

CAAC

中国商务广告协会
品牌出海生态工作委员会
China Advertising Association of Commerce
Brand Going Overseas & Ecological Service Committee

CHINA ADVERTISING ASSOCIATION OF COMMERCE
BRAND GOING OVERSEAS GUIDEBOOK

CAAC 品牌出海手册

1.0

编撰单位

中国商务广告协会品牌出海生态工作委员会

（内部资料，禁止翻印）

编委会

主 任

中国商务广告协会会长 李西沙

副主任

中国商务广告协会副会长 陈徐彬

委 员

久其数字传播有限公司CEO 邓晨

耐特康赛网络技术（北京）有限公司董事长兼CEO 渠成

分众传媒联合合伙人 涂雅芳

北京广告事业群总经理 孙洵恂

广东省广告集团国际营销事业群总经理 罗继

京东零售渠道与出海广告营销负责人 关宇轩

爱奇艺副总裁海外销售负责人 付正刚

天下秀数字科技集团市场部负责人 苏书明

广东华商（上海）律师事务所律师/高级合伙人/数据合规师 彭述刚

上海宇沛斯商务信息服务有限公司创始合伙人 江俞庆

编写团队

主 编：李浩宇

编务统筹：王钰祺

编写成员：杜雨澎、洪希翼、陈 赫、颜 沁、陈雅诗、王 放、张 玉、董 静、康子金、段伟伟、程 冕、田思坤、
张 晶、孙维芳、孙小康、顾颖华、高 辉、肖戈峰、曹湘莹、黄海麟、朱颖璇、刘 芳

前言

在全球经济一体化的大潮中，中国品牌正以前所未有的速度和规模走向世界舞台，这不仅是中国经济实力的体现，更是中国文化自信与国际影响力的彰显。《CAAC品牌出海手册1.0》的发布，标志着我们在探索中国品牌国际化路径上迈出了坚实的一步，旨在为企业扬帆远航提供一份详实的导航图。

近年来，随着全球贸易格局的重塑和数字化技术的飞速发展，品牌出海的趋势愈发明显。新兴市场的崛起、消费者偏好的多元化，以及跨境电商平台的兴起，为中国品牌提供了前所未有的机遇。从“中国制造”到“中国智造”，中国品牌在质量、设计、创新等方面实现了质的飞跃，具备了与国际品牌同台竞技的实力。然而，海外市场环境的复杂性、文化差异的挑战，以及国际竞争的白热化，也对中国品牌提出了更高的要求。

《CAAC品牌出海手册1.0》正是基于这样的背景应运而生。手册的通识篇，我们首先聚焦于品牌出海的核心环节——出海首选地选择。这一步骤关乎企业的出海战略定位与市场潜力挖掘，需要综合考量目标市场的经济环境、文化习俗、消费者需求及法律法规等多方面因素。接下来，品牌形象建设与营销传播成为品牌出海成功的关键。在跨境电商日益繁荣的今天，我们不仅要利用好这一新兴渠道，更要积极探索短剧营销、AI营销、社媒营销、红人营销及长视频营销等多元化营销手段，以更加生动、精准的方式触达海外消费者。

在海外营销渠道管理、供应链管理、客户服务管理以及海外组织建设等方面，手册同样提供了详尽的指导和建议。这些环节是品牌出海过程中不可或缺的组成部分，直接关系到企业的运营效率、客户满意度及市场竞争力。鼓励企业采用先进的管理理念和技术手段，不断优化内部管理流程，提升整体运营水平。

进入区域篇，手册针对东南亚、北美、中东及俄罗斯等具有代表性的海外市场，进行了深入的市场分析、消费者洞察及法律法规解读。这些区域各具特色，拥有不同的市场环境和消费习惯。

在行业篇中，手册聚焦于汽车行业、3C电子及连锁经营等热门出海行业，分享了这些行业在品牌出海过程中的成功案例与实战经验。通过深度剖析，手册希望能够为企业提供更具体、更实用的出海指南。

《CAAC品牌出海手册1.0》不仅是一份指南，更是一份智慧的结晶。手册还会持续迭代，更新内容，它汇聚了众多行业精英的智慧与经验，旨在为中国品牌出海提供全方位、多维度的支持与帮助。我们相信，在全球化的浪潮中，中国品牌必将乘风破浪，扬帆远航，成为世界商业版图中的璀璨明珠。

通识篇

01 出海首选地选择	P02
02 出海品牌形象建设与营销传播	P05
一、跨境电商	P05
二、社媒营销	P24
三、红人营销	P29
四、长视频营销	P31
五、短剧营销	P40
六、AI营销	P45
03 海外营销渠道管理	P52
04 海外供应链管理	P57
05 海外客户服务管理	P67
06 海外组织建设	P76

区域篇

01 东南亚	P84
一、东南亚市场概况	P84
二、东南亚市场进入与运营策略	P91
三、东南亚市场财务与法律合规	P96
02 北美	P112
一、北美市场环境分析	P112
二、北美营销战略分析：当前四大主流营销战略	P113
三、北美市场机遇与挑战：四大朝阳产业	P114
四、北美市场营销建议及案例分析	P116

CONTENTS

目 录

03 中东	P123
一、中东国家区域概述	P123
二、中东市场环境概述	P123
三、中东渠道选择与分销	P127
四、中东合规与法律要求	P128
五、中东品牌营销与传播	P128
六、中东市场的风险与挑战	P130
04 俄罗斯	P132
一、环俄罗斯国家区域特征	P132
二、俄罗斯市场概况	P132
三、俄罗斯销售渠道介绍	P141
四、俄罗斯互联网营销环境	P154
五、俄罗斯广告传播环境	P157

行业篇

01 汽车行业	P162
一、汽车行业出海概述	P162
二、新能源汽车出海概述及策略建议	P163
三、汽车行业出海营销的痛点及开放式互联网解决方案	P168
02 3C电子	P177
一、3C电子出海的市场背景与机遇	P177
二、3C电子出海的本土化策略	P181
三、中国3C品牌优势	P184
四、3C电子出海的挑战与障碍	P186
五、3C电子出海的营销及推广建议	P187
六、3C电子出海的未来趋势与建议	P189
03 连锁经营	P196
一、中国连锁经营的发展现状	P196
二、茶饮连锁品牌的国际化：东南亚市场分析	P199
三、广告营销公司在连锁品牌国际化过程中的作用与价值	P202
四、出海连锁品牌在选择广告公司时的考量因素	P204

通识篇

GENERAL KNOWLEDGE SECTION

01 出海首选地选择

在当今全球化的商业环境中，中国企业面临着前所未有的出海机遇。选择合适的出海首选地对于企业的国际化战略至关重要。本篇旨在协助企业在首选地筛选中做出明智的选择。

一、出海首选地筛选的考量因素

在企业制定出海战略时，对首选地的市场研究、目标人群分析以及选品策略是至关重要的环节。

1. 市场研究

深入的市场研究能够揭示目标国家的经济状况、行业发展趋势、消费者行为模式以及潜在的市场机会。这包括对当地市场的规模、增长速度、消费者购买力和偏好的全面评估，以及对竞争对手的分析，从而为企业的市场定位和产品策略提供数据支持。

2. 目标人群分析

对目标人群的分析是确保营销策略成功的关键。企业需要识别和理解目标市场的消费者特征，包括他们的年龄、性别、收入水平、生活方式和消费习惯，以便制定更加个性化和有效的市场进入策略。

3. 选品策略

选品策略同样关键，它要求企业根据市场研究和目标人群的分析结果，选择最有可能在目标市场取得成功的产品。涉及到对产品特性、价格定位、品牌价值和分销渠道的综合考量。企业必须确保所选产品不仅满足当地消费者的需求，而且能够在竞争激烈的市场中脱颖而出。通过这些综合性的分析和策略制定，企业能够更有信心地迈出国际化的步伐，实现在全球市场的稳健增长。

4. 政策与法规

政策与法规也是核心考量因素，要确保业务的顺利进行并规避潜在的合规风险。企业需对目标市场的法律法规进行全面而深入的了解，这不仅包括贸易法规、税收政策、劳动法和环保法规，还涉及行业特定的法律标准。通过建立或外聘专门的合规团队，企业能够持续监控法律法规的变化，确保运营活动的合法性。同时，利用当地优惠政策，如税收减免和财政补贴，可以降低成本并增强市场竞争力。

5. 知识产权、数据安全和隐私保护

企业应重视知识产权的国际保护，确保商标、专利和版权在目标国家得到有效注册和维护，以避免侵权风险。数据安全和隐私保护也是不可忽视的方面，特别是在面对如欧盟通用数据保护条例（GDPR）等严格的数据保护法规时。企业还

需通过法律顾问的专业咨询，对合同进行严格的法律审查，并定期对员工进行法律法规培训，以提高整体的合规意识。通过这些综合性措施，企业能够在遵守目标市场法律法规的前提下，有效规避风险，确保业务的合规性和可持续发展。

二、热门出海首选地及其原因

东南亚地区如越南、印度尼西亚等国家，凭借其人口红利、相对较低的劳动力成本以及较为灵活的生产环境，成为中国企业设立生产基地的首选。这些国家不仅能够满足生产规模扩大的需求，还提供了大量的低成本劳动力，适合劳动密集型产业的转移。同时东南亚地区市场规模庞大、经济增长迅速，互联网用户数量庞大且网络普及率高，为数字经济的发展提供了广阔的空间。中国企业可以利用东南亚数字化转型的机遇，通过深入了解当地市场特点和消费者行为，制定本地化的产品和服务策略，以满足当地消费者的需求，同时可以利用当地的劳动力成本优势，提高制造和运营效率。

分析维度	印尼	泰国	菲律宾	马来西亚
市场研究	人口约2.7亿，互联网普及率约70%，GDP增长率稳定。	人口约7000万，互联网普及率高，旅游业发达。	人口超1亿，互联网用户增长快，经济增长迅速。	人口约3300万，经济发达，互联网普及率高。
目标人群	年轻人口多，偏好数字支付和在线购物。	中产阶级扩大，对健康和高品质产品需求增长。	年轻人口比例高，对移动技术和社交媒体有高依赖。	多元文化背景，中产阶级对品牌和质量有要求。
选品建议	适合热带气候的服装、3C电子产品、快速消费品。	旅游相关商品、健康食品、美容产品。	移动设备、时尚服饰、教育和娱乐服务。	高端电子产品、健康食品、教育服务。
政策法规	外资企业享税收优惠，需注意劳动法和知识产权保护。	外资政策友好，需遵守特定行业规定和数据保护法规。	外资企业享税收优惠，需注意劳动法和知识产权保护。	外资企业可参与多数行业，需遵守当地商业法规和数据保护法规。
APP使用偏好	社交媒体APP如Facebook、WhatsApp、Instagram流行。	偏好社交媒体和旅游类APP，如Facebook、Line。	社交媒体APP如Facebook、Twitter、Snapchat受欢迎。	社交媒体和电商APP如Facebook、Shopee流行。
电商平台习惯	偏好使用Lazada、Tokopedia等本地电商平台。	电商平台如Shopee、Lazada受欢迎。	电商平台如Shopee、Lazada有高使用率。	偏好使用Shopee、Lazada等电商平台。

除了东南亚地区外，发达经济体及其邻近国家（如美国、墨西哥、德国、匈牙利等）逐渐成为中国企业布局海外市场的新热门。一方面，这些地区具备良好的工业基础，能够为较复杂的生产环节提供高质量的劳动力、技术支持以及成熟的产业链生态系统。特别是在全球供应链日益复杂的背景下，发达经济体凭借其稳定的经济环境和先进的生产能力，成为企业生产高附加值产品的重要地点。

另一方面，出于节省物流成本的考虑，临近终端消费市场的地区展现出明显优势。例如，墨西哥和匈牙利因其靠近美国和欧洲市场的地理位置，成为企业出海的理想地点。墨西哥毗邻美国，得益于北美自由贸易协定和完善的物流网络，企业可以更快地进入北美市场，降低运输成本。匈牙利则处于欧洲的中心，接近德国等重要消费市场，为企业提供便利的市场准入渠道和物流优势。

值得注意的是，在考虑出海首选地时，中国企业不仅需要考察市场规模、经济增长潜力、文化接近性等因素，还需结合自身产品特性、行业特点以及目标市场的消费者环境和市场环境进行综合评估。

以下是中国几大热门出海行业的出海首选地选择及原因分析：

行业类别	出海首选地	原因分析
电子商务	欧美、东南亚、拉美、中东	购买力强、市场增长潜力大
高科技和互联网	全球多个国家和地区	互联网普及率高、全球用户基础广泛
制造业	东南亚、拉美	劳动力成本低、规避贸易壁垒
金融服务	新加坡	经济环境优越、金融法制健全
文化娱乐	东南亚、欧美	数字化渠道便捷、文化产品出口
基础设施建设	亚洲、非洲、中东	“一带一路”倡议、基础设施需求大
消费品	欧洲、北美	品牌建设、本地化战略、市场成熟度高

02 出海品牌形象建设与营销传播

一、跨境电商

（一）跨境电商的广义认知

1.跨境电商定义与全球发展趋势

跨境电商，简而言之，是指分属不同关境的交易主体，通过电子商务平台达成交易、进行支付结算，并通过跨境物流送达商品、完成交易的一种国际商业活动。近年来，跨境电商展现出强劲的增长势头，成为全球经济一体化的重要推手。

· 市场规模持续增长

随着互联网技术的不断成熟和全球消费者对跨境商品需求的日益增长，跨境电商市场规模持续扩大，成为全球经济增长的新亮点。

· 市场结构多元化

从商品种类到消费者群体，跨境电商的市场结构日益多元化，不仅涵盖了服装、电子产品、家居用品等传统商品类别，还逐渐扩展到健康医疗、教育服务、文化旅游等新兴领域。不同国家和地区的市场需求各异，为跨境电商企业提供了广阔的发展空间。

· 技术创新驱动

大数据、人工智能、区块链等前沿技术的应用，不仅提升了跨境电商的交易效率和服务水平，还推动了跨境电商模式的持续创新，为品牌出海提供了更多可能性。

· 政策环境优化

各国政府纷纷出台相关政策支持跨境电商发展，包括关税减免、通关便利化等措施，为跨境电商的快速发展提供了有力保障。

2.跨境电商对传统外贸模式的革新

跨境电商对品牌全球化的推动作用不言而喻。它的兴起，对传统外贸模式带来了颠覆性的变革，主要体现在以下几个方面：

· 模式的变革

传统外贸模式往往依赖于展会、代理商等中间环节，而跨境电商则实现了买卖双方直接对接，降低了交易成本，提高了交易效率。

· 市场准入门槛降低

跨境电商平台为中小企业提供了进入国际市场的机会，使得更多有潜力的品牌和产品有机会走向全球，促进了市场竞争的活跃和多元化。

· 信息透明度的提升

消费者可以通过电商平台轻松获取产品的详细信息、用户评价等，从而做出更为明智的购买决策，同时也促使商家更加注重产品质量和服务体验，以赢得消费者信赖。

· 支付与物流的便捷化

电子支付和国际物流网络的完善，极大地促进了跨境交易的便捷性，为品牌出海提供了有力支持。

3.品牌利用跨境电商营销的优势

品牌利用跨境电商进行营销，具有多方面的显著优势：

- **市场份额的拓展**

跨境电商打破了地域限制，使得品牌可以轻松进入全球市场，挖掘新的消费群体，实现市场份额的快速扩张。

- **品牌忠诚度的建立**

通过跨境电商的精准营销和用户互动，品牌可以更加深入地了解消费者需求，提供个性化的产品和服务体验，从而增强消费者的品牌忠诚度和信任感。

- **国际竞争力的提升**

跨境电商的激烈竞争促使品牌不断创新和提升自身实力。品牌可以借此展示自身特色和优势产品，树立独特的品牌形象和市场定位，从而在国际市场上脱颖而出，提升国际竞争力。

（二）跨境电商的宏观现状

据中研普华产业研究院跨境出口电商研究报告数据显示，全球跨境电商市场规模持续扩大，以年均超过20%的速度增长，预计到2025年将达到6.5万亿美元，预测未来几年，仍将继续保持这一增长态势。这一趋势得益于互联网技术的普及、全球消费者购物习惯的改变以及跨境电商平台的不断创新。

1.全球化品牌定位

在全球化的背景下，跨境电商企业要想在激烈的市场竞争中脱颖而出，必须实施全球化品牌定位策略。这要求企业深入理解全球市场趋势与消费者需求，从而精准地确定自身在全球市场中的位置。

- **挖掘市场需求**

跨境电商企业需要密切关注全球市场的动态变化，包括但不限于对当地文化、消费心理、购买行为的全面分析，以及对市场动态的持续关注，通过深入分析这些数据，企业能够洞察市场机遇，为品牌定位和产品开发提供有力支持。

- **确定品牌定位**

明确市场趋势和需求的基础上，品牌需要结合自身的产品特点和优势，确定在全球市场中的独特定位。这包括选择适合的目标市场、确定竞争优势以及制定差异化的营销策略等。通过精准的品牌定位，品牌可以在消费者心中树立独特的品牌形象，增强品牌的认知度和忠诚度。

2.差异化竞争策略

在竞争激烈的全球跨境电商市场中，品牌需要采取差异化竞争策略来脱颖而出。这包括产品差异化、服务差异化以及营销差异化等方面。

- **产品差异化**

品类丰富：针对市场需求多样化的情况，品牌可以采用区域匹配产品的策略。即根据不同地区的文化偏好和消费习惯，提供符合当地市场特点的产品。例如，亚洲市场可能更偏爱护肤和美容产品，而欧美市场可能对健康补充品有更大需求。

品类单一：对于产品线较为集中的品牌，可以通过创新和定制化来打造产品的独特卖点和差异化。例如，通过环保材料或独特设计来突出产品的绿色和个性化特点。

- **服务差异化**

除了产品本身外，提供优质的客户体验和售后服务也是提升品牌忠诚度和口碑的关键。这包括快速响应消费者的咨询

和投诉、提供便捷的退换货服务以及定期收集和分析消费者反馈以持续改进服务等方面，提升消费者的购物体验 and 满意度，进而增强品牌忠诚度。

· 营销差异化

在营销方面，品牌需要采取创意内容和个性化传播的策略来吸引消费者的关注和兴趣。这包括运用社交媒体平台进行精准营销、与网红或意见领袖合作进行产品推广以及开展线上线下联动的营销活动等方面。通过创新的营销方式和手段，品牌可以在众多竞争对手中脱颖而出，提升品牌知名度和美誉度。

（三）跨境电商平台的选择策略

1. 平台类型分析

在跨境电商领域，选择合适的销售平台对于品牌来说至关重要。不同的平台类型有着不同的特点和优势，品牌需要根据自己的业务模式、产品特性以及市场定位来选择最合适的电商平台。

1.1. 跨境电商平台

· **优势：**第三方电商平台拥有庞大的用户基础、成熟的交易体系和高效的物流网络。它们为卖家提供了即时的市场接入机会，降低了初期投入成本和风险。此外，这些平台通常提供数据分析工具，帮助卖家了解市场趋势和消费者行为。

· **劣势：**竞争激烈，卖家需要不断优化产品、价格和营销策略以脱颖而出。同时，平台规则严格，对产品质量、售后服务等有较高要求，且可能面临高昂的佣金和广告费用。

· **适用场景：**适合初创企业或希望快速进入市场的品牌，特别是那些希望通过规模效应提升品牌知名度和销量的企业。

1.2. 独立站

· **优势：**独立站和自建电商平台使卖家能够完全控制品牌形象、用户体验和营销策略。它们提供了更大的灵活性和定制空间，有助于构建品牌忠诚度和长期客户关系。此外，没有第三方佣金的压力，利润空间更大。

· **劣势：**初期投入较大，需要自行解决网站开发、维护、推广和支付系统等问题。同时，市场流量获取较难，需要卖家投入大量时间和精力进行SEO优化、社交媒体营销等。

· **适用场景：**适合已有一定品牌影响力和客户基础的企业，或希望打造独特品牌形象和用户体验的企业。

1.3. 社交电商与移动APP

· **优势：**社交电商和移动APP利用社交媒体和移动设备的普及性，为卖家提供了更直接、更高效地触达消费者的途径。它们通常具有高度的用户粘性和互动性，有助于提升品牌曝光度和转化率。

· **劣势：**用户群体相对特定，需要卖家深入了解目标用户群体的需求和偏好。同时，平台规则和政策变化较快，需要卖家保持高度敏感性和适应性。

· **适用场景：**适合年轻、时尚、注重社交互动的品牌或产品，特别是那些希望通过KOL（关键意见领袖）合作、内容营销等方式吸引用户的企业。

2. 平台选择考量因素

在选择跨境电商平台时，商家需要考虑以下几个关键因素：

· 目标市场覆盖与用户群体

不同平台在全球各地的市场覆盖和用户群体有所不同。选择平台时，应根据目标市场的地理位置和用户习惯进行匹配。

· 平台规则与费用结构

每个平台都有其独特的规则和费用结构，包括佣金、月租费、广告费等。了解并比较这些费用结构，评估其对利润率

的影响。例如，亚马逊的FBA（Fulfillment by Amazon）服务虽然方便，但费用较高，需要仔细权衡。

• 竞争态势与机会分析

评估平台上的竞争情况和市场机会，选择竞争相对较少且有增长潜力的品类和市场。例如，在eBay上，某些小众产品可能竞争较少，而在亚马逊上则可能竞争激烈。

3. 入驻准备与运营规划

成功入驻跨境电商平台并实现持续运营，需要做好以下准备和规划：

3.1. 资质申请与店铺开设流程

- **资质准备：**准备好企业营业执照、税务登记证、法人身份证等必要资质。
- **平台注册：**在目标平台上注册账号，填写相关信息并提交审核。
- **店铺开设：**通过审核后，按照平台要求设置店铺信息，包括店铺名称、LOGO、简介等。

3.2. 店铺装修与产品上架策略

- **店铺装修：**设计并上传高质量的店铺页面，包括首页、产品分类页、品牌故事等。
- **产品上架：**根据平台规则，编写详细的产品描述，上传高清产品图片，设置合理的价格和库存。
- **详情页优化：**制作高质量的产品详情页，包括清晰的产品图片、详细描述和关键词优化。

3.3. 运营团队组建与培训

- **团队组建：**根据业务需求，组建包括市场营销、客户服务、物流管理等岗位的运营团队。
- **团队培训：**对团队成员进行平台规则、产品知识、客户服务技巧等方面的培训，确保团队能够高效运营。
- **绩效考核：**建立有效的激励机制，激发团队的积极性和创造力。

（四）跨境电商营销策略

1. 内容营销与品牌建设

内容营销与品牌建设是通过创作、发布和分享有价值、相关性高且持续性的内容来吸引、保留和转化目标客户，从而建立并加强品牌认知度和忠诚度的一种营销策略。

1.1. 优势

- **增强品牌故事性：**通过高质量的内容创作，企业能够讲述品牌背后的故事，传递品牌理念和价值观，增强消费者与品牌之间的情感连接。
- **提升信任度：**持续发布有价值的内容有助于建立品牌权威性，增加消费者对品牌的信任感，从而促进购买决策。
- **增加用户粘性：**有趣、实用的内容能够吸引用户持续关注和互动，提高用户粘性，为长期转化打下基础。

1.2. 形式

- **高质量内容创作与传播：**注重内容的原创性、专业性和趣味性，利用多种媒介形式（如图文、视频、直播）进行多渠道传播，确保内容能够触达并吸引目标受众。
- **利用故事化营销传递品牌价值：**通过构建品牌故事，将品牌理念、价值观融入其中，使消费者在情感上与品牌产生共鸣，增强品牌记忆点和忠诚度。
- **UGC（用户生成内容）激励与利用：**鼓励用户参与内容创作，通过举办活动、设置奖励机制等方式激发用户积极性，同时筛选优质UGC内容进行二次传播，扩大品牌影响力。

1.3. 趋势

- **视频化趋势：**随着短视频平台的兴起，视频内容成为内容营销的重要组成部分，品牌纷纷加大视频内容创作力度。

- **个性化定制**：利用AI技术根据用户行为数据提供个性化内容推荐，提升用户体验和转化率。
- **内容整合营销**：品牌不再局限于单一平台的内容输出，而是进行多渠道、多形式的内容整合，形成全方位的营销攻势。

2. 精准营销与广告投放

精准营销与广告投放是指基于大数据和AI技术，对目标受众进行精确分析，实施个性化推荐和精准广告投放，以提高营销效率和ROI。

2.1. 优势

- **降低成本**：通过精准定位目标受众，减少无效广告投放，降低营销成本。
- **提高转化率**：个性化推荐和精准投放能够更准确地满足用户需求，提高点击率和转化率。
- **优化用户体验**：根据用户行为数据调整广告内容和形式，提升用户体验，增强品牌好感度

2.2. 形式

- **利用大数据与AI技术进行用户画像**：收集并分析用户行为数据，构建用户画像，为精准营销提供数据支持。
- **实施个性化推荐与精准广告投放**：基于用户画像，运用AI算法进行个性化推荐，同时优化广告投放策略，确保广告能够精准触达目标受众。
- **SEO与SEM优化提升搜索可见度**：通过优化网站结构、内容质量和关键词策略，提高搜索引擎排名；同时利用SEM工具进行付费推广，增加品牌曝光度和点击率。

2.3. 趋势

- **AI辅助决策**：AI技术在广告创意生成、投放优化等方面发挥越来越大的作用，提高广告投放的智能化水平。
- **程序化广告**：程序化购买和实时竞价成为广告投放的主流方式，实现更高效的广告资源分配。
- **跨屏整合**：整合PC、移动、社交媒体等多屏资源，实现跨屏追踪和精准投放。

3. 社交媒体与KOL合作

社交媒体与KOL合作是指利用社交媒体平台上的关键意见领袖（KOL）进行品牌推广和产品营销，通过其影响力和粉丝基础扩大品牌曝光度和销售量。

3.1. 优势

- **快速传播**：KOL拥有大量忠实粉丝，能够迅速将品牌信息传递给目标受众。
- **增强信任感**：KOL的推荐往往能够增强消费者对品牌的信任感，提高购买意愿。
- **创造话题**：KOL合作能够引发社交媒体上的话题讨论，提升品牌知名度和关注度。

3.2. 形式

- **社交媒体平台选择与内容规划**：根据目标受众的喜好和行为习惯选择合适的社交媒体平台，并制定有针对性的内容规划，确保内容能够吸引并留住用户。
- **KOL与网红合作策略与执行**：筛选与品牌调性相符的KOL进行合作，制定详细的合作计划和内容创意，确保合作效果最大化。同时，关注合作过程中的数据反馈，及时调整策略。
- **社群营销与粉丝互动**：建立品牌社群，通过定期发布内容、举办活动等方式与粉丝保持互动，增强粉丝粘性和忠诚度。同时，利用社群数据了解粉丝需求，为产品改进和营销策略调整提供依据。

3.3. 趋势

- **微影响力者崛起**：除了头部KOL外，拥有小众但高忠诚度粉丝的微影响力者开始受到品牌关注。
- **内容共创**：品牌与KOL共同创作内容成为新趋势，通过深度合作提升内容质量和传播效果。
- **社群营销深化**：KOL不仅作为传播者，还参与到社群运营中，通过粉丝互动提升品牌忠诚度。

4.O2O营销

O2O营销（Online to Offline）是指将线上流量引导至线下实体店铺进行消费，或通过线下活动促进线上销售的营销策略。

4.1. 优势

- **增强用户体验：**通过线上线下联动，为消费者提供更加便捷、丰富的购物体验，提升品牌好感度。
- **促进销售转化：**线上活动可以吸引流量，线下体验则能促成实际购买，形成闭环营销。
- **数据整合分析：**线上线下数据整合分析有助于更准确地了解消费者需求和行为，优化营销策略。

4.2. 形式

• **线上线下融合：**通过线上平台引流至线下实体店体验，或利用线下活动吸引用户关注线上平台，实现线上线下流量的相互转化。

• **场景化营销：**根据消费者在不同场景下的需求进行定制化营销，如设置快闪店、举办主题活动等，提升消费者的购物体验和品牌认知度。

• **数据驱动决策：**整合线上线下数据资源，进行深度分析，了解消费者行为模式和偏好变化，为营销策略的调整和优化提供数据支持。

4.3. 趋势

- **新零售融合：**随着新零售概念的兴起，线上线下融合成为趋势，O2O营销将在新零售体系中发挥更大作用。
- **场景化营销：**根据消费者场景化需求进行O2O营销布局，提供更加个性化的购物体验。
- **技术驱动创新：**AR/VR、物联网等技术的应用将进一步推动O2O营销的创新发展。

（五）企业出海跨境电商的路径选择

1.市场打法区隔——市场洞悉北美、拉美、西欧、东欧、东南亚、中东市场打法分类

多市场差异列举，供跨境电商玩家结合需求选择：

地域	人口基数	互联网用户	互联网渗透率	主要国家	典型国家市场情况	语言	市场特点
北美	约3.6亿	约3亿以上	全球6.7%的互联网用户分布在北美地区，且互联网渗透率逐年增长，预计到2028年将突破90%。	美国、加拿大	1、美国：美国是北美地区最大的经济体，人口众多，互联网用户数量庞大。美国互联网用户具有高度的活跃度和消费能力，是推动北美互联网市场发展的重要力量。 2、加拿大：加拿大互联网用户数量相对较少，但互联网渗透率同样较高。加拿大用户对互联网的使用习惯与美国相似，但受到文化、政策等因素的影响，其互联网市场也呈现出一定的独特性。	主要通用语言为英语，其次是法语、丹麦语、美洲原住民语言等。	北美市场对新兴科技产品的接受度较高，智能科技产品的需求不断增长。
拉美	约6.5亿	超3.58亿	整体约74.6%，但部分国家如玻利维亚、海地等不足60%。	墨西哥、巴西、智利等	1、巴西：截至2023年初，巴西的互联网用户数约为1.8亿，是拉丁美洲中拥有互联网线上用户最多的国家。其互联网普及率达84.3%，线上用户占巴西总人口的81%。 2、墨西哥：墨西哥的互联网用户数超过1亿，位居拉美地区第二。其互联网渗透率（平均每百人有多少互联网用户）为68.9%，互联网用户中有48%使用电脑上网，50%多在移动设备上上网。 3、智利：智利的互联网用户数约为1769万，其互联网普及率高达92%，互联网渗透率占总人口的90.2%，位居全球第一。	西班牙语、葡萄牙语等。	年轻化，移动设备有增长空间，安卓设备占绝对优势，核心用户市场有更好的变现基础。

地域	人口基数	互联网用户	互联网渗透率	主要国家	典型国家市场情况	语言	市场特点
西欧	约3.7亿	约3.3亿	平均水平较高，大部分国家超过90%，如冰岛和挪威为99%。	德国、英国、法国、意大利、西班牙等	德国、法国、英国、意大利等拥有大量的互联网用户。这些国家的互联网市场相对成熟，用户行为多样化，涵盖了社交媒体、在线购物、在线娱乐等多个领域。	德语、英语、法语、西班牙语等	数字化和电子商务水平高，但不同国家之间发展差异大。
东欧	约3.7亿	约3亿	在80%左右，部分国家仍有较大的增长空间。	俄罗斯、波兰、捷克、匈牙利等	俄罗斯：俄罗斯是欧洲互联网用户最多的国家之一，每天有近1亿人使用互联网。此外，俄罗斯也是欧洲电商市场的重要参与者，尽管其本土电商平台渗透率相对较低，但市场需求巨大，为电商平台提供了广阔的发展空间。其他国家如波兰、捷克经济发展较快，电商市场增长迅速。	俄语、波兰语、罗马尼亚语等	追求高性价比商品。随着互联网发展，电商潜力巨大，不过部分地区物流基础设施薄弱，配送时间长。此外，有本土特色商品需求的同时也关注国际品牌。
东南亚	超过6亿	约4.4亿	较高，许多国家已跳过PC时代直接进入移动互联网。	印尼、泰国、越南、菲律宾等	1、印度尼西亚：作为东南亚人口最多的国家之一，印度尼西亚的互联网用户数量也位居前列。该国拥有庞大的经济体量和年轻的人口结构，为互联网市场的发展提供了有利条件。 2、越南：越南的互联网用户数量同样增长迅速，其电商市场也呈现出强劲的发展势头。高互联网普及率和数字人口推动了电商的发展，使越南成为东南亚地区增速最快的电商市场之一。 3、泰国：泰国的互联网用户数量也相对稳定且持续增长。该国电商市场发展迅速，社交电商场景逐渐兴起，为互联网用户提供了更多元化的消费选择。	印尼语、泰语、越南语、英语等	年轻化，人口基数大，互联网经济快速增长，智能手机普及。
中东	约4.7亿	约3.6亿	平均64.5%，沙特和阿联酋等国家高达95%以上	沙特、阿联酋、伊朗、土耳其等	1、沙特阿拉伯：作为海湾六国中人口数最多的国家，沙特阿拉伯的互联网用户数量持续增长。除了高普及率外，该国的互联网连接速度也在不断提升，为用户提供了更好的上网体验。 2、阿联酋：阿联酋的互联网用户数量同样稳定增长。该国不仅在互联网普及方面取得了显著成就，还在社交媒体和数字营销等领域展现出了强大的活力。例如，Facebook、YouTube、TikTok等社交媒体平台在阿联酋拥有大量用户，为数字营销提供了广阔的市场空间。	阿拉伯语、英语等	互联网发达，跨境电商市场规模大，移动互联网渗透率高。

2.不同市场的客户类属选择

2.1. 北美市场

2.1.1. 电商环境

北美市场电商所需的产品类型丰富多样，这些产品往往与消费者的生活品质、健康意识、环保理念以及个性化需求紧密相关。以下是一些在北美市场电商平台上受欢迎的产品类型：

（1）高性价比的日用品与家庭必需品

由于通胀压力，北美消费者更倾向于购买性价比高的产品，尤其是日用品和家庭必需品。这类产品通常具有实用性、耐用性和经济性，能够满足消费者的基本生活需求。例如，清洁用品、厨房用品、个人护理产品等。

（2）健康与保健产品

北美消费者对健康和保健品的需求持续上升，特别是在高收入群体中。这类产品包括营养补充剂、健身器材、健康食品等，旨在帮助消费者保持健康、增强体质。随着健康意识的提高，这类产品的市场需求也在不断增加。

（3）智能家居设备

智能家居设备在北美市场增长迅速，特别是在千禧一代和Z世代消费者中。这类产品包括智能音箱、智能照明、安防设备等，不仅提供便利，还能提升生活品质。智能家居设备的普及也反映了消费者对科技和生活品质的追求。

（4）环保主题的产品

随着环保意识的提升，北美消费者越来越关注产品的环保属性。例如，环保材质的家居装饰品、可降解的生活用品等。这些产品不仅符合消费者的环保理念，也有助于减少对环境的影响。

（5）电动交通工具及配件

电动滑板车、电动自行车等个人交通工具在北美市场增长迅速，与之配套的充电器、替换电池等配件也有广泛的市场需求。这类产品不仅符合环保趋势，还能满足消费者对便捷出行的需求。

（6）时尚与个性化产品

服装、鞋类、饰品等时尚类产品一直是北美市场电商的热门品类。消费者对时尚潮流的热烈追求以及不断增长的个性化需求推动了这一品类的发展。设计独特的品质服装、鞋类与配饰产品颇受消费者追捧，同时，以可持续发展和环保理念为导向的时尚品牌也备受青睐。

（7）专业工具与特定领域配件

虽然市场规模较小，但竞争也相对较低。在这些类目中，卖家可以通过精准定位、独特的产品设计和优质的服务，快速占据市场份额。例如，针对特定行业或领域的专业工具、配件等。

（8）高利润率的品类

如奢侈品、高端电子产品等，虽然单价较高，但利润空间也相应较大。然而，这些品类往往对产品质量、品牌知名度和服务水平要求较高，需要卖家具备较高的运营能力和资金实力。

综上所述，北美市场电商所需的产品类型多样，涵盖了日用品、健康保健、智能家居、环保产品、电动交通工具、时尚个性化产品以及专业工具和特定领域配件等多个领域。商家在制定产品策略时，应充分考虑消费者的需求和市场趋势，以满足消费者的多样化需求。

2.1.2. 营销环境

北美数字营销市场的竞争情况相当激烈，以下是对该市场竞争情况的具体分析：

（1）市场竞争格局

• **多强并存**：北美数字营销市场竞争格局呈现出“多强并存”的特点。除了亚马逊这一电商巨头在数字营销领域拥有强大实力外，还有沃尔玛、eBay、Homedepot以及Target等平台也在数字营销市场占据一席之地。这些平台通过不断优化用户体验、拓展产品线和服务范围，以及加强数字营销能力，吸引了大量消费者和广告主。

• **新兴平台崛起**：近年来，一些新兴的数字营销平台也在北美市场迅速崛起。例如，SHEIN作为北美地区增长最快的电子商务平台之一，其GMV高达数百亿美元，并跻身北美最大的服装数字零售商之一。此外，TikTok也凭借其庞大的用户基础和强大的社交属性，在北美数字营销市场中崭露头角。

（2）竞争焦点

• **用户争夺**：在北美数字营销市场中，用户争夺是竞争的核心。各大平台纷纷通过优化用户体验、提供个性化服务、加强社交属性等方式，吸引和留住用户。同时，通过数据分析和精准营销等手段，提高用户转化率和留存率。

• **广告资源争夺**：广告资源是数字营销市场的重要收入来源。各大平台通过提供丰富的广告形式和精准的广告投放服务，吸引广告主投放广告。同时，通过不断优化广告算法和提高广告效果，提升广告主的满意度和忠诚度。

• **技术创新**：技术创新是推动数字营销市场发展的重要动力。各大平台纷纷加大技术创新投入，推动数字营销技术的不断升级和迭代。例如，利用人工智能和机器学习技术优化广告投放效果、提高用户转化率；利用区块链技术保障数据安全和个人隐私保护等。

（3）竞争趋势

• **移动化趋势加强**：随着智能手机的普及和移动互联网的发展，移动化趋势在北美数字营销市场中日益加强。各大平台纷纷推出移动应用和优化移动端用户体验，以满足消费者随时随地获取信息和购物的需求。

• **视频化趋势明显**：短视频和直播在北美数字营销市场中受到广泛欢迎。各大平台纷纷推出短视频和直播功能，吸引消费者的关注和购买意愿。同时，通过优化视频内容和提高视频质量，提升用户体验和营销效果。

• **智能化趋势加速**：智能化趋势在北美数字营销市场中加速发展。各大平台利用人工智能和机器学习技术优化广告投放效果、提高用户转化率；利用智能客服和虚拟助理等提高客户服务质量和效率。这些智能化技术的应用将推动数字营销市场向更加高效、精准和个性化的方向发展。

综上所述，北美数字营销市场竞争激烈且复杂多变。各大平台需要不断创新和优化自身的数字营销能力，以应对日益激烈的市场竞争和不断变化的消费者需求。

2.2. 拉美市场

2.2.1 电商环境

拉美市场电商所需的产品类型多样，且随着市场的发展和消费者需求的变化而不断演变。以下是一些在拉美市场电商上较为受欢迎的产品类型：

（1）电子产品

• **消费电子**：如数据线、蓝牙耳机、音箱、智能手表、运动相机、平板电脑等便携式电子设备，以及手机壳及保护膜等配件。拉美消费者对便携式电子设备的依赖度较高，智能穿戴、无线电子产品在拉美市场表现出强劲且稳定的需求。

• **家用电器**：包括空气炸锅、小型吸尘器、多功能锅、洗碗机等小家电，以及电视、冰箱等大家电。其中，小家电领域尤其受到消费者的青睐。

（2）时尚配饰与服装

• **配饰**：如手表（特别是金属表带的电子表和防水运动手表）、眼镜（造型酷炫的猫眼墨镜与偏光镜）、项链等，这些产品在拉美市场尤其是巴西市场有很高的销量。

• **服装**：拉美消费者偏爱时尚且性价比高的服装产品，包括运动套装、户外背包等。

（3）美妆美发与个护产品

• **美妆产品**：如假睫毛、假发等，在巴西等市场尤其受欢迎。

• **美发与个护产品**：包括洗发水、晚霜、电吹风、卷发棒、便携式按摩器、电动冲牙器等。随着拉美消费者健康意识的提升，这些产品的市场需求大幅上涨。

（4）食品

拉美消费者喜欢在电商平台上购买食品，不同国家的热销食品有所不同。例如，炼乳和啤酒是巴西市场的热销产品，

蛋黄酱在阿根廷市场受欢迎，而墨西哥的热销产品是植物油和红糖。

（5）母婴与家居产品

- **母婴产品：**包括吸奶器、婴儿用品等，随着拉美家庭对孩子教育和生活质量的重视，这一市场的增长潜力巨大。
- **家居产品：**如扫地机器人、行李箱收纳袋、搅拌器等，这些产品能够提升家庭生活的便利性和舒适度。

（6）节日与促销产品

拉美消费者比较看重节日，因此节日期间与节日相关的服饰、食品（如亡灵节面包、骷髅糖果等）、装饰用品等会成为热卖产品。

在大型促销活动期间（如Hot Sale、Buen Fin等），拉美消费者会购买很多大件商品，如电子产品、家用电器、家具等，同时也涵盖了服装、鞋类和其他日常用品。

（7）其他特色产品

根据不同国家的文化特色和消费者偏好，还可以选择一些具有地方特色的产品。例如，在墨西哥市场，汽车用品和修理工具受到男性消费者的喜爱；而在智利市场，时尚配饰的购买量仅次于电子产品和服装。

总的来说，拉美市场电商所需的产品类型丰富多样，涵盖了电子产品、时尚配饰与服装、美妆美发与个护产品、食品、母婴与家居产品以及节日与促销产品等多个领域。在选择产品时，需要充分考虑当地消费者的需求、市场趋势以及竞争情况，以制定合适的市场策略和产品规划。

2.2.2 营销环境

在拉美市场进行产品营销，需要综合考虑多个方面，包括了解当地文化、把握消费趋势、选择合适的营销渠道以及制定有针对性的营销策略。以下是一些具体的建议：

（1）了解当地文化

- **语言：**拉美地区主要使用西班牙语和葡萄牙语，因此，在产品营销过程中，要确保广告、产品描述和客户服务等都能提供这两种语言的支持。

- **节日与习俗：**拉美地区拥有丰富的节日文化，如三王节（西班牙的儿童节）、情人节、消费者日、父亲节等，这些节日都是进行产品营销的好时机。可以根据节日特点，推出相应的促销活动，提高产品销量。

- **消费习惯：**拉美消费者在购买产品时，通常会考虑价格、品质、品牌声誉、舒适度、设计款式以及时尚元素等多重因素。因此，在产品设计和营销过程中，要充分考虑这些因素，以满足当地消费者的需求。

（2）把握消费趋势

- **时尚与配饰：**拉美地区对时尚和配饰的需求持续增长，尤其是女装、男装以及时尚配饰等品类。在营销过程中，可以突出产品的时尚元素和个性化设计，吸引消费者的注意力。

- **玩具与游戏：**随着家庭消费观念向更加重视亲子互动与儿童全面发展的方向转变，以及全球儿童人口的不断增长，儿童玩具品类正经历着一轮显著的增长浪潮。益智玩具、教育性强且充满趣味的玩具正逐渐成为家长与孩子们的心头好。

- **家具与家居：**拉美地区对家具和家居产品的需求也在不断增加，尤其是环保、多功能和高品质的家具产品。在营销过程中，可以强调产品的环保理念、功能性和设计感，以满足当地消费者的需求。

（3）选择合适的营销渠道

- **电商平台：**拉美地区的电商平台如Mercado Libre、Amazon等，拥有庞大的用户基础和完善的交易体系，是进行产品营销的重要渠道。可以通过在这些平台上开设店铺、进行广告投放等方式，提高产品的曝光度和销量。

- **社交媒体：**拉美地区的社交媒体用户众多，如Facebook、Instagram等。可以通过在这些平台上发布产品信息、进行品牌推广等方式，吸引潜在消费者的关注。

- **线下渠道：**除了线上渠道外，还可以考虑在拉美地区的商场、超市等线下渠道进行产品展示和销售。这有助于增加产品的曝光度和消费者体验。

（4）制定有针对性的营销策略

• **促销活动**：根据节日和消费趋势，制定有针对性的促销活动，如打折、满减、赠品等。这有助于提高产品的销量和消费者的购买意愿。

• **品牌推广**：通过广告投放、社交媒体营销等方式，提高品牌的知名度和美誉度。这有助于吸引更多潜在消费者的关注，并增加他们对产品的信任度和购买意愿。

• **客户服务**：提供优质的客户服务，包括售前咨询、售后支持等。这有助于提高消费者的满意度和忠诚度，促进产品的复购和口碑传播。

（5）利用先进技术提升营销效果

• **AI技术**：利用AI技术进行精准营销，如通过AI驱动的推荐系统，根据消费者的购买历史和浏览习惯，精准推送他们感兴趣的商品。

• **大数据分析**：应用大数据分析，获得关于市场需求和消费者偏好的深度见解，从而优化产品策略和营销策略。

综上所述，在拉美市场进行产品营销需要综合考虑多个方面，包括了解当地文化、把握消费趋势、选择合适的营销渠道以及制定有针对性的营销策略等。同时，还可以利用先进技术提升营销效果，提高产品的销量和品牌的知名度。

2.3. 西欧市场

2.3.1 电商环境

西欧市场电商所需的产品类型同样多样化，且受到消费者偏好、市场趋势和竞争环境的影响。以下是一些在西欧市场电商上较为受欢迎的产品类型：

（1）电子产品及配件

- **智能手机**：消费者对智能手机的需求持续旺盛，特别是中高端机型和具有创新功能的产品。
- **家用电器**：包括洗衣机、洗碗机、冰箱等大家电，以及厨房电器、美容仪、地板清洗机等小家电。这些产品能够提升家庭生活的便利性和舒适度。
- **IT硬件及配件**：如电脑、平板、显示器、键盘、鼠标等，以及相关的存储设备、打印机等。
- **游戏硬件及配件**：随着游戏产业的蓬勃发展，游戏硬件及配件在西欧市场也备受青睐，包括游戏主机、游戏手柄、游戏耳机等。

（2）时尚与服饰

- **服饰鞋类**：西欧市场偏好网购的消费者中，有一半的人有过网购鞋子和服饰的经历。舒适度高的鞋子、打底裤、打底衫、T恤、衬衫、羽绒服等产品更受消费者的偏爱。
- **时尚配饰**：如手表、项链、耳环、手链等，这些产品能够提升消费者的个人形象和品位。

（3）家居与装饰

- **家居用品**：包括家具、家居装饰、家居纺织品等，这些产品能够提升家居环境的舒适度和美观度。
- **家居装饰用品**：如LED节能灯泡、精油香薰机等，这些产品能够营造温馨舒适的家居氛围。

（4）个人护理与健康

- **个人护理产品**：如电动理发器、卷发棒、化妆品、美甲产品等，这些产品能够满足消费者对个人形象的关注和追求。
- **健康类产品**：随着健康意识的提升，健康类产品如健身器材、运动手环、健康监测设备等在西欧市场也备受关注。

（5）运动与户外

- **运动产品**：西欧市场的人群对于健康养生比较关注，因此运动类的产品也潜力比较大。骑行产品及配件、足球、瑜伽垫、跑步机、健腹轮等多种运动产品，是消费者经常关注的产品。
- **户外用品**：如自行车灯、户外帐篷、登山装备等，这些产品能够满足消费者对户外活动的热爱和追求。

（6）其他特色产品

- **3C数码产品**：如手机充电线、多功能转换器、无线鼠标、移动硬盘等，这些产品能够满足消费者对数码产品的需求。
- **办公用品**：随着居家办公的兴起，兼具舒适度和高性价比的办公桌椅等办公用品也吸引了不少消费者的关注。

总的来说，西欧市场电商所需的产品类型丰富多样，涵盖了电子产品、时尚与服饰、家居与装饰、个人护理与健康、运动与户外以及其他特色产品等多个领域。在选择产品时，需要充分考虑当地消费者的需求、市场趋势以及竞争情况，以制定合适的市场策略和产品规划。同时，也要关注西欧市场的法律法规和知识产权保护要求，确保产品的合规性和竞争力。

2.3.2. 营销环境

针对西欧市场的特色，制定具体的营销策略时，需要充分考虑西欧市场的文化多样性、消费习惯、法规要求以及市场竞争态势。以下是一些建议的营销策略：

（1）文化适应性策略

- **语言本地化**：西欧市场拥有多种语言，因此，营销材料、产品说明、广告文案等都需要进行语言本地化，以确保与当地消费者沟通无障碍。

- **文化敏感性**：在营销活动中，要尊重并融入当地的文化元素，避免触犯文化禁忌。例如，在宗教节日期间，避免使用可能引起宗教争议或冒犯的图像和言辞。

- **习俗与节日营销**：利用西欧的传统节日和庆祝活动，如圣诞节、复活节、国庆节等，开展主题营销活动，增强与消费者的情感连接。

（2）产品差异化策略

- **品质与创新**：消费者注重产品的品质 and 创新能力。因此，企业应注重提升产品品质，同时不断推出创新产品，以满足消费者的需求。

- **环保与可持续性**：随着环保意识的提高，西欧市场对环保和可持续性产品的需求日益增长。企业应积极开发环保产品，并强调产品的可持续性特点。

- **个性化与定制化**：西欧消费者追求个性化消费，企业应提供多样化的产品选择和定制化服务，以满足消费者的个性化需求。

（3）多渠道营销策略

- **线上渠道**：利用电商平台、社交媒体等线上渠道进行产品推广和销售。在西欧市场，亚马逊、eBay等电商平台以及Facebook、Instagram等社交媒体平台具有广泛的影响力。

- **线下渠道**：与西欧当地的零售商、分销商等建立合作关系，通过实体店、展会等线下渠道进行产品展示和销售。线下渠道可以提供更直观的购物体验，增强消费者的购买意愿。

- **线上线下融合**：实现线上线下渠道的整合，提供全方位的购物体验。例如，通过线上预约、线下体验的方式，吸引消费者到店消费。

（4）价格与促销策略

- **灵活定价**：根据西欧市场的竞争态势和消费者需求，制定灵活的价格策略。对于高端市场，可以采取高价策略，强调产品的品质和独特性；对于中低端市场，可以采取低价策略，以性价比吸引消费者。

- **促销活动**：结合欧洲的节假日和庆祝活动，开展促销活动，如打折、赠品、抽奖等，以吸引消费者的关注和购买。

- **会员制度**：建立会员制度，为会员提供专属优惠和增值服务，以提高消费者的忠诚度和复购率。

（5）合规性策略

- **遵守法律法规**：在西欧市场进行营销时，必须严格遵守当地的法律法规，包括产品安全、环保、数据隐私等方面的规定。企业应确保产品符合相关标准，并避免触犯法律红线。

- **注重知识产权保护**：加强知识产权的保护和管理，确保品牌在西欧市场中的合法权益不受侵害。

（6）品牌建设与传播策略

- **品牌定位**：明确品牌在西欧市场中的定位和差异化特点，确保品牌形象的独特性和吸引力。

- **品牌传播**：利用广告、公关、社交媒体等多种渠道进行品牌传播，提高品牌的知名度和影响力。在西欧市场，与本地网红、意见领袖合作进行品牌推广是一种有效的策略。

• **口碑营销**：注重消费者口碑的积累和传播，通过提供优质的产品和服务，赢得消费者的信任和好评。

综上所述，针对西欧市场的特色，企业应制定灵活多样的营销策略，注重文化适应性、产品差异化、多渠道营销、价格与促销策略、合规性策略以及品牌建设与传播策略等方面的工作。通过不断优化和调整营销策略，企业可以在西欧市场中取得更好的业绩和市场份额。

2.4. 东欧市场

2.4.1 电商环境

在东欧市场，服装、电子产品、家居用品、食品和美妆护肤等品类是电商销售的热门品类。

(1) 服装与配饰

在东欧市场，品牌男女服装、童装、运动鞋、时尚配饰等是消费者最喜欢的产品之一。俄罗斯消费者尤其偏爱时尚、品质好的服装，对设计师品牌和潮流款式有较高追求。同时，中东欧国家的消费者对时尚配饰如项链、手链、耳环等也表现出浓厚兴趣。

(2) 电子产品与家电

智能手机、平板电脑、笔记本电脑、电视、洗衣机、冰箱等电子产品和家电在东欧市场具有广泛的需求。随着消费者对科技产品的依赖程度不断提高，这些产品的更新换代速度也在加快。同时，智能家居产品如智能音箱、智能摄像头等也开始受到越来越多消费者的青睐。

(3) 家居用品与家具

家居用品如床上用品、厨房用品、餐具、装饰品等，以及家具如沙发、床、衣柜等，在东欧市场同样热销。这些品类不仅满足了消费者的日常生活需求，还体现了他们对生活品质的追求。特别是在俄罗斯市场，消费者对家居用品的品质和设计风格有较高要求。

(4) 食品与保健品

随着在线购物习惯的养成，越来越多的东欧消费者开始通过电商平台购买食品。方便食品、零食、进口食品、保健品等品类在电商平台上具有较高的销量。特别是在俄罗斯市场，消费者对进口食品和保健品的需求不断增长，因为这些产品往往具有更高的品质和更多的选择。

(5) 美妆护肤与个人护理

美妆护肤品类在东欧市场备受青睐。消费者对护肤品的品质、效果和价格都有较高的要求。面膜、洁面乳、爽肤水、精华液等护肤品，以及口红、眼影、腮红等彩妆产品都是消费者关注的焦点。同时，个人护理产品如洗发水、沐浴露、牙膏等也具有较高的销量。

(6) 母婴用品与玩具

在东欧市场，母婴用品和玩具也是电商销售的热门品类之一。随着生育率的提高和消费者对儿童健康的关注程度不断提高，这些产品的需求量不断增长。奶粉、尿布、婴儿服装、婴儿床等母婴用品，以及积木、拼图、遥控车等玩具都受到消费者的喜爱。

2.4.2 营销环境

在东欧市场，跨境电商企业可以采取多种营销措施来吸引消费者并提升销量。通过深入了解当地市场的特点和消费者需求，企业可以制定符合当地市场需求的营销策略，并不断优化产品和服务质量，提高客户满意度和忠诚度。

(1) 了解当地文化

东欧市场涵盖了俄罗斯、波兰、捷克、匈牙利等多个国家，每个国家都有其独特的文化传统和风俗习惯。例如，俄罗斯人重视家庭和友谊，节日和庆典是社交互动的重要时刻；波兰则以其丰富的历史遗产和民族自豪感著称，对本土文化和传统有着深厚的情感。因此，企业在进入东欧市场时，应深入研究当地文化，尊重并融入其中，以建立与消费者的情感连接。这包括在产品的设计、广告宣传、客户服务等方面体现对当地文化的理解和尊重，从而赢得消费者的信任和喜爱。

（2）消费偏好与需求洞察

东欧市场的消费者画像呈现多样化特征。一方面，随着经济的发展和收入水平的提高，越来越多的中产阶级开始追求品质生活，对高品质、设计感强的产品有着较高的需求；另一方面，年轻一代消费者则更加注重个性化和性价比，愿意为独特的体验和品牌故事买单。因此，企业在制定营销策略时，应充分考虑不同消费群体的需求和偏好，精准定位目标受众，提供符合其需求的产品和服务。

（3）产品策略与定价

在产品策略上，企业应注重产品的创新和差异化，以满足消费者对品质和个性化的追求。例如，针对中东欧国家消费者对环保和可持续发展的关注，可以推出环保材料制成的产品；针对俄罗斯消费者对高端品牌的向往，可以引入更多国际知名品牌的产品。在定价策略上，企业应结合当地市场的消费水平、竞争态势和成本结构，制定合理的价格策略。同时，可以通过促销活动、会员优惠等方式，提高产品的性价比，吸引更多消费者。

（4）构建东欧市场的营销网络

东欧市场的电商环境日益成熟，但线下渠道仍然占据重要地位。因此，企业在制定营销策略时，应采用线上线下相结合的多渠道营销方式。线上方面，可以利用社交媒体、搜索引擎优化（SEO）、电子邮件营销等手段，提高品牌知名度和网站流量；线下方面，可以通过参加展会、开设实体店或体验店等方式，增强品牌与消费者的互动和体验。此外，还可以利用跨境电商平台，拓展国际市场，实现全球销售。

（5）电商平台与物流优化

东欧市场的电商平台众多，如俄罗斯的Yandex.Market、Wildberries、Ozon等，这些平台在各自的市场中占据主导地位。企业应选择与当地市场匹配度高的电商平台进行合作，以提高产品的曝光度和销售量。同时，物流体系的建设也是企业成功的关键。企业应建立完善的物流网络，确保商品能够快速、准确地送达消费者手中。此外，还可以考虑与第三方物流服务商合作，以降低物流成本，提高物流效率。

（6）本地化策略

本地化策略是企业进入新市场时必须面临的挑战。在东欧市场，企业应从产品、服务、营销等多个方面进行本地化。产品方面，可以根据当地消费者的需求和偏好，调整产品的设计和功能；服务方面，可以提供多语言客服支持、本地化支付方式等；营销方面，可以运用当地消费者熟悉的营销手段和渠道，如社交媒体广告、电视广告等。通过本地化策略，企业可以更好地融入当地市场，提高品牌的市场占有率。

（7）品牌传播与互动

品牌传播是企业与消费者建立情感连接的重要途径。在东欧市场，企业应注重品牌故事的讲述和传播。通过讲述品牌背后的故事、理念和价值观，增强消费者对品牌的认同感和归属感。同时，可以利用社交媒体平台，与消费者进行实时互动，收集反馈意见，不断优化产品和服务。此外，还可以与当地知名人士或影响力者合作，通过他们的影响力扩大品牌的知名度和影响力。

综上所述，东欧市场的营销环境具有其独特性和复杂性。企业在进入这片市场时，应深入挖掘当地需求及特征制定符合当地市场需求的营销策略。通过精准定位、创新产品、优化服务、本地化运营和有效传播，企业可以在东欧市场中取得成功，实现可持续发展。

2.5. 东南亚市场

2.5.1 电商环境

东南亚市场的电商类目分布广泛，涵盖了多个领域和产品类型。以下是对东南亚市场电商类目分布的详细分析：

（1）3C电子产品及配件

- **电子产品：**包括智能手机、电脑、平板、耳机、智能手表等。这些产品在东南亚市场非常受欢迎，特别是智能手机，几乎成为人手必备的电子产品。

- **配件**：如手机壳、数据线、充电器、耳机等，这些配件的需求量也非常大。

（2）时尚商品

- **服装**：东南亚消费者注重穿着打扮，对服装的购买需求量大。特别是女装，在各大电商平台上销量一直名列前茅。
- **鞋类**：包括休闲鞋、运动鞋、高跟鞋等，满足不同消费者的需求。
- **包包**：各种款式的女士包、背包、手提包等，也是东南亚电商市场的热销品类。

（3）美妆个护产品

- **护肤品**：东南亚女性注重肌肤保养，对护肤品的需求量大。包括洁面乳、爽肤水、面霜、精华液等。
- **彩妆**：如口红、眼影、腮红等，这些彩妆产品深受东南亚女性消费者的喜爱。
- **香水**：随着生活水平的提高，东南亚消费者对香水的需求也在不断增加。

（4）母婴用品

- **奶粉**：东南亚人口众多，且新生儿数量不断增加，对奶粉的需求量非常大。
- **纸尿裤**：作为新生儿必需品，纸尿裤在东南亚市场的销量一直很好。
- **婴儿服饰**：包括婴儿衣服、鞋子、帽子等，也是东南亚电商市场的热销品类。

（5）家居用品

- **厨房用品**：如锅碗瓢盆、餐具、厨房电器等，这些产品满足了东南亚消费者日常生活的需求。
- **床上用品**：包括床单、被罩、枕套等，这些产品的销量在东南亚市场也非常可观。
- **卫浴用品**：如毛巾、浴巾、洗漱用品等，也是东南亚电商市场的热销品类。

（6）其他热销类目

- **小家电**：包括电饭煲、电热水壶、扫地机器人等，这些产品满足了东南亚消费者对家居生活的需求。
- **食品**：东南亚消费者喜欢网购各种食品，包括零食、饮料、粮油等。特别是进口食品，在东南亚市场非常受欢迎。
- **办公用品**：随着远程办公和在线教育的普及，东南亚消费者对办公用品的需求也在不断增加。包括笔、纸、文件夹、打印机等。

- **宠物用品**：随着宠物经济的兴起，东南亚消费者对宠物用品的需求也在不断增加。包括宠物食品、玩具、服饰等。

综上所述，东南亚市场的电商类目分布广泛且多样化，涵盖了多个领域和产品类型。在选择进入东南亚电商市场时，商家需要充分了解当地消费者的需求和偏好，以及市场的发展趋势和竞争情况。同时，注重产品质量和品牌形象也是成功进入东南亚电商市场的关键。

2.5.2 营销环境

东南亚市场的电商营销玩法丰富多样，以下是一些关键的策略和趋势：

（1）利用重大节日与节点进行品牌营销

东南亚地区有许多重要的节日和节点，如农历春节、斋月、宋干节等。在这些节日期间，消费者会进行大量的购物活动。电商平台和商家可以抓住这些时机，推出有针对性的促销活动和特色商品，吸引消费者的关注和购买。例如，在春节期间，东南亚的许多国家都会进行购物活动，电商平台可以推出与春节相关的商品和促销活动，以满足消费者的需求。

（2）内容营销与直播电商的崛起

随着东南亚电商市场的逐渐回暖，内容营销和直播电商成为新的主导力量。电商平台通过创意广告、线上线下互动体验等方式，增强品牌影响力，营造消费氛围。同时，直播电商通过主播与消费者的实时互动，改变了消费模式，使消费者能够直观体验产品，激发购买需求。这种“货找人”的模式，让消费者在决策过程中更加高效。

（3）深入洞察消费需求与消费者行为

东南亚地区国家众多，每个国家的文化、经济水平、消费习惯均有所不同。因此，电商企业需要深入洞察当地市场的消费需求和消费者行为，进行精准的市场细分和目标客户定位。例如，印尼、菲律宾等国的消费者对价格敏感度较高，偏爱性价比高的产品；而新加坡、马来西亚等国的消费者则更加注重产品品质与品牌信誉。企业需根据这些特点，制定合适

的产品策略和营销策略。

（4）产品本土化与定制化

产品本土化是跨境电商本地化营销的核心之一。企业需要调整产品特性、包装设计、功能等方面，以更好地适应目标市场的消费者需求。例如，针对东南亚炎热的气候，可以推出具有防晒、防汗功能的化妆品或电子产品；针对穆斯林国家，则需确保产品符合清真标准。此外，企业还可以根据不同国家和地区的消费习惯和需求，对产品进行定制化改造，如推出与旅游相关的套餐、提供分期付款等优惠活动。

（5）合理的定价策略与支付方式

东南亚消费者对价格普遍较为敏感，因此企业需要研究当地市场的消费水平和竞争对手的定价策略，制定具有竞争力的价格体系。同时，提供当地消费者常用的支付方式也是提升用户体验的关键。除了传统的信用卡支付外，许多东南亚国家还流行使用电子钱包、银行转账等支付方式。企业需要积极接入这些支付渠道，提高交易的便利性和安全性。

（6）优化物流配送体系

物流配送是电商中不可或缺的一环。在东南亚市场，物流效率和服务质量直接影响消费者的购物体验 and 复购率。因此，企业需要与当地的物流公司建立紧密的合作关系，优化物流配送体系。这包括设立海外仓、缩短配送时间、降低物流成本等方面。此外，企业还需关注当地的物流政策和法规，确保合规经营。

（7）充分利用社交媒体进行营销

东南亚地区的社交媒体非常发达，为企业提供了丰富的营销渠道。企业需要充分利用这些平台，结合当地的文化和节日开展促销活动。例如，在社交媒体上发布产品信息、与网红合作推广产品等。这些措施可以提高产品的曝光度和口碑，吸引更多潜在消费者。

（8）持续创新与品牌建设

在竞争激烈的东南亚电商市场中，持续创新和品牌建设是企业保持竞争力的关键。企业需要持续关注市场动态和消费者需求的变化，及时调整产品策略和营销策略。同时，加强品牌建设也是提升企业形象和市场占有率的重要手段。企业可以通过赞助当地活动、参与公益事业等方式提升品牌知名度和美誉度。

综上所述，东南亚市场的电商营销玩法涉及多个方面，包括利用节日进行品牌营销、内容营销与直播电商的崛起、深入洞察消费需求与消费者行为、产品本土化与定制化、合理的定价策略与支付方式、优化物流配送体系、充分利用社交媒体进行营销以及持续创新与品牌建设等。这些策略和趋势将有助于企业在东南亚电商市场中取得更好的业绩和发展。

2.6. 中东市场

2.6.1 电商环境

中东市场的电商类目分布同样广泛，且具有一定的特色。以下是对中东市场电商类目分布的详细分析：

（1）时尚产品

- **服饰：**中东地区消费者对时尚产品有着浓厚的兴趣，尤其是高端配饰、时尚鞋履和宴会服装等。这些产品不仅满足了消费者对美观和时尚的需求，还体现了他们的社会地位和文化认同。

- **纺织品：**包括窗帘、家私、地毯和工艺品等，这些产品在中东市场也有较大的需求。

（2）电子产品及配件

- **智能手机：**中东地区的智能手机市场占比依然主流，且消费者对便携式、多功能电子设备的需求持续增长。智能手表、无线耳机、充电宝等配件产品也备受青睐。

- **其他电子产品：**如电脑、键盘、鼠标、游戏手柄等，这些产品在中东市场的销量也较为可观。

（3）美妆个护产品

- **化妆品：**中东女性是美妆产品的核心消费群体，她们对时尚趋势敏感，并乐于尝试新的品牌和产品。由于中东地区气候炎热干燥，防晒和保湿类产品尤为受欢迎。

- **个人护理产品：**如护发精油、发型梳、身体防晒霜等，这些产品满足了消费者对个人形象和健康的需求。

（4）母婴用品

- **婴儿用品：**纸尿裤、折叠手推车、湿巾、爬行垫等婴儿用品在中东市场有着较大的需求。
- **母婴服饰：**随着中东地区年轻家庭增多，母婴服饰市场也呈现出蓬勃发展的态势。

（5）家居用品

- **智能家居：**随着中东数字智能的普及，智能家居产品成为家居赛道增量十分可观的细分类目。如鞋子收纳盒、花瓶、LED灯等家居装饰用品也备受消费者喜爱。
- **户外用品：**旅行箱、睡袋、帐篷等户外用品在中东市场也有一定的销量。

（6）个护健康产品

- **保健仪器：**如肩颈按摩仪、脱毛仪等，这些产品在中东市场有着一定的市场份额。
- **健康补剂：**鱼油、女性复合维生素等健康补剂也备受消费者青睐。

（7）玩具与游戏

中东地区的消费者对玩具和游戏产品也有一定的需求，特别是针对儿童和青少年的产品。

（8）文化与宗教产品

由于中东地区独特的文化背景和宗教信仰，一些与宗教相关的产品如头巾、礼拜毯、长袍等也在节假日期间销量大增。

综上所述，中东市场的电商类目分布广泛且多样化，商家在选择进入中东电商市场时，需要充分了解当地消费者的需求和偏好以及市场的发展趋势和竞争情况。同时，注重产品质量和品牌形象也是成功进入中东电商市场的关键。

2.6.2. 营销环境

中东市场的电商营销玩法多种多样，以下是一些关键的策略和趋势：

（1）了解中东消费者偏好

- **产品质量：**中东消费者在选择商品时，最看重的是产品质量，占比高达55%。因此，电商企业应确保所售商品的质量，以赢得消费者的信任和忠诚度。
- **多样化功能产品：**中东消费者追求新鲜与刺激，青睐各种具备多样化功能的产品，尤其是在便携式电子产品领域，如智能手表、无线耳机、充电宝等。
- **女性消费主体：**随着女性经济地位的提升，她们逐渐成为电商市场的主力军。化妆品、时尚配饰、奢侈品等市场也在迅猛增长。
- **宗教文化产品：**头巾、礼拜毯、长袍等传统文化产品在节假日期间销量大增，显示出宗教信仰对购物习惯的深远影响。

（2）优化移动端体验

- **智能手机普及：**中东地区的互联网普及率高达98%，智能手机的普及使得电商交易变得触手可及。因此，优化移动用户体验成为商家的重要战略之一。
- **社交媒体营销：**利用Instagram、Snapchat、TikTok等社交平台，与当地网红合作进行品牌推广，增加品牌曝光度和互动性。

（3）本地化服务

- **语言支持：**提供多语言客服支持，特别是阿拉伯语，以满足当地消费者的需求。阿拉伯语内容目前占中东和北非地区总需求的25%以上。
- **文化理解：**了解当地文化和消费者偏好，开发符合当地口味的产品，以增强消费者的认同感和归属感。

（4）利用特殊节日和促销活动

- **斋月等节日：**斋月不仅是宗教的体现，也是一个巨大的消费节点。在斋月期间，市场的火热显而易见，电商企业应抓住这一时机进行促销活动。
- **双十一、黑色星期五：**中东地区的零售搜索兴趣在这些大促期间显著增长，电商企业应提前规划促销活动，吸引消费者关注。

（5）完善物流基础设施

- **物流服务商**：为了满足不断增长的需求，物流服务商应投资于设施升级和技术改进，以缩短交货时间并提供更高质量的服务。

- **线上线下融合**：一些跨境电商开始探索实体店布局，结合线上平台优势和线下体验，为顾客提供无缝购物体验。

（6）政策支持与合规经营

- **政府支持**：中东地区政府认识到电子商务的重要性，并推出了一系列促进措施，包括简化税务程序、建设数字支付系统等。电商企业应充分利用这些政策红利。

- **合规经营**：了解并遵守当地的法律法规，特别是关于进口税、关税以及数据保护的规定。合规经营是电商企业在中东市场长期发展的基础。

综上所述，中东市场的电商营销玩法需要综合考虑消费者偏好、移动端体验、本地化服务、特殊节日和促销活动、物流基础设施以及政策支持与合规经营等多个方面。通过不断优化这些方面，电商企业可以在中东市场取得更好的业绩。

（六）跨境电商在品牌出海中存在的共性问题

1. 市场竞争与价格战

跨境电商市场竞争日益激烈，众多品牌争相进入国际市场，导致价格战成为常态。为了争夺市场份额，不少企业采取低价策略，牺牲了利润空间，甚至可能影响产品质量和服务水平。

1.1. 具体表现

- **同质化竞争严重**：产品同质化导致消费者难以区分品牌差异，价格成为购买决策的关键因素。
- **利润空间压缩**：长期的价格战不仅损害品牌形象，还严重压缩了企业的利润空间，影响可持续发展。
- **市场定位模糊**：缺乏独特的市场定位和差异化策略，使得品牌难以在众多竞争者中脱颖而出。

1.2. 应对策略

- **深化品牌差异化**：通过独特的品牌故事、创新的产品设计以及卓越的用户体验，构建品牌的差异化竞争优势，使消费者在众多选择中一眼就能识别并记住你的品牌。

- **优化成本结构**：在不牺牲产品质量和服务的前提下，通过供应链管理优化、生产效率提升以及数字化工具的应用，降低运营成本，为价格竞争留出空间，同时保持盈利能力。

多元化价值传递：除了价格之外，品牌应更加注重传递其背后的价值观、文化理念和社会责任，通过内容营销、社群建设等方式，增强与消费者的情感连接，提升品牌忠诚度。

2. 法律法规与合规风险

跨境电商涉及多个国家和地区，各国法律法规差异大，企业在品牌出海过程中需面临复杂的法律环境和合规挑战。

2.1. 具体表现

- **关税与贸易壁垒**：不同国家的关税政策、进口限制和贸易壁垒增加了跨境贸易的难度和成本。
- **产品标准与认证**：各国对产品质量、安全、环保、质量等方面的标准和认证要求不一，企业需要投入大量时间和资金进行符合性测试和认证。
- **数据保护与隐私法**：随着GDPR等全球数据保护法规的出台，企业在处理跨境用户数据时需严格遵守相关规定，避免泄漏和滥用。

2.2. 应对策略

- **深入研究目标市场法规**：在进入新市场前，全面了解并遵守当地的法律法规。
- **建立合规管理体系**：设立专门的合规部门或岗位，确保业务运营符合国际标准和当地法律要求。

- **加强合作与沟通：**与当地政府机构、行业协会及第三方服务商建立良好关系，获取最新法规动态和政策支持。

3. 品牌建设与文化差异

品牌出海不仅仅是产品和服务的输出，更是文化和价值观的传递。然而，不同国家和地区之间的文化差异可能导致品牌信息在传播过程中产生误解或冲突。

3.1. 具体表现

- **品牌信息传达障碍：**语言、符号、色彩等元素的差异可能导致品牌信息在目标市场难以被准确理解和接受。
- **价值观冲突：**不同文化背景下的消费者对品牌所传递的价值观可能有不同的理解和接受程度，甚至可能产生抵触情绪。
- **本土化挑战：**品牌需要根据目标市场的文化特点进行本土化调整，以适应当地消费者的需求和喜好。

3.2. 应对策略

- **深入了解目标市场文化：**通过市场调研、消费者访谈等方式，深入了解目标市场的文化特点和消费习惯。
- **定制化品牌策略：**根据目标市场的文化背景和消费习惯，调整品牌故事、视觉形象及营销策略，实现本地化。
- **建立跨文化沟通机制：**加强团队内部跨文化培训，建立与消费者之间的有效沟通渠道，确保品牌信息准确传达。

4. 物流与供应链管理

跨境电商的物流和供应链管理复杂，涉及多个国家和地区，存在运输成本高、配送时间长、货物追踪困难等问题。

4.1. 具体表现

- **物流成本高：**跨境电商物流涉及多个环节和多个参与方，导致物流成本高昂。
- **运输时间长：**跨国运输距离远、通关流程复杂等因素可能导致运输时间延长。
- **退换货难度大：**跨境退换货流程复杂，费用高，处理不当易引发消费者投诉。
- **库存管理难题：**由于市场需求波动、预测难度大等因素，库存管理成为跨境电商的一大难题。

4.2. 应对策略

- **优化物流网络：**选择可靠的物流合作伙伴，建立覆盖全球的物流网络，提升配送效率和准确性。
- **降低物流成本：**通过批量采购、集中发货等方式降低物流成本，同时探索税收优惠政策和补贴政策。
- **完善售后服务：**建立便捷的退换货流程，提供快速响应的售后服务，增强消费者信心。
- **利用先进技术：**运用物联网、大数据、人工智能等先进技术提高物流智能化水平，优化库存管理和运输路线规划。

5. 售后服务与消费者体验

售后服务和消费者体验是跨境电商品牌建设中不可或缺的一环。然而，由于跨境服务的复杂性和不确定性，企业在提供售后服务和保障消费者体验方面面临诸多挑战。

5.1. 具体表现

- **服务响应速度慢：**由于时差、语言沟通障碍等因素，消费者在遇到问题时可能难以及时获得有效帮助。
- **退换货流程复杂：**跨境退换货涉及多个环节和多个参与方，流程复杂且成本高。
- **消费者信任度低：**由于信息不对称和距离感等因素，消费者对跨境电商的信任度普遍较低。

5.2. 应对策略

- **建立高效客服体系：**设立多语种客服团队并提供24小时在线服务支持；利用AI客服技术提高服务响应速度和效率。
- **简化退换货流程：**制定清晰、简洁的退换货政策，并优化退换货流程，如提供快速退款、免费退货等服务，以降低消费者的退换货成本和风险。

- **增强消费者信任：**通过提供透明的产品信息、真实的用户评价、安全的支付方式和可靠的物流跟踪等方式，增强消费者对品牌的信任感。同时，积极回应消费者的反馈和投诉，及时解决问题，提升品牌口碑和信誉度。

- **个性化服务体验：**利用大数据和AI技术分析消费者的购买行为和偏好，提供个性化的推荐和服务，如定制化产品、专属优惠等，以提升消费者的购物体验 and 满意度。

6. 数据安全与隐私保护

跨境电商在运营过程中涉及大量敏感数据的收集、处理和传输，包括消费者个人信息、交易数据等。数据安全与隐私保护成为跨境电商品牌出海中不可忽视的问题。

6.1. 具体表现

- **数据泄露风险：**由于系统漏洞、黑客攻击等原因，企业可能面临数据泄露的风险，导致消费者隐私泄露和财产损失。
- **合规挑战：**不同国家和地区对数据安全与隐私保护的法律法规各不相同，企业在跨国运营中需同时遵守多个法律体系，增加了合规难度。
- **消费者信任危机：**一旦发生数据泄露或隐私侵犯事件，将严重损害品牌声誉和消费者信任，对跨境电商品牌造成长期影响。

6.2. 应对策略

- **加强数据加密与防护：**采用先进的数据加密技术和安全防护措施，确保数据在收集、处理和传输过程中的安全性和完整性。
- **建立合规体系：**深入研究并遵守各国的数据安全与隐私保护法律法规，建立完善的合规体系和管理流程，确保企业在全域范围内的合规运营。
- **提升消费者信任：**通过公开透明的数据处理政策、明确的隐私条款和严格的数据管理机制，增强消费者对品牌数据安全与隐私保护的信任感。同时，积极回应消费者关于数据安全的关切和疑问，及时解释和澄清误解。

二、社媒营销

（一）全球视野下的社交媒体生态

在全球化浪潮的推动下，互联网的普及和信息传播的无界化使得海外社交媒体平台如Facebook、YouTube、Instagram、TikTok等成为全球范围内人们沟通互动与获取信息不可或缺的一部分。对于企业而言，这些平台不仅是展示品牌形象的窗口，更是连接海外目标受众、提升品牌国际影响力的关键桥梁。社交媒体不仅能够迅速将品牌信息传递给遍布全球的潜在消费者，还能通过精准定位和目标受众的深入互动，有效提升品牌知名度和美誉度。因此，加强品牌国际化建设，利用海外社交媒体平台塑造全球统一的品牌形象，有助于企业在全域化竞争中脱颖而出。

在当今数字化时代，社交媒体营销具备多重优势，包括提升品牌曝光度、吸引流量、触达潜在客户群体进一步激发销售潜力、培养用户粘性、快速打造口碑效应等等。值得注意的是，随着社交媒体平台的多元化发展，企业正逐渐构建起多渠道、多维度的营销策略。在2024年对全球市场营销人员的调查中，大约86%的受访者表示他们用于营销目的的主要平台是Facebook。Instagram和LinkedIn紧随其后，分别有79%和65%的受访者利用这两个平台进行营销。

除此之外，在TikTok、Instagram Reels和YouTube Shorts等平台的推动下，预计到2024年底短视频还将继续占主导地位。这种简洁的、富有创意的视频片段已经深深吸引了Z世代用户。TikTok作为短视频内容的先驱，预计2024年将拥有20.51亿全球用户，这一预测显示了TikTok在全域短视频市场中的领导地位，以及短视频内容对年轻一代的吸引力。

YouTube Shorts作为YouTube推出的短视频功能，也表现出强劲的增长势头。据Google表示，每月有超过20亿登

录用户观看YouTube Shorts。Instagram Reels作为Meta（原Facebook）进军短视频的野心之作，也在全球范围内获得了市场的认可。Reels在Instagram上的播放量比前一年成长了一倍多，同时转发量也得到了翻倍成长。

可以预见，随着5G技术的普及和人工智能技术的发展，各大平台不断创新和优化算法，提升内容质量，提高用户粘性和交互频次，社交+短视频的营销方式将继续占领营销人员心中的重要位置。

（二）海外主流平台剖析

1. Facebook(Meta)

Facebook是全球最大的社交媒体网络，拥有超过20亿月度活跃用户，覆盖了全球各个年龄段和地域，具备无可比拟的用户基础。其规模庞大，能够触达全球36.7%的成年人口，这使得Facebook在社交媒体领域占据主导地位，成为企业和广告主进行大规模品牌曝光和广告投放的首选平台。Facebook的广告系统凭借强大的数据分析和用户行为追踪能力，提供了高度精准的广告定向功能。广告主可以根据年龄、性别、地理位置、兴趣和行为等多维度细分用户群体，确保广告能够触达最相关的受众，提高广告的转化率和投资回报率。此外，Facebook与Instagram、Messenger和WhatsApp等平台整合，形成了一个跨平台的广告生态系统，使得广告主能够在多个平台上同步投放广告，进一步扩大了品牌的传播范围。

Facebook的用户群体覆盖广泛，主要集中在X世代和千禧一代。X世代（1965-1980年出生）拥有较高的购买力和品牌忠诚度，而千禧一代（1981-1996年出生）则活跃于社交媒体，尤其在消费决策上深受社交平台影响。Facebook的用户基础广泛，不仅在发达国家拥有大量用户，在全球范围内也具有极高的渗透率，为品牌提供了多元化的市场机会。

2. Instagram(Meta)

Instagram是全球领先的视觉社交媒体平台，以其高度视觉化的内容呈现和用户互动体验著称。它允许用户通过图片、短视频、故事（Stories）和实时直播等形式分享生活、展示品牌或推广产品。作为Meta旗下的重要社交媒体平台之一，Instagram拥有强大的广告系统和多元化的互动功能，是品牌与用户建立联系的关键渠道。

Instagram的主要特点之一是其视觉主导的内容风格。用户偏爱通过高质量的图片和短视频展示个性、生活方式或品牌形象。对于品牌来说，Instagram提供了一个通过视觉叙事传递品牌故事的平台，帮助建立更为直观和情感化的品牌形象。Instagram的“故事”功能（Stories）允许用户分享限时内容，增强了用户的互动性和紧迫感，成为品牌推广限时优惠、活动预告等短期内容的理想工具。平台还推出了“Reels”功能，类似TikTok的短视频形式，吸引了年轻用户的高度参与。

在广告和商业方面，Instagram提供多种广告形式，包括图片广告、视频广告、轮播广告、购物广告等，特别是Instagram Shopping功能，让用户可以直接在平台上进行购物操作，打造了无缝的社交电商体验。对于想通过社交平台提升销售的品牌来说，Instagram的广告系统结合了视觉化的内容与精准的定向功能，使其成为高度有效的广告投放渠道。

Instagram的用户群体主要以年轻人为主，千禧一代和Z世代（1997-2012年出生）占据了平台的主要用户基础。特别是Z世代用户，他们热衷于通过短视频、照片、滤镜和AR特效展示个性，这使得Instagram成为品牌与年轻消费者沟通的理想平台。与此同时，千禧一代用户也高度活跃，尤其在时尚、旅行、美食等生活方式类内容上表现出强烈的参与度。此外，Instagram的用户群体整体购买力较强，尤其是在发达市场，品牌可以通过平台精准触达具有消费能力的年轻人群。

3. TikTok

TikTok是一款全球流行的短视频平台，以其强大的算法推荐系统和丰富的创意工具迅速吸引了全球各年龄段的用户，

特别是年轻人。用户可以通过TikTok创建和分享短至15秒或长至3分钟的视频，平台凭借其简洁的用户界面和强大的内容发现功能，已经成为内容创作者和品牌营销的重要阵地。

TikTok的核心特点是其强大的算法推荐系统。该系统会根据用户的观看历史、点赞、评论和分享行为，精准推送个性化内容到用户的“推荐”页面，使得用户可以不断发现感兴趣的视频内容。相比于其他平台，TikTok更注重即时的用户行为反馈，帮助创作者快速获得广泛的曝光，甚至没有粉丝基础的账号也可以通过优质内容迅速走红，这大大降低了内容传播的门槛。

TikTok的内容创作工具丰富且简单易用，内置大量的滤镜、特效、背景音乐和视频编辑功能，使得用户可以轻松制作出具有创意和视觉冲击力的视频。这种简易化和娱乐性的创作方式吸引了大量普通用户和专业内容创作者，平台上形成了多样化的内容生态，涵盖舞蹈、音乐、搞笑短剧、生活分享、知识科普等多种类型。尤其是结合流行音乐和挑战赛的内容形式，极大地提升了用户参与度和平台的活跃度。

此外，TikTok的病毒式传播能力强大，依赖于用户的自发性分享和参与。热门的内容、话题和挑战往往能够迅速形成全球性现象，品牌可以通过与网红合作、发起挑战赛等方式利用这种趋势，迅速提升品牌知名度和市场影响力。TikTok的商业广告形式多样，除了传统的插播广告外，品牌还可以通过话题标签挑战、创意视频和直播购物等形式直接与用户互动，增强用户参与感和品牌黏性。

TikTok的用户群体主要集中在Z世代（1997-2012年出生）和千禧一代。Z世代作为平台的主要用户，年龄较轻，且大多为数字原住民，喜欢通过短视频展示个性、参与热点话题和创意挑战。他们具有较强的消费潜力，并倾向于从社交媒体上获取消费建议。千禧一代用户也活跃于TikTok，特别是在娱乐、时尚和生活方式等领域，成为品牌营销的另一个重要受众群体。TikTok的全球用户基础广泛，在美国、欧洲、东南亚等地区都拥有庞大的用户群体，且用户黏性较高，平均每日使用时长在全球主要社交平台中名列前茅。

4.YouTube

YouTube是全球最大的在线视频平台，以其广泛的用户基础和丰富的内容生态而著称。平台允许用户上传、观看和分享视频，内容类型涵盖娱乐、教育、新闻、音乐、游戏等多个领域。YouTube的特点在于其强大的搜索引擎功能和推荐算法，能够根据用户的观看历史和兴趣推荐相关内容，极大地提高用户的留存率和参与度。

YouTube的视频广告系统非常成熟，广告主可以通过插播广告、展示广告、赞助内容等多种方式与观众互动。YouTube还为创作者提供了变现渠道，广告分成、频道会员和超级留言功能鼓励内容创作者持续输出高质量视频。平台的内容形式从短视频到长篇内容不等，满足了不同类型用户的观看需求。此外，YouTube是一个极具社交属性的平台，用户可以评论、点赞、分享视频，增加了视频的互动性和传播性。

YouTube的用户群体广泛，覆盖各个年龄层，千禧一代和Z世代是主要的活跃群体。他们偏爱消费娱乐、教程、游戏等多元化内容，同时越来越多人将YouTube作为获取资讯和学习技能的主要渠道。YouTube在全球市场的渗透率极高，尤其是在美国、印度和欧洲地区，用户每天的平均观看时长持续增长，使其成为品牌进行视频广告和内容营销的核心平台之一。

5.LinkedIn

LinkedIn是全球领先的职业社交平台，专注于职场网络建设和职业发展。它旨在帮助用户建立和维护职业关系网络，提供专业内容分享、招聘与求职、企业页面创建、广告与推广以及学习与发展功能。用户可以连接同事、行业专家和招聘人员，扩展职业圈层，发布和分享专业内容，寻找工作机会并申请职位。企业可以创建公司页面，展示公司文化、招聘人才和与潜在客户互动，同时通过精准广告触达决策者和专业人士。LinkedIn Learning提供在线课程和学习资源，支持用户技能提升和职业发展。

LinkedIn的用户群体主要包括职业人士、招聘人员、企业和公司、行业专家与顾问，以及学生和应届毕业生。职业人士如管理层、高管和技术人员在平台上建立网络、分享专业见解；招聘人员利用平台寻找和筛选候选人；企业和公司通过公司页面提升品牌形象，吸引人才和客户；行业专家和顾问发布行业分析，与同行互动；学生和应届毕业生使用平台寻找实习机会，建立职业网络。总的来说，LinkedIn为用户提供了一个专业、高效的职业交流平台，覆盖了广泛的行业和职位层级。

