

「海客乘天风—— 中企如何破风出海？」

中国企业出海IP

2024年8月



目录

第一部分

中国企业出海的最新动态

第二部分

中企出海面临的主要挑战

第三部分

出海需要解决的核心问题

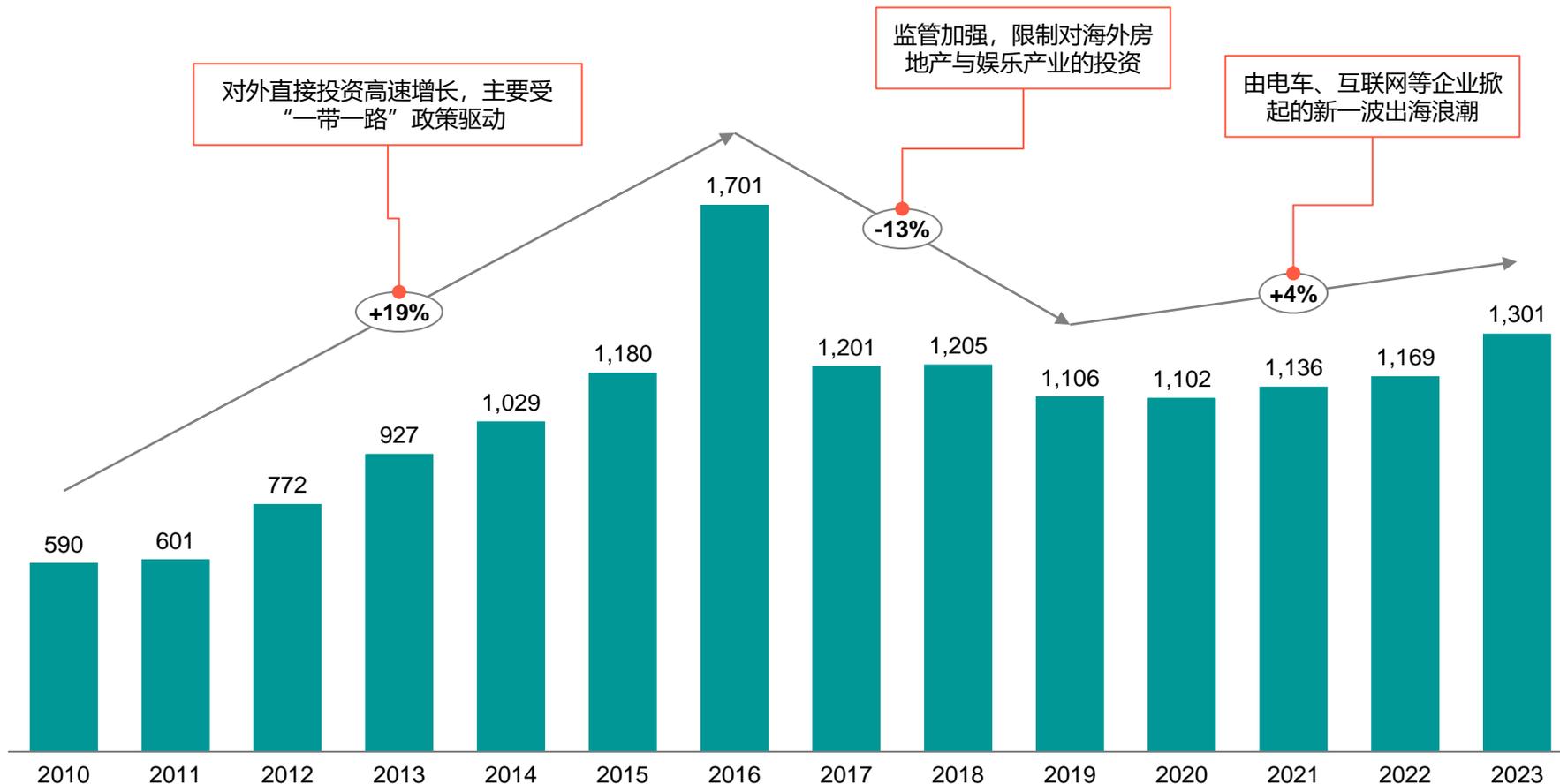
第四部分

OC&C如何为您保驾护航



中国企业不断加速出海进程 – 自2019年以来，中国对外直接投资年复合增长率达4%

中国对外直接投资，非金融类¹
亿美元，2010-2023



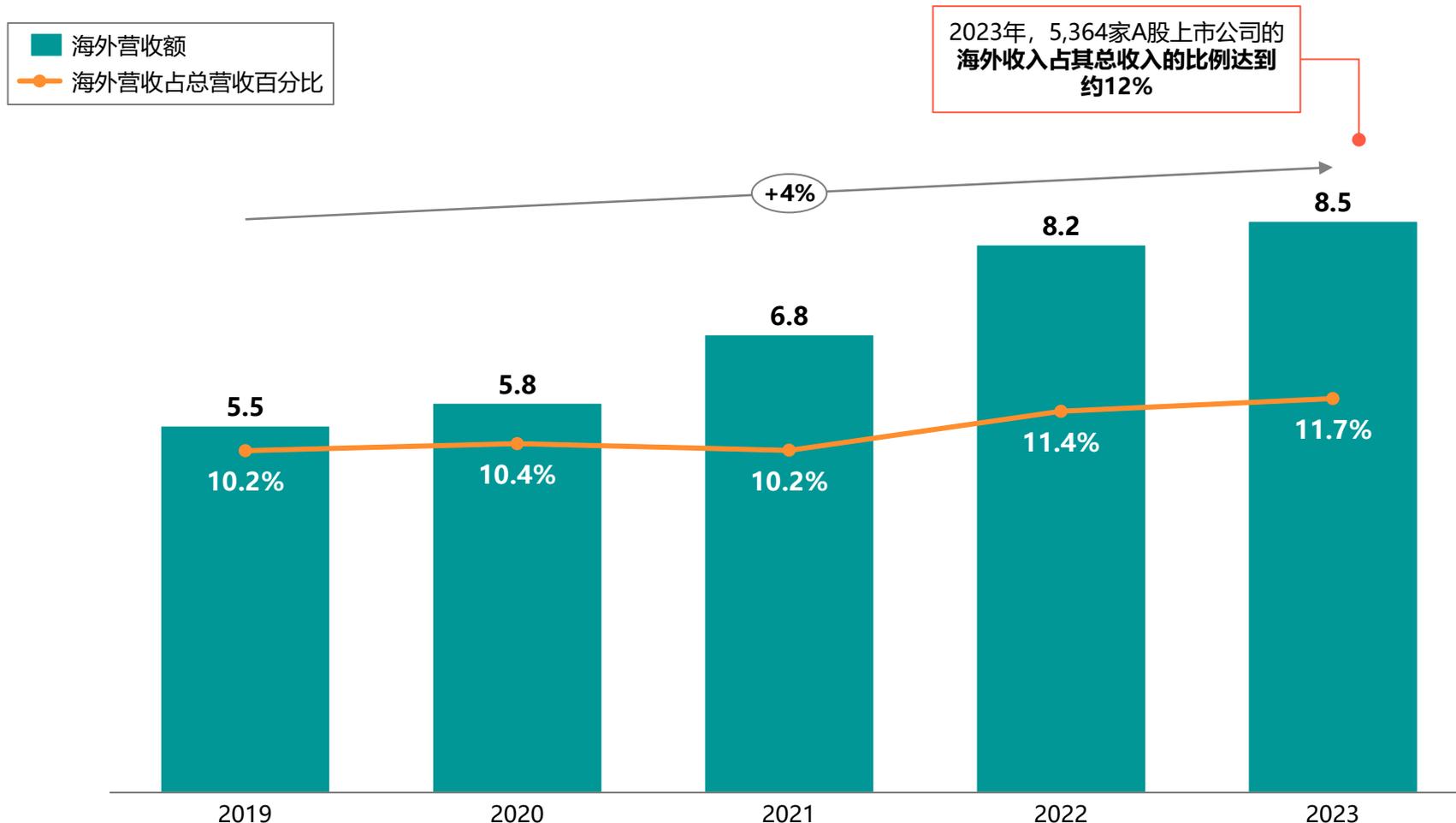
1. 非金融类对外直接投资指境内投资者直接投向境外非金融企业的投资
资料来源：联合国贸易和发展、中华人民共和国商务部、桌面研究、OC&C分析



海外扩张也日益成为中国上市企业的布局热点，海外营收占比不断提高

A股上市企业的海外营收 (根据5,364家上市公司)
万亿元, %, 2019-2023

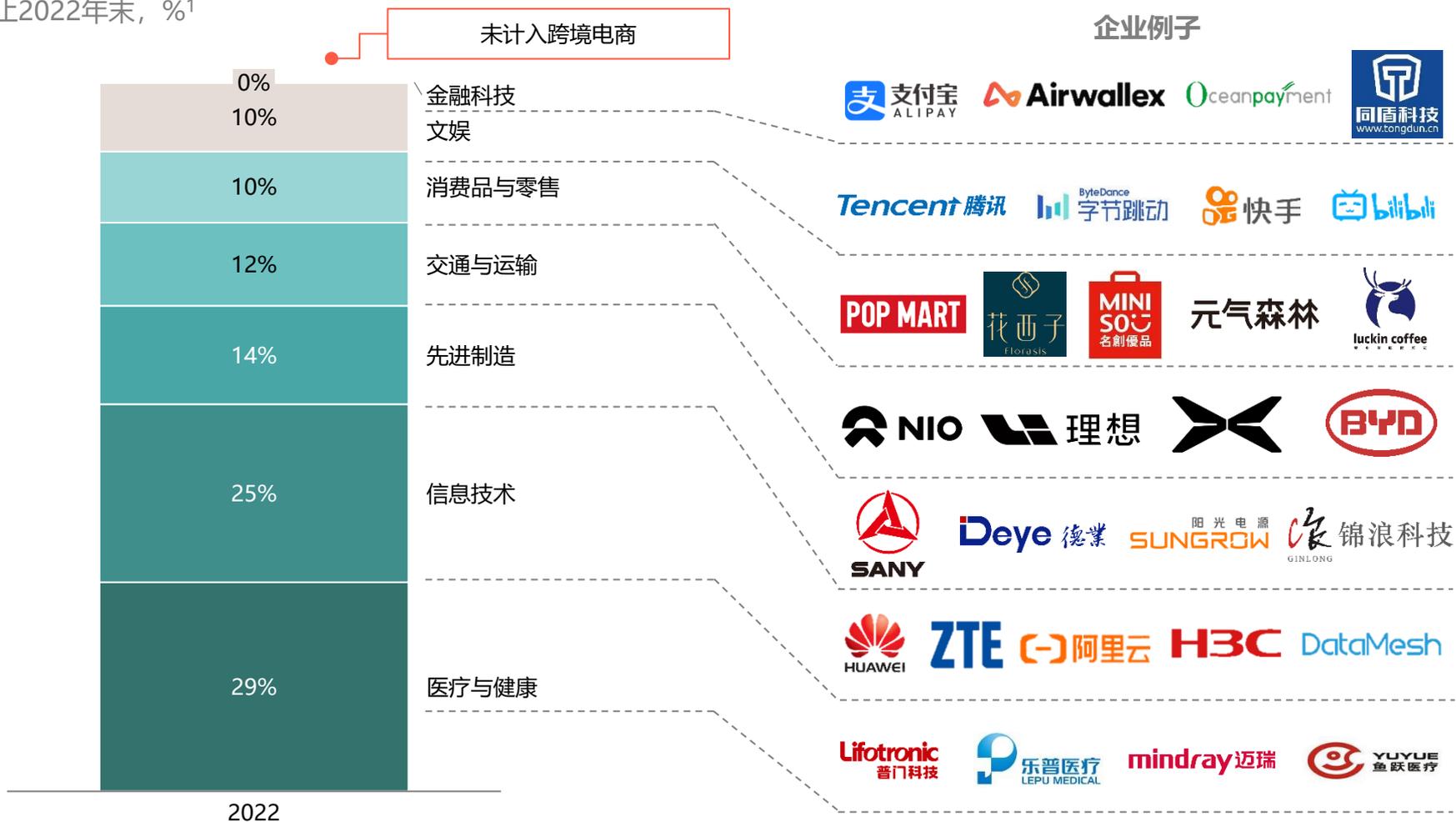
根据第三方数据



从行业来看，医疗健康、信息技术与先进制造业有着最多的中国出海企业

出海企业行业分布
截止2022年末，%¹

根据第三方数据



1. 基于26,715家出海企业，未计入跨境电商
资料来源：百炼智能、OC&C分析



聚焦消费品和零售行业，全球化趋势在各子赛道均普遍存在

中国消费品与零售出海品牌

部分举例

电器与3C	服装、鞋类与配件	食品、饮料与餐饮	美妆与护肤	其它
       	          	           	         	         



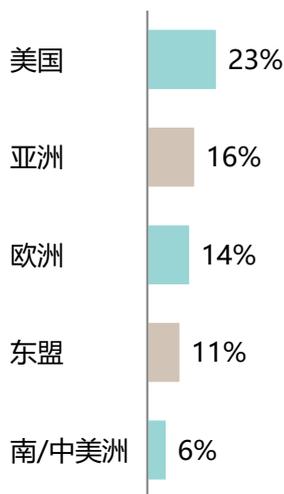
不同行业玩家往往侧重不同市场 – 3C与服饰业更关注于欧美市场，餐饮与美妆行业则更集中在东南亚市场

