

培育发展知名品牌的理论思考与路径选择

张新华

[上海轮胎橡胶(集团)股份有限公司,上海 200002]

摘要:以上海轮胎公司双钱品牌为案例,从理论上分析了知名品牌的理论价值和市场作用,从实践上探讨了知名品牌的培育路径与成功经验,对企业实施名牌战略,培育发展知名品牌,增强市场竞争优势,促进生产经营增长具有指导意义和借鉴作用。

关键词:企业成长;竞争优势;知名品牌;理论思考;培育路径

中图分类号:F270 **文献标识码:**C **文章编号:**1006-8171(2006)12-0754-07

随着经济全球化的深入发展,国际化的市场竞争越来越激烈。知名品牌对企业来说具有相当高的价值,这种价值可以是企业拥有的地产、建筑和机器设备等价值的许多倍。品牌优势是企业竞争优势的重要组成部分。是否拥有知名品牌,不仅是企业发展成熟与否的主要标志,而且是市场竞争优势强弱的集中体现。现在越来越多的中国企业和企业家们已经认识到知名品牌对企业具有巨大的市场推动作用,知名品牌开发已成为建立、增强和维持竞争优势的关键。企业要想参与国际市场竞争,并在激烈的市场竞争中立于不败之地,就必须培育发展知名品牌,增强国际竞争力。

品牌理论认为,知名品牌会在消费者心中激起温暖的感觉,从而取得更高的购买率。消费者青睐知名的品牌商品,知名品牌在消费者的购买决策中起着十分重要的作用。因此,拥有知名品牌,企业就掌握了参与全球竞争,制胜国际市场,获得快速发展的法宝。随着世界轮胎企业的不断进入,我国的轮胎市场成了中外轮胎品牌角逐的重要战场。面对国际化的市场竞争,培育发展知名品牌才能具有市场竞争优势,主宰未来的轮胎市场,实现可持续发展。上海轮胎橡胶(集团)股份有限公司在名牌产品战略的指引下,经过多年的精心培育、卓越创新和快速发展,双钱品牌已成

为引领我国轮胎产业发展的知名品牌。但是,与米其林和普利司通等品牌相比,双钱品牌在世界市场上的占有率、全球用户中的认知度和同类产品里的影响力还存在较大的差距。

培育发展知名品牌是一项创新工程,也是一项系统工程,需要在诸多方面下功夫。基于对双钱品牌的优势和差距的分析与把握,公司明确了“育品牌拓市场,增强竞争优势”的方针,提出了“一厂一品一名”的战略,在品牌定位、技术创新、质量管理、市场营销、广告宣传、人才培养和文化塑造等方面,采取切实有效的措施,加快自主品牌培育步伐,做大做强双钱品牌,朝着世界性品牌迈进,提高企业国际竞争力。

1 明确品牌定位,培育和发展自主品牌

实施名牌产品战略是市场经济从价格竞争到质量竞争再到品牌竞争的必然规律。在国际化市场竞争的形势下,通过实施名牌产品战略,发展中国名牌,创造世界名牌,可以带动企业的创新能力、管理水平、产品质量和市场份额等的提高,进而增强企业竞争力,提升品牌知名度,扩大市场占有率。实施名牌产品战略,品牌的市场定位是至关重要的。围绕品牌定位,公司着重抓好三方面的工作。

