



2019

中国出海行业研究报告

2019 Going Global Report

facebook
www.facebook.com



创业邦研究中心

创业邦
CYBERZONE

前言

近年来，出海成为了创业者和投资人的关注热点。越来越多的企业把中国成功的模式、业务、技术输出海外，中国创业者将电商、O2O、共享经济、游戏、文娱等中国成功模式在海外成功落地；资本也成功投出一个又一个出海独角兽。

东南亚、拉丁美洲、撒哈拉以南非洲等新兴国家和地区成为“复制中国”的必争之地，这些地方走出了中国过去十几年移动互联网的发展之路，又各具特色。北美、欧洲等发达国家也不乏中国出海的布局，TikTok代表的短视频、HOLLA代表的社交等均成功打入发达国家市场。

此报告通过对出海的发展动力、出海区域及行业、成功案例进行分析，得出出海建议与趋势展望，旨在帮助有出海意愿的创业者和关注出海方向的投资者，对出海有一个客观、理性的思考。

创业邦研究中心

前言

中国企业迈向全球的最佳时机

世界比以往任何时候都要紧密相连，随着移动科技的发展，人与人全球范围内的互动更加频繁。

Facebook在全球拥有24亿用户，占了全球人口总数的1/3。全球有67.3%的网络人口都在使用Facebook。我们有超过15.6亿的每日活跃用户，当中90%以上的人们通过手机登录。Facebook平台在重要出口国家的使用率甚至高达90%，Facebook强大的全球覆盖网络，让随时随地触及世界各地的在线用户成为可能。

我们的使命是让世界的联系变得更加紧密。Facebook帮助中国的公司扬帆出海，联系海外商机，紧密触达当地消费者，从品牌、流量、社区、创意等方面全方位帮助中国企业迈向全球化。希望这本《2019中国出海行业研究报告》帮助更多的中国企业了解到海外市场和出海战略，让中国智造迈向全球。

Facebook



目录

CONTENTS

1.

出海创业与投资发展概述 P04

- 01 出海创业与投资的动力之源
- 02 出海创业与投资的市场概况
- 03 近年出海行业的主要阶段及特点

3.

出海的成功模式及案例 P82

- 01 “经验、技术输出” 模式
- 02 “模式复制 + 本地化创新” 模式
- 03 “产业链延伸” 模式
- 04 “本地化强运营” 模式

2.

出海的区域及行业图谱 P21

- 01 区域图谱
- 02 行业图谱

4.

机遇挑战及策略建议 P100

- 01 未来出海的主要机遇及挑战
- 02 策略建议



CHAPTER 1

出海创业与投资发展概述

1. 出海创业与投资的动力之源
2. 出海创业与投资的市场概况
3. 近年出海行业的主要阶段及特点



一 出海创业与投资的动力之源

● 企业经营发展诉求，出海布局大势所趋

★ 中国企业实力增强，加速全球化

尽管外部环境发生重要变化，中国内部经济和产业格局也在进行优化调整，但中国企业凭借其逐渐提高的实力和话语权，积极利用“两种资源、两个市场”，加速全球化布局，在实现自身发展的同时对全球经济发展提供动力支撑。

2019年《财富》世界500强企业排行榜中，入榜的中国企业有129家，超过美国的121家，成为历史首次。其中，中国石化、中国石油、国家电网跻身前十位，分列第二、第四、第五名。另外，新上榜的中国企业有13家，占新上榜企业总数的一半以上，分别是：国家开发银行、中国中车集团、青山控股集团、金川集团、珠海格力电器股份有限公司、安徽海螺集团、华夏保险公司、铜陵有色金属集团、山西焦煤集团、小米集团、海亮集团有限公司、中国通用技术（集团）控股有限责任公司、台塑石化股份有限公司。

排名跃升最快的前十家公司中有六家都来自中国大陆，分别是碧桂园（上升176位）、阿里巴巴（上升118位）、阳光龙净集团（上升96位）、腾讯（上升94位）、苏宁易购集团（上升94位）、中国恒大（上升92位）。

从收益角度看，中国公司在销售收益率和净资产收益率两个指标上已经扭转了近年来的下行趋势。2019年入榜的中国企业平均销售收入665亿美元，平均净资产354亿美元，平均利润35亿美元。与世界500强横向比较，2018年，中国上榜企业平均销售收入与净资产两项指标也与世界500强上榜企业数值基本持平；与传统经济大国的上榜企业相比，上榜中国企业在销售规模和资产规模已经不输日本、英国、法国与德国企业。

《财富》世界500强企业榜单从已实现收益的角度衡量了企业的实力，而从市场对企业未来预期即市值的角度看，中国企业也表现出不俗的实力。全球企业市值100强中，中国企业占据14家，涵盖了互联网、金融、通信、石油和酒类等行业。以阿里巴巴和腾讯为代表的中国互联网巨头进入前10位，分别位列第7、8名，巨头企业凭借充足的资金和资源在全世界范围内进行出海布局，通过阿里巴巴和腾讯近年来的出海动作可以看出，投资、收购和合作是主要的出海方式，阿里巴巴偏向于电商行业，腾讯则在游戏、社交、医疗、金融科技领域均有布局。

全球企业市值100强中国企业

排名	公司名称	总部	上市地	市值（亿美元）	主营业务
7	阿里巴巴	大陆	纽约	4374.0	电商、云服务
8	腾讯	大陆	香港	4280.5	游戏、社交、广告
15	中国工商银行	大陆	上海	2888.4	银行
19	中国建设银行	大陆	上海	2687.0	银行
31	中国平安	大陆	上海	2323.9	保险、银行、投资
38	台积电	台湾	纽约	2057.3	积体电路制造
42	中国移动	大陆	纽约	1851.8	通信
45	中国农业银行	大陆	上海	1819.7	银行
47	中国石油	大陆	上海	1783.6	石油化工
48	茅台	大陆	上海	1780.8	酒类
55	中国银行	大陆	上海	1586.2	银行
64	友邦	香港	香港	1299.1	保险
65	招商银行	大陆	上海	1292.6	银行
78	中国人寿	大陆	上海	1166.3	保险

注：各家公司市值和汇率均取自 2019 年 7 月 9 日，存在小范围的误差。若某公司涉及多地上市，市值取最高值，上市地则为最高值所在交易所。

资料来源：创业邦研究中心整理

阿里巴巴、腾讯主要出海动作

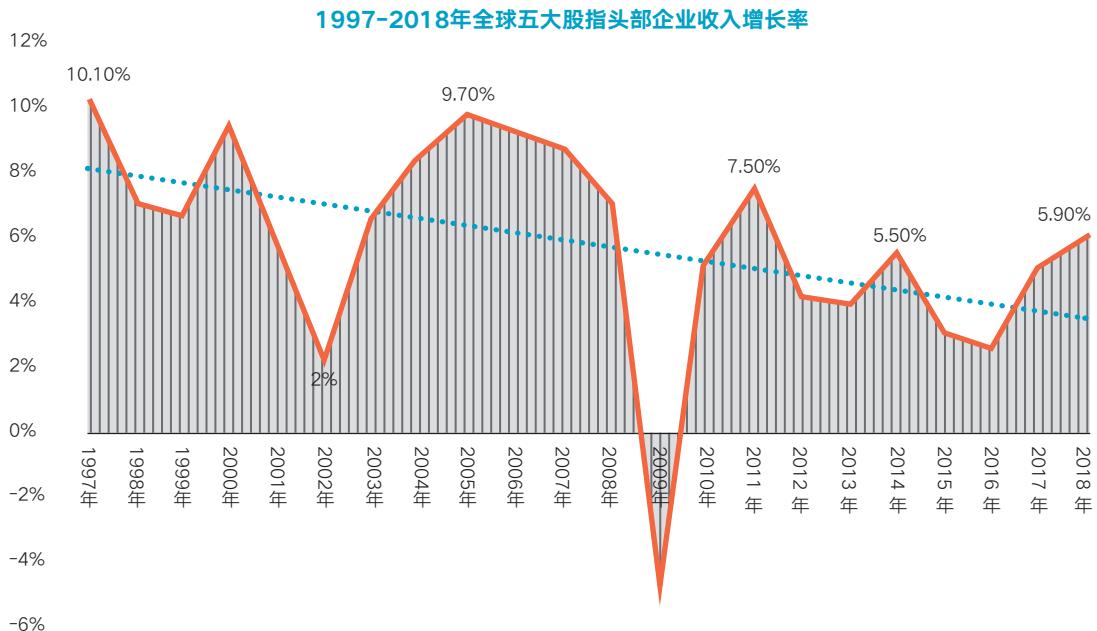
	时间	出海动作
阿里巴巴	2010.06	收购美国电子商务 Vendio Services
	2010.08	收购 Auctiva
	2014.03	收购美国 TangMe
	2014.05	收购新加坡邮政 10% 股份
	2014.08	收购美国 Kabam
	2015.06	收购软银机器人 40% 股份
	2015.08	收购印度 Jasper Ifotech-Snapdeal
	2015.09	收购印度 One97 Communications 15% 股份
	2015.12	收购香港 SCMP
	2016.02	收购 Magic Leap
	2016.03	收购澳门 AGTcch Holdings 56% 股份
	2016.04	收购新加坡 Lazada Group 67% 股份
腾讯	2009.06	与美国 Take-Two 公司合作，开发 NBA 2K 系列篮球网游
	2014.04	成立游戏国际运营中心
	2015.08	投资印度医疗 O2O 平台 Practo C 轮 9,000 万美元
	2016.12	全资收购泰国最大门户网站 Sanook
	2017.03	投资印度电商平台 Flipkart F 轮 14 亿美元
	2017.10	投资印度打车应用 Ola F 轮 20 亿美元
	2018.11	战略投资菲律宾金融科技公司 Voyager Innovations 2.15 亿美元
	2019.04	战略投资印度内容和社交网络应用 Sharechat 2 亿美元

资料来源：创业邦研究中心整理

全球化、国际化一直都是实力强大企业的战略目标。近年来中国企业实力不断增强，中国有在出海领域的实力基础，在全球化的背景下，出海成为了不可逆转的趋势。



★ 头部企业增速放缓，开辟第二条增长曲线意愿加强



说明：选取标准普尔 500 指数、英国富时 100 指数、法国 CAC40 指数、德国 DAX30 指数、日经 Nikkei 225 指数中的近 900 家企业，取其年收入增长率的中位数

来源：贝恩咨询

相比于中小企业在自身的第一曲线直线增长，头部企业的增速有逐渐放缓的趋势。根据贝恩咨询数据，1997-2018年，全球五大股指头部企业收入增长率呈现逐年下滑的趋势。企业的第一要务是增长，在第一曲线增长边际效益到达拐点后，适时的进行跨越式跳跃，寻找第二条增长曲线是企业必经之路。亚马逊从线上零售，再到云服务这种跨越就是开辟第二曲线；阿里巴巴从淘宝到支付宝再到阿里云，一直在不断的发展自己的第二曲线；腾讯从PC时代的QQ到移动时代的微信，也是发展自己的第二曲线。一个企业或者一个人都会面临跨越非连续性的问题，也就是找到那个新的增长点。众多企业也选择出海作为自身的跳跃点，投资机构也在不同赛道、不同国家中寻找更多的投资机会，努力创造自己的第二条增长曲线。

★ 国内市场格局固化，初创企业出海寻找新机遇

PC互联网和移动互联网时代催生了各种各样的业态，也造就了几大互联网巨头。以阿里巴巴、腾讯、百度为代表的互联网巨头在占据大部分互联网市场后，在更加多元的行业内进行布局。凭借着自身的资本与资源优势，在文娱、医疗、金融、生活服务等行业占据了大部分市场份额。

随后，移动互联网时代造就的今日头条、美团、滴滴，也在细分市场中占据了绝对优势。中小企业特别是创业企业进入市场的机会微乎其微，即使找到好的市场切入点也会被巨头企业轻易的复制，巨头进行资本干预也对中小企业造成打击。因此，中小创业企业走出海外，将中国成熟的商业经验落地于新兴市场，因地制宜寻找新的切入点，能够在新的市场创造下一个巨头企业。

★ 中国积累的产业链优势有待向海外延伸

改革开放初期，在贸工技和技工贸之间，中国选择了以贸易为先。改革开放30年来，大量国内生产型企业在全球可以占据80%至90%市场份额。电子类和服装纺织类产品成为“中国制造”商品的重要组成部分。

目前国内很多上市公司，最初都是各个产业主要的代工厂和加工厂，从开始的接单OEM（Original Equipment Manufacturer）向了ODM（Original design manufacture）转型，创立了品牌。例如典型的手机行业。30年代加工生意使得中国市场上有各个环节的供应商，企业把配件组合起来，贴自己标就能进行销售。同时在这30年间，中国也沉淀出很多技术人才，他们都曾是国际顶尖手机品牌，如诺基亚、摩托罗拉等流散的主力。因此，中国孕育出很多手机品牌，华为、vivo、OPPO等。这些手机品牌本着“攘外必先安内”的想法，起初在国内市场进行了激烈厮杀。

但当产业链一体化的中国公司直接布局国外，有时会有更大的市场占有率。以传音为例，非洲没有本土的手机品牌，传音市场占有率达50%，相比诺基亚在非洲仅有15%到20%的市场占有率。

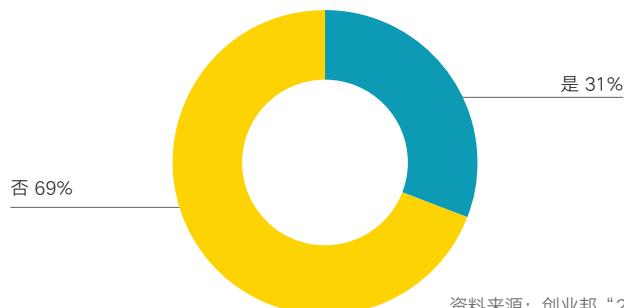
此外，全球化和互联网拉近了整个客户和生产的过程，让出海更加便利。企业可以像当年肯德基进入中国一样，直接到海外落地。也可以借用互联网工具，把商品买到海外市场。

★ 国内团队具备强大技术实力和海外背景

随着中国互联网以及移动互联网的发展，新兴技术如人工智能、大数据、云计算、物联网等都取得了突破，不同技术下的垂直应用创新也达到世界领先水平。

根据伦敦咨询公司Preqin提供的数据显示，中国创业公司吸引了370亿美元的投资，仅次于美国680亿美元。中国企业对风险投资的吸引力逐步增加，导致更多中国的创业者和公司更有资金实力，可以去世界各地发挥自己的价值，将自身优势及创新带到世界。

“2018创新成长100强”海外背景分布



资料来源：创业邦“2018创新成长100强”报名数据

创业、投资团队的成员或拥有海外留学背景，或拥有海外工作背景，这让他们更了解海外当地现状，对海外创业、投资氛围有深刻的认识。根据创业邦“2018创新成长100强”榜单报名数据，企业创始团队中有海外留学或工作背景的占比达到31%。

海外背景团队不仅将海外的技术和经验带到中国，还能将中国的商业模式更加顺利地在海外落地，建立起高效协同的运营团队，更好地实现本土化。

同时，新生一代的创业主力军在成长过程中就不将视野限制在中国本土，全球化等理念在其成长过程中就根植于心，拥有海外背景以及出海探索已经根植于新生一代成长的轨迹中。

● 中国资本看向海外，专注于高科技领域

除了出海创业不断推进，中国资本的眼光也不局限于国内，开始寻找海外的机会。一项新的研究表明，中国风险投资在今年以创纪录的速度向美国尖端技术创业公司注入资金。根据纽约咨询公司Rhodium Group发布的数据显示，通过收购等交易进入美国市场的中国对外直接投资呈现明显增长态势。

据Rhodium Group分析，在2018年1月至5月期间，中国在美国的风险资本投资已近24亿美元——这已经接近2015年的全年水平。而在持续的追踪中，从2000年到2018年5月，Rhodium Group发现超过1,300个美国创业公司背后至少有一个来自中国的投资者，估计投资额达110亿美元。

Rhodium Group经过深入分析发现，以创业公司为目标的中国投资者历来将其投资重点放在信息和通信技术、3D打印、机器人和人工智能技术等前沿领域。此外，Rhodium Group声称，中国投资者还瞄准了医疗、制药和生物技术领域，并且最近向硅谷癌症检测创业公司Grail这样的公司不断投入资金。

值得注意的是，美国很多知名的高估值创业公司都拿了中国投资者的钱。如，Magic Leap这家总部位于佛罗里达州的“增强现实”公司估值约60亿美元。Magic Leap已筹集超过20亿美元，其中包括来自阿里巴巴的4亿多美元。专注于自动驾驶汽车和自动驾驶系统的创业公司Zoox，则获得多家中国投资机构筹集的3.6亿美元投资。

由此可见，中国风险投资对美国的高科技领域给予高度关注，中国资本对于高科技的偏好，使越来越多国内资本出海，在海外寻找更多的投资机会。

● 国家战略与政策的积极推动

★ 更高水平的对外开放鼓励中国企业“走出去”

经济全球化是不可逆转的时代潮流。中国正以“一带一路”建设为重点，加强创新能力开放合作，建立更高水平的对外开放。

○ 一系列重大改革促进更高水平对外开放

习近平主席在第二届“一带一路”国际合作高峰论坛的演讲提出：“中国将采取一系列重大改革开放举措，加强制度性、结构性安排，促进更高水平对外开放”。其中包括更广领域扩大外资市场准入，更大力度加强知识产权保护国际合作，更大规模增加商品和服务进口，更加有效实施国际宏观经济政策协调，更加重视对外开放政策贯彻落实。更高水平的对外开放鼓励了中国企业“走出去”。

○ “一带一路”成为贯穿对外开放的主线

“一带一路”建设旨在加强沿线国家的政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通、民心相通，促进经济要素有序自由流动、资源高效配置和市场深度融合，共同打造开放、包容、均衡、普惠的区域经济合作架构。“一带一路”为中国企业出海，特别是出海沿线国家提供了巨大便利。

当前，中国已经与131个国家和30个国际组织签署了187份共建“一带一路”合作文件。“一带一路”倡议及其

核心理念更已被写入联合国、G20、APEC等国际组织的有关文件中。5年多来，我国与“一带一路”相关国家贸易总额超6万亿美元、投资超800亿美元。在各方共同努力下，“六廊六路多国多港”的互联互通架构基本形成，一大批合作项目落地生根，各项成果顺利落实。

○ 以金融作为“一带一路”基础设施建设的重要支撑

“一带一路”上的许多设施联通投资项目，具有资金需求规模巨大、回收周期较长、直接回报率不高等特点，且沿线国家资金动员能力较弱。为此，包括中国在内的28国财政部门共同核准《“一带一路”融资指导原则》，旨在深化“一带一路”融资合作，推动建设长期、稳定、可持续、风险可控的多元化融资体系。这也在一定程度上促进了中国资本出海，为沿线国家基础设施建设赋能。

此外，《“一带一路”绿色投资原则》通过金融手段，支持绿色“一带一路”建设，将环境因素融入项目规划和建设中，通过环境风险分析、强化披露和产品创新，扩大绿色投资，减少高碳和污染性投资。《“一带一路”绿色投资原则》正在被各方广泛接受，截至2019年8月，已有全球30家大型金融机构签署了该原则。

★ 人民币国际化助力中国贸易与资本对外输出

从2009年跨境贸易人民币计价结算试点算起，人民币国际化刚刚走过第一个十年。从放开边境贸易人民币结算，到跨境贸易人民币结算试点，再到人民币纳入SDR，人民币在直接参与国际贸易结算、投资的比重逐渐提升，国际市场对人民币的接受度不断提升。

人民币国际化促进了贸易和投资的便利化，这极大地促进了中国企业出海业务的开展。

人民币国际化进程

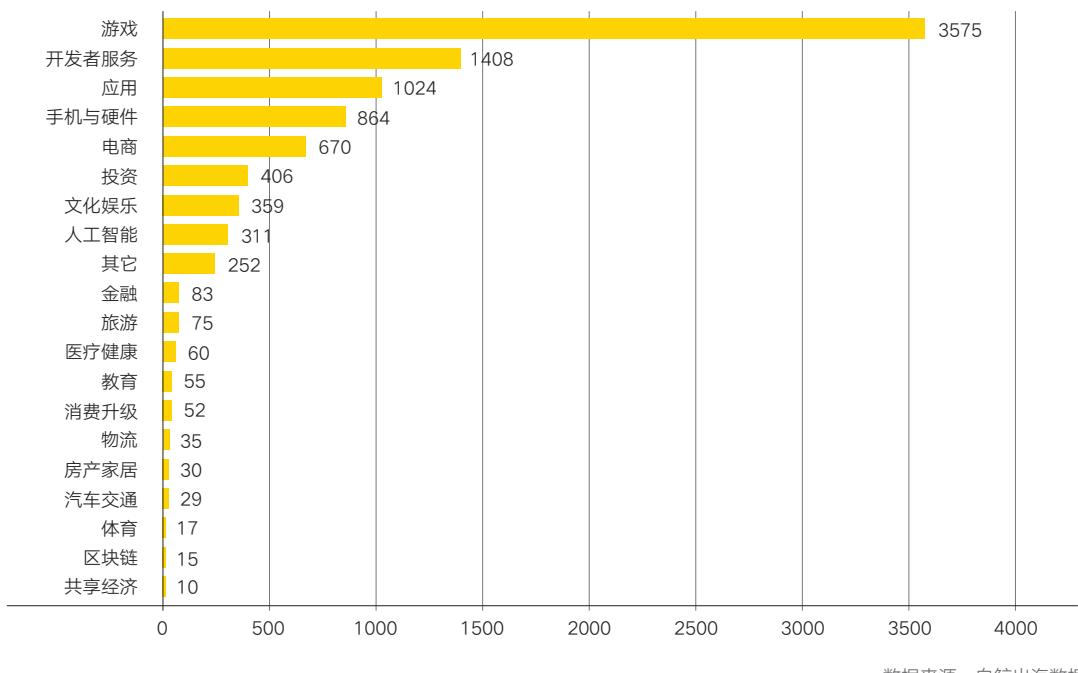
货币功能	时间	关键事件
贸易领域	2009年7月	公布《跨境贸易人民币结算试点管理办法》，上海和广东等地率先启动跨境贸易人民币结算试点
	2010年2月	中国人民银行与香港金融管理局签署备忘录，明确在香港开展人民币业务的运作和监管
	2010年6月	跨境贸易人民币结算试点地区拓展至20个省市，境外也有港澳台及东盟地区等
金融领域	2010年7月	中国人民银行修订清算协议，CNH货币正式诞生
	2012年3月	首批RQFII公募基金面世
	2014年11月	沪港通开通
	2015年2月	银行间外汇市场推出基准人民币外汇掉期交易
	2015年7月	全面开放境外央行和主权基金投资银行间债券市场
	2016年2月	境外私人机构投资者可以进入银行间债券市场，债券市场的开放程度进一步提高
价值贮藏	2014年10月	英国政府发行首支人民币主权债券
	2016年10月	人民币被正式纳入SDR货币篮子

资料来源：创业邦研究中心整理

二 出海创业与投资的市场概况

● 中国出海企业的规模及赛道、地区分布

中国出海企业的细分赛道分布

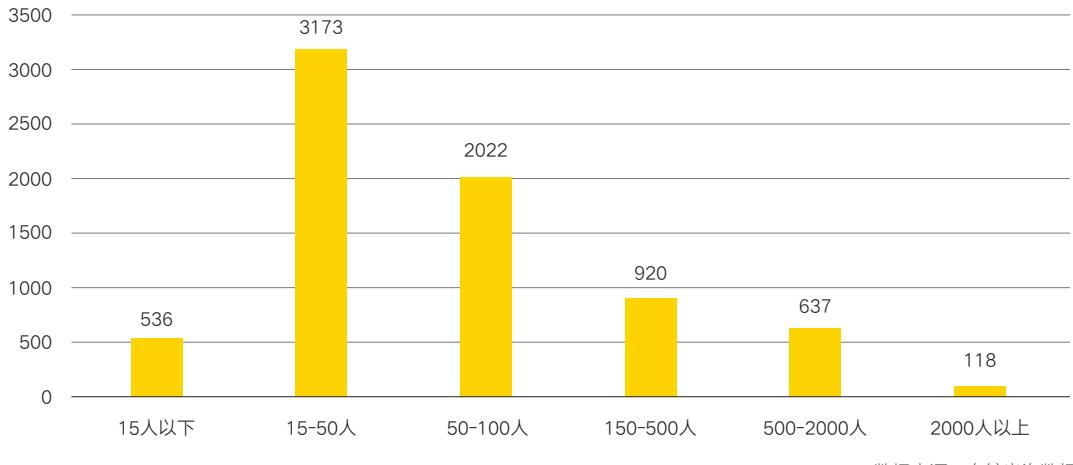


数据来源：白鲸出海数据库

中国出海企业布局的前三的赛道分别为游戏、开发者服务、应用，根据白鲸出海数据显示，在出海的7,415家企业中，有3,575家企业涉及游戏业务，占比为48%，占据绝对优势。

海外游戏市场是中国出海企业最早涉及的领域之一。在过去5年里，中国游戏海外市场收入增长了近15倍。中国游戏产业在端游时代，大部分游戏产品倾向从美国、韩国等国家引入，经过多年产业积累，在如今的手游时代，拥有更全的产业链，研发实力强，并拥有丰富的经验。中国的市场份额，超过三分之二被腾讯和网易垄断，并且中国游戏市场经历了一轮以版号限制发放为代表的严监管。很多小微型、初创型游戏公司选择投向海外市场，目前，这些小游戏公司在东南亚、中东、北非这些新兴地区表现突出，如龙图和龙腾等厂商在中东地区的业绩不输腾讯网易之类的大厂。游戏作为一种重要的内容载体，未来有望与电影等产业一道，作为承载中国文化输出的新战场。

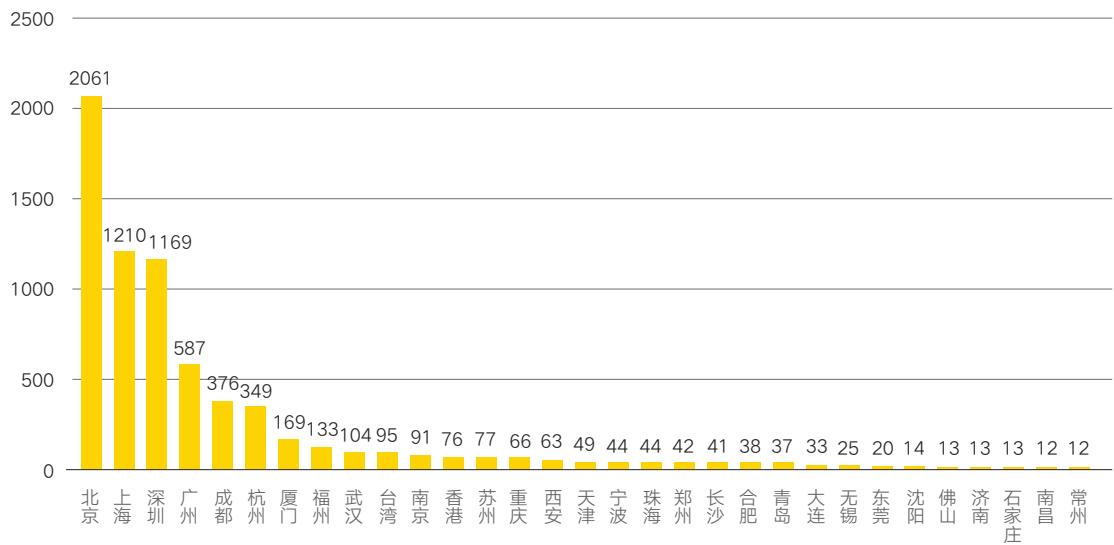
中国出海企业的企业规模分布



数据来源：白鲸出海数据库

中国出海企业多数为15-50人的初创型企业，占比达到42.8%。近些年，伴随着中国移动互联网浪潮和庞大的流量红利，诞生了一批百亿美金和数量众多的十亿美金独角兽，这些企业更多是在市场充分竞争下成长起来，具有很强的核心竞争力、雄厚的资本、产业链资源。对于后发的初创型企业，面对众多独角兽下的生存威胁，纷纷将目光投向海外，布局下一个时代，看好类似中国20年前的产业窗口机会。

中国出海企业总部所在地分布



数据来源：白鲸出海数据库

四个一线城市依旧是创业热土，无论对于中国市场的企业，还是对于出海布局的企业来说，这些城市拥有人才、资本、产业配套设施等优势，成为中国创新创业创投领域的高地。其中，北京拥有以北大清华为首的高校人才、科技创新资源等优势，企业总部数量高出第二位上海70%。

中国主要出海大企业

主要行业	企业名称	成立时间	融资阶段	主要出海区域
大消费	海尔集团	1984 年	上市	欧洲、美洲、亚洲、非洲
大消费	申通快递	1993 年	上市	欧洲、北美
大消费	携程	1999 年	上市	亚洲、欧洲、北美
大消费	阿里巴巴	1999 年	上市	欧洲、北美、非洲、亚洲
大消费	京东商城	2004 年	上市	欧洲、北美、亚洲
大消费	阅文集团	2004 年	上市	亚洲、欧洲、美洲
大消费	同程艺龙	2004 年	上市	欧洲、亚洲
大消费	新东方在线	2005 年	上市	大洋洲、欧洲、北美
大消费	顺丰速运	2008 年	上市	美洲、欧洲、亚洲
大消费	掌阅科技	2008 年	上市	北美、东南亚
大消费	智明星通	2008 年	新三板	东南亚、欧美
大消费	苏宁易购	2009 年	上市	欧洲、美洲、欧洲、大洋洲
大消费	三七互娱	2011 年	上市	港澳台、东南亚、欧美
大消费	滴滴出行	2012 年	战略投资	欧美、非洲、亚洲、拉丁美洲
大消费	VIPKID	2013 年	D+ 轮	北美
大消费	菜鸟网络	2013 年	战略投资	北美、欧洲、亚洲
智能互联	联想集团	1984 年	上市	欧洲、美洲、非洲、亚洲
智能互联	华为	1987 年	—	欧洲、美洲、非洲、亚洲
智能互联	腾讯	1998 年	上市	北美、欧洲、亚洲、非洲
智能互联	科大讯飞	1999 年	上市	亚洲、大洋洲
智能互联	DJI 大疆创新	2006 年	C 轮	北美、欧洲、亚洲
智能互联	VIVO	2009 年	—	东南亚、南亚
智能互联	小米	2010 年	上市	东南亚、欧洲、非洲、北美
智能互联	猎豹移动	2010 年	上市	欧洲、美洲、亚洲、非洲
智能互联	字节跳动	2012 年	C 轮	欧美、东亚、南亚
智能互联	传音控股	2013 年	拟上市	东南亚、南亚、非洲
智能互联	APUS	2014 年	拟上市	东南亚、南亚、中东、非洲
大健康	迈瑞医疗	1991 年	上市	北美、欧洲、亚洲、非洲
大健康	恒瑞医药	1997 年	上市	欧洲、美洲
大健康	华大基因	2010 年	上市	美洲、欧非、亚洲
企业服务	找钢网	2011 年	拟上市	东北亚、东南亚
金融科技	蚂蚁金服	2015 年	B 轮	亚洲、北美、欧洲

数据来源：白鲸出海数据库

中国出海大企业广泛分布于大消费、智能互联、大健康、金融科技、企业服务等行业，多数是在近些年经济转型和战略新兴产业崛起背景下成长起来的企业，这些企业在整体触及国内流量天花板后，转身布局企业发展的第二曲线，向海外拓展市场。

● 关注出海赛道的主要投资机构及投资概况

关注出海赛道的投资机构主要有中国创投市场的头部机构及专注于海外市场投资的专门机构，头部机构的如IDG资本、红杉资本中国基金、腾讯、阿里等，近些年广泛布局中国创业创新领域的企业，并将海外市场作为中国市场的外溢，做综合布局。还有一部分小而美的投资机构，战略性看好中国企业在海外市场布局的机遇，成立专业的专业化团队，专注于出海企业投资，如大观资本、零一创投、VpHonest Capital、远航资本等。

关注出海赛道主要投资机构概览

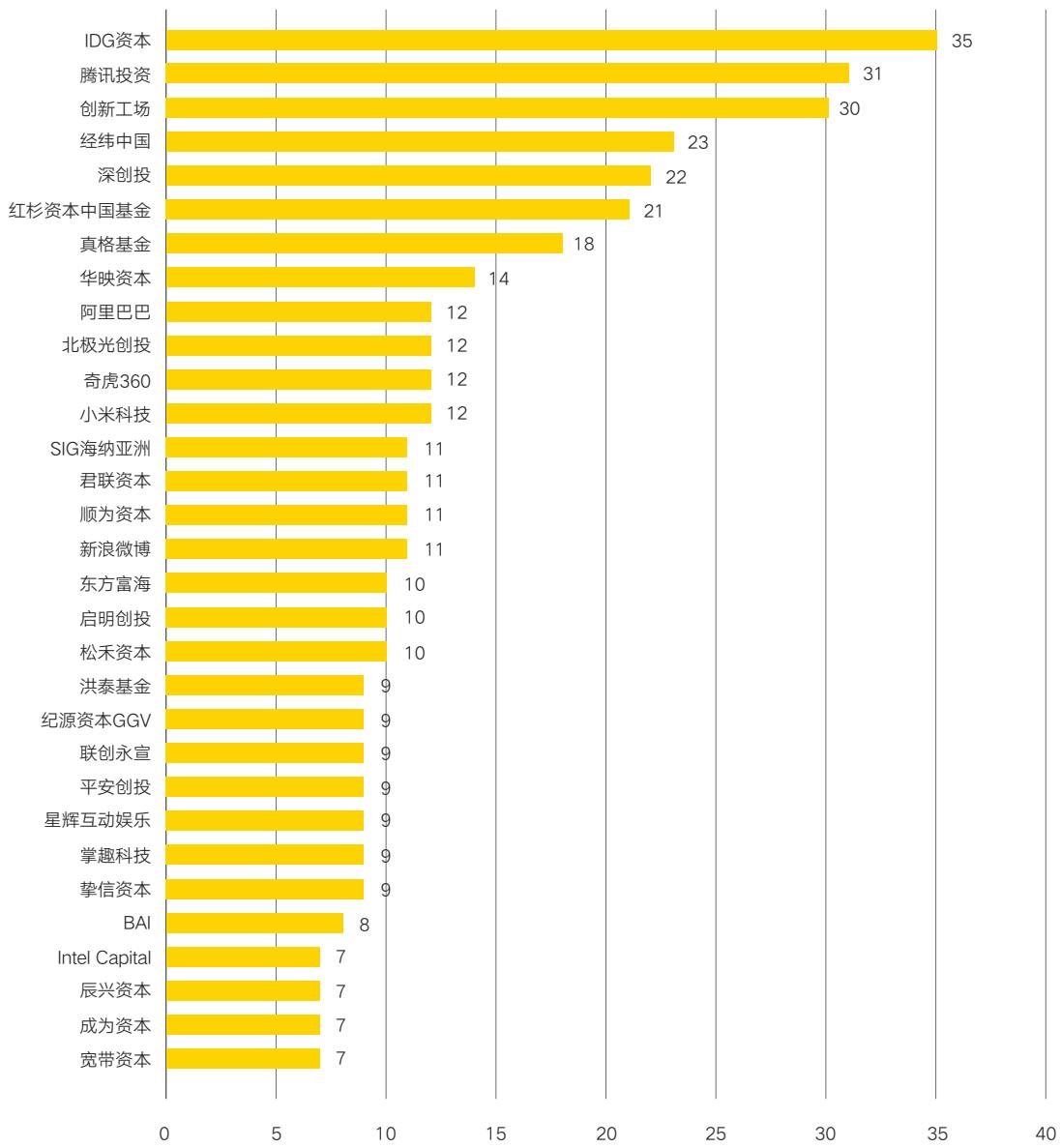
投资机构	关注赛道	代表投资案例
IDG 资本	金融科技、智能互联、大健康、大消费	汇旺财 APP、比特大陆、CastBox、FunMart、轻松筹、零零无限
腾讯投资	智能互联、大健康、大消费、金融科技	比特大陆、Airwallex、优必选、轻松筹、摩拜单车、陆金所
创新工场	大消费、智能互联、企业服务	一家民宿、外居乐、小鱼在家、摩拜单车、SnapTube 大字无限
经纬中国	企业服务、智能互联、大消费	Klook 客路旅行、永洪科技、豌豆荚、格格家
深创投	大消费、智能互联、企业服务	小熊博望、酷浪运动、酷玩部落、柔宇科技、刑天游戏、瑞虎网络、越川网络
红杉资本 中国基金	企业服务、智能互联、大健康、大消费、 金融科技	Airwallex、比特大陆、JollyChic、OneMena、美团点评、捧乐科技、摩拜单车、触宝科技、达令、Unity 技术
真格基金	智能互联、大消费	CastBox、熊猫直播、小花看看、AnG、途拍、豌豆公主、零零无限
华映资本	大消费、企业服务、智能互联	智匠科技、微游地带、小恩爱、panli 代购、追书神器、益玩网络、遇见网络、连游网络
阿里巴巴	企业服务、智能互联、大健康、大消费、 金融科技	日日煮、Nonolive、魅族、MXCHIP、陌陌、趣拍、UC 浏览器
北极光创投	智能互联、企业服务、大消费、金融科技	大事科技、图普科技、Teambition、斧子科技、晟游网络、Joydream
奇虎 360	大消费、企业服务、智能互联	Fission、熊猫直播、黑桃互动、Holaverse、Opera、奇酷
小米科技	企业服务、大消费、金融科	大圣互动、丁盯、KrazyBee、悦动圈、福米科技、Yeahmobi、小蚁、纳恩博
君联资本	企业服务、智能互联、大健康、大消费	JollyChic、Pendanaan、海豚村、UCLLOUD、NGEmobi、乐逗游戏、ZAKER

投资机构	关注赛道	代表投资案例
SIG 海纳亚洲	智能互联、大消费、企业服务	CastBox、Newestage,Inc、触宝科技、捞月狗、Wecash 闪银、第三石科技、穷游网
顺为资本	金融科技、智能互联、大消费	KrazyBee、纳恩博、随身云
新浪微博	大消费、智能互联	炫一下（秒拍、小咖秀）、星空互动、字节跳动（今日头条、抖音）、普游天下、EazyGame
东方富海	大健康、大消费、企业服务、智能互联	涂鸦科技、康安途海外医疗、永洪科技、笨鸟社交、STI、凌感科技、EHANG、Adxmi、LIVALL
启明创投	智能互联、大消费	蚂蜂窝、CastBox、触宝科技、摩拜单车、手盟网络、Musical.lyInc.、Insta360、小蚁
GGV 纪源资本	大消费、智能互联	Keep、Musical.ly、EHANG、元趣信息、美购、Airbnb、1MORE、紫米
金沙江创投	智能互联、大消费	CastBox、Hover Camera、美啦、LESDO、Funplus Game、兰亭集势
麦星投资	智能互联、大消费	WOOK、uSens Inc、大疆创新
松禾资本	智能互联、大消费、企业服务	语兜、JourCam 斑驴运动相机、柔宇科技、墨麟集团、暴风魔镜、游族网络、
初心资本	金融科技、大消费	Fingo、美利尼亞、海捷紫华
戈壁创投	企业服务、智能互联、大消费	南潮科技、MainSpring、ikair、Teambition、Madhouse
大观资本	智能互联、大消费、金融科技	musical.ly、Justalk、LopScoop、Voodoo、志象网

