



科特勒咨询集团
KOTLER MARKETING GROUP

KOTLER GROWTH LAB
科特勒™增长实验室



2023-2024 GREEN BOOK ON BRAND GOING ABROAD

科特勒 2023-2024 品牌出海绿皮书

* 『绿皮书』定义：关于乐观前景的研究报告。



更多免费行业报告

并购家

www.ipoiipo.cn

并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费

总裁寄语：新现实和新策略



曹虎

科特勒咨询集团（KMG）全球合伙人
大中华及新加坡区域总裁
科特勒增长实验室创始人

欢迎来到巨变的时代！

科特勒先生曾说“起步靠机会，发展靠趋势！”那么，我们现在正在经历全球三重趋势冲击的叠加：

1. 新经济地理：重构国家竞争力和产业版图
2. 新硬核科技：重塑全球经济模型和企业竞争力
3. 新经济周期：决定企业战略选择和财富分配

趋势一：新经济地理带来了新“国际化”

过去 20 年，以 WTO 体系为核心的“国际化”的主要特

点是“Glocal”：Global（全球化）+Local（本土化）。其中，Global 是关键词，全球统一大市场是中国经济腾飞和企业发展的引擎。今天的国际化仍旧可以用 Glocal 来形容，但是关键词变成了 Local：产能在地化、经营本土化、品牌跨文化、供应链安全化是当下国际化的“新四化”！与之对应，中国企业出海模式也迭代到了 4.0 阶段：

出海 1.0：以国际贸易为主要模式的低价值产品出口

出海 2.0：以平台电商为主要路径的增值产品出口

出海 3.0：以自建本地经销渠道和在线渠道混合模式的复杂产品出口

出海 4.0：以“新四化”为核心的创新高价值产品本地化的产能出海

（注：以上四种模式并非完全的模式迭代和划分优劣之标准，主要看企业所在的市场状况、企业能力和竞争格局）

过去 20 年的“国际化”，是以跨国公司等大企业为核心的。但是今天国际故事的主角是数字化的中小企业。人工智能、工业 4.0、移动互联网、云计算、电商、社交媒体、远程办公、电商物流系统等快速发展使广大中小企业也能发展成为“新型全球企业”。

我们看到了以小米、比亚迪、安克创新、Shein、九号电动车、追觅科技、创想三维、龙腾出行为代表的创新品牌的崛起，也看到了 Temu、Tiktok、Shopee、

Lazada、Coupang、Momo、Ajmall 等新型内容电商、社交电商和区域电商平台的崛起。它们正在用新的多模态内容和分发机制深刻影响新一代全球 12 亿中产的品牌偏好和购买行为。这些都是塑造新时代超级品牌的机遇！

趋势二：新硬核科技带来了新商业模式和新财富机会

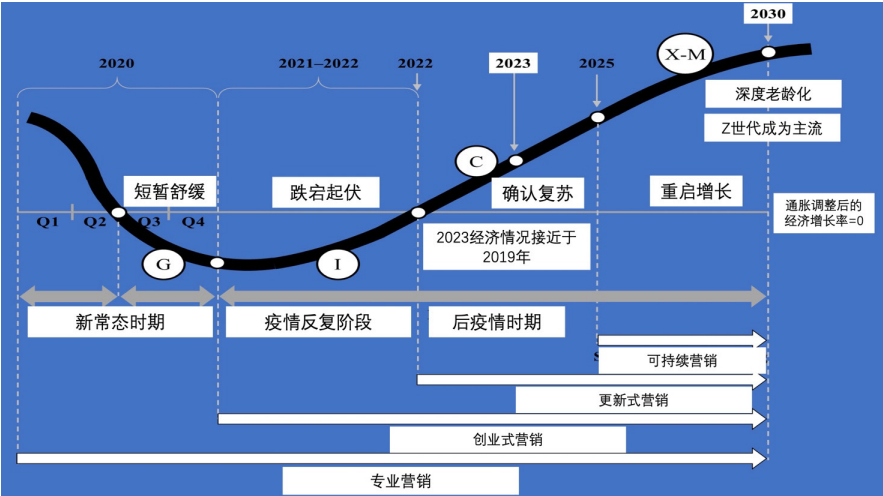
我们看到生成式人工智能和大语言模型为代表的“数智化”技术，在不到一年的时间里超速发展，摧枯拉朽般地重构电商、消费电子、物流、营销、社交、教育、医疗、内容产业、汽车等产业。企业在看到如此多的机会，在兴奋之余也日益焦虑，担心自己曾经成功的模式和核心能力被迅速边缘化。

趋势三：新经济周期带来产业轮动和国家市场不平衡的发展机遇

新经济周期带主要反映在技术周期（从上一代的移动互联网、云，到最近的人工智能的 iphone 时刻）、人口结构变化和全球资本周期的综合效应。新经济周期带来了产业轮动和国家市场不平衡的发展机遇。如何选择国家市场和产业发展投资节奏，将极大影响企业未来 5 ~ 10 年的竞争力和财富能力。对以上趋势的把握和拥抱是区分优秀和平庸企业的关键。企业要在思维观念、发展战略和实施举措进行革新升级。

2020-2030 年的全球营销图景

在以上三股趋势的影响之下，企业的国际化营销之路也必须与时俱进。



2020 年，科特勒咨询集团（KMG）研究制定了“2020 至 2030 年全球营销图”，这张图可以代表世界主要经济体未来总体的经济走向。从今天到 2030 年，整个世界会缓慢但是比较坚定地增长，这种增长不再是高歌猛进地以外延式增长为主，更多是来自于人口结构的变化带来的需求迁移、技术创新所带来的内生性增长、全球通胀而导致的价格带上移。这个时代的最大特点之一是“数智化”的应用和渗透，我姑且把这个时代简称为“数智化时代”。

数智化时代国际化营销新演绎

一、市场竞争的源点——跨文化的需求洞察

只有深刻洞察和理解了顾客的需求，才能通过技术去

应对顾客所要解决的问题，进而把对顾客问题的解决方案变成产品，最终让这个产品匹配合适的细分市场进行全球推广。好的市场营销是进入国际市场的第一步，我们要洞察国际市场顾客的需求，以及这些需求的本质到底是什么。

企业要做好经营，特别是海外市场经营，第一步要放弃以产品为中心的思维，要深入到顾客需求的场景中，要站在顾客的视角，用顾客来定义“我们企业到底是做什么生意的”。

需求来自于对顾客使用场景的洞察、对顾客的跨文化背景的共鸣、对顾客要完成工作的最优绩效标准的深刻理解，来自于我们要帮助客户，让客户的顾客更加成功地进行前置性创新和研究。

二、市场竞争的重点——高独特性的塑造差异

中国强大的工业能力要能反映在产品独特性和差异化的塑造上。

塑造差异化就是需求洞察和技术创新的结果，差异化可以来自于企业针对顾客在不同使用场景下的独特需求，满足其在特定场景下的需求。消费者对企业产品的要求是不同的，而这种不同场景和顾客群是我们塑造差异化的来源。企业可以按照不同的价格带、不同的渠道类型来构建定价和服务模块的差异化。

在不同的价格、不同的场景、不同的人群、不同的渠道，企业塑造差异化的点是不同的。这些不同点来自于企

业对顾客需求的洞察，再把需求洞察通过技术、产品变成差异化的产品和服务。

三、市场竞争的落脚点——基于价值的经营顾客

过去企业的经营思维是希望创造一个爆品，然后把这个爆品卖给所有人。今天企业仍旧需要爆品、畅销产品、快速交易产品，但是仅此还不够。企业的经营理念要从一次性交易变成多次交易、长期交易，经营顾客的终身价值，而且要让这个客户买我们的其他产品，让这个顾客推荐他周边的人来买我们的产品，相当于把很多相关的产品多次、长期卖给一个人。

这种顾客终身价值思维要和爆品思维结合，所以今天这个时代经营的主流就是把顾客作为我们的长期资产。要做到这一点，中国企业要特别关注后链路能力的打造，比如：客户服务、忠诚度计划、维修和退换货等，都是海外市场（特别是欧美日韩市场）的刚性要求，也是企业长期发展的必要条件。

经济中心转移和品牌中心转移

纵观 20 世界的历史，我们发现世界经济中心的迁移（欧洲 - 美国 - 日本 - 韩国）伴随着品牌中心的迁移（西门子 - 通用电气 - 索尼 - 三星）。当下，中国毫无疑问正在成为世界的经济中心。因此，我们有充分信心期待更多的中国品牌成为数智时代的全球品牌。我认为，在以下四个领域，中国品牌在全球有巨大机会和价值优势：

第一类：互联网和服务，如：社交、电商、娱乐等；

第二类：新消费品牌，如：饮料、功能性和设计类服装、风格零售等；

第三类：新科技品牌，如：新能源智能网联车、3D 打印、宠物和疗愈电器、智能家电、户外智能装备等；

第四类：新 B2B 品牌，如：储能、新能源、机器人 (Robot as service) 、智能装备、SaaS 等；

总之，市场营销是关注实践和结果导向的。我坚信：只有深入到市场一线，才能真正掌握和洞察市场机遇，创造顾客需要的产品，达成成功的营销。在经历了三年新冠肺炎疫情之后，科特勒增长实验室带领 30 多位中国企业家深入到美国西海岸市场，实验室团队更是单独深访了北欧和东盟市场，这些研究和实地访问给我们带来了新鲜和真实的市场信息。对这些研究发现的总结和归纳构成了本绿皮书的主要内容。

很多年前，科特勒先生在一个世界 500 强企业的年会上说，“五年内，如果你还按照一样的方式做着一样的生意，那你离关门大吉就不远了。”在数智化时代，可能不需要五年，而是三年，甚至更短时间。企业要应对这种持续变化的不确定时代，唯一的选择就是不断学习、不断实践、不断反馈，最终不断自我更新，才能跟上时代之潮和顾客的需求。

请记住：市场总是比市场营销变化得更快！

TABLE OF CONTENT

目录

总裁寄语：新现实和新策略 02

第一部分：品牌出海趋势洞察与方法论 12

品牌出海，势在必行

方法论 & 实操落地：品牌出海五步走

第一步 明确出海目标：趋势 + 洞察

第二步 制定产品战略：产品定位 + 定价

第三步 构建渠道策略：原点渠道 + 全渠道渗透

第四步 品牌入市策略：品牌打造 + 市场推广

第五步 构建组织能力：组织设计 + 售后服务

第二部分：出海品牌案例破解 74

【服装行业】关于出海品牌 SHEIN 的 18 条笔记和 3 大启示

【3C 电子】创想三维如何实现细分品类破圈？

【服务行业】龙腾出行国际化战略拆解：在多元市场守住不变的价值核心

第三部分：品牌出海相关要点 108

访谈律师张冰：商业战略与法律保护

访谈飞书：出海人才队伍搭建

访谈 AroundDeal：B2B 品牌出海要点

第四部分：绿皮书相关信息

127

研究团队

致谢

部分案头研究资料来源

出品机构

合作机构

PART ONE

第一部分

品牌出海趋势洞察与方法论

品牌出海，势在必行

2023 年 2 月，中国港口堆积如山的空集装箱令人触目惊心。

据财新报道，有集装箱航运人士称，2023 年 2 月全球集装箱规模超过 5000 万标准箱，集装箱过剩比例超过 10%。空箱在港口堆积是因为进港集装箱多于出港集装箱，其背后是出海订单量的下滑。

于是，有人开始唱衰出海。社交媒体上也有人现身说法，表示自己所在的工厂出海订单量确实下降了。

出海真的不行了吗？

前三年的辉煌属于非正常状态

如果与上一年（2022 年）相比，中国的出海订单量确实下降了很多。

据海关统计，今年前 2 个月，我国进出口总值 6.18 万亿元人民币，同比（下同）微降 0.8%。其中，出口 3.5 万亿元，增长 0.9%；进口 2.68 万亿元，下降 2.9%；贸易顺差 8103.2 亿元，扩大 16.2%。但是，如果按美元计价，今年前 2 个月我国进出口总值 8957.2 亿美元，下降 8.3%。其中，出口 5063 亿美元，下降 6.8%；进口 3894.2 亿美元，下降 10.2%；贸易顺差 1168.8 亿美元，扩大 6.8%。

但是 2020 ~ 2022 新冠肺炎疫情的三年属于特殊情况，在特殊情况下的出海增长属于非正常表现。因为国外受疫情影响停工，而中国在疫情前两年的严防死守确保了工厂开工，于是大量订单涌向中国。海关历史数据显示，2021 年前 2 个月，我国进出口总值同比增长 32.2%，其中出口增长高达 50.1%。一时间海运价格飙升，集装箱紧缺，大量集装箱在三年中不断涌向市场。现在港口闲置的集装箱，很大一部分是出于前三年猛增导致的“后遗症”。

抛开非正常状态的疫情三年，与疫情前的 2019 年相比，全球供应链恢复后的 2023 年前两个月，中国的出海表现其实回归到了正常状态。2019 年前 2 个月，我国进出口同比增长 0.7%，其中出口增长仅为 0.1%。2020 年 1 ~ 2 月属于特殊情况，因为全国静默导致出口直接下降 15.9%。随着工厂顺利复工，出海企业享受了三年非正常的“红利”。

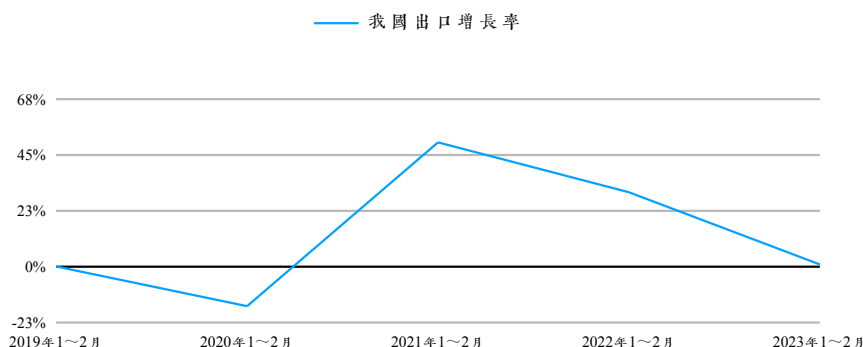


图 1: 我国近年前两个月的出口增长率变化

出海产业结构已然发生改变

尽管出口增长率逐渐回归正常状态，但即使与 2019

年相比，某些行业的订单量大幅减少，确实是个不争的事实。这主要是因为出海产业结构的变化。

从 2021 年开始，我国大宗商品的成本就已开始飞速上涨。“原材料成本上升”的趋势出现在大多数行业：比如生鲜乳、大豆油、小麦——影响乳制品和食品饮料等行业；钢铁、铜、铝、锌价格上涨——影响家电、手机、汽车、房地产等行业；纸浆、树脂、塑料、玻璃价格上涨——影响包装成本进而影响大众消费品行业等；锦纶、涤纶、皮棉、棉纱等价格上涨——纺织业受影响，进而传导到服装行业。加上运输成本和人力成本的上涨，各方面成本上涨已是定局。至 2023 年 3 月，虽然各项成本价格较疫情期间有所回落，但相对于 2019 年已经上升了一定的幅度。

成本上涨的压力下，一些技术属性不强而劳动密集型的产业开始向成本洼地转移，比如服装鞋帽类。2023 年 1 ~ 2 月，我国出口劳动密集型产品 5733.2 亿元，下降 7.4%，占 16.4%。其中，服装及衣着附件 1498.9 亿元，下降 7.5%；纺织品 1324.1 亿元，下降 15.9%；塑料制品 992.5 亿元，下降 2.1%。

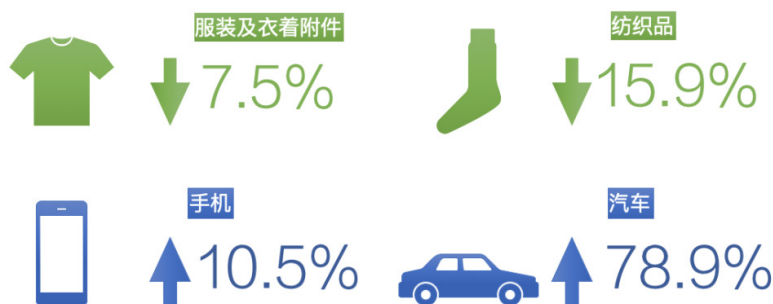


图 2：出海产业结构变化

但是，技术属性强，对劳动力技术和熟练水平有一定要求的产业仍留在国内，比如汽车和消费电子。2023年1~2月，我国出口机电产品2.03万亿元，增长0.4%，占出口总值的58%。其中，自动数据处理设备及其零部件1837.2亿元，下降26.7%；手机1633.5亿元，增长10.5%；汽车968.3亿元，增长78.9%。

关注品牌出海的四个路径

出海产业结构改变的本质是资本对于成本洼地的追求，这一趋势是必然的。

但对于中国出海企业来说，这是一个需要抓住的关键时期。在这一产业转移的过程中，企业需要完成从贸易出海、产品出海到品牌出海的转变。

科特勒增长实验室经过研究发现，品牌出海主要通过以下四个路径来进行：

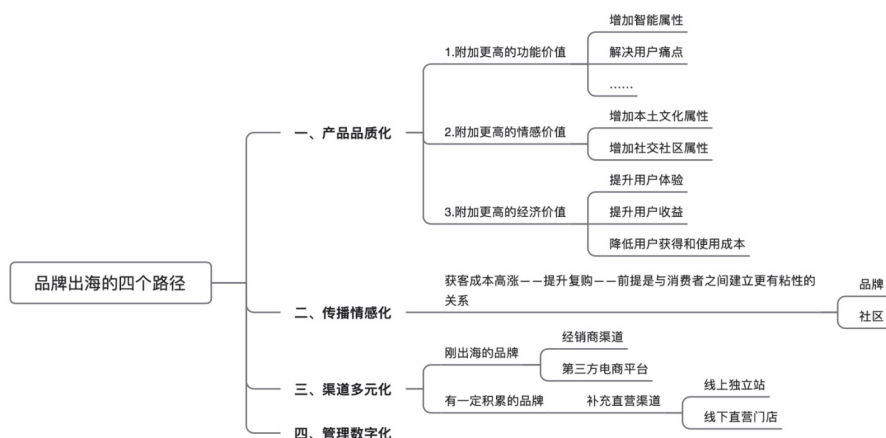


图 3: 品牌出海的四个路径

一、产品品质化

与主打低价走量来抢占市场的产品不同，这些企业通过提升产品品质从而获得更高定价的方式，来获得溢价空间，从而抵御了成本上涨带来的利润挤压风险，不仅活了下来，还打响了品牌。

比如安克创新的充电宝，与只能卖几十元的白牌充电宝相比，安克的充电宝可以卖到一百元以上。游戏厂商米哈游也通过高品质的游戏产品在全球打响了声量。在非洲市场，传音手机通过本土化研发创新，比如美肤算法、防酸涂层、超长待机、四卡四待、手电筒和FM收音机功能等，为非洲用户提供了更适合本地人使用的手机产品。

产品品质化的主要目标是为产品创造高附加值。它可以通过三种方式的组合运用来进行：

1. 附加更高的功能价值：

比如增加智能属性、解决用户痛点等；

2. 附加更高的情感价值：

比如增加本土文化属性、增加社交属性、提高设计审美价值等；

3. 附加更高的经济价值：

比如提升用户体验、降低用户的获得和使用成本等；

二、传播情感化

出海推广经历了三波红利期，比如刚开始的电商平台站内广告、搜索引擎广告、直邮广告，再到大媒体平台比如 Google 和 Facebook 的买量红利，再到如今的社交媒体、自媒体、直播视频媒体的网红推荐红利。

在以往的流量逻辑下，与不刷单、不违规的白帽玩家（品牌卖家）相比，黑帽玩家常常采用店群模式，即：开设多个店铺去销售同一款产品，来获得更大的曝光和交易机会。由于店铺注册需要身份信息，所以这类卖家在招聘员工时会要求上交身份证和户口本信息，签署“用其身份证所开的网店归公司所有”的承诺书。2020 年以来，这类卖家和刷单卖家开始被亚马逊大量封店。随着平台要求的逐渐严格，流量逻辑的获客成本越来越高。

以 2021 年 9 月亚马逊大规模封店开始（涉及 1000+ 公司, 5 万+ 账号），出海企业逐渐认识到品牌的重要性。获客成本高涨，平台规则严格，唯有提升复购才能获得一定的利润空间。而提升复购的前提是与消费者之间建立更有粘性的关系。一方面，内容和社区成为提高粘性的重要路径。线上平台获客也开始从流量逻辑转变到内容逻辑，从即时转化到更加关注品牌沉淀。另一方面，企业开始认识到掌握消费者数据的重要性，争取直接触达消费者的传播和互动机会。

