

我国轮胎市场的竞争态势与应对措施

陈建东, 武文奎

(双喜轮胎工业股份有限公司, 山西 太原 030006)

摘要:根据我国汽车和轮胎市场的竞争态势, 考虑原材料涨价的影响, 提出双喜轮胎工业股份有限公司的应对措施: 坚持管理创新, 强化以人为本的柔性管理理念; 实施精细化管理, 全面提升企业的管理效能; 加强技术创新和产品结构调整, 在做好斜交轮胎质量改进及新产品开发工作的同时, 大力发展全钢载重子午线轮胎生产。

关键词:轮胎; 市场竞争; 企业管理

中图分类号: U463.341; F270 **文献标识码:** C **文章编号:** 1006-8171(2004)02-0103-04

双喜轮胎工业股份有限公司是中国轮胎制造业的大型企业之一, 年产锦纶斜交轮胎 180 万套, 拥有工程机械轮胎、重中型载重轮胎、轻型载重轮胎、工业车辆轮胎、农业轮胎和园艺机械轮胎六大系列, 可生产有内胎和无内胎两大类型产品共 180 余个品种。2002 年公司完成工业总产值 12 亿元, 居行业第 13 位, 完成销售收入 6 亿元, 居世界轮胎 75 强中的第 63 位; 连续 8 年被评为中国 500 家最大规模工业企业之一。

国民经济持续增长刺激了我国汽车行业的快速发展, 为轮胎工业提供了良好的发展机遇和空间。子午线轮胎需求强劲, 供不应求, 投资热潮此起彼伏; 斜交轮胎供大于求, 日趋萎缩, 轮胎市场呈现多元化发展态势。轮胎用原材料价格持续高涨给企业的生产经营活动带来了严重困难。我公司目前处在全国轮胎制造业价值链的中、低端, 应冷静分析市场形势, 加快“改良斜交轮胎, 发展子午线轮胎”的步伐, 在白热化的市场竞争中求得生存与发展。

1 汽车市场竞争态势

最近几年来, 我国实施了积极的财政政策和稳健的货币政策。通过扩大内需, 我国国民经济出现持续快速增长。国家大型重点项目(如西部大开发、西气东输、西电东送、南水北调和北京奥

运工程等)的实施极大地刺激了我国汽车的生产与消费, 汽车工业的迅猛发展给轮胎工业提供了良好的发展机遇。

随着产业政策的调整、货运市场的整顿和高速公路网的形成, 公路运输产生质的飞跃, 汽车货运方式也将产生根本转变: 从传统的低吨位向高吨位重载运输转变; 从散货向集装箱运输发展; 从短距离向长距离、超长距离运输发展。这些直接拉动了重型汽车需求的增长。

从载重汽车的市场构成来看, 重型载重汽车的比例由 1999 年的 3% 上升到 2002 年的 23%, 而中型载重汽车的比例从 1999 年的 40% 下降到 2002 年的 15%, 重型载重汽车将成为载重汽车市场的主流产品。

2004 年载重汽车市场呈现“两头快、中间慢”的发展格局。重、轻型载重汽车将保持高速增长, 中型载重汽车继续出现负增长。

2 轮胎市场竞争态势

据中国橡胶工业协会轮胎分会统计, 2002 年轮胎产量为 9 264 万条, 同比增长 11.91%, 其中子午线轮胎 3 529 万条, 同比增长 18.80% (全钢载重子午线轮胎 622 万条, 同比增长 65.38%)。子午化率达到 38.09%。

2.1 斜交轮胎

斜交轮胎市场主要是国内同行业的竞争。斜交轮胎完全处于供大于求的状态, 产量逐步萎缩, 但小型轮胎企业的发展没有得到有效控制, 库存

量仍然较大;高等级和高速公路通车里程迅速增加及汽车工业的飞速发展,使市场需求发生变化,斜交轮胎受到子午线轮胎的巨大冲击,加上用户对轮胎外观质量要求严格,企业趋近微利或亏损。但由于我国经济发展的不平衡性,普通斜交轮胎在经济欠发达、公路等级相对较低的农村地区仍然有一定的需求。工程机械轮胎、工业车辆轮胎和农业轮胎等斜交轮胎由于其本身的性能特点,其需求将迅速增长。可以肯定,在未来5~10年内,斜交轮胎仍将占有一定的市场。

2.2 子午线轮胎

子午线轮胎市场需求量越来越大,呈加速增长态势,尤其是全钢载重子午线轮胎,市场需求旺盛,缺口较大。因此,无论是国有控股企业、外资企业,还是民营企业纷纷抢摊全钢载重子午线轮胎市场,或增资扩容,或新建项目。全钢载重子午线轮胎市场呈现“多元化、井喷式”发展态势。

3 原材料涨价对轮胎企业的影响

从2002年6月以来,由于自然因素、政策措施、市场需求等原因,NR等轮胎用原材料价格开始大幅度上涨。目前,国际市场上NR每吨的报价超过1400美元。这造成轮胎企业生产成本的大幅增加,给企业正常的生产经营活动带来严重困难。对于只生产斜交轮胎的双喜轮胎工业股份有限公司,无疑是雪上加霜。

4 2004年公司的发展战略与应对措施

(1)实施组织创新,优化机构设置,理顺管理职责,实现业务流程重组。根据太原市企业改革和中国蓝星集团总公司的规划要求,对公司现有的行政管理部门进行重新整合,精简管理人员,消除各部门职能接口处的重叠与空白,完善管理人员的岗位责任制,建立快速、灵敏反应市场的管理机制,形成集中统一、协调高效的新局面,全面提升企业整体管理水平。

按照精干壮大主业、放开搞活辅业的原则,集中资源做强、做大主业,培育发展核心竞争力,全面推进“主辅分离、辅业改制”工作,对公司后勤服务等辅业部门进行剥离,减轻公司负担,使公司轻装上阵,健康、持续地发展。

(2)坚持管理创新,强化“以人为本”的柔性管理理念。采用非强制方式,在员工心目中产生一种潜在的说服力,把企业意志转变为个人的自觉行动,使管理模式由“制度+控制”向“学习+激励”转变,管理方法由“单向服从”向“双向交流”转变,管理者由“指挥员”向“教练员”转变,被管理者由“被动执行”向“自主管理”转变。在管理人员中继续推行“公平竞争、考核上岗、末位淘汰”制度,提高工作效率,降低管理成本。

(3)实施精细管理,全面提升企业管理效能。精细管理的基本要求是细分管理单元,量化考核指标,管理主体责任权利统一。

从源头抓起,精细投资和项目管理。抓关键环节,精细资金和成本管理,细算成本,通过“目标成本管理、细化成本核算单元”等管理方式,加强成本费用的监督与控制,目标成本能细化、量化到岗位的,应落实到岗位、落实到个人。

夯实基础,精细生产管理。加强能源管理,特别是在当前电力供应紧张的条件下,科学调度、合理组织,提高生产过程的投入产出率。

精细营销管理、技术管理。细分市场和客户,完善“一户一策、一区一策”的营销政策,全面准确地把握市场变化和用户需求,运用差异化战略,开发生产出不同质量等级、不同利润空间的新产品,满足用户的个性化需求。

(4)加强技术创新,缩短新产品研发周期,满足市场要求。围绕载重轮胎市场由中型向重型转变、斜交轮胎萎缩而子午线轮胎热销的市场环境,结合公司产品结构的战略性调整和产品的更新换代,做好斜交轮胎的质量改进及新产品的开发工作,尤其是特种规格、特种功能的载重轮胎、工程机械和工业车辆轮胎的开发,在产品结构调整中树立“产品创新市场、市场创新产品的技术创新”理念。

注重将产品创新和工艺创新有机地结合起来,运用高新技术对传统斜交轮胎产品进行二次开发,在斜交轮胎的功能上下功夫,提高斜交轮胎的技术含量和附加值,以创新思维改变公司传统产品形象。

(5)实施战略成本管理,将成本管理置于战略管理的空间,从战略管理的高度对公司的成本行

为和成本控制进行分析,为战略经营服务。提升成本中心的运作效率,发挥成本中心的优势,为经营决策提供可靠依据。

以公司信息化管理为基础,建立公司财务危机预警系统,对公司经营中的潜在财务风险实施实时监督,提前预知和规避风险,利于长期生存与发展。

统筹资金运作,提高资金的使用效率,保障公司生产活动的正常进行,突出资金运作中心的重要作用。

强化信用管理与风险控制,有效控制应收账款,确定科学、合理的销售信用政策,完善应收账款的计划管理,并进行有效控制。

(6)以汽车市场转型为主导,整合品牌体系,实现产品结构的战略性调整,加强对营销渠道的管理与维护,打造企业核心竞争优势。

整合现有品牌体系,打造优势品牌。整合营销渠道,去除一些不必要的中间环节,实现营销渠道的扁平化,提高产品在终端市场的竞争力和市场信息传递速度及传递质量。加强与中、小经销商的合作,增大营销渠道利润,调动经销商的积极性,充分覆盖目标市场。培养经销商的忠诚度,给经销商提供合理而持久的回报,保障经销商获得正常的利益,降低其经营风险。

强化对经销商的管理,完善营销预警系统,规避市场风险。完善营销预警的事中控制和反馈系统,针对营销作业过程中出现的偏差,在确保完成任务的情况下,对作业结果进行测量、比较和分析,以避免重复或偏差的扩大和积累。

完善售后服务体系,建立“亲情、诚信、规范、快捷”的全程服务理念。以诚待人、以信服人,用诚信赢得用户的支持和忠诚度。注重对三包服务人员的业务培训,规范操作,提高“问题胎”的判定水平,优化三包服务流程,缩短三包服务周期,提高市场反应速度,给用户提供满意的服务。

(7)坚持“以人为本”,丰富双喜企业文化的内涵。竞争文化、激励文化与亲情文化的有机融合形成双喜公司独特的企业文化。从激活单体入手,扩大企业竞争文化的内涵,将竞争文化作为企业文化建设的主流,从培育员工的竞争意识,提高竞争能力入手,激活每个员工的潜能以提高团队

的整体竞争实力。

以岗定薪,按绩取酬,丰富企业激励文化的内涵,让为公司创造价值的每个员工获得满意回报。

从严规范与倡导“温情”管理相结合,丰富企业亲情文化的内涵,营造和谐的人文环境。

(8)在公司内部实行顾客链管理。以提高产品质量和服务质量为目的,以提高顾客满意度为目标,通过各部门的定期互访,达到公司内部各部门的全面沟通。以自我批评、培训和改善为手段提高顾客满意度。实际上,内部顾客链管理是把科学管理的刚性和人文管理的柔性融为一体,是一种刚柔相济的管理方式。

推行顾客链管理,强化员工“以顾客为中心”的市场竞争意识。员工通过部门之间的互访,产生了换位思考的效果,体会到了“顾客”的真正含义。员工观念转变后,各部门之间加强相互配合,相互协调,增强了团队的亲和力,降低了沟通中的故障成本,提高了团队的战斗力。

(9)努力提高原材料采购水平。在重视采购队伍建设的同时,提高采购工作技巧,密切关注橡胶市场价格走势,将“比质、比价、比服务”的比较采购与批量采购或规模采购相结合,不断降低原材料采购成本。同时,强化公司内部节约挖潜工作,在深化内部管理、技术改造、产品结构调整和流程重组等方面下大力气,不断降低原材料消耗,优化轮胎制造工艺、配方和结构设计,提升竞争能力,提高经济效益。实施低成本生产,消化轮胎用原材料价格暴涨所增加的部分生产成本。

(10)结合当前进行的“长期发展生存大讨论”活动,公司各部门针对已确定的项目,积极组织员工参与,集思广益,制定整改措施及分步实施办法,细分后实行项目负责制,落实到人。主管领导为各项目的督导人,对项目的完成质量、进度等组织协调,确保将长期生存发展大讨论的效果落到实处。

项目进展到一定阶段后,公司将对出现的新问题、新情况、新重点予以再立项,做到持续改进,使公司长期生存发展工作得以不断深化。

(11)按照“高起点规划、高标准建设、高速度发展”的原则,一次规划,分步建设,适时调整,争取2005年年底高质量完成180万套全钢载重

子午线轮胎项目的建设。

加快项目的立项申报工作,积极与国际轮胎巨头和我国大型骨干轮胎企业联系,选择先进的子午线轮胎制造技术。加快技术创新的步伐,通过增加科研经费,吸引和培育高水平的人才,建设高水平的技术中心。采取产、学、研结合,消化吸收世界轮胎企业的先进设计理念和制造工艺,增

强自身的研究开发能力,掌握具有自主知识产权的轮胎核心技术,从而形成核心竞争能力。

建立和完善营销网络,充分发挥本地化优势,在未来的载重子午线轮胎市场竞争中赢得较大的市场份额,增强企业抗风险和市场竞争能力,打造企业核心竞争优势。

收稿日期:2003-11-14

山东玲珑顺利通过省级技术开发中心验收

中图分类号:U463.341;F27 文献标识码:D

近日,山东玲珑橡胶有限公司的技术开发中心经过山东省科委对软、硬件的检查和验证,顺利通过了省级验收,这标志着该公司科技创新已迈上了一个新的台阶。

公司自2000年8月建立技术开发中心以来,始终把技术工作作为公司提高科技创新能力、增强产品竞争能力、解放和发展生产力、促进企业快速发展的核心动力,平均每年投入1300多万元用于技术开发中心硬件建设,平均每年筹集近3000万元用于技术开发活动,不断完善和提高开发装备水平,逐步建立起适应研究和开发的六室三中心,整个技术开发中心的建筑面积达到6400 m²以上,拥有科技人员120多名,具有中高级职称人员70多名,其中硕士研究生和享受国务院政府津贴的拔尖人才和科技带头人28名,先后邀请国外专家80多人来公司进行技术指导和培训工作。

技术开发中心成立以来积极改造传统工艺,通过对传统生产过程的网络化、信息化、智能化改造,提高了自动化控制水平,整个控制系统改造完成后,公司劳动生产率提高了18%,能耗降低3%,该成果获得山东省企业管理现代化创新及优秀成果一等奖。在新产品开发方面,2002年技术开发中心共推出研究成果和专利等100余项;2003年完成小改革60多项、成果8项和专利7项,直接创造经济效益100多万元,并在国内率先研制出425/65R22.5无内胎重型载重子午线轮胎。这些成果和专利的推广应用为提高产品的科技含量和企业的技术进步奠定了良好的基础。

近几年来,公司在技术创新的推动下,保持了

快速良好的发展势头,先后获得“全国守合同重信用单位”、“全国行业质量示范企业”、“全国行业质量服务诚信示范企业”和“世界轮胎75强”、“全国百家最佳汽车零部件供应商”等100多个荣誉称号,生产的各种规格的玲珑牌、山玲牌和利奥牌斜交轮胎和子午线轮胎先后通过了美国DOT、欧洲ECE以及“CCC”强制认证,玲珑牌轮胎被评为“全国十大民族品牌”。省级技术开发中心的顺利验收为2005年通过国家级技术开发中心打下了坚实的基础。

(山东玲珑橡胶有限公司 刘纯宝供稿)

山东玲珑入围“首届中国企业信息化500强”

中图分类号:F27 文献标识码:D

由国家信息化测评中心与《互联网周刊》联合发起的中国企业信息化500强调查活动历时9个月,终于落下帷幕。山东玲珑橡胶有限公司位列第289位。为有效地总结中国信息化建设的经验和成就,研究分析信息化对中国企业发展和带动工业化进程的作用,继2002年发布中国企业信息化效能指标体系之后,国家信息化测评中心和《互联网周刊》共同举行“中国企业信息化500强”调查活动。本次调查采取定量评价和定性评价相结合、以定量评价为主的方法。国家信息化测评中心是政府正式授权的国家信息化测评机构,它结合调查活动的特点,经过广泛征求专家意见,多次研讨、反复论证后形成最后结果。

中国企业信息化500强是在“工业化”背景下的500强。500强反映信息化对工业化的带动力、企业的竞争力和发展能力,因此,本次“信息化500强”也可以说是信息社会的新“财富500强”。

(山东玲珑橡胶有限公司 刘纯宝供稿)