

固特异轮胎橡胶公司

曾泽新译 吴秀兰校

这篇特别报告分为两部分：一是公司简介；二是对公司主席兼总经理斯坦利·高尔特(Stanley Gault)先生的访谈录。

1 固特异轮胎橡胶公司概况

1.1 走出困境

在 80 年代濒于被兼并和分解边缘的美国固特异轮胎制造公司,采取新的经营策略,初见成效。该公司决定其本身为消费品公司,必须扩大知名度,发展新的零售点和全球市场。固特异将其专长集中于一些新产品(值得注意的全天候轮胎 Aquatred),尽管在新产品开发上投资很大:1992 年耗资超过 3 亿美元。

1.2 排名世界第三

该公司是世界三大轮胎制造者之一(除前苏联东欧集团外,三大轮胎公司约占世界轮胎销售量的 3/5),排在米西林和普利司通之后,占第三位,估计占全球市场份额约 17%。1992 年轮胎销售额共计为 98 亿美元,另外,非轮胎产品销售额为 19.5 亿美元。

1.3 向全球扩展

固特异公司的总部设在美国俄亥俄州阿克隆市,建于 1898 年。它在全球共有雇员 95700 人,在 27 个国家共有 89 个主要分支机构、33 个生产厂,迄今为止,它是轮胎厂分布国家最多的公司,普利司通和米西林公司分别在 18 和 15 个国家经营。它的替换胎销售点在世界各地有 25000 多个零售店,出售本公司替换胎的独立销售商有 4000 多个,600 多个轮胎专卖中心。本公司拥有和经营的 1000 多个零售店向美国市场供应固特异轮胎。该公司的轮胎厂概况列于表 1。

表 1 固特异公司的轮胎厂概况

所在地	轮胎类型	生产能力 千条/天	雇员 千人
阿根廷			
布宜诺斯艾利斯	C LCV CV OH	7.4	0.8
澳大利亚			
萨默顿	C LCV CV	11.0	1.0
韦斯特富特克利	LCV CV OH	2.2	0.5
托马斯敦	C	10.0	0.5
巴西			
圣保罗	C LCV CV OH SP	9.5	2.1
亚美利卡纳	C LCV CV OH	24.5	2.2
加拿大			
梅迪辛哈特	C OH	7.6	0.2
瓦利菲尔德	C	21.0	1.2
纳帕尼	C	8.3	0.4
智利			
圣地亚哥	C LCV CV OH	4.0	0.6
哥伦比亚			
卡利	C LCV CV OH	4.4	0.9
法国			
亚眠	C LCV OH	20.0	1.5
德国			
菲利普斯堡	C LCV	14.0	0.9
富尔达	C CV OH	15.2	1.2
希腊			
萨洛尼卡	C LCV CV OH	3.2	0.4
危地马拉			
危地马拉城	C LCV CV OH	2.3	0.4
印度			
哈里亚纳	C LCV CV OH	3.6	1.7
印度尼西亚			
茂物	C LCV CV OH	6.4	0.9
意大利			
拉蒂纳	C LCV OH	16.0	0.9
牙买加			
莫兰特湾	—	—	—
日本			
龙野	OH	1.1	0.3
卢森堡			
科尔马山	C LCV CV OH SP	8.9	1.7
马来西亚			
雪兰莪	C LCV CV OH	5.1	0.6
墨西哥			
墨西哥城	C LCV CV OH	16.0	3.2
摩洛哥			
卡萨布兰卡	C LCV CV OH	1.7	0.5
新西兰			
惠灵顿	C	3.5	0.3
秘鲁			
利马	C LCV CV OH	2.9	0.3
菲律宾			
马尼拉	C LCV CV OH	4.2	0.5
中国台湾省			
台北市	C LCV CV	1.8	0.3
泰国			
曼谷	C LCV CV OH SP	2.6	0.4
土耳其			