从传播内容来看，消费者越来越青睐更加情感化的表达方式。比如 YesWelder，作为焊机焊帽这样的“硬核”产品，在社交媒体上除了传播使用技巧等干货知识之外，它还在官网建立了焊接爱好者社区，讲述消费者

自身的故事。生动化和具像化的表达方式不仅有效传达了产品价值，还拉近了与消费者之间的距离。

三、渠道多元化

对于处于不同出海阶段的企业来说，可以采用不同的渠道策略。

比如刚出海的品牌，对于国外市场和消费者都缺乏了解，一般通过经销商渠道拓展市场，或者上线第三方电商平台，借助外部力量进行破冰。

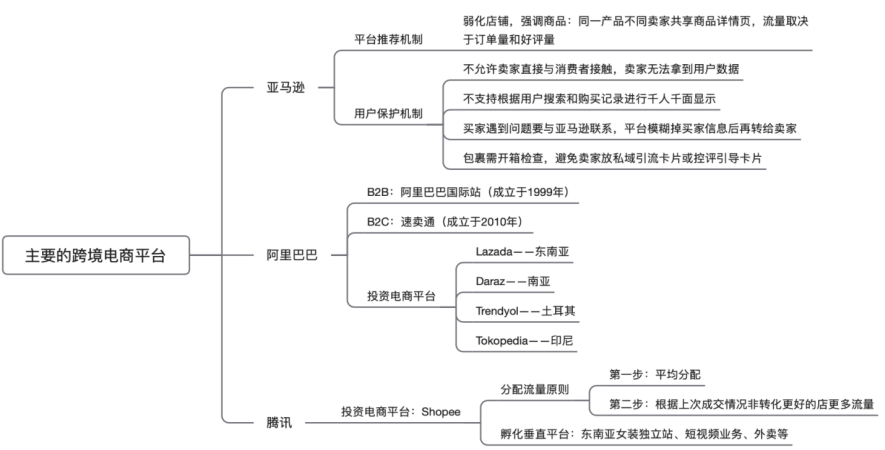


图 4: 主要的跨境电商平台

而对于有了一定积累的品牌来说，为了避免单一渠道的风险，或者为了发展品牌影响力、直接接触消费者等目的，会补充直营渠道，比如线上的独立站、线下的直营门店等，虽然投入较大、拓展较慢、获客成本较高，但对于品牌塑造和提升复购（获得用户数据进行再营销）有着长期价值。

（注：与国内的淘宝不同，在亚马逊上，卖家无法与

消费者私下联系，不支持卖家获取用户相关数据；平台推荐逻辑弱化店铺，强调商品，同一产品的多个卖家共享同一个商品详情页，只有销售额最高或权限最高的卖家可以编辑详情页，其他卖家则折叠显示。)

除了外部渠道与自有渠道、线上渠道与线下渠道的组合匹配，开拓其他细分渠道也是品牌破圈的关键。比如 3D 打印品牌创想三维，将目标消费者定位于几个不同的垂直领域——玩机、打印成果爱好者、教育，通过不同人群去反推渠道组合，取得了不错的效果。

四、管理数字化

成本上升已然不是趋势，而是事实。如何通过管理使供应链实现降本增效，是所有企业必须解决的问题。

由服装品牌发展到平台品牌的 Shein，通过数字化系统整合了“多杂散乱”的小作坊式产能，使其“小单快返”的柔性生产落地成为现实。数字化系统不仅可以提高生产效率，还可以收集上游供应链的相关数据，对于原料采购等也具有指导价值。

产品品质化、传播情感化、渠道多元化、管理数字化，这四大路径将助力企业实现从产品出海到品牌出海的顺利转型，从而应对出海新时期的挑战与机遇。

方法论 & 实操落地： 品牌出海五步走

2023 年 4 月 25 日 ~ 5 月 6 日，科特勒咨询集团·增长实验室带领中国企业家团队奔赴美国，在短短十二天里，先后走访了全球知名大企业、创业公司、创业投资公司、全球广告平台、线上电商平台、线下零售商、第三方服务商、银行、律所、会计师事务所、高校等涉及到品牌出海的各种类型公司，探访大量品牌门店，并访谈相关企业高管、投资人、专家学者和网络红人等。从海外公司的成立、团队搭建到如何调研选品和塑造品牌，如何推广和铺设渠道，再到如何获取法律和资金支持、如何处理税务问题等，都获得了大量一手资料，对中国企业制定有效的出海战略和实操方法极具启发性和指导性。

企业类型	企业名称	企业所在行业	相关高管 / 专家访谈分享
大企业	apple	智能硬件	创意设计总监
创业公司	Traini	AI+ 宠物训练	创始人
投资公司	Techstars	创业投资	总经理
	plug and play		创始人 / 投资 SVP/ 资深总监
广告平台	google	互联网	VP 副总裁和北美智能 AI 广告专家
线上电商平台	亚米网 Yami		创始人
线下零售商	Furniture of America	零售	总经理

企业类型	企业名称	企业所在行业	相关高管 / 专家访谈分享
银行	SVB 硅谷银行	金融	亚洲区负责人
	JP Morgan 摩根大通		负责国际业务和财富管理的副总裁
律所	Magstone 律所	法律	管理合伙人
会计师事务所	UHY 会计师事务所	税务	税务负责人
高校	伯克利	教育	Naeem Zafar 教授
	南加大		Next 2 Market 美国企业战略顾问
	斯坦福		硅谷著名人工智能专家、斯坦福大学 Ronjon Nag 教授
专家课程	科特勒咨询集团首席顾问、“现代营销学之父”菲利普·科特勒先生与曹虎先生授课		
第三方服务商	Ateam	物流服务和市场拓展解决方案	创始人
	AIC Motorsports	运动电动单车品类的集合品牌服务商	CEO 和副总裁
探访品牌门店	Allbirds、Casper、Patagonia、REI、Segway、Lazara、Creality 3D print（创想三维）、Tesla（Solar power）、Eye Candy		
网络红人聚会	好莱坞的百万 KOL、红人、经纪、影视制作人		

表 1：科特勒出海游学走访企业 & 高校名单

在游学归来之后，科特勒增长实验室立即组织人手，对获取的所有音视频资料和图片进行细致整理，结合“现代营销学之父”菲利普·科特勒博士的理论体系，和科特勒咨询集团全球合伙人、大中华及新加坡区域总裁曹虎博士率队美国市场一线研学的亲身体验和心得分享，最终推出了这本兼具方法论与实操落地性的“品牌

出海五步走”手册。此手册将帮助中国企业开启从 0 到 1 的品牌出海之路。

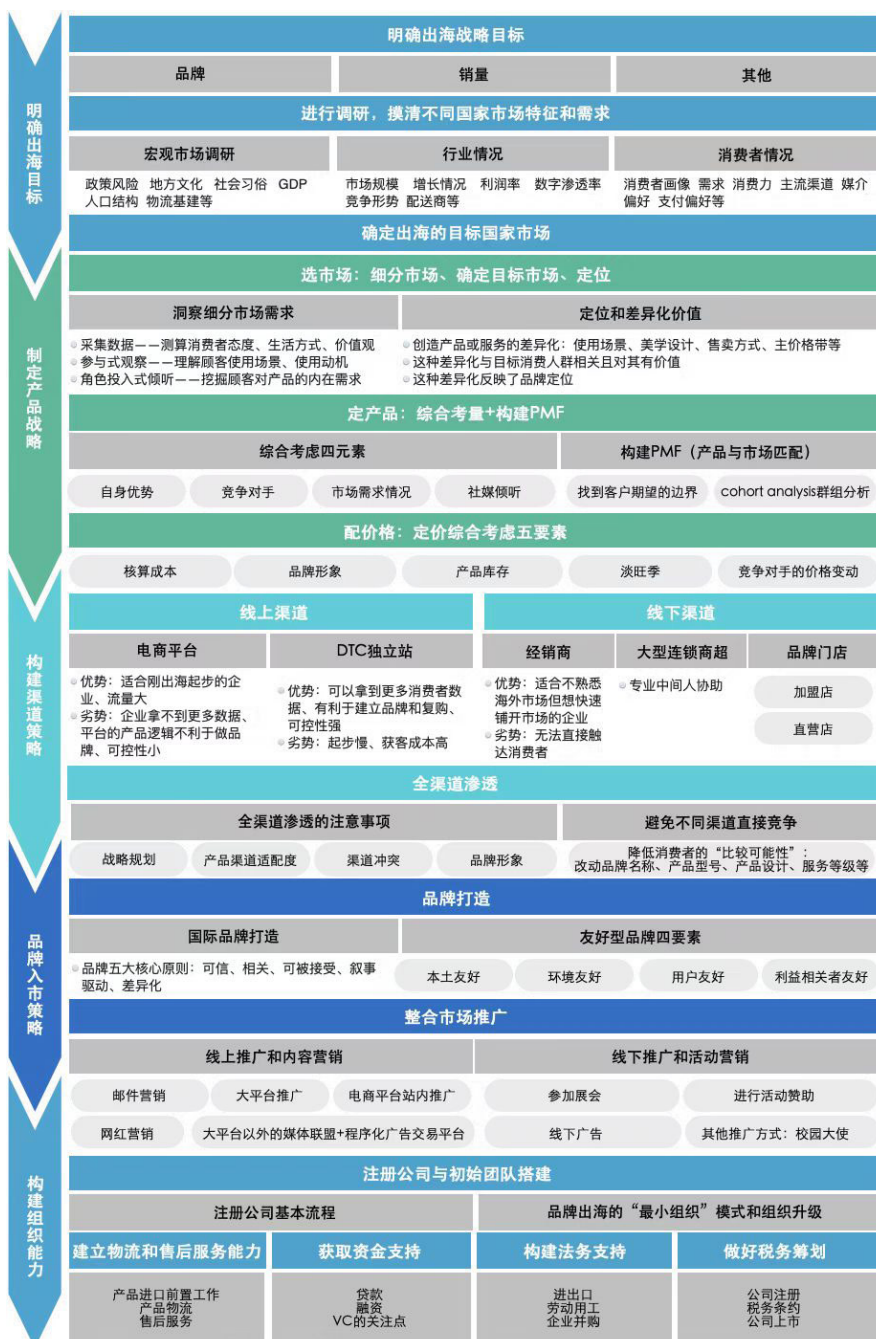


图 5: 品牌出海五步走

第一步 明确出海目标：趋势 + 洞察



1. 明确出海战略目标：是做品牌还是做销量？

海外市场对于中国企业来说，不仅意味着更多的消费者，还意味着打造全球品牌的更大空间。

有些品牌选择先出海做品牌，然后重返中国市场，在国际市场环境历练过的组织能力和营销能力，使品牌拥有更大的势能，从而使得渠道拓展和传播推广得以事半功倍。同时，也有些企业将海外市场仅仅视为产品销售的目的地，以此提振销量增长。

二者并没有优劣之分。但值得注意的是：优先做品牌和做销量的打法是不一样的！

Google 的 VP 副总裁和北美智能 AI 广告专家强烈建议：想要出海的企业要学会借助专业机构协助和规划，一定要首先明确跨境出海的战略目标：是做品牌还是做销量？在战略目标确定的基础上，再选择地区、市场和进入路径，并且通过运营使多个市场之间相互影响和促进。

新消费品牌出海有三大意义：商业需求、品牌需求、格局认知。商业需求就是找到更多的消费者；品牌需求是借助海外市场达成品牌二次生命力的延伸；认知格局意味着企业关注重点重新回归到品牌的核心价值上。

——Google VP 副总裁和北美智能 AI 广告专家

新产品（白牌）进入美国市场不能只考虑供应链能力，需要思考：来美国的原因是什么？为什么进入美国市场？很多商家会以对标形式，说自己的产品比目前市面上的产品更便宜，所以以低价方式进入市场（不太建议）。这里忽略了美国经营的隐性成本，比如视频、网红带货、广告、运费、税、退货、客服、售后投入等，这些在美国成本是很高的。

——物流服务和市场拓展解决方案提供商 Ateam 创始人

2. 进行调研，摸清不同国家市场特征和需求

2.1 宏观市场调研

调研应包括该国家或地区的政策风险、地方文化、社会习俗、GDP、人口结构、物流基建等维度。在习俗文化方面，因为不了解或不重视当地文化，曾经发生过大量的品牌负面案例，比如“立邦漆滑落中国龙”广告等。

2.2 行业情况

行业情况调研应至少包括企业所在行业的市场规模、增长情况、利润率、数字渗透率、竞争形势以及配送商等信息。

一般来说，具有以下特征的行业更值得出海企业和投资人关注：

(2.2.1) 高毛利

能够提供至少 4 倍以上加价率的产品，毛利率 60% 以上。

比如：设计类产品、健康类产品等。

(2.2.2) 高复购

能够实现一年三次以上复购，即获客后用户能够多次消费，实现高 LTV。

比如：美妆、服装、打印机等。

(2.2.3) 低货损

在运输和包装中有较低物流费用和货损率。

比如：纸艺术品、橡胶产品等。

专注于宠物领域 AI+ 宠物狗训练的新生代创新企业 Traini 通过调研发现，美国的宠物行业有 1000 多亿美金规模，训狗市场在美国比较成熟。中美两地文化不

同，中国“宠物主人”居多；美国“宠物父母”居多。宠物行业的情感溢价加大，促进了宠物消费需求的激增，其中宠物保健品品类在不断增长。此外，宠物人格化的趋势也催生了宠物训练的需求。

2.3 消费者情况

进行消费者画像，了解其需求、消费力、主流购买渠道、媒介偏好以及支付偏好等信息。

家具品牌和零售商 Furniture of America 发现，三年新冠肺炎疫情期间，客户购买家具的渠道转变为线上，但线上的客户体验并不好。因此，疫情过后，客户逐步回到实体店购买，大约 80% 客户希望在实体店购买。因此，建议体验特别强的产品要注重线下渠道。Furniture of America 每年都会有大量人员通过线上评论、线下展览、线下门店反馈等方式获得顾客反馈，从中发现市场需求，并把需求给到设计部门进行设计，以优化和迭代产品。

调研方法

- (1) 一手：问卷调查、访谈、社交媒体倾听等
- (2) 二手：研究报告、媒体报道等
- (3) 平台与工具数据：

监测网站或网络应用流量：SimilarWeb、Alexa；

广告投放监测：Facebook 广告资料库、Adbeat、App Growing；

SEO 工具：SEMrush;

网站内容监测：Buzzsumo、MonsterInsights;

其他综合工具：Google、Facebook 一系列工具

企业可以寻找市场调研公司进行调研，进行线上数据购买与调研……关键是要提正确的问题和明确问题维度。

——伯克利 Naeem Zafar 教授

3. 确定出海的目标国家市场

不同国家的消费者青睐的中国产品品类具有一定的差异性。

比如同为东亚文化，韩国市场上中国的纺织品、家具和陶瓷更受欢迎，而日本消费者更喜欢中国的食品、宠物用品、家庭用品和美妆个护产品。

在欧盟国家，来自中国的家居、小家电、办公用品、服装、美妆个护等品类销量更高；在北美市场，消费者喜欢的品类则变成了智能家居、小家电、3C 电子、新兴科技产品、健康美容类、休闲健身类、花园用品、包装类产品。因为欧美有很多古建筑、城堡建筑不能安装空调，而且美国房车文化和户外旅行特别流行，所以户外储能移动式空调产品在欧美也非常畅销。

中东及西亚的中国服装、消费电子、家具、家电、个

人护理品、户外用品、文具等销量不错；拉美市场 3C 电子、服装饰品、轻工日用品、汽摩及配件、运动健身、休闲娱乐类产品更受欢迎。

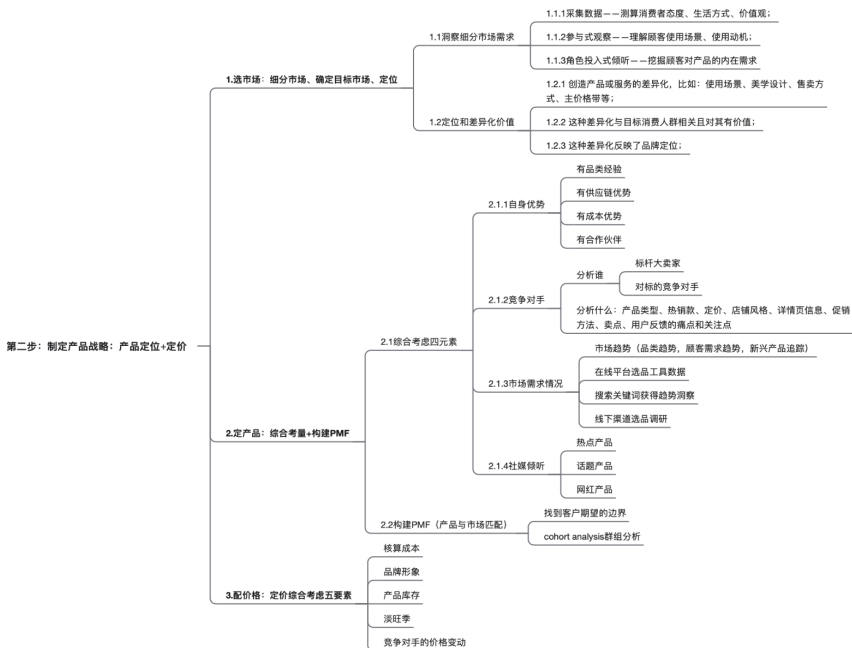
因此，企业在选择最初进军的目标国家和地区时，需要重点考量自身所在行业是否在该国家具有更大的接受程度和增长空间。比如机场休息室服务品牌龙腾出行在 2013 年开启国际化战略时，将英国作为首战阵地，主要考量的因素不仅包括国家开放度，还重点关注了在欧洲市场中，英国更具有休闲文化，对于休闲服务产品的接受度更高。

亚洲的流行文化在美国增长非常快，包括日本动漫、韩国娱乐文化、影视、潮流商品、中国动漫等。在美国的亚洲动漫流行展，70% ~ 80% 都是非亚裔去参观。亚洲美食备受喜爱，已经变成美国人家里的日常消费习惯，食品类的品牌增长非常快，未来依然有大的增长空间。

——线上电商平台亚米网 Yami 创始人

（本节数据来源：万里汇、科特勒访谈）

第二步 制定产品战略：产品定位 + 定价



1. 选市场：细分市场、确定目标市场、定位

与在国内进行营销战略布局一样，在决定进入哪个国家市场之后，也要进行市场细分（Segmenting）、确认目标消费人群（Targeting）以及对产品进行定位（Positioning）。

1.1 洞察细分市场需求

洞察细分市场需求是市场营销的重要切入点和前提，一般通过以下几种方式进行：

- （1.1.1）采集数据——测算消费者态度、生活方式、价值观；
- （1.1.2）参与式观察——理解顾客使用场景、使用动机；

(1.1.3) 角色投入式倾听——挖掘顾客对产品的内在需求(即：产品在顾客生活中扮演的角色、承担的意义);

做营销洞察的时候，我们希望通过数据和观察，数据理性决策，让现象学和对生活的感知结合，帮助经营者穿透现象深度理解：自己到底卖给消费者的是什么？到底在做的是什么生意？穿越产品、穿越品类进入到场景，找到真正的需求和渴望。今天市场竞争的原点来自于顾客，终点也要回归到顾客。如果没有创造力，没有对人的关怀和人类生活的理解，数据反而会误导和限制，会导致平庸化。

——科特勒咨询集团（KMG）全球合伙人、
大中华及新加坡区域总裁 曹虎

1.2 定位和差异化价值

在确定目标细分市场和人群之后，企业要通过提供差异化价值和进行差异化定位，使自身区别于诸多竞争对手，以获得消费者的关注和购买。这种差异化并非简单的“与众不同”，而是需要同时满足以下几个要求：

