

百家企业文化工程丛书①

B 华新世纪管理文库
主编：莫少昆 梅霖

袁宝华先生亲自为本套丛书题词

通用电气

百年的**人**性关怀

范军 张琪 编著

中华工商联合出版社

责任编辑:李 茸
装帧设计:刘 杰

图书在版编目(CIP)数据

通用电气:百年的人性关怀/范军,张琪编著. —北京:中华工商联合出版社,2004.1

(百家企业文化工程丛书/莫少昆,梅霖主编)

ISBN 7-80193-050-9

I.通… II.①范…②张… III.通用电气公司(美国)—企业文化 IV.F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 002146 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

北京世艺印刷有限公司印刷

新华书店总经销

889×1194 毫米 1/32 印张 7.25 110 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印数:1-9000 册

ISBN 7-80193-050-9/F.22

定 价:22.80 元

总 序

国家的繁荣在于经济,经济的发展在于企业,企业的兴衰在于管理,管理的活力来自于企业文化。

世界 500 强企业管理演变的历史证明了这一点。那些能持续成长的公司,尽管其经营战略和经营业务总是不断地调整以适应变化的外部世界,却始终保持着稳定的核心文化理念。譬如,通用电气永远推崇的三个传统是“坚持诚信,注重业绩,渴望变革”;沃尔玛的基本信仰是“尊重每位员工,服务每位顾客,每天追求卓越”;诺基亚的价值观是“科技以人为本”;惠普之道是“我们信任并尊重个人”等;松下精神是“产业报国、光明正大、亲爱精诚、奋发向上、礼貌谦让、顺应同化、感恩图报”;英特尔精神是“只有偏执狂才能生存”;可口可乐的使命是“可口可乐存在的根本目的是使每一个人为之振奋、从中受益”;宝洁的宗旨是“生产和提供世界一流产品,美化消费者的生活”;联想的核心价值观是“服务客户、精

准求实、诚信共享、创业创新”；海尔的作风是“迅速反应，马上行动”；等等。在这些广为人知并受人尊重的卓越企业背后，都拥有卓越的企业文化。如果我们能够深刻了解如此优秀的企业文化，那么一定会理解这些企业长盛不衰的本源。

悠悠企业，管理为大，悠悠管理，人本为大。

企业在本质上无非经营两种资源，一是人力资源，二是客户资源。其实企业本身生产什么产品或提供什么服务并不重要，最重要的是把经营管理的注意力聚焦在人力资源和客户资源上。这样，企业家和管理者的经营理念和思路境界就全然不同了。

众所共识，人是企业的核心。如果要充分发挥人的主动性和潜在能力，那么首先就要充分了解人的需求和人性特点——人有物质、情感、心理和精神需求，人性有善有恶。比如人有自私、懒惰、贪婪的特性，那么就需要用各种管理制度去抑制和约束；人也有爱心、勤劳、快乐的特性，那么就需要通过文化去激励和弘扬。

企业好比一部机器。机器由成千上万个零部件组成，企业也由各种工作环节按照一定的程序和流程组合而成——这就是科学管理的力量。但如何让企业机器转动得更正常更长久？这就需要润滑油。企业机器的润滑油就是企业文化。如果说科学管理

是让你这么做而不那么做,那么企业化管理则能够让应该这么做的你做得更好。

既然企业化管理在企业中如此重要,那么企业文化究竟是什么呢?

根据一般理论,企业文化包括精神层面、制度层面、行为层面和物质层面。企业文化的精髓在于企业的理念,我们认为企业的理念体系包括企业愿景、使命、精神、核心价值观等核心理念和基本的经营理念和管理理念。**企业愿景**表明企业应该往哪里去,给所有员工一份希望和盼头;**企业使命**表明企业存在的价值和意义是什么,企业为什么要存在和持续成长;**企业精神**表明企业在面临重大事件或困难时,应该具备什么样的心理能量来面对;**核心价值观**表明企业应该具有什么样的做人做事的最高准则;**经营理念**表明企业在未来三五年中的经营战略、经营思路、业务模式、业务组合等等;**管理理念**则是企业在管理过程中所秉持的关于人才、领导、制度、沟通、学习、创新、质量、服务等方面的基本理念或原则。愿景、使命、精神和核心价值观等核心理念是相对稳定的,不论企业未来如何发展,采取怎样的发展战略和经营思路,都是基本保持不变的;经营理念和管理理念相对于核心理念而言,则是相对变化的,根据企业的战略需求,可以进行适当的调整甚至变革。