不同行业的全球扩张目的地前五名

■ 西方国家 ■ 亚洲与新兴国家

3C

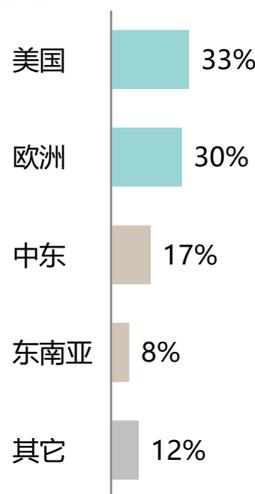
中国手机出口目的地Top5
%, 2023



- 由于美国市场的绝对规模，3C的第一大出口目的地仍然是美国，其次是亚洲和欧盟...
- ...中国的手机因其性价比而受到这些地区的欢迎

服装与鞋类

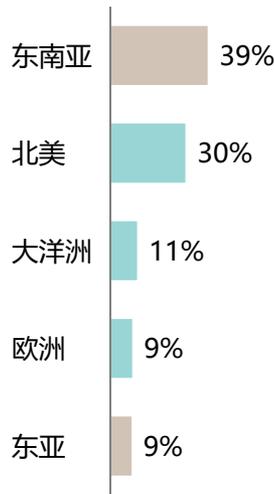
以Shein作为指标
Shein销售额按地区分布
%, 2021



- 服装与鞋类因其价格优势及市场规模，主要出口欧美市场...
- ...同时，东南亚、中东市场也日益受到关注

餐饮

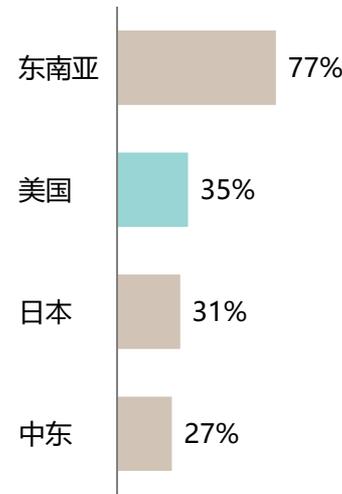
中国餐饮品牌海外首站门店分布
%, 2023



- 因饮食文化接近，中国的食品、饮料与餐饮品牌倾向于往就近的市场扩张...
- ...以及有许多华人侨民的西方国家

美妆

中国26家美妆品牌¹在全球的分布
%, 2022



- 因文化与审美更贴合亚洲消费者，中国美妆品牌主要在亚洲国家扩张...
- ...由于性价比优势，东南亚是美妆热门的出海目的地

1. 包括完美日记、花西子、雅优泉、滋色、卡婷与其它21个品牌，因为某些品牌存在于多个海外市场，各品牌分布占比总和大于100%

资料来源：中国海关、番茄资本、东方证券、专家访谈、OC&C分析



目录

第一部分

中国企业出海的最新动态

第二部分

中企出海面临的主要挑战

第三部分

出海需要解决的核心问题

第四部分

OC&C如何为您保驾护航



然而出海并非一帆风顺，中国企业在进行海外扩张时主要面临以下五大方面的挑战

主要挑战

部分举例

1

本土化与全球一致性的平衡

- 许多企业发现在出海时很难平衡品牌的本土化与全球一致性...
- ...部分中国企业缺乏**对当地市场的深刻理解**，完全照搬在中国市场的模式，缺乏适当的本土化改造，可能**难以引起海外用户的共鸣**

2

渠道管理

- 缺乏本土分销网络，许多中企很难渗透到当地的销售渠道，并在主流市场占有一席之地...
- ...这导致很多中国产品（尤其是食品饮料）**困在海外的华人超市里，难以走向主流**

3

品牌建设与管理

- 中国企业出海仍然缺乏系统的品牌建设和管理，导致**品牌力相对薄弱**...
- ...许多中国产品仍然**高度依靠“低价”**去打开当地市场，近年来，**低价策略也引起了当地政府对扰乱本土产业的一些担忧**

4

海外业务和团队管理

- **缺乏优秀的国际人才**也成为中企扩张之路的**羁绊**，**文化冲突则进一步加剧海外管理难度**...
- ...同时，**海外合作伙伴**如分销商、特许经营商等管理，也是中国企业面临的挑战

5

合规与风险管理

- 海外市场严格的**合规性和法规条文**给中国企业带来了另一层障碍...
- ...随着**“保护主义”**兴起，中国企业面临的**地缘政治风险**也在增加



成功的全球扩张需要在全球一致性和本土化之间找到适当的平衡点

企业出海缺乏本土化案例

示例

产品缺乏一定的本土适配性

不同市场需求千差万别，尤其是餐饮、食品等行业，当地顾客口味不尽相同，一些中国企业单纯“出口产品”，不会根据当地消费者的需求做出适当本土化适配



白象海外产品

- 白象未针对当地市场进行本土化，其产品包装也未经翻译，直接以中文售卖
- 在口味上，白象也主推国内主打品如鸡汤与猪骨汤面，而泰国本地消费者嗜甜嗜辣，并不青睐其经典口味



香飘飘海外产品

- 香飘飘也类似，其将产品纯粹以“出口”的方式销售到海外市场，包装上仅简单翻译
- 香飘飘也没有根据当地消费者的口味定制产品组合。因此，其在海外的顾客仍大多是怀有“思乡之情”的中国消费者

盲目复刻中国市场模式

许多中国企业往往直接将国内成功的商业模式照搬到海外市场，却发现水土不服



韩国版快手

- 快手的国际业务团队都在中国，缺乏对当地市场的了解...
- ...起初，快手一味盲目复刻“老铁文化”，也想用相同的方式获得海外成功，但在韩国等地遭遇水土不服

“我们离本地用户太远，不了解他们的需求和习惯，只是一味照搬中国模式，并不受海外用户的欢迎。”

海外电商产品主管，快手



- 在日本，消费者倾向于通过KOL与谷歌等搜索引擎了解品牌，然后到线下进行购买...
- ...直播带货模式在日本市场行不通。因此，当中国美容品牌进入日本市场，发现通过直播复制其在中国的“成功模式”是不可行的方式



同时，了解当地分销渠道情况，并选择适合自己的渠道卖入也十分重要

企业出海缺乏分销管理的案例

被困于海外华人超市

- 许多中国品牌，尤其是食品与饮料品牌出海时，往往在本地渠道开发上遇到困难，常困于海外华人超市



“许多中国食品与饮料品牌只能在海外华人超市看到，很少出现在本土主流渠道中。”

Maria Yang, Lazada中国食品饮料出海负责人

难以进入本地主流渠道

- 海外市场对于食品安全标准和进入要求更严苛，中国品牌想要进入主流渠道时，往往面临严格的准入审查



“美国Costco有着非常严格的审核流程，包括仓库与工厂检查，检验供应商的资格认证，从申请到最后准入，有时甚至长达20个月。”

王刚，美国华源食品公司（元气森林美国代理商）董事长

香飘飘



在美国，香飘飘常见于亚洲超市



大中华超市



好运来



亚米



Weee



Oscart

在日本，香飘飘也很少在本地主流便利店出现

“香飘飘在日本当地的便利店很少见到，只在一些华人超市有售，而且主要是中国消费者购买。”

日本消费者，小林



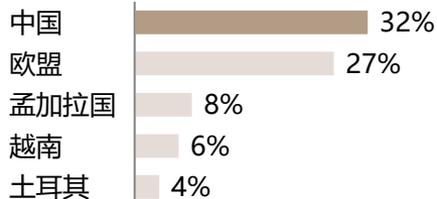
中国企业往往很难在海外建立品牌，更倾向于简单依赖“低价”打开市场

企业出海缺乏品牌建设与管理

品牌力较弱

中国的品牌力在国际市场上普遍相对较弱

全球服装出口国/地区份额占比
%，2022



长期以来，中国都是服装出口大国，但主要都是代加工出口，自有品牌占比很少



2012年，波司登第一家海外线下旗舰店在伦敦开业，但由于表现不佳，最终于2017年关闭

品牌故事较弱

“他们介绍波司登时，说是中国最大的羽绒服品牌，这种品牌故事对海外顾客毫无吸引力。”

王幸, BrandZ全球主管

缺少对品牌建设的投资

“他们不想在营销方面投入太多。虽然波司登在中国很出名，但在海外市场知名度很低。”

王幸, BrandZ全球主管

依赖低价策略

因此，许多中国企业通常依赖低价策略去打开海外市场

SHEIN

热销产品的价格区间：9~24美元
平均低于Zara价格约50%



产品平均售价：11.67美元
平均低于亚马逊价格约94%

但这种“低价策略”也逐步引起了当地政府对于伤害本土产业的顾虑...



- 2024年2月，美国众议院40位民主党人敦促政府采取行动，**废除“小额豁免”制度**¹（价值低于800美元的包裹无需缴纳关税）
- 一些立法者提议立法，禁止原产于中国的货运借助“小额豁免”偷税漏税



- 德国商会 (DIHK) 警告说，**Temu的低价策略可能会扰乱当地市场**

1. “小额豁免”制度原名为De Minimis Tax Rule
资料来源：世界贸易组织、桌面研究、OC&C分析



文化差异和国际人才短缺为中国企业进军海外市场带来更多障碍

海外业务与团队管理



缺乏优秀的国际人才

- 许多中国企业历来专注于国内市场，**缺乏英语能力强、有海外工作经验的国际化人才**...
- ...他们发现**很难吸引和留住海外人才**，而中国的高管和经理大多**缺乏跨文化领导力**

“我们的团队都在北京，很少有人有国际背景。在早期阶段，会说英语的员工很少，这导致了与本地用户的脱节。找到合适的国际人才并不容易，尤其是产品技术方面的人才。”

海外电商产品主管，快手



文化差异管理

- 不同的文化背景进一步增加了中国企业管理海外团队的挑战...
- ...其中包括**沟通方式的差异、决策过程、工作与生活平衡的期望差异**等。如何管理海外团队和融合不同文化对中国企业来说非常重要

*“在伦敦办公室，我们通常每天工作**超过12小时**...在这种煎熬的996文化下，员工与公司之间的关系建立在恐惧而非尊重的基础上。他们根本不在乎员工的工作量与劳累程度。”*

伦敦办公室员工，TikTok



海外合作伙伴管理

- 如何管理**分销商、代理商、加盟商**等海外合作伙伴是中国企业面临的另一个问题...
- ...管理不力有可能导致**价格体系混乱、质量管控不统一以及运营问题**等

*“蜜雪冰城的快速扩张也导致对其加盟商的管理不足。不同门店的**质量参差不齐**。有些加盟商会在用不完原料的情况下把蜜雪冰城的**原材料卖给当地的其他竞争对手**。”*

蜜雪冰城海外加盟商，陈蜜



当地政策和不断加剧的地缘政治风险也逐渐成为中国企业海外扩张必须面临的挑战

合规与风险

部分举例

不同国家的当地政策和法规不一，尤其对于食品与饮料行业，海外市场的要求和标准更加严格

同时，随着各国保护主义的兴起，地缘政治风险也在各地不断加剧



当地法规

- 在进入马来西亚市场时，洽洽发现当地消费者倾向于选择获得 **HDC-清真认证** 的食品，因此洽洽重新认证从原材料到生产过程，耗时1个多月

“起初，我们通过直接出口我们的产品来进入其他国家...但我们很快意识到，其中一些国家有非常严格的食品法规，我们必须遵守...”

