

杰克和苏西•韦尔奇：为什么领导力就在于信任和事实？

2015年05月20日



杰克和苏西·韦尔奇（Suzy Welch）是商业世界里一对标志性的权势夫妻：他曾经长期担任通用电气公司的首席执行官。她是一位商业记者，曾担任《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）的编辑。他们联合撰写了畅销书《赢》（*Winning*）。最近，在 SiriusXM111 频道播出的沃顿知识在线节目《沃顿商业电台》（Wharton Business Radio）中，韦尔奇夫妻接受了采访。两人畅谈了经济、职业发展、领导力和他们的新书《MBA 的真实生活：赢得竞争、建设团队和职业发展的指南精华》（*The Real Life MBA: Your No BS Guide to Winning the Game, Building a Team and Growing Your Career*）。

以下为经过编辑的访谈内容。

沃顿知识在线：我有过蓝领的背景，所以这本书读起来相当有趣。我喜欢这些探讨人们如何把握人生的书籍，而你们在书中就这方面进行了大量的探讨。

苏西·韦尔奇：这本书分为三个部分。第一部分是介绍赢得竞争——在战略上取胜，并且力争让公司遵守战略。第二部分探讨如何建设伟大的团队——我们称它是“WOW团队”——其中充分考虑到了当今世界上存在的各种类型的经理人，以及各种类型的员工。第三部分是探讨如何成就伟大的职业发展。这点在现在相当艰巨。我的意思是，这点的难度越来越大。你说得没错。我们的确涵括了工作的现实层面，并且从3个不同的角度来加以探讨。

沃顿知识在线：现在的经济环境与2007年相比已经有了很大的不同。你们认为目前公司犯的最大的错误是什么？

杰克·韦尔奇：现在的经济环境相当艰巨。最大的难题就是敬业度。员工是否敬业？所以本书试图从两个角度来加以探讨，一是从员工的角度——他们怎么可以更加敬业？还有就是从经理人的角度——他们如何可以让员工更加敬业？盖洛普公司（Gallup）刚刚公布这个月的调查结果，其结果非常符合自经济萧条以来过去3到4年的情况：受调查的人中，只有35%的人感觉他们在工作中很敬业。想想看，在参与某个游戏时，团队中有65%的人没有发挥任何作用。这是一个大问题。

沃顿知识在线：尽管有了一些基本性的改变——也许在某些方面，是越来越多千禧一代加入了劳动力大军——公司懂得自己的员工相比20年前更为宝贵。你不希望失去他们。你不想把所有的时间都放在人力资源上，去重新招聘人员来填补空缺，为此花掉所有的时间。这是在给公司拖后腿。

苏西·韦尔奇：但与此同时，职场上的人们也看到自2008年经济萧条以来，自己正逐渐失去工作。他们看到了裁员。他们看到了整个行业因为基础技术发生变化而停业。所以是的，公司的确懂得这些优秀人才的宝贵。但与此同时，人们也在说：“我永远也不会加入任何公司，我要自创品牌。我要创业。我要去未来有发展的领域。”

杰克·韦尔奇：人们希望自己的工作有意义。他们将所有的时间都花在工作上，而且他们希望能够在工作中找到一定的意义。他们希望知道自己工作的目的是什么。

沃顿知识在线：你在十年前出版了《赢》一书。而且自那之后，你一直在做大量不同的事情，周游世界，进行对话，发表演说，参加会议。你在新书中提到，这个过程对你来说是令人难以置信的学习经历。

杰克·韦尔奇：在过去十年里，我在全世界不同的地方和数百万人有过交谈。我们一再看到人们心灰意冷。我们看到缺乏敬业度。我们没有看到工作、成功和享受快乐之间的一致性。我们在这本书中试图从两个方面来加以分析：一个是经理人的角度，一个是员工的角度。我们让他们可以从自己的角度去强化工作中的体验。

