

第一财经
Y I C E A I



跨越山海

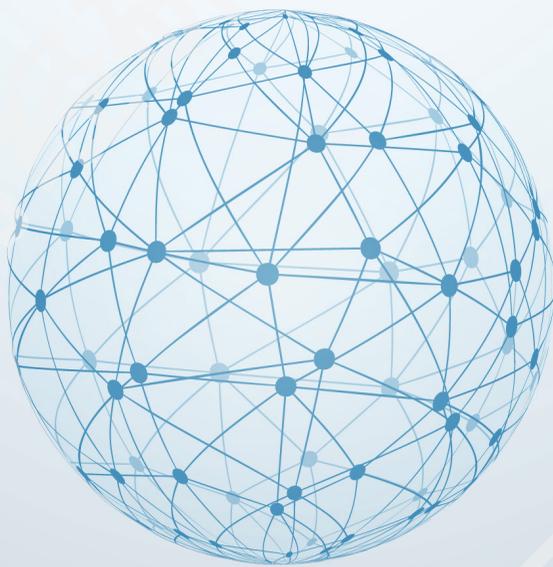
2022 中国企业全球化报告



报告出品：第一财经研究院
Y I C E A I

| 第一财经研究院年度旗舰系列报告 |

第



第一财经研究院

第一财经研究院

本院

出品人

杨宇东

总顾问

秦朔

总策划

于舰

报告撰写

于舰 马绍之 李嘉怡 马鑫 何啸 李晔 刘昕 戚德志 于明

视觉设计

王皎莹 钱春华 蒋皓明

校对

申江波 苑利芬 邓诗瑜 赵维一 王婕妤

运营

邵玉蓉

视觉创意

第一财经视觉中心

数据支持

智慧芽

合作伙伴

秦朔朋友圈

报告出品

第一财经研究院



报告执行摘要



“跨越山海”报告全文专题



第一财经研究院微信公众号

扫描左侧二维码，可浏览本报告的电子版执行摘要及报告专题页，并可关注第一财经研究院公众号。了解更多第一财经研究院的最新研究成果，也可访问 www.cbnri.org，或详询 yicairi@yicai.com。

第一财经研究院产品系列

- ★《高频看宏观》★《金融条件指数》★《第一财经首席经济学家调研》
- ★《第一财经研究院宏观经济系列报告》★《中国企业全球化报告》
- ★《中国影响力投资报告》、《中国 ESG 投资报告》、《中国企业社会责任报告》、《中国碳市场年报》、《中国 A 股上市公司 ESG 评级报告》等可持续发展系列旗舰报告

此报告为第一财经原创，著作权及其相关衍生权利归第一财经所有。未经第一财经书面授权，不得以任何方式使用，包括但不限于转载、摘编、复制或建立镜像。第一财经保留追究侵权者法律责任的权利。如需获得授权请联系第一财经版权部：banquan@yicai.com。

PREFACE

序言

风浪有时， 同在山海间



杨宇东
第一财经总编辑

两年前，我们来到深圳一家产品市场主要在欧美的中国企业走访。在人们似乎都在评说逆全球化风潮对中国的全球化公司会有严重影响的时候，作为处于风急浪高处的它们感知最深。这家公司的人说，他们几乎不怎么关注无法控制的人为因素，会把精力专注于产品创新、提高市场竞争力上面去。

在一段时间里，人们对产品的消费需求不容易改变，对产品性能更高的追求没有改变，对于一个制造企业来说，产品有市场才是最为重要的。市场在，企业就能活下去。时而出现的逆全球化风浪只会给供需双方提高交易的成本，比如说交付的时间长了，价格上去了。

这样的话在过去两年的时间里一定程度上得到了印证——2021年和2022年，全球贸易总额连创历史新高，中国的进出口总额也是

如此。

近年来，“逆全球化”并没有在贸易数据上体现，面对困难，人们采取了积极的应对之策。所以，最近一段时间，世界贸易组织提出了“再全球化”的呼吁，顺应人心，现实中也有必要。

今年前八个月，虽然全球贸易数据，包括中国，在前两年的高速增长后有所下滑，全球贸易同此凉热，中国并非特例。但细看一下，还是有很多趋势变化的信息值得关注。中国一些生产高附加值产品的公司营业收入数据依然保持高速增长。这让我们思考：什么样的公司能够跨越经济发展的周期？什么样的产品能够在即便消费需求总体下降的时候依然有市场？

抽取案例发现，那些高附加值、科技含量高、为人们生产生活所必需和必要的产品，往往在市场出现总体萎缩的时候，依然能靠创新赢得市场，保有可持续发展的动力。在我们“跨越山海”的中国企业全球化调研案例的公司中，潍柴动力2023年上半年营业收入和归母净利润分别同比大幅增长22%和63%。同时，公司上半年的海外收入占比也达到约73%，海外业务的三个主要产品销量都出现大幅增长，有两个增幅高达90%以上。我们调研的案例公司——豪迈科技的2023年半年报显示，上半年公司的营业收入和归母净利润也分别增长12%和37%。这些表现优秀的公司数据不仅仅是一个成绩，也是一个个样本，让我们知道什么是可以的，什么样的产品能冲破逆全球化和经济转向下行时的风浪。

第一财经研究院于2021年开启了中国企业全球化课题研究，我们用衡量企业全球化的重要指标构建

评价模型，搜集分析数据，从点到面来观察中国现阶段的全球化企业微观和宏观画像。在本报告中，我们对中国典型的全球化企业案例也进行了较为详尽地呈现。中国改革开放四十多年的历史中，这些全球化企业承载了经济改革开放的重任，它们是跨越山海的弄潮儿。

两年来，我们这个课题项目在运行中其实也遇到过困难，最明显的是在新冠疫情大流行的最后一年。那个时候，逆全球化的风潮再加上疫情对全球经济的打击，很多人对全球化这件事在犹疑，信心摇摆，在困难中甚至对世界的未来充满了深深的不确定，提全球化好像是过去式。

是什么让我们坚定信心继续做下去的？在去年进博会召开的时候，我在会场里看到从疫情中慢慢恢复过来的企业信心十足的样子，感染了我；宁波、苏州等地政府自发组织的商人出海团感染了我；一家全球化中国公司自己投资建造的出海货轮准备下水的消息感染了我……那些全球化的企业用自己的努力跨越山海，把商品、把服务、把文化带到需要它们到达的地方。

我们同在这个星球之上，在不同的地方却有着共同的愿望。开放与贸易紧密联结，人们对于和平与发展的向往应该是共通的。商品走进的地方，枪炮便会停下它的脚步。

世界贸易组织总干事奥孔乔-伊维拉表示，1945年以后的国际经济秩序建立在这样的理念之上：通过加强贸易和经济联系，各国之间相互依存，促进和平与共同繁荣。在今天，我们认为依然如此。经济的联结，贸易的往来，

会解决人类社会目前亟待解决的诸如贫困、饥饿、歧视等等问题。

出海的人们，从来都不会等到风平浪静再出发，他们会造好船，补好帆，装好桅杆，在海上，做足时时迎接风浪的准备。他们的使命是心怀初始，向着彼岸的目标。

我们需要记录这个时代在贸易往来、跨越山海的路上，那些不惧风浪的赶海人。



CONTENTS

目录

第一章 中国企业全球化 2.0	8
第二章 中国企业全球化评估	11
第一节 建立评估的基本思想	12
第二节 评估方法	13
一、客观评估	13
二、主观评估	14
第三节 第一财经研究院·2022 中国企业全球化十佳企业与百强企业	14
一、2022 中国企业全球化十佳企业与百强企业名单	14
二、第一财经研究院·2022 中国企业全球化十佳企业点评	17
第三章 中国企业全球化的特点与共性规律	22
第一节 中国企业全球化的特点	23
一、企业权属	23
二、企业规模	24
三、地域分布	26
四、行业分布	27
五、新兴行业的表现	28
第二节 中国企业全球化的共性规律	30
专栏 1 多样性与包容性：平等就业，董事会成员的性别多元化	34
专栏 2 企业全球化与供应链 ESG 风险管理	37
第四章 新冠疫情给全球化带来了什么？	40
第五章 中国企业全球化的经验	44
第一节 市场和客户需求	45
一、从发现市场开始	45
二、客户需求的不断变化	47
三、如何连接客户	48
第二节 技术的重要性	49
一、产品质量	49
二、技术升级	49
三、知识产权保护	50
第三节 企业品牌	51
一、细节决定成败	51
二、打造自主品牌	51
三、品牌建设	52
第四节 以人为代表的全球化	52

一、企业家精神	52
二、全球化的人才	53
三、文化包容	55
第五节 全球化环节中的其他因素	56
一、建立合规体系	56
二、上市意味着什么	57
三、建立供应链优势	58
第六节 互利共赢的全球化	59
一、并购带来的转机	59
二、融入当地社区	60
三、企业出海服务带来的商机	61
第六章 中国企业全球化的国别风险分析	63
第一节 美国投资风险分析	64
一、投资概况	64
二、美国的投资环境	65
第二节 欧洲投资风险分析	66
一、投资概况	66
二、欧洲的投资环境	67
第三节 东南亚投资风险分析	69
一、投资概况	69
二、东南亚的投资环境	70
第四节 南亚投资风险分析	72
一、投资概况	72
二、南亚的投资环境	73
第五节 中东投资风险分析	75
一、投资概况	75
二、中东的投资环境	76
第六节 非洲投资风险分析	78
一、投资概况	78
二、非洲的投资环境	79
第七章 第一财经研究院中国企业全球化调研“跨越山海”系列案例——中国企业出海记	82
开篇 跨越山海的新征途：江水毕竟东流去	83
潍柴动力 并购引领的多元化出海——一台走向世界的“柴油发动机”	85
一、对技术的态度：竟然从来都是开门办厂	85
二、海外并购：金融危机时从法国海边小城开始	86
三、潍柴如何打破海外并购的“七七定律”？	87

四、有天花板，已经进行新能源布局	89
五、全球化经验总结	90
西港经济特区 互惠包容的产业园出海——从柬埔寨司机阿林的故事说起	91
一、会说中柬两国语言的阿林	91
二、在默朗德乡，中国园区管理经验在这里复制	92
三、在产业向东南亚转移的过程中，为什么选择柬埔寨？	93
四、经济包容发展，当地学校找不到需要帮扶的学生了	94
五、全球化经验总结	95
贝发集团 打造自主品牌的海外影响力——一支圆珠笔全球化的 30 年	96
一、第一阶段——产品全球化	97
二、第二阶段——新的需求与新的全球化	101
三、未来全球化发展：一支笔、一条链、一个平台	102
四、全球化经验总结	104
长阳科技 走出去的单项冠军——五年把一张膜做成全球第一	105
一、产品：从“进口替代”到全球第一	105
二、创业者：国际化视野和专业能力形成合力	106
三、公司管理：也在学习华为，“员工”写在第一位	108
四、研发投入：不关注财务报表短期好不好看，该花的钱还要花	109
五、全球化经验总结	111
均胜电子 跨境并购主导的转型升级——从并购德国百年老厂普瑞开始的全球化	112
一、均胜电子并购普瑞背后的“化学反应”	112
二、化学反应的“催化剂”	113
三、以并购开启全球化之路	116
四、全球化后期的发展	117
五、全球化经验总结	118
乐歌股份 全球化探索——从做没人看得上的支架到造船出海	119
一、中国民企外贸群像	119
二、其中的乐歌	119
三、支架这种小物件别人看不上，但能做到全球领先	121
四、所做的一切都是因地制宜	127
五、乐歌创始人谈企业经营	127
中国巨石 海外建厂经历了从被动到主动——秦朔对话中国巨石总裁张毓强	128
一、艰难的开始：“365 天有 350 次质量投诉”	128
二、国外建厂：埃及投资有优势，保住美国市场比短期盈利更重要	129
三、一家公司真正的国际化是以人为代表的	130
四、一定要有自己的“优势”，才能把外部优势为我所用	130
五、全球化经验总结	131
迈瑞医疗 高端产品出海——后来者如何切分医疗器械市场这块蛋糕？	131

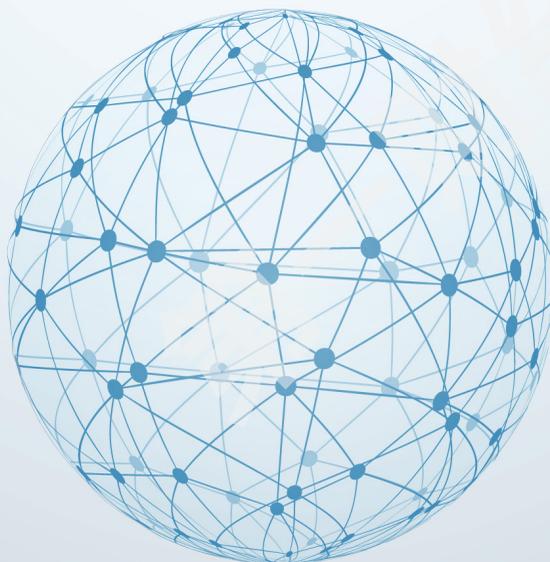
一、市场的后来者如何赶超？	133
二、对国外技术和营销团队都有收购	135
三、建立本地化、透明化、全球化的管理体系	136
四、做全球公民，保证 ESG 合规，建设地方社区	137
五、全球化经验总结	137
豪迈科技 小城大厂——一家县城民营企业的全球化涅槃重生	138
一、旧车间里成长起来的全球化企业集团	139
二、豪迈的多领域布局	140
三、技术是立身之本	141
四、服务是全球化之灯	143
五、开除员工的“烧鸡事件”与“弱 KPI 考核”的管理	145
六、全球化经验总结	145
TCL 国内国际双循环打造产业链综合优势——从“借船出海”到打造“船务基地”	146
一、第一阶梯：从来料加工、产品出口起步	147
二、第二阶梯：加入 WTO 之后的国际并购	148
三、第三阶梯：扎实推动全球化经营	149
四、第四阶梯：建立全球产业链、供应链	149
五、企业全球化经验总结	151
大疆 梦想引领产品创新——市场从海外到国内	152
一、欧美玩家多，产品特点决定大疆“天生全球化”	152
二、不必太关注逆全球化浪潮	154
三、在全球市场后来居上，这也是“大疆之问”	155
四、梦想，可以带领商业走向全球	156
五、全球化经验总结	157
安克创新 打破“1 美元全球购”——开创“质优价不低”的中国制造	157
一、海外渠道开启的机会	158
二、年轻一代创业者的特质	159
三、产品制造的中国优势	160
四、组织管理对企业发展的的重要性	162
五、全球化经验总结	164

01

Chapter 1 第一章

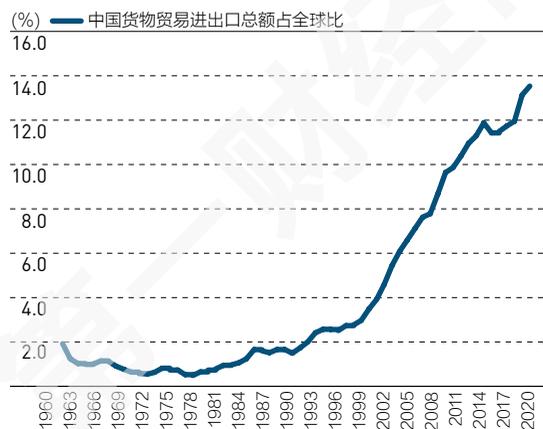
中国企业全球化 2.0

▶ P9-10



改革开放以来，中国经济更进一步地融入全球市场。自 2001 年中国加入世界贸易组织（WTO）以来，中国与世界经济交融快速加深，中国企业积极加入全球产业链的分工中。根据世界贸易组织的数据，2021 年中国货物贸易进出口总额占全球货物贸易总额的比重达到 13.5%，创出历史新高，是 2001 年加入 WTO 之初的 3 倍多，中国已是全球当之无愧的最大货物贸易国。从 2017 年开始，中国连续保持着世界货物贸易第一大国的地位。

图 1-1：中国货物贸易进出口总额占全球比重



来源：世界贸易组织、第一财经研究院

毋庸置疑的是，以自由贸易为核心的经济全球化促进了贸易扩张、投资便利、人员流动与技术发展，给世界经济带来繁荣，丰富了各地的物质基础。中国融入世界市场体系不仅扩大了全球市场的生产能力与范围，更发挥了自身在要素成本、基础设施与配套条件方面的优势，并通过全球产业链的循环放大，取得了巨大经济成就。

对中国企业而言，全球化发展意味着立足全球，在全球配置资源提升效率，打造全球公司以扩大市场。在全球化的浪潮中，中国企业也在竞争中逐渐成长。在以销售收入评估的《财富》世界 500 强中，2022 年中国共有 145 家企业上榜，继续位居各国

之首。

中国企业在全球化发展的道路上一路向前，但并非一帆风顺。2018 年中美贸易摩擦开始，作为世界第一大经济体和经济全球化曾经的主导者，美国转向贸易保护主义，使自由贸易和经济全球化遭遇逆风。2020 年以来，百年不遇的新冠疫情大流行，给全球产业链带来重创，全球贸易保护主义在此期间继续抬头，也进一步成为全球产业链不稳定的诱因。

面对复杂的外部因素挑战以及内在发展的需要，中国提出“双循环”战略，加快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成为“十四五”规划与“2035 年远景目标”的主线。虽然拥有巨大的内需市场，但国际大循环对中国的意义同样重大，中国依然坚持改革开放的路线不动摇。据商务部估计，仅在 2020 年中国国内与出口相关联的产业就带动了 1.8 亿人口就业。

另一方面，在新的发展阶段，中国经济此前的一些要素成本比较优势出现变化，比如劳动力成本上升。以作为经济核心竞争力的制造业为例，2020 年中国制造业 GDP 已是位列第二的美国的近 170%，此时距中国成为制造业第一大国（2010 年）仅仅过去了十年。根据第一财经研究院的单位劳动力成本数据库，2001~2020 年中国制造业劳动力的平均报酬增长了 765%，是主要经济体平均劳动报酬增速的近 7 倍。

在这样的背景下，中国企业全球化呈现出一些新特点。经营模式从初期的代工贸易——利用低成本优势将产品推向国际市场，逐步拓展到技术创新、品牌、营销与服务等高附加值环节。中国企业全球化的战略目标也从早期的单纯扩大市场，逐步过渡到建立技术优势、塑造品牌与布局全球产业链形成竟

争优势等方面。

成本优势与盈利能力并非企业竞争力的全部。随着高质量发展战略的提出，如何打造具有国际竞争力的企业，将是未来一段时间实现高质量发展的关键。高质量发展强调创新、协调、绿色、开放、共享发展相统一，是今后一个阶段中国经济发展的主题。

实际上，近年来企业的经营理念也在发生变化，在追求财务价值的同时，也提升了对社会、环境等方面的关注度。这与 ESG 倡导的企业经营应注重生

态环境保护、履行社会责任、提高治理水平等观念重合。在实践中，ESG 标准可以为企业在环境、社会与治理三个领域的发展提供指导性原则，是企业践行高质量发展的重要支持工具。

可以说，中国企业在全球化过程中的发展战略与经营理念随着时代的变迁在发生着变化，我们认为这是中国企业全球化从 1.0 到 2.0 的转变。面对中国企业全球化进入新发展阶段，第一财经研究院研发了新时期中国企业全球化评估体系，力求更为全面、客观地反映中国企业全球化水平与发展趋势。

02

Chapter 2 第二章

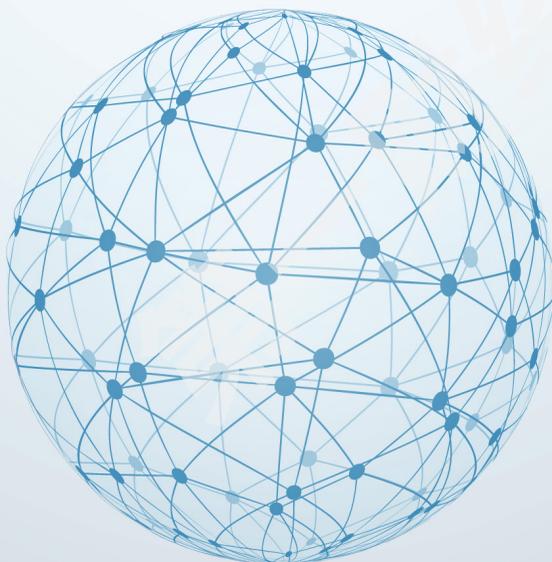
中国企业全球化评估

▶ P12-21

P12 建立评估的基本思想

P13 评估方法

P14 第一财经研究院·2022 中国企业全球化十佳企业与百强企业



01 建立评估的基本思想

中国企业全球化的进程从改革开放之初就已经开始，最初主要是利用外资通过资本供给、技术转让与订单外包等方式，通过加工贸易融入全球市场。此后随着中国经济的发展，企业全球化发展路径变得更加多元。根据瑞士银行的研究，全球化企业大体可以分为 4 类，分别为：国际贸易公司、跨国投资公司、国际品牌公司与环球公司。

改革开放之初的企业全球化主要是以国际贸易公司的形式开展，经营进出口业务但在本国以外没有投资。此后，随着本土企业的成长与成熟，他们开始走出国门贴近全球市场布局，跨国投资公司与国际品牌公司开始出现。两种公司的差异在于，前者对外国企业进行投资但不进行产品统筹，根据当地市场需求提供产品及服务，公司总部的指导思想仍然是本国文化，仅仅在海外市场进行适当的本土化；后者则在很多国家投资并可能设有分支机构，各地市场都以同一个品牌进行产品销售的统筹，此时公司的主导文化在一定程度上已经受到外国文化的影响，尽管对企业而言最重要的还是产量、成本控制及效率。企业全球化的最后一种形式是环球公司，其根据不同地域的技术、法律、金融、商业及市场条件，对公司战略及运营进行不同程度的统筹、整合和本土化。有些业务的统筹可能是全球范围的，

如购买、研发，但部分业务可能更加本土化，如包装、市场等。

改革开放四十多年来，上述四种形态的企业都已成为中国企业全球化浪潮中的重要组成部分，要想综合度量不同类型企业的全球化水平并不容易。经济学家江小涓曾用海外资产比重、海外市场比重、海外雇员比重三个指标建立了跨国指数，以此衡量企业全球化的程度。

基于第一财经研究院在企业全球化调研中的积累，并考虑到数据的可得性，我们在跨国指数的基础上，适度扩充了企业全球化评估指标体系，不仅涵盖海外收入、人力资源、海外投资等传统指标，还加入了海外关注度、研发投入等子指标，力求全面、客观地反映进入全球化 2.0 时代的中国企业全球化水平与发展趋势。

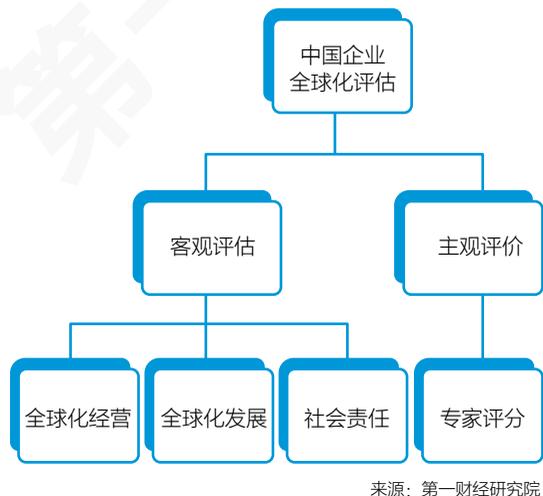
诚然，有限的统计数据不足以度量企业全球化过程中的波澜壮阔，因此第一财经研究院还邀请中国企业全球化领域的专家、学者，对模型的客观评分做出补充修正，以此更加多元地展现企业全球化 2.0 时代中国企业的风貌。

02 评估方法

第一财经研究院建立的中国企业全球化评估体系，分为主观评价与客观数据评估两部分，以此全面衡量中国企业全球化水平。

客观评估基于公开数据，从企业全球化经营、全球化发展与企业社会责任 3 个维度建立评估模型，综合度量企业全球化表现。第一财经研究院还成立中国企业全球化评估专家委员会，委员们根据参评企业全球化发展中在商业模式创新、技术进步与未来发展潜力等领域的突出表现进行主观评分，以此作为客观评估的补充与修正。

图 2-1：中国企业全球化评估体系



一、客观评估

第一财经研究院首先基于样本公司公开数据建立了客观评估模型，样本企业为 2018~2020 年海外收入占比超过 25% 的上市公司(任意一年满足即可)，包括 A 股、中国香港上市中资股与海外上市中概股，共计 1307 家。

模型指标基于年度数据，涵盖企业经营、技术储备、研发、海外布局、品牌认知与 ESG 等领域（见下表），包括 18 个细分指标。其中人力资源、企业经营、研发投入与并购数据来源于企业年报公开披露的数据；专利数据由智慧芽提供，大数据关注度指标采用企业互联网热度数据；品牌价值数据来源为 Brand Finance 全球品牌价值评估；基于样本数据可得性的考虑，社会责任评估采用华证 ESG 评级与富时罗素 ESG 评分。

为了剔除单一年份数据波动对评估的影响，在满足数据可得性的情况下均使用过去 3 年的平均数据进行评估，这包括技术储备、企业经营等评估中使用的子指标。由于数据可得性的缘故，人才全球化指标均为截至 2021 年 9 月的数据，其他数据为截至 2021 年末可得数据。

表 2-1：中国企业全球化客观评估模型

一级指标	二级指标	三级指标
全球化经营	人力资源	人才全球化
	技术储备	海外布局
		技术质量
		海外收入
	企业经营	财务健康
	全球化发展	研发
海外认知		研发
		大数据关注度
		品牌价值
社会责任	并购	并购
	ESG	ESG

来源：第一财经研究院

在构建的模型中，我们假定样本公司单一指标服从正态分布，由此可以通过分位数表求出各个公司特定指标在样本中的累计分布概率，并以此作为赋分基础。这符合我们对企业全球化的认识。对于人才全球化等大多数指标，我们认为其数值越高对全球化越有利（得分越高）。唯一的例外是杠杆率指标，背离趋势越大（正向背离）代表企业在发展中积累了越高的债务。与行业平均水平相比，债务快速扩张对企业的健康发展是不利的，此时该指标数值越小得分越高。

个别公司指标异常（过高或过低）会对评估计算产生影响。为了剔除异常值的影响，我们借鉴箱图中识别异常值的方法，找出异常值并予以替换。我们也注意到，对于有些指标而言，不同行业之间差别显著，如海外收入占比、ESG 评分等。此时，我们按照每个子行业单独进行评估，以此消除行业平均水平差距对评分的影响。

我们通过给指标加权求和来计算客观评估综合得分。在一级指标权重分配上，基于第一财经研究院往年在企业全球化评估项目中对专家进行调研的结果，我们认为全球化经营与全球化发展是企业全球化的核心内容，因此各占 45% 的权重，相应的企业社会责任的权重占比为 10%。其余子指标大体

按照等分权重的原则设置，其中企业经营、研发与海外认知指标的权重被略微（小于 3 个百分点）调高。这与我们在企业全球化调研中的总结相一致，即市场规模、财务健康、技术创新与海外品牌建设是企业全球化成功的关键。

二、主观评估

对企业全球化的评估不能局限于上市公司，因此我们还请专家委员会对参评企业名单进行补充，并根据企业全球化发展过程中在商业模式创新、技术创新与未来发展潜力等领域的突出表现进行主观评分，以此作为客观评估的补充与修正，其中主观评估前十位企业需由专家给出其相应的排序理由。

第一财经研究院综合专家主观评分与客观评估得分结果，计算企业全球化综合得分。在综合评估中，专家主观评分权重为 30%。并以此为依据，遴选“第一财经研究院·2022 中国企业全球化十佳企业”与“第一财经研究院·2022 中国企业全球化百强企业”。我们还基于对数据模型的分析以及对标志性全球化企业案例的梳理编制本报告，希望能够记录中国企业全球化的多样历程，为研究提供样本，为同业提供借鉴，为决策提供参考。

03 第一财经研究院·2022 中国企业全球化十佳企业与百强企业

一、2022 中国企业全球化十佳企业与百强企业名单

“第一财经研究院·2022 中国企业全球化十佳企业”如下：

表 2-2：第一财经研究院·2022 中国企业全球化十佳企业

排名	企业	点评
1	华为技术有限公司	华为是全球领先的信息通信企业，也是中国企业走向全球的标杆。
2	比亚迪股份有限公司	比亚迪长期坚持全球化发展战略，汽车海外出口量持续增长，如今在新能源发展的浪潮下，有望成为世界级的新能源汽车企业。
3	北京字节跳动网络技术有限公司（抖音视界有限公司）	字节跳动旗下 App——TikTok 在全球掀起了短视频社交浪潮，为中国品牌出海的整体营销作出贡献。
4	阿里巴巴集团控股有限公司	阿里巴巴是数字经济和全球化的受益者也是推动者，通过阿里国际、支付宝、菜鸟网络等持续为全球消费者创造价值。
5	海尔智家股份有限公司	从出口创牌到出海建厂，再到收购国际品牌，海尔智家不只是当年点亮出海那块广告牌，更是点燃了用户心中那盏灯。
6	隆基绿能科技股份有限公司	近年全球气候变化风险加剧，加速新能源转型迫在眉睫，隆基绿能作为一家全球性的太阳能科技公司，已经是光伏行业龙头企业，并在为推动全球绿色可持续发展贡献力量。
7	深圳市大疆创新科技有限公司	大疆专注研发，走上技术独立自主的道路，同时充分发挥中国智造的优势，成为无可争议的全球无人机领导者。
8	潍柴动力股份有限公司	曾濒临倒闭，又努力奋起，多年来潍柴动力坚持全球化战略与多元化发展，逐步成长为工业装备领域的全球化标杆企业。
9	京东方科技集团股份有限公司	京东方作为全球半导体显示产业的领先企业，通过布局物联网解决方案业务，助力产业链的数字化转型。
10	杭州海康威视数字技术股份有限公司	海康威视在安防领域的快速崛起，打破了国外在该领域的技术垄断，实现了从为全球消费者提供产品到提供解决方案，海康威视的创新永不止步。

来源：第一财经研究院

“第一财经研究院·2022 中国企业全球化百强企业”如下：

表 2-3：第一财经研究院·2022 中国企业全球化百强企业

TCL 科技集团股份有限公司	泉峰控股有限公司
阿里巴巴集团控股有限公司	三一重工股份有限公司
安道麦股份有限公司	厦门松霖科技股份有限公司
安徽安利材料科技股份有限公司	厦门钨业股份有限公司
安琪酵母股份有限公司	上海艾为电子技术股份有限公司
百济神州有限公司	上海飞乐音响股份有限公司
北京义翘神州科技股份有限公司	上海复星医药（集团）股份有限公司
北京字节跳动网络技术有限公司（抖音视界有限公司）	上海剑桥科技股份有限公司
比亚迪股份有限公司	上海君实生物医药科技股份有限公司
博爱新开源医疗科技集团股份有限公司	上海鸣志电器股份有限公司
常州亚玛顿股份有限公司	上海汽车集团股份有限公司
烽火通信科技股份有限公司	上海奕瑞光电子科技股份有限公司
福莱特玻璃集团股份有限公司	深圳传音控股股份有限公司
歌尔股份有限公司	深圳迈瑞生物医疗电子股份有限公司

格林美股份有限公司	深圳市大疆创新科技有限公司
广东聚石化学股份有限公司	深圳市道通科技股份有限公司
广西柳工机械股份有限公司	深圳市奋达科技股份有限公司
广州万孚生物技术股份有限公司	深圳市星源材质科技股份有限公司
海尔智家股份有限公司	深圳市裕同包装科技股份有限公司
海能达通信股份有限公司	圣湘生物科技股份有限公司
杭州海康威视数字技术股份有限公司	胜宏科技（惠州）股份有限公司
杭州巨星科技股份有限公司	舜宇光学科技（集团）有限公司
杭州泰格医药科技股份有限公司	苏州晶方半导体科技股份有限公司
杭州长川科技股份有限公司	苏州斯莱克精密设备股份有限公司
恒玄科技（上海）股份有限公司	天臣国际医疗科技股份有限公司
红宝丽集团股份有限公司	天合光能股份有限公司
虹软科技股份有限公司	天顺风能（苏州）股份有限公司
华为技术有限公司	完美世界股份有限公司
惠州亿纬锂能股份有限公司	万通智控科技股份有限公司
吉利汽车控股有限公司	潍柴动力股份有限公司
江苏共创人造草坪股份有限公司	芯原微电子（上海）股份有限公司
江苏扬农化工股份有限公司	兄弟科技股份有限公司
江苏长电科技股份有限公司	徐工集团工程机械股份有限公司
京东方科技集团股份有限公司	阳光电源股份有限公司
晶澳太阳能科技股份有限公司	优利德科技（中国）股份有限公司
晶晨半导体（上海）股份有限公司	兆易创新科技集团股份有限公司
九号有限公司	浙江春风动力股份有限公司
科达制造股份有限公司	浙江大华技术股份有限公司
科沃斯机器人股份有限公司	浙江金科汤姆猫文化产业股份有限公司
昆山科森科技股份有限公司	浙江新和成股份有限公司
蓝思科技股份有限公司	中国国际海运集装箱（集团）股份有限公司
蓝星安迪苏股份有限公司	中国建筑股份有限公司
乐歌人体工学科技股份有限公司	中国巨石股份有限公司
乐鑫信息科技（上海）股份有限公司	中国石油天然气股份有限公司
立讯精密工业股份有限公司	中国铁建股份有限公司
龙佰集团股份有限公司	中文在线数字出版集团股份有限公司
隆基绿能科技股份有限公司	中芯国际集成电路制造有限公司
鲁泰纺织股份有限公司	中兴通讯股份有限公司
美的集团股份有限公司	珠海光库科技股份有限公司
南京希音电子商务有限公司	株洲时代新材料科技股份有限公司

注：排名不分先后，按首字拼音排序。
来源：第一财经研究院

二、第一财经研究院·2022 中国企业全球化十佳企业点评

华为技术有限公司

华为技术有限公司(下称“华为”)成立于1987年,从最初的交换机销售代理起家,逐步进行自主研发打开市场,到上世纪90年代初华为在本土市场站稳脚跟,1995年华为年销售额已经超过15亿元。面对市场竞争,1996年华为从中国香港市场开始,迈出进军国际电信市场的第一步,并在随后布局俄罗斯、欧美市场业务……到21世纪20年代,华为的业务已经遍布全球170多个国家和地区。

华为出海的成功与其价值坚持不无关系。《华为成长之路》一书中提到华为全球化的准则,其中就提到:全球化不只是简单地到国外赚别人的钱,而是“要在当地建立自己的产业基地,雇用当地人才,解决当地就业问题,在当地开发产品,在当地服务客户,对当地的社会经济发展作出贡献”。这与我们在其他全球化领先企业调研中收获的经验类似——互惠包容的全球化才具有可持续性。

如今,华为已经是全球信息通信行业的领先企业。在我们的企业全球化客观评估中,华为在国际化经营、国际化发展两个方面都名列前茅,这背后既有华为长期扎根海外运营、服务客户的坚持,也有对技术进步的执着。根据企业年报,2021年华为研发投入1427亿元,约为全部A股上市公司的十分之一。此外,华为在品牌建设方面也有独到经验,已经连续数年进入BrandZ中国全球化品牌榜前5名。可以说,华为的全球化发展是全面的,它已经是中国企业走向全球的标杆。

比亚迪股份有限公司

比亚迪股份有限公司(下称“比亚迪”)成立于1995年,最初仅是一家电池制造商,2003年通过收购西安秦川汽车,并更名为比亚迪汽车,由此进入汽车行业。到2022年6月,以市值来计,比亚迪超越大众集团,成为全球第三大车厂,仅次于特斯拉与丰田。

比亚迪长期坚持全球化发展战略,早在1998年就在荷兰成立第一家海外分公司。在进入汽车行业后,2005年比亚迪第一款自主品牌轿车上市,4年后比亚迪进入纯电动客车行业。2012年开始,比亚迪商用车逐步进入欧美发达市场,并在2014~2017年拿下全球纯电动大巴销量冠军。近年来,随着全球新能源车需求增长,比亚迪新能源乘用车也在全球多个国家打开局面。2022年下半年比亚迪海外乘用车销量达到5.5万辆,在国产自主品牌中名列前茅。

比亚迪的成功也与品牌理念有关,其坚持技术为王,创新为本。在我们的企业全球化客观评估中,比亚迪的海外专利申请量与专利海外布局市场数量领先于主要上市公司。这也与比亚迪多年坚持研发投入不无关系,根据企业年报,2021年比亚迪研发投入106.2亿元,同比增长24.2%。

2022年比亚迪新能源乘用车累计销量超过186万辆,再次超过特斯拉成为全球新能源车销量冠军。这正应了比亚迪的愿景“用技术创新,满足人们对美好生活的向往”。未来在新能源产业发展的浪潮下,比亚迪有望成为世界级的新能源汽车企业。

北京字节跳动网络技术有限公司 (抖音视界有限公司)

抖音视界有限公司是一家成立于2012年的信息科技企业,在我们发布的“第一财经研究院·2022

中国企业全球化十佳企业”中是最“年轻”的，公司旗下短视频社交应用（app）——抖音（国际版名为 TikTok）自 2016 年上线后就在全球掀起了短视频社交浪潮，2021 年 9 月 TikTok 宣布其在全球拥有 10 亿月活跃用户，以用户数量计是全球第五大社交 app。

抖音视界有限公司（下称“抖音”）的全球化战略以“技术出海、本土化运营”为核心，基于数据挖掘等人工智能技术打造全球创作与交流平台，为全球用户提供统一的产品体验。在我们的企业全球化客观评估中，抖音不论在研发投入还是技术储备方面的得分都在样本企业中排在前 10%，领先的技术是抖音产品体验的保证。在全球化的道路上，抖音还通过收购行业相关企业以获得市场资源，配合本地团队运营，以此对海外市场进行长期渗透。

从某种意义上讲，全球短视频行业正在成为人们重要的休闲、娱乐和社交方式。抖音的全球化不仅让中国看见世界，也让世界了解中国。此外，作为一个社交平台，抖音的品牌价值与用户吸引力，也在为中国品牌出海的整体营销作出贡献。

阿里巴巴集团控股有限公司

1999 年阿里巴巴集团控股有限公司（下称“阿里巴巴”）在杭州成立。公司早期以电子商务为主，在此后的 20 年快速发展中，公司业务逐步扩展到云计算、数字媒体娱乐、物流等多个板块。实际上，在阿里巴巴创立之初，创始人马云认为电子商务是一门全球化的生意，所以公司需要一个各国都熟悉的名字，《一千零一夜》故事中的“阿里巴巴”因此被选中。名字的由来也可以看出阿里巴巴早年就具有全球化雄心。

2010 年，阿里巴巴成立专门面向海外客户的跨境

电商平台全球“速卖通”，业务模式由最初的 B2B（商业对商业）形态，转为直面消费者。速卖通的成立，被视为阿里巴巴电商出海的第一步。2014 年阿里巴巴在美国上市，此后公司全球化战略明显提速。2015 年开始，阿里巴巴还利用云计算和大数据技术，在全球打造商业生态平台，平台最终的愿景是为万千企业实现“全球买，全球卖”，并为数十亿消费者提供便捷的服务。在我们的企业全球化客观评估中，阿里巴巴在人力资源建设、技术研发等领域均处于前列，更是最具有海外认知度的参评企业之一，可以说阿里巴巴在全球化发展主要领域的表现都是可圈可点的。

从某种意义上讲，阿里巴巴是数字经济和全球化的受益者也是推动者，未来阿里巴巴还将通过电商平台、物流平台、云服务等持续为全球企业、消费者创造价值。

海尔智家股份有限公司

位于青岛的海尔智家股份有限公司（下称“海尔”）成立于 1984 年。如今的海尔是一家生活解决方案服务商，但在 40 年前创立之初其业务范围仅涉及家电制造业务。2000 年前后，随着中国加入世界贸易组织，在企业出海的浪潮下，海尔也跟随其中。但与大多数企业不同，海尔认为企业走出去不只为创汇，更重要的是打造中国自己的品牌。因此海尔从发达国家的细分市场开始，逐渐建立起设计、制造、营销“三位一体”的本土化模式。

2005 年起，海尔认为传统企业的“生产—库存—销售”模式不能满足用户的个性化需求，因此从单纯的“卖产品”转变为“以用户为中心的服务”，业务模式也更加地本土化。从这时起，海尔还大量并购海外优质品牌，将全球研发、制造、营销资源整合，形成了多品牌、全品类的全球化战略布局，

建立了自己的全球化品牌。根据 BrandZ 的最具价值全球品牌排行榜，海尔已经连续多年位居全球 100 强。

在我们的企业全球化客观评估中，海尔的全球化发展在样本企业中排名第二，这意味着海尔在国际品牌建设、全球研发与海外并购领域有自己独到的经验。回顾从出口创牌到出海建厂，再到收购国际品牌，海尔智家不只是当年点亮出海那块广告牌，更是点燃了用户心中那盏灯。

隆基绿能科技股份有限公司

隆基绿能科技股份有限公司（下称“隆基”）是一家总部位于西安市的太阳能科技企业，公司成立于 2000 年，已有 23 年历史。创业之初，隆基以半导体材料、半导体设备的开发、制造、销售为主营业务。2008 年前后，隆基在半导体业务的基础上，布局太阳能半导体行业，开拓相关材料的研发生产业务。2014 年，隆基正式进军太阳能行业，成立控股子公司西安隆基清洁能源公司，并收购浙江乐叶光伏科技有限公司，这标志着隆基正式进军光伏电站建设与太阳能电池、组件的研发制造领域。

2016 年开始，隆基的全球化发展加速。当年 4 月，位于马来西亚的隆基古晋成立，成为隆基第一个海外单晶硅片生产基地；9 月隆基股份新能源事业部泰国分公司成立……时至今日隆基的业务已经遍布全球 150 多个国家和地区，并在亚洲多地建立了生产制造基地，其中已经建成的海外产业集群共有两个（隆基古晋、隆基越南），涉及半导体、电池、组件的生产业务，此外还有一个印度产业群正在规划中。

近年全球气候变化风险加剧，加速新能源转型迫

在眉睫，隆基作为一家全球性领先的太阳能科技公司，不仅为推动全球绿色可持续发展贡献力量，企业自身也在积极向绿色低碳转型。2020 年隆基就承诺，在 2028 年前全球范围的生产与运营中 100% 使用可再生能源，是第二个做出承诺的中国光伏企业。

深圳市大疆创新科技有限公司

深圳市大疆创新科技有限公司（下称“大疆”）2006 年成立。十几年来，大疆在无人机、手持影像、机器人教育等领域不断推出新技术、产品与解决方案。如今，在无人飞行器控制系统及无人机解决方案领域，大疆已经是全球领先的研发商和生产商，这与大疆执着于创新和追求卓越品质的特点息息相关。

与大多数中国企业出海的思路不同，大疆从一开始就专注海外市场。创立之初，大疆的业务主要为生产航模类产品，卓越的产品性能让大疆快速积累业内知名度，并在进入民用无人机领域后能够迅速打开市场。彼时航模、无人机用户主要为关注航拍的影视从业人员，在这个小众行业中国市场起步较晚。可以说，行业的特点决定了大疆全球化发展战略的与众不同。现在，大疆的销售、服务已经拓展到全球 100 多个国家和地区。

大疆的成功还与对创新的执着有关。这是一家将“创新”写在名字里的公司，实际上，自成立以来大疆做的事情都与创新有关。在我们的企业全球化客观评估中，大疆在技术储备与研发投入分项的得分均处于样本企业的前列。

专注研发，走技术独立自主的道路，同时充分发挥中国智造的优势，奠定了大疆全球无人机市场领导者的地位。

潍柴动力股份有限公司

潍柴动力股份有限公司（下称“潍柴”）创建于2002年，其前身最早可追溯到1946年创办的铁厂，上世纪50年代初潍柴前身转型为柴油机制造企业，这也是潍柴此后的主营业务。

在我们的企业全球化客观评估中，潍柴在各方面得分表现是相对均衡的，这与潍柴多年来坚持全球化战略与多元化发展不无关系。其中，出口贸易是潍柴全球化发展的核心，如今潍柴已经建成全球化的营销服务网络，客户遍布五大洲110多个国家和地区。

2009年开始，潍柴还通过收、并购企业，积极整合全球优势产业和技术资源，加速企业的全球化布局。从收购法国企业博杜安开始，在几年的时间里，潍柴控股从一家优秀国内企业，逐步成长为全球化标杆企业。

潍柴的成功背后也离不开技术的支撑。如今的潍柴在全球建立了11个研发中心，服务于整个潍柴的技术运行体系，潍柴更将其称为“日不落”研究中心，因为一天24小时都有研发中心处于工作状态。技术的背后还需要人才。在我们的调研中，山东多家制造业企业均在技术创新方面提出“不拘一格降人才”，重视来自一线技术创新，真正破除“唯学历论英雄”。潍柴也是如此。

回顾潍柴的历史，虽然曾濒临倒闭，但仍选择努力奋起，多年来潍柴坚持全球化战略与多元化发展，已经逐步成长为工业装备领域的全球化标杆企业。

京东方科技集团股份有限公司

1993年，2600多名员工自筹资金在北京创立京东

方科技集团股份有限公司（下称“京东方”）。30年来，京东方已经成为全球半导体显示产业的领先企业，其业务也从早期的半导体显示逐渐扩展到传感器、智能化现代系统、医疗卫生服务等多个领域，形成了网络化的产业结构。

京东方的全球化布局从企业创立之初就开始了。在创立初期，通过和外企合资，京东方以少量投资就可实现迅速生产，既获得了新产品，又能拓展国际化视野。到1997年京东方在台式电脑显示器领域的市场份额已经是世界第一。2003年京东方还通过收购韩国企业，在获得液晶产线、销售渠道和专利后拥有了进入液晶显示领域的门票。自此，京东方通过不断的再创新与上下游整合，逐渐在液晶显示领域站稳脚跟。如今，京东方已经建立起遍布20个国家和地区的子公司网络，服务体系覆盖全球主要国家和地区。2022年前三季度，京东方在智能手机、平板电脑、笔记本电脑、显示器、电视五大领域的液晶显示屏出货量均位列全球第一。

在我们的企业全球化客观评估中，京东方是客观评分最高的样本企业。这背后离不开京东方对技术的追求，着眼于国际最高的技术水准奠定了京东方产品的全球地位。我们的评估数据显示，样本企业中，京东方在研发、技术储备的排名均在前5%，处于领先地位。

如今，京东方的业务还涉及物联网解决方案业务，为助力产业链的数字化转型、提高生产效率贡献力量。

杭州海康威视数字技术股份有限公司

2001年杭州海康威视数字技术股份有限公司（下称“海康威视”）成立。从最初研发、生产视音频压缩板卡开始，如今海康威视的经营范围逐步拓展

到安防、智能物联等多个领域。

在安防领域，海康威视快速崛起，已经拥有关键技术优势，打破外国公司在该领域的技术垄断，是名副其实的行业领先企业。这一切与海康威视重视研发投入与团队建设有关。在我们的企业全球化客观评估中，海康威视在技术储备与研发领域的得分均在样本企业中名列前茅。截至 2021 年末，海康威视共有员工 52752 人，其中近半数为研发人员和技术服务人员。海康威视还以杭州为中心，建立起辐射全国多地与欧美国家的全球研发体系。可以说，长期规模化技术研发投入和坚持科学管理，对海康威视在安防技术上的突

破有巨大帮助。

海康威视的全球化布局是相对较早的。在创业初期的 2003 年，海康威视就尝试以外销为主的国际化，一开始就在全球 100 多个国家完成了商标注册工作。2007 年以来，海康威视的国际化战略转型为自主品牌建设，逐步构建起以分公司为基础的海外营销体系，截至 2021 年末已经在全球主要国家和地区设立了 66 家分支机构，其客户遍布全球 150 多个国家和地区。

如今，海康威视实现了从为全球消费者提供产品到提供解决方案的转变，海康威视的创新永不止步。

03

Chapter 3 第三章

中国企业全球化的特点与共性规律

▶ P23-39

P23 中国企业全球化的特点

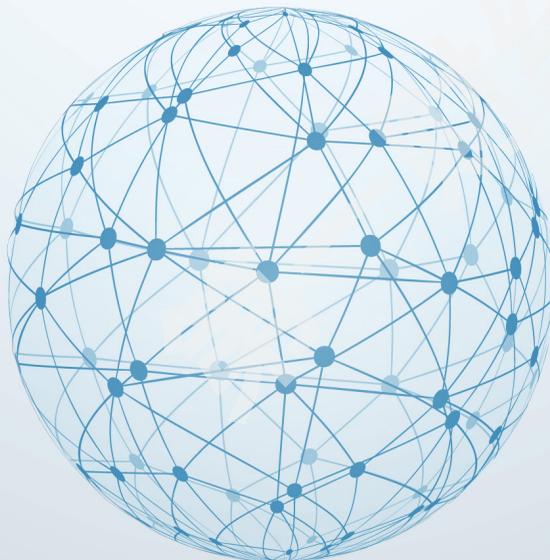
P30 中国企业全球化的共性规律

P34-39

专栏 1 多样性与包容性:

平等就业, 董事会成员的性别多元化

专栏 2 企业全球化与供应链 ESG 风险管理



基于中国企业全球化评估模型的结果，我们总结了中国企业全球化在企业权属、规模、地域、行业层面存在的特点，并通过对模型数据的解析，试图从实证角度归纳中国企业全球化发展的特点。

需要特别指出的是，企业全球化评估模型基于样本上市公司的公开数据建立，样本涵盖 A 股、中国香港上市中资股及海外中概股中 2018~2020 年海外收入占总收入超过 25%（任意一年满足即可）的上市公司，共计 1307 家，其中 A 股 1068 家、中资股 192 家、中概股 47 家。我们认为超过四分之一的收入来自海外，代表企业全球化发展已经相对成熟稳定，属于全球化发展领先的上市公司，本章中我们统一称呼其为全球化领先上市公司，希望对这类相对领先企业全球化发展的总结与分析可以给未来中国企业在全球化新发展阶段提供有价值

值的参考。

本章中讨论的行业、权属、地域、规模分类均基于 Wind 分类。关于企业权属分类，由于上市公司是股份制公司，Wind 以实控人为依据进行区分，其中国有企业包括地方国有企业和中央国有企业，分别对应实际控制人为地方国资委、地方政府、地方国有企业（地方国有企业）和国资委（中央国有企业）；民营企业与外资企业实控均以个人为实际控制人，区别在于外资企业实际控制人的国籍为中国香港、中国台湾、中国澳门或其他国家；集体企业及其他企业的实控人分别为集体企业或大学、其他、职工持股会（工会）；公众企业是无实控人或者是未公开实控人信息，没有依据满足以上任一归类的一类企业。关于产业划分，一、二、三产业的划分则参考了《国民经济行业分类》（GB/T 4754—2017）的做法。

01 中国企业全球化的特点

一、企业权属

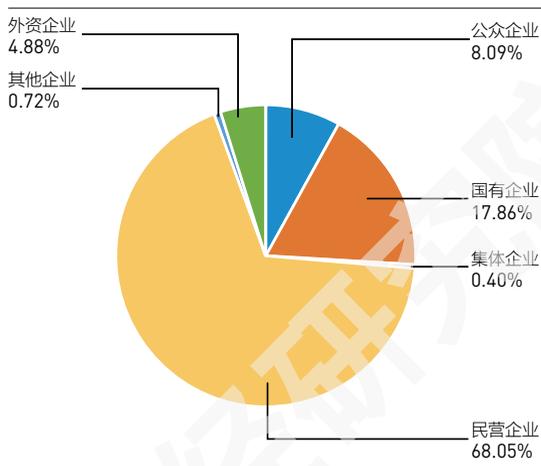
从企业权属来看，外资企业的全球化毋庸置疑开始时间更早，表现得更充分；内资企业，特别是国有企业在海外人力资源建设、技术储备及研发投入方面仍与外资企业存在一定差距，但也表现出适应性强、学习吸收新事物能力强的特点，在未来进一步强化相关领域的建设可以为内资企业全球化发展提供更坚实的支撑。

从样本企业分布来看，在全部 1307 家全球化领先

上市公司（样本企业）中，民营企业数量最多，国有企业、公众企业与外资企业次之。如果考虑不同权属上市公司总数的差异，从样本企业占全部上市公司的比例来观察，34.66% 的外资企业属于全球化领先企业，占比最高。从这个意义上讲，外资企业较内资企业全球化表现更出色。

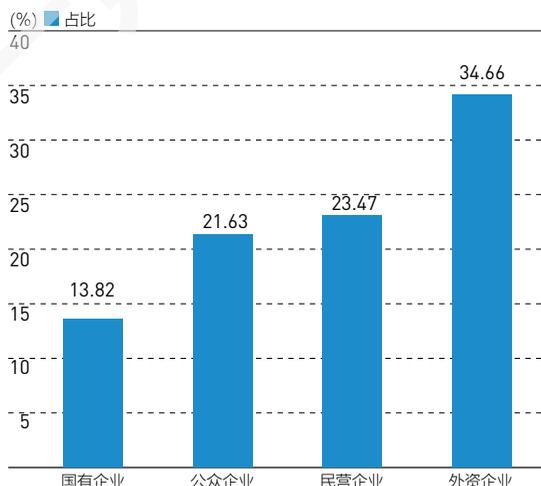
内资企业中，国有企业与其他权属企业在全局化发展方面也有一定差距。在上市的国有企业中，属于全球化领先企业的比例在主要权属分类中最低，约为民营企业的一半，公众企业的 60%。

图 3-1：不同权属企业占样本比例



来源：第一财经研究院、Wind

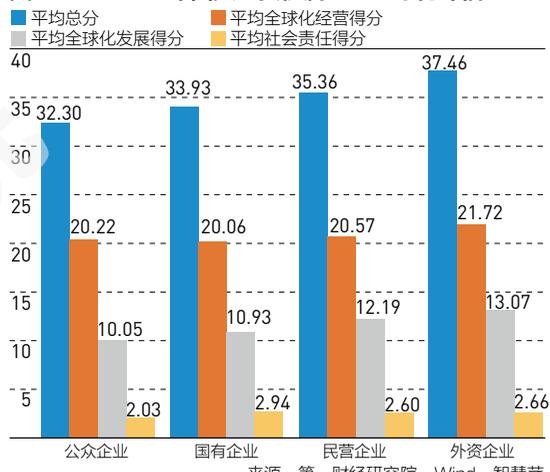
图 3-2：2021 年四类主要权属上市公司中全球化领先企业比例



来源：第一财经研究院、Wind

基于我们 2021 年的评估模型，外资企业的全球化综合表现也最好，平均总分为 37.46 分。在全球化领先企业中，内资企业与外资企业的差距并不显著，从全球化平均总分来看，民营企业（平均总分 35.36 分）、国有企业（平均总分 33.93 分）、公众企业（平均总分 32.30 分）的平均总分及其一级指标大体与外资企业处于同一量级。

图 3-3：2021 年四类主要权属企业全球化评估

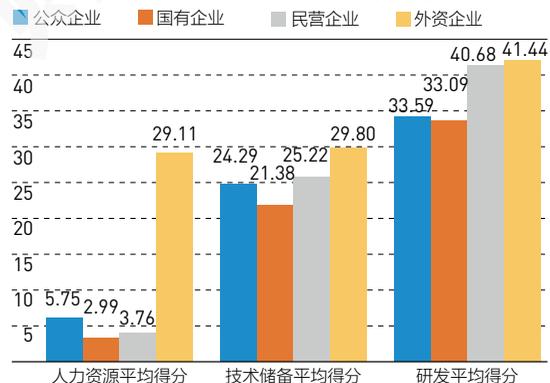


来源：第一财经研究院、Wind、智慧芽

从细分指标来看，外资企业在人力资源、全球化技术储备方面有一定优势。我们也注意到，在内资企业中，全球化表现相对较好的民营企业与外资企业类似，与其他内资企业（国有企业、公众企业）相比，在技术储备、研发投入方面有更好的表现。

在第一财经研究院企业全球化实地调研过程中，有企业经营者表示“中国企业要走向全球，最重要的就是保持技术领先，并且确保自主创新——没有侵犯别人的知识产权”。众多企业的全球化实践证明，拥有前沿技术、高质量技术将是企业全球化发展的重要支撑力量。

