

探寻中国轮胎工业的解困出路 ——建立具有竞争优势的营销渠道

程永悦

(对外经济贸易大学,北京 100721)

摘要:根据 Porter M E 的竞争分析理论,找到了轮胎行业处于困境的根本原因——国有轮胎企业的经营战略处在最没有竞争优势的“夹在中间”状态。必须建立差异化竞争优势,并引出营销渠道这个被国有企业长期忽视的问题。通过对轮胎营销渠道的结构设计、渠道组建、管理系统的建立等的讨论和实例验证,指出国有轮胎企业应建立有差异化竞争优势的营销渠道。另外还对非价格竞争、渠道促销、物流管理、冲突与合作、渠道评价、渠道共享和电子商务等问题做了讨论和实例验证,以通过渠道获取竞争优势。

关键词:轮胎;营销渠道;竞争优势;解困

中图分类号:F270 **文献标识码:**B **文章编号:**1006-8171(2001)09-0515-10

轮胎是汽车的重要配件,作为驱动和行走机构的组成部分,它决定并影响着汽车的驾驶性能、安全性能和乘坐舒适性能。据美国汽车协会最新统计,2000年冬季发生的汽车故障中属于轮胎问题的有7%,占第2位。2000年世界轮胎工业还发生了一件令世人瞩目的大事:费尔斯通公司因为福特公司装配了其某些规格的原配轮胎的运动型汽车频繁发生翻车事故而被迫召回了650万条轮胎。可见轮胎存在质量问题会引发车毁人亡的事故,轮胎也因此引起了人们更多的重视。

中国的轮胎工业经过几十年的发展,总体上已经达到了相当高的水平,包括汽车轮胎、农业轮胎、工程机械和工业车辆轮胎、航空轮胎和军用轮胎等几大类上千个品种规格都能生产,年产量已超过1亿条,居世界第3位,约占世界总产量的1/10;年出口量约2500万条,是世界轮胎生产和消费大国之一。

但是如果深入到行业内部,仔细分析现状,

就会发现中国轮胎行业实际上已经陷入困境。从1999年起,一直作为行业主力军的国有大中型轮胎企业亏损的已经超过一半,剩下的也是在盈亏之间挣扎。

从1999年以来,深陷困境中的国有轮胎企业的经营决策者们想尽办法力图摆脱不利局面,但只有少数企业靠优惠政策(如债转股)使情况有所好转,大多数仍在挣扎,有些甚至濒临破产。本研究正是在这样的背景下,综合目前国内外专家学者的观点,力图透过轮胎行业的现状,找出产生问题的原因及解决方案。

1 中国轮胎工业的现状和面临的困境

随着汽车工业的发展,对轮胎的要求也越来越多。为达到这些要求,轮胎的设计中包括很多互相矛盾的目标,例如低滚动阻力,较高的干、湿路面抓着力,良好的制动性能,较小的质量,很高的承载能力,低噪声与高乘坐舒适性等。这些都促使轮胎生产科技水平不断提高,近年来西方国家不断推出的新型产品如超低断面轮胎、超高速轮胎、超高里程轮胎、防水滑轮胎、绿色轮胎、跑气保用轮胎和智能轮胎等都体现出高科技的特色。今后世界轮胎工业将向高技术、高智能和高度自动化的方向发展,整个行

作者简介:程永悦(1969-),男,辽宁北镇县人,对外经济贸易大学在职MBA经济学硕士研究生,1993~2000年在中联橡胶(集团)总公司咨询合作部主要从事橡胶领域的咨询、项目合作、贸易、展览和会议组织等工作。2001年7月起在Flexsys公司工作。

业也在从劳动力密集型向技术密集型转变。

1.1 现状

我国的轮胎工业经过几十年的发展,已经达到相当规模,总产量居世界前列。新中国成立后轮胎工业的生产情况见图 1^[1]。

目前,世界轮胎市场已达到相当规模,年销售额约 700 亿美元,1997 年的世界轮胎生产量已经超过 10 亿条,其中子午线轮胎占 85 % 以上^[2]。从市场结构来看,国际上主要是以轿车轮胎为主,例如美国轮胎年产量有 2 亿多条,其中 80 % 以上都是轿车轮胎。这主要是因为发

达国家的人均轿车拥有量高,因而轿车轮胎消费量大。而我国的轿车年产量只有约 50 万辆,轿车保有量也远低于发达国家,因此轿车轮胎的产量只占约 30 %,而载重车、农业车辆等的保有量和产量都很大,相应地其轮胎使用量和生产量也就占主要地位。但也正因为如此,今后中国轮胎工业中的轿车轮胎发展潜力是十分可观的。从橡胶工业协会轮胎分会对国内主要轮胎生产企业(约 70 家)的统计资料看,近年来轿车子午线轮胎的生产增长很快,而轿车斜交轮胎已基本停产,详见表 1。

