

编辑导读：随着 Tiktok 在海外不断发展，越来越多的互联网巨头将目光转向海外市场。但是，Tiktok 的模式是出海的唯一路径吗？本文从 Tiktok 与支付宝的对比出发，对这个问题提出了自己的一点思考，希望对你有帮助。



近几年来，在人们经历短视频、移动支付带来的生活习惯的转变时，几大巨头也悄然出手，在海外市场进行布局。其中，Tiktok 的成功给行业打了一针兴奋剂，其他产品争相跟随，出海成为风口。

但 Tiktok 的模式是出海的唯一路径吗？出海一词能否有更多元的涵义呢？

本文认为，支付宝不同的出海历程与策略或可与 Tiktok 作为对照，让我们思考“出海”的多元意蕴。

## 一、引言：出海风口下，只有一种叙事吗？

根据 APP Annie 数据，2019 年，移动应用市场规模已经超过 1200 亿美元，且 2016-2019 年保持着 110% 的高速增长，但到目前为止依然还有 32 亿人（超过全球人口的 40%）还没有接入网络，海外依然存在流量红利。因此，互联网企业出海无疑是当前互联网行业发展的风口。

当然，风口中飞起的产品，也有优劣之分，如果要评选出海最成功的一家互联网企业，Tiktok 敢称第二，那便无人敢称第一。突出的产品特色，本土化运营，惊人的下载量和曝光度，缔造了一代传奇，为后继者提供了很好的榜样。

不过，这是出海的唯一一条路径吗？

本文认为，Tiktok 以及包括 Zynn 在内的诸多出海产品，遵循的都是通过本土化运营手段、让外国人使用中国互联网公司设计的产品，和 Google 等国际巨头抢市场的路径。但是，我们常常忽略了另一种出海，即产品虽然到了海外，但本质上还是在服务中国人，培养用户在海外使用产品的习惯与心智，如支付宝——这种模式或许隐藏着出海的变通途径。两者之间，呈现出截然不同的叙事，在操作上也有不同的策略和优劣势。

因此，本文将对 Tiktok 与支付宝进行一个比较式的研究，以重新思考出海的多元路径。

## 二、Tiktok 传奇

### 1. Tiktok 出海的认知铺垫

我们先来谈谈赛道，Tiktok 取得的成绩和字节出海的大概历程，以对出海过程有个横向+纵向的认知铺垫。

#### 1) 短视频赛道的市场与特性

众多移动出海 APP 中，游戏、工具、社交、内容，这四个赛道的产品，所占市场规模是最为庞大的。

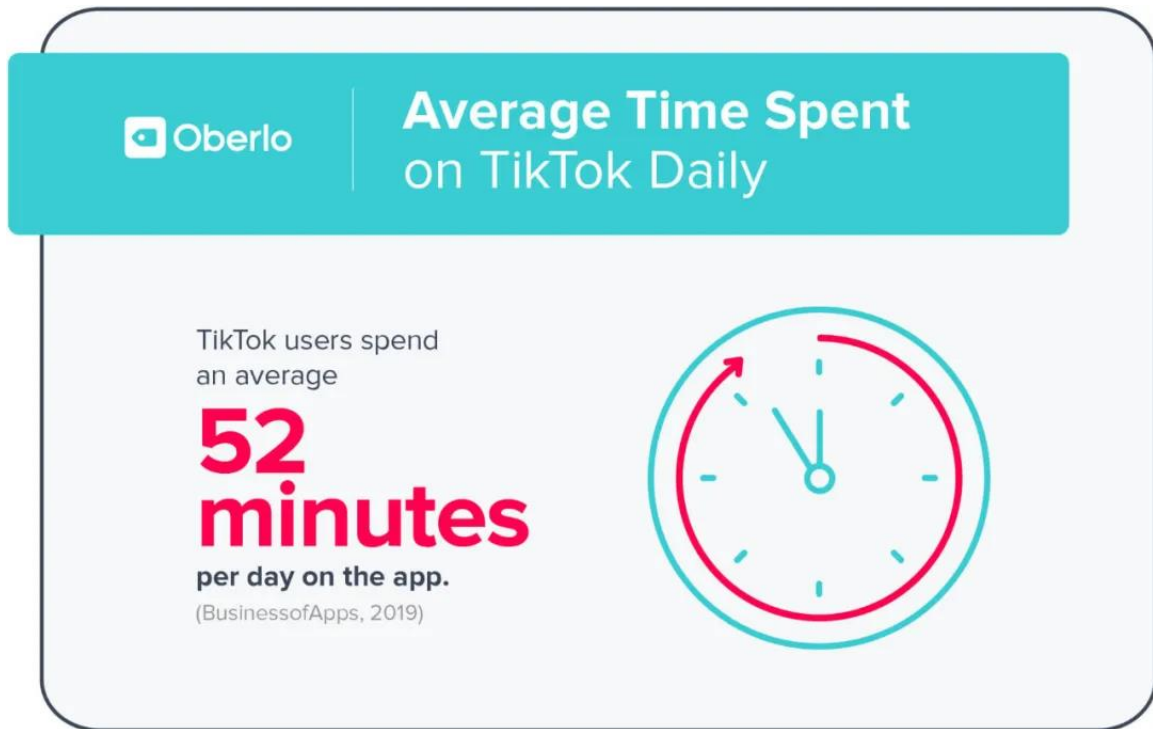
根据艾瑞咨询 2018 年的报告，游戏类产品占比为 41.6%，工具类产品占比为 33.0%，社交类占比为 15.1%，内容类占比为 8.9%，其他为（包括电子商务类、O2O 类等）。而在该报告中，视频、音频电台等泛娱乐内容类型的产品，同属于内容赛道中的典型产品。可见短视频赛道的产品具有较为可观的市场规模。