图 3-4：2021 年四类主要权属企业部分细分指标得分



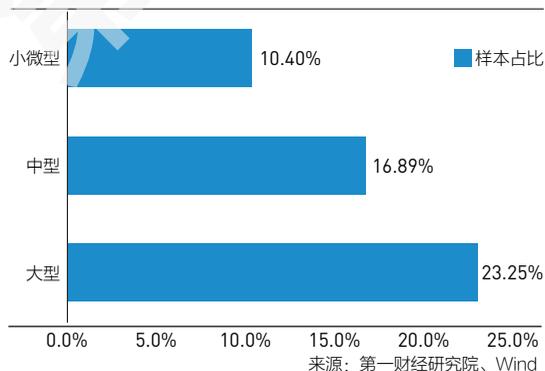
来源：第一财经研究院、Wind、智慧芽

二、企业规模

从企业规模来看，大企业在全球化发展方面具有天然的领先优势，而小微企业在全球化发展中可能需要更多的支持措施，如能汇聚中小微企业力量的支持平台或者融资支持等。

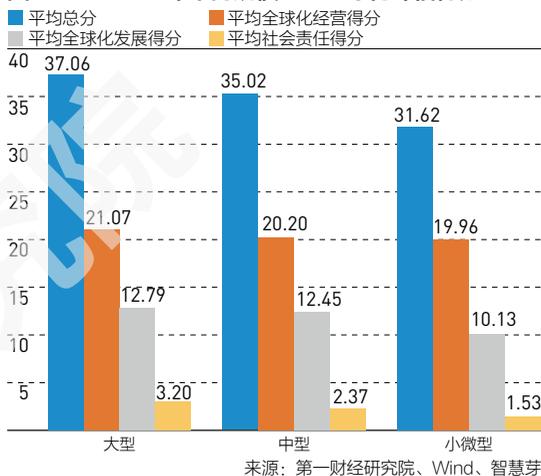
从模型样本企业占全部上市公司的比例来看，2021年评估中 23.25% 的大型企业在全方位发展方面处于领先地位（属于模型样本）；在中型企业和小微企业中，分别仅有 16.89% 和 10.40% 的企业被纳入评估模型。我们认为，这种趋势基本符合企业发展的规律。通常大型企业已经在国内市场有一定地位，拥有更高的市场占有率，有较强的动机和实力拓宽海外市场，因此大型企业相对来讲在全球化发展方面更趋成熟。

图 3-5：2021 年不同规模上市企业属于全球化领先企业的比例



在我们的模型评估中，大型企业全球化表现普遍更好，综合得分为 37.06 分，一级指标全球化经营和全球化发展得分也更高；中型企业（35.02 分）综合得分次之，小微企业全球化得分（31.62 分）则降至 35 分以下。作为经济活动中重要的组成力量，小微企业在全球化发展中普遍存在融资难、融资贵的问题，需要在政策层面提供一定支持。

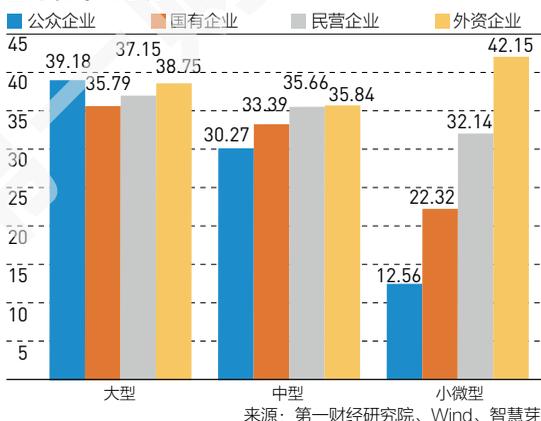
图 3-6：2021 年不同规模企业全球化评估得分



分权属来看，不同规模的外资企业和民营企业全球化表现差异较小；国有企业及公众企业全球化表现则受规模影响较大，小微型公众、国有企业平均总分与对应权属大型企业相差近一倍。

四个主要权属分类下，大型企业全球化综合表现相似，得分均在 35~40 分之间；小微型企业表现则有明显分化，主要体现在国有企业、公众企业得分偏低，这也在一定程度上导致小微型企业整体表现偏弱。对于这两类企业而言，它们的技术储备和研发表现相对较弱，对其全球化表现有所拖累。

图 3-7：2021 年四类主要权属的不同规模企业全球化平均总分

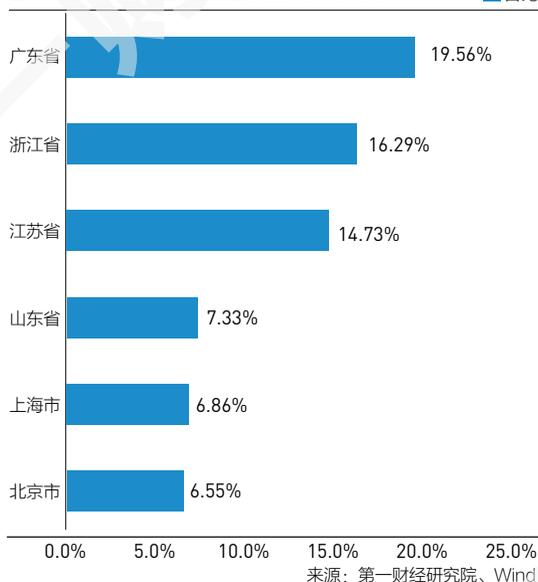


三、地域分布

从地域分布来看，东部沿海省份拥有的地理条件更好，经济更为发达，使得企业的全球化发展具有一定优势。

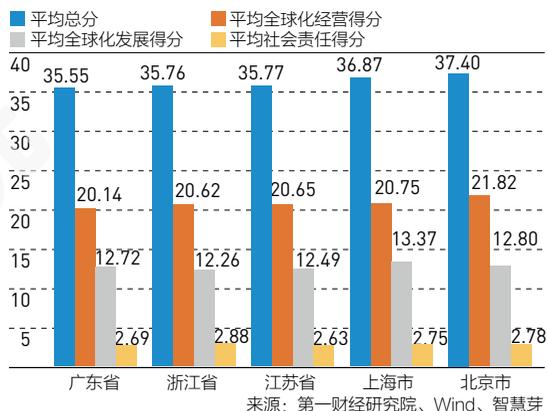
在 2021 年评估样本企业中，广东省的企业最多，占样本的 19.56%；其次是浙江省、江苏省、山东省及上海市，均为东部沿海地区。地理上的便利性为东部沿海地区企业全球化发展奠定了基础。而北京作为众多大企业总部的所在地，经济活动相对发达，拥有的领先全球化企业数位列第六。

图 3-8：不同地区企业占样本比例前六



我们主要考察了三个企业全球化领先企业聚集的省份（广东省、浙江省、江苏省）及上海、北京这两个经济发达的直辖市企业全球化的表现，样本企业中上述主要省市企业占比已经超过 60%。主要省市企业全球化综合表现基本相似，其中北京平均得分最高，为 37.40 分，其余主要省市样本企业的全球化得分在 35~37 分之间。

图 3-9：2021 年主要省市企业全球化评估得分



分权属来观察，主要省市全球化综合得分有所分化。上海和北京作为直辖市，经济活动发达，有较强的吸引外商投资的能力，两地外资企业得分遥遥领先于其他省份。

从企业规模来看，多数主要省份企业全球化得分与企业规模有显著的相关性。江苏的情况较为特殊，其大、中、小微型企业全球化得分非常接近（均在 36.5 分左右），小微型企业的表现甚至还略优于大、中型企业。实际上，江苏省的民营企业较当地的外资企业和国有企业全球化得分更高。我们认为，这与江苏对民营经济、中小企业发展的支持有一定关系。

图 3-10：2021 年主要省市主要权属企业全球化综合得分

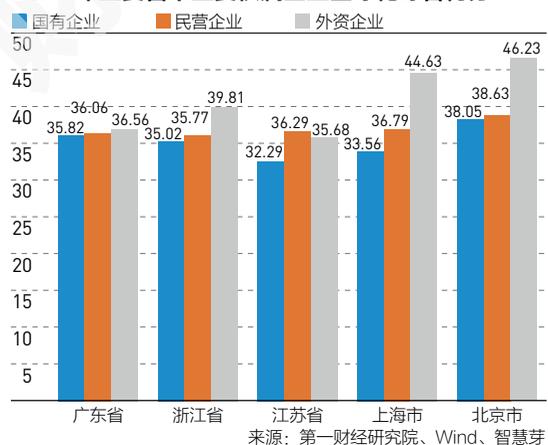


图 3-11: 2021 年主要省市不同规模企业全球化综合得分

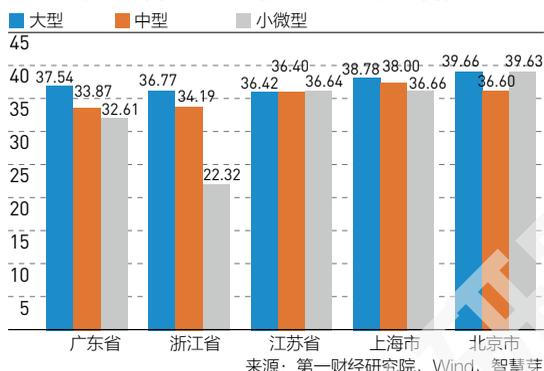
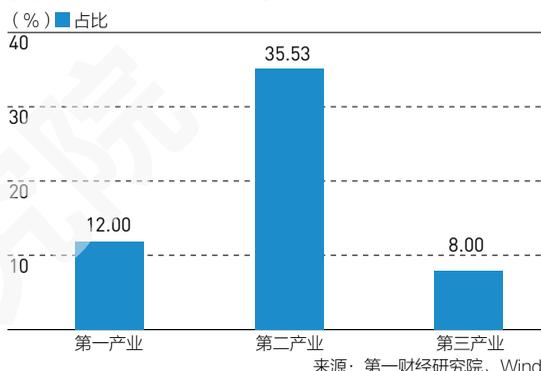


图 3-13: 2021 年三大产业上市公司属于全球化领先企业的比例

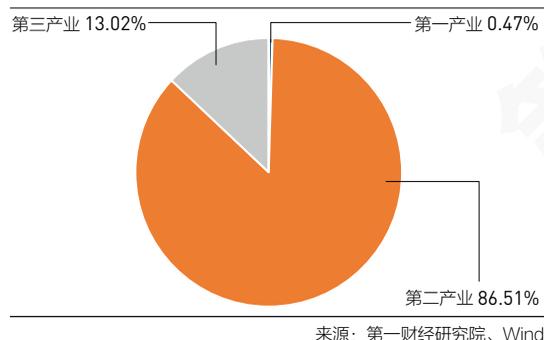


四、行业分布

分行业来看，第二产业企业全球化综合得分更高，这与工业产品的可贸易性有关，更容易参与全球价值链分工；不同行业的发展路径也有差异，样本数据显示，第二产业更注重研发投入，而服务业企业在品牌建设方面具有一定优势。

样本企业中 86.52% 属于第二产业，13.02% 来自第三产业，仅有 0.47% 来自第一产业。从样本企业占全部上市公司的比例来看，第二产业中有 35.53% 的企业属于全球化领先企业，这与工业产品的可贸易属性有关，商品贸易仍然是国际贸易的主要形式。从这一角度来看，第三产业的全球化仍在发展之中，仅有 8.00% 的上市公司纳入样本。

图 3-12: 三大产业企业占样本比例



从全球化领先企业的评估得分来看，第二产业平均得分同样领先，但与第一、第三产业得分的差距并不显著。从主要细分指标来看，服务业企业在研发方面的表现落后于第二产业；服务业更加注重品牌建设，与第二产业相比，其海外关注度得分更高。这可能与企业客户的属性有关，服务业企业更多地面向消费者，其在全球化发展中更加需要重视品牌建设。

图 3-14: 2021 年三大产业企业全球化评估得分

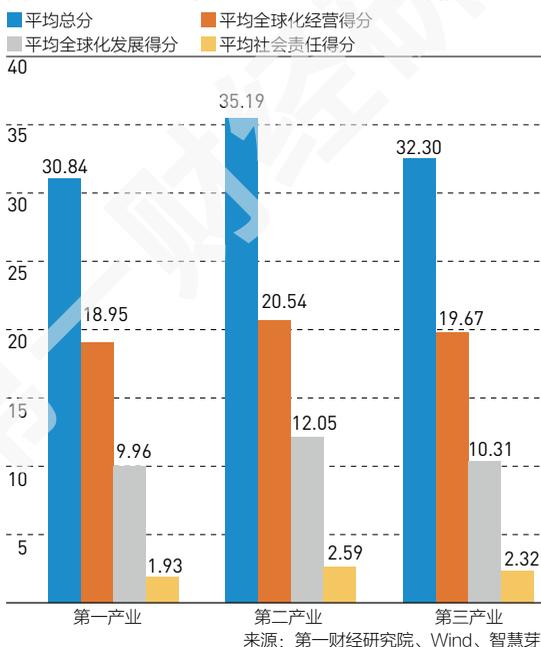
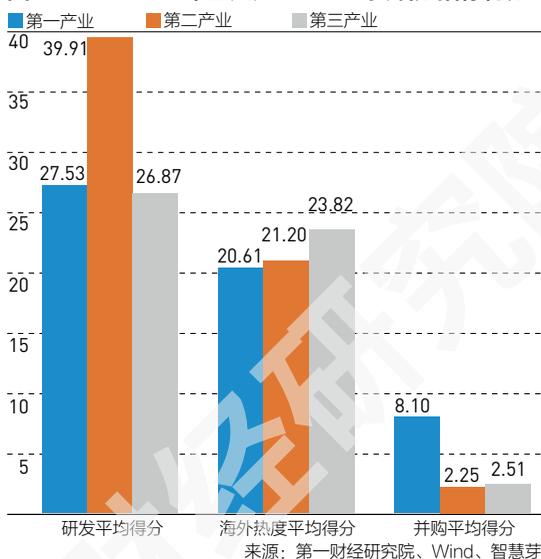


图 3-15: 2021 年三大产业企业重要细分指标得分



从不同产业规模、权属细分比较, 第一产业全球化相对落后, 大型企业平均得分甚至不及二、三产业中型企业; 在服务业全球化方面, 内资企业评分明显落后于外资企业, 这在一定程度上拉开了内资企业与外资企业的全球化评分差距。

从规模看三大产业的全球化综合表现, 2021 年第一产业仅有大型企业纳入评估样本, 但是全球化评分相对较低 (30.84 分), 甚至不及二、三产业的中型企业平均得分。

服务业整体表现不如第二产业, 但是二、三产业的大型企业全球化表现是非常接近的 (相差 1 分)。主要权属企业分类中, 外资服务业企业的综合得分为 44.91 分, 远高于其他权属企业得分。这也在一定程度上表明内资服务业企业在全方位方面与外资企业相比仍然有明显差距。

总体来看, 与全部样本一致, 第二产业及第三产业的样本企业规模与全球化得分均成正比, 其中服务业全球化得分受规模影响更大。

图 3-16: 2021 年三大产业的不同规模企业全球化综合得分

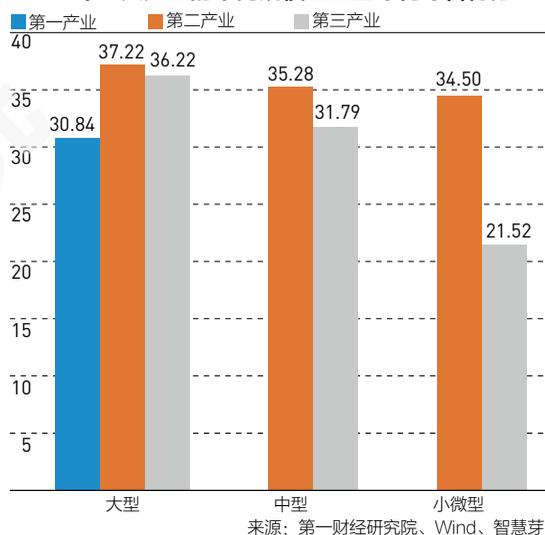
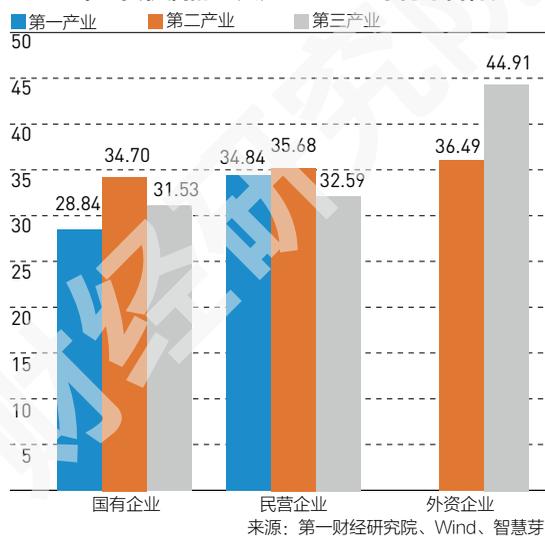


图 3-17: 2021 年主要权属的三大产业企业全球化综合得分



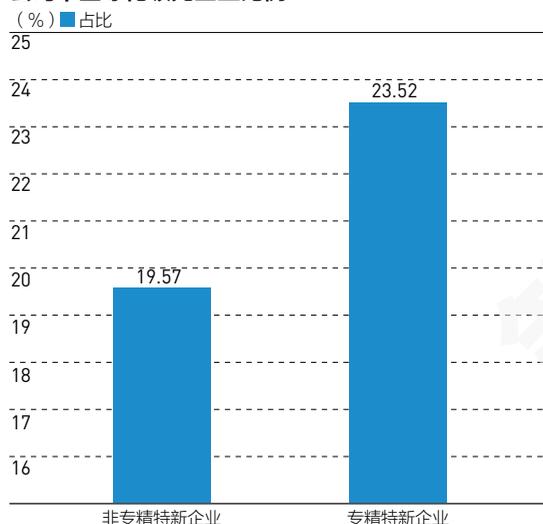
五、新兴行业的表现

在技术研发的支持下, 专精特新、战略性新兴产业样本企业的全球化发展领先于其他企业, 但如何将研发投入转化为企业竞争力优势, 从而产生更强的经济效益, 可能是未来需要着力突破的环节。

从样本企业占全部上市公司的比例来看，2021 年 23.52% 的专精特新企业属于全球化领先企业，相较于非专精特新企业比例更高。根据工信部的定义，专精特新企业有专注于细分市场、高市场占有率、掌握核心技术的特点。而在样本企业中，专精特新企业的全球化综合得分为 38.16 分，高于非专精特新企业（34.13 分），也高于外资企业的平均得分（37.46 分）。

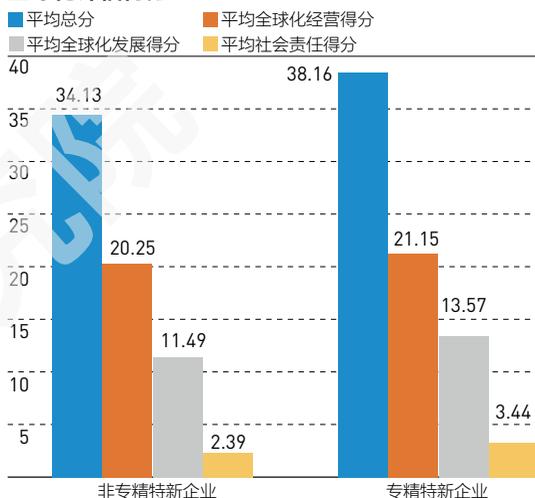
从细分指标来看，专精特新企业的研发得分（47.82 分）明显高于非专精特新企业（36.37 分），高研发投入提升了企业技术上的核心竞争力，在一定程度上支持了专精特新企业全球化发展，其全球化经营得分则较其他企业高 0.9 分。全球化经营得分主要度量了企业海外收入、市场占有率、财务健康情况。但我们也应注意到，与外资企业相比，虽然专精特新企业的全球化发展得分更高，但它们在企业全球化经营方面的得分并不突出，反而落后 0.57 分。未来，如何将技术优势转化为企业竞争力，从而产生更强的经济效益，可能是需要着力突破的环节。

图 3-18：2021 年专精特新及非专精特新企业上市公司中全球化领先企业比例



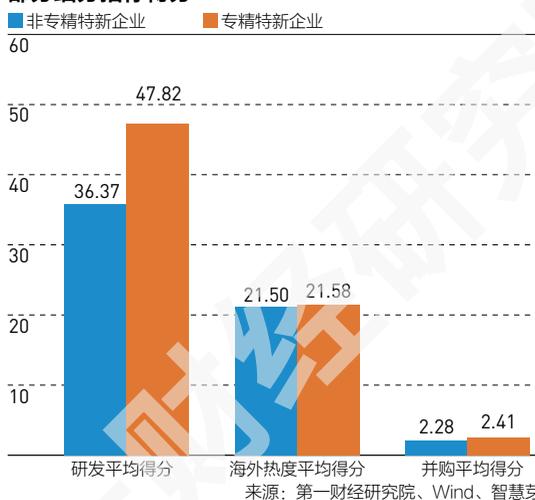
来源：第一财经研究院、Wind、智慧芽

图 3-19：2021 年专精特新及非专精特新企业全球化评估得分



来源：第一财经研究院、Wind、智慧芽

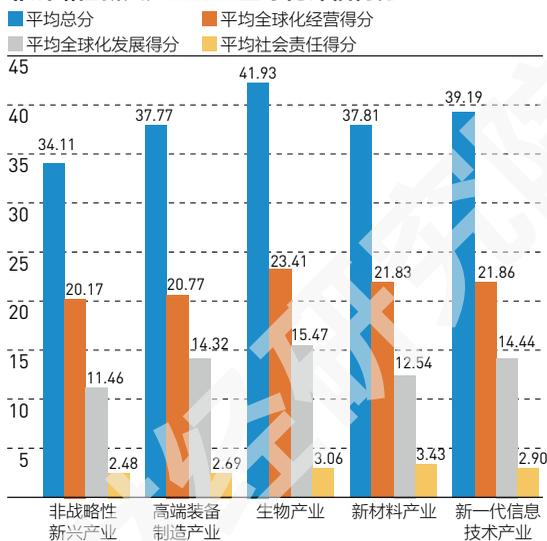
图 3-20：2021 年专精特新及非专精特新企业部分细分指标得分



来源：第一财经研究院、Wind、智慧芽

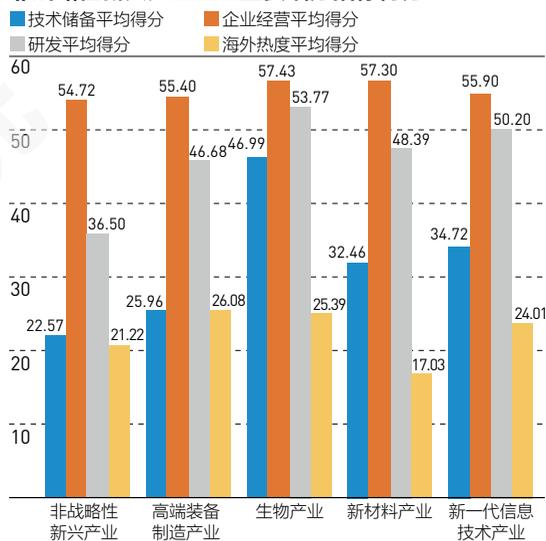
在这一点上，战略新兴产业也有相似表现。具体来看，战略性新兴产业融合了新型科技和产业，其中的主要产业企业的全球化综合表现均高于非战略性新兴产业企业的全球化得分。生物产业的全球化综合表现最好，得分为 41.93 分。从细分指标来看，主要战略新兴产业，特别是生物产业企业在技术储备和研发上都有较突出的全球化表现。

图 3-21: 2021 年重要战略性新兴产业及非战略性新兴产业企业全球化评估得分



来源：第一财经研究院、Wind、智慧芽

图 3-22: 2021 年重要战略性新兴产业及非战略性新兴产业企业重要细分指标得分



来源：第一财经研究院、Wind、智慧芽

02

中国企业全球化的共性规律

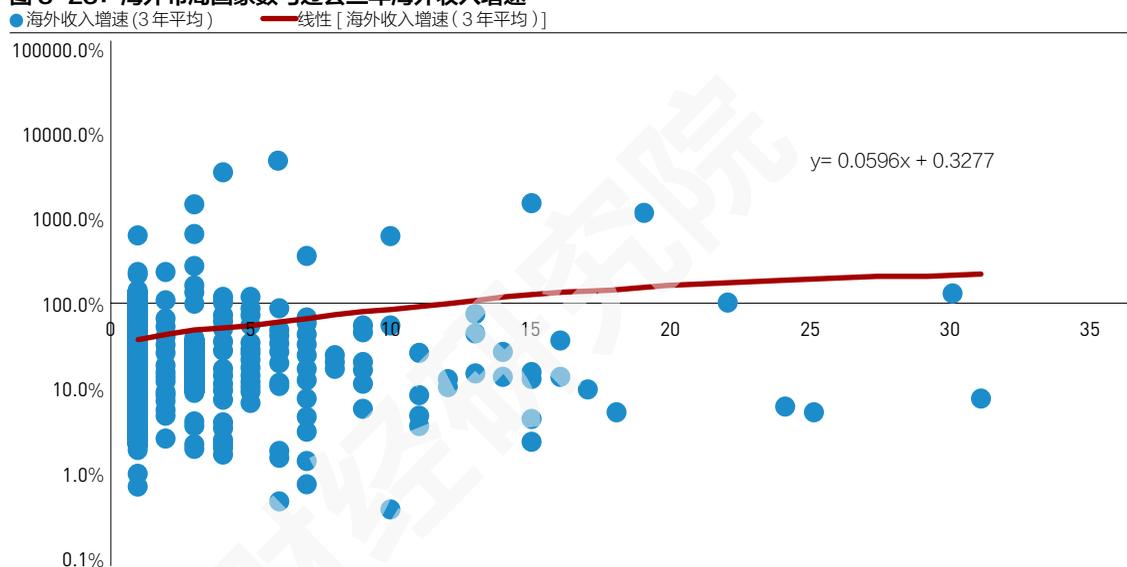
回顾改革开放以来，中国企业全球化发展并不平坦，有的企业全球化是成功的，有的是失败的；即便是成功的全球化企业在出海过程中也经历过各种挫折，最终寻找到适合自己的发展道路。万千中国企业的全球化历程书写了中国企业全球化的发展史，我们试图从中发现一些共性的规律并呈现出来。

实际上，改革开放以来，企业走出去的内在驱动因素是不断变化着的。从最初的单纯扩大出口，到通过并购获取海外技术、品牌与资源，逐步过渡到行业整合从而提高企业在全价值链中的地位。然而企业全球化的目的基本上是一致且明确的，那就是提高效率，增强竞争力并扩大全球市场。从这个目标出发，我们基于企业财务数据，借助我们建立的企业全球化评估模型数据，试图总结全球化领先企

业的发展经验，也可以从侧面作为评估模型的有效性检验。

首先，企业在全球化发展过程中应注重地域多元化发展。地域多样化可以带来企业的区位优势，使企业具有全球整合资源的能力，从而提高企业绩效。在第一财经研究院评估的全球化领先上市公司中，地域多样性与企业过去三年的海外收入增速呈现正相关关系，这意味着地域多样性可以在一定程度上支撑企业增长。这里我们以过去三年在海外申请专利的国家数作为企业在其他国家开展业务的直接证据。必须要指出的是，在地域多元化扩张中，企业需要同步建立起匹配的跨地域、跨部门的复杂管理机制，才能充分利用全球化架构打造具有全球竞争力和灵活性的新价值链，不仅包括内部的管理、协

图 3-23: 海外布局国家数与过去三年海外收入增速



注：横轴为过去三年海外专利申请的国家数，纵轴为过去三年平均海外收入增速。

来源：第一财经研究院、Wind、智慧芽

调与执行，也应囊括外部决策服务机构。

另一方面，地域多样性还有一个好处，就是可以降低国际环境不确定性带来的运营风险，增强企业对宏观风险的抵御能力。实际上，早期部分企业出海本身就是为了规避“双反”（反倾销、反补贴）的高额关税。在我们的全球化调研中，就有企业因为欧盟对中国实施反倾销后被动走出国门，选择在贴近欧盟市场的埃及建立工厂，并最终获得成功的故事。

其次，企业需要建立一整套的全球化人才培养机制。

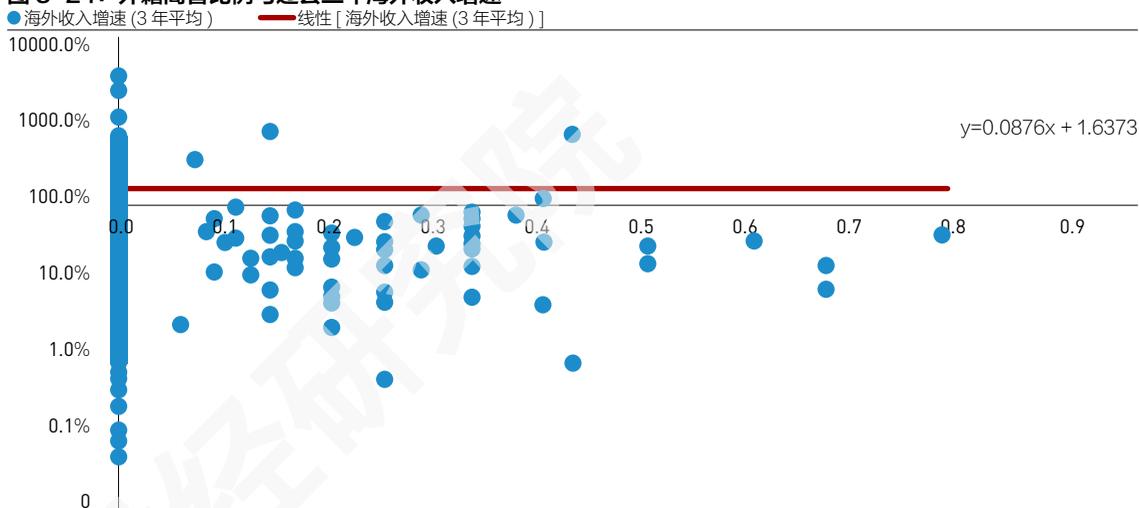
企业全球化布局中，可以说每一次向外扩张都是一次文化从陌生、冲突到了解、融合的碰撞。实际上，不同国家间的文化差异是不可避免的，这就需要走出去的企业进行适当的公司文化本土化建设，其中人是最核心的问题，因此需要建立配套机制发挥所在国家的人才优势。特别是在企业向海外发展的初期，更需要关注外籍员工人力资源建设。用好外籍人才，可以说是企业走出去过程中的一个重要环节，可以帮助企业更好地适应当地环境，从而建立起与

当地社区的联系，更好地实现可持续发展。

在我们的调研过程中，有企业提出“真正的国际化是以人为代表的，如果外国工厂的管理者都是中国人，那就不是国际化的企业”。为此，该企业甚至建立起完善的双向人才补充机制，包括不断将中国人才送到海外，强化人才的国际接轨；同时在海外积极培养当地人才，为中国公司服务；还包括将海外员工定期送往国内进行企业制度、文化方面的学习和交流，由此建立起一支真正国际化的团队。

这种趋势是合理的。随着企业规模的扩大，经过长期培养的本地化团队也可以逐步被委以重任，外籍员工走上管理岗位，甚至影响母公司的决策，这对企业全球化而言可能更具积极意义。虽然外籍高管的比例并不必然意味着企业在文化融合方面的优劣，但也可以在一定程度上反映企业高层对文化包容的认同，这符合全球化的发展方向。根据我们的模型数据，外籍高管占比更高的公司过去三年海外收入的增速往往更快。

图 3-24：外籍高管比例与过去三年海外收入增速



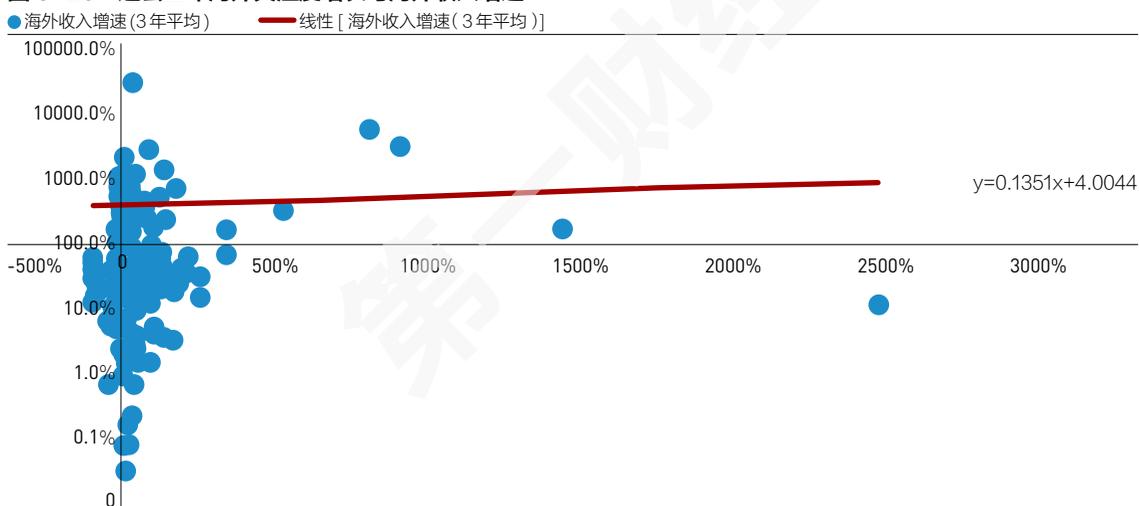
注：横轴为外籍高管占比，纵轴为过去三年平均海外收入增速。

来源：第一财经研究院、Wind

再次，中国企业在全球化发展中也应该注重建立自己的品牌，提升品牌认知度，形成品牌价值优势。过去，中国企业在走出去的过程中多以贴牌代工、固定资产投资或公司并购为主，多数企业在产品和品牌的国际化方面仍然落后于国际竞争对手。Brand Finance 2022 年公布的全球最具价值品牌榜 500 强显示，中国上榜企业品牌价值总计为 1.6 万亿美元，尚不到上榜美国企业品牌价值（3.9 万亿美元）的一半。

品牌本身就是具有经济价值的无形资产，企业通过创造品牌的差异性，给产品带来独特的溢价和增值，是具有超越商业价值的跨文化影响力。而企业创造品牌影响力的过程可能需要与客户长期相互影响、相互磨合，且与企业自身文化、价值不可分割。这并不容易，但只有建立了品牌影响力的企业，才能完成从低附加值代工向高附加值环节的升级转变。

图 3-25：过去三年海外关注度增长与海外收入增速



注：横轴为过去三年海外关注度平均增速，纵轴为过去三年平均海外收入增速。

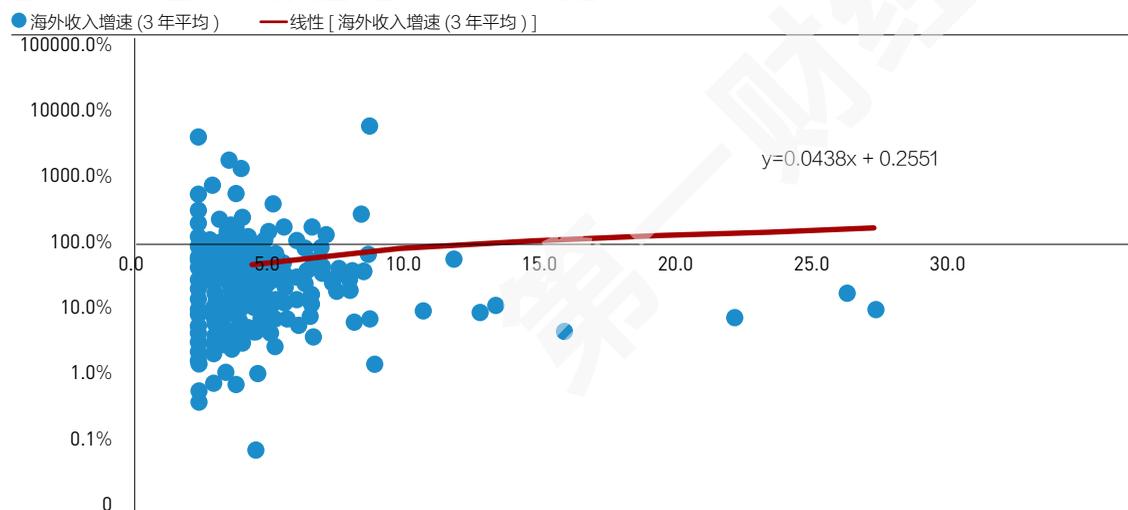
来源：第一财经研究院、Wind、Google

我们在调研中发现，对品牌的重视并不局限于直接面向消费者的企业，一些面向企业客户的工业企业也通过独特的方式在行业内打响了自己的品牌。以一家位于浙江的企业为例，其通过每年举办行业年会的形式，邀请客户、供应商与其他合作伙伴齐聚一堂，不仅在业内提升企业影响力，也集众人智慧为行业发展提供方向指引。实际上，对品牌经营得当的企业往往也能收获正向的反馈。在我们所观察的全球化领先企业样本中，那些海外关注增长更快的企业，海外收入增速也更快。

最后，企业在重视研发的基础上，应强化对高质量研究与成果转化的重视。技术优势一直是企业竞争力和市场驱动力的核心。从传统意义上讲，全球化企业较本土化企业在获取创新所需要的专业知识、学习机会方面更有优势，更容易在产品研发、技术创新方面取得进步，从而更早抓住市场机遇并创造经济价值，进而奠定企业的竞争优势。在我们的全球化评估模型中，在华外资企业在技术储备、研发投入方面的得分普遍较高，这也在一定程度上奠定了其竞争优势。

必须看到的一点是，过去 10 年中国企业的研发强度（研发支出 / 销售额）快速提高。根据 2021 年欧盟公布的全球企业 2500 强数据，2020 年中国企业研发强度为 3.6%，已经接近欧盟与日本，这一数字较 10 年前增长了 200%。这一点在专利申请上也有所体现，从世界知识产权组织公布的国际专利申请数来看，2020 年中国专利申请量已是世界第一。但我们也应清晰地认识到，中国专利的质量仍然不高。国家知识产权局的数据显示，2019 年国内有效专利许可率为 6.1%，这意味着大量专利被闲置，研究成果并没有产生实际的应用价值。科研活动转化率低的问题在企业中也同样存在，根据我们的评估，在全球化领先企业中，研发投入更高的企业，过去三年平均利润率反而是更低的。但这并不意味着研发投入是无效的，其中固然有前期研发投入的问题，也有科研成果转化的时间问题。企业在生产活动中面临激烈的竞争压力，真正需要的是具有转化价值的高质量专利。如果我们将企业拥有的高质量专利的平均引用作为“有价值的”研发成果的度量标准，那么在全球化领先企业中，更多地拥有“有价值的”研发成果无论对收入增速还是利润率增长的贡献都是正向的。

图 3-26：高质量专利平均引用量与过去三年海外收入增速



注：横轴为过去高质量（前 20% 引用）专利平均被引次数，纵轴为过去三年平均海外收入增速。

来源：第一财经研究院、Wind、智慧芽

专栏 1

多样性与包容性：平等就业，董事会成员的性别多元化

董事会成员的多元化对一个公司来说意味着什么？

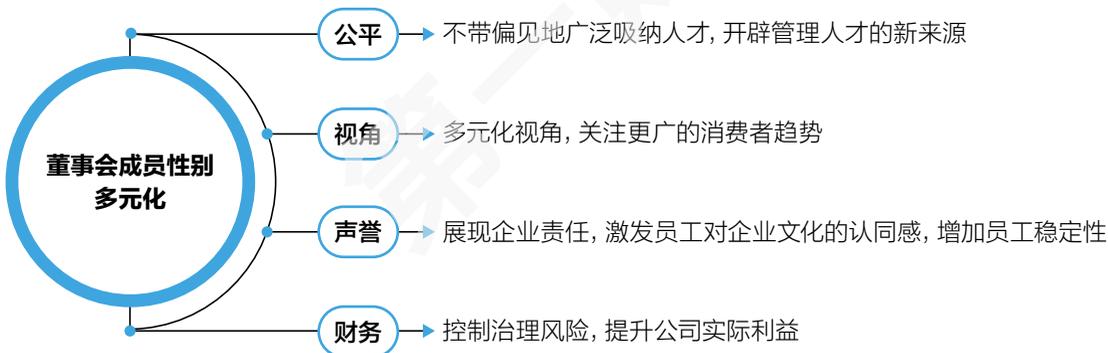
毋庸置疑，多元化丰富了管理人才库，不同年龄、不同性别、不同教育背景和不同专业领域的董事会成员拓宽了公司领导层的视角。

其中，董事会性别多元化的重要性一直被低估，有研究指出，在过去的十几年中，董事会性别多元化的重要性一直被全球关注，但实际上毫无起色。不少国家通过出台法案来扭转现状，最受瞩目的国家是挪威，颁布董事会性别比例相关配额法数年后，女性董事会成员比例从 5% 上升到 40%。立法规定配额只是外界赋予的强硬手段，更值得被传达的是一种思想：女性可以且能被任命，因为她们也有资格成为候选人，不该因为性别而被区别对待。

从 ESG 的角度，性别多样性对于企业之所以重要，是因为它不仅仅是 S（社会责任）层面上关于劳工权利方面的重要指标，同时也是公司治理指标的一大参照。社会心理学研究显示，女性较男性而言更细心，在做决定时会更倾向于深思熟虑；也有学术研究发现，在有女性董事的公司中，男性 CEO 表现出的过度自信较少（Chen et al. 2019），在公司治理与投资项目上可以有效地控制风险。这些研究展示了社会层面上的男女差别以及女性的一些独特优势，旨在呼吁企业不要忽略任用女性董事与高管这一选项。

对人才的广泛吸引与精准管理是公司治理良好的体现。董事会成员性别多元化是企业公平、不带偏见地广泛

图 3-27：董事会成员性别多元化的特性



来源：第一财经研究院

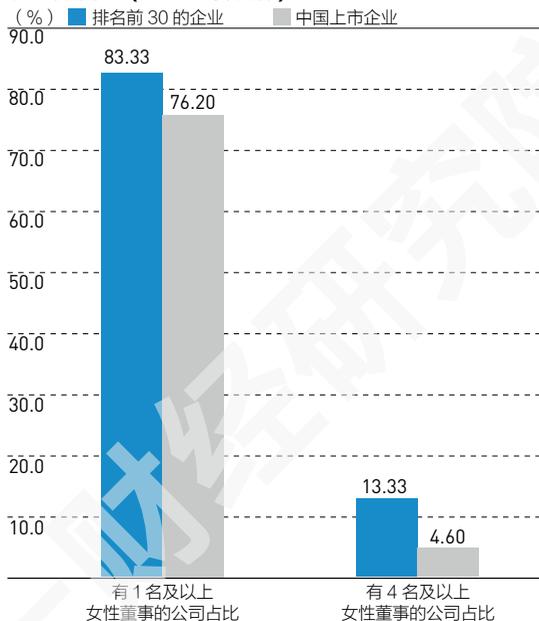
吸纳人才的写照。基于公平公正的董事会成员性别多元化，能映射出具有包容性的企业文化，可激发员工对企业文化的认同感，增加员工对企业可持续发展的信心，进而使得员工流动性减少、稳定性提高。自然而然，企业的文化与名声随着员工的口碑得以远播，能吸引更多的人才，有助于企业创新与可持续发展。

从消费者的角度出发，拥有性别多元化的董事会可以更全面地了解公司主要利益相关者的诉求，而且女性董事可以为复杂的问题带来新鲜和多样化的视角。埃森哲的“她经济”相关调研报告显示，97%的中国城市女性有收入，68%的女性名下拥有住房。报告中有一项面向30至45岁已婚男性开展的调查显示，71.5%的受访家庭中全家出游由妻子做决策。女性的经济独立性与家庭财务支出的主导性，决定了女性在消费市场中的重要性。虽然现在可以通过大数据预测消费者的倾向，推出更好卖的产品，但是了解女性心理与真实需求的决策者对于一个产品而言也非常重要，女性决策者往往更了解消费者心中的优先事项。现在女性展现出的状态是独立自信，寻求自由真实，渴望被公平对待，对于羞辱女性身材、物化女性、消费女性等产品营销内容十分敏感且厌恶，进而会鄙弃产品本身。严重情况下，被冒犯到的消费者们还会群体抵制该公司的产品，因为他们觉得广告营销展示出的不仅仅是产品的特点，还展现了企业文化。如果广告词中有羞辱女性身材的内容，那么这个公司的文化很有可能也并不尊重女性。近几年，不少以消费者为中心的企业曾陷入此类争议，核心问题在于女性视角的缺失，在广告创作、决策过程中并没有真正去了解女性受众的感受。有学术研究发现，企业社会责任会影响消费者行为。企业关注性别平等，展现出的多样性与包容性会直接影响到消费者。从这个意义上讲，公司需要女性决策者，切身关注并向其他决策者讲述消费者心理，以及研判趋势，这样也能帮助公司规避舆情风险，提升公司实际利益，从而获得更好的财务回报。

董事会成员的性别多元化对企业全球化意味着什么？

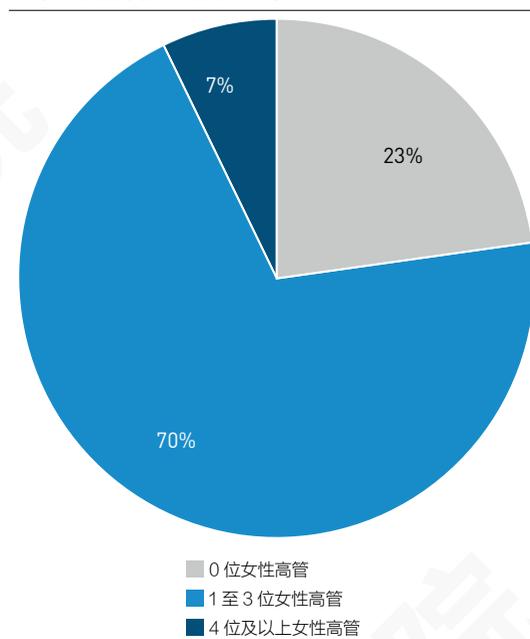
为了在国际上立足，企业除了要保证良好的财务表现之外，还需努力从多元、创新、舆情管控的角度展示自己可持续发展的建设成果。董事会成员的性别多元化就是体现全球化企业可持续发展的显性指数。虽然有研究表明全球董事会性别多元程度并没有太大改善，但在一些国家配额政策的推动下，其中一些企业的性别比例以及可持续发展水平与财务回报确实优于性别比例更不平衡的企业。全球化企业也会主动去推动董事会性别多元化。在我们此次中国企业全球化客观评估排名靠前的企业中，83.33%的公司拥有1名及以上女性董事；女性董事数量为4名及以上的公司占比为13.33%。结合南开大学中国公司治理研究院发布的《2021年中国上市公司女性董事专题报告》，在4134家中国上市公司中，有女性董事的公司由2012年的1079家增加至3150家（2021年），占比已达76.20%，其中女性董事数量为4名及以上的公司占比为4.6%。可以看出，全球化评估排名靠前的企业在董事会性别多元化方面做得更好。

图 3-28: 中国企业全球化客观评估排名前 30 的企业中女性董事人数占比 VS. 中国上市公司中女性董事人数占比 (2021 年数据)



来源: 第一财经研究院、Wind、南开大学中国公司治理研究院

图 3-29: 中国企业全球化客观评估排名前 30 的企业中女性高管的人数及分布



来源: 第一财经研究院、Wind

从总体数量上来看, 董事会成员中女性占比不高, 《2021 年中国上市公司女性董事专题报告》的数据表明, 女性董事的比例小于 30% 的公司占大多数, 占比为 83.60%。全球化评估客观评估得分前 30 的公司中只拥有一位女性董事的企业也居多, 占 30%。不过, 南开大学中国公司治理研究院的报告显示, 2021 年女性董事比例均值为 16.57%, 较 2020 年的 12.64% 上升了 3.93 个百分点。这是非常大的进步, 毕竟在过去 9 年里也仅仅上升了 6.58 个百分点。

值得一提的是, 本次全球化客观评估排名前 30 的公司中拥有 1 至 3 名女性高管的公司有 21 家, 占 70%; 有 2 家公司女性高管数量超过 3 人。另外, 有 6 家企业的管理团队 (董事加高管, 包括独立董事) 女性人数占比超过 50%。

人们似乎愿意相信, 拥有女性董事的公司能更加有效地处理风险。而且相比之下, 女性董事更能了解大多数消费者的心理与需求, 因为她们就是其中一员。性别多元化的董事可以更全面地关注全球市场趋势, 把握长期利益。越来越多的企业也愿意给女性机会。当然, 在同等条件下, 企业关注的往往还是候选人的能力以及与岗位的匹配度, 而不是优先考虑候选人的性别。从这个角度来看, 事实上, 的确有越来越多的女性能够胜任其岗位职责, 哪怕是全球性的多元文化企业管理。

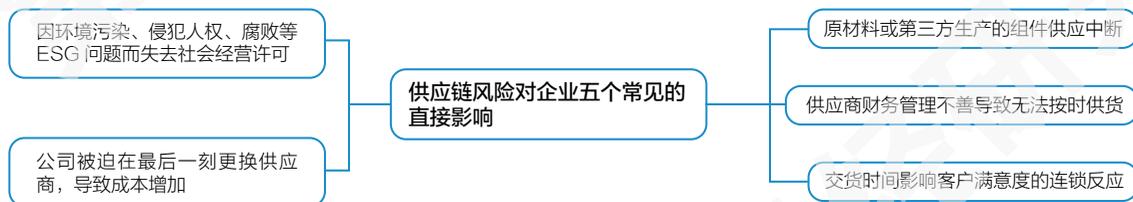
专栏 2

企业全球化与供应链 ESG 风险管理

供应链风险管理非常复杂，尤其是对于全球化企业来说，链路广而繁杂，跨越多个国家、不同层级。除了传统意义上在原材料采购、产品设计、生产、运输、分销、包装、销售和废物的回收等维度上的风险之外，还存在着外包导致的难以预测和追踪的风险。

在中国“双碳”目标的背景下，除了传统的供应链管理，供应链 ESG 风险管理也逐渐被重视。一方面，供应端配合国家政策打造绿色供应链体系；另一方面，需求端也开始对产业链上的企业进行监督。越来越多的企业认识到链路上产生的 ESG 争议事件的巨大影响。例如，供应商过度开采导致自然资源枯竭、行贿受贿触犯当地法律等都可能损害到公司本身的声誉、运营和财务业绩。下图中列举出 5 个常见的供应链风险，它们独立存在，又互相关联：腐败问题暴露出供应商财务管理不善与公司治理失调，进而无法按时供货，影响客户的满意度。严重情况下，类似问题会导致供应商失去社会经营许可，公司最后被迫更换供应商，除了会造成成本增加，公司声誉与业绩也会受损。

图 3-30：五个常见供应链风险对企业的直接影响



来源：第一财经研究院

于是，不少企业在打造自身的 ESG 风险管理体系时，会兼顾到自己的上下游供应商的合规审查与管理，如对供应商的治理架构、劳工权利、碳排放、环境效益和危机管理等提出更多核证要求，以降低冲突以及风险。同时，上下游有能力的大型供应商为了顺应全球局势，也努力打造自身的 ESG 管理体系，降低风险，确保绿色产业链的运行。

全球化背景下，供应链 ESG 管理需要面对三大难点：一是遵守繁复又日趋严格的国际规则与社会经营守则；二是控制辐射范围广、传播速度快、连锁性紧密的负面事件；三是审核与提升上下游的 ESG 风险管理能力。对于好的供应链 ESG 管理，这些难点都会变成机会，给企业带来短期和长期的经济效益。

全球供应链在 ESG 合规方面十分敏感，供应链 ESG 管理的政策要求也日趋严格。但问题的症结在于，每个国

家和地区的法律法规标准不同，对于一些 ESG 问题的侧重点、监管松紧程度不一。英国颁布《加强英国制造业供应链政府和产业行动计划》，把可持续供应链建设提高到国家战略层面；美国颁布了成系列的绿色供应链管理相关法律法规，如《国家环境政策法》《资源保护与回收法案》《绿色采购制度》等；中国多行业发布供应链管理体系，如《绿色制造—制造企业绿色供应链管理导则》《机械行业绿色供应链管理企业评价指标体系》《汽车行业绿色供应链管理企业评价指标体系》《电子电器行业绿色供应链管理企业评价指标体系》等。各地法规有各自的侧重点。对企业而言，一些供应商经营所在国的 ESG 治理规范低于企业本国的要求，甚至供应商所在国还可能没有公司 ESG 治理相关规范，这就会导致跨国企业在跨国跨地区经营时，需要考虑适时更换更加合规的供应商，从而导致成本增加。

如果企业可以在自身与供应链两个层面做好 ESG 合规，其实也把握住了实现企业全球化的好机会。在我们所调研的企业中不乏把握住机会推开国门的供应端企业，比如文具行业的“出口大王”贝发集团。其秉承国际通用的重复使用（Reuse）、减少危害（Reduce）、循环利用（Recycle）的“环保 3R 准则”，研制出 PLA 生物塑料笔、纸杆铅笔、换囊笔、可注墨棉芯水性笔等一系列环保新品。贝发从环保的角度出发，成功从产品、内部管理、供应链等各个环节完成适应性改造，给企业创造了新的竞争优势。再比如，在汽车零部件行业海外并购中有过“蛇吞象”经历的均胜电子，打造了完备的供应链 ESG 管理体系，把企业管治、ESG 管治、原材料采购、供应链管理指标列为“非常重要”。他们的努力赢得了全球客户对中国企业社会责任感的认同和信任，也帮助中国企业在全球范围内建立起信誉。

图 3-31：均胜电子 ESG 管理重点



来源：均胜电子 2021 年度社会责任暨环境、社会及管治报告

然而，不是所有企业都能做到通过良好的自我管理落实企业可持续发展，许多行业供应链中的风险往往远大于公司直接运营中的风险。一方面，对于上游供应链公司而言，往往更直接地面对冲击，如疫情袭来时，各地政府要求停工，供应链被迫中断，供应商们也措手不及、无从应对。另一方面，跨国上市公司的上游不一定是上市公司，也可能是本地作坊，比如康师傅的酸菜供应企业。全球化的知名公司面对来自各国、各地区不同的合规要求，需要承担更多的责任与压力，常处于紧绷状态。但供应端的作坊往往没有知名度，不会时刻保持警惕，呈现出比较松散的管理状态。这种状态下，产品质量控制不好也将成为供应链问题的导火索。再加上供应链 ESG 风险辐射范围广、传播速度快、具有连锁性的特点，往往会在毫无预警的情况下给公司带来不小的冲击。

对于全球化、体量大的公司来说，业务涉及全球各地，等到去处理地方链路上的负面事件时，其实事件早已发酵，变得更加棘手。现在，公众对供应链问题的认识不断提高，链路上发生问题时，已经不再有人接受“供应商与公司无关，公司并不知道他们做了什么”诸如此类的说辞，全球知名公司随时随地都受着公众的检视。而且随着科技的进步，监控供应链变得更容易、成本更低。例如，通过区块链技术可以追踪到地球另一端的上、下游企业。对于企业来说，想隐藏供应链上的问题越来越难，例如“3·15”晚会上爆出的负面舆情，联动性极高，当天就会导致不少被曝光乃至行业关联的上市企业股价跳水。

对中小供应商而言，可能没有与大公司同等的资源来充分管理其供应链中多个层级的复杂风险，包括原材料采购、产品设计、生产、运输、分销、包装、销售和废物的回收等多个维度。更不要说还要加上遵守繁复且日益更新的供应链 ESG 管理政策，以及考量 ESG 相关的治理架构、劳工权利、碳排情况、环境效益和危机管理等问题。为此，不少知名企业除了对供应商进行现场审核之外，还会对链路上所有利益相关者进行培训，帮助提升全产业链的水平。除此之外，还有像施耐德这样打造绿色全生命周期运营管理机制的企业，也有像海尔智家这样把可持续供应链纳入企业战略目标的企业。

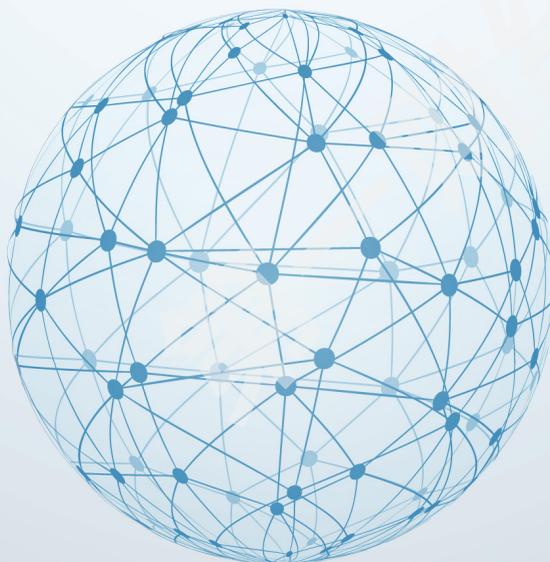
综上，供应链 ESG 管理是企业全球化、可持续发展不可忽视的重要环节，也是亟待突破的难点。

04

Chapter 4 第四章

新冠疫情 给全球化带来了什么？

▶ P41-43



自 2020 年初新冠肺炎疫情暴发至今已过去三年多，截至 2022 年 11 月中旬，全球新冠肺炎确诊病例已经超过 6 亿例，这意味着全球每 100 个人中就有超过 8 个人感染过新冠肺炎病毒，疫情还夺去了 660 万人的生命，这些在疫情暴发之初是难以想象的。

