

J/E American Business Book Café

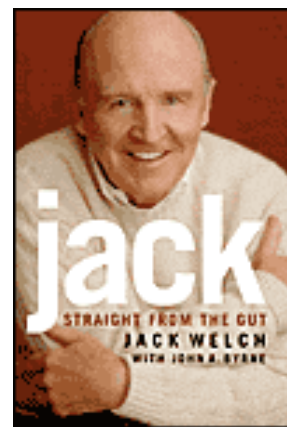
Relax. Learn. Grow.

ビジネス40/ウーマンズ40

2007年 夏

jack STRAIGHT FROM THE GUT ジャック 情熱的でストレートな男

Author: Jack Welch with John A. Byrne
Publisher: Warner Books Inc. 2001年
ISBN: 0446528382 496 ページ



～ 要旨 ～

ジェネラル・エレクトリック（GE）の元CEOであるジャック・ウェルチは、我々にリーダーシップと経営に関して多くの教訓を残してくれた。彼は労働者階級の家族の出身で、熾烈な競争に勝ちぬいてきた男である。1980年にCEOとなり、20年間トップに君臨した。ウェルチはトップに上り詰めるまでの多難な道のりを回顧し、そこから学んだ教訓を提示する。

翻訳者：山岸 健一

American Business Book Caféは年間40本のサマリーを、「ビジネス・40」、「ウーマンズ40」、「パイリンガル・セット」と、3つのフォーマットのうちいずれかでお届けします。ご購入を希望される場合はwww.japanvital.com/abbcafe.htmlまでアクセスを！



ジャック 情熱的でストレートな男

要旨

ジェネラル・エレクトリック（GE）の元CEOであるジャック・ウェルチは、我々にリーダーシップと経営に関して多くの教訓を残してくれた。彼は労働者階級の家族の出身で、熾烈な競争に勝ちぬいてきた男である。1980年にCEOとなり、20年間トップに君臨した。ウェルチはトップに上り詰めるまでの多難な道のりを回顧し、そこから学んだ教訓を提示する。

成長期

グレース・ウェルチは、その息子の人生において最も影響を与えた人物だ。彼女は、息子が勝つことに喜びを見出すこと、敗北を乗り越えることで、競争を勝ち抜いていくことの重要性を息子に教えた。ウェルチのリーダーシップのスタイルは、この母親のものを継承したと言える。タフでアグレッシブではあるが、温かく寛大なところがある。彼のマネジメントに対する信念には、勝つために熾烈な競争をすること、人を『愛情と鞭』によって動機付けること、目標を高く掲げること、人を常に目的達成のために冷酷に急ぎ立てることなどがあるが、これは彼の母から受け継いだ教訓だといえよう。

ジャックは家族ではじめて大学に入った人間だ。彼は、マサチューセッツ大学を選んだが、これは有名校のダートマスやコロンビアといった大学よりも、抜きん出た成績を上げるのが容易であったからである。将来、何をしたいかは彼の頭にはなかったが、叔父がエンジニアでもあるので、機械工学の道を選んだ。

GEでのはじめ

ウェルチはGEでのキャリアを1960年10月17日にスタートさせた。彼はすぐにGEにはびこる「お役所的体質」に不満を持つようになった。1961年に彼は1000ドルの昇給を得た。他の人間も同じ額の昇給を得たと知るまでは、何でもなかった彼だが、すぐにウェルチは、自分には標準的な昇給以上の価値があると感じるようになった。彼は他の仕事を探し始めたが、大きな組織の底に埋ずもれてしまうのでは、との恐怖感が彼を襲った。

多くの人は、人々に違った待遇を与えることは、チームワークの概念を侵すものだと考えている。だがウェルチは個人個人を違うように扱うことで、強い組織を作り上げるのだと考える。人々を違った存在として扱うことで、勝利を呼び込むチームができあがるのだ。最良の者には厚遇で応え、駄目な者は、追い払ってしまうことだ。人は、自分のスタンダードを上げるために、いつも闘わなくてはならないのだ。

jack

STRAIGHT FROM THE GUT

The Big Idea

Former General Electric CEO Jack Welch leaves us with many lessons in management and leadership. He was a competitive kid from a working-class family who became CEO in 1980 and spent more than 20 years at the top. In this book, Jack Welch recalls the hard climb to the top and lessons he learned while there.

