

从“产品输出”到“全球扎根”

上市公司出海重塑长期价值版图



新华社图片

在全球产业链重构的背景下,中国上市公司“出海”早已从一道“选择题”变为谋求长期发展的“必答题”。

日前,中国证券报记者实地调研多家沪市浙江上市公司,发现以受访公司为标杆的一批中国企业,正迈入全球化深耕经营的全新阶段。从杭州自主品牌摩托竞速国际赛场、硬核突围海外高端市场,到宁波世界级港口巨轮穿梭、畅通跨境物流大动脉,再到义乌市场依托数字化链接全球、输出中国制造新动能,三地产业图景的迭代蜕变,正是中国上市公司全球化转型的生动缩影。

窥一斑而知全豹,依托完整的产业链集群和深厚的贸易根基,中国上市公司不再满足于简单的贸易输出,而是通过构建全球供应链、提升价值链地位、锻造品牌与技术护城河,在全球市场探寻长期发展的新航路,探索第二成长曲线。

● 本报记者 黄一灵



出海模式深度嬗变

回望过往,国内企业出海长期以OEM(原始设备制造商)代工模式为主,业务局限于低附加值的生产制造环节,处于全球价值链被动跟随地位。如今,这一传统出海范式正被彻底颠覆,全球化经营的深度与广度持续拓展。

华泰柏瑞基金消费组负责人彭邦泰表示,越来越多的企业已完成从“产品出口”到“全球经营”的转型升级,业务触角延伸至上下游各个环节,包括海外建厂、本土化研发运营乃至并购海外优质资产。

这一转变在制造业企业中尤为明显,春风动力便是典型案例。“我们通过布局墨西哥、泰国两大海外生产基地,打破了单一的‘中国制造、全球发货’模式,构建起‘中国研发+海外制造+全球销售’的立体化布

局,有效对冲了经营风险。”春风动力董秘周雄秀称。业绩数据印证成效,今年一季度,春风动力实现营收近54亿元,同比增长26.07%,其中出口业务营收占比进一步提升至82.72%。

资源与新能源赛道的上市公司,同样走出了特色全球化深耕路径。华友钴业从2003年进入刚果(金)开发资源起步,逐步构建了“海外资源、国际制造、全球市场”的经营格局,并在印尼、匈牙利、韩国等地布局制造基地。

华友钴业董秘李瑞直言,全球化需要构建贴近市场的全球制造网络,通过全球制造布局,公司不仅提升了市场竞争力,更与全球客户建立了长期稳定的战略合作关系。同时,公司在海外投资项目所需的生产

设备主要来源于国内,也带动了装备、零部件等相关产业出口,并将中国产品、标准、服务带到了全球。

“A股上市公司正在经历从‘把货卖到海外’到‘在海外本土扎根经营’的模式变化。企业出海不再是单打独斗,而是带动产业链上下游协同走出去,形成产业集群效应。”天风证券研究员戴飞进一步表示。

小商品城是这一协同的典型代表。小商品城董秘许杭直言,出海的根本目的是“带着8万商户一起走出去”。据悉,这一战略体系在过去一两年内实现了爆发式增长与全矩阵落地。截至2025年底,“小商品城品牌出海”计划已累计在全球36个国家和地区布局78个出海项目。

券报记者实地走访义乌小商品城发现,如今的市场早已摆脱传统低价小商品的单一标签,在数字化赋能下实现品类全面迭代,无人机、AI智能眼镜、机器人等科技产品矩阵集聚落地,传统轻工产品与高端科创业态共生共存,勾勒出“中国制造向中国智造升级”的清晰脉络。

兴业证券商贸零售行业首席分析师金秋认为,义乌小商品城的品类变化,是中国制造业升级的一面镜子。这不仅满足了全球市场结构性的刚需,更在主动“创造需求”,匹配全球不同区域消费升级的趋势,从而为自身带来长期稳定的收入和利润增量。

以硬核实力筑牢长期价值根基

全球化布局的体量,决定企业海外发展的市场空间;而全球价值链的站位,直接决定企业长期成长的质量与上限。国泰基金宏观策略分析师杨轶婷认为,评估出海企业的长期价值,核心在于其在全球价值链中的地位、竞争壁垒等。

提升价值链地位,意味着公司产品要从价值链底端向中高端攀升。春风动力通过常年将营收的5%以上投入研发,实现了全链条核心技术自主化,打破了日系品牌在高端大排量摩托市场的长期主导。同时,公司通过深度参与MotoGP等国际顶级赛事,扭转了海外市场对中国制造的刻板印象,推动品牌价值向上突破。

在全球化“风浪”中构筑韧性

企业全球化之路机遇与挑战并存。当前,外部不确定性加强,对出海企业的履约能力、风控能力与周期韧性提出极高要求。在东方证券交运行业首席分析师尹嘉祺看来,企业出海表面上是产品、渠道、品牌走出去,但实际上更是产业链配套与跨境物流履约能力的综合比拼,稳定高效的物流体系是企业全球化经营的基础保障。

