



中国企业全球化新纪元 白皮书

2023年8月

因我不同
成就不凡

始于1845

目录

序	3
前言	4
概述	7
案例及综合点评	11
案例一 均胜电子	12
案例二 乐歌股份	18
案例三 迈瑞医疗	24
案例四 潍柴集团	30
案例五 西港经济特区	36
案例六 贝发集团	41
“八仙过海，各立潮头”——评中国企业全球化案例研究	48
结语	52

1

序

曾顺福

德勤中国首席执行官



当前全球格局复杂多变，国际经贸形势正面临新变局，地缘政治两极化风险增加；疫后全球经济信心尚未企稳，全球通胀压力仍较大，强美元或诱发新兴市场债务风险；大国间数字技术竞争日趋激烈，数据安全等新兴议题浮现。

尽管宏观环境存在高度不确定性，但是，不论从国家要求还是自身驱动力而言，中国企业的国际化步伐都具备确定性。高质量的“走出去”，是中国实现高水平发展、推动中国向经济强国迈进的必由之路，也是中国企业提升国际竞争力，成为世界一流企业的必然选择。

在新形势下，中国企业全球化面临新的使命和课题。在过去，“扩市场、谋创新”是中国企业寻求出海的核心动因；而近年来，“强韧性”所带来的出海需求也日益显著。随着越来越多中国企业的国际化经营将走向长期化、全面化、深度化，其重点将更多聚焦在全球化战略、当地业务运营管理的组织模式、实现运营的供应链组织、跨境人才管理，以及支撑业务的底座的数字化和安全合规等方面。

今年正值“一带一路”倡议提出十周年。随着中国持续拓展共建“一带一路”的新愿景，中国企业出海在数字经济、科技创新、健康医疗、绿色能源和金融等领域将迎来更广阔的前景。

作为一家立足本土、连接全球的专业服务机构，德勤中国一直以来凭借多元化专业能力和全球网络资源，致力于助力中国企业全球化发展，并通过遍布90多个国家的全球中国服务部网络，为在全球运营的中国企业提供各类服务和支持。

今年是德勤全球中国服务部成立20周年，此次联手第一财经研究院发布这本白皮书，正是希望通过生动的案例，将我们在帮助中国企业提升全球化管理方面的思考、实践、经验总结和提炼分享给各位，以期在全球化发展路途上共勉。

曾顺福

2

前言

用勇气和智慧
把握全球化的新未来



● **秦朔：**第一财经研究院首席专家 / 中国商业文明研究中心联席主任 / 秦朔朋友圈发起人



迈入2023年，三年新冠疫情影响宣告结束，但地缘政治摩擦与冲突依然扑朔迷离。全球经济仍在增长，经济全球化的大潮仍在涌动，但也不时出现风高浪急，导致变数横生。

联合国贸发会议今年3月发布的《全球贸易最新动态》指出，2022年全球贸易额达到32万亿美元（货物贸易25万亿美元，服务贸易7万亿美元），创历史新高。报告认为，推动贸易增长的因素包括全球运输能力提升和货运费用回落，但地缘局势紧张、通胀居高不下、多国上调利率以及能源、食品与金属价格高企等因素，将对2023年的全球贸易构成不利影响。

根据世贸组织（WTO）估计，2023年全球货物贸易量可能仅增长1.7%，低于2022年的2.7%，也低于过去12年的平均增长率2.6%。

联合国贸发会议《2023年世界投资报告》显示，2022年全球外商直接投资为1.3万亿美元，同比下降12%，原因主要是发达国家的融资和并购交易减少。而在实际资产的投资中，大多数地区和行业的新建投资项目有所增长。特别是基础设施和面临供应链重组压力的行业的投资项目不断增加，包括电子、汽车和机械行业。为应对全球芯片短缺，全球五个最大投资项目中有三个是在半导体领域。

从整个增长看，国际货币基金组织4月发布的《全球经济展望》以“坎坷的复苏”（A Rocky Recovery）为主题，预测2023年全球经济增速为2.8%，2024年将小幅上升至3%，全球通胀率将从2022年的8.7%降至今年的7.0%和2024年的4.9%。7月25日最新一期展望报告则预计，2023年全球经济增速为3%，比4月的预测值上调了0.2个百分点，对2024年经济增速的预测保持不变，仍为3%。

通览以上数据，谈不上强劲，但也远远谈不上至暗。全球经济、贸易正在进入一个风险、挑战与机会交织存在，充满纠结的“慢增长”时代，要通过更长时间治愈疫情的创伤，通过结构性改革优化经济发展的方式——如果各国有关心和勇气的话。与此同时，从经济连接度看，全球化在分化，地缘经济的割裂威胁在加剧，贸易矛盾在上升，但分化中也会形成新的“板块”“集团”，并激发企业为了对冲单一国别风险，进行更具分散性的海外布局与扩张。

回到中国，经济正在复苏，但基础还不够稳固。国际货币基金组织4月和7月两次预测，2023年中国经济增速预计为5.2%，在大国经济体中仍居前列。上半年中国外贸进出口规模首次突破20万亿元人民币，创历史同期新高。但从5月起，外贸压力不断增大，以人民币计价，6月出口同比下降8.3%，以美元计价更下降了12.4%。

虽然外贸承压，但中国的对外投资仍在持续增长。根据商务部数据，今年1-6月，中国对外非金融类直接投资4316.1亿元人民币，同比增长22.7%（折合美元同比增长14.8%）。中国企业在“一带一路”沿线国家非金融类直接投资801.7亿元人民币，同比增长23.3%（折合美元同比增长15.4%），占同期总额的18.6%。1-6月，对外承包工程完成营业额4901亿元人民币，同比增长7%；新签合同额6559.8亿元人民币，同比下降2.3%。中国企业在“一带一路”沿线国家承包工程完成营业额2777.2亿元人民币，新签合同额3301亿元人民币，分别占同期总额的56.7%和50.3%。

对外开放是中国的基本国策，建设更高水平开放型经济新体制，是中国主动作为以开放促改革、促发展的战略举措。因此中国企业的国际化、全球化不仅是实现可持续发展的必然要求，也是国家从战略上支持和鼓励的方向。而中国企业自身的实力、能力、韧性的提高，则是其在无论怎样变化的全球化年代都能把握和创造新机遇的关键所在。也因此，出海正从中国企业的“可选项”变为“必选项”，从“附加题”变为“必答题”，成为企业新的增长曲线。

回顾过去40多年的历程，随着中国的经济规模不断扩大，全球化程度不断提高，中国企业从制造到研发、营销、品牌、投资、并购、本地化生产与经营等，也在不断拓宽走出去的边界，提升走出去的层次——从加工贸易到资本出海、技术出海、品牌出海、服务出海，从廉价产品出海到品质出海、高附加值产品和智能化产品出海，从硬件出海到网络游戏、社交软件、直播APP等服务出海，从发达市场到“一带一路”等新兴市场，等等。

可以看到，在不少新行业，中国已经在全方位地向世界输出自己的产业能力，尤其是以智能硬件、智能家居、汽车、新能源产业为代表的先进制造业，以移动互联网、跨境电商、人工智能、物联网为代表的数字经济。2023年中国有很大可能取代日本成为全球第一大汽车出口国，这在过去是不可想象的，它所反映出的趋势是中国对全球现有产业格局的影响力和重构能力。

同时我们也看到，中国企业在“新航海时代”也面临着众多挑战，航程中不乏风浪与暗礁，既包括大国博弈、新兴经济体的政策波动、地缘政治纷争，也包括贸易壁垒、汇率变化、制裁与反制、知识产权保护、投资审查与交易审批，还包括国际能源、大宗商品与运输价格的变化，以及本地化运营管理所涉及的所在国的政策与法律、投资与税收、文化差异、环境保护、劳工权益等问题。随着各国对数据安全、隐私保护的力度的提高，安全合规的要求也在提高。

因此，中国企业在全球化新纪元需要新视野，需要努力构建新的更加全面的能力。正如德勤推出的“跨国经营能力成熟度模型”所显示的那样，中国企业需要具备战略、运营、人才管理、基础体系等多维度能力，才能提升在海外运营的成熟度，把风险降到最低。

第一财经研究院携手德勤联合发布《中国企业全球化新纪元系列白皮书》，围绕有代表性的案例，进行了全面归纳、分析和总结。白皮书让我们看到，中国企业凭借能力与创新正在全球市场发挥着比以往更为重要的角色。无论前面有多少挑战，那些积极融入全球、善于合作与把握机会、头脑清醒力避风险、在“干中学”的过程中不断总结和提升的企业，终将赢得未来。

不畏浮云遮望眼，风雨过后见彩虹。有勇气和智慧，通往世界的路就在脚下，希望永远属于探索者和实干家。

3

概述

中国企业全球化



● 陈维皓：德勤中国管理咨询 并购整合重组服务领导合伙人

● 张国雄：德勤中国经济咨询执行董事



在过去的二十年中，中国的对外直接投资一直保持高速增长。每年的对外直接投资金额从2002年的27亿美元增加到2021年的1788.2亿美元，翻了66倍。如果把世界各个国家和地区按照对外FDI的流量进行排名，2002年中国排在第26位，而到了2012年已经排到了第三位，并且在此后的十年间一直保持在前三位，在2020年还一度排名第一。相应地中国对外直接投资的存量水平也在快速提高，从2002年的不到300亿美元跃升至2021年的27851.5亿美元，翻了93倍，排名世界第三，仅次于美国和荷兰。

中国对外投资的增长的背后是中国企业不断开发海外市场的步伐。早期中国对外直接投资以国有企业为主导。2016年中

国所有非金融类的对外直接投资存量中，有81%来自于国企。但是这种情况在近年来已经有了很大改变，2018年中国非金融类的对外直接投资存量中非国有企业首次超过了50%。此后国有企业和非国有企业在非金融类对外直接投资中的占比有小幅波动，但是基本保持了双分天下的态势。

