

锦湖之殇

4月1日,锦湖轮胎事件终于有了实质性的进展。锦湖宣布,从4月15日起,召回2008年至2011年生产的相关批次问题轮胎,涉及数量共计302673条。这是自今年3月15日央视对锦湖轮胎曝光以来,锦湖轮胎高层在被迫道歉之后作出的又一个实际动作。

然而,这份召回公告却再次招致业界和媒体人士的强烈质疑。返炼胶让锦湖栽了跟头,但锦湖处理问题的态度却将前行的道路一点点封闭。尽管锦湖轮胎正施展浑身解数欲度过危机东山再起,但众多专家却认为,此次事件很可能让锦湖永远失去中国市场。

■ 本报记者 贾晶晶/文

怎样才能尽快化解品牌危机?或许这正是锦湖轮胎急于寻找的答案。但是,在寻找答案的路径中,锦湖似乎误入了歧途。

日前,锦湖轮胎终于不堪承受铺天盖地的指责,向国家质检总局递交了召回公告,同时全面启动公共应急机制,应对此次召回危机,力求挽回事件对品牌的影响。但是,这份“千呼万唤始出来”的召回公告,却因“犹抱琵琶半遮面”的诸多细节,在业界再一次引起轩然大波。

4月6日,《中国企业家》记者致电锦湖轮胎中国市场部负责人,但其拒绝就相关问题进行回应。相关专家指出,锦湖事件及锦湖的态度,很可能使其品牌就此折戟中国市场。

召回公告引发质疑

4月1日,锦湖轮胎事件终于有了实质性的进展。锦湖宣布,从4月15日起,召回2008年至2011年生产的相关批次问题轮胎,涉及数量共计302673条。这是自今年3月15日央视对锦湖轮胎曝光以来,锦湖轮胎高层在被迫道歉之后作出的又一个实际动作。

然而,这份召回公告却再次招致了业界和媒体人士的强烈质疑。

焦点集中在召回的数量问题。锦湖在公告中称,此次问题轮胎产品涉及数量共计302673条,但这一数字立即遭到了相关专家的质疑。

“30万条轮胎实在太多了,不过是5—6万辆汽车的量。”著名汽车分析师贾新光对《中国企业家》记者分析指出,“锦湖轮胎的问题是掺入了过多的返炼胶,但目前并不清楚其这种做法已经有多长时间,但锦湖轮胎天津工厂一年的产量已经超过了1000万条。”

30万和1000万,这其中的差距可谓不啻天渊。锦湖的30万条召回数量到底依据的是什么呢?

“我们也不清楚!”4月6日,当《中国企业家》记者就此问题询问锦湖轮胎中国公司市场部负责人赵华桥,后者用明显激动的语气表示,“我们的召回公告已经挂在公司官网和国家质检总局网站上,这就是事实。”

不过,有媒体人士在解读“锦湖轮胎天津工厂部分产品召回公告”时发现,锦湖召回的某些批次是“节假日”生产的。

据悉,锦湖在“召回公告”中列出了问题产品的生产批次和日期。分别为锦湖天津工厂2008年生产的批次编号为C0 2208和C0 4008、2009年生产的C0 0509和C0 0909、2010年生产的C0 2410和C0 2910以及2011年生产的C0 0111等锦湖轮胎产品。生产日期分别为2008年第22周和第40周、2009年第5周和第9周、2010年第24周和第29周以及2011年第1周生产的仅限于指定规格,包括已经使用或未使用的全部轮胎产品。

该媒体指出,2008年第40周正值国庆节长假,2009年第5周为春节,而2011年第1周正赶上元旦假期。有业内人士指出,节假日期间产量会比工作日少很多。

这似乎为锦湖“30万问题轮胎”的数据打了圆场。但锦湖轮胎中国董事长李汉燮4月2日给中国消费者的致歉信中的语言却让人颇费猜测:“我们将对锦湖轮胎自2008年3月以来在中国生产的乘用车用轮胎产品开展为期6个月的免费检测活动,对符合更换范围和条件的产品进行免费更换。”

这是锦湖负责责任的体现还是其“欲盖弥彰”?锦湖问题产品对应的日期是否真实?未被披露的锦湖产品是否绝对没有问题?