1.1 强化品牌知识教育,增强员工品牌意识

强烈的品牌愿望和要求是企业培育发展知名品牌的前提。为增强广大员工的品牌意识,公司对各层次员工进行品牌知识、理念教育,宣讲品牌

作者简介:张新华(1954-),男,江苏镇江人,上海轮胎橡胶(集团)股份有限公司副教授,主要从事企业理论研究、对外宣传以及教育培训工作。

的经济价值、战略价值和管理价值及在市场竞争中所起的重要作用,让员工逐步认识到,使企业成功的不仅是产品,更重要的是品牌;拥有市场的惟一途径是拥有占统治地位的品牌;品牌是企业长期苦心经营的成果,也是企业赖以生存的命根子,还是国际市场的通用语言和民族产业的核心财富;参与国际市场竞争,必须培育发展知名品牌。双钱牌轮胎获得“中国名牌产品”称号之后,公司及时提出了构建世界知名品牌、增强市场竞争能力的要求,确定了创世界知名品牌、建国际先进企业的目标,开展了学习先进管理经验、构建世界知名品牌的读书活动,布置了企业品牌展示厅进行品牌成果展示。通过教育、宣传和管理等方式,使品牌意识逐步浸入企业员工的脑海,激发员工自觉投身到品牌培育、发展和维护的活动中去。

1.2 明确品牌市场定位,确定品牌培育方向

品牌的市场定位对企业具有战略导向作用。没有科学的品牌定位,企业就没有明确的发展方向,也不可能在消费者的心智阶梯中寻找一个合适的位置,直接打动消费者。在深入进行市场调查、把握产业发展走向和审视企业自身实力的基础上,公司选择具有发展潜力、市场空间和比较优势的高新技术产品——全钢子午线轮胎作为发展重点。在分析目标市场上顾客的特定需求、企业自身的竞争优势及市场中的其它品牌之后,明确“双钱”产品中、高档的市场定位,在不同的特性诉求间隙中找到一种独特的位置,并将“双钱”培育成为同类产品的代表、中国全钢子午线轮胎的第一品牌。围绕双钱品牌这一定位,公司进行资源配置,将人力、物力和财力转向主导产品和核心业务,并以国际先进轮胎企业为标杆,以世界轮胎名牌产品为参照,实施全面学习与赶超的战略,向世界知名品牌迈进。品牌准确的市场定位不仅指明了产品发展方向,而且深深打动了广大顾客,同时也得到了业界的普遍认可。

1.3 制定品牌培育目标,不断发展自主品牌

培育发展知名品牌是一项长期的战略目标和任务。品牌成长总是一个从地方名牌或行业名牌到全国名牌再到世界名牌的培育发展过程。因此,公司遵循品牌成长的规律,制定了循序渐进且又切实可行的培育发展目标,在“双钱”获得“上海

市用户满意产品”“上海市名牌产品”“上海市著名商标”和“中国轮胎十大民族品牌”的基础上,主动申报“中国名牌产品”,积极认定“中国驰名商标”,保持中国轮胎品牌的领先地位,进而按照中国世界名牌产品的评价要求,采取切实有效的措施,争创世界名牌产品,增强“双钱”轮胎在国内外市场上的竞争优势。

2 重视技术创新,提高和增大科技含量

技术创新是经济长期增长的动力之源,包括加快技术进步、革新工艺流程、提升核心技术和推进新产品开发等活动,通常是指经过研究开发或技术组合,将创新设想转化为新产品、新工艺和新服务的过程。在国际化市场竞争的背景和态势下,要实现企业快速成长,自主技术创新显得越来越重要。公司坚持以技术为先导、天天有进步的理念,积极实施科技兴企战略,增大对研究开发的投入,推进技术创新、技术合作、技术改造和新产品开发。通过技术创新和进步,掌握自主知识产权,提升企业核心技术,支撑起具有国际竞争力的自主品牌。

2.1 整合内部技术资源,推进自主技术创新

成功的品牌都是极具创新能力的。在科学技术突飞猛进的时代,技术创新是决定企业成败的关键性因素。公司十分重视技术进步和创新,提高自主创新能力,认为自主技术是名牌的有力支撑,缺乏技术创新能力,很难创出知名品牌。为发挥国家级企业技术中心的作用,公司果断决策,将轮胎研究所迁入双钱载重轮胎公司,使中高级研发人员直接进入生产现场,技术开发贴近市场需求,解决科研与生产、市场脱节的问题,加快科技成果向生产力的转化。同时构筑技术创新体系,建立公司研究所、工厂技术部和工区技术革新小组三级技术创新平台,卓有成效地推进技术创新;理顺技术管理关系,将各子公司的技术工作划归轮胎研究所管理,形成交流、创新和进步的集聚效应。轮胎研究所瞄准国际轮胎新技术,重视轮胎噪声机理和振动特性及轮胎有限元分析等基础理论应用研究,以指导轮胎的设计、开发;紧跟国际市场潮流,推进自主技术创新,在产品外观、质量提升、功能扩张和市场适应等技术改进的基础上,

