
华立出海记： 从“独行”到“众行”

浙江工商大学 工商管理学院
程兆谦、吴波、杨步韵等

课前准备与要求

- 提前**1-2**天发放案例，并给出启发思考题，请同学们做好准备。
- 分组，每小组一般不超过**6**人，**4-5**人为宜。
- 上课时请关闭手机，或保持手机静音。
- 计分包括小组与个人两个层次，主要是课堂贡献：积极发言、有质量的发言、建设性互动。

请问：

- 1、各位知道有一家公司叫华立集团吗？
 - 成立于1978年，前身是三家手工合作社
 - 总部位于浙江杭州
 - 多元化投资集团
 - 医药行业是核心业务
 - 电能表是起家业务
-

华立集团背景介绍——华立集团的前生今世

- 华立集团的前身可追溯到上个世纪 50 年代余杭镇上的三家手工合作社——雨伞合作社、竹器合作社和扫帚合作社，1978 年这三家合作社合并，改名为余杭镇竹器雨具厂，共有188名员工，主要生产雨伞、笔管、帘子、竹器、扫帚五类产品。当时的竹器雨具厂的生产淡旺季明显，产品售价低廉，利润微薄，人员过剩，不得不经常外出打工来养活自己。1970年11月份，厂领导做出了一个大胆的决定，派了十多个生产骨干赴南京大桥仪表厂学习仪表生产，准备生产电度表。
- 1971年初，杭州市计数器厂为开发外贸产品和企业新产品的升级换代，决定将DD16型单相电度表专用设备作有价转让。在杭州市仪表局的牵线搭桥下，当时已经同时挂上余杭电子仪表厂牌子的竹器雨具厂以16万元接收了杭州市计数器厂生产仪表的设备。1971年7月，首批10只DD16型单相电度表在简陋的工棚里问世，实现从手工业到工业产品的惊险一跳。1978年，余杭镇竹器雨具厂和余杭县电子仪表厂“两块牌子一套班子”，基本完成了从手工业作坊式生产到工业化生产过渡。
- 谁也没有想到，在20年之后，这样的小厂竟然会成为中国电表行业的第一大企业。

2、各位去过泰国吗？或者了解泰国吗？有什么印象？

- 佛教、热带、人妖、国王、红衫军……
- 但其实，我们对他们了解不多……

3、2000年，华立决定到泰国投资办厂。那么，据你们所知，当时中国企业到国外投资办厂的多不多？

- 可介绍中国企业国际化的大致发展脉络。
-

华立国际化征程回顾

- 最初，华立通过外贸公司向国际市场销售电能表，没有自己的品牌，出口额也很小，只占总销售额的不到 1%。
- 1995 年华立获得自营进出口权，组建国际贸易部，开始以自主品牌在国际市场上销售产品。
- 1997 年华立海外事业部正式挂牌，为大踏步“走出去”积蓄着能量
- 2000 年是华立发展的一个重要时间点。那一年，汪力成和他的管理团队提出了指导未来十年发展的新战略——“技术创新、资本经营、全球化”。随后收购荷兰飞利浦公司在美国的 CDMA 研究所，以及昆明制药（SH600422）和健民集团（SH600976），即是这一战略的产物。华立的全球化此时也提速升级。公司决定在泰国直接投资，首期投资额为 120 万美元，独资设立华立集团(泰国)电气有限公司。这将是华立投资设立的第一个海外电能表生产基地。

