

# 全球出海市场洞察专题-第1期

论长期主义的方向

2025年

部门：投资及海外研究部

## CONTENTS

# 目 录

---

### 01 全球出海政策洞察

Global expansion policy impacts

---

### 02 全球出海行业热点

Global expansion industry trends

---

### 03 全球跨国企业案例

Global multinational corporate case

# 前言

考虑到当前外部市场环境的快速变化，需要及时响应重点研究需求的深度，但是又不希望让研究重心沉溺于各种数据堆砌，变成常规周报、月报的形式，所以本类型报告专题选择压缩研究篇幅，聚焦研究重点，以期探索出一种快速响应市场研究需求的新范式。

在政策部分，重点梳理了当前对全球贸易乃至全球宏观经济+资本影响最大的美国对等关税，当然考虑到后续其路径演变的高不确定性，我们重点梳理了集中博弈情境下的终局方向。从长期方向来看，中国企业的出海的本地品牌化是存在加速的。

在行业洞察部分，我们选择了“智能宠物用品”和“游戏消费”两个赛道作为重点研究内容。前者是基于二级消费赛道增长较快的品类，但是存在明显的增长质量瓶颈，所以我们选择基于不同国家市场，不同品牌运营策略作为研究重心。后者是相对成熟的行业，但是存在明显的增长结构变化，所以选择从大的产品周期视角进行研究。两者的共同之处，均在于如何结合当前的发展现状，从更加长期的视角对行业进行洞察研究。

在全球化典型企业案例部分，选择的广告传媒行业的头部企业“法国阳狮”作为典型案例。在行业选择上，考虑到数字营销的核心驱动里虽然是技术，但是无论是品牌方、广告营销平台以及相关技术服务商，仍未脱离商业组织的现实世界运行框架。多方系统性的有效组织才是大型企业高质量增长的底层逻辑，而法国阳狮在多次高频收并购的基础上，仍能够实现高增量增长，我们认为具备很强的典型意义。

# 01 / 全球出海政策影响

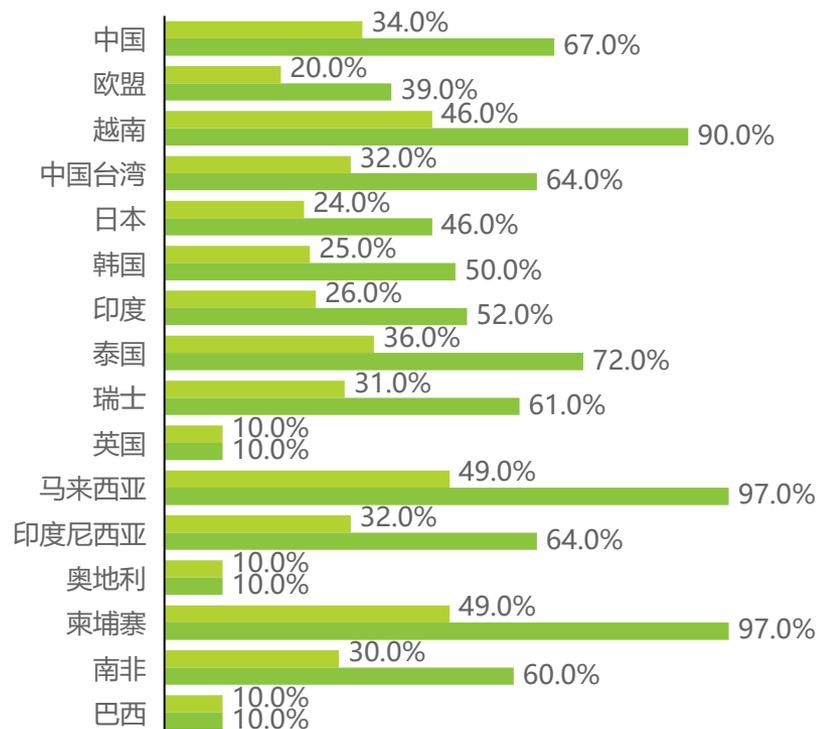
Global expansion policy impacts

# 1.1 海外出海政策洞察-美国对等关税博弈 iResearch 艾瑞咨询

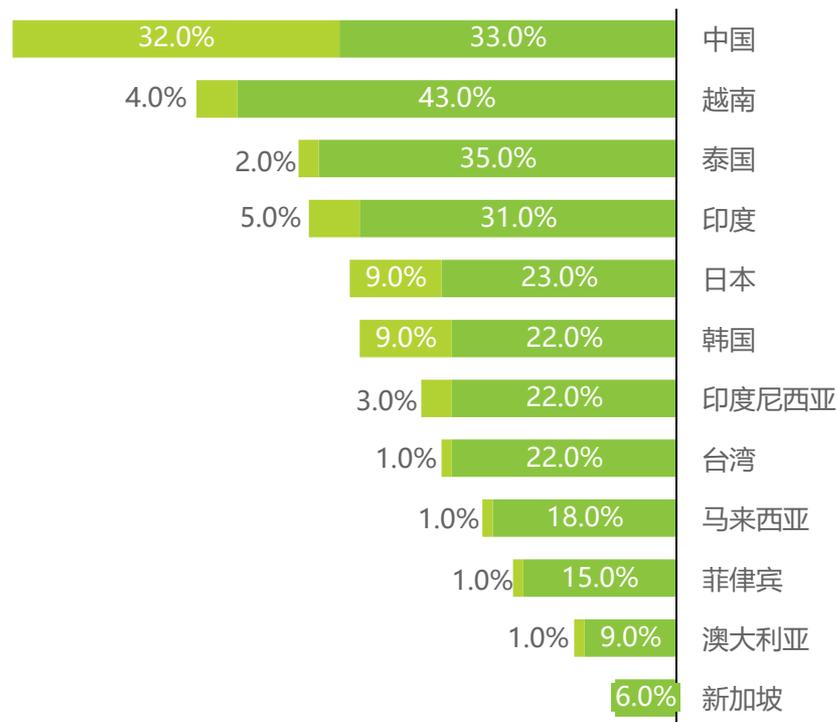
## 美国对等关税引爆全球贸易战危机，关税博弈系统性影响正式开端

全球市场对于特朗普的关税政策早有预期，但是从实际的关税细节来看，全球范围内的对称关税以及加税范围（10%-49%），远远超出了市场的预测范围。目前，其对等关税实施的两个核心出发点分别是，其贸易国长期存在的关税倒挂，以及对应的贸易逆差。从贸易实操性来看，其完全忽略了美元外汇的非贸易属性，以及各国产品禀赋差异性的客观现实。所以我们认为关税博弈并不影响长期的全球经济的系统性博弈特征，反而在短期有可能对区域经济同盟进行重构。

