

大力发展市场经济 加快国有企业改造 ——访山东成山橡胶集团

本刊编辑部 黄向前 王晓冬

十一届三中全会以来,在党中央领导下,全国经济形势蒸蒸日上,掀起了中国历史上前所未有的经济发展高潮。在改革阳光的沐浴下,各行业面貌一新,许多企业也借改革开放的东风开创了发展壮大的大好局面。山东成山橡胶集团(以下简称成山集团)就是这许许多多成功企业中的一个。该集团在建厂20多年间,特别是改革开放的18年里,经过全体员工的艰苦创业,由一个原有职工67人,全部资产仅48万元的小厂,发展为目前员工6000余人,固定资产8亿元,总资产22.6亿元,轮胎年生产能力630万套,以轮胎产品为主的大型企业集团。其在这18年中的发展情况可参见表1。

表1 改革18年来成山集团产量增长情况

年份	产量/万套	年份	产量/万套
1980	8	1993	220
1985	40	1994	263
1990	104	1995	332.4
1991	114.7	1996	396
1992	154	1997	412.5

近年来,随着改革进入“深水区”,以前改革中许多被回避的问题已到了不得不解决的时候,国有企业,特别是国有大中型企业的改革更是首当其冲。类似成山集团这样的国有大型企业如何改革和改造,在发展的同时,如何为持续稳定的再发展奠定基础,已成为人们普遍关心的问题。因此就轮胎行业的国有企业在这一特定阶段,在社会主义市场经济的大环境下,对企业本身的发展和改造有何经验和设想,本刊编辑部专门走访了国内几

家大中型轮胎企业,成山集团是其中之一。

成山集团虽然成立时间比其它许多国有企业要短,但是它和其它许多国有企业一样,同样面临原材料价格波动、税收、人员费用大幅度提高,利润率低、生产投资来源渠道不畅等难题。因此,如何对原有体制进行改造和革新,便是近些年来成山集团一直在努力解决的问题。1992~1997年这5年,是成山集团最困难的时期,也是成山集团发展最快的5年,成山集团发展中的许多事情正是在这一时期办成的。成山集团坚持在发展中进行改革,以改革促进发展,“发展才是硬道理”始终被成山集团作为其健康发展的方针。在具体实践中,成山集团的改革经验大致可总结为“大力发展市场经济,加快国有企业改造”。

1 大力发展市场经济

1.1 把握市场脉搏 加快技术革新

早在1992年初,成山集团的轮胎生产还处于小规模(100万套)低水平(全部为斜交轮胎),而且随着生产设备老化,产品技术落后,经济效益低下,企业缺乏后劲,经济技术指标都只属国内同行业二流水平。而当时国内外其它一些厂家积极抢占国内市场。面对这种形势,成山集团认识到,企业发展如逆水行舟,不进则退,不改造、不发展就没有出路,因此确定了“没有投入就没有产出,早改造早主动,没有改造就没有发展”的发展思路。

90年代以来,国内外汽车工业和高等级公路的发展使轮胎结构发展趋向于午化、扁平化和无内胎化。为了适应市场的需求,成

山集团提出“优化产品结构,加快开发子午线轮胎系列产品”的战略方案。为了加强技术力量,加快开发速度,成山集团与北京橡胶工业研究设计院共同承担了化工部下达的重大技术开发项目——全部采用国产技术和大部分国产原材料和装备开发国际先进水平的系列子午线轮胎。开发过程中,始终坚持高标准、高起点、严要求,运用厂院研究出的预应力和动平衡轮廓设计理论,采用一次法成型和高温硫化工艺,立足国内原材料和引进关键设备配套国内设备,很好地完成了这一项目,并开发出60,65系列6种规格的轿车子午线轮胎,13种规格的轻载子午线轮胎和4种规格的全钢载重子午线轮胎。

近年来,成山集团的产品由斜交轮胎发展到子午线轮胎,由半钢子午线轿车轮胎、轻载系列子午线轮胎发展到65,60系列的低断面H级无内胎轿车子午线轮胎,再发展到全钢载重子午线轮胎、大型工程机械轮胎、成山王加固型载重轮胎,始终把握着市场发展的脉搏,充分发挥了自己的产品优势,在市场上确立了自己的一席之地。