苏西·韦尔奇：让快乐重新回到工作中去。因为如果工作不快乐，那么每周40个小时，你只是在苦干？这点令人讨厌。

沃顿知识在线：在这本书中，你提到人们不仅仅应该只是找份工作，而是应该找到自己喜欢的工作，自己真正热爱的工作。

苏西·韦尔奇：还不仅仅如此。我们称这种工作是命中注定的领域。有些领域是我们所精通的——有些人善于做许多事情，但只在某些地方非常精通——有些事情是我们喜欢做的，我们力劝人们在这两者的交集处寻求自己的职业发展。如果你可以找到这两样东西，你就可以说，好了，这就是两者的交集，然后你就找到了命中注定的领域了。如果你目前不在这个领域工作，就必须找到通往这个领域的道路。否则就真是一种折磨。

沃顿知识在线：你们两位已经通过提问的方式针对各种公司和不同组织进行过调查，尤其是在过去十年里。人们是否总体感觉相比2007年的情况有所改善？

杰克·韦尔奇：相比2007年没有，但相比2008年的情况而言，的确如此。从最开始到现在，人们的感受稍有好转。问题在于，当今的经理人仍然不够透明。所以当我们问听众群：“你们中有多少人知道自己当前所处的状况，在公司里适合哪个领域，以及你未来的发展轨迹是什么？”我们得到的回答就是：我不知道。当我们让数千观众举手，结果举手表示他们知道自身状况的人不到10%或15%。他们不知道。除非员工知道自已的发展方向，否则每天的日子都会很难熬。

沃顿知识在线：如果你不了解这些东西——部分方面在于透明问题——此外对自己所做的事情又没有激情，你的整个人生就会感觉是在苦熬日子，不能享受生活。

苏西·韦尔奇：这种情况让人生厌。但它太过经常发生。所以这也是为什么个人必须找到命中注定的领域，然后在这个领域工作。如果你现在不是在这个领域，那么去找到它，去这个领域工作生活。所以团队的领导者——不管这个团队是3个人、30个人、还是30万人，这都没有关系——必须告诉手下他们当前的状况，从而让他们知道自己是否表现卓越，或者是否在某些方面必须做出改变，又或者他们是否必须去寻找其他的工作。这是领导人的工作。事实在于，人们在工作中如果有点类似于梦游，那就是一种犯罪。

沃顿知识在线：这些工作内容现在都落到了执行高管层身上，其程度甚至是前所未有的。我不确认在你们那个时代是什么样？

杰克·韦尔奇：不，不，不是这样的。现在这种情况更甚。对此我表示赞同。但在当初，在取得成功的公司内，高管们必须放下身段，亲历亲为，保持透明，让人人知道自己所处的状态。

沃顿知识在线：这在当时是你的核心管理方法吗？

杰克·韦尔奇：这是我所有的理论。每个季度，我会坐下来：“我喜欢你们做的这些工作。这是你们必须改进的地方。”手写的小卡片，每年四次。

沃顿知识在线：太棒了。

杰克·韦尔奇：是的

沃顿知识在线：为什么这种做法就丢失了呢？

杰克·韦尔奇：我们没有丢失这种做法。在社交方面，科技并没有给我们太多帮助。在速度和部分其他领域，科技给了我们许多帮助，但在人文方面，帮助很少。

苏西·韦尔奇：现在有超过35%的人在全部时间或部分时间里远程开展工作。过去人们在一定程度上知道自己的状况。如果你的上司不通过结构化的方法来告诉你，你至少可以通过每天观察上司来稍微了解自己做得怎么样，通过眼神交流、想想与老板碰面和聊天的次数。杰克也建议老板们采用结构化的方法。现在，一切都是通过电子邮件。

杰克·韦尔奇：苏西，你为什么不稍微介绍一下我们与新劳动力大军打交道的那个章节？人们正在从事新的工作类型。

苏西·韦尔奇：在本书中，我们有一个章节的标题是“天才、流浪者和小偷”。这个名字取自雪儿（Cher）的歌曲.....歌手是索尼和雪儿（Sonny and Cher），他们的歌曲名字就是《天才、流浪者和小偷》。在过去十年里，出现了三种不同的工人队伍。天才——我们是指他们的工作你无法理解。我是指，过去人们逐级得到晋升，等到升至老板一职，你已经做过手下所有人的工作。作为记者，我成为了一名编辑。我在管理杂志时已经做过手下所有人的工作。

