

针对境外轮胎公司在中国战略变化的应对措施

欧阳洪利

(中国橡胶工业协会轮胎分会, 上海 200002)

摘要:介绍境外轮胎公司在中国的战略变化趋势:从合作型转变为控制型,从相对独立的中国战略转变为全球战略的一部分。分析了境外轮胎公司在中国策略变化的原因及其对中国轮胎工业的影响,并提出了应对措施:中国轮胎工业应切实增强科技自主研发能力,培育和发展自己的品牌等。

关键词:轮胎;战略变化;品牌

中图分类号:U463.341;F270 **文献标识码:**C **文章编号:**1006-8171(2004)12-0707-04

随着我国经济的强劲增长,国内汽车工业的高速发展、公路建设的强劲拉动以及良好的投资环境和巨大的市场前景极大地吸引了世界跨国轮胎制造商到中国投资建厂。特别是加入 WTO 以后,中国经济进一步对外开放,经济全球化趋势持续升温,更加快了境外轮胎厂商向中国转移的步伐。世界排名前列的跨国轮胎公司中已有普利司通、米其林、固特异、住友、横滨、韩泰和锦湖等 8 家公司落户中国。最近,排名第 4 位的德国大陆公司也准备在中国投资建厂。原国家重点轮胎企业有 50% 已被外资并购;子午线轮胎市场 70% 以上的份额已被外资轮胎厂商占据。专家预测,再过几年,外资轮胎公司生产的轮胎将占中国市场 80% 左右的份额。中国轮胎市场已成为跨国轮胎公司各品牌竞争的战场,其在中国的战略也随着竞争环境的变化而发生了深刻的变化。不难看出,国内轮胎企业正陷入被蚕食的危机之中,这对中国轮胎工业的发展将产生全局性和长远性的影响,我们必须给予高度关注和重视。

1 境外轮胎公司在中国的战略变化趋势

随着经济全球化的发展,境外轮胎公司全面向中国转移,把中国轮胎业重组兼并推向高潮,中国的轮胎市场已经成为全球轮胎品牌博弈之地,竞争环境发生了很大的变化。境外轮胎公司在中

国的战略也随之发生了深刻的变化,从总体上来看主要表现在两个方面:一是原来中外双方相对平等的“合作型”战略转变为谋求单方面主导的“控制型”战略;二是过去相对独立的“中国战略”转变为符合长远利益和整体利益的“全球战略”的一部分。

为了实现战略转变,在具体策略上,境外轮胎公司进行了一系列的调整和改变。

(1) 在中国布局策略上,从过去的“抢滩式”布局向全面布局转变。

过去,境外轮胎公司进入中国市场往往是选择一家中方合作伙伴,在一个地方建立轮胎生产基地,作为进军中国市场的“桥头堡”。例如米其林、普利司通、固特异和新加坡佳通等境外轮胎公司刚进入中国时都是先选择一家中方合作伙伴,分别在沈阳、天津、大连和安徽建立轮胎生产基地。这种布局是一种单点合资、立足一地的“抢滩式”布局。目前,境外轮胎公司为了全面占领中国轮胎市场,在生产布局上,已把过去的“抢滩式”布局转变为极具长远利益和战略利益的全面布局。例如,米其林除了在沈阳设厂外,在上海不仅组建了上海米其林回力轮胎公司,还设立了投资性总部,计划把上海合资厂建成米其林集团最大的轿车及轻型载重车子午线轮胎生产厂之一,并计划在中国南方再建一个轮胎制造厂,以完成其在中国从北到南的布局;普利司通公司继成立天津轮胎公司后又通过一家中日贸易公司并购了沈阳第三橡胶厂,并于 2004 年 9 月在江苏无锡新建一个

轮胎制造厂,应该说也基本完成了在中国的战略布局;最典型的是新加坡佳通轮胎公司,它以安徽合肥为进军中国市场的“桥头堡”,先后在地处中国东南的福建莆田、西南的重庆、西北的银川和东北的桦林独资或合资控股建立轮胎生产基地,以实现其在中国战略布局的转变。这种布局上的转变将对中国轮胎工业的发展产生全局性的影响。

