



“一带一路”的柳工实践

自“一带一路”倡议提出以来，我国企业抓住机遇不断拓展与“一带一路”沿线国家的合作，在“一带一路”建设中发挥了积极作用，作出了应有的贡献。作为中国工程机械企业“单打冠军”的广西柳工集团有限公司（以下简称“柳工”）早在21世纪初就凭借独特的产品优势走向世界。近年来，借着“一带一路”的东风，柳工在原有成果的基础上进一步加强与“一带一路”沿线国家的合作与交流，取得了更加丰硕的成果。目前，柳工已在全球140多个国家与地区拥有300多家经销商，19条整机产品线，10个海外子公司，9个海外区域配件中心，5个全球研发基地。在“一带一路”沿线65个国家与地区中，柳工的业务覆盖了50多个国家，覆盖率达85%，海外业务占全部业务的30%左右。截至2018年底，柳工销售收入同比增长51.48%，销售数量同比增长近40%。国际化的柳工使“中国制造”成为“一带一路”的亮丽的风景。

抢抓“一带一路”历史机遇

“一带一路”倡议为中国制造企业走向国际提供了历史性机遇，也推动了柳工国际化战略的发展。在“一带一路”沿线65个国家和地区，除欧洲国家外，其他国家的市场需求与中国极为相似，这为中国制造业的产品和服务“走出去”，服务于“一带一路”沿线国家，提供了国际市场开发空间。同时，也对产品研发、管理、制造以及营销都会带来一些新的挑战，促使制造企业的水平和能力不断提升，推动了中国制造企业的转型升级和高质量发展。

柳工党委书记、董事长曾光安凭借敏锐的市场嗅觉，抓住“一带一路”的历史机遇，带领柳工大力开拓海外市场，打造了中国工程机械行业在海外规模较大、效率最高、覆盖面最广的海外业务网络。柳工的国际化发展道路并不是一帆风顺的，是一个艰辛的探索过程，积累了丰富的国企国际化经验。

国际化道路的艰辛探索。2001年，中国加入WTO时，柳工就在建设开放的国际化柳工的发展战略的指引下，由曾光安带队，从埃及、摩洛哥开始，发展国际业务。2003年，曾光安一人带着一台机器代表柳工首次参加工程机械的国际展会，开始了柳工设备在国际市场上的贸易。2004年，柳工在澳大利亚建立第一家海外子公司，开始建立国际代理商体系，在海外营销上形成了真正的突破。2006年，曾光安作为企业家代表随国家领导人出访印度。次年，柳工第一个海外工厂柳工印度公司成立，成为中国在印度建立的第一家制造业工厂，实现了柳工海外制造的转变。2012年，成功实现对波兰HSW公司民用工程事业部的收购，成为当时轰动波兰乃至欧洲的大新闻，开启了柳工海外并购的先河。2019年，柳工又收购位于英国朴次茅斯的CPMS工程机械设备销售公司的全部业务，建立了第一家国际直营公司。

正是凭借着国际化的眼光敢闯敢试敢干的精神，才使柳工从出口贸易到“走出去”，形成了营销、研发、制造、资本为一体的国际化模式，走出了一条品牌国际化的柳工之路。“天下之事，因循则无一事可为，奋然为之，亦未必难”，不但是柳工海外发展的鲜明写照，也是柳工全体员工的“座右铭”。

国际化道路行稳致远。历经16年的发展，柳工的国际化程度已臻于成熟。柳工已在“一带一路”沿线拥有178家国际经销商、6家配件中心和8家培训中心，设立了3家研发中心和2家制造基地，拥有“一带一路”沿线海外客户2万余家。

柳工的国际化道路行稳致远，在已有的基础上不断开拓新的市场。进一步拓展与柬埔寨在内的东盟国家合作。东盟是柳工海外业务进入最早的市场之一，柳工已与东盟所有成员国确立了合作伙伴关系并设有经销商。如马来西亚一家集生产、加工、配送、贸易为一体的大型跨国冶金企业，至今一共采购了包括CLG856H装载机、CLG835H防高温装载机、CLG936E加长臂挖掘机以及叉车等在内的70多台柳工设备。

