

THE REAL-LIFE MBA

Your No-BS Guide to Winning the Game,
Building a Team,
and Growing Your Career

商业的本质

[美] **杰克·韦尔奇** 著
苏茜·韦尔奇
蒋宗强 译

Jack Welch
& Suzy Welch



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

THE REAL-LIFE MBA
商业的本质

[美] 杰克·韦尔奇 著
苏茜·韦尔奇
蒋宗强 译



图书在版编目 (CIP) 数据

商业的本质 / (美) 韦尔奇, (美) 韦尔奇著; 蒋宗强译. —北京: 中信出版社, 2016.4
书名原文: THE REAL-LIFE MBA
ISBN 978-7-5086-5833-9

I. ①商… II. ①韦…②蒋… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第 018449 号

THE REAL-LIFE MBA.

Copyright © 2015 by Jack and Suzy Welch.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers.

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

商业的本质

著 者: [美] 杰克·韦尔奇 苏茜·韦尔奇

译 者: 蒋宗强

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32

版 次: 2016 年 4 月第 1 版

京权图字: 01-2016-0664

书 号: ISBN 978-7-5086-5833-9 / F · 3587

定 价: 49.00 元

印 张: 10 字 数: 160 千字

印 次: 2016 年 4 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

管理之美在于亦步亦趋的践行

沈博阳 领英中国总裁

仔细研读完《商业的本质》之后，只能用四个字来形容我的感受——酣畅淋漓。我之前读过杰克·韦尔奇的《赢》，在我看来这本新书类似于《赢》的姐妹篇。两本书给我的感受如出一辙，有一种大道至简的感觉，杰克在行云流水之间就把管理学的精髓简单而直接地刻画了出来。杰克把他在通用电气20年做首席执行官所积累的经验进行了高度浓缩，在他退休后的10年，杰克在全球各地巡讲帮助了很多企业成长，让很多企业家和创业者对商业的本质有了更为深刻和更新的认识。《商业的本质》对《赢》是一个非常好的延续和在某些方面的进化。

我是工程师出身，没有上过MBA（工商管理硕士），也没

有受过正规的管理培训。我像早期的硅谷创业者一样，从 8 个人在一间会议室里创业，到最后发展为 2 000 人。一开始管理团队更多凭借的是创业的热情，以及本能的判断和悟性。但随着公司的日益扩大，组织结构变得越来越复杂，完全靠摸索的管理就会慢慢变得力不从心。那时候，我就开始阅读杰克·韦尔奇的管理学著作了，希望自己的一些困惑能够在他的书里找到答案。作为一名创业者，我有两段相对完整而又风格迥异的创业经历——从人员相对草根的糯米网到后来洋气了许多的领英中国团队，但在这两种风格反差极大的公司，我所面临的很多问题从本质上来讲都是相通的。我猜想，我所经历的这些挑战今天大部分的创业者和企业家也同样经历过，或正在经历，也许只是以不同的形式在不同的环境下体现出来。而这也就是我更加推荐这本书的原因，因为当你将真正面临的问题和书中的理论相互印证的时候，你会惊奇地发现，作者其实已经把你脑子里的困惑和不解进行了高度的提炼，并给出了相应的建议。

《商业的本质》可以打动我这样一名创业者，我想原因主要有以下两个：

- 不同于一般的作者，杰克是 20 世纪公认的最伟大的管理者之一，被《财富》杂志评选为“世纪经理人”。他所有的理论

都是有实践基础的，实用性非常强，让人感同身受。对于我这样的企业家，自然会有说服力。

- 结构严谨，深入浅出。杰克把复杂无比的企业管理，浓缩成一个非常精炼但扎实的管理框架。看似简单，但涵盖了企业管理的方方面面。

管理是一门艺术，你很难掌握其中的精髓，一旦掌握了却又非常美妙。但同时，实践证明，管理能力是可以后天培养的，是可以学会的。《赢》那本书我反复看过不下 10 遍，这本《商业的本质》我相信以后也会看很多遍。无论是糯米网，还是领英中国，我的管理风格里面有很多杰克管理理念的烙印。比如，强调公司的使命和价值观；比如把培养团队、让下属成功作为己任；比如坦诚的沟通。商业的本质是一项团队运动，强调“团队”两个字。同时，既然是运动，目的就是要去赢。杰克带给我们更多的是赢的态度，是通过抓住管理学和商业上最本质的东西走向赢的路径。