数据来源：白鲸出海数据库



关注出海赛道活跃投资机构及投资案例数（2015年至2019年上半年）



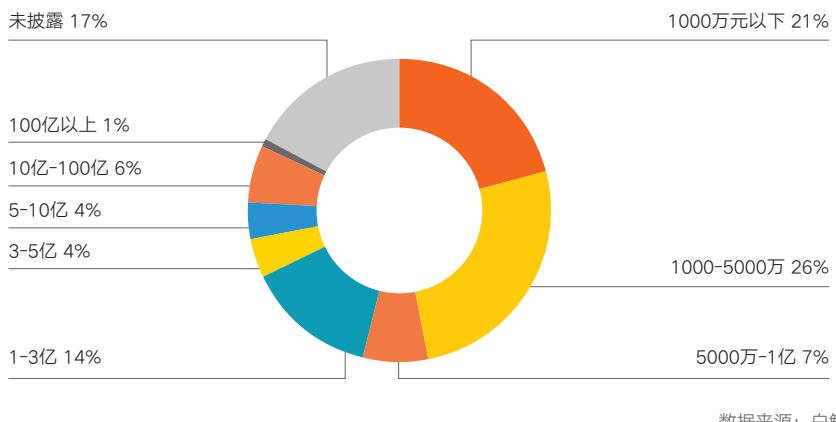
数据来源：白鲸出海数据库

做出海企业的投资的机构中，IDG资本、腾讯投资、创新工场位列前三甲，根据白鲸出海数据库的出海企业最新一轮融资情况统计，投资案例数分别为35家、31家、30家。他们不仅在中国市场成为创业者背后的坚定支持者，对于中国企业走出去，尤其在海外创业的中国企业，给予资金、战略、经验等方面的支持。

● 近期主要区域和赛道的投融资概况

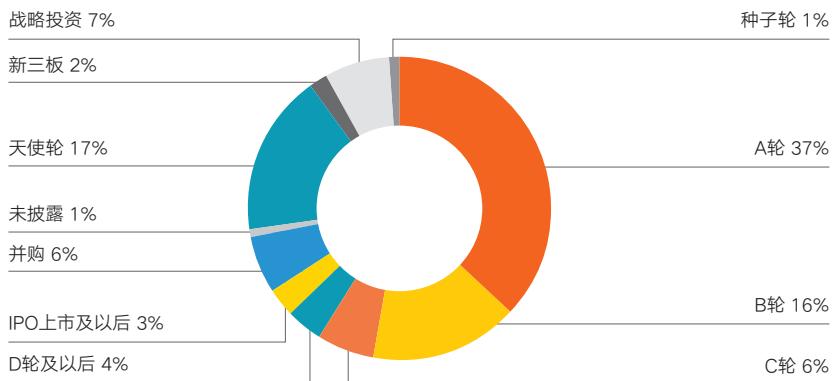
2015年至2019年上半年，中国出海企业的融资规模，有近半数分布在5,000万以下，其中1,000-5,000万元占比为26%，1,000万元以下占比21%。

中国出海企业融资金额分布（2015年至2019年上半年）



数据来源：白鲸出海数据库

中国出海企业融资阶段分布（2015年至2019年上半年）



数据来源：白鲸出海数据库

已有融资记录的出海企业，多分布在天使轮、A轮、B轮等早期阶段，三者合计占比为70%。

三 近年出海行业的主要阶段及特点

● 探索：UC等企业崭露头角

业内普遍认为，基于数据传输速度提升和移动硬件普及下的2010年是中国移动互联网元年。一方面随着3G牌照的发放，移动数据的流量飙升；另一方面，Android阵营扩张迅速，同时国产终端厂商在智能手机市场开始普及。

除了各大运营商纷纷发布3G攻略外，包括谷歌、诺基亚、三星、苹果等在内的一些行业巨头也因为中国移动互联网的广阔空间而抢滩中国市场，寻求多元化的营收来源。

在互联网应用随着“风口”起来的时候，多家中国科技企业不再固守城池，将发展的眼光投向海外。

其实，在2010年之前，阿里巴巴、百度、腾讯等科技巨头在此之前已经视线投向国际市场。百度早在2006年末就进军日本搜索引擎市场，但由于文化壁垒等因素，百度最终退出日本市场。不过，百度的首次国际化战略也启发其进入新兴市场。

出海发展历程，2010年处在探索阶段，少量工具进行出海探索，跨境贸易开始互联网化，进行电商尝试，代表企业或者产品有UC等。

● 发展：工具类、游戏类、电商、金融科技应用日渐成熟

2012年，工具应用开始大规模海外探索，出海企业以国内发展成熟、体量较大的企业为主，代表企业有猎豹、360、APUS、赤子城等；到了2015年，移动游戏出海规模化，工具应用成熟用户形成规模、开始进行平台广告流量分发探索；2016年，国内电商加快‘走出去’的步伐，各类传统零售商、电商巨头、跨境电商新秀、供应链分销商等纷纷入局，加速跑马圈地。

而到了2017年，信而富、拍拍贷、乐信、简普科技、众安保险等公司纷纷赴海外上市，中国金融科技市场集体爆发。中国金融科技市场迅猛得以发展，金融科技企业快速走向国际化、全球化，引领全球行业发展成为趋势。

经过多年高速发展，中国互联网产业已经成为世界上“两个半互联网市场”的重要组成部分，根据国际贸易的比较优势理论，激烈竞争中成长起来的国内互联网企业较国外具有明显优势。中国出口已经从原材料、劳动密集型、资本密集型产品出口过渡到高技术产品、新兴商业模式的出口。

同时，在各类应用走向国际同时，国内移动营销平台借助我国互联网企业出海的势头，围绕资源整合、运营、技术和大数据四大核心能力，初步形成了猎豹、汇量科技等一批具有的海外营销龙头。

● 升级：产品输出向商业模式输出转变

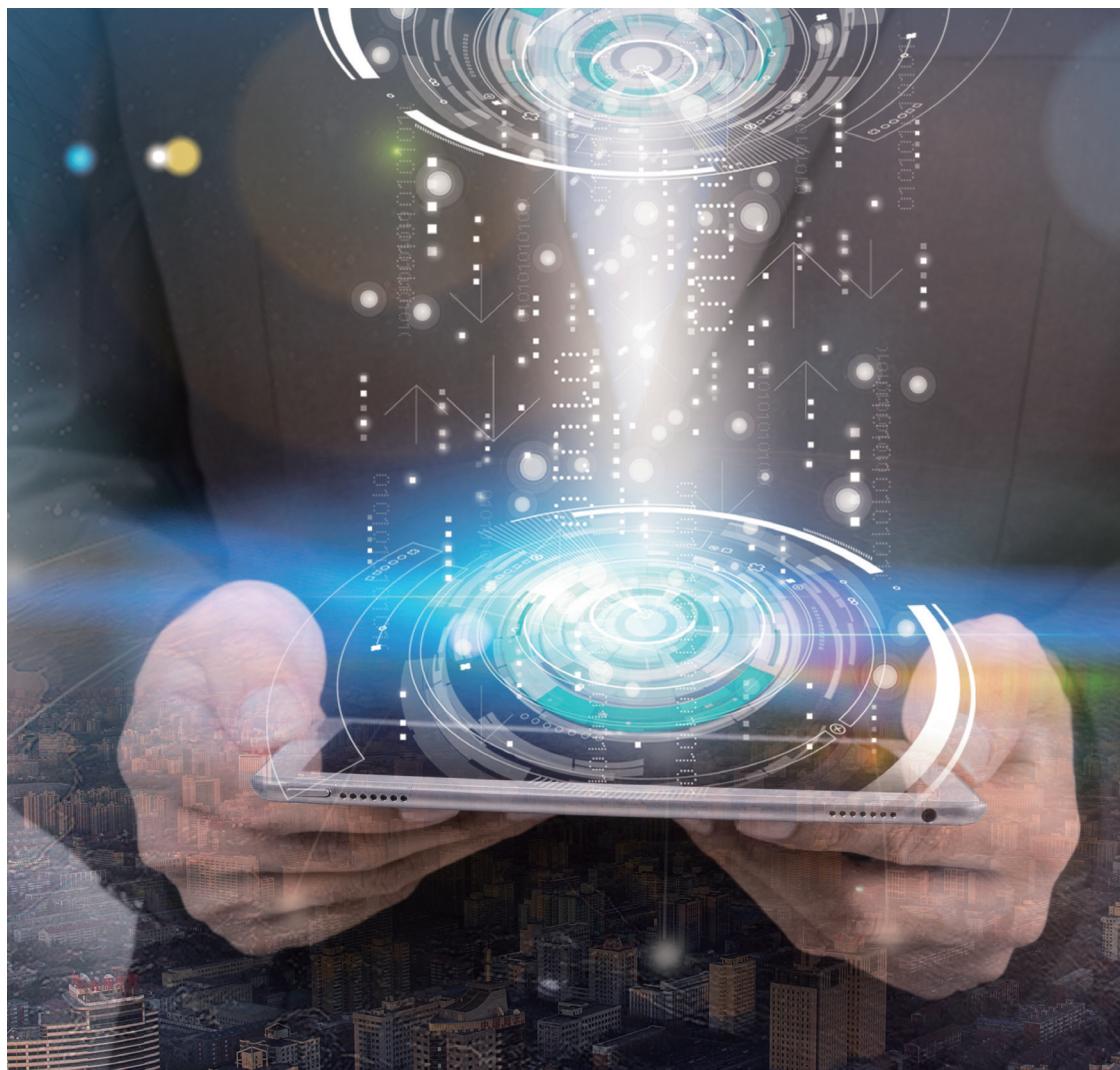
移动互联网发展过程中，不可避免的问题也摆在市场面前：发展路径的同质化。移动互联网从无到有的基本路径顺序大体呈现出：从普适性APP到专业性细分性APP；从对本地化生活渗透性低的APP到渗透度高的APP。行业洗牌在所难免。

不过，之前积累部分优势仍在，中国互联网企业在激烈的市场竞争环境下，形成了客户敏感度高、更新迭代频繁的优势，同时，由于国内用户多、数据量大，锻炼了互联网企业较高的技术水平和大数据处理能力，使得中国互

联网企业出海普遍具有很强的运营和技术能力。

中国的人口红利虽然消失了，但在其他的很多国家依然方兴未艾。国际市场仍存在无限多机会的国际市场。不同的海外市场有不同的区域特点。从欧美市场，到日韩，到中国，到港台东南亚，再到印度、非洲、中东，不仅是地域上的变化，更是时空维度上的变化，基于这种变化，互联网企业需要转型升级，探索新的出海模式。

另外，研究发现，经历了移动互联网出海的大潮和洗礼，国内大批出海开发者对变现业务需求也在持续增长。与上述移动互联网发展趋势相对应的，为开发者提供移动营销服务的也要顺应趋势。所以，积极在将中国成功商业模式输出的基础上进行出海模式的探索创新，走出另一条不同原有模式的道路，成为现阶段及未来一段时间的趋势。





CHAPTER 2 出海的区域及行业图谱

1. 区域图谱
2. 行业图谱



一 区域图谱

出海区域可以分为两大类：以印度、东南亚、非洲、南美等地区为代表的新兴市场和欧美、日韩为代表的发达市场。出海区域的分析可以从宏观和微观两个角度分析。宏观指标中的人口结构、年龄分布、GDP水平决定了出海企业的商业化潜力、用户付费意愿和市场容量；政治、宗教、语言、习俗等决定了出海企业的本地化难易程度。微观指标中网络建设情况决定了出海业务可选择的产品类型；互联网用户结构、赛道发展水平决定了出海企业进入相关赛道的机会和可能性。

● 欧美

★ 欧美经济发展概况

○ 人口总情况

欧美地区包含美国、加拿大与欧盟成员国，总人口在9亿左右。其中，欧盟地区人口约5亿、美国约3.3亿、加拿大约4,000万，未来人口增长将保持较为稳定的低速。欧美地区城镇化水平高，农村人口2010年以来一直降低，且下降的幅度呈递增之势，现约1.8亿。

欧美地区总人口增长情况

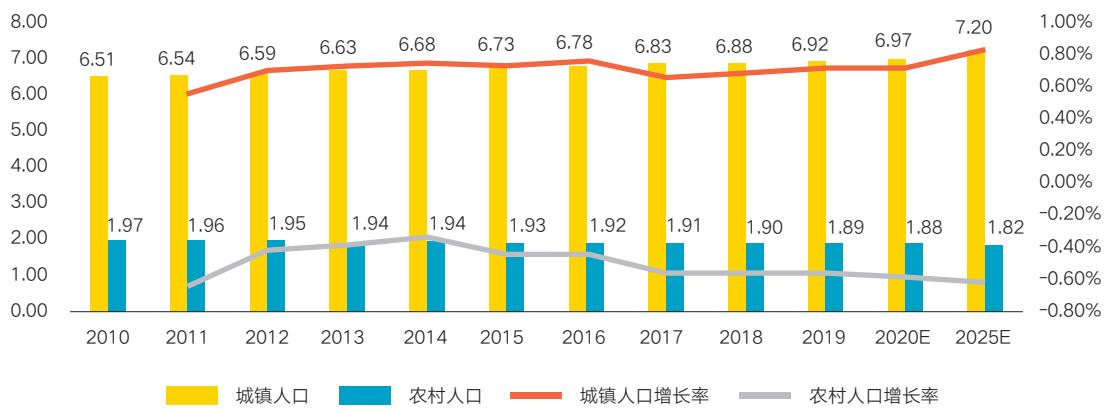
单位：亿



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

欧美地区城镇与农村人口增长情况

单位：亿



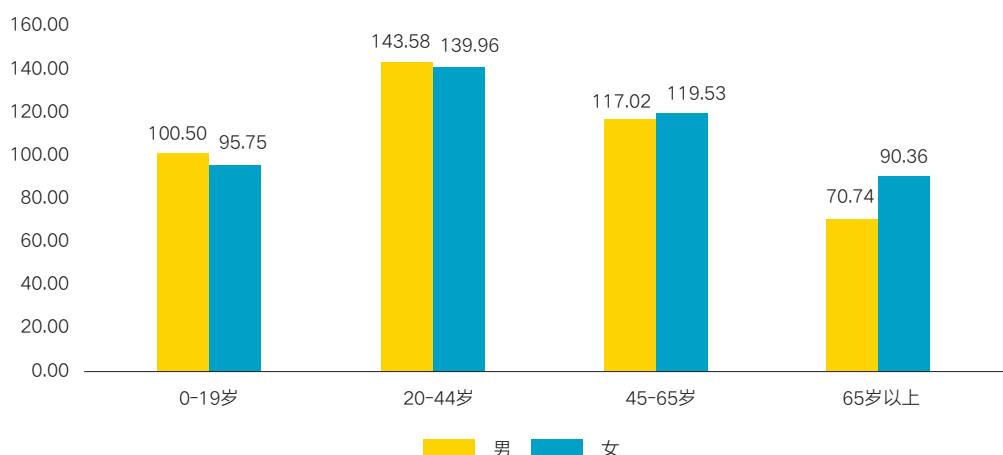
数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

○ 年龄分布

欧美地区老龄化程度仅次于日韩地区，65岁以上人口逐渐缩小与0-19岁人口差距，约为1.6亿，总人口占比18%。

欧美地区人口性别与年龄分布

单位：百万



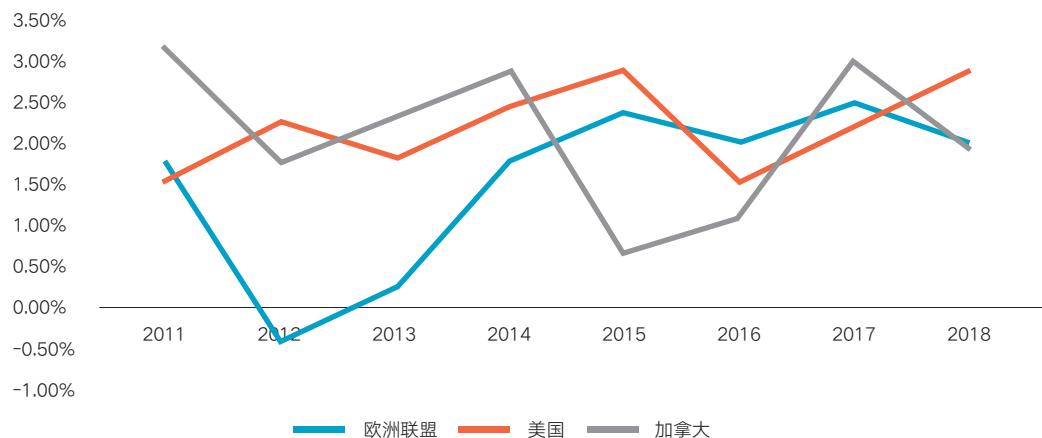
数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

○ GDP情况分析

整体上，欧盟地区GDP总量增长率变化较大。2012年，由于欧债危机反复蔓延，严重影响了欧元区经济，增长率跌破0，2014年后增长率回升到2011年水平；美加两国相对稳定，除加拿大在2015年有较大幅度下滑外，基本保持在2%左右的增长。欧盟地区人均GDP增长率几乎与总量保持一致，与其近乎为零的人口自然增长率相吻合；美加两国则略低于总量增速。

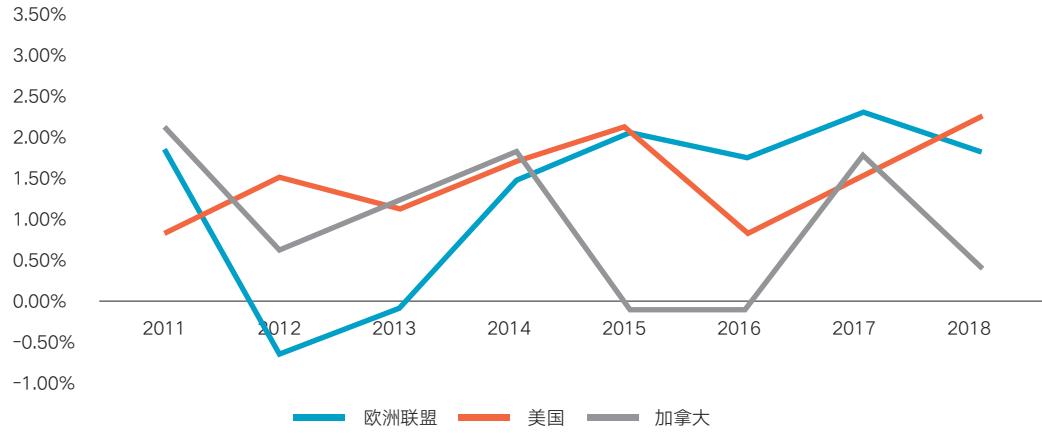
美国依然保持GDP总量和人均GDP遥遥领先，其中人均GDP为62,641美元；2018年GDP总量上，中国以13.6万亿远超加拿大，但仍和欧盟、美国有较大差距。

欧美地区主要国家GDP增长率对比



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

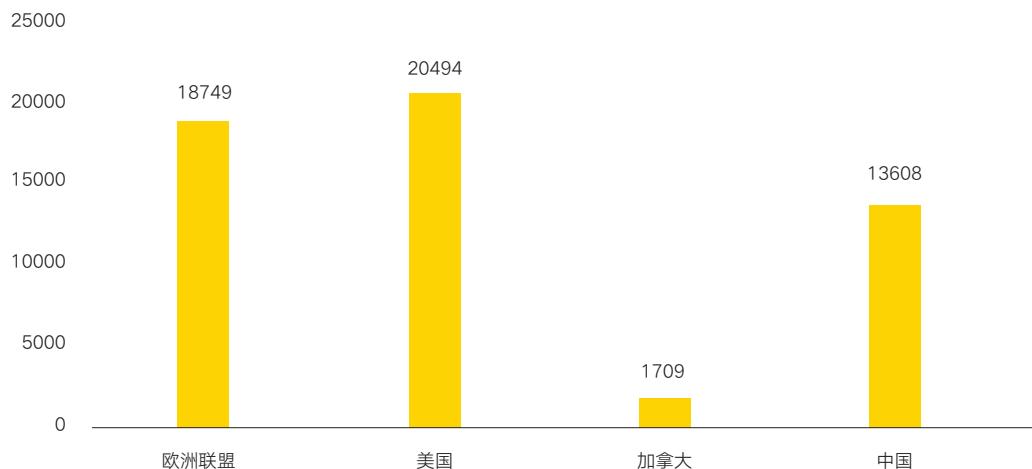
欧美地区主要国家人均GDP增长率对比



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

2018年中国与欧美地区主要国家GDP对比

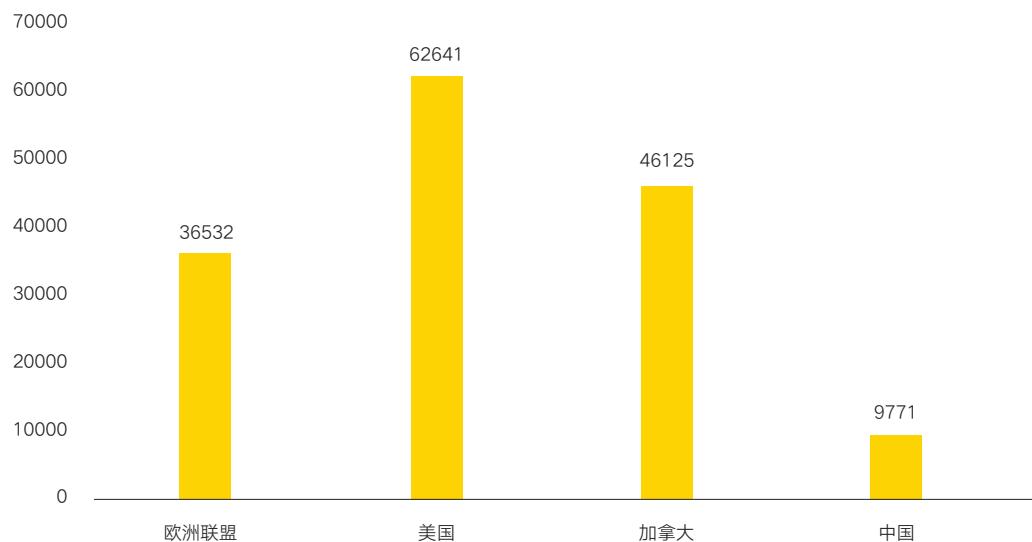
单位：现价美元/十亿



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

2018年中国与欧美地区主要国家人均GDP对比

单位：现价美元



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

★ 欧美市场发展分析

○ 用户分析

从互联网用户分布看，各地区互联网用户分布存在明显差异，总体上互联网人口渗透率与国家发达程度成正比，欧美互联网用户渗透率较高，主要原因因为美国是全球最成熟的互联网市场之一，也是互联网技术最主要的发源地，掌握着互联网发展的主动脉，以苹果为首的科技互联网公司引领全球互联网技术发展。由于移动互联网市场发展较成熟，用户有固定的使用习惯，对外来产品的创新性要求很高，具有较高的进入壁垒。

欧美消费者用户普遍注重品质，对价格不敏感。这些发达经济体的商品标准在全球最为严格，消费者懂得商品，欧美市场的消费品在品质及设计等软硬方面，均会得到最严格市场检验。欧美消费者线上购物处于上升态势，他们希望寻找各种优惠活动来购买自己喜欢的产品，希望在品牌喜爱和价格高低之间找到一个平衡点，追求性价比更高的产品。

欧美地区消费习惯差异大，对外来产品及服务接纳性强。部分欧美国家为移民国家，如美国、加拿大等。大多是来自不同国家、民族的移民或后裔。欧盟地区更是分布多个国家，他们有着不同的文化传统和风俗习惯，这种人口结构的多元化决定了消费市场的多样化，因此他们对市场上各种商品的接纳性很强，极少排斥。消费者对产品品牌的认可度极深，因为品牌很全面的包含了他们对质量概念的理解，而且也比较准确的表示了自己的消费层次，所以他们较多购买有品牌的产品，也愿意付更多的钱。

○ 市场分析

欧美市场经济比较成熟，法规健全，政府对企业的经营范围与经营方式很少限制，但对各行各业产品外贸进出口、以及批发、零售均有极为详尽的法规与执照要求，而且执法十分严厉，在商标、环保、安全、税务、劳工方面尤为严格。因此出海欧美地区首先要了解当地法律法规。

欧美市场容量大，具有成熟的消费理念。发达经济体的高人均收入决定了他们消费能力强。普遍消费意识强，较少储蓄并超前消费，而且对消费品的更新快，对生活用品的更替往往是由于“喜新厌旧”，而不是因为损坏及折旧，尤其节假日商品打折会更加引起他们的消费意愿。欧美市场的劳动力成本高，劳动密集型的消费品生产多已转移到其它国家和地区，本土保留的多为科技、高端制造、与高端服务业。所以欧美市场上所需要的消费品主要靠进口。

欧美是成熟的互联网市场，对互联网开发者也十分友好。该地区的互联网渗透率、网络基础设施和智能终端系统普及程度也位于世界前列，这为文化娱乐、游戏等对网络设备要求较高的产品进入提供了环境。

欧美地区是文化娱乐出海主流市场，虽然回报率高，但进入门槛也高。对于内容产品，用户的付费意愿较高，销售收入较高，但获取用户成本较高。欧美地区的动画发展已经十分成熟，甚至风靡全球，如迪士尼动画、漫威、DC的动画电影已成功输出到世界各地，且在世界其他地区也非常受欢迎。相对于其他海外市场，欧美市场的准入门槛相对较高。西方国家对低龄向动画有限定标准，对于低龄向内容，往往有相当严苛的内容限制和保护体系。要进入相对成熟的欧洲、北美市场，不仅要在内容题材、叙事手法做到尽量迎合本土口味，还要注重传统文化中优秀价值观的表达。

在支付市场方面，信用卡是欧美地区支付市场的主流选择。欧美国家信用卡组织成熟，应用覆盖率广泛，较长的信用卡发展史让用户形成了一种自发的习惯。此外，一些国家的用户注重隐私，更偏向于使用现金消费。因而移动支付取代信用卡的阻力较大。无论是银行还是信用卡组织，均不愿舍弃本身已大规模盈利、占据市场主要份额的信用卡业务，转而发展移动支付。

因此互联网带来的社会进步以全方位、渐进式为主，在良好的基础上各企业通过技术创新实现全面、渐进式升级，不断拓展前沿技术应用领域，抢占全球产业发展先机。

长期关注出海方向的初心资本认为，欧美成熟市场的商业体系完整，如果出海企业的产品、运营等能力足够，可快速获取成熟用户，实现快速商业化。但成熟市场的缺点在于很难在当地建立深度连接，有当地既得利益者的原因，也有成熟业态的阻力，甚至排外思想等原因。相对于新兴市场而言，成熟市场是存量的零和博弈，出海企业的发展空间会受到天花板的制约。

● 日韩

★ 日韩经济发展概况

○ 人口总情况

日韩城市化程度极高，农村人口不足已经成为两国政府最关注的问题之一。日韩地区总人口维持在1.78亿左右，其中日本人口约1.26亿，韩国人口约5,200万，两个国家都有着极高的城镇化率，农村人口只占全国人口的10%，人口增长率逐年下降，在2016年跌破0，且下降呈加速趋势。这主要是由于在经济的高度发展下，以东京、首尔为代表的大城市迅速崛起，对年轻人的吸引力也达到了前所未有的水平，越来越多的年轻人选择放弃土生土长的乡村，到大城市里追逐梦想。

日韩地区总人口增长情况

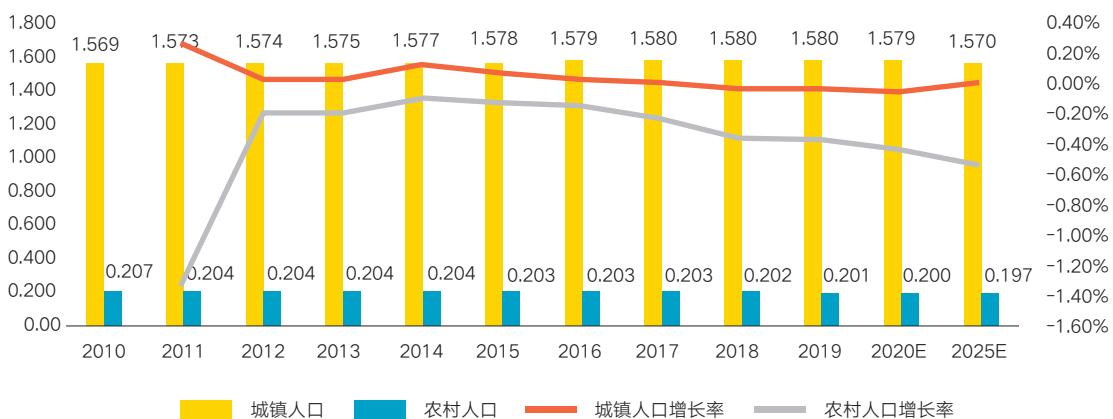
单位：亿



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

日韩地区城镇与农村人口增长情况

单位：亿



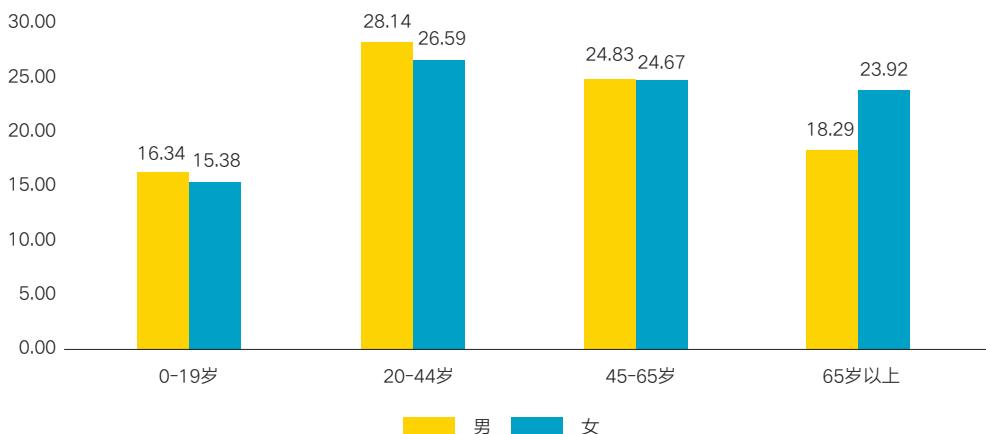
数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

○ 性别与年龄分布

日韩地区的人口老龄化情况较为突出，老龄化正在给日韩带来的更大的经济压力和社会影响。65岁以上人口超过0-19岁人口，日本尤为严重，老年人比青少年人口多1,200万，韩国也不容乐观，青少年人口仅比老年人口多130万，且有缩小的趋势。由于高度发达和阶级结构的逐渐固化，如今的日韩正在沦为“低欲望社会”，年轻一代对工作、成家、生育的意愿正在逐渐消弭。同时，日韩作为传统发达国家，医疗与养老条件的发展水平较高也在一定程度上助推了老龄化。

日韩地区人口性别与年龄分布

单位：百万

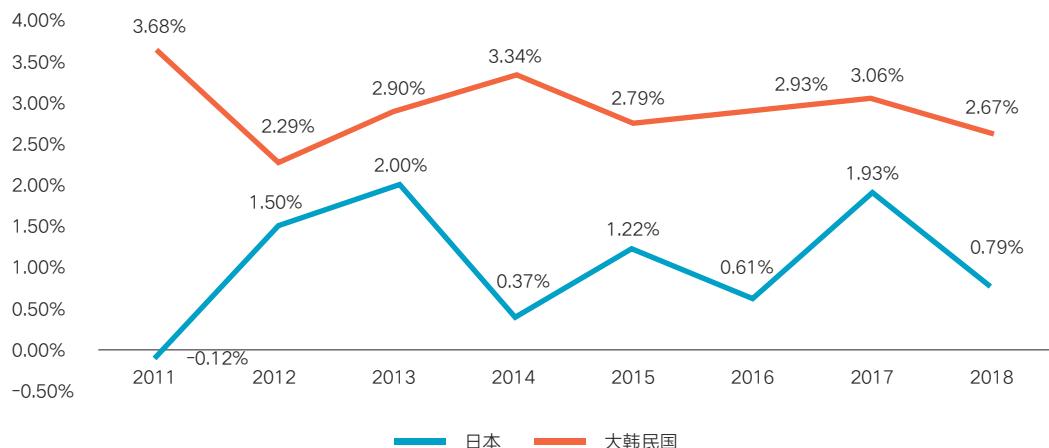


数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

○ GDP情况分析

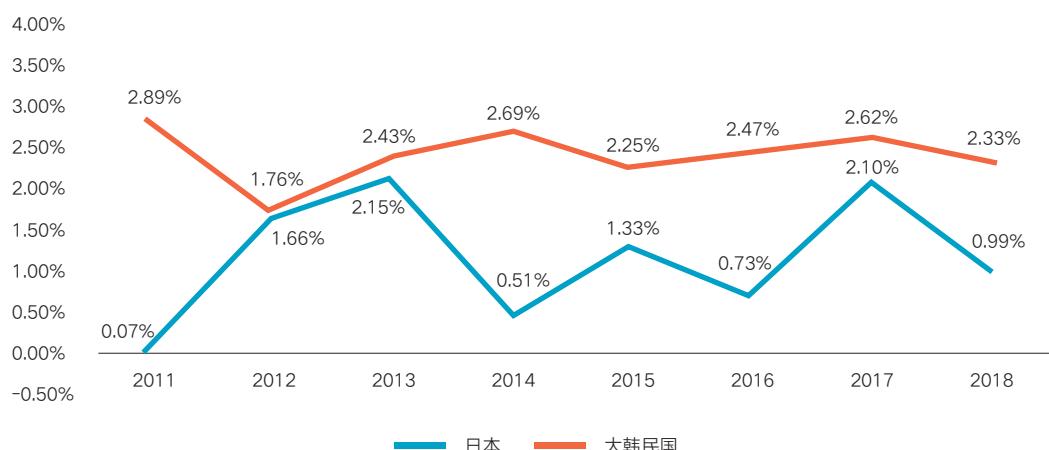
日韩GDP增速放缓甚至出现逆增长。整体上，日韩地区GDP总量在2011-2015年呈下降状态，2015年后缓慢回升，其中日本的下降幅度较大且回升幅度较小，韩国一直以2.7%左右低速增长。2018年，日本人均GDP为39,287美元，韩国为31,363美元。欧洲债务危机、日元升值、东日本大地震、韩国政府打压房价是日韩地区2011-2015年GDP负增长的主要原因，而近两年来由于国际形势和贸易战的影响日韩的GDP增长并不乐观。

日韩地区国家GDP增长率对比



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

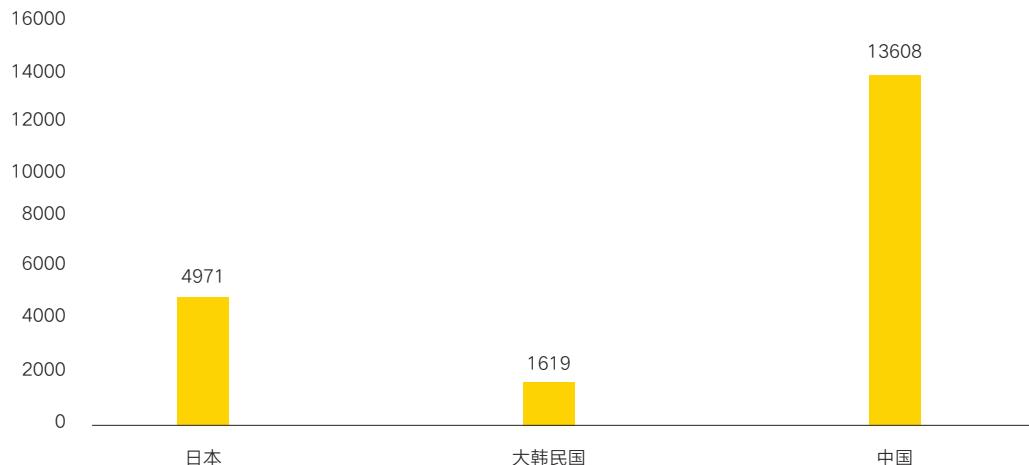
日韩地区人均GDP增长率对比



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

2018年中国与日韩地区国家GDP对比

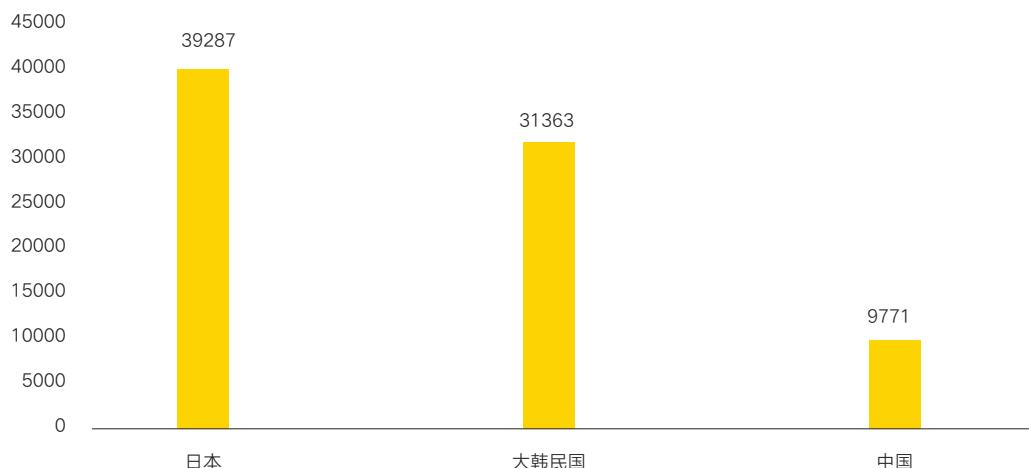
单位：现价美元/十亿



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

2018年中国与日韩地区主要国家人均GDP对比

单位：现价美元



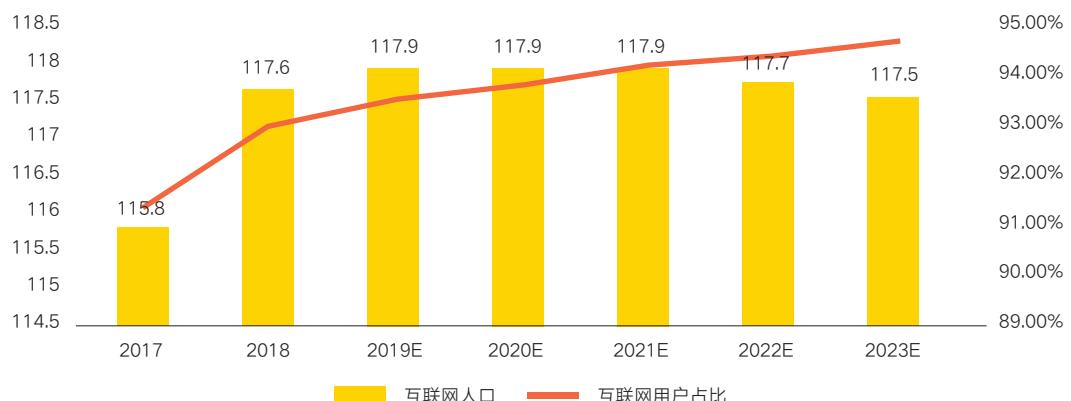
数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

