



# 从通用到丰田

## ——产业金融在企业价值提升中的作用及启示

宗文龙 叶友 胡兆峰

作为目前世界上最大的多元化服务公司,通用电气(GE)是道琼斯工业指数自1896年设立以来惟一仍在指数榜上的企业。与美国相对的太平洋彼岸,丰田汽车一跃成为20世纪末全球制造业的明星。这些成功企业的幕后,无不闪烁着管理者不同凡响的管理艺术,其中,产业金融成功地扮演了企业前进发动机的角色。

### 一、助通用走向辉煌的财务利器

度过了2000年的感恩节,杰克·韦尔奇正式卸任美国通用电气公司的CEO。1981年韦尔奇初掌帅印时,通用仅是一个市值250亿美元、全美上市公司中排名第10的家电生产企业;19年后在他离开时,通用已经发展成为市值900亿美元,集技术、制造和服务为一体的“数一数二”多元化企业。

韦尔奇留给商界众多的惊叹,诸如“发展服务业”、“全球化”、“六西格玛”等奇妙思想。正如美国管理学大师菲利普·科特勒对韦尔奇的评价:“杰克那一套无与伦比的管理策略和培养人才的热情是他取得成功的惟一秘密”。我们不禁想问,对公司的财务管理,韦尔奇是怎么做的?

GE的前身是1878年由“发明大王”爱迪生创建的爱迪生电气照明公司,1892年与托马斯·休斯敦电气公司合并,成立了通用电气公司。经过百年的发展,GE的业务已经从当初的照明发展到飞机发动机、广播事业(NBC)、工业装置及金融服务等多个行业,在全球10大公司的排行榜上,GE是惟一一家多元化的公司。

选择多元化的道路,是基于韦尔奇对当时经济环境的判断。在韦尔奇接任通用公司的CEO时,通用的事业已经发展到相当成熟的程度:3A的信用等级、年收入超过27亿美元、累积高达22.5亿美元的现金流量,以及近乎完美的战略管理体系。这既给韦尔奇奠定了良好的事业发展基础,同时也使他面临巨大的压力。韦尔奇意识到:只有寻求新的突破,才可能进一步提高GE的效益。

此外,从上世纪80年代开始,世界经济、政治、技术等发生了重大的变化。持续的通货膨胀使公司业务收入缩水,世界经济从旧工业经济向新工业经济转型,作为GE主导产业的飞机发动机业务也因里根政府国防政策的调整而被大大削减。在这种背景下,韦尔奇提出以速度制胜的战略,放弃那些既占用资金又没有发展前途的业务,转而将资金投向高利润率的行业。

业务重组需要大量资金,其中一部分靠从前的积累,另一部分来源于出售旧产业。在这种大规模的资金运营过程中,GE成立了金融服务公司,专门为公司的收购筹措资金,也为GE日后的发展开辟了一条新路。

将制造产业链延伸至服务领域可谓GE一大创举。在发展服务业的过程中,GE获得了丰厚的业务利润,同时,以服务促进制造产品销售,又激活了制造产业。

早期GE的产业主要在制造业,通过购买材料和配件,加工后传递到下游。GE的产品,如火车头、飞机发动机、发电机、涡轮等,价值量大、维护成本高,客户如果单独维护产

品,往往需要大笔的开支。GE 开发出实时监控技术,由 GE 的工程师对售出产品进行维护,这样可以降低顾客的维护费用,提高产品的销售量,同时还可以带来丰厚的服务利润。

增值服务激活了 GE 的产业链,而服务业的发展又来源于金融服务公司的支撑。金融服务公司的前身是信用服务部,主要向那些购买大宗商品的顾客提供信贷服务,后来逐步扩展业务,涉及卫星通信服务、汽车金融服务、航空服务、商业设备融资、商业信用、商业房地产、统一金融保险、消费信贷服务以及再保险等,金融服务公司为整个 GE 做出了贡献。1991 年至 1996 年间,GE 总收入增长率 9.1% 中有 4% 来源于该部门。

GE 的金融服务公司将金融服务与产业发展结合起来,其主要业务可以分成面向消费者的服务、设备运营管理服务、面向中间市场的金融、专业金融和特殊保险 5 大部门。

产业为金融提供资金来源,金融为产业调整提供支持,“产业+金融”的发展模式已成为 GE 的“杀手锏”。在世界各地,都可以看到 GE 资本扩张的身影。1994 年,GE 看中了日本的经济商机,通过收购进入了其个人消费信贷市场和保险市场;1999 年,GE 的金融服务公司出资近 9 000 亿日元收购了日本租赁汽车公司的租赁业务部门,继承了租赁债权、顾客服务、后勤及相关服务等业务。

