

附件

江苏省本土跨国先行企业典型案例

- 1.江苏亨通光电股份有限公司
- 2.贝德服装集团股份有限公司
- 3.科沃斯机器人股份有限公司
- 4.苏州安洁科技股份有限公司
- 5.梦百合家居科技股份有限公司
- 6.江苏综艺股份有限公司
- 7.中国江苏国际经济技术合作集团有限公司
- 8.常州市凯迪电器股份有限公司
- 9.中天科技海缆股份有限公司
- 10.今创集团股份有限公司
- 11.红豆集团有限公司
- 12.江苏凤凰画材科技股份有限公司
- 13.江阴海澜之家国际商业有限公司
- 14.扬州嵘泰精密压铸有限公司
- 15.江苏艾兰得营养品有限公司
- 16.江苏云蝠服饰股份有限公司
- 17.江苏中交新能源科技有限公司
- 18.江阴模塑集团
- 19.无锡市金茂对外贸易有限公司

江苏亨通光电股份有限公司典型案例

亨通集团，是中国光纤光网、智能电网、大数据物联网、新能源新材料、金融投资等领域的国家创新型企业，是全球信息与能源互联系统集成商与网络服务商，全球光纤通信前3强（CRU）。亨通2004年入选中国企业500强，2024年排名第156位，2024年位列中国民营企业500强第47位。2018年，亨通集团营收首次突破千亿，吸纳就业约20000人，其中海外员工4000多人。

一、搭建供应链平台，积极融入全球供应链网络

在各级政府的大力支持与引导下，亨通始终坚持看着世界地图做企业，沿着“一带一路”走出去，围绕“5-5-5”国际化目标（50%以上的国际市场、50%以上的国际资本、50%以上的国际化人才），全力推进“四大转型”（生产研发型企业向创新创造型企业转型、产品供应商向全价值链集成服务商转型、制造型企业向平台服务型企业转型、本土企业向国际化企业转型），打造全球供应链一体化高科技企业。

目前，亨通在印尼、巴西、南非、德国、西班牙、葡萄牙、埃及等国家通过并购、绿地自建等方式建立了12个生产基地。不断深化对外投资合作，通过在当地设立生产基地实现本地化供应，合理规避营销过程中的本地化保护（中标份额要求）等，同时辐射周边国家，提升品牌市场占有率。

亨通在客户集中区域设立合储中心，在没有产业公司的区域筛选推进销售公司形式，并在成熟区域实施仓储式分销。打造海外 HUB 与海外销售公司的业务模式，一方面保障海外常驻，另一方面摆脱传统业务形式，实现物流中心为首要概念的业务模块并承担分销及销售中心职能，摆脱过于依赖代理的销售形式。亨通推动供应链综合成本下降及战略物料全球谈判定价，同时拓展供应链下游业务，从单纯的提供物料到提供系统解决方案转型，自行把握市场资源，降低市场风险，提高项目与客户的把控度，最大程度降低国际物流成本、提高部分商品交货速度，既提高了客户满意度、市场占有率，又提高了企业自身抗风险能力。

二、优化全球产业链布局，提升国际竞争力

在资源整合方面，2018 年，亨通中标葡萄牙海上浮式风力发电输出系统项目，由欧洲 EDPR、ENGIE、REPSOL、PRINCIPLE POWER 等多家公司联合开发，亨通与多家欧洲分包商紧密合作，得到分包商的高度肯定和赞扬，成功在欧洲树立了良好的品牌形象和影响力，为深耕欧洲高端市场打下了基础。

在知名品牌收购方面，2015 年，亨通并购印尼最大综合线缆上市企业 Voksel，不断实施技术、管理方面的对标和融合提升，并合作共建高压电缆生产基地，提升产业链层级，综合效益在四年里翻了近 30 倍；2016 年，亨通相继并购南非电缆第一大品牌阿伯代尔、参与欧洲首条高铁线路建设的西班牙萨拉戈萨公司、拥有百年历史的葡萄牙阿尔卡布拉公司。亨通在南非产业基地基础上扩建高压工厂，填补当地空白，缓解南非紧张的电力供应，

得到南非总统高度赞扬。2023年，亨通收购德国莱尼集团全资子公司 J-fiber GmbH，进一步提升公司在特种光纤领域的研发能力，以此开拓欧美特种光纤市场并以德国光纤基地产能与海内外光缆基地形成供应链配套，扩展高端产品生产能力，提高产品质量，加强亨通在欧洲市场的本地化品牌、销售渠道、服务响应能力和供应链建设。

三、高质量对外投资，带动公司转型

当前，全球具备海缆全产业链的企业仅有亨通、日本 NEC、法国 ASN、美国 SubCom 四家，亨通是国内唯一具备从海缆制造、设备生产、系统设计、系统集成、海上勘察、海缆施工、海缆系统运营及维护的海缆全产业链企业，为全球提供海陆光缆工程设计、建造、维护能力。迄今为止，亨通已在全球新建海底光缆项目成功交付超过 10 万公里并保持超高可靠性，连续 14 年零故障。这些项目不仅改善了登陆国家和沿途国家通讯基础设施发展水平，更是极大提升了国家间和洲际互联互通水平。

2018年，亨通自主投资建设了中国在海外唯一一条国际海洋通信干线“亚非欧国际海缆通信系统”，全长 2.5 万公里，连接亚非欧三大洲，覆盖 20 多个国家和地区及 30 多亿人口。2022年 11 月，该项目巴基斯坦-埃及-肯尼亚段和埃及-法国段完成建设。2024年 9 月，新加坡段正式投产，该海缆项目进入全面商用阶段，成为世界上最长的国际海缆系统之一，也是近三年来新加坡至法国路由上唯一投产的海缆系统。该项目成功实施后，亨通将实现从海底光缆生产制造向海底光缆系统运营的延伸，进一

步推动公司光通信产业从制造型企业向平台服务型企业的战略转型。

四、建立风险防范机制，有效规避风险

亨通参照 COSO 企业风险管理框架建立了三级风险防控机制，对战略、市场、运营、财务、法律、可持续发展等多个方面内外部风险进行识别、评估和应对。一是建设跨境贸易合规体系。制定《亨通集团境外经营合规管理指引》，建立《风控管理制度》《海外业务政治风险管控业务安排》等；定期和不定期组织召开海外业务风险管控会议及培训，加强各部门贸易合规风险防范意识；定期和不定期发布《制裁国家清单》，指导企业内各关联公司海外业务贸易风险防范工作；根据业务事先填写《合规风险评估申请表》，由商务部门和法务部门进行合规审查和业务跟踪。二是建设海外投资合规体系。健全海外投资授权体系，落实合规廉洁责任制。每年组织海外公司高管和派驻人员开展廉洁宣誓并签署《廉政承诺书》《境外行为自律协议》。加强资金监管，将海外业务全过程信息数据纳入全球 SAP 财务信息系统，对海外公司资金进出、费用支出进行实时监控监管，杜绝不合规行为，防范资金管控风险。三是建设供应链管控体系。遵守国际商业规则，明确反腐败、反商业贿赂、反不正当竞争条款，靠产品品质、整体解决方案和增值服务赢得市场。

五、承担社会责任，打造命运共同体

亨通始终坚持将社会责任作为企业的第一责任，始终遵守所在国法律，注重环境保护，尊重所在国习俗，维护当地员工合法

权益，与当地政府、社会和民众构建牢固命运共同体，在解决社会就业、践行环保、慈善公益等方面都获得了当地充分认可，为实现更多领域、更广泛的共建共享发展成果打下了坚实基础。

在促进就业方面，多年来，亨通以人才高端化国际化作为高水平走出去的核心驱动力，全力推进“十百千万”人才工程，通过产教融合、校企合作、以赛促教等方式持续深化职业技能人才培养，联合海内外职业院校、国际教育机构与南非、埃及、西班牙等共建“一带一路”国家共享职业教育发展成果，为相关共建“一带一路”国家创造 4000 多个就业岗位，广泛开展教育培训、扶贫开发、孤儿关爱、赈灾救灾等公益慈善活动。

在社区关怀方面，亨通南非公司与社会残障人士协会合作，在彼得马里茨堡建立残疾人帮扶中心 AberCare，为残障人员提供食宿、日常护理及医疗服务并提供培训，让他们能够自食其力。自 2018 年以来，AberCare 累计资助花费 42 万兰特，收纳人员来自彼得马里茨堡市的 7 个村庄，直接受益人员超过 200 人。

在合规经营方面，南非 BEE 法案对企业中黑人持股、黑人妇女就业比例、义务培训、卫生防疫、环境保护等许多方面作出规定和评价，对每个企业打分评级。亨通南非公司仅一年就获评最高的第一等级，享受南非政府对企业最优待政策。南非所有外资企业中获评该等级的不到 10%，亨通成为当地履行 BEE 法案的示范企业。

在环境保护方面，在双碳目标引领下，亨通已经建成 6 家国家级绿色工厂，5 家国家绿色供应链管理企业，3 家国家工业产

品绿色设计示范企业，13个国家级绿色产品，于2022年获得中国工业经济联合会颁发的“中国工业碳达峰‘领跑者’企业”称号。同时亨通在全国各个产业基地铺设屋顶光伏，广泛开展植树造林等活动，努力减少碳排放，为应对全球气候变化做出贡献。

贝德服装集团股份有限公司典型案例

贝德服装集团股份有限公司坐落于“中国服装名镇”——江阴祝塘，创始于2001年，是一家拥有先进技术与设备的服装企业，专业生产全品类服装，集团目前拥有十多家子公司，国内外员工5000多名，年生产针织服装超过3000多万件。贝德自成立以来稳步发展，深耕实业，与众多国际知名的快时尚品牌建立了长期合作关系。

一、积极走出去开展国际化战略布局

作为中国针织工业协会副会长单位，贝德服装集团持续聚焦“一带一路”，深入推动国际化发展战略布局。集团于2014年起在缅甸仰光省先后建立3家服装工厂，另外还有一家1万人规模的缅甸工业园，工业园的第一期工厂已经建成。同时，为了更好地满足客户需求，实现灵活的产能布局，2021年贝德在老挝、柬埔寨投资新的生产基地。今后，贝德将依托江阴总部，以缅甸、老挝、柬埔寨多地产业链协同生产来提升综合竞争力，深度融入国际国内“双循环”，逐步构建贝德全球化发展新格局。

二、深度参与全球产业分工

在产能布局全球化的同时，集团也在逐步实现市场全球化，2023年集团业务部门参加多次国际性展会，积极拓展国内外市场，与众多知名品牌建立了长期合作关系，进一步提升了贝德的国际知名度和市场竞争力。2024年，贝德即将开启全新的“五

年计划”，继续扩大海外生产基地的产能，提升企业设计能力、产品质量和生产效率；积极参与更多的国际合作、国际展会，将在德国、西班牙、新加坡等多国建立办事处，更好满足客户需求，进一步提高企业在全行业中的知名度。走出去不仅有助于企业拓展市场空间，降低经营成本，还能提升企业的竞争力和抗风险能力。企业可以更好地整合资源，优化产业链，提高生产效率和产品质量。同时，企业能够更灵活地应对国内外市场的变化，抓住更多商机，实现可持续发展。