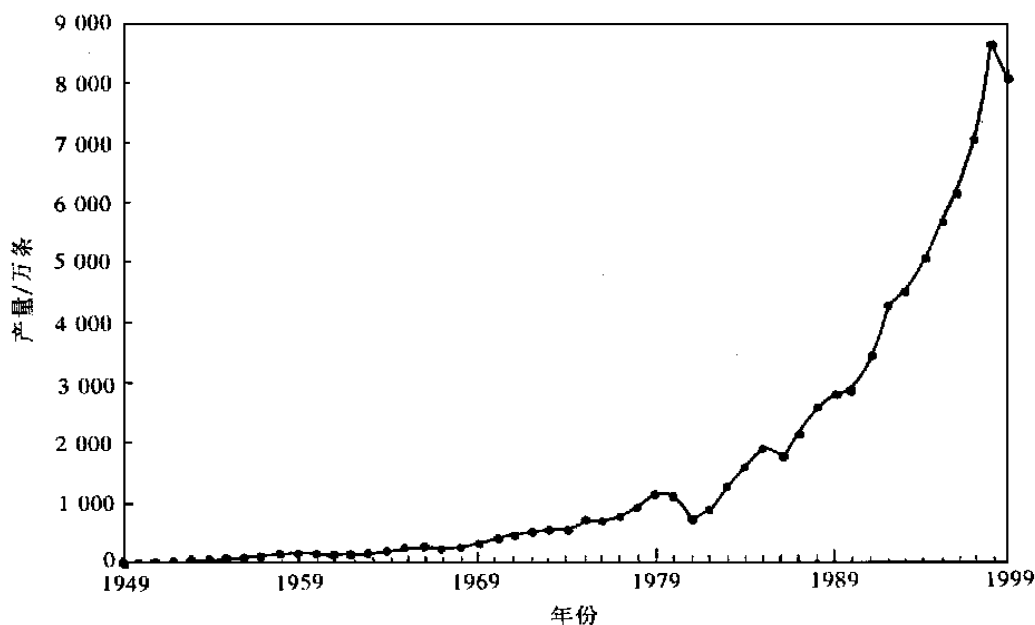


图 1 1949 ~ 1999 年中国轮胎生产情况汇总

表 1 轮胎分会会员单位 1998 ~ 2000 年

生产统计情况			万条
项 目	1998 年	1999 年	2000 年
轮胎总产量	7 139.29	7 858.86	8 245.98
子午线轮胎总产量	1 985.82	2 841.58	3 367.49
轿车子午线轮胎产量	1 440.50	2 109.29	2 632.13
轿车斜交轮胎产量	99.30	54.14	0

关于今后我国轮胎市场需求的预测,陈志宏教授^[3]曾做过深入的研究。他根据国内汽车和农用车的产量、保有量的预测数据,通过轮胎原装备数量和配套维修因数计算了今后的轮胎市场需求量,再结合出口量,对国内 2000 ~ 2015 年的轮胎总需求量进行了预测,详见表 2。

表 2 2000 ~ 2015 年轮胎需求量预测 万条

项 目	2000 年	2005 年	2010 年	2015 年
汽车轮胎总需求量	5 740	7 640	10 740	14 860
内需量	4 540	6 140	8 240	11 360
轿车轮胎	1 306	2 316	3 433	5 308
轻型载重轮胎	1 234	1 766	2 477	3 242
载重轮胎	2 000	2 058	2 330	2 810
出口量	1 200	1 500	2 500	3 500
农业轮胎总需求量	4 100	4 740	5 080	5 400
内需量	(2 555)	(3 020)	(3 140)	(3 170)
出口量	4 030	4 640	4 930	5 160
工程机械和工业				
车辆轮胎	140	220	380	540
合计	9 980	12 600	16 200	20 800

注:括号中数据为农用车轮胎的总需求量。

从表2可以看出,中国轮胎的国内市场需求和出口量增长潜力很大。需要指出的是,根据发达国家的经验,随着经济的发展和农业科技水平的提高,农用车将逐渐向轻型载重汽车过渡,农用车轮胎和轻型载重车轮胎的需求量也会相应发生变化。另外,表2中出口量数据是根据1998年出口量预测的数字,实际上,由于企业竞相开拓国际市场,尤其是合资企业的大量出口,导致轮胎出口数量增长很快。根据轮胎分会的统计,1999年的出口量即达到1 789万条,2000年则接近2 500万条。1998年轮胎出口的分类情况^[1]为:工程机械和工业车辆轮胎 5%;载重斜交轮胎 18%;轻型载重斜交轮胎 31%;轿车斜交轮胎 3%;农业轮胎 6%;载重子午线轮胎 5%;轻型载重子午线轮胎 3%;轿车子午线轮胎 29%。

1.2 存在的问题

从图1可以发现,中国的轮胎工业经过近20年的高速发展,在1998年到达了一个高峰,但在紧接着的1999年就迅速下滑。2000年,虽然随着汽车行业的好转和轮胎出口的增加,轮胎行业有所好转,总产量创纪录地达到1.01亿条,但仍然是困难重重,而且轮胎产量的增加部分主要是合资、独资企业贡献的。国有大中型轮胎企业的亏损情况未见好转,代表当今世界先进水平的一些轮胎新品种全都不能生产。尤其2000年6月份又曝出中国轮胎行业的头号新闻:中国轮胎工业最具悠久历史和规模最大的企业——上海轮胎橡胶(集团)股份有限公司由于严重亏损,被迫与法国米其林公司签订了名为合资、实为部分出售的合资协议。这个事件也反映了国家对轮胎工业的态度:轮胎不再是战略物资或关系到国计民生的重要产品,可以完全放到市场经济中去优胜劣汰,自由发展。通过调查分析,总结出中国轮胎工业存在下述主要问题。