### 美国公布贸易伙伴对等关税对比



### 美国对等关税对亚洲国家实际税率影响



■ 美国对贸易伙伴平均税率

■ 贸易伙伴对美国平均税率 (包括外汇操控/非贸易壁垒)

■ 现行关税 (加权平均)

■ 新增关税 (考虑部分关税豁免)

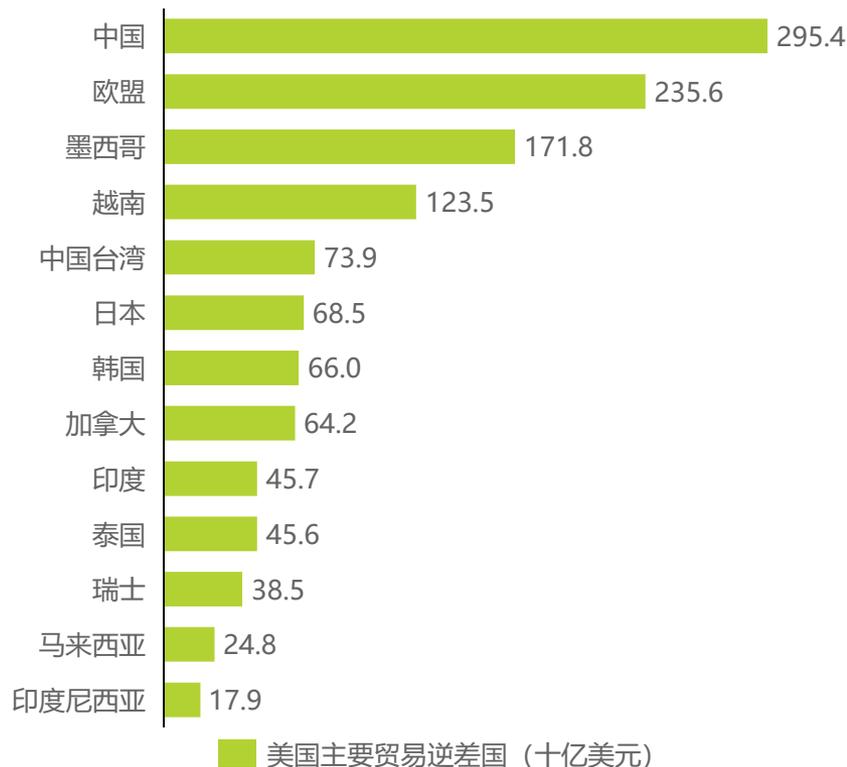
来源：美国白宫，Morgan Stanley，公开信息，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 1.1 海外出海政策洞察-美国对等关税博弈 iResearch 艾瑞咨询

## 部分新兴国家成为关税博弈缓冲带，转出口逻辑仍存在较大不确定性

考虑到本轮美国对等关税的核心逻辑，包含长期贸易逆差的条件。我们通过对当前不同国家的反馈/表态，可以发现，部分国家存在同美国达成“有条件合作”的可能性。对应的，中国企业出海通过部分新兴国家的产能本地化，实现原产地关税限制突破，可能仍存在较大的不确定性，核心逻辑就是这种权宜策略难以长期对抗美国的“扳机决定论”。所以，建议出海企业，海外本地化策略不变，但是需要换角度思考：“生产+品牌+服务”本地化策略>“本地生产-转出口”贸易策略。

美国主要贸易逆差国及逆差额列举



美国主要贸易逆差国关税反馈/表态

贸易国	相关反馈/表态	时间
中国	自25年4月12日起，美国原产地产品加征关税至125% WTO起诉美国滥用关税措施，后续中方不予理会	4月12日
欧盟	欧盟27个成员国投票表决通过了对美国进口产品征收25% 关税的反制措施	4月9日
墨西哥	优先推进实质性谈判 不排除针对钢铁铝制品征收25%关税	4月7日
越南	暂无明确反制措施，官方推动谈判	4月4日
日本	已开启日美关税谈判，反对单边关税，拒绝重大让步	4月18日
韩国	制定100万亿韩元市场稳定计划 寻求和平谈判可能性	4月7日
加拿大	计划对不符合“美国-墨西哥-加拿大协定”的美国进口汽车 加征25%的关税	4月4日
印度	扩大对美进口，降低自身关税，推进多边合作	4月4日
泰国	计划谈判削减关税，扩大进口品类，压缩逆差敞口	4月4日

来源：iFind，公开信息，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 1.1 海外出海政策洞察-美国对等关税博弈

## 关税博弈路径存在多元化并存特征，资本+技术消解路径或成终局

从当前时点来看，全球各国市场均面临不同程度的有效需求不足问题，本轮关税导致的贸易摩擦将进一步导致“供给型通胀”和“需求型通缩”并存。并且基于当前各国的反应，“高关税螺旋”+“有条件合作”两种路径的出现已经是大概率事件，但是考虑到各国投资政策的现状以及美联储的立场，形成“政治形态”+“资本形态”的对抗，暂时是小概率事件。从中国出海的视角下，区域经济联盟+高独立成长性国家，会成为持续深耕的价值市场。从超长期来看（10年+）周期下，资本+技术消解路径会逐渐显现。

### 关于美国对等关税下多元视角博弈路径推演



# 1.2 海外出海政策洞察-美国关税豁免取消

## 取消关税豁免成为大概率时间，最晚技术性取消为25年9月

当前美国针对800美元及以内货值的关税豁免取消当为确定性事件。当然从行政性取消来看，最早为5月份，考虑到ACE系统升级部署完毕，全面性取消的时间节点最晚为9月份。而对比其他国家相关免税条款，美国这一政策的单方面取消，并未考虑政策双边性，同时也为考虑免税政策的汇率一致性弹性空间，所以未来预期其他相关关税政策的收紧，亦是大概率事件。