另一方面，短视频赛道具有交叉性，除了属于内容赛道的代表，由于内容可以穿透社交，短视频作为平台的内容，也有助于用户基于内容进行社交互动。

#### 2) Tiktok 到底有多火？

在出海短视频赛道，选择了 Tiktok 这一款头部产品来看看它在出海赛道的打法。抖音在国内非常火爆，Tiktok 在全球的表现也非常亮眼。

Tiktok 在 APP Store 和 Google Play 的全球下载次数超过 20 亿。以美国为例，Tiktok 的下载排名基本都在前 5。最近三个月，Tiktok 的营收都排在全球移动产品收入前三，四月，超越 YouTube、Tinder 成为第一。Tiktok 用户平均每天在 Tiktok 上花费 52 分钟，用户黏性高。



### 3) 字节系产品出海的过程

2015 年 8 月：今日头条海外版 TopBuzz 上线。

2016 年 9 月：TopBuzz Video 上线。

2017 年 2 月：全资收购美国短视频应用 Flipagram。

2017 年 7 月：火山小视频海外版 Hypstar 上线。

2017 年 8 月：抖音海外版 Tiktok 上线。

2017 年 11 月：收购全球移动新闻服务运营商 News Republic；收购音乐视频分享和互动社交应用 Musical.ly。

2019 年 4 月：在海外发布企业服务 IM 产品 Lark。

这一过程可以大致透露出的是：

早试水，2015 年头条出海，体现字节系的战略眼光。因为当时在出海上有所成果的仅有做工具类的猎豹，腾讯狂砸 20 亿推微信的计划失败，使得业内对非工具类出海有所犹豫，而张一鸣显然不在此列。

协同出海，将在国内获得成功的产品陆续向外推广，便于试错积累经验，并在品牌宣传和用户获取以及用户心智培养上有所铺垫。具体地说，应用之间可以“沆瀣一气”，互相传播；并让用户逐渐接受算法推荐与短小视频。

收购开路，利用头条系丰厚的资金储备，并购已有的企业，快速跨越冷启动期，获取一大批用户；另外，通过收购当地企业和本土化企业，能够有效汲取本土化运营经验，获得了高速发展的车票。

## 2. Tiktok 出海策略：产品与运营

### 1) 就产品特征而言

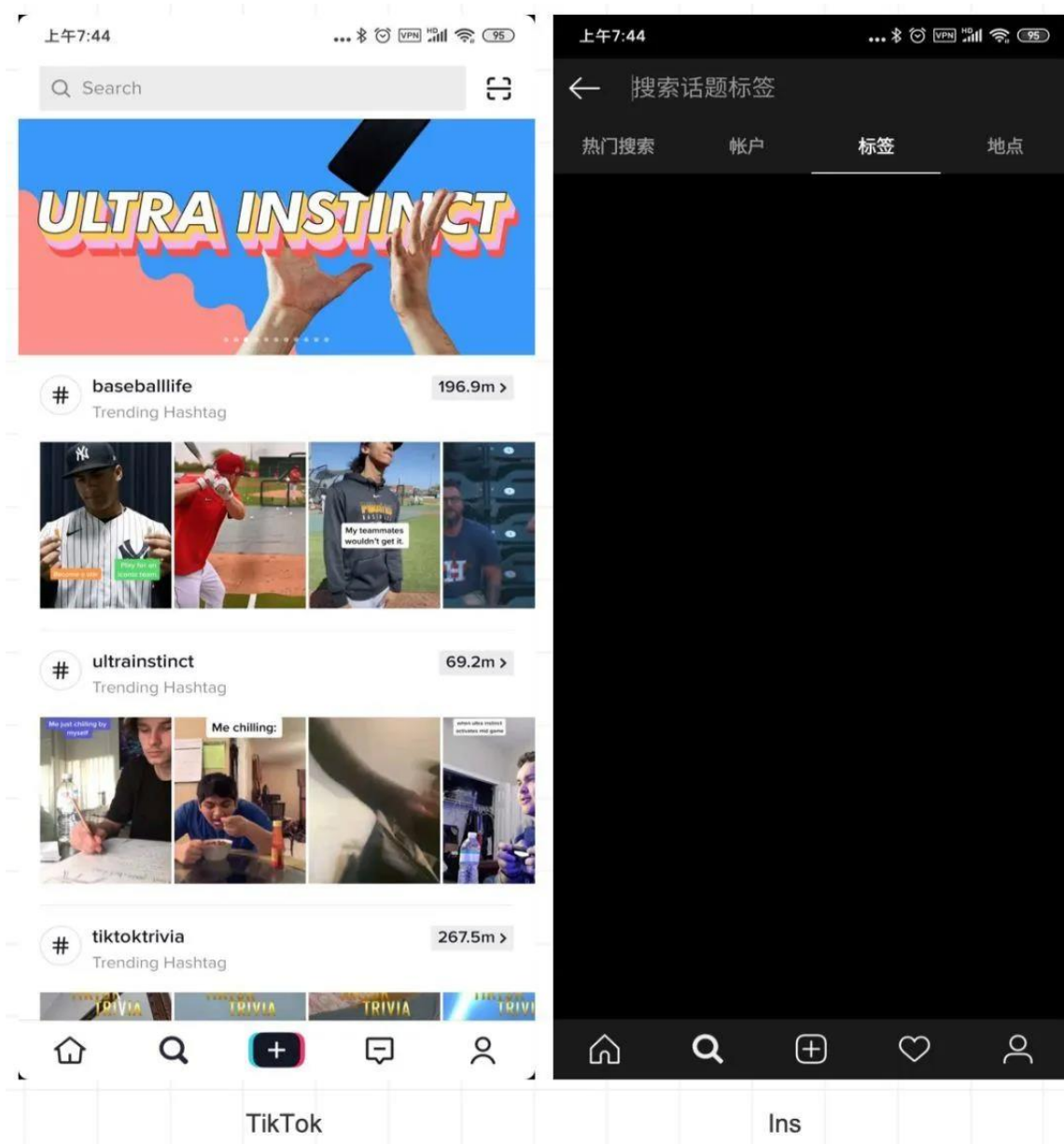
首先，Tiktok 通过对产品功能的设计营造了独特的社区文化（meme 文化基因），具体包括：

#### 1.利用主题标签(即 Hashtag)分类展现内容

对比搜索界面的一级分类内容，Tiktok 是 banner 加 hashtag（主题标签）的形式，而 Ins 把标签放在了搜索页面的二级分类中。

本文认为，放在首页的影响极为显著，各级分类的打开率是像漏斗一样逐级递减的。

故而，Tiktok 的设计能够保证热门的主题标签或官方运营的活动得到最大程度的曝光和展示——用户能够在打开软件的瞬间看到时下最热门的活动和参与内容，一是觉得有趣，通过点赞等互动进一步加强互动热度，二是十分容易产生加入的意愿，保证了内容生产的持续的供应。



## 2.提供傻瓜式操作模板

针对一些 meme 活动，Tiktok 推出了通用的 meme 模板，降低用户参与难度，简单易操作，类似于抖音上会形成刷屏效应的滤镜，能够在多次触达用户之后，激励用户参与创作或者消费内容。

如之前在抖音刷屏的 EGM 或 EDM，即便旁人不能确定它的具体含义，但是在反复出现之后，形成了一种流行。这背后是对流行的诠释——只要有足够的用户基数，那便是流行，内容反倒成为其次，前阵子莫名爆火的“雪花飘飘”或许是一种印证。

### 3.用户自己上传音乐

Tiktok 允许用户自己上传音乐，并且鼓励用户在 Tiktok 上发表音乐，所以在音乐这个版块来说，Tiktok 也是在打造一个 UGC、PUGC 的内容平台。原创音乐也会在平台上爆红，与 meme 相融合，构成一波又一波的 trend，不断追随是年轻人显得不落伍的方式。

——这三个方式结合，营造了 Tiktok 独特的社区文化，即“meme 的发起—用户参与内容产出—meme 扩散曝光—更多用户参与—meme 再扩散—meme 流行—用户消费内容”。

其次，Tiktok 的视频呈现设计上在有国内市场验证成功后的一套模式：

### 4.大屏模式

当国内内容平台还在分列的时候，抖音是借助大屏显得鹤立鸡群。一进软件便是占满屏幕、自动播放的视频，用户不用费神选择，就可以接受信息的灌输与刺激；大屏提供的是一种没有打扰的沉浸感，这也解释了 52 分钟的高强用户粘性。

### 5.信息流广告

传统广告是十分生硬的贴片或者插入，但信息流广告却不同——他模糊了广告和内容的分界，将广告插入内容中，并不显得突兀；而且，内容性越强的广告，越是能够引发用户的兴趣，甚至带来二次传播。简而言之，信息流广告的最大突破，是它在商业和用户体验中间达成了平衡。抖音当然不是第一家使用信息流广告的公司，但它确实借短视频其发扬光大，并确保自身在全球的商业变现能力。

### 6.往下滑动

向下滑动自然也非其独创，但是下滑和大屏的结合让抖音具备了极强的成瘾性。一种很好的比喻是老虎机，每次下拉，都意味一次全新的赌博，输赢随机，赌徒往往沉迷于此。具体的机制关系到人的快感中枢，本文不会涉及，但以此看来，抖音对此机制的利用是非常彻底的——每次下滑都是新的信息刺激，难以预料好坏，提供上瘾的快感；而算法又会不断推断你的口味，让你下滑的正反馈几率更高，用户便极为容易沉浸进去。

