

企業拓海外 闖出一片天



共創共享 戈峻
天九共享集團CEO

代，增強新時代競爭力。
既然身處「再出發」的節點，那麼企業接下來要考慮的，就是去哪裏和怎樣去，我的建議是去更廣闊的世界舞臺，出海發掘新大陸。改革開放以來，中國企業曾經歷四次出海浪潮：90年代的產能出海；千禧時期的品牌出海；2016年到2020年的資本出海；2020年開始，跨境物流、電商、新能源等領域憑藉技術優勢而引發的技術和商業模式出海。

長遠考量 因地制宜

而這一輪出海的規模之大，十分驚人。數據顯示，去年以北美為起點，全速向世界推進的中國跨境電商「出海四小龍」Temu、SHEIN（希音）、速賣通和TikTok，每天運送至海外的貨物超過1萬噸，相等於每天要出動400架波音737-800貨機的運力。不過，今時今日民企出海，考慮到北美市場競爭已猛烈，歐洲市場對新興電商模式仍然保守，東南亞、中東、拉美、非洲等新興市場成為了越來越重要的第二戰場。

想像很美好，現實很骨感。世界各國的差異是中國企業出海必須面對的風浪，要成功，第一準則是「為當地而生」。企業要意識到出海是長期戰略，絕對不是短期行為，必須在產品規劃、市場布局、人才培養等方面有長遠考量，例如深圳手機品牌傳音為了做好非洲市場，深入不同城市了解當地消費者需求，選針對本土用戶研發依靠眼睛和牙齒的夜間人像技術，解決晚間人臉識別困難的痛點，另外又因應非洲充電難問題，推出超特長待機的大容量智能手機。憑藉做好本土經營，傳音被譽為「非洲手機大王」。

當然，並非所有民企都能像傳音憑一己之力揚帆出海，但也不等於中小企就只能望海興嘆。在新時代再出發，不一定要自己造船，也可以借船出海，就是借助平台的力量來優化自身的產品和服務，靠平台的經驗做好本土化；通過平台的力量，把產品和服務輸出海外。下一篇筆者會分享一些企業出海的具體思路。

去年年底，五大外資銀行發布《經濟展望報告》，對2024年的核心關鍵詞都不約而同是「新」。例如，瑞銀用的是New World（全新世界）；貝萊德用New Regime & Mega Force（新體系和超級力量）。可以說，世界經濟已經躍進了一個不去顛覆、就被顛覆的新時代。在整個世界發生新巨變的時候，企業如果不想原地踏步被超越，「再出發」就是最好答案。

前陣子筆者在深圳舉行了一場個人演講，心情忐忑而激動，忐忑因這是職業生涯中首次個人專場演講；激動是因為，35年前筆者「再出發」之旅正是從深圳開始。

筆者猶記得，35年前獲「深市老五股」之一的金田實業聘用，正是那時候有幸接觸很多業務領域，關注到歐美、港台的市場、技術和資金，為各個行業帶來的快速變革和發展。也是那時候，感受到我們在意識認知、技術水平、企業管理和市場運營等多方面與國際先進水平還存在很大差距。筆者當時告訴自己：必須走出去，再學習！也促成了後來決定從深圳「再出發」，遠赴美國。

「再出發」通常都是與新時代息息相關，從PC時代到互聯網時代，再到現在的大共享時代。可以說，「再出發」是一種判斷，也是一個機遇。在世界翻天覆地時，我們要做的是勇敢去踏上「再出發」的步伐去擁抱這個嶄新時代。

事實上，筆者不止一次提到，我們正處於新時代的關鍵時期，除了上述五大外資銀行對「新」的看法，2024年中國關鍵字也是一個「新」字：新機遇、新政策、新期望。我們進入到「新質生產力」全面落實的第一年，隨著「民營經濟31條」的頒布，確立「民營經濟是推進中國式現代化的生力軍，是高質量發展的重要基礎」等地位，民企迎來了最明媚的春天，大家需緊跟新時代步



