

天下文化

前奇異總裁傑克·威爾許、
蘇西·威爾許 合著 羅耀宗 譯

Jack Welch with Suzy Welch

威爾許給經理人的二十個建言

致勝

WINNING

WINNING



Jack Welch with Suzy Welch

這本書是威爾許獻給眼睛閃著雄心壯志，
血液流著澎湃熱情的人。

威爾許無疑是最諳致勝之道的企業家。本書是威爾許退休後，到世界各地與許多高階經理人和MBA學生進行Q&A對談的回答，這是大家最有興趣的議題與疑惑，也是作者親身經驗的總整理。威爾許的管理做法與想法，都是他不斷嘗試、持續檢討、從每天面對的挑戰中發展出來的實戰工具。

他的寫作風格直率而坦白，就像是面對面聽他分享一輩子的絕學。他用最淺白的話，解釋最艱澀的專有名詞，什麼叫策略、什麼是六標準差、變革又是什麼意思。經過他一番解說，讀者很輕易就能理解其精神與價值。

誠如威爾許所說的，「領導不是一張簡單的守則清單，每一天都充滿了矛盾與挑戰，你只能使盡渾身解數達成使命」。



天下文化

4713510945094
BCB475A 定價500元

【作者簡介】

Jack Welch with Suzy Welch



致勝 | 威爾許給經理人的二十個建言 |

前奇異總裁傑克·威爾許、蘇西·威爾許 | 合著
羅耀宗 | 譯

1960年進入奇異公司，1981年成為奇異第八任執行長，威爾許帶領奇異公司的二十年間，讓奇異的市值暴漲四千億美元，躋身全球最有價值的企業之列，成為全球企業效法的模範。威爾許本人也贏得「世紀經理人」、「過去七十五年來最偉大的創新者、美國企業的改革人物」等榮譽。2001年威爾許卸任後，造訪全球各地與產業界人士對談，著有自傳《Jack》(Jack: Straight From the Gut) 以及講述其經營理念的《致勝》(Winning)，皆獲得廣大迴響。

蘇西·威爾許 Suzy Welch

畢業於哈佛商學院，是知名的新聞工作者、作家及演講者。曾任《哈佛商業評論》總編輯，擅於領導、創意、變革、組織行為等議題散見各書刊。蘇西是四個孩子的母親。

歷久彌新的經營智慧

【作者簡介】

傑克・威爾許 Jack Welch

威爾許出生於麻州的愛爾蘭裔天主教家庭。他大學期間是個曲棍球隊員。取得化工學士後，又到伊利諾大學攻讀碩士及博士。

1960年進入奇異公司，1981年成為奇異第八任執行長。威爾許帶領奇異公司的二十年間，讓奇異的市值暴漲四千億美元，躋身全球最有價值的企業之列，成為全球企業追求卓越的楷模。威爾許本人也贏得「世紀經理人」、「過去七十五年來最偉大的創新者，美國企業的標竿人物」等美譽。2001年從奇異卸任後，造訪全球各地與產學界人士對談。著有自傳《Jack》（*Jack: Straight From the Gut*）以及講述其經營理念的《致勝》（*Winning*），皆獲得廣大迴響。

蘇西・威爾許 Suzy Welch

畢業於哈佛商學院，是知名的新聞工作者、作家及演講者，曾任《哈佛商業評論》總編輯，關於領導、創意、變革、組織行為等論述散見各書刊。蘇西是四個孩子的母親。

【作者簡介】

傑克·威爾許 Jack Welch

美國麻省理工學院畢業。曾任通用電氣公司副總裁、通用電氣公司總裁兼首席執行官。1981年加入通用電氣公司，1989年升任通用電氣公司總裁兼首席執行官。1996年卸職。現任通用電氣公司名譽主席。

