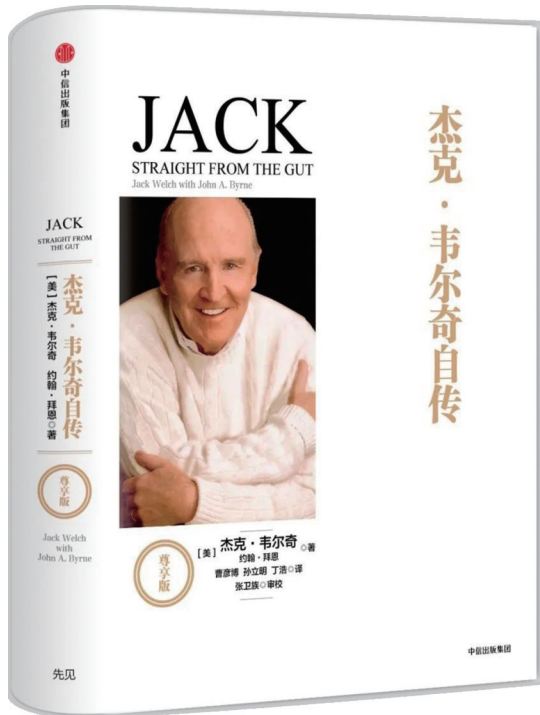


他用一生时间重塑商业社会



《杰克·韦尔奇自传》
杰克·韦尔奇 约翰·拜恩
中信出版集团

3月2日,美国通用电气公司前首席执行官杰克·韦尔奇去世,终年84岁。

早在21世纪初,中国企业家和职业经理人就以韦尔奇为对象,开始了轰轰烈烈的学习和讨论,也因此作为一个群体的自我认知逐渐明朗。即使到今天,韦尔奇的作品依然是企业管理者寻求力量的来源、创业者们的必读书。

通过《杰克·韦尔奇自传》,我们可以了解韦尔奇的人生与理念,目送一位世界级企业家离去,感谢他为商业世界带来的精彩。

像追星一样追他

杰克·韦尔奇从1981年开始担任通用电气首席执行官(CEO),于2001年退休。在他任职的20年里,通用公司市值从120亿美元增至4100亿美元,增加了30多倍,通用电气也因此成为全球市值最高的公司之一,仅次于微软。

在职业生涯中,韦尔奇赢得了两个头衔——“世纪经理人”和“中子弹杰克”,足见他的远见与强硬。他所推行的“六西格玛”标准、全球化和电子商务,几乎重新定义了现代企业。

他同时也被王石、柳传志、李开复等国内知名企业家视为教父级的人物。

曾有人说过,国外企业家中能被中国企业家像追星一样追捧的,15年中只有两人,一个是比尔·盖茨,另一个就是韦尔奇。比尔·盖茨是因为其创造的巨大财富,韦尔奇则是因为作为一个职业经理人能够取得如此辉煌的成绩,让人惊讶。

巴菲特曾这样评价韦尔奇:“所有的CEO都在效仿他,虽然可能赶不上他,但如果仔细聆听他所说的话,就能更加接近他一些。”

中国企业家们渴望了解韦尔奇始于1999年。

那一年的9月,美国《财富》杂志的年会在上海举行,主题是“中国:未来50年”。它既有展望未来的意味,又应和了新中国成立50周年的气氛。这是一次盛会,有300多家跨国公司的领导人前来参会,其中有60位世界500强的总裁。

在会议召开的前两年里,中国经济不但经受住了亚洲金融风暴的冲击,而且保持了稳健的增长,这让世界非常惊奇,CEO们都想到中国来一探究竟。上海国际会议中心可容纳800人的场馆内座无虚席。

当时执掌通用电气18年,在业界已颇具盛名的韦尔奇也在其中,那是他第一次来中国参加论坛并发表了题为“全球精英”的演讲。

也是在1999年,时任国务院总理的朱镕基访美时对韦尔奇提到,中国非常需要高级企业管理人员,问他能否为此做些事情。此后一年,通用电气专门为中国高级经理人开设了学习班,首批18位中国企业家到通用电气接受培训。

上世纪90年代末至21世纪初的中国,正是中国企业如火如荼发展的关键时期,在那时的中国企业家眼里,韦尔奇对管理技术和工具的充分使用,对推动一个企业发展和变革所用的雷霆手段,以及随之带来的经营奇迹都令人心悦诚服。

当然,那时候他们没有预计到,近20年后,中国企业也开始向世界输出管理工具和思想。

联想和阿里的“通用”影子

韦尔奇的管理思路完美契合了当时中国企业家的需求,中国当时能够发展壮大企业都多多少少带有韦尔奇管理的影子。

上世纪90年代,个人电脑行业面临着技术创新的优胜劣汰,曾经的5万多家企业被洗刷到只剩不到5%。即使是当时的行业龙头联想,也面临着不确定性的挑战。

当时,商界流行的管理理论是专一和专业,而韦尔奇经营下的通用电气,却反其道而行之,在金融、发动机、医疗器械、生化等方面展开了多元化经营。

这让在通用电气学习了10天的柳传志感到震撼:“在和(他)的接触过程中,我感觉到他是个超强的大脑,我没法跟他比。后来我研究了一套投资+实业的双轮驱动业务模式,并实施适合我们自己的组织形式,就这样,我们也踏上了多元化之路。”

在多元化思路的指引下,已经取得阶段成功的电脑业务被交付给了朱立南,而柳传志带领着联想,杀入了风险投资领域,建立联想控股公司,开启了自己职业生涯的下半场。

2001年加入阿里巴巴的“关键先生”关明生,曾在通用电气中国区任职15年。他为原本“不做计划”、架构混乱的阿里巴巴,引入了从通用电气带来的体系。

在阿里上岗的第5天,关明生

就督促创始团队将阿里的使命、愿景、价值观梳理成具体文字,并将这些核心理念融入公司的规章制度中去;每个阿里员工的季度打分,一半基于绩效,剩下的一半就取决于怎样坚持阿里巴巴的核心价值观。

直到今天,“阿里价值观”仍然是阿里巴巴发展的根基。

关明生这样的认识,就来自通用电气引以为傲的人力培养和恪守的核心理念。他向马云分析通用电气的成功时,认为价值观和使命感发挥了重要作用。

2001年,马云告诉关明生,自己的梦想是跟杰克·韦尔奇平起平坐,“如果有一天我见到他,我要感谢他培养了你来帮助阿里巴巴。”7年后,马云在比尔·盖茨家和韦尔奇一起吃饭,实现了这个梦想。

韦尔奇后来在2004年和2011年两度造访中国,参加了多场与中国企业家对话的论坛活动。李东生、张瑞敏、李开复、冯军等中国知名企业家都和他进行了对话。

可以说,在一定程度上,韦尔奇完成了那一代中国企业家管理理论的启蒙。而他的著作,如《商业的本质》《赢》,不仅上至CEO、下至餐馆老板人手一本,也是很多商学院课程的必读书。

2001年,《杰克·韦尔奇自传》面市,这本厚厚的书是韦尔奇退休前的最后一个大动作。这本书在他尚未动笔之前就被时代华纳公司以700万美元的天价竞标购得北美版权,超过了当时历史上所有的自传作品。研究韦尔奇、讨论韦尔奇和学习通用强有力的管理方式成为全球风潮。

赢是经理人的第一原则

韦尔奇毕业后的第一份工作就是在通用电气,他在通用干了41年,当了20年的CEO。

韦尔奇担任通用CEO的20年,堪称个人与企业的辉煌期,这与他先于时代的战略眼光和管理经验不可分割。

通用电气在当时已经是一个非常成功的企业,总资产超过250亿美元,年利润为15亿美元,拥有40万名雇员。但韦尔奇认为在残酷的全球化竞争面前,不能墨守成规,为了赢,应当做出改变。

于是,他做了三件事:第一,清除内部官僚主义,打破形式主义怪圈。如同美国很多大企业一样,通用电气内部拥有太多的管理阶层,在这个等级体系中,从工厂到CEO的办公室之间隔了有12个层级之多。有130多名管理人员拥有副总裁或副总裁以上的头衔,头衔名称花样百出不说,每天还有无穷无尽的会议。这样一个庞大的官僚机构,在韦尔奇上任后被迅速精简,他清除部门之间的障碍,取消无聊的会议。在短短几年时间里,韦尔奇砍掉了通用电气近1/4的部门,将300多个经营单位裁减合并成13个主要部门,并且卖掉了近百亿美元的资产。

第二,拥有“数一数二”理念。韦尔奇认为,只有在市场上领先对手的企业,才能立于不败之地,任何公司存在的条件是要在市场上“数一数二”,否则就要被淘汰。这就意味着,专注核心类业务,而那些不在核心业务圈的,就要整顿、出售或者关闭。这就是韦尔奇“中子弹杰克”称号的来源,意思是他的行为能够摧毁楼房和工厂里的人们,但不伤及建筑结构。

第三,关注优秀人才的培养。韦尔奇自创了“活力曲线”:一个组织中,必有20%的人是最好的,70%的人是中间状态的,10%的人是最差的。一个合格的领导者,必须随时掌握那20%和10%的人的姓名和职位,以便做出准确的奖惩措施。

最好的应该马上得到激励或升迁,最差的就得走人。他说:“这与我们成为世界一流大公司的目标是一致的。不这样做,我们就无法在吸引和留住最优秀人才的同时为消费者提供最低成本的产品和服务。”1999年,《财富》杂志授予他“世纪经理人”的称号,杂志这样写道:“尽管他的行动在当时看来就像一场闪电战,但他后来还后悔自己没有走得更快。韦尔奇拿到了美国企业的一件珍宝,他不仅没有打破它,而且还对它进行了改造,使它的价值倍增,超出了所有人的预期。”

他的“解题思路”并未过时

韦尔奇在2001年卸任的时候,做了一次精彩的告别演讲,分享了他认为关乎企业未来的几个重要的经营原则。其中有几点,特别值得大家思考:第一,变革不是坏事,有了变革就有了新的机会。变革不是危机,要跨越变革,显示领导力。变革是转换一个公司的强大优势,要好好把握它。大企业有着自己的固有缺陷,但也要利用好大企业的大规模。要在技术上不断勇敢尝试,员工要被允许放手冒险,因为大企业有着巨大的资源。第二,身为领导的一项职责,就是要不断给员工注入自信,因为自信的人不可或缺。自信是最重要的领导才能,它让人大胆行动,用言简意赅的语言交流。第三,在全球化的背景下,速度就是一切,自信和简明是速度的关键,需要大胆而直接地行动起来。第四,要管理四类经理人。第一类,即认同公司价值观又有业绩,给他们升职;第二类,既不认同公司价值观又没有业绩,要炒掉;第三类是认同企业价值观,但还没有业绩的,再给他们一次机会;第四种是必须小心的,就是不认同公司价值观,但有业绩的。这类人绝对不可以出现,这样的人会吸干组织的活力。

韦尔奇说:“很多年前丰田教会我们投资管理,摩托罗拉和安奈特让我们开始用‘六西格玛’,思科帮助我们实现了数字化。这样,世界上商业精华和管理才智就都在我们手中,而且,面对未来,我们也要这样不断追寻世界上最新最好的东西,为我所用。”

韦尔奇退休后,《纽约时报》发表了一篇社论,赞扬他道:“韦尔奇先生是一名白领革命家,他在通用电气的整个职业生涯都致力于支持激进的变革,打破现有秩序的自满情绪,他的遗产不仅是一个改变了的通用电气,而且是一个改变了的美国企业精神,一个重视灵活性、速度和复兴的企业精神,而不是像稳定、忠诚和持久这样的旧理想。”

通用电气也被誉为“经理人摇篮”“商界的西点军校”,有超过1/3的世界知名企业的CEO都是从这家公司中走出的。

在告别演讲的最后,韦尔奇这样说:“20年前的今天,我说我是世界上最快乐、最幸运的人,20年后的今时今日我还是一样的感觉,只是年龄大了点。我还要加上,我是世界上最自豪的人,我自豪是因为你们所有人、你们所达到的成就。”

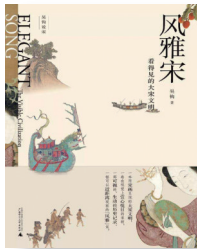
任何一个管理者,在今天看韦尔奇的作品,依然能感受到他澎湃的激情和直指问题的锋芒。他描述的问题和解题的思路,并未因他的卸任而过时,他的很多做法,已经沉淀为企业管理的基动作和公共知识。对于问题,我们今天有了更多的解法,让优秀的管理者在新的时代以各自的创新回应,这是韦尔奇对商业世界的最大贡献。

(来源:解放日报|作者:阿信)



《食在宋朝:舌尖上的大宋》
作者:李开周
出版社:四川文艺出版社

本书旨在还原宋朝饮食生活的真实图景,让大家了解宋朝人吃什么主食,有什么菜式,开什么饭馆,进什么酒店,满足我们认识古代的诉求。尤其文章穿插作者复原宋朝食材的过程,让我们对古代饮食的想象立体起来,更增加文字的趣味性。



《风雅宋:看得见的大宋文明》
作者:吴钩
出版社:广西师范大学出版社

作者切入的角度非常独特,他认为宋画呈现了一个比文字记载更为生动的历史世界,让我们得以近距离观赏到一个别开生面、活色生香的“风雅”宋。书中精选了具有写实功能的宋代画作,展示了宋人起居饮食、焚香点茶、赶集贸易、赏春游园、上朝议事等“风雅”生活图景,其间不乏对宋代风俗礼仪的细致考证,以及横向或纵向的比较,从而展现了宋代文明的独特性、颇为前卫的一面和对后世绵延不绝的影响力。



《细说宋朝》
作者:虞云国
出版社:上海人民出版社

本书叙述自宋太祖统一全国至元灭南宋期间的历史,涉及两宋、西夏、辽、金等政权的重要历史和人物。作者以“讲史”的形式,叙述了陈桥兵变、杯酒释兵权、澶渊之盟、靖康之变等重大事件,以及宋太祖、辽太祖、金太祖、宋仁宗、宋宗、岳飞、秦桧、文天祥等重要人物,并对民间传说中的杨家将、包拯、狸猫换太子等进行了历史的阐述,极富知识性与可读性。