近一半的内容是放在管理和领导上面。丹尼斯还改革了我们的审计部门，

现在审计人员也成了业务部门的支持者，而不再是公司里的警察。

对我们来说，审计部门的角色转变是一大胜利，是一个非常重要的事件。审计

人员从苛刻的“这下可逮住你了”的角色变成业务部门的伙伴，他们改变的不仅是

自己的所作所为，也改变了自己的未来。如果没有这些年轻的明星团队的热情领导

和支持，我们的 3 个关键计划—服务、“六西格玛”及电子商务，就不会有今天这

样大的成就。他们坚持不懈地把来自 GE 任何一家公司的最好经验向全世界的 GE 公司

进行介绍推广。

现在，GE 所有公司的首席财务官们都把自己的工作看做是首席运营官而不是控

制者的职责。在担任首席财务官的 14 年里，丹尼斯将一个审计控制导向的财务系统

变成了一所培养管理精英的优秀学校。丹尼斯 1998 年升任公司的副董事长。审计

部门的 3 个前负责人都已经成为 GE 的大明星：约翰·赖斯（John

Rice) 和戴夫 •

卡尔霍恩 (Dave Carlhoun) 现在分别是我们最大的两家公司—电力公司和飞机引

擎公司的 CEO , 杰伊 • 爱尔兰 (Jay Ireland) 成为 NBC 广播电台集团的 CEO 。查

伦 • 贝格利 (Charlene Begley) 36 岁, 是 3 个孩子的母亲, 曾经主管过 180 人的

GE 审计部门, 后来在 2001 年年中成为特种材料业务部门的首席财务官。查伦的职位

由 37 岁的林恩 • 凯皮特 (Lynn Calpeter) 接替, 她现在是 NBC 广播电台集团的首

席财务官。

法律部门也是一个类似的成功故事。那时我们的法律部门是一个糟糕的 “名片

夹” 部门。如果公司遇到了什么问题, 我们的律师基本上还能知道应该给谁打电话。

然后, 我们的外部顾问就介入进来, 公司自己的法律部门在后面提供支持服务。不

像财务系统, 我们找不到所需要的能够推动改革的内部人选。我与外面各种各样的

律师进行交谈, 希望他们能帮我找到最合适的人选。

就像丹尼斯就任财务总监一样, 本 • 海涅曼 (Ben Heineman) 被

我聘用为法律

总顾问也非常出人意料。他是一名华盛顿特区的宪事律师，主要受理
上诉最高法院

的诉讼案件。本·海涅曼曾经做过罗德大学的学者、《芝加哥太阳时
报》（Chicago

Sun-Times）的记者、《耶鲁法学杂志》（Yale Law Journal）的编辑、
最高法院

的法官助手以及华盛顿的公众利益律师。他不再担任波特·斯图尔特
（Potter Stewart）

dafa 官的助手后，接手的第一个案子是为精神残障者辩护。他曾经
在政府部门工作，

做过健康教育与福利部的副部长；他还在私人企业里工作过，我 1987
年遇到他时，

他是西德利- 奥斯汀事务所（Sidley and Austin 調）华盛顿办事处的
合伙人。

对有些人来说，让本·海涅曼领导我们的法律部门是个很奇怪的选择。我不这

样认为，不过连本自己都有些疑惑。在我们最后一次面谈之前，他说：

“别忘了，

我是个宪事律师，不是公司法的律师，也不是那种纽约律师。”

“我不在乎这个，”我反驳说，“因为你可以雇用优秀的律师。这
正是我想让

你去做。”

本·海涅曼与丹尼斯不同。我们的财务系统本来就藏龙卧虎，丹尼斯有一大批天才可供他调遣，但本·海涅曼没有，他只能走出去寻找天才。我给了他全权处理的自由，他可以向别人提供最好的事务所所能提供的待遇，还可以使之拥有公司股票期权。他有能力猎取到他们圈子里最优秀的人才。

这是慧眼识英雄的经典案例。

本·海涅曼过分倚重履历表。他一定要把某个人履历证明中的各种信息，从他们毕业的学校和《法律评论》（Law Review）上的排名到他们为哪位联邦法官做秘书，一行一行地认真读完，否则他绝不谈论这个人。就这一点我们常常逗弄他。

我得承认，从这些他所倚赖的履历表中，本·海涅曼发现了明星。他为我们招进了一批天才：约翰·塞缪尔斯（John Samuels）是杜威·巴兰坦事务所（Dewey Ballantine）的前合伙人，他负责我们的税务部门；布拉克特·丹尼斯顿（Brackett Denniston）曾任马萨诸塞州州长比尔·韦尔德（Bill Weld）的首

席法律顾问，

他负责诉讼部门；帕梅拉·戴利（Pamela Daley）做过费城的摩根·贝克尔- 刘易

斯事务所（Morgan Becker & Lewis ）的合伙人，他主管并购业务；史蒂夫·拉姆

齐（Steve Ramsey）曾负责司法部环境诉讼局事务，他负责我们的环境健康与安全

事务；还有罗恩·斯特恩（Ron Stern ），他曾经是阿诺德- 波特律师事务所（Arnold

& Porter）反垄断法部门的合伙人，现负责我们在华盛顿的反垄断法业务机构。2001

年罗恩·斯特恩的大部分时间是在布鲁塞尔度过的，这将是一个独一无二的经历。

本·海涅曼为 GE 的各个下属公司也都安排了具有同样才华的法律总顾问。

我们得到了比高明的法律建议多得多的东西。

本·海涅曼的 3 个同事后来离开了法律部门，开始在 GE 公司中扮演更重要的角

色：亨利·哈伯施曼（Henry Hubschman ）曾任飞机引擎公司的法律总顾问，现在

是 GE 金融飞机租赁公司的 CEO ；弗兰克·布莱克（Frank Blake ）曾是电力系统的

总顾问，现在是 GE 业务发展部的负责人；杰伊·拉平（Jay Lapin）曾是家用电器公司的总顾问，后来成为日本 GE 的总裁。

本·海涅曼使他的机构脱胎换骨。今天，我相信 GE 拥有世界上最好的法律部门

（尽管每个人都同意他们已经是最好的企业法律团队）。我们的律师对我们的公司和员工有着深入的了解，这是他们的优势。他们设计工作程序、制定战略。外面的法律公司则紧密地配合我们工作，他们是我们法律公司的合作伙伴。

颇具讽刺意味的是，我不应该为等待那些不愿意改革的人而痛苦地煎熬那么长时间。在过去的几年里，我得到的一个重要教训就是，在很多情况下我太谨小慎微了。我本应该把旧体制砸烂得更快点，把弱势业务出售得更早点。几乎每一件事都应该而且也能够更快一点完成。

说实话，这个所谓的“美国最强硬的老板”还不够强硬。

将理念进行到底(1)

我坐在海滩上，头顶是一把撑开的太阳伞。这是 1989 年 12 月，我和我的第二任妻子简正在巴巴多斯欢度我们推迟的蜜月。由于一项提前一年就已确

定好的工作计划，我们在 4 月份结婚时没能够如期度蜜月。现在，我们终于可以过我们的“罗曼蒂克假日”了。不过，像通常一样，我还是要谈工作，而不是你以为的枕边情话。

所幸，简也喜欢谈业务。

“群策群力”计划取得了巨大的成功，我们用它来清除隐藏在各个角落里的官僚主义，思想在公司里的流动越来越快了。我一直在寻找一种方式来概括这一切，而且这种东西能抓住整个公司，并能把思想带到另一个层次，让每一个人都能分享。

我向简讲述着自己的想法，试图得到一些启示。我思考的一个焦点问题是如何让 30 多万人的智慧火花在每个人的头脑里闪耀，这就像与 8 位聪明的客人共进晚餐一样，每个客人都知道一些不同的东西。试想，如果有一种方法能够把他们头脑中最好的想法传递给在座的所有客人，那么每人因此而得到的收获该有多大！这正是我一直苦苦追寻的。

巴巴多斯的桑迪-莱恩是个非常迷人的地方。我从来没有过如此

充满加勒比风

情的圣诞节，感觉真是大不一样。我躺在沙滩上，眼睛望着圣诞老人从一艘潜水艇

里冒出头来，这可能恰恰给了我一种我所需要的灵感。那一天，我找到了一个理念，

这个理念在下一个 10 年里将占据我的整个身心。

可怜的简。我的话翻来覆去，唠唠叨叨。我不停地讲着“群策群力”计划如何

如何将公司里的各种界限打破。突然，“无边界”这个词一下子跃进了我的脑海里，

它正是我做梦都在为公司寻找的东西！这个词萦绕在我的脑海里，挥之不去。

听起来可能有些可笑，我感觉它就像是科学上的重大发现一样。

一周以后，我依旧全身心沉浸在我的最新理念中，直接从巴巴多斯去参加在博

卡-拉顿举行的业务经理会议。博卡会议日程为两天，会议结束时我总要简布置下

一年的经营目标和任务。这一次，我草草写就的讲稿的最后 5 页全都是关于无边界

行为的。我认为，我的这些讲话听的效果比草草写下的效果更好（见下图）。像通

常一样，我还是有点高高在上。我早就体会到，对于任何伟大的设想，

你都必须不

停地督促、督促再督促，直到让每一根针都动起来。

我为博卡会议写的讲稿

在我要结束讲话时，我称“无边界”这一理念“会把 GE 与 20 世纪 90 年代其他世

界性的大公司区别开来”。对于这一前景我并不是大言不惭。我预想中的无边界公

司应该将各个职能部门之间的障碍全部消除，工程、生产、营销以及其他部门之间

能够自由流通，完全透明。在无边界公司里，“国内”或者“国外”业务将没有区

别，它意味着我们在布达佩斯或者汉城工作就像在路易斯维尔和斯克内克塔迪一样自如。

一个无边界公司将把外部的围墙推倒，让供应商和用户成为一个单一过程的组

成部分。它还要推倒那些不易看见的种族和性别藩篱，它要求把团队的位置放到个

人的前面。

在我们公司的整个发展历史中，我们一直对发明者或者想出好主意的人进行奖

励。而作为一个无边界公司，它将不再仅仅奖励千里马，它还要奖励伯乐，奖励那

些甄别、发现、发展和完善了提供好主意的人。其结果是鼓励公司的各级领导与他们的团队一起分享荣誉，而不是独占，这将使我们所有人之间的关系产生巨大的变化。

无边界公司还将向其他公司的好经验、好主意敞开大门。我们已经在采用“非本地发明”方面取得初步进展，我们从日本学习了弹性生产，它是及时库存的先驱。

无边界要求我们将之推广得更加广泛，它提醒我们每一个人：我们的目标是“每天发现一个更好的办法”。这句话后来成了我们的口号，出现在世界各地的 GE 工厂和办公室的墙上。

“群策群力”计划已经开始在公司里建立起学习型文化，无边界理念则为我们这一文化增添了新的动力。到 1990 年，我们的各个下属公司之间已经开始分享一些成果。“无边界”给了我们一个恰当的词来表达我们的文化，并使它成为我们日常生活的一部分。我们在每一次会议上都大声疾呼着“无边界”，我们用它轻松地揶揄某个不肯与人分享自己想法的员工，或者是用它批评某个不愿意

把自己手下表

现优秀的人调到公司其他部门工作的经理。有些员工开玩笑地对这些人说：“这可

真正是无边界行为！”

他们已经领会了“无边界”的含义。

1991 年，在 C 类会议的人力资源检查会上，我们开始对经理们的无边界行为进

行评级打分。根据同级经理和上级的意见，他们每一位都被给予高、中、低三个等

级的评价。如果一个人的姓名旁是一个空空的圆圈，那么他就要尽快改变自己了，

否则就得离开这个岗位或者离开公司。每个人都会得到反馈意见，知道公司对自己

的评价，很快他们就了解到这个评价变得多么重要。

1992 年，还是在博卡，我做了一些事情使得我们的价值观（包括无边界的理念）

在实践中得到了体现。根据各自完成公司经营目标和保持公司价值观的情况，我们

讨论着种种不同类型的经理。我描述了四种不同类型的经理。

第一种类型的经理能够实现预定的目标—盈利上的或者是其他方面的，并且能

够认同公司的价值观。他的前途自不必说。

第二种类型的经理是指那些没有实现预定的目标，同时也不能够认同公司的价值观的人。与第一种类型一样，他们的前途当然也不必说，只是后果令大家都不愉快而已。

第三种类型的经理没有实现预定的目标，但是能够认同公司所有的价值观。对于这样的人，根据情况的不同，我们会给他们第二次的机会，或者是第三次的机会。

我已经看到，很多人真的重整旗鼓、东山再起了。

第四种类型是最难处理的。这就是那些能够实现预定的目标，取得经营业绩，但是却不能认同公司价值观的人——他们压迫人们工作，而不是鼓舞人们工作。他们是独裁者，是 *zhuanzhi* 君主。太常见的情况是，我们所有人都曾经用另外一种欣赏的眼光来看待这些土霸似的经理。我知道我也曾经这样看待他们。

也许在其他时候、其他情形下，这样做也没什么。但是，在一个无边界行为成为公认价值观的公司里，我们不能容忍第四种类型的经理人员。

在博卡的 500 名业务经理面前，我不点名地解释了为什么前一年我们让 4 位公司经理离开 GE，尽管他们实现了很好的经济效益。我在说明自己的

这种观点的时候

从不使用“由于个人原因离开”的传统借口。

“看看你们周围，”我说道，“今年，我们这里少了 5 个人。一个是因为没有完成经营任务被我们解雇，另外 4 个则是因为不尊奉我们的价值观而被要求走人。”

我解释说，有一个经理不相信我们的“群策群力”计划或“集思广益”，他根本不知道无边界是什么意思，所以他被解雇了；另外一个不能建立强有力的团队；第三个不能激励他的团队；最后一个则一直没有领会全球化的理念。

“在这个话题上讲这么长时间，原因是它非常重要。没有具备这些价值观的人，我们就不要谈什么直面现实、坦诚、全球化、无边界、速度和激励。我们每一个人决不能只说不做，我们的价值观一定要实实在在地体现出来。”

会场里一片默然，安静得连针掉在地上的声音都能听到。当我说明这几个经理人员离职的主要原因是缺乏无边界行为时，这一理念开始真正进入到人们的心灵深处了。你能够感觉到他们在思索：是的，这一次是动真格的了。他们开始明白这些

价值观究竟意味着什么了。

似乎是突然之间，“每天发现一个更好的办法”不再停留在一个口号的层面上

了，它成为无边界行为的本质，成为我们的期望。在经过多年的 GE 硬件建设—重组、

收购以及资产处理，无边界变成了我们后来所说的公司“社会结构”的核心。

这就是使 GE 与其他公司相区别的核心价值。

我们必须坚持卓越，决不容许官僚主义。我们必须探索和应用最好的理念，无

论它来自何处。我们必须珍视全球的智力资本及其提供者。我们必须满怀激情地促

进客户的成功。与此同时，5 000 多名克罗顿维尔的员工用了 3 年多的时间来锤炼

我们的价值观。我们非常重视这些价值观，把它们印刷到塑封卡片（见下图）上，

以便于我们所有人随身携带。

将理念进行到底(2)

GE 价值观卡简而言之，我们想创造一种学习型文化，它将使 GE 比其各部分的简

单加总多得多，远远多于一团庞大企业的堆积物。从我担任 CEO 的第一天起我就知

道，我们绝不是几十家无关联的企业的组合。很早的时候，我提出了一个名词——

“整合多元化”，来描述各个下属企业之间的理念，并使之成为整个GE 公司创造的竞争优势。但这种想法没能行得通，它虽然商业化了，但人情味、个性化不够。

寥寥几个词就能决定成败，这可真令人惊奇。

当然，一个词或者一句话是不够的。我们必须用一套制度来支持它才能使其发生。最主要的，我们必须改变奖励最优秀员工的方式。以前的制度是把年度分红作为最大的奖励，而奖励的依据是你所在的单个企业的业绩。

如果你做得好，即使整个公司业绩很不好，你仍然可以拿到你的分红。

我不能容忍这样一种想法，即整个公司的大船在下沉而船上的某些企业却只顾自己靠岸。但是，公司的薪酬体系并不支持我期望看到的行为。如果我们想让每一家企业都成为理念的实验室，我们就必须按照一种能够加强这一概念的方式向人们支付报酬。

我们的薪酬体系不鼓励平等分享成绩。1980 年我被任命为董事

长的那一天，我拥有了 1.7 万股 GE 股票的期权，后来获得了不到 8 万美元的收益——在得到期权奖励的 12 年之后。可以想像，其他管理人员的期权收入是多么少。那个时候，如果某些 GE 员工的基本年薪是 20 万美元，而且他们的业务单位当年经营业绩很好，那么他们的股票分红收入将是基本年薪的 25%，也就是 5 万美元，所以个人的基本收入远远超过了股票期权的价值。而我希望，对于员工们来说，整个公司的经营业绩和股票价格比他们各自企业的经营成果意味着更多。

1982 年 9 月，我来到董事会寻求对一项改革方案的支持。我们加大了期权奖励的幅度和频率。在 80 年代前期，当股票市场一路上涨时，员工们看到，他们从整个公司经营业绩中的得益远远超过了他们从各自企业中得到的任何收入。这再次强化了公司 500 名高层管理人员的分享理念。

我本应该做得更多、更快，但直到 1989 年我才把这项计划进一步扩大。那一年，公司里获得股票期权的不再是区区 500 人，而是我们的 3 000 名最

优秀员工。今天，
每年大约有 1.5 万名员工得到股票期权，而已经得到过股票期权的
员工人数是这个
数字的两倍。

这些期权计划的改革和不断上涨的股票行情推动了分享理念的发展。1981 年，
对所有在 GE 工作的人来说，所实现的股票期权收入只有 600 万美元。
4 年以后，这
一数字上升到 5 200 万

美元。1997 年，1 万名 GE 员工实现的期权收入为 10 亿美元。
1999 年，大约 1.5
万名员工获得了 21 亿美元的期权收入。2000 年，约有 3.2 万名员工
持有价值超过 120
亿美元的股票期权。

向员工分发股份和股票期权计划使 GE 员工成为这家公司最大的
单个股东。

多么美好！每个周五我都会得到一份打印的名单，上面列着所有
员工分得的股
票期权和实现的收益。期权改变了他们的生活，帮助他们供孩子上大学，照顾年迈
的父母，或者购置第二套住房。

最高兴的莫过于在名单上看到我不认识的名字，因为受益的不只

是公司的上层

人物一无边界正在为每一个人带来好处。

股票所有权改变了人们的行为，薪酬体系的改革为 1990 年发起的无边界行动增

添了推动力。然而，这一切还不够，我们需要进行更多的努力。我们需要一种方法，

它能够发现最好的思想并把它迅速地推向整个公司。

这就是我们后来的经营体系改革。

如同所有的公司一样，我们全年总是有一系列的计划和检查会议。无边界行动

要做的就是把这些会议联系起来，创造出一种能让思想持续流动的经营体系。

我把每一个会议看做思想的一块积木，每一块都要建筑在另外一块的基础上，

直到思想变得越来越博大，越来越完美。只有这样，我们才不仅仅是聚集在这里开

一堆乏味冗长的企业会议。新来的员工经常说，GE 与众不同的一点就是它不停地向

员工灌输强化自己的核心理念：这个会议强调，另一个会议还强调，接着下一个会

议依然强调。

1 月上旬，在有 500 名高级管理人员参加的博卡会议上，改革

后的经营体系开

始运转了。这个会议成为公司最优秀员工和最佳思想的庆祝会。在两天的会议日程

中，各个层次的会议出席者都有 10 分钟的发言机会，他们要对某个具体的公司计划

发表意见。博卡会议变了，它不再是冗长枯燥的演说，不再是旅途见闻的高谈阔论，

而只是伟大思想的传递交流（参见附录 D 的 2001 年业务经理会议日程安排）。

3 月，我们第一次在克罗顿维尔一个被我们称为“山洞”的房间里召开了公司

CEC（高级管理委员会）会议。在 CEC 会议上，各公司领导回顾近期的经营情况，

并畅谈他们对公司各项计划的最新思索。我们希望与会的每个人都能提出一个能够

应用到其他单位的好主意。

4 月和 5 月，公司管理办公室和我们的人力资源总裁比尔·科纳蒂到现场检查

各个公司的 C 类会议。这些会议可以称得上是充满乐趣的吵架，是关于我们最优秀

员工的吵架会议。会议气氛积极、坦诚，既有花絮似的闲谈，也有严酷的激烈争论。

通过会议，我们检查各项计划的进展情况，评估参与计划的公司员工的各项素质。

会议给我们提供了一个机会，让我们能够亲眼见到我们公司里最优秀最有智慧的年轻人。我总是告诫克罗顿维尔的学员：“采取主动，这是获得互动时间的方法。”

7 月，我们召开一个两小时的电视追踪会议，检查一下我们已经达成一致的人事变动安排是否落实下去。在此之前，如果我们认为企业在某些行动计划方面的人力和其他投入不够，我们会在 7 月份的电视会议之前就进行调整。

6 月和 7 月，各下属公司的主要领导来费尔菲尔德参加第一次战略计划会议，对公司的业务经营进行战略回顾。我们集中讨论竞争者的情况，预测它们下一步的行动，争取做到先发制人。这就如同下国际象棋，我们假定自己的对手都是来自俄罗斯的特级大师。

10 月，公司的 170 名高级管理人员在克罗顿维尔参加年度会议。在这里，通过 10 分钟的角色模型介绍，我们在人力资源和战略回顾会议上发现的最好思想得到了突出。

11 月，我们召开第二次战略计划会议，各企业的主要领导在会上陈述下一年的经营计划。会议日程中有半天的时间用来讨论各项行动的具体计划。在这里我们又收获到了大量的新鲜思想。

然后，大家又回到博卡。在整个会议日程中，我们将一年来最有价值的好思想挑选出来。它使我们以另一个激动人心的新循环开始下一个年度，这个新循环里充满了更多的新鲜素材，每一个人都可以将其拿来使用。

为促进员工坚持不懈地分享各自的最好思想，我们建立了一个公司行动集团，即我们的业务拓展部。这是惟一个经我批准可以扩大人员编制的公司部门。1991 年，我聘用了波士顿咨询集团(Boston Consulting Group)的加里·赖纳(Gary Reiner)担任业务拓展部的总负责人，我们将该部门的主要任务从收购兼并转变为促进各种好思想在公司内的流动。加里的集团由 20 名左右 MBA 组成，这些 MBA 已经做了 3~5 年的咨询工作，他们都希望在真正的经营世界里闯荡一番。将理念进行到底(3)

他们都得到了这样一个承诺：如果他们集团的工作成功了，那么 GE 公司必须在两年之内把他们挖过来。他们只能被“偷”过来。他们向 GE 保证：他们不仅促进这些理念的传递交流，而且要帮助企业领导实施这些理念。我不想要一个只会向企业发出抱怨的行动集团，如果他们不能帮助企业把这些理念落实到实处，那么他们必须走人。在过去的 10 年里，加里招募进他的集团里的 MBA 中十有八九最终会被 GE 正式聘用。他们当中大约有 65% 仍然留在 GE，其中几位已经成为公司的高级管理人员。

股票期权给了我们一个起点。业务经营体系则将点连成线，建立起了一个学习型的循环；否则，我们的一系列会议将只是例行公事，毫无生气。人力资源部的评估则使无边界计划深入人心，每一位员工都认同“群策群力”。最后，公司的行动集团使得这一切变化得以加速。

而所有这一切改革行动都得益于一个理念，就是我在巴巴多斯海滩突然抓住的那个理念。

我的博卡讲话之后仅 4 个月，我和劳埃德·特罗特（Lloyd

Trotter) 一起参

加一个 C 类会议。劳埃德是我们电子产品业务部主管生产的副总裁，他告诉我们他

创制了一种“矩阵”，这个矩阵可以帮助他从他的 40 个工厂里找到最好的生产管理

方法。劳埃德首先确定 12 个对所有工厂都相同的衡量标准和程序，然后，他要求每

个工厂的经理在每一个项目上给自己评分，项目包括存货周转、订单完成情况等等。

在矩阵的一条坐标轴上是他们自己的评分，分数从 1 到 5，其中 5 分最高；在

另一条坐标轴上则是流程或程序等项目。当他把工厂的经理召集到一起开工作会议

时，如果有谁给自己打了最高分，他就要求每位得最高分的经理解释一下他是如何做到最好的。

有时，“5 分”经理在解释为什么给自己打这么高分时给出的理由不太站得住

脚，那么很显然，劳埃德第一次寻找最佳实践的努力没有得到严肃的对待。这时会

有很多经理感到十分尴尬。只有在下一次，真正的学习活动才开始展开。劳埃德举

了个例子，在北卡罗来纳州的索尔兹伯里，工厂的存货周转率超过每年 50 次，而其他工厂的平均周转率只有 12 次。没过多长时间，其他工厂的经理就开始络绎不绝地来到索尔兹伯里，他们要学习参观这里的工厂到底是如何做得这么好的。

后来，自我评价的方法很快就被量化测评的方法所取代。

劳埃德有一个习惯，喜欢在最好的业务实践旁边画上圆圈，而对最差的画上方框。没多久，这些记号就被人们称为“光圈”和“棺材”——真是对劳埃德心目中不同地位的形象描述。

劳埃德的矩阵透明度很高，每个人都对它非常重视。没有人想落在最后，因此经理们争先恐后去做得最好的工厂参观学习，想方设法把自己的工厂搞得更好。我们怎么知道那矩阵行之有效呢？在市场增长很缓慢的情况下，劳埃德的经营利润率依然从 1994 年的 1.2% 提高到 1996 年的 5.9%，在 2000 年，他们的利润率达到了 13.8%。

我到处宣讲劳埃德的矩阵，在每一个业务有共同之处的企业推广它，“特罗特

矩阵”成了整个 GE 的热门工具。从销售地域的比较到企业之间的原材料储备分析，
在任何一个地方，只要应用了矩阵分析方法，我还没见过在经营业绩上未取得显著
改进的例子。

听起来真是不错，但是我发现它并没有在所有地方得到应用。无论什么时候完
成一场收购交易，我们总是发现一些员工只知道待在自己的工作间，不肯到外面来
看看并学习一下别人的长处。2001 年，在霍尼韦尔的整合会议上，我们遇到了伊利
诺伊州自由港传感器厂的经理。这个厂的经营达到了“七西格玛”的质量水准。

坦白地讲，我当时被镇住了，我从未见过以这样高的标准和效率进行经营的工
厂。2000 年，这个厂装运出厂的 1 100 万个部件中没有一个有瑕疵。我问会议室内
20 名霍尼韦尔公司的与会人员，他们当中有多少人曾经参观过这家工厂。没有一个
人举手。如果是在 GE，这个可怜的工厂经理非得被来自 GE 各个企业的参观者淹没了
不可。就像 1991 年的劳埃德一样，他的名字应该列入博卡会议的日

程表。

只要得到一个想法，我们就迫不及待地把它宣扬出去。有些想法宣传得太早了点，最终没有淘出金子来。不过，当我们看到一个想法真的为我们所喜欢，它就会被提交到博卡会议进行讨论。有的时候我堕入爱河的速度太快了。但是，如果这个想法最终没什么用，那么我斩断情丝的速度也是同样地快。

在 20 世纪 90 年代早期，各种各样的理念和思想来自每一个地方，包括公司外部。我曾经拜访过沃尔玛(Wal-Mart)的创始人萨姆·沃尔顿(Sam Walton)先生，从他那里撷取了一个非常好的想法。1991 年 10 月，萨姆邀请我去阿肯色州的本顿维尔和他一块出席沃尔玛的经理会议。我第一次见到萨姆是在 1987 年纳什维尔，在他的一次地区经理会上。当时他同意把他的收款机数据提供给我们的照明公司（一个无边界行为的绝好例子），这样，通过把两家的数据联系起来，我们可以使沃尔玛货架上的灯泡更换得更快，并且不用许多的设计工作。

1991 年，我乘飞机到达阿肯色，萨姆坐在飞机旁的卡车里迎接

我。他显然生病

了，挂着静脉滴注袋，点滴化疗药物。在他的经理们面前，萨姆让我讲了一下自己

的故事，谈一谈将官僚主义从公司里清除出去是多么的不容易。接着，他开始讲，

他鞭策他的经理们永远不要让官僚主义潜入和吞噬掉沃尔玛。我们花了两个小时愉

快地交谈着，与他的团队交流着对官僚主义所带来的种种恶果的认识。

在回机场的路上，萨姆带我去了一家沃尔玛商店。我们在商店的柜台间穿梭时，

突然，萨姆抓过一个麦克风，向整个商店宣布我们两个来了。“杰克·韦尔奇从 GE

来到了我们这家商店。”他说道，“如果你们有什么关于他们的产品的问题，一定

到这里来跟他讲一下。”很幸运，没有人来找我。不过，遗憾的是，仅仅 6 个月之

后，萨姆去世了。他精心照看着自己创建的公司，直到生命的最后一息。

将理念进行到底(4)

在这次拜访中，我学到了一个我真正喜欢的沃尔玛理念。

每个星期一，本顿维尔的沃尔玛各个地区经理都要飞回自己的负

责区域。在随后的 4 天里，他们要巡视自己的商店，考察竞争对手的各种经营情况。星期四晚上他们要飞回本顿维尔，星期五上午他们要与公司的高级管理人员开会，向他们汇报自己从现场得到的各种信息。如果一个地区经理发现某家商店或者某个地区商品卖得特别火，总部就会从其他商店调剂一批库存过去以补充销售缺口。

最基层水平上的客户，在每一家商店柜台旁的消费者，他们的脉搏每周都会被沃尔玛的最高管理层准确地感受到。

沃尔玛拥有非常先进的计算机存货控制系统。在星期五的会议上，销售经理要坐在会议室的前排，一个接一个地讲述各个基层单位的销售情况。负责公司信息系统的科技人员也将出席会议，随时对地区经理的各种要求做出反应。