争取在结构、工艺和配方等核心技术上有原创性的突破,促进技术专利的形成和增加。5年多来,公司先后开发新产品300多个,获得63个国家专利,提高了企业技术水平,增强了核心竞争力。研发投入是企业技术创新的必要条件,公司不断加大研究与开发的投入,使研发费用占销售额的比例由3%上升到5%,2005年投入研发经费1.54亿元,用于新产品、新工艺、新材料和新装备等科研开发和科技成果产业化。

2.2 共建技术创新平台,发展产学研技术合作

产学研合作是推进技术进步的有效途径。为增强自主创新能力,公司建立以企业为主体、市场为导向、产学研紧密结合的机制,加强与东北、上海和华南等地的高等院校技术合作,先后建立轮胎有限元分析技术中心和轮胎噪声与振动技术中心等技术创新平台,开展有限元技术、轮胎低噪声、硫化温度场和纳米新材料等研究,开发具有自主知识产权的产品;与世界著名公司开展技术合作,在工艺、装备和测试仪器等方面进行技术交流,不断注入国际轮胎最新技术;聘请国外轮胎技术专家联合进行技术攻关,解决磨损、胎圈裂、起鼓和胎里露线等技术问题,开发全钢工程机械子午线轮胎、全钢工业车辆子午线轮胎等新产品,进一步提高产品质量、档次和科技含量,缩小与世界轮胎先进水平的差距。

2.3 加大核心产品投入,扩大企业生产能力

知名品牌是由一定的生产规模决定的。为满足不断增长的市场需求,公司采取资源向优势企业倾斜的措施,加大对双钱载重轮胎公司的技术改造力度,加快核心产品的扩产,促进生产能力提升。5年多来,公司筹集资金10亿多元,用于扩大全钢子午线轮胎的产能。通过30万、60万和25万套填平补齐项目等技术改造,引进国外先进设备,应用氮气硫化技术,采用现代化管理方法,提高劳动效率,扩大生产能力,使全钢子午线轮胎的年生产规模由140万套发展到285万套。2005年,全钢子午线轮胎产量突破250万套,占中国市场份额达15%。同时投入资金8亿元,进行如皋有限公司年产100万套全钢子午线轮胎项目建设,于2006年3月投产,不断扩大全钢子午线轮胎的规模优势。

2.4 开发适销对路新产品,满足国内外市场需求

产品是品牌的基础。企业技术实力在市场上主要反映为新产品不断推出,没有什么东西比过时的产品更能损害一个公司,因此,打造品牌最重要的工具就是产品本身。为满足、引导和创造市场需求,公司积极调整产品结构,加快新产品开发。在产品开发中,研发人员按照生产一代、改进一代、试制一代、储备一代的要求,不断开发适销对路的新产品,每年推出60个以上的新产品,增加全钢子午线轮胎的规格与品种。5年来,公司开发的低断面无内胎全钢载重子午线轮胎、全钢工程机械子午线轮胎以及全钢工业车辆子午线轮胎打破了国际轮胎巨头的垄断,受到了欧、美、澳市场的普遍欢迎,进一步提升了产品差异化优势,增强了品牌国际竞争力。到目前为止,全钢子午线轮胎已形成载重、轻载、工程机械和工业车辆轮胎四大系列50多个规格500多个品种,有效地满足了国内外高、中、低端市场需求。

