



欧洲胶管制造商战略调整动向

刘玉田

(中橡集团沈阳橡胶研究设计院 沈阳 110021)

近年来,欧洲胶管制造商大多在进行战略调整。目的在于提高利润和保持在某一领域的领导地位,而手段则主要是进行机构重组,包括内部机构调整和生产向低成本地区的转移。虽然机构重组会增加相当大的投资,但是这种重组将带来可观的利润。因此,欧洲的这种战略调整已形成一种潮流,一些大的公司都在不同的程度上以不同的形式进行着调整。本文就大的欧洲胶管制造商进行的战略调整作以概述。

1 生产场地的转移

生产场地的转移主要指生产场地的东移,向东欧,甚至向东亚和东南亚地区转移,即向劳动成本较低的地区转移。在这方面,各个公司的态度也不尽相同。有些公司如英国埃文(Avon)、意大利玛努利(Manuli)等一直持积极的态度,德国大陆技术公司(ContiTech)则不那么积极,而德国凤凰(Phoenix)则处于中间状态。

埃文公司关闭了Trowbridge胶管厂,将生产转移到捷克和葡萄牙。这样做的目的是在世界范围内建立部件设计和制造的“领导中心”;捷克的输水胶管、法国的燃油胶管和西班牙的多层类型胶管。虽然工厂的转移和其他机构调整措施的费用较大,但是该公司现在已经开始看到这些投资的效果,为今后的持续发展奠定了基础。

玛努利公司只制造汽车工业用的空调胶管。在欧洲生产空调胶管公司当中,该公司排行第三,占据大约12%市场份额。即使在这种良好的形势下,该公司也对其生产进行了全面机构调整。两年前,该公司在波兰开设了一家胶管厂,将其荷

兰工厂的所有生产以及法国和意大利工厂的一部分生产转移到此,并打算将法国和意大利工厂的更多生产转移到新工厂,从而使波兰的这家新工厂成为一家大工厂。这一转移是成功的。用他们的话说,“低成本的好处超过了转移的困难”。该公司是在其他公司经营非常好的时候,做出这一搬迁决定的。现在,就整体而言,汽车工业在衰退,而Manuli因为有了这样一个新的低成本工厂而处于优势的地位。

意大利IVG公司是一家专门生产有芯法大长度胶管的公司,在意大利有3个工厂,最近在捷克建立了第一个海外工业胶管厂,投资约1000万美元,雇员69人,年产量可达100万m。

大陆公司认为,有些类型胶管的劳动成本本来就比较低,向较低劳动成本地区迁移所获得的好处不是很大。但是,现在确实有一种向成本较低的地区转移的趋势。该公司将跟随这种潮流,但不领导这一趋势。它与大众汽车公司关系非常密切,胶管生产厂是否迁移要听取大众公司的意见。他们认为,虽然劳动成本对于该公司是重要的,但是后勤保障也非常重要。尽管如此,该公司还是在匈牙利开设了一家工厂。

凤凰公司的立场介于两者之间。它在经营德国和西班牙的工厂同时,最近已在罗马尼亚开设了一家胶管厂,并将于2003年底在匈牙利开设一个后勤中心,以处理罗马尼亚和匈牙利工厂的所有生产业务。该公司仍保留在汉堡和明登的后勤中心,为北欧和西欧服务。

迁移胶管厂,除了加强其产品的市场地位之外,另外一个目的是靠近用户,就近供货和提供服

务。这也是这些公司决定胶管生产场地所必须考虑的一个重要因素。例如,德国弗罗伊登伯格(Freudenberg)公司最近在罗马尼亚建立了一家生产厂,制造汽车制动胶管,供应当地的 Dacia 轿车厂。该厂是一个纯生产厂,只负责生产,没有技术开发和市场开发机构,也没有混炼设施,胶料从法国或德国运来,厂房也是从 Dacia 轿车厂租用的,从而节省投资和成本。

