



上篇

规划品牌出海战略

第 01 章

出海战略： 走向世界已是必选题

在全球化浪潮中，出海已成为众多企业寻求突破与发展的必选题。海尔一路“过关斩将”，以“三步走”策略从默默无闻到收获超 10 亿全球用户；ofo 却因盲目复制国内模式，折戟海外；顺应潮流不如创造潮流，眼镜品牌 BleeqUp 借助 AI 突出重围。

当下，政策东风劲吹，社交媒体、跨境电商蓬勃发展，出海黄金期已至。企业出海前，须深思出海目的、目的地等问题，做好战略规划，解锁出海的成功密码。

1.1 锚定出海新契机与增长路径

在全球化的大潮中，如果企业仍局限于本土市场，无疑是坐井观天。如今，出海已成为企业寻求新增长点、实现可持续发展的一种新的战略选择。这不仅是对未知市场的探索，也是企业转型升级、迈向国际舞台的必经之路。

1.1.1 抓住出海黄金期

在政策红利、文化包容性提升、社交媒体平台蓬勃发展、跨境电商平台发展以及海外仓建设等多重因素的共同作用下，企业出海黄金期已经到来。

1. 政策红利

针对出海，我国出台的政策包括：允许国内跨境电商从业者通过个人外汇账户直接办理外汇兑换，而无须使用年度便利化额度；提供多元化财政扶持措施，如税收减免、现金补贴等；增设跨境电子商务示范区、孵化器，定期组织培训会议和交流活动；提出“一带一路”倡议，为品牌出海搭建更宽广的平台。

深圳的一家智能硬件初创企业就受益于国家外汇结算便捷化政策，原本需要一周才能完成的外汇结算流程，如今通过个人外汇账户直接办理，仅需1～2个工作日即可完成。这大大加速了资金回笼速度，企业得以将更多资金投入产品研发与海外市场拓展中。同时，在政府提供的税收减免政策支持下，企业在物流和产品认证方面节省了大量成本，在开拓东南亚市场时减轻了负担。

2. 文化包容性提升

随着世界各国文化交流日益频繁、深入，消费者对多元文化的接受度越来越高，他们不再局限于本土品牌，而是愿意尝试来自不同国家、蕴含不同



文化底蕴的产品与服务。例如，广东茂名的“桂味荔枝”借助 RCEP 关税减免，以“文化 + 产品”模式打入东南亚市场，成为东南亚高端水果市场的“中国名片”。另一典型案例是某国产美妆品牌，其将敦煌壁画元素融入眼影盘设计，通过海外社交媒体传播东方美学，在欧美市场创下单日销量破万盒的纪录。

3. 社交媒体流量红利

Facebook、Instagram、TikTok 等社交媒体平台上聚集了海量用户，形成了庞大的流量池。品牌利用这些平台进行有针对性的广告投放和营销推广，可以快速提升国际知名度和影响力。

空气炸锅品牌 Gaabor 借助 TikTok 在东南亚市场实现爆发式增长。在 Mega Sales(超级大促) 这一涵盖“双 9”“双 10”“双 11”和“双 12”四个重要购物节的关键时期，东南亚消费者购物热情高涨。Gaabor 提前在 TikTok 上预热，以“Why Gweich is the best”(为什么 Gweich 是最好的，Gweich 是一款空气炸锅产品的名字)为出发点，结合马来语中的网络热词 Rancak(享受当下)，确定 #GweichRancak 为挑战赛主题，将品牌性与娱乐性有机结合。

Gaabor 还挑选了 4 位马来西亚网络头部达人作为品牌挑战赛发起人，其中 @irfxn 和 @itsafiqhakim 等超头部达人在 TikTok 上拥有超强的粉丝号召力。这些达人发布的挑战相关视频，吸引了大量粉丝参与，使得品牌成功触达核心消费圈层。

4. 跨境电商平台发展

亚马逊、速卖通等跨境电商平台为卖家提供了便捷高效的销售渠道，因此他们无须再费尽心思寻找海外代理商或建立自己的分销渠道，可以直接将产品销售给全球消费者。

来自深圳的 Magcubic(麦比科) 品牌最初在速卖通平台销售机顶盒。2023 年底，Magcubic 推出家用便携投影仪，并首创 LCD 投影超短焦技术，在小空间也能投射出 100 寸以上的大屏幕画面。2023 年“双 11”，Magcubic 在速卖通平台进行了“炮筒机”HY300 的全球首发，开卖首日销量便破万单，当月销售额突破百万美元，仓库 10 万件新品快速售罄。2024 年“618 大促”，

在速卖通“百亿补贴品牌出海”项目支持下，其销售额突破 600 万美元。仅半年时间，Magcubic 便跻身 2024 年上半年全球投影仪市场出货量 Top10，成为行业内一匹耀眼的黑马。

5. 海外仓建设

我国海外仓数量已经超过 2000 个，分布于世界各地。海外仓不仅可以为企业 提供仓储、物流、配送等一站式服务，还可以帮助企业快速响应市场需求，提高客户满意度和忠诚度。基于海外仓，我国企业出海的物流成本和时间成本有所降低，市场竞争力得以提升。