## 二、使丰田焕发生机的资金管理秘籍

1949 年,伴随日本经济危机引发的通货紧缩,严重打击了汽车制造等资金消耗型行业,汽车销售量急剧下降,销售货款严重滞纳,丰田负债与自有资金的比例一度高达近 10 倍。1950 年,在日本银行的帮助下,丰田度过了难关。历经此次浩劫,丰田重新确立了自己的财务战略:不能依赖银行,自己的城池要自己坚守。

凭借朝鲜战争中的美军大额定单,丰田逐步恢复了元气,财务状况明显好转。这时的丰田掌门人石田退三毫不犹豫地实施了“无贷款经营”策略,通过自有资金的积累,投资到新兴产业,告别对银行过分依赖的时代。

“一切以生产为先,绝不乱花一分钱”。在积累了大量流动资金后,丰田对投资采取了谨慎但并不保守,投资而不投机的策略,围绕基本业务进行大量投资。为了营造销售环境,丰田开办汽车驾驶学校、开设汽车修理学校、设置汽车服务中心。1957 年,丰田出资 4 亿日元建立驾驶学校,曾遭受到广泛的讥笑,但以现在的观点来看,这是典型的价值链式发展模式,与通用电气的发展模式如出一辙。

近年来,丰田也在发展多元化经济。比如,从 1998 年起,丰田开始致力于保护环境与发展绿色产业,在澳大利亚种植桉树作为纸浆原料;1999 年,投资 5 000 万日元养植花

卉;2001 年在印度尼西亚种白薯发展饲料加工业;2003 年,丰田又出资 23 亿日元建设生产规模为 1 000 吨的聚乙烯乳酸实验厂。

发展新兴事业的背后,是丰田投资思维的展现。丰田同样采用“金融+产业”的模式,于 2000 年 7 月创建了丰田金融服务股份公司(简称 TFS),包括海外销售金融公司和 4 家国内金融公司,提供包括汽车销售金融服务在内的多种金融服务,即:①开展销售金融和信用卡业务;②销售丰田集团发行的公司债券和投资信托;③开展投资顾问和资产管理;④代办财务和总务、财务咨询、人才派送及财务教育;⑤处理汽车保险、火灾保险、伤害保险和赔偿保险等。

丰田金融公司的一大特点是推行信用卡制度。与一般商业银行信用卡不同,丰田公司信用卡以“让汽车生活变得更愉快”为理念,实现“驾驶”、“理财”和“生活方式”的完美组合,借以扩大丰田汽车的支持者。以信用卡的个人信息为依据,丰田设计了丰富的服务项目:顾客可以利用信用卡在丰田的销售店或便利店中消费;为顾客提供汽车保险和信托投资,等等。信用卡增强了与顾客的联系,降低了顾客因为更换住所等原因使销售方失去与顾客联系的可能性;提高了顾客购车或车检时的消费资金回收速度。尤其是,利用信用卡中收集到的个人信息,可以设计更为贴近顾客需求的软件与硬件服务,从而拉近与顾客的距离。

在金融公司中,同样推行丰田“不断改进”的企业文化。早期丰田在国外设置的金融分公司,均由总部派出管理人员。在全球化的视角下,丰田开始逐步吸收世界各地人才,致力于培养境外当地的管理人员,并且,在丰田总部内部,决策委员会中的外籍人士也大量增加。另外,丰田号召金融公司从上至下都要参加到持续改进的工作中来,“消除一切无谓行为”成为丰田金融的主旨精神。

## 三、产业金融在企业价值提升中的作用与启示

沿着通用与丰田的发展道路,我们看到了企业发展的新趋势。体会其中的奥妙,不乏可圈可点的战略战术:

第一,财务服务于企业的总体战略。

以财务推动战略,这是一个看似简单但实践起来并不容易的道理。从理论上讲,管理科学在百余年的发展,并未出现本质性的跨越发展,但实践中企业经营之所以出现不同的结果,操作上的力度差异最为主要。

上世纪 80 年代韦尔奇在通用电气大力发展核心业务,整顿、出售或关闭非核心业务。这在当时遭到强烈反对,有人认为某些产业还有盈利,不应关闭;还有人觉得放弃传统业务等于背叛了通用。为实现战略转移,通用花费 7 500 多万美元修建宾馆、健身中心和会议室,另一方面却“背负”社

会指责，大刀阔斧裁员，将员工由1980年年底的41.1万人锐减到1985年年底的29.9万人。

我们一般谈到企业财务管理，习惯上从企业内部微观的角度，研究筹资、投资、经营管理与利润分配等环节的问题。但通用和丰田给我们的启示是：财务只有置于企业的总体战略下，才有生命力与活力。

