



中外合资3.0：硅谷技术+中国速度

文 | 本刊记者 孙杰贤

随着中国本土企业创新能力和运营管理水平的不断提高，再加上全球资本对中国市场的热情所导致的鲶鱼效应，国外企业在中国面临着巨大的生存挑战，科技领域更是如此。

中外合资新模式

国外科技企业进军中国市场的方式多采用设置销售分支机构（分公司）或者合资企业的形式。由于没有研发和技术团队，最重要的是没有决策权，这些机构的负责人需要向亚太汇报，然后再汇报给总部，这样一来，使他们的决策周期过长。此外，由于没有研发团队，只能是用全球研发中心开发出通用的产品来满足中国市场的需求，本地化不足，因此遇到严重的水土不服的问题。还有关键点，这些机构没有本地融资的能力，都是依靠总部的资金支持。如果连续三

损，企业的经营将面临严重问题。直接的后果是人才流失，企业倒闭。

那么国外科技企业进入中国市场理想的落地姿势应该是怎样的呢？这也是红杉宽带跨境数字产业基金所一直思索的问题。

2015年12月17日，在第二届世界互联网大会“互联网创新与初创企业成长”论坛上，红杉资本全球执行合伙人沈南鹏和宽带资本董事长田溯宁在发言中谈到，红杉资本和宽带资本将联合组建中美数字经济跨境产业基金，投资于中美数字经济项目，在未来3~5年内，基金规模将发展至50~100亿人民币。2016年，红杉宽带跨境数字产业基金成立，专注于海外科技企业在中国的落地、扩张，以及中外科技企业合作的结构性投资机会，目前已发展成为中国进境跨境科技投资的最大私募股权基金之一。

据红杉宽带跨境数字产业基金合伙人徐全利介绍，为了克服近些年外商以独资或传统合资模式进入中国场所遭遇的“水土不服”，更好地帮助国外科技企业进入并开拓中国市场，红杉宽带跨境数字产业基金开创了“中外合资3.0”模式，以实现“硅谷技术”与“中国速度”的完美结合。“中外合资3.0”强调将传统以销售为主的、没有本地决策权和产品研发能力的合资企业升级改造成一个具备产品研发、销售与服务全功能，并拥有本地决策权的新型中外合资企业。

在这种模式下，外方提供先进的技术、产品和品牌，红杉宽带跨境数字产业基金提供资金和丰富的本地资源，且中外方股东不参与运营；同时，赋予本地管理层有竞争力的股权激励和充分的运营权来开发和销售针对中国市场的产品和服务。即做到产品、决策和融资的完全本地化。

自2016年起，红杉宽带跨境数字产业基金通过该模式成功落地多个项目，包括来自硅谷的知识经济领域SaaS独角兽Evernote在中国的独家合资企业——印象笔记，欧洲最大的IT服务公司法国源讯集团（Atos）在中国的独家云计算合资企业，以及IBM沃森和中国电子集团下属大数据平台中电数据的合资企业等，在国内多个细分领域取得令人瞩目的成功。而伴随着极狐信息技术（湖北）有限公司日前在中国武汉的注册成立，红杉宽带跨境数字产业基金的“中外合资3.0”模式又增加了一个融合“硅谷技术+中国速度”的标杆。

从GitLab到极狐

GitLab公司是核心开放和开源软件开发市场的全球领导者。依托开源GitLab CE（社区版）和源码开放GitLab EE（企业版）等产品和技术的背书，GitLab拥有强大的品牌效应，在全球范围内拥有超过3000万的注册用户和10万以上的企业客户。在中国，GitLab拥有数百万的开源用户，市场需求量与客户资源潜力巨大。

为更好地服务中国用户、对接中国合作伙伴，同时赋予中国公司自主开发与核心技术所有权，GitLab

公司与红杉宽带跨境数字产业基金和高成本资本合作成立极狐公司，并协议约定向极狐公司提供独家知识产权和品牌授权，保持源代码同步持续更新，把极狐公司构建成具有全球领先的技术、由中国资本推动、中国本地团队管理运营、全面对接中国软件服务生态、服务于中国用户的新型中外合资企业。

“开源和DevOps是GitLab最重要的两个标签，而这也是软件行业两大重要的发展方向，因此我们非常看好GitLab的未来。”徐全利说，“而GitLab公司也非常看好中国市场并表现出了极大的诚意。志同道合，所有的事情就好办多了。从我们双方的第一次接触到极狐公司成立，只用了16个月的时间，而且是在新冠疫情期间。”

极狐公司的成立还有一个主要环节，那就是掌门人的人选。经过多方考察，投资方最终锁定了开源领域的一位大咖——陈冉。

陈冉，DC/OS中国社区创始人、LF开源布道师以及Docker、Mesos、OpenStack、CF的中国社区组织者、技术专家，兼具国际视野和本土业务拓展能力；曾担任IBM、HP、Mesosphere (D2iQ)等国际领先科技巨头和独角兽公司的高层职务。陈冉个人非常看好GitLab的发展，但在双方刚开始接触的时候，他是犹豫的。因为陈冉当时正在考虑自己创业，不想去这种传统的合资企业做职业经理人。没有独立决策权，也没有本土研发队伍，业务开展非常受限。当陈冉了解了红杉宽带提出的“中外合资3.0”模式后，毅然决定加入极狐，担任创始人兼CEO。

陈冉说：“从某种程度上说，极狐就是我的创业公司。公司当前的产品、资金和战略方向都非常明确，对于我来说，最重要的是怎样把这辆豪华汽车开好、用好。”根据他的介绍，极狐接下来将秉持“在中国，为中国”的发展理念，致力于整合全球领先的开源技术成果，打造针对中国用户需求的DevOps一体化平台和定制化产品与服务，与更多用户分享高新技术创新果实，推动中国自主创新生态的发展步伐。■