

中信 管理经典

“有了《赢》，再也不
需要其他管理著作了。”

—— 沃伦·巴菲特

赢

WINNING

[美] 杰克·韦尔奇 | 著
苏茜·韦尔奇 |



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

赢

WINNING

[美] 杰克·韦尔奇 | 著

苏茜·韦尔奇

余江 玉书 | 译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

赢/[美] 韦尔奇 (Welch, J.), [美] 韦尔奇 (Welch, S.) 著; 余江等译. —北京: 中信出版社, 2005.5

书名原文: Winning

ISBN 7-5086-0399-0

I. 赢… II. ① 韦… ② 韦… ③ 余… III. 通用电气公司(美国)-工业企业管理-经验
IV. F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第036634号

WINNING by Jack Welch

Copyright © 2005 by Jack Welch. LLC.

Simplified Chinese translation copyright © 2005 by CITIC Publishing House

Published by arrangement with HarperCollins Publishers. Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED

赢

YING

著 者: [美] 杰克·韦尔奇 苏茜·韦尔奇

译 者: 余江 玉书

责任编辑: 汤曼莉

出版者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经销者: 中信联合发行有限责任公司

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 21.75 字 数: 226千字

版 次: 2005年5月第1版 印 次: 2005年6月第2次印刷

京权图字: 01-2005-2321

书 号: ISBN 7-5086-0399-0/F · 872

定 价: 35.00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: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

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。

Introduction

前言

“每天都有一个新问题”

几年前，我完成了自传^①的写作，那是一次有趣却艰难的经历，是利用工作的间隙完成的。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（通用电气）以来，我遇到了成千上万了不起的人——他们是有抱负的男士和女士，充满活力、富有好奇心、不知满足、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

^① 《杰克·韦尔奇自传》中文版由中信出版社于2001年11月出版。一经推出即登上全国畅销书排行榜，至今已销售近百万册。——编者注

是这样付梓，呈现在您面前的。

人们第一次向我提出那样的问题是在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在这家公司工作的故事，以及他们的姐妹、阿姨、父亲甚至祖父在这家公司做过的事情。

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的业绩鉴别体系，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首席财务官同样重要，我是否在夸大其词（其实没有，我是真心实意的）。在访问芝加哥大学商学院的时候，一位来自印度的MBA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。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，说起他有个搞特许经营的机会，问我有什么看法。不过，大部分问题还是在我过去三年时间里所参加的大约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，回答听众们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人物，如何寻找适合自己的工作，如何开展六西格玛品质改进计划，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，如何对付兼并收购，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程序漏洞百出，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？

有的问题是，如果我发现公司的经理们讲话并不实事求是，如果喜欢某位员工，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，还有关于满足不同的孩子们相互矛盾的要求的问题，有关于职业生涯规划的问题，以及其他一切可能的问题，例如打高尔夫球的问题、装修房屋的问题、通过步行马拉松来募捐的问题。又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、新兴产业和汇率波动的问题等等。

具体的问题成千上万，不过绝大多数可以归结为如下一句话：

具体的问题成千上万，不过绝大多数可以归结为如下一句话：怎样才能赢？

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！

因为我认为赢是伟大的，不仅仅是“好”，而是真正——“伟大的”。

在商业生活中，取得赢的结果是伟大的，因为当公司盈利的时候，人也得到了茁壮成长。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。企业的盈利还让他们有机会回报社会，除了纳税之外，还有许多其他的办法——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，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

我认为赢是伟大的，不仅仅是“好”，而是真正——“伟大的”。因为当公司盈利的时候，人也得到了茁壮成长。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。

们所有的人，因为不管是现在还是可预见的将来，那些对我们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止这点，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。而在念及政府的好处的同时，我们却不能忘记，政府的一切服务都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，盈利的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的社会的基石。

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，感谢不断完善的公司内部管理程序和政府的监管机

构，那些坏家伙通常都会被找出来，扫地出门。

不过呢，对于那些诚实的公司和生意人来说（他们是商业界的主流），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、CEO们服务的。当然，如果他们也认为这本书有所帮助，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、考虑新职业生涯的MBA学员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，他为公司制定了一系列崇高的价值观——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。有这样一位中层经理，他在与本公司其他部门举行会议的时候大发雷霆，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，他待人很好，只不过有些愚笨而已，而你却不能下决心让他走人。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，做他的管理者真是让人痛苦。还有，那些每天都聚集在“幻灭团队”餐桌上吃午饭的员工，他们对公司和上级充满敌意。有位工程师，她在15年的职业生涯中兢兢业业，却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（Yum! Brands）的年轻CEO 戴维·诺瓦克

