



WINNING
Jack Welch with Suzy Welch

赢

【美】杰克·韦尔奇 著
苏茜·韦尔奇
余江 玉书 译

【尊享版】

中信出版集团

赢

尊享版

Jack Welch with Suzy Welch

[美] 杰克·韦尔奇◎著
苏茜·韦尔奇

WINNING

余江 玉书◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

赢：尊享版 / (美) 杰克·韦尔奇, (美) 苏茜·韦尔奇著; 余江, 玉书译. —4 版. —北京: 中信出版社, 2017.7

书名原文: Winning

ISBN 978-7-5086-7406-3

I . ①赢… II . ①杰… ②苏… ③余… ④玉… III .

①通用电气公司 (美国) - 工业企业管理 - 经验 IV .

① F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 063751 号

WINNING by Jack Welch with Suzy Welch

Copyright © 2005 by Jack Welch, LLC.

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

Published by arrangement with HarperCollins Publishers Inc.

All Rights Reserved.

本书仅限中国大陆地区发行销售

赢 (尊享版)

著 者: [美] 杰克·韦尔奇 苏茜·韦尔奇

译 者: 余江 玉书

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)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 13 字 数: 226 千字

版 次: 2017 年 7 月第 4 版

印 次: 2017 年 7 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2011-1889

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-7406-3

定 价: 58.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com



编者的话
WINNING

2001年,《杰克·韦尔奇自传》简体中文版的引进出版,在国内掀起了阅读热潮,至今已经多次再版重印,创造了200多万册的销售佳绩。随后,中信出版社陆续引进出版了《赢》《赢的答案》,并于2016年推出了杰克·韦尔奇的最新作品《商业的本质》。这些优秀管理著作始终延续着畅销神话,已经成为读者心目中的商业经典读本。

在今天读到韦尔奇的作品之前,我们也许会问:当工业时代走向终结,互联网浪潮强势来袭,我们为何还要读杰克·韦尔奇?当一切都被颠覆,一切都被重新定义,究竟哪些东西是我们依然需要坚持的?如何才能在这个时代,始终处于“赢”者的地位?

而这位管理巨匠一针见血地指出：“尽管科技革命给市场带来了诸多杂音，然而你不能迷失商业中最核心的东西。这一点在1960年是真理，在今天是真理，等到2060年仍然会是真理。”

是的，在当今的新商业环境下，要想“赢”，就必须遵从商业的规则，回归商业的本质。增长依然是王道，如何选拔人才、做好营销、应对危机也依然是管理者们关心的问题。如今将杰克·韦尔奇的经典图书重装再版，不仅是因为这些书依然能够为今天的管理实践提供参考和借鉴，也是希望通过这位商业领军人物的经历，及其在所处时代中发挥的影响与推动作用，为中国的企业家和创业者提供更多关于市场变革、经济大背景与企业成长等层面的启发。

中信出版秉承的理念是“从中国看世界，把时间变成历史”。我们坚信，只有提供优质的知识，才能在时间的长河中留下有意义的印记，正如我们向您奉上的这套中信十余年来最经得起时间考验的著作。我们非常欣慰地看到，不仅众多商业领军人物正在阅读我们的出版物，更多管理者、创业者，甚至那些身处各个岗位的普通员工和广大高校学生，都在阅读和支持我们的图书。我们相信，如此庞大的智力资源才是中国企业乃至中国经济最强劲的引擎之一。

编者

2017年5月

我把本书献给那些热爱商业生活、渴望把事情做好的人，献给那些每天一醒来就期盼在事业和生活中取得成功的人。



前 言
WINNING ▲

“每天都有一个新问题”

2001年，我利用工作的间隙完成了自传^①的写作，那是一次有趣却艰难的经历。那以后，我曾发誓，再也不写书了。

但我猜，自己恐怕还会写。

如果需要为本书找什么借口的话，那就是创作的想法不是从我自己的脑海里冒出来的，而是别人给予我的。

可以说，这是一份退休礼物。离开GE（通

^① 《杰克·韦尔奇自传》中文版由中信出版社于2001年11月出版。——编者注

用电气)以后,我遇到了成千上万了不起的人——他们有抱负、充满活力、富有好奇心、不满足于现状、热爱商业生活——是他们给了我这份礼物,向我提出了无数千奇百怪的问题。为了给他们满意的答复,我必须把自己所知道的梳理清楚,撰写出来,编辑成册,把故事讲给他们听——本书就是这样付梓,呈现在您面前的。

