

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

通用电器公司复兴记



序

这两位先生常在纽约市共进早餐，商谈一些可望成交的买卖。而这一次，通用电气公司的董事长兼总经理杰克·韦尔奇脑子里盘算的却是一宗异乎寻常的大交易。

1985年11月初的一天，他打电话给他那位投资银行家朋友费利克斯·罗哈廷，要求和他会面。

精明的罗哈廷是拉萨尔兄弟银行的合股人，此人在商界耳目灵通，跟踪商情的触角无所不至，是华尔街专擅兼并企业的超级奇才之一。

在韦尔奇打来电话之际，罗哈廷的商情触角正在全力工作。

罗哈廷非常清楚，通用电气公司这位董事长自从1981年接管该公司以来，已经买下了300家企业，这是他对公司进行改组计划的部分内容，目的是改变这家全国最大企业之一的形象。显而易见，韦尔奇的梦想在于建立美国首屈一指的企业，方法是培养经营好的企业，淘汰经营差的企业。

罗哈廷还知道，这一年的春天，韦尔奇曾渴望买下哥伦比亚广播公司，希望破灭之后，他仍不甘心，随时伺机下手。

韦尔奇这样做自有他的道理，因为美国的媒介巨头忽然发生了动荡，这是一个史无前例的现象。直到80年代中期以前，像韦尔奇这样一个局外人，购买美国无线电公司及其主要企业全国广播公司这种事，哪怕仅仅是幻想一下，也是不可思议的。然而在1985年春天，都市通讯公司抢购了美国广播公司，特德·特纳试图夺取哥伦比亚广播公司。全国广播公司在这场席卷媒介巨头的洪流之中，自然也被卷进了旋涡。

正当另一个媒介巨头美国无线电公司眼看就要到了被兼并的恰当时机，韦尔奇打来了电话，罗哈廷认为此事绝非巧合。近几年，美国无线电公司经过整顿，砍掉了一些无关紧要的企业，把更多的精力集中在电子、卫星通讯和娱乐业上，因而资产负债表有了巨大的变化。从1981年到1984年，它的利润增长了七倍，达到3.41亿美元。

韦尔奇究竟想干什么？想让通用电气公司的规模超过国际商用机器公司？超过埃克森公司？不可能。公司的规模对他来说并不是至关重要的。在商战中出类拔萃才是他追求的主要目标。他要让通用电气公司成为美国最有竞争力的企业。

实现这一目标确是一场艰巨的斗争。

在四年半之内，通用电气公司这位董事长对其公司进行的改革，超过了这个已有113年历史的企业的历届领导人。

他不仅买卖了数以百计的企业，而且改变了公司的本质和面貌。成千上万的员工被解雇，自上而下的管理层统统被解散。数以百计的曾经是散漫混乱的企业单位和生产部门经过了整顿改革，为的是建立一个各方面联系更紧密、更具凝聚力的组织。

所有这些处理手段都是极为重要的，但这还不够，还远远不够。

杰克·韦尔奇正在酝酿一个重大的商务决定，这是向前跨越的一步，他认为这一步骤对他实现通用电气公司的宏伟蓝图将是至关重要的。

他把这一步骤叫做“量的飞跃”。

这一步将胜过他以往所做的一切，把通用电气公司更快更准地推向他的目标。

就在给费利克斯·罗哈廷打电话之前，杰克·韦尔奇感到自己明确了“量的飞跃”究竟是什么。他需要立刻行动。他为打这个电话而感到激动。

仿佛一个长跑运动员即将闯过终点线，马上就要听到观众的掌声。

他要让世界为之震撼。这种念头令他兴奋。

“你能不能安排我和布拉德^①”见面？”韦尔奇问。

布拉德就是那位 68 岁的桑顿·布拉德肖，美国无线电公司的董事长，罗哈廷所在的拉萨尔兄弟银行为他担任顾问。

罗哈廷很高兴，他就喜欢在风险极大的事件中充当中间人。

约会定在 11 月 6 日晚上，就在曼哈顿派克大街费利克斯·罗哈廷的公寓会面饮酒。杰克·韦尔奇注意到的有关桑顿·布拉德肖的第一件事就是这位董事长穿了一身夜礼服。晚上会面过后，他还要出席海军协会举办的晚宴。晚宴似乎比与通用电气公司董事长会面重要得多。在整个 45 分钟的会面过程中，布拉德肖不断地在看表。

布拉德肖知道这次会面的目的。关于韦尔奇窥探无线电公司一事，他对公司的同事只字未提，因为许多别的公司也都做过类似的尝试。布拉德肖觉得没有必要一见这些猎犬般的家伙探头探脑，就马上通知公司总经理罗伯特·弗雷德里克和董事会成员。这么做还为时过早。

三个人端坐饮酒，就像称职的演员一样尽善尽美地扮演着各自的角色。谁也不敢首先提出议题。他们全都清楚之所以来到罗哈廷的公寓，并不仅仅是谈论电子消费业的不景气，也不在于谈论日本人和韩国人的产品如此廉价而给美国人造成困境这种事实。

然而谈论却又集中在这些话题上，始终没有提及通用电气公司和美国无线电公司的合并问题。

问题就那样一直在谈话的气氛中悬浮着，实在不够成熟，而又过于微妙，此刻提出来的确不是时候。仿佛他们是在玩扑克，谁也不想过早地亮出底牌。

布拉德肖和罗哈廷对正题避而不谈，弄得杰克·韦尔奇心里忽而迷惘，忽而虚飘。他拿不准罗哈廷到底在会面前是否对布拉德提过合并的想法。姑且不考虑这一点，他倒觉得无线电公司的董事长样子满不错，颇有吸引力，韦尔奇断定他和布拉德肖所见略同，这就足可以使他鼓励自己的决策人推进计划。

杰克·韦尔奇的计划是把美国商界的人所共知的两个名称合并在一个公司的大屋顶下面。这真是一个莫大的讽刺，因为通用电气公司曾在 1919 年协助建立美国无线电公司，并在七年后与之同时成了新成立的全国广播公司的共有人。这个联盟于 1933 年终止，因为一个联邦法院迫使通用电气公司脱离美国无线电公司。在以后的年代里，由于产品大受青睐，两个公司的名字家喻户晓。消费者凭电灯泡和电冰箱记住了通用电气公司；凭埃尔维斯·普雷斯利的唱片和电视机记住了美国无线电公司。如今到了 80 年代中期，这两个巨头又踏上了合并之途：通用电气公司拥有 30 万雇员，销售额高达 279.5 亿美元，是美国第九大工业公司；美国无线电公司拥有 10.6 万名雇员，销售额为 101.1 亿美元，是美国第二大服务业公司。联合起来，它们就能形成美国第七大工业公司。相比之下，通用电气公司的效益要好得多，1984 年收入高达 22.8 亿美元；而美国无线电公司的收入仅为 3.41 亿美元。

^① 布拉德肖的昵称。

11月7日，杰克·韦尔奇向他的决策人员下达了指示，要他们集中精力研究美国无线电公司：它是不是一个明智而有策略意义的兼并对象？两个公司是否应该合并？这项秘密计划被命名为“海岛”。

两星期后，计划组拿出一份关于海岛计划的长达60页的报告，在公司内部传阅。报告对杰克·韦尔奇的主要建议是：全力以赴！美国无线电公司的看家电子业和通用电气公司的看家工业可谓珠联璧合。全国广播公司的前景也十分诱人，即将成为第一流的广播网，简直就是一棵摇钱树，丝毫不受外国竞争的威胁。不错，三家主要电视广播网的观众已经把注意力渐渐移向了那些有线电视暴发户，可是那又怎样？如今它照样是个造市机。绝对值得抓过来。

11月28日感恩节，放假四天。计划组成员已经写出了报告。数据相当可观。杰克·韦尔奇需要时间思考，而后判定这到底是不是他所追求的“量的飞跃”。他和家人到西棕榈滩度过了假日。然后他等到了12月2日，终于拨通了那个影响重大的电话。

现在他又一次拨响了费利克斯·罗哈廷的电话，又一次求见桑顿·布拉德肖。

12月5日，星期四，在西54街多塞特大厦美国无线电公司董事长的套楼公寓内，韦尔奇和布拉德肖一对一会面。对布拉德肖来说，这已经是决定命运的一天了。吃午饭的时候，曾在80年代初使全国广播公司起死回生的公司总裁格兰特·廷克突然做出一个令人震惊的举动。

他一直往来于加利福尼亚和纽约之间，每星期往返一次。现在，眼看就要使公司成为头号广播网之际，突然提出辞职。他本可以等到明年7月在公司任职50周年再说。布拉德肖没有告诉廷克当晚与韦尔奇会面的计划。寒暄过后，韦尔奇立即言归正传。

“我想买下您的公司。”

通用电气公司的董事长拿出各种各样的理由来证明这是一个明智之举。最重要的是，合并会使这两个公司在全世界更具有竞争力。韦尔奇愿意出高价，每股61美元，比美国无线电公司当时的股票价格每股高出13美元。

韦尔奇要对方考虑一下，然后通知他。

布拉德肖震惊了。

他知道韦尔奇对美国无线电公司感兴趣，但是别人也感兴趣，让他感到震惊的是居然听到有人当真给出一个价格来。

价格太低，这是布拉德肖以就事论事的态度作出的回答。不过，他还是愿意把此事提交给他的董事会。

韦尔奇一走，布拉德肖就开始打电话，找鲍勃^①·弗雷德里克，找格兰特·廷克。当时两人都在西海岸。

他俩立即被召回纽约。与此同时，布拉德肖决定在12月8日星期天召开董事会会议。

董事会对韦尔奇的出价感到满意，而且非常满意，于是决定不再寻求其他投标人，准备和通用电气公司举行谈判。

12月9日，星期一，鲍勃·弗雷德里克给杰克·韦尔奇打了电话。电话内容是：美国无线电公司愿意谈判，但是有两个先决条件。

^① 罗伯特的昵称。

第一，通用电气公司必须签署一份搁浅协议，保证一旦谈判失败，决不采取敌视态度强行收买。

第二，通用电气公司必须说明它计划卖掉美国无线电公司的哪些部分。

韦尔奇当下表示同意第一个条件，保证决不强行收买。至于第二个条件，韦尔奇说，他将在几小时后亲往答复。

星期一下午，韦尔奇从康涅狄格州的费尔菲尔德乘直升飞机到纽约市，来到布拉德的公寓会见布拉德肖和弗雷德里克。韦尔奇保证在未经详细视察美国无线电公司以前，决不卖掉该公司的任何部分。

布拉德肖和弗雷德里克接受了韦尔奇的保证，然后授权费利克斯·罗哈廷安排谈判事宜。

接下来便开始了事务中的艰难部分：谈判。谈判在不同的地点举行，有时在位于华尔街地带的由弗里德、弗兰克、哈里斯、施赖弗、雅各布森五人组成的通用电气公司的法律事务所；有时在费尔菲尔德通用电气公司总部；有时在通用电气公司租用的沃尔多夫大厦内的公寓，韦尔奇和布拉德肖曾在这套公寓里会过几次面。

文件在双方传来传去，律师、投资银行家以及双方公司的高级官员日夜不停地工作着。这期间，保密是利害攸关的。

价格是个问题，通用电气公司每股出 61 美元，美国无线电公司继续抬价。

通用电气公司担心别的投标者出面开出更高的价格，它希望得到保护，于是提出建议，如果对方得到了更高的开价，就应实施一种所谓“王冠宝石”方案。即在这种情况下，美国无线电公司应该保证将其五座电视台中的两座——纽约的那座和洛杉矶那座——卖给通用电气公司，从而限制另一个投标者从与美国无线电公司的交易中获取过大的利益。

美国无线电公司对此表示反对。公司怎么能这样把完整的电视网拆散，把一部分卖给一个公司，把另一部分卖给另一个公司？这项建议未被接受，但双方同意实施一种“固定股份”方案。通用电气公司可以选择以每股 53 美元的价格购买美国无线电公司股票中的 2800 万股。

12 月 10 日，星期二，秘密悄然泄露。美国无线电公司发生变化的消息开始流传；律师们彻夜不停地拟定文件的最后一稿。

12 月 11 日，星期三，华尔街作出了反应。美国无线电公司的股票猛涨了 10.375 美元，收盘价格为 63.50 美元。当天股票交易额竟高达 510 万股。当天晚上，两个公司的董事会碰面，一致同意合并。当场拟定了向记者发布的新闻稿。通用电气公司同意以每股 66.50 美元的价格，总共付出 62.8 亿美元现金，买下美国无线电公司。杰克·韦尔奇取得了他的“量的飞跃”。

* * *

这个飞跃，连同杰克·韦尔奇其他令人眼花缭乱的业绩，造就了从 80 年代到 90 年代初美国商界的的一个最不同凡响的成功典范。20 年前，即在 60 年代和 70 年代，一片孕育着暴风雨的乌云渐渐聚拢，覆盖着那些突飞猛进的发展岁月，乌云发端于日本，横扫西欧，笼罩美国。

外国竞争者凭着他们物美价廉的产品，向全世界发动攻势，他们对美国商业构成了最严峻的威胁。然而美国的商业领袖谁也不肯承认这种威胁的真

实性。

惟有杰克·韦尔奇严肃地注视着聚集在地平线上的风暴迹象。

当他于 1981 年 4 月成为通用电气公司的董事长兼总经理之后，他本可以假装认为一切都很正常，认为自己管理的这个经过 110 载岁月沧桑的企业偶像，可以照旧销售它的电灯泡、电冰箱和汽轮机，而不管美国的商业环境中发生了什么变化。

他本可以假装认为拥有 350 个企业单位的通用电气公司，既有如此多样的经营和如此之大的规模，什么也不会阻碍其利润的稳步上升。

但是韦尔奇意识到变化在即，于是决定凭自己的直觉采取行动。

他决定对一个外部丝毫没有露出需要修补迹象的公司进行改革。公司的所有雇员和商情分析人员对他的主张都不以为然，表示怀疑，而且怀有恐惧心理，认为他是在损害公司的传统，是在修补一件完好无损的东西，是在玩火。

一种激烈的爱国热情猛烈地激荡着公司内外的人们，他们无法理解杰克·韦尔奇怎么竟会损害一个神圣不可侵犯的美国机构。通用电气公司不仅仅是汤姆·爱迪生的电灯泡这一奇妙发明的产物。由于向军队提供产品，它不啻是美国国防的一种保障。由于生产厨房用具，人们对它有口皆碑。这个公司有着值得自豪的历史，曾有过像拉尔夫·科迪纳、弗雷德·博尔奇、雷吉·琼斯这样的领导人，而该公司的发言人曾经是罗纳德·里根。

杰克·韦尔奇怎么竟会去损害所有这一切。

他这种行为无异于毁坏自由女神像，或者毁坏拉什莫尔山^①。

80 年代初的其他商业领袖宁愿不理睬暴风雨的迹象。他们这样做等于是坐以待毙。假如他们以韦尔奇那样的勇气、技巧和顽强精神，像他那样及早地行动，也许会避免 90 年代初影响他们公司的种种危机。国际商用机器公司和通用汽车公司的领导人仅仅是两个突出的例子。

韦尔奇犀利的眼光在美国商界同行中任何人都望尘莫及的，他认识到像通用电气这样的公司，其鼎盛时期行将结束。如果把头埋进沙堆，回避现实，那就会把 70 年代获得的坚实稳固的利润消耗殆尽。

另有些人把通用电气公司奉为美国商业的典范。看到它采用了一种新的管理方式，美国商界其他机构便群起而仿之。它在 50 年代实行权力分散，权力分散便成了后来的改革浪潮；它在 60 年代和 70 年代又建立起了庞大的官僚机构，于是这也成了商界效法的楷模。

唯独杰克·韦尔奇能看清楚通用电气公司的真实面目。在一个权力分散的组织中，别人看见了美德，他却看见了混乱；在公司的官僚机构中，别人看见了秩序，他却看见了僵化；别人相信那种一层又一层的管理结构形成了最完善的指挥控制系统，他从中发现的却是领导人员白白浪费了宝贵的时间，劳而无功，看不清自己的基本目的。

这一基本目的就是成功地管理企业——也就是赚钱。

为了让通用电气公司赚钱，韦尔奇决定发动一次革命。

这次革命将改变这个机构的本质。在这个机构中，那些虽获厚利却无长远发展潜力的企业，必须砍掉。使公司付出高昂代价的人员必须裁减。整个

^① 位于南达科他州，岩石山壁上雕刻着华盛顿、杰斐逊、西奥多·罗斯福和林肯四位总统 20 米高的半身像，是美国人心目中的圣地。

管理结构必须改造革新。

韦尔奇的确是在玩火。他自己对此十分清楚。

但是他感到自己别无选择。

他不愿意等到通用电气公司陷入困境，他不愿意等到枪口对准他的脑袋再被迫行动。这是一个在 80 年代初创造了 250 亿美元销售额——15 亿美元利润的公司。

韦尔奇知道，为了不使这些数字下降，他必须推动公司继续发展，使它更具竞争力。他的目标是使通用电气公司成为全世界竞争力最强的公司。

到了 90 年代初，杰克·韦尔奇实现了这个目标。尽管公司雇员减少了 25%，但调整为 13 个企业的公司现已繁荣兴旺，成为美国最强大的公司之一。它的销售额扶摇直上，超过了每年 600 亿美元，利润将近每年 45 亿美元，市场价值接近 600 亿美元。

在 80 年代，美国没有哪个公司像通用电气公司那样使其市场价值产生如此之快的增长。美国也没有哪个大公司在经过一次彻底改组之后，依然能保持其利润增长的势头。在 90 年代初，通用电气公司一再被誉为美国头号公司。

杰克·韦尔奇是如何复兴这个美国机构的？他是如何缔造这个新的通用电气公司的？他实现这个目标靠的是不屈不挠的精神。

靠的是多才多艺，他是社会活动家，是足球教练，是鼓动家，又是商业哲学家。

靠的是甘愿引人烧身，虽然深知解雇员工会招人痛恨，但他更清楚自己别无选择。

靠的是挫败对他横加指责的人，那些人把他叫做“中子弹杰克”，叫做“美国最冷酷的老板”。

靠的是博得公司团体的好感，即雇员的好感，这个团体是他成功的关键。他不愿保证给他们终生就业的机会，而是创造了一种气氛，在这种气氛中，凡属人才，兼有意志，定会飞黄腾达。

靠的是每天早晨醒来都把即日当作 1 月 1 日，随时准备改写他的议事日程。

韦尔奇惊人的成功使他的品德大放光彩，让人忘记了他的革命曾给通用电气公司成千上万名雇员带来的痛苦，也忘记了他改革公司所引起的骚乱。为了完成他的革命，韦尔奇迫使那些雇员付出了最大的代价——放弃他们的工作。

80 年代曾流传过一个有关杰克·韦尔奇的神话：他成功的秘密在于他具有超凡魅力、领导技巧和管理能力。然而韦尔奇知道，真正的秘密在于他能够彻底下放权力。

他给美国商业带来一种关于如何管理的新观念。或许这样说才恰当，即如何不管理。韦尔奇主张管理得少就是管理得好，通过贯彻这个方针，他为美国大公司的管理机构树立了一种新作风，这种作风现已成为标准，许多公司已经开始仿效。

韦尔奇于 80 年代初取消了他的高级管理机构，使他有可能与自己的企业领导人直接对话。即使这样他还嫌不够。于是在 80 年代末，他又拿出一个计划，干脆把管理责任交给工厂的工人自己去承担。

就这样，他作为改革机构的先驱叩开了前一个十年的大门。

接下来，他又作为改造美国工作场所的先驱叩开了下一个十年的大门。

80 年代属于杰克·韦尔奇和通用电气公司。这个杰出的美国机构的复兴已经成为美国商界最激动人心的故事之一。

通过向体制开刀，向传统挑战，杰克·韦尔奇把通用电气公司推向了前所未有的高度。通过实行革命，并证明革命果真奏效，他给美国商业领袖上了最有价值的一课。

这就是杰克·韦尔奇对其公司进行革命的故事，是他缔造一个新的通用电气公司的故事，是他复兴一个美国机构的故事。

鸣 谢

我写这本书，是为了让读者首次深入了解杰克·韦尔奇，以及他担任通用电气公司董事长兼总经理以来连续十年的不懈努力。为了这个目的，我需要接触韦尔奇本人，也需要接触通用电气公司的各类雇员，上至高级经理，下至普通工人。我把写《通用电气公司复兴记》的计划告诉该公司之后，提出了会见上述人物的要求。大约一天之后，我就被告知，通用电气公司愿意尽力帮助我完成计划，韦尔奇至少可以接受一次访谈。

杰克·韦尔奇管理通用电气公司的经历目前还未见以成书的形式加以系统描述。曾有几本书仅用其中一个章节的篇幅来叙述该公司近年来的发展。一些商业期刊也曾集中报道过韦尔奇和通用电气公司，有时作为重点文章在封面刊出标题。我们这个时代出现了不少最令人感兴趣的商业故事，韦尔奇在通用电气公司的经历就是其中一个，而且这方面的材料又似乎非常丰富，足以构成一部书。于是就有了《通用电气公司复兴记》。

为了讲述韦尔奇的故事，我对各种层次的许多人进行了大量的访谈，包括韦尔奇本人，他的高级经理，公司的普通雇员，公司以前的雇员，华尔街分析家以及商学院的教授。

这里略提一下我和杰克·韦尔奇的接触。通用电气公司的公共关系人员告诉我，韦尔奇很少接受访谈，长期以来从未会见过任何作家。但我坚持不懈，指出如果见不到本人，就很难描述他的形象。结果我如愿以偿，居然有机会在四个不同场合和他谈了话。1991年7月8日，我在康涅狄格州费尔菲尔德市的通用电气公司总部同韦尔奇会面，这是两次长谈中的第一次。1991年10月14日，韦尔奇让我乘坐他的直升飞机一道从费尔菲尔德去纽约州克劳顿维尔市，他在那里发表了讲话，听众是公司的雇员。（有人告诉我，我是第一个被允许参加这种会议的“局外人”。）八天后，我在费尔菲尔德和韦尔奇进行了第二次长谈。第四次接触采用了电话交谈的形式，我和韦尔奇在电话里谈了很长时间，澄清了一些事实，那时我的这项研究已经接近尾声。

我要特别感谢通用电气公司负责公共关系的副总裁乔伊斯·赫根汉。她总是圆满答复我的问题，安排我与通用电气公司的一大批人取得联系，而且前后数十次为我介绍公司的情况。我还要感谢通用电气公司发言人吉姆·艾伦（路易斯维尔设备厂），伦纳德·K·道维亚克（斯克内克塔迪发电厂），彼得·范·埃弗里（斯克内克塔迪通用电气研究开发中心），海伦·布莱特罗尔·普拉特（纽约州皮博迪市基德尔公司），以及乔治·贾米森和布鲁斯·邦奇（费尔菲尔德公共关系部）。

纽约州斯克内克塔迪市历史馆副馆长马克辛·J·希尔德利，为我提供了通用电气公司的一些历史照片，在此对她谨表谢忱。

以下各位都接受过我的采访：安吉·阿贝尔，费兰·阿尔，吉姆·艾伦，詹姆斯·P·鲍曼，约翰·D·伯根，劳伦斯·A·博西迪，斯蒂芬·P·布拉德利，罗杰·H·布里克奈尔，约翰尼·D·布朗，布鲁斯·邦奇，理查德·L·博克，玛丽·拜罗姆，比尔·拜瓦特，麦克尔·A·卡彭特，吉姆·卡特，鲍勃·考尔曼，约瑟夫·P·康诺利，詹姆斯·C·科尔曼，戴夫·科特，罗杰·克利尔，沃利·克鲁特，丹尼斯·D·丹默尔曼，J·P·唐伦，伦纳德·K·道维亚克，弗兰克·P·多伊尔，约翰·戴尔，彼得·V·爱德华兹，赫尔曼·L·芬克贝纳尔，保罗·弗莱斯克，帕特·弗莱尔，麦克尔·G·加特纳，哈里·盖

勒尔，戴维·C. 盖内维尔瓦特林，凯瑟林·露蒂·哈利根，乔伊斯·赫根汉，尼古拉斯·P. 赫曼，小爱德华·E，胡德，乔治·贾米森，雷吉纳尔·琼斯，比尔·克莱恩，肯·考林，约翰·考特尔，罗伯特·W. 李尔，鲍勃·刘易斯，卡尔·C. 李埃伯特，吉姆·洛琴博格，南希·多德·麦克坎恩，路易斯·麦克耐尔，葛特鲁德·S. 麦克尔森，鲍勃·穆霍，丹·诺尔特，丹尼斯·J. 内登，查尔斯·E. 奥克斯基，路易斯·奥雷利，詹姆斯·A. 帕克，海论·布莱特罗尔·普拉特，克莱格·波拉德，詹姆斯·D. 波洛克，约翰·赖斯，拉里·雷德尔，瓦尔特·L. 罗博，彼德·B. 罗伊默尔，加里·L 罗杰斯，哈维·W. 斯凯德勒，伦纳德·施莱辛格，盖罗德·西曼，诺尔曼·K. 桑德海曼，爱德华·G. 辛菲尔特，汤姆·蒂勒，布拉德·托宾，彼德·范·埃弗里，保罗·范·奥尔登，弗雷德·沃尔克，加里·C. 温德特，约翰·威尔逊，罗伯特·C. 赖特，瓦尔特·B. 里兹顿，博利斯·雅维兹；此外还有许多要求不透露姓名的人。

我有幸又一次与杰夫·克雷姆斯合作，他是《通用电气公司复兴记》的编辑，在写作此书过程中，他自始至终给予我实实在在的帮助。他的支持与友谊对我至关重要。他不辞劳苦，为此书的最后成形作出了巨大贡献，我在此向他深表谢意。

感谢莱斯利·迪克斯坦在本项研究的许多阶段给予的技术上的帮助。

感谢米里亚姆，夏米，亚当，雷切尔和多蒂在本书付印的整个过程里所付出的耐心和理解。感谢罗斯林和贾德·威尼克，杰克和比·斯雷特，麦克尔和鲍比·威尼克，他们为我的调研旅行提供了诸多便利。

最后，我要对我妻子埃莉诺表示最深挚的感激之情。以前我写的几本书无不得益于她的帮助，这次她一如既往，给了我写作的时间和精力。我们多次一起讨论杰克·韦尔奇和通用电气公司，所获心得往往自然进入笔下。初稿经她校阅获益良多，文字质量因而得以提高。

罗伯特·斯莱特

谨以此书纪念我的父亲约瑟夫·G.斯莱特

内容简介

本书是一部真实生动的企业传记，讲述了通用电气公司董事长兼总经理杰克·韦尔奇上任以来，是如何对其公司进行大刀阔斧的改革，使公司起死回生。

60年代和70年代，美国商业受到日本产品的严峻威胁，然而，到了80年代，美国的商业领袖仍然不愿正视这种威胁，惟有韦尔奇严肃地认识到：像通用电气这样的公司，其鼎盛时期行将结束，如果回避现实，就会把70年代获得的利润消耗殆尽，他决定发动一次革命。

韦尔奇以买卖企业、削减管理层次和解雇员工来革新整个管理结构，以倡导新的管理观念、新的思维模式和新的企业文化来改变公司的本质和面貌。

韦尔奇以他超人的勇气、顽强的精神、有效的领导，以及先进的管理辟出一条成功之路，使通用电气公司度过最艰难的时期，在90年代初成为美国利润最大的一个企业，成为全世界竞争力最强的公司。

通用电气公司复兴记

第一章 日本皇宫流光溢彩

托马斯·阿尔瓦·爱迪生帮助建立起来的公司并没有以他的名字命名，他为此耿耿于怀。爱迪生自有他的道理，因为他曾使通用电气公司起死回生。他还发明了留声机、电影和电灯泡。他是他那个时代最杰出的发明家，现代生活中的许多便利都要归功于他的天才。由于爱迪生发明了电灯泡，随即就建立了一个公司，这个公司后来发展成为通用电气公司。公司的经营范围全都集中在电气制造业上——这也是许多年来，事实上一直到第二次世界大战期间，通用电气公司的核心产业。二战以后，公司的经营范围扩大了。尽管电气制造仍然是公司的基本特色，但是在公司有些人看来，向许多其他领域扩展，似乎意味着脱离了它的历史。可以说通用电气公司已经变得比“电气”更加“通用”了。那些对公司过去数十年的历程横加指责的人忽略了一个重要的事实：通用电气公司近年来如此高的声誉，同它久远而丰富的历史是分不开的。因此，在我们面对公司后来的变化之前，有理由先回顾一下过去。

1878年10月15日是公司的成立日，当时叫做爱迪生电灯公司。爱迪生电灯的诞生是靠了一批发明家的帮助，他们凑集了在当时看来为数可观的五万美元，资助托马斯·阿尔瓦·爱迪生在新泽西州的门罗帕克研究试验他的白炽灯。爱迪生是美国最多产的发明家，曾获得100多项专利。他于1847年2月11日出生在俄亥俄州米兰市，父母在密执安州的休伦港有一所宽敞的大房子，就在这房子的地下室里，他建立了自己的第一个化学实验室，当时他才7岁。

21岁那年，他来到纽约，说实在的，浑身一文不名。不过，他给金股票电报公司修好了一台机器，还因此得到了一份工作，就在这个公司当技术监督，月薪300美元。

从此他一直埋头搞自己的发明。第二年，他就获得了电动投票记录器的发明专利，不过在当时，他还无法推销这项设计。到了29岁，爱迪生来到新泽西州门罗帕克，在那儿着手解决他所谓的“电灯问题”。

电灯。这可能吗？不用点火，不用煤油，不用蜡烛，就能亮起灯来吗？在1830年代，就能生产电了。到了1872年，第一台在商业上获得成功的发电机问世了，它能发出平稳可靠的电流。

1805年，曾有个名叫汉弗莱·戴维的科学家用两条导线通电，电流穿过两个线头之间的空气，形成放电。只要电流不中断，放电就会持续下去，产生电弧。1870年代，电很便宜，弧光灯就应运而生了。尽管这种灯发出闪烁刺眼的光芒，潜伏着火灾的危险，巴黎和别的城市仍然用它为街道照明。弧光灯倒是有不少好处，但它的缺点是光大强，不适于在小范围内使用。

当时有些研究人员一直想方设法把弧光灯缩小，小到可以在家里和办公室里使用。爱迪生也是这些人当中的一员。他在1877年已经发明了留声机，但是他这时正着手进行的白炽灯的试验才是他一生最重要的发明。这项发明对人们生活产生的影响是任何别的发明都无法比拟的。爱迪生和其他研究者们试图搞出来的东西叫做白炽，其基本原理是在一根某种材料做成的细丝上通电产生亮光，用这种办法来缩小弧光灯的亮度。关键是找到可以耐高温的材料来制造这种细丝。

纽约的一位律师格罗夫纳·P·劳里是爱迪生的好朋友，也是西部联合电报公司的法律顾问，爱迪生通过与他敲定一桩交易，得到了自己所需要的经

济支持。劳里拿出 30 万美元，于 1878 年 10 月和爱迪生共同创建了爱迪生电灯公司。作为对公司一半股份的报偿，爱迪生保证造出白炽灯。别人试验的是重材料，而爱迪生意识到必须使用头发那样的细丝。他在 1879 年 10 月 19 日星期天进行的试验是一次突破，试验的材料是根烧焦的棉线。电流接通了，大家的眼睛一齐转向灯泡，灯泡亮了。但是它会一直亮下去吗？时间过了一个钟头又一个钟头，灯泡连续亮了 40 个钟头——这会儿已经到了星期二下午——爱迪生十分满意地宣称：“它既然能亮这么久，我肯定会叫它亮上一百个钟头！”效能差、不实用的弧光灯终于被淘汰了。多亏了汤姆^①·爱迪生，白炽灯由梦想变成了现实。

足足过了两个月，新闻界才开始鼓吹爱迪生的成就。那些刻薄鬼们诬蔑爱迪生的发明是冒牌货。尽管这样，煤气公司的股票还是一落千丈，而爱迪生电灯公司的股票却扶摇直上（一直达到每股 3500 美元）。很显然，相信这个成就的还是大有人在。爱迪生一生最辉煌的时刻在除夕来到了，大年夜，他向 3000 名观众展示了自己的发明，他们翘首观看着门罗帕克的街道和楼房被电灯照得光辉灿烂。

1880 年，爱迪生获得了这项新发明的专利（专利号 223898），并建立了一个隶属于爱迪生电灯公司的子公司，进一步完善电灯。到了 1882 年秋天，他已经为覆盖一个城市大部分地区的供电系统的后甲做好了准备。他的计划是使纽约市的珍珠街电站成为美国第一个商业性中心发电系统，打算让这个系统为 1.4 万个白炽灯供电，为 900 座楼房提供照明，然而成功并非事先可以逆料的结局。爱迪生出于对结果的担心，禁止记者前来采访。他完全有理由这样做，因为几周前，这个系统还在试验的时候，有个年轻人突然闯进发电机室吼道：“你的电串到了富尔顿街的路面上，过路的马都在乱跳。”

一个星期一上午大约 9 点，爱迪生走进珍珠街的发电机室，身穿长礼服，头戴圆礼帽。他发出合闸信号的时候，周围只站着 20 多个人。

600 千瓦的电力即刻通过了 14 英里长的地下电缆。这一天只有 59 位用户接受了爱迪生的电灯照明，但他们是纽约名流中的重要人物，包括银行家德雷克塞尔，摩根和他的公司；还有两家报纸：《先驱报》和《纽约时报》；还有斯威特饭店。《纽约时报》说：“下午 3 时，巨大的发电机转动起来，据爱迪生先生说，这些发电机将永远转动下去，除非地震将它们停止。”

电气化是挡不住的。死刑电椅产生于 1890 年。电梯于 1895 年在芝加哥的一座摩天大楼里首次投入使用。美国各大城市开始使用电车。工厂纷纷转向，大量生产电动机。家庭也开始用电。

1889 年，爱迪生电灯公司与汤姆·爱迪生的另外几个公司合并，组成了爱迪生通用电气公司。一年后，公司的销售额就升到 1000 万美元。像许多其他发明家一样，爱迪生可以做一个成功的科学家，但却不是一个成功的商人。这倒并不是因为他不愿意使自己的新技术商业化。其实他很精明，为自己的留声机和电灯泡这两项发明获取了牢固的专利保障。最初的照明技术投资者们曾经非常惊讶，认为他的确搞出了一项比弧光灯高级的新发明。

然而爱迪生认为自己的发明只适于直流电。直流电只朝一个方向流动，爱迪生在纽约的发电站就采用这种电流。但有人赞成使用交流电，也就是周期性转向的电流。爱迪生坚信交流电危险，因为他发现死刑电椅用的就是这

^① 托马斯的昵称。

种电流。关于这个问题的转折点发生在 1893 年，这一年，乔治·威斯汀豪斯在尼亚加拉瀑布建发电厂的投标中，以生产交流电力条件，赢得了这项合同。在接下来的年代里，通用电气公司的数学和电气工程奇才查尔斯·斯坦梅茨，为交流电理论提供了一个坚实的数学基础。如今在供电系统中普遍使用交流电，几乎没有例外。

爱迪生发现自己坚持使用直流电使有些投资者感到不悦。于此同时，包括马萨诸塞州一位名叫查尔斯·A·科芬的商人在内的一伙投资者，买下了爱迪生的电灯专利权，把它和汤姆森-休斯顿的交流电专利权结合起来。科芬已在马萨诸塞州林恩市开办了一家制鞋公司。看到他干得挺成功，有人就请他加入美国电气公司，这家创立不久的企业正在苦苦支撑，地址挪到了林恩市。美国电气公司最大的资产就是发明家伊莱休·汤姆森。汤姆森的技术天才需要科芬的商业手腕加以补充。一个叫做汤姆森-休斯顿的新公司就这样建立起来，由科芬经营管理，很快就成了托马斯·爱迪生的公司旗鼓相当对手。

科芬是个彻头彻尾的生意人，他叫自己过去做皮鞋生意时的一个主顾 J.R. 麦基主管汤姆森-休斯顿公司下设的一个部门。

“我可甚至连电是什么东西都不知道，”麦基说。

“这你不用担心，”科芬笑着回答说，“我们这儿知道或者自以为知道电是什么的人多的是。我们现在需要的是肯在销售方面动脑筋的人。也许你对电知道得越少才越好呢。”

爱迪生通用电气公司和汤姆森-休斯顿公司于 1892 年 4 月 15 日合并，这个新企业叫做通用电气公司。爱迪生通用电气公司贡献的资产非常重要：白炽灯基本技术的专利权，爱迪生输送电力系统，以及不断发展的电力牵引生意。汤姆森-休斯顿公司方面提供的是尚可盈利的弧光灯生意，以及在交流电系统中的一些重要发展：两个公司拥有一万名雇员，总销售额已达 20 万美元。汤姆·爱迪生留下来做了通用电气公司的顾问，并当了十年董事会成员。不过他始终保持着一种低姿态，1894 年卖掉了自己所有的股份，在十年之内仅参加过一次董事会。最叫他失望的莫过于新公司的名称里没有自己的名字。

查尔斯·科芬被推选为通用电气公司的首任总裁。在公司那一长串具有特殊管理能力的领导人中，他名列第一。他从未下达过什么命令。他把自己的下属称作“同人”，鼓励他们发表自己的意见。他是个了不起的推销员，讲起故事来引人入胜，在工作人员会议上，他总要穿插一些趣闻逸事，消除大家的紧张心理。在接下来的 30 年里，他一直担任通用电气公司的领导人。

在最初的七个月——到 1892 年 10 月 31 日为止——通用电气公司赚了将近 300 万美元。一切都显示出良好的发展势头。一份 1893 年的通用电气公司出版物不无夸张地吹嘘道：“我们的白炽灯和弧光灯已经遍布全球，既在日本皇宫流光溢彩，也在巴黎歌剧院大放光芒。”

可是几个月后，美国突然出现了一次剧烈的经济衰退，持续了五年之久。公司纷纷倒闭。年轻的电气工业面临严重的危机，正是凭借科芬老练周全的生意技巧，才使通用电气公司活了下来。尽管缺少现金，科芬还是通过和 J.P. 摩根商定一项协议，卖掉了公司拥有的公用事业股票，从纽约银行拿到了所需的款额，从而争取了时间。

科芬感觉到国会的情绪越来越倾向于反垄断，就明智地决定通用电气公

司放弃公共事业生意。如果说国会能控制铁路和电报这两项事业的话，那它同样也能控制电气公共事业。通用电气公司拥有在纽约、波士顿和底特律的各家“爱迪生”公共事业公司的股票，科芬深谋远虑，把这些股票全部抛出，使通用电气公司变成一个不在政府控制范围之内的电气公共事业的高利润供给公司。就这样，他脱离了电气工业的一个拥有者的位置，因而免除了随时可能受到政府控制的危险。

20 世纪初，通用电气公司那些具有远见卓识的创建者们认识到，必须付出部分资源，用于研究和发展。他们创建了一个工业实验室，吸引了电气领域最优秀的人物，使他们的智慧与实验室结合起来。建立之初，实验室的核心人物包括：首任实验室主任威利斯·R. 惠特尼，以及把托马斯·爱迪生的电灯发明推向更高水平的技术奇才威廉·D. 库利奇和欧文·兰米尔。

通用电气实验室于 1900 年开始投入使用，当时惠特尼不过是麻省理工学院的一名 32 岁的化学助教，他在一座马厩里安装起了实验设备，马厩就在斯克内克塔迪市的查尔斯·普罗蒂厄斯·斯但梅茨家背后，这位斯但梅茨是个驼背的德国移民，后来得了个绰号叫“电气奇才”。

从一开始，威利斯·惠特尼就担心实验室到底能不能给公司带来利益。他在 1901 年曾写下这样的话：“我知道让我到这儿来不会没有目的，公司并不是专为穷化学家开办的慈善院，我决不能让它变成慈善院，哪怕有点儿这个味儿也不行。”

惠特尼决心证明科学对电气工业的价值，在 1904 年终于发明了“通用电气金属处理灯”。这种灯使用金属化碳丝，比一般碳丝灯的效率高出 25 %。从 1905 年到 1918 年这种灯一直在供应市场。

科学家们不屈不挠地搜寻更好的灯丝材料，终于把目光集中在了金属钨上面，因为它熔点高。惠特尼需要找一位研究领导人来主持通用电气实验室进行的钨研究。他碰到了麻省理工学院的威廉·D. 库利奇，后者于 1905 年加入了通用电气公司的这项研究。此后两年之内，库利奇一直进行实验，打算用钨做成一种在商业上行得通的电灯丝。他把钨颠来倒去地敲打挤压，终于在 1908 年试验出一种在商业上可行的软钨。可是这项突破又过了两年才公开宣布。库利奇的新技术带来了一种防震灯丝，耐得住火车、街车和汽车的震动。现在可以生产出一种灯，其产量将是“金属处理灯”的两倍。“如今电灯便宜了，”一则广告这样说，“明天早上就向咱们的电灯公司打听这种电灯，看看它为什么这么经济，了解为什么只花过去的一半价钱就能用上电灯，你一旦了解到这些事实，立刻就计划用电灯。”

库利奇的软钨处理经受住了时间的考验，现在仍用它制造几乎所有白炽灯的灯丝。在 1900 年代，通用电气实验室的科研人员还在进行实验，试图提高这种材料的生产率。

库利奇在其他研究前沿也很活跃。1913 年他生产出了第一只 X 射线管，在操作中探测精确度和一致性能都非常高。它把“纯放电”这一科学概念和用钨作 X 射线目标的方式结合起来。这个新装置比过去的好多了，能产生穿透力更强的 X 射线。它带来了一个使用 X 射线的新时期，使之不仅可以用于医疗诊断，也可以用于治疗 and 工业检查。

由于搞出了软钨和别的创新，通用电气实验室的声誉与日俱增。1909 年夏天，在布鲁克林出生的化学家欧文·兰米尔成为这个实验室的一员。他在 1912 年和 1913 年从事的研究使照明又有了重大的发展：把电灯泡里充满

惰性气体。这种灯泡的照明时间延长到原来的三倍，而且还减轻了灯泡变黑的问题。（“同是买一个，如今能顶仨”，这是当年通用电气公司的广告用语。）多年来，在电灯和其他照明设备方面，通用电气实验室还搞出过另外的进展：1930 年，美国第一个照相机闪光灯；1934 年，高压气体放电灯线路；1938 年，荧光灯。荧光灯的寿命比白炽灯长一倍。兰米尔还改进了电子管，有了电子管，才有了收音机和现代电子学。由于他对表面化学所做出的贡献，他于 1932 年获得了诺贝尔化学奖。在证明工业研究对科学和工业的价值方面，兰米尔被公认是贡献最大的科学家。

但是通用电气实验室最初几十年的关键人物当推查尔斯·普罗蒂厄斯·斯坦梅茨。他本是德国人，后来离开自己的祖国，逃亡到瑞士，1889 年移民美国。他身材矮小，身体有残疾，活像个小侏儒。由于在电磁理论方面所作的讲演，斯坦梅茨已在科学界博得了声誉；但是他并不愿意把电气工作当成自己的事业，于是就在约克勒斯找了份工作，给鲁道夫·艾克迈那工厂当电气绘图员，通用电气公司始终注视着这个工厂的发展。公司董事会的一位成员埃德温·赖斯访问这个工厂的时候，注意到斯坦梅茨有些与众不同的地方。他那“矮小瘦弱的身体扛着一颗大脑袋，长长的头发披在肩上，穿一件老式羊毛上衣，嘴里叼着雪茄，跷着二郎腿坐在实验室工作台上。”斯坦梅茨开口说话的时候，赖斯感到他“那双犀利而亲切的眼睛有一种奇特的力量”。

在斯坦梅茨的许多辉煌成就中，有一项发现特别突出，那就是电动机磁路损耗定律——磁滞律，把数学运用于交变、周转和相位曾经是电气工程的一个主要障碍。以往的办法又慢又复杂。斯坦梅茨对扩大电灯使用范围很有兴趣，正是这种不断增长的兴趣促成了磁滞律的发现。但是靠直流电是昂贵的，要求在铜线上投入大量资金，或者建造许多发电站。通过把数学运用于磁滞律和交流电，斯坦梅茨使价格不甚昂贵而且更为灵活的交流电投入使用，从而加快了美国的电气化进程。

* * *

汤姆·爱迪生曾经毫不谦虚但非常准确地宣布：电将是体现在人们日常生活中的“人类进步的最重要因素。”这句话用在厨房里可是再真实不过了。晚至 1910 年，美国人的厨房里还没有一台电冰箱，一个电炉子，一个电咖啡壶，或者是一台电洗碟机；在使用电以前的年代里，美国人厨房里最主要的一个角色就是那种黑色生铁炉子，烧的是木材、煤或者煤油。当时人人都熟悉的情景是马车挨家挨户送冰块。

通用电气公司几经周折才接受了美国厨房的挑战。在最初那些年，通用电气公司为新兴的电气工业生产出了大型设备，而它仅有的消费产品就是电灯和电扇。它打算生产的第一件家电产品是“尖熨斗”，这是加利福尼亚州安大略市的一位家庭主妇的主意。这位家庭主妇名叫玛丽·理查森，她丈夫是当地一家电力公司的雇员，搞过电熨斗试验。

1905 年，玛丽给他提了一个建议：如果他打算赢得女主顾的话，那么最稳妥的赌注莫过于搞一种带个烫尖儿的熨斗，能烫到扣眼、衣褶和接缝之类的地方。于是厄尔·理查森搞出一个熨斗，发热的部分集中在顶端——这就是个烫尖儿！他把这个新器具拿给几个熟人试用，大家的反应是肯定的。于是他建立了太平洋电热公司，很快就成为美国首屈一指的电熨斗制造商。

与此同时，北达科他州法戈市的一位名叫乔治·亚历山大·休斯的企业家正在试验电炉。休斯已经建起了自己的电力公司。他坚信只有让厨子看见热源，用电做饭的观念才会被接受。他的第一个电炉子很原始：发热系统就是嵌进砖里的明线。只消几个钟头；线即被烧断。到了 1910 年，已在芝加哥的一座楼房顶层建立了休斯电热公司的休斯，准备把他的首批六只电炉运往蒙大拿州比林斯市。在火车站，一个管乐队奏乐迎接电炉的到来！如今火炉不必染成黑色以遮掩积在上面的油烟：休斯的电炉是白色的，使厨房变得光明亮。

通用电气公司虽于 1894 年生产出了电扇，于 1905 年生产出了电熨斗，于 1908 年生产出了电烤箱，但它朝厨房产品迈动的步履相当缓慢。在休斯和理查森建立了各自的企业之后，通用电气公司这才认为时机已经成熟。公司开始进行厨房电热器具和电冰箱实验，最后决定与太平洋电热公司和休斯电热公司合并。合并后的新公司叫做爱迪生电气设备公司，生产一系列电热设备和家用电器，包括电暖器、电炉、电咖啡壶、电暖脚器、电缝纫机，以及三种电熨斗。

1913 年，查尔斯·科芬成为通用电气公司的董事长，埃德温·赖斯成为总裁。在赖斯掌权的年代里，公司电气设备生产量持续增长，供应着全国工业化的需要。进行电力生产的机器都换成了效率更高的发动机、发电机和汽轮机——这些机器同时也能为街道照明，为街车送电，并为美国海军的军舰提供电力。

1922 年，欧文·D. 杨成为通用电气公司的董事长，杰勒德·斯沃普成为总裁，截至当时，公司的年销售额已从 1892 年的 1200 万美元增长到 2.43 亿美元。那时，公司四分之三的生意都集中在用于公用事业、工厂和交通系统的资本货物上。其余大部分集中在白炽灯、电扇和几种小装置上。电冰箱和电炉仍然是富人才用得起的东西。

杨和斯沃普都相信，使家庭电气化是通用电气公司成功的关键。家用电器产品只要便宜耐用，需求量就会大幅度增长。这又反过来增加了电的需求量，从而导致更大的发电和配电设备的销售量。

第一次世界大战后电气化得到了大规模的发展。1919 年，美国每四个家庭中只有一个接通了送电线路；五年后，每三个家庭中就有两个接通了送电线路。在 1920 年代，通用电气公司在销售厨房最重要的用具电冰箱上大有进展，在这以前，美国仅有几千个家庭拥有电冰箱，这种状况一直维持到 20 年代头几年，因为当时电冰箱的价格是 1000 美元，是汽车价格的两倍，而且几乎等于当时的平均年收入！在 20 年代头几年，差不多半数美国家庭连一个天然冰箱都没有。通用电气公司于 1927 年推出的圆顶冰箱对上述状况不啻是一种挑战，圆顶是第一批实用的家庭冰箱。这种冰箱和以前的类型不一样，它没有外接式马达和皮带传动装置。它那安装在顶部的圆形压缩机系统好像是从冷藏箱上长起来的一棵蘑菇——这就是它的名称“圆顶”的由来。它有五立方英尺和七立方英尺两种规格。小的卖 250 美元，大的卖 350 美元。

截至 1928 年，美国家庭已经拥有 125 万台电冰箱，750 万台收音机，而仅在十年前这两样东西还不存在。与此同时，接通电线的家庭总数从过去的 700 万增加到了 1900 万。耗电量也因此而猛增，由每年 2500 万千瓦小时上升到将近 1 亿千瓦小时。

通用电气公司相应地拓宽了消费产品范围，在 20 年代末期，产品已包括食物搅拌器和吸尘器，到了 30 年代，更包括电动钟、洗衣机、洗碟机、空调机、收音机、垃圾粉碎机等。在经济萧条期，通用电气公司采用了这样一条宣传标语：“以更低的价格为更多的人提供更多的商品。”

查尔斯·威尔逊于 1940 年接替斯沃普担任通用电气公司总裁，任期直到 1952 年。二战期间，华盛顿借走了威尔逊，叫他担任战争动员委员会的负责人。退休闲居的斯沃普重返公司接替了威尔逊。二战爆发后，通用电气公司停止生产消费商品，改为生产军用品。它开发了许多战时的制造技术，包括飞机引擎，雷达，核能，以及宇航技术。随着产品的多样化，公司也经历了自己文化的变迁。从查尔斯·科芬掌权时期到 30 年代，公司一直避免沦为货物供应商。它的意识是“制造”而不是“购买”。“自己动手”是它的口号。随着战争爆发，通用电气公司感到不得不追求新技术，这就使公司不能像从前那样完全自给自足。

二战结束后，由于大量的物资需求，通用电气公司和美国其他许多公司一样大发横财。保障欧洲重建的马歇尔计划使人们对通用电气公司产品的需求量继续猛增。这时，公司用新的广告主题武装了自己：“通用电气信得过，”稳稳地抓住战后消费品剧增这一大好时机。1947 年，公司推出自动洗衣机和冷藏冷冻双门电冰箱，接踵而来的是电视机。威尔逊任总裁期间，通用电气公司得到了巨大的发展：到 1950 年，公司已有 18.3 万名雇员，117 座工厂，销售额高达 19.6 亿美元。

50 年代来了一次爆炸式购买住宅高潮。美国人潮水般涌向商店为自己的新居添置各类用品。拉尔夫·科迪纳于 1950 年接任通用电气公司总裁，又于 1958 年任公司董事长兼总经理，在这种领导位置上，他意识到消费商品将是战后需求量增长规模最大的领域。利阡电视这一新媒介做广告载体的头一批公司里，就有通用电气公司。1953 年 4 月，一位新上任的公司发言人——名叫罗纳德·里根的演员——出面主持一个叫做“通用电气剧院”的电视节目，这个节目在哥伦比亚广播公司 120 多个附属电视台与观众见面。

（这位未来的总统每年还在这个节目的短剧中出现六次。）“我们最重要的产品是进步，”通用电气公司在当年的广告口号中自豪地宣称。到了 50 年代，通用电气公司已经在生产电烤箱、手提吹风机、桌面烤肉器、袖珍收音机等家电产品。到 1956 年，又率先推出了微波炉。

这时，公司生产设备都使用到了极限，于是科迪纳就在肯塔基州路易斯维尔市附近买下 942 英亩农田，用来建造设备厂，那是世界规模最大效率最高的设备厂。六个大型厂房和一个仓库，为公司提供了多达 400 万平方英尺的空间。

1956 年，《读者文摘》曾对这个设备厂一作过这样的描述：“那是你所听说过的未来的工厂。”工厂大得惊人，厂内铺面道路总长度为 20 英里，建筑物占地面积为 93 英亩，其中一座建筑物特别大，足可容纳 15 个足球场。厂里有自己的警卫、消防部、出租车服务系统，有自己的铁路，还有一家厂报，专为厂里 1.2 万名雇员阅读而创办。有些看不惯的人对此颇个以为然：难道仅仅出于对设暑的需要。就有理由建立如此庞大的机构，他们给工厂起了个绰号叫做“科迪纳造的孽”。后来时间证明了建这个厂完全正确。

在 50 年代通用电气公司已经使人感到它的技术力量无处不在。它建造了核反应堆；为美国空军提供了 M2 型重返大气层航行器，从外层空间首次

回收的有效载荷——密闭数据舱——就是从这个航行器上弹射出来的。通用电气公司对 50 年代所产生的影响，就像 IBM 公司对于 60 和 70 年代所产生的影响一样。除了统治电气设备领域而外，它又通过声响产品和半导体早早进入了电子领域。通用电气公司在电脑、半导体、机器人等后来将成为重要工业的领域内捷足先登，占据了主导地位，这是毫不奇怪的。然而，它最终却未能在其中任何一个领域立于不败之地。

就是在科迪纳领导下，通用电气公司才进行了权力下放。他理解公司在二战后发生了变化，有了很大发展，基本上已经不再是个电气制造公司了，而成了一个涉及多种领域、包罗广泛的公司。他感到在公司内部建立某种秩序很重要，他认为这就意味着把公司总部的权力转移到各企业领导人身上。于是他让 120 名部门总经理各自对公司事务的某个部分负起责任，这样做的理论是：许多明智的个人决定加在一起，比总部下达的决定更富有成效。把公司的经营分成小块，就给了各项业务的经理和他们的工作人员一个机会，去接近顾客。这样就能对市场的变化作出更快的反应。但是，把责任推给产品经理，也会产生一种影响，这就是为那些希望不大的项目付出时间，任其发展。要不是因为权力下放的话，通用电气公司的塑料制品和飞机引擎这两个项目发生冲突的时间就会提前。

科迪纳实施权力下放，同时也留意着平衡和秩序。建筑物的高度保持一致，报酬整齐划一。不管企业单位的规模多大，也不管产品制造系统多么成熟，其组织结构、管理范围、政策和惯例，一律相同。

权力下放尽管有那么多好处，但也有一个严重的缺陷，那就是它滋生官僚主义。一开始，公司采取的措施似乎是个明智之举，即给各企业单位尽可能多的自主权，让它们自己拿主意。然而在实施中，各个企业的经理常常求助于高级管理机构，这是始料未及的现象。需要有越来越多的管理层在“权力下放”后的组织系统中下达命令。于是官僚主义滋长起来，有时候一些企业单位甚至要通过九道批示才能进行某项工作。

科迪纳带来一种令人恐惧的气氛，尽管是完全出于无意。这位身高五英尺二英寸的老板，浑身上下找不出一点儿特别讨人喜欢的地方。他坚持要每位总经理负责一个“利润中心”，要他们必须取得“达标率”：7%的销售利润，20%的投资利润。达到这一指标的经理可以留任；达不到指标的就叫他另谋高就。重点放在了短期利润上面，牺牲了长远规划。

经理们发现很难实现科迪纳的目标。他们提出的一个理由是，科迪纳似乎为把权力下放到各企业单位做好了准备，而实际上准备得并不充分。科迪纳迫使经理们从各自的企业单位里吐出大量的利润，给这些利润中心压上了过重的负担。有些单位大小，有些是孤立的单位，要达到这种指标是有困难的。所有这些因素使得经理们对科迪纳大为不满，而且他留给人的印象总是冷漠傲慢，对雇员毫不关心，他不想让通用电气公司组织工会，因为他相信只要管理部门履行自己的职责，就不需要工会。不少中高级经理熟悉了业务以后，纷纷离去，削弱了通用电气公司的一些企业单位。

尽管进行了大规模的改革、争取利润、对电脑业和核动力大量投资、培养消费领域等等，但是科迪纳仍未扭转通用电气公司的局面。年收入几乎处于停滞状态，1963 年为 49 亿美元，仅比 1962 年增长了 2 亿美元，比 1961 年增长了 5 亿美元，增长率并不高。1959 年，通用电气公司的三位经理在宾夕法尼亚州费城的一个地区法院被判有罪，罪名是非法定价，于是有人指

控科迪纳，说他为了强调利润达标而制造了一种气氛，在这种气氛中，此类行为是不可避免的。

公司需要采取改正措施。1963 年，董事会物色到了一个人选，请他出山。此人名叫弗雷德·博尔奇，他一直主管公司的照明业务，一向于得不错。在科迪纳掌权的那些动荡年代之后，博尔奇成了一个广受欢迎的入选，因为他和蔼友善，平易近人，广泛采纳建议，各种事务都要亲自过问。他于 1963 年 12 月出任公司总裁兼总经理（1968 年任董事长）。

博尔奇在许多领域广泛投资，观察哪些有效，哪些无效。关于这项举措，杰克·韦尔奇有句话说得好，说他搞了一次“百花齐放”，推动了计算机和核动力的发展，涉及了模块建筑和便携式娱乐设备领域，提高了通用电气公司的声誉。飞机引擎和塑料制品也得到了发展的机会。不足之处在于博尔奇所取得的某些成就——例如在为个人提供服务的领域和教育领域的某些成就——代价太高，没有发展前途。

这样的一种感觉在持续着：通用电气公司的魔力已经消失了。当年通用电气公司一方面正处在 1959 年那桩电气产品定价反垄断诉讼案的阵痛之中，一方面却在博尔奇的领导下，向计算机、商用喷气机引擎和核能大举进军，几乎没什么时间顾及它那些历史悠久的行业。

1959 年到 1966 年这段时间被叫做“无效益的繁荣时代”。资本货物的忽然看好帮助通用电气公司在 60 年代后半期顺利发展下去。然而，公司在很大程度上还和从前一样。在 1965 年，它的传统电气设备业——电力系统、消费产品、工业设备和电子设备——仍为公司提供 80% 的利润。

博尔奇上台的时候，公司有 5 个生产集团，25 个处，110 个部。为了适应 60 年代后半期的经济增长，博尔奇把生产集团的数目翻了一番，从原有的 5 个增加到 10 个，把 25 个处增加到 50 个，把 110 个部增加到 170 个。官僚机构也像雨后春笋一样迅速增长起来。

将近 60 年代末期，博尔奇认为自己在永久离任之前应该把公司的秩序整顿好。他感到公司的发展几乎处于停滞状态，因为各企业的经理们被迫把过多的精力放在使新的生产经营见效益上面了。这是可以理解的：因为在这些生产经营上投入了那么大的资金，重点自然就会落在它们上面。结果传统产品的经营就被忽视了。

博尔奇强烈地感觉到必须重新制订长远计划。数十年来，通用电气公司一直实施着五年和十年计划。当年，拉尔夫·科迪纳在公司实施权力下放的时候，每个企业单位都有责任制订各自的五年和十年计划。博尔奇审查了各单位的计划，发现这些计划很不充分，在质量上差距很大。有些非常好，有些糟糕之极。它们往往是些财政规划，其目的就是使单位的经理显得能干：按照规划的进度，在头一两年里——这是大量投资的时期——企业的效益不会很理想。在接下来的五年或十年里，企业的效益将十分显著，经理们预见的长期效益是非常可观的。但问题是这些长远规划从来没有实现过，特别是通用电气公司的三项主要经营（核能、计算机和飞机引擎）的规划从来没有实现过。

需要有一种新方法，既不忽视老行业，也还能让公司作出强硬的决定，保留哪些经营项目，放弃哪些经营项目。博尔奇发明了一种方法，他称之为“战略计划”：这种计划需要使用美国公司能够进行的最严密的商业分析。在使用这种方法之前，博尔奇着手整顿 170 个经营单位，把它们纳入比现行

的结构更合理的结构当中，精简为 43 个新命名的“战略经营单位”。这项改革是必需的，部分目的是为把权力集中在公司的最高层，使其远离那些散乱分离，笨拙不灵的经营单位。经过压缩后的单位，可望把同类企业联系起来，因为这些企业都有一个明确的竞争目标，而且也是有关产品、营销和设备的战略规划的天然同盟。有了这些精悍的单位，通用电气公司在它的许多市场上，面对那些规模虽小却更为专业化的竞争者，就不至于老吃败仗。

改造这些企业，规模的大小关系并不大。所以，宇航设备、飞机引擎、以及大型家电等生产厂家，就成为集团级战略经营单位。医疗系统、家电部件、化学和冶金企业，成为处级战略经营单位。碳化钨加工和工程塑料属于部级生产。从一个部里又滋生出一个生产炊具的战略经营单位，年销售额为 2500 万美元。它有自己的竞争付手，有自己的市场，有自己的销售系统，还有独立的生产线。

后来的结果表明，弗雷德·博尔奇在他仅有的时间里，只创造了战略规划的概念，而这一概念要留给他的继任者雷吉·琼斯去实施了。

第二章 照顾继子

雷吉·琼斯，是他选定了杰克·韦尔奇，是他成了韦尔奇的陪衬，是他坚信自己和韦尔奇如出一辙，志同道合。对他来说，世界上最自然不过的事就是挑选杰克做自己的接班人。但是表面看来，雷吉和杰克又是多么的不同。他俩一个出生在英国的斯托克昂特伦特，另一个出生在美国马萨诸塞州的皮博迪。要说他俩属于同一类型，这是多么令人难以置信。

雷吉的人生旅程是从 1917 年斯托克昂特伦特开始的。8 岁那年他离开英国移居美国。虽然琼斯在自己的祖国呆的时间很短，但依旧保持着英国人的举止和口音。说实在的，他的外貌和举动与他美国商人的身份很不一致，他更像是个英国银行家或者美国教士。他说话有力，有板有眼，发音迅捷而短促。话说得沉重，但极富精神力量。他有一种贵族气派。有个好事者注意到他说自己名字的时候，把“g”说得很重，就像说“上帝”这个词的时候一样。尽管他是美国最令人羡慕的实业家，人们还是不太容易想象出他坐在公司会议桌旁的情景，而更容易把他与讲授哲学或者传经布道联系在一块儿。

尽管琼斯有一副贵族形象，可他却出身贫寒。他父亲是个钢铁厂的工头。他母亲的两个姨妈曾多年住在美国，有一年夏天回了英国，讲述了美国的生活如何如何好。于是雷吉的父亲带着全家来到了新泽西州特伦顿市。后来他成了个电气技师，办起了自己的公司。

雷吉记得自己在英国上学时老师们都很严格。当时的情景仍历历在目，那些监考教师站在教室后面，随时准备叱责犯错误的学生。“我们的纪律十分严格，要是谁敢捣蛋或者没有完成作业，还得挨尺子打，不是打手心就是打屁股。”

雷吉曾受到三位中学教师的鼓励，去阅读经典作品，尽管这些作品并不是要求必读的书。他不仅崇拜这些老师，而且自己也想从事这个职业，打算在一所中学教社会科学。

1934 年，琼斯进了费城的宾夕法尼亚大学。这是当时美国唯一的一所开设五年师范专业的大学，这个专业的毕业生有资格在美国当时所有的 48 个州任教。琼斯在这个专业注册了。按照要求，他必须先在与艺术学院学习两年，后三年到教育学院学习。结果两个学院都让他感到失望，而他对沃顿商学院的好感与日俱增。他的几门社会科学课程，如：政治科学、经济学、社会学等就是这个学院开设的。“沃顿商学院给我留下了非常深刻的印象，因为每次一进教室，老师总要先给你来一个十分钟测验。每个月总有一次考试。教授们清楚你是否熟悉所学的科目，可是在艺术与科学学院和教育学院，直到期末才考试，平时几乎没有什么测验。打开你的脑壳硬往里灌，真看不出这种办法能产生像沃顿商学院那样的学习动力。”

琼斯注意到了——一个现象：教育学院的教授所做的，仅仅是讲授约翰·杜威的教育哲学，主张学生应该享有充分的自由。琼斯感到宾州大学的教授对学生的纵容超过了杜威的本意，因而曲解了杜威的理论。在三年级期间，琼斯申请转入商学院学习，院方很乐意接受一位成绩优秀的学生，但明确规定他必须修完全部必修课，这就是说他学满四年还毕不了业。没关系，琼斯反正已经计划好要在宾州大学呆五年。

琼斯很快就表现出了生意才能。他同时于着三份工作。给人补习功课成

了他的摇钱树。几乎任何科目的课程他都讲得了。每次考试的前一天夜晚，他就到基督教协会租一间屋子，开办复习辅导，晚上6点开始，只要有顾客上门，就一直营业。他花钱雇人替他收费，每人收两块。有时候多达100名学生上门，琼斯一晚上就能挣200块。另外，他每周还在图书馆工作五个晚上。还在土木建筑系打点儿工。第五年的课程很重，但他挣到的钱是在通用电气公司头一年工作所挣到的两倍（在公司第一年每周挣26美元）。

琼斯1939年毕业后，就来到通用电气公司，参加了公司的业务培训。三年后，他做了一名巡回会计检查员，开始了他财政专家的生涯，虽然他在沃顿商学院只学了五个钟头的会计，并没有为这种工作做好准备。公司上上下下他都走了个遍，把公司运转的方方面面部了解清楚，找到了迅速解决问题的窍门。在接下来的八年里，他在公司博得了声誉，被认为是公司最称职的会计检查员之一。公司所有的会计检查员都被看作是些对数字着了迷的狂人，他们对数字的掌握就意味着对公司的控制。在后来的几十年里，特别是在50年代，财政专家们相继晋升，占据了通用电气公司的要害部门。雷吉·琼斯就是他们当中的最典型的代表人物。

1950年，琼斯当上了设在纽约州斯克内克塔迪市的设备部的经理助理。六年后，他当了设在新泽西州布卢姆菲尔德市的空调处的总经理。在这段时期，琼斯明显地表现出解决问题的能力。本来空调处每年要亏损几百万美元，主要是因为一种错误的压缩机设计。出售的压缩机有五年保修期，可是在这个期限里，平均每套装置的压缩机必须更换多达四次。琼斯要求通用电气公司的工程师们设计一种新的压缩机，并在得克萨斯州泰勒市兴建一座现代化制造厂。空调处流血的伤口就这样被止住了。雷吉·琼斯开始成为人们目光注视的焦点。

在接下来的十年里，雷吉·琼斯扶摇直上。

1958年，他被提名担任通用电气公司供应分公司总经理，这个分公司经营设备器械和电气产品。六年后，他又兼任新组建的建筑分公司的总经理。此后，他一直在这两个分公司当家。

1967年，他被提名担任元件及建村局负责人。

1968年，他出任建筑局总经理，同一年的后半年，他又当了财政副总裁。雷吉起先有意推辞这份工作：他对实际业务更感兴趣。可是他终于接受了这个财政职位以后，竟迷上了这个工作，以至于后来一段时间，他对进一步提升一律推辞。琼斯和其他总经理不一样，他对公司的各个方面都熟悉，这给他带来许多方便。

1972年退休的通用电气公司的副董事长威廉·H.登勒曾经指出：“雷吉有时候提出的建议，你根本不会以为是个财政专家提出来的。他既能和人谈花钱的事，也能和人谈营销和技术上的事。于是他就被看作是个备用人物，随时可能在任何方面派上用场……但他是我所遇到过的最杰出的财政专家。”

弗雷德·博尔奇在任的最后一段时间里，他把通用电气公司的主要企业——就是那些效益不好的企业仔细地审视了一番。令博尔奇感到不安的是大量的精力和资金集中倾注在了三个企业上，而削弱了公司的其余部分。

1969年，他要求雷吉·琼斯主持一项研究，专门研究这三个企业——核能、商用飞机引擎、信息服务与系统（计算机）——因为多年来这三个企业一直在亏损。这是交给琼斯的最棘手的一项任务。在这以前，通用电气公

司并不情愿卖掉它的任何组成部分。在人们看来，卖掉一个企业就等于是承认失败。然而，琼斯和投资策略工作组的另外两名成员奉命作出决定，是否应该把公司的一个企业卖掉。

琼斯和工作组决定保留核能和商用飞机引擎这两个经营项目。而计算机项目保留与否是琼斯面临的一个严峻的决定。这项经营处于亏损状态已达 14 年之久，按照商业上的逻辑理应把它抛弃掉。然而，建议通用电气公司进入计算机领域的正是琼斯自己。为了保持竞争优势，通用电气公司必须发展包括大小计算机在内的这一产品种类，而这个时代计算机制造业的巨擘 IBM 公司已经建立了一套完整的计算机产品种类。持怀疑态度的人认为，即使投入 10 亿美元的资金，也不足以和 IBM 公司抗衡。

琼斯坚持认为要想和 IBM 竞争，通用电气公司需要占领 15% 的计算机市场——两倍于目前的数量。靠兼并来求得发展是行不通的：司法部已通知通用电气公司不得购买另一家计算机公司，否则就是违反反垄断条例。

于是琼斯和工作组建议卖掉计算机企业。对他来说这是一个痛苦的抉择。他听见了这样的责问：为什么一个已经成功地进入航天和核能领域的公司，竟然在计算机领域走不通。琼斯为此感到沮丧。但是弗雷德·博尔奇建议他给公司的计算机企业找个买主，又使他精神为之一振。

琼斯没有考虑 IBM 公司，因为它已经拥有完备的设施。霍尼韦尔公司表示感兴趣，于是进行了反复会晤和共同研究，谈判开始了。有关文件铺天盖地，琼斯后来说“简直能塞满一间屋子”。

1970 年 5 月，终于成交了。条件对通用电气公司特别有利，四亿美元的投资大部分都收回来了，这使琼斯成了公司的一位英雄，的确，通用电气公司和霍尼韦尔公司这场交易进行得特别顺利，所以，包括哈佛商学院在内的许多商学院都把这次出色的大公司并购当作一个研究实例。

与霍尼韦尔公司的交易使雷吉·琼斯一下子成了通用电气公司众人瞩目的中心。他忽然成了实际上的第一把手。作为战略规划这项新的领导艺术的热心实施者，雷吉·琼斯赢得了公司上下的尊敬。到了需要物色一个人选接替弗雷德·博尔奇的时候，琼斯就成了一名呼声很高的候选人。他既没有拉尔夫·科迪纳那种招人讨厌的性情，也没有博尔奇那种执拗的脾气。比较起来，他似乎显得宽厚一些。但是 he 也能斩钉截铁地讲话，也能说服人，也能显出顽强的意志，而且凭着他的会计知识，他还有一种解决商业问题的出色能力。尽管琼斯本人也怀疑自己能否做通用电气公司的代表人物，可他具有老练的政治头脑和开阔的战略思维，所以大家都认为他完全能够在华盛顿和其他地方代表通用电气公司。

其他几位候选人都有疑问，他们是：沃尔特·丹斯，杰克·帕克，赫尔曼·韦斯。这三位都是副董事长，可是要说在通用电气公司的经历，他们没有哪个能和琼斯相比。在公司工作的 33 年中，琼斯的经历几乎遍及各大领域：制造、营销、管理、财务等。另外，他还有个有利的条件：韦斯和博尔奇一样，过去一直在电灯处工作。丹斯过去是搞设备的。有人觉得搞灯具和搞家用电器的人管理整个通用电气公司的时间也太长了。琼斯掌权不啻是财政专家们的一次胜利。

雷吉·琼斯于 1972 年 6 月 23 日当选为通用电气公司的总裁。同年 12 月 15 日，又被推选为董事长和总经理。多亏了 60 年代末期的经济增长，雷吉在日益增长的有利条件下接管了公司。1971 年，通用电气公司的销售额

为 94 亿美元，获纯利 4.718 亿美元。围绕计算机、核能和商用飞机引擎经营的令人困扰的问题也都得到了解决。计算机经营已经卖掉。销售利润率自 1965 年以来，第一次上升到了 5% 的水平。

在 1970 年代，超出通用电气公司控制之外的经济因素影响它的资产负债表。虽然能源缺乏已可预见，剧烈的通货膨胀还没有露出端倪。为了保护通用电气公司不受通货膨胀的侵害，琼斯把公司引上了一条新的道路。公司在 1976 年搞了一次长期套头交易，花了 23 亿美元买下了富有煤田和矿产的尤塔国际公司，这个公司的大部分在澳大利亚。这一来，通用电气公司就有了自然资源经营，包括开采煤矿、铜矿、铀矿和铁矿，还生产天然气和石油。

这项买进颇令人意外，使许多人感到震惊。通用电气公司为什么要买下一个矿业公司？又为什么非买一个公司不可？这可不是通用电气公司的一贯作风。通用电气公司从来都是发展壮大自己的企业，而从未考虑过在公司外部获取资产。购买尤塔公司无论对琼斯还是对通用电气公司，都是一次重要的转折。这是一个信号，它表明无论琼斯多么保守，也总想让公司有点儿变化。他是想说：“我们行动得不够快，不够猛。我要做个样子给你们看看。所以我就要花公司大量的钱来买下这份产业。”琼斯倒没有打算把通用电气公司变成一个自然资源公司。他只不过想引导公司走上变革之路。

琼斯上任的时候，发誓说通用电气公司再也不能像从前那样仅仅集中在几种引人注目的产业，也应该注意那些一直被当作继子的产业。他举出了一些例子，如：工程塑料，医疗电子仪器，大规模交通工具，模块住房等。他还发誓说，家用电器，电动器械和工业产品——通用电气公司的核心产品——将不会遭到忽视。琼斯就是在和这些企业打交道的过程中，全力投入了实施博尔奇构想战略规划之中。

战略规划带来的利益很快就明显地表现出来。分析家们“发现”原本是一个电机业环境，却逐渐变化成了一个电子业环境。通用电气公司成千上万名雇员原来只有机械或电气技术，现在必须接受电子业的工作培训。战略规划分析家们还帮助通用电气公司对全球市场产生了日益浓厚的兴趣，使它把过去长久认为与公司没有关系的海外竞争放在了重要位置。雷吉解释说：“我们的战略规划所产生的，正是这种对我们的市场、竞争和产品的理解。所作出的预测并非想当然的愿望，它的基础是对我们的力量和弱点的深刻理解。”

新的战略规划技术收到成效后，琼斯建议通用电气公司把资金集中在医疗系统、交通、塑料和发电厂上。不过他还是坚持公司所有的企业部改进财政状况。他特别注意消费产品，这可是老牌的摇钱树。核心企业受到了紧缩。某些高科技企业只得到了有限的资金分配。逃过琼斯手术刀的惟有飞机引擎和工程塑料。

尽管核心企业受到一些挫折，外加两项衰退，琼斯还是带领通用电气公司豪迈地走过了 70 年代。1971 年，也就是他接管公司的前一年，公司的利润是每天 100 万美元——每年 4.71 亿美元。到了 1979 年 9 月，通用电气公司已经成了世界最大的电气设备制造商，而且在电子业、核能、消费商品和航天业等领域都处于世界前列。从 1968 年到 1979 年，通用电气公司的销售额不止翻了一番，达到了 196 亿美元，纯利润增加了两倍，达到了 12.3 亿美元。1979 年，通用电气公司拥有 40.1 万名雇员，股东多达 56.2 万人。

通过为公司实验室研究高技术提供资金，琼斯以出售 CT 扫描机、工程

塑料和硅脂产品收到了效益。他把通用电气公司咄咄逼人地推向了世界，所以到了 1980 年，公司利润的 40% 来自海外销售，而十年前只有 30%。

琼斯在美国商业领袖中拥有一批享有声誉的追随者，他成了他们在华盛顿的代言人。面对卡特政府，雷吉·琼斯和商界人士需要克服大量的问题。商人们——主要是共和党人——有一种反面的形象，自然被看作是政府的对头。琼斯记得有位老资格的政界人士曾告诉他说，劳动大军和消费大军要远比商人力量大得多，因为这两股势力各自都有一个共同的声音，一个共同的利益，“你们这些生意人轮流来找我们，一人一种腔调，人人为自己的利益，为自己的行业，哪管美国经济如何。要想叫人家听你们说，你们最好联合行动。”于是雷吉·琼斯当了商业协商会议副主席，这是个商界名流组成的团体，其宗旨是帮助商人们在当今重大问题上统一意见，协调一致。