### 美国关于取消关税豁免的时间安排



### 全球其他国家关税豁免标准

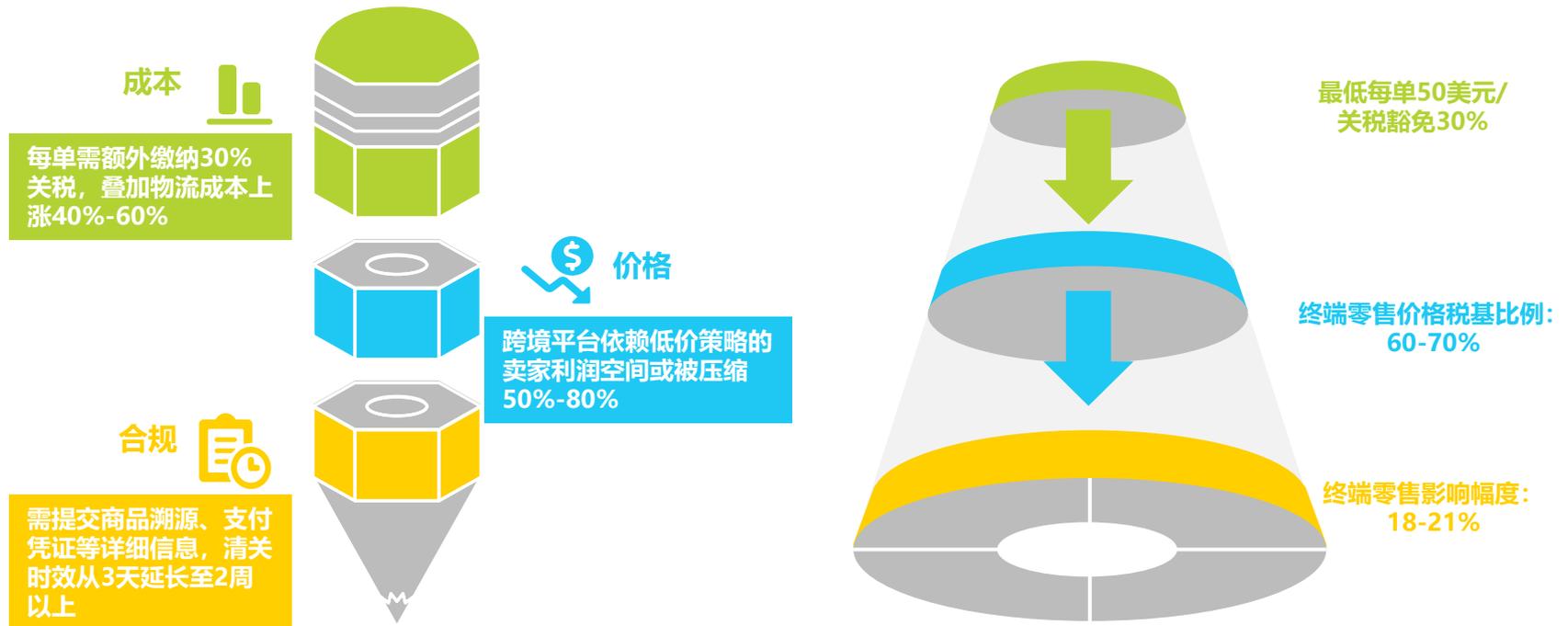


# 1.2 海外出海政策洞察-美国关税豁免取消

## 美国跨境业务多方面因素均承压，最终价格端传导在20%左右

考虑到多品类的基础税率差异性，单纯用小额订单的平均税率来看，实际传导至零售价格端在15%+（如果考虑到时间成本及物流成本等，在20%+）。从短期看，对成本、价格、合规因素的影响，均可通过海外仓、多国生产、品牌本地化来进行解决。但是，从长期来看，真正影响美国本土市场的进入逻辑主要是消费文化的本地保护主义盛行。但是结合当前美国人力成本、资本成本等要素，此趋势概率性较低。

### 美国关于取消关税豁免的影响内容（国际邮政） 美国关于取消关税豁免的价格影响（国际邮政）



# 1.3 中国出海政策洞察-离境退税政策

## 离境即退税加速出口企业资金流转，“现金流式支持政策”的具象化

基于美国税收政策的变化，与“海外仓”配套的“离境即退税”政策，一方面解决了企业未来会面临的出口时间成本问题，另一方面，从政策的有效性来看，这种“现金流式支持政策”所带来企业运营改善效果，远远要比继续扩大退税比例，持续效果更好更灵活。

