

《赢》，杰克·韦尔奇 苏茜·韦尔奇著

注：读书笔记仅做记录，可读性较差。

◆ 第1章 使命和价值观

使命和价值观不只是宏观的定义，不是大字标语，是实际工作中的准则，是制定业务目标时的方向，是遇到问题抉择时的优先级。如果一个公司有多条价值观，那最好对它们也排个优先级，如果没有，那对员工遇到问题需要抉择时就没有指导作用了。

商学院也是制造混乱的根源之一，它们经常让学生写文章，阐述使命的含义，然后对价值观进行讨论。这其实是一种极其无用的训练方法，毫无针对性。许多公司也这样来培训他们的高层管理人员，通常的做法是杜撰一条听起来很崇高的标语，并悬挂在公司大厅里。

这很像OKR中的O，设定一个目标，这个目标不是容易实现的，但是分解到具体的路径上，似乎又是可能的。并且在整个公司内部，是透明的，大家都清楚的知道要做什么，遇到问题优先级是什么。不过这时候领导人需要极高的判断力，因为领导的O定偏了，那就整个方向都偏了。

1981—1995年，我们提出的目标是成为“世界上最有竞争力的企业”，让公司的每个业务领域都能在市场上占据第一名或第二名的位置，任何不能达到该要求的业务都必须整改、出售或关闭。

大公司需要建立一个自下而上通道，就像一栋楼的电梯，任何员工不必真的到达任何一层去影响公司结构，但是任何领导和员工都会坐电梯，在电梯里的言论是自由的，员工在这里亲耳听到公司的决策，领导在这里接受一线的声音。

但在规模较大的公司里，听取多方意见就要困难得多。

国内一家大型互联网公司内部结构也有一点这种感觉，赚钱的业务与花钱的业务一定要自上而下的统一在一起，而且CEO不能一边倒。

在90年代的绝大部分时间里，安达信不过是一家自己同自己较劲的公司。咨询部门一直在补贴审计部门，当然他们并不乐意这样做。同样，你可以确信审计部门对于咨询部门那种虚张声势的作风也不感冒。面对如此矛盾的状况，大家该如何回答企业的根本问题呢？“我们的使命究竟是什么？”“什么样的价值观才是最重要的？”“我们应当采取什么样的行动纲领？”员工岗位不同，他们的答案也迥然相异。

◆ 第2章 坦诚

想到机器学习中的聚类算法，让类内的相关性很强，让类间的相关性很弱。一个优秀的公司文化是让公司内的员工信奉同一个文化价值观，奔着相同的目标，尽可能达到很好的相关性，体会公司归属感带来的优越性。

请先忘记外界的竞争吧，因为你最大的敌人就是企业内部人与人之间不良的交往方式。

坦诚直接对公司的发展来说是好事，因为它降低沟通成本，提升效率，让很多业务变得透明。可是对于个人来说可能并非全是好事，作者是美国人，在美国人看来，直截了当可能比较习以为常。但在国内，沟通是一门艺术，千万不要小觑说话的力量。

我的老板们经常告诫我不要过分直率。现在，我在GE的生涯结束了，但我要告诉你，是坦诚精神帮助GE获得了巨大的成功。

◆ 第3章 考评

我们都在追求更高的回报，可是不管是高管，经理人还是普通员工，想想自己的薪水，自己真的为企业创造了这么多的价值吗，如果自己是老板，愿意为当下自己做的事开出什么样的价格。

水平中等的孩子则要改进自己的弱项，前进一步，有时候他们做到了，并且提高了整个球队的水平。而那些不能入选的孩子通常会转移到其他的运动、嗜好之中，寻找自己喜爱和擅长的别的项目。不是人人都能够成为伟大的棒球手，也不是每个伟大的棒球手都能够成为著名的医生、计算机程序员、木匠、音乐家或者诗人。我们每一个人都有自己所擅长的方面，而我也坚信，当我们找到自己最适合做的事情时，将是最快乐、最满足的。