应当如何塑造优秀的企业文化呢？我们认为，优秀的企业文化要达到“三然”境界：本然、自然和超然。本然，就是顺乎人的本性；自然，就是顺乎环境的规律，包括历史、社会的发展规律，管理的规律等；超然，就是顺乎人的精神和心灵的追求，即超脱物质和情感追求之上的追求。

要达到“三然”境界，我们强调在塑造企业文化时要秉持“四个牢牢不能忘记”：

第一，不能忘记我们是人。人追求富和贵，人追求尊重和公平，人追求表现、快乐和自我价值的发挥，等等。只有顺乎和满足了人性的需要，企业文化才是具有生命力的文化，只有具有生命力的文化，企业才可能基业长青。

第二，不能忘记我们是中国人。在学习西方科学管理知识和文化的同时，不能忘记我们管理的对象更多的是中国人。每个中国人的身上都流淌着中国五千年文化的血液，深受中国传统文化的熏陶，因此我们应该植根于中国传统文化来创建和提升企业文化。我们把企业文化最核心的内涵归纳为宽容、和谐、平衡、执行、制度、融合。宽容源于佛家的重要思想“恕”，和谐源于儒家的核心思想“仁”，平衡源于易经的核心思想“变”，执行源于墨家的核心思想“行”，制度源于法家的核心思想“法”，融合源于道家

的核心思想“道”。

第三,不能忘记我们是世界人。我们是属于世界的一员,我们的文化根植但不局限于中国优秀传统文化。西方先进的文化和现代文明也是塑造企业文化的重要源泉。

第四,不能忘记我们是企业人。企业文化毕竟是企业的文化,要体现企业的个性,尊重企业的历史变迁,符合企业的发展现状,匹配企业的未来战略。

基于上述“四个牢牢不能忘记”,我们在帮助企业塑造文化时,分为四部曲:第一部曲是弘扬,弘扬公司员工已认同已执行到位的企业文化;第二部曲是提炼,提炼公司员工在行为过程中所表现出来的但没有总结的企业文化;第三部曲是提升,公司在发展过程中一定有很多自身不足和局限性,需要国内外相对优秀的文化来提升;第四部曲是推广,企业文化重在推广,如果说前面的三部曲是万里长征走了第一步,那么后面的漫漫长征路依赖于企业文化的推广和持之以恒的实施。

中国的企业要完成从创业到优秀、从优秀到卓越的历练,必须关注企业文化的建设和提升。这是刻不容缓的。我们意识到了这一点,并致力于为此做出持久的贡献。《百家企业文化工程丛书》正是在此背景下推出的。

这套丛书拟从世界 500 强企业和中国著名企业中选择 100 家企业进行企业文化个案调查研究,了解和洞察在成功企业背后,企业文化的形成轨迹和影响力。我们力求原汁原味地展现此 100 家企业文化的内容,并提供与其相匹配的企业文化故事和点评。

在对百家企业进行企业文化研究的过程中,我们要特别感谢多位经济学家、管理学家和企业家的关注和支持,非常感谢诸多专家学者所提供的大量资料和精辟的分析,更要感谢华新世纪所有同仁所付出的时间和心血。

“众里寻她千百度,蓦然回首,那人却在灯火阑珊处。”我们期望通过本套丛书来推动中国企业文化的发展,从而推动中国社会文化的发展,因为企业是真正创造社会物质财富和精神财富的源泉。但愿我们的期望正是你们所期望的,但愿我们的成果正是你们所需要的,但愿我们的努力能为中国企业屹立于世界丛林贡献菲薄之力。

《百家企业文化工程丛书》编委会

目录

第一章	通用电气回眸	1
	通用电气百年及其领袖们	1
	百年通用电气大事记	22
第二章	通用电气的企业文化	31
	通用电气企业文化内容	31
	通用电气企业文化内涵	35
第三章	通用电气企业文化故事	45
	故事 1 惠特尼：“给我总统都不干”	47
	故事 2 昆虫在真空中到底是死还是活	52
	故事 3 你丈夫的报告非常成功	59
	故事 4 比尔，祝你合家安康	61
	故事 5 重要的是把你留下	63
	故事 6 你这狗娘养的	70
	故事 7 GE 还没有成为我想象中的	78
	故事 8 你要马上答复这 108 个问题	82
	故事 9 捕获“响尾蛇”和“巨蟒”	84
	故事 10 许多建议实施起来简单得不可思议	87
	故事 11 你说的狗屁不通	90