经历过二十多年出海经营的中国企业有很多已经在海外生根。根据中国商务部的统计，2016年以来中国对外直接投资来源中海外当期利润留存再投资的比例持续攀升，从不到16%跃升到2021年的55.5%。这一数字表明很多中国企业在海外已经有稳定的营业收入和利润。截至2021年中国企业海外营收已经超过

24028亿美元，而海外资产已经达到了55000亿美元。相应的中国企业的海外雇员数量也在快速扩大。2006年中国企业所有海外雇员的数量仅有63万人。这一数字在2021年增长到了395万人，其中有超过239万人是外籍雇员。事实上，中国企业海外雇员中外籍雇员的占比一直在提升，从2006年42.6%提升到了2021年60%。这也从侧面表明中国企业在海外的运营逐渐开始本地化。优秀中国企业已经由出海走向了大航海。

中国企业出海从早期的寻求市场、技术和资源，到近些年来越来越注重供应链整合与品牌建设。而随着更多的优秀中国企业从出海走向大航海，全球运营能力受到更多的关注。



进入2023年，中国企业出海步伐在各种内部推力和外部拉力的作用下明显加快。

首先是中国的政策推动。中国的“双循环”战略需要做强外循环，而这离不开更多的中国企业在海外市场扎根。而党的“二十大”报告提出构建发展新格局，里面包括建设现代化产业体系和推进高水平对外开放，这两点都需要中国企业积极走出去，不断提升自身的国际竞争力。事实上，优秀国有企业按照国资委的要求在争创世界一流，而其中一个与全球优秀企业对标维度就是国际化的能力。对于民营企业，中共中央国务院在近期公布的《关于促进民营经济发展壮大的意见》中也明确鼓励民营企业拓展海外业务，增强国际竞争力。

其次在中国经济由高速发展向高质量发展转型的过程中，中国市场的发展趋势也在推动很多中国企业积极出海。一方面有一些行业国内市场已经趋于饱和，竞争激烈导致盈利难度大，因此拓展海外市场成为这些企业继续发展甚至生存的必须。另一方面，在可再生能源与储能、新能源汽车、电子商务、游戏开发等新兴行业，很多中国企业已经具有国际竞争力，海外市场是他们重要的业务增长点。

而从国际环境来看，虽然全球化的进程面临挑战——一些发达国家受地缘政治影响对推进全球化有所犹豫，但是包括中国在内的广大发展中国家谋合作求发展的意愿还是很强烈。根据国际货币基金组织的预测，未来三年全球发展中国家国际贸易的平均增速将会是发达国家平均增速的两倍以上。与此同时，传统西方跨国企业近些年在海外业务也有所收缩。根据联合国贸发组织的统计，全球前100跨国企业的海外营收占全部营收的比例从2011年的65%下降到了2020年的56%。而这都为中国企业开拓海外市场带来了更多的空间。

此外，近年来减碳净碳、可持续发展和ESG等议题越来越受到全球发达国家和发展中国家的关注。中国也在积极倡议这些议题并且参与相关国际规则的制定。相应的中国的出海企业也可以发挥自身优势，积极参与这些全球议题，弯道超车，打造面向全球的中国企业品牌形象和形象，助力自身全球化。

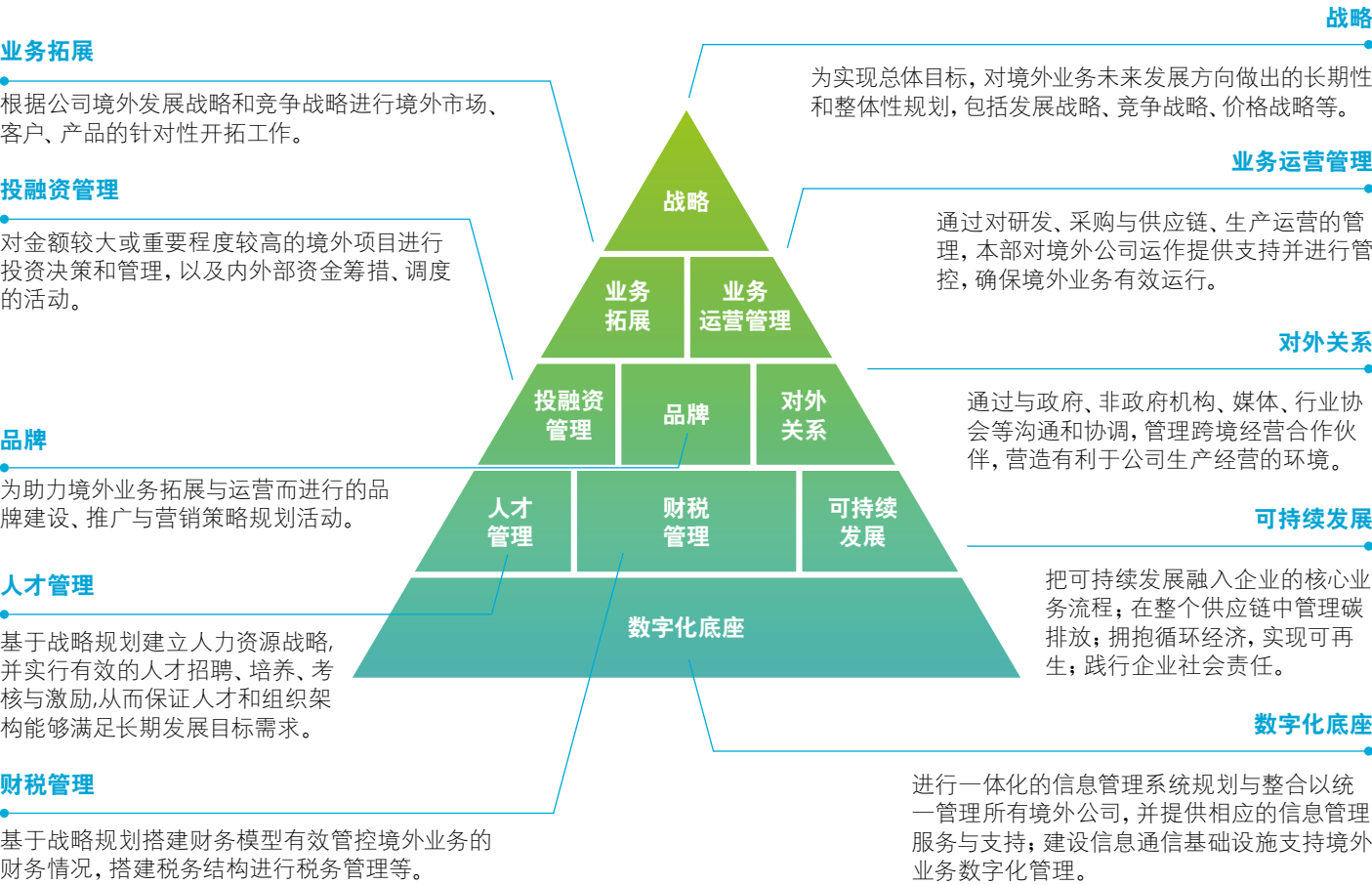
中国企业全球化的历史机遇已经到来，但是同时我们也要看到未来的国际局势会愈加复杂，海外市场的不确定性也会长期存在。中国企业在全球化的征程中需要从去哪里，怎么走，如何更好的全球运营等方面做好战略规划与实操应对。

德勤认为，虽然根据企业本身的运营模式以及全球化策略的差异，企业在开展海外化经营时采取了截然不同的进入模式和运营模式，但他们仍面临着共同的挑战。我们认为针对出海企业所面临的共有问题，可以从战略、运营和能力底座三个视角进行考量和规划。

首先，从战略视角看，中国企业普遍对于全球业务的复杂性和不确定性没有充分认知，难以有效梳理发展主次和脉络，缺乏自上而下的顶层设计。其次，从运营视角看，中国企业对于海外业务管控的僵化是导致其无法迅速扩张并及时调整的重要原因之一；同时随着业务走向国际化，企业缺乏具有前瞻性的全球化供应链战略体系和布局，影响了企业全球运营的效率。最后，从能力底座视角看，数字化已经成为了国际化进程中越发重要的一个环节，各市场的数据割裂导致许多中国企业无法对全球业务和运营情况进行有效的数据分析和洞察，数据的合规性与安全性也仍有待提升。

为了帮助中国企业持续应对海外经营的不确定性，真正实现价值提升、推动境外经营的持续运作，跨国经营发展管理能力的不断完善和提升正是企业后续属地化经营发展的关键引擎。德勤的“跨国经营能力成熟度模型”，涵盖了从战略到运营再到人才管理以及基础体系共十个维度。

图：跨国经营能力成熟度模型



数据来源：德勤分析

“跨国经营能力成熟度模型”是我们对于企业经营发展管理领先实践的总结，也是基于全球领先企业实践经验的提炼，能切实帮助探索全球化发展的中国企业识别评估能力现状并提供可行的能力建设建议。

德勤中国始终致力于在中企跨境投资并购和后续整合运营过程中提供支持，借助以往项目经验与独特视角，不畏挑战、砥砺前行。未来我们也将继续发挥自身的专业优势，立足本土，连接全球，不遗余力助力中国企业全球化。



想了解更多德勤在中国企业全球化领域的见解与洞察，请扫描二维码获取“全球化领航”文章合集。

4

案例 及综合点评



● **来源：**第一财经研究院企业全球化
课题案例

出品人：杨宇东 第一财经总编辑

● **案例撰文：**

于舰 第一财经研究院执行副院长

何啸 第一财经研究院研究员

李嘉怡 第一财经研究院研究员

李晔 第一财经研究院研究员

● **案例编辑：**

于明 第一财经研究院研究员

马绍之 第一财经研究院研究员





案例一

均胜电子：

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。

藉由此收购，普瑞电子度过了“老年危

机”；而新生的均胜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的拓展和整合，成为国内汽车零部件产业的领军企业之一。



