

将产品质量上升到人品和道德的高度 双星轮胎是这样炼成的

□ 特约记者 郭林 王开良 本报记者 何沙洲

质量篇： 创立承包机制 形成内部诚信基因

双星轮胎有一项独特的质量管理方法便是承包机制。双星将“农村责任田”的方法移植到工厂，将设备、流水线等进行“包、租、卖”，把岗位变成每个人的“责任田”，促使员工“自己管理、自己算账、自己减人、自己降耗”。在市场化承包模式的管理之下，真正将企业管理变成了员工自己管理自己，创造了家庭消费式管理的新模式。

承包机制在推动创新的同时，也让企业内部形成了下游可以向上游索赔的内部质检机制，由于许多机台都由个人承包，由于害怕因为产品质量因素形成下游对上游的索赔，每一个环节都不仅自检自己的产品，还严格地检查上游下来的产品。双星还自创了“奖下罚上”的管理办法，就是下工序发现了上工序供应的原材料、半成品等存在质量问题，只要提出来就会得到奖励，而出现质量问题的上工序就要遭到处罚。“奖下罚上”真正调动了每个人的自我管理积极性，工厂车间实现了“事事有人管，人人都管事”，质量管理也由原来的“质检科长、检查员的事”变成了“人人都是检查员、人人都把质量关”，形成了齐抓共管促质量的浓厚氛围。与此同时，在承包中，质量具有一票否决权。只要存在质量问题，干得再多、干得再快也没有用。

实际上，内部承包机制只是双星轮胎质量保证的内部诚信基因的象征，它的背后由双星庞大的管理体系作为支撑，这个体系不仅包括质检方面的硬件，更包括企业文化的无形影响力。

靠创新战危机 凭差异化推进市场

近年来，天然橡胶等轮胎原材料价格暴涨、疯涨、狂涨，对下游企业的产品盈利造成明显的影响。为赚取利润，有的轮胎企业在降成本上乱做文章。造成这种状况的原因固然有企业质量观念的问题，也和企业自身的发展方式密切相关，一些轮胎企业原本就生产一些附加值不高的低端产品，在各种市场因素导致竞争环境不利的局面下，开始采用偷工减料，以次充好的方式来谋得利益。

而记者在采访中了解到，双星轮胎企业更注重通过提高产品技术含量来扩大市场空间，通过进高端、产品差异化赢得市场空间。除了通过技术创新针对新兴市场开发了许多产品之外，双星还总结出了系列的管理“新论”，比如成本意识，双星轮胎认为，在原材料价格暴涨、疯涨、狂涨的情况下，始终坚持以市场的要求、市场的标准定目标、抓质量；始终坚持高标准、高质量，工艺不少、材料不减、标准不降，做到降成本、增利润建立在保证产品质量的前提下，特别是对于轮胎行业，提高产品质量，就可以降低退赔率增加利润。

面对困难和压力，双星集团轮胎、鞋服、机械等各行业拿出最科学的办法是，在保证高质量的前提下，加快科技创新，提高技术含量，调整产品结构。去年以来，双星轮胎企业开发高档无内胎等特色产品数 10 个规格，1 年内创新项目达 5000 个，凭借产品的差异化消化不利因素 3.3 亿元。今年决心继续在技术创新升级上下功夫，消化原材料价格上涨造成的影响。

当然，并不是每个轮胎企业拥有差异化的资本，双星轮胎通过依托庞大的创新能力在不放弃美国市场、稳定欧洲市场的基础上，还凭借过硬的产品质量赢得了中东、非洲、拉美等国际市场，这些市场成为双星轮胎战胜各种不利因素的依托。

用亲情管理员工 积善行德干好产品

在双星，曾经发生过集团总裁汪海在半夜 12 点深入一线查看夜班员工吃什么样的事情，这种掌门人对员工切身问题的重视也影响了双星轮胎对员工的管理方式。

双星轮胎认为，提高企业经济效益，增加个人的工资收入，因而员工千方百计自觉干好产品质量，在高昂的成本之下，始终坚守着自己的“道德底线”，同时更加注重运用好双星独特的道德管理这一质量管理手段。企业善待员工，员工用做好产品来回馈企业和社会，这已经成为双星的共识。