1981年加入通用電氣公司，1989年升任通用電氣公司總裁兼首席執行官。

【譯者簡介】

羅耀宗，現任香港中文大學經濟學系教授，曾任香港中文大學經濟學系系主任。

曾任香港中文大學經濟學系系主任，現任香港中文大學經濟學系教授。

台灣清華大學工業工程系、政治大學企業管理研究所碩士班畢業。曾任《經濟日報》國外新聞組主任、寰宇出版公司總編輯。曾獲時報出版公司2002年「白金翻譯家」獎。現為財金、商業、科技專業自由文字工作者、《哈佛商業評論》全球中文版特約編譯。設有「一句千鈞」個人部落格 (allinonesentence.blogspot.com)。著作《Google：Google成功的七堂課》獲中華民國經濟部中小企業處金書獎，另著有《第二波網路創業家：Google, eBay, Yahoo劃時代的繁榮盛世》。



歷久彌新的經營智慧

司徒達賢

網際網路普及加上全球政治、經濟、社會上前所未有的變化，使企業經營的遊戲規則和手法也不得不日新月異。這些對管理實務與思想當然會產生巨大的衝擊。然而有些管理上的重要理念，卻不因經營環境的不同而減損其價值，這本《致勝：威爾許給經理人的二十個建言》雖然觀念皆取材於作者上個世紀的工作經驗，但重新再讀，感覺它的主張，大部分依然歷久彌新。

除了威爾許個人不凡的事業成就之外，這本書的可讀性或吸引力來自幾項原因。

第一，成功企業家的著作，包括威爾許的第一本書在內，大部分都是介紹自己成長經歷中所獲得的管理心得。這本《致勝》則是來自作者在世界各地與無數高階經理人及MBA學生們進行「Q&A」的靈感。換言之，許多作者雖然想法很多很好，但未必了解潛在讀者心中的疑惑或感到有興趣的議題。「Q&A」或接受聽眾自由提問，可以讓作者有機會反省自己對某些議題的想法，並設法針對問題整理出自己過去其實並未想過的論述。這

慧皆營盤內祿顯大聖

種做法不僅可以刺激作者（講者）的知能成長，同時也大幅提升文章的可讀性。這本書讓讀者讀來似乎是與作者進行一場親切的對談，其原因即在於此。

第二，學者長於驗證分析，但通常缺乏實務經驗；有實務經驗的成功高階人員，大部分「知其然而不知其所以然」，無法解釋成功做法背後的細緻理由。威爾許的不同之處在於：他幾乎所有的管理做法和想法，都是從自己親身的管理經驗中建構而得。從其文中可以想見，他是一位不斷嘗試、持續檢討、隨時思考的管理者，對其所有管理作為，背後都有一套曾經深入想過的道理。奇異公司是多角化的大型跨國企業，他從基層一路升遷的過程中，顯然將每天面對的人與事甚至整個企業集團，做為其管理修練以及自我心智成長的道場。本書說理清楚而未引經據典，是因為這些都是作者在每天面對的挑戰中，自己發展出來的理論。

第三，本書寫作風格平實而坦誠，常以極為簡單的白話來說明觀念與道理。書中議題很多，其中我最熟悉的是策略，最不熟悉的是「六個標準差」，而威爾許對前者的描述完全掌握了實務上的重點；對後者則因褪去了一切專業術語，讓讀者很容易就體會到它的核心精神與價值。這一則代表了作者真正深入了解這些管理工具又曾親自運用過，句句出自肺腑，因此可以執簡馭繁，直指人心；再則表現出作者對自己知能的高度自信，完全

鍾煉贏家的特質

不需要任何複雜的學理名詞來背書或壯膽。

當然，本書也並非是管理聖經，因為畢竟作者的經驗完全來自那個時代的那種企業。他的主張是否可以適用在電子商務？中小企業？家族企業？服務業？亞洲文化？Y世代或Z世代的員工？都有待進一步的檢驗。

如果我們讀書所在乎的是追求放諸四海皆準的答案，任何好書都可能很快就被時代淘汰；如果讀書是為了學習作者的思維方式以及他得到想法的過程，這本書的價值應該可以維持很久。

