

## 经营策略

# 感悟发展

谢智保

(风神轮胎股份有限公司 焦作 454003)

据 2003 年度全球轮胎 75 强排行榜,风神轮胎股份有限公司排名第 37 位,比 2002、2001 年度分别前移了 5 位和 30 位。风神股份凭什么在世界轮胎行业排名中位次大幅度前移?

“不发展就是落后,发展慢了也是落后”。这句话是该公司董事长曹朝阳的一句口头禅。在他的影响下,风神股份上下形成了一种强烈的发展意识,并取得了显著效果。2003 年实现工业总产值 30 亿元,销售收入 21 亿元,实现利税 3 亿元,利润 1 亿元,较 2002 年均增长 50% 以上。

在市场经济条件下,企业究竟怎样发展? 米其林、普利司通、固特异、佳通等跨国公司靠的是资本运作和技术输出,通过合资、合作、技术输出等多种形式,像滚雪球一样越滚越大。集体企业和个体企业依靠机制灵活、地方保护等方式,抢占城市周边市场和农村市场,生产规模也在不断壮大。国有企业、国有控股企业怎样发展壮大? 风神股份的经验告诉我们:

1. 离不开政府的支持。在现行政策下,企业既要找市场,也要找市长。要主动向政府汇报工作,争取政府在政策、资金、环境等方面的支持和帮助。风神股份建成投产的国债贴息项目 80 万套全钢载重子午线轮胎项目、河南省产业结构调整项目 8.5 万套全钢载重子午线轮胎项目,以及 15 万套工程轮胎技改项目(一期工程),都是在政府的支持下建成投产的。如不是政府的支持,就不可能建成这么多项目,也就不可能有现在世界轮胎行业的地位。

2. 有好的项目做支撑。按照十六大提出的“走新型工业化道路”、“推进产业结构优化升级”、“用高新技术改造传统产业”的总体要求,上市场

前景好、技术含量高、附加值多的项目,促进产品结构调整和优化升级。风神股份新建的 15 万套工程轮胎生产线,由北京某电子技术研究所设计、制作了硫化罐微机自动控制系统,整个硫化过程全部由微机控制,连续记录、准确可靠,对提高工程轮胎质量起到了很好的作用。

3. 要抢时间、抓进度。一个市场前景看好的项目,往往是你看到了,别人也看到了,利之所在,人人眼明。这就看谁动手早,出手快,使产品领先一招,抢先一步,谁就能在市场上捷足先登,把握住市场竞争的主动权。尤其是高新技术项目,不抓时间和进度,就等于没抓。

4. 要高起点引进设备,生产高质量的产品。“工欲善其事,必先利其器”。如果没有先进的工艺装备,就很难生产出高质量的产品。没有质量作保障,项目上的越多,企业垮的越快,规模上的越大,企业垮的越惨。所以,高新技术产品,必须要有先进的工艺装备,在国产设备达不到技术要求的时候,一定要高起点引进设备,保证产品质量得到设计要求,确保项目建设一个、投产一个、见效一个。

5. 要加强建设管理。要认真落实项目法人代表责任制,并结合公司实际,制订多种管理制度,实行项目建设和生产经营的相对分离和项目自身的封闭运行。从组织上、制度上、机制上有效保证项目的建设质量。同时,要紧盯跨国公司和国内先进企业的发展情况,以及汽车工业的发展变化情况,不断地找差距,不断地上项目,做到年年有投产竣工项目,年年有开工续建项目,年年有前期准备项目,年年筹划有重大带动作用的新项目。