



# 福昕软件熊雨前：标准引领，构建“自主研发+全球协同”技术供应链

中经实习记者 孙小琴  
记者 夏欣 北京报道

“公司成立之初，我们做的产品是基于 PDF 标准的电子文档解决方案。该产品的技术标准是全球统一的，因此，我们就具备了在全球抢占更大市场份额的先决条件。”福昕软件(688095.SH)董事长兼总裁熊雨前做客《沪市汇·硬科硬客》第二季第 6 期节目“供应链

## 从“世界工厂”到“全球布局”的转型

在全球化布局中，中国企业的供应链战略正经历着从“世界工厂”到“全球布局”的深刻转型。

“在这一过程中，供应链的接力、控制力与设计力三大核心能力，成为企业适配全球市场、构建竞争优势的关键。”熊雨前表示，在上述三大核心能力构建方面，福昕软件有自己的心得。

首先，搭建跨区域协同网络。上游深度联动开源社区、云厂商与国际 PDF 协会等技术联盟，打通标准与适配壁垒；下游则对接本地伙伴、用户与分销渠道，精准响应区域需求，形成“技术供给—市场反馈—产品迭代”的链路闭环。

其次，掌握核心的价值节点。“比如 PDF 软件的核心竞争力集中在格式解析、加密脱敏、跨终端适配等技术上，这是供应链控制力的核心来源。”熊雨前解释，因此，公司构建包括自主知识产权的 PDF 渲染引擎在内的系列核心技术体系，避免依赖国外技术，在关键环节形成“卡脖子”的被动局面。同时，积极参与国际 PDF 标准的制定，提升在全球 PDF 技术规则中的话语权。

谈及供应链的设计力，熊雨前表示，需要灵活布局与长远规

划。福昕软件采用“国内核心研发+海外区域分支”的架构，搭配分布式数据存储适配不同区域合规要求；提前布局与 AI 结合的智能文档处理等前沿赛道，平衡风险与长期增长。

从“世界工厂”到“全球布局”，中国企业供应链出海的核心逻辑，已从被动承接需求转向主动构建全球价值网络。

熊雨前表示，这对软件行业来说有三大改变，从“成本导向的代工输出”转向“技术主导的价值输出”；从“单点产品出海”转向“生态协同出海”；从“被动承受波动”转向“主动构建韧性”。

面对新的全球化局势，“再出海”已成为中国企业提升国际竞争力的关键策略，而供应链能力将成为一种竞争优势。

熊雨前介绍，公司出海多年，早期主要以欧美作为公司业务的主战场。在新型全球化和地缘政治演变的格局下，公司在筹划“再出海”战略时，决心将战场开辟得更远，广泛地触达更多新兴市场。

熊雨前强调，公司实施“精准选域+分层推进”的全球化布局，针对不同市场特性采取差异化战略。在成熟市场，聚焦差异化技术

代”的链路闭环。

“当前，软件行业迎来全球化竞争的拐点，出海不再是简单的产品复制，而是组织能力、服务本质和生态系统的整体输出。”熊雨前表示，当前，在全球竞争和产业格局双重升级的背景下，中国企业应通过建立“本地化组织”稳固出海根基；在“服务升级+生态协同”方面，强化整体输出能力，构建可持续的全球竞争力。



熊雨前  
福昕软件董事长兼总裁

优势打造专属供应链服务，避免同质化竞争，逐步形成多区域协同的供应链网络。在新兴市场，依托本地化合作伙伴搭建分销与服务网络，快速落地适配方案，加强小语种支持，尤其优先聚焦“一带一路”沿线及中东、东南亚等潜力市场。这些地区的国家数字化转型需求旺盛且政策友好，能快速建立供应链阵地。

## 从“产品输出”到“价值共生”的协同

熊雨前认为，当前，软件行业迎来全球化竞争的拐点，出海不再是简单的产品复制，而是组织能力、服务本质和生态系统的整体输出。

“在全球竞争和产业格局双重升级的背景下，单纯的产品复制，将无法适配不同区域的合规要求、行业场景差异与用户使用习惯。”熊雨前表示，以组织能力为支撑、服务本质为核心、生态系统为组带的整体输出，有助于构建可持续的全球竞争力。

在实践中，福昕软件通过建立“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，快速捕捉区域客户的个性化需求，提供 7×24 小时的本地响应服务，避免跨地域沟通的效率损耗。

与此同时，熊雨前强调：“公

司还建立了‘国内核心研发+海外区域次系统’的协同机制，国内团队聚焦底层技术突破与产品架构优化，海外团队专注本地化功能需求收集与合规调整，让组织能力与全球业务深度适配。”

在“服务升级+生态协同”方面，福昕软件强化整体输出能力。作为典型的标准化产品公司，福昕软件依然聚焦客户的核心需求，为客户提供满意的产品和一体化解决方案。比如，开发出了“无障碍阅读”的功能，不仅获得了客户，也形成了与其他厂商的差异化优势。还联动海外云厂商、本地系统集成商、行业应用开发商共建生态，形成“核心产品+多元伙伴”的协同网络，让其软件能力深度嵌入当地数字化生态。

据悉，福昕软件还积极开源，在 2014 年与谷歌达成合作。熊雨前介绍，基于此次开源项目，公

司的开源代码成为被全世界软件工作者所广泛应用的 PDF 开源代码。通过以上多种方式，公司实现了从“产品输出”到“价值共生”的升级，在全球化竞争中构建更为稳固的壁垒。

在构建海外产业链集群的过程中，“抱团出海”是降低风险的有效策略。

熊雨前表示，就软件企业而言，链主企业要定方向、搭平台；上下游配套企业聚焦细分领域补全产业链；政府和商会是企业出海的护航者。

“通过锁定一个统一标准，将关键供应商伙伴绑定到生态圈中。这在软件企业的实践中已得到验证。”熊雨前表示，以微软为例，其以办公软件生态标准绑定全球伙伴，而微软则借助标准化的供应链生态，持续丰富产品功能边界，形成“标准引领—伙伴赋能—生态共赢”的闭环。

## 从“本土强者”到“全球玩家”的升级

针对全球市场，企业在构建“供应链布局”方面，如何更好地规避地缘政治风险？

熊雨前认为，软件天然是全球化的，但是现实中有不少人想给无边界的互联网加上边界，企业也必须积极应对。

“在与国际供应链交织中，公司摒弃单一区域技术依赖，通过构建‘自主研发+全球协同’的技术供应链体系，从根源上杜绝‘卡脖子’风险。借力‘一带一路’的合作框架，大力拓展中东、亚太等新兴市场，逐步构建起除欧美市场以外的更为丰富的供应链通道，降低单

一区域地缘风险冲击。”结合公司多年的出海经验，熊雨前如是表示。

“中国企业‘走出去’参与全球竞争是必然的结果。”熊雨前强调，企业的成长必然伴随着竞争升级，随着规模扩大、技术成熟，企业为寻求更大增量，自然会由国内向海外拓展。这是企业从“本土强者”向“全球玩家”升级的必经之路。

熊雨前表示，全球竞争要求企业在技术研发、合规体系、供应链韧性等方面达到国际标准，迫使企业跳出本土舒适区，提升全球化运营能力。这种竞争并非

“零和博弈”，而是倒逼企业升级的契机。

毫无疑问，中国企业在出海过程中肯定会遭遇诸多困难，包括合规风险高、资金周转难、本土化适配差、供应链比较脆弱等。

熊雨前希望，中国企业可以更多地借助资本市场，通过拓宽融资渠道、搭建生态支持、支持产业整合、优化资金风控等维度，为企业出海提供助力。

熊雨前给即将踏上供应链出海征程的企业精炼出 15 字的建议，即“合规是前提、本土是关键、韧性是保障”。

# 宣泰医药方云：从产品出海到能力输出，突破全球市场两道“硬门槛”

中经记者 罗辑 北京报道

“过去中国药企出海，多凭借成本优势参与低端市场竞争。现在，国际市场更看重企业是否具备国际化质量体系、持续交付能力和全流程服务能力。

质量体系和合规能力是进入全球市场的‘硬门槛’。”宣泰医药(688247.SH)创始人、董事方云日前做客《沪市汇·硬科硬客》第二季第 6 期节目“供应链‘再出海’”时如是说。

方云表示，在全球化局部加

速与国际竞争日趋激烈的当下，供应链已从企业运营的支撑环节升级为核心竞争力的关键载体。对于受到严格监管的医药行业而言，供应链的稳定性、合规性与全球化适配能力，直接关系到患者用药可及性与企业生存的命脉。

作为科创板上市的医药企业，宣泰医药成立之初便确定了国际化发展路径，按国际标准建设研发与生产体系，并通过多方面设计和不断完善，构建起强韧性的供应链，成为中国医药产业供应链“再出海”的鲜活样本。

## 展望未来：耐心资本助推稳健前行

谈及医药企业出海的长期发展，方云认为，制药行业的特性决定了其出海之路，需要“长期主义”的战略定力和“耐心资本”的陪伴支持。

方云解释，首先，药企出海，国际规则与监管壁垒是首要难题。各国药品监管标准不一，尽管国内监管水平持续提升并积极与国际接轨，但在欧美等成熟市场，产品仍需通过 FDA 或 EMA 等严格认证，才能获得市场认可。这不仅增加了企业的合规成本，也拉长了审批周期。

其次，国际化质量体系的建设成本高昂，对企业形成持续的资金压力。从研发、生产到市场准入，构建并维持符合国际标准的体系需要持续的资金投入，且在海外市场拓展初期往往难以快速实现回报。

最后，地缘政治与市场准入的不确定性进一步加剧了中国企业出海风险。近年来国际贸易环境日益复杂，为前期投入巨大的医药项目带来显著的不确定性。

“前一段时间，某国突然宣布要提高 24% 的关税，这就有可能给供应链带来巨大压力。”方云表示，所幸宣泰医药此前就为相关风险问题设有预案。“我们一方面与供应商达成协商，共同承担增加的关税；另一方面，基于我们采用的出口价+利润分成的模式，在出口价和利润分成方面，互相让一让，就可以消化上述风险。”

面对上述三方面的挑战，方云期待资本市场发挥工具箱作用，助



方云  
宣泰医药创始人、董事

## 战略迭代：从产品出海到能力输出的本质跨越

中国企业的出海历程，正经历着从规模扩张到价值深耕的深刻变革。

在方云看来，对制药体系而言，“走出去”是一个必需的环节。过去，医药行业出海聚焦产品出口。而当前，医药行业“再出海”早已完成了两大核心转变，即从“价格竞争”走向“体系竞争”，从“输出产品”走向“输出能力”。

“过去中国药企出海，多凭借成本优势参与低端市场竞争。如

今国际市场更看重企业是否具备国际化质量体系、持续交付能力和全流程服务能力。”方云表示，医药行业的特殊性在于，其质量体系 and 合规能力是进入全球市场的“硬门槛”，也是企业真正的分水岭。

宣泰医药在美国连续拿到 10 多个 ANDA（简略新药申请）审批，也支撑其产品长期进入欧美主流市场。

“为了主动把‘走出去’的台

阶再提高一步，我们一直致力于通过提升管理水平，构建更强健、有韧性的供应链。”方云表示。

这种主动提高竞争门槛背后是宣泰医药锚定“输出能力”的战略定位。方云说：“制药是一个涉及大量法规严格控制和监管的领域。在出海过程中，我们坚持初衷，不只是关注‘输出产品’而是关注‘输出能力’，不仅持续保持稳定的产品质量，而且把供应做得安全可靠，并以此构建、保持自

身的品牌竞争力。”

据了解，目前宣泰医药已与众多国内外制药公司建立了稳固的合作关系，除了中美市场外，其产品还覆盖澳大利亚、加拿大、以色列等国家，以及东南亚、海湾国家、中南美洲等其他国际市场。

方云表示，未来，宣泰医药的高壁垒制剂、稳定的质量体系 and 成本优势，自建的全球供应链阵地，都将会转化为公司的国际竞争力。

## 体系优势：从提前设计到风险防控的双重布局

医药供应链的全球化绝非单一环节的延伸，而是涉及研发、生产、流通、监管等多维度的生态系统构建。

在产销模式方面，方云认为，宣泰医药模式更接近“产地销+销地产”的结合。

“我们的研发和生产主要在国内完成，这对应‘产地销’；但我们在全球多个主要市场建立了完整的注册体系、质量体系对接和稳定的渠道体系，这又带有明显

的‘销地产’特征。目前宣泰医药已有 10 多款产品在美国获批，多款产品在当地市场份额领先，且保持稳定放量。海外业务是公司业绩增长的长期重要来源。可以说，这种‘国内研发生产+国际市场深度本地化运营’的组合，对我们非常有效。”方云表示。

除了模式外，方云指出，宣泰医药的体系优势还在于围绕“提前设计”与“风险防控”两大关键词，构建供应链的稳定性，以及通过践行

ESG(环境、社会和公司治理)，提高企业社会声誉，获得客户认可。

“我们不断进行自我完善，增加供应链的稳定性。作为制药企业，我们没有原料药。为了保障原料药供给的稳定性，我们的每一种药品都有备份。例如，我们使用 1 号，但有 2 号、3 号作为我们的备用料。”方云介绍，公司设计供应链也是从稳定性出发，提高供应链的信赖度。

“我们在项目选择阶段更关

注对风险的评估。从数据收集、风险评估，到制定预防措施，再到观察反馈，进行动态管理，不断完善供应链。”方云强调，“当我们将供应链的可靠性构建得足够牢固，就能够得到合作伙伴、顾客的认可，从而建立与合作伙伴之间的‘护城河’。”

“我们对美国市场供应了至少上千批的产品，没有一批‘掉链子’，这就是我们在整个系统完善上做出的成果。”方云补充道。

推医药企业的扬帆远航。

“医药研发与国际化是一场‘长跑’。面对挑战，资本市场可以提供更多具备耐心的长期资本。因此，我们需要能够理解产业规律、支持长线布局的‘耐心资本’，共同支撑企业在全球创新药和高端仿制药领域的持续投入，同时协助企业构筑技术壁垒，持续推动具有国际竞争力的产品创新。”方云表示。

方云建议，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。还可以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。”