(1.2.1) 创造产品或服务的差异化，比如：使用场景、美学设计、售卖方式、主价格带等；

(1.2.2) 这种差异化与目标消费人群相关且对其有价值；

(1.2.3) 这种差异化反映了品牌定位；

有些企业以低价来塑造独特性，这在某种程度上是企业战略平庸和创造力匮乏的一种表现，除非这家企业真的有全行业最低价值链成本。

——科特勒咨询集团（KMG）全球合伙人、
大中华及新加坡区域总裁 曹虎

STP 的具体方法和步骤与国内市场战略方法类似，在此不再赘述。

2. 定产品：综合考量 + 构建 PMF

有些企业尤其是大集团企业拥有多品类多条产品线，如何确定以哪个品类或哪款产品作为破局主力？企业不仅需要综合考虑多种因素，而且要考虑到产品与市场匹配的问题。

2.1 综合考虑四元素

(2.1.1) 自身优势

企业是否拥有该品类的经验、有供应链优势、有成本优势，或是否有合作伙伴？

(2.1.2) 竞争对手

重点分析标杆大卖家和企业对标的竞争对手，分析其产品类型、热销款、定价、店铺类型（线上线下）、店铺风格、详情页信息、促销方法、卖点、用户反馈的痛点和关注点等信息。

(2.1.3) 市场需求情况

通过线上电商平台选品工具数据、搜索关键词趋势、线下渠道选品调研等方式洞察市场需求，比如品类趋势、顾客需求趋势以及新兴产品追踪等。

线上电商平台亚米网 Yami 根据销售数据发现，亚洲服装、3C、美妆、食品、快消、母婴、宠物、扫地机器人、美容仪、庭院机器人等品类更受美国消费者欢迎。

如何判断产品是否值得做？最直观的是看销量、用户停留时长、是否点击放大图片、是否加购、用户浏览行为追踪等，做很细致的后台分析。分析问题包括：价格、该用户是否喜欢、运费是否过高、是否有促销等多个指标，综合计算会为每个客户打 100 个“标签”。以上数据会为选品、客服、客户管理等提供给重要支持。

——线上电商平台亚米网 Yami 创始人

获取线下一手数据非常能够辅助选品。长期在各大零售商货架的产品，一般都是非常有潜力的产品。可以花小的价钱，请一些国外的留学生或者是一些本土的朋友，在大的零售商做选品调研。第一手的线下数据有时候会给大家带来非常意外的收获。线上数据被太广泛使用，包括同行都可以获得同样的数据反馈且角度单一，线下的一手数据能为企业提供可能不被发现的其他需求。

——Next 2 Market 美国企业战略顾问

（2.1.4）社媒倾听

重点关注哪些是社交媒体上的热点产品、话题产品和网红产品，从中获得更多的信息；或主动组织在社媒的互动活动，以获得更多精准的反馈。

2.2 构建 PMF（产品与市场匹配）

PMF 是指产品与市场契合度（Product Market Fit），当产品和市场达到最佳的契合点，企业所提供的产品正好满足市场的需求。在美国，获得 A 轮融资的关键要求就是企业是否能够达到 PMF。

那么，如何衡量一家企业是否达到了 PMF？创业投资公司 techstars 会通过两种方法进行测试：

（1）找到客户期望的边界

客户对你的产品有什么期望？当企业提供的价值超过客户期望时，它以增长的形式出现；但当你没有达到客户期望时，它就会出现流失。

（2）cohort analysis 群组分析

看什么时候获得了一个客户，然后他们留存了多久。对这些具有不同特征的人群进行对比分析，以发现他们在时间维度下的行为差异。比如，可以对不同渠道来源的用户留存率进行对比。

对于新产品来说，进行“产品与市场匹配测试”是非常必要的。它主要通过四步来进行：问题假设、问题验证、

解题假设、解开验证。其中的关键在于：要提出正确的问题，然后通过最小可行产品（Minimum Viable product，简称 MVP）进行快速的验证和优化迭代。

任何一个产品或者一项服务，都需要在市场中找到它的生存空间或者生态位，这是产品得以存在的原因之一。新产品要想在市场上成功，需要具备专注度和差异性。

专注：每个创业公司都需要一个奇迹，但必须是一个奇迹。如果你想要塑造的东西太多，那么企业失败的风险就会变得非常高。例如，如果你有三个经营理念，你就需要三个奇迹才能使企业成功。

差异：只有在产生差异时才会是差异，并且还要容易被人识别。但要注意：很多创始人创造的差异实际并非是差异，是伪需求、伪区别、伪特点，以为会对产品产生改变，实际并没有任何影响；或者不断追求更好的产品和服务，就需要考虑企业成本加大后的平衡性。

——创业投资公司 techstars 总经理

3. 配价格：定价综合考虑五因素

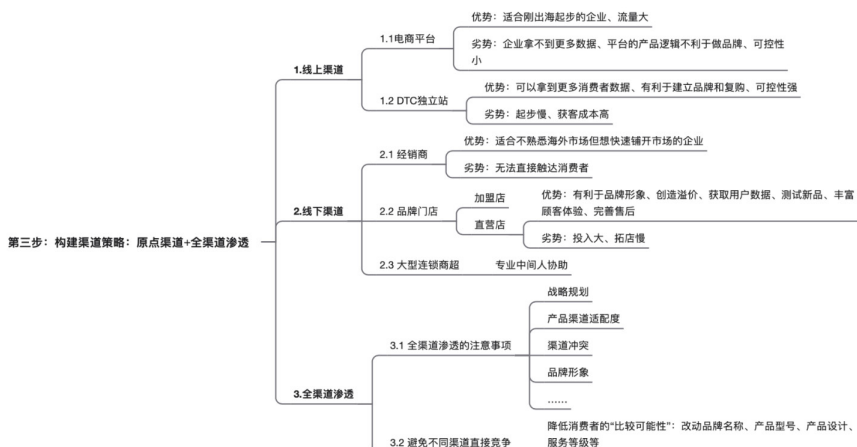
在确定产品之后，如何在不同的国家或地区为产品进行差异化定价是个不容忽视的问题。一般来说，企业需要综合考量以下五个因素：核算成本、品牌形象、

产品库存、淡旺季以及竞争对手的价格变动。

纯粹以低价作为闯入海外市场的筹码，可能在短时间内获得高销量，但是企业要注意，当产品低价的印象在消费者心智中已经牢不可破，品牌形象就很难再往上走。因此，重视品牌形象的企业不仅要考虑成本和竞争对手等因素，还要考虑价格对长期品牌形象的影响。

此外，通过不同渠道销售的产品价格如果出现差异，一方面会导致消费者对品牌的认知出现混乱，另一方面则容易伤害渠道合作关系。为了解决这一问题，Ateam 创始人建议，企业可以将产品设计、编号、功能、品牌进行调整，以体现不同渠道的产品差异。最好不要在全部渠道销售完全相同的一款产品，因为消费者会对线上和线下渠道进行比价，避免渠道与渠道之间的不良竞争或引起消费者困惑。（注意：在欧美市场，产品改变需要同步重新做“产品认证”）

第三步 构建渠道策略：原点渠道 + 全渠道渗透



1. 线上渠道（包括 PC 端与移动端）

线上渠道主要包括电商平台和 DTC 独立站两种形式。企业应根据自身战略目标、营销能力和组织能力，选择适合自身的首发渠道。

1.1 电商平台

北美的亚马逊、eBay，亚洲的阿里巴巴速卖通、京东、Lazada、Shopee，非洲的 Jumia，欧洲的 Asos、Cdiscount 等都属于电商平台。对于出海企业来说，电商平台优缺点兼具。

优点是平台流量大，仓储物流和售后服务比较完善，适合刚出海起步的企业。比如亚米网 Yami，相对于海淘网站，它拥有大件物品清关优势、运费优势、集采价格优势、获客成本优势；此外，平台服务有保障、配送效率高，拥有客户消费积分积累、客户营销直接

触达以及提升复购的能力。

亚米网合作模式：

(1) 自营模式：亚米采购产品，以自营模式对外；

(2) 旗舰店模式：品牌达到某个要求即可开旗舰店，商家直接入驻并直接控制产品和定价，亚米负责发货（售后服务需要与品牌方商谈）；

亚米网第三方产品结算方式：

双方定期对账，中国商家多数通过类似“Airwallex 空中云汇”进行结算，美国商家本地转账结算。结算周期大约在 15-20 个工作日。另外中美之间的结算比较不容易，日美之间转账相对比较容易，所以需要第三方平台协助或者时间比较长。

但电商平台的缺点在于企业拿不到更多数据、平台的产品逻辑不利于做品牌、企业可控性小，随着获客成本逐步走高，很多企业在电商平台做大后，都会考虑做自己的独立站（DTC）或者向线下渠道拓展。

目前亚马逊竞争非常激烈，多数成熟品类获取用户平均成本是 30 美金。……拓展线下渠道是美国市场必争之地。

——AI+ 宠物训练创业公司 Traini 创始人

1.2 DTC 独立站

在服装品牌 SHEIN 通过 DTC 模式（Direct To Consumer 直面消费者）获得巨大成功之后，越来越多的企业开始尝试建立自己的 DTC 独立站。与电商平台类似，DTC 模式也有自己的优缺点，企业需要根据自身战略需求和具备的条件进行综合考量。

DTC 的优势在于，企业可以拿到更多消费者数据，有利于建立品牌和复购，可控性强。从用户进入独立站的时刻，后台就可以记录用户跳转路径和行为数据：用户点击、收藏、购买了哪些产品，甚至可以拿到更为详细的数据，以便企业对用户进行再营销，以提升转化率和复购率；独立站在视觉设计上更有自由度；在与消费者互动方面更有优势；此外，品牌独立站也更有助于品牌形象的建立和愿景的表达。

争取实时与一线客户交流，掌握一手的市场需求、客户需求很重要。

——AI+ 宠物训练创业公司 Traini 创始人

但是，DTC 的缺点在于，企业从 0 到 1 开始操作独立站，往往面临引流难的问题（毕竟不像电商平台拥有庞大的流量基础），短期内的获客成本也比电商平台要高。同时，如何做仓储物流和售后服务，也是企业要考虑的重要问题（顾客体验将直接影响复购率和独立站的生死存亡）。

独立站的核心在于明确人群和流量运营：

(1) 独立站本身的优化 SEO：通过数据支撑全面洞察顾客，优化产品以增加复购、壮大品牌；

(2) 网红营销：通过网红带货打响知名度，带来更多的垂直流量；

(3) 广告营销；

(4) 粉丝营销：重点在于产生“复购”。

总结来看：

1 是与目标用户匹配的品牌理念，也就是真实的、能拉近目标用户距离的品牌故事、品牌背景和 Slogan——比如，同样是化妆品，纯天然、热衷环保的品牌故事，就更受欧美用户喜爱；而印尼最不缺的就是“纯天然”，品牌就更需要突出高科技、先进技术的品牌背景。

2 是符合目标用户偏好的视觉设计效果和风格（也就是 VI），如 Logo、配色、产品形象与包装、UI/UX（用户交互与用户体验），等等——比如，数码爱好者会更喜欢简约、科技感的风格，而面向家庭用户的家居、小家电，则更适合温馨、舒适的风格。

3 是展示产品、品牌形象，用于传播的内容素材，如产品展示的图片、演示用户使用产品的视频、产品使用攻略、用户使用体验分享等。

——Next 2 Market 美国企业战略顾问

在贸易战和去全球化的背景下，这两年全球经济又经历了通货膨胀下的经济萎缩，对于中国 DTC 科技产品出海而言，不确定性更多，挑战也更大。主要面临三方面的压力和挑战：

第一，产品功能的同质化下，价格螺旋竞底。

这是国内供应链和产品品牌转型出海的最常见问题。以 Next 2 Market 目前服务和之前加速孵化过的小家电和 3C 产品为例，通常在产品领先期后，就会有大量珠三角的小家电企业迅速跟进，从产品定位，功能外观设计，到具体产品配件，甚至模具都会有跟进和跟卖。真正市场端的产品更是没有营销定位区分，最终类目整体白热化竞争。

第二，海外面临消费重归线下。

Next 2 Market 曾带客户走访了美国和欧洲多地，深刻感受到对于美国和欧洲传统消费渠道根深蒂固的地区来说，疫情期间的电商红利已经不再。整个零售业和线下渠道品牌回流到传统店铺渠道。对于体验性质很强的产品，比如家居、家具、健身车等等，传统商超依然是销售主力。这就需要国内 DTC 出海品牌能够迅速把握住转折，适当布局线下展示和体验店，并能够通过线下线上结合的方式引流流量到线下，上传体验到线上。大家经常聊到的 Liveouter 的家具产品，以及欧洲随处可见的电动车店都是这些渠道很好的展现。

第三，人才梯队和关键操盘人才极为缺乏。

过去 20 年蓬勃发展的外贸行业给中国积累了大量外贸 B2B 人才。但是新的阶段，DTC 人才是以本地化为核心，数字化为手段，既要理解国内产品团队和管理团队的风格定位，也要能转换思维落地成为当地市场的可执行数字化动作以及品牌展现形式。在这方面，一个品牌如果前期无法在当地建立一个有一定实力和主观能动性的团队，很难以品牌的姿态破圈。通常品牌会经历海外渠道代理，外派经理人再到本地团队建立等几个阶段完成转型。当然，对于最快的落地目标，品牌也会与类似 Next 2 Market 的品牌加速器和服务机构合作，迅速进入海外市场，嫁接人才缺口。

2. 线下渠道

线下渠道主要包括经销商渠道、品牌门店和大型连锁商超等。

2.1 经销商

科特勒咨询集团的客户宇通客车，曾经通过经销商模式迅速打开了海外市场。经销商模式适合不熟悉海外市场但想快速铺开渠道的企业。

作为运动单车线下渠道服务商，AIC Motorsports 通过覆盖全美国的线下零售门店，帮助电动单车类品牌方做超过百家零售门店的进入、经销、代理、分销、维修、组装、零配件销售等多种销售及售后服务，可以统称为“线下渠道整合服务商”。AIC Motorsports 的收费形式包括：买断产品进行独家销售（在某个渠道）或者收取分销分成。

对于经销商来说，会比较关注合作企业的产品质检和产品内测、美国本土销量、产品在其他渠道的表现（包括售后表现）、社会责任（包括 ESG 认证、工厂是否雇佣童工、工厂是否符合检验标准等）以及社会化聆听指数（Social Listening，也称做 Voice of Customer 客户之声）。

当然，与电商平台类似，在经销商模式下，企业无法直接触达消费者。虽然如此，但这也是企业的“必需选择”，所以品牌方必须深度、细致、明确品牌管理规范，建立品牌力需要品牌方与经销商共同的努力。在过去二十多年中，科特勒咨询集团为众多全球企业提供了以顾客为中心的全球营销组织管理与变革”，夯实企业快速发展的基础。

2.2 品牌门店

品牌门店可以分为直营店和加盟店两种方式。

直营店的优势在于更有利于提升顾客体验和品牌形象，创造品牌溢价；企业也可以借助直营店做新品测试，获取一手消费者数据和反馈，以优化和迭代产品；直营店也可以作为企业提供售后服务的重要载体；企业还可以在直营店开展各类营销活动，丰富顾客体验。但直营店对于企业来说往往投入较大，且拓展更慢。

加盟店与直营店的优劣势互补，借助加盟模式，企业可以快速拓展门店覆盖范围，但是加盟店的可控性更差。

2.3 大型连锁商超

美国市场的大型连锁商超渠道非常发达，包括沃尔玛 Walmart、家得宝 Home Depot、开市客 Costco、百思买 BEST BUY、塔吉特 Target 等。产品要想进入这类商超进行销售，企业需要与商超进行详细的谈判，商定合作模式、产品结构和服务内容等问题（美国基本没有进场费、陈列费、促销费等问题）。

在很多成熟的线下渠道都有专业的“中间人”，能够帮助企业进入到沃尔玛、Costco 等渠道中。中间人还会承担帮助企业代理销售的职责，这是快速进入渠道的方式（中间人可能会以抽点的方式合作）。

——AI+ 宠物训练创业公司 Traini 创始人

3. 全渠道渗透

无论是从线上还是线下渠道起步的企业，最终都会因各种原因向全渠道进行渗透。有的企业是因为线上流量成本的增加开始拓展线下渠道，有的企业则是出于提升顾客体验的考虑开始启动品牌门店的建设，还有些企业就是为了触达更为广泛的消费者以实现销量增长。出海品牌进行全渠道渗透是必然的一步。

电子商务的流量成本非常高，很多跨境品牌已经以 TO B 或者 TO C（开设线下自营门店）的方式走向线下渠道。根据数据，已有 56% 的品牌在线下拓展部分投入营销费用，41% 的营销的费用已经投向线下营销渠道。

——Next 2 Market 美国企业战略顾问

3.1 全渠道渗透的注意事项

线上渠道和线下渠道具有不同的成本结构、消费者触达特征和转化逻辑。因此，在全渠道渗透的过程中，企业需要综合考量多种因素，进行产品、定价、促销和渠道之间的匹配优化。

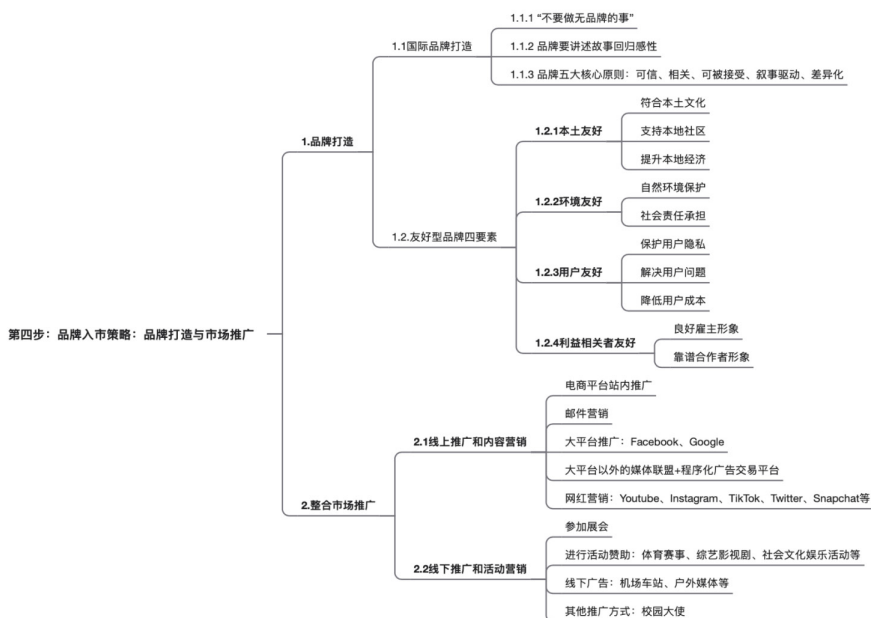
Next 2 Market 美国企业战略顾问表示，全渠道渗透首先要看企业的战略规划，是否希望更大提升北美的全渠道布局？其次，需要考虑产品是否不进行改动也适合线下销售？此外，线下门店在定价策略、产品策略上需要进行一些转变，比如通过陈列品、引流品和吸引眼球的爆款新产品来吸引客户进店，这类产品并非用于直接转化。此外，还要考虑渠道冲突和品牌形象等问题。

3.2 避免不同渠道直接竞争

在不同市场和渠道进行销售时，企业要尽量降低消费者的“比较可能性”。比如：改动品牌名称、产品型号、

产品设计、服务等级等因素，使在不同市场和渠道销售的产品具有一定的差异性，降低不同渠道之间直接竞争的可能性。比如 Furniture of America，在线下门店增加了及时更换和维修服务，尽可能让自己网站与大电商平台和线下门店有所区分。

第四步 品牌入市策略：品牌打造 + 市场推广



1. 品牌打造

1.1 国际品牌打造

(1.1.1) “不要做无品牌的事”

在海外市场，有很多中国企业是从贸易出海和产品出海做起的，借助中国的供应链优势和成本优势，以低价为主要竞争力获取市场销量。这一模式获得成功的前提是保持低成本。但是，随着原材料成本和劳动力成本的上涨，一些对技能要求不高的轻工制造业已经向成本更低的洼地——东南亚转移。

此外，中国产品“低价”的形象也不利于企业的长期发展，比如利润率的提升、合作方的谈判等，甚至，当消费

者购买力提升之后，他们也会抛弃那些低价低质的产品（在低价维度内卷的结果必然是更低品质），转向价格更高但品质也更高的品牌（比如：东南亚消费者购买力提升之后，迅速抛弃了低价的中国摩托车转向了日本摩托车）。

在访谈的过程中，不止一家企业表示：不要做无品牌的事。

如果只是“白牌”，在美国人眼中只能做代工生产，这本质是一个供货行为。所以一定要持续建立品牌，才有可能真正进入渠道销售。

——AI+ 宠物训练创业公司 Traini 创始人

品牌已经成了商业社会当中一个不可或缺的关键性要素。品牌对我们为消费者提供更加有自信的决策、更加安全的决策和更加舒适的决策，发挥了很大的作用。

——“现代营销学之父”、科特勒咨询集团（KMG）首席顾问
菲利普·科特勒

品牌资产能带来更高的毛利、更好的顾客忠诚度，降价的时候也有更高的弹性，品牌产品会卖得更多，更容易获得市场上稀缺的资源，比如政府支持、各种优先贷款等。但没有品牌的时候无法降价，也没有更多可获得竞争优势的空间。

