

# 潍柴:动力中国

(上接第一版)  
实际上,这不是设想,已经变得清晰可见,触手可及。

## 创新立命

技术强则企业强,而企业强必定是技术强。自主创新是企业做强的必由之路,没有捷径可走。

2010年12月2日,潍柴集团2011年度商务大会在济南召开。到场的国内外近2000家经销商与服务商、合作伙伴、新闻媒体震撼的是,本次大会主题直接采用了潍柴集团战略目标表述,即“挑战全球第一目标”。

谭旭光指出,未来,集团将坚持积极调整结构,均衡发展动力总成、商用车以及零部件三大业务板块。其中,发动机业务板块要打造成为全球领先、全系列、全领域动力提供商,力争2020实现1000亿元,综合实力跻身全球发动机行业前两位,挑战全球第一。重型变速箱2012年100万台,2015年120万台,达到全球第一。

在潍柴集团看来,挑战全球第一目标并非只是粗放型的放量增长,而是可持续性的内涵式增长。这不仅需要勇气,更需要底气。

而底气就来自潍柴的研发力量。“十一五”以来,潍柴以年均开发新产品、变型产品300多种的速度不断向前推进,年均申报国家、省、市柴油机研发及配套专利技术近百项,先后主持和参与了14个国家“863项目”和科技攻关项目,获得产品和技术授权专利577项,完成省级以上新产品鉴定10项。

“十一五”以来,潍柴集团累计开发新产品37项,开发专项配套产品1710种,先后在国内率先成功研发了满足国Ⅲ、国Ⅳ和国Ⅴ排放标准的拥有完全自主知识产权的大功率高速柴油机,主要技术指标与国际先进水平接轨,新产品产值占总产值的比例由“十五”末的45%上升到2010年底的58%。

潍柴主管科研的负责人告诉记者,5年来仅在研发硬件的投入就高达30多亿元人民币。“每年的研发费用占营业收入的3.5%以上。”

在他看来,好技术好产品就是硬道理,“其他的都是锦上添花。”

在商务大会现场,近2000平方米的产品展示会上,潍柴展出了丰富的发动机产品、动力总成产品、商用车以及零部件产品,数量众多堪比一次盛大的行业博览会,更为重要的是,这些产品大都首次亮相。

据现场工作人员介绍,潍柴此次产品展示会与以往不同,此次展会中的展品主要面向“十二五”与未来应用,除了规模较以往更大外,最主要的是这些展品基本上都代表了目前行业的最高技术水平,而且潍柴具备自有知识产权。

据悉,“十二五”期间,潍柴集团已初步规划100多亿元用于技术研发。其中20亿元用于国家级产品技术中心与实验室的建设;50亿元用于未来产品的研发与技术升级改造,并建设国际化产业园。另外,经科技部批准的、由潍柴联合行业企业、技术高校、试验机构等18家单位共同打造的商用车与工程机械新能源动力产业联盟已经开始运作。

谭旭光已经清晰地意识到,“十



潍柴车间一角 郭江涛/摄



潍柴动力总成黄金产业链



潍柴集团大机项目正式投产

潍柴的成功,是一个产业的成功,也是民族工业的成功。这种成功,具有中国价值,同样具有世界价值。这也说明,中国的国企,有能力、有实力在核心产业领域跟上世界、甚至领先世界。当然,这也应当是一种责任。

二五”将是国内装备制造业市场竞争更加残酷的时期。在国内市场需求迅速增长的拉动下,国内主要工程机械和商用车企业纷纷增加投资,扩大规模,国际知名企业也纷纷在华投资建厂,这必将导致产能严重过剩,市场竞争更加激烈。“以关键技术、商业模式、高端人才等为核心的综合实力将成为赢得市场竞争的关键。”

