



准确的市场定位和精准的质量管理 是企业竞争的“核武器”

苏 超 博 纳

(徐州圣福来管理顾问有限公司 徐州 221005)

近年来载重汽车斜交轮胎居高不下的退赔率严重地困扰着许多轮胎企业。不但损害了品牌形象,也影响了其它类型轮胎的市场营销,甚至还造成企业的严重亏损。尽管许多企业在技术方面投入了大量的人力和财力,采取了许多措施,亦不惜提高材料成本为代价,但是收效却始终不能令人满意。这已经成了轮胎行业屡治不愈的顽疾。

究其产生高位退赔率的重要原因不外乎胎圈爆破和肩空、脱层而导致的胎体爆破。无论是胎圈爆破还是胎体爆破只要发生在中高速行驶的汽车导向轮上,对汽车的行驶安全都是致命的。那么又是什么原因造成轮胎出现上述两种爆破呢?由于各个企业的配方和产品结构乃至工艺条件都有很大不同,导致轮胎早期爆破的内在原因也不尽相同,这个问题为企业的个性问题,现在不妨把视角转向为什么同一品牌的同一批号的轮胎在不同地区出现的早期爆破率有着巨大的差异,而同一地区不同品牌轮胎的早期爆破率又有着天壤之别的普遍问题。

笔者认为产生轮胎早期爆破率偏高且不能根除以及轮胎企业成本没有优势的根本原因在于落后的“以产品为中心的经营思想和运作机制:产品设计—原材料采购—产品制造—定价—销售—广告促销—服务”。如果真正转变为以顾客为中心的经营思想和运作机制:市场细分—目标客户选择—价格定位—产品开发—服务开发—定价—广告促销—服务—销售—服务,该问题完全可以得到妥善解决。

就一般而言,操作程序主要包括以下几个环

节:首先锁定细分市场的目标客户,选择恰当的价格定位,其次准确地针对目标客户需求和使用环境进行产品开发和服务开发,再次从客户的角度按照商品的价值进行产品定价,最后再根据产品特色及其目标客户分布选择相应的广告媒体和方法宣传产品功能和特色,进行有针对性地广告促销和产品销售。通过售前、售中和售后全过程的服务,最终把产品打成一个能够满足目标客户需求的完整产品。这个完整产品包含客户需求的核心价值(如使用价值或商品的卖点)、特色功能和服务以及产品的外延(如品牌文化、购物环境、维护保养的咨询等)。通过对完整产品科学而系统的营销组合,把新客户培育成长期客户,把长期客户培育成忠诚客户。

这里提出的产品核心价值涉及到产品精准质量的概念和定义,即切实以刚好能够满足目标客户的需求为制造标准(不需要任何过剩的功能),这样的产品具有最高的性价比或者最大的核心竞争力。比如针对如下目标客户需求特点:直接配套于汽车制造厂的轮胎对外观质量要求较高,价格较低;配套于市区公交车使用的轮胎对高速和强载要求较低;使用于山区地貌的轮胎对高速性能要求不高;矿区载货汽车对于超载有着很高的要求等,提供具有准确针对性的特色产品。在这些细分市场上斜交轮胎的竞争优势比较明显,因为斜交轮胎能够发挥出最大价值。企业如果根据自身实力从中选择一两个细分市场专业化、规模化组织生产和经营,可以在细分市场上发挥极大的竞争力,所向披靡。对于通常行驶在高等级公

路的省际长途运输汽车而言,斜交载重轮胎就要干脆利落地说“不”了!因为高速性能是斜交载重轮胎不可回避的弱势,显然这类市场只属于具有良好高速性能全钢子午线轮胎的范畴。实质上全钢载重子午胎的工业设计就是针对这一目标市场,所以它在这一领域的竞争力最强大,传统的斜交载重轮胎陆续退出这一市场不可逆转。非常遗憾的是许多轮胎企业并不能认清市场优胜劣汰的属性,看不到目前汽车的行驶性能已经大幅度提高,道路状况发生了跨越式转变,而一味错误地使用斜交载重轮胎强行进入子午胎的优势市场,因而屡进屡败,造成大量的退赔轮胎,导致企业亏损的同时也造成宝贵的资源大量浪费,如果能够统计出这一资源总量一定数目令人触目惊心。