进一步打开了南非煤炭市场。2019年上半年，柳工南非子公司得知一位大客户需要一次性采购26台5吨高配装载机后，马上协同柳工总部大项目管理委员会，以及柳工国际部、装载机公司、中源机械有限公司等多个部门通力合作，成功拿下这26台CLG856H高配装载机订单，并实现设备顺利发运。沟

通过程及设备性能都深得客户好评。

北非项目沿线多孤石、块石，项目起点区域和终点区域总体高程落差大，地形条件复杂，对施工设备的要求则更为严苛。柳工专注于产品的高可靠性，无论客户身处何地，柳工设备都能实现可靠运行，智能巧妙的设计使其在蛮荒之地也能很好地进行维护，受到了北非客户的青睐，推进了中拉基础设施合作高质量可持续发展。

自2005年开发拉美市场至今，从墨西哥到阿根廷的最南端，都能看到柳工的产品。2008年金融危机之后，柳工在拉美国家的业务发展进入到本地制造阶段。2014年在巴西建厂，使柳工与拉美地区的合作进一步深化。柳工在阿根廷长达13年的市场拓展中，现已有超过6500台柳工设备在当地为客户服务，得到了越来越多客户的认可和点赞。

在拓展“一带一路”沿线国家与地区市场的同时，柳工还注重与产品相关的国际企业深化合作，进一步提升柳工产品的性能与品牌效应。2019年6月，柳工与雅富顿签署战略合作协议，未来双方将实现信息共享、资源整合及优势互补，在产品设计、研发、配方试验及销售等方面开展深入的合作，进一步提升创新能力及市场竞争力。9月，柳工与胜牌建立全球战略合作关系，使胜牌成为柳工在海外市场的首选润滑油供应商。曾光安高兴地讲到，“我们相信，与胜牌的合作将为柳工在中国及全球市场提供更强大的竞争力，也促使柳工为合作伙伴提供更优良的全球市场营销支持和服务”。在2019年对外承包工程行业发展论坛上，柳工副总裁罗国兵表示，柳工在“全面国际化、全面智能化、全面解决方案”体系支撑下，将继续以客户为导向，更好地在国际基础设施市场树立中国品牌，使中国的机械设备更好地走出国门、走向世界。

“一带一路”沿线叫响中国制造。在与“一带一路”沿线国家与地区合作共赢的同时，柳工也取得了相应的荣誉，叫响了中国制造企业的品牌。2018年，中国极地科考工程机械实验室在柳工检测中心正式挂牌；2019年，柳工CLG870H装载机拿下“金手指”奖，柳工4180D平地机荣获素有“工业设计界奥斯卡”美誉的“红点产品设计大奖”；同时，柳工又荣获“全国民族团结进步创建示范单位”“全面质量管理推进40周年杰出推进单位”等称号……

2019年4月，第32届国际工程机械、工程车辆、建筑机械、矿山机械、零部件博览会BAUMA在德国慕尼黑举行。柳工以“柳工在倾听”为主题，展示出包括全新909ECR短尾挖掘机、全新V阶段CLG856H装载机、新款2015A-T蓄电池叉车和锐斯塔全新TD-15履带式推土机等9款新产品。通过多种形式搭建厂商和客户沟通的平台，将客户与观众对柳工/锐斯塔产品或者服务的想法、建议或者意见发布在电子墙上，赢得参展人员一致好评。在2019年APEC工商领导人中国论坛上，曾光安当选为新一届中国工商理事会理事。他表示，柳工通过参与“一带一路”建设得到了不断地发展，国际化水平得到了进一步提高，柳工设备将更好地服务和推进“一带一路”建设工作，为人类的共同发展作出企业应有的贡献。2019年5月30日，在第十届国际基础设施投资与建设高峰论坛上，波兰基础设施部副部长Andrzej Bittel感慨地说，柳工在波兰建立了研发制造中心，深入进行本地化运营管理，为“波兰制造”和波兰基础设施建设贡献了特殊的力量，是波兰与中国双赢合作的最佳典范之一。

