

公司介绍

普利司通公司简介

吴秀兰译 涂学忠校

1 背景

总部设在日本的普利司通公司一度曾是世界上最大的轮胎公司。然而,普利司通公司居于此位的时间较短,因为该公司1988年兼并费尔斯通公司从固特异公司夺得此桂冠之后不久,米西林公司于1989年买进尤尼罗伊尔-固特里奇公司一跃超过了固特异公司和普利司通公司。

普利司通公司是日本最大的轮胎公司,约占国内市场的1/2,销售额是国内最有竞争实力的对手——住友橡胶公司的3倍以上。非轮胎部分也在公司中起重要的作用,收入占公司年总收入的1/4以上。

普利司通公司的股票在世界股票市场上上市,据悉该公司的股票被众多的人持有,但没有一个股票持有者能对公司的策略或管理施加不正当的影响。

2 生产厂

普利司通公司无疑是最具国际性的轮胎生产公司,有60家生产厂,遍布五大洲、19个国家。事实上尽管其总部设在日本,但在北美的雇员人数几乎与在日本的一样多。

3 轮胎生产厂

1990年普利司通轮胎部分的收入占公司总收入的72%。然而,轮胎的经营一度很差,主要是由于1988年4月买进的位于美国的费尔斯通分公司的亏损。这次兼并从一开始就困难重重。费尔斯通轮胎部分最初出售价是7.5亿美元,而日本集团为了压过意大利皮列里公司的报价被迫付出26亿美元巨款买下费尔斯通整个公司。

4 兼并费尔斯通公司的财政灾难

尽管只是暂时的,兼并费尔斯通毕竟实现了普利司通成为世界上最大轮胎公司的战略。然而,多种因素都使其成了一个财政灾难。导致竞争加剧的北美需求的下降是使普利司通/费尔斯通分公司从买进之日起就成为亏损公司的主要原因之一。观察者还指责普利司通的管理部门在将普利司通和费尔斯通两个牌号的产品销售合二为一的努力是失败的。这意味着由联合带来的降低大部分成本的可能将化为泡影。这家美国分公司的裁员也太慢。事实上合并后不久又增加了500名白领职员。

5 为解决美国公司问题而采取的果断措施

在1991年年中,普利司通终于对其陷入困境中的美国分公司采取果断措施。将美国分公司总部从俄亥俄州的阿克隆(费尔斯通于1900年在此创建)迁往田纳西州的Nashville(普利司通公司于80年代初在此建立的第1家美国生产厂)。还成立了以日本人Kaizaki先生任总裁的新董事会,他曾在日本成功地扩大了公司的非轮胎生产经营。尽管Kaizaki先生不会说英语,但人们却期望他迅速采取行动,解决当前存在的问题,这很可能意味着采取事后看来原应在3年前就采取的进一步裁员和合并措施。

在投资约10亿美元改造费尔斯通生产设施和投资约3.5亿美元在田纳西州建了一个新载重轮胎厂后,在1990年年末普利司通/费尔斯通已负债30亿美元。为了减轻沉重的利息负担,日本总公司于1991年4月向美国分公司投入14亿美元。这应有助于减轻一

些财政困难,但要注意到其 1990 年总销售额 50 亿美元却亏损 3.32 亿美元的情况,因而

困难没有得到全部解决。1991 年普利司通公司轮胎生产情况见表 1。

表 1 普利司通 1991 年轮胎生产情况

工 厂 地 点	职工人数	产品	生产能力 条 · d ⁻¹
北美			
加拿大			
魁北克 Joliette	880	1	12500
美国			
伊利诺斯 Decatur	1970	1,2	25000
衣阿华 Des Moines	1795	1,3,4,5	14000
北卡罗莱纳 Wilson	1990	1	28000
俄克拉何马州,俄克拉何马城	1770	1,2	30000
田纳西 La Vergne	1700	1,2,3	12000
田纳西 Warren Co.	350	3	750
拉丁美洲			
阿根廷			
布宜诺斯艾利斯	820	1,2,3,4,5	5800
巴西			
圣保罗	4060	1,2,3,4,5	21400
墨西哥			
墨西哥城	450	2,3	1900
Cuernavaca	550	1,2,3	2800
委内瑞拉			
Valencia	1015	1,2,3	8300
澳洲			
澳大利亚			
Salisbury	906	1,2,3	9500
新西兰			
Christchurch	385	1,2,4	4200
亚洲			
印度尼西亚			
Bekasi-Jawa Bara	832	1,2,3,4,6,	7900
日本			
鸟栖	1017	1,2	29000
防府	636	1,2,5	15000
久留米	2038	1,2,3	29000
东京	2500	1,2,3	33000
那须	885	1,2,6	38000
彦根	1303	1,2,3	43000
栃木	1043	1,2,3	23000
甘木	959	2,3,5	9000
下关	662	5	300
中国台湾省			
Hsiu-Chu	555	1,2,3	5500
泰国			
Changward			

(续表 1)

工 厂 地 点	职工人数	产品	生产能力 条·d ⁻¹
Patoom-Thani	1293	1,2,3,4,5	8600
中东和非洲			
土耳其			
Izmit	1121	1,2,3,5	11320
西欧			
法国			
Bethune	1420	1,2	21800
意大利			
Bari	1045	1,2,3	12300
葡萄牙			
Alcochete	475	1,2,3	5300
西班牙			
Puente San Miguel	1045	2,3,4,7	5100
Burgos	1275	1	21000
Bilbao	1800	3,4,5	2000
总计	40545	—	496270

注：1—轿车轮胎；2—轻型载重轮胎；3—载重轮胎；4—农业轮胎；5—工程机械轮胎；6—摩托车轮胎；7—工业轮胎。

6 美国分公司经营结果持续不佳

人们预计普利司通/费尔斯通公司 1991 年的亏损增加约 4 亿美元，尽管其中包括 1992 年不可能再有的约 1.5 亿美元的改组费用。总公司的资金投入使美国分公司减轻约 1 亿美元的年利息负担，而改组费用的投入将使雇员，尤其是白领和管理人员减少。尽管需要时间，但最终目标是使分公司的人均销售额接近日本的生产厂。

7 美国分公司 1992 年的目标是收支持平

美国分公司随着管理人员的变更、裁员及利息负担的减轻，1992 年的目标是收支持平。根据我们的观点，这主要取决于美国从经济衰退到复苏的程度。

8 非轮胎制品迅速增长(略)

9 国内经营良好

普利司通尽管被迫为陷入困境的美国分公司投入了大量时间和金钱，但在日本国内的经营一直很好。其国内的销售额比本国任

何竞争者都高。尽管因 1991 年 4 月向费尔斯通分公司投入了 14 亿美元，使债务/资产率从 10% 提高到 50%，但其国内经营在效率和利润率方面仍居世界前列(见表 2)

表 2 日本轮胎公司 1990 年
国内经营情况 %

	经营利润/ 总收入	纯利润/ 总收入	债务/ 资产	纯利润/ 资产
普利司通	10.5	5.5	49	10.6
住友	6.0	3.9	185	11.0
东洋	2.8	1.0	104	4.2
横滨	5.1	4.0	122	14.7

10 日本的前景

预计日本 1992 年新轿车的需求将继续减弱。据 EIU 在《国际汽车商报》中预测，日本新车注册量将继 1991 年下降 4%—5% 后再下降约 5%—6%。日本的轿车生产可能受到比较严重的影响，这将取决于出口市场的状况。然而几乎可以肯定，1992 年原配胎需求将下降 4%—5%。

替换胎市场预计将继续增长，因为 1988—1990 年新车注册曾出现高峰。从决定

允许轮胎使用品种的法规最近的变化来看，冬季轮胎将很畅销。

11 成本

原材料成本预计将下降，因为油和合成胶的价格下降了。尽管原配胎和替换胎价格上涨会有所弥补，但劳动力成本将持续上升的事实并不令人鼓舞。

12 海外纵观

我们相信，随着经济走出低谷，在未来几年，如美国、拉丁美洲等国际市场的需求将恢复，欧洲恢复得将稍差一点。因此，普利司通也将获得增长。表 3 示出普利司通在国际经营活动中的实力。