Growing Up

Grace Welch was the most influential figure in her son's life. She taught him the value of competition, by taking pleasure in winning and to take defeat in stride. Jack Welch's leadership style was also patterned after her, tough and aggressive yet warm and generous. Many of his basic management beliefs - like competing hard to win, motivating people by alternately hugging and kicking them, stretching goals and relentlessly following up on people to get things done - all these lessons came from his mom.

Jack was the first in the family to go to college. He decided to go to the University of Massachusetts because it was easier for him to excel compared to a more prestigious Dartmouth or Columbia. He didn't know what he wanted to do but he chose engineering because of an uncle who was an engineer.

The Early Years at GE

Jack Welch started at GE on October 17th, 1960. He soon became frustrated with the bureaucracy. In 1961, he got a \$1,000 raise. It was fine until he found out later that he got exactly what the others received. Jack felt strongly that he deserved more than the "standard" increase. He started looking for another job, and he felt trapped in the pile at the bottom of a big organization.

A lot of people think that differential treatment erodes the idea of teamwork. But according to Jack Welch, you build strong teams by treating individuals differently. Winning teams come from differentiation. You should reward the best and remove the weakest. You should always fight to raise your standards.

1963年、彼が会社で働き始めて3年目に、工場で爆発が起きた。彼は当時28歳で、その工場の管理職にいたため、責任を取らねばならなかった。彼の上司はソクラテス張りの論法で事故に対処し、ウェルチには事故から教訓を得るように諭したのだった。

人はミスを犯した場合、最終的に必要なのは、気をもう一度引き締め直すことだ。自信は取り戻さなくてはならない。この弱り切った時期に受ける罵詈雑言は、よいリーダーをもパニックに陥れる。自信を失い始めた彼らは、自己に対する疑念の深いダウンスパイラルにはまり込んで行く。

3000ドルのボーナスと、早い昇進を勝ち取った1964年、ウェルチは、新しい家で部下のためにパーティーを開いた。そしてすぐ次の日の月曜にはじめてコンバーチブルの車を買った。彼はまさにこの世の絶頂を感じた。彼がはじめてその車のルーフを開けようとしたその時、パワーを供給する油圧系統のホースから急に油が漏れ出し、彼のスーツと、車の塗装を台無しにしてしまった。顔に平手打ちを食らったかのように、彼は現実へと引き戻されたのだった。

1969年、ウェルチはプラスチック部門のゼネラルマネジャーへと引き上げられた。彼は既にエンジニアとしてではなく、ビジネスマンとして働くことを決意していた。かつてその部門を指揮していた者の感情を無視する形で、彼は売上と利益の記録を更新し、過去10年間以上の成長を最初の一年で成し遂げるであろうとの予測を誇らしげに語った。

彼のマーケティングと、販売促進の手法は、誰にとっても目新しいものであった。ウェルチは、奇抜なアイデアを導入した。あるキャンペーンでは、有名な野球の投手であるデニス・マクレーンがレクサンのプラスチックシートを持ったウェルチめがけて速球を投げたりもした。

1970年までに、自慢気なウェルチの売上予測は倍に膨れ上がった。そして本部の人間に対しても強気で向うようになった。彼は「上昇」をしはじめても、反乱分子として見られたのだった。

ウェルチが、化学・冶金部門のトップに立ったのは1971年のことだった。これは彼に新たな挑戦をもたらした。最初の仕事は、組織を見直すことで、彼は上層部についていくつかの重要な改革を行った。人を辞めさせることは、最も困難な仕事である。彼にとっても決して楽な仕事ではなかった。

1980年12月15日、ウェルチは遂にCEOに任命された。ここまで上り詰めるのは、まさにいばらの道であった。ウェルチは社内で反乱分子として見なされていたが、前任のCEOであったレグ・ジョーンズが「典型的な」エグゼクティブに対してアンチテーゼのような人物を選ぶという「英断」を行ったのだ。

In 1963, on his third year with the company, Jack blew up a factory. He was then 28 years old and he was the boss, so he took responsibility. His boss took a Socratic approach in dealing with the accident and helped Jack learn from it.

