

在“有界”的世界中增长

——中国互联网企业“出海”的经济逻辑及挑战

◎ 王宏森

【摘要】近年来，中国互联网出海如火如荼。在“去全球化”大背景下逆势而动，实现了加快布局和份额上扬，其全方位出海、覆盖面扩大、本地化融入、品牌式扩张等特征明显。这一潮流的动因，既来自国内的推力，也来自国际的拉力；既符合产业扩散的雁行理论或梯次转移理论，也是寻求更高边际风险回报率的资本套利逻辑使然。不出海，就出局，但出海的风险也是巨大的。面对宏观层面的各国政策合规与安全审查，以及微观层面的商业模式本地化和业界的内卷化挑战，中国互联网需要尽快从逐底竞争转向逐优竞争，才能在一个“有界”的世界中不断突破局限并实现持续增长。

【关键词】 中国互联网；全球化；逐底竞争

近年来，在全球化转向、新冠疫情大流行的国际背景下，中国互联网逆势而动、加速出海，在全球兴起了一轮包括内容、技术、实物以及模式输出在内的全方位“哪吒闹海”新征程。“不出海，就出局”，出海对中国企业已是势在必行，且其前景可观。一项调查显示，2023年，超过80%的企业对于海外业务发展抱有信心，对于海外市场的潜力和机会有着积极的预期；同时，超过半数的企业愿意将海外业务作为推动企业增长的重要战略，计划在未来主动拓展海外业务，以获得更大的市场份额和机会。在出海过程中，企业所面临的国际化挑战亦不少，互联网企业在异域失手翻船、亏损无量的例子比比皆是。而诸如中国互联网出海的典范TikTok，虽然获得美国这个最发达市场的高度认可，但却遭遇美国两届政府的多轮强制禁令，至今前途未卜。本文的目的，是通过归纳中国互联网出海潮的历程和特征，进一步解读其背后的经济学逻辑，并分析相关的挑战及因应之策。

一、中国互联网出海：历程及特征

随着新世纪以来互联网在中国的普及，以及2010年后移动互联网的迅猛发展，中国互联网企业在2012年前后开始国际化探索，一个代表性事件是智明星通《列王的战争》这款SLG（战略游戏）在海外市场受到广泛追捧。有学者认为中国互联网出海可分为三个阶段：一是网络入口产品出海（2014年至2018年），二是内容类产品出海（2018年到2022年），三是服务类产品出海（从2020年开始），总结起来就是一个“金字塔”模型。也有学者将中国互联网出海分为工具类应用出海为主、以内容类产品为主、通过技术创新占据新的海外市场等三个阶段。无论从哪个角度概括，2019年之前还只是中国互联网出海的“试水期”，是一个探索和酝酿的阶段。直到2019年才开始进入“航海”时代，而近两年互联网企业越来越进入了以品牌为载体的“加速出海”新阶段。品牌背后的实质是中国资本和文化的对外输出，是产业组织形式和一系

列在供应链方面的能力随着品牌走向世界。具体而言，本轮互联网出海的特点如下：

一是在速度上，疫情后迅猛扩张。在经历了十年来“中国制造”被海外大型零售商卖到海外本土市场，以及中国卖家亲自下场把中国产品销往海外的两阶段发展后，2023年中国跨境电商终于摆脱了亚马逊、eBay（亿贝）的阴影。以SHEIN（希音）、Aliexpress（速卖通）、TEMU（特姆）、TikTok Shop为代表的“出海四小龙”在全球攻城略地，其态势不可谓不“凶悍”。data.ai（移动市场情报平台）发布的数据显示，2023年1月iOS全球购物类App使用行为渗透率排名，亚马逊位居榜首，希音、速卖通和特姆三家中国公司排名第2、第8和第10。而2023年11月19日至25日数据则显示，在亚马逊和希音之后，特姆和速卖通已跃升至第3和第4位。根据上海海关统计，2023年上海空港口岸出口跨境电商申报量达4.4亿票，同比增长近2倍，创历史新高；出口总值超850亿元。其中，速卖通、希音、拼多多等中国新兴电商平台表现突出，单日订单峰值合计超40万单。中国海关数据显示，2024年前两个月跨境电商进出口额达2.38万亿元（增长15.6%），保持持续增长态势。（见表1）