### 离境即退税政策要点梳理及典型案例

 企业提交退税申请

“海外仓出口”企业在货物报关离境后立即提交申请

出口货物未销售：  
适用“预退税+销售后核算”模式

政策适用模式 

 出口海外仓备案

若无出口合同，可用海外仓仓单、自营海外仓所有权文件、租赁海外仓租赁协议或其他可佐证海外仓适用的相关资料进行单证备案

税务机关办结预退税的  
次月1日至次年4月30日

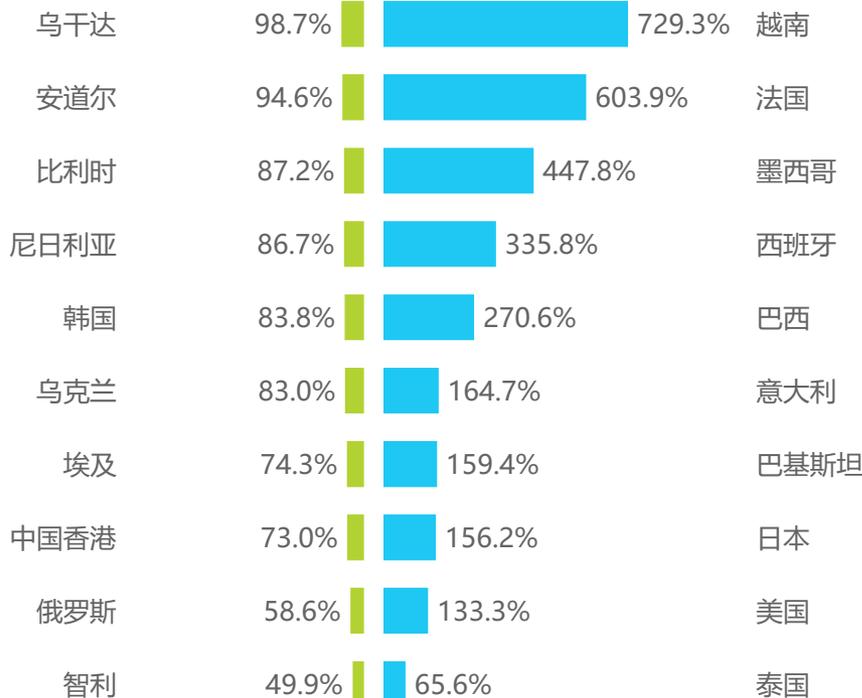
核算周期 

 典型案例参考

- 深圳某企业首单退税从提交到账仅需24小时
- 福建某企业退税周期从90天缩短至10天以内

### 2023-2024年Q1全球海外仓订单履行量同比

同比下降幅度 同比上升幅度



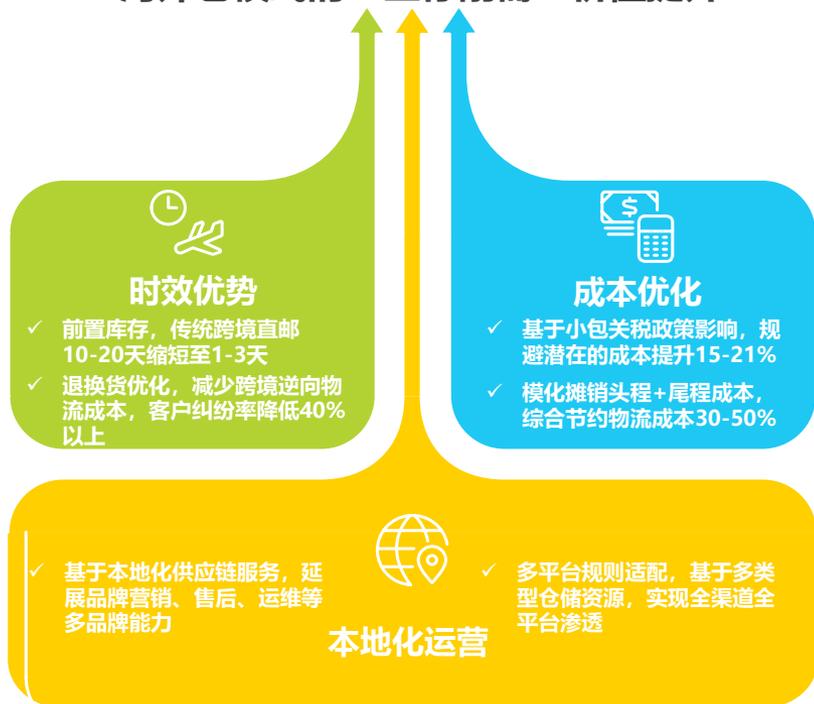
来源：国家税务总局，深圳市商务局，福建商务，跨境眼《2024年海外仓蓝皮书》，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 1.3 中国出海政策洞察-离境退税政策

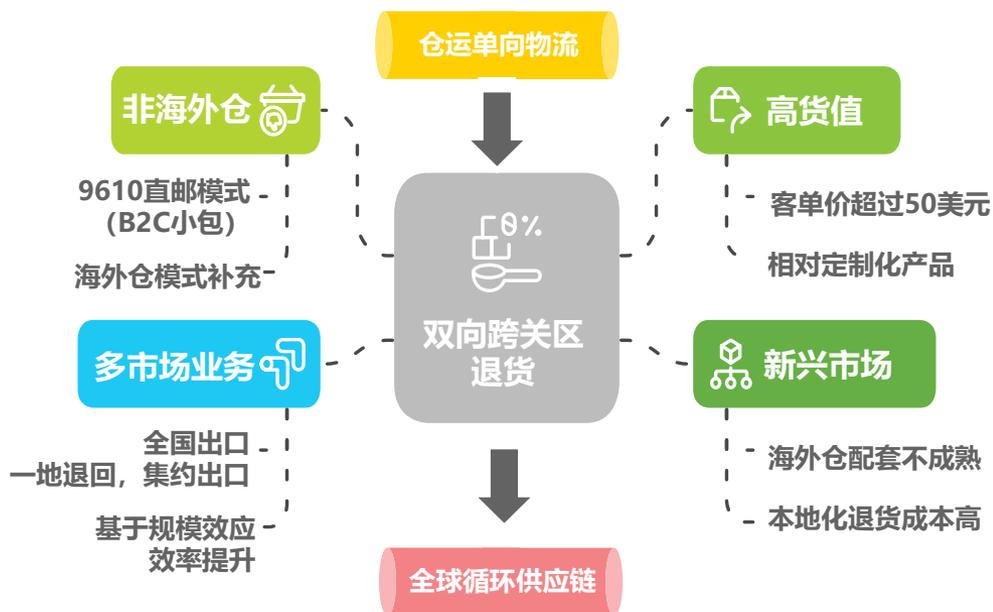
## 杭州“双向跨关区退货”试点落地，B2C小包模式的补充性政策

结合前文对于美国关税豁免取消的政策分析，未来海外仓的“生存刚需”价值会得到进一步的提升。但是考虑到B2C直邮模式下，仍然有较多的玩家会面临直接冲击。并且从全球范围来看，关税政策的变动性将会是大家长期面临的经营性挑战。在此背景下，“双向跨关区退货”政策的有效落地，相当对在海外仓模式以外，从政策层面提供了更广泛的安全垫。同时，结合现有跨境物流发展的“仓运单向物流”模式，未来亦存在跨境物流服务向“全球循环供应链”升级的弹性空间。

