

我国橡胶机械行业的国际化道路

郑江家

(软控股份有限公司, 山东 青岛 266044)

摘要:介绍我国橡胶机械行业实现国际化的途径。我国橡胶机械已具备量的优势,但市场结构、品牌、盈利能力亟待提高。目前市场环境恶化,我国橡胶机械行业发展严重受挫。进行战略调整、走国际化道路是我国橡胶机械行业发展之路。我国橡胶机械行业实现国际化的途径有:着眼于技术创新的产品开发,奠定品牌影响力的产品质量提升,快速响应客户需求的管理模式提升,市场营销体系的优化,全球服务体系的完善,全球资源的整合,软实力的匹配。

关键词:橡胶机械;国际化;产品质量;管理模式;市场营销

中图分类号:TQ330.4;F272 **文献标志码:**B **文章编号:**2095-5448(2016)01-05-05

近年来,我国橡胶机械行业取得了飞速的发展,我国橡胶机械销售额已连续10年居世界首位,我国正成为橡胶机械制造中心。但是我国要成为橡胶机械强国还有一段路要走,国际化是我国橡胶机械行业的发展之路。

1 我国橡胶机械行业现状

据中国化工装备协会橡胶机械专业委员会统计,2014年我国橡胶机械销售额达到136亿元人民币,同比增长4.5%;我国橡胶机械销售额占全球橡胶机械销售额的42.5%。

近年来,我国橡胶机械产能提高主要来自其他行业资本的涌入以及小型橡胶机械企业的迅速成长。2014年我国硫化机生产企业已达到40多家,年产能超过4 500台,同比增长50%,大大超出下游需求。2014年下半年以来,国内轮胎企业开工率走低,橡胶机械企业订单严重不足,竞争进入白热化。2015年上半年我国大多数橡胶机械企业订单明显不足,28家主要橡胶机械企业中有16家企业销售收入下降,销售收入下降企业占比57%,为近年少见现象。

从全球范围来看,虽然我国橡胶机械占据了全球市场的半壁江山,但鲜有国际著名品牌。2014年我国橡胶机械总出口额为2.65亿美元,占销售额的比例不足12%,即我国生产的绝大部分橡

胶机械在国内市场销售。另外,我国主要橡胶机械的价格普遍低于国外知名品牌产品,尤其是与欧美知名品牌产品相比差距巨大。我国橡胶机械虽然具有量的优势,但市场结构、品牌、盈利能力与先进国家相比还存在不小差距。我国橡胶机械的国际市场竞争力还非常弱。

2 我国橡胶机械行业国际化的必然性

近两年来,全球经济出现持续性震荡下滑,欧美发达国家增速放缓,新兴经济体增长乏力,作为与基础工业紧密相关的轮胎工业也进入了下行轨道。2015年上半年,超过半数的轮胎巨头出现产量下滑,轮胎价格持续下降。巨型和大型轮胎企业更加重视技术的先进性,积极进行老旧工厂的技术提升,而对新项目投资慎之又慎,全球轮胎工业已进入发展的新常态。

与全球轮胎行业形势相比,我国轮胎行业更是进入了发展的寒冬。随着我国经济增速放缓,基础投资减少,特别是美国等国家的反倾销措施,使得轮胎出口遭受重创,我国轮胎结构性产能过剩矛盾更加突出。2015年上半年国内主要轮胎生产企业开工率不超过70%,全钢子午线轮胎和半钢子午线轮胎产量同比分别降低6%和13%,轮胎生产聚集地山东东营地区数家轮胎企业倒闭或经营出现严重困难。

轮胎行业的不景气严重打击了投资者的信心,2015年我国几乎没有新上的轮胎项目,2014年

作者简介:(1973—),男,山东青岛人,软控股份有限公司高级工程师,主要从事企业生产和过程自动化工作。

规划的多个轮胎项目也处于暂停实施状态,进退两难。银行对轮胎行业实行收紧政策,投资项目很难获得融资,轮胎企业现有的资金主要用于维持经营,不再贸然投资。轮胎投资项目的减少,使得橡胶机械行业订单严重不足。初步预计,2015年我国橡胶机械销售额同比至少下降20%。

