

案例主体（正文）

中国方舟引领巅峰集团开拓印度市场¹⁾

摘要 本案例讲述了大连巅峰集团借助中国方舟平台与印度 A 钢铁公司²⁾进行对接，实现“走出去”的突破创新。中国方舟平台是西姆集团为全国大中小微企业“走出去”提供专业化系统解决方案的产业互联网平台。在了解到大连巅峰集团的发展瓶颈和印度 A 钢铁公司的需求后，中国方舟平台利用大数据分析等相关互联网技术，通过“方精准”、“方伴随”、“方代营”、“方数贷”等专业化服务，实现大连巅峰集团和印度 A 钢铁公司从线上到线下、从产品推广到交易完成和售后的一系列产品和服务的合作。

关键词 民营企业；“走出去”；产业互联网；中国方舟

0. 引言

2008 年金融危机的发生和互联网等电子信息技术的迅猛发展使国际贸易格局和形势风云变幻。参加展会、收集企业名录、寄送样品等传统国际贸易开发渠道遭遇“冷板凳”。依赖于传统渠道的国际贸易民营企业遭遇重大转型危机，大连巅峰集团就是其中之一。危难之际，一个互联网产业对接平台——中国方舟对其伸出援手，帮助巅峰集团实现与印度 A 钢铁公司价值 600 万美元的运输带等产品的交易合作。

1. 案例背景

大连巅峰集团始建于 1956 年，是国内最早生产输送带的企业之一。公司主要经营的项目有输送带、橡胶护舷、疏浚胶管、塑胶场地等产品。大连巅峰集团拥有国内胶带行业最先进的密炼车间、四辊压延机、成型机系统等技术设备，其生产的优质产品除在国内享有较高声誉外，还畅销至澳大利亚、南非、德国、智利、英国、法国等多个国家和地区。但是，近年来全球经济不景气，并伴随主要出口的发达国家进口需求量的减少，大连巅峰集团遇到了发展瓶颈。公司尝试通

1) 本案例由东北财经大学国际经济贸易学院郑磊撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权、翻译权。未经允许，本案例的任何部分都不能以任何方式与手段复制或传播。本案例只供教学之用，并无意明示地或暗示地褒奖或贬低案例中涉及公司的相关行为。

2) 由于企业保密的要求，本案例对有关当事方做了必要的掩饰性处理。

过参加展会、寄送样品、收集企业名录数据库等方式改变被动现状，打破海外市场局限，可是这些传统的渠道成本高昂、不能与时俱进，难以获得并精准分析数据以明确客户需求，更不能发掘海外商机所在。此外，原材料成本增加与出口订单减少带来的营业额下降、利润锐减，使得大连巅峰集团的产品一度滞销，故直至 2015 年其进入诸如中东、印度等新兴市场的进程屡屡受挫、收效甚微，开辟新市场、寻找新销路对大连巅峰集团来说迫在眉睫。

印度 A 钢铁公司位于印度东北部，为印度知名钢铁公司之一。公司主要从事钢铁、矿石以及有色金属的生产与加工，其中，钢铁产品主要是粗钢和基础钢产品。一方面印度 A 钢铁公司临近铁矿与煤矿，生产成本较低；另一方面，公司在生产流程上执行印度与国际双重标准来满足不同需求，其业务除了涉及印度本国之外，还在国外市场展现出良好的发展空间与前景，因此该公司具有较大规模的年产量，甚至在原材料上涨的情况下，年产量有小幅增长态势。根据自身发展规划及生产需要，印度 A 钢铁公司需要购进一批输送带。本着低成本原则，印度 A 钢铁公司并不希望在此类项目上有过多开销，希望寻找到物美价廉而又高标准、多规格的产品。英、德等国固然产品线齐全，但是产品价格高，而南亚与东南亚国家虽然因生产要素丰富等原因，具有数量众多的低成本输送带生产企业，但由于这些国家的输送带行业受制于技术、管理、配套产业等诸多因素，只能生产中低端产品，所以不适合印度钢铁公司的需要。一时之间，在不增加预算的情况下，寻找适合的产品与可靠的合作伙伴，成为印度钢铁公司亟待解决的问题。

中国方舟是为全国 7000 万大中小微企业“走出去”提供专业化系统解决方案的产业互联网平台，即产业与产业通过互联网对接的平台，不同于传统行业与互联网融合下的单一企业与单一企业对接，该平台将国内有竞争优势的产业转移与国外对接，使得同类型国内企业群与国外企业群对接。在当前产业面临困境的形势下，中国方舟凭借总公司西姆集团在多年国际经贸合作与国际工程承包中建立的广泛而深厚的海外商业信息资源网络，通过有效的整合和集聚，帮助中小企业在“一带一路”的广阔市场上，找到更好的“走出去”的方法和更大的发展空间。在了解到两个企业各自的需求与问题后，中国方舟利用其平台所依靠的大数据分析等相关互联网技术，从市场定位、企业选择等角度为大连巅峰集团，对西姆集团多年来在国外积累的客户资源与商业信息网络，进行多渠道、多角度、针对性的筛选，实现了从线上到线下，从产品推广到交易完成与售后的一系列产品服务的结合，成功将大连巅峰集团与印度 A 钢铁公司进行对接，促使国内外两家公司完成合作。最终，印度 A 钢铁公司从大连巅峰集团采购 CC、EP、耐热运输带、PVG 整芯阻燃输送带等规格的产品，成交规模约 600 万美元；大连巅峰集团也在成为中国方舟会员，接受一对一个性化服务后，产品销路良好，品牌影

响力广泛增加，实现了营业额由 2014 年的 5200 万人民币至 2015 年的 8700 万人民币的增长。

2. “互联网+传统渠道”发掘客户

传统的国际贸易往往以线下渠道为主，通过展会宣传、开发信介绍等方式发掘客户，需要投入大量时间与资金来搜寻信息，而且得到的信息常常缺乏准确性，使得企业难以与客户进行进一步沟通来促成最终交易的达成。为了解决信息模糊这一弊端，中国方舟借助互联网大数据，例如方舟的合作伙伴 Google 和 YANDEX 等，对市场和企业进行数据和趋势分析，并结合已有的线下渠道来进行多手段定位。

2.1 互联网技术定位市场

为了帮助巅峰集团在全球范围内寻找市场，中国方舟通过 Google adwords 中的关键字规划师、全球商机洞察（global marketing finder）以及谷歌趋势（Google trends）三个工具为巅峰集团的产品锁定最合适的目标市场。如表 2.1 所示，首先，根据关键字规划师和全球商机洞察工具锁定具有输送带需求的客户集中在南亚和欧美国家，找出商机排名前三的国家依次是阿根廷、印度尼西亚和印度；其次，通过谷歌趋势搜索关键词“输送带”得出该关键词在 Google 的搜索次数和变化趋势，发现输送带的需求在 2013 年以后呈波动上升趋势，并且印度区域的搜索热度高居第一，表明该地区对此类产品的需求量较大。依靠三种分析工具，综合考量，将市场范围缩小至印度。

表 2.1 输送带客户地理分布

客户的地理分布				
地理位置	商机	本地每月搜索量	推荐出价	竞争程度
阿根廷		6100	US\$ 0.06	
印度尼西亚		4400	US\$ 0.13	
印度		8100	US\$ 0.16	
加拿大		3600	US\$ 0.06	
法国		20200	US\$ 0.40	
德国		20600	US\$ 0.19	

（资料来源：作者通过 google 网站统计获得。）

2.2 大数据分析 with 线下渠道结合筛选企业

(1) 大数据分析

在市场范围确定之后，接下来进行的是从中国方舟平台数据库中选择最合适

的买方企业。中国方舟拥有着海量的数据资源，这也是大数据分析的基础与根本，平台的数据资源库的建立依靠方舟其所在的西姆集团多年在外贸行业积累的经验，通过进驻印度当地有影响力的行业，或高价购买一些重要的行业数据，最终将这些数据汇总至方舟平台的数据库中。此外，中国方舟平台对于印度市场还有一项独特的大数据来源，那就是印度的海关数据。不同于一般的产业数据，由于海关数据涉及一定的国家安全，其公开与获得会受到一定的限制，但是方舟所在的西姆集团凭借其在印度市场中累积的人脉和关系，以及对中印经济往来所做出的贡献得到了这项资源，从而造就了中国方舟独特而庞大的数据，为接下来的数据分析创造坚实的基础。

互联网沉淀的大数据无所不在，数据来源包括流量数据、交易数据、买卖家身份信息数据、商品数据、行为数据、售后数据、物流数据等等。中国方舟根据相关有橡胶需求的工厂进行流量和交易数据的监控，对比发现印度 A 钢铁公司具备一定的交易规模并且信誉良好，并且在对该公司进行进一步的线上调查后，发现该公司的橡胶需求与报价与巅峰集团更加适配，于是在线上数据分析后，方舟通过营销部门与印度 A 钢铁公司进行接洽，并指导和协助两个企业进行生产与交易。

（2）线下渠道多角度调查

西姆集团通过多年来在印度市场从事一般贸易业务积累的线下资源获得了一大批客户，这些客户也成为了方舟平台运行初期的潜在客户。依靠前期形成的客户关系网，方舟的潜在客户群又实现了进一步的扩张，为交易的促成奠定了基础。同时，西姆集团本身还从事一般贸易和国际工程承包业务，多年来在印度建立起许多网点和分支机构，通过网点的线下调查，方舟也获得了更详尽的目标客户信息。

