# 八山半水分半田，何以长出“高精尖”？

## ——解码新昌县域产业“内生裂变”样本

**从绍兴市区向东南行驶，山势渐渐收拢。进入新昌境内，“八山半水分半田”不再是一句概括的俗语，而是车窗外反复出现的实景：窄长的谷地里，厂房贴着山脚铺开，稍微大一点的地块上，往往同时立着两三家企业的招牌。**

**就是在这样的地理条件里，新昌长出了14家A股上市公司、16个全球市场占有率第一的产品。更让人意外的是，这个不靠海、不临港、没有高校集群的山区县，如今在机器人、液冷、低空经济这些新赛道上频频落子：三花智控的液冷产品装进了数据中心，斯菱智驱的谐波减速器开始小批量生产，五洲新春的机器人零部件业务拿下超千万元营收。**

**近日，记者走访了新昌当地多家公司和园区，探寻这个山区小县在“高精尖”赛道上接连卡位的奥秘。**

● 本报记者 罗京



万丰飞机总装线 公司供图

### 车间里的“能力平移”

在浙江新昌的三花智控生产车间里，专用机床上刀具高速旋转，机械臂精准抓取零件，AGV小车穿梭运送物料。产线上正在加工的是阀、泵和换热器。过去，这些零部件主要装进空调和冰箱的制冷系统；现在，一部分产品被送进数据中心的液冷回路，为高密度运转的服务器芯片带走热量。

“公司已将数据中心液冷纳入战略新兴业务，产品覆盖机房侧、机柜侧及CDU（冷量分配单元）侧，并建立了液冷专项团队。”三花智控相关负责人向记者表示，“一次侧业务与原有制冷空调客户比较重叠；二次侧正在围绕泵、阀、冷板、传感器等产品快速适配。”从制冷阀件到AI液冷，产品形态在变，但精密加工、流体控制和密封技术这套制造底座没有变。

三花智控在液冷上的跨界，只是新昌制造“老树发新枝”的一个切面。沿着精密加工这条底层逻辑，新昌的汽车零部件、轴承和纺机企业，都在寻找各自的新坐标。

在新昌万丰航空小镇里，钻石系列通用飞机整齐排列在跑道旁。靠汽车部件起家的万丰奥威，如今把生意做到了天上：eVTOL（电动垂直起降飞行器）研发推进、跨省低空航线首航，这家企业正在重新定义自己的边界。

“镁合金部件也是万丰的传统产业，而飞机制造对轻量化材料的要求极为苛刻——这正是我们的技术优势所在。”万丰相关负责人告诉记者。2016年至2017年，万丰连续收购加拿大钻石飞机和奥地利钻石飞机，成为具备整机研发制造能力的通用飞机制造商。如今，新昌万丰航空小镇占地3.1平方公里，带动了当地零部件配套企业集聚。今年6月，万丰完成了新昌至山东莱西的跨省低空首航，单程超过1300公里，打通了南北两大制造基地的空中通道。

五洲新春原本是一家汽车轴承老牌企业，依托轴承精密加工的技术积淀，积极向具身智能人形机器人、智能汽车线控底盘赛道转型，如今已率先实现技术落地与市场突破，成为供应链重要一员。据介绍，单台人形机器人需要配套150多个轴承，而滚柱丝杠与轴承在材料、热处理、精密磨削等底层工艺上高度同源。“2023年，我们果断组建了行星滚柱丝杠专项研发团队，从被动配套转型为与整机企业同步正向开发。”公司高层管理人员向记者表示。今年上半年，公司机器人零部件已实现约2000万元营收，多款产品配套国内外头部整机企业。

类似的故事不断上演。2025年12月，原“斯菱股份”正式更名“斯菱智驱”。公司最新发布的定增预案显示，拟投资15亿元建设汽车零部件和机器人零部件智能制造生产基地，加码谐波减速器、机器人专用轴承等产品。深耕纺织机械领域二十余年的泰坦股份，正利用其在喷气织机上的技术积累，研发用于生产高端电子布的喷气织机，切入AI算力上游的PCB基材配套设备赛道。