(David Novak), 他把百胜公司超过33 000家的连锁餐厅变成了新的经营思想的实验室, 让整个组织变成了学习机器。又如完美的革新者丹尼斯·内登 (Denis Nayden), 他从来不知道满足, 总是充满了燃烧的激情。吉米·邓恩 (Jimmy Dunne), 他用友爱、希望和对任何事情都不放弃希望的态度, 在世界贸易中心的废墟上把自己的公司重建起来。苏珊·皮特斯 (Susan Peters), 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 (Chris Navetta), 美国钢铁Kosice公司的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盈利企业。肯尼斯·尤 (Kenneth Yu), 3M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, 给公司业务带来了高速增长。马克·利特尔 (Mark Little), 他在GE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, 而更多的则是成功。然而, 本书最主要的内容还是关于人的思想和把它们付诸实践的力量。

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, 它是可以实现的。你能够赢。不过要想实现它, 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, 我将给读者们介绍一些需要遵守的

Winning

赢

XIV

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。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；永远不要把自己当做受害者；还有，天啊——保持快乐。

保持积极向上的态度，并要感染他人；永远不要把自己当做受害者；还有，天啊——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

在正文之前，先谈谈本书的内容结构。全书包括五个部分。

第一部分，名为“有关的基础”，主要是概念性的内容。其中所包容的经营哲学，当然要比绝大多数生意人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朝一夕就能总结出来的。但是我发现自己做生意的方式有一套最基本的原则，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；在经营管理的任何环节都绝对需要保持坦诚的态度；发挥业绩甄别的力量，建立精英化的组织；让每个个人都得到发言权和尊严。

下一个部分是“你的公司如何才能赢”，内容涵盖组织的内部结构、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“你的公司如何才能赢”之后是“你要如何赢得竞争”，涉及你组织之外的世界。这里将讨论你如何创造战略优势、设计有实际意义的预算程序，如何实现有机成长，如何通过兼并收购去扩张，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。

接下来的部分是“你的事业如何才能赢”，涉及你职业生涯的艺术和质量。首先是关于如何寻找合适的工作，这不仅是指找第一份工作，而是在你职业生涯中的任何时刻所需要的合适的工作。后面的内容则是，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的，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，你可以知道你的老板是如何考虑这个问题的，而且也应该知道——那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、《萨班斯-奥克斯利法案》(Sarbanes-Oxley Act)^①等新的监管措施所带来的影响、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(Jeff Immelt)的表现的问题(简单地说，就是“棒极了”)，有关我还打不打高尔夫球的问题，我觉得自己能否上天堂的问题。

那可是个曾把我噎得够呛的问题!

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，为什么。

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

^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规范。——编者注

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，那正是激励我们前进的动力”。

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。

目 录

前 言 “每天都有一个新问题”

第一部分 有关的基础

- | | |
|------------------|----|
| 第1章 使命感和价值观 | 3 |
| 常被谈及却很现实的话题 | |
| 第2章 坦诚 | 15 |
| 缺乏坦诚是商业生活中最卑劣的秘密 | |
| 第3章 考评 | 27 |
| 力争公平和有效 | |
| 第4章 发言权和尊严 | 43 |
| 关注企业中的每一个人 | |

第二部分 你的公司如何才能赢

- | | |
|----------|----|
| 第5章 领导力 | 51 |
| 不只是你自己的事 | |
| 第6章 招聘 | 71 |
| 赢家是这样炼成的 | |

| | | |
|------|---------------------|-----|
| 第7章 | 员工管理 | 87 |
| | 你已经得到了出色的选手，接下来怎么办？ | |
| 第8章 | “分手” | 107 |
| | 解雇别人不是件容易的事 | |
| 第9章 | 变革 | 121 |
| | 即使是大山也要撼动 | |
| 第10章 | 危机管理 | 133 |
| | 千万不可坐以待毙 | |

第三部分 你要如何赢得竞争

| | | |
|------|------------------|-----|
| 第11章 | 战略 | 151 |
| | 奥秘都在“调料”里 | |
| 第12章 | 预算 | 173 |
| | 不要让预算制订程序缺乏效率 | |
| 第13章 | 有机的成长 | 187 |
| | 开创新事物是企业成长最有效的途径 | |
| 第14章 | 企业的兼并收购 | 199 |
| | 警惕交易狂热等致命陷阱 | |
| 第15章 | 六西格玛 | 223 |
| | 它并没有你想像中那么复杂、可怕 | |

