

出海2.0时代，鲁企如何扬帆寻机遇

在全球价值链中找到自己的长板，在差异化竞争中打响品牌

记者 蔡宇丹 济南报道

轮胎小厂出海机会：海外需要大牌“平替”

“海外需要大牌‘平替’”。这是EqualOcean总裁李双在出海全球百人论坛开幕式上说的一句话。在印尼、马来西亚等东南亚国家，威海君乐生产的全钢轮胎，已成为普利司通这样的大牌“平替”。“我们的轮胎价格比大牌低40%，质量一点也不差。”君乐轮胎总经理李志明这句话，揭示了威海这家轮胎小厂“秒杀”国际大牌的根本原因。

“拥有优质产品，本身还有性价比，这样的产品不仅在中国有竞争力，在全球也有世界级竞争力。”EqualOcean总裁李双说，有了无印良品，大家还需要名创优品；有了亚马逊，还要有希音这样的存在；有了星巴克，可能更需要霸王茶姬这样的“平替”。

这也让君乐这个在矿山轮胎等载重轮胎市场占据显著优势的中小企业，在海外获得巨大机会。2023年，君乐轮胎营收实现207%增长，其中非洲市场增长15%，东南亚、俄罗斯市场表现也很抢眼。

这是新一轮出海与上一轮出海的一大不同，以山东为代表，上一轮出海是以海尔、海信这样的行业头部企业走出去，现在是千帆竞渡，越来越多中小企业、民企在寻求出海机会。

“这是一场全新的战斗。”诺亚控股CFO潘青说。诺亚控股主要投资江浙沪、珠三角一带的出口企业。这些企业出海的坚决性比过去强很多，都是创始人带一堆人过去，第二次再去，可能就会在墨西哥买400亩的地。新工厂自动化程度很高，只要从中国派20个工程师，就能启动生产线。

数字化和智能化正在助力中国制造走向海外。

活水资本创始合伙人许乐家透露，过去三年，东南亚地价涨得最快的是新加坡，其次是马来西亚槟城，华人经济的半导体产业都在往马来西亚走，在槟城买地买房。

槟城如何接下这“泼天的富贵”？许乐家说，因为地缘政治关系，很多国内半导体公司都在寻找B方案。马来西亚占有全球半导体封测18%-20%的产能，这个数字会越来越高，也会有很多半导体设计、制造企业往马来西亚走。

国内云厂商也正加码投资马来西亚。今年5月，阿里云宣布，将在马来西亚、菲律宾、泰国、墨西哥和韩国投资新建数据中心，力推中国AI技术出海，冲刺更大规模全球布局。

集装箱运价涨幅，反映了中国企业的出海路径。链知咨询合伙人张静说，今年1-4月，中国出口海外的集装箱运价大幅上涨，其中对南美、对非洲航线的运价涨幅，远超欧洲航线。

随着大批中国企业奔赴墨西哥，墨西哥一些州政府在中国设立了接受中资企业投资的代表处。2024年3月，马斯克宣布特斯拉在墨西哥建厂，长三角有很多特斯拉供应链跟着去墨西哥建



威海君乐轮胎有限公司的生产车间。(资料片)

6月26日-27日，由国内出海全球化顶级智库EqualOcean在深圳举办的2024出海全球化百人论坛(以下简称出海全球化百人论坛)上，3000余参会人员热议新一轮出海。这是一场全新的“战斗”，包括山东企业在内，那些早已躬身入局者的实践，正在一一印证参会嘉宾的观点。

厂。复旦大学西班牙文系教授程弋洋在论坛上透露，这股热潮，使得复旦大学西语系的毕业生都供不应求了。

为吸引中国企业投资，一些热门国家拿出各种优惠。大旗财税董事总经理凌宝两个月前刚从越南考察回来。凌宝在论坛上说，越南保税区对企业增值税、所得税优惠时间非常长，企业所得税的免税，是从企业盈利时算第一年。在迪拜一些自贸区，企业所得税免税时间甚至以50年起步。

“瞎出海，必出局”

全民出海时代，出海去哪里，路径是什么，投入多大资源，供应链等如何布局，又成了新问题。

香港特区政府引进重点企业办公室高级副总裁彭文俊说，香港是内地企业出海的桥头堡。

屿时科技是北京一家做无人驾驶的企业，在香港设点，跟香港的国际机场合作，在全球机场首次进行无人车实际运营。在香港打样后，这家企业顺利拿到新加坡、中东、日韩机场的项目。屿时科技创始人反复跟彭文俊说，“香港给我赋能的力量太强了。”

