

# 潍柴集团:站在千亿起点上再出发

■ 本报记者 郭江涛

2014年伊始,潍柴集团销售收入突破千亿的新闻还在各媒体上传播,潍柴人已将目光转向了开年的点兵布阵:召开战略解码会,提出必须打赢的九场硬仗,启动全员绩效管理;召开上一年度经济运行分析会,为九场硬仗谋划布局;召开2014年度工作会议,将2014年确定为“改革年”,为全年工作奠定基调……

高管团队马不停蹄的系列动作,让潍柴上下无不弥漫着改革的气息。其实,改革对于潍柴人来说无处不在,经过十余载改革创新,潍柴已然华丽逆袭,从一家濒临破产的发动机工厂一跃成为在装备制造行业颇具影响力的国际化企业。



上图:节能减排  
新能源动力生产线

中图:潍柴动力  
先进的汽缸盖刚性生产线

下图:潍柴动力  
成套包装生产线

## 制度改革:开启现代化经营之路

从负债累累到营业收入突破1000亿元,15年的时间里,潍柴的增长速度令业界惊诧不已。但是,潍柴并不只满足于数量的增长,成绩背后的产业整合、体制改革、结构优化,才是保持增量的内生动力。伴随着企业的发展壮大,如何给企业运行提供一个适合市场需要的组织体系,潍柴不断向改革要“活力”,努力推动“产业扩容—结构调整—稳定增长”的良性循环,实现量与质的平衡。

产权改革为潍柴作为现代化企业的崛起奠定了制度基础,潍柴动力股份有限公司的成立,则为潍柴走进资本市场完成了铺垫。这些深刻的体制变革,让曾经步履蹒跚的潍柴焕发了生机。而后,在此框架下,潍柴从未停止对公司治理、集团管控、企业管理等的探索。

良好的公司治理是基业长青的根本保证,潍柴动力涵盖境内外战略合

作伙伴、行业主导客户和高管团队的跨地域、多文化股权结构,实现了公司股权结构的国际化与多元化,为经营发展搭建了一个结构合理、基础牢固的战略导航和执行监督平台。在这一平台上,潍柴的董事会建设日臻完善。目前董事会由18名董事组成,分别为投资并购、财务管理、技术研发、市场行业等各个领域的精英,具有丰富的阅历经验。同时,董事会下设审核委员会、提名委员会、薪酬委员会、战略发展及投资委员会四个专业委员会,每个专业委员会都严格按照各自的工作细则充分履职,对潍柴的各项经营决策提供专业意见,确保了董事会重大事项决策的专业性和科学性,为潍柴的长远发展发挥了积极的作用。

集团管控水平的高低决定了其核心竞争力和多业务协调能力的高低。作为一家拥有众多子公司,业务涵盖

给企业运行提供一个适合市场需要的组织体系,推动“产业扩容—结构调整—稳定增长”的良性循环,实现量与质的平衡。

商用车、动力系统、豪华游艇、关键零部件等领域的航母级公司,如何克服“船大难调头”的不利影响,充分发挥各业务的优势,实现1+1>2的协同效应,成为了潍柴创新体制的一大落脚点。

经过多年的经验沉淀,潍柴理顺了总部与各子公司的管理关系,基本架构起以产业为核心,高效率、扁平化的组织结构,在“战略统一、资源共享、独立运营”的原则下,全面放开子公司具体事务,全方位落实子公司的权限,维护其作为独立法人的主体地位,为子公司争取了市场和社会资源,提升了子公司专业化经营能力。

公司的力量来源于组织,而不是个人。如何将独立的个体黏合起来,有效聚集他们的聪明才智?这是企业管理学最核心的问题。对此,潍柴最大的心得是:用制度调动每个员工并使其与公司形成利益共同体。即将公司宏

观的战略目标转化为员工具体的工作指标,从公司高管成员到各级领导干部、关键岗位员工,人人承担战略分解指标,人人参与战略落地,并通过动态的绩效管理,让每一位努力工作的员工获得相应的回报。绩效是奋斗者的引擎,懒惰者的警钟。潍柴以全面预算和KPI考核为手段,建立起科学绩效管理体系,实现了职务与薪酬的动态化,为奋斗者创造了良好的生存空间。2014年春节未过,山东重工集团董事长谭旭光代表公司与高管团队率先签订个人绩效合约,足以表明了潍柴领导层的决心和自信。

