编辑/张凡 制版/耿晓倩
电话/010-64664888-2041 maoyibao1@163.com

加油！我们的征途是星辰大海

在2020年的最后一天，我们把追光给到广大的中国企业。在这里，中国贸易报社中贸国际智库平台联合中央财经大学国际经济与贸易学院案例教学与研究中心共同评选出2020年度十佳企业国际化案例。此次评选出的企业案例都是在全球疫情蔓延的危局下化危为机的代表。这些企业在实现价值链攀升的同时，也注重在海外履行社会责任，成为中国企业出海的典范。由中央财经大学国际经济与贸易学院案例教学与研究中心副主任孙瑾、美国洛厄尔麻省大学教授孙黎与本报记者共同为案例撰写推荐理由，在将这些企业的经验广而告之的同时，也为中国企业国际化加油打气：我们的征途是星辰大海。

泡泡玛特打造“IP+制造”出海新路径

2020年12月11日，泡泡玛特港股上市，当天以77.1港元开盘，随后涨幅超100.26%，轰动整个资本市场，它被业界称为年末IPO黑马。泡泡玛特这一爆款的打造似乎正勾勒出中国企业在全球化发展中特殊的一种出海路径——迎合新生代消费诉求，打通产业链各环节，进而形成集结IP开发、生产、商业化等全流程为一体的基建型平台。IP是泡泡玛特的业务核心。招股书显示，目前，泡泡玛特一共运营了85个IP，包括12个自有IP、22个独家IP以及51个非独家IP。（原报道《“IP+制造”创新企业出海路径》见《中国贸易报》2020年12月15日1版，扫描二维码阅读原文）

推荐理由：

IP的设计与开发一直是中国企业的弱项，但泡泡玛特把握了潮玩的新兴市场，从IP设计到市场开发、商业模式设计、跨媒介互动设计以及IP运营建立起一系列IP能力。尤其是在聘请国际设计师上，丰富了IP设计的国际化、多样化，将IP故事架构更加引人入胜，建立起亲和的世界观。这将IP设计力量与中国的制造能力相结合，是中国企业走向高端价值链的大趋势。

（孙黎）

陕鼓集团连续16年经营绩效全行业第一

陕鼓集团发布的财报显示，陕鼓集团已经连续16年经营绩效全行业第一；人均收入等主要经济指标接近或超过国际一流企业；即使遭受疫情冲击，其营收也并未受到较大影响，截至今年9月底，全年营业收入突破百亿元，同比增长62.36%。隐形冠军之父赫尔曼·西蒙在其著作《隐形冠军：未来全球化的先锋（原书第2版）》中将“陕鼓模式”列为服务型制造的经典案例，并大加赞叹：“陕鼓在从传统的生产型制造企业向现代服务型企业转型过程中取得的成就令人刮目相看。”（原报道《陕鼓集团：服务化转型成就的隐形冠军》见《中国贸易报》2020年10月20日3版，扫描二维码阅读原文）

推荐理由：

利用数字化机会，陕鼓集团由生产型制造企业向服务型制造企业转型，服务产值已经占到工业总产值的35%。这个数字化转型需要企业从根本上认识到服务的价值，将客户作为共同的生产者与价值创造者，并且注重研发与无形资产投入的价值。在传统的产品逻辑下，国有企业往往通过占有各种有形资源、自然资源等获得竞争优势；而数字时代的服务逻辑则更强调以知识和技能为代表的操作性资源。陕鼓集团把服务逻辑放到第一位，连续16年经营绩效全行业第一，值得其他国企学习，在市场竞争下浴火重生。

（孙黎）

中土集团非洲项目云开放促进民心相通

2020年7月24日，中土集团承建的尼日利亚拉伊铁路推出首场云开放日活动，活动以“携手共建 联通未来”为主题，多角度立体化呈现了中国土木集团在尼日利亚承建的西非首条中国标准双线铁路——拉伊铁路的建设进展情况和员工们复工复产的生活状态。（原报道《中企非洲项目云开放促进民心相通》见《中国贸易报》2020年7月30日1版，扫描二维码阅读原文）

推荐理由：

许多走出去的中国企业不注重与当地各种利益相关者进行良好的沟通，结果就是在国际运营中增添了许多阻力与波折。其中一个通病是运营不够透明，让东道国当地的民众、社区、媒体等怀疑企业投资的动机。中土集团在疫情中通过数字化的开放日活动，将自己的日常运营展示给当地民众，建立起各种沟通机制，这个本地化的过程，标志着中土集团将生产、管理、人事、运营等各方面全方位融入东道国的过程，通过与当地文化的融合，减少当地社区对中国资本的抵触情绪，展示了企业对东道国增加就业机会、关怀社会的贡献，可以降低项目风险，更好地与当地接轨，也广泛传播了“一带一路”倡议的理念。

（孙黎）

远大科技集团在韩国建设“火神山”医院

2020年4月1日，新冠肺炎疫情严重的韩国也建起了“火神山”医院。这座医院由中国企业远大科技集团承建，项目业主方是韩国首尔大学医院闻庆分院。与武汉“火神山”不同，这座医院是100%工厂化预制生产，运抵韩国后再组装、调试，经过验收再收治患者。（原报道《远大科技集团：在韩国建“火神山”医院》见《中国贸易报》2020年4月2日2版，扫描二维码阅读原文）