(2)在中国投资策略上,从过去的相对谨慎向积极扩张转变。

近几年,由于中国汽车工业的快速发展,轮胎市场的需求也随之增长。境外各轮胎公司都加大了在中国的投资力度。例如米其林在上海成立投资性总部,并决定扩大其对上海和沈阳两个厂的投资;普利司通在天津增资 10 亿日元,在无锡投资 9 900 万美元建新厂;固特异在大连增资 1.2 亿美元扩产;南京锦湖轮胎公司增资 6.95 亿元扩产;日本横滨公司在杭州投资 6 000 万美元建新厂;日本住友公司在常州投资 6 000 万美元建新厂。另外,佳通、韩泰、中国台湾正新和库珀建大等公司都加大了投资或增资建厂扩产的力度。据初步统计,1998~2002 年外资轮胎公司在中国新增投资达 18.8 亿美元(含已批复增资扩股在建项目),因此,生产能力大幅度提高。据轮胎分会 2003 年统计,9 家外资公司会员单位的轮胎产量占全国轮胎总产量的 25.5%,子午线轮胎占 30.1%,其中半钢子午线轮胎占 55.4%,反映出境外轮胎公司在中国投资策略上积极扩张的趋势。

(3)在经营策略上,从过去单纯的“生产型”向“生产服务型”转变。

过去,境外轮胎公司对中国轮胎产业的投资和经营主要是“生产型”,对中国轮胎企业的控制和影响主要通过对生产领域的技术垄断而实现。而现在由于中国需履行加入 WTO 的有关承诺,外资进入服务领域的限制被取消。因此,境外轮胎公司在中国的经营策略也发生了重大转变。他们不仅要在生产领域加强控制,而且要在采购、销售和服务领域加强控制,从而使整个产业链的发展符合自己的整体利益。例如佳通、锦湖、米其林和韩泰等外资企业在中国或设立销售总部、采购中心,或在各地建立销售网络,如分销店和专营店等,开展经营、服务业务。对生产、销售、服务整个

产业链加强了控制,集中销售、集中采购,充分体现了外资企业的整体利益。

(4)在产品策略上,从过去少品种单一型策略向多品种系列化策略转变。

过去,境外轮胎公司在中国生产的轮胎品种比较单一。随着国内轮胎市场竞争的加剧,过去的策略显然不能适应市场发展的需要。因此,境外轮胎公司在产品策略上为了顺应中国市场的需求,出现了向多品种系列化方向发展的变化,以求全面提高市场覆盖率。最典型的是佳通公司,开始时安徽佳通公司主要生产载重、轻型载重斜交轮胎,接着在福建莆田生产轿车子午线轮胎,然后并购重组“重庆”、“安徽开元”、“银川”和“桦林”后,形成了斜交轮胎、半钢子午线轮胎和全钢子午线轮胎三大系列产品,不仅产品品种规格齐全,而且东西南北都有轮胎生产基地,全面提高了在中国轮胎市场的覆盖率。

2 境外轮胎公司在中国策略变化的原因分析

境外轮胎公司在中国加入 WTO 后全面进军中国市场,其战略变化的原因是多方面的,既有外部环境变化的影响,也有垄断资本发展的内在要求。

(1)从外部环境的变化来看,迅速发展的中国轮胎市场已成为境外轮胎公司全球战略的必争之地。毫无疑问,在世界传统的轮胎市场趋于饱和的今天,谁在中国这个最大的新兴轮胎市场取得优势,占据更多的市场份额,谁就将在世界轮胎市场激烈的竞争中取得主动。因此,境外轮胎公司不仅纷纷在中国建厂,而且从其全球战略角度实施在中国的战略转变。

另外,中国加入 WTO 以后,改革开放和对外资管理政策的变化为境外轮胎公司的战略调整提供了政策空间。例如取消外资控股甚至独资的限制,为外资轮胎公司扩大在中国的产能和提高对整个轮胎产业的控制力提供了有利条件;取消服务领域的限制使境外轮胎公司可以凭借其雄厚的资本和成熟的营销经验实现对中国轮胎市场服务网络的掌控,从“生产型”控制向“生产、服务型”的双重控制转变。

(2)从垄断资本发展的内在要求来看,境外轮

胎公司为维护其利益,必须保持对市场的高度垄断。目前,在全球 300 多家轮胎公司中,80% 的产量和销售额集中在世界轮胎 10 强之手,60% 又集中在普利司通、米其林和固特异三大轮胎巨头之手。现在的中国轮胎市场也是如此,境外轮胎公司欲占领中国子午线轮胎 70%~80% 的市场份额,并为追求利润最大化,不断加强对轮胎产业链的全面控制,使其在中国的发展符合境外轮胎公司长远和整体的经营战略。

