

论轮胎企业经营的观念更新

裴巨将

(山东玲珑橡胶集团公司, 山东 招远 265400)

摘要:分析了长期计划经济对轮胎企业的影响及目前存在的问题,提出了市场经营观念、市场成本观念和企业开放观念。根据新观念,轮胎企业必须从生产型转变为经营型;产品成本不仅包括生产成本,还包括销售与服务的成本等;企业应当按照现代企业制度在竞争中联合。

关键词:轮胎企业;经营;观念更新

中图分类号:F27 **文献标识码:**C **文章编号:**1006-8171(2002)02-0118-03

新观念与旧观念不是简单地以时间先后划分,更不是凡是我国没有的外来的观念都是新观念,新观念与旧观念分别是先进与落后的代表。新观念代表了新时代、新事物、新实践,代表了新的生产力,是对陈旧的传统观念的辩证否定,是对社会发展的科学预见。旧观念则恰恰相反,是代表了落后的传统的生产力与生产关系,束缚着人们的头脑,形成一种习惯势力与社会思潮,并以强大的惯性来阻碍社会变革。

我国的轮胎企业绝大多数是计划经济时期的产物,绝大多数领导者也是长期受计划经济模式的影响,不能意识到自己观念的落伍与陈旧,结果是搞“左”不知“左”,守旧不知旧。当前轮胎企业的经营面临着很大的困难,据中国 2001 年橡胶工业协会轮胎分会对各轮胎厂月报表的统计结果表明,有近 47% 的企业亏损。但这些轮胎企业发展、扭亏的最大阻碍恰恰来自企业自身,对于 30 多家大企业来说,确实存在着多种多样的包袱,其中最沉重的包袱应是落后观念的无形包袱。因此,我们应解放思想,找到搞好轮胎企业的新思路、新方法。

1 市场经营观念

在市场经济条件下,市场才是企业的“前方”,唯有通过市场竞争,才能实现企业的效益。新的

观念应当是:市场是“一线”,车间是“后方”,“一线”需要什么,“后方”供应什么,企业必须从生产型转变为经营型。

但是目前仍有很多企业领导认为“生产是一线”,“车间是一线”,很少有人考虑是否应该换换脑筋。要认清企业的“一线”究竟在哪里,先应搞清“一线”意味着什么。

首先,“一线”意味着前线战场,并且是主要的战场,决定企业命运的前线战场。因此“一线”必然是企业领导者的工作重点,作为轮胎企业的法人代表,必须主抓“一线”。

其次,“一线”作为轮胎企业最重要的阵地,“一线”人员必须兵强马壮,是轮胎企业的主力部队与骨干力量,同时分配政策必须向“一线”倾斜。

排在经营之后的应该是信息部门(或者叫综合计划部门),可是现有的轮胎企业完全忽略了这一点。由于综合计划部门是研究市场、协调生产、开展市场经营必不可少的“参谋部”、“情报处”,没有信息部门则两眼一抹黑,根本无法开展经营策略,单靠几个领导的信息来决策,往往造成费用增多和信息失真。在国外,许多企业专门用于研究市场的费用约占企业生产销售额的 2% 左右,专搞市场研究的人员占企业员工的 1%,并且是高素质的工程师(或称概念工程师),我们叫企管员。国外企业里的工程师分三类,第一类是概念工程师,主要收集各类情报、信息资料,研究市场、企业战略和科技发展动态,搞工业产品设计策划、企业规划、产品开发与上市策略研究,创新营销概念,

作者简介:裴巨将(1966-),男,山东招远人,山东玲珑橡胶集团公司工程师,硕士,主要从事轮胎生产企划管理工作。

甚至还要充当间谍。另外,还必须通过互联网络开展好与世界各地间的信息发布、信息查询和电子信函的联系传输等任务。第二类工程师是技术工程师,是在经营决策者的领导下,按概念工程师的市场研究,具体开展产品与技术开发。第三类工程师则是销售工程师,是在经营决策者的领导下开拓市场,引导消费。轮胎企业内必须有这三类工程师配套,才能彻底转变市场经营观念。