## 责任立信

大企业有大责任,一个伟大的企业也一定有伟大的使命。责任是一个企业实现从“大”到“伟大”转身的催化剂。

跻身世界500强对很多企业而言是自身价值的一种体现,而对潍柴来说,这是一个产业强国的使命与责任。

曾有媒体这样描述潍柴:潍柴的成功,是一个产业的成功,也是民族工业的成功。这种成功,具有中国价值,同样具有世界价值。这也说明,中国的国企,有能力、有实力在核心产业领域跟上世界、甚至领先世界。当然,这也应当是一种责任。

让谭旭光永远不会忘记的是,2005年4月8日,胡锦涛总书记到潍柴视察,站在潍柴自主研发的新一代国Ⅲ排放蓝擎高速大功率发动机前语重心长地要求,“要切实掌握核心技术,提高自主创新能力,打造具有自主知识产权的民族品牌,把民族品牌推向国际市场。”

“这不仅是对潍柴的勉励,更是对我国整个装备制造业的期望。”谭旭光表示,这些年来,我们一直牢记总书记的勉励,在自主创新的道路上坚持不懈,做到了与世界先进技术接轨。只有真正拥有自己的核心和领先的技术,才能把民族品牌推

向世界。这也是中国企业家的责任。

而作为一家国有控股企业集团领导人,这其中的责任既包含保障国有资产增值增值的责任,也有对旗下公司投资者的责任;既有带动国家与地方经济发展的责任,也有带领五万名职工走向更辉煌的责任;既有对企业合作伙伴、消费者的责任,也有推动整个社会环境和可持续发展责任;既有带领企业走向更辉煌的责任,也有全面提升国家整体制造水平与推动产业升级的责任……

实际上,这种责任意识从1998年谭旭光执掌潍柴时便如影随形。当时的潍柴濒临破产,产品积压严重,1.4万名职工6个月没有发工资,企业内外债3个亿,累计亏损超过3个亿。而谭旭光任职的第一天,潍柴账面上只有8万元钱。

然而短短几年时间,谭旭光就让潍柴起死回生,并于2004年成功登陆港交所,募集14亿元人民币,成为内地首家在港上市的发动机企业;2005年一举成功重组并购了湘火炬集团;2007年潍柴动力回归国内,吸收合并湘火炬,完成了由单一发动机制造,向发动机、变速箱、车桥为产业链的动力系统商业模式转型;2008年年底,借国际金融危机产业资源调整的机遇,重组了法国百年发动机企业博杜安公司;2009年6月18日,全面完成了山东重工集团的重组。

“要有使命意识,使命就是一种责任。”谭旭光表示,“一个企业规模越大,担负的责任就越多,包括对员工的责任,对社会的责任。我在决策时,首先想到的是,这个决策会给我的员工带来什么后果,会给社会产生什么效益,会给整个装备制造业带来什么影响。使命感让我在作每一项决策时如履薄冰、如临深渊,不敢有丝毫懈怠。”

## 文化立根

文化决定了一个人的深度,却决定了一个企业的长度。企业间的终极对抗就是文化的对抗。

潍柴作为有着65年历史的国有企业,其成长历程就是一笔厚重的文化积淀。

但这并不意味着文化是一成不变的。创新意识极强的谭旭光指出,文化建设需要不断赋予新的内涵。“既要继承发扬国有企业的优良传统,又要导入市场经济的文化因子。要建立制度体系,持续创新文化内涵。”

为此,早在2008年,潍柴动力企业文化研究会在北京成立,成为我

国内燃机行业首家成立这一组织的。研究会成立以来,广泛开展企业文化研究和交流活动,举办了多期企业文化现场交流会、座谈会、研讨会、企业文化专题报告会等,加强了内部文化的沟通交流。

