

2024 家族企业的国际化

INTERNATIONALIZATION OF FAMILY BUSINESSES



发布单位： **CEIBS** | 中欧家族传承研究中心
CEIBS Center for Family Heritage

承办单位：

 **秘承咨询**
Binherit Counselling

 **优格微度**
Yoge Public Relations

智慧支持单位：



中欧二代学习联盟
CEIBS Next Generation Alliance

中国家族企业的国际化

当前,在内部战略需求和外部环境变化的共同驱动下,中国企业的全球化之路迈入崭新的阶段。从“中国制造”到“中国智造”、从“输出产品”到“输出品牌”“输出技术”,中国家族企业的国际化也从“选择题”变成了“必答题”,尤其是在全球经济增长放缓的大背景下,对这一问题的回答决定了企业未来发展的好与坏,甚至生与死。

不少企业已经洞察到这一趋势,并跃身其中。据相关媒体对已披露半年报的公司进行统计发现:2024年上半年有2049家公司布局海外市场,数量创同期历史新高;布局海外市场的公司数量占比连续上升,2024年上半年达到52.81%,较上一年同期提升近5个百分点¹。

这背后有政策的推动,如二十届三中全会审议通过的《中共中央关于进一步全面深化改革、推进中国式现代化的决定》,对央企出海的投资机制、产业链合作、跨境金融服务体系等作出明确指示;有对利润的考量,自2021年以来,A股公司上半年海外收入贡献度逐年提升,2024年上半年接近24%;有“不出海,就出局”的危机感催使,2024年上半年,上市公司境外收入增速接近14%,同期境内收入增速10%左右²;有对家族传承的规划,开拓海外市场,既能有效避免后代三马同槽引发的矛盾冲突,也能更好发挥有留学背景的新生代企业家的潜力和优势。

家族企业的国际化是一个长期而复杂的过程,需要对政策、市场、文化、战略、团队等均有所适应或调整,而其中晦涩之处,只能亲身实践,以金钱铺路、时间搭桥,才有可能通过。有鉴于此,中欧国际工商学院今年深入调

研10个具有典型性、代表性的家族企业出海案例,将他们的思考、实践、经验、教训呈现给大家,希望“他山之石,可以攻玉”,能为更多出海企业提供参考借鉴。

白皮书中所选家族企业出海案例,也在企业文化、组织架构、公司治理、战略风格等方面体现出强烈的家族特征,比如家族持股比例与出海动机呈“倒U”形、家族更具长期视角而非追逐短期利润、家族决策更倾向于保存社会情感财富而非追求利润最大化等,尤其它们借国际化战略培养后代的做法,很有参考意义。

此外,我们在调研中,也有一些有趣的发现,比如海外选址除了市场、劳动力成本与素质、税收政策与营商环境外,还要注意哪些因素?品牌应该自建还是收购?在不同国家和地区,是选择代理还是直营模式?应当让新生代企业家承担怎样的角色?不同企业的回答各有不同,但可以看到其中闪烁的思想微光。

海上有呼啸的狂风,咆哮的海浪,也有汹涌的暗流、阴险的暗礁,但穿越这些,后面是金黄的沙滩、迷人的美景、无尽的宝藏。

扬帆吧! 🚢



李秀娟
中欧国际工商学院管理学教授
米其林领导力和人力资源管理教席教授副教授(研究事务)
中欧家族传承研究中心联合主任

1&2. 张娟娟. 从上市公司看中国企业出海八大亮点[EB/OL]. 证券时报网. 2024-8-29. <https://stcn.com/article/detail/1303112.html>.

2023年，中国对外直接投资流量1772.9亿美元，占全球份额的11.4%，较上年提升0.5个百分点，连续12年列全球前三，连续8年占全球份额超过10%。2023年末，中国对外直接投资存量2.96万亿美元，连续七年排名全球前三，对外投资大国地位日益巩固³。

2023年，中国对外直接投资涵盖国民经济18个行业门类，主要投向租赁和商务服务、批发零售、制造、金融四大领域，合计投资1385.1亿美元，占当年流量的78.1%。其中，对租赁和商务服务、批发和零售业的投资增长分别为24.6%和83.4%。此外，对建筑业、信息传输及软件和信息技术服务业的投资增长较快，分别为97.2%、34.9%。

2008年美国次贷危机以后，中国企业加快了对外投资的步伐，对外投资的存量和增量也逐年提升。尤其是近年来，中国民营企业充分意识到海外市场的广阔与丰饶，出海动作愈加坚定有力。相关报告显示，在已实施“出海”布局的中国企业中，中、小、微企业占比分别为39.4%、17.5%和13.6%⁴。

企业国际化是全球产业转移的重要组成部分。全球产业转移是一个不断演变的复杂过程，受多种因素影响，包括资源禀赋、技术进步、地缘政治经济格局的变动等。当前，全球产业转移展现出一些新的特点和趋势：当前大国间的战略竞争，尤其是中美之间的贸易和科技摩擦，正成为重塑全球产业链的关键力量。为了减少风险和对外依赖，一些国家鼓励制造业回流，并采取“友岸外包”策略，推动产业链向本国或友好国家集中。随着部分发展中国家工资水平的提升，劳动密集型产业正向劳动力成本更低的地区，例如东南亚国家，进行转移。技术发展和自动化水平

的提升减少了某些生产环节对低廉劳动力的依赖，可能促使产业向技术更发达的地区转移。中等收入国家供给能力增强和市场扩大导致全球价值链呈现缩短趋势，这可能改变产业的地理布局。新冠疫情和俄乌冲突等外部事件对全球供应链造成冲击，加速了全球产业链的调整和重构。随着中国经济增速的调整和企业竞争力的提升，中国企业正通过国际化拓展海外市场，实现资本、技术、人才等要素的全球优化配置，以增强全球竞争力。中国政府提出的“一带一路”等倡议为企业“走出去”提供了机遇和平台，鼓励企业利用国内外资源和市场，开展跨国经营。中国企业出海是适应全球化趋势、实现可持续发展的重要战略选择，需要企业在国际化过程中灵活应对各种挑战，制定有效的全球战略。同样，中国家族企业也面临国际化的机遇和挑战。

改革开放以来，中国企业出海已走过数十年历程。当前在外部环境变化和内部战略需求的共同驱动下，中国企业的全球化之路迈入了一个崭新的阶段，出海战略也从企业发展原本的“可选项”逐渐转变为“必选项”。在这种环境之下，中国家族企业为什么要出海？当前出海面临怎样的环境？企业在出海过程中沉淀出哪些经验，又面临哪些挑战？一系列问题亟待探讨解决。

在本白皮书中，我们精选了10个具有代表性、典型性的家族企业案例，全面系统地归纳、分析、总结了它们在全球化过程中的经验与教训，以便更多有出海意向和实践的中国企业参考借鉴、有所增益。❶

3. 中国商务部、国家统计局、国家外汇管理局历年发布的《中国对外直接投资统计公报》。
4. 2023-2024年中国企业出海发展研究白皮书[R]. iiMedia Research(艾媒咨询), 2023.

目录 CONTENTS

前言	01
引言	02
一、从经济周期理解“出海”趋势	04
二、产业在不同发展水平国家的梯次传递	06
三、中国企业国际化发展	10
四、家族企业国际化动机	13
·案例·	
● 哈克过滤：联手客户，产能出海	17
● 德华集团：生根落地，本土管理	22
● 诗肯柚木：家族韧性，家业长青	28
五、企业国际化经营的五个阶段	34
·案例·	
● 中国联盟：“管”通全球，“洞”见未来	37
● 禾丰集团：合资出海，优势互补	42
● 海伯集团：红海博浪，全球钓金	48
六、国际化过程中的组织型态	53
·案例·	
● 黑金刚（BKK）：中国品质，世界品牌	56
● 森马服饰：循序渐进，实践为王	61
七、国际化过程中的跨文化挑战与管理	67
·案例·	
● Brico 集团：多元平衡，容人达己	72
● 晶科科技：布局全球，赋能当地	77
八、总结及建议	82

从经济周期理解“出海”趋势

分析中国企业出海的历史与趋势，首先要理解中国当下的处境，在社会科学领域，“历史比较法”可以帮助我们更好地理解过去发生的事情，从而预测未来。

在GDP【Gross Domestic Product，指一个国家或地区所有常住单位在一定时期内生产活动的最终成果】于1944年成为衡量一国经济总量的主要工具之前，一个国家或者文明的进步程度该用什么方式衡量？

人类历史的发展已超过1万年，但直到第一次工业革命前，经济增长几乎为零。人类社会被困在所谓的“马尔萨斯陷阱”中。农业时代，土地作为生产资料具有稀缺性，投入产出比固定，粮食能否剩余取决于是否风调雨顺、国泰民安，两者兼备才有可能让人口增加，但有限的土地无法养育更多的人口，从而导致饥荒和战争，人口减少，循环往复。

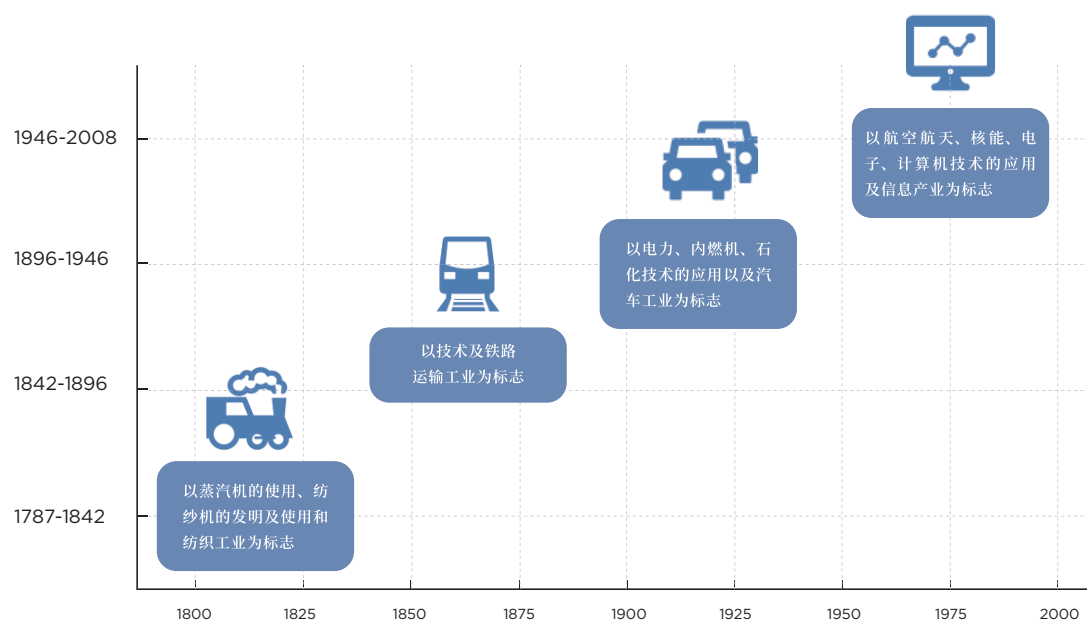
历史比较分析的结论是：技术创新是推动人类文明进步的关键动力，它不仅能改变经济停滞的局面，还会引发经济和政治周期的变化。技术创新催生经济周期，经济周期伴随着债务周期，债务周期引发政治周期。

从1787年至今，人类社会已经完整地经历了四个经济周期。第一个周期（1787年—1842年），以蒸汽机的使用、纺纱机的发明及使用和纺织工业为标志；第二个周期（1842年—1896年）以钢铁技术及铁路运输工业为标志；第三个周期（1896年—1946年），以电力、内燃机、石化技术的应用以及汽车工业为标志；第四个周期（1946年—2008年），以航空航天、核能、电子、计算机技术的应用及信息产业为标志。

目前，全球经济正处于第五个经济周期的中段，也是技术周期的低谷。上一次技术的红利正处于衰退阶段，新兴技术如AI、区块链等尚处于早期，还未找到合适的应用场景和商业模式。

经济学研究表明，长期的经济增长由制度、生产效率、技术进步、劳动力等要素共同推动，但是短期的经济增长往往由债务周期决定。改革开放40余年，中国进入所谓的“永动机状态”，即投资带来资产，资产用于银行抵押，获得更好的信用评级，进而贷出更多资金，进行更大规模投资……这一循环的瓶颈在于投资的边际收益率。近五年，“永动机”的转速在放慢，投入产出比不断下降，从而导致优质资产变成不良资产，抵押品的价值下降，信用变差，贷款额度下降。

债务周期会经历三个阶段。第一阶段，本金利息皆可还；第二阶段，只能付利息，还不上本金，但银行会通过借新还旧的方式展期；第三阶段，本金利息皆无法归还。



所有国家都在做逆周期的宏观调控，方法是印钱。印钱的目的是降低融资成本，鼓励企业再投资来解决产能过剩问题。但现有产业的问题是产能过剩，鼓励投资的结果是产生更大的产能。全球政府都在印钱，从而造成流动性泛滥。

由于资本是独立的，流动性泛滥后导致金融脱实向虚，在市场里空转，资产价格虚高，形成资产泡沫。有资产的人分享了资产泡沫的红利，导致贫富差距越来越大，需求不足的问题越来越严重。没有资产的人财富越来越少，就会用手中的选票来表达不满。如今的民粹主义、贸易保护主义、地缘政治、逆全球化，都是这一问题的体现。

当技术红利消失，经济增长下降，各国启动逆周期调节，通过扩大财政货币供应加杠杆，造成资产泡沫，引

发债务危机，债务危机会引发经济危机，经济危机引发政府治理危机，治理危机的矛盾焦点在于贫富差距的扩大。人类历史就在其中循环往复，约每七八十年循环一次。

增量时代，“饼”在不断地放大，但今天，“饼”放大的速度在放缓，甚至不变，于是变成了零和游戏。所以今天我们所处的周期，是从原来的增量时代进入了存量时代。原来的技术红利在消失，新的技术红利还没有产生，中国处于百年未有之大变局中。从2009年开始，中国企业出海就是要从根本上解决可持续发展的模式问题。^①

产业在不同发展水平国家的梯次传递

产品的生命周期分为探索期、成长期、成熟期以及衰退期。在产业起步和成长期，生产者通常会选择经营灵活性和创新环境好的地区，称为高梯度地区。在成熟期，生产者更加关注规模经济和生产成本，生产活动将从高梯度地区向低梯度地区逐级转移，在降低成本的同时开拓新市场，延缓产品衰退期的到来。



从世界经济的历史逻辑看，发达国家和地区实现产业升级以后，为了优化生产力布局，普遍将产业链低附加值环节的产业转移到欠发达国家和地区，从而出现产业梯度转移现象。

19世纪以来，世界曾经历过四次产业转移，先后从英国到美国，再到日本和德国，然后转移到“亚洲四小龙”，再到中国内地。前后持续一百余年，产业不断追求成本最优、效益最大化。

在第四次产业转移中，中国同样面临着诸多挑战。例如劳动力成本上升、全球价值链变化、大国博弈的影响、技术和创新能力的提升需求、环境和资源约束、产业链外迁的压力、区域发展不平衡、国际竞争加剧等。应对这些挑战，中国需要采取一系列措施，包括推动产业升级、加强技术创新、优化产业结构、提升产业链的全球竞争力，

以及积极参与全球经济治理，构建开放型经济新体制。

如今，全球正在经历第五次产业转移。即使中国没有受到地缘政治和疫情的影响，因生产成本上升，比较优势下降，产业链也会从中国向外转移。产业在不同发达水平的国家梯次转移时，首先是以纺织为代表的劳动密集型产业的转移，随后是重工、石化、电机等资本密集型产业，再逐渐扩展到汽车、微电子等技术密集型产业。

发达国家将国内的边际劳动密集型产业转移到发展中国家时，国内致力于发展资本和技术密集型产业，实现产业结构升级。以往，中国与发达国家合作的前提是，发达国家研发核心技术，中国进行生产，然后卖给全世界。在这个过程中，发达国家获取大部分利润。但今天中国也要进行产业升级，从事资本密集型和技术密集型产业，触动了利益相关方，因而遭受打压。

第五次产业转移，除了受到成本上升和产品生命周期影响外，推动这轮全球产业链调整的还有四大环境因



素，分别是国际投资领域的全球治理出现变革、新技术革命、产业政策主导以及可持续发展趋势。

●环境因素 1： 国际投资领域的全球治理出现变革

目前国际投资领域全球治理出现了两大变革。

第一大变革，区域性安排主导全球投资政策：多边投资体制长期缺失，多年来的建制努力均以失败告终。区域全面经济伙伴关系协定（RCEP，Regional Comprehensive Economic Partnership）和全面与进步跨太平洋伙伴关系协定（CPTPP，Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership），改变了全球投资和贸易格局。经济大国在贸易投资和技术领域的系统性竞争加剧，导致全球范围内的经济治理进一步分化。

第二大变革，全球企业最低所得税改革。2021年

二十国集团（G20）/经济合作与发展组织（OECD）就应对经济数字化税收挑战“双支柱”方案达成共识。其中，全球反税基侵蚀（Global Anti-Base Erosion, GloBE）规则和应税规则（Subject to Tax Rule, STTR）两项具体规则，旨在打击跨国企业集团利用全球各辖区税率差异逃避税的行为，防止各国为吸引投资在企业所得税税率上“逐底竞争”。方案规定全球营业收入达到7.5亿欧元以上的跨国企业，所得税率不能低于15%，因而不再有避税天堂和税务洼地。大多数FDI（Foreign direct investment，意为“外国直接投资”）的投资方都是全球收入远超过这个门



槛的大公司，它们过去五年中所投新项目的 70% 都会受到新规定的影响。

●环境因素 2：新技术革命

以数字技术为核心的新技术革命将对全球产业链的长度、地理分布和治理架构产生不同的影响。以人工智能、机器人等为代表的新技术，不仅缩短了产业链的地理长度，也促进了生产过程的自动化和智能化。中国原先处于全球产业链微笑曲线的中段，以生产为主，只能赚取少量利润，但是这一次新技术会给中国带来弯道超车的机会。比如物联网和大数据等数字技术会强化无形资产在价值链中的重要性，将附加值转移到微笑曲线的极端，低附加值服务的商品化和制造业的服务化同时发生，有助于中国产业往微笑曲线两端发展，或者把中间部分往上抬升，曲线

中心部分变平。这些将重塑全球贸易和投资格局，并在全球产生长远的社会和经济影响。

数字经济的兴起会创造大量的新业态、新商业模式，跨国企业全球产业链正出现“四化”的趋势，即数字化、服务化、去中介化和定制化。“四化”新趋势以及产业链的缩短会导致价值链全球布局变得更加灵活，生产经营更加贴近终端市场，投入产出的波动变大，产业链的复制以及在各国之间的转移将变得更加便利。加上地缘政治风险的上升，贸易保护主义抬头，结合数字化的发展，跨国企业为了降低风险，价值链呈现“分解”趋势，对外投资偏向区域化，也即近岸化、友岸化、在岸化。

●环境因素 3：产业政策主导

联合国《世界投资报告》显示，目前全球 100 多个国家（占全球 GDP 90% 以上）有产业政策或产业配套政策；80% 以上是过去五年内制定的新一代产业政策。新一代产业政策明显强化了政府对国际投资准入的干预和审查。一些与工业发展相关

的项目，对外投资股权的限制非常普遍。部分产业政策具有贸易保护主义倾向，各国外资审查趋于严格。一些国家利用产业政策收紧了战略性产业及领域外资的准入。在新工业革命的背景下，主要经济体都加强了对核心技术和资产的保护。美国、日本、欧盟在过去两年推出很多具有代表性、充满保护主义色彩的产业政策，这与前四次全球化有很大的不同。

● 环境因素 4： 可持续发展趋势

全球环境问题日益严峻，极端天气发生频率显著上升，可持续发展模式势在必行。以经济环境和谐发展为目的的“绿色经济”，和以海洋资源可持续发展为目标的“蓝色经济”将成为可持续发展的有力抓手。各国在招商引资时，通常会鼓励 ESG【环境 (Environmental)、社会责任 (Social)、公司治理 (Governance) 的缩写】建设和碳中和领域的投资，这将改变未来外国直接投资的模式，包括融资来源、部门分布和地理位置。因而，ESG 是中国企业出海的必选之路。



邓宁 (J.H.Dunning) 认为，随着一国经济增长，该国对外投资的能力逐渐具备，对外投资规模也不断扩大。随着中国人均 GDP 达到 1 万美元以上，中国对外投资存量占 GDP 的比重也有望进一步提高。从行业来看，中国对外投资最大的行业是租赁和商务服务业，而工业领域对外直接投资的结构由前 10 年的采矿业为主，逐渐转变为制造业为主。《2023 年度中国对外直接投资统计公报》显示，中国对外直接投资涵盖国民经济 18 个行业门类，主要投向租赁和商务服务、批发零售、制造、金融四大领域。2023 年，中国优势出口产业主要有装备制造业、中间品、消费电子产品等，其中“新三样”（电动车、锂电池、太阳能电池），以及船舶和家用电器增速可观。

中国本轮出海以民企为主体，它们的竞争力首先来自于供应链优势，“供应链优势 = 强大的生产制造能力 + 领先的数字基础设施 + 不断加密的国际物流网络。”其次来自内部市场，中国拥有一个超大规模的国内市场，为出海开辟新市场提供了互利互惠的基础。⑩

中国企业国际化发展

对于开拓海外业务的家族企业而言，要想在全球化市场中保持竞争力并取得显著成果，需要了解宏观背景下的中国企业国际化发展历程。宏观背景下，中国企业逐步从国内市场走向世界，经历了从初步尝试到全面拓展的多个阶段，适应了复杂多变的国际环境，并逐渐成为其中举足轻重的一部分。

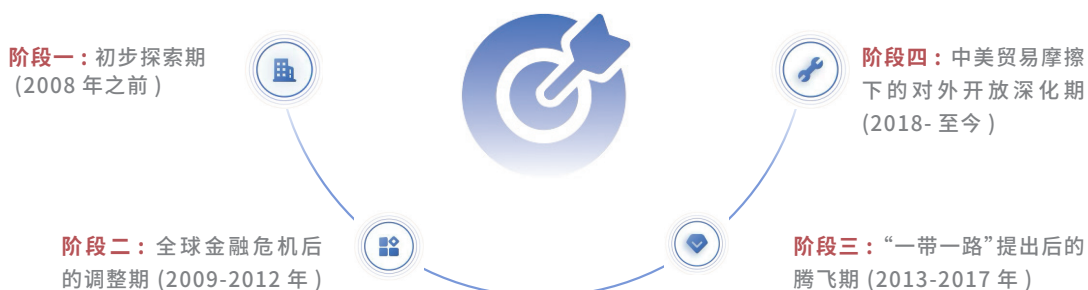
过去的 20 年，中国企业的国际化发展历程经历了由初步探索、蓬勃快速发展到深度融入全球经济体系几个阶段。中国对外直接投资流量从 2002 年的 27 亿美元（全球占比 0.1%）发展到历史高峰，即 2016 年的 1961.5 亿美元（全球占比 13.5%），之后受到新冠疫情、全球经济复杂变化、外部环境不稳定等因素的影响有所下降，在最新公布的 2023 年数据中仍保有 1772.9 亿美元的流量（全球占比 11.4%）⁵。基于对外投资数据以及各阶段政策，本白皮书将中国企业“走出去”的发展历程大致分为以下

四个阶段：

阶段一： 初步探索期（2008 年之前）

2000 年，中国政府提出“实施‘走出去’战略”，坚持“引进来”和“走出去”同时并举，相互促进；2001 年 12 月，中国加入世界贸易组织（WTO），标志着中国全面参与国际经济合作的开始。在这一阶段，中国大幅度降低关税壁垒，扩大市场准入，加速了制造业和出口导向经济的发展。此阶段中国企业“走出去”的主要是低价代工的产品，“中国制造”以其价格优势和大规模的生产能力，在全球市场中崭露头角。

中国企业国际化发展的四个阶段



⁵中国商务部、国家统计局、国家外汇管理局历年发布的《中国对外直接投资统计公报》。

阶段二： 全球金融危机后的调整期 (2009年-2012年)

2008年全球金融危机对世界各国的经济造成了冲击，中国对外直接投资流量也在2009年同比只实现了1.1%的增长。也正是在这一时期，中国企业开始推动产业升级和转型，同时利用国际市场的低迷期，加大海外并购力度，加速国际化步伐。中国企业“走出去”，从“输出产品”开始向“输出资本”转型。

阶段三： “一带一路”提出后的腾飞期 (2013年-2017年)

2013年，中国国家主席习近平在出访中亚和东南亚国家期间，先后提出共建“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”（合称“一带一路”）的重大倡议，旨在促进沿线各国经济繁荣与区域合作。“一带一路”的提出促进了中国与沿线国家的贸易和经济合作，2013-2017年5年之间，



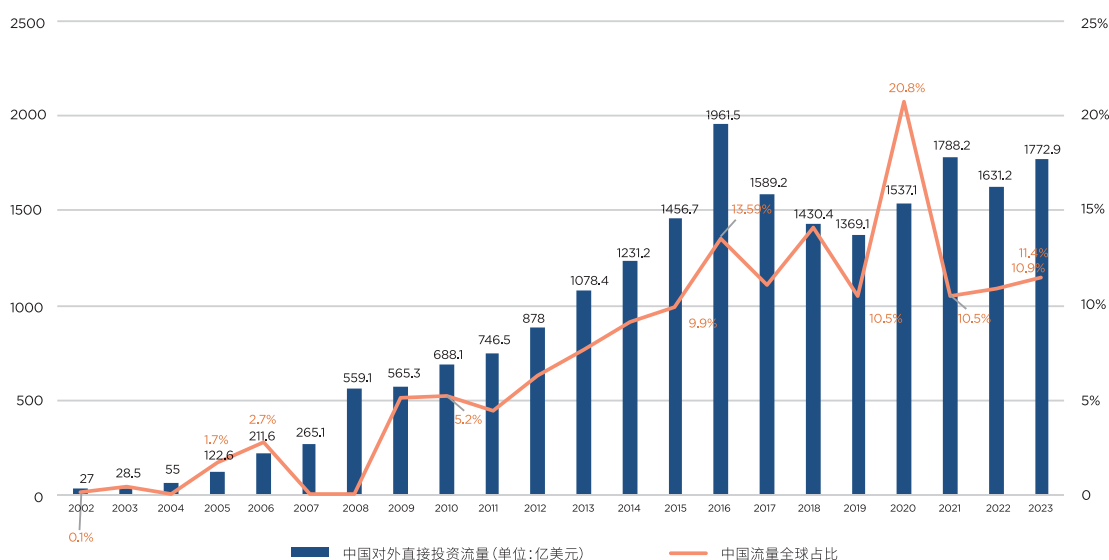
中国对沿线近60个国家的直接投资累计达807.3亿美元，涉及国民经济17个行业大类。这一阶段，中国企业进一步深化“资本走出去”的模式，构建国际化业务能力。此外，2017年，中国政府加强对企业对外投资的真实性、合规性审查，虽然对外投资增速放缓，但是市场主体对外投资更趋成熟和回归理性，结构进一步优化。

阶段四： 中美贸易摩擦下的对外开放 深化期 (2018-至今)

2018年3月，美国宣布将有可能对从中国进口的600亿美元商品加征关税，并限制中国企业对美投资并购，中美贸易战正式爆发。在贸易摩擦加剧的背景下，中国加快自由贸易区和自有贸易港的建设，构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。同时，中国企业在“产品走出去”“资本走出去”之后，价值主张也从高速拓展转向优化运营。

中国的出海模式也在此期间发生了变化。中国原先的发展模式是“两头在外”，即原材料、品牌、设计及

2002-2023 中国对外直接投资流量趋势图
(数据来源: 中华人民共和国商务部)



高附加值生产在外; 消费在外, 中国生产全球消费。但当前遇到逆全球化时, 中国出现巨大的产能过剩, 内需不足, 产业面临成本上升, 消费难以升级的双重压力, 导致生态坍塌。这些挑战迫使中国从传统的出口导向型经济模式转变为更加重视内需和技术升级的“双循环”经济模式。

中国未来经济发展有两个策略:

一个策略是依靠技术创新, 以数字经济和绿色经济为抓手。数字经济不仅重塑了传统的生产要素、生产技术和生产关系, 还通过人工智能和区块链等技术优化了生产效率, 提高了交易透明度。中国把“碳中和”当成国家战略, 既顺应了国际社会的环保趋势, 也为国内外企业开辟全新的市场和机遇。同样站在历史的视角来看绿色经济的意义: 第一次工业革命, 英国形成了“煤+火车+银行”体系, 成长为日不落帝国; 第二次工

业革命, 美国形成了“石油+汽车+资本市场”体系, 成长为超级大国; 第三次工业革命, 可能将形成“风光新能源+电动车+碳市场”体系, 各国都在争夺这一体系的主导权。绿色经济将催生全新的产业, 创造全新的工作机会, 也是中国企业出海的一个重点。

另一个重要策略是推动建立国内统一大市场, 通过优化产业布局 and 推动高速公路与高铁网络的建设, 减少省际贸易壁垒, 降低交易成本, 扩展市场边界, 有利于中国经济全要素生产率提升和潜在增长率的稳定。 (四)

家族企业国际化动机

自中国加入世界贸易组织以来，A股上市公司（2022年家族控股企业占比约为52.9%）的海外业务收入从最初的40多亿元增长至如今的8.5万亿元左右，复合年均增长率高达38%⁶，远高于国内GDP的年均增长率。根据中国上市公司协会的统计，目前已有超过2100家上市公司（家族控股企业占比约49%）参与共建“一带一路”。过去十年，中国上市公司共设立海外办事处近3800个，开展海外项目近16万个，新增海外员工超240万人⁷。

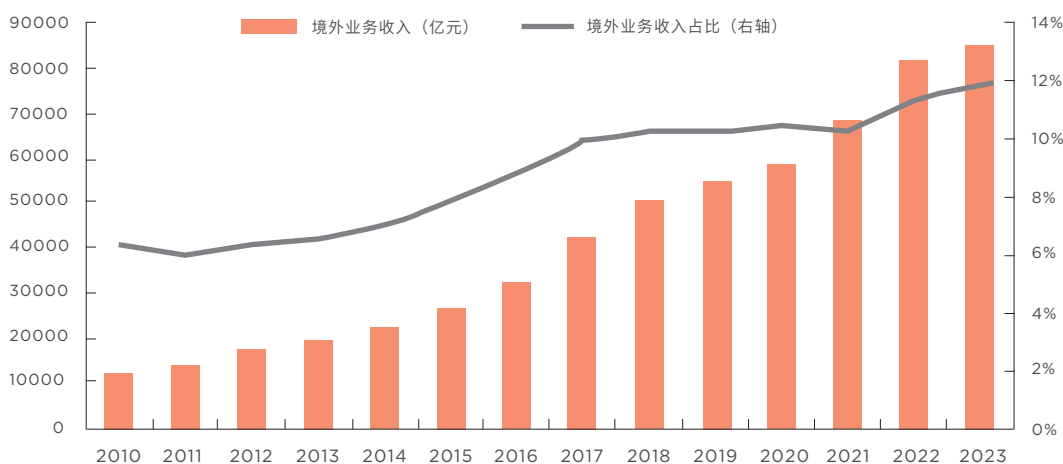
从fDi MARKETS归类的中国企业出海的动机来看，2018年-2023年“接近市场与客户”占40%，“市场增长”占比25%，“获得熟练劳动力”占比22%。近来的出海，主要是以民营企业为代表的全球化，背靠中国最强大的

供应链和制造能力以及海外本土化运营能力。近年来占比显著增强的动机，还有监管环境、产业集群和政府支持等。家族企业在出海时，应综合考虑内部家族成员的意愿和能力、市场机会以及外部环境等因素，确保国际化进程与企业的长期目标和家族价值观相一致。

家族企业国际化的战略动机

企业出海之路也是家族企业国际化的探索之路。家族企业的国际化可

A股境外业务收入及其占比



资料来源:Wind, 华安证券材列所

6.数据来源:Wind

7.上半年海外业务收入同比增长12.84% 上市公司积极布局全球市场,经济日报,2024-9-8.<https://www.jingjiribao.cn/static/detail.jsp?id=543954>.