1.2 加大投资规模 抢占市场制高点

成山集团认为没有规模就谈不上竞争力,没有规模就培育不出名牌产品。因此,该集团总是对有发展前途的产品不失时机地加大投入,扩批量、增系列、上档次,强化规模优势,获取规模效益。

(1) 完善和提高斜交轮胎的生产能力

成山集团的斜交轮胎现有生产能力已达到400万套。

目前,斜交轮胎虽然还是市场上销量最大的轮胎品种,但已不再是轮胎发展的主流产品。成山在斜交轮胎方面也没有盲目地扩大规模,而是将重点放在如何最大限度发挥现有资源的优势,提高生产率,充分运用现有生产规模上。针对个别环节生产能力不足从而制约了总体生产能力发挥的工序和设备,进行了以完善、提高为内容的技术改造。一

方面积极进行技术改造,另一方面还不断调整生产线整体布局,使其更合理,生产流程更加科学。还十分注意设备更新与维护,目前主要设备完好率达98.6%,设备新度系数0.82,设备的开机率为95%。

(2) 加快半钢子午线轮胎生产线建设

由于半钢子午线轮胎是今后一段时间内最有前途的产品,因此成山集团克服了技术难度高、投资大、资金回收周期长等困难,着力发展半钢子午线轮胎。在子午线轮胎技术改造项目未被列入国家计划的情况下,不等不靠,通过买方信贷、非金融机构拆借和股份制改造等多种形式,共筹资4.5亿元,现已建成年生产能力200万套,具有较先进水平,目前国内自动化程度较高,生产规模较大的半钢子午线轮胎生产线。这条生产线也使得成山集团的企业实力大大增强。

(3) 加大全钢子午线轮胎规模

为了增加产品品种,培育企业新的经济增长点,通过近3年的努力,共投资4亿元,建成了11万m²的国内最大的全钢子午线轮胎生产厂房,并建成了一条年产30万套的全钢子午线轮胎生产线。试生产的2万套全钢子午线轮胎销路很好,此生产线有望今年下半年正式投入生产。

本着创造规模经济的发展原则,成山集团现已发展到具有400万套斜交轮胎、200万套半钢子午线轮胎和30万套全钢子午线轮胎的生产能力。

另外,规模经济不局限于产品的生产规模,它还包括交易(采购和销售)的规模经济、储藏的规模经济 and 专业化分工的效益等。通过规模加大单位投入的产出才是规模经济的根本出发点。

成山集团也正是本着规模经济的原则,在产、供、销等各个经营环节,充分发挥自己的规模优势,使市场竞争力不断得到加强。

1.3 实施名牌战略 巩固市场地位

成山集团在生产和发展的过程中,始终

坚持争创名牌。以提供优质、多规格、全方位的产品为方针,多创名牌产品为手段,为客户提供优质服务,树立成山集团的名牌形象。成山集团在实施名牌战略的过程中,不但重视不断推出越来越多的名牌产品,更重视如何树立起成山集团的名牌形象,这才是名牌战略的基本点。

(1) 加强质量管理

作为名牌产品,首先必须有靠得住的质量,这在所有企业中都已基本达成了共识,成山集团在生产中也特别加强了对产品质量的管理和控制。

成山集团在与许多国内外客户的接触中充分认识到,即使产品质量再好,但如没有通过 ISO 9000 标准认证,也不能算是一个合格的产品供应商。于是在 1995 年年初详细制订了企业贯标认证计划,从提高企业自身素质的需要出发,不搞应付检查,不搞形式主义,切切实实地从宣传动员、组织内部审核、现场整改和正式认证四大步骤做起,将贯标工作扎实深入的开展,使质量管理工作不断得到加强和完善,并于 1996 年通过了 ISO 9001 质量体系和产品双认证。

为了保证产品质量,提高产品档次,近年来成山集团还先后从美国、德国、意大利和日本等国家进口了 40 多台世界先进的生产设备,使产品加工精度大大提高,产品合格率已高达 99.89%。为了检查轮胎的内在质量,又投资 3 000 多万元,购置了轮胎 X 光机、高速耐久性试验机、均匀性和动平衡试验机等检测设备 20 多台套,为保证产品质量打下了坚实的基础。

