

我们的公司是个了不起的组织,但是如果在未来不能适应时代的变化,它就将走向死亡。如果你想知道什么时候达到最佳模式,回答是‘永远不会’。

——通用电气董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇(Jack·Welch)

为客户提供解决方案

——通用电气的金融服务

与其他公司相比,通用电气(General Electric)有值得自豪的历史。它的前身是美国爱迪生电灯公司,是由大发明家爱迪生创办的。爱迪生发明了电灯、留声机和电影,同时也创办了这家后来名扬全球的公司。

据说,通用电气是美国道·琼斯工业指数 1896 年设立以来唯一至今仍在榜上的公司。通用电气曾被《财富》杂志评为“美国最受推崇的公司”和“美国最大财富创造者”。1997 年,通用电气以其 908 亿美元的收入,名列《财富》500 强的第 12 位。

在探讨通用电气成功的原因时,很多人忽视了一点,这就是通用电气的金融服务。事实上,通用电气在金融服务方面非常有特色,它不仅具备强大的实力、能为客户提供超值的服务,而且也正成为通用电气滚滚财源的主要提供者。

利润的来源

通用电气的传统业务是电器制造。它生产的产品从灯泡到飞机发动机、机车、合成树脂应有尽有。这种产品多元化模式在七八十年代为很多制造商所采用。制造商们为了取得更大的成功,同时在拥有多种产品的不同行业上分散风险,纷纷通过新建和收购兼并等方式,扩大生产规模和业务领域。

但随着进入 80 年代中后期市场竞争的加剧,靠市场份额领先已无法保证利润的来源。韦尔奇看到,价值增长的潜力已转移到下游服务和融资活动上。韦尔奇认为,对市场上任何产品来说,都存在更大的经济系统,而产品本身只是其中的一部分。产品是利润产生过程的催化剂,是使物体运动的触发器。产品一旦买过来,还需要维修、融资、更换零部件、升级等等。通常,与这些“非产品”或“后产品”相关的收入,要比与产品直接销售相关的收入大得多。就利润

而言,相差更多。韦尔奇看到利润正从产品移往产品售出以后的过程,所以他利用了这种转移,改变了通用电气的价值获取机制,提出了为客户提供全套解决方案(solusion)的口号。所谓全套解决方案,就是要为客户提供产品以外的服务,其中最重要的是提供金融服务。

通用电气的金融服务主要是通过通用电气资本公司(GE Capital)来实现的,该公司诞生于 30 年代,当时在公司中还没有什么地位,主要是为洗衣机和其他家用电器提供辅助性的资金来源。经过几十年的发展,资本公司的实力不断扩大,作用日益显现。韦尔奇对通用电气的融资业务一直非常重视,1977 年到 1981 年期间,资本公司由他直接领导。1986 年以后,资本公司一直由加利·文特(Gary Wendt)担任首席执行官。在二人的通力合作下,资本公司近年来取得了辉煌的成绩,成为通用电气内利润的主要来源。

通用电气资本公司通过为客户提供多方面的服务,收入和利润不断增长。80 年代中期以后,该公司的年净收入增长达到了 18%,而通用电气的其他业务部门多数只在 4%左右。目前通用电气 40%的经营利润来自融资服务。一位证券公司的分析员计算了通用电气 1991 年到 1996 年的收入,结果表明,如果没有资本公司,通用电气收入的年均增长只能达到 4%,而不是 9.1%。如果把资本公司单独拿出来,它每年 327 亿美元的收入足可以使它跻身《财富》500 强的前 80 名。

业务扩张

通用电气通过收购和兼并的方式,使金融服务的业务范围不断扩张,为客户进行全方位服务的功能不断增强。1984 年,通用电气用 11 亿美元买下了美国业主再保险公司,进入了再保险业务。近年来,通用电气资本公司每年都要购买大约 30 个保险、信用卡和其他金融公司。到 1995 年底,该公司的雇员人数已达 53000 人,资产达到 1860 亿美元,其规模相当于美国第三大银行。