在体育竞技场上是这样，在商业竞技场上也同样如此。

憎恨以及不憎恨该制度的原因

我可以在下面几页中详细解释很多人喜爱区别考评制度的各种原因，可是恰恰相反，我将要列出对这个制度提出的最常见的批评。

◆ 第5章 领导力

员工的成功，是让老板更成功，老板的成功，是让所有员工能成功。

在你成为领导者以前，成功只同自己的成长有关。

当你成为领导者以后，成功都同别人的成长有关。

为一件已经成功或失败的事寻找理由并不是什么高明的做法，因为在混沌的世界里，为一件已经发生了的事找理由并不难，难的是通过已知预测未知。红袜队的确是赢了，那么回测这种赢的逻辑，下一年赢的会是谁？

当波士顿红袜队终于打破了86年的魔咒，赢得职业棒球联赛的冠军时，美国人随便打开电视或者翻开报纸，都能看到关于为什么2004年是“红袜年”的事后分析。到处都充满了预示，从中场外野手约翰尼·戴蒙的发型到月食的出现！

在一个未知的领域，因为自己缺乏判别的标准，很容易被人忽悠，所以我们需要至少一技之长用以傍身，多技扩展认知地图。

“我们会认真考虑这个问题的。”他们向我保证。我是个无知的外行，爱管闲事罢了，他们只需要稍微抚慰我一番。

◆ 第6章 招聘

不管什么时候都需要控制住自己的情绪，同时考虑到他人的情绪，找到自己的位子，让别人信赖。

能够控制怒火、承受压力和挫折，或者反过来，在自己功成名就的美妙时刻，能够喜悦但不失谦逊地享受成功的乐趣。成熟的人知道尊重别人的情感，他们充满自信但并不傲慢无礼。

遭遇失败挫折以后一般都会有复盘，目的不是给每个人的失误下定义，是如何避免下次犯同样的错误，如何未雨绸缪。

我特别喜欢那些曾经被完全击倒，却又能站起来，并且在下一个回合里能以更强的姿态出现的人。

不管是公司设定的，还是自己看到的，天花板的存在就已经限制的思维狂奔，定好方向不设限。

一条简单的法则是：在招聘员工时，不要给他们提供职业生涯的“终极职位”，

◆ 第7章 人员管理

人力资源部致力于为企业建设更加有效的人员管理机制，很好奇人力资源部的绩效考核是如何的？

牧师—父母型的人力资源负责人看得出，员工头脑中隐藏着某种等级观念——那是每家公司都有的无形的政治关系图。

非常优秀并且财务自由的人他们可能不需要金钱的奖励，但奖励他们金钱，是在另一个维度向大众赞扬他们的荣誉，因为在大众眼中，金钱在一定程度上成为了等价物。

奖牌和公众的赞扬的确是不可或缺的。但如果没有金钱，这些东西的影响力会逊色不少。

每个人本身都是独一无二的，但在具体的角色上，没有人是不可替代的，企业愿意为自己支付的成本，就是替代自己所需要的成本。

最理想的做法是，在明星离开的8小时内任命他的替代者。这个迅疾的行动会把信息明确传递给整个公司——没有人是公司离不开的，没有哪个个人能够凌驾于公司之上。

◆ 第10章 危机管理

很多名言都告诉我们不要在相同的地方摔倒两次，不过实际行动中，永远不会遇到相同的两种情况，所以要将已经犯过的错升华提炼为可转移的方法论。

寻求免疫

不要抱着这样的想法，这次失败没关系，反正也是第一次做，下次好好做一个就行。相同的事情再次尝试的成本太高，勿走回头路。

不要依赖痛苦的经验来增强你的免疫力——除非不得已而为之。

◆ 第11章 战略

谋定后动，把主线捋清楚以后就动，不要在心里把所有的可能全臆想一遍，到时候就无处下手了。

如果你想赢，那么在涉及战略的时候，就要少点沉思，而敏于行动。

不管做什么都是一个选择的过程，不只是一个我们能直接意识到的人生抉择，战略选择，早上几点起床，如何与人沟通，如何安排今天的晚饭等都是选择，就连写下这条感想，拟定大意是选择，如何表达是选择，连标点符号都是选择。只是我们在尽可能的让选择合理，结果可控。

