

# 老国企濒临破产 华丽转身后身家千亿

## 潍柴集团开动科技创新与海外并购的“双轮驱动”

本报记者 操秀英

### 观点评说

有着红色基因的老国企潍柴在伴随新中国成长的过程中，经过颠覆性机制改革、股份制改制以及国际化并购等举措，不到20年就成长为千亿级企业，作为国企改革的成功案例，潍柴的改革经验已为内地第二轮国企改革带来启示。

创新从来是企业发展的不二法门，立足技术创新，同时放眼全球，盘活资源为我所用，潍柴的作法或许能带来很多启示。

2017年开年，在装备制造业整体形势不好的大背景下，潍柴集团显得尤为亮眼：继2016年实现营业收入同比增长25%后，今年1月主营业务收入同比增长107%，利润增长365%，发动机销量增长140%。

科技日报记者在潍柴车间看到，工人们正在加班加点赶进度。“客户一般需要等四五天才能提到货。”潍柴集团办

主任马常海颇有些自豪地告诉科技日报记者。

潍柴人由理自豪。这家成立于1946年的老国企，几度沉浮，如今终于成为千亿级企业。更为重要的是，这千亿背后是国企立足改革，以科技创新为核心，大胆尝试海外并购走出的一条希望之路。潍柴的发展，也是中国经济发展过程中攻坚克难、重塑发展新图景的生动写照。

### ——改革—— 实现了“脱胎换骨”的转型

“潍柴在计划经济时代几度辉煌，但1998年，却濒临破产。”潍柴集团党委副书记王勇回忆。这一年，拥有上万人、建厂50多年的潍坊柴油机厂亏损3亿元，已6个月发不出工资，人心涣散，濒临倒闭。

不破不立。也正是始于1998年的大刀阔斧的改革让潍柴走上发展的新征程。

“没有谭总就没有今天的潍柴，而企业最核心的驱动力是优秀的企业家。”王勇道出的，应该是潍柴人对改革主要推动者谭旭光的看法。

1998年初，年仅37岁，时任潍柴厂副厂长兼进出口公司总经理的谭旭光成为潍柴历史上最年轻的厂长。

谭旭光带领新班子进行人事、用工和分配制度三项深度

机制改革，打破铁饭碗和大锅饭，建立干部能上能下、员工能进能出、工资能升能降的市场机制。改革后，管理人员减少了7成。不到三年时间，实现扭亏为盈。

潍柴进而推行三三制体制改革，也就是将三分之一资产和职工随高速机主营业务剥离出来成立潍柴动力，三分之一的中速机业务和职工留在某公司，剩余的三分之一非主营业务整体带资分离改制，回归市场化运营。

按照企业运营的规则，突出主业的部分留下，一些零部件企业全部改成了民营机制，这是潍柴当时的重大突破，实现了“脱胎换骨”的转型。“国企改革中面临的许多问题，我们当时就解决了，如果放到现在的话，可以想见，改革的成本和难度会大很多。”王勇说。

### ——创新—— 科技研发成为一种机制

在潍柴的改革历程中，坚持科技创新始终是核心抓手。

“在经济下行压力下，2012年我们的销售收入一下子减少了167亿元。”谭旭光说，潍柴实现“V”形反转，一个重要原因是未雨绸缪，依然增加研发投入，最终靠着一系列技术含量更高的新产品赢回了市场：2005年研发出国内第一台国Ⅲ重型发动机“蓝擎”；2015年潍柴推出国内首款13升发动机，引领中国重卡行业向大马力升级；2016年4月发布了首款寿命180万公里/3万小时的新产品，树立起了高速重型发动机的行业最高标准。

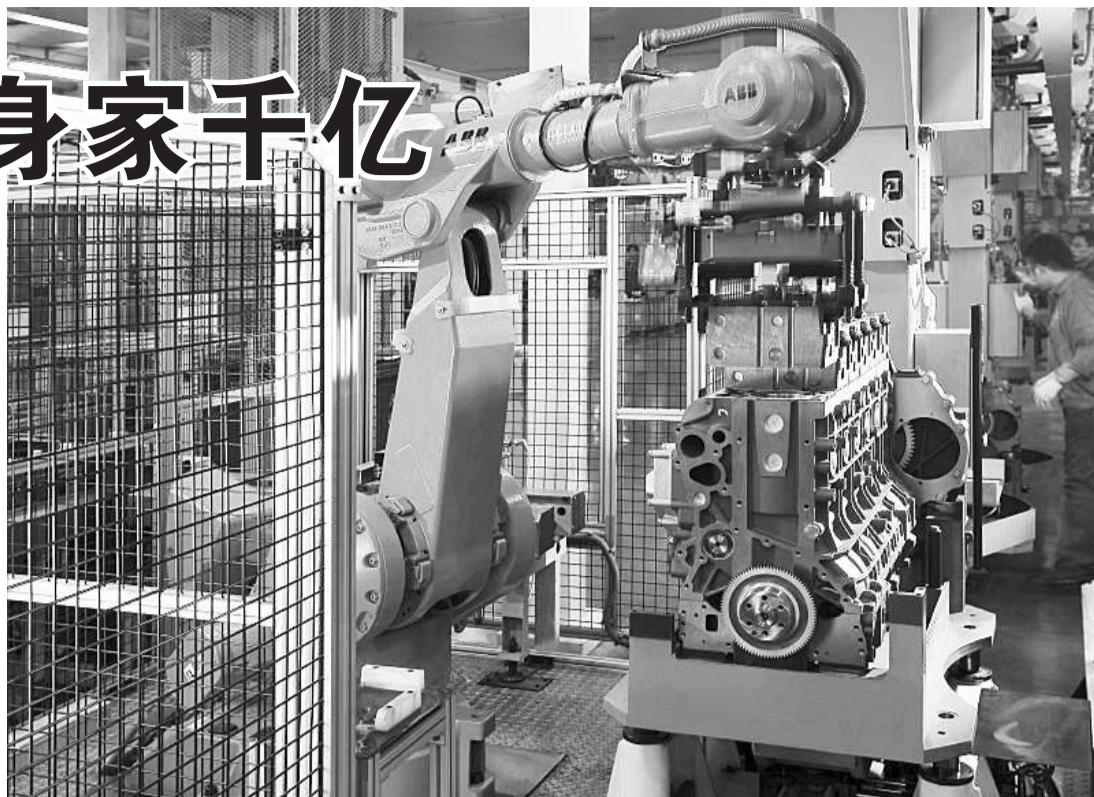
十多年来，无论市场如何风云变换，始终保持在研发上的高投入，累计投入150多亿元，每年研发占比超过

5%，达到了国际领先企业水平。潍柴建成了规模最大、功能最全、能力最强的发动机研发试验基地，打造了研发、试验、试制、制造四大中心有序运转的自主创新体系；建有国家级企业技术中心、国家商用车动力系统总成工程技术研究中心，具备了世界一流的研发实力。

“潍柴拥有行业唯一的内燃机可靠性国家重点实验室，不断提高可靠性是我们追求的方向和特色。”潍柴动力副总裁佟德辉告诉科技日报记者。

节能减排也一直是潍柴技术创新的方向。潍柴发动机先后采用高压共轨喷射技术、高效增压技术、先进的低功耗智能化附件等低碳技术，使得发动机油耗不断降低。

据行业协会统计，按潍柴发动机市场保有量350万



台、每辆商用车每年运行10万公里计算，一年可节约290万吨柴油。潍柴正在积极探索发动机50%热效率的技术路线，同时紧跟国家发展新能源汽车的步伐，利用其黄金产业链的优势开发混合动力总成系统，积极探索低碳、低排放技术之路。

“同时，做好全球的协同研发，汇聚全球资源，把精准研发作为原则性的突破工具，解决好各种技术问题，抢占全球科技创新的制高点。”佟德辉说。截至目前，潍柴在美国、法国、德国、意大利建立了研发中心，形成了全球协同研发的创新格局，形成了以潍柴为中心的产业链众创平台。

### ——并购—— 开启全球化发展新征程

潍柴的国际化没有止步于国际贸易和聚集全球创新资源，而是以此为契机，谋求国际重组和并购。这也正是其得以跨越式发展的关键一步。

自2008年全球金融危机爆发后，中国企业便拉开了“抄底式”跨国并购的序幕。潍柴敏锐地抓住这一机遇。目前，潍柴成功完成了海外并购“三部曲”，实现了由国内布局向全球布局的跨越。2009年1月，并购法国博世安公司，潍柴积累了经营国际企业的宝贵经验；2012年1月，重组意大利法利帝集团，潍柴实现了结构调整的重大突破；2012年12月，并购凯傲林德液压，潍柴掌握了全球液控系统核心技术及叉车业务资源。

正是这“三部曲”使得潍柴完成了由国内布局向全球布局的跨越，开启了全球化发展新征程。

“这些欧洲企业都具有领先的核心技术，特别是林德液压落地后，彻底改变我国高端液压核心技术长期被国外垄断的局面，推动我国装备制造产业向价值链高端拓展。”佟德辉说，同时，这些成长型业务也有利于潍柴从依靠投资拉动的单一模式中走出来。

2016年，海外业务贡献了潍柴业绩的半壁江山。2015

年，凯傲集团业绩再创历史新高，成为发动机板块之外最重要的利润来源；法利帝经过艰难整合逐步摆脱财务危机，回归至制造业企业正常状态，业绩获得大幅提升；林德液压国产化工作展开，“中国成本+欧洲品质”加速落地；博世安新的产品开始在全球销售。

在中国企业国际并购整体起步阶段的大背景下，潍柴的收购为何都能成为经典案例？

“潍柴集团每一次的资本运作，都是从产业发展的角度出发，不是为了简单的买卖企业挣钱。”潍柴集团有关负责人说，而且每次都充分考虑到并购的各种潜在风险，聘请专业机构论证评估，确保万无一失。

同时，在潍柴的管理层看来，文化融合不是一种文化兼并另一种文化，而是共同提炼出适应集团全球化发展的新文化。潍柴集团跨国并购法国博世安公司、法利帝集团以及德国凯傲集团，之所以实现了平稳过渡、快速发展，关键在于企业坚持“战略导向，文化统领”、“责任、沟通、包容”的文化理念，已经成为潍柴集团文化建设的一面旗帜，得到了海外各子公司的高度认同。

### ■ 聚焦

# 人才培养模式创新，助推粮食科技腾飞

## ——南京财经大学“经管法”融合食品科学与工程人才培养纪实

曹崇江

随着社会经济的高速发展，国家和社会对人才素质的要求越来越高，使得我国在高水平大学建设中的人才培养与市场需求矛盾问题日益凸现出来。目前，大多数高校将专业人才的培养等同于技术人才的培养，忽视了新常态下学生现代商业、经济思维和管理能力等软实力的培养。“文理渗透”是实施科教兴国和人才强国相结合的综合素质教育的根本要求，是新形势下国家经济社会发展的新要求和趋势。如今，为满足社会对复合型人才培养的需求，越来越多的高校开始着重推进创新人才培养模式改革。南京财经大学是江苏省人民政府与国家粮食局共建高校，以粮食行业为背景，财经学科为优势，在60多年的办学沉淀和人才培养模式探索中，交出了一份漂亮的答卷。

南京财经大学“食品科学与工程”学科溯源于1956年原国家粮食部属南京粮食学校的“粮食储藏与加工”专业，在“江苏省高校优势学科”和“江苏高校品牌专业建设工程”的重点支持下，学科以面向粮食行业、服务地方经济为特色，深度融合“食品科学与工程”和“经、管、法”相关专业，以提高学生的“技术能力”、“现代商业思维能力和”“管理能力”为宗旨，围绕文理渗透、现代商业和经济学科相融合的培养思路，逐步形成和完善围绕工科与商科渗透的专业课程体系和教学内容，并培养出了具有基础扎实、文理渗透、专业面广、适应性强的专业复合型人才。

### 发挥学校资源优势，突出“融合”的复合人才培养

“学院在近几年的发展过程中，从课程设置、专业内容、平台建设到国际交流、师资队伍等方面一直在进行全方位和多环节的建设改革与实践，形成一整套与国际接轨、国内领先的食品科学与工程专业的人才培养模式与规范，对我国粮食科技的发展与粮食后备人才的培养起到极大的促进作用。”南京财经大学食品科学与工程学院院长胡秋辉表示。“经历多次专业人才培养方案修订，确立



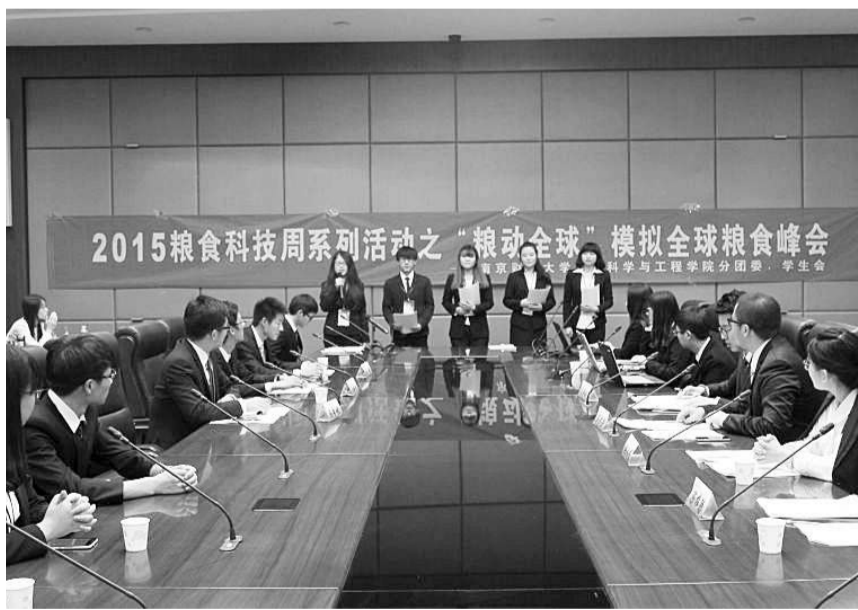
‘经、管、法’融合的培养目标，在兼顾食品科学与工程专业标准的基础上，首次增加了‘经、管、法’融合的课程模块，这些‘融合’课程知识体系，对学生更具有明确性和引导性，也为工科专业与‘经、管、法’知识体系之间架设起互通互融的桥梁。”

的确，作为南京财经大学为数不多的工科学院，食品科学与工程学院在课程设置方面，联合经济学院、工商管理学院、法学院等面向食品科学与工程专业开设了会计学、工商管理、国际经济与贸易专业、法学等双学位辅修教育，全面打造专业核心课程和通识教育课程的网络资源平台开设拓宽了人才培养渠道，为学生提供更广泛的学习途径，有力地激发和调动了广大学生的学习兴趣和积极性。一位即将走向工作岗位的食品科学与工程专业应届毕业生瞿晶宇同学表示：“通过双学位课程学习，自己在掌握了食品加工、食品分析检验等食品专业知识的同时，融合了对食品质量控制管理、企业管理、法律法规等知识的汲取，使得自己在通往全面人才发展的道路上更进一步，并在求职时能够脱颖而出，赢得公司人事领导的青睐。”

### 融合企业管理资源，提升创新创业能力

依托财经管理类专业的优势，聘请企业高管和高层次技术人员，建立校企协同创新的人才培养机制。建设与“经、管、法”深度融合的教学团队。学院充分考虑了自身学科专业的特点，在教学计划中增加了实践教学比重，同时，建有江苏省粮油品质控制及深加工技术重点实验室、江苏省中小企业食品产业品质与安全控制公共技术服务平台、食品与粮食工程江苏省实验教学与实践教育中心等平台，为学生实践训练提供了充分的条件。此外，近两年来，与行业内重点企业江苏省粮食集团、江苏省农垦米业有限公司等企业合作建设了6个企业工作站，拓展了实践教学的空间和平台，为学生“由课堂理论走向工厂生产”的跨越式思维和能力培养奠定了坚实的基础。

“江苏省产业教授张成多次为我们开展粮食经济学讲座，让我从一个全新的角度认识到粮食行业与经济领域的交融，扩展了我们的思维，学到了工科课程内永远学不到的



东西。”粮食工程专业13级索绍昆如是说。“粮食企业家徐卫东的企业外修课非常受欢迎，灵活的授课方式，企业的现场实践课堂，把当下热点的粮食安全问题与企业行政管理政策理念遥相呼应，引人入胜，激发了大家强烈的探讨兴趣，在各种角度的思想碰撞中，取其精华，去其糟粕，受益匪浅。”刘琴副院长表示，“学院还积极发挥行业优势，与大型粮食与其他食品企业合作，共建校外实训基地，使学生在校内专业实践平台和校外实训基地上初步形成注重实践的意识，提高解决问题的能力 and 创新精神，为食品专业的学生毕业后适应工作岗位，并更好的将理论技能应用到实际工作中打下坚实的基础。”

盖金泉是食品质量与安全专业即将毕业的学生，在经历为期三个月的企业实习后发出这样的感悟：“在中储粮镇江粮油质量检测中心有限公司进行质检管理岗位毕业实习过程中，一些乍看只需要一定的专业技术就能胜任的工作，实则并没有听上去那么简单。比如质检员一定要由认真负责的人来做，在生产时严格按照操作规程，然而，单是用‘硬’是不行的，要极大的充分调动他们的热情，

生产积极性和创造性。”张晨禹是南京财经大学食品科学与工程专业09级本科生，仅用3年的时间在全球四大粮商之一的益海嘉里企业里已经担任重点大客户销售主管职务。“在进行校园招聘时，张晨禹之所以能在几百名应聘者中脱颖而出，独树一帜，最重要的一点就是我们了解到他不仅专业技能熟练，更是辅修了管理学和法学课程，且拥有丰富的实践经历，这正是当下的抢手人才，我们看到了他巨大的发展潜力。”益海嘉里企业人力资源领导表示。

目前，越来越多食品专业学生踏上工作岗位后不只会做纯粹的工程技术人员，而是往管理方向发展或担当企业的中高层领导，在掌握专业知识和技术的同时，也掌握了经济分析决策和管理的本领，他们一直在为实现自身全面发展不懈努力。“新的人才培养方案实施后，学院本科生平均就业率逐年上升，中储粮公司、中粮集团、益海粮油工业有限公司等多家大型企业对学生认可程度极高，每年赴学校主动寻求具有经济管理背景的食品专业人才。”食品科学与工程学院党委副书记黄辉说。

### 强化国际交流与合作，提高人才培养层次

利用中加储粮生态研究中心建设，以及与美国康奈尔大学、美国克莱姆森大学、加州大学、瑞典歌德堡大学等搭建多维国际合作平台，建立了包括师资力量、授课方式、专业授课等方面的国际合作办学机制。学院与加拿大曼尼托巴大学开展了“2+2”的本科生联合培养模式，签订了加州浸会大学“2+2”本科培养项目、曼尼托巴大学本科生“3+1+1”本硕的培养项目，在中外联合人才培养方面积累了一定的经验。南京财经大学食品科学与工程学院名誉院长，加拿大曼尼托巴大学张强教授，在谈到国际办学模式创新方面表示：“我们在设置这些合作交流人才培养方案的过程中，既会考虑到食品科学技术类课程，也会补充商科课程，如曼尼托巴大学的 Food Science - Business option 课程中，就包含了《Introductory Financial Accounting》《Human Resource Management》等经管类课程，培养方案的优化使得‘2+2’的本科生能更快的适应曼尼托巴大学的商科课程。”

毛匡奇是食品科学与工程专业的大三在读生，去年暑假参加了学院组织的赴英国 University of Chester 夏令营交流活动，在谈到自己的收获，她表示，“通过去英国进行交流，开阔了自己的海外视野，进一步丰富了我们对于国外大学生学习生活情况的了解，同时也认识到了自己的不足，学习了别人的长处，也为我们对未来提供了更好的发展机遇。”

总之，通过学校多年来孜孜不倦坚持教育与与时俱进的创新人才培养的探索，充分发挥校内和校外资源，对学生经济商业思维的培养和强化，以及加强国际间的合作交流，拓宽学生国际视野。南京财经大学食品科学与工程学院在追求“经、管、法”深度融合的教学体系实践中不断前行，为学生在毕业就业和今后的实际工作中培养足够的竞争力和发展后劲，为兄弟高校的人才培养改革实践提供经验和参考。