



新加坡国立大学
EMBA

A photograph of the Golden Gate Bridge in San Francisco at dusk. The bridge's towers and suspension cables are illuminated with warm lights, and the city lights are visible in the background under a dark blue sky.

全球华人企业家发展 白皮书

北美篇

Global Chinese Entrepreneurs Development
White Paper
North America Edition



新加坡国立大学
EMBA

前言

在时代的十字路口

寻找华人企业家的全球行动坐标

2025年, 恰逢新加坡国立大学创校120周年, 商学院建院60周年。在这历史性时刻, 我们不仅回望初心, 更将目光投向未来。

1997年, 新国大商学院开历史之先河, 前瞻性地设立全球首个为华人企业家量身打造的EMBA项目, 率先开启面向全球华人企业家的系统化高端管理教育。28年来, 项目不断更新迭代, 始终与时代同频, 助力一代又一代具有国际视野的华人企业家实现从区域走向世界的梦想。

今天, 当全球化进入重塑周期, 华人企业家再次站上了时代的十字路口。全球供应链重组、技术跃迁、政策分化、地缘冲突、文化碰撞……挑战重重, 但也蕴藏新一轮战略性机会。在这一波“大重构”浪潮中, 如何从“走出去”迈向“走进去”? 如何建立全球组织能力, 在不确定中锚定长期价值? 在全球化的过程中, 华人企业家如何重新定位? 我们如何与世界相处, 如何赢得世界的尊重?



全球治理新范式的启示： 从“效率优先”走向“安全优先”

全球治理正进入深度调整，治理范式及其核心诉求的变迁正在深刻影响企业家的战略抉择。1929年大萧条所带来的旷日持久的经济困境引来对自由资本主义无序发展的反思，罗斯福新政以加强监管、提升社会安全保障网来予以矫正，政府的有形之手介入社会与经济治理的方方面面，大政府与福利国家开始走上历史舞台的中央。在这一阶段，治理的核心问题是社会的分配公平。

但对公平的关注忽略了对效率的诉求，上世纪70年代席卷西方世界的滞胀带来了新自由主义经济学的兴起。里根与撒切尔夫人在大西洋两岸推动的结构性改革帮助经济走出滞胀陷阱，有为政府的概念受到清算，企业而非政府开始主导资源的配置，全球化也因此兴起。克林顿则将自由市场经济的理念推向全球，力图通过全球贸易的深化推行普世价值，以此实现持久的繁荣与和平。但自由市场经济与全球经济的互联互通在提升经济效率的同时，造成了收入分配的极化，全球化的红利并未被公平分享，因此广泛激起价值观的撕裂，民粹主义和反建制情绪大行其道。而贸易网络的拓展带来经济重心的转移、以及新兴强权的兴起，更开始挑战、动摇旧有经济、政治、安全秩序。1980年以来的治理范式变迁，在创造全球经济的高歌猛进的同时带来了更为复杂的结构性问题。

2020年突如其来的新冠疫情引来公众普遍的恐慌，更带来了错综复杂的全球供应链的巨大冲击，全球经济资源赖以流动的网络尽显其脆弱性，而2022年的俄乌战争则正式宣告和平红利的终结，传统的“效率--公平”之间的治理机制权衡转向“安全优先”，以应对日益复杂的三类挑战：一方面，内部问题愈发突出，贫富差距持续扩大，福利机制面临瓦解，身份政治抬头令社会共识日趋碎片化，民粹主义高涨也加剧了对传统建制的信任危机；另一方面，外部环境剧变，全球化退潮，地缘摩擦常态化，大国竞争与对抗加剧，全球治理体系出现碎片化，制度秩序亟待重塑；更为关键的是，未来的发展路径已进入高度不确定状态。美国的政策呈现“连续性大于差异性”的特征，不论由拜登还是特朗普执政，关税、补贴和科技限制等工具将长期存在；中美之间的竞争已从冷战式的双极博弈转向去中心化的多极竞争格局，印尼、印度、沙特等“中间力量”正在成为国际博弈的新支点，而全球治理也进入“范式混沌期”，全球化正在经历“断裂--重构--再连接”的复杂演化过程。

在这样的背景下，企业家面临的挑战前所未有的，唯有具备全球视野、政治敏感、制度理解与长期主义战略思维，才能在不确定中识别确定性，在动荡中建立秩序感，构建真正具备全球竞争力的企业。

《全球华人企业家发展白皮书》： 为时代而写，为行动赋能

作为“通往世界的窗口”，新加坡国立大学EMBA项目始终致力于成为华人企业家全球化征途上的思想灯塔与行动引擎。我们的使命是培养真正具备Global Mindset (全球思维) 的华人企业家。我们希望树立一个标杆，定义什么样的人才，才真正拥有面向未来、引领全球的全球化基因。

新国大EMBA携手全球有影响力的校友与商业领袖，隆重推出全球首部系统聚焦华人企业全球化战略路径的权威报告《全球华人企业家发展白皮书》(Global Chinese Entrepreneurs Development White Paper)。白皮书不仅系统梳理全球关键市场的宏观趋势与政策环境，更深度呈现40+位一线华人企业家的真实战略路径，构建了一套从“业务出海”到“组织全球化”的成长范式，为全球化时代下的华人企业提供了可借鉴、可落地、可持续的行动指南。本白皮书将分篇展开，聚焦全球主要经济体中华人企业家的战略实践，系统呈现一条“走出去、扎下去、走进去”的全球化成长路线图：

东南亚篇：

2025年4月22日

印尼雅加达发布

北美篇：

2025年10月12日

美国硅谷发布

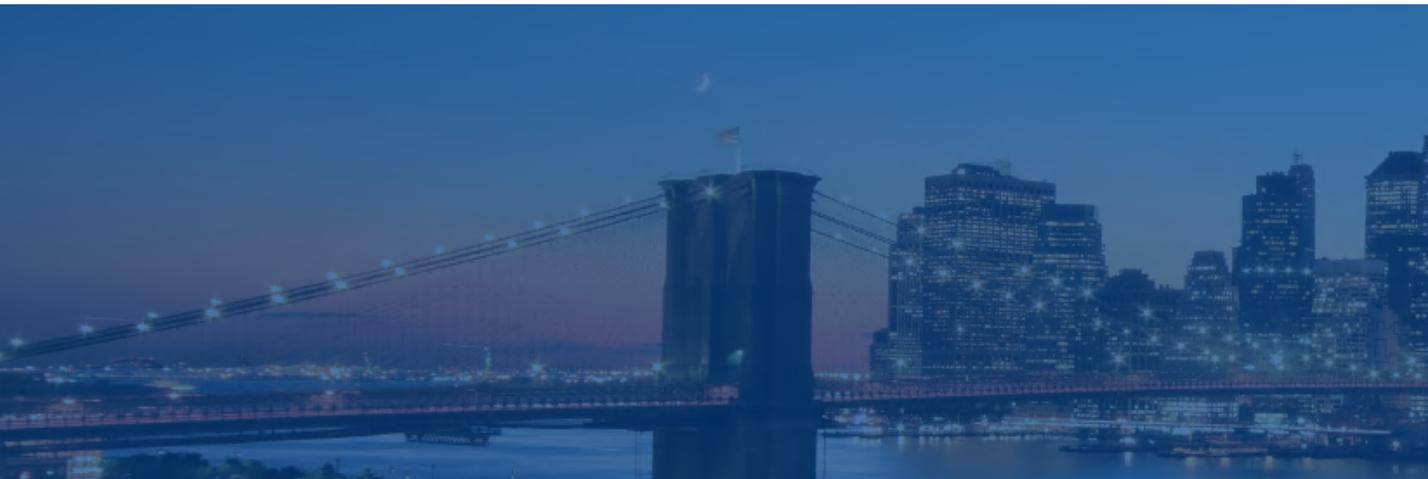
非洲篇：

2026年第二季度

东亚篇：

2026年第四季度

作为白皮书系列的第二篇章，《北美篇》以更开放的跨区域视角与产业样本，搭建连接亚洲与北美创新生态的桥梁与观察窗口，为准备或正在深耕北美市场的华人企业提供战略蓝图与行动指南。



《北美篇》三大核心亮点：



全球视野 × 本地认知

系统梳理北美宏观趋势、技术周期与监管环境(含数据合规、资本市场与产业政策)，辅助企业识别入场“窗口期”。



一线案例 × 方法论萃取

基于对12位活跃于硅谷及北美的华人创业者与管理者深访，复盘产品、本地化团队、渠道与品牌全球化的关键选型与取舍。



组织赋能 × 长期主义

从“业务出海”升级到“组织全球化”，聚焦跨文化管理、合规治理、全球供应链与资本协同，沉淀可复制的增长范式与进阶清单。

谁应该关注《北美篇》？



正在筹划进入或扩张北美市场的
华人企业家与管理者



关注区域增长与跨境并购机会的投资
机构与家族办公室



对全球化战略、合规与ESG趋势
敏感的企业决策者



NUS商学院EMBA / MBA校友与
全球华人企业家社群

《北美篇》立足全球最具活力的创新与资本市场，从宏观趋势到政策环境，从技术周期到产业机遇，为华人企业家提供战略判断的参考框架；同时通过一线企业家的实践经验，总结出在AI、SaaS、智能硬件、跨境电商、消费与文娱等领域深耕北美的路径与方法。我们希望以此为起点，帮助更多华人企业家在北美市场把握机遇、跨越挑战，并与全球创新网络同频共振，携手走向全球舞台。

傅强教授

新加坡国立大学商学院策略与政策系
新加坡国立大学EMBA学术主任



目录

第一部分 北美市场洞察 决策者必备的区域经济全景

01 经济基本面与投资 吸引力

北美经济概览与增长动能

- 区域经济概述 ----- 02
- 关键产业支柱与区域经济结构 ----- 02
- 通胀、利率变动对投资环境的影响 ----- 06

对外直接投资 (FDI) 与国际资本流动

- 外资准入政策 ----- 07
- FDI增长趋势与行业分布 ----- 08

风险资本 (VC) 市场与科技创新热土

- 美国风险投资市场 ----- 09
- 加拿大风险投资市场 ----- 11

02 营商环境与市场准入

北美营商环境分析

- 北美投资环境概述 ----- 14
- 北美投资政策扶持体系 ----- 14

市场机遇与结构性挑战

- 主要机遇与战略吸引力 ----- 16
- 结构性挑战与制度适应难点 ----- 17
- 地缘政治变局下的华人企业家战略应对 ----- 18

贸易便利性与跨境流通优势

- 《美墨加协定》下的贸易优势 ----- 19
- 海陆空运输与物流基础设施成熟度 ----- 20
- 数字通关与海关自动化体系 ----- 21
- 跨境电商出口便利性与税收优化路径 ----- 22
- 北美市场作为全球供应链节点的战略潜力 ----- 23



03

消费市场与人口结构

人口结构与消费潜力

- 人口与劳动力结构 ----- 26
- 高收入群体消费特征 ----- 28

消费行为转型与渠道革新

- 电商零售深化与平台生态演进 ----- 30
- 品牌直达消费者 (DTC) 模式崛起 ----- 32
- 多元文化背景下的新兴消费力量 ----- 33

04

重点产业趋势与战略机会

人工智能与前沿科技

- 全球AI头部集群的形成与特征 ----- 36
- 美国:基础大模型与硬科技双轮驱动 ----- 36
- 加拿大:以学术引领构建AI科研高地 ----- 37
- 风险资本与初创生态:AI商业化的加速器 ----- 37

清洁能源与气候科技

- 制度引领:从气候目标到立法落地 ----- 38
- 能源结构优化:清洁电力成为主 ----- 38
- 资本投入:公共财政与私营资本协同驱动 ----- 39
- 氢能与碳捕集:全球领先的技术路径布局 ----- 39
- 终端部门转型:建筑与交通加速脱碳 ----- 39
- 绿色就业与公平转型:包容性与韧性并举 ----- 39
- 区域联动与国际合作:清洁产业生态重塑 ----- 40

生命科学与医疗健康

- 多元结构与区域集聚构建产业底盘 ----- 41
- 投资回暖,资本聚焦中后期与平台型企业 ----- 41
- 并购与退出机制趋于成熟,国际化加速整合 ----- 41
- R&D投入高位运行,管线丰富支撑中长期成长 ----- 42
- 空间资源与就业结构联动复苏 ----- 42
- 政策导向聚焦成果转化与数据协同 ----- 42

高端制造与供应链重构

- 制造业在转型中重回战略核心 ----- 43
- 技术人才短缺成为转型瓶颈 ----- 43
- 智能化与绿色制造双轮驱动升级 ----- 44
- 构建韧性与安全并重的供应链体系 ----- 45

华人企业家成功案例 实战经验与可复制模式

第二部分

1. **张祖秋** | 从一元气门嘴到全球汽车零部件领军者 ----- 49
2. **韦海军** | 韦海军与大观资本:全球化浪潮下的投资新范式 ----- 55
3. **王小雨** | 从Castbox到AI产品矩阵的破局之路 ----- 61
4. **李俊峰** | 以科技赋能,打造面向全球商家的跨境电商SaaS平台 ----- 67
5. **刘岩** | 从算法到提示词,43 Prompts的AI原生方法 ----- 75
6. **陈浩** | 合规即信任资产:陈浩和Legend Trading如何构建数字金融“跨境桥梁”? ----- 83



7. 王强 长期主义下的北美餐饮科技重构者	89
8. 汪洋 品牌无国界:汪洋和Aiper的智能硬件全球化与本土化双赢之道	95
9. 张超毅 从美国商业地产到百年非遗餐饮,美乐的全球双曲线战略	103
10. 涂宝燕 情绪价值如何重塑零售:MINISO的纽约实验	111
11. 江海庆 从工具到基础设施,用AI构建人才生态	115
12. 孙邻家 用AI重构宠物沟通场景,从垂直应用迈向全球市场	123



01

经济基本面与投资吸引力

本章重点梳理北美整体的宏观经济表现与增长趋势，分析北美市场（以美国与加拿大为主）在全球经济格局中的地位与作用。内容涵盖产业结构分布与重点行业的比较优势，外商直接投资的流动特征与资本布局，以及风投市场在科技与创新领域的表现。同时，还从营商环境、政策稳定性与市场潜力等维度，评估北美对全球资本的长期吸引力。通过系统性解析，本章旨在为华人企业把握北美宏观格局、识别投资机遇提供战略指导。

北美经济概览与增长动能

区域经济概述

2023年北美洲主要国家GDP与增速

区域/国家	GDP	增速
全球	106.17	2.8%
北美洲	29.87	2.8%
美国	27.72	2.9%
加拿大	2.14	1.2%

数据来源: World Bank, 由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

从地理划分看,北美洲通常分为北美、中美洲和加勒比三个子区域。按IMF(国际货币基金组织)WEO《世界经济展望》(2025年4月版)的名义GDP口径汇总,北美洲整体经济规模约占全球的三成左右,在各大洲/区域中仅次于亚洲,属于全球第二梯队的洲际经济体。从区域分布看,美国、加拿大和墨西哥三国合计占北美洲名义GDP超过九成;中美洲与加勒比合计体量相对较小。

IMF在2025年4月版《世界经济展望》中,将2025年全球实际增速预测调整为约2.8%、2026年约3.0%;两年预测均低于2000-2019年约3.7%的历史均值。报告指出,关税上调与贸易紧张的不确定性叠加其他外部冲击,使全球经济运行环境更趋复杂、风险偏下行。该报告对北美发达经济体的增长判断偏向保守:美国2025年增速预测约1.8%、2026年约1.7%;加拿大2025年约1.4%,均略低于早期。IMF认为,贸易与关税相关的不确定性通过金融条件、企业信心与供应链传导,抑制短期增长动能。政策制定者需采取有效措施缓解贸易紧张局势,增强经济韧性,以应对风险。

关键产业支柱与区域经济结构

北美经济的核心竞争力在于美国和加拿大的高度差异化的区域产业结构,各州/省依托资源禀赋、政策支持 and 产业集聚效应,形成了独特的经济支柱。

美国

加利福尼亚州

加利福尼亚州是美国经济规模最大的州。据美国经济分析局(BEA)数据,加州2023年名义GDP约3.87万亿美元,2024年初值约4.10万亿美元。按IMF对日本2024年名义GDP约4.02万亿美元的估算对比,以美元口径计,加州已与日本规模相当。美国加利福尼亚州州长办公室2025年宣布,加州已超越日本,跃升为全球第四大经济体。以硅谷为核心的高科技产业与以好莱坞为代表的影视文化在此交汇,塑造了一个充满活力、引领全球趋势的创新生态。

高科技产业:

硅谷是全球科技创新的中心,聚集了大量电子、计算机、生物工程等高科技企业,苹果、谷歌、Meta等巨头总部均在此。据《硅谷指数2025》,2024年硅谷地区共吸引697亿美元的风险投资,占全美风险投资总额的52%。斯坦福大学、加州理工学院等顶尖学府为硅谷输送高端人才,形成产学研紧密结合的创新模式。

影视文化产业：

按The Numbers对2024年全球票房按“出品国”口径的统计，美国出品影片占全球票房约70%，继续保持明显领先。随着Netflix、迪士尼等公司的推动，行业正加速向云端化与数字化制作演进，进一步提升内容生产与全球分发效率。

得克萨斯州

得州是美国第二大洲级经济体，2023年其GDP约为2.58万亿美元，2024年初值约2.71万亿美元。其经济支柱高度依赖能源产业和先进制造业，同时正加速向可再生能源与储能技术转型，成为美国能源转型与工业发展的关键枢纽。

能源产业：

得州是能源行业的全球领导者，休斯敦被称之为“世界能源之都”。多家国际石油与油服企业在得州设有总部或核心运营中心，包括埃克森美孚公司、康菲石油公司、马拉松石油公司、瓦莱罗能源公司。得州也是世界上许多大油田服务公司总部所在地，包括哈里伯顿公司、斯伦贝谢公司。

制造业：

得州的制造业发达，特别是在航空航天、汽车制造和电子设备等领域。奥斯汀拥有特斯拉超级工厂，生产Cybertruck及4680电池，并配套大型储能项目以保障电力供应；三星在得州泰勒市投资建设晶圆厂，强化美国芯片供应链；休斯敦约翰逊航天中心是NASA任务控制中心所在地；同时，得州在商业航天（如SpaceX在博卡奇卡的星舰发射活动）方面也具有重要地位。

东北部

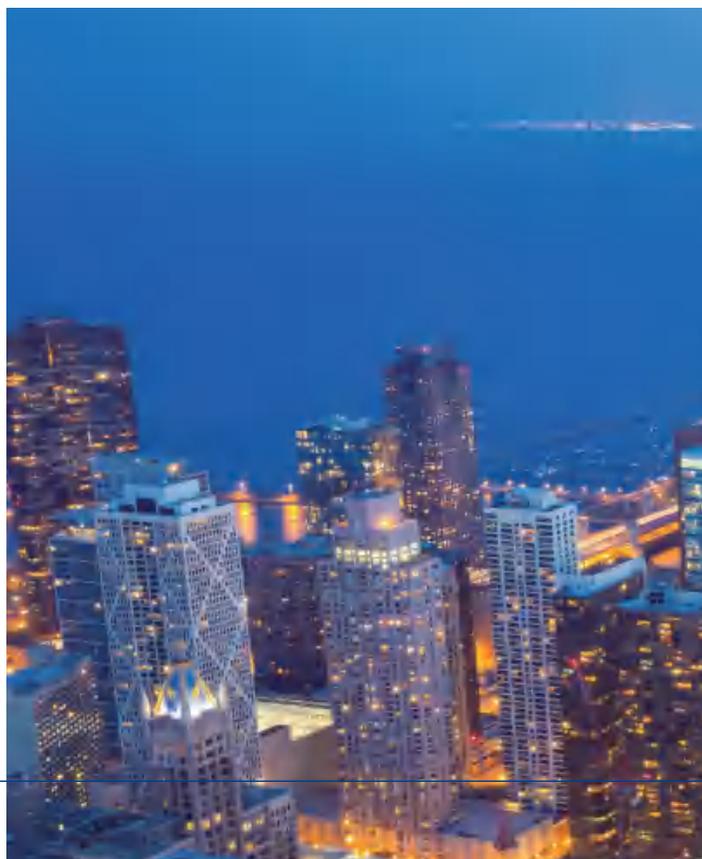
美国东北部，包括纽约州、马萨诸塞州、宾夕法尼亚州、新泽西州等，是全球金融与生命科学的重要高地，依托华尔街金融体系、世界级高校与科研医院，形成高度专业化的经济结构。

金融产业：

纽约作为全球金融中心，拥有华尔街等金融机构集群，集中了全球主要的银行、证券和保险公司，例如贝莱德、摩根大通等巨头。同时，纽约还是金融科技的重要枢纽。纽约州官方统计显示，2023年纽约州在金融科技风险投资中位居全美第2，全年完成377笔交易、融资超46亿美元，州内活跃FinTech初创企业逾1,500家。

医疗产业：

波士顿是全球领先的生命科学产业集群之一，拥有贝斯以色列女执事医疗中心、麻省总医院、布莱根妇女医院等全球顶级医疗机构。据马萨诸塞生命科学中心披露，全球前20大生物医药企业中有19家在该州设有业务布局，包括辉瑞、诺华、莫德纳等行业巨头。据MassMEDIC与Grant Thornton联合报告显示，2018年医疗器械占马萨诸塞州出口的比重约23%。这一高占比说明该州医械产业不仅规模大、集群完备，且在医用电子与外科器械等细分方向具备显著的国际市场竞争力。



中西部

美国中西部地区,包括伊利诺伊州、密歇根州、俄亥俄州、印第安纳州、威斯康星州等,以其强大的先进制造和物流能力而闻名,是美国工业的核心地带。该地区的经济结构以制造业和物流为主,涵盖了汽车制造、航空航天、机械制造、电子设备等多个领域。

先进制造业:

密歇根州是美国汽车制造业的核心,拥有福特、通用和克莱斯勒等汽车巨头。根据底特律地区商会的数据,密歇根州拥有超过1,000家汽车供应商,该州的汽车制造业不仅包括整车生产,还涵盖了零部件制造和研发。

伊利诺伊州的优势主要在系统/零部件与维修保障的航空航天集群,其中罗克福德是航空发动机和零部件制造中心,Collins Aerospace在此启用投资5,000万美元的“The Grid”先进电力系统实验室;Woodward在此布局燃油与控制系统制造与MRO能力;AAR在罗克福德国际机场建设20万平方英尺的MRO机库,规划了约500个岗位。

注:航空业MRO指Maintenance、Repair & Overhaul

物流产业:

中西部地区形成了以多式联运为核心的供应链体系,为制造业提供快速、低成本的运输支持。芝加哥是全美最大多式联运枢纽,拥有多个大型物流中心和配送设施。根据国际机场理事会数据,2023年芝加哥奥黑尔机场货运量排名全球货运前20。五大湖航运体系通过圣劳伦斯水道连接大西洋。根据贸易组织大湖承运人协会数据,2023年美国五大湖货轮的货运量同比增长了6.5%。中西部物流体系加速智能化升级,亚马逊、沃尔玛等企业在印第安纳州建设智能分拣中心,通过机器人自动化提升物流效率。



加拿大

多伦多

作为加拿大的经济与创新中心，多伦多凭借其高度发达的金融业和快速崛起的人工智能产业，展现出强劲的全球竞争力。在政府政策与资金的支持下，多伦多正加速发展成为全球领先的科技与金融中心，为投资者和企业提供了广阔的发展机遇。

金融产业：

多伦多拥有加拿大最大的金融市场，集中了加拿大五大银行的总部，包括皇家银行、多伦多道明银行、丰业银行、蒙特利尔银行和加拿大帝国商业银行。这些银行在国际金融市场中具有重要地位，提供全面的金融服务，包括零售银行、投资银行、财富管理和企业融资等。

人工智能产业：

咨询公司麦肯锡表示，多伦多正大力建设成为全球人工智能中心所需的基础设施，人工智能产业有望取得突破。多伦多—滑铁卢走廊拥有北美前列的AI与科技人才池，聚集谷歌、英伟达、三星、强生、罗氏等企业研发与工程团队。加拿大政府和安大略省政府通过提供资金支持、税收优惠和政策便利，推动人工智能产业的发展。

温哥华

温哥华作为加拿大不列颠哥伦比亚省的经济和文化中心，近年来在跨境电商和创意产业领域取得了显著的发展。凭借其优越的地理位置、多元文化背景和强大的创新能力，温哥华已成为北美地区重要的跨境电商和创意产业枢纽。

跨境电商产业：

温哥华的跨境电商产业近年来呈现出快速发展的态势。温哥华凭借其在国际贸易中的重要地位和完善的物流基础设施，吸引了众多跨境电商企业在此设立运营中心。此外，温哥华的跨境电商产业还受益于加拿大政府对数字经济的支持政策，以及与多个国家和地区签署的自由贸易协定。

创意产业：

温哥华的创意产业同样表现出色，特别是在虚拟现实（VR）和增强现实（AR）领域。据温哥华VR/AR协会，2019年，大温哥华地区拥有230家沉浸式技术公司，成为全球第二大沉浸式技术公司集聚区。这些公司不仅在影视、游戏等传统领域有所建树，还在医疗、教育、房地产等新兴领域进行了广泛的应用探索。温哥华的创意产业得益于当地丰富的文化资源和创新氛围，以及政府对文化创意产业的大力扶持。

蒙特利尔

数字科技与游戏产业：

蒙特利尔是北美领先的游戏与数字创意集群之一，其所在的魁北克省拥有300余家游戏/互动企业、万余名相关从业者，其中蒙特利尔本地200+工作室，聚集了Ubisoft、EA Motive、Activision/Beenox、腾讯TiMi、网易等国际厂商与本土龙头。依据魁北克省“多媒体作品制作可退还税收抵免(CPTM)”政策，对合格劳务成本(薪资及部分外包)最高可抵免至37.5%，依托高校(麦吉尔、蒙特利尔大学、康考迪亚、UQAM、ETS)的人才供给，形成从研发到发行与外包服务的完整生态。

通胀、利率变动对投资环境的影响

美国年通胀率(按CPI衡量)

指标	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
通货膨胀率	1.2%	4.7%	8.0%	4.1%	2.9%

数据来源:World Bank,由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

美国:通胀压力与货币政策调整

以政策目标口径计(PCE),通胀自2022年高点回落,但截至2025年年中仍高于2%:PCE总体同比约2.6%、核心PCE同比约2.9%,显示回落过程具黏性;CPI(用于国际对比)亦明显“降温”。货币政策上,联邦基金利率目标区间于2023年7月升至5.25%-5.50%峰值,自2024年9月起进入渐进式降息,2025年延续“数据依赖式”小步下调。名义利率较峰值回落、金融条件边际宽松,但实际利率仍为正且偏限制性。

数据来源:美国经济分析局、美联储,由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

加拿大年通胀率(按CPI衡量)

指标	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
通货膨胀率	0.7%	3.4%	6.8%	3.9%	2.4%

数据来源:World Bank,由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

加拿大:通胀趋稳与利率政策

IMF在对加拿大的2024年度第四条款报告判断中指出,通胀预计在2025年初回到2%目标附近。加拿大央行(BoC)自2024年6月起启动降息:政策利率从5.00%(2024年3-4月)降至3.25%(2024年12月),2025年1月降至3.00%,3月降至2.75%,其后在2025年4月、6月、7月维持2.75%不变。在通胀回落与政策路径更清晰的背景下,企业的融资成本与现金流测算更具可预见性,利于中长期投资规划。

尽管北美地区面临通胀和利率调整的挑战,但其稳定的经济基础和完善的金融体系仍为外资企业提供了有吸引力的投资环境。企业应密切关注宏观经济指标的变化,灵活调整战略,以实现可持续发展。

对外直接投资（FDI）与国际资本流动

外资准入政策

美国：开放市场与国家安全审查并重

美国为外国投资者营造了较为有利的制度环境，涵盖法律保护、知识产权制度和资本市场机制等多个方面，为跨境资本进入提供了重要支撑。长期以来，美国对外国直接投资持开放态度，鼓励外资进入以促进经济增长和就业。据美国经济分析局（BEA），在2023年末美国境内FDI存量为5.39万亿美元，2024年末升至5.71万亿美元（最新发布），制造业占比提升。对企业而言，美国在知识产权保护、证券市场流动性与产业配套上的优势，仍是跨境并购与设厂的重要牵引。

然而，为了保障国家安全，美国对某些敏感行业的外资投资设有审查机制。美国外国投资委员会（CFIUS）负责审查可能影响国家安全的外国投资交易，特别是涉及关键技术、基础设施和个人数据的交易。2024年11月，美国财政部发布了最终规则，扩大了CFIUS对外国人在美国军事设施附近房地产交易的管辖范围。

此外，2025年，美国国会正在审议一项新的税收法案，其中的第899条款（Section 899）可能对来自被认为对美国企业实施“不公平”税收政策的国家的外国投资者征收高达20%的税收。该举措旨在应对数字服务税争议，但也可能削弱外国投资者的市场信心。

加拿大：鼓励外资同时加强国家利益保护

加拿大对外国投资持欢迎态度，提供稳定的经济环境和全球市场准入机会。根据加拿大统计局（Statistics Canada）的数据，截至2024年底，加拿大的外国直接投资存量达到1.5万亿美元，同比增长5.5%，主要投资来源国包括美国、欧洲和亚洲国家。

为了确保外国投资符合国家利益，加拿大实施了《投资加拿大法》（Investment Canada Act），对超过一定金额的外国投资进行“净利益评估”。2024年3月，加拿大通过了C-34号法案，对该法进行了修订，强化了对外国投资的审查机制，特别是在关键矿产、科技和通信等敏感行业。修订内容包括：

- 扩大了对外国投资的强制性事前通知要求
- 加强了国家安全审查的权限和程序
- 提高了对违反规定的处罚力度

此外，加拿大政府还加强了对外国收购的审查，以防止在经济不稳定时期出现“掠夺性”投资行为。例如，在2025年3月，加拿大政府宣布将更严格地审查外国对关键矿产行业的收购，以保护国家经济安全。

美国和加拿大在鼓励外资进入的同时，逐步加强了对国家安全和关键行业的保护措施。对于计划在北美投资的企业，建议在投资前充分了解相关政策法规，评估潜在的审查风险，并制定相应的合规策略。

FDI增长趋势与行业分布

美国FDI存量(万亿美元)

国家	2020年	2021年	2022年	2023年
美国	4.6	5.1	5.2	5.4

美国主要行业FDI存量(千亿美元)

行业	2020年	2021年	2022年	2023年
制造业	19.2	21.5	21.6	22.2
食品	1.12	1.11	1.01	1.07
化学品	7.29	8.18	7.51	7.67
计算机与电子产品	1.68	1.92	1.91	1.95
交通运输设备	1.67	2.13	2.22	2.29
批发贸易	4.48	4.56	5.01	5.41
零售贸易	1.42	1.75	1.88	1.99
信息产业	1.83	2.60	2.55	2.61
银行业	2.17	2.18	2.14	2.39
金融与保险 (不含银行)	5.86	6.32	5.78	5.74
房地产与租赁	1.68	1.86	1.92	2.13
专业、科研与 技术服务	2.06	2.12	2.27	2.39

数据来源:

美国经济分析局,由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

美国FDI现状:增速放缓,制造业仍是主力

尽管近年来地缘政治与全球资本流动面临多重挑战,美国依然是全球最具吸引力的投资目的地之一。2023年,美国的外资存量已达5.4万亿美元,保持上升趋势。然而,从新增外资流入角度来看,美国FDI的增长速度正逐步放缓:2022年新增FDI为1,775亿美元,较前些年有所下降,反映出外资企业在扩张布局上的谨慎态度。

产业集中趋势显著,制造业占据主导地位

从行业分布来看,无论是外资存量还是新增投资,美国FDI高度集中于制造业领域,尤以化工制造为主,其中又以制药与医疗相关产业占比最大。这不仅体现出美国在高端制造与生命科学领域的竞争优势,也说明跨国公司持续看好美国相关产业链的创新能力和市场潜力。

投资来源集中于发达经济体

从最终受益所有权国家来看,美国吸引外资的结构亦高度集中。前十大投资来源国占据了大约80%的投资总额,说明美国FDI仍主要依赖于传统发达国家资本的注入,区域多元化仍有提升空间。

重点州吸引力强,加州与得州领跑

在地区分布方面,加利福尼亚州与得克萨斯州是2022年吸引新增FDI最多的两个州,合计占比约30%。这两个州因其强劲的经济基础、产业集群效应与友好的营商环境,持续吸引大量外资流入。

投资回报保持稳健

从回报率角度来看,美国FDI仍具较强吸引力。FDI过去十年平均回报率维持在约5%的水平,表明美国市场在全球资本配置中的稳定性与长期价值。



加拿大FDI存量(万亿美元)

国家	2020年	2021年	2022年	2023年
加拿大	1.08	1.22	1.35	1.42

加拿大主要行业FDI存量(千亿美元)

行业	2020年	2021年	2022年	2023年
采矿业及石油和天然气开采业	1.10	1.37	1.46	1.57
制造业	1.88	2.01	2.12	2.24
食品	0.32	0.33	0.35	0.38
化学品	0.45	0.41	0.45	0.45
交通运输设备	0.22	0.26	0.26	0.29
批发贸易	1.19	1.21	1.24	1.33
零售贸易	0.36	0.20	0.31	0.22
金融与保险	1.39	1.48	1.70	1.95
公司和企业管理	3.21	4.01	4.65	4.78
专业、科研与技术服务	0.36	0.47	0.50	0.48
房地产与租赁	0.28	0.33	0.38	0.41
信息与文化产业	0.15	0.21	0.25	0.27

数据来源:加拿大统计局,由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

加拿大FDI持续增长,制造业成年度亮点

加拿大FDI总存量连续增加,达24,735亿加元,较2023年增长12.0%,为2019年以来的最大增幅,表明其开放的营商环境和资源优势仍具备强大吸引力。在全球地缘经济格局变化的大背景下,加拿大凭借其稳定的制度体系、多元经济结构和北美市场链接能力,继续巩固其在国际投资者心中的地位。制造业FDI强劲增长,多个子行业表现亮眼。

美欧资本主导,亚太资本稳步增长

美国继续稳居加拿大最大外资来源国,2023年对加投资存量达到6,182亿美元,占总量的45.7%,年增幅达355亿美元,体现出北美内部经济一体化程度的提高。欧洲投资同样保持稳定,占比34.3%,总额为4,666亿美元。来自亚洲与大洋洲的投资则达到1,609亿美元,其中日本(367亿)、香港(328亿)与中国大陆(249亿)为主要贡献地区,反映出亚太资本在加布局仍具活力,尤其集中于长期产业配置。

风险资本 (VC) 市场 与科技创新热土

美国风险投资市场

美国风投市场总体规模

2024年,美国风险投资行业在全球占据重要地位,吸引了全球约57%的风险投资资金,表现强劲。2024年,美国风险投资市场共部署了2,154亿美元资金,涉及14,320笔交易。与2023年相比,投资规模增长了30%,显示出市场的强劲复苏。尽管宏观经济环境存在不确定性,但风险投资行业依然保持了较高的活跃度。行业资产管理规模(AUM)达1.25万亿美元,备用资金(Dry Powder)约3,070亿美元,处于历史高位。

注: Dry Powder一词起源于战争时期。在金融领域,被引申为“随时可用的备用资金”,特指那些已募集但尚未投入使用的资金,可随时用于未来投资或追加投资。

重点投资领域

人工智能: 投资额达970亿美元,占软件领域投资的32%。大型语言模型(LLM)开发和垂直应用吸引了大量资金,基础设施提供商,尤其是芯片设计商和云优化平台,占据了人工智能相关资本的38%,以应对日益增长的计算需求。企业SaaS估值从2024年的低谷反弹了15%-25%,这得益于企业用户对人工智能工具的日益采用。

医疗保健: 生命科学创新吸引了420亿美元投资,同比增长17%,在退出市场表现尤为强劲,占退出总值近30%。其中CRISPR-Cas9基因编辑技术和人工智能驱动的药物发现平台成为投资热点。美国食品药品监督管理局(FDA)2024年为数字治疗药物简化了审批路径,推动了神经学和代谢疾病应用领域的投资,总额达到68亿美元。同时,医疗保险报销改革加速了远程监测系统的采用。医疗技术投资集中在微创外科手术程序和连续生物标志物跟踪上。

能源与清洁:投资达到270亿美元,同比增长35%,主要得益于《通胀削减法案》的税收抵免。电网储能和模块化核反应堆开发商在得克萨斯州和中西部制造业走廊通过项目融资工具筹集了140亿美元资金。碳捕集、利用与封存(CCUS)平台吸引了80亿美元投资,石油巨头旗下的企业风投机构共同投资了直接空气捕集即服务平台。

地理重塑与区域创新

沿海枢纽适应性

加利福尼亚州:美国人工智能投资的核心,吸引了760亿美元的风险投资资金,同比增长56%。

波士顿:生命科学走廊利用mRNA制造专长吸引了150亿美元的生物制造投资。

纽约:巩固了其区块链基础设施领导地位,吸引了180亿美元流入机构级托管解决方案。

内陆创新扩张

半导体:亚利桑那州、俄亥俄州和新墨西哥州吸引了超过140亿美元的半导体投资。

农业技术:中西部农业技术资金在2024年增长了22%,达到41亿美元。

挑战与未来展望

挑战:

- 宏观经济不确定性、利率高企对后期估值造成压力。
- 储备资金虽高但难以高效部署,部分资金面临期限压力。
- 基金募资难度上升,尤其是新晋管理人面临“关系壁垒”。

未来展望:

若利率继续下降、AI赋能生产力提效,市场有望实现出口回暖与资本循环重启。投资重点将围绕三大方向:

- **AI垂直应用商业化:**专注于垂直特定的大语言模型,推动应用层创新以填补市场空白。
- **战略供应链本地化:**将关键材料生产和双重用途技术及其配套基础设施重新定位到本土。
- **生物技术与数字健康融合创新:**主流化数字健康和精准医疗技术。

资料来源:2025 NVCA Yearbook by National Venture Capital Association (NVCA)