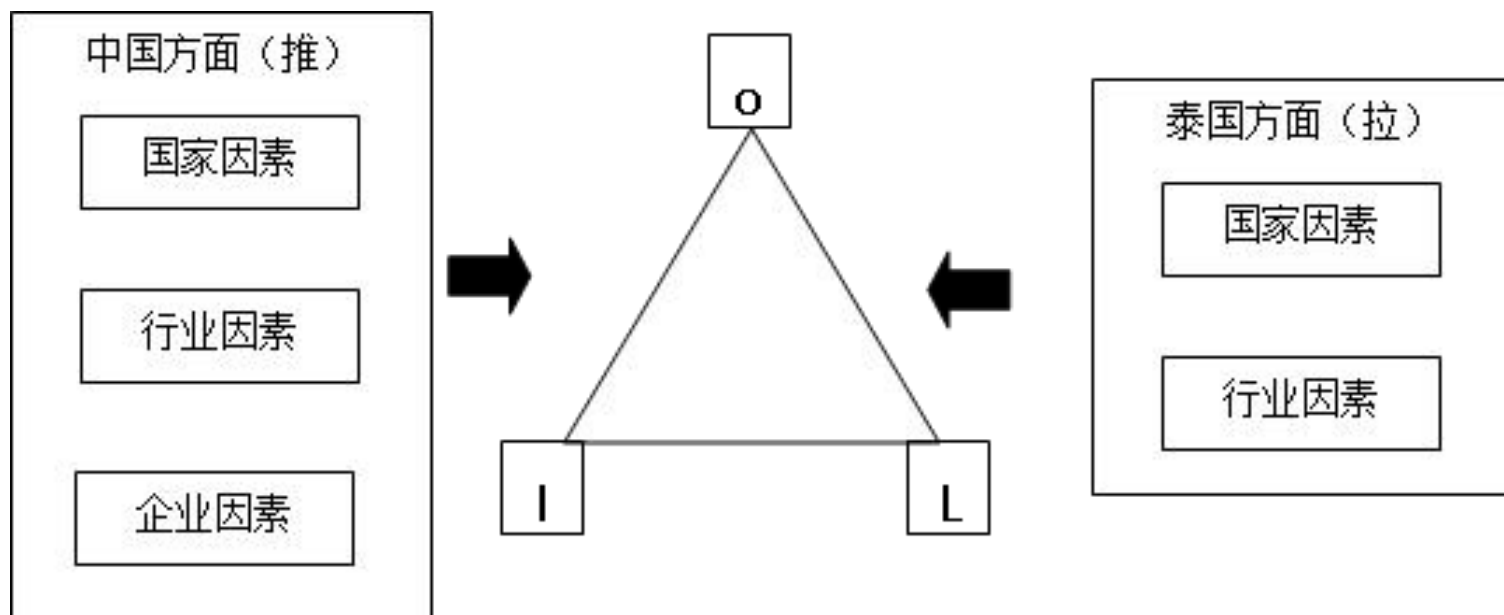
■ 4、请同学们根据案例材料来回答：为什么华立在那个时候要去泰国办厂？

- 国家鼓励
 - 行业产能过剩
 - 出口已经不能满足企业的发展需求
 - 客户的要求
 - ……
-

让我们梳理一下.....

- 5、当我们到一个国家去投资时，需要考虑哪些因素？
 - 很多.....
- 其实，最核心的问题是：一个企业到一个陌生的国家到底能不能生存下来，它凭什么生存和发展？
 - 所有权优势（O），企业特定的；
 - 本土化优势（L），国家特定的；
 - 内部化优势（I），模式特定的