### 政企协同的“链式反应”

一个“八山半水分半田”的山区小县，凭什么能持续冒出这么多转型成功的企业？新昌的打法跟很多地方不一样。

县里有句话叫“留住优质内生项目就是最好的招商引资”。以机器人产业为例，新昌没有把精力全放在外出招大商上，而是盯着本土企业的成长，沿着“传统产业内生裂变、新兴产业迭代跃升”这条路走。配套也跟得上：专项产业规划、10亿元产业投资基金、“数据得地”评价机制、分层分类的企业梯度培育工程，为本土企业转型提供了具体的要素保障。

光有政策还不够，关键是产业集群的密度。县经信局相关负责人介绍，新昌始终把“链主引领+集群共生”作为产业升级的核心路径。围绕高端装备及关键零部件等主导产业，经信局牵头梳理产业链图谱，精准延链、补链、强链。

据介绍，依托五洲新春、三花智控等链主企业，新昌集聚了30余家机器人核心部件企业，落地总投资50亿元的人形机器人产业园，初步构建起通用智能机器人组部件完整产业链。同时，推动100余家中小配套企业接入供应链协同管理平台，形成“龙头带配套、配套促龙头”的良性循环。

发展低空经济的逻辑也相似。全县以万丰航空为链主龙头，集聚极目机器人、氢鹏科技、航景创新、飞流科技等50余家上下游优质企业，链上产业规模突破65亿元，已然形成有人机、无人机两翼齐飞，整机制造与场景应用双向发力的完整产业生态。

### 提前半步的“变与不变”

记者调研发现，新昌企业的转型有一个共同点：扎根原有主业，沿着核心技术的延伸路径寻找新增长点。

清华大学技术创新研究中心主任陈劲认为，新昌从山区小县逆袭成为创新强县，关键在于做好“融合”“结合”与“和合”三篇文章：“融合”是打开格局的眼界，主动与“世界一流”握手；“结合”是脚踏实地的行动，企业出题、科研团队解题、市场阅卷；“和合”是行稳致远的文化，只要研发团队尽心尽力，即便没有实现预期目标，企业该付的费用照付，还会支持他们把课题继续做下去。

这种包容的生态，正是新昌企业敢于“用主业养新业”的底气所在。新昌企业家在转型时往往保持着清醒的节奏，不盲目追求“一步到位”，而是用旧能力接新需求，让企业在跨越边界时脚下有底、心里不慌。而支撑这种节奏的，除了政府务实的要素配置机制，还有新昌这片土地上极其深厚的制造土壤。

新昌14家上市公司，分属制冷、汽车、纺机、通航等不同领域，在这片山区里，它们共享着同一套“精密制造底座”。正是有了这套扎实的底座托底，新昌企业才敢于在风口到来之前，提前把一只脚迈出去。

正如一位在新昌工作了二十多年的企业高管所说：“新昌人从来不等风来，我们习惯了提前半步站在风必经的路上。”

奇瑞执行副总裁戚士龙：

# 在波动中搭建稳定盈利框架

● 本报记者 龚梦泽

国内车市内卷加剧，出海已经成为头部自主车企对冲本土竞争、拉动利润增长的核心叙事。但海外市场并非单纯的增量乐土，汇率波动、贸易壁垒、供应链适配等一系列现实考验，正逐步消解简单整车出口带来的短期红利。日前，奇瑞汽车完成上市满周年后的首份三季报披露，奇瑞汽车执行副总裁、董事会秘书戚士龙接受中国证券报记者采访，拆解公司高速全球化背后的得与失。

财报显示，公司前三季度营收2412.34亿元，同比增长12.29%，净利润率6.05%；出口销量149.91万辆，同比大涨66.3%，出口占比接近七成。伴随着海外资产体量快速膨胀，汇率波动形成了可观汇兑损益。

在戚士龙看来，行业已经告别“卖出去就盈利”的出海初级阶段，奇瑞的全球化3.0，核心就是完成从产品输出到体系扎根的跃迁，以本地化能力对冲外部周期扰动，以品牌矩阵挖掘高端增量，在复杂多变的外部环境中构建可持续的盈利模型。

