

# 企业发展

## 黄海集团内抓管理增效益 外抓机遇求发展

2007年,是青岛黄海橡胶集团有限责任公司充满困难与挑战的一年:原材料价格大幅攀升,制造成本持续上涨,行业竞争日趋激烈,同时国家宏观经济调控、产业政策调整,致使企业在生产、经营、发展等方面面临诸多考验。面对严峻的形势,公司围绕2007年的工作目标,坚持“内抓管理增效益,外抓机遇求发展”的经营战略,紧扣增产增收、降耗增效、搬迁改造、精细化管理几大主线,通过广大员工的奋力拼搏,取得较大成绩。

### 1. 夯实基础 强化管理 圆满完成全年生产任务

2007年,公司紧跟市场节奏,及时进行产品结构调整,确保适销对路产品的优先生产,重点推出半钢高性能轮胎,增加产品附加值。同时,加快内部分配制度改革,使收入向关键岗位、重要岗位倾斜。经过采取强化设备管理、细化计划管理、深化生产管理、优化人员管理等多项措施,统筹兼顾,内外并举,保证了生产的高效、有序运行。目前,公司已形成了20多个规格近500个花纹轮胎的系列化、多样化、品牌化体系,产品竞争力与抵御市场风险能力正在不断增强。

### 2. 加强管理 加大创新 全面提升产品品质

为精心打造黄海牌全钢子午线轮胎,公司始终秉承“质量第一,永远第一”的管理理念,严抓工艺纪律管理,切实提高精工细作水平,坚决杜绝粗制滥造现象的发生。为把好原材料入口关,公司坚持对各种主要原材料和辅助原材料进行取样、试验,从源头杜绝不合格品流入生产。同时,通过强化全面检查、重点监控、及时反馈、适度考核等手段,加大工艺检查力度,提高工艺执行率。目前,各生产分厂的工艺执行动态管理有了显著加强,胎圈空、胎圈裂、胎圈露丝等质量问题已逐步解决,半成品和成品合格率不断提高,成品轮胎漏

检率、退赔率则降至历史低点。此外,公司加大技术创新力度,积极开展新产品开发、新结构设计、新配方调整、新材料应用等“四新”工作,改进产品性能,降低制造成本,增强竞争实力。2007年共进行151个新产品开发和新配方设计研发项目,其中新产品开发129个,新配方设计22个,新产品实现产值近2亿元,并顺利通过了TS 16949, ISO 9000和3C产品认证年度复审,并成功地将英国BSI认证换成瑞士SJS认证。

### 3. 与时俱进 内举外张 经营管理成效显著

面对日益激烈的市场竞争,公司坚持“以形象赢得市场,以质量占领市场,以感情巩固市场,以服务扩大市场”的销售方针不动摇,加大市场对接,加强产销衔接,在巩固传统市场的同时,集中优势开拓新兴市场,重点在东北、西北、华东、西南等地开发了主流客户。同时,坚持内外并举原则,积极实施走出去战略,加大与美国及印度商家的合作力度,全力开发国外市场。此外,改进运作模式,规范经营方式,消除价格透支与倒挂现象,打击易货、变相易货、抵账等不正当行为,打造“用户第一,服务至上”的三包理赔服务流程,健全拓展高端、服务终端的网络体系。2007年,公司新增客户40余家,全钢轮胎、半钢轮胎销售额分别同比增长32.50%和58.98%。

### 4. 突出重点 改革创新 管理水平逐步提高

为全力实现扭亏增盈的目标,公司下大力气抓好精细化管理,尤其是将成本管理置于首位,制定了包括供产销及质量、能源、成本在内,涵盖所有部门的节支降耗、挖潜增效的规划,并明确目标、责任、措施、进度,逐月分解,严格实施。同时,成立了包括生产、设备、质检、成本、安保、人事、综合七大部门的综合管理考评小组,做到每月跟踪落实并量化考核,以此督促各部门严格执行。为夯实管理基础,公司在生产方面抓好能源对标管理,在设备方面积极开展小改小革和修旧利废活动,在技术方面严抓质量管理及加速推进“四新”工作,在财务方面控制三项费用、减少两项资金占用,在人力方面严格定岗定编及严肃考勤管理,同时压缩非生产性开支。通过上述努力,公司2007年共实现挖潜增效17587万元。