如果我们以这样的维度来审视一个企业家或创业者当前所面临的竞争环境的话，也许很多困惑就如抽丝剥茧一般逐渐清晰起来了。根据杰克·韦尔奇的管理学理论，并结合我本人这些年在本土企业以及跨国企业的创业经历，我们不难发现，很

多时候，一个在正常环境下运作的企业都会面临几个商业上最本质的问题。而一个企业家如果能够找到这些问题的答案，他就应该已经走在一条通往成功的路上。在这里我暂且把这个理论称之为创业企业的三段论：

- 正确的赛道。创业者必须保证在一个正确的商业模式上运作你的企业。因为创业是个九死一生的游戏，很多事情是不可控的。但是有一件事情必须彻底想明白了才能开始，就是你选择的赛道是否正确。这点非常重要，因为一旦大的方向错误了，再多的努力也是白费，甚至执行力越强，结果越糟。

- 合适的团队。一旦找到了正确的赛道，要在竞争中脱颖而出就要倚靠一个合适的团队了。找到最合适的人，塑造最好的企业文化，激发出员工最大的潜能，才可能制定出正确的策略和计划，并付诸实现。管理这门艺术，更多的是在解决这方面的问题和挑战。

- 运气。谋事在人，成事在天。不仅仅是创办一家企业，一生中很多的事情都是如此。当我们把所有能够想到的，谋划到的事情都做到极致，也找到了最适合的团队同舟共济，剩下的就交给运气吧。我喜欢玩得州扑克，就算你前面几张牌的赢面是 99%，也仍然有 1% 被河杀的可能性。我们唯一能做的就

是接受结果，重整心态，来日再战。

我认为能够从《商业的本质》里学到的更多是关于第二点，如何进行最科学的团队管理。人才是任何一家企业最重要的资源。把人管好是一门艺术，根据杰克·韦尔奇的理论，加上我自己的感悟，我在领英发展出了一套搭建团队的方法。

招人就是找到最好的人才。除了杰克·韦尔奇提倡的活力、鼓动力、决断力、执行力和激情，我还提倡正能量、普世的价值观、聪明以及相关工作经验。今天领英招聘的每一个员工我都要求他们符合这个标准。此外，在领英我们每个季度都会有一个管理层扩大会议，在会上我会特别鼓励一些有潜质的同事上来分享自己在某个领域的经验，让他们觉得自己是有价值的，是被公司重视的。另外我也会发一本书给每个参会人员，并要求他们在下次开会的时候分享他们的阅读体会。

管理是一门艺术，杰克说过的这么一段话让我印象非常深刻：

Before you are a leader, success is all about growing yourself.

When you become a leader, success is all about growing others.

（在你成为领导者之前，成功的全部就是自我成长；

当你成了领导者，成功的全部就变成帮助他人成长。)

这段话在当年让我顿悟，也一直在激励着我努力成为一名更好的领导者。在笃定大方向没有问题的前提下，成功就是让团队成功，就是让团队中每一位成员成长。大家都成长了，公司一定会赢。师傅领进门，修行在各人。无论多好的理论，不去认真领悟，不去坚持修炼，也起不到很好的效果。希望大家能够认真阅读《商业的本质》，并坚持把书中的管理理念应用到工作中去。管理者的能力都提升了，我们国家提倡的创新创业才会有更大的成功基础。中信出版社所出版的杰克·韦尔奇的一系列管理学书籍，也非常契合领英所倡导的职场人的价值观，我也借这个机会希望每一位职场人多读书，读好书，持续地学习和自我提高。

商业是探求真实、建立互信的过程

杰克·韦尔奇、苏茜·韦尔奇

可以毫不夸张地说，我们在过去 15 年左右的时间内游历了整个世界。我这样讲其实是有据可依的。自 2001 年以来，我们到过 38 个国家的 101 个城市，有的是出差，有的是旅游。我们到过芬兰，参加北欧商业论坛（Nordic Business Forum），并发表演讲。当时是冬季，那里的森林一片萧瑟。我们还到过澳大利亚的悉尼，会见了当地的学生以及来自各行各业的商人，欣赏过邦迪湾清澈湛蓝的海水。我们到过的每一个地方都有令人惊叹的奇迹，都有令人感到神秘的地方，不但拓展了我们的思维，也触动了我们的心灵。