三、智改数转提升本土化经营水平

贝德虽然是传统制造业企业，但始终坚持智改数转。贝德江阴总部工厂已经完成了3次智能升级改造。一是2023年初步完成了智能化工厂升级，引进了仓库AGV搬运、AI智能验布机、法国力克全自动裁床和智能投影拉布机等一系列国际先进设备和软件，正在逐步实现从每一件衣片上架到成衣缝制车间、整烫、自动吸线、检验包装全流程一体化智能服装系统，可以让每一件衣服实现信息编码、自动分拣。二是同步进行了软件信息化升级，除了原有的ERP、MES系统升级，还引进了APS排单系统、WMS仓库系统、数字化板房等系统并进行串联，打造智能化生产大数据平台。此外，办公软件也进行了全面升级，飞书系统上线，部分员工配备了AI智能助手；在设计方面也加大了AI图形应用、3D设计软件的研发投入，员工的工作效率明显提升。

四、聚焦可持续绿色发展

在发展的同时，贝德始终牢记要遵循绿色发展的原则，引进

能源可视化系统、推动绿色供应链建设。贝德还与德国 TUV 共建标准实验室，践行绿色低碳循环发展的原则，在保护环境的前提下增强了一定的竞争力。

转变不只体现在发展之机，更体现在恒久之势。未来，贝德将依托中国总部辐射缅甸、老挝、柬埔寨形成多地产业链协同生产来提升综合竞争力，深度融入国际国内“双循环”，逐步构建贝德全球化发展的新格局。

自主创新引领中国品牌竞逐全球 ——科沃斯机器人股份有限公司典型案例

作为一家诞生于苏州本土的品牌创新企业，科沃斯从传统代工起步，以尊重科学技术、尊重知识产权、尊重人才的发展方式，不断沉淀夯实研发与制造能力，通过打造自主品牌、自建产业链和价值链，成功走出了一条从中国制造到中国创造再到中国品牌的发展路径，并自此开启了全球化发展的新篇章。凭借强大的自主创新力及扎实的知识产权布局，突破海外竞争对手的层层围堵，围绕生活场景与消费者痛点，不断向全球用户推出极富创新的产品，一路成长为全球服务机器人和智能生活家电产业的标杆企业。

一、勇于开拓，探索全球化发展之路

科沃斯的全球化发展历程，正是中国传统制造业企业从代工到高端化、智能化、绿色化转型升级道路的缩影。在早期代工出口的过程中，科沃斯逐步形成了制造复杂产品的能力，并对海外贸易规则及产品标准体系形成了深刻认知，为此后成立自主品牌并开启出海之路奠定了基础。2010年起，科沃斯先后在美国、德国、日本设立海外分公司，完成海外重要市场的落子布局。2015年起，科沃斯启动实施自主品牌全球化战略，凭借国内线上电商成熟的运营经验，率先在海外跨境电商平台上实现突破，通过与亚马逊平台的深度合作，成功打开了北美市场，“黑五”大促销

售排名连续多年保持进位，逐渐在海外市场打响了品牌知名度。此后科沃斯成功进驻沃尔玛、开市客等海外线下核心零售渠道，由此形成了完善的线上线下销售渠道布局。

经过多年的建设和投入，科沃斯已成功构建起覆盖全球主要市场的营销网络体系，旗下双品牌产品已远销全球超过 170 个国家和地区，服务超过 5000 万家庭用户。公司海外业务营收规模也持续提升，2023 年达 65.22 亿元，海外营收占总营收比重达 42.1%。品牌和产品也持续赢得海外市场的高度认可，科沃斯品牌连续 6 年入选“中国全球化品牌 50 强”，科沃斯及添可品牌旗下多款明星产品多次赢得 IF 设计奖、红点奖、CES 创新奖、艾普兰奖等国际大奖。科沃斯也于 2024 年在地面清洁服务机器人领域获评为第八批工信部制造业单项冠军示范企业。

二、深入洞察，满足全球消费者需求

与其他中国品牌出海路径不同的是，科沃斯在规划海外业务时优先考虑发达国家市场，这一方面由于发达国家市场消费者更愿意为机器人等高附加值的智能化产品买单，同时若能征服发达国家市场，将为公司在全球范围内其他市场区域的业务开拓起到标杆与促进作用。

中国品牌在出海过程中，需要面临目标国消费人群在文化习俗、消费习惯、家庭场景等诸多方面的差异。为了更好落实本土化发展策略，科沃斯在招聘海外员工和寻找海外合作商时，既要求对当地市场较为熟悉，更要对科沃斯品牌理念有高度认同感。通过持续加强中外团队间的互动交流，使海外团队认可和接纳科

沃斯的运营管理模式及产品理念，从而能够更好的服务当地消费者，真正实现以品牌为核心的出海目标。

为了更好的了解海外消费者需求和产品使用习惯，科沃斯早期采用实地调研考察的方式，通过走进消费者实际生活场景来获取各类需求信息。而这一传统的信息搜集方式，很快就被电商平台海量消费数据的分析与洞察所取代。2018年起，科沃斯开始设立独立运营体系、自研自建 DTC (Direct to Consumer) 独立站，通过先进的数字化手段，从更深层面进一步挖掘消费者的潜在需求，从而提供更优质的产品及服务体验，并极大增强用户对于智能科技品牌的黏性及忠诚度。

三、扎根本土，建立品牌全球竞争力

科沃斯的成功出海，离不开国家各级政府的政策引导，也离不开苏州对于产业发展的高度重视与支持。中国在 2001 年加入世贸组织，为科沃斯等企业提供了广阔的海外市场和更加公平的国际贸易环境。企业通过出口贸易，在资金、技术和经验等方面都得到了充分积累，进而向产业链、价值链的更高端发起冲击。苏州则在过去几十年中持续加速工业化进程，助推本土品牌出海开拓市场。

国内庞大的内需市场有效支撑了科沃斯通过自主创新迅速发展壮大。我们紧紧遵循“围绕用户需求创新”这一核心准则，持续加码技术研发，使产品功能在一次次升级迭代中，逐步完成了对海外众多品牌的超越。同时我们在出海过程中，还针对各海外市场的个性化需求，对产品功能技术点进行有针对性的适配，

以保证产品在全球市场中均具备充分的竞争力。

作为一家扎根本土的高端制造型企业，科沃斯还坚定围绕服务机器人、智能生活电器的垂直产业进行延链补链，逐步发展出自主可控的电机、电池、核心电子组件等核心配套产业链体系，使企业能够更加灵活的应对全球市场的快节奏变化，同时高效驱动全产业链开展产研一体化的产品技术创新，以更高的效率，研制出更多契合全球消费者需求的高质量创新产品。

四、持续领跑，打造高质量出海标杆

凭借全球化的市场经营布局、领先的原创技术优势、强大的自主生产能力以及完备的上下游产业链体系，科沃斯已成为中国品牌在全球服务机器人和智能生活电器领域内最具代表性的企业之一。2023年，科沃斯在新加坡设立全新的海外业务总部，并以此为纽带，链接聚合更多全球优质创新与市场资源。通过持续优化运营网络，在提升亚太市场份额的同时，还将进一步增强全球市场的投送与覆盖能力，推动业务规模的持续壮大。

中国经济进入高质量发展阶段，中国企业全球化之路也即将进入崭新阶段。科沃斯将持续通过领先的AI及智能传感器技术前沿创新探索，来不断提升产品的智能化体验，强化自主品牌在国际市场上的影响力和竞争力，树立起中国品牌高质量出海的标杆。

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深耕于消费电子、新能源汽车、信息存储等领域，与大批优质的国内外知名客户建立并保持了良好的合作伙伴关系，为其提供精密功能件、精密结构件及模组类产品等。消费电子是公司的发展根基，公司在消费电子世界顶级企业供应链中保持了长期稳定的市场份额。新能源汽车是公司继消费电子后又一新的业绩增长点，公司积极配合世界顶级新能源汽车整车厂的研发、制造、售后需求，实现了 2019-2023 年连续 5 年营业收入的稳步增长。

一、开展跨境产业链供应链合作，实现国际客户、公司和中国供应商的三赢发展

为实现国际化战略目标、响应国际客户对全球属地化的配套要求，2014 年以来，安洁科技通过自投或并购的方式，在东南亚、北美等海外地区布局产销网络，抢占发展先机。在先行出海的过程中，安洁科技获得了辖区政府的有力支持，也不忘初心，有效带动和助力国内主体的产品、设备等走出去，推动“中国制造”“中国品牌”的国际化发展进程。

在美国、泰国等核心产线的自动化供应商选择上，考虑到成功合作经验、产品服务质量、需求响应速度等因素，安洁科技优先选择国内的自动化设备厂商，共同克服在设计、运输、安装、调试、验收等方面遇到的诸多问题与困难，实现了技术进步、经

验积累，为未来各自海外业务的拓展打下坚实基础。在核心产品的材料供应商选择上，基于国内材料供应商价低质高的优势，安洁科技优先选择了国内金属材料厂商。当前面对原材料价格持续上涨的压力，安洁科技更将秉持和国内材料厂商共同成长的理念，共享战略规划、市场趋势和预期需求等信息，供研创新材料和工艺，降本增效，以应对日益增长的竞争压力，谋求协同业绩增长。未来，安洁科技将继续探索各种设备、物料等的国产替代，帮助国际客户获得更多的成本降低空间和技术改革机会，帮助更多的中国企业开拓海外业务，实现国际客户、公司和国内供应商的三赢发展。在承包工程供应商选择上，2023年，公司墨西哥工厂正式开工，在选址、建厂、装修等重大事项上，优先选取中资背景企业，工厂厂房由中交集团墨西哥分公司承建，中国基建实力有力保证了工期的进度、质量和成本；墨西哥厂房装修工程的招投标工作仍在推进之中，中资企业也将成为首选项。

二、做好事前积蓄、事后复盘工作，前置规避和应对各类风险

在走出去的过程中，机遇和挑战同在，安洁科技在业务、研发、人才、供应链、财务、法务等方面都进行了充分的事前积蓄、事后复盘工作。一是多元化海外客户结构，寻求持续性的业绩增长。拥有充足的海外订单是走出去的基础。公司现有新能源汽车业务的增长得益于国际新能源汽车客户，公司利用在国际新能源汽车客户积累的产品、技术经验，不断争取国际新能源汽车新势力客户的业务机会，未来也将聚焦国内新能源头部和新势力企业

的海外业务，为公司海外工厂产能的运用提供订单量保障。二是注意国别法务、税务风险，避免经济利益流出。由于海外项目所在地多为发展中国家，法律条文纷繁复杂、立法环境动荡多变、律师水平参差不齐，故在选取法律服务中介时，公司采取了“国内牵头律师+当地律师”的模式，国内牵头律师选择过往有着成功合作、长期信任的当地律师，相互协作，降低公司与当地律所直接合作的沟通成本、沟通障碍，以更好规避法律风险、解决法律纠纷。从公司的海外扩张经验来看，法律问题主要需要关注以下几个方面：整体法律环境（政权更迭、资产征收及国有化、政府违约与腐败风险等）、外资准入、外汇管制、垄断经营、公司治理、合同管理（签署语言、签署形式、争议解决、赔偿限额等）等。此外，由于全球经济下行，各国财政收入压力增大，地区贸易摩擦频发，中国走出去企业也更应当重视防范税务方面的潜在风险。公司在墨西哥和越南项目的投资中，聘请海外国家权威的税务机构，尽快全面了解海外国家的税制结构（主要税种、课税对象、课税税率、处罚及滞纳金等）；研究海外国家法院对税务争议案件的判例，形成公司内部的《税务政策与实际操作指导手册》；积极与中国企业商会、同行中资企业进行沟通交流，避免出现同样的税务问题。