在游戏领域，中国独立研发的游戏在海外市场的实际销售收入从2019年的116亿美元增至2023年的约164亿美元，四年年均复合增长率为9.04%，这一增速超过了全球市场的整体增长速度。这种增长主要得益于中国游戏公司在移动游戏研发和运营方面的先发优势。随着智能手机的普及和移动互联网技术的发展，移动游戏成为全球游戏市场中的主要部分，而中国游戏公司凭借在这一领域的领先技术和丰富经验，成功推出了一系列受欢迎的游戏产品。

二是在空间上，出海市场由近及远，覆盖面不断扩大。从传统的东南亚市场，到成熟的北美、欧洲与澳大利亚市场，再到新兴的南美、非洲和中东，现在都能看到中国新兴互联网企业与创新产品的身影。在韩国，2023年源自中国跨境电商的进口额同比激增121.2%。中国首次超过美国，成为韩国最大的跨境电商进口来源国。

三是在品类上，从点状到全方位出海。不仅有传统的跨境电商实物贸易，更有跨境服务贸易；不仅有与互联网有关的基础设施硬件直接投资与合作，更有技术、APP工具、服务等“软性”的直接投资和并购；不仅有中国制造出海和资本输出，更有中国文化出口；从跨境电商到“它

表1 中国互联网出海模式概要

行业	出海地区	出海路径	商业模式 / 渠道	典型案例
电子商务	美国、欧洲、东南亚拉美、中东等地区	海外并购、投资自建	全托管模式、货架电商、独立站等	TEMU、TikTok Shop、速卖通等
游戏	欧美、拉美、东南亚中东等地区	海外并购、投资自建、多方合作	买断制的付费模式内置付费制的免费模式等	网易、腾讯、米哈游、莉莉丝等
消费电子	欧美、非洲、东南亚拉美等地区	海外并购、投资自建、供应商合套	线上电商平台 B2C 独立站、线下连锁等销售模式	传音、小米、大疆 OPPO 等
金融科技	东南亚、欧美、非洲等地区	海外并购、投资自建多方合作	提供技术支持、持蚂蚁等牌直营等	中国银行、工商银行、蚂蚁等
泛娱乐	东南亚、欧美、中东、拉美等地区	海外并购、投资自建、多方合作	佣金、内置广告应用内购买等	TikTok、Bigo、Yalla 等
企业服务	东南亚、中东非、欧美等地区	海外并购、投资自建、合资	海外合作、海外营销、海外运营、全球化运营等	领星、华为云、智齿科技、飞书等

资料来源：36氪研究院。只列出主要领域和代表性企业，未覆盖全产业

经济”崛起下的宠物出海，从网络文学、各类游戏到井喷式发展的短剧投资，涵盖了实物、内容、技术以及模式输出等方方面面。而游戏、音视频以及跨境电商，是其中的三大主要出海赛道。

四是从照搬中国模式到本土化改造，以更加贴近当地市场。不同于早前只是把国内互联网技术、人才以及商业模式简单“复制”到海外，当前互联网出海越来越注重本地化，依托当地商业环境和用户习惯提供相应的产品与服务。比如 AI、云服务、共享单车、网络外卖、移动支付等，都结合不同的国情加以改造，力求在本地化的基础上，实现与本地产业的差异化发展。蚂蚁安全科技产品可信身份平台 ZOLOZ，服务了东南亚大量银行与电信运营商。近年，新出海的公司更注重在目标市场建立本土团队以服务当地用户、融入本地社区，这有别于“旧出海”时代业务出海但人员不出海的轻模式。另一典型如电商平台希音，其扶持的供应链在土耳其、巴西布局了工厂，由“世界工厂”转向“去世界开工厂”，扎根当地的态势十分明显。

