

# 潍柴动力从制造领域突围 目标世界500强

作为中国装备制造业的龙头企业,潍柴动力始终坚持产品经营、资本运营双轮驱动的运营策略,不断提升企业核心竞争力,成功构筑起了动力总成、整车整机、液压控制和汽车电子及零部件四大产业板块协同发展的新格局,形成了国内汽车行业最完整、最富竞争力的产业链。

证券时报记者 崔晓丽

5月21日,在深圳证券交易所举办的“践行中国梦,打造多层次市场升级版”系列活动之“认识你的股东——走进上市公司”活动中,近50位投资者走进潍柴动力(000338),参观了公司的锻铸工厂、一号工厂以及科技展览馆,并与公司高管一起交流,了解公司规划与战略,近距离观察潍柴人如何打造百年企业。

根据公司规划,未来在公司的市场结构布局中,国内业务、国际业务与后市场业务三者将并驾齐驱,目标结构为各占1/3。”潍柴动力董秘戴立新在与投资者交流时,重点介绍了公司的后市场业务以及海外市场开拓。他说,通过积极整合资源、创新商业模式,公司的后市场业务与海外业务得到了快速发展。2013年,公司将以开展“精益落地年”为契机,在大力推进研发—生产—销售全过程精益管理、加快产品结构调整、增强企业抗风险能力的同时,发展后市场、海外市场等新领域业务板块,推动企业由投资业务型向投资与消费协同发展转型。

## 从精益生产到精益管理

车间里干净、整齐,公司物料的码放、精益生产看板管理都做得很不错。”参观结束后,从事机械制造行业的投资者张先生对公司的生产现场管理给予了较高的评价,而这些都得益于公司近年推行的精益生产项目。

2011年5月,潍柴动力聘请管理专家,组建了专业的管理团队,成立了精益办公室,采取自上而下的方式,全员参与,精益生产、准时化生产、看板式管理、自动化生产等先进的生产方式被引进并推行。

“这是一场声势浩大的运动。”潍柴动力的内部资料这样描述此次项目的实施。据悉,潍柴的19个单位参与了精益生产项目的实施。经过20个月的推行,2012年底,日本专家现场考评,对潍柴动力的评价已经由最初的1.2分,提高到了2.5分,无论是现场的生产秩序、作业质量,还是员工的工作行为、精神面貌,都在悄悄地变化。

实施精益生产后,潍柴动力最为直观的变化是工作现场5S管理、企业标准可视化、工作业务标准化,一线员工普遍反映现场库存少了,能多工多了,不合格品少了,精益改善多了,作业效率高了,生产现场一线员工的劳动强度降低了。

据潍柴动力精益总监汲勇介绍,通过对现场作业的改善,减少在制品的存放,公司在制品资金占用一下子降了9000多万元;每月近3000个员工改善项目,仅需200万元的投资,在降本增效上就有1个亿的效益。

在日本,企业推行这种精益生产方式,一般只需要3~6个月的时间。但是在中国,针对本土特色和企业特色,潍柴动力计划用3年的时间让现场分达到3分。3分,意味着潍柴动力现场管理水平走在了整个装备制造行业的最前列。

为实现由精益生产向精益管理的转变,公司将2013年度确定为“WOS精益落地年”,从生产现场全面向管理突破,引导管理部室切入精益生产项目,建立起企业精益生产管理体系,明确精益落地年组织架构,实现从“精益生产项目形态”向“精益管理体系常态”的过渡。

潍柴动力计划用5年的时间基本达到丰田管理水平。而精益生产方式正是源于日本丰田的生产方式,是丰田英二经过30多年的探索和实验而形成的,它的基本思想是JUST IN TIME,指及时

造、消灭故障、消除一切浪费,向零缺陷、零库存进军。

## 后市场业务崭露头角

我们的发动机产销量连续6年世界第一,市场保有量已近300万台且以每年30万台以上的速度增长,这给发动机后市场业务带来了广阔空间。”戴立新说。

虽然2012年市场环境很不景气,但是我们的市场份额却稳中有升。”潍柴动力经销商北京嘉齿机电有限公司总经理王云厅说,潍柴发动机很少出问题,即使出了问题,我们会立即派人过去解决,免除客户的后顾之忧。可以说,我们一年3个多亿的业务量都是由优质的服务带来的。”



公司董秘戴立新



投资者参观潍柴动力车间



投资者在公司科技展览馆参观动力总成样机



潍柴动力大厦



投资者交流活动现场

支京涛、贾小兵/摄 张常春/制图

在做好产品售后服务的同时,公司借助已有的资源平台优势及技术平台优势,助推再制造业务。以巨大的产品社会保有量为基础,依托完善的采购渠道和营销网络,向用户提供达到新机质量标准和服务水平的再制造产品。2012年,全年共销售再制造发动机8705台,同比上升97.93%。

在备品业务方面,公司进一步细分市场、完善销售渠道。2012年,新建备品中心库18家,总数达60家,推行潍柴备品专营店、旗舰店,预计在全国范围内开设600余家店面;确定后市场备品营销模式,建立多方一体化备品管理体系。

而在海外市场,潍柴的后市场业务也得到了拓展。凯撒公司为客户提供多元化服务,包括售后服务、叉车租赁、二手叉车交易等,其每年销售收入的40%以上来源于服务;林德液压建立了垂直覆盖广大客户群体的全球销售和服务网络,并在服务、系统和金融三个领域都有布局,能够为客户量身定做解决方案,与客户建立了基于全价值链范围的长期合作关系。

后市场概念最早由美国汽车公司提出,原意是指1美元的汽车被销售,就会产生约8美元的相关服务市场,包括汽车的配件供应、汽车改装、维修保养、精品美容和车载电器等。随着市场的完善和发展,后市场的概念延伸到了多个行业和领域。而发动机后市场理念是潍柴于

2012年在业界首次提出的,是指发动机销售以后,围绕发动机使用过程中的各种服务,它涵盖了消费者购买产品后所需要的一切服务,如定期保养、更换部件、添加机油燃油、维修服务、再制造和金融服务支持等。

潍柴动力方面介绍,发动机的后市场业务存在巨大空间。目前,发动机服务以保修期内业务为主,基本由厂家买单,保修期外的“后黄金利润段”基本都流向了社会维修资源,受保修期内业务影响,仍然由厂家提供的服务不足20%。

如果只把目光放到制造环节,迟早会沦为世界品牌的“打工仔”。潍柴动力相关负责人介绍,面对国内制造业产品同质化、利润率不断下降、外部竞争环境日益加剧的局面,潍柴充分意识到,必须主动创造发挥营销模式的竞争力,提升顾客的产品体验,以品牌号召力和渠道力量保持差异化竞争优势。而后市场服务平台的整合与快速发展将是实现这一目标的最佳选择。

在行业内,潍柴后市场业务的启动并不晚。早在2002年潍柴便提出了“服务产业化”的理念,并打造了以“服务新干线”为标志的服务品牌,引导行业实现了从“卖产品”到“卖服务”的变革。

2005年,潍柴动力(潍坊)备品资源有限公司、潍柴动力(潍坊)油品有限公司和潍柴动力(潍坊)集约配送有限公司相继注册成立,后市场业务进一步细分。

目前,潍柴动力现有的后市场业务门类已经涵盖了备件、专用油、服务、再制造、物流等等,并建立了近5000家维修服务站,提出具有新意的5P服务工程:专享服务、专享配件、专用机油、专属设备、专业再制造。利用强大的服

务能力为客户解决“一站式”、“一揽子”需求,为客户提供更多的增值服务和差异化服务。

## 进一步拓展海外市场

我们的国际化目标是发展成为生产国际化、人才国际化、研发国际化的全球领先的装备制造业集团。”潍柴动力相关负责人介绍,近年来,在大力开拓海外市场的同时,利用兼并重组,公司的触角延伸到了世界各地。

2009年1月,潍柴动力收购法国博杜安公司,从此开启了潍柴动力的国际化之路。依托博杜安的平台,潍柴欧版WP6、WP12发动机迅速打开了欧洲大门,首次进入欧洲市场。2010年3月,潍柴动力注册成立的潍柴—博杜安(新加坡)公司在新加坡正式挂牌成立,这是潍柴动力在东南亚的第一家分公司,标志着潍柴动力朝着建立全球品牌的国际化目标又迈出了重要一步。2012年3月,潍柴动力建立欧洲研发中心,总部与欧洲子公司实现了共同开发、资源共享。

2012年9月3日,潍柴动力与世界首屈一指的工业叉车制造商和液压技术的全球领先者——德国凯撒集团签署战略合作协议,并于2012年12月27日完成交割。至此,潍柴动力又成功迈出了其全球化战略布局的重要一步。通过此次交易,潍柴动力进入了全球领先的叉车和高端液压领域,这将有助于打破全球液压制造长期被国外大公司垄断的格局,改变我国高端液压产品长期依赖进口的现状。

未来几年是潍柴国际化布局和发展的关键时期,公司将加速海外业务的发展进度,逐步打造以整机为导向,拥有动力总成核心技术的国际化企业集团,发展成为独具特色的全球装备制造业的重要一极,为企业未来成功进入世界500强打下坚实的基础。

## 投资者眼里的潍柴动力

证券时报记者 贾小兵

此次投资者走进上市公司活动,来到了“风筝之都”潍坊,走进了国内柴油发动机龙头企业潍柴动力(000338)。

参观期间,记者与来自潍坊当地的投资者李先生交流,他说,他上班的地方紧挨着潍柴动力,每天上下班都经过该公司,对于潍柴,他一点也不陌生。但是平时也就是从门口经过,这次走进公司,让他更了解了潍柴的管理层,更坚定了他持有潍柴动力股票的决心。在李先生眼里,潍柴动力是个好公司,管理到位、稳健发展,从不瞎折腾,他已持有潍柴动力好几年了,他打算长期持有公司股票,做价值投资。

而来自海通证券的投资者王先生则表示,他持有潍柴动力的股票不是很多,目前是盈利的,这次参加这个活动,就是想来看看潍柴公司究竟是个怎样的公司。他认为,按现在的市盈率,潍柴动力还是可以介入的,目前正在赶上国内经济复苏、城镇化建设等诸多利好,他相信长期持有潍柴动力会赚钱。

来自中信万通的投资者张先生则很坦率地说:“我不仅仅是来了解公司业绩的,还是来学习他们的生产现场管理的,我也是从事机械制造行业的,潍柴的很多东西都值得我们学习。”

而另一名来自中信万通的投资者研究生,目前还没有买入公司股票。他说:“潍柴动力盘子太大了,而且目前机械行业也不受关注。”但他仍然对公司充满浓厚兴趣。“人家都说潍柴这个公司挺好,我来看看,到底什么事儿。这么看下来,公司确实不错,可以找机会买点儿股票。”

## 打击侵权行为 潍柴知识产权保护联盟成立

证券时报记者 崔晓丽

双方按约定比例进行分配。

作为中国综合实力最强的汽车及装备制造集团之一,潍柴动力一直非常重视知识产权的建设和保护工作。截至目前,潍柴动力累计申请专利达1282件,其中发明专利427件,占申请总量的33.3%,获得授权专利784件;累计申请商标1183件,获得注册商标820件,其中国内商标450件,覆盖商品分类表全部类别,国际注册商标370件,覆盖全球94个国家和地区;累计申请著作权(包括软件著作权)24件,已获得著作权登记10件。

与此同时,伴随着潍柴动力知名度的不断提升,市场规模的不断扩大,各种侵犯潍柴商标、专利、版权、名称字号、商业秘密等知识产权的行为日益严重。尽管潍柴动力通过多方面、多途径的打假维权行动对侵权假冒行为进行打击,但由于缺乏一种常态化、全国性的知识产权保护机制,侵犯潍柴动力知识产权的行为仍屡禁不止,并呈现出多样化、复杂化、隐蔽性的趋势,不仅严重扰乱了正常的市场秩序,也严重损害了公司声誉和消费者利益。因此,亟须探索建立一种全新的、有效的知识产权保护机制。

在当日举行的成立大会上,来自全国30余个省市区的律师事务所、潍柴中心库的130人作为联盟成员代表出席大会。大会通过了《潍柴知识产权保护联盟章程》,联盟成员签署了《联盟合作协议书》、《诚信经营承诺书》,并发布了联盟信息平台。

## 链接 | Link |

2012年,受国内经济增速放缓和国家投资增速下降影响,我国装备制造业发展进入战略调整期。作为行业龙头企业的潍柴动力,在全行业下滑的背景下,全年实现销售收入481.6亿元,归属于上市公司的净利润29.9亿元,同比分别下滑19.75%、47.56%。

在行业大幅调整的背景下,公司的主要业务板块继续保持行业领先地位。其中,潍柴动力14吨以上重卡用发动机销售20.75万台,市场占有率达到32.6%;5吨装载机用发动机销售6.26万台,市场占有率达到60%;大型客车用发动机销售2.16万台,市场占有率达到27.2%;法士特变速箱销售45.2万台,继续保持行业绝对优势;陕重汽和汉德车桥加快新产品研发,分别销售8.05万辆卡车和27.66万辆车桥,均跑赢行业。