

从华为到抖音：2020年中国品牌出海的“灰犀牛”

刘裘蒂：中国品牌的国际地位正处于突破期。盘点今年对中国品牌形成冲击的九件国际大事，有助于制定明年的出海策略。



更新于2019年12月25日 03:49 FT中文网专栏作家 **刘裘蒂**

2019年可以说是中国品牌在国际舞台上最出彩也最受冲击的一年。在过去一年看起来像“黑天鹅”的事件，是否将会成为2020年之后的“灰犀牛”？

凯度在今年6月发布的2019年BrandZ《全球品牌 100强》显示，有两家中国公司名列前十名，阿里巴巴首次超过腾讯，成为最有价值的中国品牌，上升两位至第七位，“品牌价值”增长了16%达到1312亿美元。腾讯下跌三位至第八位，品牌价值下降27%至1309亿美元。

同时亚洲品牌增加了影响力，100强中有15个中国品牌、三个印度品牌和一个印尼品牌。排名前100位的公司中有九家是新来者，主要是受具有颠覆性商业模式的中国和美国技术品牌所驱动，其中包括戴尔技术和Xbox，中国入榜的新生包括海尔、美团和小米。

BrandZ在今年5月另外发布了《最具价值中国品牌100强》，报告指出：中国品牌面临着出海的大好机会，中国出海品牌不再局限于“一带一路”倡议的重点行业，中国的品牌也正在人工智能、机器人和绿色能源等领域努力迈向领导地位，例如全球大型家电及物联网品牌海尔集团。

为什么品牌价值很重要？根据凯度的研究，品牌在建立价值方面所做的投资能助力品牌创造丰厚的股东回报。自2010年7月以来，BrandZ的“中国品牌100强”集体市值上涨了111%，是摩根士丹利中国股票加权指数（MSCI）的近四倍，同期MSCI指数增长了28%。

凯度集团中国区CEO王幸10月在纽约长江商学院举行的一场演说中表示：阿里巴巴和腾讯的全球性影响力也印证了整体的品牌趋势——“生态品牌”增长更快。相对于其他品牌，拥有五个以上业务领域的品牌，其品牌价值大四倍，增长速度高十倍。

王幸也指出，品牌为股东创造的价值也在全球市场体现，强大的品牌产生了高于领先市场指数的卓越股东回报，品牌是推动业务价值不断增长必不可少的杠杆：BrandZ的品牌前十强的股价在2006年到2019年之间增长了317%；而BrandZ的优势品牌整体在同期的增益是196%；标普500强是128%；MSCI全球指数则是59%。

这个现象在近年来更加突出：2012年时，一个企业的整体价值中，品牌的价值占37%，其他有形资产占45%，账面价值是18%；到了2018年品牌的价值占总价值的41%，其他有形资产50%，而账面价值占9%。

用通俗的语言来说，相对于消费者，品牌的价值正在于其创造的“溢价”能力，从而延展到市值。

未来中国产业的升级，正是要靠品牌价值推动的溢价能力。从这个角度来看，中国品牌的国际地位正处于突破期。我认为盘点2019年对中国品牌形成冲击的九件国际大事，可以帮助中国品牌制定2020年的出海策略。

（1）孟晚舟和华为事件

自去年12月1日孟晚舟在加拿大被捕后，今年1月美国司法部正式对华为

和孟晚舟提出控诉，使得中国品牌的地位急剧下降，体现了中国品牌与国家形象捆绑的风险。

今年4月“埃德尔曼信任度测试”调查报告显示，由于对华为的安全担忧被媒体广为报道，这正在损害中国品牌的整体形象。基于孟晚舟和华为的因素，从去年11月到今年3月之间，全球受访者对中国品牌的信任度下降了5到6个百分点。

特朗普政府企图运用美国政府的国际影响力阻止华为参与盟国的5G网络建设，也让华为和其他中国高科技品牌与“网络安全”、“数据安全”、“国家安全”等问题捆绑在一起。

除了禁止华为手机和通讯设备进入美国市场，美国商务部也把华为列入限制向美国公司购买零部件的黑名单，目前在执行上虽然有所宽限，但近日路透社引用三位知情人士说，今年初特朗普政府曾考虑对华为动用“核选项”——禁止中国华为进入美国金融体系。

虽然美国后来没有选择这个将华为列入财政部的“特别指定国民和制裁人士名单”（SDN）的策略，但如果禁止美国公司和公民与SDN名单上的公司进行金融交易，将形同冻结其在美国持有的资产。一旦华为上了SDN名单，这同时也将打击已经依赖华为建立其网络的美国盟友，因为几乎所有美元付款都是通过美国金融机构进行的。