人们第一次向我提出那些问题是在2001—2002年,当时我正为自传的发行在世界各地做巡回宣传。看到很多人与GE有着深厚感情,我感慨万分。无论是在美国,还是在其他国家,人们告诉我许许多多关于他们,以及他们的兄弟姐妹、父辈甚至祖父辈在这家公司工作的故事。

在这些故事之外,我还非常吃惊地看到,人们是多么迫切地希望了解如何才能把生意做好。在电话讨论会中,有人要求我介绍一下GE的业绩考评体系,想知道我们如何把员工的工作划分为三种业绩类型,并给予相应的奖惩。而那些参加签名售书仪式的人则希望知道,我曾说过任何公司的人力资源负责人都应该至少与CFO(首席财务官)同样重要,我是否在夸大其词。(其实没有,我是发自内心的。)在访问芝加哥大学商学院的时候,一位来自印度的MBA(工商管理硕士)学员请我完整地解释,一个真正出色的业绩考评结果应该是什么样的。

巡回宣传之后,提问的狂潮并未消退。无论是在机场、餐厅,还是在电梯间里,各种问题继续向我涌来。比如,有一天,我正在迈阿密的海滩上小憩,谁知有一个小伙子从水里游过来,说他

有个特许经营的机会，问我有什么看法。不过，大部分问题还是在我 2002—2005 年参加的大约 150 场讨论会中提出来的。从纽约到上海，从米兰到墨西哥城，这些会议的听众人数从 30 人到 5 000 人不等。通常，我会和主持人——往往是某位财经记者——一起坐在台上，回答听众从四面八方抛来的问题。

这些提问可谓五花八门，包括如何应对来自中国的竞争，如何管理那些才华出众但爱惹麻烦的员工，如何寻找适合自己的工作，如何开展六西格玛品质改善计划，如何组建优秀的工作团队，如何在复杂的商业环境中担当领导职责，如何对付并购，以及如何设计“杀手战略”。

还有人问，如果我的工作业绩卓著，老板却总是熟视无睹，我该怎么办？如果整个公司只有我一个人认为有改革的必要，如果我发现自己公司的预算漏洞百出，如果我希望推动一种伟大的新产品的开发，但总部却不愿意提供足够的权力和资源支持……我又该怎么办？

有些问题是：如果我发现公司的经理们讲话并不实事求是；如果我喜欢某位员工，但他的业绩却始终不尽如人意，使得我必须解雇他；如果我需要领导自己的组织从持续一年多的危机状态中走出来——我能够做些什么？

另外，还有关于教育孩子的问题，关于职业生涯规划的问题，以及其他一切可能的问题，例如打高尔夫球、装修房屋、通过步行马拉松来募捐等。此外，还有如何才能实现自己的梦想，又不至于让别人产生敌意的问题，关于宏观经济走势、新兴产业和汇

具体的问题成千上万，不过绝大多数可以归结为一句话：怎样才能赢？

率波动的问题等。

具体的问题成千上万，不过绝大多数可以归结为一句话：

怎样才能赢？

这正是本书要谈的主题——赢。或许没有其他话题能让我有兴趣再写一本书了！

因为我认为赢不仅仅“好”，而且是真正的“伟大”。

在商业生活中，取得赢的结果是伟大的，因为当公司赢利的时候，人也取得了长足进步。对成功企业的每个员工来说，他们在市场上有了更多的工作机会和创业机会，他们对未来更加充满自信，有钱送自己的孩子上大学，能得到更好的医疗服务，买得起度假别墅，退休生活也有了更好的保障。企业的赢利还让他们有机会回报社会，除了纳税之外，还有许多其他方式——因为他们可以把更多的时间和资金奉献给慈善机构，比如到社区学校去当辅导员等。赢的结果可以惠及周围所有的人——让世界变得更美好。

相反，当企业亏损和失败的时候，每个人都会遭受打击。人们变得忧心忡忡，私人的财务状况更加脆弱，能帮别人做事情的时间和资金也更为有限。他们做的事情让家人感到担心和难过。还有，一旦失业，他们也很难再给国家缴纳更多的税款。