打造受人尊敬的世界品牌

——梦百合家居科技股份有限公司典型案例

梦百合家居科技股份有限公司成立于 2003 年，主要从事记忆绵床垫、枕头、沙发、电动床及其他家居制品的研发、生产和销售，于 2016 年上市。公司长期坚持全球化战略，于 2014 年在塞尔维亚投资创建第一个海外生产基地，迄今在海内外已拥有六大研发与生产基地，国内生产基地年设计产能 50-60 亿元；海外单个生产基地年设计产能分别为 8-10 亿元。截至 2023 年底，公司在全球拥有 46 家控股公司，产品畅销中、美、日、英等全球 110 个国家和地区，在全球有超 10000 家销售终端。

一、在创新研发上出实招，提高产品国际竞争力

公司紧紧围绕“致力于提升人类的深度睡眠”的使命，以省工程技术研究中心、省技术中心、省设计中心等为研发平台，不断创新研发，掌握多项家居产品核心技术及生产工艺。历经 20 年的发展，公司先后获得国家高新技术企业、江苏省智能制造示范工厂、江苏省工业互联网标杆工厂、江苏省先进制造业和现代服务业融合发展标杆引领典型、中国轻工业塑料行业（聚氨酯）十强企业等荣誉称号，销售规模、技术创新能力，均在中国聚氨酯海绵行业处于领先地位。

二、在品牌培育上下功夫，打造受人尊敬的世界品牌

公司建立以 MLILY、梦百合为核心的自主品牌体系，在国

内，以梦百合为核心，开拓线上线下全渠道新零售市场，现已进驻天猫、京东、亚马逊、抖音等主流平台，并与红星美凯龙、居然之家等国内大型家居卖场达成战略合作关系，辅以百货、街边店等业态，截至 2024 年一季度，MLILY 梦百合和上海里境门店数量已达 1138 家。同时还与众多知名酒店合作共推零压房，通过超 100 万间零压房打造多场景购物体验。

在境外，MLILY 已在全球约 60 个国家注册，连续多年被评为江苏省重点培育和发展的国际知名品牌。为加速全球化布局，公司先后收购西班牙 MATRESSES、美国家居连锁渠道 MOR，并和德国家喻户晓的家具连锁品牌 Matratzen Concord 开展深度合作，通过海外零售渠道的收购与合作，更好地推广自主品牌，实现 MLILY 在国外家居零售终端的覆盖。

2013 年起，梦百合开始体育营销之旅，先后赞助“Mlily 梦百合杯”世界围棋公开赛和“Mlily 梦百合世纪之战——古李十番棋”，并成为中国国家围棋队舒压产品供应商，连续十多年推动世界围棋事业发展，获得“金五环奖”，成为中国体育赛事营销的成功案例。2016 年，MLILY 梦百合正式成为曼联首家官方床垫和枕头合作伙伴，以创新的力量和过硬的产品实力为曼联球员打造优质的睡眠环境，助力训练和比赛后体能迅速恢复。随着合作的深入，新增合作产品沙发，MLILY 梦百合又成为曼联全球床垫与沙发产品合作伙伴。

三、在数智建设上谋全局，提升全球产能协同能力

近年来，公司持续加强智能化、数字化建设，以满足公司战

略部署和运营管理需要。基于 SAP 系统，对现有系统应用的推广和深化，实现了全球集中调度及各海外工厂灵活排产，提升了公司供应链的敏捷反应，更好地为公司全球化精益管理决策提供数据支持。一是推进 RFID（无线射频识别）的深度应用。通过在多个生产基地部署基于 RFID 的生产、包装和分拣设备，实现产品供应链全流程闭环跟踪和追溯，提高生产效率、产品质量和供应链运作效率。依托视觉技术、PLC、传感器等先进技术，并初步与 MES 系统集成，进一步提升产线的自动化水平和生产标准化水平。二是推进公司工业物联网平台搭建。依托传感器、PLC、通用网关和视觉技术等先进技术运用，与 WMS、MES 各系统进一步集成，实现数控设备参数的自动设置，进一步提升设备间互联互通。三是构建和改善海外工厂网络安全。初步建立标准化全球数据中心，实现集团统一协调管理和远程 HELPDESK 支持，通过网络启动高效进行系统安装部署，达到客户终端系统标准化、统一化，极大提高系统部署速度及便利性、安全性。工厂采用了 SANGERFOR 深信服安全防护监控软件，保障公司数据的安全，对外网和内网进行双重防护和监控，优化内部的网络资源和物理结构。为保证数据的高度安全性，系统软件会在数据传输、灾备预防、API 监控等方面提供多重安全保障。

百舸争流千帆竞，借海扬帆奋者先。公司已在全球六大生产基地布下了一张“全球数质化质造”+“全球供应”的网，在全球化战略上进一步做深、做细、做实，让公司产品覆盖全球市场，让中国品牌走向世界！

抢抓机遇走出去 海外拓展成效显

——江苏综艺股份有限公司典型案例

江苏综艺控股集团于 1987 年创办南通县刺绣厂起步，在各级党委政府和相关职能部门的大力支持下，依靠强烈的家国情怀和较强的资本力量，以全球化的战略眼光不断开拓创新，依靠高科技推动旗下产业三次前瞻性的转型升级，如今已发展成为集先进科技、饮料制造、清洁能源、综合金融及大健康产业于一体的国际性高科技控股集团。目前，集团旗下拥有 40 多家企业，业务分布在国内 20 多个省市及美国、欧洲、日本等国家和地区，10 多家企业在国内外证券交易所上市。

一、科学布局，推进光伏发电战略国际化

在新能源领域，我们主要致力于提供光伏能源解决综合方案，重点推进光伏电站建设和运营业务，以产业转型和产业升级为抓手，以经济效益和社会效益兼顾为原则，立足江苏、放眼世界，抢抓走出去发展机遇，在省商务厅的全力支持下，我们从 2009 年开始在发达国家布局光伏发电，先后在美国、意大利、德国、保加利亚、捷克、卢森堡等国设立全资子公司 10 家，投资近 30 亿元，累计建成太阳能光伏电站 50 余座，装机容量 100 兆瓦。

2012 年，受欧美贸易壁垒及欧洲光伏发电重点应用国家削减补贴等因素影响，光伏产业需求增速显著放缓。我们积极应对，不求盲目扩大规模，稳步推进电站项目建设，加快在建项目施工

速度，努力降低国外不利新政策的影响。尤其是在近年欧美“双反”，光伏组件价格持续下跌的形势下，庞大的前端固定资产投资一度成为国内诸多光伏企业的很大负担，而综艺集团在电站建设过程中，受益于国内光伏原材料价格下降却获得了更大的盈利空间。

二、外聘内培，打造复合型国际化业务团队

集团在赴国外建设光伏电站的过程中，认真借鉴吸取国内企业在国外建厂的经验教训，认真研究所在国法律法规，深入学习文化历史、风土人情、喜好习惯等，通过产品、文化、管理创新，不断提升国际化团队的业务水平。

根据光伏发电的产销特点，建设自己的业务网络。集团建立健全了总部管控队伍和机制，在境外建立了多个相对独立、责权明确的项目开发团队，通过外派国内优秀人才、聘用当地专业人士，建立起自己的国际化业务运营团队，已经成为市场开发的业务骨干和中坚力量。高层次人才是企业强大的支撑，集团每年开展“金圣计划”，吸引北大、清华、南大、复旦、上海政法、上海财大等名牌高校以及国外名校优秀毕业生加盟，同时强化内部培养，进一步完善人才梯队建设，拥有了一批熟悉法律、懂得管理、精通财务、多语言的复合型国际性人才，为集团拓展壮大国际化业务提供有力的人才支撑。我们还鼓励集团高管参加知名高校举办的学历学位培训，积极参加省、市商务部门组织的跨国经营人才培养及各类商务考察活动，不断提升集团高管运营管理国外企业水平和能力。

三、强化运营，不断提升光伏发电投资效益

多年来，现代国际化理念和超前经营意识，一直是我们在多个业务领域获得持续成功的关键。综艺集团在新能源领域的重点业务是光伏电站的建设和运营，与众多竞争者相比，集团虽然不是国内最早、规模最大的生产厂家，但却具有先发的实践优势，我们切入并最终定位光伏产业链最具盈利能力的终端环节，带动国内一大批光伏发电产品批量走向国际市场。

2013年，欧债危机发生，欧洲各国纷纷下调光伏补贴，我们审时度势，审慎抉择，及时调整国外投资新建光伏电站的发展战略，决定从强化完工光伏电站的运营管理、提升运营效益入手，充分运用光伏产业团队拥有的丰富专业技能、经验，通过自主研发及战略合作，以用户需求为导向，设计投运效率高、质量稳定、易控制的光伏电站系统，采取EPC等形式，开发、建设、运营、维护、管理、销售各类集中式、分布式光伏电站，在为当地提供持续可靠太阳能电力的基础上，提升集团投资光伏产业的效益。在加快其他在建项目的建设的同时，及时关注研究投资国新能源政策变化的影响，更好地规避投资与运营风险。

在我们走出去的过程中，省、市商务部门热情为我们兴办海外企业提供便利和业务指导，并对我们的工作给予充分肯定，激发了我们做大做强国外企业的积极性。十多年来，投资运营国外光伏发电企业不仅为我们提供了大量稳定的现金流，而且也在不断丰富着我们海外发展的经验，为今后更好拓展“一带一路”国际合作打下坚实基础，从而也更好地激励我们在加快打造江苏发展新质生产力重要阵地中勇担使命、多作贡献。

智慧路灯点亮埃塞俄比亚首都夜空

——中国江苏国际经济技术合作集团有限公司典型案例

近年来，埃塞俄比亚充满活力的首都亚的斯亚贝巴正处于重大转型中，市政府启动了一系列道路走廊开发项目，丰富首都基础设施和城市景观的同时，也能很好的解决城市规划需求。这其中，由中江国际集团实施的智慧路灯项目格外亮眼，点亮了埃塞俄比亚首都的夜空。

基于在当地阿杜瓦博物馆项目上的出色表现，中江国际集团作为优质承包商获得了亚的斯亚贝巴市市长及政府高层的肯定和认可。本次市政府邀请中江国际集团参与一系列道路走廊开发并直接议标多个项目，其中最具代表性的就是智慧路灯项目。

该项目涵盖首都亚的斯亚贝巴两条城市主干道和关键区域，道路全长约 15 公里，共计 914 根智慧路灯。项目包含 LED 路灯、摄像头、LED 显示屏等配置，建成后可实现 LED 照明、治安监控、车辆抓拍、人脸识别、公共广播、信息发布、紧急呼叫、WIFI 热点、环境监测等功能。同时，该智慧路灯还可应用于“多杆合一”场景，在未来继续实现更广、更全、更智慧的城市功能。对加强亚的斯亚贝巴整个城市运行安全，提高城市管理精细化水平，进一步拓展便民服务渠道，提升市民游客满意度，改善城市形象具有重大意义。

首批智慧路灯项目主要安置在博物馆、市政府和博物馆广场周边，包含 62 根路灯主杆、LED 灯、摄像头、LED 显示屏、控制机房等配套设施。目前，第一期 62 根路灯已安装调试完毕，阿达尼彻·阿贝贝市长对首批智慧路灯工期和质量给予充分肯定，再次议标第二期新增 852 根智慧路灯项目。新增项目主要分布于两条城市主干道，路段一从博物馆经过联合银行项目部到非盟，全长约 4.2 公里，共设置 244 根路灯杆；路段二为宝莱国际机场，沿机场路到总理府，最终到达我司四公里地下通道项目部，全长约 9.2 公里，共设置 608 根路灯杆。中江国际集团对国内采购进行全面保障，强力推进项目实施，力争以优质的服务和进度，完成该标段的实施任务，并争取将智慧路灯项目辐射复制到首都其他区域以及其他城市的规划之中。