(2) 坚持原则,维护自身声誉,保护用户利益

只有坚持用户第一,信誉至上的原则,处处为用户着想,珍视企业自身的声誉,才能最终赢得用户、赢得市场。

曾有一家汽车厂主动要求为其开发生产一种非标准轻载子午线轮胎,但经审核其全

部技术资料 and 标准后发现,该系列产品轮廓断面过窄,不利于保证汽车高速性能和转向性能,使安全系数难以达到标准要求,本着维护企业声誉,保证用户利益的原则,成山集团拒绝了该汽车厂的要求。后来,该汽车厂采用这种非标准轮胎进行汽车实用性能测试时,在高速跑道上屡次发生轮胎爆破现象,最后不得不放弃使用这种轮胎的想法,并最终与成山签订了标准轮胎的供货合同。

(3) 加强多品种、优质新产品的开发

在争创名牌的过程中,必须要不断推出一些名牌产品,使成山轮胎始终在用户心目中保持良好的形象。

完成“全部采用国产技术和大部分国产原材料和装备开发国际先进水平的系列子午线轮胎”项目后,成山集团采用该生产技术先后开发出的 6 种规格 65,60 系列低断面无内胎轿车子午线轮胎荣获 1996 年国家科技进步二等奖,有 13 种轻型载重系列子午线轮胎荣获 1995 年国家科技进步三等奖,有 4 种规格全钢载重系列子午线轮胎通过了化工部技术鉴定。在已开发的子午线轮胎系列中,有 40 多种规格先后被国家科委等 6 个部委联合授予“国家级新产品奖”,主导产品“成山”牌轮胎还被山东省商检局确定为免检产品。

另外,成山集团还积极消化、吸收国外先进的生产技术,大力发展新型出口产品,如针对美洲多雨高温地区开发的防湿滑纵向花纹的变型轮胎和针对俄罗斯等严寒地区开发的耐低温、防雪滑横向花纹的变型轮胎等。近年来已先后开发了出口新产品 84 种。

目前,成山集团的轮胎品种已发展到 8 大系列 300 多种产品规格。斜交轮胎、半钢子午线轮胎和全钢子午线轮胎俱全,充分体现了该集团的产品品种规格优势。

除了以上几个方面,成山集团还在售后服务、产品宣传和市场占有率上下了很大功夫,使“成山”牌轮胎成为了国内比较著名的一个轮胎品牌。

1.4 适应市场需求 不断提高产品性能

市场对产品的要求,就是厂家努力的方向。

近年来,汽车运输行业超速超载现象严重,尽管轮胎质量完全符合国家标准,但仍无法摆脱国内轮胎生产企业产品退赔率成倍上升的局面,超速超载成为令全国轮胎行业头痛的质量综合症。对此,有些企业一味强调让用户注意正确使用轮胎,但成山集团更认为,只有用户的评判才是最具权威的鉴定。他们立即动手,采用CAD技术等现代化手段,从1000多份结构、配方设计方案中筛选最佳方案,并及时借鉴和消化吸收国际上先进的成功经验,对传统的载重斜交轮胎进行了以提高超速超载能力为目标的优质轻量化技术改造,使斜交轮胎的抗撕裂、生热、高速和耐磨性能都显著提高。这一改造使载重斜交轮胎基本满足了市场对汽车超速超载的需求,也得到了市场的肯定,“成山”牌载重斜交轮胎成为市场上的抢手货。

1.5 直面市场风浪 增强适应能力

融资是企业发展中一项十分重要的工作,除银行贷款外,成山集团还通过买方信贷、非金融机构拆借和股份制改造而多方筹集资金,不断克服融资困难。

1992年,中汽总公司与化工部、交通部联合下发了推广普及子午线轮胎的通知,并把使用子午线轮胎作为新车型鉴定和出厂挂牌的首要因素。由于当时国内子午线轮胎生产尚未形成规模,因此一时出现子午线轮胎脱销,造成进口量大增。成山集团面对这种形势,果断作出决定,抢占市场制高点,大力发展子午线轮胎,把“成山”牌子午线轮胎的品牌在市场上树立起来。于是他们在技改资金还没有着落的情况下,先期考察了国外先进的子午线轮胎一次法成型机,并签订了合同。但15%定金付出后,另外的1300万美元的项目贷款却迟迟不能到位,如不按合同按期付款,成山集团的企业法人将被送上国