### 海外仓模式的“生存刚需”价值提升



### 双向跨关区退货的适用性场景



来源：公开信息，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 02 / 全球出海行业热点

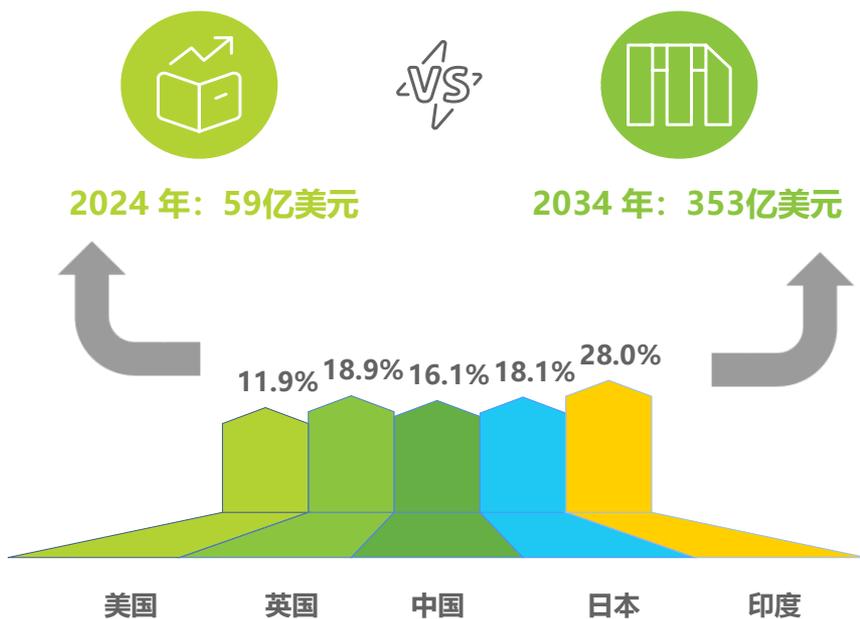
Global expansion industry trends

# 2.1 宠物消费：智能设备 “长期增长逻辑”

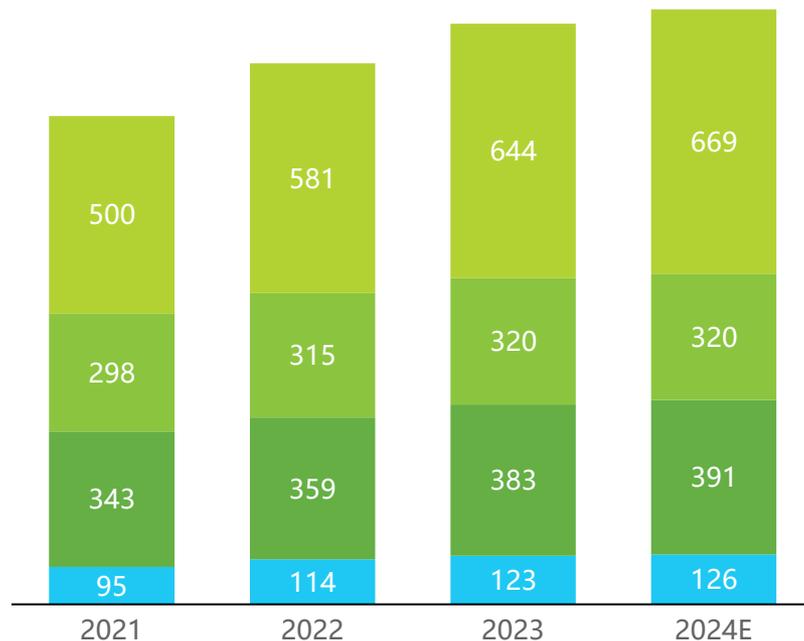
## 智能宠物用品异军突起，美国为最大宠物消费市场

相对于其他消费品类赛道，宠物消费的有效消费人群潜在消费能力更加聚焦，所以其对应的年均消费支出不仅更高，同时客单价弹性也会更大。聚焦到智能宠物用品市场，叠加GPS技术、智能技术、5G技术的商业成熟化，以及疫情后宠物关怀需求的持续旺盛提升，相对于其他细分赛道，具备了更高的成长性。从全球区域市场分布来看，美国市场基于庞大的宠物消费基数，亦对未来智能宠物消费市场的高基数渗透提供了更高的确定性。另外，从长期市场的复合增速来看，英国、日本、印度等亦是重点布局的海外市场。

### 2024-2034年全球智能宠物用品市场规模及区域复合增速



### 2021-2024年美国宠物消费市场规模



■ 宠物食品及零食 (亿美元)      ■ 动医护理及产品 (亿美元)  
■ 宠物用品/活体动物/非处方药品 (亿美元)      ■ 其他 (亿美元)

来源：FMI，美国APPA协会，艾瑞咨询研究院整理及绘制。

# 2.1 宠物消费：智能设备 “长期增长逻辑”

## 产品功能存在重叠，功能性、模块化是长期产品迭代的核心方向

我们基于前文对全球整体市场的分析可以看到宠物智能设备市场的规模绝对增速仍处在高位区间。但是从实际的现有产品功能、价格带设置来看，预期未来整个行业会随着品牌化的持续加深，进入快速的玩家及产品出清的通道。当然通过对不同产品的运营方向分析，功能性、模块化是构建长期产品竞争力的核心方向。而智能设备天然具备的数据要素，是打通其和宠物服务市场的重要桥梁。

### 智能宠物用品价格带、核心功能及产品运营方向梳理



	价格带	核心功能	产品运营方向
 <b>智能猫砂盆</b>	半自动款：100-200\$ (手动触发) 全自动款：200-800\$+ (封闭除臭)	自动清理，减少异味 多猫家庭适用 健康检测	绑定耗材消费，拓展产品生态 产品分层，高端瞄准宠物医疗增值， 低端定位新客流转化
 <b>智能投喂器</b>	入门款：50-100\$ (基础定时) 中端款：100-200\$ (APP控制、语音) 高端款：200-400\$+ (AI识别、多仓分食)	远程控制，解决加班/出差痛点 精准分量控制，宠物健康管理 AI识别，主动采集进食数据	提高模块化设计，降低故障率， 提升耗材功能性
 <b>智能饮水机</b>	基础款：20-40\$ (塑料+基础过滤) 中高端款：40-150\$ (不锈钢陶瓷、多级过滤、超静音)	洁净水质 改善饮水习惯 数据化健康管理	基于配件模块化，容量多样，产品序列分层 提高静音、环保、断电保护等标签性功能
 <b>宠物监控定位器</b>	基础款：50-100\$ (单向视频，移动侦测) 进阶款：100-200\$+ (双向语音、AI行为)	行为监测+智能报警 运动数据+AI健康 远程呼叫互动	信号/续航增强 协同其他智能设备生态 设备付费+功能订阅付费
 <b>GPS追踪器</b>	基础款：30-60\$ (蓝牙范围定位) 进阶款：60-300\$+ (GPS定位、健康监测)	户外活动场景适配 部分功能同监控定位器重合	全球区域网络适配兼容性 开发太阳能充电，提高户外适配
 <b>宠物互动玩具</b>	基础款：10-30\$ (机械式交互) 智能款：30-100\$+ (APP/语音控制、自动暂停)	宠物精力释放，情绪调整 传统玩具的智能化替代	提高模块化比重，降低非核心零件损耗成本 材料安全性、环保性
 <b>健康监测设备</b>	基础款：50-100\$ (步数/睡眠监测) 高端款：100-250\$+ (心率/体温/卡路里)	健康监测及生理/心理预防 宠物愈后护理监测	跨设备生态产品系统 优化算法，实现宠物服务市场协同

