

「中子傑克」 傑克 威爾許

許明德(核工 68)

前言

「我是在領導奇異，不是在管理奇異」奇異(GE)前任董事長兼首席執行長傑克 威爾許(Jack Welch)曾如是說。領導是領導者勾勒出願景，以熱情讓員工發光發熱，積極地開創新局。管理是管理者訂下規章，以嚴格的控管要員工照章行事，消極地墨守成規，兩者有天壤之別。

1981 年威爾許成為奇異有史以來最年輕的最高主管，時年 45 歲，他在任內大刀闊斧地推動了空前的改革，掀起了滔天巨浪。20 年後他退休時，奇異的年收益從二百五十億美元攀升到一仟三百億美元，淨利潤從十五億美元上升到一仟二十七億美元。他的優異表現為他個人及奇異公司贏得諸多美譽：時代週刊將威爾許列為全美最有影響力人物之第六位；商業週刊選出 25 位世界最傑出的經理人，威爾許名列其中；金融時報連續三年將奇異排在「全球最受尊敬公司」的首位，威爾許也蟬連最佳首席執行長。

他在奇異所行被尊為企業典範，競相仿效，所言被奉為企業圭臬，歷久彌新。

職場生涯

威爾許獲得博士學位後，進入奇異工作，展開他在奇異 40 多年的職場生涯。31 歲時他成為奇異有史以來最年輕的事業部門總經理。45 歲時登上奇異最高寶座，再次創了奇異的紀錄- 最年輕的董事長兼首席執行長。

空前的改革

威爾許接掌奇異時公司處於承平狀態，並無明顯的危機，換是別人也許會滿足於現狀，在穩定中成長，但是他以宏觀的視野看出了環境正在改變：美國產業競爭力下降，製造業與服務業此消彼長，國外經濟力崛起，其他國家企業開始入侵，一場產業大變局即將來臨。

奇異所遭遇到的問題和全球企業大環境的改變有密切關連，以往美國的製造業舉凡鋼鐵、造船、汽車、紡織、電視、電算機--都在全球市場居於領導地位，然而第二次世界大戰後，當美國沉醉於太平盛世的榮景時，其他國家特別

是日本開始以物美價廉的產品搶走了美國市場。威爾許認為奇異必須有全新的思維與策略，才能迎接未來的挑戰，於是下定決心徹底改革奇異。他的重要改革如下：

三個圓圈

他在奇異的事業組織圖上畫了三個圓圈，包括在圓圈內的才是公司要扶植的事業單位。第一個圓圈是核心事業：包括了照明、馬達、運輸、渦輪機、重要器材、工程承建設備等 6 項。第二個圓圈是高科技產業：電子器材、醫療系統、材料、太空、飛機引擎等 5 項。第三個圓圈是服務業：資訊事業、建築工程、信用事業、核子服務等 4 項。奇異原有 350 項事業單位、經過他的組織再造現只剩下 15 個事業單位，真是驚天動地的大變革。

改革、關閉或出售

沒有被畫進圓圈的事業單位只有一條路可走：進行改革創造利潤求生存，不然就是關閉或出售。

第一或第二

至於圓圈內的事業單位也不是就此可高枕無憂，他要求每個單位都必須做到不是第一就是第二，他認為在商業週期性的循環中，唯有市場上數一數二的企業才不會失去市場，在經濟衰退期受挫的都是那些落居第三名以後的企業。

出售家用電器事業

威爾許共出售了 160 億美元的事業，其中最受爭議的是出售家用電器事業，奇異的家用電器如：電熨斗、電風扇、電烤箱、吹風機、咖啡壺--等，數十年來深入美國每個家庭。它們被視為是奇異的一部份，奇異也因為這些產品而家喻戶曉，但是威爾許決定要出售這個事業單位因為它的利潤微薄沒有競爭力。

