

从潍柴样本探寻企业高质量发展路径

——潍柴动力上市20年改革创新成果学术研讨会发言摘登

3月26日上午，潍柴动力上市20年改革创新成果学术研讨会在潍坊举行。会上，著名经济学家、清华大学中国经济思想与实践研究院院长李稻葵等多位专家学者作点评和学术报告，谈了很多真知灼见。在此，摘登部分专家发言，以飨读者。

潍柴发展之路带来的三点启示

清华大学中国经济思想与实践研究院院长

李稻葵

潍柴动力过去20年取得的成就，可以用“奇迹”来形容。潍柴成就给人以三方面启示：

一是要心无旁骛攻主业。哈佛商学院学者研究发现，成熟市场国家的成功企业多是业务专一的，如通用汽车、福特、部分高科技公司等。新兴市场国家的成功企业则多为集团性的，如印度塔塔集团、挖矿、搞咨询，类似的还有路虎、美洲豹汽车等。主要原因是新兴市场国家的市场机制不完善，一个企业在某一个行业里掌握了打通困难的技巧，也可复制到其他行业。但多年后你再回头看，这样的企业销售额虽然可能很高，但很难在一个领域做到全球顶尖。我国经济当下缺的不是销售规模，而是带动行业高质量发展的单打冠军。潍柴动力在动力领域做到了世界第一，新能源产品也在争世界第一，这体现了国企的担当，也为其他企业走向长远成功提供了范例。

二是政府与市场必须同向发力。任何经营主体都面临很多协调问题。企业与企业、企业跟金融部门之间缺少协同，需要政府来统筹、协调。政府的优势是协调，企业的优势是效率，这两者必须结合起来。比如潍柴动力当年成功收购湘火炬，就是政府支持企业、两者协同发力的结果。

三是国有企业要搞好，最稀缺的资源是企业企业家。一般企业家比一般企业家更难得、更稀有。他们需要更强的社会责任感，想的不是个人财富自由，增强个人的社会影响力，而是怎么把一个企业救活、做好，解决职工生计，解决国家重大的技术、产业、发展问题。国有企业企业家要比一般企业家有更强大的决断力和执行力，一般企业往往是新设立的，而国有企业企业家往往接手的是一个现存企业。改造一个企业比新建一个企业要难。国有企业企业家还需要



3月26日上午，潍柴动力上市20年改革创新成果学术研讨会现场

有极其敏锐的市场洞察力、宽广的国际视野，一定要知道这个产业在哪里发展，需要哪些资源，去哪些国家并购这些资源，以什么价格并购，抓住什么时机。所以我们要按照国企发展的规律制定选拔、考核等办法，更好地激发企业家才行。

潍柴实践证明

市场经济下国企完全能搞好

国务院国资委原党委委员、秘书长

彭华岗

多年来，围绕国企改革一直有争论，就是在市场经济条件下国有企业能不能搞好。潍柴的实践证明，市场经济下，国企完全能搞好。

潍柴是典型的老国企，国企存在的问题、矛盾一样都不少。而且在市场经济条件下，潍柴处于高度竞争行业，国内、国际同行竞争激烈甚至残酷。改革前，潍柴半年发不出工资，账面资金仅剩8万元，内外债3亿多元，濒临破产。但就是这样的企业，通过改革获得了新生。再看其创新能力、国际化程度、行业影响力，可以说，今天的潍柴完全是一家具有核心竞争力的世界一流企业。

国企脱胎于计划经济时期的政府管理部门，其所固有的行政思维和行政色彩一直是改革的对象。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，创造了国企改革改革的典范；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。

潍柴的改革，始终坚持党的领导。“双向进入、交叉任职”“三重一大”等前置研究讨论等要求，在潍柴都得到了很好落实。政务公开、党务公开、民主监督、阳光决策等机制不断完善，特别是把各项党建任务纳入党员领导干部个人绩效合约，让党建任务变成硬指标。每到企业发展的关键时期，党组织及时统一思想、凝聚共识，引领企业始终走在正确的道路上。

潍柴的实践让我们坚信，国有企业完全能够搞好。

学习潍柴动力 提高上市公司投资价值

中国上市公司协会党委书记、执行副会长

柳磊

作为中国制造业的一面旗帜、民族工业的知名品牌，潍柴动力不断培育壮大新质生产力，增强高质量发展新动能，在塑造优秀企业文化、做大做强做优主业、科技创新勇攀高峰、抓住机遇全球并购、积极回报投资者等诸多方面成就有目共睹，可为上市公司高质量发展、提高投资价值提供诸多启示。

高质量上市公司是资本市场投资价值的源泉，是资本市场内在稳定机制建设的基石。高质量上市公司必须有良好的治理、稳定的回报、可期的成长性，只有这样才能持续为公众负责。目前，我国有上市公司5368家，数量和市值稳居世界第二。去年前三季度，我国动力汽车零部件及配件领域的162家上市公司营收平均增速为15.62%，而潍柴动力营收增速为18.62%，净利润增速达114%，远超同行业水平。刚刚发布的潍柴动力2023年年报数据显示，公司实现营业收入2139.6亿元，同比增长22%；净利润90.1亿元，同比增长84%，这证明公司具有很高的投资价值。

上市公司要建立长效投资价值的长效机制，推动主业创新发展是关键。截至2023年底，我国约有2600多家上市公司属于战略性新兴产业，约占全部上市公司的一半以上。潍柴动力2023年公司前三季度研发投入56.5亿元、行业第一，全年研发投入达到了89.8亿元。

并购重组是上市公司实现产业提升的重要工具。近年来，A股并购市场开始活跃，按照首次公告日剔除失败案例计，年内A股市场披露了481单并购重组，78家已完成，403单正在推进。潍柴动力自上市以来，进行了一系列成功并购，不乏经典案例。2007年吸收合并湘火炬，使潍柴形成了全球重卡市场唯一的黄金产业链；2008年以来实施了一系列跨境战略并购，每一次都是聚焦核心技术补短板、强主业、调结构，也大幅提升了公司的全球影响力和知名度。

通过分红提升公司的投资价值。2022年我国上市公司分红金额超过了2万亿元，连续5年分红的公司占比从10年前的20%提升到48%，但对比成熟市场，在分红的稳定性、及时性、可预期性等方面还存在很大改善空间。潍柴动力自上市以来，累计分红29次，现金分红总额累计超过280亿元。近年来一年多次分红，领市场风气之先，这是难得的，也是令人尊敬的。

20年市值增长30倍 潍柴动力详解“四大发展逻辑”

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，一组数据引发来宾关注：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超40倍。潍柴是怎样实现“从胜利走向胜利”的？潍柴动力董事长谭旭光将公司发展路径概括为“四大发展逻辑”。

产业腾飞逻辑：

“产品经营+资本运营”双轮驱动

谭旭光认为，“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。

“产品经营和资本运营是推动潍柴动力快速腾飞的两个翅膀，两者相辅相成、缺一不可。产品经营是企业立身之本，没有好的产品，一切都是零；资本运营是企业实现产业快速扩张、放大竞争优势的有力武器。”他说，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，搭建起了全新的产业生态。每一次并购重组，潍柴的产品都升级一次，技术都前进一次，产业链都补强一次，产业结构、增长引擎、发展模式实现根本性转变，储备了未来发展的强大动能。

潍柴动力“同心辐射产业生态圈”的产业生态非常独特。“我们逆向整合陕汽重卡、雷沃农业装备、雷沃工程机械等产业资源，让发动机‘长上腿、安上大脑、插上翅膀’，构建起了全球独有的同心辐射产业生态圈。”谭旭光说，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、车桥等销量全国第一。



全球战略合作伙伴大会暨新产品展示会闪耀阿联酋迪拜

如上所述，产品经营、资本运营，就如飞机之两翼、车辆之双轮，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。

长期战略逻辑：

老老实实种好自己的“田”

老老实实种好自己的“田”——这是潍

柴动力自己总结的长期战略逻辑。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。

谭旭光说，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，潍柴才能将发动机卖得比房地产更赚钱，将发动机做到了世界第一，带领国内内燃机行业真正在国际舞台上站了起来、强大起来。

全球竞争逻辑：

拥有别人拿不走的关键核心技术

潍柴人始终认为，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、一流的技术、一流的人才。从全球首创动力总成，到四次突破全球柴油机热效率；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。

“实践证明，在资本市场靠炒作概念、靠夸大宣传、靠包装忽悠，是不可持续的。科技才是硬道理！”谭旭光说。

链合共赢逻辑：

大集团大协同

“大集团大协同，是潍柴动力价值倍增的链合共赢逻辑。”谭旭光说。

潍柴人认为，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。

“协同，为大集团各企业创造了巨大的价值金矿；协同，为全球客户提供了最满意的价值享受；协同，为资本市场带来了货真价实的升值空间！”谭旭光坚定地说。

数读潍柴动力 20年发展成就

市值增长30倍

2023年，潍柴动力实现营业收入2139.6亿元，归母净利润90.1亿元。上市20年，公司营业收入增长33倍，归母净利润增长16倍，创造了营业收入和利润复合增长率20.5%、16%的“潍柴速度”。

潍柴动力目前总市值超过1400亿元，较上市之初增长30倍，最高市值较上市之初增长超40倍。

2个资本市场“第一家”

2004年3月11日，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，刷新1998年以后香港主板H股市场IPO的历史纪录。

潍柴动力创新性提出“倒三角”吸收合并方案，吸收湘火炬并在深交所成功上市，是国内第一家通过换股吸收合并方式实现“H to A”两地上市的企业，被全球资本市场称为最具创新价值的第一并购案例。

跨国并购10余家企业，100%成功

法国博世安、德国凯傲和林德液压、美国德马泰克、PSI、英国希姆森、加拿大巴拉德、德国欧德思、奥地利威迪思、瑞士飞速等10余家全球高科技企业，先后加入潍柴大家庭。潍柴动力以文化融合促进产业整合，打破跨境并购的“七七定律”，实现合作100%成功。

跨国指数48.57%

目前，潍柴动力跨国指数达到48.57%，实现了用中国动力嫁接国际资源，用乘法效应放大产业价值，用多元布局平抑周期风险，奏响了全球动力产业链的最强音。

20年累计分红超过280亿元

统筹公司发展、业绩增长与股东回报、员工成就的动态平衡，潍柴动力20年累计分红超过280亿元。

潍柴动力依法规范实施关键核心技术人才股权激励，再次激励的人数从上市之初的24人增加到73人，再到2023年新增693人，建立了风险共担、成果共享的长期激励机制。

4年4次刷新柴油机体热效率世界纪录

2020年9月16日，潍柴发布全球首款本体热效率50.23%的柴油机；2022年1月8日，潍柴再次将柴油机体热效率提升到51.09%；2022年11月20日，潍柴创造了热效率52.28%的全球新纪录；如今，潍柴53%热效率柴油机已经研发完成并通过了权威机构测试，即将对外发布。4年间，潍柴4次刷新柴油机体热效率世界纪录，持续引领全球内燃机行业发展。