在我参加他们会议的那天，沃尔玛的经理们报告说，中西部的气候已经非常暖和，但东部还很冷。他们的防冻剂在一个地方出现过剩，但在另一个地方却很短缺。

沃尔玛的与会人员当场便解决了这个问题。来自业务一线经理对市

场高度敏感，

负责信息管理的人员则拥有高科技，将两者完美结合正是沃尔玛成功的秘诀之一。

萨姆和他的总裁戴维·格拉斯（David Glass）正是运用这种结合使得沃尔玛在不

断成长的过程中始终保持了小公司一般的灵敏反应力。

我从本顿维尔回来后非常兴奋，一直思考着我们怎样应用沃尔玛的这种做法。

萨姆让我安排了几个 GE 的管理团队到他的公司，和他一块出席沃尔玛周五的会议。

一看到这种做法，我们的管理人员立刻就喜欢上了。他们把这种理念移植过来，

将其融入到 GE 的文化中。他们开始每周给他们一线的销售团队打电话。除了 CEO，

公司的营销、销售、制造等部门的高级经理也要接听电话，这样他们可以发现的

任何问题—不管是运输、价格还是产品质量方面的问题都能立即做出反应。

我们把这一做法称为“快速市场信息”（QMI），并且在每次 CEC 季度会议上

也实行这样的程序。这一做法非常有效，它把我们所有管理领导人员与客户之间的

距离拉近了。我们在现场解决产品的货源问题，并能发现一些产品的质量问題，如果不是通过这种做法，这些问題一般要经过很长时间以后才能被发現。

我们各个企业的领导也把他们自己的好主意带到 CEC 会议上。

1995 年，运输公司的 CEO 鲍勃·纳代利（Bob Nardelli）给我们讲述了一个获取人才的新途径。运输公司的总部在宾夕法尼亚州的伊利城，为了吸引最优秀的员工，他们进行了多年的努力。鲍勃说他发现了一个取之不尽、用之不竭的人才源泉，这就是美国庞大的初级军官（JMO）群体。这些人绝大多数都是美国军事学院的毕业生，已经在军队里度过了 4~5 年的时间。他们努力工作，聪明机敏，而且感情浓烈。他们都有领导经验，并且有极强的适应能力，因为他们曾经在世界上最为艰苦的地方服过兵役。

纳代利的想法像野火一样传递开来。我们雇用了 80 名退役的美国初级军官，后来我们请他们到费尔菲尔德待了一天。他们的素质给我们留下了极其深刻的印象，

结果我们专门制定了一项计划，要求全公司每年招聘 200 名退役的美国初级军官到 GE 来工作。我们利用 C 类会议来评估各个企业聘用和提拔这些退役军官的情况。

今天，我们已经拥有 1 400 多名退役的美国初级军官工作在 GE 的各个岗位。鲍勃的头脑中有了这样的好主意，无边界行动则使它广为采纳，为整个公司提供了巨大帮助。

经营体系运作的关键是要理解这是一个不断学习和督促的过程，这个体系要用不断地产生和重复强调那些好的理念。在 1999 年的各公司物资供应部门领导会议上，我们得知，电力公司通过使用供应商在线竞价系统节省了大笔进货开支。电力公司是从外面的一家公司购买的这套软件，价格是 10 万美元，另外还花了一些沟通费用。我们运输公司负责物资供应的杰克·菲什（Jack Fish）很喜欢这个主意，但他不想花费 10 多万美元来购买软件。

他想用别的办法建立这样一个在线竞价系统。回去后，他找到运输公司的信息技术部经理帕特·麦克纳米（Pat MacNamee），问他能否用较少的资

金建立一个这样的系统。麦克纳米找来几位宾夕法尼亚州立大学的学生，又从我们在印度的软件工程师那里得到了一些帮助，用了 3 周时间，花费了 1.7 万美元，他们就开发出了一套系统样板。两周以后，他们通过该系统完成了第一笔在线交易，购进工业用手套。我在 11 月份的业务计划第二次回顾检查会议上了解到的这个故事。2000 年 1 月份，我把帕特的名字放到了博卡的会议日程表中。

其他的企业很快开始学习这种做法，而我们一劳永逸地舍弃了几乎所有的外来卖主开发的竞价系统。

第二次见到杰克·菲什是 4 个月以后在运输公司的 C 类会议上，杰克汇报了他的在线竞价系统的运作情况。他告诉我们，他当年的目标是他们部门的进货总额中有 5 000 万美元通过在线系统购买。当时，我巡视归来参加 C 类会议，很多其他 GE 公司的在线交易目标已经比杰克

的高多了。电力系统公司的目标是 10 亿美元，另一家企业是 3 亿美元，还有一

家是 5 亿美元。它们的确节省了大量的费用。每通过在线系统完成 1 亿美元的进货，我们的成本能减少 500 万~1 000 万美元。

“杰克，”我半开玩笑地对他说，“我知道这听起来可能不太好听。是你把每一个人引进门的，你是发明者，不过现在，你的目标倒成了最低的。”

一周以后，在与同事们协商过之后，杰克·菲什给我发了一封电子邮件，将自己的新目标定为 2 亿美元，并跟我说他有能力打破这个目标。

他做到了。

拥有新想法的第一个人在刚开始时是比较轻松的，他的目标为下一个人设置了横杆，从此新一轮你追我赶的循环就又开始了。

加里·赖纳的公司行动集团不仅仅传播思想，他们也会创造出自己的思想。在加里对我们 1992 年的战略回顾第一次会议的综合报道中，他发现，我们的销售价格每年下降 1%，而进货成本却在持续上升。他用一个简单的示意图来说明这个趋势，这个图表被称为“怪物图表”。之所以说它是个怪物，是因为我们的销售价格和进货成本之间的差额日益减小。自然，我们的利润也就越来越低。

如果我们不对这个怪物采取点措施的话，它会把我们活活吞掉。

加里把他的这一分析结果提交到 9 月份的 CEC 会议上。在 10 月份的执行官会议

和 1993 年 1 月份的博卡会议上，我们公司两名最优秀的主管物资供应的领导参加了

会议，他们在会上提出了如何降低进货成本的方案。在 1993 年的 C 类会议上，我们

深入评估了各公司主抓物资供应的管理人员的工作业绩。

在随后的 4 年里，各公司负责物资供应的领导每个季度都要到费尔菲尔德参加

物资供应季度会议，每次会议都有一位副董事长或者我出席，大家在会议上一起分

享各个公司最好的物资供应管理办法。各公司的 CEO 都明白，他们必须把自己最优

秀的员工送到这里来。如果他们没有做到这一点，那下次开会时我们将会见到新的面孔。

一旦我们有了更好的人，我们就会有更好的办法。我们对这一问题的重视最终

将那头怪物，以及那张图表杀死了。

将理念进行到底(5)

多年来，公司里涌现出很多促使业务经营体系改进的理念，其中最好的理念之

一来自克罗顿维尔的企业管理课程（BMC）。这是一个非常好的例子，它说明了我们怎样把克罗顿维尔同整个公司的学习活动联系起来。1994 年，鲍勃·尼尔森和财务工作团队完成了一份报告，报告分析了 GE 应该怎样做才能在 20 世纪末之前成为一家年销售额 1 000 亿美元、利润总额 100 亿美元的公司。当时，GE 的年销售额为 600 亿美元，税后盈利是 54 亿美元。我很喜欢这个目标。1995 年 2 月份，在克罗顿维尔的一个管理课程班上，我鼓励他们为实现 1 000 亿美元的目标拿出更多新的主意。班上的一部分人为了评估 GE 在哪些方面做得比较好，与我们 10 家企业的高级管理人员进行了面谈；另外有一部分人去走访主要客户，听听他们对我们的发展前景有什么看法；第三部分人则访问处于高增长中的公司主管人员，看看他们那里有没有值得我们学习的经验。

然而，具有讽刺意味的是，最好的一个理念并不是来自任何一家公司，它来自宾夕法尼亚州卡莱尔的美国陆军军事学院。当时，我们在克罗顿维尔

开设的是为期

4 周的 BMC 课程班，该班的负责人是蒂姆·理查兹（Tim Richards）。

他起草了一个

计划，把我们的课程与陆军军事学院上校们的课程合并。他了解到，

军队的战略使

命发生了重大转变，从过去应对冷战转变成适应新的世界形势。在新

形势下，美国

军队要准备应付数十场来自世界遥远地方的小规模武装冲突。

蒂姆认为这种课程合并是个很好的交流机会。“有时，恰恰是那些无意中得到

的想法最后发挥了巨大作用。”他说道。

在 4 天的访问中，一位上校告诉班上的学员，我们“数一数二”的市场战略可

能会对我们有阻碍作用，压抑我们的成长机遇。他说 GE 有众多的高智商管理人员，

这些人足以聪明到把他们的市场定义得非常狭窄，狭窄得他们可以稳稳当当地保持

住“数一数二”的位置。

像通常一样，这个班把他们在克罗顿维尔的学习体会和各项意见向 1995 年 6 月

的公司管理会议做了汇报。当时我刚做完心脏手术，正在恢复身体，

因此我没有听

到他们的汇报。直到 9 月份，该班上的几个学员来到费尔菲尔德，我才从他们口中了解到这些内容。

学员们制作了 8 个示意图，其中一个图的内容就来自那位上校敏锐的洞察力，该图演示了如何重新定义市场份额。在图上，学员们推荐了一个“思维定式变革”的方案。他们认为，我们需要对现行产品市场全部重新定义，从而使得没有一家企业的市场份额超过 10%。这将迫使每一个人以全新的态度看待他们的企业。这是一次极其重要的拓展思维的实践，也是我们在拓展市场方面的一个重大突破。

在将近 15 年里，我一直不断地强调在每一个市场上占据“数一数二”位置的必要性。现在，这个学习班的学员却在告诉我，我的基本理念之一阻碍了我们的进步。

我告诉他们：“我喜欢你们的想法！”坦白地说，我也喜欢他们把自己的想法展示到我面前时流露出的那份自信。

这才是最好的无边界行为。

在一个定义狭窄的市场上占据很高的份额，这样一件事给人的感

觉应当是不错的，而且从图表上看，自己似乎也蛮伟大的。但是，学员们是对的：我们被现行的战略束缚住了。这再次证明，任何官僚主义都会把你所追求的任何美好事情统统搞砸。

我接受了他们的思想，而且，两周以后，在 10 月上旬的高级管理年度会议上，我把他们的思想融进了我的总结发言中。

我在 1995 年 10 月 GE 高级管理年度会议上的总结发言草稿

“要做到这一点，你们必须睁开自己的双眼，盯住每一个发展机遇。也许，我们对‘数一数二’或者‘整顿、出售或者关闭’的强调束缚了你们的思维，限制了你们的视野。”

我要求每一个公司都要重新定义他们的市场范围，给出一到两页的“崭新思考”，并在 11 月份的第二次业务计划回顾会议上把它们提交上来。

通过这种更广阔的市场视野，我们改变了自己的成长速度，也再次坚定了自己的决心，使我们更加雄心勃勃地在服务领域进行扩张。1981 年，GE 自己给出的“市场定义范围”是 1150 亿美元；今天，我们进入的“市场定义范围”

是 1 万亿美元，

这给我们提供了更大的成长空间。举例来说，在医疗系统方面，我们过去衡量市场

份额只考虑诊断造影设备市场，现在我们则用整个医疗诊断设备市场来衡量，包括

所有的服务设备、放射线医疗技术以及医院信息系统。

电力系统公司过去把它的服务业务主要看做是供应备用设备以及利用 GE 的技术

进行修理。按照这种定义，我们在价值 27 亿美元的市场中占据了 63% 的份额。这个

结果看起来相当好，简直是太好了。但是，如果我们重新定义市场，把整个的发电

厂维修都包括进来，那么电力系统公司将只在 170 亿美元的市场中占据 10% 的份额。

如果你继续把市场定义的范围扩大，把燃料、动力、存货、资产管理以及金融

服务都包括进来，那么，你所处市场的潜在价值就有 1 700 亿美元之巨，我们在其

中拥有的份额仅仅是 1%~5% 。

又一次，重新定义市场的行动打开了我们的眼界，点燃了我们的雄心。

在此后的 5 年里，GE 的主营业务增长速度翻了一番，尽管业务

种类还是那些，

但都注入了新的活力。我们的营业收入从 1995 年的 700 亿美元增长到了 2000 年的 1

300 亿美元。导致 GE 成功发展的因素有很多，但是，这一新的思维方式无疑发挥了

极其重要的作用。我由衷地喜欢这个故事：我们向克罗顿维尔的学习班提出挑战，

而他们最终在宾夕法尼亚陆军军事学院的上校军官那里发现了这个伟大的理念。

这是最好的无边界行为。我们的员工真正是在“找一个更好的办法”，而且正

是它使得 GE 与世界上其他公司区别开来。你可以用成果来衡量这一点，我们的营业

利润率从 1992 年的 11.5% 增长到了 2000 年创纪录的 18.9%；在我们的工业部门，我

们的流动资本周转率从 4.4 提高到了 2000 年的 24，这也是创历史纪录的数字；我们

的营业收入达到 1 300 亿美元，净收入为 130 亿美元。

无边界的理念帮助我们很多平凡的人做出了绝不平凡的事业。

惟我独尊(1)

“我的天哪，杰克，你还要干什么？把麦当劳买下来吗？”

那是 1986 年 4 月，我在奥古斯塔高尔夫球场的第 3 洞发球时，

四五个人在第 7

条球道上同我的说笑。当时我们宣布购买 RCA 已经过了 4 个月，而且我刚刚买下了

华尔街最老的投资金融公司之一——皮勃第的基德公司（Kidder）。

他们不过是在说笑，但的确有些人对我们最近的决策不以为然，至少有 3 位 GE

董事会成员对此不很热心，包括两名在金融服务界经验最丰富的董事——花旗银行

（Citibank）董事长沃尔特·里斯顿（Walt Wriston）和摩根公司（J. P. Morgan）

总裁卢·普雷斯顿（Lew Preston）。他们同当时的 Champion International 公司

董事长安迪·西格勒（Andy Sigler）一道警告我说，这项业务与我们从事的其他

业务有很大的不同。

“人才天天都在坐电梯，上上下下的，一转眼就会跑，”里斯顿说，“而你买下的不过是一堆家具。”

1986 年 4 月，我在堪萨斯城的一次董事会上据理力争，最后博得了大家的一致首肯。

这是狂妄自大的典型表现。自 1985 年成功收购 RCA、1984 年成功收购安裕再保

险公司（Employers Reinsurance）后，我有点收不住了。说实话，我已经目中无人。虽然从内心深处讲，我还在摸索公司的一种正确“感觉”，而在公司收购的前线，我自认为没有自己办不好的事情。

不久，我就应当认识到，自己这一步迈得太大了。

收购基德公司的理由非常简单。在 20 世纪 80 年代，LBO（举债收购）大行其道。GE 的资金已经在 LBO 热潮中扮演了一个重要角色，曾在过去的 3 年里为 75 家公司的收购提供资金支持，包括早期 LBO 的一个成功案例——比尔·西蒙（Bill Simon）和雷伊·钱伯（Ray Chamber）并购吉布森贺卡公司（Gibson Greeting Cards）。

我们开始厌倦筹集所有的资金、承担所有的风险而眼巴巴地看着各个投资银行将大把的前期费用收入腰包。我们考虑的是，基德公司可能会给我们一个契机，以便获得更多的生意，进入新的分销渠道，而不必再向华尔街的某个中介机构支付昂贵的费用。

完成收购 8 个月后，我们发现自己卷入了一桩震动华尔街的前所未有的公共丑

闻。基德公司的明星级投资银行家马蒂·西格尔（Marty Siegel）承认向伊凡·博斯基（Ivan Boesky）出售内部股票信息，以换取成箱的现金。他还承认，基德公司曾经从高盛公司的理查德·弗里曼（Richard Freeman）那里非法获取情报用于交易。他承认了两项重罪指控，并配合美国律师鲁迪·吉里安尼（Rudy Giuliani）开展调查。

结果是，1987年2月12日，全副武装的联邦警探拥进了纽约汉诺威广场10号的基德公司办公室。他们对套汇部经理理查德·威格顿（Richard Wigton）进行搜身检查，铐上手铐并带离了大楼。他们还以涉嫌内部交易的罪名逮捕了另一个曾在基德公司做套汇人的蒂姆·泰伯（Tim Tabor）和高盛公司的弗里曼。对威格顿和泰伯的指控最终撤销了，而弗里曼将被判入狱4个月、罚款100万美元。

虽然非法交易发生在GE收购基德公司之前，但是作为新主人，我们却被迫承担法律责任。犯罪嫌疑人被捕后，我们便开始调查，全面配合证券交易委员会（SEC）

和吉里安尼。调查显示，公司的控制系统漏洞百出。基德公司的董事长拉尔夫·德

农西德（Ralph DeNunzio）与该丑闻没有任何牵连，但是，显然西格尔享有很大的自由度。

西格尔彻底掌控了股票交易部分，当他要求风险套汇人进行某项交易时，几乎

没有人会提出疑问。他还有一个导致他罪行败露的怪癖之一：他将收到的每一张粉

红色电话留言单都保存在文件柜里。有了这些留言单和基德公司的详细电话记录，

要勾画出西格尔的交易情况并不十分困难。

吉里安尼完全可以吊销基德公司的营业执照并令其关掉，但他要求我们解雇大

部分高层管理人员。当时 GE 的一名副董事长拉里·博西迪用了几个周六的上午与吉

里安尼协商解决办法。最后的结果是，我们支付了 2 600 万美元的罚金，关闭了基

德公司的套汇部，并同意改进控制和流程体系。而在我们进行这些工作的同时，拉

尔夫·德农西奥以及数名关键性人物决定辞职。

至于高级管理层，剩下的不过是里斯顿曾经告诫过我们的一只是家具而已。于

是，我们不得不着手寻找能够重建公司信任的人物。我想到的最理想人选是赛·卡

思卡特。此人精明能干、忠心耿耿，是一个我完全可信赖的人。赛在GE 的董事会任

职 15 年，曾经担任过伊利诺伊工具厂的董事长。

我往芝加哥打电话找到了他，谈了我希望他来主持基德公司工作的想法，而他的第一反应却无法叫人振奋。

“你那糍糊脑袋出了什么毛病？”他问道。

“赛，你听好了，要么我过去找你，要么你来纽约，我们好好谈谈这件事。”

几天以后，我和拉里·博西迪在纽约的一家意大利小餐馆跟他会面。赛在一张

黄色的便笺纸上罗列了 15 条理由来证明我出的是馊主意，他还列出了 6 个他认为比

他更合适负责这项工作的人选。我看了看他写的东西，把纸揉成了一团。

“赛，我们遇到的问题很严重，而你是惟一能够帮助我们的人，”我说，“我

们必须稳定局势，让基德公司回到正轨上来。这项工作至多不过一两年的时间，你

和考琪在纽约将会有一次了不起的经历。你要退休还太年轻了。”

我的劝说辞恐怕比这要多得多，因为我和拉里太需要他了。赛最后同意回家与妻子考琪谈一谈。幸运的是，考琪对来纽约感到兴奋无比，而赛也想帮助我们。几天以后，他回电表示同意接受这份工作。

惟我独尊(2)

5月14日，也就是吉里安尼撤销对威格顿和泰伯起诉的第二天，赛作为基德公司的CEO和总裁走马上任了。拉里·博西迪于上午10点整通过基德公司的内部广播系统宣布了这项变化。对此，并不是所有人都举双手欢迎。《华尔街日报》的一篇文章引用一位不愿意透露姓名的基德公司官员的话说：“这正是我们所需要的——一个脚踏实地干活的人。”

我们遇到的问题之一是，马蒂·西格尔并非一个简单的贪钱贪出丑闻的人，而是基德公司的明星人物。他不仅相貌英俊，温文尔雅，在这个职位上获俸禄最丰，而且还是华尔街投资银行家中的佼佼者。

媒体称西格尔是“基德特许经营”，他也是基德公司中许多交易人崇拜的偶像。

由于对两项内部交易指控认罪，西格尔支付了 900 万美元的罚金，并被判处两个月监禁，缓期执行。至于为什么他已经拥有了那么多还要与博斯基和不干不净的钱搅在一起，则是所有人心中的不解之谜。

基德公司中有不少员工靠西格尔的特许经营为生。失去了这个特许权的同时，公司的士气也一落千丈。赛在公司中的进展逐渐深入下去时，发现情况不很妙。当他问及采购问题时——一种任何一个生产部门的人都会问及的问题，谁都不知道这个部门的负责人为何许人也，也不知道这个部门在哪里。奖金机制也是随心所欲。拉尔夫通常是与公司的上层人物坐下来，一个个地谈判年终奖金的数量。

说实在的，看到基德公司的奖金数额，我们大多数人都目瞪口呆。当时，GE 全公司一年的奖金总额为 1 亿美元，而公司的利润为 40 亿美元。基德公司的奖金总数要高出许多，达到 1.4 亿美元，而公司盈利仅仅只有我们的 1/20。

赛记得，在基德公司员工拿到奖金支票的那天，公司简直在一个小时内就“人

去楼空”了。“你就是放一发炮弹，也炸不到一个人。”他告诉我。他们大多数人的生活习惯已经全部依赖这些年终奖金了。这是一个我和赛都感到陌生的世界。

当赛第一次做奖金计划时，他让基德公司的每一个人都提交一份各自当年所取得成就的清单。然后他便发现，同一笔交易中总有 6 个人声称自己是起到主要作用的功臣，每个人都认为是自己促成了该桩买卖。这种态度典型地说明了问题的实质：

：这是一种权利型公司文化氛围，每个人都高估了自己的价值。

老天会在什么地方垂青于我们是个运气问题，这个说法在华尔街是最贴切不过的了。说起平民致富的情况，无论从人数还是从金额上看，华尔街都超过了世界上任何其他地方。自然，这里有明星级人物，他们赚的每一分钱都是应得的，而他们身边的人们却完全不同。在这个世界上，恐怕只有在华尔街，人们才会把 10 万美元的加薪视为小费。

当你把一张 1 000 万美元的支票递给某人时，对方可能会瞪着你说：“1 000

万？街上那家伙刚刚拿了 1 200 万！”而“谢谢”的字眼在基德公司几乎是听不到的。

好年头疯狂花钱就够糟的了，遇到坏年头，我简直要疯了。这个时候，人们就会争辩道：“是啊，这一年的确不容易，但你至少应该按去年的标准给他们，否则他们就会跳槽上街对过去了。”

这个地方玩得最好的是“我们赢、你们输”的游戏。

华尔街当年的情况应该是好一些的，因为那时各个公司都是私人的，股东们都在玩自己的钱，而不是“别人的钱”。“群策群力”和团队精神是天方夜谭。如果你从事的是金融投资或是贸易，而你的部门当年干得不错，那么整个公司如何就无关紧要了。他们要得到他们的那一份。

在这个地方，救生船总能把百万富翁成功地送到彼岸，虽然泰坦尼克号沉入了海底。

赛在基德公司的日子非常艰难。他改善了控制体系，雇用了一些好员工。1987 年 10 月，也就是他上任 5 个月后，股票市场崩溃了，基德公司的贸易利润消失了。

那一年，基德公司亏损达到了 7 200 万美元，我们不得不将 5 000 人

的员工队伍削减约 1 000 人。

对于我们所有人来说，基德公司与 GE 之间的公司文化差异之大是显而易见的。

我悔不该当初没有听取董事会上的反面意见。我想脱离困境，但要寻找一条不会输个精光的脱身办法。我希望在卖掉公司之前能够取得一些成果。

赛也想脱身。他在公司的影响力很稳定，但就职两年后，他感到基德公司需要的是一个永久型领导人。我们雇用了一家猎头公司来找人替换赛，但未能如愿。

我和拉里问当时在 GE 金融服务集团任执行副总裁的老朋友迈克·卡彭特是否愿意掌管基德公司。我和丹尼斯、拉里是在 20 世纪 80 年代末认识的迈克，当时我们在努力收购坐落在芝加哥的一家有轨车租赁公司——全联盟公司（TransUnion）。那笔生意我们输给了鲍勃（Bob）和杰伊·普里茨科（Jay Pritzker），但认识了迈克，他当时在波士顿咨询集团工作，刚刚完成对全联盟公司的战略分析。

1983 年，我聘请他负责 GE 的业务开发。迈克在 RCA 交易中是个重要角色，在 GE

金融服务中负责我们的 LBO 业务时也干得非常漂亮。他希望独当一面，便于 1989 年

2 月同意接受基德公司这个他知道非常艰巨的任务。

赛又待了几个月，帮助迈克接任。迈克继续着赛的努力，即树立公司一盘棋的

风气。他还为基德公司的每一个公司制定了明确的经营战略。结果，利润回升了，

基德公司由 1990 年

亏损 3 200 万美元的局面一举改观，1991 年获利 4 000 万美元，1992 年获利 1.7 亿美元。

我们还是想抽身出来，便与美国 Primerica 公司的桑迪·韦尔（Sandy Weill）

开始接洽。我们已经接近成交，眼看就要彻底摆脱了，然而，在 1993 年阵亡将士纪

念日假期期间，谈判破裂了。那个周末的星期五，我和桑迪原则上达成了一致。我

们都觉得在华尔街谈判要速战速决，可能的话就在周末期间完成，以免走露风声，

否则你就会很快失去自己的员工而陷入任人宰割的境地。当时的首席财务官丹尼斯·

戴默曼周末期间就最终协议进行谈判，同时与去了楠塔基特的我保持电话联络。

我原计划在阵亡将士纪念日返回，最终完成与桑迪的交易。

然而，事与愿违。等我返回时，显然我们已经不可能按照刚开始谈判时商谈的

那样成交了。桑迪通过大量收购公司建立起了一个企业王国，因而打了美国商界最

漂亮的一仗。我是他最疯狂的崇拜者之一，但与他谈判却异常艰难。

到了星期一，

那个将使我们完全脱身的交易方案已是支离破碎、面目全非了。

那天晚上，我花了几个小时时间，试图使谈判回到原来的起点。几番努力之后，

我发现已是毫无希望，便走下大厅对桑迪说：“这笔买卖对我们不合适。”他露出

一丝微笑。我们握了握手，从此一直保持着朋友关系。

美国 Primerica 交易失败后，迈克返回他的岗位，我们则从前台消失了。1993

年，利润达到了 2.4 亿美元，局面似乎稳定了下来，至少我当时是这么以为的。

1994 年 4 月 14 日星期四的晚上，我正准备离开办公室去度个周末长假，这时迈

克打来了电话，是那种你一辈子都不想接到的电话。

“我们遇到麻烦了，杰克。”他说，“一个交易者的账户里出现了我们无法确

认的 3.5 亿美元的窟窿，而他已经失踪了。”

我当时还不知道谁是约瑟夫·杰特（Joseph Jett），但后来几天了解到的情况是我不情愿知道的。卡彭特告诉我，杰特负责公司的政府债券业务，已经多次虚报业务量以提高自己的奖金收入。伪造的业绩表面上使基德公司的报表收入大大上升。要清理这堆“垃圾”，我们将不得不用第一季度的收入来冲抵看起来是 3.5 亿美元的亏空。

迈克给我的消息叫我痛心疾首：3.5 亿美元！我简直无法相信。

这一打击太沉重了。我冲向浴室，吐得天昏地暗。我给已经在机场等我的简打了个电话，把我知道的情况告诉了她，并叫她回家。那天晚上，我给在克罗顿维尔教课的丹尼斯·戴默曼打了个电话。

等他拿起电话，我告诉他：“这个电话是你的噩梦。”

事实上，这是我自己的噩梦。从一开始并购基德公司，我就铸成了大错。起初，这只不过是有点头疼、有点尴尬的问题，谁料到现在发展到了这步田地。

丹尼斯带着一个 8 人小组赶到基德公司办公室，开始周末的连

轴作业。我没有

多少可以做的，因为他们做的是硬邦邦的审计工作，检查收支账目。

我坐在电话旁

边，等待丹尼斯的最新消息。如果我也赶到了那里，我可能会把他们逼疯的。

到了星期日下午，我不得不亲自去看一看。我赶到后，丹尼斯和迈克说，他们

可以肯定报表上的收入数字是假的。我们还没有获得所有的资料，但因为两天后就

要发布我们第一季度的收入情况，所以他们确信我们需要将 3.5 亿美元的非现金资

产做冲销处理。

我用了好几个小时的时间，试图弄清楚数亿美元的钱究竟是如何在一夜之间消

失的。这看起来是不可能的，但我们显然对于这种业务的了解太不够了。后来我们

才发现，杰特利用基德公司电脑系统中的一个纰漏钻了空子。

那个星期天的晚上，我给 GE 的 14 位业务领导人拨了电话，通报所发生的一切，

并向他们一一致歉。我沮丧透顶，因为这一突发事件会打击股票价格，伤害到 GE 的每一位员工。

惟我独尊(3)

我为这一灾难的降临自责不已。

在此之前的那一年，也就是 1993 年，杰特的虚构业绩达到了基德公司固定收入部门的近 1/4，还因此获得了当年基德公司“最佳员工”的称号。我们也批准了迈克关于给杰特发放 900 万美元现金奖金的请示，即使在基德公司，这也算得上是巨额奖励了。一般情况下，我一定会全面过问此事，我会深入调查一个人怎么会取得这么大的成就，并且坚持要会见他。但是，我没有那么做。

这全是我的错，因为我没有提出我通常会问的“为什么”之类的问题。事实证明，基德公司文化与我们的差异，绝不亚于基德公司员工眼中的 GE。

我们的业务领导人对这次危机的反应典型地体现了 GE 的公司文化。尽管季度性财务结算已经完成，他们中许多人还是立即提出为基德公司填补亏空。有的说他们能从自己管辖的公司中另外筹集 1 000 万美元，有的说 2 000 万美元，有的甚至许诺 3 000 万美元，用来填充这个窟窿。虽然为时已晚，但是他们这种伸出援助之手的意愿，与基德公司人员找出的各种借口形成了极其鲜明的对比。

