

“2021 年,我们活下来了!”

2021 年年报发布会上,华为轮值董事长郭平掷地有声。

2019 年 5 月,美国政府将华为列入贸易黑名单,以禁止使用美国产 EDA 和谷歌 GMS 对其进行首次制裁。到了 2020 年 9 月,美国又发布了一项全面禁令升级惩罚措施,切断了华为的芯片供应,将制裁推高

对中国企业下手

去年,印度就开始频繁对中国企业下手。

2021 年 12 月印度政府针对包括华为、OPPO、小米在内的中国手机制造商开展了一次重大打击行动。今年年初,印度财政部又以“发现逃税行为”为由向小米追缴了 65.3 亿卢比(约 5.6 亿人民币)。

且不论搜查活动的时间都发生在深夜,给的理由也闪烁其词——最开始是“漏税”,后来又说是未缴纳专利许可费,包括特许权使用费。

可这些费用小米是向美国高通缴纳的,不该归于印度政府,无奈秀才遇上兵,印度政府依然强词夺理归结于“小米属于卖方,需要缴纳这个税款”。

2020 年 5 月爆发中印冲突后,印度的反华情绪到达高点,这不是第一次对中国企业发难。

印度政府先是禁止了包括风靡印度的抖音在内的数百个中国移动应用程序,又以“影响设备运行和网络访问”为由禁用了小米浏览器。去年年中,印度电信部还以“数据安全担忧”为由,要求中国手机制造厂商提供手机及其组件的数据和细节,从而进行更广泛的控制。

显然,印度低估了小米在

到了白热化的境地。

这对高度依赖美国芯片技术的华为智能手机业务造成了重大打击。而今,华为为刚度过难熬的一年,小米却也遭遇了瓶颈,这次的制裁者是印度。

5 月 1 日,印度以小米及其旗下公司涉嫌违反印度当地《外汇管理法》——以假冒或支



vivo 印度厂区

印度立足的稳固。

多方打压下,小米新款手机 Redmi Note 9 Pro Max 发布后,依然在开售 50 秒后断货,这一举,埋下了印度对小米市场影响力忌惮的种子。

印度是小米开启海外市场最成功的一站。

2014 年,莫迪刚当选印度总统。为改善印度的营商环境,莫迪推出了一系列政策吸引外商投资,小米就在这个档口,借着政策的扶持入驻印度主要电商,合作销售小米手机。

当时印度智能手机的市场并不成熟,小米红米 4A 手机以 5999 卢比(634 元人民币)4 分钟就卖出 25 万部、预定数量超过 100 万部,迅速占领了线上

付版权费的方式非法汇款给外国实体为由,扣押了小米在印度的 555 亿卢比(约 48 亿人民币)。这里提到的外国实体,即中国。

小米在印度市场一年的利润也才 3 亿元,这笔天价罚单相当于小米在印度这几年不仅是白干了,还得倒贴。

这波制裁力度可想而知。

销售渠道,售出 400 万部智能手机,被印度人亲切称为:穷人的苹果。

开了个好头,小米的发展势如破竹。2017 年第三季度,小米手机的出货量高达 920 万部,占市场份额的 23.5%,一举拿下印度市场排名第一。

2021 年第三季度,小米在印度出货量达到 1120 万部,超越了国内的 1090 万部,总出货量甚至超越苹果,排名世界第二。

小米的科技性在线、价格亲民,正是莫迪想借以刺激印度本土制造业的最佳企业,小米也未辜负所望,在印度建立 7 座工厂,贡献了近 2 万多个岗位,刺激印度消费的同时也拿下印度市场 25%的份额。

