

姚明织带
YAMA RIBBON

MANCHESTER
1824
The University of Manchester
Manchester Business School
曼彻斯特商学院中国中心



零点国际发展研究院

2014海外中国企业声誉报告

2014 Overseas Chinese Corporate Reputation Report

姚 明
Ming YAO

傅潇霄
Xingxiao FU

冯 晞
XI FENG

著

序 言

国际化企业的“三步走”

北京大学国家发展研究院名誉院长 林毅夫

中国企业的国际化发展虽然起步较晚，但在过去的20年里，“走出去”的中国企业数量越来越多，规模越来越大，领域越来越广，步伐越来越快。未来的10到20年，中国企业的国际化发展将迎来黄金时代。然而，中国企业的国际化发展也面临着一个巨大挑战：如何让中国的“企业国际化”变成“国际化企业”？

迈克尔·波特在《国家竞争战略》一书中将国家经济的发展分为四个阶段：生产要素导向阶段、投资导向阶段、创新导向阶段和富裕导向阶段。中国企业的国际化发展目前正处于方兴未艾的投资导向阶段，要想接受变为国际化企业的挑战，就必须及早思考如何开始迈向创新导向阶段，提升中国企业在国际化发展中的全球品牌影响力。

中国企业国际化道路的创新导向在新的历史时期需要对“走出去”的策略提出新的理论方向，赋予新的理论内涵，引导中国企业的国际化发展尽早迈向创新导向阶段。“走出去”其实更多的是代表了硬实力，当企业有了资本技术和资源，为了进一步发展就需要同时利用国内、国外两个资源，布局国内、国外两个市场。但创新导向阶段更加需要的是软实力的体现，比如一家外企如何能够创新国际视野的思维，融入当地的政策、法规、社会、文化，从而得到所在国企业与人民的认可呢？如果再上一个台阶，提出更高的要求，海外中国企业如何得到当地政府与人民的尊重呢？

“走出去、走进来、走上去”是中国打造国际化企业和全球品牌的新三步走战略，既有宏观层面的意义，也有微观层面的意义。从宏观层面来讲，它指导中国企业整体的国际化发展方向与步骤。“走出去”指硬实力，是资金、技术、资源的实力体现；“走进来”指软实力，是跨文化沟通与管理的成功体现；“走上去”指硬实力与软实力的完美结合，是得到所在国政府、社会、企业和人民尊重的体现，是要享誉全球，是国际化企业追求的至高境界。

从微观层面来讲，“走出去、走进来、走上去”可以具体指导一个企业的国际化发展的策略与步骤。例如，对海尔的国际化发展而言，“走出去”靠撬动缝隙市场，如为美国学生设计

的台面微型冰箱就是一个典型案例，走出去先混个脸儿熟；然后再用主流产品“走进去”，进入海外市场，比如海尔在欧美的定位就是主流销售渠道销售主流产品，不走低价策略，也避开高价策略；最后是“走上去”，创立海尔的全球知名品牌。

中国需要宏观层面的“三步走”战略，引导中国企业未来整体的国际化可持续发展。企业在海外发展要高瞻远瞩，把自己的国际化发展目标与国家的国际化发展目标相结合，“硬实力+软实力=中国的全球声誉”。中国同时需要微观层面的“三步走”策略，引导中国企业个体的海外市场开拓。企业把自己的产品与服务 and 所在国的社会文化相融合，“产品服务+社会文化=企业的全球品牌”。当中国企业的全球品牌越来越多时，中国国家的全球声誉就会越来越高，中国的“企业国际化”也就会逐步转型升级，走向“国际化企业”，中国的国际化发展也将在全球范围内可持续地健康发展。

PREFACE

“Three-Step” Strategy for Overseas Chinese Corporations

Honorary Dean and Professor, National School of Development, Peking University
Justin Yifu Lin

Although internationalization of Chinese corporations started late in China, the past two decades have seen an increased number of Chinese corporations “Going Out”, expanded in size, entered more arenas, and accelerated in pace. The next 10 to 20 years will see a golden age for internationalization of Chinese corporations. However, the internationalization of Chinese corporations faces an enormous challenge, that is, how to transition from “corporate internationalization” to “internationalized corporations”?

Michal Potter, in *The Competitive Advantage of Nations*, divides a country’s economic development into four stages: production-driven, investment-driven, innovation-driven and prosperity-driven. The internationalization of Chinese corporations has just entered the investment-driven stage. To confront the challenge of transitioning to internationalized corporations, Chinese corporations must consider how to advance into the innovation-driven stage, and enhance global brand influence.

The internationalization of Chinese corporations calls for new theoretical interpretation of the “Going Out” strategy. The “Going Out” strategy is essentially a representation of hard power. When a corporation accumulates capital and technology, it has to utilize both domestic and foreign resources and markets in order to further develop. However, soft power is more important in the innovation-driven stage. For example, how do overseas Chinese corporations think internationally, and integrate into local policy, laws, society, culture, and be recognized by the local community? Furthermore, how do overseas Chinese corporations win over the respect of the local government and public?

"Going Out, Going In, Going Up" is the new strategy for building international corporations and global brands, and has macro and micro level interpretations. On the macro level, the strategy guides the general direction and approach of internationalization of Chinese corporations. "Going Out" refers to hard power displayed in financial and technical prowess. "Going In" refers to soft power displayed in cross-cultural communication and management. "Going Up" refers to a perfect combination of hard and soft powers, in which the host country's government, society, businesses and people like, trust and respect the Chinese corporations. This is the highest level of honor an international corporation can pursue.

On the micro level, "Going Out, Going In, Going Up" provides detailed guidance for a corporation's internationalization. Using Haier's internationalization as example, "Going Out" relies on opening niche markets. One successful case is Haier designing mini refrigerators for college dorms. "Going In" expands overseas markets using mainstream products. For example, Haier's marketing strategy in the US and Europe is to sell mainstream products through mainstream channels. Finally, "Going Up" elevates Haier as a global brand.

China needs the "Three-Step" strategy on the macro level to guide the future international and sustainable development of Chinese corporations. Chinese corporations should combine their internationalization goals with China's internationalization goals. "Hard Power + Soft Power = China's Global Reputation". China also needs the "Three-Step" strategy on the micro level to guide individual Chinese corporations to explore overseas markets. Corporations combine their products and services with the culture of the local society. "Products and Services + Social Culture = Global Brands". When more Chinese corporations build global brands, China's global reputation will improve. And China's "corporate internationalization" would advance to "internationalized corporations".

目 录

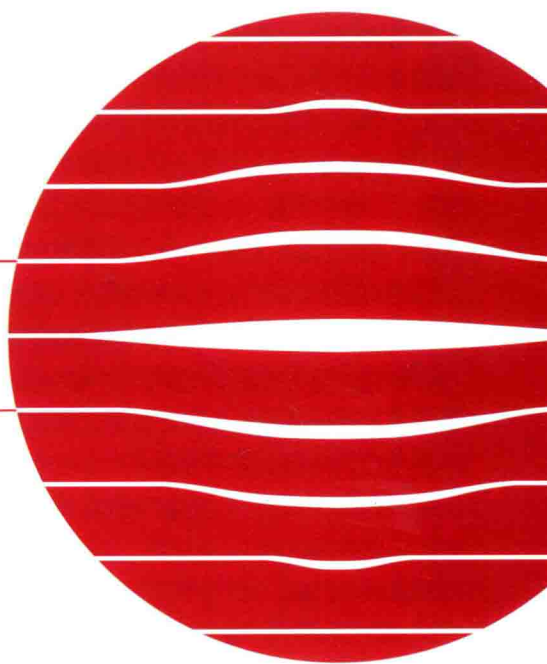
- 第一章 核心发现 / 1
- 第二章 中国企业海外“三步走” / 11
 - 第一节 投资发展路径理论 / 12
 - 第二节 “三步走”理论 / 13
 - 第三节 研究说明 / 14
- 第三章 海外投资硬实力 / 19
 - 第一节 中国企业海外投资发展历程简谱 / 20
 - 第二节 中国企业海外投资发展速写 / 21
 - 第三节 境外投资硬实力展示 / 23
- 第四章 海外投资软实力: 总括性指标 / 27
 - 第一节 总体评价 / 28
 - 第二节 一般印象 / 31
 - 第三节 商业伦理 / 35
 - 第四节 综合魅力 / 39
- 第五章 海外投资软实力: 行动性指标 / 43
 - 第一节 社会责任 / 44
 - 第二节 公共关系 / 48
 - 第三节 本地化 / 53
 - 第四节 透明度 / 58
 - 第五节 合规性 / 63
- 第六章 海外投资政策及实践建议 / 69
 - 第一节 政府建议 / 70
 - 第二节 企业建议 / 70
- 参考文献 / 167
- 案例资料来源 / 168
- 索 引 / 170
- 后 记 / 172

CONTENTS

Chapter I	Key Findings	/ 73
Chapter II	“Three-Step” Strategy for Overseas Chinese Corporations	/ 89
Section I	Investment Development Path Theory	/ 90
Section II	“Three-Step” Strategy	/ 91
Section III	Research Design	/ 92
Chapter III	Hard Power of Overseas Investment	/ 99
Section I	Brief Review of Chinese Overseas Investment	/ 100
Section II	Summary of Chinese Corporate Overseas Investment	/ 101
Section III	Hard Power of Chinese Overseas Investment	/ 104
Chapter IV	Soft Power of Overseas Investment: Comprehensive Indicators	/ 109
Section I	General Evaluation	/ 110
Section II	General Impression	/ 114
Section III	Business Ethics	/ 120
Section IV	Attractiveness	/ 125
Chapter V	Soft Power of Overseas Investment: Practical Indicators	/ 131
Section I	Social Responsibility	/ 132
Section II	Public Relations	/ 137
Section III	Localization	/ 143
Section IV	Transparency	/ 149
Section V	Compliance	/ 155
Chapter VI	Suggestions for Overseas Investment Policy and Practice	/ 161
Section I	Government Policy Suggestions	/ 162
Section II	Corporate Practice Suggestions	/ 163
References		/ 167
Sources of Cases		/ 168
Index		/ 170
Postscript		/ 172



核心发现



中企软实力

“中企软实力”旨在倡导海外的中国企业善用文化与情感赢得所在国的喜欢、信任与尊重，让海外中国企业的硬实力与软实力同步生根、开花、结果。

“浇花浇根，交人交心”，这是李克强总理2014年在“上合组织成员国总理会议”上谈及海外中国企业如何融入国际化发展环境时候的一个形象比喻。总理在此强调，中国作为一个国家硬实力在全球不断提升的大国，要特别注重中国软实力的同步发展与影响。同样，中国企业作为经济硬实力在全球不断快速增长的实体，也要注重软实力与硬实力的同步发展与影响，要保持硬实力与软实力的平衡和谐。企业硬实力靠的是资金、技术和产品，软实力靠的是文化、品牌和声誉。只靠硬实力没有软实力，那就是浇花浇了表层，交人交了表面，虽然貌似光鲜，实则“国际土豪”一个。如果既有硬实力又有软实力，那就犹如浇花浇了根，交人交了心，赢得所在国的社会与人民发自内心的喜欢、信任和尊重，那就成了“国际绅士”一位。

“中企软实力”在海外发展与影响的核心是吸引力，指通过吸引而非利诱的方式实现自己的愿望。《2014海外中国企业声誉报告》发现，海外的中国企业“硬性有余，软性不足”，前者反映无论是国企还是民企最近几年在海外的投资并购都出现了井喷现象，俨然一头庞大的经济动物，未来的投资并购势头有增无减。然而，中国企业在海外的品牌和声誉相对滞后和疲软，软实力与硬实力发展不平衡、不协调、不同步。中企软实力的培育和培养没有上升到企业国际化战略新理论、新方向、新行动的大格局里，更谈不上海外中国企业软实力与硬实力的同步发展与影响。

“中企软实力”在全球的发展与影响对中国软实力在世界的发展与影响举足轻重。企业软实力通常会经历四个阶段：无名企业、初出茅庐、企业公民、全球明星。今天，海外的大部分中国企业处于初出茅庐的第二阶段，正在探索、尝试、关注树立独特的海外公众形象，迈出了可喜的第一步。同时，随着中国成为世界第二大经济体，随着海外中国企业实力的迅猛增长，海外中国企业软实力的发展迎来了黄金时代。所有海外的中国企业都肩负着新的历史重任——让海外中国企业的硬实力和软实力同步、同心、同力。让“中企软实力”在海外生根、开花、结果，让更多的中国企业成为享誉全球的企业公民和企业明星。

“三步走”战略

“三步走”战略即“走出去、走进去、走上去”，首度提出了中国企业国际化发展的新理论和新战略。

今天，中国企业的国际化发展面临着一个巨大挑战：如何让中国的“企业国际化”变成“国际化企业”。中国“走出去”的国际化战略需要赋予新的理论内涵，以适应未来中国企业在全球的可持续发展。迈克尔·波特在《国家竞争战略》一书中将国家经济的发展分为四个阶段：生产要素导向阶段、投资导向阶段、创新导向阶段和富裕导向阶段。中国企业的国际化发展目前正处于投资导向阶段，要想接受变为国际化企业的挑战，就必须思考如何开始迈向创新导向阶段，其中包含中国企业硬实力与软实力如何平衡和谐地发展。

新理论与新战略一道一术，需要相向而行，同步而行，平衡而行，和谐而行。换言之，中国企业在海外的硬实力与软实力能够相辅相成，互利互惠，双赢双丰。“走出去”更多的是代表了企业的硬实力，当企业有了资本和资源，有了海外市场的需求，就开始寻求海外的发展。但是，创新导向阶段更需传播企业软实力的魅力和影响，比如企业融入当地的生态环境，包括文化、习俗、环保、公益、社区、公关、价值观、当地化、政府关系等。《2014海外中国企业声誉报告》的企业案例证明，国外传统媒体和新媒体对所在国的中国企业的关注度出现了变化，表现在关注的长度、广度和深度，很多媒体聚焦海外中国企业软实力，虽然这些关注时高时低，时多时少，时正时负。

“走出去、走进去、走上去”是中国打造国际化企业和全球声誉的新“三步走”战略。从宏观层面来讲，它指导中国企业整体的国际化发展方向与步骤。“走出去”指硬实力，是资金资源的实力体现；“走进去”指软实力，是跨文化沟通与管理的成功体现；“走上去”是硬实力与软实力的完美结合，得到所在国政府、社会、企业和人民的喜欢、信任和尊重，是国际化企业追求的至高境界。

声誉“心”概念

声誉“心”概念强调海外中国企业一要注重硬实力(硬件),二要注重软实力(软件),三要注重“心”实力(心件)。三者之间,最重要的是“心件”,即用心滋润、滋补、滋养企业的声誉。

《2014海外中国企业声誉报告》提出了适应海外中国企业发展软实力的声誉“心”概念模型。这个海外声誉模型有八大维度:一般印象、综合魅力、商业伦理、社会责任、公共关系、透明度、本地化与合规性。前三个维度组成总括性声誉,后五个维度组成行动性声誉。前三个维度是需要中国、中国人、中国企业共同来维护、提升的整体声誉,而后五个维度则是每个企业自己根据实际情况维护提升的个体声誉。两者相互依赖,相互帮助,承前启后,互惠互融,是海外每一家中国企业应该不断实践的方向与方法。

声誉“心”概念强调海外中国企业这个整体,而非个体企业的声誉。每个个体的企业都因为行业背景、战略定位、发展过程等因素而在声誉上有不同的侧重和表现。为了海外中国企业的整体声誉,个体企业需要找出自己在海外声誉模型中的软肋,努力改进,为海外中国企业整体声誉做出努力。《2014海外中国企业声誉报告》发现,海外中国企业在公共关系和透明度方面得分偏低,对中国企业而言,这是一个普遍存在的声誉软肋,值得关注和提升。

声誉“心”概念要求海外中国企业在塑造中企软实力方面要“用心良苦”。根据这次研究对海外新老媒体的跟踪分析,发现国外媒体对海外中国企业的重大事件从投资兼到日常表现的关注出现了持续若干年关注报道的趋势。这更说明当一项海外重大投资发生时,国际媒体高度关注。当这项重大海外投资发生后,国际媒体依然跟踪关注,只是深度、广度和长度不同而已。投资是硬实力的体现,是资金说了算的,而声誉是软实力,是用心打动人心才算数的。

声誉“心”概念是海外中企软实力的核心内涵,是中国企业“走出去、走进去、走上去”三步走战略中的精神食粮。

海外“软生态”

海外“软生态”倡导海外的中国企业入乡随俗，了解、熟悉、适应、尊重、融入当地的政治生态、商业生态、文化生态和生活生态，成为跨文化沟通与管理的国际化企业。

在海外也要讲政治、讲商德、讲文化、讲生活。对于海外中国企业而言，政治生态包括促进当地就业、社区关系、当地政府关系、用企业收益跟进投资、注意到当期国家对国家安全的范围界定；商业生态包括企业竞争策略的本土化、了解当地消费者偏好、与当地公司联合、参与当地的协会、商会、论坛、公关等活动；生活生态特指中国企业的领导者融入当地的生活，以及总部高层参与当地经济活动的程度。

四个生态之中文化生态尤为重要，要天天讲、月月讲、年年讲。它就发生在身边，就发生在眼前，细润无声，柔中有刚，感受时刻，震撼心灵。文化生态包括维护当地人的尊严、获得身份认同、进入当地各个阶层的社会、解决不同背景员工的文化冲突。文化生态包括企业内和企业外两个层面，企业外的文化生态主要是指企业能获得当地各个阶层的接纳并成为当地社群的一员；企业内的文化生态是指企业需要协调当地员工与外派员工之间的互动和协作。

海外“软生态”的环境是不分国界的，适用于所有走出国门的企业。2013年和2014年英国曼彻斯特商学院与英国中国商会合作设立了“中国企业英国投资奖”，每年奖励一名在英国做出杰出贡献的中国企业。评估衡量获奖企业的标准有9大项，包含政治生态、商业生态、文化生态、生活生态，其中多与中国企业在英国的软生态环境里的表现有关。比如企业与政府的关系维护和对两国长久友谊的贡献度如何？比如企业的创新战略新在哪里？对两国的关系有何贡献？在当地可持续发展的长久目标和计划是什么？有没有把中国的经验和最佳实践带到了英国？当地化程度如何？在科研方面和学校机构的投入合作多少？在当地的竞争力，如服务与人才培养有无逐年提升？与当地社区有无互动？社会责任履行了哪些？等等。

适应“软生态”就是软实力。海外“软生态”期望中国企业在海外不仅仅是经济的庞然大物，同时也是软实力的倡导者和先行者。

价值共同体

“价值共同体”是指海外中国企业要和当地的利益相关者建立以多方共赢、价值共享为宗旨的合作平台，并通过此平台吸引和影响利益相关者。

“价值共同体”追求全方位满足利益相关者，实现可持续的利益共信、共享、共赢。这些利益相关者包括股东、员工、工会、合作方、政府、媒体、社区和更广泛的社会团体。这些价值不同于国家与国家之间的政治、外交、军事价值观，而是基于商业利益驱动而带来的共同利益，所以产生了共同的价值观。海外中国企业必须具备中企软实力，实践“三步走”战略，弘扬声誉“心”概念，适应海外“软实力”，建立价值共同体。切记不要“身在曹营心在汉”，躯体在外，企业在外，事业在外，然而理念、举止、行为、价值观仍然是中国版的原汁原味。

“价值共同体”就是要求海外中国企业“变胃”。换言之，西餐、中餐都能吃，而且要吃得惯，吃了能消化，“中国胃”要培养成“国际胃”。这个“变胃”的过程主动还是被动是衡量海外中国企业价值共同体培育步伐快慢、水平高低、成功多少的标准之一。中国企业“走出去”不能变成纯粹的“经济动物”，只用硬实力说话，只以营收和利润衡量成败。如此做法会使中国企业被当地社会猜疑、误解和孤立，难以长远发展。只有让当地利益相关者分享发展产生的价值，才能赢得各方的尊重和信任，在海外产生影响力，寻求长远的发展。

《2014海外中国企业声誉报告》发现，海外中国企业对合作者和政府等直接面对的利益相关者能做到互利互惠，达成双方共赢的局面。但对于受间接影响的利益相关者，比如竞争者、民众和非政府组织，中国企业往往忽略它们的利益，而这也经常被海外媒体批评。同时，中国企业有些在国内习以为常、被国内商业生态接受的行为，如恶性的价格竞争和薄弱的契约精神，在海外会被视为扰乱市场、阻碍行业良性发展的行为而被诟病。

创建“价值共同体”是海外中国企业的使命和义务。一方面，海外中国企业要理解国内外“软生态”的差异，大度、大方、大力地融入当地的政治、商业、文化和生活。中国企业要在注重硬实力和软实力之上，培养自身的“心”实力。即在和利益相关者的互动中更加用心，寻找共同的价值，获得共赢的发展。

全球化公民

“全球化公民”是指海外中国企业应该将自己看作当地国的一分子，而非异客，应该对等地承担企业的公民责任。

中国企业“走出去”和“走进去”要同步进行，才能相得益彰。企业公民责任包括两方面：一方面是企业应该负责任地从事生产和服务活动，并且尽力减少企业生产和服务对当地造成的不利影响；另一方面是企业需要参与到当地的公共事务中，比如教育、公共设施。《2014海外中国企业声誉报告》发现，如果企业履行不好前一种公民责任，则会给企业带来负面的影响；如果企业履行好后一种公民责任，则会给企业带来正面的回响。

企业关注当地的社会公共事务，承担社会责任并不是单纯的捐款赞助。履行社会责任也不可以被当成企业的宣传手段，企业需要将自己看作当地的一员。最直接的履行企业公民责任的方式包括：以公平、公正的方式对待当地员工和合作伙伴；以尽职、尽责的态度生产出对消费者和环境没有伤害的产品；以主人翁的精神对当地社群做贡献。这些其实和中国企业在国内受到的要求是一样的。因此，我们提出企业应该在投资发展的新阶段中习惯于做“全球化公民”。

双轨理解教育是“全球化公民”维度中举足轻重的一环。首先，海外中国企业的领导高层要做到理解国情与世情，带头先行。其次，中层领导要承上启下，影响力行。然后，员工要落地有声，实践必行。同时，海外中国企业的高层、中层、员工都有义务让所在国的社会各界理解中国企业的管理风格与文化习惯。全方位理解教育和中外双向理解教育是符合海外中国企业成长为“全球化公民”的双轨理解教育。

“全球化公民”对海外中国企业提出了对全球负责和提升企业声誉的“心”概念，企业有责，中国有利，世界有益。

跨界透明度

“跨界透明度”是指海外中国企业要熟悉不同文化中的企业监督机制，需要根据不同的企业监督机制建立对外沟通的信息渠道，并建立透明的制度。

《2014海外中国企业声誉报告》发现，海外中国企业在透明度方面明显存在不习惯、不适应、不主动等问题。企业透明并不是简单地开放一切信息。企业毕竟不同于公共机构，需要竞争和隐私，但对个人而言，企业的力量相对要强大许多，因此，社会需要能够监督企业。在不同的文化下，监督企业的主体部门和主要力量不尽相同，但相同的是，企业都需要开放自己的部分信息。

不同文化对企业信息不透明的容忍程度也不相同，因此对企业透明程度的要求也不同。大致上来讲，企业透明的等级划分为偶尔公布信息、定期公布信息和制度化公布信息。此次研究证明，越是透明的企业，更容易得到公众的信任，企业声誉越高。而企业的透明只有制度化后才能保持信息公开的持续不断，而且满足公众监督的需求。

在透明的内容上，外界关心的是企业的公司治理、内部管理、商业计划、政府关系、财务信息、企业业绩和交易信息等。在对象上则主要是投资者、媒体和政府。虽然公众是监督企业最主要的力量，但因为公众力量分散，因此代表公众来监督企业的是媒体和政府。不同文化背景下的差异主要体现在政府和媒体在监督企业时的重要程度。投资者监督企业的能力，以及监督企业的主体对企业透明内容的侧重。因此企业需要适应不同地区和文化下的透明需求，主动接受当地的监督，习惯、适应、主动地传播海外中国企业地“跨界透明度”。

“跨界透明度”需要制度先立，理念先导，行为先行，传播先声。这样，海外中国企业就可以逐步做到习惯、适应、主动在世界的舞台上坦然亮相。

中企新印象

“中企新印象”是指海外中国企业要具有全球视野、全球责任、全球行动，共同努力提升海外中国企业的印象，把中国企业的声誉印遍全球，使其享誉全球。

如何在全球成功塑造“中企新印象”呢？《2014海外中国企业声誉报告》对此给予了前瞻性、系统性、创新性的答案。核心发现一“中企软实力”为其提出了同步发展硬实力和软实力的必要性和重要性；核心发现二“‘三步走’战略”为其设计了“走出去、走上去、走进来”的新理论和新战略；核心发现三“声誉‘心’概念”为其倡导了用心滋润、滋补、滋养企业的声誉；核心发现四“海外软生态”鼓励其了解、熟悉、适应、尊重、融入当地的各种生态；核心发现五“价值共同体”为其强调了与当地利益相关者建立多方共赢、价值共享的合作平台；核心发现六“全球化公民”为其明确了全球的责任和义务；核心发现七“跨界透明度”为其建议了在世界的舞台上习惯、适应、主动坦然亮相。核心发现八“中企新印象”为其描绘了把海外中国企业声誉印遍全球、享誉全球的远大梦想。

借助长效性的公共关系，包括法律手段来为企业树立新印象行之有效，行之长久。中国企业在海外常常处于被动地应对舆论和危机的状态，做好公关尤为必要。为了挽回印象或被动处理的危机大都是短时效果。企业应该在规范行事、履行责任、公开透明、利用法律手段的前提下进行长效性的印象管理。公共关系有软仗和硬仗，软仗是心平气和地在海外与人交往，硬仗是有理有据地在海外用法律保护自己。

公关成功，事半功倍。2009年美国对中国纺织品发起的首起“双反”，即“反倾销、反补贴”的起诉，中国大陆15家企业应诉，其中两家为强制性应诉。当时名不见经传的厦门姚明织带是唯一一家为了企业在海外能可持续地健康发展，为了企业的声誉和公正，耗费巨资，选择了应诉，选择了法律硬仗，选择了公关手段。反诉讼过程极其复杂、烦琐，一些企业放弃应诉，被动认输。主动应诉与被动应诉的结果是，姚明织带胜诉，成了迄今为止中国企业在美“双反”胜诉的第一家企业。姚明织带倾销幅度为0，另一家由于未应诉，被裁定为231.4%的惩罚性税率。13家获得平均税率资格的企业被裁定115.7%的税率，其他未应诉企业的全国统一税率为231.4%。姚明织带赢得的不仅仅是法律胜诉、公关成功，更具有划时代的意义是赢得了海外中国企业的声誉，树立了中企新印象，取得了长效性发展保障，带来了全球健康发展的势头。如今，姚明织带经过短短十年发展，一跃成为全球最大的织带企业，享誉全球，开始了在北美、欧洲和亚洲的国际化布局。

创建全球“中企新印象”的黄金时代来临了！这是历史赋予海外所有中国企业的历史使命！让我们一起为之共同努力并奋斗吧！