

扛起中国轮胎工业自主品牌的大旗

——记玲珑集团有限公司董事长王希成

■杨明清 通讯员 刘甲福



在“中国金都”——山东省招远市，有这样一位享誉全国的优秀企业家，他从普通的工人成长为企业的董事长；从二次创业力挽狂澜，带领玲珑团队峰回路转、起死回生，到演绎企业飞速发展的传奇经历；从致力于把民族品牌推向世界，到扛起中国轮胎工业自主品牌的大旗……一次次自我突破，一次次站到更高的新起点，在中国民族轮胎工业自主品牌的“版图”里，他的目标是让“玲珑”成为中国的，让中国的成为世界的！他就是中国轮胎工业品牌价值最高、产品系列最全、年出口创汇最多的民族轮胎企业——玲珑轮胎的创始人王希成。

今年已67岁的玲珑集团有限公司董事长王希成，曾带领玲珑集团经过二次创业和跨越式发展，从翻新轮胎到轮胎制造，从斜交轮胎生产到高性能子午线轮胎规模经营，从单一产业到集群发展，从一个昔日不见经传的手工作坊企业成功转型进入国际化大市场，年营销收入和出口创汇综合排名位列国内轮胎前五强、全球轮胎20强和中国企业500强。“玲珑”轮胎商标获评“中国驰名商标”、企业获得“全国守合同重信用企业”、“国家高新技术企业”、全国五一劳动奖状等荣誉称号。王希成本人先后荣获全国五一劳动奖章、第五届全国优秀企业家、中国橡胶工业科学发展带头人、山东省劳动模范、山东省优秀共产党员等称号。是山东省第九届、十届人大代表。

自主研发 做强自主品牌

随着轮胎全球化激烈竞争的加剧，一些国外知名的轮胎品牌为了抢占市场，纷纷在中国投资建厂、合资建厂，而在全球轮胎排名前十位的轮胎品牌更是在国内寻找贴牌生产厂家，利用技术优势抢占市场份额，削弱中国轮胎品牌的影响。中国十大民族品牌之一的玲珑，其发展规模、发展速度、发展质量以及在国际市场中地位的不断提高，引起欧、美、日等世界名牌和竞争力全世界排名靠前的老牌轮胎制造商的关注，不止一次地千方百计以合资、高新技术合作等优惠的条件为诱饵，想控制玲珑的品牌和生产营销，但王希成始终坚持高举中国民族自主品牌的旗帜，让玲珑首先是中国的，其次才是世界的，进而提出“中国的就是世界的”，展示了王希成坚定不移地走依靠技术创新、打造自主品牌的雄心和骨气。

早在二次创业之初，王希成便在企业内部建立了专司新产品开发的“招远市橡胶制品研究所”，后来建成“省级技术研发中心”，并根据轮胎生产工艺，成立了相应的研发中心，通过不断建设和完善，目前已经发展成为国家级技术中心，在此基础上，又相继在北京、北美、欧洲设立技术中心，构建了辐射全球的研发生态体系，形成了立足企业、覆盖全国、放眼全球的“三位一体”长远发展战略。

技术中心设立了博士后科研工作站和院士工作站，建成了国内首家室内噪声实验室、低滚动阻力实验室，筹建了国内行业第一家大型室外轮胎试验场，参与制定和修改了60多项国家及行业标准，多项新产品、新技术填补国内空白，形成了一批行业领先、国内一流的关键技术和高新技术产品；在技术创新领域创造了8个国内第一和6项中国企业新纪录。

2001年，公司第一条半钢子午线轮胎成功下线，玲珑轮胎工业园开工建设；2002年，第一条全钢子午线轮胎成功下线；2004年，第一条超高性能轮胎成功下线；2004年，玲珑全钢子午线轮胎被国家质量监督检验检疫总局评为中国轮胎行业第一批“中国名牌产品”；2007年，成功开发第一条绿色环保轮胎和第一条补气保用轮胎，“玲珑”商标被国家工商总局认定为“中国驰名商标”。玲珑