3 境外轮胎公司战略变化的影响

境外轮胎公司在中国的战略变化对中国轮胎工业的影响既有有利的一面,也有不利的一面。有利方面是促进中国轮胎产业结构调整和产品结构调整,推动中国轮胎工业发展;促进中国轮胎产业竞争和提高竞争质量;扩大中国轮胎产业的经济规模;缩小中国轮胎产业与世界轮胎产业的差距,促进中国轮胎产业与世界轮胎产业接轨。从不利方面看,主要是由于境外轮胎公司在生产开发、品牌推广和营销服务等方面不断加强控制,致使今后中国轮胎产业民族资本的发展将更趋艰难。这对培育壮大中国轮胎产业的力量、提高其国际竞争能力是非常不利的。随着境外轮胎公司对中国轮胎产业控制力的加强,中资轮胎公司确实存在变成境外轮胎公司附庸的危险。这决不是危言耸听。因此,从长远看,中资轮胎公司一定要提高制造能力和技术研发水平,发展中国名牌产品,而且需要增强资本实力,向集团化发展,这才是核心竞争力提高的根本保证。

4 应对境外轮胎公司战略变化的措施

境外轮胎公司在中国的战略变化及其影响应引起高度重视。这也给中国轮胎工业提出了一个新的课题,即在世界轮胎生产大转移中,中国轮胎工业究竟该走怎样的发展道路?是“有产品,无品牌”、仅仅成为世界轮胎加工中心,还是走有中国自己品牌的世界轮胎生产基地的发展道路?这个问题很重要,关系到中国轮胎工业发展方向和目标的确定。大多数行业同仁都希望中国成为有自己品牌的世界轮胎生产基地,而不仅仅是加工中心。因此,应认真分析研究境外轮胎公司在中国

的战略变化,并采取应对措施。

(1)认清形势,实事求是地确定中国轮胎产业的发展方向。

中国橡胶工业协会会长鞠洪振在“优化结构、有序建设、积极促进橡胶工业全面、协调和可持续发展”的报告中指出,要认清世界橡胶工业的现状和发展趋势,认清中国橡胶工业的现状和其在世界上的地位,分析研究橡胶工业发展的支撑条件,实事求是地确定自己的发展方向和目标,使自身发展能建立在稳固的基础上。因此,应分析研究外资轮胎公司在中国的战略变化,不断总结经验教训,纠正行业发展中的不足之处,实事求是地摆正自己在轮胎行业中的位置,调整相应的策略和采取应对措施,促进中资轮胎企业在全球化竞争中不断发展,确保中国轮胎工业有序、持续、健康发展。

(2)切实增强科技自主研发能力。

增强科技自主研发能力主要是提高轮胎产品科技含量及轮胎产品新材料应用、新工艺设计和新产品的研发能力,这关系到中国轮胎工业的水平及其在世界轮胎工业中的地位。因此,一定要提高对增强科技自主研发能力的认识,以高度的历史责任感和强烈的民族责任心来看待自主研发问题。目前,无论是轮胎制造基础理论研究,还是在新产品开发及新材料应用等方面,我们还是比较落后的。除了广州市华南橡胶轮胎有限公司扁平化、高性能轿车子午线轮胎及上海轮胎橡胶(集团)股份有限公司全钢工程机械子午线轮胎的开发、生产和出口标志着中国子午线轮胎技术开始进入世界前沿外,其它只能说是在消化吸收引进技术的基础上开发的产品,或者说属于中档产品。另外,虽然随着轮胎企业规模不断扩大(如上轮、三角、成山和贵州等轮胎企业都有国家级轮胎研发中心或设立博士后工作站)和资本、技术、人才的不断积累,自主研发的条件在逐步成熟,但是这仅仅是具有自主研发的平台,而在研发资金和人才投入方面与境外轮胎公司相比差距甚大,例如米其林每年投入研发资金上亿美元。中资与外资轮胎企业相比,无论在资本力量上还是在技术能力上,都处于非常弱势的地位。在这种情况下,我们一定要增强自主研发能力,加大对研发资金的

投入,加强与高校和有关科研院所的联合,形成研发合力,切实提高轮胎制造能力和技术水平,提高新产品和新材料应用的研发水平,拥有自主知识产权。这也是中国轮胎产业核心竞争能力提高的根本保证。