他成了卡特执政期间白宫里的一个熟悉身影，深受卡特助手们的爱戴，他们发现他冷静而具有说服力，言语不多但很有力量，而且充满自信。琼斯代表了一种新型的商界人士，迥异于那些反对“高压统治的政府”并对华盛顿的意见充耳不闻的商人类型。他相信，大企业要想对国会施加影响，方法就是到那儿去，与政界人士会谈，尽可能有效他说服议员。这方面谁也没有雷吉·琼斯做得好。卡特总统的内政顾问斯图尔特·艾森施塔特曾这样评论他：“在公共政策问题上，可以说他是我所遇到过的最聪明、最有智慧、最博学多闻的人才之一。他总掌握着数据，发言的时候思路和表达部极为清晰。他在政府中享有很高的声誉，连总统本人都对他深怀敬意。不管他什么时候拜访，白宫的大门都为他敞开。”

琼斯曾数次受到邀请加入卡特内阁。《纽约时报》报道过为他提供的两个内阁职位——管理及预算办公室主任和联邦储备委员会主席。

琼斯当时并未证实这个报道，不过退休后接受采访的时候，他承认卡特曾希望他加入内阁。给他提供的职位与《纽约时报》报道的“差不多”。琼斯说向他提供这些职位的时候，他已经决定了退休的日期。他相信在确定继任者之前自己“过早地”离任，“有可能出岔子”。政府的诱饵是否具有诱惑力？“当然有诱惑力，”琼斯承认。但是他也有他的难处，那就是要接受一个政府职位，必须有人代替他出任通用电气公司总裁——临时的也好，实际上的继任者也好。两种结果无论哪一种都会使他无法选择合适的继承人。

雷吉·琼斯退休的时候成了美国最受敬佩的商业领袖。《美国新闻与世界报道》在 1979 年和 1980 年的两篇述评中都说过这样的话：琼斯被认为是商界最有影响的人物。

1981 年 5 月，《财富》杂志宣布他在他的同行中是最受欢迎的一位总经理。同一年，盖洛普民意测验又宣布他是这年最杰出的总经理。他大大提高了美国商业界在华盛顿的地位，他象征着一种新型的商业领袖，不是反对政府，而是在政治权力的走廊中游游刃有余地施展本领。

这位即将离任的董事长也已经把通用电气公司的管理标准提升到一个很高的水平。《纽约时报》把通用电气公司叫做一个“现代管理技术的典范”。哈佛商学院为此搞出了 90 项可供借鉴的实例研究。对于商学院来说，通用电气公司已经成了公司管理的样板：琼斯亲自监督的长期战略计划，已经被商界广泛采用。通用电气公司的资产负债表非常稳固。

1980 年，即琼斯掌权的最后一整年，公司的销售额达到 249.6 亿美元，比 1979 年高出 11%，利润达到 15 亿美元，比前一年增加了 7%。

琼斯喜欢谈论公司实际表现的记录，喜欢谈论利润的增长率，这个增长率比中等偏下的 400 种股票的增长率和美国国民总产值的增长率都大得多。

1981 年 1 月，通用电气公司在佛罗里达州贝莱尔市贝尔维·比尔摩酒店召开了一次管理大会，500 名高级经理出席了会议。会前，琼斯在作为董事长所讲的最后一番话里这样说：“我们已经愉快地突破了十亿美元的利润大关，我们所拥有的资产负债表足以使我们全体对我们未来的资源充满信心。”

第三章 从扑克到塑料

在 1980 年代初期接管通用电气公司的那个人从来没有梦想过从事大企业经营的生涯。杰克·韦尔奇小时候没怎么考虑过长大要干什么。起先他母亲觉得他当牧师好，所以她每天早上都要带他去教堂。后来她放弃了这个想法，一心想望子成龙，也就是说希望他找一份好工作。也许他父亲对此也有个人的看法，但他始终没有说出来过。这就像他的一贯做法，因为他这人向来寡言少语。

木克·韦尔奇的父母给他起的名字是小约翰·弗朗西斯，韦尔奇，可是人人都叫他杰克。他 1935 年 11 月 19 日在马萨诸塞州塞勒姆市对面的皮博迪出生，在塞勒姆市长大成。他是个独生子，出生时父母亲约翰·弗朗西斯·韦尔奇和格雷斯·韦尔奇都已四十出头，结婚 16 年后才有了这个孩子。杰克的父母是爱尔兰移民的儿女，两人都没有读完中学。但这并没有阻上格雷斯·韦尔奇让她的儿子受教育。塞勒姆市的居民都这样：他们没有多少钱。但对上学很重视。格雷斯头脑敏锐，精于计算，曾为邻居们操办税款事务。小杰克度过了一个非常愉快的童年。后来他常以感激的心情回忆自己从父母那里得到了那么多的理解与支持。

他的父亲约翰是波士顿一缅因铁路线上的一名列车员，性格沉稳，言语不多，很少对儿子发号施令，他放手让妻子培养孩子。杰克曾描述过他的父亲，仅仅说他是“好人，勤奋而与世无争”。不过约翰倒是给儿子培养起了一种对外部世界的兴趣。“我对时事一向感兴趣，因为父亲老从火车上把各种报纸带回家来。凡是家里有的报纸我都看，所以我从小就对新闻和体育上了瘾。”

杰克的父亲每天早上五点就去上班。杰克十岁那年，母亲立了一种规律，天天早晨六点把他叫醒，准时带他去教堂。这事做起来并不容易：“我总是哼哼唧唧，不肯起来，她就一个劲儿叫呀推呀，总要把我赶出被窝。然后我就坐进汽车和她一块儿出门。”到了教堂，杰克要穿上祭坛侍童的服装，格雷斯坐在前排座位上。40 分钟后，她再开车带他回家，然后才是吃早饭和上学。杰克说小时候天天上教堂，纯粹是为了服从母亲，而不是出于什么对神灵的感悟。“只能这么做，根本不是因为虔诚。”对每天早上的这种必修课他是否情愿？他显然毫无热情。“我对这事向来不多考虑，就盼牧师利索点儿，弥撒快点儿做完。”做弥撒用的是拉丁语。多年以后，杰克还能背上几段拉丁语诗歌，但他承认：“我可弄不懂这是什么意思。”他奉行天主教的仪式，但并不特别认真。不过，他始终保持着对上帝的信仰。

他和母亲每天晚上开车去塞勒姆火车站接约翰。他的火车七点半到站，但常常晚点。杰克就坐在那里和母亲聊天，一聊就是几个钟头。她“既是我的母亲，又是我的伙伴和朋友”。约翰凭自己的收入，为家里买了一处度夏的住所和一辆新车。他儿子还记得父亲在铁路上下了一辈子也没有被解雇：当时那种限产超雇的作法对不称职和窝工之类的现象是能容忍的。这就是杰克·韦尔奇如何对企业不管理所上的第一课！

每当杰克干出点儿成绩（比如在中学当了高尔夫球队和曲棍球队的队长），格雷斯总感到自豪，可她对儿子的那种关心简直弄得他透不过气来，这是独生子女母亲的通病。“她总觉得我什么都能干。是我母亲训练了我，教给了我生活的现实。她把一切都看得很实际，向来不说什么多余的话。我

只要一偏离既定的方向，她就一鞭子把我抽回来。她从来都是那么坚决，那么积极，那么豪迈。我对她总是心服口服。”

格雷斯不仅给杰克灌输了雄心壮志，也叫他懂得了树立自信的必要性。“她要我独立自主，让我掌握自己的命运。”是她告诉杰克口吃并不可怕，尽管杰克到了成年还略带口吃，可她说这算不上什么缺陷，只不过是想的比说的快些罢了。她本来可能像一般做母亲的那样不够明智，让儿子为这个缺陷感到自卑，但她并没有那样做。这也许就是她所给予杰克的巨大财富。否则杰克有可能成为一个腼腆而性格内向的人，缺乏在生意上出入头地所需要的自信。然而，略带口吃的毛病并没有阻碍他的发展，而实际上注意到这个弱点的人大都对他产生了一种敬意，因为他竟能克服这个障碍，在商界出类拔萃。全国广播公司新闻处总裁迈克尔·加特纳对韦尔奇克服了这一缺陷感到十分敬佩，他（也许带有玩笑的口吻）这样说：“他真有力量，真有效率，我恨不得自己也口吃。”

杰克·韦尔奇的母亲很早就把他当大人看待，甚至在他还只有六岁的时候，就和他在午饭后玩扑克或金罗美牌戏赢钱。格雷斯一赢总要大喊一声“金”，声音大得左邻右舍都能听见。差不多半个世纪后，杰克还能回忆起自己玩得那么小心，生怕露了牌而把牌贴近自己胸口。对一个六岁的孩子来说，几分钱就是大赌注。杰克 12 岁那年，来他家做客的姨妈姨父们打牌六缺一的时候，总叫他来玩。“我就像个大人一样坐在那儿玩扑克。”

格雷斯为什么把孩子当大人看待？韦尔奇认为她大概害怕自己早逝，就像她所有的兄弟姐妹一样，害怕自己死后儿子生活不能自理。别的孩子出远门父母都要陪着，可是格雷斯总是把杰克送上开往波士顿的火车，让他独自去参加球赛。杰克和伙伴们晚上在街头打曲棍球的时候，别的孩子都有人出来招呼他们回家，惟独杰克没有。格雷斯不出来找他。“我懂得自己回家。”杰克的母亲在 66 岁上去世，儿子时年二十六，完全可以自立。

小杰克和塞勒姆市其他蓝领家庭的子女一样，每天下午都要去一个叫做“石坑”的山岩附近玩棒球和篮球。那地方其实就是个操场，有个棒球场，还有几个秋千。“一个破破烂烂的场地，”韦尔奇回忆说。他最早流露的强烈竞争性就是在这个石坑里表现出来的。有时杰克也会勃然发作，但他并不为此伤脑筋。“当时的生活就是那样，在那地方免不了和人打斗。在比赛的时候打斗，或者为了某人说了某人什么而打斗，什么样的原因都有。”杰克和他的伙伴们也常在街拐角的杂货店周围逛游，这样做倒也没有什么特别的原因——塞勒姆的小孩们就喜欢这么做。杰克和朋友们挡住店门的时候，店主往往很恼火。

杰克什么也不害怕。“他是个守规矩的好小伙子，但总是争强好胜，不屈不挠，爱和人争论，”一个小时候的朋友塞缪尔·E. 佐尔这么说过，塞缪尔后来当上了马萨诸塞州地区法院的审判长。杰克曾在一次篮球比赛中痛斥佐尔，骂他拱手让一个大块头对手得了分。叫佐尔感到吃惊的是韦尔奇缺乏克制：“这话本应私下说，可他从来不这么想。”

杰克的中学生活过得很愉快。他有很多朋友，是毕业班最优秀的学生之一，还参加各种各样的课外活动：他负责全班的财务，并积极参加体育运动（除了高尔夫球和曲棍球以外，还打棒球）。他最喜欢的课程是数学和化学；他觉得语言——拉丁语和西班牙语——学起来很麻烦。上中学时他的身高达到五英尺八英寸，身体很结实。挣零花钱是很要紧的，所以他老去干活。他

最初的工作是给人家捡球和送报。“为了挣几个小钱，我什么都肯干。”

杰克的母亲一直敦促他上大学。她的一个弟弟曾在大学学过电气工程，后来找了一份好工作，全家只有他受过高等教育，他的经历对杰克很有影响。“他是个工程师，所以我也决定当工程师。”事情就这么简单。

实际上并不这么简单。虽然杰克的中学成绩足可以保证他考虑进美国最好的大学，但他明白，即便被某所大学接受，他也不能依靠父母交学费，必须找到别的经济来源。

1953年，他上中学最后一年的时候，忽然交了好运，按照学习成绩被提名为海军后备军官训练课程奖学金获奖候选人。被提名的还有他的两名同学。获奖者（一位或几位，杰克不知道他们三个当中能有几个获奖）可以免费上大学，并且免费吃住。享受这项奖学金的条件是接受四年后备军官训练。大约翰·韦尔奇决定私下活动活动，保证让他儿子获奖。看着他颠来跑去找门路，感觉到他谁都不认识，杰克心里很难受。结果三个被提名者当中恰恰是杰克落选了。两名获奖者一个上了哥伦比亚大学，一个上了塔夫茨大学。杰克为落选感到十分“沮丧”，更叫他沮丧的是“我和他俩一样，甚至比他俩都强”。他的沮丧之中混杂着对父母的怜悯之情，父母为无法帮助自己的儿子而感到非常难过。“我母亲伤心极了，因为我们连一点儿关系也没有。我意识到事情是败在这上面了。然而失败已成现实。这是我第一次看见失败落在了自己头上。”

这位态度冷静但是意志坚定的年轻人向位于阿默斯特的马萨诸塞大学提出申请，希望在那里就读，他的申请得到了批准。他选择了化学工程专业，这在一定程度上是由于受到他舅舅的影响。后来，他谈起这事的口吻，仿佛他是在这个专业与医学专业之间作出了选择。他说：“我喜欢数学，也喜欢化学，但是我不想当大夫，因为我害怕看见血。我也不喜欢在动物身上做开刀之类的事情。”物理学和电子学对他来说似乎太抽象了。化工对他有吸引力，因为人们在这一行业做的事情既可以看到，也可以闻到，还可以触摸到。这个专业还有它的实用性。

杰克上大学时学业优秀，名字每年都上优等生排名榜，而且他还尽情地享受着学校的一切。在60名成员组成的优秀大学生荣誉组织中，他是唯一一名理工科学生，其余均为文科生。他与同伴们相处得极好。韦尔奇在扑克牌戏和纯属玩乐的运动方面，在同学中享有极高的声誉。他常常与大家通宵打扑克，到了早晨，大家都累得起不了床，可是他却能一溜跑步到教室去上课。在杰克的四年学习期间，他的品行鉴定上从来就有与同学们友好博爱的词句。他毕业于1957年，获得了化工学位。

尽管韦尔奇没有上成州立大学感到极为伤心，但是后来他却认为，当时损失了奖学金不是祸而是福。他这话也许有几分道理。不过他还是向自己解释说，获得奖学金，会使大学生生活紧张疲惫，苦不堪言。要是得到奖学金的话，他就不得不在高档次的学校上学，与其他十分聪明的学生在一起，那就很难超过其他同学了。简而言之，他并不想过那种充满压力的生活。“假如我仅仅处在那群人的中间位置，我准会拼命追赶。马萨诸塞大学没有多少拔尖的学生。我学化学专业，很快就成了优等生。”

一个形象在他脑子里萦绕了许多年——他高中的一位密友，这人数学极好，毕业后上了马萨诸塞理工学院，可是上学刚一年却因为神经衰弱而退学。他在高中的时候学习比韦尔奇好得多。相比之下，“我却成了马萨诸塞大学

出名的好学生。”回忆起这些往事，韦尔奇作出结论说，他在竞争不那么激烈的学校上学，却获得了自信心。他怀疑如果自己上了马萨诸塞理工学院，是不是有能力获得这样的成就。

韦尔奇接着攻读研究生课程。

1958 年，他在伊利诺伊大学获得了工科硕士学位。

1959 年，在参加大斋期弥撒的时候，他遇到了后来成为他第一任妻子的卡罗琳。他们不久便结了婚，结婚 27 年，有了四个子女之后，他们在 1987 年离了婚。（1989 年韦尔奇再次结婚，新娘是简·比斯利，她是纽约谢尔曼一斯特灵律师事务所负责兼并的职员。）

1960 年韦尔奇在伊利诺伊大学获得了化工博士学位。他的博士论文是关于核蒸汽供应系统中的浓缩作用。这篇论文给了他勇气，使他相信自己有能力掌握复杂的项目。“你闯了 27000 条死胡同，没有一条能走得通，便从头干起。你会觉得虽然提出了这些问题，逼着自己走下去，探索、努力，可是什么希望也没有。但是你必须解决它，否则你就会穷追到底，花毕生的精力去寻找最终的答案。”

韦尔奇早就知道自己会从商。起初，他考虑的是开创自己的公司，但是他感觉到，在一个规模极大的公司体系中，可以将自己的博士学问派上最大的用场。所以他在 1960 年到了通用电气公司。

面试场上，他遇上了丹尼尔·福克斯，福克斯是通用电气公司在马萨诸塞州皮茨菲尔德的化工研究员。通用电气公司当时在皮茨菲尔德有 1.2 万名雇员，其中包括 300 名奋斗于塑料业的雇员。那时候，塑料企业在很大程度上是为通用电气公司的其他企业服务的。该企业的科学家们不断地做着化学实验，希望能发现对通用电气公司有商业价值的产品，然而，该企业每年只能挣得十万美元。

1953 年，福克斯偶然发明了一种称作聚碳酸胺脂的新塑料。通用电气公司研究与开发中心的科学家们，一直在努力开发一种供导线使用的改良绝缘膜，然而每一种似乎能胜任的材料一旦暴露在水中，品质便恶化了。福克斯想起了一种碳酸脂，他在俄克拉何马大学研究生院学习时，这种材料曾经让他大伤脑筋，因为它在沸腾的水中不会分解。他把这种材料与其他成分混合起来，希望能因此解决导线绝缘膜问题。结果他得到的却是一团硬得连搅拌棍也抽不出来的东西。导线绝缘膜的问题后来通过其他途径得到了解决。

不过，那团东西仍然放在实验室里，杰克·韦尔奇后来回忆说，那就“像一团没有生命的吉祥物。”有时候，人们把它从楼梯口扔下去，想把它摔碎。这种材料独特的性质首先能激起人们的好奇心，然后便比人产生激动情绪。通用电气公司材料部门希望为这种材料找到市场，因为它有几乎不会破碎的特性。

就在这个时刻，杰克·韦尔奇偶然来到通用电气公司求职。那是秋季的一天，他经受了整整一轮严格的面试。开始的时候，他见到了化工材料部门的研究人员，他们希望劝说他到他们蒸蒸日上的塑料厂一工作。化工材料部门的这些研究人员对这个年轻的博士印象很深刻，他们害怕消息传开，知道这地方来了个有前途的小伙子，化工开发所准会把他弄走，丹尼尔·福克斯就在那里工作。

福克斯一直在独自进行 PP0（氧化聚苯酚）的研究，这种材料是艾伦·海于 1956 年发现的，这种材料在高温下有着极高的强度。由于聚碳酸胺脂吸

引了化工材料部门的全部注意力，福克斯与他搞的 PP0，以及整个化工开发所很少受到注意。韦尔奇根本不了解材料部门与开发集团之间的对抗，这天却给抛到这场对抗的核心阵地上。

材料部门让韦尔奇一直呆到下午四点钟，最后，参加面试的一个人才不情愿地让福克斯会见了，还预先告诉福克斯说，这个年轻的博士要在一个小时后赶一趟返回伊利诺伊州的火车。福克斯从韦尔奇身上发现了优秀的品质，便“极尽鼓动之能事”。最后，他劝说韦尔奇别赶那趟火车，在皮茨菲尔德住上一夜，第二天就来工作。“到了傍晚，”韦尔奇回忆道，“我在他的热情影响下已经变得情不自禁了。他的想法让我感到着迷，我迫不及待地想为他工作。”

1960 年 10 月 17 日，韦尔奇开始了在通用电气公司的职业生涯，担任化工工艺工程师。他的第一项任务是找到一个制造 PP0 的示范场地，把工厂建立起来，他在皮茨菲尔德找到一座破败的楼房，与同一天参加工作的另外一名化学专家化了一年时间建立起了这座工厂。福克斯的吸引力弥补了这种近乎原始的条件，也弥补了化工开发所较低的地位。韦尔奇把福克斯称作“一个疯狂的科学家，然而却是一个了不起的好人”。福克斯的谦虚尤其吸引人。“他在这里发明了聚碳酸胺脂，可他却并不以此为荣，他将它抛到脑后，接着又动手搞起了 PP0 这种新材料，想把它搞得更大更好。除了这种不平常的人，别人准不会这么干。大多数人们都坚持搞自己熟悉的东西。”

韦尔奇干了一年以后，险些辞职。

1961 年 10 月，韦尔奇得到了第一次年度评语，对他的评价很高。然而，当他得知自己的工资仅仅按标准加了 1000 美元，年薪仅升到 1.15 万美元时，他感到十分沮丧。这个数目实在太可怜了。他把自己和丹尼尔·福克斯的老板称作“吝啬鬼”，他可不想再为这个家伙干活了。

韦尔奇感到不平的还不仅仅是这次升工资的幅度。前一年，韦尔奇和妻子到马萨诸塞州来寻找住处的时候，那位老板拒绝为他们两人报销汽车旅馆的住宿费。他不得不自己在一户人家中寄住，把妻子打发回娘家去。韦尔奇还抱怨说，那位老板没有将化工开发所当成一个研究开发机构来对待，他的态度仿佛自己是个精明的会计师。“我们只有一部电话。电话铃响的时候，我们只能用一根长线把电话机拖来拖去。那个人非常非常小气，不过人倒是个好人。”

韦尔奇决定离去。他在《纽约时报》的广告上找到一份好工作，就到伊利诺伊州的斯科基去参加面试，在那里接受了国际矿产与化工公司的一份工作。他先把妻子送到斯科基，因为妻子已经怀孕了，他计划不久便去那里和她团聚。

这位通用电气公司未来的董事长兼总经理，在公司仅仅工作了一年，就因为升工资的数额“太可怜”，而打算辞去公司的工作。虽然听上去有些奇怪，不过韦尔奇的老板计划为他开一个欢送晚会。然而，在晚会之前的那个晚上，通用电气公司的总经理飞到了这个城市，向他提出了他无法拒绝的条件：假如他留在通用电气公司，公司将在经济上让他感到值得为它工作下去。公司还要向已经雇用了他的那家公司道歉，并赔偿他们因此造成的经济损失。最让他满意的是，他用不着再为那个吝啬鬼工作了。后来，韦尔奇回忆起当时的全部经过，说那是“一剂医治创伤的良药。”

回到工作岗位上后，他的职务成了 PP0 工艺开发项目领导人。韦尔奇在

其后几年在那家示范工厂中，与他的五人小组一起努力，想要将 PP0 转变成具有商业价值的产品。那并不是件轻而易举的事情。这种化学材料看起来并不具有很多潜在的市场价值，因为它很难塑造成形。但是韦尔奇坚持搞下去。

1963 年他被任命为负责聚合物生产的经理。

后来找到了突破口。韦尔奇和他的那组人想象出，假如他们将聚苯乙烯与 PP0 混合在一起，便可能获得一种在高温下具有很高的强度，并且容易塑造的材料。这种热塑树脂的商业名称叫做“诺利尔”。

1965 年，韦尔奇劝说通用电气公司接受他的想法，由他在纽约州的塞尔扣克建造一座价值 1000 万美元的工厂，生产这种 PP0 混合产品。到了该指定一位经理的时候，没有几个人愿意接受这个工作。在化工材料企业搞聚碳酸胺脂的科学家们，都不准备拿自己上好的职业作赌注，为一种没有证明商业价值的产品去冒险。聚碳酸胺脂每年的销售额高达 2500 万美元。只有韦尔奇渴望得到这个工作，他是乞求他的上司让他于这份工作的。他们答应了。1966 年，他被指定为负责聚合产品业务的经理。他有了一个官衔，有了一家工厂，但是却没有一件象样的产品。到了第二年，也就是 1967 年，塞尔扣克的工厂设施到位了。

此时，搞聚碳酸胺脂的人们与诺利尔的开创者之间的矛盾激化了。尽管韦尔奇知道这是一场艰苦的战斗，但是他所具有的能力却是其他搞塑料的人们所缺乏的：销售一种产品的能力！其他人大多数是搞技术的（韦尔奇也是如此），他们都知道在实验室中该怎么干，但是在销售一种产品方面却不甚了了。韦尔奇在公司内部获得了广泛的活动范围，他感觉到，假如他能将诺利尔卖给通用电气公司的诸多企业，他或许也能将它销售给公司以外的客户。当时，所有的家用器具都是用金属制造的。人们都还没有想到过，假如用塑料代替金属，便可以使产品变得既廉价又轻便。韦尔奇到通用电气公司的器具企业去提出这个建议。他们最初的反应是小心翼翼的。

韦尔奇有一个想法：到斯克内克塔迪的研究与开发中心去，向科学家们提一个建议，告诉他们说他的工厂用诺利尔制造出了电动罐头起子，而不是用金属。他现在有了一种可以销售的产品了！他将罐头起子向人们展示之后，让通用电气公司的人们相信，诺利尔还可以有许多其他用途，包括汽车车身和计算机外壳等。

韦尔奇正在获得一种推销天才的名声。他的老板明白，他的这些技能不该仅仅用在可怜巴巴的诺利尔上，也应当用在聚碳酸胺脂上。在塑料企业 2600 万美元的年销售额中，诺利尔仅仅占 150 万美元，而聚碳酸胺脂却要占到 900 万美元，1968 年，韦尔奇被指定主管化工开发所的工作，这样他就要负责聚碳酸胺脂以及通用电气公司的所有聚合物的生产销售。

1969 年他将化工开发所的名称改为塑料业务部。那一年，他预测说，通用电气公司塑料产品啊年销售额潜力大大超过了两亿美元。后来，事实证明他的预言过于温和了。

对于韦尔奇来说，主管化工开发所是一个重大的转折。他不再像从前那样仅仅搞诺利尔了，他这时可以销售最富有潜力的塑料制品——聚碳酸胺脂制品。

聚碳酸胺脂是一种透明的材料，它使人们真正实现了获得一种既透明又不会破碎的材料的愿望。除此之外，它的韧性好得可以在许多应用场合代替金属，它可以承受高冲击力和高压。聚碳酸胺脂的使用引发了一场材料革

命，美国消费者对这种比金属和玻璃轻、价格便宜、使用时优点更多的材料十分青睐。比方说吧，窗户上安装聚碳酸胺脂板，比玻璃的强度高 250 倍。因为聚碳酸胺脂几乎是不可破碎的，所以它特别值得推广。

由于有了聚碳酸胺脂，韦尔奇才有能力将通用电气公司的塑料企业推向更高的高度。人们为聚碳酸胺脂找到了一系列用途。这种材料成了世界上最为重要的塑料。它用在汽车保险杠上，用来制造婴儿奶瓶，用来制造橄榄球队员的头盔。1969 年登月的宇航员戴的头盔面罩，就是用聚碳酸胺脂制造的。通向纽约扬基体育场的人行坡道，盖顶的透明材料就是聚碳酸胺脂。

韦尔奇深深感觉到通用电气公司的塑料产品有着巨大的潜力。他已经看到了这个企业的未来，他要将这个还处于胚胎状态的塑料工业转变成获利极高的大企业。通用电气公司的高科技官员们将精力和时间用在其他事务上，对他采取放手态度，这对他是个帮助。韦尔奇喜欢这种自由。“我们真是一群少有的宝贝。没什么人花费多少时间替我们担心。”这使韦尔奇得到了机会，可以像“骨干企业”那样作为，并且体验到了“主人翁”的感觉。他可以在很大程度上按自己的想法去做。可以按照惯例来做，也可以撇开惯例。他选择的是一条非正统的路线。

塑料业务一直由诸如杜邦这样的公司统治着。塑料推销商一般都是由搞技术出身的人担任，他们并不具有很丰富的想象力。他们的倾向是用非直接的方式和不与人直接打交道。韦尔奇从中看出一个缺口，他认为塑料企业没有什么理由不像其他为顾客服务的企业那样，在推销时一把扼住顾客的喉咙，即使不这么干，至少也得握住他们的手。如果是向公司推销原料，韦尔奇就不仅仅要找那个公司的采购经理，而且要找到为这家公司开发最终产品的研究人员。这往往是一位研究人员第一次见到一位总经理，韦尔奇要带他出去吃午饭，请他到皮茨菲尔德来做客，为他准备好各种问题。

这种紧密的接触，使韦尔奇有可能按照客户的需要和要求来定制自己的产品。韦尔奇采用了一种与后来在 1980 年代采用的类似方法，他邀请顾客来帮助设计产品。他使用了彩色印刷品和漂亮迷人的电影销售广告，甚至与喜剧演员鲍勃和雷签约，在无线电广播中做广告。他为了促进聚碳酸胺脂代替玻璃，他做的电视广告中有摆在一家瓷器店中一头劲牛的形象。自然，店中所有东西都打成了碎片，只剩下聚碳酸胺脂制品完好无损。为了表现出聚碳酸胺脂多么结实，韦尔奇请来著名的棒球劲投手丹尼·麦克莱恩。韦尔奇和麦克莱恩分别站在一张聚碳酸胺脂板两侧，由麦克莱恩使劲而飞快地向他投出一颗颗球。然而聚碳酸胺脂保护了他，使他安然无恙。

1971 年底，韦尔奇成了化工及冶金部门的总经理，1972 年他被提升为副总裁。

1973 年他成了副总裁兼零部件和材料集团的总经理。

由于韦尔奇的工作特别成功，除了塑料企业外，他还被指定负责其他企业，包括医药系统和钻石企业。这些是通用电气公司中较老的企业，韦尔奇和他周围的人们对其存在的庞大的官僚机构，颇有不赞成的看法。韦尔奇渴望动摇这一切，不过当时，这些企业简直是一动也不能动。他在行政管理方面作了许多改变。有些能够奏效，有的没有用处。他试图要人们就这些企业提出许多本质方面的问题。为什么他们要按照现在的方式销售产品？为什么在发货方面要消耗 60 天而不是 30 天就行？韦尔奇激发起了人们的很大的干劲，虽然遇到过不少挫折，但是他意识到，对企业的这种深刻的探索，是能

创造出奇迹来的。

“他把这一切当作一种风格来发展，”通用电气公司下属的全国广播公司电视网的总裁罗伯特·赖特这么说道，“他还认为，总有一条道路，即使不是通向成功，至少也能通向知识。这能让事情得到发展。当你提出一个问题时，你就得拿出解决的办法。你不可能仅仅坐在那里，空口谈出整个一场比赛来；最后你总得干点什么才成。他的方法是督促人们作出决定，而不是要一个委员会花费很长时间作出同样的事情。”赖特 1973 年开始就与韦尔奇一起在塑料企业工作，那一年，韦尔奇被任命为副总裁兼零部件和材料集团经理。也是在那一年，塑料企业升格成一个部级企业。

赖特回忆起韦尔奇，说他属于那种“十分激进的经理”。韦尔奇比通用电气公司其他经理都年轻。塑料分公司在他的领导之下“就像一匹快马，就像他手下的一个一丁点儿小的灵活企业，但他的名声不好，他喜欢咋咋唬唬咄咄逼人。韦尔奇常常冒险，他相信这个企业会走向成功的，即使是在这个企业并不景气的时候，他也尽自己的全部力量去维护它。”

赖特觉得在韦尔奇的领导下工作是十分令人激动的事情。人人看上去都处于亢奋状态。人们拿出图表让他看，还预测说这个企业会发展成多么大。赖特不知道他是不是相信这些轻率的预言，但是他自忖道：“至少这些人的思想开始转变了。”另外，这些人也开始从事销售塑料的工作了。“突然之间，”鲍勃·赖特评论说，“对这种产品的需求猛增，”原因就在于韦尔奇做的工作。“我简直无法描绘那个企业当时有多么迷人，它现在仍然是个好企业。”赖特说道，“假如它是个独立的企业，准比苹果电脑公司或自称是明星级的企业规模要大。我想不出 1970 年代有哪个企业像这个企业一样从无到有、地位稳固、利润丰厚。这在根本上就是由于有了韦尔奇的领导。许多人在那里搞砸了，但是他却理所应当享受那种光荣。”

在阿拉伯石油禁运的余波中，也就是在 1974 年底，塑料业务随着美国经济的衰退垮了。定货枯竭，一切都停顿了下来，让人深感痛苦。当时谁都没有预料到那种局面，但是这种急转直下的局面一直持续了一年。赖特回忆道：“人们都在祈祷。杰克·韦尔奇的职业生涯也与之紧密相连。是他建立了所有这些工厂，而这时一切都停顿了好长时间。”韦尔奇的反应是试图逼着雇员们更加拼命地干活。“他的神色非常严厉，”赖特回忆道，“我们实在不知道该怎么办。以前可从来没有遇到过这样的情况。”资本在不断地消耗，工厂停顿下来。“杰克的感觉是有道理的。他觉得，整个公司都在盯着他看，人们在说：‘多了不起的伙计呀，瞧瞧他那个企业吧，看来不太妙啦。也许这家伙根本就不是个什么天才’。”后来经济开始复苏了。到了 70 年代中期，这家企业的年增长达到 30%。由于美国人对能源保护越来越关心，顾客的兴趣从金属转向了塑料，因为生产塑料消耗的能源少些。

问起韦尔奇在塑料企业的成功秘诀时，他开心地微笑着说，通用电气公司实际上并不是一个塑料公司，他仅仅组织了一小组人，想与杜邦和世界上其他从事塑料业的公司抗衡一下。结果证明，这样做是有益处的。”我们有能力迅速行动，我们有许多绳索供攀援。我们得到了支持，也有供攀援的绳索和资金。许多大化工公司的人以前常常在开会的时候嘲笑我。我真幸运，我的老板不看化工方面的那些杂志。然而，在杜邦公司，他们的董事长、副董事长和集团经理们都阅读同一份化工杂志。所以他们知道从事每一个项目的每一个人。但是在我们这里，由于是多种经营，情况就大不相同了。我

们的厂房不过是一个像车库一样的简陋建筑，人们都在热心地拼命干活。我们的每一名雇员都是我雇来的，所以我们都是一个脾气，日子过得紧张极了。”

他们确是这样过的。韦尔奇肯定向每一个人灌输过集体主义精神。“我记得我们第一次拿到一个 100 磅定单时的情景。我们特意为‘100 磅’举行了庆祝活动。人们乐得从大厅这一头跑到那一头，嘴里喊着，拿到定单啦。我也记得我们拿到一个 5000 磅定单时的情景。人们欢腾起来，简直要把屋顶都掀翻啦。我们买来了啤酒和比萨饼庆祝。”

1977 年 12 月，韦尔奇被提升为高级副总裁、负责消费产品和服务部门的总经理，以及通用电气信贷公司副董事长。他从皮茨菲尔德搬迁到了费尔菲尔德。这时候，1968 年销售额仅仅为 4000 万美元的那个塑料企业，已经达到了年销售额将近 5 亿美元。在那个时期，该企业销售额年平均增长率为 50%。四年后，也就是 1981 年，它成了一个价值 10 亿美元的企业，是通用电气公司增长速度最快的企业部门之一，也成了杜邦公司和陶氏化学公司有威胁的竞争者。

1980 年时，塑料部门再次恢复了塑料业务部的名称；三年之后，塑料企业成了一个集团；到 1992 年通用电气公司的塑料企业成了一个价值达 50 亿美元的大企业了。

第四章 绝妙的机舱面试

就像许多企业做决定一样，这个决定也是以画图表的形式开始的，随之出现的是铅笔和坐标纸，还有一盒香烟。雷吉·琼斯画了一个很大的长方形，然后在里面画了六条垂直的线条，在长方形的上面他依次写下了1974到1980六个代表年份的号码。在长方形左边，他将高度等分成五份。琼斯画完这35个小方框之后，开始认真考虑该选择哪一个区域。这个图表是他的私人秘密。还不到时候，时间还早着呢，没有必要让大家都知道，他的大夫已经将某个坏消息通知了他；也没有理由给大家留下一印象，仿佛马上要发生重大的变故。琼斯选择了一个模糊的区域，上面写下诸如“公司管理机构框架”和“主要处理方式的改变”这样的字眼。这是些满不错的伪装，可以掩盖这种活动的真正目的。琼斯朝表格上方瞥了一眼，看到了上面写的标题：“总经理继任人路线图，”他觉得没有义务写出具体人名，现在写下这种东西还为时过早。三年以后，他才敲定最终的继任候选人名单，其中之一要当他的继任人。他们中的一个人要担负起许多人认为是美国企业中最艰难的工作——管理通用电气公司。

这一年是1974年，琼斯在这个职位上仅仅干了三年。

57岁，他还无意不久便迟位。通用电气公司的其他两位总经理都是在未满通常的退休年龄65岁，在62岁便提前退休了。然而并没有任何人逼他早早离开这个职位，那么他为什么这时候要搞这种活动呢，为什么要用这种秘密图表来选择？为什么要花费五分钟之久，而且是提前很多年搞这种本来没有必要的活动？

这些问题的答案与雷吉·琼斯的个性很有关系。他凡事都喜欢事先计划，讨厌匆匆赶着做事情。他坐得端正，一派堂皇气度。他说起话来深思熟虑，仿佛不情愿讲出口。我拿不准一个搞企业的人应该是什么样子，但是我心里有一个成熟的形象：他们都是些脾气暴躁、神经紧张、逼着自己拼命干活，直到垮下才罢休的人，但是雷吉·琼斯不是这样，在他看来，逼着自己和其他人朝一个无休止的终点拼命，简直是奇怪透顶，几乎是不正当的。他的整个举止和态度似乎都在说：“要事先做好计划。”他把手伸向铅笔和坐标纸时，就是在做计划。

雷吉·琼斯知道，有一天他必须让出这个位置，便要保证把这事做好。所以，这幅图表就成了他行动正确的路线图。这个图表会迫使他按照时间表来进行活动。雷吉·琼斯为这个图表感到自豪。多年来，他都把这份图表夹在自己的文件夹里。

1991年6月的一天，在康涅狄格州斯坦福市的通用电气资金公司，他坐在自己的办公室里接受笔者的采访。他已经从通用电气公司总经理的职位上退休有整整10年了，他画下那幅图表也有17年了。公司为他准备了这间办公室，在需要向他请教时，请他到这里来。在谈话的过程中，我找了个机会问他，是什么时候作出决定，由杰克·韦尔奇来接替他的。他回答之前思考了一会儿，然后在几个文件夹中翻找起来。他迅速找到曾是秘密的那个图表，面部带着满意的表情盯着看了一会儿。他似乎在对自己说：“不错，我这一着棋走对了。我选杰克·韦尔奇，的确选对了人。”

人们常常问琼斯，为什么他要提前那么久选择继任人。他最重要的回答是有关通用电气公司的性质的：这个公司无疑是美国最复杂、最富有声誉的

企业之一。仅仅由于这个原因，在选择继任总经理的问题上也必须多多思考才对。对于这样一个大公司来说，将接力棒交给下一任总经理，是个非常紧要的关头。公司的未来就押在这个赌注上。

所以琼斯感到自己需要些时间来考虑，需要大量的时间。毕竟，通用电气公司很少需要作出这样的决定。虽然公司自从 1892 道商学院的人们认为他让候选人们在继任人之争中悬得太久了些，似乎没有什么道理。但是，这种该死的办法还是起了作用，不是吗？看看结果就知道了。看看选出来的人吧。看看杰克·韦尔奇在过去十年中为通用电气公司作出的贡献吧。难道有哪个人能说，选择杰克·韦尔奇不是雷吉·琼斯的最明智决定？

* * *

不过他当时那种活动实在让人费解，因为它是那样的严峻，那样的复杂，耗时又那样的长。对雷吉·琼斯来说，本来他应当喜欢一个与他极为相象的候选人，这既是自然的也是符合情理的。毕竟，他在 70 年代末接近董事长和总经理的退休年龄时，他的同事们将他推选为美国最受尊敬的企业领导人。传播媒介发表的调查结果证实了这一点。假如说雷吉·琼斯是美国企业界人士心目中的头号人物，他难道不应当选一个与他极为相似的继任人吗？但是事实并非如此，他当时是这样想的：“我那时觉得，现在仍然强烈地这样认为，哪个总经理也不该找一个与自己完全相同的人。我认为，重要的是，一个总经理继任人应当与他的前任不同，因为公司需要改变。假如继任人仅仅是前任的拷贝，公司就失去了活力。”

琼斯一口咬定说，最初，他脑子里并没有先入为主的人选。他在 1974 年开始画下那幅图表后，便要求总经理人事处为他准备一份候选入预选名单。人事处的人们婉言谢绝了他。他们断言说：“那是十年以后的事。”不过，琼斯还是坚持要他们照办。他要在年底拿到这份名单。总经理人事处为他列出一份长达 96 位候选人的名单。

在这些候选人中，有 44 位因为年龄达到或超过 55 岁，自然淘汰了。琼斯当时一定知道，他作出最后决定的时间不能超过五年。

他也不想选择一个上任后干不了几年的人。他要的是一个年纪不超过 60 岁的人。这就剩下了 52 位候选人。其中有 34 人被认为不具有总经理的才干，人数减少到 18 人。最近刚刚任命的一位高级经理补充进这个名单，使人数达到 19 人。

琼斯查看这份名单的时候，突然为少了一个人的名字感到吃惊：杰克·韦尔奇。韦尔奇当时年仅 39 岁，还在皮茨菲尔德工作。不过，琼斯已经意识到韦尔奇在塑料企业的才干了。退休十年后，琼斯回忆起当时得知韦尔奇被遗忘的原因时，感到多么吃惊。他还记得人们告诉他的原因：“他们说，主要是因为他太年轻了。他似乎不符合通用电气公司的模式。他们还说，他与典型的中层经理大不相同。他有点儿好闹独立。”总经理人事处的人们认为，十年以后再考虑让韦尔奇作总经理候选人也不晚。毕竟通用电气公司向来是选择 50 岁左右的人担任总经理的。琼斯表示不同意，下令将韦尔奇的名字补充进来。这样，名单上就成了 20 位候选人。其中又有九位“资格不深”，于是，名单上的候选人减少到 11 位。

1977 年初，琼斯准备将选出的这批候选人公布出来，好让人们观察、

考验他们。琼斯原先的“路线图”，要求他在1978或1979年间指定一位总裁，在他去职时自然成为他的继任人。后来琼斯抛弃了这种想法，他要鼓励人们为得到最高职位而竞争，这样也能让董事会得到更多的时间来熟悉这些候选人。琼斯创造了部门总经理这个概念，这是一个新的管理层次。他指定了六位部门总经理，这些总经理们向公司执行机构汇报工作。杰克·韦尔奇就是这些总经理之中的一位。其他五位分别是：约翰·F.伯林盖姆，58岁；小爱德华·E.胡德，50岁；斯坦利·C.高尔特，53岁；托马斯·A.范德斯莱斯，47岁；以及亚历山大·M.威尔森，54岁，他是犹他国际公司的总裁兼总经理。除威尔森以外，其他部门总经理们都是竞争公司总经理职位的候选人。除了他们之外，还有两位候选人：负责财政的高级副总裁阿尔瓦·O.韦和负责公司计划与发展的高级副总裁罗伯特·弗雷德里克。威尔森作为犹他国际公司的领导人，成了一位部门总经理，但是，由于他缺乏在通用电气公司工作的经验，琼斯不考虑让他当候选人。后来，琼斯设法让人们产生这样的印象：他之所以增加这么一个领导层并不是为了促进继任人的竞争，而是为了加强战略计划进程。

不过，1992年担任通用电气公司副总裁的爱德华·胡德，回忆起当时与哈佛大学商学院的一位教授就这项策略进行的争论。那位教授争辩说，通用电气公司已经变得这么大，经营项目如此多样化，所以公司必须增加这么一个管理层。胡德说：“你把这事搞颠倒了。”

“你这是什么意思？”那位教授问道。

“它与控制完全不相干。与它相干的是继任人计划。”

那位教授望着胡德的眼神，仿佛有人在黑暗中打开一盏灯。

* * *

杰克·韦尔奇在通用电气公司变得出类拔萃只有一个原因：他是公司少有的几个具有企业家气质的典型人物之一。塑料企业变成一个极为成功的企业，应当归功于他的骨干力量。

1977年搬迁到费尔菲尔德后，他再一次创造了奇迹，将通用电气公司奄奄一息的医疗系统转变成一个大赢家。是韦尔奇鼓励了在CT扫描仪技术上大笔投资，使通用电气公司的医疗系统在世界上树立起了领导者的形象。在建设通用电气信贷公司，使通用电气公司从利润很低的传统制造业，转向快速增长的金融服务领域的过程中，韦尔奇起了关键作用。

韦尔奇并不想从皮茨菲尔德搬到费尔菲尔德去，尽管这是一条走向领导岗位的道路。琼斯把他调到康涅狄格州来，让他担任负责家用产品生产的副总裁并兼任家用产品和维修服务的部门总经理。“我要更多地观察他，”琼斯评论说，“杰克不愿意来。他起初拒绝了，因为他喜欢那儿的自由。这一切我都理解，但是让这些人到这儿来更加重要。”韦尔奇对皮茨菲尔德感到满意，他的孩子们在那儿上高中。他担任副总裁和集团总经理，负责零部件和材料集团，管理着一系列让他着迷的企业：塑料企业、钻石企业、电子元件企业、电器零件企业，以及医疗系统。“我到那儿去，呆在总部办公室的一个角落，在这儿做的事到了那儿全都干不成，有什么用处啊？……官僚机构会让我面临巨大的困难。别忘了，我是在这儿的小片豌豆地里长大的。”

然而，通向通用电气公司最高职位的道路不在皮茨菲尔德这样的小豌豆

地上，而是在费尔菲尔德。在韦尔奇看来，通用电气公司的总部缺乏一种集体凝聚精神。“一个公司的总部是个奇怪的地方。总部什么都制造不出来，什么也销售不掉，而且连个主要的目标都没有……那儿缺乏庆祝一下的能力。在那儿人们不能通宵工作，得不到一份定单，也不能出去举行吃比萨饼庆祝活动。”

后来韦尔奇对周围环境习惯了，开始过上这里的新生活。同事们很快便注意到了他的品质。韦尔奇对企业形式的领悟速度，使爱德华·胡德深感吃惊。“他不遗余力地鼓励人们取胜，从不满足于维持现状。”1992年负责财务的通用电气高级副总裁丹尼斯·达默曼，自从韦尔奇第一天开始在费尔菲尔德工作，就是韦尔奇与通用电气信贷公司之间的联络官员。最初，达默曼担心对通用电气信贷公司的功能解释恐怕太复杂费解了，但是韦尔奇立刻就理解了。

韦尔奇旺盛的精力立刻给保罗·范·奥登留下了深刻的印象。奥登是在1977年来到费尔菲尔德的，以前在锡拉丘兹负责管理音响企业，当音响企业与家用器具企业归属一个部门后，他就搬到总部来管理这两个企业。范·奥登在第一天与韦尔奇共事时，回家就对妻子说，韦尔奇具有“极其旺盛的精力。我记得在吃早饭的时候与杰克见面，我们都感到了变化。我觉得假如他坐在那儿，我把脑袋扭到一边去，当回过头来的时候，椅子上就仅仅留下烧剩的灰烬了。他精力旺盛，看上去热烈而激动。那是一副爱尔兰式的炽热而激动的面孔。”

韦尔奇的确十分易于激动。范·奥登回忆起韦尔奇在家用产品部担任领导人后，他参加一个职员会议时的情景说，他进去时，发现韦尔奇在气愤中激动得都白热化了。“他满面通红。我们绕过桌子去向他递交企业管理文件。第二个人走过去的时候，杰克已经开始把第一份文件撕成碎片。三分钟后，他停下手来说道：‘等一等，我抱歉，这与你的企业管理毫无关系。我刚刚接到一个电话，被搅得心神不宁，结果对你发泄了一番，我本来不该这么干的。我要坐下来休息一会儿。’他当时正在喝一杯软饮料，这时便走过去拿来一盒冰块，放在自己身旁的地板上，开始吃冰块，他多半是把冰块咬碎了吃的。最后，在半个小时中，他把整盒的冰块都吃光了。”

韦尔奇也犯错误。有一次出错是在1978年，他批准开发一种洗衣机，编码为1—7。这种机器采用谐波振动来节省能源（洗衣筒不旋转）。通用电气公司在洗衣机行业从来没有占领主导地位，于是对这种机器寄予极大的希望。结果耗费了四年时间，项目耗资3000万美元，生产出一种机器，照一位前雇员的话说像个“大力神火箭”，可是这机器就是不能用。通用电气公司的一位战略规划人员威廉·E.罗斯柴尔德评论说：“它什么都能干，就是不能洗衣服。”韦尔奇自始至终负责这个项目。罗斯柴尔德和其他人将这次大失败归咎于他。韦尔奇只能说：“我在这个业务方面还是个新手，这项目本来十分有说服力，而且材料也都十分合理，我便给予了支持。这并不是我唯一的一次失败。”

韦尔奇是个严峻老板。通用电气公司的经理们常常将他不喜欢的雇员藏起来不让他看到。这些雇员还有个绰号，叫做“木乃伊”。韦尔奇对那些不能执行命令的下属很是不耐烦。有一次，他命令他的总经理们立刻把货物盘存量降下来。一个月以后，他召集他们开会，检查进展情况。当他得知谁也没有执行这条命令后，被激怒了。韦尔奇中止了会议，说他要的是行动。

结果他得到的反应是迅速行动。

* * *

1978 年初，雷吉·琼斯打算使继任人的竞争变得激烈起来。他开始对候选人搞了一系列活动，称之为“机舱面试”。这个主意是琼斯从他的前任弗雷德·博尔奇那里借来的。每一位候选人都被单独召来与琼斯会见，谁也不知道是为了什么原因而召见，每一个人都得发誓保密。后来琼斯极为得意地描绘了这种会见是如何进行的：“你把一个人叫进来，关上门，拿出你的烟斗，设法让他放松一些。然后对他说：‘听我说，比尔，你和我现在乘着公司的飞机旅行，这架飞机坠毁了。（停顿一下。）谁该继任通用电气公司的董事长呢？’有些人想从飞机残骸中爬出去，可我说：‘不，不行。你和我都遇难了。（停顿。）该由谁来做通用电气公司的董事长？’好家伙！这个问题真像朝他们浇了一身冷水，他们迟疑一会，转过身来。会谈一连持续两个小时。从这种会见中能了解到很多事情。”琼斯了解到的事情，主要是谁打算与什么人合作，谁不喜欢什么人。

韦尔奇应召去见雷吉·琼斯时，感到完全出乎意料。其他候选人被召去会见琼斯，回来都没有透露过。所以韦尔奇感到害怕，不知道会见是什么目的。琼斯问他，对于推进公司的工作，他有什么建议。韦尔奇的回答是给人们更多的职权，让人们敢想敢干。他用礼貌的词语告诉这位总经理，这个地方“管得太严，太正规，太讲究繁文缛节”。琼斯便问他，公司发展成这么大，是不是需要在总经理之外再任命一位总裁？韦尔奇回答说，不需要，因为那样会把总经理应有的权力剥夺掉一部分。公司应当将权力集中在一个人手中，另外有几位副董事长就行了。琼斯感觉到，韦尔奇的回答是经过深思熟虑的。他对交谈不感兴趣，仅仅靠在椅背上倾听着，做着笔记。在第一次面试中，候选人们要回答这样的问题：除了他们自己之外，他们愿意选择的那三个人，并不要求按顺序排名。当琼斯要求韦尔奇对其他候选人进行评价时，韦尔奇这个部门总经理再次变得客气起来，“名单上的人都非常好，”韦尔奇回答道。琼斯问他，谁最有资格。“这还用问吗，当然是我啦，”韦尔奇回答道。他忘记了一条重要的规则：根据假设，他已经遇难了！

* * *

三个月后，琼斯将八个人召集来搞另一轮机舱内的面试。不过，这一次人们预先都得到了通知，人们便带来了大量的笔记材料。琼斯回忆第二轮面试时说：“我把一个人叫进来，问：‘还记得咱们在飞机里面的对话吗？’‘啊，记得，’然后他开始出汗了。‘听着，’我说道，‘这回咱们同在一架飞机里飞行，飞机坠毁了。我死啦，你活着。谁该来做通用电气公司的董事长？’琼斯特别要求候选人提出三个人的名字，作为通用电气公司董事长的候选人，他自己也可以成为其中之一。有几个没有提出自己，另外几个提了自己的名字。提过自己名字的人就要回答这样的问题：通用电气面临的主要挑战是什么，他准备怎样应付这些挑战？琼斯还要求候选人们就通用电气公司的战略目标作出判断，并回答如何实现这些目标。

韦尔奇这时脑子里可能已经有了买卖各种企业单位的想法，但是他并没

有讲出来。不过他的确严肃地表达出了“推向前进”的想法。琼斯对此恰好颇为感兴趣。“他有着极大的魄力。对于如何冲向前，处于领先地位，他有很好的想法——那是些关于如何作出有利的改变的想法。”琼斯回忆起第二次面试，韦尔奇没有提到大规模兼并的个人抱负，他对此并不感到奇怪。当时，通用电气公司想要兼并美国无线电公司那么大的公司，照琼斯的话说，就是：“完全超出了想象王国的边界。”华盛顿的反托拉斯情绪当时仍然十分强烈。

爱德华·胡德回忆说：在两次面试中，琼斯问起他通用电气公司领导的问题，他提的三个人选中的两个是韦尔奇和伯林盖姆。胡德后来得知，他、韦尔奇和伯林盖姆在各自提出的名单中都包括了这三个名字。韦尔奇不十分明确地回忆说，他选择的是胡德和伯林盖姆。

全国广播公司新闻处总裁罗伯特·赖特解释了为什么选择最后集中到韦尔奇一人身上：“爱德华·胡德被调到许多部门工作过，因为他被调来调去，所以没有机会展示自己足够的成就。胡德负责的飞机发动机企业当时还没有出产品，这对爱德华是件不幸的事。这个企业是在杰克担任总经理后才开始生产的……假如飞机发动机企业提前五年生产的话，也许坐上那把交椅的就是爱德华了。杰克的塑料企业是个明星，而爱德华的企业，却仍然是个需要数不清的投资才能开始生产的企业。”约翰·伯林盖姆不是个“显眼的候选人，”因为他的名字没有与一家成功的企业联系起来。托马斯·范德斯莱斯“也许把自己的名字宣扬得有点过分，他变得迫不及待，雷吉便认为他操之过急。”

那么准确地说，雷吉·琼斯什么时候决定韦尔奇应当是他的选择呢？那是在两次机舱面试之后，1978年春天才定的。选择韦尔奇作为通用电气公司的下一任总经理是需要胆量的。罗伯特·赖特评论说，雷吉·琼斯是在将一家有着丰富历史和许多老练稳重经理的大公司，交给一个“疯狂的人”。赖特补充说，韦尔奇“有着那样一种飘忽不定的历史……他年轻得多，除了自己原来的那个骨干企业之外，他还没有展示出多少才干来。我认为这是雷吉·琼斯相当大胆的一个举动。”

通用电气公司的有些人认为，韦尔奇不属于主流人物，不该做总经理。通用电气公司是一家名誉优良的传统公司，管理优秀，基础稳固，向来由美国最受人钦佩的总经理来管理。这家公司常常出现在《财富》杂志的封面上，它的传统就能使它获利。在通用电气公司内部，韦尔奇被人们认为过于粗鲁，要继任温文儒雅、具有外交风度的琼斯，他未免显得太缺乏耐心。韦尔奇的风格与这家“彬彬有礼”的公司显得格格不入。另外，他负责的企业大多数不是些传统企业——尤其是塑料和医疗企业。通用电气公司传统上将注意力集中在电气工业、大型蒸汽轮机、变压器、家用电器、照明设备上。通用电气公司的许多高级经理们意识到韦尔奇急于抛弃消费产品，他们恐怖地感到，韦尔奇比任何其他候选人都更有可能彻底改造公司。他们悲哀地问道，干嘛要让皮茨菲尔德来的这个喜欢闹独立性的人，来“收拾”一个本来并没有破碎的公司？

公司外部的人像公司内部的人一样，也认为韦尔奇不可能当上总经理。在1978年夏天，哈佛大学商学院的理查德·范西尔通过在通用电气公司的一位朋友见到了韦尔奇。韦尔奇那时担任部门总经理已经有一年了。他负责从哈佛商学硕士班中招聘毕业生。1978年秋天，在范西尔的请求下，韦尔

奇与范西尔的学生谈起了大型机构中非正规化管理问题。学生们很喜欢他，认为他让人感到激动，激动的原因之一，是大家知道他正置身于为总经理职位而奋斗的激烈竞争中。范西尔问他的学生们，他能不能赢得竞争，“我的学生们作出结论说，韦尔奇不符合他们心目中通用电气公司总经理的类型，这个职位也许会留给一个更加富有传统观念的人。韦尔奇是个好闹独立性的人，他对学生们也这么讲，而他们便因此喜欢他，但是这只是因为他好闹独立性。我不了解其他候选人，但是我也与我的学生们有同感。”

一般人认为，雷吉·琼斯会选择一个与他同属一种类型的人，因此他会拒绝挑选杰克·韦尔奇，因为他与传统文化格格不入，满脑子异端思想，对于这个机构完整、秩序井然的通用电气公司，他的想法过于多变。然而，尽管公众很难接受”但是琼斯认为通用电气公司需要有一个敢闯敢干的人来掌舵。韦尔奇的其他所谓缺点在他看来都算不得什么。他相对比较年轻算不得什么（韦尔奇 1978 年初 42 岁）；他在管理通用电气公司的核心企业上缺乏经验也算不得什么。韦尔奇的一种资格是通用电气公司过去的总经理们所没有的，那就是他的技术知识背景，这一点让雷吉·琼斯大为感兴趣。“他是一位技术方面的博士，而且在通用电气公司最需要技术的部门工作过。在一个像通用电气公司这样复杂、涉及的诸多范围需要高技术的企业中，我们必须有一位讨论技术问题十分在行的总经理，而杰克正是这样一个人。从这个意义上讲，他与其他人确实不同。我认为这一点十分重要，那就是我们要有一个从不同角度看问题的人……企业已经发生了变化。再说他具有计划能力、对技术问题的理解、蓬勃的活力，以及他对新企业的迅速把握能力，他还是第一批理解国际竞争的重要性的高级经理。他对于国际领域的兴趣绝对是第一流的。”

* * *

雷吉·琼斯决定选择杰克·韦尔奇作自己的继任人后，他需要让董事会接受韦尔奇。他设计了一个聪明的顺序，先让董事会认识韦尔奇。

1979 年 8 月，琼斯向董事会建议，应该任命三位副董事长——韦尔奇、伯林盖姆和胡德——并且允许这三位进入董事会。

董事会同意了。

同一个月，就在任命二位新的副董事长后，琼斯向一些董事透露说，他喜欢的是韦尔奇。他召集起董事会的负责管理开发与补偿委员会的五名成员，这个委员会也负责主要的人事变动。琼斯将自己选择韦尔奇、伯林盖姆和胡德作副董事长的理由告诉了这个委员会。他还讲了更多的内容：“从一开始，我就给他们打进先入为主的观念，免得他们认为杰克大年轻，也许与典型的通用电气公司总经理不同。我告诉他们说，我有强烈的感觉，那就是他具有这个职位所需要的各种能力。”

这个委员会的成员询问了琼斯，有人问他为什么没有选择其他人做副董事长，而选择了这三位。琼斯回忆起当时的情景说，讨论范围“相当广泛”。两位即将去职的副董事长沃尔特·D. 丹斯和杰克·S. 帕克，在选择这三个人的问题上与琼斯意见不一致。（丹斯和帕克于当年年底退休。）接下来的最后一个环节持续了 15 个月，琼斯确信董事会可以开会，对这三位作出判断了。为了保证每个人都能得到公平的机会，他告诉自己的秘书要将这三个

人与董事会进行的接触细节都记录下来。琼斯向他们保证说，那儿将是一片“平整的比赛场地”，每个人在向董事会展示自己才华方面都有“同等的掷球机会”。

其他的候选人怎么样了？他们得知自己不能得到这份最高职位后，范德斯莱斯、韦、高尔特和弗雷德里克离开了通用电气公司。范德斯莱斯后来成了通用电话电子公司的总裁；韦接受了美国运通公司总裁的职务；高尔特担任了拉柏梅公司的总经理；弗雷德里克没有立刻离开，但是朝国际部门升迁了一点儿，后来于 1982 年离开公司，成了美国无线电公司的总经理。

* * *

1979 年 9 月 1 日，杰克·韦尔奇成了公司副董事长。韦尔奇产生做总经理愿望的时候还不敢指望自己能成功，但是等他搬到总部不久之后，就知道这个愿望能够实现。他一开始在费尔菲尔德工作，就变得越来越自信了，认为自己有资格管理通用电气公司：“所有竞争的活力都激发了起来。我可以贴近观察我的同事，我对一切都有估计，这个职位我看得越来越清楚了。而且我想要得到它。我认为我能够成功。我想我能让一个大公司敏捷得像一家小公司。我当时的确有那种——不管你想把它叫做什么吧——梦想。”他认为在通用电气公司，最好尽量少讲自己的抱负。“我的目标是要使自己冷静下来。也许我不那么冷静。但是我生活中的目标是不该表现出来的。有些人在那个时期将自己的目标随意地表现了出来，结果被雷吉拒绝了，部分原因就是露得过早。”

虽然有些人把韦尔奇描绘成一匹黑马，有些人认为，就是仅仅考虑一下他也不对，但是他却对此充满了必胜的信心。有人问他，他是不是本来以为没有希望了，他有力地吼着回答道：不是。他还补充说，后来听到有些论调认为，他的机会微乎其微，他感到“极为惊讶”。他感觉到，对他进行批评的人们不喜欢他的风格胜于不喜欢他的年轻。很多年后，他还认为他们的态度是“令人无法忍受的”。他感到自己完全有资格。

1979 年 11 月，琼斯召集了董事会的管理开发与补偿委员会，开年度会议。会后与整个董事会的成员共进晚餐。琼斯是唯一的“圈内主管人”，他如同每年要搞的那样，对通用电气公司的 20 多名高级经理作一番评价。他还要建议由什么人来接替什么人，灾难便突然降临在某个高级经理身上。他再次谈起了那三位副董事长，而且再次倾向于要杰克·韦尔奇作他的继任人。“我也要开始说：‘我要求你们了解他们中最年轻的这一位，也许该比你们已经了解的更多些才对，因为你们在另外两位身上花的时间更多些。’所以，我早在那个时候就明显地向他们表示出：‘你们最好认真考虑杰克·韦尔奇。’”

董事与韦尔奇见面机会越多，大家就越喜欢他。韦尔奇、胡德和伯林盖姆在每一次董事会议上都出现在大家面前，也出现在每一次晚餐会、每一个社交场合，以及每一次引见介绍中。董事会成员格特鲁德·米切尔森回忆起有一次韦尔奇向董事会表达自己的看法，当时的题目是广播，“人们马上就看出他聪明过人，非常富有竞争性，并且十分迷人。杰克讲到这个公司的长处，谈到他对公司价值的看法。他对公司的评估相当高。我对他印象最深刻的是，他有能力轻而易举地处于领先地位。这种感觉是不由自主地产生的。由于他那么富有竞争性，不必多用心计也很容易就处于领先地位了。但是他

不那么做，他使自己在董事会面前处于危险境地：他告诉我们说，他有可能干好这份工作。当时，要是说‘我认为我们应当轻而易举获胜，’那可不是有些人喜欢听的。说这话的必须是个强壮、自信的人。他比任何处于那个地位的人都更加自然，更加表现出了自己的本色。他并不想故意做作，但是他想要人们了解他。这就是领导人的素质中十分迷人之处，既自信，又诚实。”

琼斯感觉到董事会已经转而倾向于他的选择，便感到十分高兴。董事会成员跟琼斯咬耳朵谈论韦尔奇：“那个人可真敏锐呀！”有的说：“你知道他在董事会上回答这个问题反应有多快吗？”有的说：“看看他在这次答辩中的表现吧。”在董事会看来，韦尔奇的最大优点就是，在通用电气公司的高层领导中，只有他展示出“培养”企业的能力。首先是在塑料企业，然后是在医疗系统，最后是在通用电气信贷公司。

1980年11月，琼斯再次召集董事会，进行年度人事评估。这次例会不是在费尔菲尔德开，而是在位于纽约的通用电气公司总部。琼斯想要在评论高级经理问题的时候，避免耳目。这一次，董事会显然想要杰克·韦尔奇继任总经理，并且要伯林盖姆和胡德担任副董事长。一个月后这项重大决定公开宣布了。杰克·韦尔奇要接替雷吉·琼斯担任通用电气公司的首脑。琼斯承担了向三位先生通报董事会决定的任务。他对韦尔奇简单地说：“你是新选出来的董事长。我4月1日离职。你到时候接管。”韦尔奇回答道：“谢谢。我一定尽全力。”

韦尔奇应当得到一个什么称呼？琼斯上任的时候，得到的称呼是总裁，他用这个称呼达六个月之久。有几位董事会成员认为，琼斯第二年四月份正式离职前的三四个月中，称韦尔奇总裁没什么意思。董事会那天没有表决，这不是一次正式会议。琼斯想要这些正式程序在一个月之内完成，董事会要开会正式选举韦尔奇，然后才能通知新闻界。

12月19日，雷吉·琼斯选择了通用电气公司纽约办公大楼47层上的董事会议室，把董事会的决定公诸于众。这天早些时候，通用电气公司的20名董事会成员，已经正式推选韦尔奇为通用电气公司下一任董事长和总经理。琼斯宣读了一份打印好的书面声明，宣布说韦尔奇第二年四月份将要接替他的职务。韦尔奇宣布说：“今天，我是全美国最幸福的人了。”《纽约时报》解释说，韦尔奇之所以被选中，是因为他将自己“塑造成规模极大的通用电气公司中快速增长的企业中富有挑战性的经理。”韦尔奇时年45岁，是通用电气公司历史上一位最年轻的董事长。前一年，他作为副董事长的年收入是57.2万美元。作为总经理的薪水总额将是90.4万美元。这可不是以前韦尔奇因加薪不足而打算辞职的情况了！（韦尔奇的薪水总额1982年增加到97.5万美元，1989年增加到260万美元，1990年增加到290万美元，1991年增加到320万美元。）

关于50岁的爱德华·胡德和58岁的约翰·伯林盖姆担任副董事长的决定，韦尔奇声明说：“我们都是来自同一个集团的好朋友。我的目标将是创造一种同甘苦的气氛，在这种气氛下，他们和我都能一起生长，我们可以继续很好地相处。”

人们在那天问起韦尔奇对通用电气公司1981年的前景展望时，他用了乐观的说法：“我们已经通过计划和资金分配，使企业得到了安排，我们在这一年会有一个好的结果。”他承认说，通用电气公司可能面临着日本家用电器制造商越来越强烈的竞争威胁。“但是，如果你看看我们在大型家电方

面的战略，就会发现，我们已经明显地强于以前。如果我们要面临国际竞争，我们有能力应付。如果我们下面面临国际竞争，那么，与大多数国内竞争者相比，我们将绰绰有余。”

人们对指定韦尔奇任董事长，反应强烈。“这绝对是个超一流的选择，”注意观察通用电气变化的基德尔—皮博迪公司副总裁罗伯特·麦科伊欢呼道，“他像琼斯一样，也是一位个性独一无二的人物。他懂得如何提高生产，人们喜欢为他工作。他善于辨别市场环境，也能将大批富有朝气的年轻人投入企业管理，向他们提供资金，并且放手让他们干。”

1981年1月，韦尔奇在佛罗里达州的贝拉艾尔，对通用电气公司的一批官员讲话时说，在那项宣布过去已经两个星期后，他仍然感到兴高采烈，然后他平静地补充说：“在这种十分真实的感情之外，我理解它带来的职责。我对自己的力量充满信心，更重要的是，我每天都对自己的局限性有越来越清楚的了解。”

* * *

琼斯退休之后，回顾那段大权交接过程，想要让人们产生一种印象，即，他从来就想要韦尔奇继任，而且在选择韦尔奇时，只有他发挥了促进作用。然而，有证据显示，在韦尔奇之前他还有过其他选择，只是在董事会否决了他先前的选择后，他才退而找到韦尔奇。《总经理》杂志搞的回顾讨论，对琼斯的机舱面试作了评论，认为那个方法颇为有效。参加这场回顾讨论的通用电气公司董事会成员沃尔特·里斯顿说：“那是个了不起的故事，然而却不是按所说的那种方式进行的。”

里斯顿暗示说，琼斯在挑选继任人的整个过程中，并不是对韦尔奇情有独钟，他首先推荐了好几个其他人选，在董事会一一否决后，最后才转而提出韦尔奇。笔者采访里斯顿时，他评论说，有些董事会成员认为，约翰·伯林盖姆担任总经理比韦尔奇更合适。“平心而论，董事会的人都认为，让杰克来干有些太早……有一种想法认为，约翰·伯林盖姆已经59岁或者60岁了，可以先担任这个职务，然后过渡给杰克，让杰克先有两年的时间打磨一下他的棱角；然后我们再让他接替。那是一种安全的方式。我当时争辩说，那是一种错误的方式，因为这等于是三四年时间内付出大量的损失，要想挽回损失，比保持前进难得多——当然啦，我对伯林盖姆极为尊敬。不幸的是，他的年纪太大了……董事会的其他人（支持韦尔奇的人）说，这个世界在以人们无法想象的速度变化着，我们需要有个人来应付这种变化——这并不是说我们过去20年都做错了，因为我们本来没有错，我们是说：‘我们需要作出改变，以便在这个世界上求得生存。’这个人就是杰克……这个继任过程中既有官僚主义，也有不可思议的魔力，也有偶然的运气，还有其他因素。那天就要结束的时候，那个‘公司’委员会和董事会都热烈地支持杰克

* * *

候选人们对这个程序有什么看法？爱德华·胡德认为它是毁灭性的。“坦白地讲，虽然它产生的结果是好的，但是到了结束的时候，却使人感到疲弱

不堪。人们不可避免地变得极端分化，并且极端富有竞争性了。有些人——并不是所有人——的实际行为是出风头，即使牺牲同事也不在乎。在那种情景下这种现象是很自然的，”候选人们寻求以行动而出名，有时候获得有利的结果，有时候得不到结果。胡德认为，最大的问题是，这个过程持续得太久，牵涉到的候选人太多，他认为将竞争缩小到两三个人的范围里就行，七个人实在太多了。韦尔奇对这种长时间竞争继任人的过程也表示反对吗？不。“我认为这个过程相当快……我认为这样做有利也有弊。这个结果显然让我感到高兴。我们三个人能在一起合作，也让我感到十分高兴。我十分尊敬伯林盖姆和胡德。我发现，它的一项重要副产品就是神秘的变化过程。”

第五章 暴风雨前的征兆

生意场上，温顺懦弱的人无法生存，意志坚强者才能取胜。幸亏，杰克·韦尔奇属于好斗类型的人。生意的角斗场变得越来越大，越来越富有竞争性，一系列瞄准国际市场的新企业将整个世界包围了起来。以前，竞争仅仅局限于国内，人们只考虑国内市场，世界上其他地区的市场似乎并不重要，通用电气公司这样的大公司当时就远比在 1981 年时容易取得成功。然而，70 年代发生了变化，人们不能再认为“世界其他地区”是无足轻重、莫不相干的了。

韦尔奇的伟大成就在于他比别人先认识到了这些变化。他顽强的天性告诉他，要想在变化如此迅速的环境中生存下来，通用电气公司像其他美国大公司一样，需要一种新的观念、一种新的策略。通用电气公司及其他地方的许多企业家都嘲笑这种说法，不听这类警告，他们还争辩说，天边的那种征兆纯属幻觉。他们坚持说，杰克·韦尔奇担心的那种暴风雨只不过是海市蜃楼而已。

这些企业家们争辩说，他们的企业并没有弊病。有时候他们的这些说法是对的，这样评说通用电气公司也是对的。但是，由于韦尔奇比其他入理解得更透彻，他们的说法就显得不得要领。在为数不多的国内重要竞争者形成的环境中，通用电气公司在 70 年代干得出色是可能的。然而，当这种环境发生了变化，增加了外国竞争者时，出现的问题将像笼罩的乌云一样。可是，通用电气公司的大多数人都真心地相信，80 年代不过是 60 年代和 70 年代的重复而已。只要稍加努力，在经济方面交上点好运，通用电气公司就会像多年以来那样，取得胜利。到那时，公司会将其不甚成功的企业带动起来，一切都会顺利的。他们没有像杰克·韦尔奇那样仔细辨认那些变化前的先兆。

最强烈的先兆来自海外。在世界经济中具有最重要地位的市场曾经是由美国占主导地位的——钢铁、纺织、造船、电视、计算器、汽车等。那个缓慢的过程，起初并没有引起人们的注意，一些国家开始夺走客户，以高质量的廉价商品吸引顾客，其中最引人注目的是日本。美国这根工业烟囱开始崩溃，最可怕的一个征兆是钢铁工业的悲惨处境——1982 年亏损达 32 亿美元。与此形成对比的是，日本人夺走了美国市场的 20%。美国汽车工业也像钢铁工业一样受到了强烈的影响。

到了 70 年代，日本制造的达特桑牌、本田牌、丰田牌和马自达牌汽车，以每天 6000 辆的速度，浪潮般地涌进美国各港口。

1981 年春天，日本人控制了 23% 的美国汽车市场。曾经是汽车市场之王的底特律汽车制造商开始发生动摇。仅 1980 年一年，他们就损失了 40 亿美元。汽车工业出现问题是因为没有正确地辨认出那些征兆，没有意识到那些体积小巧玲珑、比较节省燃料的日本汽车对自己构成了威胁。美国的家用电子工业也没有辨认出来自太平洋彼岸的威胁的征兆。等到他们终于明白过来，发现美国人对电视录相机有着难以满足的胃口时，已经为时太晚了。

1985 年，25% 的美国家庭拥有盒式磁带录相机；六年以后，这个数字达到了 70%。日本人从一开始便垄断了市场。

汽车城底特律走了下坡路，整个国家也走了下坡路。因为美国工人中每五个人就有一个人是直接或间接地从事制造、维修或销售汽车的职业的。诸如钢铁、玻璃、橡胶等工业，都紧紧地依赖着一个繁荣的底特律。

1980 年到来的时候，美国经济显得越来越不景气。1971 年通货膨胀率仅仅为 3.4%，可是到 1980 年 3 月已经扶摇直上，达到 18% 了。由于通货膨胀，降低成本变得十分困难，人们不禁要问，为什么他们要在新产品上投资，即使新产品最终制造了出来，也不如日本人或其他外国人的产品价廉物美。

其他令人沮丧的征兆也十分明显。1971 年，石油的价格仅仅是每桶 1.70 美元；1980 年，已经达到每桶 39 美元的高峰。汽车和卡车生产在 1971 年达到 800 万辆，然而时至 1980 年，却滑到仅仅 640 万辆。虽然 1979 年美国的生产率还能超过西德和日本，保持在世界最高水平，但是自从 60 年代以来，它一直在滑坡。

1979 年美国的年国民人均收入，在经济合作与发展组织中退居第十位，仅为 10662 美元，而工业大国瑞士则名列第一，年国民人均收入为 14967 美元。其他经济大国丹麦、瑞典、卢森堡在年国民人均收入方面也超过了美国。美国在 1981 年初开始的衰退方面排名处于领先地位这一点并不令人吃惊。

（最优惠贷款利率在 8 月份高达 20.5%。）

振兴美国经济的根本措施在于降低成本，提高产品质量和可靠性。然而，50 年代和 60 年代年增长近 3% 的美国生产率，此时降低到不足 1%。经济学家断言，假如美利坚合众国的生产率能保持 70 年代的增长水平，通货膨胀就能降低一半，每一个美国家庭的年收入也可以实际上提高 25%，而不是以膨胀后的货币数字计算上的提高。

美利坚合众国不仅需要在生产方面更有能力，而且需要在世界范围的竞争中更富有进取心。

1981 年，世界贸易额为 20000 亿美元左右，在这一年代中预计会迅猛增长。然而，成千上万的美国公司却不搞出口贸易，只占美国公司总数 1% 的公司，进行了全国 80% 的出口贸易；美国公司中十家有九家根本不搞出口。

