

三角集团行业领先战略及其实施

胡俊侠¹, 樊军², 黄益光³, 贾照禄

(1. 山东省企业联合会, 山东 济南 250014; 2. 山东省经贸委, 山东 济南 250001; 3. 三角集团有限公司, 山东 威海 264200)

摘要:介绍了三角集团有限公司行业领先战略的实施与管理情况。三角集团有限公司科学地制定并有效地实施了以系统营造、提升和发挥核心竞争力为主线,以行业领先为目标的发展战略,并根据市场变化适时调整,探索出了一条国有企业良性循环发展的新道路。

关键词:子午线轮胎;管理;发展;市场

中图分类号:F27;TQ336.1 **文献标识码:**C **文章编号:**1006-8171(2002)06-0374-06

三角集团有限公司(以下简称三角集团)作为竞争性行业中的国有企业,在未合资、未上市的情况下,自我滚动,连续10年快速发展,由一个产值不足千万元的农业轮胎生产小企业迅速发展成为以汽车轮胎生产和经营为主导的跨地区、跨行业的多功能大型化工集团。

2001年,三角集团完成销售收入26亿元,实现利税2.9亿元,出口创汇5.32亿元,经济效益和增长速度连续3年居全行业首位,综合实力在世界轮胎业中排名第15位;“三角”品牌在行业中第一个被认定为“中国驰名商标”,同时被山东省确定为重点培植的国际知名品牌,三角集团的《行业领先战略的实施与管理》管理成果获全国管理创新成果一等奖。

三角集团取得如此发展成效,重要原因是及早确立了市场经济的观念,冲破了传统体制的束缚,把握企业发展规律和市场规则,科学地制定并有效实施了以系统营造、提升和发挥核心竞争力为主线,以行业领先为目标的发展战略,突出主业的发展、核心能力的培育和整体优势的发挥,并根据市场变化适时调整,有效地解决了企业发展方向、道路及按市场规律经营与运作的问题,探索出了一条国有企业良性循环发展的新道路。

三角集团的战略管理经验可集中概括为“三个一、四个重点、三个协调”,这个框架是三角集团

成功发展背后的深层内涵。

三个一分别为:一个核心,即以优秀企业家为核心组织战略发展;一条线,即以系统营造、提升和发挥核心竞争力为主线,把三角集团战略管理的过程与方方面面有机地贯穿起来;一个基本点,即核心竞争力的营造、提升、发挥与战略的实施和管理有机结合。

四个重点,即超前战略思维,明确战略发展思想和战略思路;技术能力、组织管理能力协同提高;加大人才战略、规模化经营战略等基础战略的实施力度;理顺和把握发展中的重大关系。

三个协调,即全局性与重点性、长远性与现实性、系统性与创新性的协调。

目前,市场竞争已进入战略致胜的时代,成功地制定、实施、监控、调整发展战略是新时期企业管理的核心,是保证企业持续健康发展的关键。从我国企业特别是大公司、大集团的情况看,战略管理仍是薄弱环节和运作难点,许多企业缺乏正确的发展战略,战略管理能力也亟待提高。三角集团的实施战略管理、做大、做强的基本思路及经验和做法对我国企业特别是大型国有企业具有借鉴意义。

1 科学地制定发展战略

1.1 提高把握未来发展方向的能力

三角集团把提高洞察力和把握未来发展方向的能力作为战略发展的首要任务,以保证企业沿着最优方向发展,最大限度地避免或减少发展风

作者简介:胡俊侠(1958-),男,山东惠民县人,山东省企业联合会高级经济师,硕士,主要从事咨询服务工作。

险。

(1) 构建了以企业资源计划、客户资源管理系统及高校、科研协作网络为主体的、内外结合、灵敏高效的信息系统；

(2) 融合社会智慧与信息资源，建立了官、产、学、研、融相结合的定期分析、预测和研究机制；

(3) 合理确定企业的竞争空间，从全球角度把握竞争形势，以使企业始终站在行业最前沿运作与发展。

三角集团结合国内外行业发展态势把握所处的战略环境：

(1) 从国际产业背景看

世界轮胎行业进一步国际化、集中化，使我国轮胎行业面临巨大的挑战。这突出表现在：跨国轮胎公司纷纷抢滩中国市场；大公司集团化重组加快；市场集中度日趋提高，世界排名中前3大轮胎公司的市场份额已接近60%；科技进步是跨国公司发展战略的共同宗旨，轮胎行业正向高度技术密集型方向发展。这些表现深刻地影响着国内轮胎市场的竞争格局及企业国际化的策略。

(2) 从国内产业环境看

国内轮胎市场竞争激烈，集中度、集约度亟待提高，主要表现在：产品结构不合理，中低档产品供大于求，高档产品依赖进口，供需矛盾突出；

企业平均规模不到国际水平的1/10，产业集中度低；国外轮胎产品已达3000多种，子午化率达90%，而我国轮胎产品仅1000种，子午化率为30%左右，开发水平较低；跨国公司、合资企业在中高档轮胎产品市场及上海、山东板块和小轮胎生产企业在中低档轮胎产品市场对三角集团构成威胁并形成激烈竞争。

1.2 确立战略发展的主线和基础

面对挑战与机遇并存的市场环境，三角集团清醒地认识到，企业必须尽快做大、做强，除此别无出路。而做大、做强必须有正确的战略指导，因此三角集团把系统营造、提升和发挥核心竞争力作为战略发展的主线和基础。这是基于以下认识提出的：

(1) 企业发展的关键是核心竞争力。任何企业单纯依靠市场战略等一项或几项职能战略，只能取得一时优势，追求核心竞争力才是长盛不衰

的根本战略。

(2) 战略管理的关键是提升核心竞争力。战略是核心竞争力的施展和发挥，核心竞争力是战略的基础。企业不具备雄厚的核心竞争力，就不可能有效地制定和实施战略。

三角集团在稳定产品质量、市场占有率等表层指标的基础上，着重于主导能力——技术能力、管理能力的增强与提升；同时，培育企业机制和人才基础，发展持久的竞争力。

1.3 制定科学的发展战略

三角集团把现代战略管理提升到主导地位，根据以下4个方面制定发展战略：

(1) 以国际视野做好企业定位。要使三角集团成为以中档产品为主、高中档产品相结合的世界级最佳轮胎生产和营商。

(2) 选择新的参照系。从主要以国内龙头企业为参照系转变为以跨国公司为参照系，进行比较式变革。

(3) 动态竞争导向。根据竞争和发展的动态性，企业的发展战略突出创新性，着眼于不断创造新优势。

(4) 从远景目标式战略转变为可操作型战略。

确立的总体战略思想是，以竞争为导向，抓住企业发展的关键和根本，在竞争中营造、提升和发挥核心竞争力；以此为主线，以科技为先导，以大规模、高起点、外向型、集约化为支撑，以行业领先为目标，实施战略管理并实现战略发展。

战略管理的思路是，以战略环境与行业趋势的分析和把握为基础，通过产业定位和发展战略决策，解决“做正确的事”的问题；通过制定和实施发展战略，解决“怎么做事”的问题；通过营造、提升核心竞争力和建立并完善运行机制与管理体制，解决“正确做事”的能力问题。

发展战略的主要内涵是：

(1) 战略的核心是在行业内逐步建立绝对竞争优势。

(2) 在产业定位和产业结构上实施集中化和集约化战略，科技进步与规模经济相结合，把轮胎主业特别是子午线轮胎核心业务做大、做强、做精，形成技术、产品和品牌竞争优势。

(3) 通过技术进步和信息化，优化产品结构，

实现产业高级化和与竞争对手的差异化。

(4)以造就高素质人才队伍、创建高效率创新组织、培养开拓进取的企业文化为主要支撑,技术创新与管理创新相结合,提高企业整体素质。

(5)理顺和把握好企业发展中的基本关系。

战略目标是,通过两个阶段构建具有强大竞争力和持续发展力的现代化、国际化轮胎企业集团:第一阶段抢占国内行业制高点,实现国内行业领先目标;第二阶段以跨国轮胎公司为参照系,经营国际化,进军世界十强。