疫情给全球经济带来前所未有的挑战，2020 年全球 GDP 同比下降 3.4%，是 2008 年全球金融危机下 2009 年同比降幅的近三倍。尽管经济活动在 2021 年开始反弹，根据世界银行的数据，2021 年全球 GDP 增长 5.8%，在过去 50 年里仅次于 1973 年的 6.4%，但尚未回到疫情前的趋势。然而随着 2021 年末新变种病毒奥密克戎的全球蔓延，俄乌冲突下多数国家面临通胀高企的问题，给世界经济复苏蒙上阴影。

奥密克戎可能不会是最后一个新冠病毒变种，疫情对经济活动的影响还会延续，或者说三年来那些深层次的影响还未显现。对企业全球化而言，随着疫苗的普及，2021 年以来，全球各国开始逐步优化、解除防控措施，为控制疫情施加的边境控制、社交隔离政策对全球化的负面影响可能终会过去，人们担忧疫情带来的结构性变化对全球化的影响可能更加深远。

这种担忧不无道理。全球金融危机以来逆全球化抬头，贸易保护主义不断升级，在疫情持续蔓延下，全球经济增长前景走弱，民粹主义思潮兴起，可能导致部分国家政策更强调内向发展。另一方面，疫情下国际贸易流通受阻，原本注重效率的全球产业链在各国的防疫政策下变得碎片化，特别是对于依赖跨国供应链的企业生产更一度趋于停滞。根据麦肯锡的报告，因疫情导致生产受到影响的全球商品贸易总值约为 2.9 万亿美元至 4.6 万亿美元之间。以 2018 年的数据来比较，这相当于是全球货物贸

易总额的 16% ~ 26%。俄乌冲突更是给全球化发展蒙上阴影，不确定性与风险厌恶情绪可能影响今后一段时间的跨国投资。

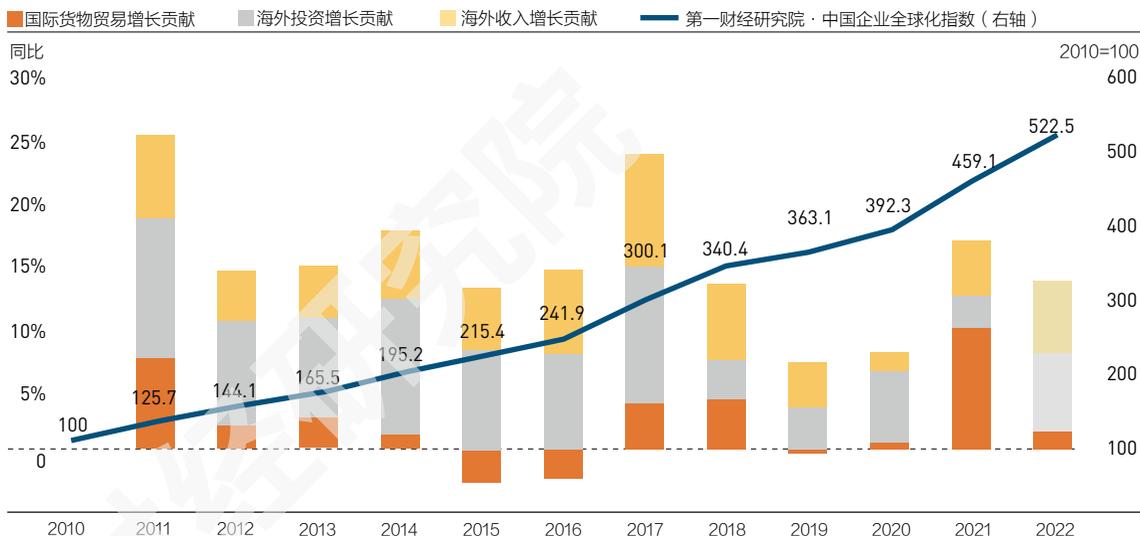
在这样的背景下，跨国企业开始反思其供应链安全与弹性，这包括增加安全库存、产地多元化甚至本土化，全球产业链面临重构风险。根据联合国贸发会议（UNCTAD）2022 年 7 月的调查，投资人对全球价值链的信心仍然低迷。在国家层面，各国政府也认识到建立完备、安全与可持续产业链的重要性。

但疫情也使得全球出现前所未有的紧密相连，这和疫情之初时人们的判断相比有些意外。根据 UNCTAD 的数据，2021 年全球外国直接投资额达到 1.58 万亿美元，同比增长 64%，已经超过疫情前水平。在彼时宽松的全球金融条件与各国的财政刺激计划下，全球基建投资明显增加。另一方面，世界贸易组织的数据显示，2021 年全球货物贸易额为 22.28 万亿美元，创出新高。

这更让我们意识到，疫情之下没有一个国家可以成为孤岛。实际上，在 2020 年疫情暴发之初，防疫物资需求激增。如果没有国家之间在防疫物资上的相互支持，后果是不堪设想的。此后，最早控制住疫情的中国承接了大量海外制造业订单，制造业由此强劲复苏，快速走出疫情之初的低谷期。

2021 年第一财经研究院·中国企业全球化指数同比增长 17.0%，涨幅创下 4 年新高。第一财经研究院·中国企业全球化指数构建基于中国企业全球化的基本动力——“投资出去，货物出去，价值出去”，从海外投资、国际贸易与海外收入三个角度度量 2010 年以来中国企业全球化水平，并展现其趋势变化。

图 4-1：第一财经研究院·中国企业全球化指数



注：2022 年海外投资、海外收入增速为估计数据。

来源：第一财经研究院

从指数分项来看，2021 年中国不仅对外货物贸易大幅扩张，美元计价中国货物进出口贸易同比增长 30%，创下 2011 年以来新高；随着海外经济活动复苏，海外投资、企业海外收入同样在过去 10 年来处于高位水平。

进入 2022 年，全球主要经济体通胀高企与金融条件收紧削弱了经济增长前景，对外贸与企业海外收入造成一定负面影响，但海外收入、海外投资增长预计仍将维持高位。我们估计 2022 年第一财经研究院·中国企业全球化指数增速仍将维持在较高水平。

从三年来的贸易往来等经济活动观察，疫情并未改变全球化发展的趋势，只是改变了一部分经济全球化的逻辑。三年来，中国是对疫情管控较为严格的国家，这在疫情的前两年为中国在全球贸易中快速发展带来了机遇；2022 年疫情在中国境内也多点暴发，对生产活动造成冲击。但长期来看，后疫情时代中国企业全球化发展依然存在新

的机遇。有一个现象是，很多中国的全球化企业在 2022 年海外营业收入依然收获了较高速增长。

一方面，2021 年是中国加入世界贸易组织 20 周年，作为多边贸易体系的受益者，中国对外开放的力度不断扩大，不仅强化自贸试验区贸易投资便利化，共建“一带一路”合作也持续深入。截至 2020 年底，前五批共 18 家自由贸易试验区以不到全国 4% 的国土面积实现了全国 14.7% 的外贸规模，在更高水平开放的贸易投资规则下，中国企业参与其中也将大有可为。而自“一带一路”倡议提出以来，中国企业参与其中，本身就与企业全球化发展战略形成同频共振。根据安永发布的《2021 年中国海外投资概览》，2021 年中国对“一带一路”共建国家的投资同比增长 14.1%，较中国整体对外投资增速更高出近 5 个百分点。如今，最早一批随“一带一路”出海的项目，已经逐渐成为促进当地经济发展、经贸合作、科创交流、文化共融、民心相通的引擎。

另一方面，各国推动经济全球化的动力并未减弱。2022年1月1日《区域全面经济伙伴关系协定》（RCEP）成员国共同推动协定如期生效，这是东盟（ASEAN）10国、中国、日本、韩国、澳大利亚和新西兰之间的多边贸易协定。中国加入RCEP后，企业不仅在与缔约国的贸易中享受更低的关税，协调的原产地规则还可能带来企业产业布局的集中化。

以国际贸易中的商品贸易为例，商品多是由来自不同国家的原材料加工生产而成。过去原产地规则确定了商品被标识为“泰国”或“马来西亚”以及享受贸易协定下的低关税优惠的最低价值门槛。在RCEP签订之前，东盟的贸易需要遵守五套不同的原产地规则，这往往导致生产在亚太市场相对分散。未来对于大多数产品，其价值的40%只要来自RCEP 15个成员国中的任何一个，就可以享受RCEP规定的关税优惠。统一的原产地规则将降低RCEP成员国的进口关税，从而深化区域供应链整合，带来效率的提升。

进入2023年，虽然中国对包括美国、欧盟和日本在内的主要发达国家出口同比有所下降，但是这些下降已经被区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）成员国和“一带一路”相关国家的出口增长所抵消。2023年4月，美元计价的出口金额同比增长8.5%，仍处于较高水平。这样的结果也离不开地方政府的大力支持。自2022年末中国疫情防控政策的优化调整以来，中国经济活动明显复苏，一些地方更是积极组织企业包机“出海”开展商务活动，外贸大省广东、浙江与江苏等地都在为企业争取海外订单、招商引资创造条件。

总的来看，新冠疫情冲击下，单边主义、保护主义抬头，给全球产业链稳定带来挑战，特别是发达国家对产业链布局的反思，可能会在一定程度上影响中国企业海外发展的脚步。但在中国扩大开放的背景下，中国企业如果能提前布局，抓住新一轮经贸自由化的机遇，积极拓展海外业务并提升国际竞争力，必将迎来更广阔的发展空间。

05

Chapter 5 第五章

中国企业全球化的经验

► P45-62

P45 市场和客户需求

P49 技术的重要性

P51 企业品牌

P52 以人为代表的全球化

P56 全球化环节中的其他因素

P59 互利共赢的全球化



在第一财经研究院开展的全球化企业调研中，我们所走访公司的全球化发展路径并不相同，一些企业通过产品出口拓展海外市场，也有企业通过对海外企业

的收购或在海外直接投资建厂来提升其在海外的影响力。虽然有这些差异存在，但这些有成功全球化经验的企业经营者在调研中对要素的探讨是有共性的。

01 市场和客户需求

企业全球化最主要的方式是产品的出口，无论是外贸、代工，还是自主品牌的出口，打开海外市场是大多数企业全球化首先会面临的考验，而决定这一步成败的重要因素是企业的产品和服务是否能够满足海外市场和客户的需求。在我们的全球化客观点评体系中列首位的华为，其核心价值观就包括了“以客户为中心”。而在参与我们调研的企业中，半数以上的企业都强调了海外市场和客户需求对其全球化经营、全球化发展的重要性。

一、从发现市场开始

企业的生存发展离不开市场。这个道理在中国企业全球化方面同样适用，如果海外市场存在需求，那么就有中国企业走出去的机会。

总部位于浙江桐乡的中国玻纤巨头中国巨石，分别于 2012 年、2016 年在埃及、美国投资建厂，彼时企业已经具有了较高的全球化水平。但是回顾它最初参与全球市场时——1993 年的产品第一次出口，并不容易。1993 年中国巨石撕开国际市场口子的机会是美国一些大生产线的冷修。中国巨石总裁张毓强在调研中提到，中国巨石在产生让产品面向海外的想法后，就考虑将目标定位于美国市场。这背后主要有两个原因：首先，全球范围内美国玻纤生产得最好；其次，美国使用得最多。因此美国玻纤市场有巨大的潜力，值得开拓。而就在 1993 年时，

美国有一些大生产线在冷修，对玻纤需求有一定的缺口，中国巨石在这样的背景下，第一次走出了国门。

对海外市场的敏锐洞察能为企业提供打开全球市场的契机，但这并不代表打开市场是容易的。张毓强表示中国巨石产品一开始进入美国市场的时候，由于生产方式、技术等和国外不同，质量投诉是常有的，这对中国巨石而言同样是一次挑战。

在一些细分领域的海外市场中，如高科技电子消费产品，其市场饱和度相较传统制造业产品的市场饱和度是较低的，这给中国企业带来了全球化发展的机会。在无人机市场上独占鳌头的大疆就是因为航模行业的特殊性，先在欧美市场奠定了行业地位，再回到国内市场。

大疆创立初期（2006 年），面对的是怎样的情况？公司的公关总监谢夙地在调研中表示：“航模天生就是一个全球化的市场。”大疆最早生产的是航模的模块、零件和组件，受众其实只有航模玩家。而航模玩家群体非常小众，当时国内的玩家非常少，海外市场需求是相对大的；同时，这个海外市场对新进入该行业的产品接受度是比较高的，相对于关注公司来自哪个国家，大多数人还是关注产品本身。在这样的市场环境下，大疆一开始的销售方式很原始：一是在航模玩家专业论坛上发帖告知有这样一个新产品，可以通过邮购的方式购买；二是直接在海外寻求当地的相

关经销商。通过这两种方式，大疆第一步就走向全球化。当海外市场打开后，使用过大疆产品的人有了“大疆产品还不错”的印象，当大疆推出了一体化产品民用无人机后，这些人首先接受了这个产品，而这些人大部分是在欧美发达国家，因此大疆也首先在这些国家有了一定的知名度。在 2015、2016 年之前，国内影视业还相对并不是非常发达，海外传媒行业航拍的蓬勃发展，已经对无人机形成了一定的市场需求，大疆的无人机可以作为影像类、传媒类的制作工具，公司产品正好迎合这一市场需求。

海外市场和企业发展紧密相连，在航模和无人机海外需求的支撑下，大疆走出了一条与众不同的全球化路径——中国企业也可以直接面向海外市场，但是这种全球化方式也并不容易。此类海外市场面对多样产品的接受度高，也需要产品有绝对强的竞争力，才能打开海外的市场。

客观的事实是，**打开市场不仅是困难的，市场环境也是瞬息万变的，保住市场也并不轻松，尤其是叠加了疫情和地缘政治因素的近几年。**

“海外市场”曾为中国巨石进一步全球化打开新契机。不愿放弃欧盟和美国市场，是中国巨石在面对欧盟反倾销后，在埃及建厂的主要原因，也是中国巨石在美国建厂第一年愿意牺牲一定盈利，付出一定代价的原因。**张毓强说：“有了市场，才有质量，才有价格，才有盈利，才有发展”，中国巨石两次在海外建厂都有保住市场的诉求。**以在埃及建厂为例，这是基于“靠近欧盟，不在欧盟”的思路进行的，前半部分在欧盟反倾销下，对中国巨石贴近客户、降低成本都有意义，后半部分则避免了因为欧盟过高的要素成本降低企业的竞争力。这样既保证了产品的竞争力，又能够满足正常的供应需求，海外客户可以放心地和中国巨石合作，保住了中国巨石在当地市场的一席之地。

事实上，因为要保住市场而在海外投资建厂的企业并不在少数。乐歌在 2015 年决定在越南投资建厂，2016 年开工建设。目前，乐歌在越南生产的产品出口美国，宁波工厂生产的产品供货给本土、欧洲和其他国家。乐歌建越南工厂的一个重要原因就是规避贸易摩擦，追求可持续发展，与中国巨石的海外建厂考虑相似。

开启海外建厂的这种全球化模式来顺应海外市场的变化对企业的挑战是更大的，相当于建另一个“新家”。在对中国巨石的调研中我们了解到，虽然企业外贸积累的经验对成功建厂起到了帮助作用，但海外建厂所遇到的问题更为多面和复杂，特别是一些预料之外的问题，如建设投产时间推后、投资金额缺口超预期、海外政治形势变化等，这都需要一个更为熟悉了解的团队来负责应对。

海外市场是中国企业全球化的大环境，是企业无法脱离的、最基本的因素。海外市场的机会和趋势的变化，是无论准备全球化，还是已经走上全球化道路的企业都需要随时关注的。

表 5-1：中国巨石、乐歌在海外建厂经验整理

全球化企业	建厂所在地	建厂体会
中国巨石	埃及	1. 经济相对落后，但有好的法制体系 2. 当地人法制意识强且淳朴 3. 开罗大学的很多优秀学生应聘，且学了中文 4. 劳动力队伍庞大 5. 员工稳定
	美国	1. 各方面条件具备，但收费和要求高，尤其是工资成本 2. 劳动力基本是移民，法律意识强，法务成本高
乐歌	越南	1. 劳动力的提供和成本有优势，且越南人较勤奋 2. 税收优势 3. （乐歌越南工厂所在地）胡志明市位于南部，商业气氛和港口条件相对好 4. 目前效率较中国相对低

来源：第一财经研究院整理

二、客户需求的不断变化

市场环境是动态的，随时在变化，产品要走出去就必须满足海外客户的需求，接受他们的考验。

在大多情况下，国内外客户的需求有一定差异，打造“海外本土化”的产品是企业成功走出去的关键。以海尔智家为例，其在进军日本市场时，公司就对当地客户需求进行分析，发现日本有较多单身女性。然而市场上已有的洗衣机对这一群体而言容量太大，不能充分利用。因此，海尔智家通过推出小容量（2.3kg）的洗衣机产品，在当地洗衣机市场有了立足之地。

企业明确海外市场需求是至关重要的。中国文具行业的“出口大王”贝发集团的全球化发展已经有将近30年之久。1993年，邱智铭继承了父亲只有30人、仅面向国内市场的作坊式制笔厂。他带着质量和设计都不算上乘的多色和三角形塑料圆珠笔的黑色样品箱来到了广交会。虽然当时贝发集团签下了公司第一笔海外订单，但这次广交会还是让邱智铭意识到海外客户对贝发集团的产品并不感兴趣，主要与海外客户的需求和本土不同有关。以书写方面为例，中文的方块字和欧美客户的字母文字对圆珠笔的笔头要求不同，前者需要笔头细一些，而后者相反。这样的差异会直接影响海外客户采购产品时的选择。但**海外市场潜力巨大，不能轻易放弃，需要根据海外客户的需求重新进行产品设计开发和生产流程调整，才能使产品顺利地走出国门。**这样的经历也奠定了贝发集团的发展路径——根据客户需求的变化来进行设计和生产。

事实上，大多数成功的全球化企业都在调研中提到了客户需求的重要性。即使是比较成熟的企业，也要主动地去发掘客户的潜在需求，这样才能在业内长期保持领先。作为高端医疗器械市场的后来者，迈瑞医疗发现一些巨头公司并没有主动地去根据客户的潜在需求进行创新，而是当需求出现后，再去

提升客户体验。这样的滞后带来了市场机遇，迈瑞正是通过了解海外客户的习惯和需求进行设计革新，叠加其配套的能力，在激烈竞争的市场中具有了后发优势并占据一席之地。

对海外客户需求的追踪是中国企业全球化时需要持续进行的事情，以此跟上技术、市场的动态变化。在我们的调研中，随着新技术、新需求的出现，贝发集团通过自身不断革新，满足了不同层次客户的需求，从而使企业发展更上一个台阶。

邱智铭在总结贝发集团全球化之初的经验时指出，中国企业可以凭借中国人的主动和勤奋，以及根据意见积极进行改进的行动力来满足海外客户对产品的最基本需求。起步是困难的，走出去的企业并非一开始就拥有顶级的产品，而这三点是初出国门的中国企业能够获得外国客户认可的条件。

在产品不断销往海外的过程中，贝发集团逐渐认识到海外客户对产品质量的更高需求。在贝发集团全球化初期，国内笔类制造工艺与海外的差距还比较明显，贝发集团通过进口海外先进的制笔原料，提高了产品质量。这样的做法虽然提升了成本，抬高了价格，但依然是有竞争力的。因为对于产品来说，质量是如何重视都不为过的竞争优势，海外客户在认可产品的同时，对于相应的提价并不敏感。在贝发集团后来的发展中，对产品质量的要求始终没有改变，这意味着需要不断提升技术水平与对原材料质量的把控。

近年来，随着经济社会发展到一个新的时期，贝发集团开始注意到海外客户对环保、文化、健康卫生、智能产品的需求，分别推出了采用木薯、秸秆等非粮食类原料制成的PLA（聚乳酸，一种生物可降解材料）生物塑料笔、文创类产品、抗菌笔和智能笔本等产品。这些产品除了更能获得海外客户的青睐以外，还拥有更高的产品附加值。

在调研中，邱智铭也对未来这个市场的客户需求进行了分析和研判。首先，依然会有对产品高质量的需求；其次，消费者会有个性价值主张，且有消费升级的需求；另一方面，虽然全球书写笔市场在萎缩，但会有对于美术绘画、特种木工、物流、工业造船等重工业笔的细分需求。

“出口大王”贝发集团在几十年的全球化历程中，不断捕捉海外客户的新需求。持续把握客户的需求，让产品能源源不断地走向海外，可以说是企业在全 球化背景下做大做强 的必备条件；也是帮助企业在国际客户群体中建立信誉、认同的重要方式。

三、如何连接客户

我们走访的很多企业都介绍了与客户需求匹配的产品在全球化过程中大获成功的经历。了解海外客户是重要的，但要如何去了解呢？

除了一些可遇不可求的机遇，管理层天生灵敏的嗅觉和与客户建立更直接 的连接是两个主要途径。

乐歌的创始人项乐宏就是有灵敏嗅觉的那类人。如果把乐歌当作一个“产品”，该“产品”从早期一个单纯的外贸企业，到如今在越南有自己的工厂，在美国有自己的海外仓，这样的发展路径透露出项乐宏无疑是一个对这个世界保持高度敏感，善于观察、分析，具有行动力的首席产品经理。项乐宏通过自己的观察和分析，不断调整企业的各项决策，还把企业生产这件事的逻辑搞得极其简单——市场需要什么，你正好可以去做，那就做什么。这看似简单的思路，需要对市场足够敏感。

另一方面，企业在全 球化过程中，也有通过直接与客户连接的方式来明确客户需求的，这种直接的方式或许能够为企业全 球化发展提供参考。

光学反射膜领域单项冠军企业长阳科技的创始人金亚东说：“只有为客户创造价值，我们才能够发展和生存。”长阳科技的整体流程从客户开始到客户结束，产品的开发、交货都是以客户为中心。在调研中，长阳科技提到了在研发端和销售端两个方面与客户建立连接，并直接了解客户需求的途径。

在研发端，长阳科技除了建立自身研发团队，还在产品开发过程中与下游客户紧密配合，协同研发。长阳科技的国内外客户有三星、LG 等知名国际巨头，也有京东方这样的全 球化程度高的中国企业，长阳科技与这些全 球化的企业建立了非常紧密的合作关系，**通过与它们一起开发产品，直接响应客户的需求**，为客户提供配套光学膜的解决方案，提升公司的创新能力。在这样基于客户需求的协同研发下，长阳科技推出的显示 mini LED 里的反射膜在全 球范围内的市场份额目前绝对领先。**在销售端，长阳科技采用的是直销模式**。这种销售方法一方面可以满足客户购买便利性的普遍需求，另一方面可以让企业直接获得客户反馈的有效信息，以便企业了解客户的需求。

安克创新（经常在 BrandZ 中国全 球化品牌榜单中位于前列）也有其聆听客户声音的独特方式。最开始，企业在销售时就会将客户反馈收集于表格中，针对集中反馈的问题给出相应的解决方案。后续，安克创新逐步建立了一套洞察消费者行为的复杂系统，贯穿于企业产品开发到退市的各个阶段，帮助企业及时收集海量的全 球消费者产品反馈、深度用户需求等信息。当能够听到整个市场上的客户的声音，就有更大的几率能够满足他们的需求。

上文所展现的是与客户连接的一些思路。当企业全 球化发展时，需要结合自身情况，去探寻自己与客户之间合适的连接方式。因为这是能够让企业长期且稳定地获得客户需求的重要渠道。

02 技术的重要性

产品质量是一个企业的生命线，而技术是保证产品质量的基石，更是无数企业蓬勃发展、领先同行的重要法宝，对技术的精益求精始终贯穿于中国企业的全球化过程。

一、产品质量

由于受到落后的工业生产水平和品质控制能力的限制，早年走出国门的中国企业大多曾陷入产品质量的困扰。在那段时间里，“中国制造”给全球客户留下的印象是“廉价但质量无法保证”。

海外客户对产品质量的高要求，倒逼着中国企业想尽一切办法提升自己的产品质量，赶上甚至超越国际先进水平。

还是以贝发集团为例，受制于当时国内发展相对落后的精细化工产业技术水平，最初贝发集团制造出的笔油墨质量十分不稳定。为了解决这一问题，董事长邱智铭跑遍国内所有相关材料配套工厂。在发现这一问题短期内仍无法解决后，他将目光转向国外，遍访欧洲、日本等地原料工厂、笔头油墨等配套企业，正视国内外笔类原辅材料制造水平的差距，决定从海外直接进口制笔的原辅材料，在国内加工以后再出口。作为国内文具行业首家做来料加工的企业，在搭载了国外精细化工领域的先进技术之后，贝发集团生产出的产品质量突飞猛进，一下子跟国内同行拉开距离，并获得了全球客户的认可。

无独有偶，中国巨石在走出全球化第一步后，同样遭遇了质量危机。由于自身的生产方式、技术水平与国外同类企业差距巨大，早年中国巨石的产品

频繁因为质量问题被投诉，最严重的时候，一年365天里有360天会接到相关投诉。在海外市场一次次的苛刻要求下，中国巨石被迫不断对技术进行改良更新，产品质量此后有了大幅提升，逐渐在世界范围内站稳了脚跟。

中国走向世界的产品，其质量与中国制造业的技术进步紧密相连。上世纪90年代初期贝发集团等企业全球化之路开启时，中国的工业化才刚刚开始，制造业整体技术水平较低，企业需要通过寻求其他国家的高端技术支持，不断对自身生产水平进行革新，才能打开全球市场的大门。随着国内技术不断发展，中国工业齿轮的转动越来越顺畅，工业制造水平逐渐接近甚至超越了传统的制造大国，在这种情况下，中国企业的全球化之路相对会走得更为顺畅。

如迈瑞医疗，其全球化之路相对走得更为平稳，早在出海之初，迈瑞就在技术层面早早做好了准备。在刚刚成立仅一年的时候，迈瑞医疗将战略发展的侧重点放在自主研发与技术开发上。随着中国医疗器械行业的快速发展，迈瑞如今已成为行业的领军者，成功经受住来自高端市场的检验，也在国际上打响了自己的品牌。

二、技术升级

全球市场占有率一直是衡量一家企业全球化水平的重要指标。如今的企业在全球化时面临的一大难题是作为后来者，如何抢占全球市场已经分好的蛋糕，全球市场占有率如何提高，以及在此后的竞争中如何保持领先。大疆对此做出了十分有益的尝试，其

发展路线可以用“以创新带动发展，以创新让产品领先全球同行”来概括，继而占领全球市场的高地。

在总结其领先全球同行的原因时，谢闾地表示关键之处有两点。第一，出发点，或者说精神是领先的——真的在为更多人得到科技带来的好处做事。大疆团队里的人在做事时，如果能意识到自己在做一件看上去很垂直，但实际上能长远影响、推动文明进步的事的话，这意味着整个团队的驱动力是没问题的。第二，在方法论上，大疆努力向所有人学习，不仅仅是在商业领域，可能在别的领域也会有一些朴素的知识是有用的。这种特质决定了大疆在面对复杂市场环境时的态度。实际上，市场本身有周期波动，一个在思想和方法论上都领先的公司，可以降低商业周期对企业发展的负面影响。当面对不确定性和挫折时，需要维持好的心态去做产品，用技术实现企业发展层面的“超车”。

三、知识产权保护

在技术不断更新迭代的时候，知识产权问题是全球市场后来者必须面对的难题。无数“中国制造”以“来料加工”“来样加工”起家，在生产规模、技术水平提升到一定程度后，由于长期缺乏自主知识产权，导致与专利有关的纠纷萦绕在企业的发展进程中迟迟不散。

然而，一切苦难、挫折、打击，都是有利于促进成长和成熟的肥料。对人如此，对企业也是如此。

对贝发集团而言，对知识产权的重视，是2000年与沃尔玛的合作被迫中断事件的后果，也是此后知耻而后勇的序幕。

彼时，面对沃尔玛抛出的“绣球”，贝发集团花费三个月时间，根据对方对于产品质量的要求做了大

量的准备工作，包括打样、产品质量控制、与竞争对手对标等，唯独疏漏了产品的知识产权。在拜访会谈结束之前，律师拿出知识产权承诺函，要求贝发集团在上面签字。

贝发集团总裁邱智铭在说起当年这个关键的签字情景时表示，“我们一看是关于知识产权的，心里就没底了。我们这个产品是从哪里来的？有些可能是日本人寄过来的，有些东西是从中东寄来的，全世界的样品都寄过来，所以我们不敢在知识产权承诺函上签字。”这项合作也就此被迫中断。贝发集团在此时才发现中国的产品要走向国际市场离不开自主知识产权。换句话说，知识产权是中国产品全球化的通行证、准入证。此后两年，贝发集团着力关注知识产权问题，所有的产品基本都实现了重新开发、重新获取知识产权。有了这一切以后，贝发集团重新与沃尔玛取得联系，顺利展开合作，并在2002年下半年拿到第一笔400万美元的订单，这意味着中国的笔拿到了国际发达地区以及专业市场的准入证。在此之后，贝发集团全球化的大幕进一步拉开。

而对于长阳科技而言，知识产权不仅是专利墙上整齐挂着一眼望不到边的专利证书，更是“吃官司”之后的心有余悸。

在刚进入国际市场时，长阳科技曾与日本某大型同业知名公司因产权问题打了一场官司。最终，当长阳科技赢了这场官司时，不仅有胜利的欢欣，这一段颇费周折的经历也给长阳科技积累了很多宝贵的经验。此后，在写专利、申请专利、申请范围、保护专利等各个方面，长阳科技都比从前有了更加专业、严谨的态度和方法。

“对知识产权的保护不只是申请专利这么简单，专利不但要有量，还要有质，同时，专利与专利之间

需要有相互保护的作用，形成高价值专利组合。”长阳科技的李辰表示，后来公司迅速成立了专门的

知识产权部，一直到现在，这个部门始终都是长阳科技非常重要的部门。

03 企业品牌

改革开放以来，一些单纯的外贸企业“中间商”，经历了贴牌代工，开始转向自主品牌建设。在中国的“单项冠军”中，有受外界环境发展推动开始专注发展自主品牌的乐歌，也有像贝发集团一样，转型发展更多的是来自内在生长的驱动。他们取胜的秘诀有的在于关注需求与细节，有的在于推广策略，也有的在于技术的不断革新和保持领先。

一、细节决定成败

俗话说，细节决定成败。诚然，细节体现的是对客户了解，对客户的尊重。在激烈的市场竞争中，可以说客户就是企业的生命。

迈瑞医疗进入国际舞台时，全球医疗器械市场已经趋于饱和。但迈瑞医疗发现，这些成功的巨头有的在创新方面表现出一种“懒政”的状态。迈瑞医疗以创新为切入点，贴近客户，预测客户潜在的需求，深入了解用户习惯，在潜在需求的细节中把握重点，进行主动创新。

以仪器的开关键为例，换一个位置或者换一种颜色会显得与众不同。然而，对于医疗器械而言，一线客户是医疗工作者，常年的操作习惯并不容易改变，换位置会拖慢操作速度不说，说不定还会导致误操作，影响治疗效果。就颜色而言，可能在产品开发时觉得黄色显眼，于是放在了开关键

上，然而，医疗工作者则认为黄色是警告色，放在开关键上显然有些欠妥。这些小细节可能会导致产品在对比甄选阶段就被纳入不予考虑的范畴。因此，为了打入欧美市场，考虑对方的使用习惯就显得尤为重要。

“搞设计的人要想到制造的人，制造的人要想到服务的人，服务的人要想到安装的人，那么当然要方便最前端的医生操作。”迈瑞医疗的创始人成明和强调，把标准化生产落实了，确定每个环节如何对客户负责，细节确定到高端器械上的螺丝，为方便一线工作人员与客户，坚决将产品设计到一把螺丝刀解决全部螺丝。在细节的加持下，迈瑞医疗打破定式，硬生生在国际市场上撕开了一道口子。

二、打造自主品牌

在贝发集团的邱智铭看来，“以量取胜”之路终究会面临瓶颈，产品只有从“知名度”走向品牌“美誉度”，从“幕后”走向“台前”才能实现自身真正的价值。

在全球化之初，贝发集团做的工作局限于贴牌加工，对自主品牌并没有需求，但邱智铭发现在贴牌加工的过程中自己毫无自主权，在生产环节中的话语权也非常弱，与仅仅做劳务输出形成对比的是产品品牌的高附加价值。品牌不仅仅是产品在中流

通的“身份证”，更代表着产品背后质量、科技等深层内涵。认识到这点后，贝发集团开启从产品输出到品牌输出的征程。在此之后，贝发集团经历了“从遵守别人的规则到与人协商自己的规则，再到有能力在细分市场领域内制定规则让别人遵守”的历程。

通过以产品打品牌，以折扣换市场，贝发集团生产的产品中，自主品牌所占比例一路上升，最高曾达到70%。如今，贝发集团摆脱了代工的角色定位，拥有上万个产品、数万个SKU（库存量单位），打造涵盖时尚、学生、办公、礼品、环保等类别的品牌矩阵，包括“BEIFA”“VANCH”“LAMPO”“A+PLUS”“BEIFA KIDS”“BLOT”“WMZ”“GO GREEN”“花川木间”“满了么”等多个品牌系列。

三、品牌建设

从贴牌到拥有自己的品牌，邱智铭以折扣换市场，以产品推品牌。而乐歌的项乐宏则是通过产品和业务的转型升级，使得自主品牌深入人心。

2008年，被人们称作“黑天鹅事件”的全球金融危机始于美国。很多企业倒闭了，也有很多企业在

危机中寻找到了新的机遇，比如乐歌。

“每天我都在等贴牌的订单，海外的客户如果不下单，就完了。那一年，我们产品的销售额从2007年的1.3亿跌到一点零几亿。”项乐宏在金融危机中陷入焦虑。对于生产厂家来说，没有订单无疑是痛苦的。但痛苦中的煎熬会促使人去另寻别的生存出路，路便会由此走出来。2008年年底，再也坐不住的项乐宏感觉到乐歌的产品不能只当别人的“后厨”，要有自己的名字，自主走出国门，最起码自己决定自己的生产。他决心，“要卖自己的东西，要去美国设立仓库”。从此，乐歌告别贴牌，走向自主品牌。

项乐宏敏感且专业，以人体工学产品为着眼点打开市场大门。在国内很多厂家做OEM/ODM的大军中，乐歌在国内外着手实施以“乐歌Loctek”为核心的自主品牌发展战略，并对产品和业务进行了人体工学应用和专利化战略转型升级，由“乐歌制造”走向“乐歌品牌”。在设计、研发人体工学产品的同时，申请国内外专利保护，以打造竞争壁垒。到2016年，乐歌已经从以大屏显示支架、电脑支架为主的较为单一的产品结构拓展到涵盖人体工学升降台、升降桌、桌边健身车等多元化的健康办公产品体系。

04 以人为代表的全球化

除了“以客户为中心”，有出色全球化表现的华为具有“以奋斗者为本”的核心价值观，影响着很多企业的管理模式。企业的组织由人构成，创业者以及管理者、员工是企业的重要组成部分。适者生存，

企业汇集怎样的人力资源，以及如何管理企业有利于全球化发展，是需要深入思考的。

一、企业家精神

企业的管理者可以直接决定全球化的进程，是企业出海路上的掌舵人。“只要走出去了，就一定有成功的一面和不成功的一面”，中国巨石的创始人兼总裁张毓强在调研中表示。开始全球化，这个决定本身就意味着会面临新的困难和挑战。

无论是 1993 年邱智铭在贝发集团仅为一个拥有 30 人的作坊式制笔厂时决定出海；还是项乐宏在近两年选择用 2.07 亿人民币——相当于一整年的净利润资金，建一艘集装箱船来扩大跨境电商龙头企业乐歌的海外仓业务……我们调研的这些全球化企业的管理者无一不展现出了勇于突破的特质。

长阳科技作为一家于 2010 年成立的年轻企业，2017 年就有了在全球细分市场占有第一的明星产品，迅速在全球市场上打开局面。对此，其创始人金亚东在调研中表示：“这与身为中国企业家的精神和进取心分不开，而这也是我们国家企业的一个巨大的竞争优势。”这里所谓的企业家精神，即是在看准方向后的大胆决策。这种突破性的决策通常并不一定是最周全安稳的选择，但却是成功后可以为企业上一个台阶的重要条件。

事实上，我们走访的企业之所以能够达到目前的成就，都与管理者曾经的大胆决策有关。例如，中国巨石为了市场决定在美国建立工厂，在美国投资需要时间，这个选择代表了公司大概率会亏损几年。在当时看并不是周全安稳的，然而从如今中美贸易摩擦大背景来看，这个突破性的选择是中国巨石能够长期在美国市场站稳脚跟的重要基础。

勇于突破并不代表鲁莽，也不是决策者无凭无据的臆想，而是基于对市场需求的理解、自身技术水平的认知等相关因素的综合研判后的选择。

我们调研的好几家企业在发展过程中都曾遇到全

球化突破性选择的时刻，它们在决策的过程中进行了大量调研和评估。比如，中国巨石的张毓强认为去任何一个国家投资，原本看好的条件，包括政策、资源等都可能发生变化，但工厂是搬不动的，发挥技术、效率、管控等的优势才是最关键的。因此，面对在美建厂这个选项时，中国巨石主要评估了其自身的优势所在，以及如何发挥优势和创造优势。

又如乐歌，选择做人体工学产品不仅基于市场调研分析，还基于对自身能力的评估。在乐歌做简单加工和出口贸易的发展初期，面临是否将在美国市场存在的、附加值更高的电视挂架纳入工厂产品体系的问题时，也对自身的设计能力和生产能力进行了评估。在这一过程中，项乐宏本科物理专业的背景起到了很大作用，因为他懂这类产品的构造，这对公司最后的决策至关重要。可以说，专业知识对管理者的决策也是必不可少的。在我们的调研中，长阳科技的金亚东也表示，在面临选择时，他需要学习各个领域的知识，才能做出更正确的判断。

二、全球化的人才

2011 年 4 月，成立仅 7 年的均胜电子将它原来的合作伙伴、具有技术和品牌优势的百年老厂（成立于 1919 年）德国普瑞电子收购，这是一个典型的“蛇吞象”并购案例。谈及这次助力企业由浅层次技术转型为高端电子零部件企业的并购，均胜电子常务副总裁、均联智行董事长兼首席执行官刘元说，并购时，除了看中普瑞的技术、市场等，人才也是一个关键因素。

面对全球市场的激烈竞争，人才的重要性不言而喻，全球化需要什么样的人才？不同类型的企业对人才的需求可能会有所差异，但我们调研的企业展现出了一定的共性需求，是企业全球化不可

忽视的根本。

不管是在国外还是国内发展，产品是硬道理，而技术则是打造产品竞争力的基石。长阳科技作为人才和资金密集型的高科技企业，在上市后提出了“百人计划”，即用三年时间招聘 100 名高等院校的物理、化学、材料等专业的硕博人才，为打造高性能膜产品打下基础。**高学历并不是人才的唯一标准，一线技术人员的能力也是一些企业关注的。**潍柴集团党委副书记马常海就表示，公司的工匠创新主要来自生产一线，一线技术人员在他们看来就是大国工匠。因此，潍柴一方面以高水平的研究项目吸引顶尖学历的人才到来，拥有了近万名研发人员，硕士及以上学历占比超过 60%；另一方面，重视一线技术人员的创新，甚至还通过用一线人员的名字命名创新成果来增加他们的成就感。潍柴动力股份有限公司一号工厂机修钳工王树军曾在 2018 年获得“大国工匠”年度人物称号，第二年还获得潍柴发给他的 100 万元奖励，并获全国五一劳动奖章。

除了技术性人才，均胜电子全球人力资源总监何奕还提出，在进行全球化时，全球化的思维和掌握全球化通用语言也很重要。前者指的主要是一种软能力，在能够从新闻等渠道中获取信息的同时，不仅想到当地市场，还扩大范围联想到海外各地。实际上，企业全球化发展中，少不了与海外客户沟通，能够将获取的信息快速应用于不同的海外市场，可以明显提高全球化企业与客户沟通的效果。另一方面，语言指的并不只是简单的沟通，表达方式也有大学问。何奕以中国人喜欢用的“奉献精神”为例，在与美国同事沟通时，这个词直接被翻译成英语（devotion，即奉献），美国同事其实听不太懂，甚至可能并不认同。但是如果使用英文中的 engagement，即敬业，用这种表达就可以获得对方的认同，双方的距离也缩短了。

企业对于高水平全球化人才的需求贯穿全球化发展的各个阶段，不论是代工贸易，还是拥有自己品牌的企业均是如此，这些人才会在企业经营过程中的研发、销售等各个环节贡献自己的力量。

与对人才的高要求相对应的是市场上对人才的庞大需求。如何吸引人才、留住人才成为这些企业需要思考的问题，特别是那些通过并购扩张的企业，比如，如何确保海外子公司的人力资源稳定是均胜电子面对的一项挑战。

传统上认为，企业普遍的做法是为这些人才提供可以发挥的平台和给予物质激励。然而，我们在实际调研过程中发现，**一些企业也有独到的经验，部分企业不谋而合地认为最终留住人才靠的是对企业价值观的认可，以及热情、兴致这些精神上的满足，即使暂时没有理想的财务激励，这些高级人才依然会留下。**

在长阳科技盈利之前，虽然也有一段无法给员工发放年终奖和 13 薪的艰苦日子，但是依然有一批员工毅然留下。李辰认为，包括他自己，支持他们与企业一起度过艰苦日子的就是他们本身对企业价值观（即以客户为中心，以奋斗者为本，坚持长期艰苦奋斗，坚持创新和改变）的认可。“如果他的价值观和团队一致，加入进来以后，他自然而然就会积极主动发挥潜能干下去。像乔布斯所说的，优秀的人是不需要激励的，而是自我激励（self-motivation）”，李辰解释。保持初心，追求技术进步的大疆也有类似的经验，公司在推出一体化无人机前，光凭商业前景和财务回报是无法吸引到优秀人才的，但留下的这些让企业最后突破的人才都是对技术充满热情的人。

另一方面，何奕在总结均胜电子吸引人才的经验时，也提出了要注重打造雇主品牌形象，整合并传播雇

主品牌和价值主张，并以系列体验活动让员工感受到雇主的价值主张的建议。

吸引、留住人才本身是与企业发展相互协同、相互促进的，企业发展得更好，有更高的品牌价值，可以提供更好的平台，给予丰厚的物质奖励，从而吸引到更多的人才，促进企业的发展。**当企业进行全球化，外部面临较多不确定性时，对内部人力资源的稳定要求往往更高。**此时，企业价值观、文化和初心愿景，这些很多人认为相对软性的内容，或许可以发挥更大的作用。而这对于在发展较初期的企业也同样适用。

三、文化包容

“真正的国际化是以人为代表的”，这是拥有埃及、美国两个海外工厂和多家海外子公司的中国巨石总裁张毓强在谈到如何管理全球化企业这个问题时说起。我们在对企业全球化水平进行评估的过程中发现，在大型跨国公司中国子公司的管理层中有一小部分是外国人，这让我们能够更好地理解张毓强说的这句话。

这也是中国巨石强调“属地管理”的原因，虽然会在培养中国人才一段时间后将他们派向海外，但中国巨石在美国、欧洲、埃及和土耳其等国家和地区都建立了为中国巨石工作、服务的海外人才队伍。实际上，我们走访的这些在海外有子公司的企业中，大多都拥有和中国巨石相似的组织结构，重视本土的管理团队，内外融合，这也从侧面展现出这一安排的优势。

迈瑞医疗副总经理尹伦涛在调研中说：“一家跨国公司并不会让他们深圳的王牌销售花十几个小时飞到欧洲去推销一个产品。”这样做或许会让客户感受到公司的诚意，但并不会因此选择这家公

司，因为项目后续跟进、产品售后等可能都会产生一定问题。从这个意义上讲，使用当地的销售团队反而可以规避上述问题，增强地方对品牌的认同感。以迈瑞医疗进入美国私立医院市场为例，公司当地的员工会强调企业守护人类健康的决心，这样的企业文化与当地私立医院的价值观是相吻合的。因此，在当地客户眼里，迈瑞医疗就不再是一家靠推销仪器赚钱的不知名中国公司，而是一家发挥自身优势、践行共同价值观、值得信任的医疗企业。因此，迈瑞医疗更强调在海外采用本土的团队，这同时需要确保国内外人才的交流通畅。均胜电子的案例也表明总部管理的重要性。在均胜电子收购德国普瑞之后，自然而然地拥有了一个海外团队。尽管总部给予其最大限度的自我管理权限，沿用了当地的管理层以满足当地法律法规的要求，但在内控体系、财务控制等方面则使用总部的管理模式，以此达到中国上市公司治理对风险控制管理的要求。

这些案例都展现了建立海外本土团队的组织结构在企业全球化发展中的优势。然而，管理这样的海外团队对企业而言谈不上轻松。人是企业一切战略、生产、研发、销售等环节的最终实现者，管理不善反而会导致结果与预期大相径庭。

与管理一支国内的团队相比，我们走访的许多企业都提到全球化管理时最先需要去面对的问题，即文化冲突。国家之间不同的文化导致员工的工作理念差异，而这种差异是无法轻易消除的，更难以完全消除。比如均胜电子首席财务官李俊彧在与企业并购后所拥有的海外团队管理层和员工打交道的过程中就发现，德国人的特点在于他们更在意个人的想法、认同以及个人生活和工作的平衡。强制要求德国人按照中国企业管理者的思路去做事，是不被德国人所接受的。李俊彧说，“不可避免的文化冲突还是比较激烈的。”

我们走访的企业在面对这个问题时，给出了共同的答案——**尊重海外员工的文化，并促进融合**。均胜电子在面对中德文化差异时，提到了需要尊重理解对方的文化，耐心了解对方的想法，以及产生这个想法的原因和主要考量的因素，再充分沟通，达到基本共识后再去做一件事。与均胜电子一样，潍柴在并购获得大量海外人员后，也有类似的经验。对此潍柴提出“求同存异、互相借鉴、融合发展”，主要通过增强双方在文化和价值观方面的了解，从而强化认同，以此在一定程度上削弱文化差异带来的影响。其具体举措包括：推进海外子公司文化交流，开展文化互动活动，形成定期交流互访机制，出版外文文化刊物等。这样促进文化理解和融合对两家企业实现既定的并购发展目标起到了不可忽视

的作用。

事实上，文化尊重不仅是让海外团队顺利运转起来的重要条件，也是增强海外员工对企业认同感的一种方式。以红豆集团在柬埔寨主导建设的西港特区为例，其拥有着大量的本地员工。给予这些员工文化尊重是除了提供稳定的工作岗位、正常的职场上升渠道、更高的收入以外，吸引更多当地人来此安居乐业的重要因素。在我们的调研中，西港特区公司的一位工作人员就表示，在柬埔寨国父西哈努克亲王逝世的时候，西港特区内就专门设立了供人们前往的悼念处，员工去悼念不会被认为耽误了工作时间。当这类人性化的设置被人们领会时，便会产生信任，矛盾则会减少，反而能带来工作效率的提高。

05

全球化环节中的其他因素

细节决定成败。除了上文中总结的市场需求、技术、创新与品牌、人力资源——这些企业全球化的基本条件，全球化发展对企业的改变可能渗透到企业经营的方方面面，需要企业在各个领域均有相应的应对措施。我们在调研过程中也发现了一些独到的全球化经验，这些经验如果运用得当可以明显增加企业全球化成功的几率。

一、建立合规体系

遵守法律法规是企业发展经营的首要前提。在全球化过程中，中国企业可能还会接触到与国内相差较大的东道国法律。**遵守法律并不一定会让企业在海外市场更受欢迎，但一旦触犯到所在国的法律，不**

仅企业或个人会面临刑事处罚及民事责任，更是会使企业在该市场的竞争力受到影响，甚至被要求退出当地市场。

使用本土的团队是好几家受访企业都提到的一种规避风险的方法，但这可能并不足够。迈瑞医疗在全球化过程中发现，一些国家对企业反腐败有较高的要求，为了避免出现利益输送、商业行贿、“灰色”代理等自毁前程的行为，并且满足企业环境社会治理（ESG）的要求，如何反腐败和反商业贿赂是全球企业需要关注的。

迈瑞医疗针对反腐败问题，将其视为合规管理工作的重要组成部分，建立合规办公室与监察办公室，

董事长直接担任监察委员会的主任，扎实推进企业的反腐倡廉工作。在全球化发展中，迈瑞医疗在开展业务的重点国家和地区，如俄罗斯、墨西哥、印度尼西亚、哥伦比亚等国家，专门进行反腐败、反贿赂合规风险评估，并建立相对应的合规制度和流程，涉及从公司职员到科研人员再到供应端的所有利益相关者。同时，合规工作还覆盖各地重点渠道商、各地子公司等企业组成部分，会对其进行定期的反舞弊、反贿赂、企业合规重要性的宣讲。

迈瑞医疗在企业发展中建立了一套较完善的合规体系，这类体系对于体量较小、员工数量较少的企业作用或许并不明显；但是对于有一定规模的、进行全球化发展的企业，合规、反腐是其能保持海外竞争力的根本，而这样的管理体系是实现该目标的一个可行的路径。

二、上市意味着什么

无论是满足海外需求，提高技术水平，抑或广纳贤才，都对全球化企业提出更大的资金需求。

在资金和人才密集型的功能膜行业中，从零开始到实现产品份额全球第一的长阳科技向我们展示了它在不同阶段的主要资金来源。初期有天使投资的进入、后来获得银行专项贷款融资等，这些资金支持长阳科技研发出全球领先的光学反射膜。但一个优秀的全球化企业并不会满足于此，长阳科技提出了“十年十膜”的梦想，即未来 10 年做 10 张与光学反射膜一样可以实现从“进口替代”到单项冠军的产品。

这样的梦想下，长阳科技对技术进步不断追求，依然有资金不足的压力。幸运的是，2018 年长阳科技在准备 IPO 时，赶上了科创板的“东风”，顺利

在科创板上市。“科创板有一个很重要的变化就是可以市场化发行，因此我们获得了比较多的超募资金，”长阳科技的财务总监李辰说，“上市以后，我们打破了融资和人才吸引方面的瓶颈，获得了比较大的资金支持。”在资金的支持下，长阳科技便提出了“百人计划”，即用三年时间招聘 100 名高等院校的物理、化学、材料等专业硕博人才，从而增强企业研发环节的技术实力。

科创板上市大幅减少了企业因资金不足而受到的限制。事实上，当企业在进行全球化时，通常会面临更大的资金需求。如果企业此时已经发展到了一定阶段，上市就是一个新的选择，其能为企业直接带来资金支持。在我们所走访的企业中，仅有少量公司只依靠利润积累这一单一资金来源支撑企业发展，大多数企业都已经在国内外一个或以上的不同交易所上市或是准备上市。比如西港特区公司就打算在港交所上市，同时也争取在金边证券交易所上市。改制成立的潍柴动力则于 2004 年在中国香港上市，通过股票市场融资满足了企业的资金需求。

然而，上市对于企业而言，并不单纯是为了满足资金需求。潍柴动力在港上市后，其海外的品牌影响力也随之扩大，并且上市后的要求也进一步督促着这家国有企业使用规范化、国际化的治理方法。特别是对于拥有自主品牌的全球化企业而言，上市也是向海外客户证明品牌、宣传品牌的方式。

企业如果不上市，没有公开的财务报表，客户可能会产生企业经营情况如何的疑惑，以及是否会在短期内倒闭的担忧。这样的疑虑，可能会削弱企业产品的竞争力，特别是在那些已经相对饱和的海外市场。经营高端医疗器械的迈瑞医疗在进军海外时发现，在公司上市之前，虽然靠坚持推销，让一些海外客户愿意试一下看起来不错，价格也相对便宜

的产品，但是由于没有公开的财务报表的支持，任何对公司的介绍都略显苍白，这也在一定程度上影响了企业的全球化进程。事实上，绝大多数的海外客户不愿意尝试迈瑞医疗这个来自中国的不知名品牌，更没有发展长期业务的打算。这一问题随着2006年迈瑞医疗在美国上市开始逐步缓解，这也为迈瑞医疗全球化带来了新的转机。除了公开财务信息，企业能够上市，说明企业的经营是合法合规的，并且还持续接受着市场的监督，带给了客户更多的安全感。因此，此后外界对迈瑞医疗产品的认可度也逐步提高。

三、建立供应链优势

在全球市场上竞争，对企业产品的高要求是涉及方方面面的，不仅需要产品能满足客户对商品使用价值的期许，还要同时具备高质量、设计精巧等特点。企业了解市场需求、提升研发能力是提高产品竞争力的主要条件，可以帮助企业在竞争激烈的全球市场站稳脚跟，但企业若想长期在全球市场立足，可能还需要具备其他一些素质。

全球市场情况以及客户需求是随时变化的，即使企业每次都能及时地捕捉到这些变化，能否马上相应地做出响应，却不完全与企业的研发能力有关。在生产环节中，能否将研发、设计出的产品落地，源源不断地推出品质稳定的产品，也不只取决于企业本身的制造水平。我们发现，这两个问题还与企业供应链上的关联企业有关。

过去三年，新冠疫情反复，全球大量工厂都曾面临过停工的情况，叠加一些地区的地缘冲突，让市场更加意识到一个国家、一个地区能拥有更具弹性且完善的供应链，不仅能保证产品拥有稳定的品质，还能够加速企业的研发和设计流程落地，降低企业运营成本。中国供应链的韧性和完整性在这次疫情

当中体现得相对明显，这得益于中国改革开放四十多年来经营主体的全面发展。

贝发集团在近三十年的发展过程中沉淀了大量外贸经验，积累了许多品牌管理、客户渠道等资源，拥有强大的财务能力、供应链组织和影响力。由此，依托“文创产业创新服务综合体”这一浙江省级平台，贝发集团建立了一个文具原创的供应链。在这条供应链的帮助下，贝发集团能够仅用5天就把一个“天马行空”的创意完善成为标准化的产品并推向市场，这样的效率是贝发集团能够长期满足全球客户“多变”需求的重要基础。而这样一条供应链也为许多家与其合作的上下游中小企业提供了机会。

完善和具有弹性的供应链可以帮助企业长期在全球市场立足，但是建立这一整套体系是困难的。即使是已经有较大规模的龙头企业也可能无法轻易做到，因为这不仅对企业本身规模和经验有要求，也与企业上下游关联方的意愿、能力等情况有关。

与文具行业不同，在医疗器械行业中，当前国内在体外诊断的上游顶尖原料制造领域依然存在一定的空白。主营高端医疗器械的迈瑞医疗以收购HyTest Invest Oy及其下属子公司100%股权的方式，增强核心原料的自研自产能力，提高核心原料自制比例，进而加强产品品质的稳定性。

如果要拥有一条较为完备的供应链，对于规模比较小的全球化企业而言是比较难实现的，小型的企业在一条供应链上往往也是处于附属地位；但是对于有一定规模的企业而言，根据所处行业的具体情况，往往可以做到不断提升自己对供应链的掌控，强化垂直整合能力，也能够助力企业在全全球市场中走得更为稳定而长远。

06 互利共赢的全球化

中国企业选择全球化的发展路径，最初通常是出于自身发展的考量，或者说是“市场的呼唤”：哪里有市场，就到哪里去。但从中国企业全球化最终形成的结果来看，往往在获得了市场后，还与出海所在地实现了共赢互利的良性互动。我们调研的多家全球化企业正是如此。

从结果上来看，中国企业成功地走向全球，最终受益方并不只有公司自己，在为当地提供中国公司的产品、服务的同时，也会促进当地的就业，改善基础设施条件，带动当地经济发展，有的还会带动当地的社区文化建设等。“扶贫帮扶”的做法也被有的企业带到海外去。这种互利共赢的局面，也是全球化发展的必然趋势，或者说是一些企业全球化成功的内在逻辑。

一、并购带来的转机

在中国企业全球化进程中，并购海外企业是一种常见的方式，可以帮助企业在技术、规模、人才、管理团队方面获得新的突破。例如，海尔曾收购日本三洋和新西兰斐学派克以弥补技术和品牌知名度方面的不足；联想收购 IBM 个人电脑业务以打开海外市场；京东方收购韩国现代显示技术株式会社的 TFT-LCD 业务以获得核心技术，打造更有竞争力的产品……成功的并购显然可以使中国企业全球化发展更上一个台阶。而对于那些被收购的海外企业而言，与收购方在后来的协同经营也给这些企业业务发展带来了新的转机。

潍柴动力和均胜电子两家企业都在 2008 年全球金融危机后进行了海外并购，并购的标的企业分

别是在法国当地颇有影响力的博杜安和技术、品牌俱佳的德国百年老厂普瑞。这两个时间接近的并购案例都颇为成功，给两家企业的全球化发展注入了新的动力。

当分析这两个案例时，我们发现，潍柴动力和均胜电子在进行并购时的条件其实是不同的。当时前者已成立多年，有一定规模；而后者在进行海外并购时，相比标的企业反而是一家非常年轻的公司。对潍柴动力和均胜电子而言，并购海外企业谱写出相似的故事——在金融危机中找到了新的机遇，通过并购，实现了自身和并购标的企业的共赢。互利共赢，或许是一场成功并购案例不可或缺的条件。