（2）领军中国AI新秀和其他科技公司被加入美国的出口管制名单

美国在10月初因为新疆问题将28家中国公司列入贸易黑名单，其中有八家是大型科技公司，包括三家估值超过10亿美元的AI独角兽。美国商务部的交易黑名单迫使美国公司必须先获得政府的许可，才能与名单上的任何公司开展业务。

主要的制裁理由与这些科技公司的技术被用来监控有关，包括人脸识别技术的商汤科技、旷视科技与依图科技，语音识别技术的科大讯飞，视频监控的大华科技和海康威视，数字取证和网络安全公司美亚柏科，以及为中国公安提供了大数据分析的宜信科技。

这个趋势显示，中国科技公司已经被卷入中美之间的科技战，以及“主权 vs. 人权”的意识形态之争。未来科技和商业的政治化已经不可避免。

(3) 从欧美名牌道歉到NBA争议

8月间在香港动荡加剧的紧张气氛中，有一段时间微博平台上的前50个热门话题中有许多与范思哲、纪梵希、蔻驰和施华洛世奇等国际品牌有关，它们此起彼落地为在产品或网站中将香港或台湾贴错标签而道歉。

名模刘雯、女演员杨幂和青年偶像易烱千玺如闪电般解除了与这些品牌的代言合同，并宣布他们效忠“一个中国”政策。

10月NBA休斯敦火箭总经理达里尔·莫雷关于香港的推文席卷中国之后的几天，许多中国人都希望NBA能够参照之前国泰航空、范思哲、纪梵希和蔻驰的剧本一样道歉。毕竟根据《福布斯》报道，NBA中国的特许经营权和衍生商品价值高达40亿美元。

央视和腾讯取消了对火箭季前赛的转播，中国赞助商如李宁公司和上海浦东发展银行与火箭队断绝了合作关系。

发推后不久莫雷便删除了他的推文，并表示遗憾，但NBA联盟主席萧华在中国和美国都受到批评后，表示为了维护NBA的“平等，尊重和言论自由”的价值观，他不会为莫雷的评论道歉。

但是，NBA事件在美国公众和政治界引起强烈反响，这将使许多商业利益与地缘政治的计算开始发生变化。NBA虽然是个美国品牌，但这个事件后也开始有美国舆论提议抵制2022北京冬季奥运和中国品牌。之前美国老百姓对国泰航空、范思哲、纪梵希和蔻驰事件无感，但NBA属于大众文化，因此关注的程度加大。这个事件不但会影响到国际品牌对中国市场的评估，也将影响到中国品牌出海时受到的待遇。

(4) 中国科技公司的“996文化”成为西方媒体的标签

我在 [《硅谷人如何看“996风波”？》](#) 中谈过，“996文化”在美国某些行业如华尔街和高科技都有类似情况，但在中国社会引起的骚动与“血汗工厂”的

刻板印象产生了叠加效应，加上马云出来捍卫的几番言辞，吸引了西方媒体的关注。

如何在完成企业集体的“大我”成功和维持个人“小我”权利之间取得动态的平衡，将是中国企业未来必须面对的问题。

(5) 《美国工厂》叙述福耀玻璃在美国设厂的经历

奈飞的纪录片《美国工厂》纪录了福耀玻璃在美国俄亥俄州的铁锈带设厂的点点滴滴，在美国和中国都引起了持续的反响。这部影片让美国人体会到中国人在美国经营工厂和创造就业机会的过程中，所遭遇到的文化冲击和管理模式的差异，也用人性的观点捕捉到了一个全球化的窗口，我在[《<美国工厂>：美国解读VS中国解读》](#)中有详细的分析，不再赘述。

11月初我在哥伦比亚大学公共政策学院主持了放映后与该纪录片的两位导演/制作人的对谈，当时在座的观众大约75%是哥大的学生，多数是中国人；另外25%是已经就业的社会人，包括不少美国人。座谈之前我问观众两个问题，第一是他们对曹德旺作为老板有正面还是负面的印象？持正面观点和负面观点的人将近持平。我再问他们，不考虑自己的专业、工作性质、工作环境或地点，是否想要在福耀玻璃这样的企业文化下工作？结果只有两个人举手。

《美国工厂》没有对“中国老板”妖魔化固然值得庆幸，但未来中国企业在海外运作时，除了追求“效率”外，必须考虑到创造吸引人才的工作环境。

(6) 关于中国企业在美国集体被退市的传闻

美国前财政部长亨利·保尔森11月在北京举行的彭博新经济论坛中公开表示，集体让中国上市公司退市是很糟糕的想法，我完全同意。正如我在[《中国企业在美“被退市”风险的实与虚》](#)中所陈述的理由，目前看来这真正实施的概率不大。但不排除假如中美进入全面的金融战对抗，原本低概率的事情可能会有想不到的逆转。

