

WINNING
THE ANSWERS

赢的答案

[美] 杰克·韦尔奇 著
苏茜·韦尔奇 著
扈喜林 译

(纪念版)

(纪念版)

中信出版社 · CHINACITICPRESS · 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

赢的答案 (纪念版) / (美) 韦尔奇著; 扈喜林译. —2 版; —北京: 中信出版社, 2013.6

书名原文: Winning: The Answers

ISBN 978-7-5086-3956-7

I. ①赢… II. ①韦… ②扈… III. ①通用电气公司 (美国) —工业企业管理—经验 IV. ①F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 074306 号

WINNING: THE ANSWERS by Jack Welch and Suzy Welch

Cover Photograph by Brad Trent

Copyright © 2006 by Jack Welch, LLC.

Photography © 2007 by Brad Trent

Simplified Chinese translation copyright © 2013 by CHINA CITIC PRESS (CITIC Publishing House)

Published by arrangement with Collins, an imprint of HarperCollins Publishers

ALL RIGHTS RESERVED

赢的答案 (纪念版)

著 者: [美] 杰克·韦尔奇 苏茜·韦尔奇

译 者: 扈喜林

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: 889mm × 1230mm 1/32

印 张: 9.25 字 数: 134 千字

版 次: 2013 年 6 月第 2 版

印 次: 2013 年 6 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2007-1813

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3956-7 / F · 2916

定 价: 45.00 元

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

编者的话
WINNING THE ANSWERS ▲

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200万册的销售佳绩。随后,中信出版社陆续引进出版的《赢》、《赢的答案》等优秀管理著作,延续着畅销神话,成为10年来读者心目中的管理经典读本。

这些年中国企业的发展和企业家群体的成长超过这个国家以往的任何时代。在这个世界的任何角落,企业家都不是“无土栽培”的。他们成长和发展需要社会环境、商业环境等众多外围条件,在我们看来,他们中的一些人如果生于战乱,也颇有成为将才的可能。而他们之所以成为企业家,首先是他们的性格、知识、能力等个人因素足以令其成为一个优秀的人,其次就是中国经济飞速发展提供的机遇与挑战的催化——所谓“时也,势也”。

如今将杰克·韦尔奇等名家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，也是希望通过这些领军人物的经历，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。

从蹒跚学步，到摸着石头过河，中国企业和它们的领导者正在从小学生，逐步向行业旗手的新征程开拔。如果说，我们出版这一系列作品是在坚持什么的话，那就是坚持着一份期盼，期盼中国企业的领导者，也能从中国经济奇迹中脱颖而出，成为世界级的商业领袖。而他们之中，也将有人登上企业管理者的最高峰，一如当年的韦尔奇，令世界为之瞩目。

我们诚挚地向您奉上这套中信十年以来最经得起时间考验的著作。中信出版社始终秉承的理念是：“我们提供知识，以应对变化的世界”，我们非常欣慰地看到不仅是众多商业领军人物正在阅读我们的出版物，更重要的是，在中国数以十万计的中小企业的创业者、经理人，甚至是那些身处规模庞大企业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。

编者

2013年5月

对《赢》的赞誉

有了《赢》，再也不需要其他管理著作了。

沃伦·巴菲特

无论是对刚刚离校的毕业生，还是对大公司的CEO（首席执行官）而言，本书都是一部公正、坦率、题材全面的商业成功指南。

比尔·盖茨

《赢》通过深刻的洞察，全面的剖析，充分体现了韦尔奇作为管理大师的过人理念和智识。这本书通篇洋溢着赢的激情，无论你是企业管理者，还是普通职员，都将受益匪浅。

杨元庆，联想集团总裁兼CEO

“赢”是所有追求成功的人都想获得的结果。尽管常说“屡战屡败，屡败屡战”，最终还是要赢，要大赢，要彻底的赢！韦尔奇先生的这本书从管理者自身的角度思考了企业如何面对问题、跨过难关，而最终取得成功！这是每一个追求成功的企业管理者必读的一本书。