这里简单地谈谈税收，或者更普遍地说，谈谈有关政府的作用问题。

显然，政府是社会的重要组成部分。首要的一点是，政府要保护我们所有的人，因为不管是现在还是可预见的将来，那些对

国家安全的恶意袭击有可能还会不断出现。政府要做的还远远不只这点，它需要提供司法体系、教育、治安、消防、公路、港口、福利和医院等，不一而足。

我认为赢不仅仅“好”，而且是真正的“伟大”。因为当公司赢利的时候，人也取得了长足进步。对成功企业的每个员工来说，他们在市场上有了更多的工作机会和创业机会。

而在念及政府的好处的

同时，我们不能忘记，政府的一切服务都需要有某种形式的税收作为支撑。政府本身并不赚钱，它为经济增长的发动机提供帮助，但自己并不充当发动机。

其实，赢利企业及其员工才是健康的国民经济的发动机。他们为政府创造了税收，从而构筑了自由和民主社会的基石。

所以我说，赢是伟大的。

自然，不消说企业争取赢的手段必须是光明正大的——应该很干净、遵守规则，这是先决条件。那些用不公平的手段去竞争的公司和个人没有资格谈赢。同时，由于公司内部管理和政府监管不断完善，那些坏家伙通常都会被找出来，扫地出门。

不过，对于那些诚实的公司和商界人士来说（他们是商界的

主流), 还必须找到怎样去赢的途径。

本书就是他们的指南。

顺便说一下, 这个指南并不是为企业的高层经理人服务的。当然, 如果他们也认为本书有所帮助, 那我自然喜出望外。本书主要是为身处业务第一线的人们创作的, 他们是小企业主、中层经理、车间主任、技术工人、正在找寻自己第一份工作的大学毕业生、考虑职业生涯的 MBA 以及新公司的创立者。我为本书设计的主要目标是帮助那些胸怀大志、热血沸腾的人们, 不管他们在为何种性质的组织服务。

你会在书中看到很多人的故事, 有的能让你看到自己的影子, 有的可能让你感觉似曾相识。

有位 CEO (首席执行官) 为公司制定了一系列崇高的价值理念——高品质、客户服务、尊重个人等, 却从来不曾解释过实践它们有什么现实意义。有一位中层经理在与本公司其他部门开会的时候大发雷霆, 因为他发现, 只要他的同事们少浪费点嘻嘻哈哈的时间, 就能多完成很多工作。有的员工多年以来一直业绩低下, 但待人很好, 你无法下决心让他走人。有的同事让你无法直面他, 因为他仿佛是“活死人”一般, 动作迟缓, 做他的上司真是让人痛苦。还有, 那些每天都聚集在“幻灭团队”餐桌上吃午饭的员工, 总是对公司和上司充满敌意。有位工程师在 15 年的职业生涯中兢兢业业, 突然有一天认识到自己的生活和工作都是在自欺欺人, 她让所有的人满意, 只有自己除外, 于是她决心全都

推倒重来。

当然，你还会遇到另外的许多人，他们是创新、睿智和坚忍的典范。

比如百胜餐饮集团年轻的 CEO 戴维·诺瓦克，他把百胜公司超过 33 000 家连锁餐厅变成了新经营思想的实验室，让整个组织变成了学习机器。又如完美的创新者丹尼斯·内登，他从来不知满足，总是充满燃烧的激情。吉米·邓恩用友爱、希望和对任何事情都不放弃的态度，在世界贸易中心的废墟上把自己的公司重建起来。苏珊·彼得斯是一位上班族母亲、GE 的第二号人力资源高层经理，有关她在工作与生活之间寻找平衡的传奇故事，完全可以写成一本书。克里斯·内夫塔是美国钢铁公司的子公司科西策的 CEO，他帮助斯洛伐克一个没落的城市成功实现转型，把破败的国有钢铁厂变成了蒸蒸日上的赢利企业。肯尼思·尤是 3M 公司（明尼苏达矿业及制造业公司）中国业务的负责人，他抛弃了传统的形式主义预算管理程序，代之以扁平式的关注发展机遇的直接对话，让公司业务实现了高速增长。马克·利特尔在 GE 虽曾受到降级的打击，却通过自己的勇气、坚持和突出业绩重新获得了晋升。

谈到赢的时候，人是决定一切的因素。因此本书要谈到许多关于人的故事，谈到他们犯过的错误，而更多的则是谈他们的成功。然而，本书最主要的内容还是关于人的思想和把思想付诸实践的力量。