目前我国的轮胎企业虽然也都进行信息收集与研究,但大都是随机的、不规范的,而没有责、权、利完全一致的高水平且系统的信息研究与策划。

在轮胎企业里,经营是第1位的。经营是企业市场竞争中为了自身的生存发展和实现自己的战略目标所进行的决策,并为实施这种决策而从各方面所做的努力。管理则排在经营、市场、研究、开发、销售的后面,属于第6位。而管理相对

非在最后生管惊喜”,那

应是“一个萝卜几个坑”,而不应该是人浮于事,因人设庙,机构臃肿。现代管理不仅应在内容上围绕市场竞争提高积极性、凝聚力,制造危机感,保持紧迫感,以人为本,开发好人才资源,建立全面的质量、成本体系等,而且在管理效率方面,更必须率先实现快节奏、高效率,实现满负荷运转。

2 市场成本观念

几十年的计划经济使轮胎企业都演变成了生产型企业,而生产型企业的一个严重认识误区,就是在成本问题上仅以“生产性开支”和“非生产性开支”划分,认为生产性开支完全是正确的,非生产性开支是错误的。在计划经济时期,产品成本就是生产成本,主要包括原材料、能耗、劳动力和管理费等,而市场经济的成本观念认为仅有生产并不能实现效益,除了生产之外还必须包括销售与服务等。而对生产性开支的费用并不一定都是对的,我们的轮胎企业仍然停留在过去的生产型企业阶段,仍处在“万事不求人”、“肥水不流外人田”的小生产观念状态,片面追求“小而全”、“大而全”,以生产性的名义购入或扩大其固定资产的份额,造成重复建设或引进大量的设备,这样整个行业存量资源的效率与效益急剧下降。因此,对轮

胎企业的资产结构必须进行战略性重组。

3 企业开放观念

市场开放是市场经济的客观要求,企业开放是市场开放的必然产物,企业开放具体包括对内与对外的经济开放。其中对企业内的开放是基础,是最重要、最基本的开放。如果对内开放观念都没有解决好,是不可能以最佳的经济效益搞好与搞活企业的。

按照市场经济的法则,轮胎企业应当是竞争中的联合,并在联合中更好地竞争,这样就要抛弃一些陈旧观念,例如“同行是冤家”、“宁为鸡头,不为凤尾”;自我封闭大门,总认为关上大门,别人就无法学到你的,无法与你竞争。这些以传统观念为基础的条块分割利益的想法致使轮胎企业盲目地低水平重复建设,开工不足,闲置资产沉淀及无序地过度竞争。在这种低水平且无序的过度竞争中,谁也活不了、活不好,形成的则是自相残杀的恶性循环。

按照市场经济规律和现代企业制度,我们的轮胎生产企业应该积极与成功经营的大企业参股、重组、联合,以便共同把“蛋糕”做得更大、更好,真正形成有竞争力、有规模实力的龙头企业,通过现代股份制来实现共荣共富。

有些轮胎小企业怀疑自己是否受欢迎。一般情况下是受欢迎的,因为对控股企业百利而无一弊。搞市场经济,要有市场前景,哪家企业都想把事业搞大,实力增强,从而称霸市场,而哪个轮胎生产企业都嫌资金不足。如果其它企业不自己新上项目,而来参股,一可以少一家竞争对手,二可以壮大自己的实力,这怎么可能不受欢迎?

还有些小企业害怕自己作为参股的小股东会吃亏。只要按公司规范化运作,非但吃不了亏,还比自己办个小企业好处多得多,因为现代企业制度决不是一平二调,而是把参股各方的责、权、利都做了最合理的安排,谁也吃不了亏。

4 结语

总之,只有更新市场观念、成本观念和企业开放观念,才能实现轮胎企业全方位的市场开放。轮胎企业生产要素与产权开放重组才能使轮胎行

业彻底摆脱困境,构造强有力的中国轮胎企业,更好地迎接 WTO 的到来,以崭新的面貌出现在国际竞争的轮胎市场,完成“十五”规划纲要中的国

有经济战略性重组任务。

收稿日期:2001-09-30