最后也是相当重要的，抖音的内容分发特征十分特殊：

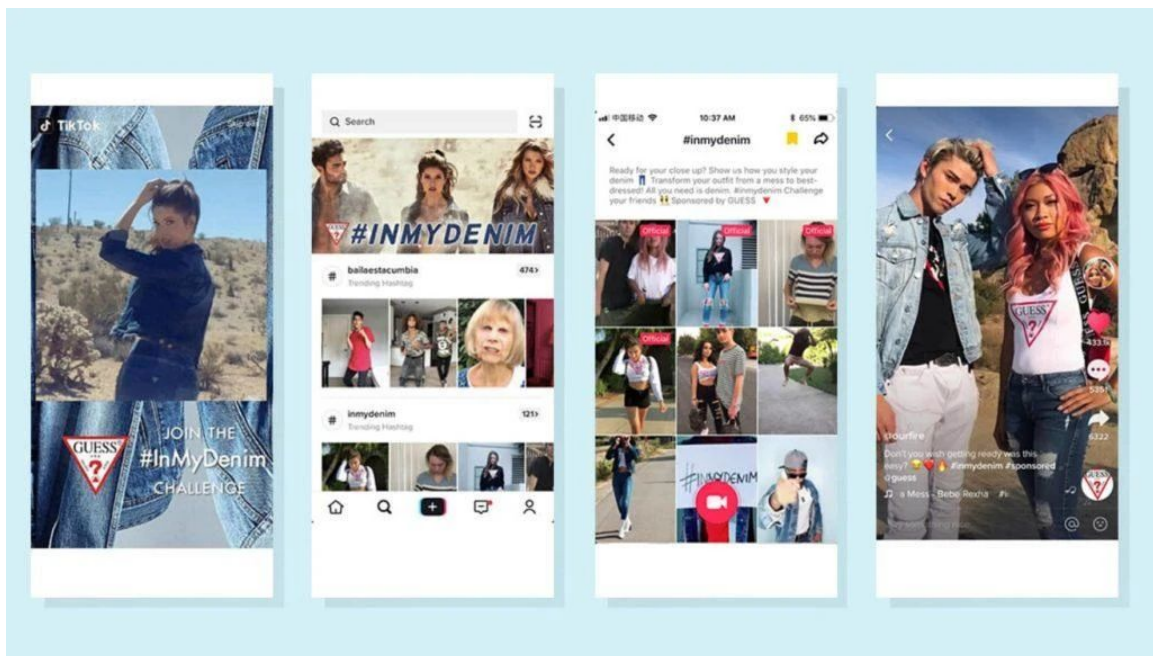


具体的说，订阅加上算法推荐构成抖音的主要内容分发特征，且前者往往弱于后者。订阅是过去内容平台常用的方式，但是算法推荐是字节系牢不可破的护城河，长期以来对算法的优化调整，使得硅谷公司都难以快速追赶。

从平台端来说，算法能比你自已更了解你，所以能使用户沉迷。而算法是可以修改干预的，这也就催生了公域流量的概念。通过在推荐中对广告增加权重，就可以靠流量简单地捧红一款产品，这也成为抖音的一大变现手段。

从内容端来说，内容是通过逐级进入更大规模的流量池，升级打怪式的获取流量的。内容为王，使得平台 PUGC 的质量越发优秀，维持抖音的自我运转。

总结的说，从产品侧，TikTok 利用分类设计和简易模板等，催生了 meme 这种病毒式传播的社区文化，能够塑造流行的涵义；另外，迁移国内成熟的短视频实现模式，实现商业变现和用户的长期留存；最后，打怪升级的内容分发和不断精准化的算法推荐，为其内容的持续供给注入了动力。



## 2) 从推广运营而言

### 1.收购 Musical.ly

Musical.ly 被张一鸣购入，并入原有的 Tiktok，不得不说此举让人惊讶，因为彼时的 Musical.ly 估值在 5 亿美元左右，张一鸣却能够以 10 亿美元的价格全额购入，颇有 Facebook 千亿市值时花十亿美金收购 Instrgram 的决心。事实证明，他当时的想法——“追求规模化效应的产品”需要世界里另外五分之四的互联网人——极为有远见。此举在大大加快产品渡过冷启动阶段的同时，也成功获取年轻的用户群体与丰富的内容池。

## 2. 专注 Z 世代用户群体

数据显示，Musical.ly 平台上超过 90% 的用户年龄在 21 岁以下，其中 16 岁的 BabyAriel 在 2016 年粉丝就已经超过千万。15 岁的 JacobSartorius 在 Musical.ly 上发布个人单曲后迅速登上美国榜单第 5 名，粉丝参与度甚至超过贾斯丁·比伯。显然，这是属于草根年轻人的舞台。

