

第 10 课

主课文译文

杰克·韦尔奇执掌通用电气之道

有关韦尔奇的评介近年来有许多,大都介绍了他如何把一个老字号的美国产业巨人改造成一个具有强劲竞争力的全球增长型的发动机,如何精明地把一个老牌制造商带入了服务业,如何通过六百多项收购和有力打入了海外新兴市场完成了对通用电气公司的改造。

然而鲜为人知的是,杰克·韦尔奇是如何做到在这样一个全美业务最广、机构最庞杂的组织内,实施了如此之大的权力和影响。许多公司经理不过领导、激励数十人而已,但他们忙得终日不可开交。还有许多首席执行官掌管的公司规模远不及通用电气,他们倾心倾力,但还是业绩平平。相比之下,通用电气拥有三千零四十亿美元资产,年销售额高达八百九十三点三亿美元,其二十七万六千员工分散在上百个国家;而身居这一企业帝国最高位的韦尔奇又是何以做到的呢?

他做到这些完全靠他的人格魅力,靠他那追求商场取胜的奔放激情,还有他对具体细节的强烈关注,而许多总裁往往对具体细节视而不见。他做到了这些是因为在他主持的公司年度规划会议上,鼓励一种近乎残酷的直率态度;他做到了这些,最主要的是他坚信公司员工的力量。

韦尔奇能够牢牢地掌握通用电气,是基于他对这个公司,对效力该公司的员工的非同一般的了解。首先,在这些员工中有数千名他在哈德逊克劳顿校园授课时结识的“学员”,该校园被通用电气员工俗称为克劳顿村。再有就是他的时间安排:他用多半的时间去关注“人”的问题。但最重要的是,他在一个如此庞大的公司内完成了一项创新:不拘泥条条框框。

韦尔奇喜欢把通用电气称作“食品杂货店”。这种比喻用于如此庞然大物上尽管十分离奇,却能让韦尔奇在观念上如同挽起袖口、穿上围裙,置身于食品店柜台后面一样。正是置身于此位,韦尔奇能了解到他的每位员工,能服务于每一位顾客。韦尔奇说:“无论是在食品杂货店、还是发动机或医疗系统部门,其重要的关注点都一样,如顾客是否满意,货物是否变质,货架是否摆放妥当,提供的货或服务是否对路。这些都一样。管理大企业可当作小公司来管;不要过分关注报表数字。”

同样,也不要过分在意条条框框。韦尔奇当年所继承的“通用电气”的管理结构多达九层;如果说这些组织结构迄今还没遭到彻底摧毁的话,至少可以说是严重地瓦解了。公司所有人,从秘书、司机到工厂里的工人,都直称他的名字:杰克。人们会时而看到他匆匆穿过走廊,去仔细翻看某货架底层上的某件商品,或突然看到他从口袋掏出奖金给人以惊喜。“到目前有关通用电气还未讲到的故事就是:一个从简不拘泥条条框框地方的益处,”韦尔奇说,“我认为这是一个绝妙的创意。我想人们还往往没认识到,做到从简不拘泥条条框框是件了不起之举。”

让公司不拘泥条条框框就意味着扰乱现行的指挥链,意味着实施跨越等级交流,还意味着雇员拿薪水似乎不是为某个大公司而干活,而是为他们熟悉的、严厉的企业家老板效力。这一切当然是与韦尔奇自身的领袖魅力密切相关,同样也与那些略显逊色的公司要事,如公司会议或例会,相关,同时也与他运用这些活动发挥最佳效应的策略相关的。

当韦尔奇成为首席执行官之后,他继承了一系列有约束力的企业传统活动,但他随后将其均

改造成有效的领导杠杆。从每年元月初在佛罗里达博卡·雷顿举行的通用五百名高层管理人员会议，到每月在哈德逊·克劳顿召开的公司例会，韦尔奇以这些活动为平台，制定或迅速调整公司的工作重点，考查测试公司的战略规划和下属的十几个部门主管，同时让众人明确地了解他那令人敬畏的风范和见解。

韦尔奇还比常人更懂得“出其不意”的意义。每周他都会突然视察下属的工厂或办公室，或临时安排与下属数级的经理共进工作午餐，或手写无数的信函传真给“通用”员工；让他那潇洒整洁的手迹在部门接收端悄然涌出，跃然眼前。所有这一切都意味着在领导、指引、影响这个庞杂企业的行为。

布赖恩·内勒，一位四十来岁工业产品营销经理，参加在哈德逊克劳顿的会时说“我们如同大海中的鹅卵石，但他了解我们。”他还说：“杰克能激励大家挖掘除更大的潜力，这是因为他的人格魅力。他并非出身富贵之门，也决非一夜成名。他是靠自己的奋斗脱颖而出的。他体现了美国梦的精神。”

且看通用公司执委会议(CEC)，这是每财务季度结束之前通用电气 30 位高层主管聚集的例会。此例会不同于那些严肃的，安排有序的现场会议，而被经理们称为“食物大战”、“畅所欲言”的会。这些场合使韦尔奇得以收集到未经过滤的信息，考查测验他手下的大将，并能保证做到让公司的成败经验得以公开的交流。“我自己也觉得好笑”韦尔奇说，“对我而言，去参加公司执委会议(CEC)，就犹如去参加兄弟会一样，和朋友们在一起开心聊天。每当我对妻子说我总盼望去，她说，‘当然了！你雇了他们所有人！你喜欢商场，能和这些不同行当业的人同坐一起，听他们提出的各种新想法，这当然大开眼界，开心之极。’

韦尔奇相信，企业的效率是无限的，因为他坚信人的创造力是无穷的。“源于人类精神的创意是源源不断的，是不可穷尽的”，韦尔奇郑重地说。“你要做的就是挖掘这一资源。我不喜欢用效率这个词。应说是创作力。我们的信念是：每个人都有他的价值。

因此也就不难理解，韦尔奇当年为什么毅然决定从事一项通用电气前所未有的最大的质量创新活动，以体现这些理念。韦尔奇坚信，通用电气上马的“六西格玛”项目到 2000 年全年会给公司增加 50 亿美元的净收入。

在此之前，韦尔奇对 80 年代风行的各种质量活动持质疑态度多年。他认为这些活动口号响，效果差。之后，韦尔奇听老朋友，前通用电气副总裁劳伦斯 A. 鲍思迪，津津乐道地大谈质量创新活动给他带来的收益。鲍思迪是在 1991 年任联合信号有限公司首席执行官后，从摩托罗拉公司引进“六西格玛”项目。他还介绍说因此他的公司成本正在降低，生产力在提高，营运利润在不断增长。

1995 年 6 月，韦尔奇邀请鲍思迪在通用公司执委会议(CEC)上向其高层管理层介绍分享他的经验。结果韦尔奇却未能出席改会，而这也是他唯一的一次缺席，因为他刚做完心脏手术正在家养病恢复。鲍思迪的介绍赢得了热情的评价，待韦尔奇 8 月恢复工作时，他同意实施此项目。

“六西格玛”质量标准要求产品或服务过程的失误率低于百万分之 3.4。而通用电气的运行水准仅为三至四西格玛，其与六西格玛的差距使公司每年由于低效率和滞后的生产力损失高

达 80 亿至 120 亿美元。

然而，上马大规模的质量创新活动绝非小决策，因为这需要大量投资，让成千上万名员工接受严格的含有大量统计学方法的培训。要让这些质量创新理念在通用公司全面扎根，公司还需培训所谓的首席黑带，黑带、绿带，以便在公司推行贯彻相关的质量技术。

1995 年后期，韦尔奇发起了此创新活动，首期推出 200 个项目和强化培训班，到 1996 年扩大到 3000 个项目和培训范围，到 1997 年又推出 6000 个项目和增大了培训。到目前为止，此创新之举成就辉煌，远远超出韦尔奇的最初预期。去年，“六西格玛”实现了 3.2 亿美元的生产力增长和利润，比韦尔奇最初 1.5 亿美元的目标翻一倍。今年，他期望通用电气从中获得约 7.5 亿美元的净收入。韦尔奇自豪地说，“六西格玛”如星火燎原，已遍及全公司，正在改变着我们所作的一切。”

演讲沟通

每年元月韦尔奇召集公司的五百名高级经理在博卡雷顿开迎新大会，而“六西格玛”项目的成功则洋溢于今年的会上。在徐徐的海风吹拂下和棕榈丛林中，韦尔奇借此时机阐明公司的新年度规划，同时要表彰公司的新英雄。任何一位经理有幸应韦尔奇的邀请在此会上面对通用电气公司成就卓越的众经理做演讲，其荣誉在通用电气所特有的强烈更衣室文化内看就如同获得奥林匹克大奖一样。在今年元月会上，共有 29 位经理获得此殊荣，他们大都热情地评价了“六西格玛”活动。

当经理上台讲述他们如何采用新理念，从已精简的通用电气机构中还挤出了更多的利润时，韦尔奇坐在会场下的第一排，不停地挥笔疾书，在他那淡黄的记事本写着什么。经理们接二连三地都阐述到质量创新活动是如何消减了成本和失误，提高了生产力，扩大了市场份额，还裁减了新厂房新设备的投资需要。

但这并非仅仅是一个庆功炫耀的盛会。这种展示与演讲的惯例为塑料部门的经理们提供了一个交流平台，使他们能在通用电气的首府与其它部门的同僚们交换经验。正如哈德逊克劳顿培训中心一样，这个平台使“最佳的经验”在通用电气的不同业务部门得到交流。即使在休会期间，灯泡或火车头的制作部经理，也常常会与汽车信贷部，或信用卡帐户服务部的经理切磋交流的。

韦尔奇很少会早走的。例如在一个深夜 3 点时，他仍兴致勃勃，与 20 位经理聊天，其中一半为迅速晋升的女性。但当晚重要的事件是当韦尔奇走上讲坛，面对聚光灯和摄像机所作的总结性的发言。他说，虽然通用电气刚刚完成了创纪录的一年，其净收益增加了 13%，高达 82 亿美元，然而，韦尔奇希望再创新高。大部分首席执行官都会在此时发表感觉良好的贺词，但韦尔奇却免去那些贺词。他提醒身边的人，公司在未来 10 年将面临最为艰难的时期。在亚洲金融危机影响和通货紧缩流行蔓延的今天，我们决不能自鸣得意。

“如果某位通用电气的经理在 1998 年说，现在价格比我们预期的还低，而我们又无法迅速降低成本兑现我们的承诺，我认为，此托词是不能被接受的，是决不能被接受的，”他像一位牧师高喊着。“此行为是不能接受的，因为价格势必比你计划的要低，所以你最好从本周就开始行动。”

随后他要求通用电气的每个业务部把通货紧缩因素考虑在内,并于该月底前重新递交下年度预算。然而他马上又突然想到他们将如何解决此难题。“不要增加成本,”他告诫道,“加速库存周转,加强收购项目,运用知识资本取代厂房和设备投资。提高价格决策的审批的等级,决不轻易在价格上让步。”

韦尔奇随后又抛出一个挑战。“市场是会回报你们的,就像超级橄榄球赛回报其冠军一样,就像奥林匹克赛回报其金奖得主一样”,他说道。“我知道我有这样的运动员向我负责。你敢和我的团队对抗比赛吗?你为向你负责的每一个人感到骄傲吗?如果不是,你就不会取胜。你就不会赢得比赛的。”

当众经理们周五早上返回自己办公室时,一盘韦尔奇的讲话录像带已摆在他们桌上,随同附有针对他们团队的一份使用指南。在一周内,750 份录像带以 8 种语言的配音,其中包括华语、匈牙利语,分发到通用电气在全球的各区域部门。韦尔奇的讲话也在月底之前被多达 15 万员工领会落实。