(1) 供求失衡、过度竞争

在前面提到的我国橡胶工业高速发展时期,轮胎产品的利润比较丰厚,国有大中型企业盲目上项目、重复引进、重复建设,而生产斜交轮胎技术简单、设备便宜和劳动力密集的特点,

更使得地方政府支持乡镇企业通过“挖掘”大中型企业技术人员,一哄而上建小轮胎厂。80年代初,全国只有轮胎定点生产企业60家,到2000年,根据中国橡胶工业协会轮胎分会统计^[4],有一定规模的轮胎企业有325家,其中国家颁发许可证的119家,有生产能力统计数据的145家,共计生产能力1.4175亿条;没有生产能力统计数据的180家,都是生产斜交轮胎的企业,规模不到10万条 a^{-1} 。如果全国总生产能力按1.4亿条计算,总需求量按1998年的8585万条计算(包括出口和大量库存),总生产能力超过实际需求量的65%。这种盲目发展导致产品结构不合理的现象更加严重——过剩的生产能力都集中在斜交轮胎上。其恶果在1999年得到总爆发:严重的生产能力过剩和地方保护主义导致市场无序竞争并引发价格大战,当年国内和出口市场的价格都是一路下滑,库存积压严重,轮胎经销商拖欠成风。结果是轮胎行业近十几年来首次出现总产量和销售收入负增长,一半以上的企业亏损。到2000年,虽然国内外市场有所好转,但总的形式仍不容乐观。根据轮胎分会提供的资料,在58家统计单位中(包括合资和规模较大的私人企业),亏损企业共27家,亏损金额8.7547亿元,除了停产的11家国有企业外,在生产的33家国有企业中有20家亏损,亏损金额7.6086亿元,占全部亏损金额的86.9%。

国内市场的过度竞争同样反映在出口市场上。国际市场上的中国轮胎价格近些年来是一降再降,产品的质量更是参差不齐。出口产品中斜交轮胎仍占相当大的比例,虽然目前市场不错,但从长远观点来看,世界轮胎市场中斜交轮胎的份额将越来越小。而国产的子午线轮胎不仅质量比不过国外品牌,由于缺乏规模经济性,生产成本比较高,难以争夺更大市场份额。其结果只能是窝里斗,大打价格战,让外国经销商受益。

(2) 规模偏小、发展乏力

企业规模太小也是一个很突出的问题。国内现有一定生产规模的轮胎厂约300多家,其中年产量超过100万条的企业不足30家,有子

午线轮胎生产能力的企业(包括合资和独资企业)只有30家。而美国有46家轮胎厂,平均规模是440万条;日本有25家,平均规模450万条;德国15家,平均规模310万条,并且基本都是子午线轮胎^[5]。

由于规模小,企业在没有国家支持的情况下根本无力进行产品的升级换代。例如子午线轮胎改造的投资动辄数亿元,对于一个年销售收入只有10亿元、利润1000万元左右的所谓“大型”轮胎企业来讲确实难以承担。而国家已不再视轮胎为战略物资或关系国计民生的重要生产资料,对轮胎企业的支持与投入从90年代起逐年下降,今后也不可能再有大规模投入。据统计,到2000年年底,轮胎行业的技术改造项目进展情况是“八五”未完成,“九五”刚开始^[6]。子午线轮胎改造项目很难被批准,即使被批准,得到的资金也很有限,再加上技术、设备等种种原因,上子午线轮胎项目的风险也很大,于是才有“不上子午线轮胎是等死,上了子午线轮胎是找死”的说法。

更为糟糕的是很多国有大中型企业由于前些年盲目上项目,投资过大却收效甚微,导致资本结构不合理,负债很高,再加上一些计划经济时代遗留下来的问题,负担十分沉重。有限的营业收入和流动资金大部分被用于支付银行利息、购买原材料和保证职工工资、福利,剩下的一点对产品改造来说简直是杯水车薪。

由于规模小、效益差,国内轮胎企业对科研开发的投入更是不足,国外大公司的研究开发费用一般占年销售额的3%~5%^[7]。对于世界排名前10位的公司,5%就意味着每年5000万~5亿美元的投入。这对国内企业来说简直就是天文数字。在企业还忙于生计的时候,是不可能有足够的科研投入的。而轮胎的研究开发除了需要理论研究和创造革新,更要依靠长期、大量的基础性工作,是一项长期性和连续性的工作,不可能一蹴而就。现在国际上流行的一些轮胎新品种如绿色轮胎、跑气保用轮胎和智能轮胎等,国内的科研单位还只是停留在对其进行结构和机理方面的研究,至于生产企业,短期内甚至连仿制的能力都没有,更别提独立

开发了。

(3) 市场秩序混乱

前面已经提到,国内的轮胎生产能力已经超过需求约50%,这必然导致激烈的市场竞争。可是目前国内的市场机制还不完善,相关法规又不健全,再加上严重的地方保护主义,导致市场秩序的极度混乱。这主要表现为市场价格混乱、品牌效应低(国外名牌除外),经销商良莠不齐,企业大打价格战。自1999年第2季度轮胎销售价格一直下滑,很多无生产许可证的企业低价倾销。例如406 mm轮辋以下部分规格的普通斜交轮胎,市场价格比正常原材料的成本都低,结果大中型企业被迫退出市场。企业为了减少库存、增加销售、占领市场,只好向经销商大量赊销,有些经销商乘机大量拖欠货款,恶意骗货事件也时有发生,到第3季度,轮胎分会统计的68家大中型会员单位应收账款高达91.19亿元,占上年同期销售收入的54%^[1]。企业在流动资金短缺、库存积压严重的情况下,为维持生产只好用易货的原始办法获得原材料,原材料供应商为了尽快变现只好用极低的价格把轮胎出售给经销商,结果导致市场更加混乱。