加拿大风险投资市场

加拿大风投市场总体规模

2024年加拿大风险投资活动实现了10%的增长,总投资额达到79亿加元,打破了此前连续两年的下降趋势。不过,若剔除温哥华法律科技公司Clio的12.4亿加元超大额融资,2024年总投资实际上较上年下降了6%。与2015-2019年疫情前平均水平相比,加拿大VC活动增长了111%,而全球VC投资活动仅增长了27%。2024年加拿大VC交易数量下降了13.6%,至592笔,接近疫情前每年平均527笔交易的水平。交易数量虽减少,但平均交易规模上升至1,330万加元,比2023年平均水平高出27%。加拿大本土VC管理人目前拥有115亿加元备用资金,为短期内维持市场活力提供支持。

重点投资领域

信息和通信技术:吸引了57%的加拿大VC投资。该行业中,互联网软件和服务领域占据了该行业总投资的76%,创下自2013年以来的最高占比记录。

人工智能:投资达到新高,占据了所有VC投资的30%,主要集中于少数龙头企业,如Cohere与Tenstorrent。

生命科学:占比18%,因AI驱动的药物发现、远程患者监测和下一代诊断技术的发展,市场占比提升了1%,其子领域如电子健康、医疗设备、治疗药物和生物制剂继续吸引投资。

能源与清洁科技:占比16%,但市占下降4个百分点,但替代能源设备领域的投资兴趣激增,反映出向可持续创新和清洁能源解决方案的更广泛转变,该子领域在2024年占据了该行业投资的35%。

区域分布与结构特点

主要地区: 安大略省、不列颠哥伦比亚省和魁北克省三个省份在2024年累计占据了加拿大约86%的VC活动总额, 高于2019年的77%。安大略省以32%的投资额和43%的交易数量继续引领加拿大VC活动。不列颠哥伦比亚省投资额占31%, 位居第二, 主要得益于Clio的巨额交易, 其投资额几乎与安大略省持平。魁北克省投资额占25%, 以生物科技为主。

地区增长: 从五年复合年增长率 (CAGR) 来看, 草原地区 (如阿尔伯塔) 增长最快, 达到40%, 其次是不列颠哥伦比亚省, 增长28%, 安大略省增长13%。魁北克省的五年CAGR仅为0.3%, 这主要是由于该省退出活动疲软, 融资轮次关闭速度较慢所致。

挑战与未来展望

挑战:

- **退出渠道低迷:** IPO几乎停滞, 并购市场萎缩, 导致大量资本被锁定, 创业公司难以退出。
- **资本回报下降:** 加拿大VC的10年净回报率降至10%, 与美国差距扩大, 影响投资者信心。
- **对外资依赖过重:** 外国资本, 尤其是美国资金, 占据加拿大投资的较大份额, 面临全球经济不确定性带来的回撤风险。
- **早期融资困难:** 种子和早期阶段投资额大幅下降, 初创企业融资面临更大挑战。

未来展望:

- **AI成为核心领域:** AI吸引了30%的VC投资, 预计将引领创新和价值创造。
- **资本储备充足:** 加拿大VC投资者手头有115亿加元的备用资金, 有潜力继续部署资金。
- **本地资本支持加码:** BDC资本等机构增加对本土创新企业的支持, 尤其是在种子和增长阶段。
- **估值回暖:** 上升轮投资比例上升, 市场对高质量新项目的风险偏好增强。

资料来源: Canada's Venture Capital Landscape 2025 by Business Development Bank of Canada (BDC)



02

营商环境与市场准入

本章系统解析北美的制度优势与潜在挑战，涵盖法律法规与监管体系的稳定性，税收政策和优惠措施对企业发展的激励，以及知识产权保护与合规要求对跨境经营的影响。同时，结合跨境贸易便利化机制与区域协定，探讨企业进入北美市场时可能面临的制度门槛与文化适应难题。通过对优势与风险的对比分析，本章旨在为华人企业提供全面的营商环境评估与市场准入指引，助其在复杂的政策与制度框架中把握机遇、规避风险。

北美营商环境分析

北美投资环境概述

北美主要国家投资环境及创新指数全球排名情况

国家	2019年全球竞争力排名	2020年全球营商环境排名	2024年世界竞争力排名	2024年全球创新指数
美国	2	6	12	3
加拿大	14	23	19	14

数据来源:世界经济论坛《2019年全球竞争力报告》;瑞士洛桑管理学院《2024年世界竞争力年报》;世界银行《2020年营商环境报告》;世界知识产权组织《2024年全球创新指数》

在多项全球权威评比中,美国和加拿大均展现出强劲的经济竞争力和投资吸引力。从上述排名可以看出,美国与加拿大虽在不同评估体系中表现略有差异,但整体维持在全球领先水平,这为外资企业提供了制度完善、创新驱动、市场成熟的进入环境。

美国作为全球发达的经济体,长期在全球竞争力与营商环境指数中名列前茅。其成熟的市场体系、灵活的法规制度和良好的税收环境为外资提供了高度自由的经营空间。在世界经济论坛的评估中,美国在创新能力、市场效率、高等教育与培训等维度表现尤为突出,吸引了大量跨国公司设立地区总部与研发中心。

加拿大凭借政治稳定、法律健全、政策透明、市场化程度高、教育水平高等优势,持续位居全球最具吸引力的外资目的地之一。其对外资持开放态度,提供多项税收激励政策,拥有丰富的自然资源和高素质劳动力。通过《美墨加协定》,加拿大向南可辐射至美国和墨西哥市场,区位优势显著。

北美投资政策扶持体系

美国投资政策支持要点

① 创业门槛低,注册流程便捷

公司注册流程便捷:尤其是LLC和C Corp形式,在多数州均支持在线注册,通常可在数日内完成,便于外资和国际团队实现快速落地。

② 各州设有差异化支持机制

得克萨斯州

· 对数据中心(Data Center)等高投入设施实施100%销售税豁免,包括设备及能源消耗,条件要求包括最低投资2亿美元、新增20个岗位、工资至少为平均薪资的120%。

· Texas Enterprise Zone Program对投资落后地区的企业提供州销售税及使用税退还,符合要求的企业单个岗位退税最高可达7,500美元,总退税可达375万美元。

资料来源:Office of the Texas Governor

加利福尼亚州

· 提供研发税收抵免(California R&D Tax Credit),企业需从事符合条件的研发活动,包括产品开发、流程改进及技术创新,研发工作需对科学或技术进步做出贡献。对在加州发生的合格研发费用最高可享受15%的税收抵免。税收抵免可用于抵减企业的加州所得税负债。

资料来源:

California Franchise Tax Board; California Department of Tax and Fee Administration

内华达州

无个人所得税、无企业所得税等，对于创业团队极具成本吸引力。但对年收入超400万美元的企业征收微量营业税 (Commerce Tax)，总体税负极低。

资料来源: State of Nevada Department of Taxation

③ 初创加速器支持体系

· **MassChallenge**: 成立于2009年，总部在波士顿，已在多个地区设立分支机构。MassChallenge致力于赋能大胆的创业者，推动突破现状、创造有意义的变革。已有超过2,900家MassChallenge校友企业，累计融资超过86亿美元，创造收入超过36亿美元，带动创造就业岗位逾186,000个。MassChallenge的Blue Tech Accelerator & Fellowship等多个主题项目获得美国经济发展署 (EDA) 拨款，支持海洋科技等领域的创新团队落地。

· **Plug and Play**: 创立于2006年，总部位于加利福尼亚州。Plug and Play专注于对早期科技企业进行投资，致力于赋能未来科技，连接变革推动者，引领各类组织实现积极变革。目前覆盖几十个地区，汇聚500多家机构，支持数万家初创企业，涵盖25个行业。

· **Y Combinator**: 成立于2005年，已成功孵化超过5,000家初创企业。Y Combinator加速器计划最初在波士顿和加州山景城启动，2019年拓展至旧金山，在新冠疫情期间则全面转为线上运营。其孵化成长的知名企业包括Airbnb、Coinbase、Dropbox、Reddit、Stripe、Scale AI、Helion Energy和Twitch等。美国五角大楼通过Defense Innovation Unit推动类似Y Combinator模式的“国防加速器”，进一步拓展Y Combinator在敏感行业的政府生态链。

④ 法治与知识产权环境成熟

美国在全球知识产权保护方面处于领先地位，制度体系相对完善，并在国际上具有较高的影响力。美国专利商标局 (USPTO) 提供强力维权机制。2023财年，USPTO共授予约368,597件专利，较上一年增长5.7%，反映创新活跃度提升。USPTO分设技术中心，对各领域申请逐级审查，拒绝程序有明确复议路径。此外，美国设有专门处理专利案件的联邦地方法院、联邦巡回上诉法院，最高可上诉至联邦最高法院，形成三层制判决路径。

加拿大投资政策支持要点

① Startup Visa 创业移民计划

加拿大Startup Visa创业移民计划面向全球具有技术创新性、就业潜力和国际竞争力的创业团队开放，鼓励外资及高潜力企业在本地落地发展。申请人须获得政府指定的风险投资机构、孵化器或天使投资人的支持，方可申请该签证。一旦获批，团队成员可获得开放式工作许可，并有机会申请永久居留权。该政策对国籍和行业背景不设限制，具备长期落地和经营优势，尤其为华人等国际创业者提供了快速适应本地环境、融入加拿大创新生态的有效通道。

② SR&ED 研发税收抵免制度

SR&ED (Scientific Research and Experimental Development) 计划由加拿大税务局 (CRA) 管理，提供两种抵免方式：研发费用抵扣用于减少应纳税收入；企业可通过投资税收抵免 (ITC) 减少当年应缴纳的所得税，基本税收抵免率为15%，部分企业可按35%的优惠税率申请ITC，部分企业还可申请可退还的ITC。



③战略创新基金 (SIF) 支持

战略创新基金 (Strategic Innovation Fund) 是加拿大创新、科学与经济发展部设立的项目,旨在支持“加拿大创新生态系统”,为先进制造业、农业食品、清洁技术、清洁资源、数字产业、健康与生命科学等创新领域提供资金支持。SIF面向所有行业,营利性和非营利性组织均可申请。该基金重点支持能够提升加拿大在全球知识型经济中地位的大型项目,推动加拿大产业的长期竞争力、绿色增长,以及战略性技术优势的提升。SIF通过统一的资助渠道,简化申请流程,加快审批进度,并为企业提供更高效、灵活的服务。

④出口市场拓展与融资支持

加拿大出口发展公司 (Export Development Canada) 是加拿大联邦政府全资拥有的官方出口信贷机构,致力于推动加拿大与全球市场的贸易往来,提升本国企业的国际竞争力。EDC提供的服务涵盖贸易信用保险、出口融资(面向加拿大企业及其海外客户)、股权投资、保函服务、国际市场咨询以及全球市场机会信息。

近期,EDC启动了“贸易影响支持计划”,帮助受市场不确定性影响的企业,未来两年内将通过贷款、担保、流动资金支持等产品,新增提供50亿加元融资与保险服务,助力企业应对经济挑战。加拿大出口商和投资者还可全面使用EDC各类解决方案,包括多元融资产品、股权投资、商务拓展资源和市场情报服务。EDC也将持续发挥项目融资优势,携手政府及私营部门合作伙伴,推动建设战略性贸易基础设施,助力加拿大经济发展。

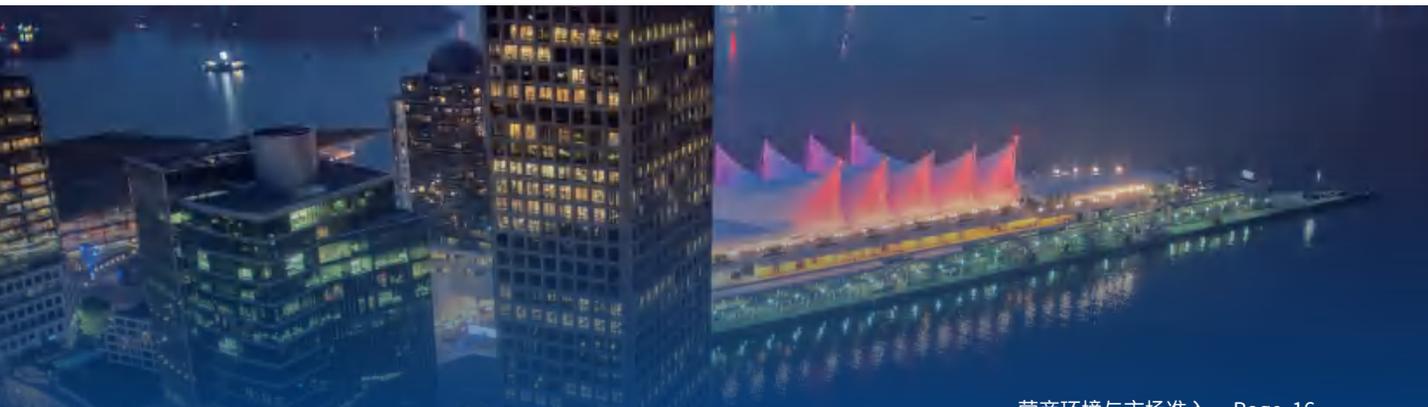
市场机遇与结构性挑战

主要机遇与战略吸引力

① 政策鼓励科技创新与创业

美国:美国历届政府始终高度重视科技创新发展,对高新技术企业持续提供政策支持,包括税收优惠、重点资助项目和推动产学研合作等举措。在具体投入方向上,重点聚焦量子计算、人工智能、先进半导体制造等战略性前沿领域,为科技型企业创造广阔发展空间。

加拿大:通过“泛加拿大人工智能战略”(Pan-Canadian AI Strategy),加拿大积极推进人工智能在全国经济与社会各领域的应用。战略第二阶段更加注重成果转化,强化科研与产业的衔接,通过标准制定、人才支持和产研协同三大支柱,提升AI技术的本地化应用能力,巩固加拿大在全球AI创新版图中的地位。



②本地化品牌与供应链合作空间大

随着北美市场对本地化产品和服务的需求增加,这为有意进入北美市场的华人企业提供了切入点。华人企业家有机会通过建立本地化品牌和优化供应链,满足市场对高质量产品和服务的需求。本地化品牌不仅能够更好地适应当地市场,还能提高消费者对品牌的认知度和信任度。此外,与本地供应商和合作伙伴建立紧密的合作关系,有助于降低运营成本,提高供应链的稳定性和效率。建议企业在进入市场初期便同步推进品牌本地化和供应链布局,以增强长期竞争力。

③华人企业的独特优势

华人企业在北美市场具有天然的跨文化融合优势,能够更敏锐地理解不同消费群体的心理差异与行为偏好。此外,许多华人企业在亚太地区已有成熟的供应链体系和产业基础,能够有效整合两地资源,提升产品交付效率并控制成本。更重要的是,华人企业员工普遍具备中英双语能力和双重市场理解能力,在推动北美与亚太地区间的投资合作与市场对接中扮演着“沟通桥梁”和“文化翻译者”的关键角色,尤其在跨境电商、先进制造、消费科技等领域展现出战略价值。

结构性挑战与制度适应难点

①贸易/投资政策壁垒加剧

近年来,美国的贸易与投资政策环境日益趋紧,美国加强了对外资的审查力度,特别是涉及敏感行业的投资。CFIUS持续强化对外资交易的审查,重点关注可能影响国家安全的行业,包括半导体与微电子、人工智能与量子计算、生物技术、通信基础设施、国防制造、能源与关键矿产资源等。

②本地市场信任度与品牌认知建立周期长

在北美市场,赢得本地消费者的信任并建立品牌认知是一个长期且需要持续投入的过程。当地消费者重视产品品质、合规性及文化契合度,对新兴品牌普遍持谨慎态度。此外,北美消费者对产品质量和安全标准有较高要求,建议在合规背书与本地化传播两端同步推进,缩短建立信任的周期。

③法规合规与文化误读风险高

北美地区法律法规复杂,涉及数据安全、AI伦理、环保标准等多个领域。企业家需要熟悉并遵守当地法律法规,确保企业的运营合法合规。例如,在数据安全方面,北美地区对个人信息保护的法律法规较为严格,企业需要加强数据安全治理,防止数据泄露和滥用。此外,文化差异可能导致误解和冲突,市场推广、广告用语、价值观表达上可能引发认知差异或误读,影响企业的市场表现和品牌形象。跨文化沟通需贴合当地习惯、注重法律与文化细节提升品牌亲和力与信任度。

地缘政治变局下的华人企业家战略应对

政策趋势与行业冲击

美国在对外政策与监管层面的持续调整,对华人企业的战略环境产生了一定影响。

半导体

2025年9月,美国商务部工业与安全局(BIS)发布最终规则,自2025年12月31日起取消英特尔大连、三星中国、SK hynix 中国等实体的VEU(经验证最终用户)资格。现有产能可维持,但引进新设备/升级工艺需逐案许可。对于正在布局全球的华人企业家而言,这一系列政策变化凸显了供应链韧性与多元市场战略的重要性。在半导体等关键行业,企业需要在不同市场的政策框架下寻找平衡,既关注合规要求,也把握由此带来的结构性机遇。

电子消费

关税与贸易政策存在较大不确定性。2025年8月11日,白宫宣布将对华加征关税的暂停措施再延长90天,至11月上旬,暂时缓解了关税升级压力。同时,美国贸易代表署在8月下旬延长了301条款豁免清单,共164项中国商品继续免税至11月29日,包括GPU、SSD、主板等关键PC组件。短期内电子消费品价格保持稳定,但11月之后政策是否续展仍未可知,企业需提前规划库存和合同条款,以应对潜在的政策变化和成本波动。

跨境投资

投资审查进入常态化阶段。2025年1月正式实施的“反向CFIUS”(Reverse CFIUS)将半导体、AI、量子计算等领域列入限制投资或需要申报的范围。根据CFIUS的年度数据,进入二级审查的案件比例上升,审批时间普遍拉长。这意味着企业在跨境交易中可能面临更高的合规成本和时间不确定性,需要在估值和融资模型中预先考虑额外的政策风险。

社交媒体与广告投放

2025年1月,美国最高法院驳回了TikTok针对禁令的上诉,在一定程度上确认了相关禁令的合法性。然而,由于行政层面的执行期限多次延后(从6月19日推至9月17日,并可能继续推迟),TikTok在美国的未来走向仍存在不确定性。这种“悬而未决”的局面,使依赖TikTok的跨境电商和广告主面临一定风险,品牌应提前布局多元渠道,以降低对单一平台的依赖。

新能源

新能源产业的合规要求或将对光伏项目的成本结构和融资安排产生一定影响。2025年8月,美国国际贸易法院推翻了此前针对东南亚光伏组件的临时关税豁免,可能对2022年以来的进口实施追溯征税,涉案金额或达数十亿美元。与此同时,美国财政部和国税局在8月15日发布新规,收紧风电和光伏项目“开工”认定标准。企业须提供详细的施工记录、设备到货证明和第三方鉴证,以满足获得45Y/48E税收抵扣的要求。这意味着项目排期可能需要前移,合规文件的留痕与第三方验证的重要性显著上升。

企业战略应对路径

在这种复杂多变的环境下，华人企业家需要更积极、灵活的应对方案：

第一，调整供应链与生产布局。在华工厂以稳健运营策略为主，新增产能可优先考虑美国、加拿大和墨西哥等区域，同时结合州政府激励政策与高校产学研合作，提高项目审批效率。在零部件和工艺层面，建议尽早拓展多元化供应渠道，建立替代与互补机制，以降低单点依赖。

第二，把握关税豁免的短期窗口。美国贸易代表署 (USTR) 已将对华301条款中164项商品的排除清单延长至2025年11月29日。建议企业在此日期前完成关键部件的备货与通关，并在采购合同加入“关税调整条款”，以分摊政策变动带来的成本波动。

第三，多元化渠道与市场布局。增加对Instagram Reels、YouTube Shorts等平台的预算投放，增强营销渠道的多元性。同时，应建立跨平台的内容生产与数据沉淀机制，提升品牌在多渠道的持续触达能力。

第四，新能源项目的合规与融资前置。光伏企业宜在财务模型中加入“追溯关税情境分析”，以确保现金流具备足够缓冲。风电和光伏企业还可提前准备完整的开工证明和第三方鉴证文件，并与银行和保险机构共享合规进度，从而增强融资条件的稳定性。

第五，跨境投资的合规建模。对敏感领域的交易，企业宜建立内部合规清单，逐一审查交易对象、技术范围和资金路径，提前判断是否触及限制性投资或是否不符合申报要求。必要时可启动自愿申报流程，以提高交易确定性，并将潜在的审查延时纳入估值和资金安排之中。

贸易便利性与跨境流通优势

《美墨加协定》下的贸易优势

《美墨加协定》(USMCA) 于2020年7月1日正式生效，取代了原有的《北美自由贸易协定》(NAFTA)。该协定旨在为北美地区的工人、农民、牧场主和企业创造更平衡的贸易环境，支持高薪就业，并促进北美经济增长。USMCA在继承NAFTA基本架构的同时，针对21世纪的经济需求进行了全面升级，促进了区域贸易自由化，增强了三国企业的全球竞争力，具体贸易优势体现在以下几个方面：

① 营造更公平的贸易环境

USMCA通过改进汽车、卡车及其他产品的原产地规则，强化货币操作规范，为美国工人创造了更公平的竞争环境。

② 促进农业与食品贸易现代化

协定通过更新和强化食品与农业贸易规则，促进了北美农业贸易的发展，惠及美国农民、牧场主和农业企业。

③ 支持数字经济和服务贸易

USMCA新增了数字贸易、反腐败和良好监管规范等章节，提升了美国知识产权保护水平，保障了美国服务贸易机会，并专门设立章节，确保中小企业从协定中获益。

④ 维持零关税待遇

原NAFTA下享受零关税的产品继续在USMCA下保持零关税待遇。此外，加拿大通过关税配额机制，为美国部分奶制品类别新增和扩大了市场准入配额，进一步促进农产品贸易的双边平衡。

⑤ 灵活高效的原产地认定机制

USMCA取消了强制性原产地证书，改为提交包括9项基本数据元素的自主证明材料，大幅提升了通关效率。同时，协定提高了最低含量门槛 (De Minimis) 标准，由7%提升至10% (部分纺织品除外)，使得小比例非原产材料的使用更具灵活性，提升了企业运营效率。

USMCA在维持原有零关税机制的基础上，进一步强化了原产地规则与货币操作规范，既保障了北美内部公平竞争，也为企业跨境生产提供更多灵活性。对于出口商而言，取消强制性原产地证书和提高De Minimis门槛，有助于简化流程、降低合规成本，尤其对以组装、代工为主的中小企业具有现实意义。

资料来源: USMCA Overview by International Trade Administration

海陆空运输与物流基础设施成熟度

北美运输与物流体系在铁路、港口、航空等关键节点持续优化，为企业在美加墨三国间构建高效、一体化的供应链体系提供坚实基础。多式联运网络的发展显著提高了跨境物流的速度与稳定性，对制造业、零部件组装、电商分拨等行业具有直接推动作用。

① 陆路运输: 高速公路与铁路网络

高速公路网络: 北美地区拥有发达的高速公路系统，如CANAMEX走廊连接加拿大、美国和墨西哥，促进了三国间的货物运输。

铁路运输: 2025年，Patrick J. Ottensmeyer国际铁路桥在墨西哥Nuevo Laredo建成通车，提升了美墨之间的铁路货运能力。

② 航空运输: 货运枢纽与航线网络

货运枢纽: 美国的孟菲斯国际机场和路易斯维尔国际机场是全球重要的货运枢纽，分别是FedEx和UPS的主要运营基地。

航线网络: 北美之间的航空货运航线密集，支持了高价值和时效性强的货物运输。

③ 海运港口: 集装箱吞吐与多式联运

主要港口: 美国的洛杉矶港和长滩港、加拿大的温哥华港以及墨西哥的曼萨尼约港是北美地区的重要海运港口，具备先进的装卸设施和多式联运连接。

多式联运: 港口与铁路、公路的衔接日益紧密，提高了货物运输的效率和灵活性。

④ 物流基础设施投资与发展趋势

投资规模: 据Mordor Intelligence预测，2025年北美运输基础设施建设市场规模为2,872.7亿美元，预计到2030年将达到3,621.3亿美元，年均增长率为4.74%。

发展趋势: 投资重点包括道路和铁路的现代化改造、数字化技术的应用以及绿色能源的整合，旨在提升运输效率和可持续性。

数字通关与海关自动化体系

①美国:ACE (Automated Commercial Environment) 系统

美国的自动化商业环境 (ACE) 系统是美国海关与边境保护局 (CBP) 主导开发的现代化贸易管理平台,旨在通过电子化和自动化手段整合进出口流程,提升贸易效率与边境安全。ACE系统的核心功能包括:

- 统一的电子申报与放行:企业可以通过ACE系统提交所有必要的进出口文件,简化了清关和合规流程。
- 单一窗口平台:ACE提供一个集中入口,允许企业向CBP及其合作政府机构提交进出口数据,减少重复提交,提高数据一致性。
- 自动化合规核验:ACE系统能够自动验证提交数据的准确性,包括港口维护费、分类、货物处理费等。
- 多式联运管理:整合舱单数据,进行货物追踪,提高供应链的透明度和效率。

②加拿大:CBSA“单一窗口”计划(SWI)

加拿大边境服务局 (CBSA) 的“单一窗口”计划是加拿大政府推动贸易便利化的重要举措。该计划通过整合海关和其他政府机构的数据提交要求,简化了货物进口流程。“单一窗口”计划主要特点包括:

- 简化进口流程:通过SWI,进口商可以使用集成进口申报 (IID) 系统,提前提交进口申报,减少了纸质文件的使用,降低了业务成本。
- 整合多个参与政府部门 (PGAs):SWI计划整合了9个参与政府部门和机构,涵盖38个政府项目,使进口商和报关行能够通过一个电子平台提交所有必要的进口数据。
- 提高透明度和可预测性:SWI的实施提高了政府流程的透明度和可预测性,帮助企业更好地遵守法规,减少了通关时间。

③为中小企业降低通关成本、提升速度

数字通关与海关自动化体系的建立,为中小企业提供了显著的便利和成本节约。通过美国ACE系统和CBSA“单一窗口”计划,中小企业可以:

- 减少文书工作:通过电子化提交减少纸质文件的使用,减少了操作成本。
- 加快清关速度:实时数据处理和自动化核验减少了货物在港口的停留时间,提高了供应链的效率。
- 提高透明度:企业可以实时跟踪货物状态,更好地管理供应链。
- 降低合规风险:自动化系统能够自动验证数据的准确性,减少了因错误申报导致的罚款和延误。

资料来源:U.S. Customs and Border Protection;Canada Border Services Agency



跨境电商出口便利性与税收优化路径

随着北美地区跨境电商的快速发展，USMCA框架下的贸易便利化措施和平台配套服务为华人企业带来了更多进入北美市场的机会。尤其在小额包裹通关政策、税收减免机制和电商物流体系方面，北美市场已建立起较为成熟的支持体系，降低了企业在跨境电商中的运营成本和物流复杂性，提升了市场进入的便利性。

① 低值货物通关政策

USMCA针对低值货物跨境贸易优化了便利化措施：

地区	运输方式/条件	免税额度/便利措施	征税/关税规则
对加拿大出口	邮寄	20加元及以下免税	>20加元按规定征收关税/税。
	快递	40加元及以下免税	· 40-150加元关税免征但需缴税 · 150加元以上征税
	参与快递低值货物 (CLVS) 计划的货物	3,300加元以下合格货物享便利通关	/
对墨西哥出口	所有方式	· 50美元及以下免税 · 1,000美元以下货物免认证要求，仅需保持必要记录	· 50-117美元关税免征但需缴增值税 · 117美元以上征税

② 美国“Section 321”小包裹免税政策

美国《1930年关税法》第321条 (Section 321) 规定，单个收件人每天进口的货物总值不超过800美元的，可免征关税和进口税。但依据最新行政措施与海关执行：2025年5月2日起，中国（含香港）原产小包裹不再享受该免税；随后自2025年8月29日起，所有国家的低值包裹均暂停免税待遇，需按正式关税与进口税办理。跨境卖家应据此调整定价、合约条款（如DDP/DDU）与物流路径，并关注后续细则。

③ 电商平台的物流支持

Fulfillment by Amazon (FBA)

亚马逊的FBA服务使卖家能够将商品存储在亚马逊的物流中心，由亚马逊负责拣货、包装、发货以及客户服务。此外，FBA Export计划允许卖家将商品销售给全球的亚马逊客户，亚马逊负责处理国际运输和相关的海关手续。

Shopify Fulfillment Network (SFN)

Shopify的SFN为商家提供了一个由第三方物流合作伙伴组成的网络，帮助商家实现订单履行、库存管理和快速配送。SFN还提供了与DHL和UPS的集成，支持国际订单的配送，并提供预付关税和税费的选项，简化了跨境交易中的税务处理。





北美市场作为全球供应链节点的战略潜力

面对全球贸易格局演变和地缘政治不确定性，北美市场正凭借其日益增强的供应链韧性与区域协作优势，稳步确立在全球供应链体系中的战略地位。

① 多元化趋势驱动供应链重组

越来越多的北美企业将供应链多元化视为增长战略。据统计，50%的北美高管认为地理多元化是其供应链重组的核心途径，高于全球平均水平（46%）。美国企业通常将多元化视为开拓新市场的机会，而加拿大和墨西哥企业则更加重视通过多元化来降低对单一市场（尤其是美国）的依赖。此外，近四分之三的北美企业倾向于“增加”，而非“精简”供应商网络，以提升灵活性、减少波动风险，并在突发情况下具备快速响应能力。这种“去中心化+多节点布局”的策略，意味着供应链体系正在向区域化、自主可控的方向转型。

② 区域贸易协定加速区域协同

USMCA通过简化跨境物流、优化海关程序和数字贸易条款，有效提升了区域内货物流通效率。其严格的原产地规则进一步激励企业优先选择区域内采购和生产，推动北美内部供应链协同。其中，墨西哥在近岸外包（nearshoring）和回流战略（reshoring）中占据核心地位，特别是在汽车、航空航天和医疗设备等行业。其较低的劳动力和运输成本、高质量的生产、较短的交货时间和供应链可见性使其成为北美企业的理想选择。墨西哥还计划大幅扩展其太平洋沿岸的曼萨尼约港，目标是将其打造成全球前20大集装箱港口之一。



③ 应对贸易政策不确定性的策略调整

自特朗普政府推动贸易协定重新谈判以来，保护主义倾向上升，企业对政策变化的关注度显著提高。尽管USMCA已替代原北美自贸协定，但其“16年有效+6年评估”机制也带来了一定的不确定性，北美三国需在2026年7月前确认是否续签，为区域稳定性带来潜在变量。为增强应变能力，不少企业正加快供应链调整步伐，通过提升冗余能力、多元化布局降低政策冲击。

④ 技术与自动化提升供应链效率

北美劳动力市场紧张，尤其是在先进制造业中，促使企业采用自动化和先进技术来弥补劳动力短缺。51%的北美高管认为技术进步对于应对劳动力短缺至关重要。企业正在采用人工智能和机器学习工具来实时决策和主动预测供应链问题，从而提高生产力并减少对人工的依赖。为了应对美国贸易政策的内向转变，北美企业需要投资于技术、自动化和劳动力技能，以提高生产力并适应不可预测的美国市场准入。技术投资不仅有助于缓解劳动力短缺，还能创造更高价值的工作机会。

在全球供应链重构的大趋势下，北美市场凭借其完善的制度环境、区域协同优势和持续的技术投入，正逐步从全球制造依赖链的“终端”跃升为具备主导能力的“区域枢纽”。对华人企业而言，在北美建立覆盖美加墨三国的供应链网络，不仅有助于提升抗风险能力，也将成为未来全球市场再分配格局下的重要战略支点。

资料来源：Balancing growth, resilience and compliance across North America by Economist Impact

03

消费市场与人口结构

本章系统分析北美庞大且多元的消费基础及人口趋势对企业战略的深远影响，涵盖收入水平与消费能力的整体格局，不同族裔与年龄群体的差异化需求，以及消费习惯在数字化、个性化与可持续化方向上的演变。同时，结合人口增长、老龄化与移民结构，探讨这些因素如何重塑长期市场潜力与行业发展路径。通过对消费市场格局与人口结构的系统梳理，本章为华人企业深入理解北美需求特征、识别细分市场提供宏观参考。

人口结构与消费潜力

2023年人口与劳动力数据

国家	人口 (亿)	人口增速	劳动参与率	净移民 (百万)	人均GDP (万美元)
全球	80.62	0.90%	67.3%	-	1.32
美国	3.35	0.49%	62.6%	1.32	8.28
加拿大	0.40	2.93%	65.6%	0.43	5.34

数据来源: World Bank, 由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

人口与劳动力结构

人口增势与劳动参与凸显增长潜力差异

美国与加拿大在人口与劳动力结构上呈现出显著差异。尽管加拿大人口总量远低于美国,但其人口增速更为强劲,反映出更强的发展动能,主要受益于积极的移民政策和持续的人口输入。

美国与加拿大在人口与劳动力结构上各有特征。官方口径显示,加拿大2023年劳动参与率约65.6%,美国为62.6%。人均产出方面,尽管加拿大人均GDP略低于美国,但在人口快速增长与高劳动参与率的共同作用下,展现出良好的生产韧性与中长期增长潜力。

总体来看,美加两国在人口结构驱动的增长路径上各具特色。美国依托庞大的人口基数与成熟的经济体系,通过高人均产出与高技术密集度形成稳定的增长机制;而加拿大则以结构优化和外部输入为主要驱动,借助移民政策提升劳动参与率与技术人才占比,形成由人口结构调整带动的增长潜力。二者在人口与人才结构重塑、全球高技能劳动力竞争格局中,正逐步形成互补的战略地位。

高技能移民集聚, 科技人才驱动北美创新能力

根据美国国家科学基金会(NSF)发布的《2024年美国科学与工程状况指标报告》:

- 美国STEM(科学、技术、工程与数学)领域整体劳动力中,外籍出生者(含公民与非公民)占比约19%;
- 在受教育程度最高的STEM人才群体中,博士学位的计算机与数学科学家外籍出生者比例达58%;博士级工程师中,该比例为56%;
- 在人才培养链的上游,持临时签证的国际学生更倾向于选择科学与工程专业,其占比显著高于美国本国公民与永久居民;
- 83%的国际博士生毕业于科学与工程领域,且多数表示毕业后有强烈意愿在美国工作与定居;
- STEM博士国际毕业生的五年留美率为71%,十年留美率为65%,工程等关键战略领域的留美率更高。

美国在吸引全球高科技人才方面具备显著优势,但其STEM人才战略仍需短期补缺与长期培育之间取得平衡。目前,通过基础与中学教育体系培养本土STEM人才的举措属于中长期路径,难以满足高科技产业和联邦科研机构当前面临的紧迫人才需求。据美国半导体行业协会预测,到2030年,美国在计算机科学、工程和技术岗位上的人才缺口将高达140万个。鉴于科学与工程领域在国家安全和经济竞争力中的核心地位,相关政策制定亟须强化对全球高科技人才的吸引机制,并为非公民的外籍专业人士提供稳定、可预期的毕业后留美就业与长期发展通道。

资料来源: Innovation Lightbulb: Foreign-born Share of the U.S. STEM Workforce by Center for Strategic and International Studies

加拿大科技领域目前雇佣约150万人,为维持技术核心技能的持续供应,未来对相关人才的需求将显著增长。当前,该领域中已有超过32万人年龄在55岁以上,预计在未来10年内多数将步入退休阶段。面对人口老龄化与科技人才短缺的双重挑战,加拿大正加快吸引全球移民人才,为其在关键技术领域提供发展空间,也为本国产业结构转型注入可持续的人才动能。移民对加拿大科技领域有如下影响:

- 在全国从事科研与开发服务的员工中,有37%为外籍出生者;
- 目前在加工作的移民中,约有140万人具备STEM背景;
- 虽然移民占全国劳动力的26%,但却占计算机程序员的35%、工程师的43%、化学家的57%、物理学家与天文学家的42%以及软件工程师与设计师的55%;
- 国际留学生约占全国高等教育系统学生总数的18%,但在数学、计算机与信息科学领域的学生中占比高达37%,在建筑、工程及相关专业中占26%;
- 大量STEM专业的国际学生毕业后选择留在加拿大发展职业生涯,显著提升了本国的创新能力,并为构建更具竞争力的未来经济提供强力支撑。

资料来源:Immigration matters in science and technology by Government of Canada

服务业主导与知识密集型产业领跑, 就业市场呈现分化趋势

2025年5月美国就业结构(万人)

建筑业	831.4
制造业	1,276.1
批发贸易	619.3
零售贸易	1,557.7
交通运输与仓储	674.0
信息产业	294.0
金融活动	925.4
专业和商业服务	2,257.5
私立教育和医疗服务	2,731.0
休闲和酒店业	1,705.3
政府	2,359.3

数据来源:美国劳工统计局,由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

2025年前五个月,建筑业就业人数稳步上升,累计增加约2.8万人,显示出持续的增长态势;制造业就业保持基本平稳,5月数据比4月略降8千人,显示该行业处于结构调整期,增长动能相对有限;批发贸易和零售贸易行业整体稳定,显示流通体系在正常运作,维持一定的人才需求;消费行业尚未出现大幅扩张或收缩;交通运输与仓储行业在年初有所波动后,于5月略有反弹,环比增加6千人;信息产业就业人数全年基本持平,反映出高科技与数字服务行业处于成熟阶段;金融业整体缓步上升,1月至5月增加约3.4万人;私立教育与医疗服务是2025年增长最快的领域之一,1月至5月累计增加31.7万人,反映出人口老龄化背景下医疗需求持续增长,以及教育行业的稳定扩张。整体来看,美国就业结构稳健,服务业主导趋势明显,高技能岗位持续增长。

2025年5月加拿大就业结构(万人)

建筑业	163.3
制造业	182.3
批发与零售贸易	298.5
交通运输和仓储	107.2
金融、保险、不动产、租赁与租借	150.2
专业、科研与技术服务业	201.2
教育服务	160.7
医疗保健和社会援助	288.1
住宿与餐饮服务	115.3
公共管理	124.7
信息与文化产业	86.7