资本公司的业务分为五大块,其中特别保险份额最大,占总收入的 26%;消费者服务其次,占 25%;设备经营管理占 20%;特别金融服务占 18%;市场中介服务占 11%。特别保险业务。包括雇员再保险、公债保险、抵押保险和信用保险。1997 年,雇员再保险的利润在上一年基础上增长 20%,家庭抵押保险的利润增长超过 25%。在公债保险中,放弃了风险债券业务,推出征税等新的市政业务。信用保险主要是在英国开办的销售付款保证的保险业务。

消费者服务。包括为零售商提供 7500 万信用卡持有人的信用服务。为世界各地提供汽车租赁和借款业务,目前这一业务正向欧洲转移。消费者储蓄和保险在资本公司最具潜力,拥

有几十亿美元的寿险和养老金业务,此外,公司还在海外为零售商提供私人信用卡服务,该项业务增长迅速,已获得 1.5 亿美元的利润。

设备经营管理。通用电气资本公司拥有以租赁方式运营的 900 架飞机、18.8 万个火车车厢、7.5 万辆小汽车、1.2 万台卡车和 11 颗卫星(每年的折旧额达 20 亿美元)。资本公司还提供国际运输服务、集装箱服务、铁路机车租赁、修理和清洁服务、技术管理服务、信息技术咨询服务等。通过最近几次大的收购行动,组成了业务范围很宽的信息技术服务公司,该公司到 2000 年可获得 100 亿美元的收入。集装箱租借服务由于受到行业不景气的影响,1996 年几乎破产,现已和海洋集装箱有限公司合并。

特别金融服务。包括债券出售、普通股出售,项目融资及相关服务,为商业和民用房地产提供资金服务及管理,该项业务的利润 1997 年上升了 15%。

市场中介金融服务。包括为商业设备提供租借或直接借款服务,卖方金融服务,在夏威夷开办了商业和民用金融服务,其年利润已达到 2500 万美元。

通用电气资本公司进一步扩展了通用电气的商业模式,并将其传给其他公司。通用电气汽车融资服务公司是美国最大的汽车租赁商;通用电气是世界上最大的设备管理公司;通用电气在初级抵押保险方面名列美国第一;通用电气是世界上第三大、美国第一大再保险公司;通用电气已不再把它的市场局限于产品制造了。

一位美国评论家这样评论通用电气资本公司:它的业务范围如此之广,可以向消费者、中间商、生产者提供各种各样的金融服务,“你需要商业借款或住房抵押吗?资本公司可以办理这些业务;你的公司需要设计网络吗?请打电话给资本公司;如果你使用储蓄信用卡,不管来自何处,你都在付利息给资本公司;如果你要购买设备而寻求资金援助,回答你的电话的仍然是资本公司的职员。”

灵活的运行机制

通用电气资本公司的高级管理层包括首席执行官、总裁、三名副总裁、一名财务经理和一名风险管理经理。资本公司的主要高层管理人员富有丰富的工作经验和业务专长,他们一般都在通用电气工作了 20 年以上,这种不平常的组合保证了资本公司的有效运营,是资本公司得以成功的关键因素之一。资本公司有 27 名业务经理,但没有一人在总部办公。首席执行官文特说,“我不希望他们整天围着我转,我希望他们和顾客在一起”。这些业务经理集中精力关注市场,当一个新的机会出现时,资本公司就会迅速开办新的业务。在这些人的努力下,通

用电气进入一个又一个领域。例如,当贷款给北美铁路机车公司的母公司财务状况变坏时,资本公司乘虚而入,成为火车车厢的租赁商,该业务现在十分盈利。当一些民用飞机由于市场疲软卖不出去时,资本公司及时进入货运航空运输领域,开办了浦勒航空公司,从事货物空运。