惟其艰难,方显勇毅;惟其笃行,才觉珍贵。改革是潍柴的家传之宝。体制上的革新不仅推动了企业的成长,还在新与旧、传统与保守的碰撞中,涤荡了潍柴人的思想,唤起了竞争、奋进、拼搏的精神。这正是体制变革的魅力:最大限度激发潜在的能量。

## 全产业链:“双轮驱动”游走世界

“我认为多元化本身并没有错,其风险在于是否进入了正确的领域以及能否实现对其有效的掌控。潍柴选择了相关多元化,这是我们发展到一定阶段的必然选择,但是我们能不能有效经营好,是对我们最大的挑战。”谭旭光说。

所谓的“相关多元化”,谭旭光意指同一条产业链上的多元化,而不是硬生生地把内部关联不大的上下游强放在一起。让造飞机的搞旅游,类似这种天马行空的嫁接,显然不是他的战略范畴。

尽管当下对多元化经营略有诟病,但是在产品+资本的强劲驱动下,潍柴掀起了一场震惊行业的全产业链革命:吸收合并湘火炬回归内地再

上市,潍柴重组借壳上市,战略重组潍柴动力、嘉川轻型车、扬州亚星客车,主导成立山东重工集团……

这一系列的资本运作和资源整合,让潍柴成功实现了三个跨越:发动机由配套重型卡车单一市场,向重型卡车、工程机械、客车、船电等多元市场配置的跨越;由10升、12升为主的单一产品平台向全系列产品平台的跨越;由单一发动机产品向商用车、工程机械、船舶等多条黄金产业链协同发展的跨越。

双轮驱动让潍柴在国内获得了巨大成功,但潍柴对资本的探索并不止步于此。

2009年1月,潍柴以299万欧元竞拍获得法国博杜安公司的相关资产

吸收合并湘火炬回归内地再上市,潍柴重组借壳上市,战略重组潍柴动力、嘉川轻型车、扬州亚星客车,主导成立山东重工集团……

和产品技术,迈出了跨国并购的第一步。2012年1月,潍柴与全球最大的豪华游艇制造商意大利法拉帝公司签署战略合作协议。同年9月,潍柴动力又与世界首屈一指的工业叉车制造商之一和液压技术的全球领先者——德国凯傲集团签署合作协议。

潍柴在国际资本市场上频频出手的背后折射出其独到的经营理念:国际化企业,不仅仅应当满足于一般贸易的增长,而应当学会立足于全球配置资源,巧妙利用资本掌控资源。“如果我们靠在自己家里打造一个品牌,可能需要30年、40年。但合适的时机出现时,我们的优势一旦和国外被控资源的优势形成协同,就会大大缩短战略目标实现的时间。”谭旭光说。

如果说收购法国博杜安是潍柴国际化运作的一次预演,那么,整合法拉帝游艇则是通过占有游艇制造核心技术,扩大了产品的应用领域,让潍柴的发动机核心技术由陆地延伸到海洋;与凯傲的战略合作更是剑指其高端液压技术,它不仅可以实现产业升级和产品进口替代,还直接推动山东这个国内中高端液压研发制造基地的建设,支持山东重工在叉车领域的亚太市场战略的实现。可见,潍柴的整合并购,并不是简单的规模扩容,而是意在优化产业结构,掌握核心技术,打造潍柴全产业链的国际竞争力。

通过三宗国际并购,潍柴的全产业链革命进行得如火如荼,潍柴在国际道路上越走越远越驾轻就熟。

## 以文化人:激情文化孕育创新型团队

创新是潍柴人最醒目的标签。在短短的十几年时间里,潍柴从工厂制到公司制,进而发展到集团化;从单一发动机产品到整车整机领域,直至占据全产业链优势;从偏居一隅到游走海外,创新在其间举足轻重。

对于企业而言,最大的危机不是来自于外部的市场变化或竞争对手的强大,而是内部组织僵化产生的内耗、懈怠和停滞。因此,保持创新、激励进步,是企业永续发展的关键所在。在实际的经营管理中,潍柴独创的全员绩效考核制度,将员工薪酬收入与岗位的创新改善紧密结合,以利益倒逼创新。经过几年的探索,全员创新在释放生产力、完善制度缺失、优化管理流程等方面,发挥了不容忽视的作用。

