

一个有追求、有抱负、有品位的企业 ,固然要有雄厚的经济实力 ,但归根结底要靠丰厚的文化积淀和恒久的精神浸润。三角轮胎股份有限公司总裁丁玉华说。

我倒是觉得跟轮胎有感情了 ,每当看到一辆汽车行驶在路上 ,我都要下意识地看着那奔跑的轮胎是不是三角牌的。三角轮胎股份有限公司员工李翠锦说。

诚信、创新、勤奋、爱人 的文化价值观 ,让每个年龄段的员工散发着无形的生命张力。这强大的张力 ,支撑着三角轮胎的每一步战略转型。

让世界汽车穿上中国鞋

看 三角轮胎 如何实现转型升级

本报记者 于 勇

2011 年在世界轮胎行业 50 强中排名第 12 位的三角轮胎 ,产品销往全球 160 多个国家和地区 ,经济效益连续多年居中国轮胎业首位。在不断变化的世界轮胎市场上 ,这家企业如何取得了骄人业绩 ? 三角转型之道的时代意义何在 ?

带着诸多疑问 ,记者来到位于威海市离海岸线仅 300 米之遥的三角轮胎总部 ,走进车间、与员工交流 ,在食堂与员工共进午餐 ,记者一路走来发现 ,三角人的激情伴随着转型升级的浪潮 ,在每一个员工身上迸发。而正是这激情汇聚的力量 ,令 三角 轮胎在 36 年品牌发展的道路上不断攻坚克难。

三角轮胎的动力源泉

一个有追求、有抱负、有品位的企业 ,固然要有雄厚的经济实力 ,但归根结底要靠丰厚的文化积淀和恒久的精神浸润。36 年来。我们把打造三角文化作为引领事业发展的灵魂 ,诚信、创新、勤奋、爱人 的核心文化价值观深入人心 ,激励员工团队不断迈向新的目标 ,推动三角事业持续迈向新的高度。三角轮胎股份有限公司总裁丁玉华说。

走进三角轮胎办公大楼 , 建百年三角葆基业长青 十个大字吸引了记者的眼球。三角公司是轮胎行业唯一一家获得国家科技进步一等奖的企业 ,正在承建轮胎行业唯一的国家工程实验室。2011 年 ,三角公司以 168 亿元的营业收入名列中国企业 500 强第 442 位 ,位列世界轮胎业排名的 12 位 ,成为国内轮胎行业唯一一家连续 9 年入围 500 强的企业。

成绩虽在今天显现 ,而着眼长远的文化战略 ,在丁玉华 20 多年前掌管三角轮胎时就已经埋下伏笔。

爱人 是一切事物的落脚点 ,诚信、创新、勤奋也都围绕着一人在员工的心中扎下根来 ,这些都是我们战胜困难的法宝 。丁玉华用他不紧不慢的胶东半岛普通话 ,诠释着企业的核心价值观。

早在 2000 年时 ,丁玉华就提出 企业是人 ,企业经营人 ,经营他人 ,更要经营自己的企业理念。他说 ,企业的本质是人 ,是由拥有希望和梦想的个人组成的集合体 ,是志同道合者汇聚一堂的地方 ,个人的希望和梦想 ,又与企业的远大目标息息相关。这样的文化可以锻造一流的人才 ,一流的人才方能铸造一流的品牌。

在三角轮胎的华茂分公司硫化车间 ,记者见到已在该集团工作了 16 年的李翠锦。她快言快语 :我从 21 岁大学毕业进入企业 ,就觉得自己是这个大家庭中的一员。我们同来的 6 人都在三角轮胎不同的中层岗位上。我们是在爱的氛围中成长起来的。

当年青涩的大学生 ,今天已经是调度处副主任的李翠锦 ,跟记者聊起她在企业的收获。我觉得公司 诚信、创新、勤奋、爱人 的文化 ,让我们对工作有担当、对身边的同事有信任 ,而且我们每个外地来的员工 ,都感觉这里是自己的家。 我真的感觉浑身有用不完的劲儿。我们的丁董事长 ,经常是最后一个离开办公室 ,在他的感召下 ,我们很多员工下了班共同自学英语以及计算机之类的课程 ,不断更新自己的知识结构。从李翠锦的言谈举止中 ,看得出她对工作的热爱。