### 海外盈利底座的机遇与约束

从数据看，奇瑞的增长底色清晰：前三季度累计销售汽车207.69万辆，同比增长10.5%，其中出口149.91万辆，同比增长66.3%，出口占比约七成，居行业乘用车出口第一。海外不再是国内市场的补充板块，已经成为决定企业规模与利润基本盘的关键。

比销量规模更值得关注的是盈利结构。营收2412.34亿元，同比增长12.29%；毛利390.04亿元，同比大增32.38%，增速显著跑赢营收；毛利率由13.71%升至16.17%，改善近2.5个百分点。毛利跑赢收入，意味着本轮增长并非单纯依靠放量驱动，而是产品结构迭代、海外区域优化以及内部成本管控等多重因素共振的结果。戚士龙将盈利韧性归结为三方面：产品矩阵持续迭代调整、海内外市场结构优化、依托技术迭代与成本优化手段对冲上游原材料价格上涨压力。

值得一提的是，高占比的海外业务，也同步带来经营层面的客观约束。报告期内净利润145.95亿元，归母净利润139.63亿元，同比小幅回落。戚士龙解释，由于海外资产规模庞大，汇率波动产生了较大汇兑损益，如果剔除该部分扰动，企业核心盈利水平可以达到170亿元以上。这组数据也反映出，大规模出海之下，汇率敞口已经成为企业盈利框架中必须重点对冲的变量。

“海外的单车盈利能力显著好于国内，我们也希望未来把这个单车的盈利能力保持住，这是经营的核心。”戚士龙提出的“双轮驱动”逻辑，即依托国内充分竞争市场淬炼技术深度与快速响应能力，再借助海外高质量经营获得的利润反哺本土研发投入。

### 从产品出海走向体系化扎根

现实外部环境倒逼企业战略迭代，这也是奇瑞全力推进“国际化3.0”战略的底层逻辑。战略内核，就是由单一销售出海，升级为全球研发、全球制造、全球采购一体化布局。今年10月，奇瑞将主品牌纳入全球统一运营体系，配套完成组织架构协同调整，为体系化全球化夯实组织底座。

汇率与贸易环境变化是战略转向的直接驱动力。戚士龙表示，倘若只做整车出口，无法完成本地定价与业务沉淀，企业或将面临20%至30%的利润侵蚀。“更多还是要靠本地供应链的建设，让本地的采购跟本地的消耗能够做自然对冲。”戚士龙称，业务结构层面的本地化对冲，效果优先级会高于各类金融避险工具。

这套战略思考已经落地为一系列实体布局：今年4月份，奇瑞在西班牙设立欧洲运营中心与研究院，法国、德国同步搭建研发机构，尔后完成南非海外工厂收购；品牌端，同样收获阶段性成果，英国市场销量稳居行业前列，JAECOO 7拿下当地月度车型销量冠军。

产品方面，因地制宜完成结构分化，欧洲市场混动车型占比达到七成，东南亚市场重点推广纯电产品，QQ、iCAR以及V系列多款新车持续向各海外区域导入。对此，奇瑞汽车公司顾问金弋波表示，奇瑞车型销往全球130多个国家，长期市场深耕，是奇瑞获取增量的重要根基。

谈及欧洲本土零部件生态，戚士龙指出当地供应链存在显著历史包袱：一方面用工成本居高不下；另一方面大量供应商根植燃油车时代，发动机、变速箱重资产形成沉没成本，面向电动化转型的投入意愿有限。电子元器件属于全球通采品类，成本差异有限。戚士龙表示，欧洲本土车企正在把劳动密集型产业向外迁移至北非，这也为中国车企提供参考——奇瑞的思路，是深度嵌入当地供应链，构建共生的产业生态。

### 高端突围等待业绩验证

多品牌矩阵，是奇瑞应对海内外多元市场需求的选择，也一直是资本市场讨论的焦点。金弋波将集团旗下品牌划分为两大阵营：星途、奇瑞、捷途、纵横归为自有品牌；智界、iCAR分为独立品牌。奇瑞捷豹路虎合资项目（神行者），是唯一未并入上市公司报表的业务单元。“多品牌最关键的问题就是每个品牌的区隔要做起来，差异化做起来。”他提供一组发展佐证，企业销量由2020年73万辆增长至2025年280万辆，多品牌策略是重要助推力量。