战略其实就是对如何开展竞争的问题做出清晰的选择。不管你的生意有多大，资金有多雄厚，你也不可能满足所有人的所有要求。

战略方向至少要是三维的。要有一定的长度，经常变动的方向不足以成为方向；要有一定的深度，在同行业之间形成竞争壁垒；要有一定的宽度，在资源范围内形成生态闭环。

如果大方向对头，又有一定的宽度，则战略并不需要经常改变。

◆ 第13章 有机的成长

做一个件新的事，要让做事的人知道自己做的事是重要的，因为历史没做过，很容易彷徨，由内而外的动力和外部资源一样重要。

首先，他们没有给新项目足够的投资，特别是对于业务第一线的人员。

其次，他们对新项目的前景和重要性宣传得太少。事实上，很多人不但没有为新项目的潜力欢呼，反而保持秘而不宣的态度。

最后，他们限制了新项目的自主权。

每天吃着互联网圈的瓜，给自己设定角色，想象自己遇到那种情况会怎么办，滴滴的客服，百度的公关，ofo的运营，多闪的产品经理，前面的事已经被决定，无法改变，那么从此刻开始，可以怎么做。

通常情况下，你会发现自己没有从总部获得足够的资金，也没有得到最好的人手。你需要竭尽所能去战斗！

◆ 第14章 企业并购

股市中散户之所以亏损，在很大程度上也是受到这种心理的影响。最平常的就是都会有一个基准的预期，高了会跌下去，所以有点涨幅就卖掉，低了会拉起来，所以即使亏了很多也觉得很快会涨起来。卖和买的时候，明知道自己设置的值差成交价还有一段距离，但就是会很狂热的交易。

我迫不及待地付给了他们3亿美元。

我究竟在想什么？

当然，我什么都没想。这就是狂热的力量。

在名义上，我们拥有这家公司，但是该公司的意志和目标却是完全独立的。

在接下来的几年中，我们艰难前行，试图与Intersil“合并”。通常，当我们提出建议，让CEO改进其运营体系，例如有关人力资源管理的时候，他会把我们扔在一边。“你们不懂这个行业，让我们自己干吧，你们只需要关心季末的利润就行了。”

客气点说，这种态度并不让人愉快，对经营也没有帮助。

并购的主要目的不是为了控制某一家公司，而是获得人才。收购者提供资源，让被收购者在符合收购者发展战略的主线上继续自己的业务深耕。这个大型公司内部孵化单独的攻坚项目类似，并购获得的机会比内部孵化更多，因为在取得成果前不需要付出成本，但也使得并购当时付出得更多。

我们要与“征服者综合征”做斗争，要把并购想象成获得人才宝库的机会。

◆ 第15章 六西格玛

客户心理有预期，与预期相差越小，用户越满意，如果超出预期的部分能变成新的预期，那就是进化。

六西格玛不是关于平均数的问题，而是关于方差或波动的问题，并且要在你与顾客的界面上进行改进。

◆ 第16章 合适的工作

国内这种方式并不一定可行，当窗户纸被捅破，后续做事就会有更多细腻的情感成分掺杂其中。

拿着这个条件，我跟GE摊了牌，但最后还是听从公司的劝告留了下来。当然，达成的条件是GE需要把我的薪水涨到与竞争对手的开价同等的水平。

在已有岗位上努力工作，让自己变得有价值，在获得肯定晋升的同时，也是下一个工作的砝码，不要把工作看成是被企业家奴役压榨，这是我们实现自己价值的必然路径。

如果你想寻找更好的工作，那么最快捷的方法就是在原先的岗位上干出出色的业绩。

◆ 第18章 糟糕的老板

受害者是因为某些事而处于被动地位而无法反击的托词，在精英面前，把自己表现为受害者得不到任何的同情，只会受到很多的轻视。

不管遇到多么糟糕的老板，你都不能让自己表现为一名受害者。

◆ 第19章 工作与生活的平衡

眼中要有格局，不要贪图眼前的小利，看看今天的作为能为一年后自己带来什么，如果带不来本质的变化，那就把时间用来做更有用的事吧！

他们把节假日全都攒起来，他们递交的单据显示，自己在节假日里有多少个半天或者全天用来加班；他们提醒老板和同事，公司有关于加班的规定；他们是打小算盘的专家，用自己的表现一再证明，他们来这里工作并不是出于兴趣或者热情，而只是在记录工作了多长时间。

完 ~