

# 柳工出海

中国制造的全球化探索

黄兆华◎著

LIGONG

深度解析中国制造走向全球的时代样本  
全景再现中国企业阔步海外的波澜画卷



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 柳工出海

## 中国制造的全球化探索

黄兆华◎著

LIUGONG

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目(CIP)数据

柳工出海：中国制造的全球化探索 / 黄兆华著. -  
北京：人民邮电出版社，2017. 11  
ISBN 978-7-115-44278-9

I. ①柳… II. ①黄… III. ① 机械工业—工业企业  
全球化—研究—柳州 IV. ① F426. 4

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第245085号

### 内 容 提 要

面对国内经济转型期与全球范围内掀起的再工业化浪潮，国内制造业的转型升级已经势在必行。在这方面，柳工提前十年布局，已经成为国内制造业走向国际的时代样本。

本书作者历时三年，采访了众多现任及曾经的柳工高层管理者，以众多鲜活的人物和大量的细节故事，回顾了柳工在过去近二十年时间里走过的国际化战略转型之路。全书从海外营销、国外设厂到跨境并购，系统梳理了柳工这段既艰辛曲折又波澜壮阔的历程，总结了其中的经验与教训，缺憾与成就。

对于渴望转型升级的国内其他制造企业来讲，本书具有非常宝贵的实战指导价值。

---

◆ 著 黄兆华

责任编辑 王飞龙

执行编辑 杨佳凝

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：720×960 1/16

印张：18

2017年11月第1版

字数：260千字

2017年11月北京第1次印刷

---

定价：59.00元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147号

## 推荐序一

### 迈向世界级企业的柳工

忻榕

中欧国际工商学院副教授

管理学教授

拜尔领导力教席教授

柳工被认为是国际化程度最高的中国企业之一，被誉为中国工程机械行业的“出海”样本。作为中国工程机械行业具有一定影响力的企业，柳工不但在国内进行了一系列令人瞩目的并购，而且很早就走上了国际化之路。多年来在海外进行的营销和战略布局，与国家提出的“一带一路”倡议不谋而合——柳工业务涉足的国家与“一带一路”沿线的65个国家高度契合。目前，柳工已构建了全球性的战略业务布局，海外业务贡献率已跃升到35%左右；在公司近万名员工中，外籍员工的比例达20%；海外资产从无到有，目前已占柳工全部资产的20%。作为中国广西柳州的一家国有企业，柳工在国际化道路上所取得的成就更显得弥足珍贵。然而，外界对柳工国际化背后发生的一切似乎并没有多少了解。

2015年11月，本人曾有幸带领中欧国际工商学院中国企业全球化的研究团队前往广西柳州，与柳工的十多位高管进行了面对面的访谈。从董事长曾光安一直到参与柳工国际化运作的主要高管们，他们不吝时间，给我们详细讲述了柳工十多年来实施国际化战略所走过的道路以及经历的酸甜苦辣。

那些给人留下至深印象的心路历程和心得感悟，既让我们对这家大型国有企业及其领导团队有了更深入的认识，也让我们了解到柳工在国际化征程中许多鲜为人知的幕后故事。

如果说我们是幸运的，能够亲耳聆听柳工高管娓娓道来的故事，那么《柳工出海》的读者也应该是幸运的，因为这本书描述的内容正是我们当时的所见所闻。本书以讲故事的叙事手法，用生动活泼的语言，讲述了柳工走上全球化之路的来龙去脉，展示了一个个鲜活的人物和事件，描绘了一幅柳工在国际化进程中不断打拼、不断前行的波澜壮阔的画卷。

读完《柳工出海》这本书，最大的感受有两点：一是书中故事的真实性；二是柳工国际化道路的可借鉴性。

正如本书作者黄兆华先生在“后记”中所言，“本书力求一个‘真’字，试图记录一个平凡而有志向的中国企业在国际化漫漫征途中的真实案例——真刀真枪和真情实感”。值得一提的是，作者黄兆华本人就是柳工国际化的亲历者。自2006年至2014年，黄兆华历任柳工机械国际事业部副总经理、总经理、柳工机械总裁助理，并兼任柳工机械欧洲、北美子公司董事长。2013年至2014年期间，他还负责柳工机械在波兰并购的HSW工程机械事业部全球营销整合工作。正是有这样参与其中的经历，使得整本书的叙述内容细致入微，真实流露出的情感更是让人过目难忘。此外，柳工的许多高管也为本书提供了大量的素材，对作者“复盘”柳工国际化经历的风风雨雨提供了巨大的支持。