续表 1

所在地	轮胎类型	生产能力 千条/天	雇员 千人
依兹米特	CV OH	1.3	0.5
阿达帕扎勒	C LCV CV OH	7.8	1.1
英国			
沃尔弗汉普顿	C LCV CV OH	27.0	3.2
美国			
俄亥俄州阿克隆	SP	2.0	0.6
弗吉尼亚州丹维尔	CV OH SP	12.0	2.2
亚拉巴马州加兹登	C LCV CV OH	34.0	2.1
堪萨斯州托皮卡	LCV OH	8.1	2.0
田纳西州尤尼恩城	C LCV	50.0	3.0
肯塔基州麦迪逊维尔	LCV OH	10.7	0.3
俄克拉何马州劳顿	C	53.0	2.3
伊利诺斯州自由港	LCV OH SP	24.0	1.5
得克萨斯州泰勒	C	33.0	1.5
南卡罗莱纳州费蒂维莱	C LCV	58.0	2.9
委内瑞拉			
委内瑞拉	C LCV CV OH	10.9	1.2

注：C=轿车；LCV=轻载车；CV=载重车及公共汽车；OH=越野
车(包括农业车)；MC=摩托车；SP=专用车(包括工
业、航空和赛车胎)。

1.4 凯利-斯普林菲尔德和非轮胎产品公司

该公司的凯利-斯普林菲尔德子公司是美国替换胎市场专营商标轮胎的主要生产厂，它还生产和销售凯利和李(Lee)商标轮胎。固特异非轮胎产品包括化学品、橡胶工业制品、模型制品和挤出塑料和橡胶制品。该公司是合成橡胶(干胶和胶乳)和橡胶加工化学助剂的主要生产者，是美国合成橡胶的最大生产者。固特异的工业制品包括胶管、输送带和汽车及工业用传动带。该公司还为轿车和载重车供应许多模型制品和挤出橡胶和塑料部件。该公司在拉丁美洲和东南亚还拥有天然橡胶种植园，主要是为了控制天然橡胶价格。

1.5 在美国的主要轮胎制造厂

固特异是美国的主要轮胎生产者和销售者，在世界排第3位。在美国原配胎(OE)市场份额中约占37%，通过商标产品的销售，估计它控制美国替换胎市场约14%。通过以诸如零售连锁店西尔斯(Sears)这种第三者的商标名生产的替换胎又占了替换胎市场12%。因此，固特异公司在美国轮胎市场的份额约为30%。

固特异的王牌轮胎是 Aquatred，为子午线结构，有2层聚酯帘布胎体和商标名为“Aquachannel”轮胎的中心花纹沟。该公司在1992年的报告中自豪地夸耀，在该种轮胎推出后，不到一年的时间便生产了上百万条。固特异正在把 Aquatred 推到亚洲和欧洲市场上。固特异的其他关键轮胎产品有 Invicta GL 子午胎，该公司的 Invicta GA(L)型号子午胎最初是为 Lexus 型轿车设计的，现为许多克莱斯勒轿车配套。S4S 型子午胎是一种廉价轮胎，该系列较低档的是 Worhorse 子午线轮胎。其他产品有 T-Metric 子午胎、F32-S 子午胎、Ultra Grip 300 子午胎，为高性能运动车制造的 Eagle GS 系列和加强的 Wrangler 系列轮胎。

固特异为轿车生产的工业制品有空调器、液压制动器、动力转向装置胶管和风扇带，以及为升降机和采矿设备制造的输送带，耐化学品胶管、材料处理、油田和输送燃料用的胶管，为传输动力的平型传动带。

1.6 全美输油管道

固特异公司拥有并经营石油管道，该管道在加利福尼亚州海岸和得克萨斯州西部之间，与洛杉矶相连，称为全美管道，是横跨洛基山脉，把西部石油输送到中部内地炼油厂唯一的管道。固特异公司想出售这条管道，但它准备等一下；该公司说，“要在适当的时候出售，它有耐心等待。”

1.7 戈德史密斯之劫

固特异公司目前正意气风发，股票价格上升，有积极的销售政策和稳定的经营管理，所有这些都与80年代后期的状况形成鲜明的对照。当时它处于破产的边缘。固特异公司1986年成为国际金融家詹姆斯戈德史密斯(James Goldsmith)先生一封未经慎重处理的信的受害者。戈德史密斯的国际财团威胁要购买固特异，公司牺牲了其财政平衡，以每股50美元的价格购买了戈德史密斯5000万股股票。这笔25亿美元的交易使公司债台高筑，以至负担不起，结果不得不出售它的飞

