

8 管理之窗 Management

谋在市场 赢在未来

——北重集团市场营销经营显成效

■ 韩艳玲

在近两年来的谋划与探索中,北重集团积极创新商业模式、整合营销资源,逐步释放出企业的经营活力。截至 9 月份,北重集团在制造行业整体陷入“严冬”之际,特殊钢产品接连签订多笔合同、特钢生产“粮米”充足;北方股份上半年实现营收 13.21 亿元,同比增长 9.87%。工程机械公司手握 2.2 亿订单;机电工具公司紧盯重点客户,合同取得一个又一个新突破……

一系列艰苦的探索之后,是来之不易的成效:继续稳固了上半年特殊钢产品销售环比呈现正增长、矿用产品销售收入同比增长 10.99%,煤机产品销售同比增长 29.15%。北重集团在严峻的市场形势下,有了绝处逢生的信心和路径——千方百计地关注市场。

商业模式创新—— 以满足市场、客户需求为核心动力

针对不利的宏观经济形势,北重集团结合主导产品的特点和市场需求,从 2011 年 7 月份开始,加强了对商业模式的重新梳理和创新,通过理清技术创新和产品开发思路,对标典型商业模式寻找可行的经验、通过失败案例规避弊端,逐步清晰了商业模式创新的基本路径:把技术创新和新产品开发满足市场、客户需求作为企业商业模式创新的核心动力,分层次地对原有商业模式进行“改造”。对老产品,瞄准市场客户需求进行升级。公司今年重点深化了“三大工艺计划”,实施 7 个工艺专项,重点完成公司级工艺科研项目 20 项以上,分子公司级项目 80 项以上。实施的全体系精益管理战略注重从设计源头上对有市场需求的老产品进行升级。如对部分绿化路政车辆、掘进机、液压支架等老产品的功能进行改造和升级,开发新的使用功能,充分考虑客户的个性化需求。在材料的应用和产品使用寿命上上下功夫,同时为客户提供增值性的售后服务,并在产品价格上保持一个适度的空间,在让利不让市场原则的基础上,最大程度地满足客户的心理期望值,使得公司的老产品也能在客户群中产生不老的影响力。

对新产品,把准市场脉搏准确“对接”客户。公司论证慎之又慎,研发更要以速取胜。对新产品的研发进一步明确了立项标准,除了要严格走完必要的立项程序外,更要在论证过程中就考虑清楚新产品的研发用途、投放市场的时机、市场客户群的需求和反映。在确定了新产品在技术上、市场上能够为客户创造希望的价值后,必须根据新产品的特色和优势制定出今后的经营模式,包括设计周期、研发周期、制造周期,以及新产品投入生产后的生产组织模式、品质保证模式、人员配备模式、营销模式等,目前从已经投放市场的 EBZ132 型掘进机、新材料石油钻具、NTE260 电动轮矿车等新产品来看,这一思路是有效的,保证了产品研发的“命中率”,用好了极其宝贵的现金流,更好地在当前的宏观经济形势下抵御冲击、积蓄力量。

对产品板块调整,拓展生存空间延伸产业价值。除军品核心业务外,公司还有特种钢及延伸产品和矿用车及工程机械两大核心业务。就钢铁板块而言,原先的市场领域主要是考虑到国防用钢和民用钢,产品主要是走军品路线,产品客户为火电厂、锅炉厂等。但随着市场需求的扩大和对产品技术和功能的扩展,公司对特钢板块产品结构进行不断地调整和优化,一些没有市场的产品被淘汰,叶片钢、超(超)临界厚壁无缝钢管、P92 等新产品的成熟和替代进口市场。通过精益生产理念,持续创新,不断提升技术水平和材料水平,提高产品品质;根据无缝钢管的技术特点和材料特点,瞄准核电用管、海防设施用管、国防工业用异径管、航空航天用超大口径平衡炮等科研装置用管等高端市场,按照“点、线、面”的思路,广泛接触、逐步进入新门槛,开拓新的市场空间。

大营销格局—— 多层次、立体式“对接”市场

在位于北重集团装备公司附近的销售中心正在紧张的建设当中。有关负责人说:预计年底,集团公司特殊钢及延伸产品,煤矿综采设备、专用机械产品等销售事宜都要在这里进行。“届时,这里将是各版块产品相关信息的‘硅谷’。”