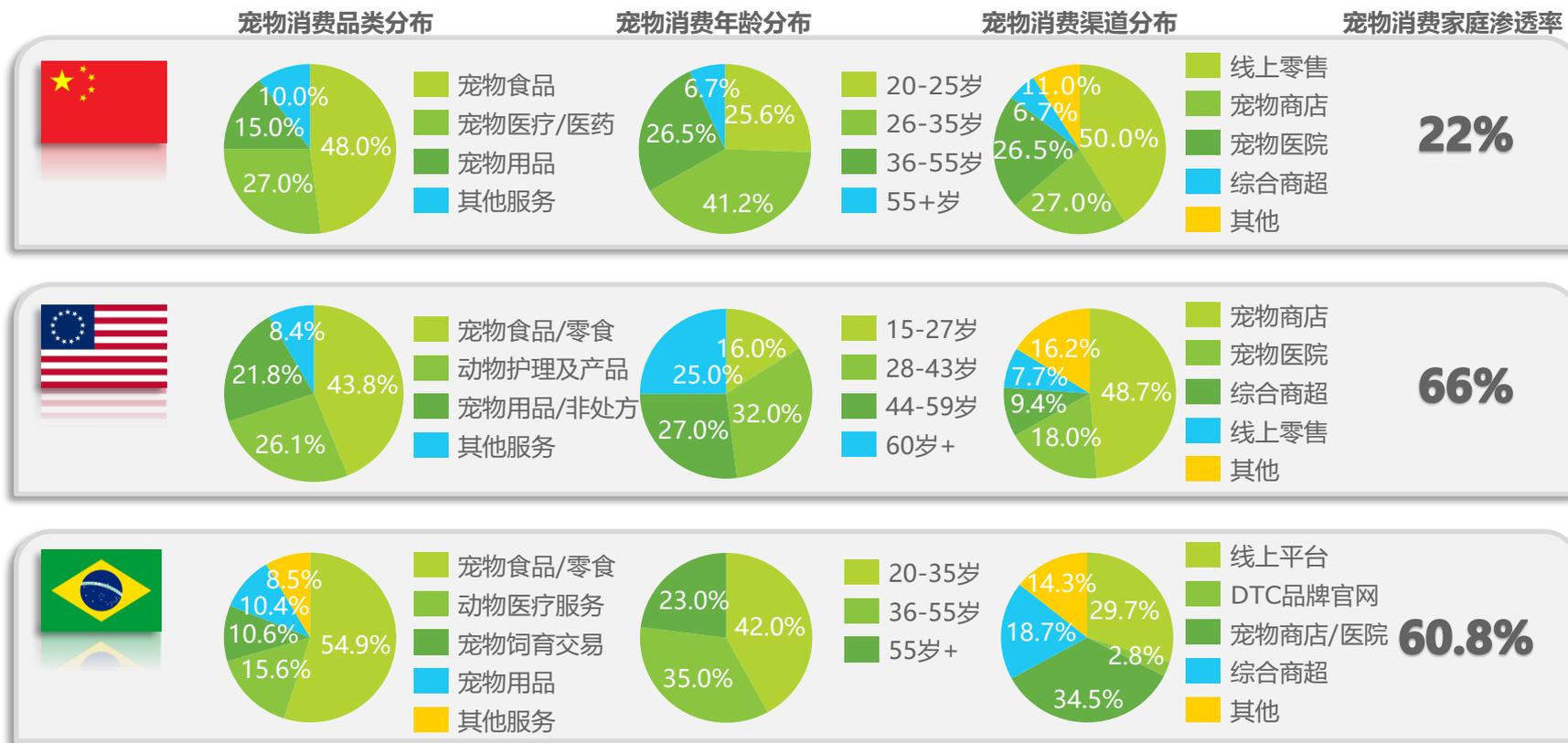
来源：敦煌网跨境电商，公开资料，艾瑞咨询研究院整理及绘制。

# 2.1 宠物消费：智能设备 “长期增长逻辑” iResearch 艾瑞咨询

## 宠物市场成熟度对应智能设备增长空间，不同市场特征进入策略迥异

我们以中国市场为观察基点，分别选取美国、巴西作为进入市场样本，来分析基于不同的宠物消费基础市场的策略差异性。美国市场宠物食品消费最低，家庭渗透率最高，消费阶层年龄较大，其对应的是基于宠物高溢价消费项更大，所以智能设备的需求最为成熟。而巴西市场同美国市场具备相同的消费潜力，但是产品需求更多停留在“基础产品”阶段，所以适合更加灵活的市场策略。

### 2023年中国、巴西、美国宠物消费分布特征数据分析



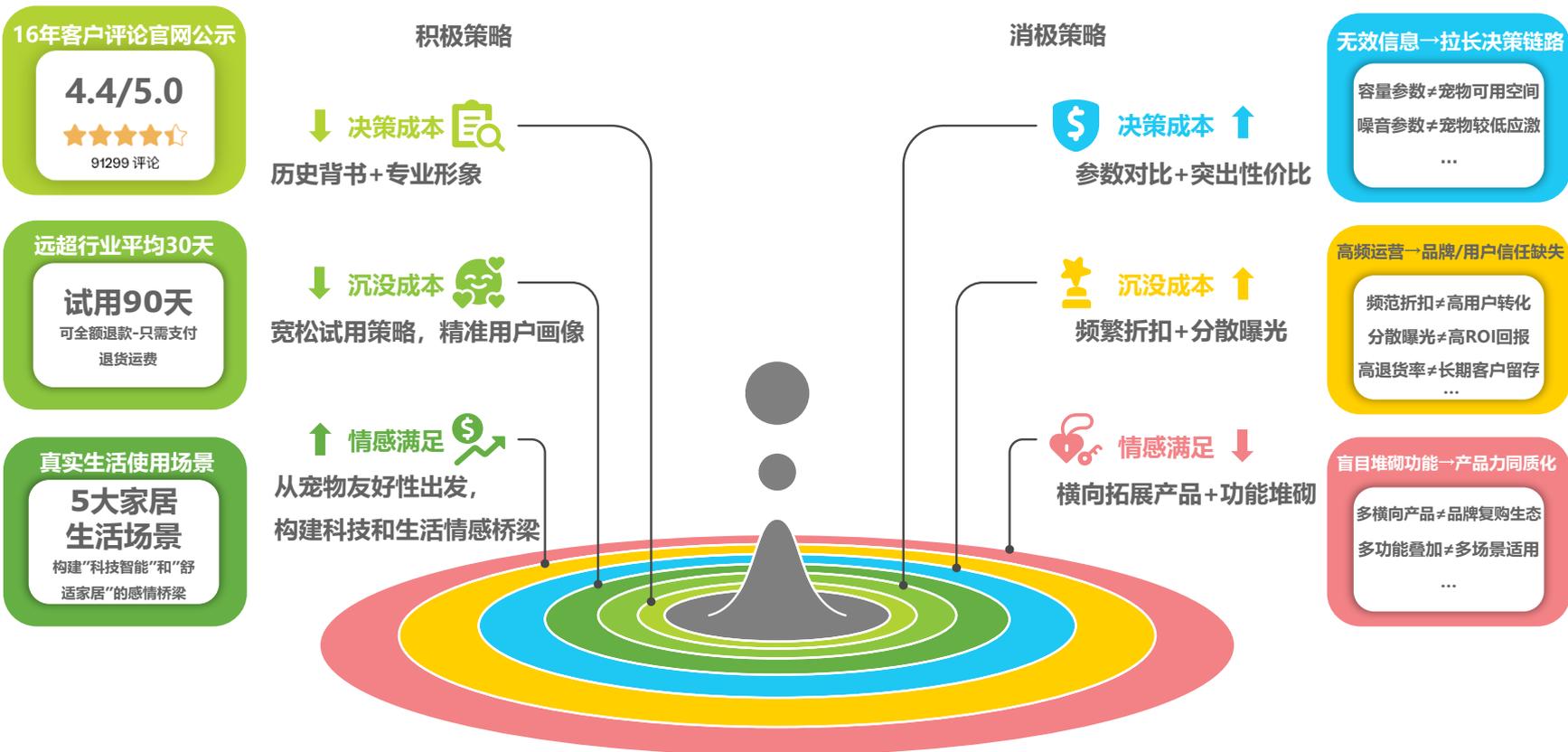
来源: APPA, caesegatos, ABINPET, AskCi, 公开资料, 艾瑞咨询研究院整理及绘制。