(4) 小轮胎企业争抢市场份额

小轮胎企业一般指生产能力在10万套以下的斜交轮胎生产厂,过去大多是乡镇企业,现在已基本成为民营或私人企业。与国有大中型企业相比,它们具有如下特点:

⑧ 生产成本低。使用包括走私货和次品在内的各种廉价原材料,甚至偷工减料,且生产设备简陋,工艺粗糙,在生产经营中不追求质量,只追求效益,虽然规模经济性差,但生产成本仍低于国有大中型企业。

⑨ 竞争手段灵活。地方保护和包税制等土政策使小企业在产品经营中可以采取各种“灵活”手段和不规范作法,偷税漏税,甚至假冒大厂产品。

⑩ 盈亏平衡点低。总投资少,固定成本、生产成本、经营费用和资金成本都低,盈亏平衡点相对大企业来讲也就低得多,即使很低的产量也能盈利。

® 市场准入。国家对轮胎的生产和销售限制不严,什么产品都能进入市场,销售渠道尤其是消费者又都欢迎价格便宜的轮胎,这就为小轮胎厂的长期存在提供了基础。

由于上述特点,小轮胎厂在与国有大中型企业的竞争中一直处于有利地位。原化学工业部从20世纪90年代初就开始发文件限制发展小轮胎厂和斜交轮胎项目,并要求关闭年产10万套以下手工作坊式的小厂,但一直到目前也没有多少成果,唯一的变化是把“小轮胎”的定义从10万套扩大到50万套,可见“小轮胎”一直在发展壮大。有些管理水平高的小企业甚至抓住机遇,发展壮大,成为后起之秀,跻身中型企业之列,并开始筹建子午线轮胎项目,而这又激励着其它小轮胎厂的发展。

(5) 合资企业羽翼渐丰

20世纪90年代中期,曾有业内资深人士^[8]对当时的轮胎合资和独资企业进行研究,将其划分为以下3类:

® 居世界前10位的大公司与国内企业的合资,比较著名的有固特异、米其林、普利司通、锦湖和韩泰等。名为合资,实际与独资无异,一般都占有90%以上股份,生产经营权都在外方手中。

® 海外的中等规模轮胎公司与国内企业的合资,这其中也包括一些台湾独资企业,例如佳通、金狮、泰丰和正新等。

® 海外的投资公司与国内较好的大中型轮胎企业合作,投入资金,对企业进行包装后在海外上市获取高额回报,例如香港的中策集团操作的中国轮胎控股有限公司下属好几家轮胎厂,都是原来的国有大中型企业。

其实还应加上第4类,即一些国内企业在20世纪90年代初为获取优惠政策而与海外的贸易伙伴成立的“假合资”。

后两类合资企业无论在生产经营上还是在发展规划上均与国内企业相同,对国内轮胎市场的影响不大,基本上也可归入“国企”行列。而前两类合资企业在成立之初都经过认真的市场调研,然后投入大量资金、设备和技术,建立的企业具有极强的竞争力。例如他们都十分看

好轿车轮胎这个国内轮胎市场中最具增长潜力的部分,把主要产品定位在轿车子午线轮胎上,兼顾轻型载重轮胎(生产设备可通用)。一些曾对此持反对意见的国内专家现在都不得不佩服他们的远见卓识,因为当时国内的轿车市场十分低迷,市内道路和城市间的公路条件差,高速公路少,载重斜交轮胎占有国内主要市场,国人普遍认为轿车普及尚需相当长的时间。这些合资企业的另一个共同点就是成立初期大都把重点放在培养和发展市场营销渠道上,结果到了1999~2000年就显出效果:在国有轮胎企业普遍发生库存积压、拖欠货款以致严重亏损的时候,这些合资企业却是满负荷运转、现款排队提货并开始盈利。他们的轮胎产量已达国内总产量的35%,子午线轮胎则占一半^[5],再加上有母公司的强大支持,它们在管理水平、市场营销、新产品开发和生产能力的扩大等方面都远远超出国有企业,拥有难以抗衡的实力。

到2000年年底,我国轮胎合资、独资企业约有40家,1999年的轮胎产量已占全国产量的35%以上,其合同计划建设总规模为5500万条 a^{-1} ,约占2000年国内总需求量的65%。原国有重点轮胎企业中亦有50%进行了合资,且均为外方控股^[6]。即使按目前合资企业约50%产品出口计算,也将有可能占有国内市场的40%以上,因此有些专家悲观地预测未来20年内,国内轮胎市场将被这些合资企业所控制。从这些合资企业负责人公开宣布的长期计划也证实了专家们的预测:固特异大连公司的总经理Johnson C L宣称其长期目标是占有中国轮胎市场的20%,并已开始考虑在南方建厂^[4];普利司通公司先在沈阳成立控股公司——沈阳三泰公司,2000年又收购了锦湖集团的天津锦湖轮胎有限公司的股份而成为在中国最大的合资企业;米其林的中国及韩国区总裁 Hanuska V在2000年也曾表示,在10~20年后,米其林在中国大陆轮胎市场的占有率将达到20%左右,原配轮胎占1/3,到那时中国的大部分斜交轮胎生产厂将关闭。为了加入WTO,有关独资、合资企业的法律也将被修改,取消在国内优先采购原材料和通过出口保持外汇平衡的限