数据来源:加拿大统计局,由全球华人企业家发展白皮书编写组整理

2025年5月,加拿大批发与零售贸易行业就业人数增加4.3万人,主要受批发贸易领域增长带动。同期,信息与文化产业就业人数增加1.9万人,金融、保险、不动产、租赁与租借行业增加1.2万人。自2024年10月以来,金融及相关行业就业人数呈上升趋势,累计净增7.9万人。与此同时,公共管理领域就业人数减少3.2万人,基本抵消了4月因联邦大选临时雇用带来的增长。在上述涨跌变动前,自2024年7月起该领域的就业人数总体保持稳定。此外,2025年5月,交通运输与仓储行业减少就业岗位1.6万个;住宿与餐饮服务行业减少1.6万个;商业、建筑及其他支持服务业则减少1.5万个。总体来看,加拿大就业市场呈现出结构性分化:以信息技术与金融为代表的知识密集型与服务导向型行业持续扩张,而公共管理、交通运输等传统领域则出现一定程度的回调,反映出宏观经济调整与产业结构转型的双重影响。

高收入群体消费特征

在全球财富结构不断重构的大背景下,北美地区凭借活跃的资本市场与成熟的财富管理体系,持续吸引并孕育出全球集中的高收入群体。特别是美国,已成为全球高净值人群增长速度最快的市场之一,推动中高收入人群在消费模式、价值偏好、服务诉求等方面呈现出显著的新趋势。

结构升级: 美国领跑全球,财富持续向高端集中

2024年,美国高净值人群(HNWIs,拥有100万美元以上可投资资产)增长7.6%,新增56.2万人,总数达790万人,位居全球首位;财富总量增长9.1%。加拿大则实现稳健增长,高净值人群增长2.4%,财富增长约5%,主要得益于S&P/TSX指数全年上涨18.5%,带动能源、通信、材料等板块表现。

从结构看,北美高净值人群呈现显著的分层态势与集中趋势:超高净值人群(可投资资产超3,000万美元)人口增长6.2%,财富增长6.3%,为增长最迅猛阶层;中等高净值群体(500万-3,000万美元)人口增长4.2%,财富增长4.3%;“邻家百万富翁”阶层(100万-500万美元)增长相对温和,人口增长2.4%,财富增长2.6%。

整体来看,2024年北美HNWIs总人口增长7.3%,财富总量增长8.9%,均显著领先于全球平均水平(人口增长2.6%,财富增长4.2%),体现出该地区在全球财富版图中的持续领先地位。

投资与消费理念转型: 从“保值思维”走向“主动配置”

与强调稳健与保值的婴儿潮一代(60岁以上)不同,新一代高净值群体(X世代、千禧世代、Z世代)展现出更强的资源配置意识和成长型投资偏好。他们更倾向于将资金配置至私募股权、加密资产、可持续项目等高增长领域,构建兼顾回报与价值的资产组合。“Next-gen HNWIs”不仅重视资产配置的回本性,也强调其背后的社会意义与个体表达,逐步构建起融合金融投资与个性价值的消费新范式。

从物质消费转向价值认同与情感投资

高净值人群的消费动机正在发生显著转变,从以奢侈品“拥有”为核心的物质导向,逐步转向更强调价值认同、情感回报与社会影响的“体验式消费”。这一转变催生了“激情型投资”的兴起,如艺术收藏、环保项目与文化体验等,凸显消费行为背后的情感联结与社会意义。与此同时,可持续消费逐渐崛起,越来越多消费者在购买决策中重视品牌的环保理念、社会责任和治理能力。影响力投资的增长也使财富配置与环境及社会议题紧密相连,体现出“消费即表达”的价值观。这一系列变化不仅强化了个体身份与价值取向,也正在引领高净值人群新一轮的审美和品味演进。

生活方式全面升级:

服务优先于商品,体验优先于标准

高净值人群的消费重心已从“高端商品”转向“高端服务”,如全球医疗资源获取、子女教育规划、定制旅行安排、网络安全防护等高价、全生命周期的礼宾型服务需求持续上升。Next-gen HNWI 尤为重视个性化服务体验,偏好“主动式、推荐式、定制化”的交互方式,不再满足于标准化产品组合,尤其在健康管理、家族事务、资产传承等方面更强调“只为我设计”。

数字化驱动全场景消费:

线上平台与智能交互成刚需

作为数字原住民,新一代高净值人群对数字化服务表现出高度依赖。他们在财富管理、健康医疗、教育出行等多个生活场景中,普遍要求服务实现高度线上化和多设备无缝连接。在使用习惯上,他们倾向于依赖可视化数据工具、AI驱动的智能投顾以及移动端操作平台,以便自主理解并掌控消费与投资决策。对这一群体而言,数字化不仅是服务运行的“基础设施”,更是连接客户与服务提供者之间的关键桥梁,重构了高端消费与服务的交互逻辑。

消费全球化与本地化并行:

布局跨境、体验本地

高净值人群广泛拥有跨境工作、教育与资产背景,天然具备全球视野。他们既追求在本地获得“全球水准”的服务体验,如北美本地国际学校、顶级医疗中心、法律服务,也倾向于在全球范围内进行资产配置与生活消费,如通过新加坡家族办公室管理亚洲资产、赴迪拜接受国际教育资源等。这种“全球化与本地化并行”的消费行为已成为高净值群体生活方式的基本特征。

北美高净值及中高收入群体正以投资的视角进行消费选择,通过服务体验、数字交互与全球配置,表达个体身份、社会立场与长期规划。这一代消费者正在将财富管理、生活方式与价值理念深度融合,推动高端消费不断向“人格化”“智能化”“国际化”加速演进。

对于有志深耕北美市场的全球华人企业家而言,这一趋势不仅重塑了品牌价值的传递路径,也持续催生出新型服务场景与消费需求。无论是打造以数字为中枢的高端服务体验,还是构建跨境融合的消费生态系统,都为品牌定位、产品设计与客户运营提供了新的战略方向。

资料来源:World Wealth Report 2025 by Capgemini Research Institute

消费行为转型与渠道革新

电商零售深化与平台生态演进

北美消费结构加速数字化，电商在零售体系中的地位持续上升。除销售规模稳步增长外，Amazon、Shopify与Walmart等主流平台正通过技术与服务创新不断拓展平台生态，推动从“销售渠道”向“全链路运营系统”的演进。品牌接入北美市场的路径，也正从单一销售渠道，转向多平台、多场景、多触点的生态布局。

电商驱动下的北美零售格局

①美国：电商增长趋稳，成为零售体系稳定引擎

根据美国商务部人口普查局发布的《2025年第一季度零售电商销售季报》，2025年第一季度，美国零售电商销售总额约3,000亿美元，在季节性调整后同比增长6%，整体增幅明显高于2024年同期的4.5%，延续了近年来稳步上升的发展态势。电商在零售总额中的占比维持在16.2%，较2024年同期的15.9%略有上升。电商在美国整体零售体系中的战略地位逐渐稳固，已成为不可忽视的重要销售渠道。

总体来看，虽然美国电商销售占零售的比重已趋稳定，但其增长动能仍在持续释放。电商增速持续高于整体零售，这得益于两大因素：一是数字消费习惯不断深化，二是平台生态日益完善。这表明电商具有长期发展潜力，在经济复苏进程中也展现出强大的适应力和推动力。

②加拿大：电商份额虽小，增长势头强劲

根据加拿大统计局发布的《2024年12月零售贸易报告》，2024年，加拿大电商销售额约43亿加元（经季节性调整），环比增长3.1%。电商销售额占零售总额的6.1%，同比增长15.5%，远高于整体零售增速3.9%。增长主要受节庆促销集中、电商履约效率提升及消费者线上习惯日渐成熟等因素驱动。

与美国同期16.2%的电商渗透率相比，加拿大电商仍处初期阶段，但在线消费加速增长、用户留存能力提升，正推动其从边缘渠道向主流体系渗透，释放出可观的结构性机会。这一趋势为华人企业提供了低门槛、高成长的市场切入口。通过多平台布局、精细化运营和本地化履约，品牌可在竞争相对温和的窗口期占领先机，为后续深耕奠定基础。





平台基础设施与新零售模式共同驱动北美市场接入

在北美市场，平台型电商基础设施与新零售模式协同演进，共同推动品牌加速渗透主流消费生态。主要平台如Shopify、Amazon和Walmart，通过技术、渠道与服务整合，为全球品牌提供高效、规模化的市场进入路径。

以Shopify为例，该平台为商家提供建店、支付、营销、物流与库存管理等全链条解决方案。2024年，其交易总额(GMV)达2,923亿美元，其中57%在美国完成，凸显其在北美电商体系中的重要地位。Shopify目前服务于全球超175个国家的数百万商家，并通过与主流零售商和社交平台的深度集成，大幅提升了品牌在多渠道环境下的接入效率。

Amazon依托成熟的履约体系和Prime会员网络构建强大跨境销售能力。其Buy with Prime功能让品牌可直接接入逾超过2亿Prime订阅用户，打通流量、物流与客服环节，实现消费链条闭环。Walmart则结合其线下门店网络和Walmart+会员体系，覆盖全美95%的家庭，多数订单可在三小时内送达。线上业务首次实现盈利，并在社交电商方向与多平台合作，打造原生in-app购物体验。

与此同时，社交电商、即时配送与会员订阅等新兴模式正在深刻重塑北美零售格局。Accenture测算，到2025年底社交电商规模有望达1.2万亿美元，约占全球线上零售17%。品牌需在平台赋能基础上，进一步融合内容、数据与服务，实现对消费者多触点、碎片化、即时化的响应，构建更高效的数字消费链路。这对华人企业而言，平台不只是销售渠道，更是整合用户、内容与服务的核心场域。能否借力平台生态构建快速响应和本地适配能力，将决定品牌在北美市场的落地深度。

品牌直达消费者 (DTC) 模式崛起

市场规模与结构性增长

DTC进入“提质增效期”。Insider Intelligence/eMarketer预计,2025年美国DTC电商销售额约2,400亿美元,占美国零售电商的约19%,占比趋于稳定。增长动力来自自有数据与会员运营、SaaS/CRM与订阅工具、及区域化履约网络;同时获客成本上行与隐私政策收紧,推动品牌转向“全渠道+会员制”的长期经营。

DTC增长的九大驱动因素

DTC的加速扩张背后,来自消费者、技术、运营等多重动因。主要可归纳为以下三大类:

<h3>1 消费者需求升级</h3> <ul style="list-style-type: none">▶ 消费者行为变化: 75%消费者更倾向于购买能提供个性化体验的品牌。▶ 品牌体验掌控权: 品牌一致性可提升收入23%,DTC模式让品牌全面掌控用户体验。▶ 订阅模式拉长用户生命周期: 订阅型公司增长速度是标准普尔500公司的6倍。	<h3>2 技术与数据赋能</h3> <ul style="list-style-type: none">▶ 电商与CRM技术成熟: 电商平台、CRM工具、SaaS服务推动品牌以较低成本实现自营。▶ 数据驱动增长: 使用数据的企业客户获取效率高23倍、保留率高6倍、盈利能力高19倍。▶ 社交媒体营销: Instagram全球月活跃用户达14亿,成为DTC品牌核心投放渠道。	<h3>3 运营效率提升</h3> <ul style="list-style-type: none">▶ 进入门槛降低: Drop shipping模式使全球约33%的电商店铺低成本运营,激发品牌创新。▶ 供应链灵活与直连: 拥有高效供应链的企业,其营收表现显著优于行业平均79%。▶ 响应速度快: 据Deloitte研究,产品上市速度快的企业市场份额增长高达75%。
--	--	--

尽管DTC模式增长迅猛,但仍面临以下几类挑战:

- 1 获客成本高企:**数字广告竞争激烈,CAC成为增长瓶颈。
- 2 品牌同质化问题凸显:**59%消费者更倾向购买熟悉品牌,新兴DTC品牌面临差异化难题。
- 3 履约与供应链面临较大压力:**Z世代顾客对配送时效要求提升,30%的企业计划部署AI优化供应链响应。
- 4 提升客户留存存在挑战:**用户留存率每提升5%,利润可增长25%-95%,但维系长期关系需持续投入。
- 5 市场增速放缓:**61%的消费者偏好创新体验,DTC品牌需不断更新产品与用户体验以维持市场关注。

未来趋势与企业启示

面向未来，DTC模式将在三大方向上加速演化，成为品牌构建长期竞争力的重要支点：

可持续运营：

随着消费者环保意识提升，品牌需在材料使用、包装设计及碳足迹管理等方面加强可持续实践，回应市场预期。

全渠道融合：

传统纯线上模式正向线下延伸，品牌可通过快闪店或与零售商合作，打通数字与实体触点，提升用户体验与品牌认知。

数据智能驱动决策：

借助数据分析与人工智能，品牌可精准洞察消费者行为，实现个性化营销与运营效率提升，在竞争中保持敏捷响应能力。

在“用户即资产”的DTC逻辑下，品牌不再依赖渠道方，而是直接构建用户连接与数据闭环。对于有意布局北美的华人企业而言，DTC不仅是销售策略的选择，更是品牌长期价值积累的关键机制。

多元文化背景下的新兴消费力量

随着人口结构的持续演变与全球化的深入推进，北美正在经历一场深刻的多元文化重塑。多族裔、多语言、多世代的融合不断重构社会文化，也催生出一支快速崛起的新兴消费力量，正成为推动市场创新、品牌本地化与消费模式变革的关键动因。

人口结构日益多元化，文化融合持续深化

①加拿大：移民国家推动结构性多元化

加拿大作为全球最早确立多元文化政策的国家之一，自1971年起持续推动族群结构多样化。加拿大2021年普查显示，可见少数族裔占26.5%；23.2%人口母语为非英语/法语；普查共记录450+族裔来源与450种语言，并报告70+种原住民语言。

②美国：Z世代成为“最少数族裔”的主力代际

美国方面，Z世代仅52%为非西班牙裔白人，25%西语裔、14%非裔、6%亚裔、5%多族裔。Pew Research预测，该代将是美国最后一次“非西班牙裔白人占多数”的世代，并代表逐步转向“多数族裔”（majority minority）时代的开端。随着Z世代与“新移民”代际的成长，美国市场已由“白人主导”转向“族群共主导”的结构性转型阶段。

文化认同增强多元消费需求

①文化表达与消费归属感同步上升

根据市场调研公司数据显示，83%的加拿大消费者认为可以在表达自身文化身份的同时，依然保持对“加拿大人”身份的认同。在美国，多族裔消费者更倾向于选择“能够体现其文化背景”的品牌与产品，对品牌调性、传播语言和价值表达的敏感度显著高于平均水平。

②语言适配构筑商业信任

加拿大市场中，76%的消费者更倾向于选择提供其母语内容的品牌产品。多语种内容已成为品牌进入族裔市场的“准入门槛”，尤其在金融、医疗、教育等领域，语言障碍会直接影响购买决策与客户忠诚度。

新兴消费力量画像：

Z世代与族裔家庭构成未来主力市场

① Z世代消费主张：价值导向+健康意识+体验驱动

Z世代正在迅速崛起为北美最具活力的新兴消费力量。Visa预计，到2035年Z世代将贡献近100%的消费支出净增长，总规模将达4.2万亿美元。其核心消费特征包括：

- **价值导向鲜明**：重视环保、平权、多样性等社会议题，并期望品牌在立场上展现一致性；
- **健康意识强烈**：偏好天然、有机、无添加、可持续配方的食品与美妆产品；
- **体验驱动消费**：高度关注旅行、文化、娱乐等沉浸式消费，是家庭“体验升级”的主要推动者；
- **线上线下融合**：虽为数字原住民，但仍重视线下互动与真实服务体验；
- **价格理性与品质并重**：愿为高性价比、具有创新性和设计感的产品支付溢价，对私牌商品持开放态度。

② 多族裔群体消费趋势：从“边缘细分”走向“主流偏好”

在北美多文化社会中，拉美裔、亚裔、非裔等群体的消费需求不断提升，形成新的增长极。**多族裔群体呈现以下消费趋势特点：**

- 亚裔与南亚裔消费者更注重教育、医疗与金融服务品质，对品牌文化表达、社群归属感要求较高；
- 非洲裔、拉美裔、阿拉伯裔等族群在休闲、旅游、服饰等体验性消费中展现高参与度；
- 移民家庭偏好便利性与多样化选择，例如组合装、家庭健康套餐、在线教育资源等；
- 对品牌文化敏感度强，积极响应节庆参与、多语言客服与文化定制活动。

战略启示：用“文化思维”代替“族群标签营销”

北美市场已不再是文化单一叙事的空间。品牌要想赢得未来增长，应当从“细分族裔”的思路升级为“文化深度融合”的战略模式：

构建多语种沟通体系：构建包含西班牙语、普通话、韩语、印地语、阿拉伯语等语种的内容体系；

推动社区参与式建设：通过与文化社群、地方协会等方式建立品牌情感联结；

运用AI赋能文化洞察：借助自然语言处理和行为数据，精准捕捉多语种用户偏好；

实现“文化嵌入式”产品设计：在功能、包装与传播内容上体现族群特征，重塑产品认同感。

北美的多元文化，不再只是“移民社会”的标签，而是深刻影响消费逻辑、市场行为与品牌战略的系统性力量。从Z世代的价值主张，到多族裔家庭的消费细节，再到语言与文化身份对信任构建的作用，未来品牌若不能真正建立“文化敏感力”与“市场适应力”，将难以在北美复杂的消费格局中长期立足。

04

重点产业趋势与 战略机会

本章系统梳理北美最具代表性与发展潜力的核心行业，涵盖先进制造、清洁能源、生命科学、人工智能与数字经济等关键领域，剖析其在全球产业链中的地位与竞争优势。同时，聚焦资本流向与创新生态的互动关系，揭示新兴技术与产业转型对市场格局的重塑。通过对重点行业的趋势解读与机会识别，本章旨在为华人企业在北美寻找切入点、规划产业布局提供清晰框架，助其在新一轮全球产业竞争中抢占前瞻机遇。

人工智能与前沿科技

北美在全球科技创新格局中的主导地位，正在被新一轮以人工智能为核心的技术革命进一步强化。从基础科研到前沿产业，从算力底座到大模型应用，美国与加拿大持续构建面向未来的科技领导力。随着AI技术加速渗透各个产业领域，北美不仅在全球人工智能竞争中扮演着规则制定者和资源整合者的角色，也在推动数字经济、国家安全与社会治理等层面，重塑全球科技版图的核心逻辑。

全球AI头部集群的形成与特征

根据斯坦福HAI发布的《AI Index Report 2025》，全球AI科技创新版图逐步向多极化方向演进，形成了北美（美国、加拿大）、东亚（中国、日本、韩国）、欧洲（英国、法国、德国）、东南亚（新加坡）四大头部AI集群。其中，北美依托硅谷、波士顿、西雅图、多伦多等科技重镇，构建起贯通基础科研、技术转化与商业应用的AI创新走廊。

美国是全球AI最活跃的国家之一，其AI基础研究成果转化速度快、技术落地能力强，拥有多个领先AI企业和研究机构。而加拿大则通过政策驱动和学术积淀，逐渐构建出AI科研强国的形象。

美国：基础大模型与硬科技双轮驱动

美国在基础大模型与底层技术方面持续保持全球领先地位。根据《Stanford HAI AI Index 2025》，2024年美国发布的基础模型数量为40个，居全球首位，涵盖文本、语音、代码、视频等多个赛道，尤其在多模态模型发展上表现突出，展现出强大的技术广度与创新能力。

在算力与芯片方面，美国厂商在GPU、NPU、TPU等专用AI芯片市场保持绝对优势，NVIDIA、AMD、Intel等企业几乎主导了全球AI算力资源。基础软件方面，Hugging Face、PyTorch、TensorFlow等开源工具在全球开发者社区中被广泛使用，构成AI生态底座。云计算平台方面，Microsoft Azure、Amazon AWS与Google Cloud均已接入基础大模型API服务，推动AI as a Service商业落地。

美国在私营AI投入与算力基础方面处于全球领先，2023年美国私营部门对AI的投资约672亿美元，显著高于其他经济体。形成以“模型+芯片+数据中心”为核心的高强度计算生态。Google TPU v5e、Meta AI Research SuperCluster、Microsoft Azure OpenAI平台均是支撑大模型训练的关键基础设施。

在提升能效方面，美国科技企业正引领绿色AI技术的发展趋势。NVIDIA推出H100系列数据中心GPU，提升算力密度与能效比；Google DeepMind推动“计算高效模型”研发，强调更少训练成本、同等性能输出；Meta与Microsoft尝试在碳中和与液冷数据中心中部署大模型训练节点。

此外，美国政府亦高度重视AI领域的战略监管与治理。2023年发布的《国家AI研究资源任务报告》提出通过建立国家级算力基础设施平台以增强AI研究公平性；《AI权责蓝图》聚焦人工智能系统的治理与可信任使用；《AI安全行政命令》从算法透明、模型评估、政府采购、人才引进等方面明确监管责任，联邦贸易委员会（FTC）、国家标准与技术研究院（NIST）、AI安全研究院（US AI Safety Institute）等监管与研究机构协同构建AI治理体系，涉及透明性、问责性、安全性与公平性等维度。

加拿大：以学术引领构建AI科研高地

加拿大凭借其开放的政策环境与深厚的学术基础，持续在AI科研领域保持竞争力。其政府通过“泛加拿大AI战略”资助MILA(蒙特利尔算法研究所)、Vector Institute(向量研究所)、Amii(艾伯塔机器智能研究所)三大AI研究中心，构建起贯通高校、企业与政策机构的协同创新网络，推动基础研究与实际应用的联动发展。

在科研影响力方面，加拿大的AI论文产出稳定增长。2023年，加拿大AI论文总量居全球第八，在G7国家中排名第四，显示其在全球学术格局中的稳固地位。上述三大研究机构在机器学习、强化学习、模型可解释性等方向具有重要学术影响力，并通过开放协作持续扩大其国际辐射力。加拿大亦高度重视人工智能的伦理规范与社会责任，是《全球AI行为准则》的重要推动国之一，强调“以人为本、透明可信、责任共担”的价值导向，在技术发展与治理框架之间寻求平衡。

风险资本与初创生态：AI商业化的加速器

北美是全球AI风险投资最集中的地区之一。2023年，美国AI领域风险投资规模达431亿美元，居全球首位，重点投向基础大模型企业(如OpenAI、Anthropic、Cohere)、垂直应用场景(如医疗AI、智能客服、机器人、自动驾驶)以及模型商业化平台(如Runway、Jasper、Synthesia)，初步形成了“基础技术—垂类应用—工具服务”三位一体的投资布局。

加拿大则以20亿美元的融资总额位列全球第六，投资重心集中在生成式AI、自动驾驶、医疗健康与工业智能等关键应用方向。加拿大也在努力推动本土AI初创生态发展，如语言生成模型初创公司Tenstorrent等已获得国际关注。

在创业生态方面，OpenAI、Anthropic、Cohere、Runway等大模型公司在北美涌现，并逐步构建起以模型为核心的应用生态体系。这些企业通常具备更强的商业化能力与融资能力，体现出AI创新“从0到1”的独特优势。同时，传统科技巨头如Microsoft、Google、Meta、Amazon也持续加码AI研发与并购布局，通过自建模型、生态整合与应用推广进一步强化其行业主导地位。

总体来看，美国与加拿大在AI技术、算力、人才、政策与治理五大支柱上，已构建起强韧、开放而系统化的全球领先生态。美国以“模型+芯片+云平台+监管框架”形成硬核主导力，加拿大则以“科研+伦理+人才合作”输出独特软实力。两国的协同优势不仅巩固了北美在全球AI版图中的核心地位，也为技术创新与跨国合作提供了制度支撑与市场基础。

面向未来，AI将不仅是北美创新体系的核心引擎，也将成为其全球制度输出、企业竞争力与产业安全的战略抓手。对于希望参与全球智能化进程的的华人企业而言，主动嵌入北美AI生态、关注数据合规政策、探索跨境创新合作，将是把握前沿科技窗口的关键路径。

资料来源: Artificial Intelligence Index Report 2025 by Stanford HAI

清洁能源与气候科技

在全球能源结构深度重塑与气候治理压力加剧的背景下，加拿大与美国正分别构建系统化、产业化的清洁能源与气候科技路径，致力于实现“减排、安全、竞争力”三重目标。从顶层立法到技术突破，从资本投入到绿色就业，两国不仅提升本土能源自主性，也正加速在氢能、碳捕集、储能等关键领域的全球竞争布局，重塑绿色经济体系。

制度引领： 从气候目标到立法落地

加拿大通过《气候行动计划》《2030年清洁电力计划》等政策明确2050年净零目标，重点围绕电力、交通建筑与工业实施碳定价、清洁燃料标准与绿色基础设施等机制，形成政策协同效应。

美国则借助《通胀削减法案》(IRA) 实现了制度层面的大幅跃升。该法案自2022年生效以来，承诺为清洁能源生产、碳捕集、氢能、电动车等多个领域提供总额超3,690亿美元的税收优惠和财政激励，并明确提出2035年实现100%无碳电力系统的国家目标。

能源结构优化： 清洁电力成为主力

加拿大在全球清洁电力结构中处于领先。2022年加拿大约82%电力来自非温室气体排放能源；水电约62%，其余为核能、风能、太阳能等。核能主要集中于安大略和新不伦瑞克省。未来五年，加拿大将加快小型模块化反应堆(SMR)、远程地区供能和电网互联建设。

美国清洁能源占比达41%，风能与太阳能合计贡献15%，风电装机超150吉瓦、太阳能153吉瓦。电池储能系统快速扩展，年增长80%。尽管天然气仍占39%煤电降至17%，清洁电力的增长已表现出强劲替代趋势。



资本投入： 公共财政与私营资本协同驱动

加拿大能源资本支出总额为1,110亿加元，风电、太阳能电网升级、绿色建筑与交通领域投资显著增长。加拿大基础设施银行(CIB)承诺投资超100亿加元，《清洁增长基金》和《低碳经济基金》则支持地方政府与科研机构技术创新和减排转型。

美国清洁能源吸引投资3,030亿美元，创历史新高。IRA政策稳定性激发私募股权、基础设施基金等多类资本进入，出现多个年投资额超10亿美元的区域清洁氢能枢纽和CCUS示范项目。绿色债券与退役煤电资产置换机制等金融工具也被广泛使用。

终端部门转型： 建筑与交通加速脱碳

加拿大电力行业减排较为显著，自2005年以来降幅达58%。建筑领域则通过智能热泵推广与能效标准提升，计划2030年前实现70%以上新建建筑达到净零或超高能效，2050年前实现全面净零。

美国2023年温室气体排放总量同比下降1.9%，电动车销量突破140万辆，占新车市场份额9.3%。多个州启动燃油车禁售时间表；建筑方面则依托“家庭能源返现计划”与节能设备补贴推广热泵、智能恒温器等绿色设备，商业建筑引入AI能耗管理系统。

氢能与碳捕集： 全球领先的技术路径布局

加拿大年产氢气超300万吨，正在加快绿色氢与蓝氢部署，规划建设区域性氢能枢纽，推进公交、重卡与工业终端的应用场景拓展。预计至2030年，氢能产业将带动5,000亿加元市场空间与3.5万个就业岗位，年减排潜力达4,000万吨CO₂当量。

美国能源部于2023年启动“国家清洁氢枢纽”(H2Hubs)计划，投资70亿美元建设7个示范区，兼顾蓝氢和绿氢发展路径。碳捕集设施新建容量达840万吨/年，多个项目布局于石化集群区，CCUS的税收抵免机制(45Q)大幅降低商业化门槛。

绿色就业与公平转型： 包容性与韧性并举

加拿大清洁能源直接就业人数超30万人，薪资普遍高于全国水平。政府推行“技能转型计划”，引导传统能源从业者向清洁能源转岗，并在原住民社区推进可再生项目，提升社会公平性。

2023年，美国清洁能源直接就业达346万人，较上年新增约14.9万人。太阳能、风电与能效服务是主要就业来源，电动车、电池与绿色制造亦为新增岗位增长点。劳工部联合能源部实施职业再培训，助力退役军人与传统制造工人转型。

||||| 区域联动与国际合作： 清洁产业生态重塑

加拿大通过联邦与各省协同布局清洁能源发展，如魁北克专注水电出口、艾伯塔推动蓝氢与CCUS、不列颠哥伦比亚发展绿色氢。国际上，与美国、欧盟等在电力互联、氢能标准与绿色技术方面保持密切合作。

美国则通过绿色供应链本土化战略应对全球风险。IRA对电池关键矿物设定原产地比例要求，推动制造业回流。国际层面，美国与欧盟、日本、加拿大等就氢能标准、碳边境机制等签署合作协议，并借IPEF等平台引导全球清洁能源治理规则制定。

加拿大与美国在清洁能源发展上路径各异但目标趋同。加拿大强调制度稳定、结构清洁与技术集成，美国侧重财政激励、产业转型与国际竞争。未来，伴随氢能、储能、CCUS等核心技术加快落地，以及绿色经济体系日益成型，加美将持续在全球清洁能源转型中发挥引领作用，构建更加可持续、包容与高效的能源未来。

资料来源：

ENERGY FACT BOOK 2024–2025 by Natural Resources Canada；
Sustainable Energy in America 2025 Factbook by BloombergNEF



生命科学与医疗健康

随着全球健康科技加速演进，北美生命科学与医疗健康产业展现出强劲韧性与持续活力。加拿大与美国在技术创新、资本布局和政策改革等方面均走在前列，推动产业从研发驱动向成果导向转型，逐步迈向系统协同与高质量发展。

多元结构与区域集聚构建产业底盘

加拿大和美国的生命科学产业都展现出高度多元的细分格局与明显的区域集聚效应。加拿大全国现有超过3,600家生命科学企业，其中生物技术企业超过三分之一，安大略与魁北克合计吸纳超2,700家企业，是生态相对完备的区域；美国则以波士顿-剑桥、旧金山湾区、圣地亚哥为三大核心集群，吸引超过40%的风险资本，构成全球密集的研发与创新生态。

在产业细分层面，加美两国均实现从基础研究、临床验证到商业转化的全链条覆盖，并在生物医药、CDMO、数字健康、诊断设备等关键环节形成高强度聚合。其中，加拿大在放射性疗法和免疫技术平台领域具备全球竞争力；美国则在细胞与基因治疗、靶向药物、mRNA技术方面持续领跑全球。

投资回暖，资本聚焦中后期与平台型企业

2024年，北美生命科学领域投资热度明显回升。美国该领域Q3风险投资总额同比增长10%，首次超过2019年疫情前高点；加拿大私募融资同比增长近70%，突破10亿美元，创历史新高。

值得注意的是，两国市场均呈现出融资集中化趋势。美国晚期轮次占比超过56%，加拿大生物技术融资占比超过七成，显示资本更偏好管线成熟、技术平台清晰的企业。

在具体案例中，加拿大Alpha-9 Oncology完成1.75亿美元C轮融资，美国Borealis Biosciences在产品尚未进入临床前便获得两轮1.8亿美元投资，反映出精准医疗、RNA平台等前沿方向仍具备显著资本吸引力。整体来看，北美资本正逐步回归理性，优先向具备差异化能力与全球潜力的中后期企业聚焦。

并购与退出机制趋于成熟，国际化加速整合

并购成为北美生命科学企业资本退出与能力整合的重要手段。2024年，加拿大生命科学领域并购显著活跃，阿斯利康以24亿美元收购Fusion Pharmaceuticals，显示国际药企对本地放射性疗法技术的高度关注。美国方面，受估值回调与政策监管趋严影响，虽然IPO数量恢复缓慢，但PIPE与后续增发融资同比增长43%，并购交易逐步恢复战略性布局。

并购焦点也从“资产收购”转向“能力整合”，更注重团队实力、核心技术壁垒与市场落地潜力，表明北美生命科学产业正向系统协同与价值闭环迈进。

R&D投入高位运行， 管线丰富支撑中长期成长

强研发投入是产业持续创新的根基。2024年，美国上市生命科学企业R&D支出总额接近1,800亿美元，为十年前的两倍；FDA新药批准数达50项，位居历史高位；在研产品维持高位，覆盖肿瘤、神经疾病、传染病等高负担领域，展现出持续创新活力。

加拿大方面，尽管整体投入规模不及美国，但在免疫疗法、个性化医学、临床平台服务等方向已实现从研究到转化的体系化突破。在市场推动和政策激励双重作用下，两国均形成以技术平台为核心的中长期创新格局，为产业资本带来稳定预期。

空间资源与就业结构 联动复苏

空间与人力是生命科学发展的物理基础。2024年，美国实验室租赁总量达290万平方英尺，同比增长41%，虽仍有约1,660万平方英尺空置在建，但市场吸纳正逐步恢复平衡。就业方面，美国生命科学行业从业人数突破210万，仅2024年前十个月便净增1.07万人，主要集中于生物技术研发岗位。

加拿大虽然新增企业放缓，2023年仅新增15家，但多个高校孵化平台与转化医学中心持续推动高质量创业项目孵化。在创业数量收缩的背景下，人才与资本更集中流向平台型项目，推动形成“技术+人才+资本”三元聚合效应。

政策导向聚焦成果转化与 数据协同

政策层面，加拿大正推进“以健康结果为核心”的系统性改革，聚焦数据共享、算法监管与医保挂钩机制，推动精准医疗与慢病干预结合；美国则在FDA审批机制、医保支付模型与数字健康监管方面持续改革，以加快创新技术落地与商业转化。两国均强调真实世界证据（RWE）的采集与应用，支持定价谈判、支付路径与疗效评估闭环建立。

在远程医疗、数字诊断、AI辅助药物开发等方向，政策支持正成为产业加速发展的催化剂。企业若能同时掌握技术能力、数据整合与支付模型衔接能力，将在北美政策结构性红利中占据先发优势。

北美生命科学与医疗健康产业正从“以研发为主导的技术时代”迈入“以成果落地与系统协同为核心的产业成熟阶段”。未来，平台能力建设、全球并购整合与数据驱动创新将成为推动产业升级的三大主轴。对于全球投资者而言，加拿大提供“技术资产+制度稳定”的组合，美国则延续“全球资源集聚+资本退出通道”的优势，北美整体仍是全球健康科技投资的核心高地。未来，能否整合技术、资本与制度三元优势，将成为全球企业在北美市场的核心竞争力。

资料来源:LIFE SCIENCE TREND ANALYSIS Canada 2025 by Biotechgate;The future of health by Deloitte Canada;2025 Outlook for US Life Sciences and Health Care by Deloitte US; 2025 US Life Sciences Outlook by CBRE Research

高端制造与供应链重构

在全球经济面临不确定性持续加剧的背景下，加拿大和美国的制造业正承受劳动力短缺、技术转型、供应链波动等多重挑战。两国通过加大智能制造投入、推动产业本地化布局及强化数字基础设施，正重塑制造生态，以在全球竞争中保持领先地位。

制造业在转型中 重回战略核心

在高利率、全球供应链波动和地缘政治风险交织的背景下，加拿大与美国仍将制造业视为经济增长与战略安全的关键支柱。两国持续加大制造业投入，聚焦关键技术与清洁能源赛道，力图在全球产业链重构中占据主动地位。

加拿大制造业加速推进自动化与数字化转型。2024年，制造业投资预计将达211亿美元，同比增长18%，重点投向人工智能、云计算、物联网等关键技术领域，推动制造体系向高附加值升级。

美国制造业亦表现出强劲的投资韧性。2024年10月，美国宣布总计310亿美元的投资计划，用于建设192个清洁技术制造设施，预计将新增就业岗位2.7万个。同年6月，美国制造业建设支出达2,380亿美元，创下历史新高。尽管增速有所放缓，整体仍维持高位运行。

清洁技术制造作为政策重点方向，正成为推动制造业长期可持续增长的重要抓手。加拿大企业持续加码低碳与电气化产品的研发，以契合政府减排目标与市场绿色转型需求。美国企业则加速布局电动与氢能设备，以应对监管压力与国际竞争。在政策激励与战略引导下，制造业正以清洁技术为牵引，实现从传统动能向绿色高端动能的战略跃迁。

技术人才短缺成为 转型瓶颈

在制造业加速转型的进程中，技术人才短缺已成为发展的关键瓶颈。高技能人才的长期缺口，不仅推高运营成本，也影响技术落地速度与产业链协同效率。

在加拿大，结构性劳动力紧张主要集中于熟练技工和数字化操作人才。为缓解人力压力，企业一方面加快自动化设备部署，另一方面强化在岗再培训，通过学徒制度、强化职业技能教育提升员工对新一代技术和智能设备的适应能力。

美国则面临更大规模的劳动力缺口。Deloitte × Manufacturing Institute (2024) 预计到2033年净新增需求或达380万岗位，如不改善招聘训练，或有约190万岗位难以填补。据统计，每流失一名技术工人将带来1万至4万美元的替换成本，企业在维持人力稳定性方面面临巨大财务压力。为此，不少制造企业正从员工体验出发，优化工作制度、强化柔性管理，并通过数字化工具提升用工效率，以降低离职率，稳定人才队伍。