2 内部机构调整

欧洲一些大的胶管制造商,为了保持市场领导地位,集中力量于某一或某些有利可图的增长领域,在公司内部进行一些重大的机构调整。

凤凰公司在汽车流体传输系统—加热和冷却胶管、空气增压器胶管、燃油胶管和空调胶管领域,特种胶管—陆地和海上石油工业用胶管、混凝土浇注胶管等领域,处于领导地位。因此,该公司的战略是将力量集中在这两个领域,而将在工业胶管市场不占显著地位的液压胶管工厂出售给其他公司。例如,2003 年,该公司将东德的液压胶管厂出售给了德国的一家液压系统公司,把马来西亚的液压胶管厂卖给了澳大利亚的一家液压设备公司。这两笔交易的范围包括生产设施、库存、钢丝增强液压胶管的开发和生产诀窍。这两个工厂的年销售收入都在 1000 万欧元左右,其中东欧的液压胶管厂连续两年亏损,而马来西亚的液压胶管厂则一直赢利。

埃文公司的内部机构调整主要有两个方面:一个是建立新的集团中央采购队,为整个集团供应原材料;另一个是在出售其轮胎厂之后建立了一个新的混炼胶厂,为其捷克工厂供应全部胶料,为其葡萄牙和法国工厂供应部分胶料以补充当地供应的不足,同时为其英国本土的工厂供应胶料。

美国盖茨(Gates)公司的汽车冷却剂胶管(弯曲胶管)从 1997 年起就一直不挣钱,因为生产这种胶管的厂家太多,并且在该公司进入这一领域时,大多数欧洲生产厂已经将生产转移到东欧或远东劳动成本较低的地区。在争取赢利的努力失败之后,该公司准备出售这两个胶管厂,以便把力量投入到其他领域。

在欧洲,汽车用胶管的市场在急剧缩小,因为胶管虽然是汽车不同系统的一种重要的部件,但

却是一种低价值的产品。为适应这一变化,胶管制造商已逐渐供应汽车的各种不同的系统总成,而不是单纯胶管本身,改单纯供应胶管为供应装配有胶管的系统总成。这一过程始于 1980 年初,现已接近完成。用大陆公司的话说,“向大众汽车出售 12m 胶管的日子已经一去不复返了”。该公司大约 4 年前就改变了其组织机构,建立起不同的汽车系统开发分部。虽然这些分部都使用胶管作为各个系统的部件,但是他们之间却很少协同。

Manuli 公司以汽车制冷和客车空调用胶管见长。为了改善用户服务和获得更大的市场覆盖率,该公司将其制冷和空调胶管生产厂,从原来归属其汽车业务集团转变为归属其液压业务集团,以理顺管理关系。

2004 年全球橡胶消费将 突破 2000 万吨

据有关部门预测,2004 年全球橡胶消费将突破 2000 万 t,高于近年来的总体水平。

据分析,由于世界经济的下滑,尽管 2003 年 8 月份橡胶价格上涨 8%,但仍低于历史同期水平。橡胶消费已经扩展到世界各地,其中以北美、亚太地区最为迅速。在合成橡胶和天然橡胶的消费中,合成橡胶仍然占有 59% 的比重。预测 2004 年橡胶的消费仍会快速增长,这会导致库存的进一步下降。而合成橡胶的生产和消费则更容易平衡发展。

世界橡胶供给增长主要反映在天然橡胶和合成橡胶上。有关数据显示,泰国的天然橡胶生产,2003 年基本可增长 13%,但近期有所放缓。马来西亚也面临同样的情况,但增速仍维持在 2002 年的 12% 较高水平。合成橡胶方面,今年全球主要的生产国都有不同程度的增幅,其中以北美最为迅猛。

有关数据显示,2003 年天然橡胶仍然存在巨大的供需缺口。2003 年上半年主要的天然橡胶消费国进口剧增,使全球的投资达到了 1996 年后的最高水平。随着合成橡胶需求的持续增长,也