第四部分 你的事业如何才能赢

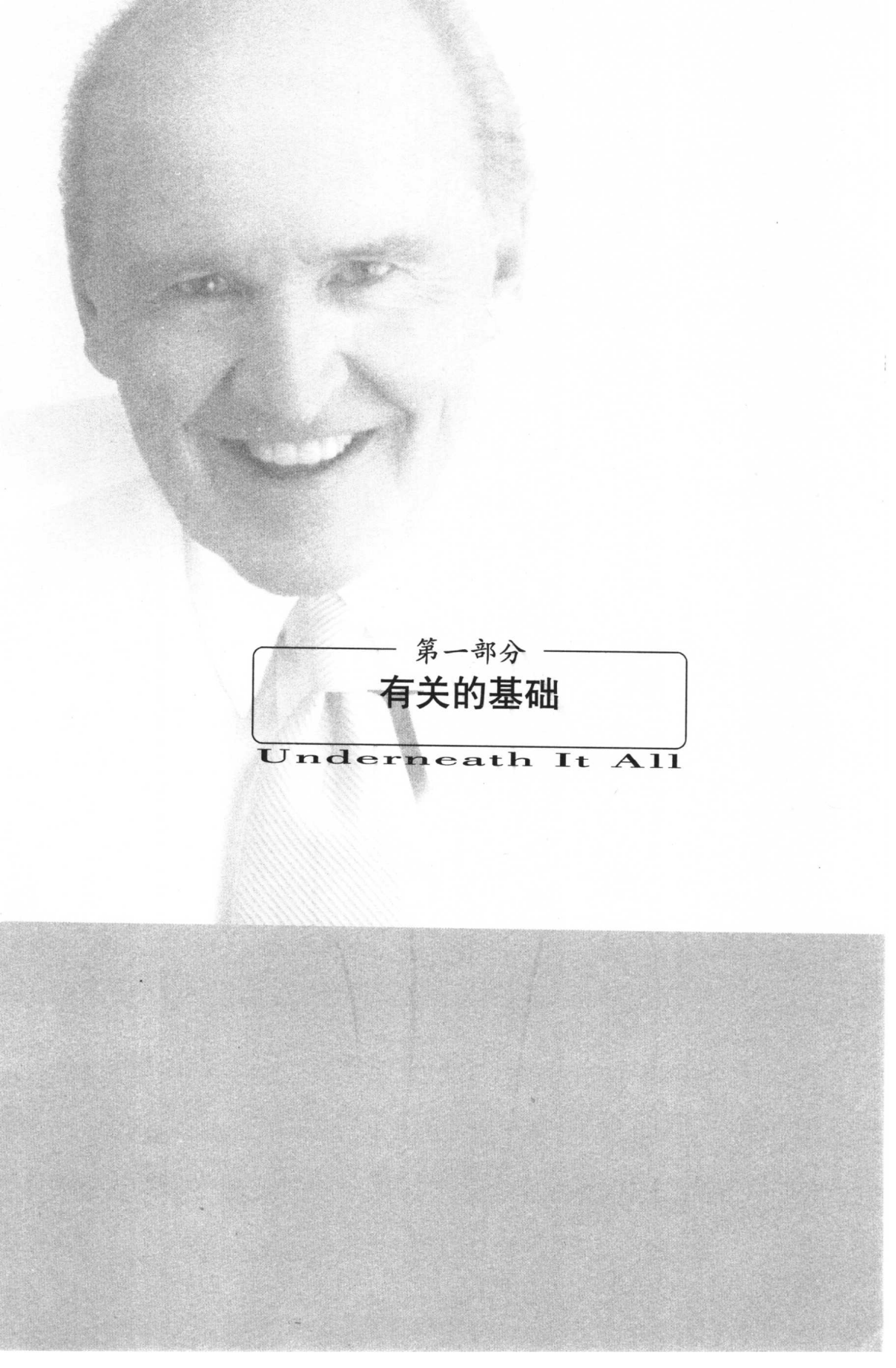
| | | |
|------|--------------------|-----|
| 第16章 | 合适的工作 | 231 |
| | 找到一份好工作，此后的人生不再是劳作 | |

| | |
|----------------|-----|
| 第17章 晋升 | 251 |
| 很抱歉，没有捷径 | |
| 第18章 糟糕的老板 | 271 |
| 遇到这样的上级，你该怎么办？ | |
| 第19章 工作与生活的平衡 | 283 |
| 照我说的那样做，但不要学我 | |

第五部分 有关赢的其他问题

| | |
|-------------|-----|
| 第20章 问题无处不在 | 307 |
| 五花八门的其他问题 | |

致 谢



第一部分
有关的基础

Underneath It All