社交媒体正成为全球沟通的新枢纽，它不仅打破了语言和文化的隔阂，还跨越了地理、政治和经济的障碍，促进了全球性的文化交流和多元人际关系的建立。人们通过社交媒体分享个人生活、获取即时资讯、参与公共话题的讨论。它不仅改变了消费者发现和研究品牌的方式，还为出海企业提供了与本土消费者直接互动和建立联系的途径。因此，企业应充分挖掘海外社交媒体的潜力，以此作为品牌传播的有力工具。

平台名称	用户群体	主要特点	广告系统与功能	用户覆盖与市场机会
Facebook (Meta)	X 世代、千禧一代	全球最大社交媒体网络，覆盖广泛，广告定向精准	跨平台广告生态系统，多维度用户细分	全球范围内高渗透率，多元化市场机会
Instagram (Meta)	千禧一代、Z 世代	视觉主导的内容风格，强大的广告系统	图片广告、视频广告、购物广告等	年轻用户为主，购买力强，适合视觉营销
TikTok	千禧一代、Z世代	短视频平台，算法推荐系统，创意工具丰富	插播广告、挑战赛、创意视频等	全球年轻用户基础，高用户黏性，病毒式传播
YouTube	千禧一代、Z 世代	在线视频平台，搜索引擎功能强大	插播广告、展示广告、赞助内容等	广泛用户基础，多元化内容生态，提高市场渗透率
LinkedIn	职业人士、招聘人员、企业、学生	职业社交平台，专业内容分享与职业发展	精准广告触达，公司页面展示	职业网络建设，招聘求职，专业内容发布

（三）社交媒体平台运营战略

社交媒体平台是企业触达目标群体、提升品牌影响力并引导更多流量至网站的强大工具，因此，制定明确的社交媒体策略尤为重要。成功的社交媒体运营策略首先需要精准定位目标受众，创作有吸引力的内容，并根据数据分析持续优化。企业应首先明确社交媒体策略的目标，如提升品牌知名度或增加销售，确保这些目标是具体、可衡量、可实现、相关且有时限的。选择适合的社交媒体平台时，必须结合受众的活跃度及其与业务目标的契合度，确保内容形式与平台特点匹配。

了解目标受众是制定有效策略的基础。通过研究客户行为、分析人口统计和心理特征，企业可以构建详细的客户画像，从而为内容创作和发布提供指导。竞争者分析也能帮助企业了解市场定位和获取灵感，但保持内容的原创性和品牌特色至关重要。

内容策略的优化在社交媒体运营中占据重要位置，平台的算法能帮助识别哪些内容最受欢迎。企业应依据这些数据制定内容计划，包括教育性、娱乐性和用户生成内容，以满足不同受众的需求。与此同时，为每个平台设定明确的目标，确保内容形式符合平台特性和受众偏好，保持一致性和高参与度。内容策略的多样性同样重要，企业应涵盖新闻、产品推广、品牌故事等不同类型的內容，以吸引并维持受众的兴趣。同时，详细的内容日程安排和合理的发布时间能进一步提高内容的影响力。

企业与受众的互动对于提升社区意识和品牌忠诚度至关重要。通过回复评论、提出问题、创建投票或分享用户生成的内容，品牌可以激发受众的积极参与。此外，网红营销作为扩展品牌影响力的有效方式，也越来越受到企业的青睐。选择合适的网红合作，能够进一步提升品牌的知名度和受众参与度。

社交媒体广告是企业扩大品牌可见性并触及新受众的重要工具。根据目标受众的特点，企业可以选择最适合的广告形式和投放平台。持续监测和分析广告效果，并根据数据不断调整策略，能够确保达到最佳的营销成果。

通过在Instagram、X、Facebook和TikTok等社交媒体平台上实施有效的营销策略，企业可以更加明确目标，洞察受众偏好的内容类型，并激发他们的互动参与。长期来看，这不仅能够帮助企业扩大受众基础，还能提高产品销量，推动收入增长。

（四）海外社交媒体营销的发展趋势与机遇洞察

近年来，海外社交媒体营销呈现出明显的整合趋势，尤其是在YouTube、TikTok和Instagram三大平台上，逐步实现了全域运营的协同发展。这些平台在人群、商业和内容营销模型上更加注重流量、电商和内容之间的紧密结合。TikTok凭借其全球范围内的TikTok Shop功能，成功实现了电商闭环，引领了2023年社交电商的爆发。

与此同时，YouTube通过YouTube Shorts和YouTube Shopping完善了自身的电商生态，帮助用户在观看内容的过程中实现购物转化。Instagram则通过Story链接、Reels帖子商品标记等功能，进一步促进了内容与电商的结合，提升了用户的购物体验。

2024年，三大平台的商业模式将逐渐成熟，尤其是TikTok在北美、东南亚和拉美等新兴市场的强势增长。尽管TikTok的热度持续飙升，YouTube和Instagram在成熟市场中的影响力依旧不容小觑，尤其是在日韩地区，它们的网红占比高达90%。这种多平台并存的局面意味着品牌在制定社交媒体营销策略时，需要兼顾各平台的独特优势。

短视频已成为主流内容形式，品牌营销的重心逐渐向TikTok、YouTube Shorts和Instagram Reels等平台转移。随着直播与短视频的融合，短视频+直播的广告模式成为热门选择。品牌通过将直播切片转化为短视频，或围绕直播主题创作短视频内容，为直播活动造势，进一步吸引流量。2024年，短视频继续超越长视频和传统的图片文字内容，成为社交媒体内容的主导形式。

可预见，2025年以后，社交媒体的发展将围绕更具体的垂直市场崛起，如基于兴趣的社交网络或专注于某一行业或活动的社区。此外，平台间的竞争将更加激烈，创作者和用户的争夺战将推动更具吸引力的变现模式和创新功能。AI生成内容（如AIGC）的广泛应用也可能在创作领域产生革命性影响。同时，Web3.0技术的引入可能进一步颠覆现有的社交网络结构，赋予用户更多自主权和创造力。这些趋势将推动社交媒体不断进化，提供更加多元化和个性化的用户体验。

三、红人营销

据Influencer MarketingHub预测，预计到2028年，海外红人营销平台的全球市场规模将增至848.9亿美元，较2022年的164亿美元估值大幅上升。到2024年，这一数字将达到223亿，在此期间年复合增长率（CAGR）将达到32.4%，海外红人营销业增长态势不容小觑。

（一）MCN出海概况

1.背景

在过去的几年中，客观市场环境的影响让一批初步探索海外内容及电商市场的MCN机构陷入了低谷与迷茫之中。出海政策收紧、物流成本暴涨、消费热情低迷……机构的跨境发展似乎陷入了迷茫。大起大落的发展态势，让一部分机构手足无措。随着疫情的放开，消费市场逐渐复苏，跨境物流恢复常态，MCN机构重新看到了海外市场亟待开发的商业空间，近两年出海发展的热情被再次点燃。

在国内MCN机构出海之前，海外已有的MCN机构面临着话语权与选择权较弱的问题。出于培养成本的考虑，以前大部分海外的MCN机构不愿培养粉丝体量较小的达人。而粉丝体量和知名度较大的达人，往往会选择成立自己的工作室，希望将自主权掌握在自己的手中。这导致除极少部分头部达人外，绝大部分海外达人都属于独立发展，MCN机构的商业变现方式相对局限，行业整体的“马太效应”极强。这样的市场环境为国内MCN机构出海发展提供了客观的先决条件。

从2019年开始，国内的吃鲸科技、外国人、白兔视频、OST传媒、橙意出海等MCN机构纷纷开始布局海外业务，将国内成熟的机构运营模式带到海外，实现内容出海。

2.业务概述

当下MCN机构在海外市场发展仍处在前期的摸索阶段，但不同机构的海外布局方向已经呈现出差异化特征。机构主要的海外发展方向是为一些布局海外业务的公司提供海外账号的咨询和顾问业务。主要针对有内容出海需求的公司进行海外营销整合服务，帮助它们从0到1搭建海外账号，稳定地做好一个服务商的工作。

除此之外，还有一些机构选择将电商作为触达海外市场的第一个锚点。以内容为依托去做电商的综合服务，将国内的电商供应链拓展到海外，以此来抢占东南亚市场的红利。一些在国内深耕娱乐内容的机构则是瞄准了东南亚的娱乐直播业务，将国内已验证的业务模式搬到海外。这类MCN机构通过在线上招募国内外语言能力比较强的达人，进行娱乐内容直播，最大化发挥机构本身的娱乐内容基因与优势。同时，会从自己最了解的小众垂类入手进行电商初探，通过双语直播带货的形式，开拓海外的直播电商市场。

3.难点

对于新步入海外市场的MCN机构而言，在开拓市场的过程中，文化差异是无法忽视的。虽然MCN机构已经在国内跑通了一条成熟的运营和商业化道路，但对于内容行业而言，在一个新的市场和国家开展业务时，文化、习惯、当地政策等本土化难题是无法绕过的。因此，海外市场的本土化是一个难题，无论是文化习惯还是内容布局，照搬国内的玩法似乎会走进“死胡同”中。

以东南亚的消费习惯为例，目前整个东南亚市场的网购付款大多是“货到付款”。可能是付现金，可能是转账、扫码，在收货现场实现人货两清。对于不习惯线上及信用支付的当地消费者而言，机构就不能照搬国内的电商模式，而要融入当地的消费习惯中，慢慢引导和转化。面对文化差异这一难题，许多MCN机构选择派遣优秀的团队亲赴海外市场，或与当地本土化的公司进行合作，最大化了解与适应当地的经营环境。

除了文化差异外，机构在达人的选拔、培养和日常工作中也存在很多难点。无论是达人侧还是消费者侧，海外用户对于内容、直播等业务，甚至是对工作这个概念的认知与国内的差异十分明显。在这样的情况下，机构与达人的合作模式是未来机构发展的必要考量。同时，只有尊重这种差异，设身处地了解当地的文化和习惯，才能更好地抢占海外的内容市场。

海外的直播电商是机构布局海外市场的重心，它们希望将国内的成熟模式融入到海外的电商环境中。但在这个过程中供应链、物流等问题成为制约其发展的首要障碍。

当下，TikTok等海外内容平台的电商基础设施建设并不完善，由于平台的数据统计工具尚未完备，MCN机构无法像在国内一样全面了解直播带货的关键数据信息。这也是为什么部分MCN机构开始通过收购等方式亲自在海外搭建数据系统的原因。

从产品的角度来看，如何打通海外市场的供应链也很让机构头疼。在中国，直播电商的发展离不开大幅度的折扣和优惠。低价限量、限时抢购等模式造就了短时间集中爆发的订单量。但海外用户的消费习惯不同，尤其对于西方国家而言，用户更加在意产品的品质而非价格，对于折扣并不是十分“感冒”。因此，在生态尚未搭建、消费者的理念尚未培养前，海外的商家普遍不愿让利，也不敢轻易尝试用折扣和补贴来推动销售。

因此，当下MCN机构布局海外电商，更多还是选择通过国内渠道来进行货品的供应，用物流和仓储手段来解决运输问题。这就带来了新的问题。一方面，国内的跨境物流企业在仓储设施、物流配送效率、物流信息处理、物流服务等方面的建设还未完全达到国内物流的水平，货品的流转速度相对较慢，这会大大降低用户的购物体验。同时，跨境运输的物流成本相对较高，甚至会出现退换货的成本高于产品本身价格的情况，货物丢失、客户信息泄露、仓库与客服信息衔接不畅等问题时有发生。

以海外红人营销SaaS产品——ADream为例，ADream的红人营销CRM管理系统，帮助用户更加高效地管理红人、管理客户、管理商品、管理报价、管理分佣规则、管理运营人员等，以数字化技术和运营经验优势赋能跨境机构运营。目前ADream服务的一家美国MCN机构，约有百人媒介团队，遇到红人建联重复率高、样品管理困难等问题，使用系统后，员工绩效一目了然，营销全流程SOP清晰可见，不仅杜绝了建联重复问题，商品履约率数据化看板等功能还巨幅提升了机构的运营效率，在跑马圈地的初期成为机构增长秘密武器。

（二）品牌商家红人营销概况

1. 平台背景

根据《2023-2024海外网红营销生态报告》，2023年，有33%的品牌在红人营销花费5万-10万美金、27%的品牌花费10万-50万美金，海外红人营销已经成为品牌营销主流。

海外红人营销围绕品牌方红人营销需求，除了传统的营销服务机构、MCN、红人采买、营销工具之外，围绕TikTok滋生了TSP、TAP等多元模式，让红人营销流程化、系统化、科学化，更加全面地满足品牌方日益精细化的红人需求。

2023年海外社交平台商业化红人体量增长迅猛，TikTok作为海外最火爆的社交媒体平台之一，同比增长1.5倍，商单数量呈现峰式增长。根据《2024 InfluencerMarketingTrends Report》报告显示，90%的品牌计划在2024年主要利用Instagram进行红人营销，而72%的品牌会重点使用TikTok。

由此可见，Instagram依旧是海外品牌市场最受青睐的影响者营销平台，而TikTok的崛起也为品牌提供了新的机会。这两个平台因其高度的用户参与度和广泛的覆盖范围，成为品牌不可忽视的营销工具。

2. 品牌商家投放概览

海外在短视频社媒平台的影响和营销形式上，赞助红人发布产品相关信息和通过赞助的红人发布带有标签的创意活动或主题事件是常用的两种方式。

与此同时，两种策略正成为企业的秘密武器：联盟营销和影响者生成内容（IGC）。

• **联盟营销**：品牌商家可以通过与影响者的合作扩大曝光度，并实现快速增加收入的目的。这种合作方式不仅便于追踪和优化，且更具性价比。根据《2024 InfluencerMarketingTrends Report》报告数据表明，联盟营销可以带来高达2200%的销售额增长，这无疑为企业注入了强劲的动力。

• **IGC内容**：在付费广告中使用IGC内容，不仅能够降低30%的转化费用，还能提高点击率和转化率。这些数据无不表明，IGC内容不仅是红人营销的副产品，更是企业品牌建设不可或缺的资源。

海外目前的商家有三种类型：

• **第一个是成熟品牌**。商品品质和知名度都很高，预算充足，供应链稳定，产品生命周期长，客单位价高。所以主要靠自播以及合作平台头部红人带货，再加上专业的投流。此外，TikTok平台本身为大品牌提供活动，让市场快速打开。

• **第二个是TikTok红人品牌的典型打法**。一方面，商品新奇、受众广、产品优质、价格亲民，一旦跑通会迅速爆单。另一方面，自播的同时结合平台大量红人带货，整个运营团队要一半扎根当地，要非常接地气。

• **第三个是本土/白牌/Shopee商家典型打法**。一方面，产品质量适中，迎合当地市场需求，东南亚并不是低端市场；另一方面，极低的价格长时间直播，借助红利销售。

出海全渠道品牌的三步走：

第一，初创品牌从东南亚的细分领域和细分国家切入；

第二，直接启动自播+短视频分发+做好线下规划；

第三，验证线上结果，迅速启动线下。

3. 红人营销独立站

品牌出海的主要选择渠道，相比2022年独立站、亚马逊两大渠道独大，2023年TT SHOP 强势加入，成为品牌出海首选的TOP3。

红人营销独立站，是品牌、MCN面向海外红人的门户，和起到品牌展示作用的官网不同，独立站系统能够帮助海外达人在大量货品中自助选品，并实现快速寄样、履约追踪以及后续分账管理等功能，是集商品展示、分佣规则展示、选品流程管理、商单过程管理、履约管理、商务BD绩效管理等多项功能于一身的综合管理系统。要构建一家独立站，对运营机构的技术能力、行业经验以及平台理解有很高要求。

以海外红人营销SaaS产品——ADream为例，ADream提供的红人营销独立站服务，为用户一站式解决面向国际市场的红人营销独立站建站问题，可通过小时级上线数千SKU的高效配置为用户实现一键建站，帮助品牌与海外MCN机构快速构建专属的红人营销平台，直连世界各地红人。

近期ADream服务的某耳机品牌上线独立站后，迅速覆盖菲律宾、印度尼西亚、泰国、马来西亚、越南等东南亚国家和中东、北美等多个地区的TikTok Shop达人，极大提升了运营效率和品牌触达。ADream红人营销独立站不仅支持TikTok Shop红人选品，还同时支持Shopee、Lazada、Amazon的商品展示和选品流程管理。

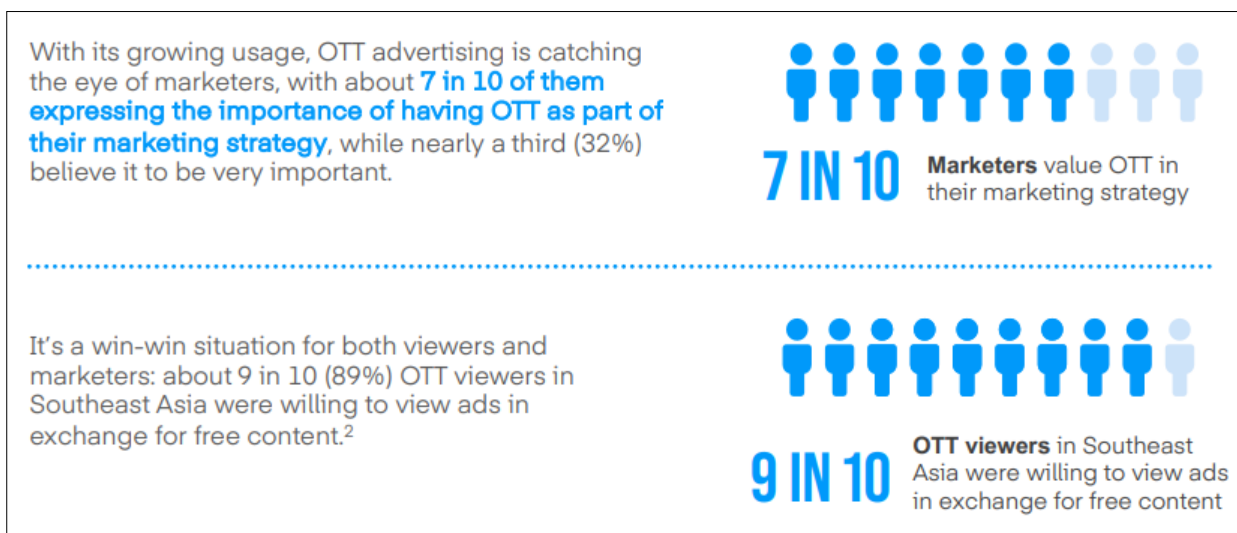
四、长视频营销

在全球化的浪潮中，品牌不仅要面对本土市场的竞争，更要在国际舞台上展现自身的独特魅力。随着数字媒体的兴起，长视频内容——包括电影、电视剧、纪录片等，已经成为连接不同文化和语言的桥梁。长视频营销，以其丰富的叙事能力、深刻的情感投入和广泛的受众基础，为品牌出海提供了一个全新的视角和策略。

（一）长视频营销概述

长视频内容拥有跨越地域界限并与全球观众产生共鸣的独特能力。在数字化时代，尽管用户可接触的内容日益丰富，但对高质量娱乐内容的追求并未停歇，反而持续增长。这一趋势使得长视频营销成为品牌与消费者建立联系的有力工具。

长视频平台，即OTT（Over-the-top）服务，因其灵活的观看方式和丰富的内容库，获得了年轻用户的青睐。根据东南亚营销行业的调研，70%的营销从业者认识到通过OTT平台进行营销的重要性，而高达90%的OTT用户愿意接受广告，以换取免费享受高质量的视频内容。

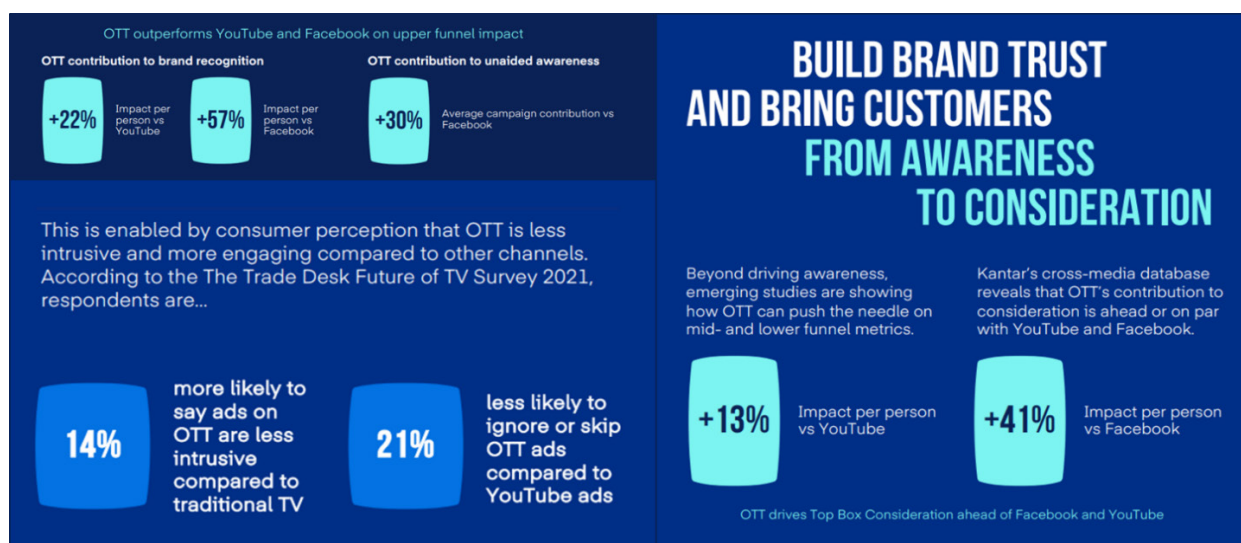


图片来源：TTD《Future of TV – SEA Marketers Edition 2023》

长视频营销成为品牌与消费者建立深度联系的有效商业沟通策略，有其独特的优势：

- **用户接受度高**：长视频广告模式得到了用户的高度接受，这使得品牌能够在不引起用户反感的条件下，有效地传递品牌信息，与目标受众建立情感联系。
- **品牌信息传达完整**：长视频广告允许品牌完整地讲述其故事和理念。其高完播率（通常超过80%）对于需要教育用户或传达复杂产品信息的品牌尤为宝贵。
- **精准目标受众定位**：通过精心选择与目标受众兴趣相符的内容类型，长视频营销能够更准确地触达目标消费者，提高广告的相关性和吸引力。
- **品牌安全性**：长视频内容的高质量为品牌提供了一个安全的环境，确保品牌信息在优质内容中展现，避免对用户造成不适，维护品牌形象。
- **灵活性与多样性**：长视频营销提供灵活而多样的选择空间，品牌可以根据不同的市场活动需求，进行个性化定制，创造出独特的推广策略，以达到最佳的市场推广效果。

在品牌出海的过程中，长视频营销能够承载和传递品牌的核心价值和理念，通过优质内容的力量，建立起品牌与海外消费者之间的情感纽带。根据国外机构调研，长视频营销能够提供更高的品牌回响度、品牌认知度和品牌购买意向度。当用户回忆看过的广告时，长视频平台的广告更容易被用户提及。



图片来源：TTD & Kantar 《The Savvy Marketers 2023 Guide For OTT Advertising In southeast asiaSoutheast Asia》

而长视频营销也面临着一系列挑战，包括文化差异、市场多样性和内容本地化等。尤其对于中国出海品牌，如何适应不同市场的文化需求，选择适当的内容为品牌价值加分，是需要考虑的问题。

（二）长视频营销市场环境分析

全球长视频消费正迅速增长，特别是在数字化转型和网络普及的推动下。消费者期望随时随地通过不同设备观看高质量内容，这一需求推动了长视频平台的发展。

1. 东南亚地区

根据MPA（Media Partner Asia）的调研报告，在东南亚地区，OTT平台在2023年产生了超过4.11亿分钟的观看量和14亿美元的订阅收入。泰国是最大的市场，拥有4.58亿美元的订阅费，其次是印度尼西亚（3.68亿美元）、菲律宾（2.53亿美元）、马来西亚（约2亿美元）和新加坡（1.64亿美元）。整个东南亚地区在2023年的OTT订阅用户数达到4890万，订阅收入同比增长了12.5%，这反映出东南亚OTT用户良好的付费能力和付费意愿。

Netflix在OTT平台中仍然是领先者，根据MPA的《Southeast Asia Online Video Consumer Insights & Analytics》，Netflix在2023年占据了45%的OTT观看份额和46%的订阅收入份额。其他主要OTT平台包括：

Disney+，在2023年拥有11%的SVOD收入份额；

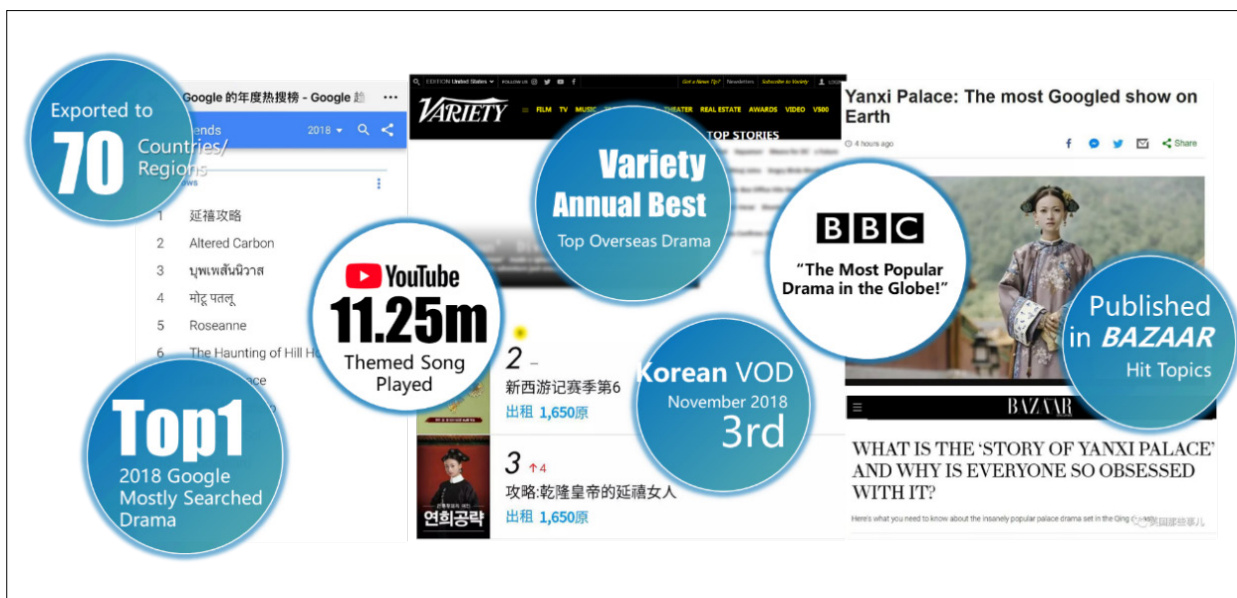
以iQIYI和WeTV为代表的中国出海OTT平台，拥有11%的观看和收入份额；

Viu拥有13%的观看份额和9%的收入份额；

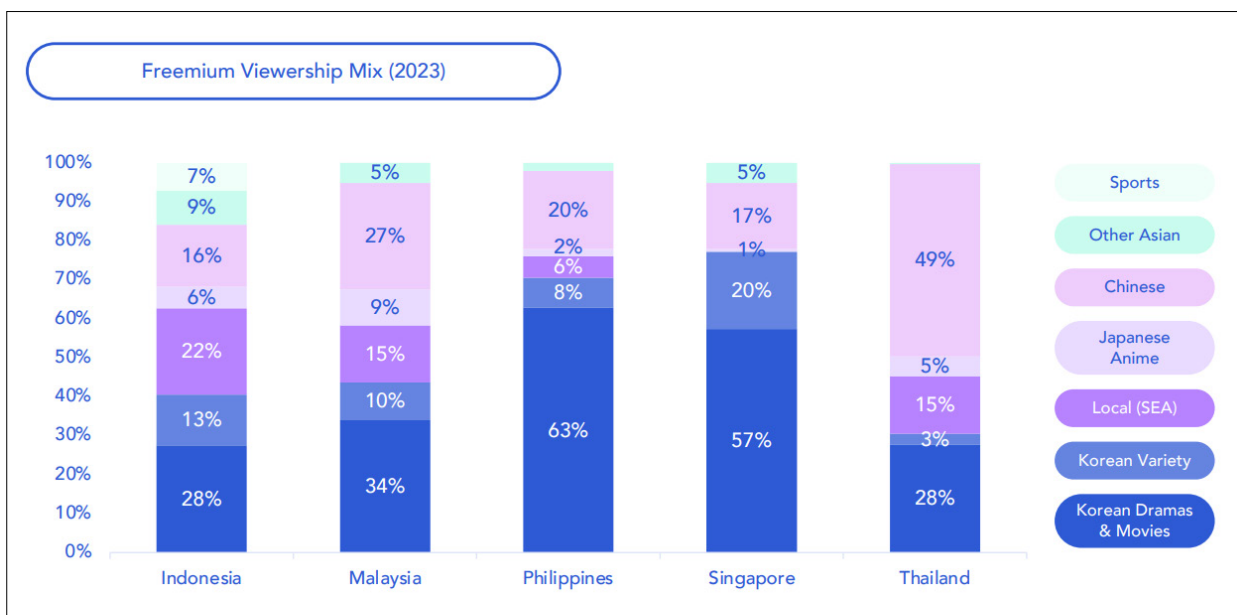
Vidio是印度尼西亚单市场最大的订阅平台，收入第二大，在印度尼西亚拥有21%的观看份额；

Prime Video，在2023年底在东南亚拥有约140万订阅用户和4%的观看份额。

中国OTT平台如iQIYI和WeTV在海外市场的强劲增长，与华语内容全球影响力的提升密不可分。2018年，一部《延禧攻略》开启了华语内容在海外的狂飙之路。



截至目前，在东南亚市场，尽管韩国、美国和日本的内容依然主导着OTT的观看量，但华语内容在免费内容（Freemium）中的市场份额迅速增长，达到了27%，正迅速接近占主导地位的韩国内容的市场份额。特别值得一提的是，在泰国，华语内容在2023年首次超越了韩国内容，成为最受欢迎的内容类型。



图片来源：MPA《Southeast Asia Online Video Consumer Insights & Analytics》

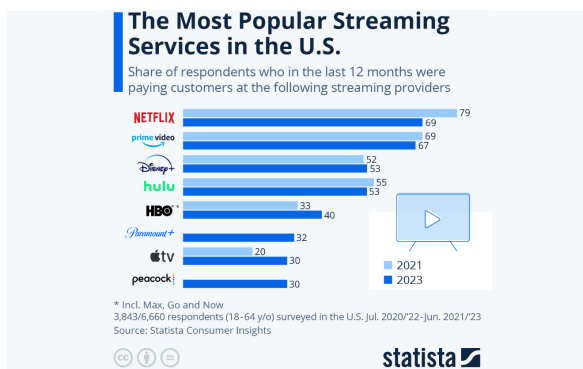
这种增长不仅凸显了华语内容的吸引力和多样性，也反映了中国OTT平台在全球内容市场中的竞争力。随着华语内容的质量和产量的不断提升，以及中国平台对本土化战略和市场洞察的深化，预计这种增长趋势将会持续，进一步巩固华语内容在国际市场上的地位。

此外，2023年，东南亚内容占据了OTT观看量的12%。在泰国、马来和印尼，本地剧依然有大量本地观众。

2.美国

美国观众对视频内容的需求持续增长，2023年的观看量达到了惊人的2100万次，相较于2022年的1700万次，实现了21%的显著增长。这一趋势反映了流媒体服务在美国的广泛普及和观众对多样化内容的渴望。而同时从供给端也呈现出爆发式增长，截至去年年底，美国市场上共有90种不同的流媒体服务，相比2020年初的51个平台，增加了76%，节目选择也扩展到了近100万个，为观众提供了前所未有的丰富选择。此外，超过80%的美国家庭现在通过网络平台或连接电视（CTV）来消费电视内容，这表明数字化和点播服务已经成为主流的观看方式。

在竞争激烈的美国市场，头部玩家仍然以欧美系、付费向OTT平台为主，Netflix 虽然保持了其作为TOP ONE OTT平台的地位，但其付费用户比例从2021年的79%下降到了69%。这一变化可能与新玩家的涌入不无关系，例如Peacock和Paramount+，正在通过独家内容瓜分Netflix的份额。



美国观众对平台自制剧的偏好始终处于高位，在Netflix，在过去的一年中，选择观看Netflix原创内容的用户比例从67%跃升至78%，表明自制内容在美国市场上受欢迎程度。季播经典电视剧，如《金装律师》（Suits）、《海军罪案调查处》（NCIS）、《实习医生格蕾》（Grey's Anatomy）等，这些延续多年的经典美剧IP，占据了美国用户观影的大部分时间。这些剧集的成功，不仅是它们在剧情、角色发展和制作质量上的持续投入，而且培养了长期稳定的粉丝人群。

2023 Top 10 Overall Streaming Programs

	Program Name	Originator	Episodes	Mins viewed (Billions)
1	Suits	Netflix / Peacock	141	57.7
2	Bluey	Disney+	145	43.9
3	NCIS	Netflix / Paramount+	443	39.4
4	Grey's Anatomy	Netflix	421	38.6
5	Cocomelon	Netflix	22	36.3
6	The Big Bang Theory	Max	281	27.8
7	Gilmore Girls	Netflix	153	25.2
8	Friends	Max	243	25.0
9	Heartland	Hulu / Netflix / Peacock	233	22.8
10	Supernatural	Netflix	328	22.8

Copyright © 2024 The Nielsen Company 12/25/2022-12/31/2023 Rank based on Persons 2+ Minutes Viewed in Billions
Source: Nielsen Streaming Content Ratings (Amazon Prime, AppleTV+, Disney+, Hulu, Max, Netflix, Paramount+ and Peacock), Nielsen National TV Panel, U.S. Viewing through Television

Nielsen

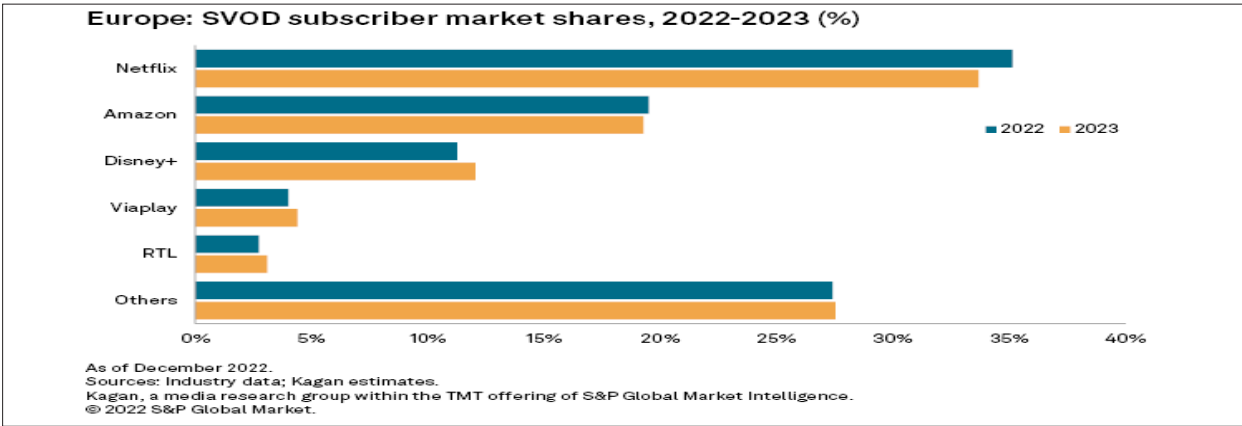
图片来源：Nielsen Streaming Content Ratings, Nielsen National TV Panel

尽管欧美内容目前仍是美国市场的主要观看选择，但随着爱奇艺国际版、腾讯视频、芒果TV、优酷等中国视频平台的逐步国际化，它们开始在美国市场推出华语及亚洲内容，这标志着华语内容正逐渐融入全球视野。这些平台通过提供多样

化的内容选择，包括热门电视剧、电影、综艺节目等，不仅满足了海外华人的观看需求，也吸引了对亚洲文化感兴趣的美国本土观众。在未来，随着文化交流的加深，优质内容的输出，华语内容有望在美国市场获得更广泛的认可和影响力。

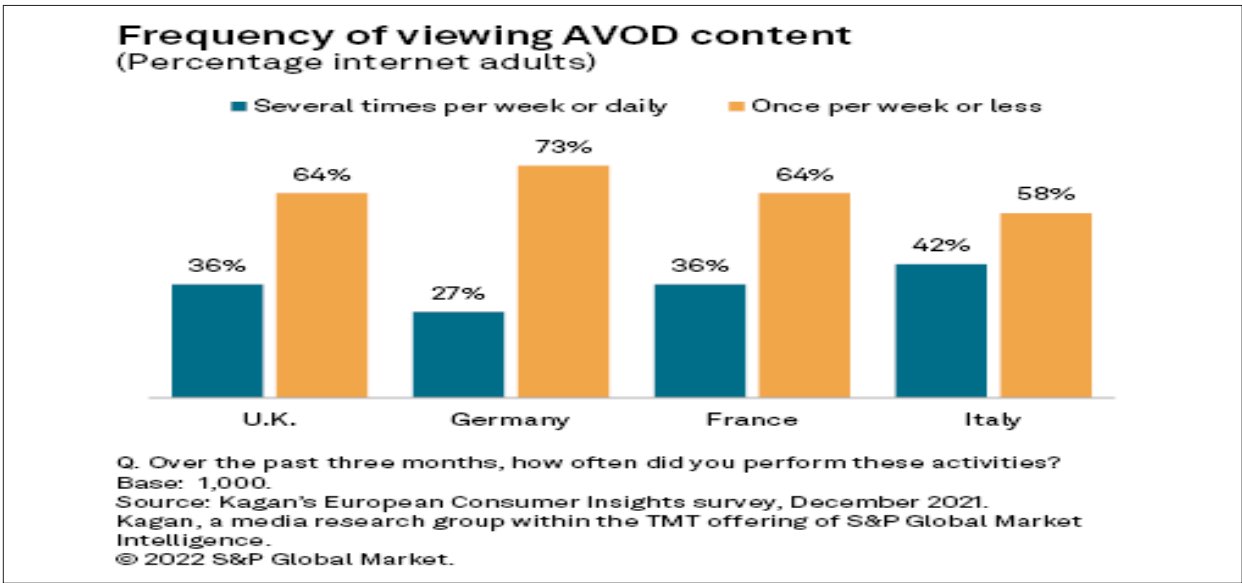
3.欧洲地区

在欧洲，OTT订阅市场更聚焦在头部平台，其中Netflix、Disney+和Amazon（Prime Video）三大平台占据了市场三分之二的份额，显著领先于其他竞争者。然而，随着生活成本的上升，这一市场的增长势头自2022年起开始放缓，年度订阅增长率首次降至个位数。特别是Netflix，作为欧洲地区的领头羊，其付费会员数量在连续多个季度遭遇下滑，这促使Netflix在部分欧洲市场推出了含广告的会员计划，以吸引对价格更为敏感的消费群体，从而寻求新的增长点和市场份额。



图片来源：Kagan Industry Data

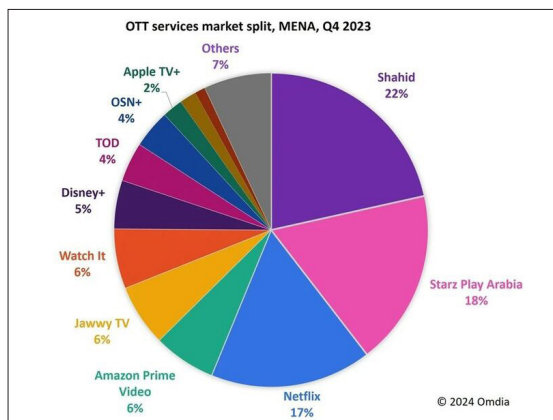
在未来，欧洲的OTT市场预计将见证混合收入模式成为新常态，其中支持广告的点播服务将作为应对付费收入增长放缓的关键策略。随着消费者越来越倾向于免费内容，OTT将通过提供多样化的价格服务来吸引和保留用户。此外，随着OTT的普及和CTV使用量的增加，免费广告支持的流媒体电视（FAST）将填补免费线性电视和SVOD服务之间的空白，为观众提供更多的观看选择。



图片来源：Kagan Industry Data

4. 中东和北非地区

中东和北非地区的OTT视频流媒体市场在2023年表现出强劲的增长势头，市场收入超过10亿美元，增长率达到13%。在这个市场中，Shahid和StarzPlay因其庞大的市场份额和创新战略而占据主导地位。内容制作呈现季节性波动，斋月为用户观看和订阅的高峰。Shahid以22%的市场份额领先，订阅用户达到360万，而StarzPlay则以18%的市场份额和300万用户紧随其后。



图片来源：Omdia 2024

StarzPlay通过推出AVOD服务、独家内容和体育赛事独家版权，加强了其市场地位。根据Omdia预测，到2024年，该地区的OTT收入将达到12亿美元。此外，随着三星等CTV设备生产商进入市场，预计未来有广告支持的免费流媒体电视（FAST）将出现显著增长。

目前如爱奇艺国际版等以华语内容为主加部分东南亚及日韩内容的平台也已在中东和北非地区提供服务。以爱奇艺为例，爱奇艺已与中东和北非最大运营商之一阿联酋电信（Etisalat）达成合作，自2024年6月起，阿联酋电信旗下平台STARZ ON将上线爱奇艺20余部剧集、电影、动漫内容，并通过提供推广资源，提升华语内容在中东和北非市场的影响力。

（三）长视频营销解决方案

爱奇艺在2019年迈出了国际化的关键一步，推出了爱奇艺国际版iQ.com和相应的App。以爱奇艺国际版为例，其海外长视频营销解决方案主要分为三个核心部分：标准广告、内容营销和整合营销。

1. 标准广告

在国内市场，这通常被称作硬广，包括但不限于页面广告（Display）、信息流广告（In-feeds Ads）、贴片广告（In-stream Video Ads）等，它们以直接、醒目的特点迅速吸引用户注意力，为品牌提供高曝光的机会。

长视频营销中的标准广告通常涵盖用户从启动、浏览，到观影、退出的全路径，同时支持直投和程序化，满足客户不同的投放需求。除常规广告形式，国内出海OTT平台也在尝试将最受品牌客户欢迎的创新形式复制海外，作为常规广告形式的升级，可以帮助品牌从众多广告中脱颖而出，获得用户更多关注和喜爱。

2. 内容营销

内容营销是长视频营销策略的核心，它通过高品质内容搭建起品牌与用户之间的情感桥梁，有效提升品牌形象和用户好感度。这种策略不仅能够增强品牌价值，还具有强大的商业吸引力。在竞争激烈的国内市场中，内容营销助力品牌实现口碑和销量的双重飞跃的案例屡见不鲜。尽管如此，海外市场在影视综艺内容营销方面仍存在巨大的潜力。国内领先的长视频平台，如爱奇艺，正将其规模化 and 定制化的内容合作模式扩展至全球，为品牌提供更多样化的选择，进一步拓展内容营销的边界。

2.1. 好的内容如何赋能品牌营销？

- **热门内容能带来传播的广度和声量：**热度越高的内容，可以覆盖越多的用户，带动合作品牌的曝光度水涨船高。
- **品牌好感度进阶：**通过优质内容的口碑，带来品牌好感度的提升和美誉效应。
- **长尾营销效应：**通过更深度的内容合作，为品牌创造持续的长尾价值。

2.2. 如何利用优质内容，帮助品牌“滚雪球”？

• **选对内容：**深入分析品牌的目标受众，包括他们的兴趣、习惯和文化背景，选择与目标受众偏好相契合的内容。以爱奇艺国际版为例，内容从产地和类型可分为华语内容（年轻女性）、东南亚本地内容（本地用户）、日本动漫（年轻男性）、韩剧韩综（职场女性）等，从题材上又可分为甜宠（年轻女性）、悬疑（中青年男性）、家庭（职业女性、家庭女性）、历史（男性）等。通过不同内容选择，分别针对不同的目标受众群体。

• **节日时机：**通过与节日文化相呼应的内容，利用节日期间人们的情感共鸣和消费心理，增强品牌的市场影响力。节日不仅是文化庆祝的时刻，也是品牌营销的黄金时机。它们一方面提供品牌与消费者建立情感联系、提升品牌好感度的机会，另一方面，在节日期间人们的消费意愿往往更加高涨。因此，紧扣节日节点的内容营销能够有效地为品牌吸引消费者的注意力，激发他们的购买欲望，从而推动销量增长。

• **软性植入：**将品牌信息自然地融入到内容中。通过故事情节、角色对话或场景设置等手段，将产品和信息融入内容中，增强品牌信任度，同时还提升了受众对品牌的情感连接。海外内容的拍摄和播出周期稳定，对于出海品牌来说，想在硬广以外增加软性合作方式，以较低的预算在不同情境和风格中展现自己，植入是绝佳的合作方式。

• **综艺合作：**将品牌信息自然地融入到内容中。品牌，特别是新兴品牌，综艺营销通常是提升调性和破圈的晋阶之梯。然而，海外本地综艺因制作和商业化水平的差异，往往难以达到国内综艺的现象级效应，限制了出海品牌的营销选择。爱奇艺计划推出更多具有国际视野的自制综艺节目，并在2024年开启了海外自制综艺项目，旨在为品牌提供更广阔的合作机遇。

• **商业定制：**通过深入了解品牌的核心价值、目标受众以及市场定位，为其量身定制综艺节目或纪录片。通过为品牌量身定制的综艺节目或纪录片，将品牌的经营理念与节目内容完美融合，不仅能在愉悦的观影氛围中有效向用户传递品牌信息，并且通过积累文化资产，引发持续话题和情感共鸣，带来持久的商业价值和品牌忠诚度回报。

3.整合营销

整合营销是一种综合计划和策略，通过跨多个渠道和媒体传达一致的品牌信息，实现品牌认知度的提高、市场覆盖范围的扩大，同时提升消费者的参与度和忠诚度。

长视频平台以内容IP为核心，通过有效利用明星资源、会员资源、社交媒体资源、IP授权、广告资源等，创造更多层次、更丰富的推广活动，增加品牌的曝光度和记忆度。

• **明星活动：**通过内容与明星艺人合作，拉近与用户的距离，收获好感度。明星参与的剧集在播映期间，人气往往急速上升。通过创意中插、明星线下活动等方式，与内容营销相结合，用户对合作品牌的感知和好感度势必大幅提升。

• **主流媒体和社交传播：**围绕内容共同推广，形成积极的口碑效应。利用本地媒体以及社交平台资源，围绕内容共同推广，品牌可以赢得更多的“优质内容红利”。

• **会员活动：**通过品牌福利的方式，借势长视频平台的会员活动提升忠诚度或转化表现。长视频平台的会员，因丰富的会员内容而备受用户欢迎。品牌可以通过到店消费送会员卡、注册充值赠会员等，吸纳更多新客户；通过会员优惠共享、联名会员卡等活动，提升用户忠诚度；同时，利用社交媒体互动、会员日活动、节日促销捆绑、会员优先体验等，线上线下同步提升品牌曝光和互动，为品牌市场活动提升热度、增加销量。

• **IP授权：**品牌与热门内容的IP跨界合作，扩大品牌知名度，促进产品销量。大剧IP授权的应用场景广泛，通过热门IP内容创造营销话题、吸引用户参与、提升产品销量，能够渗透用户决策的各个环节，实现品牌声量、销量转化和用户沉淀的三重收获。

4.效果评估和优化

衡量长视频营销效果通常涉及多个维度和指标：

- **品牌曝光**：品牌的露出次数（Impression）以及可见度（Viewability）。
- **观看数据**：视频广告的观看时长、完成率（VCR）。
- **转化率**：由品牌广告带来的点击次数（Clicks）和点击率（CTR）。
- **受众分析**：受众的画像，确保营销活动触达目标人群。
- **ROI评估**：计算投资回报率，比较营销活动的收益与成本。
- **用户反馈**：通过第三方调研机构，收集用户的广告响应度，品牌认知度、喜好度和购买意愿变化等，了解用户对品牌活动的满意度和改进建议。

（四）未来趋势与创新

长视频营销的未来正由技术创新和消费者行为的演变共同塑造，基于网络传输效率的不断提升，人工智能和AR/VR等技术的应用将推动这一领域向更深层次的个性化和互动性发展，而长视频营销将为品牌提供更广阔的创新空间和更高效的营销途径。

1. 人工智能（AI）技术的应用

人工智能（AI）已经在长视频营销领域扮演了核心角色，其应用范围广泛，包括个性化推荐、内容创作辅助、场景广告等。AI的个性化推荐系统通过分析用户的观看历史和偏好，提供定制化的内容推荐，提升用户满意度和观看时长。同时，AI技术辅助内容创作，通过剧本分析和情节预测，指导创作者制作更符合市场趋势的视频内容。此外，AI技术的场景广告功能，如爱奇艺的AI创可贴，能够实时匹配视频内容与广告，增强广告的相关性和吸引力。

随着AI技术的不断成熟，其在素材优化、用户互动方式、品牌定制内容生产方面的应用将进一步深化。AI能够对广告素材进行智能优化，提高创意质量和吸引力，同时，AI技术能够快速生成符合品牌特性和用户偏好的定制化内容，为品牌提供个性化的营销方案。这些应用不仅能够降低营销成本，还能提升营销效果和多样性。

未来，AI在长视频营销领域的应用将更加广泛和深入。智能广告投放、效果预测与分析、数据安全与隐私保护等方面都将得到进一步的发展。AI技术将帮助品牌实现广告的精准投放，通过预测模型分析营销活动的效果，优化资源配置。同时，随着5G、大数据等新技术的发展，AI在长视频营销中的应用将更加智能化、自动化，为品牌 and 用户创造更多价值。

2. VR/AR技术的应用

虚拟现实（VR）技术和增强现实（AR）技术的融合，正为长视频营销带来前所未有的革命性变革。VR通过提供沉浸式的观看体验，让观众仿佛置身于内容场景之中，极大地提升了内容的吸引力和观众的参与度。而AR技术则通过在现实世界中叠加数字信息和图像，为用户带来了更加直观和互动的体验。

在广告领域，VR和AR技术的应用为品牌开辟了全新的展示空间和叙事方式。品牌可以通过AR应用在现实场景中展示产品，或在VR环境中构建虚拟商店，提供一种全新的购物体验。这些技术不仅丰富了广告的表现形式，也为品牌与消费者之间的互动提供了更多可能性。

随着5G技术的普及和VR、AR技术、设备的进一步发展，我们有理由相信，长视频营销将迈入一个更加生动、直观和互动的新时代。5G的高速连接和低延迟特性，将为VR和AR内容的传输和实时互动提供强大的支持，使得长视频营销活动更加流畅和真实。这将为品牌提供更广阔的创意空间，同时也为消费者带来更加丰富和个性化的观看体验。

五、短剧营销

（一）短剧营销概述

1.短剧的定义与特点

1.1. 定义

· 短剧

2022年12月6日，国家广播电视总局印发《关于推动短剧创作繁荣发展的意见》的通知中提到：短剧通常采用单集时长15~30分钟的系列剧、集数在6集内的系列单元剧、20集内的连续剧、周播剧等多种形态。

· 微短剧

2022年11月14日，国家广播电视总局发布《关于进一步加强网络微短剧管理 实施创作提升计划有关工作的通知》，将微短剧内容标准定义为：单集时长从几十秒到15分钟左右、有着相对明确的主题和主线、较为连续和完整故事情节。2022年底，广电总局在“重点网络影视剧信息备案系统-网络微短剧版块”中对微短剧时长更新为：单集备案时长规定为20分钟以内。

1.2. 特点

· 内容体量小

与长篇电视剧或电影相比，短剧往往能够在较短的时间内讲述一个完整的故事，通常几分钟到几十分钟不等。这种小巧的体量使得观众能够在繁忙的生活节奏中轻松地观看，无需花费大量的时间和精力。

· 情节连贯

尽管内容体量小，但短剧在情节设计上却丝毫不含糊。每一个场景、每一个对话都紧密相连，共同推动故事的发展。这种连贯性不仅让观众能够迅速进入剧情，还能够保持他们的兴趣，直到故事结束。

· 主题明确

与长篇作品可能涉及多个复杂主题不同，短剧通常聚焦于一个或几个明确的主题，如爱情、友情、家庭、职场等。这种明确性使得观众能够更容易地理解和感受作品所要传达的信息和情感。

· 题材多样

无论是喜剧、悲剧、悬疑还是科幻，短剧都能够以独特的视角和方式展现这些题材。这种多样性不仅满足了不同观众的口味，也促进了短剧艺术的不断创新和发展。

2.海外短剧市场现状

2.1. 海外短剧市场概览

2024年第二季度，海外短剧应用下载总量超过5400万次，环比上升30%。其中，Google Play仍是主流来源，占比超过70%。从出海短剧平台方上看，2024年2月和5月出现两次激增，后续预期将持续有新平台方入局。

· 重点区域特征

北美、东亚和南美是下载量占比最高的三大区域。北美市场收入占比超过六成，RPD约为4.7美元。东亚市场虽然下载量仅占4%，但能撬动10%的收入，显示出其潜在的高价值。

· 用户特征

用户画像显示，25-45岁、有孩子的主妇是短剧应用的主要用户群体。这些用户习惯在碎片时间消费娱乐内容，且具有中高消费能力。

· 题材内容

90%以上的欧美短剧作品包含爱情题材，而东南亚地区的这一比例高达95%。常见的子题材包括先婚后爱、豪门恩怨、霸道总裁等，这些题材在全球各地区均具有普遍性。

· 盈利模式

盈利模式主要为单集付费、订阅、广告变现的组合，即“混合变现模式”。这种模式由用户付费习惯、国家差异和用户接触度等因素主导。例如，北美市场的RPD为4.7美元，远高于其他地区，说明该地区的用户更愿意为优质内容付费。

2.2. 海外短剧市场爆发的原因

· 宏观角度

从国内因素来看，国内短剧市场竞争白热化，众多平台涌入导致内容同质化严重，加之政策对内容创作的严格监管，促使业界寻求海外蓝海市场。与此同时，全球范围内，短视频已成为日常娱乐的重要部分，用户习惯的改变为短剧内容提供了广阔的舞台。海外市场用户对优质内容付费意愿较高，为短剧商业模式提供了有力支撑。

· 市场机会角度

良好的网文出海基础令内容行业积累了宝贵的IP资源和本土市场经验，这些IP自带的粉丝基础与详细的用户画像数据，为短剧内容本地化创作提供了明确方向。而国内短剧市场已建立起成熟的产业链、多元化的变现渠道以及高效的获客策略，这些成功经验为海外短剧市场的快速发展提供了可借鉴的模板，助力其迅速占领市场高地。

（二）短剧营销的应用及优势

1. 短剧在营销中的应用现状

在当前数字化营销的大潮中，短剧以其独特的魅力成为品牌传播的重要载体。凭借其短小精悍、内容丰富的特点，短剧不仅能够迅速吸引并抓住消费者的注意力，还能在有限的时间内传递出深刻的品牌信息和价值观。以下，我们将深入探讨短剧在营销中的多种应用现状，包括品牌植入、品牌定制、品牌账号自制、演员外延合作、专场直播以及社媒话题等多个方面，以展现短剧在品牌营销策略中的独特魅力和巨大潜力。

· 品牌植入

（1）人物植入：将品牌元素与短剧角色紧密结合，如通过角色的服饰、配饰等展示品牌特色，增强品牌曝光度。

（2）剧情植入：将品牌信息巧妙地融入剧情发展中，如作为推动剧情发展的关键道具或场景，使观众在享受剧情的同时记住品牌。

（3）场景植入：在短剧的关键场景中设置品牌元素，如店铺招牌、背景广告牌等，实现品牌与剧情场景的自然融合。

· 品牌定制

（1）单集定制：针对特定品牌需求，定制单集短剧内容，深度展现品牌形象和理念。

（2）番外篇定制：在原有短剧基础上，创作与品牌相关的番外篇，拓展剧情同时加深品牌印象。

（3）全剧定制：根据品牌故事量身定制整部短剧，全方位展示品牌文化和价值观。

（4）多剧联动：通过多部短剧围绕同一品牌展开联动剧情，形成系列效应，扩大品牌影响力。

· 品牌账号自制

品牌方利用自有抖音账号自制短剧，通过创意内容和高质量制作吸引观众关注，增强品牌与用户的互动性和粘性。

· 演员外延合作

与短剧中的热门演员进行品牌合作，通过演员的个人影响力和粉丝基础，带动品牌传播和推广。

· 专场直播

结合短剧热度，举办品牌专场直播活动，邀请短剧演员或主创团队参与，通过直播形式与观众互动，促进产品销售和品牌宣传。

· 社媒话题

在社交媒体上发起与短剧相关的热门话题，鼓励观众参与讨论和分享，形成话题效应，提升品牌知名度和讨论度。同时，利用短剧的热度带动品牌相关内容的传播，形成良好的品牌口碑。

2.短剧营销的优势

在当今这个信息爆炸、注意力稀缺的时代，传统的营销方式已难以满足品牌与消费者之间深度连接的需求。而短剧营销，作为一种新兴且高效的传播手段，正以其独特的魅力在品牌营销领域大放异彩。通过融合情感、文化、精准定位、创意以及高效传播等多重优势，短剧营销为品牌构建了一个全新的传播生态，重塑了品牌与消费者之间的连接方式。以下将详细探讨短剧营销所具备的几大优势。

· 情感联结

短剧以其紧凑剧情和生动角色，快速与观众建立情感纽带，增强代入感，使品牌信息在共鸣中自然渗透，提升品牌忠诚度。

· 文化传播与形象塑造

作为文化载体，传递正向价值观，助力品牌展现社会责任，塑造良好形象，促进文化交流，增强全球品牌认同感。

· 精准定位与个性化

依据目标受众特征定制短剧，实现精准营销。大数据分析助力了解受众偏好，创作符合其口味的内容，提高转化率和用户满意度。

· 创意营销与差异化

短剧为品牌提供创意展示舞台，通过新颖剧情、独特角色和创新视觉，在竞争中脱颖而出，吸引眼球，激发好奇心，促进口碑传播。

· 低成本高效率

短剧制作周期短、成本低，能快速投放市场见效。其病毒式传播特性，一旦受关注即迅速扩散，带来大量流量和曝光，助力品牌快速提升知名度和影响力。

（三）短剧营销品牌策略

1.目标市场与受众分析

· 市场匹配

在进行出海品牌形象建设时，首先需要对目标市场进行深入研究，确保品牌与市场的高度匹配。这包括了解不同市场的文化背景、消费习惯、审美观念等因素，以便更好地适应市场需求，使品牌能够在当地市场中顺利落地并获得认可。

· 受众需求匹配

精准把握受众的需求是至关重要的。通过市场调研和数据分析，深入了解目标受众的兴趣爱好、价值观、生活方式等，从而创作出能够引起他们共鸣的短剧内容，满足他们的情感和实际需求，增强品牌与受众之间的情感连接。

2.剧情设计与品牌融入

· 文化融合

剧情设计应充分考虑当地文化特色，将品牌理念与当地文化元素有机融合，使短剧更具地域特色和文化亲和力。这样能够避免文化冲突，让观众更容易接受和认同品牌，从而提升品牌在当地市场的影响力。

· 创意创新

为了吸引观众的注意力，短剧需要具备独特的创意和创新的剧情。通过新颖的故事线索、出人意料的情节转折和富有想象力的表现形式，使短剧在众多竞争对手中脱颖而出，给观众留下深刻的印象，进而提升品牌的知名度和美誉度。

· 品牌元素融入

在剧情中巧妙地融入品牌元素是关键。可以通过场景布置、角色对话、产品展示等方式，自然而不生硬地将品牌标识、品牌价值观、品牌特色等融入到短剧中，让观众在欣赏剧情的同时，潜移默化地接受和记住品牌，增强品牌的认知度和记忆度。

3. 演员选择与制作团队

· 演员形象与品牌调性

演员的形象和气质应与品牌的调性相契合。选择具有亲和力、演技出色的演员，能够更好地诠释品牌的形象和价值观念，使观众更容易将演员的形象与品牌联系在一起，从而提升品牌的形象感知。

· 制作团队标准

组建一支专业、高素质的制作团队是保证短剧质量的基础。制作团队应具备丰富的经验、精湛的技术和创新的思维，能够从剧本创作、拍摄制作到后期剪辑等各个环节严格把控质量，确保短剧的制作水平达到较高标准，为品牌形象建设提供有力支持。

4. 传播渠道与营销策略

· 多渠道传播

利用多种传播渠道将短剧广泛传播给目标受众。可以选择在当地的电视台、视频网站、社交媒体平台等进行投放，扩大短剧的覆盖范围，提高品牌的曝光度。

· 线上线下结合

结合线上线下活动，增强品牌与受众的互动体验。例如，在线上播放短剧的同时，可以举办线下粉丝见面会、主题活动等，让观众有机会近距离接触品牌，加深对品牌的了解和喜爱。

· KOL合作与品牌联动

与当地的知名KOL（关键意见领袖）合作，借助他们的影响力和粉丝基础，推广短剧和品牌。同时，可以与其他相关品牌进行联动，开展联合营销活动，实现资源共享和优势互补，扩大品牌的影响力和传播范围。

· 传播效果衡量与优化

建立科学的传播效果衡量指标体系，及时跟踪和分析短剧的传播效果。根据数据分析结果，对短剧内容和传播策略进行优化调整，不断提升品牌形象建设的效果和效率。

（五）短剧营销的潜在风险与应对策略

1. 文化冲突与误解

· 风险描述

不同国家和地区拥有独特的文化背景和价值观，这可能导致短剧在传播过程中遭遇文化冲突和误解。例如，某些情节或元素在某一文化中可能被视为正面或中性，但在另一文化中却可能引发争议或反感。这种文化差异不仅会影响短剧的传播效果，还可能损害企业的品牌形象。

· 应对策略

（1）深入调研：在短剧制作前，对目标市场进行深入的文化调研，了解当地的文化习俗、价值观和禁忌，确保短剧内容符合当地的文化规范。

（2）文化顾问：聘请专业的文化顾问参与短剧的制作过程，提供文化指导和建议，确保短剧内容在跨文化传播中的准确性和适宜性。

（3）灵活调整：在短剧传播过程中，密切关注受众反馈和市场反应，一旦发现文化冲突或误解的迹象，立即调整短剧内容或传播策略，以消除负面影响。

2.内容质量

· 风险描述

短剧的内容质量直接关系到其传播效果和受众的接受程度。如果短剧内容粗制滥造、缺乏创意或不符合受众需求，将难以吸引受众的关注和喜爱，甚至可能引发负面评价。这不仅会浪费企业的营销资源，还可能损害企业的品牌形象。

· 应对策略

（1）专业制作：选择具有丰富经验和专业能力的制作团队进行短剧制作，确保短剧在画面、音效、剪辑等方面达到专业水准。

（2）创意策划：注重短剧的创意策划和情节设计，确保内容新颖、有趣且符合受众需求。通过独特的创意和新颖的表达方式吸引受众的关注和喜爱。

（3）严格审核：在短剧制作完成后进行严格的审核和测试，确保内容质量符合企业标准和受众期望。对于存在问题的部分进行及时修改和完善。

3.法律法规风险

· 风险描述

在短剧营销过程中，企业需要遵守相关法律法规的规定，如版权法、广告法、隐私保护法等。如果短剧内容侵犯了他人的版权、肖像权或隐私权等合法权益，或者违反了广告法等相关规定，将可能面临法律纠纷和处罚。这不仅会损害企业的声誉和利益，还可能影响短剧的传播效果和受众的接受程度。

· 应对策略

（1）法律咨询：在短剧制作前咨询专业律师或法律顾问的意见和建议，确保短剧内容符合相关法律法规的规定。

（2）版权保护：尊重他人的版权和知识产权，确保短剧内容不侵犯他人的合法权益。对于需要使用的素材和元素进行合法授权或购买版权。

（3）合规宣传：在短剧传播过程中遵守广告法等相关规定的要求，确保宣传内容真实、合法且符合社会公德。避免使用虚假宣传、夸大其词等不当手段误导受众。

（六）技术创新和娱乐化融合对短剧营销的影响与展望

1.短剧 x 互动：重塑观众体验与营销策略

· 定制个性化体验

通过互动技术，短剧可以根据不同用户的喜好和选择生成个性化的剧情走向和结局。这种定制化的体验满足了用户多样化的需求，提高了短剧的吸引力和传播力。

· 增强用户粘性

互动模式允许观众在短剧播放过程中进行选择、投票或影响剧情走向，这种即时反馈机制极大地提高了用户的参与度

和粘性。观众不再只是被动的接受者，而是成为故事发展的参与者，这种身份的转变让他们更加投入和关注短剧内容。

· 深度洞察需求

信息爆炸时代，传统调研难以满足品牌需求。互动短剧结合剧情与互动，提升调研趣味与参与度。品牌通过场景化设计、角色代入、互动环节设置，深度洞察用户需求，收集宝贵反馈。其优势在于提升用户参与、精准洞察、增强品牌形象及灵活定制。互动短剧调研策略创新高效，助力品牌脱颖而出。

2.短剧 x AI：开启短剧制作与营销的新纪元

在数字时代的浪潮中，技术创新与娱乐化的深度融合正以前所未有的速度重塑着各行各业，短剧营销领域也不例外。特别是人工智能（AI）技术的飞速发展，为短剧制作与营销带来了革命性的变化。AI与短剧的紧密结合，不仅显著降低了制作成本、提升了生产效率，还极大地拓展了创意的边界，为短剧营销开辟了全新的可能性。以下，我们将深入探讨短剧与AI融合具体影响与展望。

· 成本削减显著

AI技术可以自动化处理大量重复性的制作任务，如画面剪辑、音效合成等。这不仅减少了人力成本，还缩短了制作周期。同时，AI还可以通过分析大量素材和案例，为短剧制作提供灵感和参考，进一步降低创作成本。

· 生产效率跃升

AI技术的应用使得短剧制作更加高效和便捷。通过智能识别和匹配技术，AI可以快速筛选出符合要求的素材和元素，为制作团队提供有力的支持。此外，AI还可以对制作过程中的各个环节进行实时监控和调整，是短剧质量和进度的双重保障。

· 创意边界无限拓展

AI技术的引入为短剧创意的突破提供了无限可能。AI可以通过学习和模拟人类创作思维的方式，生成新颖独特的剧情和角色设定。这种基于算法的创意生成方式不仅打破了传统创作模式的局限，还为企业带来了更多元化的营销手段。同时，AI还可以对短剧内容进行智能分析和优化，确保其在传播过程中能够更好地吸引和留住受众。

六、AI营销

（一）AI营销概述

1.营销格局新形势——AI营销

1.1. 营销5.0：消费者体验为中心的营销新时代

市场营销，伴随人类社会经济的脉动而进化，其形态与手段始终紧随消费者需求的步伐。在数字与现实交织的今天，营销正跨越单一渠道与空间的界限，迈向整合营销的新纪元。企业必须敏锐洞察消费者变化，强化互动与参与，提供定制化体验，加速响应市场动态。营销5.0时代，以消费者体验为核心，技术为人类服务的愿景正在实现。

1.2. AIGC浪潮：重塑营销格局与行业未来

2022年末，ChatGPT的横空出世，迅速引爆全球关注，仅五天注册用户破百万，两个月后用户量过亿，刷新消费级应用增长纪录。OpenAI的另一力作，Sora人工智能视频生成模型，同样在全球范围内引发高度关注。AIGC（AI生成内容）的浪潮席卷而来，企业纷纷布局大语言模型，重塑营销格局，激发行业深度思考与创新实践。AI技术的普及与认知提升加速了市场教育，提升了实施效率，吸引资本与企业加大AI研发与应用投入。AI营销的规模化应用序幕正式拉开。

1.3. 从AIGC到AIGX：营销数智化新纪元

从AIGC到AIGS（AI生成服务），再到AIGX（AI生成任何可能的形式），AI技术迭代升级，助力企业深化消费者洞察，优化营销策略，降本增效，最终突破生产力瓶颈，迈向营销数智化的理想状态。ChatGPT引领的生成式AI风潮，其类人思考与创造力，尤其在文本、图像、视频处理上的突破，为营销领域开辟新天地。营销行业丰富的经验数据与个性化服务需求，为生成式AI技术的行业应用提供了肥沃土壤。当前，营销正经历数字化与智能化引领的深度变革，不仅颠覆传统模式，更在重构行业未来图景。

综上所述，营销新形势以AI技术为核心驱动力，加速向消费者体验中心化、营销策略智能化、服务个性化演进，构建数字与现实融合、技术与人文并重的新营销生态。

2.AI营销的定义

2.1. 定义

AI营销是指通过融合人工智能技术与大数据分析，实现对海量信息的深度洞察，从而达成精准客户定位、个性化内容创作、高效活动执行及效果预测的创新营销模式。

2.2. 应用场景

在营销实践中，AI技术正以其卓越的能力，深度渗透并革新多个关键领域，包括智能广告投放、营销数据分析与趋势预测、客户体验和个性化营销、社交媒体营销和KOL营销管理等方面。

（1）**智能广告投放**：AI精准匹配广告内容与目标受众，提升广告效果与ROI。

（2）**营销数据分析与预测**：AI深度挖掘数据价值，预测市场趋势，助力企业制定前瞻性的营销策略。

（3）**个性化客户体验**：通过分析消费者行为与偏好，AI提供量身定制的购物体验，显著增强客户参与度与转化。

（4）**自动化营销流程**：AI工具自动化社交媒体运营、内容创作与广告投放，提升营销效率与精准度。

（5）**实时市场响应**：借助实时数据分析，企业能够敏捷调整策略，即时应对市场波动与消费者需求变化。

（6）**智能客服升级**：集成AI的聊天机器人提供7×24小时的客户服务支持，高效处理咨询，加速响应，显著提升客户满意度。

AI营销正以其智能化、个性化、自动化的核心优势，推动营销行业向更高效、更精准、更人性化的方向发展，重塑企业与消费者之间的互动模式。

（二）AI营销的宏观现状

1.现状解读

高盛和麦肯锡等机构预测AIGC将显著推动全球GDP增长。全球范围内，AI技术在营销领域的应用正逐渐普及，尤其在内容创作、智能投放和日常经营等方面，未来将朝着自动化团队的全方位功能迅速发展。众多企业已经开始将自动化技术整合进他们的工作流程中。

Join MC 是由久谦数字旗下的出海营销品牌 PandaMobo 自主研发的跨境电商专属客服服务 AIGC 产品。它具有多语言转化、多渠道搭建、专属知识库三大亮点，能够一站式解决跨境电商卖家在客服服务方面的难题，例如为卖家提供多语言客服支持，帮助搭建多渠道的客服体系，以及建立专属的知识库等。

2.AI营销对海外市场的影响

2.1. TO B

· AI驱动精准市场定位与个性化营销

AI技术通过分析海外市场中的海量数据，如消费者行为、偏好、购买历史等，帮助企业精确地定位目标市场和客户群体。AI实时监测市场动态，及时调整营销决策，以满足不断变化的市场需求。此外，AI还能根据每个客户的独特行为和偏好，提供个性化的产品推荐和营销信息，有效满足不同文化背景和消费习惯的客户的需求。

· AI强化企业市场洞察与预测能力

AI技术通过整合和分析海外市场中的各种数据源，帮助企业深入理解消费者行为模式、购买决策过程和影响因素。AI的市场调研工具能更高效地收集和分析消费者数据，降低成本，提高市场洞察的准确性和时效性。此外，AI还能预测海外市场的未来趋势，帮助企业提前规划战略和资源配置。

· AI创新营销活动形式与优化效果

AI技术为企业在海外市场开展新颖的营销活动提供了更多的可能性，如虚拟现实（VR）和增强现实（AR）技术，创造沉浸式的购物体验。AI聊天机器人可以实时与消费者互动，提供个性化服务。AI还可以实时监测和评估营销活动的效果，帮助企业优化营销策略，提高投资回报率。通过A/B测试，企业可以快速比较不同营销方案的效果，选择最优方案进行推广，降低营销活动的风险。

2.2. TO C

· AI营销下的受众观念变迁

（1）**科技依赖性的加强**：随着AI营销的普及，受众对科技的依赖程度加深，他们习惯于通过智能技术获取信息，认为科技能提供最佳的购物体验。例如，受众倾向于使用具有智能推荐功能的购物APP，相信这些APP能更好地满足其需求。

（2）**个性化追求的强化**：AI营销使受众意识到个性化的重要性，他们开始更加重视个人需求和个性表达。受众期待企业能根据其个人特点提供定制化服务，愿意为个性化体验支付溢价。例如，时尚品牌提供的个性化定制服务受到追捧，受众可以根据个人喜好选择面料、颜色和款式，打造独一无二的服装。

· AI营销下的受众需求升级

（1）**个性化需求的激增**：AI技术在营销领域的应用，催生了受众对个性化产品和服务的更高期望。通过分析受众的浏览记录、购买习惯和兴趣点，AI能够提供精准的个性化推荐，满足受众的独特需求。例如，电商平台通过AI算法为用户推荐符合其喜好的商品，提升了用户满意度。

（2）**高效便捷的追求**：AI技术的应用让营销流程更加高效便捷，受众渴望快速获取信息并做出决策。智能客服和语音助手的普及，使得受众能够实时解决问题，节省时间。这种高效便捷的体验促使企业不断创新AI营销策略，以满足受众日益增长的需求。

· AI营销下的受众体验革新

（1）**互动性的增强**：AI驱动的聊天机器人和虚拟助手提升了受众的互动体验。受众可以随时与这些智能工具交流，获取产品信息，解答疑问，甚至进行个性化定制。例如，美妆品牌通过虚拟美妆顾问提供试妆服务，增强了受众的参与感和购买意愿。

（2）**沉浸式体验的普及**：VR和AR技术的融合应用，为受众带来了前所未有的沉浸式体验。受众可以通过虚拟现实技术远程参观海外景点，体验产品使用场景，加深对产品和服务的理解。房地产企业利用VR技术让受众远程看房，提升了购房决策的效率和准确性。

· 受众对AI营销的态度

受众对AI营销的态度呈现出积极认可与消极顾虑的双刃剑效应。

（1）**积极态度**：受众认可AI营销能够根据他们的需求和偏好提供精准的产品和服务推荐，节省了他们寻找合适产品的时间和精力。智能聊天机器人和虚拟助手等提供的互动体验让受众感到更加有趣和参与感强，提升了他们对品牌的好感度。AI驱动的新颖营销活动，如VR/AR体验、个性化定制等，吸引了受众的注意力，激发了他们的购买欲望。

（2）**消极态度**：AI生成的内容可能存在版权争议，例如一些由AI创作的广告文案、图片或视频等。受众可能会对这

些内容的合法性产生质疑，担心自己购买的产品或服务涉及侵权问题。AI 营销需要收集大量的受众数据，这引发了受众对隐私安全的担忧。他们担心自己的个人信息被滥用或泄露，对企业的信任度可能会降低。如果企业过度依赖 AI 进行营销，可能会导致受众感到被骚扰。例如，频繁的个性化推荐和广告推送可能会让受众感到厌烦，产生抵触情绪。

（三）AI营销驱动出海营销全场景

1.AI营销优势概述

AI营销正重塑商业与消费者的互动，赋能企业与消费者，构建高效、个性化、成本优化的双赢生态。其核心优势从企业与客户双重视角展现：

- 对广告主和营销人员而言，AI营销通过自动化处理大数据，显著提升营销效率与精准度，同时降低成本，增强消费者个性化体验，实现高效、精准与成本节约的营销模式。

- 对消费者来说，在AI时代，面对信息爆炸与广告泛滥，消费者的核心需求聚焦于精准、体验与价值。AI营销通过智能优化全链路，精准匹配用户需求，创造个性化、高效、高价值的消费体验，节省时间，提升满意度，构建贴心的购物旅程。

2.AI营销在出海营销的驱动力

2.1. 市场分析——数据驱动的洞察力

· 市场环境层面

（1）**竞品分析：**AI能够高效搜集和整理大量市场信息，帮助企业深入了解竞品的优势、劣势、市场策略等，为企业制定差异化的营销策略提供有力支持。例如，通过对竞品的广告投放、产品特点、用户评价等数据的分析，企业可以发现竞品的不足之处，从而有针对性地进行产品创新和市场推广。

（2）**受众分析：**AI可以通过学习实现自我跟进变化，自动归类用户群体，为用户贴更多标签，从而实现用户超精细化洞察分析，精准锁定目标客群。用户的喜好、信息获取渠道、浏览行为、消费习惯等在实时变化，AI可以实时追踪这些变化，基于对潜在人群的洞察，基于数据深挖，指导营销科学决策。AI 能够更好地进行跨屏用户的识别与定向，基于对用户在不同屏幕上的行为数据的分析，企业可以更精准地向用户投放广告，提高广告的效果。

· 品牌和产品层面

（1）**产品创新：**AI可以参与改进产品方案，推动产品创新。例如，玛氏与人工智能公司PIPA合作，尝试加速开发可用于改进现有配方的新型植物成分，在食品、饮料和膳食补充剂领域设计新的产品；钟薛高AI冰棍产品系列“Sa‘Saa”由AI从起名、口味、设计等方面参与开发甚至主导。

（2）**产品优化：**AI可以通过对大量用户反馈数据的分析，帮助企业了解产品的优缺点，从而有针对性地进行产品优化。例如，通过分析用户对产品的评价、投诉等数据，企业可以发现产品存在的问题，及时进行改进，提高产品的质量和用户满意度。

2.2. 营销策略——科学决策与智能投放

· 运营策略

（1）**策略生成：**AI通过行业大数据进行预测和决策，能够应用各类营销场景制定策略。它可以根据媒介历史投放数据以及最佳投放实践，为营销所在领域选择最佳媒介组合；结合现有营销方案，选择投放资源，推荐投放量和资源组合，以最大化ROI；跟踪该领域历史内容投放数据，根据投放效果持续优化内容创意；结合内容的曝光量、互动量、转化率等数据，针对不同内容制定最佳流量优化方案。

（2）**智能投放：**AI能够实时预测用户对广告的接受度和兴趣度，自动优化广告投放策略。它可以选择最佳平台、广告位，调整价格策略、投放时间、定向用户等，以提高投放的精准度和效果。投放后的数据会被收集并用于模型的更新和优

化，AI不断地学习和改进。

(3) **再营销**：AI通过实时数据回流、多维数据自动化分析、人群漏斗报表、投放报表等，智慧分析不同广告策略的转化率、点击率等关键指标。根据投放效果，它能自动调整投放参数，实现ROI最大化，如自动化素材调用、自动调整投放时间、自动调整出价等。

· 媒介策略

(1) **智能筛号选号**：基于历史投放数据积累、客户选号偏好、投后效果数据等300+项大数据支持，智能筛号选号能够根据品牌客户已有候选账号列表，并结合客户Brief需求的自然语言描述等指令，依托筛号选号微调模型深度学习训练，对特定项目/投放阶段进行账号的判断或打分，生成推荐账号理由，提高选号的科学性与成功率。

(2) **Brief 提炼与对接**：AI 能够基于客户brief生成要点进行比对，判断达人提交稿件是否符合客户要求，包含内容创作要点、项目投放要点、项目KPI指标等内容，短时间快速梳理提炼客户需求，减少项目及订单创作出错率，提升客户服务满意度，省去大量人工审核工序，提高效率。

(3) **智能审核**：基于RAG、Agent智能体、OCR识别、图生文等多种技术，通过对大量数据的训练和学习，系统智能识别违规内容、敏感信息，同时进行情感内容过滤、语言文化纠正等的文本、图文、视频预审检测，使内容符合平台的规定和法律法规，确保审核的及时性和准确性，从2小时缩减到2分钟。

(4) **智慧竞价**：AI智能广告模式将传统竞价广告模式中的检索、粗排、优选、精排等过程交给大模型，并由数据驱动的深度学习模型出价排序，有效提升层层累加折损的广告检索效率。广告主通过AI对话描述人群的年龄、性别、兴趣等标签，如“近期购买过护肤产品的用户”，依据广告主设置自定义的关键词、投放地域、出价、人群等得到的一批候选广告，进行检索、排序、竞价。

(5) **虚拟主播**：虚拟主播能够7X24小时赋能销售前中后，打造品牌“数字分身”。售前能够快速缩短产品信息触达用户的路径；售中个性化推荐分析用户的购买历史和兴趣偏好，提高购买转化率，支持多语种和多文化的表达能力，跨地域、文化直播带货，拓展市场；售后保障客户留存率，成为随时、随地可陪伴的忠实朋友。虚拟主播具备智能讲解、智能交互、超长直播、智能语音交互、无穿戴表情动作捕捉等优势，应用于本地生活直播等场景。

(6) **AI智能导购/导览**：AI智能导购/导览通过设置数字人营销一体机或小程序，打造虚拟货架空间，搭配数字人的智能推荐，用户通过语音交互、触摸屏交互等方式实现智能导购服务体验。AI智能导购/导览具备逼真的语音交流能力，通过与用户的自然交互，了解用户的偏好和意图，判断真实需求，进行个性化和精准推荐，提高用户体验与转化效率，应用于餐饮美食、酒店民宿、娱乐体验、景区景点、综合商场等场景。

(7) **AI社媒运营助手**：AI社媒运营助手可以监控社群及社交媒体平台账号下的内容，在第一时间自动回复，提升用户互动效率，提高用户粘度。通过对用户评论的管理和筛选，可实时回复用户关于产品向的提问，快速解答用户疑虑，促进转化。智能抓取用户评论与私信，分析高潜用户需求，智能回复带有链接、转化入口等信息，高效衔接高意向用户转化路径，提升用户体验。

(8) **数字员工**：数字员工基于大量的行业通识、沟通技巧、客户服务经验、工作流程、案例等内容，AI 深度学习训练，在项目跟进中自然地回复和表达，实现与人类员工的高效配合。数字员工甚至具备人物性格特征，可实现更贴近人类的回答方式，从而提供更加个性化和专业的回复。应用价值在于节省人力成本，解放人工反复性高、标准执行性的工作内容，高效执行，科学执行对接，标准化作业避免人工可能出现的遗忘与遗漏。

2.3. 内容创作——创意激发与批量生产

· 线上

(1) **创作灵感获取**：AI通过关键词分析、内容挖掘、情感分析、趋势预测和用户反馈等方式，为创作者提供灵感。例如，商业文案仿写可在理解原始文案风格和核心信息的基础上进行创新；文案扩写和续写能丰富文本内容；视频脚本生成可根据用户输入自动生成脚本，帮助创作者规划视频内容。

（2）**批量生产与个性化匹配**：AI可以针对各个平台特点，迅速生成符合平台内容风格和热点的文案，提升人效。同时，AI能通过对已有素材的训练和学习，自动生成创意，降低人工成本，提升生产效率。例如，AI智能投放可多组素材测试，针对不同用户投放最优素材，实现创意一人多面。

（3）**辅助优化**：AI的文本提效工具能大幅提升内容精准度与完整性，如智能查找语义相似信息、简化文本、提升流畅度和可读性，检查错别字和语法错误，进行多语言翻译等。

（4）**图像和视频创作**：文生图技术不断升级，AI如 Midjourney等工具能省时省力地进行图像创作，且无需担心版权问题。在视频生产方面，AI能提升视频生产效率，极大缩短制作周期，如全AI流程制作可缩短制作周期并提升全链路效率。

（5）**创新广告形式**：AI带来全新交互体验，形成强流量、高互动。例如，线上的携程X秒鸭联名活动和宁德时代的“AI大片，邀您主演”等活动，通过AIGC写真模板或个性化驾驶大片等形式，吸引用户参与和分享。

（6）**爆文模型**：AI通过追踪热点，即时总结迭代输出爆文规律。对笔记概览、封面、文案及内容、视频结构、剪辑手法等多维度分析，帮助产出吸引用户关注和喜爱的爆款内容。

· 线下

（1）**辅助产品包装**：AI绘画为产品包装提供更多创意选择，提升设计效率。例如，伊利亚运定制款纯牛奶和王老吉推出的AI自主设计罐体，通过AI技术辅助设计新包装，展现独特风格。

（2）**虚拟模特应用**：对于电商客户面临的产品SKU众多、制作信息流广告成本高等问题，AI生成的虚拟模特可节省制作成本，无需支付高额工资、提供服装与化妆服务，且AIGC虚拟模特切片可提供大量投放素材，节省推广成本。

2.4. 品牌运营——智能选号与高效审核

· 品牌营销

（1）**智能筛号选号**：AI基于历史投放数据、客户选号偏好和投后效果数据等，对特定项目的账号进行判断或打分，生成推荐账号理由，提高选号的科学性与成功率，节省人工成本。

（2）**Brief 提炼与对接**：AI能够基于客户brief生成要点进行比对，判断达人提交稿件是否符合客户要求，短时间快速梳理提炼客户需求，减少项目及订单创作出错率，提升客户服务满意度，提高效率。

（3）**智能审核**：AI通过多种技术对大量数据进行训练和学习，智能识别违规内容、敏感信息等，确保内容符合平台规定和法律法规，保证审核的及时性和准确性，提高审核效率。

（4）**智慧竞价**：AI智能广告模式将传统竞价广告的检索、粗排、优选、精排等过程交给大模型，由数据驱动的深度模型出价排序，提升广告检索效率，优化投放效果和成本效益。

（5）**虚拟主播**：虚拟主播能7X24小时赋能销售前中后，打造品牌“数字分身”，缩短产品信息触达用户的路径，个性化推荐提高购买转化率，支持多语种和多文化直播带货，拓展市场，保障客户留存率。

（6）**AI智能导购/导览**：AI智能导购/导览通过数字人营销一体机或小程序，提供逼真的语音交流能力，了解用户偏好和意图，进行个性化和精准推荐，提高用户体验与转化效率，应用于多种场景。

（7）**AI社媒运营助手**：AI社媒运营助手监控社群及社交媒体平台账号下的内容，自动回复用户评论和私信，提升用户互动效率和粘度，促进转化，提升用户体验。

（8）**数字员工**：数字员工基于AI深度学习训练，在项目跟进中与人类员工高效配合，具备人物性格特征，提供个性化和专业的回复，节省人力成本，高效执行项目对接，避免人工遗漏。

· 产品营销

（1）**虚拟模特**：AI生成的虚拟模特可节省制作成本，无需为模特支付高额工资、提供服装与化妆服务，且AIGC虚拟模特切片可提供大量投放素材，节省推广成本，适用于电商客户展示产品。

（2）**智能客服**：智能客服通过自然语言处理技术自动化回答问题，根据用户行为和喜好为用户推荐高匹配度的产品和服务，提高转化率。它能管理对话流程，理解用户问题，自动整理和更新知识库，分析用户行为数据，为企业提供营销建议和个性化的用户增长及留存策略。

（四）未来AI营销的机遇与挑战

1. 机遇

· AI营销：解锁企业增长的新引擎

在数字化时代，AI正以惊人的速度革新营销行业，为企业营销注入了前所未有的活力与精准度，帮助理解客户需求和偏好，从而制定更具针对性的营销策略，极大提升营销效果。此外，AI还能高效预测市场和销售趋势，帮助企业优化生产计划、库存管理及资源分配，降低风险并提高运营效率。在创意生成方面，AI通过对优秀营销案例的学习，为企业提供新颖的营销创意和方案，助力企业在竞争中脱颖而出。

· 自动化营销：效率与效果的双重提升

AI还实现了营销流程的全自动化，从数据收集分析到营销活动的策划、执行及效果评估，均可自动完成，大幅提高效率并减少成本。实时监测和优化能力让营销活动始终保持最佳状态，提升投资回报率。同时，AI支持7×24小时不间断服务，随时响应客户需求，提升客户满意度和忠诚度。

· AI+营销人才：共创未来营销新生态

随着AI在营销领域的普及，新职业机会涌现，如AI营销分析师、创意设计师和营销工程师等，要求复合型人才掌握营销与AI技术。AI作为营销人员的得力助手，不仅提升工作效率，还推动营销创新，探索新的营销模式、渠道和方法，为企业开辟增长新机遇。

2. 挑战

在当今的数字时代，AI营销如同一股强劲的浪潮，正以惊人的速度改变着市场营销的面貌。然而，就像任何新兴技术一样，AI营销在带来无限可能的同时，也伴随着一系列需要正视和解决的挑战。

· AI的“智慧”局限

尽管AI在数据处理和模式识别方面展现出惊人的能力，但当谈到常识推理和决策解释时，它就显得“力不从心”了。想象一下，当你询问AI助手为何没能预订到某地的航班时，它可能无法给出令人满意的答案。这种缺乏“常识”的状态，限制了AI在营销决策中的应用深度，也影响了人们对AI决策的信任度。解决这个问题，需要我们在AI的算法设计中融入更多的人类智慧，让AI学会“解释”自己的决策，增强其决策的透明度和可信度。

· AI的“偏见”之痛

AI并非生活在真空中，它所学习的数据和信息，往往带有创造它的社会的印记。这意味着，AI可能会继承和放大训练数据中的偏见，无论是对特定群体的不公平对待，还是对某些文化背景的忽视。这种偏见不仅是一个道德问题，也可能导致营销策略的失败，影响企业的市场表现。因此，我们需要在数据收集和算法设计阶段就注重多元性和包容性，确保AI能够做出公正无偏的决策。

· AI的“创造力”瓶颈

在竞争激烈的市场环境中，独特性和创新性是品牌脱颖而出的关键。然而，当前的AI技术在内容创作方面仍存在局限，生成的内容往往缺乏创意，容易陷入模式化和可预测性。这对于依赖AI进行广告设计和内容创作的企业来说，无疑是一个挑战。要解决这一问题，AI技术需要进一步发展，以更好地理解人类的创意过程，甚至在某种程度上激发新的创意火花，为营销活动注入鲜活的个性。

总之，AI营销的兴起为市场营销带来了前所未有的机遇，但同时也提出了新的挑战。面对这些挑战，我们既要充分利用AI的强大力量，也要正视其局限性，通过持续的技术创新和伦理考量，让AI营销成为推动企业增长和提升用户体验的强大工具。

03 海外营销渠道管理

一、营销渠道概述

（一）营销渠道的定义和重要性

营销渠道是指产品或服务从生产者向消费者转移的过程中所涉及的一系列相互依存的组织。营销渠道在企业的市场营销中扮演着至关重要的角色，它是连接生产者和消费者的桥梁，直接关系到企业的销售和收益。有效的营销渠道策略和管理对于企业实现市场扩张、降低成本、提高产品可见性和客户体验至关重要。

（二）营销渠道的类型

营销渠道是指产品或服务从生产者转移到消费者的路径，它可以分为不同的类型，主要包括：

- **直接营销渠道**：产品直接从生产者流向最终消费者或用户，不经过任何中间环节。
- **间接营销渠道**：产品通过一个或多个中间商（如批发商、零售商）流向最终消费者或用户。
- **宽营销渠道**：生产者通过多个同种类型的中间商销售产品。
- **窄营销渠道**：只使用少数几个同类中间商销售产品。
- **零售渠道**：包括商店、超市、百货公司、专卖店等，是消费者直接购买产品的主要渠道。
- **批发渠道**：包括批发商、经销商等，主要面向零售商或其他企业提供产品。
- **代理渠道**：代理商通过承担品牌的推广、销售、售后等责任，获取销售佣金或代理费用。
- **电子商务渠道**：通过互联网销售产品或服务，包括自有网站、第三方电商平台、社交媒体等。
- **社交媒体渠道**：利用社交媒体平台进行品牌推广和销售。
- **手机应用程序渠道**：通过手机应用程序进行产品或服务的销售和推广。

在选择营销渠道时，需要考虑产品特性、企业资源、市场需求和消费者行为等因素，以确保渠道策略能够有效地覆盖目标市场并实现销售目标。

二、出海营销共性问题分析

（一）渠道适配性差

1.具体表现

企业可能选择了与目标市场不匹配的营销渠道。例如，在某些国家，社交媒体平台、搜索引擎或电商平台的使用习惯与本地市场大相径庭。导致营销效果不佳，投资回报率（ROI）低，难以有效触及目标消费者群体。

2.应对策略

- **市场调研**：在进入新市场前进行深入的市场调研，了解当地消费者的购物习惯、偏好以及使用的主要渠道（例如社交媒体平台、搜索引擎、电商平台等）。
- **本地化策略**：根据目标市场的特性，调整营销渠道。例如，在东南亚市场可能要优先考虑本地电商平台（如

Lazada、Shopee），在欧美市场可能通过Amazon或eBay等进行布局。

- **数据分析：**通过用户行为分析和A/B测试，动态调整营销渠道，确保选择最能触达目标用户的渠道。

（二）过度依赖单一渠道

1.具体表现

许多企业依赖某一渠道（如亚马逊、Facebook或Google）进行海外销售和推广，未能进行多渠道布局。如果该渠道出现政策变化或市场饱和，企业将失去流量来源，面临较大的风险。

2.应对策略

- **多渠道布局：**尽量避免依赖单一渠道，设计多元化的营销渠道组合，既包括线上渠道（如社交媒体、搜索引擎、电子商务平台等），也包括线下渠道（如合作零售商、分销商等）。
- **风险分散：**通过渠道多样化降低市场波动或平台政策变化带来的风险。例如，除了电商平台，也可以通过自建网站、社交媒体等渠道来直接与消费者互动。
- **渠道整合：**利用不同渠道的数据整合，通过数据管理平台（DMP）实现全渠道协同，提高整体营销效率。

（三）高昂的渠道费用

1.具体表现

某些海外渠道（尤其是大型电商平台和广告平台）可能需要支付高额的佣金、广告费用和平台费用。渠道成本过高，压缩了企业的利润空间，影响整体的盈利能力。

2.应对策略

- **成本效益分析：**选择渠道时进行详细的成本效益分析，考虑佣金、广告费用、物流成本等，选取性价比高的渠道。
- **精准定位与广告优化：**通过精准的市场定位和受众细分，减少无效的广告投放，确保每一笔营销投入都能带来最大回报。
- **渠道谈判：**与平台进行谈判，争取降低平台费用或获得更优惠的推广条件，尤其是长期合作的情况下，可以获得更好的价格。

（四）缺乏本地化渠道策略

1.具体表现

企业选择了全球化的渠道策略，未能根据当地市场的特点调整策略。例如，某些国家和地区消费者偏好通过线下店铺购买或使用特定的本地电商平台。产品推广难以触及到关键消费者群体，难以在本地市场获得足够的市场份额。

2.应对策略

- **本地化营销团队：**建立或合作熟悉当地市场的本地化营销团队，充分理解并融入当地的消费文化、购物习惯和语言差异，确保渠道选择与本地市场需求相匹配。
- **本地化内容和推广：**根据不同市场的特点调整内容营销策略。比如，针对不同文化的语言翻译、节日促销活动的定制化等。

- **本地合作伙伴：**与当地的渠道商、经销商或代理商建立合作关系，借助他们的本地市场经验，快速打入市场。

（五）对数字渠道的过度依赖

1.具体表现

许多企业主要依靠数字营销渠道（如社交媒体广告、电子邮件营销等）进行出海，忽视了传统的线下渠道或代理商的作用。某些市场的消费者可能更倾向于传统购物方式或通过当地代理商购买，导致无法全面覆盖市场需求。

2.应对策略

- **线下渠道拓展：**除数字渠道外，探索线下渠道如零售商、代理商、分销商等。特别是在一些特定市场，线下销售仍然占主导地位，必须给予足够重视。
- **综合渠道策略：**通过结合线上线下渠道，实现全渠道营销。例如，通过线下活动吸引顾客关注，再通过电商平台完成购买，或通过线下体验店推动线上流量。
- **社交电商与直播电商：**结合当地热门的社交平台或直播电商渠道进行营销，尤其是在中国、东南亚等地区，社交电商已经成为重要的销售渠道。

（六）渠道竞争激烈

1. 具体表现

在一些成熟市场，尤其是欧美和亚洲的主流电商平台上，企业面临着高度竞争，其他品牌的市场占有率较大。新进入者需要投入更多的营销预算和资源才能在激烈竞争中脱颖而出，营销效率低，成本增加。

2. 应对策略

- **差异化定位：**在竞争激烈的市场中，企业需要明确产品和品牌的独特价值主张，通过差异化策略脱颖而出。比如，聚焦于产品的独特性、质量优势或服务特色。
- **精准营销与细分市场：**避免和大品牌在大众市场上正面竞争，转而聚焦细分市场或特定消费者群体，满足他们的独特需求，降低竞争压力。
- **合作与联盟：**与当地的行业领导者或影响力较大的品牌合作，通过联合营销、跨品牌促销等方式扩大品牌影响力。

三、海外营销趋势与前景

（一）海外营销渠道近期趋势

海外营销的趋势显示了数字化和社交媒体平台的不断发展和创新。

- **新社交应用的活跃竞争：**新的社交媒体应用程序，如TikTok的Notes Photo应用和语音社交Airchat，正在全球范围内获得用户，显示出新社交应用的强劲竞争力和扩张态势。
- **丰富的互动形式：**社交媒体平台正在增加新的互动功能，如WhatsApp的活动功能和Instagram的Notes，以提升

用户参与度和社交体验。

- **短视频的持续发展**：短视频内容在全球范围内持续火爆，社交媒体平台如Facebook和YouTube正在更新其视频显示和推荐算法，以适应用户对短视频内容的偏好。

- **AI替身的流行**：AI技术的应用使得企业和个人可以创建虚拟角色进行营销和互动，这为品牌提供了新的营销和互动体验。

- **新广告形式和推广机会**：社交媒体平台正在推出新的广告形式，如Reddit的动态产品广告和更新的对话广告，为品牌提供更多推广机会。

- **社交媒体作为购物渠道的流行趋势**：社交商务销售额预计将持续增长，社交媒体平台成为消费者喜爱的购物渠道，企业应积极利用这一趋势提升产品曝光和销售。

- **短视频成为社交媒体主导内容**：短视频的内容形式满足了用户希望在较短时间内获取更多信息的需求，成为品牌推广的优质渠道。

- **社交搜索的兴起**：用户开始更多地使用社交媒体平台进行搜索，这要求品牌重视社交媒体上的搜索优化和内容质量。

- **小微网红的崛起**：小微网红因其高互动率和粉丝粘性而受到品牌关注，成为低成本高回报的合作对象。

- **AI在社媒营销的广泛应用**：AI技术的深入应用将改变社交媒体营销的方式，包括个性化推荐、内容创作辅助等。

中国企业的海外营销前景广阔，伴随着全球经济的逐步复苏、新兴市场的崛起以及数字化、社交电商等新兴营销方式的普及，中国企业有机会在海外市场获得更大的份额。然而，竞争激烈、文化差异、法规合规等挑战依然存在。要成功走向全球，企业需要灵活调整战略注重本地化运营、创新营销手段并强化全球品牌建设。

（二）海外营销的前景和机会

1. 全球中产阶级崛起

- **前景**：随着全球经济的复苏以及新兴市场经济的发展，中产阶级人口的增加为中国企业提供了巨大的市场机会。特别是在东南亚、非洲、拉丁美洲等地区，越来越多的消费者开始倾向于购买高品质、具有创新性的中国品牌产品。

- **机会**：企业可以通过有针对性的营销策略，吸引新兴市场的中产阶级消费者，并提供符合他们需求的高性价比产品。

2. “一带一路”倡议推动中国品牌走向世界

- **前景**：随着中国“一带一路”倡议的推进，中国企业的海外营销不仅是单纯的商业行为，更是国家战略的一部分。特别是在亚洲、非洲和欧洲的某些地区，中国企业通过合作、投资、营销等方式，能够与当地市场建立更加紧密的联系。

- **机会**：企业可以通过国家级的政策支持，利用“一带一路”建设的契机，拓展这些地区的市场份额。

3. 欧美市场的持续挑战与机会

- **前景**：虽然欧美市场竞争激烈，但由于其成熟的消费市场、高度重视品牌价值、对高品质产品的需求持续增长，中国品牌有机会借助技术创新、性价比以及本地化优势，抢占一部分市场份额。

- **机会**：通过技术创新、品牌营销和本地化策略，中国企业在欧美市场仍然能够脱颖而出，尤其是在智能硬件、消费电子、绿色产品等领域。

4. 全球化与地区经济一体化

- **前景**：全球化和地区经济一体化正在推动跨国品牌在全球范围内的扩张。中国企业不仅能够借助自身优势参与全球

供应链，同时也能通过并购、合资等方式扩展海外业务。

- **机会：**通过灵活运用全球化和区域经济政策，企业能够在全中国范围内优化资源配置，提升市场竞争力。

5.消费者对个性化与定制化需求增长

· **前景：**随着消费者对个性化和定制化产品需求的增加，尤其是年轻一代消费者，他们不仅注重产品质量，还追求产品和服务的个性化。

· **机会：**中国企业可以通过大数据分析、人工智能技术等手段，提供定制化的产品和个性化的营销服务，满足全球消费者的多样化需求。

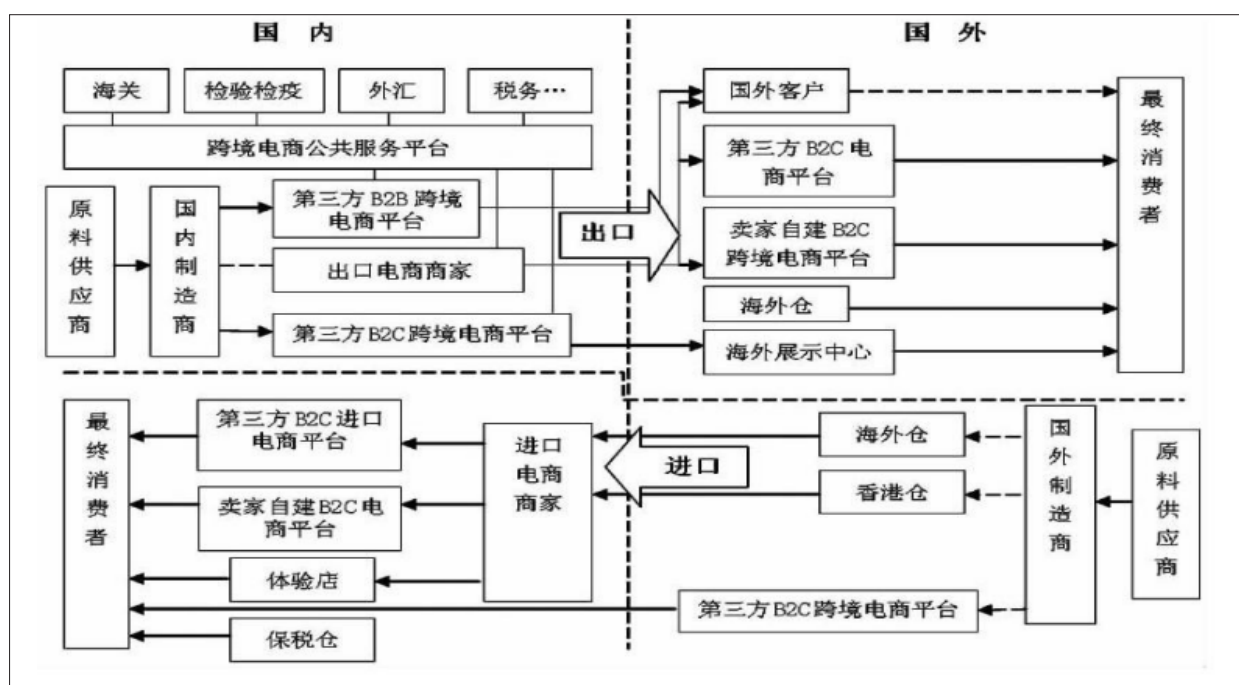
04 海外供应链管理

一、供应链管理概述

(一) 供应链管理的概念

1. 供应链的定义

供应链是指从原材料的获取到最终产品交付给消费者的全过程中，涉及的所有相关企业、活动和环节所组成的网络结构。它涵盖了供应商、制造商、分销商、零售商等多个环节，包括原材料采购、生产加工、仓储运输、销售配送以及售后服务等组成部分。



(图1：跨境供应链结构)

2. 供应链管理的重要性

供应链管理对企业运营有着多方面的关键作用。在成本控制方面，通过优化供应链流程，企业能够降低采购、生产、运输等环节的成本，避免库存积压和浪费。在竞争力提升上，高效的供应链能够使企业更快速地响应市场变化，推出新产品，满足客户个性化需求，从而在市场中脱颖而出。同时，良好的供应链管理有助于增强企业的抗风险能力，当市场波动或出现突发事件时，能够灵活调整供应链策略，保障企业的稳定运营。

(二) 供应链的类型与结构

1. 敏捷型供应链

敏捷型供应链高度灵活，快速响应市场变化，与供应商紧密合作，信息流迅速，生产配送能快速调整，确保高效运作。

2.精益型供应链

精益型供应链注重消除浪费、降低成本，通过精准计划和高效流程实现目标，结构精简，优化各环节，精细管理库存，追求生产流程稳定性，实现效率和效益最优化。

（三）供应链管理的关键要素

- 1.计划管理：**需求预测、供应策略制定和产销协同。
- 2.采购管理：**采购品类策略、供应商管理和商务谈判。
- 3.制造管理：**有效控制制造柔性 and 效率，确保生产过程的顺畅和产品质量。
- 4.物流管理：**包括仓网规划、路径规划、运输管理和库存控制。
- 5.信息流管理：**信息流是供应链管理的核心，涉及订单处理、货物追踪和库存管理等。
- 6.逆向物流：**处理退货和回收，确保供应链的闭环管理和资源的可持续利用。
- 7.供应链风险管理：**识别、评估和应对可能影响供应链稳定性的风险。
- 8.供应链协同：**促进供应链各方之间的信息共享和合作，提高整个供应链的响应速度和灵活性。

这些环节相互依赖，共同构成了供应链管理的完整框架，企业需要通过有效的供应链管理策略来优化这些环节，以提高整体的运营效率和市场竞争力。

（四）供应链管理在品牌出海中的作用

供应链管理在国际贸易中的作用体现在整体协调各个环节，以实现成本最小化、效率最大化、品质最优化的目标。它涉及供应商、生产商、分销商和最终客户之间的协同与合作，旨在优化整个供应链的效能。供应链管理的高效运作加速了货物在全球范围内的流通，促进了全球经济的有序发展，并通过整合资源、优化流程和减少中间环节来降低成本，改善客户体验。

二、出海共性问题分析

（一）市场准入与合规性

1.不同市场的法规要求

企业在不同国家和地区的合规性要求各异，需要建立相应的合规体系。同时，物流网络的建设要确保货物能够顺利通达目标市场，这涉及到对多国海关规则的熟悉和适应。

2.如何解决合规性对供应链管理的影响

2.1. 信息技术基础设施

建立统一的数据平台，实现数据共享和实时更新，部署物联网、人工智能和区块链技术提高供应链的可追溯性、安全性和智能化水平。

2.2. 海关合规与监管

与海关部门建立紧密合作关系，实现信息共享和实时通讯，利用电子关务系统和预报系统简化物流过程，提高通关效率。

2.3. 供应链网络优化

选择合适的供应链供应商和运输方式，优化运输路线和节点，建立多模式运输体系，实现无缝衔接，并利用智能调度系统和实时跟踪系统提高供应链运作的可视化和透明度。

2.4. 风险管理与安全保障

制定严格的安全标准和操作规程，加强对货物的实时监控和追踪，建立应急响应机制，及时应对突发事件。

2.5. 数据分析与持续优化

通过对数据的深度挖掘和分析，发现问题的根源和瓶颈，并采取相应的改进措施和优化策略，预测供应链需求和趋势变化，及时调整供应链策略和方案。

2.6. 合作与联盟

与具有全球化视野和经验的物流服务提供商合作，共同构建跨境物流网络，如菜鸟网络、京东物流等，它们已经在全球范围内建立了广泛的物流基础设施和服务网络。

2.7. 本地化服务

在关键市场设立本地团队和服务资源，以适应当地的法规、文化和市场需求，提供定制化的物流解决方案。

（二）供应链弹性

1. 供应链稳定性和灵活性

品牌出海需要稳定的供应链来保证产品的持续供应，同时还要具备灵活性以应对市场需求的快速变化和供应链中断的风险。

2. 供应链透明度

提高供应链透明度有助于企业更好地监控和管理供应链，减少错误和延误，实现成本降低和效率提升。

3. 提高供应链透明度和可视化程度的技术手段

在品牌出海的过程中，提高供应链的透明度和可视化程度是确保供应链效率和减少风险的关键步骤。以下是几种通过技术手段实现这一目标的方法：

（1）**数字化供应链管理平台**：利用数字化技术，如SAP云ERP等，可以实现供应链的高度集成，包括设计、计划、制造、物流等各个阶段。这样的系统可以提高供应链的响应速度和准确性，同时提供全球合规管理和高级分析工具，帮助企业降低合规风险。

（2）**供应链全流程可视化跟踪**：通过集中管理采购溯源、库存管理和物流运输等活动，实现全流程上下游数据的共享和透明。这有助于企业快速响应和反馈，对供应链风险进行决策反应，减小风险对业务的影响。

（3）**电子数据交换（EDI）平台**：EDI平台可以帮助实现供应链上下游之间的数据传输和信息共享，支持自动化和流程化的数据交换和处理，提供实时监控、分析和报告功能。

（4）**物联网（IoT）技术**：通过物联网技术，企业可以实时监控货物的运输状态，确保货物按时到达，从而提高供应链的透明度。

（5）**大数据分析**：利用大数据分析，企业可以预测市场需求和价格波动，制定更加精准的供应链策略，进一步提高供应链的可预测性和效率。

（6）**标准化管理**：制定统一的供应链管理标准，确保供应链信息的准确性和一致性，有助于打破信息壁垒，增强供应链的透明度。

通过上述技术手段的应用，品牌可以在出海过程中更有效地管理供应链，提升运营效率，降低成本，并增强消费者和合作伙伴的信任。

（三）成本控制

1.平衡成本和时效性

（1）选择合适的运输方式

根据货物的特性和紧急程度选择最合适的运输方式。例如，对于急需快速到达的货物，可以选择空运；而对于成本敏感且不至于到达的货物，可以选择海运。

（2）优化运输路线

通过科学规划运输路线，减少不必要的运输距离和时间，可以提高时效性同时降低运输成本。

（3）合理管理库存

控制库存水平，避免库存过高或过低，提高库存周转率，减少库存成本和安全成本。

（4）提高物流服务水平

提供更高质量的物流服务，包括快速、准确、可靠和安全的物流服务，以提高客户满意度和信任度。

（5）利用信息技术

实现信息化管理，提高物流效率和准确性，以降低物流成本和提高时间可靠性。

（6）实施精益物流管理

通过精益物流管理，消除物流过程中的浪费，如过度运输、过度存储等，可以降低成本，提高时效性。

（7）加强供应链协同

与供应商、分销商等合作伙伴建立紧密的合作关系，实现信息共享和资源整合，提高整个供应链的效率，降低成本，保证时效性。

（8）发展多式联运

结合不同运输方式的优势，提供更灵活、更高效的物流服务，同时降低运输成本。

（9）引入绿色物流理念

推广使用环保材料和节能技术，不仅可以降低物流成本，还可以提高企业的社会责任形象，增强市场竞争力。

（10）提供差异化服务

根据不同客户的需求，提供差异化的物流服务，如快速配送、经济配送等，可以在满足客户需求的同时，实现成本的有效控制。

通过上述策略的应用，品牌可以在确保客户满意度和市场响应速度的同时，有效控制物流成本，实现成本和时效性的平衡。

2.成本优化策略

（1）多元化供应商和运输路线

通过建立多元化的供应商网络和运输路线，品牌可以减少对单一来源的依赖，从而降低供应中断的风险。这种做法有助于在面临地缘政治紧张、自然灾害或其他不可预见事件时保持供应链的韧性。

（2）采用先进的物流技术

投资于供应链管理软件和自动化技术可以提高效率，减少错误，并优化库存水平。实时数据分析工具可以帮助企业更好地预测需求变化，从而调整物流计划以适应市场波动。

（3）灵活的库存管理策略

根据市场需求和供应情况，品牌可以采取不同的库存管理策略，如及时生产（JIT）或安全库存策略。灵活的库存策略有助于在控制成本的同时确保产品的及时交付。

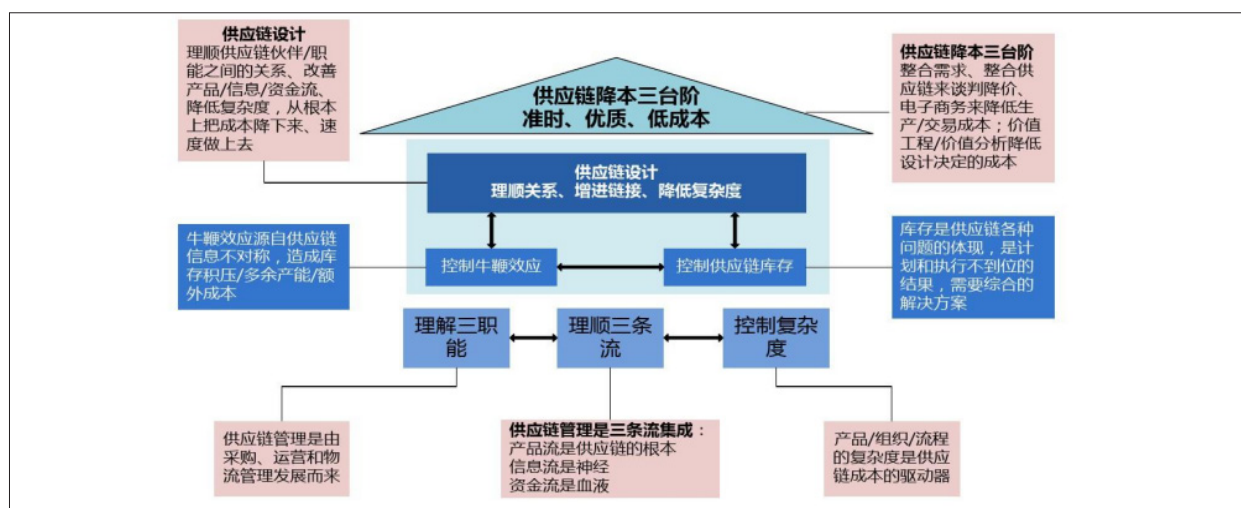
（4）长期合作伙伴关系

与物流服务提供商建立稳定的合作伙伴关系可以带来规模经济，降低单位成本，并促进双方在应对挑战时的协作。长期合作还可以增强供应链的透明度和信任。

（5）风险管理措施

定期进行供应链风险评估，制定应急计划，并进行适当的保险覆盖，可以帮助品牌减轻潜在的财务损失。风险管理措施还包括多元化原材料采购和生产能力，以防止单一点故障对整个供应链造成影响。

通过这些策略的实施，品牌可以在追求成本效益的同时维护供应链的稳定性，从而在国际市场中获得竞争优势。



（图2：供应链降本三台阶）

（四）风险管理

1.供应链风险管理机制

品牌出海时，供应链管理面临的风险管理是一个共同的挑战。这些风险包括但不限于政治风险、汇率风险、运输风险、产品质量风险等。



（图3：供应链风险）

为了有效应对这些风险，企业通常采取以下措施：

- （1）**风险评估与预警机制**：建立风险评估模型，对供应链潜在风险进行定期评估，并设置预警机制。
- （2）**多元化供应商选择**：通过选择多个供应商，分散采购风险，确保供应链稳定性。
- （3）**供应链透明度提升**：加强对供应商、生产和物流等环节的监控，提高供应链透明度，降低潜在风险。
- （4）**建立应急响应计划**：针对可能出现的供应链中断事件，制定详细的应急响应计划，明确应对措施和责任分工。
- （5）**技术创新与数据分析**：利用大数据、人工智能等技术进行风险预测和评估，提高供应链的透明度和可见性。
- （6）**风险管理机制建设**：制定风险管理策略，包括风险规避、风险降低、风险转移和风险接受等，并建立风险管理机制，确保策略的有效实施。
- （7）**保险购买**：通过购买适当的保险，将部分风险转移给保险公司，减轻潜在的风险损失。
- （8）**合同条款明确**：在合同中明确双方的责任和风险承担，实现风险的有效转移。

通过这些措施，品牌出海企业可以在全球化的市场中更好地管理风险，保障供应链的稳定性和效率。

2.建立风险评估模型的步骤

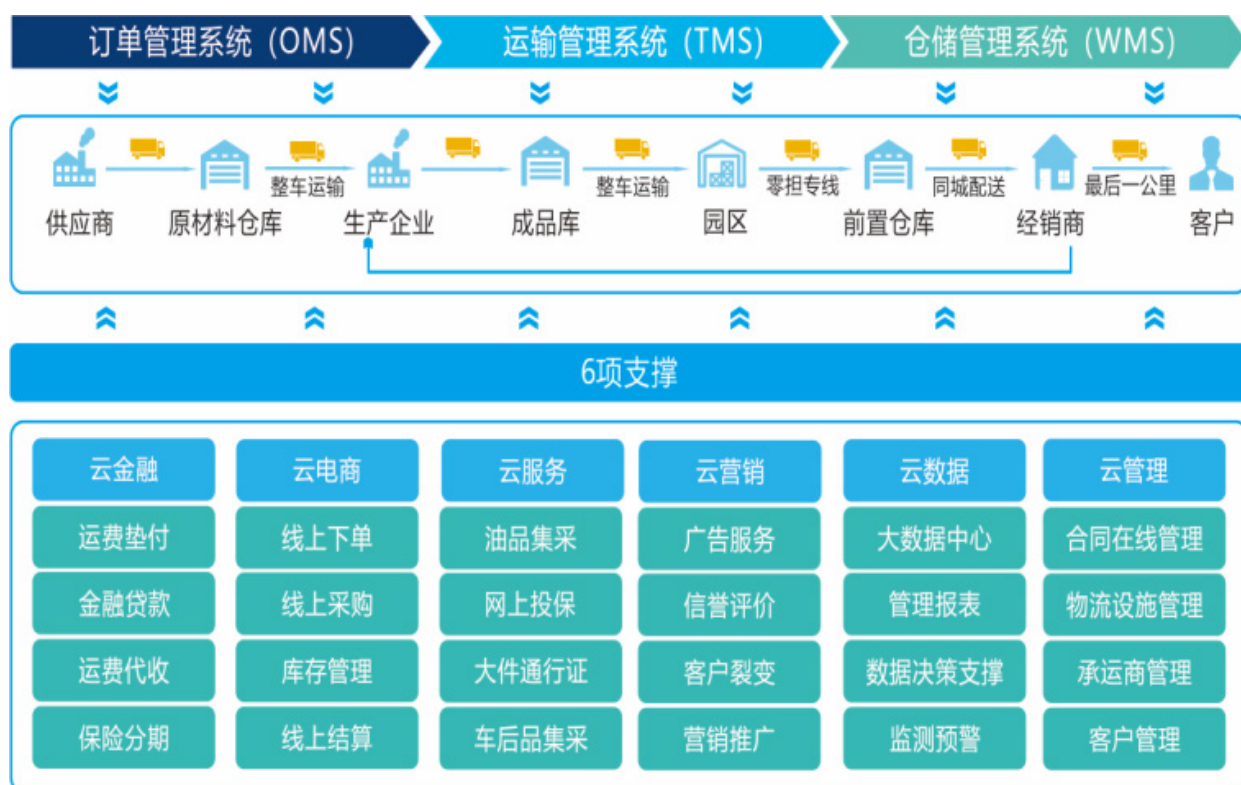
- （1）**风险识别**：首先，需要识别品牌出海过程中供应链可能面临的所有潜在风险点，这些风险点可能包括供应中断、物流延迟、关税和非关税贸易限制、货币汇率波动、政治风险等。
 - （2）**数据收集与分析**：收集实时数据并进行全面分析，以监测风险指标，预警风险发生。这包括供应链上下游的性能数据、市场动态、政策变化等。
 - （3）**风险评估**：采用定量和定性分析方法综合评估风险。定量分析可以使用数据模型和算法来评估风险的发生概率，而定性评估则依赖于专家的判断和经验。
 - （4）**风险优先级排序**：根据风险的影响程度、发生概率以及潜在的缓解措施，对风险进行优先级排序，以便集中资源来缓解最严重的风险。
 - （5）**风险应对策略**：制定风险规避、转移、缓解等策略。例如，通过多元化供应商或物流路线来规避风险，或者通过保险和对冲工具来转移风险。
 - （6）**风险监测与预警系统**：建立自动化预警系统，监测供应链关键指标，如库存水平、物流状态和海关监管变化，并利用数据分析和机器学习预测风险趋势。
 - （7）**应急计划**：制定详细的应急方案，包括应对不同类型风险的具体措施和替代安排，并组建应急响应团队。
 - （8）**持续改进**：定期审查风险管理计划，更新风险识别和评估结果，优化供应链流程，采用先进技术增强风险管理能力。
- 通过上述步骤，品牌可以建立一个有效的风险评估模型，以识别和管理出海过程中的供应链风险。

三、应用与实践

（一）技术工具与资源

1.供应链管理软件

跨境供应链管理软件通常包括订单处理、运输管理、库存控制、追踪与追溯，以及客户关系管理等功能。这些软件能够帮助企业优化物流流程，降低成本，提高效率和透明度。市场上知名的供应链管理软件品牌包括SAP, Oracle, JDA Software等，它们提供综合解决方案，适用于各种规模的企业。



(图4: 供应链管理软件示例)

2. 行业资源与数据库

行业数据库提供实时数据分析、市场趋势预测、竞争对手分析等服务。这些数据库对于企业决策至关重要，因为它们能够基于大量数据提供洞察力。常见的数据库服务提供商包括Bloomberg, Dun & Bradstreet, IHS Markit等。

(二) 法规与合规

1. 不同国家的法规要求

跨境供应链管理的法规要求在不同国家有所不同。以中国为例，中国已经建立了以“安全评估、标准合同、保护认证”为核心、以行业规定为配套的数据跨境制度体系，形成了既保安全又促发展的中国方案。然而，这种制度在理论与实践上存在双重失衡，在理论上缺乏完善的基础理论支撑，在实践中未能形成系统完整的制度体系，且其在适用关系上出现龃龉，与国际规则之间也存在割裂导致难以衔接。

2. 国际贸易政策的变化

国际贸易政策的变化也会对跨境供应链管理产生影响。例如，“丝路电商”背景下中国与印尼的跨境电子商务深度合作与协同发展研究指出，随着“丝绸之路电商”的快速发展，中国与“一带一路”沿线国家的跨境电子商务合作正在逐步加深。

全球供应链的调整趋势也在影响跨境供应链管理。国际经贸规则、要素成本、大国博弈、新冠肺炎疫情等因素推动全球供应链向短链化、多元化、柔性化、数字化、绿色化转型。这不仅要求供应链管理更加灵活和高效，还要求供应链管理在全球范围内实现无缝对接，以满足消费者和企业的需求。

（三）案例研究

1.成功案例

· SHEIN的柔性供应链模式

SHEIN是一家快速成长的快时尚女装品牌，它通过柔性供应链模式实现了快速响应市场需求的能力。SHEIN的供应链模式被称为“小单快返”，即根据市场需求小批量快速测试，再根据测试结果选择是否加大生产，避免了大量库存积压。这种模式使得SHEIN能够灵活应对服装品类多元、快速迭代的消费者需求，从而在全球市场上取得了显著的成功。

· 百世供应链的数字化驱动

百世供应链通过数字化手段助力企业转型升级，打造数字化智慧供应链管理平台，形成一站式端到端的全场景综合物流服务核心能力。百世已为行业3000多家国内品牌企业及欧美资500强企业提供智慧供应链服务，获得众多行业客户认可。

· 盒马的自有品牌出海

盒马作为本土商超自有品牌，首次大规模走出中国，选择了全球华人分布最多的美国作为“出海”的第一站。盒马商品在美国市场标杆渠道试水成功后，计划进入澳大利亚、东南亚、日韩等国家。盒马商品出口美国相当于品质背书，为下一步“出海”打好基石。

以上案例展示了品牌出海供应链管理的不同成功模式，包括柔性供应链、全球化服务、数字化驱动、国际化布局和自有品牌出海等。这些案例表明，品牌出海需要建立高效、灵活的供应链体系，以适应全球市场的变化和消费者的多样化需求。

四、趋势与前景

（一）行业最新趋势

1.最新技术

（1）**人工智能（AI）**：AI技术在跨境物流中的应用包括智能仓储、智能分拣、智能配送等，提高物流自动化水平，降低人工成本。AI还能通过实时监测供应链中的关键环节和潜在风险点，提前预警并采取相应的应对措施。

（2）**大数据**：通过大数据分析，企业可以更准确地预测市场需求，优化库存管理，提高物流效率。大数据技术有助于企业在复杂的国际市场中做出更快、更精准的决策。

（3）**物联网（IoT）**：物联网技术可以实现物流设备的实时监控和远程控制，提高物流设备的使用效率和安全性。通过物联网传感器实时监测货物位置和温湿度等信息，利用大数据分析优化物流路径和仓储管理。

（4）**区块链**：区块链技术提供了一种安全、透明、可追溯的分布式账本技术，用于提高供应链信息的透明度和安全性。通过智能合约等功能，实现供应链合同和支付的自动化执行，简化交易流程，降低交易成本。

（5）**多式联运**：结合不同运输方式（如海运、空运、铁路和公路运输）的优势，提高跨境运输的效率和可靠性。

（6）**智慧物流**：利用先进的信息技术和智能化系统，对物流的各个环节进行精准控制和优化管理，提升物流效率和服务质量。

（7）**绿色可持续发展**：减少碳排放、节约能源、推动可回收包装等措施成为供应链和物流行业的重要方向，以适应全球环保趋势。

这些技术的融合应用正在推动跨境物流和供应链管理向更高效、透明、智能和可持续的方向发展。

2. 未来发展方向

（1）数字化和智能化

数字化技术，特别是物联网（IoT）、人工智能（AI）、机器学习和大数据分析，将继续重塑跨境供应链管理。这些技术有助于提高透明度、减少成本、优化库存管理，并实现实时追踪货物位置和状态。

（2）绿色可持续性

环保意识的提升和可持续发展目标的实施将促使企业采取更加环保的物流和供应链操作。这包括使用清洁能源、减少碳足迹、优化运输路线和采用可回收包装材料。

（3）供应链金融和贸易融资

供应链金融的创新，如基于区块链技术的解决方案，将提供更安全、透明的融资方式，降低交易风险，并改善现金流管理。

（4）风险管理和合规性

全球化带来了更多的政治、经济和自然灾害风险。供应链管理必须集成先进的风险评估和管理工具，确保合规性，并能够应对突发事件。

这些发展方向不仅将提高跨境供应链管理的效率和可靠性，还将帮助企业在全球化市场中保持竞争力。企业和政策制定者需要共同努力，投资于相关技术，培养人才，并制定支持这些趋势的政策框架。

（二）对品牌出海策略的启示

1. 识别关键趋势

品牌出海策略需密切关注全球经济一体化、数字化转型以及消费者行为变化等关键趋势。全球化带来新市场机遇，同时也增加了复杂性和不确定性。数字化技术的应用，如大数据分析和人工智能，能够优化供应链效率并提高客户体验。此外，消费者对于个性化和可持续性产品的需求日益增长，这要求品牌能够快速响应市场变化并调整其供应链策略。

2. 利用数字技术提升供应链管理的效率

（1）数字化供应链协同管理系统

通过构建数字化供应链协同管理系统，可以帮助出海企业打通仓储费用、备料、备货、发货等供应链各环节的管理和协同，打造灵活、可追溯的柔性供应链体系，实现决策和管理的动态智能化，最终达到降本增效的目的。

（2）市场战略机会研判

利用数字化技术迭代品牌出海市场分析和战略规划方案，帮助制造企业围绕品类市场、目标客户和竞争对手、目标消费者进行深入研究，找准海外市场拓展的切入点，从细分市场挖掘商机，并将这些真实的市场信息和策略融入到供应链管理中，降低库存积压风险。

（3）产品迭代升级

通过数字化技术变革企业与客户之间沟通和互动方式，以更全面深度的消费者需求洞察与反馈，帮助出海企业更有针对性地牵引产品改善、迭代以及营销推广和供应链科学化管理升级。例如，通过亚马逊平台+DTC独立站复合渠道、社交媒体账号以及客户关系管理系统（CRM），充分收集用户反馈和建议，利用大数据分析、AI技术来处理供应链数据，预测短期市场需求和销售趋势，从而帮助企业更好地规划生产和管理库存，减少供应链波动对业务的影响。

（4）数字化通关服务

以数据驱动决策，通过大数据、云计算、人工智能等技术，贯通合规、商贸、通关、物流、资金结算和管理决策等各环节，链接生产、流通和交易的数据要素，全面提升服务质量。例如，推出“履约控制塔”“商贸控制塔”“金融风控控

制塔”“关务控制塔”四大数字化供应链控制塔，让供应链管理更智慧更高效。

（5）数字化物流服务

通过WMS、TMS、OMS等运营系统的互通协同实现全流程的数字化，同时凭借大数据运算、算法优化、智能算法、模型仿真等技术实现供应链科学布局，帮助客户提升预测生产计划和销售计划准确性，实现供应链产销协同。

通过上述数字技术的应用，品牌出海企业可以在供应链管理中实现更高效的决策、更精准的市场预测、更灵活的供应链协同以及更便捷的通关服务，从而提升整体供应链管理的效率。

05 海外客户服务管理

一、客户服务概述

（一）客户服务定义

客户服务是企业为了提升客户满意度而采取的一系列行为、策略和流程，旨在通过有效沟通、支持和问题解决来帮助建立和维护与客户之间的关系。它的中心是客户，工作内容包含了售前、售中和售后全过程。客户服务不仅限于售后服务，还包括售前咨询、售中支持和持续关怀等，旨在建立长期、稳定、互信的客户关系。优质的客户服务能够提升企业在客户心中的形象和口碑，增强品牌竞争力，促进销售增长，降低客户流失率，并通过服务来增加客户感知价值，让他们的目标得以实现。

（二）出海品牌客户服务难点

出海品牌在客户服务方面面临着一系列的难点，这些难点主要集中在语言障碍、文化差异、法律法规差异、多渠道管理、成本控制以及时差挑战等方面。以下是对这些难点的详细分析：

1. 语言障碍

语言是出海品牌面临的首要挑战。不同国家和地区拥有各自独特的语言体系，这要求企业必须能够提供多语言服务以满足客户需求。现代客户服务系统通过集成先进的自然语言处理技术，实现了对多种语言的支持。无论是中文、英文，系统都能快速响应，确保客户信息的准确传递和问题的有效解决。这种多语言支持不仅打破了沟通壁垒，还极大地提升了客户体验，增强了企业的国际竞争力。

2. 文化差异

不同的文化背景可能导致服务过程中出现误会，这就好比是在不同的星球上对话，双方都以为对方听懂了自己的意思。为了避免这种情况，出海企业需要建立具备专业知识和技能的客服团队。这些团队成员应具备良好的语言沟通能力、跨文化交际能力和解决问题的能力，能够快速而准确地回答客户的问题。

3. 法律法规差异

在出海过程中，企业还需要遵守各国的法律法规和合规要求。客户服务系统通过集成合规咨询和支持服务，帮助企业更好地理解和遵守当地的法律法规。同时，系统还采用先进的加密技术和安全措施，确保客户数据的安全传输和存储。这种合规与安全的双重保障为企业全球业务的稳健运行提供了有力支撑。

4. 多渠道管理

面对电话、邮件、社交媒体等多种沟通渠道，如何统一管理是个难题，这就像是一场杂技表演，每个人都要同时抛接好几个球。为了解决这个问题，出海企业应该建立多渠道沟通系统，包括电话、电子邮件、在线聊天和社交媒体等。根据目标市场的特点和客户的偏好，选择适合的沟通渠道，并确保信息的及时响应和处理。

5.成本控制

如何在保证服务质量的同时控制成本，这就像是一场“瘦身大赛”，既要保持健康又要减少脂肪。为了实现这一目标，出海企业可以通过自动化工具和技术支持，有效降低运营成本，这就好比是找到了一条“省钱之道”，让企业在保证服务质量的同时也能节省开支。

6.时差挑战

跨国经营意味着企业需要在全球范围内提供不间断的服务。客户服务系统凭借其强大的自动化和智能化能力，实现了24小时无时差服务。无论客户位于哪个时区，只要他们需要帮助，系统都能迅速响应，提供及时、专业的服务。这种全天候服务不仅提升了客户满意度和忠诚度，还为企业赢得了更多的市场机会和潜在客户。

二、出海品牌客户服务团队建设

（一）出海品牌客户服务团队组织架构

出海品牌客户服务团队的组织架构是一个复杂且关键的系统，直接影响到品牌在国际市场上的客户体验和业务成功。

出海品牌客户服务团队通常包括以下几个核心角色：

- 1.客户服务经理：**负责整体客户服务策略的制定和执行，监督团队的日常运作，确保服务质量和客户满意度。
- 2.多语言客服代表：**具备多种语言能力，能够与不同国家和地区的客户进行有效沟通，解决客户问题。
- 3.技术支持专家：**提供技术方面的支持，解决客户在使用产品或服务过程中遇到的技术问题。
- 4.客户关系管理（CRM）专员：**负责客户数据的管理和分析，通过CRM系统跟踪客户互动，提供个性化的服务。
- 5.社交媒体客服：**专门处理社交媒体平台上的客户咨询和反馈，维护品牌在社交媒体上的形象。
- 6.本地化团队：**包括本地化专家和翻译人员，确保品牌信息和服务内容在不同文化背景下的适应性。

（二）出海品牌客户服务团队建设策略

1.团队协作与流程优化

出海品牌客户服务团队需要高度的协作和流程优化，以确保服务的高效和一致。以下是一些关键的协作和流程优化措施：

- **跨团队协作：**销售团队、营销团队和客户服务团队之间的紧密协作是提高客户体验的关键。例如，HubSpot出海CRM通过集成化的功能模块，打破了团队之间的信息壁垒，实现了数据的实时共享和流程的无缝对接。

- **流程管理工具：**使用任务管理和自动化流程功能，如HubSpot的任务管理和自动化流程功能，可以自动分配任务，减少沟通成本，提高工作效率。

- **数据分析与决策：**通过数据分析工具，深入了解营销活动的效果和客户行为，以数据驱动决策，优化服务流程和提升业绩。

2.技术支持与系统集成

出海品牌客户服务团队需要依赖先进的技术支持和系统集成，以提供高效的服务。以下是一些关键的技术支持和系统集成措施：

- **全渠道客服系统**：使用全渠道客服系统，支持国内外主流媒体渠道，包括Facebook、Twitter等，实现全渠道客户连接。

- **语言支持**：提供多语言支持，包括AI翻译功能，以满足不同语言背景客户的需求。
- **数据统一**：整合呼叫中心、工单与即时通讯（IM），打通用户数据和订单数据，实现数据的统一管理。

3.本地化与文化适应

出海品牌客户服务团队需要考虑本地化和文化适应，以确保服务内容和沟通方式符合当地客户的习惯和期望。以下是一些关键的本地化和文化适应措施：

- **本地化服务**：根据不同国家和地区的文化背景，调整服务内容和沟通方式，提供本地化的服务体验。
- **文化敏感性培训**：对客服团队进行文化敏感性培训，提高跨文化沟通能力，避免文化误解。
- **本地化内容创作**：包括品牌名称、标志、广告语、产品包装等方面的调整，以确保品牌形象与文化背景相契合。

4.客户体验管理

出海品牌客户服务团队需要专注于客户体验管理，以提升客户满意度和忠诚度。以下是一些关键的客户体验管理措施：

- **多渠道沟通**：通过多渠道通讯API，如Twilio提供的高智能客户互动平台，实现卓越的客户体验。
- **个性化服务**：利用客户数据和行为分析，提供个性化的服务，满足客户的特定需求。
- **客户反馈收集与分析**：定期收集和分析客户反馈，以改进服务质量和产品设计。

5.持续培训与发展

出海品牌客户服务团队需要持续的培训和发展，以保持团队的专业能力和竞争力。以下是一些关键的持续培训和发展措施：

- **语言和文化培训**：定期进行语言和文化培训，提高团队的跨文化沟通能力。
- **技术和产品培训**：提供技术和产品培训，确保团队成员对产品和服务有深入的了解。
- **客户服务技能培训**：包括沟通技巧、问题解决能力和情绪管理等方面的培训，提升团队的服务水平。

6.绩效评估与激励机制

出海品牌客户服务团队需要建立有效的绩效评估和激励机制，以激励团队成员的工作积极性和创造力。以下是一些关键的绩效评估和激励机制措施：

- **关键绩效指标（KPI）设定**：设定明确的KPI，如客户满意度、响应时间、解决率等，以衡量团队的绩效。
- **定期绩效评估**：定期进行绩效评估，提供反馈和改进建议，促进团队成员的个人成长。
- **激励机制**：建立激励机制，如奖金、晋升机会等，以奖励表现优秀的团队成员。

三、出海品牌客户服务策略与作用

（一）本地化服务策略

1.客户服务跨文化沟通技巧

在全球化的商业环境中，客户服务人员经常需要与来自不同文化背景的客户进行沟通。有效的跨文化沟通技巧对于提

升客户满意度和维护企业形象至关重要。以下是一些关键的跨文化沟通技巧：

- **了解文化差异：**客服服务人员应深入了解不同文化的特点，包括语言、礼仪、信仰和价值观等。这有助于预测和解决可能出现文化冲突，并提供更加个性化的服务。
- **使用清晰简洁的语言：**避免使用复杂的术语或俚语，以减少语言障碍。使用简单、直接的语言可以帮助不同文化背景的客户更好地理解信息。
- **尊重客户的文化信仰：**在沟通中体现对客户文化的尊重，例如使用适当的称呼和避免敏感话题。这有助于建立信任和尊重感。
- **提供多种沟通方式：**根据客户的偏好提供电话、电子邮件、在线聊天等多种沟通渠道，以满足不同客户的需求。
- **适应不同的沟通风格：**有些文化倾向于直接沟通，而其他文化可能更偏好间接和含蓄的交流方式。客服人员应学会适应这些差异，以确保沟通的有效性。
- **建立共同价值观和目标：**在沟通中寻找与客户共同点，强调共同利益，这有助于建立长期的合作关系。
- **不断学习和实践：**通过参与培训、阅读相关资料和实际交流，不断提升跨文化沟通能力。实践中的经验积累对于提高沟通技巧尤为重要。

2. 针对不同国家/地区的客户提供个性化售后服务策略

- **个性化定制服务：**根据不同地区的法律法规和文化背景调整服务条款，提供多语言的客户支持，并根据客户的反馈和需求定制专属的售后解决方案。
- **数字化智能化服务：**利用智能客服系统、人工智能和大数据分析等技术提升服务效率和质量，实现24小时在线服务，并通过数据分析调整服务策略。
- **文化融合与本地化运营：**深入了解目标市场的文化、习惯和价值观，将本地文化元素融入服务中，如节日优惠和文化活动。
- **建立全球化服务网络：**在目标市场设立本地化的售后服务团队，并与当地合作伙伴建立战略合作关系，以提升服务覆盖范围和响应速度。
- **多语言支持：**提供多语言的客户服务，确保与全球客户的顺畅沟通。
- **智能化服务和多渠道支持：**引入智能客服系统和多渠道支持，提高服务效率和质量，满足客户在不同平台上的沟通需求。
- **个性化服务和定制化解决方案：**了解客户的喜好和偏好，提供个性化产品推荐和定制化服务。
- **持续改进和反馈机制：**建立客户反馈机制，收集意见和建议，及时调整服务流程，以提升客户满意度和体验。

通过上述策略，企业能够更好地适应不同市场的需求，提供符合当地客户期待的高质量售后服务，从而增强客户满意度和忠诚度。

3. 客户服务人员在面对文化差异引起的误解和冲突时应对策略

- **尊重和包容：**首先，服务人员应展现出对不同文化的尊重和包容性，避免将个人的文化价值观强加于客户。这种态度有助于建立相互理解的基础。
- **学习和了解：**深入学习客户的文化背景、价值观、习俗和礼仪，这有助于更准确地理解客户的需求和期望，从而提供更为个性化的服务。

· **提供跨文化培训：**组织定期的跨文化教育课程，帮助员工识别和适应不同文化间的沟通差异，提高处理文化冲突的能力。

· **多语言支持：**根据业务范围提供多种语言的服务，包括多语种客服代表和多语种的客户资料，以减少语言障碍造成的误解。

· **弹性和适应性：**对于特定文化中的特殊习惯，如时间观念或商务礼仪，服务人员应展现出灵活性和适应性，以满足客户的需求。

· **倾听和沟通：**积极倾听客户的意见和反馈，使用清晰、简单的语言进行沟通，避免使用可能产生歧义的行业术语或文化特定表达。

· **建立信任和友好关系：**通过一致的高质量服务和积极的沟通，建立起与客户的信任关系，这有助于缓解由于文化差异带来的紧张情绪。

· **定制化服务：**根据客户的文化特点提供定制化服务，如考虑礼仪和面子问题，提供符合客户文化习惯的服务选项。

· **寻找共同点：**尽管文化差异显著，但也存在共通之处。通过识别这些共同点，服务人员可以更容易地与客户建立联系和互动。

通过上述策略，客户服务人员不仅能够有效地管理和减少文化差异引起的误解和冲突，还能提升客户满意度和忠诚度。

（二）客户服务在品牌出海中的作用与要求

1. 客户服务在品牌出海中的作用

客户服务与售后支持是品牌出海战略中的关键组成部分，它们在多个维度上对品牌的国际化发展产生深远影响。

· **塑造品牌形象与提升品牌溢价，**优质的客户服务和售后支持能够显著提升品牌形象，尤其是在产品性能和质量相近的竞争环境中，出色的服务往往成为消费者做出购买决策的关键因素。通过提供高质量的服务，品牌可以增强消费者的信任度，培养忠诚度，并通过提高净推荐值（NPS）进一步开拓市场。

· **赋能产品迭代升级，**售后服务在品牌出海初期承担着收集客户反馈和建议的重任，帮助企业快速响应市场需求，进行产品改良和迭代升级。这不仅能够提高产品的本土化适应性，还能提升服务水平，更好地占领本地用户心智，开拓本地市场。

· **贡献利润与收益，**虽然售后服务初期可能被视为成本中心，但通过发展服务营销，企业可以实现服务向利润化转型。例如，通过提供增值服务、延长保修期等，企业可以增加额外收入，同时提升客户满意度和市场占有率。

· **应对市场风险与挑战，**在不同国家和地区，企业面临的市场风险和挑战多种多样，包括文化差异、法律法规、语言障碍等。建立本地化的客户服务和售后支持体系有助于企业更好地应对这些挑战，确保服务的连贯性和专业性，减少市场风险。

· **提升客户体验与市场竞争力，**通过提供多语言支持、本地化服务和灵活的服务渠道，品牌能够提升客户体验，增强市场竞争力。这包括建立24小时不间断的客服支持、提供个性化服务体验以及通过数据分析持续改进服务策略。

综上所述，客户服务与售后支持在品牌出海中扮演着塑造品牌、促进产品迭代、增加收益、管理风险和提升竞争力的多重角色，是品牌成功国际化的基石。

2. 客户服务在品牌出海中的法律与文化要求

在调整客户服务时，企业需要综合考虑文化和法律两个方面的因素。通过文化敏感性培训和法律合规性检查，企业可以确保其服务既体现对当地文化的尊重，又符合当地的法律框架。这种综合性的方法有助于企业建立良好的品牌形象，减

少法律风险，并在当地市场中建立长期的客户关系。

· **调整客户服务以适应当地文化**，为了确保客户服务能够适应当地文化，企业应该进行深入的市场调研，了解目标市场的消费者习惯、偏好和文化特征。这包括对当地的语言、礼仪、沟通方式和文化禁忌的理解。在客户服务中，企业可以提供多种语言的支持，建立本地化的服务团队，并在服务流程中融入当地的文化元素，以增加消费者的认同感和满意度。

· **调整客户服务以符合当地法律法规**，企业在提供客户服务时必须遵守目标市场的法律法规，特别是那些与消费者权益保护、数据隐私和产品质量安全相关的规定。这意味着企业需要在进入新市场前进行详尽的法律合规审查，并根据当地的法律要求调整客户服务政策。此外，企业还应建立透明的投诉处理机制，确保能够及时响应和解决消费者的问题。

四、出海品牌客户服务技术应用与实践

（一）技术工具与资源

1. 客户服务管理软件

客户服务管理软件（CSMS）是专为帮助企业管理与客户的互动和服务流程而设计的软件系统。这些软件通常集成了客户信息管理、工单分配、问题跟踪、自动化回复、数据分析等功能，旨在提升服务效率、增强客户满意度，并提供决策支持。

1.1. 主要功能和作用

- **客户信息管理**：集中存储客户的各种信息，如姓名、联系方式、购买历史等，便于快速检索和更新。
- **工单分配和问题跟踪**：自动或手动分配客户服务请求，确保问题得到及时处理，并跟踪处理进度。
- **自动化回复**：通过预设的自动回复规则，减少人工干预，提高响应速度。
- **数据分析**：收集客户服务数据，分析服务质量和客户反馈，帮助企业优化服务流程和产品。
- **多渠道通信**：整合电话、电子邮件、社交媒体和在线聊天等多种沟通渠道，提供无缝的客户服务体验。

1.2. 推荐的客户服务管理软件

根据最新的市场信息，以下是一些推荐的客户服务管理软件：

- **Zendesk**：提供全面的客户服务体验，集成多渠道支持，并具有强大的知识库功能。
- **Freshdesk**：适合中小型企业，提供强大的票务系统和自动化功能，支持多渠道通信。
- **Salesforce Service Cloud**：提供全方位的客户支持解决方案，集成客户信息，支持智能分析和多渠道通信。
- **HubSpot Service Hub**：作为HubSpot综合营销平台的一部分，提供一体化的客户服务解决方案，支持多渠道通信。
- **Jira Service Management**：面向IT服务管理，提供高度可配置性和灵活性，支持多渠道通信和强大的报告分析工具。

选择合适的客户服务管理软件时，企业应考虑软件的可扩展性、集成性、用户友好性、安全性和供应商的服务与支持。此外，企业还可以利用免费试用期来评估软件的实际操作难度和功能适用性。

2. 根据企业规模选择合适的客户服务管理软件策略

根据企业规模选择客户服务管理软件的步骤

· **确定企业规模和需求**：企业在选择客户服务管理软件时，首先应根据自身的规模和具体业务需求来决定。小型企业可能需要基础功能简单、易于上手的软件，而大型企业则需要功能强大、高度定制化的系统来支持大规模的数据处理和复杂的业务流程。

· **评估软件功能：**企业应根据业务需求评估客户服务管理软件的功能模块，包括客户信息管理、销售管理、营销管理等。确保所选软件能够覆盖企业的核心业务流程，并提供必要的工具来提升客户满意度和销售效率。

· **考虑用户体验和培训需求：**选择界面友好、操作简单的软件可以提高用户满意度和系统使用效率。同时，考虑到培训和支持的需求，确保软件供应商能够提供必要的培训材料和技术支持。

· **评估价格和维护成本：**企业在选择软件时应权衡功能和成本，避免过高的投入影响财务健康。同时，考虑长期维护和升级的成本，确保软件能够持续稳定地运行并满足业务需求。

· **检查服务和支持：**优质的服务和技术支持对于确保系统稳定运行和优化用户体验至关重要。企业应选择能够提供及时技术支持、系统培训和定期更新的供应商。

通过上述步骤，企业可以根据自身的规模和需求选择合适的客户服务管理软件，以提升客户关系管理的效率和效果。

3. 客户反馈分析工具

客户反馈分析工具是专门设计用来收集、整理和分析客户意见和建议的软件解决方案。这些工具能够帮助企业理解客户的需求、满意度和市场趋势，从而改进产品和服务，提升客户体验和忠诚度。

3.1. 常用的客户反馈分析工具

· **Kompas.ai：**这是一款智能客户反馈分析工具，它通过自然语言处理技术理解客户语言表达，识别关键问题和情感倾向，并将分析结果以可视化方式呈现。Kompas.ai还能分析客户反馈的趋势，帮助企业快速响应和优化。

· **PlugLink：**这是一款开源的自动化工具，适用于客户反馈分析。它可以链接各种脚本、API和AI大模型，实现全自动的工作流程，适合用于客户反馈分析。PlugLink通过插件系统，可以轻松实现客户反馈的自动化分析和处理。

· **达观数据用户舆情分析系统：**这是一套能够帮助企业快速、准确地监测用户反馈的系统，它通过自然语言处理技术进行情感分析，并将用户反馈的内容转换成统一的标签形式，最终生成可视化报告。

· **数阁云听CEM：**这是一款能够实时监测和分析客户的语音通话内容的工具，通过语音识别和情感分析技术，帮助企业提供宝贵的决策参考。

· **Filez AI：**这是一款可以帮助研发团队快速、精准地分析客户关键反馈的工具，它通过自然语言处理和机器学习技术，将客户反馈自动转化为结构化数据，并提供相关数据分析结果。

3.2. 选择客户反馈分析工具的考虑因素

在选择客户反馈分析工具时，企业应该考虑工具的功能、易用性、集成能力、成本效益以及是否支持多语言分析等因素。这些工具通常提供了自动化的数据收集、分析和报告生成功能，有助于企业节省时间并提高决策的质量。

4. 客户反馈分析工具帮助企业改善产品或服务的策略

4.1. 客户反馈分析工具的作用

客户反馈分析工具是专门用于收集、整理和分析客户对产品或服务的意见和建议的软件解决方案。这些工具能够帮助企业从大量的客户互动中提取有价值的信息，从而指导产品改进和服务优化。

具体帮助方式：

· **多渠道数据整合：**客户反馈分析工具可以集成来自不同渠道的数据，包括在线调查、社交媒体、客服记录等，确保企业能够全面理解客户的声音。

· **自动化分析：**通过自然语言处理和机器学习技术，这些工具能够自动识别客户反馈中的关键主题和情感倾向，简化人工分析的工作量，并提高分析的速度和准确性。

· **趋势分析和预测：**客户反馈分析工具能够追踪客户满意度和其他关键性能指标的变化趋势，帮助企业预测未来的市场动态，提前做出战略调整。

· **改进决策支持**：通过量化客户反馈数据，企业可以更客观地评估产品特性和服务流程的表现，为改进决策提供数据支持。

· **促进跨部门协作**：这些工具通常提供共享平台，使得不同部门的员工能够访问和讨论客户反馈，促进团队之间的沟通 and 协作。

· **提升客户体验**：通过持续的反馈循环和改进，企业能够更好地满足客户需求，提高客户满意度和忠诚度，从而在激烈的市场竞争中获得优势。

4.2. 实际应用案例

企业如苹果公司就是通过客户反馈分析工具来优化其产品和服务的典型例子。苹果通过在线调查、用户访谈、社交媒体监控等方式收集客户反馈，并据此改进产品设计和客户支持，以提高客户满意度和市场份额。

综上所述，客户反馈分析工具通过提供深入的数据分析和易于理解的洞察，成为企业改进产品和服务不可或缺的工具。

（二）客户服务与售后支持案例研究

1. 客户服务国内外成功案例分析

客户服务是企业与客户互动的重要环节，其成功与否直接影响客户满意度和忠诚度。国内外的企业在客户服务方面有着各自的成功案例，这些案例通常涉及服务理念、战略、定位、体系构建、行为管理、质量控制和员工培训等多个方面。

· 服务理念与战略

服务理念强调以客户为中心，如大众汽车公司的“满足客户的一切需要”和福特汽车公司的“一切以消费者为中心”。服务战略则涉及与客户结盟、共享发展等，例如戴尔公司的“与顾客结盟”和宝洁的“顾客就是老板”。

· 服务体系构建与行为管理

服务体系的构建要求标准化和高效，例如联邦快递的“标准而高效的服务体系”。服务行为管理则关注如何通过员工的服务行为来提升客户满意度，如北京同仁堂的“以义取利的行为满意服务”。

· 服务质量控制与员工培训

服务质量控制和员工培训是确保服务水平的关键，例如通过建立客户服务数据视图和实时监测客户反馈来定位问题，并进行结构化分析展示。

· 智能化服务转型

随着人工智能技术的发展，智能客服机器人和自动化服务流程正在成为客户服务的新趋势。例如，海外客服机器人能够实现7*24小时不间断服务，提升服务效率和响应速度，同时降低运营成本。

· 客户服务的未来趋势

客户服务的未来将更加注重个性化、智能化和多渠道整合，以提供更加便捷、高效、专业的服务体验。

这些案例表明，成功的客户服务需要企业不断创新和优化服务流程，同时投资于技术和人才的发展，以适应市场的变化和客户的需求。通过学习这些成功案例，企业可以提升自身的服务能力，建立竞争优势。

2. 售后支持国内外成功案例分析

在全球市场中，成功的售后支持对于建立品牌信誉和维持客户忠诚度至关重要。以下是一些国内外售后支持的成功案例分析：

2.1. 国内案例

国内企业在售后支持方面的成功案例通常涉及快速响应、专业服务和个性化解决方案。例如，某品牌手机建立了24小时在线客服系统，确保用户能够及时获得帮助，并提供全面的保修政策，包括延长保修和免费维修等，以增加用户对产品的信任度。

2.2. 国外案例

国外企业在售后支持方面的成功案例则展示了智能化服务和全球化服务管理系统的应用。例如，邦德激光与售后宝合作构建了全球化的服务管理系统，支持国内和海外多国售后服务，集设备报修、设备支持、过程管理等功能于一体，实现了端到端的服务交付流程和业务精细化监管。

2.3. 共性特点

无论是国内还是国外的成功案例，它们都强调了专业团队的重要性、快速响应客户问题、提供高质量服务水平，以及建立良好的客户关系。这些案例还展示了通过技术创新，如人工智能和大数据分析，来优化服务流程和提升客户体验的趋势。

· 启示

这些成功案例启示企业在构建售后支持体系时，应注重服务的专业化、智能化和全球化，同时不断收集客户反馈，以持续改进服务质量和提升客户满意度。通过有效的售后支持，企业可以在激烈的市场竞争中脱颖而出，建立稳固的市场地位。

3. 售后支持失败案例与教训

在售后服务领域，企业可能会面临各种挑战和失败案例，这些案例通常涉及产品质量问题、服务流程不当、沟通不畅、技术支持不足等方面。以下是一些国内外的失败案例及其教训：

· **产品质量与售后服务问题：**一些企业在产品质量上存在缺陷，导致消费者投诉和退货。例如，有报道指出，某些品牌的手机电池爆炸事件和家电产品频繁出现故障，这些问题的根源在于生产过程中的质量控制不严格或产品设计存在缺陷。

· **服务流程与响应时间问题：**服务流程的不规范或响应时间过长会导致客户不满。例如，有案例提到，某电商平台因配送延误导致消费者投诉，分析原因可能是物流系统出现故障或配送员人手不足。

· **沟通与协作问题：**有效的沟通和跨部门协作对于解决售后服务问题至关重要。缺乏这些可能导致问题处理不当或客户需求得不到满足。例如，有案例强调了建立专门的客户服务热线或在线支持平台的重要性，以确保客户在遇到问题时能够迅速获得帮助。

· **技术支持与专业知识不足：**技术支持团队的专业知识和能力直接影响服务质量。如果技术人员无法有效解决问题，将影响客户对品牌的信任和满意度。

· **售后服务的国际化挑战：**在国际市场上，企业可能会面临不同国家的法律法规、文化差异和供应链管理的挑战。例如，数据合规、本地化用工要求和质保政策的差异都需要企业在提供跨国售后服务时特别注意。

通过这些案例，企业可以学习到重视产品质量控制、优化服务流程、加强内部沟通与协作、提升技术支持团队的专业能力，以及考虑国际市场的特殊要求，以避免类似失败案例的发生，并提升整体的售后服务水平。

06 海外组织建设

一、中国品牌出海的意义与挑战

（一）中国企业品牌出海的战略意义

1. 中国企业已经具备品牌出海的基本能力：40年的持续学习精进，在全球多个领域，中国制造水平已经占据全球领先地位。同时与世界同步起步的互联网及移动互联网在中国更是得到更为广泛的应用，再加上中国人口高达14亿，层次分明的消费群体，为中国企业提供了快速成长和持续创新的广阔市场基础，企业在技术、数字化、品牌运营等方面积累的经验已经优于全球。中国企业的出海模式已经从贸易模式，走向品牌模式。

2. 打造高质量品牌，提升企业竞争力：品牌不仅仅是产品的知名度，更是企业战略在用户心智中的呈现，充分体现了企业的世界观和发展观，也是企业综合实力的体现。打造高质量的品牌是帮助企业穿越周期，走可持续性发展的唯一路径。据KANTA BRANDZ 研究报告：成功品牌70%的销量来自品牌资产的驱动。

3. 优化资源配置，提升企业抗风险能力：企业通过全球品牌布局，可以全球范围内整合和优化资源，重组生产要素，资金流动和人才资源，提升企业全球竞争力。同时，品牌进入不同市场，可以降低单一市场波动的影响，提高企业的韧性，避免因特定区域经济波动对整体业务造成过大影响。

4. 获取优秀人才，先进技术与经验：品牌全球化，不仅能够帮助企业扩大市场规模，更重要的是能为企业带来更多元的优秀人才，掌握更前沿的技术，并在与国际优秀企业的竞争中提升企业的创新和管理能力。

（二）中国品牌出海的挑战

1. 文化差异：不同国家的文化、价值观和商业惯例各异，企业需要应对文化冲突、沟通障碍等问题，合理地进行本土化管理。跨文化沟通和管理是中国品牌企业面临的一大挑战。

2. 法律与监管差异：各国的法律、税收制度、市场准入标准及监管框架存在显著差异，企业在进入海外市场时，将面临复杂的合规问题。

3. 中国品牌力基础薄弱：相对于成熟的国际品牌长达数十年甚至百年的品牌经营，中国品牌在海外市场的知名度和信任度严重不足，中国品牌如何快速建立品牌知名度，打造高质量品牌，提升品牌声誉和消费者忠诚度是非常重要的课题。

4. 竞争压力：国际市场上竞争并不比中国市场低，甚至更为激烈，中国企业需要面对成熟的本土企业和国际巨头的直接竞争，这要求企业有更强的市场洞察力和应变能力，和更为激进的市场进入策略。

5. 管理和运营的复杂性：全球化扩张会显著增加管理和运营的复杂性，企业需要解决不同市场的供应链管理、资源整合及人员协调问题，确保全球化的有效运作。

中国企业品牌出海势在必行，但不同于产品的贸易出海，不是企业综合实力的小步迭代，而是一次大的能力跃迁，相当于企业的再创业，在资源和人才以及管理模式等方面要做好充足的准备和配置。

二、构建海外组织架构

（一）组织建设的目标

1.提升海外业务运营效率：通过构建高效的组织架构，优化流程，提升海外市场的响应速度，确保企业能够灵活应对不同市场需求和变化。

2.增强跨文化管理能力：为应对文化差异，企业应加强对跨文化沟通和管理重视，通过多样化的团队建设、文化培训及沟通机制的建立，提升跨国管理的能力。

3.促进全球资源整合：通过重塑合理的全球资源配置，实现全球供应链的优化、生产和运营资源的共享以及市场信息的高效传递，提升企业整体竞争力。

4.提升本土化运营能力：在尊重和适应当地市场的文化、法律及消费习惯等基础上，企业应加强本土化运营能力，打造本地人真正认同及热爱的品牌，以实现真正的市场渗透和品牌认同。

（二）全球组织及变革趋势

1.扁平化管理：面对全球市场的多样、多变以及跨国协同的需求，需要最大范围减少层级管理，以提升决策速度和沟通效率。

2.项目制及灵活化管理：企业的数字化及AI在企业经营管理的应用将大幅提升组织的效率，以目标为管理核心的项目型组织结构，能更灵活地组合企业的各个不同的职能部门，提升执行效率。

3.数字化和AI的应用：借助数字技术、数据分析及AI工具，推动全球智能化运营和管理，能够更快速地复制全球领先经验在本地的落地和发展，降低因为文化和人才差异带来的组织能力的失衡。

4.成功企业的组织形态及进化模式：引入敏捷管理模式，快速响应市场变化，提高创新效率灵活多变。建立开放型生态系统，构建全球化的供应链和创新网络，实现全球化的资源共享和优势互补。在贯穿企业核心文化的同时引入和推行多元文化政策，充分营造创新和发展的组织氛围，实现跨国文化和中华文化的融合和创新。

三、组织文化的渗透和跨文化沟通融合

组织文化是企业长期发展中形成的价值观、行为准则和信仰体系，决定了员工的行为方式和企业的运行风格。在全球化扩展中，组织文化的渗透对保持企业全球一致性和凝聚力至关重要。中国品牌企业在海外扩展时，需要确保核心文化的渗透，同时兼顾本地文化的差异。

（一）组织文化的渗透

1.价值观的传播：通过明确的使命、愿景和价值观，将组织文化渗透到海外市场，使得不同地区的员工能够理解和认同企业的文化核心。

2.文化符号的建立：企业可以通过一系列具有象征意义的活动、标志和语言，构建全球一致的文化符号体系，帮助员工在日常工作中感受到企业文化存在。

3.内部沟通渠道：通过多元化的内部沟通渠道（如员工培训、内部刊物、公司庆典等），加强企业文化的渗透，尤其要重视上下级之间的文化互动。

（二）跨文化沟通融合的重要意义

跨文化沟通是指不同文化背景下的人进行交流并达成共识的过程。在全球化背景下，跨文化沟通的有效性直接影响到企业在海外市场的成功与否。文化融合是全球化过程中企业面临的重要挑战和机遇：

- 1.增进理解与合作：**跨文化沟通有助于不同文化背景的员工之间建立互信、减少误解，提升团队协作的效率。
- 2.促进创新：**多元文化背景带来的思想碰撞能够为企业带来创新机会，跨文化沟通能够整合这些差异，实现创意的最大化。
- 3.提升员工归属感：**有效的跨文化沟通能够帮助外籍员工融入企业，理解并认同企业文化，增强归属感与认同感，进而提升工作效率。
- 4.减少文化冲突：**通过多种方式进行跨文化沟通和融合，企业可以帮助员工理解不同文化之间的差异，避免因文化误解或冲突导致的工作阻碍。

（三）文化融合

- 1.尊重文化多样性：**企业应认识到不同市场和文化的独特性，避免文化单向强制输入。通过尊重多样性，企业可以更容易地获得当地员工、合作伙伴和客户的认同与支持。
- 2.双向文化交流：**文化融合不仅是企业文化的渗透，还包括从当地文化中学习和吸收优秀的元素。企业需要为员工提供双向文化交流的机会，通过交流提升团队对彼此文化差异的理解和包容。
- 3.本土化文化适应：**为了顺利推进文化融合，企业应在保持全球化战略一致性的同时，灵活调整文化政策，使之更符合当地的文化背景和商业环境。这可以通过节假日安排、工作习惯、决策方式等方面的调整来促进文化融合。

四、海外各国人力资源市场和中国人力资源市场的差异简析

（一）人才获取渠道差异

- 1.中国市场：**中国市场的招聘渠道多元化，网络招聘、社交招聘、本地招聘会等形式较为普遍，网络招聘平台更具备较高的人才资源积累，分析和辨别能力。同时中国的高端人才的猎头服务相对更多样化，也更能满足企业的定制化需求。
- 2.海外市场：**不同国家的人力资源市场差异显著，马来西亚则会依赖专业人力资源平台、传统职场社交网络（如LinkedIn）和政府资源，同时新兴的社交平台例如小红书和TikTok也是一股不可忽视的力量。

（二）人才供给与需求结构差异

- 1.中国市场：**在过去几十年中，中国市场的人才结构逐步向高科技和高技能转变，但仍存在低端劳动力供大于求的局面。
- 2.海外市场：**发达国家的高端人才供给相对充足，但对尖端技术和创新型人才的竞争依然激烈。发展中国家的劳动力以初级技能为主，高端技术人才稀缺。马来西亚则以初级技能为主，但部分年轻一代至少都有大专资格。

（三）薪酬体系差异

- 1.中国市场：**薪酬体系具有地区差异，且在薪酬结构中，固定薪资比例较高，福利和绩效奖金占比相对较低。
- 2.海外市场：**许多国家的薪酬体系中，福利（如健康保险、退休金等）和股权激励占有较大的比重，绩效导向的薪酬模式也较为常见。马来西亚也有绩效导向的薪酬模式，但都会要求不低的底薪配置佣金。马来西亚的福利待遇也会比中国相对更好一些。

（四）劳动力法规与文化差异

1.中国市场：中国的劳动法严格规定了劳动合同、工时、加班费等标准，但劳动力市场相对灵活，企业可以根据需求灵活调整劳动力配置。

2.海外市场：马来西亚的劳动法规相对比较利于员工权益，不但条件方面有更严格的法律约束，而且仲裁庭比较偏向员工，赔偿金额可以高达两年的薪资。

五、培训发展和激励机制

（一）培训与发展

培训与发展是企业全球化过程中保持竞争力的关键因素之一。通过系统的培训，不仅可以快速提升员工的技能水平，同时也增强了跨文化沟通和管理能力。

1.跨文化管理培训：为管理层和员工提供跨文化沟通、冲突解决和文化差异理解的培训，以减少因文化误解带来的摩擦。

2.本土人才培养：为了促进业务的本土化，通过提供职业发展机会和国际化的专业培训，培养能够在当地市场有效运作的人才。

（二）激励机制

激励机制是企业在全球化扩展过程中吸引、保留和激发员工潜力的重要手段。

1.差异化：在不同的文化和市场中，员工的需求和价值观不同。企业应设计适合当地的激励措施，例如在马来西亚，工作与生活的平衡及现金激励更为重要，而在另一些国家，职业发展机会可能更受重视。

2.综合方式：除了传统的薪酬和奖金，企业还应通过其他形式的激励，如股权、健康福利、带薪假期、职业成长规划及晋升机会等，为员工提供多元化的激励选择。

3.精神激励与文化认同：物质激励之外，企业文化、荣誉和个人发展机会也是重要的激励因素。通过营造积极的工作环境和提供自我实现的机会，可增强员工对企业的认同感和归属感。

六、强化风险管理

在全球化扩展中，强化风险管理是企业保障长期健康发展的重要环节。不同市场存在不同的政治、经济、文化、法律等风险，因此有效的风险管理能够帮助企业避免潜在危机并提升运营稳定性。

（一）法律与政策风险管理

不同国家的法律体系、税收政策和劳工法规存在显著差异，企业应注意：

1.合规管理：建立完善的全球法律合规体系，确保遵守各国法律法规，特别是在劳工保护、环保标准、数据隐私等领域。

2.及时政策更新：跟踪各国的政策变化，预防因政策调整而产生的市场准入、关税调整或限制性措施等风险。

（二）文化冲突与管理风险

跨文化管理带来的文化冲突可能影响团队协作和组织效率。企业应通过：

1.跨文化培训：通过培训和文化交流，帮助员工理解和尊重文化差异，提升跨文化沟通和合作的能力。

2.文化整合机制：设立专门的文化协调团队，处理因文化差异引发的矛盾或冲突，建立灵活的管理机制。

（三）人才流失风险

全球化企业在不同市场中面临人才流失或难以吸引顶尖人才的风险，企业可以：

- 1.设计合理的激励机制：**根据不同市场的文化与需求，制定有吸引力的薪酬和福利政策，提升员工忠诚度。
- 2.建立人才储备机制：**在全球范围内建立人才储备体系，确保在关键岗位上的人力资源能够快速补充和调整，减少因人员流动带来的运营中断风险。

（四）政治与经济不确定性

各国的政治局势和经济变化可能会对企业的业务运营产生重大影响。为降低此类风险，企业应做到：

- 1.政治风险分析：**定期评估目标市场的政治环境，通过智库或专业咨询公司获取政治风险信息，提前制定应急预案。
- 2.经济波动预警：**通过市场数据监测，跟踪全球经济波动对业务的影响，及时调整投资和运营策略，确保企业能够有效应对外部经济环境变化。

七、执行与监督评估

执行与监督评估是确保企业战略和目标在全球范围内有效落地并持续改进的重要环节。通过科学的执行机制和严格的监督评估体系，企业能够确保各项决策和计划顺利实施，并及时发现问题，进行调整和优化。

（一）执行机制

执行是战略落地的核心。企业需要建立明确的执行流程和责任机制，以确保目标能够在全局范围内高效地实现。

- 1.明确职责分工：**企业应确保全球范围内的各个部门、分支机构及团队拥有清晰的职责分工，并指定责任人，确保所有人对目标和任务都了然于心。
- 2.流程标准化：**在全球扩展中，统一的流程标准可以提高工作效率。企业需要制定全球化的标准操作流程（SOP），确保不同地区和部门能够按照一致的标准执行任务。
- 3.目标导向管理：**根据全球业务的战略目标，设定具体、可量化的关键绩效指标（OKR），使各部门能够围绕这些指标展开工作，确保执行过程有章可循。
- 4.资源支持：**有效的执行离不开充足的资源支持。企业需要为海外各部门和子公司提供足够的资金、技术、人力等资源，保障其能够顺利开展相关工作。
- 5.定期汇报会议：**建立定期汇报会议，各部门定期汇报项目执行进展，未来规划和进度，及面临的挑战，并就重大问题积极讨论并及时寻求总部或上级的支持，便于总部掌握全球各地的战略执行及资源配置调整。

（二）监督机制和评估

1.监督机制

监督是确保战略执行的有效手段，通过透明的监督体系，企业可及时发现执行过程中的问题和偏差，防止风险扩大。

- **实时数据监控：**通过数字化管理平台，实时跟踪全球范围内的关键数据指标（如销售额、市场份额、成本控制等），借助大数据和数据分析技术发现潜在问题。
- **审计与内控机制：**定期开展内部审计和内控检查，确保资金流向、流程管理和合规性方面没有重大偏差。特别是对于资金和资源调度，确保每个环节都严格遵守流程。

· **第三方监督**：在关键领域，企业可以引入第三方机构（如外部审计机构、顾问公司）进行独立评估，确保监督的客观性和权威性。

2. 评估体系

评估是执行后期的重要环节，通过评估体系，企业能够衡量目标的达成情况，发现执行过程中的不足并加以改进。

· **绩效评估**：基于事先设定的OKR，进行全方位的绩效评估，评估各个部门、子公司以及团队的执行效果。通过横向对比不同区域的绩效，发现运营中的优劣势。

· **反馈与改进**：评估不仅是总结，还应是未来改进的依据。通过广泛收集一线员工、客户、合作伙伴的反馈，企业可以更好地调整战略和执行方法。

· **成功案例复盘**：对于执行中表现优秀的团队和部门，企业应进行成功案例复盘，总结其执行中的亮点和创新做法，并推广到其他市场或部门。

· **持续改进机制**：评估结果应推动改进循环。根据评估中发现的不足和问题，企业应调整流程、策略和资源配置，确保下一轮的执行能够更加高效。

3. 全球统一与本地适应的平衡

在全球化的执行与监督评估中，企业需要平衡全球统一标准与本地市场适应性。

· **全球统一性**：确保核心战略、价值观和关键目标在全球范围内具有一致性，特别是在品牌定位、质量标准和管理流程等方面。

· **本地适应性**：在具体执行过程中，给予各地市场一定的灵活性和自主权，使其能够根据本地市场的需求和变化，调整执行方式和重点。

八、激励与惩罚机制

监督评估中应有明确的奖惩措施，激励机制可以提升员工和团队的积极性，推动更高效的执行。

（一）绩效奖励

根据评估结果，为表现优异的团队或个人提供物质和精神奖励，如奖金、晋升、表彰等。

（二）问题整改与责任追究

对于未达标的部门或团队，企业应进行原因分析，帮助其制定整改计划；严重的执行偏差应明确责任追究，并进行相应的惩罚措施。

附件：

- （1）东南亚各国人力资源市场概况、各国对海外劳工的相关政策
- （2）各国相关秘书公司、本地法律服务推荐

区域篇

REGIONAL SECTION

01 东南亚

一、东南亚市场概况

（一）东南亚整体概况

1. 东南亚各国概述

东南亚位于亚洲东南部，包括中南半岛和马来群岛两大部分。共有11个国家：缅甸、泰国、柬埔寨、老挝、越南、菲律宾、马来西亚、新加坡、文莱、印度尼西亚、东帝汶，面积约457万平方千米。

东南亚是地处亚洲与大洋洲、太平洋与印度洋之间的“十字路口”。马六甲海峡地处马来半岛和苏门答腊岛之间，全长约1080千米，最窄处仅有37千米，是亚洲、非洲、欧洲、大洋洲之间相互往来的海上枢纽，每年通过海峡的船只约5万多艘。是东南亚联系南亚，西亚和非洲东海岸的必经之路。



（资料来源：《【尼尔森】中国快消企业出海新商机》）

2. 人口分布

东南亚的总人口约为6.7亿，是世界上人口密集的地区之一。人口分布不均匀，主要集中在沿海平原、大河两岸平原、河口三角洲地区和岛屿雨林地带。华侨众多，是世界上华人华侨分布最集中的地区之一。六个主要国家的总人口达到6.05亿，其中印度尼西亚和菲律宾是东南亚唯二人口过亿的国家，其中印尼人口2.76亿，是世界第四人口大国。陆地国家人口最多的是越南，人口即将迈进1亿大关，但泰国和缅甸人口也不少，基本上自成中心。

东南亚是世界上海外华人华侨分布最集中的地区，总人口在2000万以上。新加坡的华人比例占70%以上，其次是马来西亚约占30%。东南亚的华人文化深受中国文化的影响，许多华人保持了中文姓名、传统节日和风俗习惯。

3. 文化与宗教

东南亚文化是一个多元且丰富的文化集合，涵盖了多个民族、宗教和地理特征，形成了独特的文化景观。以下是一些东南亚国家文化的概述：

• **泰国**：泰国是佛教国家，佛教文化在这里根深蒂固。泰国人民信奉佛教，非常尊重佛教文化，佛教节日也是泰国的传统节日之一。泰国人民还有着慈善精神，经常在寺庙和其他慈善机构进行捐赠和义工活动，为社会做出贡献。

· **印度尼西亚**：印尼是一个多元文化和宗教的国家，有数百个不同的民族和语言。印尼伊斯兰教文化在当地占有重要地位，印尼人民对待宗教非常尊重和宽容。印尼还有着丰富的艺术和手工艺品，如巴厘岛上的巴厘木雕、巴厘绸和银器等。

