



构建全球价值创造网络 科创板龙头详解“供应链‘再出海’”

中经记者 孙汝祥 夏欣 北京报道

何谓供应链“再出海”，全球化2.0相比1.0究竟哪不一样？选择去哪儿或不去哪儿，背后有哪些考量？风险如何评估，如何应对？怎样才能赢得韧性供应链“持久战”？“内卷”是否会变“外

卷”？……

《沪市汇·硬科硬客》第二季第6期邀请3家科创板出海龙头，共同探讨“供应链‘再出海’”话题。在全球化1.0时代，中国制造“出海”打造了全球供应链的超级节点。而在全球化2.0时代，中国企业“再出海”将升级为在全球范

围内构建一个高效、敏捷、抗风险的价值创造网络。这不再是一个“要不要做”的选答题，而是一道“如何做好”的必答题。

本期做客嘉宾包括中信博(688408.SH)董事长兼总经理蔡浩，福昕软件(688095.SH)董事长兼总裁熊雨前，宣泰医药(688247.SH)

创始人、董事方云，申万宏源研究所总经理、首席策略分析师王胜担任主导嘉宾。

“科创尖端、硬客前瞻”！《沪市汇·硬科硬客》是由上海证券交易所、中国经营报社和央广资本眼共同打造的、高度融媒体的高端访谈栏目。



图为《沪市汇·硬科硬客》录制现场。

本报资料室/图

选择目标市场要考虑哪些因素？

确立“再出海”战略之后，企业面临的第一问题通常就是选择哪些国家和地区作为重点目标市场。

中信博将“走出去”的“试验场”放在了印度。“因为我们有一个最大的客户在印度，它也是全球比较大的公司。双方在印度共建工厂，我们是控股股东。”蔡浩表示，依托与印度的合作经验，中信博在沙特阿拉伯也建设了工厂，2025年10月刚刚竣工。

2025年中报显示，中信博已在全球拥有3大海外区域总部（中东迪拜总部、欧洲西班牙总部、拉美巴西总部）、4大服务中心、17个分支机构，构建起以客户为中心的高效服务网络。

“国际制药行业有两个非常重要的监管机构，美国药监局（FDA）和欧洲药品管理局（EMA），其质量标准和监管最严格。”方云表示，这是宣泰医药选择目标市场的第一个驱动力。

第二个驱动力是市场的回报。美国市场相对比较成熟，回报比较高。所以，宣泰医药在成立以后，就对美国市场进行了投放和深耕。“宣泰医药首仿产品总

计有5个，美国市场就占了2个。从首仿产品的市场回报看，效果非常好。”方云同时认为，欧盟也是一个非常好的市场，宣泰医药已经通过了欧盟的GMP（良好生产规范）认证。

“软件行业由美国主导，任何做软件的公司，如果想做全球化，必然是面向美国市场，福昕软件也不例外。”熊雨前表示。

“但是现在确实有不少人想给无边界的互联网加上边界。”熊雨前表示，为了规避一些地缘政治风险，福昕软件近些年把重点投入区域放在了欧盟、东南亚、中东，这些区域的发展也非常快，比美国市场的发展速度更快。

确定目标市场之后，如何更好地融入当地，是“出海”企业首先要考虑的问题。

在印度市场，中信博选择的策略是“抱大腿”。“合作方是印度比较大的企业，而且对国家的影响力比较大。有这棵‘大树’扛着，很多风险就不会发生。”蔡浩直言。

实际上，在中信博所有的海外工厂，核心的控制器、关键钢材可能是中国制造，但大量的结构件、辅材会逐步在本地寻找合格的供应商。蔡浩表示，中信博不

是要建立一个完全独立的“中国飞地”，而是要帮助当地建立起一套有竞争力的供应链体系，并深度融入其中。

而针对比较碎片化的欧洲市场，宣泰医药选择的是代理模式。方云解释道，欧洲药品市场不是统一的、单一的市场，十几个国家可能各有不同的要求，所以“宣泰医药一般会找代理，在药品出口以后，设定一个转移价格，让代理公司也能分享产品利润，实现利益分享、责任共担。”

福昕软件则通过建立“本地化组织”稳固出海根基。公司在美国、欧洲等核心成熟市场设立区域子公司，组建涵盖产品、研发、销售、运维的本地化团队，本地员工占比超90%。“一定要有本地人来实施我们的全球策略。”熊雨前强调。

在这种架构下，如何保证中外团队利益一致，是个非常大的挑战。

“非常感谢科创板，允许外籍员工参与股权激励。”熊雨前坦承，“在上市之前，我们只能‘卖人品’。公司在科创板上市以后，我们能够兑现承诺了。”

资本市场如何赋能企业“走出去”？

2025年中报显示，上述三家企业“出海”业绩皆有亮眼表现。

中信博中报显示，截至2025年6月30日，公司拥有研发人员343名（比去年同期增长47人），累计获得知识产权765项（今年新增104项），其中，发明专利累计获得119项。强大的研发实力，为公司在严峻的国际市场环境下与海外友商竞争提供了强有力的支持。

