

“四大发展逻辑”解密潍柴高质量发展之道

——聚焦潍柴动力上市20年改革创新成果学术研讨会

□潍坊日报社全媒体记者 尹莉莉 文/图

二十年前的春天，谭旭光在香港敲响上市的钟声，潍柴动力从此踏上了20年跨越式腾飞的阳光大道，让潍柴从潍坊，从山东真正走上了全球的大舞台。

20年来，潍柴动力从潍坊起步，发展成为涵盖整车整机、动力总成、农业装备、智慧物流等多个业务领域的“中国智造”的标杆典范，2023年营收超过2000亿元，成为一家战略业务覆盖全球的国际化装备制造产业集团。

目前潍柴动力总市值超过1400亿元，较上市之初增长30倍，最高市值较上市之初增长40倍。这组数字折射着潍柴动力交出高质量发展的“硬核”答卷，隐藏着潍柴动力锚定主业强者恒强的成功密码。

对有着“国际动力城”之誉的潍坊而言，潍柴引领国家先进制造业集群的同时，也改变了产业竞争的国际格局；对中国装备制造业而言，潍柴创造了一个融入“双循环”新发展格局的精彩样本。

为什么是潍柴？潍柴是怎样实现“从胜利走向胜利”的？

在3月26日召开的潍柴动力上市20年改革创新成果学术研讨会上，山东重工集团董事长、潍柴动力董事长谭旭光作了题为《成长·价值·未来》的主旨演讲，将公司发展路径概括为“四大发展逻辑”：“产品经营+资本运营”双轮驱动，是潍柴动力做强做大的产业腾飞逻辑；老老实实种好自己的“田”，是潍柴动力屹立不倒的长期战略逻辑；拥有别人拿不走的关键核心技术，是潍柴动力永争第一的全球竞争逻辑；大集团大协同，是潍柴动力价值倍增的链合共赢逻辑。

透过“四大发展逻辑”，我们寻找着潍柴跨越式腾飞答案。

改革引领

逐鹿国际资本市场

制造业是立国之本、强国之基。制造业高质量发展是经济高质量发展的重要基石。

作为典型的老国企，潍柴当年曾经非常困难，具有传统国企的一切弊端和包袱；同时它又是处于竞争性领域的典型企业，面临着国际国内同行业的高度竞争。

然而，20年来，潍柴动力将国企平台、市场机制、全球模式创新融合，构建起了以WOS为核心的潍柴特色运营管理模式，完成了从计划经济的传统国企向市场经济的现代化公司的华丽转身，完成了从工厂制管理向全球化的跨国集团治理的重大转变。

在时代的浪潮中，潍柴动力一马当先，紧抓机遇、锐意改革，才有了如今的辉煌成绩。

国务院国资委原党委副书记、副主任，第十二届全国人大财政经济委员会副主任委员邵宁亲眼见证了潍柴近20多年来的发展变革，他中肯地说，“潍柴成功的两大核心因素是持续改革和企业家的作用。”“谭旭光同志是一位典型的企业家，他的特征特别明显，有个性、有激情、敢想敢干敢担当。所以，潍柴不但给我们提供了一个研究国有企业的案例，也提供了研究企业家的案例。”

企业的改革势必会触动某些人的利益，闹事等事件也难以避免。这就要求手持改革利刃的企业家要顶住压力坚持下去。“从企业角度，潍柴做到了，谭旭光的执行力很强，做得非常彻底；从政府的角度，潍坊市委、市政府做得很好，给第一线干事者撑腰。”邵宁说。

“潍柴实践证明，市场经济下，国企完全能搞好。”中国企业改革与发展研究会会长，国务院国资委原党委委员、秘书长彭华岗表示，潍柴之所以有今天的成就，一个重要原因是在企业运营机制上，改得早，改得坚决，改得彻底，改得义无反顾。“三项制度改革”铁面无私，直属单位从当年的53个减到12个，干部由750人减到219人，在岗职工由1.36万人减至8000人，很少有国企能达到这个力度；“三三制”产权改革，创造了国企分类改革的典范；混合所有制改革，推动了现代企业制度建立，构建了多地域、跨文化、多元化的股权结构。