真正的答案尚未浮出水面。但“现在锦湖已经不好收场了”。贾新光表示。

问题产品或是冰山一角

让锦湖遭遇危机的返炼胶是所有轮胎企业都不陌生的一个词汇。



不管是否甘心,锦湖必须亲自吞下这杯自酿的苦酒 王利博制图

据悉,轮胎制造主要经过配料、混炼、压片、压制半成品(包括压延和压出两道工序)、成型、硫化和检测等环节。经过压延和压出两道工序后,有一些胶料在规格上不符合要求,产生一些类似“边角料”的胶头、胶尾。这些胶头、胶尾再次经过密炼之后,就是返炼胶。

据了解,为节约成本,在新原料中加入一定比例的返炼胶在轮胎企业中早已是公开的生产规则。但是,掺入比例却有严格的限制,相关橡胶研究机构人士指出,这个比例应控制在20%以内。

而央视3月15日报道中,锦湖公司人士明确表示,该公司作业标准为3:1,即3份原片胶中掺入一份返炼胶。也就是说,锦湖轮胎的掺入比例已经达到了30%。

“20%已经是一个极限数据了!”贾新光指出,“这个比例依据的是工艺技术经验。也就是说,根据以往的经验,返炼胶掺入比例在20%之下的,不至于对轮胎

性能造成太大影响。所以,20%这个数据是否绝对安全也是可疑的。”

“1/3的掺入标准就更有问题了。”贾新光表示,目前并不清楚锦湖所召回问题产品是依据什么比例确定的,但锦湖也应对其掺入20%返炼胶的轮胎进行检测,如发现有问题,召回范围需进一步扩大。

而另一个不容忽视的问题是,至今为止,锦湖并没有拿出有力证据证明旗下其他工厂生产的轮胎绝对没有质量问题。一位不愿具名的业内人士告诉《中国企业家》记者,虽然此次曝光的轮胎厂家只有天津一家,但是其他生产厂家生产的锦湖轮胎同样值得怀疑。理由是,天津工厂不会执行和其他工厂不同的生产标准。

“韩国企业管理非常严格,标准化是其经营管理的特色,每一个基层决策都要经过层层汇报、审批才能实现,因此,对天津工

厂的生产标准,锦湖总部不可能不知情。”这位人士语气肯定地指出。

这一看法在盖世汽车网的一项调查中也得到了印证。日前,该网站针对这一问题对50多位国际零部件公司总裁和高管进行了调查。90%以上的受访者表示,作为任何一个有实力的国际性零部件公司,其在华工厂不可能按不同标准进行生产,各个工厂负责人根本不可能有权调整生产标准,否则这样的跨国公司的管理体系难以想象。因此,最有可能的情形是,锦湖问题轮胎应不限于在天津工厂生产的。

锦湖轮胎于1994年进入中国市场,随后建成年产量达500万条的南京工厂,2005年,南京二期工厂竣工,2006年建立天津工厂,2007年建立长春工厂,2008年南京TBR工厂正式落成投产。如今,锦湖年生产能力已共计达到3000万条。

根据这一数据推算,如果锦湖轮胎全部采用1/3的返炼胶掺入标准,那么自2008年至今,涉及的问题轮胎将是一个极其庞大的数字。而如果1/3的标准只是天津工厂的话,那么按照前述“20%掺入标准可疑的安全性”,锦湖尚未披露的问题轮胎或隐患轮胎也绝对是一个不小的数字。

利益驱动铤而走险?