但现在，你可以从商学院或其他地方直接上任，你可以管理有着一百名编码人员的企业，但完全不知道这些编码者是干什么的。或者还有财务天才。但你必须能够管理他们，这点很重要，否则精神病院的住院者就可以管理精神病院，而顾客们将会受罪，公司也将遭殃。

杰克·韦尔奇：我们在这方面有过非常有趣的经历。我们当时是在加利福尼亚州，我们的女儿iPhone手机出了点问题。所以我们带她去苹果商店。他们在修理手机的时候我们就站在门店里面等待，同时和管理这家商店的那个年轻人交谈。商店后部的房间里有大概20到30个“天才”在那工作。我们对他说：“你的教育背景怎么样？”他说：“我是加利福尼亚大学伯克利分校（Cal-Berkley）的文学士。”那你怎么管理这些人呢？他说：“我根本就不懂他们在后面那间房子里面到底干些什么。但我知道一点——我知道当他们将产品再拿出来时顾客是什么感受。我只有一个衡量标准：顾客们高兴吗？他们的问题得到解决了吗？他们的问题得到了快速解决。”所以在管理这类工人队伍时，你管理的是产出，而并非他们是怎么开展工作的。

苏西·韦尔奇：这的确是积极的一面，因为管理产出是最重要的。为什么你能够在这里管理他们？他确实讲到了了解他们人性一面的重要性——从而你可以确保他们在工作的完成方式上拥有共同的价值观。

我们写的第二类人是流浪汉，这类人的工作地点和你不在一个地方。现在有的公司内，所有人都是远程开展工作。我们的儿子正在申请一份工作，这份工作在网上宣称所有人都是在家办公。该公司拥有190名员工。

你要如何来管理这些人，从而创造1加1大于2的效果？你如何能让他们成为一支真正的团队？饶具讽刺意味的——或者我应该说是自相矛盾的——一点在于，这些社交工作在很大程度上都是仰仗科技技术，因为正是科技技术让你有时候能和这些个体进行密切联系。

然后第三类就是“小偷”——我们不是指那些真正地从你身上窃取东西的人，那些道德败坏的人——这个群体相当小，我们在本书的另一部分探讨了如何来和他们打交道。但这是当今企业内最大的小偷，是让人害怕的人群。害怕你会失去自己的工作。害怕他们不告诉你一些事情。害怕你不知道自己究竟处于何种状态。任何让你产生这种恐惧心理的东西。

杰克·韦尔奇：科技将会赶超你。

苏西·韦尔奇：是的。你的工作将会被淘汰。你的行业将会分崩离析。面对恐惧——你必须应对这种恐惧。

沃顿知识在线：那正是激情和恐惧的分界线，因为如果你对自己的工作充满激情，你可能会希望在公司内做一些事情，而你通常可能不会做那些事情。但如果同时有那种恐惧感，当你不够小心时，这种恐惧感就会吞噬你。

苏西·韦尔奇：完全如此。我是说，我认为恐惧可以是健康的，也可以是不健康的。有时候恐惧是件好事。杰克在这本书里着力探讨了害怕竞争对手的这种偏执狂——从战略和竞争角度来进行探讨——为什么是必要的。

杰克·韦尔奇：让自己的组织突破自我，突破内讧，突破我们所做的工作，着眼竞争对手所做的工作，这是绝对至关重要的。所以，对当前和未来的战场进行运筹帷幄，这是你必须不断进行的军事演习。

苏西·韦尔奇：在这种情况下，恐惧是很棒的东西。但有些恐惧会让人们在工作中极其低效，因为人们低头盯着自己的肚子想着接下来会怎么样，为此唉声叹气。这类恐惧就是不健康的恐惧。