內地電商巨頭拼多多旗下的TEMU在2022年面世，並成功打入全球市場。

港樓市穩步復甦 豪宅看高一線



主樓布陣 布少明
美聯物業住宅部行政總裁

盤開價不會太進取，而是以較保守的「求量價」為主，令樓價難以一下子急彈，暫時只會如目前一樣溫和地穩中向上，變相令準買家有較多時間覓得心儀筍盤，增加成功「尋寶」的機會。差估署3月樓價指數按月升1.05%，扭轉10個月的跌勢，但是升幅極其溫和，相信短期內樓價的走勢持續平穩，構成上車入市的機遇。

美減息成下一波催化劑

值得注意的是，豪宅交投亦有亮麗表現。據美聯物業研究中心綜合《一手住宅物業銷售資訊網》資料及市場消息，本年截至4月23日，逾5000萬元一手成交量錄125宗，較去年同期114宗上升約9.6%，並創自2019年後的5年同期新高。

九龍區成為交投上漲的主要動力來源。在上述125宗逾5000萬元一手個案中，九龍區成交最多，錄69宗，佔約55.2%，個案主要來自啟德，錄48宗。同時，在此時期內金額最高的首3宗一手成交個案中，同樣來自九龍區，其中筆架山綽外院墅B以10億元獲市場承接，暫時為今年金額最高的一手成交。

事實上，豪宅市場一直備受內地買家垂青，而自從全撤辣後，豪宅成交更是大幅增加，尤其早前港島新盤Blue Coast以筍價開售熱銷，不少買家正是內地客戶及專才。展望未來，有更多內地買家以至專才湧港，相信豪宅表現可望看高一線。現時樓市正保持穩中向好的局面，只欠美國踏入減息周期的「東風」，屆時樓市將會迎來又一波的「急彈」。

繼港樓全撤辣之後，內地亦「出招」支持港股，措施包括支持內地行業龍頭企業來港上市、為海內外投資者提供更多投資選項，藉此增加資本市場流動性，並提升港股競爭力。雖則措施落實需時，但至少表明內地全力支持香港經濟及股市的態度。受消息刺激，執筆之時，港股出現久違的連續攀升，並且有成交量配合，相信港股上揚有助帶動整體投資氣氛，以致樓市表現。

回說樓市。近月一手銷情持續暢旺，接連推出的全新盤均大受歡迎，而尾貨亦同樣獲吸納。二手則因低價筍盤被迅速消化，加上普遍業主持貨信心轉強，不急于劈價賣盤，故令二手交投有所下滑，暫時陷入整固。

綜合美聯分行資料顯示，全港35個大型屋苑在4月15日至21日的一周，合共錄66宗成交，較前一周輕微回落約2.9%，但其實目前樓市氣氛依然向好，這一週成交量仍較去年全年平均約54宗高出22%，所以外界關於樓市「後勁不繼」、「反彈告終」等評價似乎有欠中肯。

筆者認為，對買家而言，現階段難得叫價佔上風，着實是入市「尋寶」的最佳時機。全撤辣已令樓市最大不明朗因素消除，加上內地以致本港均全力「拚經濟」，相信樓市及股市下半年進一步向好。

此外，鑒於不少發展商短期內的新



詳細闡明放棄的原因。

今年2月末，蘋果公司被曝出停止造車計劃。雖然蘋果財大氣粗，但其造車計劃的機會成本是很高的。要知道，為了造車，蘋果已經投入了十年光陰和逾百億美元的資金。面對這樣的局面，肯定是左思右想後得出的痛苦決定。關鍵問題在於，蘋果公司為何要放棄造車計劃？

蘋果為何放棄造車計劃？



醒世經研 李偉
長江商學院經濟學教授

放棄造車計劃的理由，蘋果並未對外界詳細闡明，而且即使它對外界說明，也不一定是真實想法。我們的分析只能是根據大勢和邏輯逐步推演。

有一種廣為流傳的看法是，蘋果公司之所以放棄造車計劃，是因為選擇了自動駕駛作為目標。經過多年的探索之後，自動駕駛技術尚不成熟，道阻且長甚至是一個「大坑」。在這個關鍵時刻，AI領域獲得了突破性的發展，而蘋果在這方面顯著落後，因此不得不奮力追趕。在此局面下，將資源從造車轉移至AI領域就成為一個順理成章的事情。

