

## 分析家警告不要进行价格竞争

Bruce Meyer 著 曾泽新译 吴秀兰校

一位证券分析家在最近一次演讲中说,所有轮胎制造者如果努力生产不同的产品并在除价格之外的一些方面进行竞争,都可能取得更大的成功。

由于固特异、普利司通和米西林三大公司控制着世界轮胎销售额的大部分,还有其他三大公司排在第二档,Paine Webber 公司的史蒂文·吉斯基说,轮胎市场实际上是由少数寡头在控制,但他们的行为却与身分并不相称。

吉斯基在亚历山大通用轮胎公司全球经理会议上的发言追溯到1990年,当时大多数主要竞争者处境艰难,轮胎工业中的几个固有问题则是普遍的:增长率低;将轮胎当作日用消费品对待;生产能力过剩;各大公司势均力敌;竞争很激烈;各公司有高额固定成本;原配胎用户继续有巨大的购买力。

这位分析家说,如果工业有大的增长,则所有公司可能保持同步增长。但是当增长速度低时,即会进入市场份额的争夺。如果你要增长,抢占份额,则别人必须付出代价。

他说,在1990年中,轮胎生产者发现自己处在所谓的“犯人的艰难境地”中。如果各公司相互协作,则都可能取得少而适度的利润。但如果不合作——特别是在诸如提价这个问题上则可能全都受到经济损失。

吉斯基说,在当年(1990年)也发现原材料价格上涨,轮胎需求疲软。生产价格指数表明,1990年12个月中有9个月批发价格是下降的。

但是此后情况开始好转,米西林、通用轮胎和皮列里集团都削减了生产能力。通常在提价上最不合作者之一的米西林也提价,导致了工业增长,原材料价格开始回落。

这位分析家说,1991年斯坦利·高尔特在固特异公司任职,他想使公司把轮胎看作

一种消费品,而不是工业品。他还把经营效益与股东的利益联系在一起。

吉斯基说,轮胎工业开始努力生产不同的产品——这种做法是好的。不仅固特异推出 Aquatred 轮胎和新型载重胎,而且米西林也推出了保用里程为8万英里(12.8万公里)轮胎,其他公司相继开始研究泄气保用轮胎。

固特异公司也开始认识到人们用原配胎商标轮胎作替换胎的古老理论与事实并不相符。吉斯基说,如果是这样的话,大多数公司的原配胎市场份额和替换胎市场份额之间不应有大的差异。

在历史上是这样,新的原配胎推出后,三年后才会冲击替换胎市场。在这段时间里,其他公司可以弄清冲击原配胎市场的轮胎,使用相反的工业技术,准备好在利润较大的替换胎市场上竞争。

然而对于 Aquatred 轮胎来说,固特异改变了方法。吉斯基说:“现在他们直接将这种轮胎投入替换胎市场,并立刻取得经济效益”。

这位分析家说,高尔特采取了正确的措施,认识到轮胎是一种消费品,因此,该公司已经为不同层次的人生产不同的轮胎并投入市场。

固特异在提高 Aquatred 轮胎价格及注意扩大销售网方面做得也很好。吉斯基说:“如果一种产品相当好,其价格就应较高”,这是市场规律。“通过扩大销售网,表明固特异给予关注的不仅是通用汽车公司,也包括顾客,即是你和我”。

其他轮胎公司也在吸取教训,努力开拓自己的市场。当固特异在鼓吹他的产品的安全性时,米西林则把研究的焦点对准胎面磨

(下转第30页)

(上接第 32 页)

耗和节省燃料问题上,普利司通强调整油性。他说:“你必须清楚你的强项是什么并以此为基础,你也必须了解你的竞争对手正在做什么”。

展望未来,吉斯基预计亚洲和拉丁美洲将是大量投资的中心。还预计会有更多的兼并,并说,欧洲的不景气可能加速这个进程。

关于可能的兼并,他认为普利司通或米其林都不会再收买任何轮胎厂,他们仍将致力于摆平以前兼并的工厂。固特异手中的现金最多,分析家的第 1 个设想是它与皮列里联合。但皮列里在兼并大陆公司的企图失败

后仍必须恢复正常经营。

吉斯基说,库珀轮胎橡胶公司尽管近年来利润最高,成本最低,但不是良好的兼并对象。1993 年第一季度该公司的库存增长 55%,而生产却无增长,分析家都很关注这两个方面。

吉斯基说:“库珀的股票值比潜在的会更高”。他说大多数人认识到专用商标将很有前途,而这可能影响库珀的发展前景。各大公司必须反问自己,要并吞库珀而失掉自己的利润吗?

译自《Rubber & Plastics News》,

1993,8,16,P51