以潍柴动力为例，虽然潍柴动力在 2008 年之前已经通过技术引进和自主创新，在研发上有所突破，但是当时企业如果想进一步做大做强，依然存在技术短板。而此时，作为法国最大的船用发动机及动力系统供应商的博杜安拥有好的技术，主要从事发动机和船舶动力系统制造与销售。但在金融危机下，又正值当地政府换届等诸多原因，工厂运行很不稳定。在这样的情况下，潍柴动力对其发出了并购邀约，并承诺“不裁员、不降薪”，最终潍柴动力成功并购了博杜安。“牵手”成功后的潍柴动力实现了技术升级，填补了潍柴动力 16L 以上大马力高速柴油机的空白，实现了海上动力升级；而博杜安也平稳解决了金融危机等因素给企业带来的影响，公司运营正常，工人情绪得以稳定，一定程度上支撑了当地的就业，也保住了这家成立于 1918 年的“百年老店”。当地政府也基于稳就业等因素的考量对潍柴动力的并购提供了支持，使这场并购顺利进行。

当企业的全球化并购能让双方共赢时，必然会增加成功的概率。

在并购激烈的竞争中，企业战略也可能成为投标方最终脱颖而出的重要因素。成立于 2004 年的均胜电子，在 2011 年对德国普瑞进行并购前，已经是国内汽车零部件产业的领军企业之一，但是当时企业发展的短板是缺乏核心技术，同类公司不断涌现。成立于 1919 年的德国普瑞电子则是一家拥有多项自主技术专利和稳定客户群体的汽车中控平台制造商，既有技术，业务也符合国内外汽车零部件行业的发展趋势。但受到金融危机影响，买入普瑞电子的基金又有到期变现压力，准备尽快脱手，这个百年老厂走到了挂牌出售的地步。收购普瑞电子可以为均胜电子带来客户、技术，帮助均胜电子进入高端汽车电子零部件市场。但是均胜电子进行这场并购有两个难点：首先，其年收入远低于普瑞；其次，普瑞的价值有目共睹，因此并购的赛道上有很多竞争对手。针对第一个难点，均胜电子放弃高回报的房地产行业，带着从其中获得的收益以及过去五六年汽车零部件领域经营的所有家当全力推进这场并购。对于第二点，均胜电子在并购前先邀请了普瑞职业经理人到中国，向他们介绍均胜电子的战略，以及并购后帮他们在中国建立客户关系和生产基地的计划。对方经过充分了解，知道这场并购可以为他们带来好处。半年后，均胜电子通过实际行动来证明自己实现这些愿景的决心，从而促成了这场并购的完成。

对想要走出去的中国企业，跨境并购显然可以使它们快速实现技术突破，拓宽市场。企业需要关注市场中出现的并购机会，当出现符合要求的标的企业时，双方互利往往可以成为促进这场并购顺利进行的重要因素。

但需要注意的是，并购还涉及后续的管理。此时，

仅仅做到双方互利可能并不足够。我们与上述的两家企业进行交流时，发现后续的战略统一、组织整合等都会是决定并购后是否能达到预期的条件，是进行跨境并购的企业需要持续关注的问题。

二、融入当地社区

对很多企业而言，全球化意味着进入新的市场和企业版图的扩张。那么，对海外市场而言，中国企业的全球化又意味着什么？

在走访中，我们发现很多全球化成功的案例中，**中国企业为当地带去的不仅有竞争力、高质量的产品和服务，或许是主动的行为，或许是在当地建厂生根、市场推广产品时的顺势而为，一些中国的全球化企业正在融入当地的经济发展的，有的还在逐步提升着人们的生活质量。**

专注医疗器械的迈瑞医疗在打开新市场的过程中，为医疗发展水平较低的发展中国家的医生提供医疗设备的使用方法培训，让现代医学的科技成果在这些地区充分发挥作用，提高了当地的医疗水平。潍柴动力则是在“一带一路”共建国家，通过技术输出的方式提升了当地人的生活水平。从这个意义上讲，也可以说明全球化更深一层的含义——不只是“做大”，合作与共赢才是要秉持的态度。

在我们所走访的企业中，还有一种比较特殊的全球化形式，即境外经济贸易合作区。根据商务部的定义，其指的是在中国境内（不含香港、澳门和台湾地区）注册的具有独立法人资格的中资控股企业，通过在境外设立的中资控股的独立法人机构，投资建设的基础设施完备、主导产业明确、公共服务功能健全、具有集聚和辐射效应的产业园区。在这种全球化方式下，走出去企业与当地社区互相融合，对促进彼此的发展起到了重要的作用。

在柬埔寨默朗德乡，红豆集团就主导开发建设了境外经济贸易合作区——西港特区。红豆集团有限公司董事王竹倩在与我们交谈的过程中说：“以前走出去是把产品卖到国外，马上能赚外汇。后来建西港特区，既有企业自身利益的考量，也把促进当地经济发展作为特区发展的目标之一。”对红豆集团而言，柬埔寨的大量年轻劳动力，以及多国给予的普惠制外贸条件为其经营和盈利带来了极大的优势。而对于柬埔寨而言，这样的园区集合了全球各地的 170 多家企业，最直接的影响就是为当地人带来了大量的就业机会，结合一定的职场上升渠道，当地居民的生活水平因此得到提高。据西港特区公司总经理助理虞培洪介绍，在多年前，西港特区的中方管理团队也曾带着融入当地文化社区的目的，帮助当地贫困家庭的孩子上学。但从三年前开始，当来到学校问校长要贫困学生名单时，校长说，西港特区的经济发展了，学校的孩子们不用帮扶。正是红豆集团的到来，对当地经济发展起到了不可忽视的作用，而这反过来也会强化当地居民对企业发展的支持。

或许并不是每一个走出去企业都能如红豆集团一般，为当地带来这样显著的影响，但为当地社区带来益处是全球化走向成功的重要条件。无论是像字节跳动为全球用户增加了娱乐的方式，还是如潍柴动力，对“一带一路”共建国家进行技术输出，提高了当地生产效率，当走出去企业在为自身利益行动时，也能够为对方带来好处，才能被对方长期接受。当企业能够在海外形成较大规模的社会层面改善时，海外也会对该企业在当地的发展提供更多支持，从而形成正向循环。

三、企业出海服务带来的商机

不同的企业出海，会遇到相似的问题。虽然全球化并不只有“做大做强，再走出去”这一种路径，但

事实上，规模较小的企业可能会因为海外要素成本过高等而无法实现全球化。

在走访中，我们发现一些已经具有一定全球化基础的企业会针对初入海外市场的中国企业所面临的问题提供新的解决方案。它们通过研判中国企业全球化发展进程中的共性需求，在海外布局时，兼顾为后来的中国企业提供出海服务。这使企业在自身获利的同时，也进一步促进了中国企业全球化的整体发展。

当前，此类全球化布局主要体现在海外基础设施、设备使用方面。实际上，物流、仓储以及水电基础设施使用等相关问题几乎所有走出去企业都会遇到，但并不是每个企业都有能力找到最优的解决方案，这可能会推高企业出海的成本。而已经走出去的企业了解这些问题与其中的“门道”，可以为后来者提供更优质的解决方案，在推广自身业务的同时，也可以为后来者降低成本，从而实现双赢。

产品出海涉及物流、仓储等环节。在乐歌调研时，其创始人项乐宏提到，乐歌现在就在做一些对中小企业好，也对自身好的事。首先，乐歌在多地自建公共海外仓，为中小企业提供海外仓租借服务，帮助自身和其他中小企业解决亚马逊 FBA 仓费用上涨且存在仓储限额的问题。根据乐歌年报，截至 2021 年 12 月 31 日，乐歌跨境电商公共海外仓的数量在全球共计有 15 个，能够满足客户对配送速度的要求。其次，同样在跨境电商产业链方面，乐歌与物流公司 FedEx 有多年合作，中小外贸企业通过与乐歌抱团，能够享受到物流配送服务价格更大的折扣。最后，2022 年初，乐歌还宣布“要斥资 2.07 亿人民币建一艘集装箱船”，在山东威海的一家造船厂下单了一艘 1800TEU 集装箱船，未来预计可以为乐歌和其他中小企业提供海运服务。正是因为洞察中国企业全球化过程中对基础设施服

务的需求，乐歌才选择在这一领域拓展新的业务，不仅为乐歌自身的全球化提供帮助，也带动许多中小企业出海。

海外建厂并非易事。如果在海外投资建厂，还需要考虑当地的人力资源培养与配套的基础设施情况。红豆集团在柬埔寨主导建设的柬埔寨西哈努克港经济特区是一个解决国内中小企业全球化痛点的典型案例。

柬埔寨有劳动力充足、贸易便利（拥有港口）等优势，红豆集团通过在当地建设开发区，进一步为之后出海的企业提供了比较健全的基础设施，开发区内所提供的服务保证了企业经营所需的必要条件。开发区还引入由柬埔寨发展理事会、海关、商业部、

劳工局、西哈努克省政府组成的“一站式”行政服务窗口，为企业提供投资申请、登记注册、原产地证签发、进出口报关等服务，大大简化了外部企业到柬埔寨投资建厂时所需要的行政审批与手续办理流程。由于开发区驻守当地，在促进当地经济发展的同时，还会吸引更多当地劳动力来园区工作，并提供学习中文的便利条件，进一步为出海的中国企业提供人力资源支持。

从这个意义上讲，如果将中国全球化企业作为一个“市场群体”，那些已经走出去的企业往往可以共享自身的优势，为后来者出海发展提供便利条件和解决方案。这一业务模式不仅可以加快后来者出海的全球化进程，先行者其实也能进一步壮大自己的地位，从而实现联合出海、合作共赢。

06

Chapter 6 第六章

中国企业全球化的国别风险分析

▶ P64-81

P64 美国投资风险分析

P66 欧洲投资风险分析

P69 东南亚投资风险分析

P72 南亚投资风险分析

P75 中东投资风险分析

P78 非洲投资风险分析



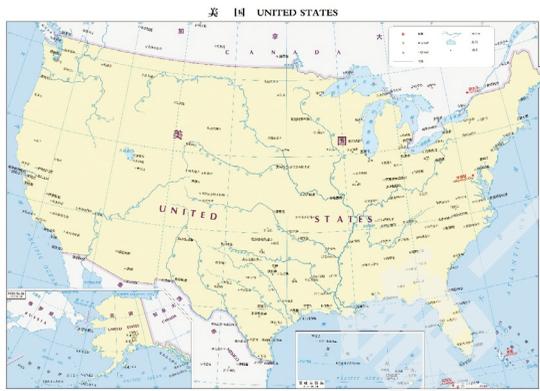
第一财经研究院还对中国企业出海发展的重点地区，如北美、欧洲、东南亚等地区主要国家的近期

发展现状、投资机遇与风险状况进行了梳理和分析，希望能为出海企业提供直接的参考。

01 美国投资风险分析

世界经济论坛发布的《全球竞争力报告》显示，美国的经济竞争力、创新能力和开放性始终居世界领先地位，是最有竞争力的经济体之一。作为全球最具发展潜力的经济体，美国经济规模大、商机多、市场健全、法律制度完善，因此吸引了大量外国公司来美国投资。近年来，投资领域的商业行为逐渐成为美国政府和国会的重点审查对象，随着中美关系降温，中国企业赴美投资面临的政策不确定性导致赴美投资的风险上升。根据《2021 年在美中资企业年度商业调查报告》的数据，中国投资者首选的投资地仍然是美国，而投资的重点也已由信息和通信技术业转移到了健康、制药及生物科技、金融和商业服务等领域。

图 6-1：美国及其主要城市



来源：自然资源部

一、投资概况

美国是世界上最大的发达经济体，拥有良好的投资

环境，这也使其成为吸引外资最多的国家。2021 年，美国引进 3230 亿美元外商投资，超过中国，成为全球第一。

（一）资源优势

美国是世界上探明资源储备量最丰富的国家之一。英国石油公司（BP）世界能源统计数据显示，美国探明的石油储备量为 73 亿吨，煤炭 2502 亿吨，天然气 419.8 万亿立方英尺，分别占全球探明资源储备量的 3.5%，23.7% 和 6%。美国不仅是重要的能源生产者，也是能源消费大国，大约占据全球能源总消耗的 20%。

（二）全球技术领先地位

美国企业在技术开发和创新方面处于全球领先地位。白宫于 2022 年确立了五大研发优先事项以确保美国在科技创新方面保持全球领先地位。五大优先领域分别是人工智能、量子信息科学、先进通信网络（5G）、先进制造、生物科技。

（三）知识产权保护

全球其他国家的商业实体也热衷于在美国开展研发活动，并将其科技创新进行商业化。美国拥有强大的知识产权保护制度和有效的法律执行机制，为其他国家的技术研究和开发转向商业应用

提供支持。据统计，2020 年美国专利局共发放了 38.9 万个专利，其中高达 55.7% 的专利申请来自于其他国家。

（四）州和地方的外资优惠政策

长期以来，美国大多数州和地方政府普遍认为吸引外资有利于本地区经济发展和增加就业。因此，不少地方政府都推出了各种吸引外资的优惠政策，如税收减免、完善基础设施、提供特种服务等。

（五）法制健全，行业协会发展成熟

美国各个行业都有详细的法律要求，同时，各行业协会的作用相当大，甚至可以左右政府的决策。中国企业如能积极参与这些行业协会，了解这些协会的规章，对于保护自身利益、拓展市场、维护海外经营利益将发挥稳定的平台依托作用。

在后疫情时代，基于完善的法律体系、稳定的政治环境、开放的金融市场、充足的人力资源、巨大的市场需求，美国是对全球企业极具吸引力的投资目的地。

二、美国的投资环境

（一）政治与安全环境

1. 政策不确定风险上升

出于政治考虑等因素，美国高度关注来自中国的投资并保持警惕。美国不断对中国企业祭出制裁政策，反映出近期美国经济政策的不确定性。鉴于美国对中国的投资政策前景变得越来越不明朗，预计未来中国公司在北美的直接投资前景可能呈现负面态势，在美国投资的领域可能会收窄，高科技产业的

投资将持续遭遇阻碍，对北美企业的并购活动可能会持续低迷。

2. 美国对外资审查日益“政治化”

过去，美国一直是在保护国家安全的前提下，明确支持外国直接投资。但近年来，美国以国家安全为借口，推动对外国直接投资安全审查制度愈收愈紧。目前，美国正竭尽全力来增强 CFIUS（美国外资投资委员会）的审查权限，以便解决一些被视为“国家安全威胁”的问题，并以此来限制中国的高科技行业发展。预计未来美国会积极收紧外国直接投资，CFIUS 审查将越发政治化。

（二）经济环境

1. 美国经济增速放缓，通胀仍将保持在高位

伴随着经济复苏，美国物价高企的形势仍然严峻，消费者价格指数同比仍保持在较高水平。通胀高企的原因涉及多个层面，其中之一就是在疫情暴发之初，美国大量发行货币，并采取宽松的财政政策来刺激经济。另外，由于疫情导致的运输瓶颈，叠加与中国的贸易摩擦等因素导致美国出现供应链问题。虽然美联储积极采取措施收紧货币政策，但高通胀率不可能立即降下来，仍将保持在相对高位。

2. 美国就业市场迅速恢复

在经济刺激计划下，美国的就业市场快速恢复，失业率大幅下降。但就业复苏并不均衡，对于那些受过本科以上学历和具有技能的人才来说，就业机会增多。但那些兼职的和没有受过高等教育的人就业还是很困难。

（三）营商环境

美国市场不仅体量大，而且具有相对稳定、可靠的特点。虽然其法规和合规环境、雇佣规则等不断变化，但其对外国投资始终具有吸引力。

1. 美国各州对外资审批的流程不尽相同

在美国，鉴于联邦制下各州法律法规各不相同，导致开设企业的流程因所在地区不同而有所差异。比如，怀俄明和内华达等州不征收州企业税，因此越来越多的企业选择在此设立。

2. 美国有一系列复杂的税收制度

在美国，税收体系由一套复杂的中央、州级和地方级税收制度构成。事实上，美国在全国范围内设有超过 80000 个不同的税务管辖区，以严格执行税收法规著称的美国国家税务局也是其中一环。

3. 疫情下衍生出的相关法律

新冠疫情催生了一系列与员工密切相关的法律。比

如，疫情下员工居家办公衍生了一系列关于远程办公等法律和税务的相关问题，包括人力资源政策、雇员 / 雇主的税收等。

4. 新的合规条例出台

2021 年 1 月 1 日，美国反腐败条例——《企业透明法案》（CTA）作为国防授权法案最新内容，被正式立法。该法案要求企业向美国金融犯罪执法网络局（FinCEN）提交实际所有者真实信息。这一新法律将有两年的过渡期，未来违规者将会面临巨额罚款。

（四）新的挑战

美国政策的不确定性将成为影响对美投资的主要因素之一。尽管中美两国拥有大量的共同利益，但是由于美国政府对华政策的模糊性，使得中美之间的关系变得更加不稳定。因此，中国企业对北美的直接投资需保持审慎态度，对美国的投资领域可能会有所收缩，高科技行业的投资将持续受阻，对北美公司的并购活动也将维持在较低的水平。

02 欧洲投资风险分析

中欧经贸领域合作基础稳固，互补性强，潜力巨大。对中国来说，欧盟是中国最重要的贸易伙伴之一，是中国第二大出口市场、最大的进口商和第三大外资提供国，同样，欧盟也将中国视为其首要的贸易伙伴，中国是欧盟最大的进口国和第二大出口市场。欧洲也是中国企业海外布局的重点区域，欧盟商会发布的《2022 中国在欧洲联盟的发展情况报告：

共筑未来，携手前行》显示，截至 2020 年底，中国投资者在欧盟已成功开办了 2800 家企业，涉及欧盟的 27 个成员国。目前，中国已位列欧盟的第九大投资来源国。然而，由于欧洲国家正进一步加强外资审查，导致近年来中国企业对欧投资并不稳定。

图 6-2：欧洲各国



来源：自然资源部

一、投资概况

数据显示，中国是欧盟最大的贸易伙伴国。即使是在新冠疫情的冲击下，中欧的商贸往来依然呈上升趋势，足以展示出双边经贸合作的持久性和韧性。

然而，2021年5月20日，欧洲议会通过一项决议，宣布“冻结”所有中欧投资协定的审批过程的讨论，这不仅影响了协议的顺利推进，也给中欧关系增添了不确定因素。但是，欧盟内部有声音主张接触而非对抗，这表明未来的中欧关系仍有积极的一面。对企业而言，灵活应对短期风险，把握中欧关系发展大势，可能是应对当前复杂局势的最佳办法。

二、欧洲的投资环境

（一）政治与安全环境

1. 欧洲多国政府换届，政策处于调整之中

在欧洲，朔尔茨当选新一任德国总理。新政府需要带领德国解决目前面临的多个难题，应对后疫情时

代的挑战，任重而道远。意大利、法国、瑞典、匈牙利、克罗地亚等国也迎来各种选举。如何重振经济，无疑成为每位候选人的当务之急。结果将影响未来一段时期的政治走向。各国新政府能否在多变的环境中维护政治稳定，将是经济和社会从疫情中恢复的先决条件，其结果将很大程度上左右未来欧盟内部的博弈态势。

2. 欧盟内部存在严重分歧

欧盟内部在对外政策、安全政策以及对华关系等方面存在严重分歧。尤其是在俄乌冲突发生后，欧盟内部各成员国有不同的利益考量，对于美国制裁等政策的意见并不统一。例如，德国、匈牙利等欧盟成员国反对对俄实施更多制裁措施，认为应该继续推动冲突双方通过谈判解决问题。与之相反的是，波兰和波罗的海国家坚定地跟随美国的步伐，认为欧盟应该对俄采取更多强硬的制裁措施。并非每一个国家都愿意跟随美国对俄实施制裁，由此导致欧洲内部分裂严重，很难就某一议题达成共识。

3. 美俄博弈下复杂的欧洲东部安全形势严重干扰欧洲安全稳定

乌克兰危机进一步加剧了美俄之间的对立，美国加强在东欧的军事部署，俄罗斯也采取强硬回应，俄罗斯与整个西方世界的关系现在处于高度紧张状态，严重威胁欧洲安全稳定。美俄围绕乌克兰问题的激烈博弈，随时可能激化难民问题以及欧盟周边的动荡局势。

4. 欧洲人的集体焦虑导致排外主义兴起

2018年以来，全球的排外主义思潮异常活跃，欧美等地呈现出不同程度的排外主义倾向。在经济层

面，欧洲的贸易保护主义势力抬头，一些国家甚至以“经济爱国”为口号，大行贸易保护主义政策，阻挠关键领域被外部企业投资。在社会层面，欧洲公众的排外情绪日益强化。这些将导致欧洲的未来更趋保守，为中国企业投资欧洲带来新的变数。

（二）经济环境

1. 受疫情影响，欧洲经济复苏依旧缓慢

欧盟国家面临经济发展压力。为了刺激经济，欧盟注入了高达数万亿欧元的资金，巨额财政刺激带来的潜在风险随之显现，或将导致债务危机的再度爆发。同时，在新技术革命下，欧洲各国面临经济结构转型的严峻考验。如何在推动经济扩张、降低财政风险的同时，实现经济结构转型、维护社会民生，实现经济社会的持续进步，将成为欧洲国家未来几年面临的重大考验。值得注意的是，俄乌局势已经给面临诸多挑战的欧洲经济“雪上加霜”。

2. 欧洲经济面临滞胀风险

受俄乌冲突影响，欧元区内所有国家都出现了物价飞涨的情况，有些国家的通胀率曾高达两位数。欧洲央行行长拉加德日前公开表示，欧洲经济正在经历一段艰难时期，短时间内将遭遇更高的通胀和更低的增长率，且俄乌冲突“持续时间越长，给欧洲经济造成的损失越大”。

3. 企业生产面临挑战

能源、食品价格高涨，给欧盟各国带来了巨大的进口成本压力。随着能源价格急剧攀升，许多欧洲企业不得不降低产量，甚至深陷倒闭危机。天然气和

电力等能源价格飙升下，政府为大批欧洲民众提供能源补贴满足其基本生活需求，以免产生严重的社会问题。

4. 增加军费加剧财政压力

针对俄乌冲突的现状，德国突破性地大幅增加其国防预算，同意设立 1000 亿欧元的国防专项基金，并且从 2024 年开始国防花销将超过该国国内生产总值的 2%。波兰宣告军费支出的比例将由 2% 提高到 3%，军队规模将从现有的 12 万人扩大至 25 万人。法国、意大利、荷兰、罗马尼亚等诸多欧盟成员国也纷纷宣称要加大国防预算投入。这种趋势显示，目前在欧盟，确保安全已胜过对财政赤字飙升的担忧。

（三）营商环境

1. 准入壁垒抑制外资增长

欧盟各国加强对外资的审查，不仅增加了外资公司进入欧盟的困难，推高了投资成本，更削减了外国公司投资欧盟的信心。根据《2019/2020 年欧盟营商环境报告》的数据，曾经受到欧盟外资审查的中国公司中，有 48.8% 曾遭受不公平的待遇，而 78.8% 的公司认为欧盟的外资审查给公司造成了损失。

2. 过度规制增加企业经营风险

近年来，欧盟发布了众多与数据保护、标准制定、外资准入以及竞争有关的法案和规定，对外资企业经营进行限制和监督。有些规则甚至超越了政府对市场的干涉边界，破坏了市场的常规运营，限制了企业的商业自主权，极大地增加了企业的合规成本。

3. 签证限制阻碍人员合理流动

对于欧洲的投资和经营者来说，签证问题依然是主要难题之一。由于欧盟各国对工作签证执行了严格的管控，导致人力资源无法得到有效的分配。受访企业普遍反映，严格、繁琐的签证申办手续提高了企业的资金和时间成本，而且对员工签证的要求正在变得更加严格，拒签的几率增加。

4. 法规繁复增加企业合规成本

欧盟及其成员国的法律非常复杂，导致企业需要付出巨大的时间和资金成本来达到合规要求。无论是开展绿地投资还是并购，都需要专业人士（包括金融、税务、法律等方面）提供的服务。但有些法律法规之复杂，即使是国际知名的第三方专业服务机构也未必能够妥善处理，有时政府、商业协会与服务机构甚至可能给出完全不同的解释，不仅使企业无所适从，也增加了企业“不合规”的风险。

5. 隐性歧视违反公平公正原则

“隐性歧视”已经成为外资企业难以逾越的“玻璃门”。虽然中国国有企业可以和其他外企一同投资欧盟，但是在审查过程中往往遭遇更加严格的监管，使国有企业在竞争中处于劣势。在执法过程中，监管机构可能对部分外资企业开展选择性执法和提出额外的监管要求，增加企业经营成本。

（四）新的挑战：欧洲对华营商环境出现退步

由于保护主义抬头、市场准入难度增大以及歧视性执法等因素，欧盟的商业环境已经出现了明显的倒退。尤其受地缘政治环境和中欧关系整体的影响，欧盟对华投资环境出现进一步恶化。欧盟加强对来自中国资金的安全审查，提高了企业赴欧投资的门槛。尤其是，在欧中资企业面临的歧视性执法问题逐渐加剧。预计短期内，欧盟对华投资政策环境还会保持审慎。但长期来看，经贸合作空间依然巨大。

03

东南亚投资风险分析

东南亚国家众多，处于太平洋与印度洋的“十字路口”，尤其是马六甲海峡的重要战略地位备受瞩目。该地区也是“一带一路”的必经之地，许多国家与中国有着深厚的历史渊源，大部分也与中国建立了高层次的伙伴关系。

在东南亚国家中，投资环境良好的有新加坡（2）、马来西亚（12）、泰国（21）三国，文莱（66）、越南（70）、印度尼西亚（73）、菲律宾（95）的投资环境处于中等位置，柬埔寨（144）、老挝

（154）、缅甸（165）的投资环境相对处于较低水平。

一、投资概况

近年来，伴随着“一带一路”倡议的推动，中国与东南亚地区的合作越来越深入。同时，在国家政策鼓励以及资产配置国际化的促进下，投资东南亚已然成为一股投资热潮。

（一）政策优势

近年来，东南亚的营商环境得到显著提升。东南亚主要国家推行一系列政策，旨在吸引外国投资。比如，越南推动《外国投资法》出台；印度尼西亚不仅更新投资的负面清单，还采取了降低税费的政策；马来西亚为外国投资者提供了直接和间接的税务优惠；缅甸废弃了过去只有本国企业才享有的商业税法优惠政策；柬埔寨、菲律宾以及其他东南亚国家也都在努力放宽投资领域限制，比如提升外商在投资中的股份比例等，作为引进外资的准备。在这些积极政策的促进下，东南亚主要国家的营商环境获得了显著提升。

（二）市场优势

东南亚经济发展迅速。疫情暴发前，柬埔寨和越南的 GDP 增速已高达 7%，老挝、缅甸、菲律宾也超过 6%。与此同时，传统制造业和服务业仍在东南亚大多数国家占据主导地位，以互联网、信息技术为代表的现代产业正处于起步阶段，市场发展潜力大。

（三）成本优势

东南亚的要素成本明显低于世界平均水平。全球资料库网站（Numbeo）统计数据显示，在被考察的 95 个国家中，越南、印度尼西亚、柬埔寨和菲律宾的房价低于超过全球 75% 的国家。房屋租赁成本是企业对外投资选址的重要考量之一。

（四）人口红利

东南亚人口不断增加，特别是适龄劳动人口不断增加。人口红利优势不仅为东南亚提供了充足的劳动力，还将带动东南亚消费市场发展。但东南亚国家拥有高等教育资质的人口数量却相对较低。其中，只有新加坡、菲律宾、马来西亚、文莱四个国家的

人民受教育水平相对较高。这意味着，虽然东南亚劳动力资源丰富，但高级人才短缺或将阻碍部分行业的发展。

（五）产业优势

电子商务、信息科技以及金融是东南亚的投资热点领域。数量多、用户黏性高的网民使得东南亚互联网发展潜力巨大。消费者和商家也在不断加速推进数字技术的普及应用。东南亚电子商务行业的快速发展成为全球投资者瞩目的焦点，根据《2021 年东南亚数字经济报告》，2021 年上半年，全球投资者向东南亚的科技公司投入 115 亿美元，创历史新高。这些资金大部分都流入了电子商务和数字金融服务这两个领域。

二、东南亚的投资环境

（一）政治与安全环境

1. 政局、外交关系不确定性高，优惠政策的落实情况有待观察

现阶段，东南亚各国政局相对稳定，但各国党派林立。由于各个党派在执政理念和政策方向各不相同，这些直接影响国家的政策选择、经济发展方向。

2. 东南亚国家对中国存在“双重心态”，地缘政治受域外大国掣肘

东南亚国家与中国实力悬殊，其对中国存在既合作又提防的纠结心态。东南亚国家与中国都保持着良好的外交关系，但由于部分国家与中国仍然存在领土争端等问题，可能会影响中国跨国投资。此外，由于东南亚国家具有重要的战略地位，其外交政策往往受到大国掣肘。

3. 安全形势向好，但不稳定因素依然存在

受极端思想外溢、武装分子回流的影响，2017 年以来印尼、马来西亚、菲律宾等国都面临恐怖主义威胁。伊斯兰国（IS）等海外恐怖组织在东南亚不断渗透。东南亚域内外恐怖势力相互交织并滋生新的恐怖活动，这成为东南亚恐怖主义新常态的核心特征。菲律宾、泰国、印尼、缅甸的恐怖主义风险较高，极端主义和恐怖主义未来依然是该地区主要的安全隐患，给中国与东盟关系及中国国家安全带来巨大的威胁。

（二）经济环境

1. 疫情下经济结构的弊端集中显现

新冠疫情下，东南亚国家经济形势格外被动。大多数东南亚国家为外向型经济，高度依赖国际贸易和投资。由于疫情导致资本流动受限，股市大幅下跌，经济增速下滑，使得一些国家陷入财政困难。另一方面，东南亚一些国家的支柱产业受到严重冲击。由于疫情中的出境限制，使得许多国家的旅游业和酒店业都遭到重创。另外，一些服装、电子和汽车等行业的企业被迫缩减产量，甚至停产，导致很多工人被解雇。

2. 汇率波动较大，或将影响投资收益

国家间汇率波动将直接影响投资收益。由于疫情期间进出口贸易大受影响，部分东南亚国家通货膨胀高企，导致汇率波动增大。如越南、缅甸的通货膨胀率曾达到 20% 左右。需关注影响汇率波动的通胀和贸易等指标，警惕东南亚投资的汇率风险。

3. 资本市场发展不完善，“退出难”成为投资阻碍

东南亚资本市场尚待完善，股权投资市场退出情况非常罕见。虽然对外资持股限制逐步减少，但多数国家资本市场发展相对落后。例如，文莱和东帝汶两国没有成立证券交易所，柬埔寨、缅甸的上市企业数量仅为个位数。资本市场机制不成熟带来一定的流动性风险，投资人需提前规划退出路径。

（三）营商环境

1. 东南亚国家的营商环境差异明显

根据世界银行发布的全球营商环境排名，新加坡在全球 190 个国家和地区中名列第二，马来西亚排在第十二位，泰国和中国表现相当，而文莱和越南表现良好，随后为菲律宾、柬埔寨、老挝，缅甸列第 165 位。总体来看，东盟各国一直对外资保持开放的态度。

2. 相对低廉的税收成本

整体而言，东南亚的税率比中国更低。为吸引海外投资进入，东盟国家多采取优惠的税收措施吸引外国投资，比如中国在新加坡的公司个人所得税率仅为 17%。

3. 一些国家相对宽松的外汇管制

东盟主要国家外汇管制都较为宽松。比如，新加坡对外汇进出一概不设限，允许自由兑换；菲律宾和柬埔寨都执行外汇自由化政策；印度尼西亚在外汇进出方面没有进行管制，但需向中央银行进行备案；泰国允许外汇流入，但对流出进行管制；越南实行外汇管制政策；马来西亚外汇的流入流出需要提前获得批准，与人民币结算需借助美元作为桥梁。

4. 东南亚各国对外商投资准入及监管的政策不一，需密切关注

东南亚各国外资管理机构明显不同。如马来西亚是由马来西亚投资发展局负责外资管理，印尼是由投资协调委员会、财政部和能源部集体管理，越南外资投资监管是由计划投资部承担。另外，各国对于鼓励和限制投资的行业也各不相同，如马来西亚对金融、电信等行业投资没有限制，印尼限制外资对医疗和信息通信行业的投入。此外，部分东南亚国家法律体系相对不完善，政策制定不透明，且存在较为严重的腐败问题。因此，投资优惠政策执行程度有待考察。

（四）新的挑战：中国在东南亚的经济活动面临着来自西方的较大竞争压力

全球主要国家政府通过与东南亚国家建立双边合作关系或者与东盟建立多边合作机制，不断增进与该区域的往来。而且，东南亚国家普遍欢迎外部力量参与加快解决本区域的重要事务，如基础设施连通、气候变化等问题。美国、日本与中国已经成为东南亚地区最为重要、活跃的外部力量。中日在印度尼西亚和泰国铁路公开招标中的竞争彰显了中国在东南亚的经济活动面临着较大竞争压力。

04 南亚投资风险分析

南亚地区是“21 世纪海上丝绸之路”至关重要的环节，是新时期深化对外开放的重要方向。该区域大多数国家是中国的传统友好伙伴，巴基斯坦更是中国南亚政策的支柱，印度也是中国努力构建更加紧密关系的发展伙伴，并被置于重要的战略位置，中国也非常重视与南亚其他国家的关系。从世界银行营商环境评估来看，印度的营商环境相对领先，巴基斯坦和孟加拉国的营商环境相对落后。

一、投资概况

南亚国家在农业、纺织服装业、旅游业和互联网等产业具有优势。随着开采技术的日益进步，其丰富的矿产资源展现出投资潜力。

（一）资源优势

南亚矿产资源较为丰富。南亚矿产资源大多分布于斯里兰卡、印度和巴基斯坦。斯里兰卡拥有较为丰富的宝石资源；巴基斯坦的主要矿产为石油、天然气和煤炭；印度的矿产资源有近 100 种，重晶石、滑石、褐煤、铬铁矿和锌矿的产量均位居世界前列。

（二）产业优势

农业是尼泊尔和斯里兰卡最主要的产业，也是巴基斯坦经济的生命线。尼泊尔最主要的作物是水稻；斯里兰卡受热带海洋气候影响，渔业和林业都比较发达；巴基斯坦农业和畜牧业较为发达，主要农作物有小麦、大米、玉米、棉花、甘蔗等，牛奶和牛羊肉也是其重要的农产品。

纺织业是巴基斯坦制造业中最为重要的行业，也是

斯里兰卡和孟加拉国的支柱产业。纺织服装业是斯里兰卡和孟加拉国的第一大出口创汇产业。

旅游业也是一些南亚国家的重点行业。由于地处喜马拉雅山南麓，气候宜人，尼泊尔吸引了大量徒步和登山旅游者。斯里兰卡海岛风光秀美，有“印度洋的眼泪”之称，每年吸引着大批游客体验海岛旅游，并由此带动了国内的酒店和餐饮业发展。

近年来，随着美国与印度在电子信息与通信等领域的合作不断加深，印度的数字经济、人工智能等新兴行业发展迅猛。根据 Fastdata 发布的《2019 年印度互联网发展趋势报告》，印度已拥有全球数量第二多的互联网公司，仅次于中国；此外，印度每年也会承接大量来自欧美国家的软件设计和外包业务。

二、南亚的投资环境

（一）政治与安全环境

1. 南亚地区政局不稳，国际投资活动面临挑战

南亚地区政治环境较为动荡。一方面，虽然南亚国家建立了民主政治体系，国家内部的利益集团总试图通过非正常政治手段来实现政治诉求和权力博弈。另一方面，南亚地区的民族结构复杂，出现政治宗教化现象，民族宗教矛盾经常导致部分国家政权更迭频繁，政治稳定性欠佳，导致南亚国家很难形成有效决策，国际投资活动面临行动障碍。

2. 地区安全形势复杂，恐怖主义仍是该地区面临的突出问题

南亚的安全问题高度多样化、碎片化，这是一个长

期性问题。由于民族、语言、宗教复杂多样，民族和宗教问题一直是该地区的痼疾。南亚地区是全球遭受恐怖主义威胁最严重的地区之一，分离主义、教派冲突和恐怖袭击事件频发，将给当地的中国项目带来安全隐患。

（二）经济环境

1. 受疫情影响，南亚经济处于“寒冬”之中

南亚在全球属于低收入、欠发达地区。近年来，得益于制造业进步和基础设施升级等诸多优势，南亚地区经济一直保持着高速增长。然而，在新冠疫情的大背景下，南亚国家经济出现萎缩。尤其是尼泊尔、马尔代夫、斯里兰卡等高度依赖旅游业的国家更深受其苦。另一方面，俄乌局势升级带来大宗商品价格上涨，成本上升也加剧了这些国家的经济困难，可以说，南亚国家经济面临着一定的挑战。

2. 基础设施薄弱

由于受到建设资金短缺的限制，南亚交通基础设施建设发展缓慢。公路和铁路的运输能力不足，航空基础设施的建设相对滞后，海运能力相对较强。与此同时，由于电力接入率偏低且供电质量欠佳，该地区的电力供应仍面临着较大缺口，经常出现断电的情况。基础建设的薄弱和供电设施的不稳定性已然成为影响跨国公司投资南亚的一大阻碍。

（三）营商环境

1. 南亚国家营商便利度存在差异

总体来看，南亚国家的营商环境便利度呈现出不均

衡的特点。在“一带一路”共建国家中，印度（63）的营商环境便利度处于较高水平，巴基斯坦（108）、尼泊尔（94）和斯里兰卡（99）处于中等水平，而孟加拉国（168）则较为落后。在南亚国家，开办企业、办理施工许可等方面相对简便；但在产权登记、纳税、合同执行和办理破产等环节效率较低。南亚地区一般行政审批制度繁琐，相关法律法规不健全增加企业风险，加之制度性腐败等因素导致政府政务服务能效低下。

2. 南亚税收体系和制度复杂

南亚国家的税收制度复杂，税收监管严格。巴基斯坦和印度实行三级税务制度，其中巴基斯坦包括联邦税、省级税和地税，而印度的税收由联邦、邦及地方政府负责，每级都有独立的税种。孟加拉国、斯里兰卡和尼泊尔实行由财政部下属国税局负责征收各种税赋的国家税务制度。南亚各国税收法律体系复杂且赋税重，直接导致企业所承担的经济成本较高。

3. 贸易关税壁垒较高和贸易保护主义的盛行

南亚地区长期保持着较高的贸易关税，商务部的数据显示，各国平均关税水平在 25% 左右。在巴基斯坦，政府具有对进口货物征收反倾销税和调解关税的权限。除了对进口的商品征收基本关税、附加关税及教育税外，印度政府还可以对进口商品征收反倾销税、反补贴税和保障措施税。在尼泊尔，进口税占据较大份额，其目的在于提高政府财政收入和维护贸易公平。

4. 南亚地区融资渠道尚不完善，具有融资成本相对较高的特点

南亚地区金融系统薄弱且金融发展失衡，导致该区域融资渠道较少，呈现出间接融资比重高、直接融资比重低的特点。银行体系一家独大，债券市场投资的渠道尚未完善，导致企业在南亚地区融资的渠道较为单一，基本局限于银行借款和政府主导的投资。

（四）新的挑战

1. 疫情给南亚带来严峻挑战

疫情下，整个南亚地区都遭到沉重打击。鉴于整个南亚地区总人口和贫困人口占全球的比例较高，疫情的影响也成倍放大到社会经济的各个层面，复苏之路道阻且长。特别是以旅游业为主的斯里兰卡、马尔代夫和尼泊尔的经济将继续低迷。科技投资仍是重点领域，但政治因素对行业增长构成阻碍，企业需要格外关注南亚各国的行政干预。

2. 警惕南亚特别是巴基斯坦近来出现的专门针对中国人的恐怖袭击

近年来，南亚特别是巴基斯坦的恐袭事件发生频率大幅攀升，其中以中国公民或中国标志为目标的袭击增多。自中巴经济走廊启动至今，早期完成项目的普惠性质尚未得到充分释放，这在一定程度上也加剧了当地的贫富分化，造成了一系列社会矛盾，部分地区的治安形势严峻。中国企业和人员需要高度警惕当地的安全风险。

05 中东投资风险分析

中东国家一直都是中国在国际上的协作伙伴。数据显示，经过多年互利友好的交往和合作，中国已经逐步成为中东各国的首要贸易对象。同时，中东各国也是中国重要的贸易伙伴。近年来，中国已经与 22 个国家签署了双边投资协定；并与其中 15 个国家进行了友好磋商，就进一步降低关税壁垒事宜签订了双边协定；4 个中东国家与中国签订了货币兑换协议。另外，为了进一步发展与中国的良好经贸合作关系，阿联酋和卡塔尔在本国成立了人民币清算中心。

但鉴于各国在政治体制、宗教文化、经济水平和开放程度等方面存在差异，中国在中东各国面临的投资风险种类及风险程度也存在差异。根据世界银行营商环境评估的数据（括号后为排名），其中阿联酋（16）、土耳其（33）、以色列（35）、巴林（43）、摩洛哥（53）和塞浦路斯（54）的投资环境较好，沙特（62）、阿曼（68）、约旦（75）、卡塔尔（77）、突尼斯（78）、科威特（83）、吉布提（112）、

埃及（114）、巴勒斯坦（117）和伊朗（127）的投资环境为中等，黎巴嫩（143）、毛里塔尼亚（152）、阿尔及利亚（157）、苏丹（171）、伊拉克（172）、叙利亚（176）、利比亚（186）、也门（187）和索马里（190）的投资环境相对较差。

一、投资概况

中东地区是中国推进“一带一路”建设的重点区域，中国一贯重视与中东国家的友好关系。中东地区拥有丰富的油气资源和人口红利，是与中国互补共赢的重要伙伴。

（一）能源合作

中国进口原油中 50% 以上来自中东地区，中东始终是中国最重要的能源供应来源。国际能源署的研究显示，目前中东多国正在积极进行能源转型，预计到 2030 年，中东地区可再生能源（不含水力发电）总发电量将高达 192 吉瓦（GW），为当前水平的 17 倍，其中太阳能发电占比达 42% 以上，风能约占 35%。中东地区将进入太阳能、风电的迅速增长时期。中国在风电和光伏发电领域拥有世界领先的技术，双方在可再生能源领域的互利合作将共同培育新的经济增长点，并推动经济实现绿色可持续发展转型。

（二）制造业领域合作

近年来，中东地区的石油、天然气输出国感受到越来越严重的危机感，准备走多元化和工业化的道路，鼓励本国制造业发展，吸引外国投资和合作。中国

图 6-3：中东国家



来源：自然资源部

可以充分发挥在制造业方面的技术、人才、资金和经验优势，与中东各国开展全方位合作，支持中东各国的工业化转型和产业体系建设，培育新的经贸合作增长点和中长期经济增长动力。

（三）设施联通领域合作

中国的基建公司将中东地区视为关键的工程项目承建市场，也是“走向世界”的重要一步。中东地区正在迅速发展其经济，其中的重点包括推动大规模的基础设施项目，例如海湾协会统一电网工程、海湾铁路网工程和新苏伊士运河工程等。此外，中东国家在输气管道和运输路线安全，以及跨境电力和输电线路建设等方面具有大量需求，这为中国与中东国家提供了广阔的合作空间。

二、中东的投资环境

（一）政治与安全环境

在中东，新冠疫情加重了民众的生活压力，经济环境也进一步恶化，并且极端组织还乘机制造骚乱，这些都进一步增加了中东地区的地缘政治风险。

1. 域外大国博弈加剧，地区局势持续动荡

近年来，美俄在中东事务上既合作又对抗的态势，导致中东局势不断动荡。特别是沙特、土耳其、伊朗、以色列等国家的不安全感加剧，在美俄之间“两面下注”，寻求自保。这不仅导致地区大国博弈加剧和热点问题复杂化，也极大地恶化了地区安全形势。

2. 地区冲突频繁

民族冲突、教派冲突、大国军事干涉等问题使得中

东地区冲突频繁。近几年来，叙利亚内战、伊拉克危机、利比亚战争、也门内部冲突以及沙特空袭胡塞武装、打击“伊斯兰国”的反恐战争等地区冲突频发，巴以冲突、库尔德问题等传统热点问题的升温 and 复杂化，都是中国在中东地区推进“一带一路”倡议必须面对的安全风险。

（二）经济环境

1. 疫情后，中东经济逐步企稳向好

疫情后，中东多国经济恢复速度加快。中东地区国家采取各类措施稳定经济、保障民生，积极推动经济结构转型，取得了一定成效。近期，由于俄乌冲突等地缘政治的影响，国际油价大涨也为以石油出口为主导的中东国家的经济复苏提供了有力支撑。

2. 基础设施薄弱

中东地区基础设施整体发展水平并不均衡，一些中东国家的人均公路密度、人均铁路密度、人均电力消费以及通信网络基础设施等指标比照发展中国家还有一定差距。

3. 债务水平居高不下

新冠疫情下，由于中东各国政府采取大规模举债刺激经济和支持金融稳定的措施，加重了中东地区政府的债务负担，限制了政府的政策空间。

（三）营商环境

1. 中东营商环境便利度水平分布不均

中东地区各国的营商环境水平参差不齐。由于大多数国家属于君主专制政体国家，在这样的国家往往

仅凭一位皇室家族成员的一句话，就可以决定一个项目的成败。而且中东国家大都实行保人制度，即外资企业来本国投资，必须找一名本国公民作为保人。一个合格的公司保人对公司在当地经营发展的作用是不可忽视的，将会大大减少项目实施过程中遇到的困难。

2. 中东地区税收体系和制度多样

中东国家的税收制度相对简单，但税负差异巨大。商务部的投资手册显示，阿联酋企业税率高达55%，对于石油、天然气公司和外国银行的子公司，税率甚至可以超过60%。

3. 商业成本较高

中东地区大多数物资设备都需要从国外进口，设备、物资的价格相比中国要高出很多，不少设备租赁市场具有明显的卖方市场特征，特别是一些非常规的机械设备租金价格是中国的几倍，办公场地租金以及原材料的价格也较高。

4. 法律体系多以伊斯兰教法为基础

中东一些国家的法制体系以伊斯兰教法为基础，以《古兰经》和《圣训》为最主要的法律基础。伊斯兰教法的影响仍然根深蒂固，特别是在刑法、婚姻家庭法、商法、合同法等领域，国际惯例在此并不

适用。

5. 对外来务工人员管理严格，当地劳动效率低下

中东国家引进外籍劳工的周期较长，同时外籍劳工引进以后面临一定的淘汰机制，此外还涉及工作时间确定、带薪休假待遇等问题。由于当地劳动效率低下，人员管理水平也是参差不齐，可能会导致企业运营成本大大增加。

（四）新的挑战

1. 疫情导致的不确定性依然存在

新冠疫情造成的经济不确定性仍然是威胁经济复苏进程的主要风险之一。能源价格的飙升使得中东部分行业增长势头迅猛，但受国际经济影响，中东多国去年以来本币贬值、通货膨胀压力增加。

2. 中东局势缓和与紧张并存

美国的中东政策调整推升了中东局势的不确定性。一方面，阿拉伯国家内部矛盾大大缓解，各国在谋求缓和紧张关系，维护自身安全。但以色列与伊朗之前的对抗进一步导致地区冲突的升级，进而影响中东地区的稳定。另一方面，粮食安全、气候变化和水资源问题以及恐怖主义盛行等非传统安全问题仍在威胁地区的稳定和发展。

06 非洲投资风险分析

非洲地大物博，国家众多，资源丰富，市场广阔，已经成为中国“一带一路”倡议的重要发展方向之一。中国已连续 12 年位居非洲最大贸易伙伴国地位，主导出口商品包括工程机械、日常日用品等，矿产资源和能源是中国进口的主要产品。商务部前副部长钱克明表示，截至 2021 年底，中国企业已经在非洲设立各类企业 3500 多家，其中超过 70% 为民营企业。我国在非直接投资存量为 434 亿美元，已经跻身非洲第四大投资国。

目前，许多非洲国家正处在从计划经济向市场经济转变的阶段，经济政策、投资政策、市场条例等尚有待完善，对于进军非洲市场，中国企业需要拥有高度的风险防范意识。总体来看，根据世界银行营商环境评估的数据（括号后为排名），毛里求斯（13）、卢旺达（38）、肯尼亚（56）、南非（84）、赞比亚（85）、博茨瓦纳（87）、多哥（97）和塞舌尔（100）的投资环境较好，纳米比亚（104）、马拉维（109）、科特迪瓦（110）、乌干达（116）、加纳（118）、莱索托（122）、塞内加尔（123）、尼日利亚（131）、尼日尔（132）、佛得角（137）、莫桑比克（138）、津巴布韦（140）、坦桑尼亚（141）、马里（148）和贝宁（149）的投资环境为中等，布基纳法索（151）、冈比亚（155）、几内亚（156）、埃塞俄比亚（159）、科摩罗（160）、马达加斯加（161）、塞拉利昂（163）、布隆迪（166）、喀麦隆（167）、加蓬（189）、圣多美与普林西比（170）、几内亚比绍（174）、利比里亚（175）、安哥拉（177）、赤道几内亚（178）、刚果（布）（180）、乍得（182）、刚果（金）（183）、中非共和国（184）、南苏丹（185）和厄立特里亚（189）的投资环境较差。

图 6-4：非洲国家



来源：自然资源部

一、投资概况

2000 年以来，随着政治局势逐步稳定，非洲大陆的投资环境明显改善。鉴于非洲的市场潜力巨大，商业环境逐步改善，以及其丰富的自然资源，全球投资者把注意力集中在非洲，非洲在未来的全球产业链转移中开始扮演重要角色。当前阶段，中国的投资主要分布在诸如采矿、建筑、制造、电力等行业，重点投资的国家有南非、刚果（金）、赞比亚、埃塞俄比亚、尼日利亚和安哥拉等。

（一）具有经济活力和发展潜力

近年来，非洲是全球经济增长最快的地区之一，虽然经济基础仍然薄弱，但具备巨大的发展潜力。整体上，西非因其丰富的石油、天然气和金属矿产资源，吸引的外资流入占比最高。鉴于东非在能源储备、农业和旅游业的潜力，外来投资保持了稳定性。此外，相关国家也在积极改善营商环境，例如简化投资流程和加强法制化等。然而，南非和中非由于近年的政治波动，投资的风险大增，外资流入正在减少。

（二）中、非两地的产业互补

近年来，中国对非洲国家投资的多元化格局日渐显现。从投资领域来看，传统的金融商贸、常规能源、科技投资将得到进一步强化，高端制造、医疗医药、数字经济、航空产业、通信、服务等领域的投资合作也不断涌现；另外，从投资主体来看，对非投资的中国企业中七成是民营企业。

二、非洲的投资环境

中国企业进入非洲投资的情况比想象的要复杂，除了一些显而易见的风险外，尚有不少难以预测的制约因素。从某种角度来说，投资环境成为制约中国企业进入非洲大陆的“瓶颈”，同时也是进入后“水土不服”的原因。

（一）政治与安全环境

非洲地区仍然是世界上最不稳定的地区之一，战争和内斗频繁爆发，宗教纷争屡见不鲜，恐怖主义盛行。战争或内乱风险是跨国企业对非投资时不可忽视的因素。

1. 军事政变有回潮趋势

新冠疫情使得非洲一些国家经济衰退，社会矛盾激化，军人及政治反对派势力抬头，导致 2021 年以来非洲多国发生军事政变，马里、乍得、尼日尔、苏丹等国均发生军事政变或军人干政。

2. 国内冲突与骚乱频发

多年来，一些非洲国家内部大小规模的战争和冲突不断。比如，宗教和民族矛盾曾导致尼日利亚内乱频发，常有反叛军与政府军对峙的情况出现；埃塞俄比亚国内的军事冲突久拖不决。近年来，贫困、不平等、失业等一系列社会经济顽疾，以及新冠疫情带来的新问题导致南非发生了大规模的骚乱。

3. 恐袭活动多点激增，海盗问题凸显

受疫情持续发酵影响，非洲安全形势进一步复杂化，各类非传统安全挑战相互叠加，气候灾难、粮食危机不断加剧，恐怖主义、海盗袭击依然猖獗。例如，莫桑比克北部现已成为极端组织“伊斯兰国”的据点之一，西非的几内亚湾水域、亚丁湾的索马里近海海域仍然是非洲乃至全世界风险较高的海域。

4. 国家之间存在争端

边界和领土争端问题在非洲表现最为突出，绝大多数非洲国家都与邻国存在不同规模和程度的纠纷。比如，埃塞俄比亚与厄立特里亚就是因双方经济利益发生冲突而导致战争的。近来，埃塞俄比亚、埃及和苏丹三国围绕尼罗河“水权”问题的斗争不断升级也受到广泛关注。

（二）经济环境

1. 经济缓慢复苏

受疫情影响，非洲经济艰难复苏，经济增长缓慢且极具脆弱性。非洲 54 个国家经济增长呈现分化态势，“低增长、高债务、欠发展”仍是经济社会发展的主要特征。尤其是非洲债务规模攀升，且被政治议题化，破坏了非洲的融资环境。然而，非洲数字经济在逆境中的加速发展和非洲大陆自贸区建设的启动，将为非洲经济增长持续释放内生动力。

2. 基础设施薄弱

非洲地区基础设施整体发展水平不均衡，特别是撒哈拉以南国家在人均公路密度、人均铁路密度、人均电力消费以及通信网络基础设施等指标方面比照发展中国家还有较大的差距。

3. 债务风险呈上升趋势

2022 年全球流动性紧缩力度明显加大，全球债务风险整体居高不下，非洲地区新兴市场的债务风险呈现升高态势，中国企业对非洲投资可能面临较大的债务风险。中国在非的重点投资和借贷国中，如安哥拉、乍得、加纳、马拉维等都存在着严重的债务问题。国家债务水平的高低会直接影响外资投资风险大小。

（三）营商环境

1. 非洲国家营商环境便利度分布不均

整体来看，非洲大陆的投资环境和特点大致可分为两类。非洲西北部地区经济发展良好，市场规模较大，投资环境相对较好；且紧邻欧洲市场，有利于出口业务发展；银行体系运行效率较高；

经济自由化程度高。撒哈拉以南地区经济情况较为严峻，投资环境相对较差，且存在人民生活水平普遍不高的问题，一些国家更是政局动荡，地方法庭裁决经济和财政纠纷时往往存在独断专行的情况。

2. 行政机构效率低下

国家官僚主义和腐败现象仍在部分非洲国家盛行，政府人员在办理相关业务时经常不按规定流程操作，甚至索要小费。另一方面，各级司法部门缺乏有效监督，导致各级司法机构效能低下，经常出现案件久拖不决的现象。

3. 商业成本较高

众多非洲国家基础设施相对落后，企业生产所需的原材料以及配套设施严重短缺，对非投资的中国企业如果对此认识不足，后期在本地采购和国际物流等环节可能会付出高额费用，将大幅度提高企业的投资成本。

4. 须格外注意非洲的法律风险

企业在非洲投资还需要特别注意法律风险。首先是环境法律风险。受西方殖民影响，自独立以来，非洲国家不断吸收西方环境保护法规经验，其环境保护法律日趋严格。鉴于中国在非洲投资主要集中于建筑、采矿、制造业三大领域，且这些行业对环境影响较大，因此，在非投资的中国企业务必高度重视投资面临的潜在法律风险。

其次，是劳动相关的法律风险。在非洲，中国企业收购、并购后经常面临高级工人短缺和违法用工的问题。此外，中国企业如果倾向于用管理国内员工的方法管理非洲劳工，容易成为当地劳工投

诉的对象。

再次，是外汇汇款的法律风险。中国企业将资本金、利润等汇回本国时经常遭遇外汇管理限制。比如，埃塞俄比亚就是采取外汇汇出管制的非洲国家之一，由于埃塞俄比亚外汇极端紧缺，该国政府至今仍实行严格的外汇管制，整个金融业也未对外资开放，这一问题短期内难以得到解决。

（四）新的挑战：俄乌冲突加剧非洲地区粮食危机

非洲长期面临粮食供不应求以及粮食来源对外依赖度较高等诸多问题。近年来，由于地区冲突升级、极端气候频发、疫情持续冲击以及俄乌紧张局势等因素影响，大部分非洲国家正面临着粮食短缺问题，进而加剧非洲国家的政治和社会不稳定。

07

Chapter 7 第七章

第一财经研究院中国企业全球化调研 “跨越山海”系列案例——中国企业出海记

► P83-164

开篇 跨越山海的新征途：江水毕竟东流去

潍柴动力 并购引领的多元化出海——一台走向世界的“柴油发动机”

