

苏商经〔2026〕412号

附件

2026年江苏省本土跨国先行企业 典型案例汇编

江苏省商务厅

江苏省工商业联合会

2026年9月

目 录

1. 江苏省苏豪控股集团有限公司	1
2. 中国江苏国际经济技术合作集团有限公司	6
3. 苏美达股份有限公司	10
4. 南京寒锐钴业股份有限公司	15
5. 南京高速齿轮制造有限公司	20
6. 南京埃斯顿自动化股份有限公司	24
7. 南京钢铁集团	30
8. 苏文科集团股份有限公司	35
9. 先声药业有限公司	39
10. 南微医学科技股份有限公司	43
11. 徐州工程机械集团	47
12. 江苏沙钢集团有限公司	51
13. 苏州纽威阀门股份有限公司	55
14. 苏州安洁科技股份有限公司	59
15. 固德威技术股份有限公司	66
16. 扬州扬杰电子科技股份有限公司	71
17. 江苏新泉汽车饰件股份有限公司	75

18. 江苏鱼跃医疗设备股份有限公司	79
19. 天工国际有限公司	84

江苏省苏豪控股集团有限公司典型案例

一、基本情况

江苏省苏豪控股集团有限公司是江苏省属重点国有企业，始终锚定国际化发展战略，深度融入“一带一路”建设，聚焦跨境产业链供应链优化升级，全力打造本土跨国经营领先企业，成功入选 2025 江苏本土跨国先行企业榜单。截至 2026 年 3 月 31 日，集团在全球 25 个国家和地区布局 90 家境外企业(机构)，重点深耕中亚、东盟、非洲等新兴市场，构建了涵盖生产制造、贸易物流、金融投资、工程服务等七大功能板块的全球化经营体系，其中生产基地类企业 16 家、贸易物流类企业 29 家，境外员工总数近 1.3 万人，形成了覆盖全球的产业链供应链布局与成熟的国际化运营能力。

二、主要做法

集团立足国有资本核心功能，坚持以实体制造为根基，以自主品牌建设为核心，以模式创新为动能，构建“生产有支撑、销售有网络、发展有创新、安全有保障、责任有担当”的全球化运营体系，探索形成可复制、可推广的本土跨国企业产业链供应链建设模式。

（一）本土化深耕筑牢产业链根基，打造海外新质生产力

集团摒弃传统贸易买卖模式，坚持将国内供应链优势与海外市场需求深度融合，在全球重点市场布局本土化生产基地，推动产业链跨境延伸。以尼日利亚家电产业链布局为标杆，集团旗下子公司在当地投资建设空调、冰箱、洗衣机、智能电表等 4 家制造工厂，整合国内优质技术资源，因地制宜推动工艺与技术创新，打造适配当地高温、宽电压环境的优质产品，供应链综合成本较传统模式降低 40%。旗下冰箱冰柜产品荣获尼日利亚国家质量标准局“最高品质奖”，截至 2025 年，工厂年产能达 50 万台，成为尼日利亚最大的家电生产企业。集团本土化生产布局不仅实现了产业链跨境落地，更深度带动当地经济发展，尼日利亚工厂本土员工占比超 95%，带动当地上下游就业近 2000 人，为新兴市场长期深耕奠定了坚实基础。

（二）全渠道布局构建全球营销网络，擦亮自主品牌金字招牌

集团始终坚持自主品牌发展战略，以自主设计、自主定价、自建营销网络为核心，构建线上线下融合的全球化营销体系，全方位提升贴近消费者的服务能力。在非洲市场，搭建了覆盖尼日利亚 36 个州和 1 个首都区的销售网络，设立 4 个销售大区、30 个售后服务网点，发展经销商 200 余家，旗下 SKYRUN 品牌稳居尼日利亚家电市场前三，“Make a better life”的品牌理念深入人心，成为当地家喻户晓的知名品牌。线上渠道方面，连

续四年位居非洲最大电商平台 JUMIA 家电品类头部卖家，多次荣获 JUMIA“年度最佳品牌伙伴”称号，自主品牌的全球知名度与影响力持续提升。

（三）新业态创新打造供应链服务生态，带动国内企业协同出海

集团紧抓跨境电商等外贸新业态发展机遇，创新打造“供应链+跨境电商+公共海外仓”集成运营模式，依托江苏省省级公共海外仓、西非中心等平台，为国内中小企业提供一站式跨境供应链服务，实现相互赋能、协同发展。同时创新产能合作模式，通过国内合作厂家提供设备与模具、集团定向采购原料与散件的方式，既提升了资源利用效率、节约了生产资源，更带领国内大批中小企业“走出去”，推动优势产能向海外有序转移，形成业务新增量，有效带动了国内产品、装备、技术、标准协同出海，在全球产业分工中持续巩固国内产业链核心优势。

（四）全链条闭环管控，筑牢境外经营风险防控体系

集团始终坚持党的领导，将党的领导融入公司经营治理各环节，建立健全覆盖全境外机构的管理制度体系，统筹发展和安全，构建事前决策研究、事中跟踪督办、事后闭环监管的全链条风险防控机制。安全生产方面，全面落实安全生产责任制，签订覆盖境外全体员工的安全生产责任书，常态化开展境外安

全生产检查，压实境外主体责任；合规经营方面，强化境外腐败治理与廉洁从业管理，全员签订廉洁从业承诺书，定期开展境外员工述职述廉暨行前教育，筑牢合规经营底线；经营风险方面，与中信保深化合作，将保险保障延伸至全部合作经销商，有效防范化解各类境外经营风险，为全球化发展保驾护航。

（五）社会履责彰显国企担当

集团始终秉持互利共赢的国际化经营理念，积极践行境外企业社会责任，深度融入当地经济社会发展，获得了海外市场政府与民众的广泛认可。在尼日利亚，集团积极响应当地青年发展厅“青年工匠”项目号召，定期开展专业技术培训，已为当地 40 名优秀青年提供系统化技能培训，并聘用多数优秀结业学员入职，为当地培育了大批产业技术人才。在中尼建交 50 周年之际，集团旗下企业荣获十佳“优秀在尼中资企业(制造业)”“合规经营在尼中资企业”称号，尼日利亚出口加工管理委员会授予“制造领先奖”“创造就业奖”等荣誉。集团以实际行动推动当地经济发展与人才培养，为构建中尼命运共同体、深化国际经贸合作作出了积极贡献。

三、改革创新成效与发展规划

集团的全球化运营实践，为省属国企打造本土跨国先行企业、构建跨境产业链供应链积累了宝贵经验。实践证明，本土

化深耕是开拓新兴市场的核心基石，只有实现本土生产、本土销售、本土运营，才能有效规避贸易壁垒，实现可持续发展；新业态新模式是培育外贸新质生产力的关键抓手，只有坚持“产业+贸易”融合发展，推动传统贸易向全供应链运营转型，才能以规模效益的确定性应对外部环境的不确定性，实现高质量发展。

下一步，苏豪控股集团将始终坚持党的领导，聚焦主责主业，主动服务国内国际双循环新发展格局，持续优化全球产业链供应链布局，不断提升国际化经营能力与核心竞争力，加快建设世界一流企业，充分发挥本土跨国先行企业的示范引领作用，带动更多江苏企业“走出去”，为全省开放型经济高质量发展贡献更大力量。

中国江苏国际经济技术合作集团有限公司

典型案例

中国江苏国际经济技术合作集团有限公司(以下简称“中江国际集团”)积极响应国家“走出去”战略,凭借成熟的技术与海外运营经验,成功承接博茨瓦纳马翁污水处理厂项目。该项目涵盖马翁东、西部两座污水厂的设计、供货、建设及仪表控制系统配套工程,日处理污水 1.2 万立方米,服务当地及周边超 10 万居民,项目实际产值近 8.5 亿普拉(约 4.3 亿元),投资方为博茨瓦纳国家水务公司。作为企业跨国经营标杆,项目在跨境合作、资源整合、技术坚守、风险防控及本土化经营等方面的实践,为本土企业高质量出海提供了宝贵借鉴。

一、深化跨境协同,带动国内要素出海

项目以工程为纽带,推动国内产品、装备、服务与标准协同出海。装备供应上,90%的配套设备源自国内,由江苏省设备成套股份有限公司统一供应、安装调试,设备主要供应厂商超 10 家,间接供应厂商超 25 家,涵盖核心处理设备、仪表控制系统、管道阀门等全品类,既保障工程质量,又直接带动国内装备制造企业出口,激活环保产业链活力。技术服务方面,公司组建专业团队主导全流程设计、施工指导及运维支持,将国内成熟工艺、标准与当地环保要求结合,形成适配当地水质、

气候条件的一体化解决方案，同时推动中国环保标准与国际规则对接，提升中国环保标准的国际认可度，为后续开拓南部非洲水务市场奠定基础。依托本项目的良好口碑，集团进一步拓展至纳米比亚、津巴布韦周边国家市场，实现“以项目带市场、以市场促产业”的良性循环。

二、整合全球资源，优化产业链布局

中江国际集团以该项目为支点，通过高质量对外投资整合全球要素，提升国际竞争力。一方面，与投资方博茨瓦纳国家水务公司深度合作，依托其本土优势解决用地、政策对接等关键问题；另一方面，整合国内资本、技术优势，引入政策性金融支持，优化资金配置、降低运营成本。同时，构建“国内研发制造+海外落地实施”分工体系，国内聚焦核心技术与装备制造，海外专注建设运维与市场拓展，积累了海外水务项目全流程经验，推动企业从“工程承包商”向“综合服务商”转型。

三、坚守核心技术，带动国内主体壮大

中江国际集团始终坚持“核心技术自主可控”原则，在海外项目实施过程中，牢牢留住核心技术、关键环节，深度参与全球产业分工，同时以海外项目为牵引，带动国内相关主体发展壮大。项目的核心工艺设计、仪表控制系统研发、关键设备制造等核心环节均由国内团队主导，确保技术自主可控，避免陷入“低端代工、技术依赖”的困境，同时深度参与全球环保产业

链高端分工，提升中国企业在国际市场的话语权。

项目实施过程中，集团选派 50 余名国内技术骨干赴海外参与项目建设与运营，培养了一批精通国际规则、熟悉海外市场、掌握核心技术的国际化人才。同时，通过“传帮带”机制，国内团队与海外团队协同工作，将先进技术与管理经验传递至国内，提升国内企业的国际化运营能力。这些人才回国后，成为国内环保企业开拓国际市场、推动技术创新的核心力量，为国内主体发展注入强劲动能。

四、全流程风险防控，保障项目平稳推进

中江国际集团高度重视海外项目风险防控，严格落实事前、事中、事后全流程风险管控措施，有效规避各类风险，妥善应对突发事件，确保项目顺利实施。

事前，组建专业风险评估团队，结合博茨瓦纳的政治环境、法律体系、市场状况、环保政策等，开展全方位风险研判，聘请当地专业机构提供合规指导，严格履行国内境外投资备案手续。

事中，建立风险动态监测与预警机制，实时跟踪项目施工进度、成本控制、安全质量及当地政策变化，针对施工期间可能出现的技术难题、供应链波动等情况，制定针对性应对方案；加强与当地政府、投资方及社区的沟通协调，及时化解施工过程中的各类纠纷。

事后，建立长效风险管控体系，加强项目后期运维风险监测，定期开展合规自查，确保项目运营符合当地法律法规与环保标准；完善设备维护保养制度，保障项目长期稳定运行。

五、深耕本土化经营，实现互利共赢

中江国际集团坚持“属地化经营”理念，积极履行社会责任。施工期间创造 500 余个临时就业岗位，有效缓解当地就业压力；同时，开展“一对一”技术培训，企业为当地培养了 30 余名专业技术人才，帮助当地青年掌握污水处理核心技能，实现“就业一人、脱贫一户”的民生效益。项目严格遵循绿色理念，确保污水达标排放，改善当地水环境；融入社区开展公益与环保宣传，优先选用当地供应商，带动本土建筑、服务产业发展，赢得当地政府和民众认可，为长远发展营造良好环境。

作为集团跨国经营的典型实践，博茨瓦纳马翁污水处理厂项目不仅圆满完成了民生工程建设任务，更实现了企业发展、当地受益、国内产业升级的多重目标。项目的成功实施，充分展现了中江国际集团作为跨国先行企业的责任与担当，其在跨境合作、资源整合、风险防控、本土化经营等方面的经验，为更多本土企业高质量“走出去”提供了宝贵借鉴，助力中国企业在全球产业链中实现更高质量的发展。

苏美达股份有限公司典型案例

苏美达股份有限公司（以下简称“苏美达”）成立于 1978 年，是中国机械工业集团有限公司的核心成员企业。“十四五”时期，苏美达确立了“打造数字化驱动的国际化产业链和供应链、成为国内国际相互促进的双循环标杆企业”总体定位。2025 年实现营业收入 1178 亿元，进出口总额 133.6 亿美元，位列 2023 年财富中国上市公司 500 强第 97 位，进出口总额连续多年位居江苏省重点外经贸集团前列，入选国务院国资委“国有重点企业管理标杆创建行动标杆企业”“国有企业公司治理示范企业”等荣誉，综合实力与发展成效显著。