（本文作者為國立政治大學企業管理所系專任講座教授）

「領導力成就贏家」

改變世界定勢，但贏家企業卻有共性，《致勝》一書



錘煉贏家的特質

余俊雄

傑克·威爾許先生所著《致勝》一書近日於臺灣付梓再版，蒙天下文化盛情之邀為其撰寫序言。我深感此書再版對於身邊的各位同業乃至臺灣工商界實為一大幸事，故欣然應允。

身為二十世紀全球最傑出的經理人之一，威爾許在任奇異首席執行長期間，成功地將坦誠相待且直言不諱的企業價值，以及行動至上的經營理念灌輸到奇異的每個角落。整個奇異風氣為之耳目一新，並打造出充滿活力的團隊，令奇異浴火重生。這段業界美談相信各位讀者早已如數家珍，無需贅述。大家真正關心的是「怎樣才能贏」。威爾許先生在本書中坦誠如故，回答一針見血：世界上並沒有成為贏家的萬應靈丹。以我在3M從業四十多年的經驗來看，此言不虛。

| 領導力成就贏家 |

致勝雖無定勢，但贏家企業卻有共性，《致勝》一書

致勝的贏家氣質

所述正是如何不斷錘煉贏家氣質，令企業脫穎而出成為業界領袖。這種氣質，以我所見，正是通常所說的領導力。威爾許先生在本書之中對經理人的二十條建言均圍繞著領導力，而我對這二十條建言的體會是：

致勝金

領導力 = 有共識的使命和價值 + 找到合適的人選 + 在行動中栽培人才達成目標。

——威爾許先生，曾刊載於其著作《勝者之道》

這條定律不只在威爾許先生治下的奇異適用，以我多年的經驗和觀察，幾乎所有贏家企業，不論是數位時代的新貴企業還是像奇異、3M這樣的百年老店都因遵循著這一金科玉律而獲得成功。

原因其實很簡單：不論商業模式和行業屬性，任一商業機構都由人構成。因此，打造贏家企業務必不厭其詳向全體成員闡明共同的努力目標和行為準則，並將領導力灌輸到機構的每個角落。我想提醒大家的是，**首席執行長是領導力的培養者而不是保管者，真正的贏家企業每個人都應該是領導者。**

——威爾許先生，曾刊載於其著作《勝者之道》

| 領導力以人為本 |

既然致勝要靠人來完成，「以人為本」成為致勝的基本準則是非常自然的。在威爾許先生看來「以人為本」

不是用來裝飾公司門面的漂亮口號，更不是每天充當好好先生；人盡其才，賞罰分明，人人有尊嚴才是「以人為本」的核心。

我始終認為，領導力是藝術而非科學。藝術講求平衡，既有明文約定不可擅動的天條，例如職業操守和企業使命；也有留給員工用來挑戰甚至顛覆的空間，比如各種技術、行銷手段、製造工藝，甚至預算編制流程等等。前者確保企業眾心協力；後者則是創新的源泉。

以3M為例，我們相信成功的祕訣在於不斷激發員工好奇心，通過授權鼓勵員工冒險，對成功的創新給予激賞，對於失敗給予容忍，由此推動全員創新，超越客戶需求，為投資人、社會和員工帶來回報。這一延續了一百一十年的信條，正是以人為本的另一個很好的詮釋。

| 領導力行動至上 |

我所認識的威爾許先生是徹頭徹尾的行動派，他的信條是「與其坐而論道，不如起而行之」，從書中也可以鮮明的感受到這一點。他在這本書裡主張「策略，做就對了！」而且把他制定策略的過程講得異常簡單明瞭。請別誤會，策略並非毫無意義，他主張的是從投影片轉化為競爭力的策略，有「知」而無「行」是遠遠不夠的，知行合一才是致勝之道。以我在3M的經驗，對於行

動的重要性，無論怎樣強調都不為過，所有的策略、商業流程、人才選拔獎懲制度、危機免疫力的培養，乃至變革能力的提升，都有賴於首席執行長以及扁平化機構多年一貫、對整個機構開誠佈公的交流和及時的行動。

威爾許先生的經驗表明，他主張的致勝之道無論是對三個人的初創企業，還是三萬人的產業巨擘都適用；但問題在於如果沒有行動，你永遠都不會體會到成為贏家的自豪。實際上，很多讀者在讀完這本書之後都會有這樣的感覺，箇中道理都如此直接甚至淺顯，只是「說起來簡單，做起來難。」如果各位致力於在工商界開疆拓土，我以此與你共勉：「正道往往因其坎坷而令人退避三舍，最終的贏家只能是不畏艱難的行動派。」