柳工的国际化实践也为中国企业跨出国门提供了宝贵的借鉴参考。一般来说，企业的国际化有三条路径可走，即“自我成长”“建立联盟”以及“跨国并购”。在中国企业中，多数企业采取了其中的一条或两条路径，三条道路都走的企业并不多见。然而，柳工在国际化过程中，这三条路都走过：

“自我成长”——在印度和巴西建立海外工厂；“建立联盟”——与康明斯、采埃孚等跨国公司建立合资企业；“跨国并购”——收购波兰国企 HSW 旗下的民用工程机械事业部，成立柳工 Dressta 机械有限公司。柳工在这三条路径上遇到的挑战以及获得的经验和教训，不但对柳工自身，而且对中国其他企业都是无价之宝。

我国的许多企业常常慨叹缺乏国际化的人才。其实，柳工在国际化道路上取得的每一点成绩，都离不开那些高素质的国际化人才。柳工董事长曾光安先生把柳工的国际化人才称为“新柳工人”。

柳工在公司内部煞费苦心地培养了一批人才。如今，柳工内部能用外语开展工作的员工有 1 000 多人。在全球的各大分公司里，80% 以上的高管都是从柳工本土生产经营一线奔赴国际一线历练成长起来的，如柳工副总裁、国际业务负责人罗国兵，海外各区域的营销负责人李东春、肖远翔、朱雄兵等。

除了培养内部的“新柳工人”，曾光安先生还不遗余力地从外面招聘心仪的人才。侯宇博曾是中国国际广播电台波兰语播音员，被招聘到柳工后，在成功收购波兰企业的过程中发挥了独特的作用。如今，他已成为柳工 Dressta 机械有限公司副总经理。不过，在曾光安招才纳贤的诸多故事中，最富有传奇色彩的当数国际知名工程机械专家、美国人闭同葆的故事。

2002 年，曾光安在一次展会上邂逅时任一家全球建筑设备公司运营部亚太地区董事的大卫·闭同葆 (David Beatenbough)。曾光安对闭同葆深厚的技术背景很感兴趣，在邀其加盟柳工被婉拒后，经过三年的不懈努力，终于打动了对方。2007 年 1 月，闭同葆作为高级技术顾问和总裁助理加盟柳工。他是正式加盟柳工的第一位外籍高管。他的加盟，彻底改变了柳工的研发系统和理念。目前，在柳工总部工作的外籍中高级经理还包括品牌公关部部长史黛西、研究总院试验总监爱德华、工业设计专家盖里等。

柳工的国际化人才策略可谓独树一帜。柳工不断培养领导力梯队，坚持海外员工的本地化，并把一批外籍高级管理人才招聘到中国本部，这些做法都可以给中国其他企业提供有价值的参考。

柳工用五个“世界级”——要以世界级业绩、世界级布局、世界级人才和世界级品牌跨入世界级企业的行列——描述企业未来的蓝图。柳工要漂亮地完成“晋升为世界级企业”的最后一跳，将会面临许多挑战，而最大的挑战莫过于国际化人才的紧缺。曾光安先生也曾说：“柳工在国际市场上的成功还取决于其高素质的全球经营管理人才队伍。”在我们与柳工高管的访谈中，许多高管都把未来的国际化人才梯队建设视为巨大的挑战。

企业的国际化，从根本上来讲，关键还在于“人”。正如本书作者黄兆华先生在书中所说：“全体柳工人是本书的真正作者。”未来全体柳工人会书写出什么样的新篇章，值得我们拭目以待。

## 推荐序二

### 柳工国际化之路的力与道

大卫·菲利普斯 (David Philips)