★ 日韩市场发展分析

○ 用户分析

数据显示，在日本1.2亿多人口中，互联网总用户已经高达93.27%并将持续增长，2023年将有11.7亿互联网人口，仅在中国、印度、美国、巴西及印度尼西亚之后，日本民众对互联网的依赖度较高。其次，日本使用iOS手机的用户超过总移动用户的半数，Android市场仅仅占据约33%的市场，iOS仍然占据着主流市场。

日本互联网渗透率



数据来源： Internet users worldwide – Statistics, 创业邦研究中心整理

与日本相比，韩国拥有智能手机的成年人比例为95%，高于大多数发达经济体，互联网用户数达4,435万，占人口比例高，达85.40%。韩国拥有较高的国民收入和消费力，科技业高度发展，拥有全球名列前茅的两大智能手机制造商三星电子和LG电子，以三星为主导的安卓市场仍然是主流。

韩国互联网渗透率



数据来源： Internet users worldwide – Statistics, 创业邦研究中心整理

日韩民众对于国产品的忠诚度一直高过亚太地区其他国家。调查显示，日本的国民品牌忠诚度高达68%，居亚太市场首位，韩国以60%次之。对于国民品牌超高的忠诚度无疑是为出海企业进入日韩市场构筑起了一道无形的壁垒，相对封闭的文化使得民众除了自主品牌以外，很少会考虑国外品牌，因此产品的本土化在这两个市场显得尤为重要。

日韩作为亚洲最为发达的两个国家，较高的国民收入决定了用户更偏向于优质的服务和较高性价比。以日本为例，老龄化严重的日本一直走在养老产业的前端，除了优秀的管理模式、先进的辅具设备之外，人性化设计、细节化的管理才是吸引消费者的核心。

○ 市场分析

日本是世界上最成熟、竞争最激烈的移动游戏市场，也是排在中国和美国后的第三大市场。由于本土有许多优秀的游戏公司，日本市场排外性极高。但想在如此排外的市场发行游戏，Mintegral认为可以实行“5步走策略”：发行前预热、提高游戏排名、高强度的用户获取宣传、充分利用各种渠道打造知名度以及玩家留存并召回老用户等。

同时与其他国家用户相比，日本用户的应用留存率很高。日本用户虽然较难获取，但他们似乎是全球最忠诚的用户。根据Adjust的基准数据，日本市场的留存率比全球平均留存率高出3%。同时，游戏类应用的留存率最高，第1天略超30%，到第30天仍保持9%的健康水平。

值得一提的是，女性游戏玩家进行应用内购买的可能性要比男性高出 79%。这意味着，面向日本市场发行的游戏，有必要在开发过程中就将女性玩家的需求考虑在内。

和日本的情况相近，韩国移动游戏在App Store 和GooglePlay 两个平台的排行榜中，也以本土发行商的产品为主。韩国最流行的游戏是多玩家游戏，而韩国也号称自己是电子竞技和竞争类游戏的大本营。因此，具有团队元素的游戏十分受欢迎。

但韩国游戏玩家几乎只玩免费游戏。因此，在韩国发行的游戏都必须采用有效、成熟的变现机制来开发。由于韩国游戏玩家更喜欢玩社交类和多玩家游戏，游戏变现是通过游戏的社交功能进行变现是更为可行的。

● 东南亚

★ 东南亚经济发展概况

○ 人口总情况

东南亚由 11个国家组成，总面积447万平方千米。人口基数和人口增长率较高，存在巨大的人口红利，总人口接近6.5亿。东南亚城镇人口增长幅度远超农村人口，城镇化速度快，消费能力不断增加，是最具发展潜力的出海市场之一。东南亚虽然经济发展程度不高，但却是幸福指数普遍较高的地区之一，同时资源较为丰富，工作压力较中日韩等东亚国家显著较低。其次，东南亚除人口较多的印尼和马来西亚是伊斯兰教国家外，其他如泰国、柬埔寨等均是佛教国家，佛教和伊斯兰教对于堕胎的控制也是人口增长率较高的原因之一。

东南亚地区总人口增长情况

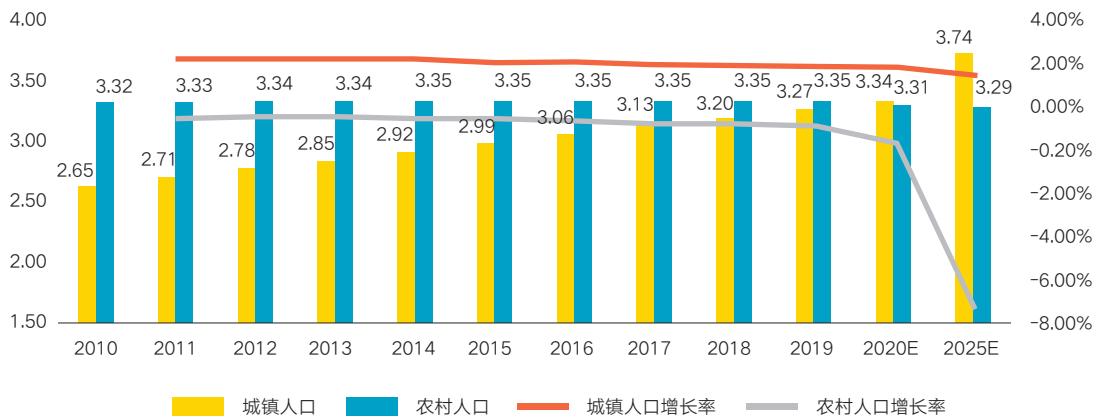
单位：亿



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

东南亚地区城镇与农村人口增长情况

单位：亿



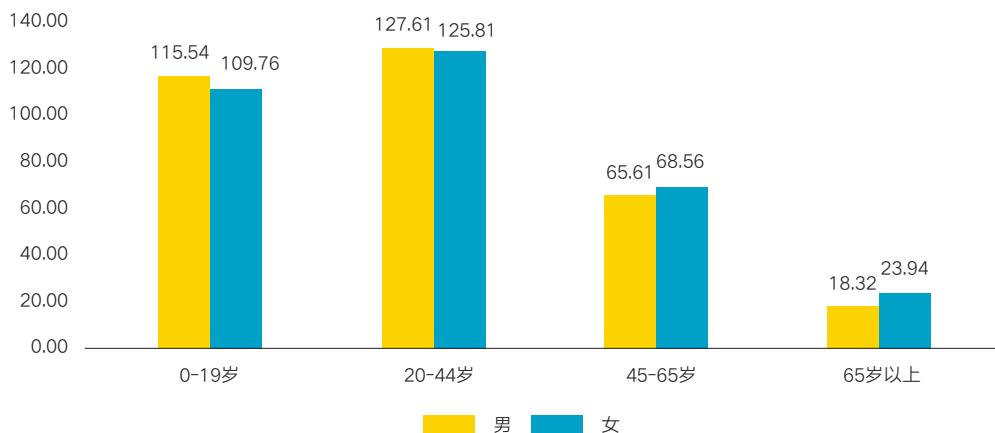
数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

○ 性别与年龄分布

东南亚国家人口增长率均高于1.01%，35岁以下的年轻人占比接近60%。人口结构年轻化，劳动力资源丰富，另一方面也创造了旺盛的消费需求。年轻一代对新鲜事物的接受能力与上一代完全不同，为东南亚提供了不断增长的消费机遇。

东南亚地区人口性别与年龄分布

单位：百万



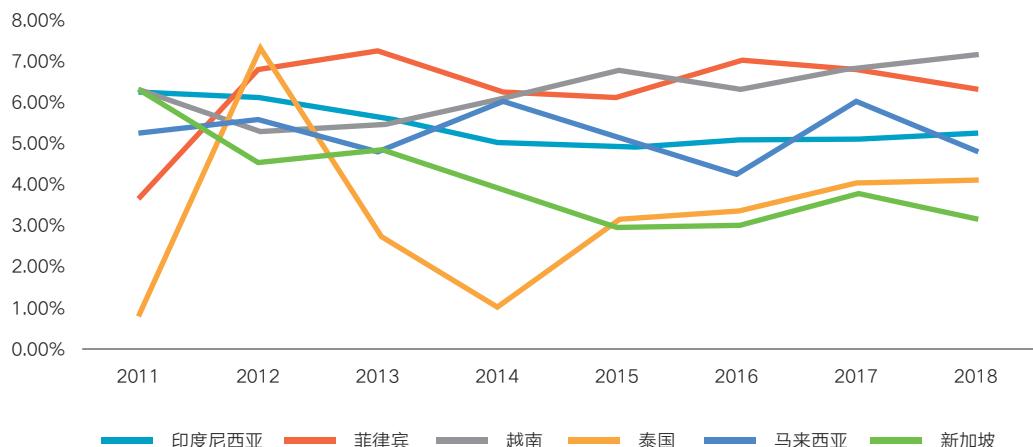
数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

○ GDP情况分析

东南亚地区的GDP总值约美国的23%，人均GDP为4,515美元。东南亚六国人口约为整个东南亚的88%，GDP超过东南亚总值的95%，人均GDP更是高达东南亚平均水平的3.42倍，是东南亚的主要市场。其中，除泰国在2011-2014年增长率波动较大外，其他国家都保持相对平稳的增长，菲律宾、越南较高，印尼、马来西亚次之，泰国、新加坡略低。

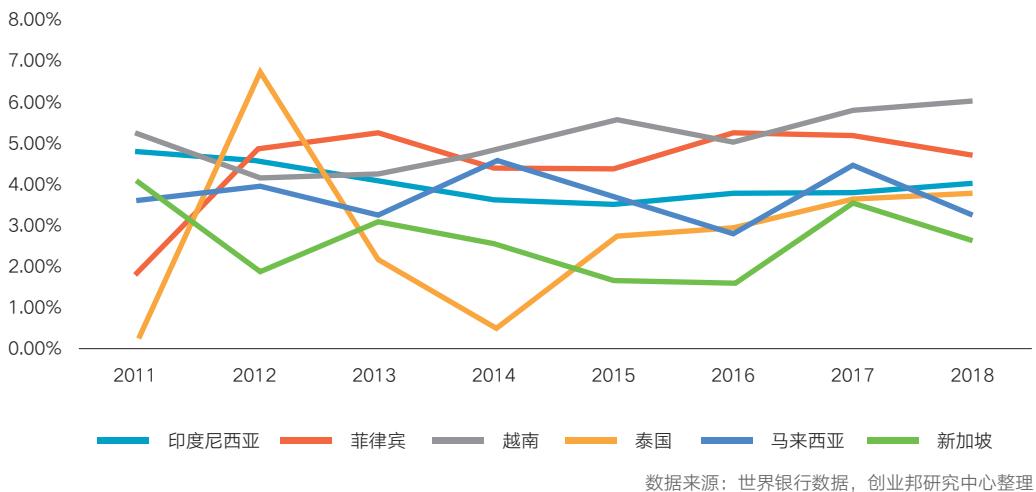
2018年新加坡的人均GDP为64,582美元，略高于美国，远超东南亚其他国家；相对其他国家而言，泰国、马来西亚的人均值与中国接近，分别为7,274美元与11,239美元。

东南亚地区主要国家GDP增长率对比

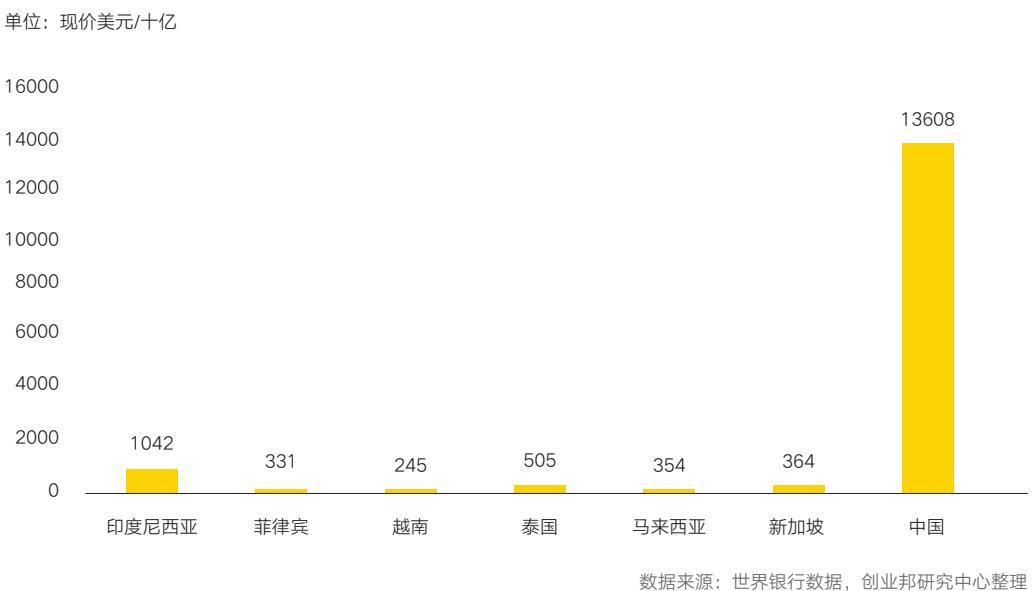


数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

东南亚地区主要国家人均GDP增长率对比

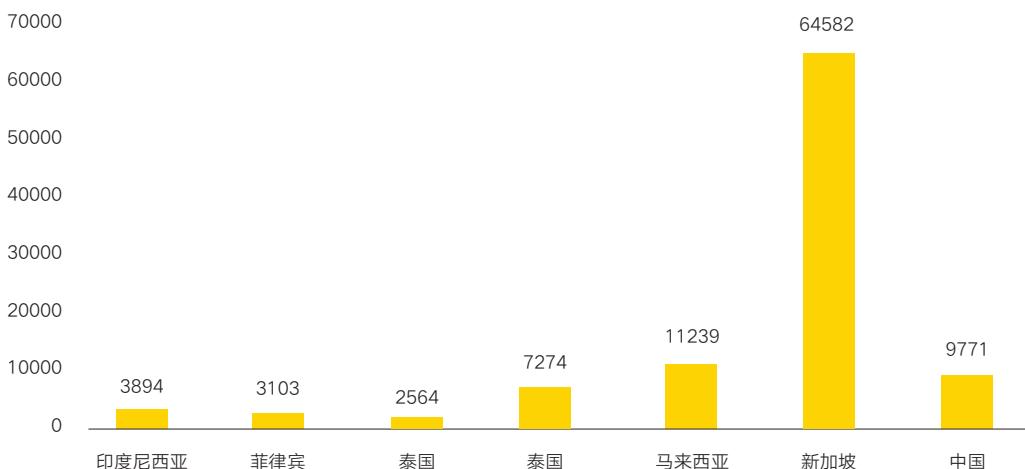


2018年中国与东南亚地区主要国家GDP对比



2018年中国与东南亚地区主要国家人均GDP对比

单位：现价美元



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

★ 东南亚市场发展分析

○ 用户分析

在互联网用户上，东南亚地区表现出极为突出的数量优势。在全球范围内，东南亚是第三大互联网用户数地区，仅次于东亚地区和南亚地区。预计2020年，互联网用户数量将达到4.8亿，接近于现在东南亚人口的80%。

从消费用户角度来看，当前的消费者趋于年轻化，对互联网接受度较高，对品牌和社交的需求都来自互联网。

在使用互联网的时长上，东南亚人在移动互联网上花费的时间比全球其他任何地区都更多。东南亚人平均每天上网时间为3.6小时，而美国、英国、日本仅为2小时、1.8小时、1小时。印尼是世界上人口第四大国，人口年轻化，拥有东南亚最多的年轻移动互联网用户。此外，印尼计划在2020年前，成为东南亚地区最大的数字经济体。和印度一样，双印未来互联网市场潜力巨大。

东南亚地区对全球移动互联网的新兴产品保持非常开放的态度。全球主流的移动互联网在东南亚都有一定的市场，比如中国的微信，美国的Facebook、Twitter、Instagram、Whatsapp等等。东南亚地区的互联网用户数量和平均每天使用互联网的时长，表现出该地区在互联网使用上具有充足的发展空间，为中国企业出口东南亚地区打下了良好的互联网基础。

○ 市场分析

东南亚是与中国最近的国际市场，企业出海拓展市场的直接成本较低，在人文环境、消费者习惯上也和中国相

似，这都有利于提高出海的成功率。加之近年来国家一带一路倡议的带动，促进了中国与东南亚国家之间的商业往来，客观上为国内企业创造了新的机遇。

东南亚国家政治稳定、法治有序，对于外商进入多持开放态度。在东南亚地区，文化和语言的认同度相对较高为出海企业降低了产品“本地化”运营成本。虽然各宗教文化不同，但由于东南亚是世界上外籍华人和华侨最集中的地区之一，华侨占比约73%居全球首位，文化上距离感比印度要小很多。对企业在人才招聘和管理方面也提供了便利。东南亚地区毗邻中国，深受中国文化影响，对中国产品认可度普遍很高，使得动漫、游戏等中国的内容出海提供了极大便利。因此，中国出海东南亚创业，有得天独厚的优势。同时，对华语的高接受度和较低的文化壁垒足以让东南亚成为最为吸引出海创业者的一片“蓝海”。

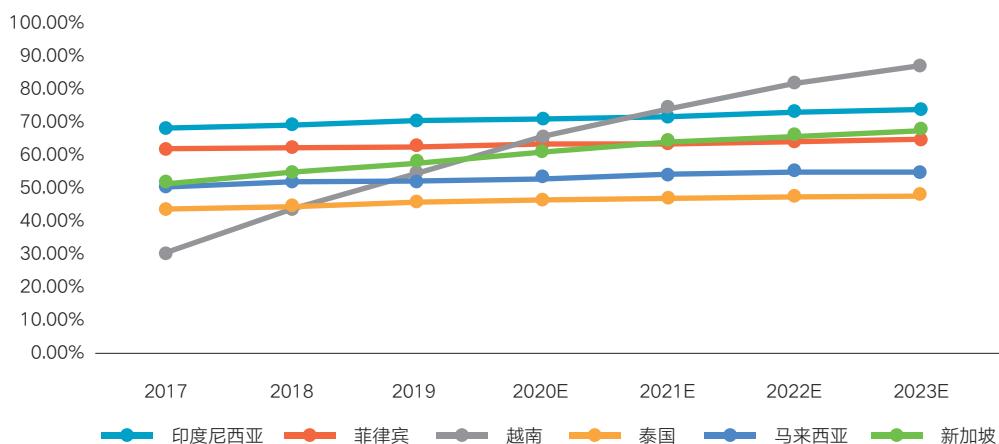
东南亚的经济增长带动了大量中产阶级的出现，为消费升级提供强有力的基础；国际众多企业纷纷斥巨资投资东南亚：阿里巴巴先后三次投资东南亚知名电商Lazada40亿美元；亚马逊欲以新加坡为前哨岗辐射整个东南亚：2017年，亚马逊在新加坡推出了Prime Membership服务，为新加坡用户提供各种品类商品的免费直邮服务。

东南亚电商市场具有发展的巨大潜力，相比中国，整个东南亚的电商水平落后5~10年，电商在东南亚零售市场的占比大概1%，新加坡是3%左右，而中国则在10%以上，发展仍处“原始期”。

如今东南亚市场和电商方兴未艾时的中国很相似。地域广阔，地理状况复杂，文化多元，基础设施落后，但东南亚电商的潜力也不亚于当年的中国，机遇与挑战并存。据Statista的数据显示，印度尼西亚2018年电子商务市场的收入达到91.38亿美元，预计到2025年，该地区的电子商务市场将产生460亿美元的在线零售额，排在中国和印度之后的第三位，且东南亚电商市场总额将达880亿美元，年增长率达到32%。目前，东南亚主要六国的电商用户占比均超过45%，其中新加坡地区电商用户更是接近70%。

此外，根据 Statista 的数据，2018 年到 2022 年，东南亚六国电子商务市场年增长率均将超过10%。

东南亚六国电商用户占比



数据来源：E-commerce worldwide – Statistics, 创业邦研究中心整理

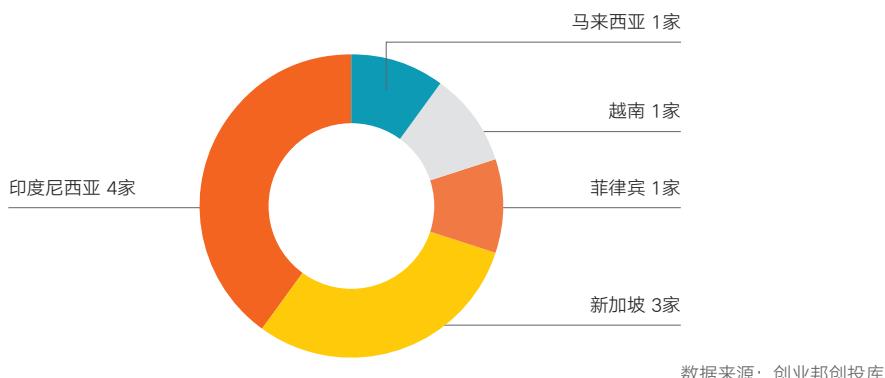
总体而言，线上消费者的增多和移动设备的普及几乎影响着东南亚地区的每个国家。不过在数字支付和物流服务还在发展前期的情况下，该区域电商仍有很大的发展空间。这对于中国较为成熟的电商产业是较大的机遇。

在通信产业出海方面，2018年底中国电信进入菲律宾市场成为第三家全业务运营商，将全力提升菲律宾通信基础设施发展水平。此前，菲律宾通信行业发展较为缓慢，落后于其他国家。菲律宾只有两家移动运营商，分别是：Globe 和Smart，两家运营商都没能达到成熟的4G市场上常见的70%可用性。Globe 的4G移动网络相对于Smart比较成熟，其用户能够找到其67.5%的4G连接点。在 OpenSignal对东南亚七个国家的测试中，菲律宾与其他国家相比仍然有很大的差距。就4G网络可用性而言，菲律宾为63.7%，仅仅高于缅甸的62.5%。其他5个国家均高于70%。菲律宾LTE的速度9.5 Mbps也低于全球平均水平16.9 Mbps。由于菲律宾由7600多个岛屿组成，在网络推广方面可能具有挑战性，但有限的竞争也可能是一个因素。因此，选择中国电信作为菲律宾的第三家全业务运营商，也推动两国通信产业的全面对接，带动中国通信产业链上下游与菲律宾通信产业全面合作，推动包括通信设备制造商、终端制造商、互联网应用等与菲律宾同行的合作交流。

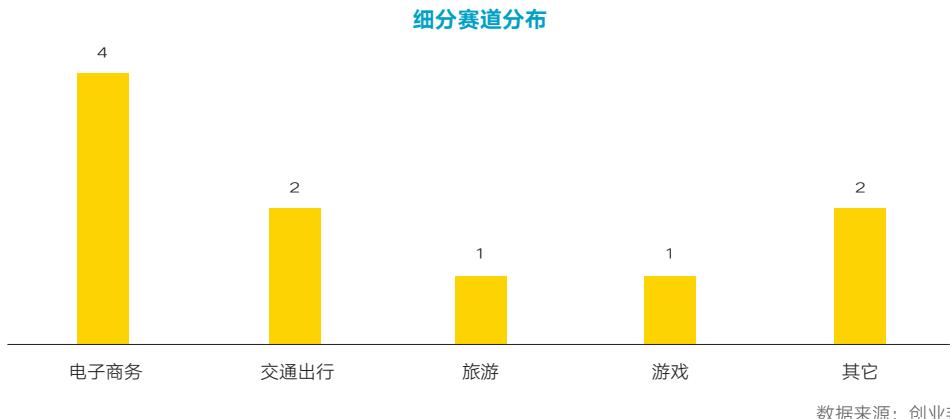
○ 独角兽企业分布

从区域分布来看，东南亚的独角兽企业主要集中在新加坡和印度尼西亚。排名前10的独角兽企业有7家分布在这两个国家，其中4家分布在新加坡，3家在印度尼西亚。越南、菲律宾、马来西亚各有一家独角兽企业进入前十。

独角兽企业区域分布



从所属细分赛道来看，电子商务作为一直以来备受企业和资本关注的赛道有4家独角兽企业排名进入前十，交通两家次之，旅游和游戏各一家，其他赛道也有两家企业进入。



★ 热门出海地域分析

○ 新加坡

新加坡是东南亚的一个岛国，毗邻马六甲海峡，北隔柔佛海峡与马来西亚为邻，南隔新加坡海峡与印度尼西亚相望，国土由新加坡岛和周围63个小岛构成，人口约600万，是世界第四大金融中心。新加坡位于东盟核心地带，地理位置优越，区位优势显著，成为连接整个东南亚乃至亚太市场的重要枢纽和商业中心。国民经济属于外贸驱动型，高度依赖美、中、日韩等周边国家市场。新加坡以其高效、廉洁的政府闻名，市场法规监管都极为完善，对于外资企业十分友好，因而新加坡也是世界500强亚洲中心的集散地。

1. 经济发展分析

新加坡2018年GDP总量为3,640亿美元，人均GDP为64,582美元，2018年GDP增长率为3.14%，在世界发达经济体中处于领先地位。互联网基础设施方面，新加坡的移动网络建设具有一定的优势，到目前为止，该国在LTE和移动网络整体下载速度方面一直跻身全球前三位。尽管新加坡在4G可用性方面排名不高，但其LTE覆盖率方面仍然非常出色。

2. 营商环境分析

新加坡在1965年独立以后，建立轻工业园区，吸引外资，大力发展工业经济，抓住了第一波红利，创造了新加坡奇迹。2000年后，新加坡政府提出打造“新的新加坡”概念，大力发展战略型经济，并形成了现在以电子、石油化工、金融、航运、服务业为主的国民经济格局。综合东南亚和新加坡近几年的发展趋势，就整体营商环境而言，主要有以下几大机会：

- (1) 数字经济发展氛围良好。新加坡处于科技发展的前沿，国家高度重视各个行业最新科研进展，大力投资新加坡国立大学、南洋理工大学等高等学府的研究中心，注重创新，欢迎创业企业入驻。
- (2) 政策支持，监管法规健全，基础设施完善。新加坡政府提供广泛的税务激励以吸引外商投资，同时，区别于许多其他地区可能存在着监管漏洞，新加坡的法律法规健全、监管制度完善，能够协调权衡不同的交易。这样的营商环境有利于吸引更多技术性企业，使它们健康发展。另外，新加坡也是区域物流和基础建设中心，在港

口、机场、水电站、产业园区等方面构建了完整的产业链，基础设施发达，适合企业长足发展。

(3) 高度国际化，人才集散地。新加坡作为东南亚的门户，背后辐射了6.5亿人口的硕大市场。新加坡政府一直大力发展教育产业，整体上新加坡劳动力素质较高，约六成会说中文，四成会说两种语言并懂中文。

3. 热门赛道分析

(1) 金融科技

据《联合早报》报道，截至2018年10月，新加坡金融科技创投企业数量为756家，高于2017年底的479家，在东盟市场中占比最高。2018年新加坡在金融科技领域创投金额达3.5亿美元，比2016年高出超过75%。报告同时发现，金融科技领域发展呈现更加多元化趋势，2017年投资主要集中在数码支付和移动钱包领域，目前开始流向区块链、人工智能、网上借贷等业务。

(2) 科技互联网

在过去的几年里，东南亚地区的创投市场中科技行业占据了重要位置，VC/PE对科技公司的投资增长了约10倍，从2015年的6.72亿美元增长到2018年的65亿美元，新加坡作为东南亚独角兽俱乐部和科技发展前沿阵地，获投的科技企业不在少数。如Grab作为在东南亚地区移动出行领域的独角兽，于2018年获投20亿美元，隔壁印尼的共享出行公司Go-Jek也获腾讯参投的17亿美元。

(3) 电子商务

电商作为热门赛道，成长快空间大。根据eMarketer数据，2018年新加坡零售总额超500亿美元，并预计以每年2%的速度增长。其中，移动电商在新加坡增长迅速，2018年移动端销售额比上一年增长了18%，预计2020年新加坡消费者在移动端的支出将超过20亿美元。但与此同时，仍有一部分消费者认为网络购物可能存在支付、账户信息等安全问题，退换货相对麻烦，对网购持中立态度。新加坡2019年十大电商排名中，Lazada和Qoo10分别占据第一、第二的位置，其中Lazada被阿里巴巴以40亿美元的价格收购，收购之后进行了数据平台、物流仓储、供应链等一系列阿里式升级优化，在整个东南亚地区迅速扩张；而Qoo 10比Lazada早两年进入新加坡，抢占市场，现在仍在激烈的竞争环境中保有一席之地。无独有偶，印尼最大的电商平台Tokopedia也在2018年获得软银集团的18亿投资。

○ 印尼

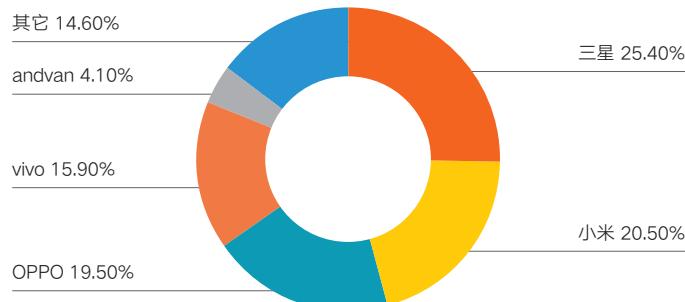
1. 经济发展分析

印尼是东南亚第一大经济体，近年来经济增长长期保持在5%左右，2018年GDP达1.04万亿美元，是东南亚唯一发达国家新加坡的3倍，人均GDP仅3,893.60美元，尚属中等偏下收入国家，未来还有很大发展潜力。国际货币基金组织（IMF）研究表明，印尼在2023年有机会成为全球第六经济最大的国家，并预计到2020年，中产阶级达到1.41亿人，占总人口的53%。

印尼互联网用户群庞大且呈现年轻化。2018年印尼总人口达2.66亿，30岁以下人口占比50%。互联网用户占总人口比例的一半，而35岁以下的互联网用户更是占到66.22%。预计到2020年，印尼互联网渗透率将达63%。随着智能手机的发展，印尼人越来越青睐使用移动设备上网。移动设备使用率达61%，其中三星占据了四分之一的

份额，其次是小米，占比20.5%，紧随其后的是OPPO和VIVO，占比分比为19.5%和15.9%。中国手机品牌在印尼市场占比超过一半，小米在印尼的发展堪称神速，增速更是高达139.2%。

2018印尼智能手机供应商



数据来源：互联网公开资料，创业邦研究中心整理

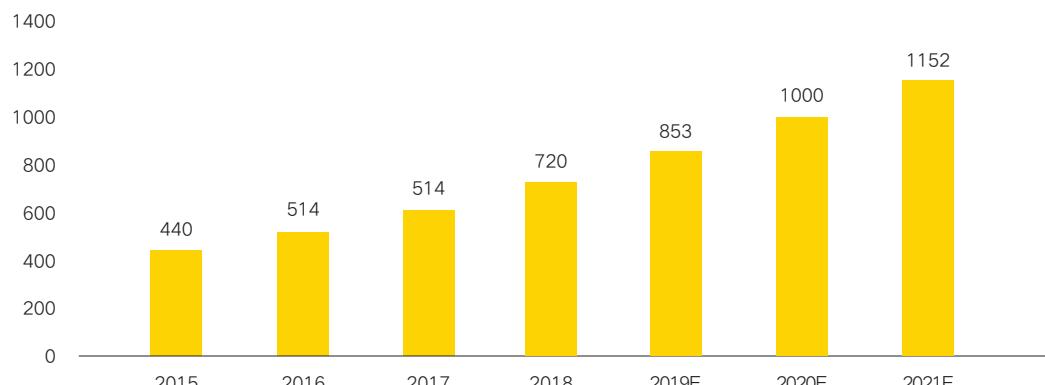
2.热门赛道分析

与欧美及日韩市场相比，东南亚由于地缘、华人群体、语言等因素，进入壁垒要小得多，本土化成本较低，印尼在这方面的优势更为明显。

(1) 游戏

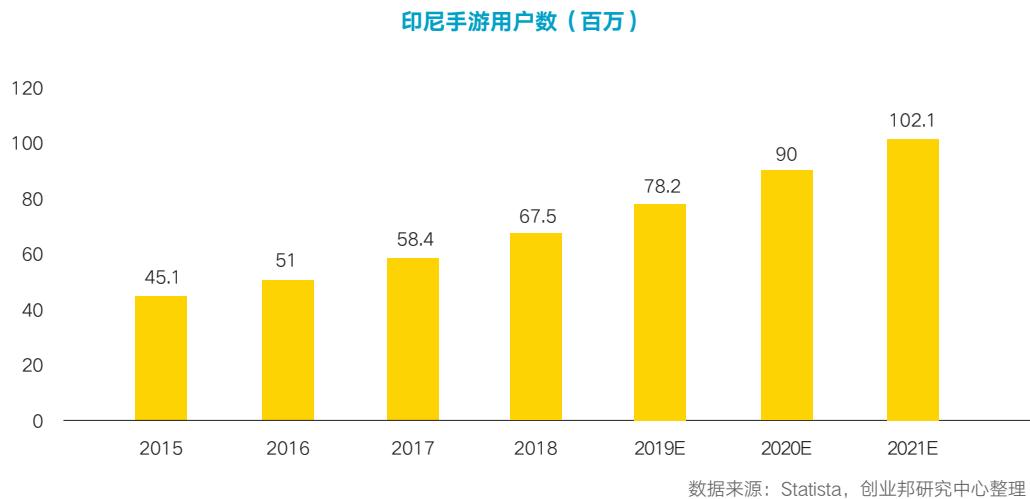
印尼手游市场发展迅速，成为中国游戏出海首选。随着国内游戏行业发展速度放缓，处于高速发展中的印尼手游市场吸引了很多出海企业的关注。据Statista的数据显示，2020年印尼手游市场规模将首次突破10亿美元，位列全球第10。2018年-2021年预计年复合增长率为15.8%，意味着印尼手游市场营收与复合增长率将均居东南亚首位，大约高出泰国市场10%。

印尼市场营收（百万美元）



数据来源：Statista，创业邦研究中心整理

用户方面，Statista的数据显示，2019年印尼的移动游戏用户有望达到约8千万，到2021年预计有1.01亿用户，且付费意愿增强。



(2) 金融科技

印尼金融市场已经进入了高速发展期并吸引着大批资金的涌入。印尼被认为是亚洲最具吸引力的电子钱包市场之一，印尼2.6亿人口中，约有91%拥有手机，仅6%的人口有信用卡。2018年，印尼数字支付交易额增长了280%，达到了47万亿印尼盾（33.4亿美元），交易量增长了210%。印尼15岁以上的人口中，近50%没有银行账户，印尼政府非常希望推广数字钱包和无现金支付，以便将无银行账户人群纳入金融体系。毫无疑问，印尼的金融科技行业成为了东南亚最被创业者和投资者看好的市场。

● 印度

★ 印度经济发展概况

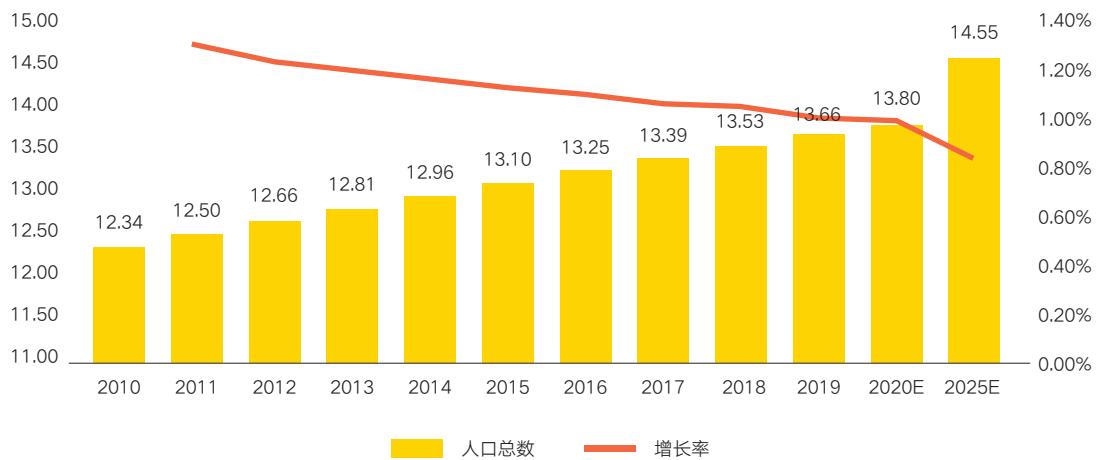
○ 人口总情况

印度人口增长率自2010年以来逐年降低，至2019年约为1%，总人口在13.5亿左右，居全球第二，人口密度约为450人每平方公里。印度有10个民族，其中人口最多的是印度斯坦族，占印度总人口的46.3%，其次是泰卢固族，占印度总人口的8.6%。