陈东升，泰康人寿保险股份有限公司董事长兼CEO

杰克·韦尔奇给我们提供了一个精彩而详细的计划，它可以

指引任何人去争取成为真正的赢家。韦尔奇那种实事求是的风格曾经让美国通用电气公司重新焕发了生机，在本书中，他也用这种务实的态度，给我们讲述了一个个在职业和个人生活中取得成功的案例。

鲁迪·朱利亚尼，前纽约市市长

本书语言朴素而光彩四溢，它就像冠军队伍的演练手册，切实可行又充满权威。在公司经营的各个层次和若干事务上，本书都是一本绝好的教材。杰克·韦尔奇不愧是企业管理的大师。

汤姆·布罗考，美国全国广播公司

新闻频道前主持人兼执行主编

《赢》之后的新问题

2005年4月，我们出版了一本名为《赢》^①的书。此前，我们花了三年时间在世界各地走访，在这三年中，我们和数十万人探讨工作、职业和生活的挑战，他们提出了很多深刻、深入，往往又是很迫切的问题。当时，我们出版《赢》的初衷再简单不过——就是为了整理对这些问题的看法，希望它既能从哲学的角度阐述一些基础的企业经营原则，又能为读者提供一些实用的实践指导。在成书的过程中，我们尽量将这三年来无数精彩的对话收录其中。

我们原以为《赢》已经收录了一切应该收录的内

^① 《赢》的中文版已由中信出版社于2005年5月出版，并成为当年最畅销的商业与管理书籍。——编者注

容——但事实却是这一目的远未达到！

我们原以为《赢》已经收录了一切应该收录的内容——但事实却是这一目的远未达到！

们时刻注意捕捉那些激动人心的场面。可是，虽然电视也上了，广播里也宣传了，而且我们还走访了美国和欧洲

的 37 所商学院，在全球许多城市的 100 多个商业团体中进行了推广，但我们却很快发现，在推广活动中，很多读者拿到《赢》之后，不是对它赞不绝口（“嗯，很好，不错”），而是问题多多（“嘿，等一下，关于……”）。

通过《赢》，我们再一次看到，人们极其渴望谈论工作，他们想要更深刻地了解工作的内涵，深入探讨关于工作的细微含义，想把工作做得更好。即使在巡回推广活动结束后，仍有大量的问题接踵而来。

在过去的一年里，我们收到了好几千个问题。这些问题涉及的范围极其广泛，既有宏观的，如“沃尔玛在社会上扮演什么角色”，也有微观的，如“我怎么克服当众说话的恐惧”，“我升任经理后，怎么来管理先前和我一起工作的同事”。密歇根州的一位 IT 主管问我欧盟的前景如何，新泽西州的一个 CEO（首席执行官）要求我给

他列出在招聘销售人员时对方应具备的最重要的素质。数百人问我怎样才能事业有成，数十人问我怎样与苛刻的上司和睦相处，两个人问我怎样向年长的员工直言自己的看法。还有很多在家族企业工作的人向我们抱怨掌权的姑姑、叔叔或堂兄弟的领导能力是多么低下，或者向我倾吐对任人唯亲的不满。前不久，一个痛苦不堪的南非大学毕业生给我写信，求教怎样才能获得自信。她说她没有任何工作经验，不知道该如何从零开始。英国一位因为业绩不佳被解雇的记者问我怎样才能找回自信……

一些来信读起来轻松有趣，比如，印度尼西亚的一位企业主管问我们，怎样才能让她的部下不再用“这是我的直觉”来为自己的错误决定辩解。而另外一些信件则很严肃，比如，一位密尔沃基的工程师来信说：“孙子们不小了，我得给他们提一些有关人生目标的建议了，可是，下一步该做的重要事情是什么？”

确实，自从《赢》出版之后，我们解答了很多读者提出的问题。这让我们经常想起2002年访问阿姆斯特丹的时候，一位荷兰企业家曾经说过的一句话：“每天都有新问题。”

