

■仪征双环活塞环有限公司/陈玉金

# 本土车用活塞环企业的 危机时代

2012年对中国本土活塞环厂家来说，是继2008年以来又一个不好的年景。由于商用车装机总量下降、后市场经销商和客户的观望态度，总体市场持续走低，绝大部分企业销售下降、利润下降。乘用车市场装机虽未大幅下降，但由于日系车企受损、德系车企上扬、自主品牌乘用车销量下降以及受到外资品牌活塞环企业的挤压，本土活塞环企业并未能从中得到多少利益。

在汽配界慨叹市场下滑的同时，面对主机市场，本土车用活塞环企业已经到了危机时代。

## 与外资活塞环企业同台竞技的新时代

国际上名列前茅的活塞环企业纷纷进入中国市场，在中国独资、合资建厂，有的面向局部市场（日韩系），有的则全面出击，无论是商用车还是乘用车市场，都能看到其身影。本土活塞环企业在同台竞技中处于劣势，部分本土发动机企业也倾向选择外国品牌的活塞环，使本土活塞环企业愈加艰难。

## 活塞环产品低毛利时代

2012年低毛利是活塞环企业的一大特征。首先，成本优势早已一去不复返，即使好的产品也难获得两位百分数的利润。2012年中、重型载货汽车市场大幅度下滑，活塞环企业产能过剩，高端生产线由于没有订单，只能做低端产品，成本想不上升都很难。

其次，劳动力成本优势一去不复返。机械制造劳动强度大，招人难、留人更难，工资支出成了第一大支出。潜心研究设备和装备自动化、减轻劳动强度，

是活塞环企业未来降低成本的一个重要方法。

第三，主机企业的成本转移。活塞环企业夹在中间，两头受压。上游发动机主机企业，连年讲价、连年降价，加之发动机厂对服务站、维修站管理的疏漏，不符合现实的“三包”连年增长，个别不规范主机企业的“三包”占活塞环销售的20%，企业亏本供货。当然，发动机厂延期付款、季节促销、上线结算、承兑付款等潜规则游戏越演越烈，受影响的是包括活塞环在内的零部件厂家。

## 活塞环模块化供货时代

模块化供货是市场发展的必然选择，近两年模块化进程发展得更快。四组件（活塞环、活塞、缸套、活塞销）供货可以减少发动机厂采购工作量，节约成本。在汽油机主机厂组合件供货趋势明显，而且在新品开发、选择过程中更有优势。模块供货可解决相关件性能匹配性问题，减少单件产品供货不同厂家间质量问题的矛盾。模块供货有利于采购部门的价格谈判，单件供货活塞环企业的价格优势将弱化。当然，整体模块化过高对发动机厂同样是威胁。

## 主机配套活塞环专线生产时代

发动机厂为独占资源、满足其垄断需求，纷纷要求其核心供应商、优秀供应商建立零部件产品专线，活塞环企业也不例外。建立活塞环生产专线，专一为发动机厂服务，其生产线不是混合线、季节线。发动机厂对专线生产要求的扩大，浪费了活塞环等零部件企业产能资源。旺季时抢资源要求保证供货，淡季时

活塞环企业吃不饱、吃不好，建专线是形象提升、产能浪费，不建专线则满足不了客户需求，活塞环企业进退两难。

面对售后市场，活塞环等零部件企业同样受到来自各方的威胁。

## 主机OES品牌优势

虽然产品都来源于同一活塞环厂家，但是经销商和客户认同主机厂品牌，主机厂也大打知识产权牌，配套活塞环厂产品不卖到后市场，发动机厂的产品名称、品牌、件号都不能用。康明斯、玉柴、扬柴、云内等企业在OES市场渠道做得相对完善。如果OES活塞环选用的是原供方产品，那也无可非议，往往是主配方啃硬骨头忙装机，辅供或其他厂家占据了OES渠道货源，为主机配套多的活塞环厂家在OES市场损失了一大部分。

## 售后市场组件销售形势日渐看好

活塞环组件供货在维修市场使用越来越广，所说的四配套、六配套，经销商、零部件厂家、修理厂都在组装。但是，很多只是将几个不同产品放在同一个包装中，对产品性能改善没有意义，有的甚至降低性能。追求利润最大化的组件供货，A产品低价、B产品高价，A产品原厂、B产品副厂，导致性能不匹配。专业的四配套现选用的缸套、活塞、活塞销等零部件供应商都是国内同行业中的领先者，使用专业检测工具在装配前对所有配缸间隙100%全检。仪征双环、安庆、石家庄等都在组装，双环组装的四配套配置都是原装主机配套产品，可实现与主机厂装机同品质。

## 经销商自我管理不规范制约行业发展

经销商发展理念模糊，什么产品都想销售，什么赚钱销售什么，最后什么都售不好。部分经销商有了很好的供应商资源，但没有把市场做大，零部件企业品牌得不到有效提升。业内做得好的经销商大部分都在代理主机厂的专卖，专卖的理念和通道影响了经销商，零部件厂家同样有好的经营理念，但在经销商面前的话语权就显得单薄一点。

经销商的核心管理是，管人（核心员工、下级经销商）、管事（供应商的关系、经销商的网络、发展模式）、管财（利润最大化、市场最大化、成本最低

（库存资金占用））。

## 2013年，本土活塞环的突围

面对危机和困境，本土活塞环企业需要再研发能力、技术水平、人才战略、管理提升、战略重组等方面上突围。

### 1.核心技术和人才

活塞环企业和中国汽车工业一样，不能一味总在模仿，不去超越。本土活塞环厂家亟待在核心技术上实现突破，引领行业迈上新台阶。部分活塞环企业合资了，但是核心技术始终控制在外方手里。让合资公司当外资品牌的推广者和引路人，同时也在分割国内的大市场。要想实现核心技术的超越，需要培养和引进行业高层次人才，建立人才梯队，从活塞环局部项目实现超越。

### 2.现场管理出效益

管理出效益，要破解成本压力，必须提升管理水平，消除点滴浪费。6S管理、TPS管理等很多活塞环企业都在实施，但往往只是浮在表面上、形式上，标语多、口号多，往往是管理者的行为要求，而不是员工的自觉行动。做足表面文章，未有核心突破。能买得起好设备，但出不了好产品，原因之一就在于缺乏科学管理。所以必须提升管理水平，降本增效。

### 3.抓住战略重组机遇期

活塞环企业经历了小而专时代，也是零部件企业的必行之路。本土企业正在向多品种、多元化、模块化方向发展，跨领域的发展路径，需要跨领域的技术和人才支撑。而不景气的市场，也给行业领导者创造了重组迈向多元化的有利时机，企业应该抢抓机遇快速发展。

## 结语

中国提供了无限广阔的汽车售前和售后市场，汽车市场暂时放缓脚步，本土活塞环企业更需要花大力气修炼内功，面对新一轮同台竞争、面对国际化的发展道路，需要走的路还很长。

关键词：

主机 活塞环 品牌 突围

（收稿日期20121214）