

从美国固特异轮胎公司破产危机 看我国民族轮胎工业发展的问题

程永悦

(富莱克斯公司北京办事处 北京 100029)

关注国际轮胎行业动态的人都知道,执世界轮胎工业牛耳百年,全球排名第三(以前曾经是第一)的美国固特异橡胶轮胎公司在去年底到今年初遇到了空前的财政危机,公司出现巨额亏损,净现金流量也是巨额负数,根本无力偿还到期债务,要不是美国几家大的银行出面提供大量贷款和担保,固特异就要破产了。

进入 21 世纪,对于固特异来说似乎一直是流年不利,先是因经营业绩不好及受“911”事件影响,2001 财政年度报告出现十多年来的首次亏损(2.03 亿美元),股价随之下跌,继而被华尔街的道·琼斯美国主要工业股票指数除了名;进入 2002 年,在其市场根据地—北美的销售下滑,偏偏又赶上前些年的一些巨额贷款纷纷到期,以至于到 2003 年初固特异公司资不抵债或无力偿还到期债务的流言四处传播,据说债务总额高达 50 亿美元。公司新当选的总经理兼 CEO(也是未来的董事长)Mr. Robert Keegan 一边忙着找银行借钱,一边不断站出来辟谣,一边又要与美国钢铁工人联合会(最大的工会组织)谈判劳资问题(资方想削减工作岗位,而劳方非但不同意裁人,还坚持要提高待遇,否则就给你罢工),结果忙得焦头烂额也没挡住股票价格的一泻千里。2002 年以来,炒固特异公司股票的人肯定蚀了本,因为全年股价下跌了 72%,从 20 多美元跌到 7 美元以下,2003 年初 1 个多月的时间又跌了 60%,股价只剩 3 美元了,而最后公布的 2002 财政年度净亏损额是 11 亿美元,看来股价还得跌。

这怎么可能? 固特异这么一个技术先进、管

理现代化、规模庞大的轮胎和橡胶集团要破产? 很多业内人士都发出这样的感叹,但这就是事实。也许有人会猜想这是因为美国自“911”后经济滑坡,2002 年下半年以来橡胶等原材料涨价等不利因素造成的。当然,不能否认这些外部因素的影响,但更主要的还是固特异公司本身的问题。因为在相同环境下,2002 年,世界其它几大轮胎公司都赚得盆满钵溢,即使在北美市场,象米其林北美、费尔斯通和库珀轮胎等也都利润丰厚,市场占有率稳步上升,怎么偏偏固特异就不行了呢?

冰冻三尺,非一日之寒,固特异走到今天这步田地,可以说是高层决策者的一系列“问题”决策,再加上不利的外部环境共同造成的。

问题一,购并。上世纪 90 年代中,固特异公司的业务受北美经济持续高涨的支撑,经营形势一片大好,但还是被米其林压在身下,世界排名只能屈居第二。于是固特异公司决定购并 Dunlop 这个品牌以及其新开发的跑气保用轮胎生产技术,从而扩大其在欧洲的市场份额,给米其林这个死敌的心脏插上致命一刀。由于 Dunlop 早先已经被日本的住友轮胎兼并,于是固特异就在 1998 年与住友达成了一项名为战略联盟,实为巨资收购 Dunlop 的协议。这笔巨额投入(仅股权置换就花了 10 亿美元)被认为是造成现在巨额负债的主要原因之一。而花大价钱买来的 Dunlop 品牌、生产线以及跑气保用轮胎技术非但没能捅米其林一刀,反而成了公司的一个负担,看来这回美国人是中了日本人的计。在与住友轮胎谈判的 90 年代中后期,固特异显然没有预见到世界经济