他们不仅没有出来填窟窿，而且还怨声不断，嘀咕着这场灾难会对他们的收入产生什么样的影响。“这会把一切都毁了，”有人说，“我们的奖金打水漂了，那我们怎么能留住人呢？”两种企业文化及其差别从来没有如此清晰地印在我的脑海里。我耳朵里听到的都是：“我没做，从来没有看见，我从来没有见过他，我没跟他说过头。”好像大家谁都不认识谁，或者都不为别人工作。

简直令人作呕。

那天晚上，我们开除了杰特，并将另外 6 名员工调离。夜里，我回到家后告诉简要“夹着尾巴做人”，因为我们将度过一个漫长而艰苦的时期。

“媒体会对我穷追不舍的，等着瞧吧。”

残酷的报道铺天盖地。我再一次由一名王子沦为猪猡。在一年的时间里，我们无数次出现在《华尔街日报》头版靠右手的地方。《时代》杂志给我起了个新的绰号，叫“瓮中杰克”（Jack in the Box）。《新闻周刊》一名作家声称“你能听到立柱裂开的声音”。

《财富》的封面故事在评论这场灾难时，可笑地下了定论：基德

公司的丑闻要

归因于 GE 的管理不善。这真是胡扯！基德公司的问题仅限于基德公司。这都是由于

聘用了一个小人，而控制力度也不够。

基德问题的内部调查工作由加里·林奇（Gary Lynch）领导。林奇曾是证券交

易委员会的执法官，后来加入了戴维斯·波克-沃德威尔公司（Davis Polk & Wardwell）。

在 GE 审计人员的鼎力支持下，他发现，问题的主要原因在于忽略了杰特的业务。林

奇报告中说，对异乎寻常的业务利润的多次质疑“要么得到的是不正确的解释，要

么被忽视，要么被回避……而随着利润率提高，对杰特活动的怀疑常常被打消或

藏在肚子里”。

在基德公司，固定收入部成了摇钱树，取得的利润超过了公司的总利润。对于

他们所说的话，公司言听计从，没有什么人怀疑到他们获得成功的基础是什么。在

华尔街，有此教训的并非我们一家。迈克尔·米尔肯-德雷克塞尔·伯恩汉姆（Michael

Milken and Drexel Burnham）就是活生生的例子，但是，像弗兰克·扎

布（Frank Zarb）和皮特·彼得森那样的顶级领导人也在为雷曼兄弟（Lehman Brothers）的交易优势而苦苦挣扎。我们不乏前车之鉴，但是我们没有汲取他人的教训。

后来，证券交易委员会的一名行政法官发现，杰特在基德公司的营私舞弊行为已经到了“丧心病狂”的地步。卡萝尔·福克斯·福拉克（Carol Fox Foelak）法官发现，杰特用误导和自相矛盾的解释故意欺骗了他的上级主管、审计人员和其他人。她下令禁止杰特与任何经纪人接触，并判他支付罚金 840 万美元。

基德公司给我们带来了数年的麻烦，还使我们损失了一些最优秀的业务领导人才。到了 1994 年 6 月中旬，我不得不辞退我的朋友迈克·卡彭特。这是我做出的最艰难的决定。迈克是一位出色的业务管理人才，是他向杰特问题发起攻击的，而这个问题并非因他而起。

他是这一丑闻的最大受害人。媒体非要他的命不可，否则铺天盖地的负面报道

就不会休止。我和他长谈了一次，最后我说：“他们是不会罢手的，除非你离开。”

他表示理解，并表现出了君子风范。杰特的顶头上司埃德·赛鲁罗（Ed Cerullo）

——基德公司固定收入部的主管领导，在迈克离任后几周也辞职了。

为填补迈克的空缺，我们临时将丹尼斯·戴默曼调到基德公司，任董事长兼 CEO，同时调 GE 金融服务集团的另一位精明的老将丹尼斯·内登任总裁兼首席运营官。

4 个月以后，也就是 1994 年 10 月，我们终于达成协议，以 6.7 亿美元的价格卖

掉基德公司，外加购买佩恩·韦伯公司（Paine Webber）24% 的股权。皮特·彼得

森再一次扮演了重要的角色。GE 金融服务集团与佩恩·韦伯公司的 CEO 唐·马伦

（Don Marron）之间的谈判曾在 10 月初的一个周末破裂过。

我致电给唐，看看还能不能重新达成一致。唐请来了他多年的朋友皮特作为这

笔交易的顾问。我和唐并不十分熟悉，因此皮特成了谈判中的关键人物。我和皮特、

唐、丹尼斯之间很快达成了原则上的一致，并握手成交。接着，我要去亚洲进行一

次商务旅行，为期 10 天，由丹尼斯负责最终谈判。这期间，皮特给我打过几次电话，

以解决几个障碍问题。我记得有一次是在凌晨 3 点，当时我在泰国。

大约用了 10 天的时间，我们的买卖成交了，从此我们 4 人之间的友谊从未动摇过。

这个故事的结尾有点戏剧味道。2000 年年中的一个星期五下午，我正打算离开办公室，皮特给我打来了电话。

“杰克，对不起这会儿打扰你，”他说，“不过我是想让你过个愉快的周末。”

皮特说，他和唐已经达成协议，将佩恩·韦伯公司以 108 亿美元的价格卖给瑞士银行 UBS。“我们刚刚为你挣了 20 多亿美元，希望你能同意。”

“这是让我过一个他妈的好周末？”我嚷道，“你他妈的让我一年都好过了！”

唐和他的一班人马以及基德公司的几个关键人物一起使交易获得了巨大的成功。

这一成功使我们从买下基德公司到出售佩恩·韦伯公司为止的 14 年里，最终平均每年获得税后回报 10%。这绝不是金钱方面的成功，但最终结果要好过其他一些项目。

惟我独尊(4)

然而，不论为了多少钱，我们都不愿意回头再经历一次这样的过程。

基德公司的经历使我永生难忘。公司文化很重要，的确很重要。

20 世纪 90 年代

末期的网络热潮中，GE 金融服务集团证券部的几个人享受着成功的喜悦，如同在自己的客厅做短线操作的人们。他们表示，只要他们能够拥有一些他们用 GE 的资金投

资的证券，他们就决不离开 GE。

我让他们看得远一些。有些人听从了我的劝告，媒体也在煽动我们，声称我们

没有“随波逐流”。我们没有跟随新经济的步伐，“完全置身事外！”

于是，我在 10 月份的一次高级会议上指出，在 GE 只存在一种货币，那就是 GE 股

票。虽然业绩表现的不同意味着不同数量的股票，但是大家都是同一条船上。然而，

同一种公司文化、同一种价值观和同一种货币并不意味着同一种风格，GE 的每个公

司都有自己的个性。

由于同样的文化差异的原因，我放弃了看上去不错的战略投资项目——一购并硅谷

高科技公司的机会。我不想用 20 世纪 90 年代末期开始发展起来的文

化来污染 GE。公

司文化和价值观念的意义太重大了。

自信与自负之间仅一步之遥。这一次，自负站了上风，给我上了一堂终身难忘的课。

我在一次讲话中指出：在 GE 只存在一种货币，那就是 GE 股票……
能屈能伸(1)

1945 年，我住在马萨诸塞州的塞勒姆。一天，我爬上楼梯去我父母住的二楼卧

房，只听到妈妈在哭泣。这是儿童时代给我留下的最深刻的印象之一，那年我才 9

岁。在那以前，我还从来没听见妈妈哭过。我走进门，看到妈妈站在厨房的熨衣板

前，一边给我爸爸熨烫衬衫，泪水一边哗哗地往下淌。

“噢，老天啊，”她说，“富兰克林·罗斯福死了。”

我惊呆了。我不明白为什么总统的死会让妈妈那么伤心，一点也不明白。但是，

18 年后肯尼迪被暗杀时，我的内心也涌起相似的感觉，两眼死死盯着电视。

母亲对罗斯福的死有那样的反应，是因为她从心底里相信是他拯救了我们的国

家，拯救了我们的民主。她信任他，信任我们的政府。我父亲也是如此。他们两人

都相信，政府服务于人民的意志，保护着它的公民，总是做正确的事情。

许多年来，我有着父母那样的信任感，但是那种信任感已经数次受到了严峻的考验。我近距离观察过政府，有对的，有错的；有好的，也有几乎是邪恶的；有诚实勤奋的公仆，也有政治利益至上、阴险狡猾、自私自利之徒。

我见到过糟糕的政府做错过许多小事，而我遇到的第一件大事发生在 1992 年。

当时，我正在南加利福尼亚的佛罗伦萨开董事会。这时，我们的总顾问本·海涅曼把我拉到一边。他告诉我，《华尔街日报》会在第二天，也就是 4 月 22 日，

报道一场官司。原告是去年 11 月被开除的一名 GE 副总裁埃德·拉塞尔（Ed Russell）。

这可不是一场因不当解雇而引发的寻常的官司。曾经负责我们在俄亥俄州的工业钻石业务的拉塞尔指控我们与南非的德比尔斯（De Beers）合谋操纵钻石价格。

他声称，他被开除的原因是因为他对老板格伦·海纳（Glen Hiner）与德比尔斯之

间关于操纵钻石价格的一次会议表示了不满。

那天下午，我离开董事会议，与本和我们的公共关系副总裁乔伊丝·赫根汉一起开会商议。我知道拉塞尔在撒谎。一方面，GE 塑料的领导人格伦·海纳的诚实正直是毋庸置疑的；另一方面，拉塞尔被开除的原因是他个人表现方面的问题。我知道这些，是因为在一个关键的时刻，我曾经写信给他的老板，告诉他拉塞尔必须走人，而这一点连拉塞尔本人也不知道。

1974 年，他作为战略策划人员加入 GE 后不久，我就遇见了他。他在我们的灯泡业务中被提拔上来，并于 1985 年成为 GE 超级磨料部门的总经理。这正是我们工业钻石业务的品牌。我对这部分业务非常熟悉，因为在 70 年代初，我在匹兹菲尔德管理过这项业务。起初，拉塞尔工作干得不错，公司收入和利润的增长比较可观。但是，1990 年，他遇到了惨败，利润从上一年度的 7 000 万美元下降到 5 700 万美元。

1991 年期间，拉塞尔的问题还在继续，业绩没有改善，而且他在一系列审查中无法向他的上司——负责我们塑料生意的格伦·海纳，做出解释。我为

此忧心忡忡。

多年来，我一直是支持拉塞尔的，而且当时也是我批准他担任 GE 超级磨料总经理的。

但是到了 9 月，我和海纳在匹兹菲尔德对拉塞尔做了最后一次审查。他完全不能够回答我的问题。而且，他还说他不打算回答有关他负责的业务中的一些直截了当的问题，因为他认为那不是会议的目的。我的财务分析师鲍勃·尼尔森当时也在场，他与我一样对拉塞尔的回答感到非常吃惊。

第二天，我给格伦·海纳写了一张便条，总结了头一天的会议情况。在纸条上面，我写了我的看法：拉塞尔“7 月份的表现愚蠢至极，而昨天他好像表现得完全失控……拉塞尔必须走人”（见下页）。

过了一个月，海纳打电话叫他回到匹兹菲尔德，并于 11 月 11 日将他开除了。

现在，拉塞尔提起了诉讼，并胡乱指控海纳的错误行径。在应诉之前，我想起了我给海纳的便条，并要求将便条给我传真到佛罗伦萨。幸运的是，我的便条上面写得非常清楚，拉塞尔被开除的原因是由于他个人的表现问题，而且

是我开除了他，
不是拉塞尔捏造罪名控告的目标人物—海纳。

我指示格伦·海纳解雇拉塞尔的便条

我和本、乔伊丝给《华尔街日报》和其他记者起草了一份声明，
明确表示拉塞尔被解雇的原因是“表现不佳”，而且他还曾多次与 GE 人员谈话，试图获得更优厚的离职待遇。拉塞尔在多次谈话中从未提及反垄断的问题，他是个被解雇的心怀不满的人。

第二天的报道带来了更糟糕的消息：拉塞尔已经说服司法部就他关于操纵价格的指控开展刑事侦查。当《华尔街日报》的一名记者向我提到这个问题时，我称之为“纯粹胡说八道”。我们开始了我们自己的调查，请来了阿诺德—波特律师事务所（Arnold & Porter）的律师和温斯顿—斯特劳恩律师事务所（Winston & Strawn）的辩护人来研究这起诉讼案。

这些外聘律师仅仅用了 6 周多的时间就得出结论：拉塞尔没有说实话。接下来，
我们需要说服司法部。我们提交了调查的结果，并起草了一份“白皮书”，上面列

举了拉塞尔证词中严重歪曲事实的 12 处内容。

司法部对此置之不理。

能屈能伸(2)

1994 年 2 月，我和本·海涅曼到华盛顿去找司法部一位副部长陈述我们的意见。

她对我们的辩护毫不关心，而是一心一意地寻求某项指控成立。没有什么可以阻挡

她。为了避免操纵价格方面的指控，她建议我们承认犯有某项重罪，并支付罚金。

这是我绝对不能接受的。我们没有做错任何事，而政府方面对案子的态度是建立在谎言基础上的。我们必须予以全面反击。

当政府有要求时，大陪审团的指控通常是例行公事。我们在华盛顿的会谈过了

3 天以后，她指控我们和德比尔斯非法合谋操纵价格。她不相信自己的助手，而是用

政府的经费外聘了一名律师。

8 个月以后，10 月 25 日那天，法庭审理在俄亥俄州哥伦布的一个联邦法院开庭。

辩护团由丹·韦布（Dan Webb）负责，由阿诺德-波特律师事务所的比尔·贝尔

（Bill Baer）和 GE 的内部法律诉讼负责人杰夫·金德勒（Jeff

Kindler) 提供大力支持。

辩护团的工作做得非常成功，他们驳斥了政府的指控，而我们完全不需要提供证词。

12 月 5 日，法官乔治·史密斯 (George Smith) 在聆听了政府方面的所有证词之后，完全驳回了这个案子。“政府的同谋理论完全不成立。”他说，“政府的指控没有法律依据……即便从完全有利于政府的角度来看待这些证词，也找不到合理的事实”证明 GE 有罪。

拉塞尔案件的彻底成功证明了我们应当为自己认为正确的事情而斗争。政府并没有什么可指控的，只是下意识地厌恶大公司。在辩护方为自己辩护之前，法官们几乎从来不会在庭审期间就驳回一宗刑事反托拉斯案。但是，我们这个案子就是如此结束的。我们斗争了 3 年，在这 3 年中，每次提及此案，媒体都对我们不利。只有事实告诉我们，我们是对的。

这是政府最糟糕的状态。他们动用了联邦调查局，找到了一个被开除的雇员，但是却一无所得；他们花费了大量的时间去捕风捉影；他们高价聘请

了外来的“枪手”——有些政府官员通过这种手段能出名。

当然，我们也不是尽善尽美。一年以后，在一宗完全不同的案子中，政府做对了。

这个故事也是从本开始的。1990 年 12 月的一个星期六的下午，他给我家里打电话。

“你绝对不会相信，”他说，“我们有一个雇员，他跟以色列的一名空军将军一起在瑞士的一家银行开了一个账户。”

我简直不敢相信自己的耳朵。如果我在 GE 极力宣讲过什么的话，那就是诚信。

这是我们的最高价值，具有至高无上的重要性。在每次公司会议上，我在结束自己的发言时从来没有忘记强调要诚信。

当本在那个星期六给我往家里打电话时，我们只知道以色列报纸上报道的内容

以及一名 GE 员工在那里得到的消息。媒体报道说，我们飞机引擎业务部门的一名雇

员赫伯特·斯坦德勒（Herbert Steindler）与空军将军拉米·多坦（Rami Dotan）

合谋，从为以色列 F-16 战斗机提供 GE 引擎的主合同中将资金抽调出来。

19 个月以后，在经历了许许多多的标题新闻，收拾完这个烂摊子之后，我们不得不处分了 21 名 GE 的主管、经理和雇员，向美国政府支付了 6 900 万美元的刑事和民事罚款，并在一个国会委员会上作证。我们飞机引擎业务部门的负责人不得不站在联邦法庭上代表公司认罪，而一位 GE 的副董事长在华盛顿花了一个星期的时间，以恢复我们的引擎业务。

听到本给我的消息，我差一点背过气去。设想一下你在给一个窃贼付工资的滋味吧。斯坦德勒立即被停职，而当他拒绝与我们的内部调查人员合作时，我们于 3 月开除了他。我们从威尔默-克特勒-皮克林律师事务所聘请了一批外部律师，以帮助 GE 的审计队伍进行调查。他们在第二年的大部分时间里，几乎住在了辛辛那提，那里是我们飞机引擎业务的总部。他们与我们的审计人员一起，调查了合同的每一个过程，与每一个参与者谈了话。他们在 9 个月的时间里，审阅了 35 万页文件，与 100 多名证人进行了交谈。

结果发现，多坦在斯坦德勒的帮助下，设立了一个虚假的新泽西转包商。斯坦德勒的一个密友拥有这家公司，然后他们用这家公司将大约 1 100 万美元的资金转移到多坦和斯坦德勒在瑞士银行的联名账户上。多坦是个既苛求又爱威胁人的客户。早在 1987 年，有些员工就开始对多坦的一些交易提出过疑问。但是，那个空军将军以一个以色列伟大爱国人士的形象出现，能够避开繁文缛节，而斯坦德勒说服了他的上司什么都不需要担心。

只有一位员工故意违反我们的政策而获得了直接的经济利益，那就是斯坦德勒。将他一脚踢出去非常容易，但问题是，另外 20 名 GE 员工并没有得到一分钱，而且他们对这个阴谋没有任何意识。这 20 名员工在 GE 工作的时间加起来有 325 年了，有些已经将自己的全部职业生涯——长达 37 年，都交给了 GE。许多人都有良好的历史记录和出色的业绩表现。他们中有两个人还是公司的官员，是我们飞机引擎业务部门负责人布赖恩·罗（Brian Rowe）的好朋友。

布赖恩在飞机业是个有传奇色彩的人物，是个至今仍热爱引擎设计工作的先驱。

布赖恩很爱他的手下，对于怎么处理他们，感到非常为难。布赖恩的犹豫不决是可

以理解的。除了最后进了牢房的斯坦德勒以外，涉入此案的大多数人都属失察之过，

而不是故意的。他们谁也没有从中得到任何个人利益，他们是因为“智”不如人，

或者说是懈怠，或者说是忽略了危险信号。

能屈能伸(3)

除了斯坦德勒以外，所有人的介入都是不明不白的。对大家来说，如此一来，

怎样处分就很难决定了，对布赖恩来说更是如此。

惟一因此而产生的好事是我发现了比尔·科纳蒂这个人才。比尔后来成为整个

GE 的人力资源工作负责人，当时他刚刚接任飞机引擎公司的人力资源工作。他挑起

了处理此案的担子，确保每个人都能够根据不同情况得到公平的处理。所有涉入此

案的员工都收到了一封长信，信中根据我们的内部调查详细列出了我们的“考虑”或“指控”。他们有机

会在他们聘请的律师以及我们出资的情况下，陈述他们的情况。然后，

比尔拿出对
每个员工的处理意见。

在两个月中的一段时期内，我、比尔、布赖恩和本几乎天天通电话。

老实说，让我和本坐在费尔菲尔德严肃处理这个事件，要比可怜的布赖恩处理
此事容易，因为他的多年好友卷入了此事。幸运的是，我们 3 个人都非常尊重比尔，
而他能够弥补我们 3 人之间的分歧。

最后，我们对涉及的 21 人中的 11 人做出了解聘或劝退处理，剩下的有 6 人被降
职、4 人遭到严肃批评。有一名公司官员被迫降职，另有一名官员辞职了。

此事给全公司一个清晰的信息：如果将军和上校们可以如同什么事情也没有发
生过一样继续当官的话，那么军士们是不会被枪毙的。我们希望我们的经理们清楚，
如果在他们的管辖范围内出现了违反诚信这个原则的事情，那么他们就要为此负责。

因为不重视诚实正直原则而导致当官的被枪毙，这在 GE 是一件大事。

这件事从许多方面都给我上了一课，无论是内部的纪律问题，还是外部与华盛

顿以及媒体的关系问题。在 GE 之外，有一种观点开始抬头：是因为竞争的压力和对利润的追求，人们才会行骗。有些人不愿意面对现实——公司里有热线电话，有调查人员，有主动举报政策，有领导人对诚实正直的不断强调，因而这是件很少有的违纪事件。

1992 年 7 月，我到华盛顿，在众议员约翰·丁格尔(John Dingell)主持的一个议会委员会上作证。我发现丁格尔非常严厉，但诚实而公道。我能期望的也就是这些。在前往国会之前一周，我们与司法部达成了协议，同意支付 6900 万美元的罚金。

作证绝不是我喜欢做的事情，但是我对自己的话感觉强烈，而且我希望能够亲口说出来。我对委员会说：“卓越和竞争并非与诚实和正直水火不容。”

我还补充说：“主席先生，如果从一个城市规模的角度说，我们的员工人数与圣保罗或坦帕的人口不相上下。我们没有警察，没有监狱。我们必须依靠我们员工的诚信，这是我们的第一道防线。不幸的是，我们的系统还不够好。但是我非常骄傲地说，我们在世界各地的 27.5 万名员工中，有 99.99% 每天早上起

来后，就以我们

的绝对诚信在努力地竞争着。他们不需要警察或法官，当他们每天早上照镜子时，

他们只需要自己的良心。

“在世界各地，他们每天都面对着最强大的对手，都要付出 110% 甚至更多的努

力—为了竞争，为了成功，为了发展壮大，而同时他们本能地、不屈不挠地遵守我

们在一切工作中绝对正直诚实的承诺。在他们眼里，所有这一切之间，并没有什

么矛盾。”

那天，我得到了公平的听证机会。虽然我是由于那倒霉的原因才去的，但是我

为能够阐述这个观点而感觉良好，而且，到了今天，我更加强烈地感到，诚信是竞

争的基础。

25 年以来—其中 20 年我身为 CEO，我不得不处理的最头疼的一件事是 PCB（多

氯联二苯）事件。

PCB 是一种液态化学物质，1977 年以前常作为绝缘体用于电器产品，起到防火

的作用。2000 年 12 月，PCB 成为环境保护署（EPA）哈得孙河疏浚

方案中的焦点问题。

环境保护署是在克林顿政府执政的最后日子里提出这个计划的。这是科学和常识被极端观点之喧闹声所淹没的一个典型例子——他们怂恿政府惩罚一个全球化的公司。

多年来，这场关于 PCB 的争论已经演变成基本的运动。极端主义者死死抓住类似 PCB 这样的问题，进而怀疑公司的基本职能。在这些人的眼里，公司都是些没有人性的东西，是没有道德标准和感情的。

GE 不仅仅是砖瓦和建筑构成的；使它富有生命力的是那些血肉之躯，他们与那些批评家住在同一个社区，他们的孩子去的是同样的学校。他们拥有同样的希望和梦想，同样有心灵和(禁止)上的痛苦。

公司就是人。

当公司规模扩大时，它就容易成为攻击目标；而如果公司获得了成功，那么它就是更大的攻击目标。

事实上，GE 是世界上拥有最好环境和安全纪录的公司之一。它有 300 多处生产和组装厂，在遵纪守法问题上几乎与任何政府都没有争议。在美国的

近 60 个设施都

已经达到了美国联邦管理部门认可的健康和安全方面的“星级”标准。

在过去的 10 年中，我们减少了 17 种消耗臭氧的化学物质的排放量，减少幅度超过 90%，总排放量减少 60% 以上。

这一切都不是偶然的。我们所有的工厂经理都要经过严格的培训，并且每年都要向他们的 CEO 和负责环境计划的副总裁汇报工作情况。每 3 个月，我都要审阅每个企业最新的环境和安全情况报告。

能屈能伸(4)

总而言之，我们对待环境和工人安全问题的态度，与我们做任何其他事情都一样，即制定高标准，按标准进行检查，要求有出色的表现。

我们并不完美，谁都不完美，但是我们总是在努力做到最好。

资金从来就不是问题。GE 有实力做正确的事情，而且我们知道，从长远来看，做正确的事情总能提高我们的利润。只有了解了这些情况之后，你才会理解，我们为什么对 PCB 问题如此坚持自己的意见。

对于我来说，PCB 事件是在 1975 年圣诞节前几个星期偶然发生的，当时我是匹

兹菲尔德的公司执行官。有一天，我在锡拉丘兹访问一家半导体工厂，一位部门经理不经意间说起纽约环境保护部（DEC）不久将举行一次听证会。他说该听证会的重点是他在纽约州北部地区的两家电容器厂因向哈得孙河排放 PCB 而可能违反了规定。

我过去从来没有跟 PCB 打过什么交道，但是作为一名化学工程师，我对工厂排放问题是熟悉的，因此我对该听证会感到很好奇。

几天以后，我在我的匹兹菲尔德办公室开始了漫长的一天。我决定驱车翻过山去奥尔巴尼，看看那里正在发生什么事。我坐在听证会房间的后面，因此谁也不知道我在场。

那天，GE 的专家证人正在作证词。那是我们聘用的一位生物学家、一个实验室的副总裁。他声称他的检验结果表明，从哈得孙河打上来的鱼所含有的 PCB 水平是可以忽略不计的。但是，我们的专家无论看上去或听上去都不像是个专家，他似乎对自己的工作没有把握，他无法直截了当地回答问题。我在后面听着，感觉越来越不舒服。

我知道，如果他不能说服我，那么他也就不能说服正在聆听的官员。

听证会结束后，我给我的法律总顾问阿特·普奇尼打电话，请他从匹兹菲尔德

赶过来。问题看来非常严重，我不得不在那里过夜了。我和阿特叫那位“GE 专家”

到我的汽车旅馆房间里。我们让他带我们逐字逐句地看一遍他那份手写的详细的质

量控制报告。我们询问他一直到了凌晨两点半，确信他的工作做得很不彻底。我们

感觉无法使用他的数据，也不能让听证会官员使用该数据。

我真想掐死他。

第二天，我告诉我们的外聘辩护律师不要依赖他的数据，同时也通知听证会的

官员。两个月以后，那位环境保护部官员临时裁定说“PCB 污染”的原因是“公司

滥用权力和政府管理不当”，因为我们使用 PCB 是合法的，而且我们有该州的排放许可。

现在，我卷进去了。我和阿特与环境保护部司法行政长官彼得·伯利（Peter

Berle）——后来伯利当上了国家奥杜邦协会（National Audubon Society）的主席，

商谈解决问题的办法。环境保护部的那个听证会官员名叫阿贝·索弗（Abe Sofaer），是哥伦比亚大学的法学教授，他帮助我们进行协调。我们同意向一个河道清理基金支付 350 万美元，支持对 PCB 的研究并停止使用该化学物质。纽约环境保护部同意因此不再另外追究我们对哈得孙河的进一步责任。

我和伯利最后签署了解决协议。《纽约时报》（The New York Times）刊登了我们两个人的照片（见下页），下面的标题是《GE 与州里的 PCB 协议被誉为解决其他污染问题的指南》。《纽约时报》引用索弗的话说，这一解决办法是“解决连带责任案例中的成功先例”。州长休·凯里（Hugh Carey）后来主动提出要喝一杯哈得孙河水，以表明他相信河水没有被污染。

1976 年 9 月 8 日的这份协议甚至要求州政府，如果需要采取进一步措施来保护公共健康和资源的话，可以找联邦政府获得资金。这一点在协议的第 3 页写得清清楚楚：“本协议规定的就哈得孙河含有 PCB 而采取补救措施的资金，如果出现该资

金不足以确保对公共健康和资源的保护之情况，则环境保护部将竭尽全力从 GE 之外的渠道获取额外所需资金。上述之‘竭尽全力’包括环境保护部应制定一个获取这些资金的行动计划，包括尽可能迅速地向联邦机构或其他资金来源渠道提出申请。”

但是，事情并没有就此结束。

协议的基础是动物研究。我想知道 PCB 是否会导致人类罹患癌症，以及我们的工人是否有危险。我知道，如果公司资助的某项研究要具有任何可信度，我必须请来我能够找到的最受尊敬的科学家。于是，我去见欧文·谢利科夫（Irwin Selikoff）博士，当时他是西奈山环境医学院院长。谢利科夫自从发现接触石棉可能导致肺癌以后，已经成为环境方面的权威人物。他仔细地倾听着我的请求。我问他能否到我们的工厂去，研究一下接触 PCB 最多的 GE 员工。多年来，这些员工整天的工作都是与 PCB 打交道。

我给予谢利科夫完全接触我们的员工的权力。他组织了一支研究队伍，并在我

们设在爱德华堡的工厂建立了一个实验室。谢利科夫首先检查了来自 GE 两个工厂的 300 多名自愿人员。他的那项最终于 1982 年完成的研究使我确信，PCB 不会致癌。

谢利科夫对死亡率的研究发现，在接触 PCB 达 30 年的工人当中，没有一例因肺癌死亡或出现其他严重副作用。一般情况下，按照他所研究的人口数量—即便是从从来没有接触过 PCB 的人口计算，至少可以预计有 8 例会死于癌症。能屈能伸(5)

还有一些科学家研究了大量接触 PCB 的市政工人和西屋电气员工。政府的国家职业安全与健康学院（NIOSH）的亚历山大·史密斯（Alexander Smith）博士就他 1982 年的研究工作做出了最简明扼要的总结。他写道：“如果存在因接触 PCB 而出现的人类健康受损情况，那么我们就可以预计在接触 PCB 最多的人群中应当最容易出现这种情况。但是，在所有发表的职业病或流行病研究报告（包括我们的研究报告）中，没有一份表明职业性接触 PCB 与任何健康受损的结果有任何关联。”