一、聚焦核心业务与重点区域，深度开拓国际市场

苏美达从机电设备出口贸易起步，逐步发展成为一家在产业链拓展与供应链运营领域颇具市场规模和品牌影响力的国际化、多元化企业集团。截至目前，苏美达海外业务已覆盖全球超 160 个国家和地区，基本形成了总部在中国，研发机构在中国、欧洲，金融及航运中心在中国香港、新加坡，实业基地在东南亚的格局，有效捕捉并快速响应市场需求。从市场结构来看，既有美欧等传统市场，也有以“一带一路”为代表的新兴市场。从产品和业务结构看，公司供应链运营、大消费、先进制造、生态环保与清洁能源等业务板块，均深度涉足国际市场，

成为推动中国装备、中国品牌走向世界的重要载体。

二、整合国际市场要素资源，优化全球双链布局

随着海外业务的深入，公司在北美、欧盟、东南亚、非洲等主要市场建立了超 50 家海外分支机构，大力推进“本土化”经营。这些海外机构聚焦产业链、供应链关键环节，充分发挥市场拓展、渠道建设、资源对接、品牌推广、产品制造、售后保障、客户服务等功能，对苏美达国际化经营起到了重要的拉动与支撑作用。

以纺织服装板块为例，面对国际贸易环境复杂变化，积极践行“一带一路”倡议，推动纺织服装产业链“走出去”，构建了涵盖越南、缅甸、孟加拉、柬埔寨等国的“多国制造”供应链布局，显著增强了双链韧性，“十四五”期间，外贸业务海外生产占比突破 50%，实现翻番增长；与此同时，战略并购美国客户 BERKSHIRE，将苏美达的技术研发、实业制造优势，与 BK 公司的品牌影响力和渠道资源有效融合，形成了以市场需求为先导的、具备高度灵活性的纵向一体化产业链条，有效驱动了业务增长。

三、深度参与全球分工，带动国内主体发展壮大

苏美达发挥贸工技金一体化优势，在推进对外投资和国际合作过程中，持续提升自主可控能力，确保关键工艺、设计研发、品牌运营等环节以国内主体为主导，海外布局主要服务于

制造协同、渠道拓展与本地服务。

一是以自主技术筑牢竞争根基。公司围绕市场需求，持续加大研发投入，形成一批技术先进、畅销市场的产品。其中，船舶制造板块长期深耕中型散货船市场，依托完全自主知识产权的绿色节能船型，赢得国际广泛认可，皇冠品牌单个船型在手订单全球第一；YardForce 品牌自主创新 AI 视觉导航无边界割草机器人，入选江苏省重点培育和发展的国际知名品牌和跨境电商品牌。

二是品牌矩阵提升国际影响力。公司成功培育一批具有差异化竞争力的自有品牌，2024 年位列中国 500 最具价值品牌第 146 位，8 个自有品牌被中国贸促会授予“出口商品品牌证明书”。其中，汽油发电机 FIRMAN 品牌斩获“非洲最佳世界品质发电机品牌”大奖，成为行业内中国唯一获奖品牌；PHONO SOLAR 深耕全球光伏组件市场，连续十余年跻身彭博新能源财经光伏组件制造商第一梯队名单。

三是以全球化能力带动国内主体发展。公司充分发挥一站式服务和全球化渠道优势，助力钢铁、建材、汽车等中国优势产品拓展海外市场，并将国家稀缺资源、能源、粮食以及先进技术装备“引进来”。同时，通过对外投资与国际项目合作，有效带动国内产业链上下游企业协同发展，促进国内主体做优做强，实现了“走出去”与“强起来”的良性互动。

四、强化赋能型组织模式构建，有效构筑风险防范护城河

针对海外经营环境的复杂性和不确定性，苏美达构建了系统化、平台化的风险防控体系，持续提升国际化经营的稳健性与安全韧性。一是完善组织与机制，苏美达以“赋能”为核心，构建“小前端+大平台”组织形态，有效突破传统组织模式，实现对市场变化的敏捷应对，在此基础上，公司成立海外资源共享中心，实现人力、财务、法务、风控等职能协同支撑；二是强化数字化风控能力，建设智能经营分析平台，推动风险识别、监测与预警的全流程数字化管理；三是加强金融与法律支撑，联动头部金融机构，强化汇率风险集中管控，深度协作专业机构编制重点区域法律指引，持续深化制度体系建设，确保每项业务均有制度承接；四是健全境外安全体系，加强出入境及海外常驻人员安全培训，建立覆盖重点国家的风险预案和演练机制，切实提升境外安全风险应对能力。

五、深化本土化经营与社会责任履行，营造互利共赢发展环境

苏美达作为央企，始终立足服务国家战略、履行社会责任，“2+6+N”产业帮扶模式获评中央广播电视总台“乡村振兴”典型案例，先后获评“全国脱贫攻坚先进集体”“全国巾帼建功先进集体”等多项荣誉，万得 ESG 评分升至 AA 级，位列行业第一。

在推进国际化发展的过程中，苏美达更加坚持本土化经营

与社会责任履行并重，推动实现企业发展与所在国经济社会发展的良性互动。一方面，推动文化融合，共筑价值认同。公司持续探索企业文化出海路径，尊重东道国风俗习惯与法律法规，积极促进中外员工文化交流与团队融合，营造多元包容、互学互鉴的组织氛围，为海外经营夯实人文基础。另一方面，践行绿色发展，惠及当地民生。以生态环保与清洁能源板块为例，坚定秉承绿色发展理念，瞄准“一带一路”沿线国家和重点市场开展属地深耕，稳健拓展海外光伏电站、风力发电、民生工程等项目，有效提升当地能源供应能力，同时带动就业和经济发展，为当地可持续发展注入持久动力。

展望“十五五”，苏美达将以更加宏阔的全球视野，持续深化国际化经营，努力实现质的有效提升和量的合理增长，成为国内国际相互促进的双循环高质量发展企业标杆，推动“十五五”高质量发展新征程行稳致远、续创辉煌！

南京寒锐钴业股份有限公司典型案例

南京寒锐钴业股份有限公司（Nanjing Hanrui Cobalt Co., Ltd. 股票代码 300618，以下简称“寒锐钴业”）创立于 1997 年，总部位于南京市江宁区。业务涵盖钴铜矿山勘探开发、矿石开采、选矿、冶炼以及新能源、新材料和铜钴系列产品的生产销售，已形成一体化产业布局。

经过近三十年的发展，寒锐钴业已成为拥有 22 家分（子）公司的跨国企业集团，分别是南京寒锐钴业股份有限公司、寒锐金属（刚果）有限公司、刚果迈特矿业有限公司、安徽寒锐新材料有限公司、江苏润捷新材料有限公司、南京齐傲化工有限公司、赣州寒锐新能源科技有限公司、南京寒锐钴业（香港）有限公司、寒锐钴业（新加坡）有限公司、寒锐投资（南京）有限公司、寒锐钴业（海南）有限公司、香港寒锐新能源科技有限公司、寒锐钴业（海南）科技投资有限公司、寒锐钴业（香港）投资有限公司、南京寒锐新材料有限公司、寒锐钴业（上海）有限公司、寒锐国际（新加坡）有限公司、印尼寒锐镍业有限公司、寒锐资源刚果有限公司、南京寒锐建设发展有限公司、寒锐国际（香港）有限公司、寒锐阿拉斯加矿业（香港）有限公司，企业员工总数 2600 余人。

一、打造非洲资源板块三部曲

（一）生存和探索

2006 年寒锐考察小分队第一次踏足刚果（金），当时的刚果金刚刚结束为期 10 年的战乱，国家极其贫穷，百废待兴。当地交通、粮食、基础设施等极度匮乏，当时在刚果金生活的中国人可能不到 100 人。

面对这种一块铁、一粒米、一寸纱都需要从国外进口的外部环境，要在当地投资建厂极具挑战。而当时国内钴资源高度依赖进口，企业长期生存面临风险。寒锐当家人深知要突破瓶颈，掌握源头，做到自给自足，做到“自己命运，自己主宰”，只能选择走出去，踏足刚果（金），打造属于自己的资源板块。

2007 年，南京寒锐在刚果（金）建立最早的迈特矿业，2008 年迈特工厂第一期工程钴精矿和粗制碳酸钴生产线项目建成投产，成为在刚果（金）最早拥有湿法铜钴冶炼能力的中资企业。

（二）成长和发展

1. 迈特矿业

随着国内生产硬质合金对钴的需求日益增加，以及新能源汽车行业快速发展、锂、镍、钴三元材料需求增长，公司对迈特矿业持续实施改扩建，现今的迈特矿业工厂占地 750 亩，员

工 700 多人，拥有 5500 吨钴金属量的粗制氢氧化钴、17000 吨电解铜、10000 吨硫酸生产能力。

2. 寒锐金属

全球市场对钴产品的需求呈现爆发式增长，市场需求的变化，驱使南京寒锐有更大的信心与动力，加大对刚果（金）钴矿的投资开发力度。寒锐投资 2.29 亿美元在科卢韦齐成立寒锐金属（刚果）有限公司，占地面积 750000 平方米。项目新建 5000 吨氢氧化钴、2 万吨电积铜和 5 万吨硫酸生产线。

寒锐在刚果已拥有 10000 吨钴金属量的粗制氢氧化钴、60000 吨电解铜、60000 吨硫酸的产能。

（三）扎根和未来

随着国际巨头相继进入刚果（金），争抢矿产资源，南京寒锐深切认识到，只有拥有了优质的自有矿山，才是寒锐扎根非洲的根基，从踏入非洲以来，寒锐从来没有放弃对优质铜钴矿山的追求，目前寒锐在刚果（金）范围内拥有 8 座矿山的探矿权以及 1 座矿山的开采权。

2023 年，在印尼苏拉威西岛成立印尼寒锐镍业有限公司，启动年产 2 万吨镍金属量富氧连续吹炼高冰镍项目，该项目的建设有利于实现产业与资源的对接。镍资源位居寒锐主营业务产业链的源头，必将为寒锐的稳健经营和高质量发展注入源源

不断的活力。

高冰镍作为行业内重要原料，广泛用于生产电解镍、镍铁、含镍合金、三元前驱体及各种镍盐，我国是镍消费大国，镍需求量逐年增加，但我国镍资源贫乏，伴随着新能源行业的快速发展和我国工业化进程的加快，未来对镍的需求将持续增加。印度尼西亚镍资源储量丰富，是全球最大的镍资源开采和供应国之一。

项目于 2024 年 4 月 18 日成功奠基，总投资 24320.69 万美元，生产规模 27615.16t/年（镍品位 73.89%，钴品位 1.53%），含镍 20,404.63t/年，含钴 421.96t/年。年处理红土矿 1,600,000t/年（干基、含镍 1.40%）。

采用“富氧连续侧吹炼”高冰镍生产工艺，具有单位建设投资小、运营成本低、建设周期短、环保风险相对较小、原料适应范围广等优势。

二、国外成长—反哺国内延伸产业链

1. 安徽寒锐新材料有限公司

安徽寒锐占地面积 9 万平方米，具备年产 5000 吨金属钴粉的生产能力。

公司钴粉销售网络已覆盖全球 31 个国家和地区，在包括韩

国、日本、德国、瑞士、以色列、印度、美国等多个国家建立了销售分支机构。

2. 赣州寒锐新能源科技有限公司

赣州寒锐新能源科技有限公司由南京寒锐投资 19 亿元设立。

三、责任供应链和社会责任

所谓“取之于民，用之于民”，南京寒锐既是到刚果的拓荒者，也是当地的建设者。入驻刚果十余年来，寒锐从未停滞过自己的公益脚步。

南京寒锐的刚果（金）项目与当地的国际组织，非政府公益组织进行合作，重点在当地的文化教育、电力交通、医疗卫生以及居民生活保障四个领域从事公益慈善活动。

南京高速齿轮制造有限公司典型案例

南京高速齿轮制造有限公司（以下简称“南高齿”）是专业从事风电齿轮传动设备研发、生产的国家高新技术企业，拥有员工 4000 余名。现位列中国制造业企业 500 强，是工信部首批制造业单项冠军示范企业、国家技术创新示范企业、工业品牌培育示范企业、国家知识产权优势企业等，曾荣获国家科学技术进步奖二等奖、中国质量奖提名奖、Windpower Monthly 年度最佳传动链金奖等、江苏制造突出贡献奖。

作为全球风电齿轮传动领域的领军企业，南高齿可批量供应 1.5 兆瓦至 20 兆瓦全系列风电齿轮箱，产品具有 100% 自主知识产权，各项关键技术指标均处于国内领先、国际先进水平，现已销往中国和美国、加拿大、日本、泰国、印度、澳大利亚、德国、西班牙、法国等 30 多个国家和地区。

目前，南高齿风电主齿轮箱国内市场份额近六成，全球市场份额超三成，连续多年稳居全球行业第一，已累计为客户提供近 13 万台风电主齿轮箱，全球每新增 3 台风电主齿轮箱中就有 1 台来自南高齿。