推荐理由：

在武汉疫情抗击的关键时期，中国建设的火神山医院刷新了中国速度。在韩国抗击疫情的关键时期，远大科技集团仅用23天的时间建设了韩国“火神山”医院，并满足韩国要求的负压隔离、紧急抗疫、疫情后能作为常规医疗服务单元等功能。这一案例是中国企业走出去的成功典型，对中国故事的传播起到了重要作用。当国外一些人不理解中国如何高效抗击疫情时，中国企业以实践案例，打造交钥匙工程，用不到一个月的时间完成医院建设任务，帮助当地医疗团队节省时间、挽救生命。这不仅表现了中国企业的责任感，也是中国助力其他国家抗击疫情、共筑人类卫生健康共同体的实际行动。

（孙瑾）

四达时代吹响非洲防疫集结号

新冠肺炎疫情发生以来，四达时代集团通过其在非洲建立的业务，帮助非洲民众抗击疫情。这包括：录制《四达之声——新冠肺炎疫情特别报道》节目；在自有手机客户端开通了100多个免费频道；儿童频道增加了家庭教育、科普、绘本故事等内容；电影频道上线了更多科幻和功夫类影片，一批国内热播电视剧也在平台先后上线等等。（原报道《四达时代吹响非洲防疫集结号》见《中国贸易报》2020年4月21日2版，扫描二维码阅读原文）

推荐理由：

在数字信息时代，四达时代在撒哈拉以南非洲地区发展了1300多万数字电视用户和2000万移动端用户，这为帮助非洲抗击疫情起到重要作用。非洲地区卫生基础薄弱，预期疫情大范围流行死亡人数将远超过发达国家，但现实是非洲地区并没有美欧等地形势严峻，在非洲的中国企业用中国经验告诉当地人做好预防非常重要，较好地把中国经验传播给当地。四达时代用最快的速度上线一档特别节目，制作30集短视频，6种语言播出，全面讲解新冠肺炎疫情防护要点，此外还制作宣传防疫海报，提供非洲版“新冠肺炎自测评估系统”，通过四达时代手机客户端让非洲人进行生病自测。针对非洲地区疫情时期教育更加落后的现状，四达时代专门做了教育专区，帮助当地学龄儿童免费开通“空中课堂”，这都为非洲抗疫带来了切实的好处，体现了中国企业社会责任感和使命感。

（孙瑾）

海亮股份打造海外并购典型案例

在浙江诸暨市，有一家并不张扬的民营企业浙江海亮股份有限公司，近年来在亚洲、欧洲、北美积极开拓国际市场和开展国际化经营，通过海外设厂和国际并购等方式，使得国际国内业务不断发展。海亮股份2019年实现营业收入412.59亿元，位列《财富》中国500强第241位。截至2020年，海亮股份共拥有海内外15个生产基地，成为铜管、铜棒行业的全球领先企业。（原报道《海亮股份的全球化发展之道》见《中国贸易报》2020年11月5日3版，扫描二维码阅读原文）

推荐理由：

这一案例是国际直接投资课程中跨国公司海外并购的典型案例，海亮股份作为中国的一个民营企业，通过早期在发展中国家并购到近期在发达国家并购，实现了全球布局，发挥协同效应，实现了快速有效开拓目标市场、发挥既有品牌的市场影响力、学习先进工艺技术等并购目标。通过在走出去过程中的摸索，海亮股份还形成了自己的五大“成本指数”考量，包括土地厂房、人力与劳工来源、能源、物流、税收与公共关系五个方面成本，可供其他企业参考。在目前国家比较重视的研发科技方面，海亮企业也进行了大量研发投入，与高校建立产学研合作。在全球疫情肆虐时期，全球化布局的企业有危机更有机遇，海亮股份的产销量再创新高，值得走出去企业学习借鉴。

（孙瑾）

TCL在巴西逆周期操作获亮眼成绩

在今年巴西疫情比较严重的情况下，TCL电子控股有限公司如期完成了对双方合资公司SEMP TCL的股权交割。交易完成后，TCL在合资公司中的占股从40%增持至80%，成为该公司的控股股东。除此之外，SEMP TCL还取得了今年前10个月业绩同比增长超50%的亮眼成绩。从目前巴西家电行业市场来看，SEMP TCL的增长速度超过当地行业平均水平。相关数据显示，SEMP TCL在巴西电视市场占有率于2019年升至8.5%；今年前10个月市场占有率已达11.3%，在巴西市场排名升至第四。（原报道《TCL巴西合资公司逆周期操作的底气何在》见《中国贸易报》2020年12月8日4版，扫描二维码阅读原文）