以为其长寿和成功带来多方面的积极影响，其国际化的战略动机主要有以下几点：

● 市场扩张与风险分散

国际化可以帮助家族企业解决生产能力过剩的问题，将目光投向海外市场，以避免国内市场的低价恶性竞争，寻求更多经营机会和扩展销售渠道。海外新市场可以带来新的收入来源和增长潜力，有助于企业持续增长和扩张。与此同时，国际化可以帮助家族企业分散地理和市场风险，减少对单一市场的依赖。以哈克过滤为例，自2016年以来，在与关键客户沟通时，哈克过滤已开始探讨在中国以外的产能布局和建厂的可能性，基于客户分布、客户需求、行业属性和未来发展趋势，逐步推动企业的海外扩张策略。这一战略不仅响应了客户需求，还为企业在全球市场争取更多份额创造了条件。

● 资源获取和能力提升

通过国际化，家族企业可以获得新的资源和能力，如专业先进技术、原材料、创新资源和人才等。同时，家族企业可以获得先发优势和新的收入来源，离开传统行业赛道，向高潜力的新兴赛道投资资本和人力。国际市场提供了学习和创新的机会，家族企业可以通过接触不同的商业模式、技术和管理实践来提升自身的竞争力。例如，晶科科技就是在国际化的进程中进行技术创新、业务拓展并不断增强企业的竞争力，从而推进成本优化，在光伏行业占据领军地位。

● 品牌与声誉建设

“企业品牌”指的是公司在市场上的整体品牌形象、声誉和身份。它包括品牌价值观、消费者和公众对公司的看法，以及公司的定位、营销策略以及与竞争对手的区别等。在国际市场上取得成功可以提升品牌的知名度和美誉度，使品牌在全球范围内获得认可。国际化的品牌往往被视为具有更高的品质、创新能力和信誉度。品牌国际化有助于建立和提升家族企业的全球品牌形象，

增强品牌价值和市場影响力，从而支持其长期的国际化发展和家族财富的传承。如森马服饰开拓了 70 余家海外及中国香港地区店铺，将旗下森马品牌与巴拉巴拉品牌推向全球，不断提升海外知名度和盈利能力。

● 应对全球化挑战

国际化可以帮助家族企业更好地满足全球化深入发展背景下的客户需求，更好地适应全球经济环境和市场变化，更有效地应对全球性的挑战，如经济波动、贸易政策变化等。在国际化的过程中，家族企业可以学习和吸收不同文化的优点，促进企业文化的多元化和包容性，同时建立独特的竞争优势，包括全球资源配置和跨国经营能力等。例如，Brico 集团通过选择在不同国家如越南和中国天津设立生产基地，有效地利用了各地的成本优势，同时提高了对地区市场变化的响应速度，以应对全球化的挑战。

家族企业国际化的家族内部动机

中国家族企业国际化的家族动机是多维度的，涉及家族价值观、目标和期望等多个层面。以下是一些关键的家族内部动机。

● 家族企业的可持续化发展

为了确保家族企业的长期生存和发展，国际化可以作为一种战略选择，帮助企业适应不断变化的市场条件，实现家族企业持续经营。通过国际化，家族企业可以寻求新的增长点，增加收入来源，从而保护和增加家族财富；可以使其资产配置多元化，减少对单一经济或市场的依赖。

对于希望留下稳固遗产的家族来说，国际化是实现长期目标和确保家族企业世代相传的重要途径。例如，德华集团在中国和东南亚市场与当地供应商建立合作，并根据特定需求定制包装解决方案，有效提升了其运营效率和市场份额。这种策略不仅增强了德华的营收，还为家族企业的下一代积累了丰富的国际管理经验，为家族企业的可持续发展奠定了基础。

● 优化家族企业治理结构

国际化可能促使家族企业改进治理结构，引入更专业的管理和决策机制，以适应国际市场的需求。通过国际业务，家族企业可以建立和维护与国际合作伙伴、客户和利益相关者的关系网络。以禾丰为例，公司与荷兰最大的生产企业之一、拥有近百年历史且传承四代的 De Heus 公司建立了战略伙伴关系，借助 De Heus 的先进技术和管理经验，将本土技术与欧洲技术相结合，实现了技术和管理上的质的飞跃。

● 传播家族价值观

在全球市场上取得成功可以提高家族的社会地位和声望，增强家族品



牌的国际知名度。国际化可以作为传播家族价值观和企业文化的手段，确保家族的商业哲学和传统在全球范围内得到认可和延续。成功的国际化可以帮助家族在全球范围内扩大其商业和政策影响力。

● 家族教育与培养

国际化可以为家族成员提供职业发展机会，尤其是对于希望在国际舞台上施展才华的年轻一代。国际化为家族成员提供了学习和成长的机会，更好实现家族成员的教育与培养，尤其是在国际商务、跨文化交流和全球市场运营方面。例如，诗肯柚木的次子林杰人在刚加入公司时便主动要求前往日本管理4家门店，并成功扩展至14家。这段经历让他积累了丰富的国际管理经验，练就了深刻的市场洞察力，同时磨练了他在全球舞台上的商业能力和领

导才干，不仅增强了他在企业内的专业声誉，也为他后来担任子公司诺雅CEO时的卓越表现奠定了基础。

● 借力国际化布局，助力二代顺利接班

家族企业的第二代成员的参与对国际化战略的选择和深化具有积极影响，特别是当这些二代成员具有海外背景时，他们可能在国际视野和经验方面为企业提供额外的优势。与此同时，国际化为家族企业的下一代提供更广阔的视野和经营经验，有助于企业的顺利继承和传承。以哈克过滤为例，从加拿大留学归来的朱乃峰，在面对全球市场的挑战时，展现出了敏锐的市场洞察力和强大的执行力，积极布局和开拓海外市场，并在此过程中顺利接班。

家族企业在考虑国际化时，需要平衡家族内部的需求和期望，确保所有关键利益相关者形成共识，并制定符合家族长远利益的战略规划。同时，家族企业还应考虑到国际化过程中可能出现的挑战，如跨文化管理、国际法律和税务问题等，并制定相应的应对策略。①

哈克过滤： 联手客户，产能出海

上海哈克过滤科技股份有限公司（简称“哈克过滤”）成立于 2002 年，总部位于中国上海青浦，是一家专业生产过滤器的公司。公司致力于在空气过滤、气体过滤和液体过滤领域不断探索，为家电、个人防护、汽车座舱、轨道交通、家庭办公环境、IT 技术、食品畜牧养殖、医疗制药和工业制造等领域的客户提供专业的过滤解决方案。在过去 20 余年，通过不断努力和 innovation，哈克过滤的产品逐步在全球市场站稳脚跟，并在全球产业链中扮演举足轻重的角色。

在二代接班人朱乃峰的带领下，哈克过滤逐步实现了从传统家族企业向现代化、国际化企业的转型。为应对全球市场的迅速变化，哈克过滤认识到，企业的发展不仅要依靠产品的全球贸易，更需要通过产能和供应链的海外布局，才能在新的世界格局中保持竞争优势。自 2016 年起哈克过滤公司开始考虑海外建厂，在马来西亚客户的引荐下，最终在 2019 年选定马来西亚柔佛新山（马来语称“柔佛峇鲁”，Johor Bahru）作为建厂地点，并于 2021 年正式启动，开启了国内与海外供应链的双轮驱动模式。本案例将重点分析哈克过滤在选择马来西亚作为工厂所在地的决策过程，以及该厂在运营中遇到的挑战。

二代接班，放眼海外

哈克过滤创立之初，是一家专注于家用电器、电力、医药等行业过滤器设计生产的专业厂家。从 2006 年开始配套生产汽车的过滤器，2011 年开始配套生产呼吸器的过滤器。2013-2016 年获得高新技术企业证书，并获得国家实用新型专利 31 个。哈克过滤年生产总量及年销售额连年保持稳步健康增长，2016 年 8 月 18 日成功在中国新三板上市。

成立于 1994 年、哈克过滤的下属子公司——上海峰晟机械设备有限公司，是过滤器行业知名的专业定制生产自动化设备的企业。从最初的单机，到 2005 年的整线设备，再到 2015 年



哈克过滤 - 马来西亚工厂团队

自动化，峰晟专业生产过滤器的制造设备、空气过滤器净化设备和测试设备。峰晟为哈克过滤公司提供 90% 以上先进的生产工艺和专业独到的定制化生产设备。峰晟在新产品试制、批量生产、工艺控制、制造成本等方面的管控都远远优于其他竞争对手。这个核心竞争力让哈克过滤公司在空气过滤器领域一直处于领跑者地位。

哈克过滤作为一家家族企业，股份由家族成员 100% 持有。朱乃峰作为公司创始人朱学浩的独子，留学后归国，2006 年进入企业，从基层开始，历经十余年的磨练，如今已经全面接班，负责公司的整体运营。回国后，朱乃峰并未立即接管公司高层职位，而是从基层做起。他从基层岗位轮岗学习，逐渐了解公司各个部门的运作。2007 年初，峰晟公司外贸业务因缺乏合适人才遇到问题，拥有海外留学经验、精通英语的朱乃峰填补了这一空缺，开始从事外贸业务。“在这个独立的外贸业务板块，我从一名外贸业务员做起，2009 年担任外贸销售总监，直到 2012 年升任峰晟公司副总经理。”

朱乃峰在外贸业务取得成绩后，意识到现有的组织架构限制了公司发展。他于 2015 年回归商学院读 EMBA，通过学习提

哈克过滤发展历程

2002

成立吸尘器
过滤器事业部

2003

成立电动工具
过滤事业部

2006

成立汽车空调
过滤事业部

2010

成立空气净化器、
新风系统过滤
事业部

2011

成立个人防护
过滤事业部

2015

上海青浦二期工
厂(3万平方米)
落成并投入使用

2018

成立液体过滤
事业部

2019

成立工业过滤
事业部

2020

公司确立企业
社会责任及
可持续发展策略

2020

马来西亚
新山工厂
落成并投产

升了管理能力，并进行内部管理改革，重新设计了产品事业部与职能部门混合制的架构，优化了绩效激励方案，重点推动扁平化管理，增强部门间协调能力，提高市场响应速度。同时，他积极推进公司的数字化转型，实施 SAP 的 ERP 系统，提升管理现代化水平。哈克过滤的销售额从 2015 年的 8275 万元增长至 2017 年的 1.85 亿元。2019 年，哈克过滤成功退出新三板，并在年度会议上提出了未来的垂直一体化战略和数字化转型目标。为响应大客户需求和适应行业特性，哈克过滤在全球贸易环境变化的背景下，开始考虑海外建厂的选址。

★ 使命：通过创新卓越的过滤技术让生活变得更美好。

★ 愿景：成为全球过滤行业，备受尊重的标杆企业。

★ 价值观：客户第一，质量优先，高效创新，团队合作，诚信，敬业，奉献。

多方考虑，选址大马

近年来，随着宏观经济环境的变化，中国的全要素生产率达到了顶峰，新要素投入的边际回报逐渐减少。同时，外部贸易保护主义抬头，对华贸易限制措施

加剧，产业链安全诉求推动产能向外转移，全球产业链格局重构，引发了第五轮全球产业链转移潮。结合产业转移梯度的演变，中国正从产业输入国转变为产业输出国，企业将产能转移到海外成为经济理性下的必然选择。中国制造业在考虑产能出海时，涉及的因素包括关税、经营成本、配合大客户的产业需求、接近目标市场的当地生产以及争取更多最终消费市场份额等。

基于客户分布、客户需求、行业属性和未来发展，朱乃峰提到，自从 2016 年开始，哈克过滤就开始思考全球产能布局的可能性。

跨国公司应对不确定性时基本上有两种策略：一种是“产地销”，即在一个地方生产产品后直接销往世界各地。在这种模式下，需要满足以下五个条件：第一，当地产业链配套齐全，能够形成各种产业集群；第二，交通、物流、电力等基础设施条件优越；第三，劳动力素质高、成本低且供应充裕；第四，开放条件好，企业进出口贸易便利；第五，教育、医疗、卫生、文化等公共服务配套齐全。

另一种策略是“销地产”，即在主要的销售市场组织生产，以直接满足当地需求。这种模式需要当地市场足够大，与通过进口来满足当地市场需求相比，“销地产”至少有四个优势：第一，可以绕开进口关税的限制；第二，由于在销售地组织生产，物流成本自然降低；第三，可以更及时准确地掌握市场信息，根据客户需求调整产品设计，更敏捷地满足客户需求；第四，由于在当地组织生产，税收、利润和 GDP 都留在当地，并且能促进就业，更容易与当地政府形成良性互动，减少各种非贸易壁垒。

“哈克过滤走向国际化，关键看行业属性和行业分布，以及对标行业的头部品牌都在做什么。”在借鉴国际跨国公司的经验之后，从全球化 1.0 的“产地销，产品卖到全世界”，逐步过

渡到全球化 2.0 的“销地产，本土化”，哈克过滤最终决定采用“产地销”和“销地产”两种模式并行使用。在中国，采用“产地销”模式，利用国内优势，直接销售到伙伴关系国家；在海外建厂，则采用“销地产”模式，利用海外工厂的供应链，供应其他国家和地区。

2019 年时，海外建厂究竟放在哪个国家，是朱学浩、朱乃峰父子当时最头疼的问题。东盟凭借其劳动力成本优势和稳定的经济环境，已成为众多跨国公司在亚洲制造业布局的首要选择。在进行全球供应链分布和产能布局时，制造业企业需要科学评估多个关键要素，包括劳动力成本和素质、营销环境、配套体系和基础设施。各国在这些要素上的表现各有不同，而各国生产要素的发展状况及其优劣势是企业决策的关键因素，同时也为整个产业链的供应链延伸提供了评估基准。

越南曾是哈克过滤海外建厂的首选，他们一度与当地政府签订了初步投资意向协议。但经过两年的磨合，并深入了解越南的政治、经济、政策形势以及跨境金融的挑战后，朱乃峰与父亲最终决定放弃在越南建厂。随后哈克过滤考察了东盟各国的海外投资情况，结合自己公司组织形式和国家政策对海外投资的要求，最终选择在马来西亚柔佛新山建厂。这个决策过程综合考虑了多个因素，包括低廉的劳动力成本、高素质水平的劳动力群体、良好的营销环境、完善的配套体系、当地政府政治环境、贸易投资政策等。但最关键的因素是哈克过滤在长期海外销售中与马来西亚客户的稳定合作关系。这一客户关系使马来西亚成为最佳选址选择。

马来西亚柔佛州新山作为东南亚的工业制造中心，因其完善的基础设施和制造及运营能力而受到广泛关注。在选择新山作为建厂地点时，朱乃峰提到该地区的地理优势。新山靠近公司的重要客户，邻近新加坡，通过柔佛-新加坡堤道实现了便捷的交通连接，为企业提供了优良的物流条件。此外，柔佛州的土地、

水、电等基础设施成本相对较低，能够有效降低企业的建设和运营开支。当地政府为吸引投资，推出了包括税收优惠和资金支持在内的激励政策，从而减少了企业的初期投资负担。

客户合作，联合建厂

选好地址之后，海外建厂，首先面临的是选址问题。进入工业园区？还是自己购买土地建设工厂？这取决于多个因素，包括但不限于成本效益分析、风险评估、战略等位、市场环境、供应链布局以及当地政策等。“钱从哪里来？人从哪里来？”“海



哈克过滤 - 马来西亚柔佛新山工厂



哈克过滤 - 马来西亚柔佛新山工厂生产线

外建厂的成本和风险评估如何降到最低？”“跨文化的工厂如何管理，本土化经营会遇到什么问题？”于是，哈克过滤选择了长期合作的马来西亚客户，联合成立合资公司。

朱乃峰之所以选择与当地合作伙伴联合建厂，是为了利用彼此的优势和资源，借助本地合作伙伴的网络和关系，更顺利地进入了当地市场。“在工厂和工人管理、政府政策、以及深入了解当地市场环境和客户方面，当地合作伙伴发挥了积极的作用，也省去了很多不必要的麻烦。”

哈克过滤公司在马来西亚柔佛新山建立分厂的过程展示了其精心规划和逐步实施的策略。2021年3月，哈克过滤马来西亚新山分厂正式成立。2022年，经过安装调试，先后建立了空气净化器滤网生产线、测试实验室和清洁拖把垫生产线，并于当年12月实现了空气净化器过滤器的量产。2023年，工厂继续扩展，建立了HEPA过滤器生产线并实现仓储能力的双倍扩容。2024年，通过落实5S工厂管理制度、取得ISO 9001认证，并应用Monitor ERP管理系统，哈克过滤公司进一步提升了生产和管理效率……至此，哈克过滤马来西亚新山分厂不仅实现了产能的国际化，还为其在东南亚市场的持续增长奠定了坚实基础。

在马来西亚新山公司，朱乃峰担任董事长，当地合作伙伴担任总经理，负责日常经营和管理。作为一家合资公司，尽管哈克过滤是大股东，在董事会拥有绝对话语权，“但在合作过程中，仍无法完全避免控制权和决策权的分配可能引发的争议。”如果双方在企业的战略方向或日常运营上存在不同意见，可能会影响公司的稳定发展。同时，双方文化的融合，也需要在不断地适应和调整中完成。

此外，合资企业面临的市场风险和政策风险需要双方共同承担。如果一方的风险管理能力不足，可能会影响整个合资企业的运营。合资企业的利润分配也可能引发争议，因此双方需要在

初期明确约定利益分配机制，以避免后期的纠纷。合资企业的成功与否取决于双方合作关系好坏，如果合作关系破裂，可能会对企业的运营和发展造成严重影响。

在整个高管团队中，当地团队占比50%。朱乃峰提到，在海外建厂管理遇到的首要挑战是当地员工的工作效率相对较低。“效率”成为了管理挑战的重点之一，朱乃峰让团队在管理当地员工时，按照中国员工工作效率的75%进行预期管理。文化差异是另一个主要挑战，合资公司的双方管理团队在文化、管理风格和工作习惯上存在差异，这可能导致沟通不畅或管理冲突。同时也需要尊重当地宗教文化，工厂内设有祷告室，方便员工进行祷告，工厂的产线休息时间也基本匹配祷告时间。

辐射全球，聚焦未来

对于中国制造业来说，只有从出口导向跨越到深度融合的本地化，才能更加贴近本地市场，串联起更多产业链环节，搭建起更加高效的供应链。如今哈克过滤公司业务分布于全球各地，北美、欧洲和亚洲均有哈克过滤的坚实足迹，涵盖众多行业知名品牌客户。自公司成立至今，年复合增长率保



哈克过滤 - 马来西亚柔佛新山工厂外景图

持在 30%。

针对中国上海和马来西亚柔佛新山两个工厂的运营，哈克过滤公司采取了独特的供应链和研发策略。两个工厂的供应链在前期是共用的，这意味着在初期阶段，上海和柔佛新山工厂共享供应链资源，以提高效率和降低成本。在后期阶段，两个工厂的供应链将逐步独立，确保各自工厂能够灵活应对本地市场需求和供应链挑战。

在销售方面，两个工厂始终保持独立运作，上海工厂专注于满足中国及伙伴关系国家市场的需求，其他市场则由柔佛新山工厂生产和服务。研发工作则采取共用和互补的模式，两个工厂共享研发资源，以最大化利用研发成果，并通过互补性合作提升产品创新能力。

工程方面，前期共用资源进行基础建设和初期项目开发，在后期，根据各自的生产需求和市场定位，逐步独立运营。这一策略不仅提高了初期项目的实施效率，还保证了后期项目的独立性和灵活性。通过这些策略，哈克过滤确保了其在不同地区的工厂能够高效运作，满足各自市场的需求，并保持持续创新和灵活应对市场变化的能力。

哈克过滤在全球化 1.0、2.0 阶段后，目前正在向全球化 3.0 迈进，即“团队全球化”，特别是中高管理层的全球化。此外，哈克过滤公司也认识到团队全球化带来的挑战，包括文化、背景和宗教的差异，需要通过对标借鉴行业头部品牌来制定适合自身发展的全球化战略。

朱乃峰作为家族企业二代，在面对全球市场的挑战时，展现出了敏锐的市场洞察力和强大的执行力，特别是在马来西亚新山建厂的决策中，推动了公司的产能扩展和海外布局。谈到对未来 5 年的国际化规划和展望，朱乃峰说：“希望在未来 5 年，新山工厂的营收能与国内工厂比肩，并超过国内工厂”。

学习要点

1. “产地销”和“销地产”模式并行的产能布局

面对全球环境的不确定性，哈克过滤同时采用“产地销”和“销地产”两种模式。通过这两种策略，哈克过滤确保了各工厂的高效运作，从而满足不同市场的需求，并保持持续创新和灵活应对市场变化的能力。家族企业在产能出海时，可以结合自身产业特点和目标市场需求，灵活采取“产地销”和“销地产”两种模式，充分利用国内外的资源优势，提高对市场的反应速度，提升在全球市场中的竞争力。

2. 客户合作与合资模式

哈克过滤在选择海外建厂时，充分利用了与长期合作客户的关系，采用合资模式在马来西亚建立工厂。这种合作不仅共享了资源，降低了跨文化管理和政策适应的难度，还通过本地合作伙伴的市场网络，更快进入当地市场。家族企业在海外扩展时，可参考哈克的合资模式，有效减少进入新市场的障碍，加速海外业务的落地，降低经营风险。

3. 本地化管理与文化适应

在马来西亚新山建厂的过程中，哈克过滤遇到了文化差异带来的管理挑战。通过尊重当地文化、宗教习俗，并合理调整对员工工作效率的预期，哈克过滤有效应对管理挑战，减少了跨文化的矛盾。这种本地化管理策略确保了工厂的稳定运营，并建立了与当地员工和社区的良好关系。家族企业在海外设厂时，必须重视本地化管理，尊重当地的文化和宗教习惯。同时，可以通过提供适合当地员工的管理模式，逐步提升团队协作效率。这种文化适应不仅有助于管理的顺利推进，还能帮助企业更好地融入当地社会，实现长期的可持续发展。📖

德华集团： 生根落地，本土管理



德华新加坡

德华工业控股有限公司(以下简称“德华”),成立于1968年,从一个纸板箱生产的小企业,发展成为一个规模庞大的专业化管理集团。公司除了传统的印刷和包装业务外,还向国际客户提供定制的价值链管理服务。在董事长兼总经理蔡其生的领导下,德华成功转型,业绩显著增长。作为一家家族企业,蔡其生在1979年应父亲邀请加入公司,并引领企业多次转型。1994年,在他的领导下,德华在新加坡证券交易所成功上市,增强了公司应对业务规模扩大和海外扩张风险的能力。

根据德华2019年的财务报告,公司总资产达到2.26亿新元(按当时汇率计算,约合人民币11亿元),营收为1.74亿新元(按当时汇率计算,约合人民币9亿元)。德华在新加坡、中国、印尼、马来西亚、泰国、日本、澳大利亚和印度等地设立了100多个业务网点。在所有海外市场中,中国市场对公司的营收贡献最为显著。随着印刷包装业务面临日益激烈的同质化竞争,以及营运利润率的逐年下滑,蔡其生正在考虑如何在战略上引领公司进一步发展,特别是专注于增长潜力更大的非印刷业务领域。

德华的国际化策略不仅响应全球市场需求,而且紧跟其国

际客户的步伐,特别是在中国市场的深化与扩展。进入中国市场初期,德华面临了多项挑战,其中在地化管理是最为关键的一环。公司不仅需要调整其业务模式以适应中国特有的市场环境,还必须处理与当地文化和业务惯例的融合问题,这包括招募和培训本地员工、适应地方法规和建立与当地供应商及合作伙伴的关系。随着全球化的深入,德华还必须不断评估和应对国际贸易政策变化带来的影响,特别是在供应链管理和跨国运营效率方面。

随着蔡其生逐步退居幕后,他的女儿蔡艾玲开始逐渐接掌公司舵手重任。蔡艾玲面临的主要挑战是,如何保持德华作为家族企业的长期稳定与成长,同时确保其业务与全球市场有效融合。这不仅考验她的领导能力,还涉及如何在保留家族企业价值和传统的同时,引导德华适应快速变化的国际商业环境。

跟随客户, 逐梦国际

20世纪90年代初期,新加坡制造业的迅猛发展拉动了对印刷包装产品的巨大需求。德华抓住了这一机遇,通过引进先进设备和发展新技术,迅速进入快速增长期。1989年,德华通过收购星洲印务公司,正式进军商务印刷领域。此外,德华还向政府申请土地并自建新的印刷厂房。1993年,德华的年营业额达到了4200万新元。

随着公司业务规模的扩大,1994年德华成功在新加坡证券交易所上市,这一举措虽然分散了股权,但提高了公司快速扩张时的抗风险能力。上市之后,德华逐步从单一的生产导向转变为提供一站式服务,包括从设计到物流的全方位解决方案。1998年,德华投资5000万新元建立了德华概念中心,进一步提升了其备件物流服务能力。1999年,为更好地反映公司的业务范围和市场定位,蔡其生提议将公司名称更改为“德华工业控股有限公司”,并整合印刷和包装业务,成立德华后勤服务私人有限公司,从而加强公司在物流领域的竞争力,开拓集团的第二个业务。

在印刷行业，同质化竞争的加剧和客户依赖度持续上升带来了显著的业务风险。对于德华而言，这种依赖关系意味着若主要客户决定更换供应商，公司将在当地市场处于极其被动的地位。为了降低这种风险，德华采取了积极策略，主动拓展海外市场，并开发新的客户基础。

德华的国际市场扩展策略主要是“跟随客户”，这种以客户为导向的国际扩展策略，不仅减少了对单一市场的依赖，同时增强了德华在全球印刷和包装行业中的竞争力，德华集团发展轨迹大致如下：

1. 德华马来西亚 1991年，德华开始将业务拓展到新加坡以外，并首次在马六甲建立了第一家海外工厂。该工厂主要服务于从新加坡迁至马来西亚的跨国企业。这些企业对供应商的严格标准，促使德华在生产质量和服务流程上持续进行优化和创新，以满足高标准的客户需求。

2. 德华中国 1993年，利用中国改革开放政策提供的优惠条件，德华进一步扩张到中国市场，在无锡建立合资工厂。此举不仅增强了德华在亚洲市场的影响力，也标志着其生产能力的提高、市场范围的扩大。

3. 德华印尼 1996年，德华在印尼巴淡岛建立了一个纸箱包装工厂。这一动作旨在支持公司在亚太地区业务的持续增长。通过这些战略举措，德华不仅加强了与主要国际客户的合作，也成功地进入了新的地区市场，实现了公司业务的多元化和地域的广泛分布。

4. 全球运营网点 到了2020年，德华的物流业务已在泰国、日本、香港、台湾、澳大利亚、韩国、越南及印度等地设立了多个物流运营网点，截至2023年底，全球业务网点增至100多个。这种以客户为导向的国际扩展策略，不仅减少了对单一市场的依赖，还增强了德华在亚太地区物流业务的竞争力。随着公司在多个国家和地区设立生产和物流基地，德华能够更加灵活地

响应市场变化，提供更为定制化和本地化的服务，从而在全球市场上保持领先地位。

进军中国，困难重重

在1993年进入中国市场时，德华面临一系列复杂且艰难的挑战。中国市场虽然潜力巨大，但由于其市场环境的特殊性，激烈的同质化竞争，以及与新加坡截然不同的商业文化和监管框架，德华的初期运营遇到了诸多困难。

德华在1993年通过介绍，在无锡与当地一家乡镇企业建立了合作，共同成立了专注于印刷和软包装材料生产的子公司。在这家合资企业中，德华持有51%的股份，总经理由新加坡总部外派，以配合当地的管理工作。虽然这标志着德华正式进军中国市场，但公司缺乏对当地市场的深入了解和经验，使得初期的运营效率和市场渗透面临了重大障碍。当地众多竞争对手已拥有成熟的市场策略和深厚的政府关系，这使得德华在建立品牌和扩展业务上步履维艰。

德华的市场部总监邓文耀回忆说：“当时我们的客户群体非常有限和单一，大多集中在印刷业务领域。我们在中国几乎没有品牌影响力，只有无锡当地人知道。因为缺少订单，工厂经常间歇性停工1-2个月，直到获得新的订单。”这种情况导致德华在中国市场经历了相当长时间的低谷期。

除了客户订单的波动外，德华在中国市场同样面临着人才管理的重大挑战，特别是在合资企业运营中，这一问题尤为显著。德华采取了从新加坡总部外派管理人员的策略，然而，这一做法反而导致了人才的大量流失。许多员工在掌握了公司的核心技术后，选择离开德华，另立门户，成为公司在当地市场的直接竞争对手。

市场部总监邓文耀提到：“他们离开的原因多种多样，有的是因为遇到了新的机遇，有的是受到环境的诱惑。在中国，创业文化盛行，许多人都有成为老板的梦想，这与马来西亚的文化

大相径庭。成功的创业案例往往会激励更多人效仿，甚至不少前同事也被挖走。此外，有些人是因为个人原因离开，比如无法适应当地环境或是工作与家庭的平衡问题。带家人一起移居可能会减轻这些压力，但成本也相应增加。而且，作为一家中小企业，德华在薪酬福利方面难以与大型跨国公司相比，无法提供与它们相竞争的薪酬结构。”

这种持续的人才流失给公司带来了持续的损耗，也在一定程度上加剧了德华在中国市场面临的同质化竞争。现任执行董事麦亚娥指出：“外派人员去中国，需要适应当地环境，面临各种机遇的诱惑，这些变动的管理极具挑战性。当这些外派人员再被调回新加坡，他们同样面临诸多挑战，包括心态和生活方式的调整。”

德华在无锡的人员管理上遇到的困境同样严峻，尤其是在员工价值观的筛选上。早期曾有当地员工离职后设立自己的公司，并策划偷窃公司产品交给客户，这一行为对德华的品牌和业务带来了严重的负面影响。这些挑战凸显了德华在海外运营中的人力资源管理问题，尤其是在文化差异显著的市场环境中，需要更加精细化和本土化的管理策略来应对复杂多变的局势。

战略调整，扭亏为盈

到了2005年，德华决定收购无锡子公司全部股份，从而完全控制该公司。这一决策源于对过去十余年与当地乡镇企业合作的反思，蔡其生认识到原有的合作模式并不适合德华的长远发展。通过获取无锡德华100%的所有权，德华得以全面调整管理团队，实施了一系列重要的人事调整和战略重组。除了总经理的职位由总部直接任命外，其他关键职位均采用本地招聘，以确保管理团队的本土化。

这些变化带来了显著的效果。新的管理团队在本地市场的运作中更为灵活，能够更好地理解和适应中国市场的特殊需求。

德华还设立了子公司审计机制，每三年对海外子公司进行一次内部审计，确保各子公司的运营合规性和效率。这种定期的监管机制有效地提升了子公司的管理质量和透明度。

在人事调整方面，蔡其生特别聘请了具有技术背景的洪总作为新的无锡子公司总经理。洪总对技术研发充满热情，他的加入为工厂带来了新的活力。他在当地组建了一个高效的销售和运营团队，凭借专业知识和优质的客户服务，逐渐建立了稳定的客户群。同时提高产品的档次和开发高增值产品，经一番努力和调整后，无锡子公司终于在多年亏损后实现盈利。

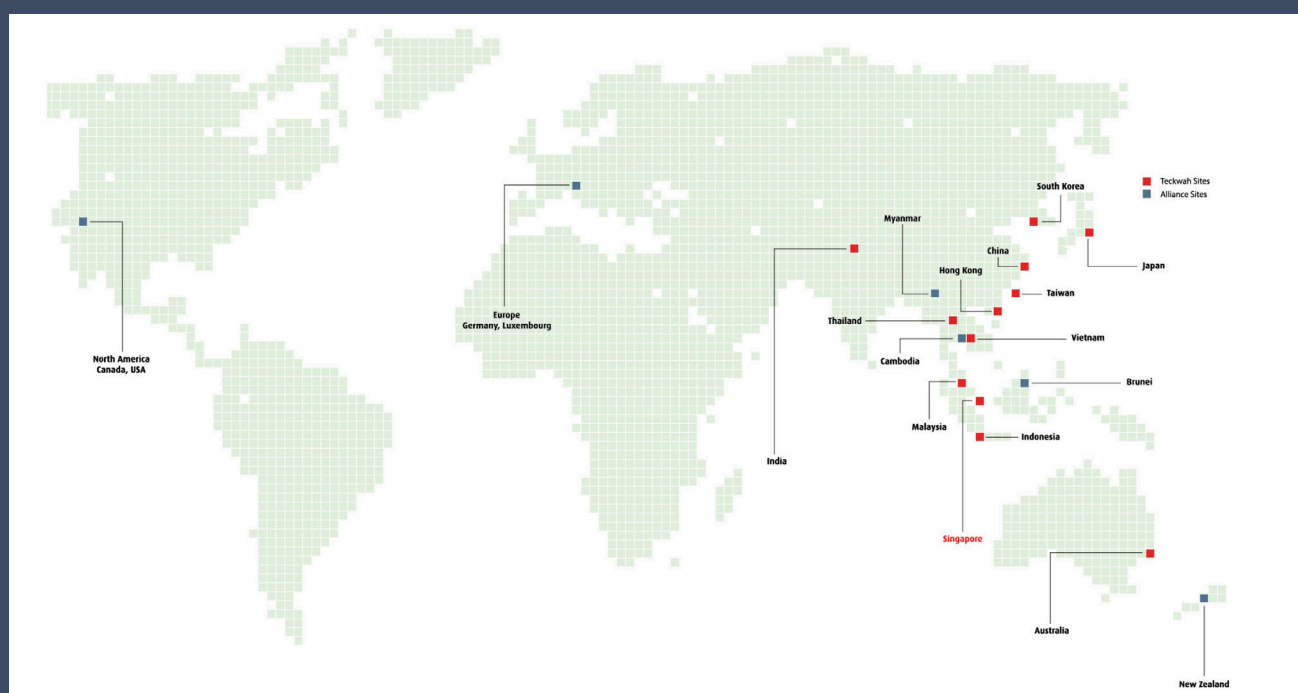
随着无锡子公司逐步走出低谷，德华的国际化战略也迎来了加速发展的阶段。公司不仅在中国的其他城市扩展了业务网点，还配合业务转型，积极拓展海外物流服务。2007年，德华在上海成立了德华商贸（上海）有限公司，旨在为中国客户提供第三方物流服务。同年，公司还在香港设立了德华商贸（香港）有限公司，负责管理香港及深圳地区的物流业务。到了2011年，德华进一步扩大其在物流领域的影响力，通过收购上海展通国际物流有限公司51%的股权，成立了合资企业，从而丰富了其物流业务板块。到2017年底，德华的中国业务显著增长，对集团营收贡献率达到了27.3%，使得中国市场成为继新加坡之后的第二大市场。