一、国际客户奠定出海之路

2006 年，中国风电行业进入高速发展期，南高齿通过严苛

的审核和考评程序，成功跻身当时全球三大风电主机厂商之一的某厂商全球供应链考察名单。根据协议，双方开展了深度战略合作，共同研发设计风电齿轮箱，由南高齿生产供其风力发电机组使用。

这种联合开发的模式最大化地整合了主机厂在风机上以及南高齿在风电齿轮箱领域的研发、技术优势，提升了产品竞争力，成为了当时国内风机零部件制造行业的首创，在业界被誉为合作双赢的典范，南高齿成为了中国第一家也是唯一一家风电齿轮箱直接批量出口的企业。

为了更好服务海外客户，2008年，南高齿在美国建立了美洲业务区域总部，至此踏上全球化道路。2016年，公司在德州沃斯堡成立美洲区运维中心，厂房面积超过1万平方米，旨在更好地服务美洲客户，并进一步开拓和发展在北美洲、南美洲、拉丁美洲以及加勒比海地区的风电市场，业务范围包括主齿轮箱的支持维护，塔上及塔下维修，在线监控以及客户培训等，本地员工占比100%。

二、国际品牌才有国际市场

秉承“国际品牌才有国际市场”的理念，南高齿始终践行创新和国际化“双轮”驱动。2014年，南高齿在新加坡建立亚太业务区域总部，服务和销售覆盖中东、亚洲、大洋洲市场。同年，

南高齿作为首家入驻德国杜伊斯堡港的中国企业，成立了欧洲业务区域总部及中德双元研发中心和运维中心，重点研发公司未来战略性产品以及针对欧洲及国际市场产品进行持续优化。业务范围包括风电、交通轨道、工业齿轮箱领域的销售、市场、技术和服 务，以及为欧洲客户量身定制的后市场服务等。

值得一提的是，凭借杜伊斯堡优越的地理位置、便利快捷的交通方式、中欧班列的运行等，南高齿与欧洲客户保持了更加紧密的合作和沟通。借助欧洲区域总部的先天优势，南高齿相继与德国亚琛大学、慕尼黑工业大学、丹麦科技大学建立了技术合作并取得了实质性的成果。

2016 年，南高齿在印度金奈设立销售公司，并于 2019 年投资建设风电传动设备生产基地，可年产 2000 台风电齿轮箱，旨在进一步深化全球化进程。该生产基地已于 2021 年 12 月正式投产，2022 年 5 月底正式下线第一台齿轮箱产品。

在客户服务领域，南高齿建立了以中国、美国、德国和新加坡为基地的全球服务网络，可向全球合作伙伴提供即时方便的产品全寿命周期服务。公司长期与 10 余家全球顶尖风电服务商保持密切合作，专业全球服务团队承诺 8 小时响应，能够快速有效为客户提供行业标杆级的高质量解决方案。

三、全球化战略结硕果

随着全球化进程的持续推进，南高齿扎根中国南京作为研发、制造中心，在中国淮安、包头、印度金奈等投资建设风电齿轮箱生产基地、后市场服务基地等，同时在美国、德国、新加坡设立业务区域总部，完成了 5 国 8 地的全球战略布局，风电齿轮箱总产能位居全球第一，销售收入和海外收入占比不断上升，全球风电齿轮传动领军者的地位得以稳步提升。

伴随全球能源转型进程加速，风能作为重要清洁能源之一，正进入高速发展的新阶段。南高齿也将继续抓住行业发展机遇，充分利用全球产能、技术、销售、服务网络布局，不断加大海外新客户的开发速度和力度，使得海外客户向多元化发展，同时增加研发团队和研发力量，为海外老客户开发新产品，拓展新需求。

南京埃斯顿自动化股份有限公司典型案例

一、公司背景介绍

南京埃斯顿自动化股份有限公司（以下简称“埃斯顿”）于 2015 年 3 月 20 日在深圳证券交易所中小板（现主板）上市，注册地址为江苏省南京市。公司业务覆盖了从自动化核心部件及运动控制系统、工业机器人到机器人集成应用的智能制造系统的全产业链，围绕制造业智能化发展大趋势，构建了从技术、产品、质量、成本和服务的全方位竞争优势。作为一家拥有 30 余年积淀的中国智能制造领军企业，公司以“内生发展 + 战略并购”双轮驱动模式，通过跨境产业链整合、海外产能布局、技术协同创新及本土化运营，深度践行全球化战略。

2026 年 3 月 9 日，公司在香港联合交易所主板挂牌上市（股票代码：02715.HK）。这是公司继 2015 年在深交所上市后，在资本市场上的又一重要布局，埃斯顿也成为国内工业机器人领域首家“A+H”上市企业。公司本次赴港上市是深度融入国际资本市场，加速全球化战略布局、全面提升全球品牌影响力的重要举措。

2025 年全球经济复苏动能偏弱、地缘博弈与贸易保护主义持续扰动产业链布局，国内经济处于转型叠加期，受内需偏弱、

产能过剩与出口不确定性影响，工业自动化行业整体处于筑底企稳、结构分化、竞争加剧的调整周期，行业整体增速放缓。公司始终坚持长期投入，坚持自主创新，在多个细分行业和头部客户持续取得突破。根据 MIR 睿工业公布的最新数据，2025 年公司工业机器人在中国出货量首次超越外资品牌，成为首家登顶中国工业机器人市场的国产机器人品牌，市场份额进一步提升，并在汽车、电子、锂电等应用领域实现快速增长，其中埃斯顿品牌机器人收入同比增长近 50%。

二、国际化战略方针

公司坚持国际化发展战略，以全球视野打造公司核心竞争力。凭借埃斯顿完善的研发体系、全面的产品系列、全球性营销及服务网络，构建了立足全球市场的自动化、智能化、数字化一体化解决方案能力。公司拥有一支在研发、技术、营销、投资等方面具备全球化视野的团队，重点打造“国际化技术研发+本地化优质制造+全球化市场营销”三位一体能力，建立研发国际化、生产本地化、服务高效低成本、技术保持领先的战略方针，包括：

第一，研发国际化、生产本地化、服务高效低成本、技术保持领先的战略思路；

第二，营销国际化，快速建立国际化营销渠道，把产品快

速推向国际市场；

第三，国内外资源整合的能力，统一研发、生产、采购规划，充分发挥国内外各自优势。

三、全球化产业链

公司积极布局全球化业务，加大对欧洲、美洲、东南亚等市场的开拓，并跟随国内头部客户出海，加快高价值产品出海。公司将欧洲市场作为公司成长为全球化工业机器人领军企业的战略起点，目前已在欧洲多个国家设立分（子）公司并组建本地化管理团队。公司拥有完善的全球化业务网络，实现全球化的服务与支持。公司目前在全球拥有 75 个服务网点，覆盖欧洲、美洲、亚洲等主要制造业及经济发达区域，拥有 CE、UL、高标准功能安全等符合国际标准的安全认证。

公司积极布局全球产业链，TRIO、Cloos、M.A.i 等全球细分领域的优秀企业的加入，分布全球多地的研发团队为公司长远发展和核心竞争力持续提升提供了保证，进一步奠定了公司在智能装备核心部件领域和运动控制系统、机器人和智能制造系统方面的领先能力，增强了国际领先的品牌、生产、技术和研发能力。

近年来，公司积极拓展全球市场布局，打造更多高壁垒、

高附加值产品，并通过“Local for Global”的模式，建立全球化的产能布局和供应链体系，充分发挥中国本土供应链的效率优势，持续优化成本结构，为全球客户提供技术领先、成本优化及可广泛普及的工业自动化解决方案。同时，公司在欧洲设立并运营生产基地，贴近欧洲客户，开展柔性高效的本地化生产，提升全球交付效率。

四、产品研发与品质保证

埃斯顿持续进行研发投入，以南京为研发中心，整合德国、英国、美国等全球研发资源，组建了一支以国际行业专家、江苏省双创领军人才、海外留学高层次人才、国家千人计划人才等为主的高层次研发团队，具有健全的研发组织管理体系，形成了自动化创新团队、高工技术团队和专家学术团队三大人才梯队，肩负起埃斯顿自动化产品研发、信息化工艺改造等一系列重要研发任务。

南京埃斯顿可靠性测试中心下设 9 个实验室，5 个测试团队，30 个专业测试方向，上百台专业测试设备和仪器，数千条测试方法和测试用例，对产品的问题进行全面的拦截。实验室引进了 EMC 电波暗室、罗德施瓦茨 EMC 测试设备、三综合测试设备、步入式低气压测试箱、步入式砂尘试验箱、淋雨实验室设备、徕卡激光跟踪仪、国际一流电机性能测试平台、编码

器精度测试平台等专业测试设备，有效提高研发质量和产品可靠性。

近年来，埃斯顿在海外的标杆性应用案例不断增多，机器人、运动控制等自动化设备在东南亚、欧洲、北美等地区成熟应用于光伏、锂电、焊接、折弯等行业。

五、海外企业并购重组情况

公司坚持内生性发展与外延性发展并举战略，积极通过对外投资、并购、参与外部股权投资基金等方式进行外延性发展。围绕公司主营业务，公司自 2017 年以来先后收购了 TRIO、Cloos、M.A.i 等多家境外企业，积极延伸拓展全产业链布局。2017 年公司收购英国 TRIO，补齐高端运动控制技术短板，获得全球十大运动控制品牌资源与海外渠道；2017 年收购德国 M.A.i，强化高端定制化自动化解决方案能力；2019 年收购德国焊接机器人巨头 Cloos，获取全球领先的焊接技术与国际客户资源。公司与被收购标的积极发挥协同效应，持续增强公司在品牌、技术研发以及生产渠道等方面的能力，不断提升公司在国际市场的竞争力。

未来，公司将以打造“中国机器人的世界品牌”为战略目标，继续利用国内市场领先地位和品牌影响力，加速国产替代进程，扩大国内市场份额；将海外市场拓展和份额抢占作为公司重点

战略目标，推进公司产品全球化品牌建设。在“A+H”双资本平台的赋能下，公司将继续以自主创新为核心引擎，积极推动“中国智造”产业升级发展，为全球客户提供更优质的产品和服务。

南京钢铁集团典型案例

一、企业概况与战略定位

南京钢铁集团（以下简称“南钢”）自上世纪九十年代起即积极践行“走出去”战略，历经二十余载深耕，已从单一产品出口发展为在全球范围内构建产业链供应链协同网络的跨国经营主体。企业始终坚持以高水平对外开放为引领，深度融入全球产业分工体系。

二、全球市场拓展的主要实践与成效

南钢遵循市场规律，结合不同区域特点，实施差异化、精准化的市场开拓策略，取得了显著成效。

（一）在东南亚市场

创新服务模式，破解本地化发展瓶颈。针对越南等东南亚国家基础设施建设需求旺盛但本土高端钢材加工能力不足的现状，南钢主动创新业务模式，构建了“国内精深加工+跨境集成交付”的全链条服务体系。通过将国内成熟的加工制造能力与海外项目需求直接对接，不仅有效保障了重大项目的材料供应质量与时效，助力东道国经济发展，同时成功带动了国内优质产能和配套服务“走出去”，实现了国际订单的稳定增长与互利共

赢。

（二）在日韩高端市场

对标国际一流，实现关键领域突破。面对日韩等制造业强国的高标准、严要求，南钢坚持以技术创新和品质提升为核心竞争力。通过设立海外办事处深度对接客户，持续进行产品研发与工艺改进，积极推动中国标准与国际先进标准接轨。目前，企业高端产品已成功进入日本汽车、精密机械及韩国三大造船企业等核心供应链体系，其中多项高附加值品种实现了中国对韩出口“零的突破”，显著提升了“江苏制造”在国际高端市场的影响力。

（三）在中东等市场

服务国家战略，承接标志性工程。南钢紧密围绕“一带一路”倡议，在中东、欧洲等重点区域市场积极布局。企业成功中标并交付沙特阿美碳捕捉项目、ADNOC 系列能源工程、丹麦海上风电关键部件等一批具有国际影响力的重大工程项目。在此过程中，南钢不仅实现了抗酸管线、超大规格特种板坯等高端产品的规模化出口，更通过从设计前端介入、提供定制化解决方案的深度服务模式，与全球顶级能源公司和工程总包商建立了稳固的战略合作关系，品牌美誉度与客户黏性不断增强。

（四）履行社会责任，树立良好国际形象

在拓展业务的同时，南钢注重履行海外社会责任。例如，在新冠疫情期间，其韩国办事处积极协调中外资源，双向支援抗疫物资，有效缓解了当地合作伙伴与社区的困难，展现了中资企业的担当，为深化长期合作奠定了坚实的民意基础。

三、构建跨境产业链供应链的协同创新

南钢致力于提升全球资源配置效率，在产业链上下游协同方面进行了有益探索。

（一）上游资源保障

深化国际合作，优化全球布局。为保障大宗原料稳定供应，南钢与苏美达、魏桥集团等国内龙头企业开展战略协同，共同开发非洲、南美等地的矿产资源，成功拓展了利比里亚精粉、西芒杜铁矿等多元化供应渠道，增强了供应链韧性与安全水平。