西港经济特区 互惠包容的产业园出海——从柬埔寨司机阿林的故事说起

贝发集团 打造自主品牌的海外影响力——一支圆珠笔全球化的30年

长阳科技 走出去的单项冠军——五年把一张膜做成全球第一

均胜电子 跨境并购主导的转型升级——从并购德国百年老厂普瑞开始的全球化

乐歌股份 全球化探索——从做没人看得上的支架到造船出海

中国巨石 海外建厂经历了从被动到主动——秦朔对话中国巨石总裁张毓强

迈瑞医疗 高端产品出海——后来者如何切分医疗器械市场这块蛋糕？

豪迈科技 小城大厂——一家县城民营企业的全球化涅槃重生

TCL 国内国际双循环打造产业链综合优势——从“借船出海”到打造“船务基地”

大疆 梦想引领产品创新——市场从海外到国内

安克创新 打破“1美元全球购”——开创“质优价不低”的中国制造

2021 年秋季，第一财经研究院和秦朔朋友圈共同开启全球化企业调研。我们在一个个城市间穿梭，走访一家家风格不同的企业。在这一过程中，我们得以管窥改革开放以来中国企业在全球化浪潮中发生的巨变，了解企业出海过程中波澜壮阔的故事，亦为企业家勇于突破的精神所感染。在这一章中，我们将中国企业全球化调研系列案例汇集成册，希望可以让读者更好地了解企业全球化发展的经验与得失，以及那些全球化参与者的实践与心路历程。

跨越山海——中国企业全球化调研



图片来源：视觉中国、第一财经

开篇



跨越山海的新征途： 江水毕竟东流去

从 2008 年北京奥运会到 2022 年冬奥会，令世人瞩目的开幕式表达从“我”到“我们”，从告诉世界中国“有什么”到“我们”未来要怎么做。在这十多年里，中国和世界发生了巨大改变，温情的叙述里蕴含的是人类文化融合、互相协作的理念。

“一起向未来”是 2022 年冬奥会传达出的美好愿望，不仅在于体育精神，同时，也是世人为践行可持续发展、构建命运共同体的共同心愿。

以海外市场作为新增长极的中国全球化进程中的企业，在这十多年的演变升级中也发生了巨变。

从 2021 年 10 月起，第一财经研究院和秦朔朋友圈共同开启全球化企业调研。我们原以为在这样的调研中会看到和听到更多的商业秘笈和竞争之道，但当我们一个城市一个城市地走过来以后，我们从一位位企业经营者的讲述中听到的，却是除了投资与赚钱生存之外更为重要的部分：尊重不同地域之间的文化、提供更好的产品与服务、解决人们面对的难题、改变这个世界上落后地区人们的生存状态、

保护我们赖以生存的环境等，这一切与我们的冬奥会“一起向未来”的精神不谋而合。

中国企业走出去的脉搏与可持续发展的全球理念正在一起跳动。这一切不是口号，而是行动，甚至是先行的必要行动。因为如果做不到这些，谁会接纳一个只看自身经济利益而没有给予的企业到自己的所在地来搞生产经营呢？

历史前行的道路充满荆棘，但它总归是在前进中。

新中国在经历了 1978 年的改革开放打开国门后，可以利用外资发展经济，那个时候中国企业准备迎接的是扑面而来的“引进来”。而到了中国企业“走出去”的时候，最初的方式更多的仅仅是卖商品、赚外汇。

人们对于企业全球化的发展阶段并无定论，大体上可以分为几个阶段：商品贸易、营销全球化、产业链国际化、运营全球化等。

四十多年的改革开放，内外部的变化都在促进着中

国企业的成长。在新的历史发展阶段，中国的那些全球化企业，已经从代工卖货走向了商品价值链的更高端，成为世界经济不可或缺的一部分，与各个经营主体间形成了你中有我、我中有你的交融关系。诚然，逆全球化的风潮时不时的涌起。但我们看到，越来越多正处于全球化进程中的企业能淡定应对，秉持“在商言商”的方略，来抵御经济问题以外的不确定性。

山东豪迈集团创始人张恭运打了个比方，说这好比一个村子里的人过日子，吵吵架是正常的，但不能因为吵架就自己想吃肉时现去养一头猪，想吃饭时自己再去种庄稼——该买肉买肉，该买粮食买粮食，商品的交易还是要正常的，要不大家都受损。

历史学家许倬云在谈到今天的经济全球化时说，我们的胸怀里要有所有人走过的路；我们要平等地对待这个世界上的各种文明；我们在面对这个世界上各个地方的文明和人时，都要有以人为本、互惠互利、互相尊重的精神。

如此，当我们的企业迈向全球的时候，才能行稳致远，也将践行着这个世界可持续发展的价值观。

我们从走访企业的微观层面看到了这种价值观，看到了这样的实践。

我们看到的是中国走出去的企业技术在不断更新，

文化的包容共存，工厂里的个人越来越被关注——美人之美，美美与共。

在埃及，有中国巨石的工厂；在越南，有乐歌的工厂；在缅甸，有红豆集团的工厂……

千万个走出去的中国企业，实现着让企业活得更好的经济目标，也实现着企业的社会责任。

一个开放的国家，会给这个国家的企业在全球化过程中带来机遇。歌尔股份董事长姜滨说，在歌尔全球化开始的时候，做生意并不容易，因为人家不了解你，就难以建立“信任”；没有信任，就谈不上交易。他说，后来，随着中国举办 2008 年奥运会，中国的开放形象让世界有了更多的了解。作为一家要接全球订单的企业，感受非常明显：人们愿意相信你，和你直接交易了。

整体的开放带动着个体的活力。

从这个意义上来说，中国整个国家的开放是时代的馈赠，给企业带来了机遇。每一个企业全球化的道路上前行，也促进了中国整体开放的进程。

贸易往来自古有之，人类命运共同体的相互协作将会越来越紧密。世界相互交融的趋势在那里，人们需要交流的规律在那里——这仍将是一个融会贯通的世界。江水毕竟东流去，任何障碍都无法阻挡。



潍柴动力 并购引领的多元化出海 —— 一台走向世界的“柴油发动机”

在中国企业走出去的过程中，并购是一种常见的方式，成功与失败的案例都有。海外并购素有“七七定律”的魔咒，要如何打破它？

近两年，国有企业潍柴频频引起市场关注，潍柴带头人谭旭光的讲话总会被当作“金句”传播。

在公司治理理念上，有人把谭旭光和民企华为的任正非放在一起比。这两家公司的共性之一，也许都是都经历过濒临倒闭的风险，又都在艰难时期能有人站出来力挽狂澜；在高光时刻带头人能够时时提醒危机，在国际化浪潮中又成长为行业的全球标杆企业。

2022年初，我们走近潍柴，了解它的全球化进程以及海外并购遵循的路径。

一 对技术的态度：竟然从来都是开门办厂

对于技术，潍柴竟然从来都是开放的。这可以追溯到中国整体改革开放前。

潍柴的前身是一家铁厂。

这家老厂从早期到现在，其实一直都是打开厂门过日子，技术上兼容并蓄和自主创新并行，技术创新是潍柴的“引擎”。

也正因如此，到1978年底，潍柴生产柴油机达到4600台。在那个时候，潍柴的利润竟然能达到3316万元。

从建厂之初，到后来的改革开放，再到今天，潍柴发动机的“进化史”时间轴一直是连续的：

1946年，潍柴诞生于威海，以制铁为业；1947年开始生产11马力柴油机，后来又生产了15马力、40马力的柴油机；1953年，根据一机部第四机器工业管理局提供的图纸和技术资料开始试制60马力高速柴油机；1956年研制的6160型中速柴油机，填补了我国中速柴油机的空白；1965年被认定为70个大庆式企业之一，之后不断有新产品被研发出来，1976年成功研制的8V160型坦克动力柴油机通过部级鉴定，达到国际先进水平。

1983年，国家决定引进斯太尔重型汽车项目。此时潍柴抓住机遇，引进WD615大马力高速柴油机。这款产品潍柴累计生产超过400万台，是世界产销量最大的发动机机型之一。以潍柴为代表的发动机企业，彻底扭转了我国缺少重型动力核心技术的困局，让中国内燃机行业在世界舞台上占有一席之地。此后又经历了排放逐步升级的改进，达到欧II标准，这款功勋产品也成为21世纪初中国重型车、工程机械行业升级换代的主导动力。

除了引进技术消化吸收，潍柴同时不断在技术上进行自主创新。最为重要的事件是，潍柴在国内率先推出具有自主知识产权的大马力高速电控蓝擎发动机，彻底扭转了我国高速大马力发动机长期依赖进口的局面。此后，推出的WP13发动机引领中国重型商用车迈入了500马力时代，H平台动力树立了全球重型发动机可靠性最高标准。

潍柴大缸径高端高速发动机智能工厂



图片来源：潍柴

现在，各种排量和功率的发动机，在潍柴几乎都可以找到。数据显示，现在潍柴已建立了排量从2L-579L、功率从25马力~13600马力的全系列全领域发动机产品谱系。

可以看到，即便在国家并不发达富裕时期，潍柴都在坚持对标国外行业先进技术，也有自己的创新，一路走来，成就其成为中国重要的柴油发动机生产基地。

几乎所有我们调研的技术创新企业，都提到了技术型人才的重要性。我们调研的山东多家制造企业在技术创新方面，几乎都不约而同地主张“不拘一格降人才”，重视来自一线技术人员的创新，真正破除“唯学历论英雄”。潍柴也是如此。

潍柴集团党委副书记马常海说，潍柴的工匠创新主要来自于生产一线的创新，这些来自于生产一线的创新型人才就是大国工匠。潍柴为鼓励这些创新，会用一线技术人员的名字来命名一系列的创新成果，这让一线创新人才有一种成就感。与此同时，公司对科技创新人才也有物质奖励。潍柴动力股份有限公司一号工厂机修钳工王树军在2018年就曾获得“大国工匠”的年度人物称号，第二年获得潍柴发给他的100万元奖励，并获全国五一劳动奖章。

“不分学历降人才”这种做法，让潍柴的一线技术人员在工作中更加务实。

当然，高学历的顶尖人才也会来到潍柴。一位大连理工大学的博士选择到山东潍坊工作，她说只有潍柴才能提供与她研究项目相匹配的平台。在2022年11月，潍柴动力发布了全球首款本体热效率52.28%商业化柴油机，这是继2020年柴油机本体热效率突破50.23%、2022年1月突破51.09%的基础上，再一次创造了新的纪录。

“我们是‘日不落’的研究中心。”潍柴在全球建立了11个研发中心，一天24小时都有研发中心处于工作状态，服务于整个潍柴的技术运行体系。现在潍柴全球研发人员从1998年的几十人增长到近万人，硕士以上学历人员占60%，并成立博士工作室作为前沿的技术创新孵化基地。

当下我们再来观察潍柴的全球化时，从2008年金融危机以来，潍柴进入了一个新的阶段：技术短板的海外并购、高附加值的技术输出是新时期的基本特征。

海外并购：金融危机时从法国海边小城开始

引进技术时的潍柴对全球化更多是接纳，到了后来进行海外并购的潍柴就是主动的姿态了。

这也是新时期中国企业全球化新的模式之一。

2008年席卷全球的金融危机大幅降低了一些品类资产的价格，在人们都觉得又一次的大萧条将要来临之时，投资，特别是海外投资，需要逆向思维和逆行的胆量。潍柴就是在这个时候开启了海外并购，开始主要集中在欧洲和北美。

第一次海外并购，是从法国南部海边小城卡斯市开始的。这里有一家叫博杜安的公司，人不多，当时只有 154 个人，但有 4 个全国性工会，在当地都颇具影响力。

博杜安公司成立于 1918 年，是法国最大的船用发动机及动力系统供应商，有好的技术，主要从事发动机及船舶动力系统制造与销售。经过洽谈，2009 年 2 月，潍柴集团并购了博杜安，填补了潍柴 16L 以上大马力高速柴油机的空白，实现了海上动力升级；同年 9 月，潍柴集团欧洲研发中心在博杜安总部成立。

成功并购博杜安，有内外部因素的共同作用。

一个是金融危机刚刚开始，另外正值法国当地政府换届，工厂运行很不稳定。潍柴发出收购意向后，向博杜安承诺：不裁员、不降薪。这两个条件是工人情绪的稳定器，也得到了当地政府的支持。

此后，潍柴的并购基本都在欧美进行。

2012 年，战略并购世界顶级豪华游艇制造商意大利法拉帝集团，进一步实现了潍柴集团从陆地动力向海上动力的转型，从国内品牌向全球高端品牌的转型，同时倒逼潍柴海上动力技术升级；同年，战略重组全球第二大叉车公司德国凯傲集团及其旗下的林德液压，推动了潍柴业务向中后周期产业转型，解决了中国高端液压长期受制于人的局面。

在北美，2016 年，潍柴通过凯傲集团，收购了美国德马泰克全部股权，成为智能内部物流解决方案的全球领先提供商；同年，并购美国可替代燃料动力提供商 PSI 公司，打通潍柴发动机全面进入美国市场的通道。

法拉帝游艇



图片来源：潍柴

林德叉车



图片来源：潍柴

潍柴海外并购最近几年也涉足新能源领域。

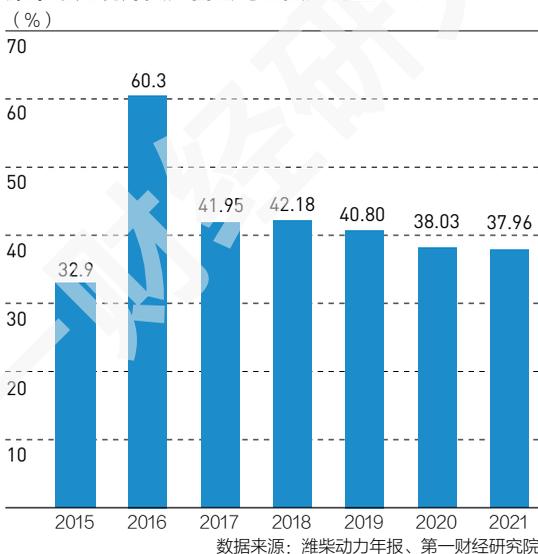
2018 年，潍柴投资全球领先的固态氧化物燃料电池公司英国锡里斯动力、氢燃料电池公司加拿大巴拉德动力，掌控商用车新能源核心技术；2020 年，战略重组德国欧德思公司，补齐电机控制系统短板，成功构筑起“电池+电机+电控”为一体的新能源动力系统集成优势；战略重组奥地利威迪斯公司，填补了我国大型农业装备 CVT 动力系统的关键技术空白。

除了并购，潍柴全球化方式还有：出口贸易引领、当地制造落地（俄罗斯、印度等地建厂生产）和技术输出（高附加值输出，在埃塞俄比亚和缅甸等地）等。

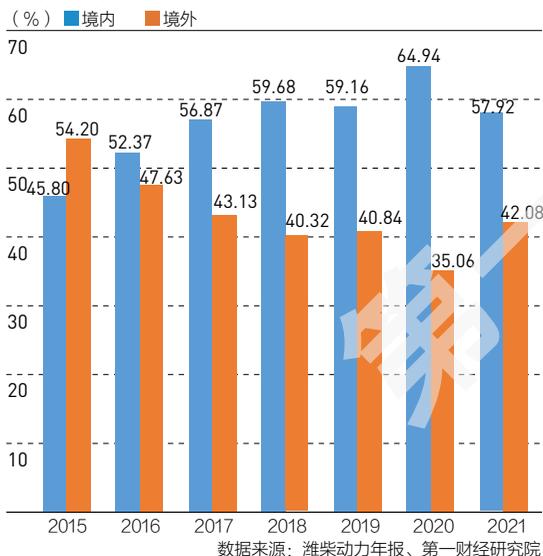
三 潍柴如何打破海外并购的“七七定律”？

在潍柴多次的海外并购中，一个现象值得关注，就是海外并购项目都实现了成功整合并盈利，打破了海外并购一般意义上的“七七定律”，即：70%的并购项目没有实现预期的商业价值，其中又有70%失败于并购后的整合。

潍柴动力境外资产占公司总资产比重



潍柴动力营业收入占比



潍柴是怎么做的？

在潍柴收购法国博杜安的时候，博杜安的日子并不好过，濒临破产。潍柴看好他们的技术，又用一种柔和的管理方式让企业活下去，让工人们有更好的生活，这对双方来说都是好事。

“我们所有的并购业务都是与主业相关的。”潍柴动力相关业务负责人说。

“补短板、调结构、做强主业”是潍柴全球业务整合的底线。全球化布局不是为了版图的扩张，而是要针对潍柴自身发展的不足来补充，而且所有并购的业务都与主业相关。

对于并购后的企业，潍柴按照“战略统一、资源共享、独立运营”的原则进行管理。比如在全资并购法国博杜安公司后，对这个濒临破产的百年发动机企业，潍柴的管理是“无微不至”的。除了向博杜安公司派驻专业团队、输入成熟管理模式外，还通过业务协同、资源共享，推动博杜安国产化进程。

2012年潍柴并购德国凯傲公司，次年凯傲在法兰克

位于巴西因达亚图巴的凯傲新工厂



图片来源：潍柴

福证券交易所挂牌交易。在经营德国凯傲这样成熟规范的公司时，潍柴的工作原则是选用好职业经理人，做好财务管控，推进其与母公司的战略一致与业务协同。

另外，以文化融合促进业务整合，是潍柴海外并购成功的另一条经验。

每一次并购都是一次产业升级，也都是文化从冲突到融合的碰撞。潍柴推进海外子公司文化交流，开展文化互动活动，形成定期交流互访机制，出版外文文化刊物，增进中外员工的了解与互信，推动双方在文化与价值观方面的认同。目前，潍柴与海外子公司实现人员、技术、资源等要素的互通有无，在管理、文化等方面，也“求同存异、互相借鉴、融合发展”。

企业的全球化发展，符合世界发展的大趋势，也符合企业自身发展的需求。“任何逆流都阻挡不了大江东去”。虽然时时有逆全球化的浪潮，但我们在调研的过程中发现，这些全球化的企业都在用自己的产品服务着不同地区的消费者，这些需求和服务是天然存在的，只不过偶尔的阻隔会增加产品到达消费端的成本。

四 有天花板，已经进行新能源布局

潍柴最艰难的历史时刻出现在向市场经济的转轨过程中。1996-1998年，从计划经济向市场经济转型时，潍柴欠费、欠税、欠薪多达3亿元，曾有6个月发不出工资。

一名老潍柴人向我们回忆当年打出租车的场景时十分感慨。司机听说他是潍柴的，便颇为同情地说，是“老柴家”的啊。那时工厂效益不好，潍柴职工

在社会上显得“低人一等”。彼时37岁的谭旭光临危受命，开始对潍柴进行大刀阔斧地改革，实行主辅业分离；在千人大会上把300台废次品砸毁，树立“质量是企业生命线”的质量观念；在技术创新上走“引进—消化吸收—链合创新—自主研发”的道路。

改革无疑是成功的。在中国制造业发展的新时期，潍柴“心无旁骛攻主业”，成为中国大国制造的担当。

从全球能源利用的发展趋势来看，如今有人为潍柴担忧，认为在新能源的风潮之下，柴油发动机已触到了天花板。

在国家“双碳”目标和可持续发展的大背景下，潍柴自己也已经意识到了这一点，并进行新旧能源双擎驱动，对传统动力系统通过技术创新实现节能减排，同时除了在海外收购新能源项目外，在国内也布局氢能源领域。

2022年1月8日，潍柴对外发布了成果——潍柴动力全球首款本体热效率51.09%的柴油机问世，这是继2020年9月实现热效率50.23%基础上的又一次突破。与此同时，潍柴发布了一系列氢能科技示范成果，依托科技部和山东省“氢进万家”示范工程，推进新能源发展之路。

潍柴的国际化，可以用一串数字来画个像：潍柴深耕“一带一路”共建国家，截至2022年初，潍柴发动机板块在全球拥有11家海外子公司，41个海外代表处，设立了25家海外产品展示中心、17家海外培训中心、9家仓储物流中心，全球布局了500家授权服务站，产品销往110多个国家和地区。近年来，潍柴的海外收入占比达40%，“一带一路”共建国家出口额占企业出口总额的90%以上。

在潍柴集团厂区中央的倒计时指示牌上，醒目地显示着距离 2030 年还有多少天。问其原因，潍柴给自己定下了一个目标：到 2030 年实现年收入 1 万亿元，各主业核心业务进入全球前三，稳居世界 500 强前 150 位，打造受人尊敬的智能化工业装备跨国集团。

对于现阶段的潍柴来说，全球化的意义不只是“做大”。合作与共赢，才是要秉持的态度。

潍柴对经营困难的并购公司给予关心，在“一带一路”共建国家通过技术输出给人们带来生活的改善……这是潍柴在世界上所到之处释放出来的温度。

大国重器，而器之所用，可以给这个世界需要它的地方带来力量。

如果说人们看到的制造业是巨大的、笨重的；看到工厂里面无论工人还是干部，一色的蓝衣灰衣工服是朴素的、单调的；看到的车间是冰冷的、坚硬的——那这一切背后无与伦比的严谨、精密、细腻给这个世界的人创造的美好，便是制造业之大美。

五 全球化经验总结

第一，潍柴历史较长，但这是一家从一开始在技术上就进行国际引进和对标的公司。机械制造行业的标杆企业此前在国外，所以，在潍柴的历史上，早

期一直在消化吸收国外的先进技术，与此同时积极开展自主创新。

第二，在潍柴的全球化过程上，潍柴动力在中国香港上市是个重要事件。2004 年，改制成立的潍柴动力在中国香港上市，这是中国内地内燃机制造企业在内地以外上市的第一家公司，当时对中国内地公司，特别是一家国有企业来说，这种意识还是非常超前的。境外融资补充了公司的资金需求，同时，也扩大了在海外的品牌影响力，这种方式倒逼这样一家国有企业用规范化、国际化的治理方法，提高公司的管理水准。

第三，不是为了走出去而走出去，先想明白为什么走出去？并购、投资的原因是什么？这些问题想清楚了，就能破除海外并购“七七定律”的魔咒，实现海外并购业务盈利的状态。

第四，潍柴的全球化，其实是紧紧围绕技术这一核心开展的。从前，潍柴引进国外的先进技术；在企业进入全球并购阶段后，依然对海外拥有先进技术的公司进行并购，整合集团的整体资源，将并购后的企业技术之长用于补充潍柴的短板。这也就是潍柴所说的不是为了并购增大版图而进行全球化的发展，是因为需要。

第五，文化融合强化境外企业的管理，使并购后的整合能够成功。



西港经济特区

互惠包容的产业园出海
——从柬埔寨司机阿林的故事说起

新冠疫情的暴发曾阻挡了人们的出行，但全球化的货物流通没有停下来，以超过此前的需求量和更多的门类在世界各大港口流动、聚集。中国企业全球化在经历几十年的改革开放后，此时的形态更为多元化，把在中国境内开办园区和开发区的成功经验复制到境外办经济贸易合作区便是其中更为复杂和高级的形态。柬埔寨、泰国、埃及等，这些经济贸易合作区多分布在“一带一路”共建国家和地区，成为促进当地经济发展、经贸合作、科创交流、文化共融、民心相通的引擎。

一 会说中柬两国语言的阿林

司机阿林，去过柬埔寨西哈努克港经济特区（下称“西港特区”）的人们，只要坐过他的车都会说：认识他，是个热情的好司机。

这位勤奋的司机，原本是当地农民，现在中文说得特别好。车开得好，是他养活一家人最基本的技能；一口流利的中文，热情的交流和服务，使他成为西港特区的一张名片。

西港特区位于柬埔寨西哈努克省波雷诺县，地处柬埔寨西南端，南面临海。西港特区由江苏红豆集团联合中柬企业共同开发，面向全球招商，厂区内现在有来自全球各地的企业 170 多家，像一个小小的“联合国”。

这里的村民，原来一般都靠养牛或打渔为生，一年到头的收入非常低，“有的人家一年的收入就是一头牛”。

西港特区



图片来源：红豆集团

西港特区引进企业进驻后，给当地人带来大量的就业机会，阿林就是在特区建立后应聘到西港特区公司做了司机。他并不是一个只想开车的人，便用业余时间学起了中文。

学中文这件事，在西港特区是个普遍现象。来到西港特区的中国派驻人员，从高管到普通职员，一有业余时间，就到附近的学校、庙宇（柬埔寨的庙宇特别多）等场所，免费教当地人学习中文。

西港特区公司董事钱文华说，语言对于经济、文化的交流非常重要。语言是最直接、最有效的交流工具，西港特区当地越来越多的人学会了中文，管理会变得更顺畅。

阿林的中文水平非常不错，能和中国来的客人自如地进行交流。这样，他每次接到中国客人时，除了本职开车，还能介绍柬埔寨当地的风土人情、特区的生产生活情况。

现在，阿林的收入上了不止一个台阶，眼界也开阔

起来，最重要的是有了经商头脑。

他家里造起了房子，一层再一层地接上去，留够自住，闲下的租给在特区内上班的人。这样一来，除去工资，阿林又多出一笔租金收入。

像阿林这样，家里近几年来有房有车的人很多。在当地的新闻报道里，可以看到有很多人买上了摩托车。摩托车，这在当地人的生活里是个大件，代表

了一种富裕的身份。

“每到区内企业发工资那天，周边都会赶来很多商贩，卖什么的都有，特别热闹，像是节日一样。”西港特区公司总经理助理、人力资源部部长虞培洪说。

“我们每一年过去，园区内外都会出现肉眼可见的变化，正在变得越来越好。”红豆集团党委副书记王竹倩说。

商务部考核的经济贸易合作区

经济贸易合作区名称	境内实施企业名称
柬埔寨西哈努克港经济特区	江苏太湖柬埔寨国际经济合作区投资有限公司
泰国泰中罗勇工业园	华立产业集团有限公司
越南龙江工业园	前江投资管理有限责任公司
巴基斯坦海尔-鲁巴经济区	海尔集团电器产业有限公司
赞比亚中国经济贸易合作区	中国有色矿业集团有限公司
埃及苏伊士经贸合作区	中非泰达投资股份有限公司
尼日利亚莱基自由贸易区（中尼经贸合作区）	中非莱基投资有限公司
俄罗斯乌苏里斯克经贸合作区	康吉国际投资有限公司
俄罗斯中俄托木斯克木材工贸合作区	中航林业有限公司
埃塞俄比亚东方工业园	江苏永元投资有限公司
中俄（滨海边疆区）农业产业合作区	黑龙江东宁华信经济贸易有限责任公司
俄罗斯龙跃林业经贸合作区	黑龙江省牡丹江龙跃经贸有限公司
匈牙利中欧商贸物流园	山东帝豪国际投资有限公司
吉尔吉斯斯坦亚洲之星农业产业合作区	河南贵友实业集团有限公司
老挝万象赛色塔综合开发区	云南省海外投资有限公司
乌兹别克斯坦“鹏盛”工业园	温州市金盛贸易有限公司
中匈宝思德经贸合作区	烟台新益投资有限公司
中国·印尼经贸合作区	广西农垦集团有限责任公司
中国印尼综合产业园区青山园区	上海鼎信投资（集团）有限公司
中国·印度尼西亚聚龙农业产业合作区	天津聚龙集团

资料来源：商务部网站、第一财经研究院

二 在默朗德乡，中国园区管理经验在这里复制

默朗德乡是柬埔寨西哈努克省波雷诺县一个默默无闻的海边小镇，这里风景优美，可以坐在海边看夕阳。

从2006年开始，中国批准建立境外经济贸易合作区。其实此前已有一些中资企业在海外进行这样的尝试。西港特区位于默朗德乡，是在2007年由红豆集团主导开发建设的，也是中国最早兴建的那批境外经济贸易合作区。

境外经济贸易合作区，是指在中国境内（不含香港、澳门和台湾地区）注册、具有独立法人资格的中资控股企业，通过在境外设立的中资控股的独立法人机构，投资建设的基础设施完备、主导产业明确、公共服务功能健全、具有集聚和辐射效应的产业园区。

由于开发时间较早，如今在中国商务部通过确认考核的境外经贸合作区名录里，西港特区排在第一位。

截至2021年12月，西港特区的170家企业（机构）提供了近3万个工作岗位，工业产值对西哈努克省的经济贡献率超过50%。而它的发展目标是成为最终入驻300家企业、容纳8万~10万产业工人的产业新城。

“红豆集团在国内园区成功运行的经验对西港特区的管理运行非常重要。”王竹倩说。西港特区建好后，红豆集团首先自己在园区里建了一个国际化的生产工厂，把所有过程走一遍，再对外进行招商时，就有了一手经验。

红豆集团曾在无锡建立了一个集众多类型企业于一体的产业园区——红豆工业城，西港特区在管理方法上，可以说就是对这个工业城的经验复制和因地制宜的创新。

在新冠疫情突袭、全球大量工厂关闭、供应链出现断裂的情况下，西港特区还把中国境内的疫情防控应用于特区管理中——生产与防控同时进行，没有因为柬埔寨新冠疫情的社区传播导致园区停工停产。

据柬埔寨海关数据，西特港区2021年企业进出口总额达22.34亿美元，同比增长42.75%，继续保持逆势高增长。

三 在产业向东南亚转移的过程中，为什么选择柬埔寨？

我们在调研时发现，有的企业在将工厂向东南亚转移时，可选择的国家有越南、柬埔寨等，但对柬埔寨的评价是基础设施不好，投入太大。在中国企业走出去的过程中，境外投资风险是必须考虑的因素。

红豆集团等中资企业作为民营企业，拿出真金白银，在柬埔寨的荒芜之地开发经济特区的信心来自哪里？是哪些因素化解了公司的投资风险？这是红豆集团当初自己要理清的问题。

红豆集团最初的产品形态属于轻工行业，以把服装卖出去的方式很早就走出国门；后来经历了到日本、美国洛杉矶、新加坡、泰国等地办厂（公司分支机构），再到柬埔寨建立经贸合作区。

开发经济特区相比之下更为复杂，相当于在境外建立一座“新城”，需要买土地开发，需要建立厂区，需要招商引资，需要对厂区和生活区进行管理。而且，也需要更长的投资回报周期。

“以前走出去是把产品卖到国外，马上能赚外汇。后来建西港特区，有企业自身利益的考量，同时，我们也把促进当地经济发展作为特区发展的目标之

一。”王竹倩说。

从 2006 年国家提出到境外建立合作区，到 2007 年与这个项目对接，再到 2008 年洪森首相为特区开工建设奠基，这之中走过的路程非常曲折，这种曲折的过程需要走出去的企业有一定的定力。

在开发西港特区之前，这块荒滩地曾属于 300 多个地主（土地拥有者），要一个一个地去和他们谈买地的事。拿地的过程并不简单，前前后后花了一年多时间，中间还有人对项目搞破坏。“要理解破坏的人的内心想法，去了解他们在担心什么，把人心的问题解决了，事情的推动就会顺利很多。”红豆集团方面介绍。

另外一条经验是，特区建设当中，要根据两国的发展战略进行布局，顺势而为。

这好比一艘海上航行的船，要在正确的方向上行是最基本的条件。方向上确定，即便遇到风浪，都会跨越过去，不会轻易折返。

从中国来看，2006 年，提出企业可以建立境外经济贸易合作区；2013 年，提出“一带一路”倡议，要求实现“高标准、惠民生、可持续”目标。

从柬埔寨来看，2004 年提出以优化行政管理为核心，加快农业发展、加强基础设施建设、吸引更多投资和开发人才资源的“四角战略”；2015 年 3 月，发布了《2015-2025 工业发展计划》，提出要将西哈努克省开发为综合性示范经济特别区的发展战略，并要求到 2025 年柬埔寨经济要从劳动密集型向技术密集型转变。

西港特区在这样的背景下，提出“三化三融”，即：

不断提升西港特区的产业化、国际化、资本化，推动产城融合、产教融合、企业发展与社会责任融合。

目前的西港特区公司打算在港交所上市，也争取能在金边证券交易所上市。如果成功，将是金边证券交易所上市的第六家公司。

柬埔寨王国首相洪森曾多次来到西港特区视察。有一次来访中国，本没有安排去无锡的行程，但他还是临时去了江苏红豆集团，他说，“要到我的合作伙伴那里去看一看”。

四 经济包容发展，当地学校找不到需要帮扶的学生了

特区开发，人的问题一直是企业走出去需要关注的重中之重。如何管好企业里的人？如何与企业外部的社区人员相处？到境外创办公司雇用的人员，是外派，还是吸纳当地人？

经过十几年的发展，在人员问题解决方式上各个特区出现相似之处，比如：外派人员是少数，而在国外创立的公司吸纳大部分当地人就业成为主流发展模式；尊重当地的文化习惯，过当地的节日；还可

西港特区中柬友谊公益志愿者团队



图片来源：红豆集团

以把人类共通的文化习惯、文化心理和当地社区进行融合，形成特区内外良好的企业生态。

西港特区公司现在有员工 300 多位，其中三分之一是从中国派过去的，另外三分之二是当地人。这样的人员配置比例，在我们看到的境外经济贸易合作区里，派出人员占比相对还是较高的。

在西港特区，有许许多多的当地人，经过几年努力工作，买上了车，住上了新房，有了更加稳定的收入来源和稳定的生活状态。那些受教育程度更高一些的人，过上几年，有了工作经验后，也会有升到管理岗位的机会。和从前相比，稳定的就业，正常的职场上升渠道，比从前高了许多收入，在个人的文化认同上受到尊重而不是被忽视，这一切都成为吸引当地人来西港特区安居乐业的基础。

尊重当地的文化，便是尊重当地的人。当这种被尊重的感觉被人们所领会的时候，信任便由此而生，矛盾便会减少，工作也会变得更加卖力和顺畅。

西港特区公司一位工作人员举例说，比如柬埔寨的国父西哈努克亲王逝世的时候，在西港特区内就专门设立了供人们前往的悼念处，员工去悼念不会被认为是耽误了工作时间。

与西港特区外部社区人员的相处，也是公司与当地文化融合的一部分。比如对当地贫困人口的帮扶，采取了国内的“一对一”帮扶措施，让上不起学的孩子回到学校读书。

虞培洪谈起当地一所学校发生的变化：多年前，西港特区的中方管理团队在当地做了针对贫困人口的

帮扶行动，每年用 100 美元帮扶一个家庭的孩子上学。就在三年前，当她再到学校找校长要贫困学生名单时，校长说，“西港特区的经济发展了，学校的孩子们不用帮扶了，要做些事情的话，就去奖励学习优秀的孩子吧。”

古老的丝绸之路，曾是驼铃阵阵、舟楫相接的通商之路。在古代交通不便时期，即便山海阻碍重重，也挡不住人们要相见、货物要交流的内在需求，这是人类生存和生活的原始冲动，这些交流，也书写了人类商业之旅的文明之光。

经济全球化发展可以从历史上追溯很远很远，“丝绸之路”应该是这个长河中的典型案例。

“一带一路”倡议提出后，为人类命运共同体建设贡献了中国方案，新冠疫情的全球侵袭，更加证明了我们这个世界上没有谁可以独善其身。美人之美，美美与共。今天，这条道路上迎来了新时期的人们，交流、合作、坚守、学习、给予、相互守望让这条路重新焕发勃勃生机。

中东西港特区孕育成这条路上的一颗珍珠。如果说它的珍贵之处，最明白易懂的语言便是：像阿林这样的人，正越来越多，生活正在变得越来越好。

五 全球化经验总结

第一，中柬两国高层相互信任，两国政府间持续推动，这一点对企业在所在国投资兴业的信心非常重要。

第二，与当地人建立信任。红豆集团的人说，我们去柬埔寨，用自己的行动，证明了我们来做投资

的，我们的发展理念是以实业与当地人共荣共生，不是赚了钱就走，这样就与当地人建立了共识，业务开展得比较顺利。

第三，红豆集团的发展理念是共同富裕、产业报国、八方共赢，这是企业的宗旨，也用到了境外中外合作开发园区的建设和管理当中。全球化是企业发展到一定阶段的内在需要，比如更接近原材料产地，更接近市场，有更优惠的税收，更低的人工成本，还有在“一带一路”的发展理念下，带动当地共同发展的远景。

第四，红豆集团在中国无锡有成功的园区管理经验，虽然到境外去开发经贸特区时又有改进的做法，但他们依然认为境内管理的经验是西港特区成功的基础。

第五，一定要遵纪守法，有法律观念；尊重当地的

民风、习俗，尊重当地员工，避免因这一切发生冲突。在柬埔寨，三个人就可以成立工会，但是把员工的工作做好了，人们也会相互理解。当金边有很多地方都在罢工的时候，西港特区里面从未发生过这样的问题。

第六，柬埔寨和西港特区对中国企业走出去的有利因素：柬埔寨人口结构年轻化，劳动力成本低；柬埔寨在《2015-2025 工业发展计划》中提出降低工业和商业电力价格的计划；柬埔寨西港特区基础设施比较健全，走出去的企业在当地不需要太多的投入即能保证经营；柬埔寨外贸条件也为中国企业提供了新的出口思路，这里享受多国给予的普惠制待遇；西港特区引入了由柬埔寨发展理事会、海关、商业部、劳工局、西哈努克省政府组成的“一站式”行政服务窗口，为企业提供投资申请、登记注册、原产地证签发、进出口报关等“一站式”服务。



贝发集团



打造自主品牌的海外影响力 —— 一支圆珠笔全球化的 30 年

文具行业的绝大部分市场份额被数量庞杂的小厂商占据着，俗称为“蚂蚁市场”。目前中国国内 8000 多家文具企业，销售额超过 10 亿元的企业仅有 5 家，

市占率第一的晨光也仅占 7.3% 的份额，而前五大公司市占率仅为 17%。然而，在这个市场比较分散的行业里，却有一个公司走出了一条与晨光“内需

市场为主”截然相反的发展道路。这家公司被称为“出口大王”，制造的笔类产品占全国出口笔类产品的16.7%，覆盖世界200多个国家和地区的15亿用户，自主品牌率达65%以上，它就是位于宁波的贝发集团（下称“贝发”）。

从1993年开始，从一家只有30人的作坊式制笔厂做起，贝发集团在二十多年的时间里，积累了全球15亿用户、10万多家零售终端、1000多个核心客户及分销商和100多个线上线下渠道，产品销往北美、欧洲等全球200多个国家和地区，成为中国笔业生产厂家的“单项冠军”企业。

贝发集团工厂



图片来源：贝发集团

与诸多国内文具厂商不同，全球化始终是贝发自身发展不可或缺的重要组成部分。在做全球化品牌的过程中，贝发经历了“从遵守别人的规则到与人协商自己的规则，到有能够在细分市场领域内制定规则让别人遵守”的历程，其在全球化过程中走出的独特路径值得大家借鉴。

一 第一阶段——产品全球化

（一）产品销售全球化

贝发集团全球化历程的三个阶段



资料来源：第一财经研究院整理

邱智铭在1993年继承父亲的制笔小作坊后，走上了“小产品大生产”的全新创业之路。

广交会曾成就众多中国企业的全球化梦想，贝发全球化第一阶段也是从广交会起步的。1993年春天，邱智铭单枪匹马来到广州，花50元钱天价从“黄牛”手里买了一张临时参观证，得以在广交会上设立了一个人的“流动摊位”。他在会场站了10天，给过往客户递名片，但一直都没有反响。坚持到第11天的时候，曙光出现，邱智铭终于等到了一位来自中东地区名叫穆罕默德·沙易特的客商电话。当晚他前往客商所住的广州白云宾馆，在接受压价30%的情况下签下了公司的第一笔海外订单。

广交会，也就是中国进出口商品交易会，创办于1957年4月25日，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”。

在贝发的展厅里，现在还展示着邱智铭一个人参加广交会时携带的黑色样品箱。当年箱子里装的是多色和三角形塑料圆珠笔的样品，从质量、设计等各个方面来说，并不上乘，却是开端。

在广交会上除了收获第一笔海外订单外，邱智铭对公司海外发展还有了一些认识：一是自己对海外客户的需求完全不了解，自认为能够在国际市场上销售的产品，客户却并不感兴趣。中国书写所用的笔，款式、造型以及规格跟国外的需求都有差异。中国人写的字是方块字，希望笔头能够细一点；但欧美市场是写英文（或字母文字），希望笔头能够粗一点，这些点点滴滴的细小差别导致海外客户不愿意购买中国的文具产品。二是国际市场潜力巨大，即便是简易的圆珠笔一年也有几千万支甚至上亿支的销量。因此，他坚定了贝发要迈向全球化之路；为了开启这条路，他回到宁波后开始着手进行产品设计和生产的重新开发与调整。

让海外客户接受贝发的产品并非易事，邱智铭多年后总结了贝发在全球化之初能够获客的主要原因：

- 中国人特有的主动、勤奋和奋斗精神。中国人很主动地去做产品推广，即便顾客不回信息，也会锲而不舍地发送信息，争取机会，顾客常常被中国人的主动、勤劳和奋斗精神打动。
- 成本优势。中国文具产品的成本在当时来说是不可思议的，因为那个时候外国客户所处的经济水平，包括人力成本、制造成本，跟中国有着巨大的差异，上世纪 90 年代，中国刚刚改革开放不久，人口红

利非常明显，这使得中国文具产品的成本成为特有优势。

- 积极改进。中国人改进速度很快，老外只要提出改进意见或者提出需求，中国的企业都可以很快进行改进，不管是模具还是零配件的改进、产品结构的变化还是产品的工艺和配色，甚至包装。西方人做出一点改进需要两三个月，中国人可能几天就把产品改造为客户所需要的了。

凭借这些优势，贝发最终获得了外国客户的认同。到 1996 年，贝发已经实现 2600 多万美元的出口额，相当于当时上海四家制笔巨头公司的出口总和，快速在独联体地区，以及中东、中南美洲和非洲打开了市场。

由此，贝发迈出了国际化的第一步——把产品卖到了世界。

（二）严控质量高标准

全球化要解决的第二个问题是品质的不稳定，当时中国生产的产品价格便宜，但质量无法保证。在笔的生产制造过程中，品质不好主要有几个原因：

一是自身制造能力和产业配套能力的不足。上世纪 90 年代中国制造能力跟现在相比有着天壤之别。当时贝发生产出来的产品既没有标准，也没有品质控制，海外客户无法接受。

二是中国在关键原料，包括零配件方面的制造水平跟国际上有很大差距。比如当时制笔工艺很好的几个国家，日本、德国、美国等已经形成了很稳定的全球供应链，油墨、笔头等的生产水平已经很高。在笔头制造方面，中国那时候是用最初期的仪表车

床来测算的，工差无法控制。由于机器的精度无法控制，最终导致产品的质量差异，在使用过程中很容易掉珠、漏墨。在油墨方面，一个是油墨的质量不稳定，第二个是在高温度、高湿度、高海拔的环境下，油墨就会产生变化，出现漏墨、油墨发酵等问题。油墨属于精细化工，当时中国的精细化工跟国际水平有着几十年的差距。

为了解决产品的质量问題，贝发首先跑遍了中国所有的相关材料配套工厂，最终发现，短期之内国内的生产水平无法赶上国际水平。于是，贝发决定眼光向外，从1997年开始，邱智铭带着团队频频去欧洲、日本等地，遍访当地的原料工厂、笔头油墨等配套企业。在走访中，他看到国内外笔类原辅材料制造水平的差距，决定引进国外先进的制笔原料。

自此，贝发开始从事来料加工，也就是从海外直接进口制笔的原辅材料到国内，加工之后再出口，这在中国文具行业里算是第一家。

但做出这样的决策并非易事，挑战之一是进口油墨的价格很高，行业内的企业普遍不看好这种商业模式，大家都认为产品最终售价提高了，海外客户就会放弃中国生产的笔。但邱智铭认为，从走访过的美国企业来看，国际上笔的零售价很高。如果说按照工厂供给渠道商、渠道商供给零售商、零售商再卖给消费者这样的价值链的分配来看，中国生产笔的成本适当加上20%-30%甚至50%的价格，最终零售价格在国际上也还是有优势的。所以贝发开始采购海外油墨，同时也在海关注册备案了第一家保税工厂。这个决定从最终的效果来看，助力贝发产品的质量突飞猛进，一下子就跟国内同行拉开了距离。虽然成本有所提高，但卖价也高了，海外客户对卖价的提高并不敏感，他们认为在品质得到保证的情况下，中国产品的报价在全球范围内仍有竞争力。

贝发集团笔芯



图片来源：贝发集团

这件事也让贝发自此将技术作为企业发展的核心竞争力和市场驱动力。此后的2011年，在科技部的组织下，贝发牵头承担“十二五”国家科技支撑项目计划——“笔头材料及其制备技术研发与产业化”课题和“圆珠笔墨水关键技术开发与产业化”的中油墨水课题。贝发联合太钢集团、中科院沈阳金属研究所等多家企业进行协同创新，从线材和墨水两方面齐头并进，开展圆珠笔核心关键技术攻关。2014年底，该项目顺利通过验收。

通过对制造笔的新材料、新技术、新设备的不断应用，贝发切切实实地改进和提高着中国圆珠笔制造技术和水平。

（三）知识产权是保障

全球化面临的第三个问题是知识产权问题，主要涉及商标和专利两个方面。

贝发通过来料加工初入全球化大海，对国际市场并不太熟悉，大多直接按照客户提供的样品、图片进行生产，在产品出口后遭遇知识产权纠纷，这时贝发才意识到如果简单地把别人的东西拿来用，那么很有可能会涉及知识产权问题，尤其是出口到欧

美国国家时。

2000 年与沃尔玛的合作被迫中断事件深深触动了贝发，进一步推动贝发着力解决知识产权问题。

以往美国沃尔玛是向世界的品牌企业或者向美国本土企业采购，从中国直接采购并没有先例。当时沃尔玛给出机会和贝发合作，贝发特地花费三个月时间，根据对方的产品质量要求做了大量的准备工作，包括打样、保证产品质量、与竞争对手对标等，唯独疏漏了知识产权问题。在双方沟通的过程中，沃尔玛会同自己的采购部门、产品经理、律师一起开会。会议中，沃尔玛对产品很感兴趣，对产品质量也基本满意。但在拜访会谈结束之前，律师拿出知识产权承诺函，要求贝发在上面签字。

邱智铭说起当年这个关键的签字情景时表示，“我们一看是关于知识产权的，心里就没底了。我们这个产品从哪里来的？有些可能是日本人寄过来的，有些东西是从中东寄来的，全世界的样品都寄过来，所以我们不敢在知识产权承诺函上签字。”这项合作也就此被迫中断。

贝发在此时才发现中国的产品如果要走向国际市场的话，离不开自主知识产权。换句话说，知识产权是中国产品全球化的通行证、准入证。

痛定思痛，贝发从 2000 年开始执行三条硬性规定：

- 销售预算的 5% 用做开发；
- 专门拨了一笔预算招募设计团队，做产品开发；
- 此后所有开发的产品都不能简单模仿，必须做出改变和创新。

贝发集团研发工作



图片来源：贝发集团

最后一条是指有了创新以后都要去注册专利。在坚持一段时间之后，实现了每三天注册一款专利，每三天开发一个产品的最高纪录。

两年以后，贝发所有的产品基本都实现了重新开发、重新获取知识产权。有了这一切以后，贝发终于重新与沃尔玛联系，顺利展开合作，并在 2002 年下半年拿到第一笔 400 万美元的订单，这意味着中国的笔拿到了国际发达地区以及专业市场的准入证。

在此之后，贝发的全球化大幕进一步拉开。

（四）自主品牌

在全球化第一阶段遇到的第四个问题是品牌问题。

在全球化之初，以来料加工、来样加工起家的贝发对自主品牌并没有需求，然而在发展过程中，贝发集团发现品牌不仅仅是产品市场中流通的“身份证”，更代表着产品背后的质量、科技等深层内涵。

日本、德国等的文具产品无一不以自有品牌进行生产和推广，一方面避免了其他企业对自己的模仿；另一方面，如果在缺乏品牌的情况下，普通消费者

对产品背后的生产商价值就不认可。此外，由于是来料加工，贝发需要为不同的客户提供定制化的服务和产品，每个客户的需求和要求都不同，例如配色、规格甚至包装都会不一样，贝发对此并没有自主权，生产环节中的话语权也非常弱。

在邱智铭看来，“以量取胜”之路终究会面临瓶颈，从“知名度”到品牌“美誉度”，从“幕后”走向“台前”，贝发要开启从产品输出到品牌输出的征程。

如何在国际市场上有效地推广自主品牌？贝发采取的方法是以产品打品牌，以折扣换市场。在与客户合作时，以极有吸引力的折扣动员客户使用带有贝发品牌的包装和产品。渐渐地，贝发生产的产品中，自主品牌所占比例一路上升，最高曾达到了70%。如今，贝发的产品中，自主品牌的占比稳定在65%-70%。

现在，贝发摆脱了代工厂的角色定位，拥有上万个产品、数万个SKU（库存量单位），打造涵盖时尚、学生、办公、礼品、环保等类别的品牌矩阵，包括“BEIFA”“VANCH”“LAMPO”“A+PLUS”“BEIFA KIDS”“BLOT”“WMZ”“GO GREEN”“花川木间”“满了么”等。

随着贝发自主品牌顺利在国际市场站稳脚跟，其发展也正式迈入全球化的第二个阶段。

贝发集团产品展厅



图片来源：贝发集团

二 第二阶段——新的需求与新的全球化

在第一阶段的基础上，包括贝发在内的中国供应商生产能力已经有了大幅提升，中国笔的竞争力也在增强。2010年开始，全球市场的需求出现了变化，贝发针对新的需求和新的竞争环境，开始其全球化第二阶段。

（一）推行环保理念

随着人们对生态环保、自然保护的关注，欧美采购商的需求开始偏向“环保、低价、时尚”。对此，贝发联合欧美、韩国的设计师加强了低成本环保产品的研发。秉承国际通用的重复使用（Reuse）、减少危害（Reduce）、循环利用（Recycle）的“环保3R准则”，贝发研制出PLA生物塑料笔、纸杆铅笔、换囊笔、可注墨棉芯水性笔等一系列环保新品。其中有一款PLA生物塑料书写笔，在堆肥条件下60天内可完全降解，因其采用木薯、秸秆等非粮食类原料制成，与“口中夺粮”的常规玉米笔相比更具优势，受到客户青睐。

“环保笔价格不高，但竞争力很强，利润也不薄。”邱智铭表示，“我们已从产品、内部管理、供应链等各个环节进行了适应性改造，这些都为我们营造了新优势。”

2012年，贝发作为赞助商参与了全球文具类年度最大的展览——法兰克福paperworld文具展览会，赞助晚宴礼品。贝发以环保产品为基础，把笔、橡皮、卷笔刀做成一个小礼盒，虽然本身价值并不高，但参会的700多人接受度都很好，都带走了，而其他同行作为赞助提供的价值更高的礼品却被留在了展会桌上。这小小的细节说明贝发所推动的环保理念得到了全世界各国人、国际客户的认同，也符合国际

的新消费潮流。

通过产品环保理念的推广，贝发赢得了全球客户对中国企业社会责任感的认同和信任，也帮助贝发在全球范围内建立起信誉，这是贝发全球化第二阶段过程中进行的一个尝试与突破。

（二）设计的创新与文化自信

全球化第二阶段中的第二个突破点是设计上的创新。

如今，中国的制造能力已经能够保证产品质量维持在较高水平，但同类产品高度同质化，竞争日益白热化。

此时，贝发开始寻求突破之路，文创设计是一个重要抓手。贝发集团一方面通过外购迪士尼、奥特曼等已经成名的文创作品版权，进行再设计和生产，另一方面推出了一系列自主设计的文创作品。

在产品设计上，贝发不断进行创新，融入故事情节、中国传统文化元素等。设计的创新让贝发的产品在国际市场上更受欢迎，也让邱智铭认识到“真正的文化是无国界的”。

文创类的产品拥有相对比较高的附加值，以贝发生产的文具产品为例，文创比非文创产品平均单价要高 10% 以上，设计创新给贝发带来明显的附加值。

（三）技术创新

近几十年的制笔技术创新可以归纳为两类。

第一类是指行业内固有技术的迭代升级。比如说质量再好一点，产品书写体验再润滑一点，现在从全国范围内来看，这类产品的制造水平都差不多。

第二类是跨界技术的应用。贝发在跨界技术的理论层面做了大量探讨，比如收购生命科技相关的研究中心，经过不断测试、迭代改进和在教育层面的创新，把生命科技的技术场景化添加到文具上面。

在创新技术的加持下，贝发文具不仅仅可以用于书写，还推出了对健康带来好处的使用概念。自新冠疫情暴发以来，人们对自身的健康特别关注，文具能够抑菌、抗菌、抗病毒是特殊环境下诞生的特殊要求，贝发将生命科技引入文化产品，在提升抗菌效果的同时，有效降低了生产成本。

除了抗菌笔以外，贝发推出的智能笔板也是跨界技术应用的典型案例。利用芯片技术，将读、写、译、存等功能整合在一支笔上，使之产生新的竞争力，打开了书写工具更大的市场空间想象力，为传统书写笔的未来添加了生机。

贝发集团研发荣誉墙



图片来源：贝发集团

三 未来全球化发展： 一支笔、一条链、一个平台

贝发在经历了全球化两个阶段的发展之后，明确了可持续发展战略路径——一支笔、一条链、一个平台。一支笔，即做强做大贝发集团的核心产业——制笔；一条链，即与广大上下游企业合作，并从单一制笔向整个文具产业扩张，形成产业链；一个平

台，即搭建数字合作平台，注重数字赋能与科技赋能，带动产业整体发展。

（一）一支笔

贝发曾以“一支笔”走遍全球，但随着互联网的普及，原本市场规模就不大的传统制笔行业需求不断萎缩，传统的制笔企业发展路径无疑将遭遇天花板。在这种情况下，贝发给笔做了全新的定义。

一方面要做好传统的笔的制造，用精益管理的理念把制笔做到极致。随着生活水平的提高，人们对笔的质量要求也日益提高，同时，随着个性品牌的扩展，用户的价值主张以及社群的形成，人们对笔类产品个性化的品牌、个性化的定制需求也在增加。贝发生产的笔“要尽力满足消费者的个性价值主张，同时契合消费升级的需求”。

另一方面，虽然全球书写笔市场在萎缩，但是客户需求在不断细化，用于美术绘画，用于特种木工，或者是用于物流、工业造船等重工业笔的市场仍然很大，在重新定义一支笔之后，贝发看到了笔更多可以触达的空间。

如今，贝发集团尝试为文具产品赋予更多的文化和创意内涵，研发出人工智能笔、食品级墨水马克笔、高端文创礼品笔等诸多品类，用文化和创意满足人们对美好生活的追求。

（二）一条链

笔虽小，但其生产销售却离不开上下游供应链。在多年的发展过程中，贝发沉淀了大量外贸经验，积累了许多品牌管理、客户渠道等资源，拥有强大的财务能力、供应链组织和影响能力，凭借这些优势，贝发选定了第二条增长曲线——文具原创的供应链。

依托“文创产业创新服务综合体”这一浙江省级平台，贝发在技术创新、生产制造、市场营销等方面，与 3000 多家上下游中小企业展开全方位合作，实现资源共享、抱团发展。

在这条链中，贝发向产业链伙伴企业提供了从研发设计到开模制造、产品检测等一条龙服务，仅用 5 天时间，贝发就能把一个“天马行空”的创意完善成为标准化的产品并推向市场，大幅减少了中小企业产品更新的时间和成本，提升了竞争力。借助这根链条，贝发已经为 600 多家中小企业提供了技术服务，成效明显。

正如邱智铭曾经所说，“企业的发展不仅要利己也要利他，从而实现共同发展”。

（三）一个平台

在过去的发展过程中，贝发推出了数字化的中台运营系统，包括营销中台和数据中台，打通整个产业链的闭环。2018 年，贝发集团开始搭建数字化供应链全网营销平台，以用户价值主张为导向，通过构建人、货、场互动的数字化营销平台，打通线上线下、连通国内外，为文创产业链、供应链各端提供千人千面的解决方案，满足广大消费者的多样化追求。其打造的文创产业互联网平台，注重两翼赋能，即数字赋能与科技赋能。

数字赋能是指支持数字化在线定制、个性化定制，借助互联网技术，将产品制作变得更加精准精细。科技赋能则是构建营销场景的重要保障。贝发推出智慧健康文教解决方案，为用户提供场景定制方案。邱智铭认为，打造两翼赋能的平台，大大拓展了客户群体。

目前，贝发已经形成的面向企业用户的“库商城”和面向个人消费者的“文器库”两大互联网云消费平台。

总结近三十年的全球化过程，贝发的全球化进程始终着力在解决三个问题上：

- 两化融合，即工业化要跟信息化融合。

邱智铭将“两化融合”概括为所有的事情都标准化、流程化、模块化。这样不仅能在产品制造层面实现自动化、智能化，而且为个性化设计制造提供了基础。工业化在信息化的助力下，“一支笔”闯出新天地，彻底打破了行业发展的天花板。

