

商用车行业低迷内燃机企业销量普遍下滑为何仍能交出一份满意的成绩单 锡柴打造优势供应链谱写发展新篇章

■ 许武英/文 毛伟骏/摄

2015 年,面对国内经济增速放缓、商用车市场呈“断崖式”下滑的不利环境,一汽锡柴内强体系提能力,外拓市场增份额,在逆境中实现了平稳发展。350 马力以上重型发动机的市场份额跃居行业第一;奥威 11 升机连续 3 年勇夺市场销量冠军;成为商用车和内燃机企业唯一一家荣获 2015 年“全国质量奖”的企业……

在商用车行业一片低迷,内燃机企业销量普遍下滑的当下,为何锡柴仍能交出这样一份令人满意的成绩单?带着好奇,笔者参加了去年底锡柴召开的 2016 年度采购工作会议,管中窥豹,探究奥秘。

体系建设 打造强大供应链

在专业分工越来越细的制造行业,锡柴要成为中国领先、国际知名的高端品牌供应商,必须要有一流的零部件供应商体系来保证。

在供应商选择上,锡柴始终坚守两大优选的原则,即优选国内一流供应商、优选国际供应商。在全球采购的大背景下,锡柴先后与德国 BOSCH、MAHLE、美国 FMO、奥地利 MIBA 等世界一流供应商合作,建立国际采购平台;在国内供应商选择上,精选浙江银轮、无锡威孚等国内一流企业,实现强强联手,确保产品质量。同时,建立核心供应商考评体系,对进入核心层管理的供应商群体在供货比例等方面给与一定的政策倾斜,实现共赢发展。在今年采购会议上,大陆汽车电子(长春)有限公司等 3 家企业通过锡柴又一批次的审核认证,至此,锡柴核心供应商总数已达 58 家,这些核心供应商供货额总占比已高达



●2016 年供应商质量攻关签约

到 60%以上,为锡柴品质提升提供了坚实的保障。

能力强劲还需管理跟进。在采购体系建设中,锡柴不断改进和创新采购管理,严格执行四个同步,即同步开发新品、同步技术改造、同步改进质量、同步提高管理。与有关供应商签订承诺书,要求供应商在质量改进上,必须坚持“五不放过”的原则,即:“原因不查清不放过,措施不明确不放过,纠正不落实不放过,效果不取得不放过,处理不严肃不放过”。

通过全方位的体系建设,锡柴打造出强大的供应链,适应了快速变化的市场环境。

过程控制 铸就质量奥斯卡

为有效防止质量问题的发生,锡柴强化控制,给产品质量加上双重保险。

第一道保险是源头控制,提升新品采购件质保能力。锡柴针对采购件组建项目小组,紧扣规划、设计、工艺三个源头,充分介入前期开发工作,强化设计、工艺开发和质

量评审,合理配置计划和技术力量,确保符合性问题的在批产前归零,审核通过率达到 100%。

第二道保险是过程控制,深入开展可靠性工程和精细化工程,着力提升采购件符合性和可靠耐久性。针对可靠性工程,锡柴组织供应商开展联合服务和走访工作,供应商与锡柴共同实施服务站驻点监控。严格实施 12MIS 指标与供货挂钩制度,月度监控,季度调整。联手供应商持续深化开展难点攻关,围绕设计、制造、服务维度,滚动落实各项提升措施。针对精细化工程,锡柴着力提升燃油润滑系统采购件清洁度符合率,通过请来洽谈、上门复核的方式,从设备配置、清洗工艺研究、检测方法对标、物流改善多方面入手,提升供应商清洁度控制水平。

双重保险,使锡柴品质得到有效保证,锡柴机的千车索赔频次 12MIS 达到行业,乃至国际一流水平。涌现出新疆和田顺通运输公司等一大批 200 万公里无大修锡柴机用户。



●锡柴采购大会现场

优胜劣汰 竞争公开公平

市场竞争,优胜劣汰。根据供应商绩效评价管理规定,锡柴本着公平、公正、公开的原则,加大了供应商整合力度。通过优选一批、淘汰一批,双向流动,使锡柴供应体系竞争力、凝聚力不断增强。