Dunning, OLI模型



■ 6、那华立是否符合OLI模型呢？

表 1 基于 OLI 理论分析华立在泰国投资的机会

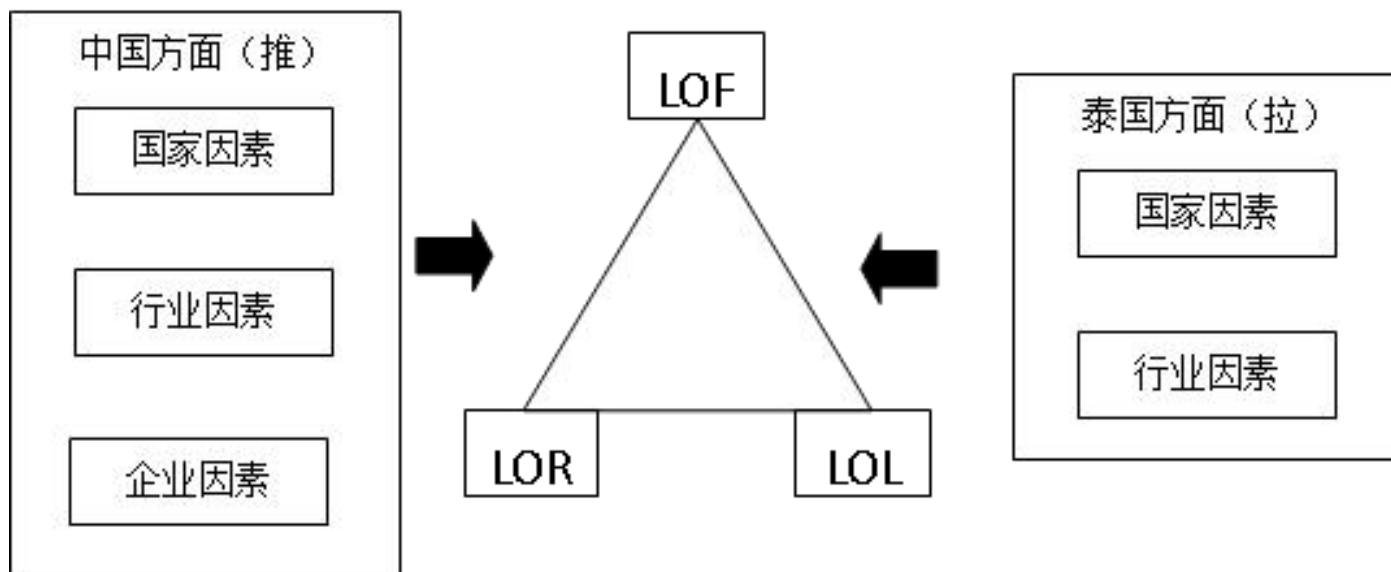
优势来源	所有权优势 (Ownership Advantage)	本地化优势 (Localization Advantage)	内部化优势 (Internalization Advantage)
内容	行业领先；技术、质量、成本、管理等综合能力强；	泰国是东南亚最大、最开放的市场；政治稳定；工业基础较好。	对泰国市场更大投入，为当地客户提供更好产品、更好服务，靠近客户。内部协调方便。

-
- 7、华立在投资过程中遇到了哪些困难？背后的原因是什么？
 - 小组讨论（5分钟）
 - 2-3个小组分享。
-

-
- 学生可能提到的困难，以及为什么会有这些困难（两者容易混在一起）？
 - 客户偏见
 - 竞争对手刁难
 - 员工懒散
 - 制度差异
 - 文化差异
 -
-

-
- 请同学们思考一下：
 - 这些困难对于泰国企业来说是否存在？
 - 对于日本企业来说是否存在？
 - 对于来自于德国或美国的企业是否存在？
-
- 所有的困难与时机（来得晚）、身份（外来的、来自中国）有直接关系，对吗？
-

企业国际化研究指出的三种劣势



-
- **后来者劣势 (LOL)**：日本、韩国、欧美企业先于中国进入泰国市场，在当地占据了稳固的地位，建立了非常积极正面的品牌形象。
 - **外来者劣势 (LOF)**：不熟悉、不适应东道国的制度、文化，从而造成的各种困难，要付出的额外成本。
 - **来源国劣势 (LOR)**：与“中国”、“中国企业”相关的不利形象，如价廉、质量差、环保意识差、知识产权意识薄弱等。
-

-
- 8、LOL、LOF、LOR只是一种现象的描述和抽象，如果进一步思考，这是一个什么问题？为什么会存在LOL、LOF、LOR？
 - 其实，这是一个合法性（Legitimacy）的问题。
 - 一般情况下，我们考虑的都是效率、有效性、绩效，与任务、目标有关，是量的数据，但实际上任何事情都有一个人人们的主观评价、是否接受、认可等问题。这就是合法性。
 - 举出其他例子，比如三聚氰胺.....
-

合法性的三种维度

- 规制合法性（**regulative legitimacy**），来源于政府、专业机构、行业协会等相关部门制定的规章制度，这些规制系统对所辖企业拥有制裁权。如果企业行为完全符合规章制度，企业在其这些利益相关者眼里就具备了规制合法性。
- 规范合法性（**normative legitimacy**），又叫道德合法性，来源于社会价值观和道德规范。与规制合法性反映社会公众对企业“正确地做事”的判断不同，规范合法性反映的是社会公众对企业“做正确的事”的判断。这种判断必须由社会公众根据共同的价值观和道德规范来感知企业的行为“是对的”。
- 认知合法性（**cognitive legitimacy**），认知合法性不是来自利益，也不是来自评价，而是一种对角色和行为脚本的描述。具体来说，认知合法性分为基于可理解性的认知合法性(**comprehensibility**)和基于理所当然的认知合法性(**take-for-grantedness**)。