聚焦高端，稳健发展

原先，德华在多个消费领域活跃，从引进美国的食物和巧克力品牌到涉足Tara精油和高端耳机等消费产品。然而，随着阿里巴巴和京东等本土电商巨头在物流和仓储能力上建立显著优势，德华发现自己在快速消费品（B2C）市场的竞争力逐渐下降。

面对这种市场压力，德华进行了全面的战略回顾，最终决定退出B2C市场，转而专注于在B2B领域构建核心能力。这一战略转换涉及到的不仅是业务焦点的转移，也包括团队结构的重

德华全球布局（来源：2023 年可持续报告）



大调整。公司决定缩减团队规模，仅保留核心成员。此外，德华加强为大型企业提供高端服务器配件管理等服务，这一领域要求极高的服务水平和技术支持，如复杂的年度巡检等。

与此同时，德华没有放弃在高端消费品领域的机会。公司继续制造和销售针对独特市场的高价值产品，例如 DJ 设备。“这些设备并非普通消费品，但对于热爱音乐的年轻消费者来说，是值得投资的高端商品。”现任集团董事经理蔡艾玲解释道。这些产品不仅提升了德华的品牌形象，也为公司在高端市场中占据了一席之地。

为适应这一战略转型，德华在上海的办公室进行了重大调整，特别是在物流和包装业务方面，以更好地适应市场变化和公司新的战略方向。由于市场上直接从工厂取进货的趋势愈发明显，德华的商业模式不再适用，公司采取更为直接的产品分发策略。因此，德华调整业务方向，减少对存储空间的需求，专注于保留更高价值的产品，并转向提供第三方物流和增值服务。

另外，德华与一家中国公司合资，专注于备件管理，主要服务科技和医疗产品领域，

合作的品牌均为国际品牌。这种战略合作为德华在复杂的海关和物流管理领域提供了强大的支持，帮助公司填补了市场空白，并有效应对海关事务的复杂性。

通过一系列的调整和转型，德华在中国市场上的业务得以稳健发展，公司的专业能力和服务水平得到了市场的认可，确保了在激烈的市场竞争中保持竞争力，展示了德华在面对市场变化、行业挑战时的战略灵活性。

父传女，交棒三代

蔡其生作为家族企业的领导者和资



德华工厂



德华员工培训

产管理者，很大程度上规避了过去几十年中家族内部的财务争议和商业失误。他特别重视保护家族财富，以及确保业务的可持续发展。2000年，其父亲经历了一次紧急医疗事件，这一事件加深了蔡其生对于家族安全和福祉的关注。作为对策，他设立了家族信托基金，由父亲签署了契约和意向书，规定未来公司应由职业经理人管理，同时必须坚守蔡氏家族的共荣理念，确保所有德华人能分享到共同努力的成果。契约还明确了一旦管理层与家族价值观发生冲突，公司将撤资。

蔡其生的大女儿蔡艾玲于2006年加入公司，随后他的其他两个女儿和外甥女也陆续加入德华。2009年，蔡艾玲被派往刚起步的深圳办公室，填补了因当地业务经理辞职而产生的空缺。

在区域业务总监的指导下，她频繁出差，致力于海外业务的拓展和建立当地市场网络。蔡艾玲回忆这段经历是她职业生涯的起点，她学会了如何与客户沟通和建立人脉。2010年，她被任命为区域业务经理，负责亚太地区的业务拓展和客户关系管理。2014年返回新加坡总部后，她负责新的业务板块，包括德华的数字化解决方案及相关营销运营。

自蔡其生接管公司以来，他一直致力于引进外部职业经理人，与家族成员共同构建一个专业化的管理团队。例如，市场总监邓耀文自1987年加入公司后，与其弟弟蔡其兴一同负责马来西亚和印尼巴淡岛的市场开发，致力于推动公司的海外业务拓展。现任执行董事吴乃平自1995年应蔡其生邀请加入德华以来，负责公司的财务规划，他此前在大华银行担任高级副总裁，拥有丰富的银行及房地产融资经验。陈碧芬自2002年加入公司后，担任财务规划及风险管控总监，主管集团的财务管控。她之所以选择加入德华，是因为被公司领导的远见和以人为本管理风格所吸引。

在职业经理人团队的帮助和指导下，蔡艾玲的职业生涯成长很快。她深深感激那些在关键时刻为她提供建议和支持的团队成员。蔡艾玲分享道：“每当我面临新的职务挑战时，身边总有一支支持我的团队，他们的建议就像是一个无形的支持网络，帮助我成长。”德华在这支专业管理团队的带领下，实现了从小规模家族企业到多元化上市公司的转型，无论是经营业绩还是企业规模都实现了质的飞跃。

职业经理人的加入不仅促进了家族成员在办公室角色的平稳转变，还确保了公司运作的公平和正义。蔡艾玲现在作为集团业务发展总监，向麦亚娥和吴乃平汇报工作，这种管理结构在很大程度上减少了与家族高层直接对接时的摩擦。蔡艾玲认为，引入职业经理人，相当于架起了一个沟通桥梁，提供了不同的视角，尤其是在家族成员可能过分固守某些旧有思路时，职业经理人能

够指出盲点，让决策更具全面性和公正性。通过完善的公司制度和职业经理人的参与，德华确保不会因家族关系而简单地晋升任何成员，从而维护了组织内的公平性和职业化水平。这种管理模式对于其他家族企业也提供了一个有效转型和治理的范例。

学习要点

1. 国际化与本土化的平衡——适应性是关键。

德华集团在中国市场的本土化管理体现了出色的适应性，包括与当地供应商建立合作、招聘和培训本地员工以及在总部与中国分部之间的有效管理协调。这种适应性不仅帮助德华克服了文化和运营的差异，还使其能够灵活应对本地市场的同质化竞争，成为全球扩张中本地化成功的重要因素。

2. 与当地供应商建立合作关系

在全球供应链中，与当地供应商建立稳固的合作关系是德华在中国市场成功的关键。最初是与无锡的地方企业合作，之后为了进一步确保运营的合规性和监管机制，德华选择了全资收购该子公司。此外，德华还与一家中国公司合资，专注于科技和医疗产品领域的备件管理，合作的均为国际知名品牌。这种战略合作在复杂的海关和物流管理领域为德华提供了强大的支持，有效应对了当地复杂的海关事务。

3. 招聘和培训本地员工

进入中国市场初期，德华集团面临的首要挑战是人才获取与培养。由于文化和市场运作方式的巨大差异，单纯从总部派遣管理人员到中国不仅成本高昂，而且容易引发人才流失。因此，德华采用在当地招聘员工的策略，并组织他们参加总部的培训项目，以确保新员工能快速融入公司文化并适应本土市场。蔡艾玲表示：“作为一家新加坡公司，我们没有能力与中国企业竞争，为中国服务。”通过招聘培训本地员工，德华能够更精准地满足

客户需求，提高市场反应速度。

4. 总部与中国分部之间的管理

在处理大客户的谈判和合同签署时，核心决策在总部完成，而具体的运营和执行指令则由本地分公司完成。这种管理策略既保持了决策的集中性，又赋予了本地管理层必要的自主权，提高了操作的灵活性和效率。例如，大客户的谈判和合同签署通常都在新加坡完成，之后再向包括台湾、中国、马来西亚、印尼、日本和泰国在内的多个国家发出具体的运营指令。虽然总部主要承担了客户联系职责，但也会在本地层面赋予一定的信任，以促进当地团队的参与和客户关系的深化。这种策略旨在兼容“中央集权”和“地方自治”的优势，从而在全球运营中维持高效。

在管理结构上，德华根据业务单元的特性设定相应的管理职位。通常情况下，如果一个国家的业务覆盖了多个领域，如包装和物流，德华会为每个领域指派一位“国家区域经理”。在中国，所有企业的负责人都需要向集团董事长或者新加坡总部汇报，这种做法有助于确保策略的一致性和信息的流通。

5. 面对市场挑战的策略调整

针对2015年中国市场B2C领域同质化竞争的不利局面，德华进行了战略调整，投资新的生产设备，优化管理团队结构，并专注于其在B2B市场上的优势赛道，通过制造高技术含量的小众高端产品来获得竞争优势，这些调整最终帮助公司实现了扭亏为盈。

通过这些策略，德华集团不仅成功地将自己从一个外来的国际公司，转变为一个能够深刻理解并有效应对中国市场需求的本土化企业，而且还通过这种适应性强化了其在全球市场中的竞争优势。公司在地化管理经验也为其他国际公司，提供了如何在复杂市场中实现成功本土化的宝贵案例。①

诗肯集团： 家族韧性，家业长青

诗肯柚木 (Scanteak) 是一家源自新加坡的家具品牌，成立于 20 世纪 70 年代，以其独特的柚木家具设计和质量著称，旗下拥有“诗肯居家 (Scan Living)”“诗肯睡眠 (Scan Komfort)”和“诗肯地板 (Scan Floor)”等子品牌。诗肯柚木一直积极推进其国际化战略，通过灵活的市场应对措施，应对全球地缘政治动荡以及国际邮运成本和原材料价格的快速上升。尽管面临种种挑战，诗肯股份有限公司 2023 年总营收仍达 23.56 亿元新台币 (约合 5.41 亿元人民币)。

自 1993 年成功进入中国台湾市场以来，诗肯柚木依托其独特的柚木家具设计和卓越的制造工艺迅速赢得了广泛的市场认可。公司在中国台湾的发展势头迅猛，从最初的一家门店迅速扩张到现有的 145 家门店，成为台湾市场的重要家具供应商。此外，诗肯柚木的国际足迹同样印证了其扩张战略的成功。2005 年，公司开始向文莱、德国和美国市场拓展，并在拉斯维加斯设立分经销处。到了 2010 年，诗肯柚木不仅进军加拿大市场，还大力扩展日本市场——从 2005 年的 3 家门店增加到 15 家，并在关东地区的横滨和东京设立了展销室。同年，诗肯柚木成为台湾第一家也是唯一一家挂牌上市的家具企业，标志其领先地位和品牌

实力。这种战略的扩展不仅增强了诗肯柚木在全球家具行业中的竞争力，也进一步打响了其国际品牌形象。

2020 年疫情期间，诗肯柚木进一步发展了马来西亚的电商业务，并于 2021 年夏天成功上线网店。这一举措不仅为诗肯柚木带来了多元化的市场渠道，也使公司能够更有效地应对全球经济和政治变化带来的挑战。通过在关键地区设立生产和销售点，诗肯柚木能够优化供应链，减少运输成本，并快速响应不同市场的需求变化，从而在全球家具行业中保持竞争优势。这种战略布局不仅展示了诗肯柚木的国际化视野，也反映了其作为家族企业对持续增长和稳定发展的承诺。

诗肯柚木的二代接班之路

诗肯柚木作为一个家族企业，正处在二代接班的关键时刻。董事长林福勤已经策略性地规划下一代的接班计划。林福勤与太太傅雅香共有三个孩子，长女林洁敏，次子林杰人，以及最近刚毕业加入企业的小女儿，他们都在为未来的角色做准备，各自展示了不同的才能和领导风格。

林洁敏：塑造诗肯品牌

2004 年，林洁敏从美国好莱坞回到诗肯柚木，从基层做起，充分发挥了自己的专业优势，为企业带来了新的理念、新的设计和新的管理方式，逐步成长为新加坡市场的区域总监。她引入了“3C”的经营理念——“创意内容”，利用低成本的创新广告故事提升品牌认知；“创造性的伙伴关系”，通过与顶尖设计师和商业中心的合作提供全方位服务；“创意媒体”，利用多媒体策略提高市场覆盖和反应速度。这些策略显著提高了诗肯柚木在新加坡市场的表现和品牌形象。

林洁敏还积极与高等院校合作，通过实习和特别项目维护良好的合作关系，同时与设计师合作，强化零售行业设计的重要性。在她的领导下，诗肯柚木赢得了多项品牌奖项，包括 2009 年的



采访前拍摄，林洁敏 (左) 笑称“我们的衣服风格截然不同，但源自同一块布料。”

“超级品牌奖”、2015年的“新加坡总统设计奖”和“IPOS设计创新奖”。因为这些成绩，2018年林洁敏晋升为公司CEO。她也在积极探索如客服业务数字化转型、电商业务等新兴领域，以应对快速变化的市场需求。2024年8月林洁敏成为东盟女性企业家网络(AWEN)奖的新加坡获奖者，该奖项旨在表彰为新加坡商业界和社会做出重大贡献的新加坡女性企业家。

林洁敏感慨地回顾过去20余年的成长和变化，她提到了自己参与的多个项目，如办公室的重新设计和公司标志的更新。同时，她深知家族企业的核心价值和重要性，“妈妈总是强调，家族企业的核心是‘家族’，其次才是‘企业’，这个顺序绝对不能倒置。”她坚信，家族企业的成功不仅在于商业成就，还在于维护和传承家族的价值观。

林杰人：重整日本门店

林杰人的道路则有所不同。他选择独自前往日本，接手即将关闭的四家门店，并在短短六年内不仅扭转了亏损的局面，还扩展到了14家门店。这种全权负责国际市场中特定区域的职责，在家族企业中相对罕见，但林杰人坚信独立自主面对挑战，是证明自己能力的最好方式，也是成长的重要步骤。

2010年之前，诗肯在日本的业绩连年下滑，这让董事长林福勤及妻子傅雅香感到忧虑。他们担心日本市场的不振可能会过度消耗公司资源，并威胁到整体业务的发展。因此，林福勤夫妇曾考虑关闭在日本的所有业务。面对这一“烫手山芋”，林福勤和傅雅香对于是否让儿子林杰人接手日本市场，感到非常犹豫，不确定这是否是一个明智之举。

但林杰人也有自己的想法：“在新加坡和去美国前，我只是‘林先生的儿子’。从美国回来后，我变成了‘洁敏的弟弟’。这让我感觉没有自由发挥和发展空间。有时候人们叫我‘林公子’或‘小老板’，这让我感到尴尬，虽然我有学位，但我缺乏经验。如果回到父母身边，很难有独立的决策权利。最主要的是，我



Nova收购后新总部开幕典礼三代人的家庭合影。



2024年8月，林洁敏获东盟女性企业家网络(AWEN)奖的新加坡获奖者后与林杰人的家庭合影。

要证明自己。如果我把日本的4个持续亏损的门店经营好了，我会对自己更有信心；如果不成功，则说明我不适合。”

2010年下半年，林杰人毅然只身前往日本，花了近一年的时间深入了解这四家门店的管理和运营现状。他观察到，虽然那里的老员工忠诚可靠，但管理方式却过于保守。林杰人发现，为了避免亏损，这些管理者往往不愿意进行必要的变革，这种保守的态度实际上阻碍了公司的发展，他表示：“我的方式不同，我愿意接受一定的风险，尝试新的方法。”

为了解决成本问题和提升效率，林杰人对日本门店的管理结构进行了重大调整。他发现之前的管理职责分配不明确，常常导致单一员工需要同时处理多个职责，这不仅降低了工作效率，也模糊



林洁敏和林杰人有时会一起带孩子们去展厅参观，孩子们见到表兄弟姐妹非常开心，还会讨论将来谁承担什么角色。

了绩效考核。例如，有的店长不仅需要管理自己的店铺，还要负责所有店面的设计、物流、财务及其他杂务，导致管理体系异常混乱。

为了更好地适应日本市场并满足当地顾客的需求，林杰人决定聘请日本当地的专业人士来管理门店。此举旨在利用本土管理者对市场的深入了解和文化适应性，来提高门店的运营效率和顾客满意度。然而，这一决策必然会对老员工的地位构成挑战，尤其是这一大刀阔斧改革的发起人还是一位缺乏管理经验的年轻人，会更加让人质疑和不安。

在危机中建立信任与展现领导力

2011年3月11日，日本福岛发生了里氏8.9级地震，引发了严重的海啸和核危机。当时，林杰人正好在新加坡出差。一看到新闻报道，他立刻想到：“我的员工还在那里，我不能呆在新加坡看新闻。”当许多人都急着排队离开日本时，林杰人迅速订购了返回日本的机票。尽管母亲因为担心而强烈反对，但林杰人坚定地回答说：“我的员工需要我。”

这种在危机时刻对员工展示的深切关怀，极大地提升了林杰人在日本员工心中的威信，也确立了自己作为负责领导者的

形象，这一事件成为他大幅调整日本公司人事架构的契机。林杰人回忆道：“日本的业务大概在2013年至2014年期间逐步稳定下来。”这段经历不仅加深了他对员工情绪、态度和行为的理解，也在实际管理中强化了他的领导能力。

到2016年底，在林杰人的引领下，诗肯柚木的日本分公司已经从最初的4家门店成功扩张至15家。日本市场对产品质量的要求极高，与此同时，日本使用社交媒体比台湾更为广泛和成熟。基于这些观察，林杰人决定更深入地投入到日本市场，积极应对当地不断变化的需求和挑战。他解释道：“那时候台湾这边还是比较稳定的，有很多人也觉得没有必要去改变，但是我觉得应该有一种忧患意识，所以我会主动去看哪里需要变革，然后才能更好地未雨绸缪，为未来做打算。”

收购诺雅的挑战

2019年，诗肯柚木实施了一项重大的扩张策略，收购了新加坡第二大家具零售商诺雅(Nova)，旨在拓宽其市场覆盖范围。与诗肯柚木原先主攻的高端市场不同，诺雅主要服务于更广泛的大众消费市场。在这一策略调整的同时，林杰人在日本引进了职业经理人模式，之后他回到新加坡，出任诺雅的CEO，以推动新收购公司的整合和发展。

诗肯日本分公司的领导职位由林杰人的一位老朋友接管，这位新任CEO拥有跨文化交流和多语言能力，是一位在美国出生的台湾人，精通英语、中文和日语。他对国际市场有深刻的洞察力，并具备随机应变的商业调整能力。此外，他曾在生物技术行业的一家日本跨国公司担任数字营销主管，拥有丰富的国际市场经验。

在管理上，林杰人与姐姐林洁敏和这位新任CEO每周都会进行电话会议，讨论营销策略和采购问题等关键事务。这种家族成员与职业经理人之间的紧密沟通和协作，确保了公司策略的连贯性和执行的效率，同时也帮助新任CEO更好地了解家族企业、

公司文化、运营以及管理节奏。

从 2019 年开始，林杰人不仅继续担任日本分公司的社长，还接受了更多重要职责，包括成为总部的区域采购总监、台湾公司总经理的特别助理及董事，并且出任诺雅的新 CEO。诗肯柚木投资 2.28 亿新台币（约合 5000 万元人民币）收购了诺雅家具（Nova Furnishing Holdings Pte Ltd）的全部股份，这也是诗肯成立 26 年来的首次收购。当时，诺雅在新加坡已有 13 家门店，而林杰人上任后迅速扩展了 4 家门店。

诺雅是一家极具传统特色的公司，依靠人力完成大部分业务操作，存在着“酒桌文化”来维系员工忠诚度，这与诗肯柚木的制度和企业文化大相径庭。特别是在 2021 年疫情期间，诺雅面临着严重的员工流失问题。

面对这一挑战，林杰人为留住关键技术人才采取了同理心管理策略，强调团队赋能和深入理解员工需求。他表示：“要想管理好员工，首先必须充分了解他们。”通过花更多时间倾听员工的想法和需求，林杰人不仅提高了员工的忠诚度和公司的凝聚力，而且通过他的努力，公司的管理体系也逐渐走向成熟和稳定。

因为公司文化相对传统，林杰人认为难以立即实施广泛的数字化运营，但为了管理工作的便利性，他率先在公司内推广系统化管理，采用企业资源规划系统（ERP）来处理诸如发放工资等日常运营工作。这一改革不仅简化了日常操作，提高了工作效率，而且还帮助减少了因人工错误可能导致的问题。

通过调整战略和管理手段，林杰人不仅极大地提升了管理团队的积极性，而且新推出的政策和管理举措也没有引起员工的抵触情绪，有效地稳定了员工队伍并推动了公司的平稳过渡和发展。

以“灵活”与“协作”应对危机

面对 2021 年全球疫情的挑战，诗肯及时在马来西亚推出线上网店，逐步从日本的线下市场撤出以优化国际业务结构，显示

了其在适应国际市场和环境变化方面的战略灵活性。这些调整是诗肯柚木持续遵循的“新加坡设计、东南亚生产、在台湾及其他地区组装销售”的国际化经营模式的一部分。

由于全球市场的不断变化，如原材料和物流成本上升、日元汇率的剧烈波动以及国际政策的不断调整等因素，诗肯柚木决定于 2023 年 10 月开始逐渐收缩日本市场的业务，将更多的资源和精力转向物流仓储的强化。林杰人在谈到这一战略调整时强调，“这是家族共同的决定。对家族企业而言，风险管理至关重要。当面对挑战时，你不能简单地选择退出，因为家族企业的本质就是家族的一部分。”

林杰人深入解释了家族企业在逆境中的团结精神及其对企业稳定运营的关键作用。他认为，“家族企业的真正考验不在于顺境中的成功，而是在逆境中如何团结一致。例如，当新加坡市场表现不佳，而日本市场表现良好时，我们如何平衡资源、互相支持？反之亦然。无论是情感上还是财务上的支持都至关重要。”

林杰人回忆了一次经营困难时的经历：“当我在日本遇到困难时，洁敏在新加坡的业务表现非常好。那时候，她从政府的政策中获益，主动调动资源支持我。我们互派人员，从台湾派人到日本，从日本派人到台湾，还引进新的团队成员。我们频繁讨论资金的运作，在财务极端困难时，这种精神上的支持显得尤为重要。”

林杰人强调，将家族企业视作一种投资，就如同家族办公室的投资一样，需要耐心和长期的承诺。在运营中牺牲一定的利润以换取长期的稳定和增长是必要的。“家族在困难时刻的无条件团结，是我们力量的源泉。这种团结精神让我们的家族联系非常紧密，也是我们能够一起分担风险、共享成功的重要原因。”在当今国际政策多变且复杂的环境下，诗肯柚木通过家族成员之间紧密合作和共同承担风险的策略，确保了公司在全球竞争激烈的市场中能够持续稳定地发展。这种方法不仅涵盖了灵活调整战略以应对外部变化，还包括积极利用家族企业的独特优势来维护和增强内部团结。



在台湾庆祝诗肯柚木 50 周年，林洁敏拍摄。大家举杯庆祝家族企业的成功。“再干 50 年！”是房间里每个人的祝愿。“此刻我（林杰人）意识到，50 年后我将年过 90。”

未来之路

董事长林福勤指出，在房市经历低迷时期，家具行业通常会受到直接影响，因此提前布局，通过扩展店面或引入小众品牌家具成为补充公司业绩的关键策略。他进一步解释说，现在我们生活在一个全球化的时代，隐藏利润或追求暴利的做法已经变得越来越困难。只有借鉴类似优衣库（Uniqlo）和 ZARA 这样的时尚品牌，采用平价、高品质且具备强大品牌影响力的产品，持续吸引消费者，企业才能实现可持续经营。在这一过程中，有效的物流策略发挥着至关重要的作用，它不仅确保了产品能够及时达到消费者手中⁸，还帮助企业控制成本和加快市场响应速度，从而在竞争激烈的市场中保持优势。

近期，诺雅（Nova）正准备进军台湾市场。作为初步探索，

8. 在2021年疫情期间，由于新加坡团队的马来西亚员工需要在边境突然关闭之际回到马来西亚，林洁敏快速成立马来西亚办事处，努力发展马来西亚的电商业务。随后，他们的网点于2021年夏天上线，虽然这个团队只有10人，但已经开始向吉隆坡等地销售大件家具产品。

9. 庄丙农，“《家生活》诗肯6月营收年减14.16% 下半年乐观看待”，中新网网，2024年7月10日，<https://www.chinatimes.com/cn/realtimeneews/20240710001372-260410?chdtv>。（访问日期：2024年10月12日）

公司计划在新竹和台北各开设一家门店，以测试当地市场的反应和消费者的接受度。这一策略不仅是诺雅在亚洲市场扩张战略的一部分，也是诗肯柚木集团整体国际化布局的重要步骤⁹。

在传统家具行业的浪潮中，扩展店面对于诗肯柚木来说，像是一场对企业智慧和策略的全方位的挑战。这不只是增加一个家具展厅或一个销售点那么简单——每一次的扩展都牵动着资金流动、库存轮转和运营效率的微妙平衡。面对全球市场的动态变化带来的接连挑战，从政治波动到房地产周期的起伏，这些都严重影响了国际贸易环境，诗肯柚木展现出了非凡的适应能力和灵活性。公司通过不断调整其市场战略、产品和数字化布局，确保能够快速响应各种外部变化。无论是扩展到新的国际市场，还是调整产品线以满足特定地区的需求，诗肯柚木都能够确保其竞争力。

诗肯 2023 年的财报显示，尽管全年营收较去年下降了 4.48%，达到 23.56 亿元新台币，但仍然是历史上第三高的记录。然而，由于毛利率下滑和费用增加，税后净利润为 1.03 亿元，同比减少了 52.08%，每股盈余为 2.06 元。诗肯柚木的新投资和战略部署，特别是在台南的新仓储设施的建立，是对当前家具行业挑战的直接响应。家具行业的复杂性主要体现在对资金盘和货盘的精妙运用，以及供应链、存储和海运周期的严格控制上。这些因素共同决定了产品的最终利润率，而对于大件家具产品，由于主要依赖海运，其成本和物流效率尤其关键。随着全球政治和经济局势的不断变化，海运成本和原材料定价变得越来越不可预测。例如，2022 年疫情和 2023 年红海危机导致的海运价格上涨，使得家具行业的运输成本大幅增加。这种成本上涨直接影响了家具制造商的利润空间。对诗肯柚木而言，通过在关键地点如台湾和东南亚，建立新的仓储设施，可以有效降低依赖单一运输路线的风险，同时提高对市场波动的适应能力¹⁰。

2023 年 12 月起，林杰人成为了雅加达仓储公司 OLA Storage 的联合创始人。OLA Storage 是香港最大的自助存储

运营商 SC Storage 的首个特许经营商，自 2001 年以来在印尼和新加坡开始运营。SC Storage 在香港拥有超过 80 个站点。在他们的指导下，OLA 引进了严格的安全系统、安全措施和降低成本的策略，给客户 提供 实惠的存储空间。林杰人表示“我们想要扩展到东南亚，考虑更广泛的国际化措施。我们不局限于并购，也会考虑开设合资企业，因为我们知道自己不是万能的，仍然需要当地伙伴的帮助，成为一个利润中心，而不是成本中心。”

在诗肯柚木未来的规划中，林福勤透露了一个重要的战略转变——考虑将诗肯家具的生产核心，也就是他们的“中央厨房”，迁移到印度尼西亚。这一决策不仅基于经济的考虑，也是对资源配置的一次优化。林福勤指出，随着台湾劳动力成本的持续上升，对成本敏感的制造业，尤其是劳动密集型的家具制造，面临着越来越大的成本压力。此外，诗肯柚木的主要原材料——印尼柚木，本身就源自该地区，在印尼建立生产基地可以大大降低物流成本，简化供应链管理，提高生产效率¹⁰。林杰人领导的雅加达仓储公司既是试水，也是对企业未来发展的未雨绸缪。

学习要点

1. 二代接班的管理与信任建立

林杰人的职业旅程始于日本的基层管理，这段经历至关重要，因为他不仅在家族和公司内部建立了广泛的信任和尊重，还

10. 2024年4月2日，诗肯柚木迎来了其创业50周年纪念。在此重要时刻，该公司董事长林福勤分享了关于公司未来发展的积极前景。几年前，诗肯就在桃园龟山建立了其企业总部，此次更是斥资新台币6亿元在台南建立新的仓储设施，旨在进一步强化其在南台湾的市场份额（2024年4月2日“中央社”记者江明晏台北2日电）。此次在台南的投资不仅涵盖了建设新仓储，还包括购买了2659坪的土地作为南部仓储中心。诗肯的此番举措将显著优化其物流成本和出货效率，使得公司的运营更加灵活高效。据林福勤介绍，台中以北地区目前占据公司58%的营收，而台中以南地区尽管只有28%的营收比例，但新的仓储设施预计将大大改善这一状况，提升整个台湾的营收均衡。江明晏，“诗肯50周年加码投资台湾林福勤：经商环境友善”，经济日报，2024年4月2日，<https://money.udn.com/money/story/5621/7873312>。（访问时间：2024年10月12日）

11. “学徒起家变老板 深耕台湾市场变龙头”视频，诗肯柚木官网<https://www.scanteak.com.tw/about/videos/>。（访问时间：2024年10月12日）

对业务有了深入的了解。在日本，他通过一系列创新策略成功地提升了业务绩效。这些成就显著增强了他的领导地位，为他回到总部后能够担任更高层次职务打下了坚实的基础。他先后担任了区域采购总监、台湾总经理的特别助理，以及诺雅子公司的CEO，各个角色都展现了他在策略规划与执行方面的卓越能力。

2. 引入职业经理人

为了确保管理的连续性和专业性，林杰人在离开日本后，公司决定引入职业经理人来接替他的职务，这一决策标志着公司管理向更加系统化和专业化的方向转变。职业经理人的引入不仅补充了林杰人留下的管理空缺，还带来了新的视角和管理经验，进一步提升了公司的运营效率和市场竞争力。这一转变也体现了家族企业在传承与创新之间寻找平衡的智慧，确保企业可以在保持家族价值的同时，适应快速变化的国际市场环境。

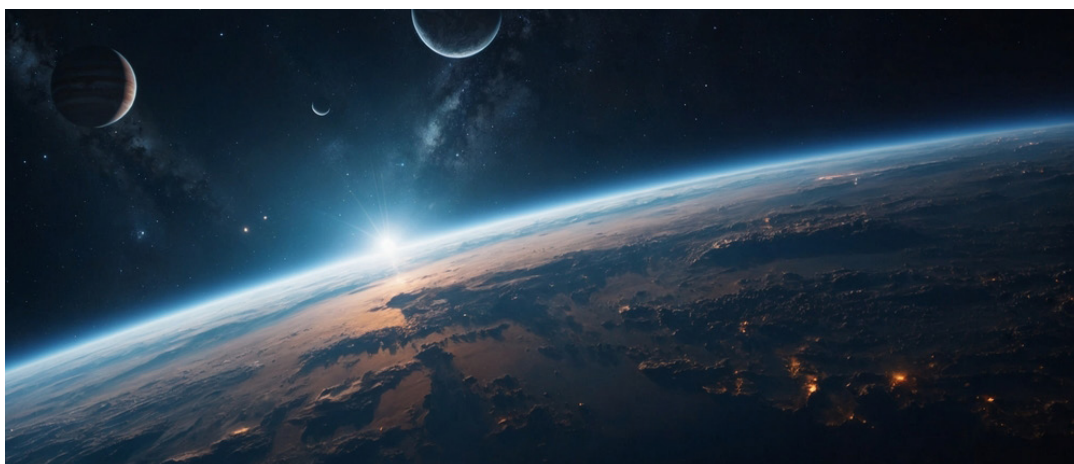
3. 家族凝聚力与集体决策

诗肯柚木将家族价值深刻融入其商业策略和日常运营，表现在家族成员在决策过程中的互相支持和经营困难时的共同努力，如目光逐渐从日本市场转而聚焦中国台湾和东南亚，并非某个家族成员单方面的决定，而是整个家族集体决策的结果。这种紧密的家族合作增强了企业的内部结构并提升了全球竞争力，能更好地应对国际政策变化和 市场不确定性。

4. 灵活平衡国际化业务中的家族角色

面对日本市场的多重挑战，包括汇率波动和运营成本的上升，诗肯柚木做出了策略上的调整，逐渐减少在日本的投入，转而加强在东南亚市场，特别是印尼和马来西亚的业务。这一决策反映了家族企业在全 球化条件下的灵活适应性，通过战略转移和优化资源配置，有效管理风险，同时也利用地理和文化优势，提升企业的整体效益和市场响应速度。📌

企业国际化经营的五个阶段



微观视角下，对于一家企业而言，国际化的进程是一个复杂而多维的发展过程，涉及市场切入点、市场份额、产品类型、人才梯队建设、核心资源分配等许多方面，本白皮书将企业国际化经营的演进路径分为以下几个阶段。

● 第一阶段： 探索海外业务的起步期

在起步期，企业刚刚试水国际化，往往通过出口产品或服务到海外市场以开启国际化的大门；对海外市场尚不熟悉，通常采取风险较低的出海方式；其海外业务不是公司业务的核心或重点，占总体营收的比例较小。与此同时，这一阶段海外业务的运营团队大部分为国内人员。

● 第二阶段： 扩展海外业务的开拓期

经过起步期的市场探索后，企业逐渐在某些市场拥有

一定的客户与销售渠道，但是仍需要通过进一步的扩张来占据市场份额。在开拓期，海外业务逐渐成为公司业务的重要组成部分，企业也往往开始在海外市场设立办事处，从总部外派员工，并从当地招聘华人或当地人。

● 第三阶段： 注重本地化运营的多国化企业

经过拓展期后，企业在目标海外市场已经占据一定的市场份额，其海外业务也已经在公司主营业务中占较高的比例。在接下来的阶段，企业进一步深化海外市场的运营，采取本地化经营策略，包括雇佣当地员工、适应当地文化和法律，管理层和员工绝



大多数为当地人，总部往往不再外派管理人员。此外，企业开始在多个国家运营，其业务活动和市场范围跨越国界，但不同国家的运营保持相对独立的状态。

● 第四阶段： 协调不同国家分支机构的跨国企业

在这个阶段，企业在全球范围内整合其业务活动，形成跨国经营模式，不同国家的分支机构之间存在协作和互动。同时，企业通过实体投资在海外布局更多价值链环节，包括在海外建立研发和生产能力。

● 第五阶段： 建立全球价值链的全球化企业

企业实现全球一体化运营，拥有全球统一的战略和运

营模式，能够在全世界范围内高效配置资源和协调运营。企业以一个大型整合的全球化企业运转，依据全球的资源状况，建立全球价值链的分工与合作体系。

企业国际化的过程是循序渐进的，对于家族企业而言，不仅需要再宏观层面上考虑国家的全球经济战略布局，也需要在微观层面上，考虑推进企业管理和运营模式的深刻变革。许多家族企业遵循逐步国际化的路径，从本地市场开始，逐步扩展到区域市场，最终进入全球市场。这样的路径允许企业在国际化的每个阶段学

习和积累经验。

以禾丰为例，在第一阶段，禾丰最初通过偶然的
机会进入尼泊尔市场。这个阶段的国际化并不是公司
有计划战略选择，而是因为市场需求和机遇的结合。
在第二阶段，禾丰选择自身具备优势的饲料工业作为
国际化的行业切入点，地域选择方面，禾丰选择了离
中国较近、文化相似、与中国关系友好的国家（如印度、
俄罗斯、印尼和菲律宾），这些国家人口基数大，且
属于发展中国家，发展潜力大。这一时期的投资方式
转变为合资合作模式。在第三阶段，禾丰特别注重本
土化管理和人才培养，采取了双向培训机制——既对
外派人员进行跨文化适应性培训，也为本地员工提供
专业技术和管理培训。在第四阶段，一系列潜在风险
和项目失败，让禾丰意识到管控国际化风险的重要性。
禾丰优先稳定已投资项目，选择在印尼和菲律宾市场
深耕。同时，禾丰采取“以采带贸”的方式，通过在
印尼、新加坡设立贸易公司，实现采购与贸易的结合，
进一步稳定其海外市场的经营。

在出海的过程中，中国家族企业可能会选择不同的
出海业态。有的家族企业可能会选择渠道出海，即
企业通过建立和优化国际销售渠道和合作伙伴网络，
利用数字化平台来实现产品和服务在全球市场的分布
和扩散，可分为建立跨境电商平台、建立供应链渠道
和海外分销网络以及数字化内容和服务这三种模式。
也有的家族企业会选择产能出海，他们通常选择利用
东道国的劳动力和资源优势，降低生产成本，同时规

避贸易国的关税和配额等政策限制，并通过分散产能提升供应链的
安全性。以哈克过滤公司为例，该
公司在马来西亚柔佛州新山设厂，
正是基于该地区的地理优势和相对
较低的土地、水电成本。新山靠近
公司重要客户，并与新加坡便捷相
连，降低了物流和运营成本。当地
政府还提供了税收优惠和资金支
持，进一步减少了初期投资。这一
布局不仅实现了产能的国际转移，
还通过双轮驱动的供应链模式，增
强了哈克过滤的全球竞争力与市场
份额。这种战略选择充分体现了家
族企业通过海外布局降低成本和分
散风险的决策智慧。

如今，越来越多的中国企业开
始扬帆出海，探索国际市场，这一
过程虽然充满挑战，但也孕育着巨
大的发展机遇。对中国的家族企业
而言，需要通过技术创新、品牌建
设、本土化战略、跨文化管理等手
段，逐步提升自身的国际竞争力，
实现从“中国制造”向“中国创造”
的转变，深度参与全球产业链供应
链分工与合作。⑩

中国联塑： “管”通全球，“洞”见未来



联塑集团总部

中国联塑集团控股有限公司（简称：中国联塑，股份代号：02128.HK）是国内大型建材家居产业集团，业务涵盖管道、建材家居、环保、新能源、供应链服务平台等板块，产品涉及管道、光伏新能源、水暖卫浴、整体厨房、整体门窗、铝模板材及智能爬架、净水设备、防水与密封胶、消防器材、阀门、电线电缆、照明、卫生材料、环境保护、农业设施、海洋养殖网箱等领域。2023年集团营业收入达308.68亿元人民币。

早在2007年，中国联塑就开启了国际化探索，从产品贸易起步，不断顺应国际形势变化，在北美、东南亚、非洲等地投资建厂，实行本土化战略，在当地生根发芽。随着国际化、全球化的推进，中国联塑已在全球建立超过30个先进的生产基地，分布于全国19个省份及海外国家。此外，中国联塑旗下还拥有以管道建材为核心、多元化发展的综合性跨国品牌SNOW，是全球知名的管道产业系统产品制造商。

2023年海外业务在中国联塑营收中占比约10%，集团副总裁兼联塑储能总裁黄展雄认为：“这一比例并不算高，不过近20年的国际化发展，已探索出一条能支撑集团可持续发展的新路。尤其是从去年开始，联塑在海外大刀阔斧投资、大步流星前进。

回顾中国联塑的国际化之路，大致可以分为四个阶段。

一、厚积薄发——准备期（1986年—2006年）

1986年，中国联塑的前身、一家名叫“西溪塑料”的小五金厂在顺德的龙江镇成立。直到七年后的1993年，才正式推出第一款拳头产品——“西溪”牌PVC难燃电线保护槽及电线护套管。

中国联塑第一次真正意义上的起航是在1995年。那一年，《关于加强我国化学建材生产和推广应用的若干意见》发布，明确支持推广应用塑料管道、塑料门窗等。中国联塑抓住时机，乘风而起，扩大生产。

1996年，联塑正式成立，并完成了商标注册，开启了品牌发展历程。这一阶段，公司开始更加注重品牌建设和产品质量的提升，为后续的业务拓展打下了坚实基础。

2001年，联塑迈出了布局全国的重要一步，在湖北省武汉市成立了第一家省外子公司及生产基地。这一举措不仅扩大了公司的生产规模和市场覆盖范围，也为公司在全国范围内的业务发展奠定了基础。

2003年，贵阳联塑成立，联塑将生产能力延伸至西南地区，扩大区域的销售范围。

2005年，河北联塑成立，联塑在东北地区和华北地区的生产和销售能力进一步加强。

2006年，南京联塑成立，进一步拓展了公司在华东地区的市场份额。

2007年，长春联塑成立，河南联塑成立，乌鲁木齐联塑成立，武汉联塑模具公司成立。

……

从PVC到PE再到PP-R，中国联塑以管材业务起家，并不断纵向拓展。随着业务范围不断扩大，生产能力不断提升，公司逐渐在全国范围内建立起较为完善的生产和销售网络，但也碰到了行业“天花板”。于是中国联塑再一次转型，进行横向拓展，向泛家居产业延伸。



黄联禧
中国联塑集团主席
兼执行董事



黄展雄
中国联塑集团副总裁
兼联塑储能总裁

为此，公司先后收购南海益高卫浴、清远日利门业等多家装修材料企业，并陆续开发出包括管道产品、卫浴产品、整体厨房、整体门窗、消防器材及卫生材料等在内的全系列产品。

二、投石问路——探索期(2007-2010)

怀着对未来的忐忑与憧憬，中国联塑正式开启了国际化探索，并组建了4人的海外业务小组，后来小组成员拓展到20多位。在出海这件事上，中国联塑有自己的理解与标准。

中国联塑集团海外营运中心总监王伟远认为：“商业的逻辑往简单了说，万变不离其宗就是‘把产品卖出去，把钱收回来’。企业面对的困难千千万万，很多有标准答案，但销售是没有标准答案的。前面没有订单进来，后面的产品生产、团队建设、售后服务等，都没有任何意义。”

销售导向下，中国联塑在海外拓展的区域选择上，也遵循着几个原则：首先是人口聚集，人口密度比较大；其次，有一定经济水平，消费能力强；最后，有比较大的发展潜力。于是，一番讨论后，中国联塑圈定美国、东南亚、非洲等国家和地区作为出海首选。

中国联塑进入美国，并不是因为有具体项目，主要出于对这块市场的看好，因为既有台塑集团珠玉在前，也因为美国有着世界上最庞大的消费市场。据估算，早在2000年左右，美国家庭最终消费支出（HFCE，代表家庭购买的所有商品和服务的市场价值，包括汽车、洗衣机和家用电脑等耐用产品）占全球家庭消费约30%，位居全球第一。“美国家庭不仅对消费品需求大，水、电、家具等消耗量也很大，而且因为它地域广博，经济处于上行期，基建也一直保持较快增长，对管道和建材需求也比较大。”

东南亚也在首选之列，除了其较高的人口密度、庞大的基建需求外，王伟远与团队还考虑到以下因素：一是政局稳定，而且与中国有着良好关系；二是距离中国比较近，坐飞机2、3个小时就能到达，非常方便；三是同属儒家文化圈，文化差异较小，并且工人比较勤劳——以上也是近年来中国部分产业链转移首选东南亚的原因。

假如说进军美国和东南亚比较容易理解，那么向非洲拓展，会令很多人感到困惑。王伟远解释道，因为中国联塑经常参加每年春秋两季在广州举办的中国进出口商品交易会（The China Import and Export Fair，简称“广交会”），当时的他们惊讶地发现，展会上的黑人面孔逐渐多了起来，这引起了他们的注意以及对非洲的兴趣。经过调研，中国联塑发现尽管当时非洲人均GDP较低，但考虑到其未来发展潜力，如通电比例在逐步提高（有部分国家达到50%以上），政局趋于稳定（除卢旺达、南苏丹少数战乱国家外），基础设施也有发展空间，他们觉得“这块市场很有潜力”。

在确定出海方向后，中国联塑出海的方式主要分为三种：一是参加广交会，这是中国历史最长、层次最高、规模最大、商品种类最全、到会采购商最多且分布国别地区最广、成交效果最好的综合性国际贸易盛会，被誉为“中国第一展”。二是入驻阿里巴巴国际站，这是当时中国最大的跨境电商平台之一，为企业提供进出口贸易服务，帮助企业进行跨国交易，中国联塑是最早

投放广告的企业之一。三是与展览公司一同去全球参展，参展国家包括非洲、中东、东南亚、南美、美国等。

一番努力，终有所斩获。2008年，在非洲安哥拉、加纳开拓业务的中国海山国际投资控股有限公司，采购总金额3000万元的产品，这也是让中国联塑在出海初期备受鼓舞的一笔订单。

“除了订单之外，公司初期的探索还有更重要的战略意义。海外业务团队更深入也更明确地了解各国的产品标准和认证要求，为后续产品进入市场奠定了基础；认识了一批海外经销商、渠道商，摸索出不同市场的特点。”王伟远总结道，虽然此时的国际化还远称不上走出了一条“康庄大道”，但至少有了一条可供通行的“羊肠小路”。

三、步步为营——成长期(2011-2020年)

“开拓海外市场，最关键的是性价比。比如美国市场，不仅有台塑，也有本地厂商，他们发展了几十上百年，要想与他们竞争，不仅产品要具备更高的质量水平，还要有更加低廉的价格——这是中国的供应链优势与联塑的研发水平、制造能力共同作用的结果。”王伟远认为，只是依靠商品出口抢占市场，作用非常有限，无法形成规模优势。

2010年，中国联塑在香港交易所主板上市，在国际化方面也迈入新阶段，它已经不仅仅满足于产品贸易，而是在海外设立分公司和办事处，逐步构建海外业务网络；建立海外仓，优化产品存储和配送；进行项目并购，拓展海外业务版图；向多个国家和地区直接派遣员工，以更好在当地建立业务联系。

2012年，联塑派遣员工在美国开拓分公司、设立仓库，收购了当地一个小型工厂，并从国内运输注塑机等设备过去开展生产。用美国的水、美国的电、美国的劳动力，中国联塑与美国工厂站在同一起跑线上，那么还如何保持竞争优势呢？此时，技术与研发的力量就显现出来。

其实，早在刚进入美国市场时，中国联塑进行模具开发，



联塑集团海外生产车间

并完成了相关的市场认证工作，就是技术力量在背后进行支撑，确保产品符合当地市场的质量和标准要求。中国联塑每年投入数亿元研发资金，通过引进高层次科研人才和建立产学研合作机制，建设了高度专业化的研发团队，拥有近千名科研人员，他们在集团出海过程中，根据不同市场的需求，对产品动态进行适应性调整。

虽然一直在前进，并不断取得新的成果。但黄展雄坦言，在品牌建设和法规政策方面，集团还是走过一些弯路。

2012年，联塑重塑品牌发展规划，启用“母子品牌运营”模式，确立“LESSO 联塑”和“LESSO 领尚”两大核心子品牌的地位。黄展雄认为：“我们当初非常坚持用联塑自己的品牌，哪怕是收购当地知名品牌后，也不愿意做推广，这是一个思维误区。”

在美国市场的品牌建设尤为艰难，“只要贴上‘中国制造’的标签，客户就认为它是个便宜货。这是改革开放以来中国低端制造商品大量出口，让美国人养成的根深蒂固的观念，短时间内很难扭转。”所以联塑美国工厂的宣传物料、产品外观等都采用英文，全部按美国公司的标准去打造。而在马来西亚、柬埔寨等东南亚地区，中国联塑则汲取教训，采用“双品牌”战略，取得良好成效。

黄展雄提醒道，要尽可能深入了解所在国家的金融政策，

比如非洲某些国家为了维护本国货币的稳定,保障国际收支平衡,防止资本外逃,实施外汇管制。企业赚取利润后,大多用于扩大再生产,想要直接汇回国内比较困难,有时甚至只能在当地购买产品后,再运回国内销售。

此外,中国联塑在出海过程中,面临许多具体的困难需要克服。比如有些国家缺少成熟清晰的消防标准,联塑只能自己摸索,反过来引导政府出台相关政策;有些国家开户流程繁琐、要求严格,不仅需要注册文件、营业执照、法人身份证明等基础资料,还要求提供业务计划、财务报表等详细信息,以评估企业的经营状况和风险,甚至会进行严格的尽职调查;有些国家因为税收制度不清晰不健全,中国联塑只能超额缴税,之后再让政府进行退还;有些国家的汇率变动幅度大,有时甚至超过30%,一旦有所疏忽,项目利润甚至无法覆盖汇率变动导致的亏损。

虽然道阻且长,但中国联塑在稳扎稳打、步步为营中,铺好了海外发展的基本盘。

四、放长击远——爆发期(2021-2024年)

“客观来说,2020年之前,我们对海外市场的重视度是不够的。因为当时国内市场比较火热,需求大、利润高。开拓海外市场资金投入更大,不确定因素更多,收益反倒有可能还不如国内。”黄展雄说。

新冠疫情后,国内竞争加剧,市场进一步饱和,房地产行业不景气,中国联塑作为与房地产强相关的企业,迫切需要寻找新的、更为丰茂的“水草地”。同时,中国联塑经过多年发展,在品牌、产品、技术、团队、销售网络等方面日臻成熟,具备了更强的国际竞争力。于是,中国联塑的出海战略进一步深化,着力推进在当地设厂和本土化运营。

王伟远算了一笔“经济账”和“时间账”:管材产品因为单位价值比较低,装满货物的一个货柜价值约2-3万美元,但运往非洲的单个货柜运费就高达5000-6000美元,运往美国也

需要约3000美元,运输成本占到10%以上。如果碰到新冠疫情等特殊情况,运费可能翻上数倍。交货时间也会影响订单情况,从中国运往东非约需20来天,运往西非则需要40天以上,普通客户不会等待这么长时间。

华经产业研究院《2022—2027年中国塑料管道行业市场供需现状及投资战略研究报告》提到,观察塑料管道行业上市公司的成本结构可以发现,原材料成本在生产成本中的占比超75%,在销售费用中,运输费用占比则在35%以上。企业的原材料成本以及销售中产生的运输成本,基本决定了其成本控制能力,从而影响定价及拿单能力。塑料管道有一定运输半径限制,特别是较大口径的管材,区域流动性会较差,这也是联塑全球多点布局的原因。

中国联塑凭借自身雄厚的技术实力及完善的管道系统产品体系优势,采取轻资产和贸易模式,加速推进品牌出海本土化的发展步伐,着力开拓海外市场。集团近三年的海外投资已经超过10亿元人民币,海外团队也接近300人。

东南亚是近年全球基建需求最为旺盛的区域之一。据亚洲开发银行估计,2016年至2030年间,东南亚地区每年需要约2100亿美元投资来满足其基础设施建设需求,以实现预期增长。中国联塑在印度尼西亚、柬埔寨、泰国、马来西亚的生产基地建设如火如荼,越南生产基地预期可于2024年第四季度投产。此外,王伟远透露,中国联塑在美国开设新工厂的计划已经提上日程,目前团队正在密歇根州、加利福尼亚州、德克萨斯州进行考察选址。

虽然动作迅猛、势大力沉,但中国联塑国际化依旧采用轻资产模式,并着力建立标准化、可复制的业务流程。黄展雄如此解释道:“对于土地、设备等,之所以用‘租赁’而不是‘购买’的方式,是因为目前的战略重心是‘跑马圈地’,一个重资产项目的资金投入能够满足4、5个轻资产项目的建设。而且,轻资产模式,也方便我们转向调头。”

为了更好地运营全球市场，中国联塑坚定推行“本土化”战略。此前他们尝试派遣中国团队对当地员工进行直接管理，但成本很高，而且适应当地的语言和文化比较困难，“如果你不是非洲人，很难去管理非洲员工；你不是印尼人，也很难管理印尼员工。因为你不了解他们的所思所想。”

“本土化是一个‘平衡’的问题。”黄展雄认为，不同国家有不同情况，既要发挥本土团队的优势，又要确保总部的管控和集团整体战略得以实施，管理架构的平衡很重要。中国联塑在生产、工艺、销售、售后等多个环节实现本土化，让本土团队开展业务，总部则对关键的应收资金、财务、核心技术等进行管控。

跨文化沟通也很重要，黄展雄的管理心得是要“将心比心，注重细节”。他举例道，印度尼西亚约87%的人口信奉伊斯兰教，是世界上穆斯林人口最多的国家，穆斯林除了在思想上有六大信仰外，在行动上也履行“念、礼、斋、课、朝”五功。“我们充分尊重，并且每逢伊斯兰教节日，我们会宰羊给他们吃，员工们很开心。虽然是小事，但公司是由员工支撑起来的，点滴细节会影响员工们对公司的满意度和忠诚度，进而影响公司运营。”

面向未来，中国联塑的短期目标是，2027年海外营收占比，从目前的10%左右提高到20%，长期目标是达到30%以上，出海步伐一直坚定有力。中国联塑公布2024年中期业绩时，中国联塑集团主席兼执行董事黄联禧表示：把握海外机遇，全力推进出海本土化布局，提升品牌的影响力和渗透力，进一步扩大收入来源。本集团将会以雄厚实力和强大韧力跨越市场挑战，持续为股东创造长远价值。

通常是数年甚至数十年。它不是针对短期的市场波动或临时情况而制定的应对措施，而是着眼于企业未来的长期发展方向和目标，不会因为内外部干扰因素而频繁变动，这样才能合理配置资源、增强企业凝聚力、降低决策成本、建立竞争优势。中国联塑在17年的时间里，从萌生出海念头，到进行商品贸易、派遣人员、本地建厂、本土化运营，“日拱一卒无有尽，功不唐捐终入海”。

3. 打造本土化团队

中国联塑很早就注重打造本土化团队，包括在当地招聘员工以及引入有中国留学经历或工作经验的人员，因为他们对本地有更深入的了解，熟悉当地的文化、消费习惯、市场需求特点以及商业规则等，他们身处当地，所以对新的市场动向更为敏感，并且能及时做出反应。同时，本土化团队成员由于熟悉当地文化，能够更好地理解消费者的需求和喜好，从而制定出更符合当地市场的营销策略。

4. 灵活调整品牌策略

打造自主品牌，对很多企业来说，是一个很难拒绝的诱惑。但中国产品在海外，除了企业属性外，还有一层国家属性。此前数十年，虽然中国制造经历从“廉价低质”到“性价比高”的转变，不可否认的是，尽管中国品牌在不断崛起，但整体品牌影响力与一些传统的国际或区域知名品牌相比，仍有一定差距。所以中国联塑认识到这一问题后，调整策略，在一些国家采用“双品牌”战略。

4. 合理控制资产模式

尤其是近年来，虽然中国联塑出海风风火火，但很注重风险把控，坚持轻资产模式，避免重资产投资带来的资产折旧和转向风险。这种资产模式使得企业在海外市场的扩张更加灵活，能够根据市场需求和销售情况及时调整生产规模，降低经营风险，提高企业的盈利能力和可持续发展能力。④

学习要点

1. 出海战略具有长期性、稳定性

企业所制定的战略规划要涵盖一个相对较长的时间跨度，

禾丰集团： 合资出海，优势互补



禾丰集团 - 沈阳

禾丰食品股份有限公司（以下简称“禾丰”）成立于1995年，最初专注于动物饲料和原料贸易业务，如今已成长为在全球畜牧行业中具有影响力的大型农牧食品企业。禾丰目前在国内外拥有300余家控参股企业，业务范围覆盖饲料及原料贸易、肉禽一体化、生猪养殖，并扩展至肉食品、宠物医院、养殖设备、饲料添加剂等相关领域。

禾丰自2003年开启国际化发展之路，在2006年与拥有百年历史的荷兰皇家De Heus公司成功合资，形成了中荷合资、中方控股的企业模式，并于2014年成功在上海证券交易所上市。禾丰的产品销售遍布中国32个省市自治区，并出口至多个国家，在尼泊尔、菲律宾、印尼等国设有工厂，在新加坡、印尼、乌兹别克斯坦等国投资设立贸易公司开展饲料及原料贸易业务。

禾丰从预混料业务起步，逐步发展成为全球畜牧行业的重要参与者，其独特的国际化路径，特别是合资模式，为中国企业的海外扩展提供了宝贵的借鉴。从最初打破外资企业在中国市场的垄断，到与荷兰De Heus公司合资，再到与全球知名饲料和食品企业在海外建立多家合资企业，禾丰利用这些合作伙伴的技术和市场资源，迅速扩大了其在亚洲和欧洲等地的业务。

从禾丰的案例中可以看到，企业在走向国际市场时，在目的国寻找价值观相同且具备一定实力的合作伙伴，通过灵活的合作模式，并根据市场需求调整战略，是实现国际化突破的有效途径。

合资：从国内到国外

在技术与创新、市场与渠道、人才与管理，以及降低成本、分担风险、形象提升等方面，合资模式可谓好处多多，禾丰集团也在国内和国外业务开展中，广泛采用这一形式。

1. 初期探索

1991年，动物生理生化专业硕士毕业的金卫东怀揣理想南下深圳，加入了一家当时中国最大的外资饲料企业。当时，中国饲料市场的高端产品几乎全部由外资企业垄断，尤其是科技含量最高的预混料市场。面对这种现状，“办中国企业，创民族品牌”的信念在金卫东心中愈发坚定。最终，他与几位志同道合的同事毅然辞职，踏上了创业的征程。

1995年6月，金卫东带领7人的创业团队，与辽宁省农垦局的一家公司签订合资协议，成立了沈阳禾丰有限公司。然而，创业初期，禾丰公司面临外资企业的激烈竞争。这些外资企业通过倾销产品发起价格战，试图阻止禾丰公司进入市场。然而，仅在半年内，禾丰的产品销量就达到了外资企业需要一年半到两年才能达到的水平。

禾丰成立之初以预混料为主业，成功打破了外资企业在华的垄断地位，随后迅速扩展到浓缩料和配合料领域，饲料业务不断壮大。如今，禾丰集团已成长为一家集团化公司，成功创建了中国自主品牌，并打破了外资企业对预混料市场的长期垄断。公司不断发展壮大，并于2004年被评为全国百强民营科技企业。

2004年，禾丰正式开启国际贸易业务，产品开始出口到越南、韩国、俄罗斯等国家，主要出口品类为饲料添加剂和畜牧设备。然而，由于饲料产品的运输成本高昂，所以辐射半径有限，

禾丰通过在海外设立本地化生产基地来实现品牌和产品的国际化。不过，在金卫东看来，当时不能盲目地进行海外投资，否则只会“离家越远，离失败越近”。

2005年，禾丰开始在尼泊尔筹建合资工厂，与尼泊尔王国的私人财团 Vaidya's Organization of Industries and Trading Houses (VOITH) 合作，于2006年7月启动试生产。目前，尼泊尔禾丰拥有三座饲料工厂，已成为尼泊尔本地最有影响力的标杆企业之一。

2. 在国内与 De Heus 合作

尽管高速成长的禾丰决心独立发展，但也认识到，仅靠自身积累难以实现快速成长。发行上市还是寻找合作伙伴？禾丰最终决定与国际公司接触，找到共同发展的合作伙伴，而非主导公司的“老板”，前提条件是对方具备国际化和专业化能力，且规模与禾丰相当。最初，禾丰考虑的是一家美国公司，但由于美国企业体量巨大，禾丰担心双方不平等、不和谐，于是转向欧洲，最终锁定了荷兰的 De Heus 公司，这是一家管理简约、产品质量过硬、近十年高速发展的家族企业，且具有国际视野。

2006年10月，禾丰迎来了国际化进程中的重要里程碑，与荷兰最大的饲料生产企业 De Heus 公司达成合作。拥有近百年历史、四代传承的 De Heus 家族企业成为禾丰的第二大股东（持股15%），这一合作不仅对禾丰意义重大，对整个中国饲料行业也具有深远影响。De Heus 公司是最专业化、最有竞争力的农牧企业之一，禾丰与其合作能够全面提升技术水准和管理水平，实现一次质的飞跃。禾丰将原有的本土技术与欧洲先进技术相结合，使整体技术水平在短期内获得了飞跃性发展。这次合作使禾丰站在了世界级饲料企业的肩膀上，不仅能够借鉴先进的技术服务理念，还帮助公司更好地了解海外市场并规划其国际化战略。

在与 De Heus 的合作过程中，禾丰与其建立了深厚的情谊，

双方相互学习与成长。禾丰变得更加严谨和成熟，而 De Heus 在吸取禾丰董事长金卫东的管理方式后，学到了积极进取的精神和开放的管理理念，制定了更加大胆的事业目标，在越南、南非、巴西等地成功投资，6年内业务规模翻倍，并于2011年荣获荷兰皇家企业荣誉，成为荷兰50家皇家公司之一。与此同时，禾丰牧业也在2014年成功在上海主板上市，得到了社会的高度关注和认可。这次合作不仅推动了双方事业的飞跃，也使中荷两国企业家的价值观和人生观渐变和趋同，使双方成为了真正的事业伙伴。截至2024年第三季度，De Heus 公司仍持有禾丰8.95%的股份，其集团首席执行官也在禾丰上市公司董事会担任董事要职。

3. 在海外复制合资模式

2014年，禾丰成功登陆A股市场，资本市场的支持为其海外扩展奠定了基础。2015年，禾丰开始在全球范围内寻找投资机会，并逐步布局海外市场。在海外的扩展投资，禾丰一直采用合资合作的模式。“因为有合作伙伴的关系，通过借力，我们能规避掉很多外界干扰，比如当地的政治、文化和市场因素。”禾丰股份国际事业部人力资源经理认为。

2015年禾丰在印度最早开展投资，紧接着2016年在菲律宾成立金丰公司，主要业务包括饲料加工和生猪养殖。项目规划建设一个年产15万吨的饲料厂以及多个猪场，包括种猪场、选育场和商品猪场。

2017年，禾丰与印尼实嘉（Sekar）集团合资成立了印尼实嘉金丰公司，项目位于印度尼西亚泗水市，主要从事水产养殖、加工和饲料生产销售等业务。未来，印尼实嘉金丰将通过延长产业链，涉足饲料原料贸易，并进入对虾养殖、孵化和加工环节。

2018年4月，禾丰与印尼华裔郭氏家族合资成立了印尼辉煌禾丰公司。公司业务涵盖饲料生产销售、饲料原料贸易。其饲料品牌 Mulia Harvest 已在市场上获得高度认可。同年，禾丰与黑龙江华宇工贸集团在俄罗斯设立的分公司——俄罗斯



禾丰集团 - 印尼

“伊瓦”责任有限公司合资成立了俄罗斯禾丰。该项目位于俄罗斯远东地区乌苏里斯克十月区，设有生猪养殖场、蛋鸡养殖场和自用饲料厂，主要从事生猪和蛋鸡的养殖，以及猪肉和鸡蛋的销售业务。

禾丰在其海外发展过程中总结了四个重要原则：首先，要选择人口众多的国家，除早期偶然进入的尼泊尔外，禾丰目前进入的所有国家人口基数均超过1亿。其次，优先进入人口增长的国家。再次，选择政局稳定的国家。最后，目标国家应与中国关系友好，且中国在该地区具备较大影响力。

金卫东在一次采访中¹²谈到，禾丰在选择国际化目标区域时通常遵循以下原则：第一，选择市场尚未饱和，甚至存在短缺的国家，这是开展经济活动的关键条件。第二，尽量选择竞争不太激烈、发展相对容易、且政治氛围对中国友好的国家。第三，考虑经营便利性，例如在周边国家，人员往来和物流更为便捷。

4. 贸易与合资并驾齐驱

在禾丰的国际化进程中，海外贸易与合资模式并驾齐驱，共同推动了公司的全球扩展。禾丰的国际贸易业务起步于向海外

企业供应国内生产的核心预混料产品。最初，尼泊尔禾丰的预混料业务依赖于从国内母公司辽宁禾丰的出口。这一出口渠道的扩大，为禾丰打开了更多的进出口贸易机会，尤其是在2014年和2015年后，禾丰开始稳定向蒙古国出口预混料和饲料原料，形成稳定的收益和可观的利润。随着出口业务的稳定发展，禾丰于2019年开始涉足进口业务，从乌克兰和俄罗斯采购饲料原料，进口并销售至国内的饲料企业，采用B2B销售模式。这一进出口贸易的开展，使禾丰能够更好地服务于国内外市场，进一步增强了其国际竞争力。

在谨慎的海外投资战略下，禾丰通过海外工厂在中国采购原料的基础上，积极拓展国际贸易业务——以采带贸。国际贸易业务相对风险小，又能促进海外企业降低成本、保证原料质量，因此，禾丰在印尼、新加坡成立了贸易公司，希望采贸结合的方式相互促进。

同时，禾丰牧业通过全资子公司——辽宁逛大集电子商务有限公司，推进饲料原料及食品的进出口贸易业务。逛大集公司已成功将饲料及饲料原料产品出口到尼泊尔、蒙古、印尼、俄罗斯等国家，并开展葵粕、菜粕、玉米等原料的进口业务，为禾丰集团引进优质原料，积极拓展原料贸易市场。禾丰的国际化战略不仅通过与海外企业合资合作得以实现，也通过国际贸易业务进一步巩固了其在全球市场的地位，展现了两者并驾齐驱、相互促进的发展模式。

合资模式的“化学反应”

合资作为一种快速开拓新市场的方式，对企业来说并不陌生。在改革开放初期，大批外资企业以这种模式进入中国市场，为中国企业带来了先进的管理理念、技术和资金，并随着中国市场的扩展而成长，提升了全球竞争力。如今，中国企业在国际化过程中，也常选择中外合资模式，通过与当地企业合作，利用合

¹² “禾丰在新兴市场选择合作伙伴的原则”，畜牧人才网，2014年06。 <https://m.xumurc.com/weixin/newsshow/29139>

资伙伴的资源和市场经验，快速进入目标市场。

家族企业在走向国际化时，选择适当的市场进入模式是至关重要的战略决策，并购与合资是两种主要模式。然而，并购后的整合期往往因规模突然扩大而增加经营风险。禾丰集团提倡“适度经营”的理念，即企业的经营规模应与其经济承受能力、领导者的管理能力、人格影响力和道德驾驭力相匹配。适度经营是一种综合考量经济规模和领导者能力的平衡结果。

1. 市场和合作伙伴的选择：“行业五看”

禾丰的海外子公司目前处于不同的发展阶段，因此需要找到适合各自的发展方向。尼泊尔禾丰经过 16 年的发展，已经相对成熟，三家饲料厂的产能充足，产能利用率约为 60%，现阶段主要任务是按部就班拓展销售。相比之下，印尼、菲律宾和俄罗斯的子公司还处于初期阶段，特别是印尼和菲律宾，这两个市场自 2016 年和 2017 年开始布局，目前尚未进入稳定的利润期，仍需要大力投入资源和管理精力，以期在未来五年内实现稳定的利润贡献。

为了找到合适的发展方向，禾丰通过“行业五看”策略进行市场调研和战略分析，即看行业、客户、供需关系、竞争对手

和投资环境。首先，分析行业状况，评估各国的供需关系。其次，深入了解客户需求与偏好。最后，密切关注竞争对手的动向，选择合适的市场切入点。基于以上分析，禾丰近年将资源和精力集中在印尼和菲律宾这两个战略性市场，力求在未来五年内取得显著成果。

靠谱的当地合作伙伴是国际化战略成功的重要支撑。一旦选定，禾丰就给予完全信任，禾丰选择与当地合适的合作伙伴合资建厂、共同经营。例如禾丰在尼泊尔工厂占比 50%，菲律宾工厂占比 40%，印尼工厂占比 50%，俄罗斯工厂占比 55%。这种温和的合资模式不仅有效规避了因规模扩张过快带来的风险，还为禾丰积累了宝贵的经验，使其能够更好地接触当地市场和消费者，为未来的市场深耕奠定了坚实基础。

2. 合资公司在地化管理：“三角形”团队结构

与禾丰与荷兰 De Heus 的合资管理模式不同，De Heus 并没有参与企业的实际经营决策，只是每年参加 1-2 次董事会会议，交流管理和技术理念，享受投资分红。禾丰在海外的投资，则是更多参与决策和管理。在不同的国家管理模式、企业战略、资源整合等，都不尽相同。

禾丰在海外合资公司的管理模式主要采取外派核心管理者的方式，负责企业的全面管理，而合作伙伴则负责中层管理者的配置、市场开发等经营活动。因为禾丰在品牌建设、技术管理和企业运营方面具有核心竞争力，合资公司通常以禾丰品牌和管理者为核心开展业务。

至今，海外事业部总人数不到 50 人。在禾丰的海外项目中，派遣的核心团队通常由三部分组成：总经理、财务人员和技术人员。总经理一般从国内禾丰内部选拔，要求具备十年以上的行业经验，管理能力全面，并且对公司具有高度的忠诚。财务人员负责管理和控制资金，确保投资的有效使用。技术人员则专注于饲料配方和品控技术，保障核心技术的顺利实施。这种“三角形”



禾丰集团 - 菲律宾



禾丰集团 - 尼泊尔

团队结构确保了项目的稳健运营，能够有效应对各类挑战。

根据项目的具体需求，禾丰可能会增派其他专业人员，如销售人员，以弥补特定领域的不足。禾丰不倾向于派遣专职翻译，而是要求外派人员具备一定的语言能力，以便在几个月内适应当地语言环境并开展工作。例如，派驻俄罗斯的人员通常具备俄语能力，能够处理部分翻译和行政事务。通过这种方式，禾丰既保持了团队的精简高效，又确保了在海外项目中的有效沟通和管理。

3. 人才系统培养, 提升外派与当地员工适应力

在禾丰的国际化过程中，外派人员的培训分为外派前和外派后两个阶段。外派前的培训重点在于跨文化和跨环境的适应性培训以及英语培训，旨在帮助外派人员更好地融入海外的工作环境。由于外派人员通常具备丰富的行业经验，因此专业性培训并非重点，而是专注于提升他们在海外工作的适应能力。外派后，培训内容则根据外派人员在当地遇到的实际问题进行调整，主要与国内专家进行线上交流解决具体问题。如果线上沟通无法解决，国内专家还会前往现场提供支持。此外，日常的培训通过线上会议、网络学院平台进行，提供技术回顾和基础知识补充的在线学习资源。

对于当地员工，禾丰也十分重视其专业能力的提升，提供涵盖饲料配方、品控、营销、采购等全方位的培训方案。每周和每月，企业会举行分析总结会议，以确保各项工作稳步推进。禾丰每年还安排海外的重点中高层员工到中国进行两次培训，深入禾丰的技术研发中心、采购中心以及市场销售前线进行学习交流。这种系统的培训机制，确保了外派人员和当地员工都能在不同环境下快速适应并提升专业能力，从而推动禾丰的全球业务稳步发展。

4. 跨文化融合与管理优化, 助力国际化运营

企业在国际化过程中，与当地文化的融合并不容易。宗教和种族文化确实会影响海外子公司的经营。虽然这种文化差异可能会对经营造成一定影响，但尊重当地文化是企业成功融入国际市场的关键。

海外基层员工的责任心稍逊于国内，尤其是东南亚员工，绩效管理和激励政策的制定往往需要与国内有所不同。在禾丰的海外合作过程中，管理跨文化团队时，常面临员工之间的矛盾和挑战。例如，在与俄罗斯公司的合作中，俄方员工存在酗酒和工作懒散的问题，导致整体工作效率下降。此外，在尼泊尔和印尼，当地员工对加班较为抵触，这在需要按时提交报表或紧急订单赶工时，就遇到困难。这些问题主要源于不同国家员工在勤奋程度和工作态度上的差异，以及各自的文化习惯。例如，在印度，员工可能因为宗教信仰需要定时进行祷告或参与仪式，这不仅影响他们的工作安排，还可能导致会议和任务的延误。

在人际沟通方面，东南亚员工表达通常比较含蓄，而禾丰管理者大多为北方人，表达直率、性格外放，在沟通过程中需要特别注意控制情绪，以避免可能的误解和冲突。此外，印尼、菲律宾、尼泊尔等国在宗教和日常生活习惯方面与中国存在较大差异，因此管理者需秉持平等尊重的原则，适应并融入当地习俗。

为了有效应对这些管理挑战，禾丰采取了多种策略。首先，通过提供加班薪资激励，鼓励员工在必要时加班完成任务。其次，注重团队关系建设，例如在印尼，禾丰的中方会计会提前通知员工月底需要加班，并在加班期间准备食物和饮料，以增加员工的心理舒适感，逐步培养加班的习惯。这种体贴的安排让员工更愿意接受加班要求，从而在月底出报表时能够顺利完成。然而，尽管这些措施在一定程度上缓解了问题，仍有部分员工因个人或文化原因无法适应，导致工作进展受阻。

此外，禾丰坚持尊重当地文化和习俗，对于无法改变的文化习惯，如宗教礼拜等，给予充分尊重，避免与工作安排发生冲突。在工会方面，各国工会力量较为强大，管理者需了解并遵守当地法律法规，配合工会要求开展经营管理活动。在尊重多元文化的基础上，禾丰得以维持团队的和谐与高效运作。

学习要点

1. 家族联盟：建立长期战略合作伙伴关系

禾丰通过与荷兰 De Heus 的合作，开启了国际化的关键一步。禾丰利用 De Heus 的技术和国际市场经验，弥补了其在全球化初期的不足，同时也通过合作吸收了先进的管理理念和技术经验。这样的家族联盟不仅仅是资本合作，更是一种深层次的管理与文化合作。双方在合作中实现了共同成长与发展。家族企业在国际化过程中，可以寻找与自身价值观契合、且具备国际经验的家族企业进行合作。通过这种战略性家族联盟，充分利用合作伙伴的市场资源、技术优势以及管理经验，加快国际化进程，降低市场和文化冲突的风险。这种伙伴关系不仅限于资本合作，还应注重在企业文化、管理理念等层面的深度融合，形成长久的协同效应。

2. 合资模式：分散风险与提升市场适应能力

禾丰在国际化过程中采用了合资模式，不仅有效进入这些新兴市场，还通过本地合作伙伴的网络和资源减少了文化冲突、政策风险和市场进入障碍。通过与本地企业的合作，禾丰能够迅速理解并适应当地的市场需求、文化习俗和法规环境，大大降低了国际化的难度和风险。此外，合资模式还能帮助企业减少初期的资本投入，同时共享运营风险，使企业能够更灵活地应对市场变化。家族企业在国际化过程中，应充分考虑合资模式的优势，特别是在进入新兴市场时。通过与本地合作伙伴合资，可以迅速获取市场进入所需的资源、政策支持以及客户网络。同时，合资模式还能帮助企业分担风险，一定程度上削减文化差异、法律政策等带来的挑战。选择合资伙伴时，企业应注重合作方的市场影响力、管理能力和文化契合度，确保合资模式能够为双方带来长期效益。

3. 本土化人才培养：跨文化管理与本地化运营

禾丰在国际化过程中，特别注重本土化管理和人才培养。公司通过派遣经验丰富的管理者到海外，确保核心管理团队的稳定性，同时注重培养本地员工，以增强其对企业文化的认同感和对业务的执行力。禾丰采取了双向培训机制——既对外派人员进行跨文化适应性培训，也为本地员工提供专业技术和管理培训。通过这种方式，禾丰确保了海外业务的稳定运营，并逐步实现了本地化的管理和生产。家族企业在国际化过程中，必须注重本土化人才的培养。企业应派遣熟悉公司文化和战略的核心管理者驻扎海外，确保业务运营的持续性。同时，积极培训和培养当地员工，使他们能够更好地融入企业文化，并掌握必要的技术和管理技能。企业还应尊重和适应当地的文化和法律，避免文化冲突和管理障碍，从而确保团队的和谐运作与企业的长远发展。①

海伯集团： 红海博浪，全球钓金



贺少杰 宁波海伯集团总裁

宁波海伯集团有限公司（以下简称“海伯集团”）始于1988年，是一家集研发和规模生产于一体的国家级高新技术企业。集团公司位于宁波市北仑区，毗邻北仑港，拥有3个制造基地，2家研究中心，1家国际贸易公司和1家品牌旗舰店。总占地面积近十万平方米，建筑面积近十万平方米，员工总数近千人，总资产达4亿元。基于公司雄厚的机械加工制造基础、高效智能直流电机制造研制能力、表面处理能力和扎实的综合研发、经营管理能力，集团已发展成为一家多元化的制造企业，生产的产品在多个细分市场处于行业领先水平。

“海伯”是传说中的海神，晋代葛洪《枕中书》记载：“屈原为海伯，统领八海。”还有一种广为流传的说法，“海伯”也是台湾过去生活在虎尾地区的华武垄族传统信仰的主神。正如名字一样，海伯集团的业务也多与大海相关，涉及渔具、船用电动推进器、猎具、零部件制造及组装配套、安防产品等多个领域。

海伯集团的钓具与船用电动推进器在业界享有盛名，在国内中小型船舶电动力领域占有率接近40%，主营产品市场占有率占全球的20%，产量和销量均占世界第二位，产品远销欧洲、美洲、澳洲、日本等40多个国家和地区。

虽然渔具市场已是一片红海，但海伯集团依仗战略布局与技术优势，依然成为行业弄潮儿。宁波海伯集团总裁贺少杰介绍：

“可以说，因为行业特性，海伯从成立伊始就是一家具有国际化基因的企业，如今，集团85%左右的营收来自海外业务。”

一、高速成长（1988年-2000年）

从现代渔具行业的发展轨迹来看，20世纪中叶到晚期，二战后的欧美国家经济快速复苏和发展，劳动力成本逐渐上升。在成本优势的驱动下，渔具生产开始从欧美地区向亚洲地区转移。日本在20世纪50年代到70年代期间，迅速发展渔具产业，成为世界渔具生产的重要基地之一。中国台湾、韩国在20世纪70年代到90年代也承接了部分渔具生产转移。此后，因为中国改革开放的政策刺激，以及大陆廉价劳动力和一定的工业基础，顺利承接渔具行业的产业转移，20世纪80年代中后期，大陆渔具行业进入起步阶段。

1988年，贺少杰的父亲贺定芳决心下海创业，于是他借了五万块钱，在村里面租了一块地，成立了北仑微机构件厂，这也是海伯集团的雏形，以生产五金配件、机械加工为主，后来因为接触到一家中国台湾企业，开始承接渔具产品的零部件生产，才一步踏进渔具行业，这也成为海伯集团的核心业务。

1995年，随着海伯集团逐渐实现从渔具零部件加工到成品生产的飞跃，加之逐渐掌握核心技术，品质也有大幅度提升，不少客户开始主动找上门谋求合作。“但因为当时渔具市场鱼龙混杂，我们也比较慎重，所以更愿意与有实力、有品牌的大企业合作。海伯在与有合作的韩国贸易公司的牵线下，主动去链接欧美客户，开拓新的市场。”贺少杰介绍。

当时世界前十的渔具生产商中，有7家与海伯集团建立了合作，“主要还是零部件加工和基础产品的生产，以OEM（全称是‘Original Equipment Manufacturer’，意为原始设备制造商，也即代工生产）为主，后来才慢慢向ODM（全称是‘Original Design Manufacturer’，意为原始设计制造商，

不仅负责生产，还参与产品设计和开发）发展。”

在这个阶段，因为市场的相对短缺，所以海伯集团的产品生产出来后，几乎不愁销路。尤其是工程师出身的贺定芳将工匠精神刻入骨子，视质量和创新为企业生命线，就陶瓷环、齿盘等进行了一系列的创新，还承接了国家火炬计划项目。

“海伯从1994年开始，就在企业内部设立了‘技术创新奖’，每年进行评审，并设置了40-50万元的奖金池。这不仅了那些在技术突破方面有贡献的员工，也形成了比学赶超、力争上游的创新氛围。”贺少杰介绍。

因为时代的机遇和对技术的重视，海伯集团经营效益连年攀升，成长速度飞快。“当时海伯集团的工人薪资远高于当地平均水平，甚至比国企还要好，进入海伯集团工作，有时还需要打招呼、托关系。”

不过，回头看去，贺少杰认为这个阶段海伯集团的发展还存在两个遗憾。

一是海伯集团早在1991年就拿到了自主进出口权，但并没有因此趁机大力拓展海外市场。根据政策规定，拥有自主进出口权的企业享有出口退税、进口关税减免、跨境人民币贸易融资便利、优化跨境资金流动管理等一系列政策利好，但贺定芳是技术型人才，更加偏向创新产品，没有充分抓住这一历史机遇，用好用足这一政策工具。

二是海伯集团当时主要生产鱼线轮，产品比较单一。钓具产品分类来看，产品大类包括钓鱼竿、鱼线轮、鱼饵、鱼钩、浮漂、鱼线、渔具配件等，但海伯集团的产品线不够丰富，也一定程度上迟滞了企业发展，没能在渔具市场的野蛮生长期更迅速有力地扩大自己的市场和效益。

“这与海伯集团的定位有关，不单是前10来年，甚至在海伯前30年的发展，更多是想着‘如何当好配角’，为大型渔具企业做好配套。”贺少杰认为，这是由父亲谨慎的经营特点、团队人才配置所决定的，这样做能尽可能减少经营风险。

二、多元探索（2001年-2010年）

“在这个阶段，因为国内加工厂如雨后春笋般出现，渔具行业呈现出百花齐放的状态，海伯逐渐面临一些市场竞争，尤其是价格和利润率，有了一定程度的下降。更严重的是，一个偶然性事件，导致海伯有几年面临很大的经营危机。”贺少杰介绍。

这个事件发生在2003年，当时海伯集团的第一大合作方提出要收购海伯，但双方就现有员工的处理方案未能达成一致，不愿辜负跟随自己多年员工的贺定芳一番深思熟虑后，咬紧牙关表示拒绝。海伯集团失去了这位合作方，导致后续几年的经营都受到很大影响。

“这件事情对我父亲影响很大，导致了两个后果。一是父亲重新审视自己的经营能力与管理方式，开始在一定程度上逐步将经营权下放；二是父亲意识到‘鸡蛋不能放在同一个篮子里’，也正是从那时起，海伯集团开始谋求多元化发展。”贺少杰说。

于是，宁波海伯精工机械制造有限公司、宁波海伯机械工具有限公司、宁波海伯商用机器有限公司等相继成立，在各自行业也逐渐发展起来。在零部件制造及组装配套方面，有能力整合配置资源，提供配套组装成品件，成为美国通用、联合技术公司等众多国际大公司的长期战略供应商；在猎具产品领域，成为国内最专业的猎具产品制造商之一，是众多国际知名品牌公司的长期战略合作伙伴；在船用电动推进器领域，成为国内规模较大且具实力的船用电动推进器研发和生产企业，在直流无刷电动推进器研发领域更是处于国际领先水平，是众多国际知名品牌公司的长期战略合作伙伴……

贺少杰说：“我爸爸从创业之初就有一个理念，他说‘我没有什么本事，不会赚钱，但是我作为一个技术出身的工程师，必须让海伯在它的每个领域都能够做到世界一流，中国第一。’以前我不太相信他，觉得有点吹牛，但现在海伯的四大主要产业——渔具、小型船用电动推进器、猎具、安防产品，在各自领

域确实都占有一席之地。”

但成功与失败总是相伴而行，太阳下面总有阴影，海伯集团的多元化探索也不都是一帆风顺。

2006年，贺少杰完成海外的学业，在其他企业工作三年后，才回归海伯。之所以选择这个时间节点，是因为他和父亲接触到日本专家跟早稻田大学的合作项目——微纳米气泡技术项目。这个项目可以对皮肤进行深层洁净，不用任何化学添加物，当时放眼全国都无人涉足这个领域。贺少杰信心满满地对父亲讲：“这是凭借我们海伯的制造能力，闭上眼睛都可以赚钱的事。”但是项目最终惨淡收场。

而在智能家居和水处理领域，虽然组建了专业团队，投入大笔资金，折腾了七八年，但结果也不尽如人意。贺少杰在与父亲复盘时，得出一个重要结论：“为转型而转型，想成功非常难。因为跨赛道后，企业的资源调集能力，客户的承接开拓，都很容易出风险和问题。”

这个经验对于贺少杰正式接手企业后，进一步推动企业转型升级有很大的参考价值。

三、转型传承（2011年-2018年）

2008年后，随着世界范围经济危机影响的持续，国际需求不断下降，国内企业也而临前所未有的艰难困境，从片面追求快速发展，逐渐转向追求有质量的成长。随着全球经济下滑以及国际分工体系高度专业化下，中国制造商以往依靠成本优势扮演“生产角色”越来越难以适应未来的发展，很多政策导向型强、创新能力不足的传统制造企业面临淘汰风险。

“海伯也感受到这种‘寒气’，当时利润率已经下降到很低的程度，中低端加工制造已是一片‘红海’，代加工业务几乎不可持续。”贺少杰说，为了应对变化，海伯集团因时而变，开始整合旗下企业，实行集团化。

集团化是指企业通过一系列的资本运作和组织架构调整，将多个具有独立法人资格的企业整合在一起，形成一个以母公司为核心，通过股权关系或其他契约方式控制多个子公司的企业集团。既能更加有效整合人力、技术、资金等资源优势，也能获得规模经济效应，提高风险分散能力，提高战略协同度。

正当企业处于集团化转型探索之时，2017年，贺定芳决定退休，把接力棒传至时年36岁的儿子贺少杰手上，自己从企业掌舵者退回到工程师角色，成为贺少杰最坚实的后盾。

对于贺少杰来说，转型与传承同步进行，压力倍增。“海伯发展了几十年，父亲觉得自己带领的管理团队年纪大了，思维也有一定的局限性，想让我带领新生代管理者们上场，改变经营思维，更好激发企业活力。”

2017年，贺少杰和父亲一起钓鱼，贺少杰突然发现：“我原来对于这个产业不能说不喜欢，但内心是不停想要远离的，但我逐渐发现了父亲的远见和行业的好处：一是这个行业不会被淘汰；二是海钓是黏性很强的运动，是会让人上瘾的。”

明白了“自己要什么”的贺少杰开始适应角色转变，他的第一个动作就是将原来海伯集团集体的“代工视角”强制转换为“用户视角”。以往，海伯集团的业务主要是合作商发来要求、参数，让做什么就做什么，不需要过多思考，但现在他要求站在合作商和客户的角度，去理解行业，去思考问题——看似简单，但这种思维的转变很不容易。

一个企业危机成为转折点：2018年，海伯集团推出一项新品SMART LFC鱼线轮，因为这种鱼线轮会出现随机卡顿，引起客户大量投诉，销售远不及预期。于是贺少杰每天亲自带领包括高管在内的30人左右的团队，集体去水库进行抛投测试，并记录测试数据，折腾了近一个月，才找到问题所在。这也让公司上下意识到贴近用户的重要性。

接下来，贺少杰以身作则，与钓鱼基地建立长期合作，在企

业内部成立钓鱼俱乐部，将原来很少将钓鱼作为自身爱好的朋友、同事、孩子全部发动起来，深度参与这项运动，并且带领团队去不同海域进行海钓，感受不同国家和地区的钓鱼文化以及特点习性。

效果立竿见影，海伯集团整体的设计和制造能力上了一个大台阶。贺少杰举例道：以往对于客户降成本的需求，海伯集团主要通过材料或功能上做减法，但现在更聚焦于在体验感上做区分；欧美渔业资源丰富，而且大鱼比较多，欧美人的力气往往也大于亚洲人，所以欧美对渔具坚固性的要求更高，对于鱼线轮的重量、钓钩的精细度要求不高，亚洲则相反，“所以我们设计的欧美渔具的钓鱼配重坠铁在 300 克左右，亚洲地区的 150 克就够了。”

正是因为对不同消费者群体的深刻洞察，在贺少杰接班三年后，海伯集团的年营收翻了一倍。

四、挺进高端（2019 年 -2024 年）

根据《2024-2029 年中国渔具行业竞争格局及投资规划深度研究分析报告》数据，2023 年全球渔具市场规模约为 951 亿元。预计未来几年，全球渔具市场将保持平稳增长的态势，到 2029 年市场规模将接近 1201 亿元，未来六年的复合年增长率（CAGR）为 3.3%。中国渔具市场规模虽然庞大且呈现持续增长之势，但从某种意义上可以说，我国的渔具制造技术并不发达，因为出口渔具多为中低端产品，而进口的多为高端产品。

如何向高端攀登？这是一项综合考验。贺少杰目前正在做的主要有三件事，一是推进数字化转型，二是建设高素质人才团队，三是更加注重品牌建设。

随着时代发展，“用工难”在海伯集团也有所体现，它的用工出现两极化现象，一方面是拥有十年以上工龄的老员工，一方面却是工龄一年左右的新员工和临时工。如何将老师傅的经验与技艺传承下来，是个很大的挑战——海伯的解决方案是将所有产品制作工艺数字化，将老师傅的经验沉淀为数字化的作业指导书（SOP）。

比如加工螺纹时要使用什么转数、切削油和操作步骤，老师傅几十年的经验被固化下来并导入钉钉数字工厂“小工单”后，班组长在安排生产时，通过手机即可选择产品型号、工艺路线、计划数、计划开始和结束时间等，开工单的时间从原来的每天 1 个小时缩减到 1-2 分钟。这不仅替代了传统的“师傅带徒弟”式的传承模式，还借助数字化实现工艺迭代升级。

在人才队伍方面，贺少杰遇到不小的挑战。“很多员工岁数大了，拼劲闯劲有点跟不上，必然有所懈怠。现在市场内卷越来越厉害，对产品要求越来越高，所以补充新鲜血液，提高竞争力，是非常必要且紧迫的。”

但贺少杰不能做到对老员工“一开了之”，有个细节能说明他内心的感情：在海伯集团 30 周年晚会上，播放过一个视频，里面是对在海伯工作的 20 对员工的采访内容，虽然口音、话题各异，但核心思想只有一个：“海伯把我当家人，我把海伯当自己家。”贺少杰看着一张张熟悉的面孔，泪流满面。

为了培养人才，海伯集团建立了独具特色的“师带徒”的传承制度，让新员工们集体拜师，老师傅们也不能“倚老卖老”，需要每年通过测试，才能具备带徒弟的资格，并获得相应补贴。贺少杰本人亲自带“后浪”训练营，这里汇聚了 20 多名海伯研发、生产、销售、管理等不同部门的优秀年轻人，以两年为一期，进行轮岗培训。“‘后浪’学员分为三级，最高等级每月可以拿到 2000 元补贴。”

同时，贺少杰制定了一个为期一年半的人才迭代计划，一方面引进培训机构，让海伯老员工进行系统化的培训学习，强化业务能力；另一方面招聘新员工，适应企业发展新需要，但贺少杰认为，这并不容易。“原来海伯要求员工踏实肯干、吃苦耐劳，来应聘的 10 个人里有 3、4 个都符合这个标准，但现在还要求员工具备国际视野和数字化能力，来应聘的 10 个人里，可能 1 个符合要求的都没有。”

此外，品牌建设也是贺少杰的重点工作。“之所以要做品牌，是出于几个考虑：一是代工业务无法充分展现海伯集团的价值，树立在产业中的地位；二是做品牌可以直面消费者，尤其对技术和制造部门来讲，可以用市场教育团队如何做好产品；三是品牌可以凝聚人心，更有利于企业精神的传承。”有鉴于此，海伯集团打造了“海伯”和“SWAGE”两个自主品牌，并进行推广。

与此同时，贺少杰还致力于加强与其他国际品牌的跨界合作，计划用5-6年时间打造企业生态圈。他认为：“钓鱼这件事，往简单了说，只是几条鱼的事情，但往复杂了讲，它是一个有关人如何度过休闲时光的生活方式问题。”抓住这一核心概念，贺少杰目前正在与全球著名匹克球（pickleball，是一项集网球、乒乓球、羽毛球于一体的隔网对抗性球类运动）品牌洽谈合作，成为其在亚洲区总代理。

学习要点

1. 更全球化才能更本地化

全球化意味着企业要突破地域限制，在全球范围内整合资源，包括原材料采购、生产布局、人才招聘、市场拓展等。但只有实现本地化，企业才能真正扎根于不同的地区市场，实现可持续发展，其中至关重要的是适应本地市场的特点，匹配当地消费者的喜好与需求。海伯集团鼓励全体员工培养钓鱼爱好，并带领核心骨干出国海钓，对于体悟、洞察消费者，并在产品设计生产上进行创新，起到了立竿见影的效果。

2. 善用数字化工具

贺少杰说：“生产层面我不想介入太深，但也需要在合理范围内实时掌握生产情况，而数字化也成了有效的实现路径。”于是他他将数字化作为接班后力推的重要方向，海伯精工建起了数字化的“试验田”，在线办公、审批，生产制造相继“搬上”了数字化平台，数字工厂架构初具。就海伯集团来说，作为一家制造型企业

业，推行数字化有以下好处：一是通过优化流程和供应链管理，提升了运营效率；二是通过数据分析工具和技术对数据进行挖掘和分析，对企业的各项业务活动进行实时监控、及时反馈，让管理者对企业情况更加了解，增强决策能力；三是随着市场需求的变化和技术的发展，海伯集团可以通过数字化转型及时调整业务方向和产品策略，保持竞争优势。

3. 传承是挑战也是机遇

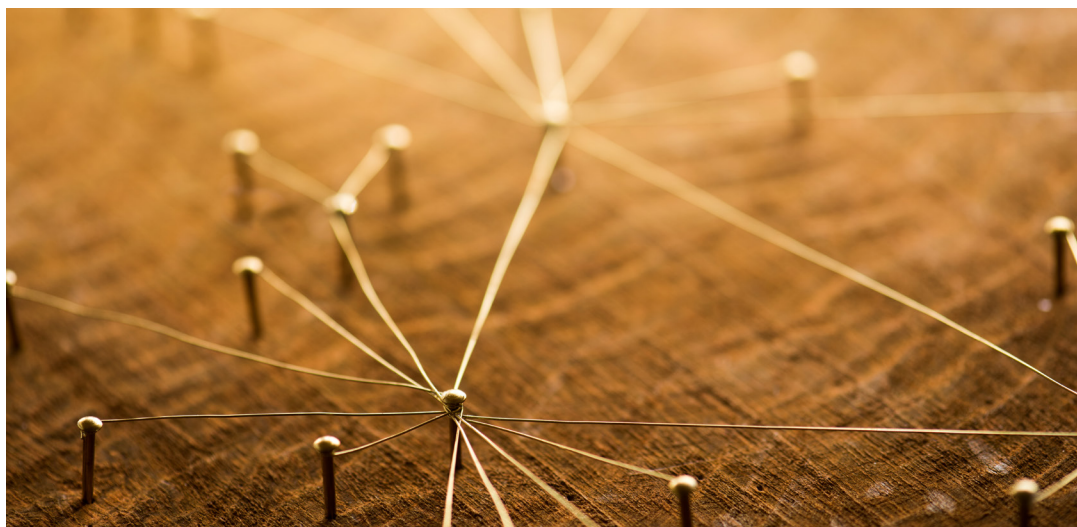
研究发现，60%以上的企业在新老继任班子交替时期，企业发展都出现了显著的波动，也是长期走势出现分化的起点¹³。有些企业经过动荡期后化茧成蝶，有些则逐渐显出颓势而销声匿迹。在分析中外企业传承的安排和后续效果跟踪的基础上，总结了三个推动企业传承成功的关键要素：保障企业战略连续性、选择与培养有效继任者、持续激发创新发展动力。贺定芳、贺少杰在全球拓展、重视创新等方面有着高度共识，所以虽然任务艰巨，但最终仍取得成功。

4. 创新为本

贺定芳将“不断攀登科技高峰，日日追求完美产品，真诚奉献人类社会”作为海伯集团的使命，贺少杰也提出“探未知，赴星海”，父子二人对于创新的重视是一脉相承的。2024年，父子二人在北京卫视录制《专精特新研究院》节目时，贺少杰收到父亲的一个礼物：一把旧卡尺。这是贺定芳1994年开始使用的工具，每年年检且仍在用，已经30年了，他希望交给儿子，并让他记住一句话：海伯永远保持工匠精神。可以说，创新在海伯的各个发展阶段均起到“定海神针”的作用：在第一阶段促进海伯集团高速发展，在第二阶段保证了海伯集团的多元化战略实施，在第三阶段推动了海伯集团的转型升级，在第四阶段助力了海伯集团向高端挺进。④

13. 范博宏. 交托之重：范博宏论企业家传承[M]. 东方出版社，2014-8-1.

国际化过程中的组织形态



家族企业在国际化的进程中，会以各种不同的组织形态进入海外国家市场，例如成立合资公司、成立战略联盟、海外并购、设立分公司、发展代理商等。组织形态的选择是家族企业适应全球化挑战的关键，适合的组织形态能够帮助企业在不同阶段更好地利用全球资源、提高效率，以在不断变化的全球市场中保持竞争力。根据不同组织形态的股权结构、涉及的风险以及所有的控制权，本白皮书将进入海外市场的组织形态分为以下几类。

一、最常见、简单的出海路径：非股权模式

这是企业国际化过程中，尤其是国际化的初期阶段最常见、最简单的国际市场进入模式，通常只涉及“产品走出去”，灵活性较高。企业不需要设立分支机构或进行大规模投资，也不需要管理海外销售团队，在很大程度上降低了进入新市场的初始成本和风险，成本效益较高。但同

时企业通常很难把握海外市场的扩张速度和发展节奏，控制权也较低。非股权的模式包括：

● **直接出口**：将产品或服务直接从本国销售到海外市场的模式，尤其适合中小企业或初次尝试国际业务的企业。企业虽然可以自主控制出口流程，但是需要自行收集和分析市场信息，了解国际贸易条款，处理关税等问题，一般适用于测试国际市场对产品的反应，了解消费者偏好。

● **发展代理商出口**：授权独立的第三方在特定地区销售其产品或服务。当地的代理商往往拥有丰富的当地市场知识和资源，能快速推广产品

或服务，扩大在新市场的覆盖范围。但是代理商的发展目标、战略目的可能与企业不同，而企业往往对代理商的控制力也非常有限，可能造成“失控”的局面。

● **许可经营 (Licensing)**：将其技术、商标、专利或生产工艺等无形资产授权给外国企业使用，以换取一定的许可费。这种模式适用于希望快速进入新市场的技术密集型行业的企业。

● **特许经营 (Franchising)**：更为全面的商业模式，不仅包括知识产权的转让，还包括业务系统、运营方式、品牌等，特许经营商需要按照特许方的标准化流程和规定进行经营。这种模式下，企业可以快速扩张其业务网络，同时保持品牌的一致性和质量控制。

二、从并购到协作：充分撬动海外资源

充分利用海外资源也是企业国际化的一条路径。通过海外并购，企业可以快速获取关键资源或技术，迅速获得目标市场的客户基础和份额，实现规模扩张；通过与当地合作伙伴之间的相互协作，可以达成资源共享，当地合



作伙伴通常对当地市场有更深入的了解，有助于合资公司快速适应当地市场环境。

● **海外并购**：企业跨越国界，通过收购或合并另一国的企业或资产，快速进入新市场的方式。如果并购的目标企业的产品、技术或市场能够与企业本身自有的部分相互补充，在战略上协同，那么企业便可快速地在实现规模效应的同时，打开海外市场。然而，海外并购涉及到较大的资本量，海外法律和监管、政治风险、跨国尽职调查等都可能增加并购的复杂性。

其次，不同国家和地区的商业文化差异可能会带来整合上的挑战，容易出现“水土不服”的现象。

● **成立合资公司**：两个或多个独立企业，以股权合作的形式共同拥有和运营海外公司，以在特定市场或全球范围内开展业务。合作伙伴之间可以借助各自的优势资源，实现风险共担。然而分散的控制权使合资公司的决策过程变得更为复杂。其次，每家企业的管理风格、业务流程、企业文化等都存在着一定程度上的差异，需要花额外的精

力进行文化培训和管理实践，促进合作伙伴之间，尤其是团队之间的文化整合。例如禾丰集团所有国际化项目均以合资的形式进行，有的是合资新建工厂，有的是并购，购买合资公司部分股权的形式。禾丰通过与当地企业合作，利用合资伙伴的资源 and 市场经验，快速进入目标市场。

● **成立战略联盟：**两个或多个独立企业，以非股权合作的形式进行合作，共享资源和市场信息，但保持独立运营。这种模式由于不涉及股权，弥补了合资公司的弊端，但是联盟伙伴之间的利益关系不够紧密，在共享资源方面可能会有所保留，需要建立有效的沟通与信任机制，并制定风险管理计划。

三、从产品输出到价值链转移

国际化的初级阶段通常以产品输出为主，企业以非股权的方式将商品推向海外市场，然而国际化是一个多维度的过程，随着国际化深度和广度的拓展，企业需要通过全球价值链（包括研发、设计、生产、营销、服务等各个环节）的整合和优化，实现资源的最优配置和市场的有效覆盖，灵活地应对市场变化，提升自身的国际竞争力。通过设立分公司或子公司，企业可以拥有更高的控制权，协调内部的发展资源，制定海外发展战略。

随之而来的便是跨国管理和运营的复杂，需要平衡总部与分公司/子公司之间的决策权，平衡人员配置上总部派遣与本土化人才的比例，管理多元文化的差异，并同时建立有效的风险控制机制。此外，海外市场中每个国家的

市场特点、消费者行为、法律法规、语言、宗教、文化都有很大的不同，企业需要一定的时间去摸索、了解和适应。

● **设立分公司：**企业在新地区建立直接的业务存在，没有独立的法人资格，直接受母公司控制，是母公司的一部分。企业可以直接控制海外业务，对市场变化与客户端需求的响应更快，更能把握海外业务发展的速度与节奏。此外，分公司与母公司战略上的一致性有助于维护企业品牌和形象的一致性。

● **设立子公司：**企业在海外市场成立一个具有独立法人资格的公司实体。子公司拥有自己的董事会和管理层，可以独立承担财务和法律责任，往往拥有更高的自主性，能够在海外市场深耕细作，建立长期品牌影响力。

企业在国际化的进程中具体选择哪一种组织形态取决于企业所在的行业、企业产品或服务的特点、企业新进入市场的特性、企业自身的组织架构、企业高层的意愿、边缘政治风险等多方面因素，企业需要因时、因地制宜，选择最适合自身的模式。⑩

黑金刚（BKK）： 中国品质，国际品牌



占志波 黑金刚钓具有限责任公司 (BKK) 董事长

黑金刚钓具有限责任公司（以下简称“黑金刚”）是一家位于江西省鄱阳湖畔的世代制作鱼钩的企业。它从贫困县的小作坊起步，其品牌已成为中国渔具行业细分中少数几个走向世界的自有品牌之一。黑金刚的前身是鄱阳县金锐钓具有限责任公司，成立于1997年，当时只有2万元资金和十几名员工。经过20余年的艰苦奋斗，如今，黑金刚已发展成为集研发、品牌、销售和生于一体的现代化综合鱼钩生产企业，年产上百种不同类型、近二十亿只鱼钩，产品出口到十多个国家和地区。

黑金刚的发展历程与许多中国家族制造企业类似，从最初的小作坊起步，经过代工生产，再到创建自有品牌，最终在细分市场走向国际。黑金刚从小作坊到致力于成长为“受人尊敬的专业制钩百年企业”，既是中国本土企业从OEM向OBM转型的代表，也是中国自主品牌走向国际化的典范。

“做中国最好的鱼钩”

黑金刚品牌起源于19世纪中叶，自1856年起从湖北引入制钩技术，至今已有160多年发展历史，占氏家族在鱼钩制造业积累了丰富的经验。1978年，占长松担任鄱阳鱼钩厂厂长，实

现了鄱阳鱼钩行业从手工到半自动机械化的转变，并于1984年创办了“志波渔钩厂”。到占长松的儿子占志波这一代，占氏家族制钩已有六代历史。2001年，占志波辞去教师职位，接手父亲经营的“志波渔钩厂”，当时的鱼钩厂只是一个有10个工人的小作坊，无论设备还是经营规模，在当地众多鱼钩作坊中都没有优势。“如何活下去”，成了既非专业出身又没有任何管理经验的占志波面临的首要问题。

面对缺少客户和销售量的生存压力，占志波敏锐地察觉到休闲钓具市场的巨大潜力。他从市面上购买日本高品质鱼钩进行研究和仿制，经过几个月的努力，终于生产出了类似的垂钩用钩。为了寻找销路，占志波注意到周围的厂商在展销会上，通过简单的展示就能轻松拿到大额订单。于是，他也效仿他们，背着几桶自家的鱼钩参加北京怀柔渔具展，在户外摆了一张一米长的桌子。第一次参展，他就收到了两万元的订单，这来之不易的第一桶金让占志波喜出望外。从此，他将业务从捕捞用钩转向休闲用钩。

2002年，因生产需要，工场作坊搬迁至位于波阳县的新厂房。2005年8月，占志波成立了黑金刚钓具有限责任公司，并在同年扩大生产规模，收购波阳县伞厂，公司第二次搬迁至新厂房。2008年，占志波收购鄱阳县金腾电线电缆电子有限公司，第三次搬迁至鄱阳城北工业园区。随着企业的发展壮大，黑金刚从众多本地鱼钩制造企业中脱颖而出，成为本地最具潜力的企业之一。

2004年，黑金刚还是以手工生产为主，产量不高，质量也不稳定，与国际品牌相比竞争力非常差。占志波在一次外出考察中发现了一台日本淘汰的鱼钩成型机，他孤注一掷，花费35万元从台湾购入7台设备，并每日维修至凌晨两点，只为解决设备问题。经过三个月的努力，机器终于能够正常运转，实现了鱼钩生产从手工到机械化的跨越，大大提高了生产效率，为黑金刚的发展奠定了基础。

2009年，黑金刚注册了第一个产品品牌——手研（Hand

Ground)，这一产品突破了最锋利的手工研磨技术，使钩尖达到了前所未有的穿透力。占志波组建了研发团队，经过四年的努力，开发出了适用于各类鱼钩的标准化成型机。凭借领先的技术和高质量的产品，黑金刚逐步成为国内市场的龙头企业。

解决了鱼钩标准成型的问题后，占氏家族原本精湛的钩尖制作工艺得到了极大提升。这让占志波深刻认识到，掌握核心技术才能掌握更多主动权。他的梦想也逐渐清晰起来：“做中国最好的鱼钩。”

2014年，江西巨海渔具有限责任公司成立，黑金刚开始建设全球最大的鱼钩生产基地。2016年，鄱阳县占工钩具有限责任公司成立，黑金刚进入鱼钩深加工产业。2017年，威海詹品渔具有限公司成立，进一步扩展业务。

到2018年，黑金刚钓具已经拥有超过500名员工，年复合增长率达到了40%，年销售额接近1亿元人民币，其中超过60%的产品销往日本、欧美及东南亚地区。随着海外业务需求的不断增长，2018年黑金刚在上海成立营销总部，辐射海外市场。通过在上海的布局，黑金刚不仅能够更有效地整合资源，还能吸引和招聘更多国际化人才。“要想走向国际化，必须走出鄱阳湖基地，来到上海，在这里我们能够吸引更多优秀的国际化人才。”黑金刚国际品牌负责人表示。

从最初的5人团队发展至今，上海总部已经拥有超过30名员工，主要负责国际销售、市场营销和品牌推广等工作，直接支持美国、澳洲、欧洲和其他海外分公司的业务。

2019年黑金刚与全球最大的软件公司甲骨文合作，打造企业数据化管理平台，通过数字化转型为企业全球化发展提供强劲动力。过去，工厂的生产环节与品牌、前端销售之间常常出现脱节和信息滞后的问题。通过工厂的数字化转型，黑金刚公司不仅提升了产品的交付率和准确率，还能灵活调整生产线，以满足不同市场的定制需求，尤其是海外客户定制化服务。

海外市场和品牌负责人指出，工厂的数字化提升了产品的

交付率和准确率，实现了工厂与前端销售的有效衔接。最关键的是，数字化使企业能够收集和分析大量的生产和市场数据，从而支持数据驱动的科学决策。这一转型不仅提高了生产效率、质量控制和一致性，还优化了供应链管理，增强了客户定制化服务能力，并促进了全球协同效应。然而工厂数字化并非一蹴而就，需要持续的投入和优化，这也是黑金刚目前面临的挑战。

自有品牌打响国际

黑金刚自2004年开始为日本品牌代工。2006年，公司设立了QC（Quality control, 质量控制）体系。2008年，黑金刚开发的BKK82MN系列素材产品获得了日本客户的认可，依靠价格优势、快速优质的服务，吸引了大量日本和欧美的OEM订单。通过结合黑金刚百年的制钩技艺和日本的先进制钩技术，黑金刚在短短几年内在生产技术和产品品质方面取得了显著进步，迅速成为中国鱼钩行业的领先企业。同时，黑金刚的出口产品迅速增长，其中60%销往日本，20%远销欧美和东南亚等发达国家。

国外的钓具产业相对成熟，大多数企业拥有悠久的历史和高水平的技术标准。相比之下，中国的钓具品牌起步较晚，高端钓具市场仍主要由国外品牌占据。黑金刚决定自建品牌，主要出



规划中的垂钓，制造基地

于两个原因：首先，市场上中国制造的鱼钩必须依托日本品牌才能获得高端认可并卖出高价，黑金刚希望打破这种依赖，建立一个代表中国制造的高端鱼钩品牌。其次，黑金刚认识到，只有打造自主的高端品牌，才能确保企业实现长远、持续的发展，从而在国际市场上占据一席之地。这两个动因推动了黑金刚迈上全球化品牌发展的道路。然而想要自创品牌，获得国际市场的认可并非一件易事。2010年，占志波注册了“BKK”商标，正式开始自有品牌的运营。为了扩大品牌知名度，他聘请了经验丰富的品牌顾问，重新定位品牌、设计形象，迅速在市场上获得了认可。

关于公司名字“黑金刚”的由来，占志波解释，因为当时的鱼钩都是黑色的，而“金刚”代表钩子的坚硬。这个名字一直沿用至今。有视觉冲击力的品牌标识带给消费者非常直观的感受，并让他们进一步建立对产品的认知，树立起品牌形象。为了开拓国际市场，占志波参考电影，将品牌英文名命名为“Black King Kong”，简称“BKK”。

那时全世界以日本鱼钩作为市场标杆，全球最大的鱼钩品牌在日本，占志波决定走向世界的第一站就选择日本。在占志波眼里，黑金刚如果能比肩甚至超越与日本鱼钩产品，赢得日本市场，就足以证明自己产品的实力，这是黑金刚走向国际的最关键一仗。2012年，黑金刚在日本注册了“BKK”品牌商标。2013年，黑金刚在大阪设立了分公司。2014年，黑金刚在全球注册了“BKK”品牌，成为中国渔具行业少数以自有品牌走向世界的公司之一。从无人问津到被广泛认可，黑金刚慢慢打开了日本市场。

作为专业的鱼钩研发制造商，黑金刚一方面为世界知名品牌代工生产，另一方面以自有品牌对外销售，为全球钓友提供最优质的鱼钩产品。2016年，从销售比例来看，OEM（定牌生产和贴牌生产）占比40%，ODM（原始设计制造）占比25%，OBM（工厂经营自有品牌）占比15%，其他产品（如散钩、配钩等）占比20%。尽管OBM目前仅占总销售额的一小部分，但它对BKK

的未来至关重要。2024年，黑金刚各项业务营收占比有所变化，其中自有品牌占比上升到60%，代工占比下降至40%。

黑金刚全球化扩展的步伐也在加速。2021年，黑金刚成立了美国分公司，进入全球最大的渔具市场；2023年，公司在加拿大成立了分公司，专注于美国最大鲈鱼垂钓市场的产品研发和销售；2024年，黑金刚成立了欧洲分公司。截至2024年9月，黑金刚拥有约710名员工，全球共有9家分子公司，业务覆盖全球五大洲120多个国家，并在64个国家设立了总代理商。公司拥有107个国内注册商标，BKK自主品牌在全球93个国家注册，并持有64项全球专利。

品牌之战的核心策略

以往国内高端的鱼钩产品完全依赖从日本进口，现在占氏鱼钩已替代了60%的进口产品。黑金刚的产品远销韩国、日本、马来西亚、新加坡、澳洲、美洲、欧洲、非洲等国家和地区，在国际市场上始终保持领先的行业地位。目前，黑金刚的整体市场占有率情况为，澳大利亚约占30%，日本占5%，美国占3%，欧洲占10%（以上为OEM与ODM业务的合计占比）。在进一步挺进国际市场的过程中，黑金刚面临了诸多挑战，包括市场准入、品牌认知、文化差异等。占志波通过深入了解目标市场需求，调整产品策略和市场推广方式，逐步克服了这些障碍，实现了品牌的国际化布局。

1. 多品牌策略与市场细分

为了进一步提升品牌影响力，占志波制定了多品牌策略，以满足细分市场不同消费者的需求。黑金刚的产品线丰富多样，包括休闲系列、竞技系列、三角牙系列、手研系列、彩钩系列、凹槽系列、路亚系列和捕捞系列等，每一个系列都体现了黑金刚对鱼钩工艺的深入研究和创新。尤其是凹槽系列和彩钩系列，它们融合了现代技术与传统工艺，为钓鱼爱好者带来了全新的体验。

黑金刚通过细分市场，明确不同消费者的需求，并以此为基础

础开发和推广产品。这种细分不仅涵盖了不同的钓鱼类型(如休闲、竞技、路亚等),还考虑到了消费者的技能水平、购买力和使用场景。例如针对高端市场,研发竞技系列、手研系列等,满足专业钓鱼选手和高端消费者的需求;针对大众市场,研发休闲系列和彩钩系列,吸引更多普通钓鱼爱好者和初学者;针对特殊需求市场,研发三角牙系列和凹槽系列,满足了垂钓者对特定鱼类和环境的需求。

2. 技术创新驱动发展

黑金刚的成功离不开持续的技术创新。从最初引进和改造机械设备,到自主研发成型机,公司在技术创新方面不断突破,为提升生产效率和产品质量奠定了坚实的基础。黑金刚的研发团队在技术上取得了显著成果,如“CUTTING DELTA”“COMBAT POINT”“SUPER-SLIDE”“U-SPADE”“U-SPADE SLIP LOCK”“Lone Diablo 合金钢”等创新技术,使 BKK 鱼钩成为业内高性能、高质量的杰出代表。黑金刚凭借其在鱼钩制造领域的持续创新,不仅提升了产品的市场竞争力,也使其在全球钓具市场中享有极高声誉。

2017 年底,占志波带着拥有自主知识产权的合金钢 Lone Diablo,经过三年的研发,与众多日本选手一起角逐全球三大工业设计奖之一的日本优良设计奖(Good Design Award),并成功获奖。这是中国渔具产品首次获得这一世界级工业设计殊荣。此后,从 2017 年到 2020 年,黑金刚四次荣获日本 Good Design Award,这一奖项与德国的 iF Industrie Forum Design(iF 设计奖)和德国 Red Dot Design(红点设计奖)并称为全球三大工业设计奖,代表了全球工业设计领域的最高水平。黑金刚是全球唯一获此殊荣的鱼钩企业,也是唯一获得这一世界级设计奖项的中国渔具企业。

2024 年初,黑金刚与西门子成功启动了数字化新工厂项目,标志着公司在技术创新方面迈入了新的阶段。通过数字化、

自动化和智能化转型,黑金刚集团不仅能够更好地适应未来产能需求,还将整体运营效率提升到新的高度。

3. 积极参与和赞助国际钓鱼比赛,获取关注与口碑

黑金刚注重品牌传播,通过广告和市场活动提升品牌形象,扩大全球知名度和影响力。同时,黑金刚高度重视与钓鱼爱好者的互动,利用社交媒体平台与消费者保持密切联系,增加品牌的用户黏性。为进一步扩大品牌影响力,黑金刚积极参与和赞助全球顶级钓鱼赛事,支持职业钓鱼团队和选手,并在赛事中举办各种品牌活动。这些举措使得 BKK 鱼钩在国际钓鱼界赢得了广泛的认可。例如,2017 年,一位钓手使用黑金刚的 8091 鱼钩钓获了 650 磅的蓝鳍金枪鱼,打破了世界纪录,这一壮举极大提升了品牌的知名度和美誉度。

黑金刚与全球各地专业且充满激情的职业垂钓者合作,采用不同的钓鱼技术,在多个水域展示其鱼钩的卓越性能。通过与知名钓手签约,以及与国际垂钓赛事合作,黑金刚进一步提升了品牌在全球市场的影响力。“钓手身上蕴含着巨大的商业价值,能够帮助品牌获得更多的关注、更好的口碑。与优秀赛事和选手合作,是我们未来要走的一条重要道路。”这些策略不仅让 BKK 与全球钓鱼爱好者建立了紧密联系,还通过口碑传播和实际使用反馈,树立了 BKK 作为高性能、高质量鱼钩品牌的专业形象,巩固了其在国际市场上的领导地位。

4. 建立一支懂品牌运营的团队

好的产品不仅需要卓越的品质,更需要由懂品牌运营的团队来推动其市场成功。黑金刚深知这一点,组建了一支由专业钓鱼选手组成的“Pro-staff team”。这个团队包括知名职业钓鱼选手、钓鱼行业影响者以及区域钓鱼专家,他们在全球钓鱼界拥有一定的知名度和影响力。作为 BKK 品牌的代表,他们在各种钓鱼赛事和活动中使用 BKK 的鱼钩和其他产品,通过实际操作和比赛成绩展示 BKK 产品的卓越性能和优势。

对于黑金刚团队来说，最大的成就感不仅仅来自于销售业绩或工作成果的展现，更在于研究、创造和测试出他们认为最好的鱼钩——这些由钓手为钓手设计的产品，真正体现了团队对钓鱼的热爱与专业精神。

此外，黑金刚在品牌运营中还注重与钓鱼社区的紧密联系。公司在其网站上开设了“BKK Fishing Log”，这是一个专门分享全球钓鱼冒险故事的平台。在这里，钓鱼者可以讲述他们的经历，其他钓鱼爱好者则可以通过阅读这些故事获得启发，就像过去人们阅读纸质杂志一样。这种分享不仅加强了BKK与钓鱼者之间的情感连接，还增强了品牌的用户黏性和社区归属感，提高了品牌在全球钓鱼界的影响力和声誉。

占志波谈到：“电影《勇攀珠峰》的主角，尽管双腿残疾，却凭借十几年的努力终于登顶。这部电影引导着我在企业经营与决策中，时常回想我在登山过程中的所思所感。我们企业要成为世界第一，这并不比攀登珠峰简单。随着我们的业务全球化、产品研发全球化、共赢模式全球化，传统方式已难以支撑我们前进。我们现在面临的最大问题是，还没有达到六千米、七千米的具体目标。攀登珠峰分为多个阶段，往往到达七千米后还需要下到低海拔调整。而我们企业目前瞄准的目标都在七千米以上，但却还有许多基本功未打好，还有许多痛点需要解决。”

在国际市场上，创建全球知名品牌不仅仅是价格、质量和服务的竞争，更是对企业综合运营能力的全面考验。这要求黑金刚具备全球视野，积极整合全球资源，并参与全球市场的竞争。从“走出去”到“走上去”，黑金刚作为中国本土品牌，逐渐迈向全球产业链的高端，占领行业制高点，并掌控技术话语权。然而，要成为世界级品牌，黑金刚未来还有一段漫长的路要走。一支小小的鱼钩，承载着家族百年的历史与开拓全球市场的重任，黑金刚正朝着更高的目标迈进。

学习要点

1. 从 OEM 代工到 OBM 自主品牌建设

黑金刚最初通过为日本品牌代工积累经验和技术，然后逐步发展自主品牌BKK，并通过精准的品牌定位和市场推广在国际市场上建立品牌影响力。在家族企业走向国际化的过程中，代工模式（OEM）帮助企业进入国际市场，但真正实现长远发展和品牌价值提升的关键，在于自主品牌（OBM）的建设。家族企业通过提升产品研发能力、技术创新和质量控制，成功实现从代工到自主品牌的过渡，品牌独立性和企业长期竞争力均得以增强。

2. 品牌国际战略三步走

黑金刚创立自主品牌，走向国际，大致分为三个步骤。首先，黑金刚选择文化和市场差异较小的东南亚作为试水市场，了解市场反馈。接着，黑金刚进入技术要求高、市场成熟，并拥有浓厚钓鱼文化的日本，树立了BKK品牌的声誉。最后，公司采取自营、代理和分销的多元模式，逐步占领美洲、欧洲和澳洲等全球市场。通过技术创新和高质量的产品，黑金刚成功在全球细分市场中赢得消费者的心智。核心技术的掌握和产品质量是品牌成功的关键，通过不断创新和满足客户需求，企业能够在全全球市场中占据更大份额。

3. 建立具有专业背景的品牌运营团队

黑金刚深知在国际市场上成功建立和运营自主品牌，不仅需要优秀的产品，还需要一支懂品牌运营的团队。黑金刚组建了由职业钓鱼选手组成的“Pro-staff team”，这些成员在钓鱼界拥有较高的知名度，通过参与国际赛事展示产品的性能，提升品牌的全球影响力。此外，黑金刚通过积极参与和赞助钓鱼赛事，强化了品牌的可信度和专业形象，增强了品牌的全球知名度。家族企业在发展自主品牌时，应组建一支具备专业背景和国际视野的品牌运营团队。此外，应重视品牌的市场推广策略，借助社交媒体和国际活动增加与全球消费者的互动，提升用户品牌忠诚度。①

森马服饰： 循序渐进，实践为王



森马服饰上海园区

1996年，45岁的邱光和借着休闲服饰兴起的势头开始创业，一手创立森马品牌，并以森马品牌进入大众休闲服装品牌市场。在创立之初，邱光和采用了与传统服饰企业不同的轻资产运营模式，实施“虚拟经营”策略，将生产外包，专注于设计、研发、销售的环节，在短短4年的时间里，森马的营收规模就达到了10亿元的级别。2002年，邱光和推行品牌延伸战略，创立童装品牌巴拉巴拉，将品牌从休闲品类延展到童装品类。同年，邱光和创建以休闲服饰、儿童服饰为主导产品的企业集团——浙江森马服饰股份有限公司（以下简称“森马服饰”）。之后，森马服饰稳步发展，开拓出了以森马品牌为代表的成人休闲服饰（自营品牌包括森马、森马儿童、爱肯）和以巴拉巴拉品牌为代表的儿童服饰（自营品牌包括巴拉巴拉、马卡乐、迷你巴拉、Hey junior）两大品牌集群。公司拥有两个主要品牌分处于两个不同细分市场：

“森马品牌”创立于1996年，并于1997年正式进入休闲服饰市场，定位是以休闲服饰为主的大众日常生活方式品牌，为以18-35岁为核心的大众消费者提供有品质、有颜值、充满亲和力的服饰以及生活所需的产品和服务。品牌所处的休闲服饰行业适用的着装场景丰富，在服饰市场中占据半壁江山；经过多年发展，森马品牌在中国市场积累了较高的品牌知名度和认可度，位居本土休闲装品牌龙头地位。企业年报显示，休闲服饰品类（以森马

为主）2023年营收41.71亿元，占比30.54%，毛利38.02%。截至2023年年末，休闲服饰品类的实体店铺数量为2703家。

“巴拉巴拉品牌”创立于2002年，品牌面向0-14岁儿童消费群体，产品定位在中等收入小康之家，倡导专业、时尚、活力。品牌所处的童装行业较为景气，是服装行业中增长最快的赛道之一；巴拉巴拉品牌现占据童装市场绝对优势，连续多年国内市场份额第一；2023年在全球专业童装市场份额为1.1%¹⁴，排名第二，仅次于美国Carter's品牌。企业年报显示，企业儿童服饰品类（以巴拉巴拉为主）2023年营收93.73亿元，占比68.61%，毛利46.78%。截至2023年年末，儿童服饰品类的实体店铺数量为5234家。

2011年，公司的营收达到77.61亿元，实现净利润12.23亿元，于深交所上市。自上市以来，公司整体的营业收入稳步上升，在2019年时创下历史新高，达到193.4亿元。然而，受到服装行业模式老化与疫情的影响，2020年公司营收同比下降21.37%；2021年小幅增长1.41%；2022年下降13.54%。经过几年组织架构的改革，2023年公司总营收有小幅度的上升，达到136.6亿元（同比上升2.47%），归属于上市公司总利润11.2亿元（同比上升76.06%），总资产179.37亿元。

如今，公司形成了直营、加盟与联营相结合、线上与线下互补的多元化营销网络发展模式，截至2023年年底，已在全国各省、自治区、直辖市及海外建立7937家线下门店，其中直营681家，加盟7164家，联营92家；同时，公司在淘宝、天猫、唯品会、抖音等国内知名电子商务平台建立了线上销售渠道，2023年线上业务营收62.28亿元，占整体营业收入的45.59%。

品牌国际化：从中东、香港到东南亚

森马服饰的国际化业务早在2016年就已正式启动，其中经

14. 数据来源：欧睿国际数据库

历了数年的徘徊与摸索，缓慢前行。2022年年底，森马服饰深入分析业务增长来源，随之提出“发展非洲、深耕亚洲”的国际化战略思路，2023年4月，公司正式成立海外事业部，构建组织与团队，面向海外市场实现线上线下全域经营，并在9月成功举办首次海外代理客户会议，收获诸多业务发展建议及实效性解决策略，为海外业务注入强劲动力。

截至2023年底，公司已经开拓70余家海外及中国香港地区店铺：森马品牌大部分海外店铺集中在沙特市场，其余门店分布在印尼、老挝、尼泊尔等；巴拉巴拉品牌的店铺分布更广，遍布中东、香港、新加坡、越南、尼泊尔、柬埔寨、蒙古、俄罗斯等，并尝试了代理与直营两种组织形态。2023年公司海外零售规模¹⁵达到2亿元，海外业务营收¹⁶达到1亿元，境外子公司营收虽然仅4394万元，占总营收比0.32%，但是同比增长18.92%，正处于迅猛发展的阶段。

森马服饰最早的国际化从旗下的巴拉巴拉品牌开始。早在2012年，巴拉巴拉品牌就已经有小分队到英国、中东、俄罗斯等地主动找寻国际化的机会。2014年，巴拉巴拉事业部开始试水国际化，参与迪拜、俄罗斯等国的服装展会。

1. 试水中东市场

2016年，巴拉巴拉事业部正式成立国际部，并签约了第一个中东合作伙伴¹⁷，对于为什么从中东开始巴拉巴拉的国际化，森马服饰海外业务高级总监周静回忆，“市场的切入和布局，有自发性和偶然性的因素。我们是摸索起家，选择中东是因为我们有一个同事之前在迪拜的龙城工作过，对中东有一些了解，自然

就去开发中东的业务。中东市场模型出来之后，我们再扩展到东南亚，包括直营地区的布局。”

2017年2月，第一家巴拉巴拉海外店铺在利雅得开业。发展至今，巴拉巴拉的中东店铺90%以上已经实现了单店盈利，门店数量扩展至20家，且未来预计每年有5-8家的增长。

2018年10月，在中东合作伙伴¹⁸的强烈意愿以及快速行动下，森马在沙特的首店开业，森马品牌的国际化运营正式开始。发展至今，森马品牌超过一半的海外店铺集中在沙特市场，门店数量达到17家。

2018年底，公司合并了森马与巴拉巴拉事业部的两个国际部，在公司层面成立海外业务中心，统筹推进两个品牌在国际市场的布局与发展。一年之后，两个品牌在沙特、蒙古、印度尼西亚等国家的店铺达到30家。

2. 香港直营的探索

2018年，巴拉巴拉品牌即将到达百亿销售的规模，为探索海外直营模式打下基础。这一年，巴拉巴拉团队将香港市场作为接触国际市场的一个窗口，确立其为直营市场，并在香港设立进出口总公司。

“我有一个信念，就是巴拉巴拉连续多年国内市场份额第一，它就有可能成为全球第一，它就要走国际化。”公司分管海外业务的总经理徐波说道，“国际品牌跨国作战能力，这背后是它的

15. 零售规模：即消费者端的统计口径，因代理模式的存在与公司的营业入口径有出入。

16. 海外业务有一部分是通过直接从中国出口的方式进行，属于境内收入，在年报中不体现在境外收入中。

17. “合作伙伴”：即代理商，往往以特许经营(franchise)的模式在海外市场运营森马服饰的品牌。

18. 森马品牌的中东合作伙伴与巴拉巴拉的中东合作伙伴为同一家。



巴拉巴拉品牌香港海港城店



森马服饰海外事业部团队



森马服饰越南办公室

组织能力、是它的品牌、是它的研发，所以我要走出去，只有走出去才能看到自己做得不够的地方。”

然而，直营之路并非一帆风顺。2019年香港发生社会运动，之后又经历了三年疫情；同时，店铺租金过高、商品与当地市场不匹配以及人员安排不合理造成后台成本过高，巴拉巴拉在香港的首家店铺在疫情之间关闭。

经历过首店失败之后的巴拉巴拉团队从外部与内部两个方面

着手，在疫情期间扭转了香港整个直营业务的经营状况。一方面，诚如周静所说，外部大环境的变化是积极与消极因素并存的。在大环境的负面影响下，疫情期间有近一半的专业儿童品牌退出了香港市场，而巴拉巴拉背靠股份公司，有比较好的支持和资金的实力，果断采取了积极的策略，扩张店铺的数量，直营的店铺数量在2023年已发展至10家。

另一方面，团队调整了自己的营运能力，包括成本的控制、商品与当地市场的匹配以及店铺模型的打造。在调整期间，团队在店铺租金上做到了30%以上的下降，同时收缩后台的费用，将内地的人员从香港撤出，只留一个香港本地的营运经理。组织架构上，由总部进行门店方案、商品买货的决策和执行，与香港的营运经理进行沟通，打造出直营门店运营的模式。

经过数轮产品调整之后，2022年，巴拉巴拉的香港直营门店实现了门店的盈利，2023年实现含后台的10%的净利润，已成为香港市场专业童装品牌分店数最多的品牌。

3. 奔赴东南亚

2019年，周静的团队开始与越南合作伙伴沟通交流，并于2020年正式签署合同。2020年11月，巴拉巴拉越南的品牌首店在首都河内开业；同年12月，两家形象店在河内开业。发展至今，巴拉巴拉品牌在越南已经开设6家店铺，分布于胡志明、河内、海防这三个主要城市，在越南的童装市场占据了一席之地。

在疫情期间，周静团队通过线上与海外市场保持沟通、建立链接，除越南外，还签约了第二个中东合作伙伴、尼泊尔合作伙伴、柬埔寨合作伙伴、俄罗斯合作伙伴等。经过3年的发展，海外的海外零售业务从4千万涨到了1.6亿，增长四倍，有了飞速的增长。

在中东市场稳定发展，香港直营市场转亏为盈，东南亚市场表现尚佳的情况下，巴拉巴拉团队在2023年年中开始思考如何在东南亚做进一步的扩张。

2023年12月，巴拉巴拉在新加坡狮城大厦的首店开业。虽

然目前新加坡的门店尚未实现盈利，但随着对热带气候人们穿衣习惯及穿衣风格的进一步了解，当地门店逐渐调整产品类型，店铺整体正在朝较好的方向发展。与此同时，新加坡作为东南亚地区唯一的发达国家，在亚洲有一定的辐射作用，是巴拉巴拉品牌未来探索欧美发达国家的重要试点与据点。

从 2023 年开始，森马品牌坚定了走国际化的道路，首个计划便是大力发展越南的直营市场。2024 年 9 月，森马品牌在越南的第一家直营店铺开业；后续将继续发力打入东南亚市场。

拓展海外市场的组织形态

在探索海外市场的过程中，森马服饰也经历过如收购海外品牌的多次尝试，却均以失败告终，最终在实践中摸索出适合自己企业的出海组织形态。

1. 收购海外品牌未必是捷径

2018 年，森马服饰曾以收购海外品牌的方式，试图形成“引进来，走出去”双结合的国际化模式，以加快公司的国际化步伐。2018 年 10 月，公司以 1.1 亿欧元的价格收购 Sofiza SAS 100% 股权，间接控制 Kidiliz 集团 100% 股权。Kidiliz 集团总部位于巴黎，有 50 多年历史，为欧洲中高端童装行业的领军企业，旗下拥有 10 个知名自有童装品牌以及 5 个授权品牌，产品覆盖中高端、新生儿到青少年。全球共有 8 家子公司，拥有过万销售网点和超 800 家门店。

谈起收购动因，董事长邱坚强表示“当时有两个想法，一是我们认为在中国把这个品牌的线上业务做起来是不复杂的。二是考虑通过欧洲的渠道把我们的品牌带出去。”。

但最终此次收购以失败告终。由于 Kidiliz 集团的产品在大众化市场竞争中遭受了显著的冲击，外加疫情在欧洲的蔓延导致的宏观经济低迷，消费者购买力下降，Kidiliz 集团收入严重下滑，出现持续的财务亏损，严重影响了森马服饰并表后的利润。2020 年，

森马服饰以 6.79 亿元的价格出售法国全资子公司 Sofiza SAS 全部股权。

“我个人认为首先是高估了法国公司，法国公司就是法国公司，而不是国际公司。第二点，确实在过程中，我们的背景调查不透彻，有很多合同、物流的问题后面才显现出来。第三点就是，全球性的灾难事件。”董事长邱坚强分析其中的困难点时说到，“所以我们就快刀斩乱麻地就把它停掉了，以极低的价格让集团兜底。”

2. 代理或直营，要因时因地分析

在海外运营过程中，森马服饰逐渐摸索出了适合公司目前发展情况的两种组织形态：第一种是以代理为主，合作伙伴通过加盟、授权的模式向公司买货，然后在当地进行运营售卖，吸引当地客户；第二种就是由公司直营，直接管理和控制海外店铺的业务活动。目前，公司在中东、尼泊尔、蒙古、俄罗斯等地以代理为主；在中国香港、越南、新加坡、马来西亚则是发展直营市场。

说起两种组织形态的利与弊，董事长邱坚强表示，“代理的模式我们投入的成本低，承担的风险小，不用考虑本土化的运营，只需要支持合作伙伴选好商品。但困难就是品牌在当地的发展取决于合作伙伴的节奏，有时候与我们并非完全匹配。”

谈到直营模式，邱坚强表示，“直营的方式投入的人员、成本更多，但是我们的掌控力更强，对未来的期待也完全不一样。当然这其中也存在着更多的挑战，我们需要去摸索当地的政策、法律、商业环境，涉及的风险也更高。”

在代理与直营模式的选择上，森马服饰既需要考虑当地市场的经济发展状况，还需要综合考虑地缘政治、合作伙伴意愿等多方面因素，更重要的是考虑品牌自己的定位与未来的发展方向，因时、因地制宜选择最适合品牌的方式：

在国际化的初期阶段，森马服饰主要采取的就是代理的方式，当时企业只是试水国际化，海外业务的发展主要是顺应“机会”的发展，由合作伙伴驱动，整体业务的重心依然在国内。因为把



巴拉巴拉品牌迪拜门店



森马品牌沙特门店

握发展节奏的权力在合作伙伴手中，他们需要看到一定的成果才会选择继续扩张，所以前期这样的方式导致公司在海外的发展速度较为缓慢。但是这种方式也让公司比较稳定地打开了一些海外市场的大门，公司提供品牌，将有限的资源与精力集中在协助合作伙伴上，包括物流、结算、上市等业务工作。

等国际化起步之后，森马服饰渐渐开始将重心放到直营门店上来，包括实现巴拉巴拉香港直营市场盈利的扭转、在新加坡设立巴拉巴拉直营店铺、大力发展越南的直营市场等。

是选择代理还是选择直营，其实与品牌的定位以及品牌的目

标市场息息相关。对巴拉巴拉而言，其品牌定位是中高端童装，国际化对标的也是相对发达的市场，本身要走的是高端路线。因此其在模式选择上的战略思维是在发达市场进行直营，树立品牌高度；在非发达市场发展合作伙伴，建立品牌认知。对于森马品牌而言，其定位是大众休闲服饰，定价较低，因此在东南亚等经济欠发达的地区潜力较大，因此可以集中精力在一些相对不发达的市场做直营，提高品牌知名度。

二代接班背景下的国际化挑战

2023年1月，72岁的创始人邱光和卸任森马服饰董事长，该职位由其子邱坚强接任，正式成为森马服饰的“当家人”。邱坚强在1996年刚退伍不久便加入公司，从商品设计、供应链采购起步，直到担任森马品牌总经理、森马服饰总裁。2012年，邱坚强接任森马服饰副董事长，直至2018年都在负责投资项目。自2018年起，邱坚强开始参与公司的经营管理。

2020年以来，森马服饰的营业收入有较大幅度的下降与小幅度的反弹，整体收入并不稳定，主要原因是线下业务下滑较为严重。这其中既有疫情的影响，也有传统服装品牌模式的老化问题。在这个时间节点接班的邱坚强，无论是在国内业务的改革还是海外市场的拓展上，都面临着不小的困境与挑战。

挑战一：从国内改革结果看海外市场的契合度

在业务下滑的压力下，接班之后的邱坚强继续大力调整森马品牌与巴拉巴拉品牌的定位以及商品结构，力图摆脱对“渠道驱动增长”的依赖性，建立“商品驱动增长”的新模式，整合多品牌的供应链与销售端，并大刀阔斧进行企业的组织架构变革。

因为两个主品牌在国内的供应链与销售端都在进行改革与调整，邱坚强认为，需要在国内市场调整到位之后，再去观察与海外市场的契合度，因为在国内市场没有非常完整的消费者画像的情况下贸然去发展海外市场，对企业来说是一件非常危险的事情。

其次，在海外市场的发展上，邱坚强认为应该一个一个国家地来，因为每一个市场当地的法律、税务、商业氛围都是不一样的，需要慢慢去摸索。

在海外业务的发展上，邱坚强目前坚持三个原则：一是非常坚定地发展海外市场；二是保持谨慎的态度，只有在稳健拓展的过程中看到好的增长点，并且与公司战略比较吻合的时候，才会投入更大的资源去迅速推动；三是坚持建立海外采购渠道。总之还是“小步快走”，而不是“高举高打”，更不会“快进快退”。

挑战二：森马与巴拉巴拉双品牌出海的协调与管理

2023年3月，高管团队考察了中东、非洲、东盟等“一带一路”这些中国企业走出去的热点区域，次月便正式成立了海外事业部，构建组织与团队，积极构筑国际市场版图。

一直以来，邱坚强都坚持用小步快走的方式实现国际化发展。但是，由于整个过程还伴随着双品牌的平衡发展，直营与代理模式的选择，以及企业的组织变与管理变革，森马服饰的国际化之旅并不容易。比如在越南市场就因为合作伙伴的变动开始了开始新的经营模式——2023年7月以前，越南市场是森马品牌的直营市场，而巴拉巴拉品牌是通过合作伙伴来代理。2023年7月，当合作伙伴因出于自身战略选择提出交还巴拉巴拉的代理权时，虽然森马服饰努力挽留也未能如愿。于是，虽然不在计划内，但越南市场成为了公司国际化进程中的第一个双品牌直营¹⁹市场。那么在未来国际化的道路上，如何去管理两个品牌的海外模块，也是森马服饰面临的一大挑战。

在森马服饰的规划中，预计2026年在越南的直营门店能达到40-50家，海外业务的年营收能达到10亿元人民币，占整体营收的30%左右。为进一步发展海外市场，森马服饰还需进一步明确核心竞争力，明确两个主品牌在全球市场中的品牌定位，综合考量实施双

品牌战略时的多方面因素等，以更好适应国际市场，实现可持续发展。

学习要点

1. 充分利用核心竞争力转“危”为“机”

在香港社会运动以及三年疫情的负面影响下，有近一半的专业儿童服装品牌选择退出香港市场，而巴拉巴拉抓准时机，逆势扩张店铺数量占领市场，最终在2022年实现了门店的盈利。香港直营门店转亏为盈很大程度上是因为巴拉巴拉团队充分利用了自身的核心竞争力。其一，品牌背靠上市公司，有雄厚的资金实力与稳健的财务能力；其二，团队在国内市场积累了丰富的经验，能够在香港市场中灵活运用，争取降租减扣，“跑出门店”开拓业务；其三，作为一家大部分股份由家族成员持有的家族企业，其管理权相对其他国际品牌较为集中和灵活，能够根据实际运营情况实施调整运营策略。

2. 合理选择出海组织形态(代理/直营)

一是因时制宜，在国际化的前期阶段，森马服饰用代理方式敲开海外市场大门，然后逐渐将重心放到直营门店上来，掌握区域发展控制权；二是因地制宜，根据品牌定位、用户画像、消费习惯等设置不同组织形态，例如对巴拉巴拉而言，其品牌定位是中高端童装，因此选择在发达市场进行直营；在非发达市场发展客户，需要充分整合各方资源。对森马品牌而言，其定位是大众休闲服饰，因此集中精力在一些相对不发达的市场做直营，则更为适宜。

3. 收购海外品牌的模式未必适合所有的企业

森马服饰尝试收购法国童装品牌公司，形成海内海外双品牌的经营模式，并加速其国际化的进程，最终却以失败告终。通过收购海外品牌布局国际化的方式，其实在服装行业屡见不鲜，但是大多品牌都会产生“水土不服”的情况，企业需要充分考虑自身条件，充分考察对方品牌情况，审慎决策。⑩

19. 直营模式：由森马服饰直营，直接管理和控制海外店铺的业务活动。

国际化过程中的跨文化挑战与管理

国际化是一个复杂的过程，当一个企业跨越国界，进入新的市场，毋庸置疑地会遇到许多跨文化挑战，企业只有加强跨文化沟通，构建深通跨文化策略的团队，适应不同的商业环境，才能更好实现全球战略目标。

一、国际化过程中面临的障碍

中国企业在国际化的道路上面临着诸多障碍，这些挑战包括法律法规、政治和社会风险、基础设施和物流挑战、市场环境和竞争、语言障碍、文化差异、管理和人才挑战等。

1. 法律和法规复杂性

各国之间的法律法规差异较大，特别是在投资、税收、劳动法等方面；有些国家的法律变动频繁，对中国企业而言，对当地法律法规不熟悉可能导致合规问题，甚至面临法律诉讼，这无疑增加了企业的合规成本和管

理难度，间接提高投资成本。

2. 政治和社会风险

有些国家的政治环境不稳定，可能发生政变、政策变动等情况；社会矛盾和冲突可能影响企业正常运营。

对中国企业而言，政治和社会风险增加了投资的不确定性，影响长期战略规划。而社会动荡和冲突可能导致企业经营中断。

3. 基础设施和物流挑战

有些国家的基础设施相对落后，物流成本高，效率低；交通拥堵和能源供应不稳定也是常见问题。对中国企业而言，物流和基础设施问题增加了企业的运营成本。供应链

国际化过程中面临的障碍



管理难度增加，影响生产和交付效率。

4. 市场环境和竞争

海外市场竞争激烈，尤其是在快速发展的行业，如电子商务、制造业等；本地企业在市场网络、消费者偏好和政府关系方面具有优势。对中国企业而言，可能难以迅速扩大市场份额，前期需要投入大量资源进行市场推广和品牌建设。竞争激烈导致价格战，压低利润率，影响企业盈利能力。

5. 语言障碍

在有些国家，当地语言多样，虽然英语普及率较高，但地方语言仍然是主要沟通工具，如果不熟悉当地语言和文化，可能会导致沟通不畅，影响商务谈判、市场营销和日常经营。

6. 文化差异

不同的沟通风格可能导致误解；对当地礼仪和习俗不熟悉可能导致不必要的摩擦和误会。对中国企业而言，文化差异可能导致合作伙伴之间的误解和沟通障碍，影响项目进展，也会影响企业内部跨文化团队的管理。

7. 管理和人才挑战

管理跨文化团队的难度大，需要适应不同的管理风格和员工期望；在一些技术和管理领域，本地人才短缺，招聘和培训成本高。对中国企业而言，管理效率受文化和制度差异影响，可能导致企业内部摩擦和效率低下。优秀人才流失率高，增加了企业的人力资源管理成本和难度。

二、无处不在的文化差异

虽然语言的差异会导致最直接的沟通障碍，但其实更深层次的跨文化挑战来自于价值观、信仰、行为习惯等差异。这些差异不仅广泛存在于东方与西方国家之间，也存在于地理位置上相近的国家之间，以新加坡、马来西亚、印尼、泰国和越南等东南亚国家为例子，中国与其文化差异表现在商业、社交、日常生活等多个方面。

1. 社会结构和价值观

社会结构的差异直接影响企业的人力资源管理、组织架构设计以及与当地社区的互动方式。而价值观的差异体现在对工作、家庭等方面的态度和期望上。社会结构的差异与价值观的冲突，

可能导致跨文化沟通中的误解和障碍。以中国和东南亚各国为例：

中国

- **集体主义：**中国文化强调集体利益和谐，个人利益常常服从于集体。
- **等级制度：**尊重长辈和权威，社会结构较为等级分明。
- **面子文化：**面子 (mianzi) 在中国社会中非常重要，人们努力维护自己的尊严和声誉。

东南亚各国

- **社区导向：**印尼、马来西亚、越南等国家也强调集体和社区利益，但在某些方面更加宽松和包容。
- **尊重多样性：**东南亚的有些多民族、多宗教的国家，例如新加坡、马来西亚、印尼等，人们尊重和接受不同的文化和信仰。
- **等级制度：**印尼、马来西亚、泰国等地虽然也有等级观念，但在一些地区和文化中可能没有中国那么严格。

2. 沟通风格

不同文化背景下的沟通方式可能导致文化上显著的挑战，例如，表达的直接性与间接性的差异可能导致信息误解；高语境与低语境文化的沟通方式不同可能影响信息的准确传达；情感表达的公开或内敛以及非言语交流（例如肢体语言、面部表情、眼神交流等）的不同含义也可能带来沟通上的误解与障碍。以中国和东南亚各国为例：

中国

- **直接沟通：**相比于东南亚国家，中国人的表达方式更加直接和明确。
- **明确表达：**倾向于直接表达自己的意见和需求，尤其是在商务环境中。

东南亚各国

- **间接和委婉：**印尼人、泰国人、越南人在沟通中更加间接和委婉，避免当面批评或冲突，尤其是在正式场合。
- **礼貌与尊重：**马来西亚人、印尼人、泰国人尤其注重礼貌和尊重，避免直接拒绝或批评，尤其在正式场合时。

3. 宗教信仰

宗教信仰在跨文化交流中扮演着复杂而重要的角色，它既可能成为沟通的障碍，也是文化交流的桥梁。宗教不仅是文化的一部分，在某些国家和地区还是文化的核心，深刻影响着人们的价值观、生活方式和世界观。宗教信仰的差异可能导致跨文化冲突，但是合理的对话和理解也能让宗教因素在跨文化交流中发挥积极作用。以中国和东南亚各国为例：

中国

- **世俗化**：尽管有多种宗教存在，但中国总体上是一个世俗化国家，宗教对日常生活的影响相对较小。
- **多元宗教**：存在佛教、道教、儒教以及少数基督教、伊斯兰教等宗教。

东南亚各国

- **宗教重要性**：在东南亚某些国家，宗教是社会的重要组成部分，例如印尼是世界上最大的穆斯林国家，伊斯兰教对日常生活和社会规范有深远影响；而泰国95%的人信仰佛教，佛教被奉为泰国国教。
- **多元宗教**：在新加坡、马来西亚、印尼等国家，有伊斯兰教、基督教、天主教、印度教和佛教等宗教并存，宗教节日和习俗在社会生活中占据重要地位。

4. 商业习惯

不同国家和地区有着各自独特的商业文化和行为习惯，这些习惯影响了商业关系的建立、商业合同和协议的签订、工作与生活平衡的看法等，在国际商务活动中可能导致误解和冲突。以中国和东南亚各国为例：

中国

- **关系导向 (Guanxi)**：建立和维护关系 (guanxi) 在商业中非常重要。
- **注重协议和合同**：合同和协议在商业交易中扮演重要角色，正式文书非常关键。

东南亚各国

- **关系与信任**：信任和个人关系也是马来西亚、印尼、越南等国商业文化的核心，重视建立长期的合作关系；但是在新加坡，法律和规则受到高度重视。
- **灵活性**：马来西亚、印尼等国的商业文化中存在一定的灵活性，口头协议和非正式的安排有时同样重要；然而在新加坡，合同和协议具有很高的约束力。

5. 时间观念

不同文化背景对时间的理解和安排存在显著差异，这直接影响到商务会议的安排、项目进度的管理以及日常工作的协调。时间观念差异带来的更深层次的影响是对速度或者效率的不同追求。中国以“中国速度”在过去的40余年取得了令人瞩目的经济成果，而更快的“速度”意味着更多的投入、更多的尝试、以及更长的工作时间。这一点在其他国家未必适用。以中国和东南亚各国为例：

中国

- **准时和效率**: 时间观念较强, 强调准时和效率, 迟到被视为不礼貌。
- **长期规划**: 重视长期计划和目标, 商业决策往往基于长期利益。

东南亚各国

- **时间较为宽松**: 在东南亚某些国家, 例如印尼、马来西亚, 时间观念相对宽松, “橡皮时间”现象较普遍, 会议和约会可能会延迟; 但是在新加坡, 人们时间观念较强, 准时是基本要求。
- **即兴和灵活**: 在一些情况下, 印尼、马来西亚这些国家更倾向于即兴和灵活的安排。

6. 礼仪和行为

不同文化对于礼仪的理解和行为规范可能截然不同, 从而导致误解和冲突。礼仪和行为的差异体现在非语言交流、问候方式、餐桌礼仪、着装规范等方方面面。在某些情况下, 一个文化中的普通问候可能在另一个文化中被视为不适当。以中国和东南亚各国为例:

中国

- **正式礼仪**: 在正式场合和商业活动中, 遵循严格的礼仪和行为规范。
- **送礼文化**: 送礼是表达感谢和建立关系的常见方式, 但需注意礼物的选择和时机。

东南亚各国

- **礼貌和谦逊**: 马来西亚人、印尼人注重礼貌和谦逊, 特别是在与他人交流时; 泰国人以友善和微笑著称, 商业互动中强调和谐和礼貌。
- **注重社交互动**: 在社交场合, 友好和热情的互动非常重要, 握手和问候常见。

Brico 集团： 多元平衡，容人达己



Brico 越南工厂外部

Brico 集团成立于 1977 年，总部位于中国台湾省台南市，以高质量的铸铁厨具闻名。自成立之初，公司便专注于生产功能性强且耐用的厨房必需品，产品范围涵盖从传统铸铁锅具到现代化厨房用具。随着全球经济格局的变化和制造成本的地域转移，许多制造业巨头开始重新评估其全球供应链布局。特别是制造业，由于中国等国的生产成本逐年上升，工厂开始向成本更低且政策更加优惠的东南亚国家转移，越南因其多项竞争优势而成为热门选择之一。

1991 年，Brico 集团在天津设立了中国大陆的第一个加工厂，这标志着其在国际市场的初步扩张。到了 1997 年，它在天津的百里铺区新建了一座工厂，主要生产支架、烤盘和烤网，此举不仅提升了公司的生产能力，也增强了市场响应速度。2006 年，公司进一步成立了天津和信昌工业有限公司，将产品线扩展至铸铁餐具、水槽及暖炉，增强了在厨房用品领域的竞争力。

2015 年，考虑到成本因素和战略布局，Brico 集团决定将部分生产基地迁至成本更低的越南，并在那里设立了名为 Bright 的工厂，主要生产炉架和烤盘。这使得公司能够享有越南充裕的年轻劳动力、相对低廉的劳动力成本以及政府的税收优惠政策以及相对较低的劳动力成本。本文将探讨 Brico 集团在海外设厂的决策过程、选择越南作为主要生产基地的原因，以及在

越南工厂经营中遇到的文化差异和管理挑战。

越南设厂的考量

选择在东南亚国家设立工厂，Brico 集团最终决定选址越南，这一决策不仅基于经济因素，还深受文化相似性的影响。潘彼威是 Brico 集团在越南工厂的管理者，同时也是公司总裁罗昆丁董事长的女婿，他解释道：“越南的生活方式和中国非常相似，尤其是在饮食文化和日常生活习惯上。”这种文化的亲近感使得中国管理团队更易于在越南适应和运营，从而减少了管理上的摩擦和文化冲突。

在考虑海外设厂地点时，Brico 集团有多个选项，包括印度、泰国和印度尼西亚等东南亚国家。每个国家都有其特定的社会和文化特点，这些因素在决策过程中起到了关键作用。

以印度为例，潘总提到，其复杂的种姓制度对工厂管理构成了重大挑战。例如，如果某位员工的种姓较高，他可能不会接受种姓较低的管理者的指令，即使后者在公司中的职位更高。这种情况在印度是常见的，且极难调整。事实上，这种文化障碍可能导致管理效率低下，影响工厂的整体运营。这一点也是潘总从 Brico 天津工厂隔壁的台商工厂中了解到的，那里大多印度员工属于高种姓，因而增加了许多管理难度。“如果管理者是低阶种姓，员工种姓阶级较高，即使管理者在公司的职位高于员工，也很难管理。”在现代印度，虽然法律禁止种姓歧视，但等级制度和劳动分工的传统观念仍然在某些特定场合中存在，尤其是在职场环境中²⁰。而相邻工厂的经历也让 Brico 集团有所预警。

泰国也曾被列入 Brico 集团海外建厂的考察名单，但在实地考察中，潘总和他的团队发现了该国劳动市场的一个特点：泰国本地居民通常不愿意在工厂工作，制造业大量依赖来自邻国如柬埔寨

20. Zubko, Katherine C, and Raj R Sahay. *Inside the Indian Business Mind: A Tactical Guide for Managers*. 1st ed. Santa Barbara, Calif: Praeger, 2010. <https://doi.org/10.5040/9798400670541>. page 46

寨和缅甸的外来劳动力，“泰国的外来劳工，分别来自不同的国家在同一个工厂，文化跟语言的差异，在管理上也存在一定的难度。”这一点对于需要充裕且稳定劳动力资源的工厂而言，是一个较大的障碍。

潘总补充道：“泰国现阶段的工资水平跟台湾差不多，相当高，大约是人民币每月五六千元。”这一工资水平对于寻求降低生产成本的公司来说并不具有吸引力。制造业往往需要工人长时间、高压地连续工作，泰国人活在当下、安于享乐的生活态度，可能会导致劳动力不稳定、可靠性。因此，尽管泰国在地理和旅游资源上具有一定的吸引力，但从工业生产和劳动力的角度来看，它并未成为 Brico 集团最终选择的地点。

对于 Brico 集团而言，选择在东南亚国家建立工厂，需要细致考虑各种因素，宗教习俗也是其中之一。潘总特别提到了印度尼西亚的宗教习俗，尤其是斋戒月（拉马丹）对工厂运营的影响，这成为公司最终决定不在印尼设厂的重要原因之一。

在斋戒月期间，印尼的穆斯林员工从日出到日落禁止进食和饮水，这对需要高体力劳动的工作构成了巨大挑战。潘总举例说明，在 Brico 集团的 Bright 工厂，生产环节中有一项是在 45°C 到 50°C 的高温条件下进行铁器浇筑，这一过程不仅工作环境温度高，而且劳动强度大，常常需要搬运重物。如果员工在这种条件下不能及时补充水分，将严重影响他们的身体健康和工作效率。

斋戒月还可能影响整个工厂的生产计划和效率。在这一月份，劳动力的效率普遍下降，这对于追求高效率 and 稳定产出的制造业来说是一个不容忽视的问题。考虑到这些因素，Brico 集团在评估了斋戒月可能导致的生产和管理风险后，最终选择在中国生活习性与中国相似的越南建厂。

越南制造的乐与忧

Brico 集团的越南顺城工厂展现了越南制造业的成本优势。顺城区分为三个主要经济区：顺城 1 号、顺城 2 号和顺城 3 号，

其中 Brico 位于充满活力的顺城 2 号。这一区域经过多年发展，已经形成了一个以制造业为核心的现代化工业基地。

从 2014 年起，Brico 集团便在罗总裁的领导下，成为首批进驻该区域的外资企业。最初，该地区荒草丛生，基础设施缺乏，连通水、通电都未能完成。Brico 分别于 2015 年和 2022 年，在顺城 2 号经济区先后建成了 12.5 万平方米和 8 万平方米的工厂，总面积超过天津工厂的 12.2 万平方米，显示出其快速扩张的能力。

顺城 2 号经济区的地理位置优越，距离河内市中心仅 30 公里，交通便利，随着更多企业的入驻，基础设施逐渐完备，包括水、电、气及通信设施都达到国际标准。这些优势使得该区域成为吸引外资的理想地点。在短短几年内，顺城工业园区的所有土地已被完全开发。

越南的人口结构为制造业带来显著优势。约 70% 的人口处于劳动年龄，这一比例在东南亚国家中属于较高水平。年轻且庞大的劳动力市场，有效地降低了人工成本，同时提升了生产效率。根据潘总的观察，越南的劳动力成本约为台湾的三分之一，但由于劳动效率较低，实际成本相当于台湾的一半。整体来看，越南的生产成本相较于其他地区仍有较大优势，也因此成为外资优选地区。

在电力成本方面，越南同样具有竞争优势。例如，潘总指出，越南的电费约为人民币每度 0.6 元 - 0.8 元，低于天津的每度 1 元左右的电费标准。虽然在电力供给方面越南可能稍显不足，但较低的电费确实大幅降低了运营成本。潘总指出，在越南，工厂的电费大约为每月 100 万元人民币，而在大陆，类似一个中型珐琅厂电费每月需要 150 至 200 万元人民币。这种差异使越南工厂在成本控制上具有明显优势。

因此，Brico 集团天津工厂暂停生产，将重心转移到越南工厂，因越南的成本更低，全力提升越南工厂的生产能力。同时，移转越南也有其他原因，如中美贸易战以及欧美客户的要求，也是加速移转越南的关键因数。这样的战略调整使得公司能够更好

地应对市场变化和挑战，提高整体竞争力。

此外，越南的政策也支持了制造业的成本效益。政府提供的各种税收减免和电力补贴政策进一步降低了企业的财务压力，使得越南成为国际制造商的热门投资地。总的来看，越南的人口优势、低廉的劳动力和电力成本以及支持性的政策环境，共同构成了其在全球制造业中的竞争力。

在越南管理工厂的挑战不仅仅是文化差异，还包括员工对生活的独特态度，这些都源自其历史背景和社会习俗。越南曾是法国的殖民地，这段历史遗留下了深刻的文化印记，影响了越南人的生活方式和价值观。潘总提到，越南员工有时因个人原因缺勤的情况不在少数。

例如，不少越南人对足球运动很是热爱甚至痴迷，一次重要的足球赛事可能导致整个工厂的生产线员工集体请假。潘总曾经目睹，在一个重要的世界杯比赛日，几乎所有员工都申请回家观看比赛，有人甚至威胁说：“如果不允许请假，就辞职。”这种情况在中国大陆极为罕见。整个越南北部的街道在比赛期间变成了庆祝的海洋，显示出越南人对工作和生活态度的不同。

在越南，管理者必须很好地平衡生产效率和员工感受。电费成本也是一个不小的考虑因素，尤其是在高电力需求的行业，如潘总所述，他们工厂每条生产线每月电费高达 50 万元人民币，而生产线一旦暂停再重启，将损失巨大。因此，管理团队必须在保持生产效率和控制成本的同时，还要尽力理解和适应当地文化，以维持员工的工作积极性和忠诚度。

世界版图中的 Brico 集团

自 1976 年成立以来，Brico 集团便开始了其国际化征程，目前已经成为全球制造业中的佼佼者。这家总部位于台湾台南的企业，依托其 47 年的行业经验和一支由顶尖专家及精英团队组成的技术队伍，持续引领行业技术革新和产品优化，确保其产品



Brico 集团生产车间

在全球市场上的竞争优势。

Brico 集团的全球布局策略显著提升了其市场响应速度和服务效率。公司在中国天津以及越南设有现代化的制造基地，同时在墨西哥设有仓库，这种布局使得公司能够有效降低物流成本，并快速响应全球客户的需求。特别是越南工厂，由于其靠近国际港口和机场，极大地便利了产品的国际运输，加速了产品从生产线到全球市场的流通。

Brico 集团的制造能力在全球同行中也颇具竞争力。公司引进了丹麦的全自动造型机、德国的 APP 电炉和意大利的高端喷涂设备，这些先进的制造技术不仅提高了生产效率，也确保了产品在全球市场中的高品质标准。此外，Brico 严格的质量控制体系确保从产品开发到成品出货的每一步都符合国际标准。

随着 Brico 集团继续扩大其国际足迹，公司在全球制造业中的地位将更加巩固。其广泛的产品线，包括炉架、烤盘和铸铁餐具，不仅在国内市场享有盛誉，也在欧美等国际市场赢得了客户的青睐。Brico 的高效和高品质的代工生产，引发了公司考虑一种新可能性：是否可以从一个纯粹的代工厂转型，发展成为拥有自主品牌的企业，直接面向消费者。尤其在电子商务迅速发展的时代背景下，拥有自主品牌显得尤为诱人，可能成为公司成长的新途径。

浅试自主品牌

Brico 集团，尽管以 OEM 代工为主，却也曾浅尝自主品牌的水深。潘总表示，如果家族企业想要持续百年，仅靠 OEM 可能难以实现，而创建品牌虽具吸引力，却充满挑战，因为这不仅需要高昂的市场营销成本，还有其他巨额投入。

2022 年，随着抖音、快手、微信视频号等新媒体的持续火热，Brico 集团尝试推出自主品牌“铸礼记”。起初，品牌在社交媒体上获得了一定的关注，特别是在新冠疫情期间，国内电商平台的销售一度看好。然而，随着疫情的持续和经济环境的恶化，消费者越来越倾向于关注价格而非品牌。加之 Brico 集团主要服务于对 ESG 和永续经营要求严格的欧美客户，与价格敏感的小厂商竞争显得尤为困难。

此外，潘总指出，品牌背后的营销成本巨大，尤其对于没有太多营销背景的企业来说，要承担如此高的广告和推销成本几乎不可能。于是，经过短暂的尝试后，公司在 2023 年底关闭了淘宝旗舰店和抖音账号，取消打造自主品牌，回归核心的 OEM 代工业务。

虽然自主品牌的尝试未能成功，但 Brico 集团的决策展示了一个企业在全球化市场中灵活调整战略的重要性。同时，集团继续专注于提供高质量的代工服务，坚持标准化生产和严格的成本控制，以提升生产效率和产品质量，降低运营成本，充分发挥自身的资源和管理优势，满足客户对高标准代工的需求，保持企业的稳定发展。不过对自主品牌的思考，也反映了 Brico 集团对家族企业传承短期稳定与长期扩展间的权衡和战略考虑。

家族企业传承：从基层历练到管理继任

潘总是 Brico 集团董事长的女婿，他的职业生涯可谓是从基层一步步踏实走来。最初，他专注于电机维修，拥有扎实的工科背景。然而，在 2001 年，他被派往天津，首次接触到工厂管理的工作。这次转型让他深刻意识到，管理并非他熟悉的技术领

域。面对全新的挑战，他深刻感受到自己在管理知识上的匮乏。正是这种认识促使他在 2005 年进入南开大学攻读 MBA，希望通过系统的学习来弥补理论与实践之间的差距。

