

长
三
角
创
新
样
本
全
球
化

百家调研报告·跨越山海

信达
生物

优刻得

远景
科技

连连
数字

莱克
电气

天合
光能

普洛
药业

纳微
科技

科百特

福斯特

第一财经研究院年度旗舰系列报告

课题顾问

杨宇东

课题负责人

于舰

报告撰写

李嘉怡 黄小婷 马绍之

编辑

于明

审定

于舰 何啸

视觉设计

王皎莹 钱春华 项凯 蒋皓明

校对

申江波 邓诗瑜 赵维一

视觉创意

第一财经视觉中心

联合出品

第一财经研究院 上海长三角商业创新研究院



第一财经研究院微信公众号



第一财经研究院“一财号”

扫描二维码，获取本报告电子版。关注第一财经研究院微信公众号和第一财经研究院“一财号”，了解更多第一财经研究院最新研究报告，也可访问 www.cbri.org，或详询 yicairi@yicai.com。

一、第一财经研究院旗舰报告系列

《跨越山海 | 中国企业全球化年度报告》《中国宏观经济报告》系列，《专精特新报告》系列包括专精特新、专精特新小巨人以及独角兽企业的调查研究。

《中国可持续发展报告》系列，包括 ESG、影响力投资、中国企业社会责任、中国碳市场年报等可持续发展领域的调查研究。

二、第一财经研究院日常产品系列

《高频看宏观周报》《金融条件指数周报》《第一财经首席经济学家调研月度报告暨年度报告》、热点观察等。

欢迎就本报告以及感兴趣的话题和第一财经研究院进行交流沟通，工作邮箱：yicairi@yicai.com。此报告为第一财经研究院原创，著作权及相关衍生权利归第一财经所有。未经第一财经书面授权，不得以任何方式加以使用，包括但不限于转载、摘编、复制或建立镜像。第一财经保留追究侵权者法律责任的权利。如需获得授权请联系第一财经版权部：banquan@yicai.com。

CONTENTS

目录

第一章 调研背景、意义与方法	4
一、调研背景与意义	4
二、调研方法	5
（一）调研方案设计	5
（二）创新性与独特性	6
第二章 长三角创新样本企业全球化洞察	7
一、样本企业全球化的四大特点	7
（一）近三分之一样本企业的海外收入占比在 20% 以上	7
（二）新能源、医药生物企业拥有良好全球化表现	8
（三）知识产权布局先行	10
（四）重视经营与法务合规	12
案例一：连连数字——全球化人才战略支撑业务发展	14
二、样本企业全球化发展思路的新变化	15
（一）越来越多的企业重视供应链布局优化	15
（二）企业对绿地投资的关注度增强	15
案例一：莱克电气——风浪下的主动求变	17
（三）新兴市场的重要性持续提升	18
（四）海外投资对不同经营环节的支持均在增强	20
三、样本企业全球化的主要痛点与难点	21
（一）低价竞争、海外冲突等现象仍然存在	21
（二）“单打独斗”难以形成合力	21
（三）地缘政治动态影响深远，企业关注度高	22
（四）促进全球化发展的相关政策仍有优化空间	23
案例一：优刻得——打造中企出海的云驿站	24
第三章 重点行业全球化分析	25
一、先进制造领域：核心技术不断突破	25
（一）着力突破关键核心技术壁垒	25
（二）在一个领域做精做透需要有足够的耐心	26

(三) 跟随下游企业一起“出海”	27
(四) 精益生产理念的重要性	27
案例一：福斯特——协同出海提升行业竞争力	28
案例二：纳微科技——耐心、坚持到打破海外垄断	30
案例三：科百特——精益化生产赢得全球客户信任	32
二、生命健康领域：积极拓展全球市场	33
(一) 以技术创新推动业务出海	33
(二) 致力于产品品质的优化提升	34
(三) 全球化是坚定的发展方向	35
案例一：信达生物——逆全球化风浪下的主动求变	36
案例二：普洛药业——一步一个脚印推动全球化发展	37
三、绿色发展领域：致力于行业高质量发展	39
(一) 以“本土化”推动“全球化”	39
(二) 适度一体化产能配置应对行业周期波动	40
(三) 用国际人才应对国际挑战	41
(四) 需加强与同行的知识产权合作	41
案例一：天合光能——创新驱动引领行业全球化发展	42
案例二：远景科技——以共享的理念应对全球可持续挑战	43
第四章 解决方案与建议	45
一、以价值创造与利他的文化，提升企业全球竞争软实力	45
二、搭建产业全球化整合平台，打造协同出海的竞争优势	46
三、政策进一步优化畅通循环，建设全球化发展友好环境	47
第五章 附件	49
附件一：主要案例调研企业	49
附件二：实地调研访谈提纲	49
附件三：调查问卷	51

|01| 调研背景、意义与方法

长三角地区经济总量接近全国的四分之一，是发展最活跃、创新能力最强的区域之一。这里形成了电子信息、生物医药、高端装备制造等多个世界级产业集群，更汇集了一大批高新技术企业和创新平台。

2024年10月，第一财经研究院与上海长三角商业创新研究院合作，针对中国企业出海情况共同开启了长三角创新样本企业百家调研。本调研基于上海长三角商业创新研究院多年来对长三角创新企业的跟踪与研究，结合专家评审与行业评议，从数千家企业中遴选了百家创新样本企业作为研究对象。

通过对75家企业的问卷调查与实地走访近20家企业（如连连数字、莱克电气、优刻得、福斯特等），结合专题访谈、研讨等多种形式，课题组深入企业一线，探寻行业发展的共性问题，了解长三角创新样本企业（下称“样本企业”）在全球化发展过程中面临的挑战。

课题组通过总结这些跨越山海的创新型企业全球化发展的经验与心得，并分析样本企业全球化过程中遇到的困难与问题，撰写《长三角创新样本全球化百家调研报告》，希望给更多企业走出国门开启全球化发展提供参考，也为政府优化助推企业全球化发展的相关政策、增强中国企业的全球竞争力贡献思路。

一、调研背景与意义

改革开放以来，中国经济经历了快速的发展和持续

的转型，中国企业也在这一过程中逐渐走向国际市场。2001年，中国加入世界贸易组织（WTO）后，中国企业积极融入全球产业链分工中，参与全球市场。党的十八大以来，中国实施了更加积极主动的对外开放政策，通过共建“一带一路”倡议、自由贸易区建设、扩大市场开放等方式，加强了与世界经济的联系。中国企业不仅实现了自身的快速发展，也为全球经济复苏和增长作出了重要贡献。中国正在加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。在新发展格局下，中国企业全球化进一步提速。

如今，中国已是全球最大的货物贸易国，根据中国海关总署发布的数据，2024年中国货物贸易进出口总值为43.85万亿元人民币，同比增长5%，外贸规模再创历史新高，已连续多年保持全球货物贸易第一大国的地位。第一财经研究院·中国企业全球化指数2024年同比增长6.7%，指数上升至571.2，是2010年水平的近6倍。这意味着中国企业在全球的市场规模持续扩大，全球化进程正在加速。

回顾中国企业全球化的发展脉络，从早期依靠传统贸易的产品出海，到通过规模化对外直接投资的资本出海，再到品牌、设计、研发和生产的全方位出海，中国企业的全球化水平整体大幅提升，全球化进程正向纵深发展，逐渐从简单的“走出去”转变到更高层次的“全球化”战略，深度参与海外市场的本土化运营成为大势所趋。我们看到越来越多的中国企业正在积极适应全球市场变化，通过提高产品质量、供应链优化、数字化转型等方式，在产业链上

不断提质升级，以更好地服务全球客户。

长三角作为中国经济发展最活跃、开放程度最高、创新能力最强的区域之一，域内企业在全球化发展过程中走在全国的前列。据海关统计，2024年长三角区域进出口总值为16.01万亿元，同比增长5.6%，占全国进出口总值的36.5%。随着中国对外开放的广度和深度不断拓展，长三角地区的经济活动与全球经济网络越来越紧密地相连。近年来，长三角企业积极拥抱新科技浪潮，加快朝着自主化、数字化、高端化、智能化和绿色化的方向发展，新产业、新业态的兴起为企业全球化发展注入新动力，显著提升了企业的国际竞争力。现今，长三角地区已有不少有实力的跨国企业，在《财富》杂志2024年公布的世界500强企业名单中，长三角共有28家企业上榜。长三角企业在国际市场上的影响力和竞争力逐渐增强。

然而，当前全球经济增长放缓、美国关税措施的冲击以及政策不确定性等因素给长三角企业全球化发展带来了新挑战。根据国际货币基金组织2025年4月份发布的《世界经济展望报告》，2025年和2026年全球经济增速预计为2.8%和3.0%，低于1月的预测值0.5与0.3个百分点。同时，长三角企业在“出海”过程中还面临市场竞争、品牌建设、技术创新、环境、社会和公司治理（ESG）等多个层面的挑战，增加了企业全球化发展的不确定性。

综合来看，长三角企业在全球化发展中取得显著成绩，同时也面临新的挑战。长三角是中国对外开放的重要窗口，研究域内企业在全球化发展过程中面对怎样的新形势、有怎样的新动态，对把握长三角企业全球化发展的新动向具有重要意义。

基于多年来对长三角创新企业的跟踪与研究，上海

长三角商业创新研究院结合专家评审与行业评议，从4000余家企业中遴选了百家创新样本企业作为研究对象，并联合第一财经研究院等专业机构，结合理论分析与实地调研两个维度开启长三角创新样本企业全球化研究，希望通过对这些创新标杆型企业的一线调研，总结企业在全方位发展过程中遇到的痛点与难点，给未来相关行业的全球化发展提供借鉴，也为政府优化全球化相关政策提供参考。

二、调研方法

（一）调研方案设计

改革开放以来，中国企业全球化发展经历了显著的变化，企业的全球化战略逐渐从简单的“走出去”转变为更深层次的“全球化”。近年来，随着新一轮技术革命的推进以及产业的变革，全球产业竞争格局正在发生深刻变化。全球经济增长放缓、地缘冲突加剧、贸易紧张局势升级等因素，也给中国企业全球化发展带来一定挑战。可以说，中国企业全球化进入机遇与挑战并存的时代。长三角企业作为中国企业“走出去”的重要代表，在全球化发展方面取得了显著成就。本次调研旨在深入了解长三角创新样本企业在全方位发展过程中面临的挑战，梳理其成功实施全球化战略的关键因素，希望可以为其其他企业出海发展提供借鉴，同时也为政府政策优化提供参考，从而助力长三角企业在国际市场中取得更为长足的发展。

1. 调研对象

本次调研的对象是从上海长三角商业创新研究院“创新中国·百家调研”行动4000多家优秀企业中精选的近百家企业。这些企业始终坚持践行时代创新使命，在守正创新中做强做大，并坚持以全球

视野谋划，持续推进科技创新，能够较好地反映长三角企业在全球化发展过程中遇到的问题。值得注意的是，全球化企业与出海企业在本次调研中不作区分。

2. 调研内容

本次调研主要围绕样本企业的全球化战略、市场分布、运营管理、技术创新等方面对企业全球化发展情况进行调查，试图总结企业全球化进程中在这些领域实践的经验与遇到的困难。其中，全球化战略主要包括样本企业的定位、目标市场选择、进入方式（如绿地投资、并购、货物贸易等）等方面的内容；市场分布情况主要涉及样本企业重点市场的选择及未来拓展计划、供应链规划等；运营管理主要涉及样本企业在人力资源管理关键环节的发展思路与模式以及合规、ESG管理和第三方服务引入情况；技术创新则围绕样本企业在研发投入和知识产权保护方面的实践进行调研。

3. 调研方法

本次调研采用了问卷调查、现场访谈和专题座谈的组合形式。其中，问卷调查主要围绕企业的基础信息、全球化现状、面临的痛点与难点等内容展开。问卷调查对75家样本企业开展深度调研，回收50份调查问卷。现场访谈则根据样本企业的类型以及所从事的领域划分，筛选其中的重点企业近20家，通过实地走访的方式对企业相关人员开展深度访谈。每家企业访谈时间为2-3个小时，旨在深入了解企业的核心需求和实际问题。访谈对象主要为样本企业的高级管理者、市场部主管、技术研发主管、人力资源主管、法务合规主管等。专题座谈会

则邀请典型企业以及政府相关职能部门的负责人、行业协会负责人、企业研发人员等，通过座谈会的形式，收集样本企业所在行业发展趋势、政策支持以及企业创新经验等宝贵信息，这些专家学者对企业全球化发展发表了自身的深刻见解，有助于自上而下地剖析问题，并提出针对性的建议。

（二）创新性与独特性

本次调研以推动长三角地区民营企业高质量发展为核心，聚焦政策效能的微观层面表现，全面剖析企业因应时代之需和面向未来之变而开展的全球化发展的实际情况，其**创新性、独特性体现在研究视角、分析框架和方法设计的系统性与前瞻性**。尤其是在逆全球化风潮涌起的当下，针对新兴行业和新兴业态的研究，对经营主体与政策制定者在落实高质量发展、实现高水平对外开放、推动长三角一体化发展的战略部署方面具有重要的现实意义。

课题组基于多年来对长三角创新型企业、全球化企业的跟踪，采用深度调查和自下而上的研究方法，通过问卷调查、深度访谈、专题座谈及信息搜集等多层次、多形式手段，深入捕捉企业出海发展的真实反馈。与传统以宏观数据为主的研究相比，本研究更加注重调查研究，深入一线捕捉企业在全 球化发展过程中实际运营的具体情境与细节，梳理新兴业态全球化的趋势与特点，试图发掘样本企业全球化发展过程中的优良经验。更为重要的是，调研通过挖掘企业真实需求与痛点，特别是系统性评估企业在出海中的“获得感”“承受力”和“感受力”，提出具有针对性和可操作性的政策改进建议，能够为中国企业全球化发展提供科学且翔实的依据。

102 | 长三角创新样本企业全球化洞察

2008年,《国务院关于进一步推进长江三角洲地区改革开放和经济社会发展的指导意见》提出,要把长江三角洲地区建设成为亚太地区重要的国际门户和全球重要的先进制造业基地,具有较强国际竞争力的世界级城市群。党的十八大以来,中央明确了长三角一体化发展的重大使命。2019年,国务院印发《长江三角洲区域一体化发展规划纲要》,提出长三角地区的战略定位为“一极三区一高地”。其中,“一极”指的是全国发展强劲活跃增长极,“三区”指的是全国高质量发展样板区、率先基本实现现代化引领区、区域一体化发展示范区,“一高地”指的是新时代改革开放新高地。新的战略定位明确了长三角一体化发展的方向和路径。2025年政府工作报告进一步指出,提升长三角等经济发展优势区域的创新能力和辐射带动作用。

近年来,长三角地区已经形成了多个国家级先进制造业集群,如生物医药、高端装备制造等;长三角一体化发展也取得了显著成效,不少创新型企业扎根长三角地区。在课题组调研的过程中,纳微科技、信达生物等企业均表示区域协同以及长三角供应链整合为域内企业带来一定竞争优势。总量层面看,2024年,长三角地区生产总值(GDP)突破33万亿元,同比增长5.5%,占全国的比重达24.7%,经济总量迈上新台阶。另一方面,伴随这片区域内各级政府持续推出支持企业创新发展、推动企业“走出去”开拓海外市场等系列举措,区域内企业在全球化方面取得了一定的成就。2024年长三角区域进出口总值超过16万亿元,占全国进出口总值的36.5%,展示出开放型经济的强劲活力。

本章基于对样本企业调研结果的定量和定性分析,探究样本企业全球化的主要特征与近十年来企业全球化的趋势变化,同时结合对长三角上市企业全球化特点的比较研究,总结样本企业全球化发展经验。

一、样本企业全球化的四大特点

我们基于样本企业问卷调查结果以及长三角上市公司全球化相关数据的比较分析,观察样本企业全球化的主要特征。

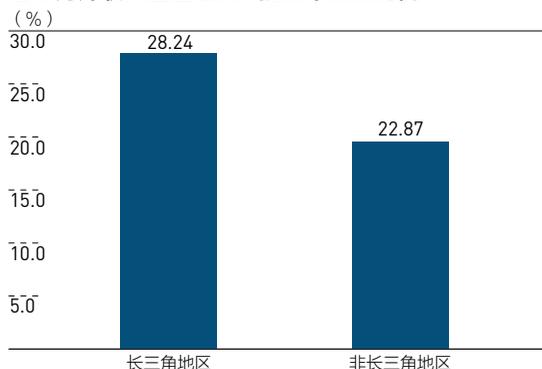
(一) 近三分之一样本企业的海外收入占比在20%以上

海外收入是评估企业全球化表现的重要指标。创新中国·百家调研问卷调查显示,在有全球化业务的样本企业中,近三分之一海外收入占比在20%以上,而且过去十年来海外收入占比在20%以上的样本企业数量呈现上升趋势。创新型企业普遍在行业中率先开展全球化业务,已拥有了一些全球化发展成就。比如,成立于30多年前的家电企业莱克电气从贴牌外贸业务逐步发展为品牌出海,2023年企业超过一半的收入来自海外;2012年成立的优刻得截至2024年末在全球范围内建立起77个云计算服务中心,致力服务全球化的中国企业;2011年成立的创新药企业信达生物当前通过对外授权许可(license-out),已经拥有了在海外上市销售的产品。

样本企业在全球化发展方面的成就与长三角地区整体的发展环境有关。基于课题组对中国上市公司全球化情况的跟踪研究,横向与全国其他区域的上市

企业对比，长三角地区企业整体在开拓海外市场方面有着良好的表现。从数据来看，我们梳理了包括 A 股、中国香港上市中资股与海外上市中概股共 6753 家中国上市企业的全球化表现。其中，位于长三角地区的上市企业中有 28.24% 的企业 2021-2023 年平均海外收入占比超过了 20%；而全国其他地区的上市企业中，仅 22.87% 的企业在这三年平均海外收入占比超过了 20%。课题组认为，海外收入占比超过 20% 意味着企业在全球化发展方面已经取得了一定的成就。

图：2021-2023 年长三角地区和非长三角地区海外收入超过 20% 的上市企业比例



注：包括 A 股、中国香港上市中资股与海外上市中概股共 6753 家上市公司。
来源：第一财经研究院 2024 中国企业全球化研究课题

民营企业以及外资企业占比高，是长三角地区企业普遍拥有较高海外收入占比的重要原因。长三角地区民营经济发达，且各级政府持续对辖区内民营企业发展提供支持。比如，2020 年，浙江省台州市联合温州市、上海市杨浦区、江苏省常州市、安徽省芜湖市共同发起成立了长三角民营经济跨区域协同发展联盟，为区域内企业合作实现共同发展提供了支撑；2023 年，上海印发了《上海市加大力度支持民间投资发展若干政策措施》，从营造公平的市场准入环境、优化民间投资环境等角度推动城市民营经济的发展；2024 年，《浙江省促进民营经济高质量发展若干措施》发布，进一步激发当地

民营企业活力。另一方面，长三角地区包容和开放性较强，吸收了大量海外投资。从近年情况来看，2022 年，《长三角国际一流营商环境建设三年行动方案》印发，强调了区域中外商投资和对外投资服务水平的提升，2023 年，区域实际利用外资额为 717 亿美元，占全国比重高于 2022 年 3.8 个百分点，达到 43.9%。在这样的背景下，长三角地区民营企业 and 外资企业合计占当地上市企业的比重达到 76.15%，高于非长三角地区 13.84 个百分点。

民营企业经营灵活性相对较高，而外资企业本身就拥有更强的全球化基因。相对于其他权属企业，这两类上市企业拥有更强的全球化动力并对海外市场有较高的关注度，因此更普遍地拥有超过 20% 的海外收入占比。

与此同时，长三角地区的外贸基因也是形成该全球化特征的重要原因。1984 年，5 个属于长三角地区的沿海港口城市——连云港、南通、上海、宁波、温州开放，为长三角区域企业对外贸易的快速发展提供了基础。莱克电气于 1994 年开启了吸尘器 ODM（即原始设计制造商）业务，2009 年创立自主品牌并持续扩大业务。基于在贴牌出口过程中的全球化经验积累，企业的海外收入占比一直处于较高的水平。以莱克电气为代表的许多区域内企业都是由贴牌外贸做起，对它们来说，企业自创立以来就开始面向全球发展。

（二）新能源、医药生物企业拥有良好全球化表现

分行业来看，近四成的样本企业来自新能源、医药生物行业。近年来，它们不断在技术层面突破，持续推动着企业的全球化。比如，仿制药到创新药的发展路径是医药企业迈向高端化、全球化的必经之路，基于此，普洛药业在推动创新药发展时实施的是分步走战略。又比如，福斯特不断进行技术创新，