目录

故事 12	Work-Out 释放人的才智	92
故事 13	到沃尔玛“偷艺”	103
故事 14	没有失败,成功还有意思吗	111
故事 15	这不是我惟一的失败	114
故事 16	爆炸掀掉屋顶之后	117
故事 17	特鲁特矩阵	124
故事 18	好想法没有边界	127
故事 19	领导的全部工作是人	134
故事 20	行,用 6 亿美元换取名誉	142
故事 21	GE 的志愿者和中学生	144
故事 22	诚信必须是竞争的基础	148
故事 23	不必要的 10%	155
故事 24	我们要给他机会	158
故事 25	飞机面试	161
故事 26	挑选杰克·韦尔奇的接班人	167
第四章	华新世纪文化点评	179
	通用电气价值观是如何生动起来的	179
主题链接		187
	杰克·韦尔奇告别演说	187
	杰夫·伊梅尔特与中国 CEO 的对话	196
参考资料		219



第一章 通用电气回眸

一、通用电气百年及其领袖们

当人们把目光追溯到 1876 年——许多人会说：这一年是美国建国 100 周年。是的，历史上的那一年对于绝大多数美国人来说，是可以充满豪情地回味的一年，更是展望未来美好前景的一年。令人瞩目的是在费城举办的“百年博览会”中的电气展，标志着人们寻求新的发明时代的开始。这一年的晚些时候，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。在这里，他可以研究曾经在博览会上见到的发电机和其他电气设备。也就是从这个实验室中产生了，或许是最伟大的发明——白炽灯。

时间推移到 1890 年，爱迪生已经将其各种业务

组建成为爱迪生通用电气公司。两年后，爱迪生将公司与汤姆逊－豪斯顿合并，目的很明确，随着业务的扩展，一家公司完全凭借自身技术来生产全套电气设备变得越来越难。合并后的公司被命名为通用电气公司，即我们通常简称的 GE。

GE 从爱迪生创业开始，历经百余年，经久不衰。纵观 GE 的百年历程，从某种角度说，又是其几代领导人经营与管理的过程——他们各自的经营思想、管理风格，融汇到整个 GE 发展的长河中，个人的经营哲学和 GE 的企业文化互相“关照”，彼此影响，不可分割。正是从这个意义出发，当我们把目光放在这些 GE 领袖的身上时，实际上，也就扫描出了百年 GE 的管理哲学及其企业文化的脉络。

（一）科芬时代：工业研究的曙光

查尔斯·科芬是 GE 第一任总经理。

他从 1892 年到 1922 年，在任 30 年，对 GE 的经营、发展和企业文化做出了奠基性的贡献。

科芬建立了 GE 层级分明的集权式纵向组织。总经理管辖业务、会计、生产工程、法律专利等部门；各副总经理直接向总经理负责。每个产品生产线分别设置业务组。公司各工厂经理由生产工程的副总经理领导，工厂内也设置研究开发单位，斯克内克塔总厂则设置研究实验室。如果部门之间发生争议，

则由总经理来协调解决。这种组织形式有利于形成一个统一一致的协调机制,便于管理。这使 GE 形成了比较职业化、专业化的氛围。但是,科芬从不下达命令,只是通过提出建议和鼓励下属(他称之为同僚)的方式,诚实地对公司进行领导。

科芬的管理思想从一开始就为 GE 灌输、塑造了平等、诚信、尊重的企业文化氛围。

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 GE 的成长注入了无限活力。在这一点上,他可以说是 GE 的催化剂。爱迪生在挑选新员工方面极为严格。他曾在两年时间里面试过 2 000 人而只聘任了 80 人。虽然许多落选者上过名牌大学,但爱迪生发现他们大都在独立思考方面存在欠缺。现在,GE 从大学里选人可以说继承了爱迪生的这一思路。