文特告诉人们,职工的责任是寻找下一个机会,要注意客户流向哪里,客户的需要是什么。文特主持每星期一的会议,这是一个气氛宽松的场合,主意源源不断从这里产生。假如某个主意有在未来五年内产生 5000 万利润的潜力,并发现有这样的可能时,紧张状态就会开始。文特和他的同伴们就会像连珠炮一样提出问题,诸如预期的毛利润、潜在客户、应对策略、竞争优势等。在密集的质询下,大多数构思夭折了,但还是少数主意保留下来,成为资本公司和通用电气的利润来源。

资本公司与通用电气各部门建立了很好的合作关系。市场情报从通用电气的每个部门流向资本公司。例如,通用电力系统公司在建造电厂中发现,记账、收费这些业务很麻烦,与自身业务不相干。资本公司得到这一信息后,马上与电力系统公司合作,为 7500 万个信用卡持有人提供记账和收费服务。通用电气为资本公司提供了信息,而资本公司则为通用电气提供了有价值的客户。资本公司为通用电气的各个部门,如航空服务部、电力系统部和汽车部的客户提供金融服务,同时也为这些部门获得大额合同铺平了道路。值得一提的是,1993 年大陆航空公司濒临破产,资本公司及时提供贷款,帮助它重返航空业。航空公司用这笔贷款购买了大批飞机,而这些飞机多数采用的是通用电气的发动机。难怪有人说,“对通用电气的工业部门来说,资本公司是他们打击竞争者的弹药库。”

一个从事资金运作的公司,其快速成长必然伴随风险。资本公司以不断扩张的业务来提高它在通用电气中的利润份额,并以多元化经营战略来抵御众多的打击,使风险达到最小化。资本公司共有 27 项业务,这种多元化足以使某一业务上的损失,可以通过其他业务得到补偿。这就像购买基金一样,由于投资者的钱分散在众多的公司,风险就大大降低了。1997 年,资本公司有 7 项业务的赢利下降,但有 9 项业务获得了 25%以上的增长,使整个资本公司的利润增长了 16%。

超值的服务

通用电气利用它卓越的金融服务功能,为客户提供了超值的 service。与其他供应商不同,通用电气在与客户打交道时,总是站在客户的角度谈问题,为客户提供他们所需要的一切,特别是金融方面的服务。而一般的供应商在谈生意时,总要先宣传一下自己的企业,然后极力向对

方证明自己的产品是如何的好。

有一个例子,可以很形象的说明通用电气是如何为客户提供服务的。

劳伦斯·杰克逊(Lawrence Jackson)是某大汽车供应厂(销售额 10 亿美元以上)的总裁,喜欢评论。他应媒体的邀请,谈了他做生意的一些经历。

“我给你们讲三个关于销售方面的故事,都是过去两个月里我亲身经历的。第一个推销员来自某大化学公司,该公司制造并提供我们需要的很多化学原料。这个人温和、文雅,熟知专业。它对他的产品的技术性能和特点非常了解。他一个劲地向我宣传他的产品是如何的好。

“当然,他是对的。他们公司制造的产品确实很好。但其他供应商的产品也很好。他表示可以直接供货。这个想法很好,但对我没有什么实际意义,因为我的其他化学供应商产品也很好,而且运送成本很低。这个能够提供多种产品的供应商能给我带来什么好处呢?

“第二个推销员与他不太一样。他只卖塑料。而我们大量使用塑料。他在技术上也很棒。他对自己的产品和公司很有信心,他告诉我他们正在开发的所有能增加价值的新计划。这些计划确实很伟大,可这些与我有什么相干呢?他说这些计划将来能够创造价值,我说,那你就将来再来吧?

“第三个推销员来自通用电气。尽管他的工作是推销塑料,但他只字不提他的产品。他只是向我提问题。我在设备上的花费是多少?工厂生产出的产品中,损失情况怎样?我在使用原料和设备过程中,遇到的最大问题是什么?我在运输和后勤方面的投入是多少?