印度农村人口远大于城镇人口，但城镇人口增速高于农村，未来几年在城市化进程下，城市人口占比逐年上升，2025年时将达到36.2%，总计5.25亿人。

印度总人口增长情况

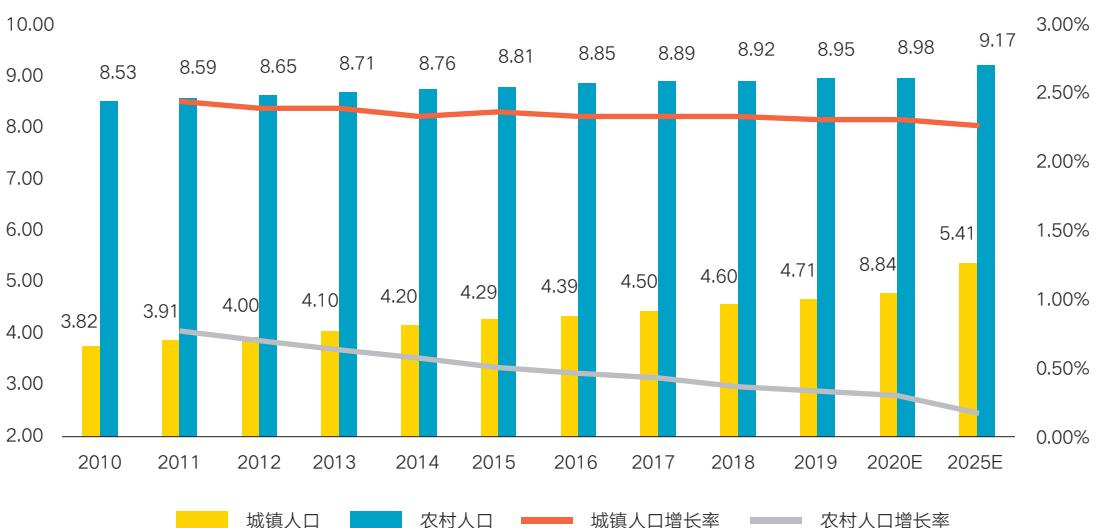
单位: 亿



数据来源: 世界银行数据, 创业邦研究中心整理

印度城镇与农村人口增长情况

单位: 亿



数据来源: 世界银行数据, 创业邦研究中心整理

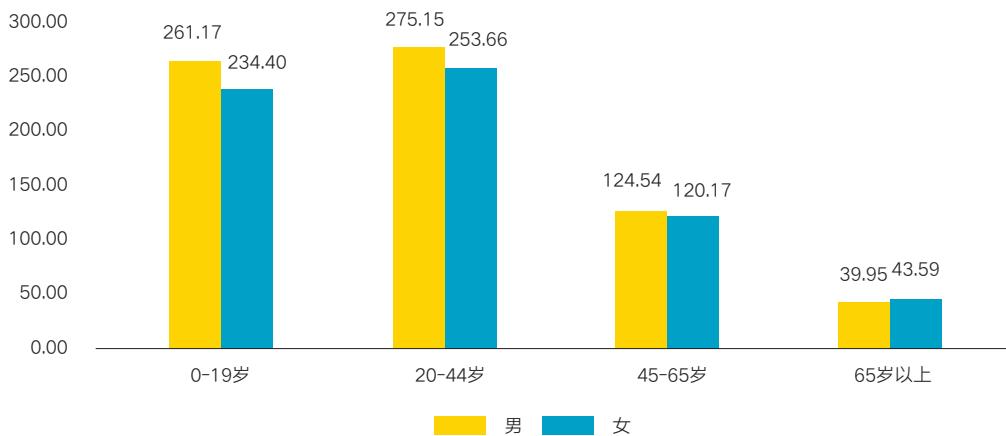
○ 性别与年龄分布

印度人口中，男女性别比约为1.08:1（每名女性对应着1.08名男性），青少年人口约为老年人口的5倍，人口红利期依然存续。

2018年，印度年龄在65岁及以上的人口占比仅为5.989%，印度人口年龄中位数是27.9岁，相较之下，人口在同一量级的中国，年龄中位数已经在37.4岁。预计至2025年时，印度人口的年龄中位数为29.8岁。

印度人口性别与年龄分布情况

单位：百万

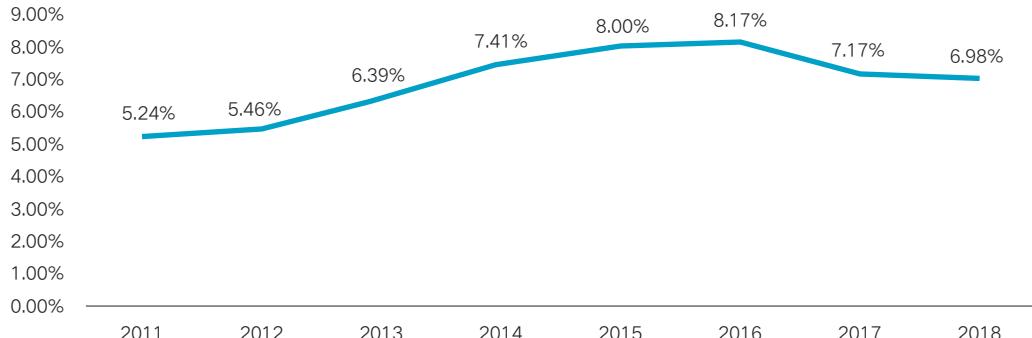


数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

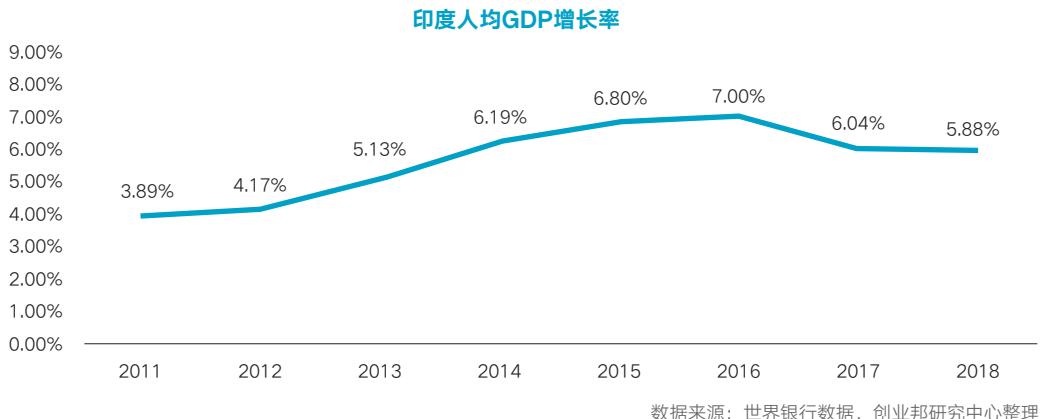
○ GDP情况分析

印度2018年GDP总量为2.73万亿美元，约为美国的14%，GDP增长率自2011年起稳定攀升，于2016年达到顶峰，随后的两年稍有回落，稳定在7%上下。人均GDP于2018年突破2,000美元，人均增速略低于总量增速。

印度GDP增长率



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理



★ 印度市场发展分析

○ 用户分析

截至2018年9月，印度互联网用户数量超过5.6亿，渗透率达到41.8%。其中有线互联网用户为2,125万，无线互联网用户接近5.39亿，其中移动无线互联网用户5.38亿。与国内不同，印度的WiFi覆盖率极低。在印度的互联网用户中，超过96%使用移动无线技术接入互联网服务。eMarketer数据显示，2018年，印度整个手机用户的数量是7.75亿，智能手机用户3.37亿，功能机用户总量4.38亿，大于智能机市场。

2018年，印度社交媒体渗透率为17%，总计2.26亿社交用户。未来几年依然处于高速发展的形势。自从4G流量收费下降到每月2美元以下之后，印度用户在手机上观看视频的时长在过去的三年里每年增长足足数十亿小时。AppAnnie报告数据表示，印度已经是全世界YouTube用户最多的国家，每周大约会花85个小时的时间观看网络视频，全球平均水平为6.75小时/周。其中视频类的TikTok更是在视频大国印度之中掀起了一股热潮，其在海外的5亿用户中印度占39%，印度用户约有2亿。在印度人的心目中YouTube甚至代替Google的作用，他们比起在Google上搜索文献和文章，更喜欢在YouTube上搜索相关视频，进行知识和咨询的获取，是世界级的手机视频国家。

○ 市场分析

印度作为人口规模庞大的发展中国家，经济发展迅速，在全球市场中扮演着越来越重要的角色，同时对中国“一带一路”战略有着重要的意义。印度作为金砖国家，人口众多，拥有庞大的、购买力不断增强的消费群体，是商家必争之地。但特殊的宗教人文环境和总体收入偏低的发展现状，造就了低端产品主导、价格考量优先的消费格局。

作为亚洲第三大经济体，印度经济已经显露疲态。截至2019年第一季度，印度经济增长速度连续第四个季度放缓。2018年，非银行贷款机构印度基础设施租赁金融服务有限公司(Infrastructure Leasing & Financial Services Ltd.)宣布倒闭，加剧了不良贷款问题。作为应对举措，印度央行成为2019年全球第一家下调利率的央行。

虽然经济增长在逐渐放缓，但印度金融生态在高速发展，印度金融市场年复合增长率在2018年达到20%。印度监管部门加强对以区块链为首的金融科技企业管理，希望加快印度的金融服务发展如跨境支付和完全保证交易信息安全，这一举措虽给不少金融科技公司带来了监管障碍，但2019年印度金融科技行业仍将受到投资者看好。其中

融资晚期数量的增多将标志着印度金融科技行业走向成熟，但融过Pre-A的公司只有35%拿到了A轮，也说明只有那些真正实现差异化服务并有能力进行平台扩张的公司才能走得更长远。NASSCOM预测，未来五年印度金融科技市场将以22%的年复合增长率增长，而毕马威估计，到2020年，该行业的价值可能高达730亿美元。

★ 创投热门赛道分析

○ 手游

印度这个拥有十亿级人口的超级市场，已经吸引了无数投资者跃跃欲试，而过去一年手游行业的意外崛起，体现出印度用户的消费潜力吗。预计到2020年，印度手游市场的规模将达到11亿美元，拥有约6.28亿的本地用户。同时，得益于移动网络覆盖和智能手机普及，印度市场移动应用的下载量实现了爆发，2018年10月，印度市场App Store和Google Play整体下载量约16亿次，对比去年同期的12亿次下载，涨幅高达31%，其中手游下载量为4.34亿次。数字背后意味着巨大的商机，根据Sensor Tower数据，截至2018年10月，中国手游在印度Apple Store和Google Play下载量达到3,000万次，获得印度手游市场7%的市场份额。同比增幅高达356%。对比其它手游14%的增长速度，中国手游正在快速抢滩印度市场。

整体而言，印度游戏排行榜以轻度游戏为主，基于印度游戏设备的落后，操作简单、占用容量小的轻度休闲游戏仍然是印度市场移动端游戏的主流。然而，近年随着游戏市场的不断成熟以及智能设备的不断普及，游戏玩家已开始了从轻度到重度的转化，诸如《部落冲突》、《皇室战争》等重度游戏在印度市场越来越受欢迎。

○ 手机硬件

印度手机市场有天然的基础，印度有13.5亿的人口并且35岁以下人口占比在60%左右。智能手机的渗透率为24%，非智能手机占40%。在全球宏观经济复杂多变的情况下，印度以7.4%的增速排名全球第一。不仅如此，印度手机产业链本地配套逐步完善，现已汇集手机上下游产业链企业150余家。印度智能手机市场是全球20大市场中智能手机增速最快的市场，也已成为全球第三大智能手机市场，拥有巨大发展潜力，对中国手机企业具有强烈的市场吸引力。其中，由于印度人均GDP情况，大部分人的月收入在几百到2,000元人民币，月入3,000元已算是“高收入群体”，所以开拓印度市场，以上品牌主推的多是高性价比的1,000~2,000元人民币机型。

由Counterpoint的数据显示，在2019年Q2的印度智能手机市场，市场份额排名前五的品牌中，有四家为中国品牌。小米品牌得益于旗下红米手机的高性价比，以28%的市场份额维持第一，从VIVO独立出来的新晋品牌Realme市场份额同比大幅增加。OPPO和VIVO将中国市场的经验复制到印度，占比维持在10%左右。三星在印度的市场份额同比下降4%。

印度智能手机市场份额（%）

印度智能手机出货量市场份额	Q2 2018	Q2 2019	印度智能手机出货量市场份额	Q2 2018	Q2 2019
小米	28%	28%	三星	29%	25%
VIVO	12%	11%	REALME	1%	9%
OPPO	9%	8%	其他	21%	19%

○ 文娱

得益于人口红利，年轻互联网一代对文娱产品的消费需求旺盛，这些都折射出印度文娱市场的巨大潜力。同时，随着智能手机的普及和网络速度的变快，印度正经历从传统纸媒、电视媒体向移动互联网过渡的时点，对比中国文娱产业“纸媒/电视-PC互联网-移动互联网”的发展历程，不难看出印度少了PC互联网这一环，这也意味着较高昂的转换成本。但整体而言，印度文娱市场的规模是可观的，由印度工商联合会(Ficci)和安永(EY)联合发布的一份报告称：预计到2020年，市场规模将达到2万亿卢比。

基于印度市场对移动视频的偏好，视频领域无疑是出海的必争赛阵地。据 Media Partners Asia预计，在2022年，印度在线视频市场规模将超过20亿美元。中国出海企业将印度作为短视频的主战场。在2017年国内短视频现象级爆发后，中国短视频企业迅速把苗头对准了印度，于2018年大批进入印度市场，竞争激烈。根据前瞻产业研究院数据，2018年市场渗透率在 0.1% 以上的短视频APP有17款，而这些APP发行商大部分来自中国。短视频周活跃渗透率最高的前四名均是中国品牌，其中TikTok以绝对优势占据榜首，其余三名为Vigo Video、Vivavideo、LIKE。在长视频领域，以Netflix、YouTube为首的美国企业占据了绝大部分流量。另外值得注意的一点是，在直播领域，社交巨头如Facebook、Instagram、Twitter内嵌的直播功能占据了直播市场绝大部分流量，这归因于用户不用下载独立的直播APP，且不用破坏原有的社交生态。

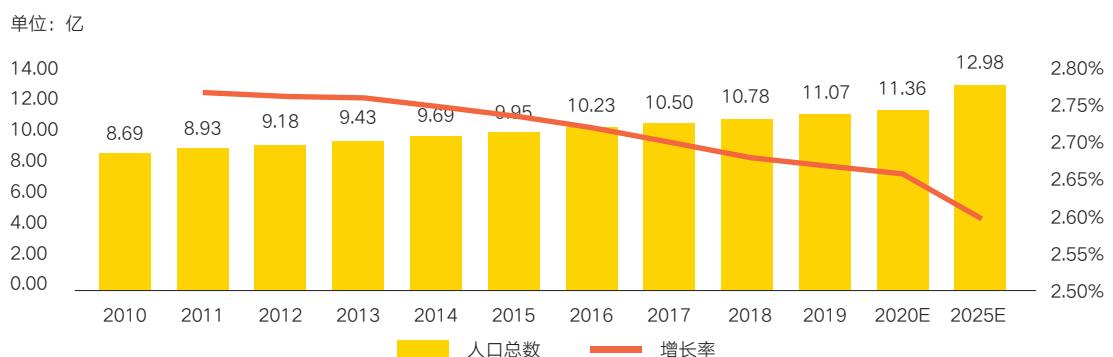
● 撒哈拉以南非洲

★ 撒哈拉以南非洲经济发展概况

○ 人口总情况

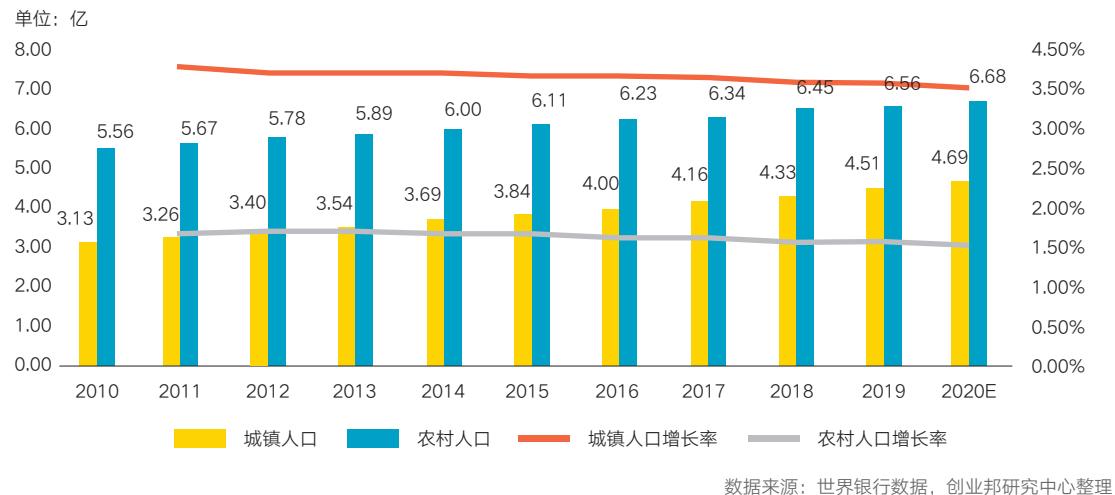
撒哈拉以南非洲是全球最后一个拥有10亿级人口流量红利的发展中市场，总共包含40多个国家和地区，总人口为11亿，人口增长率近10年来由2.75%降至2.65%左右。撒哈拉以南非洲地区的城镇化水平与印度相似，城镇人口增速约为农村人口的2倍。代表性的国家尼日利亚实际人口多达2.2亿，仅次于印尼的2.6亿，由于尼日利亚人口增长率非常高，预计2025年尼日利亚会超过印尼成为人口第4大国。

撒哈拉以南非洲地区总人口增长情况



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

撒哈拉以南非洲城镇与农村人口增长情况

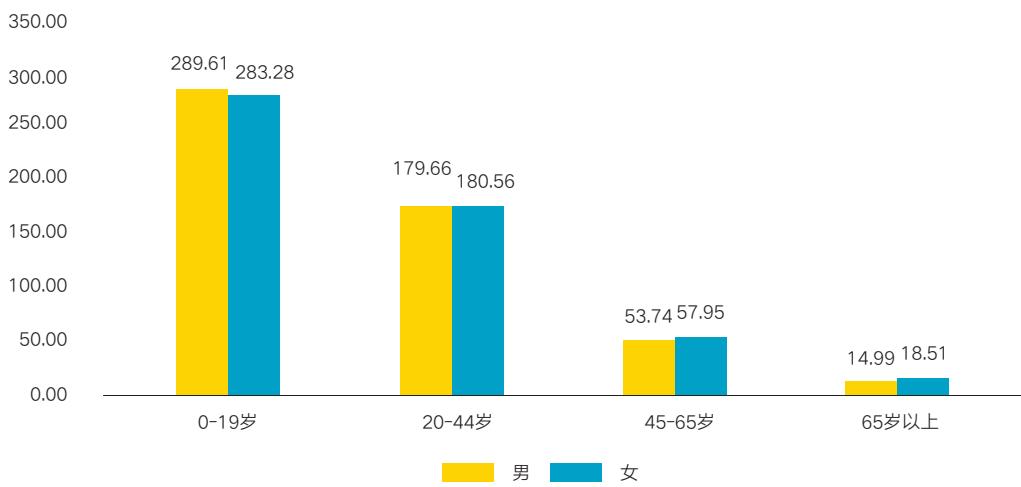


○ 性别与年龄分布

撒哈拉以南非洲人口基数比较大，人口净增长快，互联网渗透率比较低，年龄结构偏年轻化。移动互联发展有很大的潜力。非洲0-19岁青少年占总人口的53%，老年人口占总人口的比例极低。

撒哈拉以南非洲人口性别与年龄分布

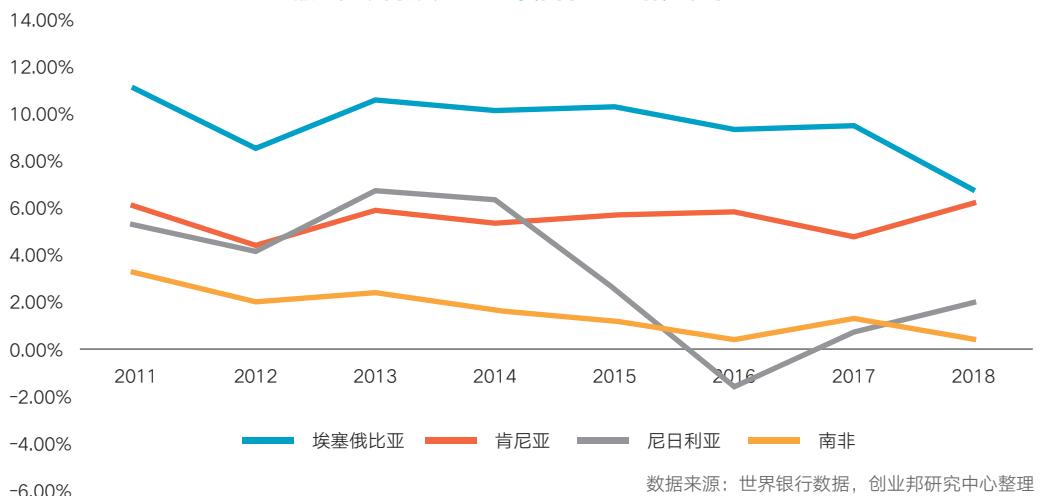
单位：百万



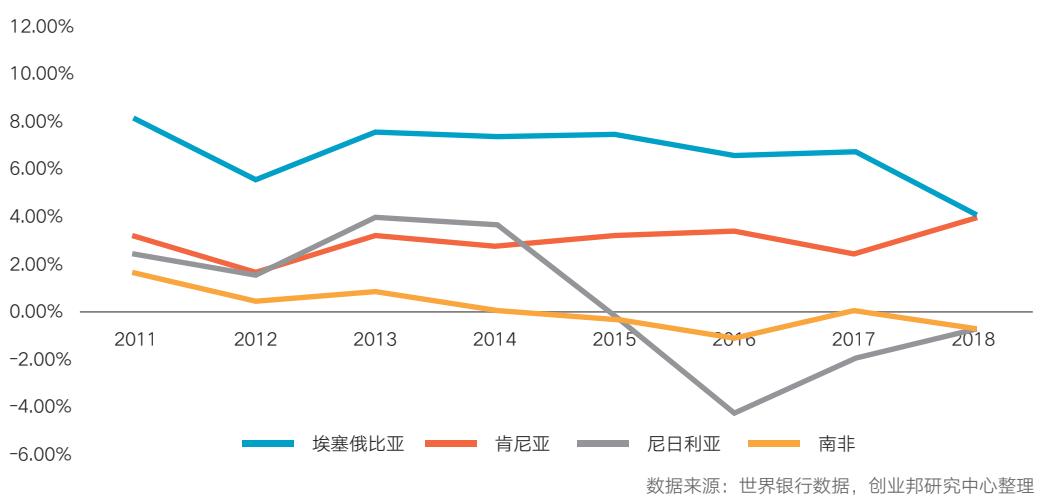
○ GDP情况分析

该地区代表性国家的GDP增长情况差异性较大。埃塞俄比亚领先其他国家，主要受益于公共部门在基础建设和工业园区建设上的大力投资，自2011年来一直保持近10%的增长。非洲GDP总量第一的尼日利亚，高度依赖油气资源，但单一产业模式造成的财富分配不均导致了社会矛盾加剧，同时原油产量下降、新兴市场危机等多重因素导致尼日利亚自2015年起GDP增长率锐降，一度出现负增长。以旅游业为支柱产业的肯尼亚自2011年以来GDP增长率保持在5%左右，增长较为稳定。较为发达的南非一直以低速增长，增长率逐年降低，增速乏力。在2015年以前，整体非洲地区GDP总量增长率保持在5%-15%，经历全球新兴国家危机后，各个国家有不同程度的下降，人均增速走势与总量相似，数值上略低于总量。

撒哈拉以南非洲地区主要国家GDP增长率对比

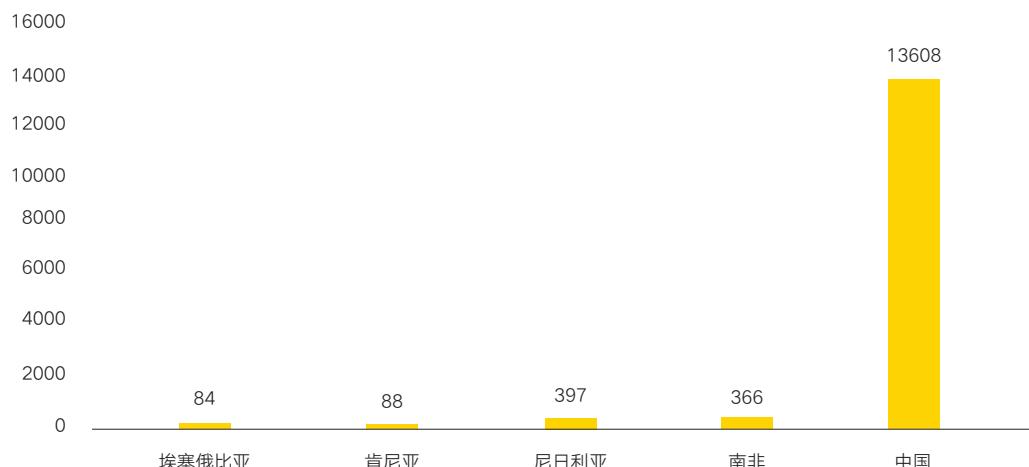


撒哈拉以南非洲地区主要国家人均GDP增长率对比



2018年中国与撒哈拉以南非洲地区主要国家GDP对比

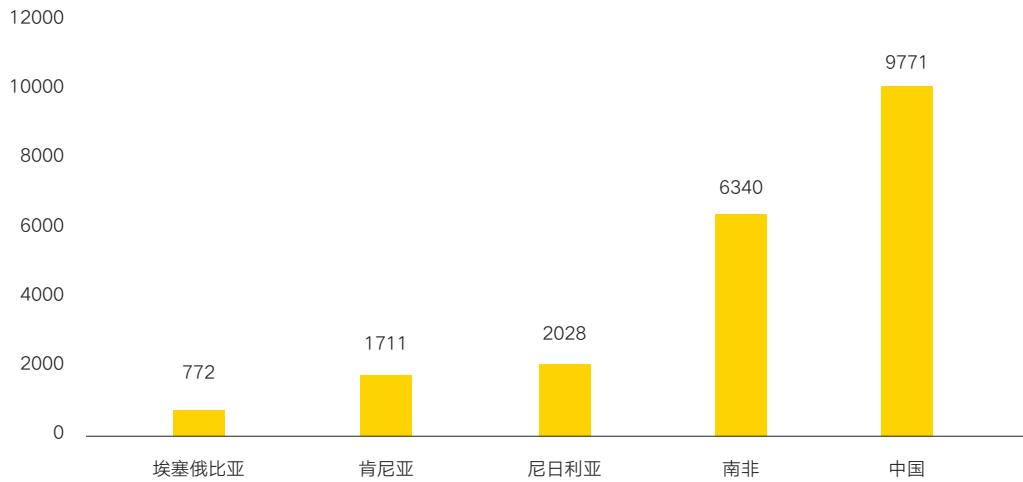
单位：现价美元/十亿



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

2018年中国与撒哈拉以南非洲地区主要国家人均GDP对比

单位：现价美元



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

★ 撒哈拉以南非洲市场发展分析

○ 用户分析

撒哈拉以南非洲地区的互联网基础设施情况与印度类似。即使是最为发达的南非，其总人口约为5,800万人，互联网人口为3,100万人，互联网的渗透率也仅为54%，其他非洲地区触网人口更少。目前市场显然也未能建立起成熟的互联网商业化环境，当前国内的互联网公司出海撒哈拉以南非洲市场仍以拓展用户为主，尚未到商业化变现的时点上。

撒哈拉以南非洲的互联网还有很大进步空间。如今肯尼亚的互联网渗透率达到85%，且索马里、利比亚等地的互联网增长率也令人刮目相看。预计到2025年，整个移动互联网对撒哈拉以南非洲经济的贡献率将达到5%~6%。

○ 市场分析

非洲市场传统上是欧美产品的天下，非洲人喜欢欧美的品牌产品，也使用欧美的技术标准。近来美国已开始调整对非洲政策，将这块长期被冷落的大陆纳入其全球战略体系，从而加大了对非洲的投资，并把南非列入今后大力开拓的十大新兴市场之一。

近年来，中国对非出口产品的结构不断优化，高科技产品、电讯、机电等高附加值产品的比重已超过一半。金融危机使得更多的企业开始关心非洲市场，非洲也愿意寻找比欧洲产品价格更好的替代品。

2018年成立了非洲大陆自由贸易区，将逐步取消关税，刺激贸易。这种区域经济一体化，是将把整个非洲大陆打通成为一个巨大的市场。对于非洲来说，自由贸易区是激发其市场能量的关键因素，将带来巨大的经济增长效应。

初心资本认为，许多其他市场的大级别赛道，在非洲市场还存在空白，如支付、物流、电商、生活服务平台等，是存在百亿美金级赛道型机会。

从另一个方面来说，虽然非洲面积巨大，自然资源丰富。但非洲本质上是众多主权相对独立的国家组成的，它们地理跨度比较大，不利于形成统一的市场。非洲主要经济中心相隔距离远，道路基础设施条件差，交通物流成本高。另外各国关税贸易协约众多，导致跨国商品流通贸易成本较高。这些都不利于商业的发展，B2C电商中短期难以大规模普及。

因为经济欠发达，非洲整个移动互联网生态到目前为止还是以功能机和低端智能机为主。功能机没有办法把用户拉到线上，没有办法掌握用户的停留使用时间。非洲大陆每个国家政治形式也存在不稳定性，当地的政治生态某种程度上都跟一些大家族或者商业机构，有千丝万缕的联系。当政治不稳定时，相应的一些商业机构就会有一些风险。

★ 热门出海地域分析

○ 尼日利亚

1. 经济发展分析

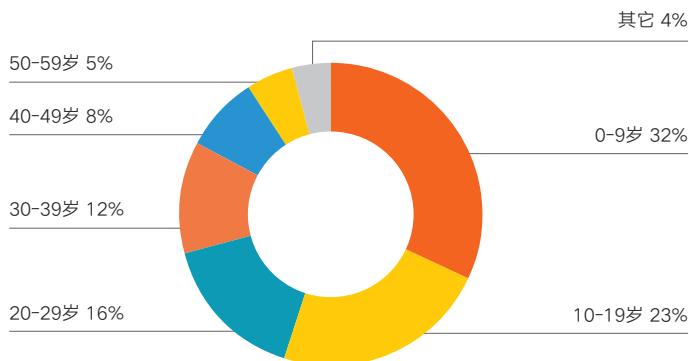
尼日利亚凭借人口与经济的体量优势成为非洲第一大国。预计2019年GDP将超过4,000亿美元。目前正逐步摆脱近些年多重因素导致的经济停滞，重回上升趋势。但尼日利亚贫富差距较为严重，中产阶级缺失。

尼日利亚GDP年度增长率

年份	增长率	年份	增长率	年份	增长率
2018 年	1.94%	2017 年	0.81%	2016 年	-1.62%
2015 年	2.65%	2014 年	6.31%	2013 年	6.67%

尼日利亚人口接近2亿，且人口增长速度2.6%，位居世界第二。预计2050年成为人口第三大国。目前19岁以下人群占比55%，年轻化的人口结构，为市场发展提供充足的劳动力和消费需求市场，年轻一代人群对互联网和新兴事物接受度高，使中国出海的贸易、制造及互联网等企业在当地发展具备夯实基础。

尼日利亚人口年龄结构



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

2. 营商环境分析

(1) 产业环境分析

尼日利亚具有丰富的油气资源，是非洲第一大原油开采与出口国，国民经济与油气产业紧密关联，工业增加值水平依赖国际原油价格的波动。制造业水平薄弱，基础设施、能源电力等公共产品落后。信息技术与影视等新兴服务业发展迅速。根据清流资本调研数据显示，尼日利亚目前拥有移动线路用户2.4亿，以外资为主十余家电信运营商。尼日利亚电影产业（Nollywood尼莱坞）曾被《纽约时报》称为世界第三大电影产业，并与美国的Hollywood（好莱坞）、印度的Bollywood（宝莱坞）类比，尼莱坞产值高，从业人员数量仅次于农业，电影作品数量可观且普遍成本低廉，风靡整个非洲大陆，有的甚至走进院线、走进西方电影界，并受到更多国际的关注。尼日利亚的互联网与信息技术发展迅猛，移动互联网渗透率达81%，在非洲仅次于肯尼亚。

尼日利亚拉各斯具有“非洲硅谷”的雏形，有风投、孵化器、创业公司、Demo Day、垂直科技媒体、共享办公空间等创新生态基础设施。尼日利亚多所大学与华为联合举办了ICT（信息与通信技术）技能大赛，以激发年轻人

对ICT的兴趣并挖掘ICT人才。Facebook于2018年在拉各斯设立了第一个非洲技术中心。创立于拉各斯的Jumia Technologies，是非洲电子商务巨头，并于2019年4月在美国纽交所上市，成为第一家在全球大型交易所上市的非洲科技创新公司。以华为为首的中国科技企业也积极与本土企业的融合，助力尼日利亚建立整个通讯与互联网的完整生态。尼日利亚第三产业的快速发展助力整个国家逐渐摆脱对石油产业的依赖。信息基础设施的快速发展，也将为其他行业发展提供数字化、智能化的产业升级机遇。

(2) 交通基础设施分析

尼日利亚公路、铁路设施陈旧落后，交通事故频发，甚至时有发生恶性绑架与抢劫等安全问题。铁路运力不足，航空运输相对昂贵，尼日利亚绝大多数的货运运输依赖公路。拥有3,000万人口的拉各斯市，市内交通非常拥堵，尼日利亚的交通基础设施亟待改善。物流等行业的发展还需交通基础的逐步完善。

(3) 中心城市分析

拉各斯是尼日利亚的经济首都、港口交通枢纽，也是西非地区的经济贸易中心，城市人口密度大，经济产值占全国的近一半。拉各斯目前正在建设莱基深水港，建成后将成为非洲撒哈拉以南最大港口，尼日利亚将结束没有深水港的历史。拉各斯的莱基自贸区也将被打造成以出口为导向的经济特区，尼日利亚的西非贸易枢纽的作用将得到强化。

(4) 其他环境分析

尼日利亚官方语言为英语，主要民族语言有豪萨语等。宗教信仰的比例约为，伊斯兰教占50%，主要分布在北方；基督教占40%，主要分布在南方，还有其他一些传统宗教散落在全国各地。较统一的语言及宗教信仰有利于移动互联网产业的发展。电信运营商分散，移动通信网络不稳定，消费者通常标配双卡双待。尼日利亚的移动支付渗透率较低，银行卡覆盖率相对非洲其他地区较高，银行业受政府政策保护，电信运营商发展移动支付受到限制。根据清流资本的调研数据，尼日利亚目前48%的普惠金融率，大幅低于肯尼亚及坦桑等国70%以上普惠金融率。但从2019年起，电信运营商MTN在尼日利亚获得移动支付业务牌照。

(5) 创业创新分析

尼日利亚具有庞大的消费人群、经济基础，高移动互联网渗透率，以及府对新兴科技的支持，创业氛围也相较其他邻国也更加浓厚。其独特的条件禀赋使得中国出海领域流传着“得尼日利亚者得非洲”。目前本地及跨国进入非洲电商市场的270家企业中，大多数都选择尼日利亚市场，尼日利亚新经济的发展也在近些年渐有起色，互联网、科技创新、知识付费等成为尼日利亚创投领域炙手可热的话题。

在尼日利亚的移动互联网应用排名中，以欧美系社交类及工具类APP为主。内容类、电商类、出行类、生活服务类等重本地化的APP占比较小。其原因在于，欧美企业推行标准化的产品在以英语为官方语言的尼日利亚较为适用，但欧美企业很少根据本地具体需求推出本地化适配的产品。但对于中国出海企业，可能存在较大机会，中国初创企业或大企业的驻海外拓展团队可采取对本地深入理解、强化本地运营等方式，在内容、电商、本地生活、出行等方面抓住机会。如工具类产品的本地化改造和强运营；在内容和电商领域，建立平台和构建本地创作生态；本地生活服务类复制中国O2O模式及借鉴中国经验等。

● 中东及北非

★ 经济发展概况

○ 人口总情况

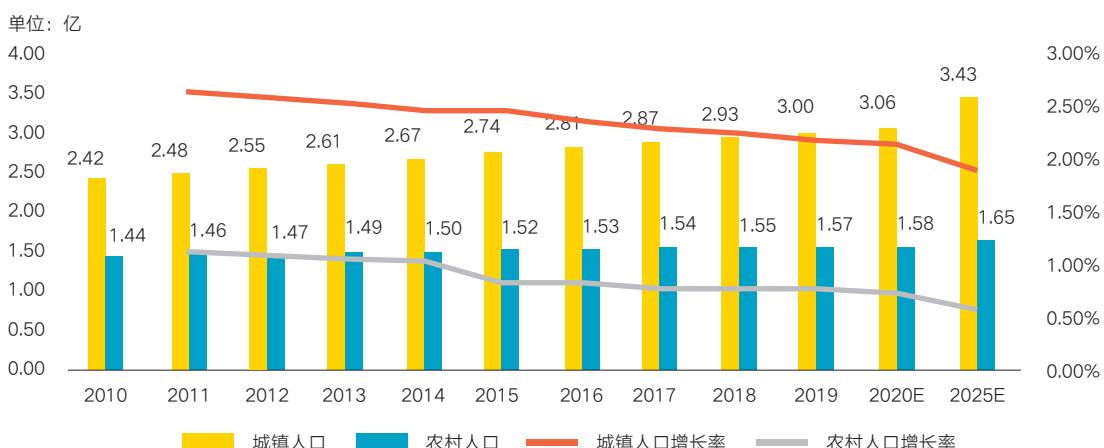
中东北非市场主要由三大区域组成，包括海湾六国、北非，及约旦、黎巴嫩等21个国家。人口总数保持在4.6亿左右，预计2025年突破5亿，人口增长率于2010年从2.1%降至2019年1.6%左右。海湾六国是主要目标市场，而人口更密集的北非地区，虽然拥有超过1亿的人口，但该地区用户却是最贫穷的。中东及北非城镇与农村人口增长情况基本与总人口增长走向相同，但城镇人口增速高于农村，城镇化水平较高，城镇人口约为农村人口的两倍。