英国工程机械咨询公司总裁<sup>[1]</sup>

受邀为一本书作序总是荣耀之事，为《柳工出海》写序对我来说更是一件可以让我回顾十五年人生阅历的乐事。如果把柳工比作一个人，那么我可以说他就像我的一个老朋友，拥有许多令我十分钦佩的特质，我愿意与他分享许多美妙的经历。最令人瞩目的是，柳工作为中国工程机械产业的杰出代表，创始于20世纪50年代，当时并不起眼，但如今已成长为国际产业界一个真正的破局者。我有机会见证了柳工的一些超乎寻常的发展历程，并且参与了其间的一些重大项目，这让我从内心感到无比荣幸。

在这本佳作里，读者可以看到这家企业成长的历史记录和未来可能的发展方向。柳工经历了2000年以前的稳步发展，以及生产能力的快速扩张。在接下来的十年间，柳工产品范围扩大、产出增长，之后在国内市场下滑75%的时期走向海外市场以巩固自己的地位。所有这些都基于柳工对市场的认真分析和理解，以及精准的投入和对市场变化的快速反应。在这一过程中，柳工高管以其对这个行业所具备的真正的国际视野发挥了决定性的影响力。如果要列举出柳工成功的三要素，那么就是“人，人，人”。

---

[1] 英国工程机械咨询公司专门从事国际工程机械行业研究的管理咨询机构。



我仍然记得，在2002年的夏天，我第一次去访问柳工。当时天气酷热，整个柳州城显得有些“恹恹欲睡”。我和柳工的第一次接触是和刘先生的会面，他是中国轮式装载机的“教父”，他的年纪和热情使我意识到，这是一家建立在信念、热情和专业素养基础上的不同寻常的公司。当天的晚餐是一次有趣的经历，有蛇酒、油炸蚂蚁。在我谨慎地称赏了蚂蚁之后，第二天我得到了一大包蚂蚁作为纪念品。记忆就是这样累积起来的。

接下来的一天，我看到了一条写着“全年实现装载机产量5000台”的横幅，也就是说柳工要把两年前的产量翻番。而当年柳工的实际产量达到了7800台，这是柳工当时的新纪录，但是这与后来2011年的40000台产量相比却又黯然失色。值得一提的是，2002年，轮式装载机占柳工全部销售收入的94%，这种对单一产品的过度依赖在市场快速扩张和结构调整时期是十分不利的。于是柳工进入了真正的产品范围扩张期，做出了关键性的战略决策——扩大产品范围，降低对轮式装载机的依赖，在海内外需求增长的各个规模化产品领域发展专业的制造能力。

在我第一次去柳工访问之后，柳工产品的表现喜人，市场迅速扩张。当然这和我那个值得记忆的夏天之行毫无关系。政府开始对基础设施进行大规模的投资，对制造能力的需求进入旺盛期。在短短的几年中，柳工就增加了履带式推土机、平地机、沥青混凝土摊铺机、压实设备、刚性自卸车、挖掘装载机、滑移转向装载机、小型挖掘机、移动式起重机和工业叉车，同时还重新开发了其当时并不成熟的履带式挖掘机。柳工从2002年生产8000台土方机械，到2011年生产49000台，产量直线上升，2011年也是“黄金时代”的最后一年。尽管这个行业在此期间的吸引力使设备供应商的数量翻倍，但是柳工仍然保持了10%的市场份额，而其他不少厂家却难以跟上此行业疯狂扩张的步伐。

2002—2011年是真正考验柳工生存能力的一段时期，此时供应链紧张，柳工需要扩充产能为每年的销售高峰期备好库存，要有为客户融资的能力，而且还需要建立一个能够适应产品线扩张和销售量增加的可靠的营销网络。所有这些都需人才的支持，当时柳工开始大批招贤纳士以满足其需求。

“世界柳工”也是在这个时期提出的，这在当时更像是一种志向而非现实。但是要实现这个抱负，柳工显然需要在海外市场具有一个国际化的面貌，并且为其运营配上国际化的思维。因此，柳工开始聘请具备国际化发展经验的国际高管，在这方面的第一个重大举措是聘请了来自CNH公司的经验丰富的工程师大卫·闭同葆，他把柳工的大部分产品线重新打造成我们今天见到的格局。闭同葆是柳工招募的大量国际人才中的第一人，这些人才使柳工离“世界柳工”的愿景越来越近。

柳工有许多有别于其他中国同行的特质，其中之一就是它在海外市场参与有效竞争的能力不断提高。它是最早真正理解建立高效代理商网络重要性的中国制造商之一。这些代理商已经获得了充分的融资，有能力为不断增加的客户提供强有力的配件支持。它们不能仅是以尽可能低的价格而不提供支持的方式交付设备，而是应该成为解决方案的提供者，这一理念使柳工把其出口量从2002年仅有的120台发展到2012年包含各类产品的10500台。目前柳工拥有10家海外子公司和250家国际代理商，已经成为一个真正意义上的海外市场供应商，并且开始进入国际制造商的传统市场。

讲到这里，我必须提到一位在柳工过去十五年历程中的核心人物：现任董事长曾光安。他也是我们现在所了解的柳工的领导者。他是我在职业生涯中所见识的最具影响力的人物之一。曾先生集许多特质于一身：工作狂，对公司的未来信念坚定，能够以年轻人的激情激活参会者之间的交流，他也是我见识过的具有相当敏锐的战略思维的领导者之一。在发展国外代理商网络

的同时，柳工推出了一个在海外开展制造业务的宏伟计划：首先在印度，基于其巨大的市场潜力，于2009年建成投资额达3 000万美元的工厂，生产轮式装载机和平地机；然后在波兰，于2012年收购HSW工厂，生产履带式推土机、轮式装载机和履带式挖掘机，辐射西欧和东欧市场；2016年以后，又在巴西建厂，生产轮式装载机、履带式挖掘机和平地机。这些都是着眼于未来的大胆的投资项目，是中国制造商少有的有如此远见或能力加以实现的事业。

在这里，我还得讲一个我应邀参加柳工开业典礼的故事。当时由于台风造成了延误，我在赶往会场的路上接到了曾光安的电话：“大卫，你什么时候到……你不到我们不能开始。”20分钟后我到了，身上还有雨水，我马上被带到台上领唱柳工印度公司当晚开业典礼的主题歌——罗德·史都华（Rod Steward）的《航行》（*Sailing*）。唱这首歌总是有什么原因的吧，但是那场晚会的孟买女主持人似乎更是奇特，她名叫辛德瑞拉（意为“灰姑娘”）。我一直没明白她为什么取这个名字。

像许多中国企业的领导者一样，曾先生喜欢出色的演讲，而且他自己就做过许多脱稿甚至直接使用英语的演讲。他还有一个令人紧张的习惯，就是在演讲的最后一分钟要求他的客人上台讲话，但他总能确保客人很享受这一时刻。我在柳工的挖掘机工厂就经历过一次。当时正在举办一个有500人参加的庆典，有工人、当地政府官员、记者，当然还有我。鲜花、剪彩的缎带、麦克风、热情的演讲者手中的一页又一页的讲稿……在第四个演讲者结束演讲后，我被曾先生戳了一下，他笑着小声说：“怎么样大卫，轮到你了……上去说点有意思的事儿。”没有预先告知，没有发言稿，只有热情不减的曾先生。

我已经提及了几个构成柳工 DNA 的关键因素：它的历史，多元化的产品，在市场黄金期迅速扩大生产能力，在海内外建立有效的代理商网络，当然，还有柳工人。而柳工对技术和研发的投入和专注又为这一切提供了支撑。与大多数的中国制造企业倾向于采用相似的设计和技术路线不同，柳工始终认为对研发的投资终将成为它的独特卖点。柳工每年将其收入的 4% 投入研发，现在柳工在中国、印度、波兰、英国和美国有 1 700 名研发工程师。这种对技术的追求使柳工具备了快速高效地将新的高端产品推向市场的能力。2015 年 5 月，柳工投资 4.2 亿元人民币的全球研发中心在柳州揭幕。这是柳工负责技术的副总裁闭同葆的智慧结晶，这座建筑物在当地被恰如其分地称为“闭同葆的家”。

作为一家中国制造企业，柳工很早就意识到与国际关键零部件供应商结盟的重要性，这种关系对它要开展的任何出口业务都是必不可少的。柳工最早展开合作业务是在 1995 年，与采埃孚在柳州成立合资公司，进行变速箱和车桥的设计与生产。2012 年，柳工又与康明斯成立合资公司，生产发动机。这两项合作使柳工能够确保关键零部件的高质量供应，从而使柳工与许多国内外竞争对手之间形成差异化，因此至关重要。