“一带一路”的柳工之道

“一带一路”大背景下，作为中国制造业的典型代表，柳工探索出了一条可复制、可模仿的中国制造企业的国际化发展之路。柳工“一带一路”实践的成功之道在于积极推进以战略国际化、品牌国际化、人才国际化为内容的企业国际化道路。

“谋事在前”的国际化战略。战略谋划关乎全局。“致力于为客户提供卓越的工程机械产品和服务”“成为工程机械行业世界级企业”不仅是柳工的愿景，也是柳工承担国家使命的重要体现。柳工在“一带一路”沿线国家与地区发展的实践充分显示出其把国际化的愿景和目标准于企业经营最核心的地位。“一带一路”国际市场的开拓不是一帆风顺的，沿线国家和地区情况比较复杂，需要企业的领导者能够保证坚强的战略决

心，对市场有深刻的洞察、客户基础，包括政治经济的形势。曾有一个意大利跨国公司以为“柳工不进入欧洲市场”为交换条件，开出每年购买柳工千台设备的优惠条件，但柳工不为所动。柳工更是明确了坚持走海外拓展的道路、拥抱新技术并转变成新的竞争能力为用户提供更好的机器和服务，以及为客户提供以应用为中心的全面解决方案的思想。

在战略理念上，确立了“打造自主品牌，坚决拒绝贴牌”的国际化经营理念，使柳工得以避开陷入全球价值链低端的风险。在2003年品牌国际化开始，第一件事就是花500万元请奥美的设计师设计柳工的新LOGO。柳工更强调遵守当地法律法规意识。每进入一个国家或地区，都会提前对其相关法规条款进行研究，同当地的律师事务所建立深度合作，并对企业发展策略和产品结构进行适应性调整。不但在产品设计上要严格遵守各国法律法规要求的产品。而且要求国外员工遵守当地的法律法规、行业行规，尊重当地的商业文化、人文文化。尤其在政治经济环境复杂的国家或地区，建立了更加畅通和高效的沟通协调机制，以有效规范企业 and 人员行为，减轻可能遭受的经济损失和国际形象损害。

坚持客户导向。“客户导向，品质成就未来”是柳工的核心价值观，客户的合理需求得到了满足，产品的价值和利润才能实现。柳工把大量的精力投入到市场调研上，以充分了解客户的需求，根据客户的需求设计出客户满意的产品。柳工还在“一带一路”沿线国家中建立经销网点、服务与配件保障，为“一带一路”沿线国家的人民提供了更好的服务。通过客户导向，又使柳工不断扩大“一带一路”沿线的“朋友圈”，带来了广阔的市场空间与市场前景。

注重质量发展。企业发展最核心的是产品和技术，怎样满足全球不同国家、不同地区、不同行业客户的需求是最大的挑战。经过不断的学习和发展，柳工建立了以ISO9001、GB9001C质量管理体系为基础，以卓越绩效模式为框架、以标杆管理为抓手的科学化、系统化、标准化的质量管理体系，这个管理系统涵盖了包括技术研发体系、制造体系、财务、人力资源、法务在内的全部领域。

“国际视野”造就国际化人才。企业的国际化战略是一个长期的发展规划，三五年内完成是不可能的。要使国有企业的国际化战略长久执行下去，最为基础的是要培养一批真正热爱国家、有使命感、愿意奋斗的国际化人才。柳工在人才国际化上坚持打破国籍、专业背景、人事关系对人才队伍发展的束缚，无论是外部引入的职业经理人还是内部提拔的干部都是“一把尺子”量到底，无论是职位、绩效激励还是股权激励都要为有人才同等提供。

在柳工迈出国际化第一步时，就把目光盯在本行业国际领先企业的高管身上。荣获中国政府“友谊奖”的柳工美籍副总裁团保就是被柳工花了四年时间才邀请来的。团保的到来，彻底改变了柳工的研发中心，通过确立平台化开发思维，主导产品开发流程LDP的推广应用，实施产品PLM生命周期管理项目，大力推动共性核心技术提升，促进产品振动噪声技术达到国际领先水平等举措，为柳工国际竞争力的构建贡献了重要力量。现如今，柳工中层以上人才队伍中，外籍人士就有10人，均是全球不同国家的行业资深人才。

人才国际化不单纯是外部人才的引入，也包括内部人才的培育，只有内外并重的发展格局才能保证企业有充足的人才储备，以应对日趋激烈的国际竞争。随着柳工国际化战略的深入推进，人才队伍本土化将成为一种常态。北美、印度、欧洲等地分支机构引入本土化职业经理人，弱化身份标签、地理标签，强化能力标识的人才队伍建设机制已成为柳工提升国际竞争力的核心要素。

率住“牛鼻子”打造国际化品牌。专注打造自主品牌。技术是敲门砖，海外市场版图是依靠硬实力打拼下来的。技术无国界，只要能服务于企业发展，都应积极纳入企业技术积累体系，将全球技术资源汇聚到国内的研发中心为我所用，这是柳工产品应对全球市场竞争的关键一招。

柳工品牌在“一带一路”沿线国家和地区安营扎寨，不做随风漂泊的流浪者。20世纪90年代被誉为“工程机械之王”挖掘机主要技术都掌握在国际工程机械巨头手中，国产品牌挖掘机在国内市场占有率仅为5%。



柳工在海外投资的首个集研发生产销售基地——柳工印度工厂（王重彬 / 摄）

为打破挖掘机市场被国外品牌垄断的局面，柳工在20余年的时间里发展了6代产品，每一代产品的开发都使柳工提升一个高度。柳工在打造自主品牌的同时，更注重品牌内涵。品牌不是孤立的，品牌一定要有实际的内容，体现企业的核心文化。正如柳工品牌总监Stacie说，柳工品牌就是柳工所有的东西，包括研发、产品质量、合作伙伴、人才建设，它牵扯到我们公司每一个人，每一个LOGO、每一个广告，甚至产品上的每一个螺钉，我们的供应商、合作商也都是柳工品牌的体现。为了体现品牌效应，柳工还专注于产品的一国一策，力争实现产品的本土化。国外市场的产品策略不能想当然，必须根据服务对象的需求设计产品，做好品牌的本土化，解决“水土不服”的问题。如为适应当地特殊气候的需要，柳工开展针对性研发，为印度市场提供了带密闭操作舱和空调的产品，这一产品异于欧美品牌同价位还是提供敞篷式机械，获得了当地市场的高度认可。

国外的先进技术可以为我所用，国内的技术体系建设也不容忽视，这要求国内外的研发人员都必须跟上国际技术研发的节奏，参与到全球技术竞争之中。如，柳工通过全球设立的研发中心，与国内外企业共同研发的工程机械超视距操作系统和无人驾驶系统产品虽未正式上市，就已接到大量来自港口、采石场、钢铁企业等特殊环境作业需求单位的问询。

海外党组织：柳工国际化的坚强堡垒

在“一带一路”推进过程中，柳工的发展之所以如此速度、取得如此多的成效，在于柳工海外党支部及党小组所发挥的战斗堡垒作用。

建设海外党组织，引领“一带一路”业务发展。业务发展到哪里，党的组织就建到哪里，党员的先锋模范作用就发挥到哪里。党员是柳工在选派海外市场、重大项目 and 提拔干部的优选条件，柳工党委各个海外党组织正凝聚党员力量，在生产经营中发挥重要作用，成为“一带一路”建设的先锋。

健全海外党支部工作机制，打造海外党支部体系。2012年，柳工党委在波兰成立了第一个海外党支部；2015年，柳工印度有限公司党支部成立。同时，又先后在欧洲、北美、拉美、中东、俄罗斯、亚太、南非公司成立了党小组。逐渐实现了海外制造业、营销型子公司组织覆盖率100%，走出了一条海外党组织建设的可行路子。截至目前，柳工党委共有60个基层党组织，党员3000多名。2个党组织共有2个党支部，7个党小组，2个党支部是由柳工党委直接管理，7个党小组由柳工国际事业部党支部管理。外派的中国籍员工有112名，党员将近50人。