会在 5 年后发生如此巨变,美国会受到恐怖袭击、经济会紧缩,而且对扩展 Dunlop 品牌、改造生产线和把跑气保用轮胎投入商业化生产也需要比原来预计多得多的钱。

问题二,营销策略。2000~2001 年,当费尔斯通与福特汽车闹崩了,被迫召回 650 万条轮胎,并导致市场供应一度紧张时,固特异公司作出了错误的判断,认为这是提高售价的好机会,于是在未与经销商很好沟通的情况下强行提价,导致经销商骂声一片,从而彻底得罪了这些经销商。严格来说,这是固特异第二次坑害北美地区的经销商了,第一次是在 90 年代初,当时固特异在北美有 2500 家独立经销商,销售额占全公司的 50%,但固特异为了进一步扩大在北美的市场占有率,打击米其林和费尔斯通,决定把相同品牌的轮胎低价提供给大型零售集团和折扣店销售,结果导致那些本来只经销固特异品牌的经销商利益大损,愤而投向竞争对手的怀抱,大量经销其他公司轮胎,真是搬起石头砸了自己的脚。而这第二次对经销商来说似乎更可恶,因为当费尔斯通发生问题,市场供应紧张的时候以供货为要挟,强迫涨价是最令经销商气愤的,这会使你的形象从合作伙伴变成趁火打劫的强盗。于是当市场供应量很快恢复平衡时,固特异开始失去市场份额,而这也正是其它大轮胎公司在北美市场份额扩大的来源。因此从 2000 年开始,固特异在北美的销售业绩一路下滑,亏损额越来越大。

问题三,新产品开发。从 90 年代初成功地推出过防水滑轮胎后,固特异近 10 年来的新产品都乏善可陈,花大价钱买来的跑气保用轮胎销售不佳,固特异品牌的影响力在悄悄下降。而竞争对手们却是推陈出新,并不断取得商业化的成功,如高性能轮胎、绿色轮胎、跑气保用轮胎等等。偏偏固特异从 90 年代开始又把自己定位为不断开发新产品、提供高附加性能轮胎的制造商,结果一方面在广告宣传上拼命往高科技上靠,另一方面却还在销售着老产品。

问题四,根据地。固特异公司把轮胎业务按地域划分为北美、拉美、西欧、亚洲和东欧、中东及非洲共 5 个地区,在 2001~2002 年的亏损过程中,主要是北美地区出现销售下滑和巨额亏损,其它地区业绩还是不错的。北美一直是固特异的根

据地,就像米其林在欧洲、普利司通在日本一样,应该是赢利的中心,是不容动摇之根本。可是固特异这次偏偏就栽在家门口了。一方面由于前面说过的营销策略上的失误造成市场份额下降(乘用车从 2001 年的 17% 下降到 2002 年的 15%),另一方面是把大量的低技术含量、低附加值的轮胎生产能力安置在北美这个生产成本日益高昂的地方,从而导致其在北美地区销售的普通轮胎成本太高,造成严重亏损。

固特异在北美地区共有 13 家轮胎厂,其中位于俄克拉荷马州的 Lawton 工厂号称是世界上规模最大的轮胎厂。固特异虽然在 90 年代中后期紧随米其林的 CBM,推出了所谓 IMPACT 生产技术,但却未见其全面升级在北美的工厂。美国由于有实力强大的工会组织,因此非常“善于”保护工人的“合法”权利,每年的工资和福利要增加 10% 以上,如果采用先进技术可能会导致裁减工作岗位也要先征得工会组织的同意,条件谈不拢就会导致罢工。今年初美西港口工人大罢工更是影响了大半个世界。固特异在安排其全球生产布局上过分依赖北美,虽然一片爱国心可嘉,却被日益觉醒的美国工会害惨了。其实固特异如果能在 90 年代后期注意到这一点,尽量把一些普通轮胎的生产基地从北美搬到亚洲和拉美地区,现在的日子就会好过得多。

似这样隔岸观火地指点美国公司的失误自然很爽,但一想到国内轮胎企业,很多人就会轻松不起来了,我们的问题可是更多!

别的都可以先放在一边,一个迫切的问题就是四处开花的全钢丝子午线轮胎项目。这种空前繁荣的表象很容易让人迷惑,觉得中国子午线轮胎的春天终于来到,中国轮胎工业将就此迈上新台阶,翻开崭新的一页。真是这样吗?