五是注重整体商业模式和品牌创新。以跨境电商为例，当前“第三次迭代”的主要特点是：一方面，面对卖家，

“出海四小龙”搭起物流基建，采取全托管模式，接过支付、物流、仓储、运营等过去让卖家苦不堪言的烦琐流程，让卖家们重新回归研发、生产，从而优化了产品质量，提高了订单效率。另一方面，面对买家，“四小龙”以低价攻城略地，用流量思维做大用户盘，甚至不惜采取以重金在美国“超级碗”这一体育盛事的黄金时段投入广告等方式，加快树立品牌形象，增加市场关注度和客户认可度，不仅迅速打开了欧洲、拉美、日韩等新市场的大门，而且在当地落地生根。（见图 1）

二、互联网出海的动因与经济学解读

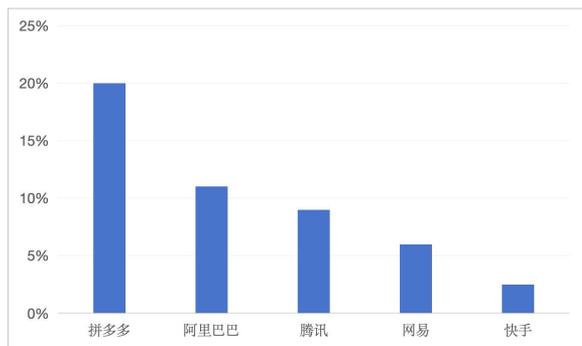
当前中国互联网企业加速出海，离不开国内外的宏观背景或条件，我们可以从内部推力和外部拉力两方面来分析其动因。

（一）国内层面的推力

一是政策因素。2018 年之后，国内掀起了一轮密集的行业管制风潮。游戏领域，国内版号审核和未成年人保护政策趋严。防止资本无序扩张和平台经济反垄断，严重打击了互联网大厂的发展。数字文化领域，内容监管也日趋严厉。这些因素在一定程度上驱使互联网企业“被动”向海外转移。

同时，在经济下行压力下，政府出台大量的促贸政策与外资引流，推动企业“主动”出海。比如在电商领域，从打造跨境电商特色产业带到提高海外仓专业化、规模化、智能化水平，从提升现有海空货运专线服务能力和辐射范围到延续实施跨境电子商务出口退运商品税收政策，近年来中国各地的政策支持，成为跨境电商快速发展的重要原因。在游戏出海领域，诸如 2019 年 12 月 31 日《关于推动北京游戏产业健康发展的若干意见》，2021 年 10 月商务部、中央宣传部等 17 部门《关于支持国家文化出口基地高质量发展若干措施的通知》，2022 年 7 月 21 日商务部等 27 部门《关于推进对外文化贸易高质量发展的意见》等系列政策文件，都强调了利用游戏作为国际化表达的优势工具，鼓励企业通过创新和品牌建设，提升中国游戏在

图1 2023年三季度互联网公司海外收入占比



资料来源：公司资料、浦银国际估算

全球市场的竞争力和影响力，为游戏产业出海提供了方向和动力。

二是市场因素。近年来中国国内面临产能过剩，商业竞争极其激烈，市场趋于饱和，企业发展机会有限。新冠疫情后，价格通缩严重，低价的“逐底竞争”更加白热化，利润空间极致压缩，驱使中国商品、制造和资本加速出海，寻求开辟新的市场。随着移动互联网诸多细分赛道已进入相对成熟阶段，渗透率提升逐渐进入瓶颈期，整体收入增速趋于放缓，出海就成为了中国产业链向不同的区域自然延伸并探索“新价值洼地”的必然选择。

三是产业和技术因素。中国作为外向型工业化经济体，有着巨大的产能优势和全产业链优势。中国互联网产业在不断向全球技术前沿靠拢的同时，也实现了商业模式创新。十多年来不断的互联网出海“试错”，积蓄了财富和经验教训，储备了国际化人才。这些都在客观上成为互联网企业扬帆远航，并以服务带动制造业全面深度出海的支撑因素。

