

## 1. 蜕变

## 引进来到走出去 再到生而全球

2019年1月,阿里巴巴创始人马云去欧洲参加达沃斯论坛,他去一家餐厅请朋友吃饭,买单时意外发现可以刷支付宝,顿时脸上浮现笑意。

以支付宝为代表的蚂蚁集团“曲线出海”颇具典型意义,其特征是本地团队+中国模式,如投资印度版支付宝Paytm;与合作伙伴共同推出当地电子钱包,如印尼钱包Dana。而将中国已经证明行之有效的商业模式和成功经验带出去,成为彼时中国企业出海的缩影。

从早期的“三来一补”到后来的各种外贸出口,改革开放后,中国产品开始逐步走向全球。不过真正意义上中国企业的成功出海,是在移动互联网时代开启后。腾讯创始人马化腾曾表示,移动时代给了中国互联网企业一个新的国际化机遇,因为PC/Web时代的全球互联网巨头还没做出适合移动时代的全球产品。

在真正走出去前,中国企业是从模仿开始的。二十多年前,一批先行者将谷歌、雅虎、eBay、亚马逊的模式搬到中国,创办了百度、搜狐、网易、新浪、阿里巴巴等首批中国互联网企业。如今,国外企业开始向阿里巴巴、腾讯、字节跳动学习,角色悄然间反转。

2010年前后,国内兴起第一波互联网出海浪潮,久邦、网秦、UC、猎豹等代表企业,抓住移动时代的第一波浪潮,靠工具类产品迅速在海外打下一片天地。

但使用场景单一、用户黏性缺乏、可替代性高的纯工具应用,高度依赖谷歌、脸书等平台,在平台对这些聚焦变现、广告充斥的工具应用痛下狠手后,其便迎来断崖式下跌。

在2015年前,已成为巨头的BAT(百度、阿里巴巴和腾讯)纷纷进行了第一次国际化征程。百度的搜索、腾讯的社交、阿里巴巴的电商,不过当时并未能在国际市场中站稳脚跟。“技术引进+模式拷贝+微创新”,还难以托起当时众多企业出海的厚望。

2017年前后,第二波出海浪潮兴起,中国企业在激烈竞争中迅速进化,从行业的模仿者演变为创新者,大量平台将在中国庞大市场历练跑通的商业模式拷贝到海外。软银创始人孙正义的时间机器理论被奉若圭臬,即把发达地区的模式和经验,复制到尚未被开发的市场,如同时光穿梭般可实现“降维打击”。

许多声音认为,“Copy to China”的时代结束,“Copy from China”的时代来临了。

在中国在线招聘市场,Boss直聘曾引发“革命”,实现招聘者和求职者的双向匹配。曾任大街网

总裁、脉脉联合创始人周海波在印尼推出在线招聘平台KUPU,并直言不讳:KUPU就是要做印尼版的Boss直聘。

“相当于你经过高考后去写一个中学作文题,虽然没法把答案直接抄过来,但你会相信自己,难道连这道题还答不出来吗?”周海波笑称。

在家买菜、扫码购物、扫码乘车……这些中国人熟悉的生活方式,过去几年随着中国企业出海步伐的加速,迅速向全球各地扩散。

而如今中国企业的出海,在完成“Copy to China”向“Copy from China”的关键一跃后,正在完成“Born Global”(生而全球化)的蜕变。这代表了两种截然不同的理念,前两种都是由内而外,中国本土主导思维,生而全球化则从出生那一刻就是面向全球。

不同于BAT,在公司成立近十年后,才开始进行国际化征程,移动互联网时代诞生的TMD(字节跳动、美团、滴滴),从一开始就在推进国际化。

TikTok就是典型的为全球化而生:它从一开始就致力于“全球化视野+本地化运营”,让TikTok避免了水土不适的问题。DataAI数据显示,TikTok月活已逾10亿,取代谷歌成为全球流量最大的互联网平台。

除了巨头,中国越来越多的初创企业,天生就是全球化企业。亚马逊云科技的统计数据,在中国已经出海的企业中,大企业占63%,中小企业占37%;计划出海的企业中,大企业占35%,中小企业占65%。尤其是在游戏、电商、开发者服务、SaaS及硬件、手机等行业中,越来越多的初创企业从布局开始就按照全球化的方向布局。

出生于深圳的传音手机在国内是个“小透明”,但在非洲却是不折不扣的“国民手机”。出生上海的极兔速递很多人没听过,但在东南亚却几乎人尽皆知。

互联网主力军外,中国企业出海的科技底色也越来越浓,技术含量在不断提高。

在全球半导体显示产业,中国企业也占据着龙头位置。统计显示,全球每四个智能显示终端就有一块显示屏来自京东方。同时,中国民用无人机产业占据全球近八成的市场份额,在消费级无人机领域,大疆无人机占据着全球约70%的市场份额。