- 两业融合，指制造业与服务业的融合。

贝发将产品销售至近 200 个国家和地区，拥有 15 亿用户，全球有 1000 多个核心客户和经销商，沉淀了大量的数字资产。在数字资产的基础上，贝发大力发展供应链，与客户建立信赖关系，为他们提供一站式服务。

- 跨境融合，也叫场景化移动。

如今，各个厂商生产的文具用品区别都不大，如何吸引客户，贝发想到了场景化推广，在学习场景、办公场景、会议场景和教育场景等不同场景里，对消费者的需求进行考虑和满足。

四 全球化经验总结

贝发的全球化从广交会上第一个“流动摊位”起步，凭借中国人特有的主动、勤奋和奋斗优势以及中国造价低廉的成本优势，在国际市场站稳脚跟。其全球化的三个阶段是中国企业在国际市场中发展壮大的缩影。

第一，在文具用品这个小行业里，国内市场非常分散，与其在国内市场红海中挣扎，不如将目光投向更为广阔的国际市场，开疆拓土。贝发的发展初期就定下了全球化发展方向，在国际市场中，寻找差距，填补漏洞，从产品销售全球化、质量要求全球化、重视知识产权保护、建立自主品牌四个层次夯实内功，最终实现自产的笔类产品占全国出口量的 16.7%，覆盖世界 200 多个国家和地区的 15 亿用户，自主品牌率达 65% 以上。

第二，在产品全球化之后，贝发面临新的产品需求，推行环保理念、创新设计与文化自信、跨界与技术革新成为贝发第二阶段全球化的主要推进方向。针对客户新的需求，贝发从产品、内部管理、供应链等各个环节进行了适应性改造，形成自身新的发展优势。

第三，未来，可持续将成为全球发展主题，贝发明确了“一支笔、一条链、一个平台”的可持续发展战略路径，做强做大贝发集团的核心产业——制笔，与上下游企业合作，并从单一制笔向整个文具产业扩张，形成产业链，搭建数字合作平台，注重数字赋能与科技赋能，带动产业整体发展，开启新的全球化进程。



长阳科技 走出去的单项冠军 ——五年把一张膜做成全球第一

德国的“隐形冠军”曾被当作商业案例在全世界传为佳话——分散在德国小镇上名不见经传的那些中小企业，以稳稳的实力在一系列全球制造业细分市场上独占鳌头。这一群体的特征总的来看是低调、务实、做精做专、技术含量高、专注质量、产品价格并不低等，与中国最近几年出现的单项冠军企业群体非常相似。

宁波膜幻动力小镇上的长阳科技，十年前在小镇开工建厂时，周围还是一片农田，现在成了这里的“大厂”。创始人金亚东毕业于北京大学化学系，一路都在知名外企工作，十年前，他在天使投资人的支持下，来到宁波创业。现在，他创立的长阳科技所生产的光学反射膜，在功能膜细分市场上稳居全球占有率第一，被工信部评为第三批单项冠军产品。

长阳科技办公区



图片来源：长阳科技

长阳科技光学反射膜从量产到全球市场占有率第一，其间仅用五年时间。一张膜的宽度，可以从中国到世界——长阳科技产品从无到有再到全球第一，快速成长背后的原因是什么？

一 产品：从“进口替代”到全球第一

在宁波这个老牌全球化企业丛生的城市，长阳科技显得太年轻了——2010年公司成立，然而它的产品却多年来占据全球市场份额第一。

“每10台液晶电视显示器中，超过5台用的就是长阳科技生产的光学反射膜这种功能膜产品。”在长阳科技调研时，长阳科技总裁办主任周秋帆说。

长阳科技膜的生产



图片来源：长阳科技

2012年长阳科技的光学反射膜开始实现量产，到五年后的2017年，这个产品稳居全球市场占有率第一，现在在全球市场的份额已经超过50%。

一家中国的高新技术制造企业能够取得这样的市场占有率并不容易。一直以来，光学反射膜都是进口产品的天下，特别是日本两大行业巨头垄断中国市场将近40年。长阳科技将这款产品用五年时间从中国市场做到国际市场，不仅打破国外巨头的垄断，还成为韩国三星、韩国LG、京东方等知名企业的供应商。

功能膜，听起来比较陌生，但它是一种随时会在

们身边的下游产品中出现的材料，比如电视、电脑、手机等，没有功能膜的应用，这些产品就没有办法呈现良好的显示性能。在我国发布的战略性新兴产业九大类别里，一直都有新材料产业的身影，而功能膜便是新材料行业里的一个重要分类。

创始人金亚东说，全球功能膜市场规模大约为 3000 亿美元，在太阳能、动力电池等新领域增长更快。

有了光学反射膜全球市场份额第一的成功经验，长阳科技又生出了“十年十膜”的梦想：未来 10 年做 10 张跟光学反射膜一样可以实现从“进口替代”到单项冠军的产品，定下了“进口替代、世界领先、数一数二”的战略目标。

对于在市场上做到“从没有到第一”这么大的跨越，金亚东说：“我们要做一些中国人目前还做不了的、需要进口的、‘卡脖子’的材料技术；我们的目标不仅仅是做进口替代，而且要在性能、性价比上做到最好；公司产品品类不多，但希望每个产品都能做到世界第一，这是目标。”

对于产品在市场争“数一数二”这件事，金亚东的看法是：因为只有做到世界第一，市场份额才足够高，定价权才足够强，利润空间才足够大，“护城河”才足够宽。

在国内，长阳科技的光学反射膜被评为单项冠军产品。这个说法是近几年才出现的新名词——全国制造业单项冠军，是指长期专注于制造业某些特定细分产品市场，生产技术或工艺国际领先，单项产品市场占有率位居全球前三名的企业。

到 2021 年 11 月，工业和信息化部已经发布了中国第六批制造业单项冠军企业和单项冠军产品名单。

二 创业者：国际化视野和专业能力形成合力

改革开放四十年来，江浙一带涌现出一大批创业者。四十年前那一代创业者，多是白手起家，靠拼劲闯劲，大胆打拼出来一个又一个市场。

与前一代创业者不同，作为新一代高新技术领域制造业创业者，金亚东在接到两位宁波天使投资人的邀约后，于 2008 年 1 月辞去陶氏化学的工作，来到宁波创业。

他在宁波其实先后创办了两家公司，分别是激智科技和长阳科技。现在，两家公司都已上市，前者在深交所创业板，后者在上交所科创板。而且，这两家公司都专注于新材料膜领域，只是产品细分市场不同。据国家工信部发布的消息，激智科技也有产品被评为单项冠军。

金亚东 1994 年考入北京大学化学系，毕业后在欧洲鲁汶大学化学系攻读博士。留学期间，在比利时欧洲微电子研究所（IMEC）从事有机光电显示的研究工作。

金亚东说，自己的知识储备对于后来的创业非常重要，这是根基；同时，在企业逐渐走向正轨后，创业者对各个领域知识的学习能力也非常重要。因为要掌控一家企业，不能仅仅依靠产品领域的专业知识，要面对各种选择，做出各种形势的判断，这需要有非常综合的素质进而形成决策能力。这也是人们常常探讨的科学家创业是否可行的话题。金亚东是个兴趣广泛的人。他和我们饶有兴致地提到了大学时的北大化学系，这里的确培养了很多具备综合素质的人才。北大化学系走出来的创业者很多，把公司做到上市的就有七八十人。北大化学系在金亚东眼里也非常有趣，比如这个系走

出过著名的思想家，也有像叶永烈、江南这样的作家。

金亚东留学回国后的工作经历均是在跨国公司。高等教育背景和跨国公司从事技术工作的职业经验，使他有可能会了解到世界最前沿的科技发展状况。

长阳科技把光学反射膜做大、做强、做精，与公司在很多艰难时刻对产品的选择和对国内国际市场的判断密切相关。

长阳科技的另一位高管李辰也是具备国际化视野的人，他身兼多职——公司的副总经理、董事会秘书和财务总监。

回忆起加入长阳科技的往事，他说，当年公司初创时招兵买马，在和金亚东见过第一面后，心底其实有过犹豫。“我们第一次见面，是在一个工棚的简易桌子旁，工棚四周都是农田，其他什么也没有，那时有的只是金亚东脑海里对未来画的一片蓝图。”

每一个成功的企业可能都有过开始时筚路蓝缕的日子。问题是，在人们没有看到它未来成功的时候，有多少人愿意一路跟随走下去，等到“以启山林”的那一天。

李辰当时所在的外企给予他的待遇非常不错，他无法说服自己放弃拥有的舒适区，转到一个十分不确定的环境里。

一周后，当金亚东打电话给李辰，了解他的想法后，还是加了一句：出来吧，咱们一起创业。

“创业”这个词，带着自由和理想，带着创造一个

新世界的可能性，也往往能让人心动——李辰就这样又被拉了回来。

有丰富财务管理经验的李辰，在37岁正当其时的年龄加入了金亚东的长阳科技创业团队。那一年，金亚东34岁。

像大多数德国的隐形冠军创业者一样，金亚东是一个充满激情的人，在企业的决策中往往是那个敢于突破与闯关的角色。有一位前来公司调研的基金公司经理问：功能膜是资金和人才密集型产业，在创业之初，怎么想到进入这么一个难度非常大的领域？李辰给出的回答是，“如果把什么事情全都想周全了，可能创业这件事也就做不成了”。但李辰也说，金亚东的热情如果有十分的话，他会适时拉回来两分——这种配合很默契，也让公司在一定程度上多年来运行得更加平稳。

前国家体改委副主任高尚全曾在他的《民营经济论》一书中提到，浙江为什么在人均财富、产品等各方面都跑在全国前列，与这里人的精神分不开。他总结了浙江人的“五种精神”：第一是千辛万苦来创业；第二是千方百计来经营；第三是千家万户搞生产；第四是千山万水找市场；第五是千头万绪抓根本。过去在浙江这块土地上的创业者有这种精神，今天的创业者依然如此。

金亚东认为像他这样的创业者在今天的中国是一个群体。他说，虽然公司成立的时间并不长，但能在国际市场上取得现在的业绩，这与中国企业家的精神分不开，而这也是中国企业的一个巨大的竞争优势，他身处其中。

他所说的这种精神是：能对看准的东西大胆地进行决策，这个决策在当时看上去可能并不是最为周全

安稳的选择,但是这里面有突破,有尝试,如果成了,就是带领企业再上一个台阶;如果不行,调整改变也非常灵活。

“我觉得每一个想在世界舞台上竞争的中国高新技术公司,可能都要经历一个艰难曲折的过程,但是在这个过程中要自信。中华民族在历史上做过很多让世界惊叹、给全世界人民带来福祉的创造发明。随着中国现代大学体制的建立和完善,很多人接受高等教育。我们可以独创出来一些东西的,要给自己一点时间,多做些创新。”金亚东说。

三 公司管理： 也在学习华为，“员工”写在第一位

长阳科技在公司初创时期,在行业内无疑是后来者:技术上没有竞争对手领先,资金没有他们多,技术人员也没有他们多,甚至还还没有打造品牌,靠什么去和国际大公司竞争?这一点,也是许多中国公司成长初期面临的境况。

“我们唯有激情和奋斗,让我们可以赶超竞争对手。刚开始研发产品的时候,大家夜以继日,可能会在车间待几天几夜,直到干出来,或者到一个节点才停下来。我觉得这一股拼劲是中国制造业能够走出来很关键的原因。在这个过程中,大家相信企业的未来,然后一步一步证明,最后成功了。”李辰说起长阳科技人的因素,特别强调了员工的拼搏精神。

几乎到每一家企业,人们都会提到“人”的重要性。我们在长阳科技调研的时候,发现他们把这一点写在了公司的墙上;他们也说,不仅是写在墙上,最重要的是把墙上的话变为实际行动。

长阳科技的企业使命是这样说的:为员工、客户、

股东、商业伙伴和社会创造实现美好梦想的机会。

金亚东指着墙上的这句话强调,“我们把员工放在首位,现在公司运营已经从最初的阶段走上了正轨,我现在周末基本不加班,除非特殊情况。我也不鼓励我们的员工加班,我们要提倡效率,提倡工作与美好生活的平衡。”

在公司的管理方面,金亚东也以华为作为榜样,他具体解释了学习华为的两个方面:

一是“以客户为中心”。公司整体流程,是从客户开始到客户结束。产品开发、交货、市场都是以客户为中心,只有为客户创造价值,才能够发展和生存。

二是“以人为本”。长阳科技的企业使命中把员工放在第一位就是体现。做功能膜的公司,属于高科技公司,最重要的是人——要有能把事做成的人才行,所以长阳科技很尊重每一位员工。在工作中,让他们能够发挥聪明才智;在物质上,国家提出“共同富裕”之前就先做了共同富裕的尝试。

“只有把钱分出去,大家的心才能聚起来。公司的管理层到班组长级别,基本上做到核心人员全员持股。而且,公司高管的平均薪资、工人的平均收入在行业里名列前茅。”金亚东提到钱的问题,直言不讳地说。

虽然钱的分配在企业盈利后成为顺理成章的选择,但作为财务总监的李辰,这位最知道企业里面钱是如何分配的人,面对外界询问:“长阳科技发展迅速,有一大批高科技人才聚集于此,人才如何留住?”他还是给出一个更加耐人寻味的答案:除了物质上的激励,对于那些高级人才来说,最重要的一点是与企业价值观的彼此认同。

价值观的彼此认同，在我们调研走访企业时，这一点多家企业都有提及。

“如果他的价值观和团队一致，加入进来以后，他自然而然就会积极主动发挥潜能干下去。像乔布斯所说，优秀的人是不需要激励的，而是 self-motivation。”在长阳科技盈利之前，那段日子，员工没有年终奖，只有 13 薪，在李辰看来，过苦日子时能一起走过来的员工，是由于和长阳科技在价值观上一致。而他自己，也正是如此，曾共同走过初创时期那段非常艰辛的日子。

四 研发投入：不关注财务报表短期好不好看，该花的钱还要花

在谈到长阳科技为什么能够成功时，金亚东说，“在跨过一个个难关的过程中，我们是幸运的；但我们要遵循材料科学生产的规律，这是最基本的原则。”一个企业的成功，一路走来像打怪兽升级一样，虽然跨越惊险之处看似偶然，但高科技企业创业成功肯定不能误打误撞，科技企业本身的入门要求还是非常高的。

在长阳科技调研的时候，印象最深的景观便是长阳科技展厅里那面专利墙。这面墙上整齐地排列着一眼望不到边的专利证书，印证着公司产品的每一次进步，是实验室里每一次工艺改进的注脚。

根据 2021 年年报，长阳科技已申请了近 260 项专利，其中有 116 项授权专利。长阳科技如此重视专利，是作为一家科技创新型制造企业的生存根本，同时也是在同国际竞争对手发生专利纠纷后学到的自我保护之策。

刚一进入国际市场时，长阳科技曾与日本某大型同业知名公司就产权问题打了一场官司。最终，当长

长阳科技累计专利申请与授权数量

	2019.12.31	2020.6.30	2020.12.31	2021.6.30
累计申请发明专利(项)	188	196	243	247
累计申请实用新型专利(项)	0	0	2	2
累计授权发明专利(项)	99	101	107	110

数据来源：长阳科技年报、第一财经研究院

阳科技赢了这场官司的时候，虽然有胜利的欢欣，但这一段颇费周折的经历也给长阳科技积累了很多宝贵的经验：此后在写专利、申请专利、申请范围、保护专利等各个方面，都比从前有了更加专业、严谨的态度和方法。

“对知识产权的保护不只是申请专利这么简单，专利不但要有量，还要有质，同时，专利与专利之间需要有相互保护的作用，形成高价值专利组合。”李辰说，后来公司迅速成立了专门的知识产权部，一直到现在，这个部门都是公司非常重要的部门。

由于是上市公司，公司的财务变动时时引起投资者的关注。如何平衡好公司的研发投入与利润变动？

李辰说，“高科技公司属于人才和资金密集型企业，帮助这类企业解决融资问题，也是中国科创板设立的初衷。我们这类公司需要持续的研发投入，这一点是长久考虑，不能因为一时的研发投入增加引起利润的变动就害怕报表不好看，不能这么短视。我们也不会为了报表好看一点而不去做本该进行研发投入。”

其实，李辰所说的这个“研发投入与利润”的关系很多人应该都懂，最难的就是如何做到。

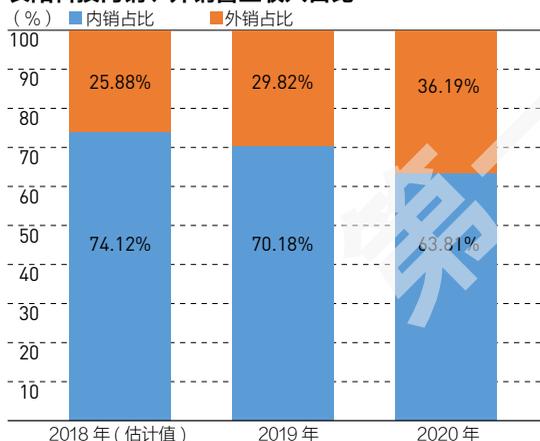
长阳科技产品研发



图片来源：长阳科技

在长阳科技发布的 2021 年业绩快报里，再一次重点提到公司持续加大研发投入，新产品开发试验投入较多，研发人员增加导致职工薪酬增加，研发费用比上年增加较多。更能用数据显示的是，2021 年上半年公司营业收入为 5.99 亿元，同比大幅增长 43.90%，其中，研发费用较上年同期增加 2469.44 万元，同比大幅增长了 127.83%，主要是研发人员增多导致的。

长阳科技内销、外销营业收入占比



数据来源：长阳科技年报、第一财经研究院

长阳科技研发费用及其占营业收入比



数据来源：长阳科技年报、第一财经研究院

长阳科技研发人员数量及占比



数据来源：长阳科技年报、第一财经研究院

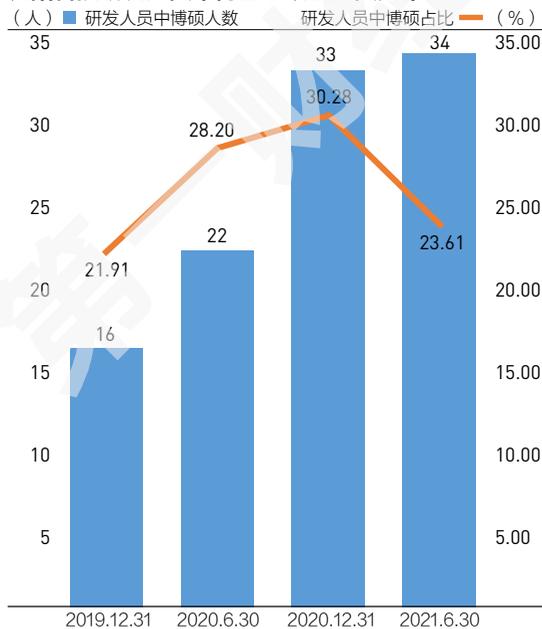
李辰说，长阳科技一直也必须将研发能力作为核心竞争力去持续构建。一方面，建立并壮大公司内部科研团队；同时，在产品开发过程中，与下游客户进行紧密配合，协同研发。这些做法都是公司产品不断迭代推陈出新的保障。

“我们在过去 10 年里，不停优化、平衡和提高反射膜的性能，优化成本，和最好的客户研发出最新的产品来满足最新的应用。并且，每年都推出两代

新产品。所以目前我们的反射膜是走在全球最前面的，行业标准是我们设立的。”金亚东说。

为了将来有更多的性能良好的产品问世，长阳科技做了很多方案，比如，在上市之后便提出了“百人计划”，即用三年时间招聘 100 名高等院校的物理、化学、材料等专业硕博人才；和国内高等院校研究机构联合，院校做前置性研究，公司做应用性研究；同时，公司自己也设立研究中心。

长阳科技研发人员中博士、硕士人员分布



数据来源：长阳科技年报、第一财经研究院

长阳科技所在的浙江宁波膜幻动力小镇，在长阳科技为代表的高新技术制造企业带动下，聚集了一批高新技术龙头企业，创造众多的发明专利，已形成从基膜到功能膜的完整产业链和进口替代。在新材料成为中国制造业重点发展领域的当下，膜幻动力小镇里的长阳科技是一支新锐力量，不仅是小镇的，也是世界的。

五 全球化经验总结

第一，中国的这些单项冠军高新技术制造企业正在成为中国制造的有力支撑和蓬勃力量。长阳科技不仅能以所拥有的技术有效解决中国面临的“卡脖子”技术难题，填补中国高精尖产品的市场空白，而且，企业本身有广阔的国际视野，了解国际市场的通行规则，在国内外市场上能从无到有开创一条越来越宽的路。

第二，在企业发展和产品全球化的过程中，企业家身上所具有的拼搏进取精神成为一种特质，是目前运行悠久的外资公司职业经理人身上所少有的，他们身怀技艺（拥有技术），不怕试错，敢于进取。

第三，从政府到金融机构的支持。作为一个资金和技术密集型企业，创业前期需要大量投入，正逢中国鼓励高新技术企业发展的黄金时期，在资金、政策等各个方面，长阳科技都在艰难时刻获得了来自大环境的支持。比如创业天使投资的进入，比如在银行获得专项贷款融资，比如科创板上市等。

第四，这些隐形冠军企业，在中国，正在一天天变成不再隐形的单项冠军企业。它们在社会上的名声并不如雷贯耳，但在客户那里，在产品的细分领域，却赫赫有名。长阳科技在与头部企业客户的紧密合作中，也在不断提升自己的品质。大公司对产品品质提出的每一次要求，对于生产厂家来说，都是一次提升的机会。与此同时，也提升了自身的知名度。与三星、京东方等知名国际巨头的合作，使长阳科技迅速成为一家全球化公司。长阳科技通过自己的销售渠道进入国际市场，而不是通过渠道商来进行销售。直销方式是长阳科技与客户保持紧密关系的重要因素，这不仅给客户带来便利，也能同时获得有用的客户反馈信息。

均胜电子 跨境并购主导的转型升级 ——从并购德国百年老厂普瑞开始的全球化

把时间段拉长，当我们把均胜电子和德国普瑞电子（下称“普瑞”）这两家企业放在历史的角度去观察，在不同的时点上，它们的位置竟然会有翻天覆地的变化——“企业世事也沧桑”。

宁波均胜电子成立于 2004 年，德国普瑞电子成立于 1919 年；一个曾名不见经传，一个是技术和品牌均佳的百年老厂；它们原本是合作伙伴关系，但在经历了 2008 年全球金融危机后，德国普瑞却最终被刚成立不久的均胜电子收购了。

借由此次收购，普瑞电子度过了“老年危机”；而新生的均胜电子也获得了在国际市场上弯道超车的技术力量，并收获了成功并购的国际经验，从此进入全球化发展的快车道。

“全球化是均胜电子发展过程中选择的路径之一。”均胜电子常务副总裁刘元说。

我们来了解一下早期的均胜电子。成立之初，其业务主要是生产一些技术含量并不高的汽车零配件。然而，与国内其他零部件厂家略有不同的是，均胜电子自己做设计，做一些带功能的小总成产品。后来，均胜电子很快确立了与汽车制造主机厂同步设计开发的发展理念，客户也多是海外汽车厂家。

2006 年，均胜电子开始为大众、通用、福特等厂家供货，当年实现 2000 万元的销售收入。2008 年成功晋级为大众 A 级供应商，并成为通用全球供应商。2009 年，均胜电子收购了中德合资企业上海华德塑料制品有限公司，进一步完成了汽车零配件产品系

均胜电子宁波总部



图片来源：均胜电子

的拓展和整合，成为国内汽车零部件产业的领军企业之一。

然而，这一时期中国汽车零部件行业的核心技术仍然缺乏，同类公司不断涌现。仅江浙地区同期就有一两千家公司相关企业，浅层次技术的行业内部竞争激烈。

均胜电子试图寻求突围之路：如何在国内行业大打价格战的环境下脱身，另辟蹊径进入全球高端汽车零配件领域？

企业具备向上发展的内在动力，同时，再加上机遇，均胜电子在 2011 年得以成功并购德国普瑞。

一 均胜电子并购普瑞背后的“化学反应”

位于德国巴特诺伊施塔特的普瑞电子创立于 1919 年，以无线电和电子元器件起家。后来逐步成长为一家拥有多项自主技术专利和稳定客户群体的汽车中控平台制造商，是一家具有国际影响力的汽车电

子厂商。

2008年，由于受到全球金融危机的影响，普瑞电子陷入困境。与此同时，买入普瑞电子的基金即将到期，也想尽快脱手。最终，普瑞电子走到了挂牌出售的地步。

均胜电子董事长王剑峰参与汽车电子集中化发展方向讨论



图片来源：均胜电子

均胜电子的创始人王剑峰在工作中曾参观过普瑞高度智能化的生产车间，了解到这家企业虽然遇到危机，但技术并不落后。如果能收购它，将会给均胜电子带来革命性的变化。但当时均胜电子的年收入要远低于普瑞电子；同时，如果参与这场并购，均胜电子还要面对行业内其他更有实力的竞争对手。不过，由于普瑞电子存在价值，它本身的业务又符合国内外汽车零部件行业发展趋势，均胜电子最终还是在经过充分的准备后参与了这场角逐。

2011年4月，均胜电子几乎倾其所有，正式收购年营收3.6亿欧元的德国普瑞电子。这是当时中国企业最大的一起汽车电子国际收购案例，被业内称为“蛇吞象”。

均胜电子首席财务官李俊彧说：“我们当年放弃了

高回报的房地产行业，拿着从中获得的一些收益，以及过去五六年汽车零部件方面获得的所有家当收购了普瑞，事实上压力也非常大。”

不过，“一失一得”的操作，后来经过实践证明是对的。德国普瑞给均胜电子带来的客户、技术等资源帮助均胜电子转型成为高端汽车电子零部件领军企业。

十年间，均胜电子的年营业收入从20亿元增至500亿元。即使面临2020年以来的疫情冲击和产业变革，2020年仍新增订单596亿元；而子公司德国普瑞不仅员工数量已经增长了3倍，年营业收入也翻了两番，从完成并购当年的3.6亿欧元增至15亿欧元，并成功晋级全球汽车零部件企业百强。

能够并购成功，在均胜电子自己看来，这种并购并不是简单的一加一组合，而是得益于两家公司之间发生的“化学反应”。

二 化学反应的“催化剂”

均胜电子与普瑞电子之间的“化学反应”究竟是怎么发生的？在这次调研中，我们听到了均胜电子自己的说法。

（一）战略融合

企业的战略决定企业的发展方向，对于并购后的企业更是如此。只有战略目标一致，才能形成合力。

早在并购之前，均胜电子便把普瑞基金公司的管理人员以及普瑞电子的CEO、CFO请到中国，和他们沟通收购普瑞电子的目的和初衷是什么。德国

公司实行的是监事会的治理结构，监事会决定公司未来的可持续发展路径，而不是股东。因为股东是有期望的，但股东的期望值是需要靠职业经理人 MD（董事总经理）的传导，付诸实践才能最终实现。

“当时我们把三位 MD 请到了中国，指着宁波那片工厂所在地跟他们讲，未来在这里我们会建成普瑞在中国的一个生产基地，我们希望把中国的主机厂介绍给普瑞，成为普瑞的客户。”回忆起这场不同寻常的并购案例经过，李俊彧对一些细节至今印象深刻。

普瑞的管理层目睹了中国当时的发展状况，了解了均胜电子将如何帮助他们在 中国建立客户关系和生产基地，他们将信将疑地回到了德国。

半年之后，普瑞电子的管理人员再次来到中国，看见新的工厂拔地而起，仅仅半年时间地上建筑已经完成。他们由此相信来自中国政府部门和均胜电子的诚意。经过前期多次而充分的对未来普瑞在中国发展策略的商讨，最后普瑞决定和均胜电子合作。在整个从前期考察到做出最终决定的过程中，均胜电子与普瑞共同商议国际化治理过程中存在的问题，相互尊重彼此的差异。

经营战略的整合体现在对两家企业的优势战略环节进行整合，以提高企业整体的盈利能力和核心竞争力。

在收购之初，均胜电子董事长王剑峰曾说，“我们通过一家合资企业了解并欣赏普瑞，这是一家具备一流专业知识的企业，并最终决定收购其多数股权。由于均胜电子和普瑞扎根于不同的市场区域，因此可以实现理想的互补。我们将在世界各地为共同的

客户提供高性价比的汽车驾舱控制系统。”此后，双方都信守诺言，并购完成后，普瑞在均胜电子的支持下，在中国建立子公司，并在全球多地增资，增强订单获取能力和产能转化能力，业绩始终保持着两位数的增长。同时，普瑞还寻找合适的拓展机缘，扩大规模效应。除了汽车驾舱控制系统和汽车人机交互界面等核心业务外，普瑞还在新能源汽车等成长性市场加大投资。2017 年，普瑞新研发中心正式投用，着力于智能驾驶和新能源汽车技术领域，产业研发、生产创新驱动动力再次提升，为普瑞营收的快速增长提供强有力的技术支撑。

经过十年的快速发展，如今的普瑞是一家具有核心竞争力的全球汽车零部件百强供应商，拥有全球公认的高创新能力团队，在中国、德国、葡萄牙、罗马尼亚、波兰、瑞典、美国、墨西哥均设有工厂，形成强而有力的产品矩阵，特别是新能源汽车电池管理、车载充电器和 800V 技术等，已成为普瑞发展的加速器。

（二）组织与制度的整合

不同的文化背景和管理理念，让均胜电子与普瑞花了大量时间相互了解与融合。组织与制度的整合是为了在并购后形成统一有序的组织结构与管理制度体系，实现企业的稳定经营和发展。但在跨国并购中，各国各地区企业的组织与制度区别较大，如何更好地融合考验着并购者的智慧。

均胜电子采取让普瑞最大限度自我管理政策，沿用当地管理层，只在内控体系、财务控制等方面进行管理，既满足当地的法律法规要求，也满足中国上市公司治理对风险控制管理的要求，通过这种方式来加强总部对分公司的管理。具体操作主要分为

两个方面：

一方面是预算管理 and 授权。均胜电子将年度预算细分到人头预算，人头预算包括控制全部的总人头，以销定产。一般情况下，均胜电子相关部门给出的汽车预测数据非常准，能够比较好地预测未来三年汽车的产量。各个业务部门会结合汽车主机厂的销售状况，决定自己的人员、运营、固定资产投资和资金安排。在预算管理体系作为指导的情况下，财务部门会将授权文件交给公司管理层，然后在管理层治理公司的过程中，不断地检查他们在管理过程中有没有违背自己的授权文件，有没有违背预算，有没有违背当地法律法规，然后不断进行全流程监控。最后，根据各事业部不同的体量、规模和业务发展情况，给予不同的授权。

另一方面是在每季度的董事会、监事会上讨论一些大的战略发展，比如客户产品战略以及一些大的资本支出要不要投、重要的人事安排等整个公司相对比较核心关键的重要决定。每个月根据事业部各个业务层面的沟通情况，财务部门观察各项战略在执行过程中最终受到了哪些影响，导致什么样的偏差，管理层如何有效行动才能改善这种偏差。

李俊或一直担任普瑞的监事，她对于均胜电子与普瑞的管理理念的差别深有体会。她表示，在并购之初的三年里，均胜电子始终在观察普瑞怎样进行全球化管理。她发现，普瑞的德国管理团队做事严谨，善于计划，在开会之前会做很详细充分的考虑，要在上一年开会的时候把下一年的开会议程全部定下来。在开一个具体会议之前，要把会议上涉及的资料发给所有监事，做到事先阅读，会上充分讨论。不能临时提出一个议题，要在既定的议题中充分讨论，会议就是一个决策的过程。

李俊或说，有一次，监管层发了一个临时文件，要求必须在很短的时间内把活干完。德国管理团队表示为什么不提前一个月告知？在很多事情的磨合过程中，德国员工逐步了解了中国方面的一些管理要求，中方管理团队也在了解德国人的工作习惯。

并购十年以来，为了实现东西方文化、管理理念上的融合，均胜电子通过一系列的内部制度建设，逐步实现了双方取长补短、和谐共融。

（三）人力资源的整合

企业的战略由人才推动落地，企业的发展由人才引领，人力资源政策直接影响着企业的平稳发展。并购后，均胜电子通过保留原有管理团队、在全球范围内树立雇主品牌、自主培养、与外部智力机构合作在全球筛选高层管理人选等举措整合人力资源。

均胜电子常务副总裁、均联智行董事长兼首席执行官刘元说，企业并购过程中，除了看中技术、市场等因素外，还有一个重要因素是人才。均胜电子收购普瑞，一开始，原来的管理团队能够继续维持市场，甚至发展市场；更新技术也需要有稳定的管理团队。“因此我觉得当时买对了一个团队，这个团队可以把普瑞带到一定的高度，均胜电子在那个时候起到的作用更多是从战略、战术层面给公司非常大的指导。”

均胜电子全球人力资源总监何奕对全球化企业人才的想法是：

第一要有全球化思维。这里有两个层面，一个层面是思维模式，这是一种软能力，比如读新闻或者看一些事情，有些人立刻会想到宁波，或者想到其他

省市，但也有人立刻会想到这件事对美国有什么影响，对欧洲有什么影响。这就是全球化思维。

第二是要掌握全球化的通用语言，这个通用语言指的是表达方式，而不仅仅是一门外语。比如在跟美国同事沟通的时候，我们喜欢用“奉献精神”这个词。如果把这个词翻译成英文，外国人其实听不太懂。另外，他们也可能不认同奉献精神。实际上，英文当中有一个词 engagement——敬业，用这种国际通用语言讲的话，就可以赢得对方的认同，双方的距离就缩短了。

另外，何奕谈到企业在吸引人才的过程中要注重打造雇主品牌形象，整合并传播雇主品牌和价值主张，并以系列体验活动让员工感受到雇主的价值主张。

在均胜电子迅速发展的十多年里，整个公司团队不断成长，除了借助外部智力机构找到的高级管理人员以外，均胜电子也培养出适应全球化发展的不同领域的带头人，新任德国普瑞 CEO 蔡正欣 (Charlie Cai) 就是其中的一位。作为普瑞管理层的一员，蔡正欣从一开始就参与了这次成功的中德企业并购。在德国工作的十年里，他从被普瑞当地员工认为的“资方监工”，一步步让德国员工摘下有色眼镜，成长为今天的全球 CEO。他在普瑞的深耕和成长，也是普瑞与均胜电子融合的重要推动力。

(四) 文化的融合

跨国并购中，由于经营规模、所在区域等方面面的区别，两家企业之间的文化区别通常很大。经营思想、价格理念、工作态度、管理方法等各个层面都可能会引起强烈的文化冲突。

李俊或说：“不可避免的文化冲突还是比较激烈的。”

在长期与德国当地管理层和基层员工打交道的过程中，李俊或发现，德国人更在意的是个人的想法和认同，以及个人生活和工作的平衡。在两家企业文化融合的过程中，对普瑞而言，对文化的尊重十分重要。

“我们需要耐心了解对方是怎么想的，为什么这么想？他做这个事情考量的基础是什么？通过充分沟通之后，对未来要做的事情达成基本共识，大家才能决定并开始去做。当地人不会接受强制性的必须按照我的思路去做事的这种做法，这对德国人来说是不可能的。”

“此外，德国人做事有章法可循。尊重他们的法制，我们以因地制宜的做法跟他们去工作会更好。”

定期报告中方管理层长期战略规划，打消被并购企业的疑惑；通过股东大会和各类交流会，消除双方有关疑虑；建立海外定期培训和激励机制……十年来，为了缩小东西方文化、管理理念上的差异，均胜电子花了不少力气，磨合中形成的中德协同工作方式让并购预期效应得到了最大程度的发挥。

以并购开启全球化之路

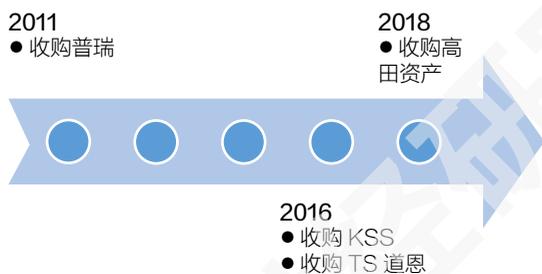
均胜电子收购普瑞，给均胜电子带来了国际化视野的拓展和实践操作经验。

“不去锻炼，不自己去看、自己去管，你是永远不会国际化的。这个过程冲突等，其实都是学习的过程。”刘元说。

2011 年至今，均胜电子先后收购了汽车电子公司德国普瑞、汽车安全系统全球供应商美国 KSS、智能车联领域的德国 TS 以及高田资产。通过企业创新

产品升级和多次国际并购，公司实现了全球化和转型升级的战略目标，成为一家汽车零部件顶级供应商，致力于智能座舱、智能驾驶、新能源汽车电子以及汽车安全系统等的研发与制造。

均胜电子自 2011 年以来的全球化并购进程



资料来源：第一财经研究院整理

均胜电子全球化并购详情

收购时间	被收购公司	被收购公司主营业务	收购价格
2011 年	德国普瑞	人机交互系统 (HMI)、智能车联 (Preh Car Connect, PCC) 和新能源控制系统 (E-mobility)	1.79 亿欧元
2016 年	德国 TS 道恩	汽车信息板块	1.8 亿欧元
2016 年	美国 KSS	安全气囊、安全带和方向盘等汽车安全系统及其关键零部件的设计、开发及制造	1.00 亿美元
2018 年	高田资产	汽车安全带、安全气囊系统、方向盘、主动安全电子产品及其他非汽车类安全产品	15.88 亿美元

资料来源：第一财经研究院整理

均胜电子智能座舱域控制器产线



图片来源：均胜电子

得益于从 2011 年开始的多次并购，均胜电子的资产规模和营收规模在不到 10 年的时间里迅速攀升：2012 年底的总资产为 51.67 亿元，到 2019 年底总资产增长了大约 10 倍，达到 569.25 亿元；2010 年的总营收为 11.25 亿元，到 2019 年总营收达到 616.99 亿元，不到 10 年的时间里增长近 54 倍。

企业并购是一种高风险与高收益并存的商业行为。虽然并购有助于企业实现生产结构的战略性调整，促进资产流动，扩大生产规模，提升生产技术水平，促进文化融合和管理升级等；然而，一直以来，企业并购的成功率并不高，这是因为不少企业忽视了并购中的管理整合，最终导致两家企业“分道扬镳”。纵观国内外并购成功的案例，并购后的管理整合是决定企业并购是否成功的关键。

四 全球化后期的发展

在积极的并购整合之后，均胜电子开始收获海外并购带来的一系列好处，如协同效应、财务效益、产业升级等。在全球化逐渐展开的同时，均胜电子的发展也面临新的挑战。

(一) 疫情对全球化企业的影响

受到新冠疫情的影响，全球汽车产业链在 2020 年~2021 年中受到巨大挑战，仅 2020 年全球轻型汽车产量就同比下降约 16.24%，国外市场下滑更加明显。

均胜电子的产品主要销往国外。受疫情影响，均胜电子海外工厂因政府强制停工停产导致收入减少。2020 年，国外地区实现营收 360.76 亿元，同比下降 24.54%；国内营收 109.77 亿元，同比下降

17.23%。

在产品产量、销量方面，2020 年均胜电子主要产品产销量大都有所下滑，汽车安全系统生产量同比下降 21.77%，销售量同比下降 22.29%；汽车电子系统生产量同比下降 1.27%，销售量同比下降 2.62%；功能件及总成生产量同比下降 3.61%，销售量同比下降 7.39%；智能车联系统生产量同比增长 1.37%，销售量同比增长 0.57%。

疫情对产业链产生更为深远的影响。在全球化进程不断深化的过程中，供应链相对较长，在疫情的冲击下，整个链条的反应速度慢于单一地区、单一工厂，这导致均胜电子受疫情影响更为明显。

（二）技术创新给企业发展提供前进的基础

并购让均胜电子不仅迈过了技术升级的门槛，更跨越了漫长的技术积累期，大踏步进入全球汽车供应链的核心位置。

“在‘1+1>2’双赢的背后，离不开持之以恒的创新。”李俊彧说。多年来，均胜电子的研发投入一直保持在总营收的 6% 左右。即使在 2020 年，其研发投入仍超过 32 亿元，投入比达 6.7%。目前，均胜电子在亚洲、欧洲和美洲都设有主要研发中心，工程技术和研发人员数约 5300 人，在全球拥有专

利超 5000 项。

过去十多年，均胜电子加速数字化转型，不断加强标杆数字工厂建设，并在全球范围内推广，通过生产流程的数字化再造提高生产效率。均胜电子与微软合作，在全球范围内进行数字化改造，实现全球数据的互联互通，形成研发、制造、生产、检测、物流和管控等各方面的资源共享和网络协同。

近年来，均胜电子设立均胜智能汽车技术研究院和均胜新能源研究院，继续推进在智能座舱、智能驾驶和新能源电控领域的创新研发，开展新一轮关键技术攻坚，推进汽车数字化关键领域的高质量发展。

面对汽车行业智能化电动化的浪潮，均胜电子的技术创新，为进一步持续发展和全球化的深入提供研发力量和产能支撑。

五 全球化经验总结

海外并购让均胜电子在汽车零部件行业迅速成长，形成“借力发力”的效果。但行业内外也一直在关注均胜电子这家以并购而声名鹊起的全球化企业——那些并购过来的国外公司是否能够在未来给均胜电子带来稳定而长久的效益，时间可能会给出不同阶段的答案。



乐歌股份



全球化探索

——从做没人看得上的支架到造船出海

乐歌（全称为“乐歌人体工学科技股份有限公司”，又称“乐歌股份”）的特别之处在于，它的成长几乎经历了中国改革开放后外贸发展进程的各个阶段，各种形态它也参与其中，像“活化石”一般。它从一个简单的支架做起，最终成为中国制造业的单项冠军企业；它不断进行全球化方式的探索，包括进行外贸的基础设施建设。在中国企业出海的这片海上，乐歌拓展着那片蓝海。

一 中国民企外贸群像

乐歌是典型的中国民营外贸企业代表，它所属的群体就是中国市场经济中最活跃的那部分主体。

从1999年中国放开对民营企业进出口资格的限制条件开始，到2021年的22年间，民营企业出口贸易额在中国整个出口贸易总额中的占比飞速增长，成为我国经济“三驾马车”中外贸经济“这辆车”发展的重要市场力量。

2022年年初，中国海关总署新闻发言人、统计分析司司长李魁文在新闻发布会上表示，20年来，中国外贸主体数量倍增，民营企业已经成长为第一大经营主体，且民营企业的贡献占外贸总值的比重日益提升。

从数据上看，2021年，中国民营企业进出口19万亿元，同比增长26.7%，占进出口总值的48.6%，占比较2020年提升了2个百分点。同期，外商投资企业进出口14.03万亿元，同比增长12.7%；国有企业进出口5.94万亿元，同比增长27.7%。

而2019年，对民营企业来说，是值得记忆的。

在这一年，中国民营企业首次超过外商投资企业，成为中国最大的外贸主体。后来经历了2020年的疫情，最初人们都感到前途渺茫，民营企业在这一年却是逆势前行。全球的宅经济激活了此前没有显现的消费需求，这进一步促进了贸易额的增长。数据显示，2020年，中国拥有进出口实绩企业53.1万家，增长6.2%，其中民营企业进出口14.98万亿元，增长11.1%，占我国外贸总值的46.6%。当年货物贸易进出口总值为32.16万亿元。

中国民营企业全球化的船队浩浩荡荡，无论大小，有太多的样本值得我们去观察：有的是中国民营企业全球化一路走来的“活化石”，从初始到现在一直经历着、进化着；有的是新生力量，跳脱出原有的发展阶段，从一开始就装备充足，直接进入高级阶段。

二 其中的乐歌

乐歌创始人项乐宏完整地经历了改革开放后中国民营企业外贸业务发展的各个阶段和不同形态。

乐歌历经“中间商”形式的外贸公司、工贸一体、代工贴牌，再到品牌出海，然后又发展了外贸基础设施建设，为其他外贸企业提供物流、仓储服务——乐歌的全球化基因在其成长的不同阶段表达得显性、充分。

20年后，乐歌正在逐渐打造贯穿外贸企业上下游的全球化产业链条：将自己生产的品牌产品运送

到自己建立的公共海外仓，然后再将货物通过签约物流公司以较低价格派送到海外市场的千家万户。

乐歌一直在探索全球化方面更优化的方式，无论过去，还是当下。

（一）建海外仓

2020 年新冠疫情暴发后，在海内外实体经济艰难求生、努力复工复产之际，项乐宏想继续扩大公共海外仓建设，这样既能满足自身的外贸业务需要，又能服务更多出海的中小企业。

项乐宏因此写了一份报告。后来，他真的把这件事情做成了。

事实上，早在 2013 年，乐歌第一个自己的海外仓就开始运营了。

乐歌位于美国的海外仓



图片来源：乐歌

（二）买货轮

2021 年年初，乐歌在山东威海的一家造船厂下

单了一艘 1800TEU 集装箱船。预计 2023 年交付后，不仅服务乐歌自身，还将服务其他中小外贸企业。

目前，集装箱船正在打造之中。

（三）投资建跨境物流公司

在 2022 年 4 月 21 日，包括乐歌在内的 7 家宁波企业共同出资组建的宁波数智跨境物流有限公司在梅山保税港区注册成立了。这个跨境电商物流产业园项目就是服务当地的跨境电商基础设施。

这只是开始。

一个值得注意的现象是，在这 7 家出资企业中，除了乐歌，有丰富全球化业务的民营企业宁波豪雅进出口集团有限公司也参与其中。从这一点可以看出，在宁波这个外贸业务蓬勃发展的城市，一些民企自己不仅做出口产品的生产者；当达到一定的规模和体量后，在“有能力”的时候，又开始涉足服务于跨境电商的基础设施投资——为产品出海“铺路架桥”。

从产品在工厂里生产到运往海外的一些重要环节，乐歌都在尽可能地成为主体。这样做的目的，是让中国企业在自主品牌的打造中获得更高的附加值；能自己通过驾驭物流等环节，拥有更多的话语权和主动权，增强抵御可能遇到的各种市场风险的能力。

项乐宏对我们说：“中国的跨境电商现在的确到了从‘贴牌出海’到‘品牌出海’阶段。”原因也很简单：产品的品质好了，国力强了，这是必然出现的改变。其实说到底，“就是现在你有能力做这一

乐歌发展脉络图



资料来源：乐歌官网、第一财经研究院整理

切了”。

同阶段。

中国，从贴牌加工到品牌出海，这是中国外贸不同阶段的变迁历程，而乐歌是时代变迁中众多外贸企业的一个代表和缩影。

(一) 第一阶段：初创贸易到建厂贴牌

一个人的第一份工作往往很重要。

三 支架这种小物件别人看不上，但能做到全球领先

从发展过程来看，乐歌的这条跨境电商之路分为不

项乐宏在宁波师范学院物理专业学完本科，又到成都电子科技大学进修了工业外贸专业。1995年毕业后，进入中国电子进出口宁波公司做业务员。此后，

他的职业生涯便与“外贸”相关，直到现在。

1998年，一项新政策出台：设立在宁波保税区的公司被允许拥有一个外汇账户——这意味着外贸业务向民营企业打开了大门。

早就想要在外贸领域做点事情的项乐宏把公司分给他的房子都退了，选择下海经商，公司就设在保税区。自然而然，他便拥有了一个宝贵的外汇账户资源——可以做外贸业务。

创业之初，他为客户提供灯光架、舞台音箱架、话筒架等产品。那个时候，他是工厂和客户之间的桥梁，为了更方便地服务于桥梁两端，他还建了自己的独立网站，通过传真和网站进行宣传 and 获客。在这一点上，项乐宏的网络思维与阿里巴巴相像，几乎是最早的一批“跨境电商”。

他的外贸业务做得也算顺风顺水。但做着做着，项乐宏便意识到，纯粹的外贸相当于“掮客、中间商”，这种方式需要变。他说：“光做这种中间商形式的外贸肯定不行，一定要有自己的工厂和技术。做了一年多外贸公司后，我就想去开个工厂了。”

有想法，马上跟进行动——项乐宏是思想推动的行动派。

2000年，项乐宏先办了一个小厂。2004年，姜山工厂投产，占地近30亩。这时的项乐宏开始向工贸一体化业务模式转型，涉及的业务主要有舞台设备支架、三脚架、音响电缆等视听设备金属结构件的简单加工和出口贸易。

很快，一次偶然的遇见，让项乐宏又做出改变——将目光转向附加值更高、市场前景更广

阔的产品。

2003年底，项乐宏在美国的一家超市里偶然看到货架上的离子电视挂架。2004年，又在展会上关注到了这个产品。

一直做架子的人，对各类架子就特别敏感。

在仔细评估自身的设计和生产能力后，他决定将这类产品纳入工厂的产品体系。

项乐宏说，“我是学物理的，别人看不上这种小支架产品，但我懂，我能把它做好”。

事后证明，这一决定让乐歌顺利搭上电视机由CRT电视转向平板电视的快车。利用自己的先发优势，乐歌在这一狭窄的市场中站稳了脚跟。

到2005年，乐歌开始全面研发、生产及销售大屏显示支架产品。同时，逐步探索电脑支架，产品产生了更高的附加值。

（二）第二阶段：危机中走向自主品牌

2008年，被人们称作“黑天鹅事件”的金融危机始于美国，突如其来。很多企业倒闭了，也有很多企业在危机中找到了新的机遇。

项乐宏这时陷入焦虑。

“每天我都在等贴牌的订单，海外的客户如果不下单，就完了。那一年，我们产品的销售额从2007年的1.3亿跌到一点零几亿。”

对于生产厂家来说，没有订单无疑是痛苦的。但痛

苦中的煎熬会促使人去另寻别的生存出路，路便会由此走出来。

2008年年底，再也坐不住的项乐宏感觉到乐歌的产品不能只当别人的“后厨”，要有自己的名字，自主走出国门，最起码自己决定自己的生产。他把这段要做出改变的经历写进了2009年的研究生论文中，“要卖自己的东西，要去美国设立仓库”。

在寻求属于自己的产品的过程中，项乐宏发现以“健康、舒适、安全、高效”为关键词的新蓝海——“人体工学”相关产品。

人体工学被认为是一门研究人类和机器及环境的相互作用的学科。国外人体工学特别是在欧美一些发达国家已经广为人知，在人类活动中应用广泛，如办公用品、家具、服装、手工工具、装备、建筑等领域比比皆是人体工学的影子。但对于国内而言，人体工学行业不仅起步晚，相关理念的普及也并不广泛，大多仅涉及桌椅、家电承载、床具、休闲健身器材等家居产品。随着人们生活水平的不断提高，对健康、舒适、安全的生活工作环境的要求也越来越高，未来这一领域的发展前景十分广阔，这个行业未来会有较为快速的发展。

经过调研分析，乐歌看到了消费人群追求健康生活、办公方式的需求，确立了以人体工学、空间优化等理念构建的产品逻辑，并以此为重点进行产品的创新与拓展。从此，除了支架外，乐歌开始涉足人体工学健康办公领域。

事实上，人体工学健康办公产品对于乐歌而言，相当于把支架升级了：就是把支架应用了线性驱动技术，变得更加智能，能将支起来的桌子自动升降，能将支起来的床自动升降。

金融危机对经济的伤害还未散去，乐歌已经找到了新路子，转型发生在2009年下半年。

在国内很多厂家做OEM/ODM的大军中，乐歌在国内外着手实施以“乐歌Loctek”为核心的自主品牌发展战略，并对产品和业务进行了人体工学应用和专利化战略转型升级，由“乐歌制造”走向“乐歌品牌”。在设计、研发人体工学产品的同时，申请国内外专利保护，以打造竞争壁垒。到2016年，乐歌已经从以大屏显示支架、电脑支架为主的较为单一的产品结构拓展到了涵盖人体工学升降台、升降桌、桌边健身车等多元化的健康办公产品体系。

在乐歌总部的展示厅入口处，有两排白色线性立柱，通过算法控制，可以跟着韵律上下升降，犹如舞者舞动中的腿，这是乐歌现有产品的核心技术——线性驱动。

据第三方调研公司发布的报告称，在全球的办公家具市场上，应用了线性驱动技术的人体工学智慧办公家具渗透率整体还不够高，欧美发达国家渗透率要高于国内，随着人们生活水平的提高，有较大的提升空间。全球老牌线性驱动企业有丹麦LINAK（力纳克）、德国DEWERT OKIN等，国内有乐歌股份、捷昌驱动等几家相关上市公司，商业模式各有侧重，发展均比较快。

产品转型后，销售方式需要变化；为了销售，打造有影响力的品牌就是关键的一环。

乐歌一方面借助此前积累的境外品牌商、大型连锁零售商、批发商以及国内家电/电脑厂商、办公集成商等资源，维持自身业务的稳定；另一方面，积极开拓自主品牌产品的销售，形成了M2C直营模式，

即公司作为生产厂家直接面向消费者，通过减少流通环节降低销售成本，并提升消费者购买和售后的服务体验。

在接下来的5年里，乐歌在中国品牌出海方面做了各种尝试。

如今，乐歌形成了以自主品牌为主，少量贴牌的经营模式，在境内外利用线上线下渠道进行产品销售。它的境外收入一直以来远超境内收入。2013年，乐歌的境外销售收入就已经占同期主营业务收入的81.14%。近年来，境外收入占比超过九成。

此前，乐歌在国内主打“乐歌 loctek”品牌。从2022年开始，随着更多家居场景下产品的面世，乐歌在品牌 logo 上也做了相应调整。天猫、京东商城上的 logo 从“乐歌 loctek”改为“乐歌 | 智能家居”。乐歌国内销售事业部负责人李妙说：“logo 的调整，体现了乐歌线性驱动产品从健康办公扩展到覆盖智慧家居的多场景应用产品，这也是公司参与内循环的重大战略部署。”

乐歌从2011年开始涉足跨境电商，经历了早期的多品牌多品类的杂货货模式。2016年前后，逐渐转向了垂直品类和单一品牌的模式，在品牌和产品上逐渐聚焦。2016年推出的“FlexiSpot”品牌如今已经在海外具有较高的知名度，线上销售规模领先同行业公司。在亚马逊、家得宝、沃尔玛、乐天、雅虎等电商平台升降桌品类销量排名中长期位居第一。公司自建独立网站“flexispot.com”在全球线性驱动应用产品垂直类独立电商网站中处于第一梯队。

乐歌的自主品牌销售收入占比从2014年的24.2%上升至2017年的51.34%；2021年自主品牌销售占

比达64.66%。

乐歌董事会秘书兼财务总监朱伟告诉我们，公司销售模式覆盖境内、境外、线上、线下，这种多类型、多渠道的多元化销售模式渗透各个市场。境内销售、境外线下销售、境外线上销售、海外仓销售占比分别约为7%、34%、53%、6%。可以看出，境外线上销售占比超过50%。

乐歌自主品牌转型目前来看是成功的。2020年，乐歌实现营业收入19.41亿元，同比大幅增长了98.42%。到了2021年，乐歌实现营业收入28.71亿元，同比增长47.95%。

客观来看，即便到了今天，中国制造业产品的品牌出海依然在成长中，与众多早已形成的国际一线品牌相比，无论从知名度还是品类上看，还有不小的差距。但是，很多中国制造企业正在弥补这个市场空白：从无到有，由弱到强。中国企业能够从无到有去打造全球性的品牌，在全球化发展的新历史阶段，本身就是突破，也乐见能有更多的中国企业去成长。

在品牌建设上，乐歌也会借助热点人物宣传。最为市场所知晓的一个品牌影响力事件发生在2021年的B站上。B站UP主“何同学”带动乐歌股价大涨13%。

如今，线上销售使得乐歌的产品遍布75个国家和地区。

在这个时间段里，乐歌的全球化方式还有一个操作，就是海外建厂。对于乐歌选择在越南建立生产基地，项乐宏认为主要有几方面的原因：第一，规避贸易摩擦；第二，劳动力的提供与成本问题，越南在某

乐歌产品主要销售渠道

销售渠道	销售模式
境外线下	主要为 ODM 模式，客户主要为境外品牌商、零售商、批发商等
境内线下	自主品牌产品销售占比较高，与家电/电脑厂商、办公集成商等合作为主
线上销售	全部为自主品牌产品销售，M2C 直销模式为主，线上分销为辅

资料来源：乐歌招股说明书、第一财经研究院整理

乐歌在越南建立的生产基地车间



图片来源：乐歌

种意义上跟中国上世纪九十年代特别像，越南人比较勤奋；第三，税收方面的考虑，税收少；第四，公司整体能级层面的提升。

2015 年决策投资建厂，2016 年开工建设。这个生产基地对乐歌业务的平滑起了很大的作用。之所以选择在越南的胡志明市建立生产基地是因为，在乐歌看来，胡志明市在越南的南部，商业气氛和港口条件相对好一些。在越南生产的产品现阶段基本出口美国；宁波工厂生产的产品供货给本土、欧洲和其他国家。