机、汽车轮胎厂以减轻债务。这次突如其来的严重冲击以及公司的财政损失,抑制了公司在诸如销售等方面的投资,固特异在80年代末的4年中,市场份额下降了。最严重时负债高达37亿美元,需支付大量利息,那时经营成本高,销售疲软,公司的股票一度下跌至13.50美元。

1.8 高尔特的回生之术

该公司非常需要新的鼓舞,于是聘请了一位新总裁斯坦利高尔特(Stanley Gault)。高尔特是固特异的首席执行官,他以前从未升到这个头衔。事实上,他是一个为通用电气公司工作了35年,后又为Rubbermaid公司工作的推销员。他的专长是销售。高尔特在Rubbermaid塑料刮刀公司进行了大量的改革,使其销售额翻了4番。高尔特优先考虑的事是改善固特异的财务状况,调整产品系列和更积极地推销它自己。

在不到一年的时间,固特异公司的债务便减少了10多亿美元,公司的全球轮胎销售量上升16%,1992年头3个月的利润达6630万美元。固特异公司的股票价格反映了这种增长势头,一股上升至70美元。高尔特曾描述他的方法:“当我到来时,公司对扩大销售十分犹豫不决。于是,我们检查了我们经营的各个方面并努力进行改进。为让整个国家都知道我们对有关改变和提高是很重视的,我们甚至改变了固特异公司为促销所用的大家熟悉的飞艇的外形。我们换上了新广告牌,改进了固特异公司的标志图和赛车胎。今天我们拥有许多在轮胎工业界无可匹敌的新产品,例如Aquatred轮胎在雨天行驶时,大大改善了制动能力”。

1.9 资本的增加

除了向公司注入新的自信心外,高尔特必须检查财务,特别是债务问题,固特异一天要偿还100万美元债务。因此,高尔特为减少支出,采用了更积极的财务控制方法,并变卖了与轮胎经营无关的资产,例如他把在美国的聚酯工厂卖给了壳牌石油公司。公司还抓

住转机寻求投资者,发行了一些新股票。高尔特在压力下以低价发行股票,直至1991年9月末,便能够以每股50美元发行了1200万股。最后,该公司比预计多收到2.4亿美元。高尔特的管理风格是协商式的。他把他的雇员当作伙伴,把他与金融团体的关系当作“伙伴关系”。

他对待新闻机关就好象他们是他的用户。商业周刊已指出象高尔特这样的经理是“正式用温和的方式重振美国工业的竞争力”。他的作为反映出他对全面质量管理的献身精神。高尔特说:“我很热心于质量,我不能原谅出次品。重视质量的人终将取胜”。

1.10 销售系统的改革

为通过固特异公司独立的销售网及本公司所属的1000个零售店增加销量,高尔特将销售组织集中起来,理顺了各种关系,增加了地区和全国的广告宣传。公司还从3年预算中削减了3.5亿美元,裁员7200人。高尔特采用更多的奖励方法鼓励他们集中于轮胎经营。他还开始通过大零售连锁店销售固特异的轮胎,这被某些人视为极为冒险的举措,因为专业销售商可能为了另一个商标而抛弃固特异。公司决定通过西尔斯这家美国主要零售连锁店销售。高尔特说:“与西尔斯的关系,将有利于每个人,因为它强化了固特异商标,为固特异创造了额外销售并给予我们新产品开发、销售宣传、推动市场和销售训练所需的天地。”

1.11 财务状况

固特异公司1992年的总销售额为118亿美元,比1991年增加8.1%,比1990年增加4.6%。这个增加主要是由于公司在世界各地轮胎销售量增大,反映出美国替换胎市场规模的扩大和固特异轮胎市场份额的增大,这是销售渠道改进和新产品推出的结果。全球特别是美国,原配胎市场需求也增加了。这些改善表明从前两年公司的传统市场受汽车全球市场疲软的打击以来出现了重大转机。

即使如此,与该公司 1991 年净利润 9600 万美元相比,1992 年创记录地亏损 6.58 亿美元。据固特异 1992 年年度报告指出,出现这种结果是由于向无现金财务记帐法过渡引起的。新财务标准(SFAS 106)的采纳使净利润损失达 10.65 亿美元。1992 年还进行了一些其它财务改变,但它们的影响比较小。