全钢子午线轮胎的大干快上无疑对卖技术和卖设备的供应商最为有利,其次对原材料供应商、建筑安装公司也大有好处,而且还带动了当地的经济发展。但像现在这样一年之内各地新上一、二十个重复的项目,实在是中国特色。

按现在的搞法,国内全钢子午线轮胎 2003 年的总生产能力即将达到 1500 万套,2004 年将超过 2000 万套。如果按 2003 年形成的生产能力计算 2004 年的产量,届时全钢子午线轮胎的产量将

有 1500 万套。也许有人会说 1500 万套也不过剩,因为届时总的载重轮胎产销量将达到 3000 万套,全钢子午线轮胎才占 50%,潜力还大得很。但有两个问题需要仔细想想,一是现在斜交载重轮胎的出口很多,约占到其产量的三成,而且还会持续增加;可载重子午线轮胎的主要市场显然是在国内,虽然现在也有一定量的出口,但不会有很大增长,其比例会随着产量增加而下降。道理很简单,就是国产的全钢载重子午线轮胎在国际市场竞争中没有优势,降价出口又划不来。二是现在虽然全钢载重子午线轮胎供不应求,但在 2~3 年内产量就翻一番,市场的容量究竟有多大,还能保持现在这样供不应求吗?这是个很大的问题。三是国外企业的全钢载重轮胎有可能在中国对轮胎进口的配额限制完全取消后大规模侵入市场,时间正好在 2005 年前后。四是 2001 年以来轮胎的总产量连年增长,一方面是由于出口工作做得好,增强了企业的活力,但更主要的还是国家从 90 年代后期开始执行的以拉动内需为主的积极财政政策正在显示效果,对载重轮胎市场来说主要是目前国家还有很多大规模的建设项目正在进行当中;如果宏观的经济形式有变化或国家的财政政策有所调整,正好会在全钢项目相继达产之时产生影响,市场需求的增长会停步。

假定现在一条全钢载重轮胎的平均 EBIT (未扣除利息和税的净收益)是 200 元,到 2005 年前后,由于供求关系的转变,利润很可能会下降一半,就只剩 100 元了,年产 30 万套就是 3000 万元。如果现在新上的年产 30 万套全钢子午线轮胎的固定资产投资是 4 亿元,加上流动资金,可能需要 5 亿元,这样算下来似乎 30 万套的全钢项目只能是微利甚至是无利了。要想赚到钱好像只有再投资扩大生产能力降低单位生产成本,但若大家都这样做,结果是很清楚的。当然还有一个办法就是“嫁人”,把新上的全钢项目作为嫁妆,这对国有企业的“委身下嫁”似乎是很有有效的一招,但对私人的企业实在是不可想象的,没道理把自己辛苦积攒的几亿资产拱手送人,而且事前还花费如此大的精力。

可是这一、二十个在建项目已经是覆水难收,没法停下的,怎样才能避免出现世界轮胎巨头固特异都有可能遇到的窘境呢?除了要完全掌握全

钢子午线轮胎的生产技术(不是靠临时挖来几个技术人员就能解决的),能生产出合格的产品外,还要准备好自己的营销渠道,确保产品在市场环境发生改变时仍能保持市场份额。但更重要的是要树立自己产品的品牌。

在中国这个世界上最复杂的市场上要想树立品牌,获取竞争优势,其实也很简单,就两条,一是依靠技术和管理提高生产效率,降低成本,从而取得成本领先优势;二是开发新技术,推出有技术特色的新产品,从而提高产品的技术含量,获得高附加值。第一条是很多轮胎企业都在采用的办法,这里就不多说了。第二条因形势所迫,不太受重视。但这条路也许正是我国民族轮胎工业真正走出困境,获得发展的不二法门。

一提起我国轮胎工业的技术水平,很多人就会认为我们还停留在很低的水平上,只能是重复国外转让的过时的成套技术,产品能出口也主要是靠低劳动力成本的优势。的确,我们与国外的先进水平还有很大差距,科研经费也少得可怜,但也不能因此而妄自菲薄,只想照抄国外的技术,这样做永远只能吃外国人剩下的残羹冷炙,为外国人做廉价劳动力。有一点不要忘记,那就是每个国家都有其特有的气候、地理条件和环境特点,车辆及运输方式也不尽相同。我们的斜交载重轮胎近些年之所以能大量出口,除了价格低以外,还有一个因素就是我们的斜交轮胎是经过国内严重超载、超速和超时行驶考验的,质量可靠并有独到之处的。全钢子午线轮胎的大规模使用也会遇到类似问题,很多使用性能要求是国外产品在设计中所没有的。如何充分利用这些条件,尽快在现有技术水平的基础上开发出适应中国情况的全钢载重子午线轮胎就成了当务之急。