在中国出口商品完成了以初级产品为主,向以技术含量较高的机电产品和高技术产品为主的结构升级的同时,中国企业出海数十年间,已完成了从产品输出到商业模式输出、技术输出的迭代。

中国企业的  
大航海时代

**编者按**/在郑和下西洋近百年后,15世纪到17世纪,西班牙、葡萄牙、荷兰、英国等发起的一系列航海行动,达伽马、哥伦布、麦哲伦等冒险家通过远洋航海,为欧洲找到了到达东方的海上路线,发现了美洲大陆并环行世界。从此,人类世界大陆和文明通过海洋连接在一起。这对欧洲人来说意味着更广阔的市场和无尽的财富,西方产品和文化开始盛行全球,从此开启了延续数百年至今的西方文明时代。

记得10年、20年前,我们用的是诺基亚苹果手机,装的是微软Windows和谷歌安卓系统,开的是丰田本田、大众奔驰车,吃一顿麦当劳肯德基开心的,电影院里热映的多是好莱坞大片,我们的生活被欧美产品包裹着。那时候的我们应该不会想到,十多年后的今天,中国的产品能“反攻”欧美日韩,不仅有衣服鞋袜,还有手机汽车等高科技产品;不仅有硬件工具,还有各种软件App;好像第一次,中国的产品和文化开始深入欧美日韩的民众。

如今,一个欧美用户的日常可能是这样的:开着比亚迪新能源车上班,家里装的格力美的空调、海尔海信电视,用华为小米OV(OPPO和vivo)的手机打电话,刷着TikTok娱乐放松,上Temu、速卖通血拼购物,然后玩玩腾讯的吃鸡和米哈游的《原神》游戏,再看看“霸道总裁爱上我”的中国网文和短剧。

刚刚过去的2023年,中国汽车整车出口491万辆,同比增长57.9%,首次跃居全球第一;目前,中国家电在全球贸易中的份额占比高达38%,多年来一直稳居全球第一;而全球手机出货量前五里有三家是中国品牌,前十名则有七家;同样风靡的还有中国各类App、网文和游戏。

SensorTower数据显示,2023年第一季度全球95个国家和地区排名前五位的共计475个App中,有156个(占比33%)是中国App,在美国“霸榜前四”的都是中国App,分别为:Temu、TikTok、CapCut、Shein。中国App和技术出海正在欧美悄然掀开一种新的生活和消费方式。

从汽车出口全球第一,到短剧出海火爆北美,再到跨境电商征战海外,从互联网应用企业到数字基础设施,出海企业和产品愈发多元;出海市场上,从过去的东南亚、欧美,再到新兴的中东、非洲和拉美,遍地开花。中国企业的“大航海时代”已然开启,中国企业的出海浪潮席卷而来,形成了一股势不可挡的新趋势。

而这一切都正在发生,或许只是刚刚开始。本期商业案例,《中国经营报》记者和你一道探究中国企业和产品走向全球背后的根源、变迁、特点及趋势。



2024年1月24日,满载中国汽车的货轮准备扬帆出海。

视觉中国/图

## 3. 远航

## 时代机遇和蜕变重生

出海是一次跨洋远航,彼岸前景广阔,但多变的天气、巨大的风浪和看不见的暗礁,隐藏着种种风险。尤其是如今的中国企业出海,环境早已不同于多年前,国际地缘政治形势愈发复杂,海外市场也开始“卷”起来。

作为中国出海排头兵的TikTok在美国、印度、印尼等国家突然遭禁;小米、vivo等手机品牌在印度市场的遭遇与中国App的集体被下架;华为、海康威视等中国高科技企业遭遇的芯片禁令和各种打压……这些侧面凸显了中国企业出海面临的复杂环境和巨大挑战。

梁彤大学毕业后,在一家外贸行业干了近二十年,如今在一家出海服务公司负责相关业务,见证了这些年中国企业出海的进步及遭遇的困境。“以前中国企业在国际巨头眼里还是小透明和小打小闹,现在它们认为中国企业已经足够强大,值得正视和重视;同时中国正在努力突破的芯片、AI等产业,已触及其核心利益;而中国企业在全世界的迅猛扩张,甚至让它们感到惊恐。”梁彤告诉记者。

实际上,现在的中国企业不只是在边缘市场试探,而是深入欧美日韩等主流市场;也不只停留在加工销售等产业链末端环节,而是要在核心技术研发、软件服务等产业链上下游全面布局,这让躺赢多年的跨国巨头们感到了巨大的压力。不过在跨越式发展的同时,中国企业的出海依然面临局部突破、发展偏科等问题,中国企业的国际化程度与国际巨头差距依然明显。