着眼于长远发展战略,以客户为中心,用精益管理理念,开展“高层营销”、积极构建多层次、立体式“大营销格局”。作为兵器集团子集团管理下的北重集团,营销从“块状化”向多层次、立体式转变,既兼顾总体设计又不失各产品板块的灵活性。

——“高层营销”,提纲挈领布局。新班子成立以来,仔细梳理公司客户资源,拓展战略合作方,以“开放”的姿态推介公司,先后与华能集团,神华集团,延长油田等大集团签订战略合作协议,对合作领域进行深入探讨,为市场复苏布局谋篇。

在特钢领域,公司以更加广阔的视野积极推进特钢国产化项目,从顶层设计入手,利用国家权威部门决策推进 P92 钢管国产化进程,竭力开发大唐、国电、中电投、华电等市场。强化重点市场支撑,包括四大管道、管件用管、石油、石化、中核集团、印度等市场,尤其是山东电建、山东魏桥铝电、华润集团、华能石岛湾、特种气瓶钢、不锈钢管坯、中广核等潜在市场,逐步进入新门槛,开拓新的市场空间。

有所谋就有所立。仅上半年,公司就取得了华润电力唐山电厂、山东力源集团莒南电厂项目四大管道的合同,为公司无缝钢管产品彻底进入国内五大电力集团奠定了基础。锁定高端材料,继续开拓东锅、哈锅、上锅三大动力等重要客户的业务。目前,北重集团大口径厚壁无缝钢管国内市场占有率 20%,并拓宽了无缝钢管产品的新型市场领域。

最近,北重集团董事长、总经理先后深入东北市场,锁定重点企业。在沈阳东管电力科技集团股份有限公司就共同拓展国际市场,出口印度超高压钢管签订了合作协议,就推

进超临界、超超临界高压钢管国产化华能荆门项目达成合作亿元合作意向。在辽宁五一八厂内燃机配件有限公司就曲轴光坯达成供货意向 5000 多万元。

在煤机、专用汽车产品版块,公司分析公司及产品的优势,确定区域市场,重点突破,充分拓展内蒙古自治区市场,实现了集团公司产业板块与国家、地方产业政策的融合发展。

——“立体式营销”,让各方资源充分汇聚。市场经营涉及方方面面,是一个系统的、长期的过程。借助上市公司、股东及一切可盘活利益的利益共同体积极推介自己的产品及服务,为集团公司营造了良好的市场氛围。

借助北方股份的市场资源,按照产品相关原则,针对大客户、重点客户进行产品推介,着重介绍煤炭机械、专用车辆、石油机械等产品,将北方股份营销方式与本部产品对接,实现“捆绑式”营销,在实现矿车产品销售的同时,对公司本部民品也有拉动,同时也扩大了中国兵器?北方重工产品品牌的社会知名度,积累了无形收益。

公司高层对亨通、双良、安德利及中信投资等集团公司股东进行走访,并建立健全了双方的沟通机制,拓展了双方的合作空间,增进了股东、合作单位的深入交流和相互了解。

为了更好地借力发展,集团公司董事长主持召开政策利用专题会议。就在当年,集团公司总揽政策与利用领域,在军工固定资产投资项目进口增值税退还、与自治区建设厅战略合作协议成功签订、争取重型非公路矿用车国家地方两河工程研发中心政策利用、获批外经贸区域协调发展项目资金、外贸公共服务示范平台、包头中小企业发展政策等方面全力争取各类民品科研计划和产业发展项目资金,实现了集团公司产业板块与国家、地方产业政策的融合发展。当年,集团公司利用政策项目合计 131 项,新争取政策支持额度 34251.7 万元。

——大营销格局,创造引领价值。经过两年的大力铺垫和经验总结,2013 年 6 月,北重集团正式下发《北重集团精益营销体系建设纲要》。成立了以董事长,总经理任组长的领导小组。工作领导小组下设日常工作办公室,并制定了精益营销体系建设工作建设内容及工作标准,为北重集团营销格局建立起了运行机制保障,子集团不同层面的精益营销体系架构初步形成。

“大营销格局下的民品市场营销领域,最突出的优势就是提高集团公司敏锐感知客户需求快速响应、系统构建、把握客户和锁定客户的能力,形成完善的精益营销体系,提升集团整体市场价值。”

“同以前相比,我们各板块能互相借力,尤其是信息共享方面,能让我们精准把握营销信息,制定营销策略,提高营销效率;同时,更能实现营销目标“市场、研发、生产、销售的步调一致好无缝对接”。