项乐宏认为，客观来说，现在一条生产线，在越南和在宁波赚的钱差不多。核心部件，比如控制器、算法、电机等全在宁波做，越南那边做得更多的是一个有机组合。整体而言，同一个事情，中国做效率高，产品更稳定一些；而越南那边，相对来说效率会低一些，但这是一个爬坡的过程。所以两者一起，不是追求钱更多，而是追求一个可持续发展的过程。

在越南工厂的管理方面，宁波会派一部分管理和技术人员过去，同时，也在当地慢慢培养技术员工，而劳动力基本上都是越南人。

(三) 第三阶段：转型兼做外贸基础设施

在拓展海外市场的过程中，乐歌建立了跨境电商产业链，最初租用的是亚马逊的仓库，也就是亚马逊的 FBA 仓服务。

但随着越来越多的跨境电商进入亚马逊平台，亚马逊仓储资源需求日益旺盛，仓库建设速度已经跟不上卖家们的需求增量。于是，亚马逊 FBA 仓服务的费用水涨船高，还给每个卖家设置了仓储限额。对于销售量较大的商家而言，自身的发展由此受到极大限制。

乐歌同样遭遇了困境。

为了突破限制，2013 年，乐歌尝试自主设立海外仓库。通过考察，先后在美国的旧金山、孟菲斯、休斯敦设立了三个仓库。自己的海外仓平衡了成本，也使得送货速度加快，更好地满足客户需求。

后来，项乐宏又把海外仓的运营进行了升级。他说，在美国电商日益成熟的环境下，客户对配送时间的

要求会越来越高。未来电商势必需要多地仓储，才能实现快速运输配送。公共海外仓是用来突破亚马逊 FBA 限制的重要途径。中小外贸企业无力自建海外仓，因此未来公共海外仓的租用需求将会十分旺盛。

推己及人，项乐宏知道中小企业在做品牌出海时的难处。

“从 ODM 到 OBM 的跨越，需要很多人一直做用户行为洞察分析研究，了解用户需求，开发程序性软件，这是有难度的。”项乐宏说，我们的很多中小企业去国外单枪匹马闯，法务、运输等这些服务做起来都需要成本。乐歌在过去的全球化过程中积累的物流、销售等资源与经验可以很好地帮助中小企业出海经营。于是，乐歌又做起了中国产品出海的基础设施服务。

这种方式，在宁波不止乐歌一家。在我们调研的企业中，同样位于宁波的贝发集团也是如此，利用自身做大做强优势，帮助更多中小企业发展海外业务。

做外贸基础设施服务，能给乐歌和中小企业带来什么？

项乐宏举了一个价格的案例——“说白了，大家抱团，让出海的中小企业少花钱；同时，乐歌也可以在服务中小企业的过程中获得收益”。

“乐歌十多年前就开始与物流公司 FedEx 有合作，彼此信赖，给我们的价格也很好。现在，像浙江安吉的一些民营企业，也在跟我们合作了。抱团出海后，我们可以拿到更低的折扣，对广大中小企业品牌出海是非常有帮助的，少花那么多钱。”

乐歌利用自身的资本实力和早年对海外仓的布局，

在建设公共海外仓平台方面发力。2019 年初，乐歌跨境电商公共海外仓开始系统性筹划，2020 年上半年全力推进。

据乐歌年报，截至 2021 年 12 月 31 日，乐歌跨境电商公共海外仓的数量在全球累计有 15 个，交付使用面积 26 万平方米。其中，在美国核心枢纽港口区域购买了 6 个海外仓，在德国、日本也均有设立。目前，乐歌逐步向宁波、浙江、华东以及全国其他地区的中小外贸企业提供包括海外仓储、物流配送、售后服务、SaaS 模式信息服务、高等级实验检测服务、快速打样试制服务和科技研发等服务项目。

除了海外仓，在 2021 年年初，乐歌宣布“要斥资 2.07 亿人民币建一艘集装箱船”的消息广受市场关注，也遭到质疑——公众对跨境电商龙头企业用相当于一整年的净利润资金进军航运业充满了疑问和好奇。

在我们调研的时候，项乐宏对乐歌未来发展物流这部分业务有过分析：“做跨境物流是因为我们觉得自己不仅要中间的仓储，整合尾程派送资源，也要试图去做头程海运的事情。比如与船公司谈价格，也要降低美国港口到仓库的拖卡费用等，这样可以为很多中小企业省钱省事。下一步，我们也在考虑生态型的帮卖服务。比如，我们卖桌子时，帮别人卖椅子；我们卖桌腿时，帮别人卖桌面。我们已经开始做了，但还不是非常成熟，所以没有大规模推广。”

斥资造船应该能为乐歌未来进一步发展海外仓业务打下基础。项乐宏对投资人这样解释：“不仅仅是为了节省运费，更重要的是为了配套向第三方卖家开放的海外仓业务。”

建造自己的船可以让乐歌实现从发货到海外仓的一体化运营。未来跨境卖家的产品可以用乐歌的船运

到乐歌的海外仓进行跨境交易，而乐歌也开辟了为跨境电商企业提供跨境物流服务的新业务。

四 所做的一切都是因地制宜

从小支架开始，到品牌出海，再到运营跨境物流基础设施，乐歌精准地踩着民营企业外贸业务放开、中国加入 WTO 等国家开放的政策时点，踏上离子电视的更新换代、人体工学的普及等风口。看上去似乎有一定偶然性，但正是时刻有全球化发展理念的推动，乐歌才能一次次把握住机会，改革销售渠道，壮大科研力量，创建中国外贸企业自己的品牌。

项乐宏对这个世界保持高度敏感。他善于观察、分析和行动。比如，他发现中国的人口结构正在发生变化，自己研究统计局的数据，编写了一个中国人口结构的报告。他拿出这份报告给我们看，认为公司可以向着服务老龄化社会的方向去生产相应的产品。最直接的就是要生产有自动升降功能的床，这样就会服务到那些可能卧床的老年人的生活。乐歌真的有这样的产品。项乐宏说，他就是乐歌的首席产品经理。

项乐宏通过自己的观察和分析，不断调整企业的各项决策，还把企业生产这件事的逻辑搞得极其简单——市场需要什么，你正好可以去做，那就做什么。从他的企业发展脉络来看，也是如此。

五 乐歌创始人谈企业经营

我（项乐宏）就是一个普通的宁波人，宁波有大的港口，有先进的制造业，那我就做制造业，做外贸；我英文讲得好，那就做国际化；我是学物理的，那就做支架，做桌子。现在大多数人坐在桌子前，工作 8 个小时，甚至更长，新陈代谢慢，血流也很慢，从而导致一系列问题。如果乐歌的升降桌能让更多人习惯坐站交替，对解决人们的健康问题就可能会有帮助。做自己擅长的、喜欢的、有未来的、能够为社会服务的事情比较好。所以，实际上我做的一切都是因地制宜。

无论是一个公司还是一个人，都可以有“三个 M”战略，即：首先，是 Market size，市场容量；然后是 Market trend，市场趋势；第三个是 Market competitiveness，市场竞争能力。

我做的是一家普通的企业，在线性驱动智能家居这个细分领域里稍微做出了一些成绩，为健康中国做了一些努力，在带动中小企业品牌出海中做了一些尝试，这是时代赋予企业的机遇。我们应当还有感恩之心，为社会提供更多高质量的就业岗位，带动更多的企业共同成长，为实现更多人的共同富裕而努力，努力成为社会需要的时代企业。

以上这些，就是我做企业除了赚钱以外更大的意义。



中国巨石 海外建厂经历了从被动到主动 ——秦朔对话中国巨石总裁张毓强

中国巨石是世界排名第一的玻纤生产企业，我们“跨越山海”全球化调研来到中国巨石。在这里，我们来了解一下中国制造企业海外建厂的那些事儿。

在世界使用最为繁忙的海上航线苏伊士运河上，近十年来多出了装有中国巨石玻纤产品的货船，它们往来于欧洲与非洲大陆之间。总部位于浙江桐乡的中国巨石，2012年在埃及建起了新工厂。埃及中国巨石工厂的建成投产，不仅让中国巨石的欧洲市场更稳固地掌握在公司手上，而且还扩大了公司海外版图和市场竞争能力。

中国巨石的全球化布局可以追溯到1993年，那时进行出口贸易；到2012年直接在埃及投资建厂，2016年又在美国建厂。对于海外建厂时点的选择，有的是主动，有的是被动。

中国巨石总裁张毓强很早就做了企业要全球化发展的决定，他自己也主管全球的销售业务。针对企业全球化，特别是海外建厂这一话题，中国著名财经媒体人、第一财经研究院首席经济学家秦朔先生对张毓强进行了访谈。

一 艰难的开始：“365天有350次质量投诉”

秦朔：作为一家中国的制造企业，是什么样的机会让企业产品出口到国外？

张毓强：产品第一次出口到国外是在1993年。当时有产品出口的想法，考虑到全世界范围内美国生产得最好、使用得最多，所以就想能否把产品定位

在美国。而当时，正好美国有一些大生产线在冷修，相对而言，玻纤有一定的缺口。这对我们来说是个机会，所以产品就走出去了。

巨石产品



第一财经研究院于舰 摄

秦朔：在上世纪90年代初，中国的工业产品出口还相对处于早期，那时没有经验可循，这其中经历了哪些酸甜苦辣？

张毓强：产品出去后碰到了比想象中更多的难题，很多问题凭我们那时的能力是没办法解决的。当时，我们的生产方式、技术等和国外是不一样的。所以遇到过质量投诉最多的一年，365天有350次质量投诉。这就是我们全球化的开始。

所以，我一直认为我们是在客户的苛刻要求下成长的。客户可以直接知道我们的产品“价格低”，但是我们产品的质量好不好，他们并不清楚，所以当时撬开美国市场的压力非常大。后来经过多年的努力，逐步把这个市场打开了。现在，在全世界范围内，中国巨石是出口玻纤到美国最多的企业，而每年中国巨石年会来的美国客户也最多。

二 国外建厂：埃及投资有优势， 保住美国市场比短期盈利更重要

秦朔：后来你又通过直接投资的方式在海外建厂，管理那么多国外的员工。对企业“第一次”在外建厂，有什么深刻印象？

张毓强：在埃及建厂之前，我们虽然已经想到在外建厂，但一直没有行动。鉴于欧洲是全世界两大市场之一，我们当时提出了“靠近欧盟，不在欧盟”的建厂思路。“靠近欧盟”，是因为欧盟这个市场我们还是要的，这样建厂对成本和靠近客户都有意义；“不在欧盟”，是因为欧盟生产成本较高，2011年我们开始考察埃及，2012年在埃及建厂。现在看来，这几个定位都是正确的，而“先建市场，后建工厂”的策略也是没错的。

秦朔：在国际化的实际经营过程中，在埃及或美国建厂时，是否遇到了比较大的挑战？又是如何克服的？

张毓强：我们1993年开始做外贸，积累了很多经验：首先是国外客户对产品的认知度、认可度、信任度；学会了对产品质量的要求和判定事情的方法。其次，我们在国与国之间的文化碰撞中积累了很多经验。还有在人才的国际化和培养上，我们也取得了不小的成绩。

这些贸易上的经验对我们帮助非常大。但要认清，

去埃及投资和贸易还是不一样的。大笔钱要投过去，而且整个建厂的工作量要自己完成。巨大的风险和很多不确定性随时会带来问题。比如，最后算下来，建设速度慢，且当地资源条件受限，投产的时间推后了，导致实际在埃及的投资比我们预计的要多。

但是无论如何，我们还是走出去了。在埃及建厂，使我们的客户觉得我们是值得信赖的。我们“靠近欧盟，不在欧盟”的决策是对的。产品有竞争力，能够保持正常供应，他们可以放心地跟我们合作。

秦朔：对于一个既可以到埃及投资，又可以到美国投资的中国制造业企业，你觉得在这两个国家的投资，哪个面临的挑战更大？哪个国家产生的问题可能更多？

张毓强：表面上看，肯定是在美国投资比较好。从员工的角度来看，大家都希望到美国工作。但是在实际运作过程中，我们的体会与表面情况是不一样的。

埃及，虽然经济相对落后，但它有非常好的法制体系，人民法制意识强且比较淳朴。从人才的角度看，它有在上世界上排名靠前的开罗大学。在当地，我们是来自中国的最大的一家企业，开罗大学的很多优秀学生学好中文后来应聘。并且，埃及有劳动力优势，劳动力队伍庞大。现在埃及的员工很优秀，也很稳定。

美国，整个市场各方面条件是具备的，但是它的收费和要求也非常高。到现在为止，电、天然气费用相对来说还是比较低，但是当地的工资成本高。在中国，工资占总成本不超过10%，但在美国，占比

是 30%。美国的劳动力，基本上都是移民，法律意识强。因此，我们的法务成本也很高。

秦朔：但你依然坚定不移地去美国进行投资。

张毓强：到美国投资需要时间。严格来说，我们是比较快的。2021 年，也就是投产两年后，能够扭亏为盈。一般来说，需要 5 年时间。

从市场角度来说，这个市场对我们是有吸引力的，所以我们还是去投资。在这里投资，从长远来讲，肯定是为了赚钱；但是从现实上来讲，不是为了赚钱。别的可以不要，这个市场不能丢掉，保住它就保住了未来。这个市场是我们花了将近 30 年的努力得到的，不能轻易地把它丢掉。有了市场，才有质量，才有价格，才有盈利，才有发展。保住市场有时候是要付出代价的。

而事实也再一次验证了在美国建厂是正确的。因为美国现在要回归工业制造业，但我个人觉得这不现实的。虽然它有能源、土地等优势，但没有劳动力大军，整个制造业的资源配置有问题。

三 一家公司真正的国际化是以人为代表的

秦朔：很多跨国公司进入中国后，都提到要做中国的企业公民，强调本土化，且非常注重培养本地化的管理团队。事实也证明，长期培养再委以重任的本地化管理团队，绩效会更好。你觉得我们中国企业走出去以后，在培养本地化管理团队方面，能不能真正培养起来并委以重任？这是长远的发展之道吗？

张毓强：这个是企业国际化过程中会碰到的问题，也是必须要完成的重要使命。

我们培养国际化人才，从中国派出去，在国外使用这些优秀的人才，与有一个本土化的管理团队两者之间不矛盾。但是如果在国外工厂里，管理者都是中国人，那这不是国际化企业。真正的国际化是以人为代表的。

所以我们强调“属地管理”原则，双向人才互为补充。一方面，把中国的人才培养一段时间后送到国外，让他们真正地跟国际接轨，为中国公司的外国工厂服务；另一方面，比如现在在美国、欧洲、埃及和土耳其等国家和地区，我们都已形成了专业工作的人才队伍为中国公司服务。国际化不仅仅是利用国外的政策和原辅材料，真正的成功应该是把自己的队伍打造成国际化的团队，也利用国外人才的优势。

四 一定要有自己的“优势”，才能把外部优势为我所用

秦朔：对外投资还面临一个挑战，比如所在国的政策或要素成本可能会发生一些变化；再比如优惠政策、补贴政策也会发生变化。如果发生了，应该如何应对？在投资之前，是否要对这些变化做出预判？

张毓强：这是我们时刻都会看到的。我理解的变化，主要是两个方面：一是政府和国家宏观政策的变化，导致企业获利减少；二是资源的减少或者资源价格变化，导致在这个地方的投资优势削弱。

但是我觉得要注意，去任何一个国家投资，原本看好的条件都可能发生变化。我们的工厂搬不动，投资很大，而政策一定有时效性，资源一定有局限性，所以，不能永远靠当地的政策，更重要的是发挥自己的优势。我说的“优势”最主要是技术层面、效率层面和管控层面上的。到外边建厂我们会评估：我们的优势在哪里？怎样去发挥优势？不仅要发挥

优势，还要创造优势。之后，还要利用优势。这些优势会不断给企业创造价值，并且可以弥补本来外部的优势变成劣势的情况。

只要走出去了，就一定有成功的一面和不成功的一面。如果走出去以后一败涂地，要认真总结，因为如果那样的话，这个公司就谈不上是国际化的公司，本身就有一堆问题，只是在国内没有暴露出来。所以，重要的是如何提前知道这些问题，然后才可以

把公司整合好。

五 全球化经验总结

第一，保住海外市场比短期盈利更重要。

第二，国内与国际人才并用才是真正的国际化。

第三，善于利用自己的优势来应对外部变化。



迈瑞医疗



高端产品出海

——后来者如何切分医疗器械市场这块蛋糕？

在这一节中，我们将走进国内医疗器械龙头企业——迈瑞医疗，一起来看看迈瑞医疗作为后来者是如何分享全球高端医疗器械市场这块蛋糕的。

血氧饱和度（SpO₂）是临床医学上重要的基础数据之一，氧合对血红蛋白颜色的影响被发现于1860年，在1942年由Glen Millikan实用化。1972年，青柳卓雄发明了脉冲血氧仪。1992年，中国拥有了第一台自主研发的血氧饱和度监护仪，是由中国的民营企业迈瑞公司自研推出的产品。当时国

内医疗器械刚刚起步，研发能力与技术水平不足，国内医疗器械企业的经营模式以国外品牌的代理为主。迈瑞当时是一家刚成立仅一年的新公司，把战略发展侧重点放在自主研发与技术开发上，回过头来看可以说是远见，但在当时应该是一件不可思议的事情。

回顾改革开放四十多年来中国企业特别是民营企业的发展历程，早期大多数都是“一穷二白”。“蚍蜉撼大树”这句话多指自不量力，但也正是这种踮起脚尖追求卓越、“自不量力”的精神，使一大批

迈瑞医疗器械



图片来源：迈瑞医疗

中国民营企业多年后成长为大树。

如今，中国医疗器械行业快速发展，在资本市场加速布局，AI 等新技术也被应用于医疗器械领域。像迈瑞这样从公司成立初期就做自主研发的医疗器械企业，已成为行业的领军者，在国际上打响了自己的品牌。

我国在医疗器械产品进出口方面表现出明显的不对

等性：出口医疗器械仍以中低端产品为主，而进口医疗器械则仍然以高端产品为主。仅从血氧饱和度监护仪的发展史来看，从投入使用到中国自主研发，前后间隔了 50 年，也就是说，我国起步晚了 50 年。虽然近年来结构逐渐改善，高附加值的产品占比不断提升，医用耗材产品的性价比增幅显著，但想在已经被国际上成熟医疗科技覆盖的全球市场中撕开一条口子并非易事。

从全球范围来看，医疗器械市场集中度高。根据第三方网站 QMED2020 年度全球医疗器械公司排名的数据，前十的公司市场占有率维持在 40% 左右，跨国企业占据主要市场。全球第一大医疗器械龙头美敦力 2020 年度实现营业收入 301.17 亿美元，而迈瑞 2020 年营收换算成美元计约 31.6 亿美元，与全球巨头仍不在同一量级。

尽管如此，中国市场的潜力还是被不少海外调研机构认可。有些机构把迈瑞认定为病人监护设备市场的前 5 名，从迈瑞身上可以看到中国医疗器械行业实现全球化的整个过程。

2020 年度全球排名前 10 医疗器械公司与迈瑞医疗营收对比



数据来源：Qmed、迈瑞医疗年报、第一财经研究院

一 市场的后来者如何赶超？

从1992年研发中国第一台血氧饱和度监护仪开始，到2013年亚洲第一台具备全电子流量计的高端麻醉机，再到2015年全球第一台大屏幕可旋转的智能监护仪和2020年全球第一台实时可视化无创定量肝超仪，迈瑞坚持自主研发，从奋力追赶到创新赶超，实现着跨越式的发展进程。中国的医疗科技也在二十多年的时光里在某些领域追平了与国际先进技术将近50年的差距，并实现了领先。

迈瑞国际客户与项目部总经理尹伦涛说：“我们在医疗科技这个行业里并不是弯道超车，只是渠道上升。大家（全球竞争对手）都在这里，我们可以超过去。”

迈瑞医疗工厂



图片来源：迈瑞医疗

中国高端医疗器械的发展是近几年才真正走上正轨的。

“现在和20多年前相比，国外市场对待中国产品的态度变化非常明显。”迈瑞医疗副董事长成明和说。过去中国企业出口产品是靠便宜抢占市场，迈瑞也不例外，也有价廉这个长处。但在打入国外市

场后，同时必须保证产品质量。与此同时，要长期保持与当地沟通，需要了解当地市场需求，创造出别人没有的东西，这一点也是迈瑞拓展出市场的方法。

迈瑞进军国际的策略是力求在美国和欧洲同步发展，将自己的产品拿到高端市场检验。

但是，公司上市前，无公开财务报表，不受信任，如何介绍展示产品都略显苍白。不过，坚持不懈地推销也并非毫无作用。有不少海外客户抱着“产品看起来还不错，价钱也便宜，那就试一试吧”的心态，结果一试发现质量真的不错，于是发展起了一些业务。但那时候需要面对的现实是，愿意尝试中国不知名品牌并发展长期业务的海外客户终究是少数。

2006年在美国上市，是迈瑞国际化道路上的一大转机。公司产品信息和财务报表被正式公开后，让外界正式了解到迈瑞卖的是典型且常规的产品。

上市只是一个开始。如何把品牌打响，把产品推出去仍是一项很艰巨的任务。讲民族品牌和产品故事无法在海外市场引起共情，宣传很难激起波澜。

在这样弱势的环境下，创新是必然选择。

中国医疗器械行业进入国际舞台其实有些晚了，国际上顶尖的竞争对手们都已经把高端产品的细节做到了极致。不过，作为后来者的迈瑞在跻身全球医疗器械市场后发现，这些成功的巨头们有的在创新性这个方面表现出一种“懒政”的状态，等客户有需求了再去提升客户体验，也就是说很多竞争对手并没有跟上需求的发展。迈瑞以创新

为切入点，贴近客户，预测客户潜在的需求，深入了解用户习惯，在潜在需求的细节中把握重点，进行主动创新。

追求细节处的把控与创新，便对研发团队有了更高的要求。整个团队不再是仅限于在实验室里把技术做好，同时要去了解整个研发市场的大方向，以及客户的习惯和需求。天马行空地设计一个新东西，市场不需要，那这个创新便没有了商业价值。不务实的创新，对企业而言并不可取。

了解客户习惯和需求也是这个道理。以仪器的开关键为例，换一个位置、换一种颜色，显得与众不同。而对于医疗器械而言，一线客户是医疗工作者，常年的操作习惯并不容易改变，换位置可能会导致拖慢操作速度，同时，还可能会导致操作失误。就颜色而言，可能在产品开发时觉得黄色显眼，于是放在了开关键上，但是医疗工作者认为黄色是警告色，放在开关键上显然有些欠妥。这些小细节可能会导致产品在对比甄选阶段就被纳入不予考虑的范畴，那么为了打入欧美市场，考虑对方的使用习惯就显得尤为重要。

迈瑞的创新体现在对细节负责。高端医疗器械的安装向来繁复又要求毫厘不差，但迈瑞的产品做到了能用一把螺丝刀解决全部螺丝。作为直销，本着客户至上的原则，生产、运输、安装全程负责，同事之间也是层层负责。

“搞设计的人要想到制造的人，制造的人要想到服务的人，服务的人要想到安装的人，那么当然要方便最前端的医生操作。”成明和强调，把标准化生产落实了，确定每个环节如何对客户负责，细节确定到高端器械的螺丝，方便一线工作人员与客户坚决将产品设计到一把螺丝刀解决全部螺丝。

迈瑞的创新是有预判的实用。对于院前急救而言，连接在 ICU 床头的转运监护仪除了起到生死时速、争分夺秒的作用以外，还对医院能否了解患者的实时数据和救治情况，及早有针对性地准备救治方案，提升患者入院后的急救效果有重要影响。迈瑞的转运监护仪即拔即走，救护车上采集的患者生命体征、心电波形、静息心电图报告以及车内救治情况，实时传输至 120 指挥中心及医院急诊科，院内医护人员可及早制定抢救方案。抢救室内，插上监护仪即完成转运，转运过程数据自动上传。转入 ICU 病房后，转运监护仪也伴随着同一病人，不需要来回传输数据，实现了无缝监护。

瑞智联急诊解决方案



图片来源：迈瑞医疗

推出创新产品之前，对市场与客户的需求做出预判，坚持创新，坚持一个正确的方向，坚持打破定式，让迈瑞在国际市场上撕开了一道口子。

产品硬实力是打造品牌的武器。必须要把产品和客户体验做到全球一流，才有可能再通过这个品牌故事去改变世界。另外，推动品牌发展，扩大国际布局，往往还有其他因素需要考虑，例如销售渠道、上下游供应商、攻克新科技的团队等。

二 对国外技术和营销团队都有收购

对先进技术的驾驭和对海外市场的销售渠道都是迈瑞在国际市场上能够立足的关键，技术收购是中国企业全球化过程中的一个常用选项。2008 年，迈瑞出资 2.02 亿美元收购美国 Datascope 生命信息监护业务，从而跻身成为全球第三大医护监控设备生产商。这笔交易被迈瑞董事长李西廷称为“格外合适的互补资产”，推动了迈瑞在欧洲和美国市场的扩张。

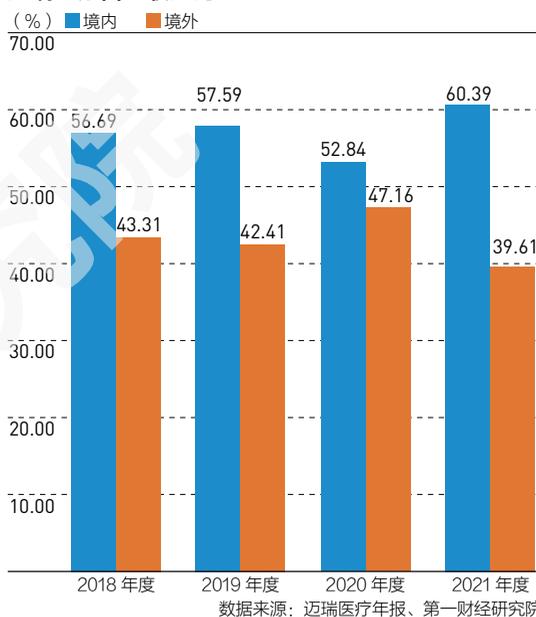
挖掘这次收购的意义，尹伦涛表示，学习技术的同时也深入探讨了美国的销售渠道。美国的营销团队一向数一数二，有了第一次正式深入的了解后，2011 年与 IBM 咨询团队的合作也显得顺理成章。

迈瑞与跨国咨询公司的成功合作主要归功于给定精准目标。成明和在谈到营销业务体系与用户管理手段的制定时表示，迈瑞的需求是明确的，从不给咨询公司宽泛的大目标，所以得到的结果，如并购定位，都是很准确的。2013 年迈瑞收购美国 ZONARE 公司，获取高端超声影像技术，随后成功跻身全球领先的高端医疗器械品牌。

迈瑞近几年境内外收入分布较为均衡，从这一点来看，企业的全球化是成功的，同时也让中国同行企业看到了出口高端产品的希望。

除了收购技术公司，还需收购营销团队为全球布局铺路。在巨头林立的欧美市场中，外来者很难打入，只能通过收购起用当地直销团队，打通人脉与市场，这几乎是所有中国的全球化企业都要面对的问题。迈瑞经过多年努力，与美国四大集团采购组织 Vizient、Premier、Intalere 和 HPG 达成合作，

迈瑞医疗营业收入比重



才终于使自己的项目覆盖北美近万家终端医疗机构。每一步都要付出十分的努力，寻找最适合当地的销售模式：欧洲采取“直销+经销”，拉美地区采用“广撒网式”经销，建立了完善且覆盖广泛的经销体系。

可以看出，迈瑞的并购是全面的。高深的科学技术、精巧的销售布局，供应端正下一盘好棋。2021 年，迈瑞收购 HyTest Invest Oy（下称“海肽生物”）及其下属子公司 100% 的股权，填补了国内在体外诊断上游顶尖原料领域的众多空白，补强其核心原料自研自产能力，提升核心原料自制比例。原料自制，可保障质量稳定、供应安全、成本优化，助力解决体外诊断上游原料供应“卡脖子”问题。

就收购来的公司而言，迈瑞认为保持其商业市场的身份有助于维系长期用户以及已有商业生态圈，辅助企业完成技术创新强化和学术探索，并保持和巩固其所在专业领域的世界领先地位。本地化

是全球化的必经之路，不轻易改变被收购公司的原有体系。

三 建立本地化、透明化、全球化的管理体系

一个全球化的公司亦是一个本地化的公司。

推出产品和管理团队都讲求因地制宜，就近服务其实就是在讲如何实现当地化管理。

尹伦涛表示，“一家跨国公司并不会让他们深圳的王牌销售花十几个小时飞到欧洲去推销一个产品”。

没有人会觉得这么做是在迎合客户的需求。也许客户能感受到公司的诚意，但并不会选择合作，因为他们自己会有很多潜在的考量，比如项目后续跟进、产品售后，抑或是当地文化影响等因素。

内部培养全球人才，推崇采用当地人才与团队，包括经销商、合作伙伴，把本地化网络建立起来，增强员工以及地方对品牌的认同感。

以把握欧美市场机遇为例，欧美市场私立医院较多，迈瑞进入美国市场后需要对当地私立医院的普世价值观进行充分了解。迈瑞当地员工会强调企业守护人类健康的决心，企业文化一下子就与私立医院的普世价值观对上了。从客户的角度来看，迈瑞就不再是一家靠推销仪器赚钱的不知名的中国公司，而是一家发挥自身特性、践行普世价值观、值得信任的医疗企业。做到知行合一，也就在欧美私立医院打开了市场。

采用当地人才与团队也并非让他们另起炉灶。将近 80% 的海外骨干员工被要求定期前往深圳总部

来参访交流，国内有经验的营销人员也充实到一线的国际队伍中去，把经验与企业文化带出去，又吸收学习海外的知识架构，带回来做一个互补。全球化与本地化互相交融，企业凝聚力也就自然而然增强了。

一个全球化的公司亦需要做成一个透明化的公司。

进入国际舞台的中国企业面临的反腐败形势非常复杂。一旦利益输送、商业行贿、“灰色”代理等行为触犯东道国的法律，企业或个人都将面临严厉的刑事处罚和民事责任，在市场中的竞争力会被削弱，甚至会被要求退出当地市场。

腐败会动摇企业发展的根基，反腐倡廉建设是企业提升竞争力的基础和重要条件。从全球化的企业治理来看，无论是从企业需要承担的社会责任角度，还是从环境社会治理 (ESG) 角度，谨防腐败问题都是非常必要的。迈瑞将反腐败和反商业贿赂作为其合规管理工作的重要组成部分。迈瑞成立了由董事长担任主任的监察委员会，并设立监察办公室，具体负责公司廉政文化与廉政制度的宣传与建设工作。秉承对舞弊腐败贿赂行为零容忍的工作原则，制定各项公司制度与政策以及一套与业务相结合的标准操作程序，从公司职员到科研人员再到供应端利益相关者，全部被囊括其中，确保公司业务公平、公正、透明，规避公司员工在各个高风险领域的潜在违规行为。

同时，在公司开展业务的其他重点国家和地区，如俄罗斯、墨西哥、印度尼西亚、哥伦比亚等，公司进行了反腐败反贿赂合规风险评估，并建立了与风险相适应的合规制度与流程。公司合规办公室与监察办公室共同扎实推进反腐倡廉的意识宣贯工作。对公司各重点业务部门、国内营销分公司、校招、

社招新员工、新任干部、各地重点渠道商、各地子公司等开展了反舞弊、反贿赂、企业合规重要性的合规宣讲。

四 做全球公民，保证 ESG 合规，建设地方社区

对于在中国引入不久的 ESG 合规，大多数中国企业敏感度还不高。

据迈瑞医疗 2021 年可持续发展报告，截至 2021 年 12 月 31 日，迈瑞医疗在污染物处置设施上累计投入 832.6 万元，用于废水、废气、危废防治。依托先进技术和科学管理手段，减少对环境的负面影响。同时传播绿色文化，将环保责任意识融进员工的生活与工作的细节中，实现绿色办公。维持并不断提升基于 ISO 14001 标准、联合国可持续发展目标（SDGs）以及全球报告倡议组织标准（GRI Standard）等多个国际标准框架下建立的 EHS 管理体系与制度，从项目的环境影响评价、排污许可管理、环境数据监测、环保设施维护、三废排放管理等维度，全面落实环境管理，实现资源、能源节约、污染预防和治理。

社会层面，迈瑞作为跨国企业，建设基础医疗，推广公共急救。从东南亚、东欧、非洲到南美洲，迈瑞与当地医疗协会和医疗机构合作，为其提供便携易用的医疗设备，与世界各地的医生分享专业知识和经验，为医疗资源匮乏地区的医生培训设备使用方法，以更好地为更多人提供医疗服务。

帮助其他国家和地区建设基础医疗要牵扯到的方方面面非常复杂。对于贫困地区或者医疗不发达的国家而言，在基础医疗缺失的同时城市基础设施也不完备，包括土地、交通、道路等。即使得到了当地政府和医疗机构的大力支持，项目有时候也很难推

进。好不容易到竣工这一步时，会发现当地医护人员也跟不上现代医学科技，比如高质量手术室和重症监护室的使用。那么就必须再投入大量的精力和资源对这些专业人员进行培训。

“如果机器用不起来，对国家来讲也是资源的浪费。”尹伦涛谈起为何一定要把社会贡献做到如此地步的时候说，这些精力、物力、财力还是都得投进去。从企业的社会责任来说，迈瑞在全球化的过程中，不只是停留在为了在一个地区卖出几台机器，覆盖一个地区市场的层面。

除了基础医疗，迈瑞还一直助力城市的急救保障体系建设。公司自主研发的中国第一款具有完全自主知识产权的自动体外除颤仪（AED），是专为现场急救设计的急救设备，便于携带、易于操作。即使是非专业人员，也可以使用 AED 抢救心源性猝死患者，在抢救的“黄金 4 分钟”内完成施救。

如今，AED 这种设备正被广泛应用于国内外的机场、高铁、高校、体育场馆等公共场所，并多次成功施救，为患者挽回生命。

五 全球化经验总结

第一，深入了解当地文化，预判客户需求，在客户的需求处创新。企业走向全球，在医疗企业发展相对成熟的市场里，想与全球行业巨头角逐，技术无疑是关键因素，但创新则会让产品脱颖而出，我们可以寻找那个创新点。

第二，做全球化企业时，既有宏观战略的考量，也要做到事无巨细，往往细节的把控会影响全局。比如针对欧洲市场，每个国家经济起伏不定，推行的产品也不尽相同；美国市场往往前景并不明朗，要

始终保持产品多渠道和相对谨慎的战略。

第三，在企业管理内部创建全球化机制。企业所到的国家，注重培养本地人才，倾向创建当地人占比较高的团队，包括经销商、合作伙伴，把本地化网络建立起来，增强员工以及企业所在地对全球品牌本地化的认同感。

第四，全球并购开始并不是一定就能带来收益，但

是成为全球化品牌，制造全球化产品，这本身就是拓展市场。

第五，建立反腐败反贿赂制度。反对腐败是放在任何一个环境下都能够被接受的企业治理准则，腐败也会动摇企业的根基。设立监察办公室、合规办公室交叉管理企业以及采购渠道，开放全球举报热线。



豪迈科技 小城大厂 ——一家县城民营企业的全球化涅槃重生

豪迈科技（又称“豪迈公司”，简称“豪迈”）是一家位于山东省高密市（县级市）的全球化企业。人们对于这样一家企业有很多疑问：一个“偏安”于小城的中国制造企业，拥有全球化的技术吗？养得住全球化的人才吗？一家如此本土化的中国企业如何与全球高端客户顺畅对接？

因为莫言的小说，很多人知道了盛产红高粱的位于山东省高密市的东北乡。时代变迁，如今东北乡所在的高密，虽是山东省潍坊市下辖的一个县级市，但却多了一个别样的标签，为其他城市所无法复

制——这里走出了诺贝尔文学奖获得者莫言。作为一家在制造业细分市场为人所熟知的全球化企业集团，豪迈科技与 10 多家世界 500 强客户长期合作，成就了轮胎模具、气门芯等多项世界隐形冠军，气门芯年产量达 16 亿支，位居世界首位。这家企业生产的产品门类繁多，人们在日常生活中也会经常看到，比如高档自行车、摩托车及汽车的轮胎气门芯，然而，当你去给轮胎充气的时候，可能不会去想生产这些小东西的厂家是谁，包括硫化出轮胎的模具，是哪家做的。

从潍坊市出发，要开上一个半小时的车才能到达高密市。创始人张恭运穿着蓝色的工作服，用一口地道的高密话给我们讲企业的成长、管理、战略，以及让人耳目一新的豪迈特色——“极少考核KPI”。小城的一家制造企业，如果治理得好，也可以成为全球市场不可或缺的一员。

豪迈第一工业园 E 区



图片来源：豪迈科技

旧车间里成长起来的全球化企业集团

在全球的轮胎制造厂商中，排名前 75 位的轮胎生产企业，有 66 家使用的是豪迈提供的轮胎模具；在风电领域，通用电气（GE）、西门子等世界五百强企业与之有紧密的合作关系；豪迈的品牌标记，印刻在每年销量数十亿的各类车辆的气门芯上，低调得很难被看见，但重要的是哪一只轮胎也少不了这样的配件。

这是一家典型的单项冠军企业，名字不为大众所熟知，但在细分领域已经是行业的领头羊。

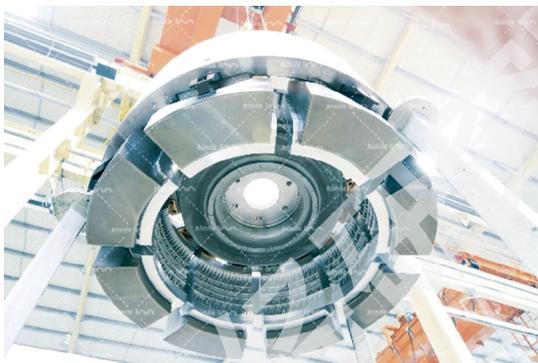
1995 年，豪迈初创于高密市呼家庄镇一家破产的乡镇企业机修车间里，当时的厂房面积只有 500 平方米，仅有 34 名员工。

一开始，轮胎模具专用装备研发是豪迈的主营业务。

1997 年 12 月，中国第一台轮胎模具电火花成型机床在豪迈诞生，从此，中国的轮胎模具从手工制造跨入了机械化生产阶段。2000 年 5 月，豪迈又自主研发了第一台轮胎模具专用数控刻字机床，填补了国内空白，开启了轮胎模具专用数控设备系列的研制，有力地推动了中国轮胎模具制造业由手工、半手工的加工方式跨入数控化时代。

2002 年，豪迈决定转型，从轮胎模具专机向轮胎模具生产转变。“轮胎模具专用机床市场成长较慢，是耐用品；而轮胎模具市场比较大，是消耗品，发展前景好。”谈到这次转型，豪迈董事长张恭运回忆道。

轮胎活络模具



图片来源：豪迈科技

在转型过程中，公司利用自主研发的专用数控电火花成型机床，成功开发了轮胎模具花纹的 EDM（电火花）加工工艺，使轮胎模具的花纹精度大幅度提高，得到行业顶级客户的普遍认可，达到国际领先水平。此后，公司相继研发了轮胎模具铣花设备、精密分度装置、三坐标测量仪、CNC（数控）电极铣床及相关控制系统，并申请了多项专利。目前，豪迈已经成为世界主要轮胎模具研发与生产商，年产各类轮胎模具 28000 付，是世界轮胎三强企业米其林、普利司通和固特异的优质供应商，轮胎模具

豪迈科技早期发展历程



资料来源：豪迈科技、第一财经研究院

国际市场占有率达到 30% 以上，轮胎模具出口额占国内同类产品的 90% 以上。

二 豪迈的多产品品类布局

除了轮胎模具以外，铸造和高端机械零部件加工也是豪迈科技重要的业务布局。

2008 年，豪迈收购一家濒临倒闭的企业，开始了铸造业务的经营。历经 15 年的高速增长，年产能达到 25 万吨，最大铸铁单件重量达 120 吨，为国内外世界级燃机、风电、压铸机等多领域龙头企业提供“设计-铸造-焊接-机械加工”一站式服务，两度荣获中国国际铸造博览会“优质铸件金奖特别奖”，综合实力已跻身世界一流行列。

铸造业务的前身，实际上是成立于 1952 年的一家位于高密的国有企业。在被收购之前，这家专业球

铁铸造厂还是传统铸造厂的样子，环境恶劣、工艺落后。豪迈在 2011 年上市后，建设了高档精密铸锻中心，并在 2012 年开始陆续释放产能，2013 年就实现了盈亏平衡。目前，高端铸造是豪迈科技的第二大业务板块，终端客户群体相对稳定，主要包括 GE、西门子等。

2006 年，通过加工风电轴承座，豪迈与美国 GE 结缘，进入国际高端制造“俱乐部”。燃气轮机零部件业务于 2013 年底并入上市公司主体，最初客户仅有 GE。通过十几年的发展，项目先后开发了燃机、压缩机、风电变速箱、大风电、压铸机等产品，目前客户包括西门子、三菱、上气、东汽等公司，业务实现国内国外全面发展。

每一次转型都是一次从头开始，从技术到客户都要重新积累和拓展。在最初转型做轮胎模具的时候，豪迈曾经找到上海双钱轮胎厂，双钱当时是国内轮

胎行业的领跑者。在那个时点上，正好双钱轮胎厂所选用的模具出了问题，导致产品有瑕疵。对豪迈来说，这个机会“千载难逢”，由此拿到了两付模具订单。

订单是拿到了，但订单签后一交往，豪迈简陋的生产条件让双钱轮胎打了退堂鼓，虽然最糟糕的“退婚”没有出现，但还是把最开始给豪迈的订单减为一付，相当于减少了 50%。

为了和双钱能够展开合作，即便订单减半，豪迈还是紧紧抓住这次难得的机会，为双钱提供了几乎完美的产品。在市场上，给客户提供好的产品永远是最强有力的“营销武器”。由此，豪迈逐渐打开了轮胎模具市场的大门，产能也逐渐从月产几付提高到 20 付、50 付。

如今，豪迈已经是全球轮胎模具的主要生产商之一，加上未上市的业务板块，其业务领域也已经涉及高端机械零部件、工程及装备制造、化工装备、离心式压缩机、往复式压缩机、高端工业防腐涂料、高效低毒杀虫剂、感应加热电炉、气门芯、气门嘴等领域。

三 技术是立身之本

“工欲善其事必先利其器”，这句话在调研中被张恭运反复提及，也是豪迈时时刻刻在努力践行的。技术，始终是豪迈的立身之本。

一直以来，高质量、高精度的轮胎模具具有较高的附加值，其特殊结构、花纹造型和加工工艺与普通模具有较大差异，其生产依赖于高精尖的加工设备，对生产技术和质量也有着较高的要求。随着近年来高速公路和各类型车辆的普及，车辆对

轮胎的花纹、结构、尺寸、重量甚至材料的均匀度等要求越来越高，轮胎模具的重要性也在不断上升。轮胎模具企业纷纷加大对技术的投入，不断推进新产品、新工艺、新技术的开发应用，提高生产设备的自动化率，向全面实现数字化设计、数字化传输、数字化制造和数字化管理方向发展，也正从单一的轮胎模具制造商，向整体解决方案提供商转变。

豪迈自主研发的自动化专用装备



图片来源：豪迈科技

豪迈从生产轮胎模具加工设备起家，对轮胎模具的加工工艺理解深刻，拥有只属于自己的技术优势。凭借强大的技术研发和创新能力，其创造了多项在国内同行业中领先的技术。其中，专用于轮胎模具花纹加工的电火花成型技术、轮胎模具专用刻字技术、复杂雪地轮胎模具花纹的加工技术及巨型轮胎模具加工技术等多项核心技术及装备达到国际领先水平。

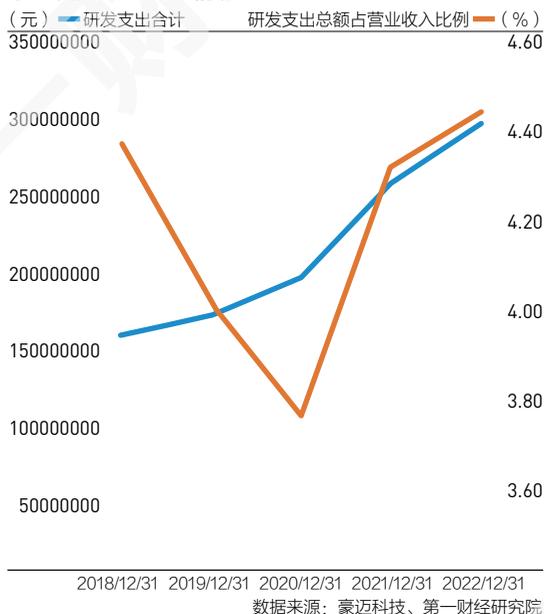
豪迈科技官网显示，截至 2022 年，其主持制定和修订国家 / 行业 / 团体标准 18 项，累计申请专利 894 项，其中发明专利 304 项；获得授权专利 672 项，其中发明专利 139 项。

如此多的技术创新成果，背后是“勇于创新，持续

超越”的豪迈精神，是张恭运对“改善即是创新，人人皆可创新；鼓励创新，宽容失败；创新失败的代价可分段设控，创新成功的收益却难以估算”这一创新理念的践行。

工程师出身的张恭运深知技术在企业发展过程中的重要性，在研发投入和留住人才方面不遗余力。他通过持续增加研发投入巩固公司的长期竞争力。2022 年，豪迈研发投入近 3 亿元，占营业收入比重为 4.44%，成为提升公司产品竞争力的必要条件。

豪迈科技研发投入情况



要创新还需要人才。在调研中，张恭运讲的“有用的就是人才”的人才观让人耳目一新。在豪迈，曾先后培养出全国劳模王钦峰、泰山产业领军人才张伟、山东省劳动模范闫方清等一大批优秀人才，同时豪迈也被评为“山东省人才工作先进单位”。更值得关注的是，这些人才在进入豪迈的时候，学历并不高，但是这并不影响他们在这个舞台上成长为

卓越制造业人才。

其中，初中毕业的王钦峰，是从豪迈内部诞生的创新人才典型代表。从一名只有初中学历的农民工，凭着一股韧劲，敢想敢做，在豪迈“鼓励创新，宽容失败”的文化氛围中成长为填补国家多项技术空白的工程师，他被誉为产业工人的优秀代表。1997 年 7 月，王钦峰经过七天七夜的“连续作战”，在师傅的指导下终于完成了电火花机床的零件设计。图纸完成后，王钦峰又投入到机床的制作和测试中，12 月，第一台轮胎模具专用电火花机床终于研发成功，获得了国家专利证书。“学钦峰”也成为整个豪迈集团上上下下喊出的嘹亮口号。

豪迈设立了完善的奖励机制和荣誉体系。秉持着“奖得及时、奖得高兴”的原则，公司将创新纳入荣誉体系，设立创新奖励基金，奖金从 100 元到上万元不等；每月刊登创新数据，定期评选创新标兵；创新成果不论大小，均计入职工成长档案，作为工资提升、岗位晋升、入股评优的重要参考依据。这些都为公司模具生产工艺提升与生产效率提高提供了有力保障。

公司设立创新改善管理平台，通过看板、电脑和手机 app 等途径收集创新提案



图片来源：豪迈科技

根据市场需求变化及自身实力，豪迈还会选择合适的国内外合作伙伴，共同开发创新技术，实现技术的合作创新，并先后与山东大学、华中科技大学等建立了产学研校企合作关系，充分利用院校的资源优势和实验条件提升公司研发效率 and 水平。

豪迈倡导“工作着、学习着、进步着，创造着、收获着、快乐着”“勇于创新，追求卓越”，积极与客户和同行加强技术交流，每年派出相当比例的技术人员和一线员工参加各种设备、工具、技术博览会和技术研讨会、培训班，接触最新科技成果，学习实用的技术方法。

在“努力把豪迈建设成员工实现自我价值奉献社会的理想平台”的企业宗旨下，豪迈形成了和谐包容、创新高效的良好工作氛围，这也是行业竞争对手不可复制的独特优势。全员创新、持续改进提高，为豪迈的未来发展提供了强大动力。

正如张恭运所言，“靠我们的创新，别人工期长，我们就短点；别人成本高，我们就低点，一点一点超越。其实工业品或制造业并不复杂，就质量、成本、效率这三个方面，这三个方面如果有一样比别人强，你就有竞争力，就能活下去。如果三个方面都比别人好，你就没有对手了。”在创新技术和创新政策的加持下，豪迈以较高的产品质量和品牌优势，赢得了国内外顶级客户的信赖并拥有稳定的优质客户群。

四 服务是全球化之灯

轮胎模具生产的精髓在于设计思路和模具结构的合理性，产品标准化程度较低。在生产过程中，需要根据客户提供的规格、花纹、扁平比以及外

观等相关技术指标进行设计和生产。生产完成后，由公司质检人员和客户一起对各项指标进行检测验收，验收合格后方可发货，在产品送达客户后还要进行硫化试验，以检测是否达到产品标准要求。

同时，轮胎制造商为了能在市场保持竞争优势地位，对轮胎的部分参数有着自身的一套规范并加以保密，因此，轮胎模具制造公司与轮胎制造商之间形成的是一种长期的业务合作关系，而非单纯的、一次性买卖关系。轮胎模具产品的这种个性化特点使得该行业普遍采取按订单采购、生产的经营模式，根据用户的技术要求进行设计、加工、装配，产品销售也主要采用“点对点”的直接销售模式。对于行业内的企业而言，这种基于长期合作而形成的客户忠诚度和品牌效应是其在行业中站稳脚跟的最大保障。

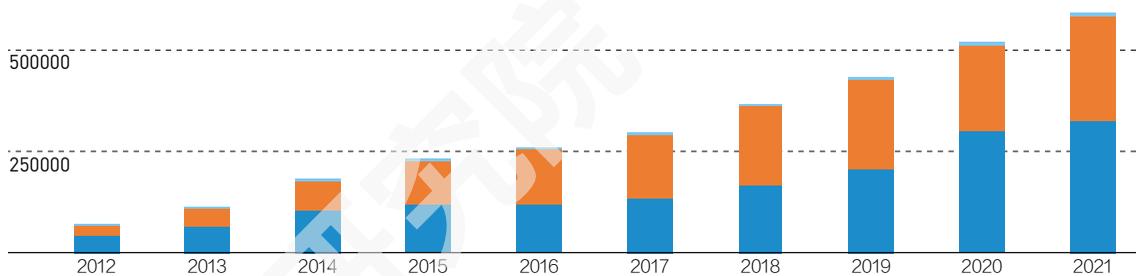
豪迈奉行“关注客户需求，持续改进提高”的理念，为给客户提供更便捷的服务，打造了“9+7”的分布布局，即国内设立9家，海外设立7家分子公司，形成了覆盖全球的研发、生产和服务体系。

豪迈的出海始于2004年。通过参加德国雷芬轮胎展、美国拉斯维加斯国际改装车展、亚洲轮胎展（新加坡）、中国国际轮胎博览会、中国国际轮胎及橡胶技术展览会等国内外技术交流会，凭借在轮胎客户间的口碑效应，先后与日本普利司通、美国固特异、法国米其林、美国固铂、德国大陆等世界知名轮胎制造商建立业务往来。2022年公司外销30.28亿元，占营业收入的比重为45.6%。

目前，公司已陆续进入多家跨国轮胎巨头的全球采购系统，客户遍布亚洲、欧洲和美洲等地区，出口

豪迈科技营业收入变化（按地区）

单位：万元 ■ 中国大陆 ■ 国外 ■ 其他业务（地区）
750000



数据来源：豪迈科技、第一财经研究院

量呈逐年增长趋势。

“客户的需要，客户的客户之需要，就是我们的方向。”张恭运认为这是豪迈在服务客户过程中始终坚持的原则，因此全球各地客户的需求成为引领豪迈全球化发展的灯塔。

当美国客户提出需求，希望豪迈能在美国设立公司近距离为他们提供服务（主要是维修服务）时，即便对海外环境不熟悉，张恭运还是决定走一步看一步，去尝试设立，根据客户需求，摸着石头过河。“这么做是快速响应客户需求、服务客户，也可以说是关注客户的需求”，张恭运说。

豪迈美国



图片来源：豪迈科技

豪迈欧洲



图片来源：豪迈科技

2014年10月，豪迈（泰国）有限公司在泰国注册成立，继豪迈美国之后，在东南亚的轮胎工厂聚集地——泰国再设立一家子公司。2018年，公司仅用5个月的时间就在现有厂房内上线每月100付的铸铝生产线，建成了泰国第一条独立模具厂的新模生产线，实现了豪迈新模具生产线的全球化布局，同时也就近为本地客户供应新模具，帮助其实现了模具的本地化采购。2022年12月，豪迈泰国第二工厂的开工奠基仪式顺利举行，将进一步强化豪迈的海外布局。

自此，豪迈在美国、欧洲、泰国、印度、巴西、越南拥有7家专业轮胎模具制造维修服务公司，形成了较为完备的全球生产服务体系，成功实现近距离

服务客户，解决客户的后顾之忧的目标。

五 开除员工的“烧鸡事件”与无 KPI 考核的管理

豪迈的公司治理显得与众不同。张恭运说，豪迈极少设置 KPI 考核。在豪迈的公司管理理念中，合伙合作的员工关系与诚信的企业文化在无形中成为员工的约束和工作动力。

豪迈的创新精神和关注客户需求的基本理念是建立在生根于每个员工内心的企业文化之上的。

在豪迈，有一个著名的“烧鸡事件”案例，也标志着“诚信”二字对整个企业的重要性。1995年4月的一天，一名员工花14元买了一只烧鸡，回公司报销了17元。张恭运知道后大怒，没过多久，这名员工就被公司辞退了。这就是豪迈发展史上著名的“烧鸡事件”。仅仅因为3块钱，就被无条件辞退，这在员工中形成震动，整个豪迈的诚信文化开始形成。此后发生的“虚报加班事件”“误发工资事件”，这些看起来似乎最微不足道的小事儿，在豪迈却被员工看成“违背信仰、苦兄害弟”的要紧事。对于诚信问题，全体员工自发推动讨论、甚至辩论，由此凝聚全员共识，自此形成对有诚信瑕疵的人会被通报、不再合伙合作的制度。

“我们制定了相应的游戏规则，出现了一次诚信事件，由所在部门或者公司管理层大辩论，进行民主投票决议，这个人留还是走，这个过程就是民主决议评议的过程，也是再一次民主创新理念的落地和理解。久而久之，我们这种文化氛围就形成了。”张恭运对人的品质尤为看重。

张恭运认为，判断一个企业文化搞得好不好，最简单的就是问员工：你喜不喜欢在这儿工作。“因为

我也是大学毕业先到大国企，然后又调回高密小国企，再到乡镇企业，创办了豪迈，当时干起活来感觉心情特别舒畅，加班再多都不累，越干越兴奋。”他对企业文化的理解，就是对一些普遍问题的认知，比如，如何对待客户、同事、公司、工作、创新、薪酬、利润，如何看待诚信、合伙人等，大家经过长期磨合，形成习惯，铸成共同价值观。

让员工从产生利益满足感，到获得事业成就感，再到形成共同的价值取向，并构建起豪迈团队精神，这是驱动豪迈不断推陈出新的真正竞争力来源。

从破产倒闭的乡镇小企业到全球细分领域龙头，纵观豪迈发展成为我国高端制造业佼佼者的历程，追求技术进步、对客户“有求必应”的服务精神让人印象深刻。在“合伙合作”的企业价值观之下，这股推动力的出现和最终显现出的强大力量似乎早已能够预料，这是豪迈的立身之本、立业之根。

六 全球化经验总结

第一，豪迈起步于草根，其全球化的进程伴随着技术的不断进步——逐步问鼎全球技术高点，伴随着客户服务的不断完善——重视客户需求，围绕着客户铺开广阔的生产服务网络。让豪迈在全球立住脚跟的是其卓越的技术水平、诚信的企业理念、“以顾客为关注焦点”的客户服务原则。

第二，工欲善其事必先利其器。技术，始终是豪迈的立身之本。凭借强大的技术研发和创新能力，豪迈创造了多项在国内同行业中领先的技术。创始人张恭运在研发投入和留住人才方面不遗余力，充分调动员工的创新热情，最终让豪迈实现科研创新激励的制度化、程序化，打造较高质量的产品，形成品牌优势，赢得了国内外顶级客户的高度信赖并拥

有稳定的优质客户群。

第三，全球各地客户的需求是引领豪迈全球化发展的灯塔。目前豪迈已经在美国、欧洲、泰国、印度、巴西、越南、墨西哥拥有 7 家专业轮胎模具制造维修服务公司，形成了较为完备的全球生产服务体系，成功实现近距离服务客户，解决客户的后顾之忧的目标。

第四，在“平等、自愿、诚信、给彼此带来价值”的合伙合作企业价值观的基础之上，让员工从产生利益满足感，到获得事业成就感，再到形成共同的

价值取向，并构建起豪迈团队精神，这是驱动豪迈不断推陈出新的竞争力来源。

豪迈科技车间



图片来源：豪迈科技



TCL 国内国际双循环打造产业链综合优势 ——从“借船出海”到打造“船务基地”