此外，在运输、物流、仓储等供应链关键环节，劳动力短缺亦构成掣肘，拉长交付周期，推高成本。系统性解决技能供给滞后的问题，已成为推动制造业转型能否落地的决定性因素。

智能化与绿色制造 双轮驱动升级

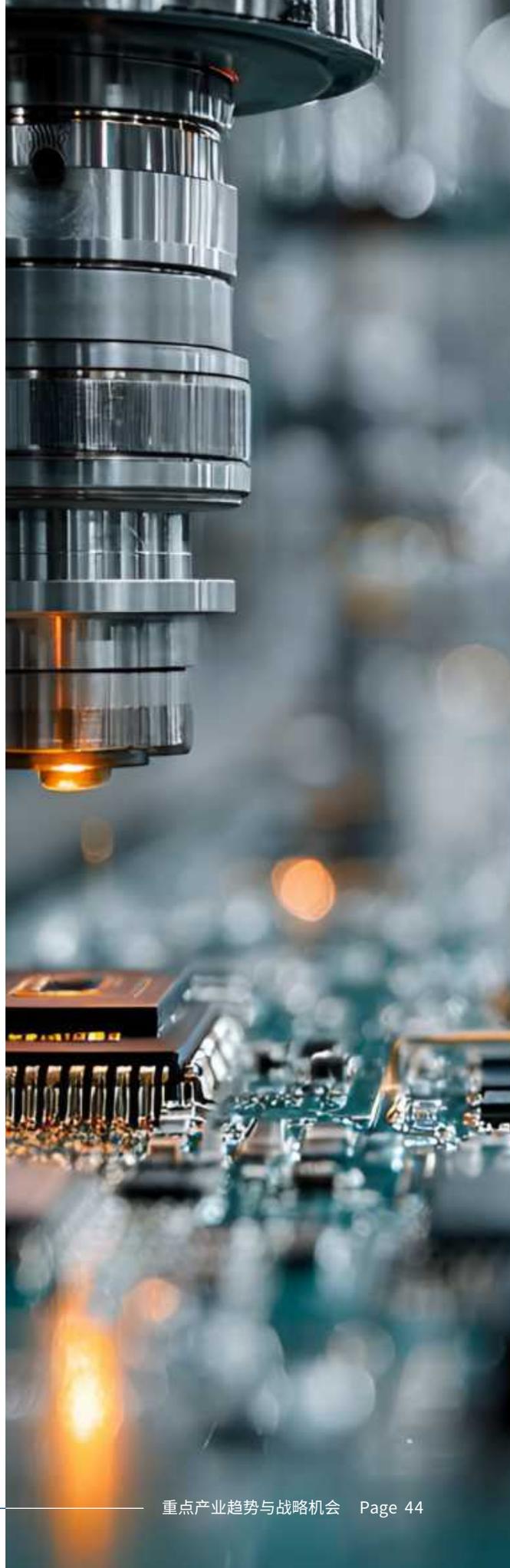
在全球制造业转型升级的路径中，智能化与绿色化正成为并行推进的双重主轴。北美制造企业普遍将数字化系统与低碳技术作为提升效率与实现可持续发展的核心抓手。

智能制造方面，加拿大制造业积极推动工业4.0转型，重点投资人工智能、ERP系统、机器学习和数据分析技术。这些技术已在生产实践中发挥显著效能，不仅帮助企业优化排产与库存管理，也有效增强设备运行效率、提升产品质量。

美国制造企业则在更大范围内加快数字化部署。55%的工业制造商已采用生成式AI工具用于工艺改进、产品设计与客户交互，超过四成企业计划进一步加码AI与机器学习投入。在系统集成层面，制造商引入制造执行系统(MES)并采用统一命名空间(UNS)架构，打通数据孤岛，提升跨系统数据协同与决策效率，从而实现了对复杂生产流程的实时掌控与精准调度。

绿色制造方面，两国政府政策持续支持清洁制造和电气化转型，绿色技术成为长期投资重点。加拿大企业大力研发低碳与电气化产品，加快绿色技术产业化，以满足监管要求与市场环保诉求。美国企业则聚焦于电动与氢能产品研发，响应全球减排趋势，并在政策激励下加速推进清洁能源设备与生产工艺的升级落地。

总体来看，智能化为制造业带来了效率与灵活性的跃升，绿色化则重塑了产业的技术方向与价值定位。在这两者协同驱动下，美加制造业正由传统规模竞争向“高效能+低碳化”并重的新范式转型。



构建韧性与安全并重的 供应链体系

制造业升级不仅依赖于技术与人才,更需一套灵活高效、兼具韧性与安全性的供应链体系作为基础保障。在全球运输瓶颈、资源波动和数字化风险交织的背景下,加拿大与美国正同步推进供应链本地化、绿色化与数字化转型,并强化网络安全体系建设,以筑牢制造体系的战略根基。

加拿大制造企业正加速缩短跨国供应链环节,推动产能本土化布局,减少对海外运输和单一市场的依赖。同时,绿色供应链建设成为重要方向,企业通过引入清洁生产流程、采购环保原材料,力求在实现制造效率提升的同时,达成减排目标与可持续发展承诺。

美国制造业则更加注重提升运输效率与物流数字化能力。面对运输延误与高昂物流成本,超过35%的制造企业已将物流视为首要运营挑战。企业普遍加快部署智能规划系统、动态仿真与实时可视化技术,以提升物流响应速度与整体供应链弹性,增强制造与市场之间的协同效率。

在数字化转型不断深入的同时,网络安全也成为制造企业面临的共同风险。近年频发的钓鱼攻击、勒索病毒等事件暴露出制造系统在数据保护和风险管理方面的薄弱环节。尽管多数企业已建立基础防护机制,但数据安全、系统性风险评估与应急响应能力仍亟待提升。制造商逐步将网络安全视为“数字基础设施”的一部分,强化对关键系统、生产数据和业务流程的防护,确保智能制造生态的稳定运行。

整体来看,制造业转型对供应链提出了更高标准,不仅要求“速度”与“韧性”,还应当建立起与之匹配的绿色责任与数字安全屏障,真正实现从生产端到交付端的系统性重构。

高端制造的回归不仅是应对全球不确定性的主动选择,更是实现国家产业安全、绿色转型与技术自主的关键抓手。在新一轮产业竞争中,制造业已由传统产能象征转变为集聚智能技术、绿色理念与系统韧性的战略平台。面对人力资源紧张与协同效率不足等结构性挑战,唯有构建具备响应敏捷、可持续与安全可信的供应链体系,制造业才能真正释放其技术红利与长期价值。

资料来源:2025 ADVANCED MANUFACTURING OUTLOOK REPORT by CANADA MANUFACTURING; 2025 Manufacturing Industry Outlook by Deloitte

参考来源/文献

- [1]World Bank官方网站
- [2]国际货币基金组织官方网站
- [3]美国经济分析局官方网站
- [4]Federal Reserve Board官方网站
- [5]硅谷联合投资公司《硅谷指数2025》
- [6]The Numbers官方网站
- [7]Empire State Development官方网站
- [8]MassMEDIC, Grant Thornton — NEW INDUSTRY REPORT SHOWS ONE IN FOUR EXPORTS FROM MASSACHUSETTS IS A MEDICAL DEVICE
- [9]加拿大银行官方网站
- [10]加拿大统计局官方网站
- [11]National Venture Capital Association — 2025 NVCA Yearbook
- [12]Business Development Bank of Canada — Canada's Venture Capital Landscape 2025
- [13]世界经济论坛《2019年全球竞争力报告》
- [14]瑞士洛桑管理学院《2024年世界竞争力年报》
- [15]世界银行《2020年营商环境报告》
- [16]世界知识产权组织《2024年全球创新指数》
- [17]Office of the Texas Governor官方网站
- [18]California Franchise Tax Board官方网站
- [19]California Department of Tax and Fee Administration官方网站
- [20]State of Nevada Department of Taxation官方网站
- [21]International Trade Administration — USMCA Overview
- [22]U.S. Customs and Border Protection官方网站
- [23]Canada Border Services Agency官方网站
- [24]Economist Impact — Balancing growth, resilience and compliance across North America
- [25]Center for Strategic and International Studies — Innovation Lightbulb: Foreign-born Share of the U.S. STEM Workforce
- [26]Government of Canada — Immigration matters in science and technology
- [27]美国劳工统计局官方网站
- [28]Capgemini Research Institute — World Wealth Report 2025
- [29]Stanford HAI — Artificial Intelligence Index Report 2025
- [30]Natural Resources Canada — ENERGY FACT BOOK 2024–2025
- [31]BloombergNEF — Sustainable Energy in America 2025 Factbook
- [32]Biotechgate — LIFE SCIENCE TREND ANALYSIS Canada 2025
- [33]Deloitte Canada — The future of health
- [34]Deloitte US — 2025 Outlook for US Life Sciences and Health Care
- [35]CBRE Research — 2025 US Life Sciences Outlook
- [36]CANADA MANUFACTURING — 2025 ADVANCED MANUFACTURING OUTLOOK REPORT
- [37]Deloitte — 2025 Manufacturing Industry Outlook
- [38]Statistics Canada — Environmental and Clean Technology Products Economic Account: Employment, 2023 (The Daily, 2025-05-27)
- [39]Parliament of Canada — Bill C-50: Canadian Sustainable Jobs Act (LegisInfo)
- [40]Natural Resources Canada — Indigenous Off-Diesel Initiative (program page / project entry)
- [41]E2 (Environmental Entrepreneurs) — Clean Jobs America 2024
- [42]U.S. Department of Energy — U.S. Energy & Employment Report (USEER) 2024
- [43]Internal Revenue Service — Credits for New Clean Vehicles Purchased in 2023 or After (Section 30D)
- [44]U.S. Customs and Border Protection — Section 321 — De Minimis
- [45]U.S. Census Bureau — Annual Retail Trade Survey (ARTS) — Methodology
- [46]Alpha-9 Oncology — Alpha-9 Oncology Announces \$180 Million Series C Financing
- [47]U.S. FDA (CDER) — Novel Drug Approvals for 2024

第二部分

华人企业家成功案例 实战经验与可复制模式

张祖秋 | 汽车零部件制造

从一元气门嘴到全球汽车零部件领军者

韦海军 | 风险投资

韦海军与大观资本:全球化浪潮下的投资新范式

王小雨 | 互联网、AI+娱乐

从Castbox到AI产品矩阵的破局之路

李俊峰 | 跨境电商、SaaS服务

以科技赋能,打造面向全球商家的跨境电商SaaS平台

刘岩 | 互联网、AI

从算法到提示词,43 Prompts的AI原生方法

陈浩 | 金融科技

合规即信任资产:陈浩和Legend Trading如何构建数字金融“跨境桥梁”?

王强 | SaaS 餐饮

长期主义下的北美餐饮科技重构者

汪洋 | 智能硬件、庭院与泳池机器人

品牌无国界：汪洋和Aiper的智能硬件全球化与本土化双赢之道

张超毅 | 地产投资、餐饮

从美国商业地产到百年非遗餐饮，美乐的全球双曲线战略

涂宝燕 | 零售

情绪价值如何重塑零售：MINISO的纽约实验

江海庆 | 招聘SaaS、AI

从工具到基础设施，用 AI 构建人才生态

孙邻家 | AI、宠物

用AI重构宠物沟通场景，从垂直应用迈向全球市场

从一元气门嘴到 全球汽车零部件领军者

张祖秋 Charles Zhang

新国大EMBA第14班校友
保隆汽车科技股份有限公司
联合创始人/董事长/总裁



随着汽车产业电动化和智能化趋势的发展，保隆科技通过持续的技术投入和全球布局，从单一零部件起步，逐步扩展到TPMS、空气悬架、自动驾驶等高附加值产品，实现了从机械零部件向智能系统的转型。目前，保隆科技在气门嘴和TPMS市场拥有较高份额，并为多家国际主流车企提供产品。张祖秋的创业经历，展示了其在全球化和智能化交汇点上，借助战略转型推动企业可持续增长。



1997年，24岁的张祖秋与大学同窗陈洪凌在中国上海松江创立保隆科技，从事汽车零部件出口贸易。次年，公司转型进入制造领域，专注轮胎气门嘴生产。2005年，公司收购美国Dill公司轮胎气门嘴工厂，成功进入北美主机厂供应链，首次跻身全球主流车企体系。经过二十余年，保隆从一家小型制造企业发展为**业务覆盖全球50余国、服务超2,000家客户**的跨国企业，并在全球汽车零部件市场中占据重要地位。

细分赛道的长期主义： 从低附加值到智能化的价值跃迁

创业初期，保隆以轮胎气门嘴、车轮平衡块等机械零部件为基础，凭借稳定的质量与可靠的交付，迅速在海外市场赢得口碑。2007年，保隆以1450分（满分2000）的高分通过福特Q1认证，创下百万件不良率为零的纪录，成为通用、福特、丰田、日产等国际企业的合作伙伴。这一阶段，虽产品附加值不高，但为保隆赢得了进入全球供应链的机会。

随着市场发展，保隆开始聚焦更高技术门槛的TPMS（胎压监测系统）领域，以满足智能化的行业需求。2000年前后，美国因凡世通（Firestone）轮胎事故频发，引发大规模召回，促使美国国会通过《TREAD法案》，强制要求新车装配TPMS。这一法规不仅是安全监管的升级，更释放出一个深层信号：汽车正从“纯机械系统”向“电子化感知+主动预警”的智能化方向转变。

对张祖秋而言，这并非合规压力，而是一次结构性机会。轮胎作为车辆唯一接触地面的部件，其状态数据若能被实时感知和预警，将大大提升车辆的安全性。而保隆在气门嘴领域的深耕，正是产品从传统橡胶件迭代智能硬件的天然优势。



基于这一判断，2002年张祖秋启动了TPMS自主研发。面对国际强势竞争对手在核心技术上的垄断，保隆采取“内外并举”策略：对外联合科研院所攻关压力传感与无线传输难题；对内组建专业团队，建设高标准实验室，构建覆盖EMC、环境可靠性及耐久性的完整验证体系。最终，保隆实现了从零到一的突破，具备了实时精准监测轮胎压力与温度的能力。

TPMS研发周期长、投入大、回报慢。在长达15年的时间里，该项目持续亏损，内部质疑不断。在这种压力下，张祖秋依然坚持将年营收约8%的资金持续投入研发，不断推动技术迭代与产品优化。最终，保隆于2017年实现TPMS业务盈利，成为市场上的主要供应商，并在中国GB26149-2017标准实施之前，率先完成全系列产品认证，助力主机厂平稳过渡。如今，保隆TPMS产品产销量稳居全球前列，与美国森萨塔（Sensata）、德国大陆（Continental）等国际厂商同台竞争，覆盖乘用车、商用车、二轮摩托车及工程机械等多种车型领域。

在TPMS业务稳固后，保隆将目光投向了空气悬架系统。这一领域长期由德国大陆（Continental）和威巴克（Wabco）等企业主导。2016年，随着理想汽车与

蔚来等新势力车企的崛起，高端配置逐渐向中国大陆下沉，为本土供应商提供了机会。

张祖秋捕捉到这一机遇，通过与蔚来汽车的共创开发模式，顺利切入该市场。在蔚来ET7空气弹簧的成功量产，保隆又进一步获得理想汽车、小鹏汽车、比亚迪、吉利等车企的订单。三年内，保隆空气悬架产品市场占有率提升至26.9%，并将该技术从百万级高端车型专属推广至30万元级的主流市场，实现了规模化应用。

从TPMS到空气悬架，保隆坚持长期主义，深耕细分赛道。这两条主线不仅重塑了企业的技术版图，也逐步构建起向智能底盘、ADAS感知等更高阶系统延伸的能力，为保隆打开了更广阔的市场空间。



从海外切入到全球协同： 构建研产销一体化的全球化战略

上世纪90年代末，中国大陆汽车市场尚未形成规模，需求有限。张祖秋判断，服务通用、福特等国际主机厂，有助于保隆在质量体系、项目管理与功能安全等方面实现质的提升。因此，保隆确立了“先海外、后国内”的战略，以国际主机厂的高标准推动自身能力建设。

2005年，保隆通过收购美国百年零部件企业Dill的轮胎气门嘴工厂，迈出了全球化的重要一步。这一决策背后，是张祖秋对进入北美主机厂体系路径的理性判断。仅靠代工，保隆难以进入OEM前装市场，且自建团队周期长，难以快速积累客户信任。相比之下，Dill已深度嵌入北美供应链，拥有成熟的客户关系、技术体系与市场口碑。收购Dill意味着，保隆能够通过整合Dill现成的体系化能力，直接切入北美主机厂配套网络，迅速进入OEM前装市场。自2003年起，保隆已与Dill建立了稳定的代工合作关系。2004年，保隆提议与Dill母公司的伊顿成立合资公司未果，于12月转而主动发起收购。最终，基于对Dill业务的理解与清晰的整合计划，保隆获得伊顿的认可，完成收购。

收购后的整合，使保隆在全球化战略实施中形成了系统性的推进与执行机制。张祖秋不仅保留了Dill在美国的销售、研发和工程团队，确保本地服务的连续性，还将美国亏损的主机厂配套业务转移至其他工厂生产，利用制造优势优化整体成本结构。这一“双轨模式”既延续了Dill的在地化服务，又使保隆顺利进入整车厂前装市场，拿下福特等客户，实现了从代工制造商到一级供应商的转型。



在此基础上，保隆持续推进全球产能与研发布局，逐步形成“**研发贴近客户、生产贴近市场、服务本地化**”的协同体系。在北美，保隆以北卡罗来纳州的制造研发基地和密歇根州的销售服务中心为核心，保障对美国及加拿大客户的交付；在欧洲，2023年投产的匈牙利研发制造中心集研发、生产、仓储于一体，为宝马、奔驰、VOLVO等客户提供本地化供应；在亚洲，除依托中国工厂提供规模化制造支持外，已初步完成东南亚布局，以增强面向北美出口的供应链弹性；同时，保隆还在评估南美和非洲建厂的可行性，以进一步完善全球制造网络。

目前，保隆在全球7个国家拥有19家工厂、11个研发中心，显著提升了公司的国际竞争力和应对复杂环境的能力。例如，在中美贸易摩擦背景下，保隆利用Dill在当地的装配能力，灵活调整北美供应链结构，增加本地化装配并减少跨境依赖。与此同时，通过优化库存管理和与客户共担成本等措施，公司有效缓解了外部冲击，增强了供应链的弹性。

从早期通过并购实现市场准入，到逐步建立覆盖研发、制造、服务的全链条体系，保隆的全球化布局已深度嵌入全球汽车产业生态。这一模式不仅提升了保隆抵御外部不确定性的能力，也为其从零部件供应商向系统级解决方案提供者的转型奠定了基础。

组织进化： 从创始人主导到系统化管理的跨越

在创业初期，保隆资源相对匮乏，张祖秋几乎参与了所有的决策，从产品开发到客户谈判，再到生产运营，都亲自把关。这种“亲力亲为”的模式为团队灌输了务实、专注和客户导向的文化，让保隆在初期能够快速响应市场需求。虽然依赖创始人个人判断，但这种方式也为保隆的早期发展奠定了基础。

进入21世纪后，随着TPMS研发、海外并购、上市筹备等多重战略任务的并行，以及全球化进程的加速，企业复杂度急剧上升，原有的管理模式逐渐无法应对复杂多变的市场需求和技术创新带来的挑战。张祖秋意识到，只有通过制度化、规范化的流程和结构，构建一个能够自我驱动、动态适应的管理体系，才能保证保隆在全球竞争中持续创新。



为此，张祖秋推动了保隆管理体系的全面改革和升级，建立并实施**以丰田TPS为基础的保隆版BPS精益生产体系，整合质量屋、信息系统和全价值链交付系统**。通过这一系统化的管理方式，保隆不仅强化了团队协同与共同决策，还优化了组织架构，使其在面对市场变化与外部环境的挑战时能够保持更强的灵活性与适应力。

随着保隆规模的扩大，张祖秋还注重构建稳定的核心团队。他在保隆上市前实施了核心员工持股计划，让保隆的发展与员工的个人利益紧密结合。通过这种

方式，张祖秋不仅确保了企业的稳定性，也让团队成员与公司长期发展目标更紧密地绑定在一起。

在全球业务拓展中，张祖秋逐步推动跨部门协同决策机制，建立了**以技术、法务和海外运营为核心的多部门联合流程**，提升了决策的科学性和效率。同时，他提出在并购与国际化过程中，要用好本地管理层，而不是依赖派驻人员管理。他认为**信任与资源支持是跨文化融合的关键**：通过给本地团队更多自主权与发展资源，不仅能化解文化偏见和信任顾虑，还能让他们真正融入保隆的全球体系。

此外，保隆的企业文化也在跨文化管理中发挥了重要作用。“负责、上进、分享 (Responsible, Enterprising, Sharing)”的果园文化在全球各子公司中被广泛传播，并根据不同文化做适度调整。以北美为例，保隆保留了这些价值观的普适部分，同时结合当地文化特点进行在地化调整，使企业文化既保持一致性，又展现出灵活的适应性。

依托这套制度化与文化相结合的管理体系，保隆逐步形成了面向全球市场的组织韧性，不仅能够多变的的外部环境中保持稳定运作，还为其持续创新和长期发展奠定了基础。

对全球企业家的启示

①以刚需与合规为锚，做高壁垒升级

聚焦受监管、安全与可靠性等刚性场景，保持稳定研发投入，实现由部件向系统与平台的能力上移；在关键技术规格与接口标准中提升影响力，夯实准入与议价基础。

②进入与供给双轮驱动，打造韧性供应链

以并购或合资快速获取客户关系与质量体系，在地装配满足原产地与合规要求并提高交付确定性；以近岸与低成本产能协同，平衡成本、税负与中断风险，提升整体韧性效率。

③从创始人驱动转向系统驱动，工程化风险管理

以流程与授权取代个人驱动，建立合规前置的项目台历与复盘机制；运用资本纪律与情景预案管理利率、汇率、关税与出口管制的不确定性，实现跨区域的稳定复制与增长。



韦海军与大观资本： 全球化浪潮下的 投资新范式

韦海军 Joe Wei

新国大EMBA第29班校友
大观资本创始合伙人



在全球化与技术变迁的背景下，韦海军基于对市场周期的观察，提出一套早期投资分析方法论，围绕“三层市场模型”（来源地市场为基础—新兴市场为增量—发达市场用于验证）与“三阶段品牌全球化路径”（拥抱生态—助力生态—开创生态）展开，以支持企业在复杂国际环境中实现发展。相较于关注短期市场波动，大观资本更倾向于投资产业价值链中具备连接与放大功能的“节点型企业”。对全球化企业创始人而言，核心启示在于：跳出本土视角，重建对全球市场的理解；深入目标市场生态，建立可持续的合作关系；以长期视角迭代产品，提升全球竞争力。

大观资本成立于2016年，是一家专注于“All in出海”战略、面向全球市场的创业投资机构。该机构以“助力中国新生代创业公司成长为具有全球影响力的独角兽企业”为愿景，投资项目已覆盖北美、东南亚等多个地区。其代表性案例包括：短剧领域代表企业九州文化、出海游戏开发商海彼网络、北美餐饮SaaS企业MenuSifu、东南亚支付企业Paycools、南非物流与电商平台Buffalo、跨境电商企业星商网络，以及全球网红运营服务商卧兔科技等。

创始人韦海军曾投资包括musical.ly（后被字节跳动

收购并发展为TikTok）、美国本土新闻应用News-Break、临期食品销售平台好食期、WiFi万能钥匙等数百家企业。大观资本所投项目多具有行业前瞻性，这一方面源于其对产业周期趋势的把握，另一方面也体现了投资团队在早期识别新兴细分领域机会的能力。

此外，大观资本发起成立了全球规模最大的出海创业者社群“出海同学会”，服务于全球华人出海企业。在ChatGPT发布同期，大观资本启动了专注于人工智能与出海领域的美元基金，展现出在关键趋势节点前瞻布局的能力。

大观的全球化 “三层战略模型”

后疫情时代，全球经济面临诸多不确定性。本地市场竞争加剧，许多行业面临增长瓶颈与“内卷化”压力，而中国互联网行业在过去发展中积累的“工程师红利”为部分企业提供了人才与技术基础。同时，企业的业务边界逐渐模糊，“本地机会”与“全球机会”相互融合。在这一背景下，越来越多企业开始寻找新的市场空间，并逐步从出海探索转向全面拥抱全球市场。

基于这一趋势，韦海军带领大观资本将投资重点聚焦于以全球化为目标的创业者。如何准确识别具有全球化潜力的项目，并根据其发展阶段制定相应的扩展路径？针对这一挑战，韦海军提出“三层市场模型”，即“以来源地为基础—新兴市场为增量—发达市场为验证”，为不同阶段的企业提供全球化发展的路径指引。

第一层：以来源地为基础。尽管企业在当地市场面临激烈竞争，但这一市场通常是企业初期资金、供应链和流量的主要来源。同时，来源地市场往往具备相对成熟的产业方法论与技术体系，许多商业模式和产品形态正是在这类竞争环境中逐步形成。例如，短剧产业能够实现快速迭代，与中国本土成熟的网文生态和短视频基础设施的长期积累密切相关。

第二层：以新兴市场为增量。东南亚、拉美等地区的互联网渗透率仍有提升空间，用户需求尚未饱和，人口结构呈现年轻化特征，为企业提供了新的增长机会。在这些市场中，企业可逐步建立运营规模，并积累本地化经验。例如，跨境电商与营销服务企业卧兔，通过在新兴市场的持续拓展，实现了早期业务的良性循环。



第三层：以发达市场为验证。北美、欧洲等市场具有较高的用户付费能力与较为规范的竞争环境，可作为检验企业全球化能力的重要参照。这些市场对产品能力、组织运营、合规性及用户体验等方面设有较高标准。能够在此类市场持续经营，通常表明企业具备了应对全球竞争的综合能力。例如，一站式餐饮SaaS服务商MenuSifu专注于北美“亚洲餐饮”市场，通过

技术产品与服务体系的持续优化，实现了在本地市场的稳定运营，体现出其全球化策略的阶段性成果。

通过构建“来源地为基础—新兴市场为增量—发达市场为验证”这一多层次战略模型，大观资本在投资布局中减少了对单一市场的依赖，为企业全球化进程中的风险分散与可持续增长提供了支持。



“常识”法则与“节点型”企业的筛选：大观的投资哲学

在全球化进程中，企业往往容易受到短期风口吸引，忽视长远的战略布局。对此，韦海军认为，创始人的心态与决心很关键。与其期待某种捷径或速成之法，不如回归商业常识，基于当地环境、国际形势和企业实际，稳步推进国际化创新。在任何市场创业都充满不确定性，而真正可能导向成功的路径，是将有价值、有意义的事情做好。

这一理念也反映在大观资本的投资逻辑中。所谓“常识”，是指从历史经验和科技趋势的演进中识别机会，避免盲目追逐短期热点，回归产业发展的底层逻辑。以专注短剧的九州文化为例，其近年来的快速增

长并非偶然，而是基于“网文+短视频+移动支付”三重基础设施的共同演化：碎片化内容改变了传统叙事方式，短视频更容易抓住当代观众的注意力，微付费模式则完成了商业闭环。大观资本较早识别出这一趋势，提前布局短剧内容工业，抓住了本轮机遇。

理念之外，真正的挑战在于如何在有限的资金范围内，识别那些具备高回报潜力、估值合理的项目。为此，大观资本提出“节点型企业”的筛选逻辑，即重点关注那些在产业链中处于关键位置，并能够放大资源价值的企业。

这一理念也反映在大观资本的投资逻辑中。所谓“常识”，是指从历史经验和科技趋势的演进中识别机会，避免盲目追逐短期热点，回归产业发展的底层逻辑。以专注短剧的九州文化为例，其近年来的快速增长并非偶然，而是基于“网文+短视频+移动支付”三重基础设施的共同演化：碎片化内容改变了传统叙事方式，短视频更容易抓住当代观众的注意力，微付费模式则完成了商业闭环。大观资本较早识别出这一趋势，提前布局短剧内容工业，抓住了本轮机遇。

理念之外，真正的挑战在于如何在有限的资金范围内，识别那些具备高回报潜力、估值合理的项目。为此，大观资本提出“节点型企业”的筛选逻辑，即重点关注那些在产业链中处于关键位置，并能够放大资源价值的企业。

根据韦海军的观察，从企业阶段来看，当前推进全球化的企业大致可分为三类，并各自面临不同挑战。第一类为超大型企业，其首要挑战在于应对地缘政治紧张带来的不确定性，这类风险容易引发市场情绪波动，也会在政策与合规层面带来实际压力；第二类为中型企业，这类企业通常已具备清晰的盈利模型和稳健的财务表现，其目标在于实现规模化增长与品牌升级，但在本地化运营和全球品牌建立中仍面临较高壁垒；第三类企业为初创企业，其发展多由内在增长需求驱动。其对北美等成熟市场的关注，主要源于突破区域限制的诉求。相较于前两者，这类企业的全球化探索往往较少受到地缘波动的直接影响，但受限于体量，持续成长能力略显不足。



面对这三类投资标的，大观资本将“节点型企业”作为重要投资依据。此类企业在产业链中承担承上启下的功能，能够通过优化资源配置提升整个生态的效率。例如，MenuSifu在北美“亚洲餐饮”生态中通过提供POS、支付与供应链一体化服务，成为推动行业数字化转型的关键节点；卧兔通过整合全球红人资源，帮助中小品牌实现跨文化传播，形成外溢影响力；Shoplazza则通过独立站解决方案，助力中小卖家降低对大型平台的依赖，提升全球化运营能力。

“节点型企业”的核心价值在于其资源整合与生态连接能力。这类企业往往表现出较强的周期适应性和业务延展性，更可能实现持续成长，也因此成为韦海军与大观资本重点关注的标的。在这一过程中，大观资本不仅助力企业释放商业价值，也通过系统化的投资视角，持续发掘并增强其长期潜力。

本地化与全球文化共振：投资背后的文化力量

在全球多元文化的商业环境中，真正打动人的不是生硬的输出，而是真诚的共鸣与融合。这不仅关乎企业如何走向世界，也关系到其能否在全球市场找到定位并赢得人心。企业能否与不同地区的用户建立情感连接，愈发取决于其是否愿意倾听、理解，并以在地而亲切的方式表达。

在投资实践中，韦海军尤为重视这一点：**评估一个项目的全球化潜力，既要看市场适应力，也要看其是否愿意融入当地文化，并与用户共同创造新的文化体验。**

以九州文化的全球实践为例，其通过本地团队与创作者协同共创，以当地语言与情境对短剧内容进行二次开发，在尊重本土审美与合规框架的前提下实现内容增值；同时在商业模式层面灵活适配（如分集解锁、会员组合等），既降低体验门槛，也增强用户对内容的情感认同与长期参与。大观资本所支持的企业，正通过此类文化共创机制，与全球用户建立信任，形成可持续的连接，并在跨文化生态中与用户共同成长。

回到策略层面，韦海军认为，品牌全球化的具体推进大致呈现为三个渐进阶段。**第一阶段为“拥抱生态”**，即理解并融入目标市场现有的流量体系与商业规则。例如，部分跨境电商借助TikTok快速进入北美年轻用户市场；**第二阶段为“助力生态”**，即在既有生态中提供系统化服务能力。例如卧兔为跨境品牌提供红人营销支持，提升其用户触达效率；**第三阶段为“开创生态”**，即在深度合作的基础上通过平台化扩展自身影响力，逐步构建可控的生态体系。例如MenuSifu通过打造“亚洲餐饮”数字生态，推动了北美传统餐饮支付与管理模式的转型。

此外，一些初创企业容易将本地化简单理解为语言转换或界面调整，而有效的本地化需覆盖三个层面。首先，产品逻辑应适配目标用户的操作习惯与支付流程。例如，MenuSifu在系统中兼容多税制、多语言与



多元支付环境；其次，价值观传递应能够跨越文化差异，建立共情。例如，九州文化通过“小人物逆袭”这类具有普遍性的叙事框架，增强用户情感共鸣；第三，应充分理解本地文化中的敏感符号与语境特征，避免表达误差。如九州文化在北美市场开发短剧时，即融合了本地喜剧、悬疑等元素，在华语叙事基础上增强跨文化接受度。

从投资与运营角度看，韦海军认为文化内容类项目有必要从单一“作品逻辑”转向“体系逻辑”。在平台层面，企业可借助技术工具与标准化流程提升内容生产效率；在IP开发方面，可以热门内容为起点，拓展包含剧集、漫画、小说、游戏联动的多模式IP矩阵；在推进全球化过程中，还应从立项初期就考虑国际市场的文化接受度，而非完成创作后再进行本地化调整。

对全球企业家的启示

①跳出本土视野，系统理解全球市场格局

当前企业已难以仅依靠本土市场维持长期增长。大观资本的“三层市场模型”提供了一条分阶段全球化路径：企业可首先巩固本土基础优势，继而拓展新兴市场以获得增量用户与运营经验，最终通过在发达市场的实践验证综合能力。全球竞争力的核心在于对不同市场结构特征的深刻洞察与灵活适应，而非简单复制原有模式。

②深耕本地生态，建立可持续的跨文化运营能力

全球化并非简单实现产品或服务的本地化“翻译”，而需要企业深度融入本地生态，建立跨文化共鸣。在这一过程中，企业应当超越表层的语言与界面适配，从产品逻辑、价值观传递和用户语境等维度进行系统化调整与优化。具体而言，在产品阶段需充分考虑目标市场的支付习惯与文化敏感点；在品牌传播中需构建能够引发跨文化共情的沟通机制；在内容创作方面应主动吸纳在地文化元素，融入多元表达风格，实现与当地市场的融合。

③重视常识，从历史经验与技术演进中识别趋势

面对市场短期波动与风口诱惑，回归常识与长期规律显得尤为重要。在韦海军看来，企业可从历史经验与技术演进中洞察真正具备持续价值的方向，避免盲目追逐热点。这一思路有助于识别产业链中关键的“节点型企业”，理解产业底层逻辑，从而在不确定环境中实现稳健发展。在AI技术驱动的新周期中，韦海军以基于常识与长期趋势的判断方法展开投资布局，重点关注人工智能与产业融合、具备真实场景价值的项目，这一框架帮助他在快速变化的技术浪潮中捕捉本质性需求与机会。



从Castbox到AI 产品矩阵的破局之路

王小雨 Renee Wang

新国大EMBA第31班校友

Guru Network 创始人/CEO



从播客平台Castbox起步, 面对音频变现与巨头竞争的压力, 王小雨引入“Why × Why Me”的评估模型筛选赛道, 推动Guru Network战略转型, 构建起覆盖175个国家、50余款产品的数字媒体与娱乐 (Media & Entertainment, M&E) 和AI产品矩阵。面对AI浪潮, 她不仅推动技术接入, 还带领组织从“AI-enhanced”迈向“AI-native”, 将创新能力融入公司文化与协作机制之中。王小雨的故事提醒全球企业家, 全球化不仅是市场拓展, 更是战略转型: 从单点到矩阵, 从功能到基因, 从管理到文化。

Guru Network成立于2016年, 并在同年推出了播客应用Castbox。凭借出色的用户体验, 该应用赢得来自135个国家用户的青睐, 相继获得Google Play编辑精选、2016年“年度趋势应用”“最具娱乐性应用”与2017年“安卓杰出应用”等奖项。在短短几年内, Castbox全球注册用户突破5,000万大关, 月活跃用户峰值达到500万。在此基础上, Guru Network稳步发展, 已拥有超过50款产品, 覆盖全球175个国家, 总下载量超过10亿次。

从Castbox到多元化休闲游戏与AI产品生态

在外界看来, 王小雨是一位兼具跨学科背景与创业精神的女性创始人。她在北大攻读心理与数理统计双学位期间, 自学编程并成为独立安卓开发者, 由此开启了互联网产品的创业之路。2015年前后, 随着移动互联网的普及, 各类内容平台快速涌现, 尤其是视频平台吸引了大量关注, 成为许多企业战略布局的重

点; 相比之下, 王小雨发现, 音频内容领域发展相对缓慢, 市场上缺乏优秀的播客应用。然而, 音频内容适用于多种生活场景, 如通勤和休闲。基于这一洞察, 王小雨于2016年带领团队开发了Castbox播客平台, 专注为发达国家, 尤其是美国市场的安卓用户提供高质量的播客内容。

在她看来，“一开始就选择发达国家作为发展的市场，是源于内容和文化产业的势能”，而且相对较少的音频竞争为新兴平台提供了更大的发展空间。凭借出色的产品体验和精准的用户洞察，Castbox迅速赢得市场认可，在不到两年时间，注册用户超过5,000万，月活跃用户约400万。2017年，Castbox获评“安卓杰出应用”，并相继获得SIG、IDG、金沙江、启明与真格等多家投资机构的资金支持。



但彼时Castbox的商业化模式并不清晰。一方面，由于音频内容的沉浸特性，广告插入影响用户体验；另一方面，音频广告缺乏视频广告的视觉表现和互动性，导致广告主投放意愿较低，单次广告收益也远低于视频平台。此外，在用户付费习惯尚未形成的环境下，订阅模式难以提供稳定收入来源。

在Guru Network成立的第三年，行业竞争格局的剧变又进一步制约了Castbox的发展。2018年，谷歌推出自有播客平台并借助Android生态实现分发优势；与此同时，Spotify累计投入逾10亿美元布局播客领域，并签约包括Joe Rogan在内的头部创作者以建立独家内容壁垒，迅速垄断了大量优质创作者资源。

起初，团队希望将Castbox打造为综合性音频平台，但随着Spotify、Google、亚马逊等巨头陆续进入市场，竞争格局迅速加剧。面对内容端遭遇资源挤压、渠道端丧失流量优势的难题，王小雨意识到，继续坚持单一产品策略难以支撑长期发展，公司转型刻不容缓。

Castbox早期以“save time”为产品理念，主打通过精选播客内容帮助用户高效获取信息，实现“边听边学”的时间管理。随着用户使用行为数据的积累，团队分析发现，与提升效率相比，用户更倾向于将音频内容作为休闲娱乐方式，“kill time”类内容展现出更强的用户粘性和商业化潜力。于是，**王小雨决定将产品开发转向更具商业潜力的多元化媒体与娱乐 (Media & Entertainment, M&E) 领域，并探索不同场景下的内容消费模式。**



在复盘Castbox项目积累的经验后，王小雨带领团队建立了一套严谨的产品立项流程，关注两个关键维度：一是市场需求（Why），即产品是否解决了真实的用户痛点；二是团队能力（Why Me），即团队是否具备相应领域的知识和资源。

通过“Why x Why Me”的评估框架，Guru Network筛选出极具潜力的细分市场，已孵化50余款产品，并逐步形成一个横跨多个市场并拥有稳定现金流的产品矩阵，总下载量超过10亿次。其中，多款休闲游戏在美国、日本与英国等主要市场的应用下载榜中位列前十。