摆脱廉价标签

借助更高溢价的产品,中国出海企业正在加速摆脱廉价标签,驶入品牌化新航道。

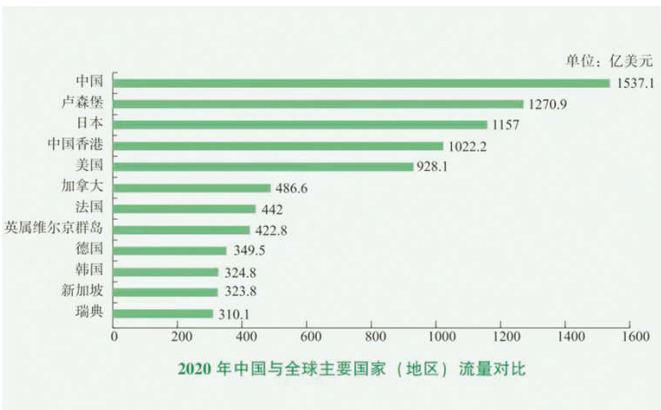
据 2021 凯度 BrandZ 中国全球化品牌 50 强榜单,前十名分别为:阿里巴巴、字节跳动、华为、小米、联想、OPPO、海信、海尔、一加、vivo;消费电子(33%)和移动游戏(15%)是主要阵地。自该榜单首次发布五年来,中国顶级品牌在发达国家消费者心目中的认知度逐年提升。2018 年至今,有 32 个品牌持续在榜。

2020 年,在疫情影响下,全球经济萎缩 3.5%,中国企业的出海劲头却依然强劲,对外直接投资额达到 1537.1 亿美元,首次位居全球第一,占当年全球流量的 20%。2021 年,中国企业对外直接投资额持续增长至 1451.9 亿美元,同比增长 9.2%。

这样的成绩是中国出海企业一步一脚印走出来的。

千禧年以前,中国出海企业以代工厂、低端制造业为主,集中在纺织、食品加工等传统制造业,劳动重复、技术含量低,企业利润率极低。

彼时,中国企业仅做到了商品出海,还不是真正意义上



《2020 年度中国对外直接投资统计公报》

的企业品牌出海。

直到 2000 年开始,国内许多公司完成了从最初接单 OEM 到 ODM 的转型,中国制造业才不再局限于代工制造,进入全面发展、孵化自主品牌时代。

手机行业就是个很典型的例子。曾经的代工为中国积累了各环节的供应商,企业只需要将配件组合、贴上自己的标就能销售,再加上 40 年间如诺基亚、摩托罗拉等国际顶尖品牌流散了许多技术人才,中国企业足以运用以往的积累打造一条完整的产业链,孕育本土品牌。

以 vivo、OPPO、华为为例,大部分国内企业会先本着“攘外必先安内”的原则在国内市场进行一番厮杀,随着第一曲线增长边际效应到达拐点之际,再通过“出海”实现新一轮跳跃,尝试在不同国家、不同赛道布局企业发展的第二增长曲线。

恰逢此时是互联网和科技崛起的时段,PC 互联网和移动互联网催生了各样业态,中国企业出海的战略也从“量”向“质”靠拢。

清华大学智能产业研究院院长张亚勤总结:“中国互联网的国际化历经了工具型应用出

中企出海:乘风破浪

□ 霍怡

海、商业模式出海与技术出海三个阶段,呈现了‘由近及远’、‘散点成面’的特征。”

回顾中国企业“走出去”的过程,每个阶段都与时代红利密切结合:

第一阶段借着智能手机崛起在海外以应用工具类产品低成本获客、迅速发展;

第二阶段依靠国内培育的成熟商业模式,让电商平台、快递物流等在新兴市场培养用户习惯、加快变现;

第三阶段则靠着人工智能、物联网等技术的发展,通过云服务、安全服务等完成技术转型。

到现在,中国出海企业已遍及移动互联网和电商、汽车交通、金融科技、游戏、科技、广告代理商等各个领域,更是实现了全球覆盖。

海外市场,正在成为阿里、Tik

跨境企业的三个阶段

一般来说,跨境企业有三个阶段的生命周期——开拓阶段、挑战阶段和领先阶段。

开拓阶段即企业的跨境试水:海外营收占比尚小,业务波动明显,需要在前期大幅投入;

挑战阶段的企业初具规模:有稳定现金流且能自负盈亏,跨境的组织框架已经健全,但知名度和影响力还略微欠缺;