向来在美国金融市场融资的中国企业在国内享受到某种“受到认可”的光环，但更实质的考虑是未来美国证监会和证券交易所将会更关注中国企业

治理的透明性和审计合规，中国企业应该致力于摆脱不透明和不合规的既定印象。

(7) 全球无人机领军大疆在美国市场日益逆风

“树大招风”几乎写在大疆无人机的招牌上：商业无人机行业研究咨询公司《Skylogic Research》估计大疆拥有2018年全球商用无人机市场 74% 的份额，《无人机行业洞察》10月公布的数据显示大疆占美国市场份额的 76.8%。

根据《南华早报》的分析，目前美国国会有20多项与无人机相关的法案在排队等待通过，不但如此，自从在白宫于6月以“国内灭绝”的风险将无人驾驶飞机定为战略产业之后，美国政府在目前法律框架下以国家安全名义对付中国无人机制造商的空间增大。

尽管大多数现有或拟议的限制措施都针对军用和政府采购（占大疆美国业务的一小部分），美国还可能通过征税或反华情绪对大疆的商用无人机及消费者无人机产品进行打压。

我认为最令人担忧的是，美国的做法将为其他盟国仿效。比方说，根据《日经亚洲评论》近日的报道，由于对信息安全的担忧，日本海岸警卫队计划在2020财年停止使用和采购中国制造的无人机。

(8) 巴菲特和比亚迪的烦恼

美国国会的两党议员近日就《国防授权法》中的法案文字达成协议，一旦通过法案，除了现有合同外，预期两年后将禁止使用联邦资金购买中国的公共汽车和有轨电车。这将影响两家中国公司在美国的子公司：在美国的轨道车市场估计每年有180亿美元收入的中车公司，以及巴菲特投资的电动汽车和电池制造商比亚迪。为了遵守“购买美国货”规则，比亚迪在加州兰开斯特市生产电动巴士，并从美国采购了至少60%的零部件，雇用了700多名美国工人。

这项禁令的支持者认为，包括比亚迪在内的中国公共汽车制造商构成了国家安全风险，比方说，比亚迪与中国政府和军方的关系可能允许中国间谍

通过侵入Wi-Fi、安全摄像头或监控器对公共汽车进行监视，或是中国当局可能会入侵美国道路上的车辆并对其进行远程控制。另外还有人抱怨比亚迪获得数十亿美元的中国补贴。

但比亚迪辩护说，它是一家民营和市场化的上市公司，拥有多数美国投资者。它不存储公交车上的数据，所有相关数据均属于它的美国客户。

“从巴士能偷到什么样的国家安全信息？”这是最近《南华早报》在纽约举行的中国专题论坛中，与会人士针对美国国会以一刀切方式把中国公司妖魔化的评论，也谈到目前竞争对手可能借着中美关系紧张而动用政治游说，希望借此通过不利于中国企业在美国发展的法案，使得“国家安全”的大网非理性地扩张。

(9) 抖音和海外版 TikTok的“双重人格”

抖音海外版TikTok在美国高中生中风靡，美国国会却开始针对TikTok展开基于国家安全的调查。两个关注重点是：内容审查制度与个人信息的控制。据报道，新泽西州一名17岁的学生因为发布与新疆有关的视频而被取消账号，TikTok坚持与新疆无关。

不久前在美国参议院小组委员会关于中国与数据安全的听证会上，技术专家指出，TikTok的用户除了少年和儿童外，也有政府或军事人员，有些人是名人或者在美国大公司有影响力的职位工作。这一扇扇进入用户社交生活的窗口是否意味着中国政府可以借此掌握重要个人信息？

其实在中国开发而风行海外的应用先锋是2014年推出的Musical.ly视频应用，首先在美国和欧洲年轻人之间引起轰动，可见中国企业在数字技术时代的实用娱乐产品上比传统行业更有国际化优势。北京字节跳动科技公司在2017年12月以近10亿美元收购Musical.ly后，将用户转移到2016年推出的抖音海外版TikTok上面。

TikTok首席执行官朱骏在接受《纽约时报》采访时驳斥TikTok代表中国政府进行审查并与政府共享用户数据的说法。他坚持个人信息仅限于TikTok用户使用。当被问及如果中国国家主席习近平亲自要求他下架某个视频或交出用户数据时，朱不假思索地回答说：“我会拒绝他。”