* * *

所有这些因素对通用电气公司都产生了重要的影响，大多数是不良影响。那些在 70 年代曾经领导过公司工作的人们，痛苦地认识到，尽管雷吉·琼斯报出了漂亮的资产负债表，但是通用电气公司这条巨轮却是在朝浅滩驶去。在 1991 年秋天，琼斯毫不犹豫地声明，他所以挑选杰克·韦尔奇，主要是因为商业环境越来越具有竞争性。然而，他仍然不愿承认，通用电气公司在 70 年代末需要一次彻底的大检查。在他准备离任的时候，他承认感到有些焦虑，但他仍强调：“从整个企业角度上看，没有造成亏损的因素”。与他的前任弗雷德·博尔奇不同的是，他没有遇到“毁灭性的严重问题”。另外，通用电气公司已经拥有足够的现金以及可出售的债券，完全可以偿付其债务，因而，公司“此时的金融地位十分坚固”。

雷吉·琼斯沉浸在光荣之中。只有不多几位美国的“船长”们能享受这样的光荣，因而，他这几句感情洋溢的话也还说得过去。没有任何其他公司受到过报界如此的好评，这是因为整个国家的人们对这个公司掌舵的人不无厚爱。难道这样的公司还会驶向危险吗？仅仅这样想一想也显得荒谬可笑。

但是，人们可以透过传媒，对雷吉·琼斯的热情看到一些迹象，人们会

发现，爱迪生先生的这家公司现在并没有销售什么货物，到 1970 年，通用电气公司 80% 的利润，完全靠传统电器和电子制造业。随着制造业的滑坡，就连琼斯也明白，通用电气公司应该转向多种经营了。他给这种方向开了个头，但是速度缓慢。

1980 年，在琼斯任职的最后一年，通用电气公司的传统企业仍然在公司利润额中占据一半。

另外，通用电气公司的大多数企业都显然受到了困扰，赢利比预计的少。有些企业显然富有竞争性，家用电子企业和半导体企业便是这样。发电企业一直受挫，因为整个国家所消耗的电能在下降。通用电气公司的两家跨国企业——塑料企业和飞机发动机企业，在生产率方面远远低于日本的竞争者。在公司的国际化方面，该公司有过几次失败的尝试。总的来讲，通用电气公司是一个呆板乏力、没有活力的机构。可以用一句不客气的话归纳出该公司的平淡无奇：“无非是一家计算国民生产总值时可包括在内的公司而已。”

通用电气公司 1980 年的年度报告中渗透着这种平淡无奇。雷吉·琼斯写道：通用电气公司在 1980 年“表现极佳”。尽管面临着美国和海外市场上的经济逆境，尽管工业方面的利润处于下降的总趋势，但是总体上，公司的销售额和利润均达到了新的高度。然而，从通用电气公司各企业在利润方面的停滞上，已经可以看出暴风雨前的征兆了。照公司前执行副总裁保罗·范·奥登的话说，这些利润“相当体面”，但是却没有以人们预料的高速度增长。

1976 年到 1980 年间，家用产品和服务业的总利润从 2.61 亿美元增长到仅仅 4.07 亿美元，工业产品及零配件制造业的利润从 1.60 亿美元仅仅增长到 3.15 亿美元，发电企业的利润由 6100 万美元仅仅增长到 1.41 亿美元，系统及材料部门的利润由 2.02 亿美元仅仅增长到 3.73 亿美元。以尤塔国际公司为骨干的通用电气公司自然资源企业部门，1976 年利润为 1.81 亿美元，到了 1980 年也仅仅为 2.24 亿美元。

批评家们对通用电气公司 70 年代的工作进行评论时批评说，通用电气公司在自己的综合企业中增加进了金融服务业和工业服务项目，是因为它缺少新产品；公司在核反应堆、飞机发动机，以及家用产品方面花费过多；另外，公司没有采取积极行动，拯救自己的计算机和集成电路生产企业。他们说，假如拯救了那些企业的话，或许能将通用电气公司及早并迅速纳入技术轨道。批评家还抨击通用电气公司说，它在将机电零件向电子零件转化的过程中，走的步子不够快。总的来说，他们指责通用电气公司过于害怕冒风险。哈佛大学商学院的企业管理学教授罗伯特·H. 海斯，在韦尔奇接任的前两个星期评论说：“美国的许多公司都发现，没有技术知识的人，在理解技术投入的风险性质方面不能胜任工作。他们表现出的是一定程度的警惕，并且试图避免危险，因为他们不能忍受这种危险。然而人们并不能确定，也无法降低技术方面的所有危险。需要的是兽类般的顽强精神，具有这种精神的人才能生存下来，才能统治工业界。通用电气公司这时正在进行充分的反省，希望弄明白，该公司是不是已经变得过于僵化。这个巨人正发出轻微的蠕动，试图进行变革。”

雷吉·琼斯卸任时，没有人想用尖刻的话评论他，他已经让通用电气公司得到了那么多的荣耀。只是在他离开岗位之后，通用电气公司的一些执行经理们才提出，那位“伟人”其实并不那么伟大——杰克·韦尔奇有时候将琼斯称作“伟人”。保罗·范·奥登自 1977 年起到 1990 年 12 月退休止，一直在费尔菲尔德工作，他谈起琼斯在任期间的事丝毫不踌躇：“坦率说，雷吉开创了一种作法，将自己很大一部分时间投入公众政治事务之中，可对商业界发生的事情有点不那么专心。他在很大程度上依赖一个有能力、团结合作的职员系统。因而谁也没有注意到出了什么大错。”

90 年代初期，通用电气公司获得的丰厚利润远远超过琼斯创造的水平，生机勃勃的经营成为美国企业界最成功的成果之一，通用电气的经理们这才回顾起 70 年代，感到那时的优点实在并非优点，当时自我吹嘘的公司内部结构似乎在令行禁止方面有独到的长处，其实，不过是束缚人的禁锢。在 70 年代，谁也没有对雷吉·琼斯的决策计划系统提出过异议。据通用电气公司的管理开发处经理兼克劳顿维尔的管理开发学院主任詹姆士·P.鲍曼说，那个系统是“15 年来开出的最美的花朵”。

企业界对这朵“最美的花朵”一直进行赞扬，但是通用电气公司 90 年代的经理们却蔑视这种决策计划技术，说它不灵活，不利于提高速度，不能帮助经理们尽快找到问题的根源，这些经理们回忆起当时计划者们写下的备忘录仅仅是供其他计划者们看的。对官方俗套的侧重及对战略计划与控制的重视扼杀了像通用电气这样的大公司所需要的骨干企业精神，而对企业精神的扼杀比任何其他成分都更使杰克·韦尔奇感到难受。

原来的决策计划程序以及随之而来的官僚主义，看上去当然是顺理成章的。当时，人们并不认为“官僚主义”是个肮脏的字眼。格特鲁德·米切尔森说：“实际上，它在某种程度上代表着组织和秩序。你有个老板，他有个老板，别人也有个老板，你通过这个渠道写报告——有秩序的企业就是这样管理的。”

然而，通用电气公司成长壮大为如此宏伟的规模，所跨行业如此广泛，几乎每个人都可以算是某种经理。在通用电气公司的 40 万名雇员中，有 2.5 万名具有“经理”这个头衔。这些经理中有 500 名是高级经理，130 名是副总裁或者处于更高的地位。在“管理”方面，这帮管理人员除了审查下级的活动之外，几乎什么也不做。理论上讲，为了保证企业沿着正确的道路前进，这种审查是必不可少的。然而，在实际上，经理们要耗费过多的时间填写日常表格，将自己的计划汇报给上级经理，而不是自己动手实施。

当弗雷德·博尔奇和雷吉·琼斯将众多企业重新划分为 43 个战略企业单位后，令行禁止的功能本来应该大大加强才对。但是，由于增加了一层财经与计划人员，结果造成了管理人员相互指挥，相互控制的局面，使人们没时间去决定企业该怎么经营了。杰克·韦尔奇评论说，这个计划系统“最初建立时，相当富有生气”。但是这个形式却是个累赘，“我们雇用了一个计划负责人，他又雇用了两位副总裁，接着，他又雇用一位计划员。这样，书本越来越厚，印刷越来越讲究，封面变得越来越结实，插图质量也越来越高级。会议规模越来越大。只有 16 到 18 个人在场时，谁也不想说什么。”

文件越堆越高。负责财经的高级副总裁丹尼斯·达默曼记得曾下令通用电气公司的一台计算机停机，因为这台计算机每日要打印出许多文件，可文件却没有明确的意义。这台计算机打印出的文件一共厚达 12 英尺，达默曼

必须使劲仰起脖子，才能看到这堆纸的顶端。这些报告中包含有每宗销售的记录，一直精确到一分钱。这样的记录有千百万条。经理人员们认为不得不就这些报告作出分析，与其他人谈论这些情况。结果，他们剩不下多少研究宏观方面问题的时间了。

路易斯维尔大型家电制造企业的副总裁理查德·伯克，回忆起 70 年代在决策计划中的那些失误时说：“我当时在汽轮机企业工作。我还是第一次搞那些大规模的决策计划，我们手头有那么厚的计划书。那是一大帮职员受命搞出来的，然后被送到斯克内克塔迪去，然后又被送到部门经理那里，再然后又被送交副总裁，最后才到雷吉·琼斯手中。那都是些三年计划、五年计划，甚至是十年计划。还有工作总结，我记得有一天晚上，我出席了一个总经理会议，会上有人就企业未来向我提问，我用了十分钟把企业的决策计划讲得头头是道。有个人说，‘我看你说的是决策计划吧。’我心里不由咒骂了自己一句：‘真该死，我说的真是那个计划。’那是因为我整天都在编写那个该死的官僚文件的缘故。”

整个系统都变得官僚气十足了。在纽约哈得孙河畔，通用电气公司在克劳顿维尔的管理开发中心，吉姆·鲍曼坐在自己的办公室里，用一些事例谈起这种令人窒息的官僚主义：“我们有九个汽轮机部门走向市场，而不是以一个为代表，我们有燃气轮机、蒸汽汽轮机，以及混合周期汽轮机。每一种里又有小型的、中型的、大型的。这样就有了小燃气轮机、中燃气轮机、大燃气轮机；小蒸汽汽轮机、中蒸汽汽轮机、大蒸汽汽轮机——他们都与同一家客户单独打交道。我们向汽车工业销售几十亿磅塑料，几十亿只灯泡，数百万只电动机，然而，那些销售人员到汽车行业推销产品的时候仿佛互相并不认识似的。我们失去了联合起来赢得胜利的机会。

“极端的分散制造出许多小型的盈亏结算单位，这些结算单位在我们的市场上并不能形成决定性的力量，却创造出许许多多审批层次和职能界限。一个工程师搞出一个设计，把它抛出，制造者就会说：‘该死，这是谁设计的？’他们只得绞尽脑汁制造出产品，然后抛出，销售者会说：‘该死，这是打哪儿来的？我们可卖不出去。’售后服务人员会说：‘该死，我们怎么修这鬼东西啊？’相互之间根本就没有横向交流。我们的等级界限降低了作出决定的速度。我们的企业之间有壁垒，办事花费的时间太长。本来我们应该以一个队伍走向市场，可我们不但各自力政，而且还有排外因素。假如我们不仔细考虑，它就会被掩盖了起来。另外我们有着非常强的内销倾向，所有这些都是征兆：作决定速度缓慢，计划多于行动，内部摩擦斗争，在需要配合的时候发现缺乏配合——这一切都是能看得到的征兆。”

实际上，决策计划系统已经变成公司中一个不健康的力量，因为它对形式和组织机构的重视胜过了对实质的重视。它最主要的特征便是公函和文件。拟文件成了一种生活方式，经理们以那么高的频率互相发文件，总经理们会误以为自己的主要任务仅仅是阅读文件！尽管该系统有缺陷，但它还是保证了没出大错。小错却多了。保罗·范·奥登评论说，交往已经落入俗套，冗长沉闷，十分费力，没有多少交流。“我还记得有人来监督款项申请，有些职员以为他们是些核查人员。他们在企业中游来逛去，为副董事长和董事长提供核查时可以提的问题。这个措施并没有什么大错，但是它并不能发现一个企业的弊病，并真正做些实事来消除弊病。”

虽然通用电气公司内部的人员不时讲出这样的看法，但是很少有人将这

些吹毛求疵的谈话记录下来。后来，当通用电气公司转变方向，当许多问题被提出来讨论时，通用电气公司的人员公开谈论 70 年代阻碍公司前进的因素才一时蔚然成风，这几乎成了他们的一种义务。公司当时的文化展示出的是紧张、怀疑和焦虑，人们担心，除非雇员们开始认识通用电气公司外部发生的事件，否则，公司在 80 年代便不能保持一个强大机构的地位。负责商业通讯的经理比尔·莱恩，在通用电气公司的内部职工刊物《司徽》上撰文写道：问题就摆在面前待人们去发现，可是几乎没有人愿意看，“在能源危机的重压下，增长发出痛苦的嘶嘶声，市场受到外国新竞争者的入侵，他们建立起源源流向他们国内财政的管道，却剥夺了迫切需要获取利润者的生存权利。然而，这种冲突并不是一夜之间形成的。多年来，它就已经在地平线上成形了，但是堆积起来的定货单像麻醉剂一样蒙蔽了人们的目光。我们在泰但尼克号^①上拥有的股份位居第一，而且还坐在最舒适的帆布躺椅上。”

* * *

1981 年 4 月 1 日，杰克·韦尔奇成为通用电气公司第八任董事长兼总经理时，他觉得自己仿佛就躺在泰但尼克号最舒适的帆布躺椅上。假如他像其他总经理一样，他就会作出决定，最好不去摇撼这条船，最好别去修补。也许是由于他相对来讲比较年轻，也许是他那“获胜高于一切”的心态，无论是什么原因，韦尔奇就是不能坐视不顾。那个月，他在对董事会和股东发表讲话的时候评论说：“十年以后，我们希望通用电气公司会被人看作独一无二、精力旺盛、富有骨干企业精神的企业……成为举世无双的第一流公司。我们要使通用电气公司成为世界上获利最丰厚、经营范围高度多样化的公司，使它的每一种产品都在同类产品中处于世界领先地位。”

尽管韦尔奇脑子里装着自己彻底改造公司的策略，但是他对雷吉·琼斯说了许多热情洋溢的话语，并且在公开场合对通用电气公司表达了自己乐观的看法。“琼斯先生留给我们一个健康的公司，”韦尔奇在 1981 年的年度报告中写道，“这个公司有着强健的资产负债表和持续的利润增长。”

不过，十年之后，韦尔奇表达了对他的前任不无批评的看法：“我当时看出，许多企业处于浑浑噩噩状态，家用电子企业就是这样。美国企业内部的核心是官僚主义。那种东西当时是对的，但是时代在迅速变化着，变化的速度比企业反应的速度还要快。”

杰克·韦尔奇与其他企业的领导人不同，他对企业环境中的变化抱欢迎态度。他急于同其进行一番较量，他热心于跟现实正面对抗，根本不会转身逃避。对他来说，企业这个竞技场是一个对手相遇、发生冲突的运动场，输掉比赛的人是因为选手把脑袋埋在沙子下面，赢得比赛的人是因为选手就对手的能力和比赛场地作出了精确的评估。

1980 年初，出现了许多新事物：高科技工业与国际竞争者如雨后春笋般蓬勃涌现；质量越来越高的产品和新的生产率水平层出不穷。这一切都是以特别快的节奏发生的。在美国的主要公司中，杰克·韦尔奇是第一位意识到自己的公司会受到冲击的领导人，他也是第一个精心制订出应付这种局面

^① 超级豪华客轮。1912 年 4 月 10 日首航时便与冰山相撞沉入海底，乘客大半罹难。后以该船名比喻表面的豪华奢侈下潜伏着危机。

的计划的人。

当其他人还在说，通用电气公司的经营状况不错时，韦尔奇已经先于其他企业的领导人对自己的公司有了明确的认识：为了生存，为了繁荣，通用电气公司需要变革。当时，变革还是个新鲜想法，“变革”这个字眼还不流行。

变革并不仅仅是稍稍剥去一点官僚主义的外皮，也不仅仅是裁减掉一些企业，而是要进行彻底的重新塑造。彻底到使新的通用电气公司仅仅保留下原来那个旧公司的名称的程度。这将是美国企业生活中最伟大的变革，要想搞这样的变革，杰克·韦尔奇既要有想象力，也要有魄力。他为自己的大胆付出了代价。通用电气公司许许多多前雇员和现在仍然在职的雇员，指责韦尔奇残酷无情、麻木不仁、蛮不讲理。

资格老的人们对那些将通用电气公司的经营性质导向其他方面的努力都嗤之以鼻。公司从托马斯·爱迪生到查尔斯·科芬，从杰拉尔德·斯沃普到雷吉·琼斯，经历了 103 年，在这漫长的历史中创造了一种公司文化，它对变革的努力发出呼喊：“别碰我！”这个机构是由一系列的工厂、办公室，还有许多人组成的。它是美国的一段成功的企业史。为什么要对成功下手？

杰克·韦尔奇明白其中的原因。假如其他人对他敢于修正历史的产物表示恼火，对那些自以为公司的过去应当决定韦尔奇现在和将来的行为，他也感到恼火。由于这样的原因，通用电气公司的传统对韦尔奇没有什么用处，这种传统对他来说是绊脚石。负责公关事务的副总裁乔伊斯·赫根汉提议说，应当写一个正式的公司史。韦尔奇立即表示否决。

通用电气公司并不是一成不变的。公司与米开朗奇罗的雕像大卫不同，公司不仅仅是供人崇拜的。挥动凿子修改公司并不亵渎神圣，在环境需要的情况下，公司可以而且也应当有所变化。

* * *

韦尔奇开始动手的前提是，通用电气公司有太多松散杂乱的企业，从长远的角度考虑，这些企业不会成功。他立即着手，对通用电气公司所有企业的长处和短处进行一项仔细的研究。他想要快速行动，但是他也要保证在作出决定前，对这些企业的情况有可靠的把握。“开始的时候，我的步子迈得不大，”他说，那口吻就像是刚开始下一盘象棋。他知道，第一年是至关重要的。“我的前任是我所崇拜的一位传奇人物，而我却要改变他所做的事情。”

韦尔奇知道，他想象中的变化不可能靠速度缓慢的官僚主义机构来实现。无论如何，他要重新塑造通用电气公司引为自豪的管理机构，这样，它才能对环境的变化产生更快的反应。简而言之，官僚机构必须变成体制简化、行动敏捷的组织。

15 年来，通用电气公司在美国企业思想方面一直处于领导地位。韦尔奇接任董事长后，最初采取的行动之一，便是对策略计划部门进行大幅度改组。他并没有废除策略思想这一概念，他是要这种计划在实施现场进行，而不是在费尔菲尔德的公司总部。所以，他改变了策略审查部门的工作地点，当人们问韦尔奇，他打算采取什么步骤来削弱通用电气公司的官僚作风，他说：“那是个难以回答的问题。在《财富》杂志的投票评选中，通用电气公司被评为美国管理最优秀的公司，所以人们不该希望看到这里发生重大变

化。有些事我们可以做得更好些，诸如缩短决策周期等，但是我们不能取消审核步骤，因为有了它，我们公司才变得如此强壮。我们不能让这个系统发生短路。” 韦尔奇没有让这个系统短路，但是他知道，他必须改变通用电气公司臃肿庞大的机构，这个机构拥有 29 个工资级别、12 个管理层次、600 个盈亏计算单位；在费尔菲尔德还有个 30 人的计划部。

* * *

杰克·韦尔奇从一开始就想为通用电气公司树立一个高科技的形象。他想要公司摆脱过去，不再依赖电气制造企业。他想把通用电气公司推进高利润潜在产品的竞技场。就在韦尔奇成为总经理之前，通用电气公司朝高科技的路上迈出了重要的步伐。公司已经指定，将 5 亿美元用于“未来工厂”项目；公司花费 2.35 亿美元兼并了一家名为英特斯尔的金属氧化物半导体生产商，又付出 1.5 亿美元兼并了一家名为卡尔玛的公司，该公司在计算机辅助设计和制造技术方面占主导地位。

韦尔奇想要加速这种进程。他希望创造出由工厂自动化产生的激动情绪，并且让自己置身于通用电气公司的高科技企业之中，仅仅在接任 24 小时后，韦尔奇便详细描绘了通用电气公司的未来工厂计划。在未来的工厂中，要尽可能多地利用计算机向机器发指令，指挥机器工作——范围从设计零件，到组装产品，到最终检测。这将会提高工厂的生产效率和产品质量。

1981 年 4 月 2 日，通用电气公司宣布，公司新建立的工厂自动化企业的第一个生产计划，将是制造和销售工业机器人。该机器人将由二无微处理器控制，具有触觉，可以探测出缺少的零件或不合标准的零件，而且可以一再重复同一组动作，误差只有千分之一英寸，这种机器人是由一家名叫 DEA 的意大利公司开发的。这种 DEA 机器人是为装配汽车零件之类的小项目设计的。通用电气公司将这种机器人定名为阿莱格罗。

通用电气公司的抱负，是取代在世界工业机器人和机床操纵装置方面占统治地位的一家名为法纽克的日本公司，成为工厂自动化产品的主要供应商。通用电气公司想成为这类产品的一种超级市场，客户到这里来，一次便可得到所需的任何电脑化设备和自动化方面的咨询。

根据预测，工厂自动化市场规模，可望达到每年 250 亿美元。通用电气公司希望在这十年之内至少占据这个市场 20% 的份额。通用电气公司自然应该是这场比赛的参赛者：公司多年来一直销售工厂自动化产品，其中有交流电动机的可调速驱动器，有能够打开机器光源的可编程控制器，有可以指挥机器进行切削、钻孔、加工精确零件的数字控制器等。实际上，没有哪家公司像通用电气公司那样生产了那么多未来工厂所需的设备。

通用电气公司开始振作起来。负责技术系统部门的领导人詹姆士·A. 贝克说：“贯彻‘未来工厂’概念，是这家公司的法宝。”由于在这一概念上投入的精力超过了任何美国公司，通用电气公司显然有了自己的优势：它有世界上最大的工业用品销售网以及售后服务网。

* * *

通用电气公司的变革在出发时迈出的步伐很小，韦尔奇一直等到夏末才

开始进行变革。韦尔奇担任总经理后，在 1981 年的第一次年度报告中，将这个步伐称作公司重新组合方面的“重大”举措。其中的要点是改变雷吉·琼斯列出的部门组合表，这是自从 1977 年雷吉·琼斯最初排出这样的表以来，第一次进行修改。韦尔奇在 1981 年 8 月 4 日宣布说，他要开设两个新的部门，为的是强调高增长、高科技企业在通用电气公司中的重要性。他密密麻麻写下一份长达六页的文件，下发给通用电气公司的所有官员，解释这样做的理由。后来，韦尔奇将这个过长的文件，看作自己当时还比较年轻的表现。

第一个新部门是技术系统，它囊括了通用电气公司的所有电子业务。在这个大机构下，有工业电子企业这样的高科技企业，设计并生产集成电路的元件企业，包含移动通讯、航空航天和医疗系统在内的微电子企业等。第二个新部门是服务与材料部门，它的职责是为通用电气高增长企业提供服务，划分到这个部门的有通用电气信贷公司、通用电气信息服务系统，以及工程材料集团。

* * *

也是在同一个 8 月份，华盛顿的政治家们为了加强日渐衰退的经济，正在寻找刺激投资的方法，作为解决问题的途径之一。他们尤其希望帮助资本集中的公司，为的是使这些公司提高生产率，进而创造更多的就业机会。结果，他们搞出的 1981 课税法案使杰克·韦尔奇和他的通用电气公司陷入 80 年代最令人苦恼的争议之中。这项法案的条款看上去相当宽厚：法案允许通过投资免税优惠，勾销资本投资税。

“你们清楚这项立法的含义吗？”通用电气的院外活动团掩盖住内心的狂喜，面带迷惑，向国会议员们提问。那些政治家们说，清楚，而他们其实并不清楚。那些院外活动团成员试图警告国会说，一旦公众了解到，政治家们实际上是在为通用电气这样的公司服务，这条立法说不定会产生适得其反的结果，成为毁灭性的政治事件。这是因为，这项法案通过后，通用电气公司只要将资金腾出来用于投资，便可以逃避缴纳联邦所得税。

虽然通用电气在公共关系上面临着危险，公司还是全速冲向前方。公司在自己的工厂中投资数十亿美元，还通过通用电气信贷公司向其他公司租赁了数十亿美元的设备。结果，通用电气公司在遵守 1981 课税法案的前提下，逃避了大部分联邦公司税。

1981 年公司享受了 1.04 亿美元的课税优惠，1982 年享受到 1.76 亿美元，1983 年享受 3500 万美元，1984 年公司仅仅缴纳了 1.85 亿美元的联邦公司税，1985 年仅仅缴纳了 2.85 亿美元。后来，从通用电气公司的角度讲完全合法的免税问题真的发生了意外。

* * *

有些公司的总经理是在快到 60 或 60 岁以后才上任的，他们或许会把得到这种高级职务看成是对自己长期服务的一种奖赏，也就是退休前的一次短暂的休息。仅仅出于这样的原因，那些上了年纪、比较传统的总经理们就没有多少寻求改革的热情。但是杰克·韦尔奇丝毫也没有他们那种保守主义倾向。他距离退休至少还有 20 年，在那个时间到来之前，他还有许多事情要

做。他领导的革命的第一枪是在 12 月打响的——也就是在他担任总经理的八个月以后。1981 年 12 月 8 日，他在纽约市的皮埃尔饭店发表的一个讲话中，他本来应该向金融领域的一组代表通报通用电气公司的经营情况，并介绍下一步计划如何。然而，他感到有必要超越那个话题，更详细地解释自己为什么认为有必要采取对通用电气公司具有深远意义的步骤。

为了解释通用电气公司的策略，韦尔奇引用了一封登在最近一期《财富》杂志上，被他偶然看到的读者来信。写信的人名叫凯文·佩帕德，是位于俄亥俄州伊利里亚市的本蒂克斯重型车辆系统企业发展处主任。佩帕德了解到韦尔奇对通用电气这样的大公司所作的战略考虑，便进行了评论。信中说，19 世纪普鲁士将军、军事史学家卡尔·冯·克劳塞维茨在 1833 年出版的《论战争》中写道，策略不能简化成一道公式，因为偶然事件、执行计划不能尽善尽美、对手不受控制的意图等因素，自然会对具体计划构成决定性的影响。佩帕德认为，在老赫尔穆斯·冯·毛奇率领下的普鲁士将军们，从 1860 年代到 1870 年代初期，在征服丹麦、奥地利和法国的战争中，以自己的实践使克劳塞维茨的概念臻于完美。“他们并不指望任何作战计划能保证自己在第一次与敌人对阵时不遭到灭顶之灾。他们仅仅设定一个泛泛的目标，强调要在没有预料到的机遇出现时捕捉住它们……策略不是一项长期的行动计划。它是按照一个主要意图，随着不断变化的环境逐渐进行演变的。”韦尔奇说，在管理通用电气公司中，他计划采用这种观念，也就是说，策略必须经过演变，而不能像镌刻在岩石上那样一成不变。

韦尔奇认为，他最基本的任务是大大提高通用电气公司的股票价格。

1980 年 12 月 19 日，杰克·韦尔奇被推选为董事长兼总经理，那天的股票价格是 14.5 美元，到了年底升为 15.31 美元。1981 年股票价格继续上升，在二十四五美元到三十四五美元之间浮动。为了提高股票价格，韦尔奇不得不改变通用电气公司的不良形象，因为它是由几百家经营性质不同，发展方向各异的企业构成的，这样的形象就无法取得华尔街的信任。韦尔奇感到，通用电气公司需要一个精力集中的新组织机构来改造自己的形象。

他在皮埃尔饭店概述了自己的观念，这个观念成了他担任通用电气公司总经理期间的特征。这个观念被称作“第一名、第二名”。讲演开始时，韦尔奇预言说，美国企业界在 80 年代的主要敌人是通货膨胀。他说，通货膨胀会导致全球性的增长迟滞。这将意味着，在竞争行列里位置居中的产品销售商和服务商将没有存在的余地，必须发现并参与真正能产生增长的工业门类，并在每一种所参与的行业里争做第一名或第二名，才能在这种增长缓慢的环境中获胜。他们必须是在机构方面最精悍、开支方面最节省、优质产品或优质服务方面在世界上名列第一或第二；他们必须有技术上的优势，必须要在市场中占据有利地位。

“当我们并不是第一名或第二名，而且并不具备技术优势，也看不出以什么途径来获得技术优势时，我们就得用（管理哲学家）彼得·德鲁克的一个十分严酷的问题向自己提问：‘如果你还没有涉足这项业务，你愿意今天就着手搞吗？’假如你回答说不，那就得面对第二个难以回答的问题：‘你打算怎么应付它？’80 年代的管理人员和公司如果不这样思考，由于传统、感情，或者由于自己的管理弱点等原因继续处在失败者的地位，那他们就无法打进 90 年代。想一想 1945 年到 1970 年这个高增长长期的事实吧，本来可以出现在《财富》杂志评出的 500 大公司排名表之中的公司，却有一半不是

被兼并，就是经营失败或悄然从排名表上消失，其原因就是增长不足。争做第一名或第二名——不只是一个目标，而且是一个要求——这个主导思想会使我们具有一系列这样的企业，可以在这个十年结束的时候，使我们在全球企业界成为独一无二的组合。”

韦尔奇坚持说，这个第一名、第二名的策略只有在通用电气公司采用某种“软价值”的基础上才能奏效。其中最重要的是他所谓的“面对现实、庄重质量、追求杰出，以及发挥人的因素”。

面对现实的意思是，通用电气公司的人必须“客观地观察世界现状，而不是带着自己的愿望和希望去观察它。”注重质量和追求杰出的意思是“尽量超越我们自己的限制，在某些情况下，要做得比我们自己想象的还要好”。发挥人的因素的意思是，让人们勇于“探索新事物”。韦尔奇评论说，坚持这些价值观，将会创造出一个朝气蓬勃、适应能力强的公司，创造出一个比通用电气公司规模小多的公司所具有的灵活性。他还谈论了向名列第一或第二的企业经理下放自主权，让他们拥有“自由度和灵活性”，以便赢得 80 年代。

杰克·韦尔奇为 80 年代和 90 年代描绘的蓝图，仅仅是要人们在自己从事的行业中争夺领先地位，变得更加灵敏，要尽力搞好自己的企业。他没有谈论细节，也不愿意提到将他的蓝图付诸实现的过程中，他的雇员们将遭受多大的磨难。他担任这项职务仅仅八个月，现在谈论通用电气公司将要发生的大动荡未免为时过早。

韦尔奇对自己的新策略十分热心，对这个策略的优点也很有把握，他认为会立刻激起听众的兴趣。然而他们并不感兴趣。当韦尔奇听到他们的提问时，才感到焦头烂额。他们并不理解他的意思。他们转而问他，通用电气公司下个季度打算怎么办。人们要了解的是数字，而不是哲学。他们想要在离开的时候，心里明白通用电气公司的资产负债表是不是有所改善，而不是在耳畔鸣响着面对现实和自主权之类的词藻。韦尔奇被击败了。“我知道我没有打动他们的心弦。我与他们的行为准则格格不入。”为了发泄自己的沮丧心绪，他朝他们喊叫起来。但是怎么也不奏效。照他自己回忆说，那个演讲“的确是以失败告终的”。起初，他责备自己。可是后来，他作出了结论：问题出在他的听众身上。他不会让他们的蔑视阻止自己的行动。他发誓不能让他们影响自己的思想。“见他们的鬼，”他喃喃地咒骂道。（十年后的今天，他发现皮埃尔饭店的那些听众的冷漠态度十分具有讽刺意味。他说道，在那以后，发生了多大的变化啊。在其后的几年中，他在皮埃尔饭店的观点得到了证实，韦尔奇的企业管理为他赢得了人们极大的尊敬，听众们消化了他那套哲学的每一个字眼，现在又回到他们自己的办公室去，试图将他的哲学付诸实践。）

企业界很少有人重视韦尔奇的思想，传统主义者说，那不是个搞革命的时代。这话一点儿也不奇怪。杰克·韦尔奇试图搞的事业规模之大，在企业界实在前所未有。从来没有人试图彻底改造这样一个历史悠久、多种经营的美国大企业。当韦尔奇准备将通用电气公司与它过去的历史脱钩的时候，他的有利条件是董事会坚定地站在他这一边。当时美国企业界最有影响的人物之一沃尔特·里斯顿，自 1962 年以来一直是通用电气公司董事会的一位成员。他在对熟人讲话的时候道出了自己的观点：“公司出了一个最了不起的新总经理。”里斯顿的支持很快传到了韦尔奇那里，韦尔奇感到欢欣鼓舞。

人们问现已从公用事业公司董事长职位退休的里斯顿，当时董事会的反应如何，里斯顿说：“我们都起立欢呼。”里斯顿证明自己是韦尔奇最坚定的支持者：“《圣经》上有一句话说，‘任何事物的存在都有自己的道理。’杰克正是顺应了当今世界的现实。”

通用电气公司董事会的另一名成员也坚决支持韦尔奇，他就是可口可乐公司董事长小保罗·奥斯汀。董事会参观通用电气公司在西部的一家工厂时，一天晚上，他在晚餐会上与韦尔奇走到屋子一角，韦尔奇自豪地回忆起当时的情形：“我当时穿着我最好的蓝套服和白衬衫，戴着我妻子为我准备的新领带。我的模样十分富有公司形象。保罗·奥斯汀朝我走来，说道：‘杰克，有句话想告诉你，你的比赛计划就是你本人，别在比赛中输掉你自己。绝对不要输掉比赛。’”

第六章 第一名、第二名

尽管杰克·韦尔奇当时还不受人欢迎，尽管他的说法受到人们的怀疑，尽管雇员们都感到有些畏惧，但是他仍然贯彻着自己的方针。有些人私下讪笑，说他这个人发了疯，说他这是冒进，说他根本就不需要在公司进行改革。另外一些人对他表示蔑视，因为他态度坦率，喜欢使用褒读的语言，对通用电气公司往日的成就表示不虔敬。假如韦尔奇了解这些非难的话，他可不会容忍他们挡他的道。

他决定向华尔街发出一个新的信息：通用电气公司并不是一堆乱糟糟毫无联系的企业组合；公司有自己的主要目标和发展重点；如果他能迅速将自己的想法付诸实现，通用电气公司将会在实现自己的目标上取得重大进展，将来成为世界上最富有竞争力的企业。他知道人们就通用电气公司提出的问题：这家公司保证会在高科技方面大量投资吗？假如遇到短期利润下降，公司还会继续奉行未来工厂计划吗？公司打算怎么调整自己那 28 万劳动力大军，使美国最大的劳动大军之一适应自动化工厂的生产？口头上说说在市场上赢得第一名或第二名，倒是能给人留下深刻印象，但是，通用电气公司难道真的打算淘汰掉那些经营已经不佳，然而却是公司的成熟的老牌企业？韦尔奇要赋予这家公司第一流企业的气质，他到底是怎么想的呢，他怎么去推动这头大象，才能让他克服历史和传统造成的惯性呢？

韦尔奇必须对所有问题作出回答。但是他必须让华尔街相信，他正在改革这个规模巨大，体态笨重的通用电气公司。这家公司看上去并没有自己集中的目标，它的产品门类跨度很大，从核反应堆，到微波炉，从机器人到硅片，它的业务范围还涉及自动化方面的分时系统，以及澳大利亚的炼焦煤开采。业务范围如此分散，从一个角度讲，使得企业在任何一个范围夺魁都似乎成为不可能，但是从另一个角度讲，在遇到经济滑坡的趋势时，却能在利润方面互补。在过去几次衰退期间，通用电气公司保持了 26 个利润增长季度的好纪录。然而，投资者对于通用电气公司到底生产些什么感到十分费解，而且，也不理解它未来将要怎么做。

1982 年初，通用电气公司在债券评估中得到三个 A，公司拥有 15 亿美元现金和可兑现证券。

1981 年，公司产值为 272.4 亿美元，获利 16.5 亿美元，这使该公司成为美国最大的多种经营公司。然而公司的股票价格却出现了暴跌。

70 年代初，公司发售的股票每股为红利的 22 倍；1982 年初，价格仅仅为 1981 年估计红利的八倍。

1981 年的最低价为红利的 25.5 倍，最高为 35 倍。

韦尔奇希望，华尔街能够注意到该公司的利润增长，并且能“理解”公司利润增长的幅度是引人瞩目的。大幅度提高通用电气公司的利润额虽然值得人们为之奋斗，但是并不容易，而且有赖于不受公司控制的许多因素。看来，要想获得更高的利润，比较明智的做法是，抛出通用电气公司疲软的企业、节省不必要的支出，另外，还要裁减雇员。

韦尔奇开始发动一场战役，即依靠建立通用电气的新核心目标来大大提高利润额，公司只愿意保留能在市场上处于第一位和第二位的企业。正如韦尔奇在皮埃尔饭店讲话时说过的，这些企业将是“机构方面最精悍、开支方面最节省、优质产品或优质服务方面在世界上名列第一或第二；他们必须有

技术上的优势，必须市场中占据有利地位”。为了变得精悍——照韦尔奇喜欢用的另一个说法就是“反应灵敏”——通用电气公司的企业就必须精简机构，不但要消除官僚主义，而且还要裁减许多雇员。通用电气下属的 350 个企业中，有整整 70% 的企业在市场上的名列第一就是名列第二，虽然进入市场的前两名很能说明问题，但是这还不够。韦尔奇坚持要求，企业必须要有高增长额，在 80 年代，这意味着企业不是从事高技术产业，就是从事服务业，而不是传统的制造业。

韦尔奇知道，为了对通用电气公司彻底地施行必不可少的手术，他需要一位高级计划人员。

1982 年秋季的一天，他给波士顿顾问团的迈克尔·卡彭特打电话，卡彭特在那里担任顾问已经有九年了，卡彭特出生在英国，在哈佛大学商学院接受教育，过去几年中他曾两次受雇于通用电气公司。该顾问团中凡是到通用电气公司来工作的人，都对他极力赞扬，这一次，通用电气公司的首脑人物可能让他对自己的邀请表示拒绝，卡彭特回忆起通用电气公司的总经理想跟他谈话时自己的惊讶：“我拿起电话听筒——直到现在我还记得他的话——他说：‘迈一迈一迈克，现在该一该一该为通用电气考——考一考虑了。’他当时口吃得厉害。现在他根本不口吃，但是当时，他却口吃得厉害。”

虽然通用电气公司的战略计划程序有着一流的声誉，但是卡彭特并不想与这个程序打交道——或者说，不想监督它。他回答韦尔奇说：“你想要我去管理那个计划程序，可我不愿意去。因为我从来没有为一家大公司工作过，也从来没有看到哪个战略计划程序奏效过。这种东西纯粹是浪费时间。”卡彭特说这话，其实是对美国在 70 年代的计划形式作出否定评价。韦尔奇并没有感到不快，接着便开始解释他想请卡彭特做什么工作：“我们需要的是改变资产一览表。我们有 50 亿美元现金，我们必须买进一些企业。我需要一个在这方面能经受挑战的人。”他聘请卡彭特任负责企业开发与计划的副总裁，卡彭特接受了。

长彭特加入通用电气公司后，第一次以新上任的计划官员身份与韦尔奇坐下来讨论兼并事宜，便大放厥词：“你知道吗，杰克，95% 的兼并是没有益处的。”然而，韦尔奇一心想叫自己的策略奏效，便鼓励卡彭特说下去。他们采用的一个策略，便是收买那种能够加强通用电气公司本已十分强壮的企业的企业。举例来说，为了加强自己的金融服务业，通用电气公司在 1984 年买下了就业保险公司。另一项策略是购买贬值或经营不善，然而却能创造价值的企业。

由于面临的企业环境既没有余地，又充满竞争，通用电气公司便不得不把自己拥有和支持的企业局限在韦尔奇喜欢说的“优胜”企业上。优胜的意思是能产生高额利润。通用电气公司已经承受不起过去那种奢侈，不再能保有那些有时能盈利，有时却不能盈利的企业。第二次世界大战后，五六十年代的繁荣期使通用电气公司这样的大企业可以一帆风顺地度过暴风雨，这些暴风雨对有些企业产生影响，但是对另外一些企业却没有什么影响。由于国外的竞争日益激烈，30 年代和 90 年代面对的不是暴风雨，而是毁灭性的飓风，它发出威胁，要将所有企业统统毁掉。

韦尔奇给通用电气公司定的策略是非同寻常的：他要通用电气公司的所有企业部在市场上占领统治地位。然而他所管理的这个大公司，有着经营门类广泛的 350 个企业，它们组合成 43 个企业单位。很少有其他美国公司可

以吹嘘自己拥有这么大的企业集团，即使有的公司可以这样自诩，也比不上通用电气公司所涉及的范围之广。韦尔奇说：“我们应该仅仅保留那些有机会获胜的企业来搞竞争。”

对韦尔奇仅仅保持最佳企业的想法，通用电气公司老资格的人员自然表示蔑视。他们相信昔日的荣耀或许会再次降临，相信公司巨大的规模和实力会使它度过艰难的时光，还相信通用电气公司是国家的基石，即使是社会动荡的力量，也不会将它掀翻。

杰克·韦尔奇了解得更清楚，他审视了整个公司，感觉到现在该将这个无与伦比的巨人重新铸造成一个更加协调一致的整体。克劳顿维尔的吉姆·鲍曼回忆起韦尔奇成为董事长后，与他的第一次会面，韦尔奇告诉他说：“我要在通用电气公司搞一场革命。咱们动手吧。”

这场革命需要克服一种传统，那就是将通用电气的企业看作孩子，即使它们经营失败，母公司也不能将它们抛开不管。韦尔奇要改变这种规矩。通用电气大家庭内部的新标准将是工作成效。一个“儿子”如果经营失败，没有达到第一名或第二名，公司就会抛弃它。

韦尔奇认为，他没有其他选择。他知道他的决定是令人痛心的。但是他必须将这头笨重的大象变成灵巧的瞪羚，累赘的肥肉必须去除，通用电气公司必须变得健壮而富有战斗性。韦尔奇明白，只有靠重新塑造公司，并且让它进行一次大规模的节食，才能实现这样的目标。在非危机时期，他是唯一对一家公司进行精简的企业领导人。一般人的看法是，解雇人员是公司已经遭到严重财务问题时的最后手段。由于这样的理由，裁员便与失败具有同等的坏名声，就好比在拳击比赛中扔毛巾认输一样。鉴于裁员意味着公司财富的严重下降，并且意味着公司想要逃避自己的社会责任，所以不到万不得已，各公司总是避免裁员。

在 60 年代和 70 年代，要想解雇人是不容易的。工人受到各种各样的保护。工会在 20 世纪美国灵魂中打下的深深烙印就是，每个人都有就业权。它的推理是，除非一个人连续干坏事，否则就有权保留自己的职位。华盛顿的政治家们认为，一个人的工作，远比一家公司的利润额重要得多。所以他们就加强院外政治活动，坚持要让工人回到自己的工厂去工作。公司经理们的主要看法是：职业稳定感会激发工人的生产力。

然而，韦尔奇相信，向工人们提供固定的工作是一种失败的策略。通用电气公司的主要竞争对手来自外国公司，它们的工人们劳动效率要高得多。为了与之匹敌，进而超越它们，通用电气公司就需要靠提高设备档次和裁员来使自己的企业合理化。

这样做的结果将导致通用电气公司成千上万的雇员失业。也许杰克·韦尔奇对此感到不安，但是他并没有表现出来。他认定，这个大规模的手术对通用电气公司是有益处的。他没有问这场给人们带来痛苦的革命值得搞吗？他也没有问，他剥夺了这些人继续工作的权利是不是欠了他们的情。无疑，假如有可能的话，被解雇的那些人大多数都宁愿保留自己的工作，而不管公司只获得多么小的利润。这可不是杰克·韦尔奇情愿的。他的职责并不是使人们感到高兴，而是使公司赚取尽可能多的利润。

所以，通用电气的人员只得付出高昂的代价。但是，由于那些得到通知必须离开公司的人都是平静地离开的，并未进行大规模的罢工和抗议，他们遭受的痛苦似乎是短暂的。如果韦尔奇和高级阶层感到过负疚或羞愧，那也

是很短暂的。

* * *

这将是一场革命。为了搞这场革命，韦尔奇不得不改变通用电气公司的每一个人多年来形成的行为规范。在杰克·韦尔奇接任之前，公司的每一个人和每一件事都是土生上长的。从公司建立到第二次世界大战时，通用电气公司都是靠自身的发展壮大自己的企业的。“我们在纵向发展上，一直到最高层次都是一个整体。我们几乎完全依靠自己的财务资源、自己的技术资源、自己的人力资源，”吉姆·鲍曼回忆道。这一点从来就被看作通用电气公司巨大力量的象征。

100 多年来的成就带给人们极大的自豪感。然而，这种自豪感是由自给自足的文化培养起来的。公司中几乎所有的人都是在年轻的时候来到公司，一级一级地提升上来的。通用电气公司的雇员只愿意与通用电气公司的雇员交谈。要是他们听到什么东西“不是这儿发明的”，就会感到恼火。

杰克·韦尔奇的革命是建立在这样一个新的原则之上的：没有任何东西是神圣的。公司必须改变仅仅向内部看的眼光，它必须走出去，走进这个新的世界，这意味着要将没有生产能力的企业、经理和雇员统统淘汰掉；意味着要引进有生产能力的新企业，聘请能产生生产力的新经理人员和雇员。这就是改革的主旨，这是一个大胆的新策略。通用电气公司以前也淘汰过一些企业，但是当时的目的与这次不同。这一次是为了重新塑造整个公司而剔除一些企业，公司采用的是一种完全不同的新措施：从头干起。起先，杰克·韦尔奇谨慎地躲避公众的注意，他的年度报告中提到了买卖企业的内容，但是，通用电气公司不论是在传播媒介中，还是在企业内部都很少夸耀自己。改革结构是一个新鲜事物，与大公司搞业务的传统方式大相径庭，也许最重要的是，它对自己的受害者造成的痛苦太多了。

彻底执行整个计划有着充分的理由。负责财经的高级副总裁丹尼斯·达默曼回忆道：“当时，假如一家公司声称：‘我们不要做排名前 350 家公司中的一员，我们要进入排行榜前 13 名（说这话的公司有的在圈子里，有的在圈子外），’那就准会引起争议。”前任执行副总裁保罗·范·奥登回忆说：起先人们“就是不相信”。范·奥登偶然在克劳顿维尔发表演讲，人们便纷纷向他提问，要他解释所谓第一名、第二名的策略。有什么心要争做第一名或第二名？好端端的保持第三或第四名有什么不好，这最后一个问题往往是由第三四流企业的人员提出来的。”这些企业的人员可以为公司挣大钱，投资回报好极了，”那些人争辩道，“这样的地位有他妈的什么不好，难道企业不稳定了？这是他妈的什么鬼论调？”

韦尔奇则辩论说，在周期性的业务中，受到周期性急转直下影响的正是处在第三、第四、第五或者第六位的企业。处在第一二位的企业就不会损失市场份额，因为它们处于领先地位，它们可以主动地利用价格策略，由于具有这样的地位，它们便有能力开发新产品。他评论道，那些自以为处于第三四位的企业，往往是与国内竞争对手进行排名，其实它们在国际市场上只不过是第七、第八名而已。

保罗·范·奥登记得，当时有些人面对这项新政策，感到何等困难，因为它“建立了一个僵硬的尺度，让人们自己去衡量自己。我们通用电气公司

有些传统企业，并不能满足这些条件。他们已经感到，自己不再属于这个大家庭了。这就为了一场讨论拉开了序幕，讨论的内容是关于忠诚问题、是否属于这个大家庭的问题以及建立一套新的标准来评价企业的问题。许多人说：‘我们不是第一名或者第二名，但是，难道我们没有创造利润？’在旧的系统下，没有多少企业被淘汰。有些企业的确在增长，的确在创造利润。对于许多人来说这的确是文化上的撞击，人们怨声载道。”

存入感到，使用第一名、第二名的尺度，韦尔奇可能会将下一个十年内的大赢家都给甩掉。这个想法是通用电气公司在斯克内克塔迪的一名工程师马克·马科维茨提出来的。他在写给《财富》杂志的一封读者来信中写道：“杰克·韦尔奇的前任们——拉尔夫·科迪纳、弗雷德·博尔奇和雷吉纳德·琼斯——扶持了飞机发动机企业、燃气汽轮机企业，还有塑料企业，但是这些企业不是很小，就是在亏损的情况下经营。要是将它们置于韦尔奇先生的第一名或第二名的考验下，它们有什么生存的机会啊？”

* * *

1982 年初，韦尔奇用一支笔在一个本子上画了三个圆圈。然后用强有力的声调对吉姆·鲍曼说：“听我说，这是我们真正想要扶持的企业。这些企业能让我们进入 21 世纪，它们属于圈子内部。圈子外面的企业，我们就不再想继续搞下去了。”第一个圆圈里包含着通用电气公司的核心企业，第二个圆圈里的是高科技企业，第三个圈子里的是服务业。公司将给这三个圈子里的企业提供财力资助，而不给圈子外面的。

韦尔奇的想法变得越来越具体，越来越明朗了。现在，任何人想要了解通用电气公司的打算，只要看看这些圈子，只要看看哪些企业在圈子里，哪些不在里面就行了。

圈子里面的企业有 15 个，这是韦尔奇认定在下一个十年中最有可能在各自的领域中成为赢家的企业。处于圈子外面的企业并非从此永远进了炼狱。实际上，通用电气公司采用了一个座右铭作为对圈外企业的策略：“调整，关闭或出售。”吉姆·鲍曼解释说：“假如可能对一个企业进行调整，然后将它拉进圈子里面来，那当然好。但是最大的可能性是，我们会将这个企业出售给比我们更喜欢这个行业的公司。”

这三个圈子的概念就是韦尔奇航行在 80 年代初期时用的指南针。他将这个概念作为一个框架，让公司清楚自己的地位。后来，韦尔奇和他的同事们轻描淡写地谈起他画的圆圈，说：“啊，那不过是个结构原则，为的是让大家理解得清楚一些。”他说这话的口吻，仿佛那是随意画下的东西，并不会让通用电气公司感到其震动波。然而，韦尔奇的那三个圆圈着实使整个公司上下都感到不寒而栗。圈子里的企业为自己的安全保障感到欣喜。被划到圈子外面那种炼狱般的地方的，企业便感到实在不舒服。它们可绝对不喜欢韦尔奇的这幅简笔画，因为那东西似乎在向他们清清楚楚地发出这样的信息：“我把你们划在圈子外面不是为了鼓励你们努力奋斗，好打进圈子里面来，而是因为我要把你们踢出去！”

划在服务业的圈子里的企业有：信贷、信息服务、建筑与设计服务，以及核能服务。划在高科技圈子里的企业有：工业电子、医疗系统、工程材料、航空航天，以及飞机发动机。划在核心圈子里的企业有：照明、大型家电、

汽车制造、交通、汽轮机制造，以及承包设备制造。划在圈子外面的企业有：微电子、广播、小型家电、开关齿轮、电缆电线、中央空调、拉德石油、移动通讯、电视与音响、大型发动机和发电机，以及大型变压器。

我问韦尔奇，是直觉还是具体的企业标准使他将企业或置于圈内，或划在圈外。他回答说：“我一直盯在竞争的角斗场上。企业应当处于什么地位？企业在面对面与竞争对手遭遇时的力量如何？企业的弱点是什么？假如我们竭尽了全力，在一两年的竞争过程中，什么因素会击败我们？我们如何对付它们才能扭转战局？在商业上，你可以安排世界范围竞争的角斗场，市场的规模、每一局中的对手、全球市场份额等等，也就是说，你的角斗场范围是明确的。这样，你就可以问问：过去两年中你的作为是不是改善了自己在这方面的地位？你走了些什么步子？你的竞争对手在过去两年中走了些什么步子，让这个角斗场朝有利于它的方向发展？在以后的两年中你又能走什么步子，让这个角斗场朝有利于你的方向发展？会改变你在竞争中地位的东西你最害怕的是什么？你所需要的全部就是这些。假如你面临的一局棋对你比较危险，对手会走出几着快棋，将死你，而你不但不能将死对手，连再走一步也不可能了，那么你就必须退出那场比赛。”

* * *

在 1981 年期间韦尔奇一直努力快速动作，为的是推动通用电气公司朝正确的方向运动。他在 1981 年的年度报告中写给股东的信上，不能明言公司面临着潜在的麻烦，美国的企业领导人对股东是很少有那么坦诚的。然而，韦尔奇却暗示了这样的问题。他写道：通用电气公司将要“强化我们的核心企业，并且开发新型企业和高速增长企业。我们正在使核心企业恢复创造利润的活力。”

他用如下文字表达的时候，心里想的显然是要快步迈进高科技企业和服务业：“我们的主要着眼点是，在世界经济至关重要的组成部分中，发展自己强有力的地位。这些组成部分有：工程材料业、信息服务业、金融服务业、建筑服务业、医疗系统，以及自然资源业。”他在那份年度报告的另外一处写道，争夺市场上的领导地位是一个“核心的要求”，但是他没有提到为什么需要淘汰通用电气公司的许多企业。当然啦，没有必要大惊小怪，即使不这样做，他在研究和开发方面的开支（17 亿美元）和工厂设备的开支（20 亿美元）也已经创造了纪录。而且他还促进了通用电气公司各工厂的自动化项目。

* * *

发电企业是通用电气公司的一个核心企业。杰克·韦尔奇对这个企业的命运作出的决定，对整个通用电气公司的未来都是至关重要的。发电企业又称汽轮机企业，100 年来它一直是通用电气公司规模最大、获利最丰厚的企业。只要耗电量在稳步增长，人们就觉得，这个企业会永远持续下去。虽然市场基本上是巩固的，但是 1973 年的石油禁运和家用电器市场萎缩，对该企业造成了严重的伤害。

1973 年通用电气公司销售出 60 台燃气汽轮机。第二年却仅仅销售出一

台。发电企业就在处于这样的低水平时，又遇上全球范围的经济衰退，以致它面临的市场进一步急转直下。

杰克·韦尔奇不得不决定如何处理这个史诗般的核心企业。1980年，发电企业销售额40亿美元，仅仅获利1.41亿美元。那一年，该企业的产值占通用电气公司总产值的15%，但是其利润仅占公司总利润的9%。假如杰克·韦尔奇坚持执行自己的第一名、第二名策略，他就有很好的理由将通用电气的发电企业淘汰掉。

考虑到1981年发电企业的低营业额，韦尔奇本该将该企业划到那三个圈子外面去。假如他那样做的活，要让这个企业用他“调整，关闭或出售”的策略就太难了，因为它根本就不可能作任何调整，人们只能对这个企业的市场好转抱着希望。韦尔奇决定保留这个企业，然后对它的机构进行彻底的改革。

80年代，该企业的9个工厂经过整顿，合并成4个。在斯克内克塔迪的劳动大军1981年有2.9万人，现在已被裁减成1.3万人。

负责工业和电力系统的通用电气高级副总裁大卫·C.吉纳佛瓦特林，回忆起1981年春天韦尔奇是怎么考虑发电企业的：“他知道这个企业会恢复起来的，它必然会复苏。整个地球上的电力消费都在稳步增长。他作出这样的分析：‘以后的八年中，我会讨厌发电企业；但是十年以后，我会喜欢它的。’因为市场会复苏。杰克·韦尔奇常常受到人们的指责，说他是目光短浅、只考虑近期效益的领导人。上面这个例子就证明他绝不是目光短浅的。为了保留这个企业，他押下了为期十年的赌注，要在这个企业花费八亿美元之多。他还不得不理解世界经济的根本动态将要发生什么变化。关于消费电子企业，他说：‘我从骨子里讨厌这个企业。’对于发电企业，他说：‘我从骨于里喜欢这个企业。我只是不喜欢现在的市场情况。我要保留这个企业，等到市场恢复元气。’”

* * *

韦尔奇在担任总经理度过第一个完整的年度后，在1982年的年度报告中向股东们报告说，“尽管面临着持久而深刻的全球性经济衰退，”但是通用电气公司在经济上比前一年更加强大了。虽然公司的销售额比前一年稍有降低，为265亿美元，但是公司的利润比1981年提高了10%，达到18.17亿美元。

1982年期间，通用电气公司迈出了决定性的步伐，开始摆脱对传统制造企业的依赖，在着眼于未来的高科技产品和高增长幅度的服务业上大举投资。公司将更多的研究开发基金份额拨到高科技方面。举一个例子便可看出通用电气公司对高科技的重视，通用电气的医疗产品计划正是以开发核磁共振为目标的。这一新的诊断技术可以使观察者不必借助调光而透视身体内部。70年代中期，通用电气公司开发出“扇形光栅”CT扫描仪后，便在价值40亿美元的图象诊断市场上占据了领导地位。公司希望在核磁共振诊断仪方面继续占领统治地位。为了加强公司允诺的在高科技方面的努力，公司花费了1.3亿美元，扩展了公司在斯克内克塔迪市的研究与开发中心。这次扩展包括建造一个先进的电子实验室。

服务业在通用电气公司中占有的规模越来越大。在这方面业务搞得最成

功的是通用电气信贷公司，该公司 1978 年从仅仅 7700 万美元的利润起步，到 1982 年利润已经达到 2.05 亿美元。实业装备的高额成本为通用电气信贷公司创造了许多机会，该公司有 120 亿美元的资本，是美国最大的多种经营资金公司。公司能提供租赁、企业融资，以及其他服务项目。通用电气信贷公司为服务与材料部门作出了主要的贡献，该部门的总收入在 1982 年占通用电气公司总收入的 10%，该部门 1982 年创造的利润占通用电气公司总利润的 22%。

* * *

韦尔奇最初的尝试得到的反应是一片刺耳的喧嚣。人们给他起了个绰号叫“中子弹杰克”，引喻中子弹是，因为中子弹能将人都杀死，却不会伤害建筑物。韦尔奇讨厌这个绰号，认为这个说法暗指他虐待了雇员，这是不公正的说法。传播媒介用这个绰号将韦尔奇描写成一个铁石心肠的人，这个人只考虑利润额，而不关心雇员的利益。“我觉得这是个难听的词儿，”他说话的口气温和，但是声音中显然带着温怒。“居心不良。他们把我叫成‘中子弹杰克’因为我们解雇工人，可是我们给了他们一生所能得到的最好待遇。”在韦尔奇的心底里，他对别人十分关心，但是他也理解，在这个危险的时代，他的唯一途径就是将通用电气公司建成精悍敏捷的公司，而不是将它变成一个福利团体。一个福利团体最后必将变得迟滞萧条，而精悍敏捷的通用电气公司却有机会获得成功。

韦尔奇弄不明白，批评家们为什么要攻击他，他并不是匈奴王阿提拉^①，他只不过想要改善自己公司的资产负债表而已。韦尔奇原以为，向解雇的工人提供宽厚的待遇，应该让那些说三道四的人感到印象深刻。事实也的确如此，但仅仅是在一定程度上而已，除非改变大量裁员的决定，否则韦尔奇就无法阻止批评家们对他的指责。

韦尔奇在对待雇员时表面上的冷漠态度，制止了人们对他的批评。正是这种冷漠使他在挥刀大砍的时候没有感到悔恨。韦尔奇并不是不会表现出同情，但是在他不得不充当刽子手的时候，就不能表现出同情。

* * *

80 年代初期，改革是重大新闻，关闭工厂是重大新闻，大批解雇工人也是重大新闻。这些重大新闻出现在哥伦比亚广播公司的“新闻 60 分钟”节目中。迈克·华莱士和一组制片人仔细研究起了通用电气公司前一年夏天作出的一个决定，那个决定是关闭在加利福尼亚安大略的一家金属蒸汽熨斗厂。

这家工厂本来该在 2 月底关闭，也就是在华莱士的报告播出之前一个星期关闭。虽然这家工厂也能创造一些利润，但是通用电气公司感到，在海外制造蒸汽熨斗获利高得多。

1981 年，该厂生产了 400 多万只金属熨斗。通用电气公司坚持认为这种金属熨斗不再有销路了，必须生产塑料熨斗。公司要在墨西哥、巴西和新

^① 率骑兵攻入罗马帝国的匈奴王。阿提拉（406？—453）在西方传统观念中是个杀人恶魔。

加坡生产塑料熨斗。

1982 年，联邦法没有规定公司关闭工厂需要事先发出通知。（1990 年的一个联邦法律才规定，雇员超过 50 人的工厂，在关闭前 60 天，必须预先发出通知。）所以，安大略那家工厂的 850 名员工即使提前一个星期得到通知，也没有索赔权。在 70 年代，各家公司的作法惯例就是提前一个星期发出关闭工厂的通知。

“新闻 60 分钟”的那篇报道包含了很大篇幅的赞扬，说通用电气公司对待雇员宽厚仁慈。关闭安大略那家工厂的时候，杰克·韦尔奇还是副董事长，但是，是他作出决定，通用电气公司应当在“新闻 60 分钟”里将公司的态度表达出来，而不是躲躲闪闪，回避问题。他的观点是，通用电气公司有充分的理由，因而不应当仅仅用“无可奉告”的说法。后来，负责对外关系及工业关系的高级副总裁弗兰克·多伊尔，在电视上公布通用电气公司的各种观点。

1982 年 3 月 7 日，在迈克·华莱士播出的报告中，他的观点是，许多美国产品都不再产于美国，因为美国公司认为关闭掉他们在美国的企业，到海外另开工厂更加有利可图。华莱士在节目开始的时候向观众介绍了建于安大略市的那家工厂，工厂距离洛杉矶有一个小时的汽车路程。通用电气公司是在 50 年前买到这家工厂的，自从那时开始，就一直制造金属熨斗。在大部分时间里，这家工厂向安大略提供的就业机会在当地排名第一。

按照通用电气公司的说法，彻底改造安大略的这家工厂，让它转产塑料熨斗，不但花费巨大，而且费时过多。当地工会对这种提法进行了反驳，说通用电气公司要转产塑料熨斗纯粹是为了赚取更高的利润。当时的通用电气高级副总裁弗兰克·多伊尔对华莱士说：“不论我们转向海外，还是留在国内，这些人的工作机会无论如何都是危险的，因为，假如美国制造商不能以低成本向美国顾客提供优质产品的話，国外的竞争者就会入侵这些市场，夺走他们的工作。”

华莱士采访了玛丽·麦克唐纳。她像自己的父兄们一样，终生都在安大略的工厂里工作。玛丽在那里工作了 23 年。她还是基层工会的领导人。她解释说：“在人们看来，它不仅仅是个工作，人们为了申请一份工作，需要等待两到三年才能最后得到。这是一份人们引以为荣的工作，我们的产品也使我们感到自豪。一个人终于能来到这家工厂，就会产生安全感，就会进而为自己营造一种安全的生活。这种事情太难以让我们接受了。这是个感情问题，因为我们感到这家工厂并不属于通用电气公司，它属于我们，属于在这儿居住的人。”

华莱士描绘了失业者的形象：他们将不得不接受半数于原先在通用电气工作时的报酬（公司以前付给他们每小时 8 美元工资）。他们或许要等上几年才能找到新的工作。要想恢复到通用电气公司付给他们的报酬水平，就得熬更长时间。华莱士引用了一项不知名的调查结果说，失业可能导致殴打妻子、夫妇分居、离婚，甚至自杀。

玛丽·麦克唐纳告诉华莱士说：“真不知道这个国家把就业机会送给外国人的作法要走多远。这并不是美国工人与墨西哥工人之间的矛盾，也不是与巴西工人和新加坡工人之间的矛盾。从根本上讲，我们都在利润方面受剥削。这种局面什么时候才能终止啊？追求更高利润的尝试什么时候才是个头啊？为了获得那样的利润，该把谁扔到大街上？该把谁扔出去喂狗呢？”

一位在工厂工作了 21 年，名叫迪克·普雷斯頓的男人站在镜头前面，声称他觉得被人出卖了。“我们是人，我们有自己的家庭，我们有各种责任，我们生活在这个社区里，我们要得到工作的权利，我们为什么没有工作权？公司并没有把安大略变成世界熨斗之都，是靠我们辛勤工作干出来的。现在，他们却说：‘我们不再需要你们啦。’我们说，这是不公平的。”

华莱士采访了通用电气公司发言人，这位发言人争辩说，一个企业必须保持自己在企业界的生存——“也就是说，要赚取利润。这并不是说企业对这件事给公众和雇员造成的影响漠不关心。”

通用电气公司就提前多长时间向安大略工厂发出通知一事进行了辩论。起初有些高级经理害怕过早通知会造成严重的反面影响：主要职员也许会辞职；继续留任者的生产效率可能滑坡；活跃分子会得到宽裕的时间进行抗议。

工会试图迫使通用电气公司和安大略市长为工厂找到一个愿意生产金属熨斗的买主。可是这个努力失败后，雇员们便试图自己出资购买这家工厂。这也不成。雇员们提出，情愿降低工资工作。通用电气公司对此提议不感兴趣。然而，公司倒是的确在帮助雇员们，让他们度过工厂关闭后的心理创伤期。公司对一家州政府办的职业培训中心馈以大笔资金，这个培训中心对找工作的人进行面试，并且进行职业技能培训。

最后，当地一家机器制造商买下了这个工厂。这个制造商打算花一年时间对工厂进行改造，然后才打算雇用 250 个以前在这个工厂为通用电气公司工作的工人。

华莱士在节目即将结束的时候说：“在整个事件中并没有什么好人和坏人的问题。通用电气公司正如任何人一样，是在做生意。利润额不是人，是利润。”

“新闻 60 分钟”节目的这个报告，激起了人们对工人人们的极大同情，他们被解雇不是出于其他原因，而仅仅是出于一个本来很赚钱的公司想赚更多的钱的愿望。许多人很难理解通用电气公司的论点——如果不能生产出质量高、成本低的产品，这些工人在任何情况下都面临着丢掉工作的危险。他们以往的情形似乎也一直是这样。在哥伦比亚广播公司的其他节目中，通用电气公司也得到了合情合理的同情。

裁员对韦尔奇是一次痛苦的经历，也似乎与他在 70 年代处理企业事务的作法相悖，那时他享有一个大把花钱、独立性强、懂得如何“扶植”企业的名声。他讨厌自己现在这个“裁员者”的形象。

第七章 一家不纳税的公司

通用电气公司精简机构的第一个主要步骤是 1983 年 1 月实施的。这个步骤在公司内部没有引起人们多少注意，但是外部世界却注意到了。那个月，通用电气公司宣布，要将一家自然资源公司——犹他国际公司，以 24 亿美元的价格出售给澳大利亚一家工业及自然资源公司——布洛肯希尔土地兴业有限公司。华尔街也得到了这个信息。通用电气公司内部激起一片波澜。公司的股票价格向来处于不活跃状态，这时却达到 50 美元一股，几乎是两年前的两倍。

乍一看，出售犹他公司似乎很奇怪，因为这家公司创造的利润满不错，在 1982 年达到 3.18 亿美元，1981 年也达到 2.84 亿美元。然而，韦尔奇感觉到了未来的难题，因为犹他公司的主要市场是炼制冶金焦炭的原料——主焦煤，这种市场处于萧条状态，通用电气公司保留了犹他公司的一部分——拉德石油公司——以便保证通用电气塑料企业的需要。

此时，韦尔奇的策略已经成形，尽管他仅仅开始改革这个公司，但是他已经获得了自信心。淘汰犹他公司的行动，符合他提出的将不盈利的海外公司淘汰掉的策略。他轻蔑地把这种公司称作“爆米花出售机”。出售结束后，韦尔奇便计划将通用电气公司的其余企业改造成真正的国际竞争者。此时，与通用电气公司竞争的活动 75% 来自国外，竞争者不是来自日本，便是来自美国。

* * *

裁员问题造成的影响，在通用电气公司的诞生地斯克内克塔迪比在任何其他地方都大。因为是通用电气公司的总部所在地，所以这个城市就变成了美国最重要的制造业中心。就在爱迪生来到斯克内克塔迪后的几年之内，他的机器加工厂就变成了一座城中之城，面积达一平方英里的城中心，有街道、工厂厂房、库房、一家医院，另外还有自己的警卫队和消防队。通用电气公司曾经在斯克内克塔迪内外雇用了 2.9 万名员工。

80 年代中期，斧头砍了下来。1986 年 6 月公司宣布，要将汽轮机制造部门转移到南卡罗来纳州。接下来，在 11 月又宣布公司要关闭一家大型电动机制造厂。在此期间，通用电气公司总共有 3500 名工人失业。

斯克内克塔迪的大型蒸汽汽轮发电机分厂的喷漆工、长期搞工会工作的弗兰·阿尔对此事至今记忆犹新。他说：“1986 年，坏消息似乎一桩接着一桩。第一桩是把燃气汽轮机厂搬到南卡罗来纳。那些人就像一个大家庭，这消息对他们来说，就像挨了炸弹一样，他们简直不能相信这是真的。我在深夜 12 点接到工会打来的电话，说是凌晨一点开会。每次一接到电话，我就知道准没好事。电缆厂停了，电动机车间停了，铸造厂停了，我见失业的人们在工会大厅里呼喊，有的说家里有两三个孩子要养活，有的说尖了业付不起分期抵押付款啦。”留在工厂的工人们想要举行罢工，声援被解雇的工人，但是工会领导人们说，罢工无济于事，不能挽回就业机会。另外，长期罢工或许会让通用电气公司把蒸汽汽轮机企业的其余部分也关闭掉。弗兰·阿尔说：“我们必须与公司合作，而不能跟它作对。”斯克内克塔迪负责制造加工的总经理吉姆·卡特感觉到，工会的温和态度阻止了发电企业滑

向更深的危机。他说：“我们必须学会相互信任。我们要在一个星期之内将发电机企业从斯克内克塔迪搬出去。我们说：‘我们要降低发电机成本的 30 %，’工人们响应了这个号召。我们周围的环境在变，所以我们必须应付这种变化的事实。要不我们准得全都在竞争中玩儿完。”

* * *

裁员而不引起长时间罢工可是件不容易的事。通用电气公司不得不寻找一条途径，来争取工会支持。自从 1969 年在全国范围持续四个月的大罢工以来，劳资关系的问题一直就很敏感，许多雇员仍然认为通用电气公司的总经理在跟工人对着干。在商讨善后事宜的会议上，通用电气公司的经理们没有表现出多少慷慨仁慈。杰克·韦尔奇和弗兰克·多伊尔在 1982 年与工会进行了谈判，他们明白，自己面临的是一场艰苦的斗争。他们必须对工会表现出昂扬的斗志来。

韦尔奇和多伊尔想尽量表现得诚恳慷慨，便向工会会员们通报说，很快将进行大规模的改革，通用电气公司打算在新合同里包括进福利条款，以使改革进行得尽可能顺利。“我们感到，”多伊尔说，“不订立条款慷慨的合同，彻底地精简机构就要难办得多。”通用电气公司在合同中许诺说，在关闭工厂前要提前六个月发布通知。于是便有人抱怨说，韦尔奇和多伊尔在 1982 年的合同中预支太多，除了为被解雇的职工提供医疗保健外，还为工作调动和停办工厂后的人员福利提供过于慷慨的资金。多伊尔估计，那些福利待遇每年要消耗通用电气公司几百万美元资金。很久之后，多伊尔解释说：“这种慷慨解决措施带来的一个好处，是它使我们起初的说法变得极为可信，也就是说，这些工厂不得不关闭。假如关闭与否并无大碍，为什么还要为此花钱？”

工会会员们怨声不绝，不愿看到发生这样的事，但是最终还是顺从了。比尔·拜沃特是“国际工会”主席，该工会管辖的会员有电子、电力系统的白领工人，以及机器制造、家具等企业的工人劳联—产联^①组织成员，它代表的会员人数有 15 万之多，其中 3.7 万人是通用电气公司的雇员。拜沃特对韦尔奇的决定表现出的不是痛苦，而是理解：不论我们喜欢还是不喜欢，自动化都是未来的方向。我们没有其他选择，只得认可韦尔奇对通用电气公司的改革。通用电气公司在使用原来一半劳动力的情况下，提高了生产率，拜沃特实际上为此表示了祝贺。更加令人吃惊的是他对杰克·韦尔奇的热烈赞扬：“他是个了不起的人。即使他算不上最聪明的人，也是我所相处过的公司领导中最聪明的一个。”

路易斯维尔电器材料厂的工会领袖罗杰·克里尔束手无策地看着自己的工人伙伴被解雇。蓝领工人数目从 1973 年的 2.4 万人减少到 1991 年的 9500 人。克里尔是一名在测距器工厂工作了 28 年的雇员，他说起话来颇有哲理：“人们不得不学会承受这种事。假如我继续以老一套劳工哲学与老板作对，那是自取毁灭，因为现在的情况是要么有点儿工作，要么根本没有工作，此外别无选择。假如竞争对手有最新发明或者最高级的装配技术，而我们没有，那我们就无法生存。所以，我们能做的只能是尽量减少我们的损失。减少工

^① 劳联—产联：美国劳工联合会—产业工会联合会。

作岗位从来就不是容易的，但这却是企业中必不可少的一部分，而且我们也争取尽可能减少冲突。”

通用电气公司对待被解雇职工一事的结果似乎十分圆满，韦尔奇为此感到又兴奋、又激动。他说：“《财富》杂志用黑体字引用了我的话，这家杂志还预言说，可能会有爆炸性的局面。我当时说，很可能有许多人发火，但是下会有人说自己受到了不公平的对待，结果，这家杂志连一封投诉信也没收到，我们也没收到过一封这样的信。这等于是一种称颂，不是对我的称颂，而是在称颂这个系统的基层，称颂他们公平对待人们的作法。”韦尔奇这话说得不错，人们在被遣散时得到的福利待遇的确十分优厚。但是，一个在通用电气公司丢了工作的人会写信向《财富》杂志投诉，是不可思议的！实际上，这种人唯一可投诉的渠道就是工会，然而，工会代表没有多少热情去阻止书尔奇的裁员行动，也没有兴趣向《财富》杂志投诉。

韦尔奇上任五年之内，一共解雇了 13 万员工，这个数字是通用电气公司职工总数的近 1/4。裁员的规模比 20 年代和 30 年代的大萧条时期还大。

有人问韦尔奇，是不是为职工人数减少到 33 万人感到失望。韦尔奇回答说不，“因为即使我有 40 多万雇员，我们创造出的产值也是一样，那样的活，我们就会亏损，我就无法向人们提供好的工作，我跟工会就达不成好的解决办法，我便不能制订优厚的福利计划，我就没有钱建立养老基金，我也就不会使许多在这儿工作的人在经济上富裕起来了。许多人没想到自己能挣到 100 万美元，结果却挣了 100 万美元。许许多多做其他工作的人薪水也很优厚。”

尽管与裁员联系在一起的是不愉快，然而董事会对通用电气公司却只有赞扬之辞。格特鲁德·米切尔森撤消了设在格林尼治村她家周围的纠察哨。沃尔特·里斯顿对被解雇的工人们得到的安排极力赞扬：“我们做了一切富有同情心的人能做的事来保证这个过程顺利进行。我们明确地告诉每一个人，在未来相当长的一段时间内会发生什么事情。这事处理得好极了。”

* * *

看起来韦尔奇已经使公众相信他走的是一条正确的道路。传播媒介将他描绘成一个强有力的人物，一个在美国企业界有潜在激励作用的人物。《华尔街日报》的一篇头版报道，将韦尔奇说成是企业界的“新福音书”。这本福音书将焦点集中在名字叫做“外国竞争者”的魔鬼头上。由于外国竞争的缘故，像通用电气公司这样的公司也不再保守，不再能像个投资银行家那样处理自己的资本，不得不牺牲长期利益，去寻找短期的利润。韦尔奇明白，创造发明是需要的。《华尔街日报》的那篇文章引用了布茨艾伦及汉密尔顿管理咨询公司的威廉·萨默先生的话：“通用电气公司竭力在非紧迫情况卜向经理人员们灌输紧迫意识。”