這項決定被視同變賣祖產，馬上掀起軒然巨波，反對的聲浪蜂擁而來，最主要的質疑是「不做這些家電用品，我們還是奇異嗎？」威爾許的答覆是「在 21 世紀我們要賣烤麵包機還是賣掃描器？」在他的堅持下奇異最傳統的事業還是被賣掉了。

併購美國無線電公司 RCA

為了擴張市場領導地位，他大手筆併購第一品牌的其他公司，總共併購了 460 億美元事業，最有名的是購買了美國通訊業鉅子 RCA，這是美國有史以來最大宗的非石油產業併購案。

六個標準差(6 Sigma)

1996 年威爾許推動全面品質管理，他訂定了「六個標準差」的目標，宣稱奇異將在 2000 年成為這樣高品質等級的公司。六個標準差是每一仟萬件成品只有 34 件不良品，亦即產品良率高達 99.99966%，幾近完美。

就在那年奇異有三仟多產品項目達到六個標準差，次年增加到六仟多項目，1998 年因品質改進而節省的經費為七億五仟美元，外界對奇異六個標準差的推動，佳評如潮。

組織再造(Resturcturing)、縮編(Downsizing)和扁平化(Delayering)

他提出了組織再造、縮編和扁平化，這些都是現代企業改造的先驅。

中子傑克

奇異原來有 41 萬名員工，經過威爾許大幅度精簡只剩 23 萬人，共裁員 18 萬人，達 44%。在 80 年代傳統看法是只有當公司營運遭遇困境時才會裁員，這是不得已的最後手段。但對奇異這樣營運平穩的公司進行裁員，很快地新聞週刊就給他“中子傑克”(Neutron Jack)的封號。

中子彈是繼原子彈後的科技武器，它的特點是中子會殺傷人員，但對建築物等硬體設備不會造成損害，使用中子彈可殺死敵人，但保住了所有設備以便繼續使用。換句話說：人命比建築設備不值錢，戰爭武器發展到這地步真是人類的悲哀。

被威爾許裁撤的事業單位剩下的只是“人去樓空”的淒涼景象，猶如受到中子彈轟炸一樣。因此“中子傑克”的惡名從此常伴威爾許成為他揮之不去的夢魘。

集團共力

威爾許在奇異推出“共力”(Work-out)的觀念，所謂共力就是要讓基層員工也加入改革行列，公司日常工作上的種種問題，第一線工作的基層員工最清楚，他們也知道如何解決，共力就是要鼓勵員工勇於發言提出切身的問題，而主管要傾聽員工的心聲，同心協力來改進，而整個活動的最終目標是將速度(Speed)、簡化(Simplicity)與自信(Self-confidence)，注入奇異的運作中。

克頓維爾(Crotonville)管理學院

威爾許在 90 年代就致力把奇異塑造成學習型組織，奇異學習型組織的最重要標幟是克頓維爾管理學院，它是世界最有名的企業管理學院，被譽為「企業界的哈佛」。

它原本只是奇異的普通教育訓練中心，威爾許投入巨額經費，徹底改善硬體設備，全面更新課程，編纂了八大叢書，成為企業管理經典，這便是著名的藍皮書(The Blue Books)。每年奇異有超過萬名的主管到此受訓，被視為是難得的擢升機會，不但如此，全球各國企業也都送主管來這裡培訓。

威爾許為這學院訂下宗旨：傳授最新的經營管理知識及傳播他個人的理念。他每個月至少會有一次親自來此授課，視為要事。

省思

威爾許這人並非全無爭議之處，最大的爭議點在於大量的裁員，尤其是為了追求公司更高的利潤而裁掉十八萬名員工，造成了多少家庭的波折、困境，又有誰在意？

當然，一將功成萬骨枯，基層員工卑微的宿命本不足惜。只是企業固然要為投資大眾創造利潤，但是也有照顧員工的社會責任，兩者之間的拿捏端看主事者心中的一把尺。

尤其各國民情不同，我們對威爾許並非要全然仿效，取捨之間端賴經營者的睿智。