（本文作者為3M全球中央執委／3M大中華區總裁）



聽威爾許自己怎麼說？

許士軍

為什麼坊間會有這麼多談論他的書？為什麼他在世界各地每到之處人們爭相聆聽他的話？

他是怎樣做到的？

他就是被稱為二十世紀「最偉大的CEO」的傑克·威爾許。儘管卸下奇異CEO已有幾年的時間，人們依然好奇，他是怎樣領導像奇異這樣一家龐大的全球性企業成功走過二十年。在這漫長的歲月中，多少和它同期的企業由盛而衰，瀕臨崩潰，甚至消聲匿跡，然而這家公司在他的領導下，無論在成長、獲利以及市值各方面，一直保持名列前茅而不墜！他是怎麼做到的？

如果你有興趣，這本書就是要回答這一問題。

根據威爾許自己說，這本書就是根據這幾年來各地萬千聽眾向他提出的問題而寫的。在這本書內，除了包括諸如領導、用人、變革、策略以及如何在工作與生活中取得平衡這些問題外，出人意料地，還包括有人問他有關西非地區愛滋病高罹患率的解決之道，以及他高爾夫球打得怎麼樣，他是否準備跨入政壇，還有他會不會



上天堂這一類問題。這使得本書和許多其它關於他的書相較，顯得格外貼近他真實的一面，也有更多的人性的流露。

顯然地，人們對於威爾許如此感到興趣，並非只是出自對於一位成功人物的崇拜，或只是為了瞻仰他的風采。而是認為，在他四十年的職業生涯中，由一位從事產品設計和開發工程師，經歷不同的職位和伴隨而來的考驗，最後在一群俊傑中脫穎而出。他所走過的這一條艱鉅和漫長的路程，用他自己的話說，他「帶過三人團隊，也管過三萬人的事業部門；曾經處理過萎靡不振的生意，也經手過急速成長的業務；經歷過收購、裁撤、組織危機、天外飛來的鴻運」，彌足珍貴的，不是他最後的功成名就，而是這一路走來所接受的考驗，所做的抉擇以及因此所凝結的智慧。

| 必須瞭解奇異這家公司 |

要談威爾許這個人，不能不先瞭解奇異這家公司。就一家企業經營成功因素而言，除了一時機運帶來的短期盛況不談外，有的來自生產原因，有的來自技術原因，有的來自市場原因，有的來自財務原因，不一而足。但是，對於奇異這個百年老店來說，以著作《奇異傳奇》（*Control Your Destiny or Someone Else Will*, 1993）一

書享有盛名的提區（Noel M. Tichy）教授，在他近著《領導引擎》（*The Leadership Engine*, 2002，中文版由天下文化出版）中的真知灼見，它的成功原因在於，奇異擁有一代代傑出領導者，因此他稱奇異是一家「領導者驅動」（the leader driven）的組織。

相形之下，那些依靠生產、技術、財務，甚至市場方面優勢顯赫一時的公司，可能隨著外界環境和條件變化而衰敗，但是對於一家不斷有傑出領導者輩出的組織而言，卻能靠著卓越的領導者不斷以前瞻眼光、堅毅意志和領導能力，見微知著，掌握潮流，開創新獻，才不會為時代所淘汰。

威爾許的偉大貢獻，也正來自他在奇異所表現的卓越領導能力。我們也可以反過來說，恐怕也只有像奇異這種公司，他的這種領導能力才能獲得賞識、重用和充分發揮。回顧奇異公司一百二十年歷史，包括他在內一共只有八位CEO，平均每人在職長達十五年。在這情況下，若非公司有一套能夠鑑別、培育和甄選領導人的良好傳統和做法，保持公司「代有能人出」，否則不可能創造如此長久輝煌績效。在奇異公司這方面獨特的傳統下，不但為本身培育一代代傑出的領導者，所造就的人才也獲得其他一流企業的重用。例如近年來，諸如3M、家居貨棧、漢威、聯合訊號以及北極星（Polaris）這些公司的CEO也都出身奇異，這在人才濟濟的美國企業界，