像双星其他工厂一样，双星轮胎的车间也挂着许多标语，比如“质量等于人品，质量等于道德，质量等于良心”、“产量是钱，质量是命，双星人要钱更要命”，而这一切口号的执行都需要员工在内心不折不扣地贯彻，这也是许多企业管理理念腾在空中不能够落地的重要原因，但在双星，这种内部的诚

信基因成为产品质量的重要保障。

汪海介绍：“1997 年，双星人亲手烧毁了价值 10 多万元的质量鞋，在双星人透过火光的痛定思痛中，深刻认识到‘放松了质量就放弃了市场、放松了质量就放弃了竞争、放松了质量就放弃了生存’”近年来，双星除了在保障生产过程中的质量问题外，提出了“名牌产品要用名牌原材料，用 100% 合格的原材料、用 100% 合格的半成品来保证成品 100% 的高质量”，从源头上把握产品质量。为此，双星建起国家级检测中心，建起专门的轮胎检测实验室，对公司所采购的各种原材料、半成品、成品严格检验。“质量是干出来的，不是检查出来”，双星轮胎生产的经过客户实践检验、安全行驶 30 万公里无损坏的轮胎，再次体现了双星严格的管理制度，使质量管理真正走上了“制度化、法制化、规范化”的轨道。

市场篇： 双星轮胎寻求内外销的平衡

“我们今年的目标是把出口份额提到 50%，内外销各占一半，同时，我们外销市场也在开拓欧美市场的同时，着重加强对中东、非洲等新兴市场的开拓力度。”针对当前国内轮胎产业及国际市场发展的态势，青岛双星轮胎总公司总经理邵良光这样表述当前双星轮胎目前的发展销售策略。

的确，近两年来，市场形势对轮胎企业的考验是多重的：国内产业规模急剧扩张，每年 30% 的规模扩张速度加剧了国内市场的竞争程度，低价竞争降低了企业利润空间；轮胎行业又接连遭受美国轮胎“特保案”、欧盟技术标准等贸易壁垒的影响；目前，在通货膨胀情况下，原材料价格疯涨，天然橡胶从每吨 1000 多美元涨到现在的最高 6000 美元。

这些多重压力考验着每个轮胎企业，双星轮胎也不例外。

最初几年，双星轮胎主要精力在内销，但随着国内市场竞争的加剧，双星轮胎始终坚持以质量拓市场，以质量赢客户，坚持强调“企业什么都可以改，就是质量第一不可以改”，这一发展思路为双星轮胎的营销开拓了更广、更大的舞台。

“我们原来内外销之比为 8：2，而现在我们要力争内外销各占一半。这是由国内市场竞争形势以及我们的产品层次决定的。”邵良光说。

此前，双星轮胎出口一直把欧美等市场作为开拓目标，但 2009 年美国的特保案严重影响了双星轮胎在美国市场的销售。

国际贸易壁垒其实也是把双刃剑，在影响出口的同时，也改变着企业的发展思路。

邵良光说：“美国特保案对一些低端产品影响非常大，我们却把开发出的高端产品作为美国市场主打产品，像雪地轮胎等，这些高附加值的产品目前在美销售情况非常好，这一方面检验了我们的高端产品质量，另一方面也使企业冲破了美国特保案的影响。”

美国特保案给双星轮胎带来的另一个变化就是市场多元化战略的有效实施。双星果断调整发展思路，在开拓欧美市场的同时，加大力度向中东、非洲、俄罗斯、北亚等发展中国家转移，目前，已在埃及、苏丹、迪拜等市场建立了双星轮胎专卖店，提升了双星名牌知名度，带动了双星轮胎和鞋服销售。一个生动而又代表性的例子是，今年 3 月 8 日，双星轮胎首届海外经销商年会在世界贸易之都迪拜隆重召开。这是双星轮胎开拓新兴市场的一次有益尝试，年会上，双星轮胎以其质量和美誉度，当场获得了 1000 万美元的订单。