中东及北非地区总人口增长情况



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

中东及北非地区城镇与农村人口增长情况

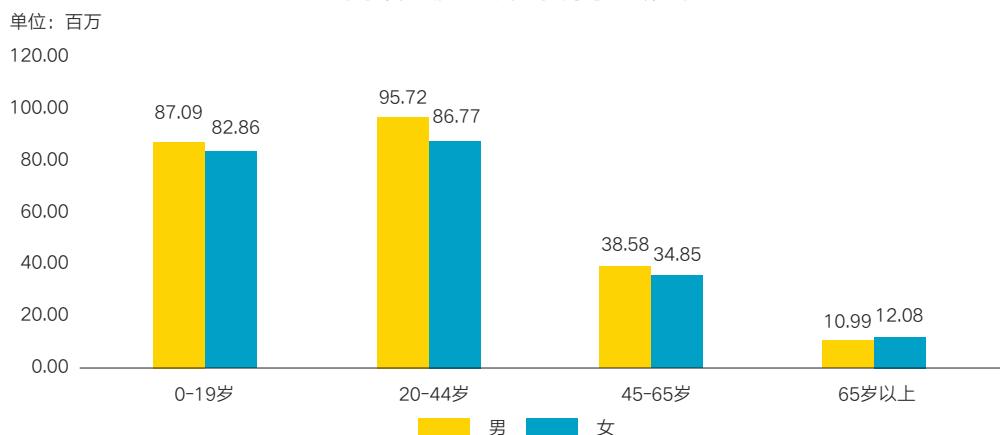


数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

○ 性别与年龄分布

中东及北非地区男女性别比为1.07:1（每名女性对应1.07名男性），略低于印度。青少年人口远超老年人口，整个地区社会人口结构偏年轻化，44岁以下人口占总人口的78%。

中东及北非地区人口性别与年龄分布

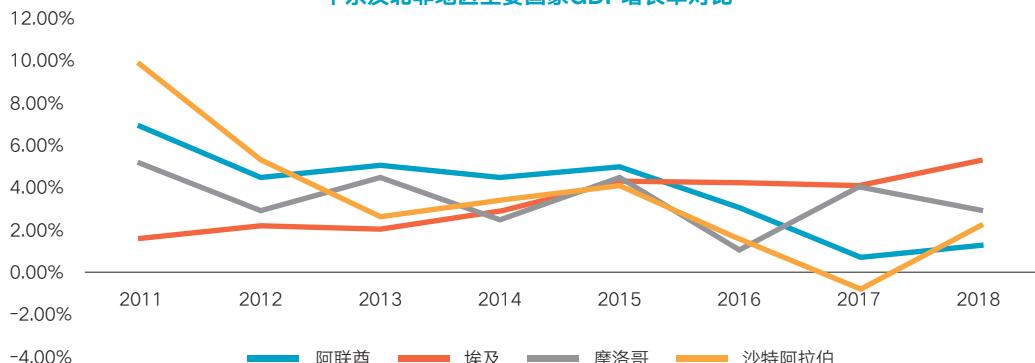


○ GDP情况分析

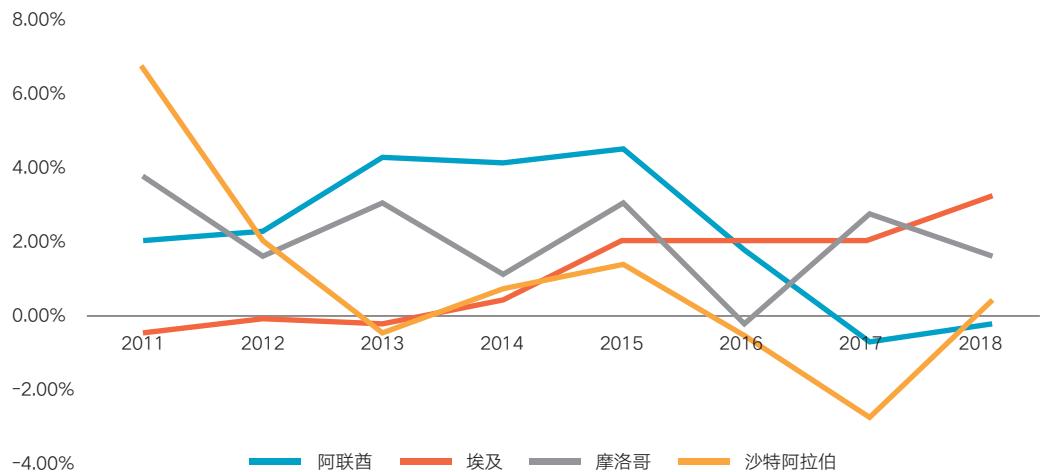
中东及北非地区GDP生产总值约为拉美的2/3，该地区主要国家的经济状况中，阿联酋、摩洛哥和沙特阿拉伯在2011年后增长率大幅下滑，降为4%左右。2015年经历了新兴市场国家危机后，各国增长率开始分化，沙特和阿联酋的走势最为接近，锐降后稍有回升，但2018年起，二者的增长率分别仅为2.2%和1.4%，两个国家分别都在寻求经济转型；同样受新兴国家风险影响，摩洛哥增长率呈现波浪形变化。埃及于2011-2018年一直实现稳定增长状态，GDP增长率由2%升至4%。人均GDP增长走势基本与总量相同，数值上略低于总量。

得益于石油产业，阿联酋与沙特的人均GDP领先该地区，分别为43,005美元和23,219美元；埃及与摩洛哥相近，分别为2,549美元和3,238美元，约为中国1/4和1/3。

中东及北非地区主要国家GDP增长率对比



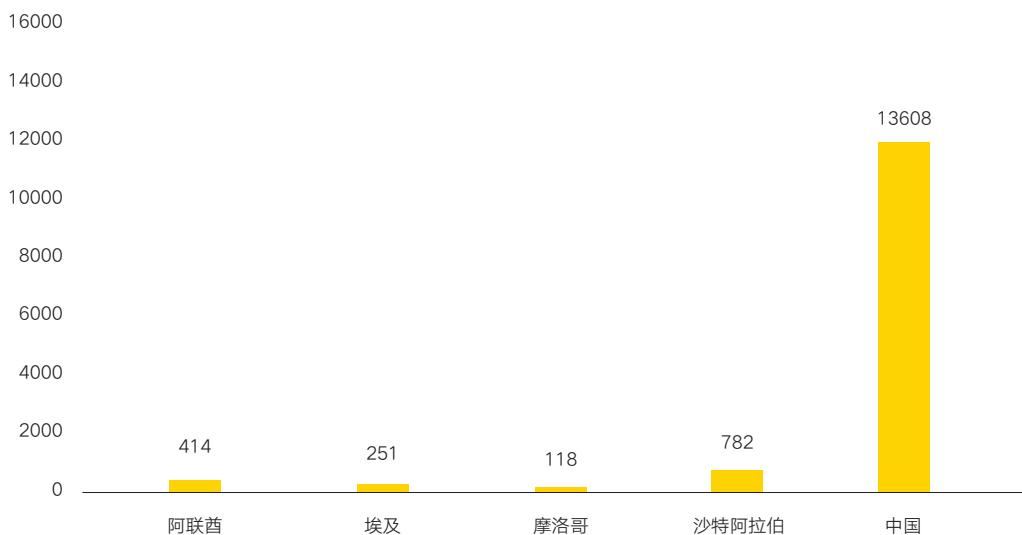
中东及北非地区主要国家人均GDP增长率对比



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

2018年中国与中东及北非地区主要国家GDP对比

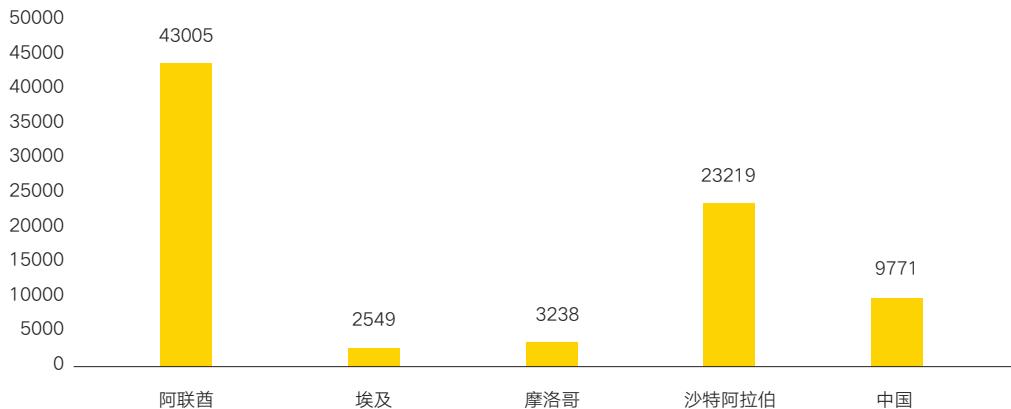
单位：现价美元/十亿



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

2018年中国与中东及北非地区主要国家人均GDP对比

单位：现价美元



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

★ 中东及北非市场发展分析

○ 用户分析

目前中东及北非地区有3.81亿移动用户，占总人口的80%以上。2017年至2025年期间，中东和北非地区将成为全球除撒哈拉以南非洲地区外，移动用户增长最快的地区。在互联网渗透率方面，其中阿联酋渗透率最高，接近85%，沙特在75%左右，土耳其的移动互联网渗透率是相对较低的，约为68%，但增长潜力巨大。

2018年，中东地区有1.3亿人是活跃的社交媒体用户，约占中东人口的一半左右。自2017年以来，中东地区的活跃社交媒体用户总数增加了39%，非洲的社交媒体渗透率达到38%。中东和北非地区的社交媒体渗透率存在显著差异，社交媒体渗透率高的国家是卡塔尔、阿联酋、科威特、巴林、沙特阿拉伯，占比均超过50%。2018年，与全球社交媒体用户数量平均逐年增长13%相比，伊朗增加了135%，沙特阿拉伯增加了32%，摩洛哥增了14%。自2017年1月以来，埃及和阿联酋的这一比例仅为2%。

尽管各国之间存在差异，但大多数中东和北非国家的社交媒体使用率相对较高。有93%的中东和北非地区消费者通过手机上网，每周在网上花费26小时，而花费在电视上的时间只有19小时。在整个中东地区，特别是海湾国家和北非国家的使用偏好存在差异。在所有社交媒体平台中，Facebook最常用，中东和北非地区有5,600万活跃用户。在这方面，中东地区使用社交媒体的时间远远超过全球任何地区。

○ 市场分析

中东和北非地区作为广义的伊斯兰地区，除了以色列和塞浦路斯外，都是伊斯兰国家，其中土耳其、伊朗和阿富汗为非阿拉伯国家。海湾六国：阿联酋，阿曼，巴林，卡塔尔，科威特，沙特阿拉伯，是中东主要经济体，也是中东和北非发展最快、经济最发达的国家，主要的电商平台和消费市场都集中在这六国。此六国的手机普及率是全球最高的地区之一，其中阿联酋的智能手机普及率高达八成，智能手机的普及也极大促进了互联网在中东地区的渗透。

中东主要的市场有埃及、沙特和阿联酋。其中埃及是中东人口最多的国家，也是互联网用户最多的国家，但由于基础设施很差，信用卡普及率低，相比阿联酋和沙特，埃及客单价较低。沙特拥有3,000万人口，人均GDP超20,000美元，是中东最大的消费市场，拥有世界四分之一石油储量的沙特，也拥有巨大的支付能力。沙特的电商行业在飞速发展，已成为中东北非地区最大的市场之一。据预测，到2022年，沙特地区电商用户将接近两千万，用户普及率将过半。阿联酋人均GDP约37,000美元，城市人口约占九成，对网购接受程度较高。阿联酋的全球智能手机普及率为73.8%，该国的互联网使用率达到91.9%。因此，智能手机作为购物和购买设备的使用在阿联酋越来越受欢迎。阿联酋是该地区最开放的国家，拥有国际化都市、区域创新中心迪拜，是大多数本地区电商的总部所在地。

近年来，众多电子商务行业参与者涌入中东和北非市场。而电子商务也成为影响海湾委员会和中东地区未来商业发展的重要因素。受到新兴技术的影响，电子商务在中东地区保持着快速增长的趋势。为了保持客户粘性，电商努力满足不同客户的个性化需求、不断改善在线购物体验。实体店也实现数字化运营，并根据客户的便利性开始实施新的商店功能。为了保持竞争力，电子商务品牌将其线上与线下相结合，给顾客无缝的购物体验。

中东和北非地区已在短时间内成为一个新兴的繁荣市场，线上购物达到了一个全新的水平，是电子商务创业者出海中东的好时机。与此同时，也同样充满挑战，因此大部分电子商务创业者都开始精准获取用户来增加盈利。埃及、约旦和整个海湾地区的网民都可以比以往更快、更轻松地进行在线订购。根据美国全球管理咨询公司AT Kearney的报告显示，中东北非地区电子商务市场规模到2020年将达到2,000亿美元。

★ 热门出海地域分析

○ 阿联酋—迪拜

阿联酋全称阿拉伯联合酋长国，位于西亚，由7个酋长国组成，迪拜是酋长国之一，也是人口最多的城市。迪拜是以海湾六国为中心，往西可达埃及和北非；往西北至土耳其，更深入南欧及东欧；往北至伊朗、伊拉克及中亚地区；往东可到巴基斯坦、印度。迪拜又是全世界第三转口贸易港，被称为“中东的香港”，其中75%转口东欧、非洲及其他国家，20%转口中东周边海湾国家；仅5%在迪拜本土消费。产品以中低价为主，质量为中等要求，求购数量巨大，批发为主要的经营方式，主要为转口贸易，现货交易和订货贸易形式同时进行。

1. 经济发展分析

截至2019年一季度，迪拜常住人口为322万人，而2014年，常住人口仅为233万人，平均每年人口增长率超10%。迪拜主要依靠其优质的经济环境、极低的税率和完善的福利吸引着外来劳工和高技术人才前来“淘金”。

2018年迪拜GDP（以不变价格计算）为3,981.2亿迪拉姆（约合1,084亿美元），同比增长1.94%，比起2017年的2.8%增量略有下滑。市场竞争和经济效率刺激了需求，从而促进了各经济行业的生产力，并推动迪拜2018年整体经济增长近2%。其中，批发零售行业同比增长了1.3%，在GDP增长中占比18.1%，其次是房地产行业同比增长了7%，在GDP增长中占比约25%。其他行业方面，仓储物流行业同比增长了2.1%，在GDP增长中占比13%。餐饮住宿服务行业同比增长了4.5%，在GDP增长中占比11.5%。金融保险行业同比增长了0.6%，在GDP增长中占比3.3%。建筑行业同比增长了4.5%，在GDP增长中占比14.5%。

2. 热门赛道分析

(1) 旅游产业

迪拜酋长国很早就制定了经济发展多元化战略，以减少对石油经济的依赖，并将旅游业作为其经济发展的最核心市场之一。迪拜位于出入阿拉伯湾霍尔木兹海峡内湾的咽喉地带，处在海湾地区中心，有“海湾明珠”的美称。

近年来，随着迪拜在世界上知名度的提升，迪拜的旅游产业逐渐发达。在旅游服务上，迪拜将地标性观光旅游、休闲度假旅游、商务旅游、特种旅游等产品和国际化、专业化、人性化的服务相结合，催生出了新的高端旅游消费市场。据悉，2018年入境迪拜过夜的国际游客数量为1,592万人次，同比增长0.8%，其中中国游客数量达87.5万人次，同比增长12%，中国超过阿曼成为迪拜第四大旅游客源市场。

得益于连接欧亚的独特地理位置、完备的基础设施、开放宽松的经济政策、优越的营商环境和包容的社会氛围，迪拜也成为了国际旅游中心及重要枢纽城市。

(2) 电子商务

2018年7月，中国和阿联酋承诺在“一带一路”框架下加强双边合作，同意将双边关系提升为全面战略伙伴关系，这也为电商企业提供了发展机会。

迪拜长期以来一直是人们向往的购物胜地。在跨境电商的帮助下，国际零售商有了更多的发展优势。数据显示，2018年，迪拜的电商销售额达到55亿迪拉姆（15亿美元），与2017年相比增长了19%。预计到2023年电商的年增长率约为12%，达到97亿迪拉姆（26亿美元）。迪拜31岁以下人口占到约64%，超过70%的在线购物来自这一群体。

2017年亚马逊收购Souq，成为亚马逊中东站。此后，Noon在迪拜上线。贝恩公司报告称，有越来越多的中国卖家投入迪拜市场。过去三年间在沙特阿拉伯，Jollychic和SheIn等中国电商企业的谷歌搜索量以每年60%的速度增长，成为了当地最受欢迎的站点。

迪拜健全的法规，加上稳定的投资环境以及巨大的电商发展潜力，都有助于电子商务经营者直接进入中东北非和南亚市场，从而更好的服务于当地市场。

● 拉美

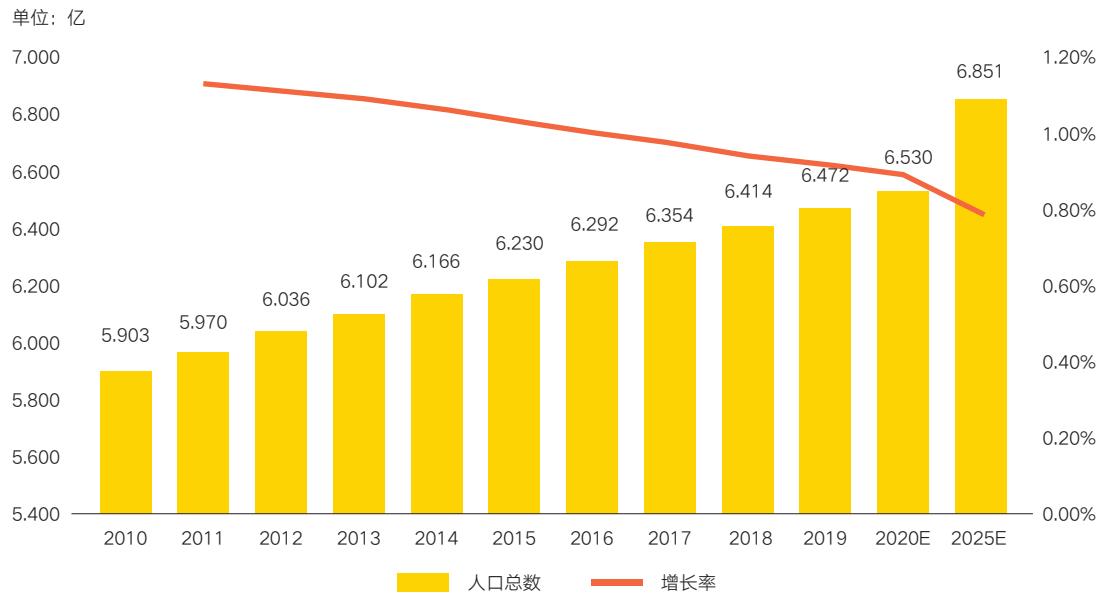
拉丁美洲，是指整个美洲大陆中，除美国及加拿大以外的地区，分为南美洲部分和北美洲部分。因为地缘政治及地理距离的原因，中国与拉美在政治外交、经济文化上交流不多，仅巴西与中国同为金砖国家，交流稍多。

★ 拉美经济发展概况

○ 人口总情况

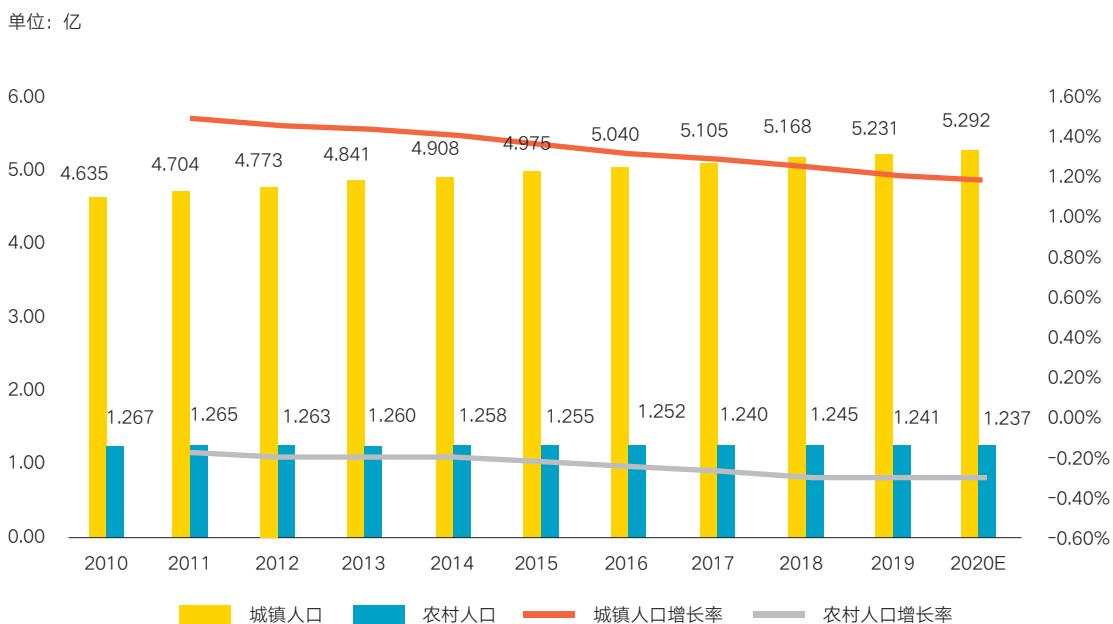
2018年，拉美市场的人口接近6.5亿，与东南亚相当。语言相对统一，主要为覆盖4亿人口的西班牙语以及覆盖2亿人口的葡萄牙语。拉美地区的城镇化水平较高，城镇人口增长速度略高于总人口增速，同时，很多国家的人均GDP超过了1万美金，消费市场广阔。

拉美地区总人口增长情况



数据来源: 世界银行数据, 创业邦研究中心整理

拉美地区城镇与农村人口增长情况



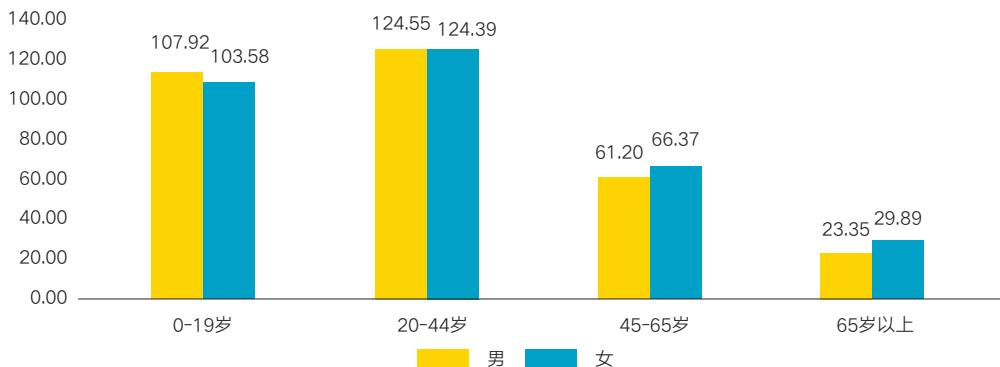
数据来源: 世界银行数据, 创业邦研究中心整理

○ 性别与年龄分布

拉美地区人口红利持续发力，青少年人口约为老年人口的4倍，劳动力丰富，青壮年（20-44岁年龄段）人口约占总人口的40%。

拉美地区人口性别与年龄分布

单位：百万



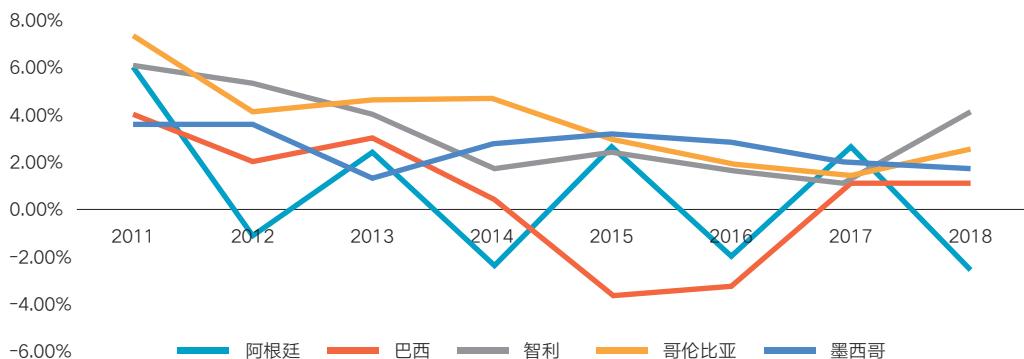
数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

○ GDP情况分析

整体上拉美地区GDP生产总值略高于东南亚地区，2015年由于受大宗商品价格持续低迷、美联储加息预期背景下国际资本流动逆转、地缘政治冲击等因素影响，该地区主要国家GDP总量大幅降低。其中，巴西和阿根廷尤甚，2015-2017年通胀严重、债务高企、治安恶化，经济转型受困，直接导致了下降幅度较大的负增长；智利、墨西哥与哥伦比亚保持了较为稳定的正增长，但整体上从2011年5%左右的增长率下降到2018年2%左右。各国家人均GDP的走势与总量相似，数值上略低。

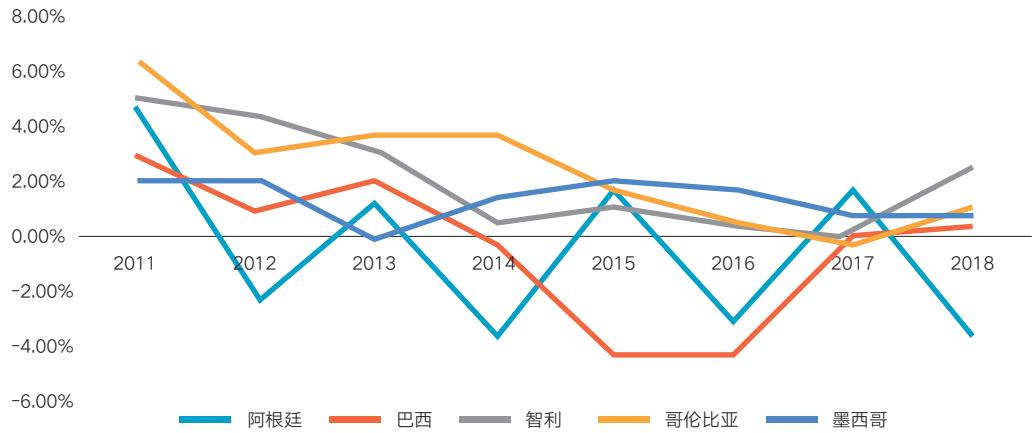
人均GDP上，巴西、墨西哥与中国比较接近，分别为8,921美元、9,698美元；略高的为阿根廷和智利，都超过了1万美元，哥伦比亚较低，为6,651美元。

拉美地区主要国家GDP增长率对比



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

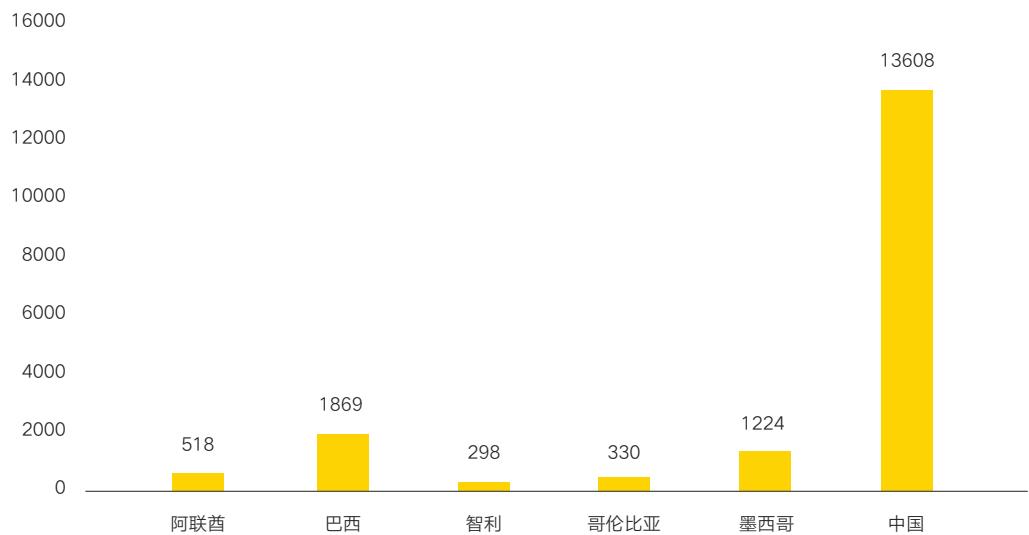
拉美地区主要国家人均GDP增长率对比



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

2018年中国与拉美地区主要国家GDP对比

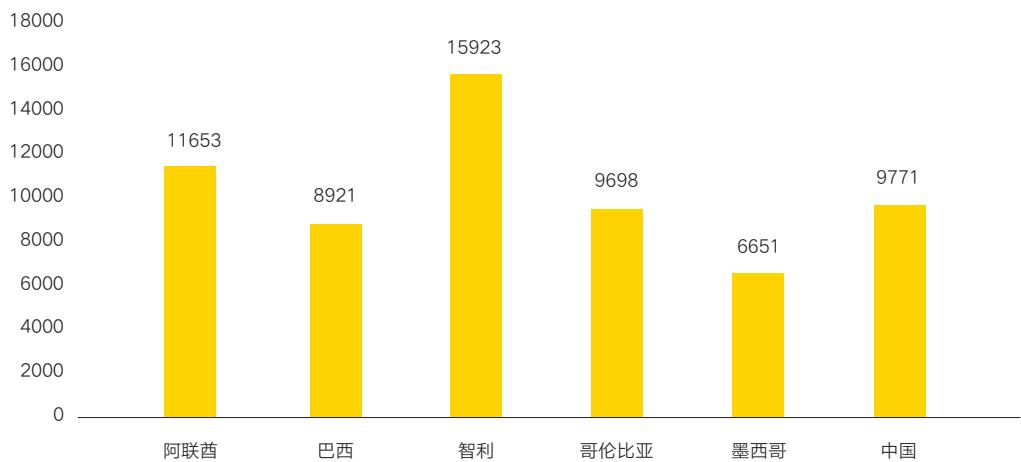
单位：现价美元/十亿



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

2018年中国与拉美地区主要国家人均GDP对比

单位：现价美元



数据来源：世界银行数据，创业邦研究中心整理

★ 拉美市场发展分析

○ 用户分析

在用户方面，截至2018年底，拉美地区总人口突破6.4亿，智能手机用户也达到1.6亿，占总人口比重的25%。从整体上看，拉美市场是个充满机会的市场。但实际上，在拉美32个国家中，绝大多数的智能手机用户只集中在巴西和墨西哥。巴西，墨西哥，哥伦比亚，阿根廷，这四个国家的智能手机用户总和，已占据了拉美智能手机总用户量的85%。因此，这四个国家，代表了拉美绝大部分的“蓝海”区域。

2018年，随着4G覆盖范围到达临界量，运营商将加大力度投资网络升级，以便为智能手机和数据加快使用提供支持，进而为5G时代的到来铺平道路。到2025年，4G预计将占总连接数的近三分之二，届时该地区的首批5G网络将在巴西和墨西哥等主要市场部署，占该地区总连接数的8%。

目前，该地区超过三分之二的人口现已用上移动网络。但由于用户普及水平差异大，阿根廷、智利和乌拉圭等部分国家正接近于全面普及，而包括危地马拉、洪都拉斯和尼加拉瓜在内的其他国家在未来用户增长方面仍有充分的空间。

虽然网络覆盖率和移动手机客户端的普及率不断增长，拉美地区的消费者支付方式普遍还是以现金为主，该地区只有20%的人有信用卡，而且多数是本地信用卡，70%的拉美人没有银行账户，60%是现金交易，所以除了PayPal和国际信用卡支付，用户使用更多的还是当地比较主流的支付方式。拉美市场信用卡普及率极低，金融系统落后，对于中国的金融科技企业是机遇。



○ 市场分析

拉美市场是以往中国出海企业的相对盲点地区。在2018年，中国的滴滴、阿里、腾讯、字节跳动加大了在拉美的投入，滴滴的远征也让中国创业创投领域开始真正关注庞大的拉美市场。不仅如此，亚马逊和沃尔玛加大了在该地区的争夺；拉美成为Airbnb全球增长最快的市场；Uber、Facebook、Spotify、Netflix都把拉美作为全球战略的重点；拉美企业Yellow、Rappi、Nubank等公司获得巨额融资。

拉美市场是全球电商增长速度最快的地区之一，其中B2C电商交易增长速度是整体经济发展速度的5倍多。这也使得拉美一跃成为全球第四大零售市场，目前拉美电商的增长速度在全球仅次于中国。据悉，2019年其网络零售总额将翻番突破千亿美元。2021年电商规模预计将达1180亿美元。但是受限于落后的金融系统，支付成为限制电商发展的问题之一，物流一直是拉美市场的一个痛点与挑战，且拉美国家的目的港海关较为“灰色”，清关所需要缴纳的关税也较高。例如巴西税赋极高、清关难，对外来企业尤为苛刻，增加了商品与物流成本，导致线上与线下价格相差无几。同时，汇率问题、低迷的经济增长、高通货膨胀、高家庭负债率、信贷操作困难、货币贬值等一系列问题同样困扰着拉美跨境电子商务的发展。

二 行业图谱

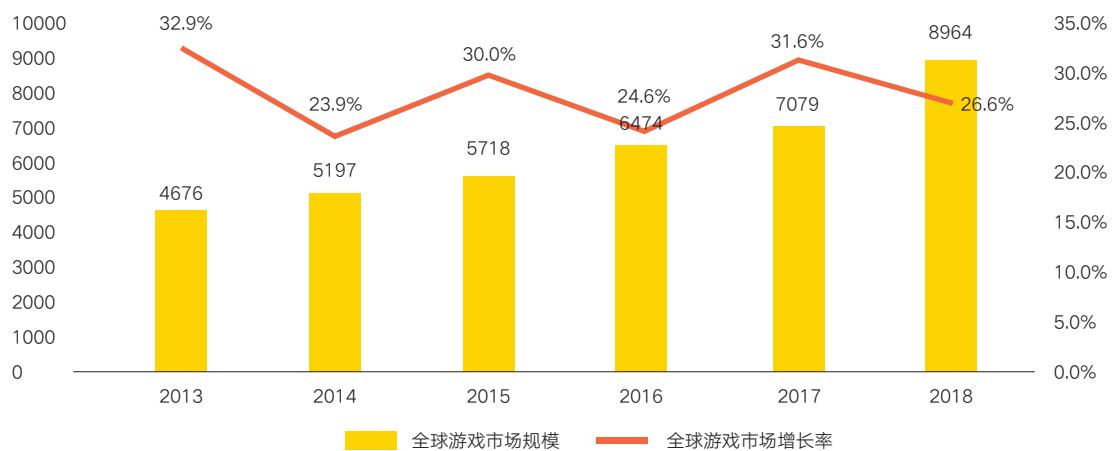
● 游戏

★ 市场分析

全球游戏市场规模近几年一直保持在平均27%左右的年增长率，2018年的市场规模为8,964亿人民币；中国游戏市场规模在2013年、2014年增长迅速，增长率高达38%，随后一路下降，在2017年由于现象级手游《王者荣耀》的发布出现高峰，之后趋于平稳，2018年的市场规模为2,144亿人民币。

全球游戏市场规模及增长率

单位：亿/人民币



数据来源：Newzoo, 创业邦研究中心整理

中国游戏市场规模及增长率

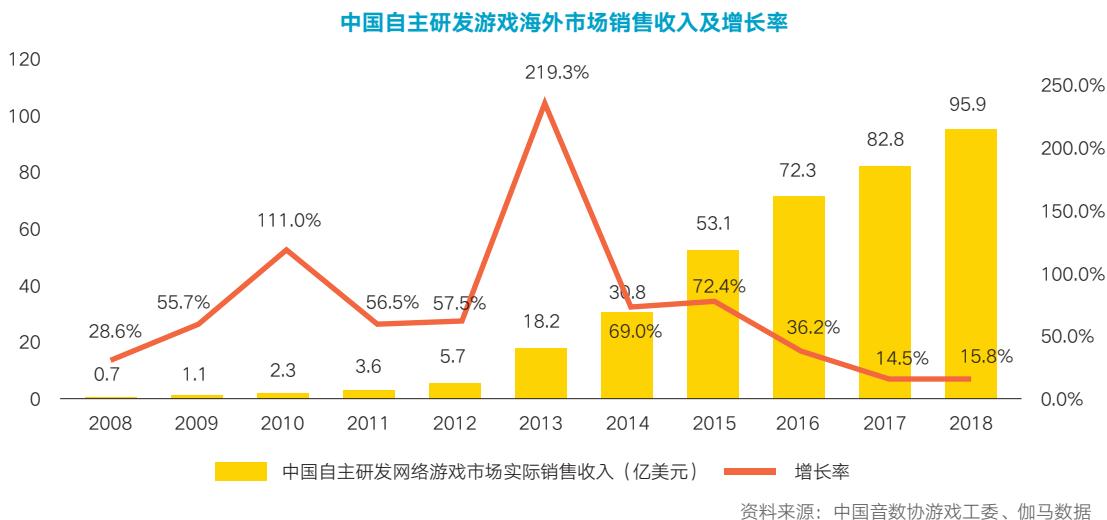
单位：亿/人民币



资料来源：中国音数协游戏工委、伽马数据

随着中国游戏市场行业集中度上升、互联网流量红利衰减、行业监管趋严，中国游戏市场进入存量竞争阶段。海外市场的销售收入及用户规模具有庞大的体量和增长空间，海外新兴市场年增长率已超过中国并具有较为低廉的用户获取成本，海外成熟市场具有较高的用户平均收入。美国市场是中国移动游戏出海的主要收入来源，而东南亚地区则贡献游戏的最大下载量；值得注意的是，游戏下载红利逐步收窄，未来需要进一步转化潜在付费用户。

2018年，中国游戏行业的增长亮点之一是海外业务。据中国音数协游戏工委与伽马数据联合发布的《2018年中国游戏产业报告》的数据显示，2018年中国自主研发网络游戏海外市场销售收入达95.9亿美元，同比增长15.8%，海外市场已成为中国游戏企业重要的收入来源。《PUBG MOBILE》海外下载量超过2亿，海外月流水超2,000万美元，海外DAU破3,000万；《王者荣耀》海外月流水超3,000万美元，海外DAU超1,300万。IGG、智明星通等企业也依靠海外市场得到快速成长。



从出海游戏企业体量来看，中小企业占据主流。智明星通、IGG等老牌出海企业依靠海外业务高速增长；腾讯、网易等国内巨头加速布局。业务模式逐渐发展为自研发行一体化以及未来的平台化趋势。从游戏出海地区上看，欧美、日韩仍为主力市场。中东、东南亚、拉美等地区发展中国家逐步上升。

中国移动游戏市场的表现更加突出，中国移动游戏市场规模约占全球移动游戏市场的30.8%，远超美国的17.8%及日本的17.5%，中国游戏市场已从PC游戏时代的跟随者逐渐变为移动游戏时代的领军者。伽马数据联合Newzoo发布的《2018年全球移动游戏市场企业竞争力分析报告》指出，2018年全球移动游戏用户规模超过22亿，在依据营收、利润、下载量等十余项指标评出的全球移动游戏35强中，中国企业上榜13家，其中腾讯、网易位居榜单的前两名，三七互娱、世纪华通、盛大游戏、IGG位居榜单第十一至第十五位。中国移动游戏市场格局也从前些年的依赖进口到现如今的自主研发，游戏企业的研发实力走在全球前列，中国移动游戏销售收入中有超过95%来自于自主研发。