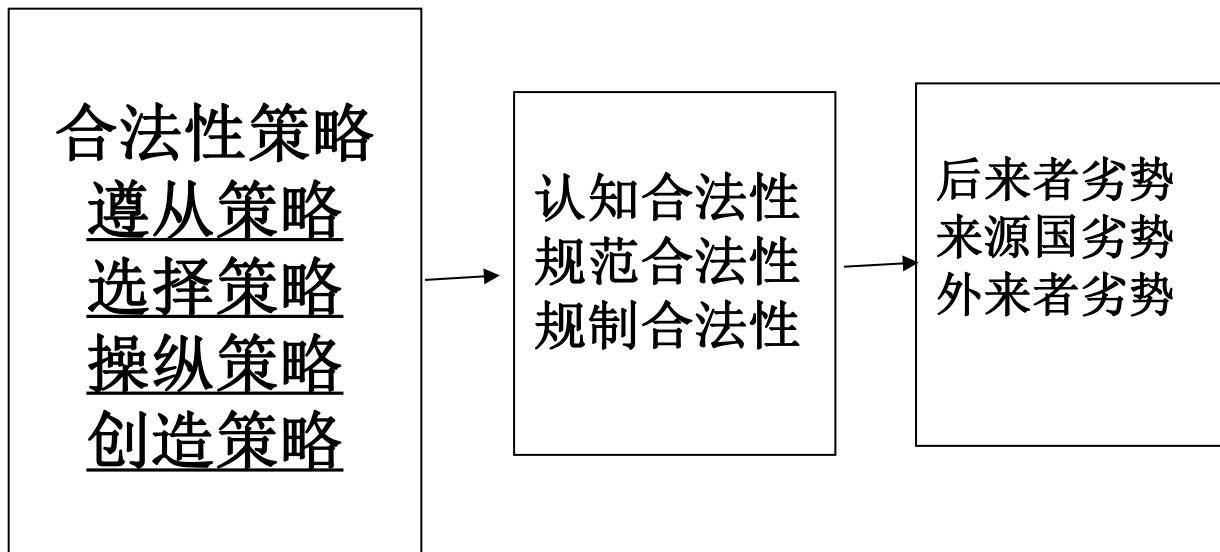
-
- 9、华立是如何克服这些困难的？
 - 小组讨论、学生列举
 - 通过荷兰的KEMA认证，获得客户的认可；
 - 与泰国最大的工业地产开发商安美德合作；
 - 根据泰国的制度，进行管理创新，既达到效果，又不会触犯法律；
 - 学习和尊重泰国的法律、文化
 - ……
-

-
- 进一步追问：它们是有有效的吗？为什么它们会有效？
 - 从结果看，华立在泰国站稳脚跟，占据三分之一市场份额，并和泰国员工关系比较和谐，所以它采取的措施是有效的。
 - 之所以有效，是因为它们有效地解决了合法性的问题，提升了合法性的水平。
-

华立采取的合法性策略

遵从策略	<ul style="list-style-type: none">✓ 泰国电力局对华立泰国设立技术壁垒，要求电能表必须通过荷兰电器实验室的KEMA认证，华立泰国遵从规范、标准，凭借母公司过硬的技术，通过了KEMA认证。✓ 为克服泰国员工慵懒，徐根罗团队首先改编了母公司带来的技术资料，把每一个工序步骤的操作进行详细界定，在此基础上翻译成泰文，保证让泰国员工一目了然：看了就能掌握，上手就能操作。✓ 大量聘用泰籍的基层和中层管理人员，依托泰国本地人进行运营管理，学习泰国的法律、文化等；✓ 举办运动会，激发员工们参与感和幸福感，中泰员工加强沟通，增进友谊；
选择策略	<ul style="list-style-type: none">✓ 在安美德的帮助下，2005年华立泰国的新工厂在安美德春武里工业城顺利落成，华立泰国也成为落户安美德工业城的第一家中国企业，拥有了永久所有权的地契，与此同时还申请了BOI，享受了五年减免所得税的投资优惠政策，并利用这一政策在曼谷购置了一栋商住楼。
操纵策略	<ul style="list-style-type: none">✓ 通过控制外籍员工比例，暂时不设立工会。
创造策略	<ul style="list-style-type: none">✓ 管理创新，变相推进“包干制”，激活佛系泰国员工的工作热情。既不违反法律，又达到了目的。

