

企业发展

贵轮公司在金融危机中破茧成蝶

1 金融危机对贵轮公司的影响

2008年,美国次贷危机引发的金融危机波及全球,轮胎行业受下游汽车行业的拖累,也成为“重灾区”,轮胎需求大幅下降,原配轮胎和替换轮胎两大市场罕见地同时陷入低迷,很多轮胎公司纷纷减产、限产,各类扩建、在建项目被迫延缓,整个行业呈现举步维艰的颓势。

金融危机对贵轮公司的影响主要表现在以下几个方面。

一是产品滞销,出口受阻。随着金融危机逐步由金融市场向实体经济蔓延,轮胎行业的经营环境日趋恶化,原配轮胎和替换轮胎两大市场受需求下降影响,贵轮公司产品出口遭遇前所未有的困难,出口量大幅下滑。

二是库存量上升,资金周转困难。市场疲软导致原材料和产成品库存量上升,公司资金被占用,流动放缓,加之世界经济衰退,国内经济形势不好,融资困难增大,生产经营面临严峻挑战。

三是原材料价格大幅跌落,库存品面临跌价风险。在2008年金融危机爆发前的几个月,橡胶及各种助剂价格高位运行,其中天然橡胶每吨价格最高达2.85万元。金融危机爆发后一段时间内,贵轮公司库存原材料仍是高价位时购入的,产成品仍是高价位时生产的,而这时市场上的原材料价格大幅跌落,其中天然橡胶的每吨价格跌至1.35万元,跌幅达50%以上,公司库存的产成品面临极大的跌价风险。

四是扩建、在建项目被迫延期。金融危机爆发后,在金融动荡、经济前景不明朗的情况下,贵轮公司内胎公司技改项目被迫延缓,新的经济增长点一时难以实现。

2 贵轮公司应对金融危机的主要对策

为走出困境,贵轮公司在“两头在外,中间在

内”的区位优势下采取各种对策、措施,千方百计扩大销量,降低库存量,力争化危为机。

1. 坚定信心,沉着应对。金融危机爆发后,随着不少沿海中小企业停产或裁员,大批民工返乡,公司不少员工心存忧虑,担心停工歇岗,影响收入,有的甚至担心公司难过这道关,显得信心不足;而另一些员工或对危机造成的影响和困难估计不足,或以为与自己的利益关系不大而不以为然。面对严峻的行业形势和员工队伍的思想认识问题,贵轮公司党委主动出击,充分运用公司的多种媒体进行广泛深入的宣传教育,帮助广大员工清楚认识并正确判断形势,同时公开表明了公司在危机期间不裁员、不减薪的坚决态度,坚定了全体员工战胜困难的信心。在应对金融危机的攻坚战中,公司高管层临危不惧,始终保持清醒头脑,反应敏锐、思路清晰,沉着应对;普通员工干劲不减、标准不降、纪律不松,始终以强烈的责任心和使命感奋战在生产和销售一线。

2. 着眼长远和全局采取措施,既解近忧,又谋长远。贵轮公司应对危机的措施不仅局限于单纯的应对层面上,而是着眼于世界轮胎行业的长远发展,紧紧抓住金融危机爆发后原材料价格大幅跌落,国家实施的适度宽松货币政策、汽车产业振兴规划、增值税转型、提高轮胎产品出口退税率以及提高农机财政补贴等利好时机,不断完善发展思路,逐步转变增长方式,抓紧进行新产品开发和老产品改造,以期实现危机过后的转型升级并稳健发展。目前产品转型升级的各项工作正在稳步推进。

3. 加快技术创新,提高产品竞争力。雄厚的科技实力可以有效提高企业的“御寒”能力,是应对危机的强大武器。金融危机爆发后,贵轮公司集中技术力量克难攻坚,仅用3个多月的时间,便研发出了19个全钢子午线轮胎新产品并成功推向市场,取得了很好的效果。

4. 苦练内功,增强企业竞争力。贵轮公司认为,越是困难时期,越要加强内部管理,强化成本与节约意识。在金融危机持续影响、资金周转十分困难的情况下,每节约一分钱,就等于多获得一分利润,多增添一份抵御和战胜困难的力量。为此,贵轮公司多措并举,以增强内力。(1)练就一双善砍成本的“铁砂掌”。公司本着“成本只有更