“出海试错成本非常高，要充分考虑风险，这些风险隐藏度特别高，杀伤性特别大，瞎出海，必出局。”这是出海全球化百人论坛上多位嘉宾的呼声。

中央财经大学可持续准则研究中心主任刘轶芳的团队现在正在赶急活，帮助一家国企出具应对《欧盟零毁林法案》的方案。

《欧盟零毁林法案》规定，2024年12月30日之后，投放到欧盟市场的七类商品(包括天然橡胶以及轮胎等橡胶衍生品)，不得产自遭受森林砍伐或森林退化的

土地，这意味着，轮胎厂家必须拿出溯源证明，才能出口欧洲。

刘轶芳说，离欧盟新法案正式实施只剩半年，这家企业是上个月才来求助，这个法案两年前就提出了，企业一定要提前发现风险，戴好“护身符”。

在山东威海，当地一些出口欧洲的轮胎企业，已将第一批符合欧盟新规定的轮胎备货完毕。

历经多轮风雨后，山东轮胎企业已学会“见招拆招”。

君乐轮胎总经理李志明向记者说，欧盟这个新法案，使得符合欧盟条件的天然橡胶原料成本每吨多出300美元-400美元，目前只有泰国和科特迪瓦等少数几个国家，能供给符合欧盟新规的天然橡胶，国内轮胎企业成本因此增加了10%，但君乐此轮没有受到任何影响，轮胎出口避开了欧洲这个“雷区”。

大旗财税董事总经理凌宝说，企业出海，合规是最基本要求，很多中国自然人以个人名义在海外设公司，海外业务跑起来之后，才知道投资款出不去。

在踩过许多“坑”后，现在，君乐开拓海外市场具有强烈的风险意识，比如采取“跟随战略”，随着央企的“基建狂魔”征战非洲，如今，非洲已成为这家企业增长最快的海外市场。

海信在埃塞搞“校招”本地化是唯一出路

逆全球化的局面持续，出海企业本地化是唯一出路。这是出海全球化百人论坛上的共识。

什么才是真正本土化？在创投伙伴资本CCV创始人周炜的理解中，本地化不光“要穿上对方的衣服”，找当地合作伙伴，在股权上要舍得跟对方合作，让当地认为你是本地企业，甚至品牌都可以本地化。

沙特现在全球最大的工地，迪拜有冠绝全球的租售比，“为什么中东市场很大，但最终可能只有5%以内的人留下来做成生意？”EqualOcean联合创始人黄渊普说，中东是个关系型社会，先讲关系，再讲生意。去利雅得，起码要在当地待上5年，交朋友，在当地组建班子，出海不能只研究商业机会，在跨文化沟通上，出海企业还有很长的路要走。

海信在30多年全球化征程中，一直在做本土化的事。“靠我们这帮中国人努力玩命不够，还

要在海外建立一套可持续系统。”海信集团副总裁、国际营销总裁朱聃说。

2023年9月，国内智能交通“第一梯队”海信网络科技签约万象BRT快速公交项目，这是其在东南亚斩获的首单智能交通项目。此前2021年12月，海信中标埃塞俄比亚首都亚的斯亚贝巴智能交通改善项目。

组建和培训本土化人才和服务队伍，是本土化重要一步。海信网络科技在埃塞搞校招，大门只向亚的斯亚贝巴大学敞开，这所大学相当于埃塞的北大和清华。通过校招，海信埃塞俄比亚分公司有了近20名员工，这些学生“一张白纸”，可塑性很强。

这样一个“基本盘”，将埃塞最优秀的人才吸纳进来，经过培训，打造出一支战斗力和学习能力极强的本地化团队，能够支撑海信后续在埃塞的项目和服务。

在本土化上，现在海信每个海外单元都独立核算，在当地构建营销队伍，客户开发，产品开发，海外团队都有足够话语权。

出海是“一把手工程”CEO必须站“一号位”