杭州中艺实业股份有限公司主要聚焦户外家具领域，在出海初期，面临着跨境物流配送时效低、成本高的难题，这些问题严重制约其海外市场拓展。为突破困境，中艺实业采用跨境电商出口海外仓模式，将自主品牌户外家具提前通过跨境物流运送至其设在美国的海外仓。在亚马逊等电商平台上接到海外订单后，直接从海外仓发货。在这种模式下，货物配送时间大幅缩短，消费者能更快收到货物。

面对海外市场广阔的发展前景，我国企业应抓住机会，积极开拓国际市场，努力打造具有全球影响力的民族品牌，让世界见证中国力量。

1.1.2 东南亚地区有很多机会

东南亚地区连接亚洲、大洋洲和非洲，是我国通往南亚、中东和非洲的重要通道。东南亚地区与我国地理位置接近，这一得天独厚的地缘优势不仅减少了我国企业进入东南亚市场的运输成本和时间，还使得供应链管理更加灵活高效。

此外，由于历史上华人移民的影响，东南亚国家有大量的华人，且保留了我国的一些传统文化习俗和社会价值观。因此，当我国企业进入当地市场时，往往能够获得更多理解和支持，市场进入门槛更低，有助于快速建立品牌认知。

具体来说，东南亚市场适合我国企业出海的原因有以下几个方面，如图 1-1 所示。

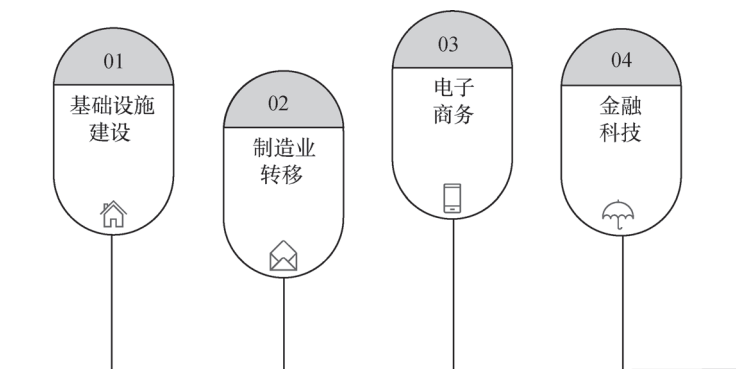


图1-1 东南亚市场适合我国企业出海的原因

1. 基础设施建设

在基础设施建设方面，东南亚地区尚有很大的发展空间，特别是在交通、能源、通信等领域。凭借丰富的经验和技術优势，我国企业可以积极参与东南亚地区的基础设施建设项目，既能促进当地经济发展，又能为自己创造新的增长点。

例如，中国港湾工程有限责任公司（英文缩写 CHEC）参与了马来西亚的东海岸铁路项目建设。该项目建成后，将极大地改善马来西亚东海岸地区的交通状况，促进沿线地区的经济发展。项目建设过程中，中国港湾公司采用先进的工程技术和管理经验，克服了地质条件复杂、环境保护要求高等诸多困难。

2. 制造业转移

东南亚地区拥有丰富的劳动力资源和自然资源，劳动力成本较低，环保要求相对宽松，非常适合承接制造业转移。例如，越南拥有丰富、低廉的人力资源，适合承接劳动密集型产业；印度尼西亚拥有镍、铜、锡、锂等丰富的自然资源，适合承接金融冶炼加工、电池制造等产业；马来西亚拥有消费电子、半导体封装等高端制造业产业集群，适合承接高科技、高附加值的精密制造业。我国企业可以通过在东南亚地区投资建厂，利用当地的资源和优势，降低生产成本，提高产品竞争力。

3. 电子商务

东南亚地区人口超过 6 亿，年轻人口比例较高，他们对新技术和新商业

模式的接受度较高，为电商市场的发展提供了良好的社会基础。东南亚地区互联网用户基数预计将在 2024—2029 年大幅增长，新增用户数将达到 7740 万。预计到 2029 年，该地区的网民数量将攀升至 6.62 亿。此外，东南亚地区拥有 Shopee(虾皮)、Lazada(来赞达)、Tokopedia(托科佩迪亚)、Tiki(提基) 等多个电商平台，电商市场蓬勃发展。

与欧美等成熟市场相比，东南亚地区的电商平台和零售品类仍处于快速发展阶段，流量红利尚未见顶。这意味着我国企业在进入东南亚市场时，能够以较低的成本获取大量用户，实现快速增长。例如，在 2024 年 Shopee 平台“9.9 超级购物节”大促直播中，我国美妆品牌 INTO YOU(心慕与你) 的订单量增长了近 10 倍，直播间流量增长了近 20 倍。

4. 金融科技

东南亚地区的金融市场尚待完善，金融服务的覆盖面和渗透率有待提高，蕴含着巨大的发展潜力。我国企业可以凭借在金融科技领域的丰富经验和 技术优势，在东南亚地区开展金融科技业务，提供便捷、安全的金融服务，满足当地居民和企业的金融需求。

例如，蚂蚁金服和泰国当地支付企业合作，推出了名为 TrueMoney Wallet 的电子钱包服务。TrueMoney Wallet 依托支付宝的技术优势，为泰国用户提供了便捷的移动支付服务，涵盖购物、缴费、转账等多种场景，大幅提升了当地支付的便捷性，也为蚂蚁金服在东南亚金融科技市场赢得了良好的口碑。