书尔奇使 1983 年成为通用电气公司又一个收获丰厚的年份。1983 年的利润达到 20.24 亿美元，比 1982 年提高 11%，但是销售额却仅仅增加了 1%，总额为 268 亿美元。在韦尔奇担任总经理的最初几年中，他尽力淘汰掉那些没有巨大增长潜力的企业单位。小的企业与大企业一起淘汰。到了 1983 年底，韦尔奇已经出售掉 118 个企业，其中有 1982 年出售的帕思番德矿、中央空调、矿山产品。有 1983 年出售的数据通讯产品、特拉泊矿、8 个广播

电台和 2 个小电视台。最重要的活动是出售犹他国际公司、家庭金融服务，以及家用器皿企业。正如大家已经知道的，犹他公司以 24 亿美元的价格卖给了澳大利亚布罗肯希尔土地兴业公司。通用电气信贷公司的一家二级抵押信贷公司——家庭金融服务公司，以 6 亿美元的价格出售给了费城储蓄基金协会。韦尔奇在 1983 年的年度报告中表示，通用电气公司已经深入地研究了 100 家企业，并向其中主要的几家发出了暗示，表示有意购买。他的话激起了人们极大的好奇心。“在我们出售犹他公司和其他产业后，加上生产创造的资本积累越来越多，我们的资金积累大大增加了。于是问题便提了出来：我们要用这些钱做什么？简短的回答就是：这些钱不会撑破我们的口袋。有些人问，我们为什么还没有兼并一家大公司，老实说，转眼间就花掉大笔的钱的确是一种最容易、最愉快的诱惑。不过，大宗兼并是要进行的。”

* * *

1983 年并不一切都乐观。韦尔奇要创造未来工厂的美梦很快就破产了。通用电气公司将极大的希望寄托于卡尔玛公司，想要使工厂计算机化，结果却没有达到预期的效果而失败了，1981 年 2 月买下这家公司的时候，它是美国第二大辅助设计公司，能向零件设计商、电路设计商和建筑设计商提供广泛的计算机软件和硬件。1982 年，该公司的市场份额占有率为 12%。为了增加这个占有率，公司降低了价格，并在销售方面投入大笔资金。起初，这个努力是有效的。后来麻烦出现了：产品迟迟不能上市，而且质量不可靠。卡尔玛公司的销售经理和工程师转到了竞争对手的公司去工作。到了 1983 年底，原来吹嘘的产值增长变成了一句空话，（1984 年，通用电气公司解雇了卡尔玛公司 15% 的工作人员。在接下来的一年里，卡尔玛公司失去了原来市场份额中的将近一半，仅仅处于第四位。）

急着将产品打入市场，也影响了工厂自动化项目，通用电气公司以前曾保证说，到了 1983 年底，公司将引进一个完美的新型数字控制装置，这个装置能按照屏幕上编好的程序来摹拟机器运动。并且对诸如工具碰撞之类潜在的事故提出警告。不幸的是，通用电气公司在引进这套装置的时候过于匆忙，软件上的许多毛病都没来得及排除掉。

1983 年，通用电气公司在数控设备方面的销售下降了 30%，滑到 6000 万美元，通用电气公司在这些控制设备方面的损失达到 1000 万美元。在 1984 年的年度报告中，杰克·韦尔奇只得承认这是“管理方面的失误”。

但是这位总经理并没有就此罢休。韦尔奇仍然希望能恢复销售完整的工厂自动化系统。

1983 年，他聘请了一位新的总经理弗兰克·柯廷。柯廷递交了一份经营计划，保证到 1988 年让工厂自动化的年度合同签订额达到 6 亿美元。通用电气公司在商业杂志上大做广告，推出 15 页彩色插页。广告鼓励未来的客户，“不要驻足观望，开始搞自动化”。为了使客户打消对产品不信任的紧张心理，通用电气公司发出不移交问题的誓言，对公司承担的工厂项目质量作出保证。未来工厂中大部分零件是昂贵的计算机和大型车床，这些东西都不是通用电气公司制造的。因而，通用电气公司给人们留下一一种错误的印象，仿佛他除了打算保证自己产品的质量外，还打算保证其他制造商的产品质量。（1984 年，通用电气公司悄然取消了保证质量的说法。）到 1983 年

底的时候，通用电气公司在工厂自动化项目上共亏损 4000 万美元，两年后，亏损总共达到 1, 2 亿美元。

通用电气公司的董事会试图对这一项目的失败采取沉着的态度。沃尔特·里斯顿评论说：“管理部门对我们说：‘这是个广阔的市场，’它的确很广阔。他们说：‘我们有能力搞这方面的工作，’这话也不假。他们还说：‘我们开头会损失一些钱的，’他们的确损失了一些钱。我怀疑将来我们不会有一天回首往事，想起这个企业的初创阶段，说这个企业是成功的。到底会有多大的成功，我不知道。”

负责对外关系及工业关系的副总裁弗兰克·多伊尔解释说：“工厂自动化是个了不起的想法。我们认为，我们拥有资金和手段，为工厂自动化提供成套产品。但是，人们并不购买整个一套工厂自动化系统。他们要买的是程控器件和机器部分。假如你管理一个工厂，你想要买的是零件。所以成套设备厂家绝对没有我们原来想象的市场价值那么大。另外，许多硬件自动化并不能提供 90 年代初看到的那种生产能力。其实，假如你将硬件自动化换成，得到的反而是一个更加灵活的工厂系统，生产流水线可以短一些，产品盘存可以少一些，生产周期要快得多。”

给工厂自动化项目写下墓志铭的正是韦尔奇自己。他自己也承担了责任。他一再告诉他的下级不要怕冒险，不要怕失败。他自己也身体力行。“我们的市场选对了，但是我们在执行那个策略的时候干得不能再糟糕了。我承认工厂自动化组的一切都搞错了。他们在埋头朝前走，直到我们将自己的洗碟机制造厂搞成自动化的，我们自己这才真正知道是怎么回事。我们跌跌撞撞，试来试去，最后终于奏效了。自动化后的企业干得好极了，我们已经证明了程序控制的确是真正的赢家。它将不是 90 年代几十亿美元的企业（通用电气公司以前曾这样预测过），它将是十亿美元的企业，利润为 8000 万至 1.2 亿美元。”

很久之后，通用电气公司的高级经理们谈论起通用电气在工厂自动化方面的彻底失败，他们不但没有指责杰克·韦尔奇，反而对他大为赞扬。他们对他有勇气承认自己的错误，并且尽快撤消那个项目进行了高度评价。在通用电气公司发电企业中负责持续发展、市场销售与产品管理的总经理罗杰·H 布里克奈尔认为，韦尔奇勇于承认错误是他拥有巨大力量的表现。他说：“他愿意每天都一笔勾销过去的问题，从头开始。他愿意说：‘我明白昨天是我要你们走了一条路，但是我错了。现在我得到一些新的信息，环境已经改变了，那个步子走错了。’那是他巨大力量的表现，这对公司帮助极大，因为许多人正是缺乏性格上的力量，承认一个方案是错的，承认自己的错误。至于工厂自动化，我们现在清楚了，我们的自动化搞得过头了。我们在生产产品方面不灵活，我们在改变产品设计方面的周期大长。”

* * *

1984 年，通用电气公司将家用电器企业以三亿美元的价格出售给布莱克与德克尔公司。这是公司雇员感到无比痛苦的一次改组，放弃面包片烤炉、熨斗、电风扇业务就像是卖掉了公司的传统。正是这些项目使通用电气成了整个美国家喻户晓的名字。人们认为，这项业务是通用电气公司的支柱产业，因为，只要一位家庭主妇买到一个烤面包机，或者一个咖啡壶，或者一个蒸

汽熨斗，公司在大众心目中的地位就可以提高一步。通用电气公司在照明和大型家电方面占有重要地位，获利颇丰，正如雷吉·琼斯评论的那样：“我从来都感觉到，我们需要家用电器来填补这两者之间的空隙。这样一来，顾客太太们就可以到零售店去，寻找通用电气公司的各种其他产品了。”假如这个企业获利极好，它令人不快的其他方面尚可为人所忽略。但是，由于它在经济方面如同一个瘦骨嶙峋的老人，心脏的疼痛便突出地表现出来。保罗·范·奥登在 70 年代末管理家用电器企业，他回忆起顾客们众多的投诉时说：“电热毯着火，搅拌器不转，面包片烤炉让人讨厌，烤面包片烤不热，烤肉烤不黄，用来冰冻土豆还差不多。家用电器与大众接触面广，受到的非议也多。可以生产一些新产品，但是产品绝对不会质量太高。结果成了大家不满意的根源。”

韦尔奇决定出售家用电器企业并没有受到广泛的欢迎，但是他对反面的反应却感到十分吃惊。家用电器是通用电气公司过去的一个主要项目。克劳顿维尔的吉姆·鲍曼回忆起当时的矛盾说：“人们问道：‘你们怎么能连家用电器也抛弃呢？你们怎么能这么干呢？这是通用电气公司的传统啊。’韦尔奇回答说：‘到了 21 世纪，你喜欢做个面包片烘烤机，还是做一台 CT 扫描机？’这是个全球贸易问题。”

家用电器对通用电气公司的过去是有益的。但是它在通用电气公司的未来中没有地位。正如负责公共关系的副总裁乔伊斯·赫根汉评论的那样：“我们的力量在诸如家用电器上受到了损失。”

比方说吧，你搞出了一个了不起的新式头发干燥器，可是不出两个月，在整个远东地区，人们就会生产出大批廉价的仿制品。通用电气的力量在于技术，在于它的技术资源，在于它的财力资源，像家用电器这样的企业根本不能利用这些资源。人们只要家里有个车库就能制造出这些东西。可是我们的大多数技术进步和投资，向来得益于那些技术力量和经济力量强的企业。我们有能力花费几年时间，投资几亿美元，搞出新一代的喷气发动机，搞出新一代的燃气汽轮机，搞出新一代的塑料，或者搞出新一代的医用诊断图象仪器。这些企业有某些共同之处：高技术内容、高开发费用、持久力。”

杰克·韦尔奇向雷吉·琼斯询问他对出售家用电器有什么看法时，两人进行了一段小小的争执。琼斯认为，这会损害通用电气公司与消费者的关系，会失去顾客，还会危及公司的照明和大型器械企业，韦尔奇便引用了他搞的一项市场调查，调查指出：顾客们在通用电气公司不再出售家用电器后，仍然会购买通用电气公司的灯泡和其他电器。后来证明，韦尔奇的确是正确的：退出家用电器生产，并没有对通用电气公司的其他企业造成伤害。在这种方面，争做市场的第一名或第二名是不够的。家用电器在市场上已经占领了统治地位，然而在韦尔奇的眼里，它是个重大的绊脚石，这个企业没有巨大的增长潜力。

韦尔奇通过精简机构来提高通用电气公司生产率的努力，在 80 年代初期受阻，原因是美元的高汇率。韦尔奇在工厂机器生产和工厂自动化方面投入几十亿美元，并且裁减生产人员达 25% 之后，他很高兴地发现，公司的年生产率每年都有 4% 的增长。这是全美国企业平均增长率的 4 倍。但是这个数字却是迷惑人的。

“我们正在一个下楼的电动扶梯上往上爬，”韦尔奇说：“我们的投资在年度生产率增长方面获得了三到六个百分点，没想到美元的增长却达到了

10%至15%。”通用电气公司的出口从1981年的43亿美元降低到1985年的40亿美元，因为美元的虚伪坚挺等于使海外的竞争者得到了30%到50%的补贴。韦尔奇说：“我们在生产率方面投入巨资，每向上攀登一阶，便会降低两阶，因为兑换率是在帮助与我们作对的外国竞争者们。”

通用电气公司应付美元高汇率的策略是向企业大笔投资：向自动化企业和运输企业的设备投资3.3亿美元，向新企业和革新过的企业投资几亿美元，以便扶持大型器械的生产，并购买比其他厂家的工效大为提高的灯泡生产机器。公司在这些企业中的五年投资达到20多亿美元。

到了1984年，通用电气公司已经出售了150多家单位，交易所得总额为49亿美元。尽管韦尔奇的哲学和目标已经变得越来越集中了，但是其结果却很难界定清楚。由于经济衰退、美元汇率居高不下，以及公司正在搞的改革进程，结果产值几乎保持不增长状态。从1981年到1984年，产值的增长仅仅是7.07亿美元——从1981年的272.40亿美元增长到1984年的279.47亿美元。但是利润每年却增长15%。

1984年通用电气公司报告的净收入为22.8亿美元，比1983年增长了13%。

韦尔奇将公司越来越移向高科技和服务业上。1980年通用电气公司的核心企业获利占公司总利润的40%。四年以后，这个数字变成了34%，然而，高科技机构在总利润中占了31%（1980年为25%），服务业占有24%（1980年为21%）。

到1984年末，通用电气公司的各企业在市场上频频占领统治地位。不占有统治地位的企业也大步流星赶上去，争取占领统治地位。

照明企业是美国最大的照明产品生产商，1984年生产的灯泡超过10亿只。大型家电企业生产的电冰箱，假如没有关上门，便会发出蜂鸣声；生产的洗碟机可以“记忆”开机的时间；生产的微波炉可以装在厨房壁柜的下面。《财富》杂志将路易斯维尔经过改造的新型洗碟机工厂”，评选为美国管理最佳的十家工厂之一。通用电气公司投资了不止2。

35亿美元，更新制冷器制造工艺，还另外投资了7.5亿美元用于使大型家电的其他部分跨入现代化。

电动机企业保持了世界电动机主要供应商的地位。电动机的种类繁多，小到用在家用电器上功率仅为几分之一马力的小型电动机，大到用在重工业上几千马力的巨型电动机。发电企业是燃气汽轮机的主要供应商；它也是蒸汽汽轮机齿轮推进机、美国海军船用发电设备和全世界蒸汽汽轮机的主要供应商。美国使用的一半电力是由通用电气公司制造的巨型发电机发出的。

建筑设备企业向印第安纳波利斯新建的印第安纳波利斯大厦供应了全部的电路保护器和配电设备。它还向承包商、基础设备制造商、工业客户等供应家用、商用、工业用配电产品。医疗系统在供应内科诊断治疗方面的图形诊断设备方面，处于世界领先地位。它制造的CT扫描仪和调光设备十分畅销。美国空军选择了飞机发动机企业生产的F110喷气发动机，用在F-16战斗机上；美国海军选择了同样的发动机来推动F-14飞机。

通用电气公司的航空航天企业，已经制造出为美国空军设计的机载雷达系统。该系统为大西洋上空半径1800公里的范围提供空中预警。通用电气公司制造的新型固态雷达系统已经在阿拉斯加安装。通用电气公司还是人造卫星、模拟训练器材、飞机控制设备，以及满足防卫、空间和航空需要的其

他高科技系统和设备的主要开发者。

通用电气公司材料企业在开发高强度塑料替代金属、木材、玻璃方面处于世界领先水平。其工厂材料企业连续开发出硅片塑封材料、工业用人工钻石，以及其他实用专利产品。镶嵌着通用电气制造的钻石的切割工具，在建筑业和高速公路的修补方面得到广泛的应用。通用电气公司每年向工业电子企业拨出五亿美元资金，用于在该企业下属工厂中推行自动化。该企业尽管已经改变了工厂成套自动化的系统，但是仍然在向市场提供自动化设备。

通用电气信贷公司在全国多功能金融公司中排名第一，资金达到 185 亿美元。该公司在工业调节性租赁、调节性买断、与全国性制造企业签订零售信贷协议方面，占有领先地位。1984 年 7 月 1 日，该公司出资 11 亿美元，兼并了就业保险公司，使自己的金融服务业务范围扩大了。就业保险公司是美国三大财产与意外保险公司之一。当时，通用电气公司形成的通用电气公司金融服务企业；是新命名的通用电气资金公司（其前身为通用电气信贷公司）和就业保险公司资金来源的部门。

核能服务企业帮助客户培训雇员高效率地装填燃料棒、维护工厂运行，使核能工厂以高效率水平运行。企业还向客户提供先进燃料设计、工程分析、设备改进等服务。

1984 年核能企业兼并了一家国际核能高技术工具供应商，罗伊特一斯托克斯公司。

这些处于圈子内的企业，在通用电气公司创造的总利润中占 92%，在销售额上占 87%。通用电气公司在这些领域中，不是占有首屈一指的领导地位，就是与其他公司的企业共同处于领先地位。不过，通用电气公司处于这些圈子以外的 20 家企业在拉公司的后腿。虽然这 20 个企业自从 1974 年以来已经在产值方面翻了一番多，但是它们在 1983 年创造的利润加起来，总共仅有 5400 万美元——十年来没有显示出增长。包括大型变压器和电视机制造业在内的这 20 家企业受到了警告：在你们各自的领域中占领统治地位，否则就准备关闭或出售。

1985 年 3 月，通用电气公司遭受了韦尔奇在位期间最惨的一次打击，这次打击既损害了公司的名誉，也影响了公司的经济。3 月 26 日，联邦大陪审团以两项指控起诉通用电气公司：第一项指控称，通用电气公司的航空航天企业造假帐，谎报花费 80 万美元制造雇员上下班时间打卡机；第二项指控称，通用电气公司在核弹头系统方面搞的工作中欺瞒政府。起诉是在宾夕法尼亚州费城的联邦地区法院进行的。那份具有 108 条理由的起诉书指控说，通用电气公司在 1980 年：月到 1983 年 4 月之间，至少骗取了美国政府 80 万美元。通用电气公司在核弹头系统方面的工作，是空军在 1977 年与通用电气公司签订的 4090 万美元合同的结果，那项合同为的是让通用电气公司彻底检修洲际弹道导弹上的引信。

3 月 26 日起诉后过了两天，空军部长维恩·奥尔要求通用电气公司退还 1.68 亿美元。这是 1978 年到 1983 年间在购买飞机发动机备件时多付给通用电气公司的本来不该付的部分。同一天，奥尔通知通用电气公司说，由于对航空航天企业的指控，暂时停止公司签订国防合同的权利。当时，通用电气公司是美国最大的国防产品承包商，公司产值的 20% 来自军事方面的工作。

据那项指控称，通用电气公司在一些雇员自己不知情的情况下，改变了

他们的上班打卡，并且让其他雇员交出空白时间卡，说是结果记载错误，起诉书指控说，这是通用电气公司的两名经理人员干的。声称的错误行为涉及通用电气公司在宾夕法尼亚州费城和普鲁士王两地的重返大气层部。1984年，那个部门在通用电气公司 279 亿美元的销售总额中占有 3% 的比重。

起初，通用电气公司否认公司或公司的任何雇员有刑事方面的过错。但是通用电气公司说，公司确实准备向政府偿付雇员时间卡方面可能有的不合理收费。

(7 月 16 日，通用电气公司航空航天企业的三名前高级执行经理受到起诉，说他们从国防部骗取了 80 万美元。)

起诉过后三天，在 3 月 29 日，韦尔奇向通用电气公司全体雇员发了一封公开信，意在冲淡传播媒介对通用电气丑闻的报道。他提到，108 个指控理由中有 100 条与 100 个时间卡有关，他指出，这在那个时期的十万个时间卡中仅占很小的一部分。他写道：“在执行一项几百万美元的合同时，收费出错是完全可能的，这并不是公司或公司雇员的刑事过错。并不能证明公司犯有任何罪行。”

让韦尔奇感到不安的是，空军暂时停止让通用电气公司接受国防合同，他写道，那个决定是“极不平常的，而且与这桩有争议的事情毫不相关。”他补充道：“在任何大的组织中，人们都可能出判断错误。通用电气公司总共有 33 万雇员，是个非常大的组织。这些问题必须与我们公司极好的信誉和公司的职工大众联系起来看。”

空军显然对韦尔奇处理这次丑闻的方式感到满意。4 月 18 日，也就是在宣布中止通用电气公司接受国防合同的三个星期之后，奥尔部长取消了中止令，但是通用电气航空航天企业的重返大气层系统部是个例外，这个部仍然被禁止投标竞争国防合同。起诉后两个月过去了，通用电气公司仍坚持否认有罪，后来它突然改变了立场，那是负责民兵导弹的经理罗伊·贝塞尔向调查人员供认之后，他说，他在事先知情的情况下参加了欺骗五角大楼的行动。5 月 13 日，通用电气公司向联邦地区法院供认有罪。虽然公司并没有从贝塞尔的欺骗行为中受益，但是公司除了承认有罪之外，没有什么别的选择。只要有一个雇员说，他自己于了某事，通用电气公司在法庭上的地位就无可挽回地受到了动摇。通用电气公司受到 104 万美元的罚款，还得赔偿多余的收费。

时间卡计算系统丑闻的根源在 1980 年，当时通用电气公司在费城的重返大气层部，在一个投资 4700 万美元的民兵导弹项目上，成本提高了。通用电气公司在合同中同意以固定价格搞其中一部分工作。这意味着它就不能再向五角大楼合法地要求追加成本费。如果成本增加，公司就可能面临亏损。为了降低成本。通用电气公司的经理们决定将多花费的部分转嫁到由政府付款的一些合同上。他们的方法是在政府不知情的情况下提高工人上下班计时卡系统的价格。

5 月 11 日，通用电气公司在法庭上转舵一天以后，韦尔奇发布了 20.10 号政策，该政策为公司与美国政府打交道时的行为制定了新标准。以前从来没有制定过这种书面标准，不过大家都心照不宣地理解，通用电气公司要求大家都遵守美国法律。这个文件上有一个部分写道：“通用电气公司的目标是在向美国政府供货方面成为有责任心和注重信誉的典范，在促进达到这个目标的过程中，每一个与美国政府进行交易的雇员都不能有违法行为，也不

能偏离为了达到公司目标而遵循的一贯诚实的标准。”

通用电气公司要求每一位执行与美国政府间的合同的雇员阅读 20.10 号政策，签字之后交给上级。一个执行监督委员会成立了，还指定了一个监督员。雇员们还得到了 800 个电话号码，可以不向上级报告而直接通过这些电话举报非法行为。第 20.10 号政策是在通用电气公司卷入最糟糕的一次丑闻案件后，通用电气公司试图修复自己声誉所作的努力。上一次重大丑闻发生在 1959 年，当时三名高级经理因为犯有私定价格罪而被捕入狱。传播媒介的每一篇报道都给通用电气公司的名誉更涂上一层阴影。“丑闻震撼通用电气”——这是时代杂志 5 月 27 日头版头条的标题。文章评论说，一星期之前，在费城的联邦地区法院里，通用电气公司“气味不佳的一个侧面”被揭示了出来。

直到 1985 年 9 月中旬，空军才取消了禁止航空航天企业重返大气层部接受国防合同的命令。奥尔部长称颂通用电气公司“在揭示、调查、向政府有关部门报告过去违反政府采购规定方面态度直率。这种与官方合作的自我整顿的努力，有助于有效查明并迅速地和有建设性地解决问题。”

10 月，通用电气公司的一位官员得到通知，对他可能向联邦大陪审团说谎一案的指控不予起诉。两个月后，通用电气公司的一位经理和一位前经理也受到不起诉处理。5 月份一位通用电气公司的前高级职员承认违反公司政策而被解雇，他供认有罪，并提供了有利于政府的证词。对罗伊·贝塞尔作伪证的指控取消了。

费城的国防丑闻对通用电气公司造成的和没有造成的影响都十分重要。虽然公司的名誉受到了危害，但是这种危害并没有持续很久，另外，这种危害没有涉及通用电气公司的高级指挥阶层，尤其没有危及公司的董事长。没有入喊道：“揪出杰克·韦尔奇。该受指责的是他。”公众同意了通用电气公司的论点，那就是，错误出在公司下层，总的来说，公司不应该负责。

对于这场丑闻，韦尔奇怎么看？虽然“这事几乎让他发了疯，”但他还是从长计议。他注意到，企业界没有人想象到通用电气的领导层会做错事，“没有人认为我们会抄近路。事实上，在与政府签订的合同上，大多数人都知道——传播媒介除外，它们压根儿就不想知道——时间收费是复杂的，这种事情本质上并不是恶劣行为。那边（费城）有个人很草率。不过，人们干嘛要拿自己的职业和生活做赌注这么干？这事真能让人发了疯，可是它的确发生了。我们有 30 万人，却没有一支警察队伍，这对大多数人来说的确是个合理的问题。假如我们的高级官员卷入某个阴谋，而且我也卷了进去，整个局面就会改观，但是没有一个活人认为我会参与欺诈。我有许多特征，但是跟那事不沾边。任何人都不会这么想的。我们不但不会那样做，而且也不能容忍那种事，我们的董事会也不能容忍那种事。我们谁也不想跟这种事有瓜葛。”后来，他谈起通用电气公司未来可能有的丑闻：“在未来七年中，至少还会发生五次。我想有些人现在可能就在做某种事，我真希望他们不那么干。”

通用电气公司如何设法扭转国防丑闻带给公司恶名的局面？董事会成员沃尔特·里斯顿认为：“千百万美国人打开自己的电冰箱，里面的灯亮着，他们从那儿看到了通用电气的商标。只要灯一亮，那几个交织在一起的漂亮字母就盯在他们的面孔上。”

啊哈，它是个美国的机构。

里斯顿认为这种看法是正确的，他评论道：“我们给生活带来了好东西。我们并不谈论制造格林机关枪的事情。我们给生活带来了好东西。结果公众都认为通用电气公司给生活带来好的东西。灯能点亮，电冰箱能让啤酒变凉，洗衣机能把裤子上的污渍除掉。有人在政府买东西的时候敲诈了一笔，这真叫人难以理解，反正那事与我无干，也不影响通用电气公司，因为我与通用电气的关系是灯泡。”

另外，通用电气公司的董事会成员对韦尔奇表示了同情。“这种让他伤心的事，其实是某些低级官员或者一个女人对公司的破坏，”里斯顿说道。

* * *

通用电气公司还得到个很糟糕的名声，因为它不缴纳自己该缴的税。这个问题一直在酝酿之中，但是到了 30 年代中期，聚光灯集中在这家公司，因为它纯粹违反了法律规定！国会采用 1981 税法的时候，公司官员就预计到，这个条款允许像通用电气公司这种盈利的大公司不纳税，最终必将导致关心此事的公众起而反对。问题不是通用电气公司的行为是否合法，而是它看上去是不是合法。那项法案允许通用电气公司在 1981 年到 1983 年间不缴纳联邦公司税，在 1984 年仅仅缴纳 1.85 亿美元，1985 年仅仅缴纳 2.85 亿美元。

尽管国会通过了这个法案，但是许多议员回家之后变得越来越怒不可遏。有些议员问道：“通用电气公司怎么能不纳税呢？”他们显然忘记了法案上的内容。报纸上的文章报道了哪些公司纳了税，哪些公司没有纳税。一位分析家回忆说：“从公众关系的角度上讲，这是一场灾难。因为乔·伦奇·巴克特要将自己收入的三分之一拿出来缴纳所得税，看到那么大的通用电气公司几乎不纳税，还不让他气得发疯？”

1985 年，通用电气公司花费了整整一年时间掀起一场公关战役，解释说，自己什么也没做错。2 月 25 日发表的一家公司公报指出说，1984 年通用电气公司实际上缴纳各种税 10.12 亿美元。其中包括社会保险，州政府、地方政府、国外收入所得税，还有财产税、联营税、销售税、使用税等等。自从 1981 年以来，公司缴纳的州、地区、财产等税共计 56 亿美元。

通用电气公司还试图向人们说明，减税带来多大的好处：自从 1981 年以来，通用电气公司向自己管辖的工厂投资 78 亿美元。通用电气投资公司投资 102 亿美元购买设备，用来向其他公司租赁。180 亿美元的资本投资创造并保持了估计多达 25 万个就业机会，对国民经济作出了巨大贡献，并且帮助了美国与外国竞争者的抗衡。

韦尔奇在 1985 年年度报告中评论说，1981 年减税法案给人们造成了误解，那并不能让他感到踌躇。“虽然我们接受这样的现实：根据规定获利颇丰的公司似乎不纳税，在政治上显得无法接受，但是我们将继续为需要刺激再生产的资本投资而进行呼吁。”10 月 17 日，韦尔奇在辛辛那提商业俱乐部发表讲话时，口吻具有讽刺意味：“我代表一家不纳税的公司。”

国会在为减税法案引起的争议进行辩论的时候，韦尔奇在他的讲话中强烈争辩说，刺激投资的因素应当保留下来。他评论道，1981 年税制法案使通用电气公司获得了能力，既能帮助其他企业，也使自己的工厂进行了现代化和自动化改革，因而在世界市场变得更加有竞争力了。这种竞争能力使通

用电气公司在上一年的贸易中获得了 26 亿美元的盈余。

他问道，1981 税制法案与生产投资的联系既然如此紧密，为什么有些主张税制改革的人却要建议废除这种刺激投资的机制呢？“难道是因为政治对公司逃避纳税的闲话反应过度？……我怀疑，主要原因是由于人都有一种倾向，说：‘我在纳税，为什么通用电气公司就该不纳税？’……投资创造了 25 万个就业机会以及几十亿美元的出口额，用什么尺度衡量，能说这不是一项明智的政策呢？”

“……你们和我，面对面争论着通用电气公司是不是该多纳税，而其他公司是不是该少纳税，而我们背对着的却是威胁。这个威胁对我们每个人都存在——它不在这间大厅里，也不在这个国家。它来自外国竞争者……一场世界性的贸易战争正在临近，而我们却在打一场内战。”

国会没有听杰克·韦尔奇的请求。1986 年 1 月 1 日，投资优惠税法案撤消了。通用电气公司没有多少人对此感到懊悔。负责财务的副总裁丹尼斯·达默曼说：“我们并不为以前做的事抱憾，我们做了国会当时要求我们做的事情。减税的利益大部分都通过降低价格，转移到我们那些资本集中的顾客手中了。我们喜欢这种张扬吗？当然不喜欢。”但是他又说道：“我们今天也不会比所要求的多付联邦收入税。我们迄今为止已经做得相当成功了。”

对通用电气公司的行为进行的辩护，有一个是来自华尔街分析家尼古拉斯·P. 海曼的，他是西部城镇债券公司的副总裁。“这家公司搞企业是为了赚钱，而不是为了缴纳福利费。假如他们能在利用税制方面比一般狐狸更巧妙，便能获得更多的好处。”

在那项争议过去六年以后，韦尔奇仍然坚持认为通用电气公司当时的行为是明智的，精明的。“它的全部意义在于使我们变得更加富有竞争性。所以我们从过去 260 亿美元或者 240 亿美元的基础变成现在有 600 亿美元资本的公司。其他公司之所以没有改进，就是因为没有像通用电气公司一样进行投资。我可以正视任何人的眼睛而下感到丝毫的尴尬。我认为那场争议整个是一辆游行的乐队车，是由传播媒介发起的运动，在喧嚣的背后没有思想。难道我们没有创造就业机会？那简直是一场愚蠢的运动。朝我们迎头打上一棍的确够痛快，但那是错误的。我们是正确的。”

有一点韦尔奇是正确的。通用电气公司一直光明磊落，从来不接近违法的边缘。而且，通过它有力的投资，它的确创造了许多就业机会，并且帮助了美国经济的增长。然而仅仅正确是不够的，像通用电气这么大规模的公司可以承受许多东西，就是承受不了恶劣的宣传。传播媒介的不利反应以某种无法界定的微妙方式，侵蚀了公司的资产平衡表。

通用电气公司本该有自己防止传播媒介不利反应的方式，它本来可以避免国会向它提出的巨大诱惑，它本来可以缴纳一些并不要求它缴纳的税，以此作一种姿态。这种姿态将使得传播媒介很难对通用电气公司下手。韦尔奇似乎并不理解这一点。他认为，传播媒介是不公平的。但是他却为此失去了最佳的利益。即使是以开玩笑的口吻，要承认他代表的是一家不纳税的公司，比承认任何别的事情都更难。听了他的话，很少有入觉得可笑。他本来有机会避免这种有害的形势，可是他放过了这个机会。

第八章 量的飞跃

纵观通用电气公司历史的主流，公司的发展单纯依靠内部力量，仿佛收购外部公司而不完全依靠自己，便是在搞不公平竞争。杰克·韦尔奇摒弃了这种观念。他要将通用电气公司发展成增长率最高的企业，为了达到这个目的，他对一切都在所不惜。假如购买外部企业有益处，他就会买——而且会因为通用电气公司因此壮大起来而感到自豪，这不仅仅是因为通用电气公司因此会变得越来越强，他所关心的是利润。购进那些能使通用电气公司增加利润的企业，成了通用电气公司文化的新景观。

1982年，负责企业发展及计划的副总裁迈克尔·卡彭特警告韦尔奇说，购买外部企业并非轻而易举，但是韦尔奇并没有因此踌躇不前。

到了1985年，由韦尔奇掀起的这场革命已经取得长足的进展。年销售额的增长开始引人注目，那一年达到了282.9亿美元，使通用电气公司在《财富》杂志的500家大公司排行榜上名列第十，比前一年上了一个台阶。最重要的是，公司的利润在1985年猛增了2%，达到23.36亿美元，使通用电气公司在美国利润最高的公司排行榜上名列第五。利润增长在不小的程度上是由于韦尔奇自继任以来，售出价值56亿美元的产业，其中最大的一笔来自以24亿美元出售犹他国际公司。韦尔奇强烈暗示说，只要有设备优良、价格合理的大公司，他将很乐意抓回一家。他是个有耐心的人，他的计划者们都在严密注视着那些大鱼。不过他很有耐心，有很长一段时间他没有采取行动。

后来，到了80年代中期，杰克·韦尔奇把眼光瞄住了美国无线电公司。美国无线电公司跟通用电气公司一样，也是美国最著名的企业之一。早在1926年，美国无线电公司便创建了全国广播公司，1930年又进入唱片工业，它还是首家销售电视机的公司。美国无线电公司对军工电子产品、家用电子产品，以及卫星产品均有兴趣。

1980年代初期，一家像通用电气公司这样的企业，假如打算购买全国广播公司、哥伦比亚广播公司，或者美国广播公司，准会被看作荒谬绝伦。这三家全国电视网在人们的心目中从来都是坚如磐石，其主人绝对不会出售地位如此显著而且利润极高的财产。然而，在70年代，这些电视网受到了新的压力。许多新的收视选择在兴起，其中包括有线电视，这些新兴的收视选择对这些电视网是个威胁，因为它们有可能夺走电视网多年以来的观众。尽管在1976年只有17%的美国家庭装上了有线电视，但是，到了80年代中期，这个数字增长到46%，80年代末，增长到了60%。

在三家电视网中，首先支持不住的是美国广播公司，1985年3月它被都市通讯公司购买。不久，特德·特纳试图收购哥伦比亚广播公司，结果没有如愿以偿。

到了1985年秋天，有人试图购买全国广播公司当然是不可避免的。那年的某个时候，杰克·韦尔奇脑子里突然产生了一个念头：通用电气公司与美国无线电公司合并。他越琢磨这个念头，就越觉得它自然。这种合并当然会具有讽刺意味，因为通用电气公司跟美国无线电公司之间并不陌生。实际上，在第一次世界大战后，正是通用电气公司帮助建立了美国无线电公司。在30年代，政府明令划分，两家公司才分开。所以，到80年代，它们再次走到一起来，自然得就像被外人强行拆开的母子，获得批准后再次团聚一样。

1985 年通用电气公司与美国无线电公司合并的渊源，可追溯到第一次世界大战刚刚结束的时候。早在 1919 年，当时任海军部副部长的富兰克林·罗斯福就鼓励通用电气公司创建美国无线电公司。建立了美国无线电公司以后，美国在进行国际通讯时，就下再像战争时期那样依赖外国公司了。拥有远距离通讯设备专利的通用电气公司，成了美国无线电公司的主要股东。在接下来的 11 年中，通用电气公司和美国无线电公司紧紧联合在一起。双方联合研制出最早的矿石收音机，这种收音机使用大线和耳机收听，1922 年美国无线电公司开始以每台 22 美元的价格出售这种收音机。

美国无线电公司当年由大卫·萨尔诺夫掌管。此人是俄国移民的儿子，富有才华，要求苛刻。在萨尔诺夫的促成下，通用电气公司、美国无线电公司以及威斯汀豪斯电气公司，于 1926 年建立了全国广播公司。萨尔诺夫购买到了维克托公司，这家公司使用的一个商标上有一只扬起脑袋的狗，倾听着一只维克托拉留声机发出的“它主人的声音”。凭着这只名叫尼普尔的狗，美国无线电公司的知名度迅速提高了。然而，在 1932 年，联邦反托拉斯官员们强令通用电气公司出售美国无线电公司的股权。但是通用电气公司与美国无线电公司早期的同盟关系，却留在了人们的记忆中。全国广播公司为人们所熟悉的钟乐声 G—E—C—，正代表了通用电气公司的英文缩写。

后来，通用电气公司与美国无线电公司变成了激烈竞争的对手。每家公司都在通讯、空间技术、电子工业方面占有了主导地位。将近 40 年间，这两家企业脱颖而出，成了美国高技术的象征。其后却在与日本和其他国家进行的竞争中，出乎意料地失去了锋芒。在 60 年代和 70 年代，美国无线电公司偏离了自己原来的核心业务，购买了赫茨租车公司和一家消费者融资租赁公司，而且还插足贺卡、冷冻食品和地毯生意。由于在这些副业上投资达几十亿美元，结果将 80 年代最热门的消费产品——盒式磁带录相机——拱手让给了日本人。

1981 年，美国无线电公司的利润降低到仅有 5400 万美元。

美国无线电公司的王冠上一颗珍贵的主石就是全国广播公司电视网。多年来，该电视网的黄金时间电视节目和电视新闻仅次于哥伦比亚广播公司，名列第二。然而到了 1970 年代中期，它的地位陡然下降。标志着它地位下降的事件，是它没能抢赶到在黄金时间播出《超级列车》和《韦弗利的奇迹》，前者是一部发生在旅客列车上的冒险喜剧，后者是一部由乔·纳马斯主演的系列幽默剧。

80 年代初期，一线阳光射进了美国无线电公司暗淡的领域。1981 年，大西洋里奇菲尔德公司的总裁桑顿·F. 布拉德肖，成了美国无线电公司六年中的第四任总裁。他很快一连甩掉了几个包袱，将价值 80 亿美元的赫茨租车公司以 5.875 亿美元售出，还抛出了消费者融资租赁公司、兰顿豪斯和吉布森贺卡公司，这样美国无线电公司便将力量集中在了广播、电子和通讯领域中。无疑，布拉德肖做出的最重要决定之一，是 1981 年任命格兰特·廷克为全国广播公司的领导人。搞出“玛丽·泰勒·穆尔节目”的正是廷克，他还为哥伦比亚广播公司搞出过其他走红的节目。布拉德肖交给廷克的任务是复兴一个经调查收视率已经大大滑坡的电视网。哥伦比亚广播公司的收视

率已经一连 19 年独占鳌头，美国广播公司只有在 1975—1976 年曾经一时领先。经调查，全国广播公司最后一次收视率领先，是远在 1954—1955 年的事情了。廷克的前任弗雷德·西尔弗曼 1978 年掌权时，全国广播公司的收入为 1.22 亿美元，可是三年后的收入却降低到仅仅 4810 万美元了。

廷克奇迹般地提高了全国广播公司的收视率，他推出的电视连续剧有：《希尔街狂响曲》、《欢呼》、《另一条大街》，以及《家族亲缘》1984 年廷克还支持了布兰登·塔提科夫的一个构想：由比尔·科斯基主持半小时喜剧节目。塔提科夫是全国广播公司娱乐部的主持人。

全国广播公司 1984 年的收入达 2.48 亿美元，占美国无线电公司总收入 5.67 亿美元的 43%；1985 年的收入又上升到 3.76 亿美元。美国无线电公司的转变，刺激了杰克·韦尔奇这样的人的胃口。过去三年中，通用电气公司通过出售不赚钱的部门，提高了资金保有额。这使得韦尔奇有能力考虑购买一个大企业。韦尔奇要他搞计划的同事们盯住有希望的目标。他们要研究一个公司的增长率、市场占有情况，及其帐面价值。当计算机将那些最好的记录输出时，筛选出的数目集中到了 50 家公司。受到研究的公司之一，便是美国无线电公司。通用电气公司的业务计划人迈克尔·卡彭特回忆说：“美国无线电公司一再地跃然显示出，相对于它的潜力而言，它被低估了。我们费了好大的力气，才了解了美国无线电公司。在研究中，我们好不容易猜出这个谜，总算了解了这家公司。”

1985 年春季，报纸都把美国无线电公司说成是个潜在的收购目标。报纸上提到的有意购买者是：时代镜报公司、甘尼特公司、海湾和西方公司、MCA 公司、威斯汀豪斯公司，还有一一通用电气公司。经营传播媒介的公司看起来对杰克·韦尔奇很有吸引力。“我想搞电视网生意，”他说，“我喜欢它能挣大钱的一面，再说，还没有外国人来竞争。”一个电视网能给拥有它的人带来声誉，无疑是另一个让他着迷的因素。

1985 年 某个时候，通用电气公司似乎有意吞并哥伦比亚广播公司。有线电视新闻网的奠基人特德·特纳在当时被人们看作暴发户，他把目光集中在比尔·佩利的电视网上，这让哥伦比亚广播公司感到十分懊恼。哥伦比亚广播公司的总裁兼总经理汤姆·怀曼急于避开特纳，于是在三月份的一个晚上与韦尔奇共进晚餐，席间告诉他说，哥伦比亚广播公司受到了攻击，然后直截了当地问：“你能帅出手来帮我一把吗？”这个主意显然让韦尔奇感到着迷，因为他立刻召集通用电气公司的高级经理人员紧急开会，商量这件事。其中一位经理便是罗伯特·赖特，早在 70 年代，他在塑料企业工作时就与韦尔奇共事，后来改弦更张从事广播专业并且搞决策。赖特支持韦尔奇买下哥伦比亚广播公司，但唯一的麻烦是，汤姆·怀曼再也没来找过韦尔奇。（哥伦比亚广播公司竭力避开特德·特纳，后来接近了拉里·蒂施，拉里·蒂施最后买下了该公司。）这次经历鼓舞了韦尔奇，他认为、虽然没有买到哥伦比亚广播公司，但是其他从事广播的企业也值得追求。赖特回忆说：“我们都说，如果价格合适，的确值得一试。”

杰克·韦尔奇显然在伺机行动。秋天，他在哈佛商学院对学生们讲演。

“假如你能改变过去，”一位学生问道，“你会采取什么不同的措施？”

这可是个难题。韦尔奇在过去的四年半中，已经为通用电气公司取得这么大的成就，他为什么要采取不同的作法？

这位通用电气公司的董事长思索片刻，然后坦率他说出让听众大为吃惊

的一句话：“我认为我的行动还不够快，也不够敏捷。”

这个简单的句子是个暗示。它暗示出了韦尔奇几个月来一直在计划做什么。他一直大睁着眼睛，想做一笔大的买进生意。他正准备带领通用电气公司走上以前从来没走过的道路。当人们把通用电气公司说成一个大杂烩的时候，他感到十分厌恶，因为这就是暗示说，通用电气公司属于那种随意买卖公司企业的超级公司，精力分散，不能集中。然而，韦尔奇感到很自信，因为他能在买卖中保持聚精会神。他的目标并不是使通用电气公司变得更大，而是增加公司的收入和价值。照他看来，一笔正确的大规模买进，就能实现这一点。

11月初的一天，杰克·韦尔奇一边满脑子转着这种念头，一边给费利克斯·罗哈廷打了个电话。罗哈廷是华尔街的兼并专家，也是拉萨尔兄弟银行的合股人。因为罗哈廷与美国无线电公司的桑顿·布拉德肖交情甚笃，韦尔奇就向罗哈廷表示说，通用电气公司有意购买美国无线电公司。罗哈廷是否向布拉德肖传达了这个信息就不得而知了，不过罗哈廷的确担当起了中间人的角色，这三位于11月6日那天在纽约市他的公寓里聚会了。布拉德肖到场的时候，身上穿着一套夜礼服，他是在去海军协会参加晚宴的路上经过这里的。三人在一起仅仅交谈了45分钟，是一般内容的谈话。韦尔奇绝对避免直接提到购买美国无线电公司的愿望，而是把话题绕到家用电子产品上。由于日本和韩国打入美国市场，美国的大公司均面临困难局面。韦尔奇事后评论说，他与布拉德肖能够谈得来。通用电气公司的总经理准备采取行动了。

通用电气公司的业务计划人员紧张起来了。他们已经彻底研究过美国无线电公司，意识到美国无线电公司一向并不是个明星，而且已经丧失“厂竞争的锐气。他们的研究集中在统计数字上，当然不可能忽略这样一个事实：美国无线电公司的经理们过多地参加种种专家讨论会，而下像通用电气公司的经理们那样追逐利润。然而，其内部的协调却十分吸引人。通用电气公司的高级计划经理迈克尔·卡彭特回忆起当时的看法说：“该公司看上去十分吸引人。这是一家在业务和经营方式上与通用电气公司非常相似的公司。不过，这家公司在很大程度上经营不善。合并成大公司之后，将有可能节省数亿美元的经营开支。”

通用电气公司的计划者们又一次仔细研究了美国无线电公司的每一项细节，仿佛这是他们首次研究该公司一样。“他们把该公司的方方面面研究了个遍，细致程度令人难以想象，”董事会成员沃尔特·里斯顿回忆说。感恩节过后，韦尔奇提到：“我们回过头来考虑，认为这事绝对错不了。”

1984年通用电气公司的销售额为279亿美元，同年，美国无线电公司的销售额为101亿美元。美国无线电公司的电子业务总额为48亿美元，运输业务额为14亿美元，娱乐业务额为30亿美元，通讯业务额为4亿美元，其他业务额为3亿美元。

12月5日，韦尔奇再次见到布拉德肖时说，他想买下美国无线电公司。美国无线电公司的董事会三天后开会，除了其总裁兼总经理罗伯特·H·弗雷德里克持不同意见外，其余人员投票以9比1赞成继续与通用电气公司进行洽谈。弗雷德里克以前曾是通用电气公司的一位经理。洽谈于第二天便开始进行，以后的几天几夜里，一种秘密的气氛在通用电气公司和美国无线电公司的12位高级经理周围笼罩着，他们要为贯彻合并方针作出规划。“我

甚至无法告诉妻子，我究竟在什么地方，”美国无线电公司负责公司事务的副总裁杰克·伯根这么回忆道。

对于美国无线电公司的职员们来说，出售大卫·萨尔诺夫的心肝宝贝，实在是一剂难以下咽的苦药。难道美国无线电公司的牌号也要屈尊排列在通用电气公司的标志之下吗？

反对合并的人中有《新闻周刊》的前编辑人员莱斯特·伯恩斯但，1973—1978年，他担任美国无线电公司负责协调联络的副总裁。他岂截了当地问道：为什么要出售美国无线电公司。看来这个问题十分费解，一个价值100亿美元的公司为什么就不能依靠自己的力量干好，现在这个公司已经逐渐有了起色，尤其是全国广播公司及与国防有关的部门并不面临国外的竞争，而这两个方面正是美国无线电公司最赚钱的企业。

杰克·韦尔奇决不容忍人们对这项交易的批评，极力为自己辩护。一些人挖苦说，这次合并反映出通用电气公司靠自己的力量搞发展失败了，还说通用电气公司这么干除了得到一堆名称之外，其他一无所得。当两位《新闻周刊》的记者来采访韦尔奇的时候，韦尔奇反问他们对这项交易的看法。他们都表示怀疑。这下可把韦尔奇激得热血沸腾了。

“你们难道是商业记者吗？那么在你们看来这并不是个普通的兼并。看一看我们这两个公司的规模吧，看看我们两家公司的实力吧。”韦尔奇将新组成的通用电气—美国无线电公司中第一流的企业标出来。“你们看到的是一个独一无二的大企业——而且是在全世界独一无二。”

杰克·韦尔奇意识到这次兼并将是他迈出的一大步，他要小心从事。“我们必须保证做成这笔交易，”他对自己的计划人员们这么说，“我们必须保证让人们明白，这样做为什么是合理的。我们必须努力在对话方面下工夫。”起初，韦尔奇想要放出风去，说这次兼并是通用电气公司的一个胜利，好让报界公开宣扬出去。人们在读报的时候得到的印象，就会是仿佛通用电气公司来了一个“量的飞跃”。这样将是一个大的促进。然而，美国无线电公司的副总裁兼公关部主任汤姆·罗斯警告说，过分沾沾自喜就可能引起华盛顿的反托拉斯当局的注意，最后非演砸不可。罗斯建议说，最好为这次合并裹上美国国旗，声称通用电气公司与美国无线电公司的合并，为共同应付日本人提供了更好的机会。虽然韦尔奇一开始对这个建议采取冷淡态度，但最终还是接受了。所以通用电气公司的公报就宣称说，这次合并是“一次极好的机会，两家公司创立一家联合公司，会使美国在国际市场提高竞争力”。

* * *

1985年12月12日，杰克·韦尔奇在曼哈顿的通用电气公司大厦召开记者招待会，记者们成群赶来。这可是韦尔奇迈出的最大胆的一步，也是通用电气公司迈出的最大胆的一步。克劳顿维尔的吉姆·鲍曼，把这个行动说成是杰克·韦尔奇领导下的通用电气公司朝反传统的方向迈出的最大一步。通用电气公司与美国无线电公司一致同意，通用电气公司以62.8亿美元的价格买下这个传播方面的巨人，换句话说，通用电气公司是以每股66.5美元的价格收买这家公司的。这是除了石油股份之外，世界上有史以来最大规模的兼并。通用电气公司便跃升至美国工业公司的第九位；美国无线电公司处在其下属公司中的第二位。它们组成的新公司，销售总额达到400亿美元，

使它们在《财富》杂志的 500 家大企业排行榜上名列第七位，排在 IBM 公司之后，杜邦公司之前。12 月 12 日，即兼并消息宣布的当天，美国无线电公司的股票收盘价是 59.25 美元，比前一天低 4.25 美元。

两家公司的这次兼并是在友好的气氛中进行的，而且完全是现金支付。这对通用电气公司来说是不成问题的，该公司拥有 30 亿美元的现金，另外还有 10 亿美元的信用资金可使用。美国无线电公司的现金和货物折台价值共有近 10 亿美元，这在很大程度上是最近几次资产出售的结果。然而，韦尔奇说，通用电气公司要向银行借贷 40—50 亿美元来偿付这次交易的款项。这样做并不会对公司造成过分的影响，因为公司的借贷仅仅占公司资本总额的 30%。韦尔奇于是夸耀说：“这将是一个最有生气的公司。”华尔街的一些分析专家估计，美国无线电公司的股票价值为每股 90 美元，看起来，通用电气公司在购买中拣了个大便宜。兼并过程要持续一年才能完成。作为国防合同的签约方，两家公司要得到司法部反托拉斯方面的许可（大家对罗纳德·里根当政的华盛顿政府仍然心怀畏惧，恐怕它的反托拉斯态度对他们仍然是个障碍）：另外，全国广播公司的广播执照也需要从美国无线电公司转到通用电气公司名下。全国广播公司的职员，从业务专家到喜剧演员，每个人对这次兼并都有自己的看法。《追求完美》的剧作者之一汤姆·彼得斯说道：“像我们这样一家公司，以前曾经像通用电气公司一样充满活力，现在却无法在自己内部找到一个投资领域，真让我悲哀。”全国广播公司《今晚节目》的主持人约翰尼·卡森嘲笑道：“对我来说，休息的机会到了。通用电气公司以前的那位主持人于得不赖。”他这里指的是 50 年代主持过《通用剧场》的罗纳德·里根。

杰克·韦尔奇不顾嘲讽，生气勃勃地开始考虑这家新公司的前景。他相信这次兼并将促进通用电气公司朝广播和技术领域发展——而且将减少公司对制造业的依赖。兼并以后，通用电气公司可望从广播和技术业务中获得总收入的 80%。这便能实现韦尔奇在 80 年代初期定的目标了。

看起来双方的合并十分理想。通用电气公司和美国无线电公司在执行国防合同方面，如同天然伙伴一样默契。通用电气公司为飞机制造发动机，并且为洲际弹道导弹系统制造导航系统；美国无线电公司则为能够发射导弹的海军巡洋舰制造电子设备。双方合并后的默契配合，使新的公司在“星球大战”承包合同中所处的竞争地位更有利。美国无线电公司两家最大的下属企业——广播和国防企业——并不受到外国竞争的威胁，这让韦尔奇感到极为舒畅。全国广播公司还能挣得另一笔红利，这个公司无需多少投资，却能赚来大量金钱。“这次兼并，”韦尔奇评论道，“使通用电气公司获得了‘耐久力’，可以与那些受到外国政府补贴和保护的公司进行竞争了。”

来自外国的竞争，尤其是日本和韩国在家用电器方面的竞争，对于像通用电气公司和美国无线电公司这样的本国公司，向来是个威胁。“也许，”韦尔奇提出这样的想法，“两家美国制造商联合起来，可以在竞争中取胜”。除了其他因素外，这次兼并使通用电气公司跃升为一家国际公司。“我们将会获得技术方面的能力，金融方面的力量，以及在全球的活动范围，”韦尔奇宣称道，“我们有能力在任何地方，在我们经营的每一个市场上，与任何人进行成功的竞争。”

这两家公司在家用电器业务方面也可望进行密切配合，两家公司以前都销售电视机和收音机。而且美国无线电公司在这方面的销售额为 48 亿美元，

远比通用电器公司的 10 亿美元要多。

全国广播公司对这次兼并的反应褒贬不一。尽管广播业将通用电气公司当成个门外汉，可是通用电气公司实际上曾经拥有八家无线电台、三家电视台，以及一个有线电视系统。不过到 1983 年时，公司已经将这些财产大部分卖出去了。全国广播公司负责新闻的总经理们和记者们都担心，恐怕通用电气公司会插手干涉新闻播出的方式；也担心他们珍惜的新闻独立性会受到威胁。韦尔奇一心要缓和他们的紧张心情，便保证说：“全国广播公司新闻运作的传统独立性，将继续保持下去。”

娱乐收入在美国无线电公司 101 亿美元的总销售额中占有 30% 的比重，1984 年，娱乐业在 2.464 亿美元的纯利润中占到 40%。这时，全国广播公司即将首次获得黄金时间收视率竞赛的胜利。热门电视剧接踵而至：《金色的姑娘们》、《阿尔夫》、《马特洛克》、《洛杉矶法律》、《阿门》等等。最风靡一时的当首推《科斯比剧场》，该节目占有 50% 的收视率——也就是说，每两个美国家庭就有一个收看这个节目。在收视率竞赛中取胜，是格兰特·廷克的光辉时刻。韦尔奇认为，廷克和他的人都是最出色的人物。“他们是我们理想的人。他们知道如何跻身于第一流，而对于那些知道如何跻身于第一流的人们，我们懂得该给他们怎样的报酬。”看起来，廷克对新上司的第一印象很满意：“通用电气公司的这帮经理不赖，好经理一般都舍得在经得住考验的理论上花本钱，而且不随意改动这些理论，全国广播公司垮不了。”

尽管话说得挺轻松，可是人们心头不免感到一种恐惧，恐怕通用电气这么大一个公司的众多竞争对手不来这家电视网做广告。人们也害怕通用电气公司作为国防产品承包商，会对全国广播公司有关国防的消息进行新闻检查。在所有这些担心，最突出的是害怕通用电气公司利用自己新得到的传播媒介巨人的地位，去影响各种各样大大小小的决定，结果会对全国广播公司产生不良影响。

* * *

当兼并的最后日子到来时，韦尔奇流露出了乐观情绪。

1986 年春天，他在密苏里州堪萨斯城，对通用电气公司的股东发表讲话时说：“我们相信，我们是将两家经营良好的公司进行了合并，这两家公司的经营内容大致上能互为补充。我们在国防业务方面，应当能够促进协作，不但有利于公司，也对国家有利。电台广播和技术方面的资产联合起来利用得很好。即使是在我们两家公司都经营的家用电器方面，尽管我们都面临着市场的困难，但是我们也看到了协作的前景。全国广播公司这家电视网，是一宗尤为引人注目的财富，它是令人激动的广播业中首屈一指产业。

“收购美国无线电公司符合一种整体策略理论，即：一家公司若想在国际上获得颇高的地位，它在国内就必须强大。通用电气公司在过去六年中有五年保持了全国最大出口商的地位，因而显示了赢得国际市场的能力。但是其竞争能力长期在国内外受到美元地位的影响，受到政治的制约，受到金融方面的限制，也受到其他公司及政府政策改变的干扰。

“美国无线电公司在国内有着广泛而强有力的业务范围——国防业务、广播业务，还有全国广播公司电视网——这些可以向通用电气公司提供牢靠

的国内收入，可以使我们的许多业务得到资金，进而赢得国际市场。”

兼并之后，韦尔奇成了全国广播公司的董事长。他于是作了安排，要求全国广播公司直接向他汇报业务情况，“因为，在一个非常敏感的领域取得成就的时候，自然就想尽可能接近顶峰。只有这样，才能适应新的环境，才能合情合理地适应这种文化氛围的要求。”另外两个直接向韦尔奇作汇报的部门是医疗系统和大型家电企业。通用电气公司的其他业务部门，分别向公司的两位副董事长汇报工作。

一个航天企业建了起来，由当时负责通用电气公司航天业务的约翰·里滕豪斯担任这个合并后企业的负责人。两家通讯广播公司由一位美国无线电公司的人员吉恩·墨菲负责。

大家认为，位于新泽西州普林斯顿的大卫·萨尔诺夫研究中心，是美国无线电公司的宝藏。在处理这个中心的问题上，杰克·韦尔奇与美国无线电公司固有传统的捍卫者们发生了矛盾。在韦尔奇看来，通用电气公司不需要两家研究和开发中心，尤其是，通用电气公司自己的斯克内克塔迪中心的研究活动是以高科技领域为重心的，它对通用电气公司的策略起着极为重要的作用；而萨尔诺夫中心以家用电器为主要研究项目，通用电气公司对这个领域的兴趣已经越来越小了。韦尔奇极想为萨尔诺夫研究中心找到个买主，于是向各个主要的研究中心派出不少试探者，结果都徒劳而归。他并不想关闭萨尔诺夫中心，不过关闭的可能性看来越来越大了。公众群情激昂，对这一着表示反对。这种情绪一方面是因为它关系到工作人员的饭碗，另一方面是因为人们相信，该中心仍然在对美国科技作出贡献。韦尔奇后来对人们的这种情绪屈服了，1987年2月，他决定将萨尔诺夫研究中心无偿捐献给斯但福国际研究院，该院的前身是斯但福研究院。他还保证说，今后五年将向那里的研究工作提供2.5亿美元资金。

* * *

多年来，三家美国电视网在操作中并没有受到精于财务计算的入的干涉。三家电视网都富有魅力，都能赢利，而且似乎对利润额的压力毫不在乎。他们控制着庞大的观众，实际上几乎垄断着整个国家的电视观众。所以，假如你为全国广播公司、为哥伦比亚广播公司或者为美国广播公司工作，你就自然能得到高工资和大笔的津贴。电视新闻记者得到的工资远比报刊记者高。这倒并不是因为有什么人觉得他们的采访比别人好，只是由于他们是在为电视网工作。就连在电视画面后面工作的人们也是如此，尽管他们从来没有在电视屏幕上露过一次面，但是也照样拿高工资。既然没有人对工资提出非议，为电视网工作的人们就都能得到十分优厚的薪金。

电视网的总经理们甚至还有一套巧妙的说法，说是这笔钱总是花个精光。他们大把大把地花钱，因而有更多的节目出台，也播出了更多的新闻，购买到更多的复杂设备。规模越来越大，质量也越来越好。越是复杂的就越好。根据这样的逻辑，假如你想搞一个尽可能好的电视网，你就得花大量的金钱。没有人质询过，这是不是管理一家电视网的有效方法。

到了80年代中期，杰克·韦尔奇来了。他想从全国广播公司得到的，与他希望从飞机发动机行业和照明行业得到的一样，那就是赚钱，对花销要精打细算——总而言之，一句话，就是要有生产力。要顺应通用电气的文化潮

流。韦尔奇研究过全国广播公司的利润之后，提了个简单的问题：这个收视率最高的电视网，为什么赚得的利润却最低？

韦尔奇不能理解，对于那些高额的花费，全国广播公司怎么解释：“人们的收入潮流是好莱坞的标准，这根本不符合纽约的消费情况。纽约有些人仅仅是与电视网的勉力联系在一起，其实他们与创造财富毫不相干，可这种人却刁难我们。所有那些有专职司机开车接送的职员们，那些电视网的总经理们、总裁们、执行副总裁们，其实什么也不干，” 韦尔奇的声调变成了尖刻的讽刺。“他们不搞创收。他们不制订计划。这些人本来该在汽车制造厂，却交了好运，像是乘降落伞落到这里来的。他们拿的薪水高达 40 到 50 万美元，于着在其他行业里充其量拿 12 万左右的工作。别把事情搞错了。好莱坞和全国广播公司所以能正常工作，靠的是创造性的天赋。但是为什么搞财会的人员也要挣 50 万，而其他行业的财会人员薪水却少得多？”

韦尔奇很快就感觉到，全国广播公司是个靠天赋来运作的行业，而这家电视网的头号天才是格兰特·廷克。韦尔奇打定了主意，要把廷克留在全国广播公司。他了解到，廷克对于全国广播公司早期的成功是多么重要。是廷克将全国广播公司的收视率从屈居第三位，提升到最光彩的首屈一指的地位。然而，他却想要离开全国广播公司。他觉得，现在他该自己搞些创作了。他一直是每周从西部的加利福尼亚到东部的纽约来上班，现在觉得疲惫了。韦尔奇认为往返上下班是廷克相当大的一个负担，便提出请他继续担任全国广播公司的领导职务，但是可以住在加利福尼亚工作。“格兰特，” 韦尔奇对他说，“你可以当这个机构的主席，而且你根本用不着到东部来。让这些人全都到你那里去。请你务必留在我们这里工作。” 可是廷克拒绝了。他似乎并不是害怕韦尔奇破坏他的风格，他只是想按自己的想法走下去。

廷克走后，韦尔奇尽了自己的全部力量，保住全国广播公司的另一个主要天才人物——布兰登·塔提科夫。塔提科夫曾是全国广播公司娱乐节目的负责人，他曾经与廷克一起合作，把其他电视网的重要制片人吸引过来，他曾经向他们保证说，全国广播公司不要别的，只要高质量的节目，因而，慢节奏的电视剧在这里可以得到公平的机会。这种策略得到了极好的结果。现在唯一的麻烦是：塔提科夫要去拍电影，有人在竭力吸引他走。通用电气公司向他提出一条路挽留他，他可以留在全国广播公司拍电影。塔提科夫同意了。1986 年 6 月，他与全国广播公司签订了三年的合同。这家电视网在他的指引下，每年要拍出多达五部电影片子来。

* * *

韦尔奇不得不找人替补格兰特·廷克。这个人必须是个能与他合作的人；这个人必须对杰克·韦尔奇领导下的通用电气公司的意图十分了解；这个人还要准备好应付、并且驯服这个电视网的女主角们，以及那些身居高位，挥霍无度的人们。韦尔奇要驯服那帮狮子，但是他认为，笼子里的那帮人没一个能干得了这份工作。全国广播公司的总经理们敦促他在内部找人。格兰特·廷克也有同样的看法。他担心，在 1985—1986 年度全国广播公司首次赢得了收视率竞赛之后，假如由外部来的人接管的话，全国广播公司的地位可能会变得不稳定。可是韦尔奇表示不同意。这个新选老板应当行动敏捷。只有通用电气公司的人员才具有这样的素质。他对此坚信不移。

韦尔奇心中酝酿的人选是罗伯特·赖特——那是他当年在塑料企业时的老关系。这位 43 岁的赖特曾经是一位喜欢搞企业的律师，也是一位有胆识，有耐心的生意人。

1986 年夏天，他曾经替通用电气公司向基德尔金融公司和皮博迪投资银行求情。他是通用电气公司资本处的总经理，这个部门 1985 年赚取的利润达 5 亿美元，是通用电气公司增长最快的部门。除此之外，赖特是在通用电气公司的环境中成长起来的，显然对杰克·韦尔奇十分崇拜。总之，他的信誉是无可挑剔的。至于赖特能不能与全国广播公司的人配合默契，韦尔奇并不担心。他只要向赖特下达一项指示，要求他消除这个部门不相干的花费，那就足够了。

这两位先生在 1985 年 12 月进行过一次谈话，当时兼并的消息刚刚宣布过。韦尔奇放出口风说，他有意让赖特做全国广播公司的新老板。

“说实话，我并不想做那份工作，”赖特回答说。

韦尔奇显然理解赖特的为难心理。“我并不要求你做什么。我只是要求你做点打算，考虑一下。”他要赖特跟全国广播公司的人聊一聊，认真考虑一下他的建议。“假如那真的是个馊主意，就算了。”全国广播公司的高级官员们竭力使他相信，那真的是个馊主意。他们怂恿他拒绝韦尔奇的提议。但是在 8 月 26 日，韦尔奇选定了赖特做全国广播公司的新总裁。通用电气公司的某些人感到吃惊，他们认为，这项指定反映了公司强大的财务力量。“大多数公司都不敢冒险突然更换最能赚钱、最富有生气的部门领导人，”通用电气公司前任副董事长拉里·博斯迪在 9 月 2 日的一个记者招待会上这么说：“可我们敢于更换，这个事实说明，通用电气公司的财务部门多么富有天才。”

第九章 我可不是个卑鄙小人

鲍勃·赖特 1986 年秋天来到全国广播公司后，引起了人们的担忧，只要回忆一下当时的情形，就能体会到人们的这种感情了：全国广播公司的那些高手们，对自己在电视网中播出的高质量电视节目，感到非常自豪。

1986 年 9 月，全国广播公司赢得 34 项埃米奖，这比全国广播公司有史以来赢得该项奖的总数还多。更重要的是，公司这一年的利润也打破了纪录，比 1984 年的利润提高了 54%。赖特最初几天的工作是竭力使大家安下心来。他轻松地保证说：“通用电气公司只是想要我来保持以前的好传统，把工作搞得更好。”

而巨——要以低廉的代价搞好。

假如将杰克·韦尔奇最初在通用电气公司走过的道路，与鲍勃·赖特丘年半以后在全国广播公司所走的道路作一番比较，那倒是十分令人感兴趣的。他们被任命力负责人的时候，各自的下级都觉得他们的工作本来一切正常。而韦尔奇和赖特都认为自己的下级工作有弊病，并且认为前景十分危险。在韦尔奇看来，威胁来自外国的竞争。在赖特看来，威胁来自可供选择的电视节目越来越多。现在有 12 套向全国播送的电视节目，其中包括“家庭售票处”、“演出时刻”、“音乐电视”，以及特德·特纳的“WTCB 超级车站”等。令人吃惊的是，这 12 套电视节目中有 10 套的收视率高于美国广播公司的节目。电视网的观众人数在逐渐减少。1976 年，92% 的美国家庭观看的是三家电视网的节目之一，但是到了 1984 年，这个数字降低到了 75%。

（后来到了 1991 年，这个数字骤然降低到 62%，在某些夜晚，这个数字低得突破了 50% 的最低界限。）所以赖特不断地告诫全国广播公司职员们说：“更坏的日子还在后头，你们必须做好准备。”

赖特上任后，全国广播公司上上下下都感到又焦急又恐怖，乱成一锅粥。赖特知道这一点，而且看来也理解这种心理。“这事的确十分麻烦。假如我是全国广播公司的主要经理人员，我也会说：‘我的老天哪，通用电气公司的这帮人要上这儿来——瞧瞧他们在美国广播公司和哥伦比亚广播公司干过的那些事吧——这帮人要来占领，来这儿解雇人，还会干出各种可怕的事情。’人们肯定会担忧，我不可能消除所有这些紧张情绪。”

他并不是他们喜欢的人。“听着，鲍勃，”他们尽量对他显得比较客气，“请你别那么说。只要让我们用已经习惯的方式干就行了。”全国广播公司的人们难免以生产过一些最佳电视节目的廷克与他作对比，而他呢，人们认为他并不喜欢电视。（人们甚至引用赖特夫人的话说，鲍勃喜欢的是那种“并不十分复杂的”电视节目，宁愿看那种不会“引起感情纠葛”的节目，因为他没有时间。）指责赖特不喜欢看电视，使他大大受到了伤害。“这简直太牵强附会了，这种说法简直像是抽了人一记耳光。我平时要花大量时间看电视的。正因为我看电视特别多，所以才给安排到这儿来。”

开始的时候，赖特可能否认要对全国广播公司进行大规模整顿，然而这是不可避免的，因而也不是什么秘密。

1986 年 10 月，在一次有记者在场的工作午餐会上，他便把这事公开化了。他说，虽然全国广播公司在收视率上取得的成功使这个电视网得到一些活动的自由，然而，使美国广播公司和哥伦比亚广播公司受到困扰的收入降低问题，以及收视率降低问题，迫使全国广播公司不得不重新估价自己的经

营策略。

* * *

赖特与全国广播公司之间的关系并没有变得十分融洽，赖特无法想象出全国广播公司职员们在感情上的障碍。毕竟，全国广播公司在通用电气公司之前，曾经受到另一家大公司的管理！赖特喜欢说，通用电气公司看来并没有什么阴谋计划，并不打算把全国广播公司变成个专放黑白电影的电视台，也不打算在黄金时间只播放体育节目。

他也不进行辩解。他说全国广播公司的大笔开支，就是该电视网占有 90 % 的电视观众以及最大广告份额的明证。在那些使人兴奋的日子里，假如一个广告商想要将产品介绍给全国的观众，通过任何已有的途径也不如利用这家电视网更有效。所以，在 1976 年至 1984 年间，广告收益增加了 324%，确实令人难以置信。赖特明白，他必须削减开支。他可以削减劳务支出，尽管这将是痛苦的行动，不过还是能够进行的。但是，他如何削减其他大笔的开支呢？他想削减那些好莱坞式的高额制片费用。如果赖特发起了这场挑战，却以失败告终，全国广播公司的电视节目质量便可能会受到损害。如果发生了这样的事情，电视观众们将绝不会原谅赖特，也不会原谅全国广播公司。所以赖特将注意力集中在削减劳务开支上。

冲突自然不可避免了。一位知情人士评论说：“通用电气公司的人，处理问题的时候沿袭韦尔奇的风格，认为搞管理就必然要采取对峙态度。照我看，他们的观点是采用激怒人的办法来搞管理。

.. 韦尔奇喜欢走进一个会议室，提出一个蛮横的建议，这种类型的建议真能把人激怒到挥动者拳的地步。他总是设法让人们发点火，这样，人们在审慎场合一般不会说的事情，在这种场合下就会脱口讲出来。通用电气公司的人也仿效了这种自由发表意见的方式。但是全国广播公司的工作人员却不习惯，全国广播公司是一个充满温情、放纵和宽容的组织。然而韦尔奇却要把这些人召集在费尔菲尔德，跟他们讨论预算问题，跟他们对抗，向他们提出尖刻的问题。这使他们精神受到骚扰，使他们不知所措。他们认为这是对个人的讯问，是对他们的侮辱。”

同样不可避免的是，这种冲突会变得公开化，因为韦尔奇和赖特对付的这些人知道什么是新闻，而且他们知道得再清楚不过了：《纽约时报》如饥似渴地希望从全国广播公司内部找到不和的迹象。韦尔奇和赖特都低估了全国广播公司的老手们，没有料到他们在面临削减开支时会做出什么事情来。鲍勃·赖特要求每一个部门计划将自己的开支削减 5% 时，不出所料，冲突开始了。最先发起抵抗的是全国广播公司的总经理们，其中包括全国广播公司负责新闻的总裁劳伦斯·K·格罗斯曼。全国广播公司新闻处的年度预算上涨到 2.77 亿美元后，一连度过了几个光景不错的好年头。1983 年的年度预算“仅仅”有 2.073 亿美元，可是到了 1984 年，便迅速增长到 2.825 亿美元，在通用电气公司兼并时，也保持着这个水平。新闻节目中的广告收益本来应该能支付新闻的预算，然而这种收益却从来不能与新闻部门的支出持平，在 80 年代中期，每年的收益超不过 2.5 亿美元（仅仅是“全国广播公司每晚新闻”收益的一半）。格罗斯曼向赖特清清楚楚地表示说，要让他削减 1500 万美元的预算，他承受不了。赖特听了不为所动，通用电气公司的

其他人也不予理睬。人们在费尔菲尔德的感受可以用负责财政的高级副总裁丹尼斯·达默曼的话归纳出来，他说：“谁也没说过我们要靠新闻发财，谁也没试图靠新闻发财。人们从来都在考虑的一个问题是：难道我们非得变得这么贫穷吗？”

在赖特和韦尔奇看来，全国广播公司新闻处简直是成本核算部的恶棍。虽然这个新闻处的收益只占全国广播公司的10%，但是1986年新闻处的预算却高达2.77亿美元，占公司预算总额的16%。就在这一年，全国广播公司新闻处亏损额高达8000万美元，而且据测算，到了80年代后期，亏损可上升到1.2到1.3亿美元，这使杰克·韦尔奇感到十分沮丧。他知道特德·特纳的有线新闻网仅仅花费1亿美元，就能每天播出24小时新闻，而且能获得5000到6000万美元的利润。他自己的全国广播公司每天仅仅播出3小时新闻，却要花费大约2.75亿美元，还要亏损几乎1亿美元。这怎么可能？

* * *

这是一场降低成本的战斗。但是，在赖特看来，这场冲突的症结是与拉里·格罗斯曼在个性方面的区别，拉里·格罗斯曼自从1984年以来就一直是全国广播公司新闻处的负责人。赖特“并不认为他属于坏人之列，只是他不称职。搞新闻的人们不欢迎他，他跟搞业务的人也合不来，结果给搞得焦头烂额，成了个失去领地的人。他发现自己在经济运作方面陷入了一种并不愉快的境地，不过他倒的确是在尽力讨好那些搞新闻的人们。然而，他们并不感恩。我认为我的到来对他来说真是一场最可怕的恶梦，因为现在他要被逼着充当业务上的吹鼓手了，可他并没有得到搞新闻的人们的赞成。于是他想方设法避免充当这个角色。我说：‘你不能逃避，拉里。’他自己应付不了，也弄得我难以下手。形势十分困难。”

全国广播公司难以接受杰克·韦尔奇对付他们的措施。过去，全国广播公司的工作人员和美国无线电公司的工作人员之间的关系相当轻松随便。一位了解全国广播公司内幕的人曾经这样评论：“格兰特·廷克过去往往一个月左右到美国无线电公司拜访一趟，还会带着他那种风度翩翩的优雅神态说：‘就是这么回事。’他不会提问，也下屑于考虑预算问题。他随身带着负责预算事务的唐·卡斯维尔，这个人会偶尔就预算问题说上几句。他们可真是亲切感人，富有绅士风度啊。但是韦尔奇来到后，这种环境彻底改变了。至于拉里·格罗斯曼呢，美国无线电公司要兼并全国广播公司的时候，他根本就没有参与。廷克和卡斯维尔把一切都处理好了。像格罗斯曼这样的部门负责人，根本没有机会表达自己的意见。廷克包办了。”

全国广播公司新闻处的总经理们向赖特和韦尔奇承认说，他们并没有真正制订过预算计划。以前从来就没有哪个上级部门要求他们提交计划，那是由其他人来做的事情。当然啦，总经理们并不喜欢亏损，他们明白地表示说，他们打算应付这种麻烦——不过是在遥远的将来。拉里·格罗斯曼惹得杰克·韦尔奇发火，并不是意料之外的事情。格罗斯曼试图向韦尔奇申辩说，因为全国广播公司是个面向大众的托拉斯，所以它不该像通用电气公司的其他业务机构那样，要受到最低限制的束缚。

韦尔奇听了大发雷霆。韦尔奇作为通用电气公司的主要负责人，断言说，他自己也有个面向大众的托拉斯，而且比全国广播公司新闻处重要千百万

倍，因为他的那个托拉斯从事的是电冰箱、飞机的生产，电冰箱可能爆炸，飞机可能坠毁，他的顾客把他们的生命押在了杰克·韦尔奇的身上，那才是极高的赌金呢。拉里·格罗斯曼本该考虑一下韦尔奇的地位，再把他的新闻处说成是面向大众的托拉斯。韦尔奇要求格罗斯曼在 1987 年将预算削减 5%，可他却额外提出要比 1986 年增加 4%，毛尔奇于是又一次发火了。格罗斯曼尝到了韦尔奇的厉害。在 1986 年 11 月 16 日与韦尔奇的一次会谈中，格罗斯曼同意将 1987 年的预算保持在 1986 年的水平上。考虑到通货膨胀的因素，这事实上是降低了 5%。

对鲍勃·赖特的勒紧裤带措施感到不满的不仅仅是新闻工作人员。就连娱乐节目制作人员也认为通用电气公司是在跟他们作对。于是，当费尔菲尔德的人们为所有的成功节目鼓掌欢呼的时候，赖特却在幕后给他们深深捅了一刀，要求削减开支，要求人们停止活动。“别担心，”这帮老资格的人们说，“我们会操心亏损的事儿，会弥补亏损的，”这话并不能改变鲍勃·赖特的态度。“现在就得进行弥补。”他咆哮起来，“不管你们的愿望有多好，我们可不能等到某个不确定的时间。”

当然，这批老手所取得的成功也让他感到高兴，但他警告他们说，“假如你们再取得几个这样的成功，我们的业务可就要垮台。”这样，他们之间的忌恨便越来越加剧了。全国广播公司的雇员们就抱怨说，格兰特·廷克从来没有过分强调开销问题。赖特立刻反驳说：“因为那无关他的事儿，可这是我要关心的。你们不能亏损 1.3 亿美元，假如娱乐节目能赚钱的话，赚钱的就应当是本公司。”

赖特能打赢这场战斗，这不仅因为他是老板，还因为他受到杰克·韦尔奇的全力支持。但是他能赢得整个战争吗？他能想出办法来赢得那些幕后人物的心吗？他想方设法要从这个企业得到的利润额，是不是值得调动整个部门花费心血和艰辛？在厉行削减成本的时期，有些问题他甚至连自己都不敢问。但是到了 1991 年，鲍勃·赖特的一番话听上去显得略带悔恨——那倒不是为进行了紧缩行动感到悔恨，而是为单枪匹马搞了这场战斗而感到悔恨。他后悔没有带几个杰克·韦尔奇的或者自己的亲信来全国广播公司，如果那样做了，通用电气公司削减开支的主张就能得到加强，就能对付那帮老资格的家伙。他并没有直接说出这话，但是他给人的印象是，他独自搞这场运动有些难以支持。后来他这么说道：“我的错误是独自干了这一切。在这儿只有我持有那种观点。我本该从外边带些人来，不论从什么地方，只要背景不同就行。那样的话，我就不必独自承受剥洋葱的滋味了。可我没有带通用电气公司的人来，而是自己对付他们。我没有带不搞传播媒介工作的人来，让他们担任重要职务。假如说杰克和我有所顾忌的话，就是我们采取了极为谨慎的态度，避免干扰全国广播公司的工作，这也许有点太过于谨慎了。我们还让许多美国无线电公司的董事进了通用电气公司的董事会——索恩·布拉德肖、比尔·史密斯、大卫·琼斯将军——他们都是些名人。另外，杰克还作过许多保证，说不改变全国广播公司。但是不能让一个观点与整个组织不同的人坐在上层的交椅上，那会带来很多困难，我们为此还有过斗争。”

赖特设想说，将通用电气公司的人安插在全国广播公司的重要职位上，可以缓解一些冲突。这种说法是值得商榷的，假如逼着全国广播公司的总经理们在通用电气公司人员的脚下俯首称臣，他们会更加感到不是滋味。赖特

想说的意思似乎是，下级对他的攻击，使他虽然身居高位，却感到十分孤独，他只是想有个伴儿而已。

* * *

鲍勃·赖特继续实施着他的计划。从表面上看来，全国广播公司的那些元者们，除了开些难听的玩笑，接着不自然地笑几声之外，什么办法也没有。到了1986年11月初，有些总经理们见面的时候，用这样的话来打招呼：“你挂着吊裤带吗？”这话影射的是赖特在10月24日发给全国广播公司高级管理人员的一份三页纸的文件。在文件中，这位全国广播公司的总裁提醒大家，他要寻找削减开支的途径。他警告电视网的人们不要浪费，说：“我们这个企业不能既系皮腰带，又挂吊裤带。这个企业一直受到一种定势的牵制，它的特征是过去态度坚定、令人尊敬，而现在却脱离现实。你们肯定无法容忍浪费现象和官僚主义，也一定不能容忍那些不能承担自己合理负担的人们。”让鲍勃·赖特感到十分懊恼的是，这份备忘录竟然登上了《纽约时报》的头版。

到了那年冬天，削减开始了，首先是几百人丢了饭碗，这看起来显得极不公平。正值全国广播公司几十年来第一次登上收视率顶峰的时候，公司却在解雇人。赖特反驳道：“要是等到全国广播公司不稳定的时候再设法收拾，通用电气公司和鲍勃·赖特非垮台不可。”他没有等待。到了1991年春天，全国广播公司的8000名雇员裁减为5700名。

鲍勃·赖特的确赢得了初期的战斗。至于他任职的最初几年会出现什么样的矛盾，他要付出多少心血，全都无所谓，只要纯利润额与赖特和杰克·韦尔奇所期待的一致，他们就会感到特别高兴，1991年，赖特欢呼道：“这简直是空前的成功！我们在过去五年里取得的成功，没有哪家搞广播的公司能比得上。”1985年全国广播公司的利润是3.33亿美元。1986年赖特接管之后，利润额达到3.5亿美元，营业额第一次达到30亿。全国广播公司在收视率方面占据着首位。“今天”节目排名第一，由汤姆·布罗考主持的“全国广播公司每晚新闻”也排名第一。这些真值得赖特和韦尔奇大大庆贺一下。到了80年代后期，财政情况有了更大的好转，全国广播公司的利润1987年达到4.1亿美元；1988年达到5亿美元；1989年达到7.5亿美元；1990年达到5亿美元。削减开支的措施生效了，全国广播公司的其他业务也带来了滚滚财源，其中包括有线电视网和全国广播公司—哥伦比亚电影公司的家庭录相片业务。最重要的是，全国广播公司拥有的七家电视台都能盈利，仅仅1987年就盈利两亿美元，相当于全国广播公司总利润的一半；从1979年到1987年七家电视台的年度利润增长率为20%，这使全国广播公司成了通用电气公司的最佳企业。

* * *

人们在任何地方都不会享受到像全国广播公司这样的独立和不受干扰的氛围。谈到削减开支的时候，鲍勃·赖特总是坚持说，削减开支并不是全国广播公司的独创，各个电视网都是一样的捉襟见肘。这话当然不错。可是，当赖特试图打破全国广播公司那种受到严密保护的独立感时，他面临的是特

别严峻的挑战。根本无法想象全国广播公司的男女职员会服从通用电气公司或任何人的命令，去从事政治活动。那毕竟走得太远了。

鲍勃·赖特不同意这种看法。他对全国广播公司电视网的金融前景作了展望，认为这个公司面临的最严重问题之一，便是来自联邦通讯委员会的压力。自从 1970 年以来，联邦通讯委员会一直禁止各电视网拥有黄金时间节目的版权，这样便白白夺走了重播这些节目获得的收益。举例来说吧，“科斯比节目”在 1986 年播出时获得 6 亿美元的收益，这比通用电气公司下属广播机构的总利润都多。然而，这些利润通用电气公司连一笔也没有得到。在全球范围内重播这些节目，每年可创利 55 亿美元，可是这些利润全都流入拥有这些版权的好莱坞制片厂了。赖特认为这个原因很简单，那就是由于好莱坞在华盛顿有很大的影响力，所以联邦通讯委员会便偏爱好莱坞。赖特认为，假如全国广播公司建立起自己的政治行动委员会，便能设法游说联邦通讯委员会废除那些令人反感的規定，在重播节目时，不是由好莱坞制片商夺走利润，而是由电视网得到利润。

为了发展全国广播公司自己强有力的政治游说活动，赖特将目光转向了公司职员。他们是不是能起作用？他们是不是愿意加入全国广播公司的政治行动委员会？他们肯定不会拒绝的，因为这种活动的目的是为了充实全国广播公司的钱柜。1986 年 11 月 6 日，赖特义抛出一份备忘录，很快被报界获取并发表了。那是一份长达七段文字的备忘录，写给首席顾问科里顿·B. 邓纳姆。他向全国广播公司的高级顾问们散发了该材料的副本。这份备忘录开门见山他说：“现在是我们关注政治行动计划的时候了。”这份材料接着说：“靠公司利润养家糊口的雇员们，必须认识到，需要将自己收入的一部分拿出来，支持一个在华盛顿代表公司利益的机构，并且保证公司的重要事务能清清楚楚地提交给国会讨论。不支持这项计划的雇员，应当们心自问，自己对公司是不是有献身精神，应当反省自己的愿望。”鲍勃·赖特的态度毫不含糊。他想要全国广播公司的人了解，他的感觉有多强烈。他这似乎是在暗示说，凡不签名表示支持者，便可能失去工作。

吹毛求疵的人们对这项建议进行了攻击。曾在《新闻周刊》担任编辑，还曾任全国广播公司副总裁的莱斯特·伯恩斯但说，这份备忘录对于长期以来形成的原则是无足轻重的。他还说，一家为公众所信赖的无线电广播电台，非但不该磨快政治的斧头，而且连这种倾向也不该有。全国广播公司新闻处的官员们说，他们不会加入政治行动委员会。赖特对他们的拒绝表示认可，然而他希望全国广播公司的其他人会同意参加。

赖特对政治行动委员会备忘录的天真想法，与他以前对裁员备忘录的看法毫无二致。假如他动过念头，以为政治行动委员会的建议是供全国广播公司内部考虑的事，那他可就大错特错了。赖特和他在费尔菲尔德的同事为新闻传播媒介对这件事的兴趣感到沮丧。他们不明白，报界为什么要死死盯住通用电气公司？难道全国广播公司在这之前不曾由另一家大公司管理过吗？另外，全国广播公司所获利润在通用电气公司的整个收益中只不过占 7% 而已。他们于嘛要这么大惊小怪呢？是什么把传播媒介搅得如此不安？在 80 年代，赖特和通用电气公司的人有过一种错误的看法，认为可能会在公司内部掀起浪涛，而不致引起公众的反响。毕竟，即使杰克·韦尔奇裁掉通用电气公司数千名雇员时，报纸也不过是在不显眼的版面上登出裁员的消息而已。

赖特为自己的备忘录辩解说：“我认为，我说人们应当在政治行动中采取积极态度是正当的。当我听到有人说，他不在乎什么人当选，什么人就职，我会感到无法忍受。你支持谁我不管，但你应当有所作为。”

鲍勃·赖特这等于是当众承认，他对全国广播公司了解极少。多年来，全国广播公司从事新闻的人员所追求的，是不参与政治，可他却要求该电视网的雇员投身政治活动。赖特以为，从该备忘录中将全国广播公司新闻处排除在外，他便显得比较理智了。然而，他却没有意识到，不但全国广播公司新闻处的人员想获得独立，该电视网的其他人员也想获得独立。赖特没能理解全国广播公司雇员们的立场。他对自己的助手们说：“这是他们的面包和黄油，他们是靠从这个公司得到收入才能供自己的孩子上大学的。可他们到底为什么不签字啊？”最后，赖特放弃了政治行动委员会的念头，这并不是因为他认为这是个馊主意，而是因为这个主意过于为人所知了。

* * *

最使人敏感的潜在矛盾，便是通用电气公司可能干预全国广播公司播出的每日新闻的内容。然而杰克·韦尔奇这个通用电气公司最上层的决策者，却为自己采用并信守不插手政策而一直感到满意。他说：“你不会听到任何人说，我们干涉过全国广播公司的新闻。这是我们的规则，正如我们不会干涉电器产品的颜色设计，也不会干涉开发新电器产品一样。他们做的事不该由我们干涉，因为我相信，他们会尽自己最大的努力，并且是值得信赖的。”

然而，在现实问题上，全国广播公司的高级官员们能够理解，杰克·韦尔奇期望他们在新闻内容上能保护通用电气公司的利益。一般来说，也不需要由杰克·韦尔奇或罗伯特·赖特直接干预，因此，两人都可以用强有力的口吻断言说，通用电气公司根本没有触动全国广播公司新闻的一根毫毛。其中的真实情况是很微妙的。有关通用电气公司的新闻是否播出，有时是由低级职员决定的——由一位全国广播公司新闻处的编辑做出决定。有时，这名编辑自己做出决定，不播出牵涉通用电气公司的新闻，以便保护公司的利益。他从来没有讲出这么做的理由，人们也因此不清楚其中的奥秘。或许他是畏惧杰克·韦尔奇的怒火，也许他的确是忠于自己的上司们。最大的可能性，或许是他确信，撤消那条有关通用电气公司的消息，可以避免播出后几乎可以肯定会与上司发生的争执。

不论全国广播公司新闻处的职员如何避免这类消息，这类消息却接连不断。建立政治行动委员会的提议激起全国广播公司新闻处人员重新关注这类问题。在建立政治行动委员会的提议和格罗斯曼实施削减预算行动之后，新闻部门对于涉及通用电气公司的消息采取小心翼翼的态度。从新闻播出的态度上，采编者显然希望人们得到既非过分、也非不足的一个公正客观的印象。1989年11月，通用电气公司宣布说，公司已收购匈牙利的汤斯格拉姆公司，当时，那是西方公司在东欧最大的一笔投资。这则消息登在《纽约时报》头版的上半页。美国广播公司、哥伦比亚广播公司以及《华尔街日报》都作了报道。然而全国广播公司却按兵不动。得到汤斯格拉姆公司的消息在全国广播公司新闻处的编辑会议上进行过讨论。编辑们全都心照不宣地希望显示出全国广播公司新闻处的独立地位，便没有作出报道。

当通用电气公司可能干涉全国广播公司的说法传到全国广播公司的总裁

罗伯特·赖特和全国广播公司新闻处总裁迈克尔·加持纳的耳朵里后，他们的反应十分滑稽。两人的态度与杰克·韦尔奇一致，都分辨说，通用电气公司并没有干涉过新闻内容。然而，两人主动举出的例子，给人们留下的印象却十分清楚：通用电气公司在某些场合下的确曾进行过干涉。有人问赖特，通用电气公司干涉新闻的说法是否属实，他立刻作出愤怒的反应，使用的语言也十分粗鄙：“纯粹是臭狗屎。完全是臭狗屎。要说有人干涉，那就是在指责我，可我对这方面的事情知道得一清二楚。这种传闻完全是臭狗屎。人们这么胡诌的时候，杰克表现出了极大的克制。”

可是赖特接下来试图举例说明自己的观点时，却表现得前后矛盾了。赖特承认说，假如某个广告客户提出正当的投诉，说全国广播公司有关他们公司的新闻报道于他们不利的话，他会袒护这家客户的：“虽然他们到我这儿来需要经过许多道关口，但是一旦到我这里来提出投诉，我会毫不犹豫地要求人们作出解释。我认为这样做极为正常，这样做我才会问心无愧。”他又补充说：“人们对于在广播中被提及感到担忧时，我们一向是以严肃的态度来对待的。”赖特记不得自己当上全国广播公司的总裁后，以这种方式处理问题五回还是六回了，但他的确干预过新闻工作。

赖特回忆起，有几则新闻曾涉及到通用电气公司，全国广播公司新闻处的总经理们觉得需要让他知道这事。他说：“有过许多这样的事例：迈克尔·加持纳或者拉里·格罗斯曼找到我，告诉我说，有些报道可能反映人们对通用电气公司非常不利的看法。他们把这说成‘你应该了解。我们宁肯先告诉你，而不是等你收听收看到后再知道。假如你事先不知情而感到难堪，我们会感到不愉快的。我们也不愿意听你说，这到底是在搞些什么呀。我们就要播出一则有关飞机发动机之类的新闻了，内容可能对公司极为不利。我就会说：‘我要你们做的仅仅是核实一下，这条报道是不是公平，是不是无懈可击。’”赖特说，在他任全国广播公司总裁的数年中，这样的警告只发出过六次。

一次，在准备播出一部关于军费开支的纪录片时，全国广播公司新闻处向赖特提前发出警告。他的回答是这样的：“你们实际上用不着告诉他们。这种新闻在我知道之前，已经在新闻处引起够多的不快了，因为故意用低调或高调来报道的话，最后他们会显得像一群傻瓜。他们其实并不想应付有关通用电气公司的消息，因为这种消息有同事们盯着看，所以必须仔细处理。要做到十全十美、不偏不倚是很困难的。怎么做都会显得有倾向性。”

1988年7月，一则消息引起了大众的关注。据猜测，通用电气公司在其中进行了干预，但未能证实。美国广播公司报道说，有人指控通用电气公司建造的一座核电站，有核泄漏嫌疑。有人便向全国广播公司新闻处的总裁拉里·格罗斯曼询问，为什么全国广播公司不播发一则关于该诉讼案件的报道。格罗斯曼在一次记者招待会上为自己的新闻采编人员辩解说，全国广播公司并没有漏掉这则新闻，因为这件事涉及到一桩重要的调查。他说：“你们应当相信，凡是有关通用电气公司的重要消息，不论是好是坏，我们都仔细搜寻，不但极其注意，而且比其他消息更加留心。”格罗斯曼的评论暴露了全国广播公司新闻处内部的不愉快情绪。大家于是产生一种恐惧，认为这则消息若不播发，人们必然攻击全国广播公司屈服于通用电气公司的压力。一位名叫肯·奥利塔的作者在他写的《三只盲鼠》一书中写道，杰克·韦尔奇曾打电话向格罗斯曼抱怨说，全国广播公司新闻处对通用电气公司的报道“有点过于严厉”，比其他公司的报道更加严厉。但是奥利塔引用韦尔奇

的话说，他不记得曾为此报道给格罗斯曼打过电话。

1988年7月，迈克尔·加特纳接替了拉里·格罗斯曼担任全国广播公司新闻处总裁。他也坚持说，通用电气公司并没有对全国广播公司新闻处的日常新闻采编工作发表意见。加特纳一口咬定说：“通用电气公司的每一个人都对全国广播公司和全国广播公司新闻处很感兴趣。人人对明星都有自己的看法，正如马路上的人对明星也有各自不同的看法一样。不过，我从来没见过一桩干涉新闻的事例。”

接着，加特纳举例说明了通用电气公司的不干涉政策。三年前，杰克·韦尔奇得知加特纳每星期五要向他的职员寄发时事通讯，便请求说，“假如我保证不加评论，”是否可以将他包括在寄发的名单之列。后来，韦尔奇每周收到时事通讯，而且他信守了不发表评论的诺言。加特纳的第二个例子显示出，通用电气公司的高级官员懂得如何保护公司秘密，免受全国广播公司新闻处的刺探。加特纳回忆说：“我们总是相当猛烈地攻击通用电气公司的客户。两周前，我们得到一则重大新闻，是有关揭露一桩法国工业间谍案的，由全国广播公司新闻处的新闻杂志刊出。法国航空公司不明智地参与了这桩法国工业间谍案。两周后，也就是在前两天，我在出席通用电气公司的会议和用午餐的时候，坐在通用电气公司副董事长旁边。我们谈论了这件事和别的事。他用一种十分令人感兴趣的口吻说：‘你知道吗？最近，在我家暂住的一位客人就是法国航空公司的董事长。’我微笑了一下。他接着说：‘他们是购买我们飞机发动机的大客户。’我还是微微一笑。他又说：‘可我跟他的友谊已不再像几个星期前那么亲密了。’这不过是鸡尾酒会般的闲聊罢了。”

通用电气公司的任何一个部门领导都没有像罗伯特·赖特这样面临进退维谷的局面。比方说，飞机发动机工厂的一位经理向总经理汇报说，有几个雇员决定向新闻界透露一则消息，说通用电气公司生产的飞机发动机劣于一家竞争者的产品。这位经理还说：“这会对通用电气公司产生不良影响，因而我想事先通知你，以免你对这些人做出的事感到难堪。”假如这位总经理面临的也是像鲍勃·赖特一样的两难境地，他只会礼貌地点一点头，向这位经理表示感谢，然后接着做自己的事，并不采取行动制止他们。

但是，在飞机发动机企业，或者照明企业，或者金融机构，或者通用电气公司的任何一个部门，这种反应是不可思议的。任何部门的总经理都会设法阻止消息泄漏，还可能会解雇那些走漏消息的雇员。与此形成鲜明对比的是，在全国广播公司新闻处，“走漏消息的雇员”事先向鲍勃·赖特通报说，他们要向通用电气公司投掷一枚炸弹，而且还会为了他们的独立精神得到赞扬。

全国广播公司独特的文化传统使鲍勃·赖特的两难境地成为不可避免的。不论杰克·韦尔奇和赖特如何努力，都无法使全国广播公司从事新闻工作的人员自觉自愿地为通用电气公司工作，不能将他们纳入公司的轨道。靠着韦尔奇的精明管理，全国广播公司这棵摇钱树已经源源不断地提供了财源。但是，通用电气公司看来还想要得到全国广播公司的忠诚。然而，这是杰克·韦尔奇永远得不到的。

通用电气公司和全国广播公司之间的“战争”是在一些奇特的战场上进行的。这种“战争”不时出现，不仅会出现在全国广播公司新闻处的办公室里，甚至还会出现在向全国播放的电视节目中！有一次在这样的战场上，“敌人”是两位喜剧演员；大卫·莱特曼和约翰尼·卡森。由于他们极受大众欢迎，所以看上去完全赢得了人心。

莱特曼和卡森专门叮咬向他们提供支持的手，这已经成为一种几乎无法更改的时髦了。大卫·莱特曼嘲弄通用电气公司时的口吻，仿佛杰克·韦尔奇及其工作人员与全国广播公司根本不相干。全国广播公司新闻处想把通用电气公司当成靶子时，全国广播公司的高级经理就提前向鲍勃·赖特打个招呼。然而莱特曼和卡森在全国的电视屏幕上向通用电气公司投炸弹之前，却并不事先发出警告。在一次节目中，莱特曼称，通用电气公司的小型器具部门的前领导要“争取生产与烤面包片机有关的微型系列产品”。他的矛头显然是指向赖特，因为赖特曾在莱特曼的节目中露面，鼓励观众多使用白炽灯。莱特曼一再把赖特及其上司称作“通用电气公司的那帮卑鄙小人”，这简直成了莱特曼的口头禅了。卡森因为弄不到一副假牙，不能在“今晚”节目上调侃，便说：“也许是全国广播公司削减了我的连珠妙语。”很明显，他这是在讽刺通用电气公司一切都想削减的作法。

尽管莱特曼和卡森使用各种恶毒说法来攻击通用电气公司，但他们就是不能诱使鲍勃·赖特或者使在费尔菲尔德的公司成员出来与他们对阵，鲍勃·赖特就事论事他说：“我要人们觉得这事很滑稽。以后，它的确会显得十分滑稽的。”

莱特曼的讽刺是一种策略，目的是在谈判下一次合同时，能得到较好的条件。但是，鲍勃·赖特却置之不理，他说：“我觉得我已经相当习惯于对通用电气公司的戏谑了，所以也就不去注意。在某种意义上讲，那也可以算得上是一种谈判方式。不过，大卫的方式是傲慢无礼的。照我看，他觉得只有这样，他作为一名无礼的喜剧演员才更加显得可信，他想表现出自己不是任何人的奴仆。我有点儿替约翰尼担心，因为那不是他的正常做法，那是莱特曼的风格。大卫要不是那么无礼，就不成其为大卫了，作为一名喜剧演员，他乐于发泄对通用电气公司的仇恨，就像人们发泄对政府或者对邮局的不满一样。”

赖特与莱特曼在招待会上相遇的时候，赖特不想表现出受到影响的样子，就避免这个话题。照赖特说，莱特曼看来不喜欢与人交往，仿佛与通用电气公司的人交往会使他不快。他的确感觉如此。

虽然赖特从来没有对莱特曼下命令，要求他停止对通用电气公司的戏谑，但是赖特却为这个笑星对通用电气公司其他职员产生的影响感到担忧。赖特可以容忍这种戏弄，然而他说：“当我感到通用电气公司的许多人为此不安，心里就觉得难受。我说的不是上层管理人员，而是低一级的人员。全国广播公司的魅力之一，便是让通用电气公司的 30 万职工产生一种身处另一个世界的感觉。假如他们感到，这个世界回过头来咬噬他们，我会为此感到失望。”

杰克·韦尔奇评论起莱特曼的挖苦时说：“莱特曼干得很成功。抨击一家机构在美国是一种受到欢迎的行为，也是一种成功的特征。我怎么会试图伤害他呢？我可不是个卑鄙小人，根本无意插手此事。我认为，我们的人听了他的话一般都置之一笑而已。在‘今天’节目中，威拉德·斯科特也开我

们的玩笑。我认为通用电气公司的人都喜欢那个节目。”

通用电气公司的雇员常常相互询问，是不是看过昨晚的节目，听到莱特曼对通用电气公司的说法没有。有时候，人们还带来录相带，让那些没看到节目的人有机会观看。通用电气公司的高级经理们说，这段录相引起的是爽朗的笑声，而不是难受的感觉。

韦尔奇与莱特曼不常见面。有一次，莱特曼在通用电气公司总部搞的一个现场直播节目上，向董事会赠送了一筐水果。不久之后，韦尔奇在一次招待会上向莱特曼回赠了一束鲜花。莱特曼没有作什么反应。韦尔奇后来说：“看来，他这人没什么幽默感。”

* * *

韦尔奇可以忍受那些喜笑怒骂，但他受不了全国广播公司的贵族们高额索取和恣意浪费的态度。1987年3月下旬，在佛罗里达举行的一次不公开会议上，他对全国广播公司的经理们大发牢骚，说他们的立场还扎根于过去。他警告说，如果他们不作出改变，“我向你们保证，那里会有人作出改变的。”

韦尔奇的想法是将全国广播公司纳入通用电气公司的思维模式。他对这家电视网取得的成就感到自豪，但是全国广播公司不过是14名高大球员中的一名矮个子球员。他试图缓和一下紧张气氛，就拿那个政治行动委员会备忘录开了个玩笑：他不打算出席全国广播公司的会议，除非收到鲍勃·赖特的热情邀请，邀请信上写明：“不参加会议的雇员，应当扪心自问，自己对公司是不是有献身精神。”

后来，他又严肃起来，对全国广播公司的100名与会经理们说，通用电气公司下属的其他部门经理有拒绝接受通用电气公司文化的，均已被“打发回家”，他们不能面对已经变化了的世界格局，“我对这个问题的感觉在哪儿都不如在这间屋子里更强烈。”

韦尔奇要全国广播公司执行严格的业务纪律。（具有讽刺意味的是，那一年，在三家电视网中，只有全国广播公司可望有盈余。）他的听众没有一个欣赏他接下来的话：全国广播公司有些人是好的，但也有些“只会摆臭架子的人”。通用电气公司想要给那些好人一个机会，让他们“搜寻出藏在保护伞下的那种人”，把他们赶出去。全国广播公司的一位经理怒气冲冲他说：“用不着听你这番话，我们也知道世界在改变。”

那些经理的反应不是吃惊，而是惶恐。一位经理对韦尔奇那番话的评论是：“让人心寒意冷。”另一位经理的评论是：“令人难以置信。”接着又补充说：“要是把全国广播公司看作通用电气公司的一条生产线，那可太低估了全国广播公司。”

劳资关系很快就恶化了。关键在于职业的安全问题。全国广播公司想要雇佣自由撰稿人来做全日制工作人员的工作。6月29日，全国广播公司有三分之一的工作人员举行了罢工，其中有分布在六个城市的2000名技师、制片人、撰稿人以及编辑人员。罢工产生了一个结果：“今日”节目中技术故障频繁，图象拖邇，声音不佳。有一次，连嘉宾主持人布赖恩特·冈贝尔的声音都没了。这次罢工持续110天，到10月24日才结束。工会没有赢得资方的多少让步。

* * *

与此同时，那个大家都熟悉的美国无线电公司即将消失了。合并之后，通用电气公司将美国无线电公司所剩大部分售出，只留下全国广播公司电视网，五个全国广播公司的下属电视台，以及国防电子产品部门。就连美国无线电公司的名称，也从位于纽约洛克菲勒中心的洛克菲勒广场 30 号楼上拆了下来，现在，它变成了通用电气公司拥有的一座大厦。裁员在进行中，到了 1987 年夏天，美国无线电公司原来的职员已经由 87577 人减少到 35900 人。

对于美国无线电公司的热心听众来讲，最沉重的打击便是失去无线电广播网。具有讽刺意味的是，成为早期最大的无线电广播公司的全国广播公司，是在 1926 年由美国无线电公司、威斯汀豪斯公司和通用电气公司共同建立起来的。多年来，它的许多节目在全美国广为收听，其中有“阿莫斯与安迪”和“费伯·迈克基与莫利”等节目。电台的明星中有杰克·本尼、乔治·布恩斯和格雷西·艾伦。电台节目由全国 700 多家电台转播。后来，电视的兴起使电台一蹶不振。

1987 年夏天，全国广播公司无线电广播网卖给了韦斯特伍德一号公司，售价 5000 万美元。在这笔交易中，并没有包括全国广播公司所拥有的八家无线电台。韦斯特伍德一号是洛杉矶的一家公司，该公司为面向青年人的音乐电台提供节目，并以此著称。该公司还拥有“共同广播系统”，该系统播出大众欢迎的新闻节目和热门话题，这笔买卖使全国广播公司雇员大力震惊，因为这个无线电台一直是美国无线电公司的珍宝。销售条件允许韦斯特伍德使用该广播网的名称，这几乎同样使人感到痛苦。换句话说，韦尔奇把全国广播公司新闻处的名称卖给了另一家公司。这笔交易之后，全国广播公司电视编播人员认为，通用电气公司或许会售出全国广播公司的另一件“珍宝”——电视网。

* * *

1988 年 7 月，迈克尔·加特纳接替拉里·格罗斯曼任全国广播公司新闻处的总裁。对加特纳的任命是通用电气公司与全国广播公司新闻处之间争斗关系的转折点。在韦尔奇看来，格罗斯曼就是这个广播网中各种麻烦纷争的象征。虽然新闻业务并不赢利，格罗斯曼的态度却十分傲慢自负，谨慎地保护着他在洛克菲勒广场 30 号的领地。这一切现在该变一变了。

鲍勃·赖特提议，由迈克尔·加特纳担任该职务。加特纳具备担任该职务的各种资格，他有管理经验，还办过一份大报。15 岁那年，他就开始了新闻生涯，在《僧侣纪事》供职。他曾经是《华尔街日报》头版的编辑，一直干了 14 年。1974 年，他担任了《僧侣纪事》的总经理。1986 年，甘尼特公司买走这家报纸后，加特纳成了个富有而无所事事的人。

也许，格罗斯曼与加特纳之间最重要的不同点，在于他们对通用电气公司以经济成就为本的政策所持的态度。格罗斯曼总是找这些政策的麻烦，而加特纳却与之相安无事。加特纳评论说：“在这个时代，全国广播公司不可能找到比通用电气公司更好的主人了。假如你有个好的计划，或者假如你有一项好的建议，他们便能立即提供财政支持，而且在整个实施过程中，他们

从来干涉。我在这儿工作已经三年了，在此期间，通用电气公司从来没有试图插播任何节目，也从来没有阻止播放任何节目。遇到收入情况不佳，他们提供财政支持时连眼睛都不会眨一眨，可是这往往意味着要让他们掏出 2500 万美元，也许要损失 3500 万呢。我曾经提出一种设想，希望为我的下属开办一个完全播送新闻的频道时，在几天之内便得到了批准。”

但是，在此期间，全国广播公司新闻处的活动范围越来越狭窄。对于 90 年代初的新闻采编。加特纳这样描写道：“我们的日常新闻越来越依赖于我们的分支机构。这些分支机构也越来越依赖我们的拿手项目：独家新闻、有关调查的新闻、独特的大新闻等等。在全国广播公司工作过 30 年的首席财政负责人曾经笑盈盈地说起电视网的飓风效应，可这种效应现在已不复存在了。我们奔向最快、最好的消息源，将采集到的消息播出去，如此而已。假如在托皮卡有个重大事件，五年前我们会派人从亚特兰大飞往该地采访，可现在我们仅仅是打电话给托皮卡分部或邻近的威奇托分部。他们是当地人，对那个地方知道得更清楚些。他们都是些不错的人，人员也都很干练。可这些并不是通用电气公司的作用，我们认为自己就该这么工作。”

“我们撤消了官僚机构，但我们没有撤除多少记者的职位。过去三年中，我们总共撤除了 80 名海外职位，其中只有一位是通讯员，两名是制片人。在 70 年代末到 80 年代初的那些富裕的年份里，电视网和其他有关机构搞出这些庞大的官僚机构。我撤消了 9 个副总裁职位。仅仅在新闻处，我们原来就有副总裁向其他几位副总裁负责的体制，简直令人难以置信。”

加特纳在全国广播公司新闻处供职的短短几年中，全国广播公司新闻处的经济状况有了好转。根据全国广播公司的财政报告，全国广播公司新闻处在加特纳刚上任的 1985 年，预算便降低到 3.25 亿美元，其中还包括海外开支 3000 万美元；1989 年，预算进一步降低到 2.86 亿美元；1990 年降低到 2.77 亿美元；1991 年估计为 2.55 亿美元。加特纳对本书的作者说：“总的趋势是下降。毫无疑问，我们一直紧缩开支，降低预算。然而这种下降趋势却相应地带来另一种上升趋势，那就是我们现在播出的新闻比历史上任何时候都多。我们现在每周播出新闻 25.5 小时。”

对韦尔奇和赖特来说，最重要的是全国广播公司新闻处已经控制住了亏损。赖特估计，全国广播公司新闻处在 1991 年的亏损额仅仅为 5000 万美元。他接着说，虽然这个数字看起来很大，但是全国广播公司新闻处“在开支方面所做的工作是极为了不起的。”

* * *

步入 90 年代后，全国广播公司的业务变得越来越难进行了。由于广告商纷纷抛开电视网，转向有线电视和直接用邮寄之类的方法与顾客打交道，电视网的利润开始滑坡。有线电视和其他媒介继续在竞争中夺走观众。具有讽刺意味的是，尽管在 1990 年全年全国广播公司在收视率排行榜上名列榜首，可是这一年的收益却降低了 4.6%，跌落到 32 亿美元，利润降低了 21%，仅为 4.77 亿美元。

据估计，全国广播公司在 1991 年的利润会在连续几年降低后跌到三亿美元。波斯湾战争使全国广播公司额外付出 6000 万美元的采访费而失去了广告收益。收视率也下降了。报纸纷纷推测说，全国广播公司步履维艰，赖

特承认自己倾听过投资银行关于电视网前途的建议。1991 年春天，前全国广播公司的经理人员们鲁莽地向报界发表谈话，抱怨说，通用电气公司已经无可挽回地毁掉了全国广播公司电视网。报道引用一位前全国广播公司经理的话说：“所有关心电视网的人都走了。还留在伯班克或纽约的人以及刚刚离开的人们都说，那儿已经不再是原来的全国广播公司了。”

全国广播公司在 1990—1991 年度的收视率再次名列榜首，这是 30 年来咬得很紧的收视率竞赛中一连取得的第六个胜利。但是，在播放 18—49 岁人群使用商品的广告方面，全国广播公司第一次不再是广告商们首选的媒介了，他们转向了美国广播公司。

随着全国广播公司财源的逐渐枯竭，人们便产生了另一种反思：杰克·韦尔奇购买美国无线电公司的作法是否明智？现任联合信号公司负责人的前通用电气公司副董事长拉里·博斯迪这么说道：“我拿不准诸如基德尔公司、皮博迪公司和全国广播公司这样的公司是不是该由我们来管理。它们的文化与我们的文化如此不同，对成就的期望也大相径庭。可以成功管理其他事业的理论，在管理这些公司时全部很牵强。”

尽管在 1991 年全国广播公司占用韦尔奇的时间与该机构在通用电气公司中所占比例不相称，但他自己却声称说，花在这个电视网上的时间，并不比花在电器部门或医用技术部门的时间更多。

难道全国广播公司真的是他 13 个下属机构中最让他头疼的一个？韦尔奇只愿意承认说，全国广播公司是“最令人激动、最有魅力的。它的上层机构最为臃肿，有自己成型的方式，不愿发生变化。”

有人引用一些报道说，假如有一个好价，通用电气公司打算出售全国广播公司。起初，韦尔奇拒绝就此做出评论，停顿片刻后，他说，现在还不能肯定全国的传媒是不是都能赢利，也不知道广告收入会不会永远枯竭。“我们还不能确定这属于本质上的结构变化，还是广告方面一时的低潮。”

* * *

1991 年夏天，鲍勃·赖特的地位十分显著。尽管全国广播公司一年来经营不佳，尽管通用电气公司打算将其电视网抛出，但是赖特却仍然成为众人瞩目的人物。不论有什么争议，他已经将全国广播公司纳入以经济成就为本的轨道。假如他能帮助通用电气公司售出全国广播公司，并实现高额收入，他的使命便完成了。

一般人对全国广播公司的看法是，除非它改变财政联合管理制度，否则就不可能赢利。

1991 年 4 月，联邦通讯委员会稍稍放松了这些制度，允许各电视网生产高达 40% 的黄金时间节目，并在外国人操纵的市场上参加竞争。但是联邦通讯委员会仍然不准电视网与国内第一轮播映的娱乐节目进行竞争。从全国广播公司得到高额利润的日子看来已经一去不复返了。假如韦尔奇能够得到足够高的报价，他也许会出售这个电视网。

1991 年 10 月，鲍勃·赖特仍然在全国广播公司推行改革。“假如说有什么值得一提的话，那就是我们三人的动作都太慢。我们在全美广播公司受到人们指责，说我们走得太快，可我对自己的指责是我们的步伐太慢。因为市场的变化如此急剧，我们没有能够很好地应付。我们现在面临着极大的危

险，有灭顶的可能性，我在这里工作五年了，却仍然没能让人们相信这个事实。我们面临的命运与那三家大汽车厂基本相同。我们在广播方面是个大户，然而却是个没有收益的大户。摆在我们面前的道路有两条：要么整编成一个比以前精悍，积极进取的企业；要么继续保持大而无当，受人瞩目，在利润方面也许令人实在无法接受。”

尽管全国广播公司在 90 年代初给韦尔奇和通用电气公司带来那么多苦恼，但是韦尔奇似乎并不急于出售全国广播公司。这一点也不足为奇，全国广播公司作为摇钱树的地位是降低了一些，但是，使它熠熠生辉的闪光本质却依然存在。假如全国广播公司是个制造秘密电器产品的公司，韦尔奇会觉得出售它容易些。但是，全国广播公司意味着卡森和莱特曼，布罗考和冈布爾，意味着“洛杉矶法律”和“科比”等节目。如果说韦尔奇通过与明星们接触，随时随地提到他们的名字，从而提高了自己的声誉的话，谁又能对他说三道四呢？尽管传闻坚持说，售出全国广播公司已经不可避免，但是卖掉这个公司却剥夺了杰克·韦尔奇拥有这些明星的机会。假如真有人出高价，他也许真的会出售这个电视网，但是，他会为此感到伤心的。

第十章 不过是个穿灯笼短裤，屹棒棒糖的娃娃

在杰克·韦尔奇看来，传统总是落后于潮流的。他早年曾被人斥为闹独立的人。他与第二次世界大战时美国大企业的经理们不同，那些经理们懂得如何管理好一个企业，但是韦尔奇认为那还不够。因为一个经理还需要领导一个企业。他不喜欢使用经理这个字眼，而喜欢用企业领袖这个说法。

韦尔奇心目中理想的经理是他开始在通用电气公司工作时的第一位老板，聚碳酸酯之父丹尼尔·福克斯。“丹^①是世界上最了不起的经理。他有些腼腆，从来不对人说不好听的话，当然，他也不解雇任何人。他对管理工作中的文件感到厌烦。在实验室里，他便露出虎虎生机，尽管他出了实验室便非常羞怯不安，但是在实验室中却显得十分自信。他那了不起的天赋在于雇用科学家，并对他们进行培训。我们几十个人当时自豪地称自己是‘福克斯大学’的毕业生。”显然，最能吸引韦尔奇的是福克斯的领导才干，以及选拔具有领导能力者的本领。

韦尔奇看上去似乎讨厌过去，因为过去的习惯和态度都落后·丹尼尔的昵称。于潮流。通用电气公司现在便掌握在这样一个人的手中，这个人不愿将公司与它过去的传统挂上钩，并且对公司的历史不抱有怀旧的感情。韦尔奇不愿让这个公司靠它自己过去荣誉的桂冠来生存。在他看来，过去已经结束了。“过去的事不论正确还是错误，好还是坏，你都无法改变它们了。你能从中学到一些东西，但是对我来说，并没有多少帮助。我是个的确确生活在明天的人，而且竭尽一切力量脱离昨天。”

过去对公司来说正确的东西，现在并不一定就是正确的。韦尔奇认为，他的事业成败并不取决于他是否对传统有足够的注意，而是取决于他是否能使公司和为之工作的人发生变化，以便符合新形势的要求。他认为改造人与改造公司同样重要。在通用电气公司过去的日子里，经理人员们的职责是利用得到的和已有的条件来工作。

公司过去的老办法是靠文件来解决难题，靠开会来解决问题，到后来，这个问题不复存在了，或者为另一个问题所掩盖了，这才罢休。韦尔奇的方法则是将公司作为一个比赛场地来对待，就像在一个曲棍球场或高尔夫球场那样。他参加体育竞赛的目的是要赢。在生意场上，他的态度也是一样。

韦尔奇的竞争意识不仅表现于生意中，也渗透入他所做的一切事情之中。“讨论是竞争，”在克劳斯维尔的通用电气公司管理学院主任吉姆·鲍曼说，“打高尔夫球是竞争，选择一家好饭馆吃饭也是竞争。”与韦尔奇作伴就等于参加进一场比赛。然而，仅仅参加还远远不够。要想受到他的注意，就要有竞争意识，要头脑敏捷，最重要的是要直言不讳。他讨厌摆空架子，讨厌虚伪，讨厌似是而非的说法。“任何事情只要不是绝对诚实，他都会讨厌，”通用电气公司董事会成员瓦尔特·里斯顿这么说道，“他本人是个绝对诚实的人。”在与韦尔奇见面时，要是显出对某种事物缺乏了解，就等于犯了不愿意努力竞赛的罪过。“杰克喜欢与那些不必等他把话全讲完的人相处，”原执行副总裁保罗·范·奥登这么说道，“他喜欢那些能领悟到他的意思，明白他的思路的人。他喜欢说‘对’这个字。你说不上三句话，他就会说：‘对，我懂了。那么你打算怎么办呢？’”

^① 丹尼尔的昵称。

这话看来恰如其分。要想创造一家在世界上最具有竞争力的企业，这个创造者本人首先就需要具有竞争精神。为了执行这个使命，他还必须是个意志坚定的人。作家阿尔文·托夫勒写如下这段话的时候，心里想的一定是杰克·韦尔奇：“重新塑造公司企业，使之在竞争激烈的经济中取胜，并不是爱挑剔、爱面子、斤斤计较的官僚能够承担的任务。实际上，能够胜任这种工作的是具有独立个性的人、激进者、大胆的奋斗者，甚至是怪癖的人——生意场上的突击手，他们随时准备冲上任何一个滩头阵地，去夺取权力。”

把杰克·韦尔奇描写成生意场上的突击手，的确恰如其分。

韦尔奇的风格确实具有战斗性。“你不会跟杰克打个招呼而不遭到对抗，”通用电气公司照明企业的前领导人拉尔夫·D. 凯彻姆这么说道，“假如你不打算面对面、脚尖对脚尖站在他面前把你的论点摆出来，跟他争论，你干脆就别去找他。他非常精明，对一切都有自己的看法。”医疗器械系统的高级副总裁约翰·M. 特拉尼评论说：“韦尔奇的理论是劳有所获，不劳者就另请高就。”不劳者还可能受到粗鲁的对待。市场部前任副总裁伦纳德·维克斯回忆起与韦尔奇一起观看一家广告商制作的广告。“我用直截了当的话告诉那位广告商说，那个广告不行，”维克斯说，“可杰克却把那块广告样牌抓起来，抛在地上说：‘明白了吧？我们不喜欢，这东西不行！’”总之，他不喜欢浪费时间，不喜欢浪费自己的时间，也不浪费别人的时间。克罗顿维尔的吉姆·鲍曼说：“这里的气氛比许多其他地方更愉快和谐。尽管你知道谁是老板，可是老板跟任何人都开诚布公。他最讨厌呆在屋子里一句话也不说的那种人。要是没话可说，那干脆就别来出席会议。要是来出席会议却不说话，他就要特意搞清楚，这种人为什么要出席会议。在他之前，公司开会时有许多人出席捧场。他的看法是会议桌越小越好，开会的时候，与会者必须扮演一个角色，而不能像运动场上的观众。”

韦尔奇与人交往不拘礼节。当通用电气公司的一位总经理进办公室去见雷吉·琼斯时，这位总经理就得事先将琼斯可能提出的问题彻底思考一遍。琼斯先生只愿意讨论经过认真思索，分析得有条有理的问题。由于韦尔奇希望在事情发生在萌芽状态时就加以强调，一位总经理便可能回答说：“我不知道，我还没考虑过这一点。”韦尔奇常与职员们进行讨论，探索各种问题的细节不惜花费精力。他如饥似渴地希望了解尽可能多的情况。全国广播公司新闻处的总裁迈克尔·加特纳立刻便注意到他的这种渴望了，“他准能当个好记者，因为他有无法满足的好奇心。”在韦尔奇看来，防止通用电气公司重落俗套的方法之一，便是尽力使之作出改变，他在通用电气公司发动了一场革命。但是，如果从过去的类型转变到韦尔奇的方式上来，然后停顿在一种不变化的状态下，那么这种变革对公司并没有好处，韦尔奇要求不断地重新审视工作日程安排，假如需要的话，就重新制订这种安排。就连他自己发出的指示，如果证明是有错误的，也可弃之不顾。他要经理人员们偶尔体验一下生手的角色，以那种身份工作、行动，在此期间努力考虑一下，如何作出改进，使一切改变得更好些。保罗·范·奥登把这称作“了不起的魄力，因为我认为对于一个成功的实业家来说，最难做的便是扮演一个生手。”范·奥登回忆起发生在1987年的一件事。当时，韦尔奇与通用电气公司下属一家主要部门的经理见面，韦尔奇对这位经理说，该部门的工作一直做得不错，但是，他认为还能搞得更好些。这位经理不明白韦尔奇有什么要求。

“请你提示一下在什么方面可以改进，”他向韦尔奇请求道，“看看我

的收入，看看我的还贷情况。我什么都做，我什么人都调动起来了。你究竟还要我干什么？”

“我也不知道，” 韦尔奇老实对他说，“我只是知道你这个部门还应该干得更好些。我要你干的是休假一个月，离开这个地方。回来的时候，就当是刚刚分配到这里来，就当是四年来没有管理过这个部门，你想一切从头开始，把过去的记忆都忘掉，从一个不同的角度重新审视一切。”

这位经理还是不能理解他的意思。他没有理解韦尔奇是要他改写自己的工作日程。一年后，他被撤职了。

* * *

韦尔奇需要想出一些办法，促使通用电气公司的管理系统摆脱僵化状态。在他任职之初，通用电气公司的计划体系一直围绕着所谓“蓝皮书”——总经理们给一系列正式的年度计划书定的名称。这是一项宏伟的工作，但韦尔奇认为，这项工作占用了经理们太多的时间，结果，他们没有多少工夫去管理自己的企业了。所以，他便取消了那些定期会议，设立了操作计划制，这种计划不必由正式的会议通过，便可修改。

他还鼓励人们讲话，鼓励人们冒险。他认为，要想鼓励人们采取如此大胆的行动，不但要对成功进行嘉奖，对尝试后的失败者也要进行褒奖。“我们应当让人们相信，如果理由正当的话，他们可以尝试一下而不一定非取得成功不可。但是在一些大公司中，一般的倾向是不支持搞一些好的尝试。”一次，由于市场发生变化，一个 2000 万美元的项目下马了。韦尔奇提升了该项目经理，并向他颁发了一笔奖金；项目组的 70 名成员都得到了通用电气公司发给的盒式磁带录像机作为奖品。

这些活动都是为摒弃因循守旧的习惯而组织的。要培养一帮唯命是从的人，每天对总经理说 100 个“是的”并不困难。可是韦尔奇要让自己的部下敢于辩论，把脑子里的东西讲出来。他在通用电气公司把这叫做：将“现实”付诸讨论。协调工业及外部关系的高级副总裁弗兰克·多伊尔，回忆起 1988 年 1 月在博卡—拉顿举行的会议。韦尔奇与多伊尔在会上就通用电气公司是不是应该为工人工资与工会讨价还价进行了长时间的争论。”听我们争论的人向我们提问题，他和我前后踱着脚步，气氛越来越紧张，他的态度变成了面对面的挑战。他的论点是这样的：我们为什么不考虑废除这种作法？他的想法是采纳一种有利于工业生产，有利于竞争的工人工资体系。我们要像沃尔普公司那样向家用电器部门的工人发工资，要像埃默森公司那样给我们汽车企业的职工发工资。当时那种为了表达思想而进行的辩论是正常的，我的观点与他的相反，我认为与职工进行统一的谈判，对我们有益处。他于是跟我开始了相当开诚布公的讨论，结果，气氛变得十分激烈，争论双方的态度也变得好斗起来。”

最后，通用电气公司的副总裁爱德华·胡德感到争论搞得有点过头了，便对多伊尔说：“弗兰克，也许你没有注意听对方在说些什么吧？”

多伊尔回答说：“爱德华，这是两种可能性中的一种。”

他的话引发了一阵哄堂大笑。有几个人朝多伊尔走去，告诉他说，他会为自己傲慢的态度付出代价的。“你今天上午就会被解职。”但是多伊尔知道得更清楚，他知道与韦尔奇在大庭广众之下就不同观点进行争执，不会得

罪他。

事实的确如此。那天晚上，在鸡尾酒会之前，韦尔奇走向多伊尔，问道：“你已经听到很多反应了吗？”

“对。”

“这是为什么？我们从来就是这样做的嘛。”

多伊尔点了点头，笑了：“对。不过，平常不是当着 500 人的面争执。”

“让那些人见鬼去吧，”韦尔奇口气轻蔑他说。“他们该知道我们从来就是这样才对。”

后来有人对多伊尔说：“弗兰克，你的面子真够大的。”

多伊尔反驳说：“你不懂。他这个人哪，要是愿意的话，明天就可以把这事忘掉。”

* * *

这件小事让人看出，韦尔奇是个既敏感，又能体贴人，而且能容忍不同观点的人。然而，在人们的眼光里，他是个粗鲁的人。

对韦尔奇来说，这实在是一件非常不幸的事情。就在他的精简机构努力进行到高潮的时候，《财富》杂志报道了一次调查的结果，这项调查是要评出美国最冷酷的老板是谁。《财富》杂志有关这项调查的报道是 1984 年 8 月刊出的。猜猜什么人荣登榜首？有些总经理或许还为受到这种“恭维”感到洋洋得意，但是韦尔奇并没有这种感觉。他认为《财富》的这篇报道是对个人的攻击，完全是对他个人的攻击。

《财富》杂志在搞这项调查时，向形形色色的人进行了询问，其中有经理顾问人员，有投资银行家，有大公司董事长，也有精神病医生。调查中的问题是：你认为美国最冷酷的老板是谁？这家杂志社特别说明，他们并不是在寻找魔鬼，而是要找到提出合理要求的那些老板。

《财富》杂志按照字母顺序排列出“十名最冷酷老板”的名字，滑稽的是，韦尔奇的名字在这样排列的表上名列第十，而不是第一。表上列出的人有苏必利尔石油公司的董事长弗雷德·阿克曼；海湾与西方工业公司首席总经理马丁·戴维斯；英特尔公司总裁安德鲁·格罗夫；民用设施公司董事长理查德·罗森塔尔；比阿特丽斯食品公司的高级经理乔尔·斯米洛；西蒙与舒斯特公司总裁理查德·斯奈德。韦尔奇得票最多，比并列第二名的斯米洛和罗森塔尔高出一倍多。

文章对韦尔奇进行了不留情面的描写：“韦尔奇聪明过人，提出的问题切中要害，为了得到结果总是进行坚韧的努力。自从他 1960 年开始为通用电气公司工作以来，他落得个招人讨厌的名声。照他以前的雇员说，韦尔奇开会时态度蛮横，让人吓得发抖。他在智力方面向人发起进攻时，几乎要动武，他批评别人，逼着别人回答，嘲弄人，侮辱人。‘杰克朝你逼过来的时候，简直如同一群大象朝你扑来，’通用电气公司的一名雇员说，‘要是你有一个不同的想法，你非得准备好把它讲出来不可。’”

《财富》杂志接着引述了一批不愿讲出自己姓名者的话，显然他们都是他以前的同事：“他的智商很高，但很招人讨厌。他不听人们用‘我觉得’这样的话回答问题……我从来没见过哪个人有他那么多富有独创性的商业方面的主意……我从来没感到过任何人像他这样撞击着我的脑子……他是一件

绷紧了弦的乐器……渴望得到机会，让那些没有技巧、没有勇气的人像拉小提琴那样弹奏他……他一心想在自己的六响枪上刻上证明自己胜利的标记……为他工作简直就是参加战争。许多人被打倒了，活下来的人就得准备参加下一场战斗。”

《财富》杂志登出了韦尔奇反驳的话：“公平，公平，公平。这就是我们公司的行为准则。我们公司不要好斗行为，但我要人们理解我是个要求严格的人。我们的六家公司，要严格执行每一条命令……通用电气公司有一种严格的气氛，但并没有恐惧。”其他一些人为韦尔奇的方法和他推行的运动进行辩护说，这些对于振兴通用电气公司是必不可少的。韦尔奇以前的一位老板鲁本·古托夫说：“在他的态度中有这样的意思：‘听着，你对老板讲话的时候，应当时自己说的话心中有数。’这一点是毫无疑问的。”古托夫强调说，大的团体组织就像一个肥胖的人，有降低速度的倾向。他赞扬韦尔奇将活力与献身精神带到通用电气公司来，还说，硅谷的崛起就是靠了这些因素。

《财富》杂志为韦尔奇描绘出的肖像让他感到憎恶。他抗议说：“我看，谁也不喜欢让《财富》的文章用那种夸大其词的口吻来描写。我认为《财富》杂志用褒义词对我的描写还算不错——果断、坚定、高标准、严要求，希望通用电气公司成为美国最富有竞争精神的企业。但是，我不愿意通用电气公司的人们认为我是为了冷酷而冷酷，也不希望人们认为在这个公司中需要男子汉好斗的行为，或者卑鄙的行为。我们热心追求的是开诚布公的对话。像刚才提到的这篇向全国发行的刊物上的文章以及这类阻碍坦率交流的事物，对我们公司以及对我们所推行的工作都是有害的。”

《财富》的那篇文章刊出七年以后，韦尔奇仍然为自己让人说成“最冷酷的老板”而耿耿于怀。他对我说：“那些新闻的大标题简直是杀手。”他不愿被称作“美国最冷酷的老板”，“我认为这是对我人格的侮辱。我打心眼里讨厌那个说法。”他的声音尖刻，充满愤怒，“我不能认为那是个正确的描写。它伤害了我，我认为我们已经超越了这个时代。我认为坚定与欺侮完全是不同的概念。我愿意相信，假如他们回来询问1960年到1977年为我工作过的人，他们连一张赞同票也得不到。我并没有变化，我现在做的与1960年和1961年做过的许多事完全一样。”

在接下来的年代里，韦尔奇一再赢得了企业组织的赞扬。《财富》杂志于1988年10月刊登出对全球500家大企业和500家著名服务公司中206名总经理进行调查的结果，把韦尔奇评为最有影响力的美国企业领导人中的第三名（第一名是福特公司的唐·彼得森，第二名是克莱斯勒公司的李·拉卡卡）。在各种其他场合，各种有关的组织纷纷将他命名为当年最佳总经理。然而，“最冷酷的老板”这一称号始终让他耿耿于怀，让他感到痛苦。

* * *

比起其他问题来，通用电气公司对妇女在公司工作中的地位更加敏感。这并不奇怪。在公司里，谁也不愿意显得自己歧视妇女。

由于女权运动的作用，妇女在公司中的升迁机会是否与男人相同，成了人们评价通用电气公司的一个越来越重要的尺度。一位心怀不满的通用电气公司前雇员对我抱怨说，杰克·韦尔奇并不优先考虑将女员工安排在高级职

位上。通用电气公司的官员听到这种说法后，群起而抗议，声音比讨论其他问题时大得多，感情也更加激越。那么韦尔奇是如何优先考虑帮助妇女在通用电气公司的工作岗位上成功的呢？他讲的话中的确没有呼吁人们将妇女安排在高级职位上。有一次，在克劳顿维尔，我听到韦尔奇触及一个妇女打心底感到关切的话题——在公司建立儿童照顾机构问题——他表示坚决反对。当时，听众里一位妇女问韦尔奇是否愿意考虑建立这样的设施。韦尔奇表现出的感情比在其他问题上更强烈，他说，他不想让通用电气公司变成一个职员子女的保姆。

假如通用电气公司内部的女职员形成更加强有力的政治组织，假如通用电气公司外部对此表示比较强烈的不满，韦尔奇或许可以作出更加肯定的反应，他或许会感到一种压力，不得不让许多女职员在通用电气公司担任高级职务，但是，公司内外似乎很少有人关心这事。没有那个好斗的政治组织支持通用电气公司内部的女权斗争，传播媒介也并不常常把注意力集中在妇女的处境上。

通用电气公司官员们一口咬定说，在这个问题上，通用电气公司比美国大多数仍然由男人统治的公司更有发言权。但是，公司并没有提供男女职员的比例数字，因而也就不可能判断通用电气公司在妇女问题上做的到底如何。

几位女权运动分子得知，通用电气公司愿意就公司的女权纪录发表自己的意见，便坚持说，现在到了妇女证明自己能够胜任高级经理职务的时候了。她们的声音很大，有时大得像吵闹一样喧嚣。这些人责备杰克·韦尔奇，还指出，妇女已经成为美国各工作岗位上越来越重要的一支生力军；各公司在宣传妇女作用时，已不再将她们描绘成轻浮邈邈的模样；妇女在管理大企业方面一点儿也不比男人差。

女权运动分子摆出事实，证明自己的说法。到 1987 年底为止，通用电气公司只有唯一的一位妇女官员，就是担任公关部副总裁的乔伊斯·赫根汉。在她被选中担任此职务的 1982 年之前，通用电气公司根本就没有妇女官员。到了 1992 年初，通用电气公司只有五名担任官职的妇女，而通用电气公司还把这叫做“进步”。女权运动分子为此发笑，或者还不如说，她们为此而哭泣。

女权运动分子们把注意力转向通用电气公司其他部门的领导层时，同样感到不舒畅。她们注意到，通用电气公司的 13 个部门领导人中，只有三名是妇女：业务部副总裁及高级顾问帕米拉·戴利、公关部副总裁乔伊斯·赫根汉，以及政府关系联络处副总裁苏珊·M·沃尔特。

她们还发现，管理通用电气公司下属企业的 113 名官员中，仅有两名是妇女。一名是特里萨·M·勒格兰德，另一名是海伦·S·朗塔夫。特里萨·M·勒格兰德是通用电气公司的首都出租车服务公司总裁，这是通用电气公司最成功的企业之一，1991 年收入 7.5 亿美元。海伦·S·朗塔夫是通用电气公司 13 个企业之一的通用电气公司信息服务部总裁，1991 年，该部收入 6.5 亿美元。

女权运动分子们指出，在通用电气公司董事会 16 名董事中，只有两名妇女：美国电影协会前高级副总裁巴巴拉·斯科特·普赖斯凯尔和 R. H 梅西公司对外事务高级副总裁格特鲁德·G·米切尔森。普赖斯凯尔自 1982 年开始就是董事会成员，米切尔森 1976 年便开始任职。通用电气公司董事会

中的妇女成员从来没有超过两人。

通用电气公司为自己的纪录感到满意，因为没有哪个公司在管理关键企业方面用过这么多妇女。

1992年5月15日，特里萨·M. 勒格兰德对本书作者说：“我从来没有感到通用电气公司有反对妇女的策略。”勒格兰德被当作妇女在通用电气公司获得极大成功的典型。她1974年开始在通用电气公司工作，在照明和公司贸易机构任管理职务，1989年任公司查帐机构副总裁，1991年任首都出租车服务公司总裁。通用电气公司的首都出租车服务公司是北美洲经济力量最雄厚、服务最周到的出租车公司，它有1500名雇员，管理对外出租的50万辆车。

捍卫通用电气公司的人说，妇女的状况在不断改善。乔伊斯·赫根汉说：“通用电气公司在历史上曾是一家由工程师和财务人员组成的公司，过去很少有妇女涉足这两个领域。在过去15年中，这种状况发生了重大的变化。越来越多的妇女进入这个领域。因而，我们现在有大量非常有才干的妇女顺着这个渠道被提拔上来。过去这些年中，每四年就有一位妇女升到管理岗位上来。”

乔伊斯·赫根汉还指出，很少有妇女管理的企业像海伦·朗塔大和特里萨·勒格兰特管理的企业那么大。

南希·多德·麦卡恩批评通用电气公司没有作出努力将妇女提拔到高级职位上去。她在1988年离职前在通用电气公司担任了16年人事经理，现在，她是一位作家，兼任企业兼并事务顾问。尽管麦卡恩对杰克·韦尔奇和通用电气公司的评论均相当高，但是她争辩说，韦尔奇大富于竞争性和斗争性了，他创造的气氛让妇女感到厌恶。麦卡恩举出的一个典型例子便是全国广播公司决定由德博拉·诺维尔替换简·波利任“今天”节目的联合主持人。“德博拉比较好斗，而简是个温和而愉快的人，因而德博拉替换了她。简·波利主持的节目让人们感到的是善意，而不是冲突。”

麦卡恩补充说：“假如你读过1990年的年度报告，会发现上面根本没有提到人，只有金钱和构想。韦尔奇谈的是打破疆域限制，但是他就是不承认人的能力。他创造了一种非常富有战斗性的文化，那是一种让许多妇女置身其中会感到不舒服的文化。那种文化充满战斗性，而不是富有和谐性，我从中根本看不出对人的重视。这对许多妇女都是个真正的大问题。她们不会选择在一家不重视人的公司工作。杰克·韦尔奇的风格就是不重视人。我从来没有听人说过：‘你的奖金要根据你培养的人来决定。’”

通用电气公司不同意麦卡恩对年度报告的说法。乔伊斯·赫根汉说：“除了商业信息以外，1990年和1991年的年度报告中说的完全是有关人的事情。工作计划说的是人；授权事宜说的是人；消除隔阂说的也是人。”

通用电气公司说，由于缺乏搞技术专业的妇女人才，因而没有多少妇女担任管理方面的领导职务。对于这种说法，麦卡恩不能认同。她说，通用电气公司的许多经理人员都没有技术方面的学位，因此这种说法不能成立。她认为：“妇女没有力登上那些岗位进行过哪怕一次的斗争。我从来没有见过公司内部的任何一位妇女出面斗争，这种局面让我感到不安。”

麦卡恩对通用电气公司的不满既不是愤怒，也不是伤感。她一口咬定说，她并不是“要与通用电气公司作对。我对通用电气公司和韦尔奇评价很高。”她把韦尔奇称作“有远见卓识的人”，说他“也许是世界上最了不起的竞争

者。”她还补充说，她不是要磨快斧子乱砍，“我只是认为妇女在这个领域失败了，我对此表示我个人的关心。”

批评家们争辩说，1991 年年度报告中的图片显示出，妇女在通用电气公司受到了不恰当的看待。这些图片展示，妇女扮演的都是传统的角色：一位妇女带着女儿在超级市场买灯泡；一位妇女在操纵一台医用 CT 诊断机，不过是护士干的工作而已；一位女士坐在那里，手里拿着纸和笔，看上去像个秘书。可是图片显示的男人却表现了他们在从事积极的活动：技术人员在安装设备；公司管理人员在工作。批评家们当然并不认为通用电气公司是故意借用年度报告来说明妇女仍然被限制在传统的位置上，但是他们说，谁也没有事先查看一下这份报告，没有将这些歧视妇女的信息删掉。

人们对于通用电气公司在妇女问题上的纪录能说些什么呢？

首先，在过去五年中，为让妇女在公司中担任高级职务，的确做出过努力。

其次，除非高级别职位的男女比例更加平衡，否则，便能听到妇女反抗的呼声。就连那些身居高位的妇女也承认说，通用电气公司不是个理想的地方。特里萨·勒格兰德说：“人人都说，我们的情形应当更好些才对。”

* * *

杰克·韦尔奇在竞争与紧张的环境中蒸蒸日上后，没有满足于在小范围内经营自己的业务。他认为搞经营不是什么难事，他还常常对同事们说，经营并不复杂。有人曾经问他，管理一个 500 亿美元的大企业怎么会“简单”？难道就不需要计划管理人员，不需要广泛的审查体系，也不需要履行正式手续？韦尔奇说不需要。“人们对搞企业的复杂性总是估计过高。这并不像火箭科学那么复杂。我们选择的职业与世界上各种职业比较起来，算是简单的。大多数环球企业都有三四个主要竞争对手，你了解他们是些什么人。在搞企业的时候，其实皮有许多事情要你去做。根本不是那种需要从 2000 种选择里挑出一种的情形。我是按照一种对企业非常简单的信念来做的。假如一个屋子里有六个人，并且大家得到了同样的事实，在大多数情况下，这六个人会得出大致一样的结论。问题是，我们不会得到相同的信息，每个人得到的是不同的东西。企业不难搞，难的是得到所需的信息。”

其他人把搞企业说成是“复杂的”，这让韦尔奇觉得很好笑。他喜欢说，制订任何企业计划，只需要问五个问题即可。当然并不是随便五个问题，而是五个具体的问题。他嘲笑某些雇员，因为他们说他们每周需要工作 90 小时，因为搞企业实在太难了。韦尔奇反驳说，他一周绝对不工作 90 小时，还说，每周工作那么长时间的人，不懂怎样指挥别人工作，要不就是在做根本不必由自己干的事情。

由于韦尔奇认为企业管理本质上是一门科学，所以，他便不为应付大企业感到犯愁。实际上，越是大企业就越好管理。他喜欢管理通用电气公司，因为这是个最复杂的公司，是美国最包罗万象的一个公司。保罗·范·奥登与韦尔奇在费尔菲尔德并肩工作多年，他回忆起往事说，韦尔奇有一次表达出自己对管理一家产品单一的公司可能产生的厌恶，“谁会有兴趣管理 IBM 公司？”韦尔奇问道。范·奥登体会到，正是通用电气公司的复杂性，刺激了韦尔奇的挑战精神，“在他看来，通用电气公司是最复杂的游戏。顾客、

竞争、环境问题、研究与开发，有什么比这一切都要考虑到，还要从中取胜更复杂的呢？”然而，令人难以置信的是，一个人竟能管理 13 个大企业。韦尔奇到底是如何对每一个公司进行管理的？他解释道：“这里有一系列机制，可以与它们保持联系。我常常作环球旅行，因此对人们的思想都能体会出来。我在克劳顿维尔能得到反馈信息。我还出席公司经理委员会会议，通用电气公司的企业领导要来开两天会，商谈企业中的问题。我们谁也不亲自管理企业，我也绝对不打算去管理。我根本就不管理。要是我想去搞管理，我准会发疯。但我能感觉出谁管理得不好。”

韦尔奇作出的回答是：“搞企业简单。搞企业非常简单。那些想使它复杂化的人，准是把手脚全都捆得死死的。”

韦尔奇说，有一次《财富》杂志的一位记者参观了通用电气公司的设施，回来后用敬畏的口吻问他：“你知道你在那个地方有些什么吗？”他的意思是说：你知道你自己的企业有多复杂吗？韦尔奇回答道：“听着，我现在的感觉很好，你朝窗外瞧瞧，费尔菲尔德今天阳光明媚。你干嘛要告诉我，公司有多复杂呢？我们难道需要知道这个吗？”韦尔奇只是轻描淡写他说了句：“公司在运转。”

* * *

人们回忆起韦尔奇在 80 年代的表现如此惊人，有些人便以为他拥有某种神秘的方法。但是他的纪录却远不是完美的，开始时，他的工作并不惊人，真正的成就是在他担任总经理几年后才取得的。后来出现过衰退，但是与成就相比，则显得微不足道。因此，进入 90 年代后，把他称作“中子弹杰克”和“美国最冷酷的老板”的声音已不再占有主导地位了。以杰克·韦尔奇十年来做总经理所取得的成就来判断他的人们，认为他简直是个搞企业的天才。“他的领导才能是史无前例的，”哈佛大学商学院企业管理学副教授伦纳德·施莱辛格这样评论道，“韦尔奇总是走出去视察企业，他不断地想象着一家企业具有怎样的潜力，并使之成为实在的生产力。他不惜冒进，他比任何一家企业领导都要花更多的时间去考虑人和组织。他愿意在克劳顿维尔有吸音墙壁的报告厅内听讲座，以便得到最新的资料。”

有人认为，管理科学的理论家彼得·德鲁克为杰克·韦尔奇的思想打开了一个窗口。据说，韦尔奇就是德鲁克所设想的未来经理人员的典型。德鲁克在《哈佛商学院评论》1988 年 1—2 月号上发表的一篇文章，很好地展示了德鲁克与韦尔奇之间的联系，在德鲁克的这篇题为《新机构的到来》的文章中，他断言说，20 世纪的管理理论，已经进入了第三阶段。

第一阶段开始于本世纪初，当时，拥有大公司并自行管理的工业巨头为专业管理人员所取代。第二阶段开始于 20 年代，当时，杜邦公司的皮埃尔·杜邦和通用汽车公司的阿尔弗雷德·P. 斯隆将自己的公司搞成了受命令控制的机构，在这些机构中，数量巨大的公司职员及措施，被用来监督控制分散的企业。通用电气公司在 60 年代和 70 年代使这种复杂的计划与控制系统得到了完善。德鲁克写道：“我们进入了变革的第三阶段，在这个阶段中，由受命令控制的机构、由划分成部门的机构，向以信息为基础、以具有专门知识的专家为特征的机构转化。”在这个过程中，信息要以尽可能高的效率流动，不但要横向畅通，而且要直达公司最高领导层。

德鲁克写道，在第三阶段，工业组织要像一支交响乐队，许多职业专家要听从一名指挥的领导。“或许我们仅仅能隐约体会到这种组织的样子。我们可以分辨出其中的主要特征与要求。我们可以指出其中的价值观、结构和行为等核心问题。但是，真正建设这个以信息为基础的组织，还是我们在未来才能搞的工作，也是对未来经理人员的挑战。”

在某些非同一般的方面，杰克·韦尔奇领导下的通用电气公司似乎已经是这种第三阶段组织的典型样板了。正是韦尔奇倡导了通用电气公司抛弃受命令控制的体系，抛弃被他称作“阻碍重重”的部门划分。也正是韦尔奇提出一种组织构想，在这种组织中，领导层中的任何人都可以方便地与组织系统中的任何一个人进行交流。德鲁克的信息为基础的组织由具有专门知识的专家组成，这正是韦尔奇心中的典型。被德鲁克称作“信息为基础的组织”在韦尔奇看来是一个信息传递准确、迅速、上通下达的组织。在这个组织中，经理们要有自信心，有权威知识，可以自行作出决定。因而，这些人与德鲁克所说的有专门知识的专家有些共同之处。

* * *

对韦尔奇来说，将彼得·德鲁克想象中的那种公司付诸现实，便是他的专职工作。这意味着他必须将全部精力和脑力都投入对公司的管理工作中去。韦尔奇有了要他献身的事业后，通用电气公司以外的一切对他似乎都无关紧要了。这个显赫地位带给他的荣誉在他眼里肯定是无足轻重的。他绝对无意每日在明亮强烈的弧光灯下露面，也绝对不喜欢与华盛顿那帮伟人或不那么伟大的人们坐在一起恳谈。

这个人不属于面孔常出现在克莱斯勒电视广告中的李·拉科卡一类；不属于将名字制成霓虹灯，在摩天大楼上或在赌场大厦上闪烁的唐纳德·特朗普一流；也不属于跟曼哈顿的文化圈子搅在一起，让自己的照片频繁登上《纽约时报》的总经理之列；他甚至也不像雷吉·琼斯那样，俨然是美国实业界的发言人。杰克·韦尔奇既然打定主意要管理好通用电气公司，便不允许自己分心，不答应特德·科佩尔的采访请求；一次也不在“多纳休节目”上露面；甚至连白宫的邀请都请不动他！这些活动都不能干扰他正在从事的工

1991年6月，白宫发来邀请，请韦尔奇出席为英国女王伊丽莎白举行的国宴，但是，举行国宴的时间，他的计划是向通用电气公司在辛辛那提从事飞机发动机工作的一批雇员发表讲话。他想谢绝那个邀请，可同事们对他说：“别那么做。你不该拒绝白宫的邀请，辛辛那提的人们能理解的。”但是，韦尔奇坚持说：“人们邀请我去辛辛那提，而且我也答应了。”后来，拉里·博斯迪提出代他去辛辛那提，韦尔奇这才十分不情愿地同意去参加国宴。

韦尔奇的这些低调子的特写似乎与他那个“最冷酷的老板”形象不符。这些特写也似乎与韦尔奇作为企业主人的缩影并不相符。不过，韦尔奇实在不喜欢脱离自己的本来面目，去模仿别的企业家，也不喜欢显赫的名声。

1984年3月，消费者律师拉尔夫·纳德对韦尔奇说，他想在一本书里提到韦尔奇，韦尔奇迟疑了一下说，他做这份工作的时间还太短。几个月后，纳德再次打来电话，坚持要把他写进书里，纳德的口气急促，带着恳求。但是韦尔奇却争辩说：“我不需要这个，我不过是个穿灯笼短裤，吃棒棒糖的

娃娃。我不想让人写在书里。我只是个爱挑剔、惹人讨厌的经理。你可以从任何其他角度来写这个公司。我不想要个高大形象，因为我不过是个小卒子而已，我只是个呆在屋子里的人。”

后来，通用电气公司在 80 年代的成就吸引了人们越来越多的兴趣，韦尔奇也受到越来越多的邀请，请他在公众场合露面。他几乎一概回绝，也很少允许报纸采访。尽管韦尔奇避免在公众场合露面，但他的照片却多次登在《财富》杂志和《企业周刊》的封面上。在这种时候，韦尔奇会产生一种负罪感，因为他觉得这是从通用电气公司的其他雇员那里“剽窃荣誉”。虽然韦尔奇受到无数讲演邀请，可他不愿意每隔一天便站在讲坛上指手划脚。他仅仅从 1000 个邀请中接受一个。而且他几乎拒绝了所有授予他荣誉学位的提议。（不过，他从以前上过学的两所学校接受了荣誉学位，并且接受了康涅狄格大学的这种学位，因为通用电气公司主要立足于康涅狄格州，韦尔奇也是该州的居民。）许多总经理都在别的公司兼任董事，韦尔奇却谢绝了这种请求。从 1990 年 10 月开始，他担任了两年一届的商业理事会主席，但即使是这个职位，也是与他低调的形象保持一致的。这个理事会由美国最大的 100 家公司的总经理组成，每年开三次会，讨论政策问题，但是这些问题不涉及公众的态度，也不试图施加政治影响。