# 2.1 宠物消费：智能设备 “长期增长逻辑” iResearch 艾瑞咨询

## 对标美国市场 “LitterRobot”，分析智能宠物品牌的长期运营策略

这一部分内容，我们不是在单方面反对现有的大部分宠物智能设备品牌的粗放式运营策略。而是希望从长期品牌运营的角度，来梳理成长为高溢价品牌，需要考虑的重点要素。同时叠加当前时点，美国关税的影响，未来大部分品牌的海外本土化运营，亦不可避免的经历全球化品牌构建之路。总结起来，品牌方需要从“宠物饲养快消策略”向“宠物情感品质策略”过渡。

### 智能宠物用品价格带、核心功能及产品运营方向梳理



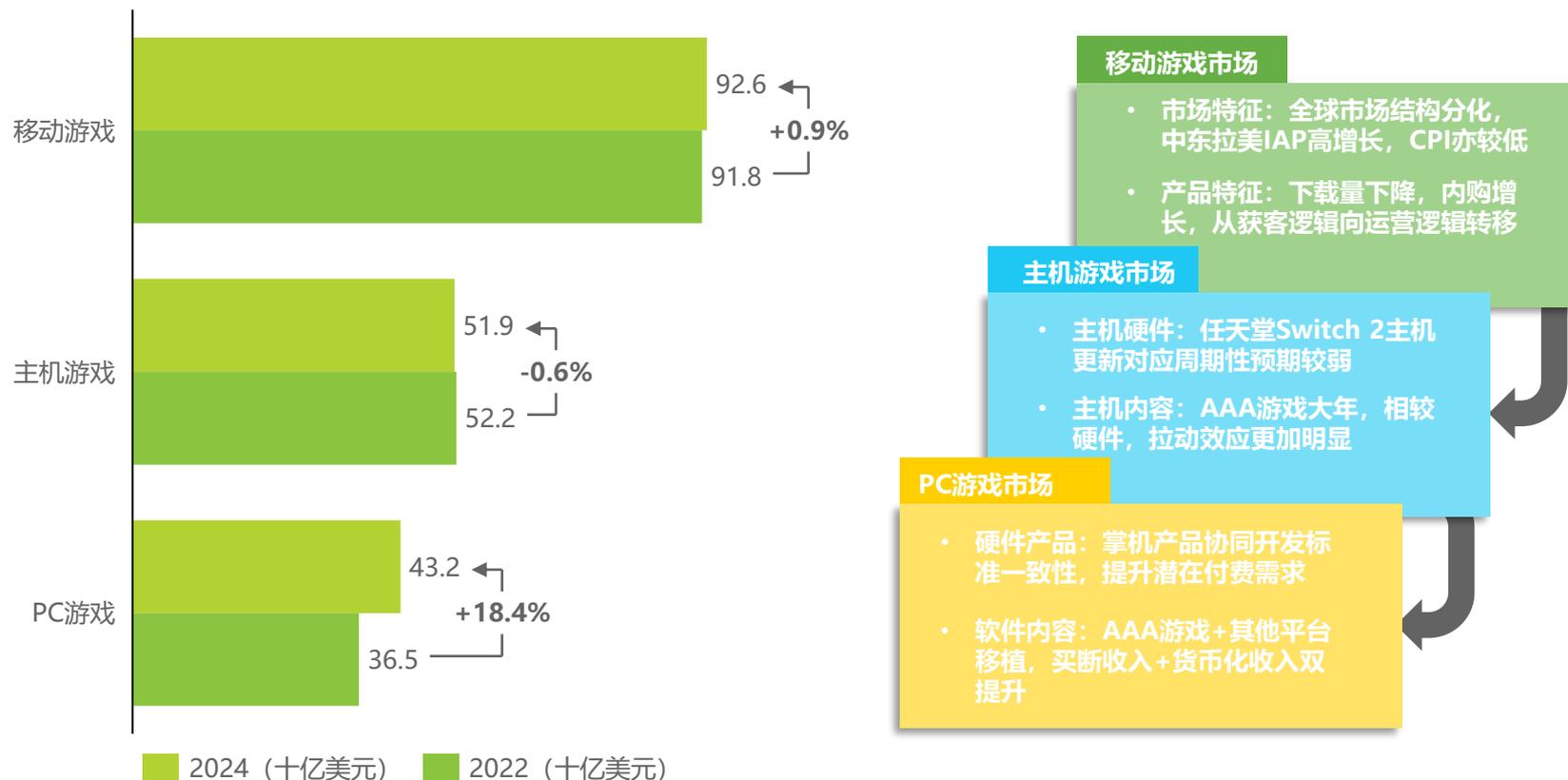
来源：Litter-Robot公司官网，公开资料，艾瑞咨询研究院整理及绘制。

# 2.2 游戏消费：游戏出海的“差异化增长”

## 移动游戏以新兴市场为增量驱动，主机游戏/PC游戏多端渗透加剧

从全球游戏的不同平台增速来看，基于多端设备移植+跨设备登录的驱动，重度玩家画像开始出现明显重合，并且这种趋势基于前端游戏开发的技术标准一致性，以及硬件端的多兼容性，有望继续加速。移动游戏（剔除大型网络RPG类游戏）逐渐呈现出相对独立的市场业态和需求群体，其成长性更多体现在不同国家方面。主机游戏增长基于当前软硬件更新周期，可能继续维持“强者更强”竞争格局。相对而言，PC游戏的平台兼容性仍在加强，受益于掌机产品放量，可能会迎来买断+货币化双提升。