此次出海全球化百人论坛上，多位投资人指出，出海是“一把手工程”，CEO必须站“一号位”。

“‘一号位’要亲自挂帅，深入参与出海这件事。很多决策需要反常识去做，一把手不拍板，只会产生平庸的决策。”源码资本董事总经理王荫说，很多企业既有国内业务，又有海外业务，既做线上，又做线下，不同模式之间会打架，让公司一个业务部门全权负责出海，大多数时候会出问题。

就像彭文俊所说的，真出海，企业“一号位”一定要亲自去当地调研，真实感受不同生态，把国内那套拷贝到海外，交的学费会更多。

李双在论坛上指出，未来，30%以上海外收入占比，将成为行业头部企业的标配。这个指标将影响企业未来能否成为全球公司，也决定了企业发展的天花板。

最早一批出海的山东企业中，2023年，海尔集团旗下海尔智家海外营收达1357亿元，占比接近52%；海信营收2017亿元，海外收入占比达42.6%。

出海2.0时代重在参与全球价值链

出海，无疑是一场漫长的战役。按过去的老办法出海，现在已经行不通，环境早已发生变化。

周炜提出，现在是出海2.0时代，出海企业要做的是共享中国这个强大供应链，通过中国企业产品的创新能力和相对低成本高效率，创建一个平台走出去。

这也是君乐轮胎这样的中小企业能够收割海外市场的重要原因。作为中国轮胎第一大省，全球轮胎产业供应链正在无限可能地靠近山东这个“世界工厂”。

君乐轮胎在威海的“邻居”，就是全球钢丝帘线制造顶尖品牌——比利时的贝卡尔特。这家企业2003年在威海建起在全球最

大的帘线制造基地，给君乐这个轮胎小厂“攒”起高起点——从生产第一条轮胎开始，君乐就从贝卡尔特采购钢丝，逐步建立起一个全球高端采购平台。美国卡特彼勒、埃克森美孚、德国莱茵化学，都是君乐供应商，这样一个全球高端供应链，保证了过硬的质量。

更重要的是，这些跨国公司具有很强的研发能力，君乐通过市场调研，进行定制化研发，再联合贝卡尔特、卡特彼勒、桂林橡胶设计研究院、中国航空制造技术研究院等，进行材料和工艺的创新研发，走差异化路子。

石溪资本投资合伙人仲黎若说，出海进入下半场博弈，每个地域都各有不同，在这个范畴内抓住自己的长板，会更好打出差异化。

新质生产力出海靠高端技术和人才引领

“国内太卷了，到海外卷！”这是很多企业抱的一种出海思维。

“同质化竞争，无论在国内还是出海，都是烂生意。”王荫说。

如今，海信网络科技参与海外竞标，“只要有中国企业参加，最后，十有八九是中国企业中标。”海信网络科技公司国际业务部总经理牟三钢说。

另一个事实是，这样的竞标大部分是中国企业在“外卷”。

海信网络科技在埃塞俄比亚不断接单，靠的是差异化竞争。海信埃塞项目负责人陈效文说，埃塞俄比亚要的是一套基于领先技术与成熟经验的本土化模式，不是简单复制，更不是生搬硬套“中国配方”。

在埃塞俄比亚AAE高速公路项目中，从车牌识别规则到收费标准，海信网络科技都进行定制化开发，在这种差异化竞争中，持续打响海信品牌。

今年3月举行的潍柴动力上市20年改革创新成果学术研讨会透露，中国重汽对外出口产品毛利均超过20%，根本在于对标康明斯、MTU、道依茨这些国际一流产品定价。

中国重汽已连续十多年居国内重卡行业出口首位，2023年高端重卡出口占比达45.4%，较2022年实现翻倍增长，带来一个根本性变化就是盈利能力大增。

外国客户是愿意为了价值买单，这个价值包括产品性能、本地化服务、售后、品牌溢价。

王荫前段时间和丰田汽车内部人员交流，对方说，“中国电动汽车目前迭代速度在我们看来是不可想象的，但我相信，你们的迭代一定有天花板，等你们到‘天花板’时，我们再追不好吗？反正现在也追不上。”

丰田汽车在坐等中国电动汽车“触顶”，而决定企业“天花板”高度的，一定是在原创的、颠覆性技术上的创新能力，这需要高额利润和高端人才的强力支撑。

参加出海全球化百人论坛专家的共识是，卷价格导致国内高端人才稀缺，未来中国新质生产力出海，一定是靠高端技术、高端人才去引领的。