（二）国际层面的拉力

一是全球宏观经济下行。新冠疫情后，全球普遍消费降级，普通人购买力下降，省钱需求强烈，对物美价廉的日用必需品格外亲睐。美国持续高通胀，因此特姆这种低价、低质的电商平台，在美国能够快速流行。以新兴经济体尼日利亚、埃及、土耳其、阿根廷为例，其汇率在2022年以来年跌50%以上。他们的日用品多依赖进口，汇率大贬值使得民众生活加剧恶化。日本、英国等发达国家同期汇率也下跌不少，居民购买力下降明显。当然，东南亚、中东个别国家或有中产阶级扩大及消费升级趋势，但这掩盖不了全球中产阶级在消费领域沦陷的现实。这些都给中国商品国际热卖提供了空间。总的来说，新冠疫情以来，中国商品在全球范围内更为畅销，我国出口保持了相对稳健的增长。

二是市场因素，中国元素开始吸引全球“口味”。一方面，在移动社交媒体时代，碎片化成为最典型的时代特征之一，这一特征为互联网短剧的兴起奠定了基础，提供了发展契机。“一分钟看完一部电影、三分钟看完一部电

视剧”正成为流行时尚。由此，情节紧凑、氛围感强的微短剧应运而生，能够“秒抓”观众情绪，敏锐把握观众的“爽”点。另一方面，新冠疫情期间，人们居家时间增加，游戏成为了主要的娱乐方式，这进一步推动了游戏市场的增长。中国影视剧、游戏等内容在海外的关注度及认同度颇高，同时海外用户付费意愿更强，出海有利于相关市场的进一步拓展。

三是 AI 等技术因素。人工智能的兴起及各类数字基建的完善，使中国企业出海如虎添翼。互联网天然具有全球化属性，但中文在全球互联网的语言层面并不具有优势，这导致了长期以来海外品牌传播能力的普遍缺失。当前各类人工智能技术已经开始加速应用于出海方向，如：数字虚拟人直播、视频生产、图片生产和修剪、文案撰写、智能化客服、智能营销等。随着 ChatGPT 的横空出世，中文在语言层面的弱势被大大抹平，国际传播变得容易很多。对于中国出海企业而言，积极植入先进的 AI 技术，不断提升效率和客户服务水平将成为核心竞争力之一。（见图 2）

（三）中国互联网出海，依然符合传统经济学的若干逻辑

著名的雁阵模式或产业梯次转移理论揭示了工业化从先行发达国家向欠发达国家和最不发达国家梯次转移的特点，互联网的国际扩散也符合类似规律。最初“从 0 到 1”兴于美国，之后向全球扩散，中国凭借强大的学习能力和超大市场潜力，结合本土国情，不断复制和改进，不仅使得互联网落地生根，快速进入了移动互联网时代，还催生了具有中国特色的互联网大厂、应用和商业模式，形成了全球互联网世界两分天下、隔墙而治的中美 G2 格局。当中国互联网在本土发展成功后，就开始向低位势经济体输出，寻找新的第二增长曲线或新蓝海。这就是更为通俗的孙正义时光机理论，即通过利用先发国家或行业的发展经验，指导和开发后发国家的市场机会。比如在判断出海机会时，很多投资人或创业者就把东南亚视为互联网蓝海。其依据是 2023 年印尼对标 2010 年左右的中国——彼时中国经济高速增长，人均 GDP 不到 5000 美元，互联网

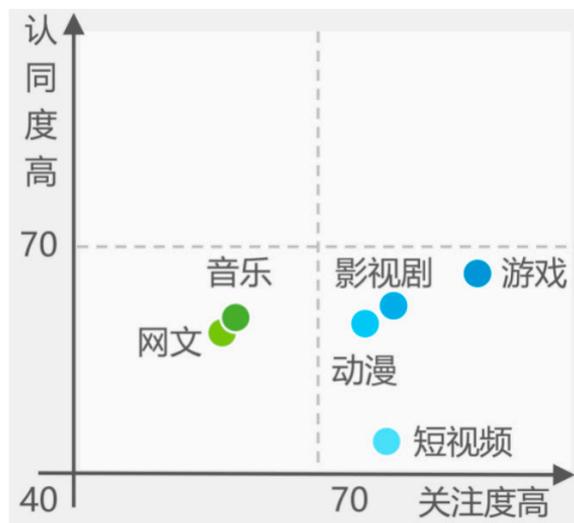
和电商行业欣欣向荣，品牌意识在迅速增强；印尼等国当前的情况与 2010 年中国有相似之处，所以很多人相信印尼为代表的东南亚在互联网和电商行业有成为“下一个中国”的机会。