When people make mistakes, the last thing they need is to get disciplined. Their self-confidence needs to be restored. Lots of blame during a weak moment pushes good leaders into a panic mode. They start losing their confidence and they spiral downwards into a deep hole of self-doubt.

In 1964, after getting an early promotion and a \$3,000 bonus, Jack threw a party for the employees at his new house. That very next Monday, he bought his first convertible and was on top of the world. However, when he decided to put the top down for the first time, the hydraulic hose sprung a leak and oil shot up on his suit and ruined the paint job on his new car. It was a smack in the face, bringing him back to reality.

In 1969, Jack Welch was promoted to general manager of the plastics division. He was ready to act as a businessman, not an engineer. With complete disregard on how past leaders might feel, he boasted that his team would break all sales and profit records, and that the plastics business would grow more in his first year than in the previous ten years.

The marketing and promotional campaign for plastics was something new to everyone. Jack tried some unique marketing ideas. For one campaign, he had Dennis McLain, a famous baseball pitcher, throw fastballs at him while holding a Lexan plastic sheet.

By 1970, Jack's boastful predictions were doubled. However he was starting to offend some people at corporate headquarters. As he kept on moving up he was being regarded as a rebel.

In 1971, Jack Welch got a job as the head of the chemical and metallurgical division. This brought new challenges. His first job was to get a close look at his team and he made some major changes in the leadership team. Removing people is the toughest and most difficult thing to do. It's never easy.

On December 15, 1980, Jack Welch was finally named CEO. It was a long and tough road getting there. He was still seen as a rebel, but former CEO, Reg Jones, had enough courage to pick someone who was the antithesis of what was then deemed the "model" executive.

企業哲学の構築

1980年当時、GEには格式を重んじた、官僚主義の総本山のようなところがあった。社内には25,000人以上のマネージャーが置かれ、各々は下に7つの連絡系統を持っていた。場合によっては工場の現場からCEOに至るには12の段階を通らなければならなかったのだ。

ずっと現場主義を貫いてきたウェルチは、お役所的な体質で、体裁を重んじる企業文化に対して嫌悪感を抱いていた。うわべのムードは良好だとしても、皆の腹の底では不信が渦を巻いているのである。彼には、社内のマネージャーだけが集うクラブに代表されるような、GEのマネージャー連中が抱くエリート意識が鼻持ちならなかった。お役人根性を持つこのような人々は、ウェルチが構築しようとしている新しくて機敏で前向きな「ニューGE」には相応しくない、時代遅れの課題ばかりを議論しているようであった。

ウェルチは、長期的に見て、GEが成功するには何をしたらよいのか、彼を感じるままをはじめてウォール街で語った。参入するビジネスの分野でナンバー1かナンバー2になることを、彼は主張した。これは、大きな努力をばらうよう、彼が会社に託した責務でもある。この戦略がその後のGEを大きく変える。

ウェルチには、場所、時間を問わず思いついた考えを紙に書き留める習慣があった。妻とともにいた夕食時、コップの下に敷いてあったナプキンに彼は何かを書き始めた。その紙には3つの円が描かれ、それぞれの中に「サービス」、「ハイテクノロジー」、「核心」と書かれている。いくつかのGEの部門の名前が円の内側に書かれ、またいくつかは円の外に書かれている。

円の内側に書かれた部門というのは、製造、技術開発、サービスといったGEの礎となるものである。円の外に書かれている部門は見なおしか、売却、閉鎖を必要とされるものだ。芳しい成果を上げられないか、低成長、もしくは戦略に見合わない部門である。

