

脚踏实地放眼未来的锦湖公司

涂学忠译

听起来有点像有名的洗盘子人的生涯。1946年锦湖公司创始人 In Chun Park 开始当出租车司机。起初他只有两辆车,但他获得了成功,几年内他把他的买卖扩充为一家真正的运输公司。目前光州公路运输公司已成为韩国最大和最重要的公共汽车公司。其后的发展便是亚洲公司的典型模式——转向多样化经营。不久锦湖集团便在许多行业中大显身手。它制造家用电器、建筑、筑路、炼钢并生产纺织产品。随着公司的迅速发展和在上述各领域的成功,公司不久便涉足许多——或许是过多——行业。在公司创始人死后,其长子 Seon-yawng Park 博士成为公司首脑。他于 1983~1985 年间对公司进行了改组。所有没有战略价值的行业或在国际竞争中失去竞争力的行业都放弃了。家用电器、纺织和炼钢不再属于公司的经营范围。锦湖集团现在集中全力致力其核心业务:运输、石油化工和轮胎。几年前锦湖建立了自己拥有的 Asiana 航空公司,从汉城飞往洛杉矶、纽约、旧金山以及亚洲各大城市的航班都只使用新型波音客机。不久该公司的大型喷气客机将飞往欧洲法兰克福。美国耶鲁大学毕业生 Park 集中精力致力于核心业务的行动使锦湖集团的效率大为提高。该集团仅在它可以是国际或全球竞争者的领域从事经营活动。Park 遵奉的另一个信条是:向人投资。锦湖对有才干的雇员进行严格的培训,广泛吸取外国经验,强化管理人员的水平。

本文着重介绍锦湖作为轮胎生产者的活动。锦湖轮胎公司创建于 1960 年,在前 30 年中它与美国尤尼罗伊尔(后改为尤尼罗伊尔-固特里奇)公司建立了密切的研究开发合作关系。这种合作关系于 1991 年结束,因为这时锦湖已能自力更生地进行研究开发。Park 博士遵奉的又一个信条是:在技术上不依赖外国竞争对手。目前锦湖的研究开发中心雇

用 338 人,其中有 75 人有学位或博士头衔。美国俄亥俄州阿克隆一度是世界轮胎首府,曾进行适度投资建立一座小型研究开发中心,迄今它只雇用 9 人。从锦湖计划在未来几年把职工总人数增加到 700 人可以看出研究开发的重要性。去年锦湖研究开发费用约为 2000 万英镑,今年将达到或接近 2800 万英镑,而且计划在 5 年后达到 6400 万英镑/年。目前锦湖轮胎公司的销售额近 8 亿英镑是世界第 10 大轮胎公司。它宣布的目标是到 2000 年成为世界第 7 大轮胎公司(其韩国国内竞争对手韩国轮胎公司规模与之相当,它的雄心是成为世界第 5 大轮胎公司。)。这决不是说空话,那些到目前为止对锦湖的发展强烈感兴趣的人极为惊奇地看到韩国人未来计划的精确程度。忠于他们的原则,他们从不浮夸,尽管他们的计划雄心勃勃,但他们永远脚踏实地。因此我们可以预料,或者如世界大轮胎公司所畏惧的,锦湖(和韩国)公司将把他们的计划付诸实施。

锦湖在光州的生产厂有 2725 名工人,而一年前在谷城建的新厂有 1161 名工人。谷城厂的生产能力正在逐步扩大,它是世界上最现代化的轮胎厂之一。任何想象这是使用廉价劳动力从事生产的乡镇企业的人都会大失所望。为追求高效率,锦湖采用所有能得到的自动化生产工艺,由于质量原因,装备的大都是德国机器。尽管韩国工程师和技术人员不住地哀叹与其它厂商相比,德国人提供的机器昂贵,但他们追求的是各个层次的最高质量。他们最近的计划表明了他们向前看的政策:锦湖正考虑在中国建一座轮胎厂,因为与韩国相比,中国工人工资要低得多;此外,中国人善于学习,是一流可靠的工人。现在还很难说清韩国向工业化国家的方向已经走了很长一段距离。

锦湖生产设施肯定不是乡镇企业;它生

产的轮胎品种是多种多样的。锦湖产品规格品种齐全,从拳头产品轿车胎和日益增多的超低断面轮胎,到主要的轻型载重车胎、载重车胎(仅缺个别品种)以及工业胎、工程胎和农业胎,应有尽有。

锦湖约占韩国市场的 45%,其产品约有 43%在国内市场销售。主要出口市场是北美和欧洲,这两地的出口量基本相等。欧洲最主要的市场是英国和德国。尤其是在德国,过去几年锦湖取得了强有力的进展。直至 1992 年 Stinnes 轮胎服务公司一直是锦湖在德国的最大用户。

但是从去年以来,一家即交货公司——Meyer Lissendorf 公司获得了锦湖轮胎在德国的经销权。老式韩国出口业务非常简单,简而言之:首先你得到公司的订单,然后你生产

并发货,3~4 个月后用户才最终得到轮胎。在这一个季度内,许多市场上的销售机会当然要失掉了。与从前相比,现在锦湖已有许多轮胎供直接销售,这样可以立即抓住许多销售机会。

锦湖提供品种规格齐全的轿车胎和载重车胎,这些轮胎是许多其它优质经济型轮胎的最佳代用品。由于在提高质量方面取得了长足进步,韩国人已日益被一向都把他们看作“异类”的人们所接受。韩国已被看作是“小日本”,将来人们不得不习惯于韩国轮胎与日本轮胎同呼吸共命运的说法,产品是完好的,在欧洲主要市场的销售是正常的,尽管还有一些需改进的不尽人意之处,唯一仍被疏忽的是形象。但可以推断,改善形象也只不过是时间问题。

表 1 锦湖公司轮胎产量,千条

工厂	轮胎品种	1991 年	1992 年	1993 年	1995 年	1999 年
光州厂	轿车子午胎	8700	9450	11000	11500	11800
	载重车和公共汽车子午胎	240	250	260	270	300
	其它	5350	5600	4040	3730	3400
	小计	14290	15300	15300	15500	15500
谷城厂	轿车子午胎	450	4550	7300	10650	10650
	载重车和公共汽车子午胎	700	900	900	1050	1050
	小计	5250	5450	8200	11700	11700
新厂(计划中)		0	0	0	0	10300
合计	轿车子午胎	13250	14000	18300	20150	32090
	载重车和公共汽车子午胎	940	1150	1160	1320	2610
	其它	5350	5600	4040	3730	3800
	总计	19540	20750	23500	27200	37500

表 2 最主要的出口市场,%

年	1991	1992	1993	1995	1999
国内	47.37	42.71	43.68	43.91	47.33
北美	31.51	28.48	28.82		
欧洲	19.40	25.24	27.62		
中东	21.17	17.52	18.13		
中南美	7.18	8.88	8.03		
大洋洲	7.25	6.73	6.42		
非洲	9.09	8.01	6.95		
亚洲	4.40	5.15	4.93		
小计	52.63	57.29	56.32	56.09	52.67
总计	100	100	100	100	100

译自英国《Tire & Accessories》,[7],32~36(1993)