掺杂返炼胶虽然是业界公认的生产方式,但却是一个非常冒险的途径。据了解,在轮胎生产过程中,过度使用返炼胶代替原片胶,对轮胎的安全性影响极大,在车辆行驶中,很容易发生爆胎等事故。因此,多数轮胎企业对此都有严格的限制,不会铤而走险。近年来,某些跨国轮胎企业已经禁止返炼胶的使用。

但是,在目前的中国市场,返炼胶退出轮胎生产并不现实。近年

记者手记

车企不该继续沉默

■ 本报记者 贾晶晶/文

锦湖轮胎事件除了让轮胎行业“潜规则”受到质疑外,锦湖涉及的十余家整车厂商的责任问题同时成为公众关注的焦点。

据了解,锦湖轮胎的配套厂商包括上海通用、一汽轿车、北京现代、东风悦达起亚、奇瑞、长城汽车、华晨汽车等汽车企业,搭载车型多达35款。据悉,锦湖事件爆出之后,一些配套车企在第一时间内出现了两种反应,一种是以无辜的受害者面孔表示无奈,另一种则忙不迭地称自己所采用锦湖轮胎并非出自天津工厂,却唯独没有一家企业在事发第一时间站出来承担责任,为客户解决问题。

直到锦湖召回公告公布之后,一汽奔腾、北京现代、上海通用、东风雪铁龙等品牌车企终于有了明显的回应。北京现代表示将全力协助客户完成召回流程,并对

更换的轮胎提供质保服务,其他车企也表示向客户提供免费检测轮胎等解决方案。但是,在这些车企的回应中,均未涉及对问题轮胎的赔偿,而只是表示须等召回细则公布后才能确定。

诚然,因过量使用返炼胶而遭遇曝光的锦湖在此事件中负有不可推卸的主要责任。但相关车企企业就真的没有一点责任了吗?有业内人士透露,众多车企采购锦湖轮胎的根本原因就在于锦湖轮胎的低价格。在车企竞争激烈的大背景下,降低生产成本是每一个整车企业必须面对的问题,也正是因为这一经营理念,锦湖轮胎才有如此大的市场。从这一点上来看,板子不应全部打在锦湖身上,整车企业至少应该负有连带责任。

而那些急于把自己从锦湖事件中择清的整车企业,也因此列出的理由明显站不住脚而遭受了公众的谴责和质疑。近日,在盖

世汽车网就“您如何看待配套锦湖轮胎的车企所做出的回应”的调查显示,高达54%的人士认为,配套整车厂所做出的回应是在为其自身推脱责任寻找借口。

由此不难看出,尽管问题出在锦湖轮胎身上,但锦湖的危机已经蔓延到相关配套车企,并已经不可避免地产生了负面影响。因此,在这个时候,车企的任何态度,都是决定自身命运的关键因素。

著名危机管理专家、清华大学项目管理工程研究院主讲教授王微指出,在锦湖事件中,相关车企虽然也属于“受害者”,但在广大的用户面前,仍然需要进行危机公关,积极主动地承担起应有的企业责任,否则,企业将会面临极大的品牌风险。

几年前的苏丹红事件就是一个很好的例子。据悉,当年,肯德基新奥尔良烤翅和奥尔良烤鸡腿堡里被查出有苏丹红成分,这

种成分来源于鸡翅和鸡腿的腌制料,而这种腌制料并不是肯德基自己生产,而是来源于上游一家大型食品企业。

消息很快被媒体爆出,但肯德基作为“受害者”并没有等待上游企业的处理措施,而是迅速做出了道歉先行的决定。在第一时间之内,主动承担了责任。同时,肯德基进行了一系列的调查整改行动,在沸沸扬扬的苏丹红事件中,肯德基的行为赢得了“负责任的企业”的评价。

“肯德基道歉先行如果与调查整改颠倒一下进行,后果是不堪设想的。”王微指出。

目前,锦湖轮胎因召回细则存在诸多疑点再次遭受媒体质疑,锦湖危机面临进一步升级的趋势。专家指出,为避免更加严重的影响,车企应积极主动地担当责任,主动为车主解决问题,之后再和锦湖就相关问题进行协商,这是车企走出危机的唯一有效途径。

来,中国汽车工业飞速发展,众多大型跨国轮胎公司通过收购本土企业等方式大举进入中国市场,并逐渐形成欧美、日韩品牌势均力敌的竞争格局。而随着中国汽车产量的增长,轮胎企业竞争更加白热化。

同时,不断高企的原材料价格使得轮胎企业生存环境急剧恶化。据相关资料显示,2010年以来,国内天然橡胶价格一直呈现出高位运行的态势,去年11月中旬,天然橡胶价格一度达到了每吨39400元,这导致轮胎生产企业成本大幅上升,盈利能力明显削弱,而轮胎价格并没有走低趋势。2011年,轮胎价格继续上扬,2月份顺丁胶、丁苯胶以及丁胶的价格分别上涨了3.8%、2.1%和1.1%。轮胎企业亏损面已经超过50%。

“轮胎企业的上游非常简单,主要是橡胶和合成橡胶的供应,这也是轮胎生产的主要原材料。”贾新光表示,原材料的价格将直接影响到轮胎企业的生产成本。

残酷的现实让轮胎企业举步维艰。为吸引更多配套车企,不少轮胎企业不得不大打价格战吸引眼球,另一面千方百计压低成本。不难想象,返炼胶正是在这一背景下因其“合理化”的潜规则和不易察觉的危害性成为某些轮胎企业的“当家花旦”。

据业内人士透露,在国内跨国轮胎企业中,锦湖轮胎的价格几乎是最低的。而锦湖也正凭借这一优势牢牢抓住了一批中高端车企的采购需求。

锦湖品牌命悬一线

返炼胶让锦湖栽了跟头,但锦湖处理问题的态度却将前行的道路一点点封闭。尽管锦湖轮胎正施展浑身解数欲度过危机东山再起,但众多专家却认为,此次事件很可能让锦湖永远失去中国市场。

“现在锦湖轮胎再做任何危机公关都没有什么价值了,因为他的产品在中国已经不可能再有市场。”日前,著名危机管理专家、清华大学项目管理工程研究院主讲教授王微向《中国企业家》记者分析指出,“企业危机分为三级,即质量危机—投诉危机—品牌危机。锦湖轮胎的质量危机已经非常严重了,但从其处理态度看来,存在一个明显的‘故意’因素,所以锦湖在中国市场已经无路可走,在这个时候,任何措施都无法挽回此事件对品牌的影响。”

王微的分析让人很容易联想到十年前消失于市场的汎世通轮胎的命运。

2000年3月,和福特汽车合作多年的普利司通/汎世通轮胎因在高速路上爆胎而被一位福特车主告上法庭。美国国家高速公路交通安全委员会也接到数百起因该轮胎问题造成的事故投诉。为此,福特公司要求汎世通召回配置在SUV上的轮胎,但是汎世通轮胎公司在一份措辞强烈的声明中说,重大的安全问题不在汎世通公司方面,而在福特汽车公司方面。如果按福特的要求,召回的轮胎数量将高达650万条。

随后,美国国家公路安全管理局开始对该公司轮胎质量进行调查。2001年10月,普利司通/汎世通公司宣布回收350万条轮胎。此外,还有70万条装备在福特探险者汽车上的汎世通轮胎由福特汽车公司召回,福特为此大约付出了80亿美元的成本。

那次召回,让福特公司结束了与汎世通95年的合作关系,2002年普利司通宣布废掉汎世通轮胎这个品牌。汎世通品牌从此绝迹于轮胎市场。

如今,相似的一幕又在锦湖身上重现。这不禁让业内人士深感遗憾。不管是否甘心,锦湖必须亲自吞下这杯自酿的苦酒。“目前,很多配套车企都已经明确表示不再和锦湖合作了。”贾新光指出,“在这样一个容不得丝毫疏忽的竞争环境中,锦湖却犯了一个完全可以避免的重大错误,这一切,都是锦湖自己造成的。”