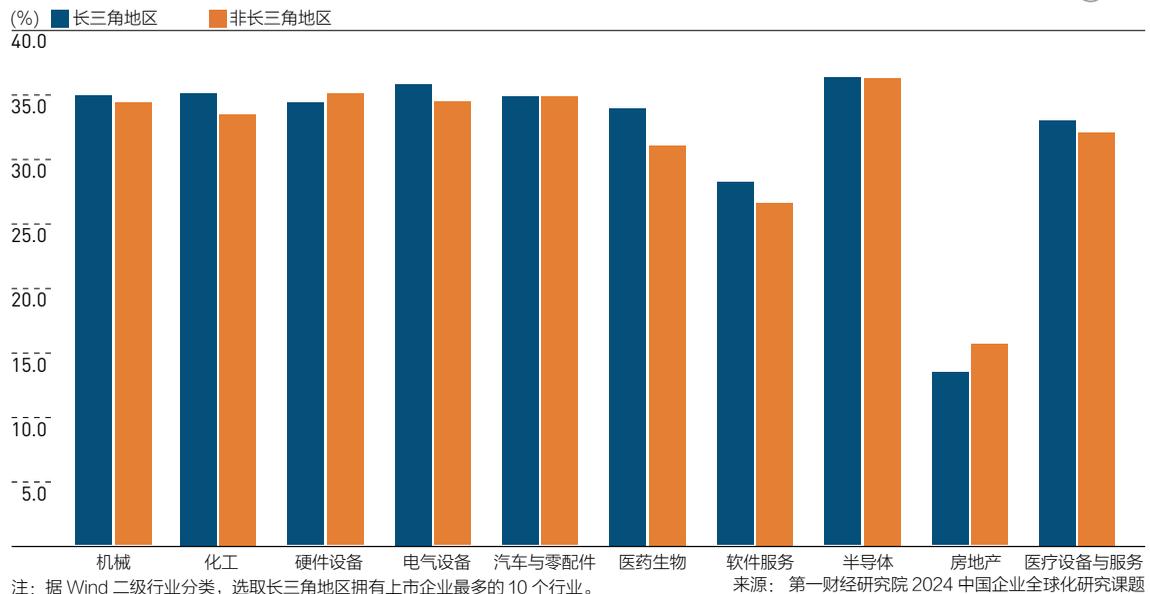
积极应对光伏电池升级迭代带来的封装材料需求变化。这些样本企业代表着整个行业全球化水平的提升、竞争优势的增强。

基于课题组对上市公司全球化的研究，新能源企业会被归类于半导体和电气设备行业。**半导体和电气设备行业的长三角上市企业展现了较高的全球化水平。**2023年，上述两个行业的长三角上市企业的平均全球化综合得分分别为37.22和36.76分，高于长三角上市企业中其他行业的平均得分。需要

补充的是，上市企业全球化综合得分是第一财经研究院在2024中国企业全球化研究课题中研发的中国企业全球化评估模型的综合指标，指标通过企业全球化经营、全球化发展与企业社会责任三个维度，综合度量企业全球化表现。

事实上，该特点并非是长三角区域特有的。非长三角区域两个行业的上市企业全球化平均总分也都超过了35分。这两个行业的中国上市企业普遍拥有良好的全球化表现。

图：2023年长三角地区和非长三角地区主要行业上市企业全球化综合得分



我们实地走访的光伏企业天合光能、福斯特都属于电气设备行业，两家上市企业2023年的全球化综合得分均超过53分，表现较为突出。在创新中国·百家调研问卷调查中，福斯特无论是十年前、五年前还是当下，企业在参与海外市场过程中面对的主要竞争对手都有同样来自中国的企业。天合光能也给了我们类似的答案。中国众多光伏企业占据了全球很大一部分市场。总体来看，电气设备行业中企业

拥有着较高全球化水平的一个重要原因是其中部分企业发展早期所面对的需求主要来自海外。走访天合光能时，我们了解到海外发达国家对光伏产品需求的出现相对早于国内，因此这家中国企业最初经营面向的主要市场是日本、欧洲等。行业特点使得企业关注海外市场，并大力投入研发以提升产品在全球市场的竞争力，企业的全球化水平也相应地更高。

与半导体以及电气设备行业在全国范围内都有良好的全球化表现不同，相较于非长三角地区，长三角地区的医药生物行业上市企业展现了更优秀的全球化综合表现。2023年，其全球化平均总分为34.86分，高于非长三角地区同行业上市企业平均分2.87分。另一组数据同样指向了该结论：33.33%的长三角医药生物行业上市企业在2021-2023年的平均海外收入占比超过了20%；对非长三角地区而言，该比例仅为17.13%。长三角医药生物上市企业的全球化水平更高，是区域内相关产业快速发展的成果，也是区域内企业创新能力和研发实力强劲的体现。

2019年，中共中央、国务院印发的《长江三角洲区域一体化发展规划纲要》中指出，“围绕电子信息、生物医药、航空航天、高端装备、新材料、节能环保、汽车、绿色化工、纺织服装、智能家电十大领域，强化区域优势产业协作，推动传统产业升级改造，建设一批国家级战略性新兴产业基地，形成若干世界级制造业集群”。长三角地区具有的产业发展环境与产业聚集优势，在一定程度上提升了区域内生物医药企业的全球竞争力，支持了它们的全球化经营。长三角区域中有着以上海张江生物医药基地、苏州生物医药产业园（BioBAY）为代表的多个生物医药相关产业聚集地。在创新中国·百家调研现场访谈中，一些企业也认同这样的观点。比如，普洛药业的管理层表示，长三角区域的产业链优势显著，行业上下游企业都具有很强的竞争力，企业能够非常便利地以相对低的成本从周边地区采购原料，支撑企业发展。

对于拥有良好全球化表现的长三角医药生物行业，企业出海的大环境如何，本报告将在第三部分《重点行业全球化分析》中进一步阐述。

（三）知识产权布局先行

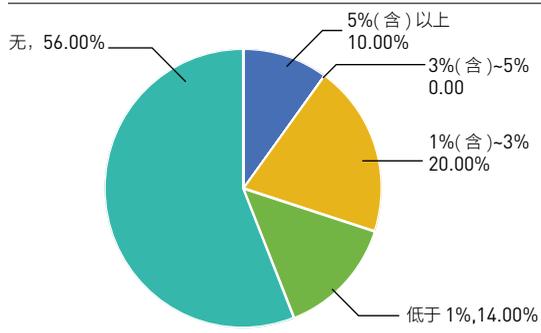
样本企业是各行业创新发展的标杆，这与它们重视研发不无关系。创新是它们能够在全球市场拥有一席之地的重要原因。比如，莱克电气重视填补市场空白的品类创新，因为这样的创新能够使产品顺利进入全球市场；天合光能将自主创新视作企业实现行业引领的核心战略，即使在行业周期底部，企业对技术创新的坚持也从未动摇；纳微科技更是从成立之初就确立了从底层技术做起的技术创新之路。

产品的创新性在一定程度上决定了它在全球市场上的竞争力，长三角企业也普遍注重创新。以区域内上市公司为例，2023年，A股上市的长三角企业平均研发人员数量占比达到了18.37%；平均研发投入达到2.51亿元。在大量的研发投入支持下，长三角不少城市的创新水平在全球主要城市中排在前列。世界知识产权组织2024年发布的《全球创新指数》报告中的全球百强科技创新集群排名显示，上海-苏州位列第五，南京位列第九，杭州位列第十四。

这片区域中的企业已经开始构建全球研发网络实现技术突破。我们在调研中发现，为吸引更多海外人才资源，在海外布局研发中心、进行研发投入的样本企业并不在少数。创新中国·百家调研问卷调查显示，44%的问卷调查企业进行了海外研发投入。其中，10%的问卷调查企业海外研发投入占总收入比达到了5%。在创新中国·百家调研现场访谈中，远景科技表示，自身全球化的一个关键支柱是“人才在哪就去哪”战略。哪里有人才，远景科技就去哪里建立研发中心或生产基地。比如，丹麦拥有全球顶尖的风速研究专家，远景科技就在丹麦设立风电技术创新中心；德国在海上风电工程领域实力很强，远景科技就在德国建立相关的创新研发中心。截至目前，远景科技在全球设有超过20个研发和运营中心，国际员工占比超过50%。苏州生物制

药企业信达生物也在美国加州建立了研发中心，以便更好地利用当地研发人才，开发创新药物。同样位于苏州的纳微科技 2020 年也在美国设立了子公司，负责部分研发工作；2022 年，该企业又收购了美国的研发外包服务公司 RILAS，加强在海外的研发布局。

图：问卷调查企业不同海外研发投入占总收入比的分布情况



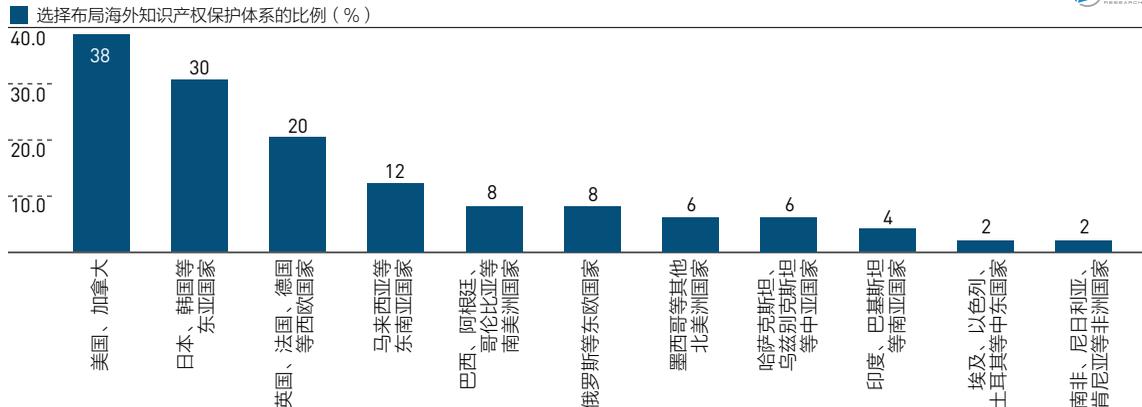
来源：创新中国·百家调研问卷调查

区域内企业强大的创新能力在发明专利的数量上也有所体现。公开数据显示，2024 年，区域内的江苏省和安徽省每万人发明专利拥有量分别达到 74.5 件和 32 件，上海市和浙江省也落在这一区间内。近年来，长三角进一步推动区域知识产权一体化，区域内三省一市知识产权局签署了《长三角

高价值专利培育转化合作备忘录》《长三角技术调查官合作备忘录》等一系列文件。

样本企业在全程化进程中也普遍关注着知识产权在海外的保护情况。这涉及两方面，一是保护自己的知识产权。为了维持企业产品的竞争力，知识产权保护至关重要，对于高技术企业而言尤其如此。比如，2024 年，样本企业福斯特新增 16 项国外专利申请，重点推进欧美、日本、韩国等目标市场的专利布局。创新中国·百家调研问卷调查显示，长三角问卷调查企业中分别有 38%、30% 以及 20% 的企业在美国和加拿大、日本和韩国等东亚国家、英国和法国等西欧国家进行了知识产权保护体系的建设；12% 的问卷调查企业知识产权保护体系涉及马来西亚等东南亚国家。问卷调查企业相对更普遍地在发达国家开展了知识产权保护。知识产权包括专利权、商标权等。对专利权的保护能够帮助企业维持技术优势；而在越来越多品牌出海的情况下，商标权保护也不能忽视。部分商标体系在企业全球化过程中有着较显著的优势。比如，马德里商标体系，即通过一份商标国际注册申请，获得在海外多个国家的商标注册保护。这种高效的商标保护方式值得全球化企业参考。

图：问卷调查企业在不同地区建设海外知识产权保护体系的比例



来源：创新中国·百家调研问卷调查

二是避免自身侵害他人的知识产权。专利侵权问题往往会影响到企业在海外市场的经营活动，不利于企业的全球化。在创新中国·百家调研现场访谈中，不少企业向我们分享了降低此类风险的方法，大体思路是建立专门的知识产权团队，通过早期的风险排查，及时调整企业的专利布局与应对措施。比如，信达生物在研发药品早期就与海外团队合作，分析并检查海外各国的专利情况。

（四）重视经营与法务合规

普遍而言，设立海外实体是企业深度融入全球市场不可或缺的举措之一。比如，样本企业天合光能拥有着覆盖180多个国家的销售和服务网络，在中国、新加坡和西班牙拥有多个研发中心，并在全球范围内建立了多个生产基地。而企业的海外经营却是复杂的，在此过程中往往少不了其他服务行业的支持。创新中国·百家调研问卷调查显示，不少企业在全方位过程中采用了第三方的服务，服务类型主要包括战略咨询、市场调研、财务、金融、媒体、人力资源、法律等。

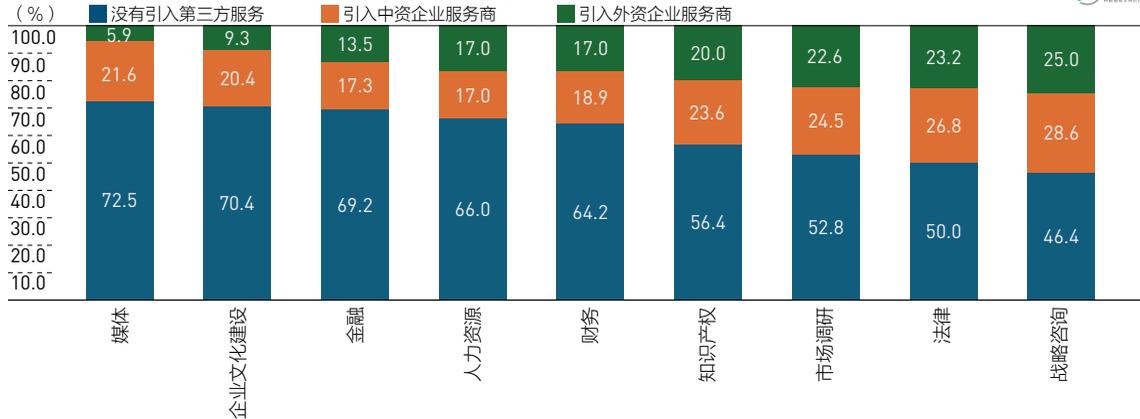
近年来，长三角地区政府及相关机构也关注到区域内企业对全球化配套服务的需求。以苏州为例，2019年，长三角境外投资促进中心在苏州工业园区揭牌成立，该中心的一大职责即是“构建跨境投资服务生态体系，汇聚金融、会计、法律、咨询等专业服务机构，致力于为企业出海提供全流程服务”。2024年，苏州工业园区启动实施“企业出海一件事”，通过构建“一支队伍”、打造“一个专区”、建强“一个矩阵”、连接“一批站点”以及搭建“一系列赋能平台”，支撑企业出海全生命周期对配套服务的需求。再以上海为例，2023年，上海市人民政府办公厅印发《上海市关于提升综合服务能力助力企业高水平“走出去”的若干措施》，

提出了“进一步提升专业服务业跨境服务能力”“进一步完善公共服务平台功能和作用”以及“进一步优化对外投资合作营商环境”三方面主要任务，充分发挥城市服务业较发达的优势。2024年，上海虹桥国际中央商务区管委会、东浩兰生集团、上海地产集团共同打造的虹桥海外发展服务中心揭牌。通过虹桥海外发展服务中心网页，用户能够便利地找到项目投资、人力资源、国际会展、会计审计、涉外法律、知识产权、国际金融以及广告服务支持。金融、法律等相关服务是常见的服务供给类型。创新中国·百家调研问卷调查显示，调研企业引入战略咨询、法律以及市场调研三类第三方服务的比例高于其他类型的服务，分别为53.6%、50.0%以及47.2%。

在创新中国·百家调研现场访谈中，不少企业强调了海外经营合规的重要性以及引入第三方法律服务的优势。普洛药业管理人员告诉我们，无论出海到哪个国家，当地法律法规的变化都可能给企业的海外经营带来巨大风险。普洛药业原本法务部门员工数量并不多，因此需要第三方机构担任企业的顾问。福斯特也重点关注了企业在海外市场运营的合规性。为提前识别并规避可能的法律问题，企业与海外顶级律师事务所合作，针对目标市场建立了专利风险预警模型，从而实现潜在的侵权诉讼风险进行监测，并制定了应急预案。

从不同服务类型来看，在样本企业全球化过程中引入的第三方服务商里，中资企业占比较外资企业相对更高。尤其是在媒体和文化服务方面，使用中国企业作为服务供给方的企业数量远高于使用外资企业。这与中资企业服务中国企业全球化的独特优势有关。《跨越山海 | 2024 中国企业全球化报告》的案例中，有一家服务业企业的经验可以作为佐证。这家企业是综合一站式全球化数智通信解决方案服

图：问卷调查企业全球化过程引入以下第三方服务的比例



来源：创新中国·百家调研问卷调查

务供给方，企业管理人员指出，相比海外服务商，中国客户更愿意选择与中国服务商合作的原因是沟通无障碍，而且服务团队熟悉中国文化，对中国企业出海的难点、痛点也更为了解。

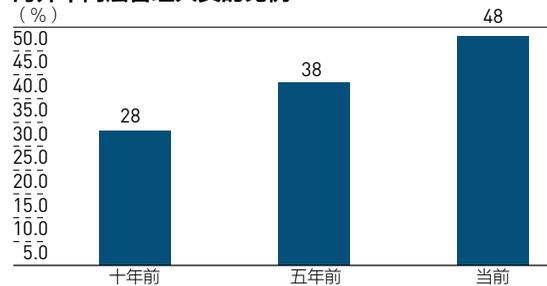
然而，创新中国·百家调研问卷调查企业在引入人力资源服务时，相比外资服务供应方，对中国服务供应方并未展现明显偏好。事实上，不少企业在谈及人员结构时提到，企业全球化需要体现在“人”上，全球化企业更需要全球人才。建设本地团队的需求可能是外资人力资源服务供应商对问卷调查企业具有较强吸引力的原因之一。

在创新中国·百家调研现场访谈中，天合光能在海外市场积极实施本土化经营战略，建立区域中心，并授权当地团队进行管理和运营。福斯特也提到本土化是贴近客户需求的重要方式。在海外人员管理体系中，福斯特采取“总部派驻+本土招聘”的方式，从国内派出中高层管理人员赴海外任职，同时招聘本地员工并建立本地化团队。在本地员工的招聘方面，福斯特成立了全球化招聘团队，以此吸引和管理全球人才。公司2024年度ESG报告显示，当年福斯特外籍员工人数为380人，占总员工数的

比重达8.1%。支付行业的连连数字也表示，海外金融体系、政策环境、法律法规等情况均与国内不同，这些差异会给企业的出海增加困难。而拥有海外人才和团队能够帮助企业在一定程度上应对这些问题。连连数字的外籍高管比较了解海外经营环境，在企业进行海外布局时提供了有力的支撑；而企业在海外的分支机构也吸引了大量当地员工，负责当地的商务活动和与海外牌照相关的监管的对接工作。企业大量雇用当地员工，也是尊重当地文化和法规的体现，相应地提升了在当地申请牌照的成功率。

值得一提的是，创新中国·百家调研问卷调查显示，当前48%的问卷调查企业都拥有海外中高层管理人员。

图：问卷调查企业不同时间拥有海外中高层管理人员的比例



来源：创新中国·百家调研问卷调查

案例 1 连连数字——全球化人才战略支撑业务发展

连连数字是一家专注于为企业客户提供跨境数字支付解决方案的高科技企业。公司成立于2009年，总部位于中国杭州，起初业务围绕手机话费充值，后逐步扩展至第三方支付领域，并于2015年开始布局跨境电商支付业务。随着全球数字经济的发展，连连数字迅速成长为行业内的重要参与者，并于2024年在香港交易所主板成功上市，成为“跨境支付第一股”。

1. 完备的牌照布局打通企业全球服务网络

目前，连连数字的服务网络覆盖全球超过100个国家和地区，支持超过130种货币交易，其核心竞争力在于全球化的服务能力，而这一能力的基础是完备的牌照布局。

牌照有怎样的作用？在支付行业中，拥有牌照代表着业务合规。连连数字在国内取得了中国人民银行深圳中心支行及杭州中心支行核发的跨境人民币结算业务备案通知书；又获得国家外汇管理局浙江省分局批复的支付机构外汇业务名录登记。拥有着这些牌照使得连连数字能够合规且顺利地在中国开展跨境业务。

企业在海外开展支付业务同样需要相关牌照。截至2024年6月30日，连连数字拥有65项支付牌照及相关资质，其中约50张为美国牌照。此外，其还在英国、卢森堡、泰国、新加坡、印度尼西亚等国家和地区获得了支付牌照。这些牌照不仅是合规运营的重要保障，也是连连数字支持其他中国企业出海的重要基础。

连连数字的管理人员告诉我们，支付行业实则属

于“寄生行业”，有了其他产业的发展和交易，才会有支付。这样的行业属性决定了连连数字会跟随其全球业务的核心客户群体——即中国跨境电商企业的出海情况而进行全球牌照的布局。一开始，连连数字主要在发达国家建立支付网络，近年来企业开始重点关注在中东、非洲国家的布局。

2. 本地化员工支持海外分支机构运营

为了应对不同国家和地区的监管要求，连连数字在海外设立了多个分支机构，并大量招聘当地员工，建立起本土化的员工架构。这些本土员工熟悉当地金融体系、政策环境和法律法规，由他们负责当地的商务活动和与监管机构的对接，能够有效支持企业的运营和牌照申请。同时，连连数字还引入了法律等第三方服务，以应对复杂的海外监管环境。这种本土化策略不仅提高了企业运营效率，还体现了企业对当地文化和法规的尊重，增加了牌照申请的成功率。