美国 DOT、欧洲 ECE、阿拉伯国家 GCC 等一系列国内、国际认证，2011 年顺利通过出口免验审查，成为出口免验制度重启后第一家获得免验资格的轮胎企业。保证了产品从原材料到成品出库的每一个质量环节都严格按照标准操作，确保每一件产品都让用户放心满意。

早在品牌创立之初，王希成就提出了“道工序序工艺，条条轮胎户满意”的质量管理口号。强调生产的规范性、标准化，同时明确了用户满意作为企业质量管理的终极目标和核心理念。几十年的发展历程中，玲珑集团在此基础上逐步形成了具有玲珑特色的“中西结合管理模式”。第一，在目视化、现场 6S、设备 TPM、质量 QC 小组、作业标准化“五大板块”上形成管理精细优势；第二，通过方针管理、目标管理、“六西格玛”管理与玲珑企业文化相融合，建立了最佳化的管理体系和文化架构；第三，在质量管理上，生产监控滴水不漏，质量跟踪环环相扣，从原材料进厂检验、生产过程控制、到成品检测出厂，不仅有严格的自检、抽检和互检制度，形成了“下道工序就是上道工序用户”的前后相互制约的管理法则，在全国轮胎行业首批通过中国国家强制性 CCC 产品认证；第四，积极组织全面质量管理基础知识普及教育培训。在一线工人中开展大规模质量意识教育和 QC 小组活动，在一线班组评选“质量信得过个人”和“质量标兵”等，营造了人人关注质量、人人参与质量活动的良好氛围。

目前玲珑集团拥有 1 个驰名商标、1 个中国名牌、6 个山东名牌、3 个山东著名商标、2 个山东重点培育和发展的出口名牌，铸就了强大的品牌战略群，为公司拓展海内外市场奠定了坚实基础。

王希成在总结过去经验的基础上，全面提出了“玲珑的品牌就是中国的品牌，就是世界的品牌”的全球化品牌发展战略目标，开启了“玲珑的国际化国际化的玲珑转变”新征程。为此，在他的大力指导和提倡下，玲珑集团的各项工作都能达到国际先进水平为出发点。在采购、金融、管理等合作领域上，建立了与德国朗盛、费舍尔、荷兰 VMI、美国卡博特、圣莱科特、比利时贝卡尔特、泰国诗董国际等全球知名供应商之间的合作关系，并与汇丰、澳新、开泰等国际银行开展业务合作，打造具有玲珑特色、优质、高效、信譽有保障的全球高端采购供应平台。使设在中国的总部不再仅仅是向全世界出口的一个产品基地，而是国际化玲珑的一个组成部分，美国、欧洲、东南亚正在结成国际化玲珑的新网络，玲珑集团的品牌和竞争力，正以中国为中心向世界辐射，玲珑不再是玲珑的玲珑，而是中国的玲珑，世界的玲珑。目前玲珑集团已经成为全球 180 个国家和地区的供应商，海外市场布局之广、出口国家之多、外销产品种类之全在国内轮胎行业绝无仅有，真正实现了品牌营销国际化。

目前，玲珑集团已具备了人才国际化、研发国际化、营销国际化、制造国际化、品牌国际化的 6 大竞争优势。2014 年“亚洲品牌 500 强”共有 19 个国家和地区的入选，玲珑的入选，是世界品牌实验室专家以及国内外消费者对玲珑在“市场占有率”和“品牌忠诚度”等指标上的充分认可，对于诠释玲珑品牌国际化以及提升国际影响力具有重要意义。

运筹帷幄 昭示发展雄心

玲珑集团的前身是 1975 年成立的以修补翻新轮胎和生产三角带为主的集体企业。1987 年王希成履职后看到的是一个简陋的手工作坊式工厂，108 名工人艰难度日，入不敷出，濒临倒闭。王希成经过详细的市场调查和分析研究，结合橡胶生产的特点和发展趋势，将目标锁定为成立轮胎生产厂。

