WAVEGLOCAL

全球本土化指数报告 2026

本报告数据由 Sensor Tower 与 OneSight 提供，
WaveGlocal与两家机构联合完成数据分析与趋势洞察，
特此致谢。

Sensor Tower × ONESIGHT × WaveGlocal

序章

2026，中国品牌全球化的分水岭

很长一段时间，中国企业的全球化是一场“圈地运动”，最常问的问题是：“下一个市场去哪里？”但到了 2026 年，核心问题变成了：“如何在一个市场真正留下来？”

从抢位置到建壁垒，转变的背后是全球化环境的结构性变化。

一方面，全球市场依然为中国企业全球化提供着巨大的增长空间。中国企业的海外经营也没有因为宏观环境波动而停下脚步，2025 年，中国非金融类对外直接投资达到 1.04 万亿元，同比增长 1.6%；其中，对共建“一带一路”国家的非金融类直接投资达到 2834 亿元，同比增长 18%（National Bureau of Statistics of China [NBS], 2026）。与此同时，中国跨境电商进出口规模在 2025 年达到 2.84 万亿元，同比增长 4.8%，跨境电商已经从早期外贸企业的增量渠道，演变为越来越多中国企业进入全球市场的重要基础设施（State Council Information Office of the People’s Republic of China [SCIO], 2026）。

另一方面，“全球市场”本身也变得更加复杂。国际货币基金组织在 2026 年 7 月更新的《世界经济展望》中预计，全球经济 2026 年增长约 3.0%，2027 年增长 3.4%；增长仍在继续，却越来越呈现出区域、产业和国家之间的不均衡（International Monetary Fund [IMF], 2026）。世界贸易组织的判断同样指向这一趋势：在 2025 年全球商品贸易经历较快增长后，2026 年全球商品贸易增速预计放缓至 1.9%，服务贸易则预计增长 4.8%。与此同时，AI 相关电子元件等产品的强劲贸易又使 2026 年一季度全球货物贸易表现超出此前预期（World Trade Organization [WTO], 2026）。换句话说，全球化并没有结束，而是在重新分配增长。

资本流动也呈现出类似特征。UNCTAD《2026 年世界投资报告》显示，2025 年全球外国直接投资增长 6%，达到 1.6 万亿美元，结束了此前连续两年的下滑。但这轮复苏并不均衡：流入发达经济体的 FDI 增长 11%，流入发展中经济体的 FDI 仅增长 2%，全球前 20 大投资目的地吸收了 80% 以上的投资，大量新增资本还集中在 AI 相关数字基础设施等少数大型项目中（United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD], 2026）。

这意味着，对中国企业而言，2026 年的全球化已经很难再用一句简单的“出海还有红利”或“出海越来越难”来概括。更准确的描述是，市场机会仍然存在，但获取机会的门槛从“有没有产品”转向“有没有全球经营能力”。

WaveGlocal Top50 全球本土化标杆品牌榜单中也呈现出类似变化。Global 全球榜和 Growth 增长榜中，智能硬件、智能出行、智能家居仍占据明显多数，说明工程、制造和供应链能力依然是中国品牌全球化最成熟的一组底层优势；与此同时，Pioneer 新锐榜中时尚美妆、新茶饮、母婴等消费型品类开始增加，而这些品类都需要长线经营用户关系，进一步“把品牌、内容和消费文化能力带到全球”。这也意味着，全球化竞争的重点正在从进入市场，转向长期经营市场。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

具体来看，
2026 年中国企业全球化面临的三个重要变量：

1.
AI 正在降低“走出去”的成本，却没有降低“留下来”的难度

这轮变化中，第一个重要变量来自 AI。

AI 进入工作流之前，本土化是一项高度依赖人力的工作。一个品牌每进入新的市场，都需要重新理解消费者、追踪竞争环境，生产当地语言内容，修改商品页和营销素材，搭建客服体系，并持续监控平台趋势、消费者反馈和舆情变化。随着国家、语言和渠道数量增加，内容生产、市场研究、运营管理和跨团队协同的成本也会迅速上升。

生成式 AI 的发展正在改变这条成本曲线。最先发生变化的是语言和内容生产，翻译、多语言文案、图片与视频改写、语音生成、客服回复等标准化程度较高的工作，开始被大规模自动化。语言服务行业研究机构 Nimdzi 在 2025 年的行业研究中指出，部分定制化 AI 语言解决方案已经能够将单位词汇翻译成本降低最高约 40%（Nimdzi Insights, 2025）。这一数据不能直接等同于企业整体本土化成本下降 40%，但它反映出一个明确趋势：过去高度依赖人工扩张的语言生产能力，正在逐渐具有软件化复制的可能。

深层次的变化也发生在市场理解和日常运营中。以往团队进入一个陌生市场，往往需要人工整理消费者评论、竞品动态、社交媒体讨论和广告表现，再从大量碎片信息中判断用户在关注什么、市场发生了什么变化。AI 开始承担信息搜集、归类、情绪分析、异常发现和初步总结后，企业获取市场反馈的速度明显加快。

跨市场运营的人力结构也发生了改变。对于同时覆盖多个国家的品牌而言，跨时区监控、数据整理、舆情预警、广告账户巡检和基础客服长期占用大量运营资源。AI Agent 开始进入这些高频、重复、规则相对明确的工作后，一个规模更小的团队也有机会管理更多市场。

此外，AI 还在降低进入新市场的试错成本。过去，品牌往往需要先投入较高成本完成市场研究和完整素材制作，再等待市场反馈；现在，企业可以先生成多个内容和定位假设，以更小预算同步测试不同人群、表达方式和渠道，再根据数据决定下一轮投入。市场进入由较重的一次性押注，逐渐转向“快速生成—小规模测试—数据反馈—持续调整”的循环。

因此，AI 对全球化企业的影响已经超出内容生产本身。它正在同时压缩语言生产、市场研究、日常运营和试错四类成本，并提高一个团队可以覆盖的市场数量。 这也是为什么 AI 对于中小品牌尤其重要：过去需要较大海外团队才能维持的基础全球运营，正在逐步变成规模更小的组织也能够承担的工作。

但成本降低，并不意味着全球经营本身变得简单。AI 能够更快分析沙特消费者在讨论什么，却无法单独决定品牌是否真正理解当地宗教和社会语境；能够自动生成葡萄牙语客服回复，但无法解决巴西市场的支付、物流和售后体验；能够根据广告数据推荐预算调整，却不能替企业判断一个市场是否值得长期投入。

信息处理越来越容易获得的同时，属于“执行能力”的一部分门槛正在降低，企业之间的差异会更多集中到判断和组织能力上：消费者为什么需要这个产品，价格和渠道如何选择，哪些产品功能必须重新设计，总部和本地团队如何分权，哪些市场值得继续投入，以及哪些地方应该及时退出。

因此，AI 带来的真正变化，并不是让本土化变得简单，而是让企业可以更低成本、更高频率地接近答案。“走出去”变得更轻，但能否“留下来”，仍然取决于企业理解市场、做出判断和长期经营的能力。

2.
技术让全球市场变近，监管让每一个市场重新变得具体

第二个变量，是监管。

如果说过去中国企业进入海外市场，最关注的是“有没有需求”和“获客成本是多少”，那么今天，“能不能合法、持续地经营”在市场进入决策的第一天就需要被考虑。截至 2025 年初，IAPP 统计已有 144 个国家建立了生效的数据保护和隐私法律。与此同时，数据采集、跨境传输、消费者保护、平台责任、环境标准、AI 生成内容等新的监管议题仍在快速增加（International Association of Privacy Professionals [IAPP], 2025）。UNCTAD 的 Global Cyberlaw Tracker 也已经将数据保护与隐私、电子交易、消费者保护、网络犯罪等数字经济规则纳入对 195 个经济体的持续跟踪。企业面对的已经不是一套统一的“海外合规规则”，而是一张不断变化的监管地图。

2026 年 1 月 1 日，欧盟碳边境调节机制（CBAM）进入正式实施阶段，相关进口商开始承担授权、申报以及产品隐含碳排放等新的合规要求（European Commission, 2026a）。8 月 2 日，欧盟《人工智能法案》的多数规则开始适用，针对生成式和交互式 AI 的透明度要求同步实施，包括特定情况下提示用户正在与 AI 交互，以及对 AI 生成或操纵内容进行机器可识别标记等要求（European Commission, 2026b）。

这些变化重新定义了“本土化”。对于企业而言，欧盟市场的本土化不再只是把英文商品页翻译成德语、法语和意大利语，而可能意味着重新管理数据、产品信息、碳排放记录和 AI 生成内容；进入不同国家，也不再只是调整传播语气，而需要面对不同的数据、产品、劳动、支付、税务、进口和平台规则。

因此，合规也从本土化的最后一道审核流程，前移为市场选择本身的一部分。市场规模足够大，并不意味着值得进入；消费者需求足够强，也不意味着企业当前具备承接能力。一个市场最终是否值得投入，需要同时考虑需求规模、竞争强度、渠道成熟度、监管门槛、供应链成本以及企业自身能力。

这也是 2026 年之后全球化最大的变化之一：企业不是在一个统一的“海外市场”经营，而是在几十套不同规则、不同文化和不同商业基础设施之间经营。

3.
从“卖到全球”到“经营全球”，本土化进入深水区

第三个变量发生在企业自身。

中国品牌的全球化大体经历了一条不断加深的路径，最初是供应链全球化。企业依托制造效率和成本优势，为全球市场提供商品。随后是渠道全球化，Amazon、AliExpress、独立站以及后来的 TikTok Shop 等数字渠道显著降低了触达海外消费者的门槛，大量企业第一次能够绕过复杂的传统分销体系，直接测试海外需求。再之后，是品牌全球化。当产品同质化加剧、平台流量成本上升之后，仅仅“把商品卖出去”已经不足以支撑长期增长，品牌开始建设海外社交账号、寻找当地创作者、进入线下零售、经营独立站和会员体系。

如今，一批领先企业正在进入更深的一层：经营体系全球化。海外仓、本地售后、区域总部、本地团队、经销网络，甚至研发、生产与供应链开始逐步向目标市场延伸。中国企业在“一带一路”国家的非金融类直接投资 2025 年增长 18%，也从一个侧面说明，中国企业与海外市场的关系正在从单纯贸易进一步延伸到更长期的资本与经营连接（NBS, 2026）。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

到了这个阶段，如果所有市场都完全按照总部的方式经营，企业很容易出现文化错位、渠道错位和决策迟缓；但如果每一个市场都从头建立一套品牌、产品和运营体系，全球化又会迅速失去规模效应。

所以，真正成熟的全球品牌，需要解决的不再是“本土化还是标准化”这道二选一问题，而是什么必须全球一致，什么必须本地改变？

品牌最核心的价值主张、产品体验底线、品牌识别体系和全球数据标准，需要形成跨市场的一致性；而语言表达、内容形式、KOL/KOC、社交平台、渠道组合、节庆营销、定价促销、支付方式、客服体系、SKU、包装规格以及合作伙伴，则需要根据市场重新配置。

换句话说，真正的全球化并不是在 100 个国家复制同一个中国版本，也不是在 100 个国家分别建立 100 家公司。全球化的核心能力，是在“一致”与“不同”之间建立一套可以持续复制的组织机制。

本章小结

由此，重新回到“本土化”这个词。早期，本土化通常会被放在品牌全球化链条的末端：产品已经决定、市场已经选定、渠道已经确定，最后再把语言翻译一下、请几个当地达人、换一套符合当地审美的广告素材。

这种理解正在失效。因为今天决定一家企业能否进入并长期经营一个市场的，已经同时涉及产品、价格、供应链、渠道、内容、数据、合规、组织与技术。本土化的起点，不再是“这句话怎么翻译”，而是“这个市场是否值得进入”；本土化的终点，也不再是“做出当地消费者喜欢的广告”，而是企业是否最终能够在当地形成稳定收入、品牌资产、用户关系和组织能力。

这意味着，本土化正在由市场部的执行任务，上升为 CEO 层面的全球经营命题。

- 对于刚开始进入全球市场的企业，本土化意味着找到最低成本验证 PMF 的方法：第一站去哪里？哪些成本必须投入？第一枪应该在哪个渠道打？

- 对于已经跑通一个核心市场的企业，本土化意味着解决增长复制：第一市场的经验有哪些可以迁移？第二、第三市场什么时候进入？哪些东西必须重新做？

- 对于已经覆盖十几个甚至几十个市场的企业，本土化则变成一套全球资源配置问题：哪些市场值得重仓，哪些维持，哪些采用轻资产模式，哪些应该退出？总部、区域总部和本地团队之间又应该如何分配决策权？

三个阶段面对的是完全不同的问题，但最终都指向同一件事：中国企业的全球化竞争，已经从“谁能更快进入市场”，转向“谁能更深地经营市场”。这正是本报告试图回答的问题。

我们将从全球区域差异和市场机会出发，重新理解北美、欧洲、东南亚、中东、拉美和非洲等区域市场不同的本土化逻辑；进一步讨论 AI 如何重构市场洞察、内容生产、投放、客服与供应链，并建立中国企业的 AI 本土化成熟度模型；最后，将企业按照 0-1、1-10 与 10-100 三个全球化阶段拆解，讨论从首个市场验证到多市场复制，再到全球市场组合管理的不同决策方式。

本报告最终提供的，不是一张简单的“热门出海国家排行榜”，也不是一套可以机械复制的成功公式，而是一套能够帮助企业判断自身位置的坐标系：在全球一致性与本地适配之间找到边界，在技术效率与人的判断之间找到边界，在增长机会与经营成本之间找到边界。

需要进一步说明的是，为还原中国企业全球化经营的真实面貌，本报告综合采用多源数据交叉验证，涵盖宏观数据、第三方平台数据、企业问卷与深度访谈、典型案例研究等多元来源。具体而言，引用 WTO、IMF 及各市场监管机构的公开数据构建宏观背景；借助 Sensor Tower、OneSight 等第三方平台观察中国品牌的海外表现；面向全球化品牌、平台及全球化服务机构开展专项调研，以探讨企业在市场选择、内容本土化、渠道增长、AI 应用及全球组织建设中的关键议题。

需承认的是，全球本土化难以被一组数据完全刻画。企业因品类、发展阶段、核心市场与商业模式差异，同一本土化策略可能导致不同结果；平台数据多限于数字渠道，问卷与访谈亦无法代表所有全球化企业全貌。因此，本报告无意将有限样本推演为普适结论，也不将案例中的单一成功视为普遍规律。我们更希望通过多源数据间的相互印证，识别那些反复浮现的结构性命题与决策共性，为企业提供一个更贴近真实经营环境的参照系。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

Part ONE 第一章

全球本土化全景与市场机会洞察

市场规模和增长速度，一直是中国企业判断一个海外市场是否值得进入的核心指标，但现在仅凭这两个指标已经越来越难做出有效判断。原因在于，全球增长并没有消失，却正在变得更加不均衡：增长发生在哪个区域、由什么产业驱动、消费者是否具备支付能力，以及企业需要承担多高的合规、获客和履约成本，都需要考量。一个高速增长的市场，未必适合所有企业；一个整体增速放缓的成熟市场，也可能因为品类升级和需求重构，产生更高价值的机会。

这种分化反映在全球贸易和经济增长中。世界贸易组织（WTO）2026 年 3 月发布的《全球贸易展望与统计》预计，全球商品贸易量增速将从 2025 年的 4.6% 下降至 2026 年的 1.9%，但全球商业服务贸易仍预计增长 4.8%。与此同时，2025 年 AI 相关商品贡献了全球商品贸易增长的 42%。这意味着，全球需求并非整体收缩，而是在不同产业和增长引擎之间重新分配（World Trade Organization [WTO], 2026）。

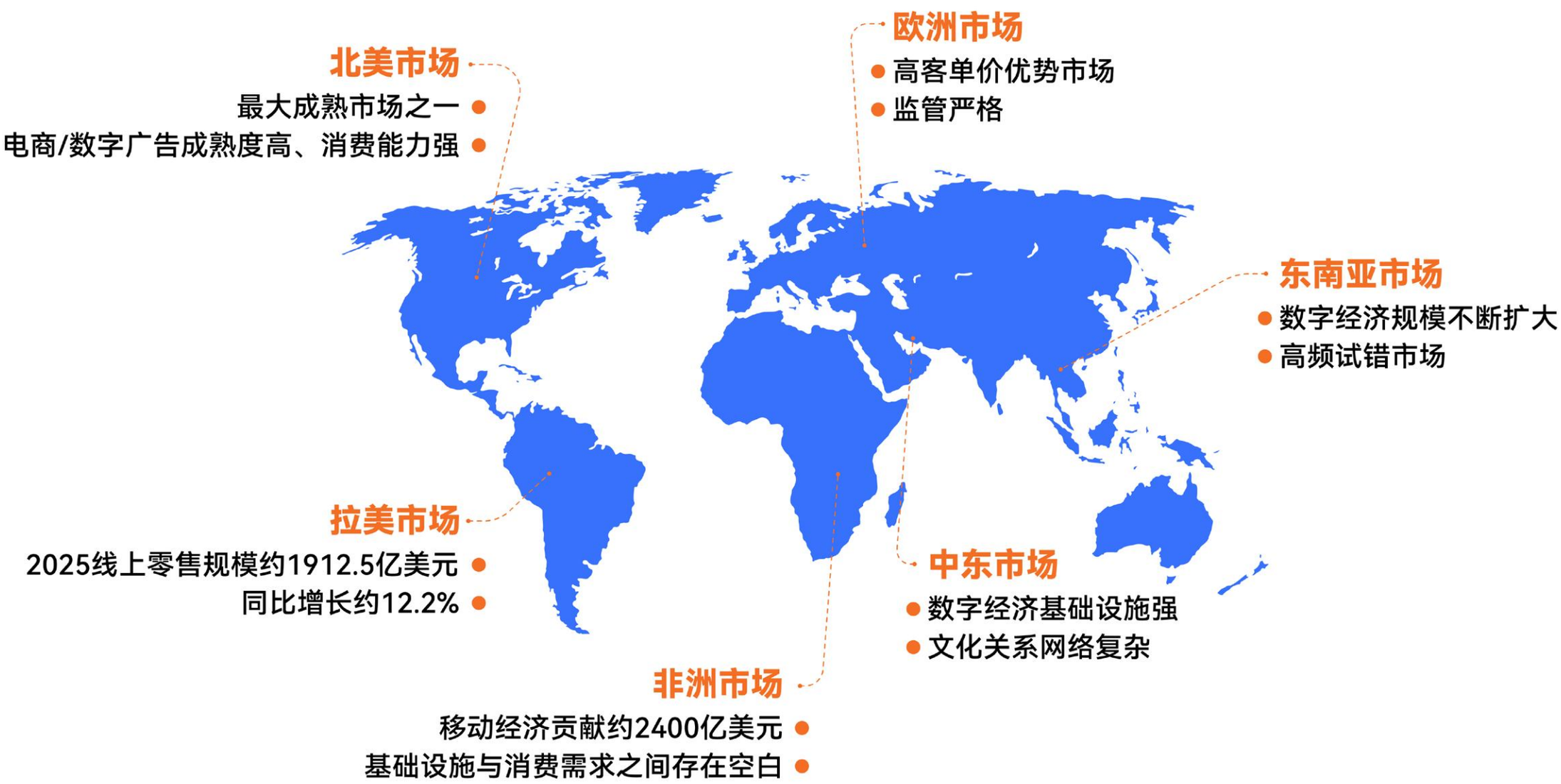
区域之间同样如此。国际货币基金组织（IMF）2026 年 7 月预计，全球经济 2026 年增长约 3.0%，2027 年回升至 3.4%；但在同一个全球经济周期中，不同国家和区域受到能源价格、贸易政策、科技投资和地缘政治变化的影响程度并不相同（International Monetary Fund [IMF], 2026）。对企业而言，在看到一个市场增长指标时，首先要判断的是这种增长是否与自己的产品、商业模式和经营能力匹配。

这也是今天讨论“全球本土化”的起点。品牌面对的已经不是一个统一的“海外市场”，而是一系列在监管密度、文化距离、数字基础设施、渠道结构、供应链成熟度和消费能力上高度不同的市场。

同一款产品，在美国可能首先要解决认证、品牌信任和高昂获客成本；进入德国，需要面对更严格的产品、环保和数据规则；到了印度尼西亚，宗教文化、移动电商和物流履约的重要性迅速上升；进入沙特阿拉伯，本地合作伙伴、文化规范和高端消费体验可能决定进入效率；到了巴西，支付和本地仓配又成为绕不开的问题；而在非洲一些市场，产品是否足够耐用、能否适应移动优先的数字基础设施，甚至比品牌故事更重要。

因此，本章不试图给市场做一个简单的“好与坏”排序，而是带着三个真正有意义的问题，去找答案：

第一，这个市场难在哪里？
第二，这种难度由什么结构性因素造成？
第三，在这样的市场结构中，哪些企业和品类反而更有机会？



1.1 六大区域本土化差异：同一个“全球化”，六套不同的经营逻辑

1.1.1 北美：最大的成熟市场之一，也是“低成本试错”越来越难的市场

长期以来，北美，尤其美国，几乎是中国消费品牌、跨境电商和科技公司的默认首站。原因不难理解，北美市场普遍意味着消费能力强，数字商业基础设施成熟，Amazon、Google、Meta、YouTube、TikTok 等平台体系完整，消费者也长期接受来自全球的品牌和产品。

但成熟也意味着竞争已经从“有没有供给”进入“为什么是你”阶段。对中国品牌而言，北美市场最明显的变化，是依靠价格优势 + 平台流量 + 供应链速度建立的进入路径正在收窄。一个商品可以很快上架 Amazon，一个广告账号也可以很快启动，但真正困难的是，如何持续获得流量？如何完成从白牌到品牌的认知切换？如何进入零售渠道？如何应对产品责任、隐私和州级监管差异？如何让品牌故事脱离“中国制造性价比”的单一标签？

从全球贸易格局来看，北美市场 2026 年的进口增长预期已明显弱于亚洲等区域。WTO 预计北美商品进口量 2026 年仅增长约 0.3%，全球贸易增长的重心继续出现区域变化（WTO, 2026）。这并不意味着美国“不值得做”，而是意味着企业不能继续把“市场足够大”等同于“进入机会足够大”。

对于消费电子、智能硬件、家居、户外、宠物、高功能性产品等中国供应链具有明显技术优势的赛道，北美仍然提供着全球较高的品牌价格天花板。但获得这一溢价

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

的前提，是企业能够把制造能力翻译成消费者可以感知的专业价值。

北美市场因此更适合两类企业。一类是已经拥有明显产品差异化、专利、研发或供应链壁垒，能够承受较长品牌建设周期的企业；另一类是切入足够垂直的需求场景，在大众市场之外找到高价值小人群的品牌。对于仍依赖极低价、缺乏产品差异、毛利率不足以覆盖广告与售后成本的品牌，美国反而未必是最好的第一站。

北美本土化的核心，不是“更美国化”，而是让一个来自中国的品牌拥有独立成立的价值理由。

1.1.2 欧洲：真正的难点不是“欧洲市场”，而是不存在一个完全统一的欧洲市场

如果北美的难度主要来自竞争密度，那么欧洲更突出的挑战是市场碎片化与监管密度的叠加。

从制度层面看，欧盟提供了统一的大市场框架，但消费者语言、文化、媒体使用、零售体系和品牌偏好仍具有明显国家差异。德国消费者、法国消费者、意大利消费者和北欧消费者，并不能简单被归为一个“欧洲用户”。这使欧洲形成了一种特殊的本土化结构：监管需要区域统一理解，经营却必须国家级细分。

2026 年，这一特点进一步强化。欧盟碳边境调节机制（CBAM）自 2026 年进入正式阶段；与此同时，欧盟的海关改革继续强化平台在跨境电商商品税费和合规责任中的角色，欧盟委员会明确提出，在线平台将成为确保进入欧盟商品履行关税和 VAT 义务的重要责任主体（European Commission, 2026）。

AI 监管也正在成为新的经营变量。根据欧盟委员会安排，《人工智能法案》中的更多规则自 2026 年 8 月 2 日起进入适用阶段。对于将 AI 用于客服、内容、营销、产品功能甚至消费者交互的企业而言，技术能力与合规能力正在越来越难以分开讨论。

因此，欧洲的本土化已经不能只归属于市场部门。产品是否符合认证要求、供应链是否能够提供可追溯信息、环保表达是否能够被证明、消费者数据如何处理、AI 生成内容是否涉及透明度义务，这些过去分别属于法务、供应链和技术部门的问题，正在共同决定一个品牌的市场进入成本。

同时，欧洲又并非只有“高门槛”。成熟市场的价值在于，只要企业能够穿过合规与信任门槛，高产品质量、绿色能力、设计能力和技术创新更有机会被转化为溢价。特别是智能家居、新能源、节能设备、高端消费电子、户外、家居工具、汽车及相关服务等领域，中国企业的制造和技术积累仍然存在明显机会。作为中国出海营销领域第一梯队的专业服务机构，蓝标传媒在本次调研中也将欧洲概括为具有“高客单价优势”的市场，同时认为国际贸易格局变化正在加速中国品牌进行多元市场布局。

所以，欧洲的关键问题因而不是“能不能进”，而是企业有没有能力承受进入之后的复杂度。如果一个团队仍习惯用一套英文素材覆盖欧洲所有国家，用一个欧洲代理商处理所有消费者问题，或者把 ESG 仅理解为营销表达，那么市场越多，管理成本越容易失控。

综合而言，欧洲本土化的本质，是在统一规则之上完成多国经营。

1.1.3 东南亚：最大的红利不是“人口多”，而是商业基础设施仍在快速成形

相比欧美，东南亚常常被视为中国品牌更容易进入的新兴市场。地理距离近、供应链联系紧密、年轻人口比例较高、社交媒体活跃、电商渗透持续提升，加上 TikTok Shop、Shopee、Lazada 等平台的成长，使东南亚成为过去几年中国品牌布局密度增长最快的区域之一。

但真正理解东南亚，需要先打破一个误区：和欧洲一样，东南亚不是一个市场。印度尼西亚、泰国、越南、菲律宾、马来西亚和新加坡，在人均收入、宗教、语言、物流、支付、电商生态和监管上差异极大。一个在泰国成立的营销打法，并不能无成本复制到印尼。

东南亚的核心挑战并非简单的“文化差异”，而是碎片化基础设施与高频数字消费同时存在。所以，东南亚的核

心掣肘并非简单的“文化差异”，而是基础设施碎片化与高频数字消费并存的矛盾格局。为此，东盟正加紧推进《东盟数字经济框架协定》（DEFA），该协定谈判已于 2026 年 5 月正式收官，计划于同年 11 月签署。东盟研究预测，数字经济一体化的深度推进将显著释放区域数字经济潜能，预计到 2030 年，其规模有望从 2024 年的 2630 亿美元增长至 2 万亿美元。

也就是说，数字化正在快速改善市场进入条件。以菲律宾为例，世界银行预计其电商企业数量将从 2022 年的 240 万增加到 2026 年的 350 万，数字支付占零售交易的比重也预计从 42% 提升至 56%（World Bank, 2025）。

但数字消费逐步成熟并不意味着履约能够同步标准化。岛屿地理、城市层级差异、最后一公里配送、货到付款习惯、平台政策、本地仓储与进口规则，共同决定了东南亚品牌增长往往是“营销—交易—履约”同时本土化的结果。

文化层面的问题同样不能被低估。例如印度尼西亚拥有全球最大的穆斯林人口之一，食品、美妆、个护乃至部分宠物相关品类，都可能面对清真标准和宗教消费习惯。OneSight 在调研中也特别指出，企业如果只以“东南亚”作为统一市场标签，很容易忽略不同国家背后的宗教与社会结构。