### 5. 立足发展 全力以赴 加快搬迁技改项目建设

根据青岛市城市发展总体规划,并结合企业自身发展需要,公司从优化资源配置、做强做大主业角度出发,将搬迁改造工作作为一项重要战略目标。在既不影响正常生产,又要保证搬迁改造工作快速实施的前提下,调动一切积极因素,全力加速搬迁改造工作。目前,包括密炼机、成型机、硫化机在内的共计28组设备的搬迁改造工作已近尾声,其中部分设备已经投产并发挥效力。

2008年,国家在银根紧缩与节能减排方面提出了更高要求,这考验着每一个企业的应对能力。从行业发展趋势看,轮胎市场的竞争将更趋激烈,在规模化、格局化的背景下,企业的生存环境将异常艰难。对此,黄海集团将力推6项工作。一是以增产为突破,精耕细作,确保实现高效生产;二是以创新为动力,精雕细刻,全面提升产品品质;三是以市场为导向,内外并举,全力开拓市场份额;四是以效益为中心,精打细算,全面提升管理层次;五是以发展为主题,精益求精,积极推进项目建设;六是以稳定为前提,凝心聚力,加强精神文明建设。

吕晓梅

## 国外企业家如何在中国设厂

根据世界银行统计,2005年中国吸纳了近800亿美元直接投资。美国国务院的统计数据表明,到2005年年底,美国在华累计投资估计已达到540亿美元。

各大名企抢滩亚洲市场,大量工厂转移到中国,并获取巨大经济效益,带动更多国外企业来华。作为一名国外企业家,如果计划来中国设厂,你得了解一些基本的常识以及必须的程序。

选址通常很重要,因为这关系到工厂能否得到更多的机会,拥有更适用的劳动力。一般而言,内陆城市有大量便宜的劳动力,但是得有培训工人的思想准备,因为受过高等教育的人才往往集中在沿海城市。此外,还要考虑交通问题,考虑进入内陆的运输成本。

一旦做出来华设厂的决定,最好在当地找一

家富有经验的法律事务所和一家税务/会计事务所。作为厂商,可以选择在中国设有多处办事处的大律师事务所,也可以选择在中国设有一处办事处或有合伙人小律师事务所,选择一家独立的律师事务所也行。上海有许多合资法律事务所,像J&Z和Allen & John,当地律师和国际律师并肩工作,能够向客户提供完善的服务。律师会提供咨询,并给出许多必需的政策信息,使建厂过程中少走弯路,早日实现目标。

世界上许多大型会计公司,如德勤全球(Deloitte Touche Tohmatsu)、毕马威国际(KPMG International)及普华永道(PriceWaterhouseCoopers),都设有专门从事中国业务的部门。就连某些规模较小的公司,如协力管理咨询(Dezan Shira)和Lehman Brown,也承接中国业务。

拿到营业许可证需要耐心。这跟美国不一样,在美国去趟市政大厅就行了。但在中国,整个过程可能需要两个月时间。他们需要了解全部事情。在美国,只需告诉官方与商业有关的事情,而中国需要知道你下一步的计划,准备雇用多少人,有什么设备等。此外,办证切忌断断续续,因为法规变化比较快。

一般而言,投资不到3000万美元的项目,省级政府有权自主审批,不需要请示国家。数额较高的投资则需要与国家级政府谈判。建议与当地工商局、招商局或经济开发区接触,从而得到政府官员的帮助。过去中方占股50%曾经被认为是底线,但现在已不再是这样了。

除了在中国建立合资企业之外,还有3种其他的可能性:许可协议、收购一家中国国内公司或设立一家全资的外国企业(WOFE)。其实这些方式各有优缺点。许可协议的优点是投资风险低,可以分享对方现成的当地销售体系、人脉及潜在客户,但缺点是可能会有知识产权风险。虽然存在文化差异,但在中国也有许多成功的合资企业。收购中国企业的风险在于文化、投资硬件、价值观上的差异以及关键人员流失。目前WOFE是最热门的方式。

邓海燕