国际知名能源咨询机构伍德麦肯兹（Wood Mackenzie）发布的最新全球跟踪支架市场排名报告显示，中信博在2024年度跟踪支架系统排名中名列全球第二，排名首次进入全球前三，夯实了其在跟踪支架细分领域的国际领先地位，品牌知名度、品牌影响力也进一步提升，是为数不多的能够参与国际市场竞争的国内跟踪支架企业。

福昕软件在全球化的业务拓展过程中，注重因地制宜采取不同的区域市场发展策略。2025年上半年来自海外市场的主营业务收入同比增长25.17%。其中，北美市场上半年较上年同期增长近20%，欧洲市场增长28.47%，亚太市场增长64.04%。

今年上半年，宣泰医药国际化

管线持续扩容，2款产品获得美国FDA暂时批准。公司坚定执行市场多元化布局策略，在与美国合作伙伴保持密切合作的同时，还有多款新产品与东南亚、中南美洲、中东、欧洲、北非等地区市场客户达成合作。

在这些成就的背后，科创板提供了全方位的助力。业内专家表示，在科创板上市募集的资金可以直接支撑企业增加研发投入、扩大生产规模，乃至在海外设立研发中心、招募顶尖人才，使企业摆脱短期盈利压力，专注攻克核心技术。此外，科创板灵活的股权激励机制也助力企业吸引和绑定国际顶尖科研人才，将个人利益与公司全球发展深度绑定。

当然，毋庸讳言的是，中国企业在“再出海”的过程中，仍然面临着一些痛点、堵点问题。对此，三位嘉宾也就资本市场乃至金融市场的进一步赋能，提出了他们的建议与期待。

“希望相关部门能给实体企业更多‘定心丸’，提供更多针对海外投资的长期、低成本的融资工具，开发更灵活的汇率风险管理产品，在跨境并购、整合方面给予更多的

指导和资金支持。”蔡浩表示。

熊雨前则希望有关部门可以通过以下维度提供助力：拓宽融资渠道，通过跨境贷款、可转债、资产证券化等，满足公司海外并购或者一些企业海外建厂等资金需求；搭建生态支持，提供跨境法规预警、ESG标准化服务，降低本土化与合规探索成本；支持产业整合，设立并购基金、推进知识产权跨境质押，助力企业补强技术与产业链；优化资金风控，提升资金跨境流动效率，对冲汇率与合规风险。

“医药研发与国际化是一场‘长跑’。因此，需要能够理解产业规律、支持长线布局的‘耐心资本’，协助企业构筑技术壁垒，支持、推动具有国际竞争力的产品持续创新。”方云表示。

此外，资本市场可以发挥资源整合与跨境协作的平台功能。“我们乐见资本市场推动多元化的出海模式，不仅包括License-out（海外授权），也涵盖共同开发、建立合资公司，乃至跨境并购，帮助企业高效对接顶尖研发资源、潜在合作伙伴、优质并购标的与市场渠道，实现跨越式发展。”方云如是期待。

中信博蔡浩：中国光伏今天的全球竞争力，依托于产业链的集体崛起

中经记者 孙汝祥 夏欣 北京报道

球竞争力，靠的是整个产业链的集体崛起。

蔡浩将中信博“再出海”战略概括为“全球运营，本土深耕”。“我们不是被动地转移产能，而是主动地构建一个具有韧性的全球供应链网络。”蔡浩强调，这不仅仅是建设一个工厂，而是将中信博的管理、技术、标准与当地资源

相结合，打造一个个区域性的“小中信博”。

针对风险防控，中信博建立了一套动态的市场洞察和风险评估机制，每季度更新“全球风险地图”，重点关注政治贸易风险、供应链风险、运营合规风险。并且，基于动态风险地图，及时做好预案。



蔡浩
中信博董事长兼总经理

比高，我们把支架生产出来，卖到全世界，这是‘世界工厂’的逻辑。现在，我们不仅要把中国的产品卖到海外，而且要把产业转移到海外。”蔡浩表示，这是全球化、本土化的一个趋势，也是破解贸易壁垒问题的一个应对之道。

“企业发展的驱动逻辑彻底变了。”蔡浩认为，中国企业做全球市场，一定要以全球化格局为引领，不仅仅要“走出去”，而且还要“走进去”“融进去”。

蔡浩表示，贸易摩擦、地缘政治让企业家意识到，“鸡蛋不能放在一个篮子里”。因此，企业要“走出去”，供应链必须多元化，要有“备胎”。

而“走进去”，贴近市场，才能更快地响应客户需求，规避关税壁垒，降低物流成本。

“融进去”则意味着，企业要

真正融入当地，成为当地经济的一部分，而不仅仅是外来者。这不仅是生意的需要，也是一种责任。

“企业家要真正地以全球视野看中国，同时还要以属地化的视野看属地化。要以目标市场为导向，提供更加优质的产品和服务，同时和当地的生态链和谐共生。”蔡浩强调。

在新理念、新逻辑的驱动下，中信博实施了新战略，即“全球运营，本土深耕”。例如，在印度，中信博建立了生产基地；在巴西，中信博也有本土化运营的布局。

“我们不是被动地转移产能，而是主动地构建一个具有韧性的全球供应链网络。”蔡浩表示，这不仅仅是建立一个工厂，而是将中信博的管理、技术、标准与当地资源相结合，打造一个个区域性的“小中信博”。

当好“链主”

在模式选择上，中信博采取了“销地产”和“产业链集群”并重的模式。在目标市场选择上，印度是中信博“走出去”的“试验场”。

“我们在印度有一个最大的客户，后来双方在印度共建工厂，我们是控股股东。”蔡浩直言，“合作方是全球比较大的企业，而且对印度政府的影响力比较大。有这棵‘大树’扛着，很多风险就迎刃而解。”

在印度，中信博的工厂既服务于印度本土市场，也辐射周边。同时，中信博也在积极扶植当地的钢材、镀锌等配套供应商，共同形成一个小型的光伏支架产业链。

依托与印度合作的经验，中信博在沙特阿拉伯也建设了工厂，2025年10月已经竣工。

“作为‘链主’企业，我们的角色是‘带头大哥’。我们要敢于输出标准、输出管理，甚至去培育和

提升当地供应商的水平。”蔡浩称，中信博在拓展海外市场的同时，还推动中国先进的技术标准被当地政府认可。

比如在巴西，中信博不仅带去了产品，更带去了经过全球项目验证的风洞测试标准、结构设计规范和质量管理体系。中信博通过与合作方深度绑定，让合作方按照中信博的标准进行生产和检验，将中信博的供应链伙伴纳入了以中信博为核心的生态圈。

实际上，在海外市场，中信博并不是“单打独斗”，而是参与“集团军作战”。

蔡浩表示，光伏产业链很长，中信博是做支架的，上游有材料、设备，平行有组件、逆变器厂商，下游有电站投资方。中国光伏产业能有今天的全球竞争力，靠的是整个产业链的集体崛起。

“我们和隆基绿能、天合光能、阳光电源等国内企业在海外市场

经常是互为犄角，相互支持。”蔡浩认为，客户选择的不仅仅是中信博的支架，更是背后整个中国光伏产业的强大生态和信誉背书。

随着中国企业不断“走出去”，到海外市场继续“内卷”的担忧也引发了关注。

“我们不‘卷’价格，否则最后‘卷’得寸草不生，大家都得‘打道回府’。”蔡浩强调，“卷”价格永远是一种低端的“卷”，企业要通过创新，寻求差异化的突破。

蔡浩表示，在某些市场，客户由于消费习惯，更喜欢看价格，中国企业就容易被利用，形成中国供应商之间的“内卷”。但在一些发达市场，客户并不愿意单纯地为低价买单，而是更侧重于为价值买单，为产品质量或高效服务买单。

“我们要维持整个供应链的生态和谐，让客户愿意为价值和服务买单，让大家都能够赚到钱。”蔡浩如此呼吁。

防控风险增强韧性

中国企业“再出海”，不仅是地理位置的转移，更是企业全球运营能力、资源整合能力和风险管理能力的全面升级。其中，防控包括地缘政治在内的各类风险，是中国企业全球化布局中不得不重视的关键一环。

据蔡浩介绍，在中信博内部，有一个说法叫“看着地图做生意，盯着新闻调布局”。公司建立了一套动态的市场洞察和风险评估机制，每季度都会更新“全球风险地图”。

其中，有三方面风险被重点关注：政治贸易风险，比如某国突然提高关税，或出台新的产业保护政策；供应链风险，比如关键原材料

供应紧张，或主要港口发生拥堵；运营合规风险，比如当地的劳工、环保法规发生变化。

基于这个动态地图，中信博会及时生成预案，比如关键物料会准备至少两个以上的来源地，一旦某个国家风险升高，就可以适时调整产能和物流路线。

为强化全球供应链的韧性，中信博还采取了“你中有我，我中有你”的策略。

比如，中信博在海外的工厂，核心的控制器、关键钢材可能是中国制造，但大量的结构件、辅材，则逐步在本地寻找合格的供应商。

“我们不是要建立一个完全

建立起一套有竞争力的供应链体系，并深度融入其中。由此一来，我们的利益就和当地的经济发展绑定在一起，增强公司的韧性。”蔡浩说，“即便风浪来临，因为我们扎根得够深，也不容易被冲走。”

除了地缘政治、运营合规等风险外，蔡浩表示，中国企业“再出海”还存在资金压力大、外汇风险高、知识产权保护难等痛点。为此，他希望出海企业能够获得更大的支持力度，包括针对海外投资的长期、低成本融资工具，更灵活的汇率风险管理产品，以及对企业跨境并购、整合的指导和资金支持。