この発想の中核はピーター・ドラッカーから来ている。ドラッカーは、人々が自分達にふさわしいビジネスを模索する際に、とてもシンプルな疑問を自らに投げかけてみることを提唱している。「もしそのビジネスに参入していないのなら、今日あなたは参入するだろうか？ 答えが『ノー』なら、あなたはそのビジネスに対して何をするのか？」

最初の2年間の戦略で、GEは71に及ぶ部門、生産ラインを売却し、5億ドルを得た。振るわない部門を売却することで、潜在的な成長を見込める部門に再投資や、てこ入れを行う余裕ができたのだ。

1980年、アメリカ経済は激しいインフレと、高騰するエネルギー価格による不景気に見まわっていた。この逆風の中

Building a Business Philosophy

In 1980, GE was a formal and massive bureaucracy. The company was ruled by more than 25,000 managers. Each manager had seven direct reports under him or her. Sometimes there were as many as 12 levels between the factory floor and the CEO's office.

Having been in the field, Welch had a strong prejudice against most of the bureaucratic culture and its "superficial congeniality." The atmosphere was pleasant on the surface, but had distrust boiling beneath it. Welch also hated the sense of elitism exhibited by GE managers, as exemplified by certain internal management clubs. This bureaucracy was pursuing an old agenda that had no value to the newer, faster, forward-looking GE he was trying to build.

In Jack Welch's first time in front of Wall Street he gave told his audience what he felt it would take for GE to be successful in the long term. He insisted upon being Number One or Number Two in every business they are in. He committed GE to this strategy with the fullest effort. It was a strategy that would change GE forever.

Jack Welch had a habit of sketching his ideas into paper, anytime, any place. During one dinner with his wife he began drawing on the napkin that was under his glass. The sketch showed three circles, labeled "services," "high technology" and "core." Some GE business units were listed inside the circles and some were outside.

Businesses inside the circles were core manufacturing, technology, or service entities - GE's foundation. Businesses outside the circles should be fixed, sold or closed. These businesses were poor performers, or were in low-growth markets, or simply were a poor strategic fit.

The central idea of this concept came from Peter Drucker. Drucker proposes using a very simple question when looking into your business: "If you weren't already in the business, would you enter it today? And if the answer is no, then what are you going to do about it?"

In the first two years of the strategy, GE sold 71 businesses and product lines, receiving about \$500 million for them. When GE sold a struggling business it gave the company the flexibility to reinvest in or fix up a potentially stronger business.

In 1980, the U.S. economy was in a recession, with rampant inflation and soaring energy prices.

で、GEは15億ドルの純益と、250億ドルの売上を誇り、揺るぎ無いように見えた。しかし、ウェルチは視界の先に困難が待ち構えることを悟っていた。

ウェルチが掲げた「ナンバー1、もしくはナンバー2になれ」というビジョンによって11万8千人もの人員が5年の期間で削られた。その間にも彼は、「非生産的」と思われるような本社、管理開発センターのアップグレードに数百万ドルもの投資を行った。

これらに対する批判に、ウェルチ自身は「ビジネスとは矛盾が常につきまとうものだ」と答えている。

1. 何も産み出さない「ハコ」に何百万ドルも投資して、物を産み出す工場を閉鎖する。これらは、世界クラスの強力な企業になろうという会社にとっては、首尾一貫した行動なのである。GEは、両者を行うことなしには、ローコストで商品とサービスを提供する企業になり、かつベストな人材を雇用していくことはできない。
2. 人件費を最低限に抑えながらも、最も高い給与ベースを維持していく。GEは世界でも最も優秀な人々を雇用し、それに見合う給料を払って行く。しかしながら、必要の無い人材を賄う余裕など会社にはない。
3. 短期的な課題に厳しく立ち向かいながらも、長期的な計画をマネジメントしていかなばならない。将来ばかりを夢見て、現在何もしないのは、楽なことだ。反対に、長期的な成長を犠牲にして、現在必要なお金を捻り出すのも簡単なことである。どちらも望ましいことではない。ウェルチは、真のリーダーに対する試練は、将来のビジョンと会社の現時点での業績のバランスを取ることであると思っている。
4. 物腰が「ソフト」であるためには、「ハード」にことに当たる必要がある。従業員やビジネスにたいする、確固たる意思決定を行うことは、その企業の美点や、発展性といった「ソフト」な観点から物を語る上でも必要なことである。