策略有效背后的逻辑



■ 10、华立为什么创建泰中罗勇工业园？为什么它取得了成功？

■ 小组讨论与分享

■ 参考答案：华立为什么创建泰中罗勇工业园？

□ 机会：

- 一方面，到2005年，中国企业“走出去”已经蔚为壮观，特别是几次大的收购，更是鼓舞了中国企业的热情。中国企业的对外直接投资的规模急剧上升。
- 另一方面，无论是谁，到一个陌生的国家投资和开发市场，都一定会经历一个困难的时期。

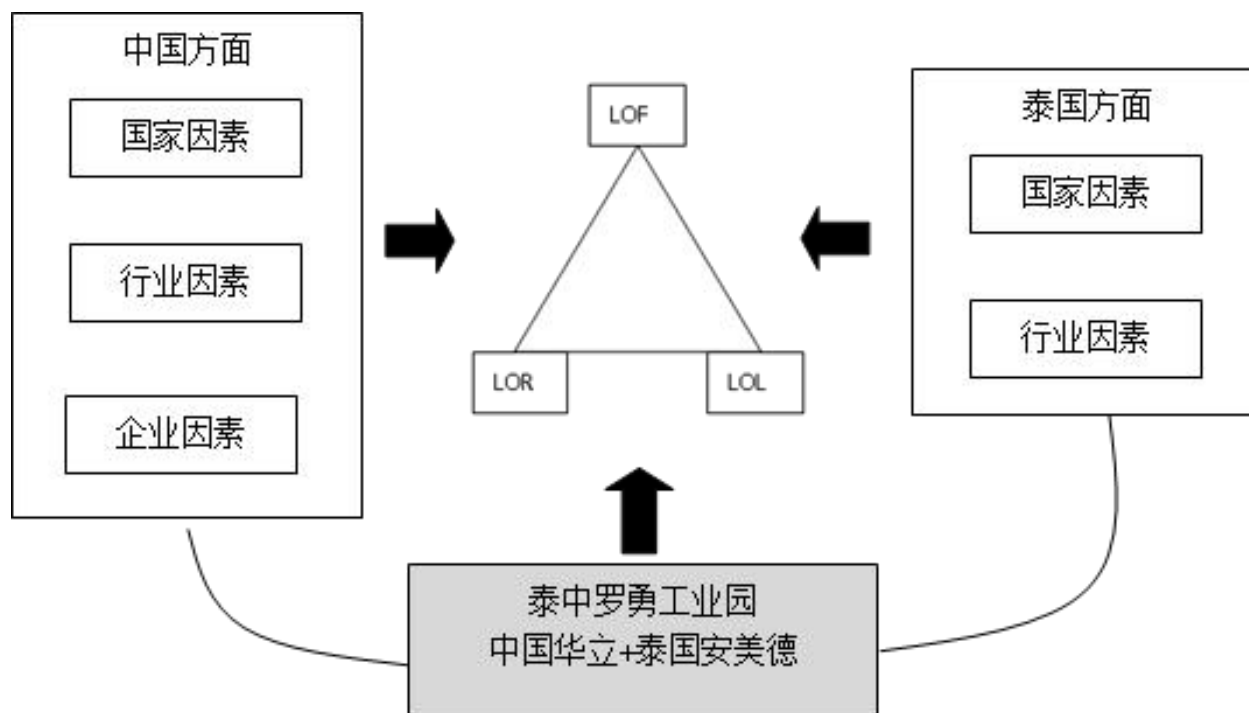
□ 资源：

- 华立的资源：华立在泰国成功的经验就是一笔非常有价值的资源；华立在国内是一家知名的企业。
- 安美德的资源：泰国最大的工业园区开发商；广泛的政商关系。
- 双方优势互补。

-
- 它为什么取得了成功？
 - 参考答案：
 - 我们首先要看，泰中罗勇工业园的价值定位是什么？中国的制造企业为什么要选择它，而不是其他的工业园，或者自己直接做？
-

价值定位

- 泰中罗勇工业园就相当于一个搭在中国和泰国之间的“桥梁”，也可以看做是提供、共享合法性的共享平台。



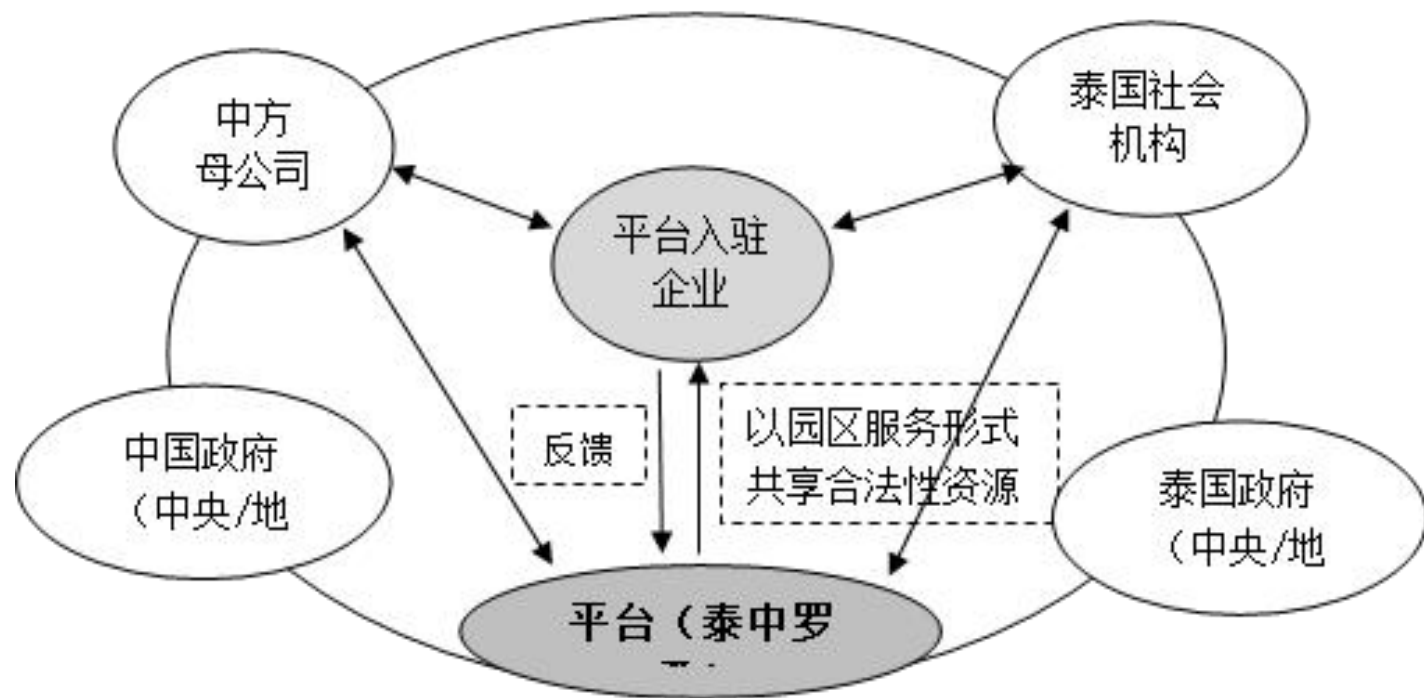
-
- 如果说它取得了成功，根本原因就是：
 - 它一直围绕自己的核心职责、价值定位，不断提升泰中罗勇工业园的合法性，然后再将这种合法性传递给园区内的企业，从而为园内企业创造价值，帮助其更好地扎根泰国。
-

■ 它的工作包括：

- 提供专业园区服务，并不断升级。从1.0到2.0，朝着为企业提供“一条龙”服务方向努力。
 - 不断提升中国对园区的认可，取得其信用“背书”。
 - 提升泰国政府、泰国社会对园区的认可。
 - 促进园区内企业的交流。
-