在实践中,北重集团与其上市公司北方股份的生产经营进行融合;天津北模等分子公司延伸触角,以大营销理念推介集团公

司各板块业务,取得一定成效……“不是一个人的战斗”,极大地提升了公司整体应对市场的能力,让集团公司在市场的冬季“抱团取暖”。

公司运营管理部部长李新利告诉记者:“大营销格局不是简单的‘1+1=2’的关系,更不是泯灭成员单位的积极性,而是视每一个营销要素为整个营销体系中相互联系、相互作用的子体系,为使所有的营销要素形成有机的整合,系统地、全方位地进行市场分析、市场布局、进行市场营销的一种管理模式。”

五项规定—— 机制激发活力

积极的市场意识是市场开拓的第一步。而适合的机制则是企业在日益激烈的市场竞争中站稳脚跟的关键。为了释放集团公司各单位及员工的市场竞争活力,集团公司出台了《内蒙古北方重工集团有限公司关于提高民品市场占有率和竞争力五项规定》,并在全员中开展“抓订单、促回款、降存货”专项劳动竞赛等活动,有效激发了各单位及相关人员“拓市场,保增长”的工作热情,进一步提高了民品市场占有率和竞争力,有效的激励提升了“抓订单”降“两金”水平和业绩。

“五项规定”立足发展,对各单位、各分子公司、生产保障单位在完成年度民品承包利润基数下,超额部分按照一定的比例用于本单位员工绩效奖励。

对营销人员在完成个人承担的任务的基础上,属本职工作工作内,为集团公司承揽的超额部分,按回款 1.5%提取奖励。

对销售集团公司产品并实现回款的其他人员(含集团公司以外人员)“按照销售回款额的 1%—3%提取奖励。

“出台这项政策,主要目的就是要把民品市场搞活,扩大市场占有率,提高市场竞争力。”“在民品市场方面,我们不能一直沿用过去的政策和机制,要结合现代企业市场运行规律来搞活民品市场。下一步我们还将继续在科技研发方面出台一些激励政策,鼓励科研人员进行技术和产品研发。”集团公司董事长、党委书记李建平说。

一切为了市场和客户,在五项规定中,集团公司第一次专门提出:为集团公司民品引进技术,并形成产品和实现市场销售的人员,可按销售额的 1%—3%提取奖励。

“我们的体制和机制到底能不能适应市场的变化?我们设置的机构和人员是否符合市场竞争规律?机制方面最重要的就是如何调动大家的积极性。积极性的调动是由多种因素决定的,有政策因素,也有感情因素。感情因素主要是指上下级关系是否融洽、团结,政策因素是指能不能让员工在本职岗位上感受到‘多劳多得’的激励效果。”集团公司董事长、党委书记李建平在一次会议说。

体制机制一旦被激活,企业就会迸发出前所未有的活力。目前,北重集团正在大踏步地探索子集团管理模式,一些好的政策产生了极大的效应。

综合回收厂： 效益提升三招先

面对公司生产经营环境恶劣的不利局面,近段时间来,河南豫光金铅集团有限公司综合回收厂秉持“向生产每一个环节要效益”的管理思路,从科学用工、节能降耗以及提高产品产量等方面多管齐下,狠抓成本管理,最大限度降低生产成本,取得明显成效。

天然气消耗是综合回收厂产品成本的主要组成部分,该厂从两方面同时入手开展工作降低天然气消耗。一是严控正常生产气耗,出台气耗奖惩激励制度,使职工能从降低成本中取得收益,激发职工主动自发控制生产消耗,使生产正常耗气量逐步降低,4 月份锡白天然气总耗下降 47360m³,单位成本降低 664 元。另一方面通过技术改造来降低气耗。实施过程中采取分节点详细摸索各处天然气消耗数据,重点控制气耗量大的还原炉及 1# 铋反射炉的用气管理和技术改造。针对燃烧器存在天然气燃烧不完全造成热能利用率低的影响因素,采取增加旁路、提高鼓风机氧浓度等方法进行改造。方案实施后,仅 1# 铋反射炉用气量每月就下降近 5000m³,精铋单位成本降低 300 余元。

为最大限度利用各时段电价带来的用电效益,该厂对每一台用电设备的用电规律进行规整,对于那些可以对用电时段进行调整的设备,在不影响正常生产的基础上,电价最高的尖、峰时段,能停则停,能压负荷就压负荷,尽量将用电高峰调整到谷值时段。经过合理安排,4 月份该厂用电总量下降近 2 万度,错峰用电效益 10112 元,5 月份前半半月已达 5430 元,取得了用电总量和错峰用电效益双赢的局面。