人材開発

GEの全ては、素晴らしい人材を見つけ、育てていくことにかかっている。働く人々をGEの競争力の源とすることは、ウェルチが情熱的であったことのひとつである。この視点から見れば、GEの成功の影には同社が優秀な人材を採用し、育成したシステムがあったのだ。

30万人の従業員と、4,000人の上級管理職を抱える同社では、会社のやり方を全ての従業員に理解してもらうために、組織の機構と、論理が必要とされていた。これの中心は、「

In the midst of this downturn, GE looked like a solid company with over \$1.5 billion in net income and \$25 billion in sales. Yet, Jack Welch could see trouble on the horizon.

Welch's "Number One or Number Two" vision cut 118,000 people from GE in a five-year period. Meanwhile Welch invested millions of dollars in supposedly "unproductive" pursuits, such as renovation of the company's headquarters and an upgrade of its management development center.

Welch answered his critics by noting that business is, in fact, a series of paradoxes:

1. Spending millions on buildings that made nothing, while closing down factories that produced goods. Both were consistent with becoming a world-class competitor. GE could not hire and retain the best people, while becoming the lowest-cost provider of goods and services, without doing both.
2. Paying the highest wages, while having the lowest wage costs. GE had to get the best people in the world and, consequently, had to pay them that way. However the company could not keep people it didn't need.
3. Managing long-term, while also being tough in the short-term. To dream about the future and not deliver in the present is easy to do. Conversely, squeezing out current costs at the expense of future growth is also easy. But neither is desirable. Welch recognized that the true test of a leader was balancing both company vision and the company's present performance.
4. Needing to be "hard" in order to be "soft." Making tough-minded decisions about people and businesses is a prerequisite to earning the right to discuss "soft" values like excellence and the development.

Developing People

GE is all about finding and building great people. Jack Welch's passion is to make people GE's core competency. The secret to GE's success in this regard is the system it employs to select and develop great people.

In a company with over 300,000 employees and 4,000 senior managers, GE needed a structure and logic, so that every employee knew and understood the rules of the game. The heart of

人材サイクル」と呼ばれるものだ。主要な部門では一年を通して、全日をかけて行われる人事考査がある。これには追加の会議も含まれている。

この正式な枠組みのほかにも、カジュアルな、表立って語られることの無い「人事考査」がある。これはランチルームで、廊下で、全てのビジネス会議で行われている。

これらの試みは、公式のものであれ、非公式のものであれ、GEの優秀な人材を「その他大勢」から選別するために行われる。しかし、これは容易なことではない。ついにウェルチは、後に彼が好むようになる「生命力曲線」なる評価ツールを発見した。

毎年、同社はそれぞれの部門に、役員トップのランク付けを行うように求めた。これは、それぞれのリーダーがその指導力を、際立たせるよう仕向けるためであった。彼らは、組織のトップ20%にいる人間と、活気のある中堅70%、そして下層に位置する10%の人々を名前、地位、給与において明らかにせねばならなかった。

期待を裏切るような成果しか残せない人間は、職場を去らなければならない。これは容易なことではなかったが、必要なことであった。このような（成果による）差異化は、組織のスタンダードをぐんぐん引き上げ、社員各々が自分のパフォーマンスに責任を負う過程のなかで、組織の全面に渡る質を引き上げた。

1992年、ウェルチは他の役員達と、GEの企業哲学を堅持しつつも利益目標に到達できる能力を持つかどうかに基づいて、マネジャーたちをどのように評価するか話し合った。彼はマネジャーを4つのタイプに分類した。

1. タイプA：財務的なものであれ、その他のものであれ、任務を全うするマネジャー。会社とも価値観を共有している。
2. タイプB：任務を全うしてはいないが、会社と価値観を共有している。これらのマネジャーは違った環境で、次の機会を与えられるべきである。
3. タイプC：任務は全うせず、価値観も会社と共有していないマネジャー。
4. タイプD：数字を上げ、任務は全うしているのだが、会社とは価値観を共有していないタイプ。このようなマネジャーは、部下に感銘をあたえるようなことは行わず、部下に無理やり成果を上げさせている。

GEにとってタイプCや、タイプDのような人間は組織に留めておくことはできない。

this process is the “human resources cycle”. Each business unit has a 1 day human resource review with follow-up sessions throughout the year.