作为全球贸易的“大动脉”,港口在提升物流通道韧性方面扮演着关键角色。宁波港相关负责人介绍,公司主动对接国际物流需求,在阿联酋、越南、泰国、新加坡等

如果说硬核产品是企业出海的“硬底气”,那么ESG(环境、社会及公司治理)便是企业全球化深耕的“软实力通行证”。华友钴业将ESG体系建设深度融入全球化经营,在刚果(金)、印尼、津巴布韦等海外布局区域持续践行社会责任,深耕本土人才培养、属地化运营,构建和谐稳定的海外经营生态,为企业长期全球化发展筑牢外部根基。“随着国际化经营的深入推进,公司融入国际产业分工、加入全球市场竞争的能力持续增强。”李瑞进一步称。

价值链的跃迁之势,亦清晰映照在义乌小商品城的品类迭代升级之上。中国证

国家,布局建设海外仓、海外子公司等物流设施与服务平台,并联动“义新欧”中欧班列、港口航线网络,加速构建“国内母港+海外节点”一体化物流网络,为中国企业出海构建稳定可靠的国际物流通道,降低跨境运输风险与成本。

“此前,在中东航线受冲突影响时,公司采取了为中东航线船舶提供优先进港、优先靠泊、优先作业等措施,以稳定供应链和企业经营。”上述负责人进一步称。

抗风险能力亦为评估出海上市公司长期发展价值的重要维度。在彭邦泰看来,外

部环境的大风大浪反过来也培养出了一批经验丰富的“船长”和“水手”,优秀的管理团队在前瞻布局和快速调整中脱颖而出。杨轶婷认为,产业链上下游协同、产能布局多元化、建立外汇风险管理体系、打造跨文化管理能力等均为企业塑造其出海抗风险能力的主要方式。

从产品出海到品牌出海,从制造出海到生态出海,中国上市公司正在全球版图上书写属于自己的新叙事。未来,那些真正扎根全球、韧性生长、价值向上的企业,必将在新一轮全球化浪潮中占据潮头。

近百项经营授权激活新能源汽车板块

一汽红旗天工剑指十万销量目标

● 本报记者 龚梦泽

2026年,中国一汽走完从填补国内汽车工业空白到全力冲刺新能源汽车赛道的时代征程。面对智能化赛道竞争加剧的市场环境,一汽红旗在今年5月正式落地红旗天工事业部,通过组织扁平化、充分经营授权、全链路产品迭代重塑新能源汽车业务竞争力。

日前,红旗天工事业部总经理冯彪接受了中国证券报记者的采访,详解事业部改革落地成效、当前终端销量基本面以及中长期产品、技术、供应链完整布局。依托中国一汽70年整车制造积淀,红旗天工跳出红旗传统商务、公务固有标签,以“年轻、科技、新锐”差异化路线攻坚主流新能源汽车市场;短期依靠天工07、天工08两款量产车型稳住销量基本盘,中长期推出搭载全新EE架构的量产新车构筑技术壁垒,品牌三年目标直指年销十万辆、跻身国内新能源汽车行业第一梯队。

新架构释放经营活力 销量数据验证改革成效

长期以来,多层级审批、研发营销相互割裂的传统组织模式,是老牌车企适配新能源汽车市场快速节奏的核心阻碍。本次天工事业部的成立,是中国一汽内部一次自上而下的深度改革动作。“红旗天工事业部在5月13日通过集团党委常委会审议正式获批成立,变革的核心逻辑就是实现权、责、利的对等,跟上新能源汽车市场的竞争节奏。”冯彪表示。

冯彪告诉记者,过去矩阵式组织架构部门墙厚重,研发、销售、终端渠道各干各的,市场反馈传导链条过长,很容易错失市场窗口期。为此天工搭建起“事业部—能力中心—业务单元”三级扁平化架构,整合原分散的产品线与营销板块,设立产品操盘、用户发展、零售运营、战略支持四大能力中心,打通全业务链路。

“集团给予天工近100项覆盖人事、财务、业务的完整经营授权,可谓史无前例。”冯彪透露,像车型预售、上市定价这类核心经营事项,只要在年度经营KPI框架内,事业部就能自主决策,不用层层上报集团。“整体决策层级直接压缩50%,内部绝大多数事项只需要一层决策会就能落地,效率提升非常直观。”冯彪对记者表示。

组织变革带来的红利已经清晰地体现在终端经营数据上。据冯彪披露,事业部正式运行当月,天工系列销量直接实现翻倍增长。库存管理层面

■ 记者手记

重塑产业链话语权 整车企业需精准破局

● 本报记者 龚梦泽

整车上市公司半年报预告集中披露,行业整体盈利增速波动。这更多是在智能电动转型过程中,汽车产业链价值重心发生深度迁移,传统整车企业产业链主导能力、价值分配话语权阶段性弱化的集中体现,上下游盈利分化特征凸显。

截至7月中旬,多家锂矿、锂电材料企业发布上半年业绩预告,盈利实现大幅修复;而多家上市整车企业业绩预降,部分企业业绩出现亏损,产业链呈现盈利格局分化态势。整车企业如何补齐核心短板、重塑链主地位、优化产业价值分配,成为提质增效的核心命题。