（二）下游技术合作

推动绿色转型，创新合作范式。积极响应全球绿色低碳发展趋势，南钢突破传统贸易模式，与国际矿业巨头在低碳冶炼技术研发与应用领域开展深度合作。通过向境外输出工业试验与技术服务，共同推进钢铁全产业链减排，此举标志着企业从产品输出向“产品+技术+标准”综合输出的模式转变，为行业绿色转型提供了创新实践。

（三）聚焦新兴领域

服务全球能源变革。企业设立专门机构，聚焦海上风电、海洋工程等绿色能源产业，与全球行业领军企业紧密合作。2025年，在高端风电用钢、海洋平台导管架用钢等领域获得重大订单，有力推动了企业产品结构向高附加值、绿色化方向升级。

四、经验启示与未来展望

1.坚持创新驱动，提升核心竞争力。必须依靠技术创新和模式创新，突破国际市场的技术壁垒与竞争壁垒。

2.坚持因地制宜，实施精准策略。需深入研究目标市场，提供符合当地需求的产品与服务，实现深度本地化经营。

3.坚持协同发展，优化全球布局。加强国内外产业链上下游合作，形成“抱团出海”优势，共同提升全球资源配置能力。

4.坚持风险防控，保障行稳致远。建立健全海外经营风险预警与应对体系，审慎评估并有效规避政治、经济、法律等各类风险。

5.坚持义利并举，履行社会责任。将企业发展与东道国经济社会发展相结合，树立负责任的企业形象，实现长期可持续发展。

展望未来，南钢将继续深化国际化战略，进一步优化全球

市场与资源布局，持续增强产业链供应链的韧性与安全水平，力争在构建新发展格局中发挥更大作用，为江苏省打造具有世界聚合力的双向开放枢纽作出新的贡献。

苏交科集团股份有限公司典型案例

一、苏交科基本情况

苏交科集团股份有限公司(股票代码:300284,以下简称“苏交科”)成立于1978年,是基础设施领域全球领先的科技企业。公司始终致力于提供创新性、引领性解决方案,努力打造国际化科技企业集团,业务涉及公路、市政、水运、铁路、城市轨道交通、环境、航空和水利、建筑、电力等行业,提供包括投融资、项目投资分析、规划咨询、勘察设计、施工监理、工程检测、安全咨询、数字化智能化、项目管理、运营养护、资产管理、新材料研发的全产业链服务。作为国内首家工程咨询行业A股上市公司,苏交科拥有130余家子公司,在全球20多个国家设有分支机构,60多个国家开展项目。

苏交科先后荣获“国家高新技术企业”“国家创新型企业”“国家知识产权示范企业”“国家引进国外智力示范单位”和“江苏省省长质量奖”,并拥有“三综一甲”行业顶级资质和2个国家级科研平台(长大桥梁安全长寿与健康运维全国重点实验室、新型道路材料国家工程研究中心)。2025年在美国《工程新闻记录》(ENR)“全球工程设计公司150强”中位列第72位,“国际工程设计公司225强”中位列第90位,是江苏本土工

程咨询企业国际化发展的典型代表。

二、境外投资助力国际化拓展

2016 年，苏交科响应共建“一带一路”倡议，战略收购欧洲老牌工程咨询公司——西班牙 Eptisa Servicios de Ingenieria, S.L.（简称“EPTISA”）。EPTISA 成立于 1956 年，是全球领先的工程咨询公司，在全球超过 25 个国家设有分支机构、45 个国家开展项目，员工 900 多人。EPTISA 是世界银行、欧盟发展基金、非洲开发银行、欧洲投资银行等国际开发金融机构的长期合作伙伴，业务涵盖水和环境、土木工程、社会经济发展、信息技术等。EPTISA 已在西亚、东欧、南亚地区运营多年，尤其在“一带一路”地区拥有较为完善的布局，十分熟悉当地的投资环境与运行准则。

国际化管理水平不断提升。自收购 EPTISA 以来，苏交科投入大量的人力、物力资源打造国际化的业财一体化管理体系，对 EPTISA 的管理历程经历了从以董事会治理为主的财务管控、委派 CEO 的战略管控，以及打通系统全面一体化管理为特征的运营管控三个发展阶段。在此过程中，苏交科立足本地、放眼全球，不断优化自身管理能力，打造面向全球的业财一体化管理中台，向工程咨询国际龙头企业看齐。

积极开拓全球市场。苏交科的愿景是成为基础设施领域全

球领先的科技企业。携手 EPTISA，苏交科为西班牙、葡萄牙、希腊、罗马尼亚、阿尔巴尼亚、塞尔维亚、土耳其等欧亚多个国家提供基础设施设计咨询与技术服务。近几年，苏交科国际业务占比维持在 15%左右，在国内工程咨询上市公司中排名稳居第一。

广泛参与国际交流。在不断拓展国际业务的同时，苏交科也非常重视各类国际化交流合作的平台与机遇，积极参加全球可持续交通高峰论坛、中欧功能性路面研讨会、世界交通运输大会、联合国 COP30 大会等相关行业内重要国际交流会议。创办、承办“大跨径桥梁结构损伤预警及状态评估技术研讨会”等国内外学术会议、交流百余次。同时与澳洲蒙纳士大学、联邦科学与工业研究组织及美国联邦公路局等方面开展路桥技术相关的交流合作。

努力培养国际型人才。国际化发展离不开人才支撑，作为国家引进国外智力示范单位，苏交科汇聚了包括中国工程院院士、全国工程勘察设计大师，国际咨询工程师联合会副主席、泛美顾问协会董事会成员、西班牙工程咨询公司协会董事会成员，西班牙土木工程师学会执行委员会成员，国际智能结构健康监测协会理事等优秀的专家团队。在中国交通运输部为世界道路协会新一届技术委员会选派的 78 名委员中，苏交科独占五席，涵盖道路、桥梁、隧道、路网运营和智能交通系统的可持

续性等方向。

积极参与国际行业标准制定。近年来，共主编（参编）国家、行业及地方标准、规范 300 余项，其中国际标准 1 项，国家标准 26 项，行业标准 43 项。2025 年，荣获基于 ISO56005 的《创新与知识产权管理能力》3 级证书，标志着集团在创新与知识产权保护方面达到国际水平；2024 年，获批交通运输部首批行业标准验证点（全国仅 6 家）；2025 年，相继获批商务部、国家市场监督管理总局国际标准化试点项目，以及交通运输部国家标准化试点（智慧交通专项）。积极参与长三角标准编制工作，2023 年参与编制了《长大桥梁无人机巡检作业技术规程》长三角区域标准 1 项，2025 年牵头编制的《公路桥梁轻量化监测技术规范》正式立项。

三、未来发展

未来，苏交科将持续立足本土、充分发挥国际化资源优势，秉持“智慧、绿色、韧性、安全”的发展理念，以数字化、产业化为核心引擎，共同推动科技创新，发展新质生产力，促进全球交通科技领域深度合作，以专业力量助推行业高质量可持续发展，用实际行动推动中国技术、中国标准走出去。

先声药业有限公司典型案例

先声药业有限公司（以下简称“先声”）扎根江苏三十载，是一家以创新研发为核心驱动力的本土跨国制药企业。凭借全球研发网络、多元产品矩阵和完善产业链布局，先声已成长为行业标杆。作为江苏省本土跨国先行企业，先声始终立足江苏产业根基，坚持“走出去”与“引进来”双向发力，在跨境合作、资源整合、技术留存、风险防控与本土化经营等方面取得显著成效，为江苏医药产业高质量发展注入强劲动力，成为本土企业迈向全球化的典型样本。

一、深化跨境合作，推动创新成果全球共享

先声坚持以跨境产业链供应链合作为抓手，主动开拓国际市场，推动国内产品、技术、服务与标准同步出海，实现从“产品出海”向“技术出海”的跨越。依托自身研发优势，先声积极与全球顶尖药企、科研机构构建全方位跨境合作体系。截至 2026 年 1 月，通过五款自研新药海外授权，累计斩获近 46 亿美元合作总额，跻身中国创新药出海第一梯队。

在产品与技术出海方面，先声自主研发的脑卒中创新药先必新注射液已在国内广泛应用，其舌下片正在美国开展临床研究并获得 FDA 突破性疗法认证；靶向 CDH6 的创新抗体偶联

药物 SIM0505、三特异性抗体 SIM0500 等多款在研产品，通过海外授权方式将大中华区以外的全球权益与国际药企合作开发，既实现了创新成果的全球转化，也带动了国内医药研发标准与服务走向世界。先声在南京、海南等地建设的生产基地，部分车间通过欧盟 GMP 认证或美国 FDA 检查，80%生产设备实现国产化，高品质药品远销全球多个地区，带动国内医药装备与生产服务同步出海。

在跨境合作布局上，先声已构建覆盖全球的创新研发与合作网络，在上海、南京、北京及美国波士顿设有四大研发中心，在伦敦、新加坡等地设立分公司，在中国香港设立协同创新中心，BD 合作业务覆盖全球，与艾伯维、勃林格殷格翰、NextCure 等全球知名药企，以及麻总百瀚、哈佛医学院等顶尖科研院所建立长期战略合作关系，持续拓宽国际市场边界。

二、整合全球资源，提升国际核心竞争力

先声坚持高质量对外投资理念，通过精准布局海外研发中心、开展技术合作与授权等方式，有效整合国际市场人才、技术、渠道等核心要素，优化全球产业链布局，持续提升企业国际竞争力。自 2019 年建立先声波士顿创新中心以来，先声依托当地优质科研资源，聚焦前沿医药技术研发，吸引海外高端人才加入，搭建起“国内研发+海外孵化”的全球创新体系。

在资源整合方面，先声通过海外授权与合作，实现技术、人才、市场资源的双向赋能。例如，与德国勃林格殷格翰合作开发 TL1A/IL23p19 双特异性抗体 SIM0709，借助对方在免疫治疗领域的深厚积淀，加速创新疗法的全球开发；与美国 NextCure 公司合作，将自主研发的 ADC 药物 SIM0505 海外权益授权对方，同时引入其先进研发经验，完善自身 ADC 技术平台。截至 2026 年 1 月，先声已实现 5 项自研创新药早研项目对外技术授权，潜在交易总金额超 46 亿美元，通过资源整合实现全球产业链协同发展。

同时，先声依托对外投资与合作，不断优化产品结构，聚焦神经科学、抗肿瘤、自身免疫及抗感染四大核心领域，构建起 10 款上市创新药、60 项在研管线的产品矩阵，2025 年总体营收 77-78 亿元，国际竞争力持续提升。

三、坚守核心技术，带动国内医药产业升级

先声在“走出去”过程中，在深度参与全球分工的同时，有效带动国内医药主体发展壮大，助力江苏医药产业集群升级。规划“十五五”期间研发投入超 170 亿元，较“十四五”期间翻一番。

先声药业已构建自主可控、高效协同的医药全产业链。依托神经与肿瘤药物研发全国重点实验室和集团生产质控体系，

搭建了以临床需求为牵引、突破基础研究关键科学问题、攻关产业链核心技术难点、通过产业转化实现创新药物上市的全链条体系。通过布局 ADC、双抗、三抗等前沿技术领域，与 MNC 达成产品管线早期对外授权等战略合作，助力我国创新药自主研发能力和国际化水平的提升。构建了南京、上海双总部为研发核心，南京、海南、山东为生产基地的集团一体化研产联动模式，实现全球新一代抗失眠药科赛拉等创新药的本地化生产，形成全产业链闭环。通过联动国内顶尖高校、科研院所和医疗机构，构建了一体化的创新生态体系，包括与国内创新药企业塔吉瑞、费米子科技、金字博沃、旺山旺水等的合作，实现研发资源优势互补，带动产业链上下游机构协同合作，发挥龙头企业在创新转型中的统筹引领作用。通过技术合作、委托生产等方式，赋能省内中小医药企业提升研发与生产水平，同时吸引上下游配套企业集聚江苏。此外，先声与南京大学、中国药科大学等国内科研院校开展深度合作，推动基础研究与产业转化结合，培养大量医药专业人才，为国内医药产业发展注入持续动力。

南微医学科技股份有限公司典型案例

一、公司简介

南微医学科技股份有限公司（以下简称“南微医学”）位于南京市江北新区药谷大道 199 号，创立于 2000 年，注册资本 18784.7422 万元。公司主要从事微创医疗器械研发、制造和销售。秉持着“以科技和创新服务临床”的宗旨以及“守正创新、匠心致远”的发展理念，公司致力于帮助全球医疗机构提高医疗水平，减少病人痛苦，降低医疗支出。2019 年 7 月，成为首批 25 家登陆科创板的上市公司之一，股票代码：688029。

经过 20 余年的创新发展，公司逐步形成了内镜诊疗器械、微波/射频消融设备及耗材、一次性内镜等三大产品系列，成为微创诊疗领域具有较高科研创新实力和市场竞争优势、业绩高速增长的细分行业领先企业。

自成立以来，公司始终坚持创新与全球化双轮驱动，拥有一支高素质、国际化、多学科交叉的核心技术团队和全球营销团队。公司及公司主要技术人员先后获得国家科技进步奖二等奖 3 次、国家技术发明奖二等奖 1 次、省部级科技奖项 17 次，拥有国内外发明专利 234 项。

二、国际化战略与全球布局

近年来，南微医学坚定实施国内国际双轮驱动发展战略，按照“**One Micro- Tech United**”全球战略方向，持续优化全球管理架构与区域协同机制，统筹整合研发、生产、营销及供应链等全球资源，不断提升全球化运营效率与综合竞争能力。目前，公司已在美国、德国、荷兰、英国、法国、日本、瑞士、葡萄牙、泰国等国家设立全资子公司，在国内建有 18 个营销分中心，逐步构建起覆盖全球主要市场的营销网络，产品及服务已遍及 100 多个国家和地区。

面向未来，公司致力于打造具备区域自适应能力、跨区域协同能力与政策风险应对能力的全球化医疗器械企业，在复杂多变的国际环境中牢牢把握战略主动，持续增强长期发展动力。

三、典型案例

依托“**One Micro-Tech United**”全球战略及国际化网络，公司在海外市场开拓、本土化运营等方面取得显著成效，形成一批具有示范意义的海外布局案例。

在欧美等成熟高端市场，公司通过设立全资子公司，搭建本土化营销及售后团队，深度融入当地医疗体系，精准把握区域政策法规与临床需求，实现从产品准入、市场推广到临床服务的全链条本地化运营。依托严格的国际质量体系与丰富的产品组合，成功进入当地多家主流医疗机构及高端诊疗中心，在

微创介入诊疗领域形成稳定的市场口碑与品牌影响力，为深耕核心市场奠定坚实基础。

2025 年，南微医学完成对 **Creo Medical S.L.U.**（简称“**CME**”）51%股权的收购交割，此举是南微医学深耕欧洲市场的关键战略举措，正式将 **CME** 纳入全球化运营体系。**CME** 是欧洲区域颇具影响力的医疗设备分销商，在欧洲市场积淀了成熟完善的销售渠道、优质稳定的客户资源及本土化运营经验，与南微医学现有欧洲渠道形成强力互补。依托此次并购整合，南微医学进一步打通欧洲市场流通链路，加速旗下微创诊疗产品在欧洲主流市场的准入与推广，全面完善欧洲区域的国际化网络布局，有效提升品牌国际影响力与市场渗透率，为全球化战略纵深推进、实现海外市场高质量发展注入强劲动力。

2026 年，南微医学完成对美国上市公司 **CONMED** 旗下止血夹（**DuraClip™**）和活检钳（**Precisor®**、**OptiBite®**）产品线相关资产的收购，进一步丰富微创诊疗类的产品矩阵，强化全球产品竞争力与临床覆盖能力。

在亚太等新兴市场，公司立足区域发展需求，2024 年设立泰国全资子公司并推进本地化制造中心建设，该中心已于 2026 年 1 月正式落成启用并举行启动仪式，以此为亚太区域供应链枢纽，进一步优化全球产能布局，提升欧美及亚太地区供货稳定性、市场响应效率，增强跨境供应链的抗风险能力。结合亚

太各国市场特点，公司推行差异化运营策略，做实本土化服务与渠道下沉，逐步形成欧洲成熟市场与亚太新兴市场协同并进的全球化发展格局。

未来，公司将以“**One Micro-Tech United**”全球战略为引领，深耕自主布局、产业并购、本土化制造三位一体的海外发展路径，持续提升全球资源整合、区域自适应与风险防控能力，进一步凝聚全球化发展合力，为战略纵深落地、实现高质量国际化发展筑牢坚实根基。

徐州工程机械集团典型案例

徐州工程机械集团（以下简称“徐工”）成立于 1997 年，主营挖掘机、装载机、推土机、纯电动矿卡等全系列工程机械产品出口业务，深耕行业 29 年，营销网络覆盖南美、南亚、欧洲、东南亚、非洲等十四个区域。公司立足完备的工程机械制造体系，主动践行“走出去”战略，聚焦跨境产业链供应链协同、全球资源整合、核心技术留存、风险防控与本土化经营五大核心方向，稳步推进高质量对外投资与国际合作，业务覆盖全球 190 多个国家和地区，提升工程机械企业跨国运营的国际竞争力。

一、深耕跨境产业链供应链合作，推动产品服务标准出海

公司以市场导向、协同共赢为理念，依托跨境产业链供应链合作，全面推动工程机械产品、备件、服务与标准“走出去”。抢抓全球基建与“一带一路”机遇，深耕欧洲、东南亚、非洲市场；在南美市场，从最初的产品出口，逐步发展为集研发适配、生产制造、市场销售、售后服务、金融支持、公益回馈于一体的全产业链布局，业务覆盖巴西、智利、阿根廷、秘鲁等南美主要国家，成为徐工集团“走出去”的超百亿区域，更是推动南美基础设施建设、矿业升级与绿色转型的重要力量，巴西总统会见徐工集团高层，对徐工坚持本土化运营和长期主义战略表

示赞赏，欢迎徐工参与当地基础设施建设、数字经济发展和绿色转型。相关交流有效提升了中国工程机械在全球高端市场的认可度。

在供应链协同方面，徐工搭建“国内生产+海外组装+全球配送”的跨境供应链体系，在国内依托徐州工程机械产业集群，整合核心零部件供应商资源，保障产品核心品质；在海外重点区域设立制造基地与备件中心，缩短交货周期、降低物流成本。此外，公司将国内技术标准输出至海外合作方，推动中国工程机械标准与国际接轨。

二、强化高质量对外投资，整合全球资源优化产业链布局

公司摒弃“单纯产品出口”的传统模式，通过高质量对外投资，主动整合国际市场技术、人才、品牌等核心要素资源，重点聚焦高端制造区域与新兴市场核心节点，开展新设、并购、参股等方式优化全球产业链布局，实现全球资源的高效配置。

在巴西，建设集“研发、采购、制造、销售、服务、金融”工业园区，形成全价值链布局。同时公司以 1.2 亿雷亚尔收购施维英品牌 100% 股权，获得了混凝土机械核心技术与欧洲渠道，导入精益管理实现技术转化与产品下线。

在东南亚、非洲等新兴市场，通过设立全资子公司、合资工厂等，整合渠道、产品认证与人才资源。例如，在印尼设立“研

—产—训”一体化合资制造基地、再制造公司，适配基建与矿山板块需求，实现降本增效；通过系列投资布局，逐步构建起“国内研发制造+海外并购整合+全球市场覆盖”的全球产业体系，国际核心竞争力显著增强。

三、坚守核心技术底线，带动国内主体协同发展

公司在“走出去”过程中，始终坚持“核心价值自主可控”，牢牢留住研发、核心零部件制造等关键环节，同时通过高质量对外投资，深度参与全球分工，带动国内工程机械主体发展壮大，实现“走出去”与“强国内”的有机统一。

在核心技术留存方面，公司将研发总部留在国内，投入资金建设工程机械研发中心，聚焦电动化、智能化、绿色化核心技术攻关，掌握了纯电驱动、智能控制、高效节能等关键核心技术，拥有自主知识产权近千项。在海外投资与合作中，公司坚持“技术输出而非技术转移”，将国内先进的生产技术、研发理念导入海外并购企业与合作基地，同时吸收海外先进的设计经验与制造工艺，实现“双向赋能、协同提升”。例如，在欧洲并购项目中，公司保留当地研发团队，结合国内技术优势，共同研发适配欧洲高端市场的产品，同步提升海外的竞争力和国内核心技术的迭代升级。

四、强化风险防控能力，妥善应对各类突发事件

“走出去”的过程中机遇与风险并存，公司构建“事前预防、事中管控、事后处置”全流程风险防控体系，保障海外业务稳健发展。事前组建专业团队，全面评估海外投资目的地政治、经济、法律等风险，外派法务人员做好合规准备；事中建立常态化管控机制，规范海外机构运营，通过外汇锁汇等方式规避汇率风险；事后建立应急处置预案，应对贸易摩擦等突发事件。例如，针对欧洲对挖掘机发起的“双反”调查，公司积极应诉，有效抵御各类风险。

五、深化本土化经营，践行社会责任实现互利共赢

公司推行“人才本土化、产品本土化、服务本土化”策略。在社会责任方面，公司将企业发展与当地社会进步深度融合，在巴西开展学校捐赠，非洲区域开展“水窖”“蚊帐捐赠”等活动，搭建教育、产业与社区融合的桥梁。赢得了当地政府与社区的广泛认可，为海外业务长远发展奠定了坚实基础。

综上，徐工通过五大核心举措，在“走出去”道路上稳步前行，既提升自身国际竞争力，也带动国内工程机械产业协同发展，践行互利共赢理念。未来，公司将持续深化全球布局，优化产业链协同，打造可复制的“走出去”经验，推动行业高质量发展。

江苏沙钢集团有限公司典型案例

自 2000 年以来,江苏沙钢集团有限公司(以下简称“沙钢”)围绕钢铁主业,稳步推进境外资源投资与产业布局。其中,沙钢(澳大利亚)有限公司作为集团在澳洲铁矿石资源领域的重要投资平台,自 2004 年设立以来,深度参与了威拉拉合营矿山项目,在资源获取、投资回报、风险管控等方面取得了较为显著的成效。本案例主要围绕该公司的设立背景、项目运营模式、投资回报及经验启示进行总结。

一、投资背景与公司设立

2004 年前后,国内钢铁行业对海外铁矿石资源的需求日益增强。为提升资源保障能力、降低对单一供应商的依赖,沙钢集团决定参与澳大利亚铁矿石资源项目。同年 9 月,在向中国商务部备案获准后,沙钢集团在澳大利亚珀斯注册成立沙钢(澳大利亚)有限公司,由江苏沙钢集团有限公司 100%持股,注册资本 2173.7 万澳元。

该公司的设立,主要目的是作为沙钢参与威拉拉合营项目的投资主体,与国内外大型钢铁及贸易企业共同投资开发西澳洲铁矿资源,锁定每年 250 万吨权益矿,保障集团生产原料的长期稳定供应。

二、威拉拉合营项目基本情况

威拉拉合营项目是一个非法人合营安排，成立于 2004 年 9 月 28 日。参与方包括澳大利亚必和必拓（持股 51%）、中国四家钢厂（沙钢、马钢、唐钢、武钢各持股 10%），以及日本伊藤忠（4.8%）、三井（4.2%）。项目设计年产铁矿石 700 万吨，总资源量 1.75 亿吨，合营期限 25 年，以资源量或年限先到为准。

沙钢通过沙钢（澳大利亚）有限公司持有该项目 10% 权益。项目由必和必拓负责日常开采管理，生产的铁矿石统一销售给必和必拓，各合营方根据承购量和市场价格获得权益收益。

三、项目运营与资源保障

威拉拉项目自 2005 年 10 月正式运行，至 2018 年 3 月累计开采量达到 1.75 亿吨的上限，矿山生产提前结束。但根据合营协议，生产结束后至 2029 年 9 月合营期满，沙钢仍可每年向必和必拓承购 250 万吨权益矿，并继续享有项目收益。

这一安排有效保障了沙钢在中长期内获得稳定的高品质纽曼矿资源，降低了外部市场波动对原料供应的冲击。截至目前，沙钢每年仍按协议稳定承购权益矿，为集团高炉生产提供了重要支撑。

从 2005 年项目正式运营以来，截至 2009 年末，沙钢已累

计收回权益收益 3900 万澳元，扣除 30%澳洲所得税后，已全部收回初始投资成本，后续收益均为净收益。

四、项目管控与风险应对

在管控模式上，沙钢对沙钢（澳大利亚）有限公司实行深度管控。该公司为沙钢独资，负责参与威拉拉合营项目的日常协调与监督。沙钢每季度参加合营项目例会，跟踪项目运营、成本控制和权益收益情况，确保我方权益得到有效落实。

在风险应对方面，项目采用非法人合营结构，减少了单独设立法人实体的税务和法律负担。同时，通过与必和必拓等国际知名企业合作，降低了政治、市场和运营风险。沙钢在项目运营中保持适度参与，不直接负责矿山开采，而是通过承购和收益分成方式锁定资源，既控制了投入成本，也规避了海外运营中的复杂管理问题。

五、经验与启示

威拉拉项目的成功实施，为沙钢后续海外资源投资积累了宝贵经验：

一是合作模式灵活务实。采用非法人合营形式，与国内外优质企业共同投资、共担风险、共享收益，既降低了单方投入压力，也提高了项目抗风险能力。

二是投资回报稳健可期。项目在较短时间内收回初始投资，后续持续贡献净收益，兼具资源保障与财务回报双重功能。

三是管控适度、风险可控。通过派员参与合营会议、跟踪财务和运营情况，实现对项目的有效监督，同时避免过度介入日常生产管理，降低了海外运营难度。

四是资源获取具有长期性。即便矿山生产提前结束，协议仍保障了后续多年的权益矿承购权，体现了合资协议设计的合理性和前瞻性。

总之，沙钢（澳大利亚）有限公司及威拉拉合营项目，是沙钢集团较早“走出去”的重要实践。通过近二十年的运营，项目在资源保障、投资回报、风险控制等方面取得了良好成效，为集团钢铁主业的稳定发展提供了有力支撑。

苏州纽威阀门股份有限公司典型案例

苏州纽威阀门股份有限公司（以下简称“纽威股份”）是中国领先的工业阀门制造商，公司始创于 1997 年，历经业务拓展与战略布局，于 2002 年正式成立现有核心经营主体，总部位于江苏省苏州市。纽威股份于 2014 年 1 月在上海证券交易所成功上市（股票代码：603699），成为中国工业阀门行业的重要上市企业。作为国内阀门行业的领军者，多年来，纽威股份始终保持中国第一、世界领先的行业地位，已发展成为年产值超过 70 亿元的规模化企业。公司以“成为世界领先的工业阀门制造商”为愿景，致力于为全球工业发展提供全套阀门解决方案。

工业阀门市场在能源转型与可持续发展倡议的驱动下保持稳健增长，同时智能化、数字化与高端化趋势日益显著。2025 年，行业在复杂的全球环境中展现出韧性，纽威股份以全球化视野积极构建完备的产业体系，公司销售实现积极增长，全年保持稳定扩张。

一、强大的品牌影响力和广泛的中高端客户资源

公司二十余年来，深耕工业阀门领域，积累了广泛的客户资源，并与客户建立了稳固的长期战略合作关系。凭借国际化的人才团队和覆盖广泛的服务网络，全方位满足客户需求，赢

得了国内外客户的高度认可，成为众多国内外知名用户的优秀供应商。未来，公司将继续通过技术创新和市场拓展，拓展更广泛的下游应用领域，为客户提供更优质的产品和服务，与客户实现共赢发展，推动公司的健康可持续发展。

二、全套工业阀门解决方案供应商

公司专注于为客户提供全方位的工业阀门解决方案，产品涵盖球阀、蝶阀、闸阀、截止阀、止回阀、调节阀、旋塞阀、API6A 阀及管汇撬装、水下阀、安全阀和核电阀等十一大系列，所用材料包括碳钢、不锈钢、合金钢等多种材质，规格型号超过 95,000 种，能够满足高温、高压、超低温、有害介质等多种苛刻应用场景的需求。凭借丰富的产品线和强大的技术实力，公司具备为石油天然气、化工、海洋工程、电力、新能源、水处理和核电等众多行业提供一站式、全系列工业阀门产品组合的能力。无论是陆上油气田的开采，还是海工、造船领域的应用；无论是传统化工的复杂工艺，还是新能源领域的前沿应用，公司都能为客户提供精准匹配的阀门解决方案，助力客户实现高效、安全、可靠的工业生产。

三、雄厚的技术研发力量

公司多年来深耕阀门技术研发，秉持自主创新理念，持续推动技术进步。公司在中国、意大利、美国设立联合研发中心，

汇聚国际化研发人才团队，构建起全球化、专业化、协同化的研发体系。在硬件设备上，公司拥有世界级的阀门材料实验室和工程实验室，配备世界一流的实验设备，为研发工作提供坚实保障。在研发手段上，公司引入先进的模拟仿真技术与研发设计管理系统，精准模拟阀门在复杂工况下的性能表现，优化产品设计，提升研发效率与精准度。

依托强大的研发平台，公司成功研发了一系列具备先进技术的阀门产品，广泛应用于石油天然气开采与运输、炼化与化工、船舶海工、煤化工、空分、核电、电力、水处理、新能源等关键领域。在高端铸锻件生产技术、逸散性（低泄漏）控制技术、防火技术、高温高压技术、产品大型化、超低温技术、耐腐蚀技术、抗硫技术、智能控制技术、安全阀技术、调节阀技术等前沿领域，公司均处于行业领先地位。

四、可靠的产品质量保障

公司始终秉持“以质量求生存”的核心理念，不断完善产品质量体系，推行全员参与，始终坚守“以质量为基石”的质量方针；严格遵守各项技术和工艺指标，以高标准、高要求为客户提供安全放心的产品。公司按照高于国际、国内标准并满足客户期望的严格要求，建立了完善的内部质量保证体系，实施全面、全程的质量管理。通过成立专门的工艺研究部门，公司深入钻研阀门生产工艺，开发了全套先进的检验与测试设备，严

格管控整个生产过程，确保每一件产品都符合最高质量标准。同时，公司借助先进的数据统计与分析技术，持续提升过程控制与管理能力，确保产品质量的稳定性和可靠性。

五、覆盖全球的多层次营销网络体系

公司经过多年布局，已成功构建覆盖全球的多层次营销网络体系，确保在全球范围内为客户提供高效、便捷的服务支持。公司在北美洲、欧洲、东南亚、中东、西非等地区直接设立销售子公司或办事处，不仅负责当地市场的开拓与运营，还为客户提供精准的市场洞察和技术支持。通过经销商在客户所在区域设立库存中心，储存丰富的阀门产品，确保能够即时满足客户的日常采购需求，也为客户提供更好的服务。此外，公司还与全球近百家代理和分销商建立合作关系，覆盖五大洲超过 90 个国家，形成了全方位、多层次的营销网络体系。通过全球化的营销布局，公司不仅能够快速响应客户需求，还能为客户提供从选型、采购到售后的全方位服务支持，进一步巩固了与客户的战略合作关系。凭借强大的全球服务能力，公司在国际市场上树立了卓越的品牌形象，成为国内阀门行业全球化布局的领军者。

苏州安洁科技股份有限公司典型案例

苏州安洁科技股份有限公司（以下简称“安洁科技”）成立于 1999 年 12 月，于 2011 年 11 月在深圳证券交易所上市。公司深耕于消费电子、新能源汽车、信息存储三大领域，为国内外行业知名客户提供精密功能件、精密结构件、模组及整体解决方案。凭借长期稳定的技术积淀与服务能力，公司在消费电子领域与世界顶级企业供应链保持深度合作；新能源汽车业务紧随国际头部整车厂步伐，已成为拉动公司业绩增长的重要引擎；AI 技术的快速发展带动算力与数据中心需求攀升，信息存储需求随之增长，公司亦不断深化在该领域的业务部署。目前，公司海内外子公司超 30 家，在中国（苏州、惠州、重庆）、东南亚（泰国、越南）、北美（美国、墨西哥）等地构建起覆盖全球主要市场的实体工厂网络，形成了贴近客户、响应迅速的全球产能布局。

一、聚焦核心技术自主研发，巩固全球产业分工优势

面对全球化竞争新格局，安洁科技深刻认识到，单纯依靠成本优势和产能扩张已难以为继，海外业务需要新的增长模式。公司坚持以技术创新为导向，重塑研发模式，加速从“制造跟随”向“研发引领”转型，为海外业务拓展注入强劲动力。

一是以高投入筑牢创新根基。2025 年，公司研发投入 3.91 亿元，占营业收入比重达 8.23%，在同类企业中稳居前列。高强度的研发投入正在转化为关键领域的技术突破与核心产品的迭代升级。

二是以角色跃迁重塑研发价值。通过技术积累和前瞻布局，公司成功切入国际客户早期研发链条，从“配合打样”转变为“参与预研”，在手机折叠屏组件、新能源汽车与人形机器人电池组件、新能源汽车液冷部件等高新产品上形成关键技术能力，以差异化优势提高海外订单份额。

三是以双轮驱动布局全球研发。公司坚持“国内研发中心+海外制造中心”的协同模式：苏州研发中心负责前沿技术探索与复杂工艺开发，海外工厂承担成熟产品量产转化与本地技术支持。研发与制造高效联动，促使技术成果在全球产业链中快速转化。

二、整合全球市场资源，优化产业链供应链布局

安洁科技立足全球视野，统筹业务与供应链布局，通过多点协同，整合国际市场要素资源，形成可靠、敏捷的供应链体系，支撑海外业务高质量发展，提升国际竞争力。

在业务布局上，公司以海外实体工厂为生产制造核心，在新加坡、美国等关键市场设立销售据点，同时依托区域 HUB

仓储，形成“实体工厂+销售据点+仓储物流”的立体化服务网络。通过销售与服务能力前置，贴近客户需求、快速响应市场变化，有效缩短交付周期、降低物流成本，改善客户体验、增加业务黏性。

在供应链布局上，公司坚持与国内优质供应商协同出海，通过“**In-House** 就近服务加工”与“**VMI** 库存前置管理”等灵活模式，保障供应稳定性与敏捷性，降低双方综合运营成本。同时，通过共享市场信息、联合技术攻关，带动国内合作伙伴共同提升海外服务能力，实现产业链上下游互利共赢。

三、建立全链条风险防控体系，保障海外投资行稳致远

安洁科技始终将风险防范贯穿于海外投资与运营全过程，建立起覆盖事前、事中、事后的全流程风险防控体系，为海外业务稳健发展提供有力保障。

一是分级授权审批，严控源头风险。公司制定《对外投资管理制度》，海外投资项目按投资额度实行分级审批。所有项目立项前，由市场、技术、投资、财务、法务、审计等部门联合评审，并聘请国际专业机构开展财务、税务、法律尽职调查，重点识别目标国政治环境、劳动用工、环保法规、税务政策等潜在风险，确保项目合规可控、决策有依有据。

二是强化投后评估，确保投资效益。公司建立海外投资项

目投后评估机制，对已投项目定期开展 ROI 分析与绩效评价。通过对评估结果的深入复盘，总结经验教训，提炼形成内部操作指引，为后续投资决策和投后管理提供借鉴。公司以此构建的“投资－评价－复盘－优化”闭环管理模式，将持续提高海外投资质量和风险预判能力。

三是内控嵌入流程，促进管理合规。公司制定《境外子公司管理指引》，将内控要求融入海外运营关键环节：**采购管理上**，实施供应商准入与动态评估机制，严控询价比价与分级审批，从源头筑牢成本质量防线；**资金管理上**，海外账户纳入总部资金系统，大额支付实行总部财务部门归口审批，保障资金安全与统筹调度；**合同管理上**，以总部标准模板为基础，融合当地法律与商业惯例定制补充条款，由总部法务部门统一把关。通过流程化、标准化的内控设计，将管理要求内化为日常操作规范，使海外经营行稳有据、合规有序。

四是审计常态监督，确保执行到位。总部审计部门对海外子公司实现年度审计全覆盖，对新设工厂在投产一年内同步开展专项审计。审计内容聚焦销售与收款、采购与付款、固资与存货、生产与质量、费用与资金等业务循环，全面评估海外运营的合规性与有效性，对发现问题建立整改台账、限期结案闭环。同时，常态化组织海外管理人员内控专题培训，增强制度执行意识，推动合规管理从“被动纠偏”向“主动预防”转变。

四、提升属地化治理水平，实现互利共赢长远发展

在海外拓展进程中，安洁科技坚持以 ESG 理念为引领，将绿色智造、共创价值与数字治理深度融入本土化经营各环节，通过主动承担社会责任、打造可持续发展生态，着力营造适配海外市场的长远发展环境，推动企业与属地员工及社区共生共荣、协同成长。

一是践行绿色智造，助力低碳运营。公司将绿色发展理念贯穿于全球工厂建设与运营全过程。在“双碳”目标引领下，公司加入全球公认企业气候行动权威标尺——科学碳目标倡议（SBTi），并于 2024 年通过碳减排目标验证；2025 年，公司获评国家级绿色工厂。公司推行设备节能改造与绿色工艺创新，在全球工厂推进铺设屋顶光伏、使用可再生能源，并向客户推广循环包装、与供应商共促资源再生、向员工倡导绿色办公，将低碳理念融入生产运营各环节，以实际行动为应对全球气候变化贡献力量。

二是深化共创价值，打造共赢生态。公司将劳工权益保障深度嵌入 ESG 战略框架，致力于在全球工厂打造包容、平等、安全的工作环境，推动企业与员工共同成长。在维护员工权益方面，建立面向全球员工的劳动合同保障体系，对职场歧视实行零容忍；健全开放式沟通渠道与集体协商机制，赋予员工表达诉求的权利。在赋能员工成长方面，通过管培生海外派驻、

属地人才赴华集训后回流等多向流通机制，结合学历提升激励与职业技能培训考核等体系化举措，为员工搭建起多元发展平台与清晰晋升通道，提升属地人才专业素养与综合竞争力，达成员工成长与属地人才培育的双赢。**在促进属地融合方面**，为泰国、越南、新加坡、美国、墨西哥等海外国家提供近 1200 个就业岗位，有效带动当地就业；积极组织爱心义卖、亲子体验日等公益活动，与海外社区共建和谐关系，以实际行动践行“做值得尊敬的世界级企业”的愿景。