出其不意

韦尔奇的影响力是深广、频繁的,是独特的。“杰克似乎总在你身边,”一位通用电气经理说。“如你干得好,你就可能比大多上市交易公司的首席执行官享有更多的自由;但是当某个业务部表现欠佳时,缰绳就会收紧。”

事实上,缰绳会时常收紧的。除了显而易见的活动——如一个两亿多美元的收购,一项如“六西格玛”的战略创新的发起,或任命高层经理,要预测韦尔奇会何时倏然俯冲而至,那几乎是不可能的。那末他是如何决定介入某事的呢?“全在这”,韦尔奇大笑,同时用食指点着自己的鼻子。“我会嗅出来,并尽量选重要的。”

一旦韦尔奇介入某事,他则很少优柔寡断。乔治·斯多尔克,一位现与通用电气合作的波士顿咨询公司合伙人说,“韦尔奇会明确直说,好或说不好。但他决不说,也许或可能。许多执行总裁并不果断,造成决策搁置如三条腿的马是无人愿意处理。”在去年年末,通用电气首府呼吁收购美国电信电报公司的信用卡业务“环球卡”。此提案出台不到 24 小时,就被韦尔奇否定了。但是韦尔奇同时写信通知那位苦心研究此案数百小时的通用电气首府经理,明确表示,尽管他否定此项提案,但对她的高质量的分析及她的陈述留有生动的印象。

韦尔奇清楚,一个企业就如一个人一样是易受影响的。他每次介入,其相关报道都会在全公司引发反响。例如,就在有线全国广播公司(CNBC)和道琼斯公司(Dow Jones & Co.)在四月一日正式推出一个合资有线电视节目的约四周前,韦尔奇打电话给全国广播公司(NBC)总裁罗伯特 C. 赖特说,他要检查该项目的发起计划书。不到 24 小时,一队经理和节目策划人就步入韦尔奇在纽约的办公室作详细介绍。韦尔奇说,“离节目的推出仅有一个月时间,我认为那是一个重要时刻。”“此项(请求)将会产生轰动,因此我们须讨论如何运作它。并非我能为此项目增加多少价值,但是我会到现场为此摇旗呐喊的。”言谈中,他显然十分满意他此番引发的轰动行将为此项目带来新一轮有利的密集报道,促使其成功的推出。

另一个例证是韦尔奇介入通用电气的 X 光射线机和计算机处理轴向体层摄影机上所用的显像管的难事。这在当时是件极令人头疼的具体细事。五年前,韦尔奇常拿出他 15%到 20%的时间与客户交流,倾听他们对显像管的质量低下的抱怨。该产品的扫描次数平均不超过

25000，还不及竞争对手显像管品牌的一半。

为解决此问题，韦尔奇在 1993 年中期深入下属两级，召回公司驻欧洲的负责服务维修的 48 岁的总经理马科·奥奈多。据奥奈多回顾说，韦尔奇给他的第一道指令简单明了：“解决此问题，” 韦尔奇命令说。“我要我的显像管达到十万次扫描次数。”

在随后的四年里，奥奈多每周发传真直接向韦尔奇汇报他的详细进展。韦尔奇每三至四周回电。其中一些回电近乎咆哮，要求他加速进展，而其它传真则为夸奖或甜言蜜语。“你的进展还不够快，” 韦尔奇在一张传真上草写道。

这些经历让奥奈多，这位 1988 初加入通用电气的法国人，着实吃惊。奥奈多说，“我只不过在管理一个年营业额 4.5 亿美元左右的小部门。但我惊奇地发现他居然抽时间读我的汇报，甚至给我回信。”从那时起，奥奈多的团队到目前为止已创造出多种型号的显像管，均达 15 万至 20 万扫描次数。这些改进去年为该业务部增加了 1400 万美元的生产力效益。“在杰克的敏锐眼光下工作就是一把双刃剑，” 奥奈多说。“你若干得好，那当然不错。若干不好，绝没好果吃。可以委婉地说，杰克出名并非因有耐心哟。”