领先阶段则突破了产品成熟期的瓶颈:出海业务成为企业重要的增长驱动力,受到海外消费者的广泛认可,并正积极寻求产品、效率等各方面的全面升级。

《益索普中国品牌全球信任指数》表明,与 2019 年相比,2021 年海外消费者对品牌的印象上升了 3 个百分点,新兴产业市场平均好感度为 52%,较发达国家的 27%更为正向。在印尼、墨西哥、泰国等国家都超过了 50%,在欧美等发达国家虽然好感度偏低,但整体也在提升。

回顾成功出海企业案例的经验,“本土化”贯穿了几乎每个企业发展的整个过程。

出海的中国企业要如何拥有外国本地化的思维?只有本地人才懂本地人。

在 vivo 印度总部古尔冈的办公室、诺伊达的厂区,以及遍布印度的 7 万多家门店中,从高管到导购,数万名工作人员几乎都是印度人,这是 vivo 全面启用本地化管理的第一步。

领英事业部总经理王茜认为:“管理类、技术管理类、语言类和法律政策法规这四类人才在整个出海公司是中流砥柱。”

为实现全球化战略发展的野心,字节跳动的本土化团队阵容堪称豪华,新任全球 CEO 张一鸣从迪士尼、谷歌、微软、华纳、脸书等高层挖角,担任法务副总裁、商业化业务副总裁、产品与策略副总裁等高管职位,密集排兵布阵。

“非洲手机之王”传音手机,也在产品层面针对非洲地区做出了面面俱到的本地化调整。

Tok 等重要的增长引擎。

投资人章云曾指出:“阿里的机会点短期希望是国内商业,中长期希望则是海外业务。”

字节跳动副总裁 Bob 公开表示:“Tik Tok 电商将在未来五年内进入全球各大主流市场,达到数十亿美金的规模。”

2022 年,Tik Tok 广告收入期望达到 120 亿美元。2021 年 Q1,其下载量就已经达到 1.75 亿,对广告收入年复合增长率高达 300%的 Tik Tok 来说,这个目标或许并非难事。

另一背靠中国产业链的海外电商巨头 Shein,近期最新一轮 10 亿美元融资曝光,估值高达 1000 亿美元,仅次于 1400 亿美元的字节跳动。

截止到 2020 年,Shein 已经连续六年营收增速超过 100%。

传音不仅基于非洲人民使用习惯,推出双卡双待,甚至四卡四待;还根据非洲审美定制了一套美肤算法,使黑色皮肤拍摄时也能有足够的立体感,成为了制胜的杀手铜,连续多年占领非洲 40%以上的市场份额。

此外,企业通过与本地企业合作、增加投资的模式实现资源共享,也不失为有效手段。

滴滴就很擅长运用投资,打入海外市场腹地。

2017 年刚入驻拉美市场时,巴西当地最大出行平台 99 taxi 因忌惮对手 Uber,而向滴滴抛出橄榄枝,滴滴先是获得其 10%的股份,而后又以 6 亿美元全资收购,一跃成为巴西领先的出行服务商。

本地投资是滴滴屡试不爽的策略。早在 2015 年,滴滴就先后投资了美国的 Lyft、印度的 Ola 和东南亚的 Grab,增大了与 Uber 在激烈拼杀中的胜算。

以往中国品牌出海一直备受“有量无质”的困扰,原因便在于产品走出去了,品牌却没被打响。

事实上,除了常见的砸钱投广告、增加品牌曝光量的操作,品牌价值建立的核心更在于产品品质、专利研发、销售渠道等“内功”。

作为欧洲市场第四大手机品牌的 OPPO,专利技术是其重要品牌支撑。截至今年一季度末,OPPO 全球专利申请超过 7.7 万件,全球授权专利超过 3.8 万件。其专利遍布全球 40 多个国家及地区,涉及通信、影像、AI、快充等多个领域。

小米互联网业务部商业营销资源策略总经理熊艳曾说:“起势在流量、成败供应链、长期靠品牌。”

从供应链优势、产品生产,到品牌革新、出海探索本土化路径,进军“星辰大海”,对于中国出海企业来说,即便吹来的不都是顺风,但靠着在中国市场积累的经验、不断创新的韧劲、数字化技术与互联网经验的加持,它们仍将乘风破浪。(选自自《华商周刊》)