山东省国资委党委书记、主任满慎刚将潍柴动力上市20年持续高质量发展称为“奇迹”。他表示，潍柴的“企业经营+资本运营”双轮驱动战略给山东国资国企链接资本市场提供了很好的、具有差异化竞争优势的借鉴经验。

谭旭光坦言，“产品经营+资本运营”双轮驱动，是潍柴动力做强做大实现产业腾飞的逻辑。

潍柴在资本市场的“闯关”非常精彩，时针回拨到2004年，潍柴动力登陆香港资本市场，成为中国内燃机行业第一家在香港上市的企业；2007年，潍柴动力创新性提出了“倒三角”吸收合并的方案，完成了换股吸收烟台柴油机厂并在深交所成功上市，成为国内第一家通过换股吸收合并方式实现“HtoA”两地上市的企业。

2023年，在全球资本市场成功复制“潍柴模式”，推动潍柴集团旗下法拉克帝豪华游艇集团成为全球第一家在香港和意大利米兰实现双重上市的公司。

“改革不停顿，开放不止步”，今天的潍柴继续用改革讲好以畅通经济大循环之“进”，助力发展大局之“稳”的国企改革故事。

▷ 2004年，潍柴动力在香港上市。（资料图片）

▽ 潍柴集团2024年度科技创新奖励大会。



布局全球

闪耀世界舞台

20年前，在上市的宝钟声中，潍柴彻底张开了拥抱世界的双臂，开启了“走出去”升级全球产业链，“卖出去”潍柴品牌闪耀世界，“融进去”组建全球“超级大家庭”的全球化新征程。

在产业转型方面，潍柴动力很早便意识到单一的发动机业务很难独立生存，借力资本市场这一改革“助推器”，在产业版图上纵横捭阖。

2005年，潍柴动力抓住机遇一举拿下湘火炬；平行整合潍柴动力发动机、法士特变速箱、汉德车桥，全球首创黄金动力总成一体化模式；逆向整合陕汽重卡、雷沃农业装备、雷沃工程机械等产业资源，让发动机“长上腿，安上大脚，插上翅膀”，构建起了同心辐射产业生态圈；布局新能源、智能网联，加快推进建设新能源汽车产业园等。

目前，潍柴重型发动机、重型变速箱销量全球第一；陕汽重卡与中国重汽产业相得益彰，共同发展，重卡销量全球第一；农业装备、车桥等销量全球第一。

同时，聚焦国家战略、产业短板、技术瓶颈，潍柴动力积极“走出去”，从“欧洲三部曲”

到“北美二重奏”，法国博杜安、德国凯傲和林德液压等11家全球高科技企业先后进入潍柴大家庭，补齐了我国在大缸径高功率密度发动机、高端液压、CVT动力总成、燃料电池等领域的技术短板，并全部实现了国内产业化落地。

每到转型升级的关键时刻，潍柴都前瞻布局，大胆出手，精准用好资本杠杆，搭建起全新的产业生态，增强企业核心竞争力，拓展和升级全球产业链。

2009年对潍柴动力来说是一个里程碑式的年份。2008年金融危机爆发，全球大量优质资产都在低价甩卖，拥有全球化视野、战略性思维、系统性观念，时刻保持危机意识的谭旭光带领潍柴开始了全球谋划。

潍柴以299万欧元的低价收购了博杜安，不但获得了一个百年品牌，还掌握了大缸径发动机产品研发主动权。潍柴因此成功挺进欧洲、中东等高端市场，实现了从追随到领跑的超越，打破大缸径发动机主要被欧美、日本等国家和地区垄断的局面。依托全球研发平台，潍柴开发了全新一代M系列大缸径高端高速

发动机产品，由原来的单一产品单一配套船舶领域，到如今广泛适配数据工程中心、高端船舶、矿用卡车、陆用发电等细分领域，产品不断提升，收获了海外市场的认可。

收购博杜安的成功，加速了潍柴出海的速度，海外收购的步伐越来越远。

林德液压是德国凯傲集团旗下一家核心公司，长袖善舞的潍柴将林德液压从德国凯傲独立出来单独收购，同时战略投资德国凯傲25%的股份。2016年，在潍柴动力支持下，凯傲收购全球第三的大仓储自动化公司“德马泰克”，这样一来，潍柴动力就不再局限于重卡领域，而是突破到工程机械和智慧物流领域，从而有效平抑了行业周期波动。

走全球化道路，让潍柴品牌闪耀世界舞台，是潍柴坚定不移的战略选择。对于海外市场，潍柴早就进行了系统性布局，而不是被动地随着中国的整车整机走出去。基于细分市场，细分区域，细分市场，2019年潍柴调整了海外贸易作战体系，由原来的销售人员单打作战，变成销售、服务、技术三位一体，团队协作。除了高远的市场战略布局和“客户满意是我们

的宗旨”的服务，更深层次原因是，打入海外高端市场，潍柴靠的是全球化高端品牌。

经过十几年的发展，潍柴动力在全球建立了一个“超级大家庭”。法国博杜安、德国凯傲、林德液压、美国德马泰克、PSI、英国希铿斯、加拿大巴拉德、德国欧德思、奥地利威迪思、瑞士飞速10家欧美高科技企业，成为潍柴版图上的璀璨明珠，海外业务占比超过40%，跨国指数48.57%。

更令人惊叹的是，潍柴动力的所有海外并购都跨越了“七七定律”，博杜安、PSI等企业从亏损的泥潭中脱身，盈利能力指数式攀升，凯傲集团在法兰克福成功上市。潍柴动力并购的企业100%成功整合，并有效带动了国内业务的转型升级。

潍柴以资本撬动产业资源，让潍柴动力从单一的发动机企业，成长为以整车整机为龙头、动力系统为核心的工业装备集团，形成了空前强大的产品竞争力、产业协同力、行业引领力，成为全球行业版图的重要一极。积极融入“双循环”新发展格局，让潍柴这艘航母在全球市场乘风破浪，扬帆远航。

全球协同

走在全球技术的最前沿

在科技领域，没有任何一个国家、一个企业可以独自应对全球科技发展的挑战，竞争与合作的逻辑在不断进化，全球产业链在同一个科技频道上共生共存。从一开始，潍柴就坚定不移地构建开放协同的全球链合创新体系。

谭旭光说，拥有别人拿不走的关键核心技术，是潍柴动力永争第一的全球竞争逻辑。打赢全球竞争靠什么？靠的是一流的产品、一流的科技、一流的人才。从全球首创动力总成，到四次突破全球柴油机油热效率；从传统动力总成引领全球，到新能源全面布局；从价值链低端“内卷”，到全球高端市场突围，潍柴始终将科技作为“头号工程”，并以此在全球市场竞争中挺直了脊梁。

哪里资源，就把创新中心建在哪里。潍柴首先发挥集团动力总成产业链优势和欧美日研发资源优势，加快建立海外研发中心，确保走在全球技术的最前沿。

潍柴自2006年起就开始在全球布局研发平台，先后在德国亚琛、美国硅谷、芝加哥、底特律及日本东京等地建立前沿科技创新中心，

潍柴动力2023年前三季度研发投入56.5亿元，行业第一，全年研发投入达到了89.8亿元。对此，中国上市公司协会党委书记、执行副会长柳磊表示，上市公司要建立起投资价值的长效机制，推动主业创新发展是关键。作为中国制造业的一面旗帜、民族工业的知名品牌，潍柴动力可为上市公司高质量发展、提高投资价值提供诸多启示。

哪里资源，就把创新中心建在哪里。潍柴首先发挥集团动力总成产业链优势和欧美日研发资源优势，加快建立海外研发中心，确保走在全球技术的最前沿。

潍柴自2006年起就开始在全球布局研发平台，先后在德国亚琛、美国硅谷、芝加哥、底特律及日本东京等地建立前沿科技创新中心，

并与潍柴国内研发平台、海外子公司研发平台实现协同联动，有效组织各类创新主体开展科研攻关和技术突破，确保企业技术水平始终紧跟世界前沿。

在构筑起了潍柴24小时“日不落”全球研发平台的同时，潍柴深化产学研一体化合作，与国际知名公司、科研机构及顶尖高校合作开展关键领域技术研发，在合作共赢中打响潍柴品牌。

潍柴把目光聚焦在“国家战略、产业短板、技术瓶颈”上，通过并购凯傲林德液压，掌控了全球领先的高端液压核心技术资源；投资美国可替代燃料动力提供商PSI，打通进入美国北美市场通道；投资固特异氧化燃料电池公司英国希铿斯动力、氢燃料电池公司加拿大巴拉德

动力，掌控商用车新能源核心技术；战略重组德国欧德思、奥地利威迪思、瑞士飞速燃料电池空压机公司，实现战略业务全球覆盖，均衡发展。

潍柴一方面坚持科技自立自强，掌握科技的自主权、主动权，另一方面以更加开放的视角和胸怀与全球产业链开展合作，形成独一无二的核心竞争力，持续引领和带动行业发展。

这一点在2月4日召开的山东重工·潍柴动力第五次全球CEO大会上得到印证。德国凯傲集团CEO罗布·史密斯、意大利法拉克帝集团CEO阿尔伯特·格拉斯都视潍柴为强有力的合作伙伴，他们表示公司能继续保持全球领先地位得益于潍柴强大的支持。



3月26日，潍柴动力上市20年改革创新成果学术研讨会在潍坊举行。



3月26日，潍柴动力举行上市20年改革创新成果展。

锚定主业

奏响高质量发展最强音

老老实实种好自己的“田”，是潍柴动力屹立不倒的长期战略逻辑。

清华大学中国经济思想与实践研究院院长李稻葵认为，潍柴的成功为中国国有企业提供了三点启示：一是心无旁骛攻主业对国有企业高质量发展极其重要；二是国有企业要做好，政府和市场必须同向发力；三是搞好国有企业最稀缺的资源是国有企业企业家。

邵宁认为，顶峰意识与专注的态度是潍柴成功的关键。在潍柴这20年改革创新历程中，目标非常明确，就是要实现世界一流企业的梦想。“顶峰意识”的坚持，使潍柴实现了从潍坊潍柴到中国潍柴再到国际潍柴的一路赶超。“专注的态度”带来的结果众所周知。

20年来，无论面对何种境地，潍柴始终不为诱惑所动，不为困难所惧，不为杂音所扰，坚持非主营业务不做、低附加值产品不做、重复性规模扩张不做，专注做强中国动力心，并以此奠定了其在全球动力领域无可撼动的龙头地位。

正是有了“一辈子做好一种产品”的心无旁骛，有了“专注主业追求极致”的战略坚守，潍柴才能将发动机做到了世界第一，带领中国内燃机行业真正在国际舞台上站了起来，强大起来。

“大集团大协同，是潍柴动力价值倍增的链合共赢逻辑。”谭旭光认为，潍柴最大的优势，就是拥有一支战略高度一致、资源高效协同、价值充分共享的“航母战斗群”，凭此构建

起了潍柴动力系统、陕汽重卡、雷沃智慧农业、雷沃工程机械、德国凯傲智慧物流等业务协同发展的产业格局。

产业链协同研发，潍柴把动力系统的引领优势，延展为全产业链、全领域的核心竞争优势。全球化的体系整合，让潍柴释放出了“1+1>N”的巨大协同效应。一体化的产品组合解决方案，让客户有了更多更好的选择。

20年来，潍柴身为“链主”企业通过聚链、强链、补链，带动600多家中国“链条”企业在国际产业舞台上办大事，与200多家国际供应商企业，协同实现高质量发展，一起创造了多个全球第一，取得了举世瞩目的成就。

谭旭光还说，20年来，我们共同演绎了震

撼行业的全球资本市场“潍柴模式”，共同创新了独一无二的全球产业转型“潍柴模式”，共同成就了百分百成功的全球资源整合“潍柴模式”，共同构建了世界一流的国有企业治理“潍柴模式”，共同打造了高成长、高回报、高预期的价值共享潍柴模式。

这是谭旭光首次用五个“潍柴模式”来总结潍柴动力上市以来的波澜壮阔的发展历程。可以说，五个“潍柴模式”是潍柴制胜未来的法宝。

未来，潍柴动力将以更大的勇气、胸怀、智慧，拥抱、深耕、引领全球，“成为链接世界的工业心脏，成为驱动梦想的动力之源”。

未来潍柴，未来可期。