不能不說是一種異數。

| 無處不關乎領導，無事不關乎人 |

儘管這本書以《致勝》(Winning)為名，但實際上它所談的，就是作者本人四十年來——包括他擔任CEO以前——所身體力行的「領導之道」。書中二十章各有主題，然而幾乎每一章都涉及「領導」這個主題，如作者所稱「人們無時無刻不想到它」。同時也由於領導的對象是人，不是機器，資金或技術，儘管他身為日理萬機的執行長，他投入最多——也自認為最有貢獻的——就在於「人」的部分。

他之所以特別強調這點，乃鑑於當今多數CEO所關心的，往往不是「人」的問題。譬如他曾在一場聽眾多達五千人的演講中，詢問CEO有多少對於人資主管的重視程度等同於財務長(CFO)，結果舉手的只有百分之一。這個事實不但印證了他的觀點，同時也突顯他和其他CEO不同之處。

| 領導沒有一定的模式 |

讀者也許還有印象，威爾許曾經於2004年應邀訪問大陸，在北京和上海兩地舉辦的「威爾許與大陸企業

領袖高峰論壇」中分別發表兩場演講，當時引起一時轟動。然而，根據某些報導稱，有些參與者聽後頗感失望，認為他們付了高昂門票卻未帶回某些經營上的「錦囊妙計」。

事實上，這本書也同樣沒有給讀者這種答案。原因在於，在威爾許心目中，領導沒有一定的成功模式。他舉例稱，以個人的領導風格而言，既有西南航空赫伯·凱勒赫（Herbert D. Kelleher）的快人快語，瀟灑自如；也有微軟比爾·蓋茲的沉默寡言；有邱吉爾的雄辯滔滔，也有聖雄甘地的堅毅沉穩，然而，他們都是成功的領導者。何況，領導這一行是充滿了矛盾的，譬如他說：領導者要努力培育下屬的樂觀自信，但是又要對他們時時加以評估，甚至質疑；對於表現優異的前段班，要不吝給予讚賞和獎勵，但也不允許他們恃功而驕成為脫韁之馬；領導者必須以願景做為長期發展的引導方向，又必須斤斤計較眼前的得失，在這真實的情況下，怎麼會有到處可用的萬應藥方呢？

重要的是，積極樂觀的態度

如果說，威爾許做為一位卓越領導者有什麼不會改變的特色的話，那就是，不管在什麼情況下，他總是抱著天下無難事的態度做為起點，以及採取正面和樂觀的

思考謀求解決之道。譬如書中曾經提起近年來不管他到什麼地方——從中南美的墨西哥市到美國的克利夫蘭或是愛爾蘭的都柏林，人們都提起並感到憂慮——中國崛起帶給他們的嚴重威脅。但是在威爾許眼中，他並不否認中國崛起這一無法抵擋的事實，也承認中國經濟所擁有的種種優勢，但是他也指出，中國還有許多必須克服的困難，以及在這背後所帶來無限的機會。因此他的建議是，人們應當正面地迎接這種挑戰，攫取它蘊藏的機會，針對這種情勢，實在「可以為此雀躍不已」呢！

如我們所知，威爾許是一個有話就說，不刻板，也不矯情的人。讀這本書，如見其人，這本書可貴之處，正在於讓我們領略到他真情至性的一面。

（本文作者為台灣評鑑協會理事長／元智大學講座教授）

卷二

第二部 談企業

5 領導者如何管理？
以前，顧好自己；現在，顧好別人

此致

數以千計因關心商業而舉手發問的人們

2 寶潔公司管理：隨管隨變，隨變而管

9 華潤集團：從「華潤」到「華潤」

18 華潤集團：從「華潤」到「華潤」

9 培植變革的DNA

10 從危機管理尋找免疫力

從「我，天選」到「你好，沒事」

第三部 談競爭

11 華潤集團：從「華潤」到「華潤」

12 改革與競爭：從「華潤」到「華潤」

13 追求自我：從「華潤」到「華潤」

14 合併與收購：從「華潤」到「華潤」

15 六個半競爭策略

比賽才會有意思

致勝

威爾許給經理人的二十個建言

目錄

序	歷久彌新的經營智慧	司徒達賢 5
序	錘煉贏家的特質	余俊雄 9
初版序	聽威爾許自己怎麼說？	許士軍 13
引言	天天都有新問題	23

第一部 根本理念 33

- 1 賦予使命與價值生命 35
有血有肉的東西，誰把它講得空洞無物？
- 2 坦誠致勝 49
終結企業最大的骯髒小祕密
- 3 差異化管理能提升個人及團隊 61
誰說是殘酷無情加上達爾文主義？
應該說秉公處理，效果奇佳
- 4 人人都發聲，人人有尊嚴 79
用他們的雙手，也要借他們的腦袋



第二部 談企業 85

- 5 領導在於栽培 87
以前，顧好自己；現在，顧好別人
- 6 招募要看贏家特質 109
4E+1P，找出致勝人選
- 7 用人員管理打造致勝團隊 127
找到合適的人員陣容，接下來怎麼做？
- 8 解雇是必要之惡 151
好聚好散說「拜拜」
- 9 培植變革的DNA 165
山可移，海可倒
- 10 從危機管理尋找免疫力 179
從「喔，天哪」到「還好，沒事」

第三部 談競爭 197

- 11 策略，做就對了！ 199
披薩店的策略？全都在醬料裡了！
- 12 改革預算，轉化競爭立足點 225
不再討價還價，不再上令下行
- 13 追求有機成長 243
三個準則，創造一場「完美風暴」
- 14 合併與收購的陷阱 257
提防一頭熱心理，避免七個致命的錯誤
- 15 六標準差簡單講 287
比看牙醫有意思

致勝

第四部 談工作 295

16 合適的工作 297

找到它，永遠不必再費心

17 升遷沒有捷徑 323

除了運氣之外，更重要的事

18 別怕碰到惡主管 347

水深火熱的日子，你不必淪為受害者

19 平衡工作與生活 363

面面俱到指南，魚與熊掌可以兼得

第五部 漏網之魚 391

20 拾遺漫談 393

疑難雜症也有解方

謝辭——謝謝關心商業的人們 417

越洋專訪威爾許——探訪贏家 編輯部 421

WINNING





天天都有新問題

上次寫自傳的時候，我仍身負正職，必須百忙中抽空寫書。儘管那是件有趣的事，卻非常勞神費時。因此，寫完那本自傳，我暗自立誓，絕不再寫下一本書。

不過，我終究還是寫了。

我的理由是（如果有理由的話）：其實，並非我動心起念想寫這本書。是它自己跑來找我的。

這本書可以說是一份退休禮物，一份在我離開奇異（GE）之後，所遇見成千上萬棒得沒話講的人送給我的禮物。這些活力充沛、勤學好問、勇氣過人、雄心萬丈的男男女女，他們熱愛商業世界，拿任何想得到的問題問我。我能做的就是搜索枯腸，把我知道的加以整理，分門別類，再借用他們的故事。就這樣，本書便問世了。

我說的這些問題，首先出現在2001年底至2002年大半年間，我為自傳舉辦的推廣行程中，一再聽到不少人抒發他們對奇異懷有的特殊情感。從美國東岸到西岸，以及世界各地許多國家，人們侃侃而談他們在這家公司工作時的感人故事，或者他們的姊妹、父親、姑姨、祖

父的經驗。

但是，除了這些故事，我也很驚訝有更多人想要知道如何把工作做好。

| 贏：人人都關心 |

廣播電台叩應節目的來賓，非要我解釋奇異的差異化（differentiation）管理制度不可。這套制度把員工績效分為三類，並且用不同的方式管理，不進則汰（up or out）。參加簽書會的人想要知道，我說人力資源主管的重要性應不下於財務長，這話是否當真。確實一點不假！拜訪芝加哥大學商學院時，從印度來的一位企管碩士請我詳加解釋，何謂真正完善的績效考評辦法。

那本書的推廣行程結束後，問題並沒有跟著打住。在機場、餐廳、電梯，問題繼續紛至沓來。

甚至在邁阿密海灘，有個人趴在衝浪板上，划過來找我，說他正考慮某個加盟經營機會，問我的意見如何。但是，各種問題主要來自過去三年，我在世界各大城市——從紐約到上海，從米蘭到墨西哥市——參加過約一百五十場的答詢會。答詢會的聽眾，從三十人到五千人不等。我和主持人（通常是商業新聞工作者）坐在台上，努力回答聽眾拋出來的任何問題。