(3)实施中国名牌战略,培育和发展自己的品牌。

中国要从轮胎生产大国走向轮胎生产强国,必须要有自己的名牌产品。因此,实施中国名牌战略,培育和发展自己的品牌,对振兴中国轮胎工业和走向世界轮胎工业先进之列很重要。2003年,中国橡胶工业协会推出了全钢子午线轮胎中国十大民族品牌:万力,广州市华南橡胶轮胎有限公司;三角,三角集团有限公司;双星,青岛双星轮胎工业有限公司;双钱,上海轮胎橡胶(集团)股份有限公司;风神,风神轮胎股份有限公司;成山,山东成山集团有限公司;前进,贵州轮胎股份有限公司;玲珑,山东玲珑橡胶有限公司;黄海,青岛黄海橡胶集团有限责任公司;朝阳,杭州中策橡胶有限公司。今年,这十大民族品牌悉数进入2004年中国名牌产品名单。对轮胎行业来说,这不仅是一件树立起自主品牌的好事,而且有利于形成中国名牌与国际名牌新的竞争格局和建立自主的轮胎品牌发展基地。这方面的工作还需进一步培育、发展和宣传,以扩大自主轮胎品牌的知名度和可

信赖度,促进国外与国内品牌平等、合理竞争。

(4)轮胎产业发展政策应从过去一般性扶植转变为重点扶植。

无论是资本实力还是技术能力,中资轮胎企业仍处于弱势地位,因此,在发展市场经济和加入WTO的条件下,中国轮胎产业要在全球化竞争中走向前列,还需要国家产业政策必要的扶植,关键是有利于轮胎产业可持续发展,有利于培育和发展自主研发能力和自主品牌,有利于企业集团化的发展。在这个原则前提下,应提高政策扶植的有效性。因此,轮胎行业的产业发展政策应实现两大转变:一是从过去小生产领域的保护和扶植转变为重点扶植和培养自主研发能力;二是从过去对生产企业的一般性扶植转变为重点扶植中资自主的轮胎集团。目前,我国轮胎工业已有十大名牌全钢子午线轮胎及其生产企业。这些企业具有一定规模和自主研发能力,并有自主的品牌和知名度,已具备国家重点扶植的条件。国家应在研发投入、投资项目审批、税收政策、投融资政策以及技术引进等方面给予系统的重点扶植。只有这样,才能增强这些轮胎企业资本的实力,促进中资自主产业集团的形成和真正培养中国轮胎产业的核心竞争力,也只有这样,才能真正制衡境外轮胎企业对中国轮胎产业的控制。

收稿日期:2004-10-09

PU 轮胎通过美国政府轮胎试验

中图分类号:TQ323.8;TQ336.1 文献标识码:D

印度《印度橡胶杂志》2004年83卷28页报道:美国 Amertyre 公司生产的 PU 轿车轮胎 Arcus 最近通过了按照联邦机动车安全 109 号标准(MFVSS)进行的严格试验。该标准将于 2007 年被取代,它规定了轮胎尺寸,对轮胎强度、使用寿命、高速性能、负荷额定值的实验室试验要求以及标识要求。

Amertyre 公司的成功证明了与普通轮胎相比,PU 轮胎的行驶温度已相当低,而且与基本上仍依赖手工的普通生产工艺相比,该公司 PU 轮胎的生产工艺大大简化。

Amertyre 公司坚信,其 PU 轮胎能满足将于 2007 年 6 月在美国生效的 FMVSS139 号标准更

为严格的要求。2004 年公司将投入 40 万~50 万美元的研究费用。

Amertyre 公司已为其 Arcus 轮胎申请了美国专利,这种轮胎能在零气压下行驶。Amertyre 公司还为其 PU 轮胎,特别是具有内支撑弹性体的跑气保用轮胎申请了其它专利。

Amertyre 公司自从 2001 年便开始与固特异联合开发 PU 轮胎。与奥地利史密特兄弟一样,Amertyre 公司一直坚持不懈地努力从事 PU 轮胎制造。Amertyre 承认,它只有通过合资、联合开发和技术转让等形式才能使这项技术实现工业化生产。前景是令人振奋的,除了采用简单的自动化加工工艺带来的成本优势外,它对橡胶工业的未来还有着重大意义。

(涂学忠摘译)