智慧路灯项目的承接，不仅积极响应“数字埃塞”号召，推动亚的斯亚贝巴城市美化和智慧建设，同时也是我司在拓展新领域和发展业务形态上迈出的关键一步。我司将继续围绕集团战略，深耕传统市场的同时，积极推动海外业务高质量转型发展，增加企业在国际市场上的竞争力。

常州市凯迪电器股份有限公司典型案例

常州市凯迪电器股份有限公司自 2010 年起踏上了对外投资与国际化发展的征途，其稳健的步伐和卓越的成就，为业界树立了典范。凯迪股份成立于 1992 年，坐落于常州市经开区横林镇，深耕线性驱动行业 30 余年，是一家以智能科技为核心，以制造业为基础，集线性驱动系统研发、生产、应用研究、海内外营销于一体的全流程服务型企业。公司主要产品是由电动推杆、手控器、电器盒及其他配套零部件组成的线性驱动系统产品，广泛应用于智能家居、智慧办公、医疗康护、能源工业、汽车零部件等领域，业务遍及全球多个国家和地区，是线性驱动行业的前端制造企业。

一、初涉海外，精准布局

2010 年，公司正式迈出了其国际化战略的第一步，通过在美国设立办事处进军国际市场。2013 年，公司在美国成立全资子公司—美国凯迪，进一步巩固北美市场地位，同时设立欧洲办事处，积极拓展欧洲市场。2016 年，公司正式成立欧洲凯迪，加强本地化运营能力，促进技术研发、产品创新及市场营销等方面的国际合作与交流，为公司在欧洲市场长期发展注入了新的活力。2018 年，公司成立越南凯迪并设立生产基地，境外生产的启动，不仅降低了生产成本，提高了生产效率，还使得公司能够更灵活地应对全球市场的变化与挑战，进一步巩固了公司在全球

市场的竞争地位。2021年，公司正式成立越南国际公司并启动线性驱动系统越南生产基地的投资建设，标志着公司在全球产能布局上的进一步优化与升级。

二、成果显著，市场反响热烈

境外生产基地的成功运营，为凯迪股份带来了显著的经济效益和社会效益。一方面，生产基地产能不断释放，满足了国内外市场的旺盛需求；另一方面，本地化生产缩短产品交付周期，提高客户满意度。此外，凯迪股份还积极履行社会责任，参与当地社区建设，赢得了良好的社会声誉。

在北美市场，消费者对产品的个性化、定制化需求日益增强。2024年，公司在美国密歇根州投资建设新的线性驱动生产基地，引进国际先进生产设备和技术，积极与当地政府和合作伙伴建立良好关系，争取政策支持和市场资源，快速响应市场需求变化，提供定制化的线性驱动解决方案。通过深入了解当地消费者的使用习惯和偏好，公司不断优化产品设计和流程，确保产品能够更好地满足市场需求。这种以市场需求为导向的发展模式不仅提升了凯迪股份在北美市场的竞争力，还为其在全球范围内的业务拓展提供了有益的经验借鉴。

三、坚定信心，提升竞争力

凯迪股份在国际化进程中，始终坚定信心，勇于探索，不断寻求新的发展机遇和市场空间。公司根据全球市场特点和自身资源能力，选择具有潜力和竞争优势的目标市场进行投资布局，并制定了详细的市场进入计划和运营策略。凯迪股份在国际化进程

中，始终注重技术创新和产品研发，不断提升产品性能和质量，满足全球客户的多样化需求。公司建立完备的管理体系和运营机制，加强对国际化团队的培训和管理，提高企业运营效率和管理水平。同时，公司还注重与当地政府和合作伙伴的沟通和协作，共同推动项目的顺利实施。

中天科技海缆股份有限公司典型案例

中天科技海缆股份有限公司隶属于中天科技海洋产业集团，成立于 2004 年，是国家火炬计划重点高新技术企业，是国内最早从事海缆技术研发及产品制造的企业之一，始终瞄准世界海缆制造的尖端科技前沿，坚持高起点、高标准，率先完成多项技术突破及产品研制。凭借多年的技术积累，公司产品生产能力已实现交流海（电）缆 500kV 及以下、直流海（电）缆 $\pm 535\text{kV}$ 及以下电压等级的全覆盖，先后成功研制了“三芯 110kV、三芯 220kV 交联聚乙烯绝缘交流海缆”“500kV 交联聚乙烯绝缘交流海缆”以及“ $\pm 400\text{kV}$ 交联聚乙烯绝缘直流海缆”“ $\pm 525\text{kV}$ 交联聚乙烯绝缘直流海缆”，通过型式试验和国家级新产品鉴定，推动我国实现柔性直流输电由 $\pm 160\text{kV}$ 到 $\pm 200\text{kV}$ 到 $\pm 320\text{kV}$ 到 $\pm 400\text{kV}$ 到 $\pm 525\text{kV}$ 的“五连跳”，产品成功应用于国家电网、南方电网、五大发电集团的示范项目中。公司建有“国家企业技术分中心”“国家级博士后工作站”“省海洋能源与信息传输重点实验室”等研发平台。

面向未来深远海海上风电发展需求，中天海缆研发了更高电压等级产品、更优化的材料选型方案，并设立江苏南通、广东汕尾、江苏盐城和山东乳山四大海缆制造基地，以本土化优势，辐射多区域，致力打造亚洲最大的海洋工程电线电缆产业化基地，助力海上风电平价发展，在“双碳”赛道中抢道争先。中天海缆

坚持走产品特色化、品质优异化、服务差异化道路，以独特的区位优势和水文条件，一流的制造、检测设备和专业技术，完善的质保体系和配套技术服务，深耕海底光缆、海底光电复合缆、海底直流电缆、深海脐带缆、动态缆、运维服务及配套产品的研发，为深远海海上风电、海洋油气、海上光伏、深海探测、岛屿互联提供系统解决方案。

经过二十年发展，中天科技海缆已经成长为综合性国际工程承包商。公司在境内外承建了 22 个海缆总包工程，供货项目超过 350 个，遍布亚洲、欧洲、美洲、大洋洲、非洲等全球 40 多个国家，目前累计出口业绩超过 7500 公里。

随着国际业务不断扩展深化，竞争格局日益激烈，传统管理经营模式难以应对国际工程的多样化挑战。实施国际市场本土化经营，加速培育本土化公司造血能力，是企业在海外谋生存、求发展的有效抓手，是维持可持续健康发展的必然选择。

中天海缆认真贯彻落实集团战略需要，为了更好地紧贴市场、紧贴客户，有效提升公司市场开拓能力和客户服务水平。2023 年，在德国设立中天德国海洋有限公司（ZTT OFFSHORE GmbH，以下简称“中天德国”），致力于为欧洲市场提供优质的海缆设计、供货、安装、试验、运维等系统服务。

为了确保中天德国能够迅速融入当地市场，中天海缆向中天德国提供了先进的技术支持和专业的市场团队。同时，中天德国也积极招聘本地人才，加强与当地供应商和合作伙伴的联系，推动双方业务发展，实现互利共赢。人力资源本土化有效减少了国

际项目执行中市场准入的贸易壁垒，降低海外经营风险。尤其是雇用熟悉欧洲市场的高级人才，有利于企业在市场开发和项目实施过程中规避不必要的经营管理风险。

2023年，中天科技海缆顺利签约德国50赫兹 Ostwind-6-1 海上风电开发项目，金额达3.45亿欧元。该项目包括220kV海底光电复合缆（风场送出海缆）、陆地电缆及其附件系统的供货、运输和施工，是目前中国海缆企业在国际市场上单体规模最大的海底电缆总承包项目。中天德国将在南通团队配合下，负责该项目的管理、附件安装、系统测试和运维工作。该项目的中标是中天科技充分践行“核心产品系统化，工程服务国际化”战略方针的体现，助力欧洲海上风电开发以及双碳目标的实现。

伴随着国际化经营战略的实施，中天海缆在品牌、管理、技术和服务等方面实现了国际化的高速发展。在海外政治环境、市场环境、技术环境、社会环境、法律环境和商务环境越来越复杂的情况下，中天海缆积极进行本土化经营探索和实践，设立本土化公司开展经营管理，采用和探究适合其自身发展的本土化经营策略，充分利用当地有利资源，增强在本地市场的竞争优势，努力扩大市场份额；提高核心竞争力，塑造优质的企业品牌，应对全球化竞争和实现资源优化配置，进而进行全球布局，持续整合提升公司的本土经营能力、协同经营能力和高端经营能力，构筑互利共赢的产业链供应链合作体系，深化国际产能合作，确保公司高质量稳步发展。

今创集团股份有限公司典型案例

今创集团股份有限公司主要从事轨道交通车辆配套产品研发、生产、销售及服务，是相关领域设计、研发、生产规模及综合配套能力方面的领先企业。公司主要产品涵盖行车安全系统、智能控制系统、车身联接系统、旅客界面系统以及运维保障系统等五大关键配套体系，包括千余个细分产品。目前，公司产品全面覆盖国内动车及主要城市轨道交通车辆，并出口应用于英国、法国、意大利、比利时、新加坡、马来西亚等数十个国家的轨道交通车辆项目。公司在全国主要城市及法国、新加坡、马来西亚、泰国等设有生产和服务基地。

2017年，公司积极应对市场变化，严格按照各项制度规范运作，持续健全和完善公司治理结构，加强内控管理，在产能扩大、技术和产品研发、国内外市场拓展和综合管理等方面积极探索，取得了新进展、新成就。公司积极响应国家“一带一路”倡议推进国际化经营，收购常州虎伯拉今创交通设备有限公司和法国塞拉座椅公司，并将法国塞拉座椅作为公司在欧洲的设计、制造和服务中心，为公司持续稳定发展奠定了良好的基础。

其中，常州虎伯拉今创交通设备有限公司是交通领域内国际知名的风挡及铰接系统生产企业，由德国虎伯拉公司与今创集团于2005年10月分别出资50%组建成立，公司成立之初配套铁道部引进西门子原型车（CRH3型车）、庞巴迪原型车（CRH1型

车)、阿尔斯通原型车(CRH5型车)进行研发。当时,欧洲轨道交通高速列车水平是公认的最高水平,虎伯拉公司的风挡技术是公认的世界领先,经过10年的技术吸收、优化、创新,常州虎伯拉已成为行业中集设计、开发、制造于一体的领先企业。

塞拉座椅(Saira Seats)是法国仅存的两家列车座椅制造商之一,共有180名员工,2016年营业额3200万欧元。塞拉座椅在技术、工艺、生产管理等方面具备先进水平,当年,公司力挫包括2个欧洲公司在内的竞争对手,拿下塞拉座椅公司收购权,并通过法国员工“回娘家”之旅,完成了跨国企业文化认同与融合,坚定了法国员工加盟今创的决心,塞拉座椅公司顺利成为集团全球化战略布局的重要组成部分。

今创集团完成对常州虎伯拉以及法国塞拉座椅的收购,分别更名为“今创风挡”和“今创法国座椅”,公司在巩固现有主营业务发展的同时,充分发挥在技术研发、产品业务和市场开拓等方面的优势,积极拓展新业务领域并在新兴市场取得突破,推动公司高质量、可持续健康发展。同时,公司集中更多资源用于产品设计、开发,提高各业务单元的专业化水平,巩固市场占有率,扩大经营规模,提升科技成果转化能力。目前,今创风挡在国内轨道交通贯通道产品的市场份额超过50%;今创法国座椅公司用三年时间扭亏为盈,2021年拿下总额1亿欧元的法国国营铁路集团10年订单,充分展现了全球化战略布局蓬勃的发展后劲。