推荐理由：

TCL在巴西的逆周期操作不仅体现了TCL的实力，也体现了TCL对巴西市场的看好和信任，说明疫情并未阻止这家中国企业的本土化进程。这除了与TCL在巴西及时复制推广国内抗击疫情经验相关外，还得益于企业国际化最核心的三个字——本地化。在开拓巴西市场初期，TCL不断了解和分析巴西市场和用户使用习惯，推出适合当地的产品打开市场；随后，TCL采用因地制宜的投资方式，选择与当地知名企业合资，在扩大影响力的同时，不断推动转型升级；此外，TCL以足球为文化融合纽带，进一步提升品牌影响力。总而言之，TCL在巴西疫情期间的表现，正反映出那句老话：台上一分钟，台下十年功。

（张凡）

中铁二十局为保障非洲粮食安全贡献力量

当前新冠肺炎疫情在全球持续蔓延，非洲供应链中断，人口近3000万的莫桑比克粮食安全面临极大风险。中非发展基金投资支持、中铁二十局集团有限公司合作管理的中国在非洲最大水稻合作种植项目——中非赛赛农业合作项目第三个水稻种植季喜获丰收，收割的万吨水稻得到序晾晒、收储。（原报道《让莫桑比克人民的饭碗端在自己手里》见《中国贸易报》2020年8月20日4版，扫描二维码阅读原文）

推荐理由：

在疫情期间，最牵动人心的地区之一便是非洲。当地不仅医疗资源相对匮乏，也常常面临饥荒问题。中非赛赛农业合作项目在中铁二十局集团有限公司的合作管理下，进行有序收割，不仅保障了项目所在地周边市场粮食安全，也增强了莫桑比克民众抗疫信心，提高了当地人民生活水平。除此之外，该项目还不断寻求创新和突破，引进无人机技术用于田间管理，打造现代化农业。他们延伸产业链，实行农业多元化经营，使单一的水稻种植、生产、加工、销售链发展为集家畜养殖、大棚蔬菜、白酒酿造、牛肉加工等多种产业链于一体的全产业链。正因为如此，该项目成为“一带一路”建设的典型项目之一，目标就是让莫桑比克人民的饭碗端在自己手里，为构建人类命运共同体贡献企业的力量。

（张凡）

元拓建材集团以合作网络应对风险冲击

在疫情期间，我国各地各企业积极推进复工复产。其中，元拓建材集团复工一周的成绩单引人注目：签单金额总计450万美元以上，新签订单21笔，金额累计150万美元以上，预签订单41笔，金额累计300万美元以上。新增315家意向合作工厂，产品类别涵盖模板类、型材类、石材类、卫浴五金类、管件管材类、酒店家具类、钢结构类、灯具类等等。这得益于元拓建材一直注重搭建的合作网络，构筑了牢固的风险防火墙。（原报道《元拓建材集团的应对疫情之道》见《中国贸易报》2020年3月5日2版，扫描二维码阅读原文）

推荐理由：

元拓建材集团之所以能迅速复工复产并取得优异成绩，与其平时奉行的合作理念相关。元拓将15年的国际市场运营经验分享给没有国际贸易经验的工厂；还自主开发了信息系统，实现了信息、数据、资源在其集团内事业部、合资公司、合作伙伴的互联互通；也将自己客户的采购需求与工厂共享。在这基础上，他们对外贸模式进行创新，推行“外贸+工厂+互联网+大数据+渠道（客户）共享”模式。这一模式在此次疫情期间发挥了作用。例如，元拓建材集团自有的工厂——天津工厂因很多工人在外地回不来，不能正常开工，该公司便将接到的订单转交给合作工厂。这反映出随着“一带一路”建设的不断深入，我国企业也认识到构筑合作网络、互联互通的重要性。

（张凡）

好孩子集团数字化转型“巧遇”疫情

好孩子集团的数字化转型始于2019年初，聚焦于数据中台搭建、云店建设与推广、品牌重塑升级、商务模式重构、供应链竞争力提升等众多项目。正是因为前期数字化战略部署，才使得好孩子集团能从容地拨开疫情的阴霾。在零售行业正处于“寒冬”时，好孩子云店2月销售额突破200万元，全月环比增长率高达684%，“3.8女王节”那天，好孩子云店访客量及成交业绩均取得10倍增长，当日成交额达100万元。（原报道《“不能让这次疫情危机白白过去”》见《中国贸易报》2020年3月26日2版，扫描二维码阅读原文）

推荐理由：

2020年，一场疫情危机坚定了企业自主选择走好数字化转型道路的信心，也让一些企业不得不开启了数字化转型之路。好孩子集团的数字化之路开始于2019年初，正因为提早一年，使得企业面对疫情危机时，多了一份从容和自信。在此前访谈中，好孩子集团董事局主席、创始人宋郑还提到，学会利用世界资源是非常关键的。这显示出，以好孩子集团为代表的一些企业已经认识到数字化时代的发展逻辑是“开放、合作”。此外，从贴牌代工到走上自主品牌之路，再从线下到线上，好孩子集团的转型给了我们启示：企业要努力打造三个核心能力：一是品牌管理能力，建立销研产服供一体化的体系；二是智能商业能力，通过数字化、网络化、智能化，为合作伙伴提供商务模式，为消费者创造价值；三是用户运营能力，切实了解用户需求，发展融硬件、软件、服务于一体的模式。

（张凡）