图：均胜电子位于宁波的全球总部（公司在全球30个国家有布局，共有员工40000多，宁波仅1700多人）

来源：均胜电子提供

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，如果参加这场并购，均胜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，均胜电子最终还是经过充分的准备参与了这场角逐。

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。德国普瑞给均胜带来的客户、技术等资源帮助均胜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。

1. 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现状，了解了均胜将如何帮助他们在华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地对未来普瑞在中国发展策略的商讨，最后普瑞决定和均胜合作。在整个前期考察到做出最终决定的过程中，均胜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，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。

2. 组织与制度的整合

不同的文化背景和管理理念，让均胜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体制体系，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：

一方面是预算管理和授权。均胜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，重要的人事安排等决定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，她对于均胜与普瑞的管理理念的区别深有体会。她表示，在并购之初的三年里，均胜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。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之前告知？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。

3. 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团队，这个团队可以把普瑞带到一定的高度，均胜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，但也有人能够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，他们也可能不会认同奉献精神。实际上，英文当中有一个词Commitment——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，也是普瑞与均胜融合的重要推动力。



4. 文化的融合

跨国并购中，由于经营规模、所在区域等方面方面的区别，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，就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。



三、以并购开启全球化之路

均胜收购普瑞，给均胜带来了国际化视野的拓展和实践操作经验。

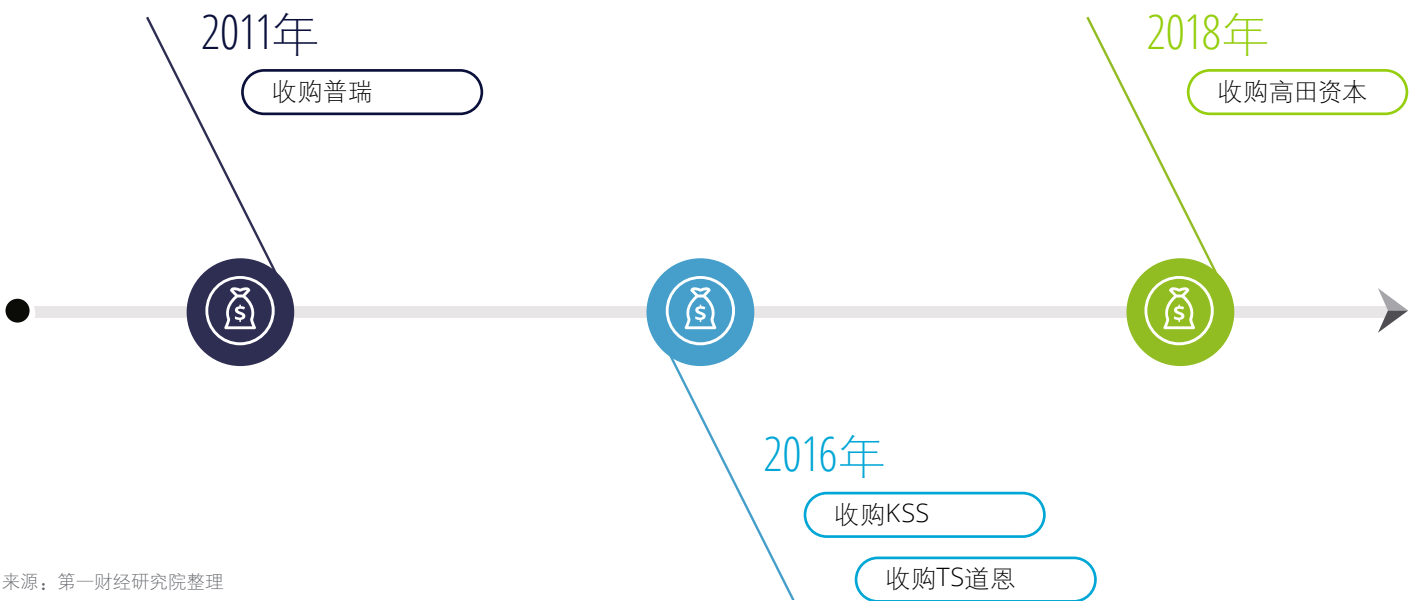
“不去锻炼，不自己去看、自己去管，你是

永远学不会国际化的。这个过程冲的冲突等等，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子公司德国PREH、汽车安全系统全球供应商美国KSS、智能车联领域的德国TSI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。

图：均胜电子自2011以来的全球化并购过程



表：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（HMT）、智能车连（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

来源：第一财经研究院整理



图：均胜电子人机交互产品制造车间

来源：均胜电子提供

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。

企业并购是一件高风险与高收益并存的行为。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。

1. 疫情对全球化企业的影响

受新冠疫情影响，全球汽车产业链在过去两年中受到巨大挑战，仅2020年全球轻型汽车产量同比下降约16.24%，国外市场下滑更加明显。

均胜电子产品主要销往国外。受疫情影响，均胜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，同比降17.23%。

在产品生产量、销量方面，2020年均胜电子主要产品产销量大都下滑，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，这导致均胜受疫情影响更为明显。

2. 技术创新给企业发展提供前进的基础
并购让均胜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。”李俊或说。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，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。

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



案例二

乐歌：

从做没人看得上的支架到造船出海

乐歌的特别之处在于，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；它还有一个突出的特点就是近年来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

它们确实是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”发展的重要市场主体。

今年年初，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，增加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

位于宁波的乐歌人体工学科技股份有限公司，是一家在大健康智能家具行业被工信部评为中国制造业单项冠军的企业。

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，还是在疫情的当下。

1. 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。

2. 买货轮

今年年初，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。

3. 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切了”。

在中国，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。

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同阶段。

1. 第一阶段：初创贸易到建厂贴牌

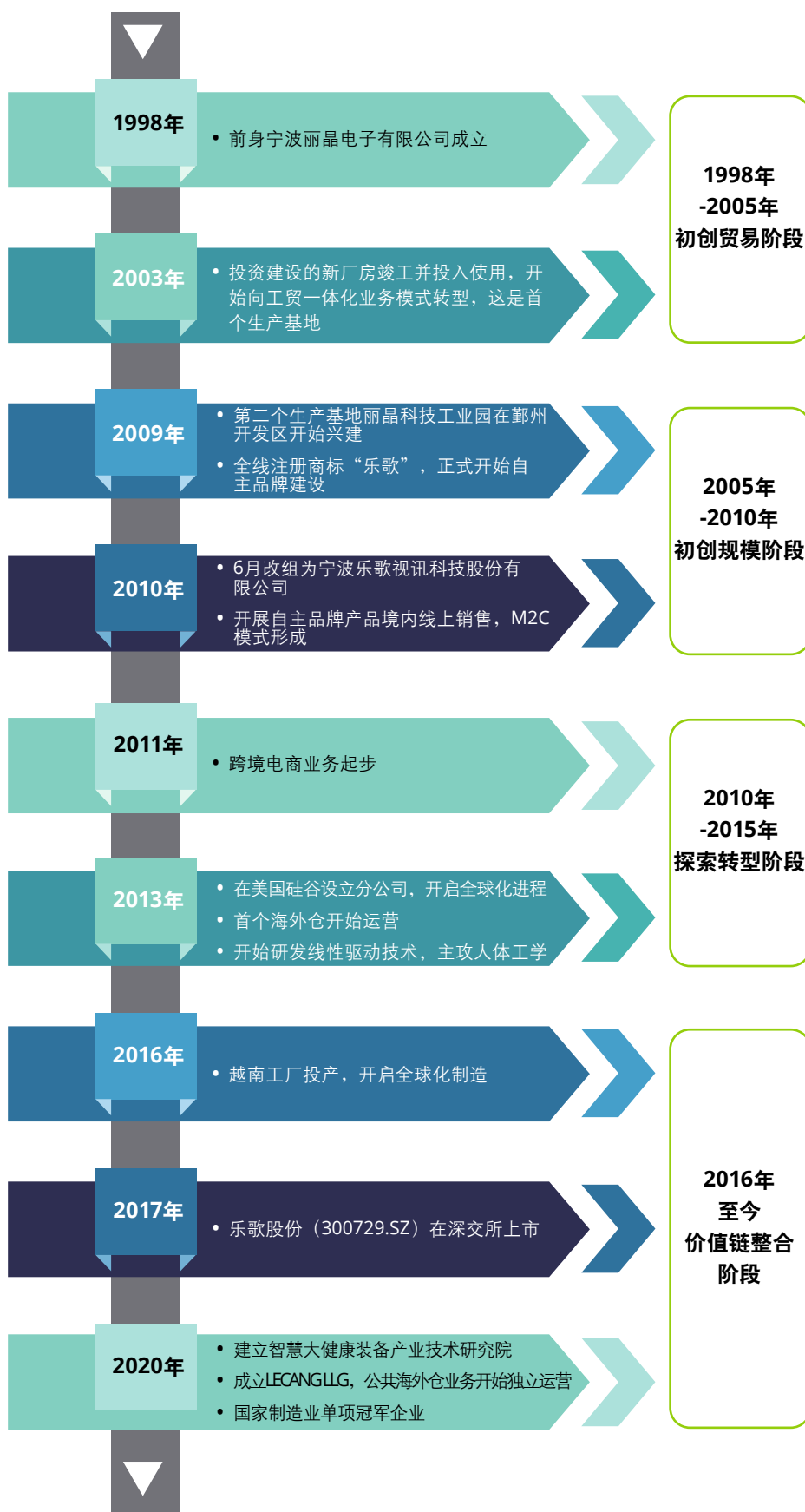
一个人的第一份工作往往很重要。

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。

图：乐歌发展脉络图



资料来源：公司官网，第一财经研究院整理

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和获客。在这一点上，项乐宏的网络思维与阿里巴巴差不多，堪称最早的一批“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。