潘总回忆起初到天津的经历满是感激，由于缺乏管理经验和生产技术知识，他在工厂中遇到了各种困难：不熟悉行业标准、缺乏规范操作流程，固有观念难以改变、老员工的质疑……每一步对他来说都如履薄冰。特别是天津当地方言，让潘总产生沟通障碍，也在初期倍感沮丧和挫败。

然而这些困难并没有让潘总退缩。他深知，要在工厂管理中站稳脚跟，必须不断学习和思考。面对这些挑战，他开始探索如何提高产能、降低不良率，并逐步掌握基层管理的技巧，包括人员管理、设备维护和产量控制等。在谈到如何克服这些挑战时，潘总表示，管理的挑战无时无刻不在发生，从生产线上的技术改造到员工的凝聚力建设，每一项任务都需要他全力以赴。为了提高管理效率，他着重于建立可持续的管理模式，平衡劳资关系，并努力使工厂在面对客户和政府的不同要求时能够顺利运营。他坚信“良好的判断源于过去的错误决策和经验”，这句座右铭始终激励着他在管理道路上勇往直前，不断总结和改进。

潘总还分享了他在管理中的几个关键策略，包括推动利益共享、奖惩分明的制度，以及落实单位（部门）成本的控制。他认为，管理不仅是技术上的挑战，更是对人际关系的考验。通过坚定不移的执行力和对成本的敏感，他逐渐在工厂中树立了威信，带领团队实现生产效率的稳步提升。在探讨家族企业的传承问题时，潘总也有一番深刻理解。在他看来，家族企业的传承远不止是简单的职位交接，更重要的是如何传递企业文化、管理模式、战略思维 and 创新能力。这一切，都关系到企业能否在未来的竞争中继续保持活力和创新力。潘总特别强调，Brico 集团自创立以来，始终坚守“诚信、专业、以人为本”的企业文化。这些核心价值观不仅是创始人企业奠定的基石，更是公司长期稳健发展

的重要支柱。因此，他认为，接班人在接过管理权的同时，必须深入理解并传承这些价值观，以确保企业的持续发展。

不过光有传统的坚守是不够的。在潘总看来，现代市场环境瞬息万变，创新和企图心在传承过程中同样至关重要。他引用“创业维艰，守成不易”这句箴言，指出对于家族企业而言，继承者不仅要保持现有的基业，还必须具备创新思维，能够在变幻莫测的市场中找到新的增长点。同时，守成并非一味地固守传统，传承者需要主动适应时代的变化，将传统产业现代化，通过引入新技术和管理模式，使企业在激烈的市场竞争中始终保持竞争力。

具体的传承模式上，潘总强调引入职业经理人以及接班人的思维和逻辑转变都至关重要。他认为，企业的未来取决于接班人能否通过系统的学习和实践，不断拓展自身的知识和人脉，从而为企业带来新的视角和资源。除了企业内部的历练，接班人可以通过就读EMBA等方式进一步提升自己的管理能力和领导力，以应对未来的挑战。潘总坚信，家族企业的传承并非一朝一夕，而是需要“同心同德、贯彻始终”的长期努力。只有在保持一致的企业文化和价值观的前提下，同时结合创新和现代管理模式，家族企业才能在代际交替中实现可持续的长远发展。

学习要点

1. 战略灵活性

Brico 集团最初在中国天津设立工厂，随着全球化进程的推进和对成本的严格考量，公司果断决定将生产基地迁移到成本更低的越南。这一决策体现了在动荡的全球市场中，企业需要灵活调整其战略以维持活力和保持竞争力。然而，这种地理上的转移也伴随着挑战，例如越南的劳动力效率和电力供应未能达到中国工厂的水平。尽管如此，越南较低的运营成本部分弥补了效率的不足。因此，管理层面上如何权衡这种成本与效率的差异，并计算利润缺口，成为必须解决的关键问题。在国际扩展的过程中，

及时而恰当的战略调整不仅是企业生存的必要条件，也是寻找并实现新的利润增长机会的关键。

2. 文化敏感性

在决定扩张地点时，Brico 集团选择了越南而非如印度、泰国、印尼等其他东南亚国家，这一选择展现了对各国文化差异、生产成本及效率对比、宗教习俗以及历史政治因素的敏锐洞察。公司对这些细节的深入理解不仅有助于减少管理层面的摩擦，也显著提升了整体运营效率。通过深入分析每个国家的劳动人口、生产效率以及潜在的跨文化挑战，Brico 评估了每个潜在地点对工厂生产可能带来的风险和收益，从而做出了最终的选择。在全球化扩展中，深刻理解并尊重目标市场的文化是实现国际业务成功的关键，这不仅有助于提高产品和服务的市场接受度，还能够在新市场中构建持久的业务关系和品牌忠诚度。

3. 跨文化管理挑战

在越南的经营活动中，Brico 集团面临因文化差异引起的多种管理挑战。通过深入分析历史背景和社会因素，公司逐渐理解了员工的独特行为模式和生活态度。这种深度的文化洞察使得企业能够更有效地在提升生产效率与增进员工福祉之间找到平衡。因此，发展有效的文化适应和人力资源管理策略是至关重要的，不仅要保持团队的稳定性和生产效率，还需要考虑由此可能带来的隐形生产成本增加问题。

4. 家族企业未来之路探索

Brico 集团在尝试打造自有品牌的过程中遇到了高昂的市场营销和生产成本的挑战，最终决定继续专注于 OEM 代工业务。这一经历反映了家族企业在继承与创新之间努力寻找平衡的过程。潘总，作为集团创始人的女婿，从基层职位逐步升至战略决策层，对于企业各个层级的运行规则和逻辑，有了更加深入细致的了解。潘总认为，对于家族企业而言，“创业维艰，守成不易”。继承者不仅需要维护现有的业务基础，还必须培养创新思维，以适应不断变化的市场环境和挑战。❶

晶科科技： 布局全球，赋能当地

晶科能源股份有限公司（以下简称“晶科能源”）与晶科电力科技股份有限公司（以下简称：“晶科科技”或“公司”）为两家姊妹公司，其中晶科能源主营单晶硅片、电池、组件的生产，属于光伏的上游产业；而晶科科技主营电站开发、电站服务、能源服务，属于光伏的中下游产业；二者相辅相成，在光伏行业占据了半壁江山。

晶科科技是一家行业领先的清洁能源供应商和服务商，以“改变能源结构、承担未来责任”为使命，凭借在光伏发电方面的顶尖技术，在中国第三批领跑者项目中，成为中标数量和累计容量领跑的民营光伏电力企业，全国业务范围超过 20 省，总装机容量达 5.36GW，累计发电量 300 亿，服务客户超过 1000 家。据公司年报披露，2023 年晶科科技总营收 43.7 亿元，归母公司总利润 3.8 亿元，总资产 410.4 亿元。

着眼于全球发展战略，晶科科技大力开拓海外电站业务，目前海外在运和在建项目超 3.4GW，其中 2020 年开发的阿布扎比 2.1GW 项目，刷新数年前晶科自己创造的全世界最大单体电站和最低电价的双纪录。自开发海外光伏发电市场以来，公司与多家全球能源巨头和大型财团开展良好的业务合作，在欧洲、中东等地区树立了较强的品牌影响力，并在全球范围内开展光伏项目开发

业务，形成数量可观的海外新增项目储备规模。当前大规模电网级储能正变得越来越普遍，晶科科技致力于各类可再生能源项目开发和能源结构转型升级，涉足光伏、储能、氢能、风电等领域，从一家纯粹的太阳能开发商，已经转型成为成熟的可再生能源开发商。

早在 2015 年，晶科科技的管理团队就充分意识到全球化经营是未来的发展趋势，开始了国际化业务。经过几年的发展，其国际化业务虽然仅集中在少数几个国家，但是整体表现不错。后来，随着新冠疫情的爆发，晶科科技的海外业务受到了重大影响，业务发展明显放缓。当其从低谷恢复时，面临着巨大的考验，国际化扩张必须明确自身比较优势，以及业务发展重点。

明确定位，海外逐光

在疫情结束后的短短两年时间内，晶科科技的海外业务已经从 3 个国家扩张到 15 个国家，业务遍布全球各地，包括中东、拉丁美洲、欧洲、东南亚、日本、澳大利亚等。之所以能实现快速扩张，很大程度上得益于对自身的精准定位，以及对目标市场的精准选择。

在海外目标市场的选择上，晶科科技考虑多重因素并总结出了自己的一套准则，当一个国家能满足晶科科技设定的以下六个条件时，才能被认为是一个可进入的新市场。

1. 地缘政治稳定性 地缘政治稳定性是晶科科技选择海外市场的首要考量因素。无论是政治动荡、边缘摩擦，还是政策的不稳定性，都会对企业运营产生负面影响。稳定的政治环境能够为企业提供一个可预测的商业氛围，降低风险。

海外市场选择的六大准则

01. 地缘政治稳定性

02. 经济规模

03. 合理的经济增长

04. 能源结构和可再生能源的政策支持

05. 外汇稳定性和资本自由流动

06. 项目本身的流动性（买 & 卖）

2. 经济规模 经济规模，即一个市场的潜在容量。晶科科技往往选择经济规模中等偏上的经济体，以确保其有足够的电力供给需求和潜力满足项目的增长需求，便于探索更广阔的市场和更多的商机。

3. 合理的经济增长 晶科科技往往选择具有较高经济增速的国家，较快的经济增速表明市场具有活力，能提供更多扩张和盈利的机会。

4. 能源结构和可再生能源的政策支持 公司所在的可再生能源行业本质上是一种半管制行业，因此目标市场的政策支持非常重要，其不仅关系到项目的经济可行性，还涉及到公司长期战略规划和市场扩张的决策。

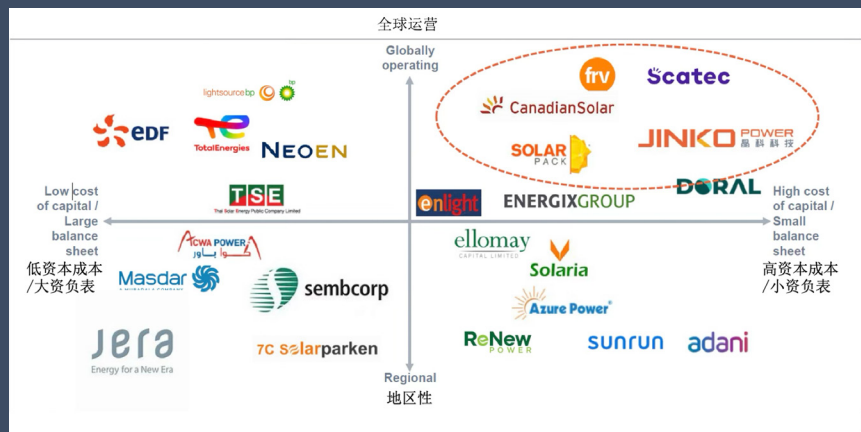
5. 外汇稳定性和资本自由流动 晶科科技作为一家私营企业，资产规模并不庞大，因此需要谨慎考虑进入国家的外汇稳定性和资本流动性对其财务健康的影响。汇率的大幅波动可能会侵蚀利润，增加成本；而资本的自由流动是跨国投资和撤资的关键。限制性政策可能会影响企业的现金流和战略灵活性。

6. 项目本身的流动性(买 & 卖) 最后需要考虑的一点便是项目本身的流动性。晶科科技开发的项目往往具有流动性，流动性高的项目更容易买卖，也更为灵活，能够快速响应市场变化。在晶科科技看来，只有“本地发展，全球资本”，市场才是

健康的。

在海外市场的定位中，晶科科技从资金成本与运营范围两个维度充分考虑自身条件。鉴于项目运营中，资本成本高昂，民企的可用资金相对有限，晶科科技在全球市场中对自己的定位是“具有高周转率的全球可再生能源开发商和服务提供商”，由此在一众竞争者中脱颖而出，建立了自己的品牌优势。

相较于其他竞争者而言，晶科科技有几大优势：一是背靠晶科大集团，能够快速获取包括自下而上的成本材料等的市场信息，在设备成本谈判方面，掌握设备最真实的成本信息；二是晶科能源作为全球最大的组件制造商之一，晶科科技对组件的未来成本曲线有很好的内部可视性，而晶科科技同时在设备选择上享有自主决定权；三是，作为中国上市公司的一部分，晶科科技可以灵活运用国际投资机构提供的无追索项目融资以及国内金融和信贷机构为中国企业提供的各类融资支持。晶科科技在全球清洁能源企业中的定位如下图所示：



资料来源：晶科科技

自上而下，赋能团队

晶科科技团队中包含来自亚太地区、欧洲、中东和非洲地区、拉丁美洲地区的26个国家和地区的员工，他们都充分了解当地动态，以多元化的视角和技能推动项目成功。

在全球团队管理上，晶科科技总部选择在既定的框架内充分赋能当地团队。其海外业务团队都是完全本地化的，总部给予充分的决策权，从而能够迅速发展业务。

而这样的赋能模式是从公司的上层开始的，公司上层就中长期国际化战略达成了一致意见，而战略目标在不同的地区之间被划分，每个地区都有清晰的可交付成果、预算和年度目标。为了实现这些目标，本地开发团队被赋予适当的 DOA (Delegation of Authority, 授权决策体系)。公司采用的是轴辐模式：

· **当大多数管理团队都在总部时，本地团队享有较高的 DOA。**

· **在全球不同地区，选择一个核心国家作为“枢纽”。**例如，中国总部是亚太地区的枢纽，迪拜是中东和非洲地区的枢纽，西班牙是欧洲和拉丁美洲的枢纽。项目在开发初期，往往由核心国家具有丰富经验的区域负责人率团队主导，该枢纽将为所覆盖的国家提供财务、法律、EPC（设计，采购，施工）、融资和行政等功能支持。一旦进入一个新的市场，公司将聘请当地的项目经理负责项目开发，而当项目足够大时，将为该特定国家增设法律顾问和财务经理。

· **在审批上，晶科科技采用一个更简明的决策过程。**是否启动项目由区域团队决定，总部提供支持；对于启动项目后到开始施工期间的重要节点决策由国际事业部的筛选委员会决策，筛选委员往往由所有相关职能负责人参加，而不是寻求集团投资委员会的批准；当开发完成需要进一步建设或追加投资时，将由集团投资委员会审批，区域团队提供支持。

在职能设定上，几乎每个团队都包含来自本地和总部的成员，团队每周或每两周举行一次团队会议，分享、交流知识和技能。每年将在总部进行为期一周的培训，让每个区域和职能的团队能在更广泛的范围中分享经验。

这种授权与赋能的关键点就在于领导与团队之间的信任。当他们之间没有足够的

信任时，领导就会有控制思维。晶科科技开发与资本运作 (Development & Capital Formation) 的主管 Ritwik 认为“人们经常把控制和管理混为一谈，其实管理应该是在给定框架内的适当放权，而不是控制所有事情。我们不应该混淆自己，误以为我们在管理，而实际上我们在控制。如果我们试图把世界上非常优秀和聪明的人控制在一个小盒子里，这是对他们才华的浪费，也不益于公司的发展。由于我们的行业在迅速发展和变化，我们画了一个框，标出与战略不一致的、不能做的事情；除此之外，团队便可以自由探索。”

充分赋能团队的方式固然是存在风险的，但取决于如何定义风险，以及在何种风险水平下感到舒适。晶科科技业务的大多数失败都发生在新项目开发的第一年，而那时企业可能只花费了总预算的 10% 到 20%，这种风险水平往往是可以接受的。在早期项目开发阶段，通过关键里程碑事件判断项目是成功的，或是需要被放弃的，就可以将风险控制可在可接受的范围之内。

多元融合，持续沟通

Ritwik Ghosh 管理着晶科科技海外业务的约 11 个国家，遍布拉丁美洲、欧洲和亚太地区，里面有新兴市场、有经合组

简明的决策流程

筛选委员会

- 由所有职能负责人参加
- 对施工前的问题进行决策



集团一级投资委员会

- 不参与是否启动项目的决策过程
- 涉及到更大资本时进入决策流程

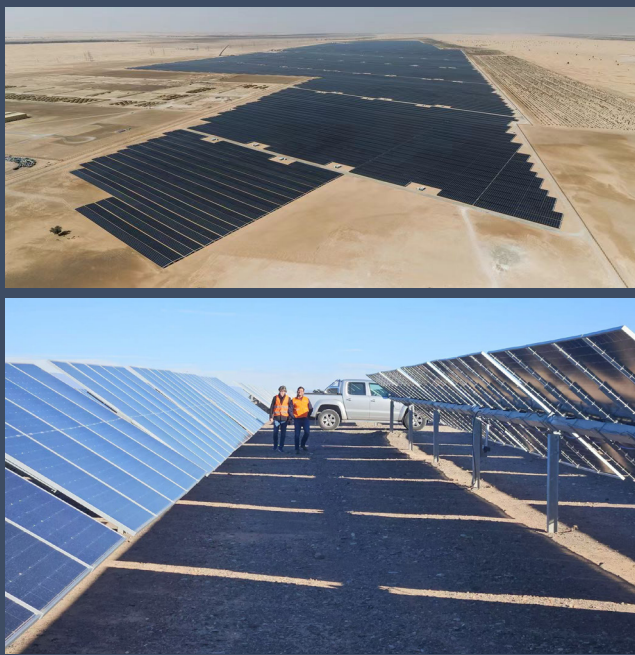


图 1 & 2 晶科科技电站

织国家（OECD），涉及不同的宗教信仰和语言。虽然面临着多元文化差异的挑战以及不小的文化冲击，Ritwik 意识到每种文化都有不同的规范和不同的做法，他开始慢慢地适应、采纳并尊重差异，逐渐做出一些改变，在全球的文化系统中了解文化的动态。

在管理他负责的国家业务时，Ritwik 经历了不少跨文化差异管理的挑战。例如，西班牙的时间观念与中国或德国的时间观念就非常不同，在西班牙，迟到 15-20 分钟就是准时的意思。所以每当有重要会议时，Ritwik 都会提前 5 分钟打电话提醒欧洲的负责人。在 Ritwik 看来，既然选择了在这些地方做生意，那么就必须适应当地的文化，寻求他们擅长的事情，而不是在某些事情上过于挑剔或过于苛刻。在跨文化管理的理念上，Ritwik 说道，“这就像是你是否要画一条界限分明的线，我认为这条线是画在沙子上的，这意味着它需要根据情况进行改变，它不能是一条非常强硬的线。”

那么 Ritwik 是如何管理这样的差异，融合多元文化，从而激励团队，促进公司业务的发展的呢？

首先，持续的沟通是基础。通过持续的沟通，他们打破了许多僵局，比如欧洲团队在周末加班，因为公司让大家相信他们在发展方向上是一致的。团队中的成员有不同的看法、不同的判断或不同的文化禁忌，而管理这种差异的基础便是沟通，其他一切都是规则。在沟通的基础上，还有两个关键支柱。

一是文化领域的专业知识 这不仅仅只是实际的知识，还意味着生态系统中的网络。只有当你了解这些文化以及生态系统的运作方式、以及你在生态系统中的网络时，你的跨文化管理才会变得更有效。因此，晶科科技会鼓励总部的人到当地待一段时间，亲自感受一下当地的风土人情。

二是适应性 / 本土化 所有的国家的适用法则都是不同的，你需要从自己的感受出发，而不是复制、粘贴。这样的不同甚至发生在邻国之间，比如西班牙和意大利，再比如越南和菲律宾，虽然在地理位置上相邻，但是却有着不同的政治制度、不同的做事方式和文化。晶科的团队中有很多的欧洲和拉丁美洲人员，足球是他们的激情所在。Ritwik 使用全球足球的概念与团队交谈，告诉他们每个人都有指定的位置，但当需要时，可以改变自己的位置来支持他人；一旦完成就回到原来的位置，从而形成一种共鸣。

当谈论到全球领导者应该具备的特质时，Ritwik 提出了三个关键点以及这些要素之间的平衡。

同理心 身为全球领导者，需要知道团队的成员在说什么，并深切理解他们的出发点；鼓励成员诚实地说出所有的想法，明确告诉他们这是不会有不良影响的。即使最终你做出了一个与他们的想法不同的决定，也需要与成员沟通这个决定，告诉他们，他们的建议已经得到了重视。



晶科科技全球化团队

关爱他人 身为全球领导者，要真正地把团队成员的成长放在心上。你要考虑他们在专业上是否有所成长，如果没有，那当他们在公司外遇到了一些可能更适合他们的机会时，你必须以非常友好的方式让他们离开。你需要创造一种他们感到舒适的文化，让他们愿意来向你征求意见，了解什么是对他们最好的。

提高效率 所谓高效，就是指你永远无法同时满足所有人的需求，你需要寻求的是一个最大公约数。另一方面，有时需要做出艰难的决定，因为当你总是想着同理心之类的事情时，系统可能会失去平衡。例如，有时候很好的球员会被足球俱乐部解雇，并不是因为他们不够好，只是因为结构不平衡，而他们在其他地方可能表现得更好。

通过对不同文化的深刻理解，灵活的沟通技巧和包容的心态，Ritwik 在团队中建立了共同的目标，成功地管理了一个多元文化的团队。无论技术如何发展，全球化如何深入，人与人之间的相互理解和尊重，持续的沟通始终是跨文化管理成功的关键。

学习要点

1. 海外市场选择及自身定位

晶科科技在选择海外市场的过程中，有地缘政治稳定性、经济规模、合理的经济增长、能源结构和可再生能源的政策稳健、外汇稳定性和资本自由流动以及项目本身的流动性这六大准则，并从资金成本与运营范围两个维度进行国际市场的精准定位，从而快速选定目标海外市场。正是因为他们能精准地选择合适的海外市场，才能在短短两年时间内，将海外业务从 3 个扩展到 15 个国家和地区，业务遍布全球各地，包括中东、拉丁美洲、欧洲、东南亚、澳大利亚等。

2. 赋能本土团队的授权体系

晶科科技充分考虑到能源行业“半管制”的特点和项目开发业务的“本土化”特性，在既定的框架内充分授权当地团队，并从总部层面把控整体风险，从而得以在目标市场快速建设电站，发展业务。晶科科技采用轴辐模式：本地团队被赋予适当的 DOA (Delegation of Authority, 授权决策体系)；每个区域都有一个国家作为区域的枢纽，为覆盖的国家提供财务、法律、EPC (Engineering, Procurement, Construction, 设计, 采购, 施工)、金融和行政等功能支持；一旦进入一个新的市场，公司将聘请项目经理负责项目开发，而当项目足够大时，将聘请该特定国家的法律顾问和财务经理。

3. 以沟通为基础的跨文化管理智慧

在跨文化团队管理的过程中，晶科科技始终以沟通为基础，以文化领域的专业知识、和适应性 / 本土化为关键支柱，构建跨文化团队，弥合跨文化差异。而身为一个全球领导者，则需要努力在同理心、关爱他人、提高效率三个因素之间取得平衡：同理心即深切了解和理解团队成员的想法；关爱他人即真正地把团队成员的成长放在心上；提高效率即在所有人的需求之间找到一个最大公约数。📌

总结及建议

家族企业国际化的“八要”清单

2000年，中国提出“实施‘走出去’战略”，坚持“引进来”和“走出去”同时并举，相互促进。次年，加入世界贸易组织（WTO），中国开始全面参与国际经济合作。中国企业出海从蹒跚学步到腋下生风，也就短短20余年。

如今，全球化浪潮下，经济大势跌宕起伏，中国家族企业在历经从小到大、从大到强的变化后，不再安于一隅，向相邻的东南亚、富饶的欧洲、热情的美洲、广袤的非洲……扬起风帆远航。虽然并非坦途，但充满金子般灿烂的希望。

在浩浩荡荡的出海洪流中，虽然家族企业花开千朵、各有不同，但本白皮书所选的10个案例企业，经我们抵近观察与深入交流，也发现了他们身上存在的一些共性，或许，这也是值得出海企业们普遍参考的一些经验。

1 要有“全球”视野

尤其是国际化意味着新的政策制度、市场环境、顾客需求，这些知识往往是家族企业领导人所欠缺的。国际化过需要依靠更多的非家族外部因素，如外国股东、外国资源和制度，往往会引发家族领导人的另一个担心——失去控制权。

所以，必须坚定信心和决心，培养“全球”视野：目标导向明确，有针对性和计划性；要持续努力与奋斗，在过程中遇到阻碍，不轻言放弃；要有危机意识，力争上游，

培养与全球竞争者一较高下的勇气。几乎所有的案例企业，出海时都有着明确的目标，以及战略层面的规划。

2 要聚焦产品和技术的升级

从宏观数据上能看出中国出海产品的变化：以服装、家具、家电为主的“老三样”，以及以新能源汽车、锂电池、光伏产品为主的“新三样”，虽然海外收入均稳定增长，但是2023年“老三样”上市公司海外收入接近6200亿元，“新三样”接近9000亿元。尤其是自2018年以来，“新三样”上市公司海外收入增速持续超过“老三样”，2023年“新三样”公司境外收入同比增长23.51%，“老三样”增速仅5%左右²¹——这说明中国企业出海结构正在升级。

很明显，专精特新企业们看到了这一趋势，出海意愿相较一般企业更为强烈。2024年上半年专精特新公司出海率（专精特新出海公司 / 披露半年报的全部专精特新公司）为63.37%，占比创近3年同期最高²²。所以，广大致力于国际化的家族企业，不要寄期望于“出海就是降维打击”“全是猪对手”，还是要苦练内功，拿好“金刚钻”。

3 要采用“逐步国际化”的路径

家族企业国际化路径一般可以分为三类：逐步国际化（Traditional Pathway）、天生国际化（Born Global Pathway）和再生国际化（Born -

21. 张娟娟. 从上市公司看中国企业出海八大亮点 [EB/OL]. 证券时报网. 2024-8-29. <https://stcn.com/article/detail/1303112.html>.

22. 亚觅出海指数: 2024年上半年专精特新公司出海率达63.37% [EB/OL]. 证搜狐, 2024-9-11. https://m.sohu.com/a/808108843_121660617.

againGlobal Pathway)。逐步国际化，又称为阶段模式，指企业先在本土发展，采用循序渐进的方式进行国际化，一般分为偶然的出口、代理出口、建立海外销售机构、海外直接生产几个阶段。

大部分中小家族企业之所以常常采用逐步国际化的方式，根本原因在于家族企业的经营常常是出于家族目标而不一定是经济利润，相对保守、更依赖本国市场的融资途径，以及相对缺乏国际化管理经验。“小马过河”式的国际化探索，能有效规避风险。

4 要遵循市场优先原则，但其他因素具有一票否决权

从A股市场来看，在半年报或年报中提及“亚洲”或“东南亚”的出海公司，2023年多达2351家，数量创历史新高；近1000家公司在2024年半年报提及“亚洲”或“东南亚”，企业家们对这片热土的激情喷薄欲发。不止东南亚，国内企业在非洲、拉丁美洲的身影也日渐活跃，说明国内企业不再局限于传统的北美、欧洲，有了更多选择。

不同行业、体量、类型的企业，对于国际化有着不同的需求和展望，一般来说，企业出海选址应将地缘政治稳定性、经济规模、合理的经济增长、能源结构和可再生能源的政策支持、外汇稳定性和资本自由流动、项目本身的流动性（买&卖）作为重点考量因素。

不过以上表述比较学术，在调研过程中，我们发现历经实战的企业有更为简单朴素的标准，可以提炼概括

为“市场优先，其他因素可一票否决”。比如无论是联塑集团、哈克过滤、禾丰集团、森马服饰等都强调建厂时首要选择有一定经济水平和消费能力，人口密集的国家地区，也就是要“贴近市场”。但如果此地区有劳动力过于稀缺、政策过于不稳定、文化过于不兼容等其中一条，也将被一票否决。比如哈克过滤因政治原因放弃在越南建厂，Brico集团因宗教原因放弃在印尼建厂。

5 要因时因地制宜，不盲目跑马圈地、自建品牌

在推进国际化过程中，不考虑实际需求与客观情况，一味寻求“高大全”是个危险倾向，比如在市场、研发、品牌上不加节制地投入——这些行为往往还具有很强的迷惑性：我做的是积极正面的事情呀，为什么还干不好呢？

以品牌建设为例，尼尔森报告显示，全球范围内消费者正通过转向自有品牌来管理支出，“价值”成为消费者选择购买的优先考虑，44%的全球消费者也认为自有品牌通常物有所值；40%的消费者认可自有品牌产品能够良好替代品牌产品。此外，根据普华永道调研数据，超过70%的消费者表示，他们“在一定程度上”愿意花更多的钱购买当地农民生产的食品，说明消费者对本土产品性价比展现出更多的认可。

这也说明，很多企业容易高估品牌的穿透力，低估品牌建设的难度和投入，Brico集团旗下“铸礼记”品牌与联塑集团旗下“LESSO”的发展不顺利即是证明。

正如联塑集团海外业务负责人所说：“现阶段海外客户对中国品牌的认可度，还不是很高。这既需要我们企业的不懈努力，也需要中国国力和声望在全球的进一步提升。所以要更务实一些，眼光放长远一些，久久为功。”

6 要高度本土化

资源基础理论认为，企业是各种资源的集合体，企业的竞争优势来源于其拥有的独特资源。这些资源包括物质资源（如厂房、设备、原材料等）、人力资源（如员工的技能、知识和经验等）和组织资源（如企业文化、管理制度、品牌声誉等）。企业出海，就是为了获取比较优势，在其他国家或地区获得更高的效率和更低的成本。

几乎所有案例企业，无一例外地选择了本土化管理模式。也就是在市场调研和文化洞察的基础上，派遣高层管理者把控方向，确保本土战略和集团战略的一致性；坚守企业核心价值的基础上，建立灵活高效的本地团队，并不断进行动态评估与调整。

7 要积极适应融入当地文化

企业不仅有经济属性，也有社会属性，不可能脱离现实孤立存在。不论是产品设计、品牌建设、市场营销、员工管理，都需要适应和融入当地文化，不然企业将面临无穷无尽的掣肘和痛苦。

比如越南员工痴迷足球，每逢重大比赛，生产线员工集体请假；印尼穆斯林员工斋戒月白天禁水禁食，极

大地影响生产效率；尼泊尔员工有着自己的生活态度，不愿加班，影响订单赶工制作……这些习惯的存在，虽然影响生产，但有它自身的合理性，如果一味对抗，最终结局肯定不太美好。

所以怀着“己所不欲，勿施于人”的态度，说服自己要接受“和而不同”，学好当地语言，培养跨文化沟通能力，“入乡随俗”是跨国公司管理者的必修课。

8 要重视家族传承和家族联盟的力量

家族企业的本质是家族代际传承和家族对企业的承诺，其长期导向 / 长期愿景成为影响企业国际化的另一个重要影响因素。基于管家理论视角，家族股东和家族管理人员基于企业的长期发展和家族跨代传承的需要进行战略决策，培训和帮助员工与企业共同成长，强调与顾客合作共赢。由于传承和跨代目标、更长的 CEO 任期等因素，家族企业不仅在乎企业盈利，更希望家族与企业能代代延续，世代繁衍。

因此，当本土市场的成长和发展空间有限时，长期导向会驱使家族企业转向国际化经营。长期导向也能帮助家族企业克服国际化进程中可能遇到的阻碍和挫折，并推动家族企业国际化程度的加深。

此外，对于国际化经营的其它方式，具有长期导向的家族企业的意向较低，除非他们选择另一个家族企业作为合作伙伴。当两个家族企业成为合作伙伴时，共同的长期导向会使得他们彼此信任，从而容易达成战略同盟或合资经营。④

鸣谢

学术顾问

李秀娟 中欧国际工商学院管理学教授、米其林领导力和人力资源管理教席教授、中欧家族传承研究中心联合主任
芮 萌 中欧国际工商学院金融与会计学教授、鹏瑞金融学教席教授、中欧财富管理研究中心主任
中欧家族传承研究中心联合主任

调研报告撰写

赵 华
中欧国际工商学院中欧家族传承研究中心研究助理 & 行政主任
郑 芙
中欧国际工商学院中欧家族传承研究中心研究助理
姚 越
中欧国际工商学院中欧家族传承研究中心研究助理
伍同初
秘承咨询研究员

特别鸣谢以下企业助力本届调研（按照白皮书中案例出现的顺序）

上海哈克过滤科技股份有限公司
德华工业控股有限公司
诗肯柚木（Scanteak）
中国联塑集团控股有限公司
禾丰食品股份有限公司
宁波海伯集团有限公司
黑金刚钓具有限责任公司
浙江森马服饰股份有限公司
Brico 集团
晶科电力科技股份有限公司

特别鸣谢以下支持单位助力本届调研

秘承咨询
Binherit Counselling



优格微度
Yoge Public Relations



中欧创二代学习联盟
CEIBS Next Generation Alliance

设计：毛念熹