表 3 普利司通 1990 年占世界市场的份额

%

	原配胎		替换胎	
	轿车轮胎	载重/公共汽车轮胎	轿车轮胎	载重/公共汽车轮胎
北美	16	17	11	19
欧洲	8	4	10	12

利最多。

13 需求概况

北美、拉丁美洲以及欧洲(普利司通/费尔斯通的主要市场)对轮胎的需求 1992 年将有所增长，1993 年将持续增长，但欧洲的增长幅度较小。原配胎将随着汽车生产增长而增长。替换胎这个利润最大的领域因为竞争较缓和，也将持续增长，这是由增值较高产品的推出和经济复苏后复活的消费者的需求所致。在所有日本轮胎公司中，普利司通是最具国际性的，因此它将从这潜在需求复苏中获

14 财务状况

普利司通主要因为 1988 年兼并费尔斯通而在过去几年中流失了大量资金。它从最初的兼并费用到最近注入约 14 亿美元资金，共向这家分公司投资 40 亿美元。

公司在国内经营较好的财务状况并未反映到其总的帐簿上，如表 5 所示，普利司通在 1990 年年末的平衡状况很差，负债近 40 亿美元，债务/资产比率近 120%。

表 4 普利司通 1988—1993 年总的利润和亏损情况^(a)

每年截止到 12 月 31 日	1988	1989	1990	1991 ^(b)	1992 ^(c)	1993 ^(c)
总收入(纯营业额)	1191229	1689025	1784104	1790000	1865000	1995000
变化率, %	51	42	6	—	4	7
所销售商品的成本	780489	1133788	1170205	1200000	1250000	1330000
总收入的百分率	65.5	67.1	65.6	67.0	67.0	66.7
毛利润	352213	472187	526583	502500	524500	568000
占总收入的百分率	29.6	28.0	29.5	28.1	28.1	28.5
销售、总务和管理费用支出	232700	344011	398476	400000	410000	410000
占总收入的百分率	19.5	20.4	22.3	22.3	22.0	20.6
雇员人数	88148	93193	95276	94000	90000	90000
经营利润	119513	128176	128107	102500	114500	158000
占总收入的百分率	10.0	7.6	7.2	5.7	6.1	7.9
净息	-11432	-29042	-36252	-55000	-65000	-72000
续生利润	108081	99134	91855	47500	49500	86000

(续表 4)

每年截止到 12 月 31 日	1988	1989	1990	1991 ^(b)	1992 ^(c)	1993 ^(c)
占总收入的百分率	9.1	5.9	5.1	2.7	2.7	4.3
其它纯收入	632	1432	1572	1600	1700	1800
税前利润	108713	100566	93427	49100	51200	87800
占总收入的百分率	9.1	6.0	5.2	2.7	2.7	4.4
所得税	65649	87396	85079	42000	27200	41150
纳税率, %	60	87	91	86	53	47
少数收益	3369	4356	2892	500	200	-500
联营分公司的收入	265	831	-954	-500	-	500
纯利润	39960	9645	4502	7100	24200	46650
股票股数(百万)	677	736	770	772	772	772
每股收益, 日元	59	13	6	9	31	60
每股利息, 日元	8	8	9	9	9	10
现金流动						
毛现金流动						
(纯利润+折旧)	98487	92695	91818	94600	114700	143650
资本支出	96884	177040	184472	180000	185000	190000
股息支出	5870	7818	8702	8800	8800	8800
纯现金流动	-4267	-92163	-101358	-94200	-79100	-55150