其实，同样的担忧近年来也反映在对微信的质疑上。今年3月24日有一封白宫的请愿书公开征求联署，控诉微信对信息的审查制度：“腾讯在美国开展业务，一直有系统地审查公众意见，压制持不同政见者，侵犯美国公民的言论自由权利，阻碍美国民主……在美国经营的外国公司必须遵守美国的法律法规。国会和总统必须站在美国和美国价值观的立场上，告诉腾讯要么遵守我们的法律，要么彻底离开美国。”

虽然微信在美国是很有名气的超级应用，大多数用户是华人和与中国人有联系的美国人，但用户基于方便的原因，对于禁止使用微信没有强烈支持的意愿，目前只有2284人联署。但这并不阻挠美国媒体和国会高度关注微信的言论审查机制。

腾讯的发言人回复美国媒体《边缘》时指出，微信国际版WeChat和微信属于各自独立的规则应用程序。如果用户注册一个中国移动电话号码，他用的是中国版的微信；如果用户通过其他方式注册，他用的是面向国际用户的WeChat。WeChat和微信使用不同的服务器，数据存储在不同的地点。WeChat的服务器在中国之外，不受中国法律的约束，而微信的服务器位于中国，受到中国法律约束。

这个“两个系统，不同管制”的说法，由于越来越多美国公民觉得他们的言论自由受到中国应用程序的删除或封号待遇而受到质疑。但同时美国媒体也指出，脸书曾在2016年花了6个月的时间考虑收购Musical.ly，现在脸书创始人扎克伯格公开批评TikTok删除关于政治示威的内容，似乎商业竞争的动机多于对于民主价值的维护。

2020年的灰犀牛

“埃德尔曼信任度测试”调查报告的发行人理查·埃德尔曼在2018年曾经发博文如此描述中国品牌的国际地位：

1. 中国品牌在创新、性价比和创造就业岗位方面得分很高。
2. 中国品牌在员工待遇、环境管理和使人认同的价值观方面得分很低。

3. 中国品牌在印度、俄罗斯等发展中国市场的得分要高得多；它们在美国、英国和德国的表现不佳。

4. 中国品牌在国内市场的信任度很高。

5. 除马云在少数几个大型出口市场（印尼和印度）外，中国公司的首席执行官不为国际人知。

这些观察几乎适用于所有上列的2019年对中国品牌认知影响最大的九大国际事件，因此中国企业在内部规划上，除了对较不可控的地缘政治变化必须要有更及时的分析和反馈之外，更要做好在能力所能及的范围内可以控制的因素，如提高透明度、价值观阐述等。

根据凯度的年度青年调查，61%的“90后”和“00后”消费者认为品牌的“目的性”很重要，即他们在乎品牌代表的“价值观”。89%的美国“90后”和“00后”同意“做正确的事是个人的责任，即使他们可能遇到麻烦。”72%的“90后”和“00后”认为“对我来说重要的是，我消费的产品中明确表明企业所代表的价值观。”

在这样的情况下，中国品牌要自问代表什么样的价值观。

随着数据的武器化和政治化，未来品牌也可能被迫采取“双重标准”，这不仅仅是不同的产品规格标准，也可能是不同的意识形态或价值观。麻烦的是，未来的消费世代重视品牌所代表的价值。NBA事件凸显出，在一个互联网时代，任何一个品牌很难在某一国代表某种价值，到另外一国却代表另外一种不相为谋的价值。

任何品牌推动国际业务增长的能力都取决于当地客户如何看待它。中国企业虽然在全球品牌排行榜上不断爬升，但这并不代表中国已经有很多真正的跨国企业，或是主要收入来自海外的企业。根据《连线杂志》的报道，像华为这样具有全球影响力的企业，尽管在美国受到制裁，上半年收入增长了23%，但智能手机的增长大多来自国内，海外销售量受到负面影响。

由于地缘政治影响，将会形成这样的情况：“一带一路”上的国家对中国品牌的接受度，将超过非“一带一路”国家。从公司治理的模式要求，到占领

消费者心智的手法，中国品牌必须同时横渡不同标准的跑道，在国际公关、市场推广甚至政治游说上，都必须对国际风向有即时即刻的解读。中国企业必须延揽对国际事务有分析能力的专才，并认识到美国绝对不是唯一对中国企业防范的国家。也就是说，放弃美国市场并不能解决问题，其他的市场将会承受连动效应。

但我认为基础线应该是不断提升，并且跳出“中国概念”的框架，这反而能使更多有个别特色和差异性的中国品牌在国际上闪闪发光。

(注：本文仅代表作者个人观点。责编邮箱bo.liu@ftchinese.com)

版权声明：本文版权归FT中文网所有，未经允许任何单位或个人不得转载，复制或以任何其他方式使用本文全部或部分，侵权必究。