Besides this formal structure, there is an informal, unspoken personnel review in the lunch-room, the hallways and in every business meeting.

All these endeavors, both formal and informal are done in an effort to differentiate GE’s best employees and managers from the rest of the pack. However, differentiation isn’t easy. Eventually, Welch found a ranking tool he liked - the “Vitality Curve”.

Each year, the company asked each of its businesses to rank all of their top executives, in an effort to force these business leaders to differentiate their leadership. They had to identify the people in their organizations that they considered in the top 20 percent, the vital middle 70, and, finally, the bottom 10 by name, position and compensation.

Those who did not perform to meet expectations generally had to go. While this was not easy, it was necessary. Differentiation raises the standard higher and higher, increasing the overall quality of the organization in a process that made everyone accountable for his or her performance.

In 1992, Jack Welch discussed with GE’s leaders how to differentiate GE’s managers, based on their ability to meet profit goals, while maintaining GE’s values. He described four types of managers:

1. Type A: The manager who delivers on commitments - financial or otherwise - and shares the values.
2. Type B: The manager who misses commitments but shares all the organization’s values. This type might be given a second or third chance, just in a different environment.
3. Type C: The manager who doesn’t meet commitments and doesn’t share the organization’s values.
4. Type D: The manager who delivers on all commitments, makes numbers, but doesn’t share the values. This type usually forces performance out of people, rather than inspiring it.

GE could not usually afford to keep Type C or Type D managers.

グローバル化

1980年代前半には、ウェルチは会社の世界戦略に専念することはなかった。しかし、彼はGE各部門のCEOをそれぞれの国際的な営業活動において責任を持たせ、別部門としてあった本社の国際部門を廃止した。

90年代初頭にGEは、買収、提携といった手段と、優秀な人材を国際的な活動に投入することで、グローバル化を促進した。現在、グローバル化は同社の最優先事項となっている。

品質改善：「シックスシグマ」

長年に渡って、ウェルチは「品質改善運動」の信望者ではなかった。初期の品質改善運動は、掛け声ばかりで現実がともなっていないと考えていたのだ。しかし1995年までに品質改善は、数字が左右する、憂慮すべき課題としてGEの多くの従業員にのしかかってきた。

ウェルチはGEが「シックスシグマ」のレベルに到達して欲しいと願った。これは製造やサービスの提供過程で100万のうちに3.4以下の不具合しか許されないという基準だ。つまり、99.9966%完璧でなくてはならないということだ。しかし「シックスシグマ」は単なる品質管理や数字だけの問題ではない。これは、困難な時期に物事を真剣に考える材料となるのだ。

ウェルチは「シックスシグマ」を現実のものとするため、役員を動員した。彼らの部下で優秀な者を「シックスシグマ」の指導者にさせる計画だ。それは現在の仕事を中断させ、2年のトレーニングを経て、「シックスシグマ」の戦略策定と実行のキーパーソンにすることだ。これに続いて、日々の仕事で「シックスシグマ」のツールとコンセプトを用い、問題解決に当たる何千人もの「中堅どころ」の育成も行った。

どの社内計画においても、GEは同社の褒賞システムを用いて「シックスシグマ」の推進を行った。全社における新たな給与プランでは、60%のボーナスがその人の出した営業的な成果に基づき、残りの40%は「シックスシグマ」による成果に基づいている。

GEにおいて「シックスシグマ」は即効性のあるものであった。1億5000万ドルもの経費が最初の年だけで削減され、1999年までには15億ドルもの削減があった。

インターネット経済

ウェルチは、インターネットのパワー、そしてそれによってもたらされる恩恵を認めるのに、時間がかかったことを認めている。しかし彼はそれに全力を傾け、デジタル時代の到来を会社にもたらした。

Globalization

Jack did not put much focus on the global direction of GE in the first half of the 1980s. However he did put the CEOs of individual GE businesses in charge of their own global activities and eliminated the separate international section of headquarters.