1992 年所销售商品的成本为 90 亿美元,增加了 6.7%,1991 年增长 1.9%。表明这两年与有关的成本下降了。1992 年尽管原材料价格稍有上升,但由于用较多的资金来提高生产效率,故利率仍有所改善。1992 年用于环保的费用为 5000 万美元,其中大约 3350 万美元打入销售费用中。该项费用 1991 年为 3150 万美元,1990 年为 1600 万美元。到 1992 年末固特异为环保储备了资金 1.066 亿美元,而 1991 年为 6220 万美元。因为开始执行更严格的法律,公司预计环保费用将继续增加,在广告宣传上花钱更多,意味着 1992 年的销售管理和总开支比 1991 年的稍有增加(4.5%)。但由于提高了生产效率,以销售额百分数计,这些开支反而下降了。

减轻债务的措施使该公司在 1991 年少支付利息 2.399 亿美元,比 1990 年少支付 29%。出售部分公司资产也有助于固特异减轻其利息负担,从出售的铸塑(Cast)、吹塑薄膜和聚酯工厂收入 1.765 亿美元,通过削减管理费用、关闭工厂、减少财产和法律诉讼费节约 1.203 亿美元。从出售其亚拉巴马州斯科特斯保罗市轮胎帘线厂收入 6510 万美元,且因削减劳动力也可节约 6510 万美元。

1.12 轮胎销售额

固特异 1992 年轮胎销售额为 98 亿美元,比 1991 年增加 9.1%,比 1990 年增加 6%。对欧洲货币兑换结果的影响是销售额超过 1991 年的因素之一,因为在欧洲和亚洲的价格比较高。该公司说,“因为在一些市场存在价格压力和竞争,专用商标轮胎价格总的呈下降趋势,故 1992 年平均每条轮胎的利润稍有下降。”市场自然也受全球汽车工业疲软

的冲击。

在美国和国际原配胎和替换胎市场上,轮胎销售量都增加了。美国增加的大部分是专用商标轮胎,反映出替换胎市场持续存在的压力。固特异预计 1993 年海外和国内轮胎需求将增长 1%~2%，“因为该工业力求充分利用设备,故预计价格压力将继续下去”。1992 年经营的总纯收入为 7.634 亿美元,比 1991 年的 6.208 亿美元增长 23%,比 1990 年的 4.634 亿美元增长 64.7%。公司轮胎部分裁员和削减开支的收入:1992 年 7800 万美元,1991 年 2600 万美元,1990 年 6600 万美元。

表 2 1990~1992 年收支状况

百万美元

	1990	1991	1992
净销售额	11272.5	10906.8	11784.9
所销售制品的成本	8805.1	8405.3	8971.0
销售、行政管理及一般开支	1999.6	1991.7	1997.3
利息支出	328.2	317.8	232.9
其它(收入)支出	(2.5)	(65.6)	147.3
外币兑换	72.1	47.4	77.1
子公司净收入中的少量利息	14.1	19.5	23.2
税前利润(包括意外项目 及记帐方法改变的影响)	55.9	270.7	629.9
美国及国外纳税	94.2	196.2	2626
特别项目及记帐方法 改变的收入(亏损)	(38.3)	74.5	367.3
特别项目(早期债务偿还)	—	—	(15.3)
特别项目(亏损免税)	—	22.1	—
养老金改为退休津贴的 过渡效应	—	—	(1065.7)
纳税变化的累积影响	—	—	55.1
纯利润(亏损)	(38.3)	96.6	(658.6)

来源:固特异轮胎橡胶公司。

1.13 普通产品

非轮胎产品的销售,1992 年增加 1.9%,达到 20 亿美元。然而经营利润从 1991 年的 2.146 亿美元上升到 1992 年的 3.627 亿美元,跃增 69%。1992 年工程用制品销售额和利润的增长是由于汽车公司需求增加造成的。化学品由于用量增大和原材料成本较低,1992 年的销售额和利润略有增加。