在本案例中，印度 A 钢铁公司在最初并不是方舟平台的注册会员，早在 2006 年，西姆集团与印度 A 钢铁公司之间进行过一笔一般进出口贸易业务的交易，得益于交易的顺利进行，A 钢铁公司与方舟建立了相互信任的合作关系，而后几年，随着集团在印度业务的逐渐展开以及分支机构的设立，双方的交流与联系也因此不断加强，所以在方舟平台成立以后印度 A 钢铁公司就与方舟取得联系，并正式在方舟平台上注册，成为这一互联网平台的会员企业。而这一方式也体现出方舟自身影响力为平台的运营与发展带来的集聚效应。

同样，大连巅峰集团与方舟的接触也同样来自于线下。通过辽宁省中小企业协会的搭桥，巅峰集团与中国方舟进行了接触和联系。在与中国方舟合作之前，巅峰集团为开拓海外市场做出了各种尝试和努力，但是由于其自身缺少国内外企业信息，巅峰集团在投入大量成本开拓国际市场、转移过剩的产品之后取得的效

果并不理想。而方舟平台建立的初衷就是助力中国企业进军国外市场，实现企业“走出去”的目标，这与当时巅峰集团转移过剩产品、在全球范围内寻找客户、开拓海外市场的战略目标不谋而合。尤其是在当时，巅峰面临发达国家需求疲软的情况下，企业迫切希望能够打开印度等新兴国家市场，于是巅峰集团以辽宁省中小企业交流会为契机，在辽宁省中小企业协会的牵线之下，巅峰集团与方舟取得了联系，在充分了解了方舟的平台性质和业务能力后，在方舟平台上提交注册成为正式会员的申请。方舟依靠自身评估体系对巅峰集团进行相关考察后，通过了巅峰集团的申请，将其正式纳为中国方舟的会员企业。

首先，中国方舟通过为巅峰集团提供“方精准”服务，根据巅峰集团的出口需求，利用互联网技术精确定位至印度，接着依托大数据技术进一步与印度 A 钢铁公司的进口需求精确匹配从而确立对接企业。随后，方舟通过“方伴随”服务，由其在印度当地设立的分支机构为巅峰集团对印度 A 钢铁公司和印度当地市场情况进行各项调查，包括当地风险调查、企业资信状况调查、企业生产经营状况调查、印度产品认证标准（BIS 产品认证）等。一方面方舟代表巅峰集团将其生产的液压胶管产品样品寄送至其印度分支机构，由分支机构员工携样品至印度 A 钢铁公司，通过现场查看样品材料与即时沟通获得了 A 公司的认可。另一方面方舟代表巅峰集团负责接待 A 公司的来访人员并陪其代表人员到巅峰集团进行实地考察。通过相互的确认和在买卖双方对彼此的充分了解接触上，最终双方确定了 600 万美元的合同交易额。

3. 促成巅峰集团与印度钢铁公司的合作关系

在本案例中，值得关注的一点是由于方舟在交易中发挥的独特作用，巅峰集团与印度 A 钢铁公司的合作关系也有所不同。在此笔业务中，方舟分别与印度 A 钢铁公司与大连巅峰集团签订合同，确保交易双方的合作安全性，防止合作双方因为彼此的不熟悉而带来的交易风险。这也是方舟具有线下多功能服务的独特之处。

在中国方舟与印度 A 钢铁公司签订的合同中，方舟要求 A 公司按约定时间准时支付货款，同时也向印度 A 钢铁公司提供在规定时间内收到巅峰集团发来的全部货物的担保。对经营工业品的中小企业来说，由于单次交易额巨大，使其对资金的安全性、到账速度有着更高的要求。因此，合同中还规定中国方舟为印度 A 钢铁公司提供“方代营”服务，即由方舟代替 A 公司办理进口清关、外汇兑换等相关业务，解决了 A 公司的部分非主营业务可能带来的问题。

在方舟与巅峰集团签订的合同中，方舟则要求巅峰集团在约定时间内交付符合合同标准的产品，同时方舟通过对双方信贷评估，也向巅峰集团提供按时收到

所有货款的担保，如若其没能按时收到货款，则将由方舟垫付，因此，“方代营”业务也是面向交易双方的一种服务，依靠方舟自身经验与资源帮助巅峰进行出口清关、退税、物流，以及提供租船订舱服务。在运输保险方面，方舟集团代为办理。在整个案例中，买卖双方几乎没有进行直接接触，所有流程都由方舟经手，方舟在这项业务中既是一个风险承担方又是责任担保方，两份合同在很大程度上减少了买卖双方可能会遭受的风险和损失。