而中国互联网资本流向美国等发达国家的现象，也并非新的经济谜团。其中除了贴近全球互联网技术创新前沿以及市场搜寻两大动因外，亦可以用套利理论来加以理解。对资本而言，无论是出海到互联网经济发达的市场还是欠发达的市场，只要考虑风险的边际回报率，能够显著地高于母国市场，那么出海就是有利可图的。当前，中国互联网企业大量开拓位势看似更高的欧美市场，或许正因为这些市场的边际风险回报率相对更高。

三、应对出海的挑战：从逐底竞争到择优竞争

过去的 40 年，是全球共融与进步的时代，今天则走入分裂与分化的时代，这种巨变带来的不确定性让身处其中的人们充满了焦虑。在去全球化的大背景下，各国都将

图2 2022年中国数字文化出海的海外接受度图谱



资料来源：当代中国与世界研究院《中国数字文化出海年度研究报告 2022》

国家安全泛化，认为“安全先于自由”“安全先于发展”，脱钩断链去风险因此成为国际流行。国际经济格局的变动、网络数据传输的安全、国外网络治理法律的加强以及投资监管审查的复杂化，再加上本土化经营的阻碍、行业内的价格战问题，都对中国互联网出海企业构成了巨大的困扰，真实世界可能更是“半球化”的。概括而言，中国互联网“出海热”，不可避免地面临着宏观与微观两大挑战。

（一）宏观层面的各国政策合规与安全审查

宏观层面的各国政策合规与安全审查的背后是近年各国保护主义急剧抬头，“去全球化、去中国化”流行，“泛安全观”大行其道。“TikTok、特姆、希音等中国互联网明星平台，它们令人眼花缭乱的成功，会引发经济、社会和政治问题，因而迫使美国、法国、韩国等国展开保守主义攻势”，法国《世界报》经济评论员菲利普·埃斯坎德 (Philippe Escande) 在其专栏中写道，“不论是华盛顿当局，还是巴黎当局，或者是首尔当局，面对滚滚而来的中国互联网，它们的担忧都是一样的。”美国一直试图打倒 TikTok，或者至少通过美国投资者的收购，对 TikTok 巧取豪夺。印度这些年来，一直对中国企业采取排斥政策。在韩国，经济和财政部长崔相穆 (Choi Sang-mok) 于 2024 年 3 月 13 日提出一系列措施，旨在更好地规范中国网络明星平台的行为，比如要求大型平台必须在韩国设立实体代表处（特姆和希音目前在韩国并没有实体代表处）。

欧盟一直管制最严，近年更是不断推出数据、隐私、反补贴、外资审查等新政策。比如在 2018 年《通用数据保护条例》(GDPR) 之外，2024 年 1 月 11 日又出台《关于公平访问和使用数据的统一规则的条例》(Regulation on Harmonised Rules on Fair Access to and Use of Data)（简称《数据法案》）。届时，出海欧盟的物联网、云服务等相关产业实体将面临一系列合规义务，包括从底层至前端的产品、服务功能设计的改造，内、外部法律文件的更新，并需应对所增加的用户数据访问、使用、共享请求与服务切换请求。《数据法案》显然对出海欧盟企业形成了新的合规挑战。2024 年 1 月 24 日，

欧盟委员会发布“欧洲经济安全一揽子计划”(European Economic Security Package)相关立法草案,涉及外商投资准入、出口管制、对外投资、如何支持与两用科技相关的R&D、提升科研安全性等五个问题的立法草案。其中针对外商投资准入的立法草案,是对2020年10月11日条例的修订,相距才三年就推出新草案,可以看出欧盟旨在通过加大对进入欧盟的外商投资的审查力度,强化对所谓欧盟安全和公共秩序的保护的迫切诉求。