In the early 1990s, GE pushed its global growth by acquisitions and alliances, and by moving its best people into global assignments. Globalization was now GE's priority.

Six Sigma Quality

For years, Jack Welch was not a fan of the so called "quality movement," feeling that early quality programs were too heavy on slogans and light on results. The subject of quality had, however, become a concern of many GE employees by 1995, a concern backed up by industry figures.

Jack Welch wanted GE to get to Six Sigma quality level. This meant fewer than 3.4 defects per million operations in a manufacturing or service process, or 99.99966 percent of perfection. But Six Sigma is more than simple quality control and statistics. It provides tools to think through tough issues.

Welch mobilized GE's executives toward the goal of making Six Sigma a reality. He told them to make their best people Six Sigma leaders, which meant taking people off existing jobs for up to two years and training them to become "Black Belts" in Six Sigma strategies and practices. The company also trained thousands of "Green Belts," to enable them to solve problems in their everyday work environment by using Six Sigma concepts and tools.

As with every program, GE backed up Six Sigma with its rewards system. The new compensation plan for the entire company based 60 percent of one's bonus was on financial results and 40 percent on Six Sigma results.

The results of GE's Six Sigma push were almost immediate, \$150 million in savings in the first year alone, and \$1.5 billion by 1999.

Internet Economy

Jack Welch admits he was slow to recognize the power and opportunity inherent to the Internet. However, he got into it full-force and brought his company into the Digital Age.

1990年代後半、インターネット時代の幕開けで、多くの人々は古い巨大企業に見切りをつけ、新たな電子ビジネスを行う人々に関心を抱いた。しかし、ウェルチは何も目新しいことが始まったわけではないということに気づいていた。人々はインターネット上で、ものの売り買いを行っているにすぎない。これは荷馬車で行商していた何百年前の昔から変わることが無い。ただひとつの違いは、テクノロジーだけである。

物の売り買いは迅速化、グローバル化して、それはビジネスにも大きな影響を与えることとなった。GEは3つにわけてインターネットでの商機を考えていた。買うこと、作ること、売ること、の3つである。ほとんどの場合、GEはサプライヤーや顧客とのコンタクトを効率的に行う、商取引のチャンネルとしてインターネットを利用している。

振り返り、そして前向きに

CEOはかくあるべし、という決まりがあるわけではない。すべてのCEOにはそれぞれのやり方があり、正しいやり方、間違えたやり方が別個に存在していることはない。「奇跡の経営」などというものは無い。しかしながら、ウェルチは彼が長年GEを引っ張って行く上で、助けになった事柄がいくつか存在することに気づいたのだった。

1. 首尾一貫した姿勢を保て。毅然とした姿勢で、良いときも悪いときも、決して揺らいではならない。周囲の人間がすべての案件についてウェルチと意見を同じくしたわけではない。だが、彼らはウェルチが、正面から物事に取り組み、正直であるのに気づいていた。2つの選択肢があるのではない。道はひとつなのだ。筋を通して物事にぶつかることだ。
2. 社内の調和を保て。どれくらいハードに働くか、どれくらいたくさんの人に影響を与えるのか——。組織は常にそのトップを見習うものだ。
3. 会社の知恵を最大限に活用せよ。すべての従業員に、会社が行うことに知恵を働かせるよう、動機付けすることはCEOたる者の大きな役割である。皆の優れたアイデアを吸収し、それを他の者にも伝達するのは成功の秘訣だ。
4. 人を第一に考え、戦略はその次に考えよ。適切な人を適切な職に就けることは、戦略を立てるよりも重要である。戦略の立案、実行にはそれに相応しい指導者が必要になる。そうでないと、戦略は羊頭狗肉のものとなる。
5. ざっくばらんであれ。お役所体質では必ず行き詰まる。風通しの良い環境は、人々を自由闊達にする。その雰囲気、会社に競争においてのアドバンテージをもたらす。皆が信頼しあえる環境を作れ、ということだ。

In the dot-com atmosphere of the late 1990s, people were quick to write off big, old companies, in favor of anyone starting a new Internet business. However, Jack recognized the fact that really nothing new was occurring. People were simply buying and selling goods over the Internet, just as they did a hundred years before from a wagon. The only difference was the technology.