——科特勒咨询集团（KMG）全球合伙人、
大中华及新加坡区域总裁 曹虎

(1.1.2) 品牌要讲述故事回归感性

在科特勒咨询与美国网红和 KOL 沟通的过程中，对方表示：美国产品的定位十分明确且深入人心。相比之下，中国企业更注重性价比，打价格战，凸显产品功能，并没有去注重“什么样的人会用产品”。当产品以销售为导向进入美国市场时，前期可以重点强调产品功能，但要提升品牌并打造自己的个性，需要为品牌赋予故事。

品牌需要有一段故事，讲品牌与用户之间互动的故事。

好的内容如何给客户带来“冲击感和吸引力”？有多少销量是因为“内容素材”而损失？有效的内容包括文化性、功能、人群、使用场景等，用环环相扣的视觉化语言表达，也可以用非常美式本土化思维的诙谐幽默感展现。让客户不光是聊品牌的价格、功能，而会聊品牌内涵和带给他的感受。促进决策、增加复购、品牌溢价和用户忠诚，最终成为品牌的综合竞争力。

——Next 2 Market 美国企业战略顾问

但是，“赋予故事”并不意味着要强编硬造一个故事，品牌故事的诞生要综合考虑多种要素。在科特勒“构建品牌的 26 个元素”中，品牌要包括品牌宗旨、品牌愿景、品牌使命、品牌精髓、TA 画像、竞对研究、差异

化策略、定位声明、品牌原型、品牌个性、品牌语言、品牌语气、品牌名称、品牌导语、核心信息、故事架构、Logo、色彩、字体、视觉风格、图画和插图、网站和公众号、社交媒体平台、内容和广告、线上和线下店面、产品包装等内容。在打造出海品牌的过程中，企业还要注意在尊重当地习俗文化的基础上，本土化元素在品牌视觉呈现上的应用。

不鼓励品牌去“编一个故事”。一定是相对真实的内涵，例如在品牌 / 产品成功的点上，去挖掘并着重表达给客户带来的好处作为设计内涵。真诚、诚实是最打动人的。品牌升级的第一步是了解消费者和了解品牌本身。Logo 只是呈现用户触点的其中一个，升级 logo 绝对不等于升级品牌。

——Apple 创意设计总监

(1.1.3) 品牌五大核心原则：可信、相关、可被接受、叙事驱动、差异化

菲利普·科特勒将“品牌 BRAND”拆分为五大核心原则：

(1) B——Believable 可信的

品牌所说的，必须是真实的、有证据的、可被消费者接受相信，而不是吹嘘，强调真诚。

(2) R——Relevant 相关性

品牌故事、品牌价值、品牌服务体验要和核心目标群

体（客户）相关，并让他感知、有共鸣，与他的生活和用途高度相关，而不是不相关的。

（3）A——Adaptable 可被接受、被使用

品牌不仅是让人崇拜，而且是可亲近的、可改变和融入生活的，让客户的生活更加有意思，让生活充满了新的兴趣。品牌的目的是被仰视，是让消费者的生活变得更加美好、共同成长的。

（4）N——Narrative-driven 叙事驱动，即品牌是故事
消费者能够联想起来关于这个品牌多少的事实和故事，没有故事就没有品牌。

（5）D——Differentiated 差异化

品牌要鹤立鸡群、与众不同、独特而有价值，但这种差异化又不是一种噱头式标新立异的差异化，而是真实的、有价值的和消费者相关的、有故事、可被信任的差异化。

我们观察了不少“出海困难”的国内企业，发现大家普遍存在以下 4 个短板：

短板 1：对目标海外市场、海外用户缺乏认知，因此难以判断哪些产品更有市场前景，值得大力投入。

其中，对于前期在海外站稳脚跟的“先行者”来说，

如果对海外市场的变化缺乏关注，甚至只知道哪个产品好卖，但不知道消费者是谁、为什么选择你，那么，他们不仅难以找到产品迭代、品牌升级的方向，还容易失去先机，被竞品抢走市场。而对于面临竞争的出海“后来者”，如果看到什么好卖就做什么，甚至连竞品的获客渠道、推广文案都照搬照抄，那么，摆在他们前面的，也只剩“同质化”和“跟卖价格战”的困难模式，最终与竞品陷入“双输”的局面。

短板 2：品牌基础差，导致海外用户只“认”产品，但对品牌却没有感知。

这里的品牌基础，包括品牌视觉效果（VI）、品牌故事、用户界面（UI）、产品外观与包装等等。不少出海企业都以为，品牌设计就是“起个外国名字 + 做个 LOGO 图片”，于是忽略了以上基础品牌元素。结果，他们的品牌形象设计得“一团糟”——有的视觉标准错乱，色彩、字体花里胡哨，让海外用户觉得“土”，怀疑是骗子；有的缺乏关键的记忆锚点，用户看了半天也不知道品牌是做什么的，有什么优势；还有的，不仅不符合海外目标用户的文化习惯，还触犯了文化认知的禁忌，被用户“拉黑”了都不知道——自然而然的，这些品牌企业，在引流、转化方面表现也很不好，白白流失了大量的潜在用户。

短板 3：过于依赖单一获客渠道，结果业务增长

的模式受限，抗风险能力也较差。

举例来说，有的企业只做亚马逊，结果只能选择标准化、性价比高的产品，客单价很难上去；有的企业只在 Google 做投放，对海外“95 后”（Z 时代）用户的影响力并不强，结果竞争对手通过 TikTok 等新兴渠道，提前“抢”走了年轻用户。除此以外，如果某个渠道的占比过大，一旦遭遇变数——如亚马逊“封号”、分销代理中止合作等等，你就会面临“业务停摆”的风险。

短板 4：缺乏本地化运营、营销的能力，影响了品牌形象和口碑的塑造。

大量出海企业，在海外运营、营销的时候，都很难做到“接地气”。具体来说，要么只能做到“懂语言”，但做不到“懂文化”、做不好海外用户的沟通与互动；要么在品牌展示、图片视频拍摄时，缺乏对当地审美的理解，结果只能对广告进行机械化调优，难以进行全方位的优化。试想一下，有两个运营团队，一个看着就像本地人，还时不时带着用户一起“玩”，搞搞节庆促销、产品试用分享等活动；而另一个，一看就是陌生的外国人，回用户消息至少间隔半天，写的内容一看就是机器翻译各种语病——那么，哪个团队在当地会更受欢迎，更容易收获用户的信任和好评呢？

——Next 2 Market 美国企业战略顾问

1.2. 友好型品牌四要素

全球各国家和地区都有不同的发展历史、社会习俗文化和政策环境。作为外来企业，中国品牌进入海外市场，一定要塑造和维护自身的“友好形象”。这是企业在当地顺利进行市场营销活动的基础和前提。根据科特勒增长实验室的研究，我们将其总结为“四个友好”：

(1.2.1) 本土友好

- 符合本土文化
- 支持本地社区
- 提升本地经济

(1.2.2) 环境友好

- 自然环境保护
- 社会责任承担

(1.2.3) 用户友好

- 保护用户隐私
- 解决用户问题
- 降低用户成本

(1.2.4) 利益相关者友好

- 良好雇主形象

● 靠谱合作者形象

企业要做本土化经营，比如本地化语言表达、产品说明书的本地化、与当地文化融合、与当地消费者走在一起，要明白不同地方的人对于品牌的感知是不同的。企业需要创建一个适合本地文化的定位和故事，让当地人逐步建立感知。（本地人很容易辨别你是否是外国公司，要用美国人能够听懂的语言把产品卖给他）。

——伯克利 Naeem Zafar 教授

政府监管机构对 SDGs（Sustainable Development Goals 可持续发展目标）、ESG（Environmental, Social and Governance 环境、社会和公司治理）在企业应用的深度，以及企业是否遵从这些要求变得非常严格。如果品牌不拥抱 ESG，如果不按照 SDGs 的模式发展，将会面临非常大的监管风险。ESG 和 SDGs 所带来的环保可持续发展会成为品牌的基本原则，这是进入美国供应链、美国线下零售商的“门票”。

——“现代营销学之父”、科特勒咨询集团（KMG）首席顾问
菲利普·科特勒

2. 整合市场推广

2.1 线上推广和内容营销

出海品牌做线上推广主要包括：电商平台站内推广、邮件营销、大平台广告推广和内容营销、大平台以外的媒体联盟和程序化广告交易平台、网红营销（Youtube、Instagram、TikTok、Twitter、Snapchat）等形式。

如何让品牌在谷歌上搜索量变多？

从积累口碑的角度，首先看自己的产品是不是能够支撑品牌的成长。包括好的产品设计、客户体验等。消费者在看到产品后会进行多次搜索，如果发现搜索结果出现很多各式各样卖家在销售同一个东西，消费者会觉得这个肯定不是品牌，因为品牌要让消费者感受到“我是为你而存在的，我是为你而来的”。中国有很多产品在这方面做得不够好。

其次，品牌词不是因为投放了才会成长，而是先有人关注，品牌词才会成长。品牌词是为了收住消费者；或者品牌的产品先做销量，再通过品牌词投放，来避免同行竞争。

——GoogleVP 副总裁和北美智能 AI 广告专家

由于不同国家地区有着不同的线上媒介接触习惯，企业还应因地制宜。

比如在美国，电子邮件是日常工作沟通的必要工具，美国企业都非常注重电子邮件营销（EDM）。亚米网

Yami 有自己开发的 EMAIL 系统，据亚米网创始人介绍，电子邮件营销是唤醒用户最有效的方法。“每天发 EMAIL，销量就会提升。大部分客户会留 EMAIL 联系方式。我们会定期发送广告邮件、根据过往购买数据分析客户喜好定向推送优惠券、根据数据反馈推送新品等，公司有一套完整的邮件系统管理客户。”

电视媒体在美国也很受欢迎。根据 GoogleVP 副总裁和北美智能 AI 广告专家介绍，在美国有 7000 万人常看电视，很多 YouTube 的内容也会在电视屏幕上播放。电视端品牌营销在美国是比较适合的新方式，企业可以通过此渠道引流客户在沃尔玛、Costco 渠道进行购买，或者登录电视端的 YouTube，可以将购买链接推送至收藏，在手机上联动，完成下单和转发分享，形成闭环。

网红营销在最近几年非常流行。为此，科特勒咨询集团专门组织了美国网红的访谈，深入了解具体的合作方式、合作费用、效果评估等信息。Google 的广告专家也告诫企业家们不要过度依赖网红和 KOL 去塑造品牌，作为品牌应该有能力发出自己的声音。“如果品牌没有自己的声音，不能交付出最优质的内容，仅仅靠 KOL 来支撑品牌，最后会发现什么都没给品牌留下。所以，KOL 只是帮助品牌做人群覆盖，然后从不同的角度去解读你的品牌。”

一、网红合作方式

1. 品牌方将品牌介绍、需求和目标给创作者（品牌方需要明确告知精准客户群体、年龄、男性女性、

消费层级、预算、截止时间、时间计划等信息），然后给创作者自由的创作空间创作视频。而不是品牌方统一一个视频内容和模式给多个网红，这样会导致不真实和展现度降低。

2. 经纪公司收到资料后，会快速拍一个底稿，在一至两天时间内反馈给客户。客户同意了他们才会发布。（虽然有足够的自由度创作，但一定需要获得客户同意）通常视频内容最多修改 2-3 次。如果还达不到要求，经纪公司会更换网红再拍摄。筛选好的网红是经纪公司重要的工作，经纪公司会帮助客户寻找喜欢的、能拍出好作品、共同成长的网红。

3. 如果希望增加浏览量，可以通过推广付费的形式，但更建议重点关注自然增长的流量。

二、合作费用

以 Tiktok 平台为例，与红人合作拍摄短视频通常费用在 1000 ~ 8000 美金 / 条视频不等，如果长时间合作（比如视频呈现时间为 3 个月），平均计算下来更划算。

三、效果评估

由于中国和美国人口基数不同，在美国一条视频 300 万播放量和 30 万点赞已属于 Tiktok 平台前 10 名。品牌在 Tiktok 做广告以增加曝光量、增加

知名度为主，不会特别追踪销量。企业可以根据视频播放后短时间内产品销量是否有提升，来确认视频是否有效，然后再讨论继续拍摄视频的计划。美国网红不会直接跟进销售转化。

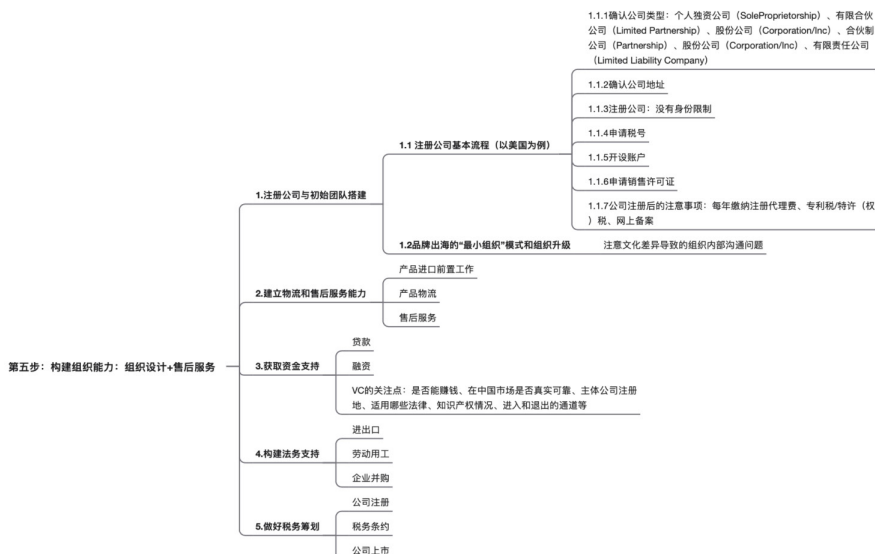
需要注意的是：即使在同一国家或地区，不同族群的媒介接触习惯也存在很大的差异。比如在美国的亚裔日常使用的 App 以小红书、网站、中国微信、韩国 KakaoTalk、日本 Line 等为主。企业做线上推广，首先要洞察自己的目标消费群具有哪些特征以及媒介接触偏好。

2.2 线下推广和活动营销

企业的线下推广方式主要包括：参加展会、投放线下广告（比如机场车站、户外媒体等）、进行活动赞助（比如赞助体育赛事、综艺影视剧、社会文化娱乐活动等）以及特殊场景营销（比如校园推广）等。

在美国，校园大使是企业做校园营销时的重要合作对象，他们在校园里的影响力很大。从短期看，可以帮助企业做推广和组织线下活动；从长期看，他们还可以进入企业工作，对接客户或持续影响校园人群。例如宝洁、可口可乐等国际品牌在很多校园中都拥有自己的校园大使，以更好达到传播、凝聚、试用与反馈等目标。

第五步 构建组织能力：组织设计 + 售后服务



1. 注册公司与初始团队搭建

1.1 注册公司基本流程（以美国为例）

根据科特勒对 Magstone 律所和 UHY 会计师事务所的访谈整理，在美国注册公司的主要步骤为：确认公司类型——确认公司地址（用于接收各类文件、注册许可等）——最好找个美国身份的人做公司秘书——注册公司——申请税号——开设账户——申请销售许可证等。

(1.1.1) 公司类型

包括个人独资公司 (SoleProprietorship)、有限合伙公司 (Limited Partnership)、股份公司 (Corporation/Inc)、合伙制公司 (Partnership)、股份公司 (Corporation/Inc)、有限责任公司 (Limited

Liability Company) 等。

(1.1.2) 确认公司地址

公司注册地点和办公室，可以寻找类似 Wework 的空间办公或者专门找虚拟地址以获得合规的资质。

公司的创办人可以不是美国人，不过需要注意：公司一定要看起来像是一个美国公司，包括公司介绍、设计、人员等各方面。

——伯克利 Naeem Zafar 教授

(1.1.3) 注册公司

任何人都可以在美国成立公司，美国公司没有身份限制。读书签证学生、中国公民，绿卡持有者等都可以注册公司。持有股票和设立公司，本身是相当于持有一个资产。除了 s corporation，这是一种比较特殊的融资形式，公司的股东只是限于美国、美国公民和绿卡持有者。s corporation 不太常见，且税收标准略有不同，C Corp 是大多数情况下的优先选择。

美国公司的注册资本和股东都是非公开信息，仅存在公司内部文件中无法公开查询。美国没有公开查询企业工商信息的平台，如果要查询需要对方公司提供相关文件，且公司架构较为复杂，与中国体系不同。（律师也不可以在对方不提供文件的情况下正常查询美国工商信息）

注册公司的主要目的是：隔离个人责任和公司责任。中国风险投资和国外风险投资很大的区别是，国内风险投资通常要求公司创始人 / 老板个人承担连带责任或抵押、保证、担保，而美国通常个人不承担连带责任，设立公司的目的就是隔离个人与公司风险。

(1.1.4) 申请税号

如果企业主要负责人是美国身份，申请到审批时间 1 天可完成，外国人身份申请到审批大约 30 天，企业获得税号后才可进行银行开户申请（需要注意时间安排情况）。

(1.1.5) 公司注册后的注意事项

每年缴纳注册代理费：这是法律硬性规定，当政府找不到企业时会寻找注册代理，注册代理负责帮政府转交信件，或者公司被另一方诉讼，法院转传票可能会发给注册代理。（大约每年 200 ~ 400 元美金，注册代理可以更换）

专利税 / 特许(权)税 如果在美国某个州获得运营资质，就需要缴纳。有具体计算公式，费用根据公司授权股份、发行股份、资产的比例计算，每家公司金额不同。

网上备案 根据每个州要求，在网上备案公司最新地址，可以自己操作或者请服务机构操作。

1.2 品牌出海的“最小组织”模式和组织升级

在成功注册公司之后，企业需要建立自己的本土团队，

即海外最小营销组织，界定自身业务所需具体岗位和人数，比如技术团队、产品团队、营销团队、客服团队等，并聘请适合的税务顾问和法律顾问。其中，由本地人担任客服至关重要，我们将在下一节详细谈到这个问题。

出海阶段	组织的变化与升级
初期	只在内部设置重要和关键岗位 + 业务外包 (关键岗位是指管理岗位或与业务增长目标和营销策略有关的岗位)
第二阶段	健全企业组织和关键岗位 + 职能外包
第三阶段	建立“以国家市场为主的总部”+ 国家经理的体系
第四阶段	相对独立的国家本土经营团队与发展机制
第五阶段	真正成为本土化品牌，建立全球第二总部。

表 2: 出海组织的变化与升级
(以上内容由科特勒团队根据曹虎博士演讲整理)

有两类营销人值得特别关注：

第一类：创业式的营销组织和创业式的营销人。核心特点是非常受“机会驱动、创业创新驱动”，他们会寻求新的创新、寻求积极的改变、寻求能够符合市场趋势的新模式、新传统，不会墨守成规，对市场变化非常敏感。在创造新产品，打造新产品，遇到新的模式。他们强调领导力和创业式的精神，

他们不断在重新求变、寻求更好，用更好的配方就得做更好的东西。这类人具备创业者的心态，和创业者很类似。

第二类：专业营销人和专业营销组织。他们很专业，并会关注企业的营销效率、ROI、如何能够快速把产品推上市，让产品卖得更多。但是他们卖的更多是固定产品和既有产品，确定且已经长期被实践验证过的标准化模式，他们关注合规、效率、流程的通畅性、一成不变的可重复性。

专业式营销人实际上是财务导向和既定的商业模式导向。创业式营销人是市场趋势、创新和突破式导向。这两类营销人在公司里都应该存在，他们发挥着不同的作用。

——“现代营销学之父”、科特勒咨询集团（KMG）首席顾问
菲利普·科特勒

亚米网 Yami 的团队拥有 100 多人，主要包括技术开发团队（中国）、客服（中国 / 美国）、Sourcing 产品开发团队（中国 / 美国）、部分采购人员（日本、韩国）、直播（中国杭州）以及其他团队。其中仓储管理部分人员是劳务外包形式。

另外，企业必须注意文化差异导致的组织内部沟通问题：

中国		美国
沟通方式	电话沟通	邮件沟通
沟通风格	倾向于婉转表达或私下表达	倾向于现场直接讨论并明确达成意向
员工关注点	工资奖金的金额	带薪假期、福利性待遇、企业的 social impact 对社会的影响、工作内容的意义、公司价值观、公司愿景等

