

# 推进二期工程 实施集团战略 ——访辽宁轮胎集团有限责任公司

本刊编辑部 黄家明 涂学忠

辽宁轮胎集团有限责任公司(以下简称辽轮集团)原名辽宁轮胎厂,1932年始建于沈阳,60年代末期迁往辽宁省朝阳市。目前公司占地面积77万 $\text{m}^2$ ,拥有职工6000人,其中技术人员近400人,是生产载重轮胎、农业轮胎、工程机械轮胎和摩托车轮胎等轮胎产品的国有大型企业,产品“长征”牌轮胎在全国享有较高的知名度,行销全国二十多个省市和自治区,并远销欧洲、美洲和非洲等几大洲的十几个国家。

辽轮集团是中国化工企业百强和中国轮胎行业十强企业之一,连续7年被评为中国500家最大工业企业之一,产品已通过了中国轮胎产品认证和美国国家运输部DOT认证。1997年公司的各项经济指标完成情况是:轮胎产量126万套(其中斜交轮胎113万套,全钢载重子午线轮胎12.9万套),比1996年增长3.85%;工业总产值7.8亿元,比1996年增长3.06%;利税总额9979万元;出口创汇1137万元;职工人均年收入9197元,比1996年增长12.71%。

辽轮集团作为背负沉重历史负担的老企业并处于经济相对不发达、交通不便的偏远地区,为何能在轮胎工业举步维艰的时候取得如此的业绩,笔者认为这与公司重视技术和设备改造及积极推行企业体制改革密切相关。为此,本文将对辽轮集团全钢载重子午

线轮胎工程,尤其是二期工程的建设及近年来的产品开发和改造及企业的体制改革和管理情况进行介绍。

## 1 全钢载重子午线轮胎工程

### 1.1 一期工程

早在“六五”期间,辽轮集团就对斜交轮胎进行了大规模的技术改造,形成了年产77万条的生产能力。“七五”期间,公司利用“六五”期间资金的积累,投巨资进行载重子午线轮胎一期工程建设,即引进英国登录普公司年产15万套的全钢载重子午线轮胎生产线,对载重斜交轮胎生产线进行换代改造,并于1989年正式投产。辽轮集团是中国首家引进全钢载重子午线轮胎生产线的企业。

### 1.2 二期工程

由于国家的基本建设正在全面展开,全钢载重子午线轮胎销路一直看好,“九五”期间,辽轮集团将集中全力进行全钢载重子午线轮胎二期工程建设,即在原来引进15万套全钢载重子午线轮胎生产线的基础上,进行改建和扩建,并引进无内胎轮胎生产技术,生产规模由15万套增加到35万套。

全钢载重子午线轮胎二期工程于1995年开始筹备,并列为国家一期“双加”(加速改造、加快步伐)项目,预计投资4.4亿元,由国家投入、银行贷款和企业自筹解决。目前大

部分资金已到位。

为节约资金及以最少的投入取得最大的效益,公司组织技术专家对世界各国和我国橡胶机械公司的设备进行了深入的研究,最后确定关键设备和配件从国外引进,配套设备采用国产设备。引进的设备包括德国的 GK400 密炼机和双复合挤出机(克虏伯)、英国的 GR 上辅机、美国的单钢丝缠绕机和钢圈成型机、日本的轮胎成型机(住友)和钢丝帘布裁断机(三菱)、荷兰的带束层裁断机(VMI 公司)。下辅机等国产配套设备主要从桂林橡胶工业设计研究院订购。

迄今为止,二期工程的厂房主体工程已基本完工;技术资料 and 工程资料(软件)的翻译、查询和归档等重点业务已完成,余下的部分资料将在 1998 年年底交付;进口设备已全部到货,国内配套设备的订购工作也基本完成。外商已于 1998 年年初入住公司,二期工程设备的安装工作已在 1998 年 4 月全面铺开。工程将于 1998 年年底完成并陆续投入生产。

1998 年后,公司将对二期工程进行更深入的挖潜和改造。到 2000 年前后,经添平补齐,全钢载重子午线轮胎的年产量将达到 50 万套。

全钢载重子午线轮胎二期工程是辽轮集团发展的基石,它的建成将使辽轮集团在轮胎行业中竖立牢固的地位并不断发展壮大,为三期工程,即更大规模地提高全钢载重子午线轮胎生产能力做好技术和资金准备。

### 1.3 三期工程

全钢载重子午线轮胎三期工程是在 2000 年以后,在二期工程的基础上,投资 10 亿元,异地建成年产 50 万套全钢载重子午线轮胎的生产线,使辽轮集团的全钢载重子午线轮胎的生产能力达到 100 万套。三期工程完成后,预计全钢载重子午线轮胎的年销售收入将达到 11.3 亿元,出口创汇 5 590 万美元。