与此同时，连连数字也注重“管理全球化”。海外分支机构的管理人员多为华人，他们兼具国际视野和对中国企业文化的理解。例如，其泰国分支机构的CEO是一位在海外留学多年且懂泰语的中国人。这种人才结构既保证了海外运营的灵活性，又确保了总部对重大决策的把控。

通过全球牌照布局和本土化人才结构的结合，连连数字不仅自身实现了全球化发展，还为中国企业的跨境交易提供了有力支持，推动了中国企业的全球化进程。

二、样本企业全球化发展思路的新变化

我们基于问卷调查结果，纵向比较观察长三角样本企业近十年来全球化发展动力、模式等方面的变化趋势。

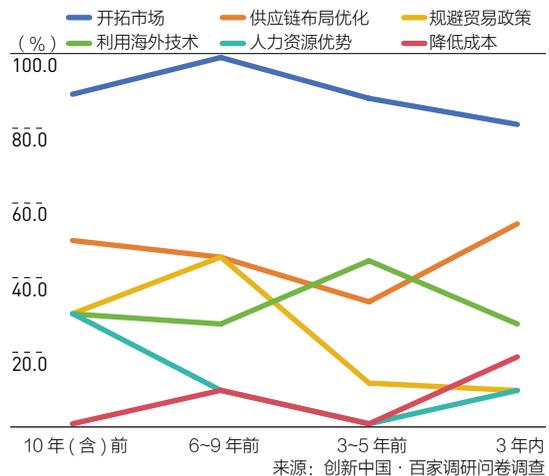
（一）越来越多的企业重视供应链布局优化

企业出海，意味着面向更大的市场。我们考察了3年内、3至5年前、6至9年前，以及10年（含）前，共计四个时间段内有全球化业务的问卷调查企业的出海动因。我们发现，在每个时间段中，均有超过80%的问卷调查企业将开拓市场视为出海的主要动力。除此之外，在问卷观察的四个时间段中，**供应链布局优化以及利用海外技术也是企业出海的重要动力。**

拥有将产品销售至海外梦想的长三角企业不在少数。在创新中国·百家调研现场访谈中的企业，或是产品已然销售至世界各地，或是正在积极规划出海，它们的全球化梦想体现在企业日常经营的各个环节。比如，生物制药企业信达生物的发展战略就是“以创新为基石，走全球化道路”，目标到2030年实现两款首创新药（即first-in-class）产品在全球获批。在其研发环节上，一方面，信达生物在研发的早期，即会检查分析海外的专利，尽量避免产品全球化因侵权问题受阻；另一方面，企业也在加州的研发中心开展了临床研究，使产品更好地面向全球市场客户。普洛药业也对全球化发展有明确的路线图。公司在调研中表示，从仿制药到创新药发展，是医药企业迈向全球化的必经之路，也是普洛药业长远的目标。虽然创新药开发投入大、难度高，但公司仍计划分两步走，从改良型创新药的国内市场起步，积累一些资源、经验，到2030年前后再真正考虑创新药发展。不可否认的是，正

是企业开拓海外市场的内生动力，促使着它们走向全球市场。

图：2021~2023年长三角地区和非长三角地区海外收入超过20%的上市企业比例



在问卷观察的四个时间段中，6至9年前，伴随2018年美国对从中国进口的商品大规模加征关税，中美贸易摩擦加剧，这一时间段出海的问卷调查企业中，45.45%的企业是为了规避贸易政策影响而开展全球化业务。事实上，样本企业莱克电气虽然在成立时就开启了全球业务，但也受到贸易政策影响，2019年莱克电气进一步推动了全球布局——在越南投资建设了生产基地。然而，近五年中，虽然在地缘政治因素影响下，不利于贸易往来的政策依然存在，但越来越小比例的长三角问卷调查出海企业将规避贸易政策视为出海的主要动力。与此同时，近三年里，随着“印太经济框架”（IPEF）启动，在以美国为代表的国家持续推动供应链布局优化的背景下，将优化供应链布局作为出海原因的长三角问卷调查企业比例增多。

（二）企业对绿地投资的关注度增强

企业出海方式是多样的。除了货物贸易、服务贸易、

并购、绿地投资等模式，问卷调查企业也通过技术合作、品牌代理、科研学术交流和培训、授权许可、人才引进等方式推动全球化。

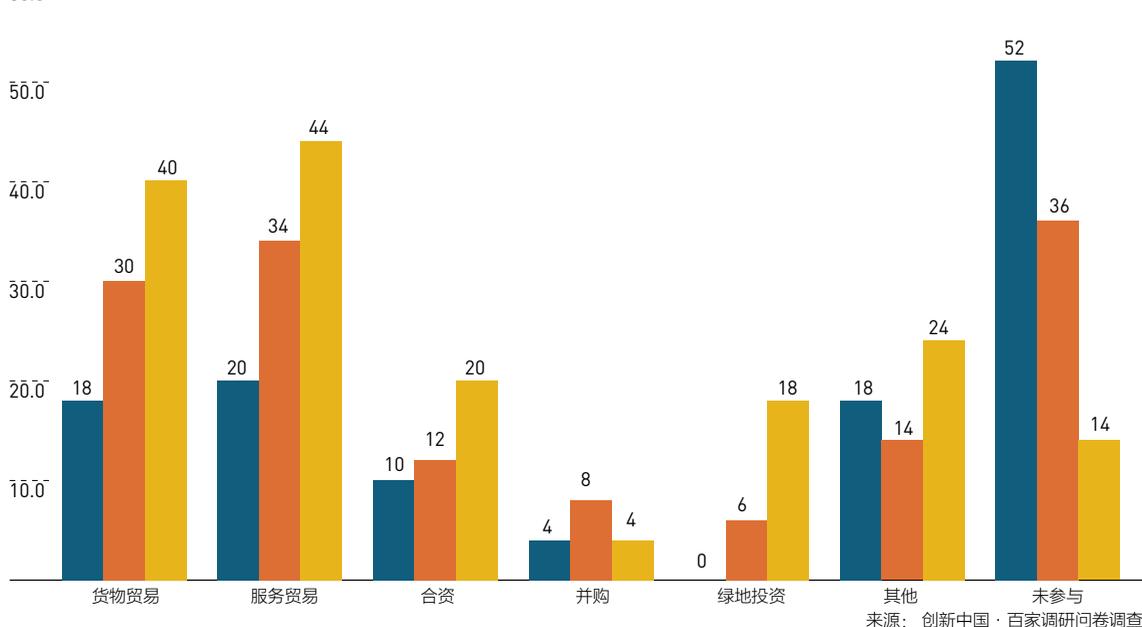
我们观察了十年前（2015年前后）、五年前（2019年前后）以及当下（2024年末）三个时间点的创新中国·百家调研问卷调查企业出海模式的变化情况。

结果显示，货物类产品和服务类产品的海外销售是企业出海最常见的模式。在三个观察时间点中，通过这两种模式出海的企业数量占问卷调查企业的比

例均最高，且持续上升。当下，40%的问卷调查企业进行了货物贸易出海，44%的问卷调查企业进行了服务贸易出海。在固有印象中，货物出口依然是国内主要出口方式，2024年全国货物出口规模达到了25.45万亿元，服务出口额则为3.18万亿元。长三角问卷调查样本企业则展现了对于服务出口的较高参与度。这与问卷调查企业中包含了较多软件服务行业企业有一定关联，但不可否认的是，长三角服务业企业也确实展现了越发强大的全球服务能力。比如，我们实地调研的优刻得2023年境外业务收入为2.4亿元，是2018年的两倍多。

图：不同时间问卷调查企业出海模式分布情况

(%) ■十年前(2015年前后) ■五年前(2019年前后) ■当前(2024年末)



近十年中，问卷调查企业对绿地投资的关注度有所增强。绿地投资，即新建投资，其定义是“跨国公司等投资主体依据东道国的法律，在东道国境内设立部分或全部资产所有权归外国投资者所有的企业”。普遍而言，新建固定资产，如厂房、设备等

都属于绿地投资。在调查问卷观察的三个时间点中，十年前没有问卷调查企业参与绿地投资，而当下18%的问卷调查企业进行了绿地投资。我们在创新中国·百家调研现场访谈中发现，企业在海外开展绿地投资的原因各异。

我们在创新中国·百家调研现场访谈中发现，企业在海外开展绿地投资的原因各异。保住海外市场是极为重要的一个动因。样本企业莱克电气目前在越南和泰国分别拥有两个工厂。截至我们 2024 年 12 月调研时，泰国的工厂已经建成，而越南的工厂早已投产。莱克电气管理人员告诉我们，基于客户对企业的要求，企业为了保住市场才做出海外投资建厂的选择。

莱克电气的管理人员还表示，企业在越南等国家的生产活动也随时间发生了一定变化。最初企业只需要将组件送至海外工厂进行总装，但伴随经贸政策变化，对零件本地化的比例要求提升，越来越多的

零件需要到当地生产。在这样的背景下，许多莱克电气的供应商也来到这些东南亚国家，以达成配套零件本地化的要求。配合下游企业生产事实上也是企业进行绿地投资的一个常见原因。现场访谈中另一家企业福斯特的主要产品是光伏胶膜及光伏背板，属于光伏电池组件制造的辅材。大约在 2011-2012 年，美国以及欧盟对中国光伏产品实施了反倾销调查。福斯特的管理人员告诉我们，在这样的大背景下，他们的中国客户企业大约在 2013-2014 年时就来到东南亚地区建工厂，为了贴近客户，福斯特 2017 年来到泰国建工厂，2018 年泰国工厂正式投入使用，随后企业又来到越南建厂。

案例 1 莱克电气——风浪下的主动求变

莱克电气成立于 1994 年，以吸尘器制造起家；十年后的 2004 年，企业凭借其卓越的产品品质和创新实力，迅速成长为全球最大的吸尘器研发制造企业。目前，莱克电气产品还涉及智能小家电产品、园艺工具产品和核心配套零部件等，业务包括 ODM 贴牌、自主品牌以及零部件等。

1. 建立产品创新体系

在迈向全球发展的过程中，莱克电气总结出五大产品创新原则，分别为品类创新、技术创新、工业设计创新、用户体验创新以及成本创新。

“品类创新”被认为是莱克电气五大产品创新原则之首，结合“技术创新”构成莱克电气打造品牌“一高两创”战略中的“两创”，而“一高”指的是“高

端定位”。在面向“高端”的战略指引下，正是这种成体系化的创新，让莱克电气实现了产品差异化，在竞争激烈的小家电行业建立起全球竞争力。

为了保持企业的创新能力，2022-2024 年，莱克电气的研发投入均超过 4 亿元，占营业收入的比重维持在 5.5% 附近，处于较高水平。在创新人才方面，企业自创立之初就重视设计研发团队的建设，2024 年，企业研发人员数量达到 1192 人，占全体员工数量的 12.5%。

莱克电气将创新原则落实在一件件产品上，研发成果也体现在企业的专利申请及授权数量上。近三年中，企业每年的专利申请数量均超过了 300 项，授权专利数量也均超过了 200 项。截至 2024 年年末，莱克电气已获得授权的有效专利数量达到 2241 项，

其中的发明专利数量达到了 485 项。

2. 积极面对外部环境变化

早在三十年前，莱克电气的产品就已销售至海外，企业自此开始了全球化经营。虽然面对国内外市场，企业均将创新作为重要的经营思路，但在实际经营过程中，外部政策环境多变往往会使企业海外销售遇到“额外的”挑战。

美国市场对莱克电气而言颇为重要，企业管理人员告诉我们，美洲市场占企业出口额的比重大约为 40%。2017 年美国总统特朗普上任，对中国制造出口美国的产品加征关税。莱克电气的客户也向企业提出了供应链布局优化的要求，以减轻中美贸易摩擦带来的负面影响。自此，莱克电气开始考虑在东南亚设厂。2019 年，

莱克电气投资了越南生产基地；2023 年又在泰国建厂。

一开始，莱克电气越南工厂主要负责将国内生产的组件在当地总装。然而，随着经贸政策变化，对零件当地化的比例有更高的要求。于是，莱克电气将越来越多的零件转移至越南生产，带动了其上下游的供应商及合作伙伴来到越南等地进行生产活动。

在越南工厂经营的过程中，莱克电气考虑到当地制造技术落后，从中国外派了管理层以及优秀员工来到当地工作。但是企业也发现，随着规模的扩大，人员本土化是趋势。形成该趋势的一个原因是，相较于招聘越南本土员工，外派中国员工到越南需要企业承担更高的人力成本。然而，人才本土化需要时间来达成。因此，莱克电气也正积极探索在当地培养本地人才的方式。

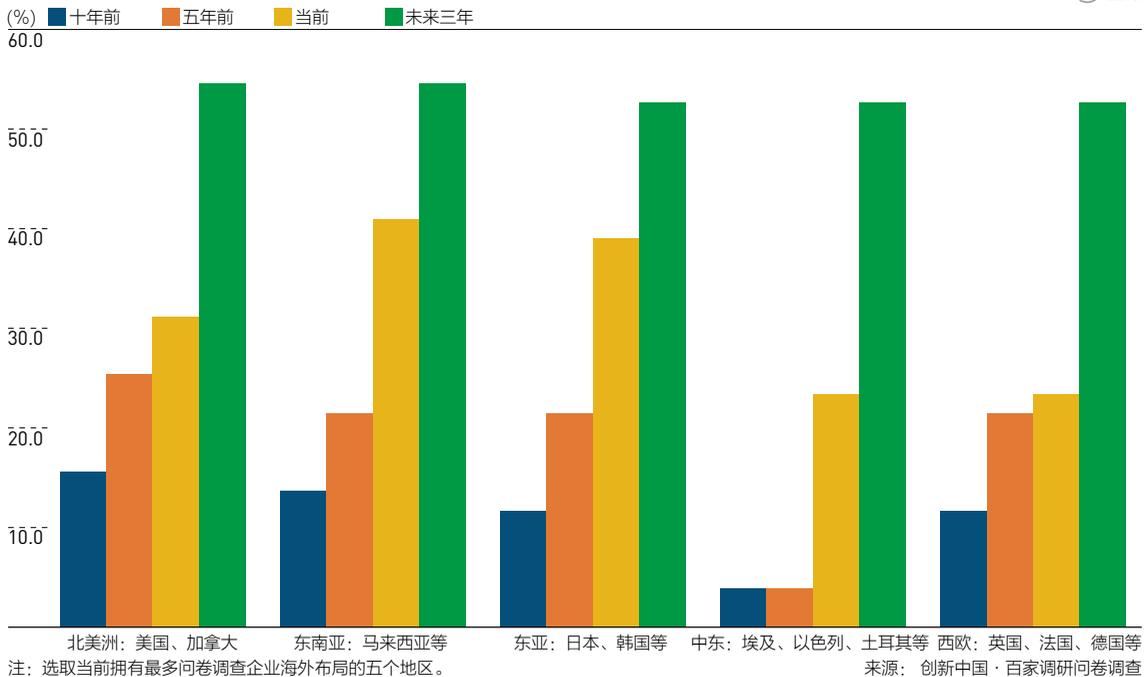
（三）新兴市场的重要性持续提升

政府公开信息显示，对长三角地区的外贸而言，近年来新兴市场的重要性明显提高。2024 年前 11 个月，长三角与东盟、拉美以及非洲的贸易额分别同比增长了 7.4%、6.9% 以及 9.4%，占全国同期比重均超过了 33.0%。**创新中国·百家调研问卷**调查结果显示，近十年中，**新兴市场对问卷调查企业产品、服务出口的重要性显著提升**。十年前（即 2015 年前后），分别有 16% 和 14% 的问卷调查企业在美国和加拿大市场以及马来西亚等东南亚市场有所布局。当前（2024 年末），两个比例分别升至 32% 和 42%。越来越多的问卷调查企业进入了马来西亚等东南亚市场。除此之外，日本、韩国等东亚市场以及埃及、以色列、土耳其等中东市场的重要性也随时间有显著提升。其中，重点布局日

本、韩国等东亚市场的问卷调查企业比例由十年前（即 2015 年前后）的 12% 升至当前（2024 年末）的 40%；重点布局埃及、以色列以及土耳其等中东市场的问卷调查企业比例由五年前（即 2019 年前后）的 4% 快速升高至 24%。

在实地调研中，我们也得到了类似的结论。比如，伴随着新兴市场的崛起，天合光能开始拓展东南亚、拉美等地区市场。2016 年，公司在泰国、越南等地建立的生产基地相继投产。由于发达国家网络相关基础设施相对完善，跨境电商产业发展得较早，连连数字选择先在发达国家布局。在东南亚跨境电商市场展现了较大潜力后，2018 年左右，企业也来到泰国等地布局。连连数字的管理人员告诉我们，未来企业会重点关注在沙特阿拉伯等中东国家以及非洲国家的布局。近年来越南、泰国等国家数字化

图：不同时间问卷调查企业认为以下地区是重点市场的比例



进程加速，催生大量云计算需求，优刻得也基于这一趋势认为新兴市场国家是企业未来拓展的重点区域。

贸易协定在一定程度上促成了这样的结果。2022年1月1日，《区域全面经济伙伴关系协定》（Regional Comprehensive Economic Partnership，简称“RCEP”）正式生效。RCEP囊括了15个成员国，包括中国、日本、韩国、澳大利亚、新西兰以及东盟十国。协定通过“原产地累积规则”、推动海关程序和贸易便利化等方式，为RCEP区域内国家直接的贸易往来和合作优化了政策环境。与此同时，对中国而言，该协定签订前，中国与日本从未签订过双边自贸协定，RCEP的生效直接支持了中日更多的贸易。在以RCEP为代表的协定优化中国服务和产品向其他成员国出口的环境影响下，近五年中（即2019年以来），在东

南亚以及东亚市场布局的问卷调查企业比例分别升高了20和18个百分点。

展望未来，超过半数的问卷调查企业对北美、东南亚、东亚、中东以及英法德等西欧市场的重要性表示肯定。值得一提的是，虽然当前在印度、巴基斯坦等南亚市场布局的企业比例仅为14%，但50%的问卷调查企业认为未来会在此进行重点布局。南亚市场展现了极大的发展潜力。当地基础设施虽然相对薄弱，但庞大的人口规模形成的巨大市场无疑对企业具有极强的吸引力。世界银行最新数据显示，截至2023年，印度和巴基斯坦的人口数量达到14.38亿和2.48亿。值得一提的是，远景科技最初是从越南、孟加拉等东南亚市场起步，逐步推动企业的全球化发展。欠发达地区能源基础设施相对薄弱，对清洁能源需求更为迫切，为远景科技提供了发展机遇。远景科技的案例说明了在基础设施

相对薄弱的市场，中国企业同样能够发掘机会。

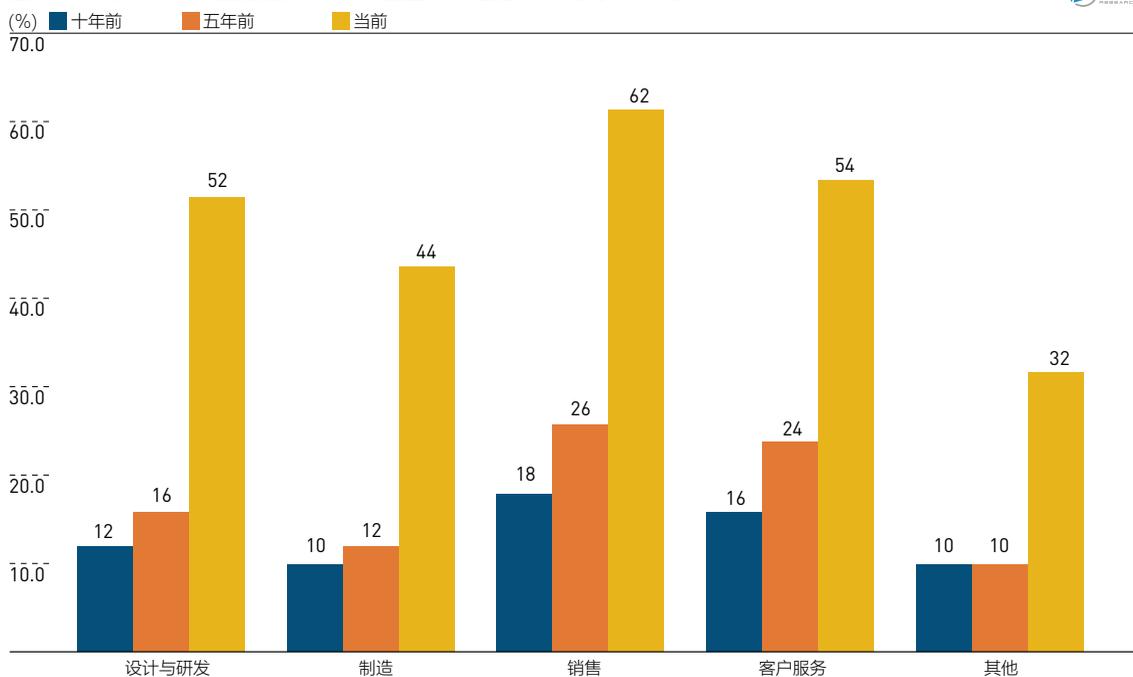
（四）海外投资对不同经营环节的支持均在增强

海外投资是企业全球化的重要方式，其形式多样，包括了前文所述的绿地投资、海外并购等。不论是为了规避贸易政策还是追随客户，抑或是由于其他的原因走向海外，企业的海外投资往往会体现在特定经营环节的强化。

在创新中国·百家调研问卷调查中，我们观察了十

年前（即 2015 年左右）、五年前（2019 年左右）以及当前（2024 年末）三个时间点的企业海外投资所涵盖的经营环节。课题组发现，从 2015 年开始，样本企业对不同经营环节的海外支持均在增强。三个时间点中，在销售环节进行海外投资的问卷调查企业比例分别为 18%、26% 和 62%，比例持续上升，且一直高于同期在设计研发、制造以及客户服务环节进行海外投资的问卷调查企业比例。当前，大部分问卷调查企业通过海外投资加强了企业的海外销售能力。

图：不同时间问卷调查企业海外投资涵盖不同经营环节的分布情况



事实上，样本企业对营销环节的全球化有着极强的关注，并建立了较为健全的全球营销体系，推动企业的出海。比如，创新中国·百家调研现场访谈中的普洛药业在美国波士顿、德国法兰克福、日本东京以及印度孟买等城市均拥有 BD (business

development, 即商务拓展) 办公室。又比如，为了在全球拓展业务，天合光能建立了 7 个全球与区域总部，并在马德里、悉尼、罗马等地设立了办事处与分公司，帮助其业务拓展到全球超过 180 个国家和地区。

当前，超过半数的问卷调查企业的海外投资也涵盖了设计与研发以及客户服务环节。其中，设计与研发方面，正如前文所述，部分长三角样本企业会基于海外人才优势在当地建立研发中心。除此之外，课题组发现，通过并购海外企业这种海外投资的方式提升企业研发实力的长三角企业也不在少数。纳微科技对美国的研发外包服务公司 RILAS 的收购就是较为直接的体现。天合光能也通过收购西班牙光伏跟踪支架公司 Nclave 的股权，获得了光伏跟踪支架开发、生产与工程设计运用经验，进一步提升了天合光能产品的综合竞争力。

三、样本企业全球化的主要痛点与难点

出海是大多数样本企业一直拥有的梦想，但企业全球化的道路从来都是曲折的。本节基于创新中国·百家调研问卷调查与现场访谈的反馈，归纳总结了当前长三角样本企业全球化进程中面对的主要痛点和难点，主要包括低价竞争、海外冲突等现象仍然存在，企业全球化发展过程中往往缺少整合，地缘风险对企业海外业务的影响等。

（一）低价竞争、海外冲突等现象仍然存在

在创新中国·百家调研现场访谈过程中，企业普遍表示低价竞争、海外冲突等现象仍然存在。

七成现场访谈企业表示行业内存在低价竞争的现象，特别是在制药、光伏等领域，大多数样本企业表示品牌竞争内卷化、低价竞争的现象正在加剧。在调研中，一家光伏企业表示，行业同质化竞争严重，甚至有不唯创新论，而唯低价论的现象；一家药企也表示，行业激烈竞争的结果就是“地板价”。对此，一家新材料企业认为，中国企业需要更加具备市场营销和品牌意识。包括纳微科

技、天合光能、莱克电气在内的不少调研企业认为需要营造拒绝低价竞争的氛围，引领行业走价值创造的道路。

低价竞争与价值创造是企业市场竞争中运用的两种不同策略。与低价竞争往往牺牲利润追求市场份额不同，后者更强调通过技术创新、产品差异化和提升用户体验来满足用户需求，以提供独特的价值来赢得市场。长期来看，价值创造有助于企业建立长期的客户关系，更符合长远发展战略，能够帮助企业在全局市场中建立核心竞争力。

三成现场访谈企业认为降低海外冲突对企业全球化的发展至关重要。

需要说明的是，不同于地缘冲突以及贸易摩擦等，这里的海外冲突指的是企业自身的经营与海外当地社会的冲突，包括文化冲突、利益冲突等。我们在长期的调研过程中发现，中国企业普遍拥有强大的自驱力，而且中国人在海外市场仍然勤奋，不少企业的产品从“国产替代”不断突破达到了世界领先水平。然而，在企业推进海外项目落地的过程中，也容易引发当地社会对中国企业的“卷”文化挤压当地市场的担忧，比如中国企业抢夺当地企业的市场份额、中国企业只是来赚钱等。这都不利于中国企业海外项目的长期可持续发展。

（二）“单打独斗”难以形成合力

在创新中国·百家调研现场访谈中，我们发现不少企业在全局化发展中业务层面遇到的问题具有一定的共性特征，比如基础设施建设、财务、法务、海外人力资源、政商关系处理等。相比“单打独斗”地出海，“协同出海”实际上能让企业更有效率地应对这些问题。

出海的“协同”通常包括纵向和横向两类。

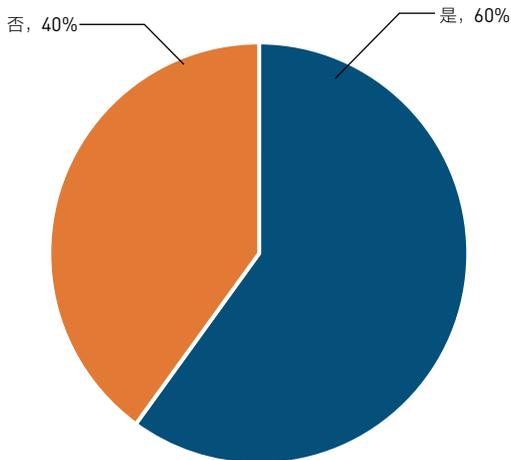
纵向“协同”，即是供应链上下游企业的协同。自改革开放以来，千千万万中国企业走出国门，国家外汇管理局的数据显示，截至2023年末，中国对外投资存量已经接近3万亿美元。通常而言，一家企业，特别是行业头部大企业，在海外布局供应链可能带动一批上下游企业出海共同发展，这些一同出海的企业可能直接在海外设立实体，也可能只是提供中间品货物或服务。这构成了中国企业出海的生态。比如在调研企业中，福斯特配合其下游企业一起来到东南亚建厂，以应对欧美对中国光伏企业的反倾销调查；莱克电气落地东南亚后，也带动了其配套零件供应商来到当地投资。这两个案例都是较为典型的供应链协同出海模式，上下游的协同是相对常见的。

另一类协同出海则是在横向层面引入更广泛的生产性服务业企业。会计、法律、信息技术服务等生产性服务业对现代企业提升全球竞争力具有重要支撑作用。然而，如前文所述，虽然近半数样本企业在全球化过程中引入了战略咨询、法律服务，但对于更广泛的生产性服务如财务、金融、市场调研、媒体、人力资源等的使用却仍然有限。缺少现代服务业的支撑对企业全球化发展的竞争力进一步提升是一种阻碍，也不利于中国本土生产性服务业的发展。

（三）地缘政治动态影响深远，企业关注度高

创新中国·百家调研问卷调查显示，60%的企业认为地缘政治冲突问题影响到了企业的海外业务。从前文出海主要动因变化分析可以发现，地缘政治冲突能在一定程度上影响企业出海的决策。然而实际上，它对企业全球化的影响更加深远。

图：问卷调查企业认为近几年地缘冲突问题影响海外业务的比例



来源：创新中国·百家调研问卷调查

地缘冲突问题对问卷调查企业海外业务的影响因企业所处行业、具体业务类型的不同而有一定差异。相应地，受影响的企业采取的应对方式也是多样的，其中绿地投资是重要的应对方式之一。正如前文所述，地缘冲突、中美贸易摩擦直接影响了莱克电气出口美国的订单。为了保住订单，企业进行了绿地投资。又比如，地缘冲突下的反倾销调查直接影响着中国光伏行业，福斯特出于配合其下游中国光伏企业客户的目的，来到东南亚进行绿地投资。在这两个案例中，地缘冲突问题对企业业务的影响主要体现在销售、投资环节。

我们在调研中也发现，地缘冲突问题也会对企业研发及生产环节产生巨大影响。比如，生物制药企业信达生物的日常经营涉及新药研发以及生产等环节。企业在药物研发过程中用到的耗材、生产过程所需的原材料和仪器设备，许多进口自海外。对信达生物而言，新药研发与此后的生产过程都对原材料有品质的要求；同时，企业的部分上游原材料的替换需要重新做实验并通过国家药监局审批。因

此，企业对供应链的时效性以及稳定性有一定要求，海关通关速度以及供货商能否持续供货至关重要。在这样的背景下，对较多进口原材料的需求使得信达生物的研发和生产较容易受到地缘冲突问题的影响。对此，信达生物的部分原材料转向由国内企业提供，并考虑优化海外供应链基地。

2025年，地缘关系变化给中国企业全球化带来新的挑战。特朗普政府对全球出口美国商品加征关税，不仅增加了中国商品直接出口美国的成本，也让此前通过产地转移规避关税的策略效果大打折扣，这需要中国企业重新考虑应对策略。需要明确的是，基于地缘风险对企业经营的影响颇为广泛，企业也需要根据自身的特性准备一些灵活的应对措施。

（四）促进全球化发展的相关政策仍有优化空间

实际上，创新中国·百家调研现场访谈中的企业在出海进程中遇到的问题有一定的相似性。然而，由于企业所处行业并不完全相同，部分问题对各行业企业的影响大小有所差异。我们总结了四个具有一定行业普遍性的企业出海堵点，为相关政策的进一步优化提供参考。

首先，需要政府相关部门进一步开展国际谈判，为中国企业全球化发展打开空间。在企业跨国经营的过程中，与当地政府进行沟通和谈判往往是不可避免的。创新中国·百家调研现场访谈企业在海外经营时拥有着良好的政商关系，支撑着海外销售以及分支机构本土化运营。然而，面对如今逆全球化的风浪，针对整个行业的发展，比如光伏、新能源汽车等行业，需要政府及相关机构的积极参与，通过国际谈判，为中国企业走出国门创造更多的空间。

其次，从行业层面看，国内新兴行业，特别是生产性服务业行业出海环境有待进一步优化。生产性服务业是一个相对新的概念，相关贸易政策有进一步完善的空间。比如，调研优刻得时，课题组了解到，由于软件服务出口审核难度大，补贴的认定存在一定困难。传统而言，软件的出口并不依赖中国自然资源，如果能有更多税收相关的政策支持，此类企业的出海竞争力也能随之提升。

再次，虽然不少样本企业已经积极参与到全球标准制定的过程中，但国际上对中国行业层面的标准认可度仍然不高，不利于产品的全球化推广。我们走访企业的过程中，一家生物制药企业强调了这个问题，该企业在出海时切切实实地因此受到了一定的阻力。2022年信达生物通过 license-out（对外许可）模式欲推动一款具有较强竞争力的产品——针对 PD-1 靶点的信迪利单抗在美国上市，但最终未能获得 FDA（即美国食品药品监督管理局）批准。未获批的理由即是该产品只在中国进行了临床试验，FDA 认为这并不足够，还需要美国的临床试验数据。在调研中，药企的管理团队还对我们表示，这种现象在生物医药领域比较常见，比如同样在第三国（如新加坡）推广药品，美国实验数据的认可度就更高。

最后，中国制造、中国服务整体品牌形象建设有待加强。“建品牌”是当前中国企业的发展趋势。全球市场对中国品牌仍然存在低价、内卷等偏见。这样的现象背后，不仅需要产业文化的变革，还需要整合营销和更现代化且国际化的品牌策略，系统性地提升中国制造、中国服务整体品牌形象。实地调研时，一家新材料企业向我们分享，企业通过为大学提供实验材料，借助专业人士网络传递品牌价值等方式收获了良好的口碑。

案例 1 优刻得——打造中企出海的云驿站

优刻得成立于2012年，是一家云计算服务提供商，也是首批通过工信部可信云认证的企业之一。公司主要为客户提供基础架构即服务（IaaS）和平台即服务（PaaS）产品，其中IaaS提供计算、存储、网络等硬件基础资源服务，PaaS则在此基础上提供软件开发和运行平台服务。公司凭借中立、快速定制和贴身服务理念，在云计算市场中赢得了头部客户和中小型、初创型客户的信赖，尤其在服务全球化企业方面积累了丰富的经验。

1. 服务中企出海

在全球化与服务企业出海方面，优刻得是中国云计算领域的先行者。2013-2014年，一些国家的法律法规要求数据本地化，优刻得敏锐地捕捉到企业出海的数据本地化需求，开启了全球化部署。2014年11月，优刻得在美国洛杉矶上线首个海外机房，成为第一家在海外提供云服务的中国云计算厂商。2015年，公司推出全球节点内容分发网络（CDN）加速服务。

近年来，随着中国企业全球化水平的深化，海外项目落地面临本地基础设施薄弱、IT基础设施部署耗时长、运营成本高等问题，对云计算服务的需求显著增加。优刻得的全球化快速发展跟随着中国企业的全球化需求而生。截至2024年末，优刻得的云服务已覆盖24个地域，拥有31个可用区和77个云计算中心。凭借中资背景，优刻得能够紧密贴合中国企业出海需求，致力于“打造中国企业出海的云驿站”。

年报数据显示，2024年，优刻得营业收入为15.1亿元，在行业内并不算特别突出，但优刻得坚持中立原则，不涉及客户业务领域，不仅有助于成为头部客户的“第二朵云”，亦广受中小型、初创型客户的信赖。公司还秉持产品快速定制、贴身服务的理念，在激烈竞争的云计算市场打开一片天地。

2. 云上企业全球化

作为一家以提供服务为主的云计算公司，优刻得成功将业务拓展至全球，在服务线下实体客户方面，优刻得有怎样的经验？

首先最重要的是选择合适的市场。市场调研是企业拓展新市场时不可或缺的关键环节，对于出海企业而言更是如此，通过事先的评估可以更清楚地了解目标市场的潜力，合理分配公司资源。

其次是要找到合适的合作伙伴。通过与海外伙伴合作，企业能够深入了解当地市场需求、文化差异和政策法规。此外，海外合作伙伴可以提供市场渠道、技术资源、资金等多方面的支持，帮助企业在目标市场快速站稳脚跟，提升国际竞争力。

最后是要有共建共享精神。共建共享通常体现在为当地经济发展作出贡献，比如带来本地就业等。这可以让企业与当地社区和谐相处，降低与海外市场的冲突。优刻得在海外市场不仅重视提供本地就业，还重视人力资源的建设，帮助当地培养数字化人才。

103 | 重点行业全球化分析

近年来，中国企业在全球化过程中逐步从早期的“来料加工”“来样加工”等简单制造扩展到先进制造、数字科创、生命健康、绿色发展、美好生活等多个领域。其中，中国新能源汽车和锂电池技术已跻身国际先进行列，相关行业全球化发展的程度较高。数字科创领域的移动互联网、电子商务、云计算等也在国际市场上展现出强劲的竞争实力。在全球化的背景下，长三角地区展现出强大的产业竞争力和创新能力，其重点行业如新能源、数字经济、医药生物、集成电路等均在国际市场上占据重要地位。这些行业通过深度参与全球产业链、技术合作等方式，在全球化过程中积累了丰富的经验。

本章选取长三角创新样本中的先进制造、生命健康、绿色发展三个重点领域的企业作为创新中国·百家调研现场访谈企业调研对象，结合企业所处行业的趋势与动态，对企业在全球化发展过程中的经验，以及遇到的痛点及难点进行详细分析。

一、先进制造领域：核心技术不断突破

近年来，随着科技的不断进步，先进制造业在全球范围内呈现快速发展的趋势，特别是与新能源汽车、光伏、动力电池相关的材料技术。新材料产业与信息、能源、生物等高新技术领域的融合不断加深，推动了技术创新和产业升级，成为全球经济和科技竞争的重点领域。中国高度重视新材料产业的发展，将其列为战略性新兴产业重点推进。在技术创新投入和政策的支持下，中国新材料产业规模不断扩大，核心技术不断突破，逐渐成为全球新材料市场的重要参与者。随着全球供应链一体化的深入发展，全

球新材料市场竞争日趋激烈，过去发达国家在高端材料领域占据主导地位。如今通过技术创新和产业升级，中国的新材料产业逐渐缩小了与国际先进水平的差距，并在一些领域实现了跨越式发展。然而，国内新材料产业仍面临一些挑战，包括对部分高端材料仍需进口、自主创新能力与成果转化效率有待进一步提升等问题。

长三角地区是中国新材料产业的重要集聚地，在航空航天、新能源、电子信息、新兴化工等领域形成了具有国际竞争力的新材料产业集群。同时，长三角G60科创走廊始终聚焦新材料等战略性新兴产业的科创能力提升，着力打造世界级先进制造产业集群。在产业和政策的支持下，长三角地区新材料企业加快了出海步伐，并在全球市场中积累了丰富的经验。在本次实地调研中，我们选取了福斯特、纳微科技、科百特三家新材料企业作为先进制造领域的代表。这些企业普遍重视底层技术创新，产业链布局都较为完整，同时已经具备一定的国际影响力。它们具有中国新材料产业出海过程中的典型特征，是推动中国新材料产业走向世界的重要力量。

在本节中，我们基于现场访谈素材，从技术创新、供应链管理等角度总结先进制造领域样本企业在全 球化发展过程中的经验与心得。

（一）着力突破关键核心技术壁垒

全球范围来看，美国、日本和欧洲等发达国家和地区拥有技术领域的先发优势，在全球市场占据重要的地位。虽然近年来长三角地区在新材料领域的技

术突破和产业布局方面取得了一定进展，但关键技术与世界先进水平仍存在一定差距。我们在实地走访中发现，一些长三角新材料企业正在努力实现底层技术的创新，突破核心技术的壁垒。

高性能微球材料是生物医药、平板显示、分析检测等领域的基础材料，其制备与应用涉及生物、材料、物理、化学等多门学科，具有较高的技术门槛。过去，国内生物医药行业所用的微球原材料几乎完全依赖进口，成本高且供应不稳定。2006年，创业之初的纳微科技就立志用创新技术降低中国生物医药行业对进口微球原料的依赖，并坚持从原始创新开始，从底层技术创新做起。纳微科技认为，中国企业要在国际上被真正地认可，必须在技术上实现原创性突破。自成立后，纳微科技通过自主创新和技术突破，掌握了微球精准制备底层技术，打破了国外企业的垄断格局，加快了高性能色谱填料和间隔物微球的国产化速度。目前，公司已建立了全面的微球精准制备技术研发、应用和产业化体系，自主研发了多项核心专有技术。长期以来，纳微科技将研发放在企业发展的核心地位，其投入常年保持较高的水平。根据公司财报，2024年，纳微科技研发投入为1.8亿元，占营业收入比例为22.6%。

科百特在全球化发展过程中同样也曾面临核心技术受制于人的问题。在实地走访中，科百特强调自主研发的重要性，也通过持续的研发投入和技术创新取得了显著的成果。在成立初期，科百特主要依赖进口国外成品过滤膜进行组装，但很快意识到核心技术的缺失会限制企业的发展，由此，科百特决定走自主研发的道路，逐步打破国外企业在过滤膜领域的技术垄断。2003年，科百特创建了膜材料研发平台；2005年成功研发灭菌级滤芯；2015年在半导体和纳米技术方面实现创新突破；2021年成功研制了生物制药领域的除病毒膜。“从技术的

角度来看，中国企业只有去创新，才能获得国际市场的认可。”科百特相关负责人说道。科百特每年将营业收入的8%~10%用于研发，目前，90%以上的研发工作采取了自主研发的方式。公司建有42个研究及应用中心，拥有600多件技术专利以及1000多名研发人员，研发团队由董事长直接管理。

越来越多的中国企业正在通过创新在国际市场上取得显著成就，用实际行动诠释着中国创新精神。

（二）在一个领域做精做透需要有足够的耐心

新材料产业属于技术、知识和资金高度密集型产业，研发投入大，资金需求高，从研发到成果的转化往往需要很长的时间，许多企业因此面临资金压力，难以坚持。然而，也有一些企业通过坚持不懈的努力和持续的技术创新，克服了困难。

在实地走访中，纳微科技分享了企业在底层技术创新方面的经验和见解。纳微科技表示，创新需要有足够的耐心和坚持，虽然短期内可能看不到明显的回报，但长期来看，这种投资的效率是最高的。在创业初期，纳微科技曾面临资金、人才、政府资源、行业人脉、管理经验不足等多重困难，但凭借坚定的初心和耐心，企业克服了这些困难。在技术研发上，纳微科技始终坚持自主创新。从微球底层技术开始研发的近10年时间里，企业只有投入没产出。但正是这种长期的坚持，使得纳微科技最终取得突破。这种耐心不仅体现在技术研发上，还体现在对团队的培养和信任上。纳微科技鼓励研发人员长期专注于某一项创新技术的研发，即使有些项目暂时未能实现产业化，但公司始终予以坚定的支持。