2. 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，这个行业在未来会有较快的发展。

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。

从国内很多厂家做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，犹如跳舞腿，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过境内收入。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铺杂货模式。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，都还有不小的差距。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，在全球化发展的新的历史阶段，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去年的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。

表：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

来源：乐歌招股说明书，第一财经研究院整理

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，越南那边做的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，而劳动力基本上是越南人。

3. 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，项乐宏又在海外仓的运营上进行了升级。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，了解信息用户需求，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。我们在调研的企业中，同样位于宁波的贝发集团也是如此，利用自身做大做强的优势，帮助更多中小企业发展海外业务。

做外贸基础设施这一块，究竟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。

“我十多年前就开始与物流公司FedEx有合作，彼此信赖，给我的价格也很好。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，少花那么多钱啊。”

乐歌利用自己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。

乐歌年报显示，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，在今年年初，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去做中间的仓储，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车费等等，这样可以给很多的中小企业省钱省事。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。这个我们已经开始做了，但还不是非常成熟，所以没有很大规模推广。”

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。



图：乐歌位于美国的海外仓

来源：乐歌提供



四、项乐宏谈企业经营：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，踏上准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、项乐宏谈企业经营：做企业除了赚钱以外更大的意义

我就是个普通的宁波人，宁波有大港口，有先进制造业，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，在线性驱动智慧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，这是时代赋予乐歌的机遇。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。



六、作为一家全球化的公司，对于当下的疫情，乐歌方面也受到了影响

1. 疫情影响了什么？

1) 从整个行业来看，疫情持续近3年，现阶段全球通胀高企，对消费C端产生抑制，反映在整个跨境电商行业是增速放缓。从盈利情况看，海运、原材料、汇率依旧对利润产生不利影响。很多跨境电商



图：乐歌在越南建立的生产基地车间

来源：乐歌提供

企业反映，2022年一季度，盈利水平呈下降趋势，跨境电商行业整体呈现增收不增利的情况。

2) 上海疫情对长三角的供应链、物流影响比较严重。一方面是原材料不能及时到位，由于原材料生产企业的停工断供，影响了生产进度；另一方面推高了物流成本。

2. 怎么办？

1) 从提振销售的角度讲，在产品力、品牌力上继续下功夫。利用直面消费者（DTC）模式优势，深度挖掘客户需求；从研发端着手，实现产品更好地解决客户堵点痛点，挖掘刚性需求。同时，丰富产品线，利用线性驱动核心技术，不断在健康办公、智慧家居领域创新应用。针对居家办公需求，推出符合家装审美的智能电动升降家居桌，还推出了乐歌乐床，解决起身难、睡觉打呼等困难。积极参与内循环，看好国内市场发展前景，加大线下渠道建设力度。

2) 从保障生产的角度讲：预判了疫情，提前做了一些备货和原材料的储备；其次是利用越南工厂，合理分配生产任务。再者是对订单做了一些平移，把6、7月份的订单提前到现在生产，适当增加库存，确保工人有活干，尽量避免裁员和人员的大进大出。

3) 公司公共海外仓业务充分整合前程海运、尾程派送等资源，为中小跨境电商企业品牌出海赋能。



案例三

迈瑞医疗：

后来者如何分享全球高端医疗器械市场这块蛋糕？

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，由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，但是也正是这种踮起脚尖追求卓越、“自不量力”的精神，使一大批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。

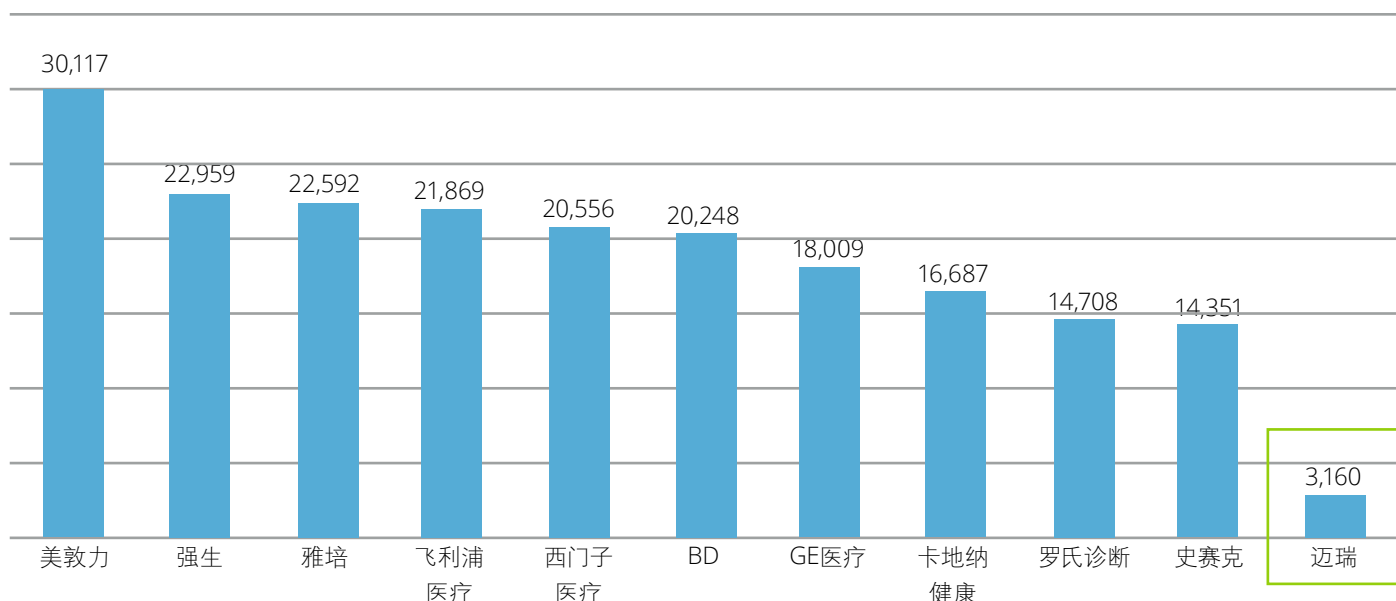
我国在医疗器械产品进出口方面表现出明显的不对等性：出口医疗器械仍以中低端产品为主，而进口医疗器械则仍然以高端产品为主。仅从血氧饱和度监护仪的发展史来看，从投入使用到中国自主研

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。

从全球区域来看，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。

图：2020年度全球排名前10医疗器械公司与迈瑞公司营收对比

单位：百万美元



来源：Qmed，迈瑞公司年报，第一财经研究院

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。



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。”

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，对企业而言也并不可取。

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。

图：瑞智联急诊解决方案



来源：公司官网

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

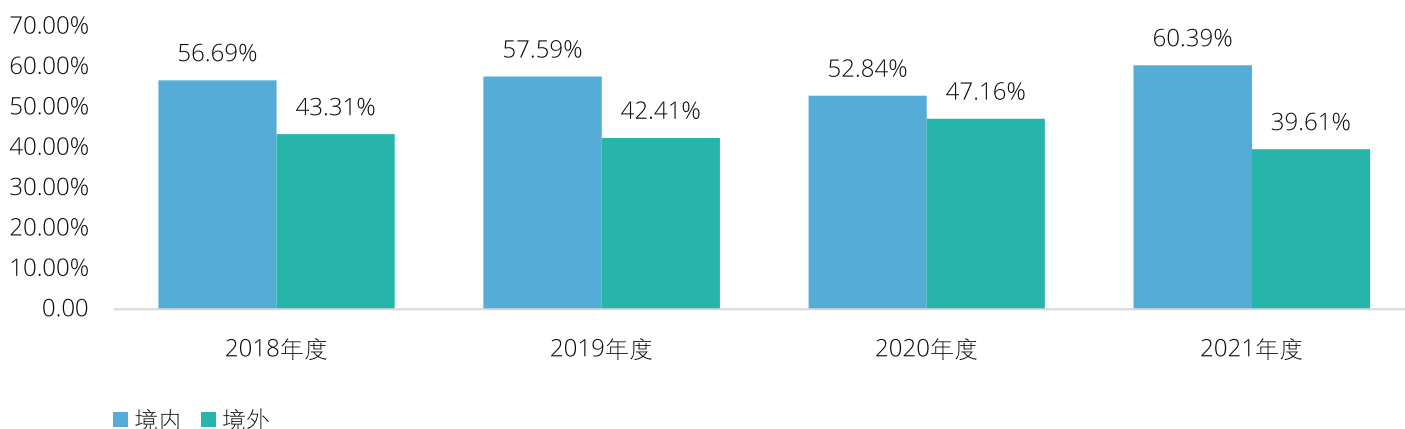
对先进技术的驾驭和对海外市场的销售渠道都是迈瑞在国际市场上能够立足的关键，技术收购是中国企业全球化过程中的一个常用选项。2008年，迈瑞出资2.02亿美元收购美国Datascope生命信息监护业务，从而跻身成为全球第三大医护监控设备生产商。这笔交易被迈瑞董事长李西廷称为“格外合适的互补资产”，推动了迈瑞在欧洲和美国市场的扩张。

挖掘这次收购的意义，尹伦涛表示：“学习技术的同时也深刻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。

图：迈瑞医疗营业收入比重



来源：公司年报，第一财经研究院

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。迈瑞花费多年努力，与美国四大集团采购组织Vizient、Premier、Intalere和HPG达成合作，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”，拉美地区采用了“广撒网式”经销，建立了完善且覆盖度广的经销体系。

可以看出，迈瑞的并购是全面的。高超的科学技术、精巧的销售布局，供应端正在下一盘好棋。2021年，迈瑞收购HyTest Invest Oy（以下简称“海肽生物”）及其下属子公司100%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。全球化与本地化的互相交融，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。