1981 年 TTK 家用电器有限公司成立，这是一家中外合资企业，也是 TCL 的前身。从这一刻起，TCL 就和国际化结下了不解之缘。或者说，全球化就是 TCL 的生命基因。

42 年后，TCL 和那些享誉世界的全球化公司一样，形成了全球产业布局——全球制造、销售、服务，在世界各地建立产业链和供应链；全球营销，在世界各地建立品牌销售渠道和服务体系；全球研发，

在海外建立具有国际竞争力的实验室和研发体系。

TCL 已在全球布局 48 个研发中心、32 个制造基地，业务遍及 160 多个国家和地区。TCL 创始人李东生将 TCL 的全球化战略归纳为四个不同的阶段：产品出口贸易—跨国并购—全球化经营—建立全球产业供应链，这是 TCL 全球化的一条主线，也是整个中国经济从被纳入全球分工体系、担任跑龙套的配角，到逐步走向舞台中央、成为新主角的历程。

这四个阶段看起来是横向的扩延，其实每个阶段所需要的能力都是不同的，是一山更比一山高的四个阶梯。

2022年9月3日，TCL科技组织部在广东惠州举办《打造干部战斗力 激发干部活力系列赋能》培训，李东生明确号召近3000名干部：“新时代中国企业决战的战场在全球。”

一 第一阶梯：从来料加工、产品出口起步

从20世纪70年代末开始，广东充分利用毗邻港澳、华侨众多的优势，大胆引进外资和先进技术设备，吸引港澳中小厂商到珠江三角洲发展“三来一补”加工贸易，带动了劳动密集型加工业的兴起。

“三来一补”，是“来料加工”“来件装配”“来样加工”“补充贸易”的简称。

作为最早一批中外合资企业的技术人员和管理者，李东生亲历了中国对外贸易和加工工业的发展。

广东在对外开放之初，就是靠进口原料，加工之后再出口，赚取中间附加价值这种业务模式来驱动增长。李东生说：“当时我们缺钱、缺设备、缺渠道，想要直接参与国际竞争，自己去出口创汇，困难重重。好在我们有土地、丰富的劳动力，以及虽然落后但基本上较为完整的工业体系，加上较为灵活的政策，珠三角地区探索出了‘三来一补’的外贸模式，外商提供资金、设备、原材料、来样，并负责全部产品外销，由内地企业提供土地、厂房、劳动力。这种资金来源与产品市场都在国际市场的模式，就是‘两头在外，大进大出’。它为我国利用廉价劳动力的优势吸引外资，学习海外先进管理经验，培养内部工业能力，拓展国际市场，增加外汇收入

起到了很大的作用。”

TCL最初的国际化形式就是加工贸易、加工组装，为出口商或国际品牌做代工。这部分业务直到今天仍然存在，主要集中于TCL通力电子公司和茂佳国际。

TCL的国际化，是品牌意识较早觉醒的结果。TCL第一家企业是和港商合作的“TTK家用电器有限公司”，生产磁带，使用“TTK”品牌销售，第一桶金就是靠品牌产品赚到的。

“两头在外”的外向型模式，产品开头的研发设计和最终的销售消费都在外面，“两头”都被外商掌握，内地企业只是做中间一段的生产，从制造业价值来讲确实处于微笑曲线的底部，在利益链条中只是个打工者，丰厚的利润都被前面的研发设计和后面的销售拿走了。

但是，这是很多中国企业全球化最初都经历过的，相当于跟班学习，借船出海，被外资带着进入国际产业分工和国际大市场，是不可能逾越的一步。

运用“三来一补”等外向型方式，把丰富的劳动力资源和外部的资金、技术、原材料、市场结合，中国就可以通过外循环带动内循环。一方面吸纳就业，提高劳动者收入，一方面进口能源、原材料以及先进技术设备，提高自己的制造水平。中国的加工贸易占进出口总额的比重由1981年的6.0%提高到1998年的53.4%，有力促进了中国货物贸易的发展。

当中国有了比较扎实的工业化、市场化基础后，就可以从“借船出海”迈向自己“造船出海”。

1996年TCL兼并香港陆氏公司彩电项目时已知道陆氏在越南有一个彩电厂。1999年初，TCL收购了这

家工厂，扩建为 TCL 彩电生产基地，迈出 TCL 海外自建渠道及自有品牌推广的第一步。

开始进入越南时，TCL 亏损额一度以千万元计。最后能在当地坚持住，首先靠的是“农村包围城市”，即以农村市场为主的球面电视切入的策略；其次是打造扎实的经销网络。

TCL 越南公司在深入市场一线后，针对“家家户户都架简易室外天线”的特点，开发出了一款具有防雷功能的产品。越南地形复杂，多山多林，他们又开发出了具有超强接收功能的产品。这两项功能成了 TCL 电视在越南市场独特而有效的卖点。

今天的 TCL 越南，已是一家具备行业最高科技含量的综合性家电企业，越南工厂月产量超过 25 万台。

二 第二阶梯：加入 WTO 之后的国际并购

2001 年 12 月 11 日，中国正式加入世界贸易组织（WTO），成为其第 143 个成员。

WTO 的主要原则是互惠原则（对等原则）、透明度原则、市场准入原则、促进公平竞争原则、经济发展原则、非歧视性原则。中国从 1986 年 7 月 10 日正式向 GATT（关贸总协定，WTO 前身）递交复关申请起，复关与入世谈判历经 15 年之久。这一过程既是社会主义市场经济体制逐步建立和完善的过程，也是中国坚定融入经济全球化的写照。

中国入世，更坚定了 TCL “走出去”。

WTO 规则的基础是贸易投资自由化，这意味着中国的产业和市场要逐步对外完全开放，国外也对中国同等开放。TCL 所处的电子消费品领域在很短时间

内就完全开放，这意味着在中国市场的竞争就是全球的竞争，事实上国外家电品牌也早已在中国市场占有重要地位。

“这种情况下，如果我们只守着中国市场去和全球竞争，就很难打赢这一仗。所以一定要往外走，在海外开辟市场，不能只在内线作战。只有内线和外线作战结合起来，才有可能在未来经济全球化的竞争中建立优势。”李东生说。

2004 年 1 月 28 日，TCL 并购了法国汤姆逊彩电业务和阿尔卡特手机业务。这是当时中国企业全球化的重大事件，也是中国背景的新兴公司向全球化公司迈出的一大步。收购完成后，TCL 一度成为全球销量最大的彩电企业。

在那个热火朝天的年代，中国企业被一种莫名兴奋的情绪笼罩着，动辄就要进军世界 500 强。并购之时，汤姆逊的销售额是 TCL 的三倍之多。问题的根本不在于“蛇吞象”，而在于液晶显示大潮迎面袭来，作为显像管鼻祖的汤姆逊尾大不掉，加上全球化过程中不可避免的文化冲突、管理冲突，差点将 TCL 拖沉——2005 年亏损 9 亿元，2006 年巨亏 19 亿元，国内 A 股上市的 TCL 集团被戴上 *ST（公司经营连续三年亏损，退市预警的股票）的帽子。

对于这一重大挫折为何发生，李东生后来在清华大学经济管理学院在职学习时，以论文的形式，从三个方面进行了剖析：一是产业技术变迁的影响；二是在产业趋势发生变化的同时，TCL 对收购业务的整合颇不顺利；三是被多品牌所拖累。

因为国际并购遭遇的重大挫折，多年来外部对 TCL 一直批评不断。李东生自己也从未停止过反省。但走出去，成为全球化公司，这一驱动力在 TCL 始终未变。

基于全球化的目标和战略判断，TCL 在 2004 年做了两大跨国并购。但是具体怎么做好这两大项目，TCL 没有跨国并购的经验，当时企业的能力、资源也不支持这么大的并购，所以做得很艰难。回头看，这两次跨国并购决定做得有点仓促，很多问题没有考虑清楚，代价很大，遭受了很大的挫折。对与错，可能从不同角度看会有不同的结论。但有一点可以说，敢打这一仗是 TCL 全球化战略的突破，战略方向是正确的。后来，李东生不止一次说过：“两次并购为 TCL 的国际布局奠定了基础，TCL 对国际市场、各国的投资环境有了深刻认识，生产基地、渠道网络等‘资产’也是很有价值的。”

三 第三阶梯：扎实推动全球化经营

TCL 的全球化业务有一个特点，就是在欧洲、美国、拉美国家特别强。李东生认为，这是 2004 年并购汤姆逊彩电和阿尔卡特手机带来的。那两次跨国并购有两大战略价值：一是进入美国、欧洲主流市场；二是业务增量。

“兼并之后的整合遇到很多困难，彩电销量只是当年达到了世界第一，随后就往下跌。但在中国企业中，TCL 的全球彩电销量还是最大的。这也是 2009 年上马 TCL 华星的重要基础。没有当年的并购，就没有 TCL 华星，这是一系列的因果相关关系。”李东生总结说，没有当年两大并购，就没有 TCL 加速国际化的大格局，也没有开拓半导体显示行业的基础，这是并购给 TCL 带来的最大战略价值。

并购带来了全球化运营的基础，并购的挫折没有侵蚀 TCL 全球化的决心。建立起全球化的业务结构和资源配置格局之后，从终端产品看，TCL 的彩电销售已位居全球第二，其中海外市场销售占三分之二，营收和利润都超过国内彩电业务。更重要的是，

TCL 全球化经营能力大大提升，近几年美国对中国单边加税，但 TCL 在美国的销售依然实现了增长，这正是能力建立的结果。

李东生认为，TCL 的竞争力是一种“有比较优势的能力”。无论智能电视还是家电，TCL 的技术在中国企业里处于前列；相对于发达国家的企业，TCL 则有效率和规模优势、工业能力和供应链优势；相对于其他发展中国家企业，TCL 又有技术、规模、效率的综合优势。这些优势能力是支撑 TCL 加快全球化布局的重要基础。

依靠全球布局 and 全球运营，2022 年 5 月 9 日举行的 TCL 2021 年度业绩交流会提供的数字显示，2021 年，TCL 通过 TCL 实业与 TCL 科技两大主体实现营收 2523 亿元，同比增长 65%，整体规模已达到世界 500 强，其中海外营收 1174 亿元，占比近半（46.53%），与 2020 年同期的 734.6 亿元相比，增幅巨大。

对标韩国的全球化同类企业，李东生认为，“中国的优势在于有着比韩国大若干倍的经济体量和市场，中国的液晶面板产能超过全球的 60%，中国有丰富的工程师和技术工人，加上智能制造，可以把产品性能打磨得更好，把成本控制得更低，并结合中国消费者的多元化场景做出个性化、差异化产品，迈向创新驱动。”

四 第四阶梯：建立全球产业链、供应链

如果说 TCL 国际化最早是通过加工贸易“借船出海”，那么到了建立越南分公司和工厂的阶段，可以说是“造船出海”；之后的国际并购，是“买船出海”；再往后，在各个国家和地区开展全球化运营，是“就地出海”；最终，TCL 和那些享誉世界的全球化公司一样，形成了全球产业布局——全球制造、销售、

服务，在全球各地建立产业链和供应链；全球营销，在世界各地建立品牌销售渠道和服务体系；全球研发，在海外建立具有国际竞争力的实验室和研发体系。到这个阶段，可以说 TCL 建成了遍布全球的“船务基地”。

在李东生看来，出口业务和全球化业务不是一个概念。出口是将产品销到海外市场，在美国、日本、澳洲、智利、中东等部分国家和地区市场是可以的，但在大部分国家和区域市场，进口关税都很高，出口产品没有竞争力；而全球化是在全球各地建立完善的产业链、供应链体系，在地生产、在地销售、在地提供服务，带动核心器件、材料与装备出口。

TCL 的全球产业布局具有双重战略意义。一是能将贸易风波和贸易保护主义的影响降到最低。由于 TCL 在全球建立了产业链和供应链，实现在地产品开发、在地生产、在地销售、在地服务，无论现有的全球贸易规则发生哪些变化，所在国采取什么样的贸易保护主义措施，都能从容应对；二是全球布局可带动中国核心器件、材料和高端设备出口，促进国家整体出口增长。

按照 TCL 的计算，在海外销售当地制造的 100 美元的产品，大概能带动 60 美元的国内核心器件和材料的出口，另外 40 美元在当地产生。虽然这种方式不能像出口制成品那样，100 美元的销售都出自国内、归于国内，但它能有效规避国外市场对中国产品在关税和非关税方面的风险。而且海外业务做大了，出口的总量也会同步增长。这就是国际循环和国内循环相互促进的具体体现。

最近几年，全球化遭遇逆流。李东生认为，这一轮“逆全球化”的回头浪，影响虽然很大，但改变不了经济全球化的大趋势。

“虽然近年来逆全球化思潮泛起，但我对全球化的未来仍具有信心，经过多年发展，目前各个国家和经济体之间已经形成了相对完善的产业链分工。全球经济相互联合、相互依存和相互补充，仍是不可逆转的大趋势。”李东生说，“对于企业而言，要积极推动全球化发展和海外本土化经营，强化在地研发、生产、销售和服务，积极融入当地，为所在国经济和社会发展做出应有贡献。”

为了更准确地评估全球贸易风险对于 TCL 海外业务的影响，在 2018 年中美贸易争端开始的时候，李东生与高管团队一起前往美国拜访主要客户和合作伙伴。在先后走访了好市多、沃尔玛、百思买等连锁卖场后，李东生发现，来自中国的产品，价格没有明显波动。美国普通消费者对于中美摩擦不太关心，商界普遍不赞同美国对中国的贸易政策，他们对如何解决中美之间贸易不平衡的状况十分关注，大多认为这需要协商解决，而非采取单边加税这种缺乏理性的手段。

在与主要客户和合作伙伴的沟通会上，美国朋友极为坦诚地提醒李东生，虽然彩电和手机暂未列入加税目录，如果政府继续加税，肯定会影响 TCL 的彩电和手机在美业务，TCL 需准备应对措施，防患于未然。

这些拜访坚定了 TCL 聚焦核心业务，强化自主知识产权，加速完善全球布局。在清楚地感受到贸易摩擦的风险后，TCL 更加注重海外基地的建设，2018 年决定扩建 TCL 墨西哥工厂的物料仓库及三条大尺寸线体。到了 2019 年，TCL 又决定新建墨西哥第二工厂，设在美国得州边境旁的 MASA 工厂，第一期 200 万产能工厂已经投产。

全球产业链结构调整，有力地支持 TCL 在美国市场的发展。虽然 TCL 的利润在中美贸易摩擦期间大幅减少，

墨西哥 MASA 工厂



图片来源: TCL

但李东生认为，最重要的是保住市场，这是长远战略利益所在，产业布局调整到位了，利润就能恢复。

李东生认为，长期看，海外工厂的作用将越来越大。“中国制造业能力强，但国内成本不断上升，竞争激烈。‘走出去’可以享受零关税，而且那些产量大、简单重复的产品生产，海外工厂的员工经过培训是可以胜任的。尤其是现在物流费用越来越高，差不多占到海外工厂运营成本的三分之一，特别是50英寸以上的大尺寸产品，因为一个集装箱装的产品数量有限，推到每台产品上物流费用较高，在墨西哥本地生产就有一定的成本优势。对于电子产品来说，利润率不高，成本控制非常重要。”

目前 TCL 输出到美国的彩电，逐步从中国转到在墨

西哥、越南工厂制造交付，很大程度上消除了一些人为因素的不利影响。

TCL 全球产业链的巨大作用和价值，由此得到体现。

五 企业全球化经验总结

第一，根据目前全球的政治经济发展态势，TCL 认为未来全球化发展将呈现三个趋势：首先是全球供应链转移与重构，发达国家制造业回流，“世界工厂”中国的一些附加值偏低的制造业将转移至东南亚；其次是从广义的全球化演变为区域化，当前，全球已形成以美国为中心的北美中心、以法德为中心的欧洲中心和以中日韩为中心的亚洲中心等三大制造中心，未来在经济全球化格局中可能会形成更多区域产业链；最后是全球贸易规则重构，区域化规则或将代替全球化规则，区域性经济合作组织的实力和影响不断增强，各贸易区之间会人为设置更高的贸易壁垒。

第二，在全球化发生结构性变化的背景下，企业全球化发展的方式也要随之转变，因为企业没有能力去制定和改变规则，必须要适应规则。中国企业应从三个方面转变全球化方式：首先是完善全球布局，从输出产品到输出工业能力，树立全球化品牌；其次是推动供应链的全球化 and 海外的本土化经营；最后是利用领先科技推动全球化。



大疆 梦想引领产品创新 ——市场从海外到国内

梦想并不虚妄，它可以成为现实。

兴趣和理想托举，大疆创新科技有限公司（下称“大疆”）用十五年时间，将产品做到占据国内外大部分市场份额——这是一个兴趣成就理想的故事，一个科技成就产业的故事，一个科学家创业成功的故事。

这样的故事在今天的中国，是被需要的：因为潜心科技到转化为成果，中间要经历失败，付出长久的努力。

“先国内，后国外”是很多中国企业全球化的常规路径，有的企业家在谈起全球化时也会表达他们的“圣经”：如果一家公司国内市场都打不开，进入国际市场也会非常艰难。但的确有一部分企业，会由于现实的原因，走出一条不一样的全球化道路——先打开国外市场，再回到国内，最终实现国际国内市场并行前进。

大疆走的就是这样一条与众不同的全球化路径，它或许会给后来者以经验和借鉴。大疆公关总监谢闾地在我们调研时介绍了大疆的全球化路径。

大疆 2006 年在深圳成立，拥有优秀的产品和技术，销售、服务覆盖到全球 100 多个国家和地区。主要产品是无人机、手持影像、机器人教育等，并不断拓宽业务，精准农业、自动驾驶等现在也是大疆介入的业务领域。大疆无人机通过给消费者带来全新的视角，在全球民用无人机市场的占有率位居第一。

一 欧美玩家多，产品特点决定大疆“天生全球化”

大疆无人机



图片来源：大疆

第一财经：企业全球化的路径虽然各不相同，但很多企业还是先在国内市场成长壮大后再走出国门进行全球化。大疆是先把欧美市场打开，再回到国内。大疆的全球化发展路径是偶然的的机会，还是做了特别的规划？

谢闾地：这里有航模行业特殊性的背景。大疆最早生产的是航模的模块，一些零件及组件，受众用户其实只有航模玩家。航模玩家群体非常小众，那时中国的玩家非常少，所以航模天生就是一个全球化的市场。大疆在提供航模元件如飞控、电调和电机时，就在全局的受众群体中不分地域地建立起了“大疆产品还不错”的认知。当我们推出一体化的产品——民用无人机后，首先接受这个产品的就是这些人。因为这些人大部分是在欧美发达国家，所以大疆首先在欧美发达国家有了一定的知名度。

另外一个背景是民用无人机市场打开后，大疆主要做航拍。作为一个影像类、传媒类的制作工具，它服务于整个传媒行业在全球的分布。2015、2016年之前，中国的传媒行业包括影视业，还没有现在这么发达，当时欧美是传媒文化内容、产品的中心。由于需求市场在国外，所以客观上产品的市场也分布在国外。

现在的市场已经有了非常大的变化。根据我们自己的数据，从2015年开始，我们的产品在中国市场的发展速度是全球最快的，新一代年轻人进入消费市场，他们可能想玩模型和机器人。这与整个中国传媒影视行业的突飞猛进有必然联系。

现在的市场变大了，对大疆产品的需求也变大了，全球市场分布由此发生改变。所以先打开欧美市场，再回到国内，并不是大疆规划出来的。我们更像是风向标，从数据可以看到全球不同区域影视传媒行业、机器人科创教育文化此消彼长的趋势。显然，中国的发展速度最快；但欧美发达国家在这方面仍然有领先的优势。

第一财经：大疆的产品最早是用什么方式卖到美国的？

谢闾地：大疆一开始的销售方式非常原始，我们在航模玩家的专业论坛上发帖，告诉大家有这样一个东西，可以通过邮购等方式购买。然后我们在海外寻找当地的航模、相机器材的经销商，看他们有没有兴趣订购我们的产品在当地销售。在这种自然而然的状态下，其实很多人并没有去关注大疆是不是一家来自中国的公司。特别是21世纪初期，中国最热门的话题是互联网，而不是机械化、自动化的机器，相对而言，大家没有太关注中国公司这方面的潜力，也没有意识到这款电子产品是中国公司制造的。

第一财经：在美国市场，大疆从卖产品到设立办事处正式开拓美国市场，作为一家后来者的中国公司，进展是否顺利？

谢闾地：我们是先打开的市场，再根据需求设的办事处。在美国，我们主动或被动地参与了蛮多的电视节目。当时，大疆是很新鲜好玩的酷玩，所以影视传媒领域具有创意的一群人，会觉得把我们的产品用进他的节目可以带来更多元素。然后他们会提出需求，我们也会积极地配合，这是很好的宣传机会。这样的事情，不仅在我们刚进入美国市场时发生，现在也在发生。比如，2021年的动画片《猫和老鼠》，华纳向我们借了一台机器去做动画模型，他们觉得让杰瑞小老鼠去玩无人机是很有意思的创意桥段。所以，是产品本身的新奇度和吸引力影响了有创意的人，而他们成为大疆的粉丝后，很愿意用大疆的产品来做一些事情，而我们也乐见其成地来推动，同时，我们自己的产品也有了知名度。

第一财经：一开始使用大疆无人机的人群是摄影爱好者，他们本身的摄影作品就是艺术作品；大疆参与了很多电视剧、电视节目的拍摄，这些艺术作品本身就带有文化宣传的属性。是不是在大疆一路走来的过程中，这是一个独特的经验？

谢闾地：这是大疆一个非常核心的元素。我们做无人机航拍的价值在于给人类带来全新的视角。大疆无人机这种工具本身就在帮助人们完善集体记忆，它看到的東西就是人类文化的一部分。

我们能提供更多视角和更低的成本让普通人也能用天空的视角来观察物体，解决一些问题，这与人类从原始时代就想飞的梦想是一致的，产品本身扩展了人所能触达的领域。所以，与其说大疆借用文化传媒的方式去传播，不如说文化产品实现了人们都

想飞的愿望，拿大疆无人机作为“飞”元素的一个代表，激发人的想象力，而我们一直在致力于提升人类所创造的文化产品的可能性。

二 不必太关注逆全球化浪潮

第一财经：现在大疆的产品在全球很多国家销售，大疆全球化的网络架构是怎样的？如何管理这样一个全球化营销体系？

谢闾地：我们分了几大类。

首先，最直接的是销售。我们有在当地的合作伙伴，比如经销商。他们在一些大的区域有自己的直销网络，我们会借助这种网络进行销售。这些合作伙伴自己会做活动进行宣传，自己做市场传播；

其次，在内容营销方面，KOL（Key Opinion Leader 的简称，关键意见领袖）、创意摄影师的影响和创意作品非常重要，所以我们非常关注与全球创意摄影师的关系，他们是很重要的合作伙伴，而他们会由总部专门团队来管理。我们会询问他有没有拍摄计划，如果时间与我的新产品时间正好匹配，我们就会探讨合作。这种合作并不是给大疆拍广告，而是大疆通过自己的产品，帮助他实现他的拍摄计划，进而验证产品的功能和拍摄使用方法；

再次，我们全球社交媒体也是由总部管理的。全球社交媒体在过去很长一段时间发挥了巨大的作用。但在未来，随着各个社交平台格局变化，我们仍在观察如何运作。

媒体也非常重要。从消费决策的角度而言，越来越多消费者不依赖媒体的信息，他们可以通过官方、UP主等得到需要的信息。但之后，他们会借助媒体，

对企业进行更深入了解。而要影响他们的消费决策，需要研究他们的需求和路径。所以我们更加关注大家想通过媒体了解大疆什么，并与媒体保持良好的沟通，让大家了解大疆做产品的思路和想法、未来的产品方向等，这对消费者是有益的。

这几个维度我们都在尝试做，并且尝试让最合适的人做最合适的事情。回到每一个做法的本质，不是刻意这么做，而是根据需要。

第一财经：2020年初新冠疫情在全球暴发，还有中美贸易摩擦等，这两大因素对大疆的全球化销售有什么影响？

谢闾地：在新冠疫情初期，各地封控，没有物流，工厂也不能开工，所以那时影响比较大。但是从2020年复工后，我们没有感受到具体的影响。我们主要还是去保障物流和运输，因为只要货能到，需求是客观存在的。虽然我们的售后往返的时间可能会拖长，从而影响服务质量，很多人才的交流被隔断了，小语种的人才可能更难找。但现在看来，更多还是在宏观层面的，并没有很具体地影响到市场。市场的需求仍然存在，消费者仍然希望使用我们的产品，行业应用部门仍然有一系列执行计划需要我们的产品，所以我们继续供给。

第一财经：可以理解为全球化大潮中物的交流是不可阻挡的吗？逆全球化其实是时时出现的一种声音。

谢闾地：在物的交流方面，由于人为的杂音，会在开始时将双方的信任感削弱，成本上升了。但是在我们花了更多成本、对方也花了更多的成本互相验证后，还是会交流会用。所以交流的量不变，但交流的成本上升了。我们看到需求仍然存在，市场仍

然在那里，但我们需要花更多精力和成本——这是我们这两年看到的情况。

对于逆全球化的风潮，虽然我们也慌乱过，但目前已经不看这一部分了。因为我们发现最后还是要回到自己所做的事情上。我们生产一个产品，拥有一项技术，在全球，这项技术我们有优势，我们的产品恰好符合消费者需要更优秀产品的需求，那就可以交易。所以虽然交易的通路在人为地变得更曲折，但仍然能到达，只是在增加成本。并且，这个成本其实是双方在共同承担。在不能改变道路的情况下，我们只能让产品变得更优质，保持自己的技术优势。

我们同时发现，发出所谓逆全球化的声音，往往不是一线使用产品的人。很多技术官员并不愿意这样，因为人们需要整合全球的资源与技术来解决手上的问题。而现在因为一些政治上的限制，人们可以用的东西少了，增加了工作难度，这让真正在做事的科学家、工程师、一线的技术专家都很痛苦。所以，这种逆全球风潮的声音是不正常的。

三 在全球市场后来居上，这也是“大疆之问”

第一财经：从公司成立之初到现在，大疆的产品已经走过很多代。创新在大疆有怎样的地位？

谢闾地：“创新”写在公司的名字里。大疆全名为大疆创新科技有限公司。在大疆之前，很少有公司会把“创新”放在名字中。创新是大疆一直在做的事情。大疆在创立之初，想法非常简单——让直升机航模能够悬停在空中。一个直升机航模需要 100 多个变量，所以造一个控制 100 多个变量的控制器本身就是一件创新的事。我们所有的事都与创新有关，创新是融合在基因里的。

第一财经：大疆每年的研发费用，还有研发的人员在整个公司占比情况怎样？

谢闾地：因为我们是一家非上市公司，没有符合特定会计准则的核算。公司有 14000 多人，一半是工程师，他们服务于各个部门。纯研发部门有 3000 多人，我们的工厂里，也有很多工程师研究工艺。我们没有刻意调整研发或者工程师比例，而是我们做这些产品，就需要这样的一些研发人员。

第一财经：大疆最初在深圳成立，但当时国内无人机市场其实并不是很大，没有那么多人消费；而欧美市场是有的，但也有很早就进入了这个市场的一些头部公司。现在大疆能够做到全球市场占有率第一，是怎么做到后来者居上的？

谢闾地：这是一个好问题，因为我们自己也觉得很奇怪。在我们做一体化无人机前，大疆很有名，但绝不是最大的；日本、美国有很多公司在影像、航模方面有深厚的积累。但为什么好用的一体化无人机是大疆而不是他们造出来的，我们也在思考。现在我们的认知是，这与热情、志向是有关系的。如果说大疆创办初期我们有什么禀赋是更优越的，就是把更好用、更先进的产品做出来的兴趣和热情。

大疆长期以来注意力一直聚焦在做好技术产品这件事上，这件事其实比经营、资本等问题更纯粹。近两年我们在这个基础上更加关注内部管理和人才的长期发展。造产品时会有一个初心——设计新产品时，会直接考虑其核心体验是不是这个场景下用户要用的，能否给用户带来更多可能性，让他可以改变世界。大疆对初心的重视，要追溯到公司创建之初。当时，这件事情明摆着没什么商业前景，大家纯粹基于兴趣、热情，就做了。做了以后，才有了商业前景。所以，在大疆造出一体化无人机前，不

可能用商业前景，财务上的追求去吸引优秀人才，留在大疆的都是纯粹对技术本身有热情和兴致的人，他们聚在一起才能做成这件事情。

这个答案只是我们发展到现在对这个问题的认知，这个问题决定了大疆整个企业文化的基调。想做什么？想改变什么？现在对世界的认知是什么？大疆的技术对这个世界有多大帮助？想清楚这些听上去很虚但也很核心、本源的东西后，事情才能去开展。所以这个问题也是公司不断自我反省的问题。

第一财经：如何保持市场占有率第一的位置？

谢闾地：全球市场占有率是一个数学概念，市场份额取决于画的框（指范围的大小），所以这个数据对我们没有那么重要，关键还是我们依然要去做事情。

比如我们 2016 年推出的 MavicPro 创造了新知识，推动了动态反馈控制学科的发展；我们做机器人教育，让更多研究生的学科课程可以在本科，甚至高中时就开始学。在这个过程中，我们可以保持技术领先，因为我们知道怎么让一项看上去很难、很贵的技术普及化。普及化后，它一定会带来更多的应用和价值。在这过程中，我们会看有没有人做得更快，如果有就分析他们是如何做的，他们做对了什么。在思想上，我们会看哪些公司有很好的管理思想来团结大家去做事情。

我们保持总体宏观上领先的关键在于：第一，出发点，或者说精神是领先的——真的在为更多人得到科技带来的好处做事。团队里的人做事时，如果能意识到自己在做一件看上去很垂直，但实际上能长远影响、推动文明进步的事的话，那我们的驱动力是没问题的；第二，在方法论上，我们也在努力向所有人学习，不仅仅是商业领域，可能在别的领域也会有一些朴素的

知识是有用的。市场本身有周期，有波动，一个在思想和方法论上都领先的公司，是在不同周期都取得成功的。所以不用纠结在这个市场上自己占的份额是多少，市场份额本来也是人画的框。

这些想法决定了我们在各种复杂的市场环境中的态度。当面对不确定性和挫折时，需要维持好的心态去做产品。这帮助我们更加纯粹、沉静去做产品。

四 梦想，可以带领商业走向全球

第一财经：大疆最开始的时候大家熟知的产品是能拍出特别美的照片，后来在很多领域都进行了应用。应用领域的不断拓展，是大疆的发展战略吗？

谢闾地：我们的愿景是成为持续推动人类文明进步的科技公司。这个愿景是比较大的，且有很多维度。我们通过我们的使命——“做空间智能时代的开拓者，让科技之美超越想象”来达成愿景。

前半句讲空间智能，这是我们对移动机器人技术的表达。因为我们认为所有的机械设备，都可以具备感知环境的能力，并且与环境精细互动，它具有一定的智能能力，能分析问题完成动作，改变我们的生产生活方式。如果大部分设备都这样，那空间智能时代就来了，移动机器人技术全社会普及了，这是大疆希望做的。我们的技术可以用在无人机上，可以用在自动驾驶汽车上，未来可以用在更多的能动的机械设备上。

后半句，让科技之美超越想象，这是我们的设计观或者是对科技产品存在的观念认识。我们认为好的科技产品应该像自然界生长出来的东西一样。比如，鸟可以非常快速地穿越丛林，不撞树枝，我们的无人机就应该像鸟一样，快速、自由地避障，而不是

非常机械的——只有这样的无人机才是好的科技产品。又比如，现在我们在做自动驾驶，这就像老马识途，人可以非常轻松、非常安全地去享受出行体验。这就是科技之美，产品是非常自然、非常回归本源、不突兀的，未来的人会觉得这个东西本就该长这样。我们就希望做出这样的产品和技术来贡献社会。

第二，专注于做好产品。

第三，自我驱动创新。

第四，梦想是要有的，并且努力去不断实践，最终是会实现的。

五 全球化经验总结

第一，对科技有信仰。

第五，产品是为人们解决某一个问题的诞生，目标聚焦于此，商业价值同时也就实现了，市场就有了。



安克创新



打破“1美元全球购” ——开创“质优价不低”的中国制造

有的企业，虽然根植于中国，但它们却从一开始就将产品的市场定位于海外，而且倔强地以“质优价不低”的新的“中国制造”形象在国际市场上出现。

在深圳调研时，大疆和安克创新这两家公司就是如此。两家公司的完整名字里都有“创新”这两个字。这一节中，我们将讲述安克创新以海外为主打市场，走出中国企业全球化道路的故事。

2011年，安克创新在创始人阳萌的老家长沙成立，彼时还是一家贸易型公司，那时的名字叫湖南海翼

电子商务有限公司。从“海翼”这两个字来看，公司一开始就有面向国际市场的雄心。2012年，阳萌和他的团队来到深圳开始做产品研发，并由此进入消费电子产业。

Anker是安克创新的第一个品牌。2017年，Google联合WPP和Kantar第一次共同发布的BrandZ中国出海品牌榜上，一个对中国内地市场而言比较陌生的品牌——Anker，在消费电子类别中仅次于联想、华为和小米位列第八，由此进入人们的视线。然而，对海外消费者而言，Anker并不陌生。2013到2015年，

亚马逊上蝉联品类销售第一的“口红充电宝”就是 Anker 的产品。

安克创新曾获得多个世界级的奖项，如安克创新获得亚马逊的“杰出中国制造奖”、德国的“红点奖”等。安克创新的产品精美好用，在一定程度上改变了过去多年来海外市场对中国制造产品形成的传统、刻板印象。

安克创新设在德国柏林消费电子展的展台



图片来源：安克创新

现在，全美沃尔玛的线下店中也常常能看到安克创新产品的身影。除了 Anker，安克创新旗下还有另外三大品牌：Eufy、Soundcore 和 NEBULA，涉及充电器、家用清洁机器人和安防摄像头、耳机及音箱等多品类的消费电子产品。

安克创新主要产品类型、品牌及产品

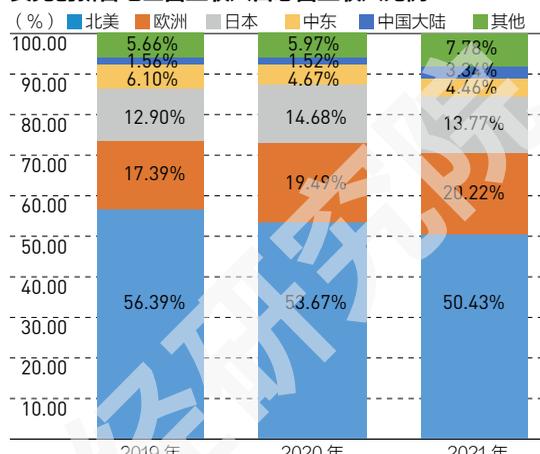
主要产品类型	主要涉及品牌	主要产品 (包括但不限于)
充电类	Anker	充电器、移动电源、数据线、多功能拓展坞等
智能创新类	Eufy	智能家居产品 (包括智能扫地机器人等)、智能安防产品 (包括无线安防摄像头等)
	NEBULA	家用投影仪
无线音频类	Soundcore	无线蓝牙耳机、无线音箱等

资料来源：安克创新年报、第一财经研究院整理；截至 2021.12.31

海外渠道开启的机会

根据安克创新披露的 2021 年年报，2021 年公司总营业收入 (125.74 亿元) 中的 50.43% 来自北美地区，20.22% 来自欧洲，13.77% 来自日本，4.46% 来自中东，而来自中国内地的收入仅占到总收入的 3.34%。境外收入占比高，是安克创新的特点，因为它的主要市场在境外。在安克创新上市之前，旗下品牌 Anker 每年都在 BrandZ 的中国出海 (全球化) 品牌 50 强 (30 强) 中名列前茅——这也是其产品拥有高海外认可度的证明。

安克创新各地区营业收入占总营业收入比例



数据来源：安克创新年报、第一财经研究院

Anker 在“BrandZ 中国出海 (全球化) 品牌 50 强 (30 强)”中的排名

年份	“BrandZ 中国出海 (全球化) 品牌 50 强 (30 强)”中安克创新旗下品牌 Anker 排名
2017 年	第 8 名
2018 年	第 7 名
2019 年	第 10 名
2020 年	第 11 名
2021 年	第 13 名

来源：安克创新年报、安克创新官网、第一财经研究院整理

作为一家中国企业，安克创新是如何做到直接打开海外市场的？

在跨境电商还不流行的时候，大多数中国企业的全球化路径一般是先拓展国内市场，等做到一定规模后，再考虑开展海外业务，这也就是人们常说的“冲出亚洲、走向世界”，属于一个循序渐进的发展过程。但安克创新面对着不同的市场环境，其成立之初的第一个机会就来自海外——跨境电商兴起，以欧美为第一个市场的创业路径，是安克创新的选择。

创始人阳萌说，“在一个新兴渠道成长起来的过程中，往往会带出一波新品牌成长的机会”。安克创新的确抓住了亚马逊在电商平台建立初期这个新兴渠道在成长过程中给新品牌带来的机会。

美国的电子商务起步比较早，亚马逊在1995年成立，而中国现在的电商巨头淘宝网是在2003年5月成立的，晚了8年。

因亚马逊而开始探路海外市场，这种特殊的路径与阳萌的个人经历也有关系。2003年阳萌到美国留学，那个时期是美国电商平台发展的草莽时代，平台数量众多，但并没有哪一家能一家独大，人们购物往往是在多个平台上进行。

2008到2010年，情况发生了变化——美国电商领域结束了群雄逐鹿，主要覆盖中高端消费群体的亚马逊成为最主流的电商平台。

阳萌是亚马逊的注册用户，后来因安克创新所发生的一切，便与他在亚马逊上的一次购物体验有关。

有一次，阳萌想给笔记本电脑换电池，但是他发现了一个问题——亚马逊上可以选择的要么是产品质

量很好但价格非常高的原装电池，要么就是价格便宜但用户评级只有三星半左右的“白牌儿”。事实上，这也是当时这个平台的局限性——阳萌觉得在这两类产品之间的空白就是市场的需求所在，也就是那种价格适中、品质优良的产品。

于是，他萌生了创业的想法。后来与阳萌一起创业的安克创新高级副总裁张山峰说，消费电子市场是多变的，从业者往往经历了“速生速死”的过程。产品从出现到消失快速迭代的过程中，即使是巨头公司，如果没有足够的优势积累，在外界发生变化时，由于组织规模大，无法及时回应，也会被市场淘汰。

阳萌对此也有深刻的认识。他说，尽管一些领域的用户需求是相对稳定的，但随着底层技术不断进步，比如芯片越做越小，电池容量越做越大，满足需求的产品形态在不断地迭代和演进。比如，多年前风靡全球的MP3、MP4就早已被时间抛下，大家不约而同地选择了有听音乐功能的智能手机。

安克创新最开始的产品就是笔记本充电电池。在明确了产品与渠道之后，安克创新以“弘扬中国制造之美”的1.0版本企业使命，立志将竞争力高、用户体验好的中国制造产品通过亚马逊平台销往欧美市场，由此开启了面向海外市场的征程。

二 年轻一代创业者的特质

1982年出生的阳萌是中国年轻创业者中的一员。相比上一代中国创业者，年轻一代充满热情，热爱他们选择的事业，有过留学教育背景等因素，这些是他们与全球自然联结的纽带。

阳萌出生于湖南长沙，本科毕业后，选择出国读书。

阳萌回忆说，他的本科同学曾对他开玩笑说，“他将来可能是全班第一个读博士辍学的人。”这句话也偏偏凑巧成真。原本计划在美国硕博连读的阳萌，硕士毕业后就到 Google 做了一名软件工程师。

2011 年，阳萌用自己在 Google 工作时的工资存款和家里的部分支持，邀请赵东平、高韬、张山峰等人，回到他的家乡长沙一起创业，创办了前文所说的“湖南海翼电子商务有限公司”。2012 年，为了从贸易型企业转型为产品型企业，他们又来到深圳，在龙岗区有了第一间办公室。十年后的 2021 年，安克创新在全球已经拥有 15 处办公场所，3000 多名员工。

安克创新在短时间内取得了全球化发展的成功，这个进程看上去似乎很容易，然而，张山峰说，“走出去和天生在全球市场中，这两个难度是不一样的”。创业之初，阳萌发现由于本科毕业后直接出国读书，自己对国内市场的了解其实并不够。相对而言，成年后在美国读书、工作的经历，让他对美国当地的情况十分了解，对当地的法律、文化等也相对熟悉，这也是促使他将第一批产品放在海外的原因。

在 Google 的工作经历，不仅为阳萌提供了美国市场的一些基础知识，也让他对于国际大公司倡导的开放、透明、平等的公司治理文化有了更深的认识。

阳萌将他在 Google 时期的办公室结构复制到了安克创新，比如他和合伙人没有自己的办公室，而是并排坐在开放的工位上，与其他同事一起工作。相比于高高在上的管理人员，阳萌觉得他这几年的幸福感更多来自于很多人一起在安克创新的平台上获得成功。

企业经营到了一定阶段，会面临组织的改革问题。这其中蕴含着巨大的风险与机遇，可以确定的是，现有规则会被改变。对此阳萌选择主动面对，坚持“阳光灿烂的日子修屋顶”，以保证企业未来活得久、活得好、活得开心。他认为，“学习和成长都是在发现问题、思考问题、解决问题中达成的”；“科学企业家需要能看见问题，不回避问题”，“做得不好，就持续提高”。这样的思路，也为安克创新全球化的成功建立了坚实的基础。

作为“80后”企业家，阳萌认为他们这一代国际化视野更宽，对技术、创新的理解和追求可能会更多，但也会重视功能、创新等一些实打实的东西。

三 产品制造的中国优势

如今，安克创新的公司使命已经是 3.0 版本——弘扬中国智造之美。与最初的 1.0 版本相比，最初制造的“制”升级为了智能的“智”。其间，还短暂有过一段质量的“质”的阶段。

阳萌说，中国经历了漫长的世界工厂时代，而现在，我们可以做高价值产品，并且能够持续创新的品牌，而不是只加工很便宜的产品。好的产品，有更高溢价，才能让整个行业健康向上良性发展。

安克创新在深圳的分公司是主要的研发中心，绝大多数在这里的员工都是研发人员。中国，尤其是珠三角的供应链拥有“快”的特点，让安克创新能在电子消费产品这一速生速死的行业中有更多优势。

我们在深圳调研的企业其实都提到，工厂设在深圳而不向东南亚外移的一个直接原因便是：珠三角完备的产品上下游供应链更便捷，也更适合企业

的生产。

阳萌认为，中国其实有很多红利，从最早工程师红利到供应链红利，其实未来十年还会有设计师红利。这些优势，正是中国能够制造出让世界惊羡的好产品的基础条件。

怎样的产品才是好的产品？为什么安克创新的产品会获得海外的高度认可？

安克创新认为“VOC 组织心智”在其中起到了重要作用，即消费者导向。

VOC，即是 Voice Of Customer，是一个基于用户反馈的产品开发和生命周期管理方式。这个管理模式通过收集海量的全球消费者对产品的反馈、深度用户需求等信息，支撑安克创新每一款产品从开发到上市，最后再到退市整个过程中的每一个重要决策。甚至在有的产品刚刚上市一周后，当 VOC 接收到用户的评价和需要改进的建议，安克创新就会马上根据用户的需求来进行设计优化，改善产品。

对于安克创新而言，能够理解消费者，填补市面上原有产品不能满足消费者需求的空白市场，并以此不断地做好产品。用户推动产品的优化，很多全球化的制造企业都有同样经验。而对于产品面向消费者（2C）的公司而言，来自用户的声音会更加广泛和多元。

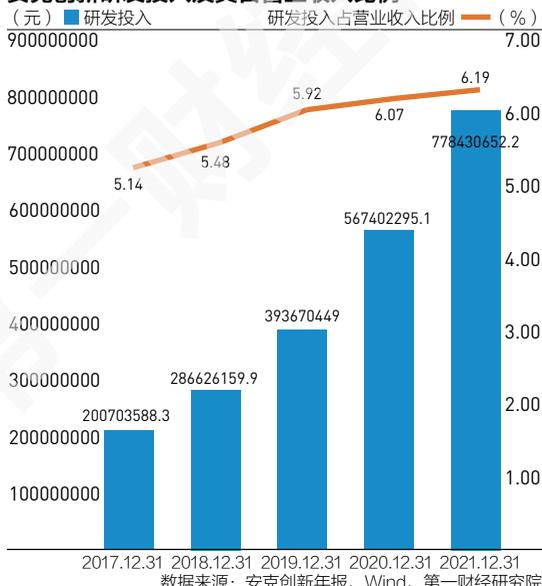
通过 VOC 模式将用户反馈收集回来，安克创新的产品设计能更紧密地迎合消费者，由此在国际市场收获了很高的赞誉，获得了多项设计相关的国际奖项，更是德国红点设计奖及汉诺威工业设计奖的获奖常客。

安克创新的爆款充电器，体积与苹果公司的一样大，但充电速度却是其几倍。公司早在 2014 年就开始做充电器，而爆款充电器是 2018 年才做出来的，创新应用了氮化镓材料，VOC 模式也在这款充电器的成功中发挥了重要的作用。

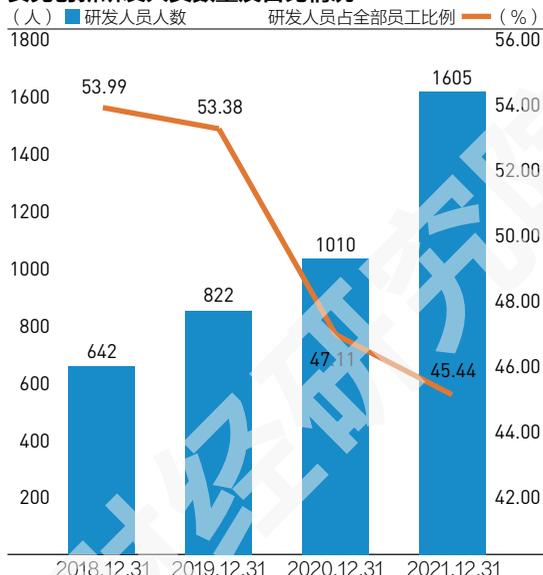
产品的制造往往涉及成百上千的零件，所以做出消费者满意的产品并不容易。从软件工程师转型为硬件公司创业者的阳萌提到，不像软件产品只需要打个补丁就能够上线，硬件产品出现问题的话，往往就要三个月后再见了。而打造一个领先的硬件研发团队更是需要多年的积累。

根据年报数据，2021 年，安克创新在研发上的投入达到了 7.78 亿，拥有将近 2000 个研发工程师，主要专注于应用层。组件方面，公司通过投资的方式与领先的芯片公司合作，也愿意通过增加成本选择更高质量的产品；公司研发也会深入到物理层面，了解底层原理，再仿真，以此设计变压器、磁芯等组件。

安克创新研发投入及其占营业收入比例



安克创新研发人员数量及占比情况



数据来源：安克创新年报、第一财经研究院

当前中国供应链的人工成本优势已经不再明显。阳萌觉得，中国供应链在努力地越过纯人工轨道，开始人和机器交互。因此，安克创新自己也建立了二三十人的供应链自动化团队，做了专业机器人、检测设备等等来提高效率。

根据需求不断改善产品，少量多样地生产，对于工厂而言，会大幅增加工作量，因此它们往往不愿意做。安克创新解决这个问题的办法就是舍弃一定的成本竞争力。

张山峰说，要拿到更好的客户体验，就要阶段性放弃对成本的执着，毕竟最终工厂算完总账，如果能赚钱，他也愿意做。前期，安克创新的确因此失去了一些成本竞争力。但随着时间推移，企业越做越亮眼，供应商也逐渐理解了这样的模式，安克创新终于不用太多地舍弃成本了。

阳萌说，产品用最好的组件，做好工艺等各种细节，

有好的品质，好的创新，好的营销，再产生好的消费价值才是可持续发展，实现企业的使命。他也提到，产品面向海外，合规也不能有侥幸心理，需要大量地投入资源。

安克创新理解消费者，舍得投入，在海外市场被广泛认可的亮眼表现证实了中国品牌的力量。最初在亚马逊平台销售产品时，公司每年都会获得亚马逊全球卖家大奖；此后在 BrandZ 的品牌榜上更是打响知名度，并与全美沃尔玛合作，开启线下市场销售。这条路让阳萌意识到，他们的这个中国品牌真正地全球市场认可了。

四 组织管理对企业发展的重要性

创业早期的成功，往往需要创始团队中拥有多样的专业能力，懂技术，抓得住潮流。并且，还需要那么一点点运气。

数据显示，中小民营企业的生命周期并不长，对于一家企业来讲，十年的发展历程可以让创业者早期的优势不再显著，消费电子行业中品类又快速迭代，公司想要持续地成功该怎么办？

对于这个问题，安克创新的回答是：靠组织的力量，将早期成功的动能转移到人和组织中。公司过去的成功是因为正确的时间、事情、人偶然地碰到了一起，而好的组织可以将这个“偶然”变为未来“近乎必然”的成功。

安克创新会议室的名字上写着“赋能+管控”——这是阳萌理想中的组织形式。做好平台，赋能别人，再让别人去做想做的事情，提供对关键节点的管控，等他们做成了，一些人沉淀下来，又成为新的赋能者，如此循环，生生不息。

在阳萌看来，“组织本身也是一个产品”。他发现，组织由人聚拢而成，人是不确定性的，打造组织比打造电子产品要复杂得多。他解释道，企业按照它所处的品类、产品形态、变化速度可以分成不同类，不同类的企业如果用同样的一种方法变革、经营，肯定会失败。即使是同样类型的企业，比如安克创新与华为都是在全球消费电子市场，但如果效仿华为的方法去变革，也可能是失败的，因为所处的阶段不同。

尽管有华为这种优秀的组织变革模板可以参考，有大量的专注于此的顾问公司可以咨询，但阳萌认为，公司的 CEO，作为组织这个产品的“产品经理”，依然需要根据企业的实际情况，亲力亲为，才能把组织变革做好。

IPD（集成产品开发）变革就是一种会让效率降低、成本提升的体系，但是能让人考虑得更加全面，做精做少，理论上能够提升决策成功的概率。张山峰说，它的一个精髓，就是将每一个产品都作为一个投资决策。

但是很多公司都觉得做 IPD 变革很危险，甚至一不小心就会让企业经营失败。阳萌却认为，这就像庖丁解牛，抓住这个事情的本质，一层层往里推，并且讲节奏、讲方法，是有机会成功的。因此，2020

年年初，阳萌在公司的职能部门支持下，启动了 IPD 变革。

安克创新的组织里有四大中枢：管人的人事，管数据的中枢，借鉴大企业的管组织赋能、流程、方法的项目管理 PMO，以及专门成立的战略部门。后两者就是组织变革的有力支撑部门。

人力资源方面，安克创新有三支柱模型：专家中心 COE、业务伙伴 BP 及共享服务中心 SSC。阳萌说，公司运营到现在的规模，他花在人事上的时间应该超过了三分之一。人事涉及关键人才的引入与落地，人才标准的制定和牵引，有很多学问。

组织改革是安克创新正在面对的一道必答题。

张山峰说，现在大家对它的必要性、复杂性，且一定要自己做它（指组织变革），有了足够的认知；对一定会有代价也有共识；而决心、信心、耐心缺一不可。组织改革的确给公司带来一些负面影响，但是还在可控范围。这也在一定程度上解释了发展到这个阶段的安克创新，为何近两年的营业总成本相较营业总收入同比增速会更快。另一方面，一些重要的财务指标仍表明安克创新的经营情况依然是健康的，毕竟持续地推出能满足消费者的产品是其生存的最有力保障。

2020~2021 年安克创新营业总收入及总成本情况

年份	营业总收入 (元)	营业总收入 同比增长	营业总成本 (元)	营业总成本 同比增长
2020 年	9352629343.29	40.54%	8423699497.91	41.01%
2021 年	12574203308.96	34.45%	11730238166.86	39.25%

资料来源：安克创新年报、第一财经研究院

2020~2021 年安克创新部分重要财务指标

	指标	2020 年	2021 年
营运能力	存货周转率 (次)	4.20	4.43
	应收账款周转率 (次)	13.63	12.83
偿债能力	流动比率	4.82	3.83
	资产负债率	21.75%	27.52%

资料来源：安克创新年报、第一财经研究院

现在的中国，有一批拥有全球化梦想的创业者，他们对产品创新充满热情，有伟大理想，而中国有利于制造业发展的大环境优势是一种更大力量的支持。安克创新从海外市场开始再回到国内市场的全球化发展路径，证明了中国品牌、中国企业走向全球的另一可能性。

五 全球化经验总结

第一，直接进入海外市场，是安克创新企业全球化的思路。安克创新管理者对此表示，现在海外消费者，特别是年轻人，对新品牌的接受度很高，而且越来越高。将海外市场作为起点是值得中国创业者考虑的新路径。

第二，充分利用中国的供应链优势。中国供应链能够快速提供所有需要的零配件，对于重视产品研发速度的行业而言，是绝对的优势。尽管现在在中国人工成本的优势与东南亚国家相比已经有所下降，

但是运输成本优势依然是显著的。安克创新的高管张山峰说，安克创新也尝试过海外的供应链，中国供应链的优势在未来一段时间还是非常明显。

第三，理解消费者，制造他们想要的产品，使企业在消费市场保持竞争力。消费者总是乐意购买最能够满足他们需求的产品，也会复购这样的产品。在电商平台搜索产品时，满足消费者需求的产品也会顺其自然地排名靠前，消费者也更容易看到，由此产生正向循环。

第四，在全球市场上，低价吸引消费者不再是“王道”。安克创新的产品卖得不便宜，但是品质好，又不断推陈出新，主要覆盖海外中高端消费群体的亚马逊平台消费者愿意为这样的产品买单。阳萌也提到，现在中国消费者的偏好也发生了改变，相比前几年淘宝搜索结果价格从低到高的排序，现在很多时候高价值、创新性强的产品反而会排在前面。

免责声明

本报告由第一财经研究院撰写发布。本报告中的信息均来源于我们认为可靠的已公开资料，但第一财经研究院对这些信息的准确性及完整性不作任何保证。

本报告仅为报告出具日的观点和预测。该观点及预测无需通知即可随时更改。在不同时期，第一财经研究院可能会发布与本报告观点和预测不一致的研究报告。本报告不构成任何投资建议。



第一财经研究院 Yicai Research Institute

第一财经研究院成立于 2007 年，是中国媒体机构中设立的最早一批研究院。早期的第一财经研究院主要向市场第一时间提供经过专业整合和分析的各类财经资讯，并定期提供涉及宏观经济、金融市场、产业领域在内的研究报告和数据服务。

2015 年，第一财经研究院正式转型为第一财经旗下的非营利独立智库机构，以“致力于改善经济政策 / Committed to Improving Economic Policy”为宗旨。2020 年 5 月，第一财经研究院入选上海市（首批）重点智库，成为全国范围内媒体（公司）智库的佼佼者。

深入调研、全球视野、前沿资讯、媒体传播便捷和联结全球一流智见者的优势是第一财经研究院的特色。第一财经研究院基于事实和数据的独立研究分析，在经济金融、企业全球化、可持续发展、全球治理等领域发现问题、大胆研判、持续深耕，并承担了一系列政策咨询建言和课题研究工作，为中国和上海相关领域的政策制定与改善作出了一定贡献。

做对现实能够产生影响力的报告——让研究服务于政策，让研究服务于社会。基于这样的理念，第一财经研究院定期推出年度旗舰报告、课题研究、决策咨询、论坛研讨会、大型议题活动智力支持，以及指数和排名等系列产品。



第一财经 Yicai Media Group

第一财经隶属于上海文化广播影视集团有限公司 (SMG)，是中国深具影响力的财经全媒体集团。第一财经创办于 2003 年，总部位于上海，在北京、广州、深圳设有分公司，并在香港、纽约、伦敦、东京、新加坡等全球主要经济、金融中心城市设有派驻机构或人员。

第一财经旗下机构和产品包括：第一财经 APP、第一财经网、第一财经电视、第一财经日报、第一财经杂志、第一财经研究院、第一财经商业数据中心，以及面向全球财经人士的英文媒体平台一财全球。

第一财经是中国领先的原创财经内容来源，每天生产与发布超过 2000 条财经资讯、视频、数据报告与深度分析报道，不间断播报中国与全球交易市场信息，并对重大财经事件进行现场直播。第一财经还通过版权交易、内容授权、官方合作等方式，向中国与全球主要的媒体平台和金融机构分发文字与视频内容，建立起全媒体、跨平台、国际化的财经媒体生态，实时影响中国和全球数千万专业人士对经济与市场的预期。

第一财经秉持“专业创造价值”的理念，始终致力于成为中国最具公信力和全球影响力的新型数字化财经媒体和信息服务集团。