因此，东南亚更像一个高频试错市场群。它适合拥有供应链反应速度、内容生产能力和平台运营能力的企业，但不适合用“一套方案打六国”的粗放模式。东南亚真正的红利，是数字商业基础设施仍在建设过程中，品牌有机会与市场一起成长。

1.1.4 中东：高消费能力之外，真正稀缺的是信任和长期关系

中东近年来成为中国企业最关注的新市场之一，但“中东”同样需要被进一步拆开。

对于品牌消费而言，最受关注的通常是海湾合作委员会（GCC）国家，尤其沙特阿拉伯和阿联酋。其共同特点是较强消费能力、较高数字化程度、年轻人口结构，以及政府推动经济多元化带来的基础设施和消费升级。世界银行在 2025 年对 GCC 的研究指出，该地区数字基础设施、电子商务、数字金融和公共服务数字化已经达到较高使用水平，经济多元化也正在推动非石油行业扩张。

这为中国品牌提供了一个与东南亚不同的机会。东南亚更强调规模、效率和高频内容，中东部分核心市场则更容易形成高客单价 + 高服务要求的结构。新能源汽车、智能家居、消费电子、美妆香氛、时尚、家居、酒店旅游以及高端生活方式相关品类，均有机会借助当地消费升级和基础设施投资进入新的价格带。

但高消费能力并不意味着低进入门槛。中东市场最容易被外来品牌低估的是文化和关系网络。宗教规范、性别文化、斋月等宗教节点、视觉表达、语言差异以及消费者对家庭、身份和社会地位的理解，都可能直接影响产品设计和传播方式。与此同时，代理商、经销商、政府与大型商业集团等本地合作网络，在很多行业的市场进入中仍然具有重要作用。

这使中东的本土化周期往往比流量数据表现出来的更长。一次社交媒体爆款可以迅速带来曝光，但品牌要真正建立高端认知、进入本地主流渠道并持续经营，需要更长期的线下触点、本地服务和合作关系。全球数字营销服务机构 HuntMobi 在覆盖欧美、东南亚、中东和日韩的客户实践中也观察到，中东正在形成越来越明确的本地内容偏好和广告表达规则，仅靠语言译制已经不足以支撑长期增长。

因此，对中东市场更合理的判断，不是简单的“人少钱多”，而是：这是一个可以获得较高单位用户价值，但通

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

常需要更重信任投入的市场。对于低毛利、完全依靠自然流量或缺乏本地服务能力的品牌，其进入成本未必低；而对于有高品质产品、线下服务能力、本地伙伴和长期投入意愿的企业，中东的品牌供给缺口仍然具有吸引力。

1.1.5 拉美：高增长电商市场背后，是支付、物流和国家差异三道硬门槛

拉美市场正在成为中国品牌全球化版图中越来越重要的一极。与欧美相比，拉美不少品类的品牌集中度仍然较低；与东南亚相比，其人口体量、城市化以及消费文化又形成了不同的市场空间。

尤其值得注意的是电商。美洲开发银行（IDB）2026 年援引 eMarketer 数据指出，拉美线上零售市场 2025 年增长约 12.2%，达到约 1912.5 亿美元，其增长速度明显快于全球平均水平（Inter-American Development Bank [IDB], 2026）。

但拉美最大的特点，是需求增长速度快于部分商业基础设施的统一速度。

首先是支付。巴西的 Pix 已经重塑当地即时支付生态，墨西哥、阿根廷、哥伦比亚等市场也存在不同的银行卡、现金、本地转账、分期和电子钱包习惯。品牌如果只提供国际信用卡，理论上拥有流量，实际上却可能在支付环节损失大量转化。

其次是物流。拉美地理跨度大，跨境运输周期、海关、地址体系和最后一公里能力在不同国家存在明显差异。本地库存和仓配因此不仅影响成本，也直接影响消费者对品牌的信任。

再次是国家结构。葡萄牙语的巴西与西班牙语市场本身就不能共享所有内容，而墨西哥、阿根廷、智利、哥伦比亚之间的消费能力、平台格局和文化表达同样存在差别。

因此，拉美本土化不能只解决“西语翻译”，它更像一套支付本地化 + 仓配本地化 + 社交内容本地化的组合工程。与此同时，机会也恰恰来自这些不完善。当传统国际品牌无法充分满足某些价格带和新品类需求时，中国企业的供应链速度、产品迭代能力和社交电商经验能够迅速形成优势。消费电子、摩托与出行配件、小家电、美妆个护、游戏娱乐、智能硬件等，都存在进一步扩张空间。蓝标传媒也在本次调研中将“拉美市场的快速增长”与欧洲的高客单价、东南亚的人口红利并列为品牌多元化布局的重要区域机会。

拉美不是一个“低门槛新兴市场”，而是一个增长快、但基础能力必须做重的市场。

1.1.6 非洲：最大的机会与最大的数字鸿沟同时存在

非洲市场目前典型地呈现出“跨越式发展”的势头。一方面，大量人口仍未获得稳定、高质量的互联网连接；另一方面，移动支付、移动互联网和数字金融又在部分市场跳过传统银行卡与线下金融基础设施，形成非常独特的商业生态。

GSMA《The Mobile Economy Africa 2026》 显 示，2025 年移动技术和服务已经为非洲经济贡献约 2400 亿美元，相当于非洲 GDP 的 7.8%。与此同时，GSMA 数据显示，2025 年全球移动货币服务处理交易规模已超过 2 万亿美元，撒哈拉以南非洲仍然是这一体系最重要的市场之一。

这意味着，企业如果用欧美市场的商业基础设施想象非洲，很容易得出错误结论。在部分非洲市场，用户的第一台联网设备是手机，第一次数字金融体验来自 Mobile Money，第一次电商体验也可能直接发生在移动端。

因此，非洲市场的本土化核心往往不是“把成熟品牌模式降价”，而是重新设计产品和商业模式。例如更低功耗、更强耐用性、更长续航可能比复杂功能重要；较小包装和灵活支付可能比大包装更容易转化；移动网页和轻量 APP 可能比桌面端体验更重要；经销商、小型零售网络和本地代理可能比完整 DTC 体系更加现实。全球化营销服务机构傲途在行业调研中将非洲金融科技列为仍有本土化红利的方向之一，并认为新兴市场的基础服务升级仍存在较大机会。

但非洲也最需要避免被浪漫化成“下一个十亿消费者”。网络覆盖、支付、收入水平、货币稳定、物流、安全和国家治理环境之间存在巨大差异。南非、埃及、尼日利亚、肯尼亚和其他撒哈拉以南市场不能被视为一种市场类型。对多数中国品牌而言，当前更可行的方式仍然是重点国家 + 重点品类 + 轻资产验证，而不是一开始建立完整区域体系。

非洲的机会，本质上来自基础设施与消费需求之间仍然存在大量未被填补的空白。

1.1.7 六大区域为什么会如此不同？四个结构性变量决定本土化难度

本土化难度并不简单由“文化远近”决定。综合六大区域，可以进一步归纳出影响本土化难度的四个结构性变量：

1. 监管密度

监管越成熟、消费者保护越完善，品牌进入成本通常越高，但一旦完成准入，市场规则也往往更加稳定。欧洲是最典型代表。北美则表现为联邦规则、州级规则与平台规则的多层叠加。相比之下，新兴市场的监管成本有时较低，但政策变化速度、执行尺度和不确定性可能更高。因此，“监管少”并不必然等于“经营容易”。

2. 数字基础设施

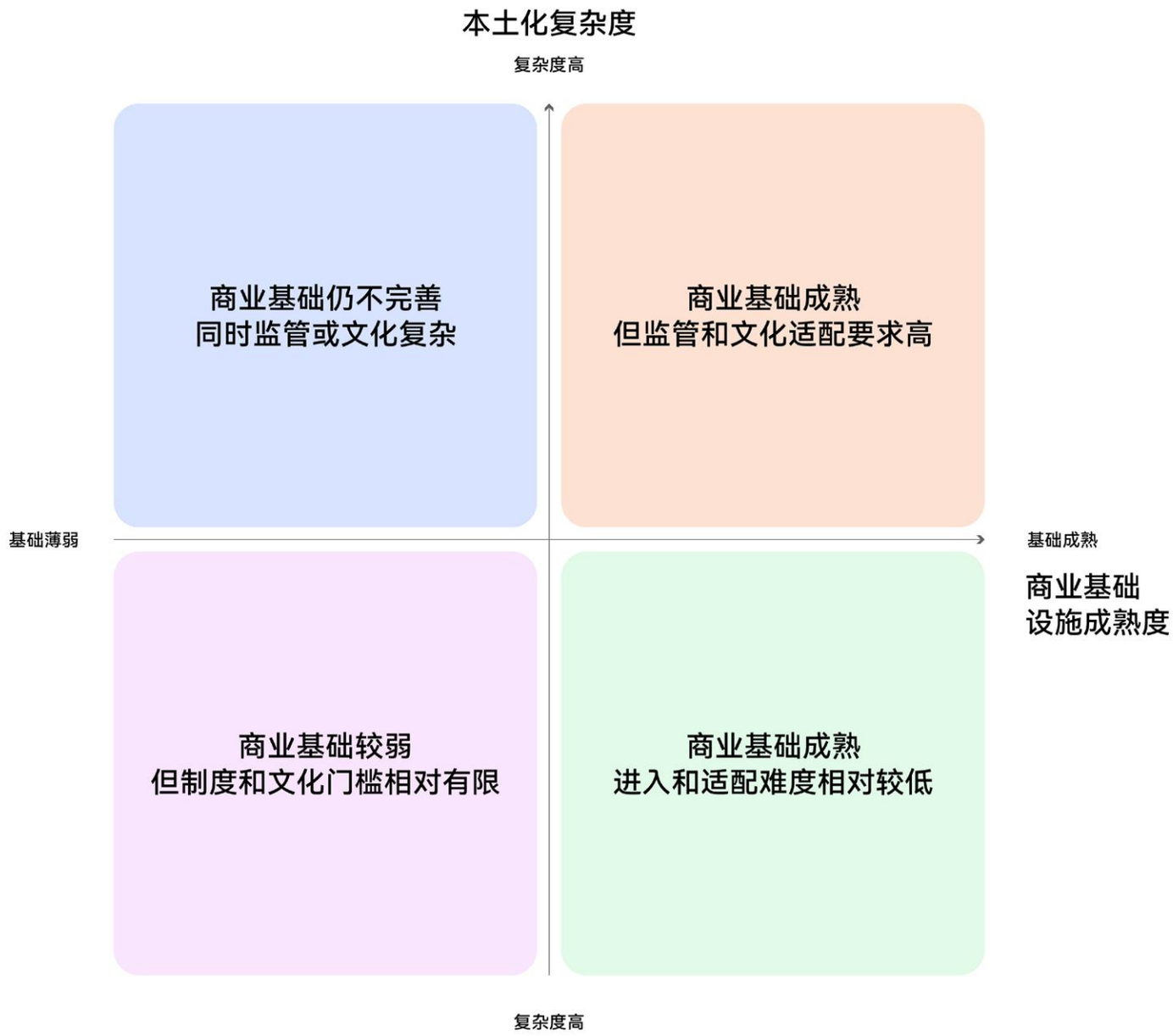
数字支付、电商渗透、物流数字化、社交媒体和移动互联网决定了一个品牌能够以多轻的方式进入市场。东南亚、拉美和非洲最能说明这一点。当支付和物流持续数字化时，原本只有大型跨国公司才能进入的市场，会逐步向中小企业开放。

3. 文化距离

文化距离决定的不是一句广告翻译对不对，而是品牌理解需求的成本。宗教、家庭结构、审美、社会身份、价值观和消费场景都会影响产品。出海数字营销服务机构西红柿互动在本次调研中指出，很多品牌仍然把“本地账号发布”当成本土化，却忽略了用户社群、评论互动和信任机制；真正的本土化，是让用户感觉品牌表达本身就是“在地的”。

4. 供应链成熟度

本土化最终一定会触碰供应链。市场离中国越远、跨境物流越复杂、退换货成本越高，企业越需要判断什么时候使用海外仓，什么时候建立本地经销网络，什么时候进一步走向生产本地化。因此可以得到一个重要判断：不同市场真正不同的，是需要投入多深的本地经营能力。



更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

1.2
全球一致性：什么应该变，什么不能变？

本土化讨论走到一定阶段，企业会遇到另一个相反的问题：既然每个市场都不一样，是否所有东西都应该重新做？

答案是否定的。过度标准化会让品牌在当地显得生硬；但过度本土化又可能导致一个全球品牌被拆成几十个彼此无关的地方品牌，最终失去规模效应。因此，真正成熟的 Glocalization 并不是“本土化程度越高越好”，而是建立两个清晰层级：全球核心层，负责保证品牌还是同一个品牌；本地适配层，负责保证品牌在不同市场能够被理解和接受。

也就是说，总部通过统一的 CRM、内容资产、营销活动和数据体系获得规模效率，同时通过本地创作者让表达真正生长在当地文化中。这就形成了一个有价值的全球本土化模型。



1.2.1
第一层：全球核心层——四件事原则上不应该因为市场变化而变化

1. 品牌核心价值。品牌为什么存在，解决什么问题，希望代表什么价值，这是全球品牌最重要的统一资产。如果一个品牌在美国强调专业性能，在欧洲强调环保，在东南亚强调低价，在中东又突然变成奢华身份符号，而这些价值之间没有共同内核，那么短期可能获得流量，长期却难以形成全球品牌资产。核心定位与价值主张产品可以根据市场改变 SKU，但核心价值逻辑应该可被全球识别。例如一个户外装备品牌可以针对不同气候推出不同型号，却不应该在一个市场是“专业户外”，另一个市场彻底成为“低价家电”。

2. 本土化并不意味着降低标准。涉及产品安全、核心性能、品质管理、售后原则及用户体验等关键环节，企业应建立全球统一的基本标准。在此基础上，再根据不同市场的监管要求、消费习惯和使用场景进行适配。尤其在安全、合规与品质层面，本地调整应遵循“当地标准高于全球标准时向上适配，低于全球标准时不主动降标”的原则。

3. 品牌识别资产 Logo、核心视觉体系、重要品牌符号与基本设计规则应该保持可识别性。当然，这不意味着所有广告颜色、模特和场景完全一致，而是消费者在不同国家仍然能认出这是同一个品牌。

4. 全球经营的数据标准这是 AI 时代尤其容易被忽略的一层。如果美国团队用一套指标、德国团队用另一套指标、东南亚代理商只报告 GMV、中东团队只报告曝光量，那么总部实际上无法判断市场质量。因此，用户、内容、渠道、交易、复购和品牌资产的核心数据定义必须全球统一。全球社媒智能营销平台 OneSight 在服务成熟全球化企业的过程中也观察到，企业进入全球经营阶段后，核心问题会转向总部、区域与当地团队如何共享数据、如何统一衡量营销效果，以及如何处理不同国家的数据与合规复杂度。

1.2.2
第二层：本地适配层——真正应该重做的是“与市场发生接触”的部分

这一层包括：语言、内容表达、创作者、社交平台、渠道组合、节庆节点、价格与促销、支付方式、客服、SKU、包装、产品细节、合规流程和本地合作伙伴。

这些环节有一个共同点：它们都直接与当地消费者、当地商业环境或者当地法律发生接触。因此越靠近消费者，越应该允许本地变化；越靠近品牌内核和底层系统，越应该保持全球一致。可以将这一逻辑概括为：后台全球化，前台本地化；标准全球化，表达本地化；核心价值统一，市场执行灵活。

蓝标传媒同样将全球本土化定义为“全球品牌内核一致性”和“本地市场深度渗透”的结合：核心价值保持统一，但需要理解当地生活习惯、文化和情感需求，让品牌由“外来者”变成“本地生活参与者”。

这一原则将贯穿本报告后面的三个企业阶段。0-1 企业的问题，是全球核心还没有被验证；1-10 企业的问题，是如何把一个市场验证过的核心复制到第二个市场；10-100 企业的问题，则是如何在几十个市场同时维持这种一致与差异。

1.3
2026 年中国企业全球化的五个结构性趋势

市场之间的差异在扩大，但企业全球化所面对的问题正在出现越来越明显的共性。

到了 2026 年，关税、监管和地缘风险推动企业重新分散市场布局；平台流量成本上升，促使品牌寻找更多渠道并建立自己的用户关系；消费者对配送、退换货、售后和服务体验的要求提高，使供应链越来越靠近市场；AI 开始压缩消费者研究、内容生产和广告测试的成本；与此同时，不同国家在数据、产品、环保和消费者保护上的监管差异，也让企业更早面对合规与组织问题。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

这些变化共同推动中国品牌的全球化进入一个新的阶段：企业正在从解决“商品如何卖到更多地方”，转向解决“如何同时经营多个不同的市场”。

这一区别对全球化品牌来说尤其重要。一个产品进入新的国家，意味着重新面对价格带、渠道结构、经销关系、物流履约、库存、售后、产品认证和消费者信任。市场越多，这些差异带来的经营复杂度越高。企业能否继续增长，越来越取决于有没有能力把过去依靠单点经验解决的问题，转化为一套可以跨市场运行、又允许本地调整的经营体系。

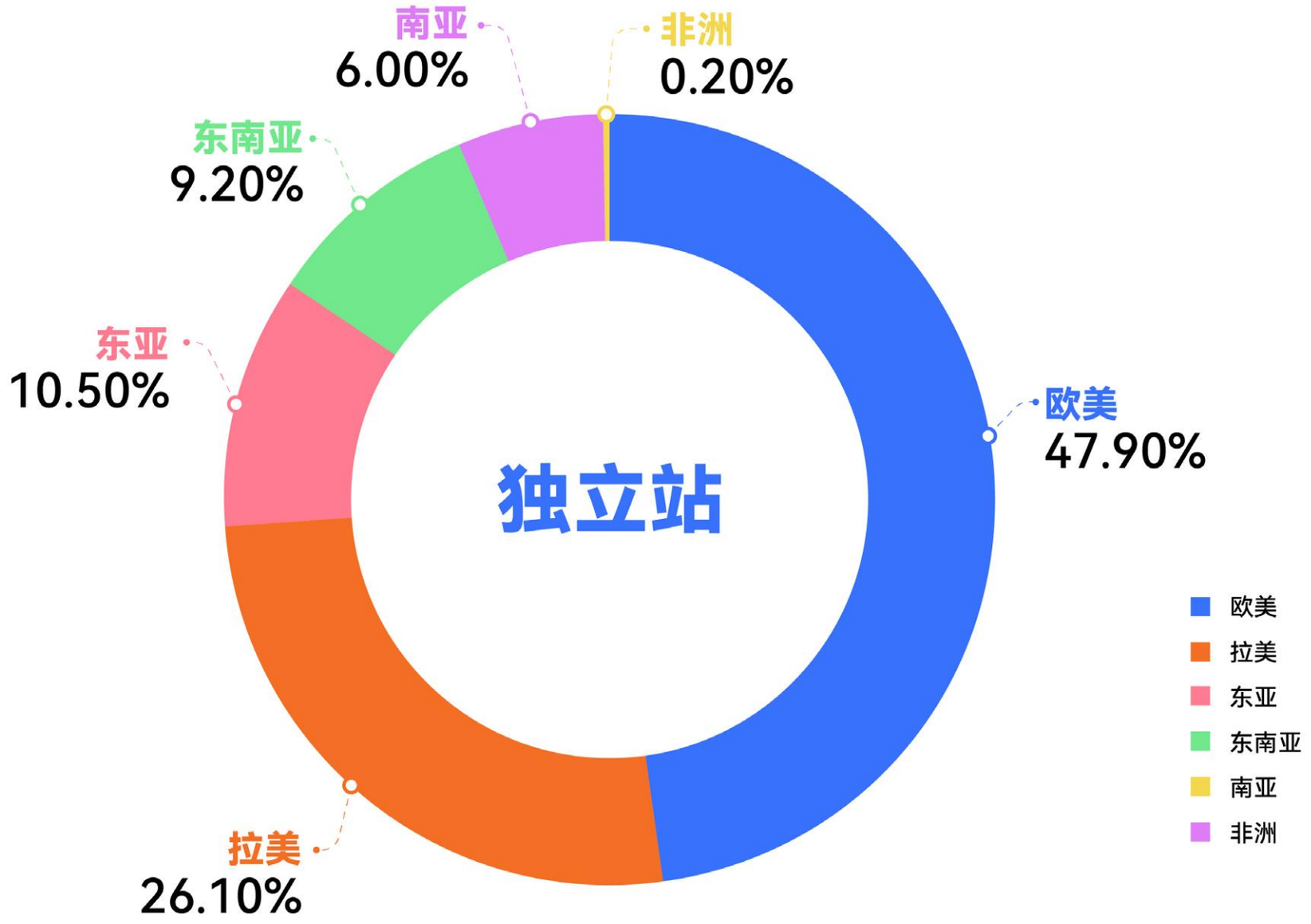
从 WaveGlocal 此次对品牌、平台与全球化服务机构的调研，以及前述全球市场变化中，可以进一步归纳出五个正在重塑中国品牌全球化方式的结构性趋势：

趋势一：从单一目的地走向多极布局

中国企业过去的海外布局往往高度集中在欧美成熟市场。但随着贸易政策、供应链安全、消费增长和数字经济发展发生变化，东南亚、中东、拉美以及部分非洲市场的重要性持续提升。

并且，企业市场布局的多极化，已经体现在头部中国全球化品牌的实际海外流量结构中。根据 Sensor Tower 提供的数据，WaveGlocal 整理分析显示，2026 年 H1 中国全球化品牌及平台网站的核心访问市场中，欧美仍以 47.9% 的优势占据海外主流市场；拉美达到 26.1%，东亚、东南亚和南亚分别占 10.5%、9.2% 和 6.0%。

2026 年 H1 纳入样本的中国全球化品牌独立站访问量区域构成



** 数据来源：Sensor Tower，统计周期为 2026 年 H1; WaveGlocal x Morketing Research 整理制图。*

也就是说，对头部全球化品牌而言，欧美及拉美地区仍是重要基本盘，且以发达国家为主要的服务对象，亚洲及其他地区目前还处于探索阶段。

全球投资流向同样表现出更强的集中与重构。UNCTAD《世界投资报告 2026》显示，2025 年全球外国直接投资增长约 6% 至 1.6 万亿美元，但发达经济体获得的 FDI 增长明显高于发展中经济体（United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD], 2026）。

这意味着企业未来的市场选择将更像“投资组合”。美国仍然重要，但未必是第一站；欧洲有溢价空间，但未必是低成本验证市场；东南亚增长快，但不同国家的价值差异很大；中东可能更适合高客单价产品；拉美可能适合寻找规模增量；非洲则可能出现完全不同于成熟市场的功能型创新。全球化正在由“一条主航线”变成“多市场组合”。

趋势二：从产品出海走向整条经营链路本土化

以往品牌可以在中国生产、跨境发货、海外投广告。今天越来越多品类必须重新考虑海外仓、当地客服、退换货、本地经销商、线下零售甚至本地制造。傲途在调研中提到，部分企业正在通过海外长期展销中心，让商品和服务更靠近消费者；其服务的手机品牌案例中，品牌将线下用户进一步沉淀到 WhatsApp 直接沟通体系，再以用户反馈反向推动产品和服务迭代。这类实践说明，本土化正在从“传播环节”向“经营闭环”延伸。未来企业需要判断的不是要不要本土化，而是：本地库存做到哪一层？服务做到哪一层？团队做到哪一层？供应链什么时候前移？

供应链端的变化印证了这一趋势，万邑通在此次调研中表示，从其服务客户的实际情况看，2025-2026 年海外仓需求呈现“量增与质变并行”：企业关注点正从单纯寻找仓储空间，转向履约稳定性、配送时效、成本结构、退换货与多渠道协同。万邑通将这一变化概括为，海外仓正在从“仓储节点”升级为“订单履约中心”。这意味着，供应链本土化正在越来越早地进入市场经营决策，而不再只是销售发生之后的物流执行。

趋势三：AI 正在让本土化从“大制作”转向“高频测试”

AI 的影响将会在第二章详细讨论，但在市场全景中已经可以确认一个变化：AI 正在打破，多市场经营最大的问题之一是“每增加一个市场，就增加一套人员与内容成本”，这一线性关系。

语言、图片、短视频、多版本创意、评论分析、舆情监控和客服等工作开始能够批量化生产。OneSight 在调研中认为，AI 的发展正在降低中小企业进行全球营销的门槛，过去需要大量人工完成的内容、数据整理和市场分析，可以通过 AI 辅助提升效率，并缩短市场验证周期。但这并不意味着市场差异会被抹平。当 AI 大幅降低多语言内容生产的门槛之后，品牌之间的竞争重心，正在从“谁的生产力更强”转向“谁更懂应该生产什么”。

因此 AI 真正的价值并不是替代本土洞察，而是让：洞察、生成、测试、反馈、迭代，这条链路从按月运行，变成按周甚至按天运行。

趋势四：合规从“法务成本”变成市场进入成本

数据隐私、人工智能、绿色供应链、产品安全、税务、消费者权益保护，都正在向业务前端移动。易点天下在此次调研中将其总结为：“合规不是最后的审查关，而是从产品架构第一天起写进底层系统。”进入新市场之前，其团队首先判断需要什么数据、数据在哪里处理，以及当地对隐私和授权有哪些规定。

这种变化意味着，未来企业做市场机会评估时不能只用：市场规模 × 增速 × 竞争程度。至少还要加入：市场规模 × 需求 × 竞争 × 合规 × 进入成本 × 企业适配度。因为其中有些市场规模很大，却可能因为监管与服务成本降低实际回报；另一些市场规模有限，却可能与企业现有产品、渠道和供应链形成更高协同。

比如 TikTok Shop 进入印尼市场时因为考虑不全而在进入不到一个月时被迫关停。2023 年 9 月，印尼出台新的社交电商监管规则，禁止社交媒体平台直接促成电商交易。10 月 3 日，TikTok 随后宣布，自当地时间 10 月 4 日 17 时起停止 TikTok Shop Indonesia 的站内电商交易。Reuters 当时援引印尼政府说法称，这项政策的重要考虑之一，是保护线下商户、电商 Marketplace 以及

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

当地中小企业。

两个月后，也就是 2023 年 12 月，TikTok 选择重新设计了进入方式，与 GoTo 宣布将 TikTok Shop Indonesia 与 Tokopedia 业务整合至 PT Tokopedia，由 TikTok 取得控股权，并承诺长期投入超过 15 亿美元，才得以进入市场

这说明，市场机会成立，并不代表原有经营方式能够持续成立。 当监管改变了渠道、交易或数据处理的基本规则，企业需要调整的可能已经不是一条广告、一个商品页或者一次合规审核，而是整个市场进入结构。对于今天的全球化企业而言，合规能力真正进入经营前端，也正在于此。

趋势五：本地团队的价值由“执行”上升到“决策”

全球化早期，本地团队往往只是执行总部指令。但当品牌同时进入多个国家，真正的问题就变成了，总部不知道本地文化细节，本地团队又不了解全球品牌战略。蓝标传媒在调研中将“人才建设与组织架构”列为品牌本土化的主要障碍之一，尤其指出总部能否真正信任并授权本地人才，以及能否建立跨文化决策机制，已经成为全球团队效率的重要变量。

因此，未来组织不会简单走向“全部本地化”。更可行的模式是，总部掌握品牌核心、技术、数据和资源配置；区域团队负责市场组合与跨国协同；本地团队拥有文化、渠道和消费者相关决策权。本土化真正走到深处，最后一定会变成组织问题。

1.4 全球市场机会地图：成熟市场找结构，新兴市场找渗透

如果把上述区域差异和共同趋势放在同一张图上，可以看到 2026 年的全球市场机会出现了一个明显分叉：成熟市场的机会主要来自“旧需求被重新满足”；新兴市场的机会主要来自“新需求正在被第一次满足”。这两类市场需要完全不同的机会判断方式。

1.4.1 成熟市场：大盘未必高速增长，但结构仍在快速变化

美国、西欧、日本、韩国、澳大利亚等市场已经拥有成熟消费体系。这里真正值得寻找的不是“还有多少人第一次开始消费”，而是四类结构性机会。

机会一：品类迭代

旧品类通过技术升级重新获得增长。智能割草机器人、家庭机器人、AI 硬件、智能清洁、储能、健康监测等都属于这一逻辑。《2026 全球数智营销生态手册》中收录的智能割草机器人案例就体现出类似特征：企业发现欧美传统割草机品类仍存在技术升级空间，但同时必须解决 FCC、WEEE 等不同地区认证和线上线下渠道问题。

机会二：价格带重构

成熟市场并不意味着所有高端价格带已经被国际巨头完全占据。当中国企业能够提供明显性能提升，又仍然保持相对有竞争力的价格，就可能在中高端形成新的价值带。真正的机会不是“更便宜”，而是以过去中端产品的价格，提供接近过去高端产品的体验。

机会三：渠道迁移

成熟市场的渠道也在变化。传统搜索电商之外，AI 检

索，社交发现、零售媒体、创作者推荐、线下体验和 DTC 正在重新组合。对于品牌而言，渠道迁移本身就意味着旧市场出现新入口。

机会四：技术重做

AI、机器人、新能源、电池、传感器等技术正在让大量成熟消费品重新被设计。这尤其适合中国企业。因为中国企业真正具有全球竞争优势的，不只是生产成本，而是近年来快速积累的工程化、供应链协同和快速迭代能力。因此，成熟市场最值得中国品牌寻找的，不是人口红利，而是“旧品类重新做一遍”的机会。

因此，成熟市场即使人口和互联网渗透已经进入稳定阶段，也不能简单以“大盘增速放缓”判断机会减少。更高的人均消费能力、成熟的数字支付习惯以及付费订阅基础，使这类市场依然是数字产品商业化的重要价值池。

1.4.2 新兴市场：真正的增长来自渗透率，而不是立即追求品牌溢价

东南亚、中东、拉美和非洲的增长逻辑，与欧美成熟市场明显不同。对很多实体品牌而言，这些市场最大的机会并不是在一个高度成熟的消费体系中争夺已有份额，而是随着消费能力、商业基础设施和品类供给不断完善，越来越多新的需求开始真正进入市场。

这种机会主要来自四个方面：

第一是人口与消费升级。年轻人口、城市化和中产群体扩大，正在推动消费电子、美妆个护、家居、出行、时尚和生活方式等品类形成新的需求。第二是电商与支付体系持续渗透。东南亚数字经济一体化、拉美电商和即时支付增长、非洲 Mobile Money 发展，都在降低消费者参与现代商业体系的门槛，使过去难以被稳定触达和转化的人群逐渐成为真实消费者。第三是物流、仓储和零售基础设施改善。一个市场的履约能力越成熟，企业能够进入的品类就越多，过去受制于运输、售后和渠道成本的实体商品，也开始获得新的进入空间。第四是品牌与品类供给仍存在缺口。在部分新兴市场，消费者面对的问题并不是“100 个成熟品牌如何选择”，而是某些新品类、价格带或功能需求尚未得到充分满足，这给中国品牌留下了先建立品类价值、再逐步建立品牌认知的窗口。

因此，新兴市场所谓的“渗透率红利”，本质上是越来越多原本无法成立的消费需求，开始具备被满足的商业条件。当支付、物流、电商和零售网络逐渐完善，一部分过去只能在线下有限购买、无法稳定获得商品，或者根本没有成熟供给的消费者，开始进入更完整的消费体系。对中国品牌而言，这种变化提供的首先是新增需求，而不一定是即时的高品牌溢价。

但这也意味着，新兴市场的机会不能简单用“人口更多”或“增速更快”来判断。消费能力上升，并不意味着所有价格带都成立；电商增长快，也不代表物流、退换货和售后成本已经足够低；国际品牌数量较少，更不意味着消费者没有既有偏好和本地品牌选择。对于实体品牌来说，真正需要判断的是：当地新增需求是否与自身产品、价格、渠道和履约能力匹配。

因此，新兴市场不应该被理解为成熟市场竞争加剧后的“备选项”，而应该被当成一套完全不同的商业系统重新评估。相比一开始就追求高溢价，品牌更需要先确认需求是否真实、渠道是否可达、履约是否成立以及价格是否匹配；只有这些基础条件逐步跑通，用户增长才有可能进一步沉淀为稳定收入和品牌资产。

1.4.3 品类 × 市场：没有“最好的市场”，只有合适的产品

成熟市场寻找结构性替代，新兴市场寻找渗透率提升，真正落到企业决策时，还需要考虑另一个重要问题：什么样的产品，更适合抓住什么样的机会？

市场价值不是单独由“国家”决定的，而是取决于具体品类与当地消费结构是否匹配。同一个市场，对不同品类可能意味着完全不同的机会；同一个品类进入不同市场，面对的竞争方式和本土化重点也会随之变化。比如，消费电子进入美国，更需要应对技术迭代、成熟渠道和高消费者预期；美妆进入东南亚，更依赖社交内容、达人生态和审美适配；家电进入欧洲，则需要同时解决产品

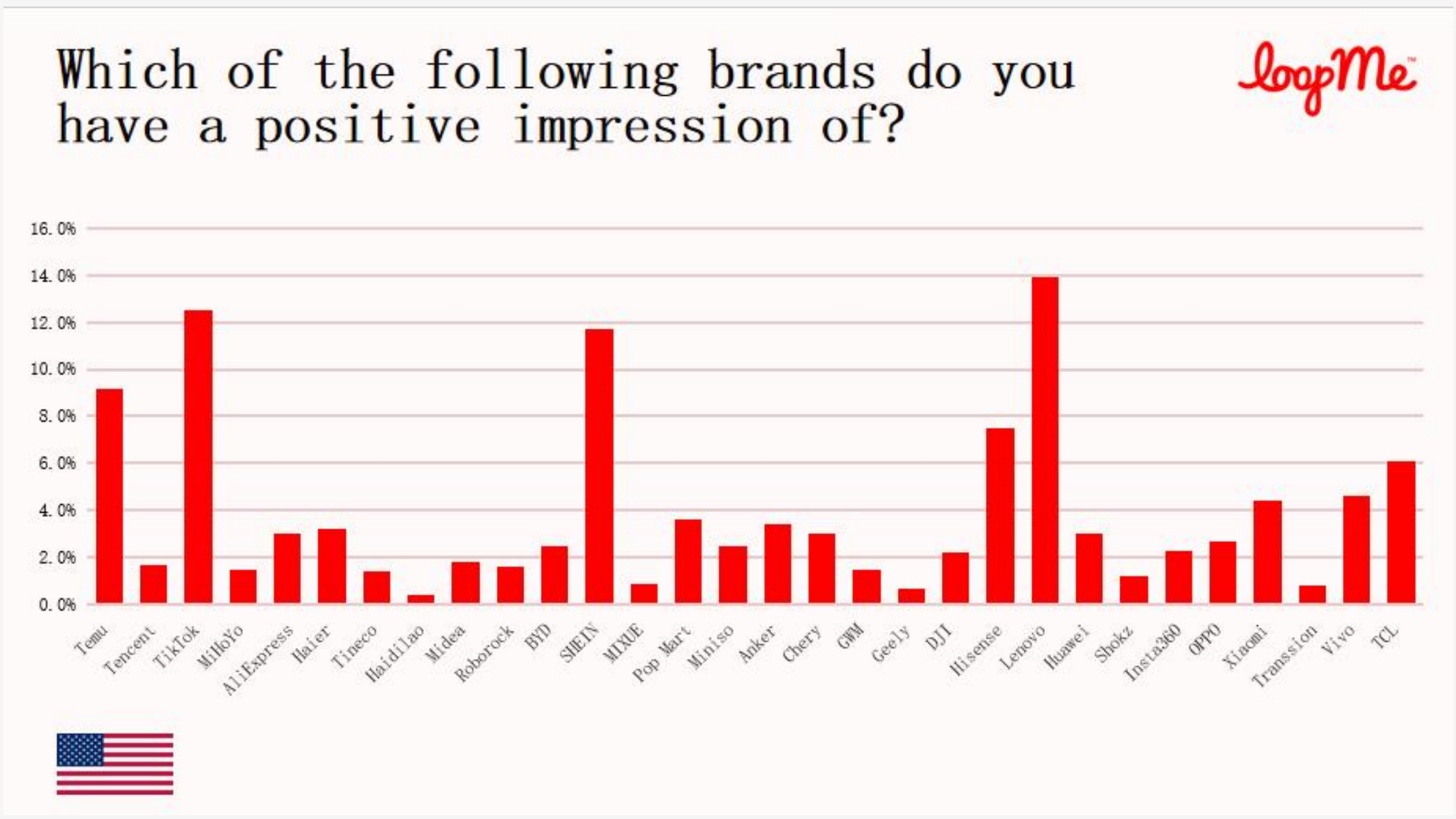
更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

认证、能源标准、线下零售和售后服务。

消费者端的数据也能看到这种品类与市场的差异性。

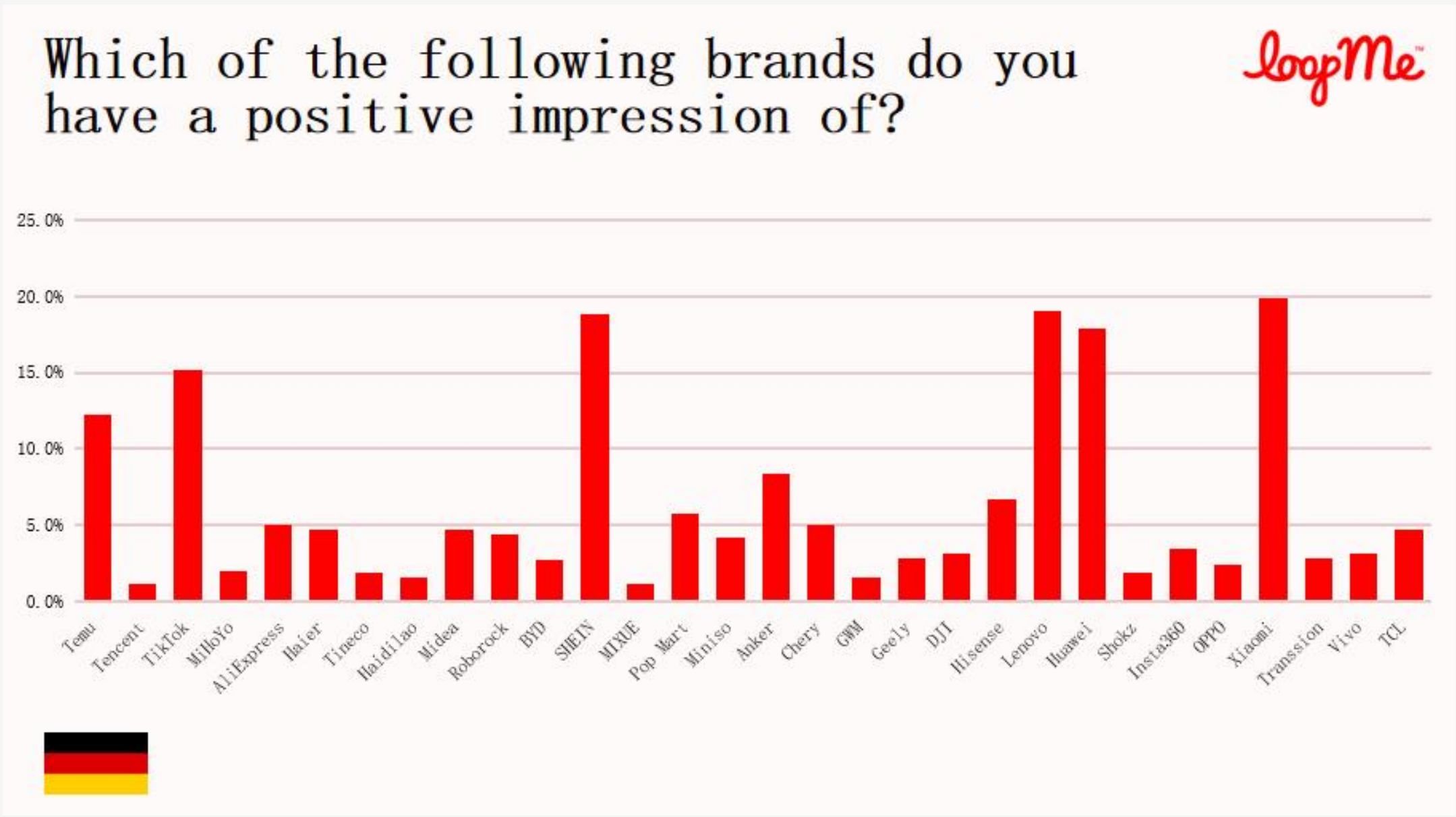
2025 年 9 月，WaveGlocal 联合全球广告技术公司 LoopMe，面向美国、德国和印度尼西亚消费者开展品牌正向印象调研。调研选取 30 个中国出海品牌，覆盖互联网与电商、消费电子、家电、汽车、餐饮零售等多个品类，并使用统一品牌名单，以比较不同市场消费者对中国品牌的正向认知差异。

调研结果显示，同一批中国品牌在不同市场呈现出明显不同的认知结构。美国市场中，Lenovo、TikTok 和 SHEIN 的正向印象比例相对领先，分别约为 13.9%、12.5% 和 11.7%。



** 图源：LoopMe 美国消费者开展的品牌正向印象调研数据*

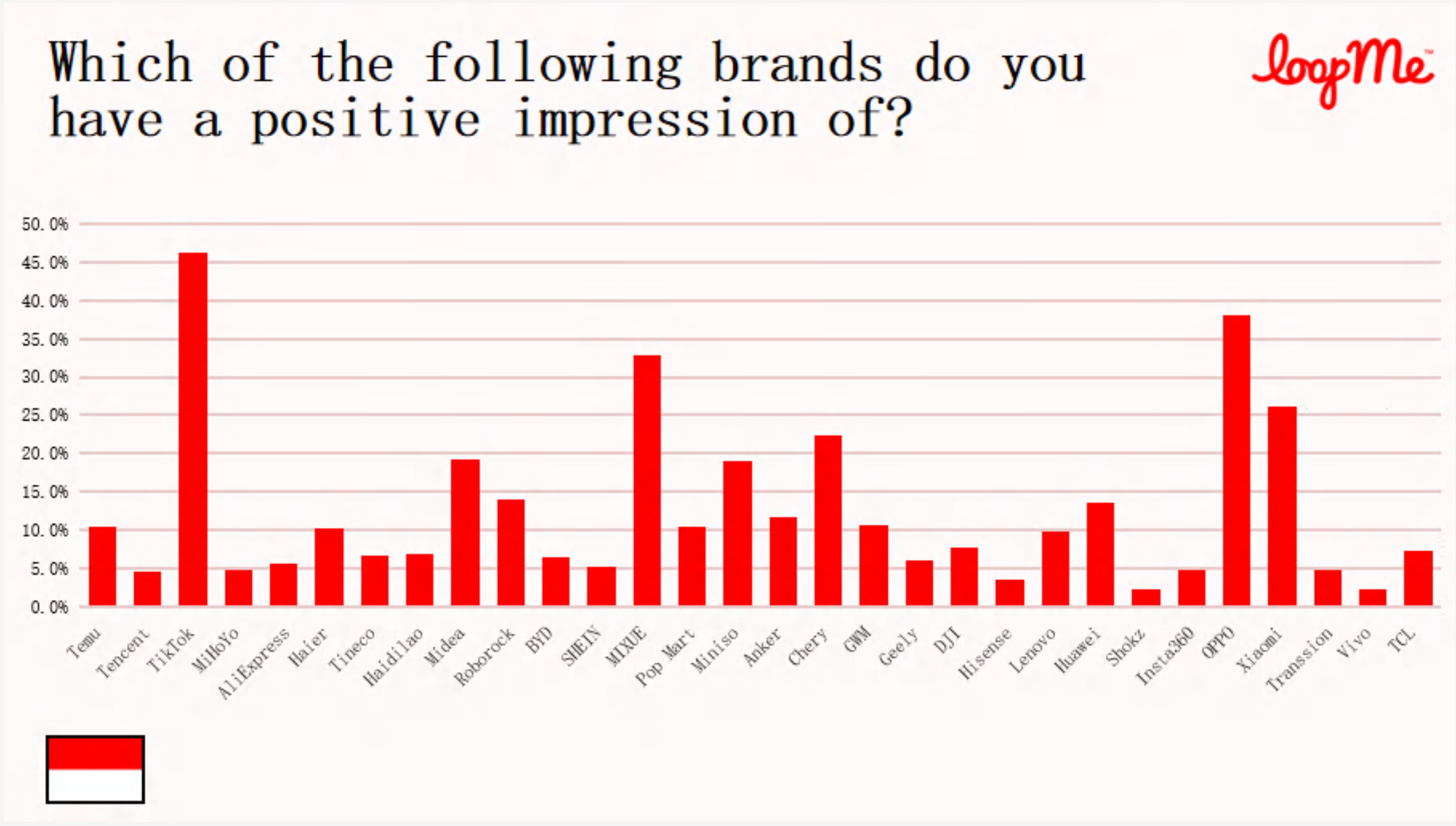
到了德国，正向印象更集中在科技、硬件和成熟消费品牌上。Xiaomi 约为 19.9%，Lenovo 约为 19.0%，SHEIN 约为 18.8%，Huawei 约为 17.9%，TikTok 约为 15.2%。同样是这些中国品牌，市场排序已经与美国明显不同。



** 图源：LoopMe 德国消费者开展的品牌正向印象调研数据*

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

印度尼西亚则呈现出另一套结构。TikTok 的正向印象比例达到约 46.3%，OPPO 约 38.0%，MIXUE 约 32.9%，Xiaomi 约 26.2%，Chery 约 22.4%。



** 图源：LoopMe 印度尼西亚消费者开展的品牌正向印象调研数据*

这些差异说明，品牌能否获得正向感知，很大程度上取决于具体品类与当地消费结构是否匹配。有些市场更容易接受科技、硬件和成熟制造品牌，有些市场则对移动互联网、智能手机、餐饮和大众消费品牌反应更强。对企业而言，市场选择因此不能只问“这个国家值不值得进入”，还要继续追问：这个市场是否适合我的品类？我的品类在当地消费者心中已经形成了怎样的认知基础？

从中国企业当前的全球化表现来看，品类的市场差异同样比较明显。WaveGlocal 榜单显示，在全球化程度较高的 Global 全球榜 TOP10 中，智能硬件占据 5 席。Growth 增长榜 20 个品牌中，智能硬件有 8 家，智能出行 6 家，智能家居 3 家，三类合计达到 17 家，占榜单的 85%。

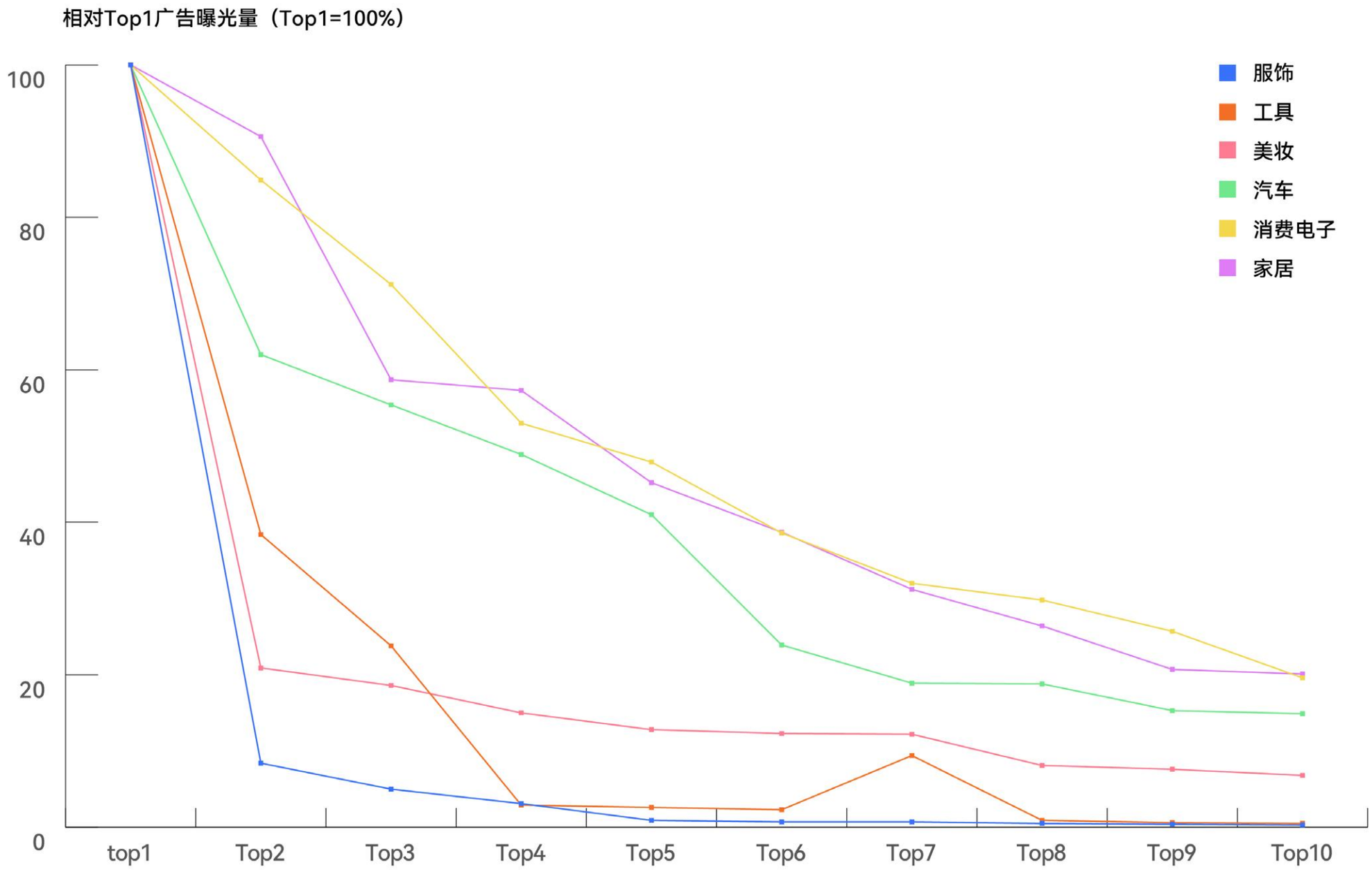
虽然这并不意味着中国企业只有制造型品类能够全球化，但足以说明在当前阶段，工程能力、供应链效率、产品迭代速度和成本控制仍然是中国企业最容易被跨市场复制的一组优势。 技术和产品性能相对容易形成跨文化价值：续航更长、性能更强、成本更低、产品迭代更快，在不同语言和文化环境中都比较容易被理解。因此，智能硬件、家电和新能源汽车天然更容易把中国本土已经形成的制造与工程能力带到海外。

但 Pioneer 新锐榜显示，品类结构也在发生变化。20 个新锐品牌中，除了智能家居 5 家、智能出行 4 家之外，时尚美妆已经达到 4 家，同时还出现新茶饮、艺术文教、母婴等更加细分的消费品类。相比硬件出海，这些企业更依赖审美、内容、场景、门店和消费者关系，本土化深度也因此更高。

这意味着，中国企业的全球化正在从第一阶段的“制造能力外溢”，逐渐进入第二阶段的“消费能力外溢”。前者主要依靠供应链、工程和产品优势，后者则要求企业进一步具备品牌表达、内容生产、渠道经营和文化适配能力。

但品类决定的不只是企业依靠什么能力全球化，也决定进入海外市场后会面对怎样的竞争环境。根据 Sensor Tower 提供的数据，WaveGlocal 对六个重点出海品类海外广告曝光 Top10 品牌进行归一化比较后发现，不同品类的头部投放结构差异非常明显。

2026年H1中国出海重点品类海外广告曝光Top10相对梯度



图注：曲线下降越快，说明该品类Top10榜单内部第一名与后续品牌的广告曝光量差距越大，反之亦反

** 数据来源：Sensor Tower，统计周期为 2026 年 H1; WaveGlocal x Morketing Research 整理制图。*

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

以服装和美妆为代表的强集中型品类，其归一化曝光量在 Top1 向 Top2 转移时即发生断崖式下跌，特别是服装在 Top2 时相对 Top1 曝光量已跌至 20% 以下，头部品牌近乎垄断了绝大部分有效曝光，长尾品牌（Top3-Top10）生存空间被极度压缩，竞争壁垒极高。

相反，以消费电子、家居和汽车为代表的弱集中型品类，其曝光衰减曲线则相对平缓，Top10 品牌仍能保有 Top1 约 25%-40% 的曝光份额，显示出流量在头部阵营分布更为均衡、市场集中度较低，行业呈现出群雄并立的碎片化竞争态势，这也意味着后两者市场中的长尾品牌仍有较强的差异化突围机会。

这组数据揭示了一个容易被“市场规模”掩盖的问题——不同品类的注意力竞争结构并不相同。在服饰这类头部梯度极陡的品类中，一个超级头部玩家可能占据远高于其他品牌的广告曝光，新进入者如果试图直接依靠买量追赶头部，很容易进入高成本竞争。相反，在家居、消费电子和汽车等梯度更平缓的品类中，头部市场并非只有一个绝对领先者，而是存在多个持续投入的品牌，竞争更接近多强并存。

需要强调的是，广告曝光集中并不能直接说明一个品类更难进入，也不能代表市场利润水平。它反映的，是品牌进入这个品类后可能面对怎样的注意力结构。对企业而言，这一指标更适合与市场需求、品牌集中度、渠道门槛和自身能力结合判断，而不是单独作为进入依据。

把榜单和广告竞争结构放在一起看，可以得到一个更重要的结论：品类本身并不会自动决定全球化成功，真正重要的是企业优势与目标市场竞争方式是否匹配。

对于技术和功能驱动型品类，如消费电子、智能硬件、汽车、机器人和家电，中国企业目前已经拥有较明显的供给侧优势。这类企业更适合寻找消费能力较强、技术接受度较高、基础设施成熟的市场，但必须同时承担更高的认证、售后和渠道建设成本。

对于内容和审美驱动型品类，如美妆、时尚、潮玩、娱乐内容和生活方式产品，市场机会更依赖当地内容生态、达人网络、审美趋势和文化距离。北美、日韩、东南亚、拉美和中东都可能出现增长机会，但几乎不存在一套内容和品牌表达可以直接覆盖所有市场。

对于供应链和性价比驱动型品类，如家居、小家电、消费配件和部分日用品，最大的优势通常来自生产效率和快速迭代，但这种优势能否真正转化成市场竞争力，很大程度上取决于物流、渠道、价格带和本地履约成本。如果跨境运输和售后成本过高，中国供应链优势也可能在消费者端被抵消。

因此，企业进行市场选择时，与其寻找一张统一的“最佳市场排行榜”，不如建立一个三层匹配关系：

- 第一层是市场吸引力：有没有足够需求和增长空间；

- 第二层是品类适配度：这个市场的消费、渠道和竞争结构是否适合这一类产品；

- 第三层是企业能力适配度：企业当前的产品、品牌、供应链和本地经营能力能否承担进入成本。

只有三者同时成立，一个看起来有吸引力的市场才真正可能转化为企业机会。市场规模、增长速度或者单一的流量指标，都只能提供机会的一部分。真正有意义的全球市场判断，需要把市场机会、品类属性与企业能力放在同一个坐标系中。

没有一个国家天然是所有中国企业的“最佳市场”。对一家智能硬件企业最具价值的市场，可能并不适合一个美妆品牌；适合成熟品牌建立长期品牌资产的市场，也未必适合 O-1 企业低成本验证 PMF。全球化真正需要寻找的，不是最大的市场，而是当前阶段与你最匹配的市场。

本章小结

综上所述，全球市场没有统一答案，本土化首先是一道选择题。市场选择，常常被简化成 GDP 排名、电商增速或流量洼地，但这类方法在平台红利期或有效，进入长期全球经营阶段后，真实成本开始显现，比如北美来自竞争与信任，欧洲来自监管与多国碎片化，东南亚来自市场分散与履约复杂度，中东来自文化与关系网络，拉美来自支付、物流与国家差异，非洲来自基础设施与购买力结构。然而，这些难度也反向构成机会——竞争成熟催生品牌溢价，监管严格保障秩序稳定，基建空白意味着服务缺口，文化壁垒高反而让本地共生型品牌更难以被复制。

本次调研中，不同服务商对此的判断也高度一致：本土化已不再是“翻译 + 投放”。蓝标传媒强调“全球品牌内核一致性与本地深度渗透”，HuntMobi 主张产品与内容在文化与情境中真正融合，西红柿互动则以消费者是否主动讨论、分享和“代言”作为本地认同的标志。这些判断共同指向一个趋势：本土化已经从“进入市场后如何营销”，前移至“进入哪个市场、以什么方式进入、需要投入多深”的战略问题。

因此，全球化不存在普适的“最佳市场”，真正的优质市场是品牌有能力理解、有成本进入、有资源持续经营并最终形成长期价值的市场。在进入之前，企业要考虑监管密度、数字基础设施、文化距离与供应链成熟度四个坐标，再与自身的产品、渠道、组织、AI 及资金能力相匹配。这也是后续讨论企业 0-1、1-10、10-100 三个阶段的基础判断前提。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

Part TWO

第二章

AI 重构本土化：格局、模型与 Agent 落地

诚然，全球市场变幻莫测，不同国家在监管、文化、渠道、支付和供应链上的差异不断扩大，企业进入的市场越多，需要处理的信息和经营环节也越复杂。AI 的飞速发展也为企业全球化发展添加了很多新的变量，具体体现在以下三个层次：

首先是应用层。AI 从最基础的翻译和语言处理，逐步进入内容生产、市场洞察和业务执行，本土化工作由人工密集型流程向人机协同流程转变。

其次是企业能力层。不同企业使用相同模型，最后获得的结果可能完全不同。差距主要取决于企业有没有自己的数据和知识库，AI 能否进入真实工作流，以及内容、渠道、消费者反馈和内部组织之间能否形成连接。

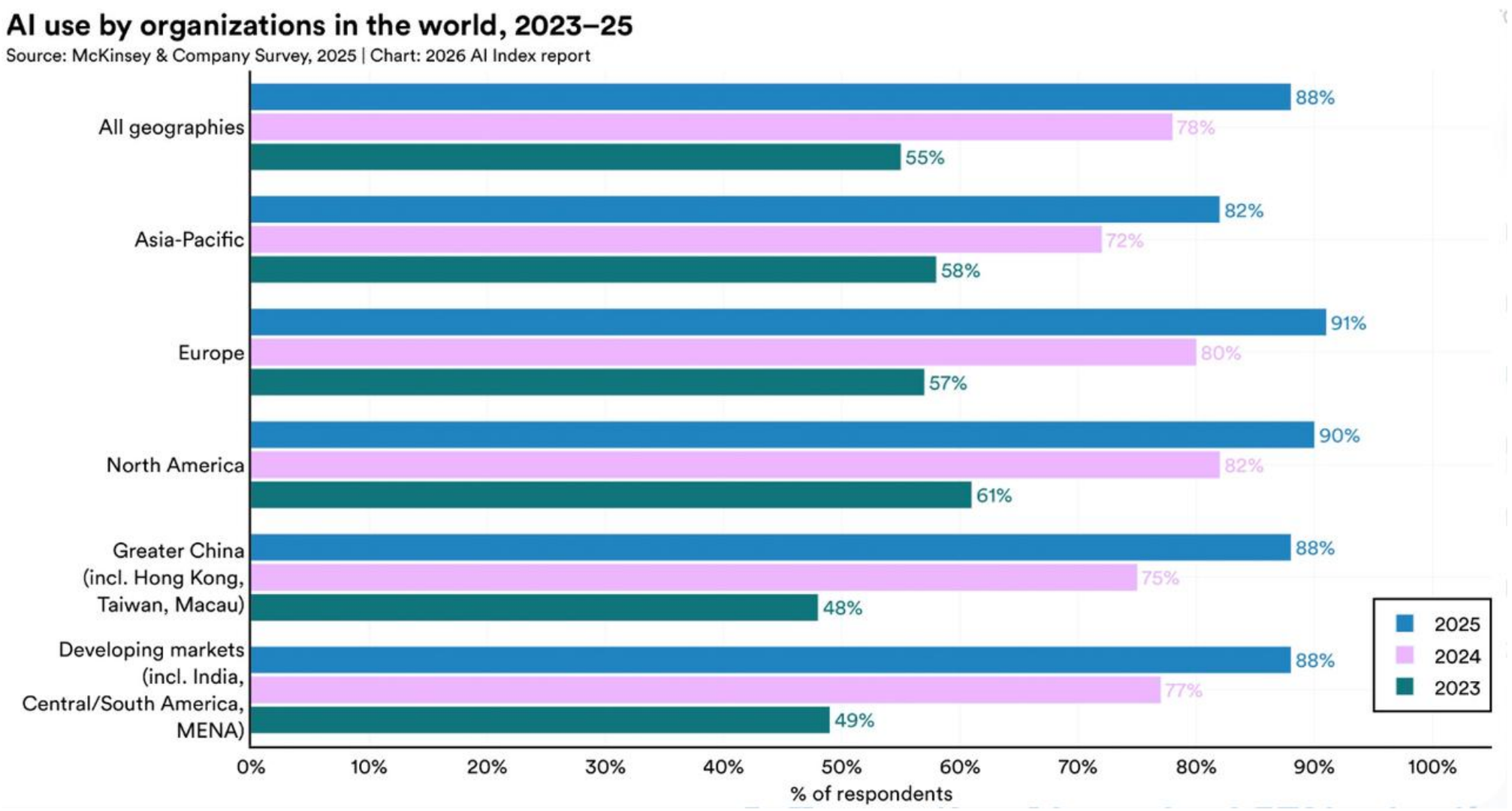
最后是人机协作方式。随着 Agent 开始具备监控、分析、调用工具和执行任务的能力，AI 与人工的工作边界问题需要进一步厘清：哪些工作可以交给 AI 持续运行，哪些环节需要人工审核，系统应该拥有多大的决策权限，出现错误后又应该由谁承担责任。

从这三个层次来看，AI 正在给全球本土化带来的变化，可以概括成一条清晰路径：先改变生产效率，再进入业务流程，最终改变企业管理全球复杂度的方式。因此，本章将集中讨论一个核心问题——企业应该如何面对下一阶段的 AI 竞争？

2.1
AI 本土化的四层应用与效率验证

生成式 AI 进入企业本土化流程，最早被感知到的变化来自内容生产。多语言翻译、商品页改写、广告文案、图片、视频、配音和客服回复等环节，都开始出现明显的自动化趋势。对长期面临多市场、多语种和高频素材需求的全球化企业而言，这种变化首先解决了一个非常现实的问题：原本需要随着市场数量同步扩张的人力和制作成本，开始有机会被压缩。

这类使用目前已经进入较高普及阶段。Stanford HAI 发布的《2026 AI Index Report》显示，2025 年已有 88% 的受访组织在至少一个业务职能中使用 AI，70% 的组织在至少一个业务职能中使用生成式 AI（Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence [Stanford HAI], 2026）。OECD 针对中小企业的调查同样显示，生成式 AI 目前最常见的应用仍集中在文本生成，91.6% 的 AI 使用企业会将其用于文字类任务，而真正把生成式 AI 纳入核心业务活动的企业比例只有 28.7%（Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2025a）。



** 图源：Stanford HAI《2026 AI Index Report》*

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

也就是说，AI 已经快速进入企业日常工作，但多数企业仍处于“单点使用”阶段。员工会用 AI 写文案、做翻译、整理报告，市场部门开始尝试 AIGC 图片和视频，客服和投放团队也逐渐接入自动化工具，但这些能力往往彼此割裂。真正能够连接数据、内容、投放、用户反馈和决策流程的企业还比较少。

对于全球本土化而言，这是一步分水岭。品牌进入一个新市场之后，需要同时处理语言、文化、消费者反馈、广告投放、社交平台、客服和竞品变化。AI 如果只停留在内容生产环节，它解决的是局部效率；当 AI 进一步进入消费者洞察、市场监控、投放优化和跨部门协同时，它才开始影响企业真正管理多个市场的能力。

从当前行业实践来看，AI 在本土化中的应用大致可以分为四个阶段：翻译级、辅助创作级、自主生成与人工审核级，以及全链路 AI Agent 级。四个阶段之间的差别，主要体现在 AI 能够接触多少企业数据、参与多少业务流程，以及是否具备执行能力。

第一层应用集中在翻译和语言处理。这是目前门槛最低、普及程度最高的一类场景。产品页面、说明书、社交媒体文案、邮件、广告字幕、客服回复等都可以通过大模型快速完成初稿。对于同时运营多个国家的企业而言，语言生产周期被明显缩短，小团队也能够同时维护更多市场。

已有生产力研究证明了生成式 AI 在这类标准化文字任务中的效率价值。OECD 援引相关实验研究指出，在专业写作任务中，使用生成式 AI 可以让任务完成时间缩短约 40%，同时提高产出质量评分（OECD, 2025b）。这类效率提升对于本土化工作尤其明显，因为多语言内容往往具有高重复、强模板和高频迭代特征。

不过，语言生成被的范围使用后也产生了很多新问题。翻译准确并不意味着表达自然，语法正确也不代表符合当地文化。品牌常用词、产品术语、社交平台表达习惯、节庆语境以及敏感词，都需要额外的本地知识支持。OneSight 在此次调研中提到，很多品牌已经能够使用 AI 完成文案、图片、视频和脚本的初步生产，但更难的是让内容“像人话”，甚至是“像本地人说的话”——翻译准确不等于表达自然，语法正确也不等于符合当地文化。这背后依赖的不只是更强的模型，更是长期积累的行业语料、品牌自己的语料库和真实的本地消费者表达，让 AI 逐步从通用语言工具，成长为品牌自己的本地语言系统。

因此，AI 翻译真正进入企业级使用之后，品牌通常需要同步建设三类基础资产：品牌术语库、本地语料库和敏感表达规则。品牌名称、技术词汇和核心价值表达要保持稳定，本地消费者常用语言、评论、俚语和内容习惯则需要持续更新。随着这些数据不断积累，AI 才会逐步从通用语言工具转变成品牌自己的本地语言系统。

第二层应用进入内容生产。全球化营销本身就存在内容规模问题，一个品牌进入更多国家后，语言版本、平台规格、达人内容、广告素材和用户分层都会快速增加。过去，扩大内容产能主要依赖增加设计、剪辑、文案和代理商资源，成本往往随着市场数量增长。AIGC 的应用在一定程度上解决了这个问题。产品图片可以快速替换场景和人物，同一条视频能够拆分成不同比例、语言和节奏的版本，一个核心卖点也可以生成适用于 TikTok、Instagram、YouTube 和电商平台的多种表达。蓝标传媒在本次调研中提到，其 AI 应用已经覆盖图片生成、多版本视频创作和动态创意投放，并进一步连接数据分析和广告优化环节。

在《2026 全球数智营销生态手册》收录的某游戏出海案例也提供了一个比较直观的效率变化。项目通过 AIGC 生产了 800 余套英语、俄语、泰语等多语素材，制作周期较传统人工模式加快约 10 倍，综合生产成本下降 90%。这一数字来自单一项目案例，不能直接代表行业平均水平，但它说明，在高重复、多版本、多语言的任务中，生成式 AI 能够显著放大内容生产能力。

内容产能提高以后，营销逻辑也开始发生变化。团队不再需要把大量预算压在少数素材上，可以同时测试更多创意方向，再根据 CTR、CVR 和后续转化数据筛选有效内容。过去更依赖经验判断的一次性制作，逐渐转向批量生成、快速测试和持续优化。

内容生产能力提升之后，营销提效的重点开始进一步向“测试效率”转移。团队能够同时生成和投放更多版本，再根据实际转化结果快速筛选和调整，相比只依赖少数素材进行大规模投放，更有机会找到真正适配不同市场和用户的表达方式。

来自 HuntMobi 调研的泛娱乐客户实践案例表示，某客户基于旗下产品 BI4Sight 的智能投管能力，实现数据分析、素材创作、批量广告搭建、AI 盯盘、全链路数据归因的一体化闭环，能够在 1 小时内完成 1000 余组素材组合上线落地，满足 24 小时冷启动快速测试需求。

通过 AI Agent 承担约 70% 事务性重复劳动，帮助优化师每日减少 2-3 小时手工操作，还能 24 小时进行不间断盯盘；在团队规模不扩编的条件下有效扩大整体投放测试产能，将人力从机械建计划、刷数盯盘释放至策略研判、创意迭代等更高价值工作，有效支撑短剧类业务大批量并行冷启动的业务诉求。

从这一案例实践来看，AI 带来的价值已经不只体现在“生产更便宜”，也体现在“能够测试更多”上面。对于竞争激烈、素材消耗快的游戏、应用、电商、短剧、美妆和快消品类而言，内容实验数量本身正在成为增长能力的一部分。

此外，AI 进入广告投放环节，也在同步影响媒体投放的判断逻辑。全球广告技术公司 AppLovin 在本次调研中指出，媒体投放仍是业务增长的重要一环，但增长能否长期持续，关键还是要看获客成本与客户长期价值是否匹配。

这意味着，AI 驱动的广告系统正在把企业的经营目标更直接地带入具体投放决策。传统广告优化往往更多围绕曝光、点击或单次转化展开；当系统围绕广告主设定的广告回报目标及其他营销目标，对潜在展示机会进行实时评估时，投放决策也会更贴近可衡量的业务结果。

以 AppLovin 的自助广告平台 AppLovin Ads 为例，广告主首先设定广告回报等营销目标，并配置用于衡量广告效果的转化事件；其背后的 Axon AI 广告引擎则围绕这些目标评估潜在展示机会，帮助广告主触达更有可能采取目标行动的用户。对于消费品牌和游戏应用而言，这种方式可以提升广告素材测试效率，减少对人工圈选受众的依赖，并进一步触达传统搜索和社交渠道之外的潜在客户；投放表现和转化数据也能更快反馈到后续的创意及投放优化中。

因此，AI 进入投放环节之后，衡量效率的标准也不能只停留在“自动化了多少操作”或“降低了多少人力成本”。更重要的是，它能否帮助企业更快识别高价值用户，把广告效果重新反馈到创意和投放决策中，并最终形成更可持续的投入产出。

第三层应用开始进入市场洞察和决策辅助。当 AI 能够读取用户评论、广告表现、竞品变化和社交媒体数据之后，企业处理市场信息的方式开始改变。过去需要分析师人工浏览大量评论、制作周报、整理竞品信息和识别异常，AI 现在可以先完成信息搜集、聚类、情绪分析和趋势识别，再交给运营人员进行判断。

OneSight 将这一类能力归纳为“感知 - 建议 - 执行”三个环节。在感知层，AI 负责舆情预警、竞品洞察和本地热点捕捉；在建议层，系统自动生成日报和周报，并对异常变化给出解释和处置建议；执行层则开始进入多语种内容改写、评论交互辅助和预警任务。在某消费电子品牌案例中，该品牌覆盖全球十余个市场，此前分析师每天需要花数小时整理舆情日报。引入 Agent 之后，日报和异常识别实现自动化。一次新品发布期间，系统在凌晨捕捉到某市场负面关键词快速上升并发出预警，团队开始工作时，处置建议已经生成并发在工作群中。

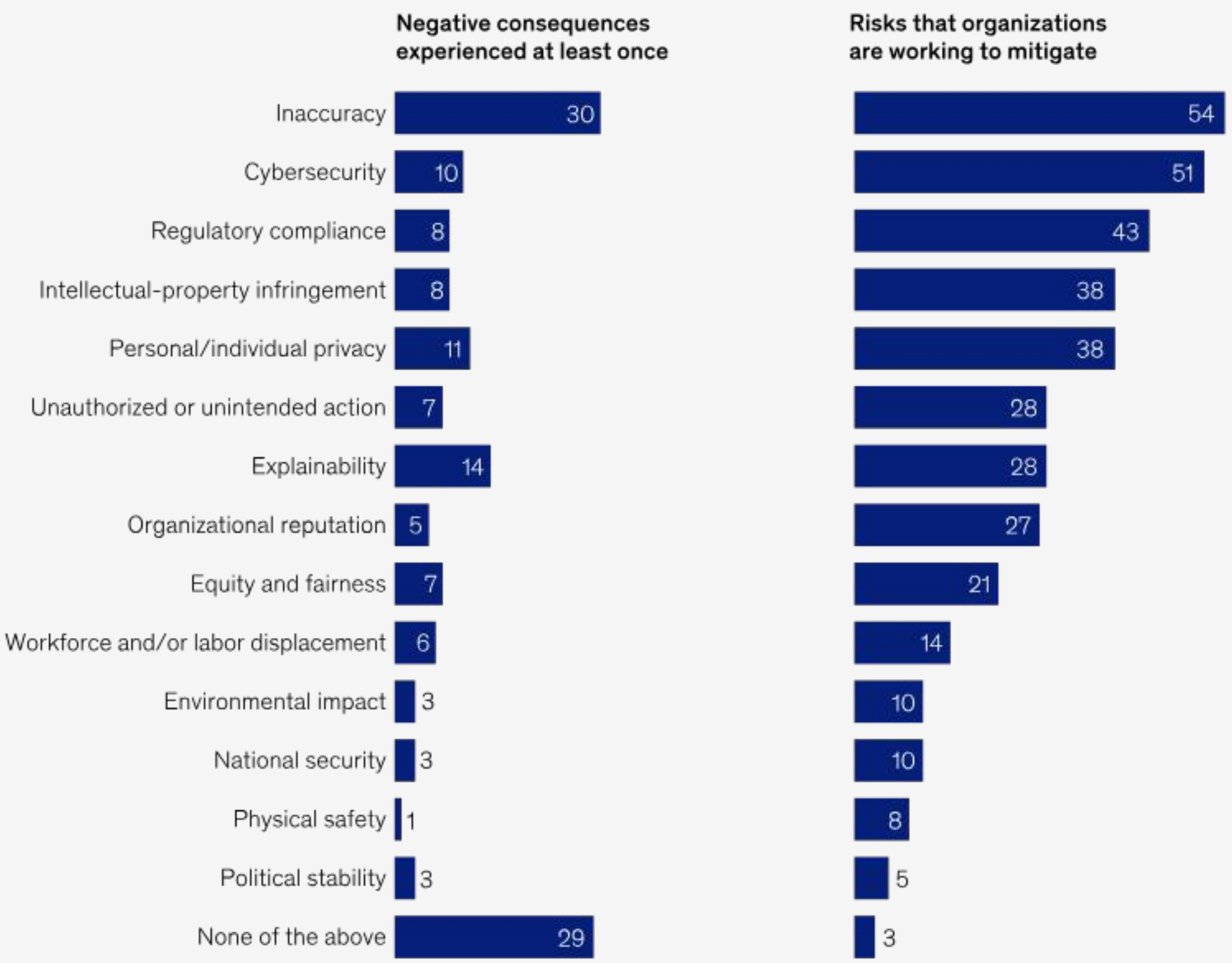
这类变化对于全球本土化尤其重要，因为多时区运营长期存在信息延迟。总部下班以后，美国市场仍然在产生消费者反馈；亚洲开始新一天时，欧洲市场可能已经出现舆情变化。AI 持续监控以后，品牌获取本地市场信息的时间差开始被压缩。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

但 AI 进入判断层以后，风险也明显提高。McKinsey 2025 年的全球 AI 调查显示，在使用 AI 的受访组织中，51% 已经经历至少一种 AI 相关负面后果，其中模型不准确是较常见的问题之一；在 AI 应用表现较好的企业中，建立明确的人工验证流程是一项较为普遍的做法（McKinsey & Company, 2025）。

Inaccuracy is the AI-related risk that respondents most often say their organizations have experienced and are working to mitigate.

Negative consequences and risk mitigation in the past year,[1] % of respondents (n = 1,753)



[1]Questions were asked only of respondents whose organizations regularly use AI in at least 1 function. Respondents who said "don't know/not applicable" are not shown.
Source: McKinsey Global Survey on the state of AI, 1,993 participants at all levels of the organization, June 25–July 29, 2025

McKinsey & Company

** 图源：McKinsey & Company*

因此，这一阶段更加适合“AI 先判断，人来确认”的工作方式。AI 可以承担大规模信息处理、初步分类和异常发现，人则负责结合文化、品牌和商业背景做最终判断。

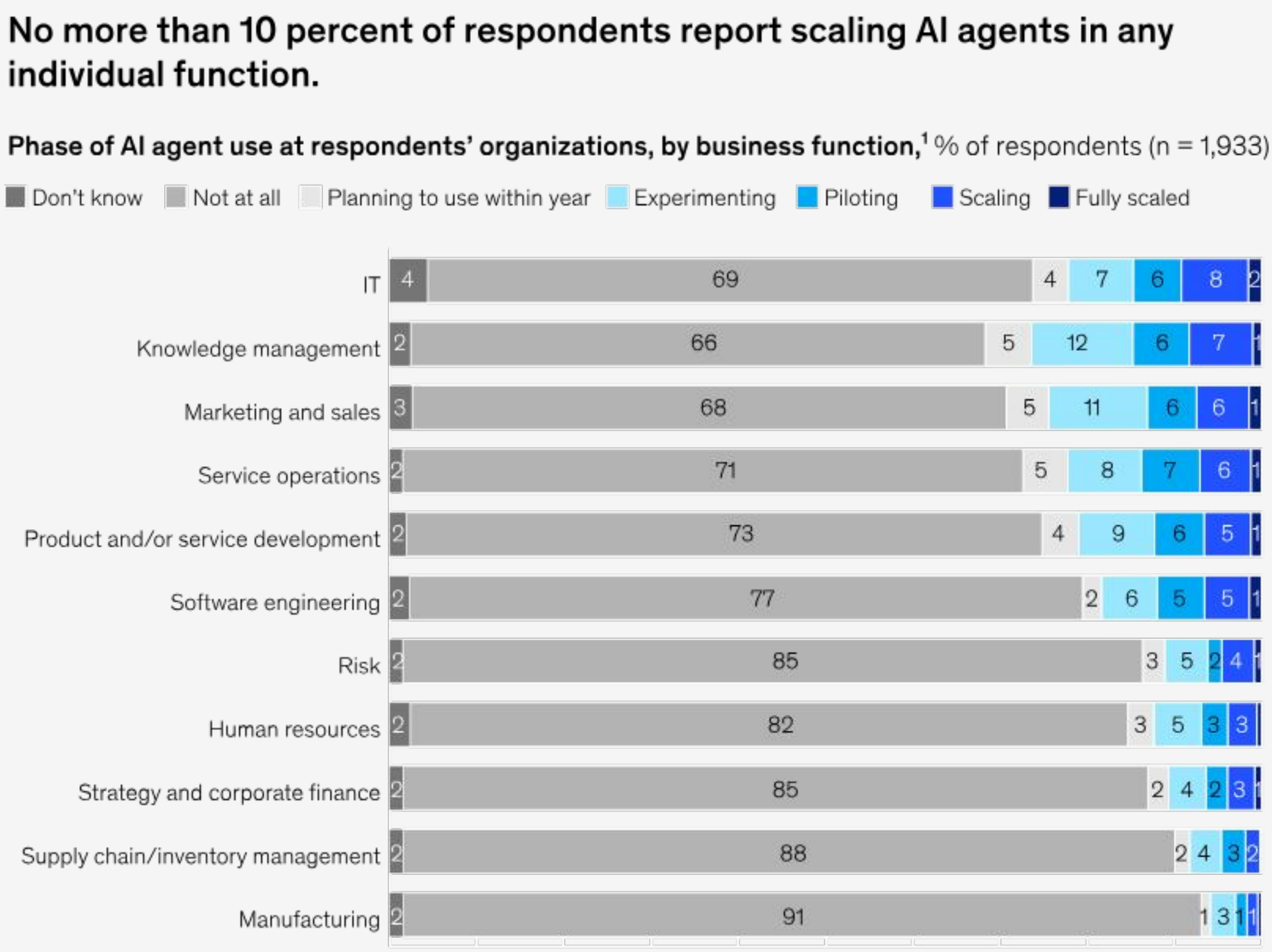
第四层应用进入 Agent。Agent 与普通生成式 AI 最大的区别，在于它可以连续完成多个动作。企业提出一个目标后，Agent 能够读取数据、拆解任务、调用不同系统、生成建议，并在权限范围内继续执行。例如投放 Agent 可以监控多个广告账户，当某个市场出现转化异常时，先分析来源，再生成诊断报告和预算建议；人工确认后，系统可以进一步执行调整，并把结果写入知识库。这样一套过程已经超出了传统“AI 助手”的范围。

易点天下在此次调研中介绍，其程序化广告运营智能体 CortexAI 已经能够进行 7×24 小时广告收益异常监控、原因分析和自动纠偏执行；按其最新提供的材料，内测阶段已拆解出 540+ Skills、50+ MCP，覆盖知识问答、数据分析、异常预警、通路排查等场景。在某全球电商客户的使用中，运营团队此前每天约 70% 的时间用于监控和翻查数据，之后转为每天约 20 分钟进行监督；内测期间累计节省近 200 小时高价值人工耗时。



更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

但从整个行业来看，Agent 仍处于早期阶段。Stanford AI Index 显示，企业 AI 使用已经非常普遍，但 Agent 在多数具体业务职能中的规模化部署比例仍然较低。McKinsey 的调查同样显示，虽然 23% 的受访组织已经在企业某些环节规模化部署 Agent，39% 的组织正在进行实验，但在任何单一职能中，真正规模化部署 Agent 的比例仍没有超过 10%（McKinsey & Company, 2025）。



** 图源：McKinsey & Company*

因此，2026 年更适合被理解为 Agent 从技术演示进入业务验证的阶段。企业开始尝试让 Agent 进入营销、客服、数据和运营流程，但距离完全自主运行还有较长距离。

从这四层应用可以看到，AI 对本土化的价值逐步从内容效率延伸到决策效率和组织效率。企业衡量 AI 投入，也不宜只关注“减少多少人工”。

除了应用，AI 本土化的效率也需要探讨，它至少可以分成四个层面。

第一是生产效率，包括单条素材成本、多语言内容周期、单位时间素材产量和可测试版本数量。第二是决策效率，主要衡量消费者反馈多久被发现、投放异常多久被识别、一次市场测试多久可以形成判断。第三是组织效率，例如一个团队可以同时覆盖多少市场，一个运营人员可以管理多少账号、语种和广告组，总部与本地团队的沟通周期是否缩短。第四层才是最终商业效果，包括 CTR、CVR、CAC、ROAS、留存、复购和 LTV。

McKinsey 的研究也反映出“AI 使用”和“商业结果”之间仍有明显距离。2025 年，88% 的受访组织已经在至少一个业务职能中使用 AI，但只有 39% 的受访者表示 AI 已经在企业层面对 EBIT 产生影响（McKinsey & Company, 2025）。

这意味着企业真正需要衡量的，是 AI 进入工作流之后有没有缩短测试周期、提高转化效率、改善用户体验或者提升团队覆盖市场的能力。单纯增加内容数量，并不能直接形成 AI 投入回报。

2.2
中国企业 AI 本土化成熟度模型

从当前行业实践来看，中国企业的 AI 本土化能力正在出现明显分层。部分企业仍然停留在员工自行使用通用模型，部分企业已经把 AI 接入营销、客服和投放工具，还有少数企业开始建设统一的数据、知识库和 Agent 工作流。

本报告因此提出一个五级 AI 本土化成熟度模型，用于判断企业 AI 能力已经进入什么阶段。

第一级可以称为“L1 试水者”。这一阶段的典型特征是员工已经开始使用 ChatGPT、Claude、Gemini 等通用工具，但 AI 使用主要依赖个人。常见任务包括翻译、文案、资料整理、邮件和简单图片。企业通常没有统一的 AI 规范，也没有共享知识库和数据连接。

这种状态下，AI 提高了个人效率，却还没有真正形成企业资产。员工积累的 Prompt、语料和操作经验可能随着人员变化而流失，不同部门也很难共享有效方法。OECD 关于中小企业的调查可以作为这一阶段的外部参照。生成式 AI 在中小企业中的使用已经相当普遍，但多数仍然集中在文字和辅助性任务中，进入核心业务活动的比例相对有限（OECD, 2025a）。

因此，L1 阶段最重要的工作是找到几个高频、可重复、低风险的任务，建立企业统一用法。例如先将 AI 稳定用于商品页初稿、多语言社交文案、评论分类和周报整理，形成可衡量的效率改善。

第二级可以称为“L2 跟进者”。这一阶段的企业已经开始采购专业 AI 工具。市场部可能使用内容生成系统，客服

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

部门接入聊天机器人，投放团队使用自动优化工具，设计团队也开始使用图像和视频模型。

问题在于这些工具通常仍然彼此独立。易点天下提到，很多全球化企业面临的主要瓶颈已经从“缺少 AI 工具”转向“工具碎片化”。Google、Meta、TikTok 拥有不同的数据体系，不同 AI 产品之间也缺少连接，最终导致数据和决策仍然依赖人工搬运。

因此，L2 阶段真正需要解决的是流程连接。企业需要明确哪些系统需要共享数据，哪些 AI 结果应该进入下一步工作，避免出现“每个部门都有 AI，但整个公司仍然靠 Excel 和人工传递”的情况。

第三级可以称为“L3 适配者”。这一阶段的 AI 开始拥有企业自己的业务上下文。模型能够读取品牌知识库、历史内容、消费者评论、CRM、广告数据、客服记录和本地市场语料，并根据不同市场产生不同建议。

企业 AI 由此开始“认识品牌”，也开始理解不同市场之间的差异。易点天下在比较通用 AI 工具和专业 Agent 体系时特别强调了私有数据的作用，Agent 只有能够跨系统调用真实业务数据，才能进一步进行业务分析和判断。

L3 阶段企业最重要的资产因此不是模型，而是数据和知识库。全球品牌知识、本地消费者信息、历史投放结果和市场反馈持续进入系统之后，AI 输出才能越来越贴近企业自身情况。

第四级可以称为“L4 主导者”。这一阶段的 Agent 开始真正进入工作流程。系统可以持续监控数据、识别异常、形成建议，并在设定规则内完成部分执行。人工角色由大量基础操作转向监督、审批和处理例外。HuntMobi 的案例提到，优化师减少了大量批量投放和素材管理的重复工作，更多时间投入到策略判断；易点天下的 CortexAI 案例同样显示，人工从持续盯数据转向对系统判断进行监督。McKinsey 的研究发现，AI 表现较好的企业更常见的一项做法是重新设计工作流，而不是简单在原有流程中增加 AI 工具（McKinsey & Company, 2025）。

因此，L4 的关键在于流程重构。企业需要重新划分 AI 和人的工作边界，让 AI 承担大量标准化执行，同时把高风险和高判断任务留给人工。

第五级可以称为“L5 标杆”。这一阶段，AI 已经成为全球经营基础设施的一部分。企业拥有统一的数据体系、品牌知识库、本地市场知识、Agent 编排系统、权限管理、人工审核和持续评估机制。不同市场团队能够共享同一套底层能力，同时保留本地判断空间。OneSight 提到，Agent 真正进入业务以后，技术只是其中一部分，还需要营销人员理解业务目标、数据团队保证数据质量、本地化团队判断文化语境，同时需要安全合规机制控制执行边界。

因此，L5 阶段并不意味着企业实现“无人化经营”。它更接近一种稳定的人机协作体系。AI 负责大规模信息处理、标准化任务和持续监控，人负责文化判断、品牌战略、重大创意和最终责任。

如果把五级成熟度进一步拆成指数维度，可以从产品、营销、渠道、组织和 AI 基础设施五个方面进行评分。产品维度关注 AI 是否进入用户反馈分析、功能建议、SKU 规划和需求预测；营销维度观察 AI 是否已经从翻译和内容生产进入洞察、测试和投放闭环；渠道维度判断不同平台数据能否被统一读取和分析；组织维度关注总部、区域和本地团队是否共享 AI 系统，以及权限如何分配；AI 基础设施则涉及私有数据、知识库、Agent 编排、评估体系和安全机制。

这种评分方式可以避免将“模型先进程度”直接等同于“企业 AI 成熟度”。一家使用商业大模型、但已经打通数据和业务流程的公司，可能比一家拥有自研模型、却仍停留在内部实验阶段的企业更成熟。

从这一角度看，“AI 工具辅助出海”和“AI 原生出海”的差别也会更加清晰。前一种模式仍然沿用原有组织流程。员工需要写内容时调用一个模型，做翻译时再使用另一个工具，投放和数据继续由不同系统处理。AI 负责的是一个个局部任务，提高的也是局部工作效率。

AI 原生模式则会从流程设计阶段就考虑人和 AI 如何协作。用户评论进入数据系统后，AI 自动识别情绪变化和高频问题；内容系统根据这些反馈生成测试素材；投放结果重新进入模型；异常情况触发人工审批。整个过程形成连续的工作流。

McKinsey 在相关研究中将这种差异概括为企业是否真正重构流程。大量零散 AI 试点很难自然转化为明显商业收益，只有当 AI 进入核心工作流之后，企业才更有可能获得持续的组织效率和财务影响（McKinsey & Company, 2025）。因此，AI 原生能力的判断重点应该放在数据、流程和组织上，而不需要过度强调企业是否拥有自研模型。

此外，在全球化实践中也可以看到一个较为清晰的变化，AI 正在从分散的工具，变成贯穿业务流程的连接层。全球广告技术公司 AppLovin 在本次调研中也观察到类似趋势。其认为，“未来几年，AI 营销生态会从一个个相对独立的单点工具，逐步发展为打通广告创意、效果衡量、用户洞察和媒体优化的一体化体系。”

这意味着，AI 原生的核心并不是企业使用了更多模型或工具，而是过去分散在不同部门和系统中的数据、内容、投放和消费者反馈，能否真正连接起来。从行业生态的角度，AppLovin 同时提出，企业和平台一方面需要继续强化与自身产品最相关的核心决策能力，另一方面也可以接入能够补足其他环节的第三方服务；但要让这种连接真正有效，需要同步明确数据访问权限、安全要求、责任边界和效果评估标准。

2.3 AI Agent 落地的真实图景

Agent 正在成为全球本土化中最值得关注的新工具，但目前最现实的应用路径，仍然是先把一个岗位拆成不同任务，再判断哪些工作适合自动化。从现有行业实践来看，Agent 已经开始进入六类典型场景：

- 内容生成类 Agent，主要承担多语言文案、图片、视频、商品页、广告脚本和基础评论回复。这类任务标准化程度高、素材数量大，非常适合游戏、电商、App、美妆和内容产品。

- 投放优化类 Agent 可以持续读取广告数据，识别异常、生成预算建议、淘汰低效素材并整理跨平台报告。对于账户数量多、广告规模大、跨时区运营明显的企业，这类 Agent 可以明显降低人工监控压力。

- 舆情监控类 Agent 则负责持续读取社交媒体内容，识别负面关键词、分析用户情绪和发现异常讨论量。OneSight 提供的实际案例显示，这类系统能够把过去大量人工搜集和整理信息的工作自动化，让运营人员更快进入判断和应对环节。

- 多语种客服相关 Agent 目前也有较成熟的生产力证据。NBER 对 5172 名客服人员的研究显示，生成式 AI 辅助工具可以使客服人员平均每小时解决的问题数量提高约 15%，经验较少的员工改善幅度更加明显（Brynjolfsson, Li, & Raymond, 2023/2025）。这意味着 AI 在客服场景中的一项重要价值，是把优秀员工积累的知识更快扩散到整个团队。

- 竞品洞察类 Agent 主要解决信息规模问题。它可以持续监控竞争产品价格、新品、评论、广告和用户反馈，把过去每月一次的竞品分析变成持续更新的市场情报。

- 本地热点捕捉类泛营销 Agent 则更贴近本土化本身。系统可以跟踪节庆、流行语、内容趋势和社会情绪，帮助品牌更快发现本地话题。不过这一类 Agent 也存在更明显的文化风险，政治、宗教、灾难和社会争议等内容不能只根据流量自动参与。

综合这些场景，可以看到 AI 最适合承担的任务通常具有几个共同特点：发生频率高、步骤重复、信息量大，结果容易验证。数据拉取、报表整理、标签分类、翻译初稿、素材规格调整、FAQ 回复和异常提醒都属于这一类。

比如在内容生产层面，万兴科技面向短剧、影视和品牌内容团队的分镜导演 Agent，将分镜生产效率从约 1 集 / 人 / 天提升至 10 集 / 人 / 天，剧本本土化改编则由传统的半月压缩至 2-3 天，使内容本土化从单次项目转向更稳定的规模化供给。

文化敏感度高、品牌影响不可逆或责任风险较大的工作，则更适合保留人工决策。例如政治和宗教相关内容、全球品牌定位、重大 Campaign、重大预算调整、法律承诺以及产品安全问题，都需要更高程度的人为控制。

这也意味着 Agent 真正落地之后，企业需要建设新的权

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

限体系。一个投放 Agent 可以只拥有监控权限，也可以进一步获得建议权限、人工确认后的执行权限，或者在一定预算范围内的自主执行权限。不同任务的授权等级不应该相同。

普通 FAQ 可以自动回答，重大投诉需要转人工；小额广告预算可以自动优化，大规模预算迁移需要审批；常规内容可以由 AI 生成并抽检，涉及品牌价值和敏感文化议题的内容则应进行逐条审核。World Economic Forum 关于 Agent 治理的研究也强调，企业需要根据任务风险、影响范围和自主程度进行分类管理，而不适合给所有 Agent 同样的行动权限（World Economic Forum [WEF], 2025）。

当 Agent 进一步与广告、数据、内容和第三方 AI 服务连接后，权限设计还会变得更加复杂。AppLovin 从行业治理的角度提出，企业或平台在接入第三方 AI 服务时，需要明确数据访问权限、安全要求、责任边界和效果评估标准，这些基础规则是不同 AI 能力能够持续协作的前提。

同时，系统连接程度越高，也越需要明确哪些判断必须由人保留。AppLovin 认为，AI 可以缩短从获取信号到执行决策的链路，但营销人员仍需要设定业务目标、把握品牌方向，并补充对当地市场的理解。未来更现实的形态，是多种专业 AI 能力与人工监督相互配合，而不是由单一系统包办所有环节。

从这一角度看，企业未来需要新增的一项能力其实是“边界设计”。AI 进入执行层之后，风险也会被进一步放大。传统人工错误往往发生在单个内容或单次操作中，而 AI 具有批量和自动执行能力。一段不准确内容可能同时生成几十种语言，一个错误判断可能被复制到多个市场，一次错误预算调整也可能直接影响商业结果。NIST 在《Generative Artificial Intelligence Profile》中将模型生成错误信息、数据隐私、知识产权和信息完整性等列为生成式 AI 的重要风险，并强调企业需要贯穿 AI 生命周期进行测试、评估和治理（National Institute of Standards and Technology [NIST], 2024）。

OneSight 的调研案例很好地说明了其中一个问题。某新品在当地获得大量评论和互动，如果只看表面数据，很容易判断市场反响良好；进一步分析评论语义后，却可能发现大量用户正在使用俚语和表情进行负面吐槽。互动量和品牌认同之间并不能直接画等号。因此，AI 越靠近决策和执行环节，企业越需要增加人工审核、数据权限和过程记录。

内容透明度也正在成为新的管理要求。根据欧盟委员会安排，《人工智能法案》Article 50 相关透明度要求自 2026 年 8 月 2 日起适用，部分 AI 生成或操纵内容需要满足机器可识别标记和披露要求（European Commission, 2026）。这意味着企业未来管理 AIGC 内容时，还需要同时记录内容来源、人工修改过程、版权信息和适用市场。规模化生产能力越强，内容治理体系就越重要。

从企业选型来看，也没有必要把“自研 Agent”作为所有企业的目标。刚开始全球化、市场数量有限的小团队，最适合先使用通用 AI 工具解决翻译、文案、图片和基础分析问题，重点是降低市场验证成本。当企业进入多个市场、账号和渠道数量明显增加后，可以考虑使用专业 SaaS 和 AI 系统，把社媒管理、达人管理、智能投放、舆情或客服等某一个环节标准化。只有当企业已经拥有大量业务数据、多个市场、多平台运营和明确的标准化流程时，企业级 Agent 或自建系统的价值才会更加明显。

易点天下在此次调研中的建议也基本符合这一逻辑：处在验证阶段的企业可以先使用通用工具解决基础任务，业务进入规模化扩张、多渠道协同成为瓶颈后，再考虑接入能够整合私有数据和工作流的专业 Agent 平台。

因此，企业选择 AI 工具时最需要回答的并不是“哪个模型性能最高”，而是找出自己当前最耗时、最重复、最容易标准化的工作流。只有先明确业务问题，技术投入才更容易形成实际回报。

综上所述，全球本土化长期面临一个非常现实的规模问题，增加一个国家，就意味着增加新的语言、渠道、消费者反馈、客服和合规要求；增加一个平台，又会增加新的账号、内容形式和数据体系。随着市场不断扩张，组织复杂度通常也会快速增长。

但 AI 正在让这条曲线发生变化。翻译和内容生成扩大了团队的生产能力，数据分析和舆情系统扩大了市场感知

能力，Agent 则进一步把自动化推进到持续监控和部分执行。企业开始有机会在不同比例增加人员的情况下，同时管理更多市场。但 AI 带来的规模优势，需要企业拥有更好的数据、流程和组织设计。工具数量增加本身不会自动带来能力提升。企业越向高阶应用发展，越需要统一知识库、打通数据、重新划分工作权限，并建立清晰的人工审核机制。

因此，本报告将中国企业 AI 本土化的发展路径概括为五个阶段：个人工具使用 → 部门工具应用 → 企业数据连接 → Agent 进入工作流 → AI 成为全球经营基础设施。这条路径的核心变化，是 AI 逐步从辅助员工完成任务，转向企业整体经营能力的一部分。从现阶段行业实践看，真正有价值的方向已经比较清楚。AI 负责处理大量信息、重复任务和高频测试，人继续承担文化判断、战略决策、敏感内容和最终责任。

“未来，AI 更重要的价值不是取代人，而是让人从高频、重复的信息处理工作中释放出来，把更多精力投入到创意、战略、文化理解和用户连接等真正需要判断力和决策的环节。”OneSight 在调研中提到。

对企业而言，AI 最值得期待的价值，也许并不只是“少花多少钱”，而是帮助企业建立更高效的全球市场理解和品牌经营能力——持续感知市场变化、快速处理海量信息、辅助分析决策、协同营销执行。对资源有限的企业而言，这意味着可以用更可控的投入，获得过去难以企及的全球化市场感知和运营能力。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

Part THREE

第三章

0-1 阶段：本土化生存手册

从本章开始，我们将问题真正落到企业自身：面对一个陌生海外市场，第一步究竟应该怎么走？

本报告将品牌进入首个海外核心市场、尚未形成稳定产品—市场匹配和可复制增长路径的阶段定义为“0-1 阶段”。这一阶段通常发生在品牌海外业务启动后的前 18 个月，企业资源有限，市场认知不足，组织体系尚未搭建完整，产品、内容、渠道和定价都处于高频调整状态。

对这类企业而言，最重要的任务不是迅速铺开多个国家和渠道，而是先证明三个最基本的问题：有没有真实用户需要这个产品，有没有人愿意持续为它付钱，以及企业是否能够以可持续的方式找到这些人。

这三个问题决定了后续所有扩张是否成立。很多企业进入海外市场时，容易被市场规模和增速吸引。美国市场足够大，东南亚增长快，中东客单价高，拉美人口红利明显，于是市场选择被简化成一张规模和增速排行榜。但对于 0-1 品牌来说，市场“大”并不等于“适合做第一站”。成熟市场通常意味着更高的流量成本、更激烈的竞争和更严格的监管；新兴市场则可能伴随支付、物流、渠道和服务体系不成熟的问题。第一市场更现实的目标，是用最可控的成本验证最关键的商业假设。

因此，0-1 阶段的核心逻辑可以概括为一句话：先找到最容易验证 PMF 的市场，再考虑最大化增长。

3.1
市场选择与产品验证：第一站首先是一个“实验场”

第一站市场的筛选，不宜只看市场规模，而应该同时考察市场需求、竞争强度、渠道成熟度、合规门槛和启动成本五个维度。市场需求解决的是“有没有人买”，竞争强度回答“为什么会选你”，渠道成熟度决定企业能否有效触达目标消费者，合规门槛决定产品能否合法销售，启动成本则直接决定企业有没有足够的试错空间。

这五个维度中，0-1企业需要谨慎选择“需求尚未被证明、进入成本却已经很高”的市场，以及“需求很大、竞争也极强”的市场。如果产品在功能、价格、场景或品牌上缺乏明显差异，大盘本身不会自动转化成机会。更适合作为首站的市场，通常具备几个共同特征：目标用户相对清晰，产品需求已经可以观察到，渠道能够较低成本触达用户，基础履约可以完成，同时允许企业通过小规模投入快速得到真实反馈。

换句话说，第一站并不一定是未来收入最高的市场，它更像一个用来验证假设的实验场。企业真正需要确认的，不只是当地有没有这个品类，而是支撑自身产品和商业模式的具体消费行为是否存在。

Home Depot 进入中国的经历就是一个典型反例。2006 年，这家美国大型家居建材零售商进入中国市场，但到 2012 年，公司宣布关闭中国剩余 7 家大型仓储式门店，约 850 名员工受到影响，并预计因此计提约 1.6 亿美元税后费用。Home Depot 同时调整中国战略，将重心转向专业店和线上业务。

Reuters 当时将这一错位概括为，Home Depot 的“Do It Yourself”模式进入了一个更偏向“Do It For Me”的市场；相比自己购买材料和工具完成家装，中国消费者更普遍依赖装修和施工服务。这个案例说明，“这个市场需要这类产品”与“这个市场需要我的产品和商业模式”是两件完全不同的事。 对 0-1 企业来说，PMF 验证最终要落到具体消费者、具体场景和具体购买行为，而不能由人口规模、品类销量或者成熟市场经验代替。

市场选定之后，产品验证也需要沿着同样的逻辑继续推进。中国企业成熟的供应链和快速迭代能力，是出海的重要优势，但供应链“能做什么”和海外用户“为什么需要”之间仍然存在明显距离。国内销量、供应链成本、Amazon 同类产品表现、TikTok 上某条内容突然爆量，都可以成为机会线索，却不足以证明产品已经形成 PMF。

真正需要验证的是，这个产品在当地究竟解决了什么问题。在易点天下提供的案例中，同一款户外装备产品同时进入英国和东南亚市场后，英国消费者更关注露营、徒步等具体使用场景，更容易被实用性和场景代入感较强的创意打动；东南亚用户则更容易受 KOL 背书和社交化种草影响，对“别人是否认可和使用”更加敏感。品牌一度尝试把英国市场素材直接投向东南亚，结果 CTR 接近，但 CVR 明显下降，说明用户可以理解内容，却没有形成足够的购买动机。

易点天下提供的后台数据显示，在英国市场，“场景化素材”的 CVR 比纯产品展示素材高约 60%。完成素材调整后，该项目 ROAS 由 1.7 提升至 2.5；东南亚市场转向 KOL 短视频策略后，服务商提供的案例数据显示，冷启动验证周期由平均 6 周压缩至 3 周。这里的结果属于单一客户案例，不能代表整个户外行业，但它揭示了一个关键规律：同一件产品在不同市场中，真正推动购买的理由可能完全不同。

因此，0-1 阶段的产品验证至少要逐步确认四件事：目标用户是谁，在哪个具体场景中使用，什么卖点真正推动购买，以及购买之后是否出现持续的正向反馈。如果这四项长期模糊，继续加预算往往只是在放大一个尚未验证清楚的假设。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

在消费者研究层面，也是同样的逻辑。早期企业常见两个极端：一类企业几乎不做研究，直接根据国内经验和竞品销量判断市场；另一类企业则在进入之前投入大量时间和预算做完整市场研究，结果研究周期过长，错过窗口。对 0-1 品牌而言，更可行的方式是建立一套“最低可行消费者洞察”。

这套方法可以分成三个层次。第一层是公开信号，包括搜索趋势、竞品评价、社交媒体讨论、平台热销产品、用户投诉、价格带和内容趋势，先用这些信息形成几个值得验证的需求假设。第二层是真实用户反馈，通过种子用户访谈、试用、问卷、评论和客服记录，尽早接触真实消费者，尤其关注用户“不买”的原因。第三层是行为数据，包括点击、停留、加购、转化、退款和复购，以及不同素材和卖点的表现。最终，行为数据比消费者口头表达更接近真实需求。

OneSight 也强调，早期品牌是先完成从“0 到 1”的基础建设，包括搭建海外社交媒体矩阵、建立用户沟通渠道、获取市场反馈，以及通过数据持续验证产品和内容是否符合当地用户需求。对于这一阶段，复杂的营销体系不是第一优先级，快速启动和高效试错更加重要。

所以，0-1 阶段的消费者洞察可以形成一个很清楚的闭环：先用公开数据提出假设，再通过少量真实用户确认问题，随后通过内容和产品测试验证，最后用行为数据修正判断。研究的价值不在于一次性“看懂整个市场”，而在于少做一次高成本的错误决策。

对实体品牌而言，市场进入门槛还会随着渠道发生变化。跨境电商保险全托管服务商小棉花在此次调研中提供的资料显示，不同主流渠道对产品责任保障的要求存在明显差异：Amazon 相关要求为单次及累计赔偿限额 100 万美元，Target 达到 500 万美元，Best Buy 则会根据产品风险设置 200 万、500 万或 1000 万美元不等的保障要求。

这说明，品牌评估一个市场时，除了确认消费者是否愿意购买，还需要把渠道准入、产品责任、保险和售后要求一并纳入成本测算。对于家电、家具、电动自行车、3C、设备工具等实体品类而言，这些能力如果没有提前准备，往往会在进入更主流渠道、扩大销量之后成为新的经营门槛。

此外，合规也必须在市场进入前完成最低限度确认。早期企业很容易把合规理解成规模增长后再处理的问题，但很多市场并不存在“先卖再补”的空间。以欧盟为例，《通用产品安全条例》（GPSR）已经强化了线上销售、直接进口和在线平台的产品安全责任，这类监管要求意味着企业在测试市场之前就需要确认产品是否可以合法销售、是否需要认证、标签或本地责任主体，以及售后和产品安全责任如何承担。

易点天下在此次调研中把这一原则概括为“合规从产品架构第一天开始”，并建议企业进入新市场前至少确认三个问题：哪些数据真正需要采集，数据在哪里处理，以及当地对隐私和授权有哪些要求。

对于 0-1 企业而言，合规投入的目标并不是提前搭建一个完整全球法务体系，而是先判断企业能否以当前产品和经营方式，完成一次合法、可持续的市场验证。如果合规成本已经高到足以改变产品结构或利润模型，它本身就应该进入首站市场选择。

3.2
渠道与增长：先找到“最能验证需求”的渠道

市场和产品假设确定之后，0-1 阶段最重要的资源分配问题就是渠道。

Amazon、TikTok Shop、独立站、经销商和线下零售解决的其实是不同问题。对于标准化程度较高、消费者已经存在明确搜索需求的品类，Amazon 等电商平台更适合用来验证“已经知道自己想买什么的人，会不会选择你的产品”。平台提供现成交易、支付、履约和评价体系，能够降低早期品牌的一部分基础设施成本，但同时也更容易进入价格和评价的直接比较。

TikTok Shop 代表的是另一种渠道逻辑。消费者可能原本没有明确需求，而是在内容、达人和直播中完成产品发现和购买。对新品、新奇品类、视觉化强、需要场景教育的产品，这类渠道更适合验证“第一次看到这个产品的人，会不会被激发购买欲望”。但内容电商波动较大，一条视频爆量只能证明单次内容成功，企业还需要观察不同达人、素材和时间段下，转化是否能够重复。

独立站则更适合验证品牌价值和直接用户关系。它给予企业更大的内容、定价和数据自主权，也便于测试不同品牌定位、页面结构和套餐设计。代价在于，品牌必须自己解决流量和信任。对于完全没有海外认知的新品牌，如果一开始就让独立站承担全部获客任务，往往需要支付更高的教育成本。因此，独立站更适合产品差异较强、需要复购、订阅、高客单或者希望长期沉淀用户关系的品牌。

对于汽车、家电、专业设备和部分高客单耐用品，线下渠道和经销商仍然有很高价值。此类产品往往依赖体验、安装、售后和本地服务，单纯依靠线上很难完成完整验证。对这类企业，0-1 阶段找到一个真正能接触目标用户、提供反馈并完成基础服务的本地合作伙伴，可能比快速铺开电商平台更重要。

因此，0-1 阶段不适合一开始追求“全渠道”。多渠道是规模化后的结果，但在冷启动阶段，如果 Amazon、TikTok、独立站和线下同时启动，反馈反而会变得混乱。某个渠道卖得好，到底来自产品本身、价格、平台流量还是内容红利，很难判断。

更合理的方式是采用“主渠道验证 + 辅助触点观察”。企业选择一个最能验证核心假设的渠道承担主要销售测试，其他平台先承担内容展示、用户沟通和信息收集功能。只有当主渠道已经证明需求成立，再增加第二、第三渠道，企业才更容易看清增长究竟来自产品还是渠道。

首批种子用户也不应只被看作销售对象。对于冷启动品牌，他们更重要的价值是帮助企业发现问题、形成第一批真实使用语言和内容素材，并提供其他消费者可以参考的社会证明。

所以，冷启动阶段的达人合作可以同时看三件事：有没有带来转化，评论区用户在问什么，以及创作者用什么方式介绍产品最自然。后两项常常能直接反向影响产品、内容和渠道判断。

首批评价也是同样的道理。企业需要积累真实社会证明，但评价必须来自真实体验。美国 FTC 已经针对虚假评价、购买好评和误导性推荐出台明确规则，这意味着早期品牌不能为了快速“做评价”而牺牲长期合规和信任。