問題無奇不有，從如何應付來自中國的競爭，到管

理超群出眾卻不聽話的部屬，尋找完美的工作，執行六標準差（Six Sigma），雇用合適的團隊，如何在渾沌不明的情況中領導，併購之後如何繼續生存，以及設計殺手級的策略。

他們說，我交出漂亮的成績，惡主管卻似乎不在意，怎麼辦？如果公司只有我一個人認為非求新求變不可，怎麼辦？如果公司的預算編製過程老是壓低預設目標，好在日後輕易超越，怎麼辦？我準備推出一種很棒的新產品，總公司卻不放手讓我去做，並且不提供必要的資源，怎麼辦？

如果公司的經理人不實話實說；或我很賞識某位員工，可是他就是做不好事情，不得不開除；或者我得領導組織，應付已經纏鬥一年的危機，該怎麼做？

有人問，孩子、事業以及你想做的其他事情，例如打高爾夫球、修繕房屋、步行馬拉松募款，這些相互衝突的需求，如何安排才好？也有人問，如何獲得夢寐以求的升遷機會，卻不致樹敵？更有人問到總體經濟趨勢、新興行業、匯率波動方面的問題。

形形色色的問題，有幾千個之多。但是，大部分都可以歸結成一個問題：

怎麼做才能贏？

我被問過幾千個問題。但是，大部分都可以歸結成一個問題：怎麼做才能贏？

這就是本書要談的主題——贏。也許找不到另一個主題，令我更心癢難耐，想提筆再寫！

| 贏是天大的好事 |

因為，我認為，「贏」是件天大的好事。不僅是好事，而是天大的好事。

在商場上，能贏是一件天大的好事。因為公司一贏，人員就能興盛成長。每個人會有更多的工作選擇和機會。人對於未來會抱著樂觀的心情；他們會有錢供孩子上大學、得到更好的醫療照護、購買度假別館、確保晚年安享退休生活。贏，他們才有能力和機會；除了納稅，也透過各種重要的方式回饋社會，例如，他們可以奉獻時間和金錢給公益慈善機構，指導貧困地區學校的孩童。贏能提升每個人，世界也因此變得更美好。

反之，公司輸的時候，人人同受其害。人們會感到恐懼。財務狀況不再那麼有保障，由於時間或金錢有限，沒辦法為別人做那麼多事情。他們只能成天憂慮，也讓家人擔驚受怕。同時，如果他們無業可就，稅當然繳得少，或者根本不必繳稅。

讓我們花點時間來談稅。其實，要談的是整個政府。

政府顯然是社會不可或缺的一環。首先，它維護國家安全，保護所有的人，在現在和可預見的將來，免

「贏」是件天大的好事。不僅是好事，而是天大的好事。公司一贏，人員就能興盛成長。每個人會有更多的工作選擇和機會。

於遭遇持續潛藏的挑戰。但是，政府給我們的還有：司法體系、教育、警察、消防、道路、港口、福利、醫院等，多不勝數。

不過，即使政府有這麼多的價值，我們務必記住：政府提供的所有服務，都必須靠某種形式的稅收來支應。政府本身不會賺錢，政府只能支持經濟引擎的運轉，但它自身不是引擎。

贏家公司和員工是健全經濟體的引擎。他們是政府稅收的來源，因此是自由民主社會的基石。

這就是為什麼贏是天大的好事。

不用說，你必須用正當的手段去贏，乾乾淨淨，循規蹈矩。這是先決條件。不以公平方式競爭的企業和個人，沒有贏的資格。幸好公司的內部作業程序不斷改進，再加上政府管理機關的努力，壞人通常會被逮到，踢出遊戲場外。

大多數的誠實公司和企業人士，必須尋找致勝之道。

| 致勝藍圖 |

本書即是致勝之道的路線圖。

順帶一提，這張地圖不只給高階經理人和執行長看。要是本書對他們有用，那再好不過了。我也希望本書對他們有幫助。不過，這本書也有很多內容是為站在