“交流拓宽思路,沟通产生价值,潍柴集团在一次次交流、碰撞和竞争中产生的火花,不断完善并融合了集团的新文化。”谭旭光表示。

由此,潍柴文化也在不断演进。潍柴过去十几年的快速发展,形成了以激情文化、执行力文化、创新文化为核心的文化理念;2007年吸收合并湘火炬后,潍柴又提出了“包容、沟通、责任”的新文化,并被整个集团所认可;2011年,随着湘火炬成功融合,“包容、沟通、责任”的企业文化被修正为“责任、沟通、包容”,在首先强调责任的同时,潍柴开始逐步导入感恩文化。

“人力不是成本而是资本,人力资本是企业可持续发展的第一要素。企业和员工都要学会感恩,感恩代表的是一种阳光、健康的心态,能让人快乐的工作和生活。”谭旭光表示。

谭旭光一直认为,任何一个组织、一个企业、一个人,取得成功都离不开两个重要因素:“人努力、天帮忙”;或者说是三个要素:“天时、地利、人和”,潍柴也一样。

文化的力量在潍柴无处不在。在潍柴,有一个内部的业绩标准:无论是重卡、发动机,还是变速箱、火花塞,评价的标准,第一就是看在国内同行业是不是第一,第二就是看与国际上的先进企业相比差距还有多大。不是自己跟自己比,而是与竞争对手比,与世界先进企业比,从比较中发现差距,找到动力。这就是潍柴的“标杆文化”。

这一文化特性,已成为潍柴勇争第一、不断向新的高度迈进的内在动力。翻看潍柴10年来的经济指标:人均劳动生产率提高了60倍,人均实现利税提高了150倍。超常的“潍柴速度”背后,是企业文化的不断创新。

而“包容、沟通、责任”的文化更是赢得了各子公司的高度认可和支持,有力地推动了集团快速发展。“特别是工程机械板块干部员工工作热情空前高涨,山推股份实现了翻番增长,山重建机实现了四倍增长。”谭旭光透露。

## 经营者说



# 哪些企业管理干部不能用

谭旭光

## 不敢暴露问题的

当前我们一些管理干部,对许多问题视而不见,层层掩盖,没有暴露的勇气,更没有担当的胸怀。不仅自己掩盖问题,也不让下属反映问题,怕问题暴露后影响部门形象,追究自己的责任。更谈不上揭露他人存在的问题,帮助他人解决问题。这种欺上瞒下的做法极其恶劣,我们要坚决抵制。

对企业、部门以及个人存在的问题,我们不仅要敢于暴露,更要深入剖析,还要用系统的方法加以解决。只有这样,企业的问题才能越来越少,企业的发展才能蒸蒸日上。下一步我们就是要建立起企业内部“问题暴露机制”,畅通暴露问题的渠道,规范暴露问题的解决流程,跟进暴露问题的激励办法,真正形成良性循环。

## 不愿承担责任的

一个人能否成为干部,一个干部能不能干得长久,很重要的一条就是看他在遇事时敢不敢负责、能不能担当。一个敢于负责的干部,才能放开手脚,做出成绩;一个勇于担当的干部,才能挑起重担,大有作为。敢于承担责任是领导干部应有的素质,也是企业对领导干部的基本要求。

我们要以是否敢于负责为标准来评价干部,坚决不能让“太平官”、“混事官”、“逍遥官”有市场,更不能让敢于负责、勇于担当的干部吃了亏。要让有责任、敢担当的干部得到尊重,有所发展,让“责任为本”真正成为领导干部团队建设核心理念。

## 不善沟通协作的

沟通是方法和能力,协作是态度和目的。沟通不是以权压人、批评教训,而是真诚相待、平等对话。干事创业,靠的是团队的力量,不是一个人的单打独斗。

沟通是一门艺术,只有善于沟通协作的干部,才能赢得员工的信任,得到同事的尊重;才能充分调动团队成员的主观能动性,齐心协力攻坚克难;才能从心灵上挖掘员工的内驱力,使企业发展获得强大的原动力。不善于沟通协作,就不能充分发挥团队的作用。如果你不与下属沟通,员工就不能高效完成部门的工作;如果不与其他部门沟通,就不能赢得他们的支持配合;如果不与上级领导沟通,就不能取得领导的资源支持,势必影响工作效果。

## 不会带队伍的

带队伍能力是评价干部称不称职的一项重要指标,也是团队建设的重要组成部分。只有带好队伍,才能充分发挥各类人员的积极性,充分施展才能,为企业发展带来新思想,植入新文化,增添新活力。只有带出队伍,才能为我们打造“百年老店”提供永不枯竭的核动力。

如果不会带队伍,带不出队伍,“人才第一工程”就成为空谈,我们的事业就得不到持续的发展。带队伍要注意改变过去简单粗暴的方式,用现代化的管理理念和方法提高带队伍能力,为企业发展源源不断输送动力。

## 不求学习提升的

学习是一种能力。只有不断学习,我们才能开阔视野、获取新知、提升素质,才能提高科学应对复杂形势、增强驾驭全局的能力,才能更好地运用新思维、新知识,推动事业持续向前发展。

领导干部学习,要以提高自身素质和履行岗位职责为标准,以践行领导干部责任、实现企业愿景为动力,既要做学习型干部的践行者,又要做学习型员工的倡导者,还要做学习型企业的推动者。要坚持干什么学什么,缺什么补什么,有针对性地学习掌握各种知识,努力使自己成为专业中的行家、领导中的智者。

## 不想主动创新的

创新是永恒的主题。于国家,谁能创新,谁就掌握了生存发展的主动权;于企业,谁能创新,谁就占领了市场竞争的主导权;于员工,谁能创新,谁就能为企业和自身价值的实现创造更多机会。

如果一个企业中每位员工都有敢于开拓、勇于探索的精神,那么这个企业一定是一个生命力旺盛的企业。领导干部不能创新,将会直接导致部门职能发挥不到位、团队成员工作动力不高、沟通协调不畅;企业缺少创新,就会缺少生机和活力,导致经营管理模式落后,科学技术力量薄弱,产品研发能力无法满足市场需求变化,最终被市场竞争淘汰。

## 不让客户满意的

“用户满意是我们的宗旨”,这一理念不仅要体现在满足外部客户的价值需求上,同时也要用于指导企业内部的工作。企业内部各层级、各职能、各工序、各流程之间都存在着客户关系。领导干部和所代表的团队只有为内部客户创造价值,实现让内部客户满意,才能够真正将价值传递给最终用户,并赢得市场支持。

我们要在领导干部中大力倡导“内部客户”服务理念,每一名领导干部要经常反思自己的客户是谁,在为谁服务,要让谁满意。要树立正确的内部客户观念,跳出上下级垂直管理的传统管理思维,学会跨部门协作的系统思考。要与内部客户进行目标对话,共同设定和相互认同工作目标,改善自身流程和工作质量。要建立责任共担、利益共享的“内部客户链”,以内部客户是否满意作为领导干部考核的重要内容,自觉接受内部客户的监督和评价。

## 不懂感恩的

感恩是一种美德,一种智慧,一种投资,是对道义的坚守,对责任的承担。一个懂得感恩的人,才能得到员工的认可、团队的支持和企业的信任。不懂得感恩的人,就不会得到他人的尊重和企业的回报。

我们的管理干部要树立对社会、对企业、对客户、对员工、对家人的感恩意识。要对政府感恩,没有政府创造的政策环境,也不会有潍柴今天的业绩和尊严;要对企业的提携感恩,对团队创造的平台感恩,是企业发现了你,成就了你就你;要对客户感恩,是他们给我们带来了利润,支撑着我们的发展壮大;要对员工感恩,他们是我们最应该感恩的人,也是最让我们感动的人,我们成绩的背后是他们不辞辛苦,默默奉献的汗水;要对我们的家庭感恩,是家庭的支持,给予了我们工作的动力。