从这个角度看，0-1 阶段的渠道策略可以浓缩成一句话：先找到最容易看清真实需求的渠道，再考虑全域增长。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

3.3
AI 如何加速 0-1 试错：先把钱花在“更快获得答案”上

哪个卖点真正有效。一个产品可能同时具备便携、防水、设计、价格、环保和功能优势，人工团队一次只能重点测试少数几个方向，AIGC 则能够把不同卖点、场景、人群和版式快速组合成更多素材，再通过小预算投放筛选表现。

易点天下提供的澳大利亚户外修补品牌案例中，AI 先通过历史账户数据识别当地消费者更关注“户外修补使用场景”，随后批量生成“不同场景 × 不同卖点 × 不同尺寸”的多版本素材，并根据实时广告数据持续优化。服务商提供的数据显示，项目 ROAS 由 1.8 提升至 2.6，同时更快识别出了有效创意方向。这里真正值得借鉴的，并不是“AI 一定能把 ROAS 提高 44.4%”，而是它改变了试错方式。企业可以同时提出多个市场假设，再用 AI 降低每个假设的测试成本。

第二个适合 AI 介入的环节，是消费者洞察。早期企业通常没有完整市场研究团队，但互联网已经存在大量消费者信号，包括产品评论、Reddit 讨论、TikTok 评论、竞品差评、客服对话、广告评论和搜索词。人工逐条阅读可以获得深度，却无法处理足够规模。AI 可以先完成聚类、情绪分析、关键词提取和高频问题汇总，再由人去阅读最值得关注的原始内容。OneSight 在调研中表示，通过舆情监测、竞品和用户画像洞察等能力，AI 可以帮助品牌更快看清用户在讨论什么、为什么讨论、情绪如何，从而缩短信息收集和初步判断的时间。

但在 0-1 阶段，人工判断仍然不能被省略。反讽、俚语、网络梗、地域文化和宗教背景，都可能导致自动分析产生偏差。因此更合适的分工是：AI 负责找信号，人负责读语境。

第三个适合 AI 进入的领域，是高频、规则明确的轻量运营任务。例如自动整理广告日报、监测异常、整理竞争对手变化、把评论按照问题分类、生成多语言客服回复初稿，以及根据模板生成不同广告版本。这类任务发生频率高、重复性强，而且错误容易被人工发现和纠正。

对 0-1 企业而言，最值得借鉴的是“人工确认后执行”的机制。早期数据本身还不稳定，Agent 如果直接拥有过高的自主决策权，可能把错误判断快速放大。轻量 AI 的价值在于压缩重复工作和反馈周期，而不是追求无人化运营。

因此，0-1 阶段的 AI 投入优先级可以归纳为：先提高测试效率，再提高洞察效率，最后逐步自动化高频运营。

3.4
资源有限时，什么时候该进，什么时候该停？

经过前面的市场、渠道和 AI 分析，O-1 阶段最终还是要回到一个现实问题：资源有限时，该如何进入全球市场？

对于这个问题，企业可以使用五项指标筛选首批候选市场：市场需求、竞争强度、渠道成熟度、合规门槛和启动成本。这里不建议简单做机械加权，因为不同品类的约束完全不同。食品更容易受制于合规和认证，消费电子要看产品标准和售后，美妆时尚高度依赖内容和达人生态，大型家电则更加关注物流和安装。

但不同企业最终可以把首站大致归为三种类型。第一种是低成本验证型市场，市场规模未必最大，但渠道和履约相对简单，企业可以较低成本获得真实用户；第二种是平台红利型市场，Amazon、TikTok Shop 或当地主要平台已经形成较成熟消费者生态，企业可以借助平台基础设施快速完成需求验证；第三种是高价值高门槛市场，用户价值较高，但合规、流量和服务成本都更高，更适合产品差异强、资金储备充足的企业。

所以，第一市场最终要回答的问题并不是“哪里最大”，而是哪里能让我最快知道，这门生意到底成不成立。

市场确定之后，第二个决策是“最多花多少钱验证”。这可以进一步转化成“最低可行本土化成本模型”。在 PMF 尚未验证之前，企业首先应该为消除关键不确定性付费。产品和基础合规、最低履约能力、消费者研究、首轮内容和渠道测试、种子用户和真实反馈机制，都属于必须投入。大规模品牌广告、完整本地办公室、重资产供应链、完整本地团队和同时铺设多个渠道，则可以延后。这背后的资金管理原则非常简单：先为获得答案付钱，再为规模增长付钱。

第三个问题是第一枪打在哪里。首渠道应该跟着验证目标选择。如果要验证已有搜索需求，可以优先 Marketplace；如果产品需要场景教育和内容刺激，可以优先社交电商；如果产品依赖品牌、复购和直接用户关系，可以更早建设独立站；如果依赖体验和售后，则需要更重视经销商和线下伙伴。

其中，还需要同步回答一个供应链问题：什么时候开始备货海外仓？这个问题并没有一个所谓的“标准答案”。万邑通建议，是否布局海外仓，企业需要根据自身商品品类、业务发展阶段、订单规模、平台要求等多重因素综合考虑。当满足“注重消费体验、订单量趋于稳定、平台有明确时效要求、海外仓综合履约成本更低”其中一项时，企业就可以开始备货海外仓。

在布局海外仓的过程中，企业要结合自身业务阶段循序渐进。在起步阶段优先选择单仓模式，以美国市场为例，可依托万邑通肯塔基仓实现“单仓覆盖全美”，搭配“小批量、多频次”的补货策略开展市场验证，最大限度降低库存风险与资金占用。随着订单规模上涨，企业可迭代至多仓布局，进一步靠近消费市场、提升履约时效，从而拉动转化与复购。此外，并非只有大卖才可以布局海外仓。对于 O-1 的企业而言，布局海外仓不必追求一步到位，核心是适配自身业务节奏，找到“产品销量、资金使用、端到端成本”三者之间的最优解。

综合来看，O-1 阶段渠道战略的重点，是先跑通一个可以解释的增长路径。只有当企业知道用户为什么买、从哪里来、什么内容有效，第二渠道才有复制意义。

最后一个问题，也是很多企业最容易忽略的问题：什么时候应该停止投入。O-1 阶段最危险的情况，往往不是第一次判断错误，而是在已经出现明显负面信号后，因为前期投入形成沉没成本，不断追加预算。因此，市场验证开始前就应该提前定义暂缓或退出条件。

典型信号包括：合规成本显著超过预期，产品需要大幅重新设计才能进入当地市场，获客成本长期无法被毛利

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

覆盖，物流、仓储和退货使最终价格失去竞争力，市场反馈持续显示核心需求过弱，以及经过多轮内容、价格、人群和渠道测试后仍然无法建立稳定转化。

诚然，并不存在适用于所有企业的“测试三轮”或“五轮”铁律，更合理的方式，是企业在测试开始前明确本轮要验证哪些核心假设，例如测试几类卖点、几类核心人群、几个价格带和哪些渠道组合。如果这些关键变量已经充分测试，仍然没有出现稳定信号，就应该暂停投入，重新评估产品和市场之间是否匹配。

本章小结

对于刚进入海外市场的中国品牌，资源永远有限——团队人数有限，预算有限，对当地文化、渠道和消费者的理解也有限。如果这一阶段同时追求品牌声量、渠道覆盖、本地团队、供应链建设和规模增长，有限资源很容易被平均分配到一系列尚未验证的事项上。

所以，O-1 阶段真正应该积累的资产首先是几项确定性：市场确实存在需求，一类用户愿意持续付费，某个卖点能够稳定驱动转化，至少一个渠道可以持续找到这些用户，同时基础履约和合规成本不会吞掉利润。

本土化在这一阶段的价值，也非常具体。它帮助企业更快排除错误答案。理解当地用户，可以减少错误产品和卖点；选择合适渠道，可以减少无效流量；真实用户反馈，可以减少总部主观判断；AI 则进一步提高测试速度、缩短市场反馈周期；明确退出机制，则防止企业把一次市场验证变成长期沉没成本。

因此，O-1 阶段的核心路径可以概括为：先验证需求，再验证渠道；先获得真实反馈，再扩大投入；先跑通一个市场，再复制到下一个市场。真正完成 O-1 的标志，不是某个月突然出现一笔高 GMV，也不是某条内容偶然成为爆款，而是企业已经找到了一套可以解释、可以重复、也可以继续优化的增长逻辑。只有到了这一步，扩张才真正有意义。

第四章
Part FOUR

1-10 阶段：从流量依赖到品牌资产

品牌在一个市场跑通从 0 到 1 之后，增长并不会自动变得更容易。实际上，很多企业真正的全球化难题是在这一阶段开始出现的：第一个市场已经有稳定订单，主渠道能够持续获客，一套内容和投放方式也被验证有效，于是企业开始进入第二、第三个国家。但此前奏效的方法被搬到新市场后，很容易出现转化率下降、获客成本上升，爆款素材无法复制等等问题，原有渠道也不再提供同样的增长效率。这说明“跑通一个海外市场”和“拥有全球增长能力”之间仍然隔着一道门槛。

本报告将这一阶段定义为“1-10 阶段”：企业已经拥有一个或少数经过验证的核心海外市场，海外收入逐渐形成稳定规模，同时开始从单市场、单渠道向多个市场和渠道扩张。与 0-1 阶段相比，这类企业的问题已经从“有没有需求”转向“增长能否复制”。产品本身的重要性没有下降，但决定企业下一阶段天花板的，开始包括品牌心智、渠道结构、用户资产、数据系统和组织效率。

因为当企业已经获得一定规模的海外用户后，“有多少人来”与“这些用户留下多深”是两套不同的命题。进入规模化增长阶段之后，单纯扩大用户规模已经不足以完整衡量增长质量。如月均独立访客等数据能够反映品牌的触达能力，但用户是否持续使用、是否愿意反复回来、是否进一步产生付费与长期价值，还需要结合使用深度、留存、复购和 LTV 等指标判断。

OneSight 在此次调研中也观察到了类似变化。早期品牌最关注的是“如何被看见”；当品牌进入成长阶段，尤其是在海外已经积累了一定用户基础之后，关注的问题开始转向“为什么用户选择我，以及如何持续增长”。这个阶段，品牌需要进一步建立用户认知和品牌差异化，需要更深入地理解消费者需求、竞争环境以及市场趋势。

因此，1-10 阶段最重要的一次转型，是逐步降低增长对单次流量购买的依赖。所谓“从流量依赖走向品牌资产”，并不意味着企业停止投广告，也不意味着所有公司都必须立即进行大规模品牌营销。它意味着企业开始拥有一些付费流量停止之后仍然存在的东西：用户会主动搜索品牌，有消费者愿意复购和推荐，本地创作者愿意持续谈论产品，独立站和私域能够沉淀用户数据，一套内容方法可以被重新组合到新的市场，渠道也不再只剩一个流量入口。这些资产决定了企业每进入一个新市场时，是继续从零购买用户，还是可以带着已经积累的能力进入。

从这个角度看，1-10 阶段的核心任务可以概括为三个方面：首先，把第一个市场验证出的成功经验拆解清楚，辨别哪些能力能够复制、哪些必须在当地重新建设；其次，从单一获客渠道逐步建立更健康的渠道组合，让品牌形成自己的用户关系和自然增长；最后，用 AI 和数据系统降低多市场同时运营带来的复杂度，使增长速度不再完全依赖团队人数同步增加。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

4.1
增长复制与品牌心智构建：复制的不是打法，是底层能力

一家企业在第一个市场取得成功后，最容易产生的误判，是把“成功经验”理解成一套固定动作。在美国通过 Amazon 跑出来，于是进入德国继续复制 Amazon 打法；在东南亚依靠 TikTok 短视频获得增长，于是进入英国继续沿用相同的达人和素材结构；某一类产品功能在国内和首个海外市场表现良好，也容易被直接作为全球卖点。

问题在于，一套增长结果通常由多个变量共同产生：产品本身、目标人群、价格带、渠道环境、内容语境、竞争格局、物流体验甚至进入市场的时间窗口。企业看到的是结果，真正需要复制的是其中较稳定的能力。

因此，1-10 阶段首先要做的工作，是把“成功经验”拆成两层：

第一层是可以跨市场复用的底层能力。包括品牌的核心价值和定位、产品真正具有竞争优势的部分、供应链和研发能力、消费者洞察方法、内容测试机制、数据指标体系，以及已经形成的投放和运营流程。这些东西构成企业进入下一个市场时可以带走的“底盘”。

第二层则需要重新适配当地市场，包括消费者最关注的卖点、内容表达、达人类型、渠道组合、价格促销、支付方式、服务标准和团队配置。第一章已经讨论过全球核心与本地适配的边界，到了 1-10 阶段，这一区分开始直接决定复制效率。

同一款产品可以跨市场复制，但消费者的转化触发点、内容形式和渠道组合未必能够照搬。品牌真正可以带到下一个市场的，是消费者洞察、素材测试和数据判断的方法，而不是第一市场已经验证出的某一套固定素材。

因此，全球复制需要标准化“怎么找答案”，而不是标准化“答案是什么”。企业真正值得复制的，是如何找到当地消费者、如何测试卖点、如何评价素材、如何判断渠道和如何收集反馈。具体结论则需要在每个市场重新生成。

这也意味着品牌资产开始发挥更大的作用。0-1 阶段，消费者可能因为一条广告、一个低价或者平台推荐完成第一次购买；进入 1-10 之后，企业需要逐渐回答另一个问题：如果同类商品越来越多、投放价格越来越高，消费者为什么还会继续选择你？

品牌心智可以从几个行为信号中观察。如 UGC 数量和质量、用户转介绍、品牌关键词自然搜索，以及评论中的情感倾向，都可以反映出反映品牌有没有真正建立本地认同。当消费者从搜索“吸尘器”转向主动搜索某个品牌和型号，当用户主动分享使用体验、在评论区 @ 朋友，甚至在没有品牌付费的情况下继续推荐产品，说明增长开始出现某种独立于广告采购的惯性。

因此，1-10 阶段的品牌建设不应该只用“曝光量”衡量。更值得长期跟踪的是：品牌词搜索占比是否提升，自然流量是否增加，UGC 和用户主动提及是否持续增长，复购是否稳定，本地用户是否开始用自己的语言解释产品，以及停止一部分付费投放后是否仍然存在自然讨论和销售。这些指标构成了品牌资产最早期、也最可观察的一部分。

这一阶段，达人策略也需要同步升级。0-1 阶段找达人，主要是为了快速接近真实用户、测试内容和获取第一批社会证明；进入规模增长后，如果品牌仍然以一次一结的方式不断购买新达人，运营成本会迅速增加，并且每一轮合作都重新从零积累信任。

Sprout Social 在 2025 年对超过 2,000 名消费者、650 名营销人员和 300 名创作者的调查显示，64% 的消费者认为真实评价最能推动购买，26% 的消费者会因

为看到多个创作者讨论同一产品而增强购买意愿。这意味着，达人营销的价值并不只来自单次曝光，持续、分散于不同真实创作者之间的重复社会证明，同样会影响消费者决策。

这意味着规模化达人营销的重点不只是增加合作人数，也包括合作结构。如家居清洁品牌 CLR 曾与 RISER Collective 合作 100 位微型创作者，共生产 126 条 UGC 内容，创作者累计覆盖超过 140 万粉丝。品牌没有要求创作者复述统一脚本，而是让他们在真实家庭环境中展示产品处理顽固污渍的过程，并在内容中连接具体零售渠道。最终，该项目完成既定 KPI 的 126%。这说明，达人规模化并不一定意味着内容标准化，品牌可以统一核心卖点和内容边界，同时让大量本地创作者用各自熟悉的生活场景完成表达，从而把“买一条内容”逐步变成一套持续生产本地真实内容的机制。

因此，1-10 阶段判断达人合作价值，至少要超出单条内容的 CPA 和 GMV。合作频次、二次合作比例、创作者产生的自然内容、评论质量、有效内容复用率、Affiliate 销售、用户反馈数量，以及由达人带来的品牌词搜索变化，都应该进入评估体系。

因为品牌与创作者的关系正在从一次性合作走向长期共创，创作者同时承担内容生产、分销、口碑传播和用户反馈的角色。对于规模化品牌来说，问题也由“如何找到更多 KOL”转向“如何运营一个持续产生内容和市场反馈的本地创作者网络”。

这也是品牌资产与流量最重要的区别之一：广告购买的是一次触达，而稳定的创作者、用户和社区关系，可以持续产生下一次触达。

4.2 渠道组合升级与预算重构：单一平台跑通之后，下一步不是“全渠道”，而是补结构

1-10 阶段第二个明显变化发生在渠道。0-1 阶段强调“先单点跑通”，因为企业首先需要看清产品和市场是否成立。到了 1-10 阶段，长期依赖单一渠道的问题会逐步显现：平台规则变化可能直接影响销量，流量价格上升会压缩利润，用户数据大量掌握在平台手中，品牌与消费者之间也难以建立直接联系。

因此，多渠道开始从“可选扩张”变成风险管理和增长能力的一部分。DHL 在 2025 年对 19 个市场的 4,050 家电商企业进行调查，63% 的受访企业已经在至少三个线上平台销售，87% 拥有社交媒体运营；64% 的受访企业开展跨境销售，而且这一比例在中大型企业中进一步提高。 这些数据不能直接证明多渠道一定创造更高利润，但可以说明，随着企业规模增长，渠道结构往往自然走向更复杂的组合。

对全球化品牌而言，多渠道的意义主要有三层：

第一层是降低单一平台风险。以 Amazon 为例，平台可以贡献稳定搜索需求，但品牌如果所有销量都依赖 Amazon，一次算法、费用或规则调整就可能直接影响收入；再比如 TikTok，它能够快速放大爆款内容，但流量波动也更加明显。增加第二渠道，可以减少单点失效带来的经营风险。

第二层是让不同渠道承担不同任务。在线交易平台承担交易效率和需求承接，社交媒体承担产品发现和内容传播，独立站承担品牌表达、会员和第一方数据沉淀，线下零售建立体验和信任，经销商解决本地销售网络与服务能力。渠道一旦按照不同功能重新分工，多渠道就不

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

再只是“多开几个店铺”。

第三层是提高用户生命周期价值。同一个消费者可能在 TikTok 第一次看到产品，在 Google 搜索品牌，在 Amazon 查看评价，最后在独立站购买；也可能第一次从交易平台成交，之后可能通过会员、邮件、WhatsApp 或者品牌社区完成复购。真实的消费者路径越来越难被单个平台完整覆盖。

DHL 对 24 个市场 24,000 名在线购物者的 2025 年调查显示，消费者的购买路径已经很难被单一平台解释：社交内容影响产品发现和购买，支付方式影响结账，而配送与退货体验则直接决定消费者是否完成交易。2026 年的全球调查进一步显示，约七成消费者会因为不信任配送与退货服务商而放弃一个品牌，67% 的消费者曾因配送方案而弃购。换句话说，多渠道经营的背后，真正需要被协同起来的是从“被发现”到“完成购买”的整条消费者路径。

所以，1-10 阶段真正需要建设的是“渠道组合”，而不是追求渠道数量。不同渠道应该承担不同角色：Amazon 等电商平台适合承接明确购买需求和规模化转化；TikTok Shop、社交媒体和创作者内容可以帮助品牌扩大新品类认知和发现型需求；独立站、会员体系和 CRM 则承担用户数据、复购与长期关系沉淀；对于家电、汽车、户外、消费电子等高客单价或需要体验、安装和售后的品类，线下零售、经销商和体验渠道还会进一步进入增长体系。

对实体品牌来说，渠道组合升级的关键，并不是“多开几个渠道”，而是降低任何一个渠道发生变化时对整体业务的冲击。如果 Amazon 广告成本上升，品牌是否还能通过自然搜索、社交内容和独立站获得用户；如果某一社交平台流量波动，线下零售和经销网络能否继续承接销售；如果第三方平台掌握了大部分消费者关系，品牌是否已经通过会员、售后、邮件、WhatsApp 或 CRM 建立自己的直接触点。渠道越多却彼此割裂，管理成本反而越高；只有当不同渠道能够共享品牌认知、消费者数据和用户关系时，多渠道才真正转化为经营能力。

因此，1-10 阶段衡量渠道成熟度，也需要从“每个渠道卖了多少货”进一步转向“整个渠道组合留下了什么”。平台销售可以带来当期收入，社交内容可以形成需求和口碑，独立站可以沉淀第一方数据，线下渠道能够提高体验和信任，售后与会员体系则进一步推动复购。真正健康的渠道结构，是一个渠道负责获得用户，另一个渠道能够继续经营用户，而不是每一次增长都重新购买一批流量。

此外，在渠道结构发生变化以后，预算分配逻辑也必须变化。

0-1 阶段预算高度集中在能最快产生验证结果的环节是合理的。但进入 1-10 阶段，如果所有新增预算仍然简单追加到当前 ROAS 最高的平台，短期收入可能继续增长，长期则容易形成更深的平台依赖。因此，这一阶段的预算不应只根据“哪个渠道今天回报最高”决定，还要考虑企业下一阶段最缺什么。

如果品牌仍然缺乏认知，预算需要增加本地内容、达人和品牌搜索建设；如果消费者已经认识品牌，但复购和用户关系薄弱，则应增加独立站、CRM、会员和售后投入；如果进入第二市场后运营效率快速下降，则 AI、数据工具和本地运营能力更值得投入；如果线上增长接近天花板，而产品高度依赖体验，则线下零售或经销体系可能成为下一条增长曲线。

这实际上形成了一个更适合 1-10 企业的预算判断方式：流量预算负责今天的增长，能力预算负责降低明天获得同样增长的成本。从这个角度看，内容电商、本地 KOC、AI 工具、独立站和线下渠道并不是几项互相争夺预算的固定选项。它们对应的是企业在不同阶段的结构短板。

评价渠道价值也需要从单次 ROAS 扩展到更多指标。一个渠道即使直接销售效率一般，如果能够持续贡献品牌词搜索、自然访问、新用户数据、高质量评价和低成本复购，它的长期价值可能被传统末次点击归因低估。相反，一个渠道短期 ROAS 非常高，但消费者完全留在平台内、没有复购、没有品牌搜索、价格竞争不断加剧，它给企业留下的资产可能有限。

因此，1-10 阶段至少需要同时关注四类指标：交易层的 GMV、CVR、CAC 和 ROAS；用户层的复购、留存和 LTV；品牌层的品牌词搜索、自然流量、UGC 和正向口碑；渠道层则要观察不同平台的收入集中度，以及某个渠道发生变化时企业有没有替代入口。

综上所述，1-10 阶段的增长目标不能只停留在继续扩大流量入口。随着获客规模增加，企业更需要识别哪些渠道带来的只是一次性访问，哪些流量能够进一步沉淀为持续使用、直接用户关系和长期价值。真正需要被放大的，不只是流量规模，而是高质量用户能够被持续留下来的能力。

4.3 AI 驱动的增长提效：规模化阶段，AI 开始从“省人”转向“复制能力”

如果说 0-1 阶段使用 AI 的主要价值是降低单次试错成本，那么在 1-10 阶段的品牌眼里，AI 需要做的是如何同时管理越来越多的市场、素材、渠道和用户。

市场数量从 1 变成 3，运营复杂度并不只是简单增加 3 倍。每个国家都有不同语言、内容节奏、平台生态、节庆、竞品和消费者反馈；再叠加多个广告平台、独立站、达人体系和客服，信息量会呈现快速增长。这也是为什么规模增长期企业比冷启动企业更容易感受到“工具碎片化”。

易点天下在此次调研中提出，进入规模化阶段的客户更适合采用混合路径：通用商业 AI 继续承担局部提效，同时开始系统沉淀用户数据和投放数据，为后续 Agent 和跨系统协作建立基础。其调研中特别指出，这一阶段最大的风险之一是工具数量持续增加，但数据越来越割裂。

因此，1-10 阶段 AI 投入的价值应当从三个方向理解：

首先是把测试从少量素材升级成持续实验系统。AI 可以根据不同市场、人群和场景批量生成素材，再把 CTR、CVR、ROAS 等结果重新进入下一轮生成。内容生产的重点由“能不能做出来”变成“能不能不断找到更有效的组合”。

易点天下提供的多个脱敏客户案例中，某美国家居品牌接入 AI Agent 后，每周素材测试规模由 20-30 组提升至 150-200 组；另一跨境电商品牌素材产量提升 6 倍、广告测试数量提高 3 倍，测试周期缩短 30%。同一批案例中，若干品牌的 ROAS 也出现改善。由于这些数据来自服务商项目，不宜直接外推成行业基准，但它们说明规模化 AI 的价值开始从生成素材本身延伸到提高“实验吞吐量”。

第二个方向是更细的人群和市场分层。当企业只有一个市场时，运营团队可以依靠人工理解主要用户；当市场数量增加后，同样的方法会触及人力上限。AI 可以同时读取来自不同市场的评论、广告、用户行为和历史内容，帮助团队识别不同消费者对价格、功能和场景的反应差异。

Criteo 在此次调研中指出，其通过自有 Commerce AI 分析不同市场消费者的行为和购买意图，帮助品牌识别并构建符合当地市场特征的高价值受众。其价值不仅体现在投放自动化，更在于帮助品牌降低跨市场运营对个人经验的依赖，将受众识别与决策逐步转化为可持续优化、可规模化复制的数据能力。

但人群识别并不能完全交给算法。AI 可以发现不同市场消费者在价格、品类、场景和购买行为上的差异，最终

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

如何定义目标消费者、采用什么品牌表达以及是否调整产品定位，仍需要品牌结合市场战略做判断。

第三个方向是多市场同步运营。节庆和热点就是一个典型场景。斋月、黑五、圣诞节、泼水节、当地体育赛事和社交话题都会改变内容节奏与消费者需求，人工团队很难同时跟踪多个市场。AI 可以持续监测本地搜索、社媒和竞争信息，及时发现新的话题信号；但是否参与某一热点、如何表达，仍然需要本地团队审核文化和品牌风险。

在广告和经营端，Agent 则可以进一步承担 7×24 小时的数据巡检、异常预警、报表汇总和部分执行。如易点天下其系统可以跨数据源持续识别异常并生成诊断，在人工确认后执行下一步动作。

对 1-10 企业来说，AI 成熟的标志逐渐从“团队用了多少生成工具”，转向原来在一个市场形成的有效经验，能否通过数据和系统更快进入第二个市场。这是一种非常重要的能力迁移。过去复制增长主要依靠复制团队：美国市场跑通后再招一组欧洲运营，再复制一组东南亚团队。AI 和数据系统发展后，部分信息处理、内容测试和运营流程可以沉淀下来，新的市场团队不再需要从空白开始。

当然，这并不意味着可以用一个 AI 系统代替本地团队。规模化效率与本地化深度之间存在长期张力：过度追求统一模板会让内容失去本地语境，而完全依赖人工深度定制又很难形成规模。

因此，1-10 阶段更理想的人机分工是：全球数据、内容模板、实验流程和重复运营由系统提高效率，本地创意、文化判断和关键市场策略仍然保留人的控制。AI 负责让经验跑得更快，本地团队负责判断经验在哪里需要改变。

4.4 什么时候应该进入第二、第三个市场？

对于已经在一个市场取得增长的品牌，扩张往往具有很强的诱惑力。新的国家意味着更大的收入空间，也意味着企业可以把已经验证的产品、品牌和渠道能力进一步放大。但市场扩张并不是简单增加一个销售区域。每增加一个市场，都会同步增加资金、团队、营销、履约和管理复杂度。如果第一市场的能力尚未真正稳定，扩张往往不会掩盖原有问题，反而会把它们放大。