对于寻求全球化布局的企业来说，出海东南亚市场是开启新征程的理想起点，也是实现长远发展的关键一步。相信未来会有更多优秀的中国企业在这里绽放光彩，书写属于自己的辉煌篇章。

1.1.3 “走出去”策略：探索新增长点

在国内市场饱和的背景下，出海成为我国企业探索新增长点的重要举措。然而，国际市场具有复杂性和不确定性，企业必须采取科学合理的出海策略，如图 1-2 所示。

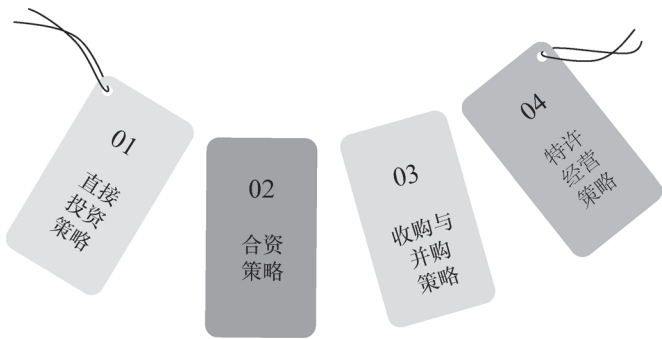


图1-2 常见出海策略

1. 直接投资策略

通过设立海外研发中心、生产基地或销售网络，我国企业能够直接控制海外业务的运营。这种策略的优势在于能够确保企业在海外市场拥有完全自主权，有助于提升技术实力和市场影响力。例如，华为在欧洲设立研发中心，不仅提升了自身的技术研发能力，还提升了市场知名度和竞争力。

2020—2024 年，我国企业对外直接投资额保持快速增长，具体数据如图 1-3 所示。

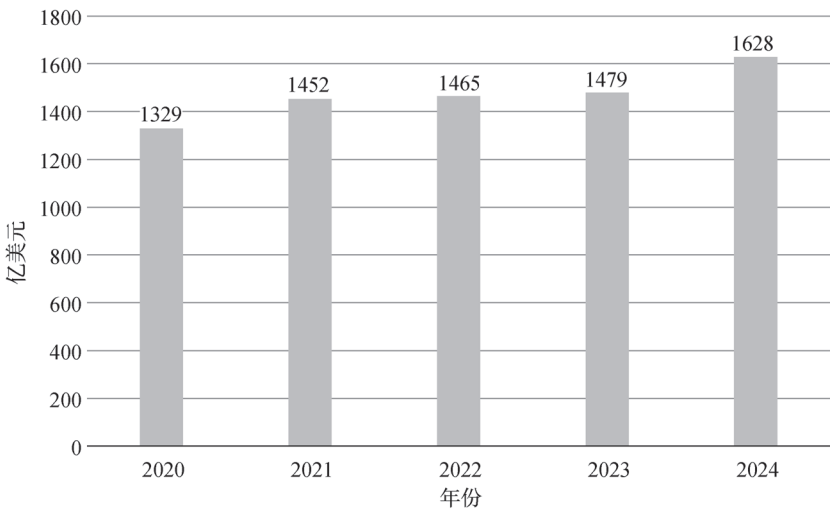


图1-3 2020—2024年我国企业对外直接投资额

2. 合资策略

合资策略不仅有助于企业快速适应目标市场的法律法规和文化，还能让

企业通过合作伙伴的本地网络和市场经验，快速抢占市场份额。例如，阿里巴巴与印度支付平台 Paytm 成立合资公司，使得 Paytm 成为印度最大的电子支付平台之一。

3. 收购与并购策略

通过收购海外企业，我国企业能够迅速获得市场份额，提升品牌影响力，并利用被收购企业的技术和资源，实现业务快速扩张。例如，长城汽车收购美国通用汽车设在泰国的工厂，不仅打开了泰国市场，还通过整合被收购企业的资源和技术，提升了自身的国际竞争力。

然而，收购与并购面临文化差异、整合困难、反垄断审查等挑战，可能导致失败。例如，我国酒店行业曾掀起一轮以万达、绿地等开发商为代表的出海热潮，它们主要采取收购单体酒店和“酒店+合作”两种模式。但开发商涉足酒店行业往往带有多重目的，经营能力欠缺。再加上酒店回报周期长，开发商面临很大的现金流压力，资金链容易断裂。万达就因资金紧张，不得已抛售其在伦敦、加州等地的酒店资产。

还有一些酒店集团采取品牌收购的方式，如锦江收购法国卢浮酒店集团、华住收购德意志酒店集团，结果却不尽如人意：卢浮酒店连续4年亏损，华住海外业务也处于亏损状态。这主要是因为海外酒店市场竞争激烈，面临万豪、希尔顿等国际大牌挤压，且海外环境与国内差异大，我国品牌的品牌影响力和供应链能力在海外难以发挥优势。

4. 特许经营策略

特许经营为那些希望以较低成本扩展海外市场的企业提供了一种理想的选择。通过授予第三方使用其品牌、技术和运营模式的权利，企业可以在不承担过多资金压力的情况下在海外市场快速扩张，同时保持品牌形象的一致性和严格的质量控制。例如，海底捞通过特许经营在多个国家和地区开设分店，不仅提升了国际知名度，还通过严格的管理和质量控制，确保了服务品质的一致性。

然而，特许经营面临对特许经营商的管理和确保服务质量的挑战。企业采取特许经营策略出海，应建立完善的管理体系，加强对特许经营商的培训



和管理，确保服务品质的一致性和品牌的可持续发展。

无论采取哪种出海策略，深入的市场调研、全面的风险评估和本地化运营都是关键。企业应根据自身的战略目标和资源条件，选择合适的出海策略，并在实施过程中注重风险管理和本地化运营，以实现业务的稳健发展和国际市场的持续扩张。

1.2 出海决策的关键考量点

企业是否适合出海？为什么要出海？出海要去哪儿？

出海不能盲目跟风，在决定出海之前，企业管理者必须深入思考这三个关键问题。

1.2.1 问题一：是否适合出海

在全球化日益加深的今天，越来越多的企业将目光投向海外市场，以开拓更广阔的发展空间。然而，并非所有企业都适合出海。

一般来说，适合出海的企业具有三个特征：一是拥有独立的全球知识产权；二是拥有稳定、高质量的供应链；三是管理层对出海达成一致意见，并愿意长期付出努力。符合这3个特征的企业主要有以下几类，如图1-4所示。



图1-4 适合出海的企业类型

1. 饱和市场中的成熟企业

处于本土饱和市场中的成熟企业，往往面临增长乏力的困境，可以通过

出海寻找新的客户群体和增长点。例如，消费品、制造业和科技行业的企业，可以利用自身的品牌和技术优势进入海外市场，以扩大销售规模，提高品牌知名度和国际影响力。

2. 享有国际知名度的高科技企业

凭借技术优势和创新能力，高科技企业往往具有很强的国际竞争力，在国际市场上享有很高的知名度。这类企业可以通过技术转让、知识产权合作等方式，在国际市场上获取更大的份额。例如，华为、大疆科技等企业通过出海成功打入全球市场，成为全球领先的科技企业。

3. 依赖资源和供应链的制造企业

对于依赖资源和供应链的制造企业来说，出海是一种优化资源配置、降低生产成本的有效手段。通过在海外建立生产基地，这些企业可以更直接、更便捷地获取原材料，从而降低物流成本，提高生产效率。此外，全球化的供应链布局有助于降低单一市场波动带来的风险，确保企业始终保持稳定的生产和供应能力。

4. 互联网及电商企业

互联网及电商行业的特性决定了企业的业务模式天然具有全球化基因，适合进行跨国拓展。借助互联网技术，这类企业可以轻松打破地域限制，快速拓展业务，覆盖全球用户。例如，阿里巴巴、字节跳动等企业通过出海成功吸引了全球用户，拓展了业务版图。

一些企业盲目出海，只是简单将国内的模式复制到海外市场，最终导致出海失败。一个典型案例是 ofo 小黄车。

最初，ofo 满怀雄心壮志地选择新加坡作为进军海外的第一站，紧接着，迅速扩展到英国、意大利、日本等多个国家。然而，随着业务版图不断扩张，ofo 逐渐陷入泥潭。以美国西雅图市场为例，尽管 ofo 成为首个获得当地政府运营许可的共享单车企业，但由于当地高昂的城市许可费用和严苛的单车数量限制，ofo 最终不得不忍痛撤离。

这一情况并非孤例，在澳大利亚和德国，ofo 同样遭遇了滑铁卢——面对严苛的监管要求，ofo 发现自己根本无力回天，只能黯然退场。更糟糕的



是，ofo 在海外市场上的盈利模式单一，几乎完全依赖骑行收费。而在实际操作中，由于缺乏对当地市场的深入了解，ofo 不仅未能有效控制成本，反而被不断攀升的车辆维护、调度及应对破坏行为所需的额外开支拖累。相较于国内市场的低成本运作，海外市场的每一项支出都是在向这个已经摇摇欲坠的企业施加致命一击。

结果就是，ofo 在海外市场上的表现可谓惨不忍睹，亏损之大令人咋舌。最终，ofo 不得不做出艰难的选择——全面撤回海外业务。ofo 的案例告诉我们，国际化绝不是一场简单的游戏，它需要企业对自身能力与目标市场特点有深刻的理解与精准的把握。只有这样，才能避免重蹈覆辙，走向真正的成功之路。

1.2.2 问题二：为什么出海

企业作出出海决策的背后，往往有着复杂、多元化的原因。下面详细盘点这些原因，拆解企业出海的内驱和外驱因素。

1. 扩大市场规模

随着国内市场的饱和以及竞争的加剧，企业在本土市场的发展受限，急需寻找新的增长点。而通过出海，企业能够触及更广泛的客户群体，获得更多商业机会。新兴市场，如东南亚、非洲，其经济处于快速发展阶段，且拥有庞大的人口基数，对各类商品和服务的需求旺盛，市场潜力巨大。在这些地区，企业能够发现新的业务需求，进一步拓展业务边界，同时提升国际影响力和在全球市场中的地位。

2. 分散经营风险

国内市场的不确定因素，如政策调整、市场需求波动等，都可能对企业的稳定运营构成威胁。而出海则为企业提供了一种有效分散风险的策略。通过在不同国家和地区开展业务，企业能够降低对单一市场的依赖，有效分散经营风险。更重要的是，在国际市场寻找新的发展机遇可以使企业在面临本土挑战时整体业绩依然保持增长势头，从而实现长期稳定发展。