中国企业只有通过持续的研发投入和技术创新，才

能在激烈的市场竞争中占据先机。调研企业在技术上的突破也证明了中国企业在底层技术创新方面的潜力和能力。中国企业需要沉下心来真正地去做好技术创新和科技成果转化。

（三）跟随下游企业一起“出海”

新材料产业作为高新技术的基础和先导，处于产业价值链的上游，需要为下游产业提供基础材料和技术支持，与下游企业有着高度关联和协同。因此，新材料企业的发展不仅需要技术创新，还需要关注下游企业的需求。在我们调研走访的企业中，不少企业全球化的发展与终端需求的全球化趋势密切相关。光伏行业的福斯特就是一个例子。

福斯特的主营产品是光伏胶膜和背板，它们都属于光伏组件封装的核心辅材，在光伏产业链中扮演着至关重要的角色。作为配套企业，福斯特的的发展路径与光伏组件企业的产能布局密切相关。在光伏组件企业相继出海的背景下，福斯特也积极将产能布局在组件企业产能集中的区域，以更好地满足客户需求。2016年，福斯特在泰国设立全资子公司。2018年，福斯特在泰国设立首个海外生产基地。2021年，福斯特进一步扩大泰国基地的产能，投资建设二期项目。2022年，福斯特在越南投资建设生产基地的项目启动，2024年开始逐步释放光伏胶膜产能。在泰国和越南建设生产基地是福斯特全球化战略的核心举措，目的是通过规避地缘政治风险、提升供应链响应速度，从而更高效地服务客户需求。在创新中国·百家调研问卷调查中，福斯特认为地缘政治是企业全球化的一个主要堵点，因此企业也高度重视该因素对全球化战略的影响。通过将生产基地设在组件企业产能集中的区域，福斯特不仅能够实现配套服务，降低物流成本，缩短供应周期，还能有效地降低地缘政治风险影响，并抓

住当地市场增长的机会。这种模式不仅满足了客户对高效、低成本封装材料的需求，还增强了公司在全球光伏产业链中的竞争力。在产品的跟进上，福斯特以新材料研究院为支撑，配合光伏产业需求变化持续进行技术迭代，同时适时地调整生产工艺，与核心客户共同研发创新，以便快速响应客户需求的变化。

（四）精益生产理念的重要性

在竞争激烈的市场环境中，企业为保持领先地位和持续盈利，需采用高效灵活的生产方式。精益生产正是其中的一种方式，它起源于日本丰田公司，经过多年的发展和实践，被越来越多的企业引入到生产体系当中。我们实地走访的企业中，福斯特与科百特都强调了“精益思维”，并将其贯穿于企业经营的整个过程。

福斯特很早期就积极应用“精益”思维，推行精益生产管理。公司通过优化生产线运行方案，提高工艺过程控制能力和产品质量水平，达到降低产品能耗和成本的目标。目前，福斯特已具备产业链核心设备自主研发设计能力和生产及品质控制全流程自主开发能力，是业内少数具备自主研发成套设备能力的高新技术企业。此外，福斯特还向供应商定制零部件装配产线，一方面能够降低公司投资成本，另一方面保障了产品持续快速更新的能力，并且有效地防止核心技术和工艺扩散。这些措施提升了生产效率，也有效地控制了生产成本，为公司带来了显著的经济效益。

面对全球市场激烈的竞争，企业必须不断提升技术创新与质量水平，才能在竞争中求生存、求发展。科百特不仅在技术创新方面表现出色，也高度重视产品质量。科百特秉承“产品质量，客户信赖”的

质量方针。企业学习运用日本的精益化生产理念，引入丰田式生产方式（TPS），聘请日本专家作为质量总监，并且引入行业公认严苛的日本质量管控体系，以确保产品的高品质、高稳定性和高可靠性。同时，科百特建立了覆盖产品全生命周期的质量管理体系，使得公司的产品质量得到持续改善和提高。

此外，科百特建立了应用与验证中心。该验证中心已经通过中国合格评定国家认可委员会（CNAS）的认证，拥有先进的仪器设备和国际一流的试验环境，目前拥有300名分析工程师，每年可为全球的生命科学客户提供2500多份验证报告和上千份技术分析报告。

案例1 福斯特——协同出海提升行业竞争力

在全球能源转型和光伏产业快速发展的背景下，光伏胶膜市场需求持续增长。如今，中国企业在全球胶膜市场中占据了主要地位，其中福斯特的全球影响力尤为突出。根据企业2024年年报，在全球市场中，福斯特光伏胶膜产品的市场占有率长期保持在50%左右。一家中国企业如何在全球市场中保持如此高的市场份额？它有怎样的市场竞争力？

福斯特成立于2003年，主要从事胶膜和背板等光伏材料的研发、生产和销售。2008年，福斯特开始以贸易的方式将产品销往海外。2016年福斯特在泰国投资成立第一家全资子公司，并在2018年建成第一个海外生产基地，2021年企业继续扩大在泰国的生产基地，投资建设二期项目；2022年，福斯特在越南投资建设生产基地。对于海外生产基地地点的选择，福斯特更多的是基于下游光伏组件企业的需求以及全球市场的变化，这是福斯特全球化战略的重要组成部分。

目前，福斯特已与隆基绿能、晶科能源、天合光能等全球前十大组件厂商建立了稳定的合作关系，同时韩华、First Solar（中文名“第一太阳能”）等国际企业也是福斯特的核心客户，强大的客户资源，使其在全球市场具备显著的竞争优势。

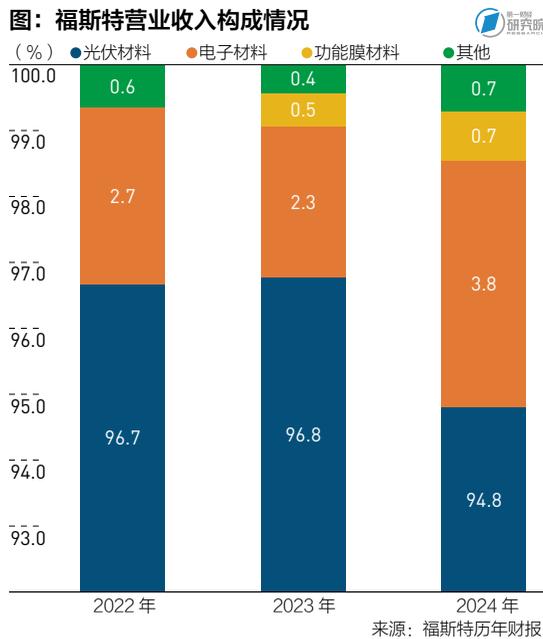
1. 行业战略聚焦与创新驱动并行

回溯福斯特的发展历程，可以清晰地分为三个阶段：从热熔胶膜技术突破，到光伏胶膜行业的深度整合，再横向拓展至半导体材料领域。这一发展过程离不开企业对市场趋势的洞察以及技术创新的推动。

福斯特的前身是一家热熔胶膜企业，其产品主要用于纺织服装领域。当时，福斯特紧抓中国纺织业快速发展的市场机遇，突破设备与配方技术壁垒，实现热熔胶膜国产化替代，打破国外企业的垄断，并在三年内实现量产。后来，随着全球光伏行业的快速发展，福斯特敏锐地发现光伏行业对EVA胶膜的巨大需求，决定将业务转型至光伏胶膜领域。2003年福斯特开始研发EVA胶膜（EVA是Polyethylene vinylacetate，聚乙烯-聚醋酸乙烯酯共聚物的简称）。2005年，福斯特成功研制出高品质EVA胶膜。2006年到2008年，中国光伏组件产量快速增长，福斯特凭借自身产品的优势，迅速在市场中占据主要位置，并在2008年跻身全球EVA胶膜供应商前列。

随着光伏产业的竞争日趋激烈，为继续保持竞争力，福斯特进一步实施了产品跨业的经营战略。2015年

福斯特提出“立足光伏主业，大力发展其他新材料产业”的发展战略，将产业扩展到电子材料等新兴领域。目前，福斯特形成了光伏材料、电子材料和功能膜材料的多元业务布局。



福斯特之所以能够形成多业务领域的发展格局，离不开强大技术研发实力的支撑。福斯特自成立以来，一直注重技术研发和创新。2024年，福斯特研发投入6.6亿元，占营业收入的比例达3.4%，研发技术人员有715人，占总员工人数的比例达15.3%。此外，福斯特还建立了多个研发中心，为其技术研发提供了强有力的支持。截至2024年年底，企业累计申请专利945项（包括外观专利），其中发明专利742项、实用新型专利189项。同时，2024年企业新增16项海外专利申请，重点覆盖欧美日韩市场。针对国际市场竞争，福斯特通过国际化专利布局与风险预警机制，保证其在全球市场的合规性与竞争力。福斯特也与海外顶级律师事务所合作，针对目标市场建立专利风险预警模型，监测潜在的侵权诉

讼风险并制定应急预案，帮助企业提前识别和规避可能的法律问题。

2. 以客户需求为导向

作为光伏组件的关键辅材，福斯特的全球化发展策略主要是跟随下游光伏组件企业的海外扩张步伐。随着全球光伏市场规模扩大，叠加国际贸易摩擦、关税壁垒等因素，国内头部组件企业逐渐将部分产能转移至东南亚。为进一步满足客户的需求，福斯特选择贴近客户，以降低运输成本、提升响应速度。具体来说，福斯特将生产基地主要建设在光伏组件企业产能集中的区域，为其提供就近的配套服务。2024年年报显示，福斯特海外基地光伏胶膜的生产销售占比逐年提升，由2022年的3.8%上升至2024年的8.7%。同时，企业还根据市场需求灵活调整国内与海外产能配比。2024年，由于国内组件产能扩产放缓，而海外光伏组件产能扩张加速，福斯特决定将原本用于广东胶膜建设项目的资金调整至泰国胶膜项目使用。这一调整，不仅能够提高募集资金的使用效率，还能更好地满足全球光伏行业快速发展的需求。

除了在产能上贴近客户，福斯特还通过持续的技术改进和创新，开发定制化的产品，以满足客户对产品的需求。

近年来，随着光伏行业的技术迭代和产业化步伐不断加快，辅材环节也需要同步进行工艺优化和产品迭代。为跟上客户产品更新的节奏，福斯特不断进行技术创新，积极应对光伏电池升级迭代带来的封装材料需求变化。具体来说，福斯特以新材料研究院为支撑，协调海外研发需求。此外，企业通过定制化零部件装配产线的方式，有效降低了生产成本，并保障了产品快速更新的能力。

案例 2 纳微科技——耐心、坚持到打破海外垄断

纳微科技成立于2007年，是一家专注于高性能微米微球材料研发、生产和销售的高新技术企业，其业务主要涉及生物医药、平板显示、分析检测及体外诊断等领域。目前，纳微科技不仅在国内市场占据重要地位，还积极拓展国际市场，其产品成功进入欧洲、美国、韩国等发达地区市场，并与多家国际知名企业建立了合作关系。此外，公司在美国和印度均设立了子公司，以更好地服务当地市场。

纳微科技致力于成为全球领先的微球品牌，近年来不断加快出海步伐，海外业务收入持续增长。2024年，纳微科技海外业务收入为0.5亿元，占营业总收入的6.0%。基于持续多年的研发，纳微科技突破了纳米微球底层制备技术，打破国外企业长期垄断的局面，逐步成长为国际市场上的有力竞争者。在从“国产替代”成长为“世界微球”的道路上，纳微科技的全球化战略有哪些关键举措？

1. 用技术打开全球市场

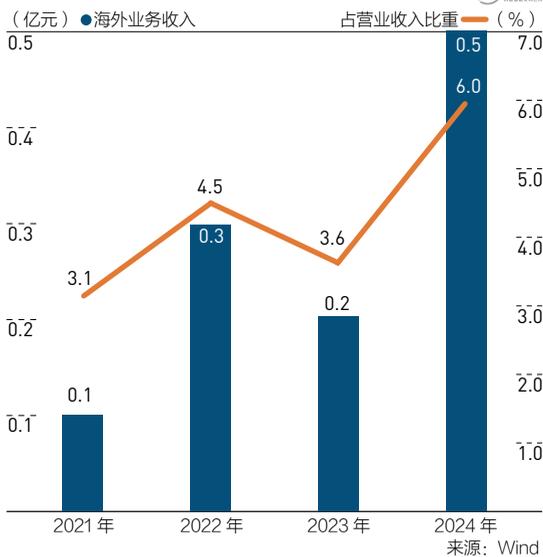
坚持“以创新，赢尊重，得未来”的经营理念，致力于从底层技术创新出发，这一理念贯穿纳微科技发展的整个过程。

全球化征程的起点充满战略智慧，一家中国微球材料企业要想将产品打入全球市场并不容易。一方面，生物医药微球领域长期以来被国外企业垄断，药企在选择供应商时更倾向于这些成熟且稳定的国际大厂商；另一方面，国内药企早期对进口微球有较强依赖性，短期内难以更换供应商。对此，纳微科技将目光投向海外市场，选择先从国外寻求突破。2017年，纳微科技通过国际展览会接触到一家欧洲制药公司，该公司原本使用日本生产的微球产品，但经过测试后发现纳微科技的微球性能远超日本产品。最终，这家欧洲公司接受了纳微科技的产品，并在半年内用3000升的纳微科技微球替换了原本需要13000升的日本企业微球，大幅降低了生产成本和污染排放。自此，纳微科技的产品打开了全球市场的销路，同时也赢得了国内外同行的尊重。

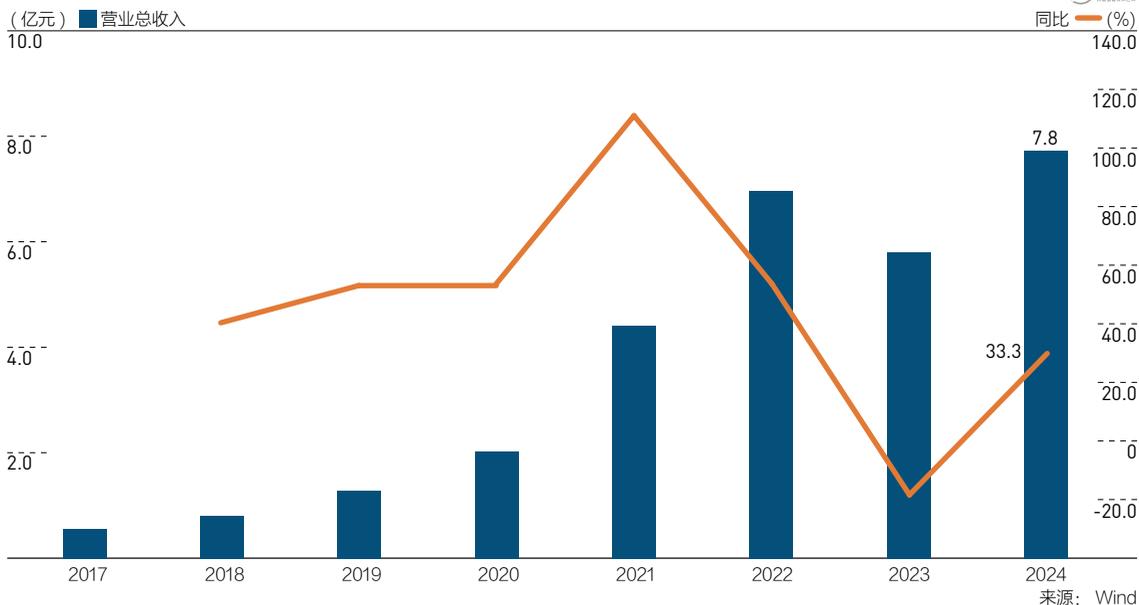
通过持续的技术创新和市场拓展，纳微科技打破了国外企业在生物医药微球领域的长期垄断，实现了国产替代，并逐步提升海外竞争力。如今，纳微科技的产品已广泛应用于生物医药、平板显示、分析检测及体外诊断等领域。公开数据显示，2024年，纳微科技的营业收入为7.82亿元，同比增长33.3%，其中，生物医药领域是公司收入的主要来源。

技术的创新离不开持续的研发投入。作为一家高新技术企业，纳微科技始终将研发放在核心地位，

图：纳微科技海外收入及占比情况



图：纳微科技营业收入及增速情况



研发投入逐年增加，近年来占营业收入比例保持在16%以上，高于行业平均水平。企业年报显示，2024年，纳微科技的研发投入金额为1.8亿元，占营业收入的比例为22.6%。通过持续的研发投入，纳微科技攻克了多项技术难题，并拥有了多项核心技术知识产权专利。2024年，纳微科技累计申请专利421项，其中发明专利累计申请230项。

与国外巨头相比，纳微科技在资金实力、品牌影响力等方面仍存在差距，全球化过程仍面临较大的压力。这对企业的产品和技术水平有着更高的要求。对此，纳微科技认为，只有通过原始创新和技术突破才能在全球市场取得成功。这一理念也贯穿于企业发展的历程中，从打破国外垄断到成为行业领先者，纳微科技始终以创新为核心，深耕底层技术。

2. 突破底层技术要有足够的耐心

纳微科技自成立之初便致力于底层技术创新，通过

长期的研发投入和探索，突破了多项关键技术，成为全球少数几家能够规模化制备无机和有机高性能纳米微球材料的公司之一。企业能够取得今天的成就，关键在于耐心和坚持。企业管理团队在调研中强调，创新需要足够的耐心和坚持，虽然短期内可能看不到明显的回报，但长期来看，这种投资的效率是最高的。

在技术研发过程中，纳微科技经历了漫长的投入期，十年如一日地专注于微球精准制造技术的创新。例如，硅胶色谱填料、Protein A亲和介质层析等项目均经历了长达十数年的研发周期。这种长期专注和耐心不仅体现在技术研发上，还体现在人才的培养上。企业采取长期定向的方式，让团队长期专注于特定领域的研发。纳微科技认为研发最重要的是耐心，企业内部因此也形成了“领域专家”人才培养模式。同时，企业还通过股权激励、年终绩效考核奖金、项目奖金等方式激励研发人才。

案例3 科百特——精益化生产赢得全球客户信任

走进杭州市萧山区河上镇，一块醒目的广告牌上写着“膜材料小镇”。这座以高性能分离膜材料等新材料为核心产业的小镇，是近年来萧山区重点打造的产业集群之一。小镇自2023年启动建设以来，已经吸引了多个上下游配套项目落地。作为小镇的“链主”企业，科百特自2003年成立以来，始终致力于过滤膜技术的研发与应用，从7人组成的创业团队逐步发展成为全球领先的过滤膜制造商。

目前，科百特的产品和服务已覆盖全球132个国家和地区，服务全球3万多家企业，并在日本、韩国、新加坡等多个国家和地区设立了子公司。

“Collaboration makes a better future”，合作创造美好未来，是科百特坚持的初心。一直以来，科百特注重与客户的长期合作关系，以高质量的产品和服务赢得了全球客户的信任。比如，在生命科学领域，科百特已经与全球多家知名医药企业建立了合作关系。在半导体领域，科百特深耕东亚市场，其产品在台积电等半导体企业中实现了广泛的应用。

“成为一家全球最优秀的过滤公司”，是科百特的目标。科百特用二十多年的时间实现从膜材料小镇到全球舞台的跨越。在这条充满挑战的路上，科百特如何在全球市场中脱颖而出？

1. 技术自主是全球化的核心竞争力

技术自主是企业在全球市场保持竞争力的关键，这在科百特的发展过程中得到了充分体现。科百特最初的业务模式是从国外采购成品过滤膜，并在国内组装成品。然而，这种模式存在明显的弊端：核心过滤膜主要依赖进口，利润大部分被国外厂商赚走，

且容易受到外国厂商调价或断供的影响。因此，科百特创始团队决定自主研发，突破关键技术。在团队的共同努力下，科百特成功研发出一系列膜材料产品，打破了国外企业在关键材料和技术上的垄断，实现了从“组装加工”向“自主创新”的转变。

实现技术自主，科百特主要关注三个核心层面：一是重视研发体系的建设。科百特每年保持较高的研发投入水平。目前，企业已经构建了完善的创新体系，拥有超过11个膜材技术研发平台、42个技术应用研究中心及265项新技术研究方向，研发团队规模超1000人。此外，科百特还在日本东京设立了海外应用和验证实验中心，聚集多名实验室工程师为全球客户提供验证服务。二是重视对知识产权的保护。在知识产权保护平台的建设过程中，科百特与合作伙伴建立了清晰的知识产权保护机制，保障双方在合作过程中的权益。三是产业链整合与验证能力。科百特建立了从过滤膜的研发、制造，到过滤器组装，再到验证测试的完整产业链，提升了企业的自主创新能力。

2. 秉持精益化生产理念，重视产品质量

在全球竞争中，产品质量已成为企业生存和发展的核心要素。高质量产品是企业在全球市场中立足的基础。科百特在调研中告诉我们，海外客户对产品质量要求较高，要想将产品融进全球市场，关键是产品质量获得国外客户的信任。

自成立以来，科百特始终坚持提高产品品质，以“质量第一，客户信赖”的质量方针为核心，通过学习和运用日本的精益化生产理念，不断提升企

业质量管理体系。具体来说，一方面，科百特聘请了具有丰富经验的日本质量管理专家原真二担任品质总监，负责主导产品的技术开发和品质管理。通过坚持日本的精益化生产理念和质量管理方法，确保产品的高稳定性和可靠性。另一方面，科百特聘请了一批日本科学家负责验证中心的建设。目前，该验证中心已经通过中国合格评定国家认可委员会（CNAS）的认证，配备了先进的仪器设备，并拥有300多名分析工程师，每年可以为全球的客户提供超过6200份工艺验证报告和超过2500份技术分

析报告。此外，科百特结合ISO9001和GMP（药品生产质量管理规范）标准，建立了覆盖产品全生命周期的管理体系，涵盖市场调研、研发、生产、检验、发运，以及上市后的客户反馈，形成闭环管理以持续提高产品质量。

在全球化过程中，海外客户往往对产品的质量有着更高的期待。科百特通过借鉴日本精益生产理念以及建立严格的质量管理体系，提升产品质量，获得了海外客户的信任。

二、生命健康领域：积极拓展全球市场

随着人们健康意识的增强和生物前沿技术的飞速发展，生命健康产业已成为国际科技与经济竞争的重要领域，尤其是生物医药产业。近几年，中国生物医药产业在全球范围内迅速崛起，技术创新和研发能力显著提升。但同时也面临国内市场竞争加剧和产业政策调整等挑战。出海成为企业突破内卷的关键路径。据国家统计局数据，2024年，医药制造业出口交货达到2153.3亿元，同比增长7.3%，高于全国工业出口交货值增速2.2个百分点。

长三角地区是我国生物医药产业发展的重点区域。根据长三角数据驱动创新生物医药产业链联盟联合火石创造共同发布的“2023长三角生物医药产业发展指数”，2023年长三角生物医药产业发展指数为101.9，且各项排名稳居全国第一方阵，长三角地区贡献了43%的生物医药规模以上工业企业营业收入、46%的国内已上市创新药和44%的海外上市产品，近5年融资总额占全国的比重为50%，全球许可交易总额占全国的比重为79%。区域内生物医药产业不仅在国内有着重要地位，还

在国际影响力方面具有显著优势。

本次调研中，我们不仅走访了生物医药企业，也了解了企业上下游行业的关联企业。这些企业在全局化战略和出海模式、对标国际标准等方面都具有一定的典型性。本节我们结合实地调研反馈，从技术出海、产品品质以及全球化战略等方面总结生命健康领域的样本企业在全局化发展过程中的经验及心得。

（一）以技术创新推动业务出海

生物医药是一个知识密集、技术含量高的产业，具有较高的技术壁垒。企业必须依靠持续的技术创新和强大的研发能力，才能在激烈的市场竞争中保持领先地位。在发展的过程中，普洛药业逐渐建立起自身的技术平台，构建属于自身独特的技术优势。在技术创新上，普洛药业做出系统性的部署。公司三大业务板块均设有研发中心，其中CDMO（合同药研发生产服务）事业部在浙江横店、上海浦东以及美国波士顿布局了研发中心。并且，公司建立了多个技术平台，为公司的业务提供了全面的技术支持。普洛药业两大支持平台能力也持续提升，公

司安全实验室通过了 CNAS（中国合格评定国家认可委员会）实验室资质复评审，分析测试中心则取得了 CNAS 扩项和监督评审认可决定书。同时，企业也持续加大研发投入，公司财报显示，2024 年，公司研发费用为 6.4 亿元，占营业收入的 5.3%，研发人员数量占员工总人数的 16.4%。

持续创新是企业发展的一个重要基础。**对生物制药企业而言，创新不仅是核心竞争力的体现，更是可持续发展的关键。**比如，创新和全球化即是生物制药企业信达生物的核心战略，贯穿着企业经营的全过程。信达生物的创新不仅是研发和技术的创新，还体现在供应链管理、商业化和市场拓展等各个环节。这种能力的形成需要人才、资金等方面的持续投入。人才方面，信达生物已在研发、生产、销售等不同职能条线积累了一批拥有跨国药企工作经验的人才，建立了拥有 1500 多名员工的产品研发团队。同时，公司的高管团队汇集了来自罗氏、阿斯利康和礼来等国际知名药企的人才。在技术上，信达生物通过与国际顶尖药企如礼来、罗氏等公司的战略合作，引入国际前沿技术，加速了创新药物的开发。比如，信达生物与礼来合作开发的 PD-1 抑制剂达伯舒[®]（信迪利单抗注射液）是中国首个获批的 PD-1 抑制剂，并且在全球范围内拥有独家商业化的权利。

（二）致力于产品品质的优化提升

高质量的产品是企业赢得市场信任和口碑的关键。而**追求高品质是企业持续创新和发展的动力源泉，更是企业立足于国际市场的关键因素。**

在实地走访的企业中，信达生物将“开发出老百姓用得起的高质量生物药”作为企业的使命和目标，持续追求高质量的产品。长期以来，信达生物在产

品质量与高效生产方面下了许多功夫，其生产设施和质量控制不仅符合国内和国际标准，还在多个方面超越了这些标准。在与信达生物合作的重要伙伴中，美国礼来与企业达成了多次战略合作，总金额超过 25 亿美元。为了能够与国际知名企业进行合作，信达生物也做了一定的取舍。在开展合作前，礼来对信达生物的研发能力和产业化基地生产线进行了现场审计，并提出了严格的质量要求。礼来遵循的标准甚至高于美国食品药品监督管理局（FDA）的标准，信达生物需要达到更高的质量标准，以满足礼来的合作要求。为达成合作，信达生物决定整改产业基地，并且将当时企业研发进展最快的利妥昔单抗生物类似药 IBI301 项目暂停，专门对厂房进行升级改造，产业化的厂房按照中国国家药品监督管理局（NMPA）、美国食品药品监督管理局（FDA）、欧洲药品管理局（EMA）的标准设计。最终，厂房通过了合作方礼来的审核，并获得中国 GMP（良好生产规范）认证。通过这次合作，信达生物也提升了自身的生产能力和质量管理水平。此后，企业建立了动态机制，对生产设施进行全面的年度检查，确保生产设施始终符合行业质量及合规标准。

“高质量”一直以来都是信达生物经营理念的重要组成部分。也正是由于这个原因，信达生物愿意做出牺牲，最终成功与礼来建立起战略合作关系。目前，信达生物拥有多个符合国际标准的生产基地。企业的苏州基地和杭州基地分别拥有 6 万升和 8 万升的抗体产能，已投入使用的产能共计 14 万升，占全国总产能的 20%，未来所有规划生产线全部建设完成后，信达生物共有产能 23 万升。高效的生产能力也确保了产品的高质量和供应的稳定性。

“高标准合规”则是普洛药业所坚持的发展理念，是其全球化发展战略的重要组成部分。这一理念贯穿于企业研发、生产、销售等各个环节，是企业产品品质的保证。

普洛药业对高标准合规理念的实施，体现在其对国际标准的深度融合上。在国际标准的引入与认证方面，普洛药业构建了覆盖全流程的标准化框架，并先后通过了ISO9001质量管理体系、ISO14001环境管理体系以及ISO45001职业健康安全管理体系认证。在此基础上，其生产体系也进一步获得多家国际权威机构的认证。研发方面，企业投入大量资金，建立了多个技术平台，综合运用流体化学、合成生物学及生物催化等学科技术，为其创新药物的研发提供坚实的技术支撑。同时，普洛药业也积极运用数字化和信息化技术，建立起全流程的信息化管理系统，确保产品质量的一致性和稳定性，进一步提升了企业对接国际标准的适应能力。此外，普洛药业在全球化战略中不断推进高标准合规理念，深度参与国际标准的制定。比如，企业与美国药典委员会（USP）建立了长期合作关系，并积极参与美国药典标准的制定和标准品的制备。

普洛药业将国际标准融入自身管理体系中，不仅提升了产品品质，增强企业的国际竞争力和市场认可度，为其全球化发展提供了有力支持，同时也推动了企业技术创新，提升了可持续发展能力。

（三）全球化是坚定的发展方向

全球化对于企业而言，意味着能够立足于全球市场，实现资源配置的优化、市场的扩展和竞争力的提升。**越来越多中国企业将全球化视作企业发展的重要战略，努力在全球市场中站稳脚跟。**然而，企业全球化的路径有很多，有的企业一开始立足于国内市场，在外部因素的驱动下，后期将目光投向海外市场；有的企业从创立之初就明确了全球化的发展目标，将全球化理念深植于经营管理过程中。我们实地走访的不少医药生物企业虽然产品出海的实践并不多，但对未来全球化发展的布局已经在紧锣密鼓地展开。

信达生物就是这类企业的代表。自成立以来，企业一直以创新为基石，致力于成为国际一流的生物制药公司。公司创始人俞德超博士强调，信达生物的目标是“in Global, for Global”（全球研发，在全球市场提供产品），并在逐步实现这一愿景。这一战略定位不仅体现在公司的长期规划中，也反映在其具体行动上。在海外业务层面，公司分别在美国、欧洲设立子公司，并以此为节点，持续扩大海外人才队伍，以满足临床业务需求。这是公司拓展国际版图的重要举措。在研发上，信达生物在美国加州也建立了研发中心，充分利用当地的医药生物相关人才资源。从布局来看，加州研发中心的发展方向更偏重疾病的治疗。同时，由于更贴近全球市场，加州研发中心也会涉及临床研究，助力信达生物的产品完成全球化开发，从而使产品能够直接面向全球市场。在产品管线上，目前，信达生物已通过自主创新，建立一条包括37个新品种的高价值的产品链。产品管线涵盖了肿瘤、新陈代谢、自身免疫、眼科等多个疾病领域。

致力于全球市场的信达生物也非常重视专利布局。创新药企业往往研发投入巨大，国际药企为了确保技术的经济利益，往往会对新技术进行广泛的专利布局，以确保产品不被仿制，从而获得足够的回报。对于信达生物而言，打开国际市场需要谨慎面对专利问题。为了避免进入国际市场时遇到专利侵权等问题，信达生物在研发的早期就会与海外团队合作，检查并分析目标国家市场的专利，进行风险排查，为企业后续的全球化发展提供支撑。同时公司也会通过申请专利来确保其创新药物在全球范围内获得知识产权保护。公司官网及创新中国·百家调研问卷调查显示，截至2024年12月，信达生物申请专利1000余件，其中PCT国际申请178件，国内外授权专利233件，在美国、欧洲、日本、韩国等多个国家或地区均拥有专利布局。

案例 1 信达生物——逆全球化风浪下的主动求变

谈到中国生物医药行业，不得不提到苏州生物医药产业园（BioBAY）。这个于2007年正式启用的园区培育了众多生物医药高科技创新企业。最新数据显示，园区中的生物医药高科技创新企业数量已经多达620多家。信达生物就是其中之一。国内市面上销售的信迪利单抗注射液（达伯舒[®]）、贝伐珠单抗注射液（达攸同[®]）、阿达木单抗注射液（苏立信[®]）等药物，都是信达生物的产品，企业的生物创新药及生物类似药在中国生物医药领域具备了一定的竞争力。

信达生物自2011年成立以来一直致力于成为国际一流的生物制药公司，其核心战略之一就是全球化。信达生物将企业的成长划分为三个阶段：第一阶段是“in China, for China”（中国研发，在中国市场提供产品）；其次是“in China, for Global”（中国研发为主，在全球市场提供产品），目前信达正处于这一阶段；最后一个阶段则是“in Global, for Global”（全球研发，在全球市场提供产品），这也是信达发展的终极目标。近年来，企业在全方位发展中取得了显著进展，与礼来、罗氏、赛诺菲等国际机构达成多项战略合作，产品则来到了印度尼西亚市场。

1. 以创新和高品质推动全球化发展

通常，中国创新药企业出海会通过license-out或合作研发开发这两类方式进行。其中，license-out指的是企业将自己的知识产权授权给海外企业。信达生物在这两种出海模式下均有自己的实践。

对国内药企而言，与大型国际药企合作意味着全球知名度的提升和资金上的支撑。美国礼来公司是信达生物最重要的海外合作伙伴之一，双方达成多次全面合

作，总金额超过25亿美元。双方最早的合作可追溯到2015年。彼时信达生物成立还未满五年，两个因素是这家“新”企业能够促成高质量海外合作的关键。一是创新能力。基于当时拥有全球自主知识产权的创新药品种、国际化的研发团队以及先进的技术水平，企业得到了美国礼来的关注。二是产品质量高。信达生物生产、研发、临床等环节都是依据国际标准设计、建造和运行的。美国礼来的标准则是高于美国食品药品监督管理局标准的。为促成合作，在资源有限的情况下，信达生物将当时研发进展最快的利妥昔单抗生物类似药IBI301项目暂停，根据300多页整改清单对厂房进行升级改造，最终进一步提升了产品质量。

信达生物也通过License-out模式试水新兴市场。2022年，企业的生物类似药产品——达攸同[®]（贝伐珠单抗注射液，印尼商标：Bevagen[®]）得到了印度尼西亚食品药品监督管理局（BPOM）的批准，成为信达生物第一个在海外上市销售的产品。产品能够顺利来到该市场主要有以下原因：一是在印度尼西亚生物医药产业相对落后，没有同类本土产品，高度依赖昂贵进口产品的背景下，当地对信达生物高性价比的生物药产品有较强需求。二是在印度尼西亚对本地生产商有保护措施的情况下，信达生物拥有具备一定生物药生产能力的当地合作伙伴。除此之外，这款产品在印尼的审批过程也相对顺利。这项交易本质是license-out，即产品生产过程由当地合作伙伴一起参与，信达生物为药品的生产提供了一些技术支持。

2. 出海进行时——风浪也是常有的

出海并非一帆风顺。2022年信达生物通过license-

out 模式欲将针对 PD-1 靶点的信迪利单抗在美国上市，却遭到美国食品药品监督管理局（FDA）的拒绝。拒绝的理由是该产品只在中国进行过临床试验，FDA 认为还需要美国的临床实验数据。这背后展现了中国药企出海时普遍会遇到一个问题——临床试验数据如何获得海外认可？当前解决这个问题或许需要药企与政府相关机构共同努力。一方面，药企需要进一步完善临床试验的布局。另一方面，政府相关机构需持续优化药品生产质量管理规范。

信达生物的出海也颇为重视供应链风险。新药研发讲究速度，生物制药的原料往往也有温度控制要求，原料的供应时效至关重要。信达生物药品研发中的耗材、生产过程中的原材料以及仪器设备等，许多

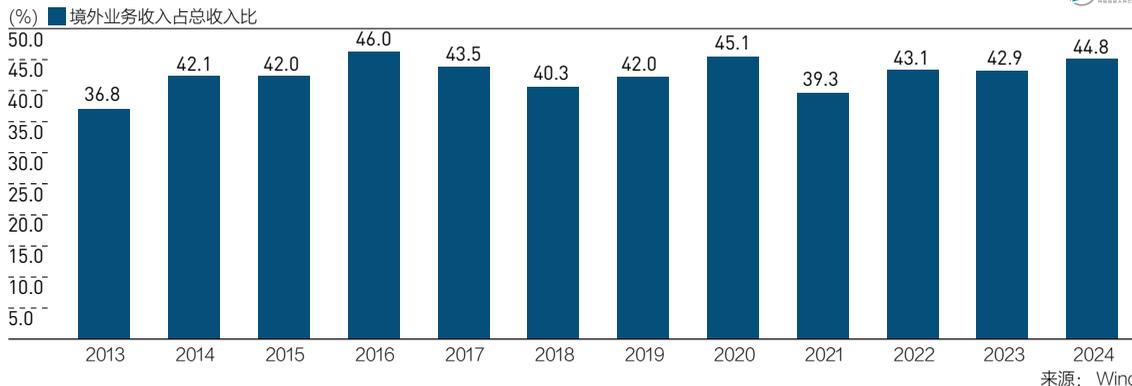
来自海外。而原料从海外进口，意味着运输距离长。如果海关对通关申报产生异议，导致货物在海关滞留时间延长会成为企业潜在的供应链风险。此外，地缘政治因素导致的关税变化则可能影响企业的成本。在极端情景下，如果供应商直接断供，甚至会直接影响企业的生产经营活动。针对日益突出的供应链风险，信达生物提出了两个应对方案。第一是寻求国产替代。伴随国内企业竞争力增强，国产原料与辅料甚至不仅能起到“替代”的效果。以信达生物工厂中生产抗体的罐子填料为例，企业与另一家长三角地区企业合作后，解决了原本进口填料卡脖子的问题，同时成本也降低了 50%。第二是直接布局海外供应链基地，避免替换上游产品时重新做实验并上报国家药监局审批较长的耗时。

案例 2 普洛药业——一步一个脚印推动全球化发展

普洛药业成立于 1989 年，是横店集团医药产业的重要组成部分，主要从事原料药中间体、合同药研发生产服务（CDMO）和制剂的研发、生产与销售等业务。目前，普洛药业拥有覆盖全球的营销网络，产品远销 70 多个国家和地区，并在美国波士顿、德国法兰克福、日本东

京等地设立了办公室。年报数据显示，近年来普洛药业的海外业务占比始终维持在 40% 以上。2024 年，企业海外业务收入同比增速达到 20%，境外业务收入规模则突破了 50 亿元。这家位于浙江小镇的制药企业如何将创新刻在骨子里，并在激烈的市场竞争中脱颖而出？

图：普洛药业境外业务收入占总收入比



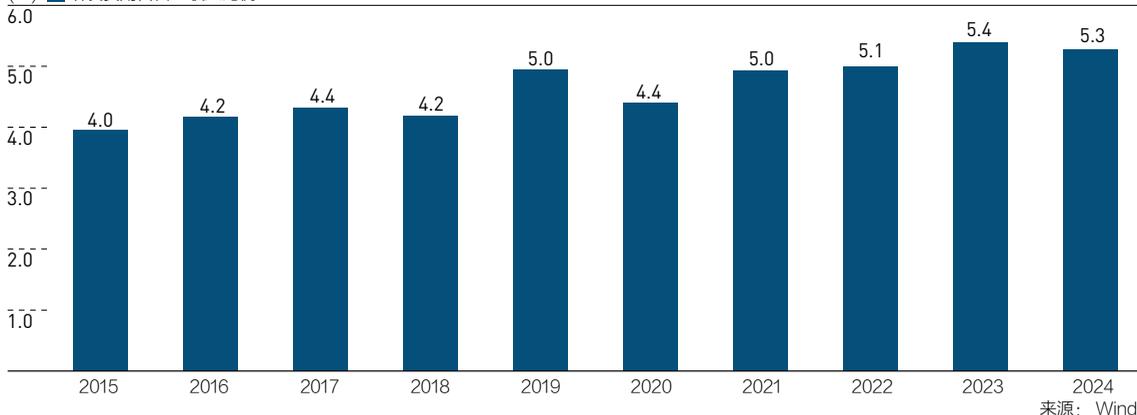
1. “非高技术不上”

在1989年企业创办之初，横店集团创始人徐文荣就提出“非高科技不上”的发展方针。此后，普洛药业始终践行以科技创新驱动发展的战略，并积累了自己的技术优势。最新数据显示，截至2024年底，企业拥有有效专利145件。

这背后离不开公司对研发的支持。普洛药业近年来的年报数据显示，企业研发投入占总收入的比重呈上升趋势，2024年为5.3%，在医药制造业中属于较高水平。同年，企业研发人员数量达到1156人，约为2017年的近3倍。其中拥有硕士、博士学位的人员占比接近40%。并且，企业通过内外部培训、校企合作等方式进一步提升人才素质。

图：普洛药业研发费用占营业收入比例

(%) ■ 研发费用占营业收入比例



普洛药业对创新的重视带来生产效率、产品质量等层面的提升，也使公司在可持续发展方面取得突破。近十年来，企业投入数十亿元的资金，在工艺技术、工程装备、可持续管理等方面坚持创新，目标是在不降低产量的基础上做到减排，保证企业发展的同时，保护好横店的绿水青山。

国际制药生产重心转移，叠加环保要求提高和人力成本上升的压力，其供应链持续向亚太地区转移，为中国制药企业带来机遇。普洛药业的CDMO业务则包括集成化的开发、临床研究等服务。企业这两项业务在国内已处于领先地位，在国际市场上也具有一定声誉，推动了企业境外业务收入的持续增长。调研中，企业高管团队谈及，企业未来的愿景之一就是成为全球科技型医药制造领军企业。

2. 稳步推进全球化发展

如今普洛药业拥有四大业务板块——原料药、CDMO（合同开发与生产组织）业务、药品与医美。其中，原料药是公司发展的重点，年报显示，2024年该业务占普洛药业收入的比重约为70%。中国原料药业务处于全球制药产业的中间环节，产业链属性决定了相关业务的主要客户来自全球市场。随着

普洛药业行业地位的确立是一系列战略选择、持续投入后的结果。首先，企业通过引入高水平科学家，为公司树立了较高的发展目标。其次，企业强调基础设施与标准化建设。原料药产业对样品品控、实验室管理水平要求颇高。目前，企业实验室配置已达到全球一流标准，也完成了数字化改革，所有实

验记录都是电子记录，并会保留所有修改痕迹。数字化提高了实验室管理的标准化水平，也提升了研发的效率。最后，企业拥有稳健的分步走战略，推动全球化发展。仿制药行业存在利润空间有限、市场竞争激烈、缺乏核心竞争力等问题。从仿制药到