但我们永远都不会忘记最近访问中国期间受到的那种纯粹

的、永不磨灭的心灵震撼。当时，我们在商务行程之外抽时间去了一趟丽江。在宾馆经理的建议下，我们去了玉龙雪山，并观看了中国著名导演张艺谋创作的名为《印象·丽江》的大型实景歌舞表演。坦诚地讲，我们在纽约看了几十年的表演，因此，起初并没有抱多少期待。我们两人都觉得，难道还有比百老汇更好的表演吗？

但这场表演给我们带来的惊讶实在无以言表。在两个小时内，我们彻底震惊了！纳西族气势恢宏的舞蹈和美轮美奂的场景令我们完全沉醉。这场表演是在露天舞台完成的，它给我们内心带来的最大触动是，我们感受到崇拜和敬畏、兴奋和愉悦，以及沧桑和亲切。最后，我们请一名观众帮我们拍照留念，背景就是舞台布景和玉龙雪山。我们想拍下美丽的风景，但最重要的是，我们要留下当时激动兴奋的表情。这样的表演我们前所未见、令人难以置信。

那一刻，我们对当代中国的感受可谓百感交集。没错，中国作为全球地缘政治格局的一部分，目前的确面临着挑战，但每一个国家都是如此。更重要的是，我们为中国的未来感到兴奋，这主要源于以下几个方面：

第一，中国经济日益转型为消费驱动型经济，这令我们感

到激动不已。过去，中国更偏重于重工业，很大一部分经济产出是用于出口的。但近年来，内需对中国经济的贡献稳步提升。中国中产阶级的壮大促进了中国经济的多元化，这完全是一种积极的现象。

第二，我们看到中国企业开始领会到缔造全球知名品牌的重要性。是的，中国在过去已经建立了一些全球知名品牌，最著名的例子或许就是海尔、阿里巴巴和华为。但我们一直认为，对于像中国这等规模的泱泱大国而言，仅有这三个响当当的全球知名品牌是不够的。我们最近在中国旅行期间，越来越多地听到中国的商业领袖表达这样的看法。如果这股能量可以充分释放出来，我们相信，新一代全球知名的中国品牌就指日可待了。

第三，越来越多的中国人梦想着成为企业家，像企业家那样去思考问题，并付诸行动。在我们游历过的每一座中国城市，这种现象都蔚然成风。比如，在深圳，我们遇到了一对年轻夫妇，他们开了一家教育咨询公司，其客户来自世界各地，拥有不同的知识背景。在成都，我们遇到了一位工程师，他设立了一家专门给工厂做财务审计和信用评级的公司，以期让跨国公司可以更轻松地在中国制造业遴选合适的合作伙伴。在上海，我们遇到了一位女性，她开了好几家画廊，迎合了外国人士对

现代中国艺术的兴趣。这类例子俯拾即是，不胜枚举。我们到过的每一个城市都洋溢着企业家精神，这与十年前的景象迥然不同。它是希望的火炬，照亮了中国的前途。

最后，中国企业与其全球合作伙伴之间的互信氛围日益浓厚，这令我们感到激动兴奋。这也在情理之中，毕竟随着熟悉程度的加深，更容易形成融洽的关系。坦诚地讲，曾经有一段时间，中国企业与其外国合作伙伴的互谅互信程度非常低，这种融洽关系的缺失对议价谈判、管理决策等方面都有不利影响。但随着越来越多的合作关系趋于稳固、合资企业蓬勃发展，中外企业之间也有了更多的相互了解。我们喜欢这种态势，因为与中国企业为伴，可以让全球商业更为繁荣。反之亦然，全球商业的繁荣也会促进中国企业的发展。

不过，虽然中国有很多令我们感到激动兴奋的地方，但的确存在一定的不足，我们对中国怀有一些美好的希望，希望中国企业可以比现在做得更好更大。我们的希望主要集中在人力资源管理方面。我们认为，“人”在一个企业谋求成功的过程中具有决定性的因素。根据我们的经验，很多中国企业利用自上而下的模式来管理，领导者就是老板，领导者的话就是法律。我们希望《商业的本质》这本书能说服你采取一种更加包容的、