制,这样合资企业的国内市场竞争能力还将进一步提高。

(6) WTO 临近,国外品牌虎视眈眈

随着中国入世谈判的进展,WTO 与我们越来越接近,一个新的威胁又出现在中国轮胎工业面前。根据中国与美国、欧盟和日本等主要发达国家达成的协议,中国的市场会更加开放、逐步取消非关税的进口限制,并降低关税。轮胎属于汽车配件,目前仍有进口配额的限制,平均关税为 30 %左右,加入 WTO 后,5 年内关税要降到 10 %左右,4 年内逐步取消配额限制,其中轿车轮胎、载重轮胎、实芯轮胎和翻新轮胎等部分规格 7 个税号产品的关税将下调到 6.5 %^[4]。虽然加入 WTO 有助于扩大出口,但毕竟国内市场是企业的立足之地、生存之本。目前大多数企业出口不是为了增加盈利,主要是因为国内市场实在太拥挤、太混乱,出口一方面是为产品找出路,另一方面由于付款及时,使企业获得必要的流动资金,同时还可以通过核销绕开配额限制进口部分原材料,降低生产成本。因此轮胎出口价格虽然已经被压到接近或低于成本水平,但企业仍然全力拓展海外市场。

国外大公司的子午线轮胎质量普遍好于国内产品,除了前面提到的新产品外,即使是普通产品,国内产品与之的差距也是明显的:同种规格产品的质量和质量差值大、行驶温升高、高速性能差,而且由于国外企业的产量大,规模经济效益高,在单位物耗、能耗和总成本方面低于国内工厂^[4]。因此产品的市场价格可能还低于目前的国内产品。例如 9.00R20 全钢载重子午线轮胎,国内产品的价格比进口的到岸价格高 20 %左右;轿车子午线轮胎 185/70SR17,2000 年国内市场的出厂价每条约 200 元,而出口价格(基本反映国际市场同类产品的批发价格)每条只有 20 美元^[9]。因此一旦市场放开,配额取消,关税又下调,国外的品牌产品必定蜂拥而入。再考虑到国外公司在管理、市场营销等方面的优势,国有轮胎企业到了应该认真考虑一下自己出路的时候了。

1.3 专家学者的建议

对于现在的困境,很多专家学者发表建议,

主要包括下述几点:

⑧ 加快产品结构调整,提高子午化率并减少斜交轮胎的生产,同时择优扶强,扩大重点企业生产的规模。

⑨ 实行总量控制,尤其是要关停并转小轮胎厂,以减轻市场上供过于求的压力。

⑩ 注重科研开发,提倡厂院结合,不断推出新产品,尤其是国际上流行的宽断面、高速度级别的品种,以及以绿色轮胎为代表的新一代产品。

⑪ 强强联合,组建大企业集团,提高竞争能力。

⑫ 呼吁政府对轮胎行业给予适当政策,以减轻大中型企业的负担,优化资本结构,如债转股、股票上市,免除轮胎消费税和降低 NR 进口关税等。

1.4 具体实施中的问题

上述建议都是针对轮胎行业存在的问题而提出的,但有些是站在行业管理者的角度看问题,有些要靠国家的扶持与帮助,企业难以具体实施。

(1) 企业无力完成结构调整和开发新产品

前已述及,几乎每家企业都想搞产品结构调整和新产品研发,但由于受自身规模、能力的限制,企业力不从心。国内现有的轮胎研究院所主要有北京橡胶工业研究设计院、桂林橡胶工业设计研究院和曙光橡胶工业研究院,前二者都是橡胶工业的综合性研究设计院,各有所长,后者则是以航空轮胎为主要研究方向的。以前这些单位隶属于化学工业部,国家对轮胎研究开发项目也有过一些投入,但不很多,虽有一些成果用于实际生产,但都谈不上国际领先。总的来看,其科研能力与国外大公司相差甚远。1999 年科研院所一律与政府脱钩,轮胎项目的开发如果没有良好的市场前景,就更不可能再有国家的大量投入了。而企业即使与科研院所结合,受自身财力所限,也不可能有很多投入,因此今后的新产品开发短期内恐怕很难有明显效果,即使有,也只能是极个别的企业受益。

(2) 总量控制难以见效,“小轮胎”屡禁不绝

总量控制必须依靠法律手段或全国统一的行政规定,即便如此,就连污染严重、民怨沸腾、国家明令禁止的“小造纸”、“小化肥”、“小化工”等都禁而不绝,更何况是目前还不足以引起人们足够重视的“小轮胎”了。一般认为,这些“小轮胎”最大的问题是生产质量低劣的产品,然后用低价挤占市场,导致更加严重的供过于求和价格大战,扰乱正常市场秩序。但如果用市场规律来衡量,低价挤占市场本身并没有错,而且对于一贯对低质量产品有心理准备的消费者而言,与其花更高的价钱买质量不见得好多少的大厂产品,还不如买便宜货。众多小企业能长期生存甚至发展壮大至少说明一点:在现在的经济环境下,“小轮胎”的存在是合理的,是符合客观经济规律的,不通过立法,仅依靠个别政府部门、协会的力量去扼杀“小轮胎”是不可能的。