但多品牌模式天然伴随管理难题。戚士龙将其视作企业发展过程中的动态选择，经历过从“一个奇瑞”到多品牌的往复，他并不回避多品牌架构确实会带来重复投入、内部竞争等问题，但当前集团已经实现技术平台、供应链、制造体系的统一管控；风云、QQ、瑞虎系列收拢至奇瑞主品牌，终端渠道同步推进整合。品牌、规模、运营效率的再平衡，也是资本市场完成估值重估的前置条件。

聚焦高端化赛道，奇瑞采取双线并行路径。一条路径是产业合作，包括和华为联合打造智界品牌、捷豹路虎合资项目；另一条路径是自有品牌向上突围，星途选择先深耕海外市场、再反哺国内，模式借鉴雷克萨斯海外打磨品牌再回流本土的发展路径；智界目前聚焦7、8、9高端产品序列，“我们希望它能更多像一个新势力企业，而不是变成一个大一点的奇瑞，或者车价贵一点的奇瑞。”戚士龙认为，高端化不只是定价抬升，是产品、服务综合体验的全面升级。

戚士龙对记者表示，随着海外盈利框架不断夯实，多品牌协同效应逐步释放，奇瑞的资本市场价值叙事，也将依托实实在在的经营实绩完成迭代。

基础化工和石油石化景气共振

# 油煤价格差助力煤化工业绩提升

● 本报记者 董添

A股三季报收官。基础化工、石油石化这两大和原油息息相关的行业业绩，备受市场关注。Wind数据显示，前三季度，基础化工、石油石化行业上市公司营业收入分别同比增长18.37%、11.29%；归母净利润分别同比增长32.79%和39.63%，两大板块业绩表现不俗。

基础化工行业中，化学纤维、化学原料子行业净利润增幅居前。进一步细分看，化学纤维中，粘胶、氨纶、涤纶表现突出；化学原料中，煤化工、钛白粉表现亮眼。此外，有机硅、聚氨酯、纺织化学制品、钾肥、膜材料等板块业绩表现不俗。从石油石化板块看，油气开采、炼化及贸易子行业表现亮眼。

值得一提的是，国际原油价格维持高位，油基化工原料成本抬升，油煤价格差导致国内煤化工行业盈利能力显著提升。

### 一体化龙头优势凸显

煤化工是指以煤为原料，经化学加工使煤转化为气体、液体和固体燃料以及化学品的过程，主要包括煤制油、煤制天然气、煤制烯烃、煤制乙二醇四大板块。

Wind数据显示，截至目前，454家化工行业上市公司披露2026年三季报，217家实现归属于上市公司股东的净利润同比增长。化学纤维、化学原料子行业净利润增幅居前。化学原料中，煤化工、钛白粉表现亮眼。其中，煤化工尤其亮眼，该板块全部上市公司均实现净利润不同程度的增长。

对外经济贸易大学中国能源经济研究中心主任董康银对中国证券报记者表示，煤化工主要有四条路线，主要跟油气化工竞争，因此盈利主要看油煤价差。其中，煤制烯烃主要跟石脑油制烯烃直接竞争，当前高油价下盈利空间较大；煤制乙二醇盈利不仅受油价影响，还受聚酯下游需求等影响，盈利波动明显；煤制油重资产、折旧高，只有油价持续高位震荡才有盈利空间；煤制天然气主要对标天然气价格，和油价关联性较小。当前，油价大幅波动，拥有煤资源、自备煤矿的煤化工企业，煤炭采购成本稳定，规避煤价波动冲击，抗风险优势最突出。此外，规模大、能摊薄成本，技术水平先进、布局多元产品线的煤化工企业抗风险能力更强。

“当前，煤化工行业景气度维持高位，但超高景气恐难以长期维持，阶段性高景气可能性较大。海外油气受地缘政治、产能调控等因素影响，短期内存在供给不确定性。现代煤化工可替代部分石油化工路线，有效补充国内油品、烯烃、乙二醇等基础化工原料供给，显著降低油气对外依存度，发挥能源化工保供的压舱石作用。同时，高油价下油煤价差扩大，煤化工行业成本优势凸显，盈利空间大。但煤化工行业发展存在刚性约束，首先其成本优势完全依赖油价高位，属于周期红利，油价回落则盈利快速收缩。当前，原油市场整体还是供过于求，只是卡在运输环节，因此大概率不会长期供应紧张。此外，煤化工高耗能、高排碳、耗水特征明显，新增产能受限。煤化工行业分化显著，仅一体化大型龙头企业具备稳定优势。”董康银告诉记者。

