

在市场竞争中发展壮大的神马实业股份有限公司

刘雪听,张桦,郭景安

(神马实业股份有限公司,河南平顶山 467000)

摘要:介绍神马实业股份有限公司的发展状况、新产品开发和管理模式。通过实施扩张性竞争战略,强化差别化产品应用推广,优化市场销售结构;强化产品检测设备,使产品检测标准与国际标准接轨;在保持锦纶 66 工业丝和帘布龙头地位的同时,加大科技投资力度,积极开发高强度聚酯工业丝、HMLS 聚酯工业丝及帘布、芳纶浸胶帘布及芳纶/锦纶 66 复合帘布等新产品;同时重视人力资源开发,实施人才战略工程。

关键词:管理模式;产品开发

中图分类号:F27;TQ330.38⁺9

文献标识码:C

文章编号:1006-8171(2006)11-0696-03

随着汽车工业的飞速发展,轮胎骨架材料生产的竞争也日趋激烈。神马实业股份有限公司(以下简称神马实业)作为一名角逐者,从 1981 年至今,走出了一条逐渐发展壮大的道路。

神马实业是中国神马集团控股的上市公司,银行信用等级 AAA 级,职工 5 000 多人,是中国首批化纤行业通过国家 CCIB 和国际 BVQI 认证机构 ISO 9002 质量管理体系认证的企业之一,国家一级企业。曾获得全国“五一”劳动奖、国家科技进步奖、全国企业管理优秀企业——金马奖等 50 多项荣誉称号。

神马实业从日本引进锦纶 66 生产设备,日本技术人员曾预言:这样现代化的生产线离开日本专家转不了多久。但神马实业不仅攻克了工艺技术上的难题,而且开发出多项新技术,拥有多项自主研发产权,逐渐具备了拓展国际市场的强大竞争力。目前神马实业锦纶 66 工业丝、帘布年产能已达 10 万 t,跨入了全球轮胎骨架材料龙头生产企业的行列。

1 实施扩张性竞争战略,优化市场销售结构

神马牌锦纶 66 帘布作为神马实业的主要产品,在 20 世纪 80 年代曾是国家的紧俏物资。随着国家由计划经济向市场经济的转变,一些民营、私营企业进入轮胎骨架材料的制造领域,神马产

品与这些企业产品价格上的巨大差异造成神马牌帘布的大量积压。为此,公司痛定思痛,采取了一系列果断措施,提出“一切行为市场化”的销售经营理念,扩大了销售队伍,增设销售机构、增加渠道、拓展范围,并将眼光投向了国际市场。经过不懈努力,取得国际质量认证后,采取代理等销售形式,增加了出口数量。同时,公司不断与世界著名轮胎制造商进行接洽、交流,提高神马品牌的知名度,逐步扩大产品在国际市场的占有率。神马实业凭借技术优势和优良的产品性能,减少产品在国内市场中价格的恶性竞争,占据了国内产品销售的高端市场,是特种轮胎制造的必用产品,成为行业的领跑者。

近两年,国内工业丝和帘布市场竞争加剧,常规品种市场需求进一步萎缩。为此,神马实业及时调整营销策略,实施了“三高一低”的营销指导方针,即“进一步提高出口产品比例,进一步提高非轮胎产业用丝比例,进一步提高差别化产品比例,降低常规产品产量和销售量”。具体措施是:①全力以赴实施差别化战略。广泛开展差别化研究、试验和市场推广,使差别化产品的产量和销售量占国内总销售量的比例提高 20%。②调整和优化市场结构,保证战略客户需要,压缩一般客户。加强与战略客户的沟通与协调,从产品供应、技术服务等方面给予重点倾斜。③牢固树立为客户创造价值的理念,为广大客户提供优质、快捷的售前、售中和售后服务。④进一步完善货款风险

作者简介:刘雪听(1967-),男,河南平顶山人,神马实业股份有限公司政工师,主要从事企业宣传工作。

控制体系,大力加强营销信息化建设,建立和更新营销各环节完整、动态的数据系统,缩短与国外、国内市场的时空距离,提高企业对市场的快速反应能力。⑤以市场需求为导向,促进新产品的研发,提高核心竞争力。

目前,神马实业锦纶 66 工业丝和帘布产品在中国市场的占有率名列同行业前茅,并远销世界很多国家和地区。

2004 年 9 月,米其林公司将神马实业确定为全球供应商,这是迄今为止该公司与中国企业建立的首家供应商关系。

2 细化质量管理,提高产品检测标准水平

重视产品质量是神马实业一贯坚持的方针,但由于以往过多依赖于国内市场,缺乏与国外一流大企业的可比标准。随着产品出口量的逐渐增大,神马实业在集团公司的支持下,与更多的国外客户有了交流,强力推行标准化管理,按照国际标准建立公司产品质量管理体系。对企业的各项管理标准、技术标准和工作标准等能采用国际标准的尽量采用国际标准,特别是产品的质量标准,多次与国际一流橡胶轮胎制造商进行信息交流,以提高公司产品质量水平,满足客户更高的要求。

为提高检测水平,公司投入巨资建立了一流的产品质量检测设施,并不断提升质检人员素质,达到了 CNAL(中国实验室国家认可委员会)评审资格,2003 年被确认为中国国家实验室最高级别,出具的检测报告可在亚太地区乃至全世界范围内多边互认。同时,公司把 QC 攻关作为质量提升的着力点,由 1983 年注册的 12 个 QC 小组 125 个成员发展为现在 80 多个小组 1 000 多个成员。2005 年公司获得 3 项 QC“国优”成果和 2 项“省优部优”成果。目前,公司建立了完善的质量管理体系,并获得中国实验室国家认可委员会认证证书(ISO/IEC I7025)、管理体系认证证书(GB/T 19001—2000)、职业健康安全管理体系证书(OHSAS 18001:1999)和 ISO 14001 认证证书(GB/T 24001—ISO14001:1996)等。

神马实业产品优等品率 2003 年为 97%,2004 和 2005 年达到 98%,目前已达到 99.4%。

由于产品质量的提高,产品出口量逐年增加,

2005 年神马实业出口创汇达 1 亿多美元。

3 加大科研投资力度,注重新产品开发

近年来,神马实业在科研方面加大投资力度,技术上不断创新,取得了 20 余项具有国内先进水平的科研成果,产品主要用于汽车、军工等高科技行业。公司在充分发挥锦纶 66 产品性能优势的同时,开发出多种新产品抢占市场,主要品种如下。

(1) T4/T5 系列锦纶 66 工业丝和帘布

T4/T5 系列产品的特点是强度比常规锦纶 66 产品提高 5%~10%,一方面可提高轮胎性能,另一方面在保证轮胎安全性能的前提下,减少帘布经线根数,实现轮胎用布减层,减少材料消耗。

(2) 改性锦纶 66 浸胶帘布

改性锦纶 66 浸胶帘布不仅保持了锦纶 66 帘布强度高、粘合力大、耐疲劳性好的特点,同时具有干热收缩率低和尺寸稳定性好的特性,可满足半钢子午线轮胎的生产需要。将其用于制造斜交轮胎可省去轮胎后充气工序。

(3) 高强度聚酯工业丝、HMLS 聚酯工业丝及帘布

高强度聚酯工业丝具有强度高、抗冲击性好和耐高温等特性,是高性能输送带的优选材料,HMLS 聚酯帘布具有模量高、热收缩率低、尺寸稳定性好及滞后损失率小的特点,是子午线轮胎理想的胎体骨架材料。

(4) 锦纶 66 低纤工业丝

锦纶 66 低纤工业丝具有强度高、耐疲劳、抗冲击、耐热性好等特性,是汽车安全气囊袋的主要原料,在传动带、高强缝纫线、降落伞、绳、网及工业滤布等方面也均有良好的应用。

(5) 传动带专用帘布

传动带专用帘布具有强力高、耐高温、耐摩擦、尺寸稳定性好以及与橡胶粘合力高等优良性能,是汽车同步带及高性能传动带优质材料。

(6) 芳纶浸胶帘布及芳纶/锦纶 66 复合帘布

芳纶浸胶帘布具有高强度、高模量、耐高温和尺寸稳定性好等优点,是高品质轮胎的理想骨架材料。正在研发的芳纶/锦纶 66 复合帘布可提高帘线的耐疲劳和粘合性能,并降低成本。

(7) NN 及 EP 帆布

NN 帆布具有强度高、耐高温、耐疲劳等优良特性;EP 帆布具有尺寸稳定性好、成槽性好和抗冲击等优点,两者广泛应用于输送带、工程用筛网等领域。

(8) 1870dtex×2/3 巨型胶管专用帘布

巨型胶管专用帘布具有强度高、耐高温、耐疲劳、抗冲击、耐腐蚀、耐高压和抗弯曲等优点,是自浮式、吸泥、排泥和铠装等巨型胶管的理想骨架材料。

目前,部分新产品已研发成功并投入批量生产,为企业寻求新的经济增长点奠定了坚实的基础。

4 重视人力资源开发,实施人才战略工程

任何企业的发展都离不开高素质员工的强力支撑。神马实业之所以能够摆脱困境,快速、科学、稳健地发展,同样得益于其人才战略工程 and 人力资源的开发。

公司从以下 4 个方面进行人才开发和培养:

①与国内知名院校联合建立博士后工作站和科技合作伙伴关系,通过他们推荐招聘专业人才;②向全社会公开招聘专业人才;③加强岗位培训,鼓励岗位成才。截止到 2006 年 3 月,公司共有大专以上学历人员 850 多人,本科学历 300 多人,取得各种专业资格证书人员达 440 多人;④组织外出培

训,每年选送中层管理人员、一般管理人员、技术人员、工段长和班组长外出培训。

公司非常重视在人力资源开发过程中引入新的机制,建立和完善科学化、多元化劳动用工制度,充分利用工资杠杆调动、激发员工的积极性,形成精简高效、待遇与绩效挂钩的新机制、新气象。公司建立并完善了自上而下的全员绩效考核体系,及时兑现奖惩;切实推行“过失待岗”制度,实行员工动态管理,增强员工危机感,提高自主管理意识;全面推行技术助理制度、课题组长负责制,对专业技术人员实行动态优化管理,调动技术人员的工作积极性;稳步推进薪酬体系改革,试行工资总额承包,积极探索实行计件工资制度。同时,公司还加强员工知识和技能培训,加大培训激励机制,一线操作工持证上岗率大于 95%,关键岗位及检验岗位持证上岗率达到 100%。为了鼓励员工岗位成才,公司还选送全国劳动模范和全国“五一”劳动奖章获得者去北京高校深造学习。

5 结语

一个企业的发展壮大不是一次百米冲刺,而是一次超级马拉松的角逐。神马实业的奋斗目标是建成中国最大、世界一流的锦纶 66 工业丝和帘布生产基地,成为行业发展的领跑者。

收稿日期:2006-06-08

成山喜迎 30 华诞

中图分类号:F270 文献标识码:D

2006 年 9 月 16 日,成山集团隆重举行了建厂 30 周年庆典活动,来自国家部委、省、市领导及行业协会、中外客户、新老员工代表 1 200 人出席了庆典活动。

长期以来,成山集团把科技进步放在企业主导地位,高度重视自主创新和品牌建设,使企业获得了超常规、跨越式发展。30 年走完了国内大企业需七八十年走完的路,成为 2006 年度中国行业排头兵企业和中国企业 500 强,成山集团成为获得“中国驰名商标”“中国名牌”“品质信誉第一品牌”的三冠王企业。2005 年公司共实现销售收入 69 亿元,利税 4.7 亿元,出口创汇 1.6 亿美元,同

比增长了 30% 以上。

成山集团从 1976 年建厂 30 年来累计生产轮胎 7 322 万条,累计完成工业总产值 436 亿元,实现销售收入 353 亿元;累计实现利税 60 亿元,其中上缴国家税金 20 多亿元;总资产由 48 万元扩增到现在的 35 亿元,增长了近万倍;完成出口交货值 89.8 亿元,开创我国轮胎行业出口 23 年未发生一起质量索赔事故先河,以优良的产品质量和热情服务赢得了较高的国际声誉。

成山集团实现年销售收入 15 亿元用了 25 年,由 15 亿元到 50 亿元用了 3 年,从 50 亿元到 69 亿元只用了 1 年,2006 年则要确保 90 亿元,力争达百亿元。

(成山集团有限公司 董兆清供稿)