橡胶机械市场不仅收缩,而且分享市场的手变强了。我国轮胎企业无论是在此次危机以前或以后,都不会只依靠国内橡胶机械企业。特别是此次危机之后,弱小的橡胶机械企业将被淘汰,剩下的橡胶机械企业一般具有长远的发展规划,他们的眼界变得开阔,目标远大,不再青睐价格低廉的低性能设备,而是生产和开发工艺优、产能高、使用寿命长以及生产产品性能好的设备。国外橡胶机械企业纷纷加强在我国的布局,不断增加投资提升服务,扩大销售网络。我国橡胶机械行业面临更加激烈的市场竞争。

再者,受美国轮胎“双反”政策的刺激,一批有梦想有追求的轮胎企业开始进行海外投资,纷纷在海外建厂。可以预见,还有更多的轮胎企业走出去,他们着重于海外资源整合和全球市场布局。橡胶机械的客户走出去了,橡胶机械企业更应该走出去。

为此,我国橡胶机械企业必须进行战略调整,改变目前过分依赖国内市场的局面,将视野扩大至全球,着眼于全球市场,提升国际竞争力,这样才能更好、更长久地发展。

3 我国橡胶机械行业实现国际化的途径

国际化企业具有以下特征:具有国际领先或先进的技术;具有国际影响力的品牌;具有全球范围的研发、生产、销售资源配置;具有贴近全球客户的本地化服务体系;具有分布全球的客户结构。我国橡胶机械企业实现上述目标的途径如下。

3.1 产品研发——着眼于技术创新,引领市场

产品是一切市场活动的根本,橡胶机械企业要满足全球客户,尤其是高端客户的需求,必须有高端的橡胶机械产品。

我国橡胶机械的发展采取的是跟随战略。究其原因,轮胎技术发源于西方发达国家,第1条轮

胎、第1条充气轮胎、第1条子午线轮胎都是西方发达国家发明的。轮胎机械随着轮胎生产技术的发展而发展。以欧美橡胶机械企业为代表,不断研发出符合轮胎生产技术和制造工艺的设备。我国轮胎生产起步较晚,前期主要引进和吸收先进国家技术,购买先进国家设备,后来随着我国轮胎工业的发展,我国开始生产轮胎设备。我国橡胶机械行业初期是购买各种二手设备进行解剖、分析,然后借鉴和仿制,根本不具备自己的核心技术和竞争力。直到今天,我国橡胶机械的主流产品仍以接近或达到先进国家设备的技术水平为目标。现在看来,这段时期是必须的,也是有益的,我国橡胶机械行业在学习和跟随过程中积累了宝贵经验,培养了一大批技术人才,为我国橡胶机械和轮胎工业的发展提供了重要保障。现在我国已实现了轮胎生产线100%国产化生产。但是只有学习和模仿,无法创造出有影响力的品牌产品,无法走到国际舞台的最前沿,也无法与先进国家的同行在国际市场上竞争。

拥有行业领先的技术和产品,才能极大地提升我国橡胶机械的市场竞争力,才能真正实现橡胶机械的国际化。实现这一目标的重要途径就是大力进行产品研发。

经过几十年的经验积累,我国橡胶机械企业已经对国际先进橡胶技术有了全面了解,已经掌握了产品升级换代的基本脉络,具备了自主研发产品的内外部条件。

2014年度世界橡胶机械排名第一的软控股份有限公司近年来不断加大研发投入,成立了专门的研发机构,按照基础和应用两个层面开展研究。从力学原理、光学原理等基本理论出发,对称量技术、输送技术、裁断技术、纠偏技术、工业识别技术等与橡胶机械紧密相关的技术进行研究,力求掌握最深层次、最核心的轮胎生产技术;同时针对轮胎产品,通过对市场需求、竞争态势,尤其是轮胎技术发展趋势的分析,制定橡胶机械技术创新点和产品开发规划,使产品研发进入科学管理轨道。