筆者認為，蘋果放棄造車計劃的確有這方面的考量，但不是主要原因。關鍵在於，蘋果無法繞開中國的供應鏈，而在當前的地緣政治格局下，使用中國的供應鏈將面臨重重阻礙。為什麼這麼說？下面筆者慢慢展開相關論述。

難以繞開中國供應鏈

要談蘋果造車與中國供應鏈之間的關係，我們首先要把它放在中美大格局下來看。改革開放以來，中國經濟獲得了高速的發展，出口扮演了重要的角色。與很多發展中國家所採取的進口替代(Import Substitution)戰略不同，中國從一開始就積極融入全球生產鏈，並遵循自己的比較優勢(Comparative Advantage)來發展自己的相關產業。

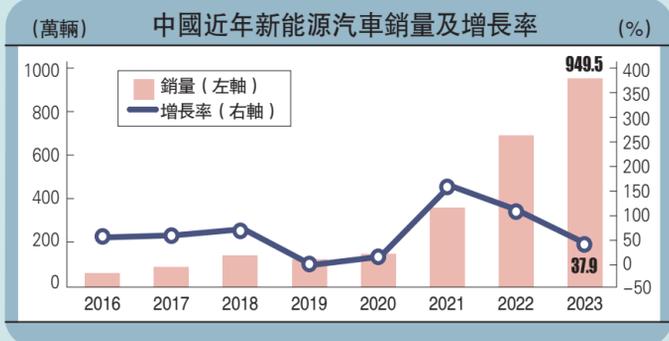
2005年，中國商務部曾表示「中國只有賣出8億件襯衫才能換回一架空客」。當時不少國人認為，中國在國際生產鏈中幹的是髒活累活，換取的報酬卻微乎其微，有點悲催的含義。但實際上從比較優勢的角度來看，當時中國的技術落後，生產襯衣就是中國的比較優勢，拿襯衣去換飛機對中外都是有利的。

在過去很長一段時間內，中國面臨的外部環境都是相對較為平穩的，因此中國可以專心致志地發揮自己的比較優勢，加入國際生產鏈中去獲取相應的收益。但隨着中國經濟的體量增大和技術的升級，發達國家與中國的矛盾日益擴大，這些國家開始揮舞貿易保護主義的大棒來抵制中國製造，而新能源汽車就是其中被「重點關照」的領域。

實際上，中外雙方的矛盾早已擴大至經濟範圍以外。在這樣的局面下，假如蘋果將新能源汽車的供應鏈放在中國，無疑會將自身置於不斷發展的地緣政治風險下。蘋果不傻，它是不會願意置身險境的。

地緣政治風險意味着，蘋果造車計劃不能依靠中國的新能源車供應鏈，那麼下一個問題就是，假如繞開中國的相關供應鏈，蘋果造車計劃可行嗎？筆者的答案是：不行。

目前中國擁有全球最完備的新能源車供應鏈。以動力電池為例，其在新能源車的總成本中大概佔比30%至40%。最新統計，2023年全球動力電池裝機量排名前十的企業中，有六家為中國企業，合計佔總市場份額的



63.5%，上年同期為59.6%。

上述優勢更多來自於對動力電池上游的掌控，以鋰電池為例，儘管中國的鋰礦資源量在全球僅排在第四位，但通過投資等方式，中國的鋰礦巨頭早已實現了全球布局；同樣在生產鋰離子電池中必不可少的電解液、正極材料、鋰電池隔膜領域，中國也處於「遙遙領先」的位置。同樣，在電機、電控領域，中國的供應鏈也有強大的競爭力，而對於芯片製造和智能駕駛等並非中國傳統優勢的項目，經過多年的發展，中國也取得了長足的進步。

試問，在如此完整且強大的供應鏈之下，蘋果要拋開中國供應鏈去推進自己的造車計劃，要麼是不可能，要麼是成本沒有競爭力。這樣的局面是蘋果公司無法接受的。

蘋果現在面臨的局面是繞不開中國的新能源車供應鏈，但使用中國的供應鏈又面臨越來越大的風險。對蘋果來說，它的選擇並不多。要麼直面地緣政治風險，使用中國的供應鏈，複製蘋果手機的模式，將自己定位為一個輕資產運營公司；要麼乾脆放棄造車計劃，丟掉這個燙手的山芋。很明顯，蘋果選擇了後一種思路。有點可惜，而且付出了巨大的機會成本，但好在及時止損。值得注意的是，蘋果放棄造車計劃的消息得到了其大部分投資者的贊同，看來大家都不傻，沒有為倒掉的牛奶哭泣。