此外，最初 Tiktok 在 YouTube、Facebook、Twitter 和 Ins 等主流渠道重金投放广告，引流用户。而到 2019 年，Tiktok 把 80% 的广告支出投入到了 Snapchat。Snapchat 是青少年用户的大本营之一——这是因为美国 15-25 岁的互联网用户，超过一半都在使用 Snapchat。

也就是说，Tiktok 大量投放广告的目标越发明确，就是精准获取美国的 Z 世代用户。

## 3. 关注地域属性，邀请明星大 V 入驻

不同地区有号召力的用户有所不同，Tiktok 敏锐地关注到了这一点，通过邀请明星、大 V 等入驻平台，同时打造 IP，吸引各地用户的同时，有利于下一步商业化的实现。

在印尼，Tiktok 上线的第一天就请了 100 多位网红和明星进行了一个线下派对；在日本，邀请日本超人气歌手彭薇薇、女子偶像团体 E-Girls 等；在美国，邀请脱口秀主持人 Jimmy Fallon 和滑板运动员 Tony Hawk，电视节目上的频频出现使其影响力进一步。

此外，Youtube 上的广告轰炸，或许也彰显着字节吸引内容创作者和高粉丝 Youtuber 的战略思路。

## 4. 重点运营地区有侧重



虽然 Tiktok 覆盖了 150 多个国家和地区，但是并不是全部国家和地区都是重点运营，目前，Tiktok 的重点运营国家为美国、日本、印度。那么，重点国家是如何来的呢？

据在职人士透露，Tiktok 内部会针对海外国家或地区的 ARPU 值（每用户平均收入）、国家地位、市场规模、发展前景等进行 SAB 三级排序，再对重点运营地区进行选择。综合之下，美日印占据了榜首。而美国、日本、印度这三个国家的共性是：都是人口大国，有比较多的年轻人口，确实十分适合 Tiktok 的发展。

但是各国也有各自的不同。美国文化比较多元开放，用户的 ARPU 值高，适合短视频内容的创作和消费之余，平台通过各类广告变现的能力强，在 2019 年 7 月，美国的用户已经为 Tiktok 营收贡献了约 20% 的应用内购买，同比增长 42%，新增用户同比增长 11%，还有较为广阔的市场空间。

日本是发达国家，ARPU 值比较高，而且二次元和宅文化比较繁荣，在不同的垂直领域都有非常优质的创作者（Tiktok 在日本推出的“育成计划”），非常适合短视频的传播和发展，在 Tiktok 看来，日本是比较优质的市场，尤其是 Tiktok 在日本广受年轻人的喜爱，青年用户占比超过 40%。

印度的互联网发展势头很好，当地人喜欢载歌载舞。在内容创作和内容消费上都比较强劲，Tiktok 在印度的下载量占比全球下载量的 30.3%，印度是除了中国以外 Tiktok 用户最多的国家，同时，产品在印度的获客成本低，虽然 ARPU 值比较低，但有大量的潜在付费用户，值得继续探索。

总结的说，在运营侧，通过并购等手段吸收本土化运营经验、集中关注目标用户群体打入用户心智、邀请地区明星大 V 入驻增加影响力、对国家有选择地投入力量重点运营，是 Tiktok 出海的重要手段，也值得后续产品学习借鉴。

### 3. Tiktok 所面临的挑战与启示

尽管塑造了一代传奇，但它所面临的长远挑战是当下清晰可感的。

#### 1) 国家/公司的围追堵截

最早，Tiktok 面临的是法律法规（以隐私为代表）、文化和宗教带来的影响。如 Tiktok 收购的 Musical.ly 被美国联邦贸易委员会指控非法搜集儿童信息。目前 Tiktok 已就此项

指控认罚并赔偿 570 万美元；还曾被要求从谷歌、苹果各自的印度区应用商店中下架，原因是低俗内容对青少年儿童产生负面影响。

之后，本土以及中国公司的“抄袭”也对其构成了阻力，快手的 Zynn 自不必说，印度的 APP 市场上曾火了一款卸载中国应用的 APP，而对应的，印度本土的科技人才也山寨了不少对应产品，如 Mirton、Bolo Indya、Roposo；Facebook 等硅谷巨头也在原 APP 上推出了类 Tiktok 的新功能。尽管就目前来看，Tiktok 的算法为它构建了追赶壁垒，但赶超压力仍旧巨大。

最后，政治围堵是较新型的压力，印度近日提出封禁中国 59 款 APP 令人瞠目结舌，美国也有意做出相应行动。针对中国崛起和潜在威胁，其他国家迁怒于跨国企业，给出海增加了巨大的不确定性。

## 2) 启示

首先在内容监管上，对于当地文化、宗教等有所钻研，不触犯相关群体的禁忌，甚至善于利用；更要投入大量的人工审核与推荐，结合算法对内容进行批量挖掘、分析和筛选；还要对产品获取的数据进行分类，明确哪些用户信息和行为数据的获取需要用户授权，避免再出现被指责非法收集用户信息。