3. 提升盈利能力及品牌价值

不同市场的价格体系和消费习惯存在差异，企业在海外市场往往能够获

得更为可观的收益。同时，通过在国际舞台上树立良好的品牌形象，企业能够提升其在全球范围内的知名度和影响力，为未来的业务拓展奠定坚实基础。这种品牌效应不仅有助于吸引国际客户，还能使企业在本土市场形成更强的竞争优势。

4. 获取优质人才和技术资源

人才和技术是推动企业发展的重要资源。通过出海，企业可以接触到具备全球化视野和技术专长的优秀人才，也能获取先进的技术和管理经验。宝贵的人才和技术资源可以帮助企业提高创新能力，优化产品线，改进生产工艺，从而在全球竞争中占据更有利的位置。此外，与海外企业、机构合作还可以为企业带来更多商业机会，为其打开更多合作的大门。

5. 顺应全球化发展潮流

经济全球化趋势不可逆转，企业作为经济活动的主要参与者，有必要积极拥抱这一趋势，通过出海参与国际竞争与合作。通过融入全球经济体系，企业能够充分利用国际资源 and 市场优势，实现转型升级。此外，企业在国际舞台上的表现是展示我国实力和形象的重要窗口，能够推动我国经济的国际化进程。

企业出海不仅是应对国内市场竞争压力的有效手段，还是抓住全球经济一体化机遇、实现高质量发展的必由之路。通过精心规划和执行出海战略，企业能够在更广阔的天地里找到新的增长点，不断提升自身的综合竞争力，为未来的繁荣发展奠定坚实的基础。

1.2.3 问题三：出海要去哪儿

在制订出海规划之前，企业面临的一个重大决策是：出海目的地是哪里。在选择出海目的地时，企业可以借助 PEST 模型，从政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）、技术（Technology）四个维度进行分析，从而实现多维筛选和精准规划。

1. 政治维度

在政治维度，企业需要考虑目的地的政治稳定性和政策连续性。具体而



言，税收政策、贸易政策、劳动法规、环境法规，以及政治冲突、腐败问题、政权更替等政治风险会影响企业的稳定运营。

出海的目的地主要分为发达国家和新兴国家两大类。一般来说，发达国家的政治环境比较稳定，法律体系健全，基础设施完善，能够为企业提供安全稳定的营商环境。而新兴国家虽然经济增长势头强劲，市场竞争较弱，但政治环境不稳定，政策与法规可能频繁变动，这会增加企业运营的复杂性和不确定性。

2. 经济维度

在经济维度，企业需要考虑目的地的经济增长、货币政策、通货膨胀率、财政政策、税收政策以及所处经济周期。例如，福耀玻璃出海时选择北美市场，以应对我国制造成本优势减弱的问题。其创始人曹德旺是这样考虑的：美国能源价格低，高速公路不收费，但工人工资高，在营业收入中占比大；我国工厂机械化程度高，工人工资在营业收入中占比小，但是我国还存在制度成本、五险一金等，北美市场和我国市场的各项成本两相抵消，还是北美市场更有优势。

3. 社会维度

在社会维度，企业需要考虑目的地的消费市场和劳动力市场能否帮助自己确定目标市场。在消费市场方面，企业需要考量其人口规模、年龄结构、受教育水平等能否支撑自己的市场拓展战略，以及文化习俗、价值观、消费习惯等因素对产品需求的影响。在劳动力市场方面，企业需要考量劳动力的可获得性、成本效益和技能水平，以及贫困等问题对企业社会责任和形象的影响。

例如，网络游戏企业出海需要考虑目的地的文化习俗、未成年防沉迷措施、游戏版号停止发放或收紧等政策。网易《第五人格》游戏在日本市场具有巨大发展潜力，是因为恐怖是日本传统的夏日主题，这款游戏能够激起当地玩家的兴趣。

4. 技术维度

在技术维度，企业需要考量目的地技术基础设施的可用性、质量，如互

联网的普及程度、通信网络的稳定性；与技术密切相关的法律法规，如数据保护法律法规、知识产权法律法规；以及竞争对手的研发投入、创新能力等。以金融科技领域为例，我国很多金融科技公司选择出海东南亚地区，是因为其互联网普及度较高，对金融科技创新持开放态度，监管政策相对宽松。

如果在出海之前，企业没有进行深入的调研，选错目标市场，就可能导致出海失败。例如，某家位于广东的小型玩具制造企业主要生产塑料玩具和益智类游戏产品。在国内市场站稳脚跟后，该企业决定进军非洲市场，并选择南非作为其首个海外市场。然而，由于对当地市场需求理解不足，特别是忽视了南非对于儿童用品安全标准的严格要求，该企业的部分产品未能通过当地的认证测试，导致大量库存积压。同时，南非较高的进口关税以及复杂的清关流程也增加了运营成本。最终，该企业不得不撤回其在南非的业务。