从组织架构到文化建设：创始人如何驱动AI转型

创始人特质往往影响着企业文化。即使工作繁忙，王小雨也保持高度专注并不断学习。这种强烈的探索欲与自我迭代的习惯，影响了Guru Network的业务发展，也塑造了Guru Network的组织文化。

Guru Network作为一个多产品矩阵型公司，一直保持快速试错和迭代。在生成式AI兴起之初，团队便迅速推出聊天机器人、AI图像、AI视频等多种AI产品，并在不同语种和市场进行测试。从最初以Castbox为核心的单一产品公司，到如今支持数十款产品并行发

展的矩阵组织，Guru Network完成了产品结构和组织能力的系统升级。

在最初以Castbox为核心的阶段，团队围绕一个主产品进行职能分工，各部门协作紧密、目标统一。但随着公司进入多产品并行孵化的新阶段，这种模式逐渐显现瓶颈。如何在有限的人力规模下，支撑数十款产品的研发与迭代，成为Guru Network转型过程中面临的关键挑战。



为此，Guru Network搭建了“大中台”体系，将UI设计、研发、测试和运营等核心职能进行整合复用，实现资源共享和标准化协同，大幅缩短了产品从立项到上线的周期。借助该体系，团队无需显著增加人力就能支持50款以上产品的并行推进，这也为2023年AI浪潮初期快速推出多款AI产品奠定了基础。

然而，比起组织架构的升级，王小雨更看重组织文化的建设。她认为，企业真正的成长，须源自一个允许试错、鼓励探索的安全环境。这种认知构成了她对“founder mode”（创始人模式）的独到诠释：**创始人应为团队创造心理安全的试错空间，并在关键时刻支持团队成长。**

在她看来，卓越的管理之道在于平衡，一号位既要尊重个体的专业边界，又要勇于承担组织风险，成为团队成长的托举者。“靠恐惧、焦虑或者KPI去驱动，并非长远之计，让员工有安全感，本着好奇心去探索、去试错，企业才能长久地保持活力与创造力”。这种文化哲学，也正是互联网媒体与娱乐企业的核心竞争力所在。

而这一文化理念，并不止停留在管理思维层面，也落实在了AI转型的组织实践中。作为技术驱动型企业的领导者，**王小雨推动的AI转型并非仅限于技术部门，而是一场全员参与的组织变革。**她带领团队创造了“探索式学习”机制，例如，定期举办全员AI应用挑战赛，鼓励员工立足本职业务，用AI工具解决实际问题。

这些赛事不设准入门槛、弱化结果考核、突出参与价值，既消解了员工对新技术的畏难情绪，又促进了跨部门的AI经验共享。在这一机制下，王小雨推动员工从被动学习转向主动应用，将AI真正融入日常业务场景，为Guru Network打造面向未来的AI-ready文化奠定了基础。



从“AI-enhanced”到“AI-native”： 文娱产品的未来图景

当前，许多产品团队急于“接入AI”，大多数所谓的创新，仅停留在“加一个AI功能”的层面。这类“AI-enhanced”产品，往往是在原有结构上叠加一个助手插件、生成模块或推荐引擎，逻辑上仍是旧产品的延展，其问题不在于这些功能有没有用，而在于用户怎么用、系统如何响应、数据如何流转，本质上都没变。

所谓“AI-native”的产品，则是另一种逻辑起点。它不是在已有结构上“加AI”，而是反过来，从AI能力出发，设计出全新的交互路径和系统架构。这类产品并不多见，大多数还停留在概念探索阶段，甚至连行业共识都未形成。在王小雨看来，AI的意义远不在于“工具升级”，它将给人类社会带来颠覆性的改变。例如，在医疗诊断、个性化治疗和老年护理等领域广泛应用AI后，人类将有极大可能获得更长的寿命、更

少的体力劳动和更多的闲暇时间。“这意味着越来越多的人将拥有前所未有的闲暇时间，”王小雨说，“而人们也会将越来越多的时间转向娱乐。”

这些变化将改变人们对内容消费的需求。人们可能不再满足于浅层次的碎片化娱乐，而更加关注沉浸式和互动式体验。在这种趋势下，娱乐产品将面临新的机遇，它们的角色也可能由争夺短暂注意力的工具，转变为满足用户深层需求的媒介。

为此，Guru Network运用在娱乐领域的经验，探索AI与内容的融合。目前在推出的50余款产品中，已经出现了部分具有AI原生特征的产品雏形。在王小雨的带领下，Guru Network将继续发掘AI与媒体娱乐结合的机会，开发面向未来的产品形态。



对全球企业家的启示

① 创造安全的试错空间，培养“敢错文化”

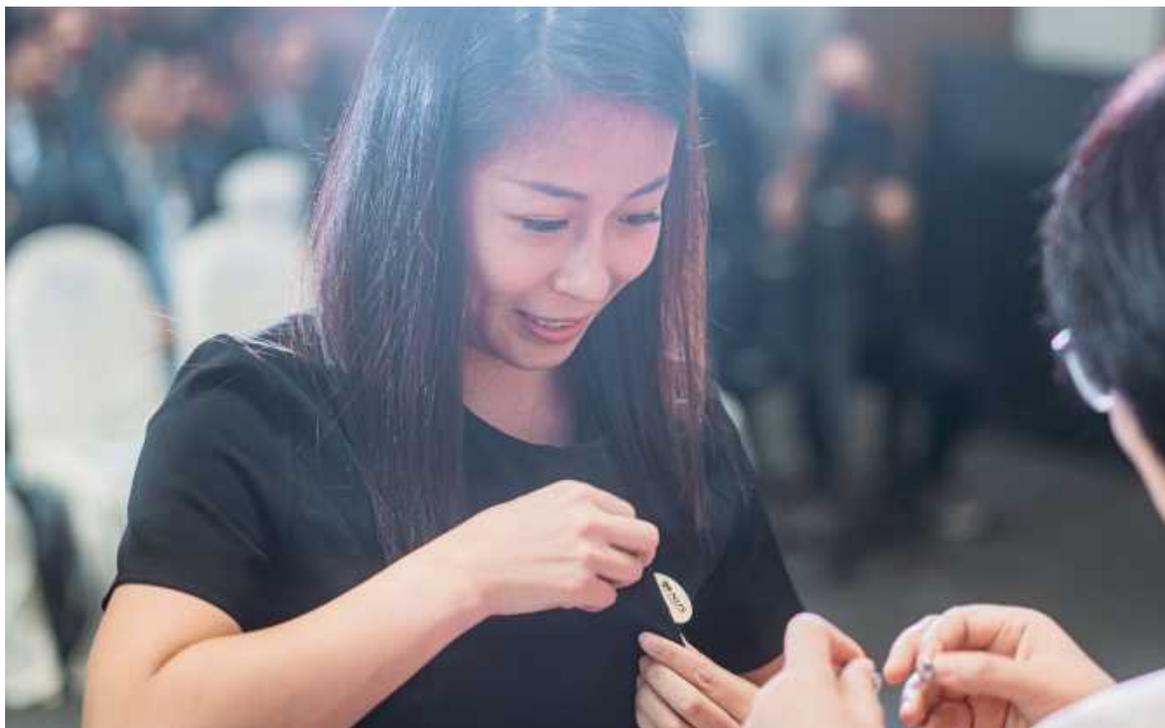
王小雨认为，创始人需要尊重员工的个体边界，并在关键时刻支持团队、给予信任和试错的空间。这种容错文化可以让团队在高强度迭代和跨地域协作的复杂环境中持续创新。尤其在AI加速和市场不确定性并存的时代，建立容错机制、激发个人探索精神，对于组织保持长期生命力至关重要。

② 从单点爆款到多元矩阵，用系统视角匹配真实需求

从Castbox到如今50余款产品的文娱矩阵，Guru Network的扩张并非线性推进，而是基于“Why × Why Me”这一独特的产品立项模型：既有效识别真实的用户需求，又清晰判断自身能力边界。对于志在全球的企业来说，这种矩阵化思维的关键不在于铺得多广，而在于以快速试错机制分散风险，捕捉不同市场机会。当产品战略、组织能力和企业文化协同一致时，企业才能实现从单点爆款向结构性增长转变。

③ 让AI成为组织的“第二生产力”

AI不是锦上添花，而是重塑竞争格局的底层能力，它所带来的变化远不止于效率提升或成本优化。更深远的影响在于，它促使企业重新审视自身的文化基因、管理逻辑和人才结构。在许多公司仍将AI视为技术工具时，Guru Network已将其系统地融入组织战略，以推动公司转型与发展。王小雨建议，企业应主动发现并支持那些理解AI、愿意探索AI的员工，为他们提供资源和支持，使AI能力真正渗透到组织内部。当AI成为组织的“第二生产力”时，其真正价值才能显现。



以科技赋能， 打造面向全球商家的 跨境电商SaaS平台

李俊峰 Jeff Li

新国大EMBA第32班校友

Shoplazza (店匠) 创始人/CEO



凭借在搜索和国际化业务方面的经验，李俊峰于2017年创办了跨境电商SaaS平台——Shoplazza (店匠)，其总部位于加拿大多伦多，致力于为全球中小型商家提供一站式电商解决方案，涵盖建站、支付和营销等服务。通过不断优化运营模式和AI赋能，Shoplazza推动了在线零售业务的国际化发展，业务已覆盖北美、西欧、中东、拉美、亚太和非洲等多个区域，并为全球电商基础设施建设提供了重要支持。

打造全球化电商SaaS平台不仅是提供工具，更是从海量独立电商出发，优化在线零售的服务格局。面对已具先发优势和国际化根基的竞争对手，如何聚焦中小商家的需求，打造具有全球适应性的SaaS平台？在AI技术持续发展的背景下，新兴企业如何利用科技跨越本土差异，在北美等市场建立长期信任？李俊峰带领Shoplazza通过平台化思维与技术创新，为商家提供了更为灵活和可持续的解决方案。

面向被忽视的中小商家， Shoplazza如何打开全球市场

2017年前后，互联网基础设施日趋成熟，越来越多的制造商和品牌商家开始拓展国际市场，独立站点的流量也随之快速增长。来自中国及周边制造集群的中小商家迎来开展国际零售的机会，但不少商家仍面

临三方面挑战：**找不到合适的网站工具，缺乏跨境运营的经验，难以独立孵化品牌。**李俊峰意识到，这正是跨境电商热潮中SaaS服务的“结构性缺口”，为本土化平台切入全球市场创造了条件。

早在十年前，在独立建站工具这一赛道上，就已经有海外平台Shopify占领先机。但李俊峰深入观察后发现，Shopify的商业模式仍存在一些短期内难以改善的核心痛点。一是本地化支持不足，缺乏多语言客服团队，对非英语地区用户而言存在明显的语言与服务障碍。二是其业务拓展偏好大宗客户，对快速增长的中小商户缺乏有效的响应与成长扶持机制。三是缺乏“从0到1”的实操支持体系，许多潜在用户对自主建站仍存在技术信任焦虑，难以顺利迈出第一步。



2017年，李俊峰依托国际化业务中的经验积累，以“服务为先”的产品哲学，创立了跨境电商平台Shoplazza，专注为中小商家提供本地化、可落地的解决方案。在李俊峰看来，真正的竞争力首先来自一支熟悉本地化需求的技术团队，能够快速交付可实战运营的品牌站点，大幅降低中小商家的入场门槛。与此同时，Shoplazza在跨境收款和客户营销方面的深耕，也为商家长期增长提供了重要支点。

针对跨境收款与合规经验不足的普遍痛点，Shoplazza组建了专项客服与技术支持团队，从账户开通、渠道配置，到后续资金结算与风险防控，都提供一对一服务，帮助商家接入国际主流支付通道，避免因技术或合规障碍错失交易机会。这种全流程介入的支持，大大缩短了商户上线周期，让中小商家在陌生的海外市场也能拥有安心、安全的交易渠道。

在解决了交易端的安全与合规之后，Shoplazza将更多精力投入到帮助商家实现可持续的业务增长。李俊峰深知，稳定的交易只是起点，稳定的客源才是长久之道。做SaaS平台，既要保持产品竞争力，更要为客户的营销增值。Shoplazza自创立起就坚持引导卖家做可持续的复购生意，而非只依赖一次性的新客转化。

平台通过内置会员体系、AI标签分类、大数据精准分析，以及AI自动生成折扣码等工具，协助商家针对不同客群定制差异化营销策略，提高整体复购率和单个客户价值。以往需要专业运营才能完成的分析工作，如今借助数据透视和AI自动化即可直观呈现，让商家能更高效地利用营销预算，形成品牌与消费者的长期联结。

如今, Shoplazza已服务全球超过50万客户, GMV达到20亿美元, 估值超过6亿美元。客户主要来自中国大陆、香港, 以及越南、摩洛哥、南非等地; 约40%的产品销往北美, 近30%销往欧洲, 澳大利亚、中东和日本等市场也有买家。这些业绩体现了Shoplazza在全球市场的竞争力和增长潜力。



跨越本土差异, 从技术平台到业务伙伴的信任跃迁

北美, 尤其是美国, 是全球最成熟、最具消费能力的电商市场之一, 也是Shoplazza客户销量最高的零售市场。为何北美市场如此受跨境电商关注? 李俊峰观察到, 北美地区不仅人均可支配收入高, 互联网的普及亦早早培养了消费者线上购物的习惯。在疫情期间, 亚马逊等大型电商供应不足, 许多需求被导向独立站点, 跨境电商由此迎来更高关注度。对想要实现销售额稳步增长并维持较高利润回报的商家而言, 北美已成为关键目标市场。

然而, 北美市场的高客单价与高复购率, 也对跨境电商的运营模式提出了更高要求。要在这里站稳脚跟, 商家不仅需要打造知名度和持续的品牌建设, 还要针对不同客群进行精细化运营。而本土消费者对服务质量和响应速度的极高要求, 也意味着SaaS平台必须提供稳定的服务、灵活的规则以及快速的响应, 才能在长期竞争中积累口碑、赢得信任。



正因如此，北美市场常被视为检验服务能力的关键市场。李俊峰认为，如果能在这个严苛的市场打造出高标准的服务模型并赢得客户信赖，那么将这些经验复制到其他市场将有助于提升拓展成功率。

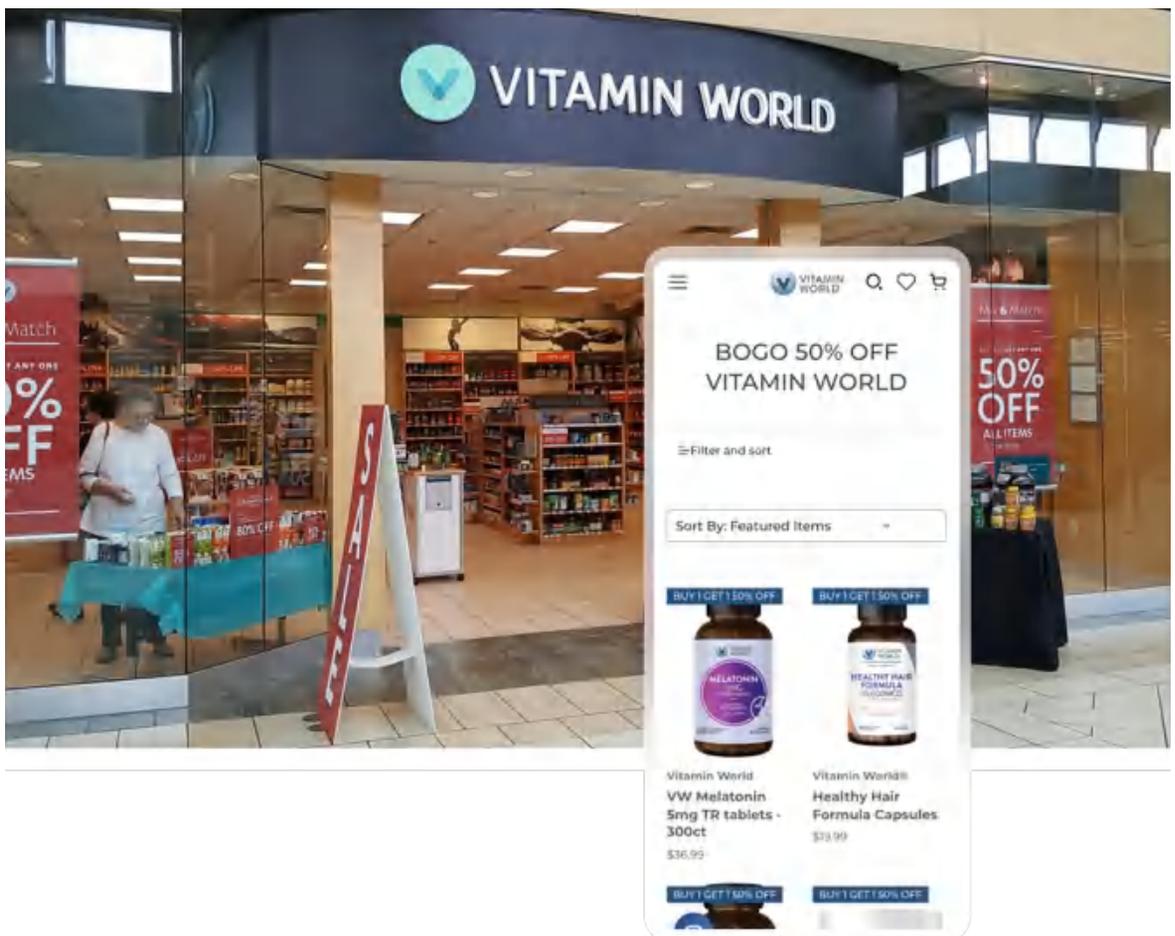
在Shoplazza的众多客户中，Vitamin World是一家专营保健品的美国连锁品牌，在北美拥有大量线下门店和成熟的客户群体。然而，在与其接洽并深入业务流程时，李俊峰发现，这家企业的数字化体系由多达6家不同的服务商“拼接”而成，线上商城、线下系统、会员管理、支付通道、营销工具各自为政，这样的服务模式造成了三大核心痛点。

其一，是数据割裂。门店与线上的各类交易记录和库存数据难以同步，运营人员无法实时掌握销售大局。**其二，是协作低效。**不同系统之间缺少接口，任何业务调整或升级都需要多方协调，耗时长、成本高。其

三，是权责不清。一旦出现支付延迟、数据丢失等问题，很难明确是哪家服务商的责任，售后响应迟缓。

李俊峰认为，虽然这套体系尚未直接削弱Vitamin World的运营成效，但在一定程度上制约了品牌个性化营销。对客户而言，他们迫切需要的不只是一个电商平台，而是一个能够打通线上线下，整合支付与营销，同时提供持续本地化服务支持的SaaS合作方。

在北美市场，这样既具备技术整合能力，又能提供实地技术辅导的服务商极为稀缺，这正好成为Shoplazza展示差异化优势的契机。面对Vitamin World六家服务商相互割裂的局面，Shoplazza的“业务协同”理念与其整合需求可谓一拍即合。Shoplazza团队为其定制了一套“六合一”综合平台构架，不仅整合了原本各自为营的零售资产，也让数据实现实时互通，业务管理效率和运营响应速度得到了显著提升。





在实施过程中，Shoplazza并未止步于技术交付，而是充分发挥其在北美积累的本土运营经验，为Vitamin World配备专属客户成功团队，从方案规划、系统落地、员工培训到全链路测试，均提供“端到端辅导”，并在成功上线后持续跟踪，及时处理运营疑难，确保商家体验无虞。这样的深度合作让Vitamin World不仅顺利完成了一体化整合，更确保品牌将更多的资源集中在营销投放与业务拓展。凭借Shoplazza提供的营销工具与支付链路，Vitamin World成功推动线上流量增长，进一步提升了复购率与用户黏度。

李俊峰认为，客户的正反馈不仅能转化为平台的短期经济收益，更能促成长期的合作与信任。“Shoplazza不是作为乙方卖给你产品，而是成为你的一个商业伙伴，不断地去给你建议，站在你的角度看问题，帮助你把业务迭代得更好。”不止于单纯做技术平台，而是一路发展为值得信赖的业务伙伴，这也是Shoplazza在跨境服务领域的核心竞争优势。



AI如何赋能服务型SaaS平台，实现可持续增长

到2025年，AI已深度融入企业 workflow，各类AI客服与AI分析师等Agents层出不穷。AI迅猛发展的背后，是大语言模型高额的训练成本要求与专门化部署的技术力要求。其中真正的挑战在于，如何让AI为平台创造可持续发展的商业价值。李俊峰认为，SaaS是AI基建的重要组成部分。对于资源有限的创业公司，必须运用技术开发上的“杠杆思维”，把有限的投入集中在能撬动关键业务流程的场景上。

在系统设计层面，Shoplazza早早为SaaS平台部署了AI Agent的实验方案。在传统业务场景中，商家的复杂需求往往需要多名客服协作解决，而AI Agent可以将其拆分为更小的任务单元。例如，在订单跟踪环节，将库存盘点、快递查询、回复生成等环节交由不同的Agent处理，大幅提升了客服团队的响应效率与

回复质量。同时，Shoplazza还为未来的业务拓展规划了MCP(Model Context Protocol)server，这一标准化协议作为多模型、多工具协作的底座，一旦搭建好框架，外部更多有创意的团队就能基于这一体系，实现不同业务场景的自动化部署。

在应用落地环节，Shoplazza聚焦跨境商家的高频痛点，通过多样化工具助力商家降本增效。如平台为客户提供AI商品文案与素材生成功能，自动将中文商品描述和图片文案翻译成多国语言，降低跨境销售的语言门槛，大大提升商品上架速度。此外，结合AI Agent后台分析的客群偏好与流行趋势，AI应用还能生成定制化商品，帮助商家提升竞争力，从而增强平台的整体运营能力。



除了这些面向跨境核心流程的应用外，Shoplazza在客户服务过程中也催生了新的AI应用。其中，“**图片转刺绣**”就是一个典型案例。有一次，Shoplazza的客户希望将图片快速转换成刺绣图案设计，再制作相关商品。以往这一需求要靠设计师手工完成，无法即时响应。而Shoplazza的技术团队，基于定制模型训练，研发出了可即时完成这一转换的AI应用，实现了消费者“所见即所得”，并显著提升了购买转化率。

进一步挖掘后，李俊峰发现，这一看似微小的功能背后隐藏着巨大的细分市场，B端有学校、企业的文创定制需求，C端则有节日礼品贺卡等消费场景。这一

个小小的AI应用不仅拓宽了Shoplazza的商业视野，也开辟了新的营收增长点。

对李俊峰来说，从不忽视“大公司看不上、小公司做不了”的细分赛道，既是一条商业策略，更是一种生存哲学。差异化来自于深耕自己擅长的领域。在AI这条高速公路上，既要避免“造轮子”产生的算力浪费，更要亲自下场做熟悉场景的定制化应用，才能以最小的产能撬动最大的增长点。AI赋能不只是传统意义上的降本增效，而是要以解决实际问题为最优导向，从效率、设计、转化等多维度入手解决商家疑难，打造可持续的智能增长引擎。



对全球企业家的启示

① 差异化来自务实选择，更来自深度投入

在全球竞争加剧的背景下，真正的市场机会往往存在于被忽视、服务不均的用户群体中。李俊峰提出“学会捡垃圾”的理念，专注中小卖家、跨境早期用户等“非主流客户”，以务实视角挖掘真实痛点，解决“缺工具、缺经验、缺服务”的结构性难题。

这不是一种“做小”的策略，而是一种“做深”的选择。通过聚焦熟悉场景，持续优化服务细节，构建无法轻易替代的信任壁垒，最终实现从边缘切入、稳步放大的成长路径。

② 服务力即竞争力：从工具提供者转变为业务伙伴

SaaS企业赖以生存的不是功能堆叠，而是服务的质量与深度。在陌生市场中，客户最在意的不是价格，而是“谁能真正解决问题”。Shoplazza通过一站式整合、快速响应与本地化落地支持，赢得了如Vitamin World等北美客户的高度信任。对于企业级客户而言，可靠不仅意味着工具稳定，更意味着有人可依、有事能办。这种从“提供产品”到“共同推进业务”的转变，正是服务型SaaS企业建立长期信任的关键。



③ 技术突破不是目的，赋能执行力才是关键

AI等新技术为企业带来了前所未有的潜力，但创造商业价值的关键在于将AI嵌入核心业务流程中，放大团队的执行与创新能力。Shoplazza没有止步于技术层面的挖掘，而是围绕商家的实际痛点，构建可落地的AI解决方案，将其应用于商品生成、智能上架、客服响应等场景，实现从设计生产到在线销售，再到客群维护的全链路赋能，切实提升商家的运营效率与转化水平。这种“看得见、用得上、能落地”的智能运营体系打造路径，启示企业在推动AI落地时，应以核心流程为切入点，通过场景化、可执行的方案实现业务的持续增长。

从算法到提示词， 43 Prompts 的 AI 原生方法

刘岩 Yan Liu

新国大EMBA第32班校友
43 Prompts创始人/CEO
六间房视频集团创始人



2025年，大型语言模型已成为全球科技企业竞争的焦点，相关的人工智能，如提示词工程和智能代理（AI Agent）等概念陆续进入公众视野。作为见证并参与中国互联网30年发展的业界人士，刘岩参与了从Web1.0到Web3.0时代的多次行业变革，并在中美不同数字生态中寻找新的突破口。在经历了包括数字媒体与娱乐（Media & Entertainment, M&E）技术与“数字生命”等领域的历练后，他的新一轮创业聚焦于AI领域的前瞻应用，在延续过往经验的同时，也展现了他对未来趋势的理性洞察与实践探索。

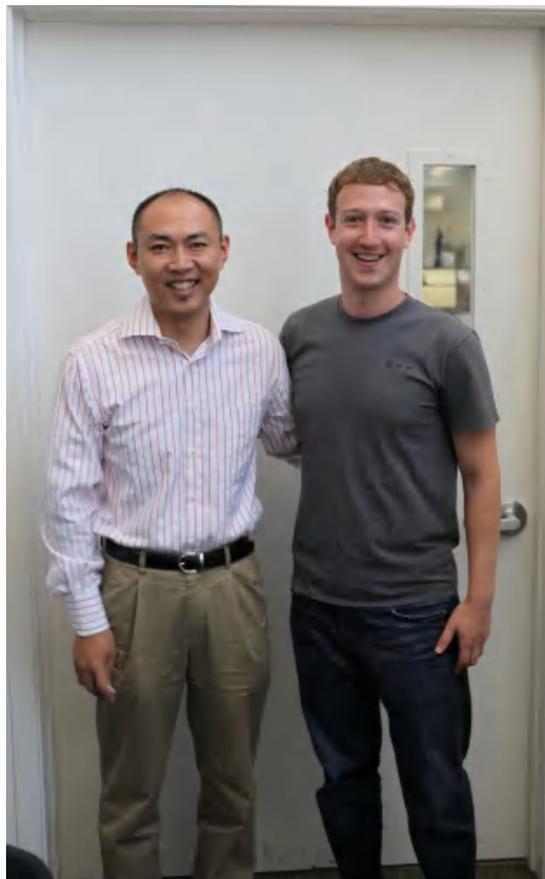
在投身AI领域之前，刘岩曾多次参与中国互联网发展的关键阶段。从宽带接入到在线视频，再到直播等新兴商业模式，他的创业实践与行业演进相互交织，见证并推动了多个重要节点。这些经历不仅体现了互联网普及过程中产业结构的变化，也促使他在长期的实践中形成了对技术周期和产业趋势的独特理解。这种战略洞察，成为他后来投身AI探索的重要基础。

从全球经验到本土模式的创新演进

时间回到1998年，在拨号上网仍为主流、门户网站主导信息分发的Web1.0时代，刘岩便预判出“宽带+内容”将重塑现有的媒体格局，推动图文向音视频转型。为加速这一变革，他创立了**中国首家宽带公司**，通过“以太网入户”实现了“最后一公里”的突破，将下一代互联网基建引入千家万户。彼时，盗版光盘盛行，他便同步推进基础设施建设与内容版权的双重布局，以超前的版权意识为后续在线视频时代的崛起奠定技术与资源基础。

2006年，谷歌以16亿美元收购新兴视频网站YouTube，这一并购事件印证了他的判断，并意味着全球视频互联网发展进入了一个新阶段。刘岩注意到，随着中国宽带普及和用户规模增长，从图文门户迁移到视频平台的条件已经具备。与YouTube在北美依托成熟广告市场和资本生态快速扩张不同，中国在线视频的商业模式仍处于探索期，还需在用户行为和付费习惯方面找到新的突破口。刘岩判断，单纯复制北美模式难以奏效，**需结合本土用户行为和产业环境探索创新路径。**

在此背景下，他创立了**中国首个在线视频网站“六间房”**，并结合本地市场的现实需求进行了差异化创新。在技术层面，他带领团队高效解决了在线视频发展的早期难题。其首创的“专辑”功能，激发了海量UGC (User Generated Content, 用户生成内容) 的上传，深刻影响了用户的观影与分享习惯。为应对服务器资源紧张问题，团队研发“渐进式缓存”机制，既提升了播放效率与用户体验，也有效降低了宽带成本。这些机制后来被业内广泛采用，成为在线视频平台的通用技术解决方案。



在商业模式上，“六间房”没有沿用YouTube以广告为主的盈利路径，而是率先探索直播互动，创新性地引入“虚拟礼物打赏”机制。该机制为屏幕空间赋予了商业价值，并确立了以“用户注意力”为核心的变现模式。这不仅打通了直播内容的收益通路，也为移动视频经济的商业模式打下了基础。

从互联网基础设施建设到在线视频，再到直播商业模式，刘岩的创业路径体现了他对技术变革周期的洞察与思考。他既借鉴了北美市场的经验，也在本土环境中探索出了差异化创新的路径。这种“参考全球与本地实践”的思维，为其后续进入AI领域积累了重要经验。



在大模型竞逐中寻找差异化路径

2022年，ChatGPT问世，引发了人工智能发展的新一轮浪潮。它不仅推动了大语言模型的产业化进程，还带来了“智能涌现”现象，即当模型参数达到一定规模后，性能表现超出传统预期。刘岩在这场变革爆发之前，就已密切关注AI行业的动向。他敏锐地意识到，大语言模型的快速迭代背后，是算力、体制与人才的深度捆绑。北美市场拥有硅谷的资金优势与开源生态，华人企业家如果想在同一条跑道上直接竞争，几乎没有优势。因此，他决定在**AI产业体系中寻找差异化突破口**。

刘岩判断，真正值得深耕的远不止单纯的模型指标，而是长期被低估的提示词体系。“算法决定了模型的结构，但提示词是人类探索模型边界的手段。”刘岩如此形容道。当一个大语言模型诞生时，算法工程师并未完全了解它的潜力和界限，通过提示词工程，人们才能有效地调动AI模型，充分发挥其性能。从这个角度看，提示词并非模型的附属功能，而可视为与算法并行的关键驱动力。

刘岩进一步将提示词体系划分为三个层次。第一个层次是**系统提示词**。这一类提示词隐性存在，类似于操作系统的源码，虽不被用户所看见，但却决定了特定模型的运行逻辑。如果我们要为通用大语言模型设置安全边界，或者进行价值观的约束，都需要在这一层次上打交道。

第二个层次是**上下文工程**。如果缺乏上下文语境，人工智能其实并不知道如何与用户交互，因此，AI模型的可持续性、准确性以及各类智能指标都相当依赖上下文。上下文就像AI的“记忆力”，人的记忆是智慧

之源泉，AI的上下文则决定了它的聪明程度：上下文不够，对话就难以继续；上下文token过长，又会使处理难度骤增。

第三个层次才是我们常见的**用户提示词**。这类提示词深深嵌入各类场景的交互逻辑中。每当我们与AI具体交互，完成诸如在线订票、保险理赔、应用设计等复杂的工作流，都需要由提示词编排完成。而实际应用中的提示词工作流，需要协调系统、上下文、用户从里到外三个层次的有机落地，才能成为一套完整的业务逻辑链。



提示词作为一种高速发展中的应用语言，融合了心理学、交互设计、逻辑编程等多种领域，是一套复杂的系统科学。提示词工程将超越现有的语言体系，让AI真正理解人类的意图并形成稳健的反馈机制。系统化的理解使提示词不再是技巧，而是可以被抽象、被训练、被复制的理论框架。**刘岩将“提示词科学”视为人工智能产业未来十年的一大基础技术支撑。**

2023年前后，刘岩带领团队进行音乐大模型的研发，

他们推出的AI“才虫”在业内大数据检验中表现良好，但推广到C端市场时，主流接受度却停滞不前。转折出现在一次合作中，团队邀请一位资深音乐家用模型创作蒙古草原风格的作品，多次调试后，效果始终不理想，但当音乐家将提示词翻译为蒙语再输入模型时，结果大为改观，马头琴、呼麦等元素被灵活运用，风格焕然一新。刘岩意识到，提示词才是释放模型潜力的关键变量。他逐渐将战略重点转向提示词科学的研究与应用。

与音乐大模型同时开展的还有“数字生命”的探索项目。刘岩发现，通过分层化的提示词逻辑，AI不仅能模仿语言风格，还能在多模态中模拟记忆延续与人格特质，在情感与精神传承上大有可为。这一早期项目虽然有很大的实验性质，但清晰地展现了提示词在构建个性化AI上的基石作用，为后续的应用落地铺平了道路。

刘岩与他的43 Prompts在提示词工程的探索中，继续孵化出许多AI应用。其中“山顶”(Summira.ai)这款App可以主动向用户提问，生成10万字规模的个性化传记。山顶的特别之处在于，它是一个由AI模型主导对话并驱动任务的应用。而市面上90%的AI应用，仍然是人类主导提示词，然后模型再给出反馈。为了打破这种单向输入—输出的人机关系，山顶没有止步于单一模型调用，而是由70多个提示词和近百个工作流协同运行，开发难度极大，是提示词工程的一大阶段性发展成果。

基于这些探索，刘岩目前将其43 Prompts的业务布局为四大引擎。其一是**创新引擎 (Lab)**。通过自研产品与原生AI应用，他们正不断验证提示词科学的实际价值，保持每月20余款产品处于市场测试状态，形成快速迭代循环。其二是**资本引擎 (Fund)**。刘岩实验性地设立了纯AI驱动基金，投资流程由AI Agent全自动执行，实现了从项目筛选到资金投放的全链路自动化。其三是**赋能引擎 (Consulting)**。团队为B端客户提供提示词工程咨询，服务案例涵盖支付宝等企业。其四是**人才引擎 (Academy)**。团队通过训练营培养复合型提示词工程师，进一步推动跨学科思维人才库的建设。

刘岩自己将43 Prompts定位为建设者、投资者、引路人和布道者。他认为，模型的角逐仍在加剧，但真正的市场分水岭是算法与提示词的平行价值。对于初创企业而言，提示词工程不仅可能成为差异化竞争的潜在突破口，也关系到生产力模式的转变。



AI语境下的人机关系与未来想象

在刘岩持续推进AI自主探索的过程中，“数字生命”是他在AI自研应用方向的一次特殊尝试。相比于更具商业导向的版块，这一项目不仅承载着技术落地的实践意图，更是一次面向AI边界与伦理问题的投石问路。它体现着刘岩作为技术创业者，在“人机关系如何界定”这一问题上的严肃思考，也折射出他对AI未来可能性的哲学想象。

2024年3月，音乐人包小柏利用AI“复活”了因病离世的女儿包容。刘岩作为其旧友和“数字生命”实验的负责人，参与了整个项目。此次尝试，既是履行他对旧友的承诺，也承载着他长久以来对技术与生命关系的思考。做AI的契机，源自于刘岩对父子生命经验

如何传承的疑问，而越是涉足其中，他越是发现，做人工智能，永远避开不开生命的意义和生死的界限这些究极的伦理问题。这让人不得不追问：如果1和0的数据能产生意识，如果音容笑貌能被完美再现，那人类和“数字生命”的边界将如何界定？

包小柏亲自参与项目全程的测试，包容的母亲也在现场见证了“数字版包容”的诞生过程，当包容熟悉的声音再次浮现，情感瞬间涌上心头，一时间泪如泉涌。同为人父的刘岩深受触动，也逐步领悟到，“数字生命”的关键，并非复制一个可视可听的形象，而是如何以AI的方式保留并延续个体的思维方式与精神内核。



在他看来，“数字生命”的真正意义并不在于“替代”逝者，而在于激发我们对精神传承与文化延续的新理解。例如，“数字版包容”如果能够继承她的音乐理念、艺术修养，就可以通过新的数字载体将文化价值传递给更广泛的受众。这不仅助于探索新的文化传承方式，也可能为公众情绪支持、艺术教育乃至公益行动提供全新平台。



在北美，围绕AI“复活”已故亲人或公众人物的案例同样引发了广泛讨论。例如纪录片和影视作品中使用AI合成逝者声音，就曾在社会舆论中被质疑触及伦理边界。这表明“数字生命”并不是某一地区的特殊现象，而是全球性的共同议题。北美的研究机构 and 高校（如MIT Media Lab、斯坦福HAI）也在推动相关的跨学科研究，试图为AI与伦理的关系提供制度化框架。

“数字生命”项目带来的情感冲击，也促使刘岩进一步思考AI对未来社会的深远影响。他谈到，AI不仅正在重塑传统行业，还将引发学习方式、语言理解和文化生产机制的演变。从提示词工程引发的语言本质重构，到“数字生命”激活的集体情感链接，AI的角色正逐步从“工具”转向“关系”，成为一种嵌入人类经验的参与者，而非单纯的服务者。

展望未来，刘岩提出“数字生命”或将走向“数字人口”阶段，催生出新的社会组织形式与经济活动范式。这将重新定义“存在”的边界，推动人类对永恒与传承的认知转型。或许，某种意义上的“永生”将不再依赖肉体的延续，而是一种通过AI实现的精神价值的延续与流动。

“面对这样的变革，我们需要的不只是技术能力，而是持续的想象力与反思力。”刘岩认为，AI创业的未来，属于那些既敢于探索技术前沿，又愿意反思人类位置的实践者。他们将以伦理为准绳，以未来为尺度，为AI的发展争取更稳固的公共认知基础和更广阔的应用想象空间。