作为成本管理另外一个重要组成部分,科学用工、减员增效也是该厂成本控制工作的另外一个亮点。依靠岗位合并、技术改造等多项措施,近几个月来新举动不断出现,取得明显成效。首先通过先期调研以及强化人员知识培训,在增强职工知识面,提高个人技术素质及能力的前提下,对锡还原炉电收尘及中控两个岗位进行合并,采取优中选优的用人原则,合理搭配人员,减少用工 4 人。二是加大技术改造力度,对 1#、2# 反射炉加料系统进行改造,通过加装传送皮带、螺旋等方式,使反射炉加料操作完成从人工向机械化的改变,目前已进入设备制作安装阶段,完成后可减少用工 5 人。另一方面加大尾气余热利用技术改造力度,采用在尾气管路中增加翻板小车传送装置,最大限度地利用尾气余热对原料进行加热烘干。此改造完成后,不但省去了原先微波烘干设施的运行成本,还直接减少用工人数 3 人,取得生产消耗和减少用工的又一个“双赢”。

为最大限度减少中间占用,该厂又从内部挖潜入手,加大湿法、火法各工艺段生产处理量,增加产量、提高床能率,推动锡、铋两条系统生产能力逐月攀升,锡白创下月产锡白 160 吨的最高纪录,从而进一步摊薄了成本消耗。在以上措施的共同实施推动下,4 月份该厂锡白吨成本由 19205 元下降到 17064 元,精铋吨成本下降 3980 元,单月降低生产成本 43 万余元,取得了可观的经济效益,为改善公司经营状况做出了贡献。

(云峰)

务必牢固树立底线思维和忧患意识

■ 本报记者 何沙洲 通讯员 郑达

为确保筠连县在党的十八届三中全会召开前后的道路交通安全稳定形势,保障人民群众生命财产安全,11 月 7 日,四川省宜宾市安监局纪检组长常军带队市交通局、市交警大队、市运管局等相关人员组成联合检查组到筠连县实地督导检查道路交通安全。筠连县安监局、县交通局、县交警队、县运管所相关人员陪同检查。

检查组一行首先督查了筠连县道路

交通安全工作开展情况,现场调研了筠连县百兴客运站、筠连县宇顺运输公司道路交通安全工作开展情况,并对十八届三中全会期间辖区道路交通安全保卫部署情况、事故隐患排查、路面执勤执法等各项工作进行了详细检查和指导。同时,充分肯定筠连县在道路交通安全方面做出的工作成果以及十八届三中全会期间辖区道路交通安全保卫部署、事故隐患排查、路面执勤执法等措施。

针对下一步工作,检查组要求务必牢固树立底线思维和忧患意识,克服厌

战情绪和麻痹松懈思想;务必强化路检路查、对客货运企业车辆的排查以及现场管控的力度,科学调整勤务;务必加强对企业员工的安全教育培训,完善相关软件和硬件,包括完善岗位值班人员、监控室人员、安检人员、三品检查人员的在岗情况相关制度和会议记录以及培训学习情况;务必加强对重点车辆的监管和道路交通安全隐患的排查整治,努力减少辖区特大道路交通事故范围,确保十八届三中全会期间和高峰时节的旅客和车辆安全。



检查组实地督导检查道路交通安全



襄阳工厂羽毛球队 勇夺“东风杯”羽毛球赛冠军

日前,由东风汽车公司举办的第六届“东风杯”羽毛球襄阳赛区比赛在东风襄阳基地股份公司文体中心圆满落幕。决赛当天,股份公司体育馆内气氛热烈,人声鼎沸、呐喊声、欢呼声、加油声此起彼伏,比赛现场更是精彩不断、高潮迭起,参赛队员们在场上比技巧、拼体力、比意志,赛作风,他们用大力的扣杀、激烈的对攻、精彩的扑救,淋漓尽致地诠释着羽毛球比赛的竞技之美。东风德纳车桥有限公司襄阳工厂羽毛球代表队不畏强手、奋力拼搏,经过一天半扣人心弦的斗智斗勇,队员们凭借顽强的斗志、灵活的战术、高超的技巧,最终蟾宫折桂,胜利荣获团体赛冠军。

(贾光军 张先才)