红豆集团有限公司典型案例

红豆集团创始于 1957 年，现有员工近 3 万名，67 年来坚守实体经济，聚焦发展服装、轮胎和制药三个产业，位居 2023 中国制造业民营企业 500 强第 81 位。集团拥有十多家子公司，包括红豆股份、通用股份两家主板上市公司以及紫杉药业新三板创新层挂牌企业，分设美国、新加坡、泰国等境外机构和工厂。在柬埔寨联合中柬企业共同开发了 11.13 平方公里的西哈努克港经济特区，成为高质量共建“一带一路”的样板。

一、对外投资项目情况

（一）柬埔寨西哈努克港经济特区发展情况

柬埔寨西哈努克港经济特区（以下简称“西港特区”）由红豆集团联合中柬企业在西哈努克省波雷诺县共同开发建设，是首批通过商务部、财政部考核确认，也是中柬唯一签订双边政府协定的国家级经贸合作区，总体开发面积 11.13 平方公里，于 2008 年 2 月由时任柬埔寨首相洪森亲王亲自奠基，致力为世界各地企业搭建跨国投资平台，实现共赢发展。秉持着与股东、员工、顾客、供方、合作伙伴、政府、环境、社会（社区）建立共赢关系的“八方共赢”理念，现已成为柬埔寨发展最快、影响最大、社会形象最好的经济特区，走出了一条经济社会和谐发展、民心相通携手共生的可持续发展之路，被习近平主席赞誉为“中柬务实合作的样板”；洪森亲王评价其是“柬中两国‘一带一路’合作

取得丰硕成果的典范”。柬埔寨首相洪玛奈非常关心西港特区建设，2023年9月访华期间，西港特区再次被写入中柬《联合公报》。

如今，西港特区已累计引入来自中国、欧美、东南亚等国家及地区的企业（机构）188家，企业数占西哈努克省全省工厂企业数约70%，创造就业岗位约3万个。2023年，在全球经济增长乏力，柬埔寨进出口贸易同比下降1.9%的背景下，西港特区全区企业全年实现进出口总额33.62亿美元，同比增长34.86%，占柬埔寨全国进出口贸易总额约7.18%。2024年1-9月，西港特区内企业累计实现进出口总额30.6亿美元，同比增长22.06%，成为了柬埔寨工业经济发展的“引擎”，也为柬埔寨“工业发展走廊”建设起到了积极的示范引领作用。

（二）江苏通用科技股份有限公司情况

江苏通用科技股份有限公司是江苏省重点企业集团，红豆集团的控股子公司，2016年9月在中国上交所上市，是一家专注各种轮胎研发、生产和销售的现代化高新技术企业。公司建有中国、泰国、柬埔寨三大生产基地，拥有稳定、专业的营销团队和完善的营销网络，在全国开发了10000余家形象店、招牌店，是中国民族轮胎领军企业之一。

近年来，国内头部轮胎企业纷纷加速海外布局，将全球化战略作为轮胎企业提升综合竞争力的关键举措。东南亚地区受欧美国“双反”影响小于国内，为轮胎企业保留更多盈利空间。同时，东南亚地区如泰国、越南、柬埔寨等具有相对稳定的政治环境、

开放自由的经济体制、独特的地理位置、丰富的天然橡胶资源(东南亚地区占全球天然橡胶种植面积的 90%，其中泰国为天然橡胶最大生产国)。同时，东南亚国家劳动力资源充沛且成本相对较低、双多边贸易优惠政策、当地优惠的税收政策和逐渐成熟的产业链等优势，成为中国轮胎企业出海投资的首选之地。

泰国独特的战略位置、充足的原材料供应及友好的商业环境和政策成为通用股份将泰国作为首个海外生产基地的重要原因，同时还能有效规避国际贸易壁垒，完善全球化布局，为公司持续健康发展提供支撑，提升企业的国际竞争力。2019年，通用股份在泰国建立首个海外生产基地，该项目位于泰国罗勇府罗勇工业园，设计产能规模 130 万条全钢胎和 600 万条半钢胎，一期总投资 3.78 亿美元，系 2018 年度中国制造型企业投资泰国大型项目之一。项目建设期间，公司克服了宏观环境变化带来的多重挑战，实现了产业链、供应链“自循环”的发展韧性，进一步促进泰国橡胶工业及汽车零部件等配套产业发展。2020年1月，通用泰国工厂顺利投产，开业以来保持着产销两旺的态势，实现了“当年投产、当年盈利”的目标。目前工厂一期项目已全部达产，成功开发北美、欧洲、东南亚多家头部客户，开启深度战略合作。2023年5月起，公司月销售连破 3000 万美元，成为公司业绩重要增长点。2023年9月，通用泰国二期项目正式奠基，投资 18.8 亿元，设计规模为年产 600 万条半钢子午胎和 50 万条全钢子午胎。达产后，预计新增年均营业收入 21.3 亿元。

在泰国基地成功运营的基础上，通用股份围绕“5x 战略计

划”，随着和美国、欧洲、东南亚头部客户的深入战略合作，为充分满足海外市场需求，再次投建第二个海外生产基地—柬埔寨基地。项目总投资 19.1 亿元，建设年产能 500 万条半钢胎和 90 万条全钢胎，是 2022 年 RCEP 生效后江苏首个在 RCEP 成员国投资的超亿美元项目。项目位于柬埔寨西哈努克港经济特区，是目前入驻最大的投资项目之一。2023 年 5 月 22 日，柬埔寨首相洪森及时任驻柬大使王文天等领导亲临现场为柬埔寨基地开业剪彩，标志着柬埔寨工厂正式开业投产。目前，柬埔寨基地正加速生产速度、产量持续爬坡。基于海外市场需求旺盛、产品供不应求，柬埔寨二期项目于 2024 年 1 月正式投建，总投资为 14.95 亿元，产能规模包括年产 350 万条半钢胎和 75 万条全钢胎，项目达产后预计新增年均营业收入 17 亿元，年均净利润 2.3 亿元，将更好地为海外客户提供服务，进一步提升产品竞争力和国际化水平，助力公司可持续高质量发展。

从泰国到柬埔寨，通用股份一路披荆斩棘、乘风破浪，成为中国民族轮胎企业共建“一带一路”的前行者。除有效带动了两国当地橡胶产业的经济发展和就业问题，还带动了上游天然橡胶等原材料、下游汽车及交通运输业等行业的协同发展，提高产业协同和配套能力，形成更加紧密的产业链供应链，实现互利共赢。

此外，通用股份积极践行社会责任、注重“民心相通”、高标准推进项目运营。立足本土化经营管理，通用股份通过开展各种文化融合活动、参与当地公益活动等，促进当地经济社会发展，在当地居民心中树立起负责任、有温度的中国民族轮胎企业形

象。

（三）江苏红豆国际发展有限公司情况

红豆国际外贸以传统外贸、跨境电商为主，主要从事针织、梭织全品类服装、居家、宠物用品等研发设计、生产出口。以质量为王，以产品为本，以服务护航。

创新产品点燃发展“新引擎”。重视新品，每年申报专利30余项；聚焦创新，建立全面的3D仿真及数字化设计能力；围绕绿色化、差异化、高端化，积极研发舒适、绿色、环保、可再生等新型面料，提高产品附加值，并于2021年实现了中国第一批碳中和服装的出口。

国际化布局“加速度”。为进一步拓展国际市场，做实做细海外客户的拓展和维护，红豆国际先后在纽约、新加坡、金边、日本设立分公司、办事处，以新加坡为窗口，充分发挥其区位优势，辐射全球，将新加坡公司打造成为红豆海外全球化贸易平台。

提前布局，立足柬埔寨自建制衣工厂，实现国内、国外工厂双向联动，打造样板工厂、中心工厂、效益工厂。同时，大力拓展东南亚供应链，在孟加拉、越南、缅甸等地建立海外生产基地。目前海外生产占比高达30%。

品牌出海“卖全球”。在跨境电商方面，红豆国际公司陆续在亚马逊平台开设了美国店、日本店、英国店，并在东南亚开设了LAZADA跨境店和新加坡本地店，实施爆品战略，不断对产品进行迭代，提升舒适度。其中，男式泳裤上架以来便受到消费者的追捧，实现年销售近20万条。一方面促进跨境电商业务的

快速增长，另一方面实现自主品牌 HODO SPORTS、HODO HOME 走出国门。

出动出击“拓客户”。外贸团队多次前往法国、德国、日本、土耳其、美国等国家参加展会、拜访客户，把客户请进来看厂洽谈，对样衣进行反复打磨，打造过硬的产品。深入了解客户的需求，巩固老客户，开拓新客户。不断提升服务品质，赢取客户信任。

二、经验教训和困难挑战

积极融入国内国际双循环，为公司发展带来了新的机遇，面对国际贸易壁垒常态化趋势和全球竞争格局，企业需深刻认识海外投资面临的挑战和风险，以国际化视野推进可持续发展的绿色制造、高端制造，不断提升企业创新力和品牌力，助力海外项目高质量运营。

（一）优化海外基地布局，强化产业链战略合作。随着全球经济和国际贸易壁垒的不确定性，优先选择“一带一路”沿线国家布局生产基地，围绕项目所在国的宏观、行业及自身能力多维度分析，做好风险预判；通过国内外不同生产基地实现精准定位、资源互补、联动发展的新格局，面向全球不同国家、不同客户灵活调配，开拓新兴市场，提升全球化竞争能力。同时，树立对外投资合作整体安全观，推动与第三方专业机构、客户的战略合作，增强共商共建共担的抗风险合力；依托政府公共服务平台，主动对接政策指导、信息咨询和专业培训，保障项目运营合规，共享境外安全服务保障。

（二）提高研发创新能力，更好贴近市场服务。卓越的产品、专业的服务是实施“走出去”的立身之本。通过加强海外研发中心建设，加强技术研究和加大产品新材料、新工艺、新技术等前瞻性研发和产品创新，推动产业智能化、绿色化转型升级，同时增强精益管理水平，稳定产品品质和成本管控，不断扩大民族轮胎品牌国际市场影响力。

（三）践行“八方共赢”理念，推动本土化运营。加强国际化和本土化结合是企业国际化经营的重要前提。公司注重国内国际优势互补，充分了解、掌握当地法律法规、文化习俗，积极融入所在国、所在地区，践行红豆集团倡导的“八方共赢”理念，开放包容、互学互鉴，高度重视本土化、专业化、规范化战略经营，制定成体系化的管理制度和文化理念落地，促进民心相通，提升合规经营管理水平，主动履行社会责任，同时妥善处理与两国政府部门、社区周边居民、当地员工等公共利益相关方的关系，努力实现企业与环境、社会的协调发展、融合共赢。

三、下一步考虑

西港特区将继续努力，紧紧围绕“高标准、惠民生、可持续”的目标要求，秉持“八方共赢”理念，以咬定青山不放松，一张蓝图绘到底的精神，坚持高水平建设，高质量发展，为构建新时代中柬命运共同体作出更大贡献。

红豆集团通用股份公司积极参与共建“一带一路”，不仅是对政策的响应，也是公司拥抱全球市场打造国际化品牌、加快高质量发展的体现。未来，基于“5X 战略计划”，公司还将进一

步推进海外新基地的选址建设，包括东南亚、南美等优势国家和地区，促进供应链、产业链的全球化布局，不断提高全要素生产率和国际市场竞争力，积聚优势资源，整合优势生产要素，为全球客户和消费者提供更具性价比的产品和服务，以及绿色生态和健康生活，在参与全球供应链价值分工当中，发挥好中国企业的作用。

江苏凤凰画材科技股份有限公司典型案例

江苏凤凰画材科技股份有限公司创始于 1995 年，近三十年来始终秉持“一切皆为艺术”的发展理念，以专业化、国际化、品牌化的实业匠心精神，在全球艺术画材版图上绘制出动人的微笑曲线，一端在绘画材料领域深耕细作，一端在艺术产业上游翩翩起舞，逐渐发展成为中国画材行业的领军企业、世界油画布生产龙头企业，在夯实画材制造业基础上，积极向艺术产业链上游延伸，实现从传统制造业向艺术文化产业的转型融合发展。如今，乘着“一带一路”倡议的东风，这条微笑曲线也延伸到东南亚、欧美等沿线国家，在全球艺术画材消费市场中不断激荡起涟漪。

作为国家重点文化出口企业，凤凰画材自成立伊始就面向全球化市场，立足于市场、生产、采购、人才和品牌五个国际化，在“一带一路”沿线开展全球化布局。早在 2001 年，凤凰画材就积极抓住中国入世的世纪机遇，首批取得了自营进出口权，产品直接进入美国市场，短短几年时间，凤凰画材就在美国画材市场中占据了一席之地。2005 年，正当公司全速发展之时，却突然遭遇了后配额时代“中美纺织品反倾销第一案——油画布反倾销”。几经考量，凤凰画材决定主动应战、独立应诉。最终，成功扭转逆势，成为国内唯一被美国商务部裁定为 77.9% 相对最低税率的企业。由此，关税“洼地”效应，反而带来了应接不暇的海外订单，让凤凰画材产品更具竞争实力。面对化危为机的意外

之喜，凤凰画材并未满足于此，而是未雨绸缪、从长计议，决定率先走出去，赴海外设立工厂，在越南、柬埔寨先后设立工厂，这不仅为公司在 2018 年的中美贸易摩擦中赢得了主动，也为凤凰画材的全球化发展之路打下了良好的基础。

近年来，面对严峻复杂的国际形势，凤凰画材加快走出去步伐，2019 年在越南、2021 年在柬埔寨分别追加投资增设海外新工厂，扩大海外供货能力，有效规避国际贸易壁垒，在竞争激烈的出口市场中赢得发展新优势，更实现中国企业在欧美发达国家的自主品牌营销。凤凰画材走出去发展也获得了国家和省市的充分肯定，越柬两个海外工厂先后获评国家文化出口重点项目，凤凰画材获评江苏省重点培育和发展的国际知名品牌、江苏省出口名牌。

进入 2024 年，面对复杂严峻的国际经贸环境和国内消费市场需求不足的局面，凤凰画材立足国际国内双循环相互促进的新发展格局，努力实现海内外两大市场融合发展，逐步形成国内总部与海外工厂、海内外大市场携手共进、相辅相成的发展格局。在全体凤凰人共同不懈的努力下，画材出口实现稳步回升，维稳创新深入开展；宝非凡和内销合并，正式组建大内销团队，初步实现从专业小众化市场向大众化市场转变；海内外各工厂深入实施降本增效，越柬一体化发展，无锡沭阳工厂合并，凤凰颜料调整管理团队；新品研发加快步伐、质量提升和工艺改善更上新台阶；相关部门积极申报各类项目和荣誉；艺术产业继续秉持让高雅艺术走进大众生活的初心，致力于服务本土城市文化建设和艺

术普及大众，取得了良好的社会效益和经济效益。

作为较早走出去的先行者之一，凤凰画材充分发挥桥梁纽带作用，为江苏省本土企业在海外发展出谋划策，通过举办“无锡越南投资促进专场说明会”等海外投资论坛，为家乡更多的民营企业走出去导览护航，交流分享经验，致力于为本土民营企业与海外意向投资国的政府部门、专业服务机构牵线搭桥，特别是为有意向投资越南的无锡企业当好引路人，提供越南当地招商引资政策和各类信息、介绍合作机会、对接各方资源等等多种服务，力争让更多无锡企业成功出海、扬帆远航，为构建高水平对外开放新格局、高质量参与共建“一带一路”作出积极贡献。

凤凰画材坚持自主创新、积极转型升级，不断开创发展新局面，也获得了国家、省市及社会各界的充分肯定。连续8年（四届）入选国家文化出口重点企业/重点项目，2011年荣获“国家高新技术企业”认定，荣获“江苏省民营文化企业30强”，2014年“凤凰”自主品牌被认定为中国驰名商标、中国美术用品十大品牌。

潮起当奋楫，风正好扬帆。随着越来越多优秀的中国企业走出去发展，“一带一路”倡议正在从伟大构想变成现实画卷，为中国和沿线各国共同发展、共享开放成果提供了新机遇。

江阴海澜之家国际商业有限公司典型案例

海澜之家（HLA）作为中国知名的男装品牌，自 2017 年起开启国际化战略布局，海澜之家坚持“扎根东南亚、辐射亚太、着眼全球”发展方向，截至目前，海澜之家海外直营门店已覆盖马来西亚、泰国、新加坡、越南、菲律宾，代理门店触达非洲（肯尼亚）以及东南亚（老挝）。海澜之家境外布局主要包括品牌推广、渠道拓展和供应链建设等。通过与当地合作伙伴合作、开设实体店铺和线上销售渠道等方式，不断扩大品牌影响力和市场份额。

一、品牌走出国门，海澜之家的战略布局

2017 年，海澜之家在马来西亚吉隆坡开设了首家海外门店，选择马来西亚作为第一站，除了其相对较大的华人群体外，还因其地处东南亚中心，具有良好的市场潜力和辐射效应。继马来西亚之后，海澜之家迅速在新加坡、泰国、越南、菲律宾等国开设直营门店。这一系列布局不仅巩固了海澜之家在东南亚的市场地位，也使品牌形象在该地区得到广泛传播。海澜之家东南亚终端携手国际知名零售集团，全面覆盖各国包括地标商圈在内的一二线商圈。同时坚持属地化建设策略，目前在马来西亚、泰国、越南以及菲律宾均设有办公室，海外职能属性完备，海外团队规模已超 600 人。

除东南亚外，海澜之家还积极探索其他市场，选择在肯尼亚、

马尔代夫、老挝等国开设代理门店。这种模式既降低了直接投资的风险，又通过本地合作伙伴更好地适应了当地市场需求。与中东地区、中亚代理商也在同期接洽中，预计在 2024 年会取得阶段性突破。

二、营销经验的国际应用，本土化与全球化的结合

海澜之家在进入国际市场时，充分考虑各地消费者的需求和文化差异。例如在东南亚市场，海澜之家在产品设计上更注重符合当地气候的轻便和透气性。同时，通过在广告中融入本地元素，提升了品牌在当地消费者心中的亲和力。随着全球数字化趋势的推进，海澜之家在国际市场上加大数字营销投入。通过社交媒体平台如 Facebook、Instagram 并与本地热门电商平台合作，海澜之家实现了更广泛的品牌覆盖和精准的消费触达。

海澜之家不仅注重产品推广，还通过赞助当地文化活动、参与公益事业等社会责任项目提升品牌国际形象和认同感。

三、提升品牌国际竞争力，经验总结与未来展望

进入每一个新市场前，海澜之家都进行了详尽市场调研，确保产品和营销策略能够符合当地消费者的需求。通过聘请当地管理团队和员工，海澜之家能够更灵活地应对市场变化，并迅速做出反应。海澜之家注重品牌形象的全球化传播，通过统一的品牌文化和形象，提升品牌在国际市场的认知度。

海澜之家将继续加大国际市场的布局，重点关注新兴市场和潜力巨大的地区。同时通过不断提升产品质量和品牌形象，提升竞争力，在国际男装市场上占据更加重要的位置。

海澜之家作为中国本土知名品牌，在国际化的道路上迈出了坚实的步伐。未来，海澜之家将通过精准的市场定位、本土化的运营策略以及全球化的品牌传播，继续深耕国际市场。

扬州嵘泰精密压铸有限公司典型案例

江苏嵘泰工业股份有限公司成立于 2000 年，是集模具研发与制造、铝合金压铸、精密加工于一体的高新技术企业。公司总部和研发中心位于扬州，在扬州、珠海、墨西哥三大基地有多家压铸生产工厂和模具制造工厂，在北美和欧洲有销售服务办公室及仓储基地。核心产品为汽车精密压铸件，包括转向系统、新能源三电系统、传动系统、轻量化车身结构件、储能件和大型一体化铸件等。客户包括沃尔沃、大众、通用、长城等整车企业及博世、采埃孚、蒂森克虏伯、博格华纳、耐世特等世界顶级跨国零部件总成企业。借助优质的客户资源优势、设计开发与运用的技术优势、专业化及规模化优势、精细化生产管理优势等，公司将为客户提供压铸件全套解决方案，立志成为技术一流的精密压铸行业领导者。2023 年，公司实现汽车转向器壳体产能 500 万件，营业收入 20.20 亿元，较去年同期增长 30.73%，净利润 1.46 亿元，同比增长 9.24%。纳税 5672 万元。

一、项目概况

2016 年，在墨西哥瓜纳华托州莱昂市注册成立嵘泰工业发展莱昂有限公司并启动建设 181 万件汽车轻量化铝合金零部件项目。一期投资 6500 万美元，于 2018 年四季度完成厂房及生产线建设并开始批量生产。2021 年，对莱昂工厂追加投资 4250 万美元建设二期汽车精密铝合金铸件项目。目前，二期厂房已竣工投产。后续可形成年增 86 万件汽车铸件的生产能力。2023 年，

根据目前莱昂最新规划又增加二期项目投资 4970 万美元，二期工程追加投资新增 80 万件新能源汽车零配件产能。

截至目前，对墨西哥累计投资达 1.5 亿美元，公司首发 IPO 和发行可转债，为墨西哥工厂项目建设募集资金约 5 亿元人民币，其余资金都是企业自有资金投入。项目建成达产后，预计每年可实现销售收入 8 亿元人民币，税后利润 8500 万元。墨西哥工厂 2023 年实现营业收入 3.79 亿元，同比增长 34.02%，占我公司整体营收 18.75%。未来，墨西哥工厂会成为我公司增速发展的主要力量。

二、对外投资的战略考虑

（一）贴近客户。我公司核心客户总部位于北美及欧洲，为了获取更多订单，缩短物流周期，为客户提供更优质、更高效的服务，综合考虑各项因素后，我们选择在墨西哥建设生产基地。

（二）避免中美贸易摩擦关税影响。2018 年中国出口的汽车零部件被列入清单，需加征 25% 关税。为此，我们把一部分原本在国内生产出口美国的订单转移至墨西哥工厂，有效避免关税影响。这也是我公司战略布局非常明智的一步棋。

（三）参与全球汽车零部件领先技术分享。2022 年，莱昂工厂拿下了舍弗勒、万都、T 等优质客户北美市场的新订单，新增年均销售额 3.5 亿元。合作前，T 团队亲临扬州工厂进行充分调研，对扬州的研发技术、生产水平认可后才达成合作，2024 年国内扬州工厂生产了 T 客户的新能源汽车相关零部件产品，墨西哥工厂将实际情况与国内工厂共同生产相关产品。

三、项目意义

（一）墨西哥工厂的设立是我公司全球战略布局迈出的重要一步。目前，我们在中国扬州、珠海分别有两个生产基地、四个工厂，主要负责国内及欧洲业务，墨西哥工厂主要负责北美业务。基于墨西哥的办厂经验，我们未来还会考虑在欧洲建厂，进一步扩大全球产业链的布局。

（二）墨西哥工厂产品研发由国内工厂负责，模具确认后发墨西哥上线生产，主要设备由国内团队调试确认发往墨西哥使用，原材料按照地方政策，70%属地管理，在地方采购；财务、采购、技术、生产等方面的核心人才均由国内委派。我们不仅在输出中国制造的产品，还在输出属于“中国制造”的智慧和技術，是不断提高国际市场份额、不断提升国际品牌影响力的中国先进制造业的缩影。这份责任也会驱动我们把海外业务做得更好。