关于PCB 的问题在很早以前的两次虚惊事件中就已经提出来了。

第一次是在 20

世纪 30 年代，当时有一种叫做光蜡（Hallowax ）的化学混合物含有 PCB ，导致了一

种严重的粉刺症状，而且在有些病例中导致了肝部疾病而致死亡。有一位哈佛科学

家研究了这一事件后第一次报告说，PCB 是这种混合物中毒性最大的组成部分。

但是，在对此进行了深入研究后，他于 1939 年纠正了自己的观点，说 PCB “几

乎是无毒的”。不幸的是，他的自我纠正几乎没有得到认可。将近 40 年后，到了 1977

年，国家职业安全与健康学院编写的一份政府报告声称，光蜡经验“继续被错误地引用”。

即使到了今天，如果某个记者来电话，声称认为自己在那些光蜡事件中发现了一

些科学家和政府都拒绝相信的新的“爆炸性证据”的话，那你绝对不必感到惊讶。

另一场虚惊是 1968 年发生在日本的油病（Yusho ）事件。大约有 1 000 人在烹

调中使用了一种从稻壳提炼的素油之后，出现了严重的粉刺和其他症状。当人们在

这种油中发现了 PCB 后，该事件就被称做“PCB 油病”。

但是，日本科学家后来分析发现，这种油还有含量很高的另外两种氯化物，都是 PCB 的高温副产品。他们还检查了日本电气工人，发现他们血液内的 PCB 含量高于油病患者。但是，这些工人并没有生病。当科学家们给猴子注射 PCB 和另外两种化学物质时，他们的结论是，导致油病事件的不是 PCB，而是那另外两种化学物质。

正是由于这些虚惊事件，美国研究员雷纳特·金布罗（Renate Kimbrough）博士开始为美国政府首先在老鼠身上进行 PCB 实验。金布罗博士发现，被大量注射 PCB 的老鼠，肝部的肿瘤增大了。20 世纪 70 年代中期，她大量进行这方面的研究，当时她在疾病控制和预防中心工作，后来又在环境保护署工作。正如我 1975 年需要谢利科夫那样具有无可争议的正直感和资历的知名科学家来重新研究 PCB 一样，这一次，在 1992 年的 4 月，我们请金布罗博士承担这个使命。

在公司内部，我们的 PCB 工作由史蒂夫·拉姆齐（Steve Ramsey）负责。拉姆

齐曾经是司法部环境执法部门的负责人，现在负责 GE 的环境和安全工作。他和 GE 的一位科学家史蒂夫·汉密尔顿（Steve Hamilton）博士知道，批评家们对 GE 资助的研究还抱有怀疑态度。于是他们成立了一个咨询委员会，对金布罗项目和其他研究进行平行审查。该委员会由美国政府和学术研究人员组成，由国家癌症学院的前任院长阿瑟·厄普顿（Arthur Upton）博士领导。

金布罗研究了 1946~1977 年期间在哈得孙瀑布和爱德华堡的两家 GE 生产厂工作的几乎所有雇员。我们聘请了私人侦探，通过工资记录和过去的电话号码簿对其中的一些工人进行跟踪调查，还检查了死亡证明书。调查研究涉及的去和现在的员工总数约 7 705 人。

1999 年，金布罗博士提交了一份惊人的报告。因各种癌症而死亡的 GE 工厂员工比率相等于或远低于总人口和当地人口的相应死亡率。

在做出最后决定之前，作为对金布罗研究工作的审查，环境保护署请南加利福尼亚大学诺里斯综合癌症中心的一位流行病学家发表意见。在他写给

环境保护署风

险方法组负责人的信中，托马斯·麦克（Thomas Mack）博士是这么说的：“我发

现金布罗的报告结构组织得很好，分析很恰当，解释得也很不错。跟踪调查工作是

完整的……我的结论是，报告中的总结是合理的。我认为，降低 PCB 的优先级别是

适宜的。”

我们是在一次根据“信息自由”法提出请求后，从环境保护署文件档案中才知

道麦克的观点的。他的最后一句话表露了他的心迹：“我相信这对你不是十分有用，

但是，我只能做到这些。”

我怀疑，如果我们没有运用法律手段从环境保护署那里把这封信挖出来的话，

它是否能够重见天日。

在这场旷日持久的辩论中，GE 被描述成自哈得孙瀑布和爱德华堡生产厂向哈得

孙河“倾倒”PCB 的不负责任的大公司。

事实是，我们从来没有“倾倒”过 PCB。PCB 的应用是由消防和建筑规范决定

的，因为 PCB 解决了长期存在于电气设备中的问题。过去使用的绝

缘材料容易失火，
可能会引起爆炸，而 PCB 被认为是一种救命的化学物质。纽约州批准了我们的 PCB
排放，并因此签发了许可证。

我们的批评家们在把 PCB 用做攻击的靶子时，又是怎么说我们的呢？

首先，他们说 GE 的“超级基金”场地比任何其他公司都要多(1980 年，国会通过了一项法律，要处理过去存放垃圾的场地。该法律被称为超级基金法案)。言下
之意是，我们做错了什么事。这种场地我们的确有很多，确切地说是 85 处。但是，
这个数字代表的是我们悠久的历史 and 庞大的规模。GE 创建于 1892 年，
我们拥有的工
厂和工厂坐落的城市数量比世界上任何一家公司都要多。我们像大多数其他公司一
样，合法地处理我们的垃圾，需要时均获得了政府的许可。
能屈能伸(6)

在大多数超级基金场地，GE 的责任低于 5%，剩余的责任属于其他几十个机构，
包括城市、其他公司和垃圾运输公司。GE 认真地担负起了自己在这些场地的责任。

在过去的 10 年当中，我们花费了将近 10 亿美元来清理垃圾。

批评我们有这些场地，就好比批评某人长了白发。白发与秉性毫无关系，它说明的只是年龄问题。

另一种常见的指责是说我们在向超级基金法案提出质疑，以便逃脱清理的责任。

是的，我们的确曾经对这项法案的一部分提出过质疑，然而美国人似乎习惯于进出法庭，无论是交通违章还是谋杀案件。

但是，当环境保护署颁布超级基金法案时，事情却不是那样。根据法律，我们实际上只有一个选择：依法行事，否则就将付出 3 倍的代价和每日的罚款。法律授予环境保护署无限制颁布法令的权力。你在被勒令做工作的时候并没有什么听证的机会；你的听证机会要等到许多年之后，而且届时还要看环境保护署是否告诉你工作已经完成了。

这是一种“先斩后辩”型法律。

我们认为那是错误的。我是一名化学工程师，不是宪事律师，但是，我无法理解根据我们的宪法该法律怎么会成立，因为它剥夺了你要求适当程序

的权利。环境保

护署的河道疏浚提案就是利用了这个法律。

如今，环境保护署说哈得孙河可以安全地游泳、划船、趟水玩耍并用做饮用水

水源，秃鹰和其他野生动物在哈得孙河谷大量栖息。政府的疏浚提案依据的是一项

疯狂的风险检测：

如果一个人连续 40 年每星期吃半磅鱼，那么这个人患癌症的机会将增加千分之

一。换句话说，你要是一年吃 52 餐并吃上 40 年，几率的增长幅度也不过是千分之一。

我们为什么不理智地得出结论说，这个风险实际上略低于我们的呼吸？

我们不用理会哈得孙河鱼被禁止食用 20 年这个事实，也不去理会从 1977 年以来

河水和鱼身上的 PCB 含量已经下降了 90% 的说法；20 多项研究—其中大多数完全独

立于 GE 之外，均表明 PCB 与癌症之间没有关联。到了最后，我们现在同样接触 PCB

的情况下，在老鼠身上发生的事不会发生在人类身上。现在，鱼身上的 PCB 含量水

平已经下降到百万分之三至百万分之八，而食品与药物管理局说鱼类

市场的安全标准是百万分之二。

请设想一下环境保护署议案的工程规模。他们提议从哈得孙河清除 80 亿磅淤泥，以获取大约 10 万磅的 PCB 。为此，疏浚工程每年需要 6 个月的时间，每星期 6 天，每天 24 小时连续工作，需要大约 50 艘船日夜在河里忙碌，同时需要数英里的管道来输送 PCB 。

环境保护署建议沿河建设工厂烘干淤泥，然后用成千上万辆卡车和有轨机动车运走。淤泥清出之后，环境保护署的提案建议将 20 亿磅砂石填回到河里。潜水员要重新种植因疏浚工程而毁坏的 100 万株水生植物。

所有这些都完成之后，疏浚工程还是不能从哈得孙河清除 PCB 。填埋的 PCB 会流入河的下游，需要进行二次处理。

想像一下某人提出一项从哈得孙河清除任何东西的商业计划。要挖开河岸，要破坏生态系统，要砍伐树木以便拓宽穿过农场和院落的道路，方便运走他们想清理的东西。

那将是个环境灾难。

为什么有人要拿哈得孙河开刀呢？环境保护署自己在 1984 年就否决了疏浚计划，声称会毁灭生态系统。从那以后，什么都没有发生变化，除了政治以及鱼身上的 PCB 含量减少了 90% 这个事实。

GE 在研究、调查和清理方面已经花费了两亿多美元，从老设施中排放的 PCB 已经从每天 5 磅（2.27 千克）减少到每天 3 盎司（约 0.085 千克）。我们相信现在已经拥有了相关技术，可以将每天的渗漏减少到零。通过源头控制，外加河里的自然沉淀作用，鱼身上的 PCB 含量能够减少到疏浚工程可能得到的水平，而且不需要二次处理，也不需要破坏哈得孙河。

环境保护署提案令人疑惑不解的是，没有分析是否有破坏性较小的替代方案。

这不是钱的问题。只要能将事情做对，我们愿意付出任何数目的资金。

为了将情况告诉给哈得孙河上游的人们，并解释我们为什么反对疏浚工程，我们花费了 1 000 多万美元开展了一场信息运动。此举也引起了争议。

关于该运动中

所发布的信息，人们并没有什么异议。活动家们认为我们应当保持沉默，让做什么就做什么。

在披露事实方面，我们取得了一些进展。民意测验表明，从华盛顿到达奇斯县的哈得孙河上游的人们反对环境保护署疏浚提案的比率为 3 比 1；哈得孙河上游反对疏浚工程的当地政府和机构超过 60%。环境保护署在做出最后决定以前，应当听一听受他们议案影响最大的人们的意见。

不幸的是，这个问题已经不再是有关 PCB、人类健康和科学的问题，不是关于怎么做才对哈得孙河最有利，而是一个政治问题，是一个要惩罚一家成功公司的问题。

你有没有反过来想一下，如果是我们认为 PCB 对人类有害，那么我和我的同事们会不会采取这种立场呢？绝对不会！

没有什么比公司的诚信更重要的了，这是任何机构最为重要的价值观念。它不仅意味着人们必须遵守法律的条文和精神，还意味着要做正确的事情，并为你认为

是正确的事情而斗争。

在 PCB 问题上，我们自己已经确信 PCB 对我们的员工或邻居们没有危害。我们已经花费了数亿美元的资金，运用最好的科学手段，以最能够满足生态要求的方式清理我们的场地和哈得孙河，而且我们还会继续投入一切必要的资金。

自从那一天我看到我母亲因富兰克林·罗斯福的死而哭泣的场面后，我又见识了许多。是的，我已经成为一个怀疑论者，但愿还不是对政府的悲观论者。只有诚实正直且拥有为正确的事情而斗争的实力的公司，才能跟政府较量得起。

幸运的是，我们既正直，又拥有那种实力。

全球化(1)

如果你喜欢商业，你就一定喜欢 GE。

如果你喜欢创意，你就一定喜欢 GE。

在这个地方，各种创意和想法都可以在 20 多个不同的业务部门、30 多万名员工之中畅通无阻地自由流动。

无边界行为方式导致创意可以来自任何地方。我们在一系列经营会议中规范了

自己的自由联想的风格，让各种会议密切地融合在一起。我们可能在召开 C 类会议，
审查动力系统的经理们的业绩表现，而这时可能有人出主意说要从匈牙利挖掘人才。

另一天我们会讨论医疗设备领域的问题，交流匈牙利最近的权力变化情况。不知不觉之中，人们谈及了东欧最近出现的一些新动向。会议内容没有局限，有时充满了幽默气氛，形式上也是无拘无束，效果很显著。最好的做法和最好的人才总是从各个部门中涌现出来，推动着我们的业务发展。结果，这种无边界行为方式为我们创造了一种不断学习的“社会结构”。

在 20 世纪 90 年代，我们主要追寻的是四大理念：全球化、服务、六西格玛和电子商务。

每一种理念都源自某个小小的想法；而一旦进入了运作系统，这种想法就像种子一般获得了成长的机会。我们的四大理念现在都已经“茁壮成长”，为我们在过去的 10 年中获得的飞速增长起到了巨大的作用。

这可不是“嘴上功夫”。

在 GE，我们对理念的定义是，必须能够抓住所有人——规模大、

范围广、普及性

强，对公司能够产生重大影响。一种理念应当有长久的生命力，能够改变公司的基

础构架。不论理念来自哪里，我从来都是拉拉队队长。我总是热情洋溢地追随着每

一种理念，几乎狂热到了发疯的地步。

理念可以来自任何地方，而且无所不在。全球化理念的发展受益于保罗·弗雷

斯科的情有独钟。产品服务理念的迅速发展源自克罗顿维尔的一堂课，课上建议我

们更广泛地界定我们的市场，以便加快增长的步伐。六西格玛的理念原是 1995 年一

次员工调查时的突发奇想。我们的员工虽然认为我们的质量还是不错的，但是他们

相信还可以提高许多。而电子商务的理念姗姗来迟，引人争议，但是它的到来，只

是因为我们不能忽略之。我们曾经投身于一场变革，结果糊里糊涂地陷了进去。我

们信任我们的运作系统所教给我们的一切。

为了使这些理念取得成效，我们需要从上层就投入全部的热情。除了热情之外，

还要有强大的活力。我们不仅为每一种理念投入了最好的人才，还培

训他们、评估

他们并宣扬他们的成绩。归根到底，每一种理念都应当能使人得到发展并提高经济效益。

每一个企业的领导人都必须是吹鼓手，谨小慎微和基于理性的支持是无济于事

的。他们必须确保我们投入了最佳选手来负责每一种理念。我们要确保回报一加薪、

赠送股票期权以及认可在公司的角色，且必须十分诱人。

要看一个组织是否重视某种理念，只要注意观察他们安排的领导班子即可。在

这一点上，GE 的六西格玛获得的成功就是最好的验证。如果我们没有安排最好、最

聪明的人才，它可能只是被理解为一个“质量计划”。

我们在所有的会议上都强调我们的理念，无论是 1 月在博卡召开的会议、季度

性会议、4 月的人力资源评估会、7 月的策划会议，或是 10 月的公司官员会议，以

及 11 月的经营策划会议。

战鼓声声，我们在不断跟踪进展情况。

我们采用年度员工调查的方式，来了解这些理念在公司里扎下了多深的根。1995

年，我们开始在 1 500 名员工（如今是 1.6 万名）中进行不记名民

意测验。我们用

这种调查来帮助校正我们的方向，并且用做言者无罪的探测器。调查的题目都是直

接关于那些理念的一我们的信息是否已经传达到位。

比如，我们在 1995 年启动六西格玛时，就询问员工们是否同意这句表述：“本

企业采取的措施清楚地表明了质量是重中之重。”在我们的 700 名高级管理者当中，

大约有 19% 的人表示不同意；到 2000 年，这个数字下降到了 8%。1995 年，3 000 名

基层经理中有 25% 表示不同意；5 年之后，这个数字下降到了 9%。

理念的成功在于重视程度和真情的承诺。战鼓声不能停止，每一个领导层的动

作都必须表明对理念的完全承诺。

理念的作用出现在了它应当出现的地方——经营业绩。从 1995~2000 年，我们的

营业增长率翻了一番，而我们的经营利润从 1995 年的 14.4% 上升到了 2000 年的 18.9%。

GE 从来就是一家全球性的贸易公司。

早在 19 世纪末，托马斯·爱迪生就在伦敦的霍尔邦高架桥安装了电力照明系统，

规模达 3 000 只灯泡。世纪之交，GE 在日本建造了最大的发电厂。

公司一些早期的

CEO 们用一两个月的时间乘船去欧洲和亚洲寻找商机。

我很早就开始了全球化步伐。

20 世纪 60 年代中期，我和鲁本·加托夫成立了两家塑料领域的合资企业，其中

一家是与日本的三井石化（Mitsui Petrochemical）合作，一家是与荷兰的化学和

纤维公司 AKU 合作。三井和 AKU 都是大型化工公司，我们那小小的特殊塑料制品项

目看来不能引起它们的关注。我们已经被拴进了长期协议里，必须设法脱身。

全球化(2)

我永远都忘不了我与三井的最后谈判。我和塑料制品公司销售负责人汤姆·菲

茨杰拉德与三井的官员们一起在东京的大仓饭店共进午餐。我们脱了鞋，坐在地板

上。在经过了一两天的谈判以后，我已经起草了两份意向书，打算彻底改变我们的

关系。一份是在象征性地支付一些款项之后彻底分手的方案，另一份是三井继续留

在交易中并逐渐退出的方案。

午餐期间，三井公司明确表示跟我们一样很希望退出。我高兴极

了，我期望着

能够进行

谈判，就立即将那份“留在交易中”的文件递交给他们。等我看了我手里的那份文件后，我才意识到我拿错了文件。

我叫了出来：“噢，天哪，有个拼写错误。”

我把文件夺回来，从我的公文包里取出了那份结束交易的意向书。他们签了字，从此我们可以自由地在日本另外寻找合作伙伴了。汤姆一定无数次地讲述过这个故事，以表明他的老板多么愚蠢。

我们也从 AKU 的交易中退了出来，这次我没有搞砸。当时 AKU 已经建设了一个试验工厂，打算生产 PP0，并且已经为该项目投入了 2 000 万~3 000 万美元的资金。他们对 PP0 的主要兴趣是要把它用做一种纤维。当产出的聚合物无法用于那种用途时，他们便没有了兴趣。

但是，他们的副董事长与我在他的安海姆办公室见面时，表示希望得到几百万美元来终止合资企业，以便部分冲抵他们已经发生的亏损。我告诉他，如果要经过

GE 的官僚程序的话，我需要数月的时间，而且届时能否得到批准还是个未知数。但

是，我说我有权决定 50 万美元以下的款项，可以立即给他付款。他接受了。于是我们在欧洲成立了我们自己的全资公司。

在日本，我们知道我们需要销售渠道，因此我们希望找一家相对小一些的合伙

人。在调查了几家公司之后，我们选择了成濑公司（Nagase & Co. ），当时该公司

主要是经销柯达胶卷。我和成濑家族的负责人达成了协议，将产品和技术投入了合

股企业。他们投入的是他们所拥有的有关日本复杂的经销市场的知识。我们一起投

资于当地工厂，为日本市场生产混合塑料制品。如今，它已经成为我们在亚洲的塑

料制品业务的中心。我们将这个模式应用到 20 世纪 70 年代末与横河的一家仪器公司

横河正造（Shozo Yokogawa）合作的医药系统交易中。

这些商务关系及其背后的交易如今已经经过了 25 年多的时间，即使在现实改变了的情形下，生意还是那么红火。GE 可能看上去非常大，但是它是由许许多多的小

业务组成的。我们与成濑和横河交易的成功坚定了我们的想法，即最成功的伙伴关

系是与小型公司打交道，因为项目对于他们的经营来说是至关重要的。而无论何时

出现了需要解决的问题，我们的人都能接触到最上层，不需要经过大量的官僚手续。

我记得自己曾经因为日本人需要那么长的时间来做出一个决定而灰心丧气。然

而，一旦他们做出了决定，你甚至可以放心地把自己的房子押上去。在 35 年多的时

间里，我在日本几乎所有的商务关系最后都发展成为牢固的个人友谊。

我当上了 CEO 以后，头几年我做的美国以外的生意只有寥寥的一两笔，每年只

到欧洲和亚洲访问一次，检查业务情况。我们早期的项目之一是 1986 年与日本的 Fanuc

（富士通自动数控）合资的，该项目与横川和成濑的合伙关系非常相似。我一直非

常崇敬 Fanuc 和它的首脑正卫门稻叶（Seiuemon Inaba）博士。他们无疑是机床数

字化控制领域的市场领袖，而我们正努力要做一个工厂自动化项目。

销售“未来工

厂”理念的业务 GE 一直开展不起来。“是要自动化？还是要移民？或者消失？”我们有这样的口号，但是却没有做什么生意。我们所有的只是美国的销售渠道和少数几种好产品。

我让当时负责 GE 日本的查克·皮珀（Chuck Pieper）拜访一下正卫门博士，看看我们两家公司之间有什么可以一起做的。查克拜访了 Fanuc 数次，为我在 1985 年 11 月与正卫门博士在纽约的会谈奠定了基础。

我们两人一拍即合，我们的销售渠道和 Fanuc 的产品技术将结成一段美好的“姻缘”。在经过了轮会谈之后，我们达成了全球性的交易，交易总值为两亿美元，这是我们在 20 世纪 80 年代最大的一笔国际交易。和成濑、横河一样，Fanuc 和正卫门博士成为我们伟大的合作人，我们的五五开合资公司蒸蒸日上，挽救了我们的“未来工厂”理念。

实际上，我在 80 年代的前期并没有把自己的工作重点放在公司的全球化发展方面。我还解散了一个独立的国际部，并且明确要求各企业的 CEO 负

责自己的国际业

务。那个国际部有点像个记分员和帮手。

我一直认为所谓全球化公司是不存在的：公司是无法全球化的，公司的业务则可以。我无数次地在自己的各种讲话中明确表示，各个业务口的 CEO 们都要负责他们自己的业务全球化工作。

20 世纪 80 年代早期，GE 惟一真正的国际化业务是塑料制品和医疗设备系统。GE 金融服务集团过去只是在美国进行过金融投资。我们的其他业务都或多或少地有全球性销售业务，其中两项业务——飞机引擎和动力系统，规模较大。但是，这些基本上都属于出口业务，相关设施无一例外都在美国。70 年代，GE 与法国国营飞机发动机研究和制造公司（Sneema）成立了一个合资企业，其业务范围是飞机引擎，服务于最普及的商业飞机——波音 737 飞机。

真正使我们启动这方面业务的是保罗·弗雷斯科。1986 年，他被任命为国际业务高级副总裁，总部设在伦敦，地位与所有的业务领导相同，只是没有经营职责。保

罗代表着我们的国际业务。他个子很高，相貌英俊，文质彬彬，且一副迷人的模样，
是全世界都熟知的人物。他是个律师，意大利后裔，1962 年加入 GE，
一直负责着过
去的国际部。他当过欧洲、中东和非洲分部的副总裁，也是公司里最好的谈判家之一。

保罗成了“全球化先生”，是我们所有全球化活动的鼻祖。他每天早晨一起床，
就思考着如何让公司在美国之外发展壮大。在每一次会议上，他都要怂恿他的同事
们做全球化扩张计划。有时候，他显得非常絮叨，总是缠着各个 CEO，
要了解他们
的国际业务的细节，总是催促人们去做更多的交易，以使公司真正走向全球。他是
个不知疲倦的全球化人物，在任何时区都感觉很舒服，且至少每个月要出国一次。

全球化(3)

15 年来，我都和他一起在全世界旅行。我们每年都要出国 3 次，
每次一两个星期。我们在一起度过愉快的时光，而且在大多数旅行中，我们都带上妻子。我们 4
个人亲密得如同一家人。幸运的是，我们的妻子成了最好的朋友。当

我们在建立商

务关系、进行业务谈判的时候，她们总是出去探索我们所访问国家的风景和文化。

如果说全球化业务有哪一年是突破口的话，那应该就是 1989 年。一开始是英国

的 GEC 有限公司董事长阿诺德·温斯托克（Arnold Weinstock）先生打来一个电话。

GEC 跟我们注册的公司名完全一样，虽然我们两家从来没有任何联系。直到 2000 年，

他们把自己的名字改为马可尼（Marconi）后，我们才能够购买 GE 这个名字的所有

权利。

温斯托克给我打电话是因为他的公司正面临敌意接管的危险，想看看我们是否

能够给予帮助。于是，我和保罗、丹尼斯·戴默曼、本·海涅曼前往伦敦与英国的

GEC 有限公司见面。温斯托克所说的接管企图已经成为头条新闻，一些财经记者在

跟踪着我们的一举一动。就在我们即将成交时，我们中断了谈判，回到我们的伦敦

办公室，而他们则仔细地研究我们的提议。我们达成一致意见，即温斯托克与我联

系时用我们副董事长埃德·胡德这个名字做暗语。

他打过数次电话，但办公室的一个助理反复告诉他我们正在开会，会后再给他回电话。温斯托克最后找到了保罗的秘书林。她知道埃德·胡德是谁，但还是走进会议室说：“我想是一个记者来的电话，他声称自己是埃德·胡德。他的英国口音很重。”

“噢，不是，”我说，“我忘了告诉别人，温斯托克会用埃德·胡德的名字做暗号。”

可能在温斯托克看来，我们是在做“冷处理”。

如此并没有什么帮助。他自己也是一个冷静的客户，与我见到的所有人一样聪明机智、诡计多端。从某种意义上说，他是个两面人。在办公室外，他是个了不起的演说家，充满了魅力和风度。他把自己的赛马与女王的纯种马拴在一个马厩里。他的几个家富丽堂皇，摆满各种了不起的艺术品，还有个美丽的妻子。他是个热情大方的主人。

而在他那简陋的办公室里，他是个典型的“抠门会计”。GEC 的

伦敦总部办公

室充分体现了他那吝啬的作风。光线暗淡，家具稀少，走廊狭窄得必须侧着身才能

从敞开的办公室大门边通过。

盥洗室的入口设在敞开式楼梯的狭小平台上。如果你排队进盥洗室，你永远有

可能会被里面出来的人撞下两截楼梯。

身穿吊带裤、坐在吊灯正下方的温斯托克是一副令人恐惧的模样。他常常从眼

镜上方凝视对方，俯身在一大堆财务账册中。他用彩色铅笔在账册上做着力号，并

在低于期望值的数字上画上圆圈。

尽管他是个非常复杂的人，我发现他从总体上看非常迷人。

我们的谈判最终于 1989 年 4 月导致产生了一系列合资企业，我们并购了 GEC 的

医疗设备系统、电器、动力系统和配电的业务。我们的协议使 GE 拥有了一个很好的

工业型企业，在动力领域站稳了脚，从而进入了欧洲燃气轮机业务。

我们还拥有

了 GEC 电器生意 50% 的股份。

那一年的晚些时候，保罗帮助我们稳稳地买下了匈牙利最大、最古老的企业之

一通斯拉姆（Tungsram）的大部分权益。我们一直想在奥地利找个地方，打算在匈牙利边境地区建一个照明厂，这时我们发现通斯拉姆可能要出售。即使在计划经济体制下，这家公司也很有名望，拥有许多技术。它是最大的照明公司之一，仅次于飞利浦（Philips）、西门子和我们。

保罗带着一小队人马到了匈牙利，开始与对方谈判。他在谈判桌上度过了一天之后，晚上就会从他在布达佩斯下榻的希尔顿饭店给我打电话，向我做详细汇报。

谈判进行了没多久，保罗注意到一些奇怪的反应。他的谈判对手似乎开始对他与我在电话中私下谈过的事情做出了反应。

保罗向我透露说，他相信匈牙利人在监听我们的谈话。于是我们开始说些疯狂的内容，看看第二天的谈判桌上有没有反应。不出所料，对方的确有所反应。于是，我和保罗开始用电话来设计第二天的谈判。他告诉我对方要求我们出 3 亿美元购买大股东期权。

“听着，明天，如果他们要你花 1 亿美元以上的话，我要你立

刻离开谈判室。”

第二天，保罗发现他们对价格表现得比较实际了一些。一旦我们需要打保密电话时，就会安排一名 GE 主管坐火车越过边境去维也纳，或者用美国使馆的隔音电话厅。而在其他时候，我们就用饭店的电话“玩游戏”。最后，大家都没有受到伤害。

我们达成了交易，用 1.5 亿美元购买了通斯拉姆 51% 的股权，剩余部分到 5 年之后付清。午夜时分，保罗用伏特加同对方一起祝贺成交。

第二天，柏林墙被拆除了。我们在不了解这个背景的情况下，在东欧谈成了第一笔大买卖。自从托马斯·爱迪生给了我们电灯泡业务以来，照明几乎完全成了美国人的生意。通斯拉姆交易以及我们在 1991 年收购的英国索恩照明（Thorn Lighting）的大股东权益，使 GE 成为世界上最大的电灯泡制造商，在西欧的市场份额超过了 15%。

那年，另一件难忘的全球化事件是我在 1989 年 9 月底到印度的一次旅行。保罗第一次把我拖到了那里，而我立即发现自己非常喜欢那里的人民。保罗在那里已经

与一位印度知名的房地产企业家辛格（K. P. Singh ）建立了强有力的关系。

辛格是真正意义上的印度大使。他个子高高的，穿着整洁，仪态高雅，是个标准的绅士。他为我们安排了连续 4 天的直截了当的商务会议和晚上的庆祝活动。

我们在德里与商界和政府领导人—包括总理拉吉夫·甘地(Rajiv Gandhi)，进行了一整天的会谈之后，又度过了一个令人终生难忘的夜晚。他邀请所有有名望的人到他自家大院里参加了一场巨型晚会。有两个乐队在弹奏音乐，而数百名宾客同时欣赏着撒满花瓣的池塘和来自世界各国的美食佳肴。

这是何等的欢迎场面！

我们又进行了两天的商务会谈。在这次旅行中，我们计划选择一家高科技合作伙伴，帮助我们开发医疗系统的低成本的低级产品。与 Fanuc 合作并启动了早期日本生意的查克·皮珀当时已经被提升为 GE 亚洲医疗系统的负责人。他已经进行了大量筛选，最后剩下两位候选人。他将他们带到德里的一家饭店与我们见面。这两位