其次，进一步巩固算法优势，补齐本土化运营劣势，是面对抄袭和追赶的不二法门。

最后，将自己定位为国际企业，淡化“中国制造”的政治特性，以转移数据库、开设国际总公司等手段强化非国家色彩，是一条可以追寻的道路。

## 4. 小结

纵观全局，头条系产品早试水、协同出海、以收购开路，在试错的基础上打造产品矩阵，从新闻资讯类产品到内容类的短视频与直播产品，再到社交与办公类产品，形成协同态势。从短视频领域向其他领域扩张，发力社交媒体和音乐订阅。

在具体策略上，产品既要“复制”经过国内市场检验的、较为成熟的自有产品，配合算法技术，进行出海，又能通过设计产生新的爆点 (meme)；运营则需要获取优质内容与核心用户，也就是要通过各类本土化创新运营手段吸引用户、驱动产品商业化，并在全局上有所侧重。

当然，Tiktok 面临的本土问题、抄袭竞争、以及政治围堵构成其主要挑战。

### 三、被忽略的支付宝

#### 1. 支付宝出海的认知铺垫

本部分研究主要以支付宝为例，进行探讨。

##### 1) 支付宝出海的定性分析

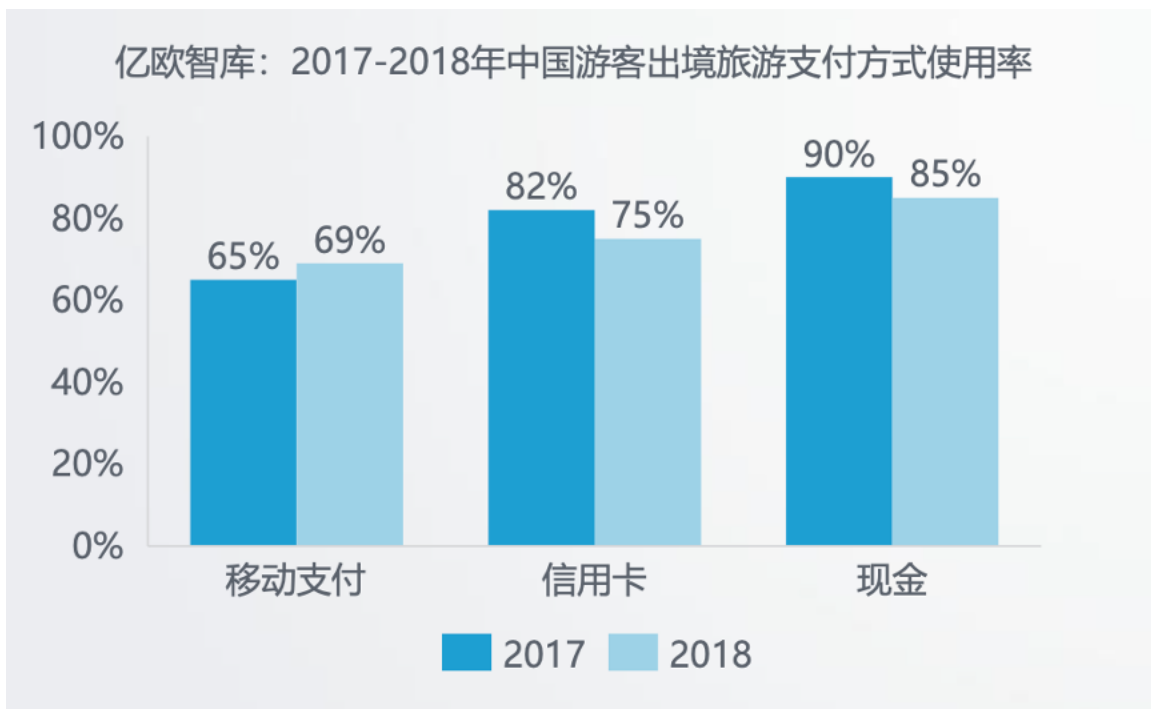
支付本身连接 C 端消费者和 B 端商户。也就是说，支付宝出海，至少在初期与 Tiktok 大卫不同——在做的不是拉新海外用户，而是延展国内用户的使用场景，让国内用户找到熟悉的感觉。如此，其策略的重心就是出境心智植入，以小博大。想要实现的最终目标：给用户植入心智“出境就用支付宝”。

非常巧妙的是，阿里巴巴集团体系内的速卖通（AliExpress）和 Lazada 作为跨境电商平台还具有天然的资金入境需求，出口电商在境外获得外汇收支。这样的一收一支，使得资金平衡，为支付宝省去了汇差和大部分交易外汇成本。

##### 2) 出海成果

近年来，在签证办理更为便捷和宽松的大背景下，选择境外旅游的中国游客数量日渐增加，旅游目的地也延伸到世界各个角落。在境外消费时，移动支付作为一种安全、便捷的消费方式，愈加受到中国游客的青睐。

2018 年，69%的中国出境游客在旅行目的地消费时，使用过移动支付的支付方式。与上一年同期相比，移动支付的使用率有所提升且愈加接近信用卡和现金的使用率。近年的数据很可能已经有所超越。