· **越南**：越南人喜欢喝咖啡，咖啡文化也逐渐成为越南的文化标志之一。越南人民注重家庭文化，重视家庭的传统和家族的纽带。越南的农村地区有着丰富的民俗和习惯，如越南的水上市场和婚礼习俗等。

· **马来西亚**：马来西亚是一个多元文化的国家，有马来人、华人、印度人等多个族裔。马来西亚的美食文化也非常丰富，如马来西亚的娘惹菜、印度煎饼和中式炒饭等。马来西亚还有着丰富的民俗和文化活动，如马来西亚的华人新年和沙巴水灯节等。

东南亚的文化和宗教多样性是其文化景观的重要组成部分，反映了该地区悠久的历史 and 多元的文化交流。东南亚的文化深受多种宗教的影响，包括佛教、伊斯兰教、基督教、儒家文化等，这些宗教和文化在东南亚的传播和发展，形成了独特的地区文化特色。

佛教在东南亚有着广泛的影响，主要传播于老挝、柬埔寨、泰国、缅甸、印度尼西亚，以及越南中、南部的部分地区。佛教在东南亚主要以南传上座部为主，这种佛教形式在公元纪元前后已经在东南亚流行。

伊斯兰教在东南亚的传播始于13世纪，由苏门答腊岛的须文答刺·巴赛苏丹国（Samudra Passai）引入。这个国家是南亚地区的第一个穆斯林国家，将伊斯兰教带入东南亚，并通过商业和贸易活动，使伊斯兰教在东南亚迅速传播。伊斯兰教的传播不仅因为其宗教特性，还因为商业和经济的繁荣，使得伊斯兰教成为东南亚的主要宗教之一。

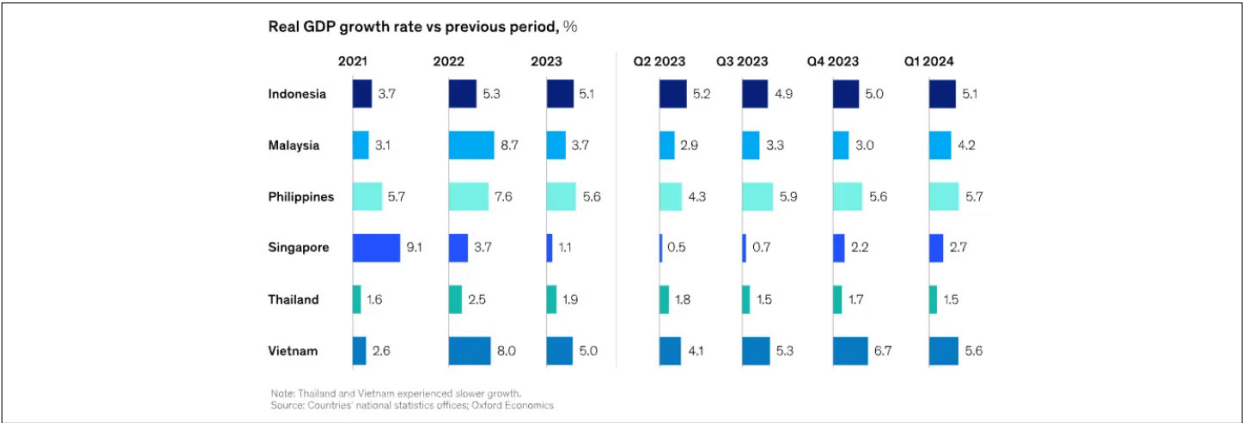
基督教（天主教）在菲律宾占据主导地位，反映了该国深受西方殖民历史的影响。

儒家文化在新加坡和越南也有一定的影响，这些国家被划入儒家文化圈。

4.经济发展与趋势

东南亚是全球经济增长最快速的区域之一，是全球投资者重点布局投资的热门区域之一

2024年第一季度，东南亚经济体继续保持增长势头，所有经济体的GDP均实现了增长。强劲的国内需求、紧俏的就业市场和稳定的价格，以及旅游业的强劲表现和出口市场的复苏，推动了东南亚本季度经济持续增长。



（资料来源：麦肯锡2024年第一季度东南亚主要经济体实际GDP增长）

所有经济体的国内生产总值都有所增长，其中马来西亚、菲律宾、泰国和越南在过去四个季度的同比增长率最快。

2024年第二季度，印度尼西亚的经济增长趋于平稳，新加坡的经济增长与第一季度相比放缓了0.1%。菲律宾和越南继续成为该地区表现最好的两个经济体，增长率分别为6.3% 和6.9%，马来西亚位居第三，增长率为5.9%。

贸易方面，出口增长也是推动东南亚经济复苏的力量之一。据多国官方数据统计，马来西亚今年上半年出口增长3.9%，持续保持贸易顺差；菲律宾农产品在今年第二季度出口额达18.6亿美元，占菲出口总额10.2%，同比增长14.7%。

5. 电商消费趋势

东南亚的电商生态正在走向成熟——各大电商平台不再单纯追求市场扩张，过去那种野蛮增长的打法已经逐渐消退，而是更加看重提升效率和投资回报率，商业策略正在趋于稳健；东南亚消费者对在线购物的方式也日益接受，用户体验不断完善。

TikTok Shop靠着内容电商搅动东南亚电商格局，2023年的东南亚电商交易总额达到了163亿美元，这一数字相较于2021年增长了超过27倍，且去年“GMV几乎翻了4倍”。今年以来，TikTok Shop事实上也在东南亚地区实现了盈利，尤其是在两个东南亚最大的市场印尼和泰国，已找到了可靠的盈利模式。

2024年上半年，包括印尼、泰国、越南、马来西亚、菲律宾、新加坡在内的六个主要东南亚市场电商发展，均表现出了强劲的增长势头。东南亚电商平台的GMV增长，已从2020年的54.2亿美元，一路狂飙至2023年的114.6亿美元，且东南亚电商市场规模依然在快速扩大。

东南亚电商的未来增长驱动力正逐渐聚焦于直播电商，内容+直播的模式已然超越时代。TikTok Shop引领的直播带货方式，作为一种超越时代的商业模式，其影响力和市场潜力已经在东南亚市场已经获得验证。通过结合短视频内容和直播电商，成功吸引了大量年轻用户，几乎重新定义了整个东南亚电商的运作方式。TikTok Shop东南亚8.8购物节，印尼的直播GMV增长至平日水平的近200%，达人直播GMV增长至超过平日水平的275%。TikTok在印尼的月活跃用户数已达到1.25亿。

6. 消费习惯变化

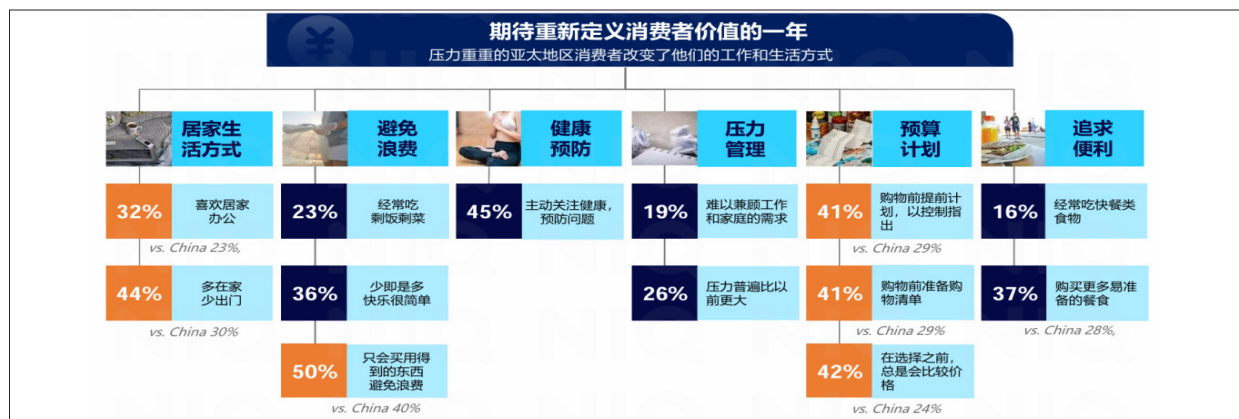
东南亚消费者正在重新定义消费态度和生活方式，主要体现在居家生活方式、避免浪费、健康预防、压力管理、预算计划、追求便利。32%的东南亚消费者喜欢居家办公，44%的东南亚消费者倾向于多在家，少出门；50%的东南亚消费者表示“只会买用得到的东西，避免浪费”；37%的东南亚消费者会“购买更多易准备的餐食”以追求便利。

在东南亚，44%的消费者表示会在“购物前提前计划，以控制支出”，41%的消费者会在“购物前准备购物清单”，42%的消费者“在选择之前，总是会先比较价格”。

东南亚消费者在购买意愿和偏好上的“不同之处”主要为以下几个方面：

· **更重视健康**：66%的消费者愿意选择对健康更有益的产品；60%的消费者表示愿意开始、保持或增加心理健康实践，或服用有助于放松和抗压的产品；59%的消费者愿意试用专为实现健康和保健目标而设计的新产品。

· **“所见即所得”到新的购物习惯**：东南亚地区32%的消费者以线下渠道为主要的购物渠道，只有25%的消费者会选择网上购物除了他们对线上购物产品的质量存在一定顾虑之外，当地物流体系的不成熟也是其选择线下购物的一大重要因素。东南亚消费者更习惯于“所见即所得”的体验和购物决策，但新的线上购物习惯也在慢慢养成中。



(资料来源：2024 年亚太地区NIQ 消费者展望/【尼尔森】中国快消企业出海新商机)

7.东南亚市场中国出海行业格局

中国企业在东南亚市场的主导行业包括电子产品、制造业和消费品。2023年，中国企业在东南亚电商和制造业中占据显著市场份额，尤其在电子产品和家电领域表现突出。以印尼和越南为例，中国企业在这些市场的电子产品销售占据了约40%的份额，其中华为、小米和海尔等品牌占据主要市场地位。

在消费品领域，中国企业的市场份额也在上升，特别是在食品和饮料行业，例如中国品牌在东南亚的瓶装水和零食市场中占据了约20%的份额。汽车行业中，中国车企如吉利和长城汽车逐步拓展市场，特别是在泰国和印尼。整体来看，中国企业在东南亚市场的竞争格局逐渐加剧，各行业龙头企业通过本地化战略和创新产品抢占市场份额。

8.东南亚部分国家对中国品牌的认可度

8.1. 越南：

- 2024电商销售额（全年预估）140.2亿美金
- 电商销售额年度同比增长：+14.9%
- 中国产品接受度低、年轻人多、喜欢娱乐与促销并重
- 热衷新品和正品、喜欢服饰/小家电/手表/美妆个护/厨具等

8.2. 菲律宾：

- 2024电商销售额（全年预估）148.7亿美金
- 电商销售额年度同比增长：+15.1%
- 中国产品接受度适中、对价格敏感但购物能力强
- 喜欢社交媒体、喜欢中国智能手机/美妆个护及家居或是本地找不到的商品

8.3. 马来西亚：

- 2024电商销售额（全年预估）80.9亿美金
- 电商销售额年度同比增长：+14.8%
- 中国产品接受度高、穆斯林人口占比多、喜欢大促活动
- 理性消费/有钱不乱花、通过社媒平台与品牌互动、喜欢3C/美妆/服饰及家居产品

8.4. 印度尼西亚：

- 2024电商销售额（全年预估）505.1亿美金
- 电商销售额年度同比增长：+11.2%
- 中国产品接受度适中、干禧穆斯林为主要用户
- 喜欢美妆个护/母婴用品及配饰等产品，从社交媒体和电视广告中获取促销活动信息、对价格敏感/为折扣疯狂

8.5. 泰国：

- 2024电商销售额（全年预估）195.3亿美金
- 电商销售额年度同比增长：+13.9%
- 中国产品接受度适中、喜欢尝试新品、喜欢评论和评分、消费频次高
- 喜欢3C及小家电产品、社交购物兴趣浓厚

（二）马来西亚市场概况

1. 马来西亚概述



（资料来源：百度百科）

马来西亚是东南亚第四大经济体，是君主立宪联邦制国家，首都吉隆坡，联邦政府行政中心布城。全国分为13个州和3个联邦直辖区，全国面积约33万平方公里。马来西亚国土被南海分隔成东、西两部分，即马来半岛南部（西马）和加里曼丹岛北部（东马），人口3370万（2023）。其中马来人70%，华人22.7%，印度人6.6%，其他种族0.7%。马来西亚国旗又被称为“辉煌条纹”。旗帜自1963年9月16日马来西亚成立时正式启用。马来西亚国徽中间为盾形徽，盾徽上面绘有一弯黄色新月和一颗14个尖角的黄色星，盾面上的图案和颜色象征马来西亚的组成及其行政区域。盾徽两侧各站着一头红色马来亚虎，两虎后肢踩着金色饰带，饰带上书写着格言“团结就是力量”。

2024年上半年，马来西亚国内生产总值（GDP）达7982亿林吉特（1林吉特约合0.225美元），以不变价格计算，较去年同期增长5.1%。其中，2024年第二季度，马来西亚GDP同比增长5.9%，高于此前统计部门预估的5.8%，亦高于今年首季度同比增长4.2%的表现。马来西亚人均GDP：11,993美元，仅次于新加坡。最大的进口贸易国为中国（21.3%），马来西亚人民对中国物品非常喜爱。（数据来源：马来西亚第二季度经济形势）

2. 人口与宗教

马来西亚人口总数约3370万。其中马来人68.1%，华人23.8%，印度人7.1%，其他种族1.0%。男性约有1683万人，女性约有1590万人。人口位居前5位的州是雪兰莪州、沙巴州、柔佛州、沙捞越州和霹雳州。马来语为国语，通用英语，华语使用较广泛。伊斯兰教为国教，其他宗教有佛教、印度教和基督教等。

根据宪法定义，马来人是实行马来风俗（习惯法）和文化的穆斯林。他们在政治上具有主导权。土著地位也授予某些非马来土著，包括泰人、高棉人、占族和沙巴和砂拉越的土著。非马来土著在砂拉越占一半以上人口，在沙巴超过2/3。半岛也存在着为数较少的原住民群体，他们被统称为Orang Asli。关于谁能获得土著地位的各州法律规定有所不同。

马来西亚文化是一个多元、包容且充满活力的文化体系，它融合了多种族、多宗教的文化元素，形成了自己独特的文化风貌。

马来西亚的宗教融合了伊斯兰教、印度教、佛教等多种宗教元素，其中以伊斯兰教影响最为显著。这种宗教多样性在马来西亚的日常生活中随处可见，如清真寺、庙宇和教堂的共存。

· 伊斯兰教

根据马来西亚宪法第160条，马来人在出生时就会自动成为穆斯林，大约61.3%的人口信奉伊斯兰教。马来西亚是伊斯兰合作组织成员，世界伊斯兰经济论坛设在吉隆坡。

· 佛教

一般而言，佛教传入马来西亚，可分为早期与近期两个时期。最早自西元二世纪至十五世纪，在印度文化、宗教、艺术、政治的输入和影响下，马来西亚陆续建立了许多邦国，并且信奉婆罗门教或佛教，但都不统一。十七世纪中，大批中国人渡海到南洋谋生，佛教才再度传入马来西亚。中国僧侣接踵而至，佛教寺院到处林立，佛教又在马来西亚繁盛起来，虽然直接传自印度的佛教早已没落，但从中国传来的佛教却在此落地生根。佛教团体可分为三种类型，即以马来西亚佛教总会为主的全国性团体，以及区域性团体以及寺院庵堂。

3. 风俗与禁忌

· 独特的姓名

通常没有固定的姓氏，而只有本人的名字，儿子则以父亲的名字作为姓，父亲的姓则是祖父的名。他们的姓名中，名排在前，姓排在后，男子的姓与名之间用一个“宾”字隔开，女的则用“宾蒂”隔开。

· 奇特的见面礼

马来人的见面礼十分独特。他们互相摩擦一下对方的手心，然后双掌合十，摸一下心窝互致问候。在马来西亚，对女士不可先伸手要求握手，不可随便用食指指人，这被认为是不礼貌的行为。马来人忌讳摸头。除了教师和宗教人士之外，任何人不可随意触摸马来人的背部。

· 交往的禁忌

马来人认为左手最脏，用左手和他们接触，是对他们不敬，犹如某种侮辱。做客的时候，如果不吃也不喝，主人则认为是对他或她的不尊敬。马来西亚人不要求客人送礼，如果向主人送一些日常食品表示友好情谊，主人会高兴地收下。马来人禁烟，不吃猪肉、死物或动物血液。马来人用餐习惯用右手抓饭进食，只有在西式的宴会上或是在高级餐馆用餐时，马来人才使用刀叉和匙。

4. 节日与活动

马来西亚有许许多多的节日，政府规定的全国性节日有10个，即：国庆（又称独立日，8月31日）、元旦、开斋节、春节、哈芝节、屠妖节、五一节、圣诞节、卫塞节、现任最高元首诞辰。

· 开斋节（马来西亚称Hari Raya Aidilfitri）

马来人的春节，是全国最重要的节日。每逢伊斯兰教历9月，全国穆斯林(主要是马来人)都要实行长达一个月的白天禁食(即斋戒月)，然后恢复正常的生活习惯。斋月过后的第一天即为开斋节。

· 农历新年（马来西亚称Chinese New Yea）

节日的风俗和中国的春节大致相同，到处张灯结彩、敲锣打鼓。人们舞龙舞狮以驱邪逐妖，在除夕的夜晚放爆竹烟花，这一天是全国公共假日，华人会举行团拜。

· 国庆节（马来西亚称Nation Day）

又名“独立节”。1957年8月31日是马来西亚联邦独立的日子。每年的这一天，全国人民普天同庆，首都举行盛大的庆祝游行活动和文艺演出。

· 花卉节（马来西亚称Flower Festival）

每年的7月，为了庆祝花朵的盛开，举办为期一周的庆典，有壮丽的花车游行。花车把整个街道装点得绿意盎然。伴随着花车的还有乐队、马队和舞蹈团，为观众献上精彩的表演。各公园、酒店也会借机推出形形色色的活动，如寻花赛、花展等。

5.经济趋势与电商发展

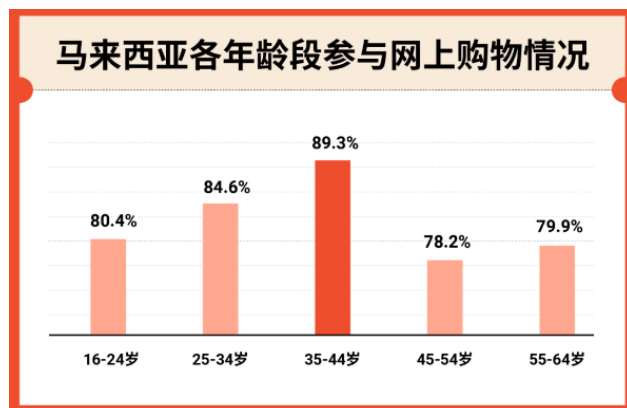
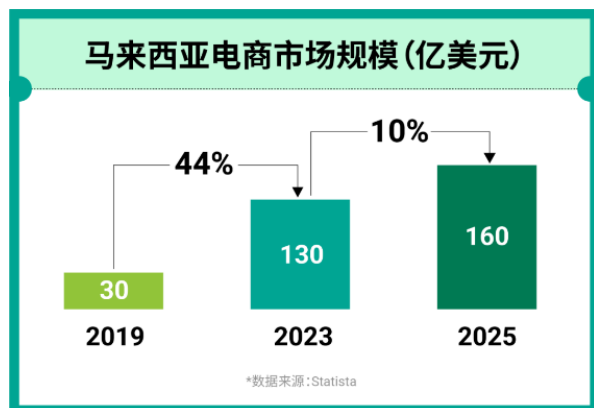
马来西亚的主要产业为农业、采矿业、制造业、建筑业以及服务业。马来西亚的重点产业为服务业。丰富的石油产量为其经济启动工业化提供支持。

2024年上半年马来西亚的整体经济增长率达到了5.1%，高于2023年同期的4.1%。外贸方面，马来西亚2024年上半年总贸易额增长了10%，出口增长3.9%，持续保持贸易顺差。工业生产指数（IPI）在第二季度增长了4.5%，建筑业完成工程总值也跃升了20.2%。

马来西亚是中国在东盟的第二大贸易伙伴和第一大进口来源国。2022年，中马双边贸易额首次突破2000亿美元。截至2023年，中国已经连续15年成为马来西亚第一大贸易伙伴国，连续多年成为马来西亚主要投资来源国。

Statista数据显示，2023年马来西亚电商市场规模为130亿美元，预计2025年可增长至160亿。预计2025年，马来西亚电商用户渗透率将达44.8%，用户数预计可持续增加到1495万。

马来西亚拥有占总人口97.4%的网民，对电商接受程度整体很高，且倾向于从海外采购，其中40%的电子商务为跨境购物。马来西亚各年龄段都有近80%的用户通过网上购物，其中35-44岁用户参与度最高。



（数据来源：【Shopee】2024马来西亚电商市场概览）

6.消费习惯与特点

位于东南亚中心位置的马来西亚，线上支付发达、消费水平高，市场活跃人口多，互联网渗透率高达近98%。马来西亚拥有总人口97.4%的网民，平均每天花8小时上网，其中近3个小时活跃于各种社交媒体，TIKTOK最受欢迎。

65%的消费者在购物前使用社交媒体作为品牌和研究平台。47%的消费者会通过社交平台购物。社交媒体除用作资讯渠道和宣传平台外，也成为新品牌的摇篮卖家可以借势网红经济和社交媒体打造品牌口碑。从消费品类看，电子、时尚服饰是马来西亚热卖品类，居家用品和药品是增长最快的品类。



（数据来源：【Shopee】2024马来西亚电商市场概览）

虽然增长无处不在，但马来西亚消费者在寻求身心健康平衡的同时对价格仍然很敏感。33%的人群将省钱作为目标，29%以改变生活方式、平衡工作和生活为目标，80%的人以更多地陪伴家人和朋友为目标43%希望为更加绿色、清洁的世界做出贡献。注重健康、热衷电商、理性消费、追逐性价比越来越成为马来西亚消费者的几大特点。

二、东南亚市场进入与运营策略

（一）市场进入策略

1. 市场调研与消费者分析

1.1. 市场需求与潜力评估

东南亚市场展现出强大的需求潜力，特别在消费品、电商和科技领域。2023年，该地区消费市场总值约3.6万亿美元，预计到2025年将增至4.2万亿美元。中产阶级扩张驱动了食品、饮料和家电的消费需求，东南亚中产阶级人数已超2亿，预计2030年将达3亿。

电商市场方面，2023年交易总额约2400亿美元，年增长率超过20%。印尼、泰国和越南是主要市场，数字化和互联网普及推动了在线购物增长。

科技领域也表现强劲，尤其是金融科技。2023年金融科技投资接近60亿美元，数字支付渗透率迅速提升，预计到2025年交易额将达1万亿美元。总体来看，东南亚市场需求多样且潜力巨大，为企业提供了广阔的机会。

1.2. 目标消费者画像与消费习惯

东南亚消费者画像多样，主要分为年轻一代和中产阶级。2023年，该地区中位年龄约为30岁，60%的人口在35岁以下。年轻消费者对科技产品和在线购物兴趣浓厚，约70%的30岁以下用户每月至少进行一次网购，倾向于通过社交媒体获取信息。

中产阶级消费者注重生活质量，偏爱高品质和品牌产品。健康和有机食品在城市地区需求上升。东南亚消费者对促销活动和折扣敏感，约80%在购买决策时会考虑价格优惠。整体而言，东南亚消费者的消费习惯与数字化趋势密切相关，品牌应注重线上渠道和本地化策略。

2. 市场定位与品牌战略

2.1. 品牌定位与价值主张

在东南亚市场，品牌定位和价值主张至关重要。品牌需根据市场研究明确目标消费者的需求和区域差异。在印尼和越南，消费者重视性价比，品牌可通过强调产品质量和 affordability 来定位。新加坡和泰国的消费者关注品牌信誉和创新，品牌应突出高品质和技术优势。

同时，品牌定位需结合当地文化，调整市场沟通策略以符合消费者心理和文化需求。例如，针对东南亚炎热气候，品牌可以推出防晒和清爽型产品。有效的品牌定位应强调差异化和本地化，以满足各国市场的具体需求，从而提升品牌竞争力和市场认可度。

2.2. 差异化与本地化策略

在东南亚市场，差异化和本地化策略对品牌至关重要。差异化策略应突出品牌的独特卖点，如技术创新或产品功能。例如，中国品牌小米通过高性价比和创新在东南亚市场中脱颖而出。

本地化策略包括调整产品和营销以适应当地文化和消费习惯。在泰国和越南，品牌需根据本地口味调整食品和饮料产品；在印尼和菲律宾，需考虑宗教和文化因素，推出符合当地习惯的产品。营销活动应本地化，使用本地语言和文化符

号，以提升消费者的认同感和品牌亲和力。通过差异化突出独特优势，并通过本地化满足具体市场需求，品牌可以有效增强在东南亚市场的竞争力。

3. 产品本地化与创新

3.1 产品设计与开发

在东南亚市场，产品设计与开发需考虑当地气候、文化和功能需求。产品应适应炎热潮湿的气候，如护肤品需具备防晒和清爽功能，满足约70%消费者的需求。设计要符合当地文化偏好，如印尼和菲律宾对金色和红色有特殊喜好，包装和广告中应融入这些元素。智能设备在东南亚市场的需求增长迅速，2023年智能手机渗透率超过60%，因此产品需关注技术创新和高性价比。整体而言，设计与开发应注重气候适应性、文化符合性和功能需求，以提升市场竞争力。

3.2 定价策略

在东南亚市场，定价策略需考虑消费者购买力、市场竞争和产品定位。经济水平较低的国家如印尼和越南需采用低价策略，满足价格敏感型消费者需求。市场竞争激烈，2023年电商市场交易额约2400亿美元，品牌需进行竞争性定价。采用分层定价策略，根据不同消费者群体提供多种价格选项，并通过促销活动如折扣和捆绑销售吸引消费者。整体策略应灵活调整，以提高市场竞争力。

4. 市场进入模式选择

4.1 直接投资 vs. 合资企业

在东南亚市场，直接投资和合资企业各有优劣。直接投资（全资子公司）提供完全控制权和长期回报，但需较大资本投入。2023年，中国企业在东南亚的直接投资占650亿美元的40%。合资企业与当地公司合作，减少市场进入风险，利用本地知识和资源。合资模式有助于绕过外资限制，占外资投资的35%。选择模式应根据企业的战略目标、市场条件和资源能力来决定。

4.2 电商与数字营销渠道

在东南亚市场，电商和数字营销渠道至关重要。2023年，东南亚电商市场总交易额约2400亿美元，主要平台包括Shopee和Lazada，移动电商占总交易额的60%。数字营销方面，社交媒体如Facebook（2.8亿用户）、Instagram和TikTok是关键渠道，提供精准广告投放。搜索引擎如Google主导搜索市场，帮助品牌提升在线可见度。电商和数字营销渠道结合使用，有助于品牌有效进入和扩大在东南亚市场的影响力。

（二）营销与推广策略

1. 数字营销与社交媒体

1.1 主流社交媒体平台分析

东南亚市场主流社交媒体平台包括：

- **Facebook**：2023年，Facebook在东南亚拥有约2.8亿活跃用户，覆盖率高，适用于品牌建设和广告投放。其广告平台允许精准定向，包括地理位置、兴趣和行为，帮助品牌触达目标受众。Facebook的广泛用户基础和强大的广告工具使其成为东南亚市场的重要营销渠道。

- **Instagram**：Instagram在东南亚的用户约为1.5亿，特别受到年轻人和时尚相关品牌的青睐。平台以图片和短视频为主，适合品牌通过视觉内容进行营销。Instagram的广告系统支持精准定向，品牌可以利用Instagram Stories和IGTV等功能增加用户互动和品牌曝光。

- **TikTok**：TikTok在东南亚迅速增长，2023年用户数接近9000万。该平台以短视频内容为主，吸引了大量年轻用

户。品牌可以通过创意视频和挑战活动来提高品牌认知度和用户参与度。TikTok的算法推荐系统能够精准触达潜在消费者，提高营销效果。

- **Twitter:** 尽管在东南亚的用户基础相对较小，约为2000万，但Twitter仍在信息传播和品牌互动方面发挥作用。它适用于实时更新和与用户的互动，特别适合新闻、活动推广和客户服务。

1.2 内容营销与KOL合作

在东南亚市场，内容营销和KOL（关键意见领袖）合作是关键的营销策略。

- **内容营销:** 2023年，东南亚用户偏爱视频内容，特别是教育性和娱乐性视频。品牌可通过发布相关的博客文章、视频和信息图表来吸引目标受众。例如，食品品牌可以发布健康食谱或烹饪教程，以增加品牌的可信度和用户粘性。

- **KOL合作:** KOL在东南亚市场具有显著影响力，约65%的消费者表示会因KOL推荐而购买产品。品牌应选择与其产品定位匹配的KOL进行合作。例如，时尚品牌可与流行博主合作，通过他们的社交媒体平台推广产品，提升品牌认知度和吸引目标用户。

2. 线下营销与品牌活动

2.1 本地市场活动与公关策略

在东南亚市场，本地市场活动和公关策略对提升品牌影响力至关重要。2023年数据显示，本地活动如产品发布会、促销活动和体验活动有效提升品牌认知度。例如，在印尼和泰国，品牌可结合地方节日如宋干节举办活动，增加本地化吸引力。

公关策略上，与当地媒体合作进行新闻发布会和采访，能显著提高品牌曝光率。东南亚主要媒体如《今日雅加达》和《曼谷邮报》对品牌报道有助于市场认知。此外，积极回应社交媒体反馈，维护品牌形象，也能增强消费者信任。

2.2 展会与商业活动参与

- **展会参与:** 如印尼的Jakarta International Expo和泰国的BITEC，2023年印尼展会吸引了10万人次。参与展会有助于展示产品、拓展业务和收集市场反馈。

- **商业活动:** 行业会议和论坛，如马来西亚的Asia Pacific Business Forum和越南的Vietnam Business Forum，提供与行业领导者和政府官员交流的机会，帮助品牌建立联系和获取市场趋势。

3. 多渠道整合营销

3.1 全渠道营销战略

- **整合渠道:** 2023年数据显示，60%的消费者在线浏览后选择在实体店购买，品牌需确保线上线下信息一致。例如，通过同步库存信息提升用户体验。

- **个性化营销:** 利用购买历史和浏览数据进行定制化推荐，2023年数据显示，约70%消费者对个性化推荐持积极态度。

- **多渠道支持:** 提供电话、在线聊天和社交媒体支持，提高用户满意度。例如，在印尼，品牌通过社交媒体提供实时客户支持。

- **数据分析:** 整合和分析不同渠道数据，以优化营销策略，提升ROI。

3.2 客户关系管理与用户体验

在东南亚市场，客户关系管理（CRM）和用户体验（UX）至关重要。

- **CRM:** 2023年，约75%的东南亚企业已实施CRM系统，用于管理客户数据和提供个性化服务。例如，通过跟踪购买历史发送定制化推荐，提升回购率。

- **UX:** 优化用户体验包括提升网站和应用的加载速度及易用性。2023年数据显示，80%的消费者认为这些因素影响购买决策。品牌需提供多渠道客户服务（如在线聊天和电话支持）以提高满意度。

4. 公关与危机管理

4.1 媒体关系与危机应对

在东南亚市场，良好的媒体关系和有效的危机应对策略对品牌成功至关重要。

· **媒体关系：**建立与主要媒体（如《今日雅加达》和《曼谷邮报》）的良好关系，提供新闻稿、举办发布会和媒体采访，以提高品牌曝光率和公众形象。2023年数据显示，媒体合作能显著提升品牌知名度。

· **危机应对：**包括快速反应、透明沟通和问题解决。2023年数据表明，及时的官方声明和回应能减少负面影响。品牌应制定危机管理计划，并在危机发生时，通过媒体和社交平台迅速回应，修复品牌形象。

4.2 社会责任与品牌形象管理

2023年数据显示，72%的东南亚消费者倾向支持积极参与社会和环境问题的品牌。品牌通过资助教育、环保和社区发展项目，提升社会责任感和公众信任。例如，一些品牌在印尼和泰国的环保行动显著提升了当地认可度。

品牌形象管理包括维护品牌声誉和处理公众意见。东南亚品牌应通过一致的品牌信息和积极的公关活动塑造良好形象。透明沟通和持续品牌建设有助于增强消费者信任。2023年某品牌在马来西亚通过社会责任项目和透明策略成功改善了品牌形象。

（三）运营与供应链管理

1. 本地化供应链构建

1.1 供应商选择与合作管理

选择供应商时需考虑质量、成本、交货能力和信誉。2023年数据显示，质量控制和交货时间为主要考量因素。企业应通过现场审核、质量检查和供应商评估确保其符合标准。例如，在泰国和越南，企业常用这些方法来评估供应商的生产能力和本地化经验，以适应市场需求。

合作管理包括建立沟通机制、制定合同条款和定期评估供应商绩效。2023年，约68%的东南亚企业通过定期沟通和合同管理来确保合作质量。制定详细的服务水平协议（SLA）和定期绩效评估有助于提高合作效率。2023年，一跨国公司在越南通过严格的供应链管理，优化了供应链，降低了成本并提升了交货准确性。

1.2 质量控制与风险管理

在东南亚市场，质量控制与风险管理是确保产品质量和供应链稳定性的关键。

· **质量控制：**包括从原材料采购到生产过程的全链条监控。2023年数据显示，70%的东南亚企业采用全面质量管理（TQM）和国际标准（如ISO 9001）。企业应实施严格的质量检验程序，包括原材料检测、生产过程监控和成品检验。例如，越南的一家制造企业通过多层次质量检查体系显著提高了产品合格率。

· **风险管理：**识别、评估和应对供应链潜在风险。2023年约65%的企业实施了风险评估和应急预案来应对供应链风险。企业需建立风险评估机制，对供应链进行全面分析，制定应急计划。例如，印度尼西亚的一家跨国公司通过风险评估工具成功应对了供应链中断问题。

2. 零售渠道管理

2.1 线上线下渠道整合

在东南亚市场，线上线下渠道整合是提升客户体验和销售效率的关键。

· **库存同步：**通过实时同步线上线下库存，减少缺货和过剩库存问题，2023年数据显示，约70%的企业采用了此方法。

· **统一营销：**实施一致的营销策略和品牌信息，提升营销效率和顾客参与度，数据显示提升达30%。

· **客户数据整合：**跟踪客户跨渠道行为，实现个性化推荐和服务，提升销售转化率。

- **跨渠道服务**：提供在线下单、店内取货等服务，满足消费者多样化需求。2023年显示，约60%消费者偏好多渠道服务。

2.2 终端管理与促销策略

在东南亚市场，终端管理和促销策略是提升销售和市场份额的关键。

- **终端管理**：包括优化门店布局与陈列、员工培训与激励，以及利用数据分析优化终端策略。2023年数据显示，合理的店铺布局能提升销售额约15%，经过培训和激励的员工销售业绩提升约20%。数据分析帮助企业调整产品组合和策略，约65%的企业通过此方法提高了销售效果。

- **促销策略**：包括价格促销、体验式促销和联合促销。价格促销（如折扣和买赠）能显著提升销量，特别是在节假日；体验式促销通过试用活动增加购买率约25%；联合促销通过合作扩大市场覆盖率，增强促销效果。例如，泰国的节日折扣活动提高了销售额约30%。

3. 人力资源与团队建设

3.1 本地团队招聘与培训

利用本地招聘平台和社交媒体是关键。2023年数据显示，70%的企业通过本地招聘网站和社交媒体寻找人才。本地员工能更好地理解市场和文化，约80%的企业认为这提升了市场适应性。企业需制定明确的招聘流程和标准，关注候选人的文化适应能力和团队协作能力。

培训包括入职培训和持续职业发展。2023年数据显示，75%的企业提供系统化入职培训，而68%的企业提供职业发展机会，以提升员工满意度和留任率。定期评估培训效果（约60%企业采用）可以确保培训目标实现。

3.2 企业文化与员工激励

在东南亚市场，企业文化应强调团队合作和集体价值，以契合东南亚地区对集体和家庭观念的重视。2023年数据显示，强烈的集体文化可提升员工满意度约30%。建立尊重文化多样性的沟通渠道和反馈机制，也能提高员工参与度约25%。

员工激励包括竞争力薪酬、全面福利（如健康和带薪休假），对吸引和留住人才至关重要。非金钱奖励（如员工表彰和职业发展机会）能提升生产力约20%。个性化激励如家庭关怀和灵活工作安排，也能提升员工积极性。

同时，尊重地方文化和风俗，如节庆和宗教习俗，能增强员工忠诚度和满意度。例如，在印尼和泰国，企业通过适应当地文化活动提升了员工的工作满意度。

4. 技术与创新

4.1 数字化转型与技术应用

数字化转型包括业务流程自动化、数据驱动决策和数字化客户互动。约70%的制造企业引入自动化技术提高生产效率。通过数据分析优化产品定价和库存管理，提升销售额。企业通过社交媒体和在线客服系统增强客户服务，提升客户满意度和忠诚度。

技术应用涉及人工智能（AI）、物联网（IoT）和区块链。AI技术用于客户服务和数据分析，约55%的企业已应用。IoT技术优化生产线，提升生产效率和质量控制。区块链技术用于供应链管理和数据安全，2023年数据显示，东南亚市场约40%的企业开始探索其应用。

4.2 创新与持续改进

数据显示，2023年，东南亚地区约65%的企业将创新作为增长战略的一部分。并通过持续优化业务流程和提升效率来保持竞争优势。企业应定期评估和调整运营策略，采用改进方法如精益生产和六西格玛。数据显示，实施这些方法的企业通常能提高运营效率约15%。

5. 财务与法律合规

5.1 财务管理与预算

5.1.1 成本控制与盈利模式

通过优化供应链和生产效率，企业可降低运营成本，数据显示，约55%的企业减少了10%~15%的运营成本。盈利模式包括产品销售、服务收费和订阅制，约60%的企业采用订阅制以稳定收入。案例显示，通过这些策略，企业如马来西亚制造商和印尼科技公司，成功提升了利润率和市场竞争力。

5.1.2 融资与投资策略

在东南亚市场，融资和投资策略对企业至关重要。主要融资渠道包括银行贷款、风险投资和政府资助。2023年，约40%的初创企业通过风险投资获得资金，政府资助在新加坡和泰国对中小企业尤为重要。投资策略应关注市场潜力和风险评估，技术和数字化领域特别受青睐。灵活融资和科学投资策略能显著推动企业扩展和增长。

5.2 法律与合规风险管理

5.2.1 知识产权保护

在东南亚市场，知识产权保护对企业至关重要。主要包括专利、商标和版权保护。2023年，新加坡和马来西亚提供较强的专利和商标保护，约70%的企业重视商标注册以防仿冒。版权保护逐渐加强，但侵权问题依然存在。

5.2.2 数据隐私与网络安全

在东南亚市场，数据隐私和网络安全至关重要。企业需遵守如新加坡《个人数据保护法》或印度尼西亚《个人数据保护法》的法规，2023年数据显示，约65%的企业已加强数据保护措施，包括数据加密和访问控制。网络安全方面，东南亚面临恶意软件和网络钓鱼等风险，约70%的企业增加了安全投入，如防火墙和入侵监测系统，并加强了员工培训。企业应重视这些领域以确保信息安全。

5.3 企业社会责任

5.3.1 可持续发展与环境责任

在东南亚市场，2023年，约55%的企业已采取节能技术和可再生能源，以减少环境足迹，同时符合如泰国《环境保护法》和越南《环境法》的法规要求。约45%的企业投资于废物管理和污染控制技术。企业应通过绿色技术和合规措施，降低环境影响，提升社会责任。

5.3.2 社会公益与社区参与

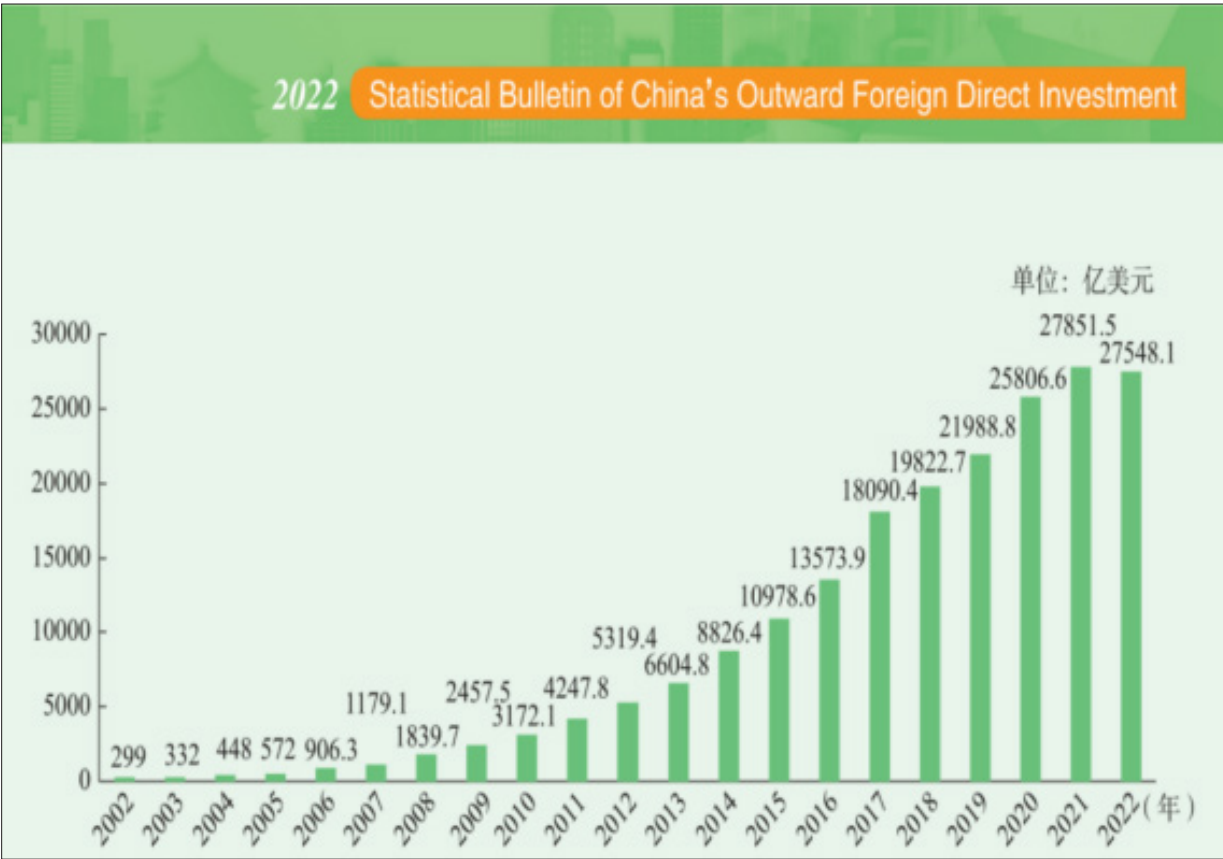
在东南亚市场，社会公益和社区参与是提升企业社会形象的重要策略。2023年数据显示，约60%的企业参与社会公益，如资助教育、医疗和扶贫项目。企业通过捐款、志愿服务等方式回馈社会，例如支持教育机构或医疗设施。约50%的企业还通过社区合作项目，如环境保护和基础设施建设，增强了与当地居民的联系和企业形象。企业通过这些活动不仅改善了社会环境，还加强了本地支持和正面形象。

三、东南亚出海投资与法律合规

这是一个快速变化的时代，对中国而言是百年未有之大变局。在中国大陆地区产能过剩、国内投资回报率持续走低、地缘政治竞争加剧、国内人力成本不断上涨等多重因素制约之下，中国企业如何放眼全球，以全球视野加强企业资源配置，通过寻找新的市场实现可持续发展，是一个备受关注的热门话题。本文以中国资本走出去的必然趋势为起点，以企业合规作为切入口，结合中国内地和东南亚各国法律，对中国企业主如何从整体观的视角看待企业合规做一个框架性的分析，以便读者能对境外企业合规的策略、重要性与意义有一个初步的认识。

（一）时代大变局：全球第五波国际产业转移图景分析

自2002年开始，中国对外直接投资存量呈现逐年增长的态势，中国资本出海投资的大潮已然形成（见图一）。



资料来源：《2022年度中国对外直接投资统计公报》（中国商务部、统计局、外汇管理局发布），第19页。

图一 2002—2022年中国对外直接投资存量情况



图二 2015—2024中国直接境外投资季度流量统计（资料来源：CEIC Data）

从逐年的季度投资流量角度分析，除了2015—2017年中国直接境外投资出现一波高峰，之后出现短暂回落，中国直接对外投资2018年开始的后续年份整体仍呈逐步增长态势（见图二）。

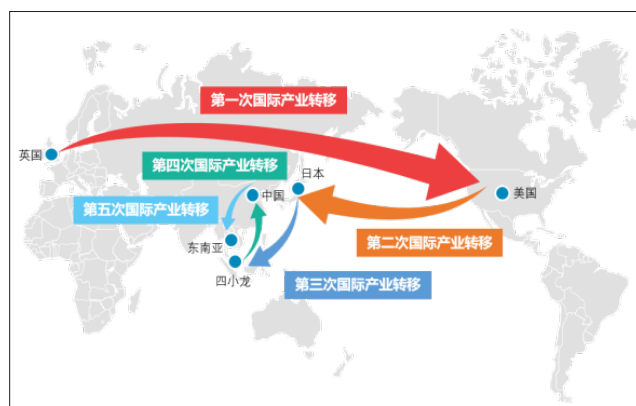
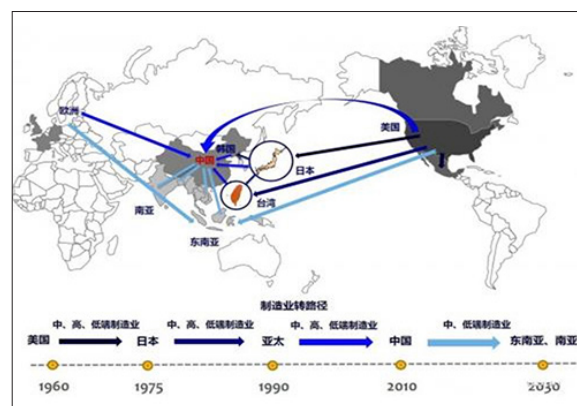
从逐年的季度投资流量角度分析，在与图二同期时段（2015—2024年），外商对华直接投资也呈现一个逐步走低的总体态势，且自2022年始出现了显著回落（见图三）。



图三 2015-2024外商对华直接投资季度流量统计 (资料来源: CEIC Data)

也就是说,从宏观数据分析,无论是中国资本,还是外国资本,都在加速流出中国。截至2022年底,中国对外直接投资存量27548.1亿美元,占全球外国直接投资流出存量的份额为6.9%,居全球第三位。同年,中国内地在亚洲的投资存量为18318.6亿美元,其中对东盟投资存量为1545.6亿美元。考虑到香港作为投资中转城市的特殊属性,刨除中国内地对香港的投资存量15886.7亿美元(占亚洲存量的86.7%),中国对东盟直接投资存量占除对香港外的其他亚洲地区直接投资存量的63.6%^①。另据香港官方数据显示,截至2022年底,香港在东盟的直接投资累计达734亿美元,占香港对外直接投资总存量的3.7%^②。考虑到这734亿美元中有相当部分系中国内地对香港投资资金,这一部分来自内地的资本也会通过香港转投至东盟地区,从资本穿透角度考量,实际上东盟地区实质接受中国内地资本的金额肯定更高。

东盟作为中国内地资本亚洲区域最为重要的目的地,只是一个表征,其背后的深刻原因,在于全球范围第五次大规模产业转移正在发生(见图四、图五)。

图四 全球五次国际产业转移示意图^③图五 制造业路径转移趋势^④

① 资料来源:《2022年度中国对外直接投资统计公报》(中国商务部、统计局、外汇管理局发布),第18页、21-22页。

② 资料来源:《香港贸发局经贸研究:东盟市场概况》(2024年1月2日), <https://research.hktdc.com/sc/article/Mzk5MzcxNjEz>, 2024年9月17日访问。

③ 资料来源:国际产业贸易格局转变下国际陆海贸易新通道发展意义(四川物流产业研究院), <http://www.sclri.com/xingyeshijiao/201908/209.html>, 2024年9月17日访问。请注意本图中第三、四、五次产业转移是从中国的视角所做的描述,侧重的是产业在东亚、东南亚区域的转移。

④ 资料来源:《企业出海:东南亚投资系列(一)——出海目的地、出海架构、离岸地的选择、ODI备案》,载上海市黄浦区工商业联合会、黄浦区总商会网站, http://shhpfic.huangpuqu.sh.cn/html/fwpt/detail_2024_06/25/5235.html, 2024年9月17日访问。本图描述的是全球第二、三、四、五次产业大转移,侧重的是全球维度的描述。

（二）出海投资东南亚：中国投资者企业合规管理的思维框架

1. 什么是企业合规

根据《合规管理体系指南》（ISO 19600:2014）第3.16条的规定，结合《合规管理体系要求及使用指南》（ISO/FDIS 37301:2021）附件A第A.4.5条之规定，所谓的“合规义务”（compliance obligations），包括以下两个部分：

（1）“合规要求”（compliance requirement），主要指的是强制性的要求（man、自愿贴标及datorily must comply with），主要是法律规定、行政许可、行政命令、裁判文书、条约及合同等；

（2）“合规承诺”（compliance commitment），主要指的是自愿性的要求（chooses to comply with），主要是指与社会团体或非政府组织达成的协议、与公共机构或消费者组织达成的协议、组织机构自身的要求环境承诺、相关组织及行业标准等^⑤。通过比较可知，“合规承诺”是比“合规要求”要求更高的门槛性标准。

从现实的角度看，中资企业满足最基础的“合规要求”，应是优先选项与首要任务。截至2022年底，中国2.9万家境内外投资者在（境）外共设立对外直接投资企业4.66万家（含金融类、非金融类两大企业类型），分布在全球190个国家（地区）^⑥。鉴于企业数量众多、覆盖国家广泛的现状，中资企业快速适应海外各国的合规要求，已经是一个必须稳妥应对的任务。据作者基于世界银行数据库剔除重复数据统计，截至2024年9月16日，中国内地共计有410家企业和个人被世界银行列入制裁黑名单，占全球各国被制裁总量的30.2%，被亚洲开发银行、非洲开发银行制裁导致被世界银行合并制裁是一个重要因素，被列入亚洲开发银行制裁名单的有252家，占61.4%；被列入非洲开发银行制裁名单的有61家，占14.8%，此外还有部分企业被新发现存在投标串通、欺诈、舞弊行为、利用被制裁企业的下属公司投标等违规行为^⑦。鉴于亚洲、非洲是中国资本走出去的重要区域，同时跨国信息共享程度提高导致被交叉制裁的概率越来越高，这无异于对中国资本做好海外合规敲响了一记警钟。

2. 企业出海合规的前提：关于出海目的地国及出海业务类型的梳理逻辑

对于有出海意向的中国企业而言，制定出海战略要坚持“提出问题——分析问题——解决问题”这一三步走策略。在这一环节，至少要明确以下问题：

（1）企业发展的目标和愿景是什么？

企业的愿景和使命，在很大程度上决定企业能走多远，这涉及企业在市场上的定位（positioning），影响企业发展的方向和路径，目标分析。

（2）企业出海实现上述目标可以满足哪些潜在需求？

中国企业主有开拓海外市场的想法，一定是因为有需求未得到满足。总体看来，未满足的需求无非以下几个方面：突破市场饱和困局，国际化以降低对单一市场的依赖，国际品牌力提升，获取海外资源（先进技术、管理经验或自然资源等），改善政策环境（规避国内的政策限制或美欧对华贸易限制），寻求成本优势（海外劳动力、土地等成本）等。

（3）企业出海如何寻找到自己的竞争优势？

对很多企业而言，出海是一个全新的尝试，充满着大量未知。古人云，知己知彼，百战不殆，这一句话同样适用于企业出海。在这一块，需要根据企业自身的条件，结合外部市场环境做针对性强、颗粒度低的详细竞争态势分析（即SWOT分析）^⑧。

⑤ 参见胡国辉：《企业合规概论》，中国工信出版集团、电子工业出版社2017年版，第33-34页。

⑥ 资料来源：《2022年度中国对外直接投资统计公报》（中国商务部、统计局、外汇管理局发布），第4页。

⑦ 资料来源：World Bank Listing of Ineligible Firms and Individuals, <https://www.worldbank.org/en/projects-operations/procurement/debarred-firms>, 2024年9月16日访问。

⑧ 关于SWOT分析的详细介绍，可参见Alan Sarsby, A Useful Guide to SWOT Analysis, Pansophix Online, 2012. 网页地址：<https://www.cii.co.uk/media/6158020/a-useful-guide-to-swot-analysis.pdf>, 2024年9月28日访问。

	对达成目标有帮助的因素	对达成目标不利的因素
内部（组织）分析	优势（Strengths）	劣势（Weakness）
	品牌声誉、技术与团队、生产流程管理、客户关系？.....	员工流动率高、既有资源不足？品牌声誉？.....
外部（环境）分析	机会（Opportunities）	威胁（Threats）
	新兴市场容量？规避发达国家出口贸易限制？.....	目标国家政策不确定性？对国外情况了解度不够？.....

表一 SWOT分析：寻找竞争优势之思维方法

也就是说，在确定实现目标的手段之前，对自身优劣势与外部环境所带来的机遇与挑战要有到位的分析与清醒的认识。

（4）出海路径确定之一：明确目的地国家

“出海去哪里”，这是进入操作阶段的第一步。这需要企业在筹备阶段对一个或者数个潜在目标市场进行全面调研，研究当地的潜在市场需求、资源与供应链基础、法律政策稳定性、合作伙伴资信与背景等影响业务运营的关键要素，从而准确判断目标市场与企业自身匹配的程度。在筹备阶段，为有效集中利用资源，企业要根据自身情况确定目标市场。对于中小型企业而言，可通过比选先行确定一个国家，实现从零到一起步拓展市场。对于大中型企业而言，可以进一步依据企业自身业务特点、发展目标、能力现状等，判断各目标国家市场的优先级，设计全球化战略路线图，优先布局深耕核心市场，再逐步有选择地向其他市场扩展。

（5）出海路径确定：明确出海业务类型

在明确出海目的地之后，选择合适的出海路径是企业成功进入海外市场的关键。不同的企业具有不同的禀赋与长项，有的企业擅长贸易，有的企业擅长生产加工，有的企业擅长通过资产并购实现快速扩张，这决定了每个企业与特定目的地国家实现匹配的模式也是不一样的。针对不同海外市场及各行业特点，中资企业的出海模式主要包括出口贸易（含货物出口与服务出口）、对外投资（含绿地投资和海外并购）等四种模式，不同模式下涉及的法律合规问题既有重合，也有重大差异^⑨。（见图六）



图六 中资企业出海模式

^⑨ 出于分类严谨与法律框架对应考虑，本文作者将中资企业出海分为两种模式，即一是贸易出海（产品和服务出海），即本文图六中的A情形；二是投资出海（中资出海并购或新设企业），即本文图六中的B和C情形。有的作者将企业出海模式分为产品出海、资本出海、业务出海三种模式，但其“资本出海”实际是指中国企业通过引入境外资本获取外汇投资，用于中国企业在境内的发展，与本文所称“资本出海”是两码事，而其强调的“业务出海”强调“技术输出与品牌授权”，实际则是“资本出海”。见李朝应 肖园艳：《法律视角下的“出海”（一）——出海演进概览及出海架构选择》，《汉坤法律评述》（2024年6月19日）。另有作者则将“企业出海”分为“出口贸易”、“海外营销”、“海外运营”、“全球化运营”等四种模式，但本文作者认为这是一种基于经营角度的分类，与本文从法律层面的分类角度有所不同。见德勤、斯爱普：《新型中国企业高质量出海白皮书》（2023年），第20页。

需要特别说明的是，鉴于中国作为出口大国，对于产品与服务出口贸易的合规已经研究得相对比较透彻，为便于聚焦问题，本文侧重从“投资出海”的角度分析相关法律合规问题。

（三）出海合规的整体化架构搭建：国内与境外的整体视野

在明确境外投资目的地、出海业务类型之后，就意味着企业出海正式进入实操阶段。在这一阶段，投资者必须有全链条思维，考虑到资本如何汇至境外、境外如何搭建公司架构确保运营成本更低、在投资目的地国可能会碰到的常发法律合规问题等。

1.在中国存在外汇管制的现实条件下，一定要充分了解外汇出境的重要性和操作路径。

根据中国政府现行针对中国资本境外投资监管的相关规定，目前共有四种投资模式，各有其特定的用途和操作流程，投资者需满足相关条件，方能将资本转至境外投资。

1.1 ODI（Overseas Direct Investment，对外直接投资）

- **用途：**允许中国企业在海外进行直接投资，包括设立子公司、合资企业、并购等。
- **操作：**企业需要根据《企业境外投资管理办法》（发改委〔2017〕11号）等规定，获得国家发展和改革委员会（发改委）和商务部的批准，并在外汇管理局进行登记。
- **常见性：**ODI在大型企业和国有企业中较为常见，尤其是在“一带一路”倡议下，企业积极拓展海外市场。

1.2 QDLP（Qualified Domestic Limited Partner，合格境内有限合伙人）

- **用途：**允许境内投资者通过合格的基金管理公司投资于海外市场。
- **操作：**基金管理公司需要获得中国证券监督管理委员会（证监会）的批准，并在外汇管理局进行额度申请。
- **常见性：**QDLP主要用于高净值个人和机构投资者，规模相对较小。

1.3 QDII（Qualified Domestic Institutional Investor，合格境内机构投资者）

- **用途：**允许境内机构投资者投资于海外证券市场。
- **操作：**机构需要获得证监会的批准，并在外汇管理局申请投资额度。
- **常见性：**QDII是较为成熟的模式，使用较为广泛，尤其是在银行、保险公司和基金公司中。

1.4 QDIE（Qualified Domestic Investment Enterprise，合格境内投资企业）

- **用途：**允许境内企业进行海外股权投资和其他金融投资。
- **操作：**类似于QDLP，但主要针对企业而非个人。
- **常见性：**QDIE相对较新，使用频率不如QDII和ODI。



图七 中国历年外汇储备（2015-2024）（资料来源：CEIC Data）

使用更为常见的模式：在这四种模式中，QDII和ODI是使用更为常见的。QDII因其较早推出且适用范围广泛，成为许多金融机构进行海外投资的主要渠道。而ODI则是企业进行海外扩张和并购的重要工具^⑩。

鉴于大部分出海投资企业是从事实业投资而非金融投资，ODI实质上成为其资金出境的主渠道。同时，鉴于自2022年以来外汇储备呈波动状态且在3万亿至3.2万亿美元区间有较大幅度波动，ODI审查和外汇管理总体呈偏紧状态，这也是企业要特别注意的现实情况。为此，中资企业在申请ODI备案审批时，要充分了解政策法规，充分准备好文件，向备案审批机关证明项目的真实性和合规性以及资金来源的合法性^⑪。

2. 跨境投资的目的之一是为了营利，从税收成本角度设计在全球范围的公司架构，是“走出去”投资的关键一环。

中国民营企业对海外公司架构布局如何有效助力企业实现全球化缺乏框架思维，是一个非常普遍的现象，这意味着亟待更新思维。自2011年开始，中国民营企业开始逐步替代国有企业，成为跨境对外投资的主力军。2011年，中国民营企业从事对外投资的企业数量首次超过国有企业。2015年，中国民营企业的年度对外投资流量首次超过国有企业。对于没有国企那么“财大气粗”的民企而言，这一结构性变化意味着从全球公司架构设计角度提升企业国际化能力更是其必须做的功课。

全球公司架构的设计，尤其是海外总部的设计，要严格结合企业的实际发展条件与需求，不可盲目跟风，否则会付出巨大代价。由此，企业战略规划、业务发展、经营便利、融资计划、税收成本、外汇管制等诸多因素，均是公司架构设计当中必须考量的因素。有不少企业盲目跟从他人意见，动不动就想着到开曼、英属维尔京等地设立离岸公司，如果离岸架构公司或区域控股公司的设立不能契合公司发展目标与需求，由于全球公司架构跨境多个司法管辖区涉及复杂的法律关系调整，仅境外公司的维护成本对中国投资者而言就是一笔巨大的支出^⑫。实际上，在不同地点开设公司具有不同的优劣势，海外总部地点与企业对外投资目标的匹配度非常关键。下面以开曼、维尔京、中国香港、新加坡为例，分析一下在这些地方设立公司对中资企业走向国际化的意义和影响（见图八）。

⑩ 如需了解本议题更多信息，可参见钱倩、李耘琪：《企业“出海”系列：企业“出海”的方向与合规路径选择》，网址：<https://www.hiwayslaw.com/CN/10669/1686aa76e052c32a.aspx>。

⑪ 本文作者曾碰到过中资企业寄希望规避ODI程序来实现境外投资的案例。该牵头企业称，鉴于位于东南亚某国的拟建项目投资额巨大，需引进中国境内外外部投资方A公司投入2250万美元在东南亚某国成立合资公司推进项目。为了加快进度，A公司拟不做ODI备案，而是由A公司在香港的子公司作为被指定主体代付投资款至合资公司。但因为外汇备案程序不全，这个安排碰到一系列高度不确定性问题：（1）A公司与香港子公司的跨境结算问题，今后A公司向子公司支付款项，需证明存在实质交易等正当理由，否则会引发金融监管风险；（2）后续归属A公司利润如何汇回境内问题，还是会牵扯到未走ODI程序这个初始问题；（3）基于上述两个潜在风险，大概率会引发中国外汇管理部门的调查和处罚；（4）税务合规风险：A公司通过香港子公司进行投资可能涉及复杂的税务问题，包括转让定价、增值税和企业所得税等，需要确保所有税务处理符合中国和香港的税务法规；（5）反洗钱和反恐融资法规：资金跨境流动需要符合反洗钱和反恐融资的相关法规，未能进行适当的尽职调查和合规程序可能导致额外非必要的工作量；（6）合资公司治理和控制权问题：通过香港子公司进行投资可能影响合资公司的治理结构和控制权安排，需要在合资协议中明确各方的权利和义务。鉴于上述风险，最后本文作者为牵头企业提供两个方案备选：（1）由A公司香港子公司作为项目公司股东，这样不需要走ODI备案流程，是最为便捷的方案；（2）如A公司坚持要求必须由其自身作为股东（A公司系国有企业），由A公司作为项目公司股东申请ODI备案。由此可见，在ODI备案方面如果处理不慎，带来的合规风险是系统性的。

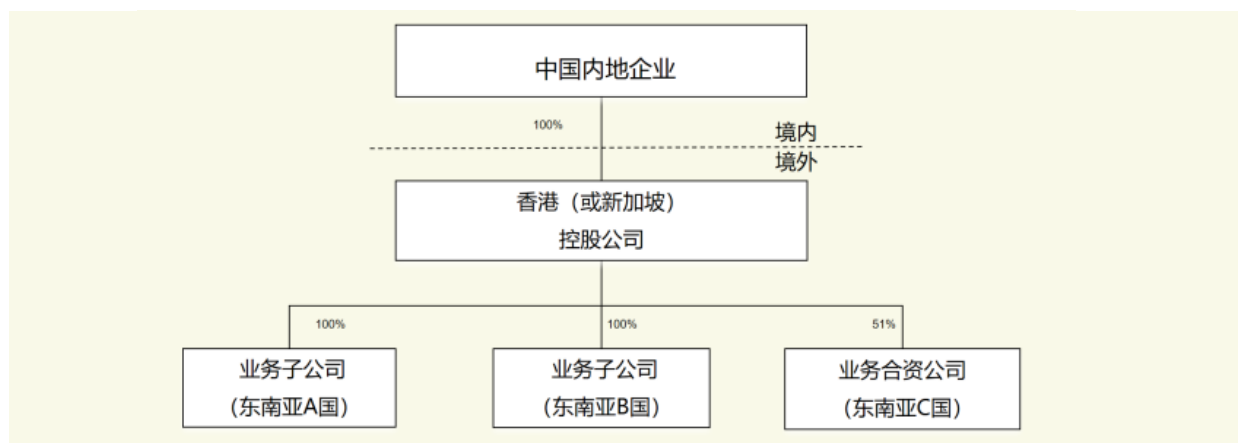
⑫ 作为一个中资企业主不重视合规的例证，近年来大量中资在香港公司未续登记，后续可能会对企业资信形成负面影响，也侧面说明跨境的公司维护是一件费力耗神的事情。据明报报道，不少内地商人会在港开设公司，但国富浩华（香港）会计师事务所主席陈维端说，过去一年处理过多宗内地商人不续缴商业登记费，又不再处理公司其他法定事务的个案，“形同放弃公司”。根据税务局数字，2023至24年度欠缴商业登记费及破产基金征费的个案有超过10.6万宗，较2019至20年度增7%；不计征费，连同罚款涉1.9亿元，为过去5年最多。陈维端称接触过的案例相当多，涉及贸易、投资等不同业务，“钱都不要，间公司扔了算”，称前所未见。见《今年多内企不续登记 称前所未见》，载明报新闻网，2024年10月5日，原文网址：<https://news.mingpao.com/pns/%e6%b8%af%e8%81%9e/article/20241005/s00002/1728066941841>，2024年10月5日访问。

	开曼群岛	维尔京群岛	香港	新加坡
优势	资本市场声誉：大规模金融交易和IPO。 监管环境：监管宽松，完善治理标准。 无直接税收：对公司不征收直接税收。 金融服务设施：发达的法律会计服务）；保密性。	设立维护简便； 高度保密性：不公开股东和董事的信息； 税务优惠：不征收企业所得税、资本利得税等直接税； 法律体系：英国法； 灵活公司结构：多样化结构和股份类型。	国际金融中心：高度国际化。 税务优惠：提供较低税率和有利税收政策。 法律体系：基于英国普通法，法律环境稳定。	政治和经济稳定性：增强投资者信心。 税务系统：提供较低的公司税率和多种税收激励。 良好法律和监管环境：透明和规范的法律体系，符合国际标准。
劣势	成本较高：维护费用； 监管国际压力：增加了经济实质等要求，增加运营成本。	国际认可度：在国际金融市场的认可度不如开曼群岛。	政治不确定性：政治变动影响投资信心。 税率：相比于纯离岸中心仍较高。	税率：相比于开曼群岛和BVI，税率较高。 监管严格：相对较高的合规成本和监管要求。
建议	全球投资且有上市安排的最优选择。	适合全球投资，在成本和操作简便性方面更具吸引力	适合面向中国或亚洲市场	适合布局东南亚

图八 开曼群岛等四地公司设立优劣势比较

也就是说，在上述四地设立公司，目的和意义是完全不同的。在维尔京群岛设立公司，企业主考虑的是财产的保密性。在开曼设立公司，则可能考虑的是今后在海外上市的便利性。而香港则背靠大陆沟通便利，新加坡则成为投资东南亚的跳板。

在投资东南亚的海外公司布局设计方面，并无通用的解决方案，投资者宜根据自身情况做好规划。通常而言，对于中小型民营企业而言，选定中国香港、新加坡作为海外总部，可能是一个相对合理可靠的选择。见图九。



图九 中资企业布局东南亚典型公司架构图^⑬

⑬ 图中针对“东南亚C国”的51%控股比例只是一个例证，实际要根据每个国家外商投资准入等方面的规定灵活调整。

由上图可见，通过在中国香港或新加坡设立一个中间层公司作为海外总部，由于上述地点存在税率低、无外汇管制等多种制度优势，即可通过中间层控股公司形成资金池，便于在海外实现业务灵活布局^⑭。

3.在东南亚国家，除新加坡、柬埔寨等少数国家外，绝大多数国家都有外商投资准入的限制，这将对中资企业在当地国投资的行业、当地国公司的架构设计形成关键影响，需要仔细评估。

东南亚总体仍是一个发展中地区，相关国家对本国投资予以适度保护，是一个普遍的现象。进入一个特定国家投资，哪些行业可以进入，进入后外商投资持股比例最高是多少，这是投资者必须重视的关键问题。

各国外商投资准入法律体系比较繁杂，是中国投资者必须高度重视的一个挑战。以印度尼西亚为例，当前在印尼外商投资活动受到《投资法》^⑮、《创造就业综合法》^⑯（Omnibus Law on Job Creation）和最新正面投资清单约束。需要特别说明的是，《就业创造综合法》是一部综合性法律，旨在通过修改和整合多项现有法律来改善印尼的商业和投资环境，它涵盖了投资、劳动、税收、土地使用等多个领域，因此也被视为涉及投资的法律。《就业创造综合法》对多项现有法律进行了修改，以改善投资环境和促进经济增长，其中包括对《投资法》的若干修订。

在外商投资准入清单这一块，2021年2月，根据印尼政府关于投资领域的第10号总统令之规定，印尼政府将原先以“负面清单”为主的外资准入管理模式替换为以“鼓励投资清单”为主的外资准入管理模式，进一步减少了外商投资限制。2021年5月，印尼政府颁布了《第49号总统令》，进一步调整了外商投资的限制范围，也反映出印尼投资市场进一步开放的趋势。

综上，印尼的投资法律体系在近十五年来快速变动，有的甚至是方向性的转变，如投资清单由负面清单转为正面清单，这也加剧了投资合规审查的复杂度，导致投资者在进入某个业务领域时，可能要检查相关国家部委针对该领域是否发布过条例或是否有其他额外要求。

印尼正面投资清单的设计逻辑比较繁杂，在“保障就业”“本地产业升级”等方面的色彩明显，加重了投资者自行做合规审查的负担。政府将产业领域划分为四类：

3.1. 优先发展行业（鼓励外商投资行业）。要被归类为优先行业，企业必须满足以下标准：

- 必须是劳动密集型；
- 必须是资本密集型；
- 必须是国家项目/计划的一部分；
- 必须以出口为导向；
- 必须涉及先锋产业（可再生能源、石油炼制、金属等）；
- 必须利用先进技术；
- 必须实施研究和开发活动。

在这一类别的正面投资清单中有246个商业领域。此外，优先行业的企业有资格获得一系列财政和非财政激励措施。财政激励措施包括对投资额在1000亿印尼盾（约合690万美元）至5000亿印尼盾（约合3490万美元）之间的企业提供为期五年的企业所得税50%的减免，以及对投资额超过5000亿印尼盾（约合3490万美元）的企业提供为期5至20年的企业所得税100%的减免。

^⑭ 限于篇幅，此处不再赘述。有兴趣的读者可参阅以下书籍，王立新 何文杰 李磊编著：《中国企业境外投资法律与实务》（仅供内部交流版本），2013年出版。

^⑮ LAW OF THE REPUBLIC OF INDONESIA No. 25 of 2007 CONCERNING INVESTMENTS。采用英文说明部分，均为英文翻译，非相关国家官方原文，后续类似引用属同样情形，作者不再重复说明。

^⑯ 最新生效的法律为Omnibus Law on Job Creation (Law no. 6 of 2023)，替代此前被印尼宪法法院裁定为“程序上有缺陷”的《2020年就业创造综合法》（Law No. 11 of 2020）。

此外，还提供税收优惠，包括在六年内减少30%总投资的应税收入，股息特别预提所得税税率为10%，以及税损结转最长可达10年。非财政激励措施的例子包括提供支持性基础设施、简化的商业许可程序以及保证的能源供应和原材料。

3.2. 有条件开放的行业（外商投资限制行业）。受限制行业涉及37个领域。

在此类别下，产业领域对外国投资者开放，但需遵守以下类型的限制：

- 仅对国内投资者开放的行业；
- 有外国所有权限制的行业（即外商投资股比限制，有相当部分行业外资股比不得超过49%）；
- 需要特殊许可证的行业；
- 其他投资要求，即受到限制且严格监督的业务，同时在酒精饮料控制和监督领域有单独法律法规加以调控，包括酒精饮料的批发贸易（进口商、分销商和次级分销商）、零售贸易和路边贸易。

3.3. 对外国投资者开放但需与中小微企业强制合资的业务领域。

此类别下的业务领域对外国投资者或大型企业开放，但需通过与中小微企业的强制合资协议进行。该类别共有106个业务领域，包括：

- 不使用先进技术的业务领域；
- 劳动密集型业务，以特殊文化遗产为特征；
- 业务活动的资本不超过100亿印尼盾。

3.4. 完全对外资开放的产业领域。

以下商业领域开放100%外资：

- | | |
|--------------------|---------------------------|
| · 石油和天然气建设； | · 百货商店（面积在400至2000平方米之间）； |
| · 陆上上游石油设施； | · 港口； |
| · 陆上和海上分配管道； | · 机场及机场配套服务； |
| · 陆上和海上石油和天然气钻井服务； | · 海运货物处理； |
| · 石油和天然气井维护服务； | · 电信； |
| · 发电； | · 电子商务； |
| · 电力设施建设； | · 制药工业； |
| · 地热发电； | · 医院。 |
| · 超市（面积小于1200平方米）； | |

外商投资准入审查是一项非常细致的工作，需要仔细论证。譬如根据上述规定，外资可以在限定的营业面积范围内经营超市或百货商店，但不得批发或零售酒精饮料。

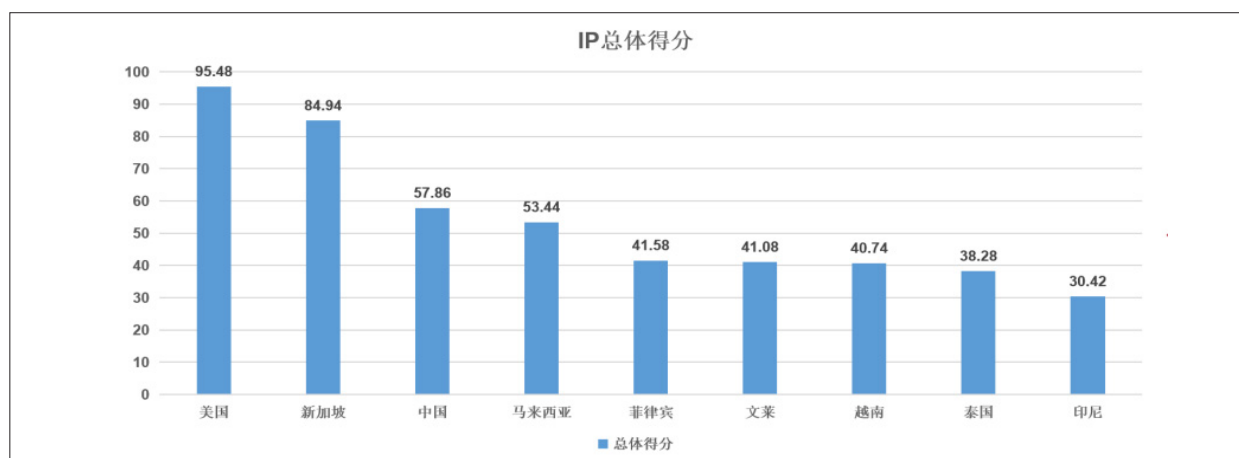
需要特别说明的是，在投资目的地国家的公司架构设计方案，直接受制于上述市场准入相关规定，在注册公司前要一并予以考虑。在注册公司时，有的企业家为了规避外资准入限制而考虑股权代持（nominee-shareholding），但很多东南亚国家（例如泰国和印尼）法律明确禁止代持，稍不注意则可能埋下违法甚至犯罪的风险^①。还有一些企业主盲目跟风，生搬硬套所谓VIE架构，却并没有充分考虑到当年中国企业利用VIE架构求自身发展的特殊时代背景，未认清其是借用境外资本获取外汇投资，以实现中国企业在境内发展的核心目标，而将VIE架构适用于中国资本投资的东南亚国家，即使没有跨境场景下公司间协议控制方面的争议，仍然难以消除规避投资目的地国外商投资市场准入法律限制的重大风险^②。

^① 本文作者就曾经手过在东南亚多国的多起股权代持争议，操作费时费力，且企业越是营利能力强，企业代持股权越容易成为代持人抢夺的目标。据作者了解，有大量中资企业（含国企）因为此类争议，在东南亚的经营和发展仍备受困扰。

^② “VIE架构”，即可变利益实体（Variable Interest Entities），又称“协议控制”，指外国投资者通过一系列协议安排控制境内运营实体，无需收购境内运营实体股权而取得境内运营实体经济利益的一种投资结构。

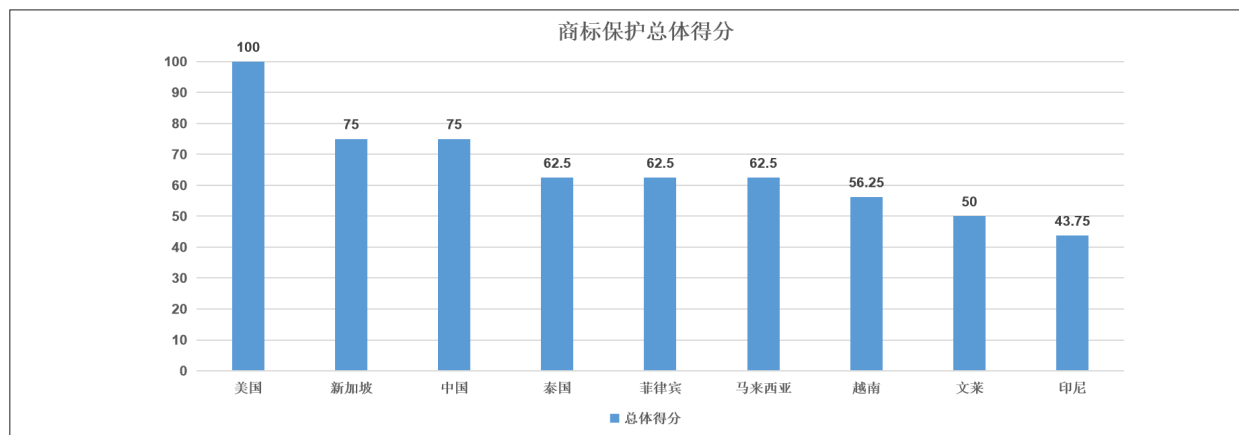
4.提前做好知识产权国际布局，是维护企业产权与权益的关键手段。

东南亚各国的知识产权法律体系和保护水平各不相同，企业应熟悉目标国家的专利、商标、版权等法律法规，确保合规运营，防范被侵权风险。不少出海企业未能充分认识到，东南亚地区是一个鱼龙混杂的区域，知识产权保护水平国家间差异化较大，且大多数国家总体保护水平不高，为此要充分认识到这方面的风险。东南亚国家知识产权保护水平^⑩（见图十、图十一）。



图十 东南亚相关国家知识产权保护水平评价

（资料来源：US Chamber of Commerce, International IP Index 2023）



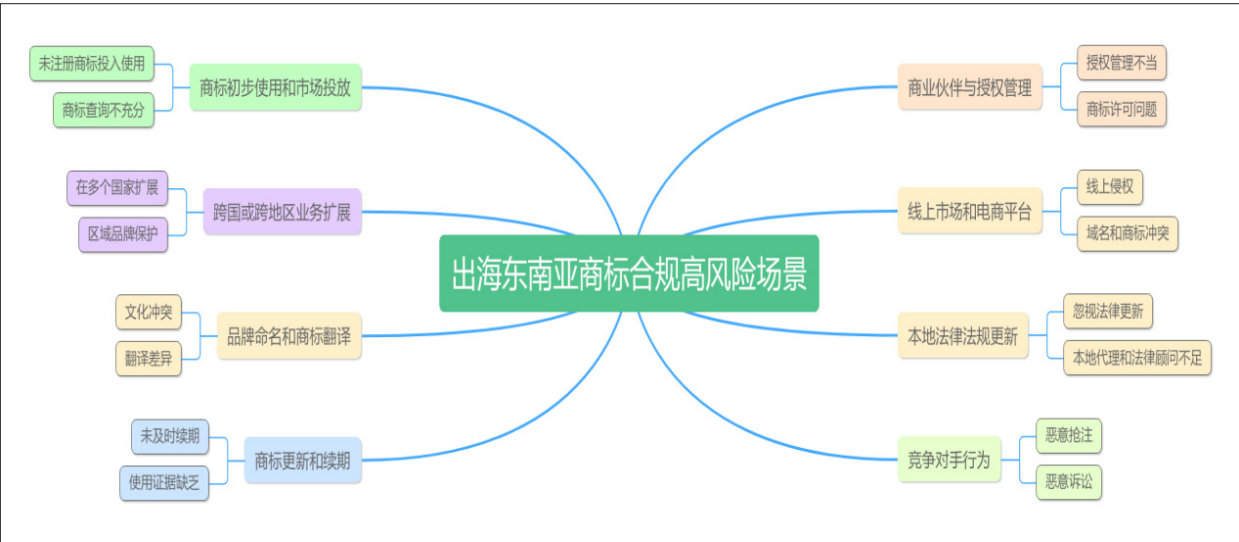
图十一 东南亚相关国家商标保护水平评价

（资料来源：US Chamber of Commerce, International IP Index 2023）

^⑩ 以商标为例。近年来，在柬埔寨、印尼、泰国、越南等知识产权保护水平较低的国家，商标风险尤其大。如在泰国，瑞幸咖啡商标被泰国50R公司变相抢注，某国内知名连锁茶饮品牌在越南、柬埔寨遭遇商标侵权与抢注系列争议，均是明显的风险例证。

由图十、十一可见，一些保护水平较低的国家，如柬埔寨、老挝、缅甸，甚至都未能纳入美国商会的评估范围。

以商标为例，在商标国际注册、商标境外抢注防范、商标授权管理、投资目的地国家商标法律风险防范等方面，投资者要有系统思维和布局。出海投资东南亚相关高风险场景（见图十二）。总体而言，关于商标的安排，是中资企业在出海投资之前就应该提前系统布局的工作，尤其是一些在国内有一定品牌知名度的企业，更应提前做好防范，否则就很容易因商标权属或争议问题在东南亚国家面临市场拓展或生产经营受阻的风险。



图十二 出海东南亚商标合规高风险场景

综上，构建全球知识产权防护网，在商标、专利、软著等方面做好出海的规划和预案，是中资企业出海必做的功课。在出海前，企业应对目标市场的知识产权法律体系、行业惯例、竞争对手的商标与专利布局进行全面调研，为制定针对性的知识产权战略提供依据。随后，结合企业自身情况和市场需求，制定包含商标、专利、软件著作权等多维度的知识产权出海规划，并预设应对诉讼的紧急预案。以对技术企业而言至关重要的专利为例，专利检索、专利有效性分析、专业侵权风险评估、自由实施（Freedom to Operate）分析、专利布局策略、竞争对手分析、国别法律政策环境了解均是必经程序。

5.劳动用工方面应注意“入乡随俗”，要避免基于中国国内过往经验养成的惯性思维行事。

海外用工的首要难题在于有效管理文化差异和生活习惯的冲突。由于生活习惯和文化环境的不同，尤其是中资企业长期以来形成的快节奏和不健康“加班文化”，加上跨境投资后本地化不够，导致海外招聘难度高、离职率高的现象比较突出。在马来西亚、印尼等信奉伊斯兰教的国家，虔诚的穆斯林员工每天工作时间祈祷至少三次甚为常见，在这些国家投资的企业如果未考虑到当地员工祈祷的需求，就有可能使工作安排受到影响，而过于紧凑和理想化的工期安排，有可能会在工程承包、产品交付等方面出现竞标价格畸低、对人力成本和效率误算，最终出现因延误工期、延迟交货导致承担违约法律责任。此外，从促进企业与员工和谐关系的角度看，虽说各国没有强制性法律要求企业设立祈祷室，但在一些行业或大型企业中，出于尊重员工宗教信仰的需要，设立祈祷室已成为一种普遍的企业实践，这也是中国投资者可资借鉴的做法。

真正做好劳动用工合规，做到关怀到位，提升劳动用工应急处理水平，是企业要面对的一个现实挑战。保障劳动者权益，实现安全生产，将直接影响中资企业在境外的企业形象和风控成本。如2023年1月，位于印尼苏拉威西岛的PT Gunbuster镍工业公司一座冶炼厂发生员工要求更好安全条件、改善薪酬待遇，并发生抗议事件，导致数辆公司车辆被烧，百余间宿舍被毁坏，一名中国籍、一名印尼籍员工在冲突中死亡^⑨。2023年6月，该冶炼厂又因火灾导致一人死亡，

六人受伤，而在此前的一个月，才刚刚发生过两名员工因设施爆炸死亡的事件^⑩。2023年12月24日，隶属中国青山控股集团的印尼青山不锈钢公司位于苏拉威西岛的一座镍熔炼炉发生爆炸，导致18人死亡，受伤数十人，随后出现300余人罢工，要求企业遵守印尼职业健康和安全法的相关规定，改善劳动安全条件^⑪。在越南，罢工是非常常见的事情，而且罢工呈现逐年变得频繁的趋势，同时劳动者罢工权利也写进了越南的法律。由此，中资企业也需适应上述国家的劳工关系状况，并做好相应的冲突管理与预警应对^⑫。

6.环境保护是一道槛，ESG合规不可回避。

不少东南亚国家高度依赖旅游业，对环境保护非常重视，但中国投资者基于早期在国内“野蛮生长”形成不重视环保的惯性思维，带来潜在合规风险。很多中资企业在出海早期为了降低企业运营成本，采用粗放发展策略，环保设施建设不到位，或设施建设到位但偷偷排放污染物，当环境污染的外部性越来越明显，环保问题日益显现时，就存在随时可能遭受政府部门罚款及停产停工的风险，还可能损害企业形象和品牌价值，甚至引发公众抵制和社会信任危机。以中国电力投资集团（以下简称“中电投”）缅甸密松水电站项目被搁置为例。

公开资料显示，2009年，中缅两国政府签署《关于合作开发缅甸水电资源的框架协议》，计划修建七级梯形水电站，装机总容量2000万千瓦，建设工期15年。中电投投资36亿美元，并由中方负责修建。中电投邀请并资助了中缅两国的研究机构进行环境影响评价，该报告于2009年完成，但中电投和缅甸政府从未向缅甸公众公开报告信息。之后，“缅甸生物与多样性保护协会”（BANCA）获得该环评报告，将其报告内容向公众发布。报告中表示，密松水电站对周边地区环境影响严重，专家建议要么“取消整个工程”，要么“至少分建两座小型水电站”。缅甸政府在民众压力下于2011年决定暂停密松水电站项目。项目暂停2年后，中方于2013年撤出了人员设备。据中国官方媒体报道，截至2013年3月，中电投已投入资金计人民币73亿元，停工导致损失惨重，项目至今能否重启仍悬而未决^⑬。另在老挝北部地区，由于来自中国内地的企业在所投资的香蕉园广泛使用主要产自中国的禁用化学农药（如百草枯），导致严重的环境污染、人员生病死亡等问题，曾经引起老挝总理Thongloun Sisoulith的关注，并导致老挝政府于2016年发出不得继续出租土地给外国投资者用于香蕉种植的禁令^⑭。

本文主要是对跨境投资常见问题做一粗浅分析。出于控制篇幅需要，本文对于投资国家安全审查、竞争与反垄断、跨境及境外数据、税务等其他领域的合规问题不再逐一罗列和陈述。

^⑩ 路透社：Workers clash at Central Sulawesi nickel smelter, killing two（2023年1月16日报道），<https://www.thejakartapost.com/indonesia/2023/01/16/workers-clash-at-central-sulawesi-nickel-smelter-killing-two.html>, 2024年10月6日访问。

^⑪ 路透社：Blaze at Indonesian nickel smelter kills worker, wounds 6（2023年6月28日报道），<https://www.reuters.com/world/asia-pacific/blaze-indonesian-nickel-smelter-kills-worker-wounds-6-2023-06-28/>, 2024年10月6日访问。PT Gunbuster镍工业公司隶属江苏德龙镍业有限公司，公开信息显示，2023年度德龙镍业位居全国民营500强第47位，江苏制造业200强第8位。2024年上半年，德龙镍业被申请破产，同年7月24日，被江苏省响水县人民法院立案审查破产重整。我们虽无法判断德龙镍业破产是否与合规管理不到位存在强关联关系，但仍可从事故频发的乱象中发现，其子公司PT Gunbuster镍工业公司长期存在管理混乱的突出问题。

^⑫ Workers protest in Indonesia after blast at Chinese-funded nickel plant, <https://www.aljazeera.com/news/2023/12/27/workers-protest-in-indonesia-after-blast-at-chinese-funded-nickel-plant>, 2024年10月6日访问。

^⑬ 根据越南劳动法（No. 45/2019/QH14），劳动者的罢工权利主要规定在该法律的第XIV章第5节第198-211条当中。这些条款对有权罢工的情形、罢工的程序、罢工决定的作出等细节做了详细规定。

^⑭ 该项目出现社会矛盾的底层逻辑，在于涉及缅甸军政府与地方武装克钦军之间的利益冲突导致项目难产，从另一个角度分析，可见政治风险对于该项目的严重影响。相关分析见黄日涵：《揭缅甸密松“圣山龙脉”真相：反对派拿龙图腾说事 克钦人借水电站谋利》，载“CCG|全球化智库”网站（2016年1月26日），<http://www.ccg.org.cn/archives/28387>, 2024年10月7日访问。但从另一个角度看，环评报告未公开，在未完成征求社会公众意见的前提下匆忙上马项目，是导致项目被迫停工的重要因素，形成本可避免的损失未能有效避免的重大教训。

^⑮ 请参见路透社：Laos prime minister concerned over banana plantations, 2017年5月15日报道，<https://www.reuters.com/article/business/environment/laos-prime-minister-concerned-over-banana-plantations-idUSKCN18B0N7/>, 2024年10月7日访问。关于老挝香蕉园污染的专业分析，请见International Water Management Institute（2021年第177号研究报告）Environmental Risks from Pesticide Use: The Case of Commercial Banana Farming in Northern Lao PDR，资料来源：https://www.iwmi.cgiar.org/Publications/IWMI_Research_Reports/PDF/pub177/rr177.pdf, 2024年10月7日访问。

（四）投资东南亚法律合规：区域特殊性分析

鉴于东南亚是一个国家间具有巨大差异性的区域，中国投资者出海投资除了要注意法律合规领域的共通性以外，还得注意到国别的差异性。

1. 要充分认识东南亚各国法律体系的多样性，确保法律合规因地制宜。

东南亚国家的法律体系多样化，主要可以分为以下几种类型：

1.1. 普通法体系

· **新加坡和马来西亚**：这两个国家的法律体系深受英国普通法的影响。新加坡的法律体系以其高效和透明著称，而马来西亚则结合了普通法与伊斯兰法的元素，特别是在家庭法和宗教事务上。

1.2. 民法体系

· **越南、老挝和柬埔寨**：这些国家的法律体系主要基于民法，受法国殖民时期的影响较大，其中越南、老挝的法律具有明显的社会主义法系特征，对中国企业而言相对更易理解。法律条文较为详细，企业在这些国家投资时需要仔细研究相关法规。

· **泰国**：虽然泰国的法律体系主要是民法体系，但也受到了一些普通法原则的影响。

1.3. 伊斯兰法体系

· **文莱和马来西亚（部分地区）**：在这些国家，伊斯兰法在某些领域（如家庭法和宗教事务）中占据重要地位。企业在这些国家运营时，特别是在涉及穆斯林社区的事务时，需要考虑伊斯兰法的影响。

1.4. 混合法体系

· **印尼**：印尼的法律体系是一个复杂的混合体，结合了民法、伊斯兰法和习惯法（Adat Law）。在商业和民事事务中，民法占主导地位，但在家庭法和宗教事务中，伊斯兰法具有重要影响。

· **菲律宾**：菲律宾的法律体系主要基于民法，但也受到美国普通法的影响，特别是在商法和刑法领域。

1.5. 习惯法影响

在一些国家，如印尼和马来西亚，习惯法在地方事务中仍然发挥着重要作用，特别是在土地使用和社区事务中。

上述法律体系多样性的存在，要求企业在不同国家采取不同的合规策略，根据具体国家的法律体系进行合规调整。这意味着不仅要了解国家层面的法律，还要考虑地方性法规和习惯法的影响。与当地法律顾问合作是确保合规的有效途径。

2. 要认识注意到在各国合规重点的差异，做到有的放矢。

如新加坡注重商法和知识产权，企业要严格遵守合同法和反腐败法规。在印度尼西亚，要关注复杂的外商投资限制带来的影响，遵守本地化要求，关注环境法规。在马来西亚，要注意伊斯兰金融法规的影响，尊重多元文化法律环境，关注基于种族的土著权益保护政策（race-based affirmative action policy），注意到这一政策在特定行业外资股权限制、马来人雇佣比例等方面的影响^⑩。在菲律宾，要注意劳工保护法规，关注反垄断法，遵守外资所有权限制，并了解土地所有权方面“只有菲律宾公民或至少60%股权由菲律宾公民持有的公司才能拥有工业用地”的国籍限制^⑪。在柬埔寨，则关注快速变化的投资法规，注意复杂的土地使用权法律，并遵守外汇管制规定。

^⑩ 关于针对马来人保护政策的详细介绍，可参见Hwok-Aun Lee, Majority Affirmative Action in Malaysia: IMPERATIVES, COMPROMISES AND CHALLENGES, Mar. 2017. 资料来源：https://www.pluralism.ca/wp-content/uploads/2017/12/Malaysia_EN.pdf, 2024年10月6日访问。

^⑪ 需要特别说明的是，“只有菲律宾公民或至少60%股权由菲律宾公民持有的公司才能拥有工业用地”并无直接法律依据，而是基于1987年《宪法》第12条第7节、1936年《公共土地法》（Commonwealth Act No. 141）第22节和1991年《外国投资法》（Republic Act No. 7042）第8节综合解释得出的结论。60%的股权要求已成为菲律宾法律和商业实践中广泛接受的标准，适用于所有类型的土地，包括工业用地。尽管公共土地法主要针对农业用地，但其原则在工业用地的所有权政策中同样适用。本文作者就曾碰到过华东某中资企业投资菲律宾在土地所有权方面出现麻烦的案例。该企业通过股权代持方式获得菲律宾一块土地拟用于投资建厂，在中国公司上市准备阶段资产清理过程中，投资方发现无法解决该地块的法律合规问题，最终为避免显而易见的土地法律风险，不得不放弃利用该土地建厂的计划，被迫转而寻找更为合规的替代性土地解决方案，损失显而易见。

3.要积极适应部分国家法律快速变动、法治水平较低等“不成熟特征”，做好应对安排。

以缅甸为例，新的《商标法》于2019年1月30日颁布，于2020年3月13日生效，但真正实施的日期拖延至2023年4月1日，理由是需要建立实施商标登记和审查的基础设施和线上系统。在此之前，新的商标注册系统的“软启动期”始于2020年10月1日，由商务部（MOC）在2020年第63号命令（“2020-63号命令”）中宣布。2020-63号命令没有规定软启动期的持续时间，许多人预期它仅持续六个月，然后新商标注册系统将迎来“盛大开幕”。在此软启动期，已经通过向不动产登记办公室提交所有权声明而注册的商标和/或在缅甸使用的商标（如通过警告通知的发布来证明权属等）可在商标法生效前通过电子商标注册系统提交，以便被认定为“已注册/已使用商标”。软启动期内提交的商标将享有优先的“统一提交日期”。但从实际运行看，在2023年3月9日官方确认2019年《商标法》将于2023年4月1日正式生效之前，关于新商标法何时生效、软启动期何时结束、商标规则何时制定完成、官方费用以及商标表格等方面的信息均非常缺乏，这也

人为增加了企业商标保护的风险^②。

（五）构建高度契合企业自身需求的合规管理体系

出海投资的过程，是一个探索未知的过程，这个过程中法律合规工作对企业行稳致远非常重要。我们也要同时认识到，企业做合规工作是有成本的，但付出这个成本，是为了避免发生更大的不必要的损失，这是必须付出的“代价”，因而合规管理体系的构建需要有策略的精心安排。在此提供以下注意要点供参考：

1.风险导向的合规管理

- 采用风险导向的方法，优先关注高风险领域；
- 进行全面的风险评估，识别企业面临的主要合规风险；
- 将有限的资源集中在最关键的合规领域，避免不必要的成本支出。

2.分阶段实施策略

- 制定分阶段的合规管理实施计划，而不是一次性全面铺开；
- 先解决最紧迫的合规问题，然后逐步完善其他方面。

这种方法可以分散成本，同时允许企业从早期阶段学习经验。

3.利用技术和自动化

- 投资合规管理软件和工具，实现部分合规流程的自动化；
- 考虑使用数据分析工具来识别合规趋势和潜在问题。

虽然前期可能需要一定投入，但长期来看可以显著降低人力成本和错误风险。

4.内外部资源的平衡

- 评估哪些合规职能可以由内部团队完成，哪些需要外部专家支持。

对于复杂或专业性强的领域，考虑聘请包括律师在内的外部顾问，避免维持全职专家团队的高昂成本。但关键的合规职能应保留在内部，以确保对企业运营的深入了解。

^② Baker & McKenzie; Myanmar: New trademark law to come into force on 1 April 2023 (2023年3月13日)，资料来源：<https://insightplus.bakermckenzie.com/bm/intellectual-property/myanmar-new-trademark-law-to-come-into-force-on-1-april-2023>，2024年10月7日访问。

5. 合规文化与培训的整合

- 将合规培训整合到员工的日常工作中，而不是单独进行；
- 利用在线学习平台提供持续的合规教育，降低培训成本；
- 培养合规大使，在各部门推广合规文化，减少对专职合规人员的依赖。

6. 灵活的组织结构

- 考虑设立跨部门的合规委员会，而不是建立独立的大型合规部门；
- 让各业务部门承担部分合规职责，减少中央合规团队的规模；
- 采用矩阵式管理，让合规专家同时服务于多个业务部门。

7. 持续评估与优化

- 定期评估合规管理体系的有效性和成本效益。建立关键绩效指标（KPIs）来衡量合规管理的效果；
- 根据评估结果不断优化合规策略，确保资源的有效利用。

通过这些策略，中资企业可以在控制成本的同时，构建一个高效、灵活且符合自身需求的合规管理体系。这不仅能够有效管理合规风险，还能为企业的海外发展提供强有力的支持。但无论如何，以风险防范和问题解决为导向，实现成本与收益的平衡，按照“小步快走”的方案持续改善，尤其是对于出海的中小型的中资企业而言，将是一条有效且可行的合规管理路径。

聘请有涉外业务经验与能力的中国执业律师对跨境投资项目合规做总体把关，是确保中资企业出海项目顺利推进的关键一环。中资企业出海，普遍面临文化隔阂、语言壁垒、境外律师成本高昂、反馈速度慢、难以深入理解境外律师意见、无法判断对方建议是否正确可行等一大堆头疼问题。聘请具有丰富出海经验的境内律师作为主导顾问，是一个相对现实可行高效的解决方案。境内律师能够精准把握企业需求，快速筛选并联络可靠的海外律师，有效缩短企业与境外律师之间的磨合期。在境内律师承担法律服务“总包”角色，有助于各方建立分工明确、组织高效的沟通协作机制，快速推进问题解决。同时，境内律师作为桥梁，代表企业甄别和探讨境外律师的专业意见及解决方案，充分发挥对境外律师的“监理”功能，也便于节省企业与境外律师的沟通的时间与成本，提高合作的效率和效果。

02 北美

一、北美市场环境分析

北美洲，拥有世界上最繁荣、成熟、活跃的商业社会，也成为中国企业眼中最火热的出海市场之一。但无限的机遇，也意味着无限的竞争，倒逼出海北美的中国企业，不能以单一的产品、渠道或价格优势取胜。他们需要从底层建立打造国际化品牌的意识，才有机会在激烈的竞争中取胜。

（一）富庶的大陆，消费王国

以美国、加拿大为代表的北美市场，是全球最富裕的地区之一。据国际货币基金组织（IMF）数据，2023 年，美国人均 GDP 高达 81632 美元，加拿大则高达 53548 美元，均远远高于 13300 美元的全球人均 GDP。富饶的北美大陆，孕育了全球最为繁荣活跃的商业社会——在世界品牌实验室（Brand Finance）发布的 2023 年世界品牌 500 强榜单中，北美品牌占据 202 个席位，且排名前五的品牌全部来自美国。上述两组数据说明，长期对品牌文化耳濡目染的北美居民，一边拥有远超世界平均水平的消费能力，一边在消费时对商品的品牌背书提出了更为严格的要求。

卷入激烈的品牌战之前，中国企业有必要先了解：北美市场环境，为什么总能培育出经久不衰的强大品牌？

1. 多样化的人群 + 先进的数字基础设施，构建有活力的营销环境。

从消费人群来看，美国和加拿大都以种族多样、文化多元而著称。举个例子，美国聚集了非裔美国人、西班牙裔美国人、亚裔美国人和土著美国人，不同种族拥有各不相同的文化背景。久而久之，催生了美国企业善于客户洞察和市场细分的营销基因。比如，1908 年，福特洞察到美国工人支付不起汽车的高昂价格，提出要做“人人买得起、养得起的车”。敏锐的市场洞察能力让福特一战成名，也直接改变了美国汽车行业后来百年的发展进程。

而营销行业发展至今，北美已经建成了非常先进的数字基础设施，智能手机和其他数字化设备的普及率很高，使得当地的数字化营销水平世界领先。具体来看，大数据、人工智能、机器学习等技术，能很好地服务于企业的消费者洞察和营销优化工作。可以看到，近百年来，北美企业保持高度敏锐的洞察，加上数字化和个性化营销工具的影响，最终形成了如今活力满满的北美数字营销行业格局。

2. 完善的线上 + 线下渠道销售网络，为品牌提供庞大的分销体系。

当地电商业务最早兴起于 1995 年，早在 PC 互联网时代的 2005 年，亚马逊会员服务、“网络星期一”就已逐渐走向流行。亚马逊、eBay、Wayfair 等各类电商平台早已十分成熟，销售和配送网络覆盖全北美乃至全球。与此同时，沃尔玛、Costco 等传统商超在当地消费群体中积攒了深厚的声望，为品牌提供了充分的线下销售和展示机会，且如今线上化转型也非常成功，更加具备全渠道的销售能力。

3. 创新文化 + IP 保护，为百年品牌的生长奠定基础。

在世界知识产权组织（WIPO）最近 5 年发布的《全球创新指数报告》（GII）中，美国始终名列全球前三。在商业环境中，北美同样以创新和创业文化著称。而且，北美重视对品牌产权与文化的保护，包括早在 1946 年就推出的美国《商标法》、1976 年《版权法》等等。

这十分有助于品牌精神、品牌文化的输出，使企业可以成为生活方式、生活风尚的引领者，例如李维斯牛仔裤、骆驼

香烟、哈雷摩托皆是“美国精神”的象征。可口可乐在过去 138 年里，不断重申“快乐”的品牌理念，使其深深融入品牌 DNA；同时根据消费者需求不断创新产品，比如推出零糖可口可乐、可持续包装。在北美大地上，与可口可乐相似的品牌还有很多，如迪士尼、麦当劳、宝洁等等，都在创新精神和品牌文化的指引下，越过了时间与市场的重重考验。

二、北美营销战略分析：当前四大主流营销战略

对于出海北美的中国企业而言，乐观来看，成熟完善的商业环境能助力他们深入当地市场，快速被北美消费者所熟悉；但残酷地讲，这意味着更激烈的竞争，倒逼他们在出海北美时系统化建设品牌竞争力。中国企业显然已经意识到：品牌营销战，是深入北美不得不打的一仗。环顾目前北美市场，以下四种建设品牌的方式最为主流：

1.搭建线上 + 线下的全渠道零售媒体网络，兼顾销量与关注度。

渠道本身既能带来销量，又扮演着零售媒体的角色，比如亚马逊网站上搜索位、短视频等应接不暇的广告信息，又比如线下商超的巨幅海报或橱窗展示位。一边是 DTC 网站、第三方电商网站、社媒账号带货等多样化的线上销售渠道，另一边是传统的线下商超渠道。

渠道与渠道的叠加，不应该只是多一个销售机会，更应形成一张捕捉消费者注意力的零售媒体网络——可以看到，过去从亚马逊起家的 3C 类出海品牌安克创新在近几年也接连入驻北美地区沃尔玛、BestBuy、Costco 等线下连锁商超，本质上，此举既带有提高销量的目的，更是面向北美消费者进一步彰显品牌力的体现。

2.多种媒体组合拳，强调真实的品牌形象，赢得消费者信任。

针对北美消费者重视品牌知名度这一市场特点，官网、TVC、户外广告牌等品牌主导的广告，媒体 PR、KOL、测评网站等第三方主导的广告，均能帮助品牌在北美市场强化品牌影响力。比如，纽约时代广场的大屏在当地乃至全球消费者心中地位颇高，名创优品、喜茶、格力等中国品牌都曾登上大屏，借此提升品牌在当地人心中的认知度。

值得注意的是，在信息爆炸的今天，北美消费者越发追求品牌营销信息的真实性。早在 2020 年，Morning Consult 的一项调查曾指出，美国消费者已经对品牌出现了信任危机。对此，出海品牌在传播过程中，需要确保对外输出真实的产品信息、产品原材料信息，乃至供应链信息等等，以赢取北美消费者对产品和品牌的信任。

3.提供新鲜有趣的品牌服务项目，培育用户的品牌忠诚度。

为了获得更多高黏用户，提高品牌复购率，耐克、lululemon、星巴克等北美品牌都在积极开展“品牌忠诚度计划”。一方面，他们建立了体系完整的积分计划、顾客分级计划、社区计划等等，以吸引消费者反复购买；另一方面，还提供品牌核心产品功能以外的服务，从而和消费者建立深度情感链接。比如 lululemon 就面向品牌会员提供免费瑜伽课程、每月讲座等等。对于中国出海企业来说，在获客成本高昂的北美市场，拓展品牌服务的“外延”，显得尤为必要。这可能会帮助品牌留住更多的老客，提高未来的长期发展潜力。

4.关注 AI、AR 等新兴技术，拥抱北美品牌营销。

“确定的”未来无论是电商平台沃尔玛加码 AI 营销技术，还是 Snapchat 等互联网平台不断革新的 AR 营销，抑或亚马逊去年就开始尝试为消费者提供 AI 与 AR 相结合的购物体验。这一切都在指向北美地区的营销技术趋势，正在朝着以 AI、AR 为主流的方向迅速前进。从市场端的接受程度来看，以 Gen Z 为主力军的北美消费者，作为互联网原生一代，对 AI、AR 等更为先进的科技手段展现了比较高的兴趣。这提醒中国出海品牌积极拥抱前沿营销技术，例如通过 AI 技术进行精准营销和个性化推荐；通过 AR 技术为消费者提供沉浸式的购物体验等。

三、北美市场机遇与挑战：四大朝阳产业

（一）攻坚北美，要把握这四大朝阳产业

受政策限制，中企在北美市场的发展总是困难重重。但四大新兴产业之下，暗涌着巨大的时代红利，一直渴望技术出海的中国企业终于等到新机遇。它们该如何乘风破浪？

过去十几年，跨境电商平台引发了传统外贸产业的变革，一批服饰、玩具、家具等劳动密集型产业因此加速涌向北美。彼时，借助时代红利，技术含量相对不高、更依赖生产经验和供应链的产业，总能靠着爆款打法拿下数目可观的北美订单，造福了一批外贸人、厂二代。

但时至今日，那些在北美市场早就趋于饱和的产业，已经是红海中的红海，不再满足于打价格战的中国出海企业，如何在北美市场获得长久而稳定的发展机会？

所幸，当我们把目光投向北美地区科技水平更高、走在时代前沿的朝阳产业，就能发现一片更广阔的海域：在当地政府政策和市场需求的共同作用下，涌现出了 AI 硬件、新能源、虚拟现实、数字文化等新兴产业，这为大洋这端的中国企业创造了出海北美的新机遇。

1.AI 产业

根据高盛《2023 年全球企业 AI 产业投资报告》，美国企业 2023 全年在 AI 研发上的直接投入接近 1100 亿美元，占全球总投入的 51%。今年 4 月，加拿大政府宣布了一项价值 24 亿加元的 AI 产业扶持计划。高涨的投资热情，反映出北美地区资源向 AI 技术大幅倾斜的趋势。

在 AI 产业上游的芯片、算法领域，以英伟达、谷歌为代表的美国企业凭借核心技术和创新能力占据绝对主导地位。但在 AI 产业下游，面向 C 端销售的“AI+ 硬件”产品，整体产业规模和商业化能力都在最近一两年飞速提升，也向中企释放了不少机遇。比如，智能家居领域，海尔智家旗下的智能家居、智能安防等产品能够通过海尔智家大脑 HomeGPT 向用户提供个性化和智能化的服务，近年来在北美市场表现优异；智能机器人领域，科大讯飞推出的智能交互机器人、车载智能产品等已经加速在全球扩张，北美是其中一个重要市场。

现阶段，在北美市场，AI 硬件做产品推广，可以多关注 2B 的贸易展和 2C 的行业活动，比如一年一度的国际消费类电子展（CES）和当地 AI 行业峰会，能让出海企业建立行业联系，并现场演示产品的应用场景和应用效果，从而影响目标人群的购买决策。产品层面，需要保证与当地亚马逊 Alexa、Google Home 等智能家居生态系统的合作与集成，这样一来中国企业的智能家居产品，就有了更广泛融入当地消费者日常生活的机会。此外，产品还需要在透彻的市场调研基础上进行本地化调整，给出根据北美居民生活场景的定制化 AI 解决方案。

2.新能源产业

为了推动可持续发展和环境保护的工作进展，北美地区各国和各地方政府都提出了政策目标和一系列激励政策。例如，美国政府 2035 年实现无碳发电、2050 年实现碳中和政策目标；2023 年，面向零排放车辆的购车用户，加拿大联邦政府宣布提供 5000 加元的购车补贴。

与此同时，市场侧也形成了绿色环保的主流消费观，新一代北美消费者越来越关注企业的环境保护表现和产品的节能减排能力。中国企业在部分新能源产业展现了出色的市场竞争力，例如新能源储能领域，B 端业务为主的宁德时代去年宣布与福特合作建厂，向其提供磷酸铁锂电池包并且提供长期技术支持；C 端业务为主的 Jackery 电小二、正浩 EcoFlow 等便携式储能品牌则以其丰富的发明专利和使用场景，受到北美消费者喜爱，Jackery 电小二旗下多款产品长期位列亚马逊户外电源美国销售榜单的前几名。

新能源产业的营销环节，企业需要展示其环境友好的创新能力。所以，To B的新能源企业，选择通过能源行业相关会议或展会，或是当地建厂缩短供应链的方式，向业界、投资者和潜在的客户展示创新成果，建立专业权威的品牌形象，比如宁德时代参加北美国际汽车展（NAIAS）等行业活动。To C的企业则可以通过官方网站和社媒平台，向大众和潜客展示品牌的技术规格、环境效益、企业责任感等等，进一步完成市场教育。

3.VR/AR 产业

海外咨询机构Mordor Intelligence数据显示，全球虚拟现实（VR）市场规模预计在2024年达到676.6亿美元，并在随后5年里以24.74%的复合年均增长率持续狂奔。这一趋势在经济发达的北美地区尤为明显：一边是消费者对沉浸式娱乐体验的需求不断上升；另一边是该地区近年来5G覆盖率不断提高，为VR/AR产业提供了坚实的基建土壤。

一些世界领先的VR企业如Valve Index、Oculus（Meta旗下企业）、Sandbox VR等，均来自美国。Statista 数据预测，2024年至2029年，美国VR硬件领域收入还将保持直线上升，预计2029年达到35.3亿美元。截至目前，中国企业入局北美VR/AR市场，主要以硬件设备出海为主：如AR眼镜品牌XREAL、推出VR全景相机的Insta360。在VR头显领域，中国也有以Pico为代表的品牌，不排除未来有进军北美市场的机会。不过，产业下游游戏、视频、直播等VR内容层面产品，仍是目前中国厂商的能力短板，也将是面向C端用户的竞争重点，以爱奇艺、腾讯为代表的在线内容平台目前正在积极布局并建立竞争力。

美国XR Association等机构联合推出的《2020年XR行业洞察报告》指出，考虑到VR/AR技术沉浸式的特点，建议企业采用身临其境的“体验式营销”策略，最大程度提升大众对产品的好感度。从线上线下两方面入手——线下渠道，通过专卖店、游戏开发者大会（GDC）等线下窗口让潜在消费者直接体验并种草产品。线上渠道，一方面在传播中要呈现高度视觉化的内容，例如通过YouTube等平台的视频广告展示虚拟的VR世界；另一方面也要重视KOL、KOC等“种子用户”的作用，介绍VR操作指南和使用经验等，使消费者进一步了解VR技术的优点和趣味。除此之外，由于VR技术对健康、医疗行业影响很大，因此一些公益项目或与当地政府的合作，也能帮助VR企业提高在B端市场的影响力。

4.数字媒体产业

北美数字媒体产业，依托互联网和数字经济，涵盖了电影、电视剧、互联网游戏、音乐、电子书等众多细分领域。Statista Market Insights指出，北美数字媒体产业2024年的收入预计达到惊人的2114亿美元；其中美国市场位列全球第一，预计今年达到1981亿美元。

于是，中国互联网行业的短视频娱乐平台、游戏App、网文及网剧等数字化的文化产业，将北美视作不能错过的重要海外市场。游戏厂商方面，Sensor Tower数据显示，2022年上半年23款国产游戏进入了美国畅销榜TOP 100，共吸金14.1亿美元。例如，米哈游旗下游戏《原神》、FunPlus旗下游戏《阿瓦隆之战》都凭借着抓人眼球的画面、好玩的游戏设置、强大的本地化能力，成为深受当地玩家喜爱的游戏作品，并且在进军美国多年后仍保持着出色的用户活跃度。据Statista数据，仅今年第一季度，《原神》在美国市场的下载量就超过67.5万次，位列全球第二。在2023年，爱奇艺、中文在线旗下的ReelShort等互联网应用的短剧作品，也加速向北美市场进军。data.ai数据显示，2023年超700万美国用户下载了ReelShort。

基于互联网这一传播土壤，数字文化产业的核心营销战略是个性化推荐和定向广告：也就是充分洞察用户数据，推荐符合用户个人口味的新内容。当然，社媒平台也在传播中发挥重要作用，出海企业通常可采用发布预告、幕后花絮、话题互动等衍生内容的方式，抢占用户注意力、提升用户的黏性。此外，内容营销和KOL营销也能在一定程度上帮助中企跨越两地文化差异导致的天然劣势，逐渐深入北美用户的心智层面，甚至在长远角度上帮助中国文化在当地市场的进一步输出。

（二）征战新海域，要面临的诸多问题

尽管中国企业在多个新兴产业中拥有领先优势，但在进入北美，尤其是美国市场时仍面临诸多障碍。

1.政策变化问题。在一些中国企业具备优势的领域，为保护本土产业，美国政府频频出台限制性政策。2022 年美国通过的《通胀削减法案》，包含多条歧视性条款，严重削弱了中国新能源汽车在当地的竞争力。应对这一严峻挑战，中企可推进与当地企业合作，采用合资、并购、供应链优化等方式，并不断提升企业应对政策变化风险的能力。

2.中国对美国长期贸易顺差带来的关税壁垒问题。为了缓解这一压力，在美国设厂或增加本地采购，提高产品本地化率，可以帮助企业降低关税影响，增强市场竞争力。

3.法律合规问题。随着全球数据治理日益严格，跨境数据传输等隐私问题，尤其成了中国互联网出海企业面临的挑战。这要求中国企业深入了解北美市场各国、各州数据隐私和网络安全相关的法律法规，建立健全的合规体系，从而保护企业声誉并避免遭受重罚。

4.文化差异问题。这一问题在数字文化产业尤为显著，对此企业需提升消费者洞察能力和内容本土化能力，赢得消费者认同。例如，腾讯在美国市场设立研发中心，帮助其更好洞察美国用户的内容需求，并且十分重视版权和知识产权保护，提前避免文化冲突问题的发生。

5.人才本地化问题也是不容忽视的挑战。中国企业在北美的扩张往往会对本地就业市场产生冲击，可能引发政治和社会层面的反弹。为应对这一挑战，中国企业可考虑雇佣当地员工，提供培训和职业发展机会。例如比亚迪在美国加州设立电动巴士工厂，培训电气工程和汽车维修方面的技术人才。

北美市场冉冉升起的四轮朝阳，是新机遇，也是新挑战。一方面，中国企业需要以更加灵活的战略调整和精细化的管理，增强在当地市场的生命力；另一方面，企业还需向内求，建立不可替代的技术优势和产品优势。只有这样，才能在浪潮来临时，破浪前行。

四、北美市场营销建议及案例分析

（一）北美市场营销策略

DHL 发布的《2023 年全球网购消费者调查》报告曾指出，北美消费者对外来品牌的购物意愿并不高——“北美地区消费者是最不可能从其他国家购买商品的地区”。原因在于：一来当地品牌发展成熟，购物选择充足且形成依赖；二来贸易保护的政策与群体情绪下，北美居民更愿意支持本土企业的生意。这就意味着中国品牌深入当地市场，仍然面临着不小的阻力。那中国品牌应该如何绕过阻力，给北美消费者一个“不得不买”的理由？

1.首先，围绕产品，磨炼“内功”。

在北美市场进入门槛比较高的前提下，在当地能形成优势的出海品牌无外乎有两类：要么是深挖技术，打造在当地市场具有竞争力的产品，大疆是一个“极致产品力”的例子，凭借卓越的性能、稳定性和创新性，在北美无人机市场占据着领先地位；要么是借助国内产业链能力，为消费者提供极致性价比，即在成熟赛道中提供更有竞争力的价格，比如 SHEIN、Temu 平台商品引发的购买潮。

2.其次，围绕消费者，发扬“外功”。

在北美，有一些非常能够牵动全民情绪的重要事件：例如美国职业橄榄球联赛（NFL）、北美职业冰球联赛（NHL）

等体育赛事，其中 NFL 的决赛就是全球品牌瞩目的“超级碗”，其意义已经超出体育比赛本身，象征着一种文化现象。体育赛事的民众情绪是快速提升品牌知名度的机会：此前 Temu 豪掷千万美元在超级碗亮相，数据显示当天 Temu 应用下载量较前一天大涨 34%。除了体育赛事外，年末的购物季跨越感恩节、黑五、圣诞节几个重要节日，北美居民的购物目标非常明确，是利用消费者情绪刺激销量的好时机。

在过去几年间，大疆、安克创新、TCL 等一批中国品牌在北美崭露头角，而这只是更多中国企业深耕北美的一个序幕。在一场场激烈的北美品牌战之中，未来能够穿越周期的中国全球化品牌，或许正在茁壮成长。

（二）北美市场服务与本地化营销解决方案

1. Cross Border Digital: 专业的跨境数字营销增长服务商

1.1. 助力蜕变——协助企业数字化转型优质伙伴

根据行业特性界定数字化的明确目标，助力企业构建新生态体系，新业务框架，新技术基础，将ChatGPT全面赋能于企业独立站数字化，帮助客户实现业务转型蜕变。

1.2. 共同成长——中国智造品牌出海可靠伙伴

致力品牌出海数十年，关注中国智造与供应链日益壮大，与千千万万中国优质品牌一同扬帆远航，共同成长。

（1）提供专业的数字营销整合解决方案：——SEO、SEM、ORM、网站开发、内容创意、社媒营销、代运营等；

- **SEO**：服务于行业头部公司的SEO运营团队，解决企业独立站SEO优化的所有问题，提升整站流量、关键词排名、SERP；
- **SEM**：平均8年+从业经验的专业海外SEM投放团队，帮企业制定最优投放计划；
- **ORM/PR**：成熟的品牌运营团队，为企业提供专业的品牌管理服务；塑造企业形象，帮助企业在权威媒体备书，赢得客户信任，提升品牌知名度；

（2）海外合作资源：Google出海生态 SEO合作伙伴、Google一级代理商、全球知名搜索营销工具Semrush中国独家金牌代理等。

2. 案例解读：OPPO

2.1. 公司简介

OPPO广东移动通信有限公司，是专注于智能终端产品、软件和互联网服务的科技公司，其业务遍及40多个国家和地区，拥有超过400,000个销售网点。OPPO在全球共有六大研究所和四大研发中心，拥有超过40,000名员工。

OPPO一直专注手机拍照的技术创新，开创了“手机自拍美颜”时代；全球超过2亿人正在使用OPPO拍照手机。

2.2. 需求和效果说明

【需求】

- 将散落在全球的代理商网站收拢到官方主站 oppo.com上面（2015年）
- 对改版后的网站进行系统性SEO优化（2018~2019年）
- 对新品发布提供预热页面及产品页面的SEO优化建议（2018~2019年）
- 对产品发布提供搜索结果霸屏建议（2018年）
- 针对新上线的电商网站提供SEO优化建议（2019年）

【效果】

- 所有代理商网站成功聚合到主站上，保证了品牌的一致性和网站权重的集中。
- 网站自然搜索流量的明显提升，最高达到100%增长。

- 新品产品词自然搜索排名快速进入首页。
- 电商网站上线即符合SEO友好规范，避免了重复性工作。
- 官方YouTube频道稳居第一。

2.3. 重点工作项

- 三方协作：与OPPO品牌部及设计公司 Cocktail共同制定设计用户体验良好、符合搜索习惯的网站。
- 多语言代码部署：针对搜索引擎实现多个国家网站间的声明。
- 新品优化：针对其预热页面及产品页面的SEO友好性优化，以及PR稿件优化建议。
- 电商版块优化：为电商版块提供SEO友好性建议，避免上线后的重复工作和资源浪费。
- 移动端优化：针对移动端提供优化建议，大幅提升移动端加载速度。
- YouTube频道优化：针对官方YouTube频道提供优化建议，提升其排名。
- 竞品分析：针对手机行业，产出多维度的竞品分析报告，为其品牌营销提供指导。

2.4. 项目成果

- 效果 - 所有子站统一并符合SEO友好：所有子站统一并入了oppo.com官方主域名下，使得OPP可以高效管理全球网站，且所有子站都符合SEO友好性。
- 效果 - 自然搜索流量增长迅速：2015~2019年的三次SEO合作都使得OPPO整站的自然搜索流量都有明显增长，最高涨幅高达100%。
- 效果 - 新品的产品词排名快速达到第一：2019.8月底发布的新品OPPO Reno2，在一个月内快速上升到第一名。
- 效果 - 官方YouTube频道排名稳居第一：执行了YouTube频道优化方案后，在YouTube搜索品牌词OPPO时，其官方频道稳居第一位，加大了其品牌曝光。

附1：美国“围猎”TikTok，受伤的只有年轻人和新品牌？

一个成熟的企业应该在美国做到“谁不给我好处，谁就没有好处”，这是马克·吐温时代就有的传统。

2024年3月，美国众议院通过了一项长达13页的法案，要求总部位于北京的字节跳动在165天内剥离其对TikTok的所有权，否则将在9月30日之前将TikTok从美国的应用商店中移除。法案发布后一周，TikTok在其应用程序中向美国18岁以上用户弹窗推送通知，呼吁他们联系当地国会议员，撤销这一剥离法案。

到了4月，这项禁令有所延期，剥离期限从165天延长至270天，并授权总统在剥离进展顺利的前提下，可以将法令生效期限再延长90天。随后，美国总统拜登签署该法案，使之正式成为法律。在此背景下，TikTok CEO周受资发表了一段视频，视频中，他站在印满TikTok标志的背景板前坚定地表示：“我们不会离开，事实和宪法都站在我们一边。”

《华尔街日报》将此事件评价为：“TikTok在美国面临着目前为止最严峻的生存威胁。”在当前情势下，与其说TikTok这一应用本身是问题核心，涉及美国国家安全与数据隐私问题，不如说是美国各方势力将TikTok事件变成了政治、商业表演与博弈的舞台，这也恰恰意味着TikTok已经成为随时可以被牺牲的棋子。正如“三体”中丁仪说的一样：“毁灭你，与你何干。”

一、政治博弈：社交媒体，左右翼的政治舞台

从政治层面来看，今日TikTok面临的困境在某种程度上与当初埃隆·马斯克收购Twitter（现名X）时的情景有几分相似之处。回溯到2022年，当马斯克宣布要收购Twitter时，他曾在推特上发布一张漫画，暗示他认为民主党左翼被极端分子“劫持”，迫使原本中立的自己“被迫”偏向右翼。

马斯克的这一暗示，反映了左翼对社交媒体平台强力监管的需求，他们担心，未经监管的虚拟空间会让愤怒、偏激、仇恨言论在平台泛滥。例如纽约大学斯特恩商学院的教授Michael Posner就曾明确表示，如果企业以言论自由的标准行事，将带来毁灭性的结果。积极、负责地调整社交平台上的内容，避免色情、暴力、仇恨和阴谋论覆盖所有社交媒体，不仅符合平台的商业利益，也符合社会的最大利益。马斯克显然并不支持这种观点，他在收购Twitter的声明中就曾表示：“言论自由是民主运作的基石。”但就最终结果来看，在马斯克完成对Twitter的收购后，美国右翼确实在Twitter上得到了一定程度的强化。

根据《华盛顿邮报》的追踪报道，在Twitter接受马斯克收购价后的几小时内，包括共和党国会议员在内的右倾账户粉丝数激增，而民主党粉丝数则波动不大甚至有所减少。其中典型案例如共和党议员吉姆·乔丹和特德克·鲁兹的关注者在短短几周内增加了二三十万，而“左倾”议员如伯尼·桑德斯、马克辛·沃特斯却失去了近万名关注者。

正如哈佛大学琼·多诺万的评论：“世界巨富不仅仅是在简单收购一家社交媒体公司，这是一个重要的权力举措，明确包含了对政治、文化和媒介的影响。”这使得政客们进一步意识到，社交媒体赋权个体的特质，使得政客的个人魅力可以通过低成本的网络传播轻松进入更广阔的受众市场，从而成为左、右翼博弈的重要舞台。这个观点适用于Twitter，同样也适用于TikTok。

尤其是，与其他社交媒体平台以KOL为主的生态环境不同，TikTok的算法机制在大多数情况下，会将用户希望看到的内容推送给他们，无论内容创作者是谁，只要符合法律法规并受欢迎，就会获得广泛传播。这意味着，相比其他“可控”的媒体平台而言，无论中国政府是否真的能通过TikTok对用户施加影响，TikTok对政客们来说本质上是不可控的，这自然会引起他们的担忧和恐惧。这种担忧随着巴以冲突的舆论失衡和即将到来的美国大选而加剧。对于不可控的恐惧，加上一部分投机者的需求，让美国两党在一定程度上达成一致，推动了禁令的通过。

二、商业纠葛：竞争对手、反华主义者和保守

针对供应链的错位打击虽然政治博弈无疑是促成众议院迅速达成一致的关键因素，但某种程度上，TikTok禁令的真正推动力源自商业层面的深层次纠葛。

TikTok的超高速增长及其在年轻群体中的巨大影响力，使得几乎所有的社交媒体平台都不希望其继续在美国运营。正如杜克大学工程管理硕士项目教授、耶鲁大学法学博士丹尼尔·埃格尔在接受《羊城晚报》采访时所言：“那些支持TikTok禁令的派别，其实是视之为商业竞争对手的派别。”他将此形容为“一个极少数拥有巨额资金的人扭曲政治的过程”。除了直接的竞争，还有另一层次的商业博弈。正如我们前文提到的，许多议员之所以支持禁令，本质上是一种政治投机行为，尤其是保守派议员更是如此。他们假定这一禁令永远不会生效，以此获取那些极端保守派、反华主义者和依旧抱有“冷战”思维者的支持。

毕竟，在这些群体看来，美国过度依赖中国供应链，一旦供应链中断，美国可能将无法获得一些关键部件，进而威胁国家安全。另外，美国一部分强大的金融、利益集团和公司也需要和中国的供应链合作来获取利益，攻击供应链的特定环节会损害这些集团的利益，引发他们的政治抵制和报复。而攻击TikTok则是一种较为“安全”的打击行为，因为TikTok的用户主要是缺乏政治力量的个人和小企业，鼓动封禁TikTok既不会引来政治层面的报复，还能通过政治作秀吸引特定群体的选票。

进一步来看，在禁令发出后，TikTok在短短10天内就迅速和环球音乐集团达成合作协议，可能也是希望通过与大型企业捆绑来获得更多的政治影响力。

总体而言，除非局势进一步升级，这次事件大概率会以一场闹剧收场，最终在最后关头踩下刹车，达到安抚商业竞争对手和反华煽动者的目的。而对于其他出海的中国企业而言，无论在商业层面还是在政治层面，TikTok都是一个相当复杂但孤立的个例，其他公司几乎不可能面临类似的禁令。

三、如果 TikTok 真的退出美国

然而，我们也必须思考一件事：如果局势进一步升级，禁令真的实施，那么TikTok被封禁或者从应用市场下架几乎不可避免。早在2020年，时任总统特朗普威胁要封禁TikTok时，中国商务部和科技部就调整并重新公布了《中国禁止出口限制出口技术目录》，几乎完全堵死了将TikTok剥离母公司打包出售的可能性。因此，最终结局大概率只会是TikTok 全面退出美国市场。

在讨论这一事件可能带来的影响前，有必要先了解一组数据：根据当前美国的民调显示，30岁以下的美国人中有70%不支持针对TikTok的禁令。这种情况的出现，一方面是因为大量的美国年轻人对传统媒体的信任度正在下降，他们认为TikTok带来的信息更加真实。另一方面，TikTok独特的社区认同感带来的强用户黏性。例如，2020年诞生于TikTok上的图书用户社区BookTok，无论是KOL还是普通用户都在BookTok分享他们的读书感悟。短短两年时间，BookTok相关视频的播放量就超过了600亿次。根据海外多家权威媒体的数据，仅在2021年，BookTok可能带动了多达2000万本图书的销售，甚至不少图书编辑都将TikTok称作“图书销售的中流砥柱、互联网的最后一块净土”。

信任和文化属性相结合，让TikTok拥有了为品牌赋能的基因。根据TikTok2022年发布的《TikTok文化驱动因素洞察》报告：“73%的用户对在TikTok上互动的品牌感觉比其他品牌有更深联系，67%的用户表示即使不想购物，TikTok也会激励他们购物。”这对那些资金有限的初创品牌而言，显然是一种高效率的短期营销策略。

其中健身服品牌 Gymshark 就是一个典型案例。作为一个在多个社交媒体上都尝试运营的品牌，通过为粉丝设置各式各样的挑战内容，鼓励他们生成更多内容，从而完成品牌宣传。受益于TikTok的易用性和强大的传播能力，这一策略在TikTok 的数据和反馈是所有平台中最亮眼的，Gymshark也以此收获更多消费者，在2023财年，Gymshark收入增长15%达到 5.562亿英镑，甚至一度被称为下一个lululemon。

因此，如果TikTok真的退出美国市场，除了那些完全依赖TikTok生活的网红外，受损最严重的恐怕还有那些希望通过TikTok的信息流广告或网红营销来提升自己影响力并且收获更多年轻消费者的企业，他们或许不得不回到传统的营销路径，直到下一个能重新赢得美国年轻人喜爱的本土短视频平台出现。

附2：专访名创优品刘晓彬—美国市场的增长“秘密”，藏在“超级品牌”的战略里

市场广、消费强、底盘稳的美国，是品牌出海的重要目的地之一，如何在该市场建立起知名度、影响力，提高市场占有率，一直困扰中国企业。

作为最早在海外市场探索的中国零售企业之一，名创优品凭借独特的产品定位、渠道模式、门店经营策略，成功在海外市场找到增长引擎，开启品牌焕新的新周期。

根据名创优品发布的2024年第一季度财报显示，截至3月31日止的前3个月，企业实现营收人民币37.24亿元，同比增长26%。在全球消费趋势放缓的背景下，名创优品保持了2023年的增长，多项业绩超预期。

值得注意的是，财报显示，2024年第一季度名创优品海外收入同比增长52.6%至人民币12.22亿元，海外门店数为2596家，较年初净增加109家，海外平均单店收入同比增长了21%。其中，增速最快的欧美市场，直接为名创优品的扩张速度“插上了翅膀”。财报显示，北美市场营收同比增长近110%，欧洲超80%，拉美约40%，亚洲则为34%。

其实，早在2017年，名创优品就已经涉足美国市场。到2023年5月，名创优品成为第一个在美国纽约时代广场开店的中国品牌。这家占地面积千平方米的门店，在开业首日，就为名创优品创造了单日销售额破55万元人民币的业绩，创下全球门店单日销售纪录。

作为一个高度全球化的超级品牌，名创优品在美国零售行业中获得了重要的市场份额，其出海的路径成了中国企业的参考。

近日，《国际品牌观察》采访到了名创优品集团副总裁兼首席营销官刘晓彬，与他一同探讨名创优品在美国市场的品牌故事，交流中国零售品牌如何在美国市场进行品牌建设，借此为出海美国的中国品牌带来启示。

一、借“超级 IP”强化消费者心智，引领兴趣消费

提到名创优品，很多人的第一印象是年轻潮流、性价比高，以及持续的IP联名。这种品牌心智的形成，离不开精准的市场洞察和独特营销模式。

仔细观察名创优品的门店会发现，不论是上架的产品品类，还是服务形式，其所打造的消费场景除销售产品之外，还能为消费者提供极具特色的情感价值和体验感，并通过塑造一种潮流化的生活方式，捕获年轻人注意力。

“对于美国市场，其整体收入水平较高，人均消费力更强。我们注意到，对于有精神附加价值的产品，美国消费者的价格敏感度更低，更愿意为喜欢的产品付费。整体而言，IP类产品、美妆、零食、玩具更受欢迎，消费者的兴趣消费属性也更强。”刘晓彬介绍说。

然后，再有针对性地对美国市场进行本土文化融合和标准建立。名创优品直营团队基于国内的成功管理经验，进行精细化管理，向美国市场传递名创优品的“开心哲学”理念和全球统一的品牌形象，确保当地用户的良好体验。

洞察本地消费市场特征后，下一步就是精准对接当地消费习惯。名创优品给出的答案是IP联名。被认为是“零售界迪士尼”的名创优品，截至目前，已与迪士尼、三丽鸥、宝可梦、芭比、漫威等全球超100个知名IP建立了深度合作，累计上市IP相关SKU超2万个。

当然，联名也不意味着越多越好，对于IP的选择，刘晓彬介绍说，名创优品会基于大数据下消费者兴趣洞察、流行趋势，遴选优质IP，着重考察IP的文化价值、IP与品牌粉丝的兴趣匹配度、IP声量与人气等。初期选择高契合、高认知度的IP，成就长青爆款；成熟之后，开始培育低开发度的新IP，抢占市场红利。

在他看来，真正成功的IP联名，是以极具人气的IP为抓手，通过深度的内容创新，以创意、文化内涵为产品全面赋能，让产品演活IP。美国是全球第一的IP潮流消费市场，而IP设计正是名创优品引领兴趣消费的特色。以盲盒品类为例，IP系列盲盒新品在美国经常掀起排队抢购潮。

二、“高效供应链”释放渠道优势，独特的门店设计，提升品牌势能

诞生于互联网崛起的时代，却根植于线下生意，为名创优品建设全面、系统的供应链模式提供了基础的同时，也培育起了海外市场落地的条件。名创优品的供应链优势反映在数据上会更加明显。财报显示，截至2023年底名创优品海外市场门店数为2487家，同比新增372家。门店数量增长的同时，是“狂奔”的单店收入。数据显示，2023年第四季度名创优品单店收入同比增长39.2%，远高于门店数量的增长。也就意味着，名创优品的高营收并非仅靠扩张的门店数，更多的是门店经营水平的提高。这背后就是独特的供应链为产品、价格带来的强效赋能。

“名创优品致力于实现超级IP的全球普惠，让消费者以极具性价比的价格获得爆款IP的联名产品，依托的是超1400家全球优质供应链企业”，刘晓彬说道，未来我们会在中美日韩四国建立设计中心，持续打造畅销全球的中国创新产品。

有了高效的供应链，门店的扩展速度自然也会提升，由此形成良性循环。再回看线下门店，作为重要的销售渠道，门店承担着品牌形象展示、产品销售场所等责任，重要程度不言而喻。名创优品制定的“超级门店”战略，再次释放了门店在海外市场的价值。

刘晓彬介绍，名创优品在全球范围内的选址占据繁华商圈、人流量大、黄金地段，持续通过超级门店对门店形象、消

费场景和服务等进行升级焕新。“积极尝试‘超级门店’战略，在势能位置开设门店，这些选址有利于提升品牌势能。同时客流量大，能带来更高的销售。”

刘晓彬认为，以美国纽约时代广场店为例，所处的黄金地段正是这样一个能更直观地展现品牌的全新定位和强劲实力的位置。“致力于为消费者打造一个IP Land，提供沉浸式的IP购物体验。”刘晓彬解释说，“结合IP特色进行店铺设计，如American Dream店是我们的IP Collection Store，门店包含部分三丽鸥IP元素的装饰设计，并设有多个IP专区；而时代广场快闪店，我们结合迪士尼IP元素打造门头，并在店内进行了毛绒车厢的设计。”所以，当人们再去逛过名创优品会发现一个明显的变化，此前的门店可能是很小，周围环境也比较接地气，但现在，门店多处于商圈核心地带，周边是Burberry、LV等奢侈品，高端化的心智也由此形成。

三、强化“超级品牌”战略，构建“社会化内容生态”

事实上，名创优品的出海之路也并非一帆风顺。资料显示，在很长的一段时间内，名创优品在新加坡市场处于亏损状态。在名创优品创始人叶国富看来，那是“没有想得很清楚的尝试”，并表示“应该更聚焦规模大的市场，每个市场一个打透”。

他确信名创优品要成为中国新消费的标杆只有三条路：要么成为超级平台，像亚马逊、阿里、京东；要么拥有超级技术，像苹果、特斯拉、华为；要么成为超级品牌，像耐克、星巴克。名创优品的选择是第三条路。

从上文提到的产品层面的“超级IP”、渠道层面的“超级门店”，这一系列决策的背后，脱离不了名创优品核心战略——超级品牌。

2023年2月，名创优品创始人叶国富在公司成立10周年之际，提出名创优品要成为“超级品牌”，宣布今后10年要深度参与全球零售业竞争。也是这一年5月，名创优品第一家全球旗舰店在纽约时代广场开业。“我们目标是成为全球化‘超级品牌’，将从超级IP、超级品类、超级门店、超级营销、超级符号、超级用户等方面持续发力。”刘晓彬介绍说。

具体来看，除了上文提到的IP和门店之外，超级品类，即盲盒、毛绒、香氛、旅游出行四大战略品类，打造品牌品类招牌菜。超级营销主要指，通过打造名创优品特色的“DTC营销”，充分利用“用户即媒体”的传播环境，围绕激活“内容流量”和“心智流量”。超级符号的一大典型代表，就是今年刷屏互联网的“WINK 笑脸”。该符号源于名创优品的品牌LOGO，反映了名创优品的经营理念“开心哲学”。“WINK 笑脸”不仅应用于门店物料、产品包装、购物袋等，也在营销活动中火爆出圈。

超级用户则是强调将顾客升级为用户，通过共生、共建、共创，成就超级品牌。对消费品来说，改变用户固有的认知是困难的，已经成型的产品定位、品牌形象会长时间影响品牌的转型，但名创优品实现了转型。以“超级IP、超级品类、超级门店”为载体，用“超级品牌”构建起“社会化内容生态”，名创优品改变了消费者对品牌的认识，也敲开了北美以及更广阔零售市场的大门。

03 中东

一、中东国家区域概述

近年来，中东市场因其独特的地理位置、丰富的石油资源，以及快速增长的消费市场，成为全球品牌争相进入的重要市场之一。随着经济的多元化发展，中东国家正在摆脱对石油经济的依赖，逐渐成为科技、金融、旅游和零售等领域的新兴市场。这一变化为全球品牌提供了丰富的市场机会，同时也带来了诸多挑战。

中东地区横跨亚欧非三大洲，涵盖了22个国家，人口超过4亿。由于地理、文化、宗教和经济发展水平的差异，中东市场的复杂性极高。海湾阿拉伯国家合作委员会（GCC）成员国，如沙特阿拉伯、阿联酋、卡塔尔、科威特、巴林和阿曼，是中东市场的核心组成部分，具有较高的消费能力和开放的市场环境。此外，黎凡特地区（如黎巴嫩、约旦）和北非（如埃及、摩洛哥）的市场潜力也不容忽视。

二、中东市场概述

（一）地理与人口分析

中东地理多样，涵盖阿拉伯半岛、黎凡特、北非、伊朗、土耳其等区域。阿拉伯半岛以沙漠为主，资源丰富，主要国家包括沙特阿拉伯和阿联酋，依赖石油经济。黎凡特地区（如黎巴嫩、叙利亚）地形复杂，靠近地中海，多山且肥沃，但因政治不稳定，经济发展参差不齐。北非国家（如埃及、摩洛哥）地形由撒哈拉沙漠和尼罗河谷构成，经济主要依赖农业和旅游。伊朗和土耳其地形多样，分别以高原和山地为主，均为区域重要经济体。

中东地区总人口约4.5亿（2023年），人口分布和增长率不均。埃及人口最多，约1.09亿；土耳其和伊朗均约8600万-8700万；沙特阿拉伯约3700万。人口增长率在海湾国家（如卡塔尔、阿联酋）较高，而黎凡特地区受冲突影响增长缓慢。

中东城市化水平较高，尤其是在GCC国家，阿联酋和沙特阿拉伯城市化率分别为86%和83%。然而，北非的城市化水平较低。中东人口结构年轻，约50%人口年龄在25岁以下，推动了科技和娱乐等领域的消费增长。

（二）经济环境与消费能力

中东经济环境差异显著，GCC国家（如沙特阿拉伯、阿联酋、卡塔尔）以石油为经济基础，人均GDP位居全球前列。近年来，这些国家积极推动经济多元化，发展旅游、金融、科技等非石油产业。居民消费能力强，尤其在奢侈品和高端服务领域需求旺盛。电子商务和数字支付在GCC国家快速发展，推动了线上消费的增长。

相比之下，北非（如埃及、摩洛哥）和黎凡特地区（如黎巴嫩、约旦）经济较为落后，以农业、制造业和旅游业为主，人均GDP较低。埃及和摩洛哥人均GDP分别约为3900美元和3500美元。政治不稳定、治理不善以及基础设施不足限制了这些国家的经济发展。消费者主要关注基本生活需求，价格敏感度高，但中产阶级的崛起推动了中档消费品市场的增长。

数字经济在整个中东地区迅速扩展，2023年互联网渗透率达75%，电子商务市场规模超过500亿美元。健康与可持续消费也逐渐受到重视。GCC国家的经济改革政策（如“愿景2030”）正在推动区域经济转型，提升整体消费能力，为品牌进入这些市场提供了新的机遇。

（三）中东主要市场划分：GCC国家、黎凡特地区、北非

1. GCC国家

海湾阿拉伯国家合作委员会（GCC）包括阿联酋、沙特阿拉伯、卡塔尔、科威特、巴林和阿曼。这些国家拥有较高的收入水平和强劲的消费力。2023年，GCC国家的奢侈品市场表现尤为突出，阿联酋和沙特阿拉伯在全球奢侈品零售中占据重要地位。数字经济和电子商务在GCC国家蓬勃发展，尤其是在阿联酋和沙特，预计未来几年将继续快速增长。

2. 黎凡特地区

黎凡特地区包括黎巴嫩、约旦、叙利亚和巴勒斯坦。这个地区的市场相对多样，但经济不稳定性和政治局势对消费行为有一定影响。尽管如此，黎巴嫩和约旦的中产阶级对中档消费品和国际品牌需求持续增长。2023年，黎巴嫩的高收入群体对奢侈品的需求显著。

3. 北非

北非包括埃及、摩洛哥、阿尔及利亚、突尼斯和利比亚。该地区的消费者对价格较为敏感，经济挑战和高失业率影响了购买力。2023年，北非市场对性价比高的产品需求增加，同时对传统手工艺品和文化商品的兴趣保持稳定。摩洛哥和埃及逐渐重视数字经济，未来几年有望迎来增长。

（四）市场趋势与发展潜力

1. 数字经济与电子商务

中东地区的数字经济快速增长，尤其是GCC国家。2023年，互联网渗透率达75%，电子商务市场规模超过500亿美元，阿联酋和沙特阿拉伯引领增长。北非和黎凡特地区的数字经济发展较慢，但智能手机普及和互联网接入增加了未来的增长潜力。

2. 健康与可持续消费

中东地区对健康和可持续消费的关注增加。阿联酋和沙特阿拉伯的绿色消费市场显著增长，消费者对有机食品和环保产品的需求上升。摩洛哥和埃及在绿色消费方面也在逐步推进，摩洛哥政府的“绿色摩洛哥”计划促进可持续发展。

3. 奢侈品与高端服务

GCC国家对奢侈品和高端服务的需求持续增长。2023年，中东奢侈品市场预计年均增长7%，阿联酋和沙特阿拉伯是主要市场。黎凡特和北非地区的奢侈品市场较小，但中产阶级的崛起为奢侈品市场带来潜在机会。

4. 技术创新与智能化

技术创新在中东地区快速发展。阿联酋和沙特阿拉伯在智能城市和科技投资方面投入巨大，推动人工智能和物联网应用。北非和黎凡特地区技术发展较慢，但智能手机和互联网普及将推动未来的科技市场增长。

（五）文化与消费者行为

1. 宗教与文化背景

1.1. 伊斯兰教对消费行为的影响

伊斯兰教对中东地区的消费行为有显著影响。大部分国家以伊斯兰教为主，禁酒使酒精饮料市场需求极低，清真认证对食品至关重要（2023年）。斋月期间，穆斯林从黎明到黄昏禁食，导致夜间用餐（iftar）和节日食品的需求增加，食品零售和餐饮行业在此期间常推出促销活动。

1.2. 文化习俗与节庆

中东的节日如开斋节（Eid al-Fitr）和古尔班节（Eid al-Adha）影响消费者行为。这些节日伴随大量家庭聚会和社交活动，消费者倾向于购买礼品、奢侈品和节日食品，市场在节日期间常有促销活动。婚礼和家庭庆祝活动对奢侈品、珠宝和高档餐饮的需求也显著，特别是在阿联酋和沙特阿拉伯，消费者在这些场合愿意投入大量资金。

1.3. 文化融合与现代化

全球化推动了中东文化的现代化和融合。年轻一代接受现代消费理念和国际品牌，但仍保留传统文化价值。这种文化融合影响市场产品设计和品牌策略，品牌进入中东市场时需兼顾现代化需求与传统文化的尊重。

2. 消费者行为与决策过程

2.1. 需求识别

中东消费者的需求识别受个人偏好和文化习惯影响，如斋月期间对特定食品需求增加。文化和节日驱动的需求显著影响市场销售。

2.2. 信息搜索

消费者在决策前会广泛搜索信息。GCC国家互联网普及率高达75%，主要通过在线平台和社交媒体获取信息。黎凡特和北非地区的消费者则依赖传统零售渠道和口碑推荐。

2.3. 评价备选方案

消费者评价备选方案时关注价格、质量和品牌信誉。GCC国家高收入群体倾向选择高端品牌和奢侈品。黎凡特和北非地区则更重视性价比和实用性。

2.4. 购买决策

购买决策受个人偏好和社会影响的双重作用。中东消费者重视品牌和社会认同，节庆和家庭活动如婚礼也显著影响购买决策。

2.5. 后购评估

购买后的评估影响消费者的满意度和重复购买行为。优质购物体验和高品质产品提升品牌忠诚度，特别是在奢侈品和高端服务领域。消费者的后购评估直接影响品牌声誉。

3. 家庭与社区对消费的影响

3.1. 家庭结构与消费

家庭结构对中东消费者的购买决策有显著影响。中东家庭通常为大家庭结构，家庭成员之间的消费决策往往由家庭长者主导，尤其在传统家庭中。这种结构决定了消费模式，大家庭的开支包括大型家庭聚会和节庆活动，如斋月和节日庆典，通常涉及高额的食品和礼品开支。例如，在斋月期间，家庭会集中采购食品和节庆用品，以迎接iftar（开斋饭），这些支出对零售市场有显著影响。

3.2. 社区与社会影响

社区和社会网络对消费者行为具有重要影响。中东地区的消费者在购物时常受到社区和宗教团体的影响。社区活动和宗教节庆促使消费者购买符合传统和宗教规范的产品。例如，清真认证食品和节庆相关商品的需求会受到社区传统的驱动。此外，社交媒体和社区口碑对消费者的品牌选择和购买决策也有较大影响，尤其是在GCC国家，社交媒体平台上的推荐和评价对消费行为具有重要作用。

4. 性别角色与消费

4.1. 性别角色的文化影响

在中东，性别角色对消费行为有重要影响。传统上，男性主导大额开支如汽车和房产，而女性负责家庭日常开支，如食品和个人护理产品。这种性别分工普遍存在，但在不同国家和文化背景下有所差异。

4.2. 消费模式的性别差异

性别对消费偏好有显著影响。男性在GCC国家倾向于购买奢侈品和高科技产品，如阿联酋和沙特阿拉伯的男性对奢侈品和电子产品的需求较高。女性则更关注时尚、美容和健康产品，尤其在黎凡特和北非地区，女性在家庭支出和日常购物中扮演关键角色，对食品、家居和教育产品的消费影响深远。

4.3. 社会变革的影响

随着社会变革和女性教育水平提升，性别角色和消费模式正发生变化。越来越多的女性进入职场，拥有独立经济收入，增强了她们在消费决策中的影响力。2023年，女性在奢侈品和高端产品市场的参与度上升，品牌需要调整策略以应对这一变化。

（六）市场调研与分析

1. 市场需求分析

1.1. GCC国家

GCC国家包括阿联酋、沙特阿拉伯、卡塔尔、科威特、巴林和阿曼。这些国家的市场需求分析显示出强劲的消费能力和迅速增长的电子商务市场。2023年数据显示，GCC国家的电子商务市场规模已达到500亿美元，阿联酋和沙特阿拉伯是主要市场。这些国家的消费者对数字产品和服务、奢侈品及高科技产品的需求持续增长。例如，阿联酋的在线零售市场在2023年增长了12%，显示出强劲的市场需求。

1.2. 黎凡特地区

黎凡特地区包括黎巴嫩、约旦、叙利亚和巴勒斯坦。该地区的市场规模相对较小，但中产阶级的崛起和经济稳定带来了新的消费机会。2023年，黎凡特地区的中产阶级对中档消费品和国际品牌的需求增加，尤其是在黎巴嫩和约旦，这些国家的消费者对品质和品牌有较高的期望。

1.3. 北非

北非包括埃及、摩洛哥、阿尔及利亚、突尼斯和利比亚。2023年数据显示，北非市场受经济挑战影响较大，但对性价比高的产品需求稳定。摩洛哥和埃及在数字化转型方面有所进展，消费者对互联网购物和数字支付的接受度逐步提高，这为未来的市场增长提供了潜力。

2. 竞争对手分析

2.1. 市场份额与战略

了解主要竞争对手的市场份额、战略和定位是制定有效市场进入策略的基础。GCC国家的奢侈品市场竞争激烈，例如在阿联酋和沙特阿拉伯，奢侈品牌之间的竞争促使品牌不断创新和提升服务。2023年，阿联酋的奢侈品市场增长率达10%，主要竞争者包括国际奢侈品牌和本地高端品牌。竞争对手的产品线、定价策略、市场占有率及客户评价提供了宝贵的市场洞察。

2.2. 市场机会与威胁

分析竞争对手的强项和弱点可以帮助企业识别市场机会和潜在威胁。例如，若竞争对手在某些产品类别或市场区域存在服务不足或产品线缺陷，则企业可以在这些领域找到切入点。同时，也需关注竞争对手的成功经验，如在品牌推广和客户服务方面的最佳实践。

（七）品牌定位与本地化

1.文化适应

1.1. 宗教与文化规范

中东市场的品牌定位必须充分考虑当地文化和宗教规范。伊斯兰教对消费品的影响深远，例如对清真食品的需求（2023年）。企业在进入市场时应确保其产品符合清真认证要求，以赢得消费者信任。同时，考虑到节日如斋月和开斋节的特殊需求，品牌可以推出节庆促销活动和定制产品。

1.2. 地方化策略

中东地区文化多样，各国有不同的文化背景和消费习惯。GCC国家对奢侈品和高端服务的需求较高，而黎凡特和北非地区的消费者则更多关注性价比和实用性。例如，在阿联酋，奢侈品牌应突出其高端和独特性，而在黎巴嫩和摩洛哥，中档品牌可以通过强调性价比和产品功能性来吸引消费者。

2.市场细分

2.1. 消费者偏好

市场细分是品牌制定精准策略的关键。GCC国家的高收入群体对奢侈品和高科技产品有强烈需求，而黎凡特和北非地区的中产阶级则更关注中档产品和实用性。2023年数据显示，阿联酋的奢侈品市场年均增长12%，而黎巴嫩的中档市场则呈现出稳定增长趋势。品牌可以通过市场调研确定不同地区消费者的具体需求和偏好。

2.2. 产品和服务调整

根据市场细分结果，品牌应调整其产品和服务。针对GCC国家的高端市场，企业可以推出限量版或定制化产品。而在黎凡特和北非市场，品牌应优化产品性价比，并加强售后服务，以满足消费者对高性价比产品的需求。

三、中东渠道选择与分销

（一）线上与线下渠道

1.GCC国家的电子商务

GCC国家，尤其是阿联酋和沙特阿拉伯，电子商务市场发展迅速。2023年数据显示，阿联酋的在线零售市场增长了12%，主要受益于高互联网普及率和数字支付的广泛应用。品牌应优先建立线上销售渠道，利用社交媒体平台进行数字营销，以吸引数字化消费群体。

2.传统零售渠道

在黎凡特和北非地区，传统零售渠道仍然重要。2023年数据显示，黎凡特地区的零售市场中，线下零售仍占据主要份额。企业应与当地分销商和零售商合作，建立强大的分销网络，以覆盖这些地区的消费者。

（二）物流与供应链管理

1.物流挑战

中东地区的物流和供应链管理复杂，涉及跨境运输和多国通关程序。2023年数据显示，阿联酋的物流业增长率为8%，显示出物流需求的增加。企业应选择可靠的物流合作伙伴，建立高效的供应链网络，以确保产品及时送达目标市场。

2. 供应链优化

优化供应链可以提高运营效率和降低成本。企业可以考虑建立区域仓储中心，以缩短配送时间并降低物流成本。同时，利用先进的供应链管理技术和数据分析工具来提升供应链的透明度和效率。

四、中东合规与法律要求

（一）法规遵守

1. 国家法规

中东各国的商业法规和合规要求各异。例如，沙特阿拉伯对外资企业有严格的投资和经营规定，而阿联酋提供较为开放的自贸区政策（2023年）。企业必须了解并遵守当地的法律法规，包括商业注册、税务规定和进口许可，以确保合法经营。

2. 产品合规

除了国家层面的法规，产品合规也是进入市场的关键。中东市场对产品的质量和安全有严格要求，例如清真认证和产品标签规范。企业应确保其产品符合当地的质量标准和认证要求，以避免法律纠纷和市场进入障碍。

（二）知识产权保护

1. 注册与保护

进入中东市场时，企业需注册其商标和专利，以保护知识产权。2023年数据显示，中东地区的知识产权保护力度逐步增强，但仍需企业积极维护。注册商标和专利可以防止侵权行为，并保护品牌的市场份额和竞争优势。

2. 法律支持

企业应寻求专业的法律支持，以应对知识产权保护中的挑战。与当地法律顾问合作，可以确保知识产权的有效注册和保护，并在发生纠纷时获得法律支持。

五、品牌营销与传播

（一）营销传播中的文化敏感性

在中东市场，文化敏感性是品牌成功的关键。该地区的文化和宗教背景对营销传播策略有深远影响。例如，伊斯兰教对广告内容有严格的要求，必须避免任何形式的冒犯。品牌需要确保广告和传播材料符合当地文化习惯，尤其是在涉及女性形象和宗教符号时。2023年的研究显示，中东消费者对品牌的文化适应性有较高的期望，品牌需要通过本地化的内容和尊重宗教节日（如斋月和开斋节）来赢得市场认可。此外，品牌应深入了解各国的文化差异，例如阿联酋和沙特阿拉伯对奢侈品的需求较高，而北非市场则更注重产品的实用性和性价比。

（二）数字营销与社交媒体策略

中东地区的数字营销和社交媒体使用率非常高。2023年数据显示，阿联酋和沙特阿拉伯的互联网普及率超过90%，社交媒体平台如Instagram、Twitter和TikTok在年轻消费者中尤为受欢迎。品牌应通过这些平台进行精准营销，利用数据分析工具来了解消费者的在线行为和兴趣点。社交媒体广告、内容营销和搜索引擎优化（SEO）是有效的数字营销策略。品牌可以通过发布与消费者生活相关的内容，增加互动和参与感。此外，利用社交媒体平台的广告工具进行精确投放，可以提高品牌的知名度和市场覆盖率。

（三）影响者营销与KOL合作

影响者营销在中东市场越来越受到重视，尤其是在GCC国家。根据2023年的数据显示，阿联酋和沙特阿拉伯的网红经济快速增长，影响者在推动品牌认知和产品购买方面发挥着重要作用。品牌可以与当地知名影响者（KOL）合作，通过他们的社交媒体渠道进行品牌推广。选择与品牌价值观和目标受众匹配的影响者，可以提高品牌的可信度和市场接受度。例如，在奢侈品和高科技领域，影响者的推荐可以显著影响消费者的购买决策。

（四）广告投放与节日营销

节日营销是中东市场的重要策略之一，特别是在斋月和开斋节期间，这些节日对消费者的购物行为有显著影响。2023年数据显示，斋月期间的消费支出通常会显著增加。品牌应在这些节日前后制定针对性的广告投放策略，如推出节庆促销活动和限定版产品。此外，中东市场的广告投放应考虑到各国的法律和文化规范，例如阿联酋对广告内容的严格审查。品牌需要确保广告内容符合当地法规和文化习惯，以避免法律风险和文化误解。

（五）公共关系与品牌声誉管理

在中东市场，品牌声誉管理至关重要。2023年的研究表明，消费者对品牌的公共关系表现有较高关注，尤其是在危机管理和社会责任方面。品牌应建立有效的公共关系策略，包括积极回应消费者的反馈和投诉、处理负面新闻和危机事件。同时，品牌应参与社会责任项目和慈善活动，以提高品牌形象和社会认可度。例如，参与环保项目或支持教育事业可以增强品牌的社会责任感，并提升消费者对品牌的忠诚度。

（六）客户体验与忠诚度计划

在中东市场，提升客户体验和建立忠诚度计划是增强品牌竞争力的重要策略。2023年数据显示，客户体验在消费者满意度和忠诚度方面扮演着关键角色。品牌应提供个性化的客户服务，确保高效的售后支持和便利的购物体验。此外，建立忠诚度计划（如积分奖励、会员专属优惠）可以有效提高客户的重复购买率和品牌忠诚度。通过提供优质的客户服务和奖励机制，品牌可以增强与消费者的长期关系，并提升市场份额。

（七）参与本地活动

1.展会与行业活动

参与中东地区的展会和行业活动是有效的市场推广方式。例如，迪拜的GITEX技术博览会和沙特阿拉伯的国际贸易展

会为品牌提供了展示产品和技术、接触潜在客户和合作伙伴的机会。2023年，GITEX展会吸引了超过10万名参观者，展示了中东市场对创新技术的兴趣。

2. 本地合作伙伴

通过与本地合作伙伴合作，可以帮助企业更好地进入市场。例如，与本地代理商和经销商建立合作关系，可以利用他们的市场经验和网络资源，快速打开市场，并获得消费者信任。

六、中东市场的风险与挑战

（一）政治与经济不稳定

中东地区面临的重大风险之一是政治和经济的不稳定。多国政治动荡，如叙利亚内战和伊拉克不安定局势，可能对市场造成不利影响。2023年，区域冲突和政策变动频繁，可能导致供应链中断和市场需求波动。此外，国际制裁也可能影响特定国家的商业环境。例如，伊朗面临的制裁限制了外资的进入。

（二）法规与合规要求

各国的法规和合规要求存在显著差异，这对跨国企业构成挑战。中东市场的商业法规复杂且经常变化，包括税务、进口限制和产品认证等。例如，阿联酋和沙特阿拉伯对外资企业有严格的投资规定，而不同国家的清真认证要求也不同。企业需对每个市场的法规进行深入了解，并确保完全合规以避免法律风险。

（三）文化和宗教因素

中东地区的文化和宗教因素对市场策略有着深远影响。伊斯兰教法对产品和服务有严格规定，特别是对清真食品和服务的要求。企业在进入市场时需要充分了解并尊重当地的文化和宗教规范，以避免冒犯和市场失败。例如，斋月期间，消费者行为 and 市场需求会有显著变化，品牌需要调整营销策略以适应节庆需求。

（四）经济多样性与市场分化

中东市场经济多样性和地区分化也带来挑战。虽然GCC国家如阿联酋和沙特阿拉伯经济较为稳定且消费能力强，但黎凡特和北非地区的经济条件不一，市场需求和消费者行为差异较大。例如，北非地区的消费者更注重性价比，而GCC国家则倾向于高端和奢侈品。企业需要制定针对性的市场策略以适应不同经济条件和消费者需求。

（五）物流与基础设施

物流和基础设施的不完善可能影响市场进入的效率和成本。中东地区的基础设施发展水平差异较大，例如，在一些国家，物流设施可能较为落后，影响供应链的稳定性和效率。企业需要评估物流风险，并考虑建立区域仓储和优化供应链以提高运营效率。

（六）市场竞争激烈

中东市场竞争激烈，尤其是在奢侈品和高科技产品领域。2023年数据显示，GCC国家的奢侈品市场竞争激烈，各品牌之间的差异化竞争促使市场不断创新和价格压力增加。企业需要通过创新、品牌建设和优质服务来应对激烈的市场竞争。

04 俄罗斯

一、环俄罗斯国家区域特征

“独联体”全名为独立国家联合体，是苏联解体时由多个前苏联加盟共和国组成的一个地区性组织。现有成员国为阿塞拜疆、亚美尼亚、白俄罗斯、吉尔吉斯斯坦、摩尔多瓦、哈萨克斯坦、俄罗斯、乌兹别克斯坦、塔吉克斯坦，如果算上先前退出的乌克兰、格鲁吉亚、土库曼斯坦和未曾加入的塞尔维亚，一共十三个国家构成俄罗斯文化辐射区。

该区域按照地域位置与经济一体化程度，大体可以分为两个区域：俄罗斯与环俄国家以及中亚五国区域，各自以俄罗斯和哈萨克斯坦为经济发展中心。

在过去二十年来，俄罗斯作为横跨欧亚大陆的国家，总体文化与品牌格局更偏向欧美，而中亚五国更是处于各大区域市场的“边缘地带”。除了少数较早启动全球化布局并在本地建立生产基地和服务网络的大型企业，鲜有能真正打入本地市场的中国品牌，或是企业根本没有意识到这块市场区域的存在。

随着俄乌冲突的影响深化，该地域的产业格局已发生了深刻的变化。在这场冲突发生后，俄罗斯遭受了西方国家的围攻，全方位制裁带来的影响，首当其冲的是各项物资短缺与品牌产品的大幅涨价，迫使当地企业不得不向中国靠拢，大幅提升了我国边境区域的对外贸易增速，同时让中国的汽车、重卡、机电设备、家电、手机、数码配件、游戏等品牌一点一滴渗入俄罗斯市场，改变了不少消费者对于中国制造“低质低价”的刻板印象；另一方面，由美国为首的制裁措施带来了各式各样意想不到的障碍，迫使中国企业“站队”选择市场。

制裁的影响同时也导致中亚各国产生了微妙的变化。对于俄罗斯来说，对地区国家的掌控力受到了阻碍。随之而来的便是，中亚地区成为新的大国竞争之地，美欧都开始针对性发力，填补俄罗斯收缩后的空白，中国也积极与中亚国家发展关系，输出技术与产能。不过总体而言中亚国家当前的市场状态除了汽车之外，大部分交易形式仍以传统货物贸易与基建服务为主，对于品牌出海模式而言尚处于非常初级的阶段。因此本板块内容着重以俄罗斯市场为主。

二、俄罗斯市场概况

（一）基础信息

作为“大俄语区”的核心，俄罗斯毋庸置疑是这个区域最核心的市场驱动力。根据世界人口综述（World Population Review）的数据统计，俄罗斯的人口约1.4亿左右，大约是中国人口的十分之一。在1.4亿的人口当中，大约75%的人居住在城市当中，这一占比与德国和意大利相近。由于历史积累与地理气候原因，俄罗斯主要消费人口集中在该国的欧洲区域，以莫斯科、圣彼得堡两大城市为核心。剩余大部分人口都集中在乌拉尔山以西，以及靠近中国的边境地带，因此即便有四分之三的国土在亚洲范围内，俄罗斯仍然在国际上被认定为欧洲国家。

俄罗斯国土面积1709.82万平方公里，是由22个自治共和国、46个州、9个边疆区、4个自治区、1个自治州、3个联邦直辖市组成的联邦共和立宪制国家。整个俄罗斯是由八大联邦区构成，其中中央联邦区是整个俄罗斯的政治与经济中枢，首都“莫斯科”坐落于此，远东区域与我国东北省份接壤，是与我国往来最频繁的地区。



由于南北纬度跨越较大，俄罗斯的夏季温度南北温差大，冬天时间长。全年平均温度在-1℃到7℃之间，最寒冷时间为1月，最热月份为7月。

春季：4月-6月，北部均温在3℃-8℃，南部均温在10℃-18℃

夏季：7月-8月，北部均温在11℃--22℃，南部均温在20℃-30℃

秋季：9月-10月，北部均温在0℃--15℃，南部均温在10℃-18℃

冬季：11月-3月，北部均温在-30℃-- -10℃，南部均温在-15℃ - -3℃，西伯利亚最低温度可达-40℃以下。

俄罗斯夏季多雨，尤以七至八月间为最，平均年降水量为300—400毫米。平均年积雪期达146天。初春时节由于冬雪渐融，道路泥泞不宜出行。此外，东部、北部西伯利亚地区积雪时间长达240天，冬季因过于寒冷不宜出行。每年9月至次年5月集中供暖，各大城市室内温度普遍维持在20℃-25℃。

在人口分布与地理方面，俄罗斯人口密度呈现两个鲜明特征，首先，整体人口密度低，人口密集地区极少，历史上俄罗斯的核心地带——中央联邦区、伏尔加联邦区和北高加索联邦区的人口相对密集，但是人口密度也仅是欧盟国家的一半。其次，俄罗斯地区人口密度差异较大。从联邦区视角看，中央联邦区的人口密度最高，为57人/平方公里，其次是北高加索联邦区，人口密度为54人/平方公里，人口密度最低的是远东联邦区，其面积占全俄国土面积的36.1%，而人口仅占全俄的4.4%。

整个俄罗斯一共有1117个城市，但人口超过百万的城市只有16个。主要城市信息如下：

1.莫斯科 (Moscow)

人口数量1415万，是俄罗斯联邦首都，2023年城市人均月收入87972卢布，折合人民币约7704元。作为世界特大都市之一，其城市面积占地2511平方公里，相当于1/3个上海。莫斯科的冬季室外温度平均在-8℃至-3℃，夏天气温一般在20℃至30℃。莫斯科的公共交通设施完善，是全俄最大的交通运输枢纽。莫斯科地铁于1935年正式通车，呈辐射状和环状遍布全市，目前已有12条放射线和一条环线，全长277.9公里。莫斯科地铁共有171个车站，客运量居世界第一位，承担45%的市内客运量。

莫斯科的产业经济结构以第三产业为主，其中金融、科技、传媒、文化、零售等服务业是莫斯科的重要产业。综合人均薪资与购买力约等于我国长沙水平。

2. 圣彼得堡 (St. Petersburg)

人口数量559万，2023年城市人均月收入为57098卢布，折合人民币约5001元，在人口数量和经济发展程度方面为俄罗斯第二大城市。城市占地面积1439平方公里，约等于上海浦东新区面积。圣彼得堡的冬季室外温度平均在-9℃至-6℃，夏天气温一般在17℃至28℃。圣彼得堡是俄罗斯西部最重要的水陆空交通枢纽，不仅有俄罗斯数一数二的国际机场，还有多条铁路干线交汇，还拥有俄罗斯境内罕见的不冻港，轮船可经内河水运沿伏尔加河移动至其他主要城市。

圣彼得堡的产业经济结构以第二产业为主，以重工业、制药和钢铁等为代表，综合人均薪资与购买力约等于我国长沙水平。

3. 叶卡捷琳堡 (Yekaterinburg)

人口数量148万，2023年城市人均月收入为40274卢布，折合人民币约3527元。在人口数量和经济发展程度方面为俄罗斯第三大城市。城市占地面积491平方公里，与上海嘉定区面积相近。冬季室外平均气温在-10℃至-15℃左右，夏季的平均气温在15℃至20℃。相对于莫斯科、圣彼得堡而言，该城市生活成本相对较低。

叶卡捷琳堡的产业经济结构以第二产业为主，主要产业为机械、金属加工、化学、食品、建材等。不过由于地处俄罗斯中部位置，作为区域中心聚集了大量的金融与商贸机构。综合人均薪资与购买力约等于我国哈尔滨水平。

4. 新西伯利亚 (Novosibirsk)

人口数量163万，2023年城市人均月收入为35250卢布，折合人民币约3087元，是俄罗斯远东地区最大的城市。该城市由于位处内陆，冬季相当寒冷，平均温度在-20℃至-3℃，夏季温度在16℃至26℃之间。新西伯利亚主要产业以石油和天然气相关的能源工业、机械制造，化学工业、军工企业等重工业为主，其次为信息技术、仪器制造、生物技术与医学、纳米技术与新材料等高科技企业，该城市有俄罗斯“硅谷”的称号。尽管如此，高科技人才的聚集并没有带来与之相符的薪酬水平，该城市的综合人均薪资与购买力约等于我国贵阳水平。

5. 喀山 (Kazan)

人口数量125万，2023年城市人均月收入为28600卢布，折合人民币约2504元。冬季室外平均气温在-15℃至-1℃左右，夏季的平均气温在12℃至25℃。由于历史原因，此地民族构成相对复杂，呈现伊斯兰教与东正教在同一城市并存的少有情况。喀山市内拥有29所大学，是俄罗斯著名的大学城，整体物价水平非常低。

6. 下诺夫哥罗德 (Nizhni Novgorod)

人口数量141万，2023年城市人均月收入为37577卢布，折合人民币约3291元。下诺夫哥罗德经济基础主要依赖机械工业包含汽车、船舶、飞机、军工产品和机库等。

7. 符拉迪沃斯托克 (Vladivostok, 即“海参崴”)

人口数量60万，2023年城市人均月收入41216卢布，折合人民币约3610元。作为滨海边疆区的首府，尽管人口不多，但作为俄罗斯太平洋沿岸最大的港口城市，仍是俄罗斯远东区域最重要的物流中转地。自2022年俄乌冲突以来，俄罗斯对华的进口需求激增，但大量船舶将集装箱运至海参崴后无货可运回，只能等待或者空船回跑，导致海参崴港口挤压、运费激增。为获得关键的物资，俄罗斯政府不得不同意开放口岸，允许中国东北的货物从海参崴回运东南沿海，帮助俄罗

斯摊平成本。因此自2023年开始，符拉迪沃斯托克对我国开放，与我国东北区域联通，这意味着经过漫长的岁月，中国终于以某种形式，重获了日本海的出海权。

（二）经济与产业情况

俄罗斯2023年的GDP按美元计算为19,932.2亿美元，人均 GDP 在1.3万美元左右，位列全球第63，与我国基本处于同一梯队。尽管在许多人的印象中，俄罗斯是一个贫富差距较大的国家，但近年来该差距正在逐步减少。据《俄罗斯日报》报道，由于社会福利和最低工资标准的提高，2022年该国低收入群体的收入增长速度超过了富裕群体，2023年俄罗斯人的平均月工资比战前大涨了30%，达到74000卢布（约6100元人民币），成为世界实际工资增长的三个国家之一。

俄罗斯的自然资源非常丰富，其境内分布着丰富的石油、天然气、煤炭、铁矿、钨、镍、铜等矿藏，根据相关统计数据显示，俄罗斯的各种自然资源占世界总量的21%，可谓是名副其实的“地大物博”。石油和天然气是俄罗斯的主要能源资源，其石油储量位居世界第八，天然气资源居世界第一，储量达到全球储量的22%。此外，森林覆盖面积达到8.67亿公顷（867万平方公里），位居世界第一；农业用地面积达到了2.1亿公顷，人均耕地面积为0.85公顷，同样属于世界前列水平，其土壤性质与我国东三省相同，皆为十分肥沃的黑土地。

得益于丰富的自然资源，以及前苏联遗留的工业基础，整个俄罗斯境内产业都以机械、军工、能源、钢铁、有色金属、石油、天然气、煤炭和化工等重工业和畜牧、森林、粮食、水产等农林渔牧产业为主，轻工业与服务业则相对不发达。相比起西方发达国家，俄罗斯服务业相对基础，例如高端物流运输、IT服务和品牌打造等服务业利润顶端的人才大多只集中在中央联邦区，这也导致了电商生态发展进程缓慢——诸如Wilderness、OZON等电商平台2000年前后便已成立，但一直到2019年后才步入快速增长的车道。此外，由于人口集中，大部分居民消费总额都发生在西部。根据俄罗斯政府统计数据，全俄罗斯全年三分之一零售销售额发生在中央联邦区（约占总额的33.5%）。其次依序是伏尔加河（7.3万亿卢布）、南部（4.8万亿卢布）和西北（4.4万亿卢布）联邦区。

值得注意的是，在2022年俄罗斯经历自苏联解体以来最严重的大规模物资短缺，俄罗斯政府颁布了一系列诸如制裁反制、平行进口政策和鼓励进口替代的政策。政府有意识引导民间投资往重振轻工业的方向，目前在家居、建材领域已取得了部分成果——自2023年开始，木塑地板的成品进口率跌至5%，家居五金配件的进口率从93%跌至85%。与此同时，来自中国的生产设备比例进一步提升。以电机为例，根据海关总署数据，2023年我国对俄罗斯电机产品出口额同比增速为55.5%，是新兴市场增速最快的国家。