LeEco 曾经经历过一次典型的“能力尚未跟上，全球扩张已经启动”。2016 年 10 月，LeEco 正式高调进入美国市场，业务同时覆盖电视、智能手机、内容以及多类智能硬件，并在美国迅速建立约 500 人的团队。但仅约七个月后，公司便宣布裁撤 325 名美国员工，约占当地团队 70%，同时缩减此前规划的部分业务。

这次收缩背后更大的问题来自整个集团的资金压力。LeEco 在当时的声明中承认，其业务覆盖面具有高度资本密集特征，有限资金已难以继续支撑所有业务；创始人贾跃亭此前也曾承认，公司扩张速度过快、成本过高。Reuters 报道显示，LeEco 随后将资源重新集中到中国市场以及电视和内容等核心业务。

LeEco 的美国收缩并不能简单归因于某一种本土化失误，但它提供了一个更基础的提醒：市场扩张不会修复原有经营问题，只会把资金、组织和管理中的薄弱环节带到更多地方。 对 1-10 阶段企业而言，“什么时候进入第二市场”最终取决于的，并不是第一个市场增长得有多快，而是企业有没有足够稳定的底层能力去承担第二套复杂度。

因此，进入下一市场之前，本报告建议企业至少确认六项基础条件：

第一，核心市场的单位经济模型已经成立。企业能够比较清楚地解释 CAC、毛利、履约、退货和 LTV 之间的关系，不依赖一次促销或单条爆款内容才能赚钱。

第二，已经出现一定比例的复购或自然流量。对于低频品类，复购未必是最重要指标，也可以观察品牌词搜索、直接访问、用户推荐和自然 UGC。如果每一笔新增销售都必须通过重新购买流量完成，品牌的增长基础仍然比较脆弱。

第三，单市场增长不再完全绑定某一个平台。企业至少已经知道第二流量入口在哪里，或者已经开始构建独立站、社交内容、达人、线下和用户关系中的一种补充能力。

第四，已经形成一套可以解释的内容和投放方法。企业知道哪些消费者问题值得测试，什么指标决定继续或停止，以及有效素材背后的核心机制。复制的是方法，新的市场答案可以重新生成。

第五是供应链要有全球化履约能力。 进入第二国家之后，库存分布、配送时效、售后支持和退货流程都将面临结构性调整。如果 GMV 增长的同时履约成本同步攀升，收入扩张便难以真正转化为经营质量的改善。因此，企业必须同时掌握不同仓库和渠道的库存水位、动销速度与补货提前期，避免一个市场缺货、另一个市场积压。

对此，万邑通认为，当企业从单一市场拓展至多国家、多平台阶段，需要的不再是单一市场的本地化履约能力，而是“打通全链资源、统筹整体库存、服务多国市场”的全球化履约能力。以欧洲市场为例，欧盟国家众多，如采用传统“多国多仓”的分散备货模式，将大幅增加库存资金占压、提升供应链管理难度，制约企业全球化发展。针对这一问题，万邑通推出 Country Skipping 泛欧履约方案，企业只需在万邑通德国仓集中备货，就能高效履约法国、荷兰、意大利等欧洲核心市场，实现一份库存多渠道、多国家履约。其核心思路，是通过减少重复备货和跨国库存分散，降低企业进入第二、第三个欧洲市场时的履约复杂度。

第六，团队必须有能力同时管理两个以上市场。如果第一个市场仍然高度依赖创始人或少数核心成员每天亲自处理所有决策，过早扩张会直接稀释管理注意力。

满足这些条件之后，第二市场的选择标准也需要改变。0-1 阶段主要关注“哪里最容易验证 PMF”；到了 1-10 阶段，新的市场除了自身吸引力，还应该考察与已有能力的协同性。企业可以从五个角度评估第二市场：市场吸引力、与现有用户和产品能力的相似度、复制成本、渠道协同性和供应链协同性。例如，一个已经在英国通过户外场景跑通的品牌，进入另一个消费者行为、物流和渠道更接近的欧洲市场，可能比直接进入一个规模更大的亚洲市场拥有更低的复制成本；一个已经拥有 TikTok 内容生产能力的品牌，也可能优先选择 TikTok Shop 生态成熟的新市场，而不是立即进入高度依赖线下渠道的国家。

这并不意味着企业永远只能选择“最相似”的市场。相似度只是 1-10 阶段提高成功概率的一种方法。当企业能力更强以后，可以主动进入差异更大的市场，但此时要提前为重新建设渠道、团队和内容能力预留成本。

渠道扩张也遵循类似逻辑。这一阶段更合理的结构是：一个核心渠道，叠加一条新的增长曲线。Amazon 已经跑通，可以增加 TikTok Shop 测试内容增量；平台销售已经形成规模，可以用独立站承接品牌搜索和用户数据；线上获客趋于稳定，可以进入线下零售增加体验；DTC 形成产品和品牌认知后，可以通过本地经销商提高覆盖效率。

但从单一渠道走向多渠道，增加的并不只有新的流量入口，后台经营复杂度也会同步上升。不同渠道除了消费者结构和获客方式不同，对物流履约、退换货、产品责任和售后服务的要求也可能发生变化。

小棉花在此次调研中观察到，不同经营模式的商户已经表现出明显的保障需求分化：平台商户更关注平台物流和规模化保障，而 DTC 品牌则更加重视品牌增信、售后体验和责任风险转移。 这意味着，当品牌开始增加独立站、线下零售或其他渠道时，需要同步判断现有的履约、售后和风险保障体系能否承接新的经营要求。如果前端渠道扩张得很快，后台能力没有同步升级，新增渠道反而可能把原本不明显的问题进一步放大。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

因此，每一次增加市场或渠道，都应该回答两个问题：它能为现有业务补充什么，以及企业有没有能力承接新增的复杂度。1-10 阶段的扩张原则可以归结为：市场扩张看协同性，渠道扩张看互补性，而两者最终都要受到企业能力边界的约束。这决定了企业是在复制增长，还是在复制复杂度。

本章小结

0-1 阶段的企业最重要的是证明一门生意成立；1-10 阶段则需要进一步回答：这部分增长到底属于品牌自己，还是属于平台、广告流量和某一次市场红利？

如果订单主要来自单一平台，消费者不知道品牌名；如果销量需要持续提高广告预算才能维持；如果每进入一个市场都需要从头寻找达人、建立团队和重新摸索内容；如果所有消费者关系都留在第三方平台里，那么企业虽然已经实现规模增长，却仍然没有形成足够强的可复制能力。

品牌资产的形成，会逐渐改变这种结构。用户开始主动搜索品牌，真实 UGC 增加，消费者愿意推荐和复购；创作者从一次合作转向长期关系；独立站、会员和 CRM 开始积累自己的用户数据；渠道由单一平台扩展到多个互补入口；第一市场形成的洞察、素材测试和数据经验，也开始被系统化沉淀。

最终，判断一家企业是否真正完成了 1-10，可以看一个非常简单的问题：如果明天把最大的付费流量渠道关掉一部分，这家企业还剩下什么？剩下的品牌认知、自然流量、用户关系、渠道能力、数据和方法，才是能够带进第二、第三个市场的资产。

因此，1-10 阶段的核心路径可以概括为：把一次成功拆成可复用能力，把一次交易沉淀成用户关系，把一个流量入口扩展成渠道组合，再用数据和 AI 降低多市场复制的成本。到这一步，企业增长的逻辑才真正从“在哪里买流量”，开始转向“如何持续经营一个品牌”。

第五章
Part FIVE

10-100 阶段：全球生态与长期壁垒

当一个品牌已经在多个海外市场站稳脚跟，增长问题开始发生质变。在 10-100 阶段的企业，需要面对的核心问题变成：已经建立的全球业务，能否在复杂度不断增加的情况下长期经营。

这种复杂度来自多个方向。市场越来越多，意味着监管体系、消费者文化、渠道结构和团队需求同步增加；线上渠道之外，海外仓、经销商、商超、本地售后甚至本地制造逐渐进入经营体系；与此同时，总部需要维护全球品牌一致性，本地团队又必须快速响应市场变化。一个原本由市场部和跨境电商团队就能推动的业务，开始涉及研发、供应链、法务、财务、人力、数据、技术和当地合作伙伴。

因此，10-100 阶段的增长已经很难继续依赖某一个“明星渠道”或者一套营销打法。决定企业长期竞争力的，是一整套可以承受多市场复杂度的经营基础设施。McKinsey 在 2025 年关于跨国企业组织模式的研究中指出，地缘政治、监管和贸易摩擦正在提高全球经营的成本和复杂度，跨国企业未来的组织设计需要同时具备增长能力、适应性和韧性，并重新考虑价值暴露、治理结构和组织结构（McKinsey & Company, 2025a）。这一判断对已经进入全球经营深水区的中国企业尤其重要。企业面临的任务已经从“把中国业务延伸到海外”，进一步转向建立一套能够在全球统一能力和本地响应之间持续运转的经营系统。

这也是本章所讨论的“长期壁垒”。产品可以被模仿，广告流量可以买到，单一渠道红利也可能消失；更难被快速复制的是一家公司在多个国家形成的组织协同能力、供应链网络、消费者数据、本地合作关系、品牌认知和持续迭代机制。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

5.1
组织协同与全球经营体系：成熟本土化首先是“谁有权做决定”

企业进入少量海外市场时，总部通常可以承担大多数决策。负责人坐在中国，看投放数据、审批素材、决定促销和预算，这种方式在业务规模较小时具有很高效率。

随着市场数量增加，总部集中决策的问题也会逐渐显现。当地突然出现社会热点，本地团队需要等待总部确认；渠道规则变化，总部对当地实际情况理解不足；竞争对手快速调整价格，本地团队没有足够权限跟进；一些总部认为重要的品牌表达，在当地消费者看来却缺乏吸引力。企业最终出现一种典型状态：拥有本地员工，但没有真正的本地决策能力。

蓝标传媒在本次调研中将组织问题列为品牌全球本土化的重要障碍之一。其服务经验显示，不少企业一方面希望雇佣本地人才，另一方面管理层又难以真正信任和授权本地团队，导致全球团队内部决策效率下降。其判断是，本地化组织建设的关键不仅在于招聘当地员工，还包括建立能够跨文化进行判断和决策的机制。因此，10-100 阶段的组织本土化不能简单用“海外员工占比”衡量，更重要的是看决策权在哪里。

从企业实践出发，可以将总部与本地团队的关系大致理解为四种模式。第一种是总部统一，总部制定战略和执行细节，本地主要承担销售、客服或基础运营；第二种是总部制定框架，本地拥有内容、渠道和部分预算的执行权；第三种是本地主导，总部负责全球品牌、技术、供应链和财务底线，本地团队拥有较强市场策略权；第四种则是高度本地化经营，某些区域已经形成相对独立的经营单元，能够决定产品、市场、渠道和资源配置。

这四种模式没有绝对的优劣。企业真正需要的是根据市场重要性和业务性质配置不同程度的权力。例如，全球品牌定位、核心视觉、数据安全标准和重大资本配置通常更适合由总部控制；本地内容、创作者合作、节庆营销和渠道促销往往需要更靠近市场；产品功能、价格和供应链调整则需要总部与当地共同决策。

McKinsey 关于全球与本地能力平衡的研究也强调，企业需要给予当地团队明确的决策权，同时由中央组织维护全球标准和共享能力。如果所有本地决策都必须经过总部逐级批准，会直接影响创新速度和市场响应；反过来，如果每个国家独立建设系统和流程，又容易造成重复投入和能力碎片化（McKinsey & Company, 2023）。

因此，10-100 企业更理想的结构并不是完全中央化或者完全地方化，而是一种“全球平台 + 区域协调 + 本地决策”的组合。总部负责品牌、技术、数据、财务和全球标准；区域层承担跨国资源调度、供应链和人才共享；本地团队则直接面对用户、渠道和社会文化，并在明确边界内拥有快速行动的权力。

随着外部风险增加，这种权责关系还需要具备动态调整能力。McKinsey 在 2026 年的研究中指出，全球企业的决策权配置并不一定是固定的。其提到的一家跨国农业企业会根据外部环境动态调整运营模式：当地缘政治波动加剧时，集中风险与合规管理；环境趋于稳定后，再将更多决策权下放至区域和本地单元。这说明，对于成熟全球企业而言，总部与本地之间的权责关系也需要保留一定弹性，根据风险变化及时调整。

组织之外，10-100 阶段另一个关键变化发生在供应链。早期全球化往往以跨境发货为主，企业在中国生产，通过国际物流送到当地平台仓库或消费者手中。随着销量增长，配送时效、退货、售后、库存和关税逐渐进入利润结构，企业开始建设海外仓、引入当地经销商和维修伙伴，甚至投资本地生产与组装。

需要强调的是，供应链本土化并不等于所有企业都必须走向“当地生产”。DHL 与纽约大学 Stern 商学院发布的《DHL Trade Atlas 2025》显示，尽管近岸化和区域化长期受到关注，全球贸易整体并没有出现普遍缩短距离的趋势。2024 年前九个月，全球货物贸易平均运输距

离反而达到约 5,000 公里的历史高位，主要区域内部贸易占比下降至 51%（Altman & Bastian, 2025）。

因此，对于成熟全球化企业，更合理的供应链策略是选择性本土化。企业应该判断，哪一部分供应链靠近消费者能够创造实际价值。高频快消、重货和售后要求高的产品，海外仓能够缩短交付和退货周期；汽车、家电、储能和大型智能硬件则可能需要本地售后、安装和备件体系；高关税、政策敏感或供应风险较高的行业，进一步建设当地组装、生产或者供应商网络的价值会更明显。McKinsey 针对跨国企业的研究也提出，企业应该从收入、制造、IT、供应链和人才五类全球足迹判断地缘风险暴露，并根据风险与价值机会决定是否调整生产和供应关系。

所以，成熟阶段供应链本土化的核心指标不应该是“海外生产比例越高越好”，而应该看它是否改善交付速度、库存效率、售后体验、监管风险和业务连续性。

在这个阶段，海外仓本身也开始数字化。以万邑通的“万邑联”管理系统为例，系统可以创建库存绩效智能管理体系，投入大量资源实现仓库智能自动化及数字化。公司将该等技术集成到专有 WMS 及仓库运营中，以科学化规划、智能化硬件、系统化软件共同作用，基于“货到人”的运作模式，优化整合入库、运输、存储、拣选、分拣及交接等作业环节，实现货物在配送中心的一次落地，提高物流运作效率及整个物流中心的运作水平。目前，已系统集成、整合、优化首公里揽收、干线运输、当地尾程派送等物流供应商，为跨境电商提供一站式、可跟踪的跨境物流服务，满足了商家线上线下、2B、2C 全场景数字化的相关需求。

另一个值得关注的变化是，供应链本身也开始承担品牌功能。当消费者购买一件商品后能够快速收到货、轻松退换、获得当地语言客服和及时维修时，这些体验共同组成品牌认知。一个广告讲得再好的品牌，如果配送需要一个月、退货困难、产品损坏后找不到售后，本地化最终会在履约端失效。

以万邑通服务的一家亿级 GMV 3C 品牌卖家为例。该客户业务覆盖多平台、多国家，但在快速发展过程中，逐渐暴露出痛点，比如渠道选择过于固化，难以根据订单特性灵活匹配合适的物流方案；采用分仓备货策略，导致尾程运费偏高且时效缺乏竞争力；整体端到端成本仍有压缩空间。

针对这些问题，万邑通为该客户引入了组合渠道优化与分仓布局调整两套方案。根据客户提供的调研数据，组合渠道方案使尾程物流成本下降了 12%；分仓优化方案则进一步降低了 14.8%。当两种方案叠加区域物流策略后，整体成本降幅达到 20%，其中智能分仓贡献了 14.8 个百分点，区域物流优化贡献了 5.2 个百分点。

这一案例充分说明，当企业步入 10-100 阶段的规模化扩张期，供应链优化的重心已经不再是压低单票运费，而是通过渠道匹配、库存布局和履约网络的多维协同，系统性地重塑端到端成本结构。对于成熟企业而言，真正需要管理的，已经不再是某一笔订单的运费，而是全球库存与履约体系的整体效率。

市场、渠道和用户数量不断增加以后，数据就会越来越多，但企业对消费者的理解反而可能越来越碎片化。Amazon 有一套数据，独立站有一套数据，Meta 和 TikTok 各有广告数据，本地 CRM、客服、线下 POS 和会员系统又分别记录一部分消费者行为。不同市场还可能使用不同服务商和工具。

如果这些系统长期彼此独立，企业很难真正回答一个看似简单的问题：“这个用户是谁，他在全球品牌体系中经历过什么？”因此，10-100 阶段 MarTech 建设的关键开始从局部效率转向数据连接。Salesforce《State of Marketing》（第九版）覆盖近 5,000 名全球营销人员，其核心议题之一就是统一数据战略和规模化个性化。调查显示，超过一半的营销人员已经能够获得实时数据，但很多团队仍需要技术支持才能真正将实时数据激活到营销工作中（Salesforce, 2024/2025）。Twilio Segment 的《CDP Report 2025》也显示，企业正在通过 CDP 连接分析、数据仓库、广告、邮件营销、CRM 和客户成功系统；其平台上的预测特征使用量在 2024 年同比增长 57%，反映出消费者数据开始更直接地进入预测和自动化运营（Twilio Segment, 2025）。

这意味着成熟品牌的 MarTech 体系更适合按“能力”建设，而不是按缩写采购。CDP 负责统一消费者身份和行

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

为数据，CRM 管理长期客户关系，营销自动化工具负责持续触达，广告系统负责获客，社媒管理工具负责互动与舆情，数据仓库则承担长期数据沉淀。企业真正需要解决的，是这些能力之间能否共享同一套消费者认知。

易点天下此次调研也提出，规模化企业最常见的问题之一是工具碎片化。其建议是，当企业进入多个市场后，应当逐步把用户数据、投放数据和历史经验沉淀进统一数据基础设施，否则“工具越多，数据越割裂”的问题会不断加重。

到了 10-100 阶段，MarTech 建设也意味着服务商管理开始专业化。企业不需要把所有能力都内部自建，但需要知道哪些能力必须成为自己的长期资产。消费者数据、全球品牌知识、核心归因逻辑和市场经验不宜永久留在服务商系统里；创意生产、媒介采购、当地执行和专业技术则可以依靠外部伙伴增强。因此，成熟企业与服务商之间更理想的关系，是能力可以外包，数据和经验必须回流。

5.2 品牌资产沉淀与私域价值：真正的全球品牌要拥有自己的用户关系

如果说前一阶段解决的是“怎样把成功复制到更多市场”，那么 10-100 阶段需要继续追问：多年全球营销投入最终沉淀下来的究竟是什么？

GMV 当然重要，但 GMV 属于一个结果指标。一笔订单可能来自平台促销、算法推荐或者一笔广告预算，当流量停止时，这些销量也可能迅速消失。长期品牌资产则体现在一些更稳定的东西上：视觉和内容记忆、品牌关键词、消费者口碑、用户数据、CRM、会员关系、社区、创作者关系以及用户愿意持续选择品牌的偏好。

此外，对内容密集型企业而言，内容本身也开始成为可以持续复用的资产。科技在此次调研中提出，进入成熟阶段后，企业需要逐步把一次性内容生产中形成的角色、场景、视觉风格和叙事素材沉淀下来，再根据不同市场重新组合和改编。这样，进入新市场时需要重新生产的就不再是“全部内容”，而是其中真正需要本地适配的部分。

HuntMobi 在此次调研中提出一个很有启发性的判断：品牌是否建立真正本地认同，可以观察“传播是否开始反向流动”。当当地用户主动转发、评论和二次创作时，品牌传播已经不再完全依赖总部主动输出。

这也是成熟品牌资产与营销曝光之间的一条分界线。广告曝光是品牌说了多少次；品牌资产体现消费者主动替品牌说了多少次。而用户数据是另一类重要资产。傲途提供的一个手机品牌案例显示，企业在线下加盟店和直

营店完成交易后，通过 WhatsApp 与消费者建立一对一联系，并把线上线下用户信息继续用于后续沟通、销售和产品反馈。其价值不仅在于二次成交，也在于将真实需求重新反馈给产品和本土化运营。

这反映海外市场的“私域”与中国市场存在明显差别。中国品牌习惯微信、小程序和社群形成相对封闭的用户池；海外市场没有一套完全对应微信生态的统一基础设施。不同市场可能依赖 Email、WhatsApp、SMS、品牌 App、会员系统、Discord、Reddit、Facebook Group 或者线下会员网络。

因此，海外私域不应该被理解成“把微信群搬到国外”。它更接近一种直接用户关系（direct customer relationship）：品牌是否拥有消费者授权的数据，是否能够不经过重新购买广告直接联系用户，是否能够根据用户生命周期持续提供内容、服务和权益。此前《2026 全球数智营销生态手册》也提出，海外用户运营通常更强调长周期信任和多触点价值传递，通过内容、社群、专业互动和用户反馈逐步形成关系，而非单纯追求即时成交。

所以，成熟品牌应该根据品类和国家设计不同的私域体系。快消、美妆和服装适合强化会员、邮件、SMS 和内容社区；消费电子可以围绕 App、售后、配件和产品生命周期建立关系；B2B 或专业设备更适合通过专业内容、CRM 和线下客户服务运营长期客户；年轻用户密集的娱乐和游戏品牌，则可能更依赖 Discord、社区内容和创作者生态。

最终，私域价值体现在 LTV。品牌拥有更多第一方数据之后，可以看到哪些人是高价值用户、哪些用户可能流失、什么商品适合交叉销售，以及什么时候进行下一次触达。Braze 在 2025 年对 18 个国家 2,300 名 B2C 企业营销负责人的调查显示，39% 的受访者正在使用 AI 工具进行更高级的客户数据分析，38% 使用 AI 理解消费者情绪和偏好；表现较好的品牌使用 AI 预测流失用户的可能性也更高（Braze, 2025）。

AI Agent 在这一阶段的价值因此开始从“投放效率”进一步进入用户生命周期管理。它可以识别沉默用户，推荐最佳触达时间，自动形成不同语言的个性化内容，预测流失风险，识别高价值消费者，甚至连接客服和营销系统完成持续服务。

但 AI 产生长期价值的前提仍然是数据。没有统一用户身份、没有可靠购买和互动历史，所谓个性化只能停留在表层内容生成。成熟品牌真正需要建立的是“数据—判断—触达—反馈”的循环。

此外，需要注意的是，对实体品牌来说，售后也是维护长期用户关系重要的一环。付款后物流异常、产品损坏、退换货、保修和赔付，都会继续影响消费者对品牌的判断。尤其对于家具、家电、3C、电动自行车等高客单价或售后链路较长的品类，品牌能否在问题出现后快速响应，本身就是用户关系的一部分。如小棉花在 2026 年 3 月处理的一起跨境售后案例中，一名消费者购买的价值 886.5 美元钢琴在运输过程中出现木板破损，在报案后小棉花通过 3 封邮件，于 4 天内完成全额赔付，获得消费者正面评价。单一案例不能代表行业平均水平，但它说明，品牌信任不仅建立在广告和购买之前，也建立在问题发生之后，快速响应，积极处理才能进一步维护品牌形象。

归根结底，品牌资产并不只存在于认知层面，也体现在企业与消费者之间能否形成持续关系。内容、口碑、第一方数据、会员、售后、服务和保障，最终都在回答同一个问题：当一次交易结束之后，品牌还能留下什么。对于 10-100 阶段的成熟企业而言，衡量全球本土化成效，也不能只看当期 GMV 和投放回报，更要看是否沉淀了可以持续触达、持续服务、持续复购的用户关系。只有当这些关系能够跨越一次购买、一次广告和一次渠道变化，品牌资产才真正开始形成长期价值。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

5.3 本土化 ROI：不要再用一个 ROAS 衡量全球化

10-100 阶段还有一个越来越突出的问题：本土化投入到底值不值？

当企业只在一个市场投广告时，判断相对简单。投入广告费，看收入和 ROAS 即可。但成熟本土化涉及本地团队、品牌内容、CRM、会员、售后、线下渠道、数据系统、AI 工具、合规和供应链建设。很多投入无法在一个季度内直接对应某一笔订单。

如果企业仍然用短期 ROAS 评价所有本土化动作，就容易产生两个结果：品牌和用户资产被持续低估，或者大量 AI 和数字化项目因为缺少明确效果口径而长期无法证明价值。

因此，本报告建议建立四层本土化 ROI 评价体系。

第一层是效率层，关注企业做同一件事是不是更快、更便宜。包括本地内容生产周期、多语言素材成本、素材测试数量、市场反馈速度、客服响应时间、报表和人工操作耗时。这一层最适合衡量 AI 和自动化工具的直接收益。

第二层是效果层，衡量业务动作有没有带来营销结果，包括 CTR、CVR、CAC、CPA 和 ROAS。这是 0-1 和 1-10 阶段企业最熟悉的指标，也是判断投放和内容策略是否成立的重要依据。

第三层是品牌层，需要观察品牌词搜索、自然流量、UGC、正向社媒互动、推荐意愿、NPS 和自然声量。它回答的是企业是否在当地建立越来越稳定的品牌认知。

第四层是生态层，包括复购率、LTV、品牌溢价、市场份额、渠道议价能力、会员贡献、经销商质量以及供应链效率。这些指标通常需要更长时间才能体现，却最接近成熟企业真正的经营质量。

这四层指标之间存在时间关系。效率往往最早出现，效果随后体现，品牌和生态资产则需要长期积累。如果一个本地化项目三个月没有直接收入，不代表它一定无效；同样，一个项目三个月 ROAS 很好，也不代表它已经形成长期价值。因此，成熟企业的 ROI 评价应该回答三个不同时间尺度的问题：短期有没有提高效率？中期有没有改善增长？长期有没有留下资产？

AI 项目同样适合使用这一结构。例如，一个 AI Agent 项目投入 100 万元，如果只看减少了多少人工工资，可能严重低估其价值。企业还应该计算素材测试能力是否增加、异常响应是否加快、投放损失是否减少、转化率是否改善，以及这些过程中形成的数据和知识能否继续复用。

但行业更需要的是把这些零散指标标准化。AI 服务的验收不应该只看“用了什么模型”和“生成了多少内容”，而应提前确定基准期、目标指标、测试周期和人工对照。比如上线前平均每周测试 30 组素材，上线后是否稳定提升到 100 组；异常响应由 4 小时缩短到 30 分钟；CPA 是否下降；最终改善是否能够在多个周期重复。

这也是解决 AI 服务报价和效果不可比的一条现实路径。因此，可以把 AI 本土化 ROI 简化成：AI 投入回报 = 直接节省成本 + 增量商业收益 + 可复用能力价值 − 技术与治理成本。其中，技术与治理成本不能被忽略，包括软件费用、数据接入、人员培训、合规审核和模型维护。规模越大，这部分成本越重要。

5.4
成熟全球企业真正需要管理的是“市场组合”

当企业进入 10-100 阶段以后，市场扩张本身已经不再是唯一目标。企业更重要的能力，是判断每个市场究竟值得投入到什么程度，以及当一个市场长期无法形成合理回报时，是否有能力及时调整甚至退出。

比如 Target 在拓展加拿大业务时，大量消费者就已经熟悉 Target 品牌，这使它在进入之前看起来像一个具有较高复制条件的市场。但 Target 选择了极快的扩张方式，到 2015 年决定退出时，已经在加拿大拥有 133 家门店和约 17,600 名员工。Target 官方披露，公司经过全面评估后，没有找到能够使加拿大业务在至少 2021 年前实现盈利的现实路径，因此决定全面退出；当季预计产生约 54 亿美元终止经营税前损失。