记者问 : 这里的橡胶味 ,你闻了 16 年就不怕污染吗 ? 李翠锦说 : 车间已经装置了很好的排风设备 ,我倒是觉得跟轮胎有感情了。每当看到一辆汽车行驶在路上 ,我都要下意识地看着那奔跑的轮胎是不是三角牌的。

员工们除了精神上有归属感 ,在物质消费上和文化娱乐上 ,集团公司也在不断满足员工的需求。据丁玉华介绍 ,员工的薪酬已经普遍



涨了 43%。从今年开始 ,公司每年 10 月底前都要对薪酬福利政策执行情况进行总结分析 ,制订下一年度的薪酬福利政策和机制。

今年我们在已上调薪资标准的基础上 ,为员工办实事 :一是让华茂公司员工搬进新公寓 ,启用新的职工餐厅 ;二是为华盛公司员工建设新的员工生活小区和文化娱乐设施 ;三是为本部员工租用免费停车场。总之 ,企业的一切战略都贯穿着以人为本的管理哲学。丁玉华告诉记者。

1998 年大学毕业来到公司 ,现已是三角轮胎党委副书记的魏楠告诉记者 : 在这里 ,公司为每一个热血青年提供了施展自己才华的舞台。我们的员工在企业文化的熏陶下 ,为三角轮胎提供源源不断的可持续发展的强大力量。

记者问正在钢圈生产线上的小姑娘 : 一天要弯曲 1000 根钢丝圈累不累 ? 她很乐观地说 : 不累啊 ,工作完了 ,我们有时唱京剧 ,有时自学英语 ,有时参加小组活动 ,每天的生活很充实 。说完 ,她发出银铃般的笑声。

诚信、创新、勤奋、爱人 的文化价值观 ,让每个年龄段的员工散发着无形的生命张力。这强大的张力 ,支撑着三角轮胎的每一步战略转型。

转型 绿色轮胎

汽车和轮胎是孪生兄弟。伴随着中国汽车的发展起伏 ,轮胎产业的发展已经进入快速优化调整期和转型发展期。产业发展的重点由过去 规模、数量、速度 ,突出转移到以 结构、质量、品牌、效益 为特点而拉动产业经济的社会效益轨道上来。丁玉华说。

以安全高效、节能环保为主要特点的 绿色轮胎 ,是国际轮胎产业发展的主流方向。丁玉华介绍 ,绿色轮胎 的公式为新技术+绿色原材料+绿色制造 ,其比一般子午胎滚动阻力可降低 20%至 30% ,节油 2%至 4% ,甚至更高 ,设计行驶里程提高 35% ,每百公里二氧化碳排放量减少 400 克左右 ,同时更加安全可靠。

如果国内轿车全部装配 绿色轮胎 ,每年可节约汽油消耗最少在 41 万吨以上 ,减少二氧化碳排放 300 万吨以上。跨国公司从上世纪九十年代开始研发 绿色轮胎 ,除改进配方

上图 :三角轮胎生产线。

右图 :2010 年 9 月 6 日凌晨 ,国内最大规格工程子午线轮胎在三角集团下线。



外 ,还在有效降低噪声 ,提高轮胎的抓着力、舒适性、操控性等安全性能 ,实现轮胎行驶过程中的动态智能监控等领域进行重点突破。

目前 ,各大国际品牌都把 绿色轮胎、智能轮胎、安全轮胎的普及 ,作为今后发展的重点目标。经过慎重思考 ,丁玉华做出了一个决定 ,彻底关停已有 34 年历史的斜交轻卡和载重轮胎生产线 ,建设新的高性能、高新技术含量、高附加值卡客车子午胎工程。在国内轮胎行业 ,彻底告别斜交胎的企业 ,三角轮胎是第一家。

三角轮胎始终坚持 社会责任、环境责任与经济责任相统一 ,实施清洁生产 ,节约资源能源 ,发展循环经济 ,提高环境质量 ,建设生态家园 的发展方针 ,致力于科技创新 ,走低碳化的发展道路 ,并积极打造 低碳经济、绿色制造 的新型生产力模式。