（三）文化习俗

俄罗斯民族具有许多奇特的双重特质，兼具许多看似截然相反的特质并存于一身，在不同的传播语境下影响着真实的消费行为。如许多外表强悍刚硬的俄罗斯男性其实心灵敏感而温柔，极其重视家庭观念；不少人日常中拥有剽悍的冒险行为，但是在商业行为与人际交往过程展现的举止又极为保守。由于这片土地上复杂的历史文化与经济环境，导致面向不同人群和品类需要使用的品牌传播路径差异巨大。

俄罗斯是一个拥有丰富传统民俗文化的国家，人们相当注重家庭观念，围绕着家庭与社区的链接发展了相当多样的节日庆祝活动。宗教文化以东正教为主，伊斯兰教为辅（约占总人口7%~10%，中亚移民为主），其中东正教信仰约占总人口55%~57%，以俄罗斯本地人为主；伊斯兰教信仰约占总人口7%~10%，以中亚移民为主。东正教的宗教影响贯穿了俄罗斯各个方面，是俄罗斯历史和文化的重要元素之一。其中，最重要的民俗节日是送冬节、复活节和东正教圣诞节（1月7日）。这些节日以宗教仪式和家庭聚会为主要特点，人们倾向围绕着这些节日进行仪式性活动与消费。

东正教属于基督教分支之一，其宗教禁忌与基督教大致相同。区别在于忌讳程度更高。东正教特别重视“斋戒节”，

斋戒节分为大斋节和小斋节，值得注意的主要是大斋戒节。大斋节是复活节前的 40 天（即每年3月22日至4月23日前40天，具体视当年复活节所在日而定）。斋戒期间，教徒停止娱乐活动，不举行婚配礼，并在星期五守斋。小斋节是为纪念耶稣星期五受难被钉在十字架上而设立的。东正教会规定每星期五为此节，要求教徒在这一天不吃肉食。

在语言与服饰禁忌方面，东正教要求教徒平时用语不得使用脏话、粗俗词汇，且禁止偶像崇拜；穿着方面不得穿着带有恶魔、色情方面暗示图示的服饰，因此广告宣传方面需要注意不得使用过于暴露的模特，或使用带有性暗示的内容。尤其不可使用宗教相关典故、元素进行恶搞、二创或是使用算命、占卜等互动形式等方式进行内容营销。

除了宗教禁忌之外，俄罗斯民族也存在许多民间禁忌和习俗，包含如下：

1.数字喜忌：与西方一样，极度忌讳数字“13”、“6”，而“3”、“7”则是当地最喜爱的数字，象征吉利。此外，在社交场合（主要是送礼）需避免双数，因为双数在老一辈的当地人认为容易带来厄运。

2.送礼禁忌：俄罗斯人喜欢送礼，在人际交往中经常“礼”尚往来。每逢节日、生日，亲密的朋友都会相互送礼。但是送礼禁忌品类众多，包含手帕、针线、刀具、镜子、钟表、伞、空钱包、蜡烛、偶数的花都是不可作为送礼的品类，其寓意大多与分离、死亡、厄运相关。另外，作为礼品目的所赠送的商品，必须使用礼盒包装，以显得隆重。此外，俄罗斯联邦法律规定银行业、公务员、官员、医疗行业、教育行业等敏感行业的雇员及其亲属收礼价值不应超过3000卢布，否则可能会被视为贿赂。因此在不完全清楚对方身份的情况下，礼物单价建议控制在不超过人民币250元为宜。

3.颜色观念：在俄罗斯传统中，黑色代表“死亡”、“葬礼”，是不吉利的颜色，而黑猫则是俄罗斯人眼中最忌讳的动物；另一个不受欢迎的颜色则是黄色，代表“污秽”、“背叛”，而白色、红色则是备受喜爱的颜色。不过，在互联网发达的今天，颜色禁忌与含义逐渐模糊，特别在商品包装方面弱化了不少。大多数情况下只需要在内容营销和宣传物料制作时考虑到节日注意文字内容、元素和背景色的影响，例如在传统喜庆节日时避免使用黑色底色（黑色星期五等网络购物节除外），情人节避免使用黄色底色或太阳花等元素。

4.家庭与性别观念：东欧区域国家普遍尊重女性，家庭观念较重，喜欢全家出游。俄罗斯是欧洲范围内在购买时首先考虑为家庭成员比例最高的国家。因此在营销活动和产品设计时建议多考虑结合家庭场景，如度假、团聚等场合。许多俄罗斯人很疼爱孩子，如果话题涉及教育和孩子，他们会比较乐于打开话匣子。

5.商务文化：在俄罗斯面对的企业类型通常包括从新型企业到老式的苏联官僚的各种企业，不同的企业打交道的方式各有差异，但送礼的习俗依然适用于商务场合。礼物象征着公司的品位及对即将到来的生意的重视程度，最好是具有所在地区特色或展示公司标志的物品。此外，俄罗斯商人非常看重自己的名片，他们不会把自己的名片随便乱发，除非确信对方的身份值得信赖的人才会递上名片。当然，也不会把他人的名片随意塞在口袋里或包里，这点需要在接收到俄罗斯商人递送的名片时特别注意。

6.拜访与会议：俄语中有这样的谚语：“不速之客，比鞑靼人还坏”，因此商务场合提前邀约是绝对必要的流程，会见也需要避免临时改期和迟到。对待俄罗斯人，耐心很重要，谈判可能经常会进展缓慢。正如俄罗斯谚语所说，不要“急于回答”，但要“迫切地聆听”。在签合同之前的谈判，要避免硬性推销技术和任何形式的冲突、对抗和逼单。在涉及合同的商务场合，俄罗斯人一般不会对会议上立即做决定，而是会在私下进行讨论后回复。

7.语言：众所周知，许多俄罗斯人英语不太好，特别是老一辈的俄罗斯企业主。相反的，他们更欣赏外国人对俄罗斯语言的兴趣，所以尝试学习俄语，或在跟他们交谈时，至少部分使用俄语，会是一种拉近关系的方式。

8.话题：谈论俄罗斯正在发生的变化通常是一个很好的话题，提起俄罗斯的历史话题，或是体育、文学、建筑、戏剧、音乐等俄罗斯的优势领域，比较容易得到对方的欣赏。应避开包括对俄罗斯的抱怨、政治、战争、与少数族裔的冲突以及将俄罗斯与其他发展中国家进行对比的话题，以免引起对方的对抗情绪。

9.肢体行为：交流过程建议全程保持眼神交流，打招呼时切忌用肩膀相互碰撞，这种行为如若不是好友，俄罗斯人则会认为身体碰撞是极为失礼的行为。另外，握手和送礼时应该避免使用左手，并应该先脱掉手套再握手，否则会被认为是无礼行为。

10.交易习惯：许多俄罗斯商人缺乏灵活性，他们非常谨慎，缺少敏锐性和创新精神，喜欢墨守成规。与之相对的是，在没有发生违约或是危害到他们信誉的情况下，大部分俄罗斯商人对于合作伙伴保持较高的忠诚，不会因为一点蝇头小利就更换供应商。因此对于新进入者来说，要争取新的机会，需要拿出详细的计划和材料，如果贸易涉及高科技产品，为了能够正确和出色地回答对方提出的问题，特别是技术和标准等方面的问题，谈判小组中应配备这方面的专业技术人员，以提供足够的信任价值。

11.宴会：俄罗斯商人十分注重建立长期关系，尤其是私人关系，在酒桌上，这种关系最容易建立。如果参加俄罗斯人的宴请时，进门之后一定要脱下外套、手套和帽子，并且摘下墨镜。在餐桌就位时，座次往往不分主次，可由就餐者自由就座。用餐过程中，不要在喝酒时对俄罗斯人劝酒或蓄意灌酒——在俄罗斯文化中，故意让他们喝醉是令人憎恨、厌恶，这意味着希望让对方出丑。

（四）假期与营销节点分布

对于消费品企业来说，俄罗斯的节日往往伴随着重要的促销活动，而“黑五”等购物节也在俄罗斯流行多年。具体日期与节点参考如下：

1. 假期/纪念日

- 1/1-1/8 涵盖新年（1/1）、主显节（1/6）、东正教圣诞节（1/7）：俄罗斯圣诞节并不是西方传统意义上的12/25日，而是在新年之后。新年俄罗斯最重要的节日，同时也是俄罗斯全年最长的假期，每年俄罗斯人消费购买的高峰。

- 1/14 旧新年：类似我国的春节，但是在俄罗斯层面更多是象征意义，这一天是许多俄罗斯家庭的团聚日，人们倾向聚集在一起用晚餐。

- 2/14 情人节：与西方情人节习俗相同，到这一天一般情人之间会互赠化妆品、衣服、巧克力、酒等。在习俗中主要是男女双方互赠礼物，因此需额外考虑搭配组合。

- 2/23 俄罗斯建军节：该节日为俄罗斯、白俄罗斯的法定假日，全国放假一天。该日为俄罗斯的“男人节”，这一天女人们会向他们的男性亲友和伴侣赠送礼物。

- 复活节前第8周-谢肉节/狂欢节：传统东正教大斋日前一周，教徒们会大肆消费娱乐，以应对后续持续40天的节欲生活。该节日周期所在日期不固定，一般在二月末至三月初。

- 3/8 国际妇女节：这一天女性职工通常能享受一天假期。同时也是男性和公司赠予女性礼品的日子。

- 每年春分月圆之后第一个星期日-复活节：西方重要宗教日，没有固定的日期，一般在3月22日—4月25日之间，同时也是大斋日的尾声。在大部分俄罗斯人眼中，除了新年与卫国战争胜利日外，复活节是第三个全年最重要的日子。

- 5/1 国际劳动节：按俄罗斯法律规定本日为法定节假日，同时鼓励组织各类庆祝和游艺活动，或是组织大型游行活动。

- 5/9 卫国战争胜利日：原苏联时期二战胜利日，是俄罗斯仅次于新年的重要节假日，重要性等同于我国的十一国庆。这一天莫斯科将举行隆重的集会和阅兵式，各城市举办庆祝活动并燃放烟花。

- 6/1 儿童节：该日同时也是俄罗斯所有学校的暑期放假日和高校生毕业典礼举行日，对于学生和高校毕业生而言皆是重要的日子。

- 6/12 诗歌节：俄罗斯最伟大的诗人普希金的誕生日，全国各地将举办各种形式的纪念活动，适合文学和文创相关产品营销。

- 6/12 俄罗斯国庆：俄罗斯联邦脱离苏联实现主权独立的日期。该日为法定节假日，但是总体而言并不会举行太多庆祝活动。

- 6/24桦树节：类似我国夏至，这一天太阳在空中达到最高点，此节日带有太阳崇拜的色彩。这一天俄罗斯人喜欢自发性围绕桦树主题组织户外类庆典活动，如市集、体育比赛、歌舞活动等。

· 6/25 红帆节/中学生毕业日：特指俄罗斯高中学生的毕业日。因为俄罗斯人倾向将高中毕业视为成年的开始，因此不少家庭的成年礼也经常在本日举行。

· 复活节后第50天-三圣节：又称圣降灵节，是东正教中的一个重大节日，和斯拉夫人的悼亡节结合在一起，民族色彩浓重。尽管不是法定节假日，却是俄罗斯民间最重要的夏季节日，备受青年人喜欢。

· 6月最后一个星期的星期日-青年节：各地青年将自发性组织、参与各种庆祝活动。有些地区在这一天会开展各项义务劳动，如街道清洁或植树造林，有些地区则举办各种文艺演出会、联欢会。同时该日也是俄罗斯青年婚礼举办的高峰日之一。

· 8月第二个星期六-体育节：这一天，俄罗斯全国各地都举行带有地方色彩的群众性体育比赛。

· 9/1 知识节：这一天是俄罗斯全国大、中、小学的开学日。

· 10月的第一个周日-俄罗斯教师节：这一天许多中学、职业院校及高等院校的学生们将以各种形式向老师们祝贺节日，如赠送鲜花、组织晚会、表演戏剧等。

· 11/4俄罗斯人民团结日：为纪念1612年俄罗斯市民库兹马·米宁和德米特里·波扎尔斯基大公带领俄罗斯民兵抗击外族入侵、从波兰军队手中解放莫斯科这一历史事件所订立的法定节日。

· 11/7 十月革命节：11月7日是前苏联的国庆节，作为传统节日依然保留了下来。尽管已不作为法定节假日庆祝，许多政治组织、群众团体仍会自发地组织起来，举行各种庆典活动和游行。

· 12/12 宪法节：俄罗斯独立后的第一部宪法颁布日，该日为法定节日，但没有任何庆祝仪式。

2. 其他重要营销节点

· “黑色星期五”：自欧美传入的盛大购物节。尽管俄罗斯人并不庆祝感恩节，但“黑五”仍是许多商家一年一度折扣力度最大的促销周期，一般持续一周左右。这一天通常被认定为标志着新年前夕购物期的正式开始，被看作是每年零售业年末销售业绩的晴雨表。需要注意的是，尽管通俗认为十一月的最后一个星期五是黑色星期五的开始日，但在俄罗斯“黑色星期五”“网络星期一”等节日并不是只限定在特定一天进行，只是集中在十一月底至十二月初这段时间由不同渠道和商家自行决定。

· 新年前夕：虽然俄罗斯圣诞节并非12月25日，在12月末人们仍会大量采购节日用品和礼品以应1月初的新年。

· 中国电商节日：受到跨境电商和中国的影响，OZON、速卖通等支持中国地区的跨境电商平台和本土的大型电商平台Wildberries在“双十一”期间也有同样的大型促销活动。但周期一般仅维持三到四天，且玩法以直接折扣和赠品为主，没有过多的玩法。

3. 需要注意的购物淡季

· 大斋日：谢肉节后40天，一般为二月末至三月底，是东正教传统宗教节日。这段时间教徒不可吃肉、娱乐和大肆购物。各类消费活动也会因此有所限制。

· 纪念死者日：每年的4月底至5月初，类似于我国“清明节”。在这段时间俄罗斯人需要举家前往已故亲人的墓地扫墓。在这段时间主要销售的品类以鲜花、蜡烛等悼亡用品为主，其他品类则会受限，特别是结婚、浪漫等仪式相关的商品。

· 万圣节：与其他西方国家不同，由于东正教教义影响，俄罗斯并不提倡庆祝万圣节，部分城市甚至会立法禁止庆祝该节日。因此近年来在俄罗斯仅有大城市年轻人、留学生等群体小规模庆祝。

（五）产品需求

在俄乌冲突开始前，欧美日韩品牌在俄罗斯消费品与高端工业品市场占有统治地位，除了个别头部品牌以极大的人力物力和资本投入砸出一片天地，其他中国品牌的产品几乎难以打入欧美日韩品牌牢牢抓住的渠道阵地。自俄乌冲突开始

后，众多欧美品牌因制裁而暂停在俄罗斯的活动，日本品牌及部分韩国品牌也随之跟进，令传统产销体系开始松动，占领货架的品牌数量大大减少。目前冲突已经持续接近两年，虽然“被去西方化”给俄罗斯民众的生活带来了种种不便，但随着俄本土企业接盘、平行进口措施、国产品牌替代以及东亚国家进口转向等措施的持续推进，民众们在日常生活中渐渐适应了“没有西方”的生活。

对于奢侈品、高端化妆品等由品牌价值构成极高进入壁垒的品类，由于白俄罗斯、塞尔维亚等国家仍可购买到西方国家品牌商品，俄罗斯的消费者们还是可以通过“代购”和跨境电商等各种方式购买。此外，在国际制裁开启后，名义上退出市场的西方品牌在俄罗斯的业务模式出现了两种“变通方式”：平行进口与套壳参股。然而，无论如何“变通”，都不可避免地导致流通成本、库存准备、产品本地化与售后难度成倍增长，最终体现在终端价格方面，继而影响消费者的购买决策。

根据卫星通讯社掌握的俄罗斯比价网站Price.ru的调查结果，由于营销力度的此消彼长，俄罗斯的本土品牌和其友好国家的品牌正在将以前的外国领先品牌挤出俄罗斯商品市场。对于中国企业来说，这个填补市场缺口的特殊机会尤为珍贵。目前俄罗斯消费市场需求以家电类、数码类、日用消费品为主，随着俄罗斯人生活水平的提高，更多的电子产品和家用电器逐渐进入寻常百姓家。同时，化妆品、游戏外设、运动服饰等领域的中国品牌也开始通过社媒、电商及线下零售渠道全方位渗透。

根据2023年我国海关出口数据显示，除去农产品等大宗商品属性的交易，我国出口俄罗斯产品内容主要如下：

我国向俄罗斯出口的主要商品 (2023年)				
序号	主要品类	金额 (亿元)	占比	数量
1	机械/电气/音像/电子设备及零部件	2980.53	38.12%	-
其中	内燃机/发动机/柴油机及零部件	174.68	2.23%	-
	提升机/起重机/挖掘机/钻探机及零部件	392.20	5.02%	-
	智能手机 (万台)	181.18	2.32%	2199.88
	平板电脑 (万台)	18.86	0.24%	190.74
	笔记本电脑 (万台)	89.78	1.15%	251.16
	音像设备及零部件	244.76	3.13%	-
2	运输设备及零部件	1649.03	21.09%	-
其中	载人汽车 (万辆)	848.03	10.84%	81.89
	公路牵引车 (万辆)	250.15	3.20%	6.25
	货车 (万辆)	217.62	2.78%	8.08
	无人机 (万架)	0.93	0.01%	1.48
3	纺织品/服装/鞋帽/伞发品	731.79	9.36%	-
其中	服装及衣着附件	247.69	3.17%	-
	鞋靴	240.01	3.07%	-
4	金属及其制品	488.72	6.25%	-
其中	钢铁及其制品	268.14	3.43%	-
5	塑料、橡胶及其制品	472.07	6.04%	-
其中	轮胎 (万条)	119.91	1.53%	3577.69
6	化学品及化工品	447.51	5.72%	-
其中	有机无机化学品	261.55	3.34%	-
7	家具/坐具/灯具/玩具等杂项制品	287.69	3.68%	-
8	光学/计量/医疗精密仪器及零部件	203.66	2.60%	-
9	皮革及其制品	105.90	1.35%	-
10	陶瓷、石材及玻璃制品	101.46	1.30%	-
-	其他	351.23	4.49%	-
总计		7819.59	100.00%	-

根据上述排名，机电设备与相关零部件是毋庸置疑的第一名，其次为智能手机、数码、家电等产品及相关配件，紧随其后的是汽车、重卡等运输设备及相关配件，玩具、家居、服饰鞋帽等低单价的轻工业制品也在其中。

从品牌属性而言，根据我们的调研，在以下这些领域的品牌和中国企业存在成功先例（排名不分先后）：

- 汽车：奇瑞、长城、哈弗、吉利、长安
- 重卡：汕德卡（中国重企旗下品牌）、一汽解放
- 数码：小米、Realme、华为、VIVO、OPPO、荣耀、Insta360、大疆
- 家电：海尔、海信、追觅、徕芬、TCL、美的、Neatsvor
- 家居建材：正泰、德科诺、Kink Light
- DIY工具：DEKO、威克士、P.I.T、Ryobi、Sndway
- 美妆护肤：卡婷、菲鹿儿、自然堂、Bioaqua、滋色
- 服饰鞋帽：Bassiriana、李宁、安踏、波司登、Tiger Force
- 工程设备：徐工、中联重科、三一重工、柳工、山推、龙工
- 汽车配件：GSP冠胜、ASVA、XYG、奔迅、福耀玻璃
- 游戏厂商：腾讯、IGG、米哈游、莉莉丝、Funplus
- 其他：安琪酵母（食品）、启蒙（玩具）、KUGOO（电动滑板车）

（六）质量认证体系

俄罗斯产品安全认证是俄罗斯政府为保护广大消费者人身和动植物生命安全，保护环境、保护国家安全，加强产品质量管理、依照法律法规实施的一种产品合格评定制度。目前俄罗斯认证主要有GOST R认证和EAC认证（CU-TR认证），是证明相关产品符合俄罗斯联邦相关产品安全要求的证明。就现行标准而言，大部分采用EAC认证，该认证在海关联盟范围内通用。

海关联盟是根据俄罗斯、白俄罗斯、哈萨克斯坦三国在2010年10月18日签署协议《关于哈萨克斯坦共和国、白俄罗斯共和国以及俄联邦技术规范的共同准则和规则》形成，主要致力于制定保证产品安全的统一标准和要求，出口到该三国的低电压设备、机械设备、电梯、燃料设备、电磁兼容设备等等，必须得满足该海关联盟的要求，由此形成了俄白哈海关联盟CU-TR认证，统一标志为EAC，也叫EAC认证。俄罗斯、白俄罗斯、哈萨克斯坦、亚美尼亚、吉尔吉斯斯坦全境均通用该认证，发证机构为海关联盟注册的认证机关。

EAC证书按照产品性质可以分为两类证书：EAC合格证和EAC符合性声明，两者具有同等法律效力，产品不在强制认证范围内则需要提供EAC豁免函。其中EAC合格证是由海关联盟统一认证注册的认证机构和检测实验室签发合格证书，该证书一般针对安全要求较高的产品，可能涉及检测和审验要求，周期较长，具体包含儿童玩具、童装、低压电器、医疗用品、护肤品、食品、汽车与相关配件等十个品类。

EAC符合性声明则是由海关联盟认证机构参与的基础上，申请方对自己产品进行符合性声明，无需样品测试和工厂检查，周期短，一般针对安全要求较低的产品。非强制要求提供EAC合格证的品类均可适用EAC符合性声明。两者之间的区别对比如图：

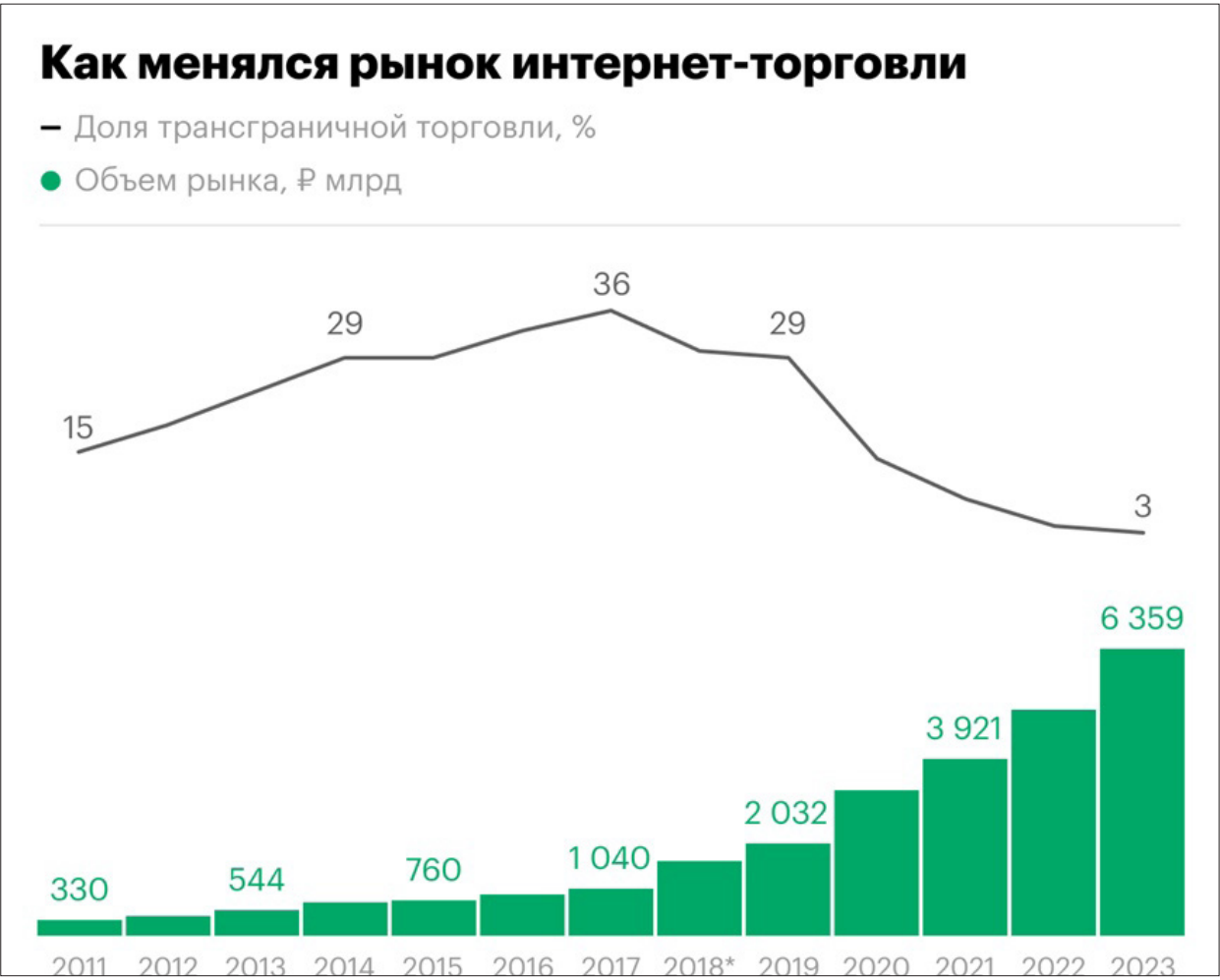
	EAC CoC(符合性证书)	EAC DoC(符合性声明)
申请人	制造商或进口商	制造商或进口商
认证模式	型式认证	自我认证
符合性证据	认可实验室出具的报告	申请人提供的证据
质量保证	ISO 9001认可或认证机构审查	申请人自行确认
证书签发	认证公司签发	申请人自行制作
证书注册	认证机构执行	申请人自行操作
有效期	1至5(4)年	1至5(4)年
维护审核	机构执行	无

需要注意的是，EAC认证申请单位必须是海关联盟境内主体，也就是必须由进口商或是本地制造商申请。因此对于没有俄罗斯分支机构的出海品牌，需要认证机构和采购商、分销商沟通好认证与送检事宜，避免因缺乏合规程序而导致对方受罚。

三、俄罗斯销售渠道介绍

（一）平台电商

根据俄罗斯互联网贸易公司协会（AKIT）公布的2023年线上销售数据，该年度俄罗斯在线销售额接近6.4万亿卢布，相较2022年明显增长了28%。其中，96.9%的在线销售额来自俄罗斯国内，剩下3.1%则是来自跨境电商。2023年电商销售占社会消费品零售总额的比重也有上升，从2022年的11.6%增长到了13.8%。在线销售中所占份额最大的产品品类是数码和家用电器（18%），之后则依次为家具家居（15.4%）、服装鞋类（14.6%）、食品（11%）、美容个护和保健品（8.1%）。相较2022年，品类的占比没有明显变化。



据俄罗斯国家统计局（Rosstat）数据统计，至2022年底，互联网普及率超俄罗斯总人口的85%，约1.25亿人；智能手机用户约为1.06亿人，渗透率73.6%。参考美国市场的发展情况，预计未来俄罗斯电商仍有较大发展空间。

根据俄罗斯零售行业研究机构INFOLine出具的数据显示，俄罗斯综合电商平台目前GMV排名之首为Wildberries（2023年GMV为258亿美元，市场份额为47%），其次为OZON（2023年GMV约189亿美元，市场份额为35.5%）、Yandex Market（2023年GMV约56亿美元，市场份额为11.8%）。由于专注于跨境市场，以及受到其他电商平台的竞争，2023年速卖通表现不如前面三大平台。2023年OZON平台在中国开启大规模招商，随后在2024年1月Wildberries正式向中国卖家开放。这三个平台除了覆盖俄罗斯市场外，同样也覆盖了哈萨克斯坦、白俄罗斯、塞尔维亚、乌兹别克斯坦、亚美尼亚、阿塞拜疆等俄语市场。

相对于国内独步全球的电商生态，俄罗斯电商平台整体的技术底层、营销玩法、运营精细化水平和平台支持还停留在约2015年的国内电商水平，与亚马逊相比远未成熟。同时由于消费习惯与政策规定原因，俄罗斯本地目前还不存在TikTok For Business成长的土壤。三大平台目前OZON已开放跨境业务且有众多中国卖家销售商品，Wildberries则是以邀请/审核制度控制跨境卖家入驻数量，而Yandex Market虽然开放除乌克兰外任何国家的卖家注册，但需要卖家在俄罗斯，白俄罗斯和哈萨克斯坦这三个国家中的任一国家可交付或者出售，也就是需要卖家在本地拥有海外仓发货。

以下是三大平台的特征介绍：

1.OZON

OZON成立于1998年，是俄罗斯最早的电商平台之一。凭借着丰富的商品种类和完善的物流配送体系，OZON在俄罗斯及周边地区拥有庞大的用户群体。2023年OZON正式在中国设立分支机构并大规模招商，开启了跨境电商业务。然而，与各跨境电商平台相同，平台对于本土卖家的倾斜相当明显——本土店的流量约为跨境店的5-10倍，这主要原因来自于国家对本土企业的政策倾斜原因。

OZON 采用卖家入驻模式，每个卖家都可以将他们的商品放在网站上，收取固定百分比佣金。此外，OZON 可以安排订单、处理货物并实行配送。如果商品因任何原因令买家不满意，卖家需支付退货、无人认领、取消等订单处理费用，这三类服务是卖方的基本销售和物流成本。如选用平台服务，根据卖家的服务量不同所产生的价格均有差异，取决于销售商品的履约方案：FBO、FBS 或 realFBS模式。

FBO为平台自营的FBO终端配送体系，是使用OZON官方仓储、打包、物流配送等服务的发货类型；FBS是指OZON本地卖家有自己的本地仓库，出单之后会把打包好的包裹转交给OZON Rocket进行派送的发货类型；realFBS(rFBS)则是仅将OZON作为交易平台，在此模式下，卖家需要自行管理货物的存储、订单处理和配送。

OZON整体功能设置与定位，在俄罗斯境内接近于亚马逊和我国的京东，一方面该平台拥有自营的FBO终端配送体系，另外一方面也同样存在“跟卖”等功能。不过，OZON的商品详情页（Listing）所有权属于店铺，不存在亚马逊争抢购物车的情况。

目前平台流量主要是来源于自然流量和搜索，广告占比只有0.32%，对注重产品质量和内容的卖家相对友好，但同时平台的流量工具与数据分析工具功能少，对于广告效果全链路分析的支持较弱，流量池深度不足的结果容易导致平台较难通过“大力出奇迹”的烧钱方式快速拿到结果，相对而言更需要依赖精耕细作。此外，需要注意OZON平台官方人员日常会关注同一卖家的产品或品牌在Wildberries的售价，如价格相差过大可能触发平台风控机制暂时屏蔽销售链接。

2.Wildberries

Wildberries成立于2004年，是俄罗斯第一大的电商平台，最开始主要以自营电商形式，自2014后转向卖家入驻制平台。该平台目前在用户量、访问量与销售量都是毫无争议的第一，是俄罗斯商品品类最丰富的电商平台，拥有超过4万个品牌的商品，以及全俄罗斯最密集的线下经销点和自提点。目前，Wildberries已经在全球14个国家设立运营站点，包括俄罗斯、美国、法国、意大利、西班牙、德国、波兰、以色列、斯洛伐克、白俄罗斯、哈萨克斯坦等。该平台是俄罗斯第一个承诺全境免费送货的电商平台，深得年轻消费者的喜爱。

尽管Wildberries的用户量和访问量方面在俄罗斯境内的地位与亚马逊在北美区的市场地位接近，但从用户属性和价格敏感度来看，该平台更类似于我国的淘宝平台，拥有海量的中小卖家。客单价方面比OZON低20%~30%，与之相对的则是高出两到三倍的访问量以及卖家数量。由于Wildberries平台官方对于价格管理机制不如OZON严格，因此许多卖家存在提高单价再大幅打折的方式吸引用户。如新品牌不主动管控，长期而言对品牌可能存在渠道乱价风险。

物流履约方面，本土店卖家可选择的物流仓储方案和成本构成与OZON基本一致，可选择FBO（与OZON的FBO模式相同）、FBS、DBS（即OZON的rFBS模式），FBO与FBS模式在销售佣金方面保持一致。需要注意的是，Wildberries在物流履约方面的细致程度高于OZON不少，对于产品有严格的标签和包装要求，每件商品和整个包装都必须有条形码和必要的信息，产品包装也需要根据情况正确选择混合箱、单箱、单托盘等形式的其中一种。如果违反这些规定，将不接受送货，甚至可能因此被平台罚款。

相对于OZON来说，Wildberries站内广告工具相对OZON更丰富，既有“大力出奇迹”的首页品牌广告，也有“小步快跑”的低单价效果广告，但由于卖家数量众多，意味着流量成本比OZON平台更高——过往平台也曾存在变相惩罚不愿意参加促销的卖家记录，如果拒绝参与的卖家将在促销期间增加交易佣金，增加比例高达10%以上。此外，该平台对于商家的管理较为苛刻，事后罚款处罚机制严格，稍有不慎便容易因罚款导致亏损。

3.Yandex Market

Yandex公司于1993年在俄罗斯成立，目前已成为俄罗斯第一大、欧洲地区第二大搜索引擎。当然，Yandex除了为用户提供日常搜索服务外，还涉及地图、百科、内容平台、电子商务、电子邮箱、互联网广告、视频内容、外卖、打车等其他服务，几乎是今日头条+百度+滴滴+美团+大众点评+Youtube的集合体。

Yandex Market作为该公司综合电商平台，访问量和OZON与Wildberries有一定差距，但得益于母公司Yandex在俄罗斯互联网的布局，对品牌而言其广告流量的精准程度以及广告的溢出效应高于另外两个平台。通过Yandex SEM吸引的用户，在Yandex检索的行为将同步反馈至Yandex Market、Dzen（俄罗斯版今日头条）、Yandex Go（俄罗斯版滴滴）、Yandex Video（俄罗斯版Youtube）等一系列平台和官方的网盟合作伙伴，形成长效而密集的广告效应。此外，该平台打通了众多线下连锁零售渠道的线上平台端口，因此在Yandex Market消费者不仅可以在入驻店家的店铺下单，还可访问零售商在Yandex Market开设的主页，享受同等的售后服务。

Yandex Market是三大电商平台中入驻最严格的平台，尽管不像Wildberries需要缴纳保证金，但根据平台近期规定在该平台销售商品必须使用俄罗斯法人账号注册，在开店时也需要提交一系列EAC商品认证证书和品牌商品的销售许可证证明，并在俄罗斯、白俄罗斯和哈萨克斯坦三国中的一个国家提前备货。

物流履约方面，可选择的物流仓储方案和成本构成与其他两个平台基本一致。如选择Yandex FBO模式，平台揽收货物的费用将按整箱或整托盘收费，根据仓库距离位置而有所不同，平均整箱价格在200卢布左右，整托盘在2500卢布左右。入仓后商品整体周转期小于90天（服饰鞋帽为180天）的SKU无需支付仓储费用，反之则需支付仓储费用——莫斯科地区的仓库为0.1卢布/0.001立方米/天，其他仓库为0.05卢布/0.001立方米/天。终端配送方面，总重量小于25公斤且包装三边之和小于200立方厘米的单件包裹，取产品价格的5.5%作为费用（封顶300卢布），反之则收取500卢布/单件。FBS在终端配送收费方面与FBO基本一致，在交付方面FBS和DBS与Wildberries同样存在发货早于或晚于计划装运时间导致的罚款，最高为整笔货值的20%。

Yandex Market的消费群体定位是三大平台中最高的一批，平均客单价在10美金以上，许多产品在该平台的销售客单价高于OZON和Wildberries，对品牌类产品可起到更好的价格支撑作用。对于品牌商而言，其广告工具背靠Yandex搜索引擎，广告流量的精准度和丰富程度为三大平台之首，后台智能化程度较高，数据分析功能为三大平台之首，因此更适合精细化运营。然而，该平台的消费者对于产品的质量、页面品牌化程度和线下渠道入驻情况关注度高，对于新进入市场的品牌而言，单纯通过“烧钱”无法取得直接有效的效果，需要长久持续的细致耕耘。

4.三大平台对比总结

	OZON	Wildberries	Yandex Market
特点	对于中国卖家而言，运营技巧可参照亚马逊，但总体没有亚马逊复杂。用户价格敏感度普通，可适度提高价格打开毛利。空间流量成本适中，适合配合品牌独立站作为产品销售阵地。	对于白牌商品或是低价商品，该平台在流量供给方面十分充足。广告工具方式多种多样，上限较高，可通过大资金投入打开局面。用户价格敏感度高，偏好低价和大折扣商品，如品牌主打中低价位，可快速获取受众销量。	商品品牌化程度高，对偏远地区物流覆盖较强。允许用户搜索、比较和购买来自在线和实体零售商和独立站的同一产品。流量成本低，广告工具与分析工具最为完善，但并不集中于电商平台本身。
难点	销售规则对运营方精细化运营和选品能力有一定要求，广告工具天花板较低，操作较难实现精细化运营。	总体倾向低价，需要对供应链成本环节有强把控能力平台处罚力度大，对于不熟悉平台的卖家风险系数较高流量成本为三大平台之首。对于“格局已定”的大权重链接，后来居上难度较高。	对于新品牌而言，需要以高度本地化的方式运作，短期爆发的难度较高。由于依托Yandex搜索引擎，广告投放需对品牌流量拥有全局的理解。
销量驱动因素	OZON可设置的广告工具有限。爆品往往并不是靠堆广告流量来获取订单的，更多是通过全域营销带动的自然流量。广告主要在测品环节可发挥更大的作用。	Wildberries的环境和深度与2015年的淘宝接近，要跑出大销量需要高频度操作关键词竞价、详情页优化和多种广告设置，但总体成本仍低于15年淘宝的流量成本。	Yandex Market的销量驱动主要依靠品牌入驻各类零售渠道带来的联动和Yandex搜索引擎的投放效果，相对其他两个平台更看重品牌力、信用和内容原创性。
门槛	低	中	高
佣金水平	6% ~ 22.5%，平均在12% ~ 17%，最高档位品类为内衣与针织袜	3% ~ 25%，平均在10% ~ 19%，最高档位品类为服装配饰和鞋。	3% ~ 22.5%，平均在13% ~ 18%，最高档位品类为电脑配件和耗材。
回款方式	B2B回款，每月2次	B2B回款，每周1次	B2B回款，每月1次
优势类目	3C数码、电器、美妆、家居、母婴	服饰鞋帽、配饰、食品、家居、母婴	3C数码、机械设备、DIY产品、家电

(二) 连锁经营

尽管电商发展迅猛，但正如同西方市场，在俄罗斯线下渠道仍然是当前销售终端的主流。根据俄罗斯联邦统计局数据，2023年俄罗斯联邦全境零售销售总额为48万亿卢布，连锁渠道贡献的销售额为36.1%（其中食品饮料相关渠道贡献率为48.6%）。2023年俄罗斯市场的主要零售渠道保持了较高的增长率，并加大了向东部地区的扩张力度。区域零售网络面临较大的考验，许多玩家面临被大型连锁零售商吸收整并的命运。根据俄罗斯零售行业权威媒体Retail.ru的报道，通过主要市场参与者在2023年开设了多少家门店与2022年的比较结果，挖掘未来市场的渠道格局。

需要注意的是，这里的实体环境不意味着产品必定是在线下完成支付采购，线上独立站/APP与实体店结合的全渠道销售更适合用来描述俄罗斯的销售场景。用户不一定会在线下完成支付，但会参考独立站的品牌内容、售后服务与订货交付政策，在线上寻找到下单方式后到社区提货点提货，而前置仓配送与售后则是由线下实体店完成，而有能力布局百店级别规模的渠道，一般都是各领域的连锁渠道。

以下是俄罗斯境内的连锁渠道示例，供参考：

1.FMGC（快消品）行业：综合连锁巨头

• X5 集团

X5 Retail Group N.V.(LSE: FIVE、MCX: FIVE) 成立于 1975 年，总部位于荷兰阿姆斯特丹，是俄罗斯最大的食品零售商，第一大综合零售商。X5 集团经营多种零售业态：包含便利店Pyaterochka（Пятёрочка）、超市Perekrestok（Перекресток）、硬折扣店Chizhik（Чижик），以及 Perekrestok.ru 在线市场、5Post parcel和Dostavka.Pyaterochka 和 Perekrestok.Bystro 食品配送服务。根据德勤数据显示，X5 Group在全球 50 强零售商中排名第41 位。

2023年内，该集团名下新开设了3149家门店。其中Pyaterochka便利店增加了 2,144家门店，总数达到21,308家，Perekrestok超市增加了1家门店，达到972家，硬折扣店Chizhik增加了983家门店，总数达到1,500家。新开设了2家“暗店”（一种无对外门面，专营外卖配送的食品与快消品店铺），现在有9家。目前，X5集团总共拥有24,472家门店，如果算上食品配送服务网络覆盖面积，其零售业务覆盖面可谓全俄罗斯第一。

2023年3月，Pyaterochka成为第一家在远东开设门店的连锁食品零售商，并在第四季度收购了Khabarovsk Amba连锁店的门店；Chizhik于2023年10月在西伯利亚开设了第一家门店，并计划积极扩大在该地区的业务。硬折扣店渠道的开发目前是X5首要任务之一。到 2027年，该公司计划开设5000家Chizhik商店。

• 马格尼特Magnit

马格尼特（MAGNIT）是俄罗斯第二大综合零售商，旗下拥有多样化的零售店铺，包含便利店、超市与化妆品店。除了食品之外，Magnit同时也是化妆品专营连锁店铺中前三大渠道之一。与X5集团不同，Magnit主要定位在中小城镇和农村市场，拥有30多个物流配送中心和大约6000辆配送货车，90%的货物和大卖场中70%的货物都由自己的配送中心供应。

此外，Magnit非常重视自有品牌的建设，不断开拓公司自有品牌商品的SKU，擅长通过与全世界的供应链合作推出新产品，并在先进技术对供应链管理的赋能作用也极为重视。该集团曾重金雇佣技术专家来研发供应链模型，基于各地区不同的经济发展状况、人口密度等指标，动态地调整库存等核心运营决策数据，从而大幅提升了运营效率。

截至2023年底，Magnit管理着超过 29,000家各种形式的商店，包括18,626家 Magnit便利店和折扣店、2224家 Dixy便利店（类似于我国的联华超市）、7699家Magnit化妆品店、488家Magnit超市。2023年新增了1302 家门店，在食品与日用品领域为971家门店，化妆品领域则新增了242家。而子公司Моя цена则拥有1134家折扣店，其中 B1硬折扣连锁店到2023年底已发展到 55 家门店。2024年，该连锁店计划加快扩张步伐，开设数百家门店，并扩展到莫斯科和莫斯科地区以外。该品牌主打生鲜与即食商品，通过集团的数字化技术与配送网络压缩运营成本，从而做到40%左右的折扣空间。

• Lenta(Лента)

Lenta是俄罗斯老牌超市集团，该公司于1993年由Oleg Zherebtsov在圣彼得堡成立，除了线下购物外，Lenta还通过其点击提货服务和快递服务为客户提供在线购物的机会。截至2023年12月31日，Lenta管理着261家大卖场、246家超市和2312家便利店，总销售面积超过179万平方米。从品类来看，该集团的定位类似于美国的沃尔玛，但就渠道丰富程度而言，目前已显著弱于Magnit与X5两大竞争对手——作为俄罗斯现代食品零售发展的先驱，X5和Magnit通过数字化管理、多类型业态组合和精细化运营，目前已成为该行业的绝对领导者，将老牌巨头甩在脑后。

· 红绿灯超市 (Светофор)

红绿灯超市于2009年开业，每家商店的平均面积为1000平方米，主要分布位置位于郊区位置，顾客大部分需要私家车前往。该超市主打仓储式量贩，出售分量但包装相对简陋的商品。其受众是收入平均或低于平均水平的家庭人士，他们计划购买并每周访问商店一两次。此外，该零售商还向客户承诺价格比其他零售商低20%。为了确保商品成本足够低，红绿灯超市的食品类目主要销售可长期储存商品，如罐头食品、冷冻食品和不需要特殊储存条件的商品，并不像Magnit等超市一样出售鲜食和熟食。商店内的员工数量也非常少，没有跟单员和销售员。平均每家店只有10名员工。

到2024年初，该品牌门店数量预计将增长至3895家，2023年新开门店约350家放慢了扩张的步伐。在X5集团与Magnit下场试水硬折扣渠道后，发展势头受到了较大的冲击。

2.FMGC（快消品）行业：细分连锁

连锁细分渠道大部分没有综合型连锁巨头那么多的知名度，但由于其切准的定位，大多拥有稳固的消费群体，在垂直品类或同一价格带的品类覆盖度拥有比连锁巨头更大的优势，这些渠道大多不是大店形态，而是以数量覆盖周边居民取胜。

· 红白商店 (· Красное & Белое · и · Бристоль ·)

著名的红白 (Red & White) 和布里斯托尔 (Bristol) 商店主要通过销售烟酒获取增长。历史上第一家红白商店于2006年8月开业，并且抓住了每一次俄罗斯调整烟酒法规的契机，提前调整商品布局以便第一时间向消费者供应商品。

Red&White and Bristol在2023年创纪录的开设了4500家门店，突破了2022年新增4000多家门店的历史记录，如此激进的开店策略使其成为连锁网络中开店速度第一快的集团。目前该集团在俄罗斯境内拥有超过30,000家商店，是烟酒类产品毋庸置疑的第一大销售渠道，即便是Magnit和其他主要零售商的采购经理都不得不参考酒类生产商和分销商在该渠道的销售表现作为选品参考。

· Fix Price

Fix Price是俄罗斯折扣零售模式的先行者，其提供的产品数量虽然比传统零售店少——单店陈列商品最多不超过1800种，包括日用百货、化妆品和食品，但这些产品相对固定价格，普遍低于250卢布，其中约80%低于150卢布。这家起始于2007年的低价商品连锁品牌目前在俄罗斯拥有约6400家网点，在其他国家拥有658家网点。2023年该品牌新增了751家门店，到2024年预计还将新开至少750家门店。值得注意的是，该商店中绝大多数为日用百货类商品产自浙江宁波。

· VkusVill (ВкусВилл)

VkusVill主营健康食品，定位为提供“天然、健康的食品店”，提供优质、天然的蔬菜、水果、肉、牛奶等食物，95%的产品来自俄罗斯本地。该公司的品牌下有超过7700种不同类别的产品，在俄罗斯62个城市拥有1300多家商店，并且拥有自有的供应链、配送网络与线上商店。

在过去的一年里，VkusVill开设了531家新店和28家暗店，与2022年相比，发展速度增加了5倍。几乎每天都有2个新网点开张。除了通常的格式外，2023年还出现了第一批社区小商店——VkusVill Mini和Gracestor。这种商店的特点是面积小（60-80平方米）和个性化分类，以满足该地区居民的需求。其中Gracestor结合了独立在线订单组装区的商店，强化了社区周边配送的功能，以响应线上下单配送需求。除了VkusVill自己的商店外，该品牌的产品还供应给1,800多家合作伙伴，包括便利店、餐厅、酒店、健身俱乐部、连锁药店、电影院、加油站、铁路和航空运输公司。去年，该品牌的批发部门开始向其他独联体国家销售品牌产品。

3.数码与家用电器

2022年6月22日，俄罗斯通过了平行进口法，并公布了允许平行进口（俗称水货）的商品清单；根据该法律，俄罗斯可以按照清单合法平行进口部分外国商品，且不需要提前得到商品版权所有者的同意。这表示在俄罗斯市场迎来转机的不

仅只有品牌厂商及其供应商，一些白牌、灰牌产业链也有机会从中获利。在技术和电子产品方面，该清单包括西门子、松下、苹果、英特尔、三星、戴森、罗技等众多品牌产品可平行进口到俄罗斯。这个举动显然不利于那些宣布暂时断供的品牌，但是遭到多国制裁之后，俄罗斯许多进口产品价格快速上涨，因此该法案的推出实际上属于无奈之举。上述决策目前唯一可以肯定的是，将会有大批“平行进口商”及其供应链有机会享受到这一波红利——特别是拥有非常成熟、完善且庞大的产业链中国商家。

以小米、荣耀和Realme（OPPO旗下子品牌）等手机品牌，以及海尔、米家等家电品牌为首，中国家电与数码产品正在加速填补欧美产品离开后的市场空缺，随着这些品牌产品在俄的市占率大幅增长，渠道也因此受益。

• M.Video&Eldorado

俄罗斯最大的电子产品零售商 M.Video-Eldorado原本是分属两家不同的品牌，经过合并后各自保留其门店商标。2023年，该集团的商品总值（GMV）为5400亿卢布，其在线业务正在快速增长，销售额可占集团GMV的71%，与Magnit、X5集团相似同属于数字化管理深度非常高的俄罗斯零售集团。APP、独立站与线下零售网络与自有的配送服务构成其强大的渠道竞争力。

截至2023年12月底，M.Video-Eldorado 连锁店在俄罗斯373个城市拥有1,245家商店。年内，该公司以新的小店型业态开设了62家M.Video商店，并计划在关键地区进一步扩大规模。到2024年，预计将有至少100家M.Video商店开业，主要是以小店型的形式。

• DNS

DNS发家于俄罗斯远东地区，是一家比较有特色的线上和线下结合的数码电器连锁集团，1998年在符拉迪博斯托克（海参崴）创立，年营业额高达6000亿卢布，根据该公司的网站，DNS在2024年初共有2651家商店，1186个仓储配送点覆盖俄罗斯全境。此外，旗下还有Technopoint数码连锁店和Kvartet vkusov（口味四重奏）连锁便利店两大品牌。

DNS销售的品类包括家用电器、健康与美容、数码、办公、家具、工具与建筑、园林设备、汽配等等，非常齐全。2021年DNS集团排名俄罗斯民营企业第22位，是一家有实力和稳定顾客群体的连锁零售集团公司。

• DIY工具与家居

DIY领域是俄罗斯市场相当重要的门类，通常与建材、家居放在一起综合考虑。如同欧美地区一样，俄罗斯居民同样拥有相当浓厚的DIY文化，人们对于独立生产一些产品供自己和家庭使用的活动充满热情，从而带动了相关工具与材料的销售。在这个领域大部分的玩家倾向于小店模式，但近年来开始了小店连锁化的趋势。

• VseInstrumenti.ru(В с е И н с т р у м е н т ы . р у)

Vseinstrumenti.ru 创建于2006年，是领先的DIY工具商店，拥有完善的线上布局。目前，VseInstrumenti.ru 网站的月访问量超过3000万次，拥有包括超过100万件可供销售的商品，主要是电钻、焊机、电锯、钉枪、扳手、螺丝刀等工具及相关耗材。在2023年该公司新开设了200多家门店，使得线下门店数量增加到900家。2024年，该公司计划将再扩大300个门店。该商店主要以小店型为主，大店型为辅。

Vseinstrumenti.ru 的客户主要为家庭用户及小店，主要满足及时性需求，因此尽管集团管理非常多SKU，具体到单店仍以常用品类为主。不过集团发达高效的配送网络和数字化管理工具可快速在不同店铺与仓库间实现调货与配送。

• Petrovich(П е т р о в и ч)

彼得罗维奇建筑贸易公司是俄罗斯领先的DIY零售商，于1995年在圣彼得堡成立，专门从事建筑材料和维修用品的贸易。该公司主打超大型一站式商店，单店面积为1.5万平方米的大型建筑，拥有复杂的仓库基础设施和大型交易大厅，目前在圣彼得堡、莫斯科、西北联邦区和中央联邦区拥有20个综合体，以及一个金属仓库和生产基地，销售大约30,000多种商品。2023年，彼得罗维奇收购了两处3万平方米的办公楼和一块3.5万平方米的场地，用于建造新的销售点。同时，该品牌开始以Petrovich Ryadom的名义开设小型商店，计划在2024年开设16家新店。

彼得罗维奇的客户中有一大部分是建筑和维修领域的工头和专业工匠，一般他们拥有多个施工团队。由于需要同时

开展多种复杂的建筑项目，他们对一次性采购多种类商品采购的需求依赖度极高，因此更青睐于在备货种类齐全的综合体中完成一站式采购。为了更好地服务于专业人群，彼得罗维奇专门开发了许多便利性工具，方便用户估价、管理采购进度。

• Hoff

Hoff代表“家具之家”，字面意思是“创造室内设计的家”。该品牌起初由欧洲家具领域知名企业创建，而后自母公司剥离，在俄罗斯以独立品牌形式运作。Hoff大卖场连锁店是俄罗斯最大的家具连锁店之一，同时也是俄罗斯唯一一家兼具大卖场和连锁店的家具和家居饰品连锁品牌。该品牌店型分为三种大小，其中Hoff Mini是迷你形式，单店面积1000-1500平方米；Hoff Home是中等形式，单店面积1500-2000平方米，而最著名的Hoff店型则以一万平米以上独栋建筑著称。

截至2023年底，Hoff的总收入与2022年相比增长了16%，达到 807 亿卢布。增幅最大的是在线销售：在线商店的订单收入增长了23%，订单数量也增长了23%。该品牌在俄罗斯拥有 50 家门店，预计到2024年将增长至62家。目前超过90%的供应商是俄罗斯制造商，这主要是出于降低物流成本并控制从工厂到商店的所有阶段所需的产品质量水平所致。此外，该公司还拥有自己的工厂，生产橱柜和花园家具、厨房家具、沙发和床。

• OBI

OBI是一家国际建筑和家居用品零售连锁店，起初德国OBI GmbH & Co. Deutschland KG公司拥有。品牌名称“OBI”来自“hobby”一词的法语发音，选择它时考虑到了大卖场的一般概念——将公寓，小屋和花园的改善变成一种爱好。迄今为止，俄罗斯在12个城市有24家大卖场：莫斯科7家，圣彼得堡5家，下诺夫哥罗德和叶卡捷琳堡2家，喀山、克拉斯诺达尔、萨拉托夫、梁赞、布良斯克、图拉、伏尔加格勒和伏尔日斯基各一家，销售超过80,000件商品。

OBI大卖场于2022年3月暂停营业，并于5月恢复，之后该连锁店品牌多次易主。该公司已经6年没有开设新店，预计在2024年将恢复新店开设计划。

• Leroy Merlin

Leroy Merlin是一家法国公司，是欧洲最大的DIY零售商之一，成立于1923年，是Adeo集团的一部分。该公司于2004年进入俄罗斯市场，该公司在分类、营业额和每平方米销售额方面在DIY连锁店中名列前茅。

Leroy Merlin大卖场通常与欧尚位于同一地点，面积从8000平方米到20,000平方米不等。值得注意的是，Leroy Merlin除了销售DIY工具外，同时也销售各类建材，包含墙板、地板、门窗、卫浴、墙纸等，产品源自世界各地，中国制造的商品在其中也具备一席之地——可惜大多以贴牌的方式出现。

为了管理建材这种SKU极其繁杂的门类，该连锁品牌拥有超过1200名IT人员与产品设计师，具备强大的数字化能力，同时允许用户通过网站与APP模拟设计自己的住房，通过在线渠道下单后由集团自营配送网络配送上门。这使得Leroy Merlin得到比其他渠道更高的商品溢价及更高端的客户群体。

4. 时尚

在服饰鞋帽领域，消费者正在转向更廉价的俄罗斯本土品牌。以鞋类为例，在2024年1月至4月在俄罗斯销售所有类型的女鞋的平均价格为每双2954卢布，比2023年前四个月的同一指标低25%。政府正在有意识地鼓励本土民生用品的制造商开拓市场，致使2024年俄罗斯相关工厂产能飙升。

现在电商平台上，俄罗斯品牌数量已经超过了外国品牌。服装、鞋帽与配饰领域作为俄罗斯在线市场增长前四名的行业之一，以廉价产品的销售线上化趋势尤为迅猛。然而，时尚领域的线下渠道不会因此而消失。毕竟衣服配饰需要试穿，中端定位以上的产品仍非常依赖情绪化购买，线下的客户体验几乎不可替代。服装鞋帽与珠宝首饰品牌特别依赖特许经营行为扩张，借此展示品牌形象并缓解库存压力。同时，根据有关部门的统计，本地商户对于寻求品牌加盟的行为也有近120%的增长，但这个市场95%主要由俄罗斯本土品牌占据，现存的大部分外国品牌由于缺乏本地化服务能力，难以通过特许经营行为扩张。

• Melon Fashion Group

Melon Fashion Group成立于2005年，是俄罗斯第一大时尚服饰集团。2020年公司收入跻身俄罗斯500强企业之列，并入选RBC-500评级。旗下拥有Zarina、befree、Love Republic和Sela品牌。如同国内的服饰企业，这些品牌店铺销售的产品均为自有品牌产品，集团拥有执行从设计、生产、物流到男女服装和配饰的分销、销售、推广的全周期业务，2023年年营收超过600亿卢布，其中25%为线上销售收入。

在2023年Melon Fashion Group新开设了200多家门店，包括新IDOL品牌的18家门店。截至2023年12月31日，该集团共拥有923家门店（包含自有和特许经营），包括：Zarina（297家）、Befree（262家）、Love republic（165家）、Sela（181家）、IDOL（18家）。

• Gloria Jeans

Gloria Jeans是俄罗斯大型的垂直整合时装零售商之一，其定位类似于H&M、Zara等品牌。截至2023年12月31日，它拥有包括遍布300多个城市的710家Gloria Jeans连锁商店，以及自有工厂、亚太地区的开发和生产中心，品牌产品在最大的市场和自己的在线商店中展示。2024年，Gloria Jeans计划翻新200家门店，面积从600-800平方米增加到1500平方米。

• Lime

Lime连锁店自2008年以来一直存在，但该品牌的门店在2022-2023年才开始积极开业，当时它开始占据购物中心主力租户的位置，在许多城市坪效超过Zara的平均水平。该品牌的扩张非常低调，没有积极的广告活动和高调合作声明，官方消息来源甚少。从门店风格、定价、理念与产品类型来看，整体偏向优衣库。

2023年年初，该品牌宣布启动鞋类生产、发布了一系列内衣，并在夏季推出了其历史上的第一个男装和童装系列。还有报道称，Lime计划进入家居用品领域。截至2023年底，Lime的年收入超过100亿卢布，拥有59家自有零售店和33家特许经营店。

• Lamoda Sport

Lamoda设立于2011年，起初是作为线上平台出现，一直到2023年才通过以收购兼并形式推出线下连锁店品牌。

Lamoda Sport零售连锁店于2023年推出，目前拥有50家门店，每天都有几家新店开业。该零售商计划到2024年底将网络扩展到100家或更多门店。不同于前述的品牌，Lamoda Sport主要以销售其他品牌的产品为主，是真正意义上的零售渠道商。

该零售商的线下商店将以四种形式呈现：Lamoda Sport、Lamoda Sport Kids、Lamoda Sport Urban、Lamoda Sport Outlet，分别对应到运动服和鞋类、青少年和儿童的运动服和鞋子、街头时尚以及仓卖。

• Henderson

HENDERSON Fashion House是俄罗斯最大的联邦男装零售商，定位类似我国的海澜之家，30年来一直为平价奢侈品领域的男士工作和休闲提供优雅时尚的系列。所有门店都提供一系列男士服装、鞋子、配饰、香水和化妆品，还提供定制剪裁服务。

目前该品牌在全国64个城市经营着159家直营店，在2023年还在亚美尼亚开设了两个展厅。根据该公司的年报报告显示，2023年Henderson的收入同比增长超过35%，达到近170亿卢布，主要的增长动力是通过自己的在线商店和主要市场的在线销售增加，以及在流量增长的背景下自有商店的销售。

• Sokolov

俄罗斯家族珠宝首饰公司，是俄罗斯最大的珠宝品牌之一，拥有超过35千平方米的自有生产设施。SOKOLOV的产品不仅在俄罗斯，在欧洲其他区域也广为人知。2023年该品牌的零售店铺从416家增加到650家，新增了150家自有商店和84家特许经营店。2024年，该连锁店将继续积极发展：计划开设约80-90家特许经营店和约300家各种形式的自有门店，其中包括约200个入驻在其他店铺中的专柜。

• 585*З о л о т о й / 585*Gold

585*Gold是一家俄罗斯特许经营的联邦零售珠宝连锁店，同时销售自有品牌与合作品牌的产品。这家珠宝连锁店于2000年开始在圣彼得堡开展业务。产品矩阵核心为珠宝首饰与黄金首饰，其他非核心产品包含手表、太阳镜、独家餐具和俄罗斯和外国知名品牌的纪念品。迄今为止，585*Gold在圣彼得堡、列宁格勒地区和科斯特罗马市拥有自有品牌“Talant”的珠宝生产基地。与珠宝市场的其他零售商相比，585*Gold以较大比例的黄金首饰产品比重闻名。2023年该品牌开设了39家新店，并在同年进行了品牌升级，展示了具有更新设计、布局、特殊照明和门头横幅的新店形象。目前，该品牌在俄罗斯1000个城市和420个地区拥有80多家商店。

• Sunlight

俄罗斯品牌珠宝零售渠道，隶属于“Oniks”集团公司，截至2023年12月31日，Sunlight公司在俄罗斯253个城市经营着701家门店，2023年在43个新城市开设186家新门店。

Sunlight以销售钻石类产品闻名，从门店数量来看，是珠宝零售领域毋庸置疑的第一，同时也是该领域最早开启数字化改革的代表，其名下APP在2022年创纪录的数据证实了其在珠宝在线渠道的领导地位：线上渠道在公司总收入中的份额为35%。每月有超过1000万用户访问SUNLIGHT网站和移动应用程序，使其成为俄罗斯最受欢迎的在线珠宝平台。同时，由于其主打钻石产品，2023年SUNLIGHT还顺势进入了约会服务领域，推出APP“SUNLIGHT Dating”。

5.美妆护肤

网上购买化妆品的习惯正在被培养起来，线上渠道自2020年后快速发展，每年增速接近翻倍增长，预计到2027年可占整体化妆品零售额的20%，但是受限于卢布贬值以及高端品牌撤出的影响，平均单笔订单金额在2022年下降了近23%。由于安全性、体验效果与获取产品即时性，更多人还是倾向在线下或是带有线上商店的实体渠道购买化妆品。

• Л е т у а л ь /Letoile

L é toile（法语：L é toile）是一家化妆品零售连锁品牌，主要销售化妆品与香水。提供来自全球美容产品行业150多个品牌的产品，包括香水、装饰化妆品、皮肤和头发护理、个人护理和儿童产品，以及自有品牌“Letoile Selection”。就其专业性与数字化渠道覆盖人群来看，其综合实力可谓俄罗斯美妆专营店第一渠道。

2023年在俄罗斯境内有超过1000家自营店铺，分布在250个行政区和乡镇，主要开设于购物中心、商圈和机场。该品牌拥有大至2500平米的旗舰店型，也有500平米的标准店。Letoile是四大渠道中数字化程度最高的零售商，拥有自营在线购物平台Letu，每年平均有4700万消费者通过到店和自营平台购物。2023年销售个护、美妆、染发、香水产品总额突破千亿卢布，89%订单是通过自营线上平台完成。

• Magnit Cosmetics

尽管并非美妆专营店，但依托母公司马格尼特集团的资源，Magnit Cosmetics在俄罗斯美妆实体店中数量排名第一，但数字化覆盖用户略逊于Letoile。该店铺以230平米的小型高密度的店形为主，是瞄准女性打造的非食品类便利店。在俄罗斯境内有2800家连锁，遍布1000个行政区和乡镇。

Magnit Cosmetis与集团旗下超市部门共享进货渠道、会员体系与超市内货架空间，拥有强大的溢价和分销能力。2023年销售个护、美妆、染发、香水、家清产品总额约1500亿卢布，SKU数量超过7500个。

• З О Л О Т О Е Я Б Л О К О /Gold Apple

俄罗斯的旗舰香水和化妆品连锁店，是以单店平均面积1500平米大型店铺为主打的品牌，主要开设于购物中心。由于单店面积大，因此店内陈列SKU数量非常多——单店平均陈列约60,000个SKU，1500个品牌。2022年销售个护、美妆、染发、香水产品总额约540亿卢布。Gold Apple陈列的品牌数量较多，部分中国彩妆品牌如Focallure（菲鹿儿）、ZEESEA（滋色）有上架销售。截止至2023年年底，共有35家Gold Apple在俄罗斯与白俄罗斯境内。

• Р и в Г о ш / Rive Gauche

俄罗斯美妆专营商店类别中定位相对较高的渠道，目前在俄罗斯境内共244家店铺，标准店单店面积在250平米-350平米，旗舰店为1500平米。2022年销售个护、美妆、染发、香水产品总额约500亿卢布。

根据媒体采访报道，该店的主打销售品类为高奢级香水、护肤品和彩妆，在俄乌战争后由于大量品牌停止营销活动和撤离市场行为，以及平行进口造成的成本抬升，采购经理正尝试以韩国品牌替代欧美品牌，但由于过往客群与新品牌的调性错位原因，不可避免地造成店铺客单价整体下滑。

• У л ы б к а р а д у г и / Rainbow Smile

该零售品牌已有20年历史，以销售廉价定位和大众定位的产品为主，客群定位与Magnit Cosmetics类似，女性可以在这里买齐一家人所需。该连锁店铺品牌在当地以经济实惠著称，除了彩妆、护肤品、家用日化等产品外，同时也销售卫生纸等日用杂货。店内大量提供来自俄罗斯本地、日本、韩国、德国、法国、土耳其、亚美尼亚、白俄罗斯、中国、阿联酋和其他国家的产品。标准店单店面积在150平米-250平米，商店内陈列的商品每家店各不相同，种类超过15,000件。

2022年销售个护、美妆、染发、香水产品总额约220亿卢布。自2023年初以来，Rainbow Smile在俄罗斯圣彼得堡和列宁格勒地区、鞑靼斯坦共和国、沃洛格达、萨马拉、车里雅宾斯克地区、雅罗斯拉夫尔等城市新开设了200多家门店，目前在俄罗斯境内共1300家店铺。

• И л ь д е б о т э / ile de beaute

LVMH旗下连锁化妆品渠道“丝芙兰”在俄境内业务出售给俄罗斯本地总经理后更名的渠道品牌，整体设计与丝芙兰保持一致。目前在俄罗斯37个城市拥有88家门店，其中26家在莫斯科。

6. 宠物

• Ч е т ы р е л а п ы / Four Paws

Four Paws（“四爪”）是俄罗斯最大的宠物店和宠物护理服务网络，销售超过25,000种产品，同时为客户提供便捷的服务，例如1小时内送达、忠诚度计划，以及APP预定洗护等等。截至2023年底，该公司拥有500多家商店、8家兽医中心、23家美容沙龙和12家综合空间，以及自有配送网络。兽医诊所还提供全方位宠物医疗服务：从预防性医疗服务，包括检查和疫苗接种，到使用现代设备的最复杂手术。

自2012年，开始推出自有品牌产品，并进行了全面的数字化升级，消费者可以在网站上、APP、电话以及实体渠道获取产品与预订服务。2019年，正式推出第一家宠物综合空间，该空间结合了零售店、美容沙龙和培训俱乐部功能，是名副其实的宠物全链条复合业态。

• З о о м а р к е т / Zoomarket

连锁超市集团Lenta针对宠物市场推出的零售渠道，在2023年取得了积极成果：销售额增长了2.2倍，客流量增长了近90%，人均订单增长了45%以上。2018年第一家Zoomarket设立，如今在莫斯科、圣彼得堡、列宁格勒和莫斯科地区的14家Lenta商店开展业务，该公司计划在2024年扩大该项目的规模。

• Б е т х о в е н / Bethowen

该连锁店的第一家门店于1993年开业。1995年，这家宠物店得名——“贝多芬”，以纪念同名电影中的圣伯纳德犬。迄今为止，已有99家商店在莫斯科，莫斯科地区和俄罗斯其他城市运营，销售约17000种宠物相关产品。

• З о о з а в р / Zoosavr

玩具与儿童用品连锁巨头“Detsky Mir Group”旗下的宠物连锁店。截至2023年年底，Zoosavr零售连锁店在俄罗斯49个城市拥有86个店铺。Zoosavr提供来自领先制造商的产品：食品，包括医疗、兽药、化妆品、卫生用品、美容产品等，共6000多种产品。

7. 儿童用品与玩具

2023年俄罗斯有126.4万新生儿，1~6岁以下儿童约1400万，近年来，俄罗斯儿童市场增长相对稳健，购买量稳步提升，但客单价处于下跌趋势。玩具购买者中，有房家庭是无房家庭的两倍，显示出家庭收入水平是与该品类强正相关的因素。数据显示，2023年俄罗斯儿童玩具市场增长9.8%，达到2270亿卢布（约200亿人民币）。考虑到通货膨胀率，真实增长约在5%~6%左右。近年来对俄罗斯儿童玩具市场产生潜在负面影响的关键因素是出生率的下降。儿童玩具的最大年龄也减少了一——从12岁（2019年）下降至10岁（2022年，以及战争导致的通货膨胀使得人民更关注必要消费。

孩之宝、美泰、乐高、迪士尼等西方品牌在俄乌冲突后拒绝向俄罗斯供应商品，2023年此类产品主要被来自中国的卖家以平行进口的方式填补，使得撤离的外国品牌儿童商品仍留在商店货架上，但大幅提升的售价毫无疑问劝退了消费者。此外，玩具是线上化销售趋势最明显的品类——根据零售报道显示，大约45%的玩具销售额是通过三个零售渠道进行：即Wildberries、Ozon，以及Detsky Mir连锁店。2023年底，Wildberries已成为最大的儿童玩具单一零售渠道，该品类约占该平台总销售额的10%，约400亿~500亿卢布。

• Детский Мир /Detsky Mir

Detsky Mir于1947年在苏联创建，目前是全俄罗斯最大的儿童用品连锁店，在全俄罗斯境内有1000家网店，销售来自世界各地的儿童品牌产品。该集团旗下拥有Babygo、Demistar自营儿童用品和玩具品牌，以及在线商店detmir.ru。2021年，该集团创立了宠物用品连锁店品牌Zoosavr，目前也成为了宠物用品连锁渠道领域中冉冉升起的新玩家。

• Кораблик /Korablik

Korablik是俄罗斯最大的儿童连锁店之一，该连锁店的第一家商店于2000年在莫斯科开张。现在Korablik覆盖俄罗斯100多个城市，拥有150多家门店，是儿童用品领域的三大领先公司之一。该商店销售包括孕妇产品以及从出生后到九岁的儿童所需的一切，来自世界知名品牌的食品，各种玩具，衣服，鞋子，家具，婴儿车等等，其在线商店现在有近300万人使用。此外，自2010年以来，Korablik一直在开发自己的品牌，现已推出Barkito、Parusok等儿童用品品牌。

• Gulliver

格列佛公司是俄罗斯三大儿童玩具与童装供应商之一，专业生产和销售童装与玩具超过25年。该公司计划在未来几年进入新生儿服装与成人服装领域，目前俄罗斯境内有174家格列佛商店在营业，包含79家自有商店和94家特许经营店。

• Toy.ru

TOY.RU是儿童用品市场中快速发展的联邦全渠道零售连锁店，目前www.toy.ru在线商店是俄罗斯互联网上儿童用品类别中最大的在线商店之一。TOY.RU以实惠的价格销售各种世界品牌的玩具，超过2000个SKU。遗憾的是该渠道由于过于依赖进口品牌，在新冠疫情和俄乌冲突后关闭了超过一半的实体门店，目前在俄罗斯境内仅剩余70余家。

（三）批发&独立门店

在过去两年俄罗斯境内的大市场（即批发市场）是非常重要的批发流通渠道。大市场是俄罗斯本地特色的线下零售与批发场所，根据官方数据统计，在俄罗斯共有233个市场，除了综合市场外，还有五金、农贸、建材、家具等垂直属性较为明显的市场。如同国内的批发市场运行规则，大市场分为“一批”与“二批”属性，“一批商”属性类似我国的义乌商贸城，基本只服务于俄罗斯境内与中亚国家的其他下级批发商；“二批商”则兼具小量批发与小规模零售功能。普遍而言，俄罗斯境内的电商小卖家与独立门店更常向“二批商”小量拿货，而“二批商”普遍从“一批商”处进货。

以莫斯科为例，一批商集中地大多在俄罗斯近年来最为出名的大市场——“莫斯科贸易和展览中心”为例（在中文互联网又称“柳布里诺大市场”）。柳布里诺大市场拥有约7000家店铺，临近地铁站的良好地理位置和种类繁多的商品吸引了源源不断的买家来到这个市场。此地品类的丰富程度极高——很大原因在于此地在中国商人名声较响且现代化管理程度较高，利于存储更多种类的商品。

柳布里诺大市场聚集较多华人商贩，官方公告除了俄语之外，还标注了中文和越南语。在主要建筑区域的经营商户大部分为一批商，甚至是工厂直营的样品间店铺，因此来到此处买家几乎都是俄罗斯境内和中亚国家的二级批发商。该市场主建筑的商铺分为上下两层，各类服饰和小商品密密麻麻琳琅满目，包含各种样式的衣服、裙子、运动鞋、皮包、旅行箱、墨镜等商品，几乎全部来自中国。商品整齐堆放在铁质的大架子上，加上一张张亚洲的面孔和穿行的推车，形成一股扑面而来的烟火气息。

“二批商”聚集地的代表则是萨达沃大市场。该市场室内加室外区域一共有 9500 家店铺，每年有大约9000万名游客来访。单论面积而言，萨达沃市场的体量无疑是莫斯科第一大。萨达沃大市场分为室内与室外区域，各式各样的小商品无一不全，许多糅合亚洲与欧洲特色的面孔拖着满载一个个蛇皮编织袋的推车穿梭其中。这里遍布来自中亚、越南和俄罗斯本地的小商贩，但现场店员以吉尔吉斯斯坦人、塔吉克斯坦人和越南人居多，中国人与俄罗斯人较少。每日早上5-6点，来自遥远地区和整个独联体的人来到此地准备开工，一直运行到晚间6点正式关闭。萨达沃室内部分则是相对现代的“购物中心”——尽管相对于真正定义的购物中心，看上去更像简化版奥特莱斯。此处销售的商品相对而言货值比室外区域更高，包含首饰、电子产品、家纺、眼镜、家居等品类。萨达沃市场自营的独立站/APP的采购取货点也被设置在室内空间，是市场业主近年来为了迎合俄罗斯在线购物趋势发展的新尝试，支持用户下单后前来自取或短途配送。

总体而言，萨达沃大市场商品平均定价较线上渠道与其他现代化购物中心低30%，但是绝大部分的商品没有明码标价。这里的商品源头大部分是一批商从中国、越南或土耳其大批量进口至一批商仓库后，再通过此处各类小商贩进行小批量分销或零售。这里的商品绝大多数不具备品牌属性，甚至可以说是各类仿品的集中地，商品质量参差不齐，许多产品也都是半年甚至一年以上的库存货，但在此地消费、进货的人们并不在意这些。根据实地调研的结果，此处商品许多会直接供给Wildberries、OZON等本土电商平台的卖家和独立门店，这主要是因为这些卖家大部分单次进货量小，不符合“一批商”的拿货门槛，只能退而求其次向二批商拿货。

尽管单一品牌数量规模和管理水平不如连锁渠道，但俄罗斯境内各式各样的独立门店仍贡献了超过60%的零售总额（食品饮料相关为51%）。这些门店如同我国的夫妻店一般形成俄罗斯商品流通的毛细血管。这些门店除了充当零售终端的角色，不少也兼具品牌区域分销商的身份，主要依赖实体门店、独立站、电商平台店铺和个人社媒私域等方式销售产品。独立小店的集群优势主要在于更高的供货毛利率以及订货结算效率，但对于品牌而言需要花费比较多精力管理汇总信息。此外，由于小店大多呈现散点分布，因此对于物流与本地服务要求更高，需要品牌与本地服务团队或是当地自有团队的配合更加紧密，才能完成有效的管理。

随着中俄两国的信息逐渐流通，许多以零售为业的俄罗斯独立门店店主开始通过VPN访问1688平台，或直接向我国的中小型外贸公司进货。不少俄罗斯客商也更积极地飞往我国境内参观广交会等外贸展会，因此“一批商”的生意在2023年下半年开始受到了较大冲击。但是信息差的消除也意味着利润空间被打破，迫使厂商更加内卷。它们其中一部分走向品牌化和精品化，另外一部分则选择在俄罗斯境内设立服务中心或生产部门以降低生产的摩擦损耗。“两头不靠”的贸易商与小型厂家只能在竞争中走向衰微。

（四）本地B2B信息平台

俄罗斯有各式各样的行业资讯站，这些网站往往聚焦在各种细分领域，由各行各业的从业者或兴趣人士自营，大多数与Yandex Direct打通。在这些网站上传内容，大多需要依赖企业自身一对一联系，或是通过本地广告公司沟通。至于提供第三方入驻功能的本地综合性B2B平台方面也有数量众多的选择，这些平台面向的领域、功能完善程度、收费标准和客户量级各有不一。共同点是绝大多数的平台仅支持俄语界面，仅少部分平台支持英语界面。

B2B平台主要作为流量端口的补充，有概率达成直接的询盘交易，且配套服务可在一定程度上保障交易的安全性并减轻履约跟进工作的负担。不过，这些平台的单位流量成本大于Yandex搜索，且需要持续投放。另外，如同国内所有的B2B平

台（1688等），如果企业希望将平台内的流量和站外流量如果需要有效打通，需要将品牌、Yandex和平台内三者同步才能实现，否则很容易将流量投放至同类竞争对手的落地页。以下列举两个平台信息供参考：

1.Fis.ru

成立于1998年，主要是面向重型设备、工程车辆、材料和商品服务选择系统，2016年在FIS.ru基础上，建立了china.FIS.ru，为俄罗斯B2B客商在俄罗斯查找中国优质供应商和伙伴。Fis.ru整体界面偏传统，月访问者达100万，平台共有300万件商品和服务，有21.4万家公司供货，覆盖俄罗斯和独联体国家共1400个城市。主要行业为建筑、运输、专业技术设备、服装和鞋定制、食品、家用电器、金属及其制品以及汽车及其设备。

2.Supl.biz

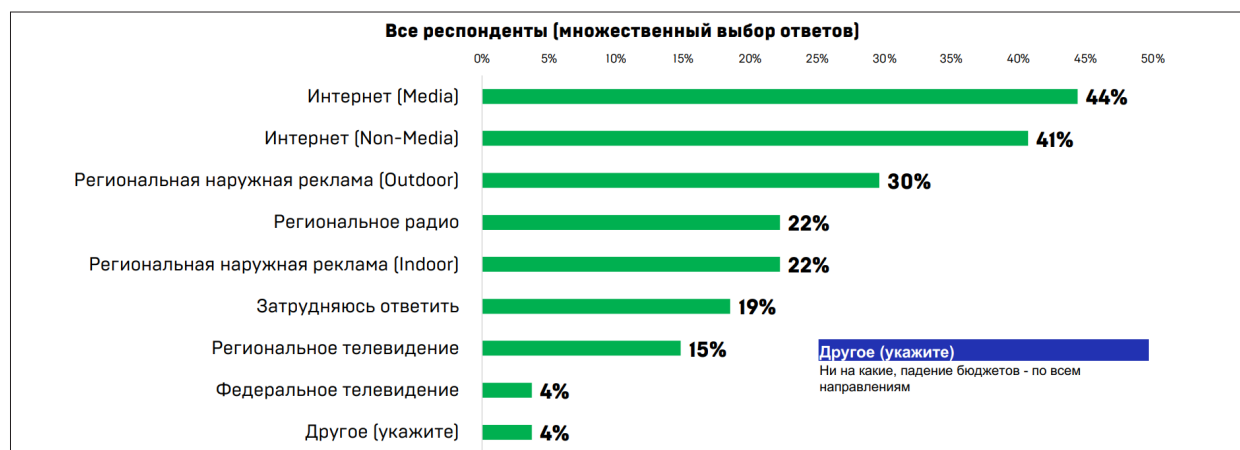
Supl.biz是俄罗斯以及其他俄语国家相对知名的B2B平台，入驻平台可以直接对接俄罗斯等市场的供应商或采购客户。该平台的客户群体主要为中小企业，供应商主要通过跨境B2B方式进行交易，平台每年有几十亿美金的交易额。由于Supl.biz注重为中小企业提供专属定制服务，优势主要在于实时订单交易、专属折扣以及独家权益，缺点在于平台访问客户的体量较小，且较适合专门面向俄语区市场的本地化产品销售，对于通用产品的销售提升表现较弱。

四、俄罗斯互联网营销环境

由于制裁原因，俄罗斯的互联网环境与欧美日韩之间存在一道“屏障”——这道屏障不仅是语言、文化方面的软性屏障，更多是数据和接口方面的障碍，导致许多数据难以通过欧美市场通行的工具完整捕捉。对于出海品牌而言，电商更多是作为终端销量的一部分承接口，真正要建立品牌影响力撬动俄罗斯庞大的线下分销渠道，更需要依托品牌营销传播和销量相结合。对于不易通过B2C电商平台快速成交的品类，如机械设备、食品原料、商用工具等，其产品信任更依赖于站外流量和品牌建设。

俄罗斯移动互联网人口超过 1.13 亿，冠绝欧洲所有国家。在俄乌冲突以前，广告支出一直在稳步增长，尤其是数字广告市场，是增长最快的领域。然而，广告的载体和广告主在冲突发生后发生了巨大的变化，由于西方品牌的活动受到限制，俄罗斯境内广告投放成本在2022年大幅度下挫，一直到2024年才大致恢复到2020年的水平。

根据俄罗斯通讯社（AKAP）发布的2023年区域广告趋势与市场报告显示，他们访问的数千名俄罗斯广告主使用的媒介大部分横跨数字媒体（52%）、户外静态（45%）、广播电视（40%）。但在具体预算分配，朝数字领域的预算倾斜都更加明显，预计将显著提高该领域的单位流量成本。



AKAP数据显示, 44%广告主在互联网硬广方面加大了投入, 其次为互联网软广。根据数字领域广告流量的来源, 我们根据流量的覆盖面, 主要分为以下几类:

- 搜索: Yandex、Google (俄语区)
- 网盟: Yandex网盟, 主要展示在各类平台与网站广告位
- 社媒: VK、OK、Telegram (移动端)、Insgram (俄语)、Facebook (俄语)
- 内容平台: Dzen (图文内容聚合平台)、Yandex Video (长视频)、VC.ru (类似我国虎嗅)、Youtube (俄语)
- 公关媒体: 俄通社 (TACC)、俄新社、俄罗斯第一频道
- 其他: 垂直电商平台、C2C电商平台等

除了综合电商平台之外, 独立站与社媒账号是承载流量的主要载体。对于在电商平台已经沉淀出销量的品牌, 消费者通过Yandex搜索品牌名时也会自动指向电商平台站点。其中原理主要在于电商平台的关键词与Yandex SEM/SEO关键词实现了双向匹配。但如果是品类大词搜索, 往往会指向该品类的核心销售渠道——一般是实体连锁渠道商的平台如金苹果、Eldorado、M.Video等。因此如果要通过Yandex指向直接的销售站点, 需要各类关键词实现打通, 光凭投放品类大词而不在其他渠道“埋点”, 大概率这些流量最终会成为渠道商的“养分”, 消费者进入这些渠道商网站后即被其他竞品吸引, 无法沉淀到品牌的单品本身。

独立站作为品牌的核心内容载体, 承接流量管道中最核心的部分。除了品牌之外, 许多俄罗斯境内的品牌代理商和买手店也都使用独立站作为对外展示的线上门面, 部分ToC的消费品独立站还具备直接转化销售的功能。之所以使用独立站作为接收流量的核心接口, 主要原因在于以下三点:

- 三大电商平台对于内容页面呈现、可使用的广告词和品牌价值体现的内容限制较大。体现在品牌页面可展示结构, 以及在商品详情页无法使用直观的销量数据描述自身产品, 同时关于售前咨询、售后服务管道都有严格的限制——俄罗斯电商平台大多并没有亚马逊那样完整的功能, 特别在卖家互动和持续追踪方面有所欠缺。独立站在此作用下主要作为广告流量导入口, 再跳转至其他平台, 或加深消费者对品牌的信任感后引导其主动在平台搜索购买。此外, 对于建立多销售渠道矩阵的品牌, 直观展示多渠道购买入口可大幅加深用户的信任, 同时避开单一流量平台对其他平台的流量封锁。

- 作为流量推广的载体, 独立站在B2B推广中起着“承前启后”的重要作用, 是对企业线上营销的重要触点, 特别作为零售品牌吸引经销商和服务商招标的信息窗口, 相较于B2C销售场景, B2B集采订单转化的周期相对较长, 线上营销更加复杂和系统化。经销商客户往往会经过“C端平台查询/Yandex搜索关键词-独立站查阅资质-邮件留下询盘”的整个采购流程三个环节, 独立站在这一流程中是承担着“流量承接-询盘转化-销售承担”关键环节的载体, 采购方在下单前会通过各个触点评估企业实力, 并通过网站留下的信息和地址联系该品牌方, 或是直接在网站下单。

- 平台对售后政策和配件补货等偏个性化选项的灵活性较差, 使得对于部分超过200美金的高单品类或是体积重量较大的产品, 独立站的销售表现反而有可能超过电商平台。这主要原因同样在于电商平台对于品牌展示的力度以及流量促销活动的限制, 以及平台对信任背书的传递不足。

相比起普通的展示型网站, 营销型网站与B2B外贸企业的营销推广场景更为匹配Yandex的流量池导入。高质量的营销型独立站, 需要充分掌握行业特性和客户需求, 通过内容布局和细节设计抓住客户的注意力, 有效传达出企业的独特优势, 通过客户访问路径的设计, 循序渐进告知客户必要的信息, 打消客户在决策时的种种顾虑, 最终促使目标客户留下询盘信息。

除了上述的Yandex搜索广告和网盟, 另外一个重要的流量抓手是社媒和内容站点, 包含VK、OK、Dzen与

Telegram, 以及欧美常用的Insgram、Youtube、Tiktok等平台——尽管许多内容在西方平台已不再面向俄罗斯境内展示, 但俄罗斯境内VPN普及度较高, 因此触达这些信息并不太困难。对于俄罗斯境内的用户与企业而言, 更大的障碍主要在于英语环境、较差的网络环境, 以及用户付费功能和俄罗斯境内企业投放商业广告时的支付环节受阻。此外, 由于制裁原因, 西方平台较难向俄罗斯境内数据中心支付服务费用, 叠加VPN的影响, 俄罗斯用户打开这些平台的加载效率会相对较慢。根据俄罗斯国家杜马信息政策、信息技术和通信委员会主席的消息, 自2024年以来YouTube 在俄罗斯境内加载速度已下降了近 40%。

俄罗斯媒体研究公司Mediascop在2024年3月的调查数据显示, 俄罗斯网络用户平均每天花在社交媒体上的时间略多于1.5小时, 夏季使用时间稍短, 冬季稍长。俄罗斯社交媒体用户数量逐年增长, 尤其是一些国际社交媒体2022年在俄关闭, 许多俄罗斯人转为使用本土社交媒体。其中, VK和Telegram在俄罗斯最受欢迎。

VK是VKontakte的缩写, 意为“保持联系”。VKontakte于2006年由帕维尔·杜罗夫创立, 其灵感来源是当时刚刚出现的Facebook。2014年, VKontakte被俄罗斯互联网巨头Mail.ru收购, 更名为VK。无论是用户数量还是用户人均使用时间, VK都在俄罗斯社交媒体中排名第一。根据MediaScope的数据, 俄罗斯44%的12岁以上居民使用VK, 他们每天在该应用上花费约45分钟。俄罗斯每月有7950万人次访问VK(加上国际用户达1.017亿人次)。该社交媒体内置自家音乐流媒体服务、视频分享平台、游戏平台及其他迷你应用, 最新版本的VK还可以像TikTok一样发布垂类短视频, 平台内容每天吸引数亿次观看。