四、境外投资合规建设

（一）注重前期调研。企业在准备进行投资前，应对与项目相关的各方面风险进行详细的调研，特别是涉及行业许可、环保、用地、用工、生产成本、税务、社区等方面，必须委托当地有经验、信誉好的专业机构和人员，了解情况并做好风险分析评估。

（二）加强过程合规监督。一是建立规范的信用体系。在墨西哥，我们聘任了专业法务为各项工作的开展提供法律法规咨询及风俗习惯指导，由法务协调处理与地方政府部门、非政府组织、工会组织等机构的对接工作，确保日常经营符合地方规范要求，树立良好的信用体系，稳定与地方各组织机构的良好关系。同时，我们在境内聘请专业的法律顾问、地方第三方法律服务机构（公证处），定期对公司相关业务进行合规核查，出具法律意见书。

二是加强财务管理。我公司核心财务人员均由国内外派，受母公司财务总监统管，国内外工厂财务管理、采购管理均采用统一系统。每年四季度制定次年财务预算，包含销售收入及成本支出，经审批确认的预算数据导入公司 OA 系统，各部门在预算内执行财务开支，如有超预算事项，需提前在系统申请经总经理或董事长审批通过后方可执行。莱昂工厂财务人员定期向财务总监汇报工作，定期出具各类财务报表。三是加强审计监督。公司定期委派审计部到莱昂工厂实施现场审计，对发现的问题要求限期整改。同时，公司不定期委派国内第三方会计师事务所到莱昂工厂开展全方位审计工作，由此确保财务过程管理的真实性、合规性。

（三）注重属地化经营。通过属地化经营解决语言和文化差异问题，取得当地政府和民众的认可和支持。两国企业文化和企业管理理念存在差异，处理不当将成为企业成功走出去的障碍。遇到的普遍问题是墨西哥员工劳动纪律松散，自我意识较强。在这种情况下，必须理解尊重地方文化，认同差异存在的合理性，实行属地化管理，这是整合两国企业管理和文化优势、推动企业发展的必要措施之一。

（四）及时了解各项政策变动。制造业企业需根据墨西哥与别国签订自贸协定的情况和当地政策变化及时做出调整，使本企业产品符合当地原产地规则，以便所生产的产品能以零关税对美国、欧盟、日本等与墨西哥签有自贸协定的其他国家出口。

江苏艾兰得营养品有限公司典型案例

江苏艾兰得营养品有限公司成立于 2010 年，是全球最大的营养品 CDMO 企业、中国最大的营养保健品出口企业和江苏省独角兽企业，也是一家从江苏走出去、实现全球化布局、国际化发展的营养健康品企业。公司横跨亚美欧加，建有 11 个生产基地和 5 个国际研发中心，全球员工约 5000 人，其中欧美员工超过 3500 人。在中国医药保健品进出口商会发布的中国医药外贸榜单“保健品出口 20 强”中，艾兰得连续多年位居榜首。

一、瞄准擅长领域，抓住境外并购时间窗口

艾兰得公司成立之初，董事会就意识到全球化布局、国际化发展是公司壮大之道。经过深入的市场调查，发现美国有着全球最大的营养保健品市场，其中 VMS（维生素、矿物质、专业补充剂）细分市场在 2008 年的规模达到 250 亿美元，占全球膳食补充剂市场的 33%，而这细分市场正是艾兰得所擅长的产品领域。当时美国营养保健品企业面临强制性 cGMP 改造的压力，向发展中国家转移产能成为很多企业为了生存的一种选择。公司领导毅然决定抓住机遇，收购一家美国本土公司 IVC 作为平台，以国内生产能力作为支撑，利用中美供应链整合带来的高效率 and 成本优势，借美国市场为中国营养保健品的质量“背书”，逐步走向全球市场。此后公司在美国、英国、加拿大等国家相继实施了 10 次并购，建立了遍及中国和欧美英语系发达国家市场的研

发、生产和渠道布局。

二、发挥协同效应，凸显全球综合竞争优势

“走出去”只是第一步，决定并购成败的是并购后的有效整合，艾兰得在全球并购整合方面做出了有益探索，既有成功的经验也有失败的教训。艾兰得的主要做法是：一是通过收购建立欧美本土化平台，使艾兰得产品快速进入欧美营养健康品终端市场。通过收购 IVC 在美国市场站稳脚跟后，艾兰得持续在美国增加投资，营业规模每年都保持 30% 以上的增长。利用 IVC 的滚动积累，在金融机构的支持下，以 IVC 为主体不断收购行业内的头部企业或专精特新企业。二是通过供应链优化整合及运营一体化管理，放大综合竞争优势。以中国供应链作为基石，坚定不移执行好“低成本+”竞争战略，有效实现了全球各工厂的研发配方共享、订单交付互补、质量体系统一、信息系统互通和营运资金全球融通。三是通过复制中国管理实践，提高整体运营效率。加大“智改数转”资源投入，大力推进从传统型制造向智能化、数字化制造转型。国内 IT 团队牵头主导了全球数字化转型项目建设，向国外工厂复制输出数字化平台和能力，实现“智改数转网联”的国外实例。

三、注重文化融合，争取海外员工情感认同

IVC 被艾兰得收购及成功运营，得益于对贸易规则的遵守、跨国文化的融合和社会责任感的提升。公司业绩连年保持高速增长，用工数从最初的 150 多人跃升至 2023 年底的 2000 余人，对低迷的美国地方经济和就业做出了重要贡献。艾兰得认为，境外

企业能否成功，其中一个关键点是能否与投资所在国、所在地文化融合。面对不同的文化差异，艾兰得跳出中国人的思维去换位思考，尊重对方的文化。IVC 收购之时，没有裁减一名员工，没有从国内派驻一名人员，还尽可能多雇佣当地员工，增加当地人就业，通过吸引员工入股和股权激励来提升员工的归属感和积极性。全球管理层年会在不同国家轮流举办，加强国内外工厂各层级人员的互动，到彼此工厂学习取经，取长补短，达到了“一加一大于二”的效果。此外，境外子公司在业绩提升的同时，在就业、环保、慈善等社会责任方面做出自己的贡献，获得当地政府和社区的高度认可。

江苏云蝠服饰股份有限公司典型案例

云蝠服饰成立于 1977 年，是一家拥有 47 年发展历程集服装生产、贸易出口为一体的综合型跨国企业。主营毛针织、棉针织和梭织类服装，主销美国市场，在美国纽约设有设计研发和销售中心，在洛杉矶拥有海外仓储物流中心。近年来，公司依托“两园一仓”优势，积极探索新零售赛道，开启战略转型，由此前的 B2B 批发业务向 B2C 新零售业务模式拓展，延伸供应链，形成了集研发、设计、制造、仓储、批发、电商、零售为一体的经营模式。

一、培育跨境电商基地，搭建创新创业平台

2019 年 8 月，云蝠跨境电子商务产业园正式开园。秉持高效、务实、创新、可持续发展的经营理念，园区致力于打造外贸创新发展的新亮点、实体转型升级的新动能、大众创新创业的新平台。

园区总体规划 500 亩约 33 万平方米，第一期建设完成占地 100 亩，建筑面积 10 万平方米，主要建筑四栋。借助云蝠集团在美国洛杉矶公共海外仓优势，园区主要招商引资并扶持纺织服装主题类的跨境出口项目，主营纺织服装产业跨境电子商务，重点打造跨境电子商务产业园、跨境电商众创空间、优蝠棉梭智能工厂。2021 年，江苏云蝠跨境电子商务产业园获省级认定。

为适应跨境电商发展新形势，扩大在美销售业务，园区还在

不断开展新动作。2023 年下半年，位于园区的云蝠电商仓库正式建成投用。这一投入 400 余万元的新平台，具备快速处理分析数据与高效统一管理的运营能力，可更有效推动跨境电商业态的发展。

二、打造公共海外仓，实现点对点链接

在聚焦自身发展的同时，云蝠在美国洛杉矶打造占地 38500 平方米的公共海外仓，主要服务纺织服装类客户，为江苏中小型企业拓展海外业务提供有效的跨境电商清关、运输、仓储、质检、条形码 EDI 服务、定制包装、配送、退货及相关处理。云蝠公共海外仓及时帮助跨境电商企业借助云蝠洛杉矶仓库完成全美商品的分销及后续服务。这一平台机制不仅可以缩短货物送达客户的时间，而且能够帮助企业降低运费，节省海外物流仓储费用，助力企业迅速开拓海外市场。

三、成立云贸通供应链，构建产业生态圈

2022 年，公司开始新零售战略转型，即在与核心战略客户提供长期稳定的产品输出的同时，拓展新零售 B2C 业务。自此，云蝠开始建立多个自有品牌，开设线下门店和线上独立站，抢占美国零售市场。目前，云蝠在全美开设 92 家实体零售店，同时线上建立 4 个自营独立网站、2 个加盟网站，实现了线上线下融合的全渠道一体化经营。

B2C 业务直接从中国仓库发货直接到美国消费者手中，没有中间环节，可实现点对点触达。2023 年，云蝠在成功搭建 9710 平台的基础上，进一步开发 9610 平台解决方案，搭建跨境外贸

综合服务平台，解决了 B2C（9610）的物流、报关、退税问题。

2024 年，云蝠与江阴市政府合资建立的云贸通供应链正式启动，随后与邮政速递等八家物流服务企业签约，并吸引了多家企业入驻。这一平台打通海关数据导入、税务审批退税、机场快速跨境物流等各通道，为有跨境电商需求的企业提供一站式通关、外汇、退税服务，具体包括国际贸易代理专业服务、出口跨境电商外贸综合服务、国际包裹物流生态服务等三大内容。

通过这个平台，不仅实现了云蝠自身跨境出海外拓业务的需求，可持续培育跨境电商这一外贸新增长点，同时也为更多有跨境贸易需求的中小微企业提供更加高效、便捷、安全的跨境贸易解决方案。平台提供专业的市场分析、风险评估、贸易咨询等服务，帮助入驻企业精准定位国际市场，规避贸易风险。加上平台的资源整合能力的加持，能够帮助企业节约通关成本、提高物流效率。

云贸通平台着眼未来，致力聚合周边产业资源，打造跨境电商+产业带，构建富有活力共生共赢的跨境电商生态圈。在发展中，云蝠积极与周边企业寻求供应链合作，旨在聚集一批具有专业人才的中小型企业、创新型企业，整合资源，将平台打造成为地方企业“扬帆出海”的线上窗口，从而带动上下游企业“同船出海”，为江苏发展“跨境电商+产业带”新模式作出更大贡献。

江苏中交新能源科技有限公司典型案例

江苏中交新能源科技有限公司位于无锡市梁溪区，于 2017 年 5 月注册成立，是无锡客运集团旗下的电力能源公司，专业从事高端燃气发电机组生产制造及分布式电站投资、设计、建设和运营服务，为客户提供全生命周期的电力解决方案。公司下属工厂是德国顶尖燃气发动机品牌 MWM 的全球首家授权 OEM 商。公司主要面向海外市场，在“一带一路”沿线的非洲、中东、南美洲等地开发电力市场，与相关国家电力公司展开合作，以独立发电商（IPP）方式投资建设常载电站及调峰电站补充电网缺口；与走出去从事海外建设的工矿企业紧密合作，投资建设分布式电站，为走出去企业在缺电国家的发展提供稳定的电力供应。