总之,企业之间大规模阵地战的胜败最终在相当程度上取决于企业的战略思维、战略定位的竞争和质量的精确控制。对产品的生产、销售和市场运作的精确低成本和高效率控制,对企业命运起到决定性的作用。因为随着全球化和知识经济的兴起,企业所出售的不只是物质产品和服务,而是可用性的价值。

“电子商务”助双星轮胎出口

虽然有国内 SARS 疫情等不利因素影响,但双星轮胎总公司通过采取多方有效手段,仍保持了较好的出口势头,与去年同期相比,双星轮胎出口量增长 15%。

在非常时期双星轮胎总公司的业务人员利用传真电话等现代的通讯手段,在不断变化的国际市场中,寻找新商机、新客户,为出口工作开辟了“新渠道”。5 月份,该公司利用互联网查找相关客户资料,并通过主动发 E-mail 的方式,介绍双星轮胎产品,成功联系到了也门、沙特两个国家的新客户。业务人员发现,在网络这个虚拟的空间里同样存在着激烈的竞争,在与客户“素未谋面”的情况下,往往他们不能够很直观的了解产品的功能和品质,于是又利用打电话、发传真的形式,最终与这两位新客户达成了订货协议;对于老客户,同样利用网络加强沟通、巩固合作,扩大出口,充分发挥了“电子商务”的奇特功能。

与此同时,双星轮胎总公司调整产品出口结构,提高合理利润。在继续保持载重汽车轮胎出口比例的同时,加大了对无内胎子午线轮胎、轻卡轮胎和工程轮胎的出口量。此外,该公司秉承双星 200%服务的宗旨,将产品的宣传样本进行重新的修改和设计,让客户有选择性的进行订货,信息通道的顺畅,使双星轮胎市场稳中有升。 祁 卉

环燕公司围绕经营狠抓管理

2003 年以来,原材料涨价,生产成本升高,加上非典疫情传播的负面影响,成为我国轮胎行业共同面临的难题。鹤壁环燕轮胎有限责任公司迎难而上,大胆创新,开拓思路,采取得力措施加强经营管理,有力地推动了企业各项工作的进展。

该公司确立了一手抓生产经营,一手抓非典防治的思路,在节约开支、降本增效、稳定队伍上下工夫。一是加强原材料管理。在充分了解橡胶、帘线等轮胎生产主要原材料市场行情的基础上用比质、比价、招标采购的办法降低采购成本,抓住原材料价格波动的有利时机与供应商协调关系,积极开发新的原材料市场,拓宽进料渠道,压低原材料购进价格。二是进行内部挖潜。将直接生产费用、管理费用、物料消耗等各项费用在上年标准的基础上压缩 20%,严格控制日常非经营活动开支,并将职工食堂、运输车队与公司主体分离,推向市场承包经营,这样以来,每月节支 30 万余元;三是开展技术创新创效活动。通过工艺改进,配方调整进行技术挖潜,采用新型原材料提高产品性能。同时,积极进行新产品开发,新增了“川云”品牌,研发了 7.00-16、7.50-16、8.25-16 三个品种八个规格的新产品投放市场,靠新品牌、新产品拓宽市场,拉动销售。四是加强运行管理。每月由财务部组织召开生产经营分析会,积极分析市场竞争新形势,开展经济运行方式研究,提高运营质量,严格考核和奖励机制,优化设备促进节能降耗,搞好信息网络管理,实现管理信息和运行技术共享,充分利用网上信息进行原料采购和产品销售活动。

通过一系列措施的落实,该公司有效地规范了管理,提高了职工的生产积极性,生产运营正常,产品销量稳中有升。 郭红波