海外市场营销主管，洽洽



关税

- 各个国家的**关税政策**都存在很大差异，同时也在随时更新与变化



2024年，美国修改301条款，对中国电车的关税从25%增加至100%



由于关税增加，中国电车失去价格优势，于是选择开始在欧洲建厂



数据安全

- 数据安全法**在海外市场十分严格，尤其在美国与欧洲，消费者的个人数据必须保留在本地市场





2023年，TikTok因处理儿童用户的个人数据不当，收到了欧盟方面开出的一笔**3.45亿欧元**的罚款



中美关系紧张

- 受近期美国总统大选影响，中美关系更加紧张



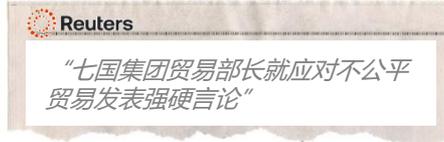
“分析人士称，特朗普就任美国总统可能意味着反华立场更加强硬”

- ...美国预计将对**中国**采取更强硬的立场，并可能发起更多贸易战，如增加关税等，将不利于中企出海



保护主义兴起

- 保护主义兴起，去全球化趋势导致各国贸易壁垒增加



“七国集团贸易部长就应对不公平贸易发表强硬言论”

- ...例如，2024年7月，**欧盟七国集团(G7)**对从中国进口的电动汽车征收关税，以保护欧盟的本土产业

目录

第一部分

中国企业出海的最新动态

第二部分

中企出海面临的主要挑战

第三部分

出海需要解决的核心问题

第四部分

OC&C如何为您保驾护航



一般来说，海外扩张主要有“被动扩张”和“主动扩张”两种方式，我们在本IP中将重点关注主动且有所管控的扩张方式

海外扩张的不同方式

被动扩张



通过被动、放任自流型的方式出海

- ✓ 海外分销商或贸易公司主动接触品牌方，品牌方通过被动方式出海，分销商或贸易公司帮助品牌在海外市场分销产品，甚至直接管理海外业务，如帮助营销等
- ✓ 品牌只负责向分销商或贸易公司提供产品，不主动管理其他任何事物，包括市场选择、海外战略等，海外业务基本处于放任自流式自然增长

非本IP重点

品牌方往往可以在展会上接触到分销商或贸易公司，该方式的关键在于验证分销商的规模、以及其在海外的资源和网络

主动扩张



通过主动、有所掌控的方式出海

- ✓ 主动出海，从确定目标客户和价值主张，到进入哪个海外市场，企业都会积极主动选择
- ✓ 同时，对于海外业务的发展有一定的控制，积极主动思考海外业务的整体战略和发展，把控方向

本IP主要重点

将进一步展开主动海外扩张的关键方法、路径和战略

根据我们的经验，成功的海外扩张需要解决四个关键问题

海外扩张需解决的主要问题

概念性的

1

“我们的目标客户是谁？针对这些客户，我们的品牌与价值主张是什么？”

- 当前我的目标客户是谁？基于当下的品牌定位，他们在海外是否具备足够大的规模？
- 针对海外市场，我是否需要调整品牌定位和价值主张（产品、定价），从而吸引更多人群？
- 针对海外市场，我是否需要调整品牌定位和价值主张（产品、定价），从而更具竞争力？
- 基于调整后的目标客户和品牌定位，海外哪个市场有相应更广泛的目标人群？该市场的竞争格局和当地的法规/风险如何？

2

“怎么进入该市场？如何平衡扩张速度、资本/风险和业务把控？”

- 有哪些潜在的市场进入模式（如独立进入、加盟、合资企业、收购等）？各有哪些利弊？
- 要实现我的海外扩张目标，我拥有什么能力？欠缺点是什么？哪种模式更能帮我补齐短板？
- 我如何平衡扩张速度、资本/风险敞口和对业务的把控这三者之间的关系？

3

“针对我们的价值主张，最有效的GTM战略/市场打法是什么？”

- **产品**：针对目标市场，我应该如何选品和定价？根据当地市场需求，要进行多大程度的调整？
- **分销**：我应该选择什么渠道销售？是直面客户DTC模式（如自营门店、自营电商），还是通过中间商分销（如分销商、经销商等，包括线上和线下）？
- **营销**：营销费用应该在何水平？重点投什么媒体/平台？如何更好地与当地受众产生共鸣？

4

“我们需要什么样的团队和能力？如何管控国外业务？”

- 如何配置团队？哪些职能需要在当地设立团队，哪些可以在国内？
- 如何平衡中国和目标市场的资源？
- 我的企业内部有多大能力来推动国际扩张（总部和当地市场）？
- 如何管理海外团队和当地合作伙伴？

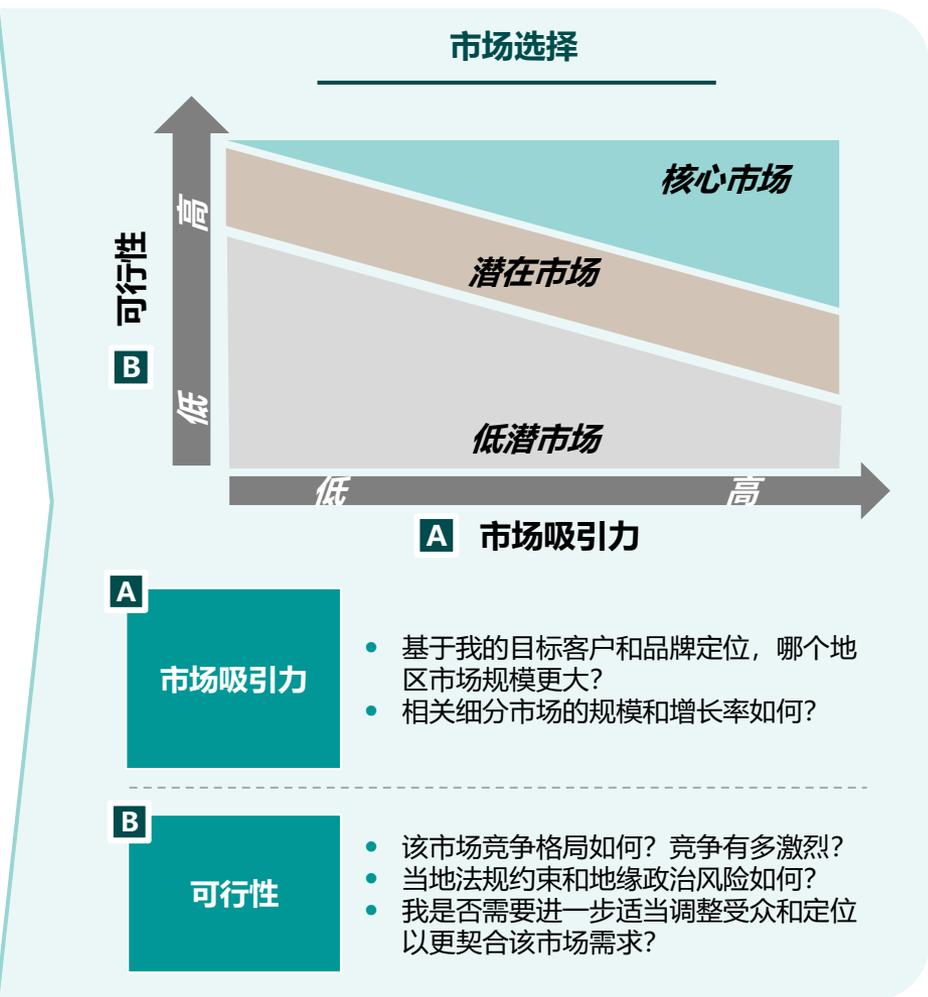
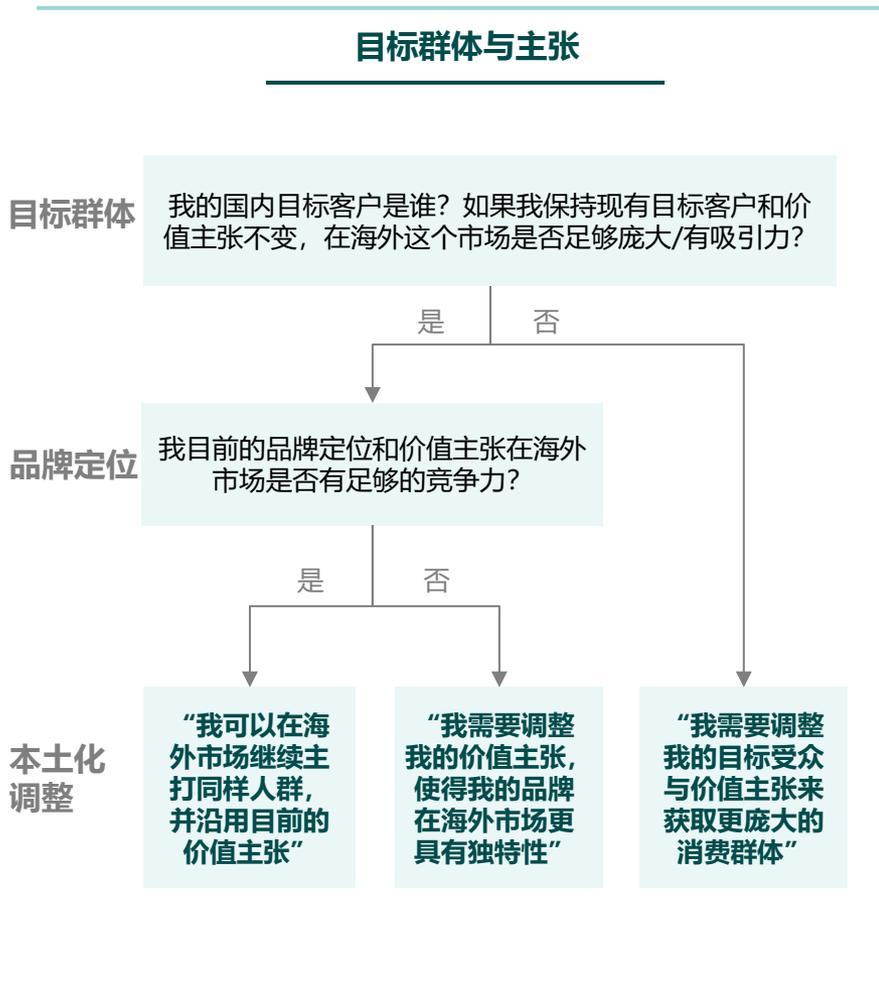


1 我的目标群体和价值主张是什么？

首先，出海企业需要明确自己的海外目标客户和品牌定位，才能更好地找准适合自己的目标市场，并抓住细分赛道

目标群体与主张

概念性的



1 我的目标群体和价值主张是什么？

例如，名创优品出海时，维持了其国内的品牌定位和目标人群，从东南亚开始其出海征程第一步

案例分析：名创优品

示例性的



1 我的目标群体和价值主张是什么？

顺丰速运则针对海外市场调整了自己的目标受众和定位，并将第一步迈向了东南亚市场

案例分析：顺丰速运

示例性的

国内市场的目标群体和主张



目标人群



追求速度且高质量物流服务的B端与C端客户

品牌定位

“以客户为中心的高端快递物流综合服务商，为客户提供高效、高质量的服务”

海外市场的目标群体和主张

“我是否需要针对海外市场调整我的目标人群与定位？”

- 考虑To C业务在起步阶段由于当地物流网络暂未建立，海外市场的**C端客户群较小**。但国内**B端客户**跨境需求较大，尤其是**跨境电商的快速发展**
- 海外市场的主要玩家，如**DHL和UPS**的**高端定位已经很强**，如果在海外也采用同中国一样的品牌定位，将很难有竞争优势脱颖而出

瞄准更多B端客户，调整定位，提供比DHL等竞争对手更物有所值的快递物流服务

选择进入市场

“我的目标市场需要满足以下条件...”



庞大的客户群体：我的B端客户在往哪些市场出海？



本地需求高：例如当地市场的物流产业相对落后



本土竞争：在哪些市场拥有更多优势，更能利用上国内资源，如较近的市场



- ✓ 东南亚的**跨境电商**不断增长
- ✓ 当地物流落后，基础设施薄弱，对**高效果、高质量的快递与物流服务**有较高需求

东南亚作为出海首发站

- ✓ 离中国市场较近，更利于顺丰就近布局网络



2 我应该选择哪种进入模式？

一旦确定目标市场，企业需要考虑采用何种模式进入，权衡各个模式的利弊，以更好地打入当地市场

市场进入模式

部分举例

	描述	✓ 益处	✗ 缺点
出口	<ul style="list-style-type: none"> 直接向终端客户或通过中间商向国际市场销售产品，中间商随后将产品销售给进口批发商或海外终端客户 	<ul style="list-style-type: none"> 低风险，低成本 可在进行大额投资前先以出口方式来测试海外市场环境 	<ul style="list-style-type: none"> 对当地情况了解不多，对品牌的把控弱
授权经营 / 品牌许可	<ul style="list-style-type: none"> 品牌（许可人）向被许可人出售使用其知识产权或生产其产品的权利，并收取使用费 	<ul style="list-style-type: none"> 低成本 被动获得收入 减少运营及政治风险 	<ul style="list-style-type: none"> 对海外合作伙伴缺乏完全控制 被许可人可能会窃取品牌的知识产权，或利用其产权于未来加入竞争
特许经营	<ul style="list-style-type: none"> 品牌所有者（特许人）允许加盟商有偿使用自己的商业模式或品牌，作为品牌方的独立分支机构开展业务 	<ul style="list-style-type: none"> 低成本 扩张速度快，能够更快打造品牌认知度 能够更好地了解当地市场 	<ul style="list-style-type: none"> 对海外合作伙伴缺乏完全控制 若约束不力，容易出现管理混乱的风险，损害品牌声誉
合资企业	<ul style="list-style-type: none"> 与两家或以上的公司共同合资建立一个新的联合企业实体 	<ul style="list-style-type: none"> 可以利用JV合作伙伴获得相应支持如技术、分销渠道、当地市场了解等 JV合资伙伴可分担风险 	<ul style="list-style-type: none"> 潜在的文化冲突 在合作纠纷中，合资企业的清算可能是一个漫长而复杂的法律过程
收购	<ul style="list-style-type: none"> 收购海外市场的另一家现有企业，以获得其市场份额、现有客户群、产品或技术等 	<ul style="list-style-type: none"> 凭借被收购企业成熟的业务、现有本地分销渠道和对市场的了解等，可以快速进入新市场 	<ul style="list-style-type: none"> 高昂的前期投资和成本 企业整合问题和文化差异
独立进入	<ul style="list-style-type: none"> 公司在没有任何合伙关系的情况下独立出海，或在海外独立建立子公司，从零开始开展业务 	<ul style="list-style-type: none"> 了解并建立对当地市场的了解 对海外业务能全面掌控 	<ul style="list-style-type: none"> 初始投资成本高 因未知因素导致的高风险 在海外建立布局的时间较长

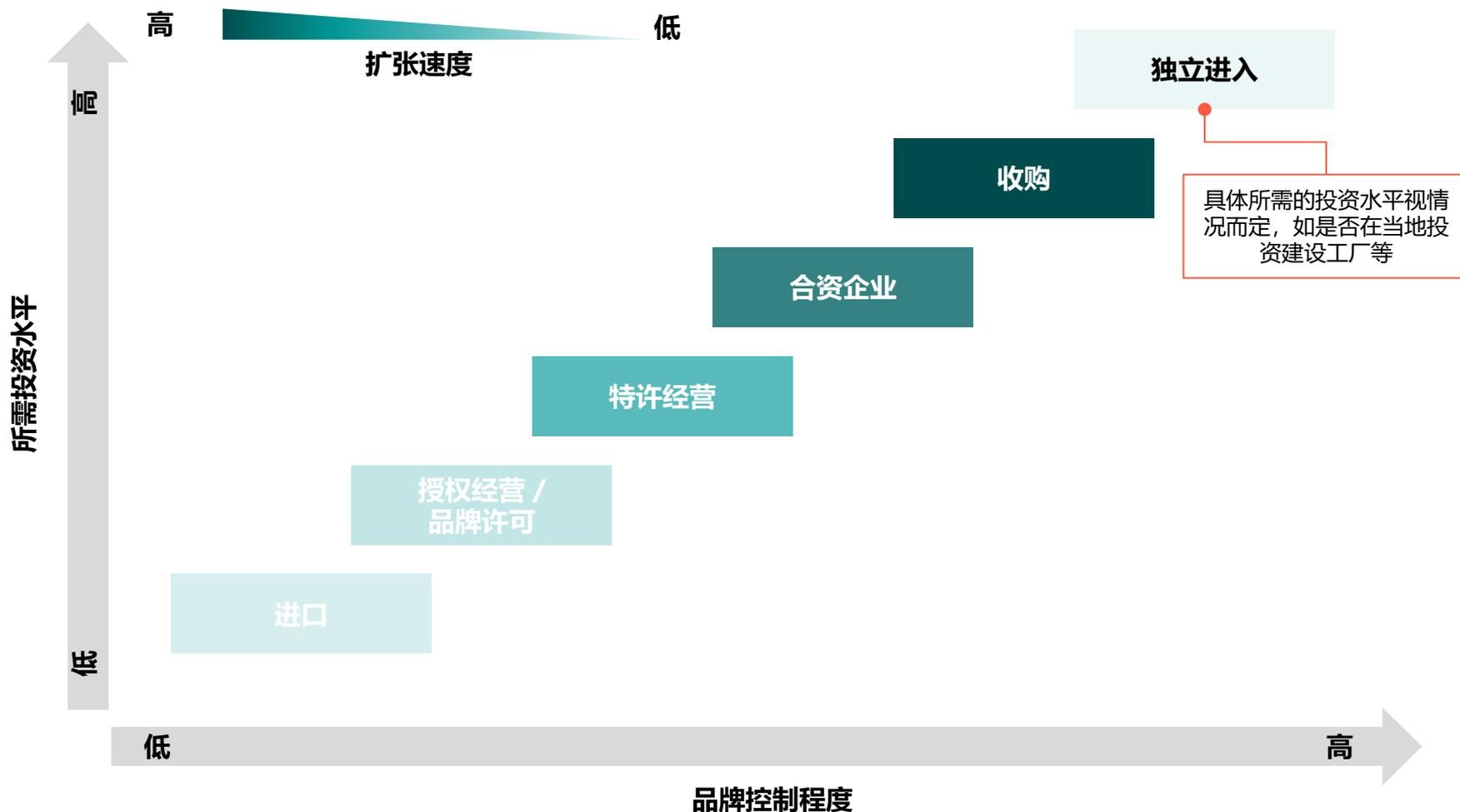


2 我应该选择哪种进入模式？

不同的进入模式可实现不同程度的品牌把控、扩张速度和资本 / 风险暴露

不同模式比较

概念性的

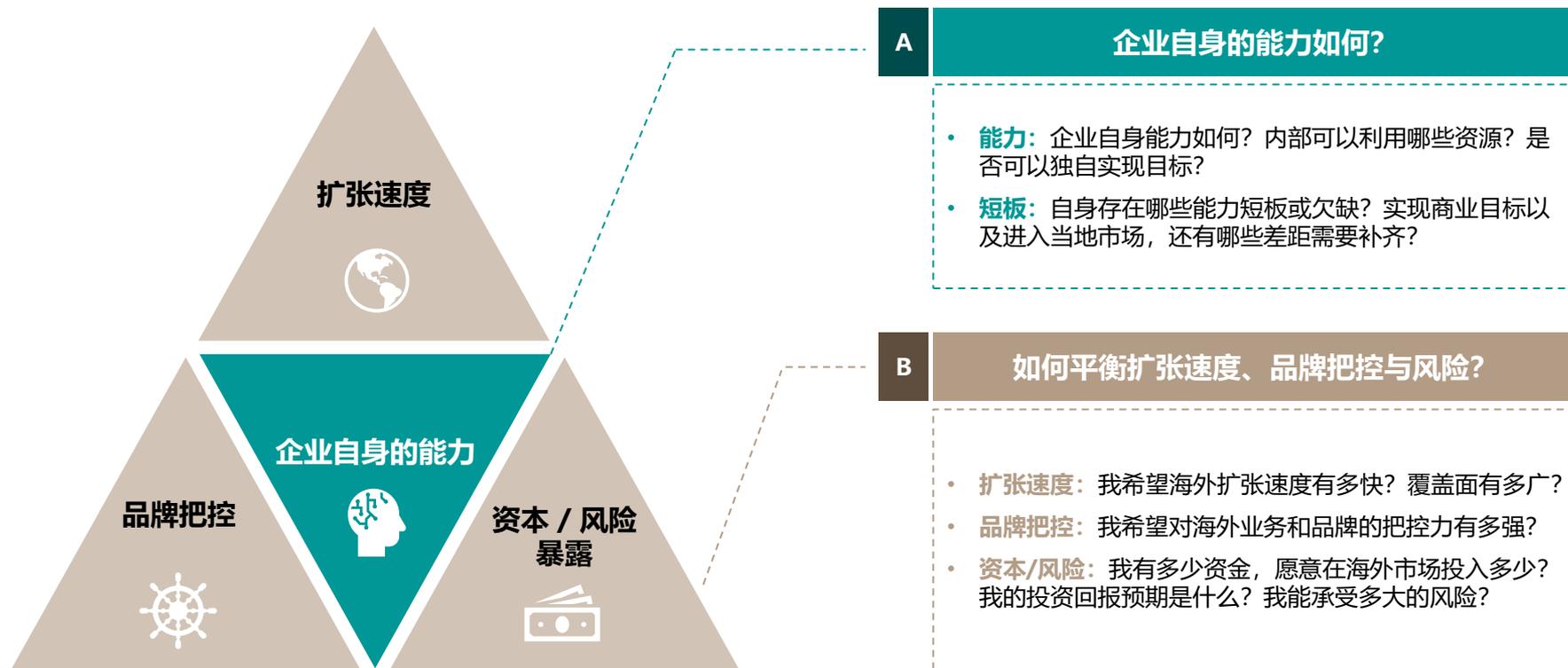


2 我应该选择哪种进入模式？

选择哪一种进入模式，主要取决于品牌自身的能力，以及对于扩张速度、品牌把控和资本 / 风险暴露的考量和平衡

决策因素

概念性的



2 我应该选择哪种进入模式?