需要强调的是,根据产品规划实施产品研发的路径是基于市场需求、基于行业发展,更重要的是基于行业未来发展,这样就避免了跟随国外产

品发展的境地,为开发出具有核心竞争力的创新性产品创造了条件。

3.2 产品质量提升——奠定品牌基石,益于长远发展

我国橡胶机械实现国际化,产品质量是必须直面和解决的问题。软控股份在制定战略规划时提出实现战略目标的10个关键条件,第1个就是产品质量,产品质量是品牌的基石,是长远发展的基础,这也是我国橡胶机械企业的共识。

影响产品质量的因素很多,重点有3个方面:管理、意识、文化。产品质量需要一套完整的先进体系来保障,保证原材料质量,保证每一个加工部件质量,保证每一个装配部件质量,质量管理部门需要建立相应的管理规范和体系。但这远不是全部,产品质量在很大程度上取决于思想意识,需要管理和生产环节的每一个人具有质量意识,不仅要完成看得见的指标,还要把无法量化、无法评价的要求作为指标,才能生产出高品质的产品。具体而言,我国橡胶机械行业并不是没有生产高品质产品的能力,而是缺少对产品质量的敬畏。为生产高质量的产品,必须付出优质原材料成本、严格管理成本和优秀人才成本,这种付出一定会有回报。

3.3 管理模式提升——快速响应客户需求

交付给客户优质的产品,更要交付给客户良好的体验,这是所有客户,尤其是国外高端客户的诉求。客户希望产品满足技术协议要求,希望产品按时交付,希望产品交付过程中沟通顺畅,及时响应需求。橡胶机械企业应将这些诉求转化为工作内容,转化为管理工作目标。这种转化并不容易,需要流程的支撑,需要机制的配套。例如,前几年软控股份为完成一个国外重点项目,几乎倾尽了所有的优质资源,最后项目虽然交工,但也对公司整体运营及其他项目造成了极大的冲击。原因是传统的职能管理体制使各部门设有自己的目标,追求本部门利益最大化,而不能把客户利益放在首位。现在,软控股份已在探索以项目为维度的管理模式,公司的运营工作以项目为主线,按照项目经理负责制,调度公司最合适的资源。项目实施各环节具有统一的指导方向,具有清晰的客户导向,所有问题按客户需求解决。当然,这种模

式需要相应的流程支撑,需要绩效机制配套,需要通过大量的基础管理工作来保证其实施。但方向是明确的,项目管理机制就是要以客户需求为出发点,以及时、准确地响应客户诉求为目标,保证项目的顺利交付,并在过程中不断刷新客户评价,提升客户满意度。

项目管理是企业内部重要的管理内容。要满足国外高端客户的需要,企业在管理的各个方面必须不断优化,采用先进的管理理念和措施,提升运营效率。在这方面,我国橡胶机械企业要学习国外企业,不断提升管理水平。

3.4 市场营销体系优化——连接市场需求与公司运营

市场是企业的生产经营的目的。企业走向国际市场的先锋是销售人员。橡胶机械企业销售人员应该了解和掌握全球不同区域橡胶行业的生产技术、产品关注点、贸易习惯等,并据此对项目管理进行调配。因此,拥有一支强大的销售队伍十分重要。例如,软控股份按照轮胎客户分布特点,将销售区域分为大中华、亚太、南亚、欧洲、美洲五个大区,每个大区均设置了当地销售人员,他们负责客户关系的建立与维护、及时发现商机,并进行持续跟踪,为客户提供方便快捷的沟通渠道。一支训练有素、反应迅速、以客户为导向的销售团队是开拓市场的重要力量。

市场营销不仅限于日常销售工作,营销体系建设、品牌推广、市场管理等更是重要的工作内容。软控股份近年来注重商机管理,建立了客户关系管理(CRM)系统和LTO流程,确保了市场信息的内部快速共享以及商机的挖掘与把握,根本目的就是实现市场的龙头价值,增强市场端的竞争力。