爱迪生对独立思考特别偏爱。他的实验室里悬挂着这样一条名言:一个人除了老老实实地认真思考之外,没有什么捷径可走。他将此作为告诫员工的一个律条。

爱迪生的这些哲思为 GE 形成了一种注重创新和灵活性的精神。他的思想和信仰,无疑地对 GE 的企业文化产生了不可磨灭的影响。这个时期,GE 已经深为人们瞩目了。

1892 年,美国举办了哥伦布国际博览会,为纪念其发现美洲新大陆 400 周年。博览会上,各家参展

公司亮相的产品，五花八门，各有千秋，光彩夺目。GE当然不会放过这个展示科技成果与实力的机会，结果，展览场地被人们团团围住。GE的产品在人们心中留下了深刻的印象，被称誉“近乎完美的电气艺术”。其实，这并不奇怪，因为GE人才济济，大名鼎鼎的爱迪生、汤姆逊、斯坦因梅兹可谓家喻户晓。斯坦因梅兹是那一年进入GE的，后来担任了首席工程师，在他的三次提议下，GE创立了美国第一家致力于基础研究的工业研究实验室。之后，这个实验室在惠特尼的领导下，人才辈出，发明成果层出不穷，支持了GE的科技力量，为GE产品插上了科技的翅膀。在科芬的领导下，在这个阶段，GE许多产品可以载入人类进步的史册。

1895年，GE建造世界上最大的电气机车（90吨）和变压器（800KW）。

1900年，GE创建工业研究实验室，惠特尼任主任。

1905年，GE研制的金属化的碳丝灯泡问世。

1906年，GE科学家亚力山德森建造出第一台可实用的高频发生器，首次应用于声音和音乐的传播。

1912年，GE为美国海军电力驱动军舰提供发动机。

1913年，GE工业研究室的库里奇演示世界上第一根可以实用的X射线管；郎缪尔发明充气灯泡。

1919年，GE为lepere双翼飞机装备涡流增压器，使其创下新的飞行记录：在18400英尺的高空时

速达 137 英里。

1922 年,GE 首台广播站在斯克内克塔(总部)开播。

(二)两次世界大战时期:多个领导人

引领 GE 不断进步

第一次世界大战后的 1922 年到第二次世界大战后的 1950 年,GE 的主要领导人有三个,他们是杰勒德·斯沃普、欧文·杨格和查尔斯·威尔逊,他们提出了一系列主张,使得 GE 经营管理和企业文化又有了新的特色。杰勒德·斯沃普于 1919 年作为第一任国际通用电气公司总裁加入 GE。1922 年他成为公司总裁,欧文·杨格成为董事长。在他们的领导下,GE 大幅度增加产品种类,加速美国家庭的电气化,这也促成了发电及供电设备的销售增长。公司发展很快,到 20 世纪 20 年代末,公司拥有 75 000 名员工,销售额达到 3 亿美元。斯沃普主张扩大 GE 的内销市场控制政策,投资于具有竞争力的外国制造业。GE 开始形成多元化发展的理念。

在组织上,斯沃普和杨格认为,GE 公司的 6 个工厂都应生产所有的产品,以激励各厂在研究开发、工程、制造等方面的竞争。斯沃普还将研究开发部门收归总经理直接管辖,所有的财务管理问题,也都有总经理参与。通过这些措施,GE 的经营思想不断丰富和完善。



到了1930年，GE塑造的“以公司为本”、“整体合作”的观念，对劳资关系有着深远的影响，强调劳资之间沟通和个人接触的重要性。员工待遇取决于工作成果、赢余红利和退休金计划，员工满意自己的待遇，工会的影响就会减少，从而加强了公司管理的自主性——GE企业文化从这时起就具有了强调沟通的特征。

1940年到1952年，查尔斯·威尔逊任GE领导人，他的任期为战时任务所中断，这使其影响和思想遗产比其他领导人要小一些。

这个阶段的前期，由于科技的推动和市场的拉动，GE呈现出更加强劲的增长势头。科技的推动主要来自公司的实验室，许多重大的科技成果不断涌现；市场的拉动主要来自世界范围内的电气化浪潮对各种电气产品的旺盛需求。当时，各主要工业化国家开始全面启动和实施大型电气化工程，普遍洋溢着乐观的情绪，直到20世纪20年代末经济大萧条的来临。在大萧条时期，许多企业都面临着生存问题，中小企业纷纷倒闭。后来经济出现复苏，但是好景不长，20世纪30年代末爆发了第二次世界大战。二战期间，为了国家利益，GE的科技资源和工业资源全部投入到备战努力之中。

GE在1924~1946年研制、生产的主要产品有：

1925年，GE研制出封闭式电冰箱；1927年成立