表 3: 不同国家组织沟通差异

2. 建立物流和售后服务能力

产品进口前置工作		产品物流	售后服务
流程	详细提前了解不同产品的进口要求——送小量货物以及相关文件进海关查验和报备——解决该新产品进口的所有问题——大批量货物通关	与专业的物流、仓储公司合作解决细节问题，例如“摔机”测试、重量测试、包装测试、产品的抗外力损坏性等	将退货仓储改到亚利桑那州或墨西哥等距离合适但场地/人力成本较低的仓库——简易的分货方式——根据货物情况统一维修、配送。

	产品进口前置工作	产品物流	售后服务
注意事项	1. 货柜物品要实报，避免被惩罚或者影响后续进口工作。 2. 正确的进口产品税号，避免增加成本和影响效率。 3. 一定购买产品保险，特别是 Consumer Products 消费型产品（包括吃、用、玩等），一定需要保险支持，包括消费者是否安全使用产品也是美国很关注的问题。	1. 针对大件较重的商品：需要专业机构协助与物流配送公司多次商讨研究，如何可以更高效、安全、不被损坏的将特殊大件产品送达。 2. 根据渠道备货更换包装的服务（可能不同渠道产品相同但包装不同，当某个渠道货物紧缺时可以通过更换包装解决问题）。	1. 建立渠道性服务体系很重要。企业可以通过与专业的线下服务商合作在全美快速实现线下服务点铺设。 2. 美国经营产品需要搭建完善和专业细致的客服体系，尽可能让客户不退货。 3. 由于物流人工费较高，有些商品会选择直接退款不退货。 4. 建立退货的二次销售渠道。

表 4: 出海物流与售后服务流程
(以上内容由科特勒团队根据 Ateam、AIC Motorsports 访谈整理)

在 Furniture of America 公司最大的部门就是客服部门。因为客户在购买产品前一定会关注过往评价，直接影响客户是否能够顺利转化。而客服部门的主要任务就是消除差评和降低退货率。

Furniture of America 会做好培训和解决方案，避免客户退货（尤其是大件商品、高客单价商品）而产生巨大的成本。为了服务全球客户，客服会安排 3 ~ 4 种语言，分别是中文、英文、西班牙文、墨西哥文，并在不同国家设立客服电话中心 24 小时服务。为了提高沟通效率和服务满意度，Furniture of America 选择自建客服团队而非外包，严格管控培训、专业能力、服从能力、服务能力、回复速度等因素。

AIC 为品牌方提供维修服务，与品牌签署维修合同。产品想进入美国大渠道，大渠道会要求品牌提供维修合约与售后解决方案，如果没有售后解决方案，大渠道是不会销售该产品的。

——AIC Motorsports CEO、副总裁

3. 获取资金支持

企业出海获取资金支持的方式主要为贷款和融资两种。

关于贷款和融资，国内和海外差异不大，主要差异在国外资本市场更成熟、分工更细、分层更多。

比如硅谷银行 SVB 的创业贷款模式，目前在国内基本

没有同类。硅谷银行 SVB 本身不做短期贷款，市场上有 none bank financial services（非银行金融服务公司）可以提供短期贷款，不过利息更高。硅谷银行只做两类贷款：Venture debt 风险债务融资和基于应收账款的贷款。

1.Venture debt 风险债务融资：更多是一种避免价值稀释过快的战略性融资，在投资公司投资该企业后，SVB 再提高一定比例的贷款，延长企业下一轮的融资时间。一般为期三年或三年半期。

2. 基于应收账款的贷款：企业处于中后期有明确的应收账款，银行根据应收账款证明提供例如 80% 或其他比例的短期贷款，假如 3 个月应收账款收到后即归还。

另外，techstars 的导师模式也比较有特点，与国内纯财务投资和孵化不同。TechStars 每年投资超过 800 家创业公司，覆盖 14 个国家，投资组合总额超过 970 亿美金，已孵化出 22 家独角兽，主要关注金融科技、人工智能及人工智能的数据训练、医疗科技、区块链技术及应用、新技术、新应用等领域的创业公司，导师制会按照细分领域来指导，也会联合大公司让新项目获得更多机会、资源和市场发展。据介绍，TechStars 对企业的筛选通过率大约为 1% ~ 2%。

开放式创新也可以是作为一个独立的模式，以大企业与专业机构为主导，大企业有目标地提出主题，吸引创业企业或人才、技术来合作，从而获得资金、市场、资源的支持。创业投资公司 Plug and Play 在全球选拔优秀的创业企业，支持他们经营、打开市场、成为

独角兽企业及持续成长。比如：加入“加速训练营”项目的创业公司，可以直接与大企业、大渠道链接，同时训练营中大企业也会开放需求与创业公司合作，而这个需求是非常真实的。同时，Plug and Play 也为大企业做开放式创新，大企业也会成为 Plug and Play 的生态合作伙伴——这些大企业需要付费进入 Plug and Play 生态中获得创新资源、新科技技术、新产品和其他商业发展目的，再将创新成果、产品或技术纳入到企业实际经营的各个环节中（目前是按照行业进行区分）。国内也有类似项目，比如阿里等。

最后，海外大学的基金也比较有特点，跟国内不同。海外大学会利用社会资金，支持实验室、教授、学生做成果转化。

很多创业者都说遇到的核心问题是缺钱，事实上，很多情况下根本不是钱的问题，是人或产品，甚至是模式的问题。所以 TechStars 会帮助他们解决很多其他经营问题。

——创业投资公司 techstars 总经理

VC 投资中国公司主要关注以下几点：是否能赚钱、在中国市场是否真实可靠、主体公司注册地、适用哪些法律、知识产权情况、进入和退出的通道等问题。

4. 构建法务支持

不同国家的政策和法律存在很大差异性，包括进出口、公司注册、劳动用工、广告传播、用户隐私、企业并购等方面都可能引发法律纠纷，企业出海必须关注法律方面的问题，建议聘请专业的法律顾问或团队支持企业日常运作。

注意的法律事项（美国示例）	
进出口	美国对于进出口要求非常详尽和严格，需要合规进行申报，避免不必要麻烦。
劳动用工	美国雇员和合同工的区别：对于雇员，公司需要缴纳社保、保险等；合同工不需要缴纳。合同工定义是“与雇主的工作内容不同”。如果雇主做软件，合同工也做软件，这叫“错误分类”，触犯美国劳动局规定，因此不能因为想省税省社保保险，而认定雇员为合同工。
企业并购	国家安全申报：并购的公司是否涉及到关键性技术？关键性技术运用到哪些关键性领域？是否是关键性的基础设施？是否涉及敏感的个人信息的？是否涉嫌垄断？

表 5: 出海要注意的法律事项（美国示例）
（以上内容由科特勒团队根据 Magstone 律所访谈整理）

企业应当注重聘请专业法律团队，美国是一个任何事情都可能引起诉讼的国家。特别在劳动方面（包括解雇情况），美国是倾向于员工的。企业在与律师沟通时，要明确这件事所需的费用、时间、精力、可能的赔偿结果。在美国，任何事情都可能引起员工的法律诉讼，不是仅道歉就可以解决，解决方法会涉及罚款甚至其他。（当国外员工面说中文也可能引来员工诉讼“被歧视”）

——线上电商平台亚米网 Yami 创始人

在美国，被告人一定要应诉。如果不应诉，法院就会判缺席并满足原告的所有要求。

——UHY 会计师事务所 税务负责人

5. 做好税务筹划

包括公司注册和上市的诸多税务相关事宜。美国各州税法不同，企业从早期到成熟期或上市阶段，一定要预见性地做好税务筹划。

税务注意事项（美国示例）

公司注册	在美国注册公司，无论创始人、股东是否是美国身份，都需要交税。 美国商业实体主要分为“实质性公司”(Individual Entity) 和“税收透明体”(Pass through Entity): 1.“实质性公司”：C Corporation——自己负责报税并承担税赋。 2.“税收透明体”：合伙人企业 Partnership、S Corporation 和穿透体 (Disregard Entity, 只有一个所有者的 LLC)——只负责报税，本身并不承担税赋，税收由透明体的所有者承担。
税务条约	双边税务条约：香港和开曼公司（属于避税港）在美国的“黑名单”中，跟美国没有税务条约，美国的公司支付香港和开曼的母公司的分红利润分配中有 30% 的税务成本。中国和美国有双边条约，分红利润仅有 10% 的代扣代缴税 +5% 的利息代扣代缴税。

税务注意事项（美国示例）	
公司上市	上市方式包括：首次公开募集上市 (IPO)、美国存托股证上市 (ADR)、 直接上市 (DPO)、私募资金 QIB 上市 (144A 条例)、反向并购上市 (RTO)、特殊目的收购上市 (SPAC)，会计师事务所会提供审计和财务咨询服务。一定要选择 PCAOB 美国公众公司会计监督委员会注册的事务所，来给美国预上市的公司做审计。

表 6: 出海要注意的税务事项（美国示例）
 (以上内容由科特勒团队根据 UHY 会计师事务所访谈整理)

PART TWO

第二部分

出海品牌案例破解

【服装行业】关于出海品牌 SHEIN 的 18 条笔记和 3 大启示

科特勒品牌出海系列研究——SHEIN营销战略分析

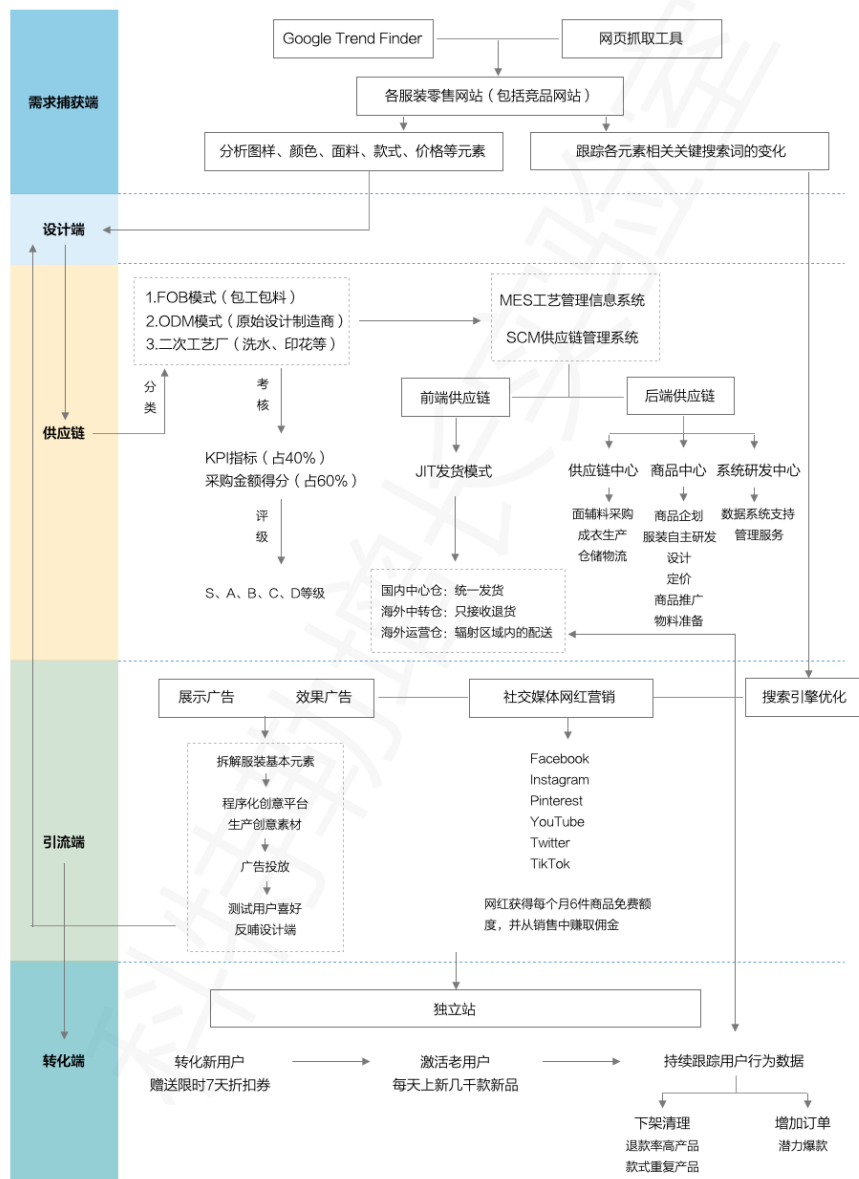


图 6：SHEIN 营销战略地图

SHEIN 基本情况一览表	
创立时间	2008 年
所属行业	服装鞋帽
主要产品	女装、美妆、宠物用品等
渠道策略	独立站
传播策略	搜索引擎优化 + 社交媒体网红推荐 + 展示广告 / 效果广告 / 邮件广告
关注重点	1. 小单快返的供应链管理体系：通过数字化系统整合了“多杂散乱”的小作坊式产能，使其“小单快返”的柔性生产落地成为现实； 2. 以独立站为主的渠道模式：独立站模式不仅可以沉淀流量，还可以跟踪用户行为数据，以此为选品和投放引流提供参考；

表 7:SHEIN 基本情况一览表

供应链管理体系

1.SHEIN 采用“小单快返”的模式，先推出少量产品到前端，测试市场反应后，再决定是否跟单生产。但这种模式因为前期订单太少，使供应商无法通过规模效应来拉低平均打版成本，所以刚开始愿意接单工厂很少。

2. 为了拉动工厂合作，SHEIN 承担了打版费用，甚至提供贷款给供应商以购买设备和厂房。对于小工厂来说，除了打版费用高，还因为议价能力低，经常遇到品牌方拖欠款的问题。为了打消供应商的顾虑，

SHEIN 为新供应商按月结款，随着合作加深，供应商等级升高，还可以享受周结待遇。同时，SHEIN 还会要求合作供应商也不能拖欠上游厂商的工资，“一旦有人举报，就立即终止合作。”

3.SHEIN 会倒推产业链每个环节的成本，由此确定与供应商合作的价格区间，在供应商报价后，选择符合该区间的供应商。供应商需要具备在 7 ~ 11 天内交货的能力，并具备承接 100 ~ 500 件小规模订单的快返能力。

4.SHEIN 全部供应商有 3000 多家，其中包括 FOB 模式（包工包料）、ODM 模式（原始设计制造商）和二次工艺厂。在 FOB 模式下，SHEIN 给工厂提供样衣，工厂包工包料生产；在 ODM 模式下，工厂负责全周期的设计供款和供货；二次工艺厂主要做洗水、印花、染色等工作。

5. 对于为数众多的供应商，SHEIN 通过 SCM 系统（Supply Chain Management 供应链管理）管理，其中包括前端供应链和后端供应链。前端供应链主要负责出厂配送，后端供应链分为商品中心、供应链中心和系统研发中心三大部分。

6. 商品中心负责商品企划、服装自主研发、设计、定价、商品推广和物料准备等；供应链中心主要负责面辅料采购、成衣生产、仓储物流等，工人日结提现，扫二维码就可记录工作进度，通过供应链管理软件领取工钱。供应商通过该系统可以直观看到新下的任务是什么、需要在哪天完成、距离完工还有多少天、哪些产

品已完工上架、哪些可能即将延期要尽快处理等信息；系统研发中心主要为各部门提供数据系统支持与管理服务。

7.MES 工艺管理信息系统对每个订单的各环节进行实时追中，以“库存可售天数”、“预测日销量”、“仅 7 天销量”作为主要变量，辅以“交货期和备货天数”作为固定变量，再扣除“库存数量”、“运输途中件数”、“待上架数量”，算出供应商需要的备货下单数。

8.SHEIN 采用 JIT (Just In Time) 发货模式，防止爆仓或缺货的问题出现。在该模式下，SHEIN 将订单数量切分为几个小规模订单，只有当周销超过某一数量（比如 30 件）时，才会触发下一个订单。

9.SHEIN 对供应商进行考察，指标包括两部分——第一部分是 KPI 指标，占 40%，包括：急采发货及时率、备货发货及时率、次品率、上新成功率等。第二部分是采购金额得分，占 60%——根据最终得分，3000 多家供应商被划分为 S、A、B、C、D 五个等级，其中 S 级和 A 级大概占 10% ~ 15%，被淘汰的 D 级大概占 30%。

10. 对于供应商来说，SHEIN 的优势在于单量稳定、回款快，劣势在于利润很低，所以也会有供应商主动离开这个体系。

11.SHEIN 的仓库主要分为三类：国内中心仓统一发货、海外中转仓只接收退货、海外运营仓负责辐射区域内的配送。供应商需要满足以下发货速度要求——“现货

40 小时内发货，备货 5 天内发货”。

引流转化体系

12.SHEIN 起家是通过 Google 搜索营销 (SEO) 和 Facebook 网红营销引流的。后续逐渐延伸到 Instagram、Pinterest、YouTube、Twitter 和 TikTok 等社交平台。目前各流量来源比例大约为：搜索 40%、App 直接流量 37%、社交网络 9%（其中 Facebook 占 50% 左右）、展示广告 7%。

13. 网红把 SHEIN 的商品推荐到个人账号，可以享受每个月 6 件商品的免费额度。此外，通过与粉丝共享折扣码，网红 KOL、KOC 还可以从销售中赚取佣金，佣金比例一般为 10% ~ 20%。

14. 广告投放不仅可以为独立站引流，还可以起到测款的作用。SHEIN 会拆解服装的基本元素，比如领口、袖口、下摆、颜色等，通过程序化创意平台生产创意素材，然后进行广告投放，测试用户喜好，并反哺给生产设计端。

15.SHEIN 通过 Google 的 Trend Finder、网页抓取工具等，对各服装零售网站（包括竞品网站）产品进行追踪，分析图样、颜色、面料、款式、价格等元素，组合和模仿各元素提供给设计端；并跟踪各元素相关关键词的变化，以实现更好的搜索引擎优化。

16. 新用户注册后，SHEIN 会赠送限时 7 天的折扣券，

折扣高达 70%，引导用户尽快转化完成首单。然后通过每天上新几千款新品对用户进行活化，并持续跟踪用户行为数据，对退款率高的产品和款式重复的产品做下架清理，对潜力爆款增加订单。

17.SHEIN 以低价女装切入海外市场，通过独立站沉淀用户流量后，正逐渐表现出平台化特征，推出了美妆和宠物产品，并试水中高端服装细分赛道。

18.SHEIN 的优势在于高效的供应链整合和管理能力，以及消费者需求捕获和引流能力。但最近几年频频陷入“质量差、货不对板、退货难、客服差、物流慢、不环保、抄袭门”等负面风波，而且由低价女装吸引来的用户群体，对新推出的中高端产品并不买账，利润提升能力存疑，未来增长来源更有可能来自处于同一价格带的品类拓展。

我们能从 SHEIN 学到什么？

关于 SHEIN 的引流方式，主要是三板斧——“搜索引擎优化 + 社交媒体网红推荐 + 展示广告 / 效果广告 / 邮件广告”。对于国内企业尤其是新消费品牌来说，对于小红书和微博达人推荐都很熟悉，其实没有什么创新之处。对于想要出海的企业来说，SHEIN 主要带来了三大启示：

1. 提升全产业链数字化水平的重要性。出海品牌受益于国内高性价比的供应链，但 SHEIN 通过数字化系统整合了“多杂散乱”的小作坊式产能，使其“小单快返”

的柔性生产落地成为现实。数字化系统不仅可以提高生产效率，还可以收集上游供应链的相关数据，对于原料采购等具有指导价值。

2. 独立站私域运营沉淀流量和数据的重要性。通过电商平台销售商品可以快速打开局面，毕竟平台流量不容小觑，但存在一个问题就是平台对于数据的把控——哪些产品卖得好、哪些店铺增长快、哪些用户更有价值、他们在平台的浏览购物行为是怎样的……这些数据并不握在卖家手里。SHEIN 的独立站模式不仅可以沉淀流量，还可以跟踪用户行为数据，以此为选品和投放引流提供参考。目前，独立站直接流量已经占到 SHEIN 总流量的 37%。

由于 Shopify 等建站工具的普及，独立站的建站门槛已经很低了。但需要注意的是，建站只是第一步，一个独立站是否能够活下来取决于它是否有源源不断的流量进来。在从 0 到 1 时，独立站卖家必然需要投放大量的广告来为独立站引流，但如果长期依赖外部投流来获取用户，就会侵蚀利润。因此，有志于做独立站的卖家一方面应多渠道引流并提高投放效率，另一方面需要站内运营以沉淀流量，使其尽快转化为 App 直接流量。同时，正是因为建站门槛的降低，独立站卖家之间的竞争也空前加剧，直接推动流量成本上涨，因此对卖家引流效率的要求进一步提高，建站之后陷入投流依赖或流量枯竭的卖家也并不在少数。