再如，某家小型服装加工厂在国内为多个品牌代工生产T恤、牛仔裤等基础款服饰。该工厂试图开拓南美市场，并选择巴西作为试点。尽管初期与几家当地批发商建立了合作关系，但由于巴西经济不稳定、货币贬值严重以及劳动力成本远高于预期，订单量逐渐减少。此外，巴西复杂的税收制度和频繁变化的劳动法也让企业管理层感到头疼。经过两年多的努力后，该服装厂最终关闭了巴西办事处，转而专注于国内市场和其他更为稳定的国际市场。

1.2.4 案例研究：海尔如何吸引全球超10亿用户

基于得天独厚的供应链与劳动力优势，家电行业堪称我国率先扬帆出海、大刀阔斧推行全球化策略的先锋领域，海尔更是其中的“急先锋”。作为我国最早一批踏上出海征途的家电品牌，海尔凭借“走出去”“走进来”“走上去”三步走策略，如同一位坚毅无畏的探险家，在国际市场的广袤天地中披荆斩棘，从默默无闻到声名远扬，成功蜕变成成为深受全球用户追捧的国际知名品牌。

1. “走出去”：自主创牌，剑指全球

1984年，张瑞敏掌舵的青岛电冰箱总厂（海尔前身）正式宣告成立。彼



时，其他家电企业纷纷选择被收购、贴牌生产等“捷径”出海，海尔却毅然决然地踏上自主创牌之路，决心以自有品牌闯荡国际舞台。

1990年，海尔以无畏的勇气，将出海首站锁定制造强国德国。尽管海尔冰箱顺利斩获德国安全认证，可当地经销商却对海尔能否与本土老牌一较高下表示怀疑。为了检验海尔产品的品质，经销商将海尔冰箱与十多个本土品牌冰箱混在一起进行盲测。这场测试犹如一场紧张刺激的“大考”，结果令人惊叹：在10个严苛的评估指标中，海尔一举拿下8个第一！经销商当场便被其折服，果断订购2万台冰箱。就这样，海尔在国际市场踏出了艰难却无比闪耀的第一步。

1999年，海尔豪掷3000万美元，全力打造海尔美国工业园，这是其在海外竖起的首面“旗帜”。2001年，海尔强势并购意大利一家工厂，就此拉开布局欧洲市场的大幕。同年，海尔在洛杉矶设立研发中心，抢占技术高地。2002年，海尔巧用合资形式进军日本市场，又以泰国为突破口，勇闯东南亚市场，一路攻城略地，气势如虹。

2. “走进”：精准“把脉”，本土化运营

在出海的漫漫征途中，海尔敏锐洞察到，若不能为当地用户提供独具特色、精准匹配需求的服务，便难以真正占领用户心智。于是，海尔迅速调整航向，全力推行本土化研发、本土化制造、本土化营销“三位一体”的深度本土化战略，同时精心搭建起完善的用户沟通桥梁。

海尔在全球布局10个研发中心、35个工业园、143个制造中心及126个营销中心，紧密贴近本土市场。在日本，针对厨房空间逼仄难题，海尔推出超薄冰箱；在东南亚，面对酷热气候，研发空调自洁技术与能制作冰沙的冰箱；欧洲多雨潮湿，海尔推出大容量除菌干衣机；在巴基斯坦，考虑到当地居民的着装习惯与家庭规模，推出大容量全自动洗衣机；非洲频繁停电，海尔研发出断电100小时不化冻的冷柜。每一款产品都直击用户痛点。

3. “走上去”：品牌跃升，称霸高端

凭借过硬品质与创新设计，海尔在国际市场的品牌形象与影响力与日俱增。为进一步巩固地位，海尔巧妙运用并购手段，在海外打造本土子品牌，

如在美国收购 GEA、在日本收购 AQUA、在意大利收购 Hoover 等，构建起强大的品牌矩阵，成功踏上高端化发展的“康庄大道”。

2004 年，海尔一款畅销冰箱仅售 99 欧元；到了 2014 年，1 米宽全球最大容积法式对开门冰箱，价格飙升至 2999 欧元。2024 年，海尔 A 级能耗朗境 X11 洗衣机在 20 多国首发即成为爆款，价格指数高达 375，强势抢占欧洲高端市场 10% 的份额。

截至 2023 年，海尔全球用户已超 10 亿，家电零售量 15 次蝉联全球第一。在布局全球市场的同时，海尔持续深耕生态品牌建设，在智慧住居、产业互联网、大健康三大领域深耕，不断释放创新活力。其他品牌不妨借鉴海尔这一套行之有效的出海策略与成功经验，精心谋划科学合理的出海战略，在国际市场这片广阔天地中，探寻属于自己的新蓝海。

1.3 革新出海认知和战略思维

如今，国际竞争日趋白热化，很多主流品类已经被国际巨头垄断，我国品牌进入国际市场难度加大。此外，消费者需求趋于个性化和多样化，要求品牌必须采取更精准、更深入的本地化策略。鉴于这些挑战，品牌出海的不确定性和风险更大，因此品牌需要革新出海认知和战略思维，以制定更具竞争力的出海规划。

1.3.1 小赛道里有大机会

在品牌全球化的浪潮中，小众垂直赛道成为出海的新蓝海。这些被传统市场忽视的领域，竞争压力较小，为品牌提供了在设计和功能上实现差异化的空间。随着社交媒体的蓬勃发展，尤其是 TikTok 等短视频平台的兴起，小众品类能够低成本、高效地实现病毒式传播，迅速进入大众视野。

很多在海外市场爆火出圈的产品都是小众品类。例如，牙齿美白仪、螺旋卷发棒等产品因简单易用而受到海外消费者广泛欢迎；加热猫床具有创新性和功能性，解决了宠物睡眠场景中取暖的问题；紫外线贴纸贴合了人们户外活动时的防晒需求。这些小众品类凭借聚焦特定需求、独特的品牌形象和



社交媒体传播，成功吸引了海外消费者的关注。

激光雕刻机也是一个小众赛道，在海外市场蕴藏着巨大的发展潜力。过去，这类设备主要应用于工业领域，价格昂贵且技术门槛高。近年来，随着技术进步和生产成本下降，激光切割/雕刻机逐渐演变为面向消费者的家用产品。xTool 作为创客工场旗下的品牌，在这一领域脱颖而出，不仅实现了从教育类产品向激光工具的转型，还成功打入国际市场。

xTool 避开价格战，专注于提供高性价比的产品。其采用 DTC (Direct to Consumer，直接面向消费者) 模式直接向消费者销售产品，减少了中间环节，增强了与消费者的联系；利用 YouTube、Facebook 等社交媒体平台进行品牌推广，加强品牌教育，培养忠实用户；通过举办员工创作大赛，丰富品牌故事，增强用户黏性。xTool 在海外市场取得了显著成绩，在 Kickstarter 平台上众筹到超过 100 万美元；在亚马逊平台上，xTool 占据很大的市场份额，D1 桌面级激光雕刻机以及 P2 二氧化碳激光切割机等产品是热销爆款。

小赛道看似市场规模有限，实则蕴含着大机会。对于出海品牌而言，选择小众垂直需求作为切入点，不仅能够避开激烈的市场竞争，还能够通过聚焦特定需求实现快速崛起。在未来的全球化进程中，更多的小众品类和赛道将不断涌现，为出海品牌带来更多可能性。

1.3.2 消费降级时代不能过分卷低价

在全球经济不确定性加剧的背景下，通货膨胀虽有降温迹象，但物价水平仍居高不下。面对这样的经济环境，消费者变得更加谨慎，倾向于选择性价比更高的产品。

SHEIN (希音)、Temu (拼多多旗下跨境电商平台) 等跨境电商平台的崛起，也揭示了海外市场消费降级和消费分层的趋势。在这样的趋势下，主打价格敏感型产品的企业能获得更多市场机会，拥有更大的发展空间。

但是，在出海时，企业不能一味采取低价策略。单纯依赖低价、跑量、追求极致的成本压缩，并非可持续发展的正确路径。企业跨境运营的关键在于品牌建设，即通过强化品牌形象、提升产品质量和创造独特的用户体验来

赢得市场。

以新能源汽车为例，我国的新能源汽车在欧美市场上广受欢迎，很大程度上是因为平均售价远低于当地同类产品。相关调查数据显示，2023年上半年，我国新能源汽车的平均价格为31165欧元，而欧洲和美国的本地品牌平均价格分别为66864欧元和68023欧元。显著的价格优势确实有助于迅速占领市场份额，但过度依赖低价是一种畸形的发展策略，可能导致企业盈利空间被压缩，难以维持长期健康发展。

对于希望在海外长久发展的企业而言，仅仅依靠低价是不够的，还要融入当地。这意味着企业要探索本地化生产和销售模式，注重提升产品的附加值，以提升消费者的品牌忠诚度。此外，企业还要在产品的设计、品质控制上下功夫，并在营销策略上有所创新，以更好地适应海外市场的消费需求。

以跨境电商领域为例，随着跨境电商平台的快速发展，商品价格竞争越发激烈，给卖家带来了新的挑战。为了在平台上争取更多流量，新卖家需要不断上新、铺货，快速响应市场需求。这要求卖家在产品创新和供应链管控上具备更高的能力。

卷价格并非长久之计，随着产业带卖家纷纷出海，赛道竞争更加激烈。即便是非科技类的小商品，也需要通过创新来提升附加值。对于已经步入正轨的卖家来说，获取品牌溢价、将“中国质造”升级为“中国品牌”，才是长期制胜的关键。

综上所述，在消费降级时代，品牌出海不能过分依赖低价策略，而应通过品牌建设、品质提升和产品创新来赢得市场，实现可持续发展。

1.3.3 顺应潮流，不如创造潮流

在出海过程中，顺应潮流固然稳妥，但创造潮流才能赢得先机。例如，某咖啡机品牌利用AI技术，通过大数据分析，捕捉到海外消费者对户外生活方式的热爱，以及人们在户外场景下对高品质咖啡的需求。于是，该品牌推出一款专为户外生活设计的咖啡机，不仅满足了消费者的实际需求，还引领了户外咖啡这一新潮流。



中国 AI 眼镜品牌 BleeqUp 通过分析全球社交媒体数据，发现骑行爱好者对“沉浸式记录”的需求激增。其推出的 AI 骑行眼镜 Ranger 搭载动态视频标记功能，利用 AI 算法自动识别骑行中的急转弯、加速等关键时刻并标记素材，用户可一键生成高光视频。该产品在 MWC(世界移动通信)大会上引发关注，众筹阶段即吸引百万美元支持，成为户外科技领域的现象级产品。