在当前的产业分工格局中,整车企业同时承受能源、智能化两大核心环节的双向利润挤压——上游锂电赛道集中度高,锂电企业可通过配套定价机制顺畅向下传导成本。与此同时,第三方智能驾驶、车载系统服务商凭借成熟的软硬件方案形成技术壁垒,持续收取稳定技术服务溢价,不断分流整车终端产品增值收益。

与之相对,国内主流乘用车市场存量竞争白热化,叠加终端经销商普遍售价倒挂,车企无法通过提价转嫁成本,只能内部消化压力。多重因素叠加下,整车行业盈利短板与产业链弱势格局愈发凸显。

在此背景下,出口成为行业增长亮点。今年上半年国内汽车出口509.6万辆,同比增长65.3%,出海已从增量选择转为必争之地。但部分车企本

同样实现精准把控,老款08提前一个月完成全终端清库,不存在新老车型价格冲突;老款EH7计划7月全部清库,8月起事业部就能彻底摆脱老库存压力,轻装上阵发力新品。“我们是集团内部唯一实现研发和营销同属一个事业体的板块,跨部门协同的壁垒基本消除,天工08现阶段预售的市场反馈,比红旗以往任何一款新能源车型都要好。”冯彪表示。

谈及中长期经营目标,在冯彪看来,天工有清晰的成长路径:三年之内,品牌新能源汽车业务冲进行业第一梯队;经营规模实现年销量突破十万辆,站稳新能源汽车主流品牌行列,完成业务可持续盈利。

产品分阶段迭代布局 开启品牌技术新周期

“天工08在7月1日已经开启预售,8月就会正式交付用户。”冯彪对记者表示,过去两个月团队持续针对座舱HMI交互、内饰设计、内饰材质等细节做优化,每一周至两周统一校准一次整车品牌风格,8月交付版本产品成熟度会有明显提升。紧随其后,天工07将于9月正式量产上市,两款过渡车型的核心作用是承接市场需求、收集真实用户反馈,为后续全新平台车型积累市场经验。

值得一提的是,在此次访谈区域现场,高清大屏展出了一辆5米级轿车实车。“这辆5米轿车是1:1量产状态,不是概念车,整车所有设计细节全部锁定。”冯彪表示,新车计划2026年底对外亮相,2027年会完成天工全系列产品迭代换新。

在冯彪看来,全新平台车型的市场布局有着清晰的价格梯度规划:首款新平台车型主攻20万元级主流新能源汽车市场;后续产品向下延伸覆盖16万元至18万元大众家用区间,向上推出30万元级三电机高性能版本;六大座SUV、MPV车型暂时划入第二梯队,集中资源攻坚轿车、主流SUV核心赛道。

车设计与品牌标识也迎来全面革新。冯彪强调,下一代车型将启用名为“醒狮之眼”的全新设计语言,兼顾红旗传统家族基因与前沿科技质感;智能驾驶方面,全新EE架构搭载OneBox舱驾一体方案,感知硬件规格能够全面匹配2027年落地的L3智驾法规要求。

“我们坚持智驾全栈自研,和卓驭深度整合双方研发团队,智驾性能对标同期特斯拉FSD、华为高阶智驾。”冯彪表示,随着行业智驾、座舱硬件逐步走向同质化,车辆本身的行驶质感会成为品牌拉开差距的关键。

地化合规还存在多重挑战,海外业务真实盈利能力仍待检验。

业内人士认为,长期来看,整车企业作为产业链主,若持续让出智能化、能源化核心价值赛道,仅保留制造组装环节,不仅会削弱自身经营韧性,更会制约整条产业链的创新迭代与健康发展。重塑产业链定价权、夯实链主核心地位,整车企业需精准破局、主动作为,以自主创新与体系整合推动产业格局优化,三条路径可为行业长期发展提供支撑。

一是推进全栈自研与垂直整合。同步攻坚动力电池、车规芯片、自研智驾系统,摆脱电池成本绑定与外部智能技术溢价双重束缚,依靠自研掌握产品价值核心,从根源缓解双向成本挤压;二是搭建多元分散供应链,打造差异化产品矩阵,降低单一电池、智能方案供应商依赖,联合上下游共建协同研发体系,跳出同质化价格战,依靠特色产品建立品牌溢价,拓宽盈利缓冲空间;三是升级海外经营模式,发挥链主统筹作用。深耕本地化生产运营;以终端市场需求反向牵引上游电池、智能零部件合理定价,统筹全产业链创新资源,构建利益共享、协同均衡的产业生态。

下一步,整车企业应依托整车场景、整车研发、终端市场落地的天然优势,扛起产业链牵头责任。唯有牢牢守住电动、智能两大核心价值赛道,补齐技术短板,优化供应链与海外布局,才能扭转价值分配失衡局面,带动汽车产业实现长期可持续发展。



义乌全球数贸中心



义乌国际商贸城

本报记者 黄一灵 摄