另外,有些政府及行业领导似乎对“小轮胎”的作用过分夸大,好像一切问题的根源都是这些小轮胎企业造成的,只要消灭了“小轮胎”,一切问题就迎刃而解了。其实不然,这些小厂受技术设备等条件所限,以生产农业轮胎和力车轮胎为主,产量所占比例并不大。以1999年的数字为例,经国家石油和化学工业局调度统计出的全国轮胎产量是7 944万条,其中子午线轮胎2 265万条,斜交轮胎5 679万条。轮胎分会统计的72家会员单位(都是大中型企业,包括部分合资和独资企业)的斜交轮胎产量是5 017万条,两者相差662万条,占当年总产量的8%。这662万条轮胎中的大部分还是由一些未被统计的中型企业和外商合资、独资企业生产的,因此实际小轮胎企业生产的轮胎(不包括力车轮胎)所占比例应该更小。真正造成供过于求的应该是现存的大中型企业。

(3) 强强联合难以实现

强强联合组建大集团是一个好方法,在行业中也呼吁了很久,但企业之间由于存在各种利益因素,具体操作起来很难。国内唯一成功地实现强强联合的只有20世纪80年代上海大中华橡胶厂和正泰橡胶厂合并成立的上海橡胶轮胎(集团)股份有限公司——中国最大的轮胎企业。这个案例之所以能成功,恐怕与当时政

府对企业控制能力强有很大关系,而且合并之初也发生过很多问题。而现在想靠政府干预实现联合会十分困难,例如20世纪90年代中期,山东省政府就开始促进三角集团有限公司、山东成山橡胶集团和青岛橡胶集团有限责任公司联合,但毫无进展。后来三角集团有限公司和山东成山橡胶集团这两家相距不过几十公里的大厂在当地政府的努力下组建了一个名义上的集团公司,但两家企业还是各干各的。可见靠简单拼凑加行政命令组建集团是行不通的,即使硬性组合,也很可能是 $1+1<2$ 。

(4) 优惠政策不能从根本上解决亏损问题

从政策上为轮胎企业减负虽然是个好主意,但这是属于“靠天吃饭”的做法。取消轮胎消费税(10%)和降低NR进口关税关系到整个国家的财政政策,要想调整,绝非易事。取消轮胎消费税呼吁了多年,到2001年终于取消了子午线轮胎的消费税,这是国家给轮胎行业的又一个信号——鼓励子午线轮胎生产,不论国有、私营还是合资企业,斜交轮胎生产将不会再受任何支持与保护了。至于债转股和股票上市,只能是少数几家企业享受到的优惠政策。企业不可能长期靠政策吃饭,长期靠政策的结果只会降低企业的竞争能力。例如上海轮胎橡胶(集团)股份有限公司,母公司由于发行B股而在1994~1998年享受与外资企业同样的退税财政补贴政策,所得税也只按15%计征。母公司1998年盈利1.54亿元,但当年退回的增值税款是1.31亿元。从1999年开始,优惠政策没了,再加上国内市场竞争异常激烈,盈利马上降为650万元,到2000年则亏损了3 000多万元。由于扭亏无望,有关方面只好同意其与米其林的合资加出售计划。

2 国有大中型轮胎企业的出路

2.1 解决问题的理论依据

造成现在困境的原因除了一些外部的客观因素外,企业内部也存在很多主观因素,尤其是生产经营中的管理问题。国有大中型企业作为一个群体,虽然面临种种困境,但近期内在国内市场上仍然是实力最强的。而且随着近期一批

“八五”技改项目的完成,子午线轮胎的生产能力和水平也会有很大提高。因此对企业而言,除了注重科研开发、提高产品质量、降低成本、争取国家支持进行项目改造和团结起来争取优惠政策外,还应另想对策。市场竞争中的唯一法则就是优胜劣汰,世界上所有成功的企业都是靠领先于对手的经营策略和先进的管理方法才能保持生存和发展的。如果大中型国有轮胎企业在经营管理上多下功夫,就完全有可能依靠自己的力量走出困境。反之,如果企业没有一个能持久发展的、有竞争优势的经营策略,即使获得了政策扶持,其优势地位也不会保持很久,很可能陷入新一轮的恶性循环。在目前的困境中,只有选择正确的经营策略,企业才有可能抓住机遇,摆脱困境。

轮胎企业要想解决自身的问题,首先要从轮胎行业的特点入手,发挥优势、弥补短板。这方面可以借鉴 Porter 先生^[10,11]的竞争分析和竞争优势理论。其次,要根据本企业特点,选择易于实施的方案,改变目前被动的经营策略。

本文针对企业实际情况,主要采用了 Berman B^[12]的营销渠道理论来探讨重新获取竞争优势的方案,并对其中的重要环节进行验证。营销渠道理论在国外已得到经济学家的深入研究,有关的著述和论文很多,国外一些大轮胎企业对渠道策略也很重视,在实施中也获得了很好的效果,并把其中的一些经验通过合资、独资企业带到了国内来。但在国内,对渠道问题的系统研究不多,有关文章也很少,具体到轮胎这个特殊的商品就更是无人涉及。随着国外经济学家对营销渠道的深入研究,其包涵的内容也越来越多,本文只是涉及其中与轮胎营销密切相关的部分内容。

2.2 轮胎行业的竞争分析

如果从产品的生命周期来看,整个轮胎行业已处于成熟期,但这个成熟期会维持很长时间,并且随着汽车工业的发展和一些新型轮胎产品的不断涌现,仍有一定增长潜力。根据 Porter 先生的理论^[10]分析可以发现中国轮胎工业的 5 种竞争作用力,如图 2 所示。