际法庭。成山人的奋斗精神终于感动了来厂视察的中行领导,经考察后,批下贷款,使成山集团渡过难关。现在成山集团的子午线轮胎生产规模已是有目共睹。

多年来,成山集团就是这样不等不靠,积极筹集资金,使企业得到源源不断的资金补给,为企业的持续稳定发展提供保障。

发展市场经济从根本上就是要提高企业的竞争力,企业只有不断地提高自身素质和快速适应市场的能力,才能在市场上占有一席之地。

2 加快国有企业改造

国有企业在改革开放的这年中取得了长足的进步,但随着社会主义市场经济的不断深入发展,国有企业本身所固有的一些缺陷不断地暴露出来,而且逐步发展到限制了企业的进一步发展,甚至威胁到企业的生存。中共中央也适时地提出了让企业建立“现代企业制度”,其出发点就是在于通过学习和借鉴人类历史上任何一种成功的企业发展手段,发挥我国人民的创造性实践,使国有企业摆脱限制其发展的因素,健康稳定地发展。

加快国有企业的改造,是本世纪末中国经济工作的主要任务。加快国有大中型企业的改革更是重中之重。但是国有大中型企业如何进行改革,特别是轮胎行业的国有大中型企业如何进行自身的改革,将是近年来我国大中型轮胎企业必须要面对和解决的一个问题。在建立现代企业制度的过程中,没有固定的模式,要依靠各企业充分结合自身的具体情况,走有利于本企业发展且具有自身特色的发展道路。同时,各企业间相互学习、相互借鉴也是十分重要的。下面让我们看一看成山集团在这方面的实践。

2.1 建立适应市场经济的运行机制

随着社会主义市场经济的建立,企业如何加快两个根本性转变,推动生产要素的合理流动,促进生产、科研、销售、服务相结合,

使管理工作不断迈上新台阶,从而最终全面走向市场成为企业发展的一个主要课题。围绕这个课题,成山集团把组建企业集团作为一项战略任务来抓,以荣成橡胶厂为核心,以轮胎产品为龙头,以资产联结为纽带,于1994年组建了企业集团,并坚持以改革的深化带动管理的强化,以管理的强化促进改革的深化这一原则,实施了“以大带小、优势互补、整体推进、滚动发展”的战略,努力实现自我膨胀、快速发展的目标。

(1) 强化组织结构调整

在集团总部的组建上,本着精简高效的原则,设立了四部两室和两个群团组织的轻型结构,即生产计划部、劳动人事部、财务部、武装部,集团总部办公室、审计室以及工会和团委。这些部门分别负责集团公司的各项工作,并完全达到了预期的目的。

另外,在计划经济时期,成山集团的结构是橄榄形的,生产制造的力量很强,产品开发和市场营销的力量薄弱。近几年,随着市场经济的发展,迫使企业转型为哑铃形的,开发力量和营销力量要加强,中间生产制造环节要减肥消肿,改变企业过去的过分就业情况,实行富余人员的下岗分流。

在组织结构的建立上,大力推行公司制,做到能够设立子公司的都设立子公司,不能设立子公司的设立分公司。目前集团公司所属企业中,子公司占90%,分公司占10%,全资子公司占25%,控股子公司占60%,参股子公司占15%。

(2) 完善内部管理体制

注重发挥投资中心、管理中心、科研中心、服务中心等的职能,实行分类管理。在管理形式上,对全资子公司实行宏观指导为主,行政管理为辅;对入股子公司委派董事参与经营管理;对分公司可实行直接行政领导。在管理手段上,按照集团公司、子公司或分公司以及职工“三有利”的原则,实行“一保两定两挂钩”,即保证国有资产保值增值、定利润

指标、定非生产经营性开支、经营任务完成的好坏与公司留成挂钩、与工资总额挂钩,使人人头上有指标,极大调动了广大干部职工的积极性;在管理方法上,将管与放结合起来,集团公司只管子公司或分公司干部的任免、经营的宏观指导、重大技改项目的论证审批等重大问题,其它权力全部放给子公司或分公司,从而打消了他们的依赖思想,使其变被动为主动,使企业活力大增。

(3) 大胆进行股份制改造,通过资产的重新评估定界,明确了产权,分清了责任,理顺了各方面的关系,不仅筹措了一大笔资金,大大缓解了企业资金紧张的矛盾,更重要的是使领导干部既受职工的监督,也受社会的监督,进而增强了紧迫感、压力感和责任感;同时也使广大职工拥有了职工与股东的双重身份,使企业和职工真正成为利益共同体,增强了企业的凝聚力和向心力。成山集团现已顺利完成了核心层企业的股份制改造和5个子公司的公司制改造。

在改革改组的同时,还实施了一系列配套措施。

为了保证决策的正确性,成山集团坚持决策系统管理为主,兼顾其它系统的管理,着重抓好各级领导干部决策的管理,对100多名子公司和分公司的领导干部的决策行为能力实行考核,不合格者免职,从而使广大干部产生了强烈的危机感和责任感,促进了决策水平的提高,至今从未发生一起重大决策失误现象。

为了调动广大职工的积极性,在集团内部构造了3个机制:第一是构造人才竞争机制,变过去的一次分配定终身为按现在的岗位技能和工作政绩进行动态考核管理;第二是构造内部激励机制,实行定岗定薪,真正体现多劳多得的分配原则,变过去“要我做”为现在的“我要做”;第三是构造分层树立形象的规范机制,以塑造企业形象为目标,开展树立干部、党员、普通职工3个良好形象的活

动,采取分类督导的方法,使不同层次的干部职工“干有标准、学有目标、赶有方向”,为最终树立良好的企业形象奠定了基础。

为了适应市场形势的需要,成山集团在全集团范围内提出并实施了“严格管理制度,提高职工素质;严格工艺纪律,提高产品质量;严格资金管理,提高经济效益”的“三严三提高”工程,确立了成山集团的管理制度原则。

2.2 加强企业管理 提高生产效益

近几年来,随着乡镇、三资等非国有企业的急速发展,国内轮胎市场呈现了供大于求的局面。另外,燃料、电、水、运费等大幅度提价,再加上资金短缺,市场拉力明显不足,成山集团也面临着严峻的考验,如何提高企业的生产效益是解决这一问题的关键因素。

面临的现实也使成山集团认识到,单纯依靠增加产量求效益的外延式发展是不够的,还必须立足于企业内部管理,走质量品种效益型的内涵式发展道路。

1997年,根据学习邯钢、吉化的经验,提出在集团公司范围内实施“全方位管理工程”。其工作方针是加大4个力度,即“加大精神文明建设力度,加大企业改革力度,加大结构调整力度,加大企业管理力度”。其主要内容围绕两条主线展开,即精神文明建设以“星级管理法”为主线,坚持抓思想政治工作的优良传统,深入开展“爱国、爱厂、爱岗”教育,增强企业的凝聚力和向心力,为企业健康快速发展提供强有力的保证;物质文明建设以“四新”、“十个一”活动为主线,全面提高企业经济效益,其内涵是逐步建立适应市场经济的营销机制,运用科技手段降低成本,以增加效益为核心,全面强化企业内部管理,层层分解指标,实行重奖重罚的利益驱动机制,以此来充分调动广大职工当家理财的积极性,从而形成“全员参与、严格管理、厉行节约”的良好局面。

通过1997年实施的全方位管理工程,使成山集团切实尝到了“管理紧一紧、效益挖不尽”的甜头,当年累计为企业增收节支2100万元,使企业始终保持着持续、稳定、健康的良好发展趋势。

2.3 实施大集团战略

实施大公司、大集团战略是国有大中型企业改革和发展的一项重大选择,对于国民经济实现两个根本性转变具有非常重要的作用。

成山集团根据自身的实力提出“建设东方轮胎城,早日跨入世界轮胎工业20强”的目标。注意将自己放到大市场空间和层次上去比较分析,在不断扩大国内市场的同时,积极拓展海外市场,目前已正式在中东地区设立了海外贸易窗口,并逐步向东南亚、澳大利亚等国家和地区辐射,现在成山轮胎已远销50多个国家和地区,去年出口轮胎32.5万套,完成出口交货值2.03亿元。

为实现本世纪末建成大集团的目标,成山集团在调整产品结构,扩大企业规模上做出了很大的努力,有多项技改项目列入了国家计划,获得了资金和政策上的支持,为今后企业的大发展提供了更为广阔的空间,其中总投资2亿元的5000t子午线轮胎专用钢丝帘线项目获国家计委批复,已进入实施阶段;总投资11.6亿元的年产300万套轿车、轻载子午线轮胎项目也于近日被国家经贸委列入国家“九五”重点工业产业结构调整导向性计划;此外,年产50万套高性能子午线轮胎科技攻关项目也被国家有关部委批准在“九五”期间实施。这些技改项目的实施,将为成山集团加大规模经济,提高产品竞争力发挥很大的促进作用。

在发展大集团的过程中,成山集团实行多元化经济,着手建立轮胎为主导产品企业。成山集团现已由原单纯生产轮胎发展到目前可生产增塑剂、橡胶板和子午线轮胎钢丝帘线等多种产品,由纯国有经济发展到

以国有经济为主体,多种所有制形式并存的企业集团。

3 结语

在这跨世纪的时代,中央大力支持和鼓励国有企业进行改造,实为企业的发展提供了一个非常好的政治环境和经济环境。

党的十五大报告中明确提出,要发展跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大型企

业集团,这为大型企业集团的改革和发展进一步指明了方向。面对这个跨世纪的机遇,企业集团必须要夯实基础,加快自身体制改造和强化功能建设,建立起能够充分适应市场经济的、高效的管理机制。

轮胎行业的大型企业肩负着发展我国轮胎行业的重任,我们有理由希望它们能尽快摆脱目前的种种不利因素,走上健康、稳定的发展道路。

山东三角集团有限公司“八五”子午线 轮胎技改项目通过国家验收

山东三角集团有限公司承担的国家“八五”重点建设项目子午线轮胎技改项目于1998年5月9日顺利通过国家验收。

该项目是为了适应世界轮胎生产子午化的发展趋势,加速我国轮胎产品更新换代,满足国内汽车工业配套子午线轮胎需要及市场需要而实施的。该项目由北京橡胶工业研究院设计院设计,采用国内引进消化吸收技术,关键设备由国外引进,部分配套设备和辅助装置采用国产化产品。总投资41 023万元,建设历时2年,于1997年10月投入试生产,形成了年产全钢载重子午线轮胎30万套的能力。该项目达产后,预计年新增销售收入5亿元,利润4 000万元,利税7 000万元。产品主要性能指标达到国际先进水平。

目前,公司子午线轮胎生产能力为200万套,其中全钢载重子午线轮胎50万套。这项“八五”子午线轮胎技改项目的完成,为公司“九五”子午线轮胎的发展奠定了坚实的基础。

“九五”期间,公司将立足建立现代化企业制度,大力推进名牌战略、资产运营和子午线轮胎三大战略,力争在“九五”末期、“十五”初期达到年产子午线轮胎和斜交轮胎共1 000万套的生产能力,创造出一流产品和

一流企业。

(山东三角集团有限公司
熊顺民供稿)

Nokian 在俄罗斯寻找伙伴

英国《欧洲橡胶杂志》1998年180卷3期16页报道:

芬兰Nokian轮胎公司与俄罗斯最大的轮胎和橡胶公司正寻求建立战略伙伴关系,最终可能导致在俄罗斯雅罗斯拉夫建一合资厂。

Nokian与雅罗斯拉夫轮胎厂的主要股东Rosshina公司以及其它俄罗斯的轮胎和合成橡胶公司计划在俄罗斯就各种轮胎的生产和销售进行合作。有关各方已签定了合作意向书。Nokian对成立合资厂抱有很大希望,因为Rosshina除了拥有5家轮胎厂和合成橡胶厂的股份外,还控制着一个庞大的轮胎销售网

拟议中的轮胎厂开始年生产能力为150万条轿车轮胎,以后还将生产其它品种轮胎。雅罗斯拉夫轮胎厂是俄罗斯第2大轮胎厂,年生产400万条轿车轮胎和载重轮胎。该厂位于莫斯科东北250 km处。

Rosshina的轮胎生产和销售的年收入约3.6亿美元,位于世界25大轮胎公司之列。

(涂学忠摘译)