### 2022-2024年全球游戏不同游戏类型收入对比及现状分析



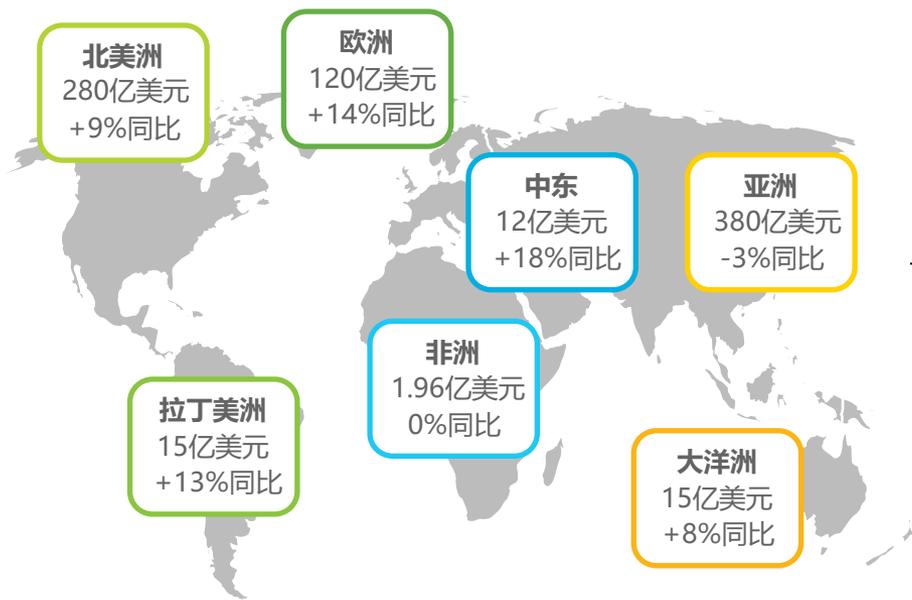
来源：Newzoo，公开资料，艾瑞咨询研究院整理及绘制。

# 2.2 游戏消费：游戏出海的“差异化增长” iResearch 艾瑞咨询

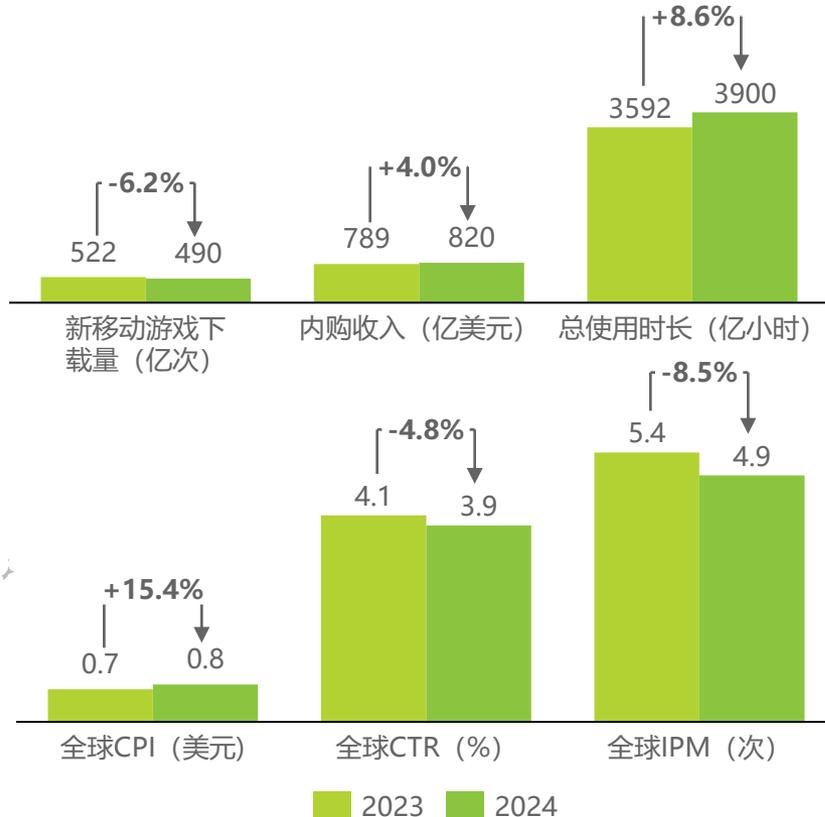
## 移动游戏新兴国家收入增量突出，新游戏营销转化下降推动长效运营策略

结合上文中，全球移动游戏增长的相对增速，欧美市场基于高基数+中等增速仍然贡献了内购收入增长的主要增量。拉美、中东市场相对而言处在增速单边放量的周期下。结合新兴市场的CPI特征，所以针对后者我们预期买量逻辑依然适用。但是从全球范围内的新移动游戏下载量和内购收入等数据来看，其实大部分头部游戏运营商开始回归中头部游戏的长效运营。并且结合移动游戏营销的转化效果数据（CPI、CTR、IPM），也是能支撑以上判断的。

### 2024年全球移动游戏内购收入



### 2023-2024年全球移动游戏运营数据分析



来源：Sensor Tower, Singular, 公开资料, 艾瑞咨询研究院整理及绘制。

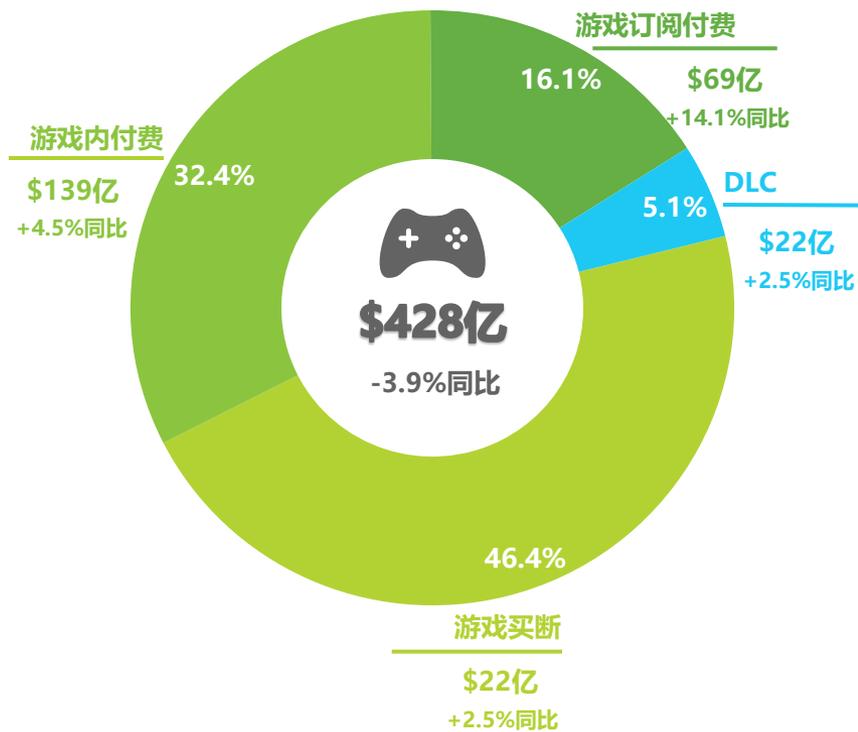
备注：CPI (cost per install) