



江苏轮胎厂外经贸工作有特色

苏 超

(江苏轮胎厂 徐州 221005)

江苏轮胎厂 2002 年出口橡胶轮胎 30 万套, 出口创汇 1150 万美元, 出口额占年销售收入的 21.6%。其中北美市场约占出口总量的 53%, 欧洲市场为 33%, 澳洲市场为 8.7%; 出口主导产品为高技术含量的无内胎工程轮胎、大型农业轮胎、工业车辆轮胎和实芯轮胎。成绩不仅凝结了全体苏轮人的共同努力, 更证明了苏轮厂外经贸战略适应市场竞争、符合市场发展趋势以及外经处团队驾驭国际市场的能力。

1 苏轮的外经贸发展战略

苏轮的外经贸发展战略是徐工集团全球营销战略框架的一部分。2002 年初, 苏轮厂面对全球经济一体化新市场, 确立了把“用户满意”作为经营机制创新的最高目标。“以产品特色、质量、服务创造客户、开拓市场, 通过提高人心占有率提升市场占有率”为苏轮的外经贸发展战略。

2 外经处工作解读

外经处全体同仁一道对海外销售网络资源和出口产品资源进行了大力度的全面整合。资源整合过程中, 很快就制定出苏轮全球营销战略, 确立了以北美、欧洲和澳洲的三角框架为基础, 逐步向周边国家和地区辐射的市场发展战略。然后根据公司的设备、生产、技术能力等资源情况针对目标市场需求, 精心排点布阵, 以科学的态度选择最合适的经销商构架苏轮全球营销网络。具体操作过程中, 按照利润最大化原则重点加大了对北美、欧洲和澳洲等发达国家经销商的培植工作。然后以现有的国际市场为依托, 以点带面, 向外辐射, 开拓新兴市场。在构建市场网络体系中, 还积极稳

妥地引入经销商的优选机制和淘汰机制, 加强营销的前端管理和客户风险管理。其次对出口产品结构进行了大力度优化工作, 扩大了无内胎工程轮胎、大型农业轮胎、工业车辆轮胎和实芯轮胎等边际利润较高的高技术含量轮胎产品的出口比例, 适度压缩了部分弱势的轻卡、载重胎的出口量。再次, 对国外市场进行了刚性规范, 杜绝了多年来人为因素而导致的不规范操作引起的客户之间相互倾轧现象, 充分发挥了苏轮厂的品牌优势, 扩大了市场占有率。第四, 与经销商构建利益共同体, 使经销商与苏轮厂风雨同舟, 实现了双赢。比如 3 季度美国西部持续近 3 个月的九大港口联合大罢工, 影响几十个集装箱的轮胎堆积码头无法及时出运, 直接影响了到货时间。通过与经销商的及时沟通以及经销商与其经销网络的沟通, 获得了谅解, 较顺利地规避了这次风波带来的市场风险, 厂商双方实现了双赢。第五, 通过创建学习型组织, 提升外经处整体素质和运筹效能。创建活动使外贸团队的经营观念、素质、能力等方面逐步适应了国际化经营的要求。外贸工作的经营理念、营销框架、运营方式、管理机制等方面获得很大提升, 基本上达到了与国际市场接轨。通过一年来的运作, 在海外的市场竞争中凸显了优势。第六, 从国际市场一体化的要求出发, 科学规划苏轮产品和经销商在国际市场的定位和布局, 稳定提高了细分市场的占有率和品牌竞争力。第七, 引进 ERP 信息化管理体系, 将外贸经营管理工作提升到新的高度。通过把物流管理自动化融入营销系统, 直接推动了苏轮厂产成品物流自动化进程。还通过市场信息反馈机制, 透过信息系统及时广泛的从国际市场收集需求信息, 进行可行性

分析后,可以准确及时处理,确保新品开发迅速、有效,能够最大限度地适应国际市场。第八,谋求新的合作方式,扩大市场占有率。比如,与国外同行积极开展合作,根据外方提出的要求进行设计、加工,产品全部由合作伙伴予以经销。

3 从“赢心”、“赢利”到“市场大赢家”

苏轮厂面对全球经济一体化新市场,建立了以市场链为导向的管理机制,实现企业物流、信息流、资金流一体化管理与协调运作,准确、快捷地满足了国内外用户的个性化需求。通过“赢心而赢利最后成为市场大赢家”经营策略的实施,创造了销售收入 1150 万美元,同比增长 18% 的良好经营效果。外经处 2003 年将继续团结拼搏,计划回笼 1500 万美元,出口各类轮胎 40 万条,内胎、垫带合计 50 万条,把苏轮厂外贸工作推向新高。

三角集团物流项目运行稳定

自 2001 年以来,三角集团对轮胎存储管理进行了软硬件改造,实现了产成品出入库的计算机集成管理和库区内远程无线控制,优化了库存管理,提高了储运效率,让外来客户和企业员工尝到了实实在在的甜头。

近年来,三角集团的轮胎生产和销售数量逐年攀升,轮胎出入库量也大幅增长。与此同时,企业的规模化发展日益暴露了仓储管理的滞后性,粗放型、纯人工的轮胎保管、存放方式,常常造成轮胎受损、错发、漏发现象。为此,三角集团投资 1000 余万元聘请山东大学物流工程研究中心为企业量身定做了集成化物流系统,进行物流管理的整合和优化。

这套物流管理系统首先解决了轮胎存储的脏、乱、差问题。以前轮胎是采取一个一个摞起来的存放方式,时间一长,放在底下的轮胎就会因挤压变形而被降级处理,同时也难免出现“先生产的轮胎因放在下面而后出库”的现象。采用立体货架和货笼存储后,按照轮胎本身存储的工艺要求,轮胎单层竖着放在货架或货笼内,避免了互相挤压,确保了产品的外观质量,同时实现了轮胎的

“先进先出”。据初步统计,实行这种方式储存轮胎后,每年仅避免轮胎降级带来的经济损失就有几百万元。

以前轮胎出入库要靠仓库保管员一个一个点数,采用物流系统后,出入库变得简单、准确了。现在轮胎出入全部采用机载叉车为主要装卸工具,操作人员只要输入正确的口令,物流控制室的工作人员就会通过计算机向叉车司机发出信号,指使其到正确位置运送轮胎,数量、规格、型号无一有误。

在轮胎搬运、装卸方面,增设了装卸平台,变原来的上下搬动为在装卸平台上平行滚动,极大地降低了工作强度,提高了装车速度。如今完成同等量的装卸任务,工人每天可少工作四五个小时。“以前几十公斤的轮胎都是人工搬上搬下的,费时费力,现在轻松多了。”采用物流系统后,工作强度的降低是装卸工人感受最深的一点。

由于计算机系统具有实时监控和自动生成功能,可按指令随时统计出产品的销售、库存等 1000 多个数据变化情况。这些信息反馈到生产部门后,就可为他们及时调整生产、避免资金占用提供重要的决策依据。

据悉,三角集团是威海地区唯一一家应用现代物流系统的企业,到目前为止,在全国轮胎行业也是唯一一家。

路 军

进口设备敢修

引进技术敢改 传统工艺敢变

——双星轮胎总公司创新的启示

目前双星华青轮胎总公司从领导到工程技术人员、一线员工不断创新,开展全员性的创新活动。双星华青轮胎总公司掀起全方位创新,其中 3 个方面格外引人注目:

1 对进口设备敢修

子午线轮胎厂成型车间领导和技术和设备维修人员对从荷兰引进的裁断机大胆进行抢修。原先设备出故障,要等国外专家,现在生产不能耽搁,他们克服困难进行抢修,终于使原来靠外国人才修的设备重新运转了起来,使生产顺利进行,