都是印度成功的企业家：一个锋芒毕露，另一个含蓄内敛。

我和保罗喜欢锋芒毕露的家伙所做的方案。在此人结束了充满激情的展示之后，

那个比较安静的阿齐姆·普莱姆吉（Azim Premji）进来做了一个深思熟虑后的介

绍，解释了为什么他的公司威普罗（Wipro）适合与GE合伙。查克相信普莱姆吉对

我们更合适。参加了我们所有会议的辛格持中立态度，他认为两家都非常不错。

我们离开以后，查克给威普罗做了书面答复。我和保罗同意收回自己的意见，

支持查克与普莱姆吉成立五五开的合资企业。这家医疗设备企业办得很兴旺，而威

普罗进而大幅度扩大其软件能力，使之成为印度高科技行业的招牌。

普莱姆吉身家

数十亿美元，成为世界上最富有的商人之一。

我们在印度的最后一天，辛格已经安排我们参观泰姬·马哈尔陵。头天晚上，

我们飞往斋浦尔。虽然我们认为在印度的第一个晚上非常特别，可是我们还什么都

没有看到呢。

辛格已经打算尽自己的最大努力招待我们了。披红戴绿的骑士在

大象和马上迎

接我们进入饭店—那是大君以前的宫殿。鲜花将饭店的整个前花园点缀成 GE 徽标。

在斋浦尔的那个晚上，大君在自己的宫殿举办了晚宴。晚宴结束后，又为我们特别安排了我一生中见到的最大的一次焰火表演。我们沿着蜿蜒的走道，一直走到屋顶，坐在巨大的蒲团和漂亮的老式地毯上。

我有点坐卧不安了：这实在是一种“皇室待遇”。他们的确希望 GE 能够热爱印度、投资于印度，并为我们开了所有的绿灯。

第二天，当我们的车驶向泰姬陵时，我被强烈的反差惊呆了：肮脏不堪的街道上到处都是牲畜。泰姬陵完全超出了我的想像。那是一座气势磅礴的建筑，在阳光的照耀下呈现出灿烂炫目的粉红色，而在这个辉煌的建筑物的后面，隔江相望的是巨大的卫星通讯雷达—古老的建筑现代化的设施交融在同一幅画面里，抬头眺望之际尽收眼底。

辛格和他的朋友们的努力奏效了。他们向我们展示了我们热爱的印度和印度人

民。在那里，我们看到了各种机会。旅行归来，我成了印度的吹鼓手。

在下个月的年度公司官员会议上，我把印度描绘成一个值得押宝的伟大国家。

我希望在印度那个地方下赌注，是因为那里有强有力的法律体系、潜在的市场以及

具有出色技能的巨大的人口。

在我的眼里，印度是一个巨大的市场，在其 8 亿人口中，1 亿以上的中产阶级

正在迅速发展。印度人民受过高质量教育，也都说英语，而且这个国家有许许多多

的企业家正努力摆脱官僚政府的沉重桎梏。

印度从知识的角度说是个非常发达的国家，但是基础设施极其落后。我认为，

政府部门将致力于解决基础设施问题，并因此减少一些繁文缛节。

我完全错了。我们试图在那里建设照明和电器公司，但是进展不下去；动力发

电项目总是断断续续；金融服务和塑料制品业务马马虎虎，只有医疗系统红火起来。

全球化(4)

我同时又是完全正确的。印度的真正优势体现在其广泛的聪明才智和人民高涨

的热情。我们在那里找到了科学技术、工程设计和行政管理方面的出

色人才，而这

些人才至今仍然服务于 GE 的几乎所有公司中。

90 年代初期，我们将最好的人才投入到全球化工作中，通过收购和建立联盟关

系继续推动着全球化发展的车轮。1991 年年底，我们采取了两个重要步骤。我们任

命我们最好的一名企业 CEO——吉姆·麦克纳尼（Jim McNerney）承担起新设立的职

位：GE 亚洲区总裁。吉姆到那里不是去经营任何企业，而是去促进该地区的发展，

向企业领导人们展示该地区的潜力。他的全部工作就是寻找交易机会、建立商务关

系、努力成为亚洲的吹鼓手。他是个说服力很强的家伙，具有不凡的影响力。

吉姆在 GE 亚洲分部上任 8 个月之后，我们又将在谢内克塔迪负责我们动力发电

企业销售和市场营销工作的德尔·威廉森（Del Williamson）派到中国香港，负责

全球销售工作。将销售中心转移到香港是合乎逻辑的，因为在美国，已经没有人再

来买发电厂了。商业机会在亚洲，而从心理上说，看到像德尔这样的高级人物在

“远离谢内克塔迪故乡”的地方从事高层经营管理工作，这对于整个公司的意义也是巨大的。

这两个动作的象征意义震动了整个系统。我们突然听到人们说：“他们是动真格的，全球化真的动起来了。”数字说明了问题。我们的全球销售额从1987年

（当时我们任命保罗为高级副总裁）的90亿美元，亦即总收入的19%，上升到今天的530亿美元，占我们总收入的40%以上。

我们的全球化战略的另一个重要部分是“与众不同”。我们把自己的大部分精力放在正在变革或他人并不看好的地区。我们认为，在那些地区能够产生最好的风险回报。

20世纪90年代初期至中期，欧洲在走下坡路时，我们看到了许多机会，尤其在金融服务领域。在90年代中期，墨西哥比索贬值，经济处于混乱状态，我们在那里收购和成立的合资企业数量超过了20家，大幅度扩大了我们的生产基地。90年代末期，我们将金融服务业务转移到了长期排斥外国投资的日本。这些都

是投机性的转

移，但不是传统意义上的投机。我们到当地建立企业是为了长期的利益。

1994 年，我们在法国收购的 CGR 、在匈牙利收购的通斯拉姆和在意大利收购的新皮尼奥内（Nuovo Pignone ）都是政府经营的亏损或微利状态中的企业，这些企业给了我们新的渠道或好的技术，有助于我们将医疗、照明和动力系统业务全球化。

GE 金融服务集团从 90 年代初期就开始了全球化的扩张活动。它的重点在欧洲，收购的是保险和金融公司。自从 1994 年加里·温特聘用了伦敦的克里斯托弗·麦肯齐以后，业务活动开始大量上升。在加里的大力支持下，克里斯托弗开展了在欧洲大举扩张的业务活动。在 90 年代末，加里在日本领导了类似的工作。从 1994~2000 年，GE 金融服务集团收购的 1 610 亿美元的资产中，890 亿美元在美国之外的地区。GE 金融服务的全球化活动起步并不早，但是一旦启动了之后，它的确是全力以赴。

我们没有“一夜暴富”的案例。汤姆森医疗设备交易至少用了

10 年的时间才见

效，而收购通斯拉姆也是如此。但是，最令我们感到欣慰的成就之一是收购了三家

政府拥有的公司—CGR、新皮尼奥内和通斯拉姆，并将它们改造成生机勃勃的盈利机构。

也有一些思路没有“淘出金子”。我们在选择一家公司要进入中国市场时，首

先从照明业务开始。我们认为我们的全球性竞争对手应当在中国，结果，中国几乎

所有的市长都在成立灯泡工厂。到了今天，中国共有 2 000 多家灯泡制造商。

并非我们着手的所有全球化交易都走向了成功，有些还给我们留下了惨痛的教

训。我只记得有一次，也许是两次，信任和诚实正直被抛弃了。最糟糕的一次是 1988

年，我和保罗到荷兰的艾恩德霍芬，与飞利浦公司的 CEO 会谈。我们已经听说他有

兴趣卖掉公司的电器业务。如果那笔买卖成交，我们在欧洲的电器市场就拥有了强

大的地位。

他是在 20 世纪 80 年代中期当上飞利浦 CEO 的，对于如何改革

他的公司有一些大胆的设想。一天晚上，他在飞利浦大楼的工作晚餐上告诉我们，他打算卖掉他的主要电器公司——飞利浦在这个领域是欧洲的第二大公司，并且在考虑卖掉飞利浦的医疗设备业务。他甚至不知道自己是否想继续留在照明领域，尽管这个荷兰公司是我们在电灯泡业务领域最大的竞争对手。

他喜欢半导体和电子消费品。

晚餐结束后，我们冒雨赶往机场。路上，我对弗雷斯科说：“你有没有在一个房间里同时听到过从两个完全不同的角度谈论同样的业务？我们两人不可能都对，我们有一人最后会火烧屁股的。”

那天的会谈之后，我们开始谈判飞利浦的电器业务。那个 CEO 安排他的总裁与保罗谈判。经过几个星期的努力后，我们就价格问题达成了一致，便认为可以成交了。

这时，令人震惊的变故发生了。

在他们握手后的第二天，那位总裁带来了惊人的消息：“对不起，保罗，我们打算和惠尔浦（Whirlpool）合作。”

我给那个 CEO 拨通了电话。“这不公平。”我说。

他表示同意。“你把保罗派过来吧，我们这个星期内解决这个问题。”

当时正在意大利科尔蒂纳度假的保罗立刻离开妻子飞到了艾恩德霍芬。他用了星期四整天的时间就新交易进行谈判，同意为飞利浦的电器业务支付更多的资金。

到星期五中午，细

节问题也完成了。飞利浦方面叫保罗回自己的饭店去。

“我们下午 4 点之前过去，到时我们带去打印好的正式文件，就可以签字了，”

那位总裁说，“到时我们喝一杯香槟。”

大约 5 点左右，他出现在保罗的饭店时，抛出了第二枚炸弹。

“我很抱歉，我们要跟惠尔浦合作。他们又回来了，报的价比你们高。”

保罗简直不敢相信。当他在半夜时分给我打电话时，我被震怒了。飞利浦在一项交易上动摇一次已经够糟糕的了，第二次谈判是我在高层商务交易中所从来没有见过的。

所幸，在我担任 CEO 的 20 多年时间里，经手了成千上万次兼并、合伙和交易，

这种事情很少发生，而像艾恩德霍芬那次公然背信弃义的情况，也就是那么一次。

全球化的创意跟其他创意一样，由种子到枝繁叶茂，最后长成了一个花园。一

开始，我们从市场的角度考虑全球化问题，后来转为寻求产品和部件，最后又发展到挖掘各国知识资本的阶段。

以印度为例。我对这个国家的智力问题是非常乐观的，但是，这方面智力的应

用远远超出了我可能梦想到的地步。印度在软件开发、设计工作和基础研究方面的

科技人才是不可思议的。我们在 2000 年设立了一个 3 000 万美元的中央研发中心，

现在已经进入了第二阶段，到 2002 年完工时我们的投资将增加 3 倍。

它将是 GE 在全

世界最大的多领域研究设施，最终将雇用 3 000 名工程师和科学家。

目前，我们已

有 1 000 多人，包括 250 名博士。

印度拥有大量受过高等教育的人，可以很好地承担许多不同的工作。GE 金融服

务集团将它的客户服务中心搬到了德里，结果是轰动性的。比较起我们在美国和欧

洲的运作，我们在印度的全球客户服务中心质量更好，费用更低，数据采集率更高，

更易为客户所接受。GE 的所有工业企业都跟着 GE 金融服务集团到了那里。我们接受

了彼得·德鲁克的建议，将 GE 从美国“后院”搬到了印度“前厅”。

我们可以在印度聘请到的从事客户服务和数据采集工作的人才，是我们在美国不可能吸引过来的。在美国，客户呼叫中心的人才流动性太大，而在印度，这些是

人人垂青的工作。有些人考虑全球化会伤害发展中国家和这些国家的人民，我并不

这么认为。当你看见那些因为获得了这些工作机会生活水平明显提高而两眼发亮的

人们时，全球化给人的感觉从来没有那么好过。

最近这些年，随着更多的当地人才承担起领导工作，我们的全球化创意已经越

来越多地赋予公司国际性色彩。在开展全球化工作的初期，我们不得不雇用驻外美

国人。这些人对于我们起步时期获得的成功是至关重要的，但是，我们曾一度难以

摆脱这种“依赖”。

我们通过强制性大量减少美国“驻外人员”来加快 GE 的全球化

发展的步伐。通

过检查每月各企业减少驻外人员情况，我们获得了两大利益：首先，我们必须更快地提拔更多的当地人到关键的岗位上去；第二，推行这项政策的第一年，我们的费用就减少了 2 亿美元。如果我们派遣某个美国人到日本工作，付出的工资是 15 万美元的话，公司的总支出将超过 50 万美元。我经常提醒我们的公司领导人：“你是愿意用三四个聪明能干、又熟悉当地情况和语言的东京大学毕业生，还是找你在公司里的一个朋友呢？”

随着开展激动人心的升迁工作，我们的全球化步伐又前进了一大步，这表明我们的努力得到了回报。东京大学有一位 1975 届毕业生叫“富士”藤森良明（Yoshiaki Fujimori），1986 年参与了我们的业务开发工作。2001 年 5 月，藤森良明由亚洲医疗设备系统负责人的位置被提升为在匹兹菲尔德的 GE 塑料的总裁和 CEO。

他是领导 GE 全球化企业的第一个日本人——从 40 年前我在塑料制品企业起步至今，

已经走了这么远的路了。

电子商务(1)

因特网革命几乎与我擦肩而过，幸亏简让我对它产生了好感。许多年来，她一直通过网络和朋友们联系。晚上，在我研究文件加班工作时，她总是坐在我的对面，打开电脑，不停地打字。

简从 1997 年起就在网上进行股票交易，在网上掌握自己的账户情况。她做得非常好，于是我让她也替我关注我的股票。无论我们去什么地方，简的笔记本电脑总是跟着一起旅行。

每当她试图说服我也用笔记本电脑时，我总是拒绝，因为我认为我不会打字，用电脑没用。

“杰克，”她反对说，“连猴子都能学会打字。”

但是，到了 1998 年年末，我开始听见人们在上班时说起在网上采购圣诞商品。

最后，我认真对待起这个问题，在博卡会议上谈起圣诞假期时，说了因特网的重要性。那是一个开始，而因特网真正让我动心是 3 个月以后的事情。

1999 年 4 月，我和简在墨西哥的一个度假胜地庆祝我们的 10 周

年结婚纪念日。

这回，她可不像我在巴巴多斯那样浪漫。

简全神贯注地摆弄她的笔记本电脑。有一天下午，她告诉我网上的人们在谈论

GE 一只股票分割的可能性，以及我的接班人计划。她叫我过去看看 GE 在雅虎的公告

栏。我被人们对公司的一些说法迷住了。

“看看是可以的，”简笑着说，“可你永远不会回答。”

她哄我写了几封电子邮件，又带我看了几个网站。我一边享受假期，一边产生

了上网查看新闻以及人们对 GE 的最新评论的急迫念头。有一回，我甚至把简一人丢

在游泳池边，自己回到房间去上网。

20 分钟以后，她回来了，发现我正趴在她的电脑旁。

她知道我上瘾了。巴巴多斯又回来了。

我很晚才参加电子晚会，但是我一进去就大吃了一惊。我终于看到了这项新技

术能对 GE 产生什么样的影响。我不很肯定具体什么时候、用什么方式和内容，我只

知道我们必须大张旗鼓地进入这个领域。

在 90 年代后期的网络氛围中，每个人都在迅速地勾销一些大型的老公司，所有

的注意力都集中在某人又启动了某项因特网业务。我惟一不感冒的是一个时髦的论题——“旧经济对新经济”。人们只在因特网上买卖商品，正如人类 100 年前在马车上交易一样。惟一不同的是技术。

是的，这种新型的交易方式速度更快，更加全球化，对企业的影响很大。当我们意识到在因特网上建立商务网站并非像获得诺贝尔奖那样困难时，我们开始对因特网有了深入的了解。我们的交通运输领域向所有人展示了在网上开发一个拍卖网站既简单又花不了多少钱。

一旦我们认识到数字化的简单易行，那么有此认识的大公司们显然没有什么可以惧怕的，而且事实上它们只会得到进一步的发展。

我画了一张图，帮助我了解因特网及其对 GE 的影响。当时，对所有跟网络沾边的东西，人们都会如痴如醉。我在全公司的范围内都用这张图，并把它带到了投资领域。它引发了大量的对话，并有助于安慰那些担心自己要去玩昨日游戏的员工。

这张图还在向投资人保证，GE 有了一个必胜的游戏计划。

在网络公司的模式下，由于在因特网上的开发成本以及品牌广告、兑现承诺等方面的支出，费用会大幅度上升，而亏损的加剧与这些费用是成正比的。收支平衡点在哪里是模糊不清的，而且几乎永远取决于收入情况。

对于过去的大公司来说，惟一的额外支出是用于网络开发的。大公司已经有了强有力的品牌和系统来满足订货要求。由因特网产生的节支部分迅速体现出来。达到收支平衡所需要的时间更短，投资回报更加有把握，而收益一般并不依赖收入情况。

这张图罗列了 GE 相对于电子网络公司的优势。我们不需要提高广告费用；我们已经建立了品牌；我们不需要设立兑现承诺的机构或建设库房来运送货物；六西格玛已经到位，能够提高我们的运作效率；我们可以应用数字化的手段来突出优势，取消公司内的低附加值工作。每一个流程都能够得到改善，生产率可以得到提高。由这项技术产生的效率对于大公司而言是极其可观的。

通过电子商务，我们可以扩大我们的市场，找到新的客户。GE 的供货基地可以

变得更加全球化。我们在规模优势方面所做的技术投资体现了规模大实际上是有好处的。对于我来说，因特网世界的利润所在是：“旧经济”型公司在生产率和市场份额方面的收益抑制了“新经济”模式的增长机会。

有些持怀疑态度的人认为我们在 GE 已经不可能再提高效率了，他们常问我，在我们这只柠檬里还有没有可以榨出来的汁。网络给了我们一只全新的柠檬，一个柚子，甚至是一个西瓜——全都放在一个盘子里。

对于 GE 来说，通过数字化能够实现的“制造”部分的改善是我们的“秘密宝藏”。大公司都有一些“粗活”，比如在巨大的车间工作，生产成堆的纸张。通过数字化我们可以免去大量的此类粗活以及其他单调乏味的工作，从而提高许多公司的工作质量。2000 年，我们获得的收益为 1.5 亿美元。2001 年，预计即使投入了 6 亿美元的项目实施成本之后，我们从数字化“制造”部分所得到的节支金额仍将能够达到 10 亿美元。

在“销售”方面，有了因特网，我们能够进一步提高我们的服务。

我们可以更快地兑现承诺。新老客户无须多次拨打电话就可以收到所订货物的发运信息。发货人从此不再需要欺瞒客户说货物已经上路了。在结合六西格玛的情况下，因特网能够帮助我们为客户提供更好的服务。2000 年，我们在网上的销售收入达到 70 亿美元，2001 年预计在 140 亿~150 亿美元之间。

一旦融入了我们的运作系统，数字化便启动了。1999 年 1 月，在博卡的管理会议上，我要求我们的高级管理者仔细考虑一下，并在 6 月份的战略会议上提出他们的最佳电子商务计划。3 月份，我邀请电子商务方面的 4 位外部权威中的第一位参加了 CEC 会议。这 4 位嘉宾是：Trilogy Systems 公司的乔·利曼特（Joe Liemandt）、IBM 的卢·郭士纳（Lou Gerstner）、朗讯科技（Lucent Technologies）的里奇·麦金（Rich McGinn）和思科（Cisco）的约翰·钱伯斯（John Chambers）。

乔谈到的关于网络公司构成的威胁，着实让我们感到恐惧万分。卢关于网络以

及网络公司的职能的一些更加实际的观点，让我们的心神安定了一些。里奇描述了

目前还处在襁褓之中的因特网的状况，以及它最终会长成什么样子。

约翰向我们展

示了通过使用因特网来科学地规范我们的内部程序而产生的成本方面的最大益处。

乔·利曼特给我们“通了电”。我认识他时，他还是匹兹菲尔德的一个孩子。

他已故的父亲在我们开展塑料制品业务的早期就是我的战略规划人。

乔用非常肯定

的措辞描述说，外面有成千上万的年轻人在等着将我们“除名”。

他老实告诉我们：“你们是些又大又肥、麻木不仁的家伙，你们正坐在那里等死呢。”

他那毫不留情的预测正是我们需要用来激励公司的。我们把在不同办公楼里的

各个小组集合在一起，分析讨论各种因特网模式，以使我们能够像亚马逊（Amazon.com）

通过网络开展图书销售业务那样开展我们的事业。

我们用典型的变革热忱，指定这些小组为“摧毁你的企业.com”（destroyyourbusiness.com,

DYB）网络小组。DYB 小组的目标就是为我们现有企业确定一种新型的商务模式，

而不必受那些按照“旧路子”运作的企业的影响。

我上的第二堂因特网课是在 1999 年春天的一次商务旅行中。我在伦敦见到了负责消费品金融业务的 36 岁的 CEO。在我们检查业务时，他无意中提到他刚刚见过他的顾问。

我问他：“你的顾问？你为什么不给那些很有潜力的人才当当顾问？”

“不是的，不是那么回事，”他说，“我有个 23 岁的伙计，每星期都要花三四个小时教我如何使用因特网——那是我的顾问！”

我立刻对这个主意产生了浓厚的兴趣，尤其是那么年轻的小伙子还在用顾问。

第二天，我正在布达佩斯给一群匈牙利企业家做午餐演说，与往常一样，我认为自

己是在传授各种智慧。讲演结束后，有几个听众冲上前来，礼节性地表示“讲得太

好了”。接着，他们说：“你有一个伟大的想法是我们永远忘不了的。”我内心暗

暗失望，因为我的“雄辩的讲演”只剩下了一个想法。他们向我确认，我那关于顾

问的主意给了他们很大的启发。

我一回到美国，就立即要求我们最高职位的 50 名领导人去请因特网顾问，最好是 30 岁以内的。这些顾问大多数比我们小一半以上，他们每星期跟我们这些“原始人”工作三四个小时。我请了两个顾问，我的正式顾问是在 GE 的公共关系部工作的帕姆·威克姆（Pam Wickham）。她在建设 GE 的第一个塑料网站中起到了关键作用，后来被提升到总部工作。

我的助手罗莎娜（Rosanne）是我日常工作中的“救星”。每次我卡在哪儿了，就会冲着门外喊：“罗，快来救命！”她就马上进来帮助我脱离由于我想超水平发挥而陷入的困境。她总是能够解决我的问题。

在我们的眼中，因特网的机会分成三块：采购、制造和销售。

“采购”部分，即我们作为公司的集团购买，每年我们采购的商品和服务达到 500 亿美元。如果将其中的一部分业务转向网上招标，我们就能够接触更多的供货商，降低成本。即便是网上采购只占很小的一部分，我们能够节省的开支也非常可观。

一开始，我们听说我们所有的采购业务能够节省支出 10%~20% 左

右。计算到最

后的利润时，节支部分为 5%~10%。在许多情况下，新供货商会带来一些新的成本——

质量验证成本、各种税费、运费和其他费用。但是，2000 年我们在网上招标中的 60

亿美元采购业务仍然节省了大量的开支，而 2001 年我们预计在网上采购的数额将达

到 140 亿美元。

电子商务(2)

2000 年年初，我们将这个计划扩大到公司内的 3 000 名上层经理。这是将公司

弄个“底朝天”的好办法。我们那些聪明而精力旺盛的年轻经理们来与公司的高级

管理层见面。是的，他们在教授领导们因特网的知识。但是，通过许多次因特网课

程期间轻松的交谈，经理们也同时在发现新的人才，对于在公司里真正发生的事情

有了更好的了解。 我们甚至聘请一位“顾问”进入我们的董事会。

1999 年 10 月，

我请太阳微系统公司（Sun Microsystems）的 CEO 斯科特·麦克尼利（Scott McNealy）

当董事。我们曾经请他给我们所有的想法挑毛病。他不仅那么做了，

而且在我们的

1999 年公司官员会议上以直言不讳的方式做了一次精彩的陈述，吸引了我们所有人。

斯科特不仅是个出色的、具有建设性的批评家，还成了高尔夫好手。跟我的年

龄相比，他获胜的几率在上升。斯科特还极富幽默感。我收到过他的一封邮件，说

他和他妻子苏珊就要有第四个孩子了。“我是不会感到吃惊的，”斯科特写道，

“我们一直在玩冰球（英文 hockey 指冰球、曲棍球，但有时也指禁止（男性的一种液体）。这里用的是双关语——译者注），却一直没有什么结果。”

在 GE，我们在努力学习着，但是仍然承受着巨大的压力——要求我们仿照网络公

司那种交易模式，投身于可能会适得其反的事物中去的压力。其中一个例子是第三

方电子交易。我们和其他人一样，几乎忘了一条最根本的商务规则：永远不要让任

何人插在你和你的客户或你的供货商之间。这种关系需要很长的时间才能建立起来，

具有很高的价值，是永远不能够失去的。

在避免这种错误方面，我们有一个非常好的例子，那就是“塑料

网”(PlasticsNet)。

它是一家网上塑料商，所提供的是任何人们能够找到的产品，从所有售出的产品中

提成——在因特网理应摆脱制造商和买主之间的“第三者”时还充当着中间商。

在我们这边，我们有“聚合物天地”(Polymerland.com)。于2001年6月被

选为副董事长的加里·罗杰斯(Gary Rogers)，当时是GE塑料业务的CEO，是公

司里走在电子商务最前沿的人。与“塑料网”不同的是，他知道我们有产品可出售，

还有所出售产品的信息。当时，“聚合物天地”每周的网上销售额还不足1万美元。

这实在不值得一提，但是超过了“塑料网”。

为了开展业务，塑料公司改变了自己的销售奖励计划，鼓励网上销售，并在各

地区设置了全职电子商务专家，从而使得客户可以放心地在网上采购。我非常喜欢

塑料公司的这种模式，不断地给管理班子打电话、发电子邮件。我要得到他们每天

的数字。这是一种非常好的学习经历，而且乐趣无穷。大家都听腻了我关于塑料公

司网站的絮叨，于是一窝蜂地拥向“聚合物天地”。

经验在四处传播。

我们原先认为 1999 年塑料业务的网上销售收入能达到 5 亿美元，结果是 10 亿美元。我们低估了这种机会。我们没有做那么好的梦，因为我们认为那是在做脑部手术。而结果不是。今天，“聚合物天地”每周的销售收入为 5 000 万美元，而 2001 年的年销售收入将达到 25 亿美元。

表现出色的并非只有塑料业务。2000 年，我们整个公司的在线销售收入为 70 亿美元。虽然这些收入的大部分来自如今上了网的现有客户，但我们还赢得了新的客户，并从现有客户中获得了更大的份额。

在网络白热化时期，我们做的另一件蠢事是急于建立网站——任何网站。它体现了我们的热情和精力，但到了 2000 年年初，局面开始失控了。我们的电器业务开发了一个娱乐性新网站，叫做“搅拌汤勺”（MixingSpoon.com）。网站搞得很好，有食谱、讨论栏、优惠券下载、购物忠告，也就是说，厨师所需要的应有尽有。问

题是，它根本不卖电器。

它成了我们称之为“网络尘埃”的样板—那些看上去十分漂亮但在经济上从来没有理由存在的网站。我们得到的教训是，如果你不能将荧屏变成钱，无论是直接的商品还是间接的更优质服务，那么当初就不应当建立它。

我们的 DVB 小组很快得出结论：因特网代表的更多的是机会，而不是威胁。我们重新设定了它们的任务，使它们成为“发展你的公司.com”（growyour-business.com, GVB）。它们不再与主流业务分离，而是将自己的数字化小组融入到现有的业务模式中去。

1999 年 6 月，我发出了公司内部的第一封电子邮件（我知道我迟到了）。在 48 小时内，我在我们单独建立的一个网站上收到了将近 6 000 封回复。世界各地的每一个公司的员工，包括工厂的工人和高层管理人员，通过他们回复的电子邮件，告诉我他们的想法、印象、反应、抱怨、担忧和兴奋。每个人都“入局”了。

我们的电子商务创意产生了许多经商的新方法。塑料公司将电子

探测器安装在

部分主要客户的仓库里，当材料存储量下降时，会自动向 GE 的库房发出警告，通过

因特网发出新的添货订单。GE 金融服务集团用网络来监测某个贷款客户收入报表的

日常现金流动情况。如果该客户可能出现资金短缺情况，公司就会立刻知道，从而

减少了潜在亏损的危险。现在，GE 大多数企业领导的电脑屏幕上都有电子报表，实

时更新所有重要数据，以帮助他们管理企业。

每个星期五，高级管理层的所有人都能够共享 GE 最大的 22 个企业在采购、销售

和制造方面的数字。这些数字是一个缩影，表示的是每一个企业在网上采购了什么，

进行了多少次招标活动，招标中价格下调了多少，以及当年的目标是什么或提高到

什么程度。这些每周的数字非常直观，能够激励每一个人工作得更加勤奋。

电子商务是我所见过的惟一能使 30 天前制定的目标在 30 天之后看起来荒诞不经

的活动，因为这条学习的“曲线”实在是太陡了。每当我们回头看看我们当时以为

自己知道的事情时，我们总是会大吃一惊。

另一堂重要的课是思科的约翰·钱伯斯给我们上的。他劝告我们关闭网上、网

下工作流程并举的“双轨”通道。在我们听从他的建议之前，人们还是依赖纸张文

件，而不去真正地运用数字化手段来提高生产力。在约翰演讲后几个月内的时间里，

有 150 名以上的 GE 经理去效仿思科。大家都想了解思科是怎样实现工作流程的数字

化的。不久以后，我们就搬走了打印机，将复印机联了网，又将所有的出差和费用

报告、奖励信息和内部财务报告都放在了网上。

电子商务(3)