对全球企业家的启示

①顺势而为，更要知势而行

在刘岩看来，每场产业革命的爆发，源于基础设施、用户习惯与制度环境的共振。无论是“以太网入户”奠基视频时代，首创虚拟礼物打赏模型，还是如今探索AI与“数字生命”，他始终能在产业变革初期投身其中。这启示全球企业家：真正的机会源于对结构性变化的理解。认清周期、找准定位，哪怕是小团队，也能借力打力，推动行业变革。

②生而全球，在跨地域差异中打造竞争优势

刘岩认为，真正有价值的产品和模式从不局限于“本地成功”，而是天然面向全球市场演化。但“生而全球”并不意味着同质化扩张，而是在不同生态中找到差异化的突破口。以北美市场为例，其凭借资本、算力等优势，加速了大模型及相关应用的成熟落地。同

时，北美在法律、伦理和教育上的完备体系，也为提示词工程和“数字生命”等新兴方向提供了系统支持。对全球企业家而言，理解并应用不同生态的差异，以全球标准设计产品，并结合在地环境灵活调整，才能在跨市场的博弈中保持持续的创新与竞争力。

③算力之外，以跨文理思维应对技术挑战

AI不仅冲击着现成的商业规律与道德框架，更在持续重塑着我们对自我意识与历史进程的认知。在大模型的军备竞赛中，算力终将趋同，真正决定生产力的，是语言背后的思维方式与表达能力。因此，培养兼具理工和人文素养的复合型人才，是保持商业想象力和适应能力的关键。AI时代的竞争不只比拼算力，更在于逻辑的深度与想象力的广度。



合规即信任资产：陈浩和 Legend Trading 如何构建 数字金融“跨境桥梁”？

陈浩 Hao Chen

新国大EMBA第33班学员

Legend Trading 首席执行官



在全球数字金融快速发展的背景下，创业者不仅面临技术挑战，还要应对认知、节奏与路径选择等复杂问题。例如，在监管尚未明朗时如何规划未来，在跨文化语境中如何建立信任机制？Legend Trading的发展提供了一个参考案例。作为一家金融科技公司，其发展历程体现了在全球扩张过程中认知升级、组织演进和战略调整等方面的实践经验，并通过长期主义和系统思维，逐步构建了跨境数字金融服务体系。

拥有物理学与计算机复合背景的陈浩，曾在跨国互联网公司 & 全球前三的加密资产交易所担任管理岗位，在跨境运营与跨文化管理方面积累了丰富的经验。2018年，他在美国硅谷创立Legend Trading，定位为“桥梁型基础设施服务商”，连接券商、银行、支付商等机构客户，支持加密资产与法币、证券的无缝转

换，助力传统金融机构的数字化转型。如今，Legend Trading 已为遍布全球150余个国家的1,000+机构和百万零售投资者提供合规、安全、高效的数字资产交易服务，建立起覆盖美国、欧盟、亚洲等主要市场的本地化运营网络和多地合规体系，年交易规模逾120亿美元。

合规为本，信任为根：以长期主义搭建跨国运营体系

2019年，Legend Trading刚成立不久，彼时整个加密货币行业正处于“野蛮生长”阶段。市场增长迅猛，监管尚未成型，几乎所有初创公司都在追逐用户规模和交易活跃度。在这样的环境下，陈浩和团队面临一个艰难的抉择：是否应该投入大量时间、人力与资金去搭建全球合规体系？

“当时没人知道监管会怎么发展。做合规非常烧钱，而且你根本没法预估它会不会带来营收。”陈浩回忆道。甚至在公司内部，也有声音表示质疑，这样的投入是否会拖慢前期发展节奏，错失市场窗口期。

在最终做出决策前，陈浩和核心团队花了数月时间评估各国监管趋势、咨询法律顾问、与潜在银行伙伴交流需求。陈浩认为，数字资产面临的核心挑战更多是信任层面的问题，而非技术本身；合规则是建立信任的重要方式。因此，他带领团队在短期收益压力下，主动投入资源进行全面合规建设。这一决策也使Legend Trading在同业中形成了不同的发展路径。

在陈浩看来，全球合规的挑战不仅在于政策多变，更在于规则本身的碎片化。为降低制度差异带来的运

营成本与合规风险，Legend Trading采用“统一标准、在地执行”的架构：在集团层面固化风控、反洗钱与清算等核心流程，统一数据与权限边界；在市场层面以可配置模块对接本地牌照要求、报送口径与银行接口。该设计在安全与服务上维持同一基线，同时保留对各辖区规则更新的响应空间。

每当进入一个新的市场，公司都会综合评估市场需求的规模、用户的投资和金融行为、监管政策的明确性、金融体系与清算架构的稳定性，以及本地人才与文化的匹配度。“有的市场潜力很大，但政策不清晰，我们不会贸然进入；有的市场政策框架清晰，但如果团队不够了解本地文化，我们也会推迟计划。”这种稳健而不失灵活的策略，使得Legend Trading能够对快速变化的国际监管趋势，持续推进落地。



以欧盟为例，自2024年MiCA法案（Markets in Crypto-Assets Regulation）生效以来，Legend Trading已在爱尔兰正式提交牌照申请，成为首批进入流程的四家企业之一。“**MiCA是全球第一个覆盖多个国家的大型监管框架，它为我们这一类服务商提供了统一、可复制的合规路径。**”陈浩谈到，MiCA作为一套标准化的监管框架，不仅能覆盖各大市场，更影响着后来者对监管政策的设计与落地。在亚洲，Legend Trading则围绕本地独特监管体系进行深度部署，探索连接起本地银行与本地机构的加密货币投资机制。公司也同时在多个重点市场建立本地合规团队，成员多来自银行、审计和法律机构，专门负责牌照申请及监管协作。

前瞻性的观察与数年如一日的积累，让这一合规战略逐步显现出成果。目前，Legend Trading已获得超过1,000家机构客户的信任，服务用户遍布全球150多个国家。这些成果背后，是团队与各地监管部门长期协作所建立的信任纽带，也正是陈浩所理解的“长期主义”：不以短期回报驱动决策，而是通过制度建设与稳定路径，让公司得以与传统银行、支付系统、金融券商等合作伙伴持续合作，将业务逐步从机构市场带向更广阔的零售金融场景。

陈浩明白，尽管MiCA是全球监管的风向标，但监管并不意味着完全的标准化。监管升级会给市场带来更高的可预期性与政策透明度，要实现真正的可持续发展，企业必须将本地合规执行力与全球技术一致性结合起来，通过提供专业流动性管理与定价能力，满足更频繁、高效、透明的市场需求，从而构建可复制、能穿越周期的成长路径。



本土团队，全球构架：跨文化管理的存异与求同

在数字金融的全球化拓展中，组织效能往往决定了企业的本土化适应能力。Legend Trading的核心团队从亚洲到硅谷，再从美国走向全球150多个国家，文化背景与价值观的多元共存，既带来了协作挑战，也孕育出了制度与管理方式的持续创新。

其中，最显著的文化差异体现在工作模式和沟通风格上。一般而言，许多亚洲企业更重视流程和效率，采用较为层级化的管理结构，执行效率较高；而欧美企业通常更关注员工的工作与生活平衡，鼓励扁平化管理和个人表达。在陈浩看来，这种差异本质上是东西方文化观念的碰撞。

面对这一复杂多元的现实环境，Legend Trading通过组织设计与管理方式的优化，逐步建立起一套可复制的跨文化协作机制。以北美团队的管理为例，公司围绕长期激励与信任构建，推出覆盖普通员工至高管的股权与期权计划，强化员工的长期参与感。绩效体系则以结构化评估为核心，聚焦目标达成与能力成长双维度，同时鼓励双向沟通。

更为关键的是，Legend Trading在日常运营中高度重视即时反馈文化，倡导在协作过程中直接表达认可与建议，营造透明、高效、平等的职场氛围。正如陈浩所说：“美国员工习惯于外向的表达方式，所以他们做得好时，要直截了当地说出来。”这种文化认知，并非管理的障碍，反而成为信任建立与团队凝聚的重要触发器。通过这套兼顾长期激励与即时沟通的管理机制，公司不仅增强了北美团队的归属感，也夯实了本地运营的信任基础。

跨文化管理的目的，不在于磨平差异，而在于通过理解、倾听与共识，激发多元文化的协同效应。陈浩认

为，真正的本地化，本质上是对个体的尊重，无论是东方还是西方，员工在组织中普遍追求三件事：明确的目标、工作的价值认同，以及作为个体的被尊重。这三者构成了跨文化协作的“心理契约”，也为企业在多元文化背景下实现组织一致性提供了基础。

在人才招聘与组织建设中，Legend Trading积极吸纳具备本地行业背景的管理者。管理团队虽来自不同国家，但在价值观层面达成共识，尊重合规、注重专业并信奉长期主义。这一共识使得公司从早期创业起就能专注于做正确的事，为全球化业务的拓展提供了组织基础。



从技术到需求：金融科技如何跨越国界、连接未来

“金融的本质，是让人们更高效地进行资源配置，”陈浩如此概括。在传统银行体系中，跨境汇款常常需要一到两个工作日，而随着PayPal、支付宝等平台的普及，秒级到账成为常态。区块链技术的出现，则进一步打破了货币跨境流通的时间与地域壁垒，为全球数字金融的效率提升开辟了全新路径。全球版本的“微信支付”一定会在区块链上实现。

然而，陈浩意识到，技术革新，并不会自动转化为市场刚需。尤其在Web3这样的新兴领域，许多创业公司寄希望于通过技术降本增效，重塑金融逻辑，但现实中，产品常因脱离用户场景而难以落地。“许多项目失败，并非因为技术不成熟，而是因为没有匹配上真正的用户需求。区块链的核心价值，在于构建信任机制，解决用户的信任问题。技术只有锚定具体场景，才能实现商业转化。”他如此总结。



Web3当前面临的核心挑战，不是技术瓶颈，而是全球金融基础设施的高度碎片化，如平台标准不一、系统难以互通，“重复造轮子”严重，导致很少有真正可落地的产品。在陈浩看来，技术公司的突破口，不在于“造得更复杂”，而在于“解决得更准确”，即以**需求为锚，清晰定位自身在产业链中的角色。**

基于这一判断，Legend Trading选择了一条由难至易、扎根场景的路径。初入美国市场时，Legend Trading并未追求快速获客，而是聚焦于合规门槛更高、交易结构更清晰的机构客户，从B端切入，专注打磨系统稳定性与风控能力；待产品成熟、信任建立起来后，才逐步延伸至交易频繁、需求多样的C端市场。这一“先专业、后大众”的策略，为后续增长打下了基础。

在产品落地方面，Legend Trading也围绕机构客户的实际痛点进行了系统性创新。针对法币种类繁多、跨平台对接复杂、流动性分散和结算周期长等难题，Legend Trading开发了一套标准化、自动化、可扩展的全球性交易基础设施。目前该系统已支持超

60种法定货币，兼容多家交易平台，并配套专属移动应用，显著降低了机构操作门槛。特别是在大宗交易场景中，Legend Trading自主研发的智能订单路由系统，可动态连接全球流动池，实时捕捉最优报价；核心系统支持主流加密货币全天候24/7交易，并与美元、欧元、英镑等主流法币实现自动清结算，显著提升交易效率与资金周转速度。

从服务路径到产品逻辑，Legend Trading所坚持的，不是“技术至上”，而是“需求导向”。通过一系列技术与产品能力的落地，Legend Trading不仅提升了交易效率与资金周转速度，也通过一体化、智能化的服务体系，为客户持续创造价值，进一步巩固了其在全球数字资产交易领域的竞争地位。

陈浩坚信，真正有价值的技术，不是“看上去先进”，而是“能够解决问题、被真实世界需要”。在全球化背景下，实现价值不仅需要克服技术上的隔阂，还需要兼顾文化、监管和用户习惯的差异。他认为只有持续关注和满足真实的用户需求，金融科技才能在跨境应用中更好地落地并推动行业发展。

对全球企业家的启示

① 做全球企业家，先做“世界公民”

真正的全球化始于认知升级。许多企业跨国拓展的失败，不在于技术的落后，而在于以“经验主义”和“复制思维”生搬硬套入不同市场。企业家需以“世界公民”的视角，看见不同国家的制度，看见制度背后的文化与人心，才能以尊重推开新市场的大门，以理解达成本土化落地。正是这种跨越文化边界的认知层级，决定了企业能否在全球多元格局中真正生根。

② 全球战略的落点，是本地组织的适配力

全球化是组织管理效能的全面考验。东西方团队在组织运行、信任机制、员工技能等方面存在根本差异，“一套打法通吃全球”的总部遥控思维往往事倍功半。Legend Trading的实践表明，在不同国家落地时坚持“本地高管、本地授权、本地节奏”的原则，充分发挥本地团队的适配力与能动性，才能赢得全球化市场。只有先赢得团队，才能赢得市场；只有组织落地，战略才能落地。

③ 以长期主义建构信任，而非靠短期扩张占领市场

金融行业，最宝贵的资产不是技术，而是信任。客户、合作伙伴和监管机构更看重企业的稳定性而非短期创新。这种信任无法通过收购或营销获得，而是需要企业长期通过合规且透明的方式履行承诺。因此，遵循合规要求并持续履约，才是数字金融企业立足的基础。那些能适应市场周期的企业，通常是在长期合规经营和稳定服务中逐渐积累了信誉。



长期主义下的 北美餐饮科技重构者

王强 William Wang

新国大EMBA第33班学员

MenuSifu米聚互联网科技创始人/董事长



MenuSifu专注为北美“亚洲餐饮”提供涵盖POS系统、支付解决方案和营销会员管理等的一站式数字化解决方案。面对行业普遍存在的数字化不足、合规门槛高、运营高度依赖人力等核心痛点，MenuSifu以“SaaS+支付+自动化”模式切入，通过智能POS系统优化运营，以自建支付体系解决跨州合规挑战，并引入AI自动化设备缓解用工成本压力，稳定出品质量，从而帮助中小餐厅获得类似大型连锁企业的管理能力。在创始人王强长期主义理念指导下，MenuSifu专注满足客户实际需求，稳步推进产品和组织建设，推动行业数字化发展。



MenuSifu于2013年在美国纽约成立，从帮助当地中小型亚洲餐厅搭建数字化收银和运营管理系统起步，切入“亚洲餐饮”市场长期被忽视的数字化空白领域。创立初期，公司采用“Demo即收费”的模式，提供产品体验后直接收费来验证产品价值，并通过“中等定价+定制开发+深度服务”的模式快速建立稳定现金流，实现早期可持续发展，避免依赖融资驱动的盲目扩张路径。经过十余年稳健运营，MenuSifu已在中美两地拥有约400名员工，业务覆盖美国50个州，累计服务超15,000家餐厅，自2018年起连续七年保持北美“亚洲餐饮”市场占有率第一。



MenuSifu: 推动北美“亚洲餐饮”的数字化之路

在北美，不少亚洲餐厅如中餐、韩餐、泰餐、越南餐等，普遍存在数字化基础薄弱、过度依赖人工、运营效率低下的问题。这些“痼疾”不仅影响服务体验，更制约着餐饮门店规模化的进程。数字化转型在餐饮行业推进缓慢，与其业务过于分散、环节高度依赖协同的特性有关，从供应链管理到库存控制，从前厅点单到后厨出品，每一环都需要精细化管理，容错率极低。

对北美的亚洲餐厅而言，挑战更为复杂。商户通常还要面对跨国食材采购的物流难题，以及不同州在税务、劳工、卫生等监管政策上的差异。这意味着，“餐饮数字化”远非一台POS机所能解决的问题，而是需要一个覆盖运营全链路的、一体化的系统方案。十余年前，正是基于这一观察，王强创立了MenuSifu，提出打造“餐饮界的阿里巴巴”这一愿景，致力于通过技术为北美亚洲餐厅构建完整的数字化运营体系。

为解决传统门店在日常运营中存在的“数据模糊、库存失控、语言系统割裂”等关键难题，MenuSifu自主研发了一套集成式SaaS管理系统，打通了从前台点单到后厨作业、从供应链管理到客户关系的全流程。系统内嵌销售与财务模块，支持实时生成经营数据，助力商户洞察热门菜品趋势与顾客偏好，灵活调整菜单及定价策略；库存模块则实现对原材料使用的精细追踪，有效控制浪费与积压风险；同时，多语言、多税制、多币种的系统架构，保障门店在跨区域、跨法规环境下仍能稳定高效运行。

值得一提的是，早在产品处Demo阶段，MenuSifu就确立了竞争力定价策略，其价格仅为当时主流竞品的四分之一。通过“合理定价+部分定制+深度服务”的策略，公司在创立第一年即吸引逾百家付费客户，实现正向现金流，为后续发展奠定了基础。

从支付整合到系统生态: MenuSifu的战略转型

在服务全美超过万家餐厅的过程中,王强发现,制约行业进一步发展的,不再是点餐系统的智能化,而是支付与系统的割裂所造成的一系列问题。美国市场的支付生态高度碎片化,不同州之间税率、合规要求、终端标准不统一,导致大量餐厅依赖第三方支付平台,带来三个深层痛点:

- 流程割裂,效率低下:点餐、支付、对账三套系统,三种逻辑,员工操作复杂,服务体验断层,出错率高;
- 客户信息流失:交易数据掌握在平台手中,餐厅看不到客户画像,做不了精准营销,无法建立会员体系;
- 数据无法沉淀,经营无法优化,每一笔交易成为“孤岛”,无法支持复购预测、定价优化、产品改进等经营决策。



面对这些行业通病,MenuSifu没有选择“对接更多平台”来权宜应对,而是在2021年做出了一项艰难却关键的战略抉择:将支付系统纳入核心产品体系,把“点单-支付-数据-营销”整合为一个闭环,实现业务运营的统一管理。

这一抉择注定不是轻松之举。王强回忆:“2021年前后两年间,我们几乎连业务增长都不做了,集中全部资源攻坚支付合规。”这背后,是他对餐饮行业底层结构的深刻判断。唯有构建自主可控的支付体系,MenuSifu才能真正打通业务、交易与数据的全链路,实现从“功能工具商”向“资金与用户运营枢纽”的升级,构筑系统级壁垒。

为实现这一目标,王强带领MenuSifu在过去数年中投入大量资源,将支付功能与POS系统深度集成,重构了从前厅到后台的完整链路。这套系统不仅简化操作、减少错误,更让交易数据得以高效沉淀和统一分析,使得客户运营、财务管理、会员激励、定价策略各环节具备了可持续优化的能力。

尽管这一投入在初期拉长了产品节奏、提升了运营难度，但如今，效益已经开始释放：

- 餐厅客户的系统粘性显著增强，平均留存周期延长；
- 交易数据沉淀带来复购模型、个性化推荐、供应链金融等增值能力；
- 支付分润成为新的增长曲线，助推公司实现双引擎驱动。

更重要的是，这一战略帮助MenuSifu从工具供应商转型为平台，通过支付与数据的整合建立了竞争优势。正如王强所言：“**绕开支付，就永远站不上经营链的中心；掌握支付，才有能力把握交易的意义、顾客的价值和业务的未来。**”

AI+自动化：赋能北美“亚州餐饮”的未来蓝图

“北美餐饮市场仍有广阔的发展空间。”王强分享道，“虽然每年新开门店的数量不多，但退出市场的餐厅也相对较少，这种相对稳定的市场节奏，反而为餐饮业主提供了更充裕的时间去打磨产品、夯实运营，实现那个倾注了半生积蓄的创业梦想。”对MenuSifu而言，这同样是一片具备长期潜力的“友好市场”。作为一个成熟的商品社会，美国市场虽然门槛高、监管严苛，但整体商业环境尊重专业，商家也愿意为优质产品买单。这意味着MenuSifu可以围绕核心客群，持续完善产品与服务，提升竞争力。

MenuSifu正是围绕这一目标，系统性拓展产品布局，持续打通餐饮运营链条。例如，为缓解中小型餐饮从业者的账期压力，推出“如意财”供应链融资服务；为推动商户完成线上转型，开发了MealKeyway平台；而面向有国际化需求的品牌，MenuSifu则通过WEFOOD项目，提供选址咨询与本地化数据支持。这些服务虽覆盖不同场景，却共同锚定同一战略目标，**让资源有限的个体餐饮经营者，也能具备大型连锁企业级的系统化运营能力。**



在以系统打通运营、以支付打通交易之后，MenuSifu将视野投向了未来。“很多客户资金充裕，想开更多家餐厅，但最终却没能实现，”王强观察道，“主要的原因，是招不到合适的人。”随着人工成本持续攀升，北美餐饮业不仅用工成本居高不下，还面临员工流动性大、难以长期留住熟练工的问题。高峰时段人手不足、出品品质不稳、运营依赖个体经验等问题，已成为北美“亚洲餐饮”规模化发展路上的一大障碍。

为降低餐饮门店对传统人力劳动的依赖，MenuSifu近年积极布局智能设备领域，推出包括智能炒菜机与自动奶茶机等自动化产品，尝试将AI能力嵌入餐饮作业的关键环节。王强认为，“AI+自动化”可以有效提升餐厅在高峰时段的运营效率，并在保证品质的同时减少人工波动带来的问题。尽管目前智能设备在餐饮业的普及仍处于早期阶段，但其在标准化、高强度作业场景中的应用价值已开始显现。



MenuSifu正以稳健的节奏拓展自动化产品的适配边界，并通过试点合作不断验证场景效果。未来，公司将持续强化技术能力，推动行业数字化基础升级，助力餐饮企业在有限人力下实现更可持续的增长。



对全球企业家的启示

① 聚焦细分市场，优化服务策略

MenuSifu专注于“亚洲餐饮”客户，围绕客户痛点开发全链路产品，这种聚焦策略让公司建立了扎实的产品能力和用户忠诚度，增强了对外部冲击的抵御能力。真正的全球竞争力往往诞生于被忽视、碎片化、复杂度高的垂直领域。相比广撒网，企业家更应在一个高壁垒领域深挖，形成穿透力，再复制经验扩展至其他市场。

② 合规与信任是穿越周期的真正护城河

MenuSifu在支付合规上花了两年时间，这一主动投入虽短期看不到收益，但为赢得客户信任、支持跨州扩张及保障产品稳定性奠定了基础。从长远来看，合规和信任积累是企业全球化的核心资产，它们不会立刻转化为营收，但能在周期波动与行业洗牌中，成为不可替代的竞争优势。

③ 从热爱出发，让技术真正服务人

企业的持续动力往往不仅来自技术与战略选择，更来自对行业的热爱与尊重。技术的价值，不在于“先进”，而在于是否真正改善了人的处境。王强及其团队的初心，是让餐馆经营者能够更轻松的管理业务、提升服务，而不仅仅是追求规模扩张。对全球企业家而言，在任何产业中，技术若能锚定人的需求与尊严，就能超越短期的增长逻辑，形成更深层次的社会价值。长期来看，商业成功与社会赋能并非对立，而是可以相辅相成。真正值得坚持的事业，是既能推动行业进步，又能让更多普通人“被尊重、被赋能、被看见”。



品牌无国界：汪洋和 Aiper的智能硬件全球化 与本土化双赢之道

汪洋 Richard Wang

新国大EMBA第33班学员

Aiper Intelligent创始人/CEO



在全球物联网与AI应用的浪潮中，Aiper以“AI For Person”为品牌理念，推动泳池机器人行业朝着无线化和智能化方向发展。公司通过研发创新、品牌全球化、本地深耕等多方面协同，迅速建立起具有国际竞争力的产品体系，并重塑该品类的行业格局。Aiper的经验表明，持续聚焦用户价值、深耕本地需求，并通过全球资源协同，有助于企业在全世界舞台上实现长期稳健的增长。

2020年，汪洋创立的Aiper Intelligent（以下简称Aiper）聚焦泳池清洁机器人领域，开创了无线泳池机器人品类，以无线化与智能感知技术为核心，精准服务欧美中产及以上家庭的清洁需求。凭借国际化运营、多元渠道布局及本地化服务，Aiper不仅迅速打开欧美主流市场，更成功入驻Walmart、Home Depot、Lowe's、Costco、Sam's Club、Best Buy、OBI、Leroy Merlin、Fnac等8,000余家当地零售终端，一跃成为全球增长最快的泳池机器人品牌。随着业务拓展，Aiper将产品线从泳池清洁延伸至智能灌溉等庭院场景，并通过AI技术深度融合，推动全球家庭户外体验向自动化、省心化方向演进。

以用户价值重构泳池清洁：一个百亿赛道的破局实践

2015年，在汪洋创立Aiper之初，选择以户外音响领域作为切入点，进军智能硬件行业。通过将产品创新深度嵌入露营、骑行及户外聚会等使用场景，他赢得了创业的首笔收益。然而，汪洋的创业底层梦想没有改变：**通过品牌方式，在某个垂直领域做到全球第一**。随着业务的深入，汪洋发现音响行业因用户需求高度个性化、国际巨头品牌壁垒坚固，难以实现标准化与全球化的规模突破，更无法达成“垂直领域、品牌模式、全球第一”的长期目标。通过一次次的复盘，他意识到，若创业无法做到行业全球第一，很难形成资源虹吸效应。

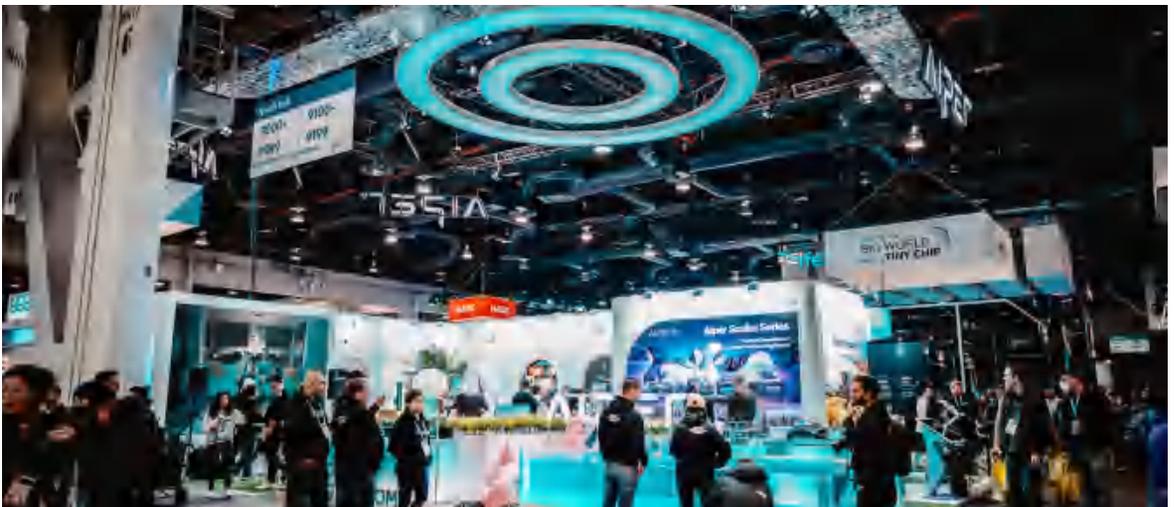


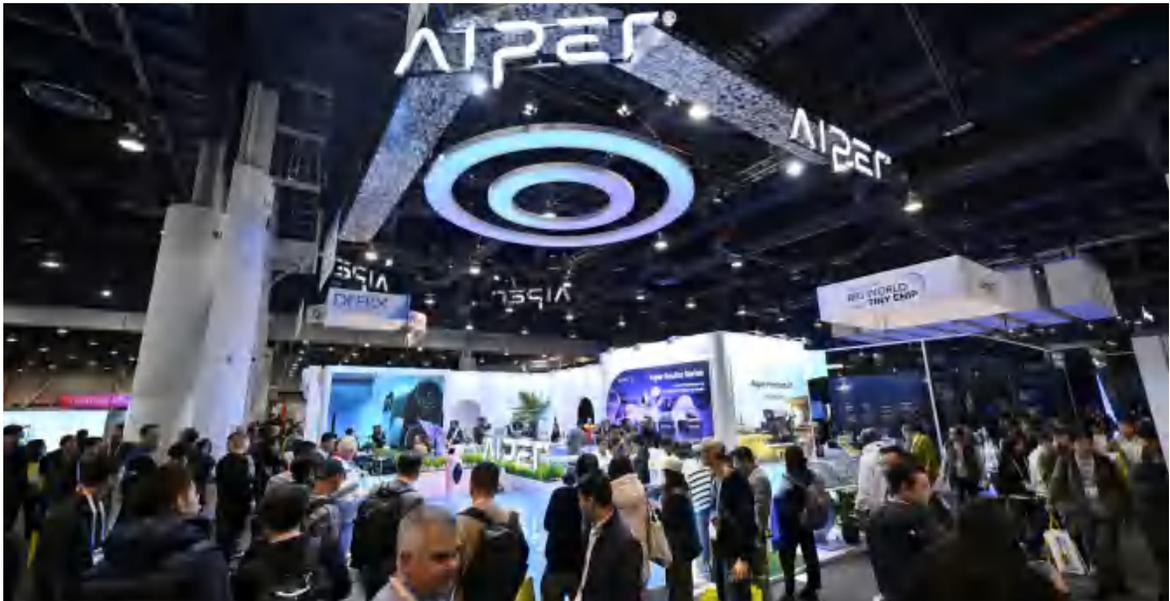
为了实现这一目标，汪洋带领Aiper团队展开了全球市场调研，致力于寻找下一个具备商业潜力的细分领域。在一次考察中，Aiper团队发现，欧美多数家庭拥有独立庭院，而在这些庭院里，泳池几乎已成为中产精英家庭的标配设施。经过进一步的深度调研，团队还了解到，由于当地蓝领劳动力稀缺且用工成本高昂，人工维护泳池的年均支出普遍高达3,000至6,000美元。因此，市场迫切需要一种自动化解决方案，以减少对人工的依赖。

然而，当时市场上的泳池清洁设备主要还是有线连接、智能化程度低。用户需频繁手动调整电缆来清理泳池死角，这不仅存在安全隐患，也不便于操作。更

重要的是，这些设备通常缺乏远程控制、自主避障和路径规划等基本智能功能，导致清洁效率低下，时常重复清扫或遗漏区域，既未减轻用户负担，还可能带来新的使用问题。

与此同时，在北美市场，泳池清洁机器人品牌普遍侧重渠道分销，较少关注产品创新和用户体验，因此难以满足消费者对“更高效、更智能”产品的期望。相较之下，亚洲供应链具备成熟的工程能力和成本优势，但由于本土市场缺乏“独立庭院+泳池”的住宅应用场景，厂商对该领域的用户需求理解有限，难以开展有效的创新。长期以来，市场呈现“需求旺盛、供给滞后”的局面。汪洋谈到，**空白之处，就是商机。**





面对如此显著的供需错位，汪洋果断砍掉了公司其他产品线，将全部资金、资源与人力投入到智能无线泳池清洁机器人的开发上。汪洋认为，能够切入并重新定义一个行业的机会并不常见。出于这一判断，他选择集中所有资源在无线泳池清洁机器人上，而不是在多个产品线上分散投入。对他而言，“做减法+all in”不是权宜之策，而是**创业公司在资源有限条件下，保持战略聚焦的必然选择。**

虽然这一决策在当时面临巨大风险和挑战，但事后证明汪洋的果断决策是正确的。明确方向后，他迅速带领团队深入研发，以“无线化”作为创新突破口，率先解决了传统有线设备在便捷性和安全性上的核心痛点。第一代产品凭借“易用”和“智能”迅速赢得了用户青睐。

接下来的几年里，Aiper持续推动产品与技术迭代升级，陆续引入水下AI、水质监测和远程操控等功能，不断优化用户体验，实现了从基础物理清扫向智能识别和环境治理等方面的功能跃升。这种以用户价值为核心的创新理念使Aiper在市场中占据了一席之地。

自2020年起，Aiper正式聚焦泳池清洁机器人，并在过去4年中实现了超过10倍的营收增长，2025年仍在高速增长，**成为泳池机器人赛道增长最快的品牌。**在不久前，Aiper在新加坡进行了签约仪式，官宣拿下近2亿新币的C轮融资，并与全球第一的泳池设备商Fluidra达成战略合作，为未来发展奠定了基础。



Aiper的全球化: 本土化设计与差异化运营

对于一家想要打入北美市场的华人企业来说，产品创新、用户体验固然是成功的基础，但要在激烈的市场竞争中脱颖而出，品牌策略则至关重要。汪洋通过深入分析欧美市场的消费习惯发现，美国用户偏好高效、便捷和价格透明的产品，追求直接、易用的产品

体验；而欧洲用户则更重视产品背后的历史底蕴、家庭情感和长期服务，尤其关注售后维修的质量。在这样的多元化市场需求下，汪洋认识到，**品牌无国界，只有打造“产品为先、全球布局、本土落地”的品牌定位，Aiper才能真正融入不同区域的主流市场。**



基于这一理念，Aiper在全球布局的同时，优先推行本土化策略，从展会设计到渠道铺设等方面，围绕当地生活方式，深度还原使用场景。特别是在展会中的本地化设计中，汪洋注重每一个细节，力求让Aiper的品牌形象更贴近当地消费者的生活体验。

例如，在德国柏林的一次展会上，Aiper的展位采用庭院风格设计，提供咖啡和小吃，搭配舒适的音乐与泳池元素，营造出自然、放松的生活方式。这种细致入微的设计成功吸引了大量参展者，尤其是一些中国参展者，他们直言，Aiper的展位风格完全打破了他们对“中国品牌”的传统印象，反而更接近“本土品牌”的亲切实感。

汪洋认为，这种通过展位和展会活动展示的本土化元素，是Aiper在欧美市场打破文化障碍、建立品牌认同的重要一步。渐渐地，Aiper在欧美市场实现了从“外来者”到“本地品牌”的认知转变，品牌认同感显著提升。

而在具体的市场落地上，汪洋充分尊重区域市场差异，针对北美和欧洲采取差异化的运营模式。北美市场整体高度统一，消费者关注效率和品牌影响力，Aiper便通过直营渠道、社交媒体和主要意见领袖合作来与用户直接沟通。新品也通常优先在北美发布，通过社群效应快速建立信任和口碑，从而推动销量增长。



与北美不同，欧洲市场并非高度统一，国与国之间有较大的语言和文化差异，当地消费者更看重情感共鸣和服务体验。因此，汪洋选择通过与本地代理商深度合作，并建立本地化品牌与售后服务团队，针对不同国家提供差异化运营和维修服务，强化产品维修能力和品牌陪伴感，增进与用户的情感联结。

在加强本地化线下运营能力的同时，Aiper也注重线上渠道的开发。通过在YouTube等国际平台发布创意短视频、用户测评和直播活动，Aiper不仅获得了可观的曝光与用户信任，还打通了用户从认知到兴趣、购买、复购的全流程。这一系列线上线下协同的举措不仅提升了品牌的全球影响力，也为Aiper在全球市场的进一步拓展提供了持续支持。



六边形能力体系：Aiper如何构筑全球竞争力护城河

Aiper在全球泳池智能清洁行业的快速崛起，是依靠体系化、多元化能力协同提升的结果。面对技术更新加速、市场需求多样和全球供应链复杂变化等挑战，汪洋认识到企业成长的核心不在于单项能力的突破，而在于持续完善和稳步提升能力矩阵。因此，汪洋将资源配置围绕六个端点展开：研发、品牌、渠道、供应链、服务与全球化组织，从而在不同市场环境下形成可复用的“能力矩阵”。



研发端，汪洋持续加大投入，在中国深圳和苏州建立双研发中心，研发人员比例超过70%，累计全球专利逾600项，其中发明专利占比高达60%。Scuba X第三代产品率先实现水下通信功能，突破了传统巨头构建的专利壁垒。为提升水下清洁识别能力，Aiper组建了一个由40余人组成的算法团队，推动AI技术在水下场景的运用。这一长期投入提升了产品在复杂水域中的识别准确性与动态追踪效率，凭借持续创新，Aiper屡获德国红点设计奖、iF、CES创新奖等国际认可。

品牌端，汪洋摒弃了传统的“产品出海”模式，以“生而全球”的定位主导内容与触点设计。Aiper重视本地文化的融入，从海外展会到门店布置，从员工招募到本地化营销，处处与当地生活方式深度契合。这种“润物细无声”的品牌适配，提升了欧美消费者对品牌的亲近感和信任度。Aiper相继荣登Google X Kantar全球化品牌成长明星榜、福布斯全球化领军品牌Top 30等国际榜单，品牌影响力持续扩大。

渠道端，汪洋同时布局亚马逊、官方网站等线上渠道，以及Walmart、Costco、Best Buy等8,000多家线下门店。这种渠道并行不仅覆盖了多元消费触点，也实现了深层次的市场渗透。通过为不同渠道定制差异化产品线，Aiper有效化解了渠道之间的潜在冲突，推动品牌价值在多维场景中的延展。

供应链端，自2022年起，汪洋开始在越南布局产能，并与比亚迪、欣旺达合作共建制造专线。越南工厂年产能超过100万台，叠加中国工厂200万台的既有产能，总体年产能已提升至300万台，有效保障全球订单的稳定交付。与此同时，公司还在马来西亚设立生产基地，并正在评估其他国家的布局可能，以逐步打造一个多元分布、韧性更强的全球供应链体系。通过技术平台化开发，Aiper实现了电机、传感器等核心组件跨型号复用，显著提升了生产效率与成本控制能力。得

益于效率优化与产品力提升，Aiper在未来的发展中，将以更具竞争力的价格和稳定的毛利率，支持全球市场拓展。

服务端，Aiper在主要市场建立本地化售后网络，持续优化提升用户体验和黏性，将品质服务视为品牌的长期“资产”，致力于超越传统产品供应商的角色定位，成为用户信赖的“智能庭院生活管家”。

组织端，汪洋提出了“钢筋混凝土型”组织模式，将具有全球视野和强执行力的核心团队（“钢筋”）与本地优秀人才（“混凝土”）高效整合。他认为，无论团队成员来自何地，都应以务实和责任感为首要素质。为此，他亲自深入一线，以“每天都进步一点”树立团队的动作标杆。