薄膜产品的销售额和利润受价格压力的冲击,但聚酯产品产量增加。固特异为致力于橡胶轮胎产品,出售了一些聚酯工厂,得到一

笔额外的巨大收入。

1.14 美国销售额

固特异在美国本土的销售,1992 年增加 6.9%,达 68 亿美元,而利润猛增,从 1991 年的 4.227 亿美元增加到 1992 年的 6.543 亿美元,增长了 54.8%。1992 年出售工厂、裁员、关闭工厂和减低固定资产价值增加收入共 1.204 亿美元。

1.15 海外经营

1992 年海外销售额达 50 亿美元,比 1991 年增加 6.9%,收入从 1991 年的 3.607 亿美元增加到 1992 年的 4.592 亿美元,增长 27.3%。公司说,欧洲由于提价,销售额大增,原材料成本较低和改变外汇汇率的影响使销售额和收入增加了。

拉丁美洲 1992 年销售量增加,但主要由于减低橡胶种植园财产价值,收入却下降了。固特异说,巴西经济状况不佳冲击了公司的国际经营。亚洲尽管营业收入较低,但由于销售量增大和提价,销售额增加了。尽管收入未受影响,但由于经济疲软,1991 年销售额比 1990 年减少了。加拿大因改变外汇汇率比销售额增加的影响大,因而 1992 年销售额较低,但收入却增加了。

公司说,加拿大的轮胎生产能力利用率低,尽管 1992 年第四季度销售很旺,但原配胎利率较低影响了总利率。但是,经纪人预计轮胎在来年将保持强劲的需求势头,持续的经济复苏将有助于固特异的 OEM(原配胎制造)和替换胎生产。根据目前的消费意向,人们将购买新车或更换轮胎。如果推出大众化轮胎(寿命较短),替换胎需求可能比过去增加得更快。随着这种趋势继续下去,轮胎价格可能上升,固特异的总收入将增加。

1.16 财政前景

经纪人还预计在不远的将来原材料价格仍将保持稳定。1992 年调整和支出减少,预计会增加该年的财政收入。债务的减少将减轻利息的支出。固特异预计随着新产品的推出和销售的扩大,将扩大市场的份额。

固特异利润的一个流失口是它的美国输油管道。这个加热管道将原油从加利福尼亚海岸输送到 1750 英里以外的得克萨斯州格尔夫海岸的炼油厂。该管道的日输送油能力为 30 万磅重油,45 万磅轻油。尽管油价是管道利用不足的原因之一,但在加利福尼亚的环境压力已阻止了海岸原油生产。分析家说,目前的油价使得 12 亿美元的油管很不经济,公司准备出售该管道,但售价不可能超过 9 亿美元。出售输油管道无疑将减少约 1.5 亿美元/年的利息支出,但是也导致大量资本减少。这将降低集团的资产平衡并导致较高的债务/资本比例。分析家说,除出售输油管外,在短期内人们对 2000 万~5000 万美元的管道经营亏损将无能为力。

1.17 财务评述

固特异 1992 年净销售额增长了,但行政管理支出也有明显的增加,表明必须全面削减开支。还应注意财务记帐方法变更的影响,尽管这对现金流通没有影响,但无论如何这使利润直线下降,致使 1992 年出现大量亏损。

表 3 表明,公司的销售额仅回到 1990 年的水平。重要的是轮胎销售额增幅颇大。但从成本和管理费用减少方面来考虑,1992 年非轮胎产品利润比 1991 年跃升 50%。

表 3 1990~1993 年销售额,百万美元

	1990	1991	1992
轮胎销售额(不包括分公司)	8180.1	7848.6	8661.4
相关产品及服务	1035.3	1109.9	1108.7
合 计	9215.4	8958.5	9770.1
普通产品	2027.3	1917.4	1953.9
石油运输	29.8	30.9	60.9
净销售额	11272.5	10906.8	11748.9
纯收入(亏损)			
轮胎	463.4	620.8	763.4
普通产品	94.1	14.6	62.4
石油运输	(52.9)	(52.1)	(15.8)
总收入	604	783.3	1110.3
支付利息	(328.2)	(317.8)	(232.9)
外汇兑换	(72.1)	(47.4)	(77.1)
分公司纯收入	3.2	(4.9)	10.5
子公司纯收入的少量利息	(14.1)	(19.5)	(23.2)
总收入(支出)	(137.5)	(123.0)	(151.7)
税前利润(不包括临时项目及记帐方法变化的累积影响)	55.9	270.7	629.9

