

## [案例分析题 1] 企业诚信文化引领通用远航——全球第一 CEO 杰克·韦尔奇经营理念

时间回溯到 1876 年，就是美国建国 100 周年，伟大的发明家托马斯·阿尔瓦·爱迪生在新泽西的门洛帕克成立了一家新的设备精良的实验室，这就是通用电气的前身。到了 1890 年，爱迪生已经将这个实验室的各种业务组建成为爱迪生通用电气公司，由此一个伟大的企业诞生了。作为公司的创始人和产品的主要设计者，爱迪生以自己的杰出发明和创新精神为通用的成长注入了无限活力。在这一点上，他可以说是通用电气的催化剂。他的实验室里悬挂着这样一条名言：“一个人除了老老实实认真思考之外，没有什么捷径可走。”他也将此作为告诫员工的一个律条。

当今通用电气公司（GE）已经成为世界上最大的多元化服务性公司，同时也是高质量、高科技工业产品和消费产品的提供者。通用电气应该可以说是美国大型公司中的“龙头老大”。从飞机发动机、发电设备到金融服务，从医疗造影、电视节目到塑料，GE 公司致力于通过多种技术和服务创造更美好的生活。GE 在全世界 100 多个国家开展业务，在全球拥有员工近 300,000 人。2004 年底公司销售额增至 437 亿美元，纯利润则为 53.7 亿美元。通用电气的市场资本总值达到 3790 亿美元。通用电气的表现在一定程度上也可以说是美国经济的晴雨表。

1981 年成为通用公司董事长的杰克·韦尔奇在全球商界享有盛望，被誉为“最受尊敬的 CEO”、“世纪经理”、“全球第一 CEO”、“美国当代最成功、最伟大的企业家”。著名管理大师彼得·德鲁克称之为“本世纪最优秀的公司领导”。

杰克·韦尔奇（Jack Welch）1935 年 11 月 19 日生于马萨诸塞州萨兰姆市，1957 年获得马萨诸塞州大学化学工程学士学位，1960 年获得伊利诺斯大学化学工程博士学位。

1960 年加入通用电气（GE）塑胶事业部；1971 年底，韦尔奇成为 GE 化学与冶金事业部总经理。1979 年 8 月成为通用公司副董事长。1981 年 4 月，年仅 45 岁的韦尔奇成为通用电气公司历史上最年轻的董事长和首席执行官。

韦尔奇初掌通用时，通用电气的销售额为 250 亿美元，盈利为 15 亿美元。在执掌通用电气的 20 年中，韦尔奇通过近 1000 次的企业兼并，把一家市场价值在全美上市公司中仅排名第十的公司，发展成盈利能力位列全球第一，市值 4800 亿美元，位居世界第二的世界级大公司。如今，通用电气旗下已有 12 个事业部成为其各自的市场上的领先者，有 9 个事业部能入选《财富》500 强。在韦尔奇执掌通用电气的 20 年中，公司一路迅跑，并因此连续 3 年在美国《财富》杂志“全美最受推崇公司”评选中名列榜首。韦尔奇带领通用电气，从一家制造业巨头转变为以服务业和电子商务为导向的企业巨人，使百年历史的通用电气成为真正的业界领袖级企业。

通用电气永远推崇的三大核心价值观是：

坚持诚信

注重业绩

渴望变革

可以说，三大核心价值观是 GE 不断成长壮大的法宝，GE 的价值观是一个不断演进的过程，从中可以窥探到 GE 理念的发展与磨砺，一句话，与企业战略并进。韦尔奇说：理念的作用出现在它应当出现的地方——经营业绩。

从通用的核心价值观和基本理念可知，不论做什么事情，对人诚实和信任永远排在第一位。

### 1. 诚信铸就辉煌

对于诚信，韦尔奇这样阐述：“做人要以诚信为本。一旦形成这种人格，不论在好的或不利的情形下，都要保持这一作风。不可能所有人在所有事上都同意我的看法——我也不可能任何时候都正确——但只要每个人明白我做事诚信就行了。这样才能建立与客户、供货商、分析家、竞争对手及政府部门的良好关系。”

诚信，这也可以说是一个企业的道德和行动规范。

他这么说的，也是这么教导员工的。也许通过通用公司发生的一个个小故事，我们能够更加深刻地理解通用公司的宗旨。

### 2. 文化故事：用 6 亿美元换取名誉

1988 年的时候，杰夫·伊梅尔特（2001 年年末，杰夫·伊梅尔特成为 GE 第九任董事长和首席执行官）负责 GE 家电维修业务。他 30 来岁，年轻有为，正是春风得意的时候。当时，他们生产的一种冰箱在市场上反应不错。但是冰箱的压缩机老是出现故障，出现故障的时间长短不一。这关系着几百万冰箱的使用和公司的利益，杰夫·伊梅尔特迫于无奈只好向杰克·韦尔奇汇报。

但是他不知道怎样开口，因为为了公司的利益，通用电气维修部要在 12 个月内换掉 330 万台压缩机，这差不多要花 6 亿美元。

6 亿美元呀！

杰夫·伊梅尔特鼓起勇气，向韦尔奇“坦白”。他说公司应花 6 亿美元来修冰箱的压缩机，他在说话的时候感到非常的紧张，浑身冒汗。

他知道，韦尔奇发起火来就像一头咆哮的狮子。

韦尔奇看着他说起自己的意见，刚开始声音非常的大，不过很快就平稳了下来。他又问

了许多技术性的问题，例如：修改的时间、数据、信息等。

杰夫·伊梅尔特硬着头皮支撑着不敢出一丝大气。

韦尔奇最后说：“行，虽然我们没有必要这么做，但是你知道对我们最重要的是我们的品牌、我们的名誉、我们的客户。”

伊梅尔特一颗悬着的心落了地。

后来他深有感触地说：“这是我早期职业生涯中碰到的一件事，可以说明 GE 的领导人对于诚信的重视……”

GE 的诚信价值观是对公司成员个人品质要求的代表。虽然对员工的个人道德品质要求并不是只有诚信正直这一点，但是，在这些要求中，诚信绝对是至上的。

结论：诚信不是凭一张嘴，而是看事实——这就是领导人的楷模示范效应；诚信是一个企业的立业之本，成就之基。

（资料来源：赵文明编著《中外企业文化经典案例》，企业管理出版社 2005 年 6 月，P123-138）