要想打入韦尔奇的个人生活圈子是困难的。韦尔奇清清楚楚表示过，要避免个人生活公开化，要想让他改变这种态度是不可能的。肯·奥利塔描写电视网的书《三只盲鼠》在 1991 年秋天出版发行时，菲尔·多纳休问通用电气公司的公关事务副总裁乔伊斯·赫根汉：韦尔奇是否计划与奥利塔一起露面。赫根汉没有请示老板，就坚决他说了个不字。她了解自己的老板。或者至少基本上了解自己的老板。不久之后，韦尔奇对克劳顿维尔的一批听众讲话时说：“我本来有一次去那里的机会，可是乔伊斯不让我去。那本来是件十分有趣的事情嘛。”

不但有趣，而且重要。因为，假如他去的话，那将是杰克·韦尔奇与企业圈子之外的公众见面的罕有行动。韦尔奇在美国企业界十分著名，常被称作“美国最佳总经理”。他喜欢在企业界人士的圈子里露面，不过也局限于每年一次而已。他一再谢绝当选为《总经理》杂志评出的年度最佳总经理，因为该杂志编辑事先要求他在一次庆祝晚宴上接受奖品，并接受该杂志的采访！

韦尔奇利用一些座谈会，不仅进行交流，更进行学习。他可以发现美国下一代企业家在想些什么，或许还可以对他们稍稍塑造一下，他向最重要的商学院学生作过讲演——在哈佛大学商学院、哥伦比亚商学院、沃顿学院等。他解释自己商业哲学的最拿手方法之一便是向股东写信，寄去他花费很多个小时准备好的通用电气公司年度报告。丝毫不奇怪的是，金融分析家们首先读到通用电气公司的年度报告。

他为什么采取如此含蓄的方法？乔伊斯·赫根汉认为韦尔奇主要是由于羞怯：“要是没有人写关于杰克·韦尔奇的事，他会感到非常高兴。他喜欢让每一篇文章写的都是关于通用电气公司或关于管理各企业的人们。他认为，应该受到人们注意的是这些经营着 60 到 70 亿美元的大企业的人们。过去十年中，传播媒介把焦点死死聚在他身上，让他觉得比什么都难受。我们有个飞机制造企业，领导人是布赖恩·罗。传播媒介总是喜欢采访独自经营着 80 亿美元的大企业领导人，那可算得上个大企业了。但是，他们来到通

用电气公司，要采访的是韦尔奇而不是布赖恩。”

韦尔奇说过，每周工作 90 小时的方法是错误的。为了不与这个观点相矛盾，韦尔奇在业余时间喜欢娱乐。通用电气公司的前副董事长拉里·博斯迪是韦尔奇的亲密朋友，他称韦尔奇为“迷人的健谈者。他对企业界之外的世界十分了解。他并不是整天都在念生意经。”

韦尔奇喜欢自己的私生活，这并不是想逃避通用电气公司，博斯迪认为，他是想换换脑筋。“他这个人修养——一个人的修养——十分着迷。假如你一年后的今天再来采访他，你会发现他不再是今天这个人了。”在韦尔奇换脑筋消遣的时候，他沉缅于阅读各种各样的读物。他每天都要读好几种报纸。他一度喜欢读畅销小说，但是现在又迷上了回忆录。“从这些书中，”博斯迪说，“他寻找能给他一些引导和安慰的东西。”

韦尔奇尽自己最大的努力，不使自己的私生活受到干扰。迄今为止，他成功地防止了他四个孩子的名字见诸报端。有关韦尔奇的文章仅仅提到他的四个孩子已经长大成人。韦尔奇的家人合影极少出现在报纸和杂志上。在《财富》杂志上登出的一张他家庭照片上，韦尔奇还是个年轻人，是与他的母亲在一起。

韦尔奇并不总是那么腼腆，也不高高在上，不可一世。通用电气公司的一位前任总经理从亨利·基辛格嘴里听到韦尔奇与基辛格打交道的下面这段故事：

基辛格的妻子南茜买到的一件家用电器是通用电气公司的产品，有一次，这件电器出了故障。亨利打电话给当时通用电气公司的总经理雷吉·琼斯，请他修理。

“没问题，亨利。我马上派人去修。”

机器修好了，南茜挺高兴，亨利也高兴。

他们的又一件通用电气公司产品出了故障，亨利再次找通用电气公司的负责人，这时已经是 1981 年秋天，通用电气公司的负责人已经换成了杰克·韦尔奇。

这位前国务卿打算使用直截了当的外交手腕，就像与以色列的梅厄夫人、叙利亚的阿萨德，以及中国的周恩来打交道时用过的那种方法一样。

“杰克，你能不能帮南茜解决一个小问题？”基辛格装出动人的腔调，仿佛东西方关系正处于紧张关头。

韦尔奇很难克制自己，而且也不试图克制。“亨利，”他开口说，“我就再为你修一次。不过这是最后一次——因为我不喜欢你把我当成个该死的维修部经理。”

* * *

要是把韦尔奇当成个普通意义上的经理，可就大错特错了。韦尔奇是个同时管理着 13 个企业的超级经理。他归纳起管理一个价值 600 亿美元企业的任务时说：“我的工作，是将最优秀的人才安置在最有机会发挥其才能的岗位上，将资金用在最合理的地方。也就是说，将自己的想法传达下去，将资金拨下去，不给人掣肘，如此而已。”但是，鉴于韦尔奇搞管理如此成功，人们便自然十分留意听他怎样做个好经理了。

这一点听起来让人觉得困惑——因为韦尔奇认为，甩手不管的经理才是

好经理！“有时候，把一个人称作经理是件危险的事情。”因为按照韦尔奇的解释，经理这个字眼指的是“搞控制的人，而不是搞促进的人；他使事情复杂化而不是简单化；他的举止更像个总督，而不像个改革的推进者。”

韦尔奇喜欢把自己的地位定义为介于领导人和经理之间。“像罗斯福、丘吉尔、里根这样的领导人，能激励人们看到事情如何可以搞得好些。可是，有的经理人员却用毫无意义的细节和复杂性把事情搅得一团糟。他们以为把经营管理说得很复杂便能显得比别人高明。但他们并不激励别人。我可不喜欢与经理有联系的那些特征——控制人、压制人、让人们看不清真相、让人们把时间浪费在微不足道的琐事和报告上、对人们施加威胁。这种管理不能让人产生自信心。你得放手让他们自己干，允许他们取胜，当他们取得胜利后，你要奖赏他们，这样才能培养起他们的自信心。经理这个字眼常常是控制的同义词——是个冷冰冰的、缺乏人情味的字眼，又机械又没有感情。我从来不会把激情与经理联系在一起，但是我从来没见过哪位领导人缺乏激情。”

* * *

在韦尔奇成为通用电气公司的最高经营者 18 个月后，他在一次讲演中就经营管理问题发表了自己的见解。

1982 年 10 月 14 日，他在费尔菲尔德大学回顾起 50 年代和 60 年代的经济高速增长时期时说道：“当时的确需要一些管家式的人物。但是，在 80 年代增长已经成了个既成事实，我们需要的是企业家，领导人，他们不是由别人将增长机会拱手相让，而是要自己为之奋斗。”

韦尔奇说，在增长速度较慢的阶段，最好的企业家应当是“有勇气接受命令，并按照它来经营管理的人”。这便意味着应当让通用电气公司的职员获得更大的自信心。“我们努力让经营管理我们企业的人得到一种真正的主人翁的感觉，这样他们才会以企业家的身份，而不是管家的身份来经营。”

韦尔奇不无崇敬地引用了史蒂文·乔布斯的例子，乔布斯创建的苹果计算机公司最初在其父母的车库里起家，六年后已经发展到可望步入《财富》杂志评出的全球 500 家大企业之列了。韦尔奇说：“我们几乎怀着敬畏的心情注视着我们公司里那些能发展成为企业家的人们，他们敢于想象，敢于冒险。”他说，这些人是国家至关重要的竞争力量。

1987 年秋天，韦尔奇在接受通用电气公司内部刊物《司徽》采访时，详尽阐述了怎样才算得上一个好经理。“很显然，一位开诚布公的经理会感到舒畅得多。经理应当比自己下属多了解些情况的观念已经过时了。有的经理以为那样做才能体现出自己的力量，其实那是虚弱的表现，是属于昨天的落后经理。愿意与自己公司的所有成员分享信息，使大家都了解同样多的情况，因而对问题才能有相同的观点。我愿意将这样的经理称作领导人，他们属于明天，属于未来，正如我们的公司也属于未来一样。一位工头或者经理，因为比别人多知道一些事实，便利用这些事实成为‘老板’，这是五六十年代的作法。今天和明天的作法应当是每个人分享各种层次的信息——从上层到下层的各种信息。而且，希望从上层到下层的层次划分越来越少。

“昨日经理的思想倾向是接受妥协，并且将事情维持得井井有条，然而这样做却会培养骄傲自满情绪。而明天的领导人则会提出问题，就这些问题

进行辩论，最后解决这些问题。他们不害怕冒犯当今的潮流，因为他们知道自己的选民是未来。他们激励人们去了解企业可以变成什么样子。他们很少依赖控制，而更多依靠信赖。

经理和官员们在面对面与个人交流时，应该做得更好，应当与人们谈起工作和他们的抱负。工资报酬、表现鉴定，以及奋斗前途的导向都是极其重要的问题。”

* * *

韦尔奇在经营初期更多地谈到的是主人翁的地位问题。他认为，让管理通用电气公司企业的人将自己看作那些企业的主人是至关重要的。“主人翁地位与企业家地位是态度与行为的体现。不论你是一个企业的管理人员，还是为企业贡献自己力量的个人，拥有主人翁地位，便意味着可以自由利用某些机会，不必听从别人的指挥而独自采取果断的行动。当人们在这个组织的不同层次产生主人翁的意识后，行动的自由便受到责任感的约束，要考虑到公司的收入、公司的名誉、产品的质量，以及保持公司长期健康发展等问题。我希望主人翁地位能创造一种环境，在这种环境下能产生个人的自觉行动，人们将愿意想出办法来改变现状。”

早在 80 年代，韦尔奇就意识到通用电气公司面临着内部和外部的双重挑战。在外部，公司面对的是世界上越来越强的竞争对手，而大家所追求的经济机会却增加得很缓慢。韦尔奇任总经理之初，通用电气公司的主要竞争对手只有国内的一家——威斯汀豪斯公司。然而，这种状况很快就发生了变化，一系列的海外公司突然崭露头角，成为对通用电气公司构成威胁的竞争对手。

要应付来自外部的挑战，唯一的办法就是改进公司自身，这就涉及到来自内部的挑战问题。“我们必须找到一条途径，将大公司具有的能力、资源和势力范围，与小公司具有的欲望、敏捷、热情和朝气蓬勃的精神结合在一起。”韦尔奇认为，小公司具有以下几点明显的优势：“第一，小公司的信息传播速度较快。由于没有层层官僚机构的干扰，人们可以边听边讲。由于人员较少，人们一般相互都很了解。第二，小公司的行动比较敏捷。它们知道在商场上的踌躇会受到什么样的惩罚。第三，由于小公司的领导层次少，弄虚作假的机会也就少些。领导人来的时候，大家都看得一清二楚，也都能清清楚楚感到他们的影响。

“最后还有一点，小公司的浪费也少些。他们在工作总结、审批报告、行政工作和文件管理方面花费的时间也少。由于人员较少，所以只能拣重要的事情做。他们的人员可以将精力和注意力自由地投向市场，而不是搞扯皮内耗。”

韦尔奇说，一个企业的成功，关键问题从来就在于企业中的个人掌握某种权力，不论是中层领导人还是下层人员。“我们可以毫不犹豫地说，过去几年中，公司发生的每一件有益的事情，都可以在个人、小组或一些企业所获得的自由中找到根源。”

使人们得到自由的唯一方法，便是将通用电气公司的臃肿部分革除掉。因此，许多层不必要的管理机构也必须精简。韦尔奇将这种精简机构称作“削减层次”。有人说，精简这些管理层次，会削弱通用电气公司应有的管理和

控制能力，会对公司造成危害，但是，韦尔奇不同意这种说法。

“我不能精简公司在财务方面继承下来的管理和控制系统。我们是想去掉管理部分，而保留下微妙的控制能力。大公司里满是官僚人员，这些人什么都想插手，什么都要干上那么一点儿。可是我们现在用的是独立工作人员，他们对自己的工作成败独自负责，但是他们得到了成功的机会。你发现有些人显得无所适从，这是这种工作显得悲哀的方面。有些在大官僚机构看上去很神气的人，独当一面的时候就显得无能为力了。”或许是因为他们的所作所为不能为人所了解的缘故，” 韦尔奇评论道，“这些人看上去不错，好像从官僚机构中得到了依靠，他们手里拿着图表走进办公室来的时候，神气活现，根本不像独当一面时的模样那么可悲。”

为了精简管理机构，韦尔奇发动了改革管理方法的战役，解除了 60 到 70 年代越积越厚的官僚层次。他这样做有双重目的：在战略上，将计划功能交给企业；排除企业与企业与企业与总经理办公室之间的障碍；微妙的控制功能依然存在，但是人们相互交流却容易得多了。

韦尔奇在 1981 年 4 月接任总经理职务时，发现在自己与企业之间夹着三层官僚机构。企业领导向六位集团经理汇报工作，这些人又向六位部门经理汇报，其中三位部门经理向副董事长约翰·伯林盖姆汇报工作，另外三位向副董事长爱德华·胡德汇报工作。向韦尔奇直接汇报工作的仅仅有伯林盖姆和胡德两人。伯林盖姆是高级法律顾问，胡德是首席财务官。

在接下来的几年里，韦尔奇对通用电气公司各企业进行了合理化改革，负责管理通用电气公司的 350 家企业单位的集团经理层，便没有理由再存在下去了，因为经过合理化改革的企业数目比以前的企业单元少得多，各企业有能力执行原来由集团经理执行的管理与控制功能，韦尔奇这时便可以自由地动手革除集团经理“层了，这是他改革通用电气公司的机构所采取的第一个步骤。这样，企业领导人便向六位部门经理汇报工作。

韦尔奇计划进一步精简官僚层次，但是他决定开始要谨慎从事。

1984 年底，约翰·伯林盖姆退休，副总裁兼服务及材料供应部门经理拉里·博斯迪升任副董事长。这时，韦尔奇作出一项重大决定，他决定，不填补博斯迪留下的部门经理空缺。他撤消了服务及材料供应部门，该部门管辖的三项主要业务——塑料、金融服务、信息服务——直接由副董事长博斯迪负责管理。

到了 1985 年底，在几位其他部门经理先后退休后，韦尔奇将部门经理这一级彻底取消了。除了两个企业之外，其他企业经理均向两位副董事长胡德与博斯迪汇报工作。韦尔奇以前当部门经理的时候，医疗系统与大型家电两个企业向韦尔奇汇报工作，现在这两个部门仍由他直接负责。1986 年 6 月，在通用电气公司与美国无线电公司合并之后，便有另外两个企业直接向他汇报工作：全国广播公司和家用电子公司。1987 年，家用电子公司被出售，向他直接汇报工作的只剩下三个企业了。

到了 1990 年底，大型家电企业开始转而直接向博斯迪汇报工作，医疗系统转向胡德。这样，到了 1991 年上半年，韦尔奇只剩下全国广播公司一家需要由他直接负责的企业了。在韦尔奇看来，这个数目实在太少。对于每个企业领导人只能管理六七家企业的传统理论，他十分藐视。他认为，合适的数目是 10 个到 15 个，因为这样才能逼着企业领导人避免琐细的事务，将注意力集中在企业的主要事务上。

1991 年夏天，实现这个想法的机会来了，博斯迪离开了通用电气公司，韦尔奇便下令，所有的 13 个企业向他和副董事长爱德华·胡德汇报工作。

在削减层次的过程中，仅费尔菲尔德总部的管理人员，就从 1981 年的 1700 人减少到 1000 人。1992 年，这个数目进一步减少到了 400 人。这样，留下来的人就要承担更多的新工作，由于人数比以前少得多，工作人员就不能做以前做的一切工作。在韦尔奇看来，这是个有积极意义的发展。“这样，他们就不得不决定什么应该优先考虑，不太重要的任务就只得放弃。以较少的人员去完成同样数量的任务，这就是我们要实现的目标。我们要的是一个更为敏捷、更加精力集中、目的更加明确的公司。我们变得精悍一些后，交流也就更加通畅了，因为解释和过滤的层次减少了。我们发现，管理的层次少些，每个人管理的范围反而宽广得多了。我们行使的管理少了些倒更好些。”

这正是杰克·韦尔奇管理哲学的核心：管得越少，就管得越好。

一位好的经理应当尽量少做监督工作，要将权力向公司进一步下放，要根据市场情况为自己的企业制订出合理的计划。一位好的经理要允许自己的下属在任何时间和地点，自由决定如何在自己的工厂和设备方面进行大笔投资。一位好的经理应当承认，下属不论是低一级的经理、工长还是雇员，对企业都有比自己更加深刻的把握，对市场变化趋势也比自己更加了解。一位好的经理应当将自己的想法表达出来，然后要有一种让自己的下属独立将这种想法付诸实践的意识。这种想法中应当包含让雇员尽可能发挥自己的主观能动性，而不是压制这种能动性，还要鼓励他们冒险。韦尔奇在多年前曾将产品以崭新的面貌投入市场，在竞争中夺魁，他也因此名声大振。这种跳跃式的工作作风是他所谓“量的飞跃”的重要组成部分。一位好的经理就是要追求这种量的飞跃，不论是将一种优质产品投入市场，还是兼并一家能大大增加市场占有率的公司，都要有这样的追求。

尽管杰克·韦尔奇所谓的好经理搞管理时工作做得较少，然而肩负的责任却更大。韦尔奇认为，向通用电气公司一位高级经理汇报工作的企业数目不应该是 5 到 8 人，正确的数目应当是 15 人。保罗·范·奥登说：“这样的话，一位经理才不会什么都管。杰克常说：‘要是我得到的报告太少，我简直要发疯。’”韦尔奇认为，高级经理的工作应当是对付复杂问题。”韦尔奇说过，一位经理的责任越多，作出的决定就越好。“我认为，最后签名的人对自己的行动更为负责。假如为了购买一件东西，需要 20 个人签名，而你是其中签名的第 17 名，后面还有 3 位老板要签名，我看你这签名的意义就不如最后一个签名的重要。”

韦尔奇喜欢以肯塔基州路易斯维尔家用电器器件厂的经验为例，说明权力下放的效果。那里多年来的工作方法一直是：不论工人是不是完成了自己的活儿，工件反正会在流水线上一直向前走。韦尔奇改变了这种方法，他让工人自己负责决定，是不是该把一个工件送到下一个工位去。韦尔奇说：“人们突然发现，流水线旁边多出两根操纵杆，一根用来将流水线停下，另一根可以将完成后自己感到满意的工件送走。这样一来，流水线上的工人就成了检核自己工件质量的权威。这个想法提出来后，受到有些人的冷嘲热讽，他们预言说，准会搞得一团糟，要不就会让生产速度慢得像蜗牛爬。那么结果到底如何呢？质量大大提高了，流水线比以前跑得更快，也更平稳了。”

* * *

韦尔奇认为，他最重要的任务是找到好样儿的人，让他们按自己的想法去工作。约翰·赖斯就是个很好的例子，当时发生的事情让赖斯深感震动。

1991年10月，赖斯是电器器件厂负责材料的总经理。七年前，他仅仅是个公司的查帐员。当时，他刚刚结束了在路易斯维尔搞的一次查帐工作，工作中，他挺喜欢那儿负责生产的理查德·伯克。劳动节前一天，赖斯回到斯克内克塔迪，与杰克·韦尔奇同桌共进早餐，赖斯提出，要离开财务部门去搞管理。虽然公司也鼓励人们跨行业调动，可他觉得通用电气公司仅仅是口头上说说而已，便这么对韦尔奇说了，“我感到焦头烂额，因为我看不出有什么途径能让它变成现实。”

与老板共进午餐倒是一条途径。对于职业选择问题，韦尔奇没有说什么。突然，他抓起桌上的号码卡，狠狠地写起来。到了星期三，赖斯接到伯克的电话，一个月后，赖斯就开始在路易斯维尔工作了。

约翰·赖斯当时并不知道，韦尔奇把他强加给迪克·伯克并不容易。韦尔奇打的电话是这样的：

“你认识约翰·赖斯吗？”

“认识，”伯克回答道，“是个好小伙子。他的查帐工作干得不赖，好样儿的。”

“你愿意用他吗？”

“不。”

“为什么？”

“跟你说，我这儿有一份有关我一个下级的文件，要是你在上面签字，提升他，我就雇用约翰。”

韦尔奇尖声叫了起来：“你这个杂种！”可是，他又平静下来，“好吧，告诉你所有那些关系户，把文件都给我送来，我签。不过你得雇下他。”

杰克·韦尔奇要求在机构内部要坦率，迪克·伯克这可真是以其人之道还治其人之身。也许是由于尴尬的缘故，伯克在一年后才把这事儿讲给赖斯听。

韦尔奇每次见到伯克都会说：“见鬼，你还没有提升赖斯？他可是一颗明亮的新星，我们得助他一臂之力才行。”

* * *

具有讽刺意味的是，语言和通讯在韦尔奇的成就中占有重要的地位。他在通用电气公司是个言语的巨人，然而他在讲话时还得克服发音方面的障碍。他的崇拜偶像是富兰克林·罗斯福和温斯顿·丘吉尔，两位都是著名的演说家。韦尔奇不用人们提醒也知道，雄辩的天赋只有很少的人才会有。一位伟大的领导人必须具备向群众发表演说，并使之信服的能力。然而，韦尔奇幼年口吃，至今仍能听得出他讲话不利索。但是，他决定不让这种情况阻碍他，他在听众面前时显得十分从容，几秒钟后，就抓住了听众的注意力。他讲话时，语音清晰明了，常常带着幽默感，从来都充满了自信。

韦尔奇希望通用电气公司的其他高级经理们也与自己的雇员们进行交流。工业对外关系处高级副总裁弗兰克·多伊尔说道：“他理解，交流过程

是一种比拥有一个通讯部门更复杂的事情。他认为我们都该与领导层和雇员们交谈。在这个公司中，人们坐在办公桌前干例行公事的时间远比其他公司少。在任何时候，我都可以离开费尔菲尔德，去看一家工厂，跟工人们交谈，根本不会为此受到责备。这是受到允许的。”

杰克·韦尔奇懂得正确选择词语的价值。其他一些总经理有一种天真的想法，以为要想重新塑造自己的企业，只消发表一次内容详尽的谈话，把自己的想法讲出来就行了。但是，韦尔奇理解，要想调动通用电气公司这样的大公司发生变化，必须讲许多次，作许多次探索才成。传播媒介引用他的话来描绘他在通用电气公司采取的行动，这让他感到伤脑筋。他在谈论整顿通用电气公司的结构时说，要给企业“剥皮”。他喜欢把“经理”说成“领导人”，把“职员”说成“个人贡献者”。将“精简机构”说成“适当整顿”。然而传播媒介却仅仅借用他的“剥皮”、“压缩”和“裁减”，什么字眼难听，什么让人听了倒胃口，传播媒介就用什么字眼。

起初，给他找了麻烦的字眼是“所有权”。不论他怎么说，一线的工人们就是无法理解他的意思。他们照这个词的字面意思来理解，感到迷惑不解。“你说的是‘所有权’，可这里的并不归我们所有啊，”他们对他这么说道。于是韦尔奇改用了新的说法。他谈起了权力下放，解放生产力和创造性。“我们要问的是：‘你们现在是不是比一两年前具有更多的自由，来做更多的工作？你们的工作是不是比那时更让你感兴趣，更具有挑战性？’这种说法比‘你是不是感到拥有所有权’更加容易理解。我们的意思是：‘要对你自己的行为负责。’”他说的“权力下放”是“所有权”的同义词，还是他连自己的企业哲学也一齐改变了？韦尔奇表示否认，坚持说：“就说‘所有权’和‘权力下放’吧，它们本质意义相同。现实是有鉴别力的。我并没有改变其本质。再说‘速度’这个词，我用过‘迅捷’，可我的意思是指速度，‘速度’这个同统治了我们当今的思想。我用‘迅捷’，意思是要快一些。

1981年我说过，我们要有大公司的能耐和力量，以及小公司的速度和迅捷。今天，我已经有这样的感觉了。”

韦尔奇其实是在说：杰克·韦尔奇就是个好经理。他在80年代初就清楚表达了自己的一种想法，后来将它贯彻在了整个通用电气公司之中。

第十一章 美国公司中的哈佛

韦尔奇的全部管理思想，都是在纽约州克劳顿维尔的管理开发研究院形成的。《财富》杂志把这个研究院称作“美国公司中的哈佛”。这个名为克劳顿维尔的地方的确像个大校园。通用电气公司是在 50 年代购买到这块地产的。这块地原是一片农田，后来成了个艺术家聚居的地方。在通用电气公司的人们看来，克劳顿维尔绝不仅仅是地图上的一个点，它就是这家公司的核心，是一个集训营地。通用电气公司的高级经理们在这里不断地就公司的性质、就好的管理方法、就改变企业环境等问题进行辩论。通用电气公司是首家自己创建管理开发中心的大公司，自 50 年代起一直受到推崇的风格，就是从这个中心传播到全国各商学院，并遍及美国企业界的。

克劳顿维尔是在 1956 年初，根据拉尔夫·科迪纳提出的想法建立的。科迪纳意识到，如果不让经理们提高管理水平，简政放权就无法生效。因此，他创建了这个场所，向他的经理人员教授所需的技能。从较深的层次上说，创建克劳顿维尔是为了使之成为一个培养管理人员的学校，一个传播简政放权的益处的场所。这里的活动有些军事行动的气氛，通用电气公司的所有高级经理人员都要给派到那里去学几个月的课程。学习期间，人们都不回家。科迪纳的两名接班人博尔奇和琼斯利用克劳顿维尔向人们灌输思想，传播战略计划学说。

最初为克劳顿维尔的课堂讨论所撰写的课本，成了企业界的经典。克劳顿维尔的奠基“教授们”写了八卷专业管理论著，当时仅仅被称作“蓝皮书”。美国的许多商学院通过种种渠道搞到了这些蓝皮书，并以此为基础，开设课程。雷吉·琼斯是克劳顿维尔 1956 年 1 月 2 日开班上课时的首届学员。他回忆道：“我们觉得自己就像豚鼠一样盲目。公司在摸索着朝管理开发和教育领域走去。我们有机会与通用电气公司内外很多思想非常深刻的人在一起，彼得·德鲁克是当年我们的第一位导师。我们在消化大量信息的同时，也有时间进行思索。这是课程中最有意义的一个方面。在企业工作时，你受到各方面的压力，根本没有机会思索。”

现在，克劳顿维尔的管理者是个身材高大笨拙，留着白胡子的人，名字叫吉姆·鲍曼。鲍曼在企业界和学术界都度过了很长时间，是 1980 年 9 月在琼斯的领导行将结束时成为通用电气公司的正式成员的。不过，自从 1965 年以来，他就是通用电气公司的顾问。他放弃了哈佛大学商学院的教授职务，来做克劳顿维尔的领导人。

70 年代末他管理过伊朗国王的伊朗管理研究中心，1979 年不得不为了保命，而逃离那个国家。假如除了杰克·韦尔奇还会有引起通用电气公司革命的另一场旋风，这场旋风必然是由吉姆·鲍曼引起的。

韦尔奇成为总经理后，本来可以关闭掉克劳顿维尔，因为他可能认为学院花费太大，也可能指责它为过去那种缺乏时代感的东西服务。然而他没有这么做，他像自己的前任一样，发现可以通过克劳顿维尔传达总经理的意图。韦尔奇成为总经理后曾对鲍曼这么说过：“听着，我的确想利用克劳顿维尔以及克劳顿维尔的程序，在公司里掀起一场文化上的革命。你愿意配合吗？”鲍曼毫不犹豫地同意，因为他本来就是喜欢变化、喜欢激动和挑战的人。

假如人们仔细研究克劳顿维尔长达 154 页的课程设置，仔细研究各种各

样的课程，难免将克劳顿维尔看作一家正规的商学院。这里的课程名称有：初级经理、中级经理、高级财务管理、高级信息技术管理、高级市场管理、实用创造性思维、人际交流等。然而，这并不仅仅是一所普通的正规商学院，它还是韦尔奇将自己的哲学渗透进通用电气公司各个领导层的场所。包括杰克·韦尔奇在内的高级经理们在这儿也可以了解到公司的情况。韦尔奇还记得，自己担任总经理的第一天，沃尔特·里斯顿对他讲的让他更明智的一课。这位西特公司的前董事长向他提出忠告说：“杰克，有一件事你要记住，在你的公司里，那些需要处理的重大事情，你总是最后一个得知，而别人早已知道了。”

吉姆·鲍曼喜欢说：克劳顿维尔并不局限于一个固定的地点，它其实是一种程序，经理们在全球范围里应用着从克劳顿维尔学到的本领。鲍曼说：“它就像公司的一个力量源泉。可以这么说，我们在努力利用这个力量源泉。有时候它是个舞台，有时它是个监听站，有时它是个辩论场所，有时它是个讲坛，它还是伤心痛哭时的一块手帕。它是万能的。这个程序向所有高级经理，而不仅仅是韦尔奇一人提供了随时了解公司情况的途径。因为这里随时有来自公司各级部门的 150 名学员，他们能带来各种观点和看法。校园中任何时候都开设三个级别的课程，分别适应初、中、高三个级别的管理人员。在这里你分不出谁是副总裁，谁是工长。人们可以将脚抬起来搭在课桌上，可以朝楼下的水池里投掷东西，可以打乒乓球。假如你愿意倾听，这可是个倾听的好地方。要是你想演讲，这也是个演讲的好场所。

“这里的一切都是为消除陌生人之间的隔阂而设计的，为的是

让人们融合在一起，共同工作。我们想要实现的首要目标，便是创造一个实干能力极强的队伍，并向他们提供能量。这就是领导能力。这不是骑在马背上统帅队伍的才干，而是籍其他人的成功而成功的能力，是创造一种想法，并调动一支实干能力强的队伍为这一想法而奋斗的能力。实干能力强的队伍是当今通用电气公司组织中的关键因素。”

韦尔奇利用克劳顿维尔来传达他的企业哲学中一些核心的内容。鲍曼解释说：“技术知识和专门知识在全球普及的过程中，在引进这些知识并使之在国内普及的过程中，克劳顿维尔起着主要的作用。第三个方面是领导能力。你或许具有融会贯通的复杂思想，你或许在技术或管理方面十分在行，但是，假如你说了声‘照我说的做’，是不是有人愿意听从你呢？”鲍曼说，领导能力是最难教授的东西。

克劳顿维尔的气氛及管理方法让人联想起夏令营的生活。健身中心早晨 6 时开门，7 时开早饭，接下来，从上午 8 时到下午 5 时是上课时间。晚上没有活动，学员自行做作业。虽然参加克劳顿维尔学习班的成员可以随意离开这个面积广阔的校园，但是鲍曼评论说：“他们来这里也是在工作，这里毕竟不是夏令营。”学员在业余时间可以搞多种多样的体育活动，棒球、篮球、排球、网球、壁球、高尔夫球等等。每间客房里都装着闭路电视，走廊里的屏幕显示出当天的股票行情。

克劳顿维尔的各种目的都指向一间奇大无比的讲演厅——“洞穴”。这间大厅里的座位像看台一样高高架起来，讲演者只得抬起头观望听众，仿佛置身于洞穴底部一样。这个名字和这个大厅的环境能够奇异地起到鼓励人们交换意见的作用。通用电气公司的总经理们就是在这个“洞穴”里讲出自己的想法、进行争论、反驳、与韦尔奇和通用电气公司的其他高级经理人员会

见。韦尔奇每隔十天左右便要访问克劳顿维尔一次，在这里作讲演或回答问题。他只有一次没有出席预定的活动，那是由于大雾阻挡了他的直升飞机。

* * *

非通用电气公司雇员一般是不允许在克劳顿维尔上课的。有外人在场，可能使课上讨论不那么直率，因为大家恐怕自己的观点被公之于公司之外。本书作者是受到了特别准许才踏进那片领地的。

1991 年那个秋日，韦尔奇乘直升飞机从费尔菲尔德到克劳顿维尔来。从直升飞机上俯瞰，可见下面如同沉浸在桔红色之中的新英格兰景色。韦尔奇也注意到了这些景色。有时候，他入迷地望着窗外，仿佛这是他第一次乘坐直升飞机旅行。他几乎没有意识到自己是在空中。虽然飞行员开亮了系安全带的警告灯，还鸣了一下铃，可韦尔奇根本就没有动手扣安全带。一个月以前，韦尔奇刚去过远东，于是想把话题引到那个方向去。他把目光从图表上移开，抬起头来，承认自己这天凌晨 1 时 30 分才上床睡觉，因为一直在看电视上的克拉伦斯·托马斯——阿妮塔·希尔的听证会，“我没法不看，我是个电视迷。”

下午 4 时，飞机着陆了。一位司机开着汽车来接我们，可是我们距离要去的那座楼仅有 100 码远。韦尔奇说：“这么好的天，我们还是步行吧。”我们把车撇在身后，没有人陪伴，信步朝管理大楼走去。一个身材高大，留着浓密的白胡子的人站在正门前，这是吉姆·鲍曼。

韦尔奇从设在门厅里的一个临时酒吧台上抓起一罐不含酒精的饮料，把外套随便搭在一个架子上，便急冲冲地走进最近的一间教室，去会见几位总经理。这些经理们负责通用电气公司最近才兼并的两个照明企业。这些“学员”来自一家名叫汤斯格拉姆的匈牙利公司和一家名叫索恩的英国公司。他们到美国来，是为了到克利夫兰的通用电气公司照明企业，会见这里的经理们。这次会议应当由韦尔奇致开幕词，他便走到屋于中央，30 名与会人员围坐在几张马蹄形桌子周围，匈牙利人戴着耳机，通过同声传译了解会议内容。韦尔奇开始讲话。

他的讲话十分迷人。他先说了几句幽默的话，便把听众吸引住了，这些话有的是泛泛而谈，有的十分荒谬可笑。他注意到大家都是第一次见面，便一本正经他说：“看来大家还没有熟悉到能相互喊叫的地步。”他对汤斯格拉姆来的人表现出极大的热诚，向出席会议的经理表示祝贺：“这是我在企业界见到的速度最快的转移，也是长期以来最快的产品引进。”

韦尔奇讲了 15 分钟鼓励人的开场白以后，圆满地现场回答了几个问题。第一个问题是索恩公司的一位经理提出的。

“通用电气这么大的公司，对自己的继任人有何计划？”

一开始便提出这么个古怪的问题，让韦尔奇觉得有些为时过早。

“你这就要把我踢出去了？”他不带任何表情的回答，把在场的人们都惹得放声大笑起来。“我的身体还挺健康。难道我的样子看上去已经很糟了吗？”这时，韦尔奇已经收敛了一些。他没有从正面回答那个问题，而是简要地介绍了通用电气公司过去的几位总经理们。他说，拉尔夫·科迪纳比较“内向”，公司在他那个时期的发展速度极快；弗雷德·博尔奇开创了许多企业，“许多企业发展良好，也有许多走上了歧途”。韦尔奇把雷吉·琼斯

称作“整理资产负债表的小会计”。最后他回到现在，说：“他们雇了个疯狂的爱尔兰人。”这又是个自我挖苦的幽默，而且效果极佳。关于他自己，他只是说过去十年里做过几件事情。他到这里是来倾听的，不是来夸奖杰克·韦尔奇的。

那么，关于继任人他怎么说呢？韦尔奇回避了这个问题，说：“原来在道琼斯排行榜上的前 30 名中，我们是唯一仍然存在的一家公司。我们的实力有很多原因，其中之一便是我们在不断地调整适应。在继任人的问题上，最糟糕的是选择自己。我们还算幸运，我们的 13 个企业都在《财富》杂志评出的全球 500 大企业之列，有的还在 50 家大企业范围中。”

有人提了个问题。韦尔奇没有回答，却向听众转问。他是总经理，他想要知道大家对这个问题有什么看法。真是令人耳目一新啊。他需要与在座的人们交换意见。这种方式让大家都放松了下来，并且能鼓励大家尽量直率地讲出他想听到的东西。在某种时候，他的激励有些过分，让匈牙利客人们觉得像是挖苦。韦尔奇就照明附属装置进行了挺长的一段抨击：“我讨厌照明附属装置。那可是个倒霉的企业。”当时看不出他这话是不是当真的。听众大都哈哈大笑起来，但是有些人似乎认为他说的是真心话。一个来自汤斯格拉姆的匈牙利人用结结巴巴的英语对韦尔奇表示反对。虽然通用电气公司在美国只出售灯泡而下出售照明附属装置，可是它在欧洲的机构却出售这些东西。这位匈牙利人显然把韦尔奇的话当真了：“你讨厌照明附属装置，让我听了不高兴，因为我就销售照明附属装置。”

时间到了 4 时 32 分，韦尔奇朝讲台走去。听众除了原来那批人外还新来了一些人。韦尔奇头顶上方和身后的标语写着：“决胜 90 年代。通用电气天天探索新途径。”韦尔奇说，他要再一次展示四幅图表，在通用电气公司的会议上他曾用这些图表描绘过他最近一次远东之行。虽然他每年都要到远东去旅行，但是这一次，他比以前哪一次都更加感觉到它是通用电气公司产品的潜在市场。他带着几位迟到的汤斯格拉姆人坐在空着的座位上，接着又说了句自我挖苦的话：“我成了剧场引座员了。”韦尔奇取出一张黑白图片，插进投影机。在匈牙利人的身后，有个翻译将韦尔奇的话低声翻译给他们听。

他先讲了个趣闻，说是在日本与东芝公司以前的老板会见时，那位老板对他说：“杰克，20 年来你每年到这里来，可你什么时候才能明白，这是我们的市场而不是你们的？”韦尔奇轻松地分析了一番亚洲市场，既谈到那里的优点，也说到其缺点。

他这么说起台湾：“那里的人都是些机敏聪明的企业家，拥有成吨成吨的金钱。我们在找同盟者的时候应当有选择才对。”

他这么说到韩国：“我还得在韩国盟友中找到个出类拔萃的公司才成。”

韦尔奇的轻微口吃随时可以听出来，他一直在与自己的口吃进行斗争。话讲得太快时，他偶尔结巴得说不出话来，仿佛见到一位不速之客时一样尴尬，但是他很快就克服了这种问题。

韦尔奇说，亚洲的经济增长将会变得十分显著，于是便谈起通用电气公司该如何调整其人力来应付这种变化。“整个人力布局都不合理。地区经理们驻在亚特兰大、达拉斯。要是他们幸运的话，到了 1993 年或许能得到一张定单。我们需要将人力作一番调整。我们在亚洲需要成千上万的人。”

这番讲话在开始的时候活像是个激励人的煽动性讲演。杰克·韦尔奇的

角色有点像个足球教练。他说，通用电气公司比其他公司有许多优势，它的高技术企业已经超前了十年。他向听众提问，问他们在 1991 年到 1993 年间，最佳的外国市场在哪里。韦尔奇教练提到了墨西哥、伊朗、中国，然后这么说道：“我们看看在其中一个国家里，通用电气公司是不是可以获得过去几年中在欧洲取得的成就。”

在提问时，有些问题再次被提了出来：照顾职工的孩子问题、国防开支问题、通用电气公司与职工关系问题，以及全国广播公司问题等等。今天，第一个问题并不出乎人们的意料，因为托马斯对希尔的案件昨晚已经有了结局。这个问题涉及到通用电气公司对性骚扰问题的态度。一位女士问韦尔奇，是不是打算以希尔与托马斯的争端为契机，改善自己关于性骚扰方面的政策。这个问题并没有让他感到丝毫为难，相反，他回答的时候仿佛已经花费了整整一个周末仔细向一个朋友解释过：通用电气公司在这个问题上有着优秀的记录。他对提问者说：“我们有一个很好的程序。有根据录像进行的训练。我们的政策是非常清楚的。”他并没有说出通用电气公司的政策是些什么，但是该公司在工作单位里显然严禁性骚扰。“假如我们发现有这样的问題，我们会更加强调的。在那个听证会开始的星期五之前，我们并没有听说这种事在通用电气公司已经成了个大问题。我认为我们的职员们都相当开明。也许我是一只把脑袋埋在沙子里的鸵鸟。我认为这还没有成为一个问题。不过，我本人绝对不愿意拿自己的命运冒险，挑起这方面的事端。”这话引起了一阵大笑。

这是个典型的韦尔奇式的回答。当整个国家都在热烈争论这个微妙的应付性骚扰问题时，美国最大公司之一的领导人在通用电气公司的听众之前与这个问题正面对峙，讲的话有时清醒，有时滑稽逗人。听众里没有人认为他不把这个问题当回事，也似乎没有人认为他是一只把脑袋埋在沙子里的鸵鸟。这个人的言谈举止处处都使人信服。

接下来的问题是关于通用电气公司占有世界各地市场问题。

关于俄国市场，韦尔奇说：“我认为不该急于在俄国抢先。他们还不知道什么是经济呢，因而你在那里会遇到十分困难的问题。我受到了戈尔巴乔夫的接见。我见到了叶利钦，他向我提出销售要求，说：‘照你们在匈牙利的作法在俄国干吧。’”

关于拉丁美洲，他说：“人们问：‘你们怎么不到巴西去？’那是因为墨西哥要好得多，我们必须把赌注押在好地方才成。”

有人提了个合情合理的问题：通用电气公司现在搞的怎么样？韦尔奇一开口就回答说：“我们犯错误，需要不断纠正才行。我希望我们在四分之三的时间里干得不错，但是我们要出许多错误。你应当在说‘我错了’之后还能感到舒服，这是个大家都会遇到的问题。你不可能把一个有 110 年历史的官僚机构转眼间就改变过来，但是我们会使它改变的。你简直不能相信这些变化有多么迅速。”

有人提了个通用电气公司中的文化转变问题。韦尔奇打断他的问题，说：“我喜欢把它叫做‘转化’。”韦尔奇谈起了通用电气公司的四种类型的人：“第一种与公司有相同的价值观，并占有领导地位。我们非常喜欢这种人。”大家发出一片笑声。“第二种人也有着公司的价值观，虽然也在努力，但是错过了得到领导地位的机会。我们要向这种人提供第二次机会。第三种人既不具有文化，也没有地位，因此被淘汰了。这其实非常容易。第四种人是让

人讨厌的，他们没有价值观，却占有领导地位。这是我们大家都感到害怕的一种人。我们与之搏斗，却不知道该怎么对付他们。我们在对付这种人的时候最无可奈何。我们不知道该怎么回答这个问题，但是我们也取得了一些成功。”

一位来自马萨诸塞州林恩市通用电气公司飞机发动机企业的人说，他知道最后这种类型的人：“他们不是为了打赢而比赛，而是为了不输。我也不知道这个问题的答案在哪里。”

韦尔奇说他也不知道：“我真希望自己知道。要是我知道的话，那多好啊。也许大家多谈一谈这个问题，我们能在这个问题上取得一些进展。但我不知道该如何处理它。”韦尔奇其实是在说一些十分简单的事实：所有的经理们都占有着领导地位，而那些没有得到领导地位的人仍然令人同情。然而，所有的经理们都应该成为韦尔奇领导下的通用电气公司文化中的一部分。逃避者将得不到善意的对待。

听众的注意力又回到了讲台上。有人提出一个关于通用电气公司股票的问题。一年之前，每股指数是 50。到了 1991 年 10 月 14 日的今天，指数到了 67。上个月曾经高达 72。韦尔奇说；股票指数的变化依赖人们衡量它的时间坐标。

有人提出一个有关全国广播公司的问题：通用电气公司是不是计划出售这家电视网？韦尔奇的回答一点儿也不出乎人们的意料：“无可奉告。”全国广播公司的问题引起了有关约翰尼·卡森和大卫·莱特曼的问题：韦尔奇为什么允许他们在电视上糟蹋通用电气公司？难道这种行为不会让通用电气公司潜在的客户离开我们吗？韦尔奇采取了大肚能容的态度。他不会为他们的行为感到不安：“他们是善意的，我并不把他们的话当真，我还从来没听说过哪个人因为约翰尼·卡森的笑话就不买通用电气公司的灯具呢。那其实是一种广告。”

一个问题是关于削减国防预算对通用电气公司的影响：公司怎么承受这种情况呢？对这种前景，韦尔奇显得不为所动。他知道，要是与飞机公司或者与飞机发动机公司的人们坐在一起，他就不可能继续保持这样的骑士风度了。他的主要想法是：削减国防预算后，就能为教育提供更多的资金，也能减少财政赤字。有人低声说道：最好能减少财政赤字。他说：“我知道飞机发动机公司的人听了这话真想朝我扔石头，但是这对整个国家和我们公司都是有好处的。难道这对任何人造成麻烦了吗？”没有人表示肯定。

接着是那个无法避免的照顾职工子女问题。一位女士说，通用电气公司应该在工作单位建立职工子女保育机构。其他问题都不像这个问题更让韦尔奇感到恼火。他大声喊着说，通用电气公司不打算涉足这种领域。“我们会付给人们优厚的工资，但是我们不搞保育事业。孩子在别处准能得到更好的照顾。”这次讨论中最热烈的部分拉开了帷幕。

听众里，一个男人喊道：“这里，在克劳顿维尔你们提供了一项服务，为什么其他地方就不能？”

韦尔奇回答道：“没有。我在这里没有提供什么服务。这并不是个旅馆服务项目。克劳顿维尔是个综合设施。所以人们到了这里就用不着晚上到 20 间不同的旅馆房间里去。所以他们在这里才有机会与朋友会见，仔细谈论企业遇到的问题。”

提过问题的那位女士追问道：“保育服务难道不是与之很相以吗？”

“不。不一样，” 韦尔奇马上反驳道，“你怎么处理家庭事务是你自己的事。假如你处理不了，那是你自己的问题，而不是我的问题。”

“但是对妇女来说，工作是非常艰难的事啊。”

“我可不想打官司。我的问题够多的了。我也不想管你的孩子们。你的孩子长大后成了个抢劫犯，我也不想对此负责。”一阵轻微的笑声。“我可不想让通用电气公司涉足管理孩子的事业，也不想让公司承担司法责任。”

接着，有人提出通用电气公司是否有机会与伊朗做大规模生意的问题。当时是 1991 年 10 月，人质问题还没有得到彻底解决。韦尔奇回答道：“在人质问题得到解决之前，伊朗不是我们的好市场，它还是个问号。机会很多，但是我对伊朗了解不够。我了解的情况只够放满一个小顶针^①”。

韦尔奇用一些令人鼓舞的言辞结束了那天的讲话。在评论中夹杂着可能被匈牙利人当成侮辱他人的说法。然而，韦尔奇毕竟是个大师，没有让任何人感到难堪。“这是世界上最令人激动的公司。我们可以持不同意见——就像在保育问题上——但是你们把意见告诉我，让我知道，我也得向你们讲出我的看法。这就对了。这是健康的气氛。你们大家都有机会重新塑造这个世界上最大的公司。就连很难激动的匈牙利人，在 40 年后也会激动起来了。”

韦尔奇的话赢得了人们雷鸣般的掌声。接下来是招待会。人们对韦尔奇有不同的反应。来自路易斯维尔大型家电公司的一个人说，韦尔奇的态度看上去那么轻松随便，真让他感到吃惊，根本不像从报纸上读到的“中子弹杰克”那么可怕。这次会议显然使韦尔奇变得生气勃勃。我们乘直升飞机飞回费尔菲尔德的途中，他脸上露出的满意表情似乎在说，他得到了一些重要的情报，打算一有机会就利用这些情报。他已经使自己不致于成为通用电气公司中最后了解情况的人，今天，他一直是第一个了解情况的人。

^① 西方用的顶针是碗状的，套在指尖上用。

第十二章 杂牌公司

时至 80 年代中期，人们仍然在对杰克·韦尔奇和通用电气公司进行评价。

这也是不无道理的。他削减了管理层次，精简了机构，向工厂投资并使之合理化，他还继续买进卖出企业。他把这一切称作“革命”，希望人们有耐心，等待逐渐产生的结果。华尔街憋得简直有点儿喘不过气来了，也有些感到怀疑。成千上万的雇员不是被解雇，就是转到了别的主雇名下。将近 200 家企业被出售，兼并的企业达 70 家。韦尔奇坚持说，为了使公司具有竞争力，就得调整机构提高效率，还说他的努力将来会产生结果的。

然而人们的担忧依然存在。通用电气公司的资产负债表没有反映出这是一场成功的革命。公司的销售额 1981 年到 1984 年间增加了 7.37 亿美元，在 1985 年又进一步提高了 13 亿美元。公司的盈利在 1981 到 1985 年间每年净增加值为两亿美元，但是 1985 年仅仅增长了 5600 万美元。

对于大多数其他公司来说，杰克·韦尔奇遇到的“问题”恰恰是最受欢迎的，很少有哪个公司的销售和盈利额有通用电气公司这么大。然而，韦尔奇并不以其他公司来衡量通用电气公司，因为华尔街就不把通用电气公司与其他公司相提并论，华尔街对通用电气公司这样的大公司有自己特殊的尺度。这种标准有些苛刻，而且不能通融。

华尔街对产品单一的企业有一套标准，对许多公司的联合体又有另一个尺度。产品单一的企业“仅仅”需要拿出利润额来就行。但是像通用电气公司这样的大公司就得拿出更多的东西，它们必须证明各企业的总额比企业单独经营时的总额要多；必须证明大公司内部各企业之间有协调作用，能够合理分配资源，在一个巨大的保护伞下比单独经营有利。

最使华尔街感到头疼的是韦尔奇收购和出售企业问题。虽然韦尔奇坚持认为，收购诸如就业保险公司和美国无线电公司，对通用电气公司来说具有战略意义，但是华尔街不为所动，不是指责他不依章法，就是说他毫无道理。华尔街甚至用了杂牌公司这个词——这个绰号几乎像“中子弹杰克”和“美国最冷酷的老板”一样让杰克·韦尔奇感到难过。

“简直是又一个杂牌公司，”分析家们开始这么评论通用电气公司。

他们越来越担心，韦尔奇改革通用电气公司的疯狂速度最后会导致一场财务危机，最后要影响通用电气公司的资产负债表。华尔街想要相信，韦尔奇对自己做的事心里有谱。华尔街也想多给他一些时间。但是评论家们希望看到有利的资产负债表，他们想听韦尔奇说：没问题。想让韦尔奇采取温和手段的华尔街，成了杰克·韦尔奇在 80 年代后半期的主要对手。他不愿意放弃自己的革命。

* * *

1986 年，通用电气公司开始真正有了成功的气氛。这一年，杰克·韦尔奇感觉到，他的运气来了。

80 年代初期那种大伤元气的衰退已经结束，华盛顿那些政治家的目光短浅的观点也已经告终。

韦尔奇在 80 年代初期保持了平静的态度。但是现在阳光明媚了。他却

更换了直率的态度，指控华盛顿的那些罪人们。“对我和那些要依靠自己的竞争力量在国际市场上为生的人们来说，隆冬一直持续了长长的四年，”他说道。他认为罗纳德·里根 1981 年登上总统宝座，就是通用电气公司在 1981 年到 1985 年期间经济增长速度缓慢的一个原因。美元汇率居高不下伤害了通用电气公司的出口前景。里根应该对此负责。这位总统对美元汇率采取不干涉的态度使美元价格靠市场自由决定，这没有让人们看到任何希望。到了 1985 年，里根才改变态度，采取步骤降低了美元的汇率。到了 1986 年初，韦尔奇公开说：“我已经看见了曙光。”

华盛顿在改善美国公司对外国公司的竞争地位方面，采取了一些其他的步骤，贸易部长马尔科姆·鲍德里奇和司法部在评论兼并问题时，特别强调了在国际竞争中的因素。罗纳德·里根也积极准备利用进出口银行，来支持美国公司与那些受到其政府补贴的国外公司进行竞争。最为重要的是，总统显然已经理解到，美国公司的经营领域应该遍及全世界。杰克·韦尔奇评论说：“能让我们返回国际竞争道路上去的正是那个了不起的想法。”

阳光的确开始照耀在费尔菲尔德了。1986 年的销售额是 367.25 亿美元，比前一年骤然增长了 26%。盈利增长了 9%，达到 24.92 亿美元。对通用电气公司来说，这一年在许多方面都是值得纪念的。与美国无线电公司的合并于 6 月份彻底完成。基德尔公司和一家华尔街老资格的投资银行公司——皮博迪公司——被通用电气公司收购了过来。通用电气公司的全球化政策在与海外公司越来越多地进行结盟后得到了加强。在这些同盟者之中，有 12 家公司要么是在 1986 年创办的，要么是在那时发展起来的。它们帮助通用电气公司建立了更多的生产流水线，开拓了市场，并使公司已有的产品变得更加有竞争能力。通用电气公司的工业自动化企业与日本的法钮克有限公司建立了联营关系；医疗系统与日本横川医疗系统已经联合搞了一家合资公司，并增加了对该公司的投资；飞机发动机公司继续保持着与法国斯奈克玛公司的同盟关系。

韦尔奇在前六年搞的革命，现在产生了给人印象深刻的结果：通用电气公司的收益自从 1980 年以来，平均每年以 10% 的数额上升。这个数目比同时期的国民生产总值要快 40%。通用电气公司的股票价格在 1986 年时增长到每股 44 美元。平均每年上涨 19%。相比之下，同时期全球 500 家大企业的股票价格平均增长 11%。1981 年，通用电气公司的市场价值名列第十；五年以后，它已经一跃而成为第三名了。

韦尔奇的战略此时已经显露出优点来了。韦尔奇投下了大赌注，在投资方面以 116 亿美元进行冒险。这些赌博的目标是通用电气公司的八个企业——航空航天企业、飞机发动机企业、工业自动化企业、金融服务业、大型家电企业、医疗系统、全国广播公司和塑料企业。到 1986 年，这些企业的收益在通用电气公司的总收益中占 73%。通用电气公司的经营领域已经远远超出了它原先那个电气制造核心企业。现在，公司 70% 主要企业的收益靠技术和服务业（自从韦尔奇上任以来，有了 20% 的长足进展）。服务业在主要企业收益中所占比例从 1981 年的 20% 跃升到 1986 年的 29%。这并不意味着通用电气公司的核心制造企业停滞不前。这些企业的收益自从 1981 年以来，已经增长了 30%。1986 年，韦尔奇向股东们汇报的时候面露喜色：“1986 年底展望通用电气公司的三大支柱企业，我们相信，1981 年制订的目标已经实现了——在 80 年代未发展成世界上最富竞争力并且能在竞争中

获胜的一系列企业。”

* * *

采取这一步骤似乎是非常自然的。另外一些美国公司在 80 年代初就已经兼并了华尔街的一些投资银行。这种联合早极为有道理的。首先，华尔街公司方面，人们极其希望插手企业资本。其次，对于企业来讲，极其希望得到数十亿美元的资金。这种联合如此自然和谐，真可谓天撮之合，投资银行得到了进行全球金融竞争所需的援助。作为母公司的企业当然也乐于获得一笔笔新利润。

杰克·韦尔奇也来到这个婚配的圣坛上，可他无从知道自己的“新娘”心中藏着怎样可怕的秘密。

1986 年夏天，通用电气公司以六亿美元买下位于皮博迪的基德尔公司 80% 的股份。乍一看，搞这桩交易的想法十分了不起。通用电气公司兼并基德尔公司之后，为这家投资银行增加了金融血液。在基德尔公司看来，投入通用电气资金公司的怀抱似乎更是一场成真的美梦，因为通用电气资金公司是美国最大的一家多种经营的金融公司。

尽管通用电气资金公司不是一家银行，不接受储蓄，但是人们认为该公司就是全国最好的银行。从某种意义上说，它的确像是一家银行。

1932 年开始营业时，它的名称是通用电气赊销公司，为的是让通用电气公司的顾客赊购诸如电冰箱之类的大型家电产品。

因为当时正值大萧条时期，人们手头拿不出钱来。通用电气赊销公司一直持续到 60 年代中期，向分期付款购买这类商品的顾客提供资金。后来，独立的金融公司开始行使这种职能，通用电气赊销方式便没有存在的必要了。

然而，通用电气赊销公司的职员们想到就此停业便感到十分沮丧。他们拿出充足的理由争辩说，他们积累的经验，可以让他们向更为宽广的产品领域提供金融服务。通用电气赊销公司在 60 和 70 年代提供范围更宽、种类更多的金融服务，后来成了通用电气公司获利最丰厚的企业。

通用电气资金公司如果是一家银行，其 220 亿美元的资产将使它排名于美国 20 家最大银行之列。在资产利润达到 21.6% 这方面。没有几家银行能与之相提并论。基德尔公司的资产利润也超过了 20%，因此通用电气资金公司颇为满意。使这次合并更为自然的是通用电气资金公司从中得到的有利地位。这个地位使它优于与它竞争的许多商业银行，因为联邦法律不允许它们涉足投资银行的许多领域。然而，基德尔公司是一家投资银行，不受这些限制。

虽然基德尔公司在保险业和其他重要企业方面渐渐失去一些市场份额，但是它一直避免出售给非金融业主。与此同时，一些不太在乎放弃独立地位的竞争对手获利颇丰。萨洛蒙兄弟公司 1981 年仅有资金 3.31 亿美元。四年之后，该公司的主权转移到费伯罗公司名下，资金已经高达 23 亿。基德尔公司 1985 年的资金仅仅有 3.63 亿美元，在华尔街只是个排名第 15 的银行。其总经理拉尔夫·德农西奥虽然不情愿，却不得不承认，缺乏资金使基德尔公司失去了许多做生意的好机会。这种状况必须改变。他认定，出于对基德尔公司利益的考虑，应当依附于一家拥有金融业专门知识的大公司。于是，

便把公司出售给了通用电气公司。最后的决定因素是 1986 年 2 月著名的投资银行家马丁·西格尔由基德尔公司倒向了兰伯特银行。

通用电气公司希望基德尔公司恢复元气后能成为一流投资银行的真正竞争者，便向其投资部付出了三倍于其帐面额度的资金。考虑到基德尔公司的业务只有两项盈利——兼并和期货、固定收入商业，这个决定可以说是十分奇怪的。不过，华尔街对这项交易的反应十分热烈，将杰克·韦尔奇的公司称作“慷慨电器公司”。一开始，通用电气资金公司向基德尔公司输送了一笔不大不小的资金：1.3 亿美元。通用电气公司感觉到，要想将通用电气公司的文化强加给基德尔公司，既十分困难，又没有必要，于是便采取了放手策略。基德尔公司的雇员们都是些自以为是的人——通用电气公司的有些人后来把他们称作“傲慢的女主角”——这些人已经具有的企业家气质，正是韦尔奇在通用电气公司其他部门竭力培养的。起初，一切进行得十分正常。1986 年基德尔公司的利润记录是 8100 万美元。韦尔奇的选择看来奏效了。

接着，大祸临头了。马丁·西格尔在转向兰伯特银行前，单枪匹马使基德尔公司获得第一流兼并银行的称号。但是 1987 年初，他在纽约联邦法院对犯有私下交易罪的指控表示服罪。虽然没有理由要韦尔奇对此事负责，他也没有理由对此感到有罪，但是马丁·西格尔的败露是韦尔奇任通用电气公司董事长十年来遭到的最大打击。

片刻之前，韦尔奇还被华尔街的赞誉捧上了天。此刻，他便不得不花费时间解释说，通用电气公司对马丁·西格尔做的事完全不知情，在这场混乱中，通用电气公司一直是个无辜的旁观者。有人不接受通用电气公司所谓不了解西格尔所犯罪行的解释，韦尔奇为此勃然大怒：“我根本就没有办法了解啊。”当通用电气公司召开记者招待会，宣布购买基德尔公司的时候，记者们吃惊地问道。“你们怎么能买下这么一家公司呢？西格尔跳到兰伯特银行去啦，他可是个明星啊。你们失去了一个宝贵的人物。”现在，同样一帮人却转过头来提出另外的问题，“难道你们真的不知道西格尔在搞欺诈？你们怎么能这么傻呢？”让韦尔奇感到恼火。

虽然通用电气公司对基德尔公司采取了放手态度，但是在这家投资银行面临危机的时刻，它不再能保持傲慢的态度了。它必须设法恢复基德尔公司正在消失的名誉和形象，尽量使之少受影响。两家公司之间的“求婚”是迷人的，但是“蜜月”却变成了一场灾难。杰克·韦尔奇所能做的就是设法收拾残局。

通用电气公司行动神速。公司的副董事长和金融服务公司首席经理拉里·博什迪指定公司一位有应付犯罪问题经验的顾问，去负责处理这场危机的日常事务。通用电气公司的一组查帐员开始核查基德尔公司和皮博迪公司的帐目，要弄清楚这场丑闻对这家公司有多大的影响。一位金融分析家相信，通用电气公司曾经试图尽快同证券与汇兑委员会谈判，以便准备将基德尔公司迅速出售。那可能是真的，但是谁愿意购买一件已经损坏的商品呢？

通用电气公司这时有一个更加紧迫的问题需要考虑。它必须防止基德尔公司破产。这种危险是实实在在的，信赖基德尔公司的客户在西格尔丑闻进一步揭露后，可能顷刻间抛弃这家公司。要保护这家公司不受伤害，要防止基德尔公司的客户和雇员们离开公司，就得阻止针对投资部的起诉。通用电气公司于是为实现不起诉的目标，进行了不懈的努力。公司争辩说，对马丁·西格尔起诉的事实发生在兼并之前。公司还向证券与汇兑委员会指出，对基德

尔公司的起诉必然导致基德尔公司的倒闭，因此将使 7000 名无辜的雇员流落街头。博什迪呼吁美国联邦检察长鲁道夫·吉乌利亚尼不要对基德尔公司提出起诉。作为回报，他保证将开除基德尔公司包括拉尔夫·德农西奥在内的高级经理人员，并且保证基德尔公司不再搞与私下交易丑闻有牵连的套汇炒汇活动。最后，博什迪还向吉乌利亚尼保证说，基德尔公司将和证券与汇兑委员会研究出一种合理的处理方法。

通用电气公司的策略奏效了。吉乌利亚尼说，博什迪的方法与卷入这种丑闻的其他企业比较起来，是“吸进了一口新鲜空气”。通用电气公司遵守了自己的诺言，开除了德农西奥和另外两名高级经理人员。通用电气公司董事会成员、前伊利诺伊州工具制造公司董事长赛拉斯·卡思卡特被任命为皮博迪的基德尔公司董事长，尽管他没有投资银行业务经验，但是他的责任心后来被证明十分有价值。通用电气公司搞的调查揭示出基德尔公司在管理和财务控制方面有着“本质上的缺陷”，于是，通用电气公司将自己的人调到它的主要管理岗位上。此后不久，证券与汇兑委员会宣布说，它与基德尔公司已经结清了帐目，数额为 2530 万美元。让通用电气公司感到高兴的是，吉乌利亚尼宣布不对基德尔公司进行起诉。拉里·博什迪获得了一次小小的胜利。虽然基德尔公司的生存是没有什么问题了，但是它能不能重新繁荣起来，却仍然是个问题，特别是在下一个打击发生之后。

1987 年 10 月，股票市场崩溃了。基德尔公司的声望急转直下。到了 1987 年底，赛拉斯·卡思卡特不得不裁员 1500 名，并且被迫同意降低奖金。雇员的积极性受到挫折，有些人决定辞职，把客户也带走了。杰克·韦尔奇感到怒不可遏，任何人都不是理所当然该得到奖金的。“我们的规则是：‘你给我，我也给你。’”基德尔公司的收入急剧下降，1987 年亏损 2800 万美元，其部分原因是一次性付出 6700 万美元，一部分是为西格尔向证券与汇兑委员会结帐，一部分是付给解雇人员的遣散金。

在基德尔公司的这场失败演出中，很难找到一个成功的音符，但是韦尔奇仍然在寻找。

1937 年，在韦尔奇写给股东的年度报告中，他用老练的委婉方法说，这家投资公司这一年经历了一些困难。他提到西格尔丑闻和股市崩溃时，那口吻好像这仅仅是些细微的噪音而已。接着他愉快地说：“基德尔公司经历了应付恶劣气候所应该承受的考验，现在，它仍然是我们金融服务业一个重要的组成部分。”

韦尔奇发誓要防止马丁·西格尔这样的人来影响基德尔公司：“虽然那些尚未证实的错误发生在我们购买这家公司的很久以前，但是我们仍然制订了新的政策和管理方法，以便防止这样的事情将来再次发生。但是世界上的任何措施和文件都不能绝对防止一两个人干出越规的事情。我们，以及每一个人，都要说老实话，办老实事，做老实人。”1988 年年中，韦尔奇坦白地承认说，要是能重头做起的话，他决不会购买基德尔公司，因为他“知道马丁·西格尔是个骗子”。那年秋天，他对基德尔公司的雇员们也讲了大致相同的话。

* * *

1987 年又是通用电气公司收获颇丰的一年。公司的差不多每一个主要

企业在市场上所占的份额都有所增加。其利润几乎达到 30 亿美元（29.15 亿），比 1986 年增长了 17%。销售额也好极了，首次突破 400 亿大关，达到 405.15 亿，比上一年增长了 12%。

* * *

尽管华尔街的有些人对杰克·韦尔奇的行为表示反对，或者表示怀疑，但是他 1987 年仍然在到处探索，希望找到一条途径来加强通用电气公司医疗系统的企业。他把注意力集中在了由法国人拥有的汤姆森联合企业上，这家联合企业包括医疗诊断系统和家用电器。韦尔奇打听了汤姆森企业的老板阿兰·戈梅斯。虽然医疗诊断系统绝对不能给资产 60 亿美元的汤姆森公司带来什么利润，但是通用电气公司一旦拥有它，便能加强公司在欧洲的薄弱地位，通用电气公司在那里所占的市场份额将从 6% 跃升到 20%。而通用电气公司在美国和日本市场上已经具有坚实的地位了。

听完韦尔奇的建议后，戈梅斯提出一个让韦尔奇吃惊的反建议：做个交易怎么样？用你们的家用电子企业交换我们的医疗诊断企业，我们另外付 8 亿美元现款。韦尔奇简直不能相信自己有这么好的运气，立刻便作出决定：“我们根本用不着回各自的办公室去要求人们做什么战略分析，也用不着人们写一堆报告。从概念上讲，我们只花了 30 分钟就认定，这桩交易是合乎情理的。”接着，通用电气公司与汤姆森公司的总经理们举行了两小时的会谈。五天之内，双方便在意向书上签了字。

韦尔奇说，对通用电气公司来说，这是“一辈子难遇的好机会”。利用这个机会，韦尔奇将自己最不喜欢的企业——家用电子——抛出手，拣到的是一块潜在的钻石，将来可以装在通用电气公司的王冠上。这就好比一支橄榄球队用一名上了年纪的二流球员换了一名打破过记录的年轻球员一样。通用电气公司的一位高级经理说：“杰克简直不能相信这是真的。他以为自己已经死了，进了天堂。”

结果，这笔交易敲定了。通用电气公司宣布说，它要将年价值 32 亿美元的家用电电子企业销售给汤姆森公司，并买下汤姆森公司的医疗系统企业。汤姆森公司买下了所有带美国无线电公司和通用电气公司商标的声像机器制造权：电视、收音机、录相机、立体声音响和磁带录音机。其中电视机是最重要的一项。标有美国无线电公司的商标的电视机在美国销售名列前茅，市场占有率为 16%，通用电气公司的电视机在此基础上又增加了 3% 到 4%。

家用电子公司是美国无线电公司被通用电气公司销售或关闭掉的第六个企业。其他五个分别是：美国无线电公司唱片公司，一家名叫纳科拉的人寿保险公司，一家名叫科罗奈特的地毯公司，全国广播公司无线电广播网，以及美国无线电公司新闻产品公司。汤姆森公司得到了 3.1 万名雇员、17 家工厂以及使用通用电气公司和美国无线电公司商标的权利，它可以将这种商标贴在从无线电话到录相机的一系列产品上。

通用电气公司得到汤姆森公司的医疗系统企业后，在欧洲取得了长足的进展，在全世界医疗企业中从原来的第二位跃升至第一位。在这之前，通用电气公司的医疗系统在欧洲的年销售额仅为 7500 万美元，远远少于西门子公司和菲利普公司。汤姆森的医疗系统企业每年销售额为 7 亿美元，买到这家企业后，通用电气公司医疗系统在欧洲的年销售额自然增长到 8 亿美元。

到了 1991 年夏天，通用电气公司欧洲部分的年销售额已经增长到 10 亿美元了。

汤姆森公司很高兴得到通用电气的家用电子企业。在此之前，汤姆森公司价值 30 亿美元的家用电子企业大多数在欧洲。戈梅斯想把自己公司的家用电子企业搞成个真正的全球性大企业。在一定程度上，与通用电气达成的交换使该公司成为美国最大的电视制造商，在世界上它成为第三大电视制造商。

对通用电气来说，将自己价值 30 亿美元却不能盈利的家用电子企业推卸给别人，是个绝对不能放过的好机会。通用电气的家用电子企业常常只有很小的赚头，为了开发新产品，每年还要付出相当多的投资。用一位高级经理人员的话来说就是：“那儿是一个沼泽，完全是一团糟。”由于其他国家的劳动力价格低廉，这些国家纷纷用降低价格的措施抢走美国的家用电子产品生意。长期以来，韦尔奇一直认为，家用电子企业拖了他高速发展策略的后腿。然而，当时他却不得不继续保留这个企业。他一向被家用电子企业搞得十分厌烦，因为日本人在这个领域里的统治地位，也因为日本人残忍的价格战。

80 年代初期，在一次价格突然下降时，通用电气的电视制造商骤然损失 5000 万美元。在韦尔奇看来，家用电子企业是通用电气公司最该被推上拍卖桌的企业。但是，在 1986 年通用电气公司收购美国无线电公司时，同时买进该公司价值 23 亿美元却令人头疼的电视和音响企业后，就不可能卖掉通用电气公司自己的家用电子企业了。

早在 80 年代之初，美国无线电公司就失去了在电视市场上的份额了。但是韦尔奇后来还想赌一赌自己的运气。他没有立刻将刚刚到手的美国无线电公司电视工厂卖出手，并从日本购买电视散件，在与美国无线电公司合并后也一直保留着家用电子企业。他付出赌注似乎要得到报偿。一年之后，通用电气公司成了世界最大的彩电销售商。随着日元的升值，通用电气公司比日本的公司占据了一定的优势。因而，通用电气终止了由日本厂商提供材料的协议。并且要求美国无线电公司在其印地安纳州布卢明顿市，面积达 170 万平方英尺的厂房里，生产 50 万台通用电气牌号的电视机。

通用电气与汤姆森搞的交换使通用电气公司的工人大为不快，这是他们第二次易主了。通用电气公司仅仅是在前一年从美国无线电公司手中买到这家工厂的，现在又被转手卖给了汤姆森。震惊和愤怒激荡着布卢明顿的工厂。工人们嘲笑斜戴工作软帽和午餐时喝红葡萄酒的作法，还嘲弄自己的新主雇是“法国情人”。但是，这些玩笑并没有使 1700 名按小时工作计酬的工人们稍感宽慰，大家都在为自己的工作担忧。

自从 1961 年以来一直在这家工厂工作的塞拉苏·希尔说：“我们大多数人都感到十分沮丧。通用电气公司从美国无线电公司手中买下这家工厂的时候许诺说，要使工厂繁荣起来。结果，我们又一次被出卖了。”雇员们说，他们愿意帮助自己的新老板汤姆森公司，打败日本人和东亚人。但是，他们也承认说，因为根本不了解这家法国公司，所以他们感到紧张不安。对工作安全保障的忧虑一直烦扰着人们。“我就要有孩子了，这种局面对我没有益处，”一位工人这么说。一位已经有 16 年厂龄，名叫杰西·斯泰特的工人说：“我们感到担忧是有道理的。裁减人员，节约开支，竞争就像一只大蜡球。在 80 年代，工作就是这样的。”

让韦尔奇感到极为吃惊，也极为不愉快的是，批评家们跳出来，对这桩生意横加指责，正如他在 1984 年出售厨房用具厂时遇到的指责一样。不过，这一次，那些嘲讽的人们坚持说，不管家用电子企业赚到的钱多么少，它生产的毕竟是通用电气公司的“形象塑造产品”，公众正是通过这些产品才认识通用电气公司的，效果相当于免费做广告。另外一些持怀疑态度的人争论说，因为电视机的包装都有美国国旗，所以，制造电视机实在是一种爱国职责。通用电气怎么能将家用电子领域拱手转让给外国人呢？在通用电气与汤姆森的交流之后，唯一的美国电视机和录像设备制造厂商就剩下了顶峰公司。当然，消费者仍可以买到标着通用电气商标的设备。《总经理》杂志的编辑 J.P.唐隆解释说：“人们认为，有一些因素能使一个企业兴旺发达。假如你不搞某些业务，你将一事无成。通用电气公司摆脱电子企业，也许是不经过牛争便放弃那个市场了。通用电气也许是美国唯一一家能与日本资本抗衡的公司。有一种思潮认为，通用电气公司不该纯粹从余额的角度看待自己的家用电子企业。在这一点上，它与 IBM 公司相似。IBM 公司作为最大的计算机芯片制造商至少与英特尔公司和其他制造商联合起来，使芯片生产主要保留在了美利坚合众国。”

要是在以前，通用电气公司的高级经理们准会受到这种论点的左右。有些生产线简直是神圣不可侵犯的，家用电子就是其中的一个。出售这些生产线一度被认为是不可思议、无法接受的事情，简直会被人看作像抹去通用电气标志一样的行为，或者像改变公司的名字一样！

但是韦尔奇认为批评家们的话毫无道理。历史和传统有什么理由统治一个公司在业务上的决定？为什么要将过去当成对现在的宝贵训戒？只有余额才是真正有意义的。其他东西在韦尔奇看来全部毫无意义。他知道，通用电气与美国无线电公司的电视企业是个金钱填不满的可怕的无底洞，而且知道这个企业在世界市场上仅仅占据着可怜的第三或者第四的地位，几乎没有可能成为市场的主导者。他也知道，汤姆森公司的电视企业也面临着同样的困难：在市场上所占份额不足。购买通用电气公司的家用电子企业，会使该公司大大获利。不错，在 1986 年，合并起来的通用电气—美国无线电公司的家用电子企业总共收入 35 亿美元，总共制造了全美国电视机数目的 25%。但是在 80 年代初期，电视企业亏损了 1.25 亿美元，已经没有希望成为世界第一或第二名了。

韦尔奇无法理解，其他人为什么不能像他一样看到这种形势。他说：“现在医疗业遍及世界，其中，我们占有首屈一指的地位。我们原来在欧洲对付主要竞争者西门子公司时，力量薄弱。我们现在有机会摆脱的就是一个薄弱的，只占第五位的家用电子企业，它在竞争中老是碰得鼻青脸肿。那个企业总的来说并不能赚多少钱。把那个虚弱的企业卖掉，能换到一个在世界医疗业中占主导地位的企业，而且摆脱了能把人逼疯的产品。我们卖的是美国的继承权？还摇动着国旗，简直是发疯。这种东西我们可真受够了……荒唐可笑，实在是大荒唐可笑了。”

* * *

通用电气公司出售家用电子企业的行动，再次让传播媒介觉得通用电气公司是个杂牌公司，认为它不顾反对意见随意买卖企业。既然像家用电子这

样神圣的企业都能出售，下一步它会怎么做呢？金融分析家们被韦尔奇大胆地对美同无线电公司进行的裁减行动吓坏了，因为在一年多一点的时间内，他已经将该公司中的六个企业抛售出去，并且通过出售企业和裁员两种方式，将美国无线电公司原来 87577 名雇员裁减到 35900 名。通用电气公司的一些明星企业失去了光彩：基德尔公司穷于应付；卡尔玛计算机辅助设计公司一度是未来工厂的核心，现在却每年亏损数百万美元。哈佛大学商学院的迈克尔·波特认为，通用电气公司此时的混乱，基本上是 70 年代杂牌公司的翻版。《追求卓越》的作者托马斯·彼得感觉到，通用电气公司曾经是“本世纪最光彩夺目的技术公司，现在已经变成个大杂烩了。”当时在兰伯特公司供职的尼古拉斯·悔曼问道：“谁能估算出，金融服务的余额是多少，谁又能算出通用电气公司缴纳多少税金呢？谁也算不出。人们都会说，‘这个我不懂。’”

难道韦尔奇的策略有纰漏？韦尔奇说，根本没有。“假如我们没有搞卡尔玛的交易，我们会好过一些。但是假如我们没有买进政策的话，我们永远也不会收购就业保险公司，也不会收购美国无线电公司。”

这些交易是不是耗干了通用电气的财力？韦尔奇说，不是。记录显示，通用电气公司所收购的三个最重要的公司——美国无线电公司、基德尔公司和就业保险公司，在收购后的第一年里，都能为通用电气增加收入。那么，这种买卖企业的行为是不是有损于通用电气公司的形象，使它越来越显得像个杂牌公司呢？“我们与杂牌公司毫无共同之处，”韦尔奇坚持说，“杂牌公司是一群没有核心基调的企业组合。通用电气公司却有一套价值观念。我们有一个克劳顿维尔学院，向我们企业的领导人教授这些观念。我们还有个研究实验室，它向我们所有的企业提供研究结果。我们公司从任何方面看，都是一个集中领导下的公司。一个多世纪以来，我们始终有能力收购或者出售一些企业，而且有能力在变革的时代保持领先地位。”

韦尔奇为了加强通用电气不是一家杂牌公司的说法，便评论说，通用电气公司内部有多种多样的配合活动。他把这称作“统一而多样化”，说这种现象使通用电气公司获得了一种价值观，使它超越了国际电话电报公司，也超越了特克斯特朗公司。在韦尔奇看来，这些公司的总经理们与他们公司企业的关系，在很大程度上就像银行老板或收税官员一样，既缺乏寻找配合行动的活力，也不主动探索企业间的配合。然而，通用电气自从逐渐脱离电气制造的核心，转向诸如飞机发动机和金融服务等“非电气”企业以来，一直有意识地将人力、财务、技术资源等合理地安排在公司周围。韦尔奇所做的是让这一切都更加公开化，做起来更加光明正大。在过去，通用电气公司如果要调飞机发动机企业的经理到照明企业去，只有在出现一个空缺的时候才能进行。在韦尔奇领导下，不同企业的人员来回流动，互相帮助解决问题。假如大型家电企业发现装在电冰箱里的旋转式压缩机有缺陷，他们就把飞机发动机企业和发电企业中公认为世界上最好的专家请来，共同研究这些问题。

在 80 年代后期和 90 年代初期，韦尔奇尽可能使通用电气公司变得统一而多样化。受到这种多样化影响最大的一家公司是通用电气资金公司。通用电气资金公司向运输和工业提供金融服务的高级副总裁鲍勃·刘易斯，负责监督向本公司投资，建造各种各样的设备，其中包括商用飞机发动机、机车、发电设备等。该部门并非从来就是这样工作的，在通用电气公司的各企业中，

通用电气资金公司是个大受误解、不受重视的部门。这是因为通用电气资金公司并不是个有实在生产形式的企业，其他企业便对它产生一种怀疑。正是韦尔奇的统一而多样的原则，使通用电气资金公司成了受各公司欢迎的部门。鲍勃·刘易斯评论说，由于韦尔奇“迫使公司内部各企业互相协作，结果改变了通用电气资金公司对自身的看法，并且改变了它的运作方法。尽管它肯定并不完美，但是，我们与通用电气公司的各部门有大量的业务往来。我们从他们那里学到了许多东西。从他们那里，我们才了解到一家企业或者一个部门是怎么回事。”

通用电气公司的一个了不起的协作联系点是位于斯克内克塔迪的研究与开发中心。杰克·韦尔奇本人就是个化工工程师，对高科技充满热心。所以，他一接任，便鼓励这里的科学家们为自己的研究成果找到商业出路。结果是令人难以置信的。到了1986年，通用电气公司在四年中搞出的250顶技术项目中，有150个项目在商业上获得了重要应用。从美国工业整体上来看，平均每十个研究项目中，便有一项获得了商业应用！在此过程中，不仅应用比例提高了，而且企业间的协作也大大加强了。为医疗系统开发出来的图象扫描技术在飞机发动机企业中也得到了应用，成为检测喷气发动机的一种高度有效的设备。高度复杂的加工和镀层技术本来是为飞机发动机企业开发的，结果在发电企业中也得到了应用。

所有这些交叉作用，或者说是统一多样化，使通用电气公司有力量抨击那种说它是杂牌公司的诬蔑之词。通用电气研究与开发中心负责高级项目的经理詹姆斯·C.科尔曼，对韦尔奇将企业精简成13个表示称赞，认为这对研究与开发中心的科学家们与企业交往是个极大的帮助，因为相互协作方便了。他举了个例子来证明这个说法：他的实验室所搞的排放控制项目使通用电气公司的三个企业同时受益——发电、飞机发动机和运输。“这是三个完全不同的企业，”科尔曼说，“但是在排放控制方面，它们却非常统一。在这些企业之间。我们有着非常积极的技术交换。这种交换关系是韦尔奇要求我们接受的。他的概念是：90年代将是人们特别关心环境的时期，显然，发电企业在满足排放标准方面将面临越来越大的压力。他意识到，这项技术最终将会在飞机发动机和运输系统的柴油发动机上得到应用。”

* * *

尽管韦尔奇对华尔街的判断感到担心，但是1988年又是通用电气公司的一个丰收年。它的利润高达33.86亿美元。这一年创造了通用电气公司季度利润超10亿美元的纪录。总收入达到500亿美元（500.89亿）。股息达到19.4%，差不多提高了一个百分点。通用电气的金融服务资本将近750亿美元，获利7.88亿，比前一年提高43%。

通用电气的飞机发动机企业1988年也获得了大丰收，利润额达到10亿美元。通用电气公司的这家企业20年前步入商业喷气发动机领域的时候，受到孤儿般的对待。现在，这家企业成了这个领域真正的优胜者。当时制造的几乎所有喷气机，包括波音707和短跑道起降的麦道DC-9型飞机在内，都使用普拉特—惠特尼发动机。尽管通用电气公司在开发高推力喷气发动机方面取得了成功。但是庄销售民用客机所需的高效发动机方面，却远远落在普拉特—惠特尼和罗尔斯—罗伊斯之后，名列第三。当通用电气公司的一位

代理试图向西部航空公司当时的总裁唐纳德·奈罗普推销一种新式飞机发动机时，奈罗普指着天花板上的装饰说了句俏皮话：“我需要电灯泡的时候，就用通用电气公司的产品。但是买喷气发动机时，我却一定要普拉特—惠特尼！”

在接下来的几年里，通用电气的飞机发动机企业将自己的军用发动机设计经过改良，制造出一系列精良的客机喷气发动机，占据了领先地位。1988年，得到了市场 63% 的份额。通用电气公司风扇一样，向热机核心大量鼓风，产生更大的推力。

通用电气公司的其他企业在 1988 年经营得也很好。航空宇航企业盈利 6.4 亿美元；材料企业盈利 7.33 亿美元；电力系统盈利 5.03 亿美元。由于核磁共振业务越来越热，通用电气的医疗系统这一年经营得也很好（通用电气公司没有提供这个企业的准确数字）。核磁共振业务在连续九年接受 3 亿美元投资后，第一次获得了利润。通用电气公司在全世界各地安装的 CT 扫描机和核磁共振系统，比其他任何厂商的都多。

1988 年 4 月 27 日，韦尔奇在一次对股东的讲话中，说了下面这样一段话：“世界上没有哪个公司像我们一样拥有一系列能力十足的企业；也没有哪些企业像我们的企业这样强大。”的确，通用电气公司的许多企业都实现了杰克·韦尔奇在 80 年代初的目标，成了跨国性大企业。一些重要的压缩机技术，它在测试通过后立刻大获成功。既然一切从第一天开始就很正常，通用电气公司便决定于 1986 年制造这种新型号的冰箱。大型家电企业的人希望能生产出一种美国人喜欢购买的冰箱，而且不会让电冰箱制造商重蹈败给外国竞争者的老路。

通用电气公司认为，这种每台 1000 美元的新式双门电冰箱会把竞争对手彻底击败。通用电气公司在田纳西州哥伦比亚市的大型压缩机厂每六秒钟就能生产一台这种压缩机——在第一年就能生产 100 万台。压缩机是电冰箱的心脏，也是冰箱里最昂贵的部件，它能将冷空气泵得循环流动起来，它的重要性就像汽车里的发动机一样。

在 1987 年的年度报告中，通用电气公司声称，这种双门冰箱是通用电气公司在冰箱企业中投资 2.38 亿美元的产物。“这种富有特色的旋转式压缩机是在田纳西州新建的工厂制造的，冰箱在肯塔基州高度自动化的工厂组装起来。这种电冰箱是为了满足消费者对高质量、大容量、使用方便的期望，采用了全新的设计。”这便是通用电气公司的风格。

与此同时，照通用电气公司一位高级经理的话说，早在 1987 年秋天刚刚来临的时候，一些轻微的麻烦迹象已经显露了出来。一位总经理提出自己的怀疑，但是，高级经理们显然都不相信会有这种问题。到了 1988 年 1 月，通用电气公司的许多人才相信的确存在着严重的问题。《华尔街日报》报道说，几位工程师在这种压缩机投产之前就发现有缺陷，但是他们的监督和经理不听他们的，因为上司给他们施加的压力太大了。报道里引用一位工程师的话说：“要想对杰克·韦尔奇说我们不能按期完成任务，那是需要勇气的。”假如当时有人肯倾听他们的看法的话，就不会对生产发生这么大的影响了。可是直到真正的危险信号发出来的时候才有人听得进这种话。

电器部门的发言人吉姆·艾伦断言，有些危险的信号达到顶峰的时候，他们却没有感到惊慌，“我们试图向市场搞一次性投放。各机构的速度已经快得不能再快，这时问题冒出来了。为了把这种压缩机尽快投向市场，我们

的时间安排的确太紧。信息传递速度太慢，而我们又急于占领市场，结果它们发生了冲突。”

有一阵子，一些大型压缩机发生了故障。一条生产线上只有很小比例的产品发生故障是不足为奇的。但是，通用电气处于大灾难边缘的消息一传到上层，大型家电企业高级副总裁罗杰·W.希珀克立即组织了一支由设计工程师组成的队伍，连续工作了好几个星期，常常通宵达旦。人们很快就弄明白了，有些压缩机发生了故障，而其他压缩机也可能发生故障。

后来，发现了故障之所在：由于润滑装置失灵导致的气缸过度磨损。要想知道这件事有多么可怕，只要听一听在路易斯维尔负责生产的副总裁理查德·伯克的话就知道了。他把这事说成是“第三大工业灾难”，仅次于埃克森-瓦尔德斯号原油泄漏和印度博帕尔的工业毒气灾难。这当然有点夸张，因为没有人员伤亡，所以也根本称不上什么第三大工业灾难。

通用电气当时的电器企业高级副总裁加里·罗杰斯认为，假如是在一个比较开明的机构里，这种事本来早就能够发现。“假如上层领导人员能够听到握扳手、搞测试的人讲的原话，我们也许可以避免这事的。”理查德·伯克同意他的观点，他深信肯定有人发现了问题，并试图冲破官僚机构反映上去，但遭到了阻碍。杰克·韦尔奇对这一切都表示反对：“失败过后大家都是会解释的聪明人。现在说起来总是说当时有人就知道，可当时从下到上的管理人员没有一个知道什么。根本不可能有人知道，他们正在进行各种检查，全都离开了岗位。”这种缺陷造成的经济损失是令人难以置信的——五亿美元。它使大型家电企业在1988年的利润变得一塌糊涂——仅仅6100万美元，相比之下，前一年的利润为4.9亿美元，下一年的利润为3.99亿美元。

通用电气由公司研究与开发机构、飞机发动机企业和大型家电企业共同组成的调查组解开了这个谜。具有讽刺意味的是，为了生产这种压缩机，工厂曾投入了大量的基础建设工作。但是通用电气公司一位高级经理承认说，对该压缩机的测试工作却做得不够。

故障原因搞清楚之后，通用电气的高级经理们不得不作出痛苦的抉择：仅仅更换那些发生了故障的压缩机，还是要将已经到了公众手中的每一只压缩机都进行更换？仅仅更换那些坏了的压缩机的花费是比较低廉的。只有很小比例的压缩机可能发生故障。然而，通用电气公司的官员们认为，采取权宜之计是错误的。首先，为这些有问题的设备搞出新的设计将花费好几个月。其次，如果对已经售出的电冰箱不闻不问，将会对通用电气的声誉造成损害，已经售出的任何一台电冰箱都可能发生问题，虽然这样做的花费是巨大的，但是，公司仍雇用了700名技术人员，对他们进行了培训，要他们为已经售出的150万台电冰箱更换压缩机。这些技术人员为顾客每次上门服务一次，时间需要一两个钟头，当时要花费通用电气公司的300美元，事后还要花费200美元。

1988年春天，罗杰·希珀克作出一个引起争议的决定：路易斯维尔要从新加坡、日本和意大利购买450万个往复式压缩机。接着，在哥伦比亚的工厂关闭了。结果，购买这些往复式压缩机花费十分昂贵，而向外国人购买电冰箱上的主要部件也是一种屈辱。道德观念让人左右为难。理查德·伯克说：“人们都感到焦虑不安，头顶上笼罩着乌云。”

1988年的年度报告在这个问题上竭力装出一副满不在乎的样子。“根本不存在安全方面的问题。我们正在从事一项积极的行动，要将每一个这种

压缩机更换过来，在此期间尽量减少带给我们顾客的不便。我们的目的是：这次事件不但不会降低我们在顾客中的信誉，反而要使之得到增强，并且要进一步得到顾客的支持，要使顾客满意。尽管对公司来说，这笔开支是相当大的，但是我们已经设立了一项储备金来支付这次修理所需的费用——而且我们在 1988 年的经营仍然是创纪录的。” 韦尔奇讲的是作为通用电气公司整体的经营，而不仅仅是大型家电企业！

这次压缩机的插曲对韦尔奇和通用电气公司来说，都是一个令人难堪的事件，这也是在情理之中的事情。在鼓励畅所欲言的直率气氛中，这样的事情本来不该发生。本来，畅所欲言和直率态度能够使通用电气公司提前发现这类缺陷，并防止发生这种类型的灾难。韦尔奇以及公司的其他人都尽了自己最大的努力，将人们的注意力从这件事情上引开。这个事件对他进行的革命实在是个重大的打击。由于通用电气一直表示，公司的力量和统一的多样化使它能够迅速而综合地应付各种问题，所以现在只好尽量避免谈论这桩事情的意义。通用电气公司的高级经理们事后承认说，这种设计上的缺陷本来一开始就能发现，结果却给公司造成了几亿美元的损失，这还不包括在名誉方面巨大而无法衡量的损失。

这是杰克·韦尔奇管理通用电气公司这么大的公司应该感到无法胜任的时刻。尽管他的举止显得这个插曲并没有影响到他。但是，他显然受到了影响。

* * *

华尔街对通用电气公司的报道，持续到 1938 年。尽管道琼斯工业平均指数自从 1987 年 10 月 19 日市场崩溃以来已经反弹了 22.7%，中等偏下的 500 家公司的指数也爬升了 21.4%。但是通用电气公司的股票自从那个时候以来仅仅升了 0.9%，1988 年 8 月 3 日的收盘价为 42.25 美元，仅仅稍高于 12 个月来 38.375 美元的最低价。分析家们说，通用电气的股票价格比前一年的最高价低 36%，部分原因是由于证券公司的经理们觉得这家公司太复杂了。大家已经形成一种印象，那就是：通用电气公司的业务做得不专心，公司不稳定。8 月 4 日，《华尔街日报》头版的一篇文章说，尽管大家对杰克·韦尔奇非常钦佩，但是少数人已经形成一种观点，“这种观点认为，通用电气公司越来越向一群互不相干的企业组合发展，公司中飞扬跋扈的个性代替了专心致志地做生意。批评家们都说，尽管这种局面已维持这么久，但总有得到改变的一天。”

在杰克·韦尔奇看来，华尔街的反应是令人难以置信的。他在接手这家公司工作的时候，公司的销售额在 1950 年仅仅是 268 亿美元、纯利润 15 亿美元。到了 1986 年，销售额达到了 367 亿美元，利润达到 24 亿美元。《华尔街日报》引用了他说的话：“也许我们十分愚笨，但是我们的坚韧也应该得到赞扬。只要有三个月的时间，你就能得到个好的投资项目。但是我认为你在很长时间内无法击败通用电气公司。”

人们逼韦尔奇解释，通用电气公司现在所付出的股息为什么仅仅达到 1979 年最高点的 20.2%，他勃然大怒，威胁说要中止采访。但是，后来他平静了下来，回答道：“从波峰到波谷，变化仅仅是 10%！假如这个数字是 30%，你们还有资格谈论。”

1989年初，韦尔奇将寄给股东的1988年年度报告压起来。假如华尔街对他的商业策略还不理解，他会再次努力解释给他们听，并且捍卫自己的立场。记录显示，自1980年初开始，持有通用电气股票的人都能享受年平均20%的综合回报，这个数字比中等偏下的500家公司的年平均15%的回报要好得多了。韦尔奇承认说，当然，那是“昨天的成绩了”。现在的谜是：为什么通用电气股票在1988年没有与公司的经营业绩合拍？1985年，通用电气股票在27.75和36.875之间涨落；1986年在33.25和44.375之间涨落；1987年在38.75和66.375之间涨落。

“我们并不能肯定这种情况的原因，但是我们认为，也许我们的行动节奏和变化情况，在局外人看来显得注意力不集中。大众传播媒介和金融出版物总的来说对我们的经营进行了十分有利的褒扬。但是当我们在1988年加快了行动速度，我们便开始听到人们说：通用电气公司的行动‘太让人费解了’，‘管理停留在纸面上’。我们甚至听到有人把我们说成什么‘杂牌公司’，说这话的时候还常常带着轻蔑：‘谁知道他们下一步又要买卖什么了？’

“你们一定明白这个意思。

“也许，在我们看来，一项前后一致的策略十分清楚明白——因为我们就在其中工作——在我们主要的新闻媒介和金融界的支持者看来却并不容易理解。

“这个问题主要可能是由于交流不足而不是对我们理解有问题。”

韦尔奇接着根据年度报告，解释了自从1981年以来指导通用电气公司方向的前提：“毋庸置疑，我们的确是个多样化的公司。我们不是一家单一经营计算机或者石油，或者汽车，或者钢铁的企业。我们的企业经营范围从塑料到电视网，从制造喷气发动机到保险业。但是，经营的策略和指导公司工作的哲学却大体上是单一的。”

那个策略以两个前提为基础：通用电气的每一个企业都要争做该行业的第一二名；发展出小公司所具有的敏感、精悍、单纯和迅捷。

韦尔奇带有一丝不相信的神情承认说，人们无法理解通用电气公司，部分原因是通用电气与汤姆森的交换生意：“突然之间，人们认为电视制造业应该完全彻底由美国人来干，就像棒球纯粹是美国的运动一样。有些人认为，在我们‘做生意’的冲动中，我们已经背叛了国家的传统。我们听到一些说法，诸如：‘非美国化’，‘放弃生产’，‘出口就业机会’，等等。”然而，韦尔奇坚持说，这宗交换生意是1980年代全球最重要、最合乎逻辑、最能让人们广泛受益的行动。

第十三章 响尾蛇与巨蟒

杰克·韦尔奇在 1988 年秋天开始准备搞第二阶段革命并不是偶然的。

80 年代初期开始搞的第一阶段革命，已经给通用电气公司带来了势不可挡的变化。

在第一阶段结束时，350 个企业改造成了 13 个大企业。作为公司原来核心的电器制造企业，现在已经不再是公司关注的中心，取而代之的是高技术企业和服务业。一些工厂被关闭，不少建筑物被夷为平地，现存的工厂已经过优化，新工厂建造了起来。许多领导层次已被彻底取消。从某些方面讲，通用电气似乎是个小公司；从另外一些方面讲，它又是个大公司。公司的雇员人数为 30 万人，比以前减少了 25%，但是在收入和利润方面却大得多了。杰克·韦尔奇将这些年称作“硬件阶段”。

虽然这个硬件阶段对通用电气公司的经济状况大有帮助，但是它却使通用电气的许多雇员感到困窘。他们的许多衡量标准被砍掉。他们只得在新的工厂工作，受新老板的领导，或者干别的工作。他们希望通过提升而得到的工作已经不复存在。与此同时，新来的人员还要与他们竞争仅存的几个晋升机会。通用电气文化中的这些变化使所谓硬件阶段的幸存者感到无所适从。在飘落的状态中，他们需要找到新的衡量标准。

对杰克·韦尔奇来说，这成了个严重的问题。通用电气公司的生产人员虽然少得多了，但却应该变得具有更大的生产力。然而，这支生产大军仍然被地震般的裁员搞得胆战心惊。很明显，此时通用电气已不再保证终生职业，韦尔奇怎么能保证使剩下的生产人员像以前一样努力工作呢？在斯克内克塔迪工作的一位通用电气的工程师马克·马考维茨写了一封信给《财富》杂志的编辑，信中反映了人们的这种痛苦感觉：“每周必须用 90 小时才能完成工作任务的经理和专业人员们常遭到杰克·韦尔奇的责骂。我认识很多这样的人，我自己也是其中的一个。我们把时间花在为顾客服务、工程设计、产品开发、产品制造、降低成本、质量控制、追查故障原因等方面，因为我们的许多同事都被韦尔奇清洗了。难道我们干的是没用的官僚工作？”

精简机构之后，很难让雇员相信他们的工作负担是减少了。但是应该找到某种方法，让人们产生企业“主人”的感觉，从而使人们累得像磨钝的齿轮般的感觉有所缓解。采取的第一个步骤是向职工授权。

按照传统，提高生产力是经理们的责任，现在却变成了工厂下层工人的职责。这是一个新的概念。大型家电企业的一位中年工人说：“25 年来，你们是为了我的双手才付给我工资的，而并不为我的脑子付给我一分钱。”对通用电气公司来说，要放弃对雇员们严密的监督和控制，并不是件容易的事情。突然放手让工人们自己去作决定、出主意、安排工作，经理们认为有些过于荒诞了。正如通用电气公司的经理们喜欢说的那样，他们对工人们把脑袋停放在厂门外的情况已经习惯了。

经理们喜欢那种老方式。在发电企业负责生产的总经理吉姆·卡特承认，工人们是被“鞭子和锁链的环境”固定在自己的工位上。但是，那种“鞭子和锁链”有时会引起猜疑，有时还会导致罢工。这种情形只能产生默默忍受的紧张关系。吉姆·卡特回忆说：“工人们除了完成你指定的任务之外，什么其他事情都不会多做一点儿。其中没有人的热情，也没有人的灵感。”经理和工人们不是联手合作改进企业的工作，而是用带着敌意的眼光互相观

望。1991 年春天，一位雇员告诉杰克·韦尔奇说：“我们在工作的时候，把 90%的时间花在盘算怎么收拾经理上了。这是很正常的，因为你们这些人把 95%的时间花在考虑怎么对付我们上。”

即使是在他们相互最友善的时候，经理人员与雇员之间的关系也缺乏同志般的友情。经理们发号施令，雇员唯命是从。斯克内克塔迪发电企业的一位机械师沃利·克鲁特说：“通用电气公司根本不要来自雇员们的反应。我以前上班的时候就站在一张指挥桌前，等着工长告诉我到哪儿去工作。我自己从来什么也不说。假如在工作中遇到问题，我就停下工作，有时候要向三四个经理请示后才得到允许，继续按部就班地干下去。要是我想抱怨点什么，我才不去找经理呢，我找工会。就算摩西当了工长也是一个样，不管谁当工长我都不喜欢，因为他的脖子上带着一根领带之类的东西。我来上班的时候心里就带着一股怒火。下班的时候，我脑子里就想着：‘谢天谢地，这一天总算完了。’”

杰克·韦尔奇能平息这种怒火吗？他能让通用电气公司像沃利·克鲁特这样的雇员贡献出自己的脑力来吗？愉快的工作日是不是会让工人们产生更大的生产力？韦尔奇开始相信，依靠劳动大军的智力，也许是解决工厂遇到的日常问题的一条途径，它可以激励雇员们从受到限制的身体痛苦和精神苦闷中解脱出来。如果他能让雇员们感到，公司的未来与雇员们利害攸关，他也许能向雇员们注入一种齐心协力的精神，给局外人产生深刻的印象。华尔街对他的策略所作的评价是：没有将精力集中在通用电气公司，也没有使公司成为和谐的整体。他进行了一番自我检查，意识到自己该做的不仅仅是向股东们寄去年度报告，将自己的思想告诉他们。

韦尔奇为自己七年以后才将权力下放给通用电气公司的劳动者，感到一丝后悔。好在他可以安慰自己说，早些时候开始这种活动不符合实际。通用电气公司处于过分不安定状态，每天早上，工人们都在为自己的名字是不是还在公司名单上而忐忑不安。成千上万的雇员离开了工作岗位，又有成千上万的工人参加到通用电气公司的生产大军中来。那时雇员们可不会接受公司的这种计划，即在大规模变化的不安定之中，既要提高生产力，还能让大家都欢欢喜喜。韦尔奇感觉到了这一点：“下放权力、解放思想，同时还要使一个臃肿的官僚机构感到高兴，在开始的时候这是根本不可能的。那会使人们感到震惊，产生混乱的效果。人们会说：我不敢肯定你是不是真的愿意这么做，也不能相信你说是的是不是真话。”

* * *

1988 年 9 月的一天，杰克·韦尔奇对克劳顿维尔进行的例行访问对他来说是一个转折点。他站在讲台上，面对着通用电气公司从上层到下层的各级经理人员，他们的问题与以往大不相同，像炸弹一样向他投来。那些问题不是关于他准备把公司引向何处去，或者公司的处境现在如何这类问题，而是些难以招架的具体的进攻性质询。发电系统的一名雇员首先发难，航空与宇航部门的一个人也大声提问。韦尔奇一如既往十分坦诚，有什么就说什么，不知道的就简单他说：“我不知道。我希望你回到自己公司后，有勇气向公司掌权的领导提出这个难题。”

听众里有一人归纳出其他人也有同感的尴尬心情：“我在克劳顿维尔

的时候，能听取人们的见解，也有机会谈论这些见解，领会其中意义。但是回到公司以后就不是这样了，事情不会这样进行，我们不能跟自己的经理们这样交谈。”

克劳顿维尔的吉姆·鲍曼陪着杰克·韦尔奇乘直升飞机飞往费尔菲尔德。两人都对站在讲台上听人们一再提出同样的问题，感到不快。他们觉得，他们应该回去向自己企业领导提这种问题才对。韦尔奇苦思冥想，不知道为什么企业内部就不能进行对话。他想到的回答是，通用电气公司仍然保留着森严的等级制度，高级经理向经理发号施令，经理向低级管理人员发号施令，低级管理人员向工人们发号施令，工人们是不该说话的，他们只有干活儿的份儿。难道现在还不该打破这种僵化的指挥制度吗？这天向讲台提问的人们显然具有力量和才智，现在利用它们不正是时候吗？

韦尔奇转向吉姆·鲍曼，开口说：“吉姆，咱们一定要把克劳顿维尔的经验普及到整个公司去，我们得创造一种气氛，让人们敢于向有权解决这些问题的人讲话。他们之所以向我提出这些不愉快的难题，是因为我不了解他们，提了这些问题，我也不会影响他们的生活。我可以听取他们的问题，但是事后我就登上直升飞机回家了，却不能解决他们的具体问题。”

两人谈了很长时间，交谈的结果便产生了韦尔奇革命的第二阶段。第一阶段针对的是建筑物和企业——也就是硬件。而这个新的阶段影响到了人，所以韦尔奇称之为“软件阶段”。

通用电气公司成千上万的雇员不但愿意，而且渴望贡献自己的想法。这是一个好机会，为什么不利用这个机会呢？问题是该如何利用。在克劳顿维尔搞的学术讨论是不够的；企业领导让雇员们借回家去看的电视录相片是不够的；领导人们一年一度的讲演也不够。现在到了经理人员与雇员交谈，探索改善企业每日工作的时候了。正像韦尔奇离开了自己的办公桌，来到会议厅和人们交换意见一样，他也希望通用电气公司的企业领导人们下去与雇员们面对面站在一起。

对于高级经理人员们来说，危险是确实存在的。通用电气公司一向以熟知如何管理公司而感到自豪。几十年来，通用电气公司已经写出了有关管理策略的著作。难道公司真的准备打翻“管理”系统，将有资格的经理们转变成不熟练的“士兵”？假如经理们不管理，那么要他们做什么呢？

韦尔奇准备好了要冒这个险。他认为经理们不应当垄断思想。他相信，促进生产力的创造性和发明精神，大部分蕴藏在做实际工作的男女雇员之中。

* * *

雇员应当有能力面对面地向自己的老板们提建议。假如可能的话，应该当场就得到答复。敌意的壁垒必须推倒。韦尔奇和鲍曼认为，新英格兰的镇议会是个好的形式，那种会议为当地居民与市议员之间进行交谈提供了好的场所。

通用电气公司要仿效镇议会的形式举行基层集会！而且要在所有下属企业中举行。这些会议要持续三天。参加会议的将要有通用电气公司各层次的人员——从高级经理到经理，从拿月薪的人们到按小时计酬的工人。参加会议的人每次有 50 个左右。为了打破僵局，打开局面，“促进”对话，要从

公司外部雇来商业组织方面的顾问和学术专家，以便激励与会者真诚他讲话。

第一个讲话的是企业领导人，他介绍自己企业的情况，介绍企业强有力的方面和薄弱的方面，也介绍该企业如何配合通用电气公司的总策略。在接下来的两天中，与会者要对自己企业的四个方面作出评价：报告、会议、评估、认同。其中哪些有意义，哪些没有意义？应当淘汰哪些东西，以减少企业发展的羁绊？

这样做的目的是要促使人们谈论吉姆·鲍曼所谓“低垂的果实”，也就是捡起一些不太费神的话题。多年来，人们渐渐形成一种扯闲话的习惯，这种习惯使生产力有所降低，可谁也不去研究这种习惯有什么价值。等到人们习惯于跟老板正面对话的时候，坦率程度就会因此提高，接着才可能讨论比较困难的内容。总的来说，吉姆·鲍曼认为这种镇议会形式的目的是“找到提高工效、简化工序、提高人们在工作中的自信心的方法”。

这些活动需要有个名称。韦尔奇和鲍曼便从几个方面寻找共同点：鼓励通用电气公司的雇员“推动”闲谈；“推动”这项活动的人们可以变得结实、机敏；这项活动可以“推动”解决面临的问题。

他们便把这个计划命名为“推动”。

有些人对这个名字产生了误解，以为这是在为进一步裁员正名。他们害怕所谓的“推动”结果会发展成把人们推出门外。对于这种吹毛求疵的评论，韦尔奇和鲍曼说：“让事实说话吧。”

后来，在公司内部创造对话环境和引进公司外部各种观念的两种努力渐渐为人们熟悉，大家都把它称作“推动”。

韦尔奇委任吉姆·鲍曼发动这场“推动”运动。

1988年10月，克劳顿维尔的这位主任招募了25位文化交流和组织效率方面的专家，进行了40天的咨询工作。这是些促进人员，他们的目的是双重的：将“推动”活动带给各企业；根据各企业的不同要求将这种活动安排下去。在同一个月里，这个观念介绍给了通用电气公司的120名官员，接着，在1989年1月，又介绍给了500名高级人员。“推动”运动在两个月以后，也就是3月份拉开了序幕。

在1988年底，“推动”的概念得到了引申，它将公司内外关于改进生产的措施都包括了进去。通用电气公司的人员按照要求，应当寻找那些有提高生产力措施的公司，向那些公司请教，将那些好的措施用在通用电气公司的生产操作中。（这种安排是双向的，那些公司反过来也能了解到通用电气公司的作法。）这种尝试成为“推动”运动中“最好的活动”了。假如像本田这样的公司想出了如何大大缩短生产周期的措施，该公司的“秘密”难道不是飞机发动机公司、发电企业、大型家电企业或通用电气的其他企业所感兴趣的吗？为了推进最佳方案活动，韦尔奇说服了通用电气公司的职员们，让大家认识到有必要打破“并非本公司所创造”的束缚。最初，选定了200家公司作为推行最佳方案研究的目标。最后，这个名单压缩到了仅仅20多家。通用电气公司的官员们不愿意证实选定的是哪些公司，然而，他们却评论说，虽然通用电气公司原来计划仅仅选择日本的公司或者仅仅选择美国的公司，但是，最后选定的公司既有日本的也有美国的和欧洲的。新闻报道说，通用电气公司选定的目标公司中有三洋公司、福特公司、休利特—帕卡德公司、东芝公司、AMP公司、施乐公司、查普拉尔钢铁公司和本田公司。

“镇议会”始于1989年3月。参加者得到通知说，穿着应该随意，可以穿短裤和短袖衫，为的是让经理能与工人们打成一片。起初。在这两种人之间的无形壁垒仍然十分森严，自由的对话交往受列阻碍。后来，一次又一次的会议后，人们的勇气逐渐给逼出来了，便开口讲话。人们提出一个问题，接着，惊奇地发现经理不但在平静耐心地倾听，并且显得真正富有同情心，而不像上级受到一个无名之辈的挑战那样感到难堪。坚冰消融之后，听众里便有第二个人举手要求发言。经理继续倾听着——而且作出回答。不久，整个屋子里到处都有人举起了手。

并非所有的活动都进行得很顺利。尤其是在高级经理人员解释自己的作法遇到麻烦时，就更加不顺利。斯克内克塔迪大型汽轮发电机厂的喷漆工弗兰·阿尔和301工会支部的一位执行委员，都对通用电气公司总经理们来到工会大厅提出“推动”活动建议时的情景记忆犹新。“公司一提出个什么建议，想要与我们坐下来谈论这个建议，我们就都怀有戒心，因为在过去的八年中，我们在这里经历过可怕的艰难日子。”这位工会委员虽然满腹狐疑，但是仍然仔细倾听着。阿尔注意到，那些总经理们解释自己的计划时，十分艰难。“要是一个人连要我干什么都解释不清，想让我参加他的活动可就太难了。工人自主活动可不是我们熟悉的事情。”

但是，到了1990年秋天，斯克内克塔迪开始搞“推动”了。计时工作的工人们被召集起来，离开车间开会。但是第一次会议开得并不成功，在那些参加会议的工会会员看来，所谓“推动”运动不过是让工人们得到个互相指责的好机会而已。有一个人说另一个人的闲话，说他在上班时看报纸；又有一个人指责他的同伴“整天躲在机器后面”。弗兰·阿尔说：“自从那天开始，我们就把‘推动’活动看成工贼会议。人们都不想掺和在里面。”难道没有办法防止“镇议会”降格成说什么人懒惰，说什么人背后骂老板是傻瓜的无聊聚会？

这将对这个计划的重要考验。后来，弗兰·阿尔和他的工会同事们才感觉到，行政管理当局的目的只是摈弃不良的工作习惯，而不是指出具体哪个人懒惰。

活动的促进者们没有制定正式规则，为的是让人们坦率讲话。

在通用电气供应处所召开的最初几次会议上，与会者们将涉及的论点分成了两大类。他们分别称之为“响尾蛇”和“巨蟒”。有些人说，响尾蛇能弄出很大的响声，立刻就能引起人们的注意，因而很容易找到它们并猎获它们。然而，巨蟒却一声不响缠绕在树干上，要想消灭它们当然就难得多了。这些类型正好能代表通用电气公司，因为通用电气公司中的官僚主义就像巨蟒一样，将公司缠成团团疙瘩。处理的办法是解决一个个或难或易的问题，解开这些疙瘩。那些能很快得到解决的容易的问题就是响尾蛇。巨蟒则是些需要投入更多时间和精力才能得到解决的难题。

吉姆·鲍曼想起了一条这样的“响尾蛇”。在一家工厂里，一位女士负责出版受人欢迎的厂报，却遇到层层阻碍，她自己只能把委屈藏在心里，等待着“推动”来对老板发泄一番。

在企业举行的一次“镇议会”上，她举手发言。“听着，我每个月都得

找七个人签字才能出版发行我编的厂报。你们都喜欢这份厂报，报纸不但从来没有受过批评，而且还得过奖，干嘛需要七个人签名才能出版？”

他的老板吃惊地望着她：“那可太荒唐了，我根本不知道有这种事。”

“可事情就是这样的，”她回答道。

“好吧，”总经理说道，“从现在起，不签名了。”

那位报纸编辑脸上露出了微笑。

* * *

一位工厂工人在另一个企业的“镇议会”上抛出一条“响尾蛇”。

“我在通用电气公司工作已经有 20 年了。我的考勤记录无可指责，我得过厂里颁发的奖：我热爱这个公司，要是没有这个公司我就没有能力送孩子上大学，也不可能保持现在这么高的生活水平。但是，公司也有些不合理的地方我想指出来。”

这个人的工作是操纵一台十分昂贵的设备，工作时要求戴手套，一个月要磨坏好几副手套。为了领取新手套，他就得叫一个替工的人来替他操纵机器，要是当时找不着人，就得把机器关掉。然后他得走到另一座楼里，在供应处填写一张表格，在这之后，他还得到处找一位有权处理这事的管理人员，让他在申请单上签字。只有在申请表格签过字后，他才能领到一双新手套。为此，他常常耽搁一个小时的工作。

“我觉得这是不合理的。”

“我也认为这不合理，”坐在会场前面的总经理说道，“我们为什么要这么做呢？”

后排座位上传来了回答：“1973 年我们丢了一箱手套。”

“把手套箱放在地板上，要放在离人们近的地方，”经理命令道。又一条“响尾蛇”被消灭了。

在斯克内克塔迪的研究开发中心，一位参加“推动”会议的雇员问，为什么经理们有权把车停在特殊的停车位置上。谁也想不出个好的理由来，于是，经理们的特权便被废除了。

在公司通讯部门举行的“推动”会议上，一位秘书问，为什么她必须停下自己手头的工作，去倒清老板的垃圾筒。难道他离开自己办公室的时候就不能把那些东西带出去？没有人能回答这个问题，于是，人们又顺着这位秘书的思路钻了牛角尖。

在发电企业职工举行的一次“推动”会议上，有人指出，采购处购买焊接设备的时候，不向搞焊接的人员征求意见。所以，有时候，买到的设备不适用于某些焊接工作。

为什么不让焊接工人们也参与采购工作中的定货环节呢？

经理毫不迟疑他说：“同意。”

出版报纸时取消七个人的签名，废除经理们的停车特权，甚至要求经理们自己动手清理垃圾筒——作出这些改变不需要多少时间，也不用费多少心思。这些便是吉姆·鲍曼所谓的“低垂的果实”。

但是，即使雇员们在“推动”中讨论的是些微不足道而且十分易于解决的小事，这些活动也能使他们增加在工作中的参与感，也能使他们对自己产生良好的感觉。

一位名叫玛丽·拜朗的雇员就喜欢这种感觉。她是位于路易斯维尔的大型家电企业工资部的职员，1990年5月参加了一次“推动”会议。当时与会者大多数是中上层管理人员。起初，她有些胆怯，不愿意当着自己的老板谈。等到她终于开口讲话的时候，她发觉自己十分善于发言。她在对上层经理人员讲话的时候变得十分自然安祥了。“也许我天生就善于做这事。我的话赢得了那么多的赞扬，我甚至想道：‘天哪，也许我真的有这种天才呢。’”后来，她重返学校，选修了戴尔·卡内基的讲演课程。

而且她对生产作出了特殊的贡献。在“镇议会”上，她提到，由于裁减人员，许多办公室使用收集灰尘的附加设备问题。在她看来，这种设备应当得到应用，但是谁也不准备作出这个决定。于是，拜朗被选进一个委员会，研究如何使用这种设备。这样，她突然成了协助作决定的人员。她十分喜欢做这事儿，说：“‘推动’活动的确触及到了我的生活，它将一切障碍都排除掉了。经理们能接受我的想法使我感触颇深。”在起初的两个月之内，她与委员会合作，在其他办公室重新安置这种设备的工作中，就节省了6.5万美元。拜朗说，这种事情要继续办下去，“直到我们再也没有设备为止，或者……”她为自己的这个想法感到十分开心，“或者到我们不再裁减人员为止。”到了1991年秋天，玛丽·拜朗做了顾客服务部的代表。

活动搞到一个阶段的时候，韦尔奇和鲍曼意识到，通用电气公司或许能够得到促进生产力的建议，这些建议不仅仅是来自公司内部像玛丽·拜朗这样的人，而且还要有来自公司外部的顾客们。乍一想，顾客自愿向通用电气提出促进生产力的建议似乎是不可能的，但是有些顾客真的提出了建议。

在1990年的一次会议上，作为医疗系统客户的一家医院，批评通用电气公司在某个廉价设备的发货方面耗费的时间过长。通用电气公司发现，发货时间的一半用于核查该医院的信用。假如是一件数百万美元的设备，这种小心是合情合理的，但是这么一件廉价设备却犯不上。通用电气公司立刻就将信用核查措施取消了。

在发电企业开的一次“推动”会议上，出现了一条“巨蟒”。出席会议的人有涡轮机制造、销售和定点服务机构的人员。定点服务机构的工程师们质问道，为什么他们非写出长达500页的报告不可。这个报告详细描述了工作步骤，并且对可能的故障以及所需更换的涡轮机部件作出了预测。定点服务机构的工程师们知道，根本就没有人阅读这些报告，所以即使交给用户，也是在交货后长达六个月之后才交的。这个问题需要一些时间才能解决，因为需要购买一些新的设备。最后，长篇报告废除了，取而代之的是定点服务人员用笔记本电脑打印出的简明扼要、内容更新、立即交付用户的报告——而且有人阅读！这个新的程序使发电企业有能力预测并生产客户所需要的部件。

不论是“响尾蛇”还是“巨蟒”，也不论问题的难易，在“推动”会议上出现的问题不仅改进了生产，而且改变了通用电气公司雇员对自己和对其他人的感觉。在许多实例中，经理与劳工的关系得到了改善。工厂下层工人在工作中的自尊心和自豪感勃然涌起。经理人员们虽然受到了新的压力，但是反应良好。他们被迫在“镇议会”上面对自己的雇员们，就得特别小心，就得用新的观点来研究以前的经营策略。

“推动”活动产生了自己的动力。“我们失去了控制，”斯克内克塔迪的发电企业持续发展部总经理罗杰·布里克奈尔说，“那正是我们所想要的。

一年以前，人们会向我请示，要求我就某个问题准许并召开一次‘推动’会议。现在，我是从来自费尔菲尔德的祝贺中才得知已经开过一次成功的‘推动’会议。”

在“推动”会议上冒出了一种始料所不及的好处。在人们的坦率中，出现了一种新鲜事物：经理们和雇员们现在对企业的信息有了或多或少基本平等的了解。以前可不是这样的，雇员们常常将问题留给自己；中层管理人员常常害怕向上司报告遇到的困难；经理们便常常给蒙在鼓里。“推动”活动中这种新的开明作法和分享信息的态度使杰克·韦尔奇大为兴奋。“假如我们能得到相同的信息资料，而且我们的智商相近，我们就会从同一扇门走出来。”根据韦尔奇的观点，“从同一扇门”走出来，是通向成功的关键。

杰克·韦尔奇成了“推动”运动最热心的参加者。1991年6月，他到荷兰视察通用电气公司的塑料厂时，对30名高级经理讲话，其中一人对他声明说：“杰克，20年来你常常到这里来，你买下了这片土地，你开设了这家工厂，可我想要你了解点儿事情。这里可不像十年前那么有趣了。”

韦尔奇打断了他的话。

“让我告诉你我对你的评论有什么想法。现在是3点钟。3点30分我要乘飞机回到巴黎去吃晚饭。一年之内我不会再想到这家工厂，也许直到我下次再来之前，我不会想到它。所以要解决这个问题，我可是个最合适的人选。

“不过，既然你是这个企业的领导人，而且你十年以前就来到这里了，你干嘛不召集上另外30个在这个工厂干过十年的人，开上三天的‘推动’会议呢？”

“在纸的左边列出十年前特别有趣的所有事情，在纸的右边列出现在阻碍乐趣的各种事情。大家干嘛不想出办法让这个地方发生变化，让它重新变得有趣起来？”

韦尔奇离开的时候说：“你做不做将是对你的考验。”

为了防止“推动”活动给通用电气公司增加官僚主义的麻烦，韦尔奇命令说，“镇议会”内容一律不得作书面记录。这仿佛是一个奇怪的决定。毕竟有些有价值的想法给提了出来，应该有人记录下来才对。但是韦尔奇听了不为所动。有时候他也一反初衷。在照明企业举行的一次“镇议会”上，这位总经理坚持说，应当作出书面记录。听众齐声反对。一位雇员听了韦尔奇的话，喊了起来：“不，不要记录。要不然就会增加官僚主义。”结果，这个报告根本就没有记录在案。韦尔奇还要求通用电气公司的经理们不要数自己安排过多少次“推动”会议。“绝对不要告诉我说，你开过41次‘推动’会议。我不想知道这个。”韦尔奇说，假如这个计划有效，只有一点能证明：生产提高了。企业家是要以数量来论成败的。但是有些经理们仍忍不住要吹嘘说他们开过多少次“推动”会议。

* * *

1991年初，“推动”活动开始已经有两年了。韦尔奇到这时对它的结果感到极为喜悦：“美国是个大熔炉，其中有天主教徒、意大利人、白人、黑人、拉丁美洲人等等。如果我们要在世界经济中获胜，就要从这个大熔炉中获取能量和热情，把它释放出去。假如我们有一种僵化、封闭的文化，那

么我们是在利用自己的弱点。日本人可以利用僵化的文化，因为他们同祖同宗，同出一源，那就成了他们的力量。假如我们试图那么做，那就是想把一批不情愿的人禁锢起来。”“推动”活动让雇员们把自己心里想说的说出来，这种活动是对付官僚主义的最佳解毒剂，它能缓解紧张和挫折感，它能迫使人们想出更好的办法来搞自己的工作。而最重要的是，它能防止工人们“到了晚上对着墙壁打拳头”。

几个月后，也就是在 1991 年的秋天，韦尔奇在克劳顿维尔的会议厅里发表讲演，他对这项计划满怀信心，他的样子活像橄榄球赛到中场时的一名教练，也像个站在讲道坛上的传教士。“雇员们喜欢‘推动’活动，是因为得到了发泄的权利，但是他们不会喜欢整个系统中该承担的责任，也不喜欢改正其中的问题。自然，这就该授权给在座的各位了。但是，如果只有你一个人将这个信息带回企业中去，你的老板会说：‘把你听到的那一套丢一边去。’”听众笑起来。“有了‘推动’活动，参与的就是一批人。这批人必须集中在一起解决问题。我要在 6 点钟坐直升飞机离开这里，然后你们自己就得负起责任来。”说着，他用拳头砸了一下桌子。“你们得接住球，我们在这里要向领导人们喊叫：我到这里来是向你们授权的，但是，假如你们嫁小鸡一样胆小，那可不成。假如你坐在那里支配别人，那也不成。如果你承担起这工作来，你将会发现这里是世界上最令人激动的地方。”

* * *

要让公司上下整个习惯于“推动”，需要多长时间？韦尔奇猜想，需要十年。工人们比经理们更倾向于喜欢这个计划。这位董事长在通用电气公司的技师到他家里为他安装一个家用电器的時候，得到了第一手资料。

“在我这个阶层的人都能明白你的意思。”那位技师对韦尔奇说，“我们现在不但能多干工作，而且真心喜欢我们的工作。我们是自觉自愿多做工作的。”

韦尔奇开心地微笑起来。

他要是等一等就不会微笑了。那位技师问道：“你知道我们的管理员对这个计划是怎么解释的吗？”

“他们对我们说：‘你们听见杰克·韦尔奇是怎么说的了？你们这些人最好从现在开始把尾巴夹起来。’”

商业部门和传播媒介为韦尔奇欢呼起来的时候，他意识到，不论这个活动需要多长时间，这条路走对了。有些人预言说，“推动”行动将成为 90 年代美国工作单位中最重要的特色。甚至连美国商业部长也打电话询问此事。《华盛顿邮报》报道“推动”运动的时候充满了激情，说这也许是韦尔奇在重新塑造这家公司过程中最不寻常的努力了，“因为它正击中了通用电气的公司文化核心，并且代表着对公司管理方式的重要反思。”

* * *

过了一段时间之后，人们不再能分得清，“推动”计划是杰克·韦尔奇的发明，还是该公司的产物。经理们和雇员们在实施这项计划的过程中，搀进了细微的差异。韦尔奇对此感到一阵震颤，说道：“谢天谢地，幸亏当时

只不过是一个想法。各企业必须使之适应自己的具体情况才行。”

发电企业抛弃了“推动”这个名称。在斯克内克塔迪的经理们向雇员们作出了让步，因为雇员们认为这个词可能有减少工作机会的含义。“这是你们这帮人在 80 年代干过的事儿，”一位工会会员这么说道，“你们把工作机会从这个地方推了出去。这种计划我们可受够了。”这样，在发电企业，“推动”就叫成了“高度参与”。韦尔奇对此没有反对意见。

“推动”计划发生像斯克内克塔迪那样的变化时，韦尔奇认为这是人们喜欢这计划的一个标志。在发电企业，经理们和雇员们决定将“镇议会”原来那种就事论事的方式改变成长期性的。在那个时期，他们创造了由 15 到 20 名普通工人组成的“高度参与”工作队，这些人负责管理企业的一部分，同时尽量避开经理们。到了 1991 年，这种队伍成了通用电气公司生产部门越来越引人瞩目的一个部分。

* * *

“高度参与”工作队在改造路易斯维尔的大型家电企业过程中，起了极为重要的作用。那个企业自从 1988 年的旋转压缩机事件以来，一直处于不稳定状态。通用电气公司的家电企业人事经理鲍勃·科尔曼用一个不雅的说法描绘道：“士气就像狗肉一样蔫。”加里·罗杰斯在 1990 年春天接任大型家电的领导人，他给这个企业带来了一丝新鲜气氛。罗杰斯在贯彻杰克·韦尔奇的开放政策方面，态度十分坚决。他认为，那种老牌的官僚主义在控制人方面的确有效，但是在需要迅速作出决定时就毫无可取之处。

罗杰斯说，有能力迅速作出决定是至关重要的，因为这样才能使企业保持竞争性。到了 1990 年中期，工业增长率仅仅可望达到 2%。工业正在发生变化，独立的电器经销商越来越少，而大规模经销商却越来越多。“这是一场为了占有更多零售份额而进行的战斗。在那里，人人都想尽自己所能销售一切家用电器。要是不紧紧盯着观察，或者要是不能跟上潮流，几天之后就会惨败。所以，行动必须足够敏捷，能赶上变化，采取相应的措施，这样才不会失败。”

罗杰斯坦率地举了一个例子。1991 年，尽管电器产品滞销，通用电气公司却并没有削价。然而竞争对手却降低了价格，把通用电气公司的一部分市场夺走了。“自从那时以来，我们一直在努力奋斗，想把它夺回来。我们的确取得了一些成绩，但是，假如当时能更迅速地作出反应，我们现在的处境就会好得多。”

为了获得那样的速度，路易斯维尔敦促大家搞“推动”计划，罗杰斯鼓动同僚对此发生兴趣。于是，负责生产的副总裁理查德·伯克在 1989 年初便努力寻找对这个计划的解释。他听说纽约州沃特福德的硅产品企业已经开始执行这个计划了，便带着工会领导人诺姆·米切尔飞往那里。

伯克回忆起当时的情景，说：“我们观察着‘推动’活动，觉得它就像有魔力似的。简直让人难以置信。”他们俩参加了一次会议，感到十分着迷。看着工作人员鼓励雇员们将自己的想法讲出来，然后将其写在黑板上，最后归纳成几个主要的意见，这天早些时候，雇员们再把这些主要意见传达给经理人员。“我们观察着这一切，感到心明眼亮，原来的担心也一扫而光了。我们回到路易斯维尔后，说：‘哎呀，我们到底该怎么办呢？’”

“镇议会”开始举行了，但是罗杰斯很快就发现了这些会议的局限。因为工人们不能仅仅在会议上感到自己有权力，他们应当在整个工作中都感到自己得到授权才行。这一点对于整个活动十分重要，正如鲍勃·科尔曼所说的那样，“从不十分自然的地点和活动（指‘镇议会’）到平常自然的活动和地点”。科尔曼的意思仅仅是说，从解决每日每时各种问题的角度看，“镇议会”不像工厂车间那么自然，也不那么实际。

老资格的工会会员们对工厂车间中形成的工作队心存疑虑。60年代的一些相似作法仍然能勾起他们的痛苦回忆，在那些活动中，工会的力量被削弱、被剥夺。他们还感觉到，一旦工人们发觉管理人员不但听取他们的意见，而且还授予他们作决定的权力，工会的支配地位就会有所动摇。如果工人们不再需要受到工会的保护，谁还会需要个什么工会？一旦“高度参与”工作队就位，每个雇员对自己的工作范围都有新的了解后，工会怎么办呢？现在，工作队要向人们提供帮助，实际上能起到消除职责差异的作用。此外，新得到授权的雇员们还能执行一种崭新的职责：思考！难道他们不该为此“额外工作”得到报酬吗？由于这种种原因，工会领导人们起初都感到怀疑，但是到后来，他们也转了弯子。

罗杰斯和伯克开始的时候组成了一个引导委员会。接着“推动”活动委员会在每个工厂都组织起来，他们提出的设想都要送到引导委员会来，得到委员会的批准。到了1991年秋天，每个工厂的委员会都发展成了一个新组织，由工厂经理、业务经理，以及一些自我管理队组成。理查德·伯克对这一切感到激动不已。他说，看到这些组织的活动，“你不由得想掉眼泪。”

伯克说，由于有了这些新的系统，目标都实现了：“我们在1989年3月的计划，是每天两班生产，每班生产1440台冰箱，那是些14和16立方英尺的中等容量无霜电冰箱，以通用电气、热点、希尔斯和美国无线电公司的商标出售。16立方英尺的冰箱每台499美元。3月12日，我们实现了目标，我们满足了成本要求，达到了每一项质量标准，制造出一种完美的电冰箱。我们没有能力制造出足够的冰箱来。我实在喜欢这种冰箱。”到了1991年工厂每年生产74.7万台这种冰箱。伯克说，这种冰箱的销售量可望达到90万台，只可惜工厂没有那么大的生产能力。

伯克对“推动”运动感到欣喜若狂：“它涉及我们这个企业中的每一个不合情理的角落。它是一件了不起的工具，在任何地方都适用。”

“推动”活动渐渐渗透到了通用电气公司的洗碟机制造厂，这个工厂占地18英亩，有1300名雇员。每年生产100万台洗碟机。这个地方的噪音很大，因为装配流水线两旁充满了碰撞的声音。在流水线上工作的男女工人尽管干的工作似乎相当单调，可他们看上去却显得十分欢快。在通用电气公司被称作“质量监视器”的电视屏幕挂在不同的地方，每个小时、每班都报告一遍最容易出现的五种差错。

“高度参与”工作队定时举行会议，讨论如何解决质量监视器上显示的问题。大家仔细研究其中三个最频繁出现的毛病，设法立刻加以纠正。负责洗碟机生产的工厂经理卡尔·利伯特说：“以前，质量也不错。但是，‘推动’活动的开展的确对生产工人是一种极大的激励。”

在发电企业也是这样，“推动”运动在改变着通用电气公司的劳动者。这个计划的首要目标就是提高雇员的劳动生产率，它到来的时机好得不能再好了。后来，企业遇到了越来越大的压力，要求将汽轮机的造价降低，以便使之更具有竞争性。这在一定程度上要依靠尽量降低维护成本。迄今为止，这项工作一直做得不错。汽轮机第七叶轮的维护费用仅仅是公司竞争者相同功率机型的五分之一到十四分之一。但是，由于通用电气公司受到来自竞争对手越来越大的压力，公司便设法使工人们再提高生产力。“推动”运动提出了一个解决办法。

为了将“推动”运动贯彻到发电企业中来，五位副总裁在 1991 年春天开始组织与路易斯维尔的“高度参与”工作队类似的“主人翁”工作队。这类工作队在通用电气公司的其他企业中已经操作两年之久了。但是斯克内克塔迪的工会造成的环境使他们比较难以开展工作，所以，这里组织这种活动要晚得多。经理人员们想要工会领导人们参加进来。

虽然杰克·韦尔奇要求通用电气的“推动”组织者们要避免提到数字，但是发电企业的人们愉快地注意到，在 1991 年秋天，大约一万名雇员中的四分之一参加过“推动”会议。组成的几百个“主人翁”工作队，所关心的主要问题是生产周期和质量问题。

在斯克内克塔迪，“推动”的最成功事例是关于客户“推动”者的。负责工业及电力的高级副总裁大卫·吉纳佛·沃特林回忆起通用电气公司的有些人与客户进行讨论时的尴尬，然而，吉纳佛·沃特林深信这种讨论能产生很好的结果。当时举行过无数次会议。有时候，客户的态度诚恳直率得近乎粗鲁。他们对通用电气公司的经理人员说，公司在销售方面的确胜过其他公司，但是在维修方面却很差劲。“出了问题我们根本想不出该怎么办，”他们这么说。为了维护发电机要叫一个人，为了维护蒸汽汽轮机要叫另一个人，为了维护汽油涡轮机就得叫第三个人。幸亏有了“推动”运动，这才设计出一种新的方法：在全国各地设立 70 位维护经理，每位经理都与固定的客户打交道，这样，不论什·么发生问题，客户只需要记住一个地址就行了。

在发电企业的业务组中也包括进了供货人，在他们的帮助下设计一种全新的汽油涡轮机。以这样的方式，通用电气公司在八个月中就完成了这个涡轮机的设计工作。要是以老方式干的话，就得用四年！其中的关键是通用电气公司使用了供货人新制造出来的零件，而不是定制新零件。幸亏有了“推动”会议上产生的想法，该企业现在仅仅从 170 家供货商那里就能得到 90 % 的所需材料，对于像通用电气公司这么大的公司来说，这可是非同凡响的。而且在定货周期方面，从原来的 36 天减到了两天。

质量也有了提高。过去，为了使汽轮机达到可接受的质量标准，经理们必须核实好几千条指令的执行情况。现在，为了保证速度和附加的质量要求，通用电气公司将质量控制工作交给在车间工作的雇员，由“高度参与”工作队去执行。罗杰·布里克奈尔评论说：“这不仅能使加工速度得到提高，而且这些人也没有可能搞官僚主义的书面文章，因此他们也不会感到生活乏味无聊。他们会创造一种合理的工作环境，既简洁明了又保证速度和质量，这正是我们在 90 年代的竞争中生存所需要的。”

“推动”运动在发电企业中实施了一系列以前一直受到通用电气公司禁止的作法。其中之一便是从公司外部召来顾问。为了缩短生产周期，通用电气公司向布茨公司和艾伦公司进行了咨询，这些公司与设计工程师们进行协

作。布里克奈尔说：“将布茨和艾伦请进来的主意在以前的文化传统中是不可想象的。那时，我们认为自己是山中之王。任何人要向通用电气公司贡献某种东西的念头都是不可想象的。在那种旧文化中，我们在一切方面都是最好之中最好的。用新眼光看自己是旧文化中所没有的。”

韦尔奇对坦率和开放的强调已经渗透到了这些人的心中。1991 年秋天，通用电气公司安排“高度参与”工作队的一些成员与本书作者会见。会见之前，负责制造的总经理吉姆·卡特但白说：“我根本不知道那个屋子里有什么人，”他指着那些人集中的那个屋子，“这也是改变环境的一部分。两年之前，我肯定认识屋子里的每一个人，我跟屋子里的每一个人谈过话，对他们要说些什么，我心里也知道得清清楚楚。”

四个“高度参与”工作队围坐在一张巨大的会议桌周围。有几个人显得很愿回到工厂车间里去。首先，工作队介绍了裁员的困难时期。

“当时的情况仿佛我们都是些接受手术的病人，”负责成品工段的一位经理詹姆士·O·波洛克说，“而杰克·韦尔奇是个有经验的外科手术师。当然，在我们承受的过程中，有过很多的痛苦，也缺乏理解。”波洛克在电线工厂工作过两年，接着又在铸造厂工作了八年。这两家企业的七座建筑物都被夷为平地，现在成了停车场。

由裁员造成的痛苦已经基本上过去了。波洛克说：“现在，我们正处于恢复阶段，仍然能感到一些痛楚。那场手术还记忆犹新，但情况在逐渐好转。我们砍掉了臃肿、效率低的机构；我们裁掉了许多管理层次，消除了官僚主义。一切都得到了简化，速度更快，效率更高了。”

“现在，我更加感到自己是在参与管理一个企业。可是在过去，每个人都有自己一丁点儿小的工位，呆在那个位置上不能移动。现在所强调的却是找到一种方法，扩展那些位置，超越自己的天地，去帮助别人，去解决问题。集中在一个组里以后，我们比单枪匹马更加聪明，工作起来更加有效。现在我们真正有一种好的感觉。上班来的时候，我们知道可以在这里作出贡献，可以发现能够得到改进的东西。”

当工厂车间出现问题的时候，“高度参与”工作队并不通知经理，便立刻设法应付。工作队的一名成员沃利·克鲁特回忆道：“我们甚至都不该把出现的问题通知经理。要是问题到了需要通知他的地步，那可就是个大问题了。我们这时就凑在一起，在问题弄大以前设法先把它解决了。我们首先设法在车间里就解决问题。要是遇到一个问题，我们就聚在一起，就这个问题稍稍谈论几分钟。关键是不能降低速度。”

“我可以把这个问题在星期一早上的班前会上提出来，也可以到办公室去跟经理谈谈。要是换了几年前呀，咱压根儿就不会想到上他那儿去。一想到那些家伙在你身边胡说八道，就让人不由想到他们也拖家带口的，咱就懒得跟他们计较了。”五年以前，克鲁特几年也难得跟经理说上几句话。可现在，他一天之内就可能跟经理交谈三次呢。“我觉得进去见经理心里挺舒坦的。要是一个问题在星期一早上的班前会上不能确定下来、就会顺着不同的管理级别提交上去。一般来说，我们遇到的问题 85%能在工作中或者星期一早上的班前会上得到解决。”

工会会员、喷漆工弗兰·阿尔在开始的时候对“推动”运动并不热心，这时也开始积极转变了。他喜欢这种新的观念，即：雇员们可以“在没有人不断地在背后监视的情况下，自己决定自己的命运。他们早上来上班的时候，

知道自己要干些什么，而不必由什么人给他分配工作。他们直接走向自己的冲床，或者装配工段，或者绕线工段。不必由什么人指挥他们这么干。”

既然‘推动’运动如此有利，为什么用了那么长时间才贯彻下来？沃利·克鲁特回答说：“在局势变糟、企业纷纷倒闭前那几年，大伙儿都觉得，世界就攥在咱手心里。啥也不会变。大伙儿要一直生活在这个一万人的大家庭里。啥也变不了，通用电气永远不败，真是这么想的。

“后来，来了这么个杰克·韦尔奇，他把咱像木头乌鸦一样都给竖到篱笆上，然后他掏出石头子儿，一个个把咱都打倒。咱也是一只这样的乌鸦，咱当时真的动肝火了。

“嗨，后来，石头都快要朝咱这边扔过来啦，大伙儿这阵子才清醒过来，明白那伙计是在想法子救这个在竞争中不景气的企业。大伙儿过了一段时间才想到，该帮这个伙计一把。这会儿，咱才觉得这个人干的事不赖。要是他没有干那些事，没把那些铸造厂推倒，没把那些汽车厂和我干过活儿的楼房推倒，管保咱们都得在竞争中遭殃。你问，他究竟干了些啥？他保住了咱的饭碗。我现在又站到篱笆上啦。可是现在没有人扔石头子儿了。实际上，咱现在树立起更多的乌鸦，可我倒觉得好极了。”

在路易斯维尔的一位经理爱德华·辛费尔特认为，要是早几年搞起“高度参与”工作队的话，本来是能保住许多工作机会的。由于雇主与雇员之间的不信任所消耗掉的力量，本来是可以加以引导，产生出生产力的。我们的客户们现在喜欢跟加入‘高度参与’的人们在一起工作，因为他们知道，这样他们可以得到高质量的产品。”

* * *

“镇议会”与“高度参与”活动将目光指向公司内部，以求促进生产力的时候，“推动”运动中发展起来的一个主要活动——“最佳实践努力”活动却把目光转向了公司外部。它的目的是要揭示出，为什么某些公司能变得非常富有生产力。“最佳实践努力”工作队深入到这些公司里去，在其中“蹲点”一两个星期。这并不是个单向学习的过程。通用电气公司的人员也向别的公司介绍自己采用了什么样的手段来提高生产力。通用电气公司很快就意识到，生产力高度发达的公司，通常并不是靠什么“秘密”来取得自己的成就，而是因为它们内部对于如何提高生产力具有一种协调一致的看法。在平静地对 20 多家公司作了深入的研究之后，就每一家公司写下一份报告，然后按照许多不同的专题组织在一起，交给通用电气公司的高级经理们参考。

1989 年 12 月份，“最佳实践努力”活动达到了高潮。在那个月，举办了每期为时三天的演示会，将“最佳实践努力”活动队从蹲点公司学到的经验传授给大家。每次演示会都有通用电气公司十家企业派出的十名雇员参加。第一次的主题是“生产管理”，涉及某些公司如何形成有效的企业管理手段，以及从中可以学习到什么经验。

另一个主题是“与供应商的伙伴关系”，谈的是公司如何与供应商协调关系。这一主题对通用电气公司来说具有越来越重要的意义，因为公司在购买原材料方面，越来越多地转向外部供应商。鉴于客户提出的新要求越来越难以应付，而且竞争也越来越激烈，通用电气公司便希望与材料供应商搞好关系，以便促使他们降低原材料价格。由于“最佳实践努力”的行动，通用

电气公司开始邀请供应商参加在路易斯维尔举行的“推动”会议。

“最佳实践努力”所搞的研究中，最令人激动的一项是关于如何缩短货物交到客户手中的时间问题。在追求这一目标方面，通用电气公司的某些企业比其他企业搞得更好些。塑料企业和大型家电企业得到通用电气颁发的“快速反应”称号，对它们来说，这个称号恰如其分。

“快速反应”活动是由瑟奇·霍特在参加“最佳实践努力”研究的时候发起的。瑟奇·霍特是个法裔加拿大人，在通用电气公司设在加拿大的家用电器子公司卡姆考公司任负责生产的经理。在那次研究中，他发现一家新西兰的公司在缩短这种周期方面取得了相当大的成绩。他便与几位高级人员飞到那里去进行实地考察。霍特那一组人在新西兰停留了一周，回来后，将“快速反应”引进了卡姆考公司。当时的大型家电企业领导人加里·罗杰斯拜访霍特时，对这种“快速反应”行动看得目不暇接。在很短时间之内，罗杰斯便将这种思想引进了整个大型家电企业。这种刺激也触及了总公司，韦尔奇便决定在整个公司推广“快速反应”作法。当然，无法应用这种实践的部门例外，金融服务业就是个例外。吉姆·鲍曼对霍特的行为感到十分着迷。他说：“一个加拿大人像是领悟到宗教的神圣感，或者获得某种启示一样，发现一家对自己有意义、可信赖的公司，于是飞到那里吸收经验，带回来为自己所用。他没有向任何人请示。那就是不受束缚，那才是速度效应，那才是行动轻便敏捷，那才是富有自信心的表现。”后来，霍特升任了通用电气公司在法国的医疗系统生产企业的领导人。

对“快速反应”活动的一次主要考验发生在路易斯维尔。虽然通用电气公司的家用电器工业具有最优秀的产品发运系统，但是，由于不能精确预测盘存数量而浪费大量金钱。有时，这种矛盾变得十分尖锐。在需求量高的夏季，通用电气公司不得不租用公用库房来存放自己的产品，时间长达两个月之久。缩短货物周转周期，便可大大降低仓储时间，从而节省巨额资金。

“快速反应”活动开始的时候，通用电气公司的家用电器从生产到运往销售中心需要耗时 18 周。顾客在一家商店订购一件商品后，某一家销售中心要用 48 小时才能将该货物运到商店。于是，问题就在于如何缩短订货、制定生产计划以及将货物发往销售中心的时间周期。在上述 18 个星期中，整整 6 个星期花在了预测生产数量方面。另外需要花 10 个星期制造产品，花两个星期将产品从工厂运送到销售中心去。

对需求的预测不但耗时过多，而且不准确——谁也不知道这是什么缘故。对典型的数字进行细致分析会发现，最准确的预测出错率是 20%，最糟的竟达 50%。预测全都缺乏意义。由于这些不准确的预测，便产生了建立保护性盘存的必要。

为了减少存货节省资金，1990 年 6 月，加里·罗杰斯便树立起目标，要将“快速反应”引进路易斯维尔。他的想法遭到了一些人的怀疑，那些人认为，像电器仓储这样大规模的工作范围，要想搞“快速反应”是毫无成功希望的。通用电气公司这帮喜欢嘲讽的人们对其他公司设法缩短生产周期的努力不感兴趣。“快速反应”在卡姆考公司创造奇迹的消息是个突破口。尽管那个企业在规模上只有路易斯维尔企业的十分之一，但是他们取得的经验似乎是相关的。路易斯维尔持怀疑态度的雇员们被派到卡姆考公司去学习取经。他们听到的说法是：“最大的问题在于思维方法。应该说服你们的人，让他们懂得这是可能的。”

尽管听到了这样不愉快的告诫，但是那些持怀疑态度的人们回来时心里已经确信，这是可以实现的。

1990 年夏天，罗杰斯请求公司业务发展部、公司查帐部和公司管理部的职员们向他提供帮助。这些人花费了将近一年的时间。训练路易斯维尔的职员搞调测。调测是一项管理技术，用来确定商业管理中的步骤，并使之合理化。调测队是在工厂中建立起来的。这些调测队知道，为了使“快速反应”奏效，不仅要考虑到制造和销售过程，而且还要考虑到从设计到保修的每一个步骤。不久，引进了效率概念。供应商得到要求，要以更快的速度供应原材料。通用电气人员手中的零部件比以前更多了。装配线转产的速度也更加快捷，这样，工厂转产另一种产品时，速度大大加快了，通常需要六周，而现在只需要一个月，而且这个速度每周都有所提高。

到了 1991 年秋天，路易斯维尔的所有九个工厂在贯彻“快速反应”中都取得了重要的进展。电表厂一的产销周期从 10 个星期缩减到了 3 天，这是最佳成绩。洗碟机的周期降到 6 天；家用洗衣设备的周期降到 15 天；电冰箱的周期降到了 12 天。到了 1991 年底，18 个星期的周期减少到 5 个星期。节省的资金数目是巨大的：1991 年 9 月份的仓储费和其他花费比上一年 9 月份减少了 2.8 亿美元。

在生产电表的工厂中，1000 名雇员在面积 100 万平方英尺的工厂中，每天要制造 2300 个电表。这个电表厂被命名为“快速反应”活动的先导，因为该工厂只有不多的生产线，产品也不需要多少零配件，另外，该工厂在路易斯维尔的九家工厂中，是自动化水平最低的。

由于时间限制十分紧迫，所以，出现的任何问题都将成为需要立即解决的危机。加热器生产遇到的一个问题便是个很好的例子。那个问题需要由一位虽然年届三十，看上去却仍然像个大学生的经理来解决，他的名字叫汤姆·蒂勒。蒂勒断断续续为通用电气公司工作过十年，于 1991 年 6 月在哈佛大学商学院得到硕士学位，然后就在电表厂任经理。他在商学院的经历尽管十分令人激动，但是他却没有受到过训练来处理商业方面最棘手的问题：不得超出时间限制。他说：“商学院的缺点是，遇到问题，可以在第 17 页找到问题的答案。但是在实际生活中，并没有这么一个 17 页。所以，只好作出假设。”

蒂勒懂得，在为杰克·韦尔奇工作时，这些假设中有一项是速度。他迅速组织了包括供应商在内的一个工作队来解决加热器问题。在解决问题的过程中，并没有损失多少用于生产的时间。

蒂勒回忆起那场危机来是这样说的：“恐怕那是我一生中最难熬的一个星期。我们这个大约 40 人的工作队组成一个战时指挥部，每天 24 小时连轴转，使用更新的测试方法，得到结果后便开始下一个步骤。我们花了一个星期才解决了这个问题。我们发现，造成那个问题的原因有两个，一个是大楼的电源电压调节器损坏了，另一个是我们的电缆供应商在工艺控制方面有问题。许多事情同时发生，造成了这起质量事故，这种机会的概率是很低的。”

假如说“快速反应”给汤姆·蒂勒增加了压力的话，那么，“快速反应”对罗杰·克里尔来说就是一种挑战。罗杰·克里尔虽然年纪只有 28 岁，可是在通用电气公司已经是老资格的职员，而且他还是厂工会的负责人。“快速反应”改变了他的工作风格。“作出反应的时间压缩得相当短。要是什么地方出了故障，就得立刻作出针对性的维修。”

克里尔很早就意识到，企业经营成功的关键，在于理解到“竞争不是针对工会和雇员，而是针对世界上其他的电器生产厂商的”。这一点与杰克·韦尔奇正好不谋而合。他很高兴，“因为这意味着在路易斯维尔开始了性质完全不同的经营管理，其中贯穿着对雇员的更多关怀，也包含着利用雇员智慧的愿望。他们提倡利用这种资源还不仅仅是因为它对企业有益处，而且这样做在道义方面占了有利地位。”

“快速反应”在华尔街享有很高的声誉。通用电气公司有能力在短短两年内将大型家电企业的生产提高 30%，这个消息让分析家们感到高兴。这可能导致生产大型家电时，将成本降低 30%，这将意味着能获得高额利润，并且有机会通过多作广告、向顾客提供更优惠的付款条件，以及改善售后服务，在家用电器市场占据较大的份额。其他公司在工业方面挣扎着竭力保持资金流动的时候，通用电气公司却在向国内外电器市场发起进攻，获取巨额利润。一旦“快速反应”在整个通用电气公司中贯彻下去，收入将会多得让人眼花缭乱。公司在仓储方面的 40 亿美元开支有可能降低 40%，使通用电气公司有能力在将来的几年中节省 35 亿美元的开支。西部城镇债券公司副总裁尼古拉斯·海曼说，通用电气这样的大公司在自己的企业中推行“快速反应”行动，这简直是一场“革命”。他注意到，任何其他公司都没有能力在一星期之内转产别的产品，然而通用电气公司却敢于希望在 1992 年底将自己的转产平均速度达到这样的水平。

杰克·韦尔奇喜欢路易斯维尔发生的变革。

1991 年秋天，有人在克劳顿维尔的一次会议上向他提问，问他是不是害怕“推动”运动发展过头。“发展过头”的意义讲得并不清楚，但韦尔奇还是作出了回答：“要是真能那样，该多好啊。”他谈起了路易斯维尔，说道：“我为那里的工作队简直自豪得要命。他们将‘推动’运动包容在‘快速反应’这把保护伞下，产生了降低仓储量，提高供应速度的效果。人们不得不将‘推动’藏在一把高高的保护伞下，因为到处都有冷嘲热讽的人。但是冷嘲热讽的人们不能反对‘快速反应’。谁会赞成低速度和低质量呢？”

第十四章 利润是什么意思？

公司的收入越来越多。到了 80 年代末，通用电气公司比以往任何时候都更加强大。公司的收入一连 40 个季度持续增长。到了这一年代末，增长率为 16.6%。80 年代初，通用电气公司的市场价值为 120 亿美元，处于第 11 位；到了 80 年代末，它的价值达到 580 亿，位居第二。在这十年中，通用电气公司在美国所有公司中价值增长最快。由于“推动”运动和其他活动的作用，通用电气公司的生产率增长从 1980 年的平均 1—2% 提高到这一年代末的 5—6%。

通用电气公司的各企业均在各自的领域独占鳌头。飞机发动机企业、电动机企业、工程塑料企业、工业及电力系统、医疗系统等，不但在美国排行第一，而且在全世界也名列第一。全国广播公司使通用电气在美国广播方面占据第一位；断路器企业在美国名列第一，在世界上与其他几个企业并列第一；机车企业在美国名列第一，在世界上与通用汽车公司并列第一；国防电子企业在国内和国际均名列第二，屈居休斯电子公司之后；工业自动化企业在美国名列第二，在全世界名列第三；照明企业在美国名列第一，在全世界名列第二；大型家电企业在美国名列第一，在全世界位于沃尔普公司之后名列第二。

1989 年，通用电气公司的经营在财务方面取得了第一流的成果。销售额提高 7%，达到 584 亿美元，利润提高 11%，达到 39 亿美元。这笔收入的很大一部分来源于电力系统（价值为 10.57 亿美元）。其他大笔收入来自飞机发动机企业（10.5 亿美元），通用电气金融服务业（9.27 亿美元），以及航空航天企业（6.46 亿美元）。在《财富》杂志评出的美国工业 500 家公司中，通用电气公司名列第五，位居通用汽车公司、福特公司、埃克森公司，以及 IBM 公司之后；它还在利润最丰厚的工业公司中名列第三。

* * *

1989 年之初，通用电气公司并没有从购买基德尔公司和皮博迪公司的交易中得到愉悦。这是个转换领导权的时刻。这年 1 月《纽约时报》写道：购买基德尔公司的结果，“比任何人预料的最坏结果还糟”。为了拯救基德尔公司，韦尔奇任命迈克尔·卡彭特接替赛拉斯·卡思卡特任该公司总经理。迈克尔·卡彭特 41 岁，是通用电气资金公司的执行副总裁，也是韦尔奇在战略规划方面的天才人物。

选择卡彭特的主要目的是要向基德尔公司发出信号：通用电气公司要实施管理权。卡彭特坚持说：“我是基德尔公司的首席执行官，也是通用电气公司的雇员。”他得到的授权，是设法防止这家有 124 年历史的公司进一步走下坡路。

不论卡彭特有多么聪明，多么富有想象力，可是谁也不会认为他在那里的日子很好过。不过，他讲话时尽量显得挺乐观：“相对而言，这家公司还算没受什么影响。这不是通用电气买到的最佳公司，但是还不算坏。我们要努力使基德尔公司走向成功，我们要使用通用电气的所有手段实现这一目标。”

根据 1991 年的年度报告，基德尔公司该年度经营利润为 1.19 亿美元，

比起 1989 和 1990 年分别亏损 5000 万美元来，是个增长。到了 1991 年底，收入增长了 38%，资本红利超过 20%。该公司不但在工业排行榜上有所提前，而且在目标企业中占有了十分重要的份额。

* * *

韦尔奇的购买举动似乎缓慢下来了，买到的公司也少了。但这并不完全正确。在 1989 到 1991 年间购买到价值 100 亿美元的公司企业，却没有引起公众多少注意。人们缺乏兴趣的原因之一，是那些资金中有十亿美元用于收购集装箱租赁公司，隶属于通用电气金融服务机构。公关副总裁乔伊斯·赫根汉评论说，这类交易不像电视网和金融代理所之类的交易那么激动人心。

此时美国股票市场呈空前的上升势头，购买美国公司就没有多少意义。向全球化方向发展看起来具有越来越大的吸引力，尤其是加入海外的合资公司更显得诱人。杰克·韦尔奇也为此着迷，便探索一条将通用电气转变成真正国际力量的途径。

1989 年，通用电气公司宣布说，要给与英国的通用电气公司合作的一家合资公司投资 5.8 亿美元，用来制造电器产品和医疗产品。那家英国公司虽与通用电气公司名称一样，但是并没有联系，与一家英国公司联营，几乎不需要作出什么调整。

然而，在东欧做生意就意味着需要作出大幅度的调整。那里的政权在纷纷垮台，继任的政权希望得到西方的投资。杰克·韦尔奇起初感到踌躇，对经济崩溃的负面影响以及当地政府继续干涉经济管理感到担忧。不过，他仍然急于将自己的包括照明在内的企业国际化。通用电气仅仅次于菲利普公司，是世界第二大照明企业，1989 年的销售额达 23 亿美元，但是在欧洲却名列第六位，灯泡在欧洲的份额仅仅占 3%。因而，当韦尔奇听说匈牙利汤斯格拉姆照明公司后，便彻底将这家公司研究了一番。

他对自己的研究结果感到高兴。这家公司建立于 1896 年，论历史，在全世界排列第三（通用电气公司建立于 1878 年，菲利普公司建立于 1891 年）。论销售，汤斯格拉姆是一家强有力的出口商，其三亿美元总收入的 70% 来自西方国家。该公司在西欧市场的占有率为 7%，令人肃然起敬。梅塞得斯—奔驰公司和宝马公司生产的一些车型，就使用着汤斯格拉姆公司制造的汽车前灯。

1989 年这家匈牙利公司赚取了 2000 万美元的利润，这就证明了该公司的基础相当坚实。“汤斯格拉姆”一词是德语和匈牙利语合并而成，原来的意思是“钨丝”。对于通用电气公司来说，这种战略准备十分清楚：汤斯格拉姆公司能使通用电气照明企业得到一个在欧洲的制造基地和销售渠道。通用电气照明企业要想在全球发展成为具有领导地位的企业，也可期望汤斯格拉姆扮演至关重要的角色。

这难道不是一种双重的诱惑吗：不仅能得到西欧更多的市场份额，而且付出的仅仅是东欧的低工资！

1989 年 11 月，就在柏林墙倒塌一个星期后，通用电气公司宣布说，它计划出资 1.5 亿美元收购汤斯格拉姆公司。这桩交易成了个大新闻。这在当时是西方公司在东欧投出的最大一笔资金。

虽然汤斯格拉姆在精确调整方面还需要下很大的功夫，但是通用电气公

司认为，它具有很大的潜力。汤斯格拉姆在质量方面还有很大差距，装配线上的灯泡每四个就有一个损坏。汤斯格拉姆在技术方面同样也很差，公司雇用的会计记帐时用的是铅笔。有些缺陷用不着大张旗鼓便可校正过来，但是有些问题就不能默不作声：汤斯格拉姆公司的 150 名雇员每个月向 1.7 万只信封中塞进现钞——因为匈牙利几乎还没有支票帐户！

通用电气公司感觉到，汤斯格拉姆公司有潜力。自从 1906 年汤斯格拉姆开始大规模生产钨丝灯泡以来，该公司销售额的 50% 以上仍然出自这种低技术的廉价产品。到了 80 年代，价格比较昂贵、采用高技术的节能产品更加受人欢迎了——家庭和办公室使用结构精致的荧光灯；街道上使用高压钠灯；陈列着珠宝和古董的商店橱窗使用微型投影灯。通用电气公司决定每年投资 1500 万美元，这是汤斯格拉姆公司 80 年代每年投资的三倍。通用电气公司的目的是从这种业务中赚取利润。

现在，困难的时期开始了。

杰克·韦尔奇来了，他要超越卡尔·马克思。

一个美国的主要公司，希望接收一家几十年来由共产党人小心翼翼经营的工厂，并且要让它盈利。

为了经营这家新的汤斯格拉姆公司，韦尔奇选择了在通用电气公司有长达 28 年资历的乔治·瓦尔加。瓦尔加在此之前一直在新西兰，经营通用电气公司的一家年产值达五亿美元的塑料厂。瓦尔加现年 55 岁，毫无瑕疵的履历中还记载着他曾经是一位匈牙利难民！

1956 年苏联坦克开进他的祖国去镇压起义时，瓦尔加年仅 19 岁，是一名法律系学生，他还是个全国闻名的足球英雄。他从带刺的铁丝网下爬过去，到达奥地利，逃向西方。具有讽刺意味的是，在他逃跑的时候，汤斯格拉姆制造的聚光灯的强光在边境上扫来扫去。他到达美利坚合众国的时候，“除了身上穿的我是一无所有”，但是他很快便得到了西部马里兰学院的奖学金，在那里，他成了个名声响彻美国的足球明星。他在斯坦福大学获得了经济学硕士学位。到了 1970 年，所有逃离祖国的人都获得了大赦，瓦尔加才开始定期回匈牙利探亲。然而，让他感到失望的是，那个国家并没有偏离刻板、落后的老路子。尽管如此，他还是希望能在汤斯格拉姆公司获得成功。

瓦尔加知道，通用电气公司想要彻底整顿这家公司。于是汤斯格拉姆半数的高级经理被解雇，以便给通用电气公司的美国经理们让出位置来，这些经理要采用货真价实的美国资本主义方式进行管理。其中一位名叫大卫·加德拉，他向汤斯格拉姆公司的雇员讲解，要密切注意存货和应收款项，以便衡量利润率，这时他才意识到自己面临的任务是多么艰巨。

“利润是什么意思？”一位迷惑不解的匈牙利工程师问道。

虽然加德拉也感到十分迷惑，可他还是走到黑板前，用图解的方式回答那个问题。

“为什么要利润？”另外有个人问道。

加德拉这时才明白，他——以及整个通用电气公司——必须教会他们适应这里的工作才行。

怎么能期待那些习惯于听人指挥来工作的经理们负起责任来呢？在整个国家的其他地方，大家都习惯于排队购物，有什么就买什么。他们怎么能指望这里的雇员们百分之百地注意保证质量呢？汤斯格拉姆的经理们能讲出昨天出现过什么问题。但是需要他们拿出解决问题的措施时，他们却哑口无言

了。通用电气公司还得向汤斯格拉姆讲课，让他们知道利润并不是个肮脏的字眼，让他们懂得质量关系重大，让他们明白批评是允许的。汤斯格拉姆公司的一个每周更换一次的壁报上去掉了列宁的语录，换上了一位美国橄榄球教练文斯·隆巴迪的话：“我们不仅要打球，还要赢球。”

汤斯格拉姆公司的七个工厂里人满为患，总共有 1.8 万名职工，大致相当于除它之外通用电气照明企业的人数总和，然而那些企业的销售额是这家匈牙利企业的七倍。按照通常的作法，这样的企业必须裁员。但是靠裁员来节省开支的办法于事无补：汤斯格拉姆每年仅仅向工人们付 3000 美元的工资，相当于美国或欧洲工人工资的十分之一。

不过，生产仍然是可以得到改进的。一条生产线每年生产 300 万只供庭院和街道照明用的聚光灯。在生产过程中，有 50 万只打碎。结果是巨大的经济损失和玻璃、钨丝及其他原材料的浪费。一位到汤斯格拉姆公司访问的客人会发现地板上到处散布着玻璃碎渣，而且会发现垃圾筒装满了抛弃的灯泡。通用电气公司的官员估计，仅降低破损和次品率一项，每年就可以节省 50 万美元。

卡尔·马克思的思想对汤斯格拉姆并无益处。这家公司的官僚主义大多；管理层次大多；书面请示报告大多；资料大多分析太少；另外，这里几乎没有什么办公室自动化设施。工业和对外关系高级副总裁弗兰克·多伊尔用一种美妙而谨慎的说法描绘说：这家公司“40 年来因地区问题而受到越积越厚的传统限制”，人们对它又能期待些什么呢？

汤斯格拉姆公司归属通用电气公司后的最初几年中发生了彻底的变化。虽然没有实现预想的资金积累，但是臃肿的劳动大军却裁减了 30%。通用电气公司保证说，要在最初三年中向汤斯格拉姆投资 5000 万美元，并且要在至少同样长的时间内将利润返还该公司。由于重新组建公司结构需要开支，并且进行投资，汤斯格拉姆公司在 1990 年上报的局部亏损额为 1800 万美元。但是其销售额提高到了 4 亿美元，比通用电气公司接管前的 1989 年几乎提高了三分之一。

1990 年 11 月，为了进一步加强自己在欧洲的照明企业地位，通用电气公司用 1.38 亿美元，买下以英国为基地的照明企业索恩公司。就像汤斯格拉姆的牌号保留了下来一样，索恩的牌子也保留了下来。购买汤斯格拉姆公司和索恩公司后，通用电气公司在欧洲照明市场的地位，从原先的第六位跃升至第三位。汤斯格拉姆在 1990 年亏损，但是 1991 年便有了 1000 万美元的盈余。通用电气公司照明企业的总收入 1990 年为 20 多亿美元，1991 年达到近 30 亿美元。通用电气公司不愿意公布这两年照明企业的利润数字。

* * *

1989 年后半年，韦尔奇仍然在探索提高通用电气股票价格的新方法。

1980 年底，公司股票价格仅仅是每股 15.31 美元，到了 1989 年，已经达到每股 55 美元，但是价格的上涨仍然不稳定。即使是在通用电气公司取得一连十年无与伦比的成功之后，华尔街对它的评论仍然十分小心谨慎。韦尔奇利用自己当众发表几次演讲的机会，设法让人们对公司产生精力集中、目标专一的印象。尽管“推动”和“最佳实践努力”活动在工作单位带来新的气象和新的行为规范，韦尔奇感觉到，这些方案虽然十分重要，但是需要

许多年才能完全与公司融为一体。他设法寻找一种短期措施，希望股票价格因此能跃升上来。

他有许多选择。一种办法是再买一家大公司。但是，即使这种交易多半的可能是有益的，华尔街也不一定很快就作出反应。另一种选择是一次性提高红利值，但是那不一定是提高股票长期价值的最好方法。最好的选择看来是收购股票的计划。“我们感到，” 韦尔奇在一个小册子中解释自己的计划时这样写道，“最好的投资不是买另一家大公司的股票，而是买我们自己公司的股票。”

时机似乎选择得正合适，公司处在最佳状态：年度生产增长从 1—2% 上升到了 5—6%。经营保证金也比本年代之初高出 30%。作为衡量效率的另一项指标，周转资本额在这一年代中提高了 30%，流动现金达到 26 亿美元。这些使韦尔奇断言，通用电气公司“现在已经在战略发展上达到了一个新的高度，我们相信此时我们能大大增加利润额，因而相应地提高红利额，保持向公司自身的高额投资，进行互补性兼并——即购买数量巨大的公司股票。”

1989 年 11 月，他作出一项决定，这项决定虽然引起了争议，却十分有效：通用电气公司要在今后五年之内，收购价值 100 亿美元的自己的股票。这是一家美国公司从事的最大的一项股票购买计划。表面看来，这种丢卒保车的作法似乎挺精明，因为买回自己的股票自然会提高股票的价格，因为这样会减少股票流通的数量。

通用电气股票价格猛涨！六个月后，也就是到了 1990 年 5 月，股票价格达到了每股 68 美元，上涨了 23%，而同时期，中等偏下的 500 家公司的指数仅仅上涨 3%。

然而，这一举动给通用电气公司和韦尔奇带来的却是嘲讽。批评家们指责说，杰克·韦尔奇这样的总经理不应当花钱买回自己公司的股票，而应当把钱用来为新产品和新工艺投资才对。他们认为，不搞这些投资就意味着任凭欧洲和亚洲超过美国，它们在家用电子领域、半导体领域以及机床方面已经超越了美国。

韦尔奇努力在实施这些步骤的时候保持良好的形象。他坚持说，对通用电气公司来说，买回这些股票，为股票持有人创造价值，而不是采取“疯狂的行动”去购买一项新技术或向新技术投资，这样更好些。针对人们恐怕缺乏用于研究和开发的资金所产生的担心，韦尔奇向大家保证说，公司在研究和开发方面将付出与以往同样多的资金。

然而，这一切看来都与韦尔奇的性格不符，他向来引以自豪的是在研究与开发以及工厂改造方面花费巨额资金。他从来就坚持说，只有这样投资才能产生出新的产品和更高的工效，因而能为股东产生和获得更多的收入。购买通用电气公司自己的股票被看作下策，给人的印象是公司技穷了，没有其他措施来提高自己的股票的价格。最糟的是，这样一来，公司显得缺乏做一个主要国际公司的信心。

* * *

1990 年的资产负债表再一次显得十分动人。产值高达 584.14 亿美元，利润提高到 43.03 亿美元。虽然杰克·韦尔奇一直感到又担心又忧虑，但

是他为调查结果感到自豪：通用电气公司是美国第一大公司。

在福布斯 50 家超级公司排行榜上，它名列第一。排名的依据是产值、纯收入、资产值，以及市场价值。排列在通用电气公司之后的是埃克森公司、IBM 公司、菲利普莫利斯公司和 AT&T 公司。通用电气公司在 1989 年排名第二。

它在 1000 家财务经营优秀公司排行榜上名列第一。这是一种根据持股人获利价值搞的新调查门类。

在《财富》杂志评出的 500 家公司排行榜上，它名列第六。前五名为：通用汽车公司、埃克森公司、福特公司、IBM 公司和莫比尔公司。通用电气公司在 1989 年曾排名第五。

在《华尔街日报》评出的世界 100 家知名大公司中，它排名第四。排名的依据是公司的市场价值。

到了 1990 年春天，华尔街的分析家们对通用电气公司的评论口吻越来越乐观。西部城镇债券公司的尼古拉斯·海曼将通用电气公司称作“全球最大的成长中公司之一”。在 1990 年 4 月 20 日的业务通讯上，他写道：“我们相信，在过去十年中，通用电气公司成功地完成了一切其他公司在 80 年代希望实现的改革计划：将企业改造成在国际上占有重要地位的竞争者，使企业具有超越其他公司的平均增长率……在这十年中，在持续增长方面，没有哪个美国大型综合工业公司取得如此巨大的成就。”海曼预测说，在今后 6 至 12 个月中，通用电气公司的股票价格会从当时 4 月 20 日的每股 65.5 美元，涨到每股 74 至 79 美元。结果，该股票在 1990 年底收盘时为 57.38 美元，但是到了 1991 年 12 月 31 日，它上涨到了 76.5 美元。

* * *

环境问题威胁着通用电气公司，让公司感到头疼不已。尽管公司从来每年要开支三亿美元，用于治理环境，以便平息环境问题官员的抱怨，但是公司仍然无法逃避各种组织的抗议，那些组织一向把通用电气公司看作一个巨大的污染源。这些抗议对公司造成的经济损失微不足道，然而，这些抗议组织搞的运动，却使通用电气公司在公众的心目中成了个污染环境的嫌疑分子。

在 80 年代后半叶，一个总部在波士顿，名叫“事实”的组织，试图迫使通用电气公司放弃核武器业务。

1986 年，由于通用电气公司生产核导弹系统，该组织便开始抵制通用电气公司的产品。1991 年，“事实”组织的领导人宣布说，那次抵制行动，给通用电气的医用设备销售造成了 3000 万美元的损失。通用电气公司的发言人反驳说，那次抵制对公司医疗系统的销售根本没有影响。

在这种抵制斗争中，圣弗朗西斯修女院的 1100 多名修女奋起与通用电气公司价值 30 亿美元的医疗系统对垒，命令神学院、高中，以及 12 家医院拒绝使用通用电气公司的产品。修女们指责说，通用电气公司为三叉戟潜艇和核武器运载导弹制造零部件，对人类的安全、健康，以及环境都造成了危险。她们的活动在诸如 CT 扫描机之类定单方面，给通用电气公司造成 200 万美元的损失。但是 1990 年通用电气公司的销售额是 580 亿美元，200 万美元对他们来说只不过是一桶水中漏掉的一滴而已。公司的发言人争辩说，

公司在核武器方面的经营不仅是为了赚取利润，而且是为了增强国家的国防实力。

“事实”组织又将注意力集中在核武器导致的后果上。该组织拍了一部纪录片，名叫《致命的骗局：通用电气公司、核武器与我们的环境》。这部由黛布拉·蔡斯诺夫任制片人的影片赢得了奥斯卡最佳短题材纪录片学院奖。制片人蔡斯诺夫受奖时说：“‘事实’组织在全世界的支持者们帮助我们讲了一个真实的故事，揭露了那个伪称给人们的生活带来好东西的公司。”抛左手抓起奥斯卡金像，高举过头，脸上带着胜利的微笑，喊道：“非常感谢大家，抵制通用电气！”

这种对通用电气公司的口头攻击、是当着全世界几亿观众的面讲出来的。在大众的目光里，这对通用电气公司的声誉会产生什么样的效应呢？

在这之后的几天中，通用电气公司的人员紧张地等待着，观察着全国的反应。全国的观众是不是会响应奥斯卡颁奖仪式上的号召，大批人决定抵制通用电气公司的产品？

让通用电气人感到宽慰的是，蔡斯诺夫“抵制通用电气”的号召并没有导致一场针对通用电气的新攻击。只有三个人给通用电气公司打过电话，三人都是蔡斯诺夫的支持者。通用电气公司的发言人们耐心地对他们每一个人作出解释，向他们指出，胜利地赢得奥斯卡奖，并不能证明影片中的内容就是正确的。他们指出，《致命的骗局》是因为其艺术性可取而获奖的；获奖并不意味着内容必然正确。

这在技术上也许是对的，但是获得奥斯卡奖的胜利，无疑会让观众认为，影片中的内容值得认真接受。

通用电气公司在一份经过预先准备的声明中，向“事实”组织发起进攻，指责它在追求单方面裁军的错误：“通用电气公司像任何人一样希望得到完全彻底的和平，但是我们像美国的大多数人民一样，相信和平的保障是适当强大的国防，而不是虚弱和单方面裁军。”

通用电气公司像应付先前那次事件一样，争辩说，“事实”组织对公司的产值没有造成任何重要的影响。这话的确不假。然而，“事实”组织以获奥斯卡奖为契机，引导公众“抵制通用电气”，显然得了几分。

这些抗议使通用电气公司成为新闻关注的对象，使它面临更多的窘境。根据政府提供的资料，通用电气公司总的来说并不是最糟的污染源，它并不是最严重水污染的十家企业之一。在空气污染方面，它是最严重污染源十家企业中的第九名。

一些环境专家预言说，环境问题可能成为通用电气公司 90 年代最大的经济包袱。通用电气公司的一位顾问说，在治理环境方面需要的努力可能花费公司几十亿美元，严重占用公司获得的利润。不过，杰克·韦尔奇注意到公司在这方面已经每年都要花费两亿美元，于是，便认为这位顾问的悲观估计不过是夸大其词罢了。

韦尔奇在 1990 年春季谈起这个问题的时候，保证说要优先考虑环境问题：“在环境问题上，我们的先进技术使我们有能力在全世界范围内应付这种挑战——在塑料回收、热力发电、泄漏控制、喷气发动机噪音控制、生态补偿等方面我们均有实力。我们生产的每一种产品，以及所使用的每一种技术，都要经过严格的环境影响分析，以便保证采用最好的环境保护技术。我们的宗旨是将对环境问题的关心在文化上深深扎根于每一个通用电气雇员心

中，使之成为对和谐的需要，对美好的追求。”

在 80 年代一直困扰着通用电气公司的聚氯联苯问题，是最引起争议的一个环境问题。这个问题到了 90 年代初期，仍然在困扰着通用电气公司。

人们不断地指责该公司在 1946 到 1975 年间通过在爱德华堡和哈得孙瀑布的工厂，在哈得孙河流经纽约州的上游，向爱德华堡到特洛伊一带 40 英里长的河段倾倒废料，其中有大约 50 万磅聚氯联苯。

聚氯联苯是一种化学合成材料，以前曾用在大型电力设备中”，作绝缘物。由于这种材料有毒，所以在 1976 年禁止使用了。自从那时候以来，由于哈得孙河受到聚氯联苯污染，纽约州一直禁止在这条河上对花纹妒鱼进行商业捕捞，而且还告诫人们不要吃这条河中捕到的鱼。在 1976 年，通用电气公司与纽约州环保处达成协议，付出 700 万美元寻找解决哈得孙河污染问题的潜在途径。

州政府认定，将哈得孙河床上沉积着聚氯联苯的污泥挖走，露出新的河底将是解决这个问题的最佳方案。但是当地居民反对将挖出的有毒污泥倾倒在河岸上，并开始法律诉讼，这个计划的贯彻实施因此受到耽搁。

与此同时，通用电气公司提出一种变通措施：通过生物方法，破坏聚氯联苯分子。这种生物利用方法一直得到越来越广泛的注意，因为科学家们一直努力寻找比较廉价的方法来清理石油泄漏和有危害的废料堆积场。通用电气公司希望向大众显示，自己的科学家们可以帮助大自然吸收聚氯联苯毒素，而不必对河道进行疏浚。通用电气公司反对疏浚河道，一部分原因是因为那样做成本要高得多（将近三亿美元），一部分原因是由于通用电气公司相信疏浚河道将对环境产生新的危害。

虽然公司官员们认为对通用电气公司的指责是不公平的，但是，公司在作出努力，表示自己的诚意——当然，与此同时也设法避免在清理方面的高额花费。到了 1990 年春天，公司已经投资 2000 万美元，并且另外认缴了 3000 万美元用于研究和开发，以便加速从哈得孙河段受到污染的污泥中消除聚氯联苯。

1991 年 8 月 9 日，通用电气公司的科学家们向哈得孙河上游的河床上插进六根直径达六英尺的管子。

实验持续了十个星期。主要的目的是要显示，对聚氯联苯进行的生物分解，是可以在当地条件下进行的。科学家们作出结论，只要向哈得孙河的污泥中增加营养物并补充氧，便可能加速聚氯联苯的生物分解。还需要作出更多的研究，才能确定对聚氯联苯的生物分解速度和范围，以及营养物在生物分解过程中所起的作用。就当时所取得的成绩，科学家们似乎已经感到满意了，因为至少已经找到了一种在污泥中减少聚氯联苯的方法。这些发现于 1992 年初递交给了环境保护署。

* * *

虽然通用电气公司竭尽全力，要在公司范围内根除不道德行为，但是在 90 年代初，公司又一次卷进了一桩丑闻。这次事件扩展到了中东，牵涉到以色列空军。

在通用电气公司还没来得及了解的时候，事件已经在以色列发端了。直到 1990 年 12 月，以色列调查人员出现在辛辛那提附近的埃文代尔飞机发动

机工厂时，公司这才知道自己在被调查。

以色列调查人员说，以色列空军的拉米·多但将军已经承认，编造了一家冒名公司，在操作中将资金装进了自己的口袋。多但被提升为以色列空军装备司负责人之前，曾经在以色列空军的飞机及推进发动机处任负责人。以色列调查人员说，多但已经供认，他的同谋是通用电气公司的国际销售经理赫布·斯坦德勒^①。

这个事件让以色列人感到十分难堪，因为该国每年得到美国政府 18 亿美元的援助，该款项用来资助他们购买美国商人的武器。

了解到多但的供词后，通用电气公司的官员赶赴华盛顿，向司法部和国防部汇报了以色列调查人员得到的情报。通用电气公司自身也进行了调查。1991 年 3 月，公司根据多但的证词，解雇了斯坦德勒。

同月，多但在以色列供认犯有伪造罪和贿赂罪，这样便结束了在以色列方面的司法程序。多但在但白后请求宽大处理，最终被判 13 年徒刑。

多但丑闻公开之后，1991 年 8 月，司法部起诉通用电气公司，指控它在向以色列空军销售喷气发动机和维修服务的过程中，骗取了五角大楼 3000 多万美元。

通用电气这桩丑闻的细节在一桩诉讼案中抖露出来了，案子是 1991 年 8 月公之于众的，但却是在上年 11 月，由通用电气公司的雇员切斯特·L 沃尔什根据联邦反欺诈法案提出起诉的。那项法案又称“检举法案”，它要求司法部调查检举人的指控，然后判定是不是该由政府把这项指控纳入法律程序。从 1984 年到 1988 年，沃尔什是通用电气飞机发动机企业在以色列的经理。

根据沃尔什的起诉，在 1985 年到 1988 年间，通用电气公司与以色列的拉米·多但合谋，为以色列空军设备厂提出一些虚假的定货，所定货物要由美国政府来付款。其中有发动机测试设备、软件，以及通用电气公司根本没有提供过的维修服务。据称，这样做的目的是要在五角大楼购买 F—16 战斗机的发动机时向它索取高价，所以以色列和通用电气公司才在暗中达成了协议。诉状中提到，交易的重要参与者名叫赫伯特·斯坦德勒。

1991 年 10 月，通用电气公司的官员们被沃尔什的起诉激怒了。沃尔什得知斯坦德勒与多但之间的交易后，不是立即揭发，而是一连拖了四年，这才供认出来，在此期间，他设法将参与者的谈话录在了磁带上。现在，要是他打赢这场官司，还能赢得三四百万美元。通用电气公司的一位官员抱怨说：“竟让这事持续了四年。假如沃尔什四年前就讲出来的话，事情那时就会得到阻止。”这位官员说，他每年都要在通用电气公司的要求他一旦得知不道德的事情，就要立即讲出真相的政策文件上签名。

沃尔什一直处于带薪停职状态，但他可以获得政府从通用电气公司得到的款额的 30%。到了 1992 年春天，通用电气公司仍然在考虑是不是应该起诉沃尔什。通用电气不愿意这么做，至少在一定程度上是因为考虑到起诉会被解释为不利于“检举”者。公司的主要意图是保证不让沃尔什从中获取经济利益。

杰克·韦尔奇听到多但丑闻后感到恶心。“我们出了一只烂苹果。而且我们在为顾客服务上还有阴暗面。跟他（韦尔奇指的是斯坦德勒、合伙的人

^① 赫布：赫伯特的昵称。赫布·斯坦德勒就是下文提到的赫伯特·斯坦德勒。

也许会说：‘我们要是不干，将军会要了我们的命。’一切都打着‘必须为顾客做这种事’的幌子。”

到 1992 年 3 月时，通用电气公司已经对飞机发动机企业中的 20 多名雇员进行了各种形式的纪律处分，有的开除，有的降级，原因是他们对多但一斯但德勒欺诈案件没有保持应有的警惕。通用电气公司的官员们对事情的这种结果不愿评论，只是说，这种行动是公司雇员之间的事。

1992 年 6 月 1 日，国防部取消了通用电气公司飞机发动机企业与政府订立新合同的权利。五天之后，鉴于通用电气公司保证建立一个小组来监督所有向国外销售的武器，那项禁令才被撤消。

* * *

以大多数尺度来衡量，杰克·韦尔奇都应该感到自己是个处于世界巅峰的人物。然而，韦尔奇似乎总是感到一种压力，总是带着深沉的感情说，他的企业“受到四面围攻”。的确，美国的经济衰退给整个企业界带来了灾难，这确实是个艰难的时刻。在韦尔奇看来，从来没有过这么艰难的时刻。“搞业务的人没一个轻松的。”在价格的压力 and 世界范围的竞争中，“每分每秒都感到提心吊胆。要是你有片刻没跟上……”他没有说完这个句子。他也不想把它讲完。他不愿想象整个通用电气公司面临困难境地。

飞机发动机企业是通用电气公司最盈利的企业，1990 年从 75.58 亿美元的营业额中，获利 12.63 亿美元。然而，1991 年的境况却变得岌岌可危了。通用电气公司是两家主要的军用飞机发动机制造商之一（另外一家是普拉特—惠特尼公司），现在通用电气面临的困难，来自削减军费预算和民用飞机的零件定单有所减少。

1990 年，通用电气公司为军方制造了价值 30 亿美元的飞机发动机，几乎是营业额的一半，但是 1992 年预期仅能制造 25 亿美元的发动机。虽然通用电气公司准备好了 200 亿美元的存货，供民用飞机喷气发动机定货，但是那并不能弥补预料中的军费削减。

1991 年 4 月，通用电气公司在为美国空军建造高级战术战斗机的投标中失利。那种飞机是为取代 F—15 而制造的。普拉特—惠特尼公司获得了那个估计达 600 亿美元的合同，为那种防雷达隐形飞机制造 650 个发动机。通用电气公司在开发这种高级战术战斗机的过程中花费了 10 亿美元，其中 8 亿由空军提供。由于没有中标，通用电气公司解雇了 1500 名雇员，为的是节省 4.5 亿美元的开支。

8 月份，通用电气公司又振作了起来。它获得了为英国航空公司波音 777 宽体客机制造发动机的合同，总额为 14 亿美元。

在飞机发动机领域，竞争最为激烈的合同是为新一代宽体客机制造发动机，这些机型有：麦道 MD—11 型、波音 777 型，以及空中客车工业公司的 A330 和 A340 型。这些喷气发动机生意，在今后 15 年中，在由西方购买的总额为 1700 亿美元的发动机和零部件生意中，估计将占一半。宽体客机市场对民用发动机制造商来说，将是至关重要的。因为，不在这个市场上占有相当大的份额，将没有能力搞研究和开发，而这些活动是跻身商业界所必不可少的。

通用电气公司花费 11 亿美元开发的新型发动机 GE—90 就是为宽体客

机制造的。这种发动机代表着新一代的商业喷气发动机，比起以前制造的任何发动机，它更加节省燃料，噪音更小，热损耗更少，功率却更大。为宽体客机制造的发动机需要十万磅的推力，比 25 年前制造出的第一架波音 707 飞机推力要大十倍。

通用电气公司的国防企业面临着巨大的压力。韦尔奇说：“人人都在得到和平的利益之前，就将它消费一空。”他预测说，一场“大规模的裁军，将使现在发生的事情成为区区一碟小菜。”他怀疑，在今后的五六年中，国防开支可能会裁减一半，从现在的不足 3000 亿美元减少到 1500 亿美元。他说：“我认为，可能会有毁灭性的结果。”在他看来，应付这个局面的唯一办法就是在开支方面更加精打细算。

1990 年，在获取利润方面仅次于飞机发动机的企业是金融服务业。韦尔奇对这个企业赞不绝口：“他们有资本，有能力，任何愿望都能实现。”竞争一直是残酷的，但是金融企业可以增长发展到“他们的目光和脑子允许的规模。”在 1990 年，这个企业获得的利润高达 11 亿美元，比前一年的利润增长了 18%。由于通用电气资金公司有许多性质各不相同的下属企业，所以它便不像其他金融服务公司那样易于受到环境变化的影响。

1990 年获取利润额名列第三的是材料企业（即塑料企业），利润额达到 10.17 亿美元。名列第四的是发电企业，1990 年的销售额达到 58 亿，获取利润 7.39 亿美元。韦尔奇承认，全国广播公司“处在低谷”，1990 年的营业额 32 亿美元，仅仅获取利润 4.77 亿美元。尽管广告收入下降了，但是韦尔奇相信，“这是唯一继续经营大规模广告业务的电视网”。

1990 年是大型家电生产蒸蒸日上的一年，在 57 亿美元的销售额中获取了 4.67 亿美元利润。韦尔奇不敢断言，在未来的几年中，通用电气会由大型家电或照明企业牵头，启动“全面的增长”，但是至少他能肯定，照明企业会成为全球性的企业。

发动机企业业绩平平。韦尔奇说：“由于管理上的一系列失误，该企业有了一些亏损。要是给我们的企业管理划分等级的话，我会把发动机企业归入最末等。”

* * *

通用电气公司这所高级经理进修学校，仍然在向美国的企业界输出合格的人才。

1991 年 6 月，通用电气的副总裁拉里·博什迪担任了价值 120 亿美元的联合信号公司总经理。人们不免认为博什迪的跳槽对韦尔奇、对公司是一个打击。但事实上并非如此，像博什迪一样的高级人员离去后，这所进修学校有足够的板凳队员来替补，他们的才能完全可以使公司维持下去。

博什迪走后，韦尔奇又要再次改革最高层，因为现在这一层次只剩下副总裁爱德华·胡德和他自己了。直接汇报工作的系统必须作出改变。在博什迪离去之前，听取企业汇报工作的责任分摊在他们三位最高领导人身上。韦尔奇决定，他和胡德要集体监督各企业。显然，有权作出最后裁决的是董事长本人。这个系统形成三个月后，爱德华·胡德认为该系统运作得很好：“我们相处了这么长时间，彼此都十分了解对方的想法。”在具体操作上，胡德仍然负责航空航天企业和飞机发动机企业，因为他对这些企业极为了解。韦

尔奇负责金融服务企业，因为他自从 70 年代以来便投身该企业了。其余企业由两人分担。“我们两人简直化在了一起，” 韦尔奇说。

胡德评论说，新系统比老系统有一个优点。企业只向韦尔奇、博什迪或者胡德中的一个人汇报工作，“便自然产生了势力范围的因素”。当两家企业发生纠纷时，每个人都会偏向自家的企业。胡德说：“现在不再那么做了。现在心里倾向于考虑：对整个企业来说，怎样做最合适？而不是考虑：对全国广播公司或者对航空航天企业来说，怎样做最好。”

* * *

90 年代开始后，杰克·韦尔奇没有搞另一次“量的飞跃”，既没有买进像基德尔那样的公司，也没有买进像美国无线电公司一样的公司。到了 1991 年，韦尔奇的目标显然是要发展通用电气公司内部的 13 个企业。有谣言说，他想要卖掉全国广播公司，但是对于潜在的买主来说，这家公司的价格显然太高了些。

或许韦尔奇在计划着像购买美国无线电公司那样的量的飞跃，但是他并没有亮出这张牌。华尔街的顾问们不断地想强加给他一些想法，其中一个建议在 1991 年夏天送到了他的办公桌上。

这个建议，是要通用电气公司与美国娱乐界和信息界的巨人——时代沃纳公司合并。时代沃纳公司为了减轻自己的债务，正在设法筹集 28 亿美元。该公司宣布了一个计划，按照这个计划，该公司的持股人可以得到所谓“权利”以优惠价购买价值 3450 万美元的时代沃纳新股票，价格为 63 到 105 美元，视持股人中的购买人数而定。这个建议是韦尔奇的一位作投资银行家的朋友提出来的。这位朋友认为，假如证券与汇兑委员会迫使时代沃纳公司取消有关权利的提法，那么，时代沃纳公司当时价格为 66 美元的股票就会下跌。“假如它跌到 60 美元，你难道不能提出 85 到 90 美元的价钱吗？” 韦尔奇得到的这个建议，核心问题就是这样。

那位投资银行家认为，通用电气公司买下时代沃纳公司比卖掉全国广播公司，日子要好过得多。他一再说，公司就是靠诸如取消已经提出来的权利这样的突发事件而不断向前发展的。他之所以想到通用电气公司，是因为“没有其他公司能像这家公司一样，在突发事件出现的时候能迅速采取行动。哪家公司也不行。这就是他们的一种真正的力量。”

韦尔奇对这种建议作出了礼貌的答复，并没有提到建议的内容，但是却明确地回绝了。“感谢您的便函。我们不考虑。恭祝夏祺，并祝如意。杰克”，这几个字写在一张信签上。信签上印着：“杰克·F. 韦尔奇，地址：康涅狄格州，费尔菲尔德市，伊斯顿区，图恩派克 3135 号”，日期是 1991 年 7 月 2 日。

证券与汇兑委员会并没有下令废除那个计划。但是，证券与汇兑委员会与持股人纷纷抱怨说，除非报出明确的价格，否则，那个价格幅度使购买人无法知道该花多少钱才好。最后，时代沃纳公司自行废除了该计划。7 月中旬，该公司不再提什么购买时代沃纳公司股票的权利，而代之以每股 80 美元的价格。

第十五章 决胜 90 年代

在 80 年代后期和 90 年代初期，通用电气公司应该成为一个什么样的公司，仍然是韦尔奇继续思考的问题。为了使这个梦想变得更加清晰，他正在为美国大公司的行动方案开出一剂药方。他在 1989 年 9 月作的一次讲演中，描绘出下一个年代中企业成功应具备的素质。

“80 年代迫使企业进行变革。不愿进行改革的企业负责人在骄傲自负的同时不免提心吊胆。制造业中有 1000 万个就业机会转入服务业。

15 年中，共创造出 1700 万个就业机会，失业率降到了最低点。美国的公司开始向全球发展，80 年代的发展结果显示，这样做是可行的。80 年代结束时，生产力是这一年代开始时的两倍还多。现在，美国的增长速度比西德快，已经接近了日本的增长水平。美元的低汇率和美国强大的生产力，在 80 年代有助于美国的贸易地位。自从 1986 年以来，美国商品和服务的净出口增长了 40%。

“如果我们认为，只要因袭 80 年代的作法，便足以在 90 年代取胜，那我们就大错特错了。那是不行的。尽管我们在 80 年代有了长足的进展，但是我们的生产力仍然落后于日本。而且竞争的角斗场十分复杂棘手。80 年代初期，日本是一个强劲的竞争对手，当今，竞争的手手中又多了欧洲、韩国和台湾。韩国和台湾曾经是劳动力集中、生产电子产品的地区，现在却变成重要而生机勃勃的生产厂商，主要生产电子产品、汽车、钢铁，以及许多其他工业产品。远东的其他国家也在紧步它们的后尘。

“仅仅因循在 80 年代尚能奏效的硬件措施，要想在 90 年代取胜是不够的。

“问题是，与 90 年代的世界竞争相比，80 年代简直就像在公园散步一样简单。

“美国如何在 90 年代取胜呢？

“要想取胜，我们就必须找到大幅度连续提高生产力的措施……人们为什么不问在日本生产增长所受的限制？也不提出其他亚洲国家的生产增长限制问题？因为人们已经接受了这样的事实，因为他们理解，那里的增长有着文化上的渊源，这种文化与这个国家的文化联系不是分割的，不是联合的，也没有其他联系。

“正是文化方面。这里的生产力正应该走这样的道路。日本人有这样的软件，他们的文化将生产力与人的精神紧密结合在一起，那将是没有限度的。

“我们在 90 年代也应当向这样的方向转——转向使用我们公司企业中的软件——转向能使之运作的文化。”

韦尔奇说，改变文化的本质意义是，超越鼓励性的计划，超越基础教科书上成百个条条框框，超越一星期之内单枪匹马拯救或改造过一个公司的英雄。“我们需要从缓慢增长转变为飞跃，我们提高生产力的本质将是一场革命，我们对工作本身的态度也是一场革命，它必须在每一个工作日中，触及工作单位中的每一个人。”

韦尔奇以三个词归纳了他开的药方：速度、简洁、自信。

速度：只有人们能在片刻之内面对面作出决定，而不必造成职员们几个月的工作以及成堆成堆的文件，才可能产生速度。

简洁有许多定义：“对一个工程师来说，他的设计功能清楚明白，使用

零件较少，这就是简洁。对于生产制造，它意味着不是靠工艺的复杂性来判断，而是凭对操作者是否易于理解来判断。在市场营销方面，它的意思是信息清楚，给顾客和工厂客户的建议明白。最重要的是，在个人交往中，采取直截了当的形式——也就是诚实。”简洁是一位领导人最重要的能力中不可或缺的一项，他必须具备想象力。“一位领导在消除迂回、障碍，保证视线清晰真实方面，负有重要责任。一位领导在自己的单位中必须创造一种气氛，使人们不仅觉得可以自由地要求他们的领导人讲话清楚，目的性明确，而且觉得有义务这样做。”

自信：“要想简洁，就要有极大的自信心——在大的机构中就更是这样。官僚体系中的附庸者不会获得自信心，因为他们的权威仅仅依赖一个官衔。官僚主义畏惧速度和简洁。它的产物是防御、阴谋，有时候还产生卑鄙。陷入其中的人们害怕与人分享，不会产生热情。这种人在 90 年代不能取胜。”

一个公司不会把自信送给人们。但是公司能向人们提供机会，让人们去幻想、去冒险、去获胜，因而让人们有机会获得自信心。

“速度、简洁、自信。我们可以培养一种工作伦理观，它能使我们获得力量，能解放出令人敬畏的生产力来。我们知道这种生产力就存在于我们的劳动大军之中。假如我们能让人们看到，他们所设想的是有价值的；假如你和我以及全国的企业领导都有这样的自信，让人们放手干——创造一种环境，在这种环境下，在我们公司工作的每个人都能清清楚楚地看到自己每天和长期所从事的工作，与在世界上的胜败之间的联系——那么，我们的生产力将远远超越我们最大胆的想象——肯定会超越我们在国际上的对手。因为他们的大多数都受到文化的禁锢，无法解放人们的生产力，也不能授权于人们。

“我们具有无限的优势，这是我们绝对不愿与他人交换的东西。我们的系统虽然不能提供保障，但是对产生真正生产力的因素设置的障碍也最少，这是一个事实。那些因素有：创造性、大胆、敢于冒风险等。

“我们固有的长处，是人们的能力和创造力，它们来自一批不因循守旧、具有挑战性、耐心而又好奇的人们。我们有能力赢得竞争，只要我们将几十年来控制的管理方法，改变成十年中的解放措施，让人们敢想、敢于、敢于取得胜利。”

* * *

六个月之后，在 1990 年 3 月，韦尔奇谈起了使通用电气“不受限制”以便应付 90 年代。他说：

“改革的脚步声在若干领域都会响起。国际化也不再是个目标，而变成一个迫切的任务，因为市场已经开放，地域的限制已经越来越模糊，甚至变得毫无意义了。不论采取合资的形式还是兼并，公司间的合作将越来越普遍，这不是出于财务方面的改组，而是为了应付竞争或出于战略的考虑……

“80 年代我们采取过一些有效的措施——改组、精简机构，机械地裁减上层领导，但是仅仅重复这些措施便显得过于因循守旧，另外也太缓慢了。要想在 90 年代获胜，就要发展出一种文化，这种文化能使他们行动迅速、交流清晰、使每一个人能集中精力，去满足那些要求更加严格的客户。

“为了迈向那种能够获胜的文化，我们就应该创造我们所说的‘没有边

界的’公司。我们不能浪费时间去逾越公司诸如设计和市场之类的障碍，也没有精力去应付工人、职员、管理人员之间或诸如此类的问题。地域间的障碍必须消除。我们的人在德里和汉城必须像在路易斯维尔或斯克内克塔迪一样感到自在。公司与公司之间的界限、销售商与顾客之间的界限，必须淡化成随和流畅的关系，除了使顾客满意，赢得市场之外，不能有其他目标。

“假如我们要获得我们需要的速度和反映，我们就得更加简政放权——简而言之，就是更加信赖人。

80年代企业中不乏个人英雄。但是在90年代，那些能获胜的英雄，将是发展出文化来的整个公司，而不是害怕改革的步伐，仅仅旁观玩味的人们。”

* * *

韦尔奇在4月24日所作的一次讲演中间，一个公司如何走得更快，阻碍公司达到自己所需速度的因素是什么。

“为了设计一种高性能飞机，工程师们要不断地排除或降低能引起阻力的因素。结果便得到一种能在空中高速度自由飞行的飞机设计。在一个公司中，阻力来自限制——来自工厂之间渐渐产生的壁垒，诸如在财经方面，在市场和制造方面；在材料商与公司之间；在公司与客户之间等等。每一个这种限制都是一块影响速度的瘤子，降低了企业的速度。在这些壁垒之向的每一个势力范围，都有官僚主义的看家狗把守。从一个职能部门转向另一个职能部门的过程既耗时又复杂，企业不得不将精力集中在公司内部的运作上，结果分散了为顾客服务的真正使命。”

那么如何才能逾越这些障碍呢？韦尔奇说，垂直的层次，也就是一个个管理层次，相对来说是比较容易逾越的目标。在80年代，通用电气公司已经大大减少或压缩了这些层次。“要逾越水平障碍却要难得多，它们主要存在于不同性质的机构之间，它们之间的障碍主要来源于不安全感。”解决的方法便是建立自信心。韦尔奇说，这已经通过“推动”运动逐渐形成了，人们正在“与大公司产生的障碍与荒谬进行搏斗。我们都十分熟悉那些荒谬的东西：过多的审批、重复、摆架子、费时间。”

* * *

韦尔奇相信，国防工业在90年代将面临困难，正如除锈带企业在80年代面临着困难一样。于是，他在第二天作的一个讲演中说：“应付这个局面应采取的第一个步骤是接受这个事实；第二个步骤就是对企业规模作出调整。只有那些在调整自己的规模方面行动敏捷者，才能生存并且适应90年代。”

韦尔奇看到，通用电气公司可以利用周围变化着的世界。他认为，东欧是一个有着重要商业潜力的地区。在太平洋周边地区，日本、台湾、韩国、新加坡、马来西亚、泰国以及印度尼西亚等国家和地区的经济在飞速发展。苏联也在将自己的国防开支优先转向其他领域。另外两个国家也展现出极为显著的倾向，这就是墨西哥和印度。墨西哥很可能像西班牙在80年代那样，变得富裕起来，它很可能与美国和加拿大结盟。变成北美贸易集团的一个组

成部分。印度的 8.4 亿人口中，有 1.2 亿属于中产阶级，因而在下个世纪变成一个主要经济巨人方面很有潜力。

韦尔奇说，教育在 90 年代将具有巨大的挑战性。“假如我们要求各种不同层次的雇员们在动荡变化着的世界中取胜，那么我们就必须向他们提供这样的武器去作战。”为此，通用电气公司每年付出的教育和培训经费超过五亿美元，这个费用在 90 年代中期将超过十亿美元。

* * *

1991 年 12 月，韦尔奇的话“我希望美国企业在 1992 年的作为”成为一个标题出现在《财富》杂志上。该杂志还请其他贸易界、政界、宗教界和学术界的重要人物发表了他们的看法。

“我们企业界的任务是将楼宇和壁垒夷为平地。如果我们这样做了，就会有更多的人朝我们走来，向我们提供更多的主意，我们在企业中需要这些想法。

“并非所有的想法都是第一流的。假如认为这是生物学上的突破，那就错了。一个想法便是一个毫无错误的程序。产生一个想法需要六天，但是贯彻这个想法却只需要一天。每人都可以贡献自己的想法，任何人都可以。直接参与工作的人，比坐办公室的人有更好的想法。关键是要尊敬他们，维护他们的尊严。你在屋子里和正在起草一个工艺流程图的人们呆上三天，想法就会从内部冒出来。所以，只要尊敬他们，尊敬单位里的每一个人，那么产生的变化将是巨大的……

“我们追求的不是整洁和秩序。我们追求的是将信息传达给可以靠它们工作的人们……我们所需要做的就是开放，向人们提供机会，让人们参与进来。我确信，这样便能产生一次次量的飞跃。但是我们并不能高枕无忧，虽然许多美国公司自身正在大幅度地改善自己，但是要想在世界上赢得这场竞争，我们要走的路还长得很呢。”

在韦尔奇看来，1991 年对通用电气公司是个分水岭般的年份，是他强调的软件价值对公司的资产负债表是否产生效果的重要考验。韦尔奇感觉到，当他大谈速度、简洁、自信的优点，讲述不受限制和“推动”运动时，他是在折磨通用电气的股东和华尔街分析家们的耐心。他知道，喜欢嘲讽的人们会说，他在 80 年代初期搞的硬件变革虽然使通用电气公司获得了增长和利润，然而，那在很大程度上得益于整个国家十年来的繁荣。不过，90 年代初期，美国却经历了又一次衰退，全球经济也处于滑坡状态。韦尔奇领导的革命面临最严重的挑战。对韦尔奇和通用电气公司来说，幸运的是 1991 年的资产负债表显示出，尽管企业环境恶劣，公司的经营却取得了合理的结果。通用电气公司的产值增长了三个百分点，达到 602.36 亿美元。公司的利润也增长了三个百分点，达到 44.35 亿美元。

据 1992 年 3 月 16 日出版的《商业周刊》所载，在美国各公司中，通用电气公司在销售额方面名列第五（按顺序排在通用汽车公司、埃克森公司、福特公司，以及 IBM 公司之后），在利润额方面名列第二（仅次于埃克森公司）。1991 年《财富》杂志的 500 家公司名单登在 1992 年 4 月 20 日的期刊上，通用电气公司在销售方面排名第五（按该杂志所排顺序也是排在通用汽车公司、埃克森公司、福特公司，以及 IBM 公司之后），从 1990 年的第

六位跃升了一位。按利润排列，该杂志把通用电气公司排在第三位（名列埃克森公司和菲利普—莫利斯公司之后），比前一年的第五位跃升了两位。它的资产 1990 年达到 1682 亿美元，排名第三位，前两位是通用汽车公司的 1843 亿美元，和福特公司的 1744 亿美元。通用电气股票的红利每股提高了 5%，达到 5.10 美元。通用电气公司采用新的会计制度，使它的利润降低了 18 亿美元，但是这并没有用完公司的现金。那个新的会计制度要求大公司在 1993 年之前，积存 10 到 20 年的退休职工健康福利基金。最让韦尔奇高兴的是，通用电气公司的生产总值提高了 4%，这比 1981—1982 年面临经济衰退时的增长率提高了一倍还多。通用电气公司的股票收益率 1991 年为 38%。

在 1991 年的年度报告中，韦尔奇在谈及各个企业之前，首先赞扬了通用电气的金融服务业，说它又结束了“惊人的一年”。1991 年通用电气金融服务业的利润增长为 17%。该部门的 22 个单位中，有 17 个盈利，11 个获得了两位数字的增长率，给人以深刻的印象。韦尔奇还提到，发电企业、照明企业、医疗系统、信息服务等企业在销售额方面都取得了两位数增长的好成绩，通用电气公司的出口提高了 21%，达到 86 亿美元。

他也提到了一些“失误”。全国广播公司正面临困境，因为收视率下降，广告市场疲软，结果在利润方面显著下降了。对汽车和塑料企业来说，那是困难的一年。

对韦尔奇来说，这份年度报告不仅仅是个总结前一年工作、罗列各种数据的机会。它就像个讲台，韦尔奇可以利用它猛烈攻击那些迄今尚未投身韦尔奇革命的人们。所以，关于公司在 1991 年的作为他写得很简洁，他的主要侧重点是要雇员们重视他发出的信息。

提高生产力仍然是韦尔奇关心的核心问题。他注意到，假如通用电气公司在 1990 和 1991 年的生产力增长，与 1980 年和 1981 年的增长一样低，那么通用电气公司的利润就可能是 30 亿美元，而不是 44.35 亿。他感觉到，尽管他在 80 年代末大刀阔斧地裁减了许多管理层次，并且削减了许多官僚主义的职能部门，但是在这方面还需要进一步搞下去。他在 1991 年的年度报告中这样写道：“不幸的是，通用电气公司现在仍然能看到一些堂而皇之的文件，活像是出自国家档案馆，上面签了五个、十个甚至更多个名字，然后才付诸行动。在有些企业中，在很小的范围内，还是能看到许多管理层次，锅炉操作工向锅炉监督人负责，这个人向负责设备的经理负责，这个经理向工厂的维护经理负责，这位经理又转而向工厂经理负责，等等。”

很清楚，韦尔奇想要进一步减少管理层次。这个信息是旧的，但是其中的比喻却是新的。他写道：“管理层就像绝缘层，只能降低速度，使信息失真。高层领导人就像在隆冬天气身穿多层毛衣的人。他们当然觉得又暖和又舒服，却根本不知道真实环境变得多么恶劣。他们也不可能深入了解工作的进展。”

韦尔奇强调了在通用电气公司内部极大地提高速度的必要性。他向路易斯维尔搞的“快速反应”活动表示祝贺。他了解到，路易斯维尔已经将生产发运周期从原来的 18 周减少到 5 周，现在又努力争取为客户订制家用电器——三天之内便可交货。他为这样的速度感到振奋：“这种高速度的价值已经远远超越了它带来的明显商业利润，超越了资金快速周转，超越了由于顾客的响应带来的高利润和高股息，也超越了降低周期所产生的更多机会。

“速度能使人欢欣鼓舞，能使人受到刺激。不论是高速汽车、高速快艇、

高山速降滑雪，还是企业中的快节奏，高速度能向呆板单调的活动中注入乐趣与激动。在企业中尤其是这样，因为企业中的高速度能够鼓励人们产生好的想法，在奔向市场的过程中，能冲破职能部门的阻碍，能将官僚主义所设的障碍扫到一旁。高速度能帮助一个公司从‘自我的束缚’中逃脱出来，并且能防止大公司只将注意力集中到公司内部的倾向。”

韦尔奇寄希望于公司为提高生产力，鼓励高速度所制订的各种程序。这位通用电气公司的董事长在谈到“最佳实践努力”活动时说，通用电气公司在哪儿也不如在山姆·沃尔顿的沃尔一马特活动中学到的东西多，韦尔奇把这个活动描绘为“非常独特的东西”。他补充说：“我们的管理人员在那里付出时间进行观察，研究那里的工作速度、工作误差，研究绝对服从顾客愿望的沃尔一马特活动。我们回来的时候陷入沉思，感到心情有些沉重，也有些嫉妒。但是重要的是，我们狠下决心，不惜付出任何代价，也要赶上他们那种高速度。”

韦尔奇写道，“推动”活动需要付出时间来开展，但是活动的结果一再证实，通用电气公司在活动上的投资是正确的。“突然间，了不起的想法此伏彼起，工艺上的突破层出不穷。现在，差不多到处都在呐喊，企业经营发生了彻底的变化，并且产生了企业经营的实质性结果。”韦尔奇说，这都多亏了“推动”活动和从中发展出来的工作队的努力。“通用电气公司现在的高速度和大能量，突破了我们任何人心中设想的限度。”

韦尔奇描绘了通用电气公司四种类型的经理们，对他们在通用电气公司未来的成败作了评估。第一类人能承担起经济或其他方面的责任，他们拥有通用电气的价值观。“这种人能轻松地适应未来。他们前程远大，可望提升。”第二类人不能承担起自己的责任（在年度报告上的文字是：“不能交上健全的资产负债表”），也不拥有通用电气的价值观。韦尔奇写道：“他们不如前一种人容易得到提升，但是也能轻松地适应未来。”第三类人没有承担责任，但是却拥有通用电气的价值观。韦尔奇写道：“这种人通常能得到第二次机会，当然，最好是在不同的环境中。”

第四类人负有责任，却不赞成公司的价值观。这是最难对付的一类人。韦尔奇写道：“这种人的典型行为是逼迫人干活，而不是激励人们工作。他们是些独裁者、大坏蛋、暴君。大家经常表现出的态度是容忍这些‘第四类型’的经理们，因为‘他们总还算是负责人’——至少在那个时期是负责人。”

“这种人也也许在比较轻松的环境下还可为人所接受，但是在不得不由每一个人贡献自己的主意时，我们就无法容忍压制和恫吓人的管理方式。要么我们劝说、帮助这类经理作出改变，这将是十分困难的；要么在他们不能改变的前提下，要他们离开公司。这将对这家公司职能转变方面的考验，也将决定我们努力营造的相互信赖、相互尊敬的未来。”

1991年通用电气公司获利最丰厚的是飞机发动机企业，尽管发生了经济衰退，并且爆发了不利于民用航空客户、不利于世界各航线的海湾战争，它的销售额仍然达到78.99亿美元，获利14.14亿美元。

1991年，被订购的通用电气公司和CFM国际公司的发动机占了新制造的民用飞机发动机市场的57%（CFM国际公司是通用电气公司和法国斯奈克玛公司合资经营的一家公司）。英国航空公司是飞机发动机企业的重要客户之一，该公司为它的新型波音777双引擎飞机选定了通用电气90型发动机。英国航空公司订购了15架这种波音777飞机，另外还有可能再订20架。

1991 年通用电气公司获利第二大企业是金融服务业，它获取的利润高达 12.75 亿美元。金融服务业如此丰厚的资产负债表，主要得益于通用电气资金公司，它在 1991 年比 1990 年多获取的利润就达 1.05 亿美元。就业保险公司收入稳定。对基德尔公司和皮博迪公司来说，这是它们有史以来获利最丰厚的一年。

发电企业是通用电气公司第三盈利大户，企业的销售额达到 61.85 亿美元，盈利 9.32 亿美元。1991 年，该企业在全球主要股票市场上占据了显著的地位。该企业先进的燃气汽轮机设计，自投入市场以来，在重型燃气汽轮机市场上占有了 77% 的份额。1991 年通用电气公司推出了世界上功率最大的燃气汽轮机——9F 型，该机设计最大功率为 226 兆瓦，是为欧洲和亚洲市场的 50 赫电源设计的。

全国广播公司的资产负债表并不美妙。它的利润额从 1990 年的 4.77 亿美元降低到 1991 年的 2.09 亿。通用电气公司承认说，尽管全国广播公司采取了成本控制措施，这个电视网仍然无法创造更好的财务纪录，这是因为公司不得不应付多种负面影响：黄金时刻收视率降低、节目制作成本提高、支付采访海湾战争的费用，还有 20 年来降到最低谷的电视广告市场等等。全国广播公司确实赢得了 1990—1991 年电视网之间的竞争，但是，与对手间的差距是六年来最小的。《干杯》仍然是收视率最高的系列片。在排行榜上十部最受欢迎的系列片中，五部是由全国广播公司播出的。

* * *

不论 1992 年美国的经济状况有多严酷，通用电气公司都在努力克服其最糟糕的影响。

1992 年 4 月 13 日，通用电气公司宣布了 1992 年第一季度的盈利情况：产值为 135 亿美元，比 1991 年第一季度有了 2% 的增长；利润为 10.58 亿美元，比前一年的第一季度有了 6% 的增长。杰克·韦尔奇在通用电气当时发布的一个公报中说：“通用电气公司的实力，是发电企业、医疗系统，以及通用电气金融企业持续发展的直接结果……虽然全球经济仍然处于脆弱状态，但是，在美国日渐好转的短定货周期、短生产周期、持续增长的生产力，以及越来越强的资金周转能力结合在一起，使我们有信心认为，对于通用电气公司来说，1992 年将是又一个成功的年份。”

这位商界巨头号召通用电气公司继续取得更加令人印象深刻的经济成就。

然而，随着 1992 年春季而来的是另外一些严肃的消息。公司再次卷入一场丑闻，这一次是在钻石企业爆发的。4 月下旬，有报道说，司法部正在进行一项刑事调查，试图证实通用电气公司与南非钻石联合企业合谋，试图在全球市场为工业钻石确定价格。上述说法是由一位前通用电气公司官员爱德华·J·拉塞尔在几个月前提交给司法部的，拉塞尔曾经是位于俄亥俄州沃辛顿城的通用电气公司超级磨料企业副总裁兼总经理。该企业生产工业钻石。根据拉塞尔于 1992 年 4 月 21 日提交给辛辛那提的联邦法院的诉讼，通用电气公司和与南非的德比尔斯统一矿业有限公司有联系的企业一道，控制着全球每年营业额为六亿美元的钻石市场的 90%。

虽然每年六亿美元的工业钻石市场看起来对通用电气公司并不重要。但

是公司在过去三年中却从制造钻石的业务中获得了实实在在的利润——销售额为 8.4 亿美元，利润额为 1.66 亿美元。

拉塞尔在诉讼状中陈述了所谓的定价阴谋，并陈述了他所谓的由现任和前任通用电气高级官员搞的不正当行为。他指控说，1989 年末，通用电气高级总经理曾批准过一宗价值 8000 万美元的欺诈交易，为的是提高通用电气公司塑料企业的表面利润额，他们还藏匿假帐方案和真实支出帐等欺诈证据。拉塞尔还说，通用电气公司的一位经理花了公司的两万美元去曼谷逛妓院。

拉塞尔说，1991 年 12 月前一直负责通用电气塑料企业的格伦·海纳是他过去的老板。格伦·海纳告诉拉塞尔说，杰克·韦尔奇了解海纳与德比尔斯 1991 年 9 月在伦敦秘密会谈的情况，“并且对事情的进展感兴趣”。通用电气负责公关事务的副总裁乔伊斯·赫根汉对上述指控的反应是：“荒谬绝伦。”海纳在接受《华尔街日报》的采访时拒绝确认是否与德比尔斯会过面，但是坚决否认了那种指控。他说：“关于制订价格的说法绝对不真实。我们的行为从来是光明正大的。”

通用电气公司在 1992 年 4 月 21 日的一个声明中表示说，拉塞尔是在 1991 年秋天被撤职的，理由是领导不利……他与通用电气公司的许多人谈过话，希望改善自己去职后的福利待遇。在那些谈话中，他从来没有提到过所谓的反垄断问题……我们可以说，拉塞尔先生被撤职仅仅是由于他履行经理职责的水平问题。第二天，通用电气公司发表了另一个声明，断言：“根据我们现在了解到的情况，我们无法相信发生过违背反垄断法的事件。”

1992 年 4 月 23 日，韦尔奇在接受《华尔街日报》采访的时候，将指控通用电气公司控制工业钻石价格说成是“纯属一派胡言”。他否认在通用电气公司与其他工业钻石生产商所作的交易中，有过违背反垄断法的行为。对于拉塞尔所说的，某个通用电气公司官员在伦敦秘密会见德比尔斯统一矿业有限公司代表一事，他也说那是“一派胡言”。韦尔奇在访谈中说：“我们与其他公司为了作正常的生意而不断进行着洽谈。要说我们想制订价格，那简直是发了疯。”他把整个诉讼都称作“发疯”。并且说，公司将反驳所有的指控。

韦尔奇在 1992 年 4 月 29 日给通用电气公司官员的一封署名“杰克”的信中写道，通用电气公司要调查那项指控的全部内容。他补充道：“爱德华·拉塞尔被撤掉超级磨料企业领导人的职务，只有一个简单的原因——作为通用电气公司的一个领导，他不称职。就我个人所知，他提出的任何违背反垄断法的指控，都是荒诞不经的……另外，我也不知道公司的任何职员有过他所指控的行为。”

1992 年 5 月 4 日，一桩起诉通用电气公司及德比尔斯统一矿业有限公司一家下属企业违背反垄断法的民事诉讼提了出来，该诉讼指控说，它们双方将工业钻石的价格人为定在很高的水平上。基德尔混凝土切割公司在曼哈顿法院提出集体反诉讼，该公司是位于新罕布什尔州的基德尔建筑与拆房公司的一个下属单位。通用电气公司的一位发言人对诉讼作出反应说：“根本没有理由相信发生过任何违背反垄断法的行为。”

未来会怎么样呢？杰克·韦尔奇想要通用电气公司在 90 年代成为什么样的公司呢？从他的话里判断，似乎他脑子里没有什么特殊的策略，只是想促使企业尽自己所能，把工作搞得更好些。“我想要通用电气公司成为由公司的想法所左右的综合企业，而不是预先打主意，策划好将 25%干这个，35%于那个。企业的有机增长会给我们指路的。”

从这个意义上讲，通用电气公司必须猜测出，整个国家的口味要向哪个方向发展。

韦尔奇同意说：“他们会变动的。正如你能看得到的，在东南亚会有许多机会。我认为，我们都清清楚楚地懂得，不该将许多钱投向国防。材料生产无论如何总是个好的企业。发电企业有它的周期性，但是世界需要的电能有增无减。民用航空会度过这个可怕的时期，在下一个年代的某个时候走上健康的道路，并得以巩固，趋于合理。就我所预测到的，照明在世界上将是一种重要的基础产品。人们可以将资金从一个企业调出来而用不着为此感到担心。国防企业就是人们不想投入资金的地方，所以我们要将资金从那里挪走，投向医疗企业和新的燃气涡轮机企业。”

韦尔奇对前途感到乐观，充满自信。

1991 年秋天，通用电气公司的各企业向他提交了生产规划。“我们的生产数量大的令人吃惊，简直让人害怕。许多企业明年的增长率计划都超过了 7%。假如我们能听到那巨大的声音，我希望那声音不要灌进我们耳朵。”

1991 年 4 月，韦尔奇说：“我们正处在这个公司有史以来最大的工作文化的变迁之中，也许它还是任何大公司有史以来的最大变迁。”他在创造这种变迁中起到了多么深刻的作用！

“‘推动’运动、向雇员授权、经理与工人之间的相互信赖还有很长的路要走。也许在我离开这里很久之后，他们也还要继续走这条路。在这座桥下会流过滔滔河水，这一点我们必须要有许多人都相信。人们可以从不同的角度看到这一点。”

关于硬件他有什么说法呢？“我当然认为，在合适的价格与恰当的机会来临时，我会得到更多的企业。”

难道要由一个人无限期地管理 13 家大企业？通用电气公司的一位前高级官员，同时也是杰克·韦尔奇的一位亲密朋友拉里·博什迪回答了这个问题：“我不知道这是不是能持久。但是，即使你像杰克·韦尔奇一样有能力，一样有基础，一样信息灵通，我也不知道你的公司是不是人人都有参与意识，是不是能由一个人来管理 13 个企业。我不知道那里会发生什么事，但是，假如需要发生变化，它会发生变化的。我认为它是独特的——规模宏大，雄心勃勃，与官僚主义无涉。”

韦尔奇是不是相信，在以后 10 到 15 年内，通用电气公司会保持现在这种 13 个大企业的组合格局？

通用电气资金公司是 21 个企业组成的联合体，假如其中几个企业每个都比三个通用电气的企业还大，那么上述问题就值得一提。不过，在 80 年代初期，将通用电气公司数百个企业改组成 13 个大企业的正是他本人，十年后的今天，韦尔奇承认说：“我们其实远比这种 13 个企业的组合复杂得多。”韦尔奇说，他不会将公司的组合结构限定在一个固定的企业数目上。

“我们现在的系统可以容纳更多的企业。”

是不是有什么别的企业引起杰克·韦尔奇的兴趣呢？

的确有这样的企业。他尤其后悔没有早些涉足两类企业。这是两个他“谈论了很长时间，却没有能力搞的企业”。一个是食品企业。他没有收购这种企业，“因为我早些时候感到害怕。我缺乏足够的自信心去买进食品企业。我喜欢食品企业的原因，与我喜欢电视网的原因相同：既能挣钱，又没有外国竞争者。当时我没有胆量采取行动。可是，我倒的确经常谈论这事儿。在克劳顿维尔谈，在费尔菲尔德也谈。可我就是缺乏胆量去买。80年代早期，我还没有足够的自信心去进行大规模的兼并。”

另一个是制药企业。“那个企业我已经谈了七年了，可我总是缺少资金。价格利润比从来都是那么高，我总是收不回钱来，总是收不回来，至少三四年都收不回来。”

韦尔奇的长期目标是什么？争当销售排行榜上的第一名？争当市场价值排行榜上的第一名？1991年《福布斯》杂志将通用电气公司评为美国第一大公司。我问韦尔奇，他对此有何感想。

“这个嘛，”他的回答中连一丝激动都没有，“比没有评上第一大公司要好些，不是吗？”

韦尔奇坚持说，他对商业传媒对大公司的排名不感兴趣。

难道在排行榜上名列第一不会使人产生一种登上顶峰般的感觉吗？难道这不是杰克·韦尔奇事业上的巅峰吗？

韦尔奇并不为此感到大惊小怪，他说：“我们面对它就是了。一系列的事物为一个公司赢得了越来越多的尊敬：我们的‘推动，运动、我们创造的稳定利润。我为大家今天对我们的有利看法感到自豪。没有哪份报纸上不用‘优良的管理’这个说法。我们喜欢大家认为我们公司有着优良的管理。我们喜欢大家认为这是一家好的公司。”

* * *

杰克·韦尔奇的故事还没有完。如果不出意外，他将在通用电气公司最高领导人的位置上再工作差不多十年。因而，本书中我们只是在他的后面捕捉到他奋斗生涯之中的片段——一场革命结束，第二场革命刚刚开始。谁知道他打算发动多少场革命呢？有人认为，韦尔奇在从硬件着手的第一场革命转向以软件为目标的第二场革命时，实际上已经摒弃了他早期的强硬管理的态度，他已经发生了转变。然而，这是对杰克·韦尔奇的误解。对强硬管理的优点，韦尔奇并没有改变看法（所谓强硬管理，指的是强制消除官僚主义和臃肿的编制）。应当说，他在精简机构方面已经达到了饱和点，现在已经将精力集中在“软件”上，旨在调动通用电气公司的雇员产生更大的生产力。

韦尔奇为通用电气公司规划的地位到底有多优越？这是一个无法回答的问题。但是，从他过去十年的纪录看来，我们有充分的理由相信，这个公司走上了一条稳定向上的道路。有人指责说，韦尔奇没有让通用电气公司搞90年代飞速发展的几种企业，尤其是没有搞电信业，这无异于错过一班船。还有人指责说，兼并美国无线电公司的结果并不佳，全国广播公司获取的利润越来越少，基德尔公司和皮博迪公司的资产负债表看上去也不那么金光灿烂。

这些指责都忽视了很重要的一点。杰克·韦尔奇领导下的通用电气公司有一种认识，那就是在兼并的时候允许出一些错误，而且通用电气公司的企

业在发展中也都允许有盛衰周期变化。韦尔奇也同意说，全国广播公司和基德尔公司在美国企业界都不是超级巨星，但全国广播公司曾经是一颗巨星，而基德尔公司也许将来会成为一颗巨星的。只要通用电气公司的各企业经营良好，那么韦尔奇的系统就会奏效，经营利润也会保持坚实。

当然，韦尔奇还是喜欢现在已经兴旺发达的工业企业。他提到了食品企业和制药企业。其他人提到过电信和计算机企业。不过，要在这些工业门类中尽早发展企业并得到回报，是一件很复杂的事情。它不但需要大笔投资，还要有计划时的远见和实施中的坚韧。要求韦尔奇和通用电气公司时时处处得满分，未免要求过分。过去出过判断上的失误，无疑，将来还会出这样的错误。关键是：总的来说通用电气公司的作为如何？对于这个问题的回答是没有争议的。

* * *

1991年10月，韦尔奇已经将近56岁了。他仍然可以担任九年总经理。他是不是已经像他的前任一样，开始考虑自己的接班人了？“从现在起，这将是我要做出的最重要的决定。它差不多每天都要占去我很大一部分思考时间。我在观察不同的人做不同的事情时，总是在寻找合适的人选，考虑合适的人选。我们这里有许多非常好的人。时代变化了，人也在变。有些人成长了，有些人发福了。成长与发福之间的区别是很大的。”

韦尔奇必须在65岁时让出他的职位。他会在那个位置上工作到那个时候吗？其他总经理都是没到那个强制的年龄界限，便离开了自己的职位。韦尔奇对这个问题的回答模棱两可：“我倒还是觉得自己有足够的脑力，可以按时下岗。有时候，问题是60岁到65岁之间，哪一年更合适？许多人都要作出这样的决定。”

韦尔奇是不是有意在政府中谋求个高级职位？在“直话直说”节目中，主持人李·莱考卡在他虚构的内阁里，将杰克·韦尔奇指定为他的国防部长。他的其他任命是：唐·拉姆斯菲尔德出任国务卿，费利克斯·罗哈廷或保罗·沃尔克出任财政部长，彼得·尤伯罗思出任商业部长。然而，杰克·韦尔奇最亲密的朋友们以及与他有业务关系的人们，对他是否有人阁都持怀疑态度。即使有人奉献一个适合他的政府职位，人们都怀疑他会不会作出反应，表示赞成。就连不担任公司高职的雷吉·琼斯也拒绝内阁成员的位置，宁愿留在通用电气公司，杰克·韦尔奇这个公司总经理怎么反倒会采取不同的态度呢？

大家最好的猜测是，韦尔奇会毫不犹豫地表示拒绝——甚至对总统也会说“不”。他对华盛顿没什么兴趣。韦尔奇喜欢权力，喜欢运用权力，喜欢看到其效果。所有这一切都与华盛顿的工作方式截然相反。他认为政客们大多不干实事、缺乏效率，他们对没有多少好感。他对政治没有强烈的兴趣，因为他感觉到，要想在那个领域做些重要的实事太难。所以，别指望在官场看到杰克·韦尔奇。

那么假如他得到总统的召唤会怎么样呢？比方说，要他担任内阁的职位，甚至官至国防部长？

“啊，这种话最好连提也不要提，”韦尔奇一口回绝道。“我干现在的工作挺舒服。我在企业中工作自在得多。我懂这套规律。我认为每一个人都

应该明白自己善于做什么，不善于做什么。搞政治不是我长期计划的一部分。”

当然不是的。杰克·韦尔奇是个企业家，而不是政治家。他讲话过于直率，行动过于讲求实际，假如他试图像重新塑造通用电气公司那样去塑造华盛顿，他便会显得过于鲁莽。所以，看来他要留在通用电气公司竭力发挥自己的才能，他没有理由不这样做。他使通用电气公司得到了复兴，带领它度过了最艰难的时期，将这家美国公司塑造成一个能够吃苦、坚韧不拔的企业，使它接近了众多企业之巅。与此同时，杰克·韦尔奇也赢得了美国最佳总经理的美名。