“我们谈得很投机。当我谈到我们面临的经营问题时,我们探讨了一些很有趣的问题。我们谈了很多。

“两周以后,他又来了。他给我看了通用电气资本公司(GE Capital)关于降低我的资本投入和融资成本的建议。这些建议既有工厂设备方面的,也有后勤方面的。他告诉我如何节约库房面积。还有,通用电气的工程师可以和我们一起制定方案,使原料使用达到最优化。

“然后,我们继续讨论全球性服务问题。我们目前的业务在世界遍地开花。他告诉我,通用电气可以在我们的全球化问题上给予支持。

“我算计了一下,他给我们节省了很多钱。在资本、融资和产品损失等众多方面。当然,他也得到了我的塑料业务,几乎是所有的塑料业务。他还将拿到我们的全球业务。

“喜欢这样做生意的不光是我一个人,我的同伴也喜欢这样。他们与推销员打惯了交道,只有通用电气的推销员,肯花时间听他们的问题,帮助他们解决问题。当决定把我们的塑料业务给谁时,答案就很清楚了。”

服务中国

80 年代,通用电气将投资的重点放在欧美日等发达国家。但进入 90 年代,这些国家和地区的经济相继陷入萧条,因此通用电气在 1993 年对它的国际化战略进行了调整,按通用电气在全球经营中的投资优先顺序,把国际市场分为三类:第一类是工业化世界,主要是欧美日,其特点是市场相当成熟,通用电气在这些地区已占有可观的市场份额,不需要再大规模投资,只要采取维持战略就可以了。第二类是次发达国家和地区,包括韩国、台湾、中东、东欧、独联体等。这些市场一部分趋于成熟和饱和,投资机会和效益逐渐减少;一部分由于政治突变而极不稳定,风险很大。因此,通用电气对这些市场的态度是,以出口产品为主,辅之以个别有选择的投资。第三类是迅速增长的市场,包括东南亚、中国、印度和墨西哥等。这些国家近年来正处于经济高涨阶段,存在着相当多的投资机会。这类市场是通用电气投资的重点。

通用电气认为,今后十年通用电气在中国的潜在市场可达 105 亿美元,其中尤以飞机发动机、发电设备、运输、医疗设备、工程塑料、家用电器、照明器材等市场最具发展潜力。通用电气明确提出,要使中国成为通用电气的第二故乡。1994 年,通用电气(中国)有限公司在上海成立。该公司是通用电气在中国开展项目的投资者,并为通用电气在中国的合资企业和分支机构提供服务,包括货币管理、市场营销、采购和售后服务。迄今为止,通用电气所有的业务集团都已在中国开展了业务。通用电气在中国拥有 6000 多名员工,建立了 20 家办事处,20 多家合资或独资企业,总资产达到 11 亿美元。除了业务投资,通用电气还致力于公益事业。通用电气在中国的教育机构设立了奖学金和科研基金,是儿童教育电视节目《芝麻街》中文版的独家赞助单位,该节目已在全国 33 个城市的电视台播放。

在进行直接投资的同时,通用电气加大了在中国的金融服务投资。这一方面是为了配合直接投资的开展,另一方面,通过金融投资,可以发掘中国的潜在市场,最大程度的获利。通用电气在中国的金融服务主要是由通用电气资本公司进行的。到目前为止,通用电气在中国共投资了 5 个金融类项目,其业务范围涉及航空租赁、结构融资、设备和消费者服务、股权投资和再保险业务。1998 年 1 月,通用电气金融财务(中国)有限公司开业,这是中国第一家外商独资财务公司,其业务是为在中国的外资企业及某些中资企业提供融资、租赁,以及外汇商业贷款和其他相关金融服务。1996 年,通用电气在中国成立了两家合资企业,即上海通用电气建设设备工程有限公司和广州通英消费服务有限公司,前者提供设备融资服务,后者提供消费信贷服务。通用电气资本公司还向上海的闸北电厂和苏州工业园区进行了股权投资。