一些有条件的企业已经在行动,纷纷就一些课题与国内外的科研单位建立合作开发的项目组,有些还成立了博士后工作站。但我觉得这还不够,因为几乎每一家企业都还有很大的科研潜力没有充分利用。这潜力就是现有的技术人员。

每一个人都有发明创造的潜力,但能否付诸实践还要看外部环境。如果把技术人员的主要精力都放在日常的程序化工作中去“劳其心智”,再加上待遇差、地位低,结果非但不能“增益其所不能”,反而磨灭了他们的创造激情,甚至遇到全钢

项目四处开花的好时机,立即被高薪挖走。

有条件的企业应该把现有技术人员这笔宝贵财富充分利用起来,适当地安排岗位轮换,让每个人都有机会参加技术开发工作,并把成果付诸生产实践。通过不断的摸索和企业内的信息共享,不愁开发不出有中国特色、适应特殊需求的轮胎产品。现在很多企业的作法是一个大学毕业生进厂实习结束后被分配到某一个科室,从此就要在这个部门干到底,这样技术人员虽然对某个局部掌握得很精,但缺乏整体观念,而且配方与结构、工艺和设备之间也常常脱节,长此以往,如何能在

轮胎这种结构复杂,整体要求高的产品上有所创新呢?

对于那些没有条件的企业,看来只好与技术供应方商定一个技术升级的方案,否则就会落伍,只能重复斜交轮胎的老路。

最后想说的是,一个只有书本知识,没有实践经验的 MBA 很难管理好一家企业,这道理大家都懂,同样,设计开发轮胎的技术人员如果一辈子连车都不会开,很难想象他能开发出令驾驶员满意的汽车轮胎。轮胎企业是不是应该向技术人员多一些倾斜政策,让他们出有车、食有鱼呢?

(上接第 3 页)

表 8 尼龙 6/羧基丁腈弹性纳米粒子 TPV 的性能

	拉伸强度/MPa	扯断伸长率/%	拉伸永久变形/%	100%定伸应力/MPa	邵氏硬度
TPV2-1	19.1	126	28	—	40(D)
TPV2-2	29.4	137	44	25.2	52(D)
TPV2-3	33.0	142	51	27.6	58(D)
测试标准	ASTM D412	ASTM D412	ASTM D412	ASTM D412	ASTM D2240-95

表 9 尼龙/羧基丁苯超细全硫化粉末橡胶 TPV 的性能

	拉伸强度/MPa	扯断伸长率/%	拉伸永久变形/%	100%定伸应力/MPa	邵氏硬度
TPV3-1	15.6	166	52	10.9	36(D)
TPV3-2	18.7	186	73	12.8	44(D)
测试标准	ASTM D412	ASTM D412	ASTM D412	ASTM D412	ASTM D2240-95

2.5 其它应用

由于具有高度交联结构,如果所述超细粉末橡胶先用苯乙烯、己内酰胺等单体浸泡后再聚合,既可得到半 IPN 结构的增韧材料;如与橡胶并用,也可得到具有特殊性能的并用橡胶材料;另外,还可用于油漆、油墨和化妆品的添加剂,涂料

和粘合剂的添加剂等方面。

3 总结

综上所述,由于具有特殊的交联结构,新型纳米级全硫化粉末橡胶容易在大多数塑料中达到纳米级均匀分散。与普通橡塑共混物相比,有许多独特的优异性能,其应用前景极为广阔。

欢迎在《橡胶科技市场》上刊登广告 让您以较少的付出,得到较大的收益

《橡胶科技市场》广告部
电话:(010)51338151 68164371

联系人:赏 琦
传真:(010)68164371