果然被她言中了！

一年前，我们发现，我们已经与《赢》引发的那个内容丰富的谈话缱绻难分、欲罢不能了，我们在情不自禁地延续着那个谈话。对于两个以与人接触和交谈为乐事的人来说，这确实是一件很惬意

通过《赢》出版之后与全球读者的交流，我们可以不断向大家讲述一个先前没有充分阐明的观点——企业是社会的强大引擎，它们是世界繁荣的基础。

的事情。不只如此，我们简直对此着了迷。在世界各地，我们与人们的每一次交流，都让我们更加了解这些行业迥异的人最为

关心的事情——不论他们是年轻人、老人，还是其他中间年龄段的人。我们了解到，非洲的大多数人关心的是自己创业，人们想方设法创立自己的公司，设计自己的成功之路——他们梦想从得过且过的生活方式中走出来。在经济较为发达的国家里，人们普遍对那些困扰人们思维的陈旧行为方式表示困惑，他们提出的问题大多类似于“编制预算的时候怎样才能剔除那些没有价值的因素”、“怎样才能提高公司人力资源部的效率”。

《赢》引发的持续谈话促使我们进一步深入地分析我们过去提出的观点，探索一些《赢》没有谈及的有关企业经营、事业发展的问題。这两个方面都是一种认识上的拓展活动。最后，通过《赢》出版之后与全球读者的交流，我们可以不断向大家讲述一个先前没有充分阐明的观点——企业是社会的强大引擎，它们为社会创造就业机会、缴纳税款、增加经济发展的机遇。在这些方面，没有任何一种组织可以与企业相比。诚然，政府扮演着重要的支持作

用——文明社会离不开政府部门的服务，但是，企业能够为家庭提供收入，为个人提供发展机会，为社会提供丰富的产品，所以可以说，企业是世界繁荣的基础。

因此，2005年9月，我们接受了纽约时报集团（New York Times Syndicate）的邀请，每周为他们撰写一则栏目问答。后来，从英国到日本，从南非到墨西哥、斯里兰卡、保加利亚，全球多个国家的40家报纸都陆续转载了这一专栏。在美国，每期星期五出版的《商业周刊》杂志的封底都刊有这个栏目。

除了收录了在问答栏目里回答过的一些问题之外，您现在手里拿的这本书还收录了在巡回推广活动中和在最近的演讲及课堂讨论中人们提出的问题。（现在我们俩都是老师，杰克在麻省理工学院的斯隆管理学院代课，苏茜在巴布森学院的女性领导力中心执教。）大致来说，这些问题可以分为三类。

第一类问题和《赢》提出的看法相关，只是有一点改变——或者说是更深入了一层。例如，很多人告诉我们，他们同意《赢》提出的这一观点：坦率直言对企业经营（和日常生活）益处多多，可是他们不知道怎样在各种具体环境里做到直言不讳，尤其是在崇尚礼节的亚洲文化氛围里。无独有偶的是，数百位读者给我们写信，谈论他们对《赢》里有关员工差别管理的看法。在《赢》里，我们根据员工之间的差异性，将员工分为20%的优秀员工、70%的普通

员工、10%的较差员工。来信的读者认为这是一个好办法，但是他们不知道怎样将这一划分原则应用于小公司、增长型企业、正在衰落的公司、家族企业、瑞典公司以及任何读者所在的公司。（实际上这一原则在各种企业都可能适用，在本书中你就可以看到。）

第二类问题涉及的主题是《赢》所不曾提到的。这些问题主要围绕着自主创业精神和家族企业的经营。有些关于工作和事业的问题因为太特殊，所以没有收录在内。我们很喜欢的一个问题是一位秘书提出来的。她在获得MBA（工商管理硕士）学位的当晚发现公司仍旧没有调整她的职位。这种非常普遍的“刻板印象”问题，《赢》却遗漏了。我们在这本书里将它收录了进来。正是全球读者的积极提问，我们才有幸把一些重要话题涵盖在本书内，比如，什么能够真正激励人们？突然被提升为先前同事的主管会面临什么挑战？此外，我们还收录了评估总经理绩效最有效的三个标准。

