

这是一个转型中的中国,能看得懂这个时代的变化,就能掌握了自己的未来。  
这是一个危机重重的时代,煤炭钢铁积压、出口下滑、制造业不景气……处在这个时代的节点,竞争作用与马太效应下,要么更强,要么消亡。

煤炭行业在衰落,但衰落时,2013年还有淄矿集团在赢利;制造业出口艰难,可还有渤海活塞这样让挑剔的德国客商找上门来的技术创新者;传统商业饱受电商冲击,可还有鲁商集团这样在城市综合体拓展新空间的探索者。

艰难时刻,我们寻找“路标”。5月5日,由山东省委宣传部、省互联网信息办公室、省国资委组织开展的“转型升级话国企”集中采访报道活动启动。潍柴集团、渤海活塞、烟台冰轮、青岛港、淄矿集团、鲁商集团……这些国企,和着中国经济发展的脉搏,从厂长负责制、承包经营、股份制试点、现代企业制度试点……一步步走来。这些传统的制造业,他们是中国制造转型升级的趟路者,在国际化的浪潮中,他们从追赶者,变成引领者。

齐鲁晚报

周刊

星期三

2014.5.21

B01-B04

# 创富

深度决定高度  
新闻影响生活

烟台冰轮

制度创新比技术创新更有价值

B02

渤海活塞

从“卖产品”到“卖服务”

B03

潍柴集团

三宗并购让全世界知道潍柴

B03

鲁商集团

把城市综合体开到县里

B04

北洋集团

转型为智慧城市塑造者

B04

淄矿集团

每种工作都有价格

B02

## 寻找国企转型“路标”

本报记者 孟敏

### 以高技术赶超德国制造

煤炭行业“黄金十年”突然终结,许多企业挨了当头一棒。兖矿国外并购亏损严重,折戟沉沙的煤企日子艰难。就在许多煤企“熬冬”之时,山东能源淄矿集团却反其道而行之,开始了“冬天狩猎”。最近,该集团频频出手,相继控股济南泰星公司,收购淄博瀚森水泥。

“淄矿集团虽受行业冲击,但影响不大。”淄矿集团董事长、党委书记张寿利说,在山东省国资委最近公布的业绩表中,反映经营业绩的核心指标——经济增加值EVA(税后净营业利润-资本成本),淄矿位列省管煤炭企业第一位,成为煤炭企业中惟一为正数的企业。

在张寿利看来,内部市场化的精细化管理让淄矿集团越挫越勇。淄矿集团对内部市场体系、要素和平台进行了规范理顺,建立了月调度、季验收、年考核的内部市场化长效管理机制,以无形之手激活了潜在之利。仅2012年一年,该集团维修费就降低3600万元,材料费也降低4700万元。刚刚过去的2013年,淄矿原煤生产成本同比下降5.5%,依靠降本增

效3.5亿元。销售收入完成312亿元,比预算增收2亿元。

为防止退潮后成为裸泳者,淄矿集团还逐渐构建起了以煤炭产业为基础、医疗器械及健康产业和建材及新材料产业为支柱、现代服务业为配套的“121”产业体系。一位了解淄矿的山东煤炭工业局领导感慨:“即使行业形势持续恶化,煤炭企业纷纷倒下,淄矿也一定是最后倒下的几家。”

同样,“哪里有内燃动力,哪里就有渤海活塞”,渤海活塞公司董事长林风华眼中也满是自信。

2011年,渤海活塞就以过硬的质量获得了德国大众集团采购部高层的青睐。德国大众公司、德国奥迪公司和上海大众公司的高级采购经理专程到渤海活塞进行考察,认为公司的整体实力在欧洲也不多见。“渤海活塞设计的EA111项目1.2T活塞比马勒公司的还好。”德国大众高级采购经理给斯曼先生曾表示。

时隔两年,渤海活塞又以91.4分的高分顺利通过德国戴姆勒·奔驰公司的VDA6.3审核,成为全球四大汽车体系之一的戴姆勒·奔驰的A级供应商。

“如今就平均数量来说,每4辆汽车中,就有一辆车使用了渤海活塞。”渤海活塞高层人士透露,在国内商用车活

塞市场,渤海活塞坐拥55%以上的份额,国内潍柴等大型主机厂都是渤海活塞的客户。

### 海外并购,让全世界知道“潍柴”

而潍柴集团,烟台冰轮在国际化的道路上越走越自信。

作为国内内燃机行业的领军企业,潍柴集团通过与世界500强企业的对标分析发现,未来若想减轻国内市场周期性波动造成的影响,实现销售收入从1000亿到2000亿再到3000亿的目标,必须走国际化发展之路,跻身世界产业链的分工序列,开拓全球化的国际市场。

近两三年,潍柴集团演绎了几场经典的跨国并购案。两年前,潍柴与凯傲合作,成为迄今为止中国企业在德国的最大一笔直接投资,曾一度惊动德国总理默克尔。而潍柴与法拉帝的携手,因股权结构复杂、设计方案优秀,更是成为2012年欧洲最经典交易案例。2013年起,潍柴动力还成为法拉利F1车队的全球赞助商。

其实,早年做销售工作时,潍柴掌门人谭旭光同国际市场已经深度接轨。身带国际化基因的谭旭光对三宗并购案做了这样的总结:并购法国博杜安公司,潍柴积累了经营国际企业的宝贵经验;重

组意大利法拉帝集团,潍柴实现了结构调整的重大突破;并购凯傲林德液压,潍柴掌控了全球液压控制技术核心资源。

走国际化路线,最不可缺的就是提升品牌价值,这再次触动了谭旭光的商业神经。无论是豪华游艇的高调下水,还是“联姻”炙手可热的法拉利F1车队,都隐约透露出他展开品牌推广的战略意图。

放眼这些走国际化路线的鲁企,中国,早就不是以卖衬衫来换飞机的国度了。作为中国制冷行业出口规模最大的企业,烟台冰轮集团经过十多年的海外市场拓展,产品已经远销至希腊、俄罗斯、日本、印尼、马来西亚、印度、新加坡、智利、阿根廷、秘鲁、沙特、埃及、肯尼亚等六十多个国家和地区,涉及水产加工、物流冷库、食品加工、化工等多个行业领域,冰轮品牌成为高品质的代名词。

冰轮集团的国际化分三步走:第一步,走出去,到目标市场销售产品,引进发达国家先进管理经验和先进技术;第二步,走进去,到目标市场建厂,实现销地产;第三步,走上去,成为目标市场知名品牌,在发达国家投资设立研发中心,收购兼并企业,实现销地产;使烟台冰轮真正成为国际化公司。