沃顿知识在线：有些公司有大量员工远程开展工作，或者是员工广泛分布在各地的办公室——显然对众多公司而言，这种情况是必须的。对这些公司而言，他们应该如何进行调整？

杰克·韦尔奇：我的学校——杰克韦尔奇管理系统（Jack Welch Management System）——就完全网络化。我们有900名MBA学生。我们让全球各地的人可以通过学习来获得MBA的学位。而且我们的教师队伍也是远程进行教学。所以我们必须适应这种情况。我们在书中大量分析了如何让远程开展工作的人来积极进行工作。如何让他们感觉自己是组织的一部分？你不能让他们在以太网中游离。

你必须让他们真正感觉自己与你是紧密相连的。

苏西·韦尔奇：这点很难，而且相当耗时。

杰克·韦尔奇：但必须去做。

苏西·韦尔奇：而且你不能是去碰运气。你不能让它成为一种偶然事件。我的意思是说，你必须努力去推动，让它成为一种纪律。我们介绍了实现这点的多种技巧。

沃顿知识在线：我们谈谈你们所参与的管理学院斯特雷耶大学（Strayer）吧。你们都谈到了树立品牌。你们个人的品牌——你们的历史、背景等——在这个舞台上给了你们哪些帮助？

杰克·韦尔奇：好处非常多。在这个方面，我过去一直相当幸运。我们每年的增长率为40%。我们的毕业生——其中65%在校期间就得到了提升。而且这些毕业生都是38岁。他们不是大学刚毕业就进入研究生院。这些人都是处于事业中期。我们正在改变大家的人生。这是我一生中所做过的最有价值的事情。

沃顿知识在线：相比于校园内的MBA课程，例如沃顿商学院或哈佛或其他地方，这种在线教育机制的重要程度怎么样？

苏西·韦尔奇：我们刚刚讲到了人口统计数据上的一些差异。我的意思是说，如果你在咨询公司已经工作了2年的时间，你的父母有能力送你到风景优秀绿树环绕的商学院学习，让自己的职场人生暂停两年，那么去吧。你会变得更加强大。如果你可以有此灵活性，太棒了。但如果你已经工作了15年，需要一个MBA的学位，因为你被告知需要一个学位，或者你意识到自己并没有360度思维，那么教育领域必须为这些人提供另一种模式。现在正在提供在线教育的机会。这就是未来的发展模式。它将冲击旧模式，或者是与之并存。

杰克·韦尔奇：所发生的一切让人感到难以置信。看到这些人的发展，真让人开心。这是一种美妙的经历。

沃顿知识在线：这点很有趣，因为在一些情况下，灵活性被视为是一种负面的东西——当你拥有弹性工作制，可以在家工作时——但在这种情况下，灵活性最终变成了令人难以置信的一种好处。

杰克·韦尔奇：我们常常说，我们开个会吧，让大家都参加，我们将会3天的社交活动。而人们说：“不，我们报名到这个学校学习是因为我们希望进行……”

杰克和苏西·韦尔奇：异地学习。

杰克·韦尔奇：我们希望能够过自己的生活，因为这点很难。他们每周下班后晚上要在每门课程上花上10个小时。

沃顿知识在线：当年在管理通用电气公司时，你是否曾想过自己会与这样一个项目联系在一起？

杰克·韦尔奇：没有。但我喜欢在通用电气公司教书。21年里，我教过各个班级。

苏西·韦尔奇：在克罗顿维尔大学（Crotonville）。

杰克·韦尔奇：在克罗顿维尔大学（通用电气公司的管理培养学院）。我喜欢这种教育。但当我们开始这个在线学习项目时，我们并不清楚这种模式会有如此大的感染力。

苏西·韦尔奇：我们相当低调地启动了这个项目。有人找到我们说：“在线商学院项目怎么样？”而我们的回答就是：“嗯……”我想在大概两年的时间里，我们一直在说不。他们坚持找到我们说：“这是教育的发展方向。”后来，在杰克开始看到这种项目可以如何改变人生，看到了其巨大的潜力，于是他全身心地投入其中。

沃顿知识在线：沃顿商学院目前正在与Coursera公司合作——该公司帮助大学提供大型在线公开课程——他们通过这种合作为捷蓝航空公司（Jet Blue）的乘客提供教育内容。

杰克·韦尔奇：你拿不到学位。

苏西·韦尔奇：但你知道吗？这也填补了另一个利基市场。这是另一个利基市场。赋予了他们力量。

杰克·韦尔奇：但遗憾的是，人们必须获得证书。这些课程有一定的半衰期。

沃顿知识在线：证书是证明他们已经完成了学习。拥有证书会继续成为这个难题中重要的一部分。这点不会发生改变。

杰克·韦尔奇：不会变。

苏西·韦尔奇：有些人需要证书。但这些飞机上的课程对于那些求知若渴的学习者而言是非常好的——这些人在人口中占有一定比例。这点很棒。你在搭乘飞机时不是将《权力的游戏》（*Game of Thrones*）看上第三遍，而是学习一些你一直想要学习的东西。我觉得这点真是美妙。

沃顿知识在线：写这本书的过程中能够得到哪些快乐？

杰克·韦尔奇：首先是有一百万人为我们提供了素材……我们有10年的知识，这是一个周期。我有私募股权，她有大量巡回演说。

苏西·韦尔奇：而且我们对许多人进行过采访。

杰克·韦尔奇：我们认为这本书可以给许多人带来帮助，让他们的生活变得更加丰富，让他们的职场生涯更加充实。这也是我们喜欢做的事情。我们喜欢写作。

苏西·韦尔奇：我们享受整个过程。你知道的，我们在大概十年前共同撰写了《赢》这本书。我们在十年前就开发了自己的这个流程。此后在5年的时间里，我们共同为《商业周刊》（*BusinessWeek*）撰写专栏。所以我们有过这个过程。但不会有人在写完书后说：“这比我当初想的要容易。”所以当你和他人合署书时，这些感觉是双倍的。

我们有自己的流程。我们不停地聊呀、聊呀、聊呀。我们日以继夜地聊。我们在醒来后聊。我们在上床睡觉时聊。此后我下笔书写，杰克负责编辑，我们会来来回回修改30到40次。我不是在开玩笑，有时有50次。显然，我们喜欢这样，否则我们就不能坚持下来。在写完这本书后我们是否很开心？是的，我们很开心自己完成了这本书的写作。

杰克·韦尔奇：但我们也喜欢新书的巡回宣传。

苏西·韦尔奇：新书的巡回宣传太棒了。因为我们喜欢和人们打交道。

沃顿知识在线：苏西，截至目前，你从杰克身上学到的最优秀的一点是什么？

苏西·韦尔奇：截至目前，我从他身上学到了所有一切的东西。我认为他是一位伟大的领导者，而且他让我成为了更加优秀的经理人。在杰克和我相识的时候，他喜欢叫我是世界上最糟糕的经理人。这点和事实相差并不远。

沃顿知识在线：在你说这句话的那个晚上，是否就被赶到沙发上睡觉了呀？

杰克·韦尔奇：没有，我们是建设性的批判。

苏西·韦尔奇：我曾经很糟糕。我曾经是一名出色的作家和编辑。我管理了一支庞大的队伍。当他听到我管理的方式后，他会评论说我是这个世界上最糟糕的推动者，是世界上最糟糕的经理人。所以我在这两个方面都有所改进。我在两个方面都有进步。这是在他的指导、指引和榜样之下做到的。

沃顿知识在线：杰克，你从她身上学到的最好的东西是什么？

杰克·韦尔奇：她试图过滤我的世界——而且她在这方面颇有成效。人们常说：人生中人们愿意倾听的人要不就是7岁以下的小孩，要不就是70岁以上的老人。因为他们看待事物没有变色镜。小孩没有变色镜，而老人已经卸下了变色镜。

所以，我觉得她是一个出色的路标，而且她相当的聪明。

苏西·韦尔奇：我想郑重声明一下，我更愿意将自己的这种过滤工作称为“编辑”。

沃顿知识在线：除了新书的巡回宣传之外，你们接下来的计划是什么？

苏西·韦尔奇：我们没法想那么远。但我了解杰克，杰克将会继续发展自己的学校。

杰克·韦尔奇：这所学校是我的人生重点。我们两人都扑在了上面。而且我们将在此基础上打造一个卓越的学校。这将让我们看到这些毕业生.....