Telegram则是帕维尔·杜罗夫的另一项发明, 其名意思为“电报”。Telegram首先是个移动端的即时通讯应用, 用户可以通过它跟好友单独聊天, 或者在群组里交流信息。该应用的特色主要存在两点: 完全加密的信息与“频道”功能——账号管理员可设置频道对话窗口并单向发送信息, 频道中的文本、照片和视频消息会按时间顺序显示, 订阅的人则可以看到该频道窗口内的所有历史信息。“频道”功能类似我国的微信公众号, 是相当有效的移动端企业门户。

目前Telegram已有约数十万个“频道”, 涵盖从个人博客到新闻媒体的各种主题。该应用目前其在俄罗斯居民中的使用率接近VK, 达41%, 在24岁以下的俄罗斯年轻人及互联网工作者中最受欢迎。

在其他社交媒体方面, OK.ru建于2006年, 更受35岁以上的俄罗斯人的欢迎。根据MediaScope的数据, 约18%的俄罗斯人每天访问OK, 平均使用时间是32分钟。OK的特色功能是品牌贴纸、虚拟礼物和游戏, 其功能较类似我国的新浪微博。

其他媒体基本主打短视频和帖子, Dzen的用户可以在平台上发布自主创作的长文本。每位作者都可以开启打赏功能, 并从中获得收入。Dzen的用户中有许多旅行者、金融专家、作家、心理学家、塔罗师、造型师、技师、工程师、会计师等专家人群, 许多专业从业者喜欢在该平台上寻找“干货”类信息。根据Dzen的数据, 到2022年年底该平台每月有7000万访问者。Dzen由IT巨头Yandex开发, 2022年秋被VK收购。类似的平台还有VC.ru, 这是俄罗斯互联网上最大的创业论坛, 主要面向企业家和小型、中型和大型公司的高素质专家, 许多学生和研究人员经常阅读。每周七天都会发布关键新闻、观点、评论和分析。许多行业专家和企业会在上面发表评测类、专业类和行业观点。对于专业服务行业、互联网行业、广告营销公司或面向小型零售店主的商用设备企业较为重要。

俄罗斯人也有自己的“YouTube”——Rutube, 平台建于2006年。尽管YouTube在俄罗斯很受欢迎, 但在制裁发生之后, RuTube也逐渐受到大众认可。过去一年RuTube用户增长36%, 达到2300万人。该平台主要面向25岁到34岁的受众, 有约30万个频道, 许多作者是受欢迎的俄罗斯博主和记者。不少俄罗斯境内新闻主体和大型集团的Youtube频道被官方封锁后, 都将其内容转移至Rutube平台。不过, 由于制裁原因, 除了俄罗斯以外, 大部分国家的APPStore与应用商店无法下载Rutube安装包, 可谓是俄罗斯人专属的视频网站。

在商业社交平台方面, 俄罗斯人现在也有自己的选择。TenChat是个受LinkedIn启发的商业社交平台, 尽管其用户数量远不如LinkedIn。截至2023年7月, TenChat的注册用户达250万人。俄罗斯白领们用TenChat求职、投标、招聘、检查合同交易对手、组织拍卖等。平台对个人和企业用户都会进行评级, 由人工智能根据其声誉和财务水平计算结果。

五、俄罗斯广告传播环境

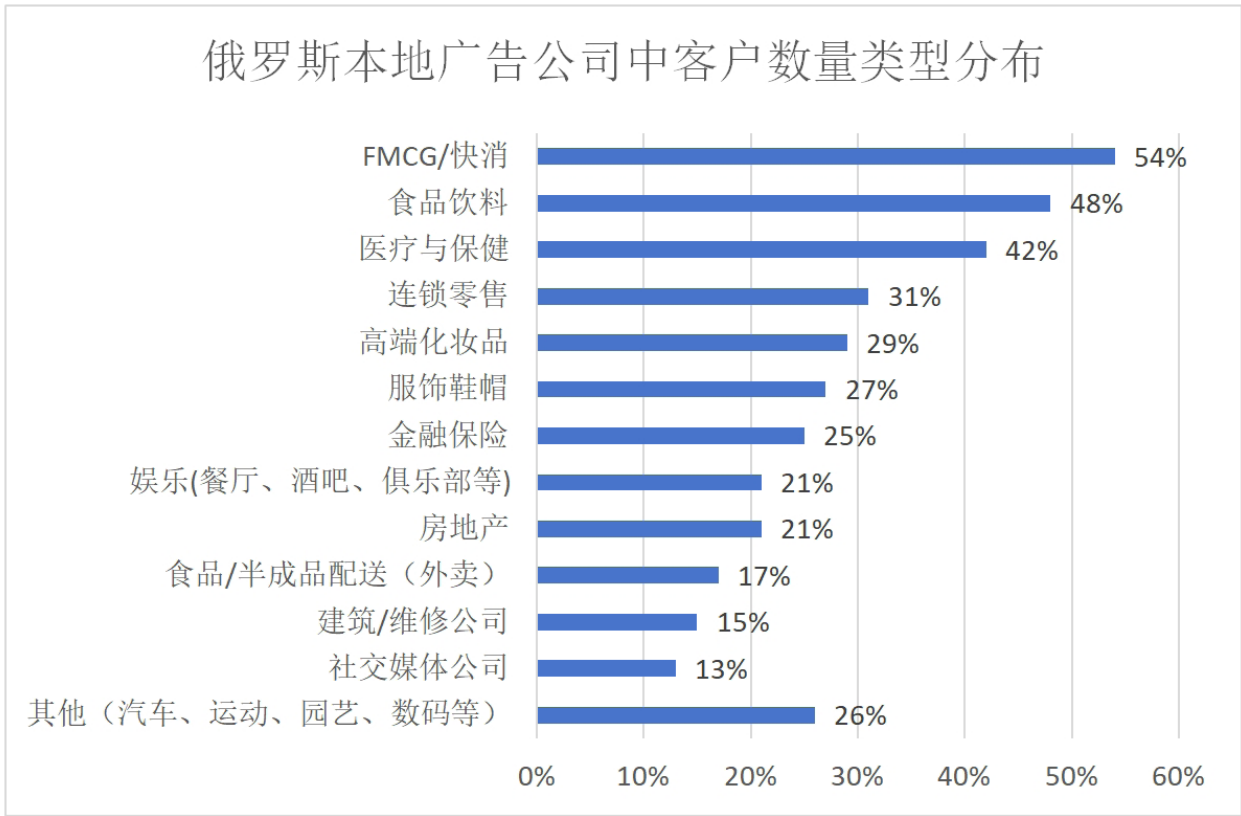
2022年，俄罗斯广告市场受到多家国际品牌暂停营销活动和多家外国公司暂停在俄罗斯业务的影响，出现了一定程度的衰退。2023年，原本的市场真空逐渐被本土品牌填上，这些本土品牌增加了广告投资，而且大幅增加了对数字媒体渠道的投入，使得传统媒体与数字媒体在使用比例上近乎持平。数字营销渠道——数字广告、电子商务、KOL营销、短视频等在2023年至少增长了82%，取代传统媒介成为当前俄罗斯广告主预算倾斜度最高的渠道。

在俄罗斯政府公布GDP动态将呈现相对温和的增长背景下，俄罗斯广告市场出现新冠疫情以来最大的增长局面。这股增长的力量主要源于大型零售连锁店和电子商务巨头（OZON、Wildberries等）争夺市场份额，以及俄罗斯银行业之间的用户争夺战，俄罗斯本土公司以及友好国家公司（主要来自亚洲）对试图占据西方巨头撤离后的市场空白所导致。数以百计的新品牌正在争夺消费者的钱包，因此在推广方面进行大量投资。

全球广告市场在新冠疫情后趋于稳定，增长为个位数，主要原因在于经济下行的预期制约、日益增长的不确定性和逆全球化的总体趋势。俄罗斯广告市场增长高于全球广告市场的原因，则是由于冲突后市场的变化及原本基数相对较低的原因。因此，尽管增长雄冠全球，具体到广告成本方面仍低于成熟市场。

在2023年，俄罗斯本地企业已经开始适应俄乌冲突的影响。根据俄罗斯通讯社协会（AKAP）访问3000家广告公司的数据，52%广告公司的客户数量从2022年6月初到2023年5月底没有变化，58%广告公司的新客户增加了20%到40%，但新增客户的类型体量、数量、类型都发生了明显的变化——俄罗斯本土客户的数量从50%提升至85%，而离开广告市场的客户中有63%来自欧洲。

从AKAP采访的俄罗斯本地营销企业中，从2022年到2023年，他们的客户主要以快消行业数量最多，但同时也是新老客户更替最频繁的领域，这主要原因在于欧洲与美国品牌的撤出与新品牌的递补导致。



然而，如果从订单金额的维度来看，零售渠道、电商平台、金融科技和制药这四个类别提供了近一半的广告市场投入，广告市场变得依赖于少数大型广告商。特别是在电视广告上，前十五大广告主购买份额接近50%。数据两相结合不难发现，虽然快消品品牌客户众多，但是单个客户金额却落后于金融和互联网巨头——俄罗斯前三大广告主名单，前十位分别是俄罗斯联邦储蓄银行、Yandex公司（互联网集团）、Tinkoff银行、OZON、MTS（电信网络运营商）、VTB银行、ALFA银行、ВКУСНО-ИТОЧКА外卖平台、X5 零售集团（食品杂货）、Megafon（电信网络运营商）。上述数据侧面说明在西方品牌撤离市场后，俄罗斯本土品牌方直接触达消费者的力量较弱，存在被渠道压制的风险与市场信息滞后性。侧面反映可能存在品牌精细化运营程度不如国内市场的概率，或是因为缺乏专业服务人才/IT工具支持导致无法应用相关玩法。

在俄罗斯本土，大客户与小客户之间存在较大的营销渠道差异，主要体现在对电视广告、户外广告和互联网广告的采用比例与投入量。在2023年数字广告（电商广告、KOL营销、搜索广告、网盟、社交媒体、视频等）对于中小企业变得更加重要，带动了整个数字媒体渠道近50%的增长，其中电子商务平台的效果广告投放和社交媒体广告的增长则接近100%。

至于传统广告则成为大企业的兵家必争之地——室内/室外静态广告看板和LED屏数字广告在2023年该领域表现出了惊人的复苏和增长能力，达到了创纪录的671亿卢布（不含增值税），与上一年相比增长了41%。大型广告主对户外广告提供的传播机会的需求很高，这主要是由于户外广告行业的数字化转型过程正在快速发展。2023年，在俄罗斯前50大城市安装了近1500个各种数字格式的屏幕，新安装数量是2022年的两倍。使用LED屏幕呈现的数字广告媒体载体总数超过6800家，同比增长30%以上，而销售额增长则达到64%，而传统户外静态广告则为18%；在交通广告（主要是莫斯科地铁和机场）中出现了显著增长，达75%，而室内广告则增长了30%。无论是户外广告还是室内广告，大型广告主贡献比例超过40%，俄罗斯联邦储蓄银行、Yandex、Tinkoff银行、OZON、VTB银行、Alfa银行、VK等互联网集团与金融集团长期霸占屏幕以扩大其影响力。

在电视广告方面，电视广告与户外广告的广告主呈现高度相关性，该媒体主要面向30岁以上的受众群体，并整体呈现集中的趋势——2021年，俄罗斯人平均每天在电视上看到113个广告，到2023年这个数字已经下降到89个，而这些广告时段正在由几家巨头分食垄断。俄罗斯国家广告联盟（NRA，几乎是俄罗斯电视上所有广告的销售商）预测，到2024年电视广告的平均价格将上涨22%~42%。成本增幅最大的频道将会是体育频道（Match TV）以及娱乐频道（STS、TNT和Pyatnitsa），其他频道也有超过20%的涨幅。导致涨价的主要原因在于广告采购商集中导致的库存大量售罄引起。由于电视广告的受众是金融保险服务与食品零售渠道的重点人群，相对于品牌方而言，渠道方在这些媒体更不吝惜广告投入。

从以上数据不难判断，数字营销市场才是中小企业与新进入者的安生之地。那么，除了搜索广告这个必选项之外，哪些细分领域更适合后来者重视？

2023年11月，俄罗斯咨询集团iConText Group专家与来自俄罗斯各家公司的300多名营销人员接受了采访。专家指出了营销策略的变化主要来自于渠道与分配渠道和预算，用于促销（36%）和新品的推出（36%）。此外，30%的受访者开始加强他们在市场上的品牌露出，以避免价格战导致的利润损失。大多数营销人员都开始使用工具评估广告效果并关注品牌推广方法，人们不得不关注广告效果与销售表现如何在同一个维度下评估。这使得社交网络平台和即时通讯工具成为新品牌推广的中心。特别是2023年Telegram与2021年相比增长了520%以上，使得其中的广告曝光增长了10倍以上，同时使得点对点营销（私域营销）成为可能。

此外，来自亚洲的海外品牌进入市场也带来了新的广告营销方式，本地零售商对来自韩国、土耳其、中国的新品牌提高了兴趣，而品牌本身也必须建立自己的市场地位以制衡渠道。这些品牌由于其所在国家的习惯，主要使用社交网络（VK、OK等平台）、新媒体内容平台和KOL营销。需要注意的是，虽然这些品牌的进入给俄罗斯的营销环境带来了更多新玩法，但无论是户外广告还是数字营销，“硬折扣数字”配合“高品质印象”的视觉信息仍然是最有效的打法。在大城

市以外的区域，线下营销的份额更高、效果更好。对于非莫斯科、圣彼得堡、叶卡捷琳堡和喀山的城市区域，可考虑采用线下活动形式，因为事件营销与落地活动可快速成为该城市的热点，并在一定程度上形成精准覆盖。

结语

出海不应该是逃避竞争的退路，而是向外寻求更高水平发展的途径。海外市场对于大部分品牌而言又是全然不同于国内生态的土壤，对于新品牌和产品而言，并不是工厂有足够实力，拿出最好产品就不愁客户。实际情况是每个地区需求和消费者认知差异大，需要因地制宜制定渠道拓展计划。

对于俄罗斯市场而言，线下渠道是销售“出量”的重中之重，但是“信任”才是最难解决的问题。毕竟每个渠道采购经理平均每天能收到一货柜的样品，对于很多没有“硬关系”的品牌而言，在毫无声量的情况下在这些渠道获取好位置几乎是天方夜谭。在“中国品牌”背书在俄罗斯消费者心智不如欧美日韩的情况下，如何打开动销和避免渠道与经销商“卡脖子”，需要持续投入与优化才能开花结果。幸运的是，以俄罗斯市场的特性，对于深耕下来的生意渠道稳定性相对较高，启动成本也比欧美日韩国家更低，较适合年收入2000万至10亿之间的企业作为新战场开辟。



行业篇

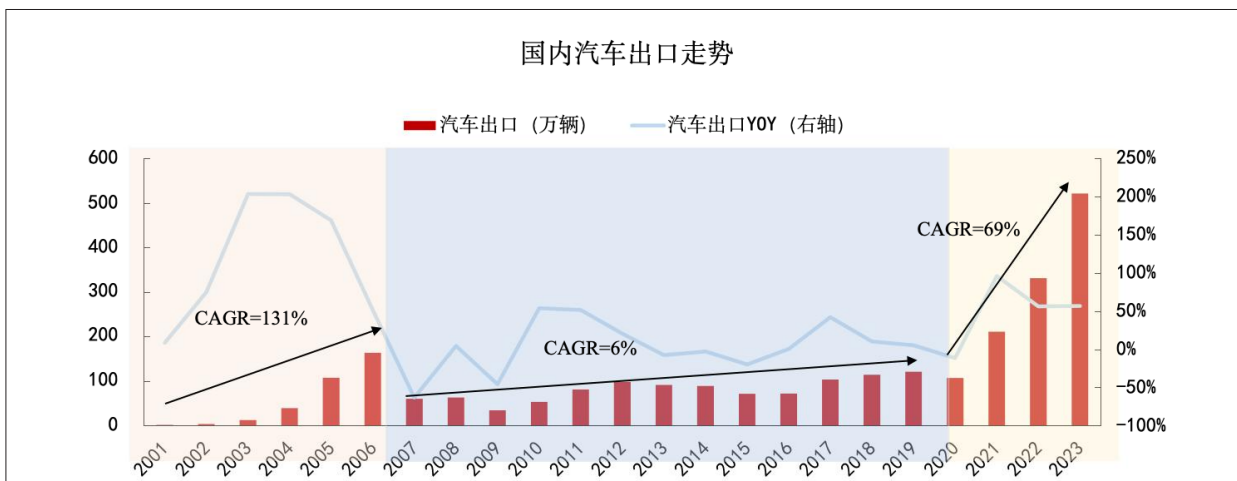
INDUSTRY SECTION

01 汽车行业

一、汽车行业出海概述

（一）中国汽车出口的三阶段回顾

- **阶段1**：2001-2006年，汽车出口从2万辆增长至164万辆，2001-2006年CAGR为131%。中国车企开始陆续出口中东以及非洲地区，性价比优势带动出口量快速提升，但海外售后服务体系的建设较为落后，出口量继而下滑；
- **阶段2**：2007-2019年，汽车出口从61万辆增长至122万辆，2007-2019年CAGR为6%。金融危机对全球汽车消费的负面影响逐渐消弭，2009年后国内汽车出口量快速恢复，后续出口量有所波动，但整体维持在100万辆左右，受海外发达地区排放标准的影响，对欧洲、北美的出口量较少，产品主要销往东南亚、拉美、中东、非洲等地区；
- **阶段3**：2020年至今，汽车出口从108万辆增长至522万辆，2020-2023年CAGR为69%。疫情导致全球汽车供应链受阻，国内快速复工复产、叠加新能源汽车竞争优势明显，产品主要销往欧洲、东南亚、拉美、中东、非洲等地区。



（资料来源：国家统计局，国联证券研究所）

（二）三大因素驱使中国车企“走出去”

1、汽车内需市场存量博弈，价格战愈演愈烈。2017年后，中国汽车国内销量连续5年呈现负增长，内需市场步入“存量时代”，预计我国新车销售将进入“短期波动、中长期向上”的阶段，年均增长2~3%。此外，2023年初由湖北省引发的汽车降价潮迅速蔓延至其余地方和车企，约40多个品牌通过直接降价或抵现补贴等方式纷纷加入价格战和补贴潮，新能源车和燃油车的终端销售均价在年内分别下降14.8%和13.3%。在此背景下，自主车企加快海外布局，寻求汽车出海增量。

2、国际车企收缩版图，自主车企迅速补缺。2020年全球汽车供应链受疫情影响，全球汽车供给下降，据AutoForecastSolutions预测，2021年全球因芯片短缺导致汽车减产超1000万辆，而中国受影响较小。此外，俄乌冲突后许多国际车企纷纷撤出俄罗斯市场，而俄罗斯自身孱弱的汽车工业根本无法满足本国市场需求。而自主车企从中国加入WTO以来经历20年海外布局，已经基本形成了比较成熟的海外体系。截至2023年底，自主车企出口已遍布六大洲，超100个国家和地区，上汽/奇瑞在海外门店超1000家，自主车企能迅速填补国际车企业务收缩后留下的市场空缺。

3、中国汽车的产品力和品牌力已得到大幅提升。燃油车方面，2015年后自主车企在发动机、变速箱上技术进步明显，产品力差距相对海外车型有明显收窄。2018年，国产的奇瑞1.6T/长安1.4T/吉利2.0T等发动机已经接近大众/PSA同级别发动机。2020年后，比亚迪、一汽、东风、长安等自主车企推出的混动专用发动机的热效率已经完成对外资车企的超越。电动车方面，自主车企纷纷推出纯电动平台，在三电系统、智能化配置中具备创新实力；自主车企凭借热效率领先的发动机纷纷推出插电混动和增程车型，“可油可电”的产品特性激发了用户的购车需求。

反观大部分外资车企，仍以油改电车型为主，并不能体现出电车强性能、高度智能化的特性。同时，与同级别燃油车相比，外资电车售价较高，性价比较低。品质方面，自主品牌汽车产品品质已有较大进步。据JDPower数据，自主品牌乘用车每百辆车的故障数量已接近合资。

二、新能源汽车出海概述及策略建议

（一）中国新能源汽车出海现状

在全球化的大潮中，中国新能源汽车产业正迎来其“出海”的黄金时期。随着技术的不断成熟和国际市场的需求增长，中国新能源汽车企业正积极拓展海外市场，以实现更广阔的市场拓展和品牌国际化。2023年，中国新能源汽车产销量连续九年位居全球第一，出口量达到120.3万辆，同比增长77.6%，显示出强劲的增长势头。中国新能源汽车企业在海外市场受欢迎，给中国制造增添新亮色。

中国新能源汽车的“出海”战略已成为不可逆转的大趋势，特别是在欧洲和东南亚市场。欧洲正成为中国汽车出口的一大增量市场，而东南亚则助力新能源汽车产业快速发展。同时，中国新能源汽车企业在物流领域的自主创新取得了显著进展。如比亚迪推出的“BYD EXPLORER NO. 1”滚装船，首航载运5000多台新能源汽车前往欧洲。

中国新能源汽车产业的快速发展得益于国家政策的大力支持和产业链的完善，先后出台了多项政策鼓励新能源汽车发展，包括降低企业进入门槛、提高产品要求、完善强制性标准、延长财政补贴等。同时，中国在“三电”技术方面取得了突破性进展，尤其是电池技术，在全球动力电池销售市场上占据半壁江山。

中国新能源汽车企业在海外市场的布局尚处于初级阶段，但国际化程度和本地化能力均显不足。企业需要采取一系列具有前瞻性和战略性的措施，以引领全球汽车产业的绿色变革。随着中国新能源汽车在国际市场上的竞争力不断增强，出口均价也在逐年提升，显示出中国新能源汽车品牌在海外已逐步树立良好的国际形象，并推动了产品溢价能力的提升。

中国新能源汽车产业在“出海”过程中，正通过技术创新、政策支持和市场拓展，逐步提升其在全球市场的竞争力和影响力。未来，随着技术的进一步成熟和国际合作的深化，中国新能源汽车产业有望在全球范围内实现更广泛的市场拓展和品牌国际化。

（二）关键出口市场与区域特色

1. 亚洲市场

亚洲市场是中国新能源汽车的第一大国际市场，尤其是东南亚地区，已经成为中国新能源汽车企业国际化战略的重要组成部分。

得益于以下几方面因素：地理位置的接近和文化习惯的相似性使得品牌推广和市场接受度更容易；东南亚国家推出的税收优惠、补贴政策和充电基础设施建设等积极措施，为新能源汽车市场的发展提供了有力支持；环保意识的提升和经济增长带来的市场需求快速增长，为中国企业提供了巨大的市场潜力；中国品牌在产品、技术和供应链方面的优势，使得它们能够迅速响应市场变化，提供高性价比的产品；中国企业在东南亚市场的本地化战略，如与当地企业合作、建立生产基

地和完善售后服务网络，增强了品牌的市场影响力；东南亚国家政府的支持政策和RCEP的生效，为中国企业提供了更多市场机遇。因此，随着东南亚市场的进一步开放和中国企业国际化战略的推进，中国新能源汽车在亚洲市场的表现预计将更加出色。

2.欧洲市场

欧洲市场以其高端市场需求和完善的新能源汽车产业基础，为中国新能源汽车提供了广阔的市场机遇。中国新能源汽车在欧洲市场的成功，不仅体现在销量的增长，还体现在品牌影响力的提升。2023年上半年，中国汽车品牌在欧洲的总销量达到147,000辆，市场份额约为2.25%，其中MG品牌销量超过100,000辆，同比增长近一倍，超过了马自达和本田。此外，领克汽车、比亚迪、奥拉等品牌也在欧洲市场取得了一定的销量。

然而，欧洲市场对新能源汽车的产品力、传播力、品牌力提出了更高的要求。中国汽车集团在欧洲市场的本地运营能力和品牌形象塑造能力面临挑战。品牌知名度和接受度是中国车企首要面临的挑战，需要更加注重品牌建设，深度挖掘自身品牌故事和独特价值，以赢得欧洲消费者的信任。此外，中国车企在欧洲的组织构建和管理也面临诸多问题，包括跨文化的管理和沟通带来的挑战，以及如何整合和吸引优质的国际人才。

中国车企在欧洲市场的扩张不仅仅是产品销售，更是一个深入当地，理解其文化和市场的过程。这需要理解并适应当地文化和法规，不断学习和完善营销策略，避免“踩坑”，例如，欧洲对于数据隐私的敏感度远高于中国，对于一个中国企业来说，如何在这样的市场环境中进行适当的调整和学习是关键。同时结合对欧洲市场的深入研究，为欧洲消费者提供更有竞争力的产品。

3.美洲市场

美洲市场，特别是巴西，近年来对中国新能源汽车的需求增长迅速。巴西政府实施的“零关税”政策，以及对新能源汽车的积极支持态度，为中国新能源汽车品牌进入市场提供了便利条件。虽然巴西政府从2024年开始逐步提高进口电动汽车的关税，以鼓励本土电动汽车产业的发展，但另一方面，也促使车企在巴西进行投资和生产。这一政策变化，加上巴西市场对新能源汽车的高需求，吸引了包括比亚迪、长城汽车在内的中国车企在巴西加码投资，提升本土化程度。

中国新能源汽车在巴西市场的成功，得益于其在价格、性能和技术创新方面的优势。中国车企的产品不仅价格合理，满足了巴西中产阶级的需求，而且在适配能力和产品体验上也表现出色。例如，比亚迪在巴西的销量达到市场前列，其在巴西的销售网络已涵盖多个经销商集团和门店。此外，中国车企在巴西的投资不仅限于销售，还包括建立生产基地，如比亚迪在巴伊亚州的生产基地综合体，预计将于2025年投产，年产能约15万辆。

巴西市场对新能源汽车的需求增长，也得益于政府的税收优惠政策和对绿色出行的推动。巴西政府推出的“绿色出行和创新计划”（Mover计划），通过税收优惠的方式推动汽车行业向节能减排及技术创新的方向发展。同时，巴西政府也在积极完善充电基础设施，以支持电动汽车的普及和使用。

（三）中国新能源汽车“出海”营销传播策略

中国新能源汽车企业在“出海”过程中，需要制定有效的营销传播策略，以提升品牌知名度和市场竞争力。这包括深入研究目标市场的文化和消费习惯等，以制定出符合当地市场的本地化营销策略。

1.市场定位与产品布局

中国新能源汽车企业需要根据目标市场的特点和需求，制定市场选择和产品组合的策略。这包括对目标市场的深入研

究，以及对产品特性和优势的准确把握。例如在亚洲市场，尤其是经济型新能源汽车需求旺盛的地区，中国企业可以推出性价比高的车型来满足当地消费者的需求。而在欧洲等高端市场，中国企业则需要重点推广高端电动轿车和SUV车型，以满足当地市场对品质和性能的高要求。

在市场定位上，中国新能源汽车企业需要深入了解目标市场的消费习惯、法律法规和文化特点，以便更好地适应当地市场。例如，欧洲市场对新能源汽车的性能、安全性和环保性有严格的标准，中国企业在进入这些市场时，需要确保产品符合相关标准和法规要求。

产品布局方面，中国新能源汽车企业应根据目标市场的不同需求，调整产品线和技术创新策略。在新兴市场，可能需更多地关注成本控制和基本功能的实现；而在发达市场，则需注重产品的高端化、智能化和个性化。同时，企业还应密切关注全球新能源汽车行业的技术发展趋势，不断进行技术创新，以保持产品的竞争力。

2. 本土化营销传播实践

为了适应不同市场环境，中国新能源汽车企业需要定制适合的营销传播方案。这包括对当地文化的深入理解，以及对当地消费者行为和偏好的准确把握。

例如，企业可以通过与当地有影响力的社交媒体合作，利用其影响力推广品牌和产品，同时关注当地法律法规，确保营销活动合规。此外，企业还应关注消费者对新能源汽车的接受度、顾虑以及对价格、续航里程、充电便利性等方面的敏感性，以更好地满足市场需求。

在新能源汽车的本土化营销中，企业需要考虑产品差异化、个性化、女性化、便捷化和专业化等趋势。例如，可以通过明星营销、兴趣圈层营销、热点话题营销、时尚品牌联名、科技营销和服务营销等策略来吸引不同消费者群体。同时，企业还应建立完善的线上线下销售和服务网络，提供一体化的售前、售中、售后服务，以提升用户体验和满意度。

如当地政府为推动新能源汽车发展推出相关政策，如车辆购置税的减免、充电基础设施的建设支持等，企业应充分利用这些政策优势，结合本土化营销策略，提升品牌竞争力和市场份额。

3. 创新营销手法

探索吸引年轻消费者的新型营销策略，如社交媒体营销、线上线下结合的活动等，能够有效提升品牌知名度和消费者参与度。

例如，企业可以通过举办新能源汽车体验活动，让消费者亲身体验新能源汽车的驾驶乐趣，从而增加品牌的吸引力。此外，品牌可以通过与网红达人合作，利用他们的影响力来推广品牌和产品，并通过创造与年轻人价值观和生活方式相契合的内容，实现与年轻消费者的有效沟通和情感共鸣。

在创新营销手法上，品牌可以通过户外广告与社交媒体的结合，鼓励消费者参与并产生UGC内容（用户原创内容）在社交媒体上传播，从而提升品牌的网络声量。例如，美国流媒体音乐服务平台Spotify在纽约市的一个地铁站内策划了一场全球性的艺术活动，将地铁站打造成为David Bowie的主题展，吸引消费者在社交媒体上分享，扩大了品牌的影响力。

此外，品牌还可以通过技术创新来提升用户体验，如利用增强现实（AR）、虚拟现实（VR）技术提供沉浸式体验，或利用人工智能（AI）提供个性化推荐，展现其前沿科技的品牌形象，同时满足年轻消费者对个性化和定制化的需求。

在新能源汽车领域，品牌可以通过提供专项售后服务、关注自然公益等行动，从理念到行动吸引高端车主，如蔚来来的“2022暖冬计划”和“与CleanParks一起守护晴朗天空”的生态共建计划，通过这些服务和公益活动，提升品牌形象并吸引目标消费者。

4. 品牌形象构建与维护

在国际市场上，品牌形象的构建和维护至关重要。中国新能源汽车企业需要通过高质量的产品和服务，以及有效的品

牌传播，增强品牌在国际市场上的影响力。通过各种渠道如国际车展、媒体报道、社交媒体等提升品牌知名度。

例如比亚迪在2023年通过积极参与国际车展、推出适应不同市场需求的新车型以及加强与全球合作伙伴的关系，成功将自身品牌推向全球舞台。

此外，企业还应推动海外布局与产业链出海，从单纯的产品出口转变为在海外投资建厂，加强供应链建设，提高海外供应保障能力。企业还应注重技术创新与产业升级，加大对新能源汽车技术研发的支持力度，鼓励企业增加研发投入，推动产学研深度融合，加速技术创新和成果转化。同时，企业应积极参与和引导新能源汽车国际规则的制定，增强国际话语权和影响力。在品牌建设方面，企业需要明确与自身产品相匹配的品牌及目标客户定位，发挥自身优势塑造独特品牌形象。

最后，企业应提供卓越的客户服务，包括便捷的售后服务及品牌人文关怀，从而树立良好的用户口碑。同时，企业应注重营销模式的创新，利用社交平台、短视频平台、直播等新型传播方式扩大宣传范围及粉丝流量，增加有效获客线索，在目标消费者群体中形成良好的口碑传播。

（四）海外市场成功案例

中国新能源汽车企业在海外市场的成功案例，为其他企业提供了宝贵的经验和启示。

1.上汽集团

上汽集团在国际市场上的品牌形象构建和维护策略体现了其全球化视野和本土化运营的深度融合。通过全球化渠道优势和本地化营销策略，上汽名爵、智己两大品牌成功出海，取得了显著的市场成效。上汽集团通过与当地经销商的紧密合作，以及在社交媒体上的积极推广，成功提升了品牌在海外市场的认知度。

上汽集团在海外市场的成功，部分归功于其精准的本土化营销策略。例如，在泰国，上汽集团建立MG名爵品牌全球右驾车生产基地，并开展营销网络建设，使得MG名爵在泰国乘用车市场零售排名前十。在印尼，上汽通用五菱于2015年启动生产基地建设，计划2017年投产，通过参加印尼国际车展等活动，积极展示品牌形象，倾听和了解印尼用户的需求。此外，上汽集团还在英国、荷兰、挪威、德国等欧洲市场，以及中东、澳新、东盟、印度等地区，通过新能源车型和智能网联技术，收获了热烈反响。

上汽集团还注重通过社会责任活动和体育营销来提升品牌形象。例如，MG品牌在印度开展了“Worth Waiting For”项目，资助失学女童回到校园，提升了品牌在当地市场的知名度和美誉度。同时，MG品牌还与多个国家的足球俱乐部建立合作伙伴关系，借助体育营销提升品牌影响力。

上汽集团的海外业务在2023年继续保持增长势头，全年海外销量达到120.8万辆，同比增长18.8%，连续第八年蝉联国内行业第一。这些成绩的取得，是上汽集团在电动化、智能化、全球化的新赛道上全面布局的结果，也是其在创新领域投资超过600亿元，形成万人级软件人才队伍的成果。上汽集团正通过不断的技术创新和市场拓展，努力成为具有国际竞争力和品牌影响力的世界著名汽车公司。

2.比亚迪

比亚迪在乘用车出海方面取得了显著的成绩，这得益于其在三电技术优势和定位商用车市场的策略优势。通过在海外市场推出具有竞争力的产品，比亚迪成功进入了多个海外市场。比亚迪的全球化战略已经实现了全球六大洲的布局，其商用车业务，包括纯电动大巴和出租车，已经遍布全球70多个国家和地区、400多个城市。在乘用车出海方面，比亚迪自2021年5月宣布“乘用车出海”计划以来，截至2024年8月，海外市场销量已超过26.3万辆，同比增长125%。

比亚迪通过与当地政府和企业的合作，以及在社交媒体上的积极推广，打响了品牌知名度。例如，在泰国，比亚迪已经连续8个月获得纯电动汽车销冠，并在以色列、新西兰等国家获得纯电动车销量冠军。此外，比亚迪还在泰国、巴西等

地投资建厂，进一步推动其全球化进程。

在品牌传播方面，比亚迪利用社交媒体平台进行创新营销，通过与年轻人情绪共振的内容，实现了更好的品牌价值输出。比亚迪在社交媒体上的传播矩阵包括微信、抖音、快手等平台，通过新车上市或量产下线、销量快报等资讯类信息吸引用户关注。同时，比亚迪还通过车展、品牌联合营销、代言人合作、青年活动、重要节点仪式感营销以及全民共创等多样化的营销手段，增强了与消费者的互动和品牌的市场影响力。

3. 奇瑞汽车

奇瑞汽车作为中国汽车出海的先行者，通过全面转型向新能源化迈进，已经在海外市场取得了显著成效。奇瑞汽车通过创新的营销策略和本地化服务，赢得了海外市场的认可。在海外市场建立研发中心和生产基地，如在海外建立六大研发基地、10个工厂，以及通过与当地企业的合作，成功提升了品牌的国际影响力。

奇瑞汽车在海外市场的成功，部分得益于其精准的市场定位和营销策略。例如，在俄罗斯市场，奇瑞通过深入的客户调研和一对一访谈，搜集用户评价并改善流程，从而在俄罗斯市场取得了显著的销售成绩。奇瑞还在埃及等中东国家针对沙漠地区的特殊环境进行本土化调整，解决了车辆密封件磨损问题。在南美国家，奇瑞则针对地形因素进行了适配性开发和调整，以满足当地消费者的需求。

此外，奇瑞汽车还积极参与当地具有较大规模和知名度的汽车展览，如巴西圣保罗车展和巴格达国际车展，通过展台的方式近距离接触了当地消费者，提升了品牌知名度。奇瑞还通过社交媒体营销，如在Instagram上的官方账户“cheryauto”，以及与垂直红人进行合作，提高与年轻用户的接触频率，建立时尚新锐的品牌形象。

奇瑞汽车的新能源战略也在加速推进，发布了“瑶光2025”计划，投资1000+亿元，构建了火星架构、鲲鹏动力、雄狮智能和银河生态四个核心领域的技术集群。奇瑞的新能源产品系列——星纪元STERRA，覆盖了B到C级和轿车、SUV、MPV等多种车身形式，以及纯电和增程的全赛道，展现了奇瑞在新能源领域的技术实力和市场布局。

（五）中国新能源汽车出海策略建议

中国新能源汽车企业在“出海”过程中，需要不断优化策略，以应对不断变化的市场环境。

1. 市场选择与本地化：建议企业聚焦东南亚、欧洲、巴西等关键市场，深入了解当地消费者的需求和偏好，加速本地化策略转型。例如，针对东南亚市场，企业可以利用该地区的互联网增长势头，通过线上社交娱乐平台进行品牌推广和产品营销，同时考虑到该地区年轻人口众多，产品设计应更注重年轻化和个性化。

2. 品牌建设与质量提升：加强品牌建设，提升产品质量和服务水平，以增强在国际市场上的竞争力。企业应注重品牌故事的传播，通过与消费者建立情感联系来提升品牌忠诚度。同时，通过持续的技术创新和质量控制，确保产品在国际市场上的竞争力。

3. 深化合作与创新营销：深化与广告营销机构的合作，共同开拓海外市场。利用营销机构的专业知识和技能，进行市场分析和消费者洞察，通过社交媒体和在线广告平台进行精准营销。同时，创新营销模式，如KOL营销和本地化内容营销，以适应数字化时代的发展需求。

4. 灵活调整策略：面对可能的贸易壁垒，企业需要灵活调整策略，如加强研发，保持技术领先，利用现有品牌和渠道实现合作共赢。同时，学习国际优秀品牌经验，借助全球品牌资源要素，更好地在国际市场上历练成长。

5. 产业链整合与服务延伸：在制造端，考虑在海外市场建立生产基地，以绕开贸易壁垒并降低成本。在服务端，提供包括设计、勘测、运输、检测、维保等在内的一站式服务，增强客户粘性。在消费端，构建本土化服务体系和合作伙伴体系，提升对消费者的综合服务能力。

（六）广告营销行业的发展方向

广告营销行业在中国新能源汽车品牌的国际化传播中扮演着至关重要的角色。为了更好地服务于新能源汽车企业的出海战略，广告营销行业需要加强合作，提升服务能力，并加速全球布局。这包括与国际广告代理商、当地营销机构以及数字营销专家的紧密合作，共同构建起一个全球性的营销网络，以支持中国新能源汽车品牌的全球推广活动。

同时，广告营销行业应不断创新营销模式，以适应数字化时代的发展需求。这可以通过利用大数据、人工智能等数字技术进行市场分析和消费者洞察，以及通过社交媒体和在线广告平台进行精准营销来实现。此外，广告营销行业还应关注新兴市场和消费者趋势，不断创新营销策略，以适应市场的发展。在技术应用方面，大模型驱动的变革正引领着新一轮的技术革命，尤其在营销领域的应用显著。通过这些措施，广告营销行业将为中国新能源汽车企业的出海提供更有力的支持。

随着全球新能源汽车市场的不断成熟和中国新能源汽车产业的持续发展，中国新能源汽车的“出海”之路将充满机遇与挑战。通过政府、企业、广告营销行业的共同努力，中国新能源汽车品牌有望在全球市场上取得更大的成功。

三、汽车行业出海营销的痛点及开放式互联网解决方案

（一）汽车品牌出海营销痛点

- 1.品牌形象认知度较弱，未能实现传播效果最大化；
- 2.缺乏精准市场数据导致广告投放渠道分散，难以触达目标受众；
- 3.营销数据孤岛与整合困难，无法实现用户精准引流到店。

（二）市场趋势洞察（中东、墨西哥）

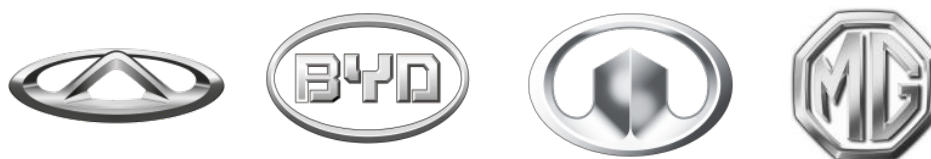
1.中东市场洞察

1.1. 中东汽车市场需求不断增长，已成为全球车企所关注的重点市场

· **国际汽车品牌：**丰田、福特、日产、大众、现代、奔驰、宝马等主要国际品牌在中东市场已经建立了强大的影响力，与本地品牌形成竞争。



· **中国汽车品牌：**奇瑞、比亚迪、长城汽车和名爵等中国品牌也在积极扩展在该地区的市场份额，进一步加剧了竞争环境。



1.2. 在激烈的竞争和挑战之下，中东市场仍为汽车品牌提供着显著的增长机会。

· **政府激励：**在政府支持下，中东地区正在向电动车（EVs）和豪华车战略性转型。新能源车企可以利用电动和混动车的优势，进入这个不断增长的市场。

· **国际曝光：**对于中东的阿联酋地区，作为一个全球商业中心，在这里建立强大的市场存在可以更好提升品牌知名度，促进汽车品牌在中东市场以及国际获得更大的曝光。

· **基础设施发展：**中东市场在基础设施上的大量投资，包括道路网络和交通设施，可以推动汽车销售，并为汽车品牌扩大市场份额创造机会。

1.3. 中东的消费者普遍精通科技，对新兴汽车品牌持开放态度

- **扩大的中产阶级：**许多中东国家正在兴起的中产阶级为汽车品牌的中档车提供了一个利润丰厚的市场。
- **年轻、技术型人口：**中东有大量年轻人口，他们对新技术的接受程度很高。
- **经济实惠的奢华：**有越来越多的消费者希望拥有奢华的功能，而不需要昂贵的价格标签。

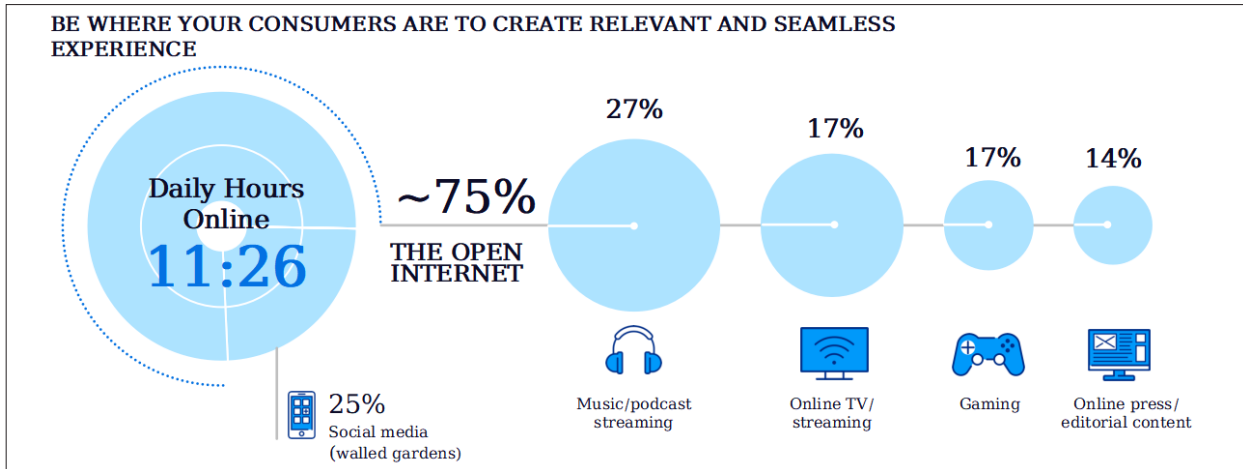
1.4. 购买汽车的男性居多，主要集中在千禧一代

与中东其他消费者相比，汽车消费者：			
		更感兴趣	使用这些网站和应用程序
38%	62%	44% 汽车/摩托车	58% 物业、不动产或租赁
		36% 创业者	55% 摩托车汽车
		35% 电子竞技	54% 门票活动
		34% 城市/现代艺术	52% 约会
		32% 商业	40% 自行车
平均年龄 34岁	家庭状况 已婚或有关系		

1.5. 购买汽车时，消费者通常会综合考虑品牌、车型和燃料类型等因素

- **汽车品牌：**Subaru、Peugeot、Mercedes-Benz、Nissan、Mini、BMW、Honda、Volvo
- **车辆/燃料类型：**汽油、插电混动车、混合动力汽车、油车、电动
- **车辆类型：**卡车、厢式货车、跑车、豪华轿车、轿跑、跨界SUV、小/大型货车、旅行车

1.6. 中东汽车购买者大部分时间都花在开放的互联网上，占用其75%的时间



2.墨西哥汽车市场洞察

2.1. 墨西哥汽车市场竞争激烈，众多品牌林立争夺市场份额

受益于墨西哥良好的商业环境、熟练的劳动力和战略性地理位置，使得汽车品牌能够有效服务于国内和国际市场，形成墨西哥本土汽车品牌与外国汽车品牌林立的市场现状。



2.2. 汽车品牌进入墨西哥市场面临诸多挑战

- **基础设施：**墨西哥汽车品牌面临着交通基础设施不完善、充电站分布不均、现有设施需要升级、能源供应不稳定等问题。
- **安全问题：**墨西哥某些地区面临着有组织犯罪和盗窃等安全问题，可能增加运营成本、影响物流和品牌声誉。
- **劳动关系：**工会的强大存在、高劳动成本、劳动力短缺以及潜在的劳资纠纷也是汽车品牌进入墨西哥市场所面临的挑战。

2.3. 尽管面临潜在挑战，墨西哥汽车行业的前景仍然乐观，有潜力成为电动汽车生产中心

- **政策支持：**墨西哥政府助力推进绿色政策，支持电动车发展，积极建设充电基础设施和提供激励措施等举措和支持为汽车制造商创造了良好的商业环境。
- **技术发展：**自动化、机器人和人工智能等技术进步正在改变汽车格局，随着技术引入，墨西哥的汽车品牌能够提升生产效率、降低成本，并提高产品质量。
- **环保导向：**全球对环保和可持续交通工具的需求日益增长，推动着具有有利的商业环境、成熟的制造业基础和地理位置优势的墨西哥市场在电动车领域的发展。

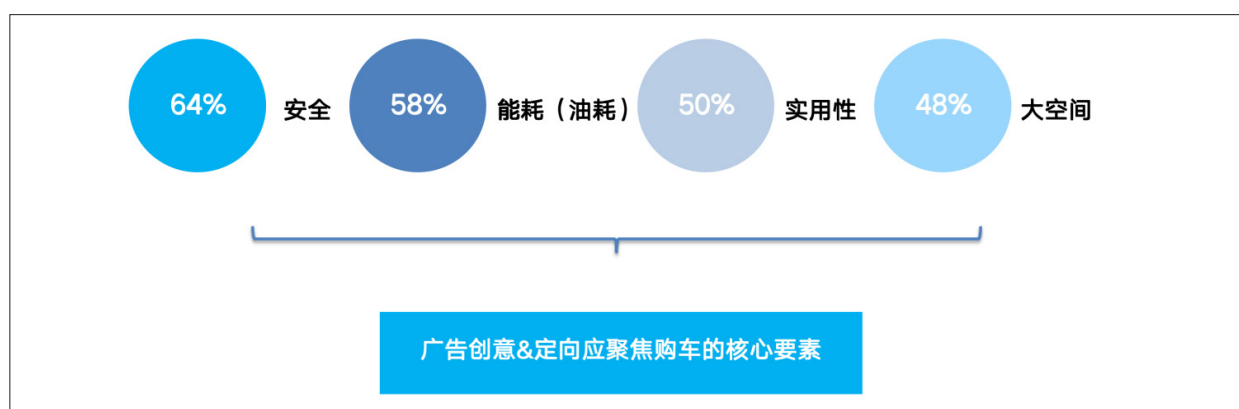
2.4. 购买汽车的男性居多，多数居住于城市，主要集中在千禧一代

- **居住地：**墨西哥城、墨西哥、新雷昂州、哈利斯科州、普埃布拉
- **用户画像：**女性（38%）、男性（62%）、平均年龄（34岁）、已婚或处于恋爱关系中（66%）

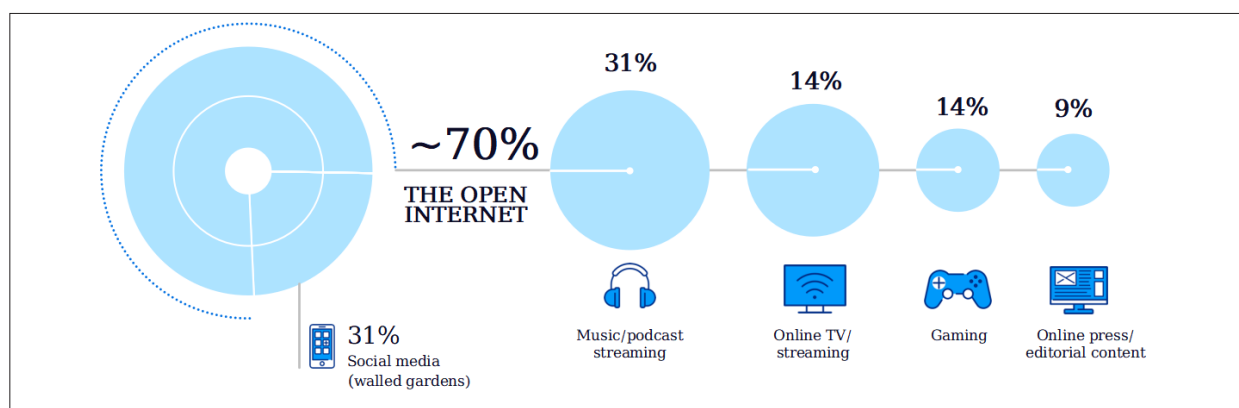
2.5. 下一次购车选择：当涉及汽车购买时，他们更有可能选择什么？

- **汽车品牌：**Subaru、Buick、Skoda、Lexus、Mercedes-Benz、Citroën、Audi、BMW
- **燃油类型：**柴油机、电动、汽油、插电式混合动力、混动
- **车辆类型：**豪华汽车、卡车、敞篷车、跑车、汽车、跨界SUV、SUV、轿车

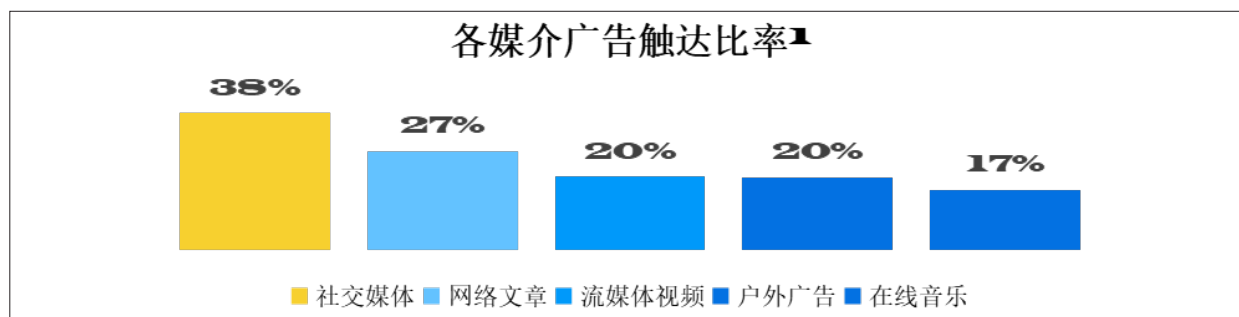
2.6. 对于购车者而言，安全、开支和实用是最重要的考量因素



2.7. 墨西哥购车者对数字化购车体验的需求日益增长，偏爱高质量的专业生产内容：



70%的时间花费在开放的互联网包含流媒体视频（包括智能大屏）



高质量的专业生产内容能够很有效地吸引到汽车人群，并建立品牌记忆，这些内容包括网络文章、流媒体视频、在线音乐等。

（三）开放式互联网解决方案

开放式互联网广告（Open Internet Advertising）指的是通过公开、可接入的互联网平台进行广告投放的一种广告形式。这种广告形式不同于封闭生态系统（例如：只在特定平台或应用内投放的广告），它是在广泛的、互联网上的各种网站、社交媒体、搜索引擎等开放平台上进行展示。开放式互联网广告通常包括以下几个特点：

- **广泛覆盖**：广告主可以在不依赖单一平台的情况下，通过多种网络渠道接触到目标受众。广告投放不受限于特定的封闭平台（如Facebook、Google等），而是可以在多个网站和应用程序之间进行投放。
- **数据驱动**：开放式广告通常利用广泛的数据来定向投放，帮助广告主通过用户的浏览行为、兴趣、地理位置等数据来精准定位目标受众。
- **透明度**：相比一些封闭的广告平台，开放式广告网络通常提供更多的可操作数据和报告，使广告主能够更好地理解广告效果和投放效果。
- **技术支持**：包括程序化广告（Programmatic Advertising）等技术，能够通过自动化的方式购买和优化广告投放。广告主可以实时调整广告策略，以实现更高的广告效果。

总体而言，开放式互联网广告强调的是在多个平台和环境，广告主能够灵活选择和控制广告投放策略，而不仅仅依赖于单一平台的封闭系统。

1.品牌认知建设

在汽车品牌建设，认知质量比认知数量更为重要。那些在消费者心中占据首位的品牌，在消费者进入经销商店之前，就已经比其他品牌拥有了显著的优势。购车过程不是一个线性的排除过程：消费者在开始购车过程时，通常只会想到几个汽车品牌。在消费者进行研究与考量的过程中，汽车品牌有充分机会在潜在购车者中提高品牌的知名度和考虑度。



对于大多数消费者而言，买车可能是其仅次于房屋的第二大消费支出。与其他类型的购买相比，购买汽车具有显著的重要性和复杂性，消费者在买车时往往会更加慎重考虑更多因素。

因此，汽车品牌亟需打破传统的营销渠道限制，触达整个开放式互联网，树立具有差异化的品牌认知，提升用户忠诚度并促进用户精准到店。

1.1. 在短期和长期两个阶段建立战略规划，加强消费者品牌认知以决胜区域市场。

(1) 短期

- **目标：**在消费者积极研究汽车品牌的阶段，让品牌保持在他们的视野中。
- **策略：**使用多种定位策略，在消费者进行汽车研究时通过精准广告和内容营销，持续引起他们对品牌的关注和兴趣。

(2) 长期

- **目标：**将品牌打造成消费者在购车时的首选和第一反应。
- **策略：**利用有影响力和受关注的渠道，如社交媒体、名人代言和重要媒体，确保品牌在消费者心中留下深刻的印象。

1.2. 汽车品牌如何打破信息壁垒实现用户精准引流到店

这需要持续向各触点的目标受众传递关联性强且具有吸引力的广告体验。制定实现短期和长期目标的整体战略：精准的目标受众策略 - 实现全渠道触达 - 数据驱动的效果监测。

2. 受众策略：识别特定需求并精准定位目标受众

2.1. 利用第一方和第三方数据创建全方位的受众策略

(1) 第一方数据：品牌通过与客户的直接接触获得的数据。这包括从客户互动中收集的信息。

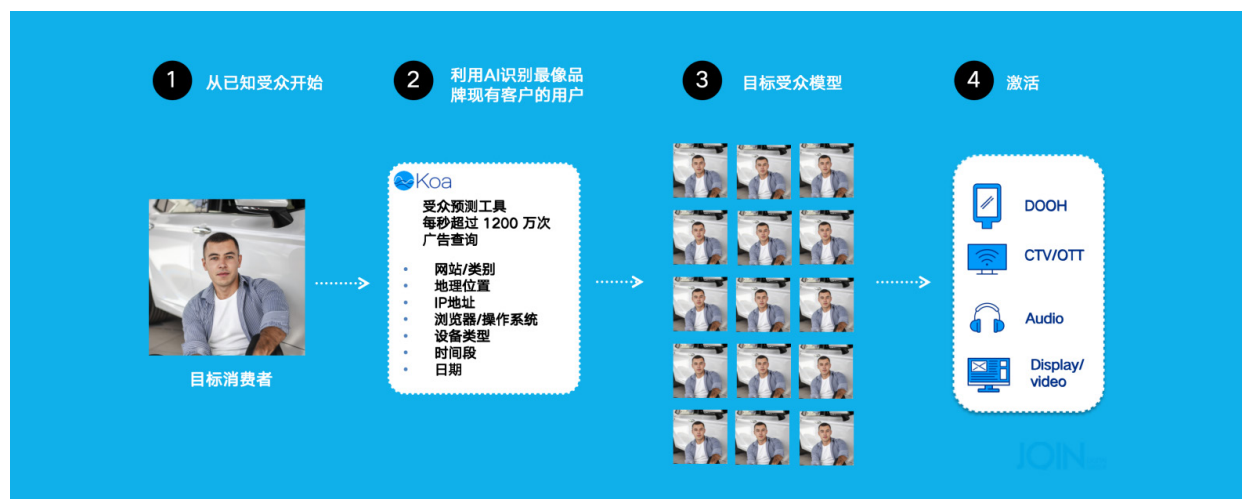
- **品牌网站：**用户在品牌网站上的行为数据，例如浏览页面、停留时间等。
- **品牌App使用：**用户在品牌应用中的操作数据，如功能使用情况和活动频率。
- **门店访问：**顾客到访实体店的数据，包括访问频率和购买行为。
- **采购记录：**客户的购买历史数据，包括购买频次、产品种类和金额。
- **会员记录：**会员账户信息，如注册日期、会员等级和活动参与情况。
- **活动数据：**品牌在营销活动中的互动数据，如广告点击率和参与度。

(2) 第三方数据：是由数据公司通过各种技术和方法收集和销售的的数据，提供对目标受众的深入洞察。

- **浏览习惯：**用户在互联网上的浏览历史和行为模式。
- **搜索的关键词：**用户在搜索引擎中输入的关键词和搜索意图。
- **下载的应用程序：**用户下载和使用的应用程序信息，揭示他们的兴趣和需求。
- **访问的地点：**用户到访的地理位置数据，帮助了解他们的活动范围和兴趣点。
- **调查结果：**第三方调查机构提供的调查数据，包括消费者的意见、偏好和趋势。

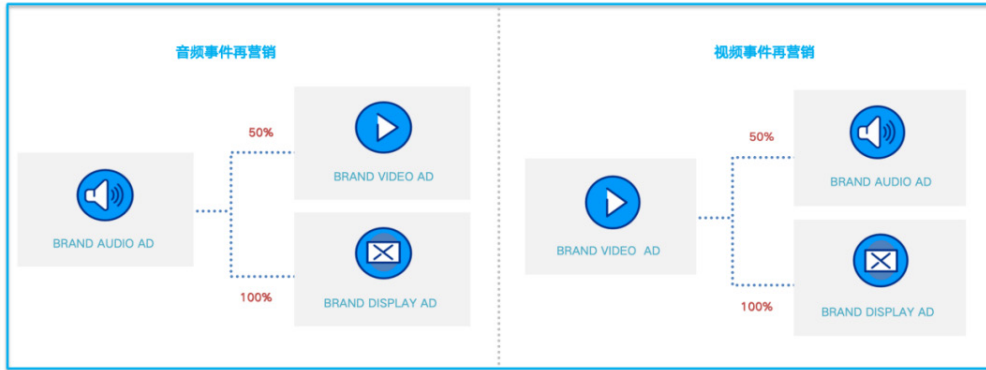
2.2. 从众多细分市场中选择与品牌最相关的受众，在用户最感兴趣的相关内容上触达品牌潜在受众

2.3. 发掘与现有高价值用户行为类似的消费者以拓展品牌影响力



2.4. 通过活动事件二次传播，保持品牌在消费者全渠道旅途中的持续关注

在不同渠道上重新营销给那些已完成广告50%到100%观看的用户



3.全渠道触达，利用能够提供良好用户体验的高质量渠道和资源

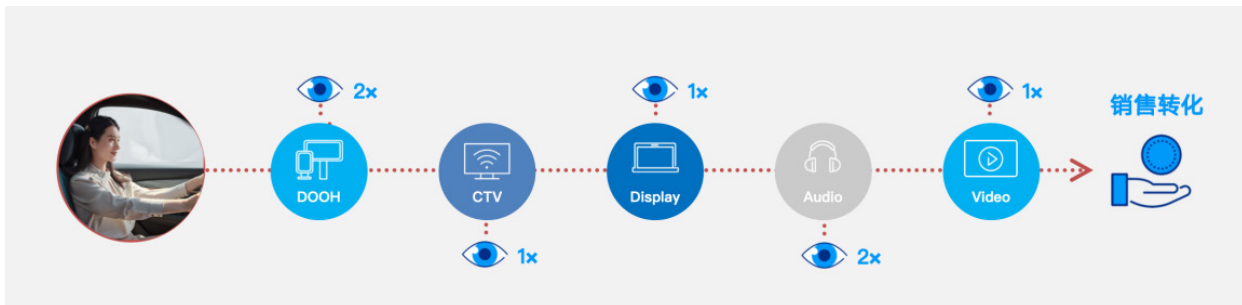
3.1. 投资于高质量的渠道和资源以提供良好的用户体验

- 通过联网电视（CTV）提升品牌知名度保持品牌在消费者心中的关注度；
- 通过数字户外广告（DOOH）实现超本地化覆盖、触达移动中的受众；
- 利用目标市场顶级汽车网站以最大化品牌知名度；
- 把握巧妙且令人印象深刻的广告位进一步优化用户体验。

3.2. 通过渠道广告投放线上线下吸引消费者，打破信息壁垒，实现目标市场的全域触达



3.3. 通过先进的频次限制功能驱动效果，触达品牌受众



全面掌握在消费者整个旅程中触达受众的频率，防止因跨渠道投放过多广告而导致的广告疲劳 - 有效触达受众可以创造更积极的广告体验，从而提升广告效果 - 计算节省的费用，并扩大广告的覆盖面。

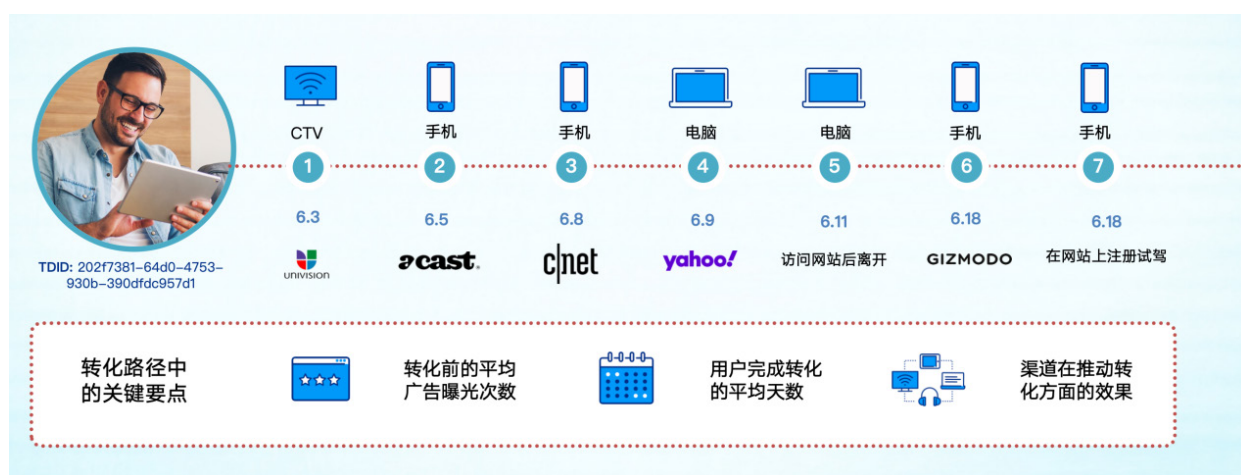
4.效果监测：跟踪活动表现，并提供数据驱动的洞察来提升效果

4.1. 契合营销漏斗，把握消费者品牌认知过程：利用多元化指标衡量投放效果，实现全链路广告效果评估

- 【品牌认知】曝光触达：独立用户和家庭触达 + 频次，实现额外电视覆盖；
- 【购买意图】广告互动：追踪用户在线和应用内行为，视频/音频完成率与每次完成成本；
- 【销售线索】品牌知名度提升：利用The Trade Desk的推测品牌意图，通过监测工具进行品牌提升和注意力指标衡量。
- 【转化留存】线索转化/线下到访：跟踪用户在线和应用内行为，例如：购买、注册等；通过第一方数据接入或第三方测量监测经销商/门店访问和线下销售情况。

4.2. 形成转化路径报告：对用户整个转化过程进行深入洞察，追踪广告展示与单个转化之间的关系更好理解用户行为，并优化广告投放策略，实现精准转化引流

转化路径中的关键点 - 转化前的平均广告曝光次数 - 用户完成转化的平均天数 - 渠道在推动转化方面的效果。



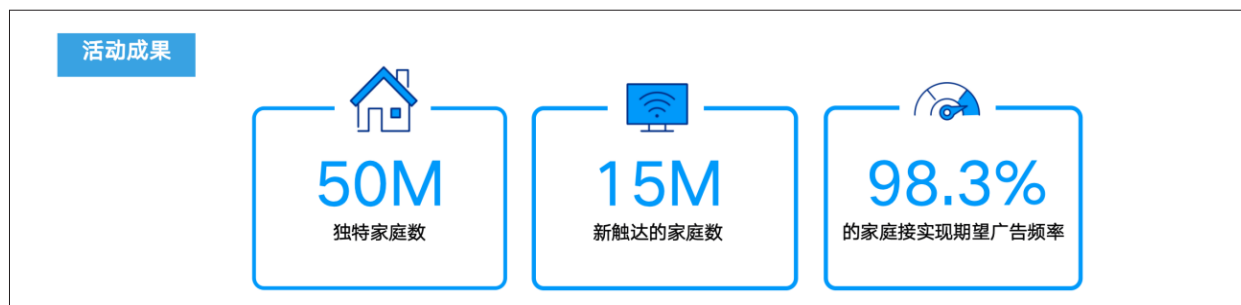
(四) 案例分析

1.雷克萨斯：实现品牌的广泛触达

通过整合CTV资源 实现品牌在主要流媒体平台的精准用户触达。

· **案例背景：**雷克萨斯旨在吸引下一代豪华汽车购买者，同时提升品牌在豪华车市场中的影响力。品牌希望在所有主要流媒体平台上精准触达目标受众，为顾客提供优质的广告体验。

· **解决方案：**通过与代理机构 Team One 将媒体购买整合到 The Trade Desk 平台上，简化了智能电视（CTV）广告活动的管理。品牌通过在所有主要的流媒体平台上进行广告投放，精准触达豪华车购买者。该平台的整合使得广告投放更加高效和精准，帮助品牌在目标受众中建立了更强的影响力，实现更广泛的目标受众触达。

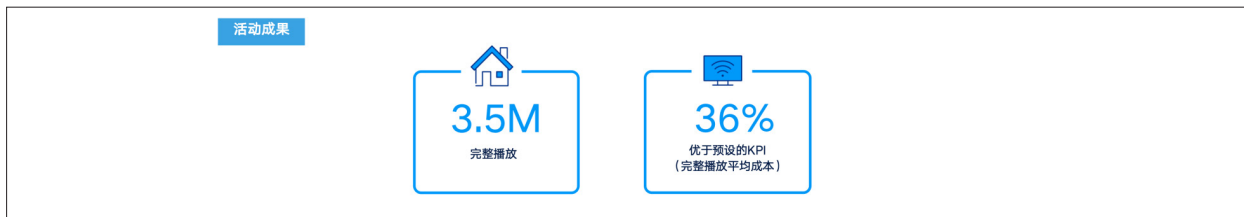


2.雷诺汽车：促进品牌认知度提升

借助创新程序化音频广告形式促进提高品牌在目标市场的影响力提升。

· **案例背景：**为了提升全新SUV的品牌认知度，雷诺选择了与媒体代理机构OMD Germany合作，采用创新的程序化音频广告形式，而非传统的静态广告。通过The Trade Desk平台运行的这一广告活动旨在触达高专注度的听众，以提高品牌在目标市场中的影响力。

· **解决方案：**雷诺决定使用程序化音频广告，以便在高专注度的听众群体中推广其全新SUV。与OMD Germany 的合作确保了广告能够精准地触达潜在消费者。该广告活动通过The Trade Desk平台高效管理，并实现了更具创新性和互动性的广告体验。

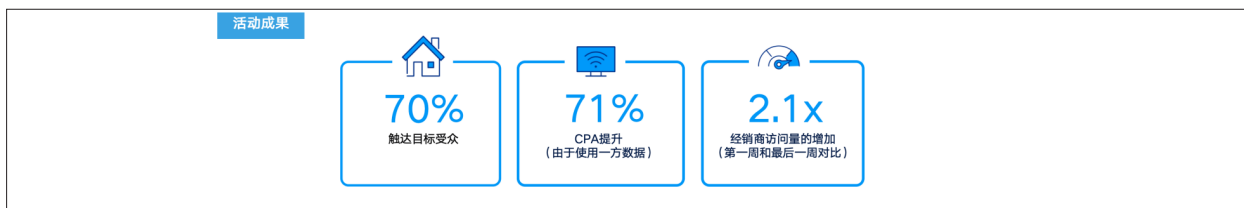


3.梅赛德斯-奔驰：显著提升销售成果

利用户外广告提高新产品品牌认知度并助推销售转化

· **案例背景：**梅赛德斯-奔驰（Mercedes-Benz）为了提高新SUV的品牌认知度，最大化其新SUV的市场影响力，积极探索了数字户外广告的潜力。通过创新的广告方式增加品牌曝光并提升销售表现。

· **解决方案：**运用了数字户外广告，广告活动通过精准的投放策略和数据驱动的方法，确保品牌信息有效传达给潜在客户。同时利用第一方数据使得品牌能够优化广告投放，精确触达目标受众并提升广告效果。通过实施这一策略，梅赛德斯-奔驰不仅成功地触达了目标受众，还显著提升了经销商的客流量。

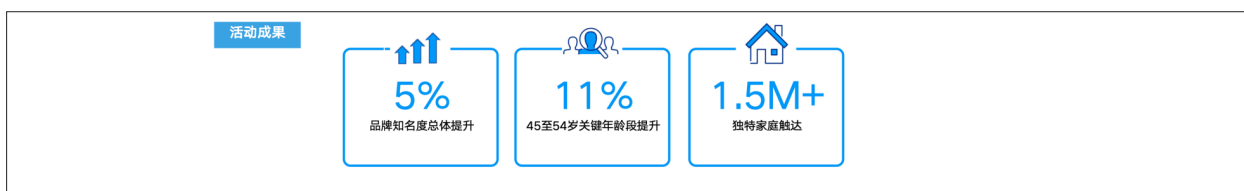


4.梅赛德斯-奔驰 成功提升品牌知名度

通过智能电视广告实现目标受众精准触达 成功提升品牌知名度

· **案例背景：**为了推广其标志性车型C级新产品，梅赛德斯-奔驰澳大利亚与其媒体代理机构Team X联合开展了一次智能电视广告活动，通过VOD（视频点播）平台精准触达那些在线观看高质量电视节目的消费者。

· **解决方案：**通过智能电视广告定位，在VOD平台上投放广告，以精准覆盖那些倾向于观看高质量电视节目的豪华消费者群体。品牌通过InMobi Pulse进行品牌提升研究，评估品牌知名度的总体提升，深入分析了受众的年龄、性别、对豪华汽车品牌的认知和使用情况以及未来的购买意向。利用技术支持使得广告活动能够实现更为精准的受众定位和效果追踪。通过这种精准的广告定位，梅赛德斯-奔驰得以有效提升其品牌的曝光率和影响力。



02 3C电子

一、3C电子出海的市场背景与机遇

（一）全球3C电子产品市场概况

全球3C电子产品市场，即计算机（Computer）、通信（Communication）和消费电子（Consumer Electronics）市场，近年来展现出了显著的增长趋势，受数字化转型、技术创新和消费者需求变化的共同推动。

1. 市场规模与增长

根据市场研究机构的数据，全球3C电子产品市场在2022年达到了数万亿美元的规模，并预计在2023年至2027年间将以8.7%的复合年增长率（CAGR）持续增长。智能手机、个人电脑、可穿戴设备和智能家居产品是推动市场增长的主要力量。

2. 技术创新与产品迭代

技术进步是推动3C电子产品市场发展的关键因素，包括5G通信技术、人工智能（AI）、物联网（IoT）、虚拟现实（VR）和增强现实（AR）等。产品迭代速度加快，消费者对高性能、高效率和智能化产品的需求不断上升。

3. 区域市场动态

亚洲，尤其是中国和韩国，是全球3C电子产品的主要生产国和消费市场，拥有强大的制造能力和技术创新能力。美国和欧洲市场则以高端产品和创新应用为主，消费者对个性化和定制化需求较高。

4. 消费者趋势与行为

年轻一代，尤其是千禧一代和Z世代，是3C电子产品的主要消费群体，他们倾向于追求最新技术、可持续性和品牌价值。随着远程工作和在线学习的普及，对高效率、高性能电子设备的需求显著增加。

5. 供应链与环境影响

3C电子产品市场面临着供应链的挑战，如芯片短缺、物流成本上升和地缘政治因素。可持续性和环保成为行业焦点，企业开始重视产品回收、减少碳足迹和使用可再生材料。

6. 竞争格局

苹果（Apple）、三星（Samsung）、华为（Huawei）、小米（Xiaomi）和联想（Lenovo）等品牌在3C电子产品市场占据主导地位。众多初创企业和中小型企业通过创新产品和服务，不断挑战市场格局。

未来，全球3C电子产品市场将更加注重个性化、智能化和可持续性，技术创新和消费者需求的快速变化将继续塑造市场格局。

（二）中国品牌出海的宏观环境分析

中国品牌出海，即中国品牌拓展国际市场，其宏观环境分析可基于PEST分析框架进行，即从政治（Political）、经

济（Economic）、社会（Sociocultural）和技术（Technological）四个方面来评估。以下是针对中国品牌出海的宏观环境分析要点：

1. 政治环境（Political Factors）

- **国际关系与政策：**国与国之间的政治关系、贸易政策、关税、投资准入等对出海品牌有直接影响。
- **地缘政治风险：**地缘政治紧张局势可能影响中国品牌的市场准入和品牌声誉。
- **合规与法律：**不同国家的商业法规、数据保护政策、消费者权益法律等需严格遵守。

2. 经济环境（Economic Factors）

- **全球经济形势：**全球经济增长、通货膨胀、汇率波动等经济因素影响着市场购买力和成本控制。
- **贸易环境：**自由贸易区、经济联盟等贸易环境影响市场准入和成本。
- **投资与融资：**海外投资政策和融资环境，包括银行贷款、风险投资等，对品牌出海的金融支持至关重要。

3. 社会环境（Sociocultural Factors）

- **消费者行为与偏好：**不同市场的消费者习惯、文化差异、消费趋势等需深入了解。
- **品牌认知与接受度：**中国品牌在海外的知名度、品牌形象和文化适应性影响市场接受度。
- **社会责任与可持续性：**社会责任、环保意识和可持续性成为消费者选择品牌的重要考量。

4. 技术环境（Technological Factors）

- **数字营销与电商平台：**利用社交媒体、电商平台等数字工具进行品牌推广和销售。
- **物流与供应链：**跨境物流、供应链管理技术的发展，提高效率和降低成本。
- **技术创新与知识产权：**技术创新能力及对知识产权的保护成为品牌竞争力的关键。

中国品牌出海时，深入分析这些宏观环境因素，有助于制定更有效的市场进入策略、产品定位和营销计划，从而在全球市场中获得竞争优势。同时，持续关注和适应这些环境的变化，是品牌成功拓展国际市场的关键。

（三）消费电子出海十年：从中国制造到中国智造

中国消费电子品牌跌宕起伏的出海经历，揭示了技术自主、制造自主和品牌自主的重要性，也呈现了具体品牌与国家形象之间唇齿相依的关系。

都说语言是最能感知变化的媒介。近几年，“出海”这两个字越来越广为人知，而在此之前，人们更耳熟能详的是“走出去”“对外贸易”等说法。从“走出去”到“出海”的辞令变化，传达出的中国社会、中国企业在全球化建设上，心态、行动和成果的变化。其中，最有代表性的，莫过于消费电子这个品类。

长久以来，“品牌化程度低”或曰“品牌力弱”，被公认为中国企业全球化过程中的致命短板。以致海外市场，特别是发达国家消费者，依然对中国产品、品牌抱持着“廉价”“质量差”“不值得信赖”等刻板印象。

但是，事情正在发生变化。而最重要的贡献者之一，便是中国消费电子品类下的一众出海企业。从多家数据机构的跟踪研究来看，在2010年后的中国企业出海新浪潮中，中国消费电子品牌集群有着最为亮眼的表现。中国消费电子品牌何以能在众多出海品类中脱颖而出？它们又为什么能在拥有苹果、三星等全球最强势品牌的领域，不仅走了出去，而且在无论发达国家还是新兴市场，都待了下来？中国消费电子品牌在海外市场十多年来的阶段性成果，对中国企业和品牌全球化又意味着些什么呢？

1. 智能手机：中国品牌出海的缩影

约莫2017年起，不少国际市场咨询机构开始关注中国企业的全球化和品牌化进程。其中比较典型的，有英国市场咨询公司凯度、国际四大会计师事务所之一毕马威。它们分别与谷歌、脸书合作，开设了相关榜单。

以凯度为例。该公司于2017年联合谷歌，设立年度“中国全球化品牌榜”，并在隔年从30强扩容到50强，年均覆盖10个以上行业和品类。纵观6年来的榜单，消费电子品类品牌数量一路领先，占比在20%左右。

其中，消费电子品牌上榜数量最多的一次是2022年。50强中有14个消费电子品牌，其中还不包含大疆、科沃斯等智能设备品牌，或海尔、海信等智能家电品牌。通常，这些品类也会被归入泛消费电子领域。要知道，2022年全球电子消费市场的热度并不高。此前两年，各国因新冠大流行导致的居家政策，带动了个人电子产品的提前消费，而去年全球普遍出现的通货膨胀，则进一步削弱了消费者的消费意愿。饶是如此，消费电子品牌在该榜单上的占比不降反升，可见该品类在全球市场上的品牌力之强。

而在中国消费电子这顶王冠上，最具价值的那颗宝石非智能手机品类莫属。包含德国市场调研公司GfK在内的多家机构，都曾在复盘中国消费电子品牌出海历程时指出：中国手机行业的品牌化尝试最为成功。

没有人会对中国产品感到陌生，但当下的消费电子，特别是智能手机的特别之处在于，它是对科技含量、迭代速度、ESG考量最多的大众消费品。从研发、制造和管理的人才需求，到大规模生产、流通和销售的执行管控，都有极高要求，入场门槛很高。

在此背景之下，中国手机品牌的出海历程，足以成为中国品牌全球化的一个缩影：起初并不从容，甚至有些迫不得已，但最终，精诚所至，金石为开。

2. 卷，由内而外

一些关于中国企业出海主题的研究报告，不约而同地点出了2014~2015年这个重要时段。

从政策上看，2015年，国务院印发《中国制造 2025》的通知，以“应对全球新一轮的科技革命和产业变革”，致力整合中国制造业在全球的竞争力和口碑。从资本来看，2014年出海领域投融资交易数量开始急剧增加。而从产业来看，早期出海企业开始从跨境电商的渠道红利向产品力和营销力转向。

也是在这两年，中国大陆智能手机市场在产品、营销和渠道上的竞争白热化。2014年4G技术正式商用，国内手机市场进入迭代期。大家都想抓住这个转型期机遇，因此从价格到营销都打得火热。但国产手机的出货量，在当年依然下降两成。后来成为最强王者的华为，市场排名第六。

另一方面，苹果在中国大陆首次同步发售新机（iPhone 6/6P），掀起了前所未有的换机狂潮。到2015年4月末，苹果宣布“大中华区的iPhone销量首次超过了美国”。从技术、设计到营销让苹果名利双收，它展现出的“国际品牌”力量，也给国内厂商上了生动一课，也迫使中国手机品牌开始寻找新的国际化出路。

之所以说“新”，是因为包含TCL、中兴、华为在内的中国手机品牌，早已走出国门。2017年，时任谷歌大中华区和韩国区的销售副总裁黄秀兰曾总结，中国品牌有两种出海方式，一是成熟或现金流充裕的企业，通过并购来拓展品牌影响力。TCL、联想就是典型代表。

2005年，TCL完成对法国阿尔卡特的全资收购。同年，联想完成了对IBM全球PC业务的收购；2014年，联想又收购了摩托罗拉。前者帮助TCL逐步在欧洲市场站稳脚跟，后者则进一步提升了自己在国内外的名望。但这几起收购，并未帮助二者在国内外的手机市场上大赢特赢。如今，TCL手机在欧美市场有一片小天地但难言耀眼，联想则依然在为摩托罗拉寻找重返荣光的办法。反倒是走自主品牌国际化的企业，站上了全球市场的顶层，而它们运用的就是黄秀兰所说的第二种方式：从一开始就把自己定位为一个国际化企业和品牌。

3. 自主品牌的国际化是生存战略

很多人倾向于认为，华为手机在全球、特别是欧美市场的成功，得益于品牌在2014年前后开启的“高端化战略”。

这并不错，但华为的国际市场高端化战略，能展开得如此举重若轻，皆因2014年的华为，已经是有一定高度的国际化企业了。

1997年，华为以俄罗斯市场为国际化的第一站，先后拓展了俄罗斯、拉丁美洲、东南亚、非洲的通信和消费电子业务，并几乎在2010年前后完成了对欧洲和日本通信市场的拓展。十几年的出海经验，让华为清楚，品牌想要长久，国际化和高端化不是可选项，而是生存之必选项。也因此，才有了时任华为西欧地区消费者业务总裁戴仁贵，在P9欧洲发布会后不断重复的一个观点：华为不要做欧洲手机市场的小玩家，华为出海，就是要做高端。

当初任正非决定带着华为走国际化路线的原因，主要在于跨国企业占领国内市场，而国内品牌众多、集中化程度低，则进一步造成市场饱和，生存空间减少。国际化反而成了活下去的唯一办法。而这也正是小米、OPPO、vivo等新兴国产手机品牌，转向印度、印尼等邻近地区新兴市场的根本原因。于是表面上我们看到，中国手机品牌们选择了“就近”和“高端”两条不同的路线。但实际上，华为作为老大哥，只是已经早十几年走完了发展中国家和新兴市场的出海，厚积薄发以全力进攻欧美高端市场这“最后的堡垒”。这点在“非洲之王”传音手机身上也有相似的体现，只不过传音的高端化建设依然是针对非洲、东南亚等发展中国家的本土市场高端化。

另一方面，虽然米OV要在新时代重走一遍老大哥的路，但在技术快速发展、渠道发生重大变动、激烈市场竞争环境中成长起来的新兴国产手机品牌，已经在国内市场卷出了不俗的实力，甚至能孕育出一加手机这样可以真正从诞生的那一刻起，就以国际品牌为目标的厂商。

优质品牌集体出海所形成的“中国品牌”规模效应，更容易引起海外市场的注意和讨论，以弥补后发品牌在舆论场上的劣势。

4. 价格低是战术，足够优秀才是产品战略

在众多关于中国手机品牌何以赢得世界的市场分析中，最先也最常被提及的原因是更便宜。这话没错，但事情远没这么简单，不然就不会有华为Mate 20 Pro的海外用户感叹“如果华为还在就好了”。更关键的问题在于，同等价格之下，为什么海外消费者还是选择中国品牌？换句话说，性价比的重点在“性”上面。

诚然，中国制造“廉价”“质量差”的刻板印象依然存在。但是，消费者清楚知道，智能手机并不是能浑水摸鱼的品类。相反，它的核心价值就是追求创新，且主要是科技创新和使用体验创新。越是发达国家市场的消费者，越能理解这两点的含金量，也就越乐意为之买单。

2022年末，英国老牌IT和消费电子杂志Experts Reviews（以下简称ER），发布了一个年度最佳中国智能手机的榜单，覆盖了300英镑以下和500英镑以上的所有档次产品，其中最贵的一台某品牌旗舰机售价超过700英镑。该杂志开门见山地写道：“中国智能手机往往更便宜，但品质却和那些知名手机品牌几乎毫无差别”。学过英语的人都知道，英文语句里最重要的信息都在“but”之后。

在ER对中国手机的评价中，我们可以看出，以伦敦为基地的华为和一加，在英国已经是“家喻户晓的品牌”（household names），而其他中国手机品牌的产品也被认为“在品质上毫不妥协”“通常使用最新和最好的技术”以及能“发布新技术”。比如文章列举了vivo最先采用屏下指纹扫描技术，中兴则最先推出屏内自拍摄像头。

往前再推一年，一位在YouTube拥有66万订阅（即粉丝）的匈牙利数码博主，依据产品表现、经营表现和发展趋势，公布了他的2021年度手机公司排行榜。16个国际手机品牌中，中国大陆品牌占8个（未含摩托罗拉和华硕），另外8个品牌是苹果、三星、摩托罗拉、索尼、华硕、谷歌、微软和诺基亚。且不说排名如何，光是这半壁江山就足以说明一些问题。

由此可见，中国手机品牌在海外的核心优势，首先是产品在质量与技术上的硬实力，而这也是消费电子作为高溢价产品的基础。这些实力背后，是中国企业在供应链上的优势，以及在国内市场所接受的魔鬼训练。

中国作为世界工厂，在过去40多年建立起了世界上最完备的供应链，拥有充足的优秀工程师和进出口作业体系。一些经

济专家曾表示，制造业从中国大规模转移并没有那么容易，因为南亚、东南亚在人才、供应链和通关等环节还落后很多。

最典型的例子莫过于一加手机。它可以快速在欧洲中高端市场站住脚，当然离不开极其成功的“意义与差异化”营销和亚马逊+DTC独立站线上销售玩法，但归根结底，它首先是跟OPPO共享了供应链和制造工厂，即便在供应链缺货时，依然能确保足够稳定的制造和供给。

国内的“魔鬼训练”就更不用说了。中国市场的优势在于它不仅足够大，而且在需求和竞争的意义上足够国际化。一来市场足够细分以承载不同档次的需求，二来国家坚定并持续地推行市场开放，也让中国品牌在出海前就能“享受”到国际级的产品与品牌竞争。于是，当华为被迫退出国际市场时，可以很快被其他中国手机品牌填补其留下的市场空缺，而不是被其他巨头分食。

根据Canalys的数据，2023年第一季度，虽然全球市场依然低迷，但小米、OPPO和vivo在印度市场受挫的情况下，依然以11%、10%和8%保住了全球排名的第3—5位。而根据Counterpoint，小米在欧洲市场还迎来了一波复苏。

二、3C电子出海的本土化策略

在中国消费者看来，世界上最能砸钱做广告的非中国手机品牌莫属。但在 ER 的文章里有这样一句话：“There's also the total lack of marketing”即“完全缺乏市场营销”，举例则是“你什么时候看到过小米的广告”。

这样的描述难免有些夸张，但其反映出的，却是实打实的营销效果较弱的现状。品牌化的建设不仅在于投入，更在于产出效果。根据艾瑞咨询的研究，中国出海品牌有着优秀的品牌战略指数得分、不错的品牌投入指数得分，但品牌效果指数却难言及格。品牌效果指数表现最好的品类是包含了手机、家电、汽车和消费电子在内的消费品品类，而上述细分行业的品牌价值指数也是榜单占比中最好的几个。