名创优品、UR和顺丰速运都基于自身的能力以及对扩张关键因素的考量，选择了不同的市场进入模式

市场进入案例

示例性的



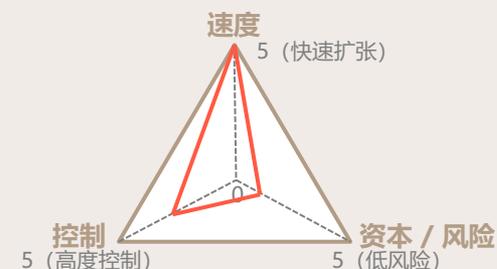
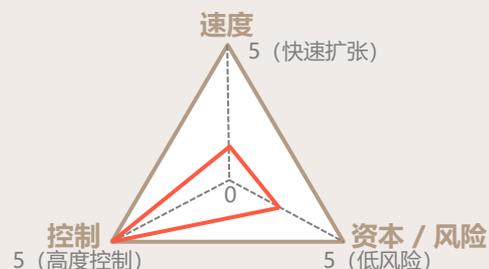
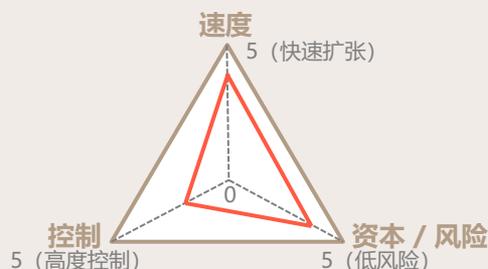
自身的能力

- 名创优品在国内拥有强大的供应链资源与优势...
- ...但缺乏对当地市场的了解与海外经验

- UR拥有丰富的门店运营经验...
- ...并且在国内经过5轮融资后，拥有充足的资金资源

- 尽管顺丰在东南亚地区开展业务多年，但由于海外规模较小，未能成功建立本地物流网络...
- ...且缺乏有经验的国际化团队

不同因素的重要性¹



- 名创优品目标出海100个国家，并意在使用“轻资产”模式以减少资本压力...
- ...因此他们最重视扩张速度以及资本 / 风险因素，由此选择了特许经营模式在保证快速扩张同时，减少资本风险

- UR希望打造一个平价但仍具有奢侈感的全球快时尚品牌...
- ...因此，他们希望高度把控海外门店和品牌，而不太在意扩张速度，由此他们选择了DTC模式，即自营门店和自营电商（品牌官网）

- 考虑到顺丰自身在海外市场的能力短板，以及顺丰希望快速发展当地业务并获得当地物流网络资源和团队...
- ...因此，顺丰于2021年收购了嘉里物流，以快速拓展东南亚市场业务

特许经营

独立进入

收购

1. 5：极其重要，0：不重要；例如，资本 / 风险5分代表这个因素对于该企业来说十分重要，该企业不愿意承担风险
资料来源：桌面研究、OC&C分析



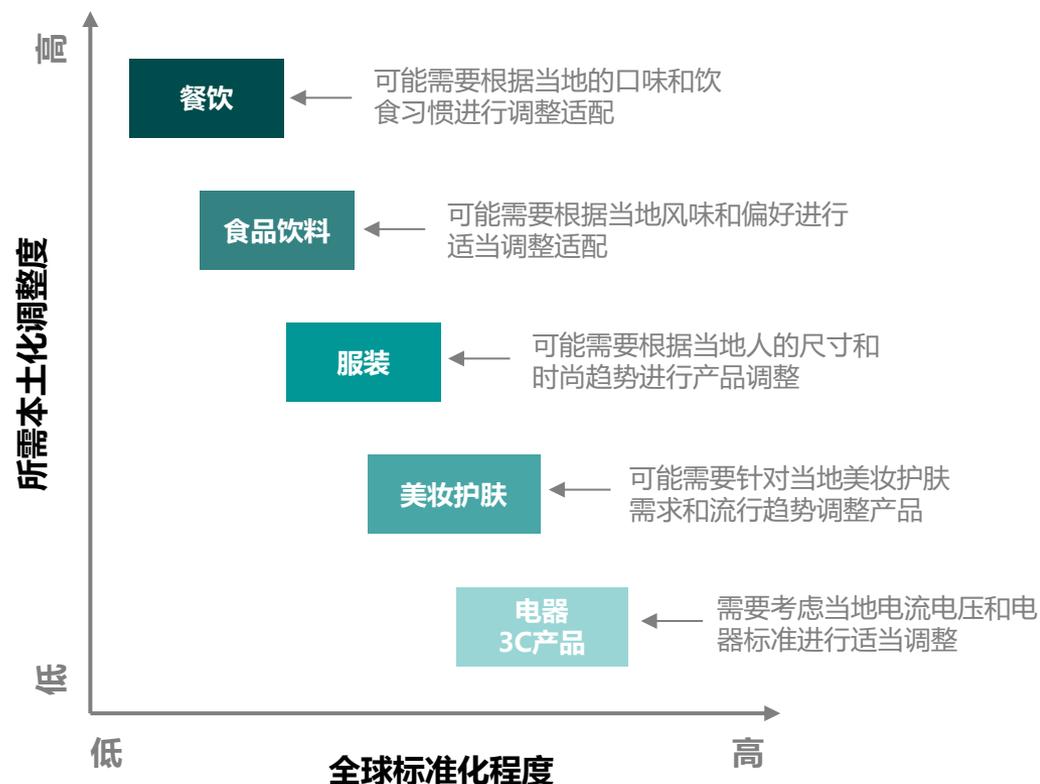
一旦明确市场进入模式，企业需要制定详尽的市场策略 – 首先，如有需要，企业应根据目标市场的需求对产品 & 定价进行适当本土化调整

产品与定价

概念性的

一般而言，全球标准化越低的产品在出海时越需要针对目标市场进行一定程度的本土化适配...

...同时，基于品牌自身的定位，市场对标和当地消费者的消费水平，如有必要也适当调整价格



品牌定位

- 我的品牌定位是什么？我想打高端市场还是中低端市场？
- 我怎么定位我的产品和价格带？

市场对标

- 目标市场的价格带是如何分布的？
- 我的竞争对手定价在什么水平？

客户消费水平

- 目标客户的经济能力和消费水平如何？
- 他们购买同类商品的消费能力一般是多少？是否对价格敏感？



例如，元气森林和名创优品出海时，根据不同市场消费者的需求针对性调整其产品组合及定价

案例分析：元气森林与名创优品

食品与饮料

元气森林

为了更好地抓住当地消费者，元气森林根据当地消费者的需求定制产品口味和定价

	美国	印度尼西亚
价格比率 (相比国内零售价)	2-3 ¹	0.6-0.8 ¹
定价水平 (相比当地市场)	与可口可乐和Bubly微笑趣泡定价相近，甚至更高	与可口可乐价格相近，甚至略低
在当地市场推出的特别产品	 <p>为海外市场特供“青竹芦荟”风味，并为海外市场制定了易拉罐包装方便运输</p>	 <p>在印尼市场推出“清真气泡水”</p>

1. 北美市场价格按照2024年7月31日亚马逊官网价格为准，货币换算汇率为美元=7.2人民币，东南亚市场价格以印尼线下零售价格为准
资料来源：名创优品投资报告、亚马逊、桌面研究、OC&C分析

零售

零售



名创优品根据不同市场的需求，在定价和主推产品方面制定了差异化战略

	北美	欧洲	拉美	亚洲 (除中国外)
价格比率 (相比国内零售价)	3	2-2.3 (英国可达2.5-3.5倍)	1.7	1.5-1.8
定价水平 (相比当地市场)	中等	中等	中等	低端至中等
主打品类	玩具、生活家居	盲盒、生活家居	生活百货、美妆、包装配饰	美妆、香水、生活百货
主要策略	进一步提高产品价格	推动美妆和香水类产品进入该市场	加大IP产品开发	稳固明星产品的地位，例如香水

选择正确的渠道和合作伙伴（如需要）对于打开本土市场，并接触到当地消费者来说极其关键

渠道与分销

概念性的



分销渠道



分销合作伙伴

- 针对我的目标细分市场，当地的渠道结构是什么样的？
- 当地市场的目标客户是谁？
- 这些客户喜欢通过哪些渠道购买？
- 哪种渠道更适合我的品牌定位？
- 哪种渠道更容易进入？

- 我想要卖入哪个渠道？我有能力去自己搭建或渗透该渠道吗？（例如自营门店、自营电商等）
- 我如何平衡分销速度、对渠道的把控和风险？
- 如果与中间商（如分销商、经销商等）合作，哪些合作伙伴在当地市场拥有相应渠道资源？他们还与哪些品牌进行合作？这些品牌与我的相似度如何？



企业应根据其目标人群和定位选择合适的渠道，并基于其想要达成的目标和自身能力决定是否在当地寻找合作伙伴

选择正确的渠道和合作伙伴

示例性的

渠道选择

渠道拓展

元气森林

目标群体与定位: 不满足于只销售给海外的中国人，试图同样吸引海外当地消费者，主打健康美味的气泡水

渠道选择: 为了吸引当地消费者，意欲渗透卖入本地主流软饮渠道



马来西亚主流：便利店



美国主流：大型连锁商超

由于缺乏当地销售网络，元气森林与当地有资源的伙伴合作，快速打入当地主流市场



与当地集团Berjaya合作，快速卖入马来西亚2000家7-11、350家My News等便利店



与当地代理商美国华源公司OCM合作，帮助元气森林开拓卖入Costco。由于美国的成功，Costco进一步为其澳洲、日本超市下订单



元气森林于美国Costco销售



目标群体与定位: 主打价廉物美的生活零售用品，瞄准大众、年轻消费群体

渠道选择: 选择商场和商业区街边店开店，以更快获取本地消费者

为了快速实现拓展 100 个国家的目标，名创优品在东南亚、拉丁美洲等地找了地区总代理进行合作，这些总代理拥有当地门店场地资源和零售运营经验，进一步帮助名创优品在当地招募加盟商扩大规模



名创优品菲律宾门店



目标群体与定位: 以追求快时尚的当地消费群体为目标，在海外打造平价但仍具奢侈感的快时尚品牌形象

渠道选择: 在美国，为了更好的规避风险并先测试市场环境，选择自营官方网站，以电商形式先试探当地消费者

为了控制品牌形象，同时降低扩张风险，UR没有与当地伙伴合作，而是选择先由自己在美国开设直营官方网站，以电商形式先测试环境



UR美国官方线上商城



制定合适的营销策略和充足的营销预算是打开当地市场知名度的关键一步

市场营销

概念性的



营销费用

- 一般来说, 我的竞争对手在当地市场的营销费用在什么水平?
- 我的目标销售额是多少? 当地市场一般营销ROI是多少?
- 我想在海外建立多强的品牌力? 我的资金能否在短期内支撑我的营销投资?



营销平台

- 我的目标客户喜欢什么媒体/平台? 当地市场的典型消费者旅程是怎样的?
- 完整旅程中有哪些关键触点? 有哪些核心媒体/平台? 它们有哪些不同特点? 主要定位是什么?
- 我希望如何平衡品牌营销和效果营销?
- 我们的竞争对手专注于哪些媒体和平台? 他们主要在哪里开展营销? 效果如何?



营销活动

- 我们的竞争对手正在采取哪些营销措施? 有哪些市场最佳案例?
- 当地目标客户有什么样的购买行为和偏好? 容易被哪些营销活动影响? 如何可以与他们更有效地产生共鸣?
- 什么样的营销活动才能更好地传达我的品牌价值和主张?



以本土化的方式去传递品牌价值与主张，对于吸引当地消费者有着事半功倍的效果

本土化营销案例

示例性的

举例



本土媒体平台



花西子在海外市场积极布局当地社交媒体，使得更多的本土消费者了解到该品牌...

-  51万关注者¹
-  120万关注者¹
-  250万视频播放量¹

...同时，通过与本土KOL在当地主流社交媒体进行合作，以增加品牌曝光度



与海外具有影响力的KOL合作进行推广，或在TikTok上发布美妆测评视频。例如知名美妆博主Jeffree Star曾于YouTube上宣传花西子产品，该视频共获得380万浏览量



本土明星代言



2023年，安踏签约国际篮球巨星凯里-欧文代言...



... 并于欧文合作在全球13个城市发布了他的签名球鞋ANTA KAI 1，凭借欧文的全球名气，引起当地消费者排队购买



本土文化共鸣



泡泡玛特高度利用当地文化和IP与当地消费者产生共鸣。例如，在墨西哥，考虑到当地消费者喜爱骷髅头，他们由此推出了Tycoco系列，获得墨西哥消费者青睐



同时积极与当地艺术家合作使得泡泡玛特能更好地融入当地文化。例如，与泰国艺术家Molly Yllom合作的Crybabay系列，在当地市场获得巨大成功

1. 数据截至于2024年7月31日
资料来源：桌面研究、OC&C分析



国际化的组织架构设置和海外业务的管控程度取决于企业国际化的成熟度

总部与地方架构的成熟度曲线

高度总结，概念性的



一般来说，越偏向前台（面向客户的）职能更需要在当地建立海外团队，以更贴近本地客户
 一般本地化顺序为¹：商务拓展 / 销售 > 运营 > 市场营销 > 产品技术 > 生产 > 其他后台支持部门

不同玩家和行业的情况不尽相同，同时也取决于进入模式，以及在总部和当地市场的资源

1. 根据不同的业务性质，不同玩家对前端和中端功能以及相关功能的定义也不尽相同
 资料来源：桌面研究、OC&C过往工作经验、OC&C分析



尊重文化差异，并为当地团队提供适当的自主权和灵活性也十分重要

案例分析：TikTok与名创优品

示例性的



意在长期拓展国际业务的企业，需要逐步搭建自己的国际化人才培养体系，并让他们为派驻海外做好准备

案例分析：海底捞和华为

示例性的



人才外派和培训

海底捞

海底捞在国内成立“海底捞大学”培养人才，外派中国门店经验丰富的员工至海外，以老带新，培训当地员工

1



表现出色的中国员工会被授予“**星级员工**”认证

2



星级员工可以参加“**海底捞大学**”以进一步学习相关**语言课程**，通过相关考试后，有机会**派驻海外**

3



外派至海外的“**星级员工**”将**协助海外门店开店及运营管理**

4



同时，海底捞采用“**以老带新**”模式，由国内外派员工培训带领**海外当地员工**



人才培养与激励

华为

华为建立了系统的国际化人才培养机制，并为留住海外人才制定了具有吸引力的激励措施

“7-2-1”全球培训法则

- 华为制定了“7-2-1”培训法则，为**海外市场培养高潜力人才**：10%全职培训，20%导师指导，70%轮岗工作

全球高校合作

- 华为积极与全球2200多所院校合作，开展ICT竞赛和学院活动，**发掘国际人才并建立人才库**

有吸引力的激励制度

- 专门为海外人才设立“**奖励期权激励计划**”（TUP），以增强他们的归属感和留用率



国外品牌出海案例：韩国墨镜品牌Gentle Monster出海时，也保持了同韩国市场相同的品牌定位和目标人群

案例分析：Gentle Monster



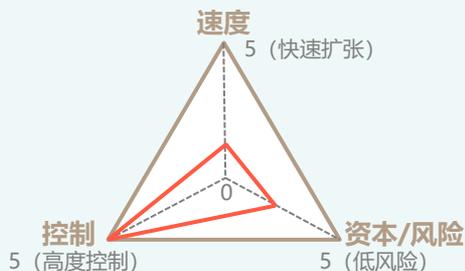
Gentle Monster采用独立进入模式，在海外市场开设DTC线上和线下门店，以严格控制其高端品牌的形象与独特性

案例分析：Gentle Monster

市场进入模式

高度艺术感和独特的零售体验是Gentle Monster的核心优势之一（其全球每家门店都有不同的设计主题）...

...为了更好地**控制品牌形象，打造高端定位**，Gentle Monster 采用 **DTC 模式**，在海外市场**自营线下和线上店铺**



独立进入



本地团队构成

领英信息显示，Gentle Monster也在美国当地市场也设立了门店运营、电商及市场营销团队...

门店运营

- 负责门店日常运营及本地销售

电商团队

- 管理本地电商 / 线上渠道的销售

市场营销

- 负责在美国开展营销和公关工作

...

同时，他们复制了韩国市场的成功策略，辅以本地化，从而在当地市场脱颖而出

案例分析：Gentle Monster

1 前卫设计



- Gentle Monster通过与艺术家频繁的跨界合作，创造**前卫大胆的设计**，树立高端品牌形象
- 在**中国**，它突出“**更适合亚洲人**”的设计，强调更贴合亚洲人的脸型结构（如较低的鼻梁、较宽的脸颊等）
- 但在**美国**，他们更强调**前卫设计**，在产品上也不再局限于显脸小的大镜框

2 明星代言



- Gentle Monster借助**K-pop文化乘势出海**，例如推出风靡全球的**Jennie代言系列**
- 他们还积极与**当地名人**合作代言，借对方的影响力以更好地与当地消费者产生共鸣
- 例如，在中国与流量明星李易峰合作，在美国与设计师**Alexander Wang**和艺术家Heron Preston等合作

3 体验式零售



- Gentle Monster的线下门店为消费者创造了独特的体验，每家门店都有独一无二的主题设计，**模糊艺术展览与商业的界限，提供沉浸式体验零售**
- 同时，一般在**高端购物中心或商业区**开设门店，以维持其品牌的高端形象

中国高端品牌出海案例：之禾在海外市场也坚持同样的品牌和人群定位，于法国起步，旨在打造国际高端时装品牌

案例分析：之禾

中国市场的目标群体和主张



目标群体



注重面料、质感、设计和舒适度的高收入现代职场女性

品牌定位

“适合现代职场女性的舒适自然的高端时装品牌”

海外市场的目标群体和主张

“我是否需要针对海外市场调整我的目标群体与主张？”

- 考虑到全球范围内日益高涨的环保理念和“静奢”趋势，消费者越来越愿意为舒适自然的静奢时装买单...
- ...之禾认为其主张的“天人合一”、“自然”的生活理念也同样适用海外，尤其是会受到西方发达国家消费者的青睐

在海外市场继续瞄准相同的目标客户群，且保持舒适自然的高端品牌定位

选择进入市场

“我的目标市场能够帮助我丰富品牌的资产，沉淀品牌故事，并能够与当地消费者引起共鸣...”



法国

- ✓ 法国具有奢侈品基因，是全球时尚中心。其当地的时尚资源和声誉可帮助之禾打造国际高端品牌形象
- ✓ 欧洲消费者重视“道德时尚”和自然舒适、可持续理念，他们有很强的环保意识，更能认同自然舒适，天人合一的生活理念，并为其买单



在进军海外市场前，之禾收购了Max Mara的前OEM工厂和法国奢侈品牌Carven，随即在巴黎开设ICICLE全球首家旗舰店

案例分析：之禾

收购策略

收购法国奢侈品牌Carven和Max Mara代工厂

在全球扩张之前，之禾的母公司ICCF集团收购了Max Mara代工厂和法国奢侈品牌Carven，以扩大其品牌组合并强化其供应链端的生产能力，为其作为高端品牌走向世界铺平道路



- ICCF集团于2013年从韩国凯捷公司收购了一间位于江苏的Max Mara前OEM工厂，所有在巴黎设计的高端产品线后来都在这家工厂生产

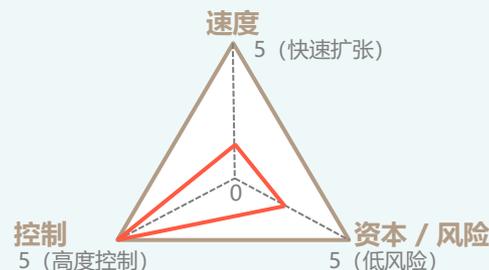


- ICCF还于2018年收购了法国奢侈品牌Carven，以强化其全球扩张战略，丰富其品牌组合和奢侈品DNA

直营门店

于巴黎开设直营线下门店和线上官方网站

为了更好地维护其高端品牌形象，推广自然与环保理念，之禾采用DTC模式，于2019年在法国自营线下和线上门店，开启其国际化征程



为树立其高端品牌形象，之禾通过多个层面向海外消费者讲述其品牌故事，传递其品牌理念

案例分析：之禾

1 巴黎高端产品线



之禾巴黎设计中心

- 之禾所有的高端产品系列均在巴黎设计，并有专供巴黎市场的特别产品，以更高端的价格打造其形象
- 使用高品质的天然面料强化其理念，营造优雅生活氛围以及与大自然和谐共处的哲学

2 高端零售空间



之禾于巴黎乔治五世大街的门店

- 之禾的首家全球旗舰店位于巴黎乔治五世大街，这是一座19世纪的历史建筑，紧邻爱马仕旗舰店，以彰显其高端定位
- 他们与比利时先锋建筑师合作，以简约和可持续的设计风格展现自然时尚与建筑之间的和谐，表达其环保、自然生活方式的品牌理念

3 软性打造品牌力



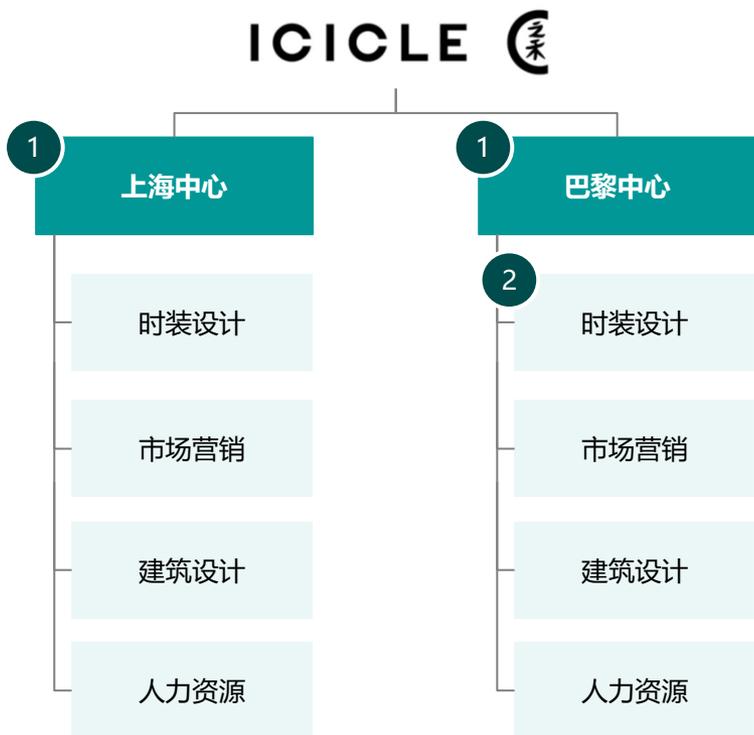
之禾于巴黎开设的“文化空间”

- Icicle很少采取激进的营销措施，相反，他们更多采用软性的方式来打造品牌
- 在巴黎，他们打造了一个以自然哲学为主题的“文化空间”，在这里，消费者可以参观展览、书店和艺术画廊，从而突出品牌调性

此外，之禾还在巴黎建立了本地团队，并在巴黎招募全球顶级设计师，以深化其高端品牌的内核

案例分析：之禾

双中心模式



- 之禾在巴黎设立了和上海同样结构的当地团队，以双中心模式独立运作...
- ...但所有高端产品线均由巴黎团队设计，并在中国的凯捷工厂制造



- 之禾利用其位于巴黎的设计中心，招募来自世界各地的顶尖人才...
- ...例如，任命曾担任Céline和Chloé设计师的Bénédicte Laloux为首席设计师，还有其他曾在迪奥和香奈儿等顶级奢侈品公司工作过的设计师和制版师



目录

第一部分

中国企业出海的最新动态

第二部分

中企出海面临的主要挑战

第三部分

出海需要解决的核心问题

第四部分

OC&C如何为您保驾护航

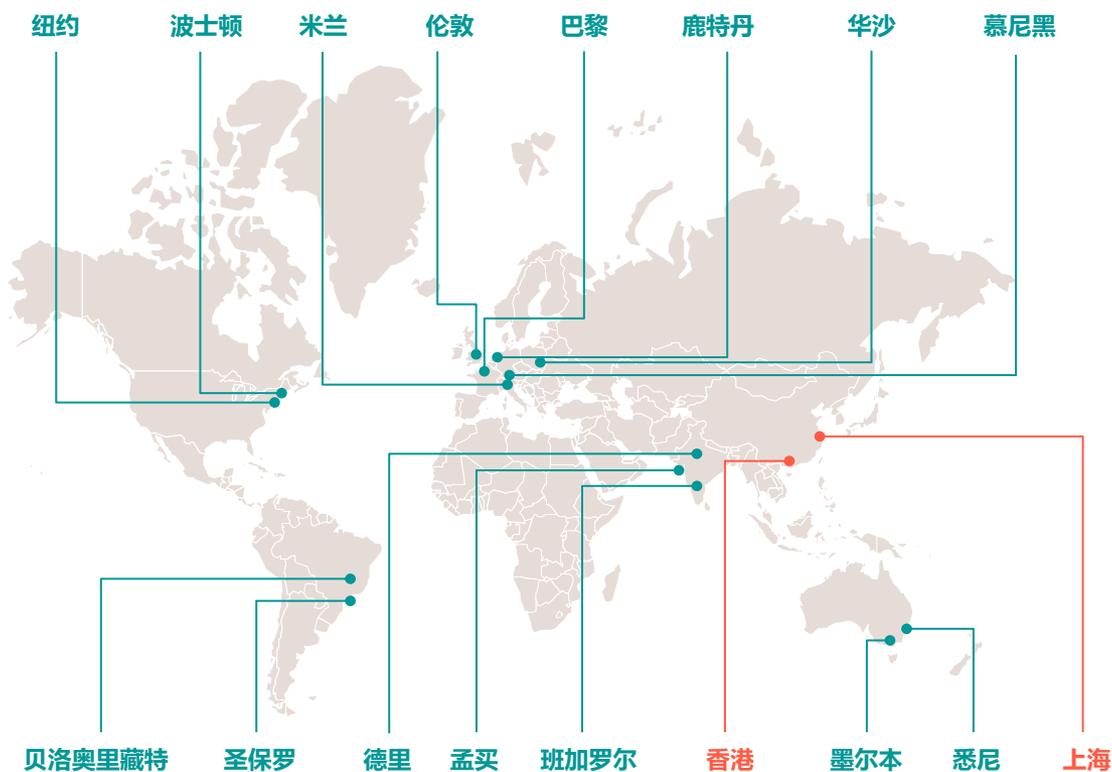


OC&C是一家国际 顶尖战略咨询公司， 始于英国，拥有三 十年的历史

- 成立于 1987 年
- 目前在全球有 17 个办公室
- 业务网络遍布全球
- 我们的客户涵盖了世界顶尖的企业以及极富挑战精神的创新组织



OC&C
Strategy consultants



我们聚焦于我们的专长行业，与各类行业玩家开展合作

OC&C行业聚焦与客户类型

OC&C行业聚焦

消费品

- 食品饮料
- 美妆个护
- 奢侈品
- 酒饮
- ...

