

MBA人物：全球第一CEO杰克韦尔奇 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/108/2021_2022_MBA_E4_BA_BA_E7_89_A9_EF_c70_108014.htm 在北京和上海的4场演讲费高达100万美元，比克林顿来中国的出场费还要高。一张一天全程活动的套票3万元…… 韦尔奇自述首席执行官（总经理）执政法则 这位被企业界追星的人物，在世界顶级的通用电气公司20年间，创造了不平凡的业绩，完成了他初掌管时的250亿美元的销售额，盈利15亿美元，而到1999年时达到1110亿美元销售额和107亿美元的盈利（全球第十），市值位居世界第二。他所领导的企业集团有12个事业部，其中有9个事业部入选《财富》杂志500强。他被誉为全球第一CEO(首席执行官)当之无愧。他有内涵丰富的管理理念，有做首席执行官的一系列法则。1981年4月，年仅45岁的杰克韦尔奇在7个候选人中被选为美国通用电气公司第八任总裁兼首席执行官。通用电气公司创建于1878年，公司总部设在美国康涅狄格州菲尔法尔德镇。1991年销售额为602、36亿美元，雇员284000人。在世界500家最大的工业公司中名列第八位。他的“全球第一CEO”是用汗水、智慧加天文数字铸成 杰克韦尔奇上任伊始，就给自己和通用电气（GE）规定了四个雄心勃勃的战略目标：来源：www.examda.com 1、GE所经营的每一种产业，都必须在其相应的世界市场上数一或数二。 2、GE应能将其全部资源，集中于他认为至关重要的产业和业务方面。 3、公司传统的产业结构必须彻底改变，大幅度提高高技术和服务业在全部公司产业中的比重。 4、要实现高于美国国民生产总值(GNP)增长率的发展速度。 来源

：www.examda.com 20年来，韦尔奇的战略目标几乎全部得到实现。GE的13个主要产业集团，都在相应行业的世界市场上占据数一数二地位。到1990年，高技术和服务业利润占GE总利润的比例已从50%提高到80%。销售额从1982年的217.89亿美元，上升到1991年的602.36亿美元，翻了一番多，大大超过美国GNP率。无怪乎美国《幸福》杂志一篇论及80年代美国企业领袖何处觅的文章说：四位佼佼者中首推杰克韦尔奇。《幸福》杂志还将韦尔奇誉为“带领GE进入21世纪的总裁”、“美国80年代企业领袖的楷模”、“全球第一CEO”，韦尔奇当之无愧。韦尔奇驾驭着托马斯爱迪生创建的公司，于1998年获得了100.4亿美元的销售收入(全美第五名)和9.3亿美元的利润(全美第二名)。公司在韦尔奇任期内的的发展是惊人的：销售收入增长11%，利润增长13%，每股收益增长14%。通用电气在韦尔奇任期内给股东们带来丰厚的回报，同时其股票在股市中的表现也是极为骄人的。截止1998年，通用电气在15年时间里已带来2026%的总回报率，这大约是同期标准普尔500指数回报率的两倍。在担任通用电气CEO的近20年中，韦尔奇领导GE完成了993次兼并，市值从130亿美元一路攀升到最高时的5600亿美元，并连续9年保持增长超过10%的纪录，连续多年被评为“全球最受尊敬企业”。韦尔奇被无数企业管理者顶礼膜拜，被奉为20世纪“最伟大”的CEO，也并不过分夸张。

腹内手术：体制创新和扁平化管理

来源：www.examda.com 杰克韦尔奇1935年11月出生于美国马萨诸塞州。1957年获得马萨诸塞大学化学工程硕士。1960年，获得利诺伊大学化学工程博士学位并加入GE。1971年成为GE化学与冶金事业部总经理。1979年8月，成为GE副董事

长。1981年4月，成为GE董事长兼CEO，是GE最年轻的董事长与CEO。2001年4月卸任。同年，《杰克韦尔奇自传》出版。韦尔奇在17年的任期内首创并实施了三项在当时还闻所未闻的经营策略。他对公司的业务进行了重组，坚持只保留那些能够充分占有市场份额的，且在所处领域的排名在前两位之内的业务品种。他大幅度裁员，这结束了本公司以及其他许多美国的大型企业从不裁员的传统。他卖掉了12亿美元的资产，购进了26亿美元的其他资产。同时，他将通用电气的员工从412000人削减到仅229000人。最后，他精简了通用的行政管理层：当韦尔奇接手通用时，每一个业务部门有九至十一层组织机构，十年之后，已被削减到四到五个层次。精简后剩下的13个部门，最大的年营业额高达130亿美元，最小的年营业额也超过25亿美元。为了确保通用电气拥有合理的业务结构，韦尔奇推出一项业务开拓策略，从现在开始，通用电气的各项业务必须在所处的领域内占据第一或第二的地位，否则，公司将立即关闭或出售那些前景不佳的业务分支。韦尔奇坚信，只有占据市场第一或第二的地位，才会具备竞争优势。更重要的是，韦尔奇想建立起最优化标准的制度，使那些表现平平的人在通用电气无法坦然立足。通用电气要求各业务部门主管都思考一个问题：怎样做才在市场上占据统治地位。随后他们必须做出果断的决策：哪些业务值得培育，哪些应该放弃。韦尔奇的策略并没有取得通用电气执行官们的共识，他们认为没有必要仅仅由于一项业务在该领域第三或第四的位置就放弃。然而他们的抱怨不能改变杰克韦尔奇的意见。就这样，短短的5年内砍掉了25%的企业，裁减了10多万份工作。从1985年开始，到1990年韦尔奇把公司的行

政人员从1700人减少到1000人稍多一点。在韦尔奇担任GE最高负责人之前，公司的大多数企业负责人要向一个群部负责人汇报工作，群部负责人又向高一级部门负责人汇报，直至公司最高负责人。而且，每一级都有自己的一套班子，负责财务、推销计划以及检查每一个企业的情况。韦尔奇解散了这些“群”和“部”，消除了组织上的障碍。现在，企业负责人与业务最高负责人办公室之间没有任何阻隔，可以直接沟通。来源：www.examda.com

1981年，韦尔奇上任的第一年，他就敏锐地洞察到，不立即进行有效而彻底的变革，通用电气的前途并不乐观。事实上，变革已经被证明是韦尔奇在通用电气推行的第一个战略行动，其思路本身恰恰蕴含着丰富的谋略智慧。作为一个现实主义者，韦尔奇认为变革对于完善公司的经营环境至关重要。他深知推行变革并非易事。用现实主义观点推行企业变革战略 来源：www.examda.com

对于大多数人来讲，变革意味着付出代价，会令人感到不舒服，他们习惯了安于现状。20世纪70年代至80年代初，外部经营环境已经发生了重大的变化。在这个背景下，韦尔奇认为，通用电气没有理由不改变自身状况。经营背景的变化，尤其是高科技产业的发展 and 全球竞争对手的崛起，势必对通用电气造成严重威胁。产品要求有更高的质量，工人们的生产效率也日益提升。为了应付这个局面，韦尔奇深感他为通用电气设计的变革方案必须是彻底的、革命性的。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com