面对二次创业资金困难，王希成一方面向亲朋好友借款，一方面以人格担保做银行工作贷款，凑齐了 5 万元的起步资金。为加快工程进度，向时间要效益，向效率要成本，在王希成的规划调度安排下，6 支不同的施工队伍同时开工，担任总指挥的王希成则白天黑夜地靠在工地上，困了就在办公室沙发上打个盹，累了，就在工地上坐一坐，饿了，就伙房领个馒头啃几口。王希成视力不到 0.1，晚上到工地非常不便，大家都劝他晚上不要到工地了，可他认为工期晚一天，生产就拖一天，损失就是几十万元，他不听别人的劝阻，一直坚持夜间巡查。尽管他时时留神，却也不

时地撞在电线杆上，跌进水坑里。有一次不小心，三寸长的钉子扎进了他的鞋里，穿透了脚背，殷红的鲜血染红了鞋袜，痛得他当时就坐在了地上，可第二天他照样跛着脚走上了工地。现场的员工被他这股工作劲头和干劲劲所影响，信心、干劲倍增，工程进度得到了空前的提高。原规划一年半时间才能建成的斜交轮胎生产线，仅用了不到一年时间就完成，当年共生产轮胎 9.2 万套，完成产值 650 万元，实现利润 45 万元。王希成让员工看到了发展的希望，增强了发展信心，1990 年产值过千万元，利润过百万元，1991 年产值过亿元，从此玲珑走上了快速发展的快车道。出口创汇连年递增，到 2014 年出口创汇 10 亿美元，连续多年保持中国轮胎出口第一位的荣耀。

二次创业不仅缔造了企业经济持续增长的奇迹，而且增强了坚持走可持续发展之路的自信，特别是在发展转轨的重要时期，王希成又一次站在时代的前沿做出了正确的决策，实现企业产权整体改革，从此玲珑由集体企业成为自主发展的民营企业。面对新机制的建立和经济全球化的挑战，作为董事长的王希成清醒地认识到，企业要参与国际竞争，必须不断加大技改投入，靠规模经营取得品牌全球化营销优势。为了应对人世的挑战，他把全部的心血用在精心打造企业规模和品牌建设上，提出了“稳定斜交轮胎生产，新上子午线轮胎项目，兴建规模生产的工业园基地、再造产品全系列品牌”的发展思路。一方面组织科研人员加快半钢子午线轮胎的研制开发，一方面挑选精兵强将主攻全钢子午线轮胎工业园的建设。50 万套半钢子午线轮胎起步工程项目，于当年 9 月份建成投产，研制开发的半钢子午线轿车轮胎，通过了国家轮胎检测中心检测，实验结果超过引进的意大利先进技术。被列入烟台“十五”规划“2358”重点技改项目和国家经贸委第二批“双高一优”导向计划的 30 万套全钢子午线轮胎生产线工程，从立项到生产出第一条全钢子午线轮胎历时不足 11 个月，创造了行业的“玲珑速度”。

为使企业健康持续快速发展，王希成提出了以轮胎制造业为轴心，横向联合，壮大上下游产业链，创建世界一流的轮胎制造企业的奋斗目标，为实现这一目标，王希成顺应绿色生态产业的发展，同步实施“八大项目集群”和“四大战略助推”，加速产业全球化，接轨国际快车道。八大项目集群，就是同步实施全钢轮胎、半钢轮胎、炭黑、热电、钢丝、水泥、轮胎等项目，构建资源综合利用产业链，加速了产业、技术、管理、品牌四大优势整合凝练，彰显了快、优、高、大的发展特色。