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。



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，不只是停留在了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、迈瑞的全球化经验总结：

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。

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。



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。

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多的团队，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。

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。



案例四

76年，一台柴油发动机启动的世界

在中国企业走出去的过程中，并购是一种常见的方 式，但成功与失败的案例均有 过。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。潍柴也曾经历过濒临倒闭的风险，又在艰难的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，在国际化的浪潮中又成长为行业的全球标杆企业。通过此文，我们了解潍柴的全球化进程以及海外并购遵循的路径。



一、对技术的态度：竟然从来都是开着门的

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了一席之地。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动力。

除了引进技术消化吸收，潍柴同时不断在技术上自主创新。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。



图：潍柴大缸径高端高速发动机智能工厂

来源：潍柴提供



图：法拉帝游艇

来源：潍柴提供

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

可以看到，即便在国家最贫困的时期，潍柴都在坚持对标国外行业先进技术，也有自己的创新，成就其成为中国重要的柴油发动机生产基地。

技术的背后是人才。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。在他们看来，这就是大国工匠。潍柴为鼓励这些创新，会用一线技术人员的名字来命名那些创新成果，这让在一线的人们有一种成就感。

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”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。

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就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。

“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。



二、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的资产价值，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西斯市开始的。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。



图：林德叉车

来源：潍柴提供

博杜安公司成立于1918年，优势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。

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。

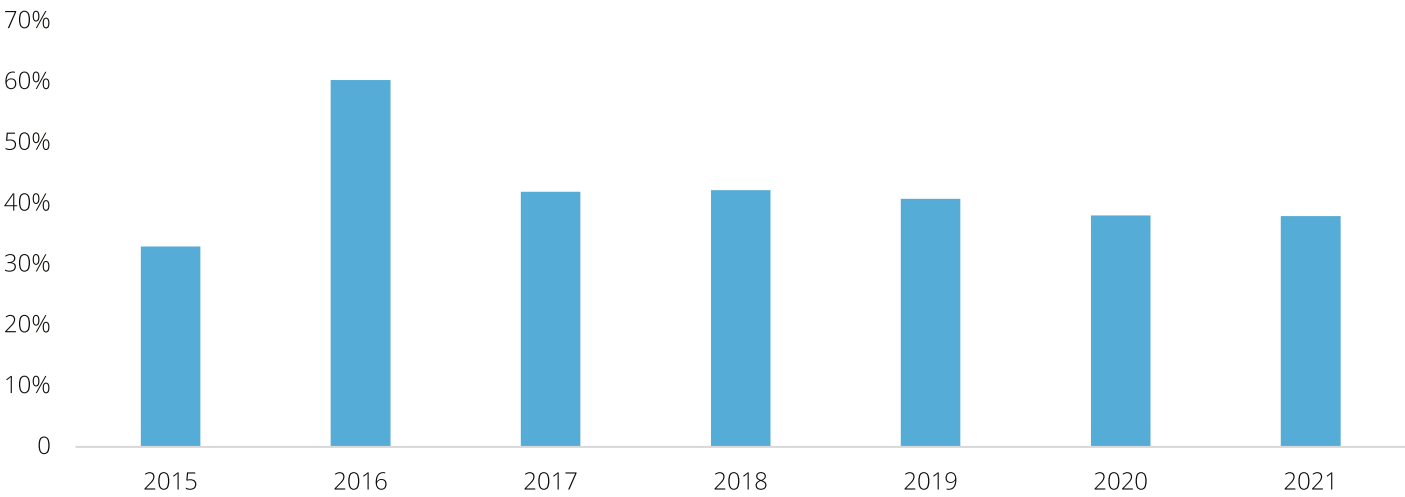
除了并购，潍柴全球化方式还有：出口贸易引领、当地制造落地（俄罗斯、印度等地建厂生产）和技术输出（高附加值输出，在埃塞俄比亚和缅甸等地）等。



三、潍柴如何打破海外并购的“七七定律”？

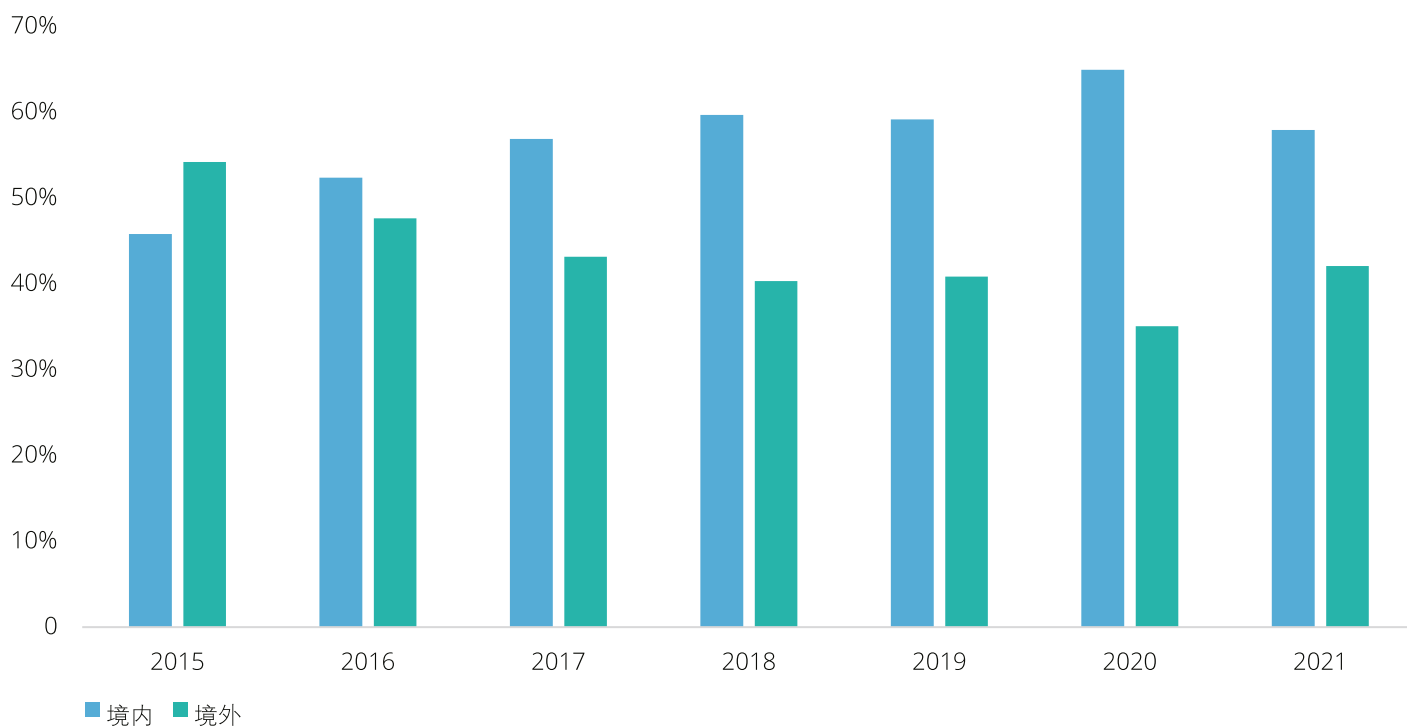
在潍柴多次的海外并购中，一个现象值得关注，就是海外并购项目都实现了成功整合并盈利，打破了海外并购一般意义上的“七七定律”，即：70%的并购项目没有实现预期的商业价值，其中又有70%失败于并购后的整合。

图：潍柴动力境外资产占公司总资产比重



来源：公司年报

图：潍柴动力营业收入占比



来源：公司年报

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。



图：位于巴西因达亚图巴的凯傲新工厂

来源：潍柴提供

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个月发不出工资来。

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的改革，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，潍柴对外发布了最新成果——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%后的又一次突破。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”沿线国家，目前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”沿线国家出口额占企业出口总量的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”沿线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，一色的蓝衣灰衣衣服是朴素的、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、潍柴的全球化经验总结

1. 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。

2. 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香港上市，这是中国境内内燃机制造企业在境外上市的第一家公司，当时对中国境内公司，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要用规范化、国际化的治理方法，提高了公司的管理水准。

3. 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，就能走出海外并购“七七定律”的魔咒，实现海外并购业务盈利的状态。

4. 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；在企业强大进入全球并购阶段后，依然是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。

5. 文化融合增进境外企业的管理，使并购后的整合能够成功。



案例五

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地港口流动、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、埃及等等，这些经济贸易合作区多分布在“一带一路”沿线国家和地区，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（简称“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。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”。



图：西港特区

来源：西港特区提供

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，便用闲余时间学了中文。

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。



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年由红豆集团主导下开发建设的，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。

表：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
中甸宝思德经贸合作区	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

来源：商务部网站

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。

柬埔寨海关数据显示，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、产业向东南亚转移中，为什么选择柬埔寨？

在此前我们调研时发现，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。

红豆集团等中柬企业作为民营企业，拿出真金白银，在柬埔寨的荒芜之地开发经济特区信心来自哪里？是哪些因素化解公司的投资风险？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等等。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，这块荒滩地上曾属于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发展战略，并要求到2025年柬埔寨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。”



图：西港特区中柬友谊公益志愿者团队

来源：西港特区提供



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，人员问题在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；还可以把人类共通的文化习惯和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。

在西港特区公司现在有员工300多位，其中三分之一是中国派过去的，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多的。

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，也不会认为员工去悼念而耽误了工作时间。

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，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。在人类社会古代交通不便时期，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。



五、全球化经验总结

第一，中柬两国高层信任，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，证明了我们是来做投资的，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。



案例六

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

文具行业整体市场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10亿的企业仅有5家，市占率第一的晨光也仅拿走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，这家公司是位于宁波的贝发集团（简称“贝发”）。