三是加强数字治理，优化运营效能。公司搭建覆盖全球工厂的数字化管理平台，推动研发、销售、采购、生产、质量、库存等环节数据互联互通。**在系统集成方面**，上线 SAP、MES、PLM、CRM、SRM、EHR 等核心管理系统，打通从产品研发、订单管理、生产执行到供应链协同、人力资源管理的全链路，做到全球工厂运营数据的实时采集与统一调度，支持精益管理和快速决策。**在智能制造方面**，海外工厂广泛引入自动化设备与机械手，实现冲压、焊接、装配、检测等工序自动化作业，提升产品质量与交付效率。同时，通过智能产线可视化大屏，实时监控全球工厂设备状态、生产进度、质量指标等关键信息，做到对全球生产情况集中查看与在线管理，为公司全球化发展增添数字化动能。**在 AI 智能应用方面**，积极探索内部应用场景，开发并部署 AI 智能体，运用于采购比价、费用报销、合

同审批等工作流程，简化操作、提高效率，释放管理人员精力，使其专注于高价值决策。

固德威技术股份有限公司典型案例

固德威技术股份有限公司（以下简称“固德威”）成立于2010年，坐落于中国苏州，是一家深耕“源网荷储智”全场景智慧能源管理的高新技术企业，通过打通“电源、电网、负荷、储能、智能管理”全链路，为全球用户提供一站式零碳解决方案。2025年实现营业总收入88.86亿元，营业收入稳步增长，全球累计安装容量已突破100GW大关，产品覆盖0.7kW至350kW全功率段，广泛应用于住宅和工商业屋顶、大型地面项目。公司员工总数逾6000人，其中研发人员超1000人，海外员工超300人，构建了完善的全球化营销与服务网络。凭借卓越的技术创新能力和市场表现，固德威连续多年入选全球逆变器出货量前十强，并荣获多项国内外权威奖项。

一、深耕全球市场，构建国际化营销网络

固德威自成立之初便确立了全球化发展战略，逐步构建起覆盖全球主要市场的营销和服务网络。面对全球能源转型机遇，公司积极布局海外营销网络，产品远销全球100多个国家和地区，在澳大利亚、英国、德国、美国、韩国、日本等关键市场设有11家海外子公司及27座销售服务中心。

通过实施“本地化”运营策略，固德威在客户集中区域建立

了完善的销售与服务体系。公司不仅在欧洲、澳洲等成熟市场保持领先份额，更大力开拓拉美、中东非等新兴市场。例如，在印度市场深耕十年，累计出货量突破 6GW；在巴西、墨西哥等拉美国家，凭借高性价比的光储产品迅速占领市场。这种全球化的渠道布局，不仅有效规避了单一市场的贸易壁垒风险，更实现了从“产品出海”向“品牌出海”的跨越，大幅提升了品牌的国际知名度和市场占有率。

二、强化技术创新，打造光储融合核心竞争力

技术创新是固德威全球化发展的核心驱动力，公司依托国家级博士后科研工作站等高水平平台，年均研发投入占营业收入比重超过 8%，累计获得授权专利超 600 项，发明专利占比近 40%，并主导或参与多项国家及行业标准的制定。凭借扎实的研发积淀，固德威先后获评“国家知识产权优势企业”“江苏省独角兽企业”“中国专利优秀奖”，并入选 2021 中国能源（集团）500 强榜单。其 GW 系列逆变器更斩获德国红点设计奖、iF 设计奖等国际顶级工业设计大奖，展现出产品设计与技术创新的双重实力。董事长黄敏荣膺“2025 年度绿色能源企业家”，其技术创新领导力获得行业高度认可。

产品品质屡获国际权威认可。固德威全线通过 CE、UL 等全球百项准入认证。2025 至 2026 年，公司接连斩获 TÜV 莱茵“全环境适应性”及户用、工商业双领域“最高等级低噪认证”，

成为全球唯一在光储全场景获顶级静音背书的企业。从《PHOTON》双 A 评级到“质胜中国”冠军，固德威以极致可靠与静音体验，持续树立行业标杆。

在技术突破层面，固德威不仅于光伏逆变器领域保持高效 MPPT 追踪、宽电压适应等传统优势，在储能领域亦实现爆发式增长。2022 年储能小功率 PCS 出货量登顶全球第一。2025 年，公司进一步深化“源网荷储智”一体化战略，推出适配全球不同电网标准的光储混合逆变器及智慧能源管理系统（SEMSPortal），有效应对高比例可再生能源接入带来的电网波动难题。

三、优化全球供应链，提升抗风险能力

面对复杂的国际贸易环境与供应链挑战，固德威采取了“供应链优化”与“产能出海”双轮驱动的策略，全面构建更具韧性的全球化运营体系。

在供应链端，公司通过与全球顶级供应商建立深度战略合作，牢牢锁定核心元器件的稳定供应；同时，在欧洲、澳洲等关键市场已布局 7 座海外仓储物流中心，大幅缩短交付周期，显著提升了客户响应速度与满意度。

在此基础上，固德威进一步将全球化战略从“产品出海”升级为“产能出海”。2024 年 3 月，公司首座海外生产基地——越

南工厂在海防市正式投产，标志着其全球化进程迈入 2.0 时代。该基地不仅有效规避了贸易摩擦风险，降低了跨境关税与物流成本，更与国内苏州、广德两大基地形成高效协同。通过构建“研发在中国，制造与服务全球化”的运营模式，固德威实现了资源的全球优化配置，在强化供应链韧性的同时，全面提升了市场响应速度与国际核心竞争力。

四、践行社会责任，共建全球命运共同体

固德威深知经济效益与社会责任相辅相成，始终将践行“双碳”目标与推动全球可持续发展视为核心使命。公司致力于为全球客户提供清洁、高效的能源解决方案。截至 2025 年底，固德威累计发货的光伏逆变器与储能系统对应的全球累计安装容量已突破 100GW，累计助力全球减少二氧化碳排放超 2500 万吨，等效于植树造林 1.3 亿棵。

此外，固德威所有生产基地均通过 ISO 14001 环境管理体系认证，获评“国家级绿色工厂”，公司成功入选工信部“绿色供应链管理企业”，以切实的减排行动助力全球气候目标，彰显企业的责任与担当。

在本土化经营过程中，固德威严格遵守所在国法律法规，尊重当地文化习俗，积极融入社区发展。海外子公司广泛聘用当地专业人才，实现了高度的员工本地化运营，不仅为当地创

造了大量就业岗位，更通过技术转移与知识共享赋能社区。依托遍布全球的分支机构，固德威积极参与所在国的绿色能源普及与社区公益行动，以可靠的产品和本地化的服务树立了负责任的中国企业形象。

五、总结语

从苏州走向世界，固德威凭借扎实的技术积累和坚定的全球化战略，成功走出了一条从中国制造到中国创造、从产品输出到技术输出和品牌输出的发展路径。作为全球能源转型的积极参与者和推动者，固德威将继续以创新为驱动，以品质为基石，为构建清洁、低碳、安全、高效的全球能源体系贡献中国智慧和方案。

扬州扬杰电子科技股份有限公司典型案例

一、企业基本情况

扬州扬杰电子科技股份有限公司（以下简称“扬杰科技”）成立于2006年，2014年在深交所创业板上市，2023年发行GDR融资约2.15亿美元，成为“中瑞通”机制下国内首个半导体GDR项目。公司专注于功率半导体的研发、生产和销售，产品应用于汽车电子、人工智能、清洁能源、工业控制等领域，客户涵盖华为、比亚迪、台达、特斯拉等国内外龙头企业。2025年，公司实现营业收入71.30亿元，同比增长18.18%，归母净利润12.59亿元，同比增长25.55%；海外营收占比提升至23.08%，同比增长20.63%。公司稳居中国功率半导体器件十强前三位，获评国家制造业单项冠军、国家卓越级智能工厂、国家级绿色工厂、江苏省省长质量奖提名奖等称号。

二、主要做法和成效

（一）双品牌驱动，整合全球渠道资源

公司2015年全资收购美国半导体品牌美微科（MCC），逐步形成“YJ”主攻国内及亚洲、“MCC”主攻欧美的双品牌差异化布局。在全球50多个国家和地区设立研发中心7个、销售和技术服务中心12个，实现了全球市场渠道的全面覆盖。通过双品牌协同，公司既保留了MCC在欧美的品牌影响力和客户基

础，又以 YJ 品牌深耕本土及周边市场，形成了“一个总部、双品牌运作、全球响应”的国际化架构，为后续产能出海和内外贸联动奠定了市场基础。

（二）双循环协同，海外制造补链强链

在双品牌渠道成熟的基础上，公司实施“中国+1”战略，启动越南海外制造基地建设。一期于 2024 年 12 月 12 日正式通线量产，二期于 2025 年 6 月 30 日顺利通线，目前一、二期合计月产能达 1.2 亿只，有效提升了对海外客户的交付响应效率。越南工厂统一执行 ISO、JEDEC 等国际标准，采用“同线同标同质”生产，良率达 99.5%，实现了国内技术、工艺、管理标准的海外输出。通过“国内研发+海外制造”“国内总部+海外渠道”的双循环模式，公司可根据贸易政策灵活切换产地，对美直接出口占比从 10%降至 1.5%，有效规避关税壁垒，保障了跨境供应链的稳定与韧性。

（三）内外联动，畅通国内国际双向赋能

公司统筹国内外研发资源，持续加大第三代半导体研发投入。2025 年，首条 SiC 车规级功率模块封装项目建成投产，1200V/1700V SiC MOSFET 芯片性能对标国际龙头；IGBT、MOSFET 等高端产品实现全系列批量出货，成功进入多家国际标杆汽车厂供应链。海外市场的拓展为国内研发和生产提供了持续订单和资金支持，国内主体营收和利润保持高速增长，实现了“海外反哺国内、国内支撑海外”的良性循环。

（四）主动合规，强化风险防范与应急能力

公司建立了完善的贸易合规管理及监控体系，定期进行出口管制合规评估与审计。2024 年，美国商务部曾关注公司退回产品并可能将其列入 UVL，公司在中国机电进出口商会及省市商务、国安部门指导下，赴京与美方当面沟通，成功化解风险。此外，公司通过双品牌布局、多制造基地、全球分销网络等方式分散地缘政治风险，在海外研发中心建设中坚持“人才在哪里，研发中心就设在哪里”，有效规避单一市场依赖。

（五）本土深耕，互利共赢履行社会责任

在海外经营中，公司注重本土化运营。越南工厂优先雇佣本地员工，开展系统的技能培训，帮助当地员工掌握半导体封装测试技术，有效促进了当地就业和人力资本提升。工厂严格遵守越南劳动法规和环保要求，推行安全生产标准化管理，积极融入当地社区，参与公益捐赠、文化交流等活动，树立了中国企业的良好形象。公司严格遵守中国、美国、欧盟等适用出口管制法律法规，诚信合规经营，以负责任的态度赢得海外客户和合作伙伴的信赖，实现了与东道国的互利共赢，为长远国际化发展营造了良好的综合环境。

三、示范意义

扬杰科技以“标杆学习、产品领先、卓越运营、全球发展”为战略指引，通过“双品牌驱动+双循环协同”的核心模式，先以

品牌收购打通全球渠道，再以海外制造补链强链，实现了从国内龙头向全球化跨国企业的跨越。扬杰科技“一个总部、双品牌运作、全球响应”的国际化架构，以及“中国+1”的多制造基地经验，对全省“走出去”企业具有重要示范借鉴意义。

江苏新泉汽车饰件股份有限公司典型案例

江苏新泉汽车饰件股份有限公司（股票代码 603179，以下简称“新泉股份”）成立于 2001 年，注册地位于江苏丹阳，是国内领先的汽车内外饰总成方案提供商。自 2017 年上市以来，公司紧抓汽车产业全球化与新能源变革机遇，以“扎根中国、布局全球”为战略指引，通过高质量对外投资构建“中国总部+四大海外基地+全球营销网络”的跨国经营体系，深度融入全球产业链分工，成为中国汽车零部件企业“走出去”的标杆典范。

一、深耕跨境产业链合作，驱动国内优质产能全球输出

新泉股份以“客户跟随+产能前置”为核心策略，精准布局全球汽车产业核心区域，先后在墨西哥、斯洛伐克、美国、德国、马来西亚设立生产基地或子公司，形成覆盖北美、欧洲、亚太三大核心市场的海外产能网络。截至 2025 年底，海外收入占比从 2021 年的 8% 提升至 22%，2026 年目标突破 30%。

公司坚持“国内研发、全球制造、双向赋能”模式，国内基地承担核心技术研发、高端模具制造等职能，将 10 余项国内领先工艺与技术标准输出至海外工厂；海外基地聚焦本地化生产与快速交付，2025 年带动国内模具、智能装备等出口超 15 亿元。同时，与国际材料巨头联合开发环保内饰材料，推动中国

绿色制造标准融入全球供应链，实现从“产品出口”到“标准输出”的跨越。

二、整合全球要素资源，优化全球产业链布局提升竞争力

公司以高质量对外投资整合全球市场、技术、人才等要素资源，深度绑定国际知名品牌电动车企业、福特、大众、沃尔沃、奥迪等国际车企，成为国际知名品牌电动车企业核心车型内饰主力供应商，2025 年北美市场收入同比增长 89.14%。各海外基地精准定位，墨西哥基地扩充产能覆盖北美新能源订单，斯洛伐克基地切入欧洲豪华车供应链，有效规避贸易壁垒，订单响应速度提升 60%，毛利率高于行业平均水平。