2008 年全球金融危机和 2009 年的美国“轮胎特保案”将中国轮胎生产企业推到了市场和舆论的最前沿，面对中国轮胎行业困难重重、压力大、竞争激烈的严峻形势，面对出口面临的重重障碍。王希成以大手笔、大气魄同时开工建设了以年产 1200 万套高性能轿车子午线轮胎为代表的总投资高达 40 多亿元的 5 大建设项目，掀起了新一轮发展高潮。在令国内同行业关注和侧目的同时，在生产环保轮胎、雪地轮胎、超低断面高性能轿车轮胎、以及高端 SUV 轮胎等高科技含量产品，成功实现了高新技术产业化，加快了技术转化为产品、产品转化为效益的中转速度，也成为突破贸易壁垒、抗衡特保制裁的开门利器。2008 年销售收入首次突破 100 亿元。

为进一步拓宽企业的发展渠道，规避经营风险，防止轮胎特保案对企业健康发展带来更大的影响，作为中国轮胎出口领军品牌，玲珑轮胎打破常规把 2011 年度配套工作研讨会移至泰国首都曼谷，让与玲珑轮胎相关的配套商、中间商认识到玲珑轮胎在国际扩张过程中正不断地提高企业自我保证能力。2012 年 11 月，泰国子公司高性能子午线轮胎项目破土奠基，在泰国设立生产基地，是玲珑轮胎产业全球化拓展的基本要求，更是塑造玲珑国际化品牌形象的有力支撑。

玲珑集团依靠王希成的正确决策，一次次化“危”为“机”，企业规模不断壮大，增强了企业参与市场竞争的整体经济实力，为品牌的建设和发展提供了强有力的保障，走出了一条经济效益好、环境污染少、科技含量高、资源优势足的新型现代化民族工业之路。

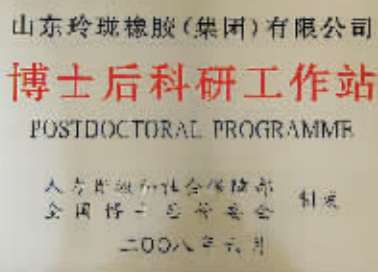
积淀文化 树立社会形象

生命的光华只有在不断的升腾中才能得到最佳的绽放，生命的弧度只有在超越顶峰的时刻才能拥有完美的体验。作为玲珑集团的创立者，王希成倾注的是一个企业家对事业和理想的报国情怀，他求真务实，为企业之本，信为经营之道，为客户提供卓越品质的服务；他以人为本，营造企业愿景吸引人、组织机制用活人、激励制度激发人、终身学习培养人的“拴心留人”环境；他创新图强，做最具价值的急先锋，引领各产业和谐发展；他满怀深情，以至诚之心，倾力履行优秀企业公民的社会责任。

“我们投入这么多资金，引进这么多高层次人才，就是要让当地老百姓在家门口就能得到国内高水平专家的医治！”这是王希成在独资建设的英诚医院试运行阶段向社会各界的承诺，也是了却自己的一大心愿。2011 年，王希成抓住国家允许民营资本进入医疗行业的有利契机，投资 10 多亿元兴建了玲珑英诚医院。英诚医院是集医疗、教学、科研、保健、康复为一体的山东省首家民营三级综合医院，按照 1500 张床位的规模设计，一期提供 500 张床位开展医疗服务。与山东大学、山东大学第二医院、山东省影像研究所强强联合共同建设玲珑英诚医院，每年为公司员工、家属和社会各界群众提供免费义诊和保健服务上万人次，创造了百姓信任、社会认可、政府信赖、引领医疗行业发展的“玲珑模式”。

王希成始终秉承“企业员工发展，员工靠企业受益”的理念，积极开展企业文化建设，实现了文体活动经常化、食堂餐厅化、住宿公寓化、生活小康化，让每一个员工学有所得、住有所居、病有所医、老有所养、学有所用、业余时间有所学、有所乐。投资兴建了 1600 平方米的职工活动中心，内设藏书 4 万余册的图书室、50 台电脑组成的电子阅览室、轮胎展览馆、荣誉展览馆、书画展览馆、党员远程教育中心、职工道德讲堂、党员、团员、女工活动室、心理关爱中心、台球室、电视收视室、棋牌室等；建设了 2000 多平方米多功能职工礼堂，内设室内篮球场、羽毛球、乒乓球、电影播放室和文艺演出灯光舞台；建设了 6 跑道的标准体育场，内设足球场、外设篮球场、网球场、羽毛球场和室外休闲健身器材及室外走廊；建设了职工俱乐部，内设舞蹈训练场、器乐训练中心和演出排练室；建设了职工休闲俱乐部等文化娱乐和健身设施，包括 KTV、游泳池、健身房、康乐中心；建设了集休闲观光生态旅游于一体的仙人山农博园，内设垂钓场、采摘场、养殖种植场、青年示范园林、休闲娱乐会所等现代化休闲场所。

