



解读“柳工模式” 破译柳工密码

柳工集团的核心企业为广西柳工机械股份有限公司（以下简称柳工），创立于1958年。60余年来，柳工已经从中国的西南一隅走向世界，产品和业务遍布世界100多个国家，成为“一带一路”沿线工程机械领域最具影响力的中国品牌。走出了一条中国有企业改革发展的柳工之路，打造了一个独具特色的“柳工模式”。

柳工与新中国共成长

柳工从广西走向全国，再从中国走向世界。60余年的发展，呈现出以下几个特点：第一，柳工是新中国的产物，也是改革开放的产物，也是顺应时代的结果。计划经济时代，机械工业部把华东钢铁结构件厂，以及少部分东北、西安、四川的企业搬迁到柳州，组建了柳工。柳工的第一任厂长是从一机部派遣来的干部李郁同志。刚创业时，柳工没有什么产品，1966年李郁同志引入装载机，装载机从此成为柳工的主导产品一直坚持到今天，如今，柳工的装载机已领先全球。自创业以来，柳工始终专注于技术创新。过去的技术创新和现在的情况条件完全不一样。500多个创业元老很多人都是八级工，那时候的八级工水平很高，现在的工匠不一定能赶上当时的水平。在设备和条件很差的情况下，他们能把关键的零部件完全靠个人的技能和精神做出来。计划时代，柳工其实就是个生产



广西柳工集团有限公司党委书记、董事长曾光安

车间，生产靠机械部下计划，没有自己的主导权。1986年市场刚一开放，第二任厂长毛维经同志就带着职工干部大胆改革、走向市场，到东北老工业基地闯市场，在改革开放初期，抓住了历史机遇，实现了企业转型。因此，柳工在改革开放初期就培育了市场意识和客户意识，这就为后来的发展打下了基础。80年代末，柳工引进了美国技术。在柳工的第三任厂长张沛同志的任上，1993年柳工实现了上市，成为广西第一家上市公司。1998年国有企业改革开启，当时国有企业很艰难，这是我们又一次走在前列，率先改革。柳工的这次改革力度之大前所未有，3600名干部员工，内退了800多人，员工减掉1/3，干部减掉50%以上。正是这种大刀阔斧的减员增效才使柳工放下了包袱，真正走向了市场。对于柳工来说，不论是80年代末期的技术引进，还是90年代上市和内部改革，始终走在时代的前列。2001年中国加入WTO，柳工又抓住了这个历史机遇。时任董事长王晓华提出了国际化的战略目标：创造开放的国际化柳工。柳工不光要把中国做好，还要走向国际市场。90年代，通过技术引进，改制上市，向欧美企业学习企业管理的现代

化。2000年开始推进产品多元化、地域多元化，特别是国际化。60多年来，始终把握时代脉搏，与时代共进步。可以说，柳工是改革开放的产物，没有改革开放就没有柳工。改革开放给柳工创造了历史机遇，机遇很重要，抓住机遇更重要，柳工人正是抓住了这个历史机遇。改革开放初期，这个行业企业大概有五六十家，如今剩下的已寥寥无几，不足10%，大部分企业都破产了。而偏居西南一隅柳工却发展成为行业的佼佼者，这是我们自我奋斗和锐意创新的结果。柳工的总资产现在达到400亿元，净值100多亿元。始终关注创新，大力推进产品创新、技术创新、管理创新、服务创新。我们把党组织建设与关注人的发展融合在一起，党组织建设走在前列，打造了一支思想过硬、本领过硬的员工队伍。率先建立现代企业制度，较早改制上市，在上市公司建立现代企业制度方面成为广西的领头雁和行业标杆。柳工1993年上市时，全国只有100多家上市公司。并且，与柳工同时上市的存活下来的仅有10%，经过20多年的大浪淘沙，有的企业破产转让，有的企业被兼并重组，柳工不仅活下来，而且走向世界。