游戏类应用用户的付费意愿高于其他种类应用。在全球范围内，游戏类应用程序下载量占到应用下载总量的三分之二。

之一，足以可见游戏类应用的需求量之高。应用商店中，游戏类应用的收益占到应用收益总额的74%，其中95%的消费支出来自于应用内购买，而非付费购买应用。其中，动作策略类游戏在2019年上半年热门中国游戏海外游戏下载量排名和用户支出排名中都稳占榜首，冒险类、休闲类游戏紧随其后。

中国游戏有望成为继美国电影、日本动漫之后的第三种全球文化输出典型模式，为中国动漫、影视等其他文化领域出海奠定基础。中国风题材的游戏，如武侠修仙题材、宫廷题材等，其市场不局限于华语地区，在日韩及欧美地区也受到广泛欢迎。中华几千年文化里蕴含非常多的富有智慧及吸引力的历史人物、故事及价值观，将优秀的历史文化资源进行深度IP开发，对全球游戏用户形成独特的文化吸引力，是未来游戏出海的发展方向之一，也是我们与世界一流游戏企业构建差异化与竞争力的关键。

★ 出海因素分析

中国游戏企业纷纷将关注点放在广阔的海外市场，现已成为中国游戏发展的新一极。海外市场发行渠道较为集中在Google Play和App Store，而国内市场游戏发行渠道较为分散，并且分成比例较高。

中国游戏产品在全球具备影响力与竞争力，其中两大重要的原因是产品及发行。在发行渠道方面，中国游戏企业通过与谷歌等海外渠道建立合作关系；通过华为等智能终端的预装与应用商店；构建海外运营平台，吸引潜在客户资源。在产品打造上，出海企业在海外组建本地化研发、运营团队，深入研究当地文化、价值观念、法律、用户行为习惯等特征，力求产品更好的契合本地玩家需求。

成熟的游戏市场，用户付费意愿较高，销售收入较高，但获取用户成本较高，本土游戏企业实力较强，进入难度大。新兴的游戏市场，获取用户成本较低，用户数量不断增长，但用户付费习惯尚未养成，付费意愿较低。目前，日韩、欧美等成熟移动游戏市场贡献了全球移动游戏收入的半壁江山。新兴市场国家人均游戏支出较低，但众多的人口意味着未来将会有人口红利释放的潜力，现阶段，新兴市场用户获取成本远低于成熟市场，出海企业进入门槛较低。

海外市场具有较强的包容性与开放性，中小企业也能在海外市场局部突破，产生不少明星产品，如成立不足五年的龙腾简合开发的《苏丹的复仇》、《国王的崛起》、《阿拉伯传奇》在多国App Store及Google Play被评为畅销游戏及最佳游戏。

★ 出海模式分析

中国出海游戏企业主要有三种模式。

第一种是授权代理模式，游戏开发企业将运营权授权给海外运行商并收取许可费及运营提成。这种模式有利有弊，优点在于营收稳定，无需承担开发运行成本，缺点在后续利润较低，并且不利于积累海外用户信息、人才、运营能力。

第二种的研发运营一体模式，是目前主流出海模式，实力较强的中国游戏企业大多采用了这种模式，成立海外分公司或与海外企业成立合资公司进行自主研发并运营，优点在于出海企业拥有的游戏产品版权能获取更丰厚的利润，积累海外运营经验及人才，获取市场数据反馈于研发、用户体验改进。

第三种是平台化发展模式，部分企业通过构建开放性平台，支持其他中小企业进行自研发行一体化，获取多元化收入，对于进驻平台的中小企业能弥补自身的出海劣势，这种模式形成的双赢格局，使得很多出海企业倾向于平台化发展。

★ 机遇与挑战

在中国游戏企业出海浪潮中，挑战与机遇共存。面临国内外游戏巨头及老牌厂商的海外竞争压力，游戏出海的门槛在逐渐提高。智明星通、IGG、FunPlus等专攻海外市场的老牌游戏出海企业的产品业绩一直很稳定；欧美、日韩等发达国家的游戏本土游戏厂商虎视眈眈，其游戏研发水平已然是世界一流；国内腾讯网易等游戏巨头在海外同样具有竞争力。在这样的市场环境下，以往的一味迎合用户、创作内容同质化、创新能力不足等粗放型发展未来空间将越来越小，游戏精品化创新化发展及深度开发中华传统文化IP将成为未来发展趋势。

○ 挑战

中国游戏出海的进度在不断加速。除了传统的出海型企业外，其他大部分游戏企业均需面临磨合期。海外收入占比早期较低，但随着对市场的不断了解，在未来有望借助现阶段的积累实现待还收入的拓展。

不同国家的信息基础设施完善程度、政策法规、用户隐私、第三方支付等都是出海企业不可忽视的因素。在新兴市场地区要考虑网络速率、智能终端等硬件的发展程度对游戏体验造成的影响，如产品开发时要考虑降低画面渲染，部分地区甚至不适合对硬件要求很高的大型游戏。部分地区的广告宣传上要避免性别歧视、种族歧视、政治因素。越南市场的游戏管控严格，游戏的发行需要版号，游戏服务器需部署在当地。部分成熟市场出于对未成年人的保护，设立分级制度和宵禁制度，如港澳、日本、美加等国的分级机构会对游戏内容审核。

○ 机遇

以人工智能、大数据、云计算、物联网为代表的新兴技术快速发展及应用，也为游戏市场带来机遇。如折叠屏智能手机、第五代移动通信网络、云服务、VR/AR等技术的创新应用，可能会创造出新的游戏方式。出海游戏企业需要关注新兴技术的发展及最新应用动态，深度理解用户在社会、心理层面的深层次人性需求，适时摸索新的游戏模式、探索新技术的应用，这样就能在新的技术应用带来的创新浪潮到来之前，把握先机。

重点企业案例

细分领域	企业	轮次	融资金额	投资方
开发	腾讯	IPO	-	-
开发	三七互娱	定向增发	-	招商局资本
开发	莉莉丝	A 轮	1000 万人民币	IDG 资本
开发	龙腾简合	-	-	-
代发及运营	Funplus Game	B 轮	7400 万美元	金沙江创投、思伟投资、兰馨亚洲
代发及运营	焦扬网络	B 轮	-	金浦投资、深圳前海富盈通
代发及运营	乐元素	D 轮	-	新希望
数据提供商	捞月狗	C 轮	-	天图资本

创业邦研究中心整理

● 文化娱乐

近年来，在影视视频、直播短视频、数字出版，网络文学、动漫等文化娱乐细分领域发展态势强劲，市场主体日趋多元，多家互联网龙头企业深入布局，积极打通影视、短视频等数字内容传播产品，为数字产业发展带来了新活力，文娱领域以IP为核心的运作，有效地促进了全产业链的加速。基于IP的文娱产业生态走向成熟，文娱IP的全产业链布局正在进行；知识付费有望开拓文娱产业发展新空间，不仅是视频和网络文学，大众文娱领域的知识付费同样有着极大的挖掘空间；行业分工专业化，MCN模式兴起；文娱出海逐渐成为热门，网络文学、影视直播、动漫等文化产品积极出海，也成为传播中华优秀传统文化的重要载体。

★ 影视视频

○ 市场分析

中国影视剧的出口市场集中在文化高度相似的亚洲，尤其是东南亚地区和港台地区。东南亚各国与中国历史文化有深厚的渊源，中国传统思想也在东南亚有广泛的影响力。中非关系的发展及一带一路带来的交流渠道，使得非洲成为中国影视剧出口的新方向，但由于非洲经济能力限制，对非出口的商业价值并不高。

欧美发达国家市场是中国影视剧出口的薄弱环节。由于东西方文化差异，国产古装影视剧更多的是唤起西方人的猎奇心理，对于其中的深意尤其是复杂的人际关系和东方处世哲学，西方观众较难理解。并且影视剧不如电影的沉浸体验强，缺乏文化共鸣的观众进入剧情难度大。《甄嬛传》被Netflix购买版权后，按照西方观众的观赏习惯，国外制作团队将76集删减至6集，将侧重于塑造人物关系和情感的宫斗剧剪辑成为了悬疑剧，失去了东方韵味，也与原创作意图相差甚远。但西方观众对于《白夜追凶》、《北平无战事》的警匪、谍战等现代题材的跨文化理解难度较低。

○ 因素分析

影视剧的制作质量水平是最基本要素。从全球权威影视数据库IMDB的数据来看，《白夜追凶》和《河神》海外观众评分分别达到8.8分和7.8分，这是很多美剧都做不到的口碑。《白夜追凶》的剧本打磨了3年时间，制作公司五元文化注重作品质量，对于作品项目进展没有具体时间表，要给予充足的孵化时间和过程，作品打磨好了才会推向市场。

影视剧内容的价值观与精神内核应具有全球认同感。价值观是影视剧的灵魂，具有普世价值、积极向上的价值观更容易获得全球观众的共鸣，美国影视作品就是靠塑造英勇、奋斗的美国精神深入全球观众内心。

现代化题材消除文化隔阂。相对于古装题材，海外观众理解现代题材的难度更小。近年来海外影视节展上，咨询中国现实题材的欧美国家机构和非洲机构逐年增多。

○ 瓶颈分析

虽然近些年来的出海成绩有了显著提高，产出许多有影响力的作品，但国产影视作品远没有达到批量性、稳定性对外输出的地步。国产影视剧在海外播出并未进入主流渠道，许多国家有本土影视剧保護政策，外来影视剧无法在主流频道和黄金档播出。Netflix向中国频频抛出橄榄枝，原因也在于会员增长乏力，需要寻找的内容题材带来新增长点。海外受众的观看习惯不一致；国内影视剧市场观众基数及利润空间大，形成了相对温和的生长空间，

缺乏出海动力及未深度参与国际竞争。

目前，我国影视剧出海并未形成稳定的商业形态和全球影响力，受政策、头部剧带动影响大，更多的是承载文化传播、扩大国家影响力的使命，商业驱动因素较小。

★ 动漫

动漫出海，对于国家文化软实力的输出具有重要作用。动漫是一种国际通用的文化载体，美国动漫，通过漫威宇宙向世人展示了美国的英雄主义；日本动漫，将二次元文化输往全球。所以，动漫出海，讲好中国故事，为全球消费者了解中国提供了重要的渠道，中国也可以更深度的融入世界。中国动漫走向海外具备坚实的基础。丰富的历史人物、历史事件，为中国动漫提供了充裕的IP资源。

近些年，以《喜羊羊与灰太狼》、《熊出没》为代表的作品已在海外初步彰显中国动漫的实力。2009年，《喜羊羊与灰太狼》登陆美国有线电视网旗下的尼克儿童亚洲频道，在亚洲13个国家与地区以英语播出；2010年，《喜羊羊与灰太狼之羊羊快乐的一年》在迪士尼频道亚太区52个国家和地区播放，播放语言超过10种，在印度甚至以不同邦的方言播出；左袋文化出品的《艾米&咕噜》登陆了欧美、拉丁美洲、非洲等七八十个国家电视台；原力动画《妈妈咪鸭》在戛纳电影节创下海外单国最高销售记录；绘梦制作的《狐妖小红娘》、《灵契》等成功登陆日本；《熊出没》制作方则将“主题公园”开到了伊朗、乌克兰等地区。

中国动漫已与国际动漫市场在产品、技术、人才、版权等层面开展多层次的交流合作，海外的平台、制作方等机构对中国作品的关注度也在加大。

腾讯动漫出品的国产网络动画《灵契》在日本及海外表现出色。《灵契》动画第二季实现了覆盖欧洲、美国、东南亚、阿拉伯等国家和地区的全球放送。腾讯动漫的出海探索经历了三个阶段。第一阶段是中外合作动画，企业可以在这一阶段获得动画项目的实操经验，包括如何与电视台接洽、如何获得宣发资源；第二阶段是国产动画输出；第三阶段是中方主导的多国合作模式，是在第二阶段的基础上，进一步整合海内外相关资源，实现中国动漫的国际化运作。

国漫出海发行平台WebComics目前在欧美地区Google Play动漫榜位居前列，截至2018年11月，月新增用户保持在67%，其平台于2018年初上线，2018年11月便完成了来自启明创投的数百万美元Pre-A轮融资。WebComics爆发式增长的背后，主要是三点原因：第一，与国内外百余家长漫平台、伙伴达成合作，获取优质内容，独家作品占比超25%；第二，开拓了女性市场；第三，高效获取用户，通过提高作品传播度获取流量并增加用户粘性，平台跟踪分析不同广告在不同平台上的数据，优化投放来提高广告的转化率，并基于用户观察和数据，建立了书籍筛选、上线评级和漫画运营标准。

央视动画通过海外合作，执行“熊猫+”的战略。与捷克合作《熊猫和小鼹鼠》是以深受全世界孩子喜爱的中国国宝熊猫和捷克国家级卡通形象小鼹鼠共同作为主角，传达出的对生态文明和生命价值的敬意；与俄罗斯合作创作《熊猫和开心球》；与新西兰合作出品《熊猫跟奇异鸟》。中南卡通的原创动画已进入世界90多个国家和地区的播映系统，目前已建立海外推广平台，深耕欧亚新兴市场，他们认为出海产品要提升内容，要有专业化的国际运营能力。

重点企业案例

细分领域	企业	轮次	融资金额	投资方
短视频	TikTok	-	-	-
直播	BIGO LIVE	并购	14.5 亿美元	欢聚时代
直播	Nonolive	战略投资	数千万美元	微影资本、阿里巴巴、斗鱼
直播	Live.me	B 轮	5000 万美元	字节跳动
动漫	WebComics	Pre-A 轮	-	启明创投
动漫	快看漫画	战略投资	1.25 亿美元	腾讯

创业邦研究中心整理

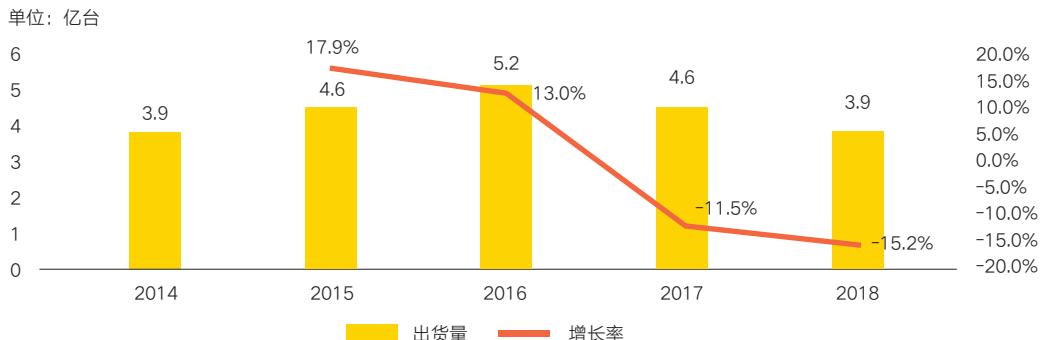
● 手机与硬件

★ 市场概况

中国手机厂商近些年主要出海东南亚、印度、欧美等市场，并快速发展。根据Counterpoint数据显示，2019年Q2全球智能手机出货量为3.6亿台，其中三星（7,660万台）、华为（5,670万台）、苹果（3,640万台）、小米（3,230万台）、OPPO（2,970万台）、vivo（2,700万台）排名出货量前六。除三星、苹果外，全部为中国品牌。此外，由前OPPO副总裁、OPPO海外事业部负责人李炳忠于2018年创立的品牌Realme以470万台的出货量跻身全球出货量前十。中国智能手机在全球市场范围内发展迅速，本地化、技术创新及品牌化是竞争激烈的市场中推动增长的关键因素。

回顾中国市场，2018年中国智能手机市场出货量为3.9亿台，同比下降15.2%。经过快速增长的增量阶段，中国智能手机市场整体触及天花板，行业格局基本稳定，后发手机品牌并无优势。

2014-2018年中国智能手机出货量



数据来源：中国信通院，创业邦研究中心整理

形成强烈对比的是，海外手机市场具有巨大的智能手机增量空间，以及行业变局机会，成为中国手机品牌出海的主要原因。Pew Research Center的一项数据显示，发达国家市场与新兴国家市场的智能手机渗透率分别为76%和45%，智能手机渗透率的差距，意味着增幅空间。并且在新兴国家市场中，还有很大比例的移动设备未普及人群，这意味着在非智能手机市场，对于资本与技术积淀不充分，但擅长模式创新、具有互联网思维与创业精神的中国初创企业，具有崛起的空间。

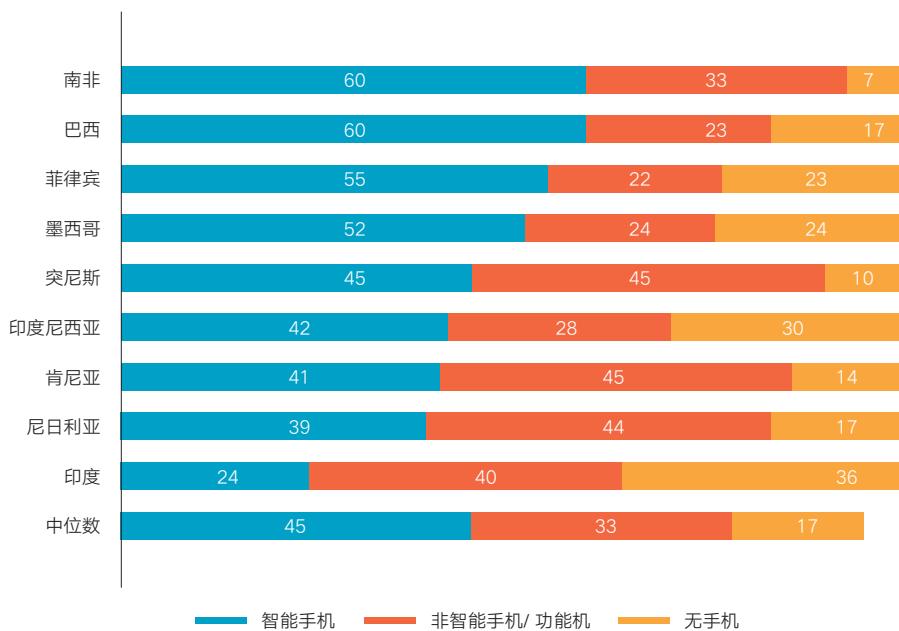
中国主要出海手机厂商及其布局

手机品牌	主要布局市场	手机品牌	主要布局市场
华为	欧洲、北美	传音控股	非洲
VIVO	东南亚、印度	OPPO	东南亚、印度
小米	印度、非洲、欧洲	一加	欧洲、印度、东南亚

资料来源：创业邦研究中心

对于新兴市场，2018年，印度人口为13.5亿人，东南亚其他各国总人口为6.3亿。在年龄结构方面，印度及东南亚35岁以下人口占比在60%左右。人口基数大且年轻化，庞大的用户红利将推动其成为继中国之后的潜力市场。

部分新兴国家智能手机渗透率（%）



数据来源：Pew Research Center，创业邦研究中心整理

欧美手机市场高度成熟，面对注重产品品质以及对产品选择苛刻的欧美用户，中国手机厂商面临着从品牌、性能到设计的全方位考验。很多中国手机厂商出海欧美市场的原因之一是，通过成熟市场的锤炼，对出海乃至国际化奠定良好的基础。

出海欧洲的中国手机厂商中，华为技术实力雄厚，走高端机路线并注重品牌的建设；小米将在中国市场独特的商业模式，复制到欧洲；一加在欧洲、北美市场着稳定的用户群体，已进入西欧四大高端智能手机品牌。

华为是进入欧洲成熟市场的佼佼者。华为手机的市场份额从2018年Q1的15%，猛增至2019年Q1的26%，在短短一年内成功超越苹果成为第二，直逼三星的31%。在欧洲市场取得这样的好成绩，取决于卓越品质与品牌推广。

华为做了大量的创新与欧洲本地化工作。在英法德等8个欧洲国家共建立17个研发机构。在法国，华为拥有芯片、数学、家庭终端和无线标准4个研发中心，并且设立了全球首个美学研究中心。团队方面，华为欧洲地区消费者业务团队中最主要的主管全部都来自本地。在营销和品牌推广方面近些年华为将旗舰机型的首发放在欧洲，对全球消费者建立高端品牌的认知。

★ 出海成功策略

○ 产品综合品质提升

中国手机厂商日益重视技术研发。对研发投入逐渐增多，并采取在海外设立研发中心等措施。在技术创新方面，从以往的跟随与模仿逐渐走向原始性创新，如头部手机厂商逐步积累了大量手机芯片专利，在全面屏的研发和应用走在前列，包括发布全球首款可量产的屏幕指纹手机等。

○ 营销策略

在海外市场，中国手机厂商扎根并深入理解本地消费者的需求、文化与习惯，根据不同细分市场，建立本地化的服务能力和营销能力，持续深耕经营，是重要原因。

重点企业案例

细分领域	企业	轮次	融资金额	投资方
手机	传音	-	-	-
手机	小米	IPO	-	-
手机	一加手机	-	-	-
机器人	优必选	战略融资	-	两江资本
机器人	科沃斯	定向增发	-	中国人寿、建设银行

创业邦研究中心整理

● 电子商务

★ 市场分析

在一带一路、各地方政府对出海企业的利好政策下，加之国内电商市场竞争红海的现状，国内电商巨头和新创企业纷纷将目标瞄向了海外。虽然电商基因最早根植于欧美市场，但过去10年中国电商的发展颠覆了世界零售业态，可以说在仓储物流、移动支付方面中国电商有着丰富的经验，是最具模式输出能力的。同时，随着全球低成本智能手机及平板电脑在新兴市场的迅速普及，互联网基础设施日臻完善，网购保持着高速增长。

据Statista数据显示，2019全球电商市场规模预计突破3万亿美元，在线销售额占全球零售总额的15%以上，像客单价极高的中东市场，贝恩公司与谷歌联合发布的报告预测2022年其电商市场规模将达近300亿美元，同时，Morgan Stanley预计，到2020年，印度电商产业规模将达到1190亿美元，东南亚、印度、中东欧，成为了出海企业必争之地。随着海外本土电商的崛起，比如新加坡早期电商Qoo10的流量数据曾多次超过东南亚电商独角兽Lazada，电商出海之路必然要经历更多风雨。同时，出海企业面临社会文化水土不服、海外团队组建运营、仓储物流、法律限制等等，机遇背后也蕴藏着巨大风险。

★ 出海模式分析

○ 巨头模式输出能力强悍，技术赋能、深耕供应链，打造综合性平台

早在2015年6月时，马云接受彭博社专访时就曾表示“希望未来集团一半的收入来自海外。”可见国际化一直是阿里巴巴发展战略的重中之重，自2014年起的多起对外投资包括了在线支付平台和众多垂直领域电商，表现了阿里巴巴要在海外全方面布局的野心。

阿里出海投资中浓墨重彩的一笔是对东南亚电商Lazada的收购，阿里在2016年第一次对其投资10亿美元，2017年第二次追加投资，共以40亿美元完成了收购。Lazada是东南亚炙手可热的综合电商平台，2012年创立于新加坡，业务很快扩展到马来西亚，越南，印度尼西亚，菲律宾，泰国，实力不容小觑。但东南亚国家众多，社会侧写差异巨大，想经营好这样一个6亿人口的市场不容易，电商领域的竞争尤为激烈。在阿里接手Lazada后，首先对其技术赋能，发挥了在国内运营积累的数据与算法优势，帮助Lazada的技术平台升级为阿里的技术引擎，虽过程艰辛，但中台一旦稳固，必将更大力度反哺前台业务，阿里对Lazada的改造思路同样与其自身“大中台、小前台”的理念相吻合。

无独有偶，另一国内电商巨头京东的走出去战略也相当强势，在印尼建站，与泰国第一大实体零售集团Central Group成立合资公司，参与越南电商平台Tiki的C轮融资，双方都在尽可能抢占多一份市场。另一方面，仓储物流是电商发展的重点，尤其对于东南亚这样物流普遍较差的地区。阿里巴巴早在2014年入股了新加坡邮政系统，在新加坡建立了多个仓库，完善了物流一条龙在东南亚的落地转化。在其对外发布的两版“数字化出海”中，不仅实现了中美远距离物流时效的缩短，还降低了物流费用和实现物流订单轨迹的在线可视化，无疑为抓取用户、打造平台信任度加深了护城河。

○ 新贵打造品牌口碑，把握细分市场

对于新创企业，可借鉴的出海模式，第一，寻找蓝海高地；第二，深耕垂直领域。前者需要强大的本地化运营能

力，需要对目标市场的用户画像、社会文化、国情政策有深刻的理解，扎根下去，理解相对优势，不断发力。比如日前获6500万美元融资的执御，从2014年起，便瞄准了中东市场，结合中国供应链优势，配合高度本地化的运营方案，成为了中东地区知名度最高，海外国家里面排名第一的移动端购物平台，覆盖了中东将近80%的用户。

执御的商业模式也是大多数出海新创企业选择的模式，由于南美和非洲由于地缘、政治局势复杂、互联网基础设施薄弱等原因，暂时还是一块盐碱地，而对于未来电商市场空间巨大的中东、南亚、东南亚，中美电商零售巨头都虎视眈眈，新创企业想寻找下一个蓝海高地没那么容易，综合性平台巨头有着无可比拟的资源优势，不过在垂直领域，依然有不少巨头无暇兼顾的细分市场，如果能在细分市场里做到极致，这些市场依然是一份不小的蛋糕。

★ 挑战

○ 平台品牌

提起中国制造，大部分海外市场的印象依然将其等号于廉价，这也是困扰众多国产品牌出海的因素之一。对于全球化运营的电商而言，平台全球化的下一步是品牌全球化，从模式输出到内容输出，平台口碑与商家口碑息息相关，但刻板印象的打破是一件极其棘手的事，中国企业和品牌想要冲破桎梏还有很长一段路要走。

○ 物流配送

物流是电商服务闭环中最重要、也是最难解决的问题之一，尤其在地广人稀、地理环境复杂的地区，如澳洲、南美；同时，对于人口、宗教、社会文化相似却处处不同的地区，如欧洲、东南亚，设立统一的物流配送标准也会受到不同国家监管和市场法规的约束，需要因地制宜。

○ 存货滞销

对于很多新创企业，由于对目标市场用户需求的把握不深刻，会出现大量的存货滞销，尤其当撞上旺季销售，供应链物流配送同时出问题时，存货滞销的问题会更加严重。

○ 失误营销

由于缺乏对目标地区文化、流行语、大众认知等社会侧写的精准把握，不当的营销往往会戳到企业的死穴命门，这样的悲剧屡见不鲜。如某烧烤架出海品牌错误命名导致与目标受众分离，营业额惨淡不得不黯然离场。

○ 海外团队运营

对于出海企业而言，如何建立海外运营团队是一件伤脑筋的事情，国人团队往往对海外地区不甚熟悉，落地运营难免会水土不服”；本地人团队则对公司不甚熟悉，归属感较弱，加之不同地区的工作文化大相径庭，比如在人均幸福感较高、压力较小的东南亚地区，几乎不太可能实行国内互联网企标配的“996”工作模式。

○ 法规保护

国外投资法规的限制，也是制约跨境电商发展的瓶颈之一。许多国家为保护本国产业、政府和消费者的相关利益，针对外来投资企业发布了较多限制性法规，主要体现在对本国企业过度保护、外资管制多、投资门槛高、用工成本高、税收制度严苛等方面，加大了企业的风控难度和海外运营战略。

重点企业案例

企业	轮次	融资金额	投资方
Wish	H 轮	3 亿美元	General Atlantic 泛大西洋投资
Jollychic	C+ 轮	6500 万美元	G42 集团
卖到非洲网	Pre-B 轮	8000 万人民币	华创资本
Club Factory	C 轮	1 亿美元	IDG 资本、BAI 贝塔斯曼亚洲基金、昆仑资本、真格基金、峰瑞资本
5miles	B 轮	-	普华资本

创业邦研究中心整理

● 人工智能

★ 出海市场分析

经过多年的发展，中国在人工智能领域取得了突出的进步，无论从底层技术研究还是商业化落地应用均取得了优异的成绩。同时，以BAT为代表的互联网巨头也加速了人工智能出海的布局，人工智能创业企业也将AI技术和产品输出海外。

阿里巴巴在2018年1月正式开始AI出海布局，马来西亚与阿里ET城市大脑正式签约，引入阿里ET城市大脑打造智慧城市。阿里ET城市大脑是阿里巴巴人工智能系统阿里云ET的一部分，专门为智慧城市赋能。阿里云ET是能够协同城市管理、工业优化、辅助医疗、环境治理、航空调度等全局能力为一体的全能AI，其全面整合了阿里巴巴的语言、图像、人脸、自然语言理解等能力。

腾讯在人工智能出海领域的布局多以合作为主，通过与海外相关行业公司进行合作实现人工智能应用落地。2018年2月，腾讯宣布旗下医疗AI实验室与英国移动医疗公司Medopad达成战略合作意向，双方将共同研究人工智能技术的临床应用，为医生和患者提供更智能化的医疗诊断和医疗服务支持。腾讯将提供AI技术和能力，整合Medopad的移动医疗应用，开发用于临床决策支持的AI 辅助诊断系统，监测患者病情、分析患者数据，并为医生诊断提供决策辅助，未来还将针对临床研究支持进行更多深度合作探索。

百度All In AI的战略决定了百度早已在世界范围内布局AI生态，无论从AI服务平台、大规模数据集的开放还是商业化落地来看，百度目前AI出海之路相对领先。2018年9月的TechCrunch Disrupt SF大会上，百度面向全球开发者开放EasyDL海外版本EZDL，通过这一零技术门槛的AI定制化训练与服务平台，将技术开源给更多开发者，助力企业实现智能化升级。2017年11月，百度DuerOS在美国硅谷GSVlabs正式宣布启动普罗米修斯计划，该计划包含开放超大规模对话式AI数据集、跨学科合作等多种计划，解决了AI因真实数据缺乏受到的制约。2018年3月，百度Apollo自动驾驶开放平台正式加入加州大学伯克利DeepDrive深度学习自动驾驶产业联盟(Berkeley DeepDrive)，再次开放百度大规模自动驾驶数据集ApolloScape，为全世界自动驾驶技术研究者提供更为实用的数据资源及评估标准。

优必选通过与国际AI巨头联合进行出海布局：与亚马逊合作的推出首款基于Alexa语音助理的人形机器人Lynx；与迪士尼合作打造星球大战第一军团冲锋队员机器人。

深兰科技和卢森堡国家实验室、卢森堡大学成立了“深兰欧洲人工智能科学研究中心”，下辖智能机器人、数据安全、区块链、自动驾驶四个联合实验室；深兰科技开发的静脉识别支付系统，已推向西班牙、意大利、法国、德国、北欧三国、日本、澳大利亚、美国等国，赋能智能无人便利店的发展。

商汤科技凭借其在计算机视觉和深度学习技术的优势，为Bigo、Musical.ly、Live.me等国内出海App以及风靡世界的SNOW、B612、LINE等众多海外著名App提供计算机视觉技术，服务世界各地上亿用户。新加坡首个24小时无人商店在2019年正式落地，商汤科技为其提供了AI人脸识别技术。

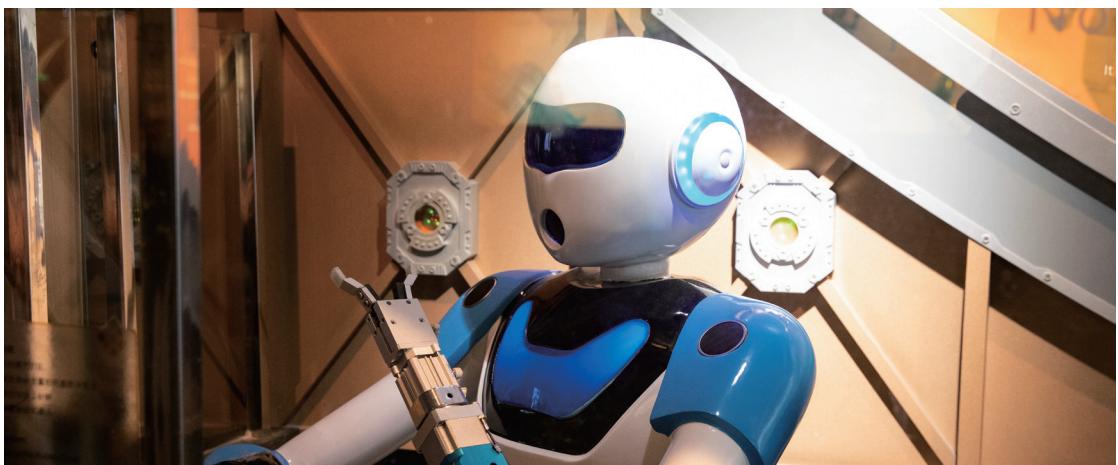
★ 出海因素分析

○ 中国人工智能发展迅速，有将人工智能输出海外的基础

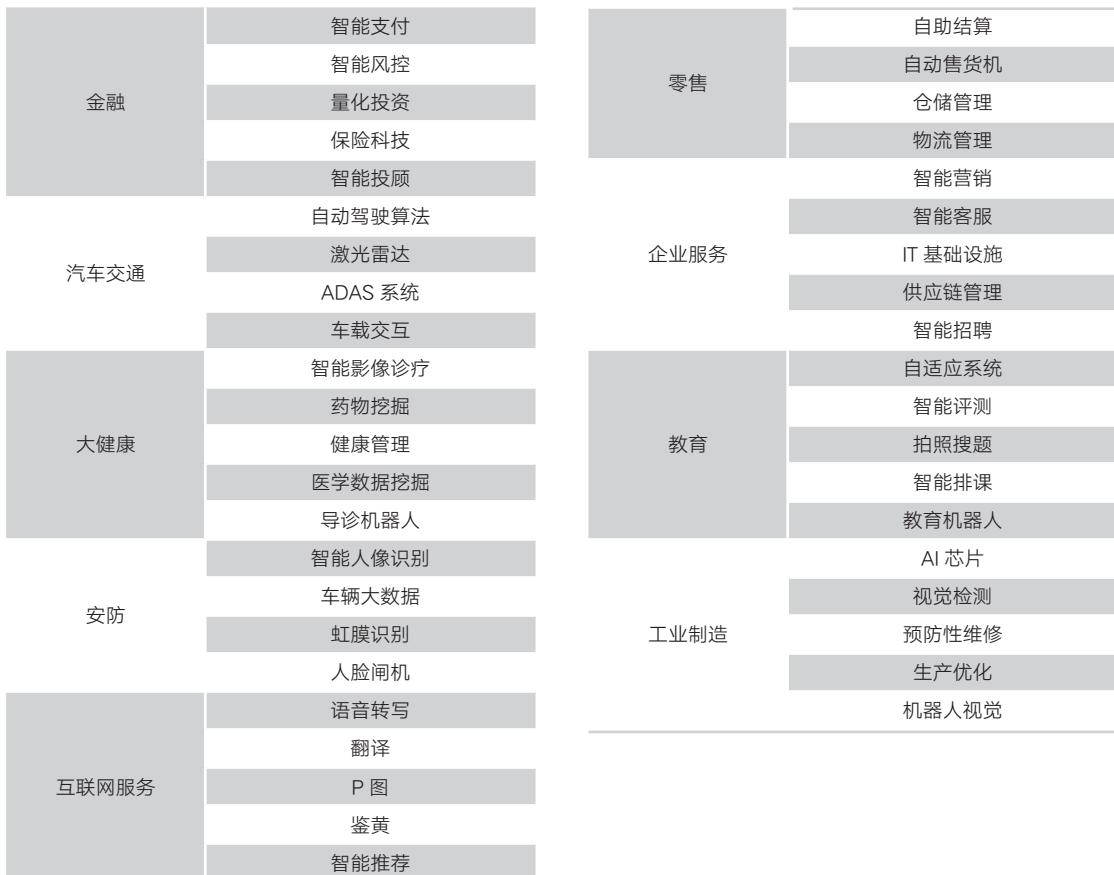
根据《日经亚洲评论》统计的2016-2018年人工智能专利申请数量排名前50名的企业，中国公司有19家；2018年中国在人工智能申请了3万余项专利，大约是美国公司的2.5倍。清华大学发布的《中国人工智能发展报告2018》中指出，1997-2017年我国在论文产出总量位居世界第一，共计36.9588万篇，是第三名英国的3倍以上。这表明中国在人工智能研究领域取得了重大突破，为人工智能更好的商业化落地打下了坚实基础。

中国在基于多层神经网络的深度学习算法的能力不断增强，提升了基于深度学习的机器视觉、语音语义、生物识别等技术的识别准确率；AI芯片带动了算力的提升，大幅加快了人工智能模型的训练速度，这意味着算法和模型迭代的加快。中国多层神经网络和AI芯片的不断推进，大幅提升了中国人工智能的实力。也推动了AI的商业化落地。

中国在AI商业化落地的程度也不断加深，为各行各业带来多元化的AI产品和解决方案。计算机视觉、生物识别目前在国内发展较为成熟，已经在金融、消费、安防等领域广泛应用；自然语言处理技术在智能音箱、智能语音助手、智能客服等领域实现了落地；机器学习在今日头条等智能内容推荐、智适应教育等领域实现了应用。自动驾驶、智能家居、智慧医疗等领域的应用也一定程度上变革了人类的社会生活和思维方式。



人工智能的行业应用



基础研究、算法算力、商业化落地三个方面的迅速发展，让中国具有将人工智能输出海外，为海外赋能的实力基础；同时也能在激烈的AI国际竞争中扎稳脚跟。

○ 国家从战略层面对AI进行整体布局

近年来，世界各国都聚焦人工智能在推动新的经济增长的关键作用，并相继出台政策文件，从国家战略层面引导和推进人工智能产业的健康发展。

中国出台有关人工智能的一系列的政策强调构建智能经济、智能社会，使人工智能成为重要的经济增长点，带动我国产业升级和经济转型；强调发展人工智能理论、技术与应用总体达到世界领先水平，成为世界主要人工智能创新中心，为跻身创新型国家前列和经济强国奠定重要基础。

凭借政策红利，中国AI企业纷纷出海占据世界AI发展主动权。AI技术的直接输出，赋能海外零售、安防、智慧城市、医疗等行业。向海外开放AI开源技术平台，将技术开源给更多开发者，助力企业实现智能化升级。与海外合

作成立实验室，开放数据源以及提供技术，进一步驱动合作双方人工智能的发展。

○ 人工智能的发展需要全世界共同参与

人类科技发展永无止境，人工智能也不例外，自我孤立和封闭最终将会走向衰亡。人工智能覆盖领域极广、变革程度极深，单凭一个国家的一己之力往往捉襟见肘，因此需要全球多方参与、共同努力。一方面，世界各国应妥善管控人工智能发展中的各种科学技术风险和伦理法律难题，另一方面推动人工智能为产业升级提效赋能，进一步释放经济社会发展潜力。