零售

- 生鲜杂食
- 服饰鞋帽
- 多品类综合零售
- 奢侈品
- 电商
- 颠覆性的数字化模式
- ...

休闲娱乐

- 连锁酒店
- 度假区 / 主题乐园
- 其他娱乐（如游戏、赌场等）
- 综合旅行
- ...

TMT

- 科技与传播
- 媒体娱乐
- 企业信息服务
- ...

B2B产品与服务

- 建筑与基础设施服务
- 工业品
- 汽车与运输
- 保险
- 外包业务
- 测试、检验和认证
- ...

OC&C客户类型



综合跨国巨头



领先本土玩家



创新 / 创业企业



私募股权

我们在全球范围内服务于众多零售与消费品行业的客户，是业内领先的战略咨询公司

OC&C在全球范围内的客户

部分举例



我们的大中华区团队主要专注于消费品和零售业，为企业和私募股权投资客户提供服务

OC&C大中华团队的过往经验

部分举例

消费品

SHISEIDO L'ORÉAL LVMH
 Christian Dior PARFUMS Henkel CLARINS
 FOREO AVON BOLTON GROUP Jahwa
 DOUGLAS
 Pernod Ricard DANONE Unilever
 YASHILI 雅士利 君乐宝 Junlebao DIAGEO Nestlé
 PEPSICO CONAGRA UB Mead Johnson Nutrition
 MHD MOÏET HENNESSY DIAGEO Jamieson SOURCES NATURELLES Depuis 1923 NESPRESSO
 Innocent Cargill IMPERIAL BRANDS
 今麦郎 Be & Cherry 百草味 General Mills

零售/其它

抖音 DFS Sainsbury's
 YH 永辉超市 METRO 麦德龙 YATA TESCO
 adidas Kappa Cartier UNDER ARMOUR
 crocs C&A havaianas HOP LUN HOBBS LONDON
 Lane Crawford DUFRY cdf 中免集团
 PAPA JOHN'S McDonald's Zizzi GODIVA
 mothercare 香港賽馬會 The Hong Kong Jockey Club
 ART WALL 艺术空间 IKEA B&Q TOYS R US

私募股权

Bridgepoint NAVIS
 Blackstone 博裕 博裕资本 BOYU CAPITAL
 CITIC CAPITAL 中信资本 IEQT
 NUO CAPITAL
 GDH INVESTMENTS 鼎晖投资 光大控股 EVERBRIGHT
 THE CARLYLE GROUP
 IDG Capital



OC&C聚焦消费品零售行业，以丰富的项目经验与行业积累，独树一帜为您定制解决方案

OC&C在业界的独特优势



在专注的领域拥有深厚的专业技能 – 我们在这些领域拥有深厚扎实的经验，例如食品饮料、美妆、时尚零售、TMT等



真正一体化和国际化的项目团队 – 我们的中国团队和海外团队高度一体化合作。既了解中国市场的具体挑战，也熟悉欧美等当地市场。我们的项目团队可根据客户的具体需求（包括行业、团队、语言等）量身打造



充分了解中国客户 – 我们在支持中国本土客户方面拥有丰富经验，对国企的工作方式非常了解



严谨细致的方法论 – 以事实为基础的分析和洞察，合伙人高度积极参与项目全过程，精准解决关键问题

OC&C可以为您提供一系列全方位服务，为您的出海保驾护航

OC&C能提供的服务

部分举例

成功的全球扩张基于哪些方面？

OC&C如何支持您？

- 1 市场扫描与优先排序**
扫描潜在市场，包括市场规模、增速、竞争格局、价值链、政策监管等，并根据评估结果确定进入市场的优先次序
- 2 消费者调研与细分**
通过消费者调查和访谈，对潜在用户进行研究和细分，帮助您找到目标客户并确定他们的主要需求
- 3 评估进入模式与合作伙伴**
评估不同的市场进入模式，如特许经营、合资、收购等，帮助您选择可靠的合作伙伴，并在必要时对他们的能力进行评估
- 4 收购支持**
帮助扫描潜在收购标的，筛选合适标的并协助进行商业尽职调查，以帮助您确定海外最佳收购标的
- 5 提炼品牌价值主张**
支持您设计品牌定位和价值主张，包括产品定位、如何针对性调整产品和定价等来吸引海外目标客户
- 6 GTM策略**
帮助设计产品市场进入策略，包括渠道战略、分销网络搭建和营销战略等
- 7 设计运营模式**
设计适合海外市场的国际运营模式，包括国内和海外组织架构设计、管控模式等
- 8 投资与财务评估**
协助评估出海所需的初期潜在投资，以及对海外潜在机会大小进行财务评估



1 市场扫描与优先排序

过往案例分享：我们曾与英国一家医疗运营技术供应商合作，评估其核心市场以外的增长机会

案例分享

示例性的

项目描述

项目背景

- 客户是英国一家牙科护理软件公司

项目目标

- 确定临近细分市场 and 海外其他市场扩张增长机会
- 根据市场机会、竞争环境以及和现有业务的联系评估市场吸引力
- 优先筛选个别高潜市场，对所选市场的用户格局、当前软件使用情况和机遇大小进行详细分析

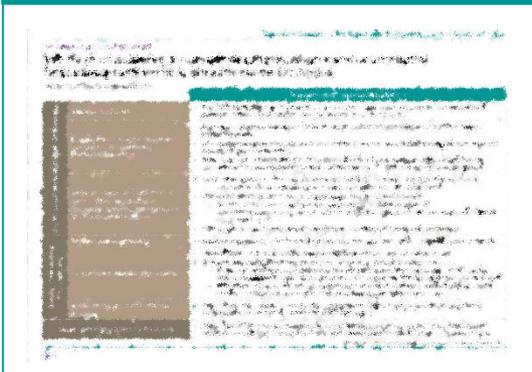
方法

- 为每个细分市场制定评估框架
- 针对其他细分市场和国家进行广泛的专家访谈
- 以统计数据驱动的市场和竞争分析

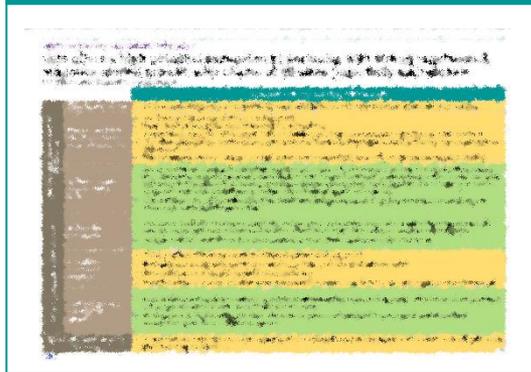
项目成果

- 就所选细分赛道的市场前景和竞争格局提出全面的OC&C观点
- 确定客户最有机会进入的国家和市场
- 为客户进入细分市场 and 地区提炼战略意义

细分赛道吸引力评估框架



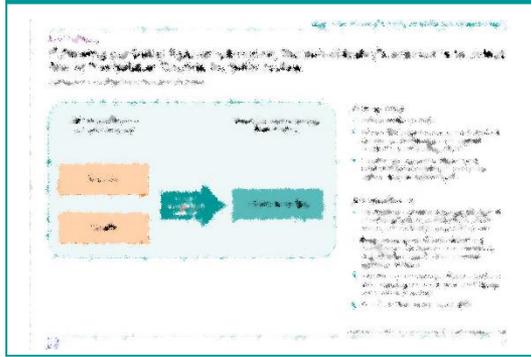
对所选细分赛道评估



海外其他市场吸引力对比



市场进入优先级建议



过往案例分享：我们曾与英国一家领先的二手摩托车零售商合作，为其制定在欧洲市场的扩张计划

案例分享

示例性的

项目描述

项目背景

- 客户是英国一家领先的二手摩托车零售商

项目目标

- 了解欧洲市场，包括各国市场规模、消费者行为、当地经销商网络结构等
- 了解摩托车市场的消费者细分和消费者行为
- 根据扩张计划带来的影响和所需投资的不同标准，确定跨增长期的整体扩张战略

方法

- 针对一般市场和买卖双方开展广泛的消费者调查
- 通过线上研究和与市场专家的广泛访谈，进行全面的竞争分析

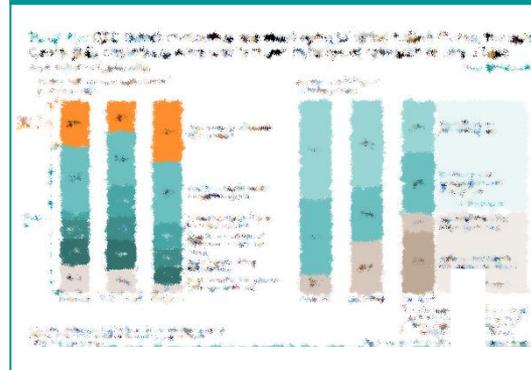
项目成果

- 将市场特征提炼为不同维度的可实施建议
- 确定不同发展阶段的主要扩张战略

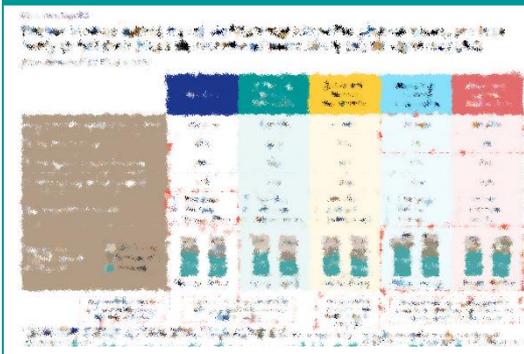
消费者群体细分



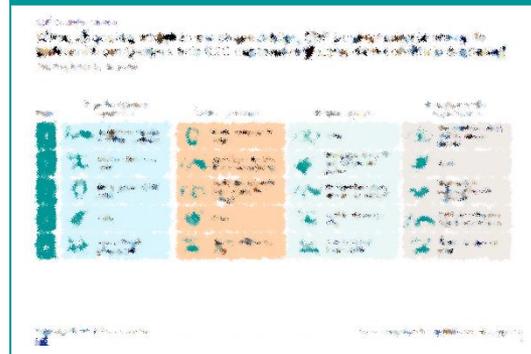
购买者态度细分



消费者行为研究



消费者关键购买因素分析



3 评估进入模式与合作伙伴

过往案例分享：我们曾与一家国际洗涤品牌合作，帮助他们在中国寻找代理商合作伙伴

案例分享

示例性的

项目描述

项目背景

- 客户是一家国际洗衣和洗碗用品品牌。他们已经进入中国，但发展尚处于初期阶段，正在考虑更换在中国的代理商

项目目标

- 对中国洗衣和洗碗用品市场进行深入研究，包括细分市场、竞争对手动态等
- 为客户筛选潜在的中国代理商，提炼长名单，研究代理商的关键能力和资源，并给与合作商选择建议

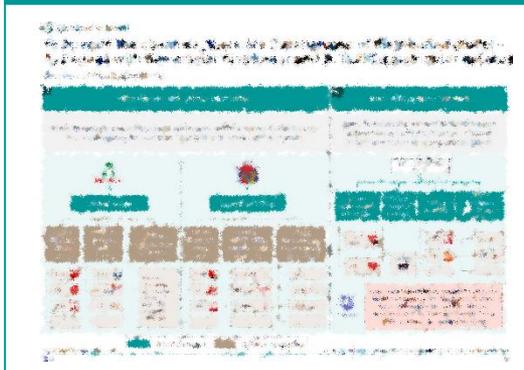
方法

- 进行广泛的专家访谈，充分了解代理商的关键能力
- 对潜在合作伙伴进行评估，制定优先合作伙伴名单

项目成果

- 综合分析中国主要市场和竞争格局
- 筛选潜在代理商，为客户制定合作商候选名单

竞争对手分销模式概览



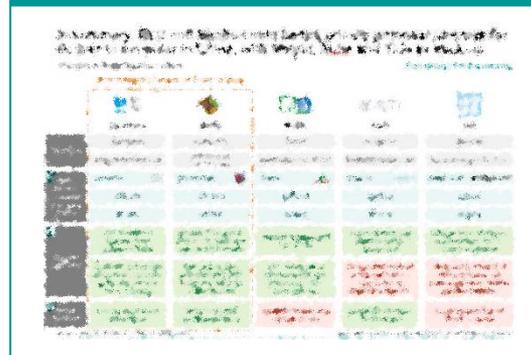
不同分销模式优劣势分析



对潜在代理商进行评估



提炼合作伙伴候选名单



过往案例分享：我们曾为一家全球体育用品公司提供支持，帮助其扫描和筛选潜在收购标的

案例分享

示例性的

项目描述

项目背景

- 客户是一家全球领先的体育用品公司，他们正在考虑通过收购加速发展

项目目标

- 确定主要的潜在收购标的类别
- 制定筛选方法和评估框架，以确定潜在收购标的
- 对一系列潜在收购品牌——进行挖掘
- 对优先收购的目标资产名单进行研究

方法

- 进行广泛的专家访谈，对优先收购的资产进行深入了解
- 通过案头研究进行全面分析，扫描收购目标

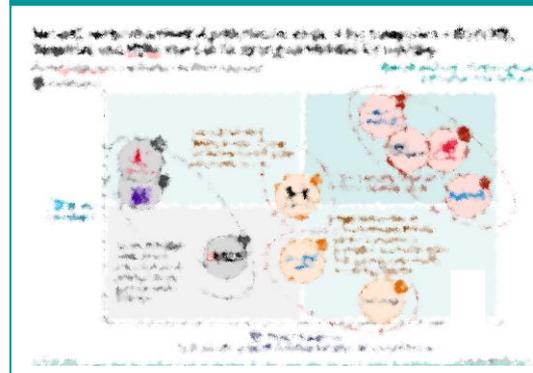
项目成果

- 确定优先收购的资产
- 制定供参考的初步投资结构

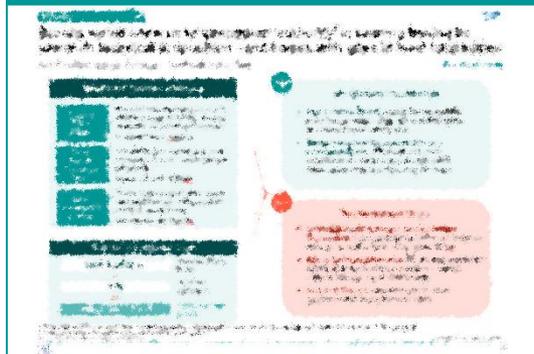
标的评估框架搭建



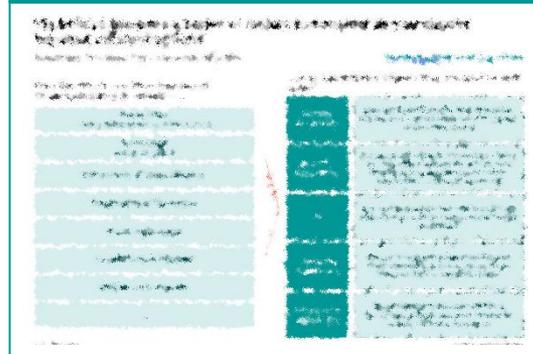
细分品类主要玩家分布



对目标资产进行深度挖掘



投资结构



6 过往案例分享：我们曾协助一国际高端香水品牌设计其进入中国市场的品牌价值主张和GTM战略

案例分享

示例性的

项目描述

项目背景

- 客户是一家高端香水品牌，被中国不断增长的市场规模所吸引，希望我们帮助其设计进入中国市场的战略

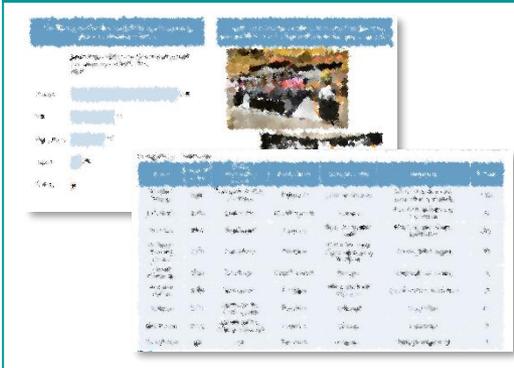
项目目标

- 深入了解中国香水市场和消费者
 - 包括香水市场概况、增长趋势、竞争格局和消费者行为
- 制定市场进入战略
 - 包括品牌价值主张建议、渠道和商店形式、地域重点和推广计划、分销模式分析
- 经济效益评估
 - 对在中国市场运营前几年的财务业绩进行预测

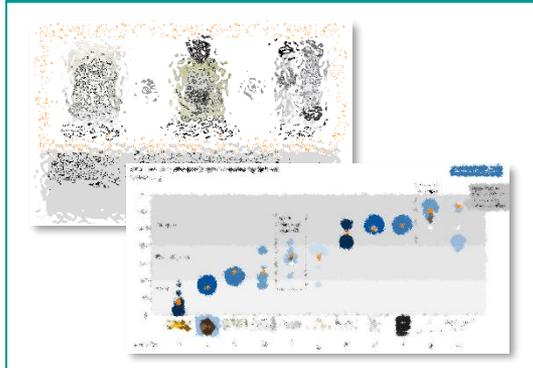
项目成果

- 分析整体市场、竞争格局以及消费者行为
- 为客户制定市场进入战略和推广路线图

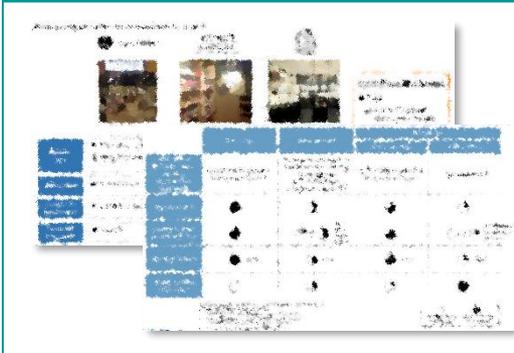
了解市场概况和竞争格局



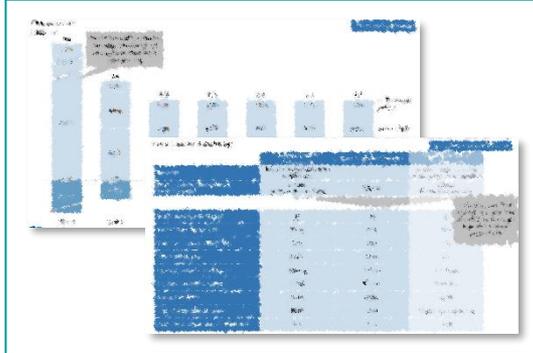
制定品牌价值主张与产品组合



渠道和分销模式设计



财务表现预测



过往案例分享：我们与中国一家领先的互联网企业合作，帮助他们设计出海国际运营模式

案例分享

示例性的

项目描述

项目背景

- 客户是中国领先的互联网公司，希望在英国拓展业务

项目目标

- 为其出海英国设计国际运营模式，包括识别可用于国际扩张的关键能力，英国和中国组织架构和团队设计，中英两地运营管控设计等
- 针对产品技术职能，深入研究中英团队分工和运营合作模式，包括跨国工作流程设计、跨国职责分工等

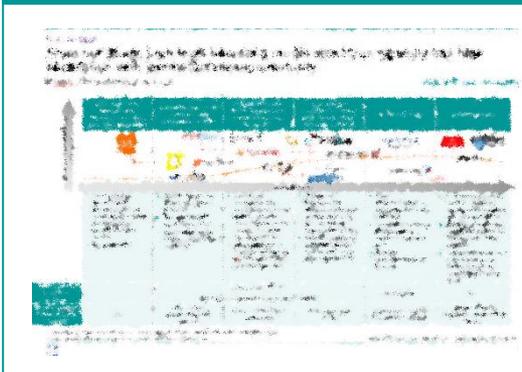
方法

- 进行广泛的专家访谈，以行业内主要玩家的海外实践作为对标分析

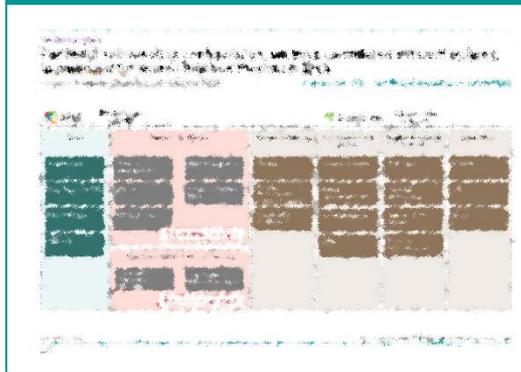
项目成果

- 确定帮助实现国际增长计划的关键能力和运营模式
- 设计中国和英国之间的产品与技术团队配置和管理模式

高度总结不同玩家的国际运营模式



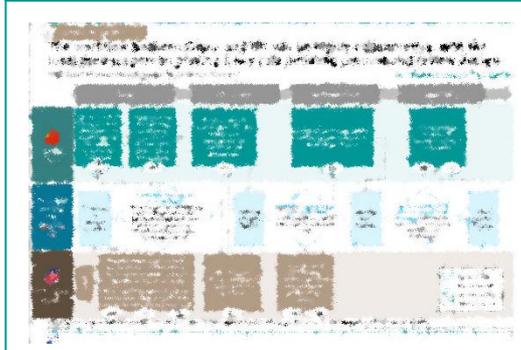
核心职能中英两地部署设计



治理与管控设计



产品技术团队跨国工作流程设计



过往案例分享：我们还支持一家全球奢侈香水品牌，为其评估其商业计划

案例分享

示例性的

项目描述

项目背景

- 客户是一家全球奢侈香水品牌，向我们寻求卖方尽职调查支持

项目目标

- 了解市场和消费者的主要变化以及竞争定位
- 分析历史业绩并总结业务概况
- 对其商业计划的可实现性进行独立评估，包括财务预测和评估，并确定未来增长机会

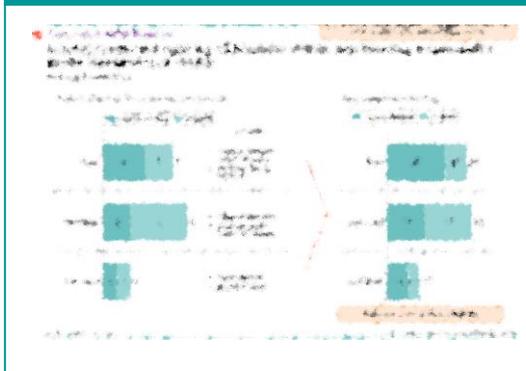
方法

- 利用客户的内部数据建立财务模型并进行分析
- 进行广泛的专家访谈和消费者调查，以了解客户的定位和市场增长潜力

项目成果

- 对主要市场和竞争情况进行分析
- 编写完整的品牌报告，对其商业计划进行评估和验证

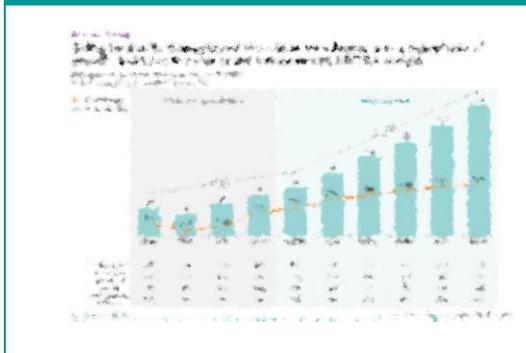
资本支出投资评估



毛利率评估



商业计划概览



商业计划财务评估



Thank you!



OC&C
Strategy consultants

uncommon sense