3 狠抓质量管理,稳定和提升产品品质

知名品牌是高质量、高占有率、高认知度和高信誉度的综合体,但是根本要素仍然是质量。因为质量是品牌的保证。企业名牌首先是产品质量名牌,没有质量作保证的名牌是短命的。而质量管理则是企业产品质量的重要保证,不仅可以保证产品不断满足客户要求,使企业持续赢利,还可以提升品牌竞争力,促进企业快速成长。为此,在培育发展知名品牌过程中,公司高度重视质量管理,坚持质量第一,以质取胜的质量方针,实行质量一票否决制,把品质领先、质量为本的理念贯穿于生产经营活动的全过程,持续改进和不断提升产品质量,确保“双钱”产品品质领先。

3.1 狠抓质量知识教育,提高员工工作质量

质量是品牌的保证,不仅体现在产品上,还包括工作态度和服务。公司把质量作为企业和品牌的生命,狠抓质量知识教育,积极开展劳动技能培训,并用重视产品质量的正面经验教育职工,以忽略产品质量的厂长就地免职的反面案例警示干部,将产品质量和个人的切身利益联系起来,不断增强员工质量意识,使他们认识到质量是产品进入市场的先决条件,质量就是生命、市场和竞争

力。同时用先进的质量文化来增强员工生产经营的责任心,把生产销售用户满意的高质量产品作为企业的共同目标,使“品牌在我心中,质量在我手中”的口号变成全体员工的自觉行动,将一流的产品和服务提供给消费者。

3.2 健全质量管理体系,强化产品质量管理

为切实做好质量管理工作,公司建立和完善了一套行之有效的质量管理体系,对原材料采购、工艺配方、技术装备、流程设计、生产操作、质量检验、产品包装和商品发送各环节实行极其严格的品质监控。通过严格的质量管理,保证和提高材料、工序和产品的质量,最大限度地满足顾客的需求。同时不断优化工作质量,追求产品“零缺陷”,实施用户满意工程,持续改进和提升产品质量,进而不断提高产品综合合格率。2005 年双钱牌全钢子午线轮胎综合合格率达 99.58%。由于品质优良,价格合理,双钱牌轮胎深受广大消费者的厚爱,被推荐为“中国轮胎市场产品质量用户满意最具竞争力第一品牌”,成为我国全钢子午线轮胎产品的代表,使双钱品牌获得了最大的差异优势。

3.3 采用国际先进标准,奠定市场进入基础

产品要走向国际市场,质量管理必须与国际接轨。为使产品顺利进入国际市场,公司积极开展产品采标工作,按照国际先进标准生产,推进生产的科学化、标准化和规范化。公司在国内首批通过 ISO 9001:2000 质量管理体系认证、国家强制性产品认证(3C 认证)和 ISO 14001:1996 环境管理体系认证;在国外较早获得美国 DOT 安全认证、巴西 INMETRO 质量认证及欧洲 ECE 产品认证。ISO/TS 16949 体系认证是轮胎产品进入和扩大配套轮胎市场的门槛。为进一步改进和提高产品质量,满足汽车生产商的需要,公司组织实施并通过了 ISO/TS 16949 体系认证,以利于产品进入和扩大国内外配套轮胎市场,进而拉动零售替换轮胎市场销售。

3.4 完善技术服务体系,切实做好技术服务

技术服务是品牌生命力的重要保障。进入品牌消费阶段,消费者对产品的要求不仅是内在质量,还有技术服务。本着为用户提供超值服务的精神,公司采取售前引导需求、售中进行指导、售后及时服务的方式,努力抓好技术服务,做到用户

需求及时满足,用户问题迅速解决,用户建议尽快采纳;明确技术服务职责,加强技术服务力量,健全技术服务网络,现已在全国建立了 60 多家特约技术服务站。真正的品牌是植根于用户心中的,按照优质品牌、全情服务的要求,技术服务人员定期走访客户,进行市场调查,加强信息沟通,满足用户需求,及时、快速地解决客户在购买、使用、翻新和理赔等方面提出的问题。通过优质高效的技术服务,使企业、品牌、产品锦上添花,形成消费者亲密和信赖的感受,提升双钱品牌竞争力,扩大产品市场占有率,实现顾客价值最大化。

4 强化市场营销,巩固和扩大市场份额

市场是企业生产经营的出发点和归宿,也是名牌的评定者和体现。市场营销是企业生产经营良性循环的重要环节。基于营销力应超前于生产力的考虑,公司坚持以市场为导向,强化市场销售龙头地位,重建市场营销体系,发挥品牌、网络和产品的作用,千方百计地提高公司的营销力,不断巩固和拓展国内外市场。

为巩固和扩大国内市场,公司推行战略营销策略,把分销商看作是轮胎生产制造的延伸、产品价值链的重要组成部分,积极帮助客户成功,实现厂商合作双赢。针对以前销售体系混乱、市场份额减小、品牌优势下降的状况,公司把市场营销的工作重点放在整顿销售渠道,重建市场网络;实行胎号管理,规范区域销售;统一销售价格,维护市场秩序;重组市场营销机构,增强市场掌控能力;加强销售队伍建设,提高市场营销水平;强化销售绩效考核,提高市场营销能力,切实抓好国内配套轮胎市场和替换轮胎市场的开拓。

4.1 积极拓展配套市场,拉动替换轮胎市场销售

产品配套是市场销售工作不可或缺的组成部分。配套轮胎市场对替换轮胎市场具有引导和带动作用,配套轮胎市场的拉动效应在 1:(5~6)之间。在国内配套轮胎市场上,公司通过发展战略伙伴关系,加强供需信息沟通,提供质高价优产品等措施,不断拓展汽车配套厂家。2005 年,双钱牌轮胎已为郑州宇通汽车公司等 30 余家汽车生产企业配套,实现配套销售 38 万套,进而拉动国内替换轮胎市场销售。同时积极拓展国外配

套轮胎市场,加快双钱品牌国际化的步伐。通过美国通用汽车公司认证后,双钱牌全钢载重子午线轮胎将成为其新推出的大型客车的配套轮胎,首次订单达5万套,实现了与国外汽车厂商配套突破。

4.2 完善分销市场网络,增强市场营销能力

替换轮胎市场占有率来自于分销体系和网络覆盖度。品牌是靠销售网络支撑的。在替换轮胎市场上,公司重新组建双钱轮胎销售公司,加强分销商队伍建设,完善市场营销网络,深入拓展零售网点,增强市场经销能力。营销网络是企业产品进入市场的基础界面,零售网点是以消费者为基础的终端网络,对完成销售任务、提高竞争能力和塑造品牌形象有重要的意义。通过整顿、培育和开发,公司在全国构建了4大销售区域68家分销商2382个零售店,增强了市场营销力,扩大品牌辐射面,促进产品市场销售。

4.3 开拓国际轮胎市场,提高国际市场份额

由于国内市场日趋成熟,加上来自国外厂商的激烈竞争,国内市场的销售增长率逐渐趋缓,公司以振兴民族工业为己任,加快“走出去”的战略步伐,推进生产经营的国际化,并将出口创汇与品牌培育结合起来。为促进生产经营快速增长,降低单一国内市场风险,公司坚持国内国外两个市场一齐抓,不断开拓国际轮胎市场,获得进一步的成长空间。在继续发挥北美销售公司作用的同时,成立欧洲轮胎销售公司,构建非洲销售网络,发展国外代理商,以扩大北美市场,拓展欧盟市场,巩固澳洲市场,维护中东市场,开发东南亚市场。到目前为止,双钱牌轮胎已销往80多个国家和地区,成为美国、欧盟、澳大利亚和新西兰等轮胎市场上供不应求的畅销品牌。在国际市场上,市场份额快速提升,双钱品牌已占美国市场份额的5%、澳大利亚市场份额的13%及新西兰市场份额的15%。

4.4 坚持自主品牌出口,打造国际知名品牌

刚开始进入国际市场时,公司就重视自主品牌建设,坚持用自主品牌出口创汇。美国轮胎代理商考察双钱商标后,建议把“双钱(Double Coin)”改掉,认为美国消费者不会看得上“两个铜板”的品牌。“双钱”有着悠久的历史渊源,蕴涵着

丰富的文化内涵,是中国的知名品牌和民族的宝贵财富,因此,公司坚持不改双钱商标,用自主品牌挺进海外。经过数年的不懈努力与拓展,“双钱”不仅得到美国消费者的认可与青睐,而且成为美国轮胎市场的知名品牌和中档轮胎价格的晴雨表。为提高自主品牌出口份额,公司逐步将双钱品牌替代外国品牌代理加工,让双钱品牌更多、更快地走向国际市场。2005年,“双钱”轮胎出口106万套,创汇超过1.3亿美元,自主品牌出口占企业出口总额的80%,市场全球化程度达40%。

5 增加广告投入,宣传和推广主导品牌

知名品牌的培育和开发离不开公共宣传和广告支持。品牌的价值取决于消费者对产品品质的了解程度,必须经过清晰的传播才能得到消费者的认可。广告是一种经济有效的传播信息方法。在品牌培育和开发中广告常起到重要作用,原因在于广告能从理性和情感两个方面传达品牌主张,并能大大提高品牌知名度,还可以维持品牌已经获得的领先地位,起到遏制竞争对手的作用。

虽说知名品牌不是由狂轰乱炸的广告制造出来的,但是广告宣传确实对品牌影响力的提高和市场份额的扩大起着正相关的作用。广告主要影响品牌的知名度,广告对消费者的购买决策和品牌商品的市场销售有较大的影响,消费者对成功品牌的敏感度和广告对知名品牌销量的拉动作用不容忽视。

为塑造全新的品牌形象,提高“双钱”的知名度和影响力,公司十分重视对外宣传和广告投入,并将传统广告与在线广告相结合,不断传播产品信息,提升品牌竞争优势。根据企业发展和市场营销的需要,公司逐年加大对广告、宣传的投入,用于品牌形象塑造和传播,2005年的预算经费达1500万~1600万元,比上年增长30%。在万家达、双钱和回力等多品牌格局下,侧重于主导品牌——双钱品牌的宣传和产品推广,并在广告创意、宣传策划和市场推广上下功夫,以提高广告和宣传的影响效果,保持品牌在行业中的领先地位。

一是准确进行广告定位,提升商品在消费者心中的形象和地位。针对消费对象和产品发展情况,公司先后推出了“回力奔前程,双钱载财源”

“感谢您选用双钱、回力牌轮胎”的产品广告,精心设计了“双钱”“回力”合一的形象标识,缩短了产品与消费者之间的距离,起到了引导和促进消费的巨大作用。

二是逐步制作高速公路路牌广告、销售网点门头广告和公交车辆车身广告等户外广告,抓好“双钱屋”产品销售与规范服务样板店建设,运用品牌宣传车进行停车场品牌“路演”,利用产品包装传播“双钱”品牌荣誉,开通“双钱”轮胎博士服务热线,加强企业、品牌 and 产品的宣传和推广。

三是重视发挥媒体作用,加强公共宣传、信息传播和品牌推广。随着媒体日益多样化,公司选择有品位且覆盖面大的媒体,在电视、电台、网络、报纸和杂志等重要传媒上进行宣传报道,发布技术创新成果,传递新产品信息,扩大品牌知名度,提高消费者认知度。

四是应邀出席中国经济增长论坛、中国国际名牌发展论坛、中国市场品牌战略论坛、中国市场用户满意品牌高峰论坛和中国品牌影响力高层论坛等会议,介绍公司发展战略、技术创新思路、品牌培育经验和产品市场影响。