苏西·韦尔奇：有一件事情我们不会去做，那就是退休。我是说，杰克已经退休了。而我在他退休之后就被裁掉了，因为我跟着他跑了。所以我们两个从技术上来说都已经退休了。但我们不是那种就开始安享晚年的人。所以谁知道未来会发生什么呢？

沃顿知识在线：您曾经领导通用电气公司数十年的时间，请问现在的领导人在哪些方面仍然存在欠缺？

杰克·韦尔奇：我认为现在的领导人相比我那个时代的领导人而言要出色许多。人们更为敬业。人们的参与程度更高。流程也有了很大的改善。在我那个时代，尤其是在初期，办公室人员臃肿，领导人就是听人汇报报表。现在情况已经发生改变。领导人会亲历亲为，完成工作。而且不管是凯文·普朗克（Kevin Plank）、还是杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）、或者是其他领导人，现在有了许多出色的企业领导人。他们遍布各个行业。

苏西·韦尔奇：而且现在对领导人的诚实可信更为看重。因而我认为领导人的可靠度更强。人们在工作中更加投入。但永远都不会足够。

沃顿知识在线：你必须诚实可信，因为当你做不到这点时，公司生态链中所有的人都会看到。

苏西·韦尔奇：是的。

沃顿知识在线：这也正是公司建设的一种动力，对吗？

杰克·韦尔奇：绝对如此。这也正是我们在这本书中所介绍的领导力2.0。领导力2.0可以用两个词语来概括，那就是信任和事实。你必须了解公司的事实情况。你必须剔除种种粉饰。只有人们信任你，只有你诚实可信，只有他们知道你会支持和维护他们——只有如此，你才能从人们那获得事实。所以获得信任和事实是至关重要的，因为信任和事实可以带来积极进取的团队，带来获胜的团队。

沃顿知识在线：我真的很想问问有关通用电气资本公司（GE Capital）剥离的事情……

杰克·韦尔奇：为什么要这样说呢？我很是好奇。

沃顿知识在线：我们之前在谈论所发生的这一切是否出人意料。人们一致认为也许这个时机让人感到惊奇，但最终的结果并不让人感到意外。因为事实上，经济发生了改变，国家也发生了改变——经济的建立方式已经不同。与数年前相比，现在经营金融服务公司的难度大了许多。

杰克·韦尔奇：简单几个字——多德弗兰克法案（Dodd-Frank）

沃顿知识在线：是的，这是最近非常强有力的几个词语。

杰克·韦尔奇：现在对这个行业已经有了相应的法律法规。你不能去利用它。这是一个完全不同的行业。我认为剥离是非常聪明的一步棋。你也许可以提前1个星期剥离或是推迟一个星期，谁知道呢？但事实上，这是非常聪明的举措，因为可以带来大量的现金。这也是我们此前多年来一直重点关注的事项。

沃顿知识在线：是的。通用电气公司的医疗卫生业务最终成为了公司中令人难以置信的、也是赢利的重要组成部分，其能源业务也是如此。

杰克·韦尔奇：电力系统，是的。还有飞机发动机。非常强大。

沃顿知识在线：这些业务仍然可以在通用电气公司中占据重要的位置，因为他们的利润数字和营收数字都相当出色。回到8年前的时候，当时通用电气资本公司在营收中的贡献是否大约达到了50%？

杰克·韦尔奇：在2007年达到了50%。在我们离开公司时，所占比例为40%。所以它曾经是一项很不错的业务。无线电天线业务也曾经一度如此。

苏西·韦尔奇：我知道，没错。

杰克·韦尔奇：时代在改变。