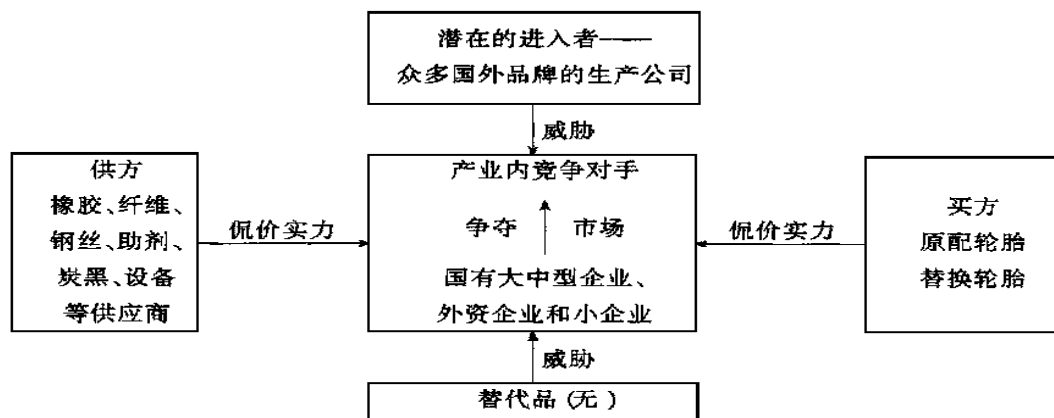


图2 中国轮胎行业的5种竞争作用力

从前面的介绍可以看出,在这5种作用力中,产业内的竞争对手、潜在的进入者和买方的威胁或实力都非常强大,并使整个行业处于作用力超强状态。Porter 指出,一个产业的竞争作用力越强,则该产业的利润水平越低。因此,中国轮胎行业总体来说不仅不可能再赚取超常利润,整个行业的平均利润率也已经接近零了。唯一不起作用的就是替代品,因为就目前的情况和科技水平发展前景来说,短时间内还不可能有替代轮胎的产品出现。

但是以前一直作用力不强的供方近来也正在“发力”,例如一些生产子午线轮胎所必需的原材料,国内还不能生产或满足供应,进口的价格又居高不下,尤其是国外的先进生产设备,其价格经常让进行产品改造的企业感到难以承受。NR 由于国内产量不足,也需要大量进口,可是 NR 进口却实行配额管理,由国家计委和经贸部及各省市经贸委控制。近年来配额下达的时间和数量总是随着有关政府部门的变化而变化,而且规定的使用期限很短,结果轮胎企业

很被动,不是等米下锅,停产、限产,就是集中抢购,价格飞涨。现在国际 NR 市场价格除了随割胶季节的到来而下跌外,都会随着中国配额的下达而飙升,国外的大轮胎公司都知道要尽量避开中国人集中买胶的时间。在我国加入 WTO 后,虽然进口 NR 配额会被取消,但进口关税只从 25 % 降到 20 %,仍高于轮胎的进口关税 10 %^[6],这对国产轮胎与进口品牌的竞争会更加不利。

作为国有大中型企业的竞争对手,小轮胎企业采用的是总成本领先战略;外资企业主要采用差异化或目标聚集战略——瞄准轿车轮胎这个细分市场;对于那些潜在的进入者——国外品牌,很有可能采用的也是目标聚集战略或差异化战略。然而陷入困境的国有大中型轮胎企业却处在 Porter 指出的最不具优势的“夹在中间”的状态,比成本比不过小轮胎企业,比质量、品牌和特色又比不过外资企业和国外品牌,虽然现在仍保有一定市场份额,但利润逐年降低,发展乏力,处境堪忧。

2.3 寻找竞争优势

像其它企业一样,轮胎厂成功经营的核心也是要满足最终客户的需求,使之愿意支付超出产品成本的价格。就轮胎而言,客户的需求包括三部分:实际产品、质量保证和销售服务。对每个企业来说,其它企业的产品——替代品规定了实际产品价格的上限,但质量保证和销售服务的价格是没有上限的。现在的情况是绝大多数国有企业都按传统的营销观念在产品价格上努力,不太重视品牌形象,销售服务更是全靠零售商。除价格外,质量保证的竞争主要集中在延长三包期限和放宽退赔条件上,但对于如何提高产品质量稳定性、减少因原材料、生产设备和人为原因造成的质量问题重视不够。在轮胎质量问题得不到提高的情况下,退赔比例与退赔条件是成正比的,顾客也并不因为放宽退赔条件而更放心使用产品。这种做法只是减轻了经销商的负担,因此这仍是一种变相的价格竞争手段。一些没有特色的产品(如某些规格的斜交轮胎、农业轮胎)的价格上限已经接近甚至低于正常成本,并且严重供过于求,仅有的

一点利润也大部分被批发商攫取了。可是由于轮胎生产设备的专用性,退出壁垒较高(尤其是大中型企业),这种过剩状态必然会延续相当长的时间。对于那些尚有利润空间的产品,例如轿车子午线轮胎、载重轮胎,外资企业和国外名牌产品正在拼命抢占市场份额。

被“夹在中间”的国有大中型企业靠拼价格和放宽退赔条件等传统经营手法是没有出路的,正如 Porter 先生指出的,成本领先的战略逻辑要求企业就是成本领先者,而不是成为竞争这一地位的几个企业之一,如果没有一个企业能获得成本领先并且“劝阻”其它企业放弃他们的成本战略,对赢利能力(和长期的产业结构)造成的后果可能是灾难性的。由此看来唯一的出路是采取差异化战略,对自己有优势的品种规格可实行目标聚集战略。当然,这也并不排斥继续追求降低成本的努力,因为如能同时获得差异化和成本领先的优势,将会获得超额的回报。实行差异化战略,不仅是产品本身的差异化,更是质量保证、销售服务的差异化,并由此产生良好的品牌形象。