王希成重视企业文化的建设，通过开展“安康杯”竞赛和安全月活动，在全公司营造“关注安全，关爱生命”的良好氛围，通过举办道德建设先进人物事迹宣讲，开展“公民道德建设大家谈”、举行“职业道德建设演讲大赛”、“见义勇为专题文艺演出”、“五好家庭”评选活动等形式，传播先进文化、塑造美好心灵、弘扬社会正气、倡导科学精神，突出宣传体现时代精神的道德建设典型，激励人们积极向上，追求正能量。通过为职工生日赠卡、为职工家长送福利送健康、救助帮扶困难职工、走访慰问伤病职工和先进职工家庭等举措，注重为职工办实事办好事，以满腔热情关心职工的疾苦，解除职工的后顾之忧，让职工感受到企业大家庭的温暖，增强企业的凝



聚力。广大员工围绕企业的发展，广泛开展技术创新、挖潜增效、质量攻关、学技练功、劳动竞赛等活动。有力地促进了企业技术改造、产品开发、小改小革活动的开展，每年增产节约、修旧利废创造价值 2000 余万元，改善成果 1000 多项，创效益近亿元。

王希成还热心参与公益事业建设，先后接管即将破产的企业——招远水泵厂、变压器厂、锁业公司，安置下岗职工 3000 多人。每年为全社会提供 1000 多个就业岗位。通过长期设立玲珑助学基金，积极参与希望工程，捐建希望小学，帮助困难学生圆梦大学；积极参与爱心捐助和地震、海啸、雪灾、濒危野生动植物保护等公益事业，处处闪耀着玲珑集团的大爱情怀。玲珑集团先后荣获全国创业就业先进单位、中国企业文化建设先进单位、山东省首批社会责任达标企业、山东省文明单位、烟台市和谐劳动关系企业 AAA 级等荣誉称号。

脚踏实地 规划愿景目标

王希成掌舵的玲珑集团，通过脚踏实地的发展和突破，已经成为一家以轮胎为主业，主辅并举、多元发展的集团化公司，业务涵盖轮胎制造、机电装备、热电联产、房产置业、物流储运、商贸旅游、医疗健康、科技贸易 8 大行业领域，下属企业 20 多家。多年来，王希成紧紧围绕“创新、特色、定位、集群”内涵式的发展宗旨，彰显“优、快、高、大”的发展特色，架构了轮胎行业独一无二的循环经济产业链，形成了玲珑特有的竞争优势。

玲珑以至臻品质和诚信经营赢得了全球消费者的认可和信赖，实现产品档次、用户满意度、核心竞争力“三个提高”，形成产业发展的新格局，继续推进科技前沿化、品牌高端化、质量可靠化、生产经营全球化、人才国际化、管理精益化等六大战略，力争“十三五”期间轮胎年产量达到 9000 万套，稳步进入世界轮胎前十强，打造“资源节约型”、“环境友好型”、“质量效益型”的具有全球竞争力的世界一流轮胎企业。

这是一条漫长而充满艰辛的路，这是一条实现玲珑梦、中国梦的宽广大道，王希成带领他的玲珑团队将会坚定不移地为实现跻身国际驰名企业、成为驰名国际的轮胎品牌的玲珑梦而奋斗，而王希成扛起的民族轮胎自主品牌的大旗将会在世界汽车产业的舞台上迎风招展、大放异彩！