大致出海历程：15 年末启动->16 年占领全球十大机场->17-18 年打下重点商区、在优步和出租车上接入支付宝->19 年甚至在海外医院都布下了支付宝。

可见，支付宝与字节系的出海，在时间点上十分接近，而且呈现了稳扎稳打、逐步渗透的规律：从最刚需的机场开始，再向游客最常接触的商区渗透，最后拓展到生活的方方面面。

## 2. 支付宝出海策略：心智的运营

正如之前所说，支付宝的出海是追寻拓宽国内用户使用场景，如此，产品已经有了足够的知名度和用户，而心智的运营就显得格外关键，本文认为，支付宝实施了心智植入“三板斧”来完成这项工作。

### 1) 攻下核心“心智场景”

出国的主要消费场景：机场、购物、吃饭、交通，这些场景中，以 KA（Key Account 关键客户）商户为主，承接了游客的大部分消费。比如美国的奥特莱斯和梅西百货；法国的老佛爷百货；亚洲的各种便利店和药妆店。从游客出境开始，到海外游览、购物的每一步，支付宝在逐级攻占可以传播的心智场景，来传播「出境就用支付宝」的心智。

在这一步，有一大优势是在海外不需要教育成本，只需要传达给消费者一个集中信息：在国外也可以刷支付宝。

## 2) 回归用户需求，体现产品差异

在创造了场景以后，创造消费动机也十分重要。从用户的视角来看，用户有什么真正的强需求？你的产品能否满足这个需求？如果能满足，就做出了和别家的差异，给了用户选择你的理由。

对此，支付宝发挥了用户研究的本领，它所辨认的用户需求是：优惠、省钱、消费便利。正是因此，它在运营上运用了差异化的手段：推出支付宝专属优惠、突出海外版大众点评功能、更是境外金融便利工具（最优汇率）。

## 3) 事件传播，借力引爆

### 1.造现象

支付宝会通过自己的社交媒体把海外蓝色海洋（一大片商区全接了支付宝的场景），或者海外游客抢着刷支付宝的素材返图，然后通过微博和马蜂窝等平台传播。

### 2.借流量

去年，支付宝的大招是联合全球商家一起造出了锦鲤。其实每位商家只出一点奖品，每人借一点力，整合起来就是欧气旅游大礼包，送给一名“全球锦鲤”，同时传达出全球商家接入支付宝的信息，这条抽奖微博狂转近 300 万次。但是，其实支付宝自己并没有出什么钱。

### 3.落地产品

支付宝今年搞了一个“全球锦囊”。锦囊是什么呢？其实就是把支付宝境外支付的优惠与福利合集，包括红包、商家优惠券、花呗分期、快速退税优惠等，全部概括成了一个具象化的产品，从锦鲤的营销落地到产品与业务，向用户完整展现了支付宝的海外功能。

## 3. 支付宝出海动因分析

### 1) 拿下跨境支付的战场具有战略层面的重要性

对支付巨头而言，在国内市场“小额、普惠”的监管定位已经明确。

就普惠领域而言，无论是用户数还是小额支付场景，第三方支付的渗透率都在快速贴近天花板。既然对增长的要求是永恒的，唯有出海一途，就像当年国内智能手机纷纷布局境外市场一样，尽快拿下跨境支付的战场便具有了战略层面的重要性。

## 2) 互联网发展乏力

与字节的判断一样，阿里也感知到中国互联网进入人口红利末期，人口红利逐渐消失。故而，在国内的市场已经不能满足公司对增长的需求，出海就变成了新的路径。

## 3) 聚焦中国用户的抉择

与 Tiktok 不同，支付宝出海面临的是已经饱满的赛道，信用卡与 Apple pay 等各国支付方式已经成熟，前者的心智较难转变，后者的市场又难以争夺——因此，对中国用户进行再聚焦，拓宽使用场景，就成了支付宝出海的最佳选择。

## 4) 与微信的竞争

2014 年的春晚，微信凭借抢红包，对支付宝发动了一场“珍珠港突袭”，使得支付宝的用户优势被快速追赶，令阿里措手不及。此后，国内支付的两强格局基本稳定。如何实现对现状的突破，是支付宝需要考虑的问题，而出海——拓宽海外消费场景，是它给出的一招。

## 5) 国家战略与发展

首先，“一带一路”政策促进了中国与各国之间的互联互通，推动中国企业持续“走出去”开拓市场。



亿欧智库：“一带一路”政策

发布时间	发布机构	政策名称	核心内容
2015年 3月28日	国家发展改革委、外交部、商务部	《推动共建丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路的愿景与行动》	中国政府首次系统阐述了“一带一路”的主张与内涵，提出了共建“一带一路”的方向和任务。
2017年 6月20日	国家发展改革委、国家海洋局	《“一带一路”建设海上合作设想》	中国政府首次就推进“一带一路”建设海上合作提出中国方案，也是“一带一路”国际合作高峰论坛的领导人成果之一。
2018年 1月11日	国家标准化管理委员会	《标准联通共建“一带一路”行动计划（2018-2020年）》	推进“一带一路”建设中标准与政策、规则相辅相成，为互联互通提供重要的机制保障。