重点企业案例

企业	轮次	融资金额	投资方
阿里巴巴	IPO	-	-
腾讯	IPO	-	-
百度	IPO	-	-
优必选	C+ 轮	-	两江资本
商汤科技	D 轮	10 亿美元	软银愿景基金
深兰科技	战略投资	3 亿人民币	绿地控股

创业邦研究中心整理

● 金融科技

国内金融科技企业出海在最近几年实现爆发。以蚂蚁金服、度小满金融、腾讯金融、京东数科为代表的互联网巨头在金融科技出海上积极布局，支付、理财信贷产品和底层技术是主要的出海业务。目的地方面，出海企业主要在东南亚、太平洋地区及南美等新兴国家和地区进行业务布局。

★ 出海原因

中国互联网红利、人口红利逐渐消退。新兴市场国家和地区互联网活跃度、移动设备普及度仍有很大的发展空间，东南亚部分国家如印度也拥有极大的人口红利。中国金融科技企业凭借在国内发展的成熟经验和国际领先的新兴技术，借力新兴国家和地区的互联网和人口红利，发展更多的市场。

中国金融监管政策趋严。金融产业在全世界都受到国家的严格监管，金融科技逐渐兴起后，对其的相关配套政策日趋严格。这也是中国企业金融科技出海的重要原因。

“人类命运共同体”理念的形成。“人类命运共同体”理念倡导合作共赢，中国在金融科技产业发展为国内广泛赋能，同样也应造福于全世界。中国金融科技企业将在国内发展的成熟经验和领先技术输出于新兴国家和地区，与其合作，带来发展新动能。

★ 主要产品

○ 支付产品。

蚂蚁金服、度小满金融、京东数科、腾讯金融均将支付业务拓展至海外，主要出海方式是通过与当地相关支付企业进行合作、投资并购以及设立海外公司等。中国游客跨境旅游、海淘、留学等带动了跨境支付需求的提高，新兴市场在移动支付也存在着巨大的潜力。这都是支付成为金融科技首要出海业务的动因。

○ 理财信贷产品。

大部分新兴市场的信用卡普及率较低，根据世界银行数据，东南亚地区、撒哈拉以南非洲地区及墨西哥的信用卡普及率都远远低于中国。同时得益于消费升级和消费观念的提升，新兴市场对消费金融和小额贷款的需求也逐渐增加，但由于金融市场和技术不发达，资金借入利率较高，风控及征信体系不完善，这为中国金融科技企业在理财信贷产品业务的出海提供了空间。

○ 底层技术输出。

国内有关金融科技的底层技术，如大数据、云计算、人工智能、区块链等发展较快，随着相关业务的出海，底层技术的输出也成为了金融科技出海的趋势。典型企业如品钛、同盾科技通过技术输出，为新兴市场的消费金融、支付、互联网信贷、银行等金融企业服务，在传统金融数字化、智能化改造的同时，赋能新型金融领域的发展。

★ 市场分析

随着数字化浪潮的兴起，中国的金融业发展迅速，在技术创新、服务效率提升等方面我国金融科技企业抢占先机并积累了一定经验，全球竞争力愈加凸显：一方面体现在我国的金融科技高普及率，如第三方支付，《中国金融科技和数字普惠金融发展报告（2018）》指出我国的移动支付普及率是世界平均水平的三倍；另一方面体现在高估值金融企业发展迅猛，毕马威发布的《2018年金融科技公司100强》显示有三家中国公司跻身前五，中国持续领跑全球。

同时，在“一带一路”政策带动下，加之全球金融科技行业融资持续升温，不少企业纷纷选择出海创收，积极参与全球布局。以蚂蚁金服、度小满金融、腾讯金融、京东数科为代表的互联网巨头在金融科技出海上不断延伸业务触角，其中支付、理财信贷产品和底层技术是主要的出海业务。

目的地方面，出海企业主要在东南亚、太平洋地区及南美等新兴国家和地区进行业务布局。但是，在看到金融科技广阔前景的同时，也应看到，高速扩张下的金融科技行业，其安全风险和行业规范问题同样不能忽视，尤其在金融基础设施较差的国家和地区，出海企业应在金融创新与风险控制之间寻找平衡点。

★ 发展趋势

支付场景更加多元。支付业务出海更加成熟后，无论在跨境支付还是当地居民支付方面，支付可支持的场景将更加多元。购物、交通、餐饮等均可使用支付宝、微信等进行支付，货币也通过支付工具实时兑换，这都将同时造福于国人与当地人民。

底层技术将是主要出海产品。我国人工智能、大数据、区块链等新兴技术的发展在全世界较为领先，输出于新兴

市场有一定的技术壁垒。相比于特定业务的出海，底层技术的出海可以赋能于更多的行业，也更易于本地化。在未来，底层技术的输出将成为金融科技出海的主要产品。

重点企业案例

细分领域	企业	轮次	融资金额	投资方
支付	蚂蚁金服	战略投资	16亿人民币	太平洋人寿
支付	腾讯	IPO	-	-
支付	度小满金融	-	-	-
支付	京东数科	B 轮	130亿人民币	中金资本、中银投资、中信建投、中信资本、东证锦信
支付	空中云汇	C 轮	1亿美元	DST Global、腾讯、红杉资本中国、Horizons Ventures 维港投资、高瓴资本、戈壁创投
理财信贷	宜信	-	-	-
理财信贷	闪银奇异	D 轮	1.6亿美元	ORIX Asia Capital、SEA Group、SIG、Sagamore、Forebright、领沨资本、弘道资本
技术服务	品钛	IPO	-	-
技术服务	同盾科技	D 轮	超 1亿美元	招商局资本、GGV 纪源资本、光大控股、国泰全球、信达汉石
技术服务	明特量化	B 轮	1亿人民币	红点创投中国基金、启宸资本、高德地图创始人

创业邦研究中心整理





CHAPTER 3

出海的成功模式及案例

1. “经验、技术输出” 模式
2. “模式复制+本地化创新” 模式
3. “产业链延伸” 模式
4. “本地化强运营” 模式



从出海行业图谱分析可知，中国企业在文娱、硬件、电子商务、人工智能、金融科技等行业成功出海，将中国已经成熟的商业模式带到海外。但简单的“Copy from China”，仅将中国的成功模式带到海外会受到当地文化、监管、商业环境、消费偏好等的各种冲击。企业选择出海首要任务是找到能够成功落地的成功模式。纵观多个出海成功案例，成功模式可以分为“经验、技术输出”模式、“模式复制+本地化创新”模式和“产业链延伸”模式。

一 “经验、技术输出” 模式

这种模式是抓住了新兴市场的互联网红利，将中国已经发展成熟的互联网模式经验成功带到新兴市场，并通过一定的技术驱动实现商业化。

● 赤子城

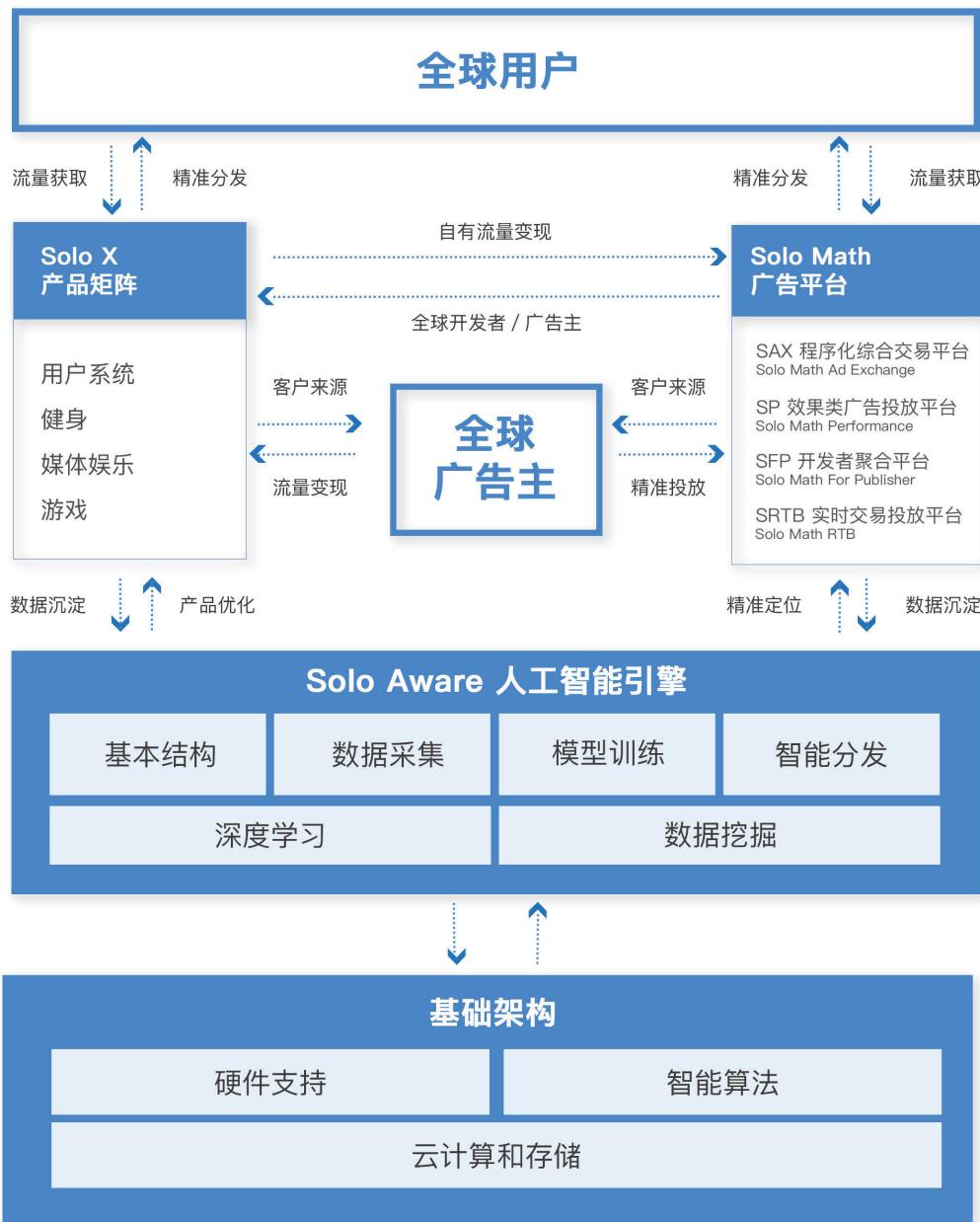
★ 企业概述

赤子城是一家全球化人工智能信息分发平台。自主研发数十款产品，聚合全球数十万款应用，通过人工智能引擎，实现人与信息的精准连接，打造全球化流量生态，产品及服务覆盖全球200多个国家和地区。

赤子城自主研发的产品矩阵Solo X累积了近7亿全球用户，整体日活超过3500万；程序化广告平台 Solo Math聚合了超过76万款应用，每日触达近3.5亿用户，最大日承载广告请求量达67亿次。

★ 商业模式

赤子城打造了C端产品矩阵与B端广告平台，在AI引擎的赋能下，两端业务相互促进，彼此协同，均实现爆发式增长，商业化效率大幅提升。



○ 针对C端用户，赤子城打造了产品矩阵Solo X。

2013年，赤子城推出了第一款产品Solo Launcher，通过这款亿级用户的桌面产品占据了移动端的流量“入口”，为用户提供信息与内容。Solo Launcher在海外市场上线后大获成功，至今已在89个国家及地区的Google Play个性化应用单日下载量排行中排名第一。

此后，赤子城基于对用户需求的洞察，逐步打造了一系列针对海外市场的移动应用，构成Solo X产品矩阵，包括用户系统、健身、媒体娱乐、游戏四大子矩阵，涵盖桌面、安全、新闻、音乐、休闲游戏、健身等品类，几乎覆盖移动互联网的所有场景。

目前，Solo X产品矩阵已经积累了近7亿全球用户，整体日活超过3500万。赤子城通过Solo X自有产品矩阵，向用户提供个性化服务，精准分发其需要的内容，带来应用内购买和移动广告变现收入。

○ 针对B端企业，赤子城打造了全球程序化广告平台Solo Math

Solo Math包括四大模块，即SAX实时竞价广告交易平台、SP效果类广告网络、SFP直接供应方平台、SRTB直接需求方平台，主要分为两大功能，一是为广告主提供获客解决方案，二是为广告发布商提供高效变现的解决方案。

赤子城是国内最早开始使用程序化广告模式的企业之一，支持基于IAB制定的OpenRTB等全球主流程序化广告协议。利用AI和大数据，程序化广告能减少无效曝光、实现更精准的投放、提升长尾流量价值，让投放过程更高效、透明、安全，更好地服务于全球广告主和开发者。

目前，Solo Math广告平台日活趋近3.5亿，聚合媒体数超过76万，日均广告请求量达57亿次，日广告请求峰值达67亿次，与Google、Facebook等全球顶尖互联网公司合作，在全球广告支出前100的移动互联网公司中，赤子城服务了87家。

Solo Aware是赤子城自主研发的人工智能引擎，是驱动C端产品矩阵与B端广告平台协同发展、实现精准分发的核心。

对于C端业务，Solo Aware引擎成功帮助赤子城打造爆款产品。以Solo X矩阵内的一款音乐产品为例，在冷启动阶段，AI引擎利用数据模型，通过极小样本测试，准确找到产品爆发点和优化点，以针对性地进行迭代优化；根据用户历史数据，AI引擎智能分析用户偏好，进行个性化歌单推荐，提升用户使用体验。

对于B端业务，Solo Aware可以精准洞察用户的基本特征和行为模式，从用户的基本属性、购买能力、行为特征、兴趣爱好、心理特征、社交网络等维度切入，细化出上千个用户标签，从而完成个性化触达、大幅提升获客能力、提升流量变现收入。

★ 出海成功策略

○ 专注于产品体验，针对不同需求推出差异化产品

赤子城一直将满足用户需求作为设计产品的出发点。以第一款产品Solo Launcher为例，快、简洁、免费是其主要特点，极为简单流畅的体验让Solo Launcher受到了用户的认可，并吸引了大量科技“网红”对其进行推荐，成功于上线六个月内积累了超过一百万用户。

通过Solo Aware人工智能引擎对用户历史行为数据的分析，赤子城可以更深入地挖掘用户喜好和需求，进一步加深对不同地区、不同类型用户的了解，从而提供差异化的产品，更好地服务于全球用户。

例如，中东是一个国家众多、人口庞大的市场，Solo X矩阵为匹配当地需求，会在中东地区的不同国家，使用当地语言进行日常内容推送；欧美地区用户的健身习惯不同于国内，更偏好于身体特定部位的训练，于是赤子城打造了健身产品矩阵，推出了一系列专门针对肩背、腰腹、手臂、腿部等部位的产品，符合欧美用户习惯，次日留存率高达70%。

○发力程序化广告，用AI技术提升效率

移动出海营销服务商主要有两种模式：程序化购买和媒介采买模式。前者的优势在于：自有平台的研发，DSP、ADX、SSP等平台的搭建，以及媒体资源的技术接入，一方面会增强对媒体、广告主和流量的把控性，另一方面也能够大幅提升分发效率。随着移动广告业的发展，程序化广告作为一种有效的移动广告库存交易手段，将会越来越普遍。

赤子城搭建的Solo Math广告平台，是国内最早使用程序化技术的平台之一，有力推动了程序化广告在国内的普及。在逐步完善SAX、SP、SFP、SRTB四大模块之后，Solo Math覆盖了产业链中的主要广告服务及技术服务模块。

近年来，赤子城进一步发力程序化广告，2018年Solo Math收入中程序化广告收入占比高达94.1%。在AI技术的加持下，Solo Math能够实现实时自动竞价，在检测虚假流量，确保投放质量的同时，还能帮助媒体高效变现。

○国内出海企业中，唯一采用C端和B端协同发展模式

国内外的互联网企业巨头，包括Facebook、腾讯、字节跳动等，都采用了类似的“产品矩阵和广告平台协同发展”的模式，同时布局C端和B端，全面运筹流量生态。

赤子城是目前国内出海企业中，唯一采用C端和B端协同发展模式的企业。赤子城打造的C端产品矩阵Solo X，包含40余款产品，积累了近7亿全球用户；B端广告平台Solo Math，日活近3.5亿，最大日承载广告请求达67亿次。C端与B端业务均达到了巨大的用户量级，在行业中占据重要地位。

赤子城自研人工智能引擎Solo Aware，是打通C端与B端两大核心业务的关键。Solo Aware通过收集和打通Solo X产品矩阵和Solo Math广告平台的数据，不断进行模型训练，提升产品体验和信息分发精准度，成功实现C端和B端战略协同发展，激活整体增长潜力，商业化效率大幅提升。

○遵守各地法规，不断学习各地监管规则

中国企业出海的合规成本已经成为最大的非业务成本之一，遵守、尊重当地的法律法规及监管规则是保证业务继续发展的重要原则。数据作为人工智能落地应用的基础，具有决定性的作用，但数据的安全性及隐私问题更被用户及监管层所重视，能否保证隐私安全是出海企业成败的关键之一。

赤子城对数据隐私问题给予高度关注，收集的数据通常仅限于用户IP地址和行为数据。同时，赤子城的内部网络为其数据库配置了多层安全保护，并实施定期系统检查、密码政策、服务器访问日志、网络访问认证、数据备份等措施，最大限度地保护用户数据安全。

● APUS

★ 企业及出海业务概述

麒麟合盛网络技术股份有限公司（简称APUS）是创新型全球移动互联网服务提供商，APUS在行业内具备知名度与竞争优势。目前，APUS已与全球近百家企达成商业合作伙伴关系，是Google全球移动商业生态的第一合作伙伴，是Facebook全球移动商业生态前三的合作伙伴，此外还有阿里巴巴、华为、微软、魅族等合作伙伴。《华尔街日报》曾将APUS列为亚洲独角兽的代表，2016至2018年，连续三年入选科技部火炬中心、中关村管委会推出的中国独角兽榜单。APUS践行数字“一带一路”，致力于推动中国影响力在全球的传播。

APUS主营业务为基于自主研发的智能手机用户系统软件及服务，通过向海外用户特别是一带一路沿线国家及新兴市场国家用户提供手机管理和互联网信息入口服务，包括手机桌面、上网浏览、APP下载、信息及电话管理、相机拍照、等功能服务，获取智能手机用户群。

APUS的旗下产品APUS系统定位于安卓系统的增强版，增加了用户接入互联网的服务功能。为用户接入移动互联网提供第一入口和All-in-one的解决方案。实现了用户对手机交互的管理、应用的管理和获取、信息资讯的管理和获取，对社交网络的管理，能够全面帮助用户实现在使用手机和接入移动互联网时所产生的各种需求。APUS 系统包括APUS 桌面、APUS Know、APUS加速、APUS头条新闻等产品和服务。

截至2018年6月，APUS系统及其产品集群全球用户量突破14亿，遍布200多个国家和地区，“一带一路”沿线65个国家用户数占总用户量69%。根据App Annie的统计数据，APUS产品在多个国家和地区的工具类应用类榜单中名列前茅。APUS Launcher、APUS Booster+等均分别在多国Google Play应用市场中进入工具类APP的前五榜单，并在多国榜单中位列第一。

★ 出海商业模式

APUS在创业初期采用移动互联网行业典型的“免费+广告及服务”商业模式。2019年，APUS完成从“平台”向“平台+生态”战略转型，在完善以桌面、浏览器、清理安全、信息中心、应用中心、相机等构建的平台基础之上，逐步接入内容和服务类应用，构建安全、稳定、高效的互联网生态，实现从流量入口向生态系统平台的战略转型，为全球用户提供更好互联网服务的同时，为中国品牌走出去提供平台。

APUS具有用户规模、创新能力、变现能力等核心优势。APUS系统及其产品集合拥有全球14亿用户量，通过多年投放经验以及大数据及人工智能测算的帮助，熟悉并了解全球各主要国家和地区用户和市场特点，保证了每个新增用户的获取成本低于其创造的价值，可更灵活自主选定投放地区、策略和目标用户群体，从而提高产品投放效率，具有较强的推广变现能力。

APUS在积极探索创新。早在创立初期，APUS看清中国移动互联网发展渐趋饱和的趋势，以及新兴国家为代表的全球移动互联网市场巨大市场空间。将业务创新性地定位在海外蓝海市场，专注在互联网出海业务。

在产品创新方面，APUS的产品以桌面和浏览器为双轮驱动，紧贴用户需求，扩展出一系列产品及功能，构筑成完整的用户系统，为用户接入互联网提供一站式整体解决方案。同时，能够兼容市面上绝大多数型号的安卓智能手机。产品占用手机内存小、运行速度快、简单易用，有效提升用户体验。针对用户来自于全球众多国家和地区

的特点，公司产品具备多语言自适应能力，能够有效降低用户学习成本。在浏览器中，公司将本地搜索与第三方搜索引擎相结合，使用户获取信息更为便捷。

在技术创新方面，公司自主研发的XAL底层架构能够实现自有产品和功能以及第三方产品和功能在APUS系统的插件化、模块化、平台化、接口化，真正实现APUS生态系统的延伸和网络操作系统的架构；不仅有效节约开发成本，提升产品扩展性和易用度，并为底层操作系统研发积累核心技术。重点打造的面向全球用户的大数据平台和人工智能引擎，能够更加精准地为用户提供内容和服务，并提升商业化运营效率。并创新性地推出了APUS云联邦，在自主构建了覆盖全球的云服务平台的基础上，能够实现APUS自身的云平台与亚马逊AWS云平台和谷歌云平台的无缝对接与自由切换；同时，APUS云平台采用了APUS容器技术，大幅度节约了云平台建设成本并提高了运营效率，为中国互联网企业出海构建了信息基础设施。

★ 出海成功策略

APUS特别重视本地化，无论在全球任何市场APUS都会通过成立本地化团队来完成本地化运营。以印度市场为例，APUS于2016年在印度设了研发中心和运营中心，服务于印度市场。运营中心最主要的几个战略：第一，找印度当地的合作伙伴，如与当地的手机厂商、运营商、本土化的互联网公司合作；第二，与当地媒体合作；第三，当地的区域化用户和粉丝经营。例如具体看来，APUS在板球世界杯为印度用户策划板球线上活动以及印度环保相关的公益活动；在2017年感恩节发起了“清洁印度运动”；鼓励用户分享附近的污染图片；“种植一棵树的拯救印度”。活动为印度员工庆祝印度节日，以增加印度员工的归属感。

全球不同的国家和地区有着不同的法律法规、宗教、文化、风俗习惯，本地化过程中需要对当地客观条件有非常深入的理解。因地制宜的采取业务策略。APUS于2018年开始构建生态系统，首先就是先满足用户在精神层面上的需求，即满足用户在互联网上的内容服务，包括提供新闻、音乐、阅读，甚至游戏等一系列服务。这些内容服务本身就有极强的文化、政治、宗教的背景。APUS将APUS系统作为一个开放平台，用开放市场的方式，将各个国家提供内容的开发者接入APUS系统。通过APUS系统将适合的内容推荐给用户，链接到这些开发者的内容及服务。APUS在海外市场，不仅投入产品和商业模式，还提供先进的技术和资本，推动包括印度在内的各个国家本土的互联网发展，才会有更多开发者为APUS提供更多地内容和服务，进而促进APUS自身的发展。这是APUS从“平台”向“平台+生态”转型的战略考量。

二 “模式复制+本地化创新”模式

这种模式将中国的新生业态如共享经济等复制到海外，并根据海外用户的偏好进行本地化创新，从而成功落地海外市场。

● Lime

★ 企业及出海业务概述

Lime成立于2017年1月，是由孙维耀（Toby Sun）和鲍周佳创立于美国的短途出行企业。Lime起初提供共享单车服务，后业务拓展至共享滑板车、共享电动单车以及共享汽车，涵盖了用户最后1-5公里的不同出行需求。目

前，Lime业务已经布局欧美20多个国家的100多个城市。根据Lime的数据，1,000万注册用户已经利用Lime完成了3,400万次出行。

★ 出海商业模式

Lime的商业模式与中国的共享单车模式基本相同，是典型的“模式复制+本地化创新”模式。用户通过APP扫码开锁，到达目的地上锁并在APP上结费。费用方面，相比于美国大城市公交车单程2.5美元、地铁单程3美元，单车每次骑行1美元外加每分钟0.15美元有着巨大的价格优势，而每辆单车1千人民币的成本价，使共享单车项目会极快的覆盖成本并创造更多现金流。

而本地化创新体现在基于西方的需求打造出共享滑板车业务，在滑板车的运营上推出Lime Juicer鼓励用户自行滑板车充电，极大减少了车辆的运营成本。另外，Lime与当地学校和非盈利组织等合作，在校园投放车辆以及与相关组织合作宣传绿色出行都为Lime落地及推广铺平了道路。Lime也积极与政府进行沟通交流，在许多城市都拿到独家许可证，在当地独家运营。

★ 出海成功策略

○ 瞄准特定群体出行需求，挖掘海外市场

两位创始人鲍周佳和孙维耀起初作为复星昆仲的投资人在美欧寻找可行的单车项目，看重项目创始团队的供应链整合能力：能将西方的需求与中国的供应链、产品和技术完美的整合起来，在美欧开辟新的单车市场。最终，两位投资人决定自己在美国创立共享单车品牌。

虽然美国大部分人已经习惯于驾车出行，但Lime瞄准了另外一群人——负担不起开车通勤的城市低收入人群和学生。Lime用户中，34%年收入低于50,000美元。并且，Lime在美国以外的国家比如新西兰，捷克，奥地利，波兰，法国，葡萄牙等都颇受欢迎。

○ 精准布局共享滑板车业务，转变共享经济模型

自共享滑板车在2017年落地美国市场后，市场反应剧烈。就美国文化而言，滑板车是伴随许多美国人成长的出行工具，共享模式也提供了相当大的便利。Lime在经过考察后，迅速开始制作共享滑板车并向市场推广。决定开展滑板车业务后，Lime仅用40天就定制了5000辆滑板车投向市场，抢占了滑板车的先机。之后，Lime与2017年5月创办的共享滑板车企业Bird立刻成为了其中的双寡头，而且都各自以半年为单位迅速融资，截至2019年6月，Bird融资超过4亿美元，Lime接近7亿美元。

在推行共享滑板车业务并在巴黎、苏黎世等城市落地后，Lime在1年半创造了5000万的总单量，而Uber做到这个成绩用了3年。

Lime在未来也将继续挖掘用户的需求，推出不同的产品与服务，致力于改善都市生活。

○ 运营手段不断创新，打造完全不同于单车的运营模式

Lime探索出一种“充电客”模式，命名为Lime Juicer：Lime鼓励用户将滑板车带回住处充电，并针对每次充满电给予一定奖励，每充满1辆奖励3-5美元，这极大地减少了共享单车巨大的人员和运营成本。

○ 积极招募优秀团队，寻找最适合职位的管理人

不同的职位由最合适的人员负责是Lime的原则之一。为了招募最合适的人加入团队，孙维耀曾经在Google和Uber楼下蹲点三周，不停地和自己认识的Google的人聊，来确定合适的人选。2018年下半年开始，Lime几乎每月都会引入重要高管，不断的巩固团队的深度。

最终，团队成员包括前奥巴马竞选幕僚Andrew Savage，在团队中专门负责巩固政府关系；曾在中国创办过“云骑”的张曦，负责供应链；曾经投资Lime的Google Venture合伙人Joe Kraus；在硅谷被称为“华人之光”的原Pinterest工程总监；曾负责Google图像搜索与百度凤巢的范丽。

而在布局欧洲市场时，Lime也积极打造了优秀的本地团队，并赋予巨大的自主权，因为他们更了解当地市场和消费者的特点，能更好地为当地量身定做最佳的运营方案。

○ 注重共享经济本地化，积极维护政府关系

与中国疯狂投放共享单车的方法不同，Lime选择首先打通监管层再进行投放的方法。Lime看出共享单车需要首先取得城市监管层的认可，才能向积极方向发展。Andrew Savage负责与政府进行沟通，与政府建立联系后，找出当地政府的痛点，并开发出适合该城市的解决方案。这种本地化的运营方式取得了政府的信任，有时Lime还会与监管层“对赌”一个结果，然后力求超额完成，获得更大的信任。

积极维护与政府的关系也取得了巨大的成效，Lime获得了许多城市的独家经营许可证，其他几个城市政府也主动与Lime进行沟通寻求合作，使得Lime更加顺利的进入了更多城市，为进军纽约、芝加哥等大城市提供了机会。

○ 更注重“质量”而非“数量”，注重业务可持续性

Lime在落地巴黎时，理论上可以投放5万辆车，实际只投放了1000辆。Lime团队更加注重投放的质量，包括单车质量、投放地点、运营范围等都进行严格的计划。高质量的投放带来的是良好的品牌口碑和巨大的订单数量，区别于国内粗放式的投放，Lime注重质量的风格为其业务的可持续性奠定了基础，也带来了可观的收入。

三 “产业链延伸”模式

这种模式下，将中国制造业的优势产业链通过电商平台销往海外。根据对不同地区的洞察，通过一定的技术驱动和本地化运营，将中国制造业的产业链延伸到新兴市场甚至是发达市场。电商、硬件是这种模式的主要赛道。

● 卖到非洲网

★ 企业及出海业务概述

卖到非洲网是目前在非洲落地体系里领先的跨境电商平台。成立于2015年，从非洲建材新零售起步，目前已有超过1,200名员工，400家门店。进入非洲10个国家200多个城市。2017年获天使投资，2019年4月获华创资本的8,000万Pre-B轮融资，此次融资主要用于继续拓展非洲市场，包括扩张在非洲落地门店，增加SKU品类，招商海外仓代售，协助更多制造业企业在非洲设厂，坚持轻模式自建物流。

卖到非洲网以大件的家居建材类产品为主，摩托车和大型家电为辅，在线下门店、仓储、物流布局逐渐完善的情况下，未来会继续增加产品品类，丰富SKU，包括衣服、食品等。目前，其自营品类的毛利率有35%-40%，代售品类有20%-25%。

★ 出海商业模式

致力于成为非洲的亚马逊，卖到非洲网专心于做好平台，积极将中国产品引入非洲市场，并协助大量的中国厂商去非洲设厂，让非洲人民享受到高品质的中国制造。

对于公司的战略布局，卖到非洲网认为，公司前期处于野蛮生长阶段，持续布局及扩张。现已进入第二阶段，将增加更多产品品类以不断细化，再进入10个国家，并将逐步进入品牌化的阶段。公司计划在非洲推出50个自有品牌，在很多刚需品类构建自有品牌，未来将是渠道品牌加自有品牌的模式。

卖到非洲网认为，非洲的零售应该是线下加互联网的商业模式。其观察到，非洲很多人尝试进行互联网创业，但从0到1的阶段非常漫长，其一，有些互联网模式没有壁垒，当资本嗅到机会，很容易用资本快速切入，抢占份额；其二，非本土的中国、印度、美国互联网巨头，可以随时用庞大的资源，碾压初创企业。如传音有线下1000家左右线下加盟店线下，构成了壁垒。

对于所在的出海电商赛道，创始人陈亚林认为，目前纯电商在非洲还处在早期阶段。主要有两个原因，一方面是客单价偏低，另一方面是整个快递体系和基础设施还没建立起来，需要积累时间。例如，非洲最大的电商JUMIA有80%的业务在尼日利亚，一方面是消费能力强，另一方面是配送体系健全。

★ 出海发展分析

○ 水深、鱼大的非洲市场

非洲市场目前有13亿人口，人口年龄中位数只有18岁，远低于欧洲的42岁和亚洲的31岁，并且人口将持续爆发性增长。未来的需求不可估量，并且持续时间可能会有30年。尼日利亚是非洲人口最多的国家，也是非洲第一大经济体，以至于市场流传着“得尼日利亚者得非洲”的言论。

非洲社会整体上，处于求稳定谋发展阶段，非洲很多国家在向中国学习，政府非常欢迎中国企业投资，以及中国的一带一路政策为出海非洲的企业提供大环境支持。2018年中非贸易额已达到2042亿美元，同比增长20%。

非洲市场目前在文明程度、社会稳定、复杂语言、医疗条件、基础设施、消费能力等方面与其他市场还存在一定差距。整体上，与中国相比有30-40年的差距，并且不及东南亚市场。在遍地是黄金的同时，也面临着客观条件的制约，充满了机遇与挑战，考验着出海企业的综合能力。

对于非洲市场的商业经济。欧美企业在非洲的比例较少，非洲市场以印度及中国企业为主，目前印度公司占据绝大部分市场份额。非洲的产业机会有三个较大领域，第一是矿业；第二是资本密集型产业，每个项目的投资额都达到几十亿上百亿；第三是做品牌，任何一个细分市场做品牌都有非常大的机会。在非洲，每个品类都能做成一个上市公司的体量。

○ 如何做好非洲市场的本地化

卖到非洲网的员工当中，有95%是非洲本地人，其中很大一部分是在中国留学的非洲博士生。企业本着以人为本善良的原则，尊重当地文化并安排优秀员工来中国进行专业培训，将非洲本地员工视为朋友与亲人，也有部分中国员工在非洲安家，深度融入非洲本地。

非洲市场存在很多巨大的机会，但也遍布陷阱。要深入理解非洲市场的需求并不容易，需要做足功课和准备。每个地区的消费者都有不同的消费偏好，对于颜色款式的爱好相差很大，曾有过一个集装箱的音响三年也没有卖掉的案例。有些消费者对很多商品苛求品质，达不到要求再便宜也不会购买。不同于中国的农村与城市较大的差距，非洲很多国家的农村人口的收入并不低，甚至比城市还好。非洲90%的人口是在二三线，一线城市只占全非人口的10%。能够遍布在非洲的一二三线城市也是卖到非洲网的优势之一，因在非洲能够在二三线城市立足的企业不多。

非洲的尼日利亚是一个购买力很强的市场，最大港口城市拉各斯遍布楼宇大厦，非常现代化，也有很多大型的购物中心。尼日利亚的富豪，住大空间别墅，需求的品类很多，这也是尼日利亚这两年家居建材猛增的一个原因。卖到非洲网在进入尼日利亚市场的时候，最初的七八个月没有找到方向，因尼日利亚与其它任何国家都不太一样，有40%是富人市场，60%是赤贫穷人的市场，不能复制其它地区的模式。期间，公司曾遇到了很多困难，很多次想要退出尼日利亚市场，但坚持到了最后，创始人陈亚林认为尼日利亚未来将会成为一个极大的利润源。

在立足于非洲市场的背后，是卖到非洲网在过去的三年时间里，走遍了非洲的200多个城市，对当地建立了深度认知。他们认为，不同的城市都有自己的特色，非洲也有很多坑，没有可借鉴的经验，全靠自身的试错，摸着石头过河。

所以要首先深入理解非洲这个市场，然后再找到自己的生存空间。并且做好长期积累的准备，需要不断的摸索并总结经验教训，才能在这个大市场里有所建树。

○ 对于非洲创业机会

卖到非洲网创始人陈亚林，当初选择出海非洲，是因为之前的从业经历，与非洲市场有业务上往来，他观察到非洲市场在全球增速最快的指标，并且看到其他地区的市场竞争愈加激烈，所以提前积累新兴的蓝海市场，布局于未来。

去非洲创业有一些机会，但受制于各方面客观条件，处于原始积累阶段，用陈亚林的话讲“最主要靠熬”。目前非洲从0到1这个时间要比中国长很多，而且需要付出的代价大，积累苦熬的过程较长，去做非洲市场的创业者需有耐心，困难远比在国内大，也比东南亚、印度这些地区难。创业者需心理上还是生理上都要做好准备。

● 执御Jollychic

★ 企业及出海业务概述

浙江执御信息技术有限公司（以下简称“执御”）成立于2012年，是一家总部位于杭州的电子商务生态企业，重点经营中东海湾市场。在中国广州、香港、金华等地设有分支机构，在沙特、阿联酋均设有子公司，建有综合运营中心，在美国硅谷拥有研发团队，在约旦建有客服呼叫中心，员工总数约2,000人。

执御将中国品牌、设计、产品输送到中东海湾等“一带一路”沿线国家和地区，助力5,000余家中国企业出海，携手2,000余家国际和地区品牌深耕中东，支持产业链约100万个就业机会。自2017年，执御成为中东地区综合排名第一的移动电商，用户量逾5000万，在海湾用户触及率逾80%，成为中国出海电商首家“独角兽”。

★ 出海商业模式

执御是中东地区领先的电子商务生态企业，公司依托互联网创新及大数据技术，通过B2B+B2C模式，以“构建‘一带一路’移动电商新生态”为愿景，致力于打造数字化、国际化的生活服务平台，为各国消费者带来无国界品质生活。

执御发挥中国互联网产业优势，带动中国产品、产能集体出海，通过技术和服务创新，不断拓展海外市场，短短几年成长为中东海湾电商翘楚。同时，积极引进新消费模式，为消费者提供全新消费体验，提升当地产业链，促进本土就业，是“一带一路”倡议带动沿线国家贸易畅通和民心相通的一个缩影。

★ 出海成功策略

○ 市场选择独特

在市场数据测算、综合营商环境评估的基础上，执御以沙特、阿联酋切入，建立地区支点，进而辐射中东海湾地区，独辟蹊径，深耕不辍，不断巩固先发优势。

○ 营造集群效应

执御充分利用中国在服装、电子、家居、鞋包、母婴等消费品上的产业优势，致力于打造一站式全品类购物体验，旗下Jollychic、MARKAVIP、DEALY等跨境电商平台，为客户提供数百万种商品，既带动国内大牌如华为、小米、海尔等开拓中东市场，也培育近百个中小品牌出海。同时，数以千计的国际和地区知名品牌，日益将执御作为其面向中东市场的新平台。

○ 强调技术驱动

执御坚持自建平台，兼顾自身研发以及合作伙伴技术的整合。通过大数据智能选品，自主研发智能算法，将市场数据分享给供应商，提升库存售出率及生产精准性。执御拥有数百人的技术及数据研发团队，获得50余项自主研发软件著作权（其中半数为去年新增），执御自主研发的全链路服务平台与大规模分布式数据平台，为业务场景的自动化、智能化提供全方位支持。

○ 坚持创新至上

执御以创新为DNA和竞争法宝，在中东首创时装周在线直播、“即秀即买”、快闪店展示等服务；基于大数据智能物流系统，实施精准配送；对用户分级管理，进行个性化投递和收款；培育千余名当地网红进行数字营销，引领当地消费潮流；将当地零售商引入开放平台，打通线上线下零售，赋能传统零售业等。执御在目标市场已成为电商创新的标杆。