本书收录的最后一类问题和当前发生的重大事件有关。因为书稿的交付时间较长，所以书籍一般不对重大新闻进行剖析，《赢》也不例外。但专栏允许我们评论时事，而且我们的作品在读者中引起了强烈反响。本书中引起争论最多的问题（其实，说“解答”更为准确）是：为什么当前的女CEO数量寥寥、沃尔玛在社会上扮演的是什么角色、对安然事件的看法如何。有关第一个问题，我们收到了不计其数的e-mail（电子邮件）。大多数读者的看法都很有见地。

他们赞同我们的看法，认为女性的职业发展并不一定因为性别原因（即要生孩子）受到了负面影响。但是，当看到我们认为沃尔玛会对世界起到积极作用的观点之后，读者的反应就不那么客气了。一点不假，在这些如雪片般的来信中，65%的读者支持这位零售业巨头，为其经常受到媒体打压而鸣不平。而在其他来信中，读者对我们的观点大加谴责，认为沃尔玛纯粹是社会的破坏者。最后一个问题尤其让我们懊恼，我们在安然问题上的观点（我们认为安然公司是法人渎职的一个罕见案例）遭遇了一片声讨声。世界各地的数十位读者发来e-mail，反对我们的这一看法。

这里，顺便提一句这本书的结构。它可不是根据以上的三类问题来编排的！为了帮助读者了解最感兴趣的问题，我们按照探讨的主题进行了结构安排。虽然大家提出的每个问题都各具特点，但是，它们在主题方面也存在相同之处。所以，我们将收到的有关全球竞争的最好、最具代表性的问题放在了一起，将针对怎样在家族企业工作的问题放在了一起，将领导力的问题放在了一起。用这种方法，我们将本书分为6个部分，涵盖的范围涉及企业经营的各个方面。

《赢的答案》精心选择了读者提出的74个问题。本来还可以收录更多问题，但是，过去的事实告诉我们，竭力在一本书内囊括所有关于工作的问题是不明智的。接下来的这些问题涉及几十个重要

话题，也许每个话题你都会感兴趣。

但是，这些问题及其解答并不能解决你所有的疑惑。

生活在无限地延续着，关于工作的对话也将不断地继续下去。事实确实如此。国家的经济浮浮沉沉，竞争的加剧势不可当，创业的道路不会一帆风顺。所以，各种新问题会不断涌现。

我们希望能听到所有这些问题。

目 录
WINNING THE ANSWERS ▲

前 言 《赢》之后的新问题 / XVII

关于全球竞争
积极进取的新世界

1 创新无止境 / 3

面对今天的竞争环境，你必须快跑，敢想，敏行。

2 开辟中国市场 / 8

在一个全球化的世界里，规模是一个不容忽视的竞争利器，而这一利器恰好是中国能提供给你的。

3 去中国还是俄罗斯？ / 12

面对当前的国际化市场，你必须开辟中国市场。

4 创造有意义的就业机会 / 16

各国政府必须同私有企业携手合作，一起创造各种就业机会。

5 相信欧洲 / 23

欧洲最终将成功踏上积极的经济发展之路。

6 外包不是问题所在 / 28

问题不是怎样停止外包，而是怎样利用外包。

7 抢占先机，走出国门 / 31

变革——全球竞争力的源泉。

8 任用本地人才，发挥主场优势 / 34

要敢于把帅印交给本土的管理者。

关于领导力

当一个好上司

9 优秀的领导者是天降英才还是靠后天培养？ / 41

答案是二者兼有。

10 领导者的思维方式 / 45

你不能再总想着“我怎样才能与众不同”，而应想着“怎样才能让下属把工作做得更好”。

11 上司“苛刻”是好事 / 48

我们谈论的是那些苛刻却公正，严格却不吝啬，能够对你的不足直言不讳、坦诚相告的上司。

12 维护公司的价值标准 / 53

旗帜鲜明地维护你的价值标准，团队成员的绩效将大为改观。

13 让破坏价值观的人走开 / 56

相信你的直觉，果断做出决定。