产品篇： 坚定不移地走产品差异化之路

2010 年，国内天然橡胶价格在波动中持续高涨，尤其是下半年涨势最为瞩目，进入 2011 年，受自然灾害等多种因素影响，天然橡胶价格没有一丝回落态势，还在继续上升。在日益高涨的橡胶原材料价格冲击下，作为用胶大户的轮胎行业受到了前所未有的影响，居高不下的原材料价格已经成为阻碍轮胎生产公司盈利乃至发展的一个巨大绊脚石，在巨大的成本压力之下，企业的利润正在一点一点地被蚕食，有不少轮胎企业为了争取更大的利润，不惜在产品质量上“下黑手”，走上了从产品质量上“赚利润”的不归路。

但不可否认的是，如何在高竞争、薄利润的大环境下继续保持企业活力，已经成为轮胎企业最为头疼的事，而双星青岛轮胎总公司质量管理负责人介绍，双星轮胎绝不会在产品质量上要猫腻，相



汪海畅谈双星轮胎发展

从给人做鞋把双星推上青岛工业领域的“五朵金花”，到给汽车做鞋进而把双星轮胎做到国内的前 5 名，鞋业和轮胎先后成为双星的支柱产业。但凡一个成功的企业、成功的产业，都有许多独特的基因，而在众多的优秀基因中，坚持将产品质量上升到人品和道德的高度进而狠抓不放成为双星轮胎以及整个双星集团各大战略板块成功的关键。

早在上世纪 80 年代初，双星就提出“干好产品质量就是最大的行善积德”，“干好产品质量，真正为消费者负责，尽到应有的社会责任”；并且超前提出“企业什么都可以改革，唯有质量第一不能改革”、“质量等于人品，质量等于道德，质量等于良心”，将质量始终放到体现一个企业的社会责任、体现企业员工道德和良心的高度上来，从而使企业不断赢得消费者的认可，为企业创名牌和发展名牌奠定了坚实的基础。而这种质量观念也成为双星轮胎在市场逆境中强势崛起的重要因素。

日前，记者前往地处青岛胶南市的双星轮胎总公司，在一天的时间里，我们深入地了解了双星轮胎的生产过程、日常管理、用工方法以及市场情况，作为一个视质量如生命的企业，我们从看到的是：好的产品，不光需要先进的硬件环境，更需要侵入企业文化的观念，而后者往往决定企业的远期命运。

——采访前记

反，会继续狠抓质量。目前，双星轮胎已经通过技术升级进高端，开发差异化新产品开拓了市场，走出了一条产品差异化的发展道路。

记者走进双星轮胎的轮胎成品仓库，一条条轮胎成品整齐的安放在承重架上，在每条轮胎上，都标有各自的型号与相应的规格，让人一目了然，而仓库库房的环境更是非常整洁，据仓库负责人

介绍，现在公司的成品轮胎，再也不会出现挤压所产生的质量问题，公司的信誉度也逐步提高了上来。

采用立体储存仓库只是双星轮胎注重质量的一个方面，在注重质量的同时，坚持不懈地走产品差异化之路，则是公司立于不败之地的杀手锏。

“如果没有自己的创新，公司就不可能得到更好的发展，所以公司在技术创新上下了很大的功夫。”公司产品开发人员告诉记者，在新产品开发方面，为进一步占领国际市场，适应不同国家、地区的使用需求，双星轮胎根据不同市场开发了不同系列的产品，提高了市场竞争力。

美国轮胎市场要求轮胎重量轻、质量好、轮胎翻新次数高，双星轮胎开发出质量过硬的 11R225、11R245 等系列轮胎。欧洲市场需求环保、节能的宽断面轮胎，双星轮胎开发出超宽、低断面轮胎、雪地专用轮胎。非洲市场是差异化需求较大的市场，南非相对发达，车型多为欧洲车型，多使用宽断面无内胎轮胎，双星轮胎开发出能多次翻新的系列轮胎，北非国家经济相对落后，但对质量要求高，双星轮胎开发出耐超载、耐冲击的有内胎轮胎。针对内蒙古等矿山地区，双星轮胎开发出矿山专用胎。根据国内轮胎无内胎化的市场需求，双星轮胎开发出无内胎驱动花纹专用胎和无内胎长途高速花纹专用胎。这一条条针对不同市场特点和需求研发的新型轮胎，不仅让双星轮胎走在了国内轮胎行业的前列，也让全世界看到了双星轮胎的实力。

无论是做哪个行业的企业，如果不能踏踏实实做事，最后都会自取灭亡；相反，如果企业能够认真真做事，成功就会向企业招手，而双星轮胎坚持不懈地走产品差异化之路，无疑向世人证明了这一真理。

亲情篇： 凝心聚力的双星轮胎

记者一行进入双星青岛轮胎总公司厂区，一座 99 米高的双星轮胎塔首先映入眼帘，大大小小的轮胎模型相互交错，相互依存形成了别具风格的轮胎塔。

“轮胎行业属于劳动密集型产业，如何增强员工的向心力、凝聚力，对于企业的发展尤为重要，”该公司有关领导介绍说，公司共有员工 4500 人，年轻人居多，特别是 80 后 90 后的员工更多，这些员工行为独立、思想独特，善于接受新事物，对公司的经营管理提出了更高的要求。在其他竞争对手普遍缺工的情况下，双星轮胎却实现了满员生产。双星轮胎在营造以人为本的企业文化方面有何独到之处，记者进行了探究。

筑起员工“成长平台”

进入双星轮胎的炼胶车间，地面十分整洁。如果不看一旁的机器，你很难想象这里是炭黑等为主要生产原料的轮胎生产车间。

“双星没接收这个企业之前，炼胶车间可不是这样，”车间负责人介绍，以前这里的员工开玩笑说，他们脸上除了牙齿是白的，其他都是黑的。为改善一线员工的工作环境，公司进行工艺流程再造和企业信息化升级，自动化程度得到提高，员工的劳动强度也降了下来，粉尘、灰尘对员工的影响也降至最低。

记者在炭黑车间看到，除了机器轰鸣声外，三三两两的员工穿梭其中，这些从双星教育学院毕业的学员利用在企业培训中学习的知识操控着机器，生产效率和技能都得到快速提升。

双星轮胎的员工大部分都是胶南本地人，但是，对于外地来双星工作的员工，双星也一视同仁，他们同本地人一样得到发展的机会。记者在采访现场就了解到几位来自临沂革命老区的员工，他们经过几年的奋斗，已经在胶南买房落户，成为真正的青岛人。

“双星轮胎的员工平均收入是胶南市所有企业中比较高的，员工在企业发展中真正得到了实惠，这也是我们不缺工的原因之一。”双星轮胎总公司领导表示，员工关注的无非是收入水平、发展空间以及企业环境等，企业要想得到永恒发展，处理好员工的向心力尤为重要。在双星轮胎，每一位员工把握好机遇，都能通过自己的努力达到一个理想的职业状态。赵增敏，在没进入双星轮胎之前，只是一名普通的农民，高考落榜后，只身来到双星轮胎，从一名成型操作工干起，在双星“不看学历看能力”的

用人机制下，快速成长，先后担任过班组长、值班长、车间主任，直到被提拔为子午胎二厂分管技术质量的副厂长。从一名一线工人到成长为一名管理骨干，赵增敏只用了短短的 8 年时间，而像赵增敏这样的例子，在双星轮胎企业不胜枚举。炼胶厂厂长介绍道，该厂 10 名技术人员组建的技术升级团队，在他们中间有 7 个人是 80 后，年龄最小的仅 24 岁，而就是这样一支 80 后技术队伍，用对名牌的无比热爱，通过实践摸索，创造了 80 后的特色新技术，有力地促进了炼胶质量的提高。

员工自主把家当

当家作主在双星轮胎一线员工看来已不是一句口号，而是成为现实。郭秋花是双星子午胎一厂的一名技术员，当她得到中班质检员反馈 23# 成型机出现胎里不平的病象后，将只有 10 个月大的孩子“丢”给丈夫照顾，自己冒着严寒赶到工厂，马上对外胎病象进行分析，经过仔细排查，她发现中鼓扇形块起落不一致是造成该病象的主要原因。直到维修人员将成型鼓更换、机台病象彻底解决后，她才放心地离开工厂，回到家已是深夜两点钟了。

“公司实行的内部市场化承包管理模式提高了员工的积极性和责任感。”公司有关人员介绍说，像在指标买断方面，双星轮胎将子午胎二厂对半成品所需胶种的损耗率、半成品合格率和三包退赔率指标等进行承包，把外部市场风险最大限度地控制在内部市场；同时将承包人和技术员、质检员等管理骨干质量指标按责任划块承包，增强了各级管理骨干的质量责任心，提高了合格率，减少了退赔率。自实行质量指标买断承包以来，双星轮胎成品合格率提高了 0.26 个百分点。

双星轮胎实行的家庭股份制承包独立经营不仅提高了员工的积极性，而且强化了实体工厂或承包体之间的凝聚力。因为实体工厂和承包体获得的提成中有七成左右拿来分红，其他资金则作为奖励基金、家庭基金和发展基金使用，可用于奖励员工旅游、济贫扶弱等不时之需。

子午胎二厂内衬层承包体员工陈彦波对此深有感触，他的妻子患上了急性病。为了帮助他渡过难关，承包体董事会决定拿出 1000 元的利润提成作为承包体的捐款进行帮助。当陈彦波的妻子得知捐款的 1000 元是承包利润提成时，她饱含真情地说：“双星的承包管理真是好！”

人厂和谐均受益

在双星轮胎，个人的科研创造受到重视，像“高林兴双复合交替停机节能操作法”、“张永香包接头 3 变 2 操作法”、“丁宝明硫化十七步操作法”等以个人名义命名的操作法就达到 30 余种。高林兴是公司双复合主机手，他通过钻研，创新了“双复合交替停机节能操作法”，该办法实现了一个班次 4 次交替停机，每班至少可以节电 400 度，每月节约电费近 17 万元。

双星轮胎的夫妻岗、兄弟岗、老乡岗等层出不穷。每年春节外地员工返厂，都会带来新的员工。由于双星轮胎实现三班制，晚上每个车间都会准备热腾腾的饭菜，让员工不出车间就能吃饱肚子，包括总经理在内的高管在晚上经常和员工同吃、同住、同工作。

双星青岛轮胎总公司还在尊重员工意愿的基础上，根据员工的特点细化，重新调整搭配岗位，建立起了“老乡机台”、“战友机台”、“兄弟机台”、“80、90 后机台”、“夫妻机台”，并且在这些“特色机台”之间展开竞赛，掀起了新一轮比团结、比技能、比奉献的竞赛活动热潮。子午胎二厂甲班 3# 斜裁的 3 名操作工全部为女员工，自开展“巾帼机台”、“巾帼生产线”竞赛以来，主机手孙中华带领两名副手徐飞红和丁芳发挥女员工细心认真的特点，每天把工作干得井然有序，产量是三班最高的，产品质量也名列前茅。

双星青岛轮胎总公司还推出《教育视频》，让质量标兵、创新能手也可以上“电视”。随着企业《教育视频》不断播报，员工之间形成了一种无形的推动力，大家都卯足了干劲工作，人人争当“明星”。王亮和于丽是子午胎二厂裁断片区夫妻工。他们总是一起认真观看每期《教育视频》，互相督促，诚信干好工作，共同提高，在裁断工序开展的“成本金刀王”和“质量我最强”竞赛中被评为“优秀夫妻工”。

离开双星轮胎时，回望由一条条排列整齐、依次向上的轮胎组成的双星轮胎塔，这些轮胎就像一个双星人，手挽手、肩并肩，不离不弃，共同擎起现在的双星。



双星轮胎工业园



双星轮胎海外经销商年会在迪拜顺利召开



双星防刺扎轮胎