公司在德、美设立研发中心，吸纳海外高端人才，组建国际化研发团队，2021—2025 年累计投入研发费用超 20 亿元。同时构建“全球采购+本地配套”双轨体系，整合全球原材料资源，培育本地供应商，降低综合成本，增强产业链抗风险能力。

三、坚守核心技术自主，深度参与全球分工赋能国内主体壮大

新泉股份坚持“核心技术留国内、关键环节控总部”，将核心研发、高端模具制造等关键环节布局国内，85%以上的研发人员集中在国内，核心研发设备也主要布局于国内，专注前沿领域研发；海外工厂仅承担生产与组装，核心技术与标准由国

内总部统一管控。

通过海外市场反馈反向推动国内产品迭代，2025 年海外基地累计反馈技术需求 120 余项，推动国内完成 30 余项产品升级，国内高端内饰市场占有率提升至 18.7%。同时带动国内产能利用率提升至 92%，新增就业 2000 余个，并引领 10 余家国内配套企业协同出海，形成“龙头引领、集群出海”的产业生态。

四、构建全流程风险防控体系，筑牢跨国经营安全防线

面对海外多重风险，公司建立“事前研判、事中管控、事后化解”全流程防控机制。事前组建专业团队开展尽职调查，形成风险评估报告，所有海外项目均通过合规评审；事中推行全球资金集中管理，利用外汇套期保值规避汇率风险，同时严格执行国际质量与合规标准，海外产品合格率达 99.8%；事后与使领馆、律所等建立合作，形成多元风险化解体系，自开展海外投资以来未发生重大海外风险事件。

五、深化本土化经营实践，践行社会责任实现互利共赢

公司推进人才、管理、供应链、文化“四位一体”本土化，海外工厂管理层与技术骨干本地化率超 70%，普通员工本地化率达 95%，为当地创造大量就业岗位。同时适配当地管理模式，构建本地化营销与物流网络，墨西哥、斯洛伐克基地本地配套率分别达 65%、58%，带动当地产业发展。

公司积极履行社会责任，在海外支持环保项目、开展技能培训，海外工厂采用低碳生产工艺，能耗低于当地行业平均水平 20%，多次获评“当地优秀外商投资企业”，营造了有利的长远发展环境。

六、案例启示

新泉股份的实践为中国制造业企业“走出去”提供了宝贵经验：坚持战略引领，围绕核心主业布局全球；坚守核心技术，掌控产业链主动权；强化风险防控，保障经营安全；深化本土化融合，实现互利共赢。未来，公司将持续深化全球布局，推动中国汽车零部件产业向全球价值链高端迈进。

江苏鱼跃医疗设备股份有限公司典型案例

一、企业基本情况

江苏鱼跃医疗设备股份有限公司（以下简称“鱼跃医疗”）成立于 1998 年，是一家集医疗器械研发、生产、销售和服务于一体的综合性医疗健康企业，于 2008 年在深交所主板上市。经过二十余年发展，公司已成长为中国领先的医疗器械企业之一，形成覆盖家用医疗、临床医疗和康复护理三大板块的产品体系，广泛应用于医院及家庭健康管理场景。

依托完善的研发体系与制造能力，公司持续推动产品创新与质量提升，产品远销全球 100 多个国家和地区，在慢病管理、呼吸支持及急救设备等领域具备较强国际竞争力，为开展全球化布局奠定了坚实基础。

二、以产业链协同为抓手，推动中国医疗器械“体系化出海”

鱼跃医疗通过设立海外子公司，推动由“单一产品出口”向“产业链协同出海”转型。

2021 年，公司在泰国曼谷设立鱼跃泰国有限公司，作为东南亚区域运营中心，统筹区域市场拓展与资源配置。通过本地

化运营，公司将国内成熟的产品体系、质量标准及服务模式整体输出，实现中国医疗器械产品、服务与标准的协同“走出去”。

在渠道建设方面，公司产品已进入泰国 90%以上主流连锁药房体系，并逐步拓展至医院及急救系统，形成覆盖零售端与专业端的多层次市场网络，有效提升中国品牌在当地市场的影响力。

三、以高质量投资为纽带，优化全球资源配置与区域布局

鱼跃医疗坚持长期主义，通过高质量对外投资整合国际资源，优化全球产业布局。

泰国子公司不仅承担销售职能，还逐步建立法规注册、品牌推广、售后服务及供应链管理能力，实现从贸易型向运营型转变。依托本地平台，公司能够快速响应市场需求，提升运营效率。

自成立以来，鱼跃泰国连续两年实现约 50%的销售增长，且多次中标政府及医疗机构采购项目并实现持续复购。成为公司在东南亚的重要增长极，进一步提升了公司全球市场竞争力和资源配置能力。

四、坚持“核心在内、市场在外”，构建全球协同发展格局

在国际化过程中，公司始终坚持“核心技术与关键环节在国内”的发展原则。

产品研发、核心制造及质量管理体系均保留在国内，确保技术领先与品质稳定。同时，通过海外子公司开展市场拓展和服务支持，形成“国内研发制造+海外市场运营”的协同模式。

这一模式不仅提高了全球产业链分工效率，也带动国内生产、供应链及配套企业持续发展，实现国际市场对国内产业的反向拉动，形成良性循环。

五、构建全流程风险防控体系，保障稳健“走出去”

在“走出去”过程中，公司高度重视风险防控体系建设，强化全过程管理能力。

在海外经营过程中，鱼跃医疗建立了覆盖事前、事中、事后的全流程风险管理体系。

事前：系统评估当地政策环境、行业准入及合规要求；

事中：严格执行当地法律法规及医疗器械监管制度；

事后：建立持续监测与应急响应机制。

在实际运营中，公司针对医疗器械配件在不同监管部门之间认定标准不一致的问题，坚持合规原则，积极沟通协调，有效降低通关与合规风险。

通过制度化风险管理，公司实现了海外业务的规范、有序发展。

六、深度本土化运营，打造互利共赢发展生态

鱼跃医疗高度重视本土化发展与社会责任履行。

在人才方面，公司建立以本地员工为主体的团队（属地化比例超过 80%），覆盖销售、法规、技术服务及供应链等关键岗位，深度融入当地市场环境。

在品牌与市场方面，公司通过参与政府采购项目不断提升专业认可度：成功中标曼谷陆军医院、楠府及 Erawan 急救中心等项目；实现项目复购，建立长期合作关系。

在社会责任方面，公司积极参与公共健康事业：疫情期间向泰国医疗机构捐赠制氧机及呼吸设备；参与当地公益医疗项目，支持医疗资源薄弱地区；通过高性价比产品提升基层医疗可及性。通过“业务发展+社会责任”双轮驱动，公司不断提升品牌公信力，营造互利共赢的发展环境。

七、典型经验与示范意义

鱼跃医疗泰国实践形成了具有可复制推广价值的经验模式：

（一）从“产品出口”向“能力出海”升级

不仅输出产品，更输出标准、服务与体系能力。

（二）坚持本土化与全球化融合发展

以本地团队为核心，实现深度市场融入。

（三）构建“国内+海外”协同产业链

提升全球资源配置效率，带动国内产业升级。

（四）以长期投入实现可持续增长

注重品牌、渠道与能力建设，而非短期收益。

八、未来发展方向

未来，鱼跃医疗将持续深化国际化战略：深化东南亚市场布局，拓展诊断及院内医疗产品；强化本地服务与人才培养体系；推动更多医疗器械产品、技术与标准走向国际；持续提升全球资源整合能力与国际竞争力。

公司将以高质量对外投资为抓手，进一步融入全球产业链，为推动中国医疗器械行业国际化发展贡献力量。

天工国际有限公司典型案例

天工国际有限公司（以下简称“天工国际”）是中国工模具钢领域的领军企业，连续多年位列世界工模具钢强企业前三强。在中美贸易摩擦及全球供应链重构的背景下，天工国际自 2019 年起加速海外布局，在泰国投资设立了天工精密工具（泰国）有限公司。该项目不仅是天工国际的首个海外生产工厂，更是其从“产品走出去”向“产能走出去”转型的关键一步。以下将围绕五个维度进行详细阐述：

一、开拓国际市场：实现销售目的地生产（以下简称“销地产”）与“一带一路”深度对接

（一）规避贸易壁垒，稳固国际市场份额

天工国际的海外市场占比较高，特别是北美和欧洲市场。在面对日益严峻的国际贸易摩擦及针对中国特殊钢的反倾销、反补贴调查时，单纯的国内出口模式面临巨大的关税壁垒风险。通过在泰国建立生产基地，天工利用东盟区域内的关税优惠政策，有效规避了直接贸易壁垒，维持了切削工具等产品在北美及东南亚市场的竞争力。

（二）带动国内装备与技术走出去

泰国精密工厂的建设并非简单的产能搬迁，而是带动了国内先进生产线的整体输出。从 2019 年考察、2020 年基建到 2021 年投产，天工国际将国内成熟的磨制钻生产工艺、自动化设备及产线布局整体复制到泰国。例如，在工厂规划中设置了磨沟车间、清边车间等，这些设备制造工作在国内加速推进并出口至泰国，实现了“中国装备”支持“泰国制造”的联动模式。

（三）提升全球供货能力与品牌影响力

泰国工厂的建立极大地缩短了对东南亚、美国及欧洲客户的交货周期。这种“海外快速响应”能力提升了天工国际在全球精密工具供应链中的地位，强化了其作为国际知名品牌的品牌形象。

二、优化全球布局：从“销地产”到“资源整合”

（一）整合东盟区位优势与优质生产要素

泰国作为东盟核心成员国，拥有优越的区位条件和完善的产业配套基础。天工国际将工厂选址泰国，通过高质量对外投资，有效整合当地产业配套、人力资源等优质生产要素，为海外产能的高效运转提供了坚实保障。

（二）阶梯式升级：从切削工具延伸到特钢冶炼

天工国际在泰国的布局并未止步于简单的工具加工。根据

最新规划，在泰国切削工具项目（天工精密）成功运营的基础上，公司正在推进泰国工模具钢项目。这意味着天工国际正在将产业链上游的特钢冶炼和材料加工环节向海外延伸，形成了“中国生产母材+泰国深加工+辐射全球”的产业链协同效应，极大提升了其在全球供应链中的韧性。

三、守住核心科技：形成“研发在中国，制造在东盟”的分工格局

（一）留住高精尖，转移深加工

天工国际在“走出去”过程中始终坚持“微笑曲线”两端在握的策略。虽然将部分切削工具的磨制、清边等深加工环节移至泰国，但其最核心、技术壁垒最高的环节——粉末冶金以及高合金特钢的冶炼配方始终牢牢留在江苏丹阳总部。这种“国内造母材、泰国出成品”的分工模式，既保护了核心知识产权不外泄，又利用了泰国的成本优势和出口便利性。

（二）反哺国内，拉动总部经济

泰国工厂的成功运营，不仅没有削弱国内产业，反而带动了国内高端材料的出口。泰国工厂所需的棒材、母料大量由国内总部供应，实现了“以海外终端拉动国内上游”的良性循环。

四、风险防范：稳健布局与合规管理

（一）前瞻性的法律与政策尽调

天工国际自 2019 年起进行了多轮泰国投资考察，最终选择了基础设施完善的洛加纳工业园。在投资过程中，天工严格遵守泰国《投资促进法》（BOI）的相关规定，充分利用泰国对外商投资在税收、土地所有权方面的优惠政策，确保了投资的合法合规性。

（二）应对突发事件与供应链波动

在 2020—2021 年项目建设及投产初期，天工国际面临全球疫情带来的物流和人流阻碍。公司通过提前在国内预制设备、采取远程技术指导等方式，确保了泰国工厂在 2021 年 3 月顺利投产，展现了极强的项目管理能力。此外，面对全球海运运力紧张，泰国工厂作为“海外仓”的功能凸显，有效缓解了从国内发货的不确定性。

五、本土化与社会责任：营造共赢生态

（一）管理团队与劳动力本土化

作为“先行企业”，天工国际在泰国注重本土化管理。泰国精密工厂大量雇用当地技术人员和产业工人，并对其进行标准化的操作培训。这不仅降低了管理成本，更通过解决当地就业问题与当地社区建立了良好的关系。

（二）深度融入当地产业与社区生态

天工国际积极参与泰国当地工业生态建设，主动对接当地产业资源，推动上下游企业协同发展，助力泰国精密制造产业升级，实现与当地产业生态的深度融合。

（三）践行社会责任与合规运营

天工国际在国内坚持绿色发展和环保投入，这一理念也被带到了泰国工厂。在泰国精密的运营中，天工严格执行泰国的环保标准，致力于建设绿色工厂，维护了中资企业在海外“负责任、有担当”的良好形象。

天工通过“设备、技术、管理打包出海”，不仅解决了国际贸易壁垒的燃眉之急，更构建了“国内高精尖研发+海外规模化制造+全球网格化销售”的新型跨国运营体系。这种模式不仅稳住了国际市场，更反哺了国内总部。

江苏省商务厅办公室

2026年9月4日印发