五是主动参加美国国际轮胎展、欧洲国际轮胎展、中国国际轮胎橡胶展、上海国际工业博览会和中国化工产品展等展览,不断提高企业知名度,扩大品牌影响力,提升产品竞争力,以有效拓展市场,提高市场份额。

6 加强队伍建设,增强和提升人才优势

现代经济增长最重要的特点在于经济增长主要不是靠资本和其它资源的投入,而是靠人力资本的积累和效率的提高实现的。人力资源是企业最重要的资源。市场上的品牌竞争说到底是企业间人力资源的竞争,即人才总量和质量的较量。抢占了人才制高点,就掌握了竞争主动权。公司坚持以人为本、共创未来的理念,把作为知识和能力载体的人才放在突出的战略位置上,实行管理、技术人才发展双通道,制定员工职业生涯发展计划,完善人才管理的激励与约束机制,增加员工智力投资,抓好经营管理、专业技术和熟练工人 3 支队伍建设,营造使用人才、培养人才、留住人才和引进人才的良好氛围,为培育发展知名品牌提供

坚实的人才保障。

6.1 加强经营管理队伍,满足生产经营发展需要

在经营管理队伍建设方面,按照切实提高企业生产经营管理者的整体素质,打造一支适应市场经济发展的干部队伍的要求,公司坚持党管干部和市场选人相结合的原则,注重厂(部)级干部的教育、培训与考核,提高他们的经营管理水平与能力;实行干部岗位交换制度,培养企业发展需要的复合型人才;制定“百人工程”发展战略,加强年轻优秀人才的选拔培养,及时将他们提拔到厂(部)级干部岗位上来;加大经营管理人才的引进力度,优化公司中高层干部结构,将经营管理人才量的积累与质的优化结合起来,培养和引进经营管理者,以满足生产和经营的发展需要。

6.2 重视技术人才培养,增强企业自主创新能力

在专业技术人才培养方面,公司运用先进的管理理念与方法,建立与行政序列不同的管理机制,设计科技人才成长阶梯,培养首席工程师、主任工程师和主管工程师等具有创新能力的人才;完善科研激励机制,鼓励技术人员潜心研发,充分发挥其聪明才智;发挥青岛科技大学教研优势,联合培养专业技术人才;坚持竞争择优的原则,选聘学科带头人和首席工程师,构建高素质的技术专家队伍,在 2~3 年内培养出学科带头人和首席工程师 10~15 名;推进智力引进工程,向全球招聘轮胎技术专家 3~5 名,以增强科技创新和新产品开发能力。

6.3 抓好工人培训工作,提高职工操作技能

在熟练工人队伍培训方面,按照建立学习型组织的要求,公司坚持以岗位培训为主、个人发展和组织需要相结合的思路,制定了轮胎技术、生产工艺、操作规程、品质控制和技术服务等培训计划,将职工培训与技术改造项目和提高产品质量、促进市场营销相结合,采取委托培训、脱产轮训、名家授课、师傅帮带、技术攻关和出国深造等措施,加大对知识、技能和态度的培训力度,提高职工的知识水平和操作能力,培养能解决生产难题的高级技师 30~50 名,打造一支现代制造业发展所需要的能工巧匠队伍。同时开展合理化建设活动,鼓励员工进行技术革新,发挥其主动性、积极性和创造性,以提高生产效率和经济效益。

7 塑造优秀文化,丰富和提升品牌内涵

品牌向消费者传达的不只是商品信息,而且传达着企业理念、品牌诉求和文化底蕴。品牌中的文化深藏在品牌里层,又显现在品牌各构成要素中。从表面上看,品牌文化显现在品牌名称、品牌标志和品牌包装等方面;从更深入的分析可以看出,品牌蕴涵着民族精神、企业理念和员工风格。没有文化的积淀和滋养就不可能形成有国际影响力的知名品牌。为培育发展知名品牌,促进生产经营发展,公司十分重视企业文化建设,力图用新的价值观来塑造优秀的企业文化,丰富和提升品牌内涵。

7.1 赋予双钱商标新释,丰富品牌文化内涵

品牌是企业文化的外在体现。双钱商标是原上海大中华橡胶厂创业者精心选择和设计的,包含和体现了深刻的传统文化和企业理念。从双钱商标的释义中可以领略到其蕴含的两个寓意:其一是名称与双全谐音,成双吉利,两全其美,意指使用双钱轮胎安全可靠;其二是商标为两个古钱,象征中国文化,极具民族特色,既与轮胎的外形相似,又传达了不尽财源滚滚来的含义。公司与时俱进,汲取现代企业经营理念,赋予“双钱”新的诠释。双钱商标左右两个圆形(古钱)图案平行相扣,你中有我,我中有你,象征着团结、圆满、公平与和谐,并暗合了现代营销理念:厂商合作,追求双赢。这样,“双钱”便把企业的理念、愿望,品牌的诉求、价值及产品的品质、个性等文化理念传达给受众,让消费者产生认知度、信任感和购买欲。

7.2 塑造优秀企业文化,提升自主品牌价值

知名品牌的培育发展离不开企业文化的支持。在学习、吸收先进企业理念和成功管理经验的基础上,公司将创造卓越、追求双赢作为企业共同价值观的核心,从诚信、竞争、创新、协作和制度等方面逐步构建和形成适合市场经济又具有自身特点的企业文化。

- 倡导诚信文化。诚信是企业文化的核心要素。在公司精神中“诚信”放在第一位,要求企业对社会、员工对企业以诚为本,以信为先,将诚信贯穿到生产经营活动中去。

- 培育竞争文化。围绕“创造卓越”,把企业在行业内做到最优为目标,公司引入竞争机制,强

化绩效考核,使员工始终保持最佳竞争状态,形成比学赶帮、奋发向上、争创一流的竞争氛围。

- 营造创新文化。创新是企业发展的不竭动力之源。在适应市场供求变化和顾客需求改变,进行组织体系和管理制度调整及变革中,强调冲破旧习惯,减少管理层级,以创新求发展,构建全面创新体系,在产品、技术、市场、管理和机制等方面不断推陈出新,营造容忍失败的创新文化。

- 建设协同文化。协作能够创造新的生产力。为加快企业发展步伐,公司确立全公司一盘棋的思想,倡导团队协作精神,在企业内部和部门之间注重沟通,寻找共识,加强协作,协同作战,形成合力。

- 构建制度文化。制度的创新和构建总是牵涉到文化。在完善公司治理结构进行管理创新的过程中,公司重视企业内控制度建设,修订与推广《员工手册》,将文化与制度相融合,使文化融入制度,制度体现文化,用制度文化来规范公司运营和员工行为。

- 形成凝聚文化。为提高企业内部的凝聚力,公司构建“双钱”员工墙,肯定和表彰员工为品牌建设和企业发展所作的贡献,独具匠心地建设凝聚文化,使企业对员工有吸引力,员工对企业有向心力,形成凝聚产生力量的效应。

8 结语

培育发展知名品牌是长期而又紧迫的战略任务。面对中外轮胎品牌的竞争与挑战,公司提出,坚持和落实科学发展观,走新型工业化道路,利用经济发展的战略机遇,充分发挥自身比较优势,以创新发展的思路 and 措施,实施“一厂一品一名”经营战略,推进自主技术创新,调整优化产品结构,加大技术改造投入,加快规模扩张速度,每年以20%~25%的速度递增,争取在5年内年销售收入超过100亿元,使全钢子午线轮胎年生产规模扩大到600万套以上,把公司建成“中国第一、亚洲领先、世界先进”的全钢子午线轮胎制造基地,为中国乃至全球大中型交通运输车辆提供安全、先进、经济、绿色的轮胎,将“双钱”培育成世界名牌,提高国际竞争能力,实现企业持续快速增长。