从1993年开始，从一家只有30人的作坊式制笔厂，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。



图：贝发集团工厂

来源：贝发集团提供

与诸多国内文具厂商不同，全球化始终是贝发集团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“从遵守别人规则到与人协商自己的

规则，到有能力在细分市场领域内制定规则让别人遵守”的历程，在全球化走出的独特路径值得大家借鉴。

图：贝发集团全球化历程的三个阶段



来源：第一财经研究院



一、第一阶段——产品全球化 (一) 产品销售全球化

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。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，得以在广交会上自己设立了一个人的“流动摊位”。在会场站了10天向过往客户递名片，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·沙易特的客商的电话。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海外的第一笔订单。

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”。

在贝发集团的展厅里，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。

在广交会上进行推广圆珠笔样品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，客户对此并不感兴趣。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存在几千万只甚至上亿只的销量。因此，他坚定了贝发要迈向的全球化之路；为开启这条路，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产品并非易事，邱智铭在多年后总结在全球化之初，贝发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，快速在前苏联地区就是独联体地区，包括中东、中南美洲和非洲打开了市场。

（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。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异。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异。

为了解决产品的质量问题的，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，加工以后再出口，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，一下子跟国内同行就拉开距离。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。

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，在国家科技部的组织下，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。贝发集团联合太钢集团、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的攻关。2014年底，该项目顺利通过验收。

通过对笔的制造新材料、新技术、新设备的不断应用，贝发切切实实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过来用去模仿，那么很有可能会涉及知识产权问题，尤其是出口到欧美国家时。

2000年与沃尔玛的合作被迫中断事件深深触动贝发，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。



图：贝发集团研发工作

来源：贝发集团提供

（四）自主品牌

在全球化第一阶段遇到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”，更代表着产品背后质量、科技等深层内涵。

日本、德国等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。



图：贝发集团产品展厅

来源：贝发集团提供



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”，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、卷笔刀做成了一个小礼盒，虽然本身价值并不高，但参会的七百多人接受度都很好，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等。设计的创新让贝发产品在国际市场中更受欢迎，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、迭代改进和在应用层面的创新，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。在新冠肺炎疫情全球肆虐的背景下，人们对自身的卫生健康特别关注，文具能够抑菌抗菌抗病毒是特殊环境下诞生的特殊要求，贝发将生命科技技术引入文化产品，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。



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。



图：贝发集团研发荣誉墙

来源：贝发集团提供

（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。贝发集团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。

目前已经形成面向企业用户的“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，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，为文创产业供应链各端提供千人千面的解决方案，满足广大消费用户对美好生活和智慧化生活方式的追求。

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，开疆扩土。贝发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。

注：案例部分的相关表述和数据截至2022年的不同时间段。



案例及综合点评

“八仙过海，各立潮头”： ——评中国企业全球化案例研究

张中杰
德勤中国管理咨询合伙人



中国企业出海二十多载，经历过泡沫般的快速增长和严格的政策调控，重回了业务发展本质驱动。尤其在过去的五年，虽然经历了中美贸易摩擦、疫情、不断复杂的国际局势，中国对外投资规模从2018年1430亿美元增长到了1788亿美元；虽然2022年因疫情回落到接近2018年水平，但根据商务部统计，中国对外非金融投资2023年上半年同比增长了22.7%。我们认为中国企业全球化进入了一个新纪元。

业务发展本质驱动包括对海外市场、技术获取和供应链安全的需要，但不同行业和发展阶段企业出海方式和经历可谓“八仙过海”。如第一财经研究院的六个案例，体现了不同类型的典型：

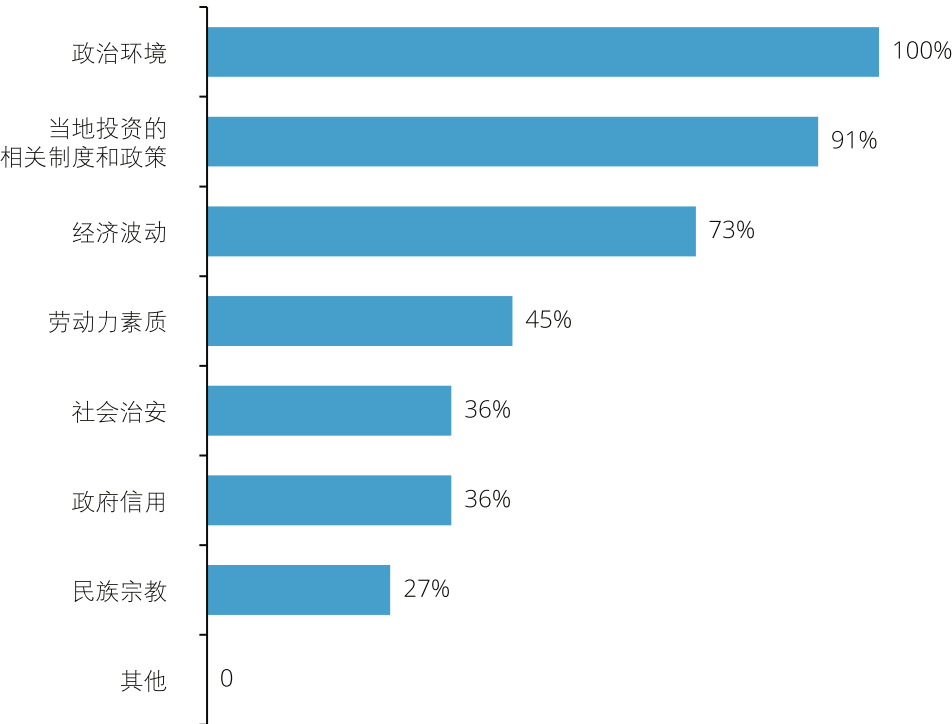
- **并购“逆袭”**：均胜电子对普瑞“蛇吞象”的收并购，让其转型成为世界级高端汽车电子零部件领军企业，也同时提升了全球化管理能力，为后面一系列的并购奠定了基础。
- **并购延展技术树和产业链**：潍柴一直通过技术领先推动着业务的发展，从并购博杜安和法拉帝将动力类型延展到了海上，通过并购林德补足了液压技术等等。技术驱动一直是主旋律。这背后是一整套并购后整合的理念，包括管控制度、协同管理、文化融合等。

- **极致出口成品类全球冠军**：乐歌和贝发都是在一个细分品类中以出口机会起家，但并不满足于接单生产，而是不断钻研产品和技术且做到极致，并不断提升自有品牌的影响力，最终成为一个跨国经营的企业。
- **国产化替代从中国走向世界**：中国产品的国产替代传统全球企业已经在高技术含量领域发生。正如迈瑞医疗，在医疗器械领域以价廉物美切入海外市场，并在过程中通过领先的产品质量、更为透明的状态和更贴近用户的服务赢得海外市场。
- **周全的基建出海**：另一类比较特殊的出海类型是基础类相关，例如红豆集团，因为涉及两国政经和文化、涉及社区生态、涉及承载产业发展的判断。前瞻的判断、周全的考虑、细致的运作都必不可少。

不同行业、不同发展阶段、不同出海策略的企业当下也面临着一些共通的问题。众所周知，全球的政治经济环境在近几年发生巨大变化，越来越大的不确定性影响着众多企业发展和全球化发展的选择。从另一个视角来看，众多中国企业，尤其是制造业，在产品和技术水平上至少已经不输传统发达国家全球化企业，然而在品牌影响力上却不相匹配。对于风险的管控、影响力提升、市场拓展等，都离不开管理能力作为支撑。

在瑞·达利欧2022年出版的《原则2：应对变化中的世界秩序》中，他认为在经过二战后的数十年全球发展后，世界或将进入一个新的格局形成周期。这切实反映在了过去几年开始并或将持续的地缘政治变化，也反映在了诸如苹果产业链在东亚的复制。这对所有在海外有所布局，或要进行布局的中国企业都是不得不面对的挑战，尤其在资本、资产、资金、运营和数据安全方面。这意味着中国企业需要更加关注时局变化，以及东道国的政策变化，并审视海外的投资策略、供应链布局，以及构建更有针对性地公共关系管理能力和风险预警管理体系。应对如此新形势，对企业全球化管理能力的关注点已经远远不止于业务运营，而更为全方位。

图：企业调整国际化业务的主要顾虑



来源：德勤分析

另一个全方位的考虑在于品牌建设。我们研究发现在全球财富500强2022年名单中中国企业占了145位，然后在全球品牌500强2022年名单中只占到45席。数量的差异反应的是中国品牌形象的“名不符实”，同时反映出中国企业在产品和技术已经在全球市场中非常具有竞争力，然而这些竞争力没有转化成品牌溢价或者护城河。我们通过访谈调研部分企业发现，

原因在于过往中国企业出海重视产品和技术，而相对轻视品牌建设。传统认为的海外品牌建设主要靠展会，在这个数字化时代已经过分简单了。传统认为品牌建设就是宣传，也忽视了更为丰富的品牌内涵的建设。这背后反应的是品牌管理能力的缺失，广义的包括品牌形象、产品服务标准、对社区责任、ESG、公共关系管理等。这些统合成整个品牌力提升。

	入选《全球财富500强》 中国企业数量			入选《全球品牌500强》 中国企业数量		
	TOP 500	TOP 100	TOP 10	TOP 500	TOP 100	TOP 10
2022年	145 个	35 个	4 个	45个	10 个	0 个
2021年	143 个	31 个	3 个	44 个	10 个	0 个
2020年	133 个	25 个	3 个	43 个	9 个	0 个
2019年	129 个	24 个	3 个	40 个	10 个	0 个

注：2023年8月初公布的入选《全球财富500强》的中国企业数量为142家（前100名里有31家上榜；前10名里有3家上榜），2023年《全球品牌500强》数据尚未公布。

