



以创新求发展 打造世界轮胎知名品牌

刘仁山 赵小惠

(三角集团有限公司 威海 264200)

三角集团始建于 1976 年,是以轮胎生产经营为主导,兼营精细化工、机电维修、三产服务的大型企业集团。三角集团技术力量雄厚,建有国家级的技术开发中心和国内轮胎行业第一个博士后科研工作站,技术开发中心综合评价居国内同行业首位。产品质量达到国际先进水平,是固特异在国内唯一的定牌加工企业。三角集团的经济效益连续多年居国内轮胎行业首位,据 2002 年美国《橡胶与塑料》杂志,销售额位居世界轮胎行业 50 强第 12 位。三角集团还是全国 520 家和山东省 24 户重点企业集团之一,主导品牌“三角”是国内轮胎行业第一个中国驰名商标,是山东省重点培植的 9 个国际知名品牌之一。

集团始终坚持大力发展子午线轮胎的战略目标,坚定不移地推行以科技、质量、市场为核心的品牌战略,通过管理创新和文化创新打造三角集团独特而深厚的品牌底蕴。2003 年三角集团销售收入突破 35 亿元,利税大幅度增长,继续以强劲的势头领先全国同行业。

1 以战略创新奠定三角集团发展和品牌打造的基调

战略创新事关企业的生死存亡。20 世纪 90 年代初,国外发达国家的子午化率已达到 85%,而国内子午线轮胎还处于起步阶段,斜交轮胎依然占据主导地位,市场和效益明显优于子午线轮胎。在这种背景下,自 1991 年以来,三角集团大胆制订并有效实施以培育、提升自身核心竞争力为主题,以行业领先为目标的发展战略,把子午线轮胎战略作为这个战略创新体系中最为重要的战略之一,果断地把发展重点转移到子午线轮胎,把

子午线轮胎列为三角集团的希望工程。面对资金和技术两大难题,集团瞄准目标不放松,经过几年努力,现已形成 500 万套子午线轮胎的生产能力,子午化率达到 60% 以上,全钢子午线轮胎国内市场占有率达到 20% 以上,成为三角集团新的经济增长点和效益支柱。

战略上的创新带来了三角集团管理上的一些新的突破,ERP 系统和物流管理项目的应用,大大提高了三角集团管理的信息化、现代化水平,为三角集团企业管理的创新奠定了良好的基础。在管理上三角创造并推广实施了“三角动静目标管理法”、“科技创新体制化”、“三角人才管理台阶论”等具有三角特色的现代管理理念和方法。2000 年,中国市场经济研究会组织的国内百余名专家学者在威海召开了“深化国企改革暨三角企业管理经验研讨会”,推广三角改革与发展的经验。2001 年集团组织实施的《以轮胎行业领先为目标的战略管理》获得了第七届国家企业管理现代化创新成果一等奖,2002 年集团被山东省经贸委评为“山东省管理创新优秀企业”。江泽民同志曾两次亲临三角集团视察,朱镕基、李瑞环、吴官正等党和国家领导人也先后视察过三角集团,对企业的发展给予了充分的肯定。

2 以质量创新提升三角集团品牌的知名度和美誉度

质量是三角集团产品能否赢得消费者的关键,质量创新是三角集团创立品牌的主战场。三角集团高度重视质量管理,把质量创新放在三角集团经营战略的重要位置,把“质量是企业的生命,是产品走向市场的金钥匙”作为三角集团质

教育的主旋律,确定了“最大限度地满足顾客的需求,为顾客提供品种齐全、价格适宜、品质优良的产品和服务”的质量方针。

集团实行质量指标承包制,对各生产车间实行关键质量指标领导集体承包,对质量管理和技术部门实行三角集团综合质量指标承包,对涉及多方面的综合质量问题实行多部门联合承包,形成责任共同体。建立质量追溯体系,三角集团的每一条轮胎上都有一个胎号,如出现质量问题,可以通过胎号,追查到底从原材料采购到各个工序的每一个操作工,形成对产品的全过程质量管理。

质量管理坚持科学化、标准化、规范化,积极与国际惯例接轨。三角集团先后通过了ISO9001、QS-9000、ISO14001、ISO10012等体系认证和美国的DOT和欧洲的ECE安全认证,产品连续多年被评为山东省名牌产品和国家A级产品,三角牌全钢子午线轮胎获得中国质量认证中心颁发的轮胎行业第一号“CCC”认证证书,产品质量达到国际先进水平,三角集团是固特异在中国唯一的定牌加工企业,产品远销北美市场。

3 以科技创新提高三角集团品牌能力

科技创新是三角集团品牌战略的先导,是三角集团产品能否在市场上抢占先机的关键。近年来,集团始终坚持科技研究、技术开发同产品结构调整密切结合,自主研究开发与引进技术密切结合的方针,坚持以产品领先为目标,不断提高三角集团的自主创新能力,形成了自己的核心技术竞争力。平均每10天就推出一个新产品,三角集团新产品贡献率已达80%以上,产品结构调整步伐领先市场需求变化3年以上。集团形象地把这种自主创新的能力称为“配钥匙”。

整合技术创新。集团建立起从课题选择到成果转化,从进度管理到激励考核各中间环节的管理体系,建立起包括技术和人才的引进、合作、培训在内的科技创新能力体系,建立起包括群众性技术创新、知识产权保护等内容的科技创新促进体系。

加大科技投入。集团坚持科研投入优先的原则,保证科研经费每年占销售收入的3%以上。“八五”以来,企业先后投资15亿元用于技术创新、技术改造和新产品开发。

建立国家级企业技术中心。为持续提高企业自主创新能力,三角集团成立了国家级企业技术中心,设立了轮胎行业首家企业博士后科研工作站,同时,与清华大学、山东大学、哈尔滨工业大学、中科院等高等院校和科研院所建立起长期的技术合作关系。中心创立的轮胎整体结构优化理论,开展的有限元应用研究、噪声研究及测试技术都达到较高的水平。

坚持自主创新。在实施子午线轮胎战略的过程中,由于子午线轮胎产品技术含量高,集团在高起点引进国外先进技术和关键设备的同时,实施了“三级跳”工程:通过技术引进实行“技术蛙跳”,通过消化吸收实现“平稳着陆”,通过技术创新和开发“软件的软件”实现技术的“落地生根”。通过“配钥匙”,集团解决了许多企业技术引进与自主开发的难题,走出了“引进—落后—再引进”的怪圈。三角集团创立了轮胎实体整合设计理论,通过应用该理论,三角集团由最初引进的2个全钢子午线轮胎产品,发展到目前的28种规格、60多个品种,产品性能达到国际一流水平。半钢子午线轮胎生产能力、规格品种数量、技术性能指标大幅度提升,三角集团先后改造了40多个老产品,完成了轿车、轻卡、载重轮胎三大系列56种规格100多个品种子午线轮胎的研究开发,越野轻卡子午线轮胎系列和工程子午线轮胎系列产品等填补了国内空白并替代进口,新近正在开发的智能轮胎项目更是领先国际同行业。目前三角集团已拥有自主开发的34项科技成果获国家专利。

4 以市场创新提高顾客满意度

强化以服务质量为中心的市场创新,不断提高顾客的满意度和品牌的美誉度是三角多年的追求。三角确立了“以用户为中心,以满足用户的需求为各项工作的最高标准”、“用户就是三角的衣食父母”的营销工作指导思想。

为有效落实这一指导思想,三角集团一方面着力抓好营销服务队伍的建设,充实高素质、懂技术、会管理的大学毕业生到营销一线,培养复合型的营销服务人员,大学生占营销一线的90%以上。另一方面持续推进产销研一体化与用户服务的整合,强化售前、售中和售后全过程的服务。各方面市场信息的畅通获取是三角集团不断提高服

务质量的可靠保证。三角集团通过委托多家高校、科研院所和咨询公司,对轮胎市场状况和发展趋势进行调查和组织营销人员进行市场调研等形式,及时调整企业发展战略在不同实施阶段的侧重点;并整合传递到科研、工艺、质量等部门,作为产品设计和改进的依据。

加强营销渠道的建设。为客户提供迅捷方便的产品销售服务是赢得市场的有效途径。三角集团为对销售工作进行适应性改造,全面规划市场,三角集团有步骤地设计市场开发和促销活动的计划,细分市场,优化整合销售渠道,在全国每个地级市都至少设立一家三角专卖店,在地级市所辖属的县级市设立连锁店。通过设立专卖店、连锁店,给消费者提供统一快捷的市场服务。在国外充分利用自营进出口权,自营出口,有效提高了销售效率,方便了用户。

此外,三角集团还构建了名牌产品营销管理平台,制定了顾客满意度调查等多项管理程序和管理标准,形成销售、质量跟踪、技术服务相结合的电子商务及服务系统,要求营销人员在保证“产品到位”的同时,实现“技术服务到位”,用快速优质的服务保证专项产品的市场推广,提高用户对三角牌轮胎的满意度。

5 以文化创新来丰富三角集团品牌的文化底蕴

文化创新决定了三角集团品牌底蕴的深厚程度,是三角集团品牌形象的内在体现,是企业的灵魂工程。三角集团在 20 多年的发展历程中形成了较为深厚的企业文化,董事长丁玉华提出了“企业是人,企业经营人;经营他人,更要经营自己”的企业经营管理理念,三角集团始终坚持以人为本,以企业文化凝聚人心。20 多年来,三角集团一直潜心培育有自己特色的企业文化,在“高速度发展,高效益追求,高品质奉献,高层次进取”和“敬业、爱人、务实、创新、诚信”的企业精神引领下,不断通过物质和文化的载体,在商品价值之外,赋予三角品牌和产品更多的社会价值、文化价值,充实进更为丰富的人文精神。三角集团根据现代企业的发展要求和员工思想状态的变化,提出“建国际先进企业,创世界知名品牌”的三角集团发展战略目标和“上道工序为下道工序服务、后勤部门为生产一线服务、职能处室为生产车间服务、全体员工

为市场服务”的企业服务理念。

“企业是人,企业经营人;经营他人,更要经营自己”体现了人本管理的思想。三角集团认为企业的本质是人,企业是由拥有希望和梦想的个人组成的集合体,个人的希望和梦想是与企业的远大目标息息相关的,只有尊重人、研究人、培养人、开发人、发展人,才能更好的使用人,才能形成一个我要干、我能干的氛围,为此三角集团狠抓素质人才队伍的培养、管理,建设了一套能够推进企业发展的吸引人才、开发人才和留住人才的政策,及与之相适应的激励、约束、淘汰机制,构建起了以利益台阶为核心的激励和约束机制,也就是“人才管理台阶论”。在三角集团内,谁有多大本事,就给谁搭建多大的舞台,谁有多大贡献,就给谁多少回报。台阶可上可下,所有岗位一律竞争上岗。公开透明,使在其位者有压力,低于其位者有动力,使在岗者成为竞争的目标,下岗者有了奋斗的目标。通过一系列的文化创新,进一步夯实三角集团的品牌的文化基础。

6 以社会效益拉动三角集团品牌联想和品牌影响力

三角集团的社会贡献决定了企业和产品的社会形象,提高企业的社会效益是企业的社会工程。三角集团在经济发展的同时,讲求环境效益和社会效益的不断提高,加大了环境保护和环境治理力度。我们首先对困扰密炼车间多年的炭黑、油品、粉尘、烟气等的泄漏问题进行标本兼治。自 1994 年以来,先后投资 5000 多万元引进了 5 套炭黑输送控制系统,彻底解决了炭黑这一轮胎企业最大的污染物在储运、打包、输送、称量及回收方面的泄漏问题。近两年,又对炼胶过程中的烟气污染进行治理,对密炼机的密封系统进行改造、加强日常维护,增上送、引风系统,取得了明显效果,使密炼车间的设备水平和生产环境达到国际一流水平。