AI 在预测消费者行为和市场趋势中发挥着关键作用。通过 AI 技术，品牌可以实时获取并分析来自不同市场的消费者反馈、社交媒体趋势、购买行为等数据，从而精准地把握市场动向。这种基于数据的决策方式使品牌能够高效应对市场变化，快速推出符合需求的创新产品。

这些成功案例告诉我们，品牌出海不仅要关注已有的市场潮流，还要借助 AI 等先进技术洞察、创造并引领潮流。通过深度挖掘消费者需求，并结合创新的产品设计和差异化的市场定位，我国品牌完全有能力在国际市场中创造潮流。

1.3.4 案例研究：小众品牌Seasir如何突出重围

当今时代，垂钓成为许多人放松身心、重建精神世界的重要方式，渔具市场迎来了广阔的发展空间。2023 年全球渔具用品市场收入达到 230 亿美元，预计2028年将达到310亿美元，复合年增长率为 6.15%，如图 1-5 所示。

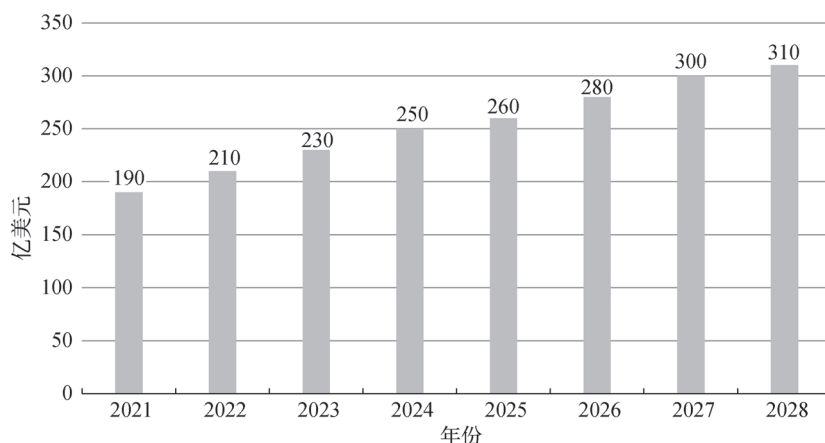


图1-5 2021—2028年全球渔具市场收入

而我国是最大的渔具生产基地，全球约 80% 的钓具产自我国，其中超过 60% 的钓具产自被誉为“世界渔具之都”的山东威海。这里不仅拥有完善的渔具产业链和供应链，还孕育出许多优秀的出海品牌，Seasir 便是其中之一。

Seasir 是一个专注于小众品类电商生意的渔具品牌。2021 年，Seasir 入驻 Lazada 平台，凭借威海的优势产业带，成功打造了品质和价格的双重优势。在 2021 年的“99 大促”中，Seasir 的 3 款新品都取得了不俗的成绩，当月 GMV(Gross Merchandise Volume，商品销售总额) 达到 6 万美元。目前，Seasir 的业务覆盖泰国、菲律宾、马来西亚、新加坡等东南亚国家，月均 GMV 稳定在 8 万美元左右。

Seasir 之所以选择东南亚市场，不仅是因为该地区跨境电商市场有巨大潜力，还因为东南亚与我国在文化上存在许多相似之处，便于复制“中国模式”。然而，要在海外市场取得成功，深入洞察消费者需求必不可少。

东南亚渔具市场以传统渔具为主，如鱼竿、渔网、渔篮等，消费者多以养家为目的。从年龄上看，东南亚的渔民年龄普遍偏大，非常重视渔具的实用性和耐用性。除了鱼竿，浮标、鱼线、鱼钩及其他配件在东南亚也十分热销。这些产品易损耗、复购率高，容易产生口碑传播。

在进入东南亚市场之前，Seasir 进行了深入的市场调研和分析。然而，在陌生的市场中，小品牌难以抵御风险，需要平台的支持。东南亚电商市场由 Shopee 和 Lazada 两大巨头主导，Seasir 决定先入驻 Lazada，因为其背后的中国投资背景让 Seasir 感到放心。

电商平台通常为中小卖家提供政策和流量支持，Seasir 很好地利用了这些资源。Lazada 作为在东南亚六国文化环境中成长起来的电商平台，熟悉当地文化和营销节点，经常开展大型促销活动，如“99 大促”“双 12”等。

在 GMV 下滑时，Seasir 会向 Lazada 平台寻求帮助。平台客服会分析原因并协助其解决，甚至帮助 Seasir 解决物流问题。超过 110 厘米的特殊渔竿产品的物流运输一直是个难题，但在加入 Lazada 海外仓后，Seasir 不仅节约了物流成本，还大幅提升了物流时效，从发货到客户收货只需 1 ~ 3 天。



Seasir 从一开始就意识到过于依赖平台并非长久之计，因此十分注重本土化经营。Seasir 不仅深入研究渔具和钓鱼玩法，还分析消费者喜好，发现消费者更喜欢酷炫、个性化的产品。基于此，Seasir 调整产品设计，增加个性化元素，成功积累了一批忠实粉丝。

在营销策略方面，Seasir 结合当地风土人情、消费行为和气候等因素，通过社交媒体打造品牌矩阵，通过内容营销将流量引至电商平台，并结合 Lazada 平台的促销活动将流量转化为销量。