

发挥现有优势 加快企业发展 ——访天津轮胎橡胶工业有限公司

本刊编辑部 董 屹 黄丽萍

天津轮胎橡胶工业有限公司为国有大型企业公司,创立于1996年6月18日。它的前身天津轮胎厂建于1936年,是我国最早生产农业轮胎的专业厂家之一,原化工部轮胎生产重点企业,居天津市橡胶行业之首。

公司位于天津市河西区陈塘庄工业区,占地面积19万m²,拥有员工3000人,其中工程技术人员174人,高、中级技术人员54人。资产总额4.3亿元,固定资产1.8亿元,已形成具有综合配套能力的产品体系。1997年公司完成工业总产值4.5亿元,销售收入3.5亿元,税金4912万元,出口交货值3614万元;与1996年相比,工业产值和税金基本持平,利润增长9%,居全国同行业第17位。

根据当前的形势,如何利用大企业在设备、人员和技术方面的优势,确定自身的发展方向,天津轮胎橡胶工业有限公司进行了艰苦的努力,取得了一定成果,1996年利税居天津市国有企业前10名,获天津市政府授予“天津市优秀企业”、“天津市九五立功先进企业”荣誉称号。

1 资产重组

公司坚持生产经营与资本经营并重发展,不断实施资产重组。1996年对设备资源进行调整,生产能力由年产50万套扩大到72万套,增创效益1000万元。同时,利用天津市现有土地批租政策,买下一块长期闲置土地的使用权,以入股的方式与韩国锦湖集团合资建立了锦湖轮胎有限公司,使闲置的资产迅速升值13倍,扩大了企业的资产规模。为了解决原材料供应问题,公司还向产

品的源头发展,与无锡江南帘帆布厂实行了参股经营并发展为控股公司。1997年10月对湖南省株洲轮胎厂实施了跨地区兼并,从而在更大的空间范围内实现了资产重组,壮大了企业实力。

目前企业已拥有“天津市锦湖轮胎有限公司”、“天合轮胎模具有限公司”两个中外合资企业部分股权,“无锡江南帘帆布公司”控股企业和13个全资子公司及隶属企业。

2 确定发展方向

公司作为生产汽车轮胎、农业轮胎的专业企业和拖拉机轮胎定点配套企业,在技术、设备、生产能力等方面居行业领先地位,如何发挥企业自身优势,确定今后发展方向,成为当前企业决策层的首要问题。

目前我国农业机械化迅速发展,各种新型农机具不断推广使用,需求量也越来越大,销售市场具有很大的潜力,农业轮胎市场前景广阔。根据这一市场情况,公司果断确定了以扩大农业轮胎生产,减小载重轮胎的比例,发展农业子午线轮胎的发展方向。

1996年天津市经委批准了公司的大型农业轮胎扩产项目和农业子午线轮胎实验项目。公司于1997年实施了大型农业轮胎扩产项目。该项目对加快农业机械化步伐,支持农业发展具有巨大作用,社会效益显著,同时也增加了公司产品的市场竞争实力。由于该项目利用公司现有的工艺装备、公用工程设施、厂房、技术管理人员及管理机构,挖掘潜力,适当新增少量必需的设备,改造现有部分落后的工艺装备,做到少投入多产出,经济

效益显著。到目前为止,该项目已初见成效,1997 年大型农业轮胎生产比例比 1996 年增加 24.53%。最近,该项目已通过了有关部门的验收,全部投入生产后,大型农业轮胎年产量可达 7 万套。

3 调整产品结构

通过市场调研了解到,我国 1994 年农用小中型拖拉机保有量为 69 万台,目前在用小中型拖拉机报废量大于新增量。“九五”期间预计年新增量 4 万台,更新量 4 万台,到 2000 年大中型拖拉机年产量 10 万台,需配大型驱动轮胎 20 万条。1994 年联合收割机拥有量 6.94 万台,预测 2000 年达到 10 万台,年新增量 5 100 台,年更新量 3600 台,年均需求量 8 700 台。在汽车行业,农用汽车轮胎需求量增大,“九五”期间预测量为 1 100 万条,其中大型农业轮胎约占 2%~3%。随着我国农业机械化的迅速发展,各种新型农机具将不断推广使用,需求量将会越来越大,销售市场潜力很大。

根据这一市场变化,天轮果断决策,利用自身在农业轮胎方面的优势调整产品结构,试制并投产 18.4 - 30,16.9 - 34,16.9 - 38,15 - 24 和 13.6 - 38 五种规格的大型农业轮胎,以满足不断增长的市场需求,提高海豚牌和解放牌轮胎的市场占有量和覆盖率,同时加快对新产品投入。到目前为止,由原来的 5 个品种的大型农业轮胎逐步开发和生产达到 12 个规格品种的轮胎。这 12 个品种 1998 年上半年实现产值 4 193 万元,利润 549 万元,税金 732 万元。

在开发的新品种中,18.4-30 轮胎是为佳木斯联合收割机厂配套的产品,是装配在集材拖拉机-80 和联合收割机-1065 上的驱动轮胎,主要用于林区运输与农作物的收割;15 - 24 轮胎主要用于佳木斯联合收割机厂联合收割机-3060 型和新疆联合收割机厂联合收割机- II 型上;16.9 - 34 和 16.9 - 38 轮

胎主要为引进迪尔 3140 拖拉机和菲亚特 100-90 及铁牛-65 配套;13.6 - 38 系水田专用轮胎,主要为天津拖拉机厂 TN-55C, TN-650L, TN654L 拖拉机水田驱动轮胎,使拖拉机达到一机多用的要求,符合拖拉机发展的需要。

为更好地扩大公司农业轮胎生产的优势,公司领导班子研究决定,加快开发有市场、技术含量高、附加值高的大型农业子午线轮胎。

天轮产品现有农业轮胎、载重轮胎、轿车轮胎、工业车辆轮胎和马车轮胎共计 5 个系列 100 余种规格,已形成具有综合配套能力的产品体系。新品种轮胎的开发成功,证实了天轮具有雄厚的技术基础,提高了企业的知名度,拓宽了海豚牌和解放牌轮胎的应用范围和销售市场,取得了社会效益和经济效益双丰收。

4 提高产品质量

产品能在市场上畅销,并得到用户满意,靠的是质量和信誉,今天的质量就是明天的市场。没有质量也就没有市场。因此,公司在抓生产、抓管理工作中始终突出质量并把企业管理的基点放在质量管理方面。首先他们从严抓执行工艺开始,即严格执行工艺以保证产品质量,加强工艺巡回检查,加大惩罚力度,每日由专职工艺人员对各工序进行工艺执行率检查并做好记录,若有违反工艺操作的,当时开单处罚,同时每周一次由技术、检验、车间参加的“五十六项工艺”专门检查并与岗位工资挂钩。这样大大提高了全员的质量意识,促进工艺执行率和现场管理的不断提高,保证了质量。

另外,每半月召开一次质量分析例会和及时召开质量问题现场会,分析质量问题,找出主要原因,采取措施及时解决,对于不能及时解决的列入攻关项目。

在抓执行工艺的同时,对现生产工艺、配

方、结构做到及时调整与改进。目前结构设计均采用计算机设计,提高了设计效率与设计质量。

1995年以来,公司开始贯彻 ISO 9002 质量保证体系,有效地对生产全过程进行质量控制,同时制订了质量体系运行考核办法,以保证质量体系的有效运行和产品质量不断提高。1995年公司轮胎产品通过美国 DOT 安全标准认证。1996年通过了中国轮胎产品认证委员会 ISO 9002 认证,获得了该委员会颁发的《产品质量认证证书》。1997年公司被天津市经委授予“工艺管理先进企业”称号。公司生产的海豚牌农业轮胎被天津市政府评为天津名牌产品,并获得奖牌和证书。

5 调整市场结构

根据近年销售市场的形势,公司对产品营销策略进行调整,拓宽经营渠道,不断充实和加强销售队伍。过去,公司的产品主要销往“三北”(即华北、东北和西北)地区,销售面窄,市场占有率低。现在公司实行“保江北、打江南,消灭空白省、内外贸并举”的经营方针,建立起“直销、分销、联销、专销”四位一体的销售体系,使国内市场覆盖面不断扩大。到目前为止,全国 29 个省市都有公司产品打入,直销率达到 25 % 以上。这样不但降低了销售费用,还直接深入了解市场需求,为企业下一步的产品开发提供了可靠的市场信息。

1997 年全国轮胎市场供大于求,轮胎价格大幅度降低,货款拖欠现象严重,从而导致轮胎生产厂家效益下降,资金紧张。针对这种情况,公司实行了地区总代理制,由原来 300 多个分散的分销单位调整为 19 个地区总代理,稳定了价格,使销售费用降低,占压资金减少,销售率提高。1997 年轮胎成品库存周期为 60 天,年末轮胎成品库存价值为 1 737.4 万元,低于全国平均水平。

针对国际市场对我国农机产品提出更

多、更高的要求,公司不断开发新品种,扩大外贸出口。目前,公司生产的大型农业轮胎已销往独联体、朝鲜、非洲、东南亚一些国家和地区,并出口到美国、巴西。出口交货值由占销售收入的 1 % 上升为 10 %。1997 年出口交货值达到 3 614 万元。

6 提高加工能力

为满足公司不断发展的需要,新增 1 台 F270 密炼机,4 台新型成型机全部由电脑程控,保证了成型质量,同时增添的 3 个硫化罐全部采用计算机控制自动启模新工艺,克服了过去人工操作误差较大的缺陷,保证了硫化工艺,使产品合格率大大提高(目前硫化罐生产的外胎外观合格率达 99.80 % 以上)。此外,更新改造了机外复合挤出生产线和四辊压延机,对部分厂房和工艺布局进行了调整和改造,1997 年共完成技改项目 42 项,使炼胶、成型、硫化加工能力与压延、挤出能力相匹配,企业的综合生产能力进一步提高。

为提高检测手段,利用闲置机床进行改造,制成高速试验机,使公司的检测设备进一步完善。同时,对于原材料的检验也开辟了许多新的项目,为科技人员的研究设计提供了可靠的数据。

7 结语

天津轮胎橡胶工业有限公司作为大型国有企业,在当前改革开放越来越深入、市场竞争越来越激烈的形势下,实事求是地分析自身情况,积极挖掘自身潜力,确定以农业轮胎为主的发展方向。充分调动技术人员和销售人员的积极性,为他们创造有利的工作条件,使公司的生产能力和产品水平不断提高,在行业中保持前列。天轮正向着多元投资主体、多元产业结构、多种经营模式的企业集团发展。