为降低生产成本,节约能源,通过技术改造,实现了外胎硫化内温冷却水及蒸汽冷凝水回收再利用,大大提高了水资源的循环利用率,新鲜水的消耗从改造前的每天 4000t 降为现在的 2648t,在全国同行业保持了较低水平。在威海市水资源严重短缺的情况下,取得了可观的社会效益和环境

效益。为实现三角集团建设绿色家园的环境承诺,三角集团投资 500 多万元重新规划建设了绿化区域,绿化面积已达 21000m²,厂区可绿化率达到了 99%以上。由于三角集团的环境保护工作突出,被山东省建委评为“花园式单位”,历年都被威海市环境保护局评为环境保护先进单位。

7 展望明天

随着中国加入 WTO,国外轮胎生产商如米其林、普利司通等都瞄准中国市场,意图凭借其雄厚的资金和技术势力,在中国的轮胎市场上占有一席之地。三角作为国内轮胎行业的排头兵,面对激烈的竞争,只能凭借自己的本土优势和加入 WTO 后的时间差,以名牌战略为龙头,紧紧依靠科技创新,加快高新技术的研究和应用,提升企业核心竞争力,保持主业优势,加速主导产品结构调整,打造世界知名品牌;再以轮胎制造业为轴心,纵向延伸,横向联合,通过资本运营,不失时机地介入一些新的朝阳技术产业,特别是高新技术产业,为企业创造新的经济增长点,量力而行地向多元化发展。

为了实现上述目标,三角集团决定采取以下 5 个方面的举措:

1. 在现有基础上迅速扩容子午线轮胎,特别是载重子午线轮胎生产能力,以满足国内汽车工业和交通运输业迅速发展,家庭轿车快速普及的需求。把资本推向市场,从而进一步加大科研投入,加快子午线轮胎建设。

2. 在轿车、卡车子午线轮胎实现规模化、高品质的基础上,积极推进大中型工程子午线轮胎、

智能轮胎、汽车电子业的发展,与国内外汽车业在汽车电子领域内深层次地拓宽合作,不断培育企业新的经济增长点。

3. 积极谋求与跨国轮胎公司的合作,加快提高外向度。牢固树立多边合作、优势资源互补的观点,积极开展双边技术与贸易的合作。运用三角的技术、管理、工装等软硬件条件,全方位开展与大集团跨国公司的合作业务,特别注重国际产品的订牌加工等,提高三角的国际市场知名度。同时也为三角深入学习他们的技术、管理、资本合作打基础。

4. 加快科技进步步伐。建设好技术开发中心和博士后科研工作站,积极引进国外先进技术,通过引进消化吸收整合进行自主创新;建设三角科技工业园,进行新材料、新技术以及环保产业方面的研究和产业转化;积极与高等院校、科研团体和跨国公司合作,借助外脑、外资提高科研开发水平,加快新产品的开发。

5. 加强信息化基础建设。在企业经营管理上,以信息化带动管理现代化,在管理思想、管理方法上实现新的变革和突破,力争在较短时期内把三角集团建设成为信息化企业。

目前三角工业园正在建设中,公司范围内的 ERP 系统即将投入使用,智能轮胎等高精尖技术项目正在开发中,与美国固特异的合作在 2004 年已开始启动。作为三角集团,有信心也有能力实现“打造世界轮胎知名品牌”的战略目标,争取进入世界轮胎行业前十名,把三角建设成为世界轮胎产业的航空母舰。

以信息技术为突破 提高企业核心竞争力

王 森

(阜新橡胶(集团)有限公司 阜新市 123000)

中国入世及世界经济一体化进程的飞速发展,给中国橡胶企业带来了严峻的挑战。阜新橡

胶(集团)有限公司作为以橡胶输送带为主导产品的国有大型企业,实施信息化战略,迎接挑战,走