战略重点是,建立技术创新体系,以子午线轮胎的开发与生产为龙头,带动三角集团的高速发展。

2 战略管理的实施

2.1 实施人才战略

人才是企业发展的原动力,是核心竞争力尤其是核心技术的深层源泉,企业家的作用重点是启动和培养人才这个首要的发展因素,这是三角集团的一个基本思想。在这个思想指导下,三角集团把人才作为最宝贵的可增值资本,以战略性、未来性、系统性指导人才开发与管理,把满足人才多样化需求等人文目标的实现作为实现功利性目标的基础,追求投入产出的最佳值和最佳方式。

2.1.1 构建完善和有效的人才招聘与开发机制

(1)构建立体化人才招聘网络体系

参照国际上人力资本优先型的标准,加大人力资本投入;将人才定价与人才使用市场化;采取与人事和科研部门等合作引进人才、利用互联网等媒体公开招聘人才、与名牌高校联合培养人才、发展外部专家队伍、引进重点人才等有力措施,建立立体化的引进人才网络体系。

(2)构建良好的人才机制与环境

企业首先建立了升迁机制,采用重点培养、轮换培养、竞争培养方式,择优选拔人才,使真正有业绩的人有机会提升,正在努力的人可以看到希望,业绩平平的人会受到压力。其次为人才提供优惠的政策和物质条件,为此先后投入5000多万元。几年来,企业共吸收人才1500多人,高级人才100多名,先后选派300多人出国或到高等院校学习。这样,环境吸引人才,人才带动技术,

技术优化产品,产品促进环境,形成了一种良性循环。

2.1.2 构建以台阶利益为核心的激励约束机制

(1)岗位、级别不同,利益不同

三角集团把人员划分为决策层、执行层、落实层。对决策层和中层干部执行层,实行年薪制,以高薪、高风险的机制激励和约束;对车间职工落实层,则实行以定量指标考核为基础的星级管理分配制度。

(2)贡献不同,待遇不同

企业对科技人才实行基础薪金加奖励制度,以高额奖金激励创新,对拔尖人才给予2万元的津贴费等待遇,并实行重大创新成果重奖和“消化视同科研、创新视同发明”的奖励制度。

(3)台阶利益透明,台阶可上可下

台阶利益是动态、公开、竞争的,台上的人有压力,台下的人有动力,不仅提高了企业运作的民主性和透明度,同时促进了硬管理向自主管理的转变。近几年,先后有160多人通过竞争被选拔到管理岗位。

2.1.3 构建动态竞争机制

对中层干部实行年度竞争聘用制和任期目标责任制,评定得分排在最后5%范围内的干部将被降职、免职甚至淘汰,努力做到支持创新者、重用有为者、调整平庸者、淘汰无为者,体现了靠本事吃饭、凭业绩晋升的原则。企业先后有90多名干部被调整或免职。

要保持企业的生机与活力,就要不断注入活性剂,采取动态管理办法加速企业运转,这被形象地称为“扔石头”动态激发,它体现了三角集团的动静管理哲学和领导艺术,有效地激发了企业的活力。“扔石头”的具体形式有:发挥引进人才“鲶鱼效应”,激活原有群体;及时组织学习研讨,揭示企业存在的问题,开阔思路,改进工作;在每个阶段工作部署上,提出新指标、新要求、新举措,让每个人都有压力和动力;运用“木桶理论”末位淘汰等。