3. 产业链上合作伙伴之间健康合作关系的重要性。绝大多数合作关系无非是店大欺客、客大欺店，双方抢

夺议价权的“相爱相杀”。但是 SHEIN 通过不拖款、不欠款、不排他（允许工厂把产品卖给其他客户）的合作方式，树立了一个稳定可靠的合作方形象，然后再通过拆解到具体指标的数字化管理模式来进行科学管理。当然，SHEIN 目前也面临着一些挑战，比如品牌、利润和服务质量提升的问题等，它的下一步发展也有待继续观察。

【3C 电子】创想三维如何实现细分品类破圈？

创想三维基本情况一览表	
创立时间	2014 年
所属行业	汽车行业
主要产品	3D 打印机
渠道策略	跨境电商平台 + 独立站
传播策略	以搜索广告和电商站内广告为主
传播策略	1.破圈的关键在于找到高潜力转化人群，将消费级 3D 打印产品划分为三大需求、六大场景和九大细分用户群体； 2. 从场景价值（三个细分指标）、消费端用户价值（三个细分指标）、商业端用户价值（三个细分指标）等维度对于细分人群进行评估； 3. 从同类产品竞争优势（三个细分指标）、替换产品竞争优势（三个细分指标）等维度，对创想三维的产品进行评估； 4. 确定“成长底线”业务，以及关注包括“具像化爱好者”在内的三大“增长线”业务，并不断有针对性地扩展业务边界； 5. 根据最终确定的细分人群，制定对应的传播策略和渠道策略；

表 8: 创想三维基本情况一览表

细分品牌或小众品类向大众市场破圈，是营销增长中一个永恒的重要课题。

多少超新星品牌倒在了从小众向大众破圈的征途之上。业内总结的三板斧“小红书 KOL 铺笔记 + 知乎大号铺问答 + 顶流直播带货变现”，确实有利于超新星品牌从零到一的破冰。但是，在积累了第一批顾客之后，品牌如何实现从一到百的突破，将决定未来的生死存亡。

有的品牌选择了大打广告，却发现很少有人买单；有的品牌选择补上研发课，却由于短期内糟糕的市场表现面临失血风险；有的品牌借助风口起飞，苦苦寻找下一个风口以达成持续的机会型增长，却在风停之际猝然跌落……

与面对大众市场的细分品牌相比，处于小众品类中的品牌面临挑战更大：由于小众品类的消费者规模本身就比较小，破圈不仅考验品牌的传播能力，更挑战企业的产品研发能力和渠道布局能力，甚至还会影响到企业内的组织架构问题。

如何突破增长的透明天花板？如何解决小众品类用户破圈的问题？如何借助破圈达成稳定业务增长？

今天我们要讲的这家企业，就来自于这样一个小众品类——消费级 3D 打印。

7 年增长 600 倍，行业领头羊提出新问题

传统制造技术是通过开模、切割、铸造或锻造，再进行部件组装完成的。而 3D 打印是指以数字模型为基础，将材料逐层堆积制造出实体物品的新兴制造技术，又叫“增材制造技术”。



资料来源：数字化企业网，平安证券研究所

图 7:3D 打印发展史（来源：平安证券）

大家看它的定义可以发现几个关键词：数字模型、材料、制造、实体物品。这四个关键词基本概括了 3D 打印的产业链：上游是原材料、核心硬件和辅助运行的软件等，中游是打印设备和技术，下游则是具体应用领域，比如航空航天、汽车、医疗、教育、文化创意等。

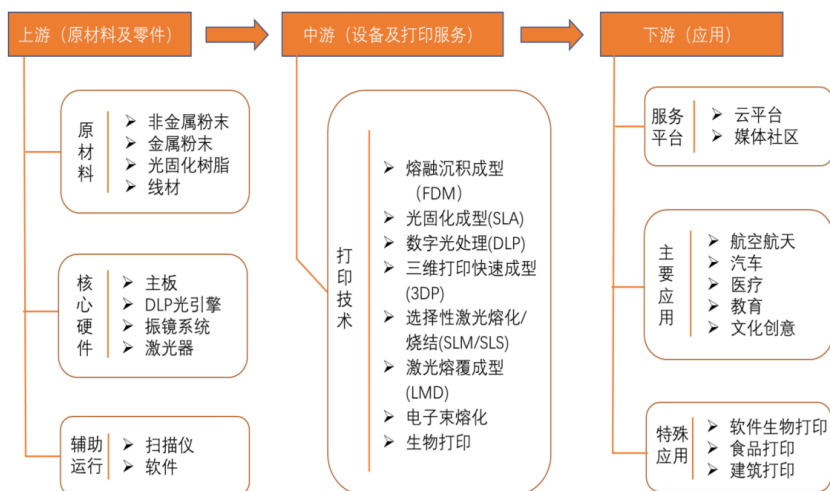


图 8:3D 打印产业链简图（来源：平安证券）

3D 打印设备按机体尺寸，可以分为工业级和桌面级；按用途则可以分为工业用途、军用和民用等。2017 年的行业数据显示，在全球 3D 打印应用市场中，工业用途 3D 打印占 55% 的份额，军用占 16%，民用仅占 29%。

但是，2019 年末的新冠疫情导致人们宅家场景增多，部分日常必备品面临缺少供给的问题，尤其是防护设备。民用 3D 打印机由于价格相对较低、使用方便，就此迎来“风口”。根据 B2C 跨境电商平台全球速卖通数据显示，2020 年底，该平台上 3D 打印机的销售额和 2019 年相比已经翻番。

创想三维是一家定位于消费市场的桌面级 3D 打印机制造商，由唐京科、陈春、敖丹军、刘辉林四人共同创立于 2014 年。四位联合创始人分别负责研发、供应链、营销、运营，都曾在各自领域有多年从业经验。

创想三维的第一款产品于 2015 年开始在海外市场销售，2016 年从代工转向打造自有品牌，2019 年全球出货量为 50 万台，服务国家超过 100 个。

2020 年 2 月 8 日，新冠肆虐之际，创想三维向全球共享了其开发的 3D 打印口罩和护目镜开源文件，引来海量用户下载。数字模型是 3D 打印的基础，模型开源降低了顾客使用 3D 打印机的门槛，带动了打印机设备的销售。

创想三维的多数桌面级硬件产品价格在 3000 ~ 5000 元，比国外品牌性价比更高，很快成为顾客入门首选。

截至 2021 年底，创想三维在全球已拥有超过 160 万顾客，年出货量超过 100 万台，市场拓展到全球 192 个国家和地区，其中 90% 以上的收入来自于海外市场。



图 9: 创想三维产品体系

至 2021 年，创想三维在短短 7 年时间里，累计增长 600 倍，成为该行业的头部公司之一。就在飞速增长之际，居安思危，创想三维创始团队前瞻性的提出了一个问题：如何实现持续的、可预测、可管理的增长？

锚定问题：从机会增长到刚性增长的路径图

在选择科特勒咨询集团（KMG，Kotler Marketing Group）之前，创想三维曾接触过多家国际咨询机构。因此，在第一次沟通时，创想三维团队非常谨慎。他们对科特勒项目团队每个成员都进行了“面试”之后，才敲定了本次合作。

科特勒咨询集团对于跨境企业的吸引力在于：同时拥有中国和美国两大团队，中国区团队更为本土化，更容易理解和洞察国内企业客户需求，沟通更顺畅；美国总部团队则更熟悉欧美市场和当地消费者。另外，此次项目科特勒咨询美国团队中的高级咨询顾问瑞

恩·海佛德是增材制造和桌面 3D 打印领域的市场营销专家，曾与麻省理工学院、哈佛大学、纽约大学等合作过增材制造项目。中美团队合作能够有效地为跨境企业提供所需的各类咨询服务。

借助科特勒美国公司提供的调研数据，项目组发现：虽然名为“消费级 3D 打印”，事实上，桌面级 3D 打印尚未真正进入消费市场。也就是说，目前以“专业人士、极客、创客、玩家”为主的顾客群体，并不能充分代表大众消费群体的需求和消费特征——毕竟，并不是所有人都有设计、创新和探索的需求，也不是所有人都有数字建模的能力。

因此，现有行业规模和增速也许并不代表未来。一个时期的大幅增长能否就次确认需求是可扩张、可持续呢？这个问题正是这个咨询项目要回答的。

另外还有一个关键的问题：创想三维如何借助产业风口磨练自身的飞翔能力，实现从机会性增长到战略性增长的突破？

一方面，3D 打印的消费级市场处在技术生命周期曲线的早期阶段，主力顾客群体仍集中在极客、创客、设计及专业人士群体，而这一群体的天花板并不高，短期爆发式增长势头也在进入平缓增长阶段；另一方面，经过 7 年的发展，作为创想三维主要分销渠道之一的“跨境电商”的增长红利期已基本结束，“能够谈的跨境渠道和经销商都谈了，再谈下去，无非是用同样的渠道覆盖同样的用户，增长就会变成内卷的过程。”科特勒项目组负责人 Darren 李先生表示，“如果不进行大

众化破圈，可能会面临增长乏力的危险”。

因此，科特勒咨询将项目分为两大阶段：问题诊断与解决方案。

在问题诊断阶段，科特勒项目组密集访谈调研了近百人，其中包括内部员工、外部行业专家，从业者和重度用户，最终挖掘出十余个影响创想三维增长的关键问题，包括从顾客、品牌到渠道和组织架构等领域，同时与创想三维企业高管团队不断沟通以达成共识。

作为将新科技、新技术、新产品推向早期市场的创新型智能制造企业，创想三维是否能获得长期稳定增长的关键点是：如何从早期种子用户破圈至大众用户，从而逐步打开大众市场的突破口。而决定其是否能够进入大众消费市场的关键，是解决以下三点问题：

一、从现有顾客群体向哪些相关群体渗透？

从小众向大众破圈，最简单的办法就是在大众媒体重复投放广告，以声量优势“广撒网”来达到多捞鱼的目的。但是如同“世界百货业之父”约翰·沃纳梅克（John Wanamaker）所说，你起码会浪费掉一半的广告预算，因为看到广告的人可能对你的产品根本没有需求。

因此，对于小众品类来说，一般会通过搜索广告、程序化广告等更为精准的广告形式进行投放，但是这同样带来一个问题：对拥有高契合度标签的用户反复投放多次之后，这个人群已经“被洗得差不多了”，你同样会遇到透明天花板。那么，如何找到可能有需求的

相关群体？

二、如何提高大众用户的拥有和使用意愿？

相对于需求明确的极客、创客和专业设计群体，3D 打印机是否能够为用户提供更高的用户价值？在确定要渗透的相关群体之后，它需要回答大众用户的一个问题：我为什么需要你？想要你？这需要品牌对用户需求有精准的洞察和感知。

三、如何降低大众用户的拥有和使用成本？

在能够激发大众用户拥有和使用意愿（need、want）的前提下，品牌还要解决一个问题：用户具备拥有和使用产品的能力（can、capacity）吗？比如：能否降低产品价格？能否降低用户使用产品的专业能力门槛？能否降低用户的认知和学习成本？

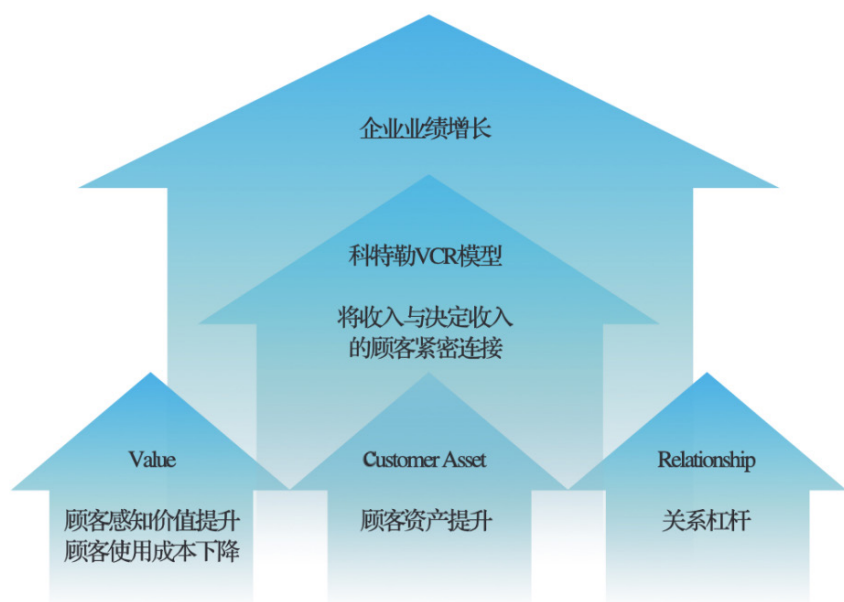


图 10: 科特勒咨询集团 VCR 模型

基于此，科特勒项目组将十余个问题进行聚焦，挖掘问题背后的原因，合并同类项，同时考量其紧急性、重要性以及可解决性，由此确定了三大核心任务，分别为：突破用户圈层、营销模式创新、重塑品牌体系。

至此，锚定问题阶段正式结束。在第一阶段报告会散会后，创想三维的一位高管表示，“你们对问题的总结和判断非常准确。”接下来，解决方案将围绕这三大核心问题展开增长路径的设计。

丰富用户使用场景：从场景扩展到用户破圈

从小众群体向大众群体破圈的第一步：为产品开发更为丰富的用户使用场景。

“我们当时做调研，去挖掘用户使用 3D 打印机的杀手级应用场景。比如亲子教育场景，父母给孩子打印手办或者玩具等。把这种场景找出来以后，再去看这个场景代表的潜在市场有多大，这是最开始的方向。”科特勒项目组成员 Jason 王先生介绍说，“我们实际测算过，比如美国市场有多少适龄儿童，通过估算市场渗透率来计算潜在市场规模，但是这个数据很难准确。因为 3D 打印市场还不成熟，很多美国数据机构也无法提供准确的预估数据。”

因此，项目组及时调整思路，将核心回归到顾客本身：如何从现有顾客群体做突破，使其影响到真正的大众消费群体。

创想三维当时的顾客主体是精英群体代表，比如极客、创客、玩家、专业设计人士等。围绕这一切入点进行延伸，科特勒项目组提出了一系列潜在大众客群的切入方向，将消费级 3D 打印产品划分为三大需求、六大场景和九大细分用户群体。

从“玩机”需求看，科技体验是这一需求的核心场景，对应两类细分人群：追求极致体验的极客和体验新鲜科技的玩家。

从“打印成果”需求看，有具像化场景、生活方式场景、设计生产这三大场景，分别对应热爱虚拟世界的爱好者、追求个性生活的知识分子、满足多样化需求的中小微企业。

从“教育”需求看，机构教育场景对应注重素质教育的中小学、致力科技探索的高校、培养专业技能的技术学校，亲子教育则对应关注孩子思维培养的家长。

由于目前 3D 打印行业在消费级领域仍处于市场初期，没有明确的行业先例对用户群体进行价值评估，因此，科特勒项目组以通用的市场评估衡量标准建立了“场景吸引力评估机制”。

从场景价值（三个细分指标）、消费端用户价值（三个细分指标）、商业端用户价值（三个细分指标）等维度对于细分人群进行评估，同时结合科特勒咨询基于消费级 3D 打印产品在同类产品竞争和替换产品竞争纬度下建立的竞争力评估标准，从同类产品竞争优势（三个细分指标）、替换产品竞争优势（三个细分

指标)等维度,对创想三维的产品进行了评估。

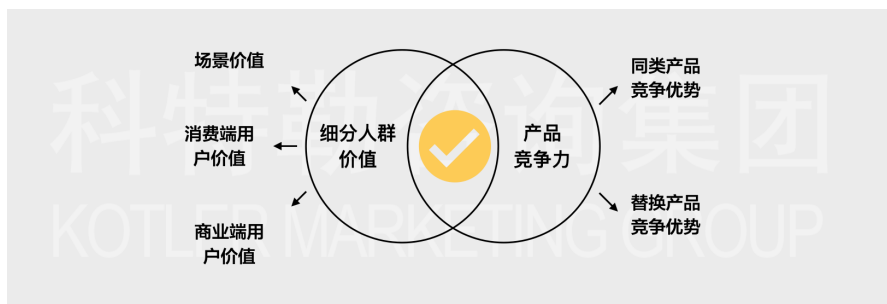


图 11: 科特勒场景吸引力评估机制

经过模型评估,最终科特勒团队和创想三维共同确定了其“成长底线”业务,以及关注包括“具像化爱好者”在内的三大“增长线”业务,并不断有针对性地扩展业务边界。

比如:具象化爱好者

“具象化”,就是把抽象的事物表现出来,形成具体的形象,与之对应的是“抽象化”。具像化爱好者乐于将虚拟和抽象的形象转化为实体,比如动漫手办。

这一细分市场的客群画像明确,与创想三维目前主要用户——极客和玩家用户重合度高,有较大可能产生有效连接,而且这个细分市场的人群愿意为热衷的IP、人物形象、场景等付费,部分玩家希望在此基础上实现个性化创作。2022年,“元宇宙”概念受到市场追捧,使虚拟形象再次得到大众关注。而3D打印机正是连接现实生活与元宇宙的关键转换点之一,这一市场是大众消费市场的重要切入点,将会长期影响主流消费人群对于3D打印的认知度。

在这一细分市场,创想三维可以面向热爱虚拟世界的

青少年通过 DTC（Direct To Customer 直达消费者）和线上零售经销商的方式进行销售。以“Simple and Easy”（简单易用）的价值承诺为目标，首先聚焦于满足“ease of use”（易用性）中消费者最核心的关切点，设定“首三打成功率”为北极星指标。

面对这一细分市场，创想三维进一步关注用户的社交和情感价值，为用户提供差异化的产品体验。

比如：通过丰富和优质的模型和 IP 资源，帮助用户更简便地将在虚拟世界的精神寄托转移到现实生活中，满足自我表达的需求；通过多样化的玩法、内容、功能，使用户通过 3D 打印获得对自己爱好的社会认同，创造社交货币，满足获得社会认同的需求。

降低用户认知成本：品牌战略的升级和演进

2021 年，创想三维共有“Creality”“Ender”“Halot”“Seemoon”四大品牌线，四大品牌之间如何形成有效协同，并且强化顾客对创想三维“品牌屋”的整体认知是关键议题。

科特勒项目组认为，消费级 3D 打印市场尚未被充分定义，应用场景和消费者需求尚未分化，因此应该立足于当前市场份额第一的品牌势能，重点打造旗舰品牌，使用户一看到 3D 打印就会想到创想三维品牌，形成“品牌即品类”的影响力。

因此，科特勒咨询提出：优化品牌架构，聚焦品牌资

产，丰富主力品牌，向用户和经销商等利益相关者清晰传递“我是谁”“我为什么好”“我的好和你有啥关系”等，以此拉动经销商和顾客的主动选择。

提升用户体验价值，发展 DTC 能力，助力经销商发展，提升服务效果

对于任何行业来说，在发展早期，要想快速抢占市场，都要借助经销商的力量，以达到迅速铺渠道的目的。跨境企业尤其如此，面对差异化程度高、数量大的陌生海外市场，跨境企业常常过于依赖当地的经销商渠道进行市场扩张。但过于依赖经销商渠道也有一定的弊端。

首先，品牌厂商无法直接触达顾客，缺乏对顾客需求的真实洞察，进而影响到对潜在顾客群体的触达和引导，难以挖掘破圈增长点。“比如很多跨境企业自身不直接做海外电商平台，它是通过一些大卖家来做跨境电商。从这个角度来讲，它与终端顾客之间隔了一层，拿不到这些消费者数据，对销售者的需求没有感觉。”科特勒 Jason 王先生表示。

其次，高密度覆盖的渠道策略，容易造成经销商之间的竞争加剧，对品牌产生不利影响。中国大多数跨境企业的海外市场主要依靠渠道代理商加盟，公司则提供售前咨询、使用介绍、售后服务等支持工作。缺乏以消费者为目标导向的渠道开发，导致头部渠道的同质化高、结构单一，潜在加剧了未来大经销商之间的内部竞争。

并且，由于无法直接触达消费者，品牌厂商对很多事情缺乏掌控力，比如渠道为顾客提供的服务质量、渠道对品牌厂商市场推广活动的配合力度和执行情况等，长期来看不利于顾客群体对品牌形象的感知。

“此外，创想三维收入来源的 90% 在海外市场，其中不少都是通过跨境电商销售，如果不直接面对顾客，会导致品牌无法确切得知用户画像和使用行为。同时，也无法提升对经销商的赋能和管理能力，比如无法得知具体的动销情况和库存情况，无法准确进行销售预测。”科特勒咨询 Darren 李先生说。