公司全体员工克服困难 ,高起点、高标准建设以 低碳、绿色、环保、高效 为主题的三角工业园 ,现已形成 300 万套高性能卡客车子午胎的生产能力。在工业园项目建设中 ,他们采用了一系列代表轮胎产业发展方向的新技术、新工艺 ,其中 3 兆瓦太阳能光伏发电项目被列入国家 金太阳 工程示范项目 ;采用了获得国家发明专利的炼胶新工艺 ,提高生产效率 10%以上 ,节能 30%以上 ,产品性能提高 15%以上。该基地生产的产品 100% 为无内胎产品 ,其节油、湿地抓着和噪声等指标达到欧盟新标准。

丁玉华说 : 2012 年三角轮胎的工作方针是以转型升级打造发展基础 ,以创新发展为龙头 ,深化管理 ,强化团队建设和执行力 ,牢牢抓住新机遇 ,进一步建立国际国内市场网络体系 ,大力开拓新兴经济体市场 ,加快高性能、高科技含量、高附加值产品挺进全球市场的步伐 ,实现品牌、市场、效益的全面发展。

创新成发展新引擎

三角轮胎的产业转型升级是一环扣一环 ,是全产业链的 ,而创新的细胞渗透在全产业链的每一个环节。负责生产和节能减排环保项目的技术研发与质量管理中心副主任张涛说。在他看来 ,创新和日常工作相伴相生 ,全方位的技术创新是员工 隐形的翅膀 。

正因为每个员工有着内生的动力 ,三角轮胎创新的脚步从没有停歇过。一直以来 ,该公司秉持以科技进步为先导的原则 ,坚持把自主创新作为发展的动力 ,完善科技创新平台建设 ,强化核心竞争优势 ,不断推动轮胎新技术的发展。目前 ,该公司每年申请的专利以 10% 的速度增长 ,累计拥有国内专利 200 多项、国外专利 26 项 ,在国内同行业处于领先地位。

在科研工作管理上 ,三角轮胎坚持研发投入优先的资金分配原则 ,每年在新产品、新技术创新、新材料应用、产品应用研究等方面的研发投入 ,占销售收入的 5%以上 ,先后建立了国家级技术开发中心、博士后科研工作站、承建轮胎行业及国家工程实验室等科研机构。

2010 年 4 月 ,由三角轮胎牵头 ,20 多家成员单位共同加盟的轮胎产业技术创新联盟在京成立。联盟以轮胎产业技术创新需求为基础 ,构建产业共性技术开发平台 ,全力开展技术自主创新 ,集聚和整合行业创新资源 ,形成产业技术创新链 ,重点突破产业发展的关键共性技术 ,加速技术推广应用和产业化 ,实现轮胎制造系统整体性提升 ,开发出具有自主知识产权的低温混胶新工艺、智能子午胎等新产品 ,以打破国际市场对中国产品在质量、环保、节油等方面的技术性贸易壁垒。

2011 年 11 月 16 日 ,国内轮胎行业最具含金量的科技创新平台 轮胎设计与制造工艺国家工程实验室正式落户三角轮胎企业。国家工程实验室是为了充分整合国家、行业科研创新资源 ,针对中国轮胎行业与国际先进企业的差距 ,攻关解决轮胎行业发展所急需的重大关键和核心技术瓶颈 ,同时紧跟世界轮胎先进技术发展趋势进行前瞻性研究而建立的。

国家工程实验室是三角轮胎继 2008 年巨型工程子午胎项目获得国家科技进步一等奖之后 ,在科技平台建设方面所取得的又一重大成果。进入 十二五 时期 ,三角轮胎将科技创新平台的建设作为公司发展的战略要点 ,坚持科技 走出去 。

展 望

三步走 迈向国际

在国际大背景下 ,三角轮胎跳出国门看自身。丁玉华说 ,根据公司战略部署 ,三角国际贸易管理中心加大了对新兴经济体国家的市场开拓。近几年 ,三角轮胎的出口总额一直稳定在全年销售收入的 50% 左右。

基于在国家实施良好的 走出去 战略的实践经验 ,未来三角轮胎将实施 三步走 战略。

第一步积极拓展对区域终端市场的销售。针对不同区域、不同经济发展程度、不同需求类别 ,采取针对性的营销策略 ,方针是能出口的不转口 ,能直销的不代理 ,直接走终端市场的营销道路。