净销售额处在一新的上升曲线上,如无特殊情况,有可能回到 1988 年的水平,但完全不可能接近 1987 年的高峰。表 4 有 2 点值得注意:总财产维持不变,但公司在削减支

出,正如高尔特所允诺的,他正在大幅度地减少长期债务和资本流失,股票持有者的股票(无固定利息)在稳步减少,债务是目前所售股票价值的 76%。

表 4 财务状况,百万美元

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
财务结算:						
净销售额	9905.2	10810.4	10869.3	11272.5	10906.8	11784.9
连续经营收入(亏损)(不包括特别项目及记帐变化的累积影响)	513.9	350.1	189.4	(38.3)	74.5	367.3
不连续经营利润	257.0	—	—	—	—	—
收入(亏损)(不包括特别项目及记帐变化的累积影响)	770.9	350.1	189.4	(38.3)	74.5	367.3
特别项目——早期债务清算	—	—	—	—	—	(15.3)
特别项目——亏损免税	—	—	17.4	—	22.1	—
养老金改为退休津贴的过渡效应	—	—	—	—	—	(1065.7)
纳税变化的累积影响	—	—	—	—	—	55.1
纯收入(亏损)	770.9	350.1	206.8	(38.3)	96.6	(658.6)
财务状况						
总资产	8395.9	8618.3	8460.3	8963.6	8510.5	8563.7
不动产	4128.3	4427.4	4615.3	4808.4	4636.9	4363.6
折旧费	349.9	357.2	383.5	415.0	441.5	445.8
资金支出	656.6	743.7	775.7	574.5	345.1	366.6
长期债务及资本流失	3282.4	3044.8	2963.4	3286.4	2038.1	1471.1
股票	1834.4	2027.1	2143.8	2097.9	2731.1	1930.3

2 对斯坦利·高尔特的采访

你总的管理哲学是什么?

各种经营成功的基础是不变的,即:

- ①低成本;
- ②合理的高质量;
- ③支持新产品的开发;
- ④为用户提供最好的服务;
- ⑤保持进取的广告宣传;
- ⑥深谋远虑的资产管理;
- ⑦保证信息灵通和有效的人事安排。

1992 年你的轮胎经营如何?

我 1992 年在世界和美国的轮胎产品和销售额都是创纪录的。从替换胎看,1992 年市场是鼓舞人心的,而原配胎与预计的差不多。

1993 年的原配胎市场比我们 1992 年秋天预计的要坚挺,替换胎经营在第一季度还可以,但 4~5 月份不够好。我们期望随“春季和夏季”(译注一原文如此,应为“夏季和秋

季”)的到来,将会有所改善,气候也不太坏。欧洲原配胎市场很不景气。

替换胎经营正在发展。我们在欧洲的原配胎的份额没有在美国的大,因此,我们比其他一些主要竞争者所处的严重不利情况要好一点。东南亚的情况很好,南美和拉丁美洲也如此。其中一些国家的原配胎市场因为他们努力限制通货膨胀,稍微紧缩一点,但替换胎市场很有起色。我们有一些强有力的新产品推出。我们预计美国、南美和东南亚的销售将创纪录。

1992 年欧洲的经营创纪录,这令一些人感到惊讶。1993 年欧洲的经营将更好,因为我们削减了开支,并推出新产品。

你们 1992 年年度报告中提到了有价格竞争的压力?

我们的产品价格相对地要低得多,用户当然从中受益。为积累更新换代、扩大生产和新产品开发资金及获得股东的支持,我们应

提价,我们在1993年5月1日提了价,我希望大多数提价能坚持下去。

我们仍有近20亿美元的债务,米西林和普利司通也背了大量的债,许多轮胎公司在近2~3年中都亏损,因此,根据统计现在轮胎工业的利润不很大,发展基金不足。

1992年净销售额上升很大吗?