创新药发展，是医药企业高端化、全球化的必经之路，也是普洛药业长远的目标。调研中企业管理团队表示，创新药开发投入大、难度高，计划分两步走，从布局国内改良型创新药起步，积累一些资源、经验，到2030年前后再真正考虑创新药发展。

三、绿色发展领域：致力于行业高质量发展

能源转型与绿色低碳发展已经成为国际社会的共识，是当前各国合作交流的关键领域。中国在推动全球能源转型和实现可持续发展的过程中扮演了重要的角色。其中，中国新能源产业正在成为国家内循环战略的核心引擎，不仅推动了国内经济的高质量发展，还为全球可持续发展和能源转型提供了重要支持。近年来，中国在光伏、锂电池、风电、新能源汽车等绿色发展领域也加快出海步伐，在全球市场形成一定规模。根据海关总署数据，2024年中国风电机组出口同比增长71.9%；光伏产品连续4年出口超过2000亿元人民币；锂电池出口39.1亿个，创历史新高。同时，2024年中国新能源汽车出口128.4万辆，同比增长6.7%。产品质量与品牌口碑持续提升，中国新能源产业逐渐在全球占据领先地位。

当前，中国在太阳能光伏、风能发电、新能源汽车等领域取得了显著突破，形成了完整的产业链，具备从研发到制造再到出口的全链条优势。此外，随着全球对绿色低碳转型的需求增加，中国新能源产业不仅满足了国内巨大的能源需求，还通过共建“一带一路”等国际合作项目走向国际市场，成为全球绿色能源供应链的重要组成部分。然而，中国新能源产业仍承受着市场竞争激烈、价格下行和全球供需错配等多重压力，企业在全市场面临较大的挑

战。

长三角作为中国综合经济实力最强的地区之一，同时也是低碳政策试点的重要落脚点，在新能源产业方面形成了较为完整的产业链和产业集群。长三角新能源产业不仅在国内占据重要位置，在全球市场上也具有显著的影响力。本次实地调研中，我们选取了天合光能、远景科技两家新能源企业作为绿色发展领域的代表。它们不仅是全球新能源产业的重要参与者和推动者，还积极探索出海策略以应对行业周期性挑战，并致力于推动行业的高质量发展。

本节基于实地走访调研，结合绿色新能源产业全球化动态趋势，从本土化运营、产能配置、全球化人才管理、知识产权保护等方面总结绿色发展领域的样本企业在全市场化发展过程中的经验及难点。

（一）以“本土化”推动“全球化”

在全球化过程中，“本土化”已成为中国企业的重要共识和战略方向。它被视为企业进入海外市场并取得长期成功的关键因素。课题组在实地走访中发现，许多成功的全球化企业在本土化运营方面做出了积极的努力。新能源行业企业正是如此。海外市场的“本土化”是一个多维度且系统性的过程，涵盖产品、销售、供应链、人才、品牌、文化等多个方面。成功的本土化运营不仅能够帮助企业更好地

融入当地市场，还能提升品牌认知度和市场竞争力。**在出海过程中，越来越多企业意识到，中国企业走向海外市场，要理解并尊重当地文化，出海要“融入”当地市场，而不是“占领”市场。**

远景科技在融入海外市场的过程中采取了灵活多样的策略，以更好地适应不同的市场环境。生产方面，远景科技通过与当地企业合作、设立海外工厂等方式来更好地贴近客户，提供个性化服务，从而提高市场响应速度。比如，在沙特阿拉伯，远景科技与沙特公共投资基金（PIF）及沙特能源设备公司愿景工业（Vision Industries）共同成立了风电装备合资公司，实现了产品的本地化生产。在技术上，远景科技通过与当地企业合作，开发出适应本地市场的产品。例如，在丹麦，远景科技选择利用当地风电产业优势和技术积累，设立全球研发中心以推动技术创新。技术上的本土化创新使远景科技能够更好地满足不同市场的特定需求。在团队管理上，远景科技通过在目标市场设立公司或工作机构，培养本地管理团队和员工，提升企业对当地市场的熟悉度和适应能力。在文化融合方面，远景科技注重选择能够适应不同国家和地区法规与市场需求的合作伙伴，通过深入了解目标市场的文化和法律环境，严格遵守不同市场的法规和标准，减少文化冲突和法律障碍。

我们在实地走访调研中也体会到，中国新能源企业融入海外市场时，不仅追求自身的发展，也积极地推动当地经济的发展和社会的进步。天合光能作为中国光伏行业的先行者，是最早将中国光伏产品推向全球市场的企业之一，为中国光伏产业的全球化作出了重要贡献。在全球化发展过程中，天合光能也逐渐摸索出一种行业领先的发展模式。2024年11月，天合光能与美股上市公司弗雷（FREYR）实施资产置换和经营合作，策略性地调整其在美国

的5GW组件工厂的运营模式。这次合作中，天合光能保留关键技术并输出品牌，由FREYR产出的组件继续使用天合光能的品牌，双方合作对外销售。天合光能自2006年在美国纽交所上市以来，通过持续的品牌推广和高质量的产品服务，逐步在美国市场建立起良好的品牌形象，在美国具有较大的市场影响力。在全球光伏行业竞争激烈、地缘政治复杂的背景下，天合光能与FREYR的合作，不仅能够更好地适应当地的政策导向，还确保了其在美国市场的持续供应能力。谈及本次合作的经验，天合光能认为，中国企业在出海的过程中，应该尊重并理解当地的文化，而不是简单地将国内的“卷”文化直接移植到国外。中国企业需要理解中外差异，积极寻找一种能够促进双方长远发展的合作方式。

本次实地走访中，远景科技也提到要理解一些国家对中国强大的“害怕”，在理解的基础上，需要逐步让当地认识到中国企业全球化不仅为了自身的发展，更能够帮助当地发展。远景科技在全球化发展过程中就带着一种同理心，希望把中国做的好的产品分享给其他国家。这也是打破地缘隔阂的一个底层逻辑。自成立以来，远景科技便将“为人类可持续未来解决挑战”作为企业的使命，并将碳中和视为企业社会责任的核心目标，企业使命贯穿于远景科技生产经营的各个方面。比如，远景科技在内蒙古鄂尔多斯建成全球首个零碳产业园，园区内已形成以电池工厂为中心，汇聚上下游企业的完整产业集群。通过零碳产业园模式，远景科技为园区内的上下游企业提供了全面的绿色转型支持。当前，远景科技已将零碳产业园模式推广至欧洲，致力于促进当地绿色发展。

（二）适度一体化产能配置应对行业周期波动

近年来，全球光伏产业链各环节产能快速扩张。虽

然全球市场能源需求旺盛，但由于供需结构错配、价格竞争、地缘政治以及贸易壁垒的压力，整个光伏产业进入新一轮的周期性调整。2024年，中国光伏行业开始实施一系列政策调整，包括行业自律行动和降低出口退税率等。这些举措旨在推动光伏产业的健康可持续发展。政策的调整也为光伏企业带来了新的机遇与挑战。

在新一轮的行业周期中，许多光伏企业出现营业收入与利润下降的趋势。天合光能作为光伏行业的领军企业，通过拓展多元化业务和战略调整，努力应对市场挑战，并致力于推动行业新生态的构建。我们进行专题访谈时，关于产业周期性调整问题，天合光能认为，产业发展过程必然会有一些周期性的调整，当前光伏产业正迈入进一步集中化的阶段。在这个过程中，产业的发展方向、发展途径、发展手段等方面一定会发生调整。这也意味着整个产业向更健康、更可持续的方向前进。在应对每一次行业周期性调整时，天合光能都能在过程中汲取经验教训，实现跨越式的发展。具体来说，在面对行业价格波动问题时，天合光能采用适度一体化产能配置以保证供应链的安全，同时通过动态调整开工率和自供比例应对市场波动和成本压力，从而保持企业的盈利能力和竞争力。此外，天合光能积极扩展多元化业务，旨在通过多条业务线实现风险的分散和营收的增长。当前，天合光能已经拓展了光伏分布式系统、储能系统、光伏支架、光储融合系统等多个板块，形成了协同发展的业务格局。

（三）用国际人才应对国际挑战

人才不仅是实现国际化战略的核心要素之一，也直接影响企业在国际市场的竞争力和可持续发展的能力。企业在全球化过程中，需要明确全球化人才发展战略的方向，包括“如何”以及“从哪里”获得

人才。

远景科技将人才视为企业创新的第一动力，强调“人才产生创意，才能产生最关键的创新产品”。在人才战略中，远景科技强调不为国际化而国际化，而是用国际人才应对国际挑战。在企业研究中心地点的选择上，远景科技的思路是哪里有世界最好的人才，研发机构就到哪里去。在调研中，我们了解到远景科技最初在丹麦建立第一个研究院的目的就是请当地的顶级人才解决企业的实际问题。企业认为这是一件符合企业全球化发展基本规律的事情。之后，远景科技陆续在美国、德国等国家设立研发中心，公司的国际人才占比达50%。此外，远景科技还强调以“应对挑战”为导向，极其注重“挑战者精神”的价值观认同，并将这种文化贯穿于人才的招聘、培养和管理等各个环节，成为筛选和培养人才的重要标准。远景科技“挑战者”的企业文化对于吸引一流人才以及激发全球人才的潜能具有显著作用，这也是企业能够在行业竞争中脱颖而出的关键。

（四）需加强与同行的知识产权合作

技术创新是行业持续进步的核心动力源泉，而知识产权保护则是保障技术创新成果的重要手段。对于光伏行业也是如此。本次调研中，天合光能表示，光伏行业技术创新较多且研发投入巨大，但行业知识产权保护机制的有效性仍然不高，导致恶性竞争现象严重。许多企业为了降低成本和提高市场份额，采取低价竞争策略，甚至存在复制其他企业的技术来发展业务的现象。

在遭遇恶性竞争的情况下，不少企业在处理知识产权维权方面也遇到一定困难。比如，维权成本高，时间很长，舆情压力大等。当前，一些头部光伏企

业在知识产权保护上已经开始积极作为，持续加强对核心技术的专利保护。公开数据显示，截至2024年上半年，天合光能已累计申请专利5649件，其中发明专利累计申请2736项。

在国际市场上，国内光伏企业也面临着知识产权保护的压力，一些国际竞争对手可能会通过专利诉讼

等手段限制国内光伏企业的发展。对此，天合光能认为如果国内光伏行业在知识产权方面实行国际合作机制，对行业中企业走出去将具有重要意义。这不仅有助于提升中国光伏企业的国际影响力，还能通过共享资源和技术，降低知识产权风险。面对知识产权竞争问题，光伏企业应该加强与同行的合作与交流，共同推动光伏产业的发展。

案例1 天合光能——创新驱动引领行业全球化发展

天合光能是中国光伏行业的领军企业，自1997年成立以来，始终致力于通过技术创新和全球化布局，推动光伏产业发展，为应对气候变化贡献力量。实际上，作为光伏行业的先行者，天合光能的全球化进程可以说是中国光伏企业走向海外的缩影。

1. 从出口导向到本地化深耕

天合光能的全球化进程始于其成立初期，彼时国内光伏市场尚不成熟，公司便将目光投向海外。在《京都议定书》等国际协议推动下，欧美、日本等地区对清洁能源的需求迅速增长，天合光能抓住机遇，进入这些市场。在成立之初，天合光能95%的业务都源自海外市场，公司先将材料和设备等进口至中国，在国内完成制造，随后将产品出口至海外。

凭借成熟的制造能力和成本优势，天合光能为海外市场提供的产品不仅质量高，还有着较高的性价比。公司逐渐建立起享誉全球的口碑和完善的销售服务网络。

随着国内政策支持增多和市场越发成熟，天合光能逐步加大对中国市场的投入。2014年，天合光能组件以

3.66吉瓦的出货量达到全球第一，已然成为国内外光伏组件的龙头企业。随着新兴市场的崛起，天合光能开始拓展东南亚、拉美等地区市场，比如在泰国、越南等地建立生产基地，降低物流成本，提升服务效率。

如今的天合光能已经在全球范围内拓展业务。2018年，公司收购西班牙光伏跟踪支架企业Nclave 51%的股权，进一步拓宽国际业务线，提升综合竞争力。

2. 全球化的创新网络构筑核心竞争力

光伏产业与创新紧密联系。作为全球光伏巨头，天合光能相信创新是公司发展的核心驱动力，并以此不断引领光伏产业的前行。公司将创新的网络延伸至世界各地，通过技术研发和市场拓展推动着光伏产业的进步。天合光能将自身的创新凝练为四点。

第一是自主创新，它是天合光能够引领行业的核心战略。天合光能持续加大对于科技创新的投入，即使在行业周期底部，天合光能对技术创新的坚持也从未动摇过。

第二是协同创新，它是天合光能实现技术突破和行

业共赢的重要战略。天合光能倡导与产业链上下游企业合作，建立光伏技术制造业创新平台，促成18家企业成立光伏制造业创新中心，推动行业技术进步和资源整合。

第三是模式创新，它是天合光能推动光伏产业多元化发展的重要引擎。公司致力于将光伏与储能、制氢、能源互联网、数字能源管理等深度融合，打造了一体化的光伏系统解决方案，如“农渔互补发电

项目”和“光伏羊项目”，实现经济效益和生态效益的双赢。

最后是管理创新，它是天合光能提升运营效率和服务质量的核心手段。公司通过智慧能源平台的开发与应用，实现光伏系统管理的智能化、精细化。此外，平台还可以实时监测发电量、设备运行状态等信息，提供远程诊断、故障排除等服务，提升运维效率和服务水平。

案例2 远景科技——以共享的理念应对全球可持续挑战

远景科技是中国新能源企业出海的标杆之一。如今，远景科技在全球范围内拥有超过20个运营和研发中心以及50多家制造基地，覆盖欧洲、美洲、亚洲、非洲等多个地区。在业务方面，企业已经涉足风能、储能、电池、氢能等多个领域，尤其在动力电池领域表现突出。

远景科技旗下包括远景能源、远景动力、远景智能以及远景创投。远景能源专注于智能风电、储能系统以及绿氢解决方案；远景动力是智能电池科技企业；远景智能通过开发智能物联操作系统，帮助能源数字化转型；远景创投负责管理远景-红杉百亿碳中和基金，推动绿色科技创新与产业孵化。

远景科技以“为人类的可持续未来解决挑战”为使命，通过绿色科技的全球化布局，正在为推动全球能源转型、实现零碳未来贡献力量。

1. 全球共享的理念

远景科技秉承“把好的产品分享给世界”的理念，将中国绿色低碳实践复制到海外。比如，远景科技

在老挝南部高原上安装的风机，提供了600兆瓦绿色电力，帮助减少3500万吨碳排放，不仅为当地带来了绿色能源，更为当地人民点亮了希望与光明。

如今，远景科技产品的竞争力已从单一产品扩展为包括产品、服务的完整解决方案。在新兴市场，远景凭借显著的先发优势和市场份额，占据着重要的市场地位；同时，公司在欧洲市场也有所突破，展现出向发达市场深入拓展的潜力。

远景科技管理团队在调研中表示，公司竞争力的本质在于“利他”能力，即企业通过满足客户需求、解决客户问题来实现自身价值。只有真正为客户创造价值，企业才能从中获得回报。

2. 如何保持持续的竞争力

从远景科技的全球化实践来看，海外布局并非一蹴而就，需要企业提前规划、持续投入。企业早在2009年便开始海外布局，2016年在越南设立代表处，抓住了当地风电发展的机遇。2018年，远景科技进

入印度风电市场开展业务。此前，计划进军印度市场的许多企业因种种困难选择退出，但远景科技坚持了下来。《远景零碳行动报告 2024》显示，远景科技在印度市场累计获得 7.4 吉瓦风机订单，是印度市场最大的风电供应商。

对多数企业而言，开拓海外市场不仅是重要选择，更是战略发展的关键路径。产品创新需要研发，研发本身是一项长期投入，某些项目甚至需要 3 至 5 年才能见到收益。若缺乏足够的利润支撑，企业的研发将难以为继，而海外市场的利润能够为企业研

发提供资金支持，从而反哺技术创新和产品升级。通过海外市场的拓展，企业不仅能够获取更多的资源和利润，还能在全球竞争中不断优化自身能力，形成良性循环，推动企业向更高层次发展。

企业的发展正如逆水行舟，不进则退。海外市场不仅是企业获取利润的重要来源，更是推动企业持续进步的动力。通过参与全球竞争，企业能够不断提升自身实力，实现可持续发展。远景科技的全球化战略正是基于这一逻辑，企业通过海外布局和持续创新，在国际舞台上占据更重要的位置。

104 | 解决方案与建议

本次调研活动开启以来，课题组深入企业一线，发现长三角创新样本企业在全过程中所遇到的共性问题，了解它们面临的挑战。在调研过程中，我们被这些企业坚持创新、坚守本业、积极履行社会责任的精神所震撼，也感谢样本企业对课题组调研活动的支持，向我们分享企业本身，以及整个行业在全球化发展过程中的经验与体会。这些来自一线企业的声音尤为宝贵。我们基于调研中样本企业反映的全球化过程主要痛点与难点，如遭遇低价竞争、对海外冲突的关切、单打独斗不易形成合力、逆全球化风险应对、新兴行业全球化发展的政策支持、企业全球化品牌建设等问题，提出具有针对性的建议，希望能为政府优化全球化相关政策，增强中国企业的全球竞争力提供参考和借鉴。

一、以价值创造与利他的文化，提升企业全球竞争软实力

在调研中，样本企业对全球化发展过程中存在的低价竞争、海外冲突等问题非常关注。这些广泛存在的问题背后与产业文化有关，会直接影响企业的品牌影响力、市场适应性等软性竞争力。调研中一些头部企业经营者呼吁，应该进入产业文化建设的新阶段，形成更健康的产业文化氛围，以价值创造与利他的文化引领企业发展，为世界创造可持续价值的同时，赢得真正的尊重。这不仅是在内循环发展壮大需要，也是高效畅通外循环的迫切需求。

这类问题的改善如果有政府、社会组织和行业头部企业的共同参与并建设行业自律组织，效果可能会

更好。以中国的邻国日本为例，日本产品在国际上以质量闻名，但在上世纪 50 年代其与“高质量”几乎没什么关系。这种改变的开始源于日本政府成立的一个非内阁政府部门——日本科学技术联盟。1950 年，日本科学技术联盟开始为产业界从业人士提供“质量管理基础课程”，仅仅 10 年时间，就培训了近 2 万名质量控制相关的工程师。日本科学技术联盟还在 1951 年设立戴明奖，每年颁发给在品质方面做出重大改进的个人或公司，这在日本是巨大的荣誉。人才的培养与产品质量的提升和导向的变化促使行业不断迭代，产品质量提升，“日本制造”高品质的形象也逐步在全球市场上深入人心。

具体来看，政府可以通过行业组织和传媒机构，为企业提供行业竞争规范等方面的精细化指引，引导企业走良性竞争的道路，特别是行业头部企业，它们的号召力、影响力和示范性更强，会给行业的发展方向带来显著影响。

比如，可以从行业头部企业的经营者培训开始，通过系统性讲授现代经营理念，引导企业走良性竞争的道路，更加重视价值创造、拒绝低价竞争，并鼓励企业发挥头部优势，逐步影响整个行业的经营氛围。中国传媒机构也可以在这一过程中讲好中国企业创新、管理、经营的故事，发挥正面引导（包括评奖评优）与负面监督的作用，在全社会营造良序竞争的氛围，以此进一步引导企业从单纯追求利润、规模扩张向高质量发展转变，提升“中国制造”和“中国服务”在全球的整体品牌形象，加强企业全球竞争力。这也符合中央“反内卷”的政策导向。

企业全球化发展，也需要回到构建人类命运共同体的视角下，强调共建共享，发扬“利他”精神，尽可能降低外部的摩擦。如今，作为世界第二大经济体的中国，一举一动都对全球市场有举足轻重的影响，对于在全球开拓市场的中国公司，更需要注重“利他”，最大程度地降低与当地社会的摩擦。这一系列策略包括在资金面降低中企出资比例，在人力资源层面提高本地雇佣比例，在生产环节加大当地原材料采购，在研发领域加强当地合作促进科研成果转化等，最终实现与当地社会共同发展，为企业长期经营奠定基础。在实地调研中不少企业向我们分享类似的降低海外冲突的经验，比如增加本地生产与科研成果转化的远景动力，降低中企出资比例的天合光能等。

中国品牌在海外推广方面，也需要重视海外的关切，以“利他”的视角，从中外共建的思路出发，讲好中国品牌故事，以更加审慎的态度推动中国品牌走出去。特别是避免讲述中国企业出海时的“竞争对手论”“赢者思维论”，应当讲清楚“中国企业出海是市场的需要，是世界各地人们生产生活的需要”。

二、搭建产业全球化整合平台，打造协同出海的竞争优势

样本企业出海共同发展往往仅发生在上下游行业，跨行业的整合相对较少，特别是在服务业领域。这种“单打独斗”式的打拼不利于形成合力。实地走访中，一些头部企业呼吁建立协同平台，为企业全球化过程中对基础设施建设、金融、市场调查等共性需求提供更好的解决方案，并以市场化手段协调行业层面的内部冲突，比如知识产权冲突等。