2.2 实施科技进步战略

三角集团把科技进步作为营造核心竞争力、进行战略发展的核心支撑,实施科技进步战略,使企业具有技术竞争力。

2.2.1 确定科技进步模式

三角集团确立的科技进步模式是:(1)技术改造、技术引进、技术开发与创新紧密结合,学外不崇外,走“引进-消化-吸收-改造”的道路,拥有自己的核心技术;(2)根据用户价值和企业的独特技术,把子午线轮胎技术和产品确定为企业的核心技术和核心产品,并及时将技术创新转化为产品体系。(3)以市场为导向,优化技术与产品结构,在开发当前市场需要的技术和产品的同时开发前瞻性新技术和新产品。

2.2.2 科技创新体制化

三角集团建立起了完整、高效的技术创新体系,把科技创新像工业生产一样,有计划、有组织地规范化进行。这包括三方面:(1)从课题立项、实施、成果转化到科技人员目标管理等环节的创新过程管理;(2)从技术引进、消化吸收到人才培养的创新能力培育;(3)从管理层到员工的全员参与的创新文化氛围建设。

通过科技创新体制化,三角集团实现了一次创新向持续创新、局部创新向系列创新、能人创新向集体创新的转变。

2.2.3 加大科技投入

三角集团的科技开发费用占销售收入的3%以上,累计达到7.8亿元,投入产出比达到1.5,企业全部技术装备的90%达到20世纪90年代国际先进水平。如企业拥有的四鼓成型机在全世界只有6台;全钢子午线轮胎一车间的设备均为意大利、德国、美国等国的具有国际一流水平的装备。目前,三角集团的产品结构领先市场3年以上,形成了科技投入与产出的良性循环。

2.2.4 提高自主创新能力

(1) 抢占技术和产品的制高点

三角集团率先建成年产100万套半钢子午线轮胎生产线并将生产能力扩大到280万套,完成70万套全钢子午线轮胎工程的建设。同时,利用核心技术,扩大产品链,向差别化、系列化方向发展,在轮胎的使用寿命和速度级别上赶超国际先进水平,实现了为国内全部高档汽车配套的目标。

(2) 形成自主开发的技术创新机制

三角集团通过技术引进实现技术蛙跳,通过消化吸收实现平稳着陆,通过技术创新实现引进

技术的落地生根,走出了“引进、落后、再引进”的怪圈。如对于全钢子午线轮胎生产技术,在消化吸收的基础上,创立自己的设计理论,使全钢子午线轮胎品种从2个发展到30多个,并成功地开发了面向欧美市场、高附加值的近150种子午线轮胎产品。

2.2.5 建立国家级企业技术中心和博士后工作站

三角集团建立了国家级企业技术中心,每10天可推出一个新产品,所创立的设计理论以及开展的有限元应用研究等均处于国内领先水平。随着博士后工作站的运作,研究与开发工作将跨上新台阶。

几年来,企业改造老产品40多个,开发了斜交轮胎品种70多个、子午线轮胎品种100多个以及无内胎工程机械轮胎等一批拳头产品,填补了国内空白,新产品产值率达到40%以上,科技对增长的贡献率达到70%以上。

2.3 实施规模化、集约化经营

形成寡头竞争型市场结构是轮胎行业等成熟产业的共同的发展趋势。三角集团借鉴国外经验,实施了集中规模化战略。

(1) 赢得发展主动权

三角集团抓住子午线轮胎需求急速增长的机会,争时间、抢速度,自筹资金,抢先实施了子午线轮胎工程,同时申报国家技改计划。当年产50万套全钢子午线轮胎项目批复时,产品已经上市,抢占了市场先机。面对激烈的市场竞争,三角集团加快自主创新,适时开发了强载王等系列精品,赢得了市场主动权。近几年,三角集团的子午线轮胎产量以200%的速度递增,仍供不应求。