注: (a)—单位除注明者外, 均为百万日元; (b)—估计数; (c)—预测数。

表 5 1988—1990 年普利司通总的财务平衡状况

百万日元

每年截止到 12 月 31 日	1988	1989	1990	每年截止到 12 月 31 日	1988	1989	1990
固定资产				小计	664804	812375	900058
地产、工厂及设备	410194	502235	595128	长期债务			
投资	103794	119495	136902	长期借贷	179102	184824	181351
迟延资产及其它	4098	7362	6387	其它	150648	173568	188373
商业信誉	196534	199413	197727	汇率调节	-	-	7078
总固定资产	714620	828505	936144	小计	329750	658392	376802
流动资产				总债务	994554	1170767	1276860
股票及 WIP	196004	260619	281832	净资产	405287	469747	472037
应收款项(纯)(主要商业债方)	324250	369605	392021	股东的资金			
现金及短期投资	126805	111440	84679	股票资本	37865	70162	74202
其它	37820	55758	54221	资本储备	32492	54789	68829
汇率调节	342	14587	-	少数权益	27356	60235	31211
总流动资产	685221	812009	812753	平衡比率			
总资产	1399841	1640514	1748897	股票天数(股票/总收入×364)	60	56	58
流动债务				商业债方天数(估计)	99	80	80
短期借贷	286243	338953	436294	商业贷方天数(估计)	53	45	42
商业贷方	174216	209319	203600	总债务	338540	412337	532966
应付所得税	40532	52941	42809	债务和优先股与普通股的比率	84	88	113
其它流动债务	163813	211162	217355				

15 资金投入

普利司通向其美国分公司投入 14 亿美元(2000 亿日元),利率为 7%—8%。这对公司总的影 响是入刚可敷出。债务从费尔斯通转移到总公司的一个主要优点是可大幅度减轻公司的纳税负担。

16 减税收益

普利司通不能拿国内利润补偿其分公司的亏损。这意味着普利司通的年纳税额(利润的一定百分比)大大高于平均数。例如,1990 年 12 月的年税前利润为 934 亿日元,但纳税 851 亿日元。此期间费尔斯通分公司净亏损 520 亿日元,但总公司并未因此而减少纳税。如费尔斯通收入持平,则公司的纯利润应为 472 亿日元,而不是 45 亿日元,纳税也将比

较符合实际。从美国分公司向总公司的债务转移对 1991 年的结果没有很大影响,但对 1992 年非常有利。1992 年美国轮胎市场的复苏预计也将改进费尔斯通分公司的财务状况。

17 利率的影响

普利司通不寻常的高水平运转使其将从日本和美国的任何利率降低中获益。在 1990 年年末,它有短期债务 4363 亿日元(其中费尔斯通占 30 亿美元)。总公司目前有银行贷款 300 亿日元,商业债务 1200 亿日元。另外,国际债务部分的利率也是浮动的,因此将从美国联邦储备银行最近降低利率中获益。

译自“EIU 特种报告”No. R307

国外动态

大陆推出自优化胎面的转向轴轮胎

英国《轮胎和配件》1994 年 8 期 44 页报道:

大陆公司通过推出其最新系列的高里程载重车导向轮胎在英国展示了其自优化胎面几何形状的革新原理。

大陆公司的这类新轮胎称作 HS45,规格从标准断面的 11R22.5 和 12R22.5,到 80 和 70 系列,直至 60 系列的超低断面胎。自优化胎面几何形状原理是为适应随着胎面磨损轮胎使用性能发生变化提出的。例如,14.5mm 原始花纹高度的胎面花纹条比磨损至 7mm 时需要更大的支撑来防止生热和加剧磨损的变形。与之相反,在同一过程中相邻花纹条之间花纹沟的排水能力将降低一半。

大陆公司通过创造一种巧妙加强的花纹

条结构克服了这一对矛盾。这种花纹条结构随着轮胎的磨损可使胎面花纹沟的形状从最适于深花纹的直线形逐渐变成宽敞的锯齿形。这样,在轮胎使用寿命期间的所有阶段轮胎都能保持最佳的耐磨性能和排水性能。这不仅使轮胎具有始终如一的操纵性能,而且还显著提高了行驶里程。

大陆新 HS45 系列的另一特点是不同轮胎规格有不同的胎面轮廓。在胎肩特别宽的标准断面规格中这些差别尤为显著。除了可提高操纵响应外,这种胎肩还耐偏磨,与低断面轮胎相比,标准断面轮胎由于固有稳定性差,所以比较容易产生偏磨。

HS45 除一次里程提高了 15%以外,它在重刻花纹沟和翻新方面具有很大的潜力。这种轮胎结构坚固、胎肩结实、能极有效地甩出花纹沟夹带的石子,极大地提高了胎体的翻新率。

(涂学忠译)