○ 注重政府关系

执御积极践行“一带一路”倡议，通过自身业务发展，打造中国品牌形象，宣介中国经济新模式，传播中国理

念，讲述中国故事。在每个国别市场，执御都将自身发展与市场所在国经济发展战略有机结合，争取当地政府的理解和支持。去年以来，执御先后与巴林经济发展委员会、沙特投资总局建立全面伙伴关系，与阿联酋政府部门洽商战略合作取得积极进展。在运营层面，执御注重与当地政府监管部门沟通，确保运营合规、合俗。

○ 秉承基础为本

执御在基础设施方面舍得投入，在国内贴近供应商、出口地的华东、华南，均设有主力仓，其海外仓体量为中东最大，包括中东最大单体履单仓。同时，在中东设有数百人的呼叫中心，为客户提供全天候应答服务。执御通过智能化跨境物流系统及电商仓储系统减少中间环节，在重点市场自营车队，打通配送“最后一公里”；自营物流遵循4S标准，即Speedy速度、Secure安全、Smart智能、Specialized Solution专业化解决方案，在海湾市场率先实现“当日达”、“次日达”。对目前重点投入的电商生态建设，执御也下大力气完成了团队建设和技术研发，夯实数字基础设施。

○ 坚持本地导向

Glocal，是执御战略的一个关键词，系全球使命Global mission与本地责任Local responsibility的结合。执御坚持本地化战略，其关键是将中国电商核心技术和先进模式与海外市场一切可用资源紧密结合。执御通过本地采购和开放平台，拓展与当地零售商、供应链合作空间。执御在海外全面实现本地化经营。

○ 担当社会责任

执御在战略层面重视企业社会责任。如面向沙特等国政府，执御提出TIES框架，作为履行社会责任的指针，夯实与当地市场的纽带，即：Technology sharing技术分享，Investment commitment投资举措，Employment promotion就业促进，Social responsibility社会责任。

★ 出海发展分析

过去几年，执御在大数据、智慧物流、海外仓、保税区等电商基础设施方面，虽积累了一定的比较优势，但中东互联网市场方兴未艾，来自国际、当地电商的竞争日趋白热化。一些西方企业在拓展发展中市场的过程中，推行经济霸权。执御等一大批中国新兴企业，恪守中国传统价值观，不会以邻为壑，而是着眼互利共赢，既谋求自身可持续发展，也真心为当地做出切实贡献。

本质上，这是东西方在企业乃至更大范围、更深层面理念、模式、国家战略的综合博弈，是中国从贸易大国迈向贸易强国进程中诸多挑战的缩影。

● Club Factory

★ 企业及出海业务概述

Club Factory是基于大数据和人工智能技术应用的跨境电子商务平台，于2016年8月在海外正式上线。类目涵盖服装、鞋包、配饰、美妆、3C、家居用品等，并提供快而省的国际物流服务。目前在全球27个国家和地区上线，包括印度、中东、欧美、南美等地。其中，印度是主要出海目的地，Club Factory目前成为印度排名前三的电商平台，占有印度时尚电子商务30%以上的市场份额。

Club Factory由杭州嘉云数据科技有限公司（以下简称“嘉云”）自行研发设计运营，其核心技术团队来自Facebook、阿里、网易，具有斯坦福、卡内基梅隆、浙大等院校的计算机专业背景团队。

★ 出海商业模式

○ 上游直接对接中小厂家、制造商

Club Factory凭借“爆款易”积累了庞大的SKU基础和丰富的海外市场分析数据。“爆款易”嘉云推出的一款针对出口跨境电商B端客户第三方大数据分析工具，B端商家可以直观地了解到某款商品的受欢迎程度和利润空间等信息，也可以预测到哪些商品是潜在的爆款，从而进行选品和定价调整，从而大幅降低可能的库存积压成本，提高潜在爆款商品的收入。不仅如此，Club Factory也与不同国家的卖家进行合作，构建当地的电商生态。例如在印度，自2019年7月启动入驻计划以来已有5,000余家厂商入驻了平台。

目前在上游供应链端Club Factory已整合了多达数百万家供应商以及高达数千万SKU。而且这些厂商生产的产品特点是无品牌、时尚且价格较低，平台平均客户交易额约为6至20美元，在印度有巨大的市场。

○ 下游对接消费者，提供个性化、本地化服务

Club Factory在APP上销售服装、鞋包、配饰、美妆、3C、家居用品等类别的1000多万种商品，满足消费者的的不同需求。

通过AI技术洞察消费者消费喜好，向其精准推荐相关产品，降低了消费者搜寻成本，提升了购买意愿。同时，Club Factory还提供包邮、退换货、货到付款、在不同国家提供本地化客服等服务。

○ 作为交易平台，用数据驱动交易

客户下单后，由供应商直接发货，平台负责质监并打包发货，配送则由当地物流公司负责。Club Factory的商业模式可以归纳为“轻自营模式”。这种模式将“平台电商”和“自营电商”结合，既作为“平台”为上游厂商解决库存问题，又能以“自营”方式为消费者带来良好的购物体验。

Club Factory创立了一套人货匹配的图谱系统。这套系统将用户端消费行为数据、供应商数据，以及库存、供应链和物流数据进行结构化的分析建模，将商品缺货率控制在了1%以下。同时也使价格、品类及消费趋势准确结合，基于庞大的供应商数量和丰富商品品类，给印度及其他海外市场消费者提供有竞争力价格的商品选择。

★ 出海成功策略

○ 专注本土化，从上游到下游打通本地化链条

Club Factory作为电商平台在本地化方面打通了整个产业链条。与当地的供应商进行合作共同运行电商平台，扶植各地中小企业一起构建电商生态；基于庞大的供应商和商品数据，作为平台减少中间商环节，为消费者提供有竞争力价格的商品选择；与当地物流公司进行合作，逐步缩短货运时间；同时根据不同地区的消费方式提供了货到付款、退换货等服务，也在不同地区提供本地化客服等服务，进一步提升消费体验。

○ 试水下沉市场，拓宽消费者群体

Club Factory对其目标市场制定了拓展下沉市场的策略，将业务带到二线和三线城镇。随着互联网的普及、物流

的进步，会有更多的下沉市场用户参与到网购中来。区别于针对高消费群体的电商平台，Club Factory针对下沉市场和意愿尝试快时尚产品的群体有着巨大的机会和优势。

○ 合理进行获客投资，注重打造品牌价值

Club Factory主要在Facebook和Instagram等数字营销平台进行品牌广告宣传，因此其获取顾客的成本很低。

Club Factory专注于品牌价值建设，打造品牌的“知名度和回忆价值”。2018年7月，宝莱坞巨星兰维尔·辛格（Ranveer Singh）和2017年世界小姐（Miss World）大赛桂冠得主Manushi Chhillar为Club Factory代言，达到了良好的宣传效果。

○ 遵守当地法律法规，合法开展当地业务

中国出海企业的新模式一定会给新兴市场带来冲击，各地政府也会出台各项政策对中国企业的海外业务进行监管和限制。遵守各地的法律法规，以合法的方式开展业务，才能取得政府和监管层的信任，出海商业化落地才会顺利进行。

针对印度的关税政策，Club Factory在印度当地成立了实体公司，规避了可能触碰监管红线的风险，业务得以合法的在印度继续进行。

● 一加手机

★ 企业及出海业务概述

一加手机成立于2013年，是由OPPO前副总经理刘作虎创立。一加手机是众多出海中国手机厂商中的典型案例，品牌创立仅6年多的时间，连续拔得印度高端机市场的头筹，并获得欧美成熟消费者获得称赞。

在欧洲，一加的销售额以每年60%-70%的速度在增长。几乎每一款手机在欧美上市都会以极高的评价登上当地媒体及评测机构的官网。例如，一加第一款手机产品在2014年亮相后，在美国就受到主流媒体的好评，《时代周刊》首次刊登来自中国的手机评测，给予高度评价。又如，OnePlus 5T在发布时，获得了全球三大顶级科技媒体The wired、The guardian、CNET认可及推荐。几乎每一次线下闪购活动都会引发排队抢购的现象。在PCMag的2018年度读者选择奖，一加在北美智能手机里客户满意度排名第一。

不仅在欧美市场，在印度高端机（3,000人民币以上）市场，一加手机在最近一年多的时间里四次夺得冠军。2019年Q2，一加手机凭借着一加7系列的表现，的市场份额大幅度领先三星、苹果。一加手机的市场份额约为43%，三星和苹果分列第二、三名，市场份额都在20%上下。

目前一加手机产品已走向全球超过35个国家和地区，收获了来自全球几百万用户的认可。

★ 出海商业模式

一加手机在商业模式上有着自己的独特之处。创始人刘作虎总结一加的三大关键词：高品质、国际化和专注精品。

一加专注于每一代旗舰精品产品的打磨。每六个月发布一款新旗舰手机，并生产出足量产品满足销售需求，但在新机推出后，之前的机型将不再继续销售。这一模式有助于稳定一加手机价格，并保证任意一款旗舰新机都是营

销的唯一焦点。这是与所有出海手机厂商“机海”模式不同的做法。

一加遵循着只做高端旗舰的策略，不开发中低端市场。即便在印度这样智能手机的渗透率24%并且看重性价比的市场，依然保持这个模式策略。一加曾走过弯路，在抵挡住中低端市场份额的诱惑后，一加认为，对品牌构建看的是长远。如果一加一开始就往中低端市场去做，其实很难再做到高端。

一加的国际化模式也与众不同。从一开始就让海内外市场双轨并行，不同于其他手机厂商的先征服本地市场再拓展到海外市场的模式。生而国际化，从创立伊始便将视野投向海外市场，并且刘作虎在发布会上所说：“我们希望通过打造一款能跨越种族、地域、语言和文化差异的好产品，让世界能真正认同和尊重的中国品牌。”

★ 出海发展分析

一加认为，只有获得欧美消费者的认可后，才有资格谈全球市场，才能够让品牌得到更高的认知度，才算国际化。因此，欧美市场是一加的主攻市场之一。他极为推崇以极简著称的北欧风格，并将这种风格代入产品本身，曾经乔布斯就是用极简主义成就了苹果。这种设计风格，符合欧美用户的审美品位。

一加手机在战略上找准自身的定位，使其避免了过多的竞争压力。将产品的价格定位于苹果与三星之下，并定价于2500-3500元的市场空白区域。并且，将客户群体定位于线上、有品位的人群，将主要精力放在产品品质的雕琢，用户群体会在线上，用自身的口碑与评价，承担产品与品牌的传播与广告功能。所以，对于一加，市场和品牌的推广只是附带。

欧洲市场对中国手机厂商一贯的印象是为国际品牌或国外运营商做ODM产品，产品相对低廉。一加创始人刘作虎认为，中国品牌出海会遇到当地消费者的信任与品牌认知问题。首先要做到的是，用统一的国际标准打造世界级产品，因为好的产品可以跨越地域、种族、文化，精致与简洁、完美的用户体验等是全球消费者所共同的希冀。一加践行这样的理念，在产品研发阶段，仅仅是机身弧度值就调整了100个以上的版本。

一加手机还以自身实力，进入北美、欧洲市场的各大主流运营商的体系之中。与美国第三大运营商T-Mobile、芬兰最大运营商ELISA、英国最大的移动运营商EE合作，拥有欧美运营商销售后，一加的知名度将逐步打响，并提升在欧洲市场的占有率，毕竟中国市场的OPPO、VIVO等手机厂商能取得现在的成绩，一定程度上就得益于众多的线下渠道。与英国EE合作有利于一加未来占领英国的5G手机市场。

与中国市场不同的是，欧美手机产品主要通过运营商渠道实现销售，占比达到了90%左右。进入欧美运营商市场，才算是真正进入欧美市场。由于渠道比较固定，美国运营商不轻易接受新品牌，因为一会增加营销推广成本，二要承担风险压力。以与美国T-Mobile合作而进入美国市场举例，此前只有中兴、酷派等极少数品牌中低端进入过美国运营商市场，而一加手机是以高端品牌定位与T-Mobile达成的战略合作，有多种原因：首先，LG等品牌在美国高端市场份额的逐渐下降，目前美国高端机市场以三星、苹果为主，高端价位缺少新鲜的、有口碑的、有品质的旗舰品牌。T-Mobile是走在科技创新和研发前列的运营商，而一加手机在用户口碑、品牌形象、产品特性、客户满意度等方面受到了美国消费者和媒体的高度认可。这种高品质的形象成为T-Mobile看重一加手机的基础。而且在美国四大通信运营商中，T-Mobile的5G建网速度最快、5G计划规模最大。而对于一加，自2016年就开始了5G技术储备研发，对未来同样的深耕布局，是双方合作的重要原因。

一加不仅获得了欧美市场的认可，而且占领了印度高端机市场，也是源于对产品品质的追求。一加曾经抵挡住中低端机的诱惑，在一番探索后，一加坚持做最好的安卓旗舰策略，以用户为价值导向，专注于每一代精品，做高品质的产品。他认为，大家的关注点开始回归到产品本身，开始渴望更有品质和不同审美设计的产品，而不再是一味的追求性价比和便宜。

四 “本地化强运营”模式

这种模式多以技术和文化为主要出海赛道。技术、文化等输出海外需要极高的本地化运营才能顺利落地，因为涉及到文化包容性和技术监管的可能性。

● FunPlus

★ 企业及出海业务概述

趣加（FunPlus）是涉足游戏研发和发行、直播、电竞、投资等多领域的国际化互动娱乐公司。FunPlus于2010年创立于硅谷，目前在旧金山、东京、斯德哥尔摩等全球多个城市都设有办公室，拥有超过20个国家和地区的800多位员工，用18种不同的语言支持各国本地化运营的产品。

FunPlus在休闲和策略两大游戏品类位居全球游戏开发者前列。模拟经营游戏《Family farm》系列全球用户数过亿；策略游戏《阿瓦隆之王》登顶了包括美国在内超过30个国家的畅销榜。《阿瓦隆之王》的成功案例也入选了Google营销商学院；《火枪纪元》登顶45个国家和地区畅销榜的榜首，并曾在102个国家和地区的畅销榜上名列前十。

★ 出海商业模式

FunPlus是以自研自发为主体的强本地化运营模式，融合东西方优势资源，做到高质量研发、快速迭代，同时海外运营本土化。FunPlus总结以往的成功经验，认为产品质量永远是第一位的，并持续深入的本地化运营，但这两项都需要有全球视野的高素质人才支撑。

公司在全球范围内建立专业的产品团队及市场团队，为具有全球视野的高素质人才，并且有开放且相互尊重的工作环境。FunPlus在文化建设也体现彻底的国际化，硅谷文化深植公司核心文化。

在布局全球市场的过程，FunPlus不仅有全球性的整体思维，更努力深入了解各地市场的文化及习惯，做到本地化。不但充分尊重及授权当地的合作伙伴，而且针对每个细分本地市场，建立完整的产品战略、区域战略和人才战略。游戏产品的深度本地化创作，以及本地社区运营，在海外玩家中培养好良好的口碑和品牌形象，趣加的休闲游戏人物形象甚至入选了荷兰儿童课本教材。

FunPlus认为未来也有许多挑战，包括公司用户获取成本的持续增长，如何在现有成功游戏品类基础上继续实现跨品类的成功。

★ 出海成功策略

中国游戏厂商在拓展海外业务时，更倾向于在进入欧美成熟市场前，先经过新兴市场国家的市场考验，评测并改

进游戏。通常会在在港台等文化相似度较高的地区等先行尝试；然后进军新加坡和印度尼西亚等亚洲新兴市场；最后进军欧美市场，在每个阶段都会收集市场反馈并持续地测试与改进。

FunPlus发迹于Facebook平台，并以轻量级的休闲游戏起家，目前已成为研发和发行一体的游戏企业，并在海外市场收获了成功。2019年1月，App Annie发布了2018全年出海发行商收入30强。报告中指出。2018年，中国出海移动游戏和应用的同比下载量增长了40%，收入增长了75%。

2018年中国发行商出海收入排行前5

排名	公司
1	FunPlus
2	IGG
3	网易
4	智明星通
5	腾讯

数据来源：App Annie

趣加目前已发展成为以海外游戏业务为主，主营业务涵盖移动游戏、电竞、直播多个板块的综合娱乐性公司。趣加未来的目标是建立首个世界性的电竞生态圈，游戏，直播，电竞同属于这个生态圈。趣加创始人兼CEO钟英武认为游戏和直播具有相通性，“直播非常吸引人，具备有游戏社区和粘性的特点。游戏具有极高的付费特征。”电竞则更像个游戏的衍生品，但三个领域是各自有着联系的，并且未来这种联系会愈加明显。人们未来可能是三位一体的游戏娱乐方式，即玩游戏，看直播，用平台看电竞比赛。为此，趣加和映客合资于2016年成立了未来趣娱，发力海外直播，采取的策略是先从最简单的版本做起，再慢慢根据市场情况进行改良优化，且最终目标不局限在大中华地区，先在港台、日韩地区试水，最终将打磨后的产品准备切入门槛较高的美国市场。

趣易与Facebook达成“ROS全球职业联赛”的独家播放协议。ROS全球职业联赛涵盖北美，欧洲，东南亚三个核心市场，赛事通过至少5种不同语言的直播呈现。趣易是趣加体育与网易组成的合资公司，他们的共同愿景是创建全球第一个真正的手游电子竞技联盟和生态，趣易是趣加与网易联手开拓海外电竞市场重要的布局。趣加体育作为国内首屈一指的海外游戏发行商，除了其强大的游戏发行能力以外，他们在国际电竞市场也是有着相当的话语权。尤其是俱乐部领域有着多年的布局与耕耘。

趣加在投资领域也颇有建树。投资了包括Sirvo Studios、Bonfire Studios在内的游戏工作室。领投了北美知名的电子竞技俱乐部Cloud9，跟投方阵容包括来自科技、体育、游戏、风投等各界的明星公司及个人。钟英武认为，打造全世界领先的娱乐平台，提供快乐和极致的娱乐享受是FunPlus的使命。在未来十年，希望通过创建和投资具有这个使命的工作室团队，一起来改变游戏及娱乐行业生态。FunPlus Ventures的设立就是为了支撑“打造世界顶级娱乐工作室”的这个的战略构想。



CHAPTER 4

机遇挑战及策略建议

1. 未来出海的主要机遇及挑战
2. 策略建议



一 未来出海的主要机遇及挑战

● 机遇分析

★ 产业优势延伸机遇

全球化趋势背景、中国政策支持，产业资源成熟、经济转型等众多因素条件的综合影响下，中国创业创新创投向海外拓展，迎来了窗口期。产业链两端向海外市场延展。

其一，向产业链上游延伸，面向前沿基础科技研究、高端制造、重大短板工程等基础产业和技术研发环节，产业升级已经成为政府与市场的共识。尤其在大国贸易战与科技钳制发生时，给中国科技领域带来信心的打击与危机感。通常是向美国硅谷、以色列等产学研资一体化成熟的创新中心的科技型企业购买技术。此外东欧地区出现很多IT技术创新，如区块链技术2.0——以太坊的创始人Vitalik就来源于东欧地区；西欧一些国家在部分产业具有特色优势，如荷兰的光刻机制造企业ASML公司可制造出世界顶级的光刻机。中国企业可通过收购与投资的方式向欧美市场的高技术企业获取研发与技术支持。

其二，随着中国经济的整体成本上升、环境瓶颈制约等因素，产业链下游的初级制造与加工业等劳动密集型企业，开始向东南亚等向具有特色条件禀赋的新兴市场转移分工。导致这种转移分工的因素包括：为了减少税收负担；持续上涨的劳动力与土地成本；中国与东南亚等国家的传统劳动密集型产品对发达经济体出口存在关税差别。

与此同时，新兴市场看好与中国产业对接的机遇，如非洲国家纷纷看好“一带一路”合作带来的机遇，他们希望与本国的发展战略相对接。埃塞俄比亚已经将工业化上升为国家发展战略，把建设工业园区、推动对华产能合作作为实现工业化的重要依托。

中国出海企业可通过对外投资并购、设立合资公司、设立海外工厂等方式进行产业链的向上拓展及向下转移。

★ 商业模式复制机遇

对比中美两国，美国多为科技创新，长于基础研究与前沿研究；中国因为具有人口与市场的体量优势，规模效应导致的边际成本降低迅速，所以中国长于模式创新与产业化。这点在多个行业都有体现，如一带一路20国青年评选出“中国新四大发明”的高铁、扫码支付、共享单车、网购，其中后三者为模式创新，说明中国在一些应用与模式创新方面较为领先，并得到国际的认可。

当这种模式创新复制到一些新兴市场的时候，会比美国模式更加容易被接受，如在生活服务领域，百度在收购了巴西本土团购网站Peixe Urbano之后，将国内团购的经营模式，包括餐饮、电影的团购等业务复制到了巴西，成功实现了快速增长，远远超过了Groupon在巴西的占有率。后者团购模式起源美国，是全球最大的团购网站。

市场人士经常将“模式创新”与“科技创新”做对比，并认为商业模式创新的重要性低于科技创新。但并非如此，科技创新是生产力的创新，模式创新是生产关系的创新，两者承担创新工作的不同角色，生产力创新后诞生新的生产工具，需要在生产关系层面加以创新应用，才能产生巨大的创新效应。如集装箱的科技含量不高，它的创新应用属于模式创新，但却能让国际海运的成本下降90%以上，彻底改变了20世纪全球的供应链体系，通过拓扑学领域的蝴蝶效应的传导，极大的促进了全球化的进程，也间接促进了中国融入WTO后的工业化与第二曲线的发展。

★ 核心技术应用机遇

中国的移动互联网产业在世界范围内具有领先地位，“中国制造”逐步向“中国智造”进行产业升级；人工智能、大数据等新一代信息技术产业位居世界第一梯队，各方面指标增长速率超过美国，并在各产业得到广泛应用，呈现融合发展的态势。

核心技术应用出海，中国的核心科技的日益崛起是重要原因。中国在核心技术基础研究及研发方面虽不及美国，但在核心技术的产业应用方面具有独特的优势。因具有庞大的市场及规模效应，高科技互联网企业有足够的动力对核心技术的产业化应用投入。更为关键的是，中国目前处于发展中国家阶段，人均GDP还只有美国的六分之一，对于广大亚非拉新兴市场，具有可参比性。因为经济、发展与共赢，是人类共通的价值观。因此，中国的技术出海，也是一个热门话题。

核心技术应用出海绕开了中国企业走出去时遇到的政策阻力。部分海外国家对敏感行业有保护主义及排外的政策规则，但类似移动支付技术出海的方式，因契合当地市场的需求而受到鼓励。例如，蚂蚁金服将其金融科技以一种友好方式引入许多“一带一路”沿线国家。印度Paytam和蚂蚁金服合作仅两年，便迅速成为全球第三大手机钱包支付平台。

● 挑战分析

★ 本土化经营挑战

产品和运营本地化的挑战。对本地市场的细致化了解至关重要，采取因地制宜的策略，而以往习惯于在中国市场“复制粘贴”的商业模式和市场策略靠在海外市场很难行得通。例如，东南亚大部分地区的信用卡持有率都非常

低，但Uber在进入当地市场两年后才开始支持现金支付。马来西亚是多民族国家，消费市场进一步分化，消费策略不应为单一策略，应该根据不同细分市场进一步细化。对于工具型的出海企业，应做到符合当地人的习惯与特点。传音手机占据非洲市场最大的份额，通常是经过非常深度的市场调查研究，洞察非洲消费者的特点与需求。传音的产品研发更是高度重视本地化特色，包括本地语言、本地声音、本地审美在内，将产品本地化与同类产品差异化方面，做到极致。如针对黑人肤色的拍照难题，特别成立工作小组，大量搜集非洲本地人的照片，进行脸部轮廓、曝光补偿、成像效果的分析，发明黑皮肤美肌模式；非洲用户大多有两张以上SIM卡及一部手机，传音推出双卡双待手机，甚至一度推出四卡手机，适用于经常当地信号不好的环境。正是因为传音在消费者洞察、产品研发等方面，无孔不入地关注细节，极致的本地化，造就了传音的“非洲之王”的美誉。

对于内容型的出海企业，如何符合本地化的内容、创意、审美观。非洲地区新闻资讯类上榜的OperaNews、Scooper News为中国企业，因为基于本地化的内容，才能在当地快速发展。在游戏、动漫等文娱作品的形式上，需要对剧本、配音、音乐等方面进行本地化调整，适应当地的风俗习惯与审美。中国风画面、中国化叙事方法在欧美市场相对受欢迎，但如果设置过多需要深度了解的中国元素，可能会缩小消费受众面。因此，对海外当地市场的理解细致程度，是决定本地化是否成功的关键。

本土化比拼的是对当地价值观念、法律、用户行为习惯等特征的深入研究、本地化研发，以及运营管理、资源整合、商务拓展等综合能力。创始人需要有很强的个人素质与领导管理能力，需要有local know-how的优秀人才加盟，出海企业还需要积极拓展当地资源配置，包括人才、业务、资本的对接支持。

中国企业如何做到尽可能的本土化决策与经营，对驻外部门尽可能的授权。可以作为典型经验来分析的是，部分外资企业正撤离中国，易趣在2003年占据中国电子交易市场90%以上的份额，但在2012年关闭了中国业务，输给了以淘宝及京东为首的中国网商；2014年，微软正式宣布关闭MSN软件，输给以微信及QQ为首的中国社交软件；2016年，Uber将其中国业务出售给滴滴出行，终究没能征服中国市场。这里面的原因有：中国本土互联网新贵更懂用户，反应速度和交付效率更快；符合国情的性价比产品和服务。外资在中国市场的最高决策者无法得到授权，他们能做到本土化认知，但是无法做到按照中国本土的禀赋进行因地制宜的执行。外资企业总部具有决策权，但是无法做到本土化的认知与经营。

如何改变整体性思维。出海企业常见的一个思维误区是，经常会将东南亚、欧美等市场作为一个整体来讨论与考量。美国、中国这样有统一的高度同质化的市场，将统一的市场整体作为一个有机体。中国自从秦始皇统一货币与思想后，物流、人流、信息流、资金流就可在全国范围内配置，南北方差距整体不大，同一商业模式和策略可以在全国范围内适用，譬如双11这样的网商消费策略，华南地区和东北地区消费者都能同样的理解并接受。而东南亚有多民族、多宗教、多政体、多个经济发展阶段、多种消费习惯，东南亚市场是一个高度分化的市场，它以国家或民族为单位，由许多不同的市场构成，有些足够大、足够发达——如印尼和新加坡，完全可以作为一个独立的市场存在，而另一些则不具备独立发展的规模和资源。

★ 海外市场基础生产条件限制

海外市场劳动力素质参差不齐的挑战。东南亚、非洲的劳动力普遍受教育程度普遍不高，技术性的工作较难做好；服从性较差，没有有纪律性的工作习惯；时间观念落后，效率低下。如东南亚的工人会因为工资没有达到预

期，发生集体罢工的情况。

海外市场的交通基础设施制约的挑战。部分东南亚、非洲市场的基础设施的不完善，制约了出海企业的发展。例如，越南的港口资源丰富，但基础设施建设仍然落后，尤其是交通运输体系还十分不健全，这使得从工厂到港口的这一段货物运输没有完善的物流系统，影响运输时长，进而影响交货时间，还会带来运输成本和仓储成本的上升。多数人眼中只看到了非洲巨大的大陆面积和广阔的市场，没有看到其地理跨度大与地势复杂，其主要经济中心相隔距离远，道路基础设施条件差，交通物流成本高。另外各国关税贸易协约众多，导致跨国商品流通贸易成本较高。这些都不利于商业的发展，B2C电商中短期难以大规模普及。整个非洲是个断裂的大陆市场，国家之间的没有道路运输的基础设施，或者是设施相对比较老旧。非洲内陆国家的一些国家，虽然有河流，但因巨大落差的瀑布导致无法做为航运。海外市场信息基础设施挑战。这种信息基础实施的落后，影响移动互联网带来的信息传递扁平化，进而影响对整个经济体带来效率提升的机会。非洲移动互联网生态，还是以低端智能机为主，多数为功能机，无法转化为移动互联网用户。网络条件差异巨大，部分中心城市有4G的网络条件，有些城市只有3G，农村只有2G。对于移动互联网的出海企业，首选需要考虑的是，如何去适配跨越不同代际网络条件、不同设备的用户。对于走在前列的游戏出海厂商，产品开发时，要因地制宜的考虑降低画面渲染，部分地区甚至不适合对硬件要求很高的大型游戏。在中国，不少金融科技企业在开展业务时，通过移动互联网收集用户各类消费行为数据，判断其信用程度高低，但在东南亚不少国家，电商渗透率不到5%，国家征信系统覆盖人群不高，金融机构很难通过互联网大数据建立有效的风控模型降低现金贷欺诈坏账发生的几率。此外，内容出海企业还要注意智能手机和移动支付渗透率较低导致的付费率较低等挑战。

★ 海外市场政治、经济、社会、文化等上层建筑限制

成熟经济体市场具有完善的市场环境及配套设施，如何应对新的产业环境。欧美市场的相关标准及法规严格，一旦违反将有可能面临重罚。欧美国家的市场经济比较成熟，政府对企业的经营范围与经营方式很少限制，但对各行各业产品有极为详尽的法规与执照要求，而且执法十分严厉，尤其在环保、安全、税务、劳工方面。因此，不同于在中国市场的创业创投活动习惯，在欧美市场需重视合规并在必要的情况下聘请律师作法律顾问等。欧美市场普遍有协会并且发挥相当大的作用，可以左右政府决策与市场。他们为保护本行业利益，游说政府制订有利的政策，为行业发展举办各类研讨会，为开拓市场组织展览、出版杂志，向会员提供市场资讯。因此中国企业与产品要进入这些市场，不但要研究对应的行业协会，还应该加入这些行业协会。经销商还要对其商品承担责任险，商家稍不注意就会吃巨额赔偿官司。美国对产品的质量要求非常严格，各种产品的标签、包装、说明都要符合美国市场要求。政策、法规、标准等等众多细节都是关键因素。以众泰汽车为例，其过去多款产品在外形设计、尺寸上大量“借鉴”大众、保时捷等品牌的成熟产品，这样的行为在美国这样对知识产权保护严苛的国家，将面临巨额罚款。

海外市场复杂的监管限制。部分东南亚国家对外资企业有排外和本土保护政策。例如，泰国的外商经营法规定，外商在泰国境内持有注册公司的股份不得超过49%。又如印尼金融服务管理局对所有P2P贷款机构开启牌照监管模式。但也有例外，通过颁布、推行对外商友好的商业法规，新加坡成功将自己打造成了东南亚的创新科技中心。

政治外交及社会不稳定因素。尤其对于发展中国家市场。典型的如印尼，1965年的9·30印尼屠华事件中，有数十万华人在屠杀中丧命；近20年来印尼的排华倾向越来越严重，分别在1998年、2000年发生排华事件；2019年5月又爆发骚乱和反华事件，造成6死200伤。不仅如此，东南亚的菲律宾、越南等国家，对中国南海领域抱有争议。东南亚国家因为红色政权等历史原因，对中国普遍忌惮和防备。对于一些出海的企业来说，涉及当地敏感的行业，容易引起当地政府的责难。对于出海东南亚的互联网金融平台与网贷平台来说，中国市场的逐步监管收紧，窗口期已过，这部分企业看好海外市场松散监管及巨大的市场，部分平台的网贷本质是高利贷，在国内曾引发跳楼、裸条、暴雷、暴力催收等一些列社会舆论事件，对于东南亚有部分排华传统的地区，一旦有风水草动，极易引发社会与政府层面的封杀与反对声浪。中国市场的网络游戏，经常会有青少年网瘾造成的社会影响见诸报端，游戏厂商承担部分责任，但在这些国家，他们极易将责任归因于中国及中国品牌整体。在中国这样一个五千年文明史的市场，人们聪慧并且和善，有佛儒道、诸子百家、与现代社会主义思想武装的头脑，遇到问题尚有群体化的偏激情绪，不能正确的分析与归因，对于新兴经济体的人群来说，一旦报道出社会舆论事件，很可能连累中国品牌整体的信誉度。

对海外当地利益集团权益的挑战。电子商务在中国，曾引发零售业的颠覆式的影响，尤其影响线下商铺的销售额及流量，甚至影响商铺地产的价格走势。中国的电子商务企业，一旦在当地市场发展成规模，影响吸纳当地就业人口的零售业，是否反过来受到影响，是一个值得深思的挑战。第三方支付本质属于金融业，在任何国家都属于暴利行业，对于部分国家，是归于当地政权或一些家族的核心利益之一。出海地区的经济金融问题，对出海企业造成风险挑战。拉美部分地区，因为政体与社会原因，陷入中等收入陷入，低迷的经济增长、高通货膨胀、高家庭负债率、信贷操作困难、货币贬值、汇率问题等一系列，可能会对出海拉美的跨境电商发展构成挑战。

海外成熟市场对产品和服务的品质要求的挑战。这些地区的消费者普遍不追求价格，但追求品质与服务，如德国人换机的频率很低，对电子产品要求很严苛，德国电子产品往往具有2年以上免费维修政策，手机更新换代后厂商仍然需要给用户维护。欧美、日本等动漫消费市场对作品画质要求非常高，产品制作方需格外重视产品画质。

海外市场的不同文化、风俗习惯、宗教红线的挑战。与西方消费者在文化上的差异，使得国产影视剧、中国风的游戏、动漫进军海外困难，西方观众较难理解复杂的人际关系和东方处世哲学，如何将中国元素进行海外的本地化表达，用中国IP表达出普世价值观的精神内核，是吸引西方内容消费者的关键。部分海外地区的广告宣传上要避免性别歧视、种族歧视、政治因素。日本、美加等国出于对未成年人的保护，设立分级制度和宵禁制度，会对游戏内容审核。

二 策略建议

● 充分考察不同地区的特点，决定出海方向

当企业选择出海时，首先要决定出海的方向，确定好出海的赛道。这需要创始团队切身充分考察当地的特点，根据自身团队的特点，挖掘具有潜力的赛道。

地域选择上，不同的地域特点决定了适合发展的不同赛道。例如，东南亚移动互联网发展程度低，文化背景和中

国相近，人口基数大，适合各类发展项目；日韩互联网建设较为发达，但文化排他性强，文娱类出海困难较高；北美地区互联网发展高于中国，文化差异较大，适合具有国际化水准的团队创业。

同样，决定好出海方向后，也要考察自身团队的特点。例如，团队构成是技术型还是运营型。技术型人才在新兴市场有一定的优势，但需要本地化运营团队的帮助才能更好地实现商业化落地；而运营型团队对技术要求不高，适合在发达市场寻找机会。

在选择出海方向的同时，也要充分考虑企业资金的问题，资金是否充足决定了企业特别是出海方向企业能否持续经营的关键。初心资本副总裁许旸洋认为，出海企业赛道选择时关键在于融资能力及商业化能力，两者至少需具备其一，才具备持续经营的基础。如果从事如支付、物流等相对大级别的赛道，商业模式决定了短期内或无法盈利，这种情况下，需要企业具备融资能力，让投资机构相信企业日后的变现能力。或者选择能快速实现商业化的模式，使得短期内有充裕的现金流，企业在持续经营的过程中，用时间换空间，对当地更全面、更细致的了解，以及积累经验，后续再调整战略及寻求投资融资。这两种方式必须具备其一，否则在海外市场的生存将会异常艰难。

● 做好本土化是出海企业成功的关键

出海企业不只是要把中国成功的商业模式带到海外，本土化是企业能否在海外运营下去的重中之重。本土化不仅包含本土化运营，团队甚至于产品，从整个系统上来都要与当地情况进行有机结合。

当把中国互联网已经发展了20年的成就带到海外后，必须要先想到会给当地的政府、政策、人民、经济带来的冲击。这时，要思考怎么跟当地居民、当地企业产生共赢，遵守当地监管政策，让中国的成熟商业模式成功出海。

初心资本副总裁许旸洋认为，对于海外市场，特别是新兴市场，如果想抓住指数型成长的机会，需要对当地有足够的深的了解。创业者需具备两项最根本能力，其一是对所从事的行业赛道有足够深入的积累，才有可能根据海外实际条件去做调整；其二，能够驻扎到当地，或招募当地合伙人，能将业务决策落地执行。但很多企业做到这两点不易。

互联网、商业模式等都拥有极强的文化属性和文化特征，能否做到有效的文化适应性也是出海企业业务能否顺利落地的重要原则，这也是中国企业出海的一大挑战。如果无法适应当地的文化，即使将中国已成熟的商业模式和技术基础带到海外，业务也无法成功落地。例如，上海北新出版社因为一本出版物冒犯了少数民族，触发了民族矛盾，当时就遭到了关闭。

企业出海为了做好本地化避免不了招募本地团队，在与当地团队共事也要找到适宜的相处方式。只有与当地团队保证良好的关系才能保证本地化的顺利实施，做好文化适应性也是本地化的前提条件。

出海企业同时也避免不了与本土企业展开竞争。这时可以选择与本地企业建立合作伙伴关系，缓解可能遇到的困难。与当地相关企业等合作，不仅可以快速切入市场，实现本土化，也可以减少恶性竞争，大大减少不必要的竞争成本，也避免了监管层对外来经济的限制。

所以，无论从商业模式、维持与当地团队关系，还是宣传等角度都要保证本地化及文化适应性。在企业出海前充



分了解当地的文化、制度、宗教信仰等，将中国领先的技术、商业模式与当地文化有机结合，做好本土化，兼顾本地竞争者的利益，才能顺利落地，成功抢占海外市场。

● 遵守法律法规、运用法律保障企业权利

不同地区都有一套运行的法律标准，企业出海前也要充分学习当地的法律法规，对于监管层的持续监管也要时刻关注，以便企业出海业务可以顺利的进行。例如，人工智能的发展离不开大数据的支持，而数据的国际上极其重视的隐私。相较于国内，海外市场对用户数据隐私问题更为看重，其中欧美国家尤甚。许多国内企业出海后，常因对隐私问题的疏忽而被罚款、起诉、甚至下架。2018年，号称“史上最严格的个人隐私保护条例”GDPR法案生效后，合规成本已成为互联网出海的最大非业务成本之一。

同时，也要善于运用法律保障企业的权利。众所周知，作为一种无形资产，知识产权在企业发展的不同阶段，其作用和价值也是明显不同的。对于初创型出海企业而言，知识产权保护可能会占据企业较大成本，甚至可能被视为一种“负担”。例如，APUS在创立伊始就认识到了知识产权对企业发展的助力作用，并将知识产权体系的构建当成重中之重，形成了完整的商标、专利、版权“三位一体”的布局模式。目前，APUS已经在美国、欧盟、印度等数十个重点国家和地区进行了知识产权布局，并取得了丰硕成果，完成了包括40余项专利、近500项商标和100余项版权在产品主要国家的落地申请。



帮 助 创 业 者 成 功

创业邦研究中心
research@cyzone.cn