具体来看，政府部门可以充分发挥社会组织的作用，

通过搭建“协同出海”平台，为企业全球化过程中的共性问题提供解决方案。在国内，政府可以通过工商联、行业组织等牵头成立全球化联盟，为本土企业走出国门提供支持；在海外，中国驻外大使馆可以给当地中国商会的工作提供更多指引，为相关企业，特别是民营企业提供一定的支持和协助，比如帮助企业与投资国建立联系、提供当地的安全提示信息等。本土与海外的联盟建设将为企业应对全球化发展过程中的共性问题提供更好的解决与协调方案，帮助中国企业在海外市场竞争中赢得先机。

“协同出海”平台建设需要强调引入生产性服务业。会计、法律、信息技术服务、媒体、知识产权、咨询等生产性服务业对现代产业全球竞争力具有重要支撑作用。随着中国企业全球化发展水平不断提升，企业竞争已经不再局限于价格和市场规模，品牌、创新、效率等环节的综合水平更能代表中国企业的全球竞争力，这些恰恰离不开生产性服务业的支持。如果说“组团出海”是航空母舰编队，那么生产性服务业就是其中不可缺少的护卫舰。

生产性服务业的加入不仅可以为“协同出海”企业带来业务层面的直接支持，还可以为中国生产性服务业的发展壮大提供市场环境，打破“没经验——没业务”的恶性循环。更进一步，这些服务业企业还可以推动中国标准在全球落地，扩大中国品牌的全球影响力，为中国企业参与全球竞争提供一道更深的“护城河”。

三、政策进一步优化畅通循环，建设全球化发展友好环境

总体而言，样本企业充分肯定长三角地区投融资、跨境贸易通关等全球化相关政策的支持作用，但部分细分领域仍存在优化空间。

首先，在国家层面，面对地缘竞争风险，需要更加积极、主动的应对措施，拓宽企业的生存空间。在调研中，企业层面对地缘风险的关注主要在于业务的可持续性、供应链安全等议题。实际上，一些企业已经开始积极寻找国产替代，并着手优化全球供应链布局，降低供应链风险。然而，进入 2025 年，面对一些国家通过提高关税壁垒、出台非关税限制等措施扭曲自由贸易的行为，同样需要政府层面主动作为，以更积极的态度应对地缘风险带来的挑战。

面对海外市场准入限制、竞争壁垒等，需要政府通过国际谈判与加强国际合作来拓宽中国产品、服务的市场，特别是与欧盟、东盟、“一带一路”共建国家加强谈判。此外，政府应积极参与多边和双边贸易协定谈判，降低关税和非关税壁垒，特别是在新兴领域，如新能源行业，为中国企业更好地服务海外市场创造良好的外部环境。此外，政府还可以积极参与海外产业园区、合作开发区建设，通过加强与各国政府合作，为中国企业全球化提供一站式服务的同时，也降低全球化过程中的行政摩擦成本。政府还可以参考日本国际协力机构（JICA）的经验，完善对外投资的机制建设，通过专职的政策性金融机构，以技术合作、人民币贷款和资金直接援助、人才教育等方式，加强对欠发达国家的投资支持，促进其发展。并在这一过程中，带动中国企业进入当地市场，为中国企业在当地发展创造良好的环境。

另一方面，随着美国特朗普政府削减对国际组织和对外援助的投入，中国基于自身在资金和技术层面的优势，有望填补美国在国际舞台上留下的真空区域，为中国企业全球化发展带来新机遇。特别是美国企业撤出部分市场后，中国的通信技术、新能源等产业有望进一步增强与相关区域的合作，拓展海外市场的同时，改善当地民生，比如非洲、东南亚。

这也需要政府层面加强政策引导，为企业提供海外投资和项目合作的政策支持，包括简化相关审批流程、给予一定的金融支持等。

其次，在行业层面，生产性服务业是产业升级的重要支撑，也是提升中国产业竞争力的关键，其全球化发展需要更加直接的政策支持。近年来，以信息技术、物流企业为代表的中国新兴的生产性服务企业已经在全球市场崭露头角。然而，中国生产性服务业参与全球市场仍面临来自国际巨头的直接竞争压力。在实地调研中，一家云计算企业就表示，软件服务出口并不依赖中国自然资源，但由于服务贸易出口认定难度大，尚不能如商品贸易一般获得退税相关的政策支持，如果能有退税相关的政策支持，将给中国企业参与全球竞争提供更多助力。

推动新兴业态全球化发展需要一定的政策创新，特别是对于生产性服务业。政府可以通过为高附加值服务出口企业提供税收减免政策，并着手建立服务贸易的出口退税规则，降低新兴企业的运营成本，为行业全球化发展提供更直接的支持。政府还可以通过出台相关的财税、土地、人才等优惠政策，支持新兴企业的全球化发展，提高其在全球市场的竞争力。比如，可以通过设立专项产业园区，增强产业发展的凝聚力；还可以为新兴产业发展提供一定的土地、资源优惠政策。此外，全球化发展也离不开人才队伍建设，政府可以鼓励企业与高校和职业院校就相关专业加强合作，为中国企业的外籍雇员、本土员工提供国际化、专业化的教育和培训服务，为行业全球化发展、建设人力资源提供有力支撑。

另一方面，行业层面的标准国际认可度较低，制约中国高技术行业的全球化发展，这一问题也在逐渐浮现。在调研过程中，不少样本企业已经积极参与到全球标准制定的过程中，例如，科百特、天合光

能等企业。然而，当前国际标准体系仍由欧美国家主导，对中国创新型行业而言，适应当地标准不仅增加了运营成本，也不利于企业迅速参与全球竞争。在调研中，一家创新药企业的业务负责人表示，美国、欧盟标准国际认可度更高，如果拿到相关认证，产品的全球化推广、落地更便利。

解决中国标准认可度的问题需要政府、行业组织等相关机构持续优化国内行业管理规范，助力中国标准“走出去”，提升中国标准的海外影响力。政府和行业组织可以支持企业参与国际标准、行业标准制定，优化行业管理规范，推动中国标准与国际标准对接，并在海外设立认证机构，实现标准互认。同时，政府还可以设立专项资金，鼓励企业、行业组织将中国标准推向国际市场，特别是在与“一带一路”沿线国家的合作中，推动中国标准在海外的落地应用，以“农村包围城市”的战略，率先在发展中国家推行中国标准，提高标准的适用性和竞争力，为中国企业参与全球竞争提供有力支撑。

在企业实地走访过程中，课题组注意到，虽然越来越多的企业开始重视品牌建设，但中企品牌在全球市场的整体影响力仍有待提升。实际上，消除海外市场对中国品牌存在的偏见，提升中国品牌的全球知名度与美誉度，不仅需要产业文化的变革，还需要整合营销和更加国际化的品牌策略。

加强品牌文化建设，打造具有国际吸引力的品牌形象需要政府、企业、行业组织的共同参与。政府可以成立专职机构，联合企业、行业组织、传媒机构，整合推广“中国制造”“中国服务”品牌。在传播策略方面，应该突出高质量、创新、可持续发展等理念，丰富中国品牌的文化与内涵，向世界展示中国品牌的魅力和实力，并通过全球媒体矩阵加强品牌传播，特别是利用好新兴的社交媒体平台。同时，还可以加强文化交流，通过定期在海外举办展会、品牌推广等活动，以更本地化的方式向全球市场展示中国品牌的全新形象，提升中国品牌的国际亲和力和认可度。

105 | 附件

附件一：主要案例调研企业

表：主要案例调研企业名单



全称	简称
普洛药业股份有限公司	普洛药业
信达生物制药（苏州）有限公司	信达生物
天合光能股份有限公司	天合光能
远景科技集团有限公司	远景科技
连连数字科技股份有限公司	连连数字
优刻得科技股份有限公司	优刻得
杭州福斯特应用材料股份有限公司	福斯特
杭州科百特过滤器材有限公司	科百特
苏州纳微科技股份有限公司	纳微科技
莱克电气股份有限公司	莱克电气

来源：课题组整理

附件二：实地调研访谈提纲

（一）访谈对象：

长三角创新样本企业的高级管理者、市场部主管、技术研发主管、人力资源主管、法务合规主管等。

（二）访谈问题：

1. 请介绍一下公司全球化发展的主要历程。公司决定走全球化道路的初衷是什么？在全球化过程中，有怎样的经验和教训？全球化给公司带来了什么？

2. 公司全球化战略的制定与实施、海外市场的拓展情况如何？公司采取了哪些措施来拓展海外市场？

3. 公司第一个面向全球的产品 / 服务是什么，主要面向哪个国家的市场？最初选择出海的时候有怎样的背景，这一过程中遇到哪些困难，有怎样的经验分享？
4. 目前，公司的海外收入占比是多少？产品 / 服务主要分布在全球哪些国家？选择开拓这些国家的市场有怎样的考虑？面对不同的海外市场，公司如何拓展市场、满足不同海外客户的需求，有怎样的经验分享？
5. 公司在海外市场的主要竞争对手有哪些？与竞争对手相比，公司的优势是什么？公司如何打造自己在全球市场中的竞争力与品牌形象？
6. 在中美竞争背景下，公司在全球化过程中面临哪些主要的风险和挑战？公司采取了哪些应对措施？当中有怎样的经验和教训？展望未来五年，公司参与全球市场面对的竞争格局是怎样的？
7. 公司全球化的过程中是否涉及第三方服务，比如金融、咨询、传媒、人力资源、知识产权，公司在使用第三方服务的过程中有怎样的经验与教训？
8. 公司未来几年的海外市场拓展目标是怎样的，有没有更长远的全球化发展规划？公司有计划推出新的产品或服务吗？是基于怎样的市场需求做出的决策？有没有新市场布局的计划？
9. 作为一家全球化的企业，公司在技术创新方面是怎么做的？这背后有怎样的经验和教训？
10. 公司如何进行专利保护？在经营过程中，是否遇到过侵权的情况，是如何应对的？
11. 目前，公司在生产、销售、研发与管理层面海外雇员的比例情况是怎样的？公司在全球化人才的引入和管理方面有没有一些经验可以分享？
12. 公司在全球化过程中如何确保合规（如产品销售、国际合作方面），其中有怎样的经验和教训？
13. 公司全球化过程中是否遇到 ESG 合规问题？如何看待履行社会责任与企业经营、全球化发展之间的关系？
14. 公司认为长三角地区全球化的优势是什么？长三角地区哪些政策给企业的全球化提供了较为直接的支持？公司全球化在哪些领域存在堵点？

附件三：调查问卷

创新中国研究计划·长三角创新样本百家调研调查问卷

尊敬的女士 / 先生：您好！

本调查问卷围绕长三角创新样本 / 创新案例等标杆企业，针对企业全球化与出海、营商环境与产业政策、组织人才与文化等三大维度进行深入调研，请客观真实填写。我们郑重承诺，本调查问卷中收集的所有信息均严格保密，仅用于本次课题研究。

感谢您的支持！

创新中国研究计划项目组

1. 问卷填写企业名称 [填空题] *

2. 问卷填报人员类型 [单选题] *

- A: 创始人或董事长
- B: 企业高管 _____
- C: 企业骨干 _____
- D: 其他 : _____ *

3. 贵司开始全球化的起因是什么？ [多选题] *

- A. 开拓市场
- B. 供应链布局优化
- C. 规避贸易政策
- D. 利用海外技术
- E. 人力资源优势
- F. 降低成本
- G. 其他 _____

4. 贵司开展海外业务年数？ [单选题] *

- A. 3 年以下
- B. 3~5 年
- C. 6~9 年
- D. 10 年（含）以上

5. 贵公司参与全球化的方式? [矩阵多选题]*



	十年前 (2015 年前后)	五年前 (2019 年前后)	当前
绿地投资	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
货物贸易	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
服务贸易	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
并购	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
合资	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
其他	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
未参与	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. 贵司海外收入占比情况? [矩阵单选题]*



	十年前 (2015 年前后)	五年前 (2019 年前后)	当前
无	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20% 以下	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20%~39%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40%~59%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60%~79%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80% (含) 以上	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. 贵公司 2023 年海外收入比重较 2022 年度的变化? [单选题]*

- A. 大幅增长 (大于 10%)
- B. 略有增长
- C. 基本持平
- D. 略有下降
- E. 大幅下降 (10% 以上)

8. 贵公司海外市场重点布局地区情况。[矩阵多选题]*



	十年前 (2015年前后)	五年前 (2019年前后)	当前	未来三年
A. 北美洲: 美国、加拿大	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. 北美洲: 墨西哥等其他北美洲国家	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. 南美洲: 巴西、阿根廷、哥伦比亚等	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. 东亚: 日本、韩国等	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. 东南亚: 马来西亚等	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. 中亚: 哈萨克斯坦、乌兹别克斯坦等“一带一路”共建国家	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. 南亚: 印度、巴基斯坦等	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. 中东: 埃及、以色列、土耳其等“一带一路”共建国家	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. 东欧: 俄罗斯等	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J. 西欧: 英国、法国、德国等	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K. 非洲: 南非、尼日利亚、肯尼亚	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L. 其他	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M. 未参与	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. 贵司在参与海外市场过程中面对的竞争对手分布于哪些地区? [矩阵多选题]*



	十年前 (2015年前后)	五年前 (2019年前后)	当前	未来三年
A. 中国	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. 北美洲: 美国、加拿大	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. 北美洲: 墨西哥等其他北美洲国家	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. 南美洲: 巴西、阿根廷、哥伦比亚等	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. 东亚: 日本、韩国等	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. 东南亚: 马来西亚等	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. 中亚: 哈萨克斯坦、乌兹别克斯坦等“一带一路”共建国家	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. 南亚: 印度、巴基斯坦等	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. 中东: 埃及、以色列、土耳其等“一带一路”共建国家	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J. 东欧: 俄罗斯等	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K. 西欧: 英国、法国、德国等	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L. 非洲: 南非、尼日利亚、肯尼亚	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M. 其他	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N. 未参与	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. 贵司是否有海外投资？如果有，海外投资涉及那些国家？[多选题]*

- A. 没有海外投资
- B. 北美洲：美国、加拿大
- C. 北美洲：墨西哥等其他北美洲国家
- D. 南美洲：巴西、阿根廷、哥伦比亚等
- E. 东亚：日本、韩国等
- F. 东南亚：马来西亚等
- G. 中亚：哈萨克斯坦、乌兹别克斯坦等“一带一路”共建国家
- H. 南亚：印度、巴基斯坦等
- I. 中东：埃及、以色列、土耳其等“一带一路”共建国家
- J. 东欧：俄罗斯等
- K. 西欧：英国、法国、德国等
- L. 非洲：南非、尼日利亚、肯尼亚
- M. 其他

11. 贵司海外投资主要涵盖企业经营的哪些环节？[矩阵多选题]*



	十年前（2015年前后）	五年前（2019年前后）	当前
设计与研发	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
制造	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
销售	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
客户服务	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
其他	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
没有海外投资	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
无	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. 贵司近年来海外研发投入占比情况。[矩阵单选题]*



	十年前（2015年前后）	五年前（2019年前后）	当前
无，企业不依赖海外技术优势	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1%以下	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1%~2.99%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3%~4.99%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5%（含）以上	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. 关于海外知识产权保护体系的建设，贵司主要分布地区有哪些？[多选题]*

- A. 北美洲：美国、加拿大
- B. 北美洲：墨西哥等其他北美洲国家
- C. 南美洲：巴西、阿根廷、哥伦比亚等
- D. 东亚：日本、韩国等
- E. 东南亚：马来西亚等
- F. 中亚：哈萨克斯坦、乌兹别克斯坦等“一带一路”共建国家
- G. 南亚：印度、巴基斯坦等
- H. 中东：埃及、以色列、土耳其等“一带一路”共建国家
- I. 东欧：俄罗斯等
- J. 西欧：英国、法国、德国等
- K. 非洲：南非、尼日利亚、肯尼亚
- L. 无

14. 贵司近年来海外员工占比情况?[矩阵单选题]*



	十年前 (2015 年前后)	五年前 (2019 年前后)	当前
无	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
小于 3%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3% (含) ~5%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5% (含) ~10%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10% (含) ~15%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15% (含) ~20%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20% (含) ~30%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30% (含) 以上	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. 贵司中高层管理人员中海外员工占比情况。[矩阵单选题]*



	十年前 (2015 年前后)	五年前 (2019 年前后)	当前
无	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
小于 1%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1%~2.99%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3%~5.99%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6%~9.99%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10%~14.99%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15% (含) 以上	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. 贵司全球化发展中人才战略情况。[矩阵多选题]*



	十年前 (2015 年前后)	五年前 (2019 年前后)	当前
无	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
外派	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
交流	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
海外招聘	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
其他	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. 近几年以来的地缘冲突问题是否给贵司的海外业务带来影响？[单选题]*

- A: 是
○ B: 否

18. 贵司全球化过程中是否引入第三方服务, 这些第三方服务的供应主体主要是中国企业, 还是外资企业?[矩阵多选题]*



	中国企业	外资企业	没有引入第三方服务
战略咨询	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
市场调研	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
财务	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
金融	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
媒体	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
人力资源	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
法律	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
知识产权	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
文化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. 贵司海外产能布局占比是多少？[矩阵单选题]*



	十年前（2015年前后）	五年前（2019年前后）	当前
无	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
小于10%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10%（含）~30%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30%（含）~50%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50%（含）~70%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70%（含）~90%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
90%（含）以上	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. 贵司全球化在哪些领域存在堵点？[多选题]*

- A. 金融政策
- B. 行政管制
- C. 人才引进
- D. 战略规划
- E. 地缘风险
- F. 其他 _____

21. 数字技术对贵司全球化发展带来怎样的影响？（比如新的业务、效率提升，具体可补充）[填空题]*

22. 贵司全球化过程中是否遇到 ESG 合规问题？[多选题]*

- A. 环境：海外市场环境标准要求更高
- B. 治理：公司治理结构要求（如：独立董事履职）
- C. 治理：公司反腐败条例要求
- D. 社会：促进当地就业（本土雇员比例）
- E. 社会：包容就业（女性雇员比例、少数群体就业关注度）
- F. 海外对供应链的 ESG 问题关注度更高
- G. 没有遇到上述风险问题
- H. 其他 _____

免责声明

本报告由第一财经研究院撰写发布。本报告中的信息均来源于我们认为可靠的已公开资料，但第一财经研究院对这些信息的准确性及完整性不作任何保证。

本报告仅为报告出具日的观点和预测。该观点及预测无需通知即可随时更改。在不同时期，第一财经研究院可能会发布与本报告观点和预测不一致的研究报告。本报告不构成任何投资建议。



第一财经研究院 Yicai Research Institute

第一财经研究院成立于 2007 年，是中国媒体机构中设立的最早一批研究院。早期的第一财经研究院主要向市场第一时间提供经过专业整合和分析的各类财经资讯，并定期提供涉及宏观经济、金融市场、产业领域在内的研究报告和数据服务。

2015 年，第一财经研究院正式转型为第一财经旗下的非营利独立智库机构，以“致力于改善经济政策 / Committed to Improving Economic Policy”为宗旨。2020 年 5 月，第一财经研究院入选上海市（首批）重点智库，成为全国范围内媒体（公司）智库的佼佼者。

深入调研、全球视野、前沿资讯、媒体传播便捷和联结全球一流智见者的优势是第一财经研究院的特色。第一财经研究院基于事实和数据的独立研究分析，在经济金融、企业全球化、可持续发展、全球治理等领域发现问题、大胆研判、持续深耕，并承担了一系列政策咨询建言和课题研究工作，为中国和上海相关领域的政策制定与改善作出了一定贡献。

做对现实能够产生影响力的报告——让研究服务于政策，让研究服务于社会。基于这样的理念，第一财经研究院定期推出年度旗舰报告、课题研究、决策咨询、论坛研讨会、大型议题活动智力支持，以及指数和排名等系列产品。

第一财经 Yicai Media Group

上海第一财经传媒有限公司（简称“第一财经”）是上海广播电视台（SMG）旗下的财经媒体集团，始终致力于成为中国最具公信力和全球影响力的新型数字化财经媒体和信息服务集团。创办于 2003 年，总部位于上海，在北京、广州、深圳设有分支机构，并在全球主要经济、金融中心城市派驻机构或人员。

第一财经旗下包括第一财经 APP、网站（www.yicai.com）、电视、广播、日报、杂志、一财全球等媒体平台，以及第一财经研究院、新一线城市研究所、商业数据中心、可持续发展研究中心等专业机构，每天生产与发布超过 2,000 条财经资讯、视频、数据报告与深度分析报道，不间断播报中国与全球交易市场信息，并对重大财经事件进行现场直播。

第一财经通过版权交易、内容授权、官方合作等方式，向中国与全球主要的媒体平台和金融机构分发文字与视频内容，建立起全媒体、跨平台、国际化的财经媒体生态，实时影响中国和全球数千万专业人士对经济与市场的预期。此外，第一财经及其成员机构亦提供媒体广告策划与传播、内容定制、创意设计、会展论坛、投资者教育、市场与行业研究、企业培训等多元化的专业服务。