每个人都开始用数字化来考虑问题了。今天，禁止在办公室出现纸张的 GE 业务

领导人绝非个别现象。对于整个公司来说，这是一次了不起的洗脑经历。

那年春天，我坐着听取我们抵押保险业务的电子商务总结。他们的业务领导人

大致介绍了他们的一项战略，即从工作流程中取消了他称之为“接触点”的程序—

由员工处理的文件审批手续。如果能够实现，那么他们预计，企业的

日常开支将减

少 30% 。

这是我们的“电子制造”(e-make)战略的开始。我们的预算是，
工作流程的

数字化能够大大节省开支，可达 100 亿美元之多，也就是我们行政
费用总额的 30% 。

机会是难得的，我们总是在为提高效率而奋斗，而在数字化方面，我
们发现了削减

经费这个日思月想的目标。

最终，电子商务将提高许多工种的效率。以销售为例，今天，销
售人员与客户

见面的时间从原来的 30% 提高到 35% 。销售人员在行政管理、催促
交货、为应收款

争执、寻找迟滞货物等方面花费的时间太多了。让因特网来做这些事
情效率会更高。

我们正在增加销售人员与客户的见面时间，让他们的职责从接订单、
催货的角色转

变到真正的顾问身份。

在我们的医疗系统业务中，现在，丹佛的医生或放射科医师已经
可以连接到他

们的主页，将他们的医治患者数量与世界各地成千上万个不知姓名的
同行做比较。

这种相对业绩数据让他们能够看到他们与其他医院相比是什么状况。

在网上，我们

有各种服务项目，可以解决他们所发现的任何缺憾。

在我们的动力系统中，当地公用事业公司的总工程师可以到他们的主页上，拿

自己的热效率和涡轮机的油料燃烧情况与将近 100 家不知名称的公共事业公司做对

比。然后，只要再点击一下，他们就能够从我们那里订购我们的服务项目，以便达

到世界级的性能标准。

电子商务与 GE 的基地是互为补充的。

电子商务成为公司 DNA 的一部分，其原因是我们最终意识到它是 GE 再造、变革的途径。

至于我，我还在跟我的电脑较劲儿。

“嗨，快来救命！我又被卡住了！”

第五部分 回顾与展望

2001 年 6 月 7 日，星期四，我们飞往布鲁塞尔，希望能赢得欧洲委员会的最终

支持，让 GE 整合霍尼韦尔国际公司 440 亿美元的资产。早在 8 个月前，我就和霍尼

韦尔公司董事长迈克·邦西格诺（Mike Bonsignore）在纽约 NBC《周

六晚间实况

》(Saturday Night Live) 节目中宣布了这项决议。从那时起，两家公司数以千计的员
工就为这一购并的实现而积极努力着。

“回家吧，韦尔奇先生”(1)

2001 年 6 月 7 日，星期四，我们飞往布鲁塞尔，希望能赢得欧洲委员会的最终支持，让 GE 整合霍尼韦尔国际公司 440 亿美元的资产。早在 8 个月前，我就和霍尼韦尔公司董事长迈克·邦西格诺(Mike Bonsignore)在纽约 NBC《周六晚间实况》(Saturday Night Live) 节目中宣布了这项决议。从那时起，两家公司数以千计的员
工就为这一购并的实现而积极努力着。

在我与霍尼韦尔的航空电控系统负责人迈克·史密斯从纽约起飞之时，我们在布鲁塞尔的同仁已经向着解决欧洲合并事务促进会提出的问题迈出了重要的一步。本周早些时候，我们提出蛻资霍尼韦尔公司 4.25 亿美元的太空产品销售额——这是一次较大的让步，以此来确保欧洲委员会的支持。

这些让步的内容包括放弃霍尼韦尔为短程喷气机生产的新型飞

机引擎以及霍尼

韦尔的引擎启动装置。GE 及其最大的引擎竞争对手劳斯莱斯（Rolls Royce）和帕

瓦特都曾是一些产品的客户。由于美国和其他 11 个国家的反托拉斯官员已经认为这

些资产剥离是不必要的，所以我们感觉这些让步是有意义和及时的。

那天我正在波士顿哈佛商学院讲课，临走时竞争委员会委员马里奥·蒙蒂（Mario

Monti）从办公室打来的电话让我吃了一惊，他取消了原定在星期五举行的面谈。

这个电话恰好出现在我们去布鲁塞尔的前一天晚上。这显然不是一个好兆头。

尽管如此，我们还是起程前往布鲁塞尔，那时我们的人还在谈判桌上，揣摩事

务促进会对我们的建议会有什么反应。谈判是艰难的，因为促进会让你不停地给自

己的建议提出解决方案。实际上，你是在和自己谈判。

虽然有困难，我仍然希望结束谈判并达成协议。我和迈克·史密斯在飞机上过

了一遍会议的概要。委员会的要求可能超出了我们预先的准备，在这种情况下，迈

克可以让我领会到他每一笔航空电控系统生意中的策略性暗示。我试

图找出 3 000

万~5 000 万美元的“贿赂”来满足委员会。

这是个痛苦的过程。迈克和他团队中的许多产业都是从零做起的。当我们谈到可能的生产线剥离时，我感觉我像是在夺走他的孩子。如果哪个老板卖掉了我经营的塑料生意的一部分，我也会伤心欲绝的。

突然，我在飞机上接到一个电话，是丹尼斯·戴默曼和本·海涅曼从布鲁塞尔打过来的。事务促进会要求的是数以十亿计，而不是百万计的额外让步。

我和迈克合上了会议概要，因为再怎么强扭也无法达成这项协议。

这项被媒体称为历史上最大的工业兼并从一开始就够清白的。

2000 年 10 月 19 日，我与老朋友阿齐姆·普莱姆吉在纽约证券交易所（NYSE）。

这位企业家是在我 11 年前第一次去印度时认识的，他来庆祝他的威普罗公司在 NYSE

上市，我来帮他更快地启动他的新股票。

下午 4 点阿齐姆敲了收盘钟后，我们来到交易大厅。CNBC 的一位记者在采访完

阿齐姆后，将麦克风塞到了我面前。这位叫鲍勃·皮萨尼（Bob Pisani）

的记者问

我对联合技术公司（United Technologies）将收购霍尼韦尔的报道有何感想。

“这是个不错的主意。”我勉强答道。

“那你将如何做出反应？”他问道。

“我们必须回头好好想一想这个问题。”

事实上，我几乎要瘫软倒地。我瞅着股票行情收报，看到霍尼韦尔的股价攀升

了近 10 美元。来自鲍勃·皮萨尼的消息让我吃了一惊，确实是大为震惊。

8 个月前我们就看好了霍尼韦尔，我认为它对 GE 再合适不过了。霍尼韦尔的业

务能对我们公司的飞机引擎、工业系统和塑料这 3 个主要领域形成补充，产品层次

上也没有直接的重叠。比如，霍尼韦尔在生产小型商用机引擎上占有领先地位，而

GE 则在大型机引擎方面具有显著优势。总的来看，这项合并将给 GE 带来 250 亿的收

入和 12 万名雇员。

2000 年 2 月初，在仔细看过财务状况图表后，所有职员都对公司报价不满意，

认为我们为收购霍尼韦尔所提出的价格不妥当。当时，股票的交易价

在 50~60 美元

之间。

然而，自 2 月份以来，事情发生了很大的变化。1999 年年底将联合信号公司和

霍尼韦尔公司合并并且成为公司董事长的拉里·博西迪，于 2000 年 4 月离任。在接下

来的季度里，霍尼韦尔宣布无法达到预计盈利，于是股票下跌。就在我去交易所之

前，霍尼韦尔的股价已跌至 36 美元。

一个季度的疲软使整个公司的市值从 2000 年年初的 500 多亿美元下跌到 350 亿美元。

我走出交易所，很想更多了解一些情况。晚饭前，我开始打电话。我联系到董

事会成员赛·卡思卡特，提醒他我们已经看好了这项购并。就目前的股票价格来看，

它非常具有吸引力。我让丹尼斯·戴默曼带一队人马第二天早上来纽约办理可能的

收购事宜。

恰巧我们正在选我的继任者，于是我打电话给最后三个候选人，使他们从思想

上能跟上我们未来的规划。他们全都想争取这件事，尤其是吉姆·麦克纳尼，公司

飞机引擎业务的 CEO 。

实际上，在过去的几个星期里，麦克纳尼和他的首席运营官戴夫·卡尔霍恩一

直在和外部银行的一帮人考察与霍尼韦尔合并的可能。是他们建议我们这么做的。

我还知道 GE 工业系统的 CEO 劳埃德·特罗特也看上了霍尼韦尔的工业业务，甚至在

霍尼韦尔与联合信号合并之前就看上了。

“回家吧，韦尔奇先生” (2)

第二天早上，星期五，几支由 GE 人员组成的队伍在费尔菲尔德挤上了两架直升

机来到纽约，他们带上了反映公司以往状况的数据。我打电话给大通银行 (Chase

Manhattan) 的董事长比尔·哈里森 (Bill Harrison)，问他的副董事长兼投资

银行负责人乔夫·布瓦西 (Geoff Boisi) 可否做我们的顾问。结果他同意了，并

很快来到 GE 位于洛克菲勒中心的办公室，和我们的工作组一起进行数字上的计算。

通过电视会议，吉姆·麦克纳尼和戴夫·卡尔霍恩参加了讨论。他们相信霍尼

韦尔高技术的航空电控系统正好适合我们的飞机引擎业务——产品根

本不存在重叠，

霍尼韦尔的小型机引擎业务能使我们进入原来无法与劳斯莱斯或帕瓦特竞争的市场。

劳埃德·特罗特对工业业务的分析也得出了同样的结论—事实上和GE的产品没有任何重叠。

电视会议快结束之时，我们得出结论，和联合技术相比，我们只需稍加投入，

就能让霍尼韦尔觉得我们更具吸引力。而联合技术与霍尼韦尔有更多的重叠产品，

而且更具有潜在的反托拉斯问题。我们意识到我们必须马上采取行动，因为听说这

两家公司的董事会都在开会，准备最后批准并购。

在还价问题上我们有个优势—联合技术的购并条款已经泄漏。我们很清楚我们

面临的是什么。联合技术打算通过购买股票收购霍尼韦尔，在这笔交易中，霍尼韦

尔的股票索价每股 50 美元出头，总共 400 亿美元。

我想联合技术公司给了个好价钱，但我知道我们能给得更多。

我和丹尼斯探讨了这项交易可能对我的退休产生的影响。我本打算 2001 年 4 月

30 日离任，也就是我 65 岁生日后的第 5 个月。如果我们做成了这笔生意，我就还得

留在公司直到整个项目完成。我不可能将这样一项购并生意扔到新手头上。

另一方面，我也不能坐守不前，让这笔大生意在 GE 的历史中就这么擦肩而过。

假如我们得到了霍尼韦尔，我还会待一段时间，可这并不会拖延决定谁是我的继任者。只是那个人被称为“继任董事长”的时间比原定计划要长几个月而已。

丹尼斯以及我曾电话联系过的董事会成员的意见都一样，认为我们应该继续出价。

大约在上午 10 点半，我打电话到位于新泽西莫里斯敦的霍尼韦尔总部，找到该公司的 CEO 迈克·邦西格诺。他告诉我，他和他的董事会正讨论联合技术的出价事宜，并已经进入了执行阶段。迈克的行政助理不想中断董事会议。

所幸，我的行政助理罗莎娜·巴多斯基认识迈克的这位助理，她曾经是拉里·博西迪的候补行政助理。罗莎娜打电话给她，让她相信这件事非常紧急。她向迈克转达了我的意思，如果不终止会议，我将立即举行新闻发布会，宣布我们向霍尼韦尔出价。迈克·邦西格诺接过电话，说董事会将在 5 分钟后完成与

联合技术的交易。

“别，”我说，“我想给你出个更好的价钱。”

我告诉迈克我会马上乘直升飞机，在一个小时内到莫里斯敦面见他和他的董事会。他却说没有必要，他还补充道，如果我们是认真的，他需要的是书面的东西。

“没问题，我立刻给你发传真。”

我在一张纸上起草好了我们出价的基本纲要，10 分钟后的 11 点 20 分他就收到了。

我提议用 GE 的一股换霍尼韦尔的一股。

“迈克，我真的很想尽快到莫里斯敦，澄清你脑子里的所有问题。”我写道。

经过我的传真和后来的几次电话讨论，霍尼韦尔的董事会休会，把联合技术给搁下来了。而联合技术的董事会已经通过了这项交易，正等着霍尼韦尔的答复。让迈克推迟决定为我们叩开了谈判的大门。

股市收盘时，联合技术公司发布声明说，购并会谈已经结束。同时有消息透露我们正在参与这项交易。

星期五晚上我离开办公室时，我们似乎可以这么做了。我和简到市中心去见 NBC

董事长安迪·拉克及其夫人贝茜（Bestsy）。我们在公园南大道边上的 21 街一家名叫“平原”的意大利餐厅共进晚餐。白天我无法和简联系，所以在吃晚饭时，我兴奋地将这个消息告诉了她。

她觉得难以接受，但表示谅解。她正盼望着我 4 月份退休呢。我们已经开始设计在费尔菲尔德新买的一座的小点的房子，一星期前我还为康涅狄格州谢尔顿的一间办公室签下了租约。我们还计划 6 月去意大利卡普里岛度 10 天的假。如果我们做成了这笔生意，显然就意味着我和妻子的假期计划可能改变。

早晨的报纸报道说我们正在和霍尼韦尔进行谈判。

星期六下午，我同丹尼斯·戴默曼、本·海涅曼和凯斯·谢林（Keith Sherin）

——继戴默曼之后的新任首席财务官，在纽约见到了迈克·邦西格诺、霍尼韦尔公司

的法律总顾问彼得·克林德勒（Peter Kreindler）以及他们的首席财务官理查德·

沃尔曼（Richard Wallman）。我们聚集在时代广场的霍尼韦尔法律公司——斯卡顿

（Skadden）、阿普斯（Arps）、斯雷特（Slate）、马尔-弗洛姆

(Meagher & Flom)。经过两个小时的价格谈判，出现了僵局。我们的出价——全部以 GE 的股票计算，略低于 450 亿美元，比联合技术公司答应付出的多出近 50 亿美元。

“回家吧，韦尔奇先生” (3)

我提出用 GE 的一股换霍尼韦尔的一股。可迈克希望得到 1.1 股，并且立场坚定。

我们退让了一步，我同意换 1.055 股。

我们握手言和，达成了协议。

迈克和他的董事会审查了协议后，让我向他们保证我在购并期间留任。我同意了。

我赶紧回到公司，以便我们的律师能够开始完成附属细则。刚好是下午 6 点 20 分，我为了庆祝这笔交易成功，坐上了去扬基体育馆的地铁，那里晚上将举行世界联赛的开场赛，由扬基队对梅兹队。

我赶上了比赛。

星期天，律师们和投资银行的人为完成协议忙碌着。在局外人看来，他们可能

认为这样一笔交易易如反掌。实际上，在过去的 3 年里，我们一直

关注着霍尼韦尔。

在联合信号还是个独立公司时，吉姆的飞机团队就在研究它的各种数据。霍尼韦尔

尚未合并时，劳埃德的工业团队就看上它了。正当联合信号和霍尼韦尔合并而且股

价下跌之时，机会出现了。

联合技术的报价使得我们的出价显得很自然。

这次很像和 RCA 的那笔交易，只不过这回的战略中心是飞机。

得到霍尼韦尔，

我们的飞机业务就能扩大一倍，所涉及的引擎产品范围更广，甚至覆盖到我们不曾

有过的产品—高技术航空电控系统，那是飞机的指挥中心。

并购还将使我们的工业业务扩大一倍。在化工产品方面将增加一些新的生产线，

塑料制品中将增加尼龙产品。像与 RCA 的那次交易一样，它还提供了一些合适的业

务，比如涡轮增压器，可作为今后发展的筹码。

但这两笔交易有明显的不同。RCA 那次，我们是付出 GE19% 的市值以获得 14%

的收入，而从霍尼韦尔那里，我们付出 8%的市值就能获得 16% 的收入。我感觉用经

营 GE 的一套方法能对霍尼韦尔的资产做更多的安置：提高服务的竞

争力，增加六西

格玛计划，用电子商务启动霍尼韦尔的运作。我们已计算出这些启动工作和其他一

些有效措施将为公司节省 15 亿美元。

而且，这笔交易是在我们公司的强盛时期进行的。2000 年，我们的收入达到了

创纪录的 127 亿美元，增长了 19% ，账面收入达到 1 300 亿美元。

我们已经连续 5

年达到两位数增长了。

为向华尔街的分析家及新闻媒体透露这个消息，整个星期天，我和 GE 的公关经

理贝思·科姆斯托克（Beth Comstock ）都在处理有关细节材料的工作。贝思是个

明星。我是在 NBC 发现的她，她起初在 NBC 任新闻公关负责人，后来又在鲍勃·赖

特手下任网络公关经理。她在这方面极具天分，所以她从 NBC 来到了 GE。

由于更多的细节公开，周日早上，贝思麻利地答复着记者们了解细节的电话，

她还安排了新闻发布会来宣布这项协议。我知道媒体会对我留任 CEO 的事大做文章，

我可不想被说成是紧抓着这个职位不放。世上最简单的事本应是急流

勇退。我还建

议贝思在新闻发布会上放个幻灯片，表现一个人为了保住宝贵的性命用手指尖拼命

抓住东西不放。我想不妨和新闻媒体开个玩笑（结果我们没能很快地将幻灯片做成）。

不管怎么样，我们在周日深夜签完了所有的文件。

第二天早上，我和迈克·邦西格诺草草吃过早餐后，为媒体和分析家们举行了

整整4个小时的招待会。NBC的8H演播厅是《周六晚间实况》的播出地点，上午9

点，新闻发布会就在这个挤满了人的演播厅里开始了。我与迈克坐在舞台的导演席

上，流利地回答着提出的问题。

“我想让你们见见我在过去72个小时的约会对象。”

“是呀，”迈克答道，“在这72个小时里，我和杰克在一起的时间比和妻子在

一起的时间还要长。”

我们列举了这项交易的理论依据。我尽量让大家明白，我们完成这次并购，不

是为了让我在这个职位上多待一阵子。

“这可不是个不能离开位置的老蠢货的故事，”我说，“别担心，我不会再做

一笔 500 亿美元的交易，好在这里再混 6 个月。”

mpanel(1);

当有人问我是否能获得有关部门的批准时，我说这根本不会有问
题。我预计这

笔交易会在 2 月成交。

“它将是你们所见到的最清白的交易。”（我至今相信这一点，谁
都相信，除
了欧洲委员会。）

那天晚上，我感觉好极了。从我们召开的新闻发布会到与华尔街
分析家们的会
面，一整天都进展顺利。因为耗时太长，所以我一直待在纽约，没有
回费尔菲尔德
的家。取隐形眼镜时，我把一只眼睛的角膜给划伤了。睡觉时疼痛难
忍，让我无法
入睡。

我打电话给我的医生，他叫我立即去纽约医院。真不走运，我碰
上了一位不会
说英语的出租车司机，他一开始就把我带错了方向。我过了半夜才算
到达医院急诊
室，那里挤满了人。我排了两个小时的队才看上病，幸运的是，医生
很快缓解了我
的疼痛。

我从第一大街往回走，希望找到一辆出租车。等了很长一段时间我才拦上了一辆，凌晨 3 点后我才上床睡觉。

我突然有所领悟。半夜发生的意外很快把我带回了现实。回想起来，那可能就是个不祥的兆头。

我完全没有料到的就是欧洲委员会漫长的反托拉斯检查。去年委员会批准了联合信号和霍尼韦尔的合并，所以我有信心这次不会有什么问题。霍尼韦尔只须做些态度上的改善，再给法国电子公司泰利斯公司（Thales）一点让步，大约 3 000 万美元，就可获得批准。

事实上，欧洲委员会在世通公司（WorldCom）和 Sprint 公司的两大电信公司的合并以及时代华纳与百代唱片公司（EMI）的合并问题的处理上就不符合正常程序。这些合并都存在产品重叠的情况。

“回家吧，韦尔奇先生”（4）

1 月份我们隐约感到有些不妙。我们听说泰利斯又回来了，他们要求委员会强迫实行各种霍尼韦尔的脱资方式。

我于 1 月 11 日乘机抵达布鲁塞尔，与蒙蒂委员及其随员初次会面。GE 的欧盟联络员约翰·瓦萨罗（John Vassallo）和我们公司主管外联事务的律师也参加了会议。我要求委员会在 3 月 6 日前告诉我们他们所谓“第一阶段”的决定。否则，漫长的“第二阶段”将会拖到 7 月。

蒙蒂委员在会议一开始，就高度评价了双方成员之间的出色合作。经过一段时间的讨论后，我强调了获得第一阶段批准的紧迫性，每个来到这里的公司都会这样。

在当时的情况下，我们有充足的理由获得第一阶段的批准。霍尼韦尔和联合信号合并了一年，但两者并没有完全成为一个整体。任何过度的延误都会使问题恶化。我说我将尽我所能确保我们快速回应委员会所关注的问题。

我还告诉委员会，听说有些竞争对手正将欧洲委员会的审查过程看成是对霍尼韦尔资产的一次“钱袋”勒索。我们知道他们对这笔交易垂涎欲滴。

蒙蒂委员回答说，我们的对手不会影响到这笔交易。

“我保证在这次调查中决不存在勒索之嫌。”他说。

当我问到是否会对客户和竞争者的意见给予同样的重视时，蒙蒂

委员和委员会

合并案件组负责人恩里克·冈萨雷斯-迪亚斯（Enrique Gonzalez-Diaz）说，两者对于整个过程都很重要，而且很有必要。

冈萨雷斯-迪亚斯认为竞争对手是实际信息的很好的来源，他必须倾听他们的意见。但是，他又说，他听取意见的时候往往会“半信半疑”（我后来才理解了这句话的完整含义）。

“你们认为我还该做点别的吗？”我问，“我以前从未亲身经历过这样一个过程。”

“我想你的所作所为是无可指摘的，”蒙蒂委员答道，“我们会非常诚恳的，会寻找各种途径推进进程。我向你保证。”

会议结束后，我和蒙蒂委员私下里花了两个半小时吃了顿午餐。我发现他又亲切又聪明，就是有点古板。

席间我们畅所欲言，我觉得我们之间很和谐，只是他坚持叫我韦尔奇先生。

“蒙蒂先生，请就叫我杰克好了。”我说。

“等这笔交易结束了我才会叫你杰克。”他说。

不管怎样，饭后分手时，我对尽快得到决定感到非常乐观。然而到了2月中旬，我们听到了不妙之音。好像是事务委员会准备对这项交易做更广泛的调查，那样就会花4个多月的时间。我决定飞回布鲁塞尔，希望能够阻止可能的拖延。

我于2月25日一个阳光明媚的星期天下午离开佛罗里达的家，直接飞往布鲁塞尔。我们星期一大早就到了目的地，当时天正下着小雪。本·海涅曼和一帮律师为一个战略会谈已经先期来到了这里，然后我们所有人都到了欧洲委员会的总部。

会议伊始，蒙蒂委员照本宣科，似乎已经打定主意要把截止日期拖延到7月。

我为自己争辩了一个小时，并且认为取得一点进展。我的争辩主要围绕GE在欧洲的业绩进行。其显著的成功给以前的国营公司注入了活力，在欧洲有8.5万名雇员，而且GE和霍尼韦尔不存在任何重叠产品。为了解决某些问题，我们还提供了非蜕资补救方案，就像霍尼韦尔-联合信号早期所做的那样。

我再次强调了快速做出决定的重要性。

蒙蒂委员似乎被我的争辩感动了，他建议我们先回旅馆，他和他的同事们再考虑一下我陈述的观点。大约下午 6 点半，我们接到电话，可是得到的结果仍然是他们没有改变看法，他们将进入第二阶段。

更糟的是，他们对该项交易提出了不寻常的反对理由，这些理由远远超出了一般反托拉斯所应考虑的问题。他们想研究一下 GE 和霍尼韦尔合并后对整个飞机业的“范围影响”。

我很喜欢蒙蒂委员，但我没能打动他。虽然失望，可这也是可以预料的，没有什么理由可以让委员很快批准这项交易。最大的反对声来自于他的欧洲成员，特别是劳斯莱斯和泰利斯。不仅是他们，还有我们的竞争对手，其中联合技术公司和罗克韦尔·柯林斯公司（Rockwell Collins）的反对呼声很高。

然而这笔交易实施的前景在我看来仍然是乐观的。尽管存在管制上的障碍，两家公司的的工作人员都在为确保交易结束前做好所有主要合并决议而忙碌着。

5 月 2 日，我们得到一个好消息，美国司法部批准了这项交易，

前提是我们同

意出售霍尼韦尔的军用直升机引擎业务，并对小型喷气机引擎和辅助动力装置开展服务业务。

6 天以后，欧洲委员会拿出了一份长达 155 页的反对意见书。意见书同他们此前说的进行第二阶段审查的话大同小异，只是内容更为详尽。

第二阶段的最后部分是 5 月底的一个为期两天的听证会。就是在听证会上真正出现了问题。案件组和委员在扮演了数月的调查员和公诉人后，摇身一变成为法官和陪审团。他们根据他们自己的提议做出裁决。

“回家吧，韦尔奇先生” (5)

听证会本身是毫无价值的。

第一天，我们就指出委员会的陈述是有漏洞的。我们请来的经济学家和客户以及我们自己的法律人员驳倒了委员会的陈述。最终为委员提建议的恩里克·冈萨雷斯-迪亚斯在听证会上进进出出，有时离席时间长达半个小时。

第二天，竞争对手们亮相了。这时出现了不少值得注意的事情。联合技术公司提交了一份与事实不符的书面陈述。正在分离出柯林斯包装上市的罗

克韦尔·柯林

斯公司，在听证官员面前的表现跟面对潜在的投资者时完全不一样，根本无法自圆

其说。在这次会议中，冈萨雷斯- 迪亚斯很少离开坐位。

听取了竞争对手们长达一整天的陈述后，听证会官员总共只给了我们 15 分钟来反驳他们的指控和索赔要求。

这是个怎样的一个过程呀，听证会上的公诉人俨然已经是法官了！

听证会后，在委员会的合并事务促进会快要做出决定之际，我于 6 月 7 日又去了布鲁塞尔，这是我的最后一次布鲁塞尔之行。我和霍尼韦尔的迈克·史密斯（Mike Smith）在飞机上接到了一个坏消息，委员会的要求正在增加。上午 8 点半，我们一到布鲁塞尔就直奔康拉德饭店，GE 和霍尼韦尔小组及律师正在那里研究当天接到的这个消息。

我们已准备在 6 月 8 日周五早上的会议上达成一致的意見。我和小组成员们研究到深夜，双方一致同意做一些让步，我们的价钱提高了 3 倍，达到 13 亿美元，还

第一次包括了一些关键的航空电控系统。

星期五早上，我和蒙蒂先生没有参加会议，因为蒙蒂先生认为双方立场分歧太

大了，建议由我们的工作人员参加会议就可以了。会议如期召开了，霍尼韦尔和 GE

在会上提出了 13 亿美元的建议。

晚上我离开布鲁塞尔到卡普里岛与妻子、马琳（Marlene）和保罗·弗雷斯科

共度周末。保罗是我以前的合作伙伴，GE 的董事会成员，他现已成为了菲亚特（Fiat）

的董事长，总能给我一些有用的建议。周一晚上，我回到布鲁塞尔，和 GE 小组成员

一起吃晚饭。丹尼斯告诉我，他们那天早上和事务促进会的会议研究了委员会对 GE-

霍尼韦尔报的 13 亿美元的冷漠反应。

他还讲了一件令人啼笑皆非的逸事。

上星期五做出 13 亿美元报价的同时，我们附加了明显的让步措施，其中就有一

些诱人的航空电控系统的部件。星期一上午，一位事务促进会成员问我们的人，为

什么报价不包括位于华盛顿州雷德蒙的霍尼韦尔公司一幢大楼里生产出的一种无人

知晓的部件。

丹尼斯被问得哑口无言。我们这边甚至没人知道他们说的究竟是什么部件。只有一位对霍尼韦尔业务和生产地点了如指掌的竞争对手，才可能说出这些小得几乎看不到的事情。

而那就是冈萨雷斯- 迪亚斯的“半信半疑”。

6 月 12 日，我们回到谈判桌上，报价提高到了 19 亿美元。霍尼韦尔的总顾问彼得·克林德勒曾对我们的让步提议给予关键指导，他向事务促进会做主要陈述。他声明把霍尼韦尔公司最好的航空电控系统产品加进该项交易中，应该能让委员会满意。事务促进会问了许多问题，他们好像对此挺感兴趣的。

星期二下午，本、彼得和我同意了 GE- 霍尼韦尔购并案的最后报价。彼得写信给本，告诉他达到多少钱和怎样的具体融资，我们才能算履行了合并协议中规定的义务。我们为做到这一步付出了很多，但我们认为在这种情况下，仍然可以做成这笔交易。6 月 14 日是委员会规定的提交建议书的最后期限，我们将提交 22 亿美元的

蜕资清单。

彼得在信中告诉我们，为了尽快结束这笔交易，我可以在第二天给蒙蒂委员 3.4

亿美元的甜头。那样我们的出价就是 22 亿美元。

所有人都建议我一个人去参加 6 月 13 日的会议，不知道我将会单独会见蒙蒂委员，还是会有其他人在场。

我走进蒙蒂先生位于洛瓦路的办公室，迎接我的是他的助手。看到只有我一个人来了，她好像很吃惊。

“您的随行人员呢？”她问。

“只有我来了。我来听听官员们对我们最后报价的反应。”

蒙蒂先生走出来，带我进了他的办公室。在一阵简短而诚恳的问候之后，我们走进一间会议室，里面坐满了合并事务促进会的官员和他们的随行成员。

放下公文包后，我在桌子的另一端坐了下来。我对面坐了近 10 个政府官员。蒙蒂委员的身边是合并事务促进会调查组的负责人恩里克·冈萨雷斯-迪亚斯、竞争委员会主任亚历山大·绍布（Alexander Schaub）和合并事务促进会的主任格茨·

德劳兹（G 嶝 z Drauz ）。

蒙蒂委员在会议开始时宣读了一份声明，感谢我们的小组成员所做的积极努力。

可他在总结他的发言时说，我们的提议还不够充分，然后继续念了他们起草的一串

要求。我记录着蒙蒂委员建议我们蜕资的一个又一个霍尼韦尔业务。

他所建议的蜕资项目又将增加大约五六十亿美元，基本上否定了GE 和霍尼韦尔之间达成的所有合并的想法。

“蒙蒂先生，我对这些要求感到极为震惊。”我说道，“我不可能接受这些。

如果这就是你们的立场，我今晚就回去。我要回去写书了。”