笔者一年来曾利用乘出租车的机会对北京、上海的出租车司机进行过很多次访谈,他们都表示对使用什么牌子的轮胎无所谓,一般是挑价格便宜、服务好的地方更换轮胎。有趣的是大部分司机都知道哪里可以买到质量好、价格便宜的外国轮胎(一般是走私的二手货),只有少部分司机能说出一、二个国产轮胎的品牌。这也从一个侧面说明国有轮胎企业的产品在市场上没什么特色,难以被消费者辨识。因此目前很多轮胎企业只重视降低产品成本、提高产品质量,提供更优惠的三包服务以保持或扩大市场份额的做法是不能产生差异化竞争优势的,其结果是企业和产品的特色不鲜明,产品的品牌形象也没有被很好地树立起来。对于消费者来说就是买谁的轮胎都无所谓,反正差别不大。

在可以带来差异化竞争优势的策略中,渠道策略是比较特殊的一种,也一直为国有轮胎企业所忽视。可是如果对比产品相似的国有企业和外资企业的做法和结果就会发现,营销渠

道的作用十分重要。Porter 曾指出,对于营销渠道进行协调和综合优化通常能够削减成本或增强差异性。渠道本身既可以为企带来竞争优势,同时也为其它营销策略的执行提供保障。例如轮胎营销中能直接产生差异化优势的销售服务包括售前、售中和售后服务,但是轮胎企业一般只能提供必要的支持,具体的执行还是要靠渠道成员去完成。在营销渠道中建立差异性

竞争优势往往是竞争对手无法模仿的,而且还能通过提高渠道内成员的转换成本来产生壁垒,限制竞争对手的侵入。虽然国有大中型轮胎企业一直都很重视销售工作,拥有强大的销售队伍和众多的经销商,但其效果却越来越不理想。因此认真检讨营销渠道这个问题是十分必要的。

(未完,待续)

桂林橡胶机械厂开发出新一代硫化机

中图分类号:TQ330.4⁺7 文献标识码:D

针对橡胶行业日益激烈的市场竞争,桂林橡胶机械厂开发出新一代硫化机,并承诺其开机率一年内达到100%。

桂林橡胶机械厂开发的新一代硫化机包括垂直平移机械式硫化机系列、垂直升降机械式硫化机系列和液压硫化机系列。与普通硫化机相比,这3种系列硫化机的精度和自控水平都有所提高,适合于高等级子午线轮胎的硫化。它们的推广使用将提高我国橡胶机械的整体水平,进而提高轮胎产品的档次。

垂直平移机械式硫化机系列主要是针对传统的机械式B型轮胎硫化机横梁翻转易造成上、下模具不同轴,使模具的使用寿命和精度降低的问题而研制的。桂林橡胶机械厂开发出的1525B型垂直平移机械式子午线轮胎定型硫化机,在最近国内的几个全钢载重子午线轮胎项目中均为硫化机首选产品,而且已通过广西区级鉴定,并被列入2000年国家级重大新产品项目。接着他们又开发出1310,1145和1050型3种规格的垂直平移机械式硫化机。

垂直升降机械式硫化机系列研制的主要目的是解决普通轮胎硫化机存在的横梁“漂移”现象。桂林橡胶机械厂吸收液压硫化机的优点,采用机械传动实现了横梁仅作垂直升降运动。该系列硫化机墙板的形状和横梁的运动与常规机械式硫化机有较大差别,每个墙板上部各开有一个垂直的传动导槽(主导槽),横梁连同模具沿导槽作上下垂直运动,从而保证了上下模具的同轴度及重复精度。首批7台1310 RB

型垂直升降机械式硫化机已在上海乘用车轮胎厂投入使用,证明适合于高等级子午线轮胎的硫化。接着该厂又开发出1220,1145和1050三种型号的垂直升降机械式硫化机。该系列硫化机已获国家专利,成为我国橡胶行业为数不多的靠自身实力开发的具有知识产权的系列产品。

液压硫化机系列是桂林橡胶机械厂根据我国轮胎工业的子午化及世界硫化机行业的硫化机液压化而开发的系列新产品。该厂率先在国内开发出1140型液压硫化机,并通过广西自治区科委的鉴定。之后相继开发出1220,1600和1700三种型号的液压硫化机,成为我国生产液压硫化机规格及数量最多的厂家。其液压硫化机的主要精度达到20世纪90年代末的国际水平,各项精度指标均优于机械式硫化机。法国米其林公司已向桂林橡胶机械厂批量订购1220和1700型液压硫化机,表明其产品已具有较高的水平。

(桂林橡胶机械厂 陈维芳供稿)

轮胎气门芯

中图分类号:U463.345 文献标识码:D

由陈贵忠申请的专利(专利号99216114,公布日期2000-08-23)“轮胎气门芯”,包括主体、芯杆和弹簧3个部分,风门盖位于前定位和杆部定位之间,弹簧位于杆部定位和主体上芯体的内腔体之间,在弹簧的作用下,风门橡胶圈与主体之间处于分离状态。其优点是当轮胎内的气压变化时具备传感功能,以了解轮胎内的气压状况。