3.5 全球服务体系完善——解决客户后顾之忧

是否有本地化的服务保障是多数国外轮胎企业是否购买我国轮胎设备的重要因素。尤其在目前我国橡胶机械产品质量还不过硬的情况下,有效的售后服务显得尤为重要。

我国橡胶机械企业要做好以下几个方面的售后服务。首先,要实现服务的本地化。服务的一个重要标准就是快速。只有实现服务的本地化,才可能满足客户快速服务的要求。服务本地化有

语言上的沟通便利,一般情况下可以实现24 h反馈,48 h抵达现场,这将在客户出现紧急停机时给予及时的现场支援,给预客户极大的安全感。其次,服务要实现定制化。不同的客户内部管理方式不一样,对服务的要求不同。有的客户看重及时的问题解答和响应,有的客户看重备件及时的供应,有的客户看重对设备使用和维护的培训。根据客户的需求特点,制定专门的服务方案,总的原则就是给予客户服务保障,在最需要的时候提供最合适的服务。

3.6 全球资源整合——合作、合资、收购

要在全球做事,就要利用全球资源。我国橡胶机械行业可以借鉴国外先进经验,进行全球资源整合,实现跨越式发展,这是一条成功的捷径。全球资源整合项目包括技术、产品、品牌影响力、销售网络、人才等,整合方式包括合作、合资、收购等。例如某公司具有某项核心技术,对其进行研发可能需要较长时间,且难度较大,或受专利限制不能研发;某公司具备某项优势产品,而该产品又是企业战略规划的一部分,可以填补产品的空缺;某公司在某个领域具有国际影响力的品牌;某公司与企业的目标客户具有稳定的关系;某公司拥有国际视野的高端人才。通过与具备上述一个或多个特征的公司合作、合资、并购,就可以借力发展,提升企业的生产技术、扩大产品领域、提高产品和品牌影响力。当然,这样做的重要前提是与企业自身的战略规划契合。

不论是合作、合资还是并购,资源的拥有只是起点,如何有效整合资源,变成发展的合力,进而增强核心竞争力,才是工作重点。这需要制定长远的工作规划,需要专业的团队,需要互相尊重与理解,更需要耐心和相互妥协。

3.7 软实力匹配——克服语言、文化差异

作为我国本土发展起来的橡胶机械企业,在刚开始走出国门时,多少会有些水土不服。这在很大程度上源自语言和文化差异。要更好地为国外客户服务,必须了解他们的文化,运用他们的语言。这种软实力是产品具体性能指标之外无法定量的指标,但又非常重要。原因是如果与客户难

以沟通,不能相互理解,不能相互信任,就无法建立客户关系,销售的基础就不存在。

这种软实力的匹配并不容易,因为成长环境不同,我国企业与国外企业文化、意识形态大不相同。橡胶机械企业需要培养一批对外销售人才,给他们培训和实践的机会,使他们适应国外市场。当然,当国外客户占到更大比例、海外业务更具规模,企业成为真正的国际化公司时,就不只是要求部分员工具有对外交流能力,而是需要绝大部分员工拥有这种能力。或者说,企业需要创造开放和多元化的文化氛围。这种氛围不是自然形成的,需要有计划地从文化、人力、管理等各方面进行规划与推动,以加快实现企业走向国际的目标。

4 我国橡胶机械行业国际化的行为基准

我国橡胶机械企业走向国际化除要有上述方法,即“术”外,还要有自身的约束力,即“道”:

(1)注重商业诚信。对外交流时说到做到,严格遵守合同和技术协议,兑现对客户和合作伙伴的每一个书面和口头承诺。保守商业秘密,不透露客户和同行的机密信息。遇到纠纷时,不以己方利益和短期利益为出发点。

(2)重视知识产权。一方面尊重专利和知识产权,不存侥幸心理,不侵犯他人专利;另一方面重视专利申请工作,用专利保护自己的研究成果。

(3)不进行恶性竞争。在行业形势不好的情况下,理性看待市场,理性对待订单,不能因为一时之利,进行恶性竞争、打价格战。尤其是在海外项目上,这种不理性的竞争方式最终损害的是我国橡胶机械行业整体的形象和利益。

(4)积极合作。我国橡胶机械企业多,发展特点不同,在技术、产品、客户群上有很强的互补性,很多项目可以合作。同行企业既是竞争对手又是合作伙伴,对立导致两败俱伤。各企业都不要一家独大,应进行积极、开放的合作,共同把我国橡胶机械行业做大、做强。

收稿日期:2015-11-05

China's Rubber Machinery Industry: How to Break into the Global Market

ZHENG Jiangjia

(MESNAC Co., Ltd., Qingdao 266044, China)

Abstract: This paper introduces the approaches of China's rubber machinery industry to move into the global market. The industrial scale has been growing bigger, but the market structure, branding, and profitability need to be improved. Due to the economic slowdown, the development of China's rubber machinery industry suffered a serious setback, and has to take strategic adjustments and internationalization by focusing on new product development and technological innovation, building brand influence with high quality products, upgrading management to enable fast response to customer demands, optimizing marketing system, improving global service system, accelerating global resource integration and developing soft strength.

Keywords: rubber machinery; internationalization; product quality; management mode; marketing

风神低噪声全钢载重子午线轮胎项目获奖

中图分类号: TQ336.1 文献标志码: D

风神轮胎股份有限公司“低噪声全钢载重子午线轮胎的生产与应用”项目荣获2015年度河南省工业和信息化科技成果一等奖。

风神低噪声全钢载重子午线轮胎为高性能轮胎,属于无内胎轮胎系列产品,采用ASL33, ADL33, WSL60和WDL60等花纹,有315/80R22.5, 315/70R22.5, 295/80R22.5, 12R22.5等多种规格。该项目轮胎设计的创新点为:利用流体力学、气动声学、仿生技术对轮胎结构进行优化设计,在胎体中增加特殊的吸声和减震结构,降低胎体对振动激励的响应,起到降低轮胎振动噪声的作用;在花纹沟槽内部布置仿生非光滑结构,降低轮胎气动噪声;采用正交优化配方设计,选用绿色环保胶料配方,提高胎面胶的物理性能和轮胎的耐磨性能。轮胎性能符合GB 9744—2007《载重汽车轮胎》标准要求,具有良好的降噪和操控性能,产品已通过欧盟认证并出口到欧美地区。

钱伯章

赛轮金宇拟投资2亿美元建设越南轮胎项目

中图分类号: TQ336.1; F272 文献标志码: D

赛轮金宇集团股份有限公司为进一步提高其

全钢载重子午线轮胎和非公路轮胎的市场份额,提高产品的全球竞争力,公司全资子公司赛轮(越南)有限公司拟投资建设全钢载重子午线轮胎和非公路轮胎项目,投资总额接近2亿美元。

赛轮(越南)有限公司位于越南西宁省鹅油县,新项目建设地点选在赛轮越南现有厂区内,建设期为3年,项目达产后全钢载重子午线轮胎年产能120万条,非公路轮胎年产能3万t,可实现年营业收入2.5亿美元,利润2300万美元。

该项目市场定位以南美、北美、欧洲等对中国产轮胎产品实行贸易保护政策的国家和地区为主,少部分产品在越南当地销售。该项目可利用越南丰富的天然橡胶资源和当地的税收、贸易等优惠政策以及越南的区位优势,有效分散国内轮胎企业面临的国际贸易保护风险,有利于提升企业综合竞争力。

余雯

内蒙乌海在建年产0.5万吨色素炭黑工程

中图分类号: TQ047.2 文献标志码: D

乌海黄河亿腾色素炭黑有限公司在内蒙古自治区乌海市投资建设年产0.5万吨色素炭黑工程项目。该项目总投资为4293万元,目前正处于主体工程施工阶段,预计于2016年3月建成投产。

国艺