桌子对面那个身材矮小的圆脸德国人亚历山大·绍布大笑起来。

“这将是你那本书最后一章的内容，韦尔奇先生，”他说，“标题就是‘回家吧，韦尔奇先生’。”

这一番话打破了会议室的紧张气氛。所有人都发出格格的笑声，可我的心沉了下去。

后来大家又讨论了GE 金融飞机租赁公司（GECAS ）的全面和部分销售，我们的

飞机融资和租赁业务，还有其他重大的蜕资项目。但是没有任何进展。

当晚，我和蒙蒂先生进行了第二次会面，时间不到 20 分钟。我告诉他，我们和霍尼韦尔公司在协议中已经做了很大的让步。我还告诉他，明天我们会提交最后的报价。

他点点头，我就离开了。

“回家吧，韦尔奇先生” (6)

第二天，6 月 14 日，我们在电话中进行了简短的通话。我谈到我们又向霍尼韦尔让步 3.4 亿美元，总报价已达 22 亿美元。

“昨天让我谈这个问题确实有些为难，因为我们的差距有数十亿美元。”我说，

“但这将是我们最后的报价。”

他谢谢我告诉他这些，可他对我的报价仍然不感兴趣。

我们回到律师事务所，GE 和霍尼韦尔的小组成员已经在那里一起度过了好几个星期。我们全都筋疲力尽。虽然我只与事务促进会见了几次面，我们的两个小组却花了大量时间和他们一争输赢。

GE 和霍尼韦尔标明蛻资总额 22 亿美元的正式提交书在当天最后送到了委员会办公室。

离开布鲁塞尔之前，蒙蒂委员打电话向我告别。他说我们之间的交往很愉快，

而且第一次叫我“杰克”。我向他表示感谢，并向“马里奥”告别。

“现在交易结束了，”他说，“我可以对你说，‘再见，杰克。’”

“再见，马里奥。”

在那个时刻，我不相信他们会放弃这些好处。连同美国的脱资，总共有 25 亿美元的让价，约占主要航空生产线的 40% 。

我希望合并事务促进会好好考虑一下这些。

事务促进会的决定备受关注。许多报纸和杂志纷纷批评委员会反对我们这笔交易的做法，华盛顿的政客公开抨击这项决定，敦促委员会重新考虑这件事。

看到已经建立起了公众的舆论压力，我们和霍尼韦尔商定做最后的尝试。于是，

6 月 25 日星期一，丹尼斯、本和我在纽约会见了迈克·邦西格诺和彼得·克林德勒。

我们同意以私人方式卖出 GECAS 的 19.9%，给一个或多个 GE 选择的投资者，并请一

人作为 GECAS 五人董事会的独立董事，但我们表示不会接受竞争对手做 GECAS 的

小股东。迈克和彼得赞同我们的意见。

我们讨论了航天蛻资项目，同意将 GECAS 的 19.9% 出售同 11 亿美元的霍尼韦尔资产剥离结合起来，这个售价只有 6 月 14 日所提供的 22 亿美元的一半。迈克和彼得一致认为这是我们需要做的最后一步。

第二天早上，我打电话给蒙蒂先生，问他能否在布鲁塞尔见见我和迈克·邦西格诺，以便我们交上最后的提议书。他认为这个时候见我们不太合适，最好是由我们在欧洲的律师递交新的提议书。我让他也这样告诉迈克·邦西

格诺。我和迈克表示，只要我们得到了蒙蒂委员的通知，我们就准备去布鲁塞尔。

我们的律师遵照旨意交上了提议书，很快蒙蒂委员就来找我们了。6 月 28 日星期四下午，蒙蒂先生与我和迈克开了个电话会议，他称我们上次的报价“不够”，说如果我们早两个月提交，这就已经够了。

“我们尽力对我们所听到一切的做出反应，我们为此付出了这么多，这样的结果显然太令人失望了。”我告诉他。

迈克·邦西格诺也表达了同样的心情。

迈克下午 5 点半左右打回电话，告诉我他准备在早晨发送最后

的请求。

我劝告他，我们已经将所有的东西都给他们了，现在应该做的只有激怒委员会。

“杰克，我要用尽我的最后一枚子弹。”他说道。

第二天早上，我收到了霍尼韦尔的一份新提议书。这封两页纸的信也被迈克公

诸于众了，他在信中让我还是按照 6 月 14 日的提议，蛻资 22 亿美元。但他也让我修

改一下 GECAS 的建议，让欧洲委员会同意小投资者和独立董事会成员的加入。总之，

为了符合委员会的立场，霍尼韦尔除了提出以前的所有蛻资意见外，还加上一个烦

琐的 GECAS 概念。

作为交换，迈克提出合并协议的修改意见。他降低了霍尼韦尔的价格，从用 GE

的 1.055 股换霍尼韦尔的一股，降到以 GE 的 1.01 股换霍尼韦尔的一股。

我们不能接受这样的条件。自从 12 月当选继任董事长以来，杰夫·伊梅尔特参

与了霍尼韦尔的每项决定，他和副董事长们与我的意见一致，认为这样的提议并不

明智。我们为双方公司那些在这项交易中为合并计划努力工作数月的

人们感到难过，
但我们无法同意霍尼韦尔的提议。

然后我打电话给 GE 董事会，解释了我们的处境，并就拒绝霍尼韦尔提出的合并协议的修改一事取得了董事会的赞同。这倒不是个困难的决定，委员会已经毁掉了做这笔交易的战略理由。

“委员会所追求的东西使我们失去了这项交易的主要战略性的理论基础，”我在给迈克的信中这样写道，“由于同样的战略性原因，你为迎合委员会而提出的新建议对我们的股东没有意义。”

桌子对面那个身材矮小的圆脸德国人亚历山大·绍布大笑起来。

“这将是你那本书最后一章的内容，韦尔奇先生，”他说，“标题就是‘回家吧，韦尔奇先生’。”

这一番话打破了会议室的紧张气氛。所有人都发出格格的笑声，可我的心沉了下去。

后来大家又讨论了 GE 金融飞机租赁公司（GECAS）的全面和部分销售，我们的飞机融资和租赁业务，还有其他重大的脱资项目。但是没有任何进展。

当晚，我和蒙蒂先生进行了第二次会面，时间不到 20 分钟。我告诉他，我们和霍尼韦尔公司在协议中已经做了很大的让步。我还告诉他，明天我们会提交最后的报价。

他点点头，我就离开了。

第二天，6 月 14 日，我们在电话中进行了简短的通话。我谈到我们又向霍尼韦尔让步 3.4 亿美元，总报价已达 22 亿美元。

“昨天让我谈这个问题确实有些为难，因为我们的差距有数十亿美元。”我说，

“但这将是我们最后的报价。”

他谢谢我告诉他这些，可他对我的报价仍然不感兴趣。

我们回到律师事务所，GE 和霍尼韦尔的小组成员已经在那里一起度过了好几个星期。我们全都筋疲力尽。虽然我只与事务促进会见了几次面，我们的两个小组却花了大量时间和他们一争输赢。

GE 和霍尼韦尔标明蛻资总额 22 亿美元的正式提交书在当天最后送到了委员会办公室。

离开布鲁塞尔之前，蒙蒂委员打电话向我告别。他说我们之间的

交往很愉快，

而且第一次叫我“杰克”。我向他表示感谢，并向“马里奥”告别。

“现在交易结束了，”他说，“我可以对你说，‘再见，杰克。’”

“再见，马里奥。”

“回家吧，韦尔奇先生” (7)

在那个时刻，我不相信他们会放弃这些好处。连同美国的脱资，
总共有 25 亿美

元的让价，约占主要航空生产线的 40% 。

我希望合并事务促进会好好考虑一下这些。

事务促进会的决定备受关注。许多报纸和杂志纷纷批评委员会反对我们这笔交易的做法，华盛顿的政客公开抨击这项决定，敦促委员会重新考虑这件事。

看到已经建立起了公众的舆论压力，我们和霍尼韦尔商定做最后的尝试。于是，

6 月 25 日星期一，丹尼斯、本和我在纽约会见了迈克·邦西格诺和彼得·克林德勒。

我们同意以私人方式卖出 GECAS 的 19.9%，给一个或多个 GE 选择的投资者，并请一

人作为 GECAS 五人董事会的独立董事，但我们表示不会接受竞争对手做 GECAS 的

小股东。迈克和彼得赞同我们的意见。

我们讨论了航天蛻资项目，同意将 GECAS 的 19.9% 出售同 11 亿美元的霍尼韦尔资产剥离结合起来，这个售价只有 6 月 14 日所提供的 22 亿美元的一半。迈克和彼得一致认为这是我们需要做的最后一步。

第二天早上，我打电话给蒙蒂先生，问他能否在布鲁塞尔见见我和迈克·邦西格诺，以便我们交上最后的提议书。他认为这个时候见我们不太合适，最好是由我们在欧洲的律师递交新的提议书。我让他也这样告诉迈克·邦西

格诺。我和迈克表示，只要我们得到了蒙蒂委员的通知，我们就准备去布鲁塞尔。

我们的律师遵照旨意交上了提议书，很快蒙蒂委员就来找我们了。6 月 28 日星期四下午，蒙蒂先生与我和迈克开了个电话会议，他称我们上次的报价“不够”，说如果我们早两个月提交，这就已经够了。

“我们尽力对我们所听到一切的做出反应，我们为此付出了这么多，这样的结果显然太令人失望了。”我告诉他。

迈克·邦西格诺也表达了同样的心情。

迈克下午 5 点半左右打回电话，告诉我他准备在早晨发送最后的请求。

我劝告他，我们已经将所有的东西都给他们了，现在应该做的只有激怒委员会。

“杰克，我要用尽我的最后一枚子弹。” 他说道。

第二天早上，我收到了霍尼韦尔的一份新提议书。这封两页纸的信也被迈克公

诸于众了，他在信中让我还是按照 6 月 14 日的提议，蜕资 22 亿美元。但他也让我修

改一下 GECAS 的建议，让欧洲委员会同意小投资者和独立董事会成员的加入。总之，

为了符合委员会的立场，霍尼韦尔除了提出以前的所有蜕资意见外，还加上一个烦

琐的 GECAS 概念。

作为交换，迈克提出合并协议的修改意见。他降低了霍尼韦尔的价格，从用 GE

的 1.055 股换霍尼韦尔的一股，降到以 GE 的 1.01 股换霍尼韦尔的一股。

我们不能接受这样的条件。自从 12 月当选继任董事长以来，杰夫·伊梅尔特参

与了霍尼韦尔的每项决定，他和副董事长们与我的意见一致，认为这样的提议并不

明智。我们为双方公司那些在这项交易中为合并计划努力工作数月的人们感到难过，但我们无法同意霍尼韦尔的提议。

然后我打电话给 GE 董事会，解释了我们的处境，并就拒绝霍尼韦尔提出的合并协议的修改一事取得了董事会的赞同。这倒不是个困难的决定，委员会已经毁掉了做这笔交易的战略理由。

“委员会所追求的东西使我们失去了这项交易的主要战略性的理论基础，”我在给迈克的信中这样写道，“由于同样的战略性原因，你为迎合委员会而提出的新建议对我们的股东没有意义。”

委员会驳回了霍尼韦尔的请求，这对于双方来说都是不幸的。这项交易是那么合情合理，我们都为它付出了最大的努力。

对我来说，如果这项交易正值我的职业生涯的中期，那它不过是一次挥棒击球不中的例子。可它出现在我任职最后的日子，在我推迟了我的退休以后，GE 失去的这最大一笔生意越发显得损失惨重。

mpanel(1);

我和蒙蒂委员之间从未有过个人恩怨。我和他总是坦诚地交往，我们都尽力克服我们的差异。遗憾的是，我们都在一套规则下做事，以至于委员会成了我们的反对者和仲裁者。

一旦合并事务促进会消除了这项交易的战略性理由，我们的股东就无利可图了。

这并不是我个人的事。

但同他们有关系——我们的员工就是我们最大的股东。

周末，我参加了一个婚宴，在费尔菲尔德乡村俱乐部的门口喝着(又鸟)尾酒，看着外面的高尔夫球场和长岛海峡。四周碧水环绕，真是一块风景宜人的地产。

朋友们问起我与霍尼韦尔的这笔交易。我指着外面的那块地说：“想像一下，你买下了这个漂亮的高尔夫球场，为了结束这笔买卖，城市官员要求你把第2、第3、第4、第5和第8洞——水边最好的几个洞，交给另一个球场使用。然后他们还叫你放弃自己的部分房产。”

相信这番话能让他们明白我在布鲁塞尔的遭遇。

在今天这样一个具有高度监控性和好打官司的世界里，公司很容

易成为议论的

目标，自由泛滥的官僚主义作风对 CEO 来说是根永远的刺。在我们这个事件中，我们

们有两次都是在正当合理的过程中被否决的。

美国环保署（EPA）引用的是超级基金（Superfund）规则，就是说，你要么

满足他们的清理要求，要么就面对 3 倍的损失和一天 27 500 美元的罚金。只有在你

完成了所有的工作时，你才有上诉权，而那已是好几年以后了。

正是因为它缺乏公正的程序，我们才在联邦法庭上指出该法规违宪。

欧洲委员会驳回霍尼韦尔购并案，又没有合理的审查过程。官僚主义者可以持

最极端的立场，并且没有任何妥协的动机。在美国，反托拉斯机构要阻止一笔交易

必须有法院指令，在欧洲则不然。公司应该拥有一种权利进行公平公开的听证，这

个听证应由公正的法庭在合理的时间内举行。

只有政府能阻止这类不公正事件的发生。

再进一步说，公司应该争取同样的权利，就好像一个人为一张交通罚单奋力抗

争——争取当庭申辩的机会。

“新人” (1)

刚开始还是先不说他的名字，我们都叫他“NG”。这是我们称呼“新人”(New Guy)的代号。将我的继任者的情况保密，这一点很容易做到，而这也是惟一一件容易做的事情。选择继任者的工作不仅是我职业生涯中最为重要的一件事，而且是我面临过的最困难也最痛苦的选择。整个过程几乎使我发疯，给我带来了无数个难以成眠的夜晚。

至少有一年的时间，这是我每天早上思考的第一件事，也是每天晚上占据我整个头脑的事情。

使问题变得难以解决的原因是我们有 3 个非常好的最后候选人：杰夫·伊梅尔特，他主管我们医学系统的整块业务；鲍勃·纳代利，他负责能源系统的工作；以及吉姆·麦克纳尼，他主管飞机引擎的业务。他们 3 个都超出了我们的期望，他们的表现非常出色。

他们中的任何一个都完全有能力管理 GE。这不仅是因为他们是非常优秀的领导

者，而且他们都是我的好朋友，我知道我肯定要使他们中的两个人失望。

我知道这是我必须处理的最为困难的事情之一。

在经过长时间且有点强迫性的过程之后，我们做出了决定，和我 20 年前一样，

我知道自己喜欢什么和不喜欢什么。如果我在得到这份工作的几年后就着手选择继

任者，那就有可能和雷吉在选择我时所做的一样。他的继任遴选工作做得很完美，

经过了深思熟虑，而且他的举措博得了业界的一致赞誉。在这 20 年里，公司发展得

如此之快，我可以稍微改变一下做法。

从几年以前以业务为中心的模式开始，GE 已经发展成为一个非正规但是合作非

常紧密的企业，并由坚定的价值观和荣誉支撑着。每一个候选人都是社会发展的产

物。他们在变革中成长起来，有着充足的自信心。我们的步骤，从每季度的 CEC 会

议到经常耗时一整天的 C 类总结，使我们走得更近，而且能够更加深入地相互了解。

我根据以下的一些想法和观点，开始了整个挑选继任者的工作进程。

第一点，我希望我的继任者成为 GE 无可争议的领导者。我担心自己给他留下了一些失望消极的员工，因为这些员工的低落情绪很容易使得整个公司好不容易才建立起来的精神和价值观发生动摇。

第二点，我希望将官僚主义因素排除在整个过程之外。权力的交接对企业来说是一个很大的震荡过程，此时的焦点应该放在公司外部，而不应该是在内部。当年，在我完成最后的接任工作后，一切马上变得极度官僚化和分裂。雷吉并不是有意造成这种官僚化的局面，是这个遴选的过程导致的。将所有的候选人召集到总部，这样雷吉就有机会让每一个人看得更清楚，不过它的代价就是那场严重的官僚主义动荡。

第三点，我必须确信董事会对这个决定是非常关注的，是设身处地地认真考虑过的。为了今后的工作，公司的董事们必须团结在一个人的周围。在我早年一些比较关键的岁月里，我有幸能得到这样一股力量来支持自己。这是天赐的鸿运。在我

处于“最低谷”时，董事会的支持对我来说是非常有益和珍贵的，这一点在我被称

为“中子杰克”时以及受困于皮勃第的基德公司问题时最能体现出来。

第四点，我希望选择足够年轻的候选者，在未来至少 10 年的时间里来做这份工

作。虽然一个 CEO 马上就可以产生一定的影响，但我总觉得人们应该承受自己的决

定，特别是自己的错误。我肯定有过类似的情况。一个在职时间比较短的领导者有

可能试图做出一些疯狂的举动，好在公司中留下他自己的印记。我看到过很多类似

的例子。在我当公司董事长的这一段时间里，有些公司就已经换了五六个不同的 CEO。

我不希望这种事情在 GE 发生。

上面这些就是我在 1994 年春着手这件事时所想的一些问题。当时我 58 岁，还有

7 年的时间就要离开这个位置了。我觉得我们需要充足的时间来做出正确的决定。选

择自己的继任者是一件很困难的事情。你的赌注是未来，而不是过去。我们需要选

择能够在变化的环境中生存并发展的人，他将把 GE 带向一个新的水平：5 年、10 年，

甚至 20 年。

1993 年 11 月，我任命比尔·科纳蒂做我们人力资源部高级副总裁时，我告诉他我俩最大的一项工作就是为公司挑选下一任的 CEO。“我和你将要长期关注的一件事就是为这个职位找到最合适的人选。”

事情确实是这样。当时我们不知道这件事几乎耗尽了我们的力气。

几个月以后，也就是 1994 年的春天，斟酌挑选的工作开始了。我们从来都备有应对“突发性事件”的继任计划：一旦我发生不测时可以接替我的位置的人选名单。现在，我们第一次比考虑紧急情况看得更远，撒了更大的网，来筛选有充分潜力的人在 2001 年接替我的位置。

在我们匆匆记下这些名字之前，我们执行发展部门的副总裁查克·奥克斯基

（Chuck Okosky）将一名“理想的 CEO”应该具备的条件和要素进行了归纳，列了一个名单。

这些特点完全囊括了你想要的技能和特性：诚实、价值观、经验、愿景、领袖

气质、锐利、名望、公平、精力、平衡性，以及勇气。查克的名单上还包括了这样的品质，如“学习知识的无穷欲望”和表达“勇敢的主张”。我也加入了自己的一点希望，如“对任何详细复杂的事情能自如应对”以及“有胆量和耐心去做高风险的事情”。

不过这个方法并没有起到很大的作用。当我们准备按照这个标准开始实施时，连基督都不能说是完全胜任的。

我、比尔和查克在 C 类员工名册中反复斟酌挑选，总共列出了 23 名候选人。这个名单中不仅包括了高级副总裁要位上的很突出的人选，还第一次列出了 16 位潜力颇大的分散在更广泛领域的候选人，其中包括了成为最终候选人的 3 个人。这些人中最年轻的只有 36 岁，年纪最

大的是 58 岁，显然后者肯定是紧急时刻的候选人。候选人来自很多不同的部门，既有负责我们不同业务的 CEO，也有我们年轻的副总裁。这是我们 1994 年最有希望的候选人。

我们为每一位候选人写出了一个大发展计划，为每一个人设计了升迁的机会，直到 2000 年。我们希望在多种业务上给这些年轻人更宽广、更深入、更全面的展示机会。

“新人” (2)

我和比尔在 1994 年 6 月向董事会的管理发展委员会正式提出了继任者的问题。我们向董事们展示了写着 23 名候选人的“理想的 CEO ”名单，还有我们为 16 位有发展潜力的候选人所设计的详细的发展计划。这样，从那时起，他们职业生涯中所有关键性的决定都来自于这个继任者培养计划。

尽管我们的计划做得非常周到详细，但看看今天的结果还是使我们清醒。23 名候选人当中现在只有 9 人继续留在 GE。其中一个当然是新 CEO ，3 人是副董事长，还有 5 人将分别负责 GE 的大业务。有 11 人因为各种各样的原因离开了 GE，包括 7 人现在正在其他公司当 CEO 的候选人；还有 3 人退了休，其中包括两位副董事长。

这些年来，我们像老鹰一样关注着这些家伙。我们不停地在他们

面前制造新的

考验。有 8 个仍是竞争者的候选人到 1998 年的 6 月为止已经尝试了 17 种不同的工作。

我们免去了吉姆·麦克纳尼 GE 亚太区总裁的工作，当初任命他是让他履行我们的全

球化承诺。吉姆在生产、信息服务和金融服务等方面已经有了一些经验，他成为了

我们主管照明设备业务的 CEO 。两年之后，我们又让他去当了主管飞机引擎业务的

CEO 。

鲍勃·纳代利曾经在我们的电器和照明设备业务部门工作过，接着又成为负责

交通运输系统的 CEO ，后来我们又任命他为能源系统的负责人。

杰夫·伊梅尔特将他的绝大多数时间花在了塑料业务上，接着尝到了电器工业

残酷竞争的味道，后来又重新回到了塑料部门。他于 1977 年成为主管医疗设备系统

的 CEO 。

1994 年 6 月第一次董事会陈述后，我们决定每年的 6 月和 12 月举行一次董事会

对继任者的评估会。我自己在每年的 2 月还要做一次实时的评估，

这个时候我会抽

出一部分资金作为激励奖金，发给我们的高级执行官们，每年 9 月讨论给予股票期权的时候再做一次评估。

为了帮助董事们对这些候选人有一些会议室外的接触，他们每年 4 月会和这些候选人在奥古斯塔打高尔夫球，每年 7 月在费尔菲尔德打高尔夫球或网球。我们还举行一年一度的圣诞派对，也邀请配偶们参加。在每一次类似的活动

中，我和助手罗莎娜都要认真地安排四人对抗赛的位置和午餐时的座次，以确保董事会的成员们至少有一次和不同的候选人进行交流的机会。

1996 年，我希望董事会的成员们能有一次机会进行更深入的调查，不用我在场。

我请赛·卡思卡特主席带他的委员会到每一个业务部门去参观。赛·卡思卡特是一个很好的朋友，一位卓越的董事会成员，还是一个私人顾问。他智慧而坚强，在我需要被拧一下时，他会很热情地给我一下；他为人慷慨，每当他认为我需要称赞时，他也会毫不犹豫地说：“好样的！”

当雷吉提名我为董事长时，两位董事赛·卡思卡特和米切尔森已

经是董事会的

成员了。为了保持延续性，我希望他们和第 3 个成员弗兰克·罗兹（Frank Rhodes）

在交接时能够继续留任。弗兰克·罗兹也是遴选委员会的成员，但是他们 3 个都准

备退休了。我请求董事局暂时延缓他们的退休时间，这样公司可以从他们的经验中

受益很多。弗兰克和克劳迪娅·冈萨雷斯（Claudio Gonzalez）以及安迪·西格勒

是赛·卡思卡特委员会的成员。克劳迪娅·冈萨雷斯是金佰利（Kimberly-Clark）

墨西哥策划执行部门的 CEO，安迪·西格勒是尚皮恩国际的前董事长。

他们同每一个部门的领导及他们的团队度过了一天的时光，包括晚上在一起进

餐或者打球。没有一件事情是我筹划的。在那以前，一些候选人打电话过来问我：

“杰克，下面应该做些什么？”

“现在该你们自己表演了。”我回答道。我想让董事会的人知道，每个部门的

领导者是以什么方式处理事情的。他们中有些人会给出详尽的报告，另一些人可能

就只有几张纸。有些人会和他的员工们一起去完成某项任务，另一些人可能只需要一两个助手就搞定了。每一次旅行之后，赛·卡思卡特都会给我一张字条，说明委员会的印象。

第一份名单提出后 4 年，有人退休、卸任或被淘汰，总之原来的 23 位候选人缩减为 8 位实打实的候选人。我们继续围绕着那份“理想的 CEO”名单做工作，添加或者删除一些限制条件，但是看上去似乎只有超人才能满足这些条件。最后，我、比尔和查克于 1998 年制定了对我来讲非常有用的 8 个基本目标：

1. 选择最强有力的领导。
2. 寻求最优化公司行政管理者才能的方案。

mpanel(1);

3. 在交接完成后，尽量留住所有的竞争者，使他们进入下一届行政管理工作。
4. 将损害组织机能的竞争最小化。
5. 在最后决定做出之前，创造机会更加深入地了解 and 评价每一位竞争者。
6. 考虑到公司的规模和复杂性，我们需要给出必不可少的交接时间。

7. 提前考虑在全体选举的公告中所需的条款并写出框架。

8. 尽量让可选择的时间长一些，与第 4 和第 5 个目标保持一致。

这只是个理想的列表，但这个列表还是相当不错的。我们没有实现所有这些目

标。我后来也认为第 3 个想法是不现实的。我们不会留住所有的候选人，我后来认

识到我们也不应该留下他们。基本目标中的第 4 个和第 5 个到头来证明是互相矛盾

的。将他们召集到费尔菲尔德，然后更“深入”地了解 and 评估他们，已经冒了损害

组织机能的竞争的风险。其他的目标都坚持了下去。

我从选择继任者的过程中得到的一个最重要的教训就是，必须防止所有的内部

官僚主义行为。这一点也许让人感到难以置信，但最后表现出来的情况就是这样。

当整个过程结束之后，“决赛选手”们告诉我，他们也是这样看的。

我们的价值观起到了非常重要的作用，如果任何一个候选人耍花招，就会遭到

同伴们的唾弃。1998 年年末，我们确定了最后的 3 位候选人，媒体开始大力施压，

不过他们 3 人并没有做出任何损害他人名誉的事来。事实上，他们

只会做相反的事情。

我们让他们 3 人继续在各自的岗位上做他们当前的工作，使得他们除了自己的业务外，不用再费神在其他业务上——鲍勃·纳代利在斯克内克塔迪，杰夫·伊梅尔特在辛辛那提，吉姆·麦克纳尼在密尔沃基。不搞政治，不对他们的朋友以前干的事“事后诸葛亮”，不用再对付组织中的新官僚阶层。他们各自的缺陷是很明显的。我不想像雷吉那样，把我们所有人都召集到费尔菲尔德，然后一个接着一个地进行考察和评估。

我不需要进行更深入的考察了。3 年来我一直都跟这 3 个人打交道，不过我还是为更好的观察创造了机会，而不用将他们都叫到总部来。举个例子，1997 年，我将他们都列入了 GE 金融服务集团董事会，在每月一次的例会后，我都会和他们一起吃顿饭。在这些正式的宴会上，我尽量让气氛变得不那么正式。我们开玩笑，我还问他们对 GE 金融服务集团董事会实施的这些举措有些什么看法。这

样做确实奏效了

一段时间，不过到了后来，每个人都觉得有些尴尬，于是我们就不再这么做了。

我还做了另一件事情。这有点像雷吉那时的选择过程，不过这次是在办公室以

外。1999 年的春天，我邀请了 11 位主要部门的 CEO，参加我举行的私人宴会。席间，

我问他们对我们现有的业务有些什么想法，如：什么业务我们应该继续保留，什么

业务我们应该抛弃，以及应该由谁来组成最高的领导团队。我请他们选择 3 个领导

者，我不想强迫任何人陷入只许选择一个的踌躇中。

这些会晤非常有助于组织一支团队，但对于选择一个公认的领导者却没有什么用处。

“新人” (3)

我在 2000 年的春天又重复了这样一个过程，这次我将重点放在他们所负责业务

之外。我想知道他们对我们当前的工会协商和环境问题有什么看法，我还让他们坦

诚地交换了对彼此的看法。这次同样也没有什么特别的情况。他们对彼此都非常尊

重，也非常喜欢。此外，我还提了很多关于我们这个选举过程及其意义的问题，即

他们对这个过程哪些地方满意，哪些地方又觉得不够好。

我问他们 3 个人的问题中，一个最重要同时也最富挑战性的问题是：“如果你

没有被选为 CEO，你会离开吗？”他们中的两个——其中一个比另一个表达得更直接，

说毫无疑问他们会离开；还有一个说他希望得到这份工作，他非常喜欢这家公司和

公司里的员工，所以他会留下来看它如何发展。我对这番话打了一个折扣，因为我

想猎头公司绝对不会放过他们。事实上，他们获得了如此之多的瞩目，所以到最后，

事实证明了我的这个假设是多么的正确。所以那个时候，我下定决心不再努力让他

们 3 个都留下来，因为这是不现实的。

从一开始，我并不是将整个过程看成简单地提名一个 CEO，我还希望利用副董

事长的位置来满足这些新人，以便能够创建一支更大的团队。我不想使未能接任我

的位置的人或未能与我的继任者共事的人失望。我觉得最佳的方案应该是：当时 GE

金融服务集团董事会的 CEO 丹尼斯·戴默曼，负责 NBC 的鲍勃·尼尔森。他们两人

在我的宴会交谈中，总是和别人很融洽。丹尼斯·戴默曼在 1997 年被任命为副董事

长，鲍勃·尼尔森在 2000 年 7 月被任命为副董事长。丹尼斯从一开始就是我们的培

养对象，而鲍勃则在成为副董事长以后才真正加入继任者的角逐中的。

当媒体在 2000 年越炒越热时，整件事的不确定性也开始攀升。在我的克罗顿维

尔课堂上，有人问我将以什么方式把这 3 个人留在 GE，再有，当他们中的一个当了

CEO 后，这个人的位置由谁来代替。华尔街的分析家们也问我同样的问题。

我有过很多想法，有好有坏，但是直到 6 月的一个周末，我才有了一个真正的

好主意。这个主意是我在淋浴时产生的，其实我的很多好想法都是在这种时候产生

的。因为 3 个人中的两个肯定会离开，所以我决定“丢掉”他们。

我决定马上指定继任者，而不是等到他们被提升或者离开时再考虑。杰夫、鲍

勃和吉姆可能会在他们这份工作最后的 5 个月里过得不是很舒畅，

但是在他们离开
以后，他们所负责的

业务的新主管必须得到很好的锻炼，准备好了去承担这份工作。
他们各自所在
的机构应该知道他们的下一任领导是谁，而且早一点选出他们的接班
人会减少一些
不必要的流言飞语。我还认为这样做会使华尔街放心。