要破圈，就必须解决这些问题！

因此，创想三维按照科特勒项目组的建议大力发展 DTC 模式作为对跨境经销模式的有力补充。以品牌自建站为顾客和品牌触点，承接流量资源，分发线索给经销商，充分发挥 DTC 的多任务功能，完成产品销售、渠道赋能、品牌教育和用户运营。

通过搜索、硬广告、内容营销等多类型流量向品牌自建站导流，充分发挥品牌自建站的品牌展示推广、销售引导作用。同时，通过创想云服务构建强关联运营，辅以社交媒体和用户论坛来构建弱关联运营，最终达到对于私域用户的内容运营、服务运营和品牌运营。

由于主要市场位于海外，作为跨境企业，创想三维如何为海外用户提供服务，将直接影响用户的使用体验。因此，创想三维分阶段推出设备保修和换新服务 Creality Care，通过清晰定义免费服务和收费服务的

边界，创造消费需求，提升售后品质，并通过机器的装机量和付费服务的收益充分调动经销商的售后能力和意愿。

从耗材与配件角度，增加耗材定期配送服务 Creality Supply，通过与用户持续的交易，加强与用户的链接。

从软件角度，3D 打印机本质上是工具，内容的实用性和可玩性是推动产品需求和用户黏性的重要因素。通过软件的进阶功能（比如模型优化工具、模型个性化工具等）形成“创想云”服务，通过 IP 模型库的构建，为核心用户提供更多正版优质 IP 模型，同时吸引潜在爱好者接受 3D 打印。在以上软件服务的基础上，构建创想云会员服务体系，更好地服务付费用户，并通过有效的引流转化免费用户。

【服务行业】 龙腾出行国际化战略拆解：在多元市场守住不变的价值核心

龙腾出行基本情况一览表	
创立时间	2005 年
所属行业	出行服务行业
主要产品 / 服务	致力于引领会员经济市场，打造全球品质生活服务平台，为全球会员用户构建覆盖出行、健康、生活和文娱等多场景的品质生活服务体系，提供高效尊贵的机场和高铁服务、安全便捷的标准礼宾专车服务、丰富惬意的生活方式消费服务以及高端稀缺的健康咨询与管理服务。 依托专业的会员服务技术平台，向全球企业提供会员权益定制服务，实现权益个性化定制、数字化落地和精细化运营，并实现终端自助使用，打造人性化的便捷服务体验。
关注重点	1、技术创新 2、为客户创造价值 3、开放包容

表 9: 龙腾出行基本情况一览表

龙腾出行：一家基于会员经济的科技平台

龙腾出行于 2005 年在中国广州成立。

刚开始，它只是一家经营国内机场休息室的服务型公司。龙腾出行整合休息室资源，以会员卡为载体提供给银行、保险公司、汽车公司这样的企业客户，企业客户再将其作为增值服务赠送给自己的客户，来提高客户满意度，增强客户黏性。

但是，龙腾出行很快遇到了一个棘手的问题：发卡量虽然不断提升，真正注册使用的人却不多。这些资源躺在卡里，却没有多少人使用它。为此，龙腾出行与科特勒咨询集团合作，制定了“从机会性发展到战略性增长的体系和破局路径”。

根据龙腾的业务模式，科特勒咨询给出了一张增长地图，穷尽了龙腾所有可能的增长路径，直接从结构上解决了增长问题。

一、在既有客户的自助页面提供路线导图，指引客户更方便地找到贵宾休息室，提高使用频次；

二、在既有产品组合中增加其他 VIP 服务，增加对客户吸引力；

三、针对不同级别的客户，采取不同的激活策略。比如高端客户通过举牌单独迎接，中端客户通过短信分周期提醒等；

四、拓展非机场客户，比如高铁客户；

四大组合拳打出之后短短两个月，龙腾卡的使用频次迅速增加。2011 年，龙腾从休息室服务单品拓展至礼宾车、要客通、餐厅、快速安检、代客泊车等产品，

实现全场景服务。

2014 年，面对移动互联网对传统企业的冲击，龙腾出行再次携手科特勒咨询集团，进行战略解码和组织重构。2015 年，龙腾出行率先在中国科学院深圳中科院建立“服务大数据挖掘联合实验室”，并邀请世界著名营销战略大师米尔顿·科特勒（Milton Kotler）先生及科特勒咨询集团全球合伙人曹虎博士、中国科学院深圳先进技术研究院副院长吕建成等博士和专家参与大数据研发工作。

通过挖掘 1200 万精英用户、100 多家明星客户的出行数据，龙腾出行打造了开放的集信息和消费一体的服务平台，基于大数据为旅客在出行场景中提供各类智能推荐、在线预订、在线支付、服务使用电子凭证等全流程的 App 功能，同时提供休息室、购物、专车接送机、要客通关礼遇等机场出行服务，为旅客提供互联网时代的全方位智能出行解决方案，从单一产品转变为“一站式”解决消费者出行所需的数字化会员经济科技平台，快速抢占了国内同行业的市场份额。

国际化战略起点：科技平台与传统巨头的正面攻坚战

早在 2013 年，龙腾出行就正式开启了国际化战略。出海，意味着可以获取更为广阔的客户群体。但是面对波澜壮阔的全球市场，如何选择国际化的第一站是个关键问题。

作为出行服务品牌，龙腾出行的主要客户群是“对生活品质有要求的高净值人群”，这意味着龙腾出行不能以低价竞争的方式去抢占市场。因此，在确保品牌调性和锚定核心用户群的基础上，综合考量国家开放度和休闲文化等因素后，龙腾出行将出海的第一站设在了英国。

当时，龙腾集团首席执行官、联合创始人朱江南亲自挂帅出征，到达英国后面临的第一个难题就是：如何撬动强势的竞争对手 PP 卡（Priority Pass）与当地银行间的紧密合作。

Priority Pass 是英国科领盛集团旗下的全球高端出行品牌，简称 PP 卡。自 1992 年以来，PP 卡一直运营着全球最大的独立机场候机室计划，覆盖 100 多个国家和 300 多个城市。龙腾出行将出海首站选在英国，直接面临着 PP 卡的强势竞争——这是一场科技平台与传统巨头之间的正面攻坚战。

作为传统巨头，PP 卡拥有庞大的客户基础，在英国市场已盘踞多年。

而作为科技平台，龙腾出行能够为客户提供更为便捷的一站式出行解决方案，即：客户只需要一通电话或直接在 App 上预约，就可以从走出家门就接受龙腾出行的服务，通过礼宾专车来到机场贵宾室，享受各种贵宾服务和购物优惠，再从商务通道快速登机，抵达后乘坐龙腾的礼宾车直接前往目的地。显然，对于客户来说，龙腾出行的数字化使用体验更为顺滑。

但挑战在于：刚踏入国际市场的龙腾如何去撬开传统巨头 PP 卡市场版图的第一块砖？

助力：找到合适的合作伙伴和渠道资源

龙腾出行主要从以下几个方面寻找突破口：

一、与本地同业合作——利用同业客户基础，打造服务口碑案例

“当时 Priority Pass 与银行整合得非常好。我们必须说服银行与龙腾合作，而银行的需求是为他们的客户提供优质的服务。”Mark Koch 是龙腾出行的国际化业务主席，在来到龙腾之前，他曾经是英国航空公司董事，负责忠诚度计划，拥有丰富的全球化经验。他还曾创立了业务与龙腾类似的机场贵宾室品牌“机场天使 Airport Angel”，研究了多年的机场服务市场，如竞争对手 priority pass 的运作模式和客户形态。同时，他也有一定的合作伙伴，比如巴克莱银行和苏格兰皇家银行。

二、与金融科技公司异业合作——技术 + 金融及非金融服务赋能银行客户

幸运的是，龙腾出行在进入英国市场之初就得到了具有实力的大企业的助力。那是一家名为 Assurant 的大型全球企业，市值高达 300 亿美元，在全球市场具有较大影响力，并正在向银行销售移动解决方案，全球很多银行都向 Assurant 购买电话保险和其他保险产品。“银行信任 Assurant 的技术，我们通过正确的合

作伙伴克服了困难——将龙腾的产品与 Assurant 的产品进行联合销售，从而成功与银行整合。”

三、与国际卡组织合作——以发达区域市场为试验田培育差异化产品，为卡组织输送全球服务

在英国曼切斯特和伦敦成立欧美业务中心之后，龙腾出行将出海的第二站设在了新加坡。新加坡是全球孵化创新产品的中心，那里相对发达和开放的服务业给各国企业提供了公平的创业机会，同时也用更高标准来激发企业的活力。而相对较小的市场规模意味着创新失败的损失风险可控，对于企业出海来说是一个非常理想的试点验证区域市场。

新加坡的消费者很“挑剔”，“他们不仅对产品的质量要求高，还对价格很敏感，要求物美价廉。”与主要竞争对手相比，龙腾在与银行合作时更具有灵活性和创造力。他们利用自身特有的机场餐饮产品，跟 Mastercard 万事达卡和 Visa 维萨卡合作（龙腾出行拥有全球机场餐厅信息及折扣优惠服务网络）。相对于深耕存量市场的竞争对手，龙腾在供应链管理方面具有更高的灵活性、意味着它可提供更多差异化的新产品。而具备全球覆盖、高品质和价格适中特点的新产品，正契合了金融行业“平台型”组织的需求。

借助维萨、万事达卡这样的全球性卡组织，龙腾出行的业务得以在全球顺利铺开。

突破点：依托于平台的客户定制化解决方案

与其他销售型的 B2B 企业不同，龙腾出行给自身的定位是“客户顾问”，这使他们更关注客户面临的实际问题，并思考如何为其提供有针对性的解决方案，从而促成更具有持续性的合作关系。

“我们在拉美地区覆盖的休息室数量没有竞争对手多，所以每个客户都对我们说，你们的覆盖面不够大，我们不会换合作伙伴的。”来自南非的 Andrew Harrison 是龙腾出行国际化业务 CEO，他拥有投资银行的工作背景，曾管理巴克莱银行的零售和企业产品，接触过很多金融机构，所以更了解金融机构遇到的问题以及关注的利益点。

比如，在拉丁美洲的秘鲁，政府立法机构规定公民必须把 1 个月的工资存入储蓄账户，这意味着银行有稳定的低息零售存款来源。“他们希望获得尽可能多的客户，所以需要通过一些权益吸引客户。虽然秘鲁是第三世界国家，但与德国等地相比，秘鲁的增长要高得多。我们了解当地的宏观经济情况，也知道哪里有预算可以用于提供用户福利。然后，我们与当地客户进行交流，了解客户想要什么样的差异化的利益点。我们去倾听并了解具体问题，然后建议他们如何改进。”

当时，拉美区域的 visa 用户如果需要用车，不得不打电话预约，成本非常高。同时洞察到银行客户的需求以及银行用户的痛点，龙腾出行以礼宾车产品作为解决问题的突破口，创建了一个围绕机场服务的移动端 App，向客户提供礼宾车权益和优惠，此举解决了银行客户在控制成本的前提下为用户提供更便利服务的

需求。Andrew 介绍说，目前龙腾在拉美和中东地区的业务都开始显著增长。“其他地区也想这样做，现在巴拿马、巴拉圭、智利也启动了这一项目。”

以客户需求为核心，龙腾出行以顾问角色为不同的国家和地区客户提供不同的产品和服务。在欧洲，客户万事达卡在休息室方面预算不多，龙腾出行便为其定制了成本更低但是用户感知价值更高的产品——快速安检通道。“万事达对我们说，‘以前从来没有人能够做到这一点，供应商的情况太复杂。’因此，我们做的是一项技术业务：简化那些复杂的问题，为客户提供解决方案。”

Andrew 表示，“我们从来不提供真正的一站式服务——我们的竞争对手就是这么做的。相反，我们倾听客户的意见，然后确保我们有一个标准化的平台解决方案的同时，也可以为这些地区提供量身定制的解决方案——这种灵活性是竞争对手缺失的。”

战略需要建立在倾听顾客需求的基础上。龙腾出行在全球市场迅速扩张的动力，很大程度来自于倾听和解决现有客户和潜在客户的问题，并在解决方案中平衡客户体验和自身业务需求。“我们为客户提供各种产品，推出技术支持解决方案，让他们在降低成本的同时增加收入——这就是我们对‘增长’的定义，这也将持续定义龙腾出行的增长。”

展望：构建技术中台降本增效

作为一家科技平台，龙腾出行的管理层坚信，核心技术要掌握在自己手里。龙腾出行从成立之初就坚持走自主研发的道路，在技术研发、高精尖技术人才引进等方面持续投入，目前已拿下多项国际顶尖管理体系及安全认证，有效保障客户服务及用户体验的安全、稳定、可靠。

同时，在数据底座构建上，龙腾出行先后在全球建立了多个云服务数据中心，这些中心均由亚马逊 AWS、微软 Azure、阿里云等知名云服务商提供服务。保障技术平台的合规、安全、稳定，是龙腾深耕服务全球诸多金融行业客户的重要条件。

技术中台是龙腾在技术战略和组织布阵上的另一重要举措：通过构建技术中台降本增效，进一步提升品牌竞争力。目前，龙腾已拥有全域复用的品类供应链平台和可灵活组合的 SAAS 平台，支持未来品类业务的无限发展，支持合作伙伴的多方面的个性化需求，支持超过亿级的消费者用户从预约 / 订购到服务履约的在线使用，具备异常告警、服务质量监控和业务风控能力，并由专业运维人员 7*24 运维保障，科学智能、高效稳定。

对于 2023 年比较复杂的出海大环境，Andrew 认为，其中存在一定的挑战，比如部分国家和地区通货膨胀率空前高涨，部分国家利率和信用消费成本很高，出行复苏后住宿和机票价格居高不下；但也潜藏着巨大的增长机会，“比如人们把旅行看得比购置消费品更重要；我认为国际市场有很多机会，这取决于你如何看待，

以及你如何把握机会。我对国际市场未来的发展和成功机会非常有信心。”

2023 年，出海业务占龙腾出行全球营收的比例预计将增长近 10%。当被问到对其他志在出海的企业有什么建议时，朱江南表示，海外环境是复杂多变的，要在多元市场守住不变的价值核心，回归客户的需求本质去帮客户解决问题，创造价值。

一、聚焦为客户创造价值

“龙腾品牌出海的阶段性成果建立在对客户的需求的积极和迅速响应上，帮助客户提升其自身的业务价值，是龙腾自身价值的终极体现。”

二、坚持技术创新

“技术会为业务增长插上翅膀。多数的行业，都可以通过技术创新，提升核心竞争力，并实现降本增效。”

三、保持开放包容

“我们的团队有不同的文化背景，但我们有共同的愿景，有为客户创造价值的共同价值目标，这帮助我们保持长久的开放包容，彼此坦诚，团结协作。”

PART THREE

第三部分

品牌出海相关要点

访谈律师张冰：商业战略与法律保护



张冰

- 上海兰迪律师事务所 创始合伙人
- 法制日报“一带一路 合规之路”十佳律师
- 北京市律师协会“一带一路法律服务研究院”研究员
- 拥有 20 年涉外经验，服务众多大型国企、互联网巨头企业等国际领先企业，对“一带一路”国家监管制度和商业运作有着深入的研究和实践经验

商业战略中的法规，法规中的商业战略

对于真正走向国际市场实施本地化经营的企业来看，其中多数是对外投资建厂的产业链能力转移型企业、寻求新市场延伸型企业、投资并购吸纳型企业。这类企业多数在国内已形成一定规模，且有稳定的运作模式，同时非单一的多个国际市场寻求成本优化和突破性增长。经过多年的实践总结，企业需要找到真正专业的团队来支持，同步考虑商业的战略布局与相关

国家对于该产业 / 产品的法律定义。在此，有几个特别需要大家关注的点：

1. 不同国家的产业定义对企业效益产生影响

比如中国汽车铝合金轮毂的产品，在不同国家的定义有差异，会导致一系列税务划分、法规政策项下贸易限制等问题使商业效益受损。如何打破贸易壁垒，进行更好的战略性选择，就需要律师与商业战略团队共同介入，协助企业前置做好规划。

2. 新兴产业在部分国家也有法规不明确情况

近年来，大量中国新媒体、短视频直播相关的企业同时涌向东南亚多个国家，会遇到在广告、营销活动、服务履约、虚拟交易、品牌公关、数据合规等方面的巨大差异情况。更多的是部分国家的法律完善程度不同，同一件事情，有的相对宽松或有的相对严格；有的企业在不同国家的产品名称和呈现形式也有不同，所以处于比较复杂的状态。在此情况下，需要更多积极沟通和正确解读，让市场行为与法律空间更好结合，从而找到最优解，并确保商业行为不会过度偏离。

3. 避免法规常识性误解，从而影响商业发展

我们积极建议要重点关注商业战略与法律的融合。在协助企业经营过程中，遇到许多因为对法律条款限于表面的理解或误解，从而过于保守的进行商业决策，这也会大大限制企业发展的速度，增加不必要支出的成本，影响效益。

综上所述，无论是商业战略支持还是法律支持，企业不可单一、片面、滞后地考虑问题，找专业且国际综合能力强的机构获得支持，能让国际化发展更加稳健。

应对关键的三大差异：商业环境差异、法规差异、文化差异

国际商业市场存在许多竞争机遇。特定的国际市场可能拥有更好的盈利机会，有意识地应对差异（异同），会成为稳健经营赢得市场的关键。

商业环境差异主要体现在效率执行性、消费惯性、交易模式、资源配置等方面。法规差异主要体现在法系逻辑、合同认定、合规经营认定、行业准则、政策制度、道德规范等方面。文化差异主要体现在组织与人力、宗教习俗、沟通与谈判、人文伦理、承诺执行等方面。

为更好地应对差异，建议企业在进入该市场前和过程中，要充分的对法律法规、政策指引深度理解，对合作伙伴实行尽职调查。从商业经营角度进行市场调研、市场与顾客洞察、产业分析、竞争分析，使企业更全面性理解市场环境。另外，加强敏捷更迭、信息流通、数字协同等能力，也是必不可少的有效行动。

从实战经验出发，用适应性思维全面有效的沟通

适应性思维是国际型企业管理者需要拥有的一个能力，无论从商业的适应性还是组织管理适应性，最大的改

变是我们从“民族中心”走向了“全球中心”。

企业与人的沟通，需要重点关注：

组织内良好的沟通一直是国际型组织管理的重大挑战。文化差异、行为差异、组织结构差异的复杂沟通环境，会让管理者的管理成效降低。通过实践洞察发现，具备全球领导力的管理者拥有以下共性：灵活的思维倾向、开放的同理心、包容的多元世界主义、善用本地化语境，而最后一项比较特别——家庭成员的支持。

组织外良好的沟通，通常是与商业合作伙伴、渠道商、政府部门、相关组织的沟通，需要重点关注：文化因素的商业礼仪、相关治理决策因素的决策机制、信息传递准确性（比如翻译是否造成信息流失或其他问题）、惯性思维逻辑、政策与流程、信息沟通的工具/方式等。当然，中国企业也应当保持我们企业文化的特点，善用千年流传下来制胜商业谈判的智慧。

企业与市场的沟通，需要重点关注：引用在营销管理理论中非常有效的观点，进入国际市场的跨国公司需要决定在多大程度上调整其企业战略、营销策略、顾客偏好差异、市场选择、品牌定位、产品打造、原产国效应等方面以适应当地市场，让企业的承诺在全球各个国家和地区实现最大的一致性，同时本地化营销方案也能根据各国家地区的具体情况做调整，当然要确保营销沟通在法律和文化上是可接受的，这一点我们应该已经见过太多因此而产生罚款甚至被迫离开市场的典型案例。

企业管理者需要重点关注全面有效的内部沟通与外部沟通，这是稳定经营的核心关键。

访谈飞书：出海人才队伍搭建

飞书是字节跳动自研面向全球新一代先进企业协作与管理一站式协作平台，飞书是企业的效能顾问，提供全程服务，帮助企业实现全面组织管理，为经营降本增效。

KMG 洞察：中国数字化企业服务行业发展有哪些洞察、机遇和挑战？

观点一：出海业务不只是在海外建立国际化部门，还要考虑产品能否适应本地市场

很多公司出海，惯用的方式是在海外建立国际化的业务部门。多数企业比较理想化，认为这样的方式能够实现组织或是业务的整体全球化。

但如果企业以创意内容生产型的产品居多，当我们要把这类产品往外做的时候，其实更要去兼顾很多来自不同国家的用户，以及大家在文化、社会、认知理念、偏好上的差异性。

字节业务要走向全球化，还需要更加适应本地市场。字节内部提出的“淡化本位主义”理念很重要，这里的本位主义可能是集团和海外子公司，也可能是中国视角跟西方视角。

观点二：全球化思维是字节跳动出海成功的基石

企业希望一些内容生产型的产品，在当地能有更多的

用户，获取更多共鸣，那必须要了解当地的市场、社会以及人们的工作方式。字节跳动在出海过程中，特别强调业务的全球化、公司的全球化以及组织能力的全球化。让工具管人，而不是让人直接管人，减少文化冲突。利用飞书 OKR、飞书绩效等工具，在海内外达成一致的目标管理标准，让工具作为助推器，帮助实现两边文化的柔性融合，推动组织进步。

KMG 洞察：字节跳动在全球化过程中有哪些值得反思的部分？

观点：企业必然面临的三大挑战与三个阶段



图 12: 三大组织管理挑战

●阶段 1：拓荒期 冷启动阶段：如何吸引全球人才？

在初期阶段，多数企业对于某个当地市场其实没那么了解，但 App 出海，可能业务在两三个月内就有非常快速的增长，这就意味着企业对于人才的需求也要在非常短的时间内得到满足。这是非常显性化的，跟很多组织一样会遇到的问题。

解决方法：以国内国外共享的管理方式建立起全球一

致的底色

字节跳动整体的业务特征，决定了他们希望组织能真正建立一个全球化的公司，其中包括团队、业务、组织能力的全球化。因此，字节国内国外的一些业务团队，在底层的组织管理、企业文化，乃至薪酬绩效这一类管理机制的理念上，都是一致的。

这样的方法能够让企业建立起全球一致的底色，确保那些来自不同背景的人，能在认知和工作方式上与企业保持一致。

●阶段 2：探索期 本地生存阶段：如何支持业务发展？

探索期其实是一个充分跑业务的阶段，企业会在当地拥有更多的自主权，此时需要思考如何通过试错，或是调配组织资源，来支持这些海外业务，让它得到更好的发展。

解决方法 1：强服务、弱管控

在探索期，更强调如何借助国内已有的优势来支持海外业务的发展。因此，字节会秉持“强服务、弱管控”的想法来支持海外业务增长。

字节跳动强调“强服务”，即集团会根据当地业务的发展特点来设置响应职能（local、BP），从而给予当地业务较好的对接。

企业要充分去理解当地市场，而不是站在中国视角，与其在“北京”思考海外业务到底怎么管，不如往前一步，

把更多职能放在当地市场，达成更快的响应和决策。

解决方法 2：拉齐管理一致性

在组织管理过程中，工具起到了非常重要的作用。

字节在海内海外用相同的 OKR 方式和理念来要求大家达成一致，从而实现目标管理的一致化。在绩效管理和评价的档口，也用一致的方式和理念来推进。

把一些组织治理和管控的要求放在工具里，从而达成两边业务的柔和衔接。

●阶段 3：规模期 模式确立阶段：如何推动文化融合？

当字节开始有规模化、全球化的员工后，文化的融合问题就凸显了出来。目前字节也在不断探索文化上水土不服的问题，期待未来能有更好的做法。

问题一：内部扁平层级 vs 日本上下级文化

字节非常强调内部的扁平管理，平时都互称同学，但把这件事放到日本，其实是不太合适的，因为在日本的职场，上下级是非常分明的。

问题二：不同文化语境下的认知偏差

字节非常强调“始终创业”这个词，如果放在北美的硅谷文化当中，有可能大家就会将其理解为耐心尝试、接受失败，但这个词语在国内有可能天然会跟企业的一些所谓的加班文化链接在一起。所以不一样的文化会带来不同的认知。

解决方法：追求文化一致性

追求文化一致性，比如提倡“字节范”。在文化的一致性上不断迭代。例如现在所提倡的多元兼容，其实一开始并不存在，这些对于文化的补充，其实也是希望大家能在这里共享一套文化和行为方式。

除此之外，还有以下做法：

1) 以不限制业务发展为前提引导文化

字节不提倡文化管理上的一刀切，而是允许业务有一些自己的亚文化，比如海外的审核团队，他们的工作比较枯燥，同时又三班倒，因此，他们内部会有自己的文化，比起“始终创业”，这些内部文化能更好地激励他们的员工。

2) 保持动态审视

字节一直动态审视全球化背景下的文化冲突。管理团队的成员会分析这些冲突背后的原因，究竟是底层理念的价值差异，还是上下级间的沟通没有到位？只有寻找最核心的本质，才能为管理决策者输入更有价值的信息。也针对文化问题做了工具化的尝试，比如视频会议虚拟背景、工作台的宣传栏，知识库的文化园地等，让大家在数字化的场景里感受企业文化的熏陶，达成对于文化的柔性传播和输出。

KMG 洞察：字节跳动是如何通过飞书应对营销战略协同及组织管理协同的挑战？

观点：字节跳动在实践中积累的人才招募技巧

举例开拓日本市场：在更大空间内寻找最优解



图 13: 全球人才吸引策略

面对出海时的语言障碍，一个核心前提是要非常灵活地去拓展人才招募的思路。

比如在开拓日本市场时，想要在当地寻找人才，大家可能首先会关注候选者的语言水平，但其实在当地市场，英语水平不错的人本来就不多。同时，为了满足业务需求，企业也要关注候选人的创新能力和专业能力。在这个层面上，能够满足多种需求的人，是很少的。

招聘团队如何应对的？他们没有仅仅把目光局限在日本当地，而是去新加坡、美国市场积极发掘，寻找当地有过日本留学经验的人才，把部分愿意回日本发展的同学吸纳进来，弥补语言上的短板。

举例海外电商：吸纳拥有多元背景的人才

在小国家，可能找不到一个有电商背景的人才。因此，招募团队可能会寻找当地的一些品牌方，寻找在该业务背景下比较不错的人才。当面对人才招聘时，往往需要站在一个更大、更灵活的视角，来寻找更优解。

举例美国市场：巧用雇主品牌在当地市场的独特优势

字节跳动作为中国的互联网组织，在美国市场招募人才时，曾有一位候选人给到反馈：“我觉得字节的定位就是早期的 Facebook。”这其实就是当地人才对于字节公司的认知。因此，某种程度上企业也可以考虑结合候选人对于我们品牌的认识，来放大一些自身的优势，高效吸引人才。

KMG 延展话题：字节拥有多个出色且创意十足的全球化的 App 产品，给中国 App 出海的企业有哪些关键的提示？

观点：一个 App 要出海，绝对不仅仅是把 App 上的中文翻译成英文那样简单，还有更多适配性的考量。比如在以色列当地使用的语言是希伯来语，这个语言的文字排版方式非常有趣，是从右到左的，所以在产品上，一定站在用户背景下的角度去做。

访谈 AroundDeal: B2B 品牌出海要点

AroundDeal 是全球领先的商业信息 SaaS 平台，致力于通过整合分析全球商业信息帮助企业稳步实现全球化增长。通过亿级全球企业联系人数据库，帮助用户通过公司主营业务、国家、行业、部门、职级等字段筛选获取精准目标联系人数据，低成本持续触达，有效转化，提升企业营销 ROI，轻松开拓全球市场。

KMG 洞察：中国数字化企业服务行业在海外发展有哪些机遇和挑战？

经济较发达国家的企业数字化程度总体来看普及度高、接受度高、更容易推行，与国内普及程度有较大差异，从而形成竞争格局的不同。同时国内企业客户的需求分层明显，促使着国内数字化企业竞争更集中。

出海，已成为中国数字化企业服务业寻求差异化竞争的新题解。我国的数字化企业服务行业和较发达国家相比起步较晚，整体生态还不成熟，在国际上的渗透率较低，行业整体发展处于从成长期向成熟期过渡的爬坡阶段。出海的中国企业需要跟全球生态大环境打通，更好的融入大环境，逐步建立企业的竞争能力。

挑战一：海外与国内 SaaS 系统生态格局差异

观察全球 SaaS 生态的演进过程，海外 SaaS 企业的融合协同成熟度较高，各个细分领域 SaaS 服务商非常多，

产品垂直度高，大多相互开放接口集成，功能即插即用，标准且高效，较容易形成的数据增值及价值网络的效应。

国内 SaaS 处在发展的第一阶段，目前更多是定制化项目制、弱开放、弱连接、多功能的状态，很多一站式 SaaS 产品架构冗杂，生态协同融合度较低，同时各业务场景细分领域缺乏成熟产品。

在海外市场发展时需要认识到市场格局不同，适当改变产品逻辑以更好地融合到当地市场的生态中。

挑战二：B2B 企业进军海外市场，面临海外营销落地能力的挑战

很多企业在海外的产品是“复制”思维来打造的，必须理解企业参与到不同的竞争市场中要适应当地市场整体产业的状态。首先，明确客户画像；其次，有侧重点地对使用逻辑、产品内容、服务形式、定价、客户触达方式等进行适当优化；最后，基于一系列的战略洞察（包括：客户洞察）做“关键的市场投入”。

B2B 业务模式的企业在较为成熟的海外市场，特别要注意从简单的“产品销售思维”转为“系统销售思维”。系统性销售方案是多个维度的综合方案，是完整、完善、形成闭环的内部支撑服务体系，更是建立企业竞争力、有效促进“续约”率的关键。制定有效的企业营销方案，加强高质量服务体系，为公司带来价值的同时更好地保持与顾客紧密的联系。

挑战三：TO B 服务的企业普遍自身品牌建设投入不足

成为客户信任的品牌企业，是获得订单的重要支持点。比如来自瑞士的 ABB 公司、艾默生、赛仕等都是优秀的 B2B 品牌获益者。在海外市场，企业自身品牌力起到了重要的作用，特别是面向机构客户的企业将需要投入更多的努力去达成客户信任（机构型如：大型企业、政府、学校等）。

建立企业品牌有助于让员工、消费者、企业客户、机构客户、渠道合作伙伴、股东价值提升，同时品牌产品也是质量保障的基础，甚至必要时会为克服价格压力带来支持。正如市场上流传说：“没有人会因为采购 IBM 而被解雇”，且越来越多 B2B 品牌采用 B2C 的方式建立品牌与客户沟通，促进被采购时的选择。

机遇一：数据驱动商业增长的 SaaS 企业，市场空间持续扩大。

越来越多企业客户在市场、营销、销售端加大数字化应用的投入，在此特指利用数字 / 数据驱动商业增长的数字化服务型企业，这类型产品更有效辅助客户的公司市场人员工作达成、开展主动营销、提升营销 ROI、提高营销自动化效率、收集市场反馈和利用数据分析并优化营销沟通等。另外，在“营销革命 5.0”的时代，中国细分领域的 SaaS 系统也有机会从“贴近顾客的顾客”（即对企业客户所服务的个人或企业的需求了解），加强进入海外市场赛道与国外厂商竞争的能力。

机遇二：全球数字化转型需求迫切，不断渗透到企业各个关键环节中。

当前，全球数字化转型已驶入快车道。尤其是中国以及全球新兴市场国家和地区的企业数字化转型需求加大，很多企业也体会到了加强数字化能力带来的好处。

特别是智能营销、远程协同、数字化办公、智能生产等 SaaS 企业来说是新的机遇。数字化企服出海，将成为新一代加速全球数字化转型的出海生力军。

机遇三：全球生态愈发成熟，AI 及智能化工具以较快速度覆盖市场。

全球视角来看，数字化企业服务行业的上下游生态愈发成熟，产品标准化程度不断提高，企业充分意识到其中 AI 及智能化工具对数字化转型、提质增效带来的加速作用。

从海量数据中生成数据洞察，实时且有据可依地辅助管理者决策，持续提升客户体验，AI 及智能化工具正在企业服务中创造越来越大的价值。

KMG 洞察：从实践出发，国际市场上 B2B 营销的关键要点有哪些？

观点一：营销数字化转型，先进企业逐步建立在海外的内部客户数据库

海外市场推广渠道分散且获客成本高，仅靠展会、广

告投放购买单次流量，缺乏长期运营策略，很难持续有效地获取 B2B 客户。企业出海长期经营需要基于自身目标客户画像，建立企业自有客户数据库，并且持续更新，清洗、补全和验证数据，避免数据折旧造成的转化率下降，同时不断扩充精准潜在客户联系方式，便于营销团队持续跟进转化和资源管理，形成可持续低成本触达的高效获客方式。对于多条业务线的集团式企业来说更为重要，避免获客时资源投入的浪费。

观点二：以精准为前提，提升海外获客的品效合一

B2B 企业在任何推广方式开展前，都要先明确目标客户企业范围及关键对接人画像，先通过所需地区行业职能、职级维度，筛选精准人群数据包，再进行多渠道客户开发。停止所有模糊的海量发、批量投方式，将有限的预算最大程度用于精准客户人群。同时需要设计基于客户采购旅程的多渠道、有针对性地持续互动营销策略，对客户阶段性需求做出及时准确响应，加速推动商机转化，实现品效合一。

观点三：认识国内外营销习惯的差异，避免无效投入

中国企业出海需要理解海外当地客户的联络方式与沟通习惯。例如：海外客户在不同网站、社区、社交媒体平台注册 ID 是基于邮箱而非手机号，并且对于 B2B 业务的陌生拓展，Coldcall 效率极低，客户体验较差。更好的方式是结合不同业务场景，通过设计客户拓展内容序列（Sequence），包含多封具备内容连续性的企业邮箱开发信，结合领英好友拓展、社媒定向广告投放的方式组合等，形成一系列有序的营销策略，精

准拓展目标客户。以客户习惯和接受的方式，最大程度实现获客转化效率，避免照搬国内的沟通方式，产生无效营销投入。

观点四：利用数智驱动竞争势能，主动预测发现优质商机

传统通过 B2B 外贸平台接单被动式获客，已经无法适应当下激烈的出海竞争环境。随着智能化大数据分析工具的发展，企业出海如今已经可以实现通过行业需求标签及画像，结合客户营业范围数据，分类全球不同区域行业合作方，或根据已有客户主动预测相似精准客户。提示客户，在产生需求早期主动出击提前介入，掌握主动权。用先进出海方法论及数智化工具，提升企业获客效率及行业竞争力，提升出海势能，实现良性全球化增长战略。

PART FOUR

第四部分 绿皮书相关信息

研究团队

曹虎：科特勒咨询集团（KMG）全球合伙人、
大中华与新加坡 区域 总裁

佐潇：科特勒咨询集团（KMG）美国
增长实验室 联合创始人、美国 Xark 创始人

何丹丹：科特勒咨询集团（KMG）中国
增长实验室 战略合作总监

周再宇：科特勒咨询集团（KMG）中国
增长实验室 内容专家

于倩倩：科特勒咨询集团（KMG）中国
咨询部 咨询顾问

致谢

感谢为本绿皮书提供支持的科特勒咨询客户：创想三维、龙腾出行、宇通客车、YL 药业等，帮助客户成功是科特勒不变的承诺。

感谢本次科特勒出海项目访谈的所有公司和专家学者：apple、Traini、Techstars、plug and play、google、亚米网 Yami、Furniture of America、SVB 硅谷银行、JP Morgan 摩根大通、Magstone 律所、UHY 会计师事务所、Ateam、AIC Motorsports、菲利普科特勒教授、NaeeM Zafar 教授、Ronjon Nag 教授等；

感谢接受访谈的专家张冰律师、飞书、AroundDeal 等企业；

感谢为绿皮书提供资料和帮助的科特勒同事：王渤超、李阜东、陈兰、白娜、彭玉洁等，是大家的帮助让这本《品牌出海绿皮书》得以顺利诞生。

部分案头研究资料来源

2021 年中国金融科技出海研究报 - 头豹研究院

2021 年 B2C 跨境电商平台“出海”研究报告 -CCG

2021 中国移动游戏出海年度报告 - 酷量科技

2021 中国游戏出海白皮书：元宇宙，VR/AR 与云游戏展望

2022-2023 跨境出口电商白皮书

2022 策略报告：出海及硬科技布局加速，精细化运营获取稳健增长

2022 泛亚美妆出海行业报告 -sevens+marketing

2022 服装行业出海营销报告

2022 国产品牌出海报告：“乘风破浪”的国产品牌 - 前瞻产业研究院

2022 国内手游出海白皮书 - 汇量科技

2022 移动应用出海趋势洞察白皮书 - 华为 + 艾瑞

2022 中国教育行业出海白皮书 -meta

2022 中国品牌出海模式洞察及趋势情况报告 - 雨果跨境

2022 中国消费品牌全球化报告 - 亿欧智库

传媒互联网行业 2022 年度策略：科技驱动加速文化出海，四大优质赛道扬帆起航

传媒行业互联网出海系列深度报告二：游戏出海正当时，直挂云帆济沧海 - 招商证券 -20220420

传媒行业深度研究报告：互联网出海系列（一），新格局下回看游戏出海史，两类厂商如何会师海外

传媒行业游戏出海系列报告：内外兼修，四重策略各显神通

传媒行业游戏出海系列报告：深耕特色品类与本地化运营，玩法与 IP 内核持续精进

电商行业：跨境电商专题 -shein 小单快反，品牌出海正当时 - 国金证券 :odf

服饰跨境电商行业深度报告：服饰电商跨境出海，优势供应链逐鹿全球

互联网行业出海系列深度研究报告 1: 互联网出海龙头 tiktok 启示录 - 招商证券

互联网行业出海专题报告：游戏新航海时代

家电及 3c 产品出海白皮书 -metax 艾瑞咨询

跨境电商行业深度研究报告：国牌出海，从至暗时刻到星河长明 - 华创证券

蓝色光标：出海行稳致远，创新业务空间广阔

普利制药 - 出海迎来收获期，创新布局逐渐开花结果 企业出海全知道
 汽车行业出海深度报告：中国车企出海正当时
 全球消费新趋势与中国品牌出海报告：洞悉复杂性 - 益普索
 三七互娱 - 出海业务鲲鹏展翅，研运一体卓有成效
 2022 服饰出海正当时 - 艺恩数据
 2022 年 Q3 热门出海国家地区全球营销趋势洞察 - 广大大
 2022 社交泛娱乐出海白皮书 - 白鲸出海 + 融云
 2022 智能家居出海行业报告 - 赛文思
 北美手游市场品牌出海增长白皮书 - 萃弈 & NielsenIQ
 智能家居出海创新实践手册 - 亚马逊
 中国车企出海白皮书：千帆过尽新征程，百舸争流新战场
 中国企业出海过程中的品牌建设实战 - Meltwater 融文
 中国药企创新药出海总体趋势与挑战 - BCG
 2022 电商出海营销白皮书：创新经营模型，激发全球电商增长 - 德勤 + TikTok
 2022 跨境电商品牌出海白皮书
 2022 年中国出海产业趋势洞察白皮书 - 腾讯云 x 头豹研究院
 2022 年中国出海品牌营销研究报告 - 36 氪
 2022 品牌出海与跨境电商发展形势 - 亿邦动力
 2022 中国企业出海生态发展报告 - 创业邦
 2022 新品牌出海地图 - AIIVAIUE+COZMOX
 2023 年中小微外贸企业出海白皮书：后疫情时代中小微 B2B 外贸企业行动趋势指南 - 万里汇 + 增长黑盒
 品牌出海攻略：迈向全球 + 融入本土
 生物医药行业深度报告：模式动物，创新带动需求扩张，出海提供额外增量
 数字营销产业研究：中小厂商如何突围？出海与技术创新是关键
 细分增长 + 2022 东南亚跨境电商出海报告 - 亿邦智库 - 202206

出品机构

科特勒咨询集团是一家专注于市场战略和科技产业战略的全球性咨询公司，由“现代营销学之父”菲利普·科特勒担任首席顾问，实战派企业战略大师米尔顿·科特勒任全球总裁。1999年，KMG进入中国市场，在深圳和北京设有全资子公司；服务客户包括300多家“财富500强”企业、近200家中小型企业，涉及16个行业；服务范围包括市场战略、品牌服务、增长战略、数字化营销、创新产业与园区以及企业培训业务等。

科特勒增长实验室为科特勒咨询集团所设的研究与培训机构，专注于以业绩增长为目标的营销体系构建与营销实践分享。自2019年开始，实验室以每年一部的节奏，持续推出“增长系列研究报告”，并不定期发布行业研究报告和案例研究文章，开展线下课程培训和企业内训，成为发掘和辅助创新型品牌增长的卓越平台。

中国区业务咨询：www.kotler.com.cn，4008800231



扫描二维码，了解更多

战略合作伙伴

微吼 | Vhall.com
数字化活动营销平台

合作伙伴



版权声明：

本绿皮书版权属于科特勒咨询集团

如需商业转载或使用

请联系：zhouzaiyu@kotler.com.cn