低没有最低”的经营理念,建立和完善了一套既能促进产品质量提升、又能降低资源消耗的成本管理体系,并严格运行。2008 年 10 月,该体系在公司下属的子午线轮胎分公司和大力士子公司试运行,成效明显,当月仅由于降低废次品损失和生产损耗就节约成本近 100 万元。同时,公司还加大了对变动费用的控制力度,在科学合理评估的基础上,降低了变动费用额度,大力压缩非生产经营方面的开支,确保把每一分钱都用在刀刃上,2009 年的变动费用有望节约 200 万元。(2)抓好几个活动。一是抓劳动竞赛活动。二是抓“节能降耗,增收节支”活动,从节约一滴水、一度电、一张纸等细小环节抓起,对能源消耗实行定额管理,并辅以必要的奖惩措施。三是抓“做精品,创品牌”活动,通过合理考核,强化员工的质量与职责意识,质保部门也同时加大质量控制力度,以过硬的产品质量应对多变的市场。(3)强化管理。贵轮公司通过月度经营分析,定期深刻剖析市场形势,查找管理方面的薄弱环节,及时改进管理措施。根据 ERP(企业资源计划管理)系统反映的各项指标数据,适时优化组合人、机、料、物等生产要素,完善生产流程管理,力求实现人与设备的最佳结合,最大限度地提高劳动生产率,例如 2008 年 10 月,公司通过岗位优化组合,在确保产品质量的前提下,精减分流了近 300 个岗位人员,使劳动生产率提高了 17%。

5. 寻求新兴市场,适时进行市场结构调整。在国外市场方面,贵轮公司近年来约有 30% 的产品出口,鉴于金融危机爆发后国外市场特别是欧美市场的颓势,公司及时进行了市场结构调整,将出口方向逐渐转移到以南美、中东、俄罗斯、非洲、东盟等国家和地区为代表的新兴市场。在国内市场方面,公司集中营销力量强势攻关,大力开发和培育国内配套轮胎客户和公交、物流、矿山、港口以及大型基建项目等替换轮胎客户,以弥补出口份额的不足。同时,公司还对市场进行细分,不时召开新产品推介会,对销售商进行相关培训,指导客户特别是终端客户专业地选配轮胎。此外,公司还充分发挥产品质量稳定、市场信誉好、规格品种多的优势,多管齐下地加大销售力度,进一步巩固和扩张受金融危机影响不大的农业轮胎、军用

轮胎和特种轮胎市场。

3 结语

有效的应对措施使贵轮公司在金融危机影响仍然存在的形势下呈现出产销两旺的良好势头,2009 年第一季度完成产量 981 165 条,实现产值 95 185 万元,实现销售收入 92 067 万元,出口创汇达 2 456 万美元,实现税利 9 600 万元。

路仕平

双星循环经济之路越走越宽

深入学习实践科学发展观活动开展以来,双星集团以“建设资源节约型、环境友好型企业”科学发展观为指导,以创新技术作支撑,以严格管理作保障,狠抓节能减排,推进循环经济,使双星循环经济之路越走越宽,实现了经济效益、环境效益与社会效益的协调统一,为战危机、创效益,实现企业可持续发展增添了巨大优势。

1 持之以恒节能降耗

早在十几年前,双星为了企业自身的生存和发展,就注意从源头节约资源和减少污染,降低产品成本,通过技术创新实现节能降耗。例如,在 20 世纪 80 年代中后期,他们彻底解决了锅炉跑、冒、滴、漏现象。经过多年的发展,循环经济在双星已有良好的基础。在近几年发展中,为充分提高热效率,双星通过技术创新实现了供热管路用油代替水导热,在平板硫化和硫化罐中均实现用导热油进行导热,平均提高热利用率 35%,而且缩短了硫化时间,降低了热量损失,实现了能源最大化利用。

近两年,尤其是金融危机发生后,双星结合开展深入学习实践科学发展观活动要求,通过对设备进行“包、租、卖”责任细分和完善奖惩制度以及对优秀典型加大宣传,进一步号召广大员工人人当“老抠”,降本增效、创新节能的风气更加浓厚。

双星中原轮胎公司通过对原来内胎厂垫带挤出生产线进行改造,用 660 开炼机代替原来的 450 开炼机,能满足垫带挤出机头由原来一次挤出 2~3 根胶条,改为 6~7 根胶条的用胶量。通