(二) 微观层面的商业模式本地化和业界的内卷化挑战

这决定了中国互联网出海能否真正挣到真金白银,从而满足成本—收益的硬约束。Millward Brown(华通明略)“走向全球”研究发现,2023年只有约23%的国际消费者可以说出至少一个中国品牌,这一比例较2012年仅仅增长了3%。当前,海外消费者对中国产品、服务和品牌,与全球知名品牌之间仍存在较大的认知差异。仍有大量的海外消费者,依旧认为中国产品往往单纯依赖低价竞争,而在质量方面表现平平,因而根本不信任中国制造的产品,甚至视其为“假冒伪劣”的代名词。

对于中国企业来说,如果只把眼光投向发展中国家,那么发展路径是存在欠缺的。中国互联网一样需要容量更大、现代化程度更高的市场环境。互联网具有天然的全局连接性和无边界性,中国互联网的“质地”必须通过全球对标加以检验,出海几乎是必走之路,关键是航道和模式选择。面对宏观层面的挑战,企业需要认真深入地研判地缘政治摩擦、宏观环境不确定和各种层出不穷的管制政策,聘请当地专业的法律和公关团队来专门应对,自始至终守住法律底线。同时,股权多元化、寻求在当地上市、成为公众公司,或许也是可行的选择。对于微观层面的本地化挑战,企业出海要根据当地商业文化和消费习惯来创新商业模式。实践证明,企业因地制宜地改进和创新,付出的正确努力越多,消费者眼里中国品牌与国际品牌之间的差异就会越小。具有全球市

场战略雄心和布局能力的中国互联网企业,要想在国际市场上与知名跨国竞争对手正面交锋,就需要不断缩小品牌能力建设方面的差距。

内卷已成为时代流行语。内卷化包括卷价格、卷渠道、卷供应链、卷品牌等四大方面。要看到,内卷是多数行业演进过程中的必然现象,也是对抗性竞争必然要经历的过程。其经济学的等价词是“逐底竞争”,即通过向下沉沦,看谁能扛,最后逼迫竞争对手退出市场。中国企业从国内一直卷到了国际,从发展中国家卷到了发达市场,其行势“快、狠、猛”,其过程残酷而有效。但这只能是规模扩张阶段的策略。真实世界中的技术上限、市场边界和法律底线,共同构成了企业商业运作的可行集或立体发展空间。正如一位国际企业高管所言:“边界一词的另一含义是前沿。前沿是指一个实体或组织中最新、最具创新性、最能创造价值的机会所在。人们应当用机遇和挑战去重新定义边界,不只将其视为产生限制或约束的事物,而将其视为新价值、创新和创造力的源泉。”从长期看,当进入质优先阶段后,企业只有通过择优竞争,凭借高维度的竞争优势,才能逃离内卷,来达成高维打击低维的目的。互联网本质上是服务业,通过持续地创新来提高服务品质量,在一个有界的世界中不断向上向外突破边界,才是中国互联网真正的“外王”之道,才是中国智造和中国服务的竞争力所在。☑

(作者系中国社会科学院经济所研究员、中国社会科学院大学教授,兼任中国社会科学院上市公司研究中心副主任)

* 参考文献:

- ①李涛,2020:《互联网企业出海的机遇和挑战》,《清华金融评论》第12期,49-50页。
- ②郭全中,李祖岳,2023:《动因、挑战、破局:中国互联网企业出海初探》,《新闻爱好者》第5期,15-19页。
- ③王宏森:《分裂的世界与分化的经济:2023年全球宏观经济回顾与2024年展望》,《中国经济报告》2024年第1期。
- ④格玛沃特,2010:《决胜于半全球化时代》(郑富强、潘超云译),商务印书馆。
- ⑤王宏森:《寻求中国互联网的“外王”之道》,中央广电总台国际在线,2022年5月19日。