柳工成立于 1958 年，尽管仅比我略年轻一些，但是有许多理由可以认为它仍是一家现在刚刚步入成熟期的企业：在不到六十年的时间里，它已经成为本行业产品范围最广的公司之一；其竞争对手已经开始羡慕它所建立的国内外代理商网络；基于柳工自我开发或与最佳国际供应商合作开发的制造技术，使它有能够提供达到乃至超越国际标准的机械产品；最后，柳工的新一代人才已经显示出他们有能力将老一代所建立的事业发扬光大。这些因素的强强结合将引领柳工的下一个六十年，我期待着去跟踪柳工在这个发展道路

上的每一步新进展。

谢谢你——柳工，邀请我来写这篇小小的序言，使我有机会在过去十五年来成为你征程中的一部分。一直以来我受益匪浅，我享受这段征程的每一分钟。祝你未来好运！

翻译：孙小鹤

# 目 录

序章	战略密码 // 3	101 // 苦茶干菜	101 // 苦茶干菜
	领导力密码 // 9	102 // 第一枪打响	102 // 第一枪打响
	文化密码 // 14	103 // 天天	103 // 天天
第一章 蔚蓝梦想 // 19		104 // 困难重重	104 // 困难重重
回眸 // 20		105 // 会战	105 // 会战
困局 // 24		106 // 艰苦奋斗	106 // 艰苦奋斗
望海求生 // 27		107 // 艰苦奋斗	107 // 艰苦奋斗
中国的“卡特彼勒” // 30		108 // 艰苦奋斗	108 // 艰苦奋斗
“卡办”里的年轻人 // 34		109 // 艰苦奋斗	109 // 艰苦奋斗
“决战 899” // 36		110 // 艰苦奋斗	110 // 艰苦奋斗
第二章 逐鹿全球 // 43		111 // 艰苦奋斗	111 // 艰苦奋斗
卡萨布兰卡 // 44		112 // 艰苦奋斗	112 // 艰苦奋斗
吹尽狂沙 // 47		113 // 艰苦奋斗	113 // 艰苦奋斗
勇闯欧罗巴 // 52		114 // 艰苦奋斗	114 // 艰苦奋斗
欧亚相会之处 // 56		115 // 艰苦奋斗	115 // 艰苦奋斗
澳大利亚风云 // 60		116 // 艰苦奋斗	116 // 艰苦奋斗

- 征战亚太 // 63
- 拉美变奏 // 67
- 第三章 变中求胜 // 73**
- 巨头攻略 // 74
- 战略先行 // 77
- 家门口的世界杯 // 79
- 从优秀到卓越 // 84
- 客户之声 // 87
- 技术柳工 // 88
- 数字化柳工 // 93
- “世界柳工，源自中国” // 96
- 第四章 落子天竺 // 101**
- “不可思议的印度” // 102
- 难忘的一课 // 104
- 灭火 // 106
- 拓展版图 // 110
- 峰会 // 113
- 龙象共舞 // 114
- 第五章 突破坚冰 // 121**
- 风雪袭来 // 122
- 危机模式 // 123
- 寒冬中的暖流 // 126

患难与共 // 131

化危为机 // 134

服务制胜 // 137

超越新高度 // 138

## 第六章 凤凰涅槃 // 143

“半个”说英语的人 // 144

九九八十一难 // 147

火焰山 // 151

深耕不辍 // 155

全球本土化 // 159

## 第七章 钢铁巨人 // 163

来自冬日的消息 // 164

初次“约会” // 169

曲折 // 174

签约 // 180

## 第八章 再布新局 // 185

泰晤士河畔的轰鸣声 // 187

冰川上的拓荒者 // 191

轻舞桑巴 // 194

金融血脉 // 197

研发创新与质量突破 // 199

极限工况，强悍设备 // 203



## 第九章 牵手康明斯 // 207

缘起 // 209

良师益友 // 212

C-Tiger 计划 // 215

如虎添翼 // 220

## 第十章 破解魔咒 // 229

蜜月 // 231

苦旅 // 233

光亮 // 238

融入 // 241

行百里者 // 245

## 第十一章 未来之路 // 249

风雪之路 // 250

突围之路 // 255

颠覆之路 // 258

“一带一路” // 263

后记 // 269

参考文献 // 272