The buying and selling was faster and more global, and it had profound ramifications on business. GE saw the Internet opportunity in three pieces: the buy, the make, and the sell. Mostly, GE has used the Internet for Business-to-Business interactions making contact with its suppliers and its buyers more efficient.

Looking Back, Looking Forward

There is no formula for being a CEO. Everyone does it differently, and there's no right or wrong way to go about it. There is no magic formula. However, Jack found a number of things that have helped him lead GE over the years:

1. Maintain your integrity. Establish your integrity and never waver from it through good and bad times. People might not have agreed with Welch on every issue, but they always knew they were getting it straight and honest. There were never two agendas. There was only one way - the straight way.
2. Set the tone for your company. The organization takes its cue from the person on top - how hard they work and how many people they touch.
3. Maximize your organization's intellect. Getting every employee's mind into the game is a huge part of what being a CEO is all about. Taking everyone's best ideas and transferring them to others is the secret.
4. Put people first, strategy second. Getting the right people in the right jobs is a lot more important than developing a strategy. You need to have the right leaders developing and owning the strategies. Otherwise you only have good-looking presentations but mediocre results.
5. Stress informality. Bureaucracy strangles; informality liberates. Creating an informal atmosphere is a competitive advantage. It is about making sure everybody counts, and everybody knows they count.

6. 自信を持つこと。高慢さは、「死」に繋がる。野心でいっぱいなのも同じだ。しかし、真っ当な自信というものは、勝利の女神である。本当の自信はどのような変革や新しい考え方に対しても懐の広さを見せることができる。
7. つねに従業員に対しては率直であれ。ストックオプションを与える時でも、昇給させる時でも、偶然に廊下で出会った時でも、常に彼らがどう評価されているかについては、彼らに知らせるべきだ。
8. 企業風土には気を遣え。合併や買収によって他の会社と一緒にすることがあっても、混乱と、あなたの目標に対する抵抗を抑えるために新たな企業体質を最初に作ってしまわなくてはならない。
9. スピーディーであることの利点をわきまえよ。従業員、工場建設、投資といったことに関して常に英断を下すのだ。ウェルチはGEで非常に早く昇進した。彼は彼の迅速な行動に後悔の念など持ち合わせない。
10. スリムであれ。小さな組織であることの利点、例えば、小回りが利くこと、風通しの良さなどは大きな企業体になると失われてしまう。小さな部門、プロジェクトはそれ自体、切り離してしまうことだ。それによってプロジェクトに属する人々は、プロジェクトが自分達自身の問題であると考え始める。彼らはエネルギー、挑戦的になり、プロジェクトが成功するよう、あらゆる活路を求めるようになるのだ。

6. Be self-confident. Arrogance is a killer, and having open ambition can have the same effect. However, legitimate self-confidence is a winner. True self-confidence is the courage to be open, to welcome change and new ideas, regardless of the source.
7. Appraise all the time. Whether you are handing out a stock option, giving a raise, or simply bumping into someone in the hallway, always let people know where they stand.
8. Mind your culture. If your company joins forces with another through merger or acquisition, establish the new entity's culture on day one, to minimize confusion and root out resistance to your goals.
9. Recognize the benefits of speed. By acting decisively on people, plants and investments, Jack Welch was able to get out of the pile very early in his career at GE. He never regretted taking quick action.
10. Be Small. The entrepreneurial benefits of being small - agility, speed and ease of communication - can be lost in a big company. You should isolate small projects so that these projects can be thought of as their own business. The people involved will be more energized and adventurous and will seek the right resources that will help them succeed.