六边形能力体系是一套资源约束下的组合优化：每一边都不追求极致，而是确保在关键环节形成互相托举的最小闭环，从而把单品优势转化为跨地域、跨周期的稳健竞争力。在汪洋的带领下，Aiper的实践经验为全球智能硬件企业提供了可复制的范式：企业唯有持续完善多元化能力体系，才能在波动的全球环境中稳健前行，实现持续的跨周期成长。

对全球企业家的启示

① 系统性价值创造才能穿越周期

全球竞争不是百米冲刺，而是一场马拉松。市场热度会起伏，监管政策会调整，供应链也可能波动。企业若只追逐短期窗口，很容易在风口消散时被淘汰。Aiper的案例告诉我们，唯有锚定用户的长期痛点，把解决方案做深、做透，并沉淀为可复制的系统能力，才能真正穿越行业周期。这种长期主义的价值创造，是构建全球化企业护城河的关键。

② 能力矩阵胜于单点突破

全球市场竞争日益复杂，单一优势往往难以长期维持。企业若只依赖某项技术或产品创新，容易在环境变化中失去平衡。真正的竞争力来自“能力矩阵”，Aiper在研发、品牌、渠道、供应链、服务和组织管理等环节形成相互支撑的体系。这种系统化建设，使企业不仅能在上升期加速扩张，也能在不确定周期中保持韧性。

③ 全球化的本质是本地信任

“走出去”只是形式，能否扎根才是实质。全球化并不等于把产品卖到不同国家，而是能否让品牌在当地消费者心中产生认同。无论是展会设计还是售后体系，Aiper都努力贴合本地生活方式，让品牌更接近“本土化”。国际化的核心，不是跨境运输的速度，而是能否跨越文化差异，在本地建立信任关系。



从美国商业地产到 百年非遗餐饮，美乐的 全球双曲线战略

张超毅 Kevin Zhang

新国大EMBA第33班学员

Meile Investment LLC CEO



在全球经济动荡和市场周期频繁更迭的背景下，企业家们不断思考一个核心问题：如何找到能够穿越周期、实现可持续发展的增长路径？对张超毅而言，这个问题不仅是职业挑战，更是家族企业传承的必答题。作为美乐集团的第二代接班人，他不仅要延续父辈在中国建立的商业版图，还必须在全球化时代找到新的增长曲线。他选择了两条看似迥然不同的赛道：美国的商业地产与中国百年非遗餐饮品牌“窝窝店”。从北美商业地产到百年餐饮品牌，美乐集团的“双曲线战略”展现了一个家族企业在全球化时代的跨越逻辑：以重资产的稳健现金流托底，以轻资产品品牌的创新与叙事拓展边界。



1990年，张超毅的父亲创立美乐集团，最初以化妆品零售为起点，逐渐扩展到商贸物流、酒店、地产、餐饮、金融等多个领域，三十五年间成长为一家业务遍及全球的多元化集团。张超毅在2014年接过家族的接力棒，收购了美国洛杉矶希尔顿逸林酒店，开启了国际化布局的关键一程。2017年起，他进一步将业务

拓展至新加坡，覆盖酒店、地产投资和餐饮品牌等多领域，并推动拥有130年历史的四川绵阳老字号餐饮品牌“窝窝店”（其传统包子制作技艺入选绵阳市非物质文化遗产保护名录）的国际扩张。目前，张超毅管理300余人团队，统筹新加坡和美国两地业务，集团年营业收入达4.3亿美元。

长周期、重资产的美国商业地产，为何是优质投资标的

美国商业地产持续吸引全球资本，不仅因其长周期、重资产所带来的可预期性和稳定现金流，也得益于其法制健全、估值透明与资本流动性强等结构性优势。在传统资产如写字楼、商铺及部分多户住宅中，租金通常受限于较长的合同周期和相对固定的调整机制，使其在面对市场剧烈波动时反应滞后。相比之下，美国优质酒店资产凭借成熟的运营体系与每日定价机制，能够根据需求波动快速调整营收结构，在经济复苏初期尤其具吸引力。



2010年初，全球经济逐步走出次贷危机的阴霾，部分主要城市的商务与旅游需求开始回暖，新增供应却因危机后收缩而显著不足，供需错位拉动回报预期，带动核心市场酒店估值逐步修复。2014年，张超毅进入北美商业地产市场，展开长期布局。他带领团队对美国西海岸多个项目进行了实地评估，重点考察地段稀缺性、区域发展潜力、运营记录、品牌管理体系与客源结构多元化等多个关键维度。最终，位于洛杉矶大都市圈、邻近多处旅游地标且交通便利，由希尔顿全球体系管理的逸林酒店被确定为首个收购标的。

在收购后阶段，张超毅通过精细化运营着力提升资产表现，尤其聚焦于成本控制与营收结构优化，从而稳步提升净运营收益（NOI）。商业地产估值通常以NOI除以资本化率（Capitalization Rate, Cap Rate）计算，在Cap Rate稳定甚至下降的前提下，NOI的提升将直接推高资产估值，拓展融资空间，为下一轮投资撬动更多资本杠杆。这一次成功的收购，可以说是通过地产与资本的高效联动，为美乐的北美布局奠定了良好基础。



美国商业地产惯常以“再融资—再投资”实现资本循环。这固然有助于扩大资产规模，但高杠杆策略一旦遭遇市场下行，极易引发流动性枯竭和偿债风险。在每一轮收购评估中，张超毅将杠杆严格控制在可承受范围之内，只有当现金流安全边界得到验证后，才会考虑再融资和新一轮扩张，这显著规避了激进扩张带来的财务压力。与此同时，张超毅通过地段稀缺性和品牌溢价抵御市场波动，持续优化运营管理保持竞争优势，使美乐集团在行业周期波动期仍能稳健经营。

在过去十年中，希尔顿逸林酒店项目实现了约195%的净运营收入NOI增长，公司投资的另一家万豪酒店也成功实现了估值翻倍。**房地产估值逐年稳步攀升，成为美乐全球资产组合中的核心项目之一。**



制度先行，文化为桥：打造本地化激励机制的实战样本

资本的逻辑往往可以量化，但管理的挑战，更多源自人心的复杂与文化的差异。美乐进军美国酒店业之初，张超毅面临的**最大障碍**，正是跨文化管理带来的冲突。华人企业普遍强调效率与明确的奖惩机制，而美国本地团队更注重平等沟通和个体价值。张超毅很快意识到，唯有真正理解本地团队的文化预期，调整管理范式，才能实现企业的国际化目标。**他主导推动了一系列系统性本地化改革**：搭建起由绩效奖励、岗位晋升与专项津贴构成的多元激励体系；同时，将管理沟通从公开场合直接指出问题转向私下反馈与个性化辅导，增强员工的安全感与认同感；并全面对接美国本地劳动法规，确保制度设计合规可行。

这些举措有效适配了美国团队的价值观与行为习惯，不仅实质性提升了员工归属感，也显著增强了组织黏性。在精细化运营与本地化管理双轮驱动下，洛杉矶投资的酒店均获得优异的业绩，经营效益与资产价值同步提升，成为美乐全球布局中最具代表性的稳定现金流资产板块之一。

美乐的实践说明，国际化企业若想在本土市场实现长期发展，就必须跳脱资本输出的路径依赖，把文化融合放在战略中枢位置。只有构建与当地价值观相适应的激励机制与管理生态，真正建立基于信任与尊重的团队关系，才能释放组织的真实潜力。这种“管理思维的本土化”路径，为更多全球化布局中的华人企业提供了值得借鉴的文化融合范式。



从手艺到品牌，从地方到世界： 百年非遗餐饮的全球突围

与万豪、希尔顿等国际酒店品牌的合作经历，让张超毅意识到，“品牌力”不仅决定着企业的溢价能力，更是驱动其可持续成长的关键要素。相比之下，许多华人品牌在产品层面具备独特优势，却因缺乏有效的叙事能力与品牌建设，长期局限于“实用、低价”的市场区隔，难以打入国际主流消费领域。正是出于这一反思，他将目光投向了自己家乡拥有百年历史的四川绵阳老字号餐饮品牌“窝窝店”，希望推动其实现现代化转型，使华人餐饮能够兼具文化底蕴和情感共鸣地走向世界。





“窝窝店”创立于1889年，以老面发酵和手工包子技艺见长，作为百年老字号之一，曾入选地方饮食遗产名录，并获多项行业荣誉与媒体推荐。尽管具备较高的文化与品牌价值，但与许多区域性品牌一样，仍面临在不丢失传统的前提下，突破规模瓶颈并实现跨文化传播的挑战。

2023年，张超毅计划将开放包容的新加坡作为品牌全球拓展的首站。凭借多年在海外各国的工作经历，他意识到仅凭“百年老字号”的身份标签，难以打动主流消费者。新加坡餐饮业态成熟、文化融合度高，消费者对口味、服务和就餐体验的要求与其他市场存在显著差异，形成了文化认知与消费预期上的显性壁垒。

面对这一挑战，他秉持以“空杯心态”理解与尊重目标市场的消费文化。在他的主导下，团队开展了一轮系统性的本地用户调研，邀请百余位新加坡消费者参与产品测试，深入分析他们在风味、口感、视觉呈现等方面的细节偏好。例如，当地消费者偏好肥肉带来的香气，却对包子中可见的肥肉块普遍排斥。针对这一点，他带领团队重新设计馅料结构，将肥肉细致剁碎，在保留脂香风味的同时优化视觉体验，并针对新加坡本地食客的喜好，专门开发了“鲜椒鸡肉包”和“咸蛋黄鲜肉包”口味的包子。这一系列打磨，不仅保留了传统技艺的精髓，也实现了跨文化接受度的显著提升。



为了做好品牌，张超毅花了极大的心力在确认品牌定位上。他结合对新加坡市场的调研，对品牌进行了地域化调整，将其重新定位为“休闲小正餐”，把招牌百年包子从早餐食品延伸为餐桌上的特色菜品与品牌代表，同时加入多款特色菜品与小吃，以更契合本地消费习惯与品牌的发展。海外“窝窝店”在新加坡CBD核心商圈开设首店，精准锁定主流中高端消费人群，以此提升“窝窝店”的品牌影响力和认知度。品牌故事则通过社交平台、线下陈设等渠道持续传播，在强化文化内涵的同时，建立了可被多元人群共享的情感连接。

经过精心筹备与本地化打磨，新加坡首店开业后迅速赢得了本地主流市场的喜爱，顾客结构稳定，CBD白领、本地居民与游客各占三分之一，形成良性的消费生态，回头客比例持续上升，门店生意节节攀升。下一步，张超毅计划在五年内将门店网络拓展至300家，逐步覆盖东南亚与北美主要城市，将“窝窝店”打造为具有国际影响力的华人餐饮品牌。



对全球企业家的启示

①理解文化，才能走向世界

文化融合不是附属议题，而是决定全球化成败的关键软实力。张超毅拥有超过20年的海外生活与工作经 历，先后在新加坡、加拿大、美国等多元文化环境中 深度生活与创业，逐步建立起跨文化管理的敏感度 与应变能力。在团队管理中，他因地制宜地调整管理 风格，建立起更契合当地价值观的激励体系与沟通 机制，从办公礼仪到劳动法规的每一处细节都体现了 对文化差异的尊重。这种深层次的文化适应力，使他 不仅赢得了团队的信任与凝聚力，也有效规避了法律 与管理风险。

②快不是目的，长久才是答案

全球化扩张不可一蹴而就，短期套利或激进扩张往 往导致企业后继乏力，甚至埋下增长隐患。对于希望 走得更远的企业而言，长期主义是一种战略定力。将 核心资源聚焦于产品与品牌的持续打磨，通过标准化 与系统化的管理模式实现稳健扩张，既能避免品质 稀释，也能提升组织效率。这种面向长期、注重内功 的策略，有助于企业在跨市场环境下构建真正的品牌 韧性与可持续成长能力。持续增长的答案，往往隐藏 在这些看似缓慢但方向正确的选择之中。

③瞄准主流市场，做能放大的生意

无论是在洛杉矶核心区投资高端酒店，还是在新加坡CBD打造现代中式餐饮，张超毅坚持“做主流市场的生意”，围绕当地消费主力群体精准定位产品与服务，在优质地段展开业务布局，以提升品牌影响力。他深知，主流市场不仅意味着更高的品牌曝光和溢价能力，也具备更大的体量和增长空间，能够支撑商业模式的规模化复制。对于希望实现长期增长的企业而言，如果一个市场无法带来规模效应，其战略投入便难以持续。



情绪价值如何 重塑零售：MINISO的 纽约实验

涂宝燕 Bella Tu

新国大EMBA第34班学员

MINISO集团副总裁兼海外事业二部总经理



在消费趋势向兴趣与情感驱动转变的背景下，MINISO纽约时代广场旗舰店以“场景思维”呈现零售升级，通过沉浸式空间设计、互动体验与情感内容，让购物转化为具有传播力的生活方式探索。该店开业当日创下品牌全球门店单日销售新高，成为社交媒体热点，也验证了以情感联结为核心、在全球高地市场进行战略试点的成长路径，为零售品牌全球化从产品价值走向情绪价值提供了可借鉴的样本。



随着消费趋势的变化，越来越多的消费者把购物视为一种满足兴趣与情绪的过程。对他们来说，一件杯子、一只毛绒玩具或一个盲盒，不只是功能性的物品，更承载着情感共鸣、分享体验和生活方式的认同。零售企业需要从“货架思维”转向“场景思维”，通过空间、氛围和互动来激发兴趣消费，这正是零售的核心转变所在。



2023年5月19日，MINISO美国纽约时代广场旗舰店开业。在设计上，旗舰店不仅注重功能区的布局，还强调氛围与互动：标志性的白色边框与大面积玻璃橱窗，搭配正中位置醒目的品牌语“Life is for fun”，形成鲜明的视觉记忆；店内色彩鲜明而独特，与简约时尚的基调相呼应。空间规划则围绕多个核心专区展

开，从IP、盲盒、公仔到香氛、美妆工具与零食，既覆盖年轻群体的高频消费需求，又通过分区化场景叙事，引导顾客在逛店过程中不断产生新的兴趣点。而开放式动线和互动装置，又让购物成为一次沉浸式的探索。

开业当天，门店吸引了大量消费者与游客驻足，不少人拍照上传至Instagram、X等社交媒体，迅速形成自发传播效应，旗舰店随即成为纽约新的“打卡地标”。当日销售额，也刷新了品牌全球门店单日销售记录。这一成绩不仅验证了美国市场的潜力，也推动了MINISO在当地完成品牌形象的重塑，并提振了全球合作伙伴的信心，纷纷飞赴纽约考察。一年后，MINISO又在时代广场开设了第二家旗舰店，进一步提升了在北美乃至全球市场的影响力。

如今，MINISO北美业务已实现了十倍增长，美国门店数突破200家，覆盖逾40个州。MINISO不仅在美国站稳脚跟，也完成了全球零售版图中具标志性的战略突破。



对全球企业家的启示

①从产品价值到情绪价值，重塑零售的增长引擎

MINISO通过“开心零售”理念，将商品与消费者的情绪需求紧密联结。通过IP联名、场景设计、生活方式塑造，购物体验被重新定义为一种情绪满足。这意味着，在竞争激烈的零售市场中，产品价值是基础，真正能构建持久优势的，在于对消费者情感与生活方式深层诉求的洞察与回应。通过建立跨越文化的情感共鸣，品牌才能走得更远。

②攻坚零售高地，赢得全球优势

全球化不仅仅是逐步扩张，更是战略定力的体现。美国是全球零售竞争的战略高地，进入难度极高，但也极具验证价值。企业若能在如此严苛的市场站稳脚跟，将有利于为拓展其他市场积累竞争优势。对于全球企业家而言，关键不在于避开挑战，而在于敢于直面千变万化的市场挑战，用系统化调研、本地化整改和快速执行来验证商业模式的可行性。

③在竞争中进化：构建可持续优势与领导力内核

竞争不是零和博弈，而是共同进化的催化剂。面对美国高度成熟的零售市场，MINISO并未采取单纯的对标或价格策略，而是将焦点置于内生能力的构建上，通过持续迭代产品、场景与体验，在与优秀对手的互动中不断突破认知和运营边界。卓越的竞争者既带来压力，也提供参照；企业真正的目标不应是击败某个对手，而是构建能够与国际巨头同台竞技的系统能力。对全球企业家而言，真正有效的领导力并非单一的强硬或冒进，而是在坚定与远见之间取得平衡；唯有不断学习、突破认知边界，并以敬畏和尊重面对市场，才能在高度不确定的环境中带领组织持续成长。



从工具到基础设施, 用 AI 构建人才生态

江海庆 Steven Jiang

hireEZ创始人/CEO



在全球化竞争激烈的硅谷, 招聘常常被视为“填补空缺”的事务, 却很少被看作是提升组织发展效率的关键策略。江海庆在硅谷深耕十余年, 以“让工作找人”为愿景, 推动招聘行业从工具化走向智能平台化。他创立的hireEZ, 抓住人工智能的窗口期, 把招聘从“被动撮合”转变为“主动连接”, 并重塑企业与人才的关系逻辑。如今, hireEZ已成功为沃尔玛 (Walmart)、亚马逊 (Amazon)、威瑞森 (Verizon)、哈门那 (Humana)、USAA、Zoom以及诺斯罗普·格鲁曼 (Northrop Grumman) 等全球顶尖企业提供招聘解决方案, 覆盖科技、零售、电信、医疗保健、金融等诸多领域。



在三星美国研发部工作期间, 江海庆亲历了团队从零扩张至数百人的过程。随着业务快速增长, 招聘成为最棘手的挑战之一: 筛选耗时冗长、精准度不足, 流程割裂、反馈迟缓, 团队往往在关键人才窗口错失机会。相比技术研发, 这些问题更直接影响团队的运转效率。

这一经历让他意识到, 招聘并不是一道可以通过“小优化”解决的流程题, 而是关乎企业创新速度与长期竞争力的关键战略。人工智能的逐步兴起, 正好为解决这一痛点提供了新的可能。2015年, 江海庆在硅谷创立hireEZ, 以“让工作找人”为愿景, 即通过AI模型基于用户行为与技能画像主动推荐匹配岗位, 重构人才与机会的连接, 并推动招聘从效率工具升级为行业的基础设施。

从工具到平台：AI 重构招聘逻辑

传统招聘平台在服务招聘方和求职者两端都存在明显局限。对企业而言，它们更多依赖被动投递，获取的人才信息往往滞后且割裂，难以支撑精准决策；对求职者而言，平台逻辑强调“广撒网”，简历常常石沉大海，与自身能力真正契合的机会寥寥。结果是，企业难以及时找到合适人才，人才也难以顺利进入理想岗位，招聘双方长期陷于低效循环。

江海庆意识到，这并不是某个环节的效率问题，而是整套逻辑已无法满足快速变化的市场需求。要真正解决这一困境，招聘科技必须突破“撮合中介”的定位，重构人才与机会的连接方式。基于这一判断，他带领团队将产品研发重心放在“数据—搜索—匹配”三大基石之上，探索一条从单点工具到智能平台的演进路径。



hireEZ首先着力解决数据壁垒，投入构建动态人才知识图谱，持续整合和更新全球候选人信息，并打通主流ATS/CRM系统。截至2025年，平台已汇聚超过10亿份候选人简历和职业档案，形成不断自我优化的“数据飞轮”。这一能力为AI模型提供了稳定而丰富的训练语料，使招聘决策能够基于全面、实时的人才画像展开。

在此基础上，江海庆进一步判断，关键词搜索的局限在于只能“找人”，却难以真正“识人”。要改变这一逻辑，必须让系统理解岗位需求背后的语义，并与候选人的技能、经历和潜力建立更精准的对应关系，而不是停留在机械匹配。2017年，hireEZ推出全球首个语义驱动的AI Sourcing工具，推动招聘从“候选人海投—企业筛选”进入“主动识别—精准匹配”的新阶段。

据统计,引入该工具后,企业平均可缩短约30%的招聘周期。以一个岗位的平均周期为45天来计算,相当于可节省约13-14天,尤其在技术研发、销售拓展、医疗等高需求岗位中效果显著。与依赖职位发布的传统平台(如Indeed、LinkedIn等)相比, hireEZ不仅能有效降低人工筛选成本,帮助企业更快锁定稀缺人才,更推动了整个行业对AI招聘价值的重新认知。

随着产品演进, hireEZ又进一步强化匹配算法。2022年,公司完成品牌重塑, **江海庆提出Outbound Recruiting (主动招聘) 理念**。他认为,企业不能等岗位出现空缺才启动招聘,而是要长期建立潜在候选人网络,并通过数据和AI与他们保持互动。围绕这一理念, hireEZ将CRM集成、自动化外联和数据分析结

合起来,形成端到端闭环。结合生成式AI,平台推出EZ-GPT模块,实现外联邮件的自动撰写与个性化触达。这不仅大幅提升了招聘人员的效率,也促使他们将核心精力投入在判断人与组织真正契合度这一关键环节上。

2025年, hireEZ又率先引入Agentic AI,使系统具备类似智能体的能力,可以自主完成寻源、筛选、沟通乃至面试协调。与依赖人工干预、线性流程推进的传统系统不同, Agentic AI让招聘从“工具辅助”升级为“智能主体”。这不仅进一步提升了效率,更改善了候选人与企业之间的互动体验,让招聘过程本身变得更加流畅和人性化。



在江海庆看来,这一系列演进的真正价值,并不在于叠加了多少功能,而在于逐步将招聘从低效的撮合过程,升级为支撑企业创新与扩张的基础设施。他坚信,在美国这样高度竞争的市场,决定成败的不是资本规模,而是能否凭借产品体验和真实价值赢得客户信任。如今, hireEZ的客户遍及全球超过30个国家,其中绝大多数属于美欧等高净值市场。

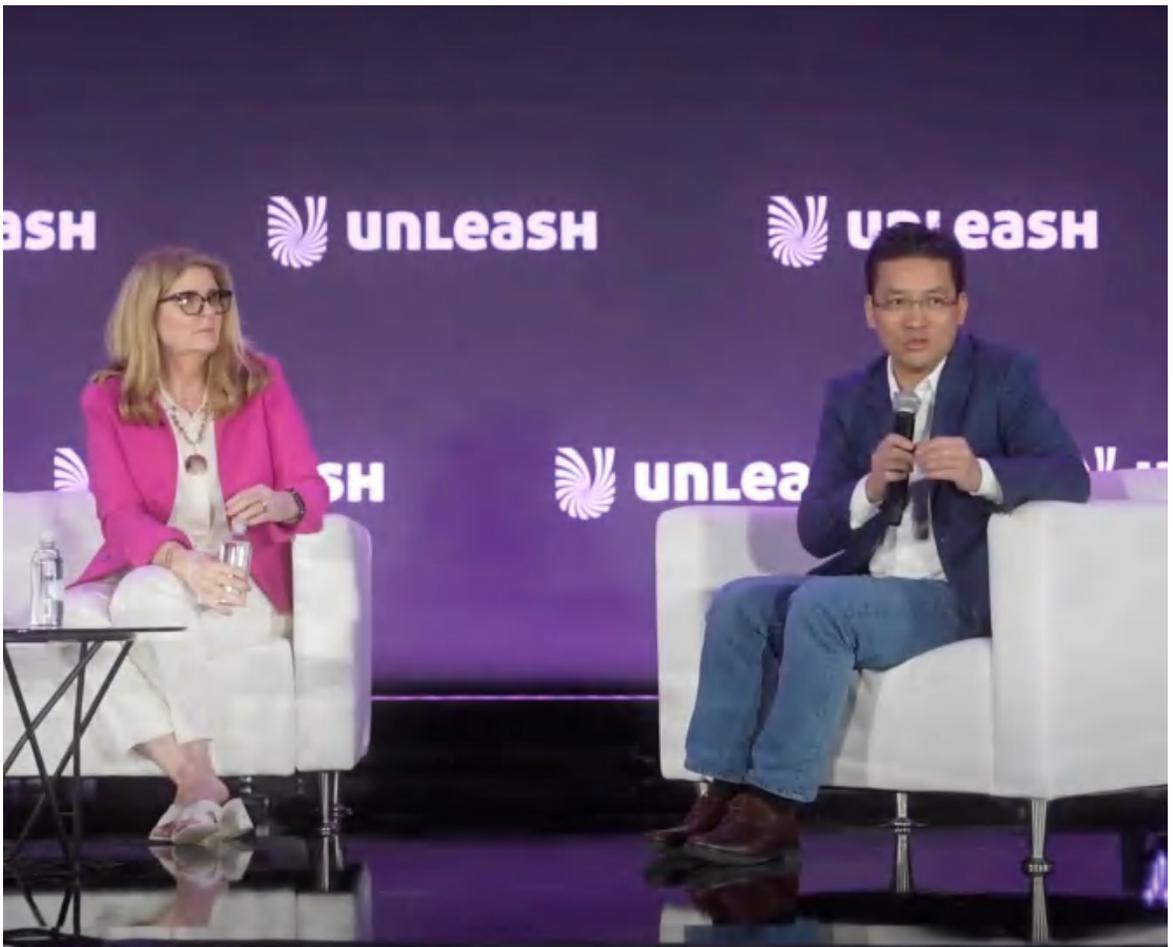
未来招聘：从岗位补缺到人机协同网络

北美招聘市场复杂多变。一方面，它是全球最成熟的人才市场之一，人才流动性极高；另一方面，它又对外部环境极为敏感，经济波动、产业转型、技术革新都会迅速传导到招聘环节。江海庆观察到，如今北美招聘市场正呈现三大趋势：其一，候选人更加趋于稳定，“job hugging”现象普遍，离职率降至近年低位；其二，生成式AI工具降低了申请门槛，却带来了简历批量化、同质化的问题；其三，在新兴行业，企业越来越依赖候选人的实操经验、迁移能力和成长潜力，而学历的权威正在迅速下降。

在江海庆看来，这些变化叠加起来，正在重塑招聘逻辑。随着自动化与AGI的推进，岗位不再是固定的职

责集合，而被拆解成灵活的技能与任务模块；若仍依赖传统职位描述寻才，就很难保持竞争力。同时，筛选的重心也在迁移，从“有没有人可用”，转向“能否识别真正有价值的人”。

这种转变直接提升了招聘的战略地位。过去，招聘常被视作“填补空缺”的事务性动作；如今，它关系到企业能否抓住关键窗口期、实现持续增长。在人才竞争尤为激烈的硅谷，那些等到岗位空缺才启动招聘的公司，往往在产品上线的关键阶段陷入被动；而把招聘视作战略支点的企业，则会提前依托数据与AI建立候选人网络，保持长期互动，一旦机会出现，就能迅速调动合适人选，把握增长节奏。





更深层的改变，则体现在组织形态上。江海庆谈到：“AI时代的组织转型，不是简单的工具升级，而是对组织本身的重新定义。未来的竞争优势不在于‘雇了多少人’，而在于能否形成人机协同的人才网络。一个合理的预测是未来的元组织单元，要么是一群围绕AI，要么是一群AI围绕一个人。无论是哪种形态，组织的定义都将发生根本性变化。”

这一判断不仅揭示了未来组织的走向，也重新界定了招聘的角色。招聘不再是单纯的“补缺动作”，而是企业能否构建人机协同网络的关键切口。换句话说，

谁能率先将招聘从事务性操作升级为企业增长的战略支撑，谁就能在竞争中赢得先机。

也正因此，江海庆十年前提出的“让工作找到人”显得尤为前瞻。通过持续迭代的数据飞轮、语义搜索、匹配算法以及Agentic AI，hireEZ已经把这一愿景逐步落地，将招聘从被动的职位填补转变为主动而智能的人才识别与连接平台。对于所有置身全球化竞争的企业而言，能否借助AI建立起人机协同的人才网络，将在很大程度上决定它们未来的主动性。

求同存异：跨文化差异中的价值释放

hireEZ从成立之初就带有全球化的基因，总部设在硅谷，客户覆盖北美、欧洲与亚洲，团队成员同样来自不同国家，拥有不同的文化背景。多元化带来了丰富的视角，也不可避免地会制造沟通与管理上的摩擦。如何在差异中找到共识，并把差异转化为竞争力，成为江海庆长期思考和实践的核心课题。

在团队建设上，江海庆选择以价值观为统一坐标。

hireEZ 确立了三条核心价值观：Commit & Deliver（承诺并兑现）、Show Respect & Earn Trust（尊重并赢得信任）、Be Hungry & Be Proactive（保持渴

望、积极主动）。这些价值观跨越文化差异，成为团队的语言，让分布在不同国家的员工能够在目标上迅速对齐。

在管理方式上，江海庆坚持“极简”。他认为在跨文化环境下，层级和流程越复杂，摩擦就越容易被放大。北美员工习惯直接表达意见，并期待与管理层进行扁平沟通；而部分亚洲员工更倾向于层级化的分级汇报。hireEZ的做法是让信息尽可能透明流动，避免出现“中层小山头”。这种方式既符合北美团队对快速决策的期待，也体现出对团队信任和自律的依赖。



这种对“差异”的理解，让江海庆得出一个关键认知：“**跨文化建设不是加权平均，而是高维积分**”。换句话说，管理的目标不是把所有文化揉成一个“平均数”，而是让不同背景的人各自发挥长处，再在共同目标下形成合力。他认为，团队需为自身的authenticity（真实感）感到自豪，这种“真实感”并非抽象的口号，而是切实体现在日常共事的细节中。

在与hireEZ工作超过五年的美国员工访谈时，江海庆发现，最让他们认可的并不是他努力去“像他们”，而恰恰是他展现出的本真状态。他的长期专注、严于律己，以及毫无“ego”地请教自己不懂的内容，反而成为员工最欣赏的特质。比如，他会坦然请教一些在美国人眼里属于常识的明星典故、饮食与生活习惯等问题。对外人来说或许是“silly question”，但对团队来说，这是他真诚与谦逊的体现，也让他在跨文化环境中更具亲和力与独特魅力。

在江海庆看来，跨文化并不仅限于团队内部，更深刻地影响着hireEZ的市场拓展。北美市场就是一个典型例子：客户对合规性、安全与隐私保护要求严苛；在文化与叙事层面，当地客户更重视愿景和长期价值

的表达。对于跨国企业而言，能否跨越这种文化门槛，直接决定了能否赢得客户信任。hireEZ的应对方式与其内部管理逻辑一脉相承：坚持透明与责任，把多元价值观融入产品与服务，并最终依靠技术与产品本身去赢得信任。正如江海庆所言：“真正能够跨越文化差异的，永远是产品创造的实际价值。”

全球化企业真正的核心竞争力，不是跨越地理边界，而是跨越文化边界。从组织到市场，hireEZ坚持在差异中寻找共识。正如技术创新让hireEZ引领招聘行业模式演进一样，文化上的求同存异也成为其扎根全球市场的一种隐性竞争优势：**公司通过内部建立统一的价值观与简化管理来减少跨文化摩擦，并通过严格的合规与安全标准赢得客户信任。**



对全球企业家的启示

①信任是全球化的第一门槛

在北美市场，合规、安全与隐私保护是企业能否获得信任的前提。缺乏信任，企业甚至没有参与竞争的资格。江海庆提醒，全球化的第一步不是盲目扩张，而是务实地赢得信任。所谓信任，不仅要求产品满足当地法律法规，更要求企业建立透明的运营机制，并对用户与客户的信息安全承担长期责任。这一启示对所有寻求全球化发展的企业都具有普遍意义：进入陌生市场前，必须把合规与信任视为战略性前提，并以最高标准严格要求自身，才能在竞争中赢得立足之地。

②用产品说话，打造全球市场通行证

不同地区的文化和叙事方式各不相同，但最终能够跨越国界与文化鸿沟的，只有产品本身创造的价值。企业不能依赖过度包装或冗长解释来打动客户，而必须让客户通过直接体验感知成效。一个真正优秀的产品，能够在不同市场中以同样的可靠性和竞争力赢得认可，它本身就是一张极具说服力的“全球通行证”。



③长期主义：在共生中扎根全球化

全球化不是速成赛道，而是一场考验耐力的持久战。企业必须秉持长期主义的心态，深入理解并融入本地市场。这不仅意味着拓展销售渠道和客户关系，更要求对当地的制度环境、文化背景和人才结构有切实认知。江海庆提醒华人创业者：少一些“证明自己的焦虑”，多一些“融入当地的专注”。在他看来，这背后其实指向一个更为根本的理念。

“我想真正地去推崇一个更加纯粹至善的理念给我们的华人创业者社群。”江海庆坚信，全球化从来不是侵入，而是共生。真正的竞争力，不在于短期的规模扩张或外在声势，而在于能否持续创造价值，并与本地市场形成深度连接。唯有真正把自己当作这片土地的一部分，以真诚和专注与本地共成长，企业才可能逐步积累信任与口碑，并最终在全球竞争中站稳脚跟。

用AI重构宠物沟通场景， 从垂直应用迈向全球市场

孙邻家 Arvin Sun

Traini 创始人/CEO



在人工智能快速落地的背景下，AI的应用边界正逐步从提升效率拓展到情感理解领域。2022年，连续创业者孙邻家在硅谷创立了Traini，尝试通过AI技术搭建人与宠物之间的情感交流平台。Traini采用多模态信息输入训练的情绪与行为识别模型，并兼顾C端与B端的市场模式，逐步构建跨文化、跨物种的AI交流生态。

孙邻家是一位拥有丰富跨赛道经验的连续创业者，自2012年起深耕O2O零售、美业数字化和本地生活SaaS等多个领域，先后创办零食O2O平台SND与美业SaaS平台EMBeauty，积累了面向C端的产品创新能力与跨行业的用户洞察。2018年，他赴美重新出发，先后在北美本地生活平台Gesoo和Chowbus担任CEO与西海岸业务负责人，系统打磨服务体系，深入理解北美用户的数字行为习惯，也深化了他对SaaS商业模式的认知。

真正的转折点来自一次次外卖订单中的用户附言：“能不能顺便带包狗粮？”这个看似微不足道的请求，唤起了他对宠物主需求的关注。在对2,000+名用户调研后，他发现，在庞大却碎片化的宠物经济中，有一个长期被忽视的空白，宠物的情绪与行为意图难以被人类理解，尤其在陪伴与行为矫正等高频场景中尤为明显。

2022年，孙邻家在硅谷创立AI Native宠物科技公司Traini。公司站在AI垂直应用与宠物经济的交叉点，致力于打造兼具消费级应用和B端赋能属性的解决方案。他希望借助AI技术构建跨越物种的沟通桥梁，让宠物的情绪与行为被理解，也让宠物主的回应不再停留于直觉。他相信，“理解”是人与宠物之间最珍贵的连接，而技术正是实现这一连接的关键。



构建 AI Native 宠物产品： 从产品结构到体验路径的重构

与AI驱动的方案相比，传统的人宠互动理解软件多采用规则引擎、传感器监测及行为特征库等技术路径。这类应用通常依赖预设规则，匹配有限的传感器数据，完成对宠物语言或行为的简单的识别与反馈。例如通过声音频率判断宠物是否叫唤，或通过运动传感器判断宠物活动状态。整体流程多为“上传-识别-输出”的线性操作，缺乏对宠物复杂行为和情绪的深度理解，也难以适应不同宠物的个性差异。

正因如此，孙邻家决定走一条不同的路，**构建真正意义上的AI Native宠物产品**。这种路径不是在传统硬件产品上叠加智能模块，而是从产品构建的底层开始，将AI作为主引擎嵌入系统架构与交互逻辑中，构建出能理解宠物情绪、适应互动反馈、持续学习演化的智能陪伴系统。



但在真正落地这一理念的过程中，团队也遇到了两大核心挑战：**一是数据稀缺**，宠物情绪难以标准化标注，高质量视频、音频样本分散在不同场景，采集成本高；**二是场景复杂**，不同品种、环境、互动方式所呈现出的行为与情绪模式差异巨大，模型必须具备高度的泛化能力和实时适应能力。

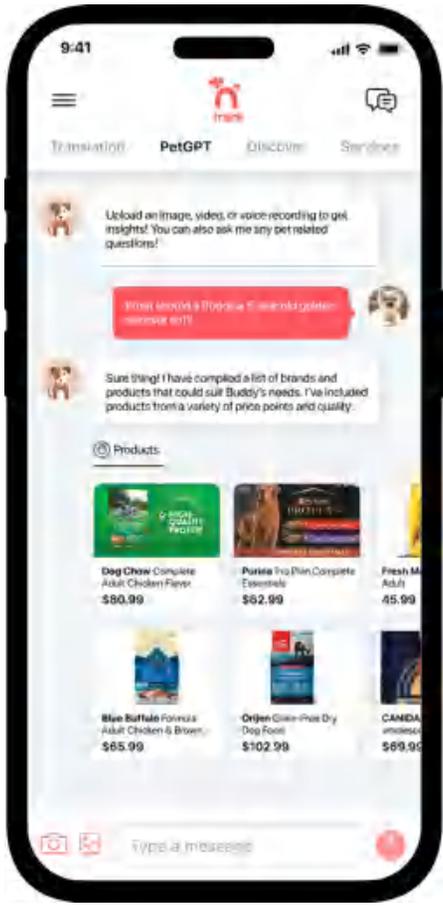
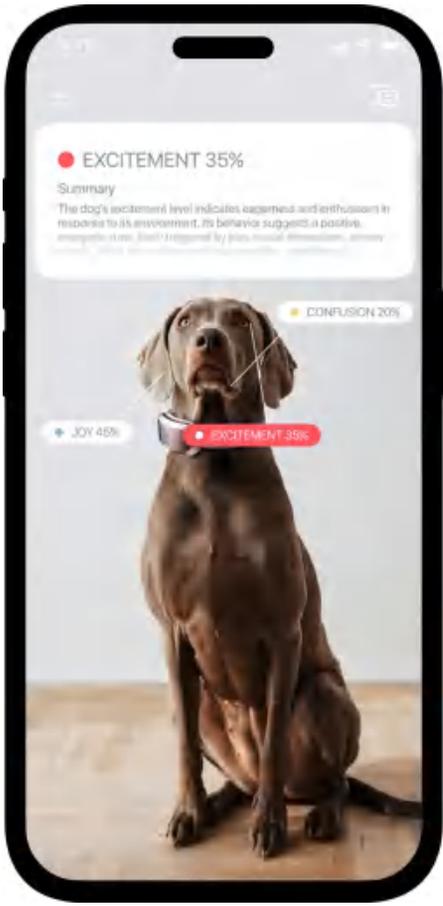
为了应对这些挑战，Traini团队采用了多模态融合的路径，通过整合图像、视频、声音等多源感知数据，训练出能够综合判断宠物行为、情绪和潜在意图的PPI (Pet Perception and Interaction) 模型。