(2) 大规模技改提高集中度

三角集团连续实施了半钢、全钢子午线轮胎及工程机械轮胎改造等10多个大中型技改项目,生产集约度和集中度迅速提高。

(3) 有市场的产品及时扩批量、增系列

对斜交轮胎进行了提速超载的技术改造,以继续占有市场,并通过买方信贷等方式筹集资金,扩大子午线轮胎的生产规模。

2.4 实施战略发展的保障措施

三角集团把提高组织管理能力作为提升核心

竞争力的重要部分,并作为实施战略的保障加以运作。

(1) 企业信息化

三角集团采用现代化管理思想和运行模式,引入了先进的企业资源计划管理信息系统,分业务流程重组、系统整体性等6条线,进行了创造性的应用实施,从而使企业建立了功能强大的信息平台,为科学决策和管理提供了支持系统,实现了从职能管理到流程管理的转变。随着时间的推移,信息化必将转化为竞争优势。

(2) 质量与国际接轨

一是质量管理与国际接轨:三角集团在行业率先通过ISO 9001质量体系、欧盟ECE、美国交通部DOT、ISO 14001环境管理体系认证。二是质量标准与国际接轨:三角集团引进和实施了美国福特、通用、克莱斯勒汽车公司提出的QS 9000质量体系标准并在行业中首家通过认证。

(3) 实行契约式管理

三角集团实施了以经济责任目标承包为核心内容的契约式管理。契约式管理使干部由指令驱动变为目标利益驱动,企业目标转化为由个人利益驱动去实现。

2.5 理顺和把握发展中的基本关系

2.5.1 做大与做强相结合

三角集团把握发展中质与量交互作用的关系,吸取片面追求增长的教训,将做大与做强结合,寻求更大的发展。

(1) 采用集中化策略,做大、做精主业

三角集团将企业资源向子午线轮胎等优势项目集中,形成技术、产品、品牌优势,技术进步、规模化、名牌培育都围绕主业转,市场、规模、技术等多因素驱动主业发展。

(2) 实施集约化增长

三角集团把规模化建立在技术改造和创新的基础上,使外延式扩张和内涵式增长融为一体,成功地走出了“量力而行、滚动发展、跳跃增长、良性循环”的发展道路。

(3) 科技、质量、市场、规模协调运作,提高整体运作质量和效率

三角集团提出并实施了子午线轮胎战略,使科技创新和规模扩展以市场为导向,提高了成功

率。另外,使生产能力、发展速度与营销能力、发展质量协调统一,并加强营销网络建设,形成了经销、自销、代理、配套结合的多元营销模式,在规模合理后适时向质量模式转化,利润水平和市场份额协调提高。

2.5.2 生产经营与资本运营相结合

三角集团以有利于主业发展为前提,开展了适度的资本运营:(1)以零资收购呼和浩特橡胶厂,并通过采取三角集团的管理模式,使企业迅速起死回生,年销售收入1.2亿元,盈利300万元,千名职工重新上岗。(2)与国有资本、集体资本、私有资本融合,先后与天津和广州两家私营企业合资组建了海轮橡胶公司、与一家国有企业合办了运输公司、与长峰集团合办了精细化工厂,这些措施均创造了良好效果,全部子公司均盈利,无一亏损。

2.5.3 国内市场与国外市场相结合

为适应经营国际化的大趋势,三角集团以国内市场为基础,促进国内外市场共同发展。

(1) 调整市场与产品结构

从以国内市场为主转向全球化经营,企业形成了配套、维修、外贸三大市场协调发展的销售格局。同时企业还在不断优化产品结构,集中力量开发经济型车、专用车配套轮胎等战略产品。

(2) 建立大规模营销体系

三角集团设立了斜交轮胎、子午线轮胎和国际市场三个营销部,坚持与经销商和用户共同成长的原则,建立起了由12个分公司、18个直属库、55个服务站、600多个销售点及35家国外经销商组成的营销与服务网络,产品为56家整车厂配套,出口92个国家和地区。

(3) 调整营销策略

三角集团借鉴跨国公司蓝氏法则实施营销,根据营销中战略力与战术力至少为2:1的原则,每年在战略力方面投入几千万元,同时采用不同营销顺序逐区域击破并实施了点线面营销策略。

2.5.4 资本规模与品牌(形象)塑造相结合

三角集团把握资本与品牌的对称与互动关系,采取了以下措施:

(1) 提升“三角”品牌

2000年,“三角”品牌成为全国著名品牌,到

2005~2010年,力争使其成为国内轮胎行业第一品牌并跻身世界轮胎行业十大品牌。

(2) 塑造企业形象

为适应消费者从追求“美观、实用、经济”向追求“感觉、品位、形象”的转变,三角集团进行了营造、改善企业生存发展环境和产品促销的策划与活动,每年投入千万元资金,大力塑造企业形象。

(3) 创品牌与做市场相结合

品牌定位于以高市场占有率为特征的质量型、大众化轮胎品牌,把扩大销售额作为提升品牌的基础。

3 三角集团战略管理成功经验的启示

3.1 战略管理事关企业生死存亡

(1) 外部环境发生了重大变化:买方市场形成,国有企业改革转由市场推动;跨国公司纷纷进入中国;高新技术及其产业飞速发展;竞争已变为动态的竞争,频率加快,周期缩短、突然性增加。在这个大背景下,没有科学的战略管理,企业将无法适应环境的变化。

(2) 现代企业制度需要战略管理。现代企业制度只解决体制问题,战略才解决效益问题。

(3) 国际化需要战略管理。实施正确的发展战略才能在国际竞争中立于不败之地。竞争首先是战略的竞争,现代企业必须具备战略决策和有效组织实施战略的能力。

3.2 企业家精神是战略发展的保证

企业家是企业的灵魂和核心,企业家精神的发挥是三角集团成功的关键因素,这主要体现在以下方面:

(1) 注重提高把握未来发展方向的能力

企业主要经营者将40%左右的精力用于预测市场变化,提供经营思想,进行战略设计等事关未来发展的问题决策,以提高企业的战略发展力。

(2) 企业家领导权威的确立是企业成功的重要条件

三角集团取得令人瞩目的成功,与企业领导

的市场意识和改革、开拓、拼搏气魄和毅力密不可分。特别是丁玉华总裁,以其智慧、精神和成就,建立了领导威望,有力地保证了企业战略发展思想的不断明晰、完善和最终实现。

(3) 不唯上,不唯书,只唯实

三角集团决策层果断地确立了子午线轮胎的发展战略,当50万套子午线轮胎(其中全钢子午线轮胎仅12万套)技改项目被国家立项时,全钢子午线轮胎市场看好,他们毅然决定全部上全钢子午线轮胎,他们认为,50万套的规模太小,再拆分,就是资源浪费,就是对国家不负责任。正是遵循了这种有利于持续发展就是对国家负责的“标准”,使企业作出了正确决策。

(4) 危机意识

三角集团的危机意识是企业生机与活力的源泉,面对严酷的市场竞争,企业决策层领导总在不断探寻企业正确的发展方向。

(5) 创业激情

三角集团决策层领导最大的追求是将企业做大、做强,最大的快乐是职工收入的连年增长,这种精神特质是他们带领三角集团在市场上攻城略地的动力源泉。

3.3 明确战略思路,按市场规律办事

企业竞争分为产品竞争、核心能力竞争、产业先见三个层次。三角集团在产业先见指引下,重视核心能力培育,抓住机遇,抢先一步,赢得了市场竞争,这是战略思路的成功,也是按市场规律办事的必然结果。

3.4 国有企业必须不断提高自身素质

国有企业发展主要靠自己,三角集团的自强、自立、自我发展是成功的重要原因。三角集团在高度市场化的行业中、在与跨国公司等的激烈竞争中迅速发展,为搞好国有企业的发展提供了很好的范例,有力地说明了国有企业只要适应市场经济的要求,不断地变革创新,是能够搞好的。

收稿日期:2002-02-20

启事 本刊编辑部尚有部分《第十届全国轮胎技术研讨会论文集》、《第十一届全国轮胎技术研讨会论文集》和《第一届全国橡胶工业用织物和骨架材料技术研讨会论文集》出售,每本售价均为100.00元,有需要者请与编辑部张川联系,电话:(010)68156717。