### 炼化装置价差修复

从石油石化板块看，油气开采、炼化及贸易子行业表现亮眼。

今年以来，上游国际油价持续高位运行，下游炼油产品供应偏紧，“三桶油”集体实现营收、净利双增长，前三季度净利润超过2025年全年净利润总和。

“三桶油”中，中国石油盈利居首，前三季度实现归属于母公司股东的净利润1557.76亿元，同比增长21.9%；中国石化前三季度归母净利润为389.88亿元，同比增长30.0%，涨幅居首。对于业绩大幅增长，中国石化认为，主要是炼化产品价差好转，公司努力增产航煤、炼油副产品等高附加值产品以及原油价格上行带来库存增利等因素影响。

Wind数据显示，发布三季报的48家石油石化行业上市公司中，有36家归属于上市公司股东的净利润同比增长，19家归属于上市公司股东的净利润同比增长幅度超过100%。净利润同比翻倍的19家上市公司中，17家上市公司属于炼化及贸易行业，东方盛虹、恒逸石化、荣盛石化、桐昆股份、和顺石油等公司业绩表现亮眼。

荣盛石化2026年三季报显示，2026年前三季度，公司共实现营业收入约1935.99亿元，同比下降15.02%；实现归母净利润约80.15亿元，同比增长802.12%。其中，第三季度，公司共实现营业收入约641.92亿元，同比下降18.93%；实现归母净利润约29.04亿元，同比增长914.18%。报告期内，石油化工行业景气度较上年同期有所回升，海外成品油市场行情向好。公司动态优化产销策略，主要产品加工价差明显修复，产品毛利水平得到改善。

以中国海油、ST洲际为代表的油气开采行业上市公司业绩表现亮眼。“地缘博弈仍是贯穿原油市场全年的核心主线。”中国海油管理层在业绩会上表示，据主流机构研判，今年布伦特原油均价预计维持在85美元/桶至90美元/桶区间，当前主要影响变量聚焦于中东核心航道修复进度以及海湾产油国产能恢复节奏。

### 高油价红利存变数

“石油石化板块盈利很大程度依赖高油价环境。”对外经济贸易大学中国国际碳中和经济研究院执行院长董秀成对中国证券报记者表示，一旦地缘局势缓和、油价快速回落，上游收益、炼化价差都将快速收窄，库存增值效应也会反转，甚至出现库存减值。成品油长期需求下行是大势所趋，新能源替代不可逆转，单纯依赖油价红利难以持续支撑业绩。短期内中国石油、中国石化等企业可受益于能源周期红利，长远看则需告别靠成品油规模扩张盈利的旧模式，将产业链向高端化工、新材料、新能源转型。

“国际油价很难预测，因为影响因素复杂多变。若单纯从供需基本面来看，资源国和消费国都愿意接受的价格区间应该在60美元/桶至70美元/桶。”董秀成告诉记者，短期来看，国际油价将维持高位宽幅震荡格局，地缘冲突是最大变量。中东局势反复，霍尔木兹海峡航运风险持续存在，叠加OPEC+保持产量配额不变、主动托底市场，给油价提供强力支撑。一旦冲突升级、航道通行受阻，油价存在快速冲高的可能；若外交斡旋取得突破，风险溢价回落，油价会阶段性回调。同时全球原油整体库存偏低，各国战略储备释放空间有限，缓冲供给冲击的能力偏弱，放大市场波动。

董秀成表示，中长期维度来看，油价重心将逐步回落。一方面，能源转型持续推进，电动车普及、可再生能源装机扩张，逐步压低原油长期需求增速；另一方面，如果地缘风险缓和，OPEC+有望根据市场节奏适度调整减产策略，供给约束松动。此外美元走势、全球央行货币政策也会持续扰动大宗商品定价。