Target CEO Brian Cornell 后来明确表示，公司“一开始就承担了太多、扩张得太快”，加拿大业务同时遭遇库存和定价问题，最终提供的消费体验没有达到顾客预期。Reuters 对其退出过程的报道进一步指出，仓储体系、总部沟通、技术系统以及人员培训等问题，使加拿大门店长期出现供应链和缺货困境。

Target 加拿大并不是一个简单的“市场选择错误”案例。加拿大存在真实消费需求，Target 也拥有成熟品牌和零售经验。问题在于，市场相似度可以降低一部分学习成本，却无法替企业承担经营复杂度。 当扩张速度超过供应链、系统和组织能力的承载范围，企业复制到新市场的就不一定是已有优势，也可能是原有问题。

Target 最终选择整体退出，同样说明成熟全球企业需要建立另一种过去较少讨论的能力：停止投入也是资源配置的一部分。 当一个市场长期无法达到盈利目标，继续投入的机会成本可能比退出本身更高。

由此，在全球市场组合中，不同市场需要承担不同角色。本报告建议将已经进入的市场进一步分为四类：

第一类是战略核心市场。这些市场通常同时具有较高收入、较强品牌价值和长期潜力。企业值得投入本地团队、供应链、品牌建设和长期用户关系，并逐步从“卖货”升级为本地经营。

第二类是增长市场。当前收入还不是最高，但增速、用户需求和战略价值明显。企业可以加大营销预算、扩展渠道和配置人才，把它培养成下一核心市场。

第三类是机会市场。存在真实需求和稳定订单，但长期战略价值有限。对于这些国家，平台、经销商和轻资产模式可能比建设完整本地组织更合理。

第四类是低效市场。长期 ROI 较差，监管和组织复杂度持续提高，或者供应链成本始终难以优化。对于这一类市场，收缩和退出本身就是一种成熟经营能力 McKinsey 对跨国企业的建议也强调，在全球环境变化时，企业应重新评估不同国家的价值暴露和风险，并提前准备减少资源、精简产品组合甚至退出某些市场的机制。

市场分类之后，企业还可以进一步判断每个市场应该投入到什么深度。Level 1 是跨境销售，通过平台和跨境物流满足已有需求；Level 2 进入本地运营，增加本地内容、KOL、客服和仓储；Level 3 进入本地组织，建立团队、区域能力和渠道体系；Level 4 则形成本地生态，研发、生产、供应链、用户社区和品牌资产逐步融入当地市场。并不是所有国家都需要走到 Level 4。对成熟企业而言，真正优秀的全球化能力反而体现在：能够清楚知道哪个市场值得深扎，哪个市场应该保持轻资产。

这也构成了 0-1、1-10 和 10-100 三个阶段最明显的区别。0-1 阶段在寻找答案；1-10 阶段在复制答案；10-100 阶段开始管理一组不同答案。最终，真正不会因为一个平台变化、一条广告失效或一次市场波动而被“清零”的竞争力，来自这些长期积累：企业拥有清晰的全球品牌内核，本地团队拥有足够的判断权，供应链能够在风险与效率之间灵活调整，消费者数据能够持续回到企业，AI 和 MarTech 成为组织能力的一部分，用户关系能够形成复购和口碑，同时管理层也知道什么时候继续投入、什么时候停止。到了这一阶段，本土化已经很难再被单独归属于市场部。它开始成为一家全球企业的经营方式本身。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

终章

全球本土化路线图

2026 年的中国品牌全球化，已经进入一个更强调“经营质量”而非“进入速度”的阶段。

全球市场并没有失去机会，但机会正在变得更分散，也更具体。成熟市场仍然存在高价值需求，只是竞争、合规和品牌门槛更高；新兴市场仍然提供增长空间，但支付、物流、渠道和消费能力差异决定了企业不能只凭人口和增速做判断。与此同时，AI 正在快速降低翻译、内容、研究和运营成本，让更小的团队能够覆盖更多国家，但执行成本下降之后，市场判断、组织协同和长期经营反而变得更重要。

这也是本报告从市场、技术到企业阶段不断讨论的同一件事：全球化已经不再是简单的地域扩张，而是能力扩张。也就是说，企业进入的市场越多，能够复用的能力也应该越多。

这里的“复用”并不是把一个国家的广告、渠道和价格原样复制到另一个国家。消费者、文化、渠道、监管和履约条件之间存在真实差异，真正可以积累的是更底层的东西：如何判断一个市场是否适合进入，如何快速理解当地用户，如何验证产品卖点，如何选择渠道，如何判断投入是否值得继续，以及如何让有效经验进入数据、流程和组织，而不是只停留在某个运营人员的个人经验中。

因此，全球本土化最终应该形成一种“越做越轻”的能力。这里的“轻”，不是少投入，而是少重复犯错。一个市场验证过的产品能力可以继续使用，一套消费者研究方法可以进入下一个市场，一套成熟的数据指标可以帮助总部比较不同国家，一批长期合作伙伴可以降低重新建立关系的成本，AI 和 MarTech 则进一步帮助企业把分散的市场经验转化成可以被搜索、调用和重复执行的组织知识。

沿着这个逻辑，品牌下一步怎么走，也不需要再寻找一张统一的“全球化行动清单”。更有效的方法，是先判断企业当前最需要解决的是什么。

如果一家企业还无法稳定解释“谁在购买、为什么购买、通过什么渠道能够持续找到这些人”，此时最重要的仍然是验证，而不是扩张。新增国家、增加达人数量甚至提高广告预算，都无法替代一个尚未成立的产品—市场匹配。这个阶段应该优先花钱消除不确定性，把有限资源集中到消费者、产品、渠道和单位经济模型上。

如果核心市场已经跑通，企业真正要做的就不再只是把销售额继续推高，而是检查增长有没有逐渐沉淀成自己的东西。消费者是否开始主动搜索品牌？有没有自然流量、复购和推荐？达人合作结束以后有没有留下长期关系？用户是否能够被企业持续触达？第一市场的成功，到第二市场时究竟能复用多少？

如果当企业已经覆盖多个国家，问题则应该进一步从“在哪里增长”转向“在哪里值得增长”。市场数量并不是全球化成熟度。真正成熟的企业应该允许不同市场承担不同

角色。有些国家值得长期建设品牌、团队、渠道和供应链；有些市场处于快速增长期，可以追加资源；还有一些国家能够持续产生订单，却不值得配置完整组织，可以保持平台、经销商或跨境模式；对于长期回报无法覆盖监管、履约和组织成本的市场，收缩同样是一种合理选择。因此，成熟全球企业的能力之一，是敢于承认“并不是每个市场都值得做深”。

很多企业习惯把进入更多国家视作全球化进展，却很少系统判断一个市场究竟为企业贡献了什么。如果一个市场多年以后仍只能依靠广告换取订单，没有形成自然需求，没有稳定渠道，没有数据和用户关系，管理团队还需要持续投入大量注意力，那么它可能贡献了收入，却没有贡献多少长期价值。企业最终需要建立的，是一套市场组合，而不是一张市场清单。

同样的逻辑也适用于 AI。未来企业之间的差距，不会简单取决于“谁使用了更多 AI 工具”。当基础内容生成和信息处理逐渐普及，工具本身很难长期构成壁垒。更重要的是，AI 有没有进入企业学习市场的方法——一次消费者分析结束之后，用户需求有没有进入知识库；一次素材测试之后，失败和成功经验有没有被保留；一个国家出现的合规问题，其他市场团队能不能同步获得；市场负责人离职之后，他积累的经验是否还留在公司。

企业的全球化速度，不应该长期快于自身能力建设速度。市场进入太快，而组织没有跟上，会出现决策混乱；营销投入太快，而品牌没有沉淀，会形成流量依赖；渠道扩张太快，而供应链没有跟上，会破坏用户体验；AI 部署太快，而数据和治理基础不足，则可能产生更多低质量自动化。

真正可持续的增长，需要每一次规模扩大，都伴随着一部分能力升级。这可能也是中国企业全球化进入下一阶段后，最需要改变的思维方式：不要只问“还能去哪里”，而要不断追问“已经做过的这些市场，让企业本身变强了吗？”一个市场如果只是贡献一段时间的收入，它的价值终究有限。真正高质量的市场经营，会逐渐留下品牌、用户、渠道、数据、供应链关系和人才经验，并最终反向改变总部的产品和决策。

当这种反向循环形成之后，本土化也就不再是总部向海外市场单向输出一套能力。当地消费者会反过来影响产品研发，本地团队会参与全球策略，海外渠道经验可以迁移到其他区域，市场数据会重新进入总部决策，全球企业由此进入持续学习状态。

至此，Glocalization 才真正成立。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

参考文献

Altman, S. A., & Bastian, C. R. (2025). DHL trade atlas 2025. DHL Group. https://doi.org/10.58153/7xbtw-6s725

Amazon. (2026). 2025 small business empowerment report. Amazon.

Association of Southeast Asian Nations. (2026). ASEAN e-commerce and digital economy framework agreement. ASEAN Secretariat.

Braze. (2025). 2025 global customer engagement review. Braze.

Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2023/2025). Generative AI at work. National Bureau of Economic Research.

DHL eCommerce. (2025a). E-commerce trends report 2025: Business edition. DHL Group.

DHL eCommerce. (2025b). E-commerce trends report 2025: Shopper edition. DHL Group.

DHL eCommerce. (2026). E-commerce trends report 2026: Old rules don't apply in the age of AI. DHL Group.

European Commission. (2023). Regulation (EU) 2023/988 on general product safety. European Commission.

European Commission. (2026a). Artificial Intelligence Act: Implementation and enforcement. European Commission.

European Commission. (2026b). Carbon Border Adjustment Mechanism: Legislation and guidance. Directorate-General for Taxation and Customs Union.

European Commission. (2026c). Code of practice on transparency of AI-generated content. European Commission.

European Commission. (2026d). EU customs reform. Directorate-General for Taxation and Customs Union.

Federal Trade Commission. (2024). Trade regulation rule on the use of consumer reviews and testimonials. U.S. Federal Trade Commission.

GSMA. (2026a). State of the industry report on mobile money 2026. GSMA.

GSMA. (2026b). The mobile economy Africa 2026. GSMA Intelligence.

Inter-American Development Bank. (2026). How to strengthen digital VAT in Latin America and the Caribbean. IDB.

International Monetary Fund. (2026). World economic outlook update, July 2026. International Monetary Fund.

McKinsey & Company. (2023). Managing the forces of fragmentation: How IT can balance local needs and global efficiency in a multipolar world. McKinsey & Company.

McKinsey & Company. (2025a). Multinationals at a crossroads: Adapting to a new geopolitical era. McKinsey & Company.

McKinsey & Company. (2025b). The state of AI: Global survey 2025. McKinsey & Company.

McKinsey & Company. (2026). Managing geopolitical value at stake to seize opportunities while mitigating risk. McKinsey & Company.

National Institute of Standards and Technology. (2024). Artificial intelligence risk management framework: Generative artificial intelligence profile (NIST AI 600-1). U.S. Department of Commerce.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025a). Artificial intelligence and competitive dynamics in downstream markets. OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025b). Generative AI and the SME workforce. OECD Publishing.

Salesforce. (2024/2025). State of marketing (9th ed.). Salesforce.

Sprout Social. (2025). The state of influencer marketing report: In influencers we trust. Sprout Social.

Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. (2026). AI index report 2026. Stanford University.

TikTok. (2025). TikTok Shop market expansion announcements. TikTok Newsroom.

Twilio Segment. (2025). The customer data platform report 2025. Twilio.

United Nations Conference on Trade and Development. (2026). World investment report 2026: International investment in a turbulent era. United Nations.

World Bank. (2025a). The Gulf's digital transformation: A powerful engine for economic diversification. World Bank.

World Bank. (2025b). Unlocking the Philippines' digital transformation by increasing internet connectivity. World Bank.

World Economic Forum. (2025). AI agents in action: Foundations for evaluation and governance. World Economic Forum.

World Trade Organization. (2026). Global trade outlook and statistics 2026. WTO.

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

WAVEGLOCAL

附录

附录 A

Glocal50 榜单

** 数据来源：Sensor Tower、OneSight*

全球本土化榜单

Glocal 全球榜 TOP 10

WaveGlocal

排名	品牌	品类
1	TikTok	数字娱乐
2	SHEIN	快时尚
3	大疆创新	智能硬件
4	Temu	跨境电商
5	海尔	智能家居
6	小米	智能硬件
7	影石	智能硬件
8	联想	智能硬件
9	安克	智能硬件
10	泡泡玛特	潮玩

2026
WAVEGLOCAL CONFERENCE
第八届 全球本土化大会

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

** 数据来源：Sensor Tower、OneSight*

全球本土化榜单

Pioneer 新锐榜TOP20

WaveGlocal

排名	品牌	品类
1	花知晓	时尚美妆
2	春风动力	智能出行
3	石头科技	智能家居
4	Ohuhu	艺术文教
5	安流	智能出行
6	妈咪亲	母婴用品
7	闪铸科技	智能硬件
8	斯莫格	智能硬件
9	奇瑞汽车	智能出行
10	正浩	智能家居
11	霸王茶姬	新茶饮
12	phomemo	办公设备
13	雅迪	智能出行
14	Luvme	时尚美妆
15	冰雪时光	新茶饮
16	格力	智能家居
17	追觅	智能家居
18	科沃斯	智能家居
19	UNice	时尚美妆
20	YesStyle	时尚美妆

2026 WAVEGLOCAL CONFERENCE

第八届 全球本土化大会

** 数据来源：Sensor Tower、OneSight*

全球本土化榜单

Growth 增长榜 TOP 20

WaveGlocal

排名	品牌	品类
1	OPPO	智能硬件
2	海信	智能家居
3	比亚迪	智能出行
4	长城汽车	智能出行
5	TCL	智能家居
6	创想三维	智能硬件
7	vivo	智能硬件
8	名创优品	生活零售
9	小鹏	智能出行
10	TECNO	智能硬件
11	红魔	智能硬件
12	布鲁可	潮玩
13	长安汽车	智能出行
14	芒果TV	数字娱乐
15	Infinix	智能硬件
16	捷途	智能出行
17	美的	智能家居
18	真我	智能硬件
19	荣耀	智能硬件
20	吉利汽车	智能出行

2026 WAVEGLOCAL CONFERENCE

第八届 全球本土化大会

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

附录 B

研究支持与调研参与机构

本报告于 2025-2026 年面向全球化品牌、广告与营销平台、全球化服务机构等开展专项调研。部分受访机构以中文提交，部分机构以英文提交。报告正文中的非中文回复均由 WaveGlocal 依据原始材料翻译与编辑，在不改变原意的基础上进行必要的语言整理。因篇幅原因，本报告未全文收录机构原始问卷，正文所引用内容均来自受访机构提交的正式回复；完整调研材料由研究团队留档。以下为报告数据与调研支持机构：

Sensor Tower

Sensor Tower 是全球领先的数字情报平台，致力于帮助企业洞察消费者行为及移动应用、网站、数字广告、零售媒体与游戏行业的市场表现与发展动态。依托覆盖全球数字经济的数据网络，Sensor Tower 为品牌、广告主、发行商、投资机构及咨询公司提供全面的市场洞察与竞争情报。旗下解决方案涵盖移动应用洞察、网站洞察、数字广告洞察、受众洞察以及游戏行业洞察等，帮助企业把握行业趋势、识别增长机会、洞察竞争格局，并制定更具前瞻性的商业决策。如今，Sensor Tower 已获得全球超过 2,500 家企业客户的信赖，服务客户涵盖科技、游戏、零售电商、媒体娱乐、消费品、金融及投资等多个行业。Sensor Tower 总部位于美国旧金山，并在全球多个地区设有销售与客户支持团队，业务覆盖北美、亚太、欧洲、中东、非洲及拉丁美洲等主要市场。

AppLovin

AppLovin 是一家全球广告技术公司（纳斯达克：APP），通过技术帮助不同规模的企业连接理想客户。公司提供端到端广告解决方案，帮助广告主触达全球受众、提升投放效果并推动业务增长，同时帮助应用开发者提高变现效率。AppLovin 的核心产品包括 AI 驱动的广告平台 AppLovin Ads，以及应用内广告聚合与变现平台 MAX。目前，AppLovin 业务覆盖全球，通过由超过 10,000 款应用组成的移动应用生态，每日触达超过 10 亿活跃用户。广告主每年在 AppLovin Ads 上的广告投入已超过 110 亿美元。平台支持最长 60 秒的全屏视频及试玩广告，中位广告观看时长达到 35 秒，帮助品牌在用户注意力高度集中的移动场景中触达传统搜索和社交渠道之外的增量人群，推动可衡量、可持续的业务增长。

傲途

傲途科技（SocialEpoch）是一家专注社交销售与私域营销的系统服务商，围绕“社交销售 × WhatsApp SCRM × AI Agent × 私域营销”构建产品与服务体系，旗下包括 SalesEpoch、SalesAgent、傲途互聊 API 及 WhatsApp 私域代运营服务。通过多账号管理、客户资产沉淀、团队协同、AI 智能回复、客户画像、知识库和自动化跟进等能力，傲途帮助企业贯通获客、销售跟进、转化、复购与裂变，并将优秀销售经验沉淀为可复用的企业销售能力。目前主要服务于 B2B 外贸、DTC 品牌、跨境电商、海外渠道分销及互联网产品出海等场景。

Criteo

Criteo 是一家全球性的商业智能与广告科技公司，致力于通过商业数据、AI 与广告技术连接品牌、零售商、媒体平台和消费者。** 公司以 Commerce Intelligence Platform 为核心定位，业务覆盖效果广告、零售媒体、受众与数据解决方案以及媒体变现等领域，帮助广告主提升获客、再营销和广告投放效率，也帮助零售商与媒体所有者实现流量和数据商业化。目前，Criteo 全球拥有约 3,500 名员工、26 个办事处，服务 17,000+ 客户，其商业数据生态覆盖约 25 亿用户，并连接 200+ 零售商及优质媒体所有者。依托大规模购物、商品与交易数据，Criteo 将 AI 应用于消费者意图预测、广告竞价、商品推荐和个性化创意等环节，持续提升商业营销决策与投放效率。

HuntMobi

HuntMobi 是一家专注全球数字营销与出海增长的服务机构，为品牌及泛娱乐产品提供海外媒体营销、广告投放与智能化增长服务，目前已累计服务 100,000+ 出海客户，业务覆盖欧美、东南亚、中东、日韩等重点市场。** 作为 Meta、Google、TikTok for Business 官方授权代理商，HuntMobi 围绕企业从冷启动到规模化增长的不同阶段，提供媒体投放、素材管理、多市场运营及数据分析等服务。BI4Sight 是 HuntMobi 旗下，基于超 50 亿美金行业投放消耗与 2000+ 广告主使用验证，打造的专注于海外广告领域的 AI Agent OS，深度集成 Meta、Google、TikTok for Business、Snapchat 、Kwai、Mintegral 等头部媒体生态，帮助企业让每一分预算都得到确定性增长。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

蓝标传媒

蓝标传媒是蓝色光标旗下专注智能营销和新型数字广告的战略业务板块。总部位于北京，在上海、杭州、深圳、广州、香港、新加坡、越南、泰国、印尼、美国、加拿大、日本、荷兰、沙特阿拉伯、迪拜、巴西等地设有分公司或服务网络。蓝标传媒持续践行“AI+ 全球化 2.0”双轮驱动战略，全面推动 AI 在出海营销中的深度应用，服务涵盖市场洞察、整合营销、创意素材生产、媒介投放、网红营销、数字人、短剧制作等核心业务场景，致力于为客户提供一站式出海营销解决方案，助力客户实现品牌的全球化布局及商业价值的持续增长。

LoopMe

LoopMe 是全球领先的品牌效果广告科技公司，重新定义了数字和移动生态系统中的品牌广告。LoopMe 率先将人工智能技术应用于期待品牌广告投放平台 PurchaseLoop 和智能广告交易平台 Intelligent Marketplace，解决了品牌广告主在衡量提升效果方面的行业难题。以消费者洞察和人工智能为核心，LoopMe 为全球顶级品牌广告主提供了超越行业基准的投放效果。2024 年，LoopMe 收购了 Chartboost，进一步增强了其 SDK 移动流量覆盖率，巩固了其作为领先的人工智能驱动品牌广告效果平台的市场地位。自 2018 年至 2024 年，LoopMe 实现了高达 40% 的复合年均增长率。

OneSight

OneSight 是一家为中国企业提供全球化营销全案的平台型营销科技服务商。自创立之初，OneSight 就实施全面“AI+”战略，以自研 OneAI 智能系统释放海量数据价值，通过一体化营销智能平台和成熟的全行业解决方案，支撑中国品牌全球化的高效传播和有效增长。核心产品「OneSight 营销云」为出海企业提供多平台社交媒体运营管理、多平台交互管理、竞品数据分析、受众画像、海外舆情监测、内部审批协同等一站式全球营销服务，业务覆盖消费电子、智能制造、汽车、光伏新能源等二十余个行业，服务小米、东风汽车、美的、隆基绿能等上万家企业。OneSight 已获得 ISO/IEC 27001、27701（信息安全与隐私保护双认证）及国家等保三级认证（非银行机构可取得的最高等级信息安全官方合规认证），并率先通过信通院营销自动化 MA 平台测评，是出海领域首个获此认证的服务商。目前 OneSight 在北京、上海、深圳、香港、新加坡均设有本地“专家式顾问”团队，以更及时、专业、系统化、本土化的方式帮助中国出海企业经营好全球品牌。

万兴科技

万兴科技集团股份有限公司（Wondershare）是一家面向全球市场的 AIGC 数字创意软件与内容生产平台企业，业务覆盖全球 200 多个国家和地区，累计用户超过 20 亿。** 公司聚焦 AI 内容生产与内容本土化，旗下拥有万兴喵影 Filmora、Virbo AI、万兴剧厂等产品，并以万兴天幕音视频多媒体大模型为技术底座，推动“工具 + 模型 + 内容 + 生态”协同发展。围绕品牌与内容团队的出海需求，万兴科技重点提供剧本本土化改编、多语种内容生成、视频转绘、分镜导演 Agent 及广告内容生成等能力，帮助企业降低多市场内容生产成本，并实现从单点 AI 工具应用向规模化、工业化内容生产升级。

万邑通

万邑通成立于 2012 年，总部位于上海，战略定位为“全场景高效海外仓”，是国内较早为跨境电商企业提供一站式供应链解决方案的服务商之一。** 公司业务覆盖海外仓储、订单履约、首公里、干线运输、当地尾程配送及退换货等环节，目前在全球布局 15 大海外仓，总面积超过 50 万平方米，重点覆盖北美、欧洲、澳洲、加拿大等市场，累计服务超过 20,000 家跨境电商卖家。2025 年万邑通营收超过 50 亿元、处理商品超过 1 亿件，并持续通过智能分仓、仓储自动化、AI 质检与智能客服等能力，提升出海企业供应链本土化的效率与稳定性。

Xcotton 小棉花

Xcotton 小棉花，是港股上市公司手回集团旗下跨境电商保险经纪公司，专注于 DTC 品牌独立站售后保障服务，为出海品牌产品提供包裹运输险、退货运费险以及延保和意外保险。卖家无需服务，消费者自愿勾选其增值服务，为品牌增信。目前，Xcotton 小棉花合作全球多家跨境电商平台，服务了 Vevor，Dreame 等上千家 DTC 品牌。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

西红柿互动

西红柿互动（Tomato Interactive）是一家专注品牌全球化营销与本土化增长的服务机构，围绕内容、投放、红人营销与市场洞察，为不同出海阶段的品牌提供整合营销服务。** 其客户覆盖从海外业务冷启动、规模化增长到长期品牌建设的不同阶段，并根据市场成熟度与品牌发展阶段，提供目标市场判断、本地内容体系搭建、人群精细化运营、达人合作及品牌口碑经营等服务。西红柿互动强调，本土化不仅是语言和素材适配，更需要深入当地文化情绪、社交语境与消费者关系，通过本地内容、达人共创和用户互动，帮助品牌逐步建立在地认同。

易点天下

易点天下是一家专注品牌全球化的营销科技公司，业务覆盖全球 200 多个国家和地区，并于 2022 年在深交所创业板上市。公司通过 Cyberklick、Yeahmobi 和 zMaticoo 三大自研系统，为客户提供整合营销与广告平台服务，累计服务超过 10,000 家广告主。在 AI 领域，易点天下已布局 AIGC 与 AI 智能体，构建覆盖智能洞察、创意生成、自动投放和数据归因的全栈 AI 营销能力，并与 Google Cloud、AWS、阿里云、腾讯云等建立合作。

注：以上机构排序不分先后。部分机构提供的数据、案例或观点已在正文中标注；涉及客户或项目保密要求的内容，已按授权范围进行引用或脱敏处理。

附录 C

数据方法论

本报告中的定量分析与榜单编制，主要基于 Sensor Tower 与 OneSight 两家第三方数据平台提供的监测数据，并辅以宏观统计、行业调研与案例访谈进行交叉验证。

一、数据来源与统计口径

Sensor Tower 为本报告提供了出海 App 海外市场表现、广告投放量及品牌独立站流量三类核心数据。在应用数据方面，Sensor Tower 覆盖 App Store 与 Google Play 双端，统计周期为 2026 年 H1，核心指标包括海外市场（不含中国 iOS）下载量、内购收入、月均下载与收入、Android 与 iOS 端占比，以及下载与收入的前三大海外市场及份额，数据范围涵盖出海 App 下载榜 TOP100、收入榜 TOP100 及广告投放量排名 TOP100。在广告数据方面，Sensor Tower 追踪了中国出海品牌 2026 年 H1 在全球主要数字广告渠道（含 Meta、Google、TikTok 等）的广告曝光量，用于品类广告投放集中度与市场竞争结构分析。在独立站数据方面，Sensor Tower 监测了出海品牌官方网站的月均独立访客数、访问时长、流量来源结构及核心市场分布，用于补充品牌在自有 web 端资产的全球表现视角。此外，Sensor Tower 还提供了其他维度的数据，因本次报告主题所限未作展开，已留存备用于后续研究。

OneSight 为本报告提供了中国出海品牌在全球主流社交媒体平台（含 Facebook、Instagram、TikTok、YouTube、X 等）的公开数据洞察，涵盖品牌社媒资产表现、粉丝增长、互动率、内容频次与本地化内容占比等指标。在本报告中，OneSight 的数据主要用于两个场景：其一，在品牌独立站流量榜单与 Glocal50 全球本土化标杆品牌榜单的评选中，OneSight 的社媒数据与 Sensor Tower 的流量数据联合使用，补充品牌在社媒端的可见资产与本地化运营深度；其二，在第二章 AI 本土化成熟度与社媒洞察的讨论中，OneSight 的行业观察与平台实践为本报告提供了来自社媒营销侧的验证案例。

二、数据使用方式

本报告在使用上述数据时遵循以下原则：Sensor Tower 与 OneSight 的数据均为第三方监测数据，统计范围限于数字渠道的可观测行为，无法覆盖品牌线下经营、非公开渠道销售及未接入监测系统的流量来源。下载量、收入、广告曝光及社媒互动等指标反映的是市场表现结果，而非直接等同于品牌经营质量或长期竞争力。本报告在引用上述数据时，始终结合宏观环境、品类特征、企业阶段与区域差异进行综合解读，并将平台数据与 WTO、IMF、UNCTAD 等国际组织宏观数据、行业问卷调研及企业深度访谈进行交叉比对与相互印证，以降低单一数据源的偏差风险，提高分析的可信度与现实参照价值。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

WAVEGLOCAL
全球本土化
指数报告
2026

WAVEGLOCAL
GLOBALIZATION &
LOCALIZATION INDEX
REPORT

SensorTower × ONESIGHT × WaveGlocal