就在蘋果放棄造車計劃的同時，中國的新能源汽車爭奪戰又殺進了一個新的強而有力的競爭者——小米公司。小米公司是一家優秀的手機製造公司，三年前創始人雷軍宣布進軍新能源汽車業。小米公司僅花費了三年時間和100億元人民幣就造出了第一代新能源汽車——小米SU7。從目前的情況來看，這款汽車已經獲得了市場的熱烈反響。當然，接下來小米SU7將面臨嚴苛的市場考驗，其不能出現大的閃失，尤其在安全問題上。

但無論如何，小米SU7都顯示了中國製造新能源汽車的巨大優勢。小米在SU7身上的研發和製造成本遠低於蘋果。實際上，蘋果花了那麼多的時間、金錢和精力，最後卻連一輛概念車都沒有製造出來，兩者並不具備可比性。

假如我們剖析小米SU7，就會發現中國的新能源汽車是建立在國內堅實而完整的供應鏈基礎上的。這方面主要有兩個體現：

一是供應鏈的完整和高質量。以長三角為例，一家新能源整車廠可在4小時車程內解決許多所需配套零件的供應問題；上海提供芯片、軟件；向西約200公里的江蘇常州，提

供動力電池；向南200多公里的浙江寧波，提供車身一體化壓鑄機……像這樣大大小小的產業集群中國還有很多，它們的存在減少了運輸成本，加快了生產的流轉速度，使得供應鏈的流通變得更為「絲滑」。

二是人才，這是更重要的方面。中國新能源車企已經積累了大量的人才，而且該領域還在源源不斷地流入新鮮血液。以比亞迪的2023年校招為例，其招聘人數達到3.18萬名，其中碩士、博士佔比61.3%，約80.8%的人員將投入研發部門，而其研發領域的工程師總數已超過了9萬人。又如，小米汽車從2021年7月28日開始為其自動駕駛部門招聘，不到一個月的時間就收到了超過2萬份簡歷，最終錄用的僅300餘人，幾乎是百裏挑一。

這些高端人才切入了新能源汽車供應鏈的各個重要環節，極大提升了中國新能源汽車供應鏈的技術含量，為中國新能源汽車的「彎道超車」奠定了堅實的人才基礎。

筆者最近拜訪了中國的一家大型光伏企業。該企業之前是做魚飼料的，後來轉型成為光伏企業，而且現在做得相當不錯。筆者十分納悶，公司是如何實現跨度如此之大的轉型的。對方告訴筆者，魚飼料和光伏都是製造業，製造業是有共通性的，因此轉型對他們來說並不困難。筆者聽後非常感慨，當我們為中國經濟發出種種擔憂時，中國企業卻在大規模的變革之中，而其競爭力也在這種變革中不斷加強。看到這樣的企業，我們又如何能不為中國經濟的長遠未來感到樂觀呢？

中國製造發生核聚變

在此，筆者想起來了核聚變(Nuclear Fusion)這一物理現象。核聚變指的是在高高壓的環境中，較輕的原子核聚合成較重原子核的現象，在此過程中會伴隨大量的能量溢出。以此類比，我們可以看到中國的新能源車行業已經發生了核聚變反應。大量公司激烈競爭，大量的人才湧現，一條發達且完整的供應鏈呈現在世人面前。

筆者認為除了一些高精尖的行業和產品外，中國製造在整體上也已經實現了自身的核聚變反應，這是全球任何一個其他國家都不具備的優勢。這裏要強調一句，政府補貼等政策在早期可能會對製造業的發展起一定的促進作用，但中國製造能有今天的成就，主要還是企業，尤其是民營企業努力奮戰的結果。

核聚變，新能源車如此，中國製造也是如此，對於下一步的發展，我們將拭目以待。