### 第二，金融与制造业的有机结合。

通用与丰田，都选择了发展企业内部金融产业的方法。通用是主动选择了产业金融道路，因为金融为通用赚取了巨大的利润；丰田是被动选择了产业金融，在经济危机的洗礼中看到了独立发展金融的必要性。从现代产业分工的角度，发展企业内部金融似乎与商业银行不相协调，因为从表面看，商业银行可以为企业提供所有金融服务。但就其实质而言，内部金融机构的意义绝非仅限于资金的融通与结算，内部金融更深层次的意义是企业生产价值链的延伸，是企业增值服务的继续，是现代企业激烈竞争的必然结果。在通用电气的企业价值构成中，制造业的利润被转移到金融服务业，激烈的竞争已经使得电气制造的利润非常微薄，发展内部金融，就可以从整个产业的价值链中分得更多的利润。这与波特教授的价值链理论相吻合，企业的发展，首先要选择高利润率的行业，而在一个行业中，必须选择相对利润率较高的环节。作为战略，企业需要基于价值链的角度，谋求价值最大化。

### 第三，谨慎而不保守的投资价值取向。

通用给人的直观感觉是多元化的经营思路，四面出击却又能节节开花。许多企业效仿通用，但鲜有成功的案例，人们多将此归因为“世界上只有一个韦尔奇”的缘故。事实上，那些终止于多元化的失败企业往往只是看到事物的表面，而恰恰忽略了通用多元化背后的风险控制原则。

通用对外投资相当谨慎。一方面，韦尔奇用人非常小心，选择的金融部门负责人都是一些有魄力但又不失稳健的人物；另一方面，无论是什么项目，都有严格的审批核准程序，只要董事会认为投资方案不可行，无论是谁提出的投资建议，均坚决否决。这种谨慎的投资原则保证了通用的对外投资“胜多负少”，从根本上锁定了盈利源泉。

丰田的投资就更为谨慎了。丰田只专注于自己熟悉的行业，对汽车制造业以外的产业很少涉及。但这不等于说丰田很保守，事实上，丰田的投资价值趋向非常惊人，每每有重大的举措震惊海内外，比如近年来发展的绿色事业。

这种看似矛盾的两面性特征，折射出这些企业不同寻常的管理智慧：深谋远虑，大胆假设，小心求证。

### 第四，以业务创新为公司财务拓源。

与一般企业相同，通用也强调内部财务管理，如预算、成本控制等。但更值得称道的是，通用在“开源节流”方面

更倾向于宏观层次，立足行业前景，强调长远利益。对于空调、家用电器、电视机、音响、半导体等传统业务，尽管依然有盈利，但韦尔奇认为这些产业消耗了太多的资本与精力，行业利润率逐渐降低，没有发展前景，因此坚决予以整顿、出售、关闭，利用获得的资金集中发展“核心生产、技术、服务”三大类核心业务。丰田将业务创新视为企业发展的灵魂。居安思危，丰田的长远计划甚至规划到二十几年后，然后向既定目标逐步迈进。

设定目标，坚定不移地前进，这是成功企业必备的性格。追求变化，不做成功的囚徒，随着环境的变化，不断追求业务创新与管理创新，是丰田、通用以及其他所有成功企业的共识。■

(作者单位：中央财经大学 中国工商银行牡丹卡中心)

责任编辑 刘黎静

## ● 简讯

### 财政部举办企业财务通则培训班

不久前，财政部在厦门国家会计学院举办了为期两期企业财务通则培训班，每期3天，全国财政系统和中央企业共660余人参加培训。

培训班由财政部直接负责企业财务制度改革和新《企业财务通则》起草的同志授课。企业司袁海尧副司长介绍了《企业财务通则》修订的背景、基本思路，归纳了企业财务制度在功能定位、管理观念、管理体制、制度体系、管理机制及管理内容六个方面的重大创新，以及在财政管理企业财务的方式、财政资金的财务处理、职工福利费制度、职工激励分配制度和企业财务风险管理等方面采取的改革措施。企业司制度处的同志从企业财务管理理念出发，就建立企业财务制度体系、企业财务体制和企业财务运行机制，讲解了《企业财务通则》的宗旨以及财务制度功能、财务管理要素、财务管理方法，并从资金筹集、资产营运、成本控制、收益分配、重组清算、信息管理等方面，对《企业财务通则》按章逐条进行讲解，既讲解了《企业财务通则》条文含义，又讲解了涉及的法律、法规和相关财政政策，同时对具体实施《企业财务通则》提出了意见。条法司的同志则对财务监督以及企业财务管理的法律责任做了讲解。

根据培训班反映的情况，财政部将制定关于实施《企业财务通则》有关新旧财务制度衔接的政策意见，逐步制定有关配套办法，并在近期出版发行《企业财务通则解读》，以指导各级财政部门 and 中央企业集团开展培训工作。■

(财政部企业司制度处供稿)