如果你检查一下去年的数字,我们第一季度销售增长2%,但包括已出售的资产。实际上销售增加了5%,这在轮胎工业竞争者中是最好的结果。我们的利润也增加了27%。我当然希望我们能维持销售水平。1993年将是固特异创记录的一年。

目前你们的策略重点放在什么地方?

我们的重点放在轮胎和与轮胎或橡胶经营有关的工程用制品上,其次是直接与我们的轮胎和橡胶经营有关的化学助剂的经营。

你有出售计划吗?

我们已出售了聚酯厂,这是最大的非核心工厂。我们基本上完成了与轮胎和橡胶产品经营无关的工厂的拍卖。1993年,我们将有些小资产拍卖,但比前两年的都小得多。至于石油管道,我们从来没有正式提到出售。我们的目的是提高石油管道的效率,我们已在做这工作。

我们已大幅度削减了开支,已裁员45%,为削减经营费用,关闭了一些机关。我们还提高了生产能力。实际上1992年第4季度已消除了赤字。这是一个令人瞩目的进步,因为几年来都未想到能实现。从长远策略看,石油管道并不适合我们,但我们并不急于出售。我们每年对其都有所改进,并考虑更可行的出路。总有一天将它处理好。

你们关于毛利的规划怎样?

我们必须使公司的营业利率保持10%。两年前制订该计划时,我们离这个目标还相当远,但是现在我们正接近目标,目前已达到9%。下一年末的目标为10%。我们完全相信将能完成这个目标。

你们削减开支的计划进展得怎样?

我们已有很成功、很严密的削减开支和提高生产效率的计划。目前我们的雇员比两年前少1200人,可是与我们94年历史的任何时候相比,去年我们生产、推出和销售的产品是最多的。

我们基本上完成了调整,但我们将力求利用退休和辞职等自然减员方式减员。1993年我们将裁员1200~1500人,尽管数目很大,但已完成了。

环保费用显然是个大问题吗?

这是个要不断支出的方面。但是支出多少将取决于额外加给我们的规定。一直在提出各种不同的章程,但有多少形成法规则是另外一回事。我们是环境保护的大力支持者,但必须符合常识,必须检查计划以确保全面、有效,不必重复考虑。我们承担不起重复支出——第一次支出是不得已,并不是真正有钱。从环境方面看,我们已是好邻居。

轮胎工业存在的问题之一是废胎处理。我们确信废胎可代替燃料。焚烧是一条首选途径,因为我们可以节约大量能源,减少污染,并减少全世界的废品堆放。

您正在考虑的产品是什么?

我们想向全球推出Aquatred轮胎,在市场上我们有全部规格载重轮胎及新型农业轮胎,还有用于多用途车辆的新型轮胎,一种新型旅游车轮胎。实际上我们有各种类型新产品。

固特异一向以技术实力强大而著称,它在生产经营上也很强大,如果我们有不足之处,那就是在市场销售方面。我们对这个关键领域进行了加强,即确定用户需要什么轮胎,希望什么规格以及到哪里去买,全力以赴为顾客服务。

你怎样加强销售?

我们有一个相当有效的宣传计划,大幅度扩大了销售网。我们的产品到处都可以买到。我们已有一个销售计划,新的蓝、黄色标

(下转第50页)

(上接第 47 页)

志很受欢迎,市场研究和销售组织已调整。我们还有一个很强的地区性组织,目前店外推销工作由专人负责,而不是如过去那样分支很多,还要求我们的人扩大销售范围,改进了店内外推销工作培训和管理技术。调整组织、加强训练和奖励相结合已产生较好的效果。

国际上有什么变化吗?

我们比过去更受市场推动,对市场销售负有更大的责任,因此,凡在需要服务的地方必须加强领导。一切都要按计划办。

关于财务方面,股金是否明显下降?

因为改变财务记帐方法,去年负债超过 10 亿美元,这使收支失衡。金融团体理解这种损失,这对各公司是不可避免的,或者痛失一次,或者慢慢拖 20 年。如果选择后者,每年都要报道这方面的亏损。我们不想那样做。我们去年一次澄清。

固特异的销售额已增长 450% 以上,1990 年秋股票刚刚超过 10 亿美元,而现在已超过 50 亿美元。

译自英国《Rubber Trends》,

[138], 22~33(1993)