看到这里，可能有些读者会表示怀疑。他们在想，如何去赢的话题恐怕太微妙、太复杂了，短短 20 个章节能讲清楚吗？我才不在乎这本书里谈到了多少人和思想呢。

是的，如何去赢是微妙的、复杂的，不用说更是极其艰苦的。但是，赢是可以实现的，你能够赢。不过要想赢，你首先应该知道赢需要哪些条件。

本书并没有提供什么魔法，事实上也没有这样的魔法。

然而，通过本书的各个章节，我将给读者介绍一些需要遵守的原则、值得参考的规律、可以采纳的假设以及应该避免的失误。

保持积极向上的态度，并要感染他人；永远不要把自己当作受害者；还有很重要的一点，那就是保持快乐。

关于“战略”的章节推荐了一个“三步走”的程序。关于如何找到合适的工作的章节介绍了好工作的信号和坏工作的警告。还有一些主题，你会在书中反复看到：由最好的选手组成的队伍能赢，因此你要发现和留住最好的选手；不要思虑过头，以致延误行动；不管你处在什么业务部门，都要不断与别人分享自己的学习经验；保持积极向上的态度，并要感染他人；永远不要把自己当作受害者；还有很重要的一点，那就是保持快乐。

是的，保持快乐。

做生意不过是游戏而已，而赢得游戏就是最快乐的事！

准备工作

在进入正文之前，先谈谈本书的结构和内容。全书包括五个部分。

第一部分，名为“基础篇”，主要是概念性的内容。其中所包括的经营哲学，当然要比绝大多数商界人士在一天里可以消化的内容多，也显然不是我在自己的工作岗位上——一朝一夕就能总结出来的。但是我发现自己的经营方式有四条最基本的原则，于是把它们放到了全书的第一部分中。

简单地说，这四条原则分别是：认识到强烈的使命感和切实的价值观的重要性；在经营和管理的任何环节都绝对需要保持坦诚的态度；发挥业绩评估的力量，建立精英化的组织；让每个人都得到发言权和尊严。

第二部分是“公司如何才能赢”，内容涵盖组织的内部结构和机制——包括人、办事程序和企业文化。其中的章节涉及领导力、招聘、人事管理、解聘、变革管理、危机管理等。

在“公司如何才能赢”之后是“如何赢得竞争”，涉及组织之外的世界。第三部分将讨论如何创造战略优势，如何设计有实际意义的预算，如何实现有机成长，如何通过并购去扩张。我还试图阐明一个长期以来困扰人们的问题——六西格玛品质改善计划。

第四部分是“个人职业生涯如何才能赢”，涉及职业生涯的艺术和质量。首先是关于如何寻找合适的工作，这不是单指找第一份工作，而是在职业生涯中的任何时候所需要的合适的工

作。接下来的内容则是，如何能够得到晋升，如何应付艰难的环境——例如每个人都可能经历过，如何在一个糟糕的老板手下工作。最后一章将探讨人类的奢望，那就是一切都能为自己所拥有——而且是同时拥有，但你也知道，那实际上并不现实。尽管如此，你可以知道自己的老板是如何考虑这个问题的，而且也应该知道——这正是该章内容的一部分。

本书的最后一个部分名为“有关赢的其他问题”，我在这里将解答一些与前面的内容有所区别的问题，包括如何应对“中国威胁”、多样化经营，如何应对《萨班斯-奥克斯利法案》^① (Sarbanes-Oxley Act) 等新的监管措施所带来的影响，以及企业如何应对艾滋病这类社会危机等。还有关于我的继任者杰夫·伊梅尔特的表现 (简单地说，就是“棒极了”)、我还打不打高尔夫球、我觉得自己能否上天堂等问题 (这可是个曾让我不知所措的问题!)。

但是与本书中所解答的其他问题一样，这些问题也没有真正难倒我，它们只是向我发出了挑战，促使我深思：自己信仰什么，以及为什么拥有这样的信仰。

本书提供了许多答案，但并非全部的答案，因为商业生活总是在变化，世界也是如此。

就像一位荷兰企业家在 2004 年对我说的那样，“生活中的每一天都会有新的问题，这正是激励我们前进的动力”。

^① 《萨班斯-奥克斯利法案》：2002 年由美国国会颁布，旨在将公司治理正式纳入联邦法律的管辖。——编者注

新问题出现了，也就出现了新的答案。实际上，与自己在 GE 工作的岁月相比，在离开 GE 以后，我所学到的东西同样很多。从人们提出的每个问题中，我都学到了新的东西。

反过来，我也希望自己的回答能帮助读者去学习。