## 2 产品开发和改造

针对市场竞争激烈的现状,公司近年来加大科技投入,不断进行产品结构优化、新产品开发和老产品改造工作。

一是完成了工程机械轮胎 20.0 - 25, 18.00 - 25, 17.5 - 25 和 23.5 - 25, 轻型载重轮胎 7.00 - 20, 7.00 - 16, 7.00 - 15, 6.50 - 14 和 6.00 - 16, 工业车辆轮胎 8.25 - 25, 农业轮胎 4.50 - 14, 5.00 - 16, 5.50 - 16 和 6.00 - 16 等新产品的的设计工作,推出了新花纹载重子午线轮胎 11.00R20;二是改造了老产品,对载重子午线轮胎和客车轮胎 9.00 - 20, 10.00 - 20 12PR, 11.00 - 20 和 12.00 - 20 以及农业轮胎 12 - 38 和 5.50 - 16 等轮胎进行了技术改造,取得了良好的效果。

目前,辽轮集团轮胎形成了以载重轮胎和农业轮胎为主,以工业车辆轮胎、工程机械轮胎和摩托车轮胎为辅,轮胎规格达 100 多种的产品体系。二期工程将推出高速度级、无内胎和低断面系列的全钢载重子午线轮胎。

## 3 企业体制改革和管理

### 3.1 体制改革

随着体制改革的进一步深入,辽轮集团认识到要在日趋激烈的市场竞争中取胜,企业必须走以轮胎生产为主,多种经营为辅,采取多种承包形式,不断扩大经济规模的集团化之路。为此,1996 年 11 月,成立集团公司,辽宁轮胎厂正式改名为辽宁轮胎集团有限责任公司,完成了全方位的体制转轨。公司通过资产重组、兼并等方式,成立了密炼分厂、成型分厂、斜交轮胎分厂、子午线轮胎分厂、电气分厂等轮胎生产分厂和进出口有限责任公司、气门嘴厂、运输有限责任公司等子公司。为理顺母子公司本制工作关系,公司采取了集团公司以资本运营为中心,子公司以经济效益为中心,分厂以成本核算为中心的运作方式。子公司均在工商部门注册,除

进出口有限责任公司外,各子公司已成为自主经营、独立核算、自负盈亏的二级法人实体,并已取得一定的经济效益。今后一段时期,辽轮集团将更深入地进行体制改革,更多方位地涉及不同行业,并在辽轮集团内部建立起市场机制,将机修分厂、辽轮宾馆、托儿所等部门从公司分离出来,成为自主经营、独立核算和自负盈亏的子公司,形成“大企业、小社会、多法人”的经营格局,从而将公司从沉重的历史包袱下彻底解脱出来,轻装前进。

为给载重子午线轮胎二期工程募集资金,从 1997 年年初起,公司就着手辽轮集团的“A”股上市筹备工作,现已有了阶段性的进展。

另外,公司还积极寻求机会,准备以合资、企业嫁接等多种方式吸引外资,以顺利进行全钢载重子午线轮胎三期工程建设。

### 3.2 生产和质量管理

辽轮集团的生产和质量管理的主要措施有:

(1) 从市场出发设置机构,减少行政管理部门;根据生产、经营和技术的需要,加强了营销、技术、设备和质量监督等部门的力量。

(2) 为强化生产管理,减少库存量,生产计划部以销售部和进出口有限责任公司的业务联系为依据,结合市场形势、生产实际能力和成品库存情况来安排生产;各分厂坚持生产例会制度,生产计划部门负责组织贯彻执行并督促、检查决议的执行情况。

(3) 建立“责、权、利”相结合的责任共同体,将各部门的经营成果与职工的收入紧密结合,以提高职工的干劲,并促使职工更进一步重视产品质量,注重节约,1997 年,仅双增双节活动就为公司创造经济效益 380 万元。

(4) 在各分厂初步建立并运作了“模拟市场核算,实行成本否决”的经营机制。

(5) 开展以提高产品质量、降低产品成本为中心的活动,建立健全了企业质量管理体系,完成了中国轮胎产品认证,进一步提高了企业和产品的声誉。

(6) 认真落实安全目标责任制,坚持三级安全教育制度、安全例会制度和巡回检查制度,做到层层有负责,人人有指标,有效实现了安全生产,安全管理工作达到省石化厅 A 级标准,“八五”期间获化工部授予的全国化工安全卫生先进单位称号。

### 3.3 营销管理

企业在激烈的市场竞争中要想占有一席之地,营销工作是关键。为赢得市场,公司一方面做好配套销售和定点供货工作,另一方面在全国建立了 20 多个经销点及二级服务站,并加强售后服务工作;其次还加强对市场的研究和预测,组织生产适销对路的产品,制定比较灵活的营销策略,随时调整营销手段和办法。

为走向国际市场,公司还努力取得了自营出口权。利用这条渠道,公司积极组织轮胎出口,1997 年自营出口轮胎 17.6 万套。

## 4 结语

辽轮集团 1998 年的主要经济指标是:轮胎产量 131 万套(其中载重子午线轮胎 13 万套,斜交轮胎 118 万套),比 1997 年提高 3.89%;工业总产值 8 亿元,比 1997 年增长 23.5%;销售收入 7.8 亿元(其中内销 6.8 亿元,外销 1 亿元),比 1997 年增长 19.34%;利税总额 1 亿元,比 1997 年增长 0.21%;实现利税 9 500 元。尽管前进道路上困难重重,但辽轮集团信心十足,将以开拓进取、勇往直前的精神不断前进。我们预祝她在新的征途上不断取得成功。