丁玉华介绍说 ,对中东和非洲市场 ,他们改变了以往通过转口贸易进行市场覆盖的方式 ,转而直接销往终端 ,建立自己的渠道、网络 ,提高盈利能力 ,全年出口额同比要增长 30%。在日本市场 ,加大了对高性能、高新技术含量、高附加值轿车子午胎产品的市场推广 ,并建立三角品牌的旗舰店和专营店 ,同比增长 115%。

第二步持续深化国际市场战略合作。持续与固特异、卡特彼勒、大宇等合作伙伴加强高层沟通 ,深化战略合作 ,建立价格联动机制 ,获得双赢。公司全年从与跨国公司战略合作中获得的效益同比增长 353% ,同时 ,在国际市场上积极寻求新的战略合作 ,2011 年建立了与美国集装箱拖车和汽车底盘制造商现代公司的合作关系 ,公司累计实现进出口贸易额同比增长 32% ,为公司推进全球市场的品牌建设打下了坚实的基础。

第三步采取科技 走出去 的战略。公司在美国阿克隆市设立了轮胎业首个海外科学研发机构 ,与阿克隆大学开展战略合作 ,共建 联合实验室 ,重点研究橡胶等新材料和轮胎新产品 ,并定期开展专家互访交流、培训等。海外科学研发机构的定位是信息中心、技术中心和人才中心。

当下 ,三步走 的战略正在三角轮胎稳扎稳打地进行着。三角轮胎始终秉承 诚信、创新、勤奋、爱人 的核心价值观 ,以其独有的创新精神在世界轮胎市场的风雨中砥砺前行。

市 场

去海外 淘金

在中国企业 走出去 的战略选择中 ,金砖四国 成为国内很多汽车及零部件企业的首选目标。位于山东威海的三角轮胎产品销往全球 160 多个国家和地区 ,2011 年出口额同比翻了一番 ,其中俄罗斯市场同比增长 186% ,辐射带动中亚等其他国家市场同比增长 63% ;对巴西市场出口额同比增长 179% ,辐射带动中南美洲其他国家市场同比增长 83%。公司还与全球 500 强企业卡特彼勒、固特异、沃尔沃、大宇等建立了长期的战略合作关系。

三角轮胎俄罗斯代表处的邓兰华认为 ,俄罗斯是对各种汽车及轮胎需求量极大的国家。但国内企业在走出去时 ,必须脚踏实地 ,不能好高骛远。她说 ,三角轮胎进入俄罗斯市场已有 15 年的历史。我们经过调查分析 ,三角轮胎是俄罗斯市场上 性价比最好的轮胎 ,这为三角轮胎找到了准确的市场定位。

调查发现 ,中国轮胎非常适合俄罗斯中档车 ,卡车替换市场的潜力很大。这几年 ,三角出口俄罗斯轮胎百分之七八十是卡车胎 ,绝大部分用于替换胎市场。目前俄罗斯市场上 ,中国的卡车胎已占据了差不多一半的市场份额。

了解市场需求 ,调研市场动向 ,为工厂提供信息 ,使工厂及时做出调整 ,做出更多更好、适应市场需要的轮胎产品 ,是三角代表处的一项重要工作。据邓兰华介绍 ,三年来 ,代表处十分关注市场对规格花纹需求的变化 ,并及时反馈到公司。公司则根据代表处的反馈 ,努力根据市场需求 ,不断开发出新规格、新花纹的产品。

三角轮胎 走出去 没有一成不变的模式 ,其针对不同区域、不同经济发展程度、不同需求类别 ,采取针对性的营销策略 ,方针是 能出口的不转口 ,能直销的不代理 ,直接走终端市场 的营销道路。

在北美市场 ,三角轮胎改变了营销的策略 ,全年销售额同比增长 17%。对中东和非洲市场 ,三角改变了以往通过转口贸易进行市场覆盖的方式 ,转而直接销往终端 ,建立自己的渠道、网络 ,提高盈利空间 ,全年的出口额同比增长 30%。在日本市场 ,他们则加大了对高性能、高新技术含量、高附加值轿车子午胎产品的市场推广 ,建立了三角品牌的旗舰店和专营店 ,全年出口额同比增长 115%。

本版编辑 陈 艳



三角集团员工正在使用 x 光检测设备对产品进行严格检测。