率先建立现代企业制度

在建立现代企业制度方面，柳工的成就和经验主要有以下几个方面。

构，为企业构建了一个科学决策体系。这些专家型的独立董事队伍对企业决策的有效性、公平性起到了至关重要的作用。一个优秀的上市公司一定要真正建立完善的董事会制度。有了制度就要执行。外部董事都有提案和否决权，这个否决权非常管用。如果有两个外部董事和独立董事对公司决策提出不同意见，议案基本上就不能通过。第三，建立健全现代企业制度。柳工所在的产业是完全激烈的市场竞争领域，全球的企业都在竞争。国有企业、民营企业、外资企业、合资企业、国外企业等等。柳工之所以能够在激烈的市场竞争中胜出，主要得益于战略决策、技术创新、市场开拓、人才发展等方方面面都建立了现代企业制度。

党领导国企治理现代化

一路走来，柳工在现代企业制度建设过程中不断探索创新，走出了一条以党的建设为统领的国有企业改革创新之路。作为一个中国企业，柳工的治理一直是走在前列。其目标就是通过现代化的治理，使柳工立足中国、走向世界。柳工的主体是上市公司，领导团队构成非常科学和现代，公司7个副总，有2个外籍，其中一个已经在柳工工作了12年，他们都是来自世界一流企业加盟柳工的。目前，柳工的海外业务已经分布全球100多个国家。公司治理是一个学习的过程，一是要不断学习欧美先进的经验；二是要自主创新。自主创新要根据中国特色，照搬人家的方法不叫治理，那是学习，我们要探索中国特色的治理方式。

柳工的现代化治理，一直是在党的领导下进行和实现的。自创立60余年来，党委就始终是柳工的核心领导力量。从党委领导下的厂长负责制，到建立现代企业制度后的党委会、董事会、监事会下的公司治理。党的十八大以来，坚持党领导一切和党的全面领导，柳工的党建工作更加坚强有力。2008年，柳工集团获得了由中央组织部、国务院国资委评为“四好”领导班子先进典型。柳工之所以从一个普通工程机械国有企业成为中国工程机械的“排头兵”，关键是有有一个政治素质好、经营业绩好、团结协作好、作风形象好的领导班子，这是柳工机械快速前进的坚强有力的“引擎”。如果离开党的领导，柳工不可能有今天的发展。党组织建设不仅助推企业创新发展，并且有力保证了企业改革的顺利进行。2012年至2016年5年间，由于行业下滑，柳工推行减员增效，企业由14000多人减少到7000多人，裁员近6000人。裁员之所以没有出问题，关键在党的坚强领导。如今，在海外如印度、波兰等国家都建立了党支部，海外党支部已经成为柳工在海外的骨干力量。遇到困难、遇到问题，党员首先要对国有资产负责，对员工负责，对企业负责。海外党建工作已经成为柳工的一个独特优势。因此，要把党建工作变成国有企业在国际乃至全球一种竞争的优势。

国有企业改革怎么推进？柳工用行动作出了回答。党的十八大以来，在以习近平同志为核心的党中央的坚强领导下，进行了一系列重大改革，使中国取得了历史性成就，发生了历史性变革。国有企业是执政的基础，国有企业改革关系国家的经济命脉。柳工正是靠坚定不移推进改革，才取得了今天的成绩。治理现代化框架下，在全面深化改革方面，下一步柳工将重点抓好以下四个方面。

第一，进一步完善公司治理结

构。现代化的公司治理既要保证国有资产保值增值，保证党的方针政策的贯彻执行，又能使企业按照市场的规则去办事。像我们这个行业，基本上是全球化的市场，无论是中国市场的规则，欧美市场的规则，还是发达市场的规则，都必须服务市场竞争的需要。

第二，积极推进技术创新。柳工的体量虽然不是很大，但是却位列中国装备制造业最具有全球竞争力前5名，从走出去至今，在海外市场“打仗”从未打输过。靠什么取胜？靠的就是创新。创新能力是第一位的。下一步还要不断加大创新力度。