由此可见，消费电子出海品牌在效果产出方面也相对领先。从各品牌 10 多年来的海外市场实践来看，其原理上没有任何神秘或艰深之处，无非是“本土化”三个字。而本土化策略真正困难之处在于，它有很多面向和维度。如何在具体时空环境中，根据企业和品牌的自身特点、资源和能力，设定具体方向和课题的优先度，才是本土化成功的关键所在。

（一）团队本土化：他山之石可以攻玉

最纯粹的本土化团队案例，首先得说华为在欧洲所建立的全欧洲市场团队。据数码Plus的报道，2016年6月，华为找到了有18年欧洲通信和消费电子市场经验的安德鲁·加利西，并由他一手打造出了后来帮华为拿下欧洲高端市场的团队。

一般认为本土化市场团队的优势，首先是熟谙本土市场，即作为文化和语言原住民的本土沟通优势。典型案例比如“WOW WAY”这一户外广告文案，在强化传达产品惊喜感的同时，消解了西方人在面对“HUAWEI”这一名称时的发音尴尬。

再比如选择“超人”的扮演者英国演员亨利·卡维尔、“黑寡妇”的扮演者美国演员斯嘉丽·约翰逊做代言人。这个选择既代表了欧洲的优雅又体现了美国的活力，更重要的是，还兼顾了西方年轻一代的流行文化，二者分别是全球最著名的两大超级英雄作品中，最受欢迎的IP角色。而与沟通优势同等重要的，还包括本地合作伙伴的人脉优势。特别是广告拍摄和线下营销活动的选址、视觉风格、镜头语言、情绪传达等方面的洞察和执行，也需要本土经验的加持。这些都有助于华为产出有意义的品牌传播，以实现品牌突出性从而提升知名度的目标。

华为的千金一掷只为金字塔尖的高端市场，这不是大多数企业和品牌能够轻易复制的。但本土化团队所反映出的原则性思路，却比较容易助力实现在不同国家和地区的市场因地制宜。特别是对于发展中国家或新兴市场来说，团队的本土化取向和意识，能让企业优先聚焦最紧迫或最重要的本土化需求，借此提高品牌化效率和效果。

（二）本土化需求：实现有机共生

有人说，对于中国品牌的国际化而言，欧美市场的认可才是最关键的指标。但在年初首次参加世界移动通信大会（以下简称 MWC）并发布了旗下首款折叠屏手机的传音控股，用15年的时间证明，在非洲、中东、东南亚等发展中国家市场深耕，一样能成为有知名度的国际品牌。

2007年末，传音依靠Tecno这个手机品牌试水非洲市场。2023年，传音已经成为覆盖全球市场，并建立起了产品生态圈的国际化品牌。传音目前有三大块业务。三个面向细分人群的高中低端手机子品牌，两条数码配件和智能家电消费电子的产品线，以及包括非洲排名第一的本土音乐社交应用Boomplay在内的多种互联网服务。

这些成果，都是围绕着本土化需求有机成长起来的。在高度全球化的时代，任何地区都会发展，需求也会随之改变。不断满足本土新的或升级的需求，自然会带动品牌的发展。传音的品牌战略从来不只是一个地方品牌，一开始它便在用全球化的思维，解决非洲市场的本地化需求。传音比较为人所知的本土化产品需求落地应用，包含用来解决非洲单一电信商覆盖面积小的四卡四待功能、为了应对电力供应不稳定的高压快充技术和超长待机、为了改善深色皮肤拍照效果差的创新对焦美颜模式。但在本地人看来，传音的成功根源于通过本地协作，实现与非洲社会的深度融合。因此它能比其他品牌更容易找到“合适的人、正确的人”，从而提高品牌建设效率。

Pan African TV联合创始人 Musavuli 在接受China Academy访问时，谈及传音，他说：“没人认为这是一家中国企业。”传音手机的音乐应用排行榜上都是非洲本地的歌手，而传音的大型广告牌上则是其中最著名的歌手。

但它也同时注意到了非洲消费者与国际足坛的情感联系，并先后赞助曼城、莱斯特等英超球队。非洲市场越过了PC时代，直接进入移动时代，因此即便传音手机的功能没有其他国际大牌丰富，但它一方面在智能设备的互联网接入和社交网络上下了功夫，另一方面也依当地人需求，保留了本地电台的接入。

此外，传音在就业等社会协作方面也获得了本地人的认可。Musavuli 认为外国企业在非洲，有时甚至只要能提供本地就业，便能建立本土关系。在他看来，传音在非洲建立的线下分销体系，就很好地促进了当地的就业。“手机坏了，找一个角落，50米之内喊一声，你一定可以找到一个可以修你手机的人。”在传音的官网上，人们也可以看到与劳工、本土公益、ESG、非冲突矿产等颇为全面的本地化社会责任内容。

今天，当你打开传音产品的网站时，它的视觉传达可能会让你一时忘记，这是一个主要面向非洲、中东、东南亚等新兴市场的品牌。一方面我们确实缺少对这些地区的最新认知，另一方面，这也体现出传音意识到它所服务的新兴市场国家，在产品品质和情感需求上，与其他地方的人并无本质区别。

作为一个非典型的国际化品牌，传音也面临着它所扎根的这些新兴市场不断涌现的高端化需求，而苹果、三星和其他中国手机品牌在传音的主场开始寻找新的增长点。Counterpoint指出，2022年传音在非洲的占比有所下降，但它的多元化战略也初见成效，在拓展更高价值市场方面也有进展。

（三）本土化关系：建立品牌信任感

相对于手机品牌的媒体声量，其他消费电子品牌的存在感相对较弱。但是Anker（安克创新）却有些与众不同。在6年来的BrandZ中国品牌全球化榜单上，Anker从未缺席，且排名从未掉出过前15名。要知道，这个榜单只关注7个欧美发达国家消费市场，也就是人们通常说的那个试金石一般的“欧美市场”。

Anker成立仅10年，作为在亚马逊上销售数码电子配件起家的小型家族企业，它凭借全球化定位和自主研发战略、早期跨境电商的渠道红利和数字化营销的成本优势，如今已经是海外市场最知名的中国消费电子品牌之一。这家公司做了很多事，打造复杂的产品线、线上线下全渠道销售和服务、多层级互联网营销体系。但它的品牌策略却很简单，它做的所有事，都是围绕“立足产品的本土化信任关系”所展开。

作为中国制造品公司，Anker是非典型的研发导向型企业。研发人员占比保持在50%上下，是它能被冠以科技公司之名的原因及令人称道之处，也是它能在产品上持续改进和创新的根本原因。由此产生的极高性价比，使它在亚马逊这种偏价格导向的销售渠道上，凭借极佳的产品质量脱颖而出。

但数码配件并非品牌驱动消费的品类。高消耗、差异化小等，都使配件产品有很强的可替代性。亚马逊平台上的第三方卖家更是流水的兵，可能昨天还是榜一，今天就无影无踪。消费者这种“谁都可以”的观念，反映的是智能配件产品品质的不确定性。

但换个思路来说，谁能消除这种不确定性，帮消费者建立起差异化预期并实现之，谁就能接通品牌导向这条通路。

Anker早期最出圈的广告之一，是展现了将充电线用作汽车牵引绳的广告。这款名为Powerline II的产品主打坚韧、耐用材质，解决既往充电线易损的问题。牵引汽车只是广告中一个很短的镜头，但它切中了美国社会最重要的文化基因：汽车、公路和应急时刻的一物多用。此外，广告中还有使用Anker充电线做引体向上或用其跳绳等的运动场景，这都是能引起西方消费者身心共鸣的日常文化要素。

据说，Anker团队是在消费者的评论中得到了灵感。消费者说，如果你能拉动汽车，那我就信你的产品质量好。一句明显略带挑衅意味的“玩笑”，通常不会被视作消费者需求。但如果站在建立关系的视角上来思考，通过一种“说到做到”的日常性沟通走近消费者，则真正契合了充电线、移动电源等 Anker 主力产品的日常性角色。

纵观Anker在产品上的消费者沟通，除了基于产品的场景化解决方案，还有选择与核心产品功能有强关联的日常性情感沟通，比如宣传语“Live charged”一语双关，将个人活力与“需要用电的”产品这一联想锁死。毕竟，“有电”不正是当代生活最大的安全感和确定性吗？

此外，Anker还与不同粉丝量级的网红或自媒体长期合作，以建立、发展与用户的社群关系。Anker的合作伙伴，从千万级博主Unbox Therapy，到百万级的Max Tech等，再到10万级及以下的小博主不一而足。

这样的分层，一来覆盖了从核心爱好者到边缘大众消费者等不同消费人群，二来不同量级的合作伙伴分工不同。头部博主爱惜羽毛的人设，能为品牌提供较强的信任感背书。百万或者更低量级的网红，则以产品测评内容为主，通常是多个产品的横向比较。比如Max Tech至少出过两期视频，将 Anker 的充电、TWS耳机产品与 Apple的产品直接做对比。这种“同台竞技”本身就是一种胜出，更何况比较的结论都是：Anker不输Apple，但价格上赢很多。

正如国际品牌之于中国品牌，很多时候更多是赢在“起步早”上。从前，这几乎是令人束手无策的问题。但在网络时代，时间所累积的知名度，已经不再是年轻一代消费者所看重的品牌特质。特别是在技术迭代迅速地消费电子领域，年轻人更关心某个品牌能为他 / 她的生活带来什么、差异性和创造性在哪。

本土化信任关系是一种更微观但也更全面的策略，它比本土化沟通更强调持续不断地发现、解决具体问题，又比单纯地满足本土化需求来得更周到。换句话说，这是一种主打日常陪伴的长期主义策略。

2023年，Anker在社交网络上发布了一支环保和可持续主题的ESG（环境、社会和治理）品宣影片。从视频文案到与知名环保海洋组织Oceana的合作，可谓精准拿捏与回应了欧美国家消费者目前在环保议题上对品牌的期待。这个动作本身也是对品牌建立“本土化信任关系”的重要实践。

（四）不仅是制造智能，更是智慧创造

现在我们能够了解了为何中国消费电子出海品牌，能成为中国企业品牌化和国际化的代表品类。它蕴含了这个时代最核心的商业文化和精神：品质刚需、科技与数字化创新、本地消费者需求导向，以及从单纯强调知名度到“信任与陪伴”的品牌建设转向。

如果说十年前中国消费电子品牌出海的关键，在于中国制造业的两张王牌：集中、完善的供应链和成规模、自来卷的国内市场，那么近年来，中国品牌抓住的是跨境电商、数字化营销和智能产品的自主研发之潮流。虽然取得了一点成绩，但接下来，中国品牌所面临的挑战，也并不比从前轻松。

2023年一季度，全球消费电子市场并未如人们期待那般回暖。在手机领域，苹果和三星比中国品牌表现出了更多韧性，而且它们的新增长点来自中国品牌的优势区域，如印度、非洲等新兴市场。这残酷的揭示了，中国品牌距离成为真正的国际品牌，还有很长一段路要走。

最近几年来，国际地缘政治因素对中国品牌的全球化建设有不小影响。除了众所周知的华为的遭遇，近两年中国手机品牌在印度所受到的有针对性调查、资金冻结和罚没，也在一定程度上影响了品牌在当地的声誉和生意。

国际舆论场纷繁复杂，充满着一边逆全球化一边不脱钩的矛盾言行。这种情绪也势必会传导到大众消费市场，加大中国品牌在海外市场推进本土化的难度。因此，对于中国消费电子出海品牌来说，品牌在制定海外市场的本土化策略时，势必要加入或加强对国际政治局势的观察、分析、研判和危机应对等环节的考量。此外，在国际品牌注册、国际专利申请等方面的操作也需要提早布局、查缺补漏，以免陷入“行政管制”风险。

但我们也要看到乐观的一面。通过回顾，我们看到的，是这40年来中国制造的产业链和产品质量升级，是在国际化环境中成长起来的新一批技术与市场人才，是国内电商、跨境电商和支付等配套服务的快速发展，是从业者对国内和国际品牌本土化经验教训的积极学习。这些都是中国消费电子品牌，能够快速成为有着更强的技术敏感度、更高质量产品、更多美学追求和营销意识的国际化品牌的基石与助力。

从1月初的CES到2月末的MWC，全球两大消费电子展所传达出的，更多还是行业人士的兴奋与乐观。这种兴奋和乐观是合理的。随着AI、Micro OLED显示、智能家居 Matter 协议等技术的突破性进展，更多的物联网应用将可以真正落地和投入商用，从而带起新的消费需求。其中，众多中国消费电子品牌都在今年MWC上有亮眼表现。比如多个中国品牌获得了GLOMO奖项、华为在智能穿戴设备的创新范式设计、TCL/OPPO/中兴等多家品牌展示了最新的智能眼镜产品。

因此，中国消费电子品牌的发展关键，依然需要以技术创新和突破为中心，而营销方面，则要重视文化上的信任感和关系的建设。从中国制造到中国智造的转型，不只在于智能产品的研发和生产，也在于中国品牌如何通过我们的产品，向世界传递中国智慧。

三、中国3C品牌优势

（一）创新能力与产品差异化

1. 技术创新

· **通信技术突破**：中国3C品牌在通信技术领域取得了显著成就，为全球通信行业的发展做出了重要贡献。例如，华为的5G技术处于世界领先地位，其5G基站设备和5G智能手机芯片等核心技术，让全球消费者享受到了高速、低延迟的网络体验。5G技术的广泛应用不仅推动了智能手机行业的发展，也为物联网、智能汽车等新兴产业的发展奠定了基础。这种技术创新能力使得中国3C品牌在全球通信市场中具有强大的竞争力，能够与国际知名品牌竞争。

· **芯片研发进展**：中国的芯片产业虽然起步较晚，但近年来发展迅速。一些中国3C品牌企业加大了对芯片研发的投入，取得了一系列重要成果。例如，紫光展锐推出的一系列手机芯片，在性能和功耗方面不断提升，已经被广泛应用于中低端智能手机市场。此外，中国的芯片企业还在人工智能芯片、物联网芯片等领域积极布局，为3C产品的智能化和互联化提供了有力的支持。

· **显示技术创新**：在显示技术方面，中国3C品牌也取得了长足的进步。京东方、华星光电等企业的液晶面板技术不断提升，已经能够生产出高分辨率、高刷新率、低功耗的液晶面板，广泛应用于智能手机、平板电脑、电视等产品。同时，中国企业在OLED、Mini LED、Micro LED等新型显示技术领域也积极开展研发和生产，为3C产品的显示效果带来了新的突破。

2. 产品设计创新

· **外观设计独特性：**中国3C品牌注重产品的外观设计，不断推出具有独特风格的产品。例如，小米的手机外观设计简洁大方，采用了陶瓷机身、全面屏等设计元素，不仅提升了产品的美观度，也提高了产品的手感和质感。OPPO和vivo手机则在外观设计上注重色彩搭配和线条流畅性，推出了多款外观时尚的手机产品，深受年轻消费者的喜爱。

· **功能设计人性化：**中国3C品牌在产品功能设计上更加注重人性化，满足消费者的多样化需求。例如，华为的智能手表不仅具有传统的手表功能，还集成了健康监测、运动追踪、支付等功能，为消费者提供了更加便捷的生活方式。联想的笔记本电脑在散热设计、键盘手感等方面不断优化，提高了用户的使用体验。

3. 产品差异化策略

· **针对不同市场的差异化产品：**中国3C品牌根据不同国家和地区的市场需求和消费习惯，推出了差异化的产品。例如，在印度市场，消费者对价格较为敏感，小米推出了多款高性价比的智能手机，满足了当地消费者的需求；在欧洲市场，消费者对产品的品质 and 设计要求较高，华为推出了一系列高端智能手机，凭借其优秀的性能和外观设计，赢得了欧洲消费者的认可。

· **针对不同用户群体的差异化产品：**中国3C品牌还根据不同用户群体的需求，推出了差异化的产品。例如，针对游戏玩家，一些品牌推出了高性能的游戏手机和游戏笔记本电脑，配备了强大的处理器、高刷新率的屏幕和专业的游戏键盘等；针对商务人士，一些品牌推出了轻薄便携、续航能力强的笔记本电脑和智能手机，满足了商务人士的移动办公需求。

（二）成本控制与供应链优势

1. 成本控制

· **生产规模效应：**中国是全球最大的3C产品生产国，拥有庞大的生产规模和完善的产业体系。中国3C品牌企业可以通过大规模生产来降低单位产品的成本，提高产品的价格竞争力。例如，富士康等代工企业为苹果、华为等品牌生产手机等产品，通过大规模生产和优化生产流程，降低了生产成本，为品牌企业提供了具有竞争力的代工价格。

· **原材料采购优势：**中国是全球最大的原材料生产国之一，在原材料采购方面具有明显的优势。中国3C品牌企业可以与国内的原材料供应商建立长期稳定的合作关系，获得优惠的采购价格和及时的原材料供应。同时，中国企业在原材料的研发和生产方面也不断取得突破，例如在电池材料、半导体材料等领域，已经能够生产出具有竞争力的产品，降低了对国外原材料的依赖。

· **劳动力成本优势：**虽然中国的劳动力成本在不断上升，但与发达国家相比，仍然具有一定的优势。中国3C品牌企业可以通过优化生产流程、提高自动化水平等方式，降低对劳动力的依赖，同时充分发挥中国劳动力的技能优势和工作效率优势，降低产品的生产成本。

2. 供应链优势

· **完整的供应链体系：**中国拥有完整的3C产品供应链体系，涵盖了从原材料供应、零部件生产、产品组装到销售和售后服务等各个环节。这种完整的供应链体系使得中国3C品牌企业能够快速响应市场需求，提高产品的生产效率和稳定性。例如，在疫情期间，中国的3C品牌企业能够迅速恢复生产，为全球市场提供了大量的3C产品，展现了中国供应链的强大韧性。

· **高效的物流配送体系：**中国的物流配送体系不断完善，为3C产品的出海提供了有力的支持。中国的快递企业和物流企业拥有先进的物流管理系统和高效的配送网络，能够快速、准确地将3C产品送达全球各地的消费者手中。同时，中国的跨境电商平台也为3C品牌企业提供了便捷的物流解决方案，降低了企业的物流成本和运营风险。

· **供应链协同创新能力**：中国3C品牌企业与供应链上下游企业之间的合作不断加强，形成了良好的供应链协同创新能力。企业可以与供应商共同开展技术研发和产品创新，提高产品的质量和性能；与销售渠道商共同开展市场推广和营销活动，提高产品的市场占有率。例如，华为与京东方等供应商合作，共同研发出了多款高性能的手机屏幕，为华为手机的产品竞争力提供了有力的支持。

四、3C电子出海面临的挑战与障碍

（一）国际贸易政策与合规性问题

1. 国际贸易政策的不确定性

· **关税壁垒**：近年来，全球贸易保护主义抬头，一些国家对中国3C产品加征高额关税，这对中国3C品牌的出海造成了巨大的压力。例如，美国对中国部分3C产品加征25%的关税，导致这些产品在美国市场的价格竞争力下降，销量受到影响。此外，一些国家还通过设置反倾销、反补贴等贸易壁垒，限制中国3C产品的进口，这也给中国品牌企业带来了很大的挑战。

· **非关税壁垒**：除了关税壁垒，一些国家还设置了非关税壁垒，如技术标准、认证要求、环保要求等，限制中国3C产品的进入。例如，欧盟对电子产品的环保要求非常严格，要求电子产品必须符合RoHS、REACH等环保指令，这对于中国3C品牌企业来说，需要投入大量的资金和精力来满足这些要求，增加了产品的成本和出口难度。

2. 合规性挑战

· **产品认证**：不同国家和地区对3C产品的认证要求不同，中国3C品牌企业需要获得相应的认证才能在当地市场销售产品。例如，美国的FCC认证、欧盟的CE认证、日本的PSE认证等，这些认证的标准和程序都非常严格，需要企业投入大量的时间和精力来准备认证材料和进行测试。如果企业的产品无法通过认证，就无法进入当地市场，这对企业的海外市场拓展造成了很大的阻碍。

· **数据安全与隐私保护**：随着数字化时代的到来，数据安全和隐私保护成为全球关注的焦点。一些国家和地区对3C产品的数据安全和隐私保护提出了严格的要求，中国3C品牌企业需要加强产品的数据安全和隐私保护能力，以满足当地的法规要求。例如，欧盟的《通用数据保护条例》（GDPR）对企业收集、处理和存储用户数据的行为进行了严格的规范，中国3C品牌企业在欧洲市场销售产品时，需要遵守这些法规，否则将面临巨额的罚款和法律诉讼。

· **知识产权保护**：在海外市场，知识产权保护是中国3C品牌企业面临的一个重要问题。一些国际知名品牌企业拥有强大的知识产权保护体系，他们会通过专利诉讼等方式来维护自己的市场份额和竞争优势。中国3C品牌企业在出海过程中，需要加强对知识产权的保护和管理，避免侵犯他人的知识产权，同时也要积极维护自己的知识产权，提高产品的创新能力和核心竞争力。

（二）文化差异与市场适应性

1. 消费观念与需求的差异

不同国家和地区的消费者在3C电子产品的消费观念和需求上存在着显著的差异。例如，欧美消费者更加注重产品的品牌、设计和创新性，对于产品的品质和性能有着较高的要求，并且愿意为高品质的产品支付较高的价格。而亚洲消费者，

尤其是一些发展中国家的消费者，更加注重产品的性价比，对于价格较为敏感。中国3C电子品牌在出海时，如果不能准确把握目标市场消费者的消费观念和需求，就很难推出符合当地市场需求的产品。比如，一些中国品牌在进入欧美市场时，仍然采用在国内市场的营销策略，强调产品的性价比，而忽视了对品牌建设和产品设计的投入，导致产品在市场上的竞争力不足。

2. 语言与沟通障碍

语言是文化的重要组成部分，也是企业在海外市场进行营销和客户服务的重要工具。不同国家和地区使用的语言不同，中国3C电子品牌在出海时，需要面对语言沟通的障碍。这不仅体现在产品的宣传和推广方面，需要将产品信息准确地翻译成当地语言，以便消费者能够理解；还体现在客户服务方面，企业需要建立能够用当地语言进行沟通的客服团队，及时解决消费者的问题和投诉。然而，建立多语言的客服团队需要投入大量的人力、物力和财力，对于一些中小企业来说，这是一个巨大的挑战。

3. 市场竞争格局与本土品牌的竞争

每个国家和地区都有其本土的3C电子品牌，这些品牌在当地市场具有较高的知名度和市场份额，并且得到了当地消费者的认可和信任。中国3C电子品牌在出海时，必然会与这些本土品牌展开竞争。例如，在印度市场，本土品牌Micromax、Intex等在手机市场占据了较大的份额，中国品牌需要通过不断提升产品质量和服务水平，才能在竞争中脱颖而出。此外，一些本土品牌还会利用当地政府的支持和保护政策，对外国品牌进行限制，这也增加了中国3C电子品牌在海外市场的竞争难度。

4. 营销渠道与推广方式的差异

不同国家和地区的消费者获取信息的渠道和方式不同，企业在海外市场的营销渠道和推广方式也需要进行相应的调整。例如，在欧美市场，社交媒体和线上广告是主要的营销渠道，消费者通过Facebook、Instagram等社交媒体平台获取产品信息。而在一些亚洲国家，线下渠道仍然占据着重要的地位，消费者更倾向于在实体店中体验和购买产品。中国3C电子品牌在出海时，需要根据目标市场的特点，选择合适的营销渠道和推广方式。然而，由于对当地市场的了解有限，企业在选择营销渠道和推广方式时可能会出现偏差，导致营销效果不佳。

五、3C电子出海的营销及推广建议

（一）营销及本地化部署策略

Cross Border Digital：专业的跨境数字营销增长服务商

1. 助力蜕变——协助企业数字化转型优质伙伴

根据行业特性界定数字化的明确目标，助力企业构建新生态体系，新业务框架，新技术基础，将ChatGPT全面赋能于企业独立站数字化，帮助客户实现业务转型蜕变。

2. 共同成长——中国智造品牌出海可靠伙伴

致力品牌出海数十年，关注中国智造与供应链日益壮大，与千千万万中国优质品牌一同扬帆远航，共同成长。

3. 提供专业的数字营销整合解决方案：SEO、SEM、ORM、网站开发、内容创意、社媒营销、代运营等；

- **SEO**：服务于行业头部公司的SEO运营团队，解决企业独立站SEO优化的所有问题，提升整站流量、关键词排名、SERP；
- **SEM**：平均8年以上从业经验的专业海外SEM投放团队，帮企业制定最优投放计划；
- **ORM/PR**：成熟的品牌运营团队，为企业提供专业的品牌管理服务；塑造企业形象，帮助企业在权威媒体备书，赢得客户信任，提升品牌知名度。

4. 海外合作资源

Google出海生态SEO合作伙伴、Google一级代理商、全球知名搜索营销工具Semrush中国独家金牌代理等。

（二）案例解析：Shokz韶音科技

1. 公司介绍

Shokz（韶音科技）是国内著名的骨传导耳机领先品牌，主打户外、运动场景的耳机产品。让热衷运动和户外的用户在对应的场景下可以获得安全、舒适的视听享受。

2. 项目说明

- **需求**：韶音科技是全球领先骨传导耳机生产商，产品知名度高，网站成熟，主要目标是品牌切换，us站点迁移到新域名。
- **站点迁移和收录分析**：对旧站点进行数据备份，页面分析，确保有效页面在迁移过程中得到顺利转移到新域名，减少权重损失。

（1）站点迁移策略：

- 旧站点数据备份；
- 新旧站点url映射对照；
- 迁移过程中全天候指引；
- 品牌切换申明策略；
- 分析网站切换后要注意的seo问题；

（2）外联合作：新品牌外链建设

- **优化效果**：经过三个月的合作，网站和品牌顺利迁移到新站点，有效页面收录率达98%以上，自然搜索流量顺利过渡，几乎没有损失。

3. 需求和效果说明

- **需求**：网站迁移时的权重承接及品牌词排名提升需求

- **效果**：

- （1）网站自然搜索流量增长219%
- （2）网站自然搜索渠道年销售额增长219%
- （3）自然搜索关键词数量增长78%

4. 重点工作项

- 品牌升级承接：因为品牌升级原因，为新旧网站权重及排名承接提供多套优化方案；

- **全方位站点迁移支持：**一对一指导站点迁移过程。通过驻场、实施检查和指导的方式帮助新旧站顺利迁移。同时提供相关seo建议，帮助新旧站点顺利过渡，减少seo方面损失；

- **重点数据备份：**对于旧站点GA和GSC进行备份，帮助品牌有效回溯表现；

- **301跳转映射梳理：**全站重点页面301永久重定向映射整理，确保旧页面正确跳转到对应的新页面上，权重得到传导；

- **迁移后测试：**在迁移后配合品牌进行测试，确保站点迁移全部完成；

- **外链建设：**通过外链建设，加强搜索引擎对于韶音品牌改名的认知，从而促进流量的承接和恢复。

5. 项目成果

- **效果 - 站点迁移后**页面收录100%，且保持正常；

- **效果 - 自然搜索流量**完美承接，在流量不损失的情况下，并获得持续增长；

- **效果 - 成功获取旧站的品牌词**排名。由于品牌升级（Aftershokz>Shokz）的原因，需要在新站上承接旧站的品牌词流量，经优化后，新站（Shokz）已完全获取了旧品牌词（Aftershokz）的关键词排名及流量。

- **效果-SERP情况：**新站在迁移完成后，用户无论是搜索shokz或者旧品牌Aftershokz，SERP中都展示多个类型的结果。

六、3C电子出海的未来趋势与建议

（一）市场多元化与新兴市场开发

在当今全球化的经济环境下，中国3C电子品牌出海的市场多元化与新兴市场开发呈现出极为重要的发展趋势。以下是对这方面的详细分析：

1. 市场多元化的必要性

- **降低风险：**长期依赖单一市场存在诸多风险，如贸易政策变化、市场需求波动等。例如，近年来中美贸易摩擦对部分中国3C电子品牌在美国市场的销售产生了一定影响。通过市场多元化，品牌可以将业务分散到不同地区和国家，降低因单一市场风险带来的损失。以华为为例，在面临美国市场的限制后，加大了在欧洲、亚太等地区的市场拓展力度，有效缓解了美国市场带来的压力。

- **扩大市场份额：**不同国家和地区的消费者对3C电子产品的需求和偏好各不相同。市场多元化可以让品牌接触到更广泛的消费者群体，满足不同市场的需求，从而扩大品牌的市场份额。比如，非洲市场对价格较为敏感，中国品牌的高性价比手机在非洲市场广受欢迎；而欧洲市场消费者更注重产品的品质和设计，中国品牌可以针对这一特点推出符合欧洲市场需求的高端产品。

- **提升品牌竞争力：**参与不同市场的竞争可以促使品牌不断提升自身的产品质量、创新能力和服务水平。在与不同国家和地区的竞争对手较量过程中，品牌能够学习和借鉴先进的技术和管理经验，进一步提升自身的竞争力。例如，小米在印度市场与三星、苹果等国际品牌竞争的过程中，不断优化产品设计和营销策略，提升了品牌在印度市场的知名度和竞争力。

2. 新兴市场的潜力

- **东南亚市场：**东南亚地区人口众多，经济增长迅速，中产阶级不断壮大，对3C电子产品的需求日益增长。该地区的年轻人对智能手机、平板电脑、智能穿戴设备等产品的接受度较高，且社交媒体和电子商务的发展也为3C电子品牌的推广和销售提供了良好的平台。此外，东南亚地区的基础设施建设不断完善，如网络覆盖的扩大和物流体系的改善，也为3C电子产品的市场发展提供了有力支持。中国3C电子品牌凭借着产品的性价比优势和本地化的营销策略，在东南亚市场已

经取得了一定的成绩，未来还有很大的发展空间。

- **非洲市场：**非洲市场是一个具有巨大潜力的新兴市场。虽然目前非洲的3C电子市场规模相对较小，但增长速度较快。随着非洲经济的发展和人民生活水平的提高，对智能手机、电脑、电视等产品的需求将不断增加。同时，非洲政府也在积极推动数字化建设，加大对信息技术产业的投入，这为3C电子品牌的进入提供了良好的机遇。例如，传音手机在非洲市场通过针对当地消费者的需求进行产品创新，推出了具有长续航、大音量等特点的手机，深受非洲消费者的喜爱。

- **拉丁美洲市场：**拉丁美洲地区拥有庞大的人口基数和不断增长的消费能力。该地区的消费者对3C电子产品的需求主要集中在智能手机、电脑、游戏机等方面。此外，拉丁美洲地区的电子商务市场也在逐渐兴起，为3C电子品牌的线上销售提供了新的渠道。中国3C电子品牌可以通过与当地的电商平台合作，拓展在拉丁美洲市场的销售渠道。同时，品牌还可以利用当地的文化特色和消费习惯，开展本地化的营销活动，提高品牌在当地的知名度和影响力。

3. 实施策略

- **深入市场调研：**在进入新兴市场之前，品牌需要进行深入的市场调研，了解当地的消费者需求、市场竞争状况、法律法规、文化习俗等信息。通过市场调研，品牌可以制定出符合当地市场需求的产品策略、营销策略和定价策略。例如，OPPO在进入印度市场之前，对印度消费者的拍照需求进行了深入调研，推出了具有强大拍照功能的手机，受到了印度消费者的欢迎。

- **本地化运营：**本地化运营是品牌在新兴市场取得成功的关键。品牌需要根据当地的文化习俗、语言特点、消费习惯等因素，进行产品的本地化设计和营销。例如，在产品外观设计方面，可以考虑当地的气候条件、电源电压等因素；在营销方面，可以采用当地消费者熟悉的广告形式和宣传渠道，提高品牌的传播效果。

- **建立合作伙伴关系：**与当地的经销商、零售商、电商平台等建立合作伙伴关系，可以帮助品牌快速进入当地市场，提高产品的销售效率。同时，合作伙伴还可以为品牌提供当地的市场信息和资源支持，帮助品牌更好地适应市场环境。例如，华为与欧洲的电信运营商合作，通过运营商渠道销售手机等产品，取得了良好的市场效果。

（二）品牌战略及长期品牌建设

品牌战略及长期品牌建设对于中国3C电子品牌出海至关重要，是提升品牌竞争力和实现可持续发展的关键。以下是对这方面的具体阐述：

1. 品牌定位的重要性

- **明确目标受众：**准确的品牌定位可以帮助品牌明确自己的目标受众，了解他们的需求、偏好和购买行为。例如，苹果公司将其品牌定位为高端、创新、时尚的科技品牌，目标受众主要是追求高品质科技产品、注重用户体验和设计的消费者。中国3C电子品牌在出海时，也需要根据不同市场的特点和消费者需求，进行精准的品牌定位。比如，在欧洲市场，品牌可以定位为高品质、技术领先的科技品牌；在东南亚市场，品牌可以定位为性价比高、功能实用的科技品牌。

- **塑造品牌形象：**品牌定位是塑造品牌形象的基础。通过明确的品牌定位，品牌可以在消费者心中树立起独特的品牌形象，提高品牌的辨识度和认知度。例如，小米公司以“性价比高、功能强大、设计简约”的品牌形象，在国内外市场赢得了众多消费者的认可。中国3C电子品牌在出海时，需要通过产品设计、包装、广告宣传等方面的努力，塑造出符合品牌定位的品牌形象。

- **差异化竞争：**在激烈的国际市场竞争中，差异化是品牌脱颖而出的关键。准确的品牌定位可以帮助品牌找到自己的差异化竞争优势，与竞争对手区分开来。例如，华为公司凭借其在5G技术、通信技术等方面的优势，将品牌定位为“技术领先、通信专家”的科技品牌，在国际市场上与其他品牌形成了明显的差异化竞争。

2. 品牌建设的策略

· **产品创新**：产品是品牌的核心，持续的产品创新是品牌建设的重要支撑。中国 3C 电子品牌需要加大在研发方面的投入，不断推出具有创新性的产品，满足消费者日益变化的需求。例如，vivo 公司不断推出具有创新拍照功能的手机，如升降式摄像头、微云台防抖技术等，在市场上取得了良好的反响。同时，品牌还需要关注产品的质量和可靠性，提高产品的品质，为消费者提供优质的产品体验。

· **品牌传播**：有效的品牌传播可以提高品牌的知名度和美誉度，增强品牌的影响力。中国 3C 电子品牌在出海时，需要选择适合当地市场的品牌传播渠道和方式。例如，在欧美市场，社交媒体广告、电视广告、线下活动等是比较有效的品牌传播方式；在亚洲市场，社交媒体营销、网红营销、电商平台推广等方式则更为有效。同时，品牌还需要注重品牌故事的传播，通过讲述品牌的发展历程、品牌理念、社会责任等，增强消费者对品牌的认同感和忠诚度。

· **客户服务**：优质的客户服务是品牌建设的重要组成部分。中国 3C 电子品牌在出海时，需要建立完善的客户服务体系，为消费者提供及时、专业、周到的客户服务。例如，品牌可以在当地设立售后服务中心，提供产品维修、保养、升级等服务；同时，品牌还可以通过在线客服、电话客服等方式，及时解决消费者的问题和投诉，提高消费者的满意度。

3. 长期品牌建设的规划

· **品牌文化建设**：品牌文化是品牌的灵魂，是品牌长期发展的重要支撑。中国 3C 电子品牌在出海时，需要注重品牌文化的建设，将品牌的价值观、理念、精神等融入到产品设计、品牌传播、客户服务等各个环节中。例如，华为公司的“以客户为中心、以奋斗者为本、长期坚持艰苦奋斗”的企业文化，为其品牌的长期发展提供了强大的精神动力。

· **品牌资产积累**：品牌资产是品牌长期建设的重要成果，包括品牌知名度、美誉度、忠诚度、品牌形象等。中国 3C 电子品牌在出海时，需要通过不断的品牌建设和营销活动，积累品牌资产，提高品牌的价值。例如，品牌可以通过参加国际展会、获得国际奖项、与国际知名品牌合作等方式，提高品牌的知名度和美誉度；同时，品牌还可以通过会员制度、积分兑换、专属服务等方式，增强消费者的忠诚度。

· **可持续发展**：品牌的长期建设需要关注可持续发展。中国 3C 电子品牌在出海时，需要关注环境保护、社会责任等问题，积极推动可持续发展。例如，品牌可以采用环保材料、节能技术等，降低产品对环境的影响；同时，品牌还可以参与当地的公益活动、社区建设等，为当地社会做出贡献，提高品牌的社会形象和责任感。

附件：家用美容仪进入“出海时代”

千亿量级市场正在启航，家用美容仪进入“出海时代”。中国品牌既要选对市场，还要针对当地市场深挖新需求、研发新产品、讲好新故事。以下内容通过对市场环境、营销策略、品牌案例的分析，为美容仪品牌提供出海思路。

家用美容仪“调频”到海外

“小小”美容仪迎来百亿市场机遇，科技 + 美容的时代为中国品牌出海提供新方向。

“价格大跳水”“进阶式居家保养”“医美项目平替”……这些标签是近两年家用美容仪市场的缩影。这背后反映出家用美容仪接下来需要直面的两大议题：一则国产美容仪在新规下进入合规发展阶段，品牌方如何调整适应？二则企业持续加大研发投入，行业内卷加速，国产美容仪如何找到新增量？

随着“美丽经济”撬动全球产业跨领域合作，依托制造业优势乘势而起的中国企业，在“出海”这一路径上为家用美容仪提供了新方向。

一方面，新规之下家用美容仪（射频类）迎来拐点，规范化筛选后能从源头上保留优质企业，为品牌出海打下强有力的硬件基础；另一方面，通过拓展家用美容仪的全球业务不仅能增加销售渠道，还可以整合国际资源建立起一套柔性制造生产系统。

但归根结底，家用美容仪的“出海时代”还是落在市场需求提速这一关键点上。

一、中国家用美容仪出海风

据Transparency Market Research报告，全球美容仪市场份额在2022年已达到约91亿美元，预计在2031年底达到488亿美元。其中，北美、欧洲占据超60%的市场份额，是美容仪设备需求最旺盛的前两大地区。从产品类别上看，皮肤护理类仪器占有绝对优势，也是细分功效最多的类别，包括光疗设备、微电流仪器、清洁仪器、蒸脸器等，其次是聚焦于身体护理方面的脱毛仪器。值得关注的是，虽然目前全球美容仪市场在终端用户上仍以SPA中心、美容机构、皮肤诊所等商业用途为主，但个人居家用途占比也已达40%并在持续增长，这也为家用美容仪在全球范围内扩容带来机遇。

在海外社交平台Instagram上，#beautydevice 标签有近13万篇帖子，而在国内同样有社交属性的种草平台小红书上，关于美容仪的分享帖多达52万+，可见家用美容仪在海外传播媒体上仍有较大增长空间。

反观中国美容仪市场，2014年左右初普、雅萌等一批国际品牌先后进入国内市场，为国内消费者提供了全新的美容场景和模式。也是在这一时期，中国互联网经济迅速崛起，以线上分享、传播、转化的消费新生态快速刺激着家用美容仪市场的蓬勃发展，此后5年间相继跑出AMIRO觅光、inface茵菲斯、Femooi飞莫、JOVS等国产家用美容仪品牌。

与此同时，随着功效护肤理念不断深入国内美容护理行业，自带“科技”基因的家用美容仪迎来爆发期。相关数据显示，2023年我国家用美容仪市场规模达到近100亿元，年复合增长率达30%。面对趋于成熟且激烈的内部环境，国产美容仪把目光投向海外市场寻找新增量。截止目前，CosBeauty 可思美、AMIRO觅光、Femooi飞莫、JOVS、Jmoon极萌、Mesmooth等国产美容仪品牌通过海外独立站、亚马逊、Lazada、Shopee等渠道，已经在全球范围内实现销售链路。

以CosBeauty可思美为例，该品牌以海外代理模式推动品牌全球化，在Instagram上该品牌有两个账号，且全都针对中东市场单推IPL光子脱毛仪，其中“cosbeautysa”账号已积累近30万粉丝，远超其他国产美容仪品牌在Instagram上的粉丝数。

可以看出，国产美容仪品牌在海外市场的布局上，从品牌体系的建设到本土化策略的实施，都有效拓宽了市场范围和品牌可见度。而随着全球经济一体化的深入发展，中国品牌在海外市场发展潜力也将持续被挖掘。

二、家用美容仪出海如何塑造品牌力？

实际上，家用美容仪的出现颠覆了传统美容护肤的方式和习惯，想要在叠加技术、创新、护理等多维角度之上，给消费者进一步提供个性化的美容方案，这就需要品牌去重新定义、持续投入且进行市场教育。

而中国家用美容仪品牌的优势不仅在于完整的供应链体系，可以短时间内实现从市场调研到品牌营销的全过程，还有国内成熟的电商平台、社交媒体的营销策略及产品矩阵的多样化，这些都为中国家用美容仪积累了可复制或可借鉴的经验。

由此，国产美容仪品牌出海要在发挥自身优势的基础上，针对当地市场深挖新需求、新故事、新技术。在产品定位方面，以欧美地区为例，由于他们毛发旺盛，“脱毛”基本是人人必做的身体护理动作，且在美容院等机构中，脱毛是极受欢迎的非手术类项目。所以目前“脱毛仪”是很多中国品牌出海的首选品类，但JOVS的做法是在欧美消费者的基础脱毛需求上，还延展针对腋下、手部、私处等分区域的多头设计，一经推出就在英国夺下同品类销量TOP 1，还在2021年登上《独立报》推荐的脱毛仪榜单。在品牌营销层面，应利用多元化渠道，包括社交媒体、电商平台、独立站、CTV等来提升品牌影响力和曝光率，从而与消费者产生互动，加深品牌印象并促成转化。比如，AMIRO觅光通过YouTube海外本土

博主合作，相关内容单次播放量可达到上万次，覆盖到和该KOL消费习惯、审美爱好、皮肤需求大体一致的消费群体中实现转化。

在技术研发方面，目前家用美容仪运用的主流技术有RF射频、LED光、IPL强脉冲光、IP导入导出/EP大分子渗透技术、超声波渗透技术、EMS微电流脉冲等。在国际美容仪品牌中多以射频类为主，所以当Femooi飞莫结合红蓝LED光技术和纳米微晶渗透技术推出水光仪时，则能以差异化争夺海外市场。

在产品的设计方面，除了自重轻的手持式设备，还可以考虑将绿色环保材料与美容仪结合，一方面可以为美容仪产品循环利用找到创新方向，另外也更加符合当前国际市场上对可持续发展理念的推崇。通过以上几个方面的协同工作，国产家用美容仪在海外布局时才能以产品力和创新性站稳脚跟。

三、国际化战略为中国美容仪带来新增长机遇

实际上，中国企业出海已经迈入新阶段。随着全球数字经济加速发展以及国内制造业转型升级，当下国内企业的出海策略已经从早期代加工出海转向技术、品牌、文化的国际化布局，涵盖从科技、家电、消费品等多个领域。具体到中国美容仪品牌，一方面由于其品类属性与家电市场重合度较高，可以借鉴如海尔、美的、格力等在小家电品类上有成本出海经验的本土化策略。另一方面，家用美容仪和美妆、个护等消费形式密不可分，在品牌建设及对外传播上灵活度更大。

中国家用美容仪品牌在定制海外市场计划时，首先要了解目的国相关市场的渗透率、销售量和企业数量等关键指标，还需要结合当地消费者对于美容仪产品的反馈和需求。有了这两方面的基础，针对产品定位、价格策略、销售渠道和推广活动等才会有创新性的调整 and 变化。

此外，利用成熟的跨境电商和海外仓储物流来优化分销渠道也是中国家用美容仪品牌出海的重要策略。商务部数据显示，2023年中国跨境电商进出口2.38万亿元人民币，增长15.6%。这就意味着中国家用美容仪品牌可以依靠跨境电商优势，与全球电商平台如亚马逊、eBay、AliExpress等建立合作触达到更广泛的海外消费者，提供便捷的购物体验 and 快速的产品交付。

除此之外，目前很多美容仪品牌在物流仓储方面也采取了全托管模式，不仅可以为品牌节省自建海外仓和物流网络的高昂成本，在市场准入、当地法务、过关税率等方面也能更加高效推动业务进度。随着消费者在美容护理领域的细分需求逐渐增加，中国家用美容仪市场还将保持增长态势，而技术创新、品牌国际化则是所有中国企业争夺下一增量市场的必经之路，“出海”也许只是第一步，但也是解锁新阶段的关键一步。

家用美容仪出海启示录：选对目的地，做好全盘局

随着家用美容仪千亿市场的开启，广阔的海外成为品牌们掘金的“热土”，选好目的地，做好全盘局是关键。

在整个美容消费市场低迷的背景下，家用美容仪实现了逆势增长。根据魔镜洞察数据，2023年全球美容仪器市场销售额达到了4259亿元，预计2030年将达到12178亿元，年复合增长率为16.0%。其中，北美是全球最大的美容仪器市场，约占38%的市场份额。其次是欧洲，约占26%的市场份额。数据的背后是正在开启的热门赛道，在激烈的国内竞争环境下，迈向海外市场，成为家用美容仪保持增长的重要举措。具体到海外消费市场上，高端化、品牌成熟的欧美市场，起步早、渠道完备的日韩市场，以及消费潜力大且跨境电商活跃的东南亚、非洲等新兴市场……成为家用美容仪攫取商机的“热土”。

品牌营销传播方面，通过社交媒体和跨境电商平台进行精准化的广告投放，布局多元化销售渠道，进入海外市场。同时，以电商渠道为支点，进行产品设计、推广、宣传等形式是品牌走向全球的基本共识点。那么，对于想要出海的家用美容仪来说，如何出海？如何选择价值高、市场大的海外市场？如何成功打入这些市场？

出海第一站，选哪里？

与国内市场相比，海外家用美容仪市场的消费环境、消费理念及产品需求不尽相同，这就要求品牌们在选择出海目的地，尤其是第一站时更为谨慎，做好充足的前期市场调研工作。那么，出海第一站，应该如何选？

首先，成熟的欧美市场适合想要走高端路线、提升知名度的品牌。欧美地区是全球最大的家用美容仪市场。欧美市场的主要特点为消费市场广、消费能力高、消费频率高。比如在美国、英国等地区消费者对皮肤管理问题高度重视，而且女性消费者抗老需求的时间早，家用美容仪消费市场教育完善，适合品牌做高端化定制产品。正如AMIRO觅光全球电商总监Dyson所言，“将美国、英国、加拿大、澳大利亚、新西兰作为主要市场，主要考虑的是他们以英语为主要语言，并且整体的消费力还不错，这些国家25岁到45岁的女性用户在抗初老方面的需求很大。”

其次，起步早、发展完备的日韩市场适合想要做品牌化、提高市场占有率的品牌。日韩地区是家用美容仪起步最早、发展最快的市场。并且作为世界三大美妆市场之一，日韩的家用美容仪市场普及率非常高，已从增量市场转为存量市场。要知道，早在20世纪70年代的日本就诞生了最早的家用美容仪，发展至今，该地区的消费者对家用美容仪这一品类有足够成熟的认知，不需要额外的市场教育和使用习惯的培养。但从另一个角度来看，该市场已经有包括松下、雅萌在内的成熟品牌渗透多年，市场竞争相对激烈。对于想要进入这一市场的海外品牌来说，更需要在产品、运营、营销等多个方面打造出足够的竞争力和差异性，才能真正进入当地消费者心智，有机会与本土品牌抢占市场份额。

最后，发展快、潜力较大的东南亚、土耳其、巴西等市场，适合新锐品牌打开知名度，提升销量。作为美容消费的新兴市场，东南亚等地区的消费群体大，潜力旺盛。同时，近年来，这些地区电商平台发展迅猛且进驻成本较低，适合知名度相对小、竞争优势不明显、走中低路线的品牌来做早期的市场拓展。加之这些地区的年轻人熟悉电商平台购物形式，具有创新性，对于习惯电商打法的国内新锐品牌来说，某种程度上可以借鉴国内电商的运营策略和经验，快速入场。

出海后，家用美容仪品牌如何站稳市场？

对于想要出海的品牌来说，选择好市场是第一步，接下来还需要制定完备的战略才能在当地市场站稳脚跟。过去，由于起步晚、发展慢，与国际品牌相比，国产美容仪品牌存在技术和产品上的不足。但随着产品技术的不断革新，现在国产的家用美容仪凭借高性价比、高知名度，不仅在国内赢得大众认可，也在海外市场获得了高销量。成功超越海外产品，是国产家用美容仪对海外市场精准洞察的结果。具体落到产品、营销、渠道三个方面，品牌又是如何做的？

第一，了解差异化需求，从本地消费受众痛点出发来设计产品。比如，JOVS在日本的产品重点突出日系化、便携式等特点，并由此打造了迷你的JOVS Dora和可无线充电的Mini脱毛仪。与此同时，在外包装设计上，JOVS关注到日本用户的审美习惯，以简约风格为主。另外，在产品定位上，为了规避与日本本土成熟美容仪品牌雅萌、松下的直面竞争，JOVS选择用强脉冲光脱毛仪而非射频美容仪入场，从而找到了差异化的市场定位。此外，在消费受众方面，为解决日本市场中男性消费者脱毛的需求，JOVS在产品模式上增加了强力模式，以满足毛发相对更粗的男性需求。

第二，注重社媒传播，利用网红达人拉新，强调营销活动的互动性、参与性。据了解，Ulike自2021年便入驻了TikTok，目前其官方账号已经积累超24万粉丝，还进驻YouTube、Facebook、Instagram等Z世代活跃的主流社交媒体，并在这些线上媒体渠道做家用美容仪的内容科普，比如讲解使用方法、开箱测评等。在营销推广上，许多家用美容仪品牌在出海初始阶段会侧重红人营销，通过邀请不同咖位的KOL、美妆博主以及行业专家参与内容创作和产品测评，扩大传播效果和品牌声量。比如在国际瑜伽日期间，AMIRO觅光与多位面部瑜伽专家在社媒平台达成合作，共同推广更高效、更简化的面部瑜伽练习方式。

第三，强调渠道多元布局，线上线下协同推进。线上渠道中，不论是独立站、跨境电商平台还是本地电商都是出海品牌拉动销量的重要方式。据了解，目前Ulike在海外开设有官网独立站，入驻亚马逊等跨境平台。搜索发现，Ulike在亚马

逊上的一款热销脱毛仪，在今年3月有超1万名顾客购买。

线下渠道中，出海的美容仪品牌也在逐步扩大市场占有率。比如，JOVS进驻了日本银座等高端商超区域，以及Nojima等日本九大电器连锁店的1500多家门店；Foreo与新罗免税店（The Shilla Duty Free）、杜福睿免税店（Dufry）密切合作，在新加坡樟宜机场等地设置多个专柜；Ulike在美国、韩国、日本等国家地区开设线下体验店，入驻国内高端潮品店、丝芙兰线下门店共1000余家。

家用美容仪出海，挑战依旧多

成功落地海外市场的家用美容仪品牌，不论是在选择出海的目的地，还是海外市场的整体策略上都做到了因地制宜，抓住目标市场的需求，进行本土化的产品设计，制定针对性的营销策略。但是走向海外，不仅意味着需要与包括成熟化和产业化的本土品牌在内的全球品牌抢夺市场份额，还要应对变幻莫测的国际消费环境、贸易壁垒及动荡的国际局势。因此，出海的家用美容仪们需要提前做好万全之策。

在产品上，除了聚焦大单品，开发爆品外，还要扩展品类，降低押注单一产品带来的风险。家用美容仪的垂直分类非常多，按产品类别可分为面部美容仪、眼部美容仪、脱毛仪、蒸脸仪、美牙仪等；按技术分，有射频、光波、微电流、蒸汽、振动等美容仪。随着家用美容仪市场进一步扩大，产品也将走向更加细分，出海的品牌需要注意满足消费者更多元的诉求。

在品牌价值层面，出海的家用美容仪品牌需要建立起产品壁垒，打造品牌护城河，以此应对国际品牌的挑战。走向国际市场，不仅要满足销量提升的初级目的，还要实现品牌长期主义的发展目标。这就需要品牌持续通过科研和技术强化产品力，借助专利、奖项、医学等领域背书等提升品牌的可信度。

在政策监管和法规层面，出海的家用美容仪品牌要密切关注各国执法标准、监管动态，避免因违规而被处罚。同时，还要了解当地的准入原则、贸易限额、进口许可等问题，积极参与国际标准的制定，确保在全球市场上的合规性。

诚然，千亿量级的家用美容仪市场正在缓缓启航，庞大的海外消费市场是机遇也是挑战，出海的品牌要打造出产品差异和品牌特色，才能在海外市场走得更稳，走得更远。

03 连锁经营

在全球经济一体化的背景下，中国连锁经营企业凭借其独特的商业模式、强大的供应链管理和品牌影响力，正逐步向国际市场迈进。本文旨在全面剖析中国连锁经营企业国际化的背景、现状、面临的挑战与机遇，并通过详细案例分析，特别是茶饮连锁品牌在东南亚市场的表现，探讨其成功路径与未来发展趋势。同时，本文还将探讨营销公司在推动品牌国际化过程中的作用与价值，以及出海品牌在选择广告公司时应考量的关键因素。

一、中国连锁经营的发展现状

中国连锁经营行业自20世纪90年代起步以来，经历了从无到有、从小到大的快速发展阶段。从最初的零售业探索，到如今覆盖餐饮、零售、服务等多个领域，中国连锁企业不仅在国内市场占据重要地位，还积极寻求海外扩张，努力构建全球化品牌网络。这些企业通过标准化、规模化、专业化的经营策略，不断提升品牌影响力，赢得了国内外消费者的广泛认可。

（一）发展阶段

1. 青少年探索阶段

在中国连锁经营企业迈向国际化的初期，大多数企业处于试探性进入阶段。这一阶段，企业通常通过小规模试点或与当地合作伙伴合作的方式，尝试打开国际市场。此时，企业主要的策略是通过加盟店、授权经营，或者与国际品牌的合作来了解海外市场的规则和需求。

由于缺乏国际化经验，企业面临诸多挑战，包括对当地市场的陌生、文化差异的处理，以及市场准入的壁垒。例如，中国某知名餐饮连锁品牌在首次进军东南亚市场时，由于未能深入了解当地的饮食文化和消费者偏好，导致其第一家门店的业绩不佳。通过这次失败的经验，企业意识到文化差异在品牌国际化中的重要性，开始重视市场调研和文化适应性。

尽管在这个阶段，许多企业遭遇了挫折和失败，但它们也从中积累了宝贵的经验，为后续的快速拓展奠定了基础。同时，这一阶段也让企业了解了国际化过程中可能遇到的法律法规、市场准入等复杂问题，为未来的全球化战略布局打下了初步的基础。

2. 快速拓展阶段

在成功探索初期市场后，中国连锁企业逐渐积累了国际化运营的经验，并开始借助资本的力量实现快速扩张。在这一阶段，企业不再满足于单一市场的试点，而是通过复制成功的商业模式，迅速进入更多的国际市场。

这时期，连锁企业通常选择以直营、并购或大规模加盟的形式扩展其全球业务。例如，某零售连锁品牌在进入东南亚市场后，迅速通过并购当地的零售企业，扩大市场份额，并将中国市场的成功经验复制到其他东南亚国家。这一阶段的特点是企业注重品牌形象的全球塑造，通过标准化的服务和产品质量，提升品牌的国际知名度和市场竞争力。

然而，快速扩张也带来了新的挑战，特别是在供应链管理、品牌一致性和跨文化沟通等方面。企业需要面对跨国供应链的复杂性，确保产品和服务质量的稳定。同时，如何在快速扩张的同时保持品牌的统一形象，避免因文化差异导致的品牌定位混乱，也是这一阶段企业需要重点解决的问题。

3. 品牌本土化阶段

随着中国连锁企业在国际市场的进一步扩展，企业逐渐意识到简单复制国内成功模式并不足以在全球市场立足。不同

国家和地区的文化、经济环境、消费者行为差异巨大，因此，品牌的本土化策略变得至关重要。

这一阶段，企业开始深入研究目标市场的文化背景和消费者习惯，通过产品和服务的调整，提升品牌的市场接受度。例如，某茶饮连锁品牌在进入日本市场时，发现日本消费者对甜度的接受程度远低于中国消费者。为此，品牌专门调整了产品的配方，并推出了低糖甚至无糖选项，以满足当地消费者的需求。此外，企业还通过在门店装饰、员工培训等方面融入当地文化元素，增强品牌亲和力。

品牌本土化不仅仅体现在产品层面，还包括市场营销、渠道管理和客户服务等多个方面。企业需要根据当地市场的特点，制定差异化的营销策略，并通过本地化的管理团队，更好地理解和服务当地市场。这一阶段的核心在于通过深度本土化，建立起品牌与当地消费者之间的情感连接，从而提升品牌的市场份额和忠诚度。

4. 全球化战略布局阶段

进入全球化战略布局阶段，中国连锁企业不再局限于某一市场的成功，而是以全球视角来规划其品牌和业务布局。企业通过全球资源的整合，力求在全球范围内实现资源共享和优势互补，打造一个具有国际竞争力的品牌网络。

这一阶段，企业通过跨国并购、战略合作以及供应链优化等方式，实现了全球范围内的资源配置。例如，某连锁零售企业通过并购欧洲和美洲的知名品牌，快速进入这些区域市场，并整合其全球供应链资源，降低运营成本，提升市场响应速度。此外，企业还通过设立海外研发中心、创新实验室等方式，增强其在国际市场的技术创新能力。

全球化战略布局还包括品牌管理的全球统一和区域差异化。企业需要在保持品牌全球一致性的同时，灵活应对各地市场的特殊需求。通过建立全球化的品牌管理体系，企业能够更好地协调不同市场的品牌策略，确保品牌形象的一致性和市场表现的优化。

在这一阶段，企业不仅关注市场扩展，还注重提升其全球运营能力和管理水平。通过建立全球化的管理团队和信息系统，企业能够更高效地管理其跨国业务，实现品牌的长期可持续发展。

（二）主要挑战

1. 文化差异

在品牌国际化过程中，文化差异是中国连锁企业需要面对的首要挑战。每个国家和地区都有其独特的文化背景、消费习惯和价值观，这些因素直接影响消费者的购买行为和品牌认同。因此，中国连锁企业在进入国际市场时，必须深入了解当地文化，避免因文化冲突而导致市场失败。

例如，中国的餐饮连锁品牌在进军西方市场时，可能会发现当地消费者对于食品口味、用餐习惯和服务方式有着完全不同的期待。如果企业未能充分理解并适应这些差异，可能会导致消费者的不满，甚至引发品牌危机。文化差异不仅体现在产品和服务上，还包括品牌沟通、广告宣传和营销策略等方面。例如，在某些文化中，某些颜色或符号可能具有特殊含义，而在其他文化中则可能产生误解或负面联想。因此，企业在制定全球营销策略时，必须考虑到不同文化背景下消费者的反应。

此外，文化差异还可能影响员工管理和企业内部文化的融合。跨国企业需要在总部文化和当地文化之间找到平衡，既要保持企业的核心价值观，又要尊重和适应当地的文化习俗和员工需求。例如，在中国企业向东南亚扩展业务时，可能会面临与当地员工在工作态度、沟通方式和管理风格上的差异。这种文化上的不协调如果处理不当，可能会导致管理效率低下，甚至引发员工流失和工作满意度下降的问题。

为了应对文化差异的挑战，企业应加强对目标市场的文化研究，聘请熟悉当地文化的专家和顾问，并通过跨文化培训提升管理团队的文化敏感度。此外，企业还可以通过与当地合作伙伴合作，借助他们对市场和文化的深刻理解，帮助品牌更好地适应当地环境。

2. 本土化运营

在品牌国际化过程中，如何在保持品牌全球一致性的同时实现本土化运营，是中国连锁企业面临的另一大挑战。本土化运营要求企业在理解和尊重当地市场的基础上，灵活运用当地资源，调整产品、服务、定价、渠道和推广策略，以满足当地消费者的需求。

首先，产品和服务的本土化是关键。例如，某些连锁餐饮品牌在进入国际市场时，会根据当地的饮食文化和消费者偏好，对菜单进行调整和创新。这种本土化的产品策略不仅能吸引更多的当地消费者，还能增强品牌的市场竞争力。此外，在服务本土化方面，企业可能需要针对不同文化背景下的消费者习惯和期望，提供个性化的服务和体验，进一步提升消费者满意度。

其次，定价策略的本土化也是重要环节。不同国家和地区的消费者对价格的敏感度、支付习惯和购买力各不相同，企业需要根据当地的经济水平和市场环境制定合理的定价策略。例如，在一些发展中国家，企业可能需要通过调整价格或推出适合当地消费者的经济型产品线，以吸引更多的消费者。

渠道和推广策略的本土化同样重要。企业需要根据当地市场的购物习惯和媒体消费习惯，选择合适的销售渠道和推广方式。例如，在一些新兴市场，社交媒体可能比传统广告更有效，因此企业需要针对这些市场制定相应的数字营销策略。此外，企业还可以通过与当地的分销商、零售商和平台合作，扩大品牌的市场覆盖面。

本土化运营要求企业具备高度的市场敏感度和灵活的运营能力，既要保持品牌的全球形象和核心价值观，又要根据当地市场需求做出适应性调整。这种平衡在许多跨国企业中都是一个长期的挑战，需要企业不断优化运营模式和管理体系。

3. 供应链管理

随着中国连锁企业的国际化步伐加快，跨国供应链管理成为其面临的重大挑战之一。跨国供应链涉及多个国家和地区，涵盖采购、生产、物流、仓储、分销等多个环节，其复杂性和不确定性显著增加，如何有效管理和协调这些环节，成为企业保持全球竞争力的关键。

首先，供应链的跨国性增加了管理的难度。在不同国家和地区，供应链的各个环节可能面临不同的物流成本、关税政策、运输条件和市场需求，企业需要灵活应对这些变化。例如，某些国家的海关流程较为复杂，可能导致货物清关延迟，影响产品的交货时间。企业需要建立高效的供应链管理体系，以应对这些挑战，并确保产品的及时交付和供应的稳定性。

其次，供应链的多元化和全球化也增加了协调和整合的难度。为了降低成本和提升效率，许多企业会选择在多个国家设立生产基地和分销中心，这意味着企业需要在全球范围内协调和整合这些资源。例如，某些原材料可能需要从亚洲采购，然后运送到欧洲的工厂进行生产，再分销到北美市场。这种全球化的供应链体系虽然有助于降低成本，但也容易受到自然灾害、政治风险、关税调整等外部因素的影响，从而增加供应链的不确定性和风险。

为了应对跨国供应链管理的挑战，企业需要加强供应链的透明度和可视化管理，利用先进的供应链管理技术和工具，如供应链管理系统（SCM）、企业资源计划系统（ERP）等，实现对供应链各环节的实时监控和优化。此外，企业还应建立灵活的应急预案，以应对突发事件对供应链的影响，确保供应链的持续性和稳定性。

此外，企业还需要关注供应链的可持续发展和社会责任问题。随着消费者和政府对企业社会责任的关注度提高，企业需要确保其供应链的环保性和社会责任符合国际标准，例如减少碳排放、保护工人权益、遵守当地的环保法规等。这不仅有助于企业提升品牌形象，也有助于降低供应链风险。

4. 法规与合规

不同国家的法律法规、税收政策及市场准入条件各不相同，企业在国际化过程中面临着复杂的法规与合规挑战。随着中国连锁企业在全球市场的扩展，如何确保遵守各国的法律法规，降低法律风险，成为企业必须重视的课题。

首先，不同国家和地区的法律体系和监管环境存在显著差异。企业在进入新市场时，需全面了解当地的法律法规，包

括劳动法、税法、环保法、消费者保护法等。例如，一些国家对食品安全和卫生的要求极为严格，餐饮连锁企业必须遵守这些法规，以避免因违规而面临罚款、停业甚至品牌声誉受损的问题。此外，不同国家的知识产权保护力度不一，企业在进入市场时需特别注意品牌、商标、专利等知识产权的保护，避免因侵权纠纷而遭受损失。

其次，税收政策和市场准入条件的差异也为企业带来挑战。例如，一些国家对外资企业设有严格的市场准入限制，企业需获得相应的许可证或满足特定的投资条件方可进入市场。此外，不同国家的税制和关税政策各不相同，企业在进行跨国运营时需合理规划税务策略，以优化税务负担和提高利润率。例如，一些国家提供税收优惠政策，鼓励外资企业投资，企业可以通过合理的税务安排，充分利用这些政策，降低税务成本。

为了应对法规与合规挑战，企业应建立专业的合规管理团队，负责研究和监控各国的法律法规变化，确保企业的经营活动符合法律要求。此外，企业还应加强与当地法律顾问和专业机构的合作，及时获取最新的法律信息和政策解读，为企业的合规管理提供支持。对于跨国企业而言，建立一个全球统一的合规管理体系，并在各地分支机构中推行，是确保企业在全全球范围内合法合规经营的重要保障。

企业还需加强内部的合规培训，提高员工的法律意识和合规操作水平，确保各级员工在日常工作中遵守公司内部的合规制度和政策。合规管理不仅有助于企业避免法律风险，还能提升企业的社会责任感和品牌信誉，为企业的长期发展奠定坚实基础。

二、茶饮连锁品牌的国际化：东南亚市场分析

（一）市场挑战

1. 市场竞争

东南亚市场已经成为全球茶饮品牌竞相争夺的战场，其竞争激烈程度不容忽视。在这个市场上，不仅有来自本土的茶饮品牌，在当地拥有强大的品牌影响力和忠实的顾客群体。同时，来自其他地区和国家国际品牌也在不断涌入，例如台湾的珍珠奶茶连锁店Coco和贡茶、美国的星巴克等。这些品牌在东南亚市场已经扎根多年，并且通过长期的市场耕耘和品牌塑造，占据了大量的市场份额。

茶饮连锁品牌在进入东南亚市场时，必须面对这些强有力的竞争对手。要在这样一个竞争激烈的市场中脱颖而出，首先需要在产品定位上找到差异化的切入点。中国茶饮品牌可以通过突出健康、天然的茶饮文化，以及独特的茶叶品质来吸引消费者。同时，优质的服务体验也是赢得消费者的重要因素，品牌可以通过提供个性化、温馨的服务，提升顾客的整体消费体验。

此外，创新的营销策略对于在竞争中胜出至关重要。品牌可以利用数字化营销工具，通过社交媒体平台和在线营销活动，精准触达目标消费群体，特别是年轻消费者。通过在社交媒体上推广品牌故事和文化背景，增强品牌与消费者之间的情感连接，进一步提升品牌的市场竞争力。

2. 消费者偏好

东南亚地区由多个国家组成，每个国家的文化背景、饮食习惯和消费者偏好都存在显著差异。中国茶饮连锁品牌在进入这一市场时，必须充分了解并尊重这些差异，才能在不同市场中取得成功。

首先，各国消费者对茶饮的口味需求有所不同。例如，泰国消费者偏好甜味较重、奶味浓郁的饮品，而越南消费者则更青睐清淡、茶香浓郁的纯茶饮品。因此，中国茶饮品牌在进入这些市场时，需要根据当地消费者的口味偏好，调整产品配方。品牌可以通过推出限定口味或区域性特色产品，增强与当地消费者的亲和力。

其次，消费者的价格敏感度和品牌认知也有所不同。在一些经济发展相对较快的国家，如马来西亚和新加坡，消费者更愿意为高品质的茶饮支付溢价，而在一些经济发展较为缓慢的国家，价格敏感度较高，品牌需要制定更为灵活的定价策略，以适应不同的市场需求。

此外，消费者对品牌的认知度和忠诚度也是影响市场表现的重要因素。东南亚市场的消费者通常较为重视品牌的文化内涵和社会责任感，因此中国茶饮品牌在推广过程中，要注重传递品牌的核心价值和文化背景，赢得消费者的认同和信任。

（二）市场机遇

1. 年轻消费群体

东南亚地区的人口结构以年轻人为主，尤其是在印尼、菲律宾和越南等国家，年轻人占据了相当大的比例。这一群体不仅数量庞大，而且消费潜力巨大，他们对新鲜事物充满好奇，追求个性化和品质化的消费体验。这为中国茶饮连锁品牌提供了绝佳的市场机会。

年轻消费者对茶饮产品的要求不仅限于口味，还希望在消费过程中获得独特的体验。为了吸引这一群体，中国茶饮品牌可以推出定制化的产品，如根据季节变化推出限定口味的茶饮，或提供DIY饮品制作体验。此外，品牌还可以通过线上和线下活动，加强与年轻消费者的互动。例如，在社交媒体平台上发起挑战赛或打卡活动，鼓励年轻消费者分享他们的饮茶体验，增加品牌的曝光率和影响力。另一方面，年轻消费者注重社交属性，品牌可以通过打造“网红”店铺或设置主题体验区，吸引他们前来打卡分享。这种体验式营销不仅能增加消费者的粘性，还能通过社交网络的传播效应，迅速提升品牌在年轻群体中的知名度。

2. 消费升级

随着东南亚经济的快速发展，居民的收入水平逐步提高，消费能力随之增强。这种经济的增长带来了显著的消费升级趋势，越来越多的消费者开始追求更高品质、更具个性化的产品和服务。这为中国茶饮连锁品牌提供了绝佳的发展机会。

首先，高品质的茶饮产品在东南亚市场中日益受到青睐。随着健康意识的提升，消费者对茶饮的健康属性越来越重视，中国茶饮品牌可以通过推出低糖、无糖或富含天然成分的茶饮，满足消费者的健康需求。此外，品牌还可以通过强调产品的原材料来源和生产工艺，提升品牌的高端形象，吸引那些对品质有较高要求的消费者。

其次，消费者对品牌的文化认同感也在增强。东南亚消费者逐渐倾向于选择有故事、有文化背景的品牌，中国茶饮品牌可以通过讲述品牌的起源、茶文化的历史等，增强品牌的文化内涵，提升品牌的附加值。

最后，随着消费升级，消费者对服务质量的要求也在提高。品牌可以通过提升门店环境、优化服务流程，打造高端消费体验，从而吸引更多的中高端消费者。与此同时，品牌可以考虑提供增值服务，如会员计划、定制化服务等，增强消费者的品牌忠诚度。

（三）营销策略与突破关键

1. 数字化营销策略

1.1 社交媒体营销

东南亚地区的互联网普及率高，尤其是在年轻人群中，社交媒体已经成为日常生活中不可或缺的一部分。根据数据，Facebook、Instagram、TikTok和Twitter等平台在东南亚地区拥有庞大的用户群体，用户活跃度极高，社交媒体已经成为品牌与消费者互动的重要渠道。

中国茶饮连锁品牌可以利用这些社交媒体平台，进行多层次、多维度的品牌宣传和产品推广。品牌可以通过发布高质量的视觉内容、短视频以及为消费者互动的动态，提升品牌的曝光率和吸引力。例如，可以定期发布有关新产品的预告片、幕后制作花絮或品牌故事的短视频，以吸引粉丝的关注和分享。同时，品牌还可以通过社交媒体平台开展线上活动，如限时优惠、线上游戏、互动问答等，增加用户的参与度和粘性。

社交媒体营销的另一个重要方面是与消费者的直接互动。品牌可以通过回复评论、私信互动、在线客服等方式，及时回应消费者的疑问和反馈，增强消费者对品牌的信任感和好感度。此外，通过社交媒体的用户生成内容（UGC），品牌可以借助消费者的真实反馈和分享，进一步提升品牌的公信力和影响力。

1.2 KOL合作

在东南亚市场，KOL（关键意见领袖）的影响力不可小觑。他们在社交媒体上拥有庞大的粉丝基础，且具有较强的号召力和影响力。通过与当地知名KOL合作，中国茶饮连锁品牌可以快速提高品牌的知名度和影响力。

与KOL的合作可以采取多种形式。例如，可以邀请KOL品尝并评价品牌的新产品，通过他们的社交媒体平台发布相关内容，分享他们的体验和感受，从而吸引粉丝的关注和尝试。此外，品牌还可以与KOL合作开展线上直播活动，介绍品牌和产品，现场解答粉丝的问题，并通过直播中的互动环节，如限时抢购、抽奖活动等，提升观众的参与感和购买欲望。

KOL的创意内容和营销策略对于吸引年轻消费者尤为重要。通过与KOL的深度合作，品牌可以借助他们的创意内容，增强品牌的趣味性和话题性，从而在年轻消费者中形成一定的社交热度和口碑效应。特别是在短视频平台上，KOL的创意视频和挑战活动可以迅速传播，带动品牌的二次传播和病毒式营销效果。

2. 本土化产品与体验

2.1 定制化产品

在东南亚市场，不同国家的消费者对茶饮的口味偏好有所不同，中国茶饮连锁品牌需要在产品研发上进行本土化调整，以满足当地消费者的需求。通过结合当地的食材和传统饮品元素，推出具有地方特色的定制化产品，品牌可以在竞争激烈的市场中脱颖而出。

例如，在泰国市场，品牌可以考虑在茶饮中加入椰奶、香兰叶等当地常见的食材，推出带有泰国风味的限定茶饮。而在越南市场，品牌可以结合当地盛行的咖啡文化，推出茶咖混合饮品，迎合越南消费者的口味偏好。此类定制化产品不仅能满足消费者对新鲜感和个性化的追求，还能通过限量版或季节性饮品的形式，制造稀缺感和购买热潮。

此外，品牌还可以通过与当地知名食材供应商或餐饮品牌的合作，推出联名产品，进一步增强产品的地方特色和市场吸引力。例如，与当地的特色甜品品牌合作，推出茶饮+甜品的组合套餐，既能提升产品的附加值，又能增强品牌的本土化形象。

2.2 店面设计与本土服务化

在东南亚市场的扩展中，品牌的店面设计和服务体验需要融入当地文化元素，打造亲切、舒适的消费环境。通过融入当地特色的设计元素，品牌可以增强顾客的认同感和归属感，从而提升顾客的消费体验和品牌忠诚度。

在店面设计上，品牌可以结合当地的传统建筑风格、装饰艺术和色彩运用，打造具有本土特色的店铺形象。例如，在马来西亚的门店设计中，可以融入伊斯兰风格的几何图案和温暖色调的装饰元素，而在菲律宾的门店中，可以借鉴热带雨林的元素，营造轻松、自然的消费氛围。

除了店面设计，服务的本土化也是提升顾客满意度的重要方面。品牌可以通过提供当地语言的服务，确保顾客在交流中的顺畅与舒适。此外，品牌还应考虑当地的支付习惯，提供符合当地消费者习惯的支付方式，如电子钱包、二维码支付等，方便顾客进行消费。

通过这些本土化的设计和服务，品牌不仅能够增强顾客的归属感，还能有效提高顾客的满意度和忠诚度，进而提升品牌在当地市场的竞争力。

3. 数据驱动与消费者洞察

3.1 消费者数据分析

在数字化时代，数据驱动的决策已成为品牌成功的关键因素之一。通过大数据和人工智能技术，品牌可以收集并分析大量的消费者行为数据，深入了解消费者的需求和偏好，为产品创新和营销策略的制定提供科学依据。

例如，品牌可以通过分析消费者的购买记录、浏览习惯和偏好变化，识别出不同消费群体的特征和需求。针对这些数据，品牌可以进行精准的市场细分，并根据不同群体的需求，推出定制化的产品和服务。同时，通过对市场趋势的分析，品牌可以预测消费者的未来需求，提前布局新产品的研发和推广。

此外，数据分析还可以帮助品牌优化营销策略。例如，通过分析消费者在社交媒体上的互动数据，品牌可以识别出最受欢迎的内容类型和传播渠道，从而优化社交媒体营销的内容和投放策略。品牌还可以利用数据分析来评估广告投放的效果，调整广告投放的时间、频率和渠道，确保广告资源的最佳利用。

3.2 会员系统与忠诚度计划

会员系统和忠诚度计划是增强顾客粘性和提高品牌忠诚度的重要工具。通过建立会员系统，品牌可以收集更多关于顾客消费习惯和偏好的数据，进一步了解顾客的需求，为个性化营销提供数据支持。

会员系统可以通过积分、折扣、专属优惠等方式，吸引顾客加入并持续参与。例如，品牌可以为会员提供生日优惠、专属折扣或新产品试用等福利，增强会员的参与感和归属感。同时，通过定期的会员活动，如会员专属茶会或新品发布会，品牌可以增强会员的品牌认同感，提升会员的消费意愿和频次。

忠诚度计划则可以通过激励措施，鼓励会员持续消费和推荐新客户。例如，品牌可以设立积分兑换制度，顾客在消费时累积积分，达到一定积分后可以兑换产品或享受折扣。此外，品牌还可以通过“推荐有礼”的方式，鼓励会员推荐新客户加入，从而扩大品牌的用户群体和市场份额。

通过会员系统和忠诚度计划的实施，品牌不仅可以增强顾客的粘性和忠诚度，还可以通过数据分析不断优化会员服务，提升品牌在市场中的竞争力和影响力。

三、广告营销公司在连锁品牌国际化过程中的作用与价值

（一）品牌战略支持

在中国连锁经营企业的国际化过程中，品牌战略的制定和执行至关重要。营销公司凭借其丰富的经验和专业的品牌管理能力，能够为企业提供全方位的品牌战略支持。

首先，营销公司通过深入的市场调研和竞争分析，帮助企业精准定位品牌，明确品牌在国际市场中的目标消费者群体及其需求。这种精准定位能够确保品牌在进入新市场时，迅速找到合适的市场切入点，从而提高品牌的市场竞争力。

其次，营销公司在品牌形象塑造方面发挥着重要作用。通过制定统一的品牌视觉识别系统和品牌传播策略，营销公司能够帮助企业在国际市场中树立独特且一致的品牌形象。这不仅包括品牌的视觉设计，如标志、包装、广告等，还包括品牌的核心价值和品牌故事的传播。通过整合各类传播资源，营销公司确保品牌形象在不同市场中具有一致性和连贯性，从而增强品牌的认知度和影响力。

此外，营销公司还能够为企业提供品牌传播的支持，制定切实可行的传播计划，包括线上线下广告、公关活动、社交媒体运营等。通过精准的传播策略和执行，营销公司能够有效提升品牌的知名度和美誉度，帮助企业在国际市场中占据有利地位。

（二）本土化营销执行

在国际化过程中，企业面临的最大挑战之一就是如何实现品牌的本土化。每个国家和地区的市场环境、文化背景和消费者需求各不相同，营销公司在本土化营销执行方面的经验和资源显得尤为重要。通过深入的市场调研，营销公司能够为企业提供更详细的市场分析报告，帮助企业了解目标市场的消费者行为、文化差异和竞争态势。这些信息对于制定本土化营销策略至关重要。

营销公司可以根据不同市场的特点，设计出符合当地消费者口味的产品和服务，并制定相应的推广策略。例如，在语言、文化和社会习俗上进行本土化调整，确保品牌传播内容能够引起当地消费者的共鸣。同时，营销公司还会根据当地的媒体环境和消费者习惯，选择最合适的媒体渠道进行广告投放，最大化品牌的曝光率和影响力。

创意策划是本土化营销成功的关键之一。营销公司通过整合创意资源，能够为企业设计出富有创意的本土化广告、活动和促销方案，吸引当地消费者的注意力。例如，结合当地节日或热点事件，推出特定的营销活动，增强品牌的亲和力和消费者的参与感。通过精准的本土化营销执行，营销公司帮助企业在国际市场中实现顺利落地和快速发展。

（三）数字化与数据驱动

在当今的全球化市场中，数字化营销已成为企业国际化进程中的重要手段。营销公司具备先进的数字化营销技术和数据分析能力，能够为企业提供全方位的数字化营销解决方案。

首先，社交媒体营销已成为连接品牌与消费者的重要渠道。营销公司能够帮助企业在各大社交媒体平台上建立和运营品牌账号，发布高质量的内容，开展互动活动，提高品牌的曝光度和用户粘性。

其次，搜索引擎优化（SEO）和内容营销是数字化营销中的重要组成部分。营销公司通过优化企业网站的内容和结构，提升其在搜索引擎中的排名，从而增加品牌的在线可见性。同时，营销公司通过创建优质的品牌内容，如博客、视频、电子书等，吸引目标受众的关注和分享，增强品牌的影响力和信任度。

数据驱动是数字化营销的核心优势。营销公司通过先进的数据分析工具，能够实时监控和分析消费者的行为数据，包括访问路径、浏览习惯、购买记录等。通过这些数据分析，企业可以深入了解消费者的需求和偏好，及时调整产品和营销策略。此外，营销公司还可以通过数据分析，评估营销活动的效果，优化资源配置，确保营销预算的最大化利用。

（四）国际化与本土化的平衡

在国际化进程中，中国连锁经营企业需要在国际化与本土化之间找到合适的平衡点。营销公司凭借其全球视野和本土化经验，能够为企业提供科学的决策依据和可行的实施方案。

首先，营销公司通过市场调研和消费者洞察，帮助企业在全球范围内进行精准的市场定位，确保品牌在不同市场中的独特性和竞争力。通过制定差异化策略，企业可以根据不同市场的需求，灵活调整产品和服务，确保品牌在国际市场中的适应性和竞争优势。

与此同时，营销公司还能够帮助企业在国际化进程中，保持品牌的一致性和连贯性。无论在何种市场，品牌的核心价值和品牌形象都需要保持一致，以确保品牌的全球认知度和忠诚度。营销公司通过整合全球和本地的资源，帮助企业在全球范围内建立统一的品牌形象，并通过本土化的营销策略，增强品牌在当地市场的亲和力和影响力。

本土化营销和服务是确保品牌在国际市场中成功的重要环节。营销公司通过在地化的市场策略和服务优化，帮助企业实现品牌的本土化落地。例如，结合当地的文化背景和消费者习惯，调整产品包装、广告语言和销售渠道，确保品牌在当地市场的可接受性和市场竞争力。同时，营销公司还通过本土化的客户服务和消费者沟通，增强品牌与消费者之间的情感连接，提高消费者的忠诚度和品牌的市场份额。

四、出海连锁品牌在选择广告公司时的考量因素

（一）专业能力与经验

出海品牌在选择广告公司时应优先考虑其专业能力和行业经验。广告公司应具备丰富的国际市场营销经验和成功案例证明其专业实力；同时还应具备深入了解当地市场环境和消费者需求的能力以及灵活应对市场变化的能力。这些因素将直接影响广告公司的服务质量和营销效果进而影响到出海品牌的国际化进程和市场表现。

（二）资源整合能力

资源整合能力是评估广告公司价值的重要指标之一。出海品牌需要借助广告公司的资源整合能力来降低营销成本，提高营销效率。广告公司应能够整合多种媒体资源、渠道资源以及合作伙伴资源，为出海品牌提供全方位的营销支持。这包括但不限于传统媒体、新媒体、社交媒体、KOL（关键意见领袖）、电商平台等多种渠道和平台的合作与联动，以及与其他品牌、机构或组织的跨界合作。

（三）数据驱动与技术创新

在数字化时代，数据驱动和技术创新成为广告公司核心竞争力的重要组成部分。出海品牌应选择那些具备先进数据分析工具和技术、能够精准分析消费者行为和市场趋势的广告公司。这些公司能够利用大数据、人工智能、云计算等先进技术，为出海品牌提供个性化、智能化的营销解决方案，提升营销效果和用户体验。

（四）全球化视野与本土化能力

全球化视野和本土化能力是出海品牌在选择广告公司时必须考虑的两个关键因素。广告公司应具备全球化的战略眼光和市场洞察力，能够把握全球市场的最新动态和趋势，为出海品牌提供符合国际标准的营销策略和服务。同时，广告公司还应具备强大的本土化能力，能够深入了解并适应不同国家和地区的文化、法律、市场环境和消费者需求，为出海品牌提供量身定制的本土化营销方案。

（五）创意与执行能力

创意是广告的灵魂，而执行则是创意落地的关键。出海品牌应选择那些具备出色创意能力和强大执行力的广告公司。这些公司应能够深入挖掘品牌内涵和产品优势，结合目标市场的文化背景和消费习惯，创作出具有吸引力和感染力的广告内容。同时，他们还应具备高效的执行能力和项目管理能力，确保广告活动的顺利进行和预期效果的实现。

（六）成本效益与ROI（投资回报率）

最后，出海品牌在选择广告公司时还应考虑成本效益和ROI。他们应评估广告公司的服务费用是否合理，并综合考虑其提供的服务质量和预期效果。通过对比不同广告公司的报价和方案，出海品牌可以选择性价比最高、最符合自身需求的广告公司合作。同时，他们还应关注广告活动的投资回报率，确保广告投入能够带来预期的市场回报和品牌价值提升。

综上所述，出海品牌在选择广告公司时应综合考虑多个因素，包括专业能力、资源整合能力、数据驱动与技术创新、全球化视野与本土化能力、创意与执行能力以及成本效益与ROI等。通过全面评估和比较不同广告公司的优势和劣势，出海品牌可以选择最适合自己的合作伙伴，共同推动品牌的国际化进程和市场拓展。

后 记

经过近6个月的努力筹备，《CAAC品牌出海手册1.0》正式发布。特此鸣谢十家参与手册共建的出海委优秀成员单位，以及每一位参与手册编撰的人员！

《CAAC品牌出海手册1.0》旨在帮助品牌更好地走向国际市场，了解并适应不同国家和地区的文化、市场和消费者需求。我们期待，这份手册可以为中国品牌在出海道路上提供一些指引，让大家少走弯路，为中国品牌全球化发展助力。

在编写过程中，编写团队参考了大量权威的市场研究报告和行业数据，力求准确、全面的同时，也注重结合实际情况，分析品牌在出海过程中可能遇到的问题和挑战，并提出相应的解决方案和建议。但即便如此，也难免有一些未尽事宜，我们将在以后的内容中持续补充，不断优化升级。

我们深知，品牌出海有诸多不确定因素，国际局势、市场环境和消费者需求也在不断变化，因此，《CAAC品牌出海手册》将持续升级迭代，以适应这些变化。期待在后续版本中，有更多践行品牌出海的优秀品牌方与服务商加入我们，贡献更多前沿的理念、方法、路径和实践案例，为品牌出海提供更加与时俱进、切实可行的操作指南。

让我们携手并进，共同推动中国品牌的国际化发展，让中国品牌在世界的舞台上绽放光彩！



中国商务广告协会
品牌出海生态工作委员会
China Advertising Association of Commerce
Brand Going Overseas & Ecological Service Committee

中国商务广告协会品牌出海生态工作委员会

China Advertising Association of Commerce
Brand Going Overseas & Ecological Service Committee

中国商务广告协会品牌出海生态工作委员会（中英简称：出海委、BGOC）是中国商务广告协会（前身为原隶属商务部的中国对外经济贸易广告协会）所属的二级机构，由品牌出海生态全链路服务商、全品类品牌方及海外资源伙伴组成的生态型组织。委员会宗旨：链接生态资源，服务品牌出海。

委员会通过协会组织领导，各成员单位共建、共创，以“生态性、开放性、落地性”为原则，坚持需求为起点，问题为导向，大力促进出海生态各方资源的全面联动，加快中国品牌的出海步伐，提升中国品牌的国际化程度。

委员会致力于为中国品牌的海外业务拓展提供市场洞察、政策及法律法规研究咨询、专业服务支持、多方资源链接，以及多场景业务交流，全面服务中国品牌出海，推动中国品牌国际化。

中国商务广告协会品牌出海生态工作委员会秘书处

服务商咨询：李女士15810029282

品牌方咨询：王女士18851823211

官方邮箱：bgoc@caacchina.org



加入我们

(内部资料，禁止翻印)



✉ bgoc@caacchina.org

🌐 <http://www.caacchina.org>