-
- 这实际上涉及到：泰中罗勇工业园-入园企业-中方（政府、母公司）、泰方（政府、社会）等多方之间的互动，那么请同学们尝试用图来画一下，它们的互动到底如何提高泰中罗勇工业园以及园区企业的合法性的？
 - 小组讨论、提交、展示。
-

类似的图

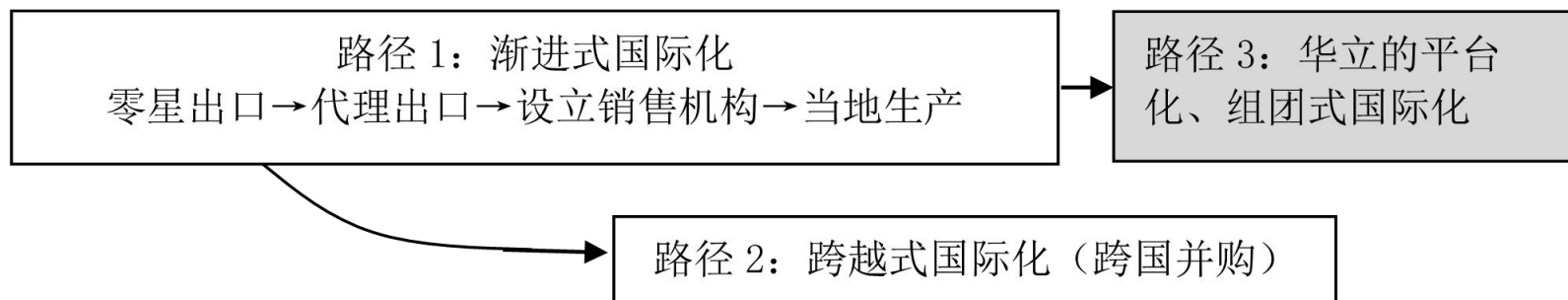


-
- 11、对于中国企业国际化来说，华立创建泰中罗勇工业园的做法意味着什么？
 - 回顾中国企业的国际化历程。
 - 指出已经存在的两条路径：渐进式国际化、跨越式国际化。
 - 然后指出，华立走出了一条独特的路。
-

华立集团的国际化路径

阶段	阶段 1: 出口阶段 (1990-2000)	阶段 2: 对外直接投资的“独行”阶段 2000-2005	阶段 3: 对外直接投资的“众行”阶段 2005-至今
关键事件	1995 年, 华立获得自营进出口权, 组建国际贸易部, 从原来的为别人代工变为自主品牌出口	2000 年, 独资设立的华立泰国生产基地; 通过荷兰电器实验室的 KEMA 认证, 拿到泰国市场的通行证。	2005 年, 与 合资成立泰中罗勇工业园区; 园区服务 1.0; 园区服务 2.0; 2015 年开始, 着手在墨西哥建立北美华富山工业园

中国企业国际化的“第三条路径”



从合法性角度进行比较

- 路径1：渐进模式，
 - 优点：风险可控，主要依靠自己的力量，探索和尝试，
 - 缺点：效果如何，企业间差别很大；
- 路径2：加速模式，跨国并购。
 - 优点：可在短时间内让中国企业在东道国甚至更广泛的范围获得合法性，包括来自政府、社会、员工、客户、供应商的接受和认可。
 - 缺点：整合压力大，可能迅速会走向失败，风险传染。
- 路径3：平台式、抱团式国际化
 - 优点：国际化经验的共享和转移；以平台方式，更加制度化地获得合法性的资源；集体的讨价还价能力，降低交易成本。
 - 缺点：时间花费较长，内部协调成本较高。

总结陈词

- “华立在海外建立工业园区，面向中国企业，帮助中国企业“抱团式”地开展在异国他乡的投资，开辟了中国企业国际化的“第三条路径”，意义重大。
- 它的核心在于，能够以平台化、制度化、系统化的方式，帮助中国企业解决头疼的融入问题，克服LOF、LOL、LOR等劣势，迅速地提升合法性水平，渡过早期的磨合期，早日开花结果。
- 这样的创新，对于华立是有利的，对于中国制造企业以及东道国，都是有利的、多赢的，是真正有价值的创新。”

谢谢!

Q&A