其次，人民币国际化（如成为货币基金篮子一员）增加了中国在全球事务中的话语权，促进了中国的投资和贸易发展，有利于中国资本对外输出。在中国崛起的大势之下，出海是相当好的选择。

#### 4. 小结

从 15 年开始，国内支付领域发展乏力、微信竞争压力显著、再加上跨境支付的战略意义与国家的相关战略，支付宝就盯上了出海业务，开启了航海时代。

不同的是，其目的首先是服务国内用户，延展用户使用产品的场景。此后，支付宝稳扎稳打，从机场向商圈，最后渗透到日常生活，为中国用户提供了方便，海外移动支付的比率也逐年提升。

在运营上，支付宝讲究境外支付的心智植入，通过场景的广告投放、事件的运营引爆、产品功能的差异化等，使得用户养成境外使用支付宝的习惯，为其业务开拓了一块新疆土。

## 四、两种出海路径的比较

当 Tiktok 被奉为出海圣经时，是否还存在其他路径，是本文的核心关切，支付宝的早期出海提供了很好的例子。

不同目的：如上所述，Tiktok 出海的最重要目的是拓宽用户规模，以规模化效应塑造产品；而支付宝则是延展用户使用场景，填补场景的空白。

启动难度：Tiktok 的冷启动并不十分顺利，这才有了收购 musical.ly 的策略，一举帮助 Tiktok 度过了冷启动阶段，获得了用户、内容以及其团队的本土化经验。但有多少公司有十亿美金的财力去购买一个成熟的出海企业/当地本土企业？由此观之，这方面的难度是极大的。与之相比，支付宝在服务国内用户的目的之下，避开了出海的冷启动过程，用户已经是产品的忠实用户，剩下的，就只需要通过运营手段植入心智，在难度上的差距可想而知。

出海策略：Tiktok 虽然有了中国的成熟经验，但移植仍需要不断完善产品设计，适应本土化需求，最后呈现出的 meme 的社区文化就是很好的例子；运营上同样需要精细的本土化操作，包括各种活动，邀请明星大 V 等等。而支付宝则没有相关的需要，他们只需要通过回归用户需求、以事件引爆等运营手段，就可以完成将场景打入用户心智的任务。

竞争激烈度：Tiktok 除了面对山寨应用，还要面临发达国家互联网巨头的围追堵截，尽管如前所述，有技术壁垒存在，但也给其发展带来颇大的压力；相比之下，虽然海外支付领域的竞争同样不小，但是国内人群作为支付宝的忠实用户，在优惠促销以及运营到位的情况下，自然会倾向于首选支付宝，有天然的竞争优势。

更大的收益带来更大的风险：对 Tiktok 而言，拉新能够快速拓宽新用户规模，比起支付宝仅仅是延展使用场景，字节所获得利益——市场占有、收入、国际知名度都是令支付宝眼红的，所以才会有支付宝投资海外（主要是东南亚）支付产品的后续战略；但同样的，一份收获一份风险，在海外市场的风靡很容易引起当地政府，尤其是监管部门的注意，在中国崛起的趋势下，政治手段常常被商业化，阻碍企业的出海。相比之下，支付宝服务国内人群，不容易被各国监管者盯上，而且随着中国国家发展，海外消费需求的增长是必然趋势，支付宝可以说是顺风而为。

也就是说，比起 Tiktok，支付宝的延展场景路径在本土化运营上要求更低、面临的竞争压力更小，尽管收益比不上 Tiktok，但其承担的风险也格外的小；加上中国崛起的潮流，支付宝相关业务可以有稳定的长远发展，但 Tiktok 面临的压力反而会随着中国的强大而增加，需要灵活的手段进行排解。

## 五、余论：出海的多元化大势

Tiktok 演绎了一段中国企业出海传奇，在全球大肆扩张攫取 20 亿用户，它当然为后续企业提供了一条道路，但它并不是“标准答案”，支付宝的场景延展就与它截然不同。尽管支付宝的做法收益更少，但风险和难度也小很多，正所谓“一将功成万骨枯”，大家聚焦的到 Tiktok 的成功，却看不到诸多倒在路上的产品。

另外，国家在国际上的发展影响甚大。尽管支付宝当前的收益较小，但随着中国的崛起，海外业务的增长是可以清晰预期的；稳扎稳打的步伐会逐步渗透到越来越多的商家，也会有更多外国用户对支付宝产生好奇，迈向全球化的步伐同样是可以预期的。Tiktok 的激进扩张在某种程度上则与我国的国际影响力发展相抵触，反华的政治压力极易对业务造成影响，Tiktok 必须通过撇清与中国的关系才能生存。

最后，宏观来看，我国互联网企业的高度竞争使得胜出者在全球都有较强的竞争力。不得不说，企业出海的黄金时代正在到来，以抖音为代表的 C 端短视频内容平台当下是最耀眼的新星，但正如过去以猎豹为代表的工具类 APP 出海的衰落，没有常胜的将军。未来，各品类、面向各不同群体的互联网企业，会为出海补充更丰富的内涵。我们相信，中国互联网的全球化，指日可待！

题图来自 Unsplash，基于 CC0 协议