一、国际化发展成效

中交新能源自 2017 年成立后，重点聚焦国外电力市场，先后在中东、西非、南美等地投资电站项目，累计对外投资额约 1 亿美元。截至 2023 年底，公司海外业务贡献占比 90%，包括境外投资、对外贸易、境外服务等。中交新能源尼日利亚天然气电站项目于 2019 年开始投资建设，2021 年初开始商业运营。截至 2024 年 6 月，中交新能源在尼日利亚拉各斯州、埃多州、奥贡州持有 7 个天然气分布式电站项目，建设运营输电线路约 200 公里，向州政府、工业园、工业区块、工业企业提供了稳定的电力。

二、经验做法

（一）解决当地经济发展的电力瓶颈

尼日利亚资源丰富、人口基数大且生育率高,发展潜力巨大,电力基础设施不完善限制了经济发展。中交新能源分布式电站解决区域性供电,为所在区域政府机关、工业企业、社区提供了稳定的电力,破解了限制当地经济发展的电力瓶颈,提高了当地人民的生活质量,使当地投资环境得到改善,为政府招商引资提供了有利条件。

（二）提高走出去中国企业的市场竞争力

大量赴尼日利亚投资的中国企业被当地不稳定的电力供应困扰,使用电力的综合成本居高不下,生产不能有效组织。中交新能源分布式电站为通过输配电网满足了约 500 家在尼中资企业的稳定的电力需求,降低其用电成本。在此情况下,企业生产成本降低,产品竞争力得到提升,中交新能源电力解决方案为在尼中国企业的发展起到促进作用。

（三）提高走出去中国企业的影响力

中交新能源海外电站项目促进了当地经济发展、提高了当地人民生活水平、带动了当地就业,创造了经济效益和社会效益,获得了良好的口碑,受到当地政府和人民的欢迎,带动了在尼中国企业发展,提高了中国企业在尼日利亚的影响力。

（四）带动国内设备国际化

中交新能源海外电站项目基本采购国内设备,包括发动机、发电机、开关柜、变压器等,带动了国内设备国际化。中交新能源电站保证了在尼中资企业稳定发展,特别是 24 小时不间断电力供应解决了当地中资企业的电力瓶颈,间接促进了国际贸易与投资发展。

江阴模塑集团典型案例

江阴模塑集团有限公司始创于 1984 年，是江苏省较早创办中外合资企业的乡镇企业。经过 40 年发展，已经成为一家拥有 110 多亿元资产的跨国集团企业，涉足汽车零部件、机械制造、流通服务和健康医疗等四大产业，布局亚洲、欧洲、北美洲及国内 9 个省市，共计 30 多家分子公司，员工人数 10000 余人。40 多年来，模塑集团紧抓改革开放这一历史机遇，以振兴民族工业为己任，坚持走外向型开拓之路，大力引进国外先进技术，加快发展高新技术产业，注重科学技术的吸收、消化、完善和创新，集团经济发展始终保持快速稳健的增长态势。2022 年在中国民营企业制造业 500 强榜单中排名第 482 位，2023 年在江苏民营企业制造业 100 强榜单排名第 90 位。旗下控股上市公司江南模塑科技股份有限公司主要从事汽车保险杠等零部件、塑料制品、模具、模塑高科技产品的开发、生产和销售，公司年汽车保险杠生产能力达 600 万套以上，是全球豪华车外饰系统细分市场的领跑者。主要客户有宝马、奔驰、奥迪、特斯拉、通用、大众、捷豹路虎、沃尔沃等。

为配合客户德国宝马汽车在海外市场的发展，2015 年集团公司控股的上市公司模塑科技，依托下属江苏聚汇投资管理有限公司在墨西哥圣路易斯波托西投资兴建海外工厂名华墨西哥股份有限公司，项目总投资为 3.35 亿美元，主要为墨西哥宝马公

司配套汽车保险杠、小件等业务。2023 年墨西哥工厂销售额折合人民币约 15.5 亿。

一、形成科学选人用人的管理体系

海外企业在用人思想上，弱化文化差异，摒弃经验主义，强调结果导向；管理体系建设上，中外团队形成了实事求是、研究问题、解决问题，从而固化到流程的管理共识，不断化解经营过程中的问题。这样的工作方法，让海外公司团队有信心和能力去挑战未来。

管理团队和管理系统，共同构建了一个公司的管理体系，形成了公司独特的海外文化和能力，是所有外显运营结果的内部支撑。海外公司在团队建设方面，贯彻“内部培养为主、外部招聘为辅”的思路。在基层工程师、专员层面，持续第三年推进高校实习生计划，长期保持 35—40 名本地重点大学优秀大学生在名华各个岗位学习培养，并在毕业后双向选择、择优录取，保障了公司基层的工程师、专员等白领岗位的基本素质和公司融合顺畅。对于蓝领工会员工，墨西哥名华也提供职业发展通道。我们分解出一批车间技术员、一线带班长岗位，定向培养优秀的工会员工。2023 年全年，共计培养了 98 名基层技术员和一线带班长，替代了原白领岗位。一方面降低了用工成本，另一方面，调动了蓝领员工的积极性，提升了一线工作的效率。在核心管理岗位、技术岗位，我们为年轻干部和高潜人员，持续提供在岗学历提升和培训支持，由公司付费对核心人员进行定向培养，2023 年已有 20 名人员纳入培养计划中；2022 年开始进入计划的人员，已

有 1 名成功取得硕士学历，1 名取得项目管理工程师资质。

二、制度化，流程化，数据化管理体系有效运行

推行以满足交付为企业生命线为运营管理宗旨，稳定运营管理体系。秉承“**One Goal One Team**”的理念，管理层团结一心，分工明确，管理更加细化。明确分工，责任清晰，对各自分担的职责内的工作进行细化梳理，结合系统化，数据化管理的运用，对多年来不合理的问题进行了纠偏，减少了浪费，使运营成本更加透明化。

三、以人为本，实现管理本地化

通过内部优胜劣汰，对墨西哥当地管理人员以及中方管理人员进行重组，不适合的及时淘汰，使中层管理层管理能力有效提升，管理目标清晰，管理人员敢于承担责任。并全面推动人才梯队建设，通过不断的选择和淘汰，把中国人和墨西哥人融合为一个团队，真正实现了管理的本地化。改变了过去几年来中国人和墨西哥各自团队融合不畅的问题。

2023 年，墨西哥名华再次获得了圣路易斯波托西市政府授予的“十大最佳雇主”荣誉；首次被授予创新及可持续发展“金牌企业”；建立了良好的政府关系。同时与宝马和州立理工大学联合组织了“工程塑造未来”的大学生培养计划，与大学、研究机构和公益组织开展了深度合作和建立了长期伙伴关系。墨西哥名华赢得了广泛的社会赞誉，提升了公司形象和吸引力。

无锡市金茂对外贸易有限公司典型案例

无锡金茂公司成立于 1993 年，经过三十多年的发展，已从传统的纺织外贸企业发展成为集研发、设计、生产、销售、仓储物流为一体的国际化绿色纺织生产和出口企业，以“建设全球优纺织供应链”为发展目标，率先在全球十几个国家建立纺织供应链，成为专业领域的领先者，实现企业高质量发展。2023 年公司业务总额 3.52 亿美元，继续保持稳步发展。

公司成为全国纺织出口百强企业，全球宠物床生产和出口第一，全球家居服生产和出口名列前茅，全球主要的衬衫面料生产商。2019 年起公司入围“中国对外贸易民营企业 500 强”，2021 年荣获“全国纺织工业先进集体”，《数字化智能时代全球纺织供应链系统的创新发展》项目荣获“第十届全国纺织企业创新管理创新成果”一等奖，2021 年起入围“中国服装行业营业收入百强企业”，2021 年起入围“无锡民营企业 100 强”，美国子公司 JPFL 被评为江苏省公共海外仓，公司被评为江苏省内外贸一体化试点企业等。

一、国际化发展成效

（一）率先布局全球供应链

在三十年的发展中，公司能够保持持续稳定的发展，公司“坚持全球布局”的发展战略起到了至关重要的作用。自 2000 年起公司开始海外布局，刚开始时我们是被动走出去，主要是受外贸

配额和客户的要求等影响，随着国际形势和纺织行业发展趋势的影响，公司开始转变被动观念，变成主动走出开拓全球纺织供应链。在中国，加工生产基地遍布江苏、山东、安徽、河南等地；在海外，先后在柬埔寨、越南、孟加拉国设立办事处、服装生产工厂、宠物用品生产工厂；在非洲设立 JPTE 纺织埃塞俄比亚有限公司、JPGE 服装埃塞俄比亚有限公司；在北美洲设立 JPFL 美国填充物流有限公司、PMJ 美国有限责任公司、TNFL 美国填充物流有限公司、美国纽约设计销售中心，墨西哥生产基地；在欧洲设立英国 SDD 设计销售有限公司；在中美洲设立危地马拉生产基地。2024 年，将进一步拓展肯尼亚生产基地和英国生产基地，全球纺织供应链不断完善，形成国内建成研发、数据和统筹中心、美国和英国建成销售、设计、客户管理和仓储物流中心、新加坡建成业务和财务运营中心、越南、柬埔寨、孟加拉国、埃塞俄比亚、肯尼亚、危地马拉、墨西哥等国家建成生产中心的全球供应链布局。

（二）积极参与“双循环”，大力推进内外贸一体化发展

公司精准把握国际纺织产业格局调整特征，在稳步发展外贸的同时，积极拓展国内市场。2021 年起，公司加快拓展跨境电商、内销等多元化销售模式。国内主要开拓网易等平台，国外主要通过公司官网、谷歌推广、阿里国际站等平台，不断积累国内电商和跨境电商运营的经验，取得了很好的效果，公司的知名度不断提高，也挖掘一些有潜力的新客户，为公司的多元化发展打下基础。2023 年，公司被评为江苏省内外贸一体化试点企业，

公司内销业务 1.27 亿元。

（三）数字化、智能化赋能企业国际化发展

公司紧跟数字时代发展，抓住行业新场景、新赛道机遇，以科技创新驱动增长，建立信息共享平台，从产品设计、生产制造、质量控制、仓储物流和销售等供应链的各个方面，建设独具金茂特色的数字化发展之路，努力实现对全球供应链全过程高效管理。在产品研发设计阶段，通过读色数字化、面料仿真设计、面料数字化、3D 设计、虚拟展示、AI 设计等，不断提高设计研发效率；在生产过程中，采用全球先进的 P88 远程质量管理体系，实时自动切换 10 种不同国家的语言和文字，按国家、服装工厂对全球生产的全流程进行管控。在仓储物流和销售阶段，公司在美国的公共海外仓，配备有先进的 WMS 生产和仓储管理系统，通过 NetSuite 系统、Descartes 仓库管理系统全流程管理。为精准获取消费者对产品的反馈，公司采取了 AI 数字化手段，通过对精准抓取消费者在网络平台的消费信息，来关注、收集和分析消费者的质量反馈和趋势，为提高质量、开发设计等决策提供依据。

二、经验做法

（一）深入细致的做好考察调研，摸清投资目的地情况。特别是当地的政局和政策的稳定性。

（二）工厂设计建设中特别重视绿色生产，目前实行了废水、废气的零排放，对当地环境不造成任何污染。

（三）从长远发展眼光高起点配置和选用设备，确保生产效率，产品高质量。

（四）认真做好当地员工的培训工作，技术和管理干部国内招聘派驻和本土培训过的人员紧密结合的做法，做好当地管理人员团队培养建设，逐步达到工厂管理本土化的目的。

（五）既要加强思想教育，又必须尊重当地文化，采用人性化管理。