以团队为驱动力的人力资源管理模式。毕竟，要想获胜，还是要依靠强大的团队，而强大的团队离不开强大的队员。全球的每个国家都是如此，而且一直都是，从未变过。领导者必须创造一个集思广益的环境，让每个员工感觉自己的声音得到了倾听，感觉自己得到了尊重，让每一个员工参与企业发展过程。我们在游历中国，领略其国粹的过程中发现越来越多的中国商人开始接受这种管理哲学，我们希望这种大趋势能够持续下去。这是一条稳妥的制胜之策！

我们知道中国人喜欢“赢”。我们在丽江玉龙雪山看到的表演着实无言以表，其恢宏的气势和昂扬的风貌令人难以忘怀。中国这个国家也是如此。

2016年2月

读者朋友们，大家好，我们在这里首先恭喜大家。你们读了这本书，我们很高兴，但我们要恭喜的并不是这件事，而是恭喜你读完本书后，将更加深刻地理解“任何人都应该单枪匹马地从事商业”这个事实。

商业归根结底是一项“团队运动”，必须依靠团队的力量。无论你的公司规模是5人、5 000人还是15 000人，无论你的公司是在美国印第安纳州的加里市生产钢铁，还是在硅谷的帕洛阿尔托市研究计算机代码；无论你是在一个没有窗户的小房间里刚开始创业三天，距离宏伟蓝图的实现还有十万八千里，还是在公司总部第45层的角落办公室里运筹帷幄，都需要集思广益，发挥团队的力量。

商业不是依靠“你”的一己之力，而是依靠“你们”的群策群力，你要尽最大努力去征求他人的建议和想法，获取他人

的帮助。

如果你真正明白了这个道理，那真是一件值得庆贺的事。如果你正在读这本书，那么你在这一点上会认同我们的看法。在商业问题上，你永远不能停下学习的脚步。在商业运作过程中，我们必须以宽广的视野去统筹方方面面的因素，“科技”和“人”对商业产生的驱动作用非常显著，它既会受到全球化大潮的影响，也会受到本地因素的影响，因此，商业运作是一项非常宏伟的事业，前景难以预测。无论什么时候，你都不能说“终于大功告成，可以高枕无忧了”之类的话。虽然我和苏茜在商界摸爬滚打的时间加起来有 81 年了，但我们仍然在不断地学习，在这些年里，最近这 10 年是最开拓思维和令人振奋的。

没错，过去 10 年对我们而言是最富有教益的，接下来我将详细讲述一下为什么。自从我们上一本书——《赢》(*Winning*) 于 2005 年出版之后，我们就走上了巡回演讲的道路。在长达 10 年的时间里，我们不停地演讲和写作，不停地提供商业领域的教学与咨询服务。在此期间，我们深度接触了数十家公司，每一家都在市场和管理领域面临着独特的挑战。我们曾经帮助一位中国企业家建立了一家促进外国企业与中国本地制造商实现对接的外贸公司，帮助智利一个家族酒庄实现了经营模式的

转型，帮助凤凰城一个新兴的航空航天公司解决了何时上市以及如何上市的问题。上述这些经历以及其他方方面面的经历帮助我们深刻领悟了当今世界商业经营之道的精髓，窥见了商业经营过程中的艰辛与机遇。与此同时，我们在向 100 多万人发表演讲的过程中，尤其是在问答环节中，能够不断地倾听当代商界翘楚们的声音，真正了解他们在想什么以及在担忧什么。其实，早在 2002 年，我们就开始涉足私募股权行业，为众多首席执行官们提供咨询服务，也为数十家私募股权公司提供评估和咨询服务，帮助它们实现了良好的发展，其中涉及的行业包括医疗卫生、水处理、在线约会网站等。正是在这十来年间，我们成功建立了在线 MBA 教学机构，即斯特雷耶大学杰克·韦尔奇管理学院。现在，这个学院的学员规模已经壮大到了 900 人。他们都是商界的专业人才，工作地点遍布世界各地，具有丰富多样的职业履历，为我们提供了令人耳目一新的、令人兴奋激动的信息，从而拓展、深化和增进了我们对当今世界商业之道的理解。

如果说我们在写《赢》这本书时对商业有所了解，那么在写《商业的本质》这本书时我们对商业了解得更多了，也更深刻了，因为自那时起，商业环境已经发生了很大的变化，我们