在采购会议现场,博世汽车柴油系统有限公司、浙江银轮机械股份有限公司等 26 家供应商获得了最佳供应商、优秀供应商、质量攻关优秀奖、同步开发优秀奖、质量优秀奖等荣誉。他们在获悉得奖后,喜悦之情溢于言表。浙江银轮机械股份有限公司董事长徐小敏在会上回顾了银轮公司与锡柴结缘 23 年,银轮在锡柴的帮助下不断发展壮大的历程,认为广大供应商只要与锡柴同心、同盟,必将实现同赢,实现科学发展。在表彰先进的同时,有 10 家供应商却因达不到锡柴对供货质量、供货速度等要求,被锡柴取消了供应商资格,退出供应商的序列。奖罚分明,优胜劣汰的举措,激励着供应商必须以卓越的产品质量、高效的同步开发、出色的产品交付、完善的售后服务、创新性的成本改善,与锡柴携手并肩,同甘共苦,化解危机、抢抓机遇、挑战市场。

战略联动 共创发展新篇章

2016 年是“十三五”的开局之年。站在新

起点,锡柴厂长钱恒荣在会上向供应商提出了“坚持同心同盟同赢,共创十三五发展新篇章”的要求,号召锡柴供应链要心齐、转型、聚力。

钱恒荣认为,“十三五”期间,企业要重点转向做强品牌、引领技术和产品集成上来。“十三五”将进入品牌竞争时代,企业不仅仅是为用户提供产品,更要把产品做到极致,超越用户期待。供应商要在自身领域和发动机领域做到引领,要有一定的知名度或核心竞争力,零部件的研发要领先于发动机,供应商的研发要带动锡柴研发。在谈到产品集成时,钱恒荣认为,目前,国内发动机的零部件太多,今后品种要进一步减少。从精益设计角度看,模块化供货是主要趋势。

钱恒荣号召广大供应商要聚力,做到共用资源,把最新的产品和先进的技术,用到发动机上;做到共同投入,在“十三五”期间,使锡柴产品故障率再下降 50%,12MIS 控制在 200 以下,达到国际领先水平;做到共担责任,加快市场质量问题处理,加强服务网络布局,提高售后服务能力。做到共享发展,通过锡柴与供应商的共同努力,不断做大市场蛋糕。

谁拥有强大的供应链,掌握优质资源,谁就具有主导市场的地位。打造采购新优势,谱写合作新篇章,锡柴与广大供应商积极践行,大步迈进着。

涟水商务局“三外”工作完美收官

2015 年以来,江苏涟水县商务局紧紧围绕县委重要决策部署,主动融入全县发展大局,努力发展外向型经济,着力推进市场体系建设,倾力规范内外贸市场秩序,把引进外资产作为经济工作主旋律,坚守“三外”发展主阵地,打好商务工作翻身仗。特别是进入去年四季度以来,全体干部职工戮力同心,众志成城,脚足干劲,冲刺全年目标。把“三外”目标任务分解到旬,落实到每一天,压力传递到每个人。做到重担大家挑,人人有指标。经过顽强拼搏,取得了令人瞩目的成绩。全年到账注册外资突破一亿美元,超额完成外贸进出口额 3.7 亿美元和外贸营业额 2300 万美元的任务,实现了去年“三外”工作完美收官,成为全县夺旗保旗先进单位。

(刘苏瑶 杨晨 陈裕)

福山食品 强化管理拓市场

赤峰市巴林左旗福山食品有限责任公司是以牛羊加工、储藏、销售为主的清真肉类加工企业,是巴林左旗集养殖、加工为一体的较大企业。其产品远销京、沪和海南、东北等地大中城市,深受广大消费者的青睐。

近几年来,随着畜牧业的发展,该公司根据市场发展的需求,采用农产品深加工的模式,将畜产品精深加工,延长产业链条,实现深度加工,进而实现牧业增值效益。2010 年通过深加工给上海世博会做新产品,如羊肩卷、胸排、前后腿腱、带骨后腿块、无骨后腿快、十二骨法排等,受到商家的好评,深受广大顾客的喜爱。在提高企业效益的同时,也增加了农业养殖户的收入。

该公司畜牧业的深加工潜力大,产业链条长,产品组合的深度和宽度有不同程度的提高和发展,推动了企业创新和进步,带动了不下岗职工和周边农民工再就业,为建设和谐社会做出了贡献。

该公司在生产经营过程中始终以顾客满意为宗旨,服务好每一位顾客,在不断加强新产品开发和产品质量提高的同时,又进一步加强了质量管理工作,并于 2008 年 6 月通过了 ISO9001—2000 国际质量体系认证。2009 年又引进新设备真空无菌包装机、绞肉机等。新设备的引进不仅提高了产品的附加值,延长了产业链条,并使产品的质量得到进一步的保障,让顾客买得舒心,吃得放心。不仅给公司带来了经济效益,而且还带动了旗内 5000 余个养殖户脱贫走上了富裕之路,为建设社会主义新农村添砖瓦。

