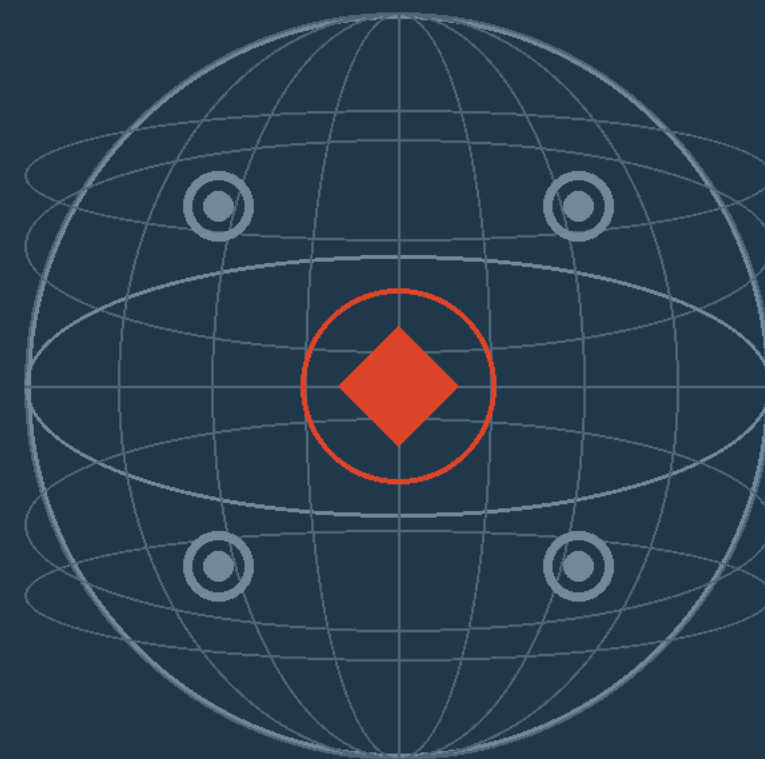


全球化经营内核与复制 卡点定位表

看清你卡在经营内核、市场营销、本地化配置，还是全球复制

CEO / 全球业务负责人 / 全球销售运营负责人 / 业务一号位



这张表，值得拉管理层一起讨论一次

先做独立判断，再用 45 分钟对齐主卡点，促进行动、加速转型



用一次管理层对齐会，促进行动、加速关键业务转型

海外业务越做越多， 不等于全球化经营

国家、团队、产品和客户越来越多，收入可能增长，但获客、交付、服务和管理成本增长得更快。
真正要判断的，不是还要进入多少国家，而是能否形成一套可跨市场复制的经营内核。

这张表不是判断企业有没有出海。
它是定位：全球化经营卡在哪一个结构性环节。

国家更多

但资源和管理越来越分散

收入增长

但利润和现金流没有改善

本地化更深

但产品与交付越来越非标

团队更大

但成功经验无法跨市场复制

四类卡点：全球化经营失效，通常卡在这四个位置

01 经营内核

我们究竟在复制哪一门生意？

客户价值、产品边界、完整客户经营

02 市场营销

哪些市场值得以什么深度长期经营？

市场分层、经营账、投入与回报

03 本地化配置

哪些必须统一，哪些应当本地化？

统一边界、进入方式、当地适配

04 全球复制与管理

怎样让经验、数据和责任形成闭环？

共同经营语言、工具箱、复制机制

八题定位：先把具体问题问清楚

每题只回答“是 / 否 / 需要进一步核实”；不要讨论理想状态

01 全球客户价值

能否用同一套逻辑讲清客户、问题和业务结果？

03 市场经营深度

核心、放大、验证、收缩市场是否已明确？

05 统一与本地适配

哪些必须统一、哪些可以本地化，是否已对齐？

07 全球经营语言

总部、区域和国家团队是否使用同一套指标与复盘？

02 产品与交付边界

本地定制是否正在持续拉散产品、方案和服务？

04 完整经营账

是否同时看清获客、交付、复购、现金流和利润？

06 市场进入方式

进入方式是否匹配当地客户、渠道和服务要求？

08 经验规模复制

本地成功能否进入其他市场可调用的工具箱？

会议前：每位管理层成员独立作答，并各自圈出最关键的 1-2 题。

结果解读：找主卡点，也找管理层判断的分歧

讨论结果	关联题目	管理层必须共同回答的问题
经营内核	1-2	谁是最值得复制的客户？产品、交付与客户经营边界是否清楚？
市场营销	3-4	哪些市场该深耕，投入与回报是否算清？
本地化配置	5-6	哪些统一，哪些适配，进入方式是否匹配？
全球复制与管理	7-8	经验、数据和责任能否真正形成闭环？

不要按“命中多少题”给企业打分；要选出一个最影响经营结果、最值得先解决的主卡点。

把一次讨论， 变成一个能推进的全球化动作

01

选定一个真实市场

不泛泛谈全球化，选择一个正在加码、卡住或准备调整的国家 / 区域。

02

对齐一个主卡点

在四类卡点中确定最影响结果的一项，同时记录管理层关键分歧。

03

形成一个 30 天动作

明确牵头人、共同参与角色、要验证的数据或要完成的决策。

一次会，至少留下三项结果

主卡点

共同责任

30 天动作

把讨论落到可验证的业务动作。

定位卡点之后 直接找蔡老师聊细节

找蔡老师聊一次全球化经营

先把一个真实市场场景讲清楚，再选择相应承接路径。

战略咨询

基于外部输入与全球最佳实践，
推动全球化经营转型加速。

全球化战略与 落地研讨会

围绕真实场景，形成管理层共识与 100 天行动。

经营内核

客户价值与交付边界

市场营销

市场组合与资源配置

全球复制

统一与本地化边界



蔡勇老师 · 硅谷蓝图创始人