如果说,以制度激发员工创新是潍柴最立竿见影的举措,那么以文化人,用潍柴特有的激情文化孕育创新

型团队,则起到了基础性、长期性的作用。激情文化对潍柴人来说,不仅是挂在嘴边的空话,而是沁入血液、深入骨髓的文化气质。潍柴三高试验队的故事,就生动折射了这样的文化基因。

潍柴三高试验队的队员,每年都要奔波在高寒、高原、高温地区,历经千难万险,完成高温、高原和高寒试验,以保证整车发动机动力性、经济性、冷启动、驾驶性和安全等各方面的指标。多年来,这支由年轻的80后技术人员组成的队伍,跋涉在零下40摄氏度的黑龙江黑河地区、气温高达50摄氏度的新疆吐鲁番,以及最低气温达零下20摄氏度、海拔4700米的青藏高原地区,奉献了丰富的试验成果:编制了一系列国内领先的柴油机试验规范,包括《柴油机高原地区适应性试验》、《柴油机寒冷地区适应性试验》、《电控柴油机炎热地区适应性试验》等;完成各类试验70余种,形成各

类试验报告237份,生产数据2000余种,积累搜集的试验数据数万个,形成了潍柴强大的整车试验数据库。

激情文化造就了一支锐意进取、勇于超越的创新团队。这支团队能人济济、星光熠熠,有经验丰富的资深专家、留学归国的年轻博士、充满朝气的大学生,一专多能的通用型技术工人……据统计,目前仅在发动机板块,潍柴集团就拥有高层次人才50多人,其中外籍高层次人才14人,国内高层次人才10人;博士23人;享受国务院特殊津贴者11人、国家级引进海外高层次人才“千人计划”4人。

得益于一支富有激情、执着创新的员工团队,潍柴在产品和技术领域屡屡创新,在业界率先扛起自主创新的大旗:先后主持和参与了10余项国家级科技创新项目;在行业内最先成功研发了具有自主知识产权的“蓝擎”发动机、国内首款高压共轨电控系统、

缸内直喷天然气发动机;先后获得“全国自主创新示范企业”、“国家创新型企业”、“国家科技进步二等奖”等荣誉。

激情和创新,归根结底是对事业的那份责任心和危机感。2013年,潍柴掌舵者谭旭光在干部会议上发出“狼真的来了”的警示。他告诫领导团队,在行业增速放缓、主机厂纷纷涉足发动机业务、国际巨头凶猛来袭的背景下,潍柴只有向全球客户提供最具成本竞争力、最具技术竞争力、最具品质竞争力的产品及其整体解决方案,做到人无我有、人有我优,才能在竞争中免于被淘汰。

在风云莫测的市场竞争中,潍柴人从不瞻前顾后、畏葸不前,因为在潍柴的体制土壤里,无处不活跃着改革的因子。这些活跃的因子正推动着潍柴的改革事业不断向深层次、多领域进发。

贵州省国资委:

## 年内重点推进24个过亿项目建设

■ 本报记者 邹东华

近日,《中国企业报》记者从贵州省国资委有关部门获悉,贵州省国资委和监管企业认真贯彻落实省委、省政府决策部署,坚持把重大项目建设作为推动转型发展的重要支撑,全面实施项目带动战略,强力推动项目建设,一批战略性新兴产业相继建成投产和顺利推进,为企业加快发展方式转变,提高发展质量和效益奠定了坚实基础。

进入马年年以来,在贵州省开磷集团项目工地上,各单位负责人抓落实,既当“监工”又当“义工”,日夜不停地深入一线,解决问题。开磷集团工业一铰装置日前达产,平均每天生产能力为82.19吨,产品纯度为98.5%,产品已发往新疆等地,市场反映良好,备受客户青睐。开磷集团矿肥公司三期工程年产60万吨多功能复合肥及精细化工项目进入土建施工阶段,预计土建施工在8月全部完成。

贵州省国资委党委书记、主任韩先平说,2013年省国资委监管企业全年完成项目投资266亿元,其中重点推进的项目完成投资113亿元,相继建成一批大项目。在大项目的拉动下,2013年,省国资委24户监管企业资产总额达3816.2亿元,同比增长14.8%;所有者权益1472亿元,同比增长16.3%;实现营业收入2162.8亿元,同比增长11%;利润总额222.2亿元,增加值672.2亿元、上缴税金230.7亿元,8户企业营业收入超100亿元。

据悉,2013年,在贵州省国资委监管企业中,贵阳机场T2航站楼建成投入使用,瓮福集团中低品位磷矿资源综合利用、乌江水电站沙沱水电站等一批项目建成投产,投资35亿元的首钢贵钢新区短流程、精品线材试生产成功。以振华集团瞄准新兴战略产业推动重点项目实施为例,锂离子电池正极材料产业化项目取得较好成果,通过实施扩能技改,达到了1万吨/年的产能规模,位居国内前列;完成了4.35、4.4V高电压材料中试,工艺技术达到国际先进水平;日本住友公司和松下公司已启动对振华新材料公司的供应商评价工作;动力电池材料与比亚迪、万向等新能源汽车企业形成战略合作,面向宝马等新能源车提供动力电池材料,已供货50吨。空气压缩机产业化项目已形成产能,实现营业收入1.07亿元;新开发了双螺杆压缩机拓宽产品系列;在贵阳沙文生态科技园一期建设已完成1#、3#厂房主体工程验收,为规模化生产奠定了基础。

今年以来,贵州国资委监管企业有12个重点项目开工建设,12个重点项目正加快作前期工作,其中,百亿元以上6个,30—100亿元6个,30亿元以下12个。项目包括高新技术、现代物流、旅游、化工、电力、煤炭、白酒、机械制造等产业。产投集团、建工集团、七冶公司、久联集团、建筑设计院等企业充分发挥自身优势,积极参与贵安新区重大项目建设。开磷集团总投资238亿元的煤电磷煤化工一体化项目、西能集团总投资138亿元的精细磷化工项目、机场集团总投资178亿元三期扩建工程等项目正加快前期工作。为保障重点项目早开工,努力在立项、规划、环评等方面做好服务,积极帮助企业化解土地、电力、资金等要素制约,千方百计帮助企业解决好项目推进中的问题,促进建成项目早日投产达效。

“今天的大项目建设就是明天的发展支撑。监管企业大项目的建成,将形成新的经济增长点,为‘十二五’期间企业的生产经营发展打下良好的基础。”贵州省国资委规划处负责人说。

该负责人告诉记者,今年,贵州省国资委将积极引导企业参与贵安新区、多彩贵州城、重大民生工程建设,加快推进开磷集团煤电磷一体化循环经济项目、贵旅集团贵州饭店二期工程、茅台集团中华片区制酒技改、机场集团三期等项目建设。贵州省国资委正制定项目建设年度计划,落实新建、续建项目工程进度等,重点推进24个投资过亿元的项目,确保新建项目如期开工,在建项目按期推进,建成项目达产达效。

## 北新建材:以客户为中心实现业务转型升级

■ 潘洋洋

2014年春天,北新建材发布实施了“以客户为中心”的深度管理整合方案,推动实现业务的转型升级。

据了解,北新建材本部业务经营部门全面整合为六个战略性业务经营单元,在聚焦区域、聚焦一线的基础上实现“全产品全业务”经营,为客户提供节能环保的绿色建筑“材料房屋一体化”全套解决方案,为客户创造更大的价值。同时在全公司包括职能部门在内以“机构精简、人员优化”为精神推行深度管理整合,提高效率,激发活力,全面构建和优化公司的核心竞争力。

这次调整,是北新建材十年来的第三次较大规模的机构调整和管理整合。近十年,通过全体北新人的共同奋斗,北新建材实现了石膏板业务从2004年的4000万平方米业务规模、名列中国第三,到超越两家外资世界500强同行,石膏板业务跃居全球第一,达到16.5亿平方米产能,实现了经营业绩每年30%左右的复合增长率。

近5年来,北新建材连续实现了每年归属于母公司的净利润同比30%左右的增长率。在经济转入中速增长的2012年和2013年,在建材行业上市公司经营业绩普遍下滑的整体环境下,北新建材依然继续保持归属于母公司净利润每年30%左右的同比增长速度,每年实现经营性现金流净额超过利润总额,实现了有效益、有质量、可持续的增长。