在我们的 C 类会议中，每一个企业的领导者都必须提名他或者
她的继任者。这
成了一个常规性的过程。2000 年 4 月，随着 11 月最后任命 CEO 的
日子临近，我给我
们所有的主管写了一封信，并请他们所有人至少花一个小时的时间，
讨论谁来接他
们的班。这些讨论使得这 3 位候选人最喜欢、最需要的接班人浮出
了水面。

星期一早上，我非常高兴地告诉比尔和丹尼斯我在周末产生的新
想法，他们也
显得热情高涨。我们现在就可以将我们认为合适的众多 CEO 人选安
排在新的重要位
置上。因为董事会对所有人已很了解，所以打个电话就很容易在当周
召集到董事们，
告诉他们这个新的想法。他们喜欢这个想法。

现在，我必须将这个决定告诉鲍勃、杰夫和吉姆。我承认，这看起来可能有点不公平，但是我这样做对他们的员工和我们的股东们而言，是利益最大化的做法。

尽管这样，他们还是吓了一跳。

“喔，你是说，我要么被提升，要么就走人，是吗？”一个人问道。

“对，情况是这样。你曾经告诉过我，如果事情不如你愿，你就会离开，所以当时你就准备好了迎接挑战。现在我要说：‘好吧，这里有个人，他将来代替你。

现在你需要训练他 6 个月。’”

“这样的结局！”他回答道。

“瞧，我知道这样做是有一点残酷，但这是不可避免的。我现在必须这样做。”

他们中没有一个人认为这是一件好事，但他们知道，这样做确实符合公司的最大利益。如果说人类的工厂确实有需要稳妥的领导的时候，我想肯定是在 2000 年的 6 月。我们已经确定了三个人作为我们新的首席运营官人选，他们全都只有 43 岁。

戴夫·卡尔霍恩曾经是全体审计人员的负责人，后来担任过一系

列的 CEO 职位，
如亚洲的塑料业务、交通、照明设备和再保险业务。他不仅聪明、风趣、敏捷、热爱运动，还很善于公关。戴夫在吉姆·麦克纳尼主管飞机引擎业务的部门是一个非常出色的首席运营官。

我第一次遇到约翰·赖斯（John Rice）是在斯克内克塔迪和年轻审计人员共进午餐的时候。他有着与众不同的个性、精辟的见解。我马上就喜欢上了他。我告诉他：“你不用再做财务工作了，来做运营工作吧。”约翰这样做了，并且直接进了电器制造公司。在一系列提升之后，他先是接替了戴夫·卡尔霍恩在亚洲塑料业务的 CEO 职务，接着又担任了 GE 交通运输业务的 CEO。这些经历使得他很自然地成为鲍勃·纳代利在能源系统业务中的首席运营官。

乔·霍根在成为 GE-Fanuc 的 CEO 之前，主要工作是负责塑料部门中的全球性业务。乔已有 43 岁，但看上去好像才 15 岁。他可能进每一个酒吧都得出示身份证。他看上去好像是这样，但他确实是一位慎重成熟的经理，有着极佳的交

际能力和天生

的领导才能。他在杰夫手下做首席运营官之前，我们曾让他在医疗器械系统中干了

几个月的电子商务主管工作。

让这 3 个明星做这些新工作是一个改变游戏规则的举措。虽然 30 万名员工，包括我，还不知道他们的董事长将会是谁，但我们最大的 3 个业务部门都已经知道了

他们的新 CEO 将会是谁。

对外界，我说这次变动是“我们领导权交接过程中一个很自然的步骤”。不过

对于那些想讨论这次人事变动或其他涉及继任者问题的记者，我一概采取了回避的

态度。

鲍勃、杰夫和吉姆也同我一样。我们都不希望事情被媒体搅和得一团糟。我天

真地认为我可以完全使媒体不乱说话。毕竟，关于我的继任者的第一个故事在 1996

年就开始炒得沸沸扬扬。当我们进入 9 月时，即离任命我的继任者只有两个月时，

几乎所有的媒体都将注意力转移到了 GE 的接任事宜上来。

一周大概有三四天，《商业周刊》、《华尔街日报》、《金融时报》

(Financial Times), 还有伦敦的《星期日泰晤士报》(Sunday Times) 上都会出现与 GE 接任事宜相关的报道。这些文章不仅提到了有希望的候选人, 还对他们进行各种预测和介绍, 全然不需要我们的帮助。

当这些报道见诸媒体的时候, 我正在澳大利亚看奥运会。我在宾馆的房间里看到这些电传过来的文章, 很惊奇我们公司的接任事宜会引起如此广泛的注意。我同样也觉得非常可怕, 因为我知道, 这会给 3 位候选人带来多么大的压力。

“新人” (4)

深夜 1 点半, 我在宾馆的房间里用电脑笔记本给他们 3 个人各写了一封电子邮件: 杰夫、吉姆、鲍勃, 非常抱歉你们不得不承受媒体的这些胡言乱语。

我本来以为, 我可以让每个人留在自己的业务领域工作, 这样我的接任工作就会比雷吉做得更好。结果表明, 媒体会将每一次的接任转变成冲突。谢谢你们这些非常不错的家伙。

公司非常幸运，你们能够一直坚持下来。你们在做任何一件事情时出色的成绩和非凡的态度使得这个过程对我来说变得更具有挑战性。谢谢你们真的这么优秀。

这封信是我的真实想法。下面是我收到的一个典型的回复：

杰克，最基本的一点是，我们非常幸运能够成为其中的一员，这种感情压倒了公众的密切注意带来的不快。成长、挑战和乐趣会使这件事情永生难忘，不论下一步会发生什么。你为 GE 所做的这些是完全正确的，我确信我们全都支持这个程序。

你最喜爱的参赛者

这些回复充分展现了他们的品质，而这使得我更加难以做出选择。我有时开玩笑说，现在我希望他们中的一个人做出一些愚蠢、疯狂的事情，因为一个丑闻会使做出决定的过程变得容易很多。当我和董事会又一次讨论这个问题时，我想让董事们了解，这对我来说是多么困难。山姆·纳恩（Sam Nunn），这位来自乔治亚州的前美国参议员，从 1997 年开始就已经是我们董事会的成员了，他给了我一个回答。

“杰克，”山姆说道，“不要再为选择这些人中的一个而自责了。你已经使他们很出名了。他们将拥有全美最好的工作，况且还不清楚他们谁会最终获得这个职位。这就意味着他们都是非常不错的。他们到了今天这一步，你已经为他们的职业生涯做了很多了，如果他们没有被发现，他们根本就做不到现在这一步。”

这些话着实让我宽慰了许多，不过这并没有使他们 3 人日子好过些。当这些报道泛滥时，他们都在佛蒙特州斯托的一个保诚投资会议（Prudential Securities Investment Conference）上，而且还在一起吃早餐。他们是屋子里所有人关注的焦点。几天以后，我偶然碰到了约翰·布莱斯通（John Blystone），他也参加了这个会议。约翰在 1996 年离开 GE，到 SPX 公司当了 CEO。

“你真应该感到骄傲，”他告诉我，“他们在开会时还互相开玩笑，他们互相支持。坐在那里的股东们看到了公司的最高层像一个团队那样运作。你对此应该感到非常高兴才对。”具有讽刺意味的是，约翰不知道他是我们 1994 年

第一次列出的

16 名新星之一。

事实上，我确实以他们 3 个人为荣。每个人都或多或少有一点区别，但他们全都是非常优秀的人才。在盈利、市场份额和员工士气方面，他们都以创纪录的成绩运作着各自负责的业务。

鲍勃在 1995 年曾被调去管理一项动力涡轮机业务，这一业务的净收入连续 3 年都在走下坡路。他发动技术骨干去解决这个问题，从动力能力的缺陷找到了可以获益的地方，并促使对涡轮机的需求如火箭般急剧增长。他还建立了一个非常好的运行机制，充分利用了这次机会。他总共进行了几十次全球性的收购。

他将 1995 年开始只有 7.7 亿美元运营收入的业务发展成为 2000 年的 28 亿美元的业务。更为重要的是，从 1999~2002 年，他保持着每年净收入增长 10 亿美元的业绩。

众所周知，全球在税后还能有 10 亿美元收入的企业是不多的，而鲍勃在此后的 3 年内每年都可以为公司创造 10 亿美元的利润增长。

吉姆同样也取得了非常出色的成绩。在他主管我们的飞机引擎业

务的 3 年里，
他为 GE 创造的利润比 GE 最大的 20 个业务中的任何一个业务创造的利润都要多。他使
这个业务最重要的增长从 1997 年的 78 亿美元达到 2000 年的 108 亿美元，平均每年增
长 21 个百分点。他发展了服务业，使其最终占据了整个业务利润的一半以上。他还
使得 GE-90 引擎，这个体积最大而且能量也最大的引擎，成为波音 777 远程喷气式
飞机的引擎，这是一次出色的战略性成功。

杰夫同样也将我们的医疗设备系统方面的业务带入了一个新的阶段。他构思了
一个全球产品公司的概念，这家公司将成为公司的每一项业务的典范——从世界的每
一个角落寻找人才、元件和成品。他完成了很多次并购，并能够将它们很好地整合
起来。他将医疗设备这种硬件业务做得更像一个信息公司。

3 年里，他领导这个企业创造了新的利润和收益纪录，销售收入从 1996 年的 39
亿美元增长到 2000 年的 72 亿美元，同样也是每年 21 个百分点的增长率。杰夫使我们
在欧洲成为强劲的竞争者，同样也使我们成为亚洲的第一。此外，医

疗设备部门还

利用六西格玛技术，比公司的其他部门创造了更多的产品。

并不仅仅是他们出色的成绩使我难以做出抉择。我不时会回想起和这 3 个人共

同度过的日子，他们曾经参加我在克罗顿维尔的学习班。早在他们成为每个部门的

CEO 时，我花了很多时间和他们在一起，进行各种各样的讨论。我提升他们，看着

他们成长，在经历了非常艰苦的工作后，他们终于成为自信心很强的领导者。

我第一次遇到杰夫还是在他 1982 年在哈佛商学院念 MBA 的时候，当时他选择了

GE，放弃了摩根士丹利（Morgan Stanley）。摩根士丹利的一个合伙人试图说服他

放弃 GE。

“去 GE？听着，如果你到摩根士丹利工作，你只用 6 个月的时间就可以在杰克·

韦尔奇面前做演讲。但是如果你去 GE，可能，如果可能的话，你在你的第 10 年才会

瞥到他一眼。”在杰夫加入 GE 的第 30 天，他已经和我以及其他 5 位从公司营销团队

来的同事坐在了一张桌子上。

和很多坚强的经理一样，杰夫也经历了很多挫折，我在那个时候只不过是他的陪衬而已。

1989 年，为了增长他的经验，我们把他调到电器公司这样一个锻炼人的部门。

这次调动工作给了他更多的经验，而且其增长速度比我们想像的要快得多。一次，

在新投入使用的生产冰箱的流水线上出现了压缩机故障事故，杰夫果断地做出召回

所有压缩机的决定。杰夫和 7 200 名员工昼夜奋战，排除了 300 万个压缩机中存在

的故障。在这次危机中，在每月举行的运营评估会上我一直仔细观察他。

另外一次我对他感到不安是他在塑料部门艰难的 1994 年。作为 GE 塑料美国业务

部门的总经理，他签订了大量固定价格的塑料订单。当年正好遇上了原材料价格上

涨，但他又已经向我们的顾客做出了承诺。这一次他损失了 5 000 万美元的净收入。

当杰夫 1995 年 1 月来到博卡谈这件事时，他总是试图避开我。他很晚才去吃饭，很

早就上床睡觉。最后有一天晚上，当他走出房门准备冲向电梯时，我

突然出现了。

“新人” (5)

我一把抓住他的肩膀，让他转过身来。

“杰夫，我是你最大的支持者，不过你遇到了公司最困难的一年。只不过是困难的一年。我只不过是最困难的一年。我爱你，我知道你能够做得更好。你如果不能解决这个问题，我就会让你下台。”

“你看，”他说道，“如果结果不尽如人意，你不需要亲自来辞退我，我自己会离开的。”

当然，最后他解决了这个问题，而且此后他成功地完成了每一个项目。

我还能说出关于鲍勃和吉姆的类似的故事。对于我来说，这是一次感情上的抉择。这里面有着无数的心血、汗水、亲情和感情。

我在做决定时从来没有遇到过困难。然而这次却不一样。

在2000年7月的董事会议上，我们和遴选委员会花了3个小时，反复讨论了每一个候选人的优缺点。这是一次开诚布公的会议。从头到尾，我控制住自己不要做出任何决定。我要将自己的看法留到最后才公开。在早上的会议告一

段落后，我们

照例和各个部门的 CEO 打高尔夫球、郊游。我告诉委员会，让他们在讨论结束并休

息了一晚后，提前一个小时来参加第二天早上的会议。

直到 2000 年的 10 月 29 日，一个星期天的晚上，我才提出了我的推荐意见。因为

董事会要视察一个动力涡轮机厂，我们来到了南卡罗来纳州的格林维尔。这次视察

活动是在一年前就安排好了的，这可能是我做过的最不明智的安排。这将给鲍勃·

纳代利造成他不应该承担的压力，但是我想让董事会的成员们知道，这里的气氛是

多么地热烈。谢谢鲍勃，没有什么地方比动力系统更热烈了。第二天，他表现得很

好。

至少从雷吉时代开始，我们就有一个传统，就是每年和许多现任董事及前任董

事一起，在奥古斯塔打一周的高尔夫球。这次打完后，我们飞到格林维尔，在一品

红俱乐部（Poinsett Club）的私人房间里共进午餐，这是一幢漂亮的老式南方豪宅。

那个星期天的晚上，在我们做出继任者决定之前，还有点小事要

做。事情是这

样的，《60 分钟》即将播出我的简介，来自动力系统的鲍勃的团队和我们的董事会

成员在一起，关注着餐厅里的每一个电视屏幕。

当橄榄球赛使《60 分钟》拖延了近半个小时以后，我开始有点紧张了。雷斯利·

斯塔尔（Lesley Stahl）对我的采访进行得很成功，但是你并不知道会有什么样的

反响。他们为 15 分钟的介绍用掉了 23 个小时的录像带。

一个人如此暴露在大家面前时，什么事情都会发生。事实上，雷斯利很照顾我，

整个过程完成以后，我觉得很放松。

晚餐过后，我们的董事被安排到附近的希尔顿酒店。我们在那里订了一个楼上

的会议室，专门用来开这次特别的会议。为了保证会议的内容不被泄漏，我们让 GE

的保安在外面守候。这里惟一不是董事会成员的是比尔·科纳蒂，他从一开始就和

我一起安排遴选接班人程序。鲍勃和他的团队分别回到了他们的房间或家里。

10 点刚过，我宣布开会。

“我们要下结论了。”

在接下来的大约 15 分钟里，我告诉了董事会，为什么我认为杰夫应该是这个

“新人”。他在我们的医疗设备部门取得了很多出色的成绩，并将成为 GE 未来的模

范。我觉得杰夫同时拥有智慧和协调的能力，浓缩了各种优秀的个性，这一点对于

我来说是很重要的一他真正能够做他自己。尽管竞争激烈，但我认为他就是最佳的

人选。

丹尼斯·戴默曼和鲍勃·赖特谈了他们的一些想法。丹尼斯回忆了他 1982 年在

哈佛商学院第一次面试杰夫的情形。他主要谈到他的领导才能和以客户为中心的思

想。鲍勃接着这个话题又谈了一些。然后，董事会的每一位成员都加入了进来，他

们都一致表示同意。在会议的最后，弗兰克·罗德斯着力强调了杰夫学习和成长的

能力。他说，在他看来，杰夫拥有最出众的学识，选择他应该是最正确的选择。

这是我曾参加过的最成功的一次会议。每一个人都希望说些什么，我们都承担

着相同的责任。董事会议中至少有两名董事提出试图留下其他两位候

选人之一的可

能性。失去那么多人的确令他们很痛苦。

“你肯定你不希望留下一个吗？”一位董事问道。

“我已经想过这个问题了，”我说道，“我知道这样会出现什么结果。任何一

个成为这家公司董事长的人必须充满自信心，并且热情高涨。我想让他充满成就感，

我不希望他得小心提防着谁。”

这时我让比尔·科纳蒂谈谈他的看法，他曾经偏向于留下两者之一。比尔说，

他最初认为其他两位候选人的经验和技能是如此地丰富和高超，我们至少应该试图

留下他们其中的一位，但最后他不得不同意我的看法。

最后，我们都觉得没有被选择的两位应该去其他公司当 CEO 。

我用下面的这句话结束了会议：“我不希望现在就做出最后的决定，我们再用

3 个星期的时间来好好思考一下。你们有什么想法，请随时给我打电话。”我告诉董

事会的成员，感恩节前的星期三，我将再次召集遴选委员会的成员，重新讨论这个

决定并请求他们最后的批准。

午夜，我们结束了格林维尔两小时的会谈。我的助手罗莎娜这时

进入了会议室，
将所有的会议用纸收了起来。

在 10 月的格林维尔会议召开前 6 天，有些事改变了我离开公司的时间表。我们宣布了对霍尼威尔的收购，于是我同意继续留任 CEO 直到整个整合过程结束，而原计划我要在 4 月离任的。这次交易是我们公司最大的一次，从而引发了媒体的争相报道，继而也影响到了这次交接的过程。

但是，从我们内部来说，我们中间没有一个人认为这次交易会产
生任何影响。
确实没有什么影响。我最终将在 2001 年的 9 月离任，比我们在 1994 年制定的计划推迟了 4 个月。

在随后的 3 个星期里，至少有半打董事给我打来了电话，对这个决定和过程表示赞同。他们还试图使我打起精神来。虽然我对这个决定感到很激动，但是我仍然非常痛苦，因为我必须告诉鲍勃和吉姆他们将得不到这份工作。

感恩节前的星期三，我召集了遴选委员会的全体成员，获得了他们的同意，将任命杰夫为董事长的决议推荐给将在星期五举行的全体董事大会。为

了避免又一轮

的交接报道引起公众的注意，我们在感恩节的假期里做出了决定。其实有很多人希

望我们在常规的 12 月 15 日董事大会上宣布这项决定。

我召集全体董事在星期五下午 5 点休市以后进行正式投票选举。

11 月 24 日，当全体董事一致同意杰夫当选董事长之后，我 5 点半给还在南卡罗

来纳和家人一起度假的杰夫打了个电话。

“董事会做出了最后决定，这对于你来说是个绝好的消息。我希望你最好明天

到棕榈滩来。带上你的家人，我们会等你们吃午饭。”我查看了精心设计的日程安排。

这次，我们没有用 GE 公司的飞机，而是安排了一架包机，上午 10 点半到查理斯

敦去接杰夫、他的妻子安迪（Andy）和他们的女儿萨拉（Sarah）。

为了保证安全，

杰夫以赛的儿子詹姆斯·卡思卡特（James Cathcart）的名义包乘这架飞机。赛还

从他的俱乐部叫来一辆汽车，将杰夫·伊梅尔特接到我的家里来。最后为了安全起

见，飞机将在斯图尔特飞机场降落，而不是 GE 飞机经常降落的西棕

榈滩。

当车停下来时，我已经站在汽车道上，准备通报他这个最好的消息。我们在北

棕榈滩的一家意大利餐厅胭脂红（Carmine 調）吃了午饭。午饭后，简带杰夫的妻

子和女儿去了我在东点的公寓。我和杰夫回去准备星期一在纽约召开记者招待会。

碰巧，比尔·科纳蒂当时在佛罗里达度周末，他也过来帮忙。我们审核了已经起草

并准备向外公布的任命书，并将代表新人的“NG”从中挑出来，然后填上杰夫的名

字。

丹尼斯·戴默曼、鲍勃·赖特和他们的妻子当天晚上也乘飞机赶来了，这样我

们所有人就可以在我家为杰夫庆祝。我们度过了一个美好的夜晚。但我还是有一块

心病，因为我的工作只完成了一半，而且是比较容易的一半。

“新人”（6）

第二天，当我不得不告诉鲍勃和吉姆他们将得不到这份工作时，我感到非常的

难过。

星期天，我一直等到下午两点才打电话。我已经了解到了 3 位

候选人直到年底

的工作安排，这样我就知道在哪儿可以找到他们。

我打电话时，鲍勃和吉姆都在家。

“我和董事会召集一次会议。我最好出来总结一下这个决定及其背后的合理性。”

我没有打算在电话里告诉他们，他们将得不到 CEO 的工作，因为我觉得我应该

当着他们的面告诉他们这个消息，不过我也不想给他们一种希望上升的错觉。为了

准确表达我的意思，上面的话我在家里至少练习了 10 多次，甚至在打电话前我还和

简排练了一次。

我冒着瓢泼大雨，在下午 3 点到达了西棕榈滩的飞机场。这场影响了大半个国

家的东部暴风雨完全有可能造成感恩节假期的飞行事故。很多飞机场都关闭了，飞

机停在飞机场。当我告诉飞行员我们不按照原计划降落到威彻斯特飞机场，而是

到辛辛那提时，他们吓了一跳。在起飞都很麻烦的恶劣天气里，他们必须改变所有

的飞行计划。

飞行员说恶劣的天气将使我们在地面上多待几个小时，于是我躺

在沙发上，思

考我该说些什么。我憎恨那些我必须做的事情，这就像你不得不选择一个孩子，而

放弃另一个孩子。这看上去是那么的不公平。他们为公司呕心沥血，他们从来没有

同我或彼此间有过不公平竞赛。

他们付出了百分之一千的努力。

在这个事件中，我要他们 3 个去完成这件事，他们全都完成了这件事；接着又

是另一件事，然后他们又全都完成了。他们大大超过了我们的期望。现在我不得不

告诉他们其中的两个他们职业生涯中最坏的消息——我没有任何别的话来鼓励他们，

只能说他们将在别的地方获得更好的 CEO 职位。

那天下午，天黑得比较早。我 5 点半离开棕榈滩时，天已经全黑了。我大概在

7 点到了辛辛那提的伦肯航空基地。那个地方潮湿、阴沉、黑暗，这是一个寒冷的夜

晚。在薄雾下，我走在飞机跑道的柏油路面上，朝着一个有微弱灯光的私人飞机库

走去。我觉得非常孤独，身边只有我的旧公文包。

周围没有一个人。当我来到门口时，吉姆已经在那里了。我和他

打了个招呼，

然后我们马上来到一个小型的会议室。

“很显然，”我说道，“这会是我一生中最难的一次谈话。”

吉姆的失望马上显露在他的脸上。

“我选择了杰夫。如果要生谁的气的话，就恨我吧。把我的头像钉在墙上，用

飞镖扎我。我甚至不能告诉你这是为什么，我是凭我的直觉。我有 3 个金牌获得者，

却只有一枚金牌。”

吉姆开玩笑说没有重新计票。当时正值佛罗里达总统竞选的混乱之中，说他有

多么宽容和亲切也不过分。

“我想让你知道我是很希望得到这份工作的，但是我同样也想告诉你，我认为

这个过程是公平的，因为你在整个过程中一直都是廉正的，你给了我们每一个机会。”

在接下来的 40 分钟里，我们谈得很好。我们谈到了人生、他的父亲以及他在 GE

的 18 年经历。我告诉吉姆，从我们 1982 年的第一次见面开始，他已经取得了巨大的

进步。我还回忆起他如何被我们在匹兹菲尔德的一位老员工格雷格·莱门特从麦

肯锡咨询公司挖来的。从他在我们信息服务部门的第一份工作开始，到最后这份工作，他为我们做了许多非常好的事情，没有人比他转化我们的飞机引擎公司做出的成绩更大。

“你的最后两年是你做得最好的两年，而且你一天比一天做得更好。无论你到哪里，你都将会是一位非常出色的 CEO 。”

我回到了飞机上，把我们的飞行员又吓了一跳。

“我们不去威彻斯特了，我们现在必须飞到奥尔巴尼去。”他们忙乱地做完准备工作后，我们穿越了浓密的云层，在 9 点到了奥尔巴尼一个空荡荡的飞机场。这里仍然潮湿、寒冷。因为顺风，我们比预期的时间到得要早，那时鲍勃并不在那里。

他不在我反而感到了一身轻松，对他说他没有得到这份工作对我来讲尤其困难。

在他们三个中间，我认识鲍勃的时间最长，我在 70 年代末就认识他了，那时他是一间工厂的经理。他的父亲在 GE 工作了一生，和杰夫的父亲一样。

“新人” (7)

当鲍勃于 1988 年离开 GE 加入凯斯公司 (Case) 时，他是为数不

多的几个我试图

力劝他们留下来的经理之一。我没能说服他留下来，但是 3 年后他又回来了。从那

时起，我观察他，并非常欣赏他的经营成绩。他所创造的数字是我 40 年里见过的最

辉煌的数字，同时也是 GE 历史上最好的经营纪录。

在我到了 10 分钟以后，鲍勃准时出现了。我们在又大又空的休息室的沙发一角

坐了下来，那儿只有我们两人。

我告诉了他这个消息，他的失望之情溢于言表。

“我本来还能做些什么？”他问道。

“鲍勃，你比我曾梦想过的做得多得多，你做出了非常出色的成绩。所有人都

爱你，而且你也将成为一名出类拔萃的 CEO。但是我不能回答你这个问题。我不能

提供令你满意的信息。你做了每一件我们要求做的事情，而且做得更多。我相信杰

夫是让这家公司继续向前发展的正确人选。这里只有一个人应该受到责备，那就是

我。”

我和鲍勃进行了一次长时间的深入讨论，我无法满足他想知道更多信息的需求。

他出色的经营成绩使得他很难接受这个决定。

我再次试图去缓解他失望的心情。

“鲍勃，你将是一个最出色的 CEO，外面有一个更大更幸运的公司等着你。”

我们握了手，然后紧紧地拥抱着。

回到飞机上，我要了一大杯加冰的伏特加酒，最后回到了威彻斯特。我呆呆地

看着窗外的夜色，啜饮着我的酒，沉浸在深深的矛盾之中。整件事情结束了，我也

宽慰了。我为杰夫感到高兴，也为我们充分自信地选出了最好的接班人而感到高兴。

同时我也很痛心，让两个为公司做出了这么多贡献的朋友失望了。我发誓要当他们

的经纪人，只要我可以做到，我将不遗余力地帮助他们。

我们星期一召开的记者招待会非常成功，我对杰夫的表现非常满意。他显示出

了所有我在他身上看到的自信心和品质。会场上惟一的不足是，我们两个都有份，

我们没有检查对方的服装。我们两个在会场出现时，都穿着同样的蓝色衬衣和蓝色

西装。

媒体将这件事作为笑谈进行了报道。

这件事结束后，我花了几天的时间和我的朋友们商讨鲍勃和吉姆的工作问题。

他们是海德里克奋斗的加里·里奇和斯宾塞·斯图尔特（Spencer Stuart）的汤姆·

奈福（Tom Neff）。汤姆游说我让两者之一到他的客户朗讯科技去。

我告诉汤姆说，

我认为这不是一个好主意。

10 天以后，吉姆被聘为 3M 公司的 CEO，鲍勃到 Home Depot 公司当了 CEO，我们

的一个董事肯·朗万（Ken Langone）在鲍勃的新工作中起到了重要的作用，他在

接任工作中非常积极，在最后结果刚出来时便迫不及待地招募鲍勃到 Home Depot，

他是 Home Depot 的缔造者，并拥有相当大的股份。

当吉姆、鲍勃和他们的妻子加上雷吉、我和杰夫在 GE 大厦的彩虹室（Rainbow

Room）参加我们一年一度的圣诞晚会时，我想，没有什么比这更能说明 GE 的价值观

了。当我在演讲中提到他们的名字时，我们的董事们和主管们都起立向他们鼓掌。

没有人比我鼓得更起劲。

我真正感到自豪的是几个星期以后在博卡的时候。那时，我正盼

望能有一个机

会，让杰夫发表他当选新董事长以后的第一次演讲。这时，新当选的总统乔治·W·

布什邀请了很多 CEO，包括我，去参加他在奥斯汀举行的一个经济短会。所以，在

博卡我只做了一个简单的开场白，就离开了会议现场，这是我 33 年来第一次离开我

们的行政管理会议。

这是一个预料之外但是非常走运的中断，因为这给了杰夫一个机会去做他自己

的事情，而我不用再坐在前排了。我晚上回来时，一个他主持会议的录像带早已放

在了我酒店的房间里。

看着他开始运作整个公司，我感到由衷的喜悦。杰夫是那么的睿智、敏捷、有

远见，而且令人难以置信的强大。

他是 CEO ！

在博卡会议的结束语中，我告诉大家我在酒店房间电视屏幕上看到了杰夫的表现，

我为他感到自豪，那感觉就像第一次当上父亲一样。杰夫的表现使我回想起我

一生中最快乐的时光：那是 39 年前的一天，为了庆祝我的第一个孩

子凯瑟琳的诞生，

我夹着一罐糖果走进我在塑料大街的实验室。

在博卡，我表现得就像杰夫的父亲一样，他的父亲在 GE 的飞机引擎部门已经工

作了 38 年，我们可以看到他的胸膛总是挺得高高的。

我确信这个“新人”就是正确的选择。