对于海外党支部的建设，柳工已形成了一套行之有效的“海外党建模式”。编印《海外党组织工作指导手册》，涵盖海外党组织基本知识、海外党支部党建工作、海外党小组党建工作等6个方面内容，全面加强对海外党组织的指导，促进海外党组织不断常态化、规范化。创办《党支部内刊》，涵盖市场营销，先进人物，人生经营，多龄沟通交流平台，党先学习内容，为听取员工心声、树立典型，提供了平台，也为领导决

策提供了相关信息参考。刊物以电子版方式发布，便于党员群众阅读学习。开展党员攻关项目。以党员为主体组成攻关小组，围绕国际业务，年度经营目标，以海外市场业务拓展中的重点难点问题为中心开展项目攻关。如印度柳工公司党支部把应用研究和本地适应性研发等作为课题进行申请立项。

在“一带一路”倡议大背景下，柳工党委始终坚持党的领导，贯彻党的战略安排，通过“抓学习提升战斗力、抓基础增强凝聚力、抓‘双培’强化向心力、抓攻关提高创造力”将海外党组织建设成“一带一路”建设的“助推器”，实现了海外党建工作与经营管理同频共振、互融共进。国际事业部党支部严格按照党委要求，结合国际部的自身工作特点，立足海外销售市场、内部管理、团队建设、人才梯队建设的实际情况，因地制宜，灵活地运用多种手段，开展“党旗红，四海扬”品牌创建活动，做到形散而神不散。国际事业部党支部对各海外党小组通过QQ群、邮件、电话、微信平台、视频会议等形式，将党的相关政策、党务活动的相关精神传达给驻外党员，引导海外党员利用网络自主学习，扩大学习教育覆盖面，确保发挥好海外党组织的战斗堡垒作用和党员先锋模范作用。如与尼泊尔共产党开展以中国共产党基层党的建设经验为主题的“比邻共话”活动，交流互鉴基层党支部建设的经验和做法。柳工波兰党支部与中国驻波兰共和国大使馆党委共同开展组织生活，组织党员、入党积极分子及在波兰的流动党员到大使馆开展交流活动，受到使馆党委的称赞，并在其他中资企业中推广。

倡导共同价值，讲好中国故事。柳工是一个知名的国有企业，同时也是一个国际化的企业。任何一名员工的言论，都会影响柳工的形象甚至国家形象。企业有中国本土员工、留学归国员工、外籍员工，这些人员的文化、风俗、理念上存在较大偏差，如果处置不当，就会造成较大的负面影响。对此，柳工的做法是：倡导共同价值，讲好中国故事。

做有国际责任的中国企业。柳工密切关注全球可持续发展动态，对标联合国2030可持续发展目标，在经济增长、工业创新、消除贫困、性别平等、气候变化等领域开展各类公益慈善活动，促进沿线贫困地区生产生活条件改善，为全球可持续发展注入能量。同时，按照ISO26000国际规范要求制定社会责任战略规划，将社会责任融入公司生产经营各个环节，企业和员工社会责任意识不断提高，社会责任成果不断丰富，树立起了良好的社会形象。如在巴西圣保罗做了大量的公益活动，在一些合作国家与地区出现重大自然灾害时，柳工驻外机构会积极派出设备参与救援工作。在2010年智利地震中，是第一个捐献并组织供应商和员工参与当地救援的中国企业。在2015年尼泊尔地震期间，积极履行国际社会责任，第一时间派出70台设备到达灾区奋力参与救援行动，在全球范围内树立了良好的社会责任形象。

谈到柳工的国际化成功之秘，柳工董事长曾光安说，柳工的品牌国际化道路，如果说有成功经验，一是坚持不为短期利益所惑，坚决拒绝贴牌，专注打造自主品牌。二是坚持国际化人才战略推动柳工品牌的国际营销，建立国际代理商体系。

（马彦涛 胡玉华 任驰骋）