与传统依赖单一数据流的模型不同，多维度输入让AI能够更全面地理解宠物的状态和需求，该模型由transformer驱动，具备实时感知、联动判断和交互反馈能力。在训练机制上，Traini设计了“使用即训练”的持续学习机制。用户与宠物的每一次自然互动都会成为训练样本，经过匿名化处理反馈至模型

端，推动模型自适应进化。这一机制不仅增强了模型的个性化能力，也帮助团队持续扩展宠物行为数据库，为后续功能拓展提供数据支撑。

目前，Traini已在数据与模型层面实现阶段性突破，构建起覆盖多品种、多场景、多情绪状态的高质量宠物音视频数据集，并在精细标注基础上不断训练优化PPI系统。在保持识别精度与泛化能力的同时，团队引入轻量化设计与边缘部署策略，提升了产品在家庭环境中的响应效率与隐私安全。

伴随系统性能提升，用户对系统角色的认知也在发生转变，通过系统识别出的情绪趋势提示，用户得以更早察觉宠物的应激反应、孤独信号或健康隐患，从而调整互动频率与照护方式。这种人宠双向感知的交互体验，让Traini不再是一个被动响应的工具，而成为融入日常陪伴的智能入口，建立起宠物行为与人类理解之间的情感连接。





曾有一位用户在狗狗生命临近结束时，通过Traini理解宠物最后的情绪，获得了情感支持。这一真实故事，也成为产品价值被验证的有力印证。Traini因此在心理学、计算机科学等多个领域的专业用户群体中获得了高度认可，他们不仅看到了产品在情绪识别和行为理解方面的潜力，也希望参与推动平台能力的持续升级。对孙邻家来说，这不仅是对产品设计的肯定，更是对其产品理念的回响。技术与情感并不冲突，AI正在让“理解”成为人与宠物之间更深的连接。

从C端数据飞轮到B端赋能： 打造以用户为中心的商业路径

孙邻家坚持“用户场景驱动”的产品理念，深知只有扎根真实需求，技术才能转化为具象且有价值的應用。因此，Traini从一开始就选择以C端切入，推出面向宠物主的智能应用，聚焦狗语翻译、视频行为分析和健康养护建议等应用场景，为宠物主人提供行为洞察和风险提示，并非医疗诊断。

这一路径并非仅是产品推广策略，而是构建数据飞轮的起点。借助此前搭建的“使用即训练”机制，用户交互中产生的真实数据源源不断反馈至模型端，在模型迭代的同时，持续提升产品体验和用户粘性，形成数据与体验相互增强的正向循环，推动Traini不断增强个性化识别与情绪理解的能力，从而实现更自然的交互体验。



随着模型性能提升，Traini的商业布局逐步由C端扩展至B端。孙邻家洞察到，在宠物食品、保险、硬件等相关行业中，AI所能提供的智能识别与个性化服务正成为推动数字化转型的关键力量。这些行业的痛点在于缺乏对宠物行为、健康和情绪的深刻理解，导致产品推荐或服务响应难以做到真正“个体化”。而Traini所积累的真实交互数据和模型能力，正好填补了这一缺口。

基于已有的数据资产和算法能力，Traini团队构建了标准化的API与SDK，向企业客户输出AI算法支持，赋能其开发更符合市场需求的智能化产品与服务。合作内容涵盖个性化营养推荐、健康风险预警、行为趋势识别等多个模块，帮助企业更深入理解用户需求，实现更精细化的产品运营与服务设计。



但孙邻家的目标远不止于技术授权。在他看来，数据与算法的输出只是开始，真正的价值在于借由C端数据飞轮与B端赋能的双轮驱动，将Traini从“智能产品”发展为“产业平台”。为此，团队陆续展开与Plug and Play等国际创新平台的合作，与宠物食品品牌共创个性化营养解决方案，并积极拓展硬件产品矩阵，包括翻译项圈、智能摄像头等，构建软硬件协同、线上线下融合的立体交互系统，延伸宠物数据的采集边界与服务触点。

从C端产品起步，到B端服务延伸，再到平台化生态的雏形建立，Traini正在走出一条AI创业中罕见的“由下而上”的发展路径。它不仅构建以用户为核心、以数据为底座的可持续增长模型，还实现了技术的落地与商业闭环。在孙邻家的愿景中，未来的Traini不仅服务于养宠家庭，更将成为连接品牌、服务机构与宠物个体之间的智能纽带，为整个行业打开理解宠物的新入口。



从本地理解开始: Traini的全球化方法论

作为一名扎根硅谷的华人创业者，孙邻家深知，真正成功的全球化产品，不仅要满足本地需求，还必须具备跨地域的可复制性。在这一思维的指导下，孙邻家致力于通过本地化数据与文化适配的战略，将Traini从一款本地化的宠物AI产品，发展成一个面向全球市场的智能平台。





然而，全球化从来不是一套模型打天下。要让一个AI产品真正在不同文化中“听懂宠物、服务人类”，需要直面各地在语言习惯、养宠方式乃至情感表达上的深层差异。如果忽视这些差异，技术的准确率再高，也很难转化为真实的用户信任与情感价值。

这在产品适配过程中尤为明显。以不同市场的调研为例，美国用户偏好饲养大型犬，互动方式更直接开放；而亚洲用户更倾向于小型犬，更关注陪伴细节与情绪回应。这些行为模式和交互习惯的差异，不仅影响用户需求的表达方式，也决定了宠物行为数据的分布与表现，对模型训练的效果与泛化能力构成了直接挑战。孙邻家常说：“每只狗的行为也有‘方言’。”这不仅是一种观察，更是一种策略提醒：**如何在保持技术通用性的同时，实现文化层面的本地理解。**

为此，Traini制定了“两步走”的全球化模型策略。第一步，以英文数据为基础训练标准模型，以满足多数

用户的通用需求；第二步，再基于各地区本地数据进行持续增强，优化模型在文化维度的表现力。

在具体落地上，团队搭建了分层的数据采集与标注体系，系统性收集不同国家和地区的语言风格、互动方式与宠物类型分布。在算法架构上，引入“犬种特征嵌入机制”，将不同犬种的行为参数与认知特征编码为结构化向量，融入语音、图像与动作等多模态系统，提升模型对情绪与行为细节的感知能力。与此同时，Traini还邀请本地宠物行为学专家深度参与标注流程和交互验证，确保模型训练具备现实感知力与文化适应性。

如今，Traini已在多个国家完成产品的本地化适配与模型迁移，逐步构建出具备文化适应性与情感共鸣力的交互体系。从犬种行为差异、语言习惯到情感表达方式，这一过程中沉淀的方法论，为Traini拓展国际市场提供了重要支撑。

对全球企业家的启示

①垂直场景的突破，胜过泛化的“万能模型”

孙邻家从人宠关系中难以捉摸的情绪与行为切入，捕捉这一领域长期被忽视的痛点。面对数据稀缺、模型泛化难等挑战，他坚持从具体场景出发，用有限资源集中突破关键问题，在持续打磨中推动技术落地与产品创新，真正回应了用户最核心的情感需求。Traini的实践表明，全球竞争中，最稀缺的不是技术，而是能找到一米宽、一百米深的切口。

②AI Native并非炫技，落地能力才是核心

Traini并非简单地将AI作为附加功能嵌入传统产品，而是从零开始构建了一个以AI模型驱动的认识与反馈体系。在冷启动阶段，团队依托面向C端用户的应用持续收集数据和情感反馈，推动模型能力的迭代提升。同时，基于积累的技术和数据，逐步向B端合作伙伴输出标准化解决方案，以推动产品的商业化。这一路径为AI创业者提供了一个重要启示：AI Native不应只是炫技式的功能堆砌，而应从产品架构层面重构交互逻辑。只有真正将模型能力融入用户日常，并通过长期反馈不断打磨，才能让技术从“好用”走向“有用”，最终实现持续的用户价值与商业闭环。

③创业者的全球身份，不是背景，而是姿态

全球化所带来的挑战，不仅体现在产品的本地化适配与跨区域扩展中，也深刻考验着创业者自身的认知更新与思维转型。孙邻家以归零心态带领团队专注于从场景设计、模型构建、技术实现到情感交互的全链路创新，打造了一套贴近用户、适应不同环境的系统。面对全球市场的复杂格局，创业者需保持开放与融合的态度，通过真诚理解不同市场，逐步建立可持续发展的竞争力。



免责声明

本白皮书所载信息基于新加坡国立大学商学院EMBA项目的研究成果、公开资料、企业深度访谈及各方授权引用的案例内容，旨在呈现全球华人企业的发展路径与战略洞察。本报告不构成任何投资建议或商业承诺，所有数据及观点仅供参考。报告中所涉及企业案例及个人观点，均已征得当事人同意，相关责任归属原作者或受访者所有。如因使用本报告内容而导致任何直接或间接的损失，编撰方及发布机构不承担任何法律责任。如需引用、转载或节选本报告，请联系新加坡国立大学商学院EMBA市场部，并注明出处。

支持机构



联系方式: 新加坡国立大学商学院EMBA市场部

邮箱: embac@nus.edu.sg



《全球华人企业家发展白皮书（东南亚篇）》

第一部分

东南亚市场洞察—决策者必备的区域经济全景

- 1、投资价值与市场机遇
- 2、市场准入与商业环境
- 3、消费市场与人口红利
- 4、产业机遇与创新趋势

第二部分

华人企业家成功案例

囊括15+活跃于印尼、马来西亚、越南、新加坡等地，总部设在东南亚，业务遍及全球的杰出华人企业家，呈现他们从东南亚迈向全球的15种实战路径。



扫码领取双语版东南亚篇白皮书



新加坡国立大学
EMBA



通往世界的窗口

NUS EMBA, gateway to the world.





NUS
BUSINESS
SCHOOL

新加坡国立大学
EMBA



全球华人企业家发展 白皮书

北美篇

Global Chinese Entrepreneurs Development
White Paper
North America Edition



Global Chinese Entrepreneurs Development White Paper

North America Edition **Executive Summary**



Part I

North American Market Insights -A Strategic Panorama for Decision-Makers

01

Macroeconomic Fundamentals and Investment Attractiveness

North America, primarily the United States and Canada, remains one of the world's most dynamic regional economies, contributing nearly one-third of global GDP.

- **Growth Trends:** The IMF projects North America's real GDP growth at approximately 1.7% to 1.8% for 2025 to 2026, below the pre-pandemic average (3.7%), reflecting trade tensions and policy uncertainties.
- **Inflation and Interest Rates:** Both the US and Canada have brought inflation back toward the 2% to 3% target range. Monetary policy is gradually easing, yet real interest rates remain restrictive, shaping a cautious but stable investment sentiment.
- **Structural Pillars:** The US dominates through diversified hubs, including California's technology and cultural economy, Texas' energy and advanced manufacturing, the Northeast's finance and life sciences, and the Midwest's industrial core. Canada complements this with Toronto's financial and AI cluster, Montréal's gaming and digital industries, and Vancouver's cross-border e-commerce as well as creative sectors.

02

Foreign Direct Investment and Capital Flows

North America continues to attract strong foreign capital inflows, though patterns reveal tightening scrutiny.

- **US:** The FDI stock reached USD 5.4 trillion in 2023, concentrated in manufacturing (chemicals, electronics, and life sciences). Growth is slowing due to CFIUS reviews and sector-specific restrictions yet returns remain stable at approximately 5%.
- **Canada:** The FDI stock surpassed CAD 1.5 trillion in 2024, driven by manufacturing, finance, and mining. The Investment Canada Act revisions (Bill C-34) intensified national security reviews, particularly in critical minerals and technology.
- **Capital Sources:** Inflows remain dominated by advanced economies, including the US for Canada and the EU and Japan for both countries. Asia-Pacific investors, particularly from Japan, Hong Kong, and China, are steadily increasing their footprint.

03

Venture Capital and Innovation Ecosystem

Risk capital remains a defining strength of North America, anchoring global innovation.

- **US VC Market:** Largest globally, deploying USD 215 billion in 2024 (57% of world share). Key sectors include AI (USD 97 billion), life sciences (USD 42 billion), and clean energy (USD 27 billion). Regional clusters are diversifying, with California leading AI, Boston dominating life sciences, and New York advancing fintech and blockchain.
- **Canada VC Market:** Posted CAD 7.9 billion in 2024, up 10% from prior years, concentrated in ICT (57%) and AI (30%). Ontario, BC, and Quebec account for 86% of total activity. Despite reliance on US funds, domestic dry powder (approximately CAD 11.5 billion) provides resilience.
- **Challenges:** Tighter exit channels, higher interest rates, and rising geopolitical barriers.
- **Outlook:** AI commercialization, biotech and digital health integration, and localized supply chain technologies are the most investable themes.

04

Business Environment and Market Access

The US and Canada both rank highly in global competitiveness and innovation indices.

- **US:** Offers flexible company structures, R&D tax credits such as California, and state-level incentives, such as Texas energy credits and Nevada tax exemptions. IP protection is robust, with more than 368,000 patents granted in 2023.
- **Canada:** Promotes entrepreneurship through the Startup Visa program, SR&ED R&D tax credits, and the Strategic Innovation Fund. Export Development Canada provides financing and insurance to support internationalization.
- **Accelerator Ecosystem:** Global accelerator programs, such as Y Combinator, Plug & Play, and MassChallenge, create pipelines for scaling ventures across technology and industrial sectors.

05

Opportunities and Structural Challenges

Opportunities

- **Innovation policies:** Both governments actively fund AI, quantum technologies, clean energy, and advanced manufacturing.
- **Localization demand:** Rising appetite for local brands and supply partnerships provides foreign entrants with strategic entry points.
- **Cross-cultural leverage:** Chinese and Asian entrepreneurs' bilingual advantage and supply chain integration create competitive positioning.

Challenges

- **Regulatory barriers:** Heightened scrutiny on semiconductors, AI, biotech, and energy.
- **Brand trust cycle:** Building consumer recognition in North America is long and capital-intensive.
- **Compliance risks:** Complex data protection, ESG, and cultural sensitivity requirements.

Strategic Response

Firms should diversify supply chains, such as Mexico near-shoring; exploit tariff exemptions where temporary; invest in compliance modeling; and expand multi-platform marketing beyond single social media ecosystems.

06

Trade Facilitation and Logistics

- **USMCA (effective since 2020):** Preserves zero-tariff treatment, modernizes digital trade and IP protection, and simplifies rules of origin, enhancing cross-border operations.
- **Infrastructure:** Advanced multimodal networks, including the Chicago intermodal hub, Memphis/Louisville air freight centers, and Vancouver/LA/Manzanillo ports, support seamless trade.
- **Digital Customs:** The US ACE system and Canada's SWI (Single Window Initiative) streamline electronic submissions, reducing compliance costs for SMEs.
- **E-commerce Facilitation:** Section 321 exemptions (USD 800) were suspended in 2025, reshaping low-value parcel trade. Platforms such as Amazon FBA and Shopify SFN mitigate logistics complexity.
- **Strategic Role:** North America is evolving from a consumer endpoint to a regional supply chain hub, with Mexico playing a central role in near-shoring and cost-effective manufacturing.

07

Consumer Market and Demographic Dynamics

North America's consumer base is vast, affluent, and diverse.

- **Population:** approximately 500 million people with high per capita income, aging demographics, and strong immigration inflows.
- **Consumption Patterns:**
 - ▶ High-income households drive premium consumption in housing, education, health-care, and experiences.

- **Digital Transformation:** E-commerce penetration continues to rise; DTC models and omnichannel retail are accelerating.
- **Cultural Diversity:** Ethnic minorities, particularly Hispanic and Asian populations, are reshaping food, fashion, and digital content markets.
- **Sustainability:** Consumers increasingly demand eco-friendly products and ESG alignment.

08

Strategic Industry Trends

- **Artificial Intelligence:** The US dominates in foundation models and commercialization, while Canada leads in academic research. VC and startup ecosystems accelerate adoption across sectors.
- **Clean Energy and Climate Technology:** Backed by legislation (Inflation Reduction Act, Canadian Net Zero initiatives). Key growth areas include hydrogen, carbon capture, electric mobility, and green infrastructure.
- **Life Sciences and Healthcare:** Strong clusters in Boston, New York, and Toronto. Key trends include AI-driven drug discovery, digital therapeutics, and advanced medical devices.
- **Advanced Manufacturing and Supply Chains:** US reshoring policies and Canada's resource-based manufacturing reinforce a shift toward resilient, technology-enabled, and green supply chains.

09

Geopolitical and Policy Risks

- **Trade Policy:** The US tariff policies (301 list extensions, digital service tax disputes) remain volatile.
- **Technology Controls:** Export restrictions on semiconductors and AI technology affect cross-border ventures.
- **Platform Regulation:** TikTok bans, data privacy laws, and advertising restrictions challenge digital-first strategies.



- **Energy and Climate Policy:** Retrospective tariffs on solar imports and new tax credit criteria create compliance costs.
- **Strategic Implications:** Entrepreneurs should embed “policy risk buffers” into investment models and proactively diversify markets.

||||| 10

Implications for Global Chinese Entrepreneurs

For Chinese and Asian entrepreneurs expanding into North America:

- **Short-term strategy:** Leverage tariff exemptions, optimize cross-border e-commerce channels, and localize branding.
- **Medium-term strategy:** Invest in nearshore production (Mexico/Canada), build partnerships with US accelerators, and align with ESG standards.
- **Long-term strategy:** Position around AI, life sciences, and clean energy, fields where North America will remain the global innovation frontier.
- **Core Advantage:** Cross-cultural fluency and integrated supply chains enable entrepreneurs to act as “bridges” between Asian and North American markets.

CONCLUSION

Conclusion

North America presents a paradox: slower macro growth and regulatory headwinds coexist with unparalleled innovation ecosystems, high-value consumer demand, and resilient supply chain advantages.

For decision-makers, the region remains indispensable.

The path to success lies not in circumventing challenges but in strategically aligning with innovation clusters, embedding compliance into operations, and leveraging North America's dual role as both a consumer giant and a supply chain hub.

Part II

Case Studies

Charles Zhang

From a One-Yuan Tire Valve to a Global Auto-Parts Leader

Automotive Component Manufacturing

In just over two decades, Baolong scaled from a single tire-valve maker in Shanghai to a global Tier-1 supplier across TPMS and air suspension, serving major OEMs worldwide. The engine: regulation-led innovation and patient R&D (a 15-year TPMS program that turned profitable in 2017), plus a decisive U.S. acquisition of Dill, which unlocked North American OEM access. Baolong then cascaded premium tech into the mainstream, co-developing with NIO and winning Li Auto, XPeng, BYD, and Geely, pushing air suspension share to 26.9%. An “R&D near customers, production near markets, service local” footprint (19 plants, 11 R&D centers) and a TPS-based Baolong Production System shifted the firm from founder-driven to system-driven, building resilience through trade shocks and enabling a move from low-margin mechanics to high-value intelligent systems.

Key Lessons

- Regulation and safety mandates can be growth accelerators when paired with long-cycle R&D and early certification.
- Targeted M&A for market entry, combined with localized R&D/production, creates durable OEM access and supply-chain resilience.
- Institutionalizing lean systems and empowering local teams (not expatriate control) sustains global scale and quality.

Joe Wei & Grand View Capital

A New Investment Paradigm in the Globalization Era

> Venture Capital

Founded in 2016, Grand View Capital backs “born-global” founders with a playbook that sequences markets and builds around ecosystems. Joe Wei’s method combines a three-layer market model, using the home market as the resource base, expanding in emerging markets for incremental scale and operating know-how, and then validating in developed markets under higher standards, with a three-stage brand path of embracing the ecosystem, enabling the ecosystem, and creating the ecosystem. Rather than chasing short-term waves, GVC targets “node enterprises” that sit at critical junctions of value chains and amplify entire ecosystems, such as MenuSifu in North American Asian dining SaaS, Shoplazza in cross-border e-commerce, and Woto/creator services. The firm augments its investment strategy with a global community of outbound founders and a USD fund focused on AI and globalization, launched at the inflection point of GenAI, reducing single-market risk while expanding both capabilities and market reach.

Key Lessons

- Sequence globalization: home base, expand in emerging markets for scale, and validate in developed markets.
- Back node enterprises that connect and amplify ecosystems; they show resilience and outsized spillovers.
- Move from embracing to enabling to creating the ecosystem to build durable brand power.
- Localize beyond language: align product logic, values, and user context to achieve cross-cultural fit.

||||| Renee Wang

From Castbox to an AI-Native Product Matrix

› Internet; AI and Entertainment

Starting from the Castbox podcast app, Renee Wang pivoted Guru Network from a single audio product into a born-global M&E and AI portfolio of 50+ apps across 175 countries, with over one billion downloads. Triggered by weak audio monetization and platform giants' entry, she installed a rigorous "Why × Why Me" gate, matching real demand with team advantage, to expand into casual games and AI products. Organizationally, Guru built a reusable big middle platform (design/engineering/ops) to ship many products in parallel and fostered a safe-to-experiment culture (company-wide AI challenges), so AI moved from add-on to DNA, progressing from AI-enhanced features to AI-native experiences and workflows. The result is a resilient, cash-flowing product matrix and an organization designed to continuously discover, test, and scale global entertainment products in the GenAI era.

Key Lessons

- Use a matrix strategy with a clear gate, "Why × Why Me," to match real demand to core capabilities and de-risk multi-product bets.
- Build a shared middle platform and a psychological-safety culture so that many small bets iterate fast and compound.
- Aim for AI-native, not just AI-enhanced: redesign interaction models and organizational processes around AI to create a durable advantage.

Jeff Li

Building a Global Cross-Border Commerce SaaS Platform

▶ Cross-border E-commerce; SaaS

Founded in 2017 in Toronto, Shoplazza targets underserved SMB merchants with a one-stop cross-border commerce stack, including storefront, payments, and growth tools, competing by service depth and local enablement rather than pure tooling. Seeing gaps in Shopify's localization and SMB handholding, Jeff Li built a service-first platform with dedicated onboarding for global payments and compliance, then lifetime growth features (memberships, AI segmentation, and automated promotions). The model scaled to over 500,000 customers, approximately \$2B GMV, with sales concentrated in North America and Europe. In the US, Shoplazza's toughest proving ground, the team shifted from vendor to business partner, exemplified by consolidating Vitamin World's six fragmented systems into a "six-in-one" online-offline platform and attaching a customer-success squad for end-to-end adoption and ongoing optimization. To compound execution, Shoplazza is weaving AI agents into workflows, including order tracking decomposition, multilingual product copy, and trend-driven SKU generation, and is preparing an MCP server for multi-model tool orchestration. The firm is also launching niche, high-ROI utilities, for example, "image-to-embroidery," that open new B2B and B2C revenue streams. The result is a resilient, trust-centric SaaS that turns AI into durable merchant outcomes, delivering faster launches, higher repurchase rates, and localized compliance at scale.

Key Lessons

- Win on service as a moat: move from tool seller to embedded partner covering integration, payments, compliance, and customer success to earn trust and stickiness in demanding markets.
- Use AI where it affects profit and loss: embed agents in core merchant workflows (creation, listing, and support) and ship small, verticalized apps that unlock new revenue.
- Focus deeply rather than broadly: specialize in overlooked SMB cross-border segments; solve "no tools / no know-how / no service" end-to-end, then replicate playbooks globally.

Yan Liu

From Algorithms to Prompts - 43 Prompts' AI-Native Approach

Internet; AI

A three-decade internet veteran who helped shape China's video era (6Rooms playlists, progressive caching, virtual-gift monetization), Yan Liu is now building an AI-native stack that treats prompts as a co-equal discipline to algorithms. 43 Prompts operationalizes a three-layer prompt architecture: system prompts (values/safety), context engineering (memory/state), and user prompts (task orchestration), and demonstrates it in products such as Summira.ai ("Shanding"), an agentic biography maker that coordinates approximately 70 prompts and 100 workflows. Hard-won insights came from music-model R&D (where switching prompt language unlocked style fidelity) and "digital life" experiments that surfaced identity, memory, and ethics as first-class design considerations. Around this thesis, Liu runs four engines: a lab shipping constant AI-native prototypes; a fully agent-run fund; an enterprise consulting arm for prompt engineering, such as core AI kernel advisory; and an academy training cross-disciplinary prompt engineer. The result is a differentiated path that sidesteps the big-model arms race, codifies "prompt science," and transforms AI from a tool into a relationship that is agentic, contextual, and ethically aware.

Key Lessons

- Treat prompts as infrastructure: formalize system/context/user layers to make model behavior reliable, auditable, and composable.
- Build agentic apps, not add-ons: move beyond "AI-enhanced" features to multi-prompt, multi-workflow systems that initiate, plan, and self-evaluate.
- Compete where scale matters less: instead of chasing parameter counts, win on prompt/process IP, domain data, and ethics-by-design to earn durable trust.

Hao Chen

Compliance as Trust Capital: How Hao Chen & Legend Trading Built a Cross-Border Bridge for Digital Finance

FinTech

Founded in Silicon Valley in 2018, Legend Trading chose the slow, durable path in a fast, “grow-at-all-costs” crypto cycle by treating compliance as the core trust asset and building a bridge between banks, brokers, payment networks, and digital-asset liquidity. Under CEO Hao Chen (physics and CS; big tech and top three exchange experience), the company standardized group-level risk, AML, and clearing while executing locally through configurable modules, enabling licenses, reporting, and bank integrations to adapt market by market (for example, an early MiCA filing in the EU and deep bank connectivity across Asia). Starting institution-first, Legend delivered a 24/7, multi-venue trading stack, including smart order routing into global liquidity, automated FX/fiat rails supporting more than 60 currencies, and mobile workflows, before extending to high-frequency retail use cases. The result is a 150-country footprint, over 1,000 institutional clients, and approximately \$12 billion in annual volume anchored by a culturally fluent, equity-aligned team that blends U.S. transparency with Asian execution speed. Legend’s playbook shows how to convert regulation into product design, organization into localization, and technology into repeatable, cross-border financial outcomes.

Key Lessons

- Build compliance into the product: unify risk, AML, and clearing centrally and localize execution (licenses, reporting, banking connections) to turn regulation into a scalability engine.
- Earn trust before scaling: Starting with institutional clients, prove reliability (routing, settlement, 24/7 operations), then expand to retail. Trust compounds faster than marketing.
- Lead with local teams and global standards: empower in-market executives and foster a rapid-feedback culture while maintaining a common technical and governance baseline to survive policy and cycle shifts.

William Wang

Rewiring North American Restaurant Tech with Long-Termism

Restaurant SaaS

Founded in New York in 2013, MenuSifu built a one-stop operating stack, including smart POS, in-house payments, data/CRM, and AI-driven automation, specifically designed for North America's "Asian dining" long tail (Chinese, Korean, Thai, Vietnamese, etc.). Starting with "demo first, pay later" validation and mid-range pricing, light customization and deep service, the company reached positive cash flow early and now has approximately 400 employees across the US and China, coverage in all 50 states, and more than 15,000 restaurants, holding the number one market share in the Asian-restaurant segment for seven straight years since 2018. Seeing fragmentation in U.S. payments (multi-state taxes, terminals, and acquirers), MenuSifu paused growth in 2021 to rebuild its core around payments and compliance, collapsing ordering, payments, and reconciliation into a single data loop that powers memberships, pricing, inventory, and finance. The platform is extending from software to outcomes: supply-chain finance ("Ruyi Finance"), online ordering/omnichannel (MealKeyway), market-entry support (WEFOOD), and AI/automation on the line (smart workstations, automated bubble-tea machines) to stabilize quality and offset labor shortages. Guided by William Wang's long-termism, which emphasizes "solving the real work first," MenuSifu turns small independents into chain-grade operators: faster service, more accurate financial records, richer first-party data, higher repeat rates, and compliant payments at scale.

Key Lessons

- Win the neglected vertical: focus on the unique needs of Asian dining, such as multi-language support, multi-tax compliance, and cross-border supply chains. Deliver a fully integrated solution covering POS, payments, data, and growth tools to build defensible customer loyalty.
- Position payments as the backbone: owning payments, settlement, and compliance transforms fragmented transactions into a compounding asset that supports CRM, pricing, financing, and additional revenue through payment share.
- Implement automation to mitigate labor constraints: use AI and kitchen automation to streamline peak-hour operations, ensure consistent quality, and enable small operators to achieve chain-level throughput and operational resilience.

Richard Wang

Brand Without Borders: Richard Wang & Aiper's Global-Local Playbook in Smart Hardware

Smart Hardware; Yard & Pool Robotics

Founded in 2020 with the mantra “AI for Person,” Aiper created the wireless pool-cleaning robot category and scaled it through a tight loop of user-value design, global brand building, and local execution. Targeting US and EU households that spend \$3,000 to \$6,000 per year on manual pool upkeep, Aiper went all-in on cordless and intelligent sensing, including path planning, obstacle avoidance, water-quality monitoring, and remote control, then compounded it with omnichannel distribution, and is now available in more than 8,000 retail doors (Walmart, Home Depot, Lowe’s, Costco, Sam’s Club, Best Buy, OBI, Leroy Merlin, Fnac) and fast digital. The company has delivered more than 10 times revenue since 2020, announced an approximately S\$200 million Series C and a strategic partnership with Fluidra, and is extending from pools to broader yard automation (e.g., smart irrigation). Its “hexagon” moat spans R&D (dual centers in Shenzhen/Suzhou; more than 600 patents, around 60% invention patents; Scuba X Gen-3 underwater comms; over 40 AI algorithm team), Brand (born global storytelling with lifestyle staging at trade shows), Channels (parallel online and big-box with line differentiation), Supply Chain (Vietnam approximately 1 million units per year and China around 2 million units per year capacity; new Malaysia site; platformized motors and sensors), Service (localized after-sales as an asset), and Organization (“rebar-and-concrete” core and local talent). Go-to-market is localized by region: North America emphasizes direct/KOL and first launches, while Europe follows a distributor-led model with comprehensive service and repair. This approach transforms the “export brand” into a trusted local companion.

Key Lessons

- Focus on owning a category: cut distractions, fully address the most significant unmet user needs, including cords, safety, and limited intelligence, and define the spec of a new standard (cordless design combined with AI).
- Build a capability matrix, not a spike: orchestrate R&D, brand, channels, supply, service, and organization so each side reinforces the others; hedge capacity across geographies and reuse core modules for speed and cost.
- Global does not mean generic: build trust locally, design for local lifestyles, and tailor go-to-market strategies by employing direct and KOL channels in North America and distribution-led models with superior service in Europe.



Kevin Zhang

From U.S. Commercial Real Estate to a Century-Old Culinary Heritage—Meile’s Dual-Curve Strategy

► Real Estate Investment; Chain F&B

As a second-generation CEO, Kevin Zhang built Meile’s “dual-curve” engine: durable cash flow from US hospitality real estate together with a scalable, story-rich Chinese heritage food and beverage (F&B) brand. On the heavy-asset side, he entered Los Angeles lodging in 2014 (Hilton DoubleTree and later a Marriott), lifted NOI through cost and mix optimization, and kept leverage conservative, using refinance only after cash safety was proven, so rising NOI against stable or declining cap rates expanded asset value and financing headroom (for example, an approximately 195% increase in NOI and a doubling of the Marriott asset value). He localized US team management, equity and bonus ladders, private feedback mechanisms, and strict compliance with labor laws to turn cultural friction into retention and operating gain. In parallel, he modernized the 130-year-old brand “WowoDian” (a Mianyang non-heritage bun craft) for global rollout, choosing Singapore’s central business district (CBD) as the first stop. Consumer testing led to recipe redesign, such as finely minced fat for aroma without visible chunks; new SKUs like pepper chicken and salted egg yolk pork; and a brand shift from “breakfast bun” to “casual small meal” with a fuller menu, contemporary store design, and narrative marketing. The flagship quickly found product-market fit across white-collar professionals, residents, and tourists. A five-year plan aims to establish approximately 300 stores across Southeast Asia and North America. The result is a barbell strategy. Stable hotel NOI supports the pace of expansion, while the light asset brand grows through effective positioning, menu optimization, and premium location selection.

Key Lessons

- Pair stability with scalability: let conservative, cash-generative real estate underwrite a lighter, brand-driven growth in NOI combined with cap rate discipline to create optionality without excessive leverage.
- Localize people before processes: in mature markets, culturally aligned HR, including incentives, feedback mechanisms, and compliance, is the fastest path to service quality, retention, and better profit and loss performance.
- Heritage needs translation, not direct replication: treat the century-old brand as intellectual property (IP), and re-engineer the product, positioning, and site selection to align with mainstream demand, such as CBD locations, high-traffic areas, and modern casual small meal use cases, to enable scalable growth.

Bella Tu

How “Emotion Value” Is Rewiring Retail: MINISO’s Times Square Experiment

> Retail

By launching a flagship in Times Square, MINISO shifted its value proposition from focusing solely on shelves and SKUs to emphasizing scenes and emotions. This was achieved through a glass-framed, color-forward space featuring dedicated zones for IP-themed products, blind boxes, plush toys, fragrances, beauty tools, and snacks. This design transformed shopping into an immersive and visually engaging experience. The store opened with record single-day sales for the brand and instantly trended across Instagram and X, validating an emotion-first playbook in the world’s toughest retail arena. Rather than competing on price or assortment alone, the team orchestrated atmosphere, interaction, and sharable moments to convert footfall into advocacy, and then expanded by launching a second Times Square flagship. The U.S. business subsequently scaled tenfold to more than 200 stores across over 40 states, proving that “happy retail” travels. The product remains the anchor, but emotion, expressed through scene design, IP co-creation, and lifestyle storytelling, drives the growth of awareness, customer affinity, and basket size in global markets.

Key Lessons

- Shift from product value to emotion value: design spaces and narratives that spark delight and encourage sharing, allowing IP and lifestyle cues to transform purchases into memorable experiences.
- Prove it on the retail high ground: if your concept succeeds in the U.S., the resulting credibility and operational playbooks can be replicated globally, accelerating partner buy-in and market expansion.
- Compete by evolving the experience: continuously refine scenes, interactions, and content rather than focusing solely on SKUs, creating a sustainable competitive edge that can withstand both price competition and shifting trends.

Steven Jiang

From Tools to Infrastructure—Using AI to Build a Talent Ecosystem

▶ Recruiting SaaS; AI

Founded in Silicon Valley in 2015 with the vision “let jobs find people,” hireEZ has advanced recruiting from passive postings to proactive, AI-driven infrastructure. The platform aggregates a dynamic global talent graph containing 10 billion profiles and unifies it with ATS and CRM systems, powering semantic sourcing that understands skills and trajectories rather than just keywords, reducing time-to-hire by often around 30% for high-need roles. With a rebrand focused on Outbound Recruiting, hireEZ integrated CRM, automated outreach, and analytics powered by EZ-GPT for personalized candidate messaging. In 2025, it added Agentic AI, which allows for autonomous sourcing, screening, engagement, and interview coordination. The result is a comprehensive platform that turns recruiters from operational triage to strategic roles, and it is used by Walmart, Amazon, Verizon, Humana, USAA, Zoom, Northrop Grumman, and others across technology, retail, telecommunications, healthcare, and financial services. Beyond the product itself, hireEZ competes on trust, emphasizing enterprise-grade security, privacy, and compliance, as well as a culture designed for global execution, including simple values, transparent communication, and a flat organizational structure. In turbulent talent markets, hireEZ treats recruiting as core infrastructure, using a data-to-model-to-workflow flywheel that builds long-term candidate networks and converts AI into measurable business velocity.

Key Lessons

- Build infrastructure, not features: own the data layer, semantic understanding, and end-to-end workflows so recruiting functions as an integrated system rather than a collection of separate tools.
- Make recruiting proactive: implement an Outbound approach that expands candidate networks ahead of demand, and use agentic AI to automate sourcing, engagement, and scheduling while humans evaluate candidate fit.
- Win trust first: in mature markets, security, privacy, and compliance are prerequisites; product value then becomes the universal gateway for global adoption.

Arvin Sun

Using AI to Rebuild Pet Communication - From Vertical Application to Global Markets

> AI; PetTech

Founded in Silicon Valley in 2022, Traini builds an AI-native bridge between humans and pets by moving beyond rule-based trackers to a multimodal Pet Perception & Interaction (PPI) stack that integrates vision, audio, and motion, running transformer models that infer emotion, intent, and behavior in real time. A “use-is-train” loop, designed to be privacy-safe and edge-optimized, transforms everyday interactions into labeled signals, continuously improving both accuracy and personalization. Training began with a consumer-first approach, focusing on emotion cues, behavior insights, and non-medical guidance to create a data flywheel. It then expanded upstream by commercializing APIs and SDKs that enable pet food personalization, risk alerts for insurers, and smart hardware solutions such as translator collars and cameras co-developed with partners. The company’s globalization strategy follows a two-step model. First, it trains a robust general model in English. Then, it fine-tunes the model locally using regional data and expert labeling, incorporating breed-specific embeddings and cultural interaction nuances. This approach ensures that the product accurately understands the unique needs of pets and owners in each market. The result is a vertical AI platform that turns empathy into utility, converting limited and specialized domain data into defensible product value across both consumer and business channels.

Key Lessons

- Go vertical, not generic: focusing on one high-emotion, high-frequency use case outperforms a universal model; own the associated data, labels, and feedback loops that generalist approaches cannot replicate.
- Be truly AI-native: design the product so that models drive interaction through multimodal inference, continuous learning, and on-device responsiveness, then package capabilities as APIs and SDKs for B2B scale.
- Globalize through local understanding: combine a strong base model with region- and breed-specific fine-tuning and expert co-labeling; cultural adaptation is as critical as technical model performance.



通往世界的窗口

NUS EMBA, gateway to the world.