为了更好地贯彻和落实科学发展观,更好地为社会主义新农村尽一分力,该公司于 2011 年进行整改,扩大车间、增进设备,并为职工新建宿舍楼,改善居住环境,翻新食堂,提高职工的饮食质量,从整体上提升职工的生活水平。另外又扩大了储存库,增加储存量,为顾客提供了更广阔的储存空间,带动其他产业的发展,促进了区域经济的发展。

(高彦庆)

红豆电信与上海公交卡签约仪式暨红豆手机交通卡上海发布会举行 红豆玩转“互联网 + 一卡通”助力智慧城市建设

2015 年 12 月 17 日下午,红豆电信有限公司与上海公共交通卡股份有限公司签约仪式暨红豆手机交通卡上海发布会,在上海巴黎春天新世界酒店举行,标志着红豆在求索“智慧之路”上迈出了坚实的一步。

城市一卡通广泛应用于公交、地铁、出租、轮渡等城市交通领域,对方便市民的日常出行,提升运载工具的服务效能,缓解交通拥堵,具有重要现实意义。而且,用户在交通领域的支付习惯,也将被慢慢培养并引导至生活服务以及城市建设领域。比如从便利店、商场、停车场、电影院到自行车租赁、小区门禁、医保互联、公园门票等一系列实际应用,城市一卡通均具有广泛应用前景。

据悉,红豆电信是红豆集团下属的全资通信类子公司,红豆集团于 2014 年 11 月 20 日获批工信部移动通信转售业务牌照,2015 年 8 月开始正式运营。红豆电信拟开展移动通信转售业务范围辐射全国,目前已覆盖四个省份、三个直辖市共 31 个城市,包括北京、上海、南京、无锡、杭州、苏州、宁波等。此后将进一步辐射长三角二三线及周边城市,并逐

步面向全国重点城市拓展。本次红豆手机交通卡上海发布会的召开,表明红豆电信各项工作正稳步推进。同时,从公司组建伊始便开始研发的“红豆电信手机一卡通”产品体系,继去年 5 月 31 日与无锡市民卡签约仪式之后,再次展示大手笔,携手上海公共交通卡股份有限公司,共同打造“智慧城市”,为市民创造更优质、便捷的出行体验,使“智慧城市”触手可及。

目前,“红豆电信手机一卡通”已经完成了“三卡合一”,即将“园区一卡通”、“市民一卡通”与手机 SIM 卡相融合。其中,“园区一卡通”主要实现了企业内的门禁、考勤、闸机、会议签到、食堂消费、停车系统等,并且提供相应信息的查询。而“市民一卡通”功能则包括刷公交、地铁、出租、轮渡和小额消费等,并且可以在手机端进行余额和交易记录的查询以及充值。同时,“红豆电信手机一卡通”亦可作为一张普通手机卡,实现通信、上网等基本功能。随着各类应用的不断接入,“红豆电信手机一卡通”的实际应用场景也在逐步扩展之中。

而随着“互联网+”的概念被提出,红豆电信开始探索“互联网+一卡通”所带来的无限可能。“红豆电信手机一卡通”不仅仅是多种应用在手机卡中的融合,实际上,红豆电信还建立了自己的 TSM 平台作为后台支撑,拥有强大的技术支持能力。一卡通中多种应用的融合,其背后是应用服务提供商与 TSM 平台的对接,最终通过 NFC 这项核心技术,将 TSM 平台、手机移动端、SWP—SIM 卡以及各种智能终端设备联系起来,从而不断“连接”出满足用户需求的全方位、多样化的应用场景。红豆电信基于该开放式的 TSM 平台,凭借强大的研发实力和不懈努力,在“互联网+一卡通”的道路上,不断迈进。

按照公司战略发展规划,红豆电信已经开发了一系列信息化应用产品,并且仍在不断的进行后续拓展。在这些信息化应用产品的基础上,“智慧交通”、“智慧企业”、“智慧园区”乃至“智慧城市”,则是红豆电信更高层次的产品理念。运用信息和通信技术手段感测、分析、整合城市运行核心系统的各项关键信息,从而对包括民生、环保、公共安全、城市服



务、工商业活动在内的各种需求做出智能响应。即利用先进的信息技术,实现城市智慧式管理和运行,进而为城市中的人创造更美好的生活,促进城市的和谐、可持续发展。

红豆电信负责人蒋志郁告诉记者:“红豆电信这次与上海公共交通卡股份有限公司的合作,不仅带来了技术上的革新,并且扩大了非传统通信渠道受理业务的需求;同时,用户们也可以享受到更加安全、方便、快捷的移动通信信息技术带来的体验,让出行更加便利,让手机越发通用。红豆电信,真正正在的在把服务、便民带到人们身边。”

红豆这家老牌服装龙头企业,在“互联网+”的大潮下,迎风扬帆,进军虚商,展现出的长远谋略令人侧目。而这只是红豆长远谋划中的一步。红豆电信以一卡通为突破点,以实现“智慧红豆”、“智慧城市”为长远发展目标,以与上海、无锡交通卡公司的合作为契机,正一步一步迈向全新的高度。这次,红豆电信牵手上海公共交通卡股份有限公司,在双方的共同努力与精心经营下,必会迎来更美好的明天。

原因三：只信“自己人”，办事效率低下

当日本企业来到中国,寻求中日商务合作模式时,几乎所有企业都不约而同地选择了一种模式:“技术研发交给日本人,市场营销和资本运作交给中国人。”很多日企甚至不放心把市场开拓、销售、资本交给中国企业,而想把一切业务放在“自己人”的手中。于是

从东芝公司重组,看日本企业究竟出了什么问题?

■ 陈皓

去年 12 月 21 日,在日本东京,东芝公司总裁兼首席执行官室町正志出席新闻发布会。东芝公司当日宣布重组措施,将在 2016 年 3 月底之前于全球裁员 5%,相当于 10600 人。12 月 22 日,东芝在一天之内,被标普和穆迪两家“评级大佬”同时下调至垃圾级,股价也大跌 12%,创下自 2009 年 3 月以来的最低。公司市值在两天内蒸发了大约 20 亿美元。据《日本经济新闻》报道,受重组成本影响,东芝可能会预估截至明年 3 月的会计年度出现逾 5000 亿日圆(约合 41 亿美元)的净亏损。这几乎创下了史上最高亏损纪录。

一切都并非偶然。在索尼公司,亏损、业务调整、裁员、出售业务资产和物业这些关键词,在过去的六年间从未消失过,有数据显示其六年亏了 1.15 万亿。而松下日立,尽管逐步走出了连年亏损的阴影,但现行模式想要实现盈利依然十分困难。

在中国无数企业都热衷于学习和效仿日本企业文化的今天,这一连串的事件,不禁让人反思,这些向来独甲一方、让人津津乐道的日本企业,究竟出了什么问题?除了经济大环境之外,我们是否应当从企业文化中寻找根源?

他们不是一向最提倡“匠人精神”,将产品和服务打造到极致吗?他们的员工不是一向对企业 and 品牌最具忠诚度,努力把每一项工作做到最好吗?那么,问题到底出在哪里?

原因一：绝对服从上级,在成绩上造假

在会计丑闻于去年 4 月份首先被曝光后,东芝在业内的声名就一路下行。7 月,东芝聘请的独立调查小组宣布,过去 7 年,公司接连三任 CEO 通过不正当会计做法虚增利润逾 1500 亿日圆(10 亿美元),他们设定了不切实际的利润目标,并要求下属完成这些目标。CEO 田中久雄随后辞职。调查小组在报告中指出,东芝管理松散,在 2008 年全球金融危机之后,包括田中久雄在内的三位首席 CEO 都对管理人士施加了压力,要求实现高销售目标。这些打着“激发潜能迎接挑战”的急功近利的要求,远远超出了员工的能力范围,但对上级绝对服从的下属们又无力反抗这些高压指标,只有在销售成绩上不断造假。

“报恩”是日本文化的一大核心。这与西方价值观里的 obligation(责任)与 duty(义务)截然不同。对他们来说,从天皇、父母、师长、上级得到的一切“恩情”,都是一份必须偿还的“债务”,是一生笼罩在他们心头的阴影。因此,员工会绝对服从上司的指令,而无法针对市场需求、市场变化对公司提出建设性意见,自然也无法考虑消费者利益。

原因二：自建内部壁垒,不思转型升级

日本是一个严格遵守“各得其所各安其分”等级制要求的民族。基于对秩序的依赖,不平等已成为日本民族有组织的生活准则。