通用电气除了在中国进行直接投资、设立企业外,还在中国的飞机租赁及项目融资领域确

立了主导地位。1997 年, 该公司引进了 15 架配备有通用电气发动机的新型波音飞机和空中客车, 这一举动使其在对中国航空公司飞机租赁方面的投资额增加了 50% 以上。目前中国的航空公司使用的飞机中, 有 35 架是通用电气租赁的。此外, 通用电气还通过设在香港的中国工业基金, 对某些高效率的中资企业进行了投资。它还通过安裕再保险有限公司北京代表处, 在中国开展了再保险业务。作为一家以工业为主的公司, 在中国提供如此大规模的金融服务, 是绝无仅有的。

点评

在英美大公司中, 通用电气素有“长盛不衰”的称号。特别是 80 年代以来, 一些世界著名的大公司, 如 IBM、通用汽车、AT&T、埃克森、西尔斯、福特等, 都曾陷入严重的困境, 但通用电气却一枝独秀, 始终保持强劲的发展势头。不能不让人感到佩服, 同时也促使人们去探究个中原因。

美国著名咨询公司美致咨询管理公司 (Mercer Management Consulting) 最近推出一本畅销书, 叫做《利润区域》(Profit Zone), 该书提出了一个“商业设计 (Business Design)”的概念, 所谓“商业设计”, 通俗讲就是公司为获取利润而制定的业务发展战略。作者认为, 由于受市场变化的影响, 利润区域是不断改变的, 企业应当根据这一变化, 不断改变自己的商业设计。一些公司之所以陷入困境, 就是因为没有根据利润区域的变化, 适时改变商业设计, 仍固守原来的一套办法。该书在分析了通用电气的案例之后认为, 通用电气常盛不衰的奥秘就在于他能根据客观环境的变化, 不断更新自己的商业设计。

当韦尔奇 1981 年上任时, 根据通用电气在许多行业处于领先地位的特点, 提出了一个口号: 不是第一, 就是第二 (Be No. 1 or No. 2), 否则就退出 (Get Out!)。韦尔奇当时的指导思想是, 通过市场份额领先来获取利润。韦尔奇带领一班人马, 将通用电气的业务进行了大胆的整合, 将没有前景的企业坚决卖掉, 将资金集中到有竞争优势的业务上来。市场份额领先战略使通用电气在一些领域取得了霸主地位, 同时也给公司带来了丰厚的利润。

但随着 80 年代中后期市场竞争的加剧, 光靠市场份额领先已无法保证利润的来源。韦尔奇看到, 员工的积极性对企业价值的增长发挥巨大作用, 因此他提出了“群策群力 (Work Out)”的口号, 即让生产第一线的工人出主意、想办法, 参与管理, 从而调动了工人的积极性, 提高了企业的劳动生产率, 使企业利润大增。

进入 90 年代, 客户的要求比以前大大提高, 他们不仅要得到产品, 还要得到服务, 服务质

量的好坏直接关系到企业产品能否卖得出去, 韦尔奇看到, 价值增长的潜力正在转移到产品下游服务和融资活动上。因此他提出了为客户提供全套解决方案(solution)的口号。所谓全套解决方案, 就是要为客户提供产品以外的服务, 其中最重要的是提供金融服务。事实证明, 金融服务成为通用电气的新的“利润增长点”。在通用电气的利润构成中, 金融服务占了 40%, 这对一个传统的以制造业为主的公司来说, 似乎不可想象。但事实就是如此。

韦尔奇通过三次改变通用电气的商业设计, 牢牢地占领了“利润区”, 使自己处于不败之地。通用电气的经验说明, 企业要想在市场竞争中站稳脚跟, 只有不断改变自己的“商业设计”, 固守老一套只能导致衰败和没落。