第三，积极推进股权激励改革。股权激励就是把员工利益和企业的利益企业的长期发展捆绑在一起。柳工是在广西上市公司中第一个搞股权激励的企业。2018年我们成立了智能制造公司，公司留出20%—30%股权出售给管理层，公司自2018年3月创建到现在，精神状态完全不一样。无论什么工作，大家都积极主动地去干。为什么会这样？这就是通过股权激励把社会的发展、企业的发展、个人的发展捆绑在一起。这也是一种人性化的改革。人民对美好生活的追求就是人性的体现。美好生活怎么来？除了精神层面各有爱好不同，美好生活的基础是物质生活，物质生活的基础是收入，是资产。实际上每个人都追求美好生活，能力越强的人追求生活的要求越高。柳工需要股权改革，不光是管理层，员工也需要改革，整个社会要靠创造去发展。我国有14亿人，如果每一个人都积极创新、创造，那中国的发展活力就会无限增长。

第四，积极探索混合所有制改革。目前，同行业中大部分都是混合所有制企业。柳工作为一个纯粹的国有企业，可以说是一枝独秀。混合所有制是一场革命性的变革，民营企业参股国有企业是混合所有制，员工持股的股权多元化模式也是混合所有制。柳工下一步也要探索进行混改，争取在混改上实现新的突破。

工匠精神是走出去的底气

当下，柳工要着力打造工匠精神。柳工创建的时候就是有一批当时中国制造业最优秀的人，他们靠师傅带徒弟，造就了一大批柳工工匠。第一，工匠要专业。今天的工匠，不仅仅只是指工人，而是要把企业的每一个人都视为工匠。如，企业管理也需要工匠。员工要专业化，专业化就是你干哪行爱哪行，把它干好，干出专业水平，成为标杆。因此，也可以说专业性是工匠的第一标识。没有专业精神，何谈工匠？第二，工匠要专注。全世界都要向德国的工匠学习。世界上最好的工匠在德国，德国人一辈子就干一件事，把它干到极致。第三，工匠要自觉。如果一个员工今天干这个，明天干那个，啥都不专业，永远成不了工匠。像柳工这样的企业，在中国乃至全球装备制造业屈指可数。这个企业是怎么来的？是四代人干出来的！从创业以来，已经有四代人为柳工奉献了自己的一生，一代接着一代干。制造业是一个慢工，不像互联网业成功很快，二三十岁就会成为亿万富翁，制造业是用一生的激情，甚至用生命换来的成功。这就需要有很高的自觉精神。把员工培养成工匠，这也是企业的责任。如果企业天天就是让员工出力流汗、加班加点，只给金钱报酬，不管员工发展，这样的企业社会责任就不够。柳工关心员工的全面发展，不仅要关心员工技能的发展，还要关心员工的生产生



曾光安在液压件公司了解新产品开发情况

活、职业生涯、思想动态等等。

为什么中国的经济进入高质量发展阶段，因为生活需要改善了，消费水平提高了，制造业所提供的产品与服务就要满足现代人更高的生活水平，消费水平的需求。在这里，还要看到另外一个趋势，就是中国经济的发展趋势是各种成本正日益上升，如劳动者成本、社会隐性成本的上升等。过去的成本竞争优势正在消失，而通过成本竞争优势崛起的是印度、印尼、越南、泰国、马来西亚等国。

谈到“一带一路”建设，柳工可以说是行业中比较有远见的企业。2005年就提出了国际化战略，这在中国的企业中可以说是凤毛麟角。在“一带一路”沿线的65个国家中，柳工走过了85%的国家。目前，实现了东南亚全覆盖，南亚全覆盖，中东全覆盖，俄语区全覆盖。为了开拓印度市场，柳工10年前就在印度建设了工厂。印度工厂建设速度十分惊人，1年内就建成投产，2009年7月1日印度工厂开业，这也是中国国有企业第一个在印度建厂，可以说是开天辟地。

装备制造业国际化有三个指标。第一，海外收入占全部收入的比重。柳工最好的时候是2015年，2015年接近40%，现在的比重是25%—30%，这个数据在中国的装备制造业企业是较高的。第二，海外资产占总资产的比重。柳工在20%左右，总资产里面有20%资产在海外。第三，海外员工占总员工的总数。占到20%左右，现在有30多个国家员工。根据这个指标来衡量，在装备制造业，柳工的国际化名列前茅。

叫响和弘扬优秀企业家精神

要谈企业家精神，首先要谈企业文化。企业文化最重要的元素是什么？广西柳工集团有限公司党委书记、董事长曾光安认为，使命第一，

（任驰骋 胡玉华）



曾光安上央视对话节目