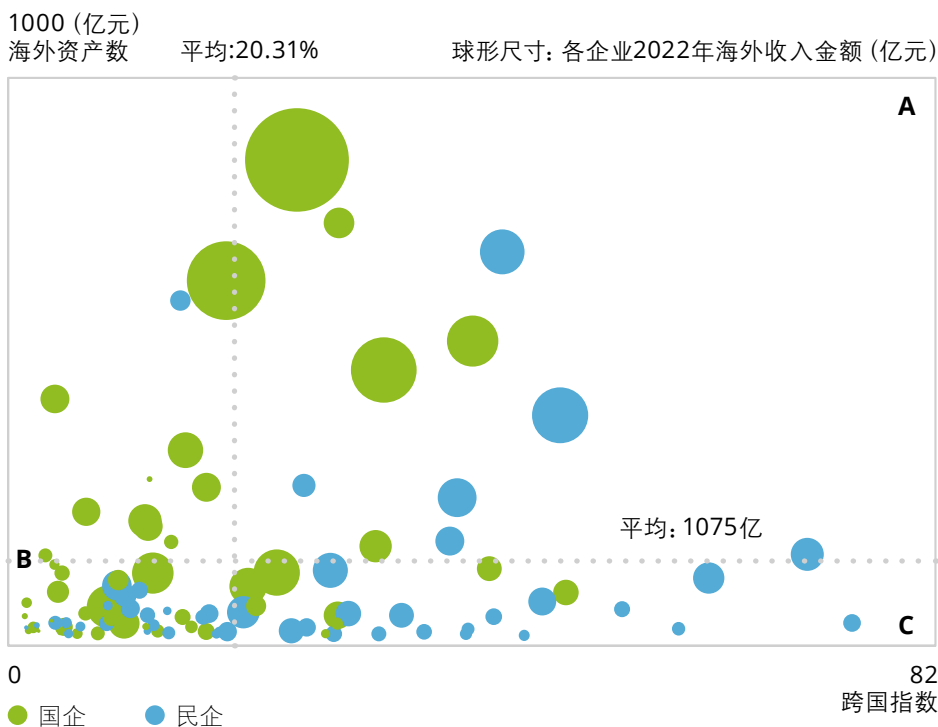
不论是风险管理还是品牌管理，全球化发展都会依赖于属地化管理能力建设。我们发现很多中国企业在海外业务已经遍布全球，以销售办公室、项目公司、子公司或者被收购公司等形式存在。为了能够在属地国市场和区域的深入业务发展和价值链布局，越来越多的中国出海企业考虑建设属地化能力。在德勤的跨境经营能力模型中，分成战略、运营和业务支持三个层次十个能力，包括上述的风险管理能力、公共关系管理、品牌建设能力

等。每个企业需要基于自身全球化发展路线去进行能力的匹配和资源配置。例如，在刚进入市场，情报收集和分析能力对于市场研判有位重要，而如果后期有了属地化工厂，则整体供应链管理能力则更为关键。

当然，每个公司出海都会因为所处行业、所在发展周期、现有组织能力不同而有不同策略和能力建设考虑。在第一财经研究院的六个案例中可以明显看出，同样依

托技术驱动业务的迈瑞和潍柴，因为一个在医疗器械行业、一个在传统装备制造，在全球化采用的路径以及面临的挑战截然不同。为了能够阐述不同类型企业面临的挑战，我们通过两个维度去分析中国出海企业，包括海外资产总量以及跨国指数（跨国指数衡量海外资产、收入和员工的占比），可以大体分成三类中国出海企业，大型头部出海企业、快速成长海外转型企业以及本土经营的出海初探型企业。

图：2022年中国前100大跨国企业跨国指数



重要指数: 海外资产占比1: 海外资产/总资产; 海外收入占比1: 海外收入/总收入; 海外员工占比2: 海外雇员数/总雇员数

计算公式: 企业跨国指数 = (海外资产占比+海外收入占比+海外员工占比)/3

注释: 基于中国企业联合会以及中国企家协会数据, 结合德勤调研与项目分析经验, 总结出以上分布, 调研中企业名称基于商业保密性考虑统一隐去

1) 2022年资产、收入及利润均为合并抵消前数字; 2) 岗位编制归属国内但在境外工作的员工; 3) 跨国指数平均值: 100大企业跨国指数总和/100; 4) 海外资产平均值: 100大企业海外资产总数/100

来源: 各公司年报; 中国企业联合会网站; 德勤分析

关键观察

象限A企业组群:

- 该类型企业在海外布局已较为深入, 海外资产、收入以及跨国指数均高于平均, 榜单中**国有企业占比36%**, **民营企业占比64%**

象限B企业组群:

- 该类型企业在国内所在行业名列前茅, 但在海外资产及业务分布尚处于初期阶段, 其中**国有企业占比73%**, **民营企业占比27%**

象限C企业组群:

- 该类型企业主要通过跨国销售形式出海, 海外资产相对较低, 其中**国有企业占比26%**, **民营企业占比74%**

图：中国企业构建出海能力面临的挑战

	本土经营的出海初探型企业	快速成长海外转型企业	大型头部出海企业
	缺乏一体化出海管理经验	加速海外布局运营转型	业务与资源需进一步整合
企业战略	目标市场尚不明确，市场进入方式有待选择	未来海外业务增长点如何挖掘	如何打造全球一体化战略，使全球业务形成协同
运营模式	跨国业务的运营模式设计，对海外公司放权的程度	如何提升跨国管理效率（缩短决策流程、及时发现并解决问题）	如何使全球资源实现联动，提升资产利用效率
组织转型	组织是否适应国际化转型 总部及海外是否具备国际化管理人才储备	建立适合业务快速扩张的敏捷组织，并发展相应团队	如何升级为可支撑全球业务管理的组织架体系，招募全球化管理团队
数字化转型	建立可支撑出海业务的数字化基础架构以及系统化跨国管理方式的延展	如何整合数字化基础架构以适应跨国业务管理	如何升级为以数字化和信息化驱动的全球管理架构
风险管控	遵守各国法律法规，建立健全的跨境风控管理机制，保障信息互通，及时预警、发现、预防风险		

..... 重点关注领域

对于大型头部出海企业（海外资产大，同时跨国指数高），就像潍柴，在海外有大量资产与业务布局。持续领跑全球就需要其能进一步整合全球业务和资源，这对管理能力提出了比较高的要求。例如，需要处理好全球总部的战略协同力和属地化的灵活性。正如潍柴收购后实行的按照“战略统一、资源共享、独立运营”的原则，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，并重视文化融合对业务融合的推动作用。随着新旧能源转型，对于全球化的潍柴来讲既是挑战也是机遇，利用好全球化的销售、生产、研发布局基础，继续领跑市场。

很多快速出海成长型企业依托着中国的产业链优势把出口生意做的风生水起，并向着价值链高端以及品牌化的方向转型发展。正如贝发集团走过的路，从代工到设计，到品牌，再到创造创新，都是在全球市场中完成的。这意味着对海外市场的理解，包括终端市场、ESG要求、专利保护等，都能够及时有效地传回国的大供应链组织；同时，在构建自有品牌和文化内涵中，怎么把中国文化能够以海外市场可以接受的方式转化成产品形态，这“一进一出”都是对管理能力和体系的

考验，不能做到有效管理就有可能致使品牌投入和产品开发前期投入都打了水漂。贝发集团在转型过程中，把工业化和信息化相结合，是通过数字化的手段提升全球化管理的效率，发挥了重要的作用。

第一财经研究院编撰的六个案例都是出海成功的企业，他们都走过了出海初期的过程。但是对于一些诸如储能产业链上或者果链产业链上的中国企业来说，出海的征程或许刚刚开始。当然有很多值得和“前辈”学习的地方，包括如何做好投资选择，如何做好并购后管理，如何维护好当地社区关系等等。但是必须意识到现在出海的环境和十年前发生了根本性的变化。首先，世界格局变得更为区域化，全球一体化进程被打破了，现在出海的中国企业必须更多地考虑政治经济格局、各国产业政策以及供应链韧性等宏观要素。其次，中国企业在产品和技术上的积累和实力使得很多企业面临着的就是全球市场竞争（例如，储能电池），所以与以前作为产业链中低端定位可以和老牌全球企业还能互补合作不同，竞争性的格局对企业管理能力提出了更高要求。最后，和十年前不同，中国具备了更多的全球化和产业技术的人才（所谓的工程师红利），海外业务的管理将更多的

是中方和属地化人才的混合团队，企业管理在跨文化管理促进企业融合上更具挑战，但也是很好的机会成为跨国乃至全球型企业。

最后，通过前面概述中提到的我们在服务德勤诸多客户过程中总结的跨国经营能力模型，希望能够帮助不同类型中国企业在出海过程中更有结构地梳理和明确所需要建设的能力和建设路径。**我们坚信，随着中国企业实力不断增强、全球化管理经验不断增多、数字化实践的继续领先，中国企业全球化征程将鹏程万里。**

5

结语

启新程·创共赢



● 金凌云：德勤全球中国服务部领导人

2023年是德勤全球中国服务部创建二十周年。二十年来，德勤全球中国服务部积极服务中国经济的全球化进程，并始终保持同频共振。其成长轨迹与业务重心可以大致分为服务“引进来”、助力“走出去”以及支持“一带一路”与高质量发展三个主要阶段。

服务“引进来”：随着中国在2001年底加入世界贸易组织，世界五百强企业来华投资发展迎来空前机遇。2003年，德勤全球中国服务部的雏形作为德勤中美合伙人间的自发组织应运而生，面向海外企业介绍投资中国市场的新知识与新机会，也为中国企业拓展海外市场分享专业知识与经验。2007年，德勤全球中国服务部改组为正式部门，领导和建设分布在美洲、亚太、欧洲、中东及非洲的中国服务网络。

助力“走出去”：自2010年始，中国企业经历了“商品出海”和“工程出海”的国际化阶段之后，海外直接投资需求猛增。德勤全球中国服务部的新增业务重心逐渐转向为中资企业提供跨境并购服务。这一时期，德勤协助诸多中国企业完成了一系列颇具代表性的国际并购交易，其中包括：吉利收购沃尔沃（2010年）、中粮集团收购澳大利亚塔利糖业（2011年）、光明食品收购英国维多麦食品公司（2012年）、双汇收购美国史密斯菲尔德食品公司（2013年）、国家电网收购澳洲电力公司SP AusNet及SPL Australia（2013年）、中海油收购尼克森（2013年）、联想收购摩托罗拉移动（2014年）、五矿集团收购秘鲁拉斯邦巴斯特大铜矿（2014年）、吉利收购宝腾和路特斯（2017年）、中国化工收购先正达（2017年）、安踏收购芬兰体育用品巨头AmerSports（2018年）等等。

支持“一带一路”与高质量发展：近年来，“一带一路”成果丰硕，越来越多的中国出海企业将新增海外业务重心转向“一带一路”沿线新兴市场。与此同时，中国企业出海开始从“国际化阶段”向“跨国经营阶段”迈进。德勤全球中国服务部聚焦“一带一路”的同时，推出德勤独创的“跨国/跨境经营能力成熟度模型”，结合德勤全面的专业服务能力，系统化支持中国企业对标国际一流企业，在战略、运营、投融资、品牌、人才、数字化、财税管理等领域实现全方位提升。

中国“入世”至今的二十余年，是中国经济与中国企业从积极拥抱全球化到积极推动全球化的二十余年。期间，中国经济蓬勃发展，中国企业的成长举世瞩目。德勤全球中国服务部有幸参与到一个个具体的事件中，见证并助力诸多优秀中国企业的全球化进程。

前文提到的吉利出海案例颇具代表性。2010年，吉利成功收购沃尔沃，这步全球化之路走得可谓轰轰烈烈。德勤有幸参与其中，为这场收购提供了包括财务顾问、集团审计等在内的一系列专业服务。作为躬身其中的亲历者，时至今日，当年的种种砥砺前行仍历历在目。但并购难，治理更难。全球化是征程亦是修行，不仅需要气力雄心、远见谋略，也需要稳扎稳打、磨练内功。一方面，企业全球化需要基于对全球业务复杂性的充分认知，完成从战略到运营的顶层设计，“画地图”，“补短板”，数据驱动，灵活管控；另一方面，企业必须对并购后的文化整合给予高度重视，从治理层面出发，相信“上医治未病”，尊重“君子和而不同”。十年前，德勤曾经总结并提出跨国并购中的“七七定律”，如今被学界与商界广泛引用，可见文化整合的重要性已逐渐成为全球共识。

收购沃尔沃至今十余年过去，德勤一路陪伴并支持吉利持续发展，积极应对宏观国际环境和产业环境的剧烈变化。如今吉利的全球化实践成果喜人：从单一产品贸易的“走出去”到深度参与当地工业化的“走进来”；从受益于海外技术与人才的“输入”到逐步面向海外产业与市场的多维度“输出”。各项进展均表明，今天的吉利已经率先进入德勤跨国经营能力成熟度模型的第三阶段，不仅提前实现了“以外补内”，更率先做到了“优势输出”乃至全球范围内的高效协同。

当下全球格局越发复杂多变，全球经济贸易环境也随之面临新的挑战。如何于不确定中找到确定性？把握好当前全球宏观环境变化趋势至关重要。德勤从宏观国际环境与产业发展水平两方面入手，试图帮助中国出海企业在大变局下探明前路。

从宏观国际环境角度，后疫情时代全球产业链面临调整和重构，中国企业在积极攀升全球价值链的过程中投资地域更为多元化，一带一路国家受到了更多关注。随着中国企业拓展新的海外市场，地域、内控、法律风险等都可能成为中国企业出海探路的“逆风”。从产业发展角度，“中国制造”产品已逐渐摆脱廉价标签，迭代为高附加值、高溢价的产品。在一些细分赛道，中国企业通过产品和商业模式的创新，在海外市场已取得重大突破。本地化运营以及全球化配置资源的能力已成为中国出海致远的重要因素。

探路固然关键，行稳方能致远。纵观各个行业，类似吉利的出海成功案例并不鲜见。我们期待通过此次白皮书中的案例分析，为更多中国出海企业提供值得参考的方法与路径，不仅找到确定性，更建立确定性，以求化挑战为机遇，策杖前行、跨越山海。

面向未来，相信将有更多的中国企业走上全球化之路。德勤全球中国服务部也将继续发挥自身优势，助力中国企业走向世界，推动中国与全球市场的互联互通、价值共享、共同繁荣。让中国的发展，成为世界的机遇。

金凌云

作者



曾顺福

德勤中国首席执行官

电话: +86 10 8520 7888

电子邮件: pattsang@deloitte.com.cn



杨宇东

第一财经总编辑

电子邮件: yangyudong@yicai.com



金凌云

德勤全球中国服务部领导人

电话: +86 21 6141 2019

电子邮件: lawrjin@deloitte.com.cn



秦朔

第一财经研究院首席专家

中国商业文明研究中心联席主任

秦朔朋友圈发起人

电子邮件: qinshuo@yicai.com



陈维皓

德勤管理咨询中国并购整合重组服务领导合伙人

电话: +86 21 2316 6413

电子邮件: vicchen@deloitte.com.cn



于舰

第一财经研究院执行副院长

电子邮件: yujian@yicai.com



张中杰

德勤管理咨询中国合伙人

电话: +86 21 6141 1909

电子邮件: jayzhang@deloitte.com.cn



何啸

第一财经研究院研究员

电子邮件: hexiao@yicai.com



张国雄

德勤中国经济咨询执行董事

电话: +86 21 6141 1002

电子邮件: guoxizhang@deloitte.com.cn



李嘉怡

第一财经研究院研究员

电子邮件: lijiaiyi@yicai.com



张晓帆

德勤全球中国服务部合伙人

电话: +86 10 8520 7061

电子邮件: johnnyxzhang@deloitte.com.cn



李晔

第一财经研究院研究员

电子邮件: liye@yicai.com



陈岚

德勤研究合伙人

电话: +86 21 6141 2778

电子邮件: lydchen@deloitte.com.cn



于明

第一财经研究院研究员

电子邮件: yuming@yicai.com



胡月

德勤首席业务增长办公室经理

电话: +86 23 8661 6559

电子邮件: jeshu@deloitte.com.cn



马绍之

第一财经研究院研究员

电子邮件: mashaozhi@yicai.com

办事处地址

北京

北京市朝阳区针织路23号楼
国寿金融中心12层
邮政编码：100026
电话：+86 10 8520 7788
传真：+86 10 6508 8781

长沙

长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码：410008
电话：+86 731 8522 8790
传真：+86 731 8522 8230

成都

成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码：610041
电话：+86 28 6789 8188
传真：+86 28 6317 3500

重庆

重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码：400010
电话：+86 23 8823 1888
传真：+86 23 8857 0978

大连

大连市中山路147号
申贸大厦15楼
邮政编码：116011
电话：+86 411 8371 2888
传真：+86 411 8360 3297

广州

广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码：510623
电话：+86 20 8396 9228
传真：+86 20 3888 0121

杭州

杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206室
邮政编码：310008
电话：+86 571 8972 7688
传真：+86 571 8779 7915

哈尔滨

哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码：150090
电话：+86 451 8586 0060
传真：+86 451 8586 0056

合肥

安徽省合肥市蜀山区潜山路111号
华润大厦A座1506单元
邮政编码：230022
电话：+86 551 6585 5927
传真：+86 551 6585 5687

香港

香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 2541 1911

济南

济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码：250000
电话：+86 531 8973 5800
传真：+86 531 8973 5811

澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-L座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033

南昌

南昌市红谷滩区绿茵路129号
联发广场写字楼41层08-09室
邮政编码：330038
电话：+86 791 8387 1177
传真：+86 791 8381 8800

南京

南京市建邺区江东中路347号
国金中心办公楼一期40层
邮政编码：210019
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

宁波

宁波市海曙区和义路168号
万豪中心1702室
邮政编码：315000
电话：+86 574 8768 3928
传真：+86 574 8707 4131

青岛

山东省青岛市崂山区香港东路195号
上实中心9号楼1006-1008室
邮政编码：266061
电话：+86 0532 8896 1938

三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭（三亚华夏保险中心）16层
邮政编码：572099
电话：+86 898 8861 5558
传真：+86 898 8861 0723

上海

上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码：200002
电话：+86 21 6141 8888
传真：+86 21 6335 0003

沈阳

沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码：110063
电话：+86 24 6785 4068
传真：+86 24 6785 4067

深圳

深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186

苏州

苏州市工业园区苏绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
邮政编码：215021
电话：+86 512 6289 1238
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

天津

天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码：300051
电话：+86 22 2320 6688
传真：+86 22 8312 6099

武汉

武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码：430000
电话：+86 27 8538 2222
传真：+86 27 8526 7032

厦门

厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码：361001
电话：+86 592 2107 298
传真：+86 592 2107 259

西安

西安市高新区唐延路11号
西安国寿金融中心3003单元
邮政编码：710075
电话：+86 29 8114 0201
传真：+86 29 8114 0205

郑州

郑州市金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码：450018
电话：+86 371 8897 3700
传真：+86 371 8897 3710



关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国30个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务与商务咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤全球专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务。

请参阅 <http://www.deloitte.com/cn/about> 了解更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2023。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM1481797

 这是环保纸印刷品

关于第一财经研究院

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。

电子邮件: yicairi@yicai.com