综上所述，方舟平台通过升级为全方位服务商，为企业双方提供从推广到交易完成的一站式服务，不仅帮助企业节省了交易成本，而且依托自身独特资源优势，大大简化交易流程，解决了传统外贸企业在开发客户与推广产品上的难题。

4. 合同后续的执行和监督

在方舟的这种经营模式之下，由于大部分的责任和风险都由方舟自身所承担，所以，方舟对买卖双方合同的后续执行和履行的质量和效果极为重视，而为了确保合同高效履行就要求方舟能够对买卖双方与合同有关的行为进行跟踪监督。除外，方舟也采取一些方法和手段确保合同的有效执行。

4.1 承担报关责任和降低运输风险

由于方舟所在的西姆集团是中国最早“走出去”的企业之一，是国际知名的国际工程技术总承包公司。集团长期深耕印度、俄罗斯、巴西等新兴市场，在多年国际工程总承包和国际经贸合作经验的基础上，积累了广泛深厚的海外关系网络，为其主创的方舟平台创造了良好的品牌效应。目前方舟平台已初具规模，通过早期资源与产业积累，现其网络已覆盖世界一百多个国家和地区，初步形成以“一带一路”国家为特色的全球产业互联网平台，方舟平台根植于西姆集团现有的服务网络，整合了集国内外各个企业的相关信息，在报关、信用证开具等流程中具备相当的经验。此案例中，办理快速而高效的报关手续是企业通过方舟快速完成交易的目的和手段。方舟与中国出口信用保险公司进行密切合作，为运输过程中可能面临的各项风险进行投保，力图将可能的损失降至最低，货物的运输过程中出现的例如仓储损失及运输途中的失漏货物等风险都通过中国信保实现了适当规避。因为该笔交易是通过海运的方式且运输距离较远，中国方舟选择了投保“一切险”，一切险的责任范围除包括“平安险”和“水渍险”的所有责任外，还包括货物在运输过程中，因各种外来原因所造成保险货物的损失。不论全损或部分损失，除对某些运输途耗的货物，经保险公司与被保险人双约定在保险单上载明的免赔率外，保险公司都给予赔偿。方舟与中国信保约定的保费为 0.2%，投保加成率为 10%，按货物价值的 110% 计算。

4.2 提供售后服务支持

比如在合同中规定的产品质量担保，在合同订立前，方舟已经对巅峰集团的产品进行了详细调查，其中主要关注点在于巅峰集团的产品是否能够满足印度国内对于产品的 BIS 产品认证标准。案例中，当印度 A 钢铁公司在收到由中国发来的货物之后，虽然货物在质量品质方面与之前寄送的巅峰集团的样品相一致，但是 A 公司在将发来的橡胶输送带投入生产的过程中却在输送带接头处遇到了问题：使用传统的机械接头法使得接头的效率低，容易损坏，对输送机产品的使用寿命有很大程度上的影响。而此时合同中规定的售后服务支持条款就发挥了作用：由于西姆集团过去二十年的外贸经历，其海外分支机构除了集聚了大量的外贸方面的人才之外，为了完善其售后服务能力以提高国际竞争力，也囤积了许多技术型人才，所以当 A 公司在出现输送带接头问题后，方舟在印度的分支机构在第一时间就派技术人员前往印度钢厂协助解决问题，经过多项检查和试验后，最终决定采用热硫化接头法，该方法能够保证高的接头效率，同时也非常稳定，接头寿命也很长，容易掌握，尽管该法存在工艺麻烦、费用高、接头时间长等缺点，但在分支机构技术人员的协助之下顺利解决了这一问题。

4.3 关于为卖方提供收汇担保

在与巅峰集团签订合同时，方舟就已经承诺，由其承担支付过程中的收汇风险。方舟就该笔业务向中国出口信用保险公司投保，同时为将买方无法按时收到货而产生的延期付款的风险降到最低，方舟选择了有着多年合作伙伴关系的中国远洋运输集团（COSCO）作为此笔业务的运输方。

中国方舟正是凭借着以上这些为买卖双方的提供的各种服务，使其一方面可以保持对买卖双方严密的监督，另一方面，方舟对于双方按合同规定履行义务有着较强的控制和约束能力，这在保证合同能够得到有效的执行的同时，也将自己因合同产生的风险尽量降至最低。

5. 客户的维护和管理

对于方舟来说，由于平台上的客户大多从事制造业，其交易频次低且单次交易规模较大，每笔交易的进行都可能关系到双方今后是否继续使用方舟平台的服务，所以客户关系的维护和管理显得至关重要且充满挑战。方舟作为一个产业互联网平台，有两方面的关键因素是需要考虑的，一是客户选择方舟的必要性，二是方舟以何种运营方式来维持客户对于方舟平台的需求的粘性和连续性，防止客户避开方舟直接与国外企业签订合同。

5.1 对巅峰集团的维护与管理

中国方舟平台最大的优势就在于其可以帮助企业规避风险，简化交易流程。本案例中，若巅峰集团直接与印度 A 钢铁公司进行联系发展后续事宜，首先会遇到国别差异导致的风险，巅峰集团缺乏对印度市场的了解，难免会遭遇一些文化风险、经济风险、政治风险等；其次，巅峰集团也很难做到对印度钢厂信息的实时动态监测，但是方舟却可以凭借设立在印度的分支机构通过与 A 公司取得即时联系为巅峰集团做到这一点。另一方面，如果印度钢厂没能按时支付货款或者拒绝付款，那么巅峰集团就会承担更大的损失，而通过方舟平台，巅峰集团仅仅需要支付较小的成本便可将货款的这些风险转移由方舟承担。这体现出买卖双方通过方舟平台进行交易是有益和必要的。

对已完成交易的客户进一步维护是平台可持续发展的关键。首先，方舟通过会员制度将两个公司都纳入到自己的数据库中，而会员制度是需要缴纳会员费才能享受方舟的一系列帮助和服务的，巅峰集团由于第一次与方舟的成功合作，使其在方舟的评级提高，而评级越高，在下一次的交易中方舟给予其缴纳佣金的折扣就越大，所以，会员在方舟平台上的交易次数越多，成功率越高，不仅在今后交易获得的优惠提高，企业在方舟平台的搜索排名也会越靠前；其次，在本次业务之后，巅峰集团作为方舟平台的注册会员，方舟继续向其提供开拓印度的其他客户与其他国家市场的服务，通过会员制度中的广告和网站优化服务来在 Google、YANDEX 等引擎上发布广告，使得企业在方舟平台使用这项服务时会更优惠。除了以上的会员福利，方舟还提供“方易贷”资金融通服务，平台会员可以以更优惠的条件享受此服务，在本案例中巅峰在后续交易中就享受了此项服务，由于巅峰集团资金周转出现一些暂时性问题，于是通过方舟以低于非会员的利率借到了一笔资金用于解决其资金短缺的困境，并使得集团生产经营活动得以顺利进行。

5.2 对印度 A 钢铁公司的维护与管理

印度 A 钢铁公司作为借助方舟平台进行交易的另一方，对其维护与巅峰集团具有一定的相似性。在本案例中，若没有方舟在其中作担保，那么在在它付款后，极有可能面临货物出现问题而缺乏与巅峰集团之间的制约和协商能力导致不能及时退货的风险。此外，货物不能及时到达还会影响公司其他事宜进程而出现潜在收益损失的风险。针对以上风险，企业都可以通过方舟平台来转嫁。

在关系维护方面，方舟也为印度 A 钢铁公司提供售后服务支持，例如收到的货物不符合合同标准或产品投入后不能正常使用等问题，都可以通过方舟的售后服务得到解决。并且使用与巅峰集团的会员服务同样适用于印度 A 钢铁公司。与巅峰集团不同的是，由于印度市场的特殊性，方舟创造性的为其提供“10111”

服务，通过利用方舟强大的线下实施支持和服务团队，目前已经打造出包括印度市场在内的 50 个“10111”海外伴随式服务终端，即在海外重点客户 10 公里内设立服务中心，对重点客户可以提供 1 小时内到达的各种服务，1 小时内专家上门、1 天 24 小时、1 年 365 天全天候服务，解决走出去过程中最后 1 公里问题。这也为今后方舟与印度 A 钢铁公司建立更广泛和深层次的合作创造了客观条件。

6. 中国方舟的盈利模式与组织架构

在盈利模式方面，中国方舟在自身 O2O 与 B2B 的商业背景下，从营销、交易、供应链以及 SaaS³⁾ 平台四个层次，会员费、服务费、佣金三个角度着手实现收益与利润。在营销上，中国方舟根据自身标准将会员企业分成若干等级，并制定相应等级的收费标准（等级越高收费越多），据此向平台企业收取会员费（见图 6.1）。其中初次合作的大连巅峰集团与印度 A 钢铁公司就属于一级会员，需要交纳 6000 元年会员费，享受平台提供的企业店铺、商业信息浏览以及国外询盘等服务。此外，对向大连巅峰集团提供的一对一定制化和个性化的产品增值服务内容，即线上提供互联网数字化营销服务，包括营销方案咨询、广告设计与投放、网站维护、数字化展示，线下提供海外销售终端精准推广、精准销售服务，进行另收费。在交易上，中国方舟除引导双方企业进行在线交易，分别对巅峰集团、印度 A 钢铁公司抽取交易额的 3% 与 5% 作为佣金外，还对代理双方办理相关进出口手续收取服务费。同时，针对平台对围绕供应链的服务，比如在供应链管理方面帮助大连巅峰集团在印度建设销售渠道，以及协助监督印度 A 钢铁公司在目的港卸货等服务收取数额不等的费用；在供应链金融方面对提供不同金额、期限的贷款融资收取对应的利息费用。最后，中国方舟对为大连巅峰集团提供的一系列诸如企业 OA⁴⁾、ERP⁵⁾、SCM⁶⁾、CRM⁷⁾ 等 SaaS 咨询服务收取服务费，协助其更好的管理生产、经营活动以及日常办公，增强平台对企业用户的粘性的同时，丰富盈利渠道方式。

3) 软件即服务 (Software-as-a-service, 简称 SaaS) 是指基于互联网提供软件服务。

4) 办公自动化 (Office Automation, 简称 OA) 是将现代化办公与计算机技术结合起来的一种新型办公方式。

5) 企业资源计划 (Enterprise Resource Planning, 简称 ERP) 是指建立在信息技术基础上，以系统化的管理思想，为企业决策层及员工提供决策运行手段的管理平台。

6) 供应链管理 (Supply Chain Management, 简称 SCM) 是一种集成的管理思想与方法，它执行供应链中从供应商到最终用户的物流的计划和控制等职能。

7) 客户关系管理 (Customer Relationship Management, 简称 CRM) 是指企业为提高核心竞争力，利用相应的信息技术以及互联网技术来协调企业与顾客间在营销与服务上的交互，提升其管理方式，向客户提供创新式的个性化的客户交互和服务过程。

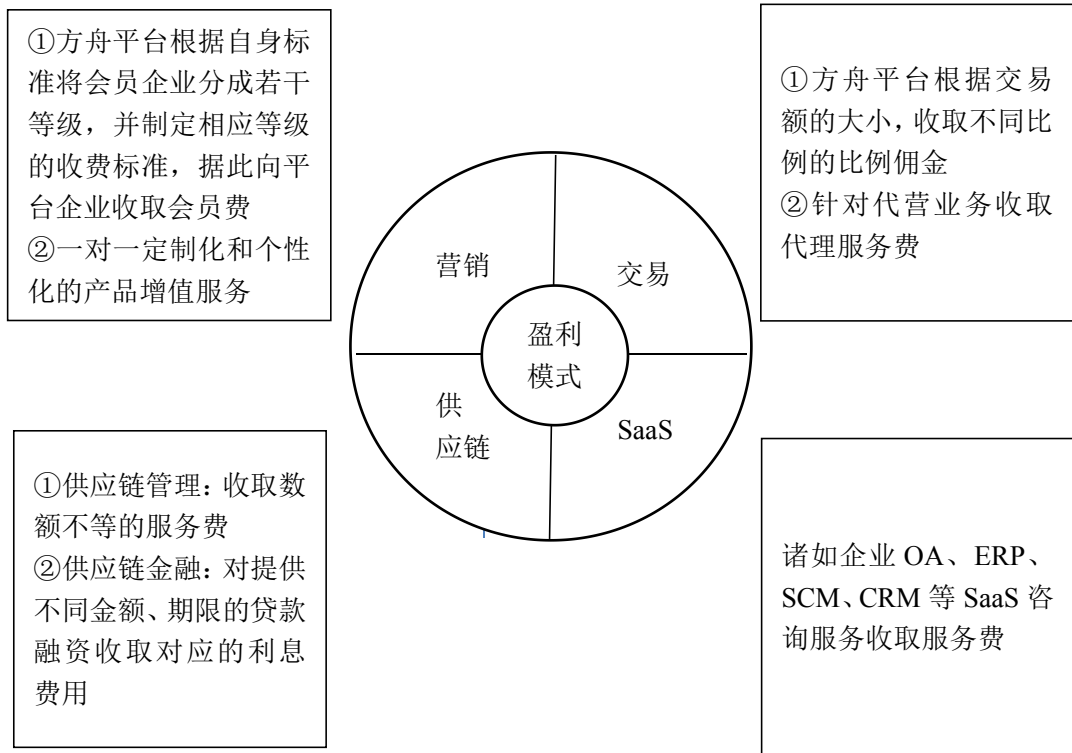


图 6.1 中国方舟的盈利模式

此外，组织人员的设计与管理也是一个不容忽视的问题，它涉及企业能否高效高质运营，是企业的支架。在本案例中，方舟在组织设计中遇到的一个问题出现在印度线下网点的设置上，即方舟的海外分支机构在员工雇佣上是选择当地员工还是外派国内员工。方舟的选择是对于核心职能或最高领导职能的人员通过外派的方式，而对于次等经理和一般员工则进行本土化的方式。这样一来，既能保证海外分支机构能够有效及时地和总部进行沟通联系，确保总部战略规划的有效执行，同时又能一定程度上满足海外分支机构印度本土化的要求：一方面充分利用了当地廉价劳动力等区位优势，另一方面也可以减少与当地居民和政府机构之间的摩擦，降低适配成本，扩大企业在当地的影响力。方舟通过在印度的网点和分支机构大量雇佣本地员工，依靠本地员工和外派员工的本土化，不仅为此次交易提供了印度市场相关行业的供求信息，借助频繁的沟通与往来巩固了方舟与印度 A 钢铁公司的客户关系，为今后实现更大规模的交易也奠定了良好的基础。

7. 总结

通过辽宁省中小企业协会的搭桥，巅峰集团与中国方舟进行了接触和联系。中国方舟通过为巅峰集团提供“方精准”服务，根据巅峰集团的出口需求，利用互联网技术把市场精确定位至印度，接着依托大数据技术进一步与印度 A 钢铁公司的进口需求精确匹配从而确立对接企业。中国方舟与两方企业分别签订了合同，保证了各自的利益。中国方舟作为产业互联网的开拓者与先导者，凭借其庞

大的数据库基础,对内进行信息化数据分析,对外加强与国外企业和政府的合作,依靠逐步完善的服务为中国企业的成功对接带来了巨大的便利。目前中国方舟已在世界一百多个国家、地区初步建立了一千多个营销、售后服务和代理网点及上万个商业信息源点,形成了以“一带一路”国家为特色的全球产业 O2O 服务网络。这些服务网络除了为这些沿线企业提供了便利的服务,通过网点的拓宽与巩固,还将会带动相关产业乃至整个行业的集聚发展。

8. 案例英文信息

The Exploiting of Indian Market for DianFeng Group led by Ark of China

Zheng Lei

College of International Economic & Trade, DUFE

Abstract This paper describes the case that DianFeng Group used Ark of China to connect with Indian A Steel Company and make a breakthrough by “going out”. Ark of China is an industrial Internet platform that provides specialized system solutions for large and medium-sized micro enterprises nationwide. In understanding of the developing bottleneck of DianFeng Group and the needs of Indian A Steel Company, by using of the relevant Internet technology, such as the large data analysis, and the professional services, such as “square precision”、 “square accompany”、 “square agent” and “square loan”, Ark of China finally made the cooperation of both products and services, from online to offline from product promotion to the completion of a series of products and services after the combination between DianFeng Group and Indian A Steel Company.

Key Words private enterprise; “going out”; Industrial Internet; Ark of China

9. 参考文献

- [1] 邵作仁. 民营企业“走出去”类型及其风险分析[J]. 国际商务, 2008(11): 65-66.
- [2] 周建军. 中国中小企业“走出去”模式研究[D]. 北京工业大学, 2006: 1-69.
- [3] 高卫平. 中国民营企业“走出去”战略之思考[J]. 中国市场, 2007(18): 30-32.
- [4] 葛雯雯. 产业互联网时代正无限靠近[J]. 信息化建设, 2014(12): 3-6.

[5] 徐赟. “互联网+”:新融合、新机遇、新引擎[J]. 电信技术, 2015(04): 7-9.

[6] 杨凯. 布道“互联网+” [J]. 华东科技, 2015(04): 2-8.

[7] 邬贺铨. 大数据时代的机遇与挑战[J]. 求是, 2013(04): 3-6.

案例使用说明

一、教学目的与用途

1. 本案例主要适用于国际商务课程，也适用于跨国公司与国际投资课程。
2. 本案例主要适用于国际商务专业型硕士研究生和国际贸易学学术型硕士研究生；首先通过对巅峰集团的困局和中国方舟集团的介绍，让学生全面了解新时代背景下，国际贸易企业的发展环境和互联网平台的发展进程，培养学生的国际视野，拓宽学生的知识领域。其次，通过详细阐述巅峰集团搭载中国方舟“走出去”过程，让学生充分了解具体国际商务活动中的业务过程和实施策略。最后，通过对现象的探索、辩论和分析，培养国际商务研究生分析问题和解决问题的能力，从现象中深入挖掘相关信息和理论内涵。

二、启发性思考题

1. 中国方舟与传统互联网电商平台有什么区别。
2. 中国方舟为巅峰集团提供的服务有什么特点。
3. 与传统国际贸易方式相比，中国方舟在对巅峰集团的服务中进行哪些方面的创新？
4. 交易过程中，中国方舟可能会面临什么风险，如何规避？
5. 本案例中，中国方舟是如何盈利的？

三、背景信息

2008年金融危机发生后，国际经济市场持续低迷。受欧美等传统国际市场需求疲软的影响，我国外贸行业也渐遇寒冬，传统外贸企业面临发展困局，大连巅峰集团就是其中之一。与此同时，随着电子信息技术的发展，跨境电商等互联网平台却如雨后春笋般涌现并迅速成长。然而，现有跨境电商多是以B2B或B2C为基础，帮助企业实现产品出口，在此环境下，中国方舟这一帮助企业“走出去”的产业互联网平台让人耳目一新。在传统国际贸易遭遇冲击和跨境电商飞速发展的背景下，研究外贸企业如何借助互联网平台突破发展瓶颈，实现渠道创新对中国外贸行业转型和升级具有重要参考意义。

四、案例分析思路及要点

1. 从外部因素看，全球经济不景气和发达国家进口需求疲软降低了企业销售量，从内部因素看，巅峰集团一直固守于展会、寄样等传统外贸开发渠道，未能

适应电子信息技术的时代发展。多重因素作用下，大连巅峰集团遭遇发展瓶颈。

2.中国方舟通过线上和线下的平台建设了解到巅峰集团的困难和印度A钢铁公司的需求，通过“方精准”、“方伴随”、“方代营”和“方信贷”等全方位服务，为促成双方最终合作贡献斐然。

3.促成巅峰集团和A钢铁公司的合作后，中国方舟还通过纳入数据库、提供优惠服务等方式积极维护巅峰集团和A钢铁公司的客户关系，以维持企业可持续发展。

4.中国方舟通过收取会员缴纳的会员费、促成合作的佣金、提供融资获得的利息和咨询服务费等形式盈利。同时，作为一个“走出去”的产业互联网平台，中国方舟还通过本土化的方式获取当地区位优势并降低与当地政府、企业或居民的摩擦。

五、理论依据与分析

1.国际市场营销环境分析

经济环境是国际市场营销环境的重要内容。从经济环境看来，中国方舟通过“方精准”服务，利用大数据技术发现印度是输送带产品商机排名前三的国家，搜索热度高居第一，表明该地区对此类产品的需求量较大，因此选取印度作为巅峰集团的目标市场。

2.国际产品生命周期

当产品由国内市场扩展到国际市场时，同一产品生命周期的各个阶段在不同国家的市场上出现的时间是不一致的，由于各国在技术进步及经济发展水平等方面的差别，形成了同一产品在各国的开发生产、销售和消费时间上的差异。本案例中，输送带产品尽管在欧美等传统发达国家市场需求疲软，但在印尼、印度等新兴国家市场却仍存在较大商机。国际贸易企业应着眼于动态的全球市场，寻找产品的最合适销售地。

3.跨国公司经营战略

跨国公司面临着全球经营和跨文化管理的问题。本案例中，中国方舟对于核心职能或最高领导职能的人员采用外派的方式，而对于次等经理和一般员工则进行本土化的方式。这样一来，既能保证海外分支机构能够有效及时地和总部进行沟通联系，确保总部战略规划的有效执行，同时又能一定程度上满足海外分支机构印度本土化的要求：一方面充分利用了当地廉价劳动力等区位优势，另一方面也可以减少与当地居民和政府机构之间的摩擦，降低适配成本，扩大企业在当地的影响力。

六、教学组织方式

本案例可作为专门案例讨论课进行，时间进度如下：

- 1.整堂案例课共 2 课时，共 90—100 分钟。
- 2.课程开始：让学生阅读案例，并提出启发性思考题（10—20 分钟）。
- 3.分组讨论（30 分钟）
- 4.小组发言（每组 5 分钟，控制在 30 分钟内）。
- 5.引导全班进一步讨论并进行归纳总结（10—20 分钟）。

七、案例的后续发展

在采用中国方舟提供的“方精准”、“方伴随”等服务后，大连巅峰集团成功与印度 A 钢铁公司进行对接。最终，印度 A 钢铁公司从大连巅峰集团采购 CC、EP、耐热运输带、PVG 整芯阻燃输送带等规格的产品，成交规模约 600 万美元；大连巅峰集团也在成为中国方舟会员，接受一对一个性化服务后，产品销路良好，品牌影响力广泛增加，实现了营业额由 2014 年的 5200 万人民币至 2015 年的 8700 万人民币的增长。而中国方舟也吸纳两家企业进驻中国方舟平台，并通过优惠服务条件等进行客户关系的进一步维护。