目前,中国品牌全球化整体仍处于初级阶段。虽然中国上榜世界财富五百强企业(按营收排名)数量已超过美国,但从能创造更高利润的品牌价值角度看世界五百强,中国企业上榜数量仅是美国的约四分之一。

美国科技企业海外收入占比达55.86%,而作为中国企业领头羊的腾讯和阿里巴巴国际收入占比此前还不到10%。相较于欧美国家,中国的全球化知名品牌数量依

然较少。同时,中国企业出海要面临地缘政治、法规政策、贸易保护、本土化等越来越多的挑战。

虽然面临的挑战压力重重,但记者采访的多位出海行业从业者都并未过多地焦虑。梁彤认为,复杂的地缘政治环境和各类突发事件会劝退一部分人,但真正想出海的人依旧在坚持,因为无论是从企业的现实业绩压力还是长远发展来说,出海都是必由之路。

对创业者而言,出海吸引力依然巨大,抛开政府推动不谈,从产业发展的视角看,现在依旧是出海的好时机。从第一波出海浪潮兴起开始,前人们为中国出海者搭建了包括支付、物流等在内的良好基础设施,也积累了丰富的出海模式和经验,出海生态已渐趋成熟。

陈石认为,未来出海的企业需要强化团队能力建设的同时,跳出流量思维的惯性和逃离性价比红海,需要在打法上完成从此前“空军”的轻模式向“海军陆战队”的重模式转变,保证业务和团队的执行也是关键,自身竞争力提升了,才能立于不败之地。

“中国企业在国际视角下独具优势,在创新、运营、产品、整合、连接和人才方面具备核心竞争力。看好中国、看好中国人、看好全球千千万万的华人创业者。”融360联合创始人、董事长、CEO叶大清表示,Think Globally,Act Locally,出海是一场持久战,需要胸怀天下,因地制宜。

近期TikTok、Temu等的快速崛起表明:未来,出海市场很有可能诞生新一批BAT。在数字化的大航海时代,中国企业正挂帆远航,驶向更加宽广的星辰大海。

## 观察

在全球坐标轴中  
重新找到定位

中国出海“始于秦汉、兴于唐宋”,当时出海的目的多为周边国家,比如日本、朝鲜、东南亚、阿拉伯等区域,出口的外贸商品主要是丝织品、陶瓷、铁器等。相对于进口产品,我国对外输出商品的技术和文化含量较高,最终形成了以中国为中心的独特点贸易圈。

如今,出海已进入全新阶段,其特点不仅是全,出海产品覆盖了各类产品、硬件、工具、游戏、电商、视频、云计算等全品类;也是广,出海半径从东南亚中东的“近海”,拓展到欧美拉美的“远洋”;更是高,很多出海企业是Born Global,从一开始就着眼于打造真正意义上的全球化产品或服务。

这种转变背后,是中国经济的巨大进步、国力的跃迁,以及中国企业和产品竞争力的快速提升;是流量驱动压力下,进一步扩张升级的内在冲动;是强大产业能力、模式和技术

联合国多项决议,得到国际社会广泛认同和积极响应。此外,改革开放以来,中国积极顺应全球化潮流,大规模“请进来”,大踏步“走出去”。从政策层面看,《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》提出,要加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。2022年1月,国家发改委等9部门出台相关意见,提出支持平台企业推动数字产品与服务“走出去”,增强国际化发展能力,提升国际竞争力。

回顾中国企业的出海历程,不难发现中国企业就是在一路跌跌撞撞中奋力开拓,并一直在努力向全球化价值链上游攀升;从猎豹、UC引领的工具应用出海,到在本土被验证的互联网商业模式出海,再到如今的技术和服务出海。

而在起步之时就在全球化坐标轴中锚定自身定位,正成为中国企业出海的新境界,因为历史上,真正伟大的企业无一例外都是全球化企业。为此,很多企业创业初始就在海外部署运营和研发团队,甚至把

总部直接设在了海外。毕竟,没有哪个国家接受国外企业只去赚钱、抢市场,而是希望带去技术、就业、产业升级乃至完整的产业链。生而全球化,不是以自我为中心的扩张和自大,也不是简单将国内的业务和资源复制过去,而是研究本地、尊重本地、服务本地,成为越来越多中国企业出海的共识。

同处东亚地区的日本带给我们很好的借鉴,日本出海的制造业比例从20世纪90年代初的70%下降到2012年后的40%,且多集中在半导体、汽车制造等高端制造业,服务业占比则上升至60%。可以说,在日本经济失去的30年里,正是高端制造和服务出海的崛起,在海外再造一个日本,弥补了国内经济的不足和乏力,维持着日本国家和企业的竞争力。

为什么备受挑战,美国超级大国的地位却依然稳固?说到底,是因为它有一大批优秀的全球化企业和产品:苹果的手机电脑、微软的系统软件、谷歌的系统地图、Meta的社交产品、英伟达英特尔的AI芯片、特斯拉通用的汽车、遍布全球的麦当劳和星巴克、风靡全球的好莱坞大片……正是它们占领着全球用户的衣食住行和心智,并维持着美国的超级“霸权”。

出海是中国经济文化影响力对外扩散的一个体现和结果,是一种更深层次的文明输出。扬帆出海,给所在地带去技术、经验和机遇的同时,实现自身的良性扩张升级;在构建更多利益圈和朋友圈的同时,深度介入乃至重构全球产业和科技权力图谱,正成为中国企业新的目标。这不仅是中国企业从生存到壮大再到伟大的必由之路,也是中国科技企业与生俱来的担当和使命。

本版文章均由本报记者吴清撰写

## 2. 溯源

## 内力提升和外溢扩张

问题随之而来,中国企业品牌何以在短短数十年间,完成从模仿到输出再到引领的蜕变?

追根溯源,还是中国经济文化等综合实力的显著增强,还有中国企业竞争力的飞速提升。拥有着庞大人口和市场规模的中国,过去十多年成为全球企业最好的练兵场和模式、方法论的策源地。

截至2023年6月,中国人口14.1亿人,中国网民规模达10.79亿人,互联网普及率达76.4%。从网民数量、电子商务交易规模、移动支付规模等看,中国均是世界第一;从消费者数量来看,中国此前一直是世界人口第一大国,同时有着数量庞大的中等消费群体;而从实体经济规模及发展速度来看,中国已经是世界经济第二大国、全球货物贸易第一大国、世界制造第一大国,是全球唯一拥有联合国产业分类中所列全部工业门类的国家。

在中国市场上,能为创业者提供的场景之丰富,企业间竞争的激烈程度,堪称全球之最。也培育出了众多成功的产品和模式,以及大批成熟的从业者,包括创业投资团

队、技术开发人员、产品设计人员、市场推广人员等。这些都为中国企业出海奠定了扎实的基础。

“当前已成规模的出海模式主要有传统外贸、App、游戏、跨境电商等。这些模式成功的本质在于中国积累的能力要素势能,如商业模式、生产制造、技术研发、运营经验、艺术创意和优秀人才等,向目标国家市场的溢出和落地(转移、重组和创新)。”峰瑞资本投资合伙人陈石对记者表示。

不过硬而都有两面,庞大交易规模和高网络普及率的背后,意味着增长空间已有限;层出不穷的创新和方法论背后,凸显的则是中国企业内卷和对抗的强度。通常认为,近些年中国企业加速出海受到了两股力量的推动:国内市场增速触顶的“推力”,国内互联网行业经过多年快速增长和激烈竞争,在2013年前后出现放缓迹象,人口和流量红利见顶,巨头格局基本定型,中小企业难以找到新的发展机会;海外市场潜力的“拉力”,东南亚、中东乃至欧美等地区仍存在较多互联网人口红利,

新兴市场、新渠道、新媒体的崛起,为出海者打开了想象空间。

以网购人口为例,截至2022年6月,我国网络购物用户规模为8.41亿,较上年年底下降了153万,在整体网民中的渗透率为80%。相对而言,2021年东南亚零售电商渗透率不足5%,远低于中国,这让其成为全球电商增长最快的地区之一。

在国内流量红利已近枯竭的背景下,互联网科技企业破局的路径不外乎几种:向上,突破硬科技;向下,深挖下沉市场;向内,提质增效;向外,全球化。出海,才能在更广阔的市场攻城略地,获取全球化红利。张一鸣说过:“中国的互联网人口只占全球1/5,如果不在全球配置资源,无法跟4/5竞争,所以出海是必然的。”

这里还有一点不可忽略的重要因素,就是中国企业的出海还有国际大环境和国家政策的大力推动。

2019年9月27日,国务院新闻办发布的《新时代的中国与世界》白皮书指出:“中国为建设更加美好的世界贡献力量”,让出海成为众多企业的新选择。

首先是中国国际地位和国际影响力显著提升。白皮书提到,中国在国际社会广交朋友,已与179个国家建立外交关系,建立了110对各种形式的伙伴关系。中共十八大以来,中国提出推动构建人类命运共同体、共建“一带一路”的倡议,载入联合国多项决议,得到国际社会广泛认同和积极响应。此外,改革开放以来,中国积极顺应全球化潮流,大规模“请进来”,大踏步“走出去”。

从政策层面看,《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》提出,要加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。2022年1月,国家发改委等9部门出台相关意见,提出支持平台企业推动数字产品与服务“走出去”,增强国际化发展能力,提升国际竞争力。

顺应经济全球化态势,中国企业“走出去”可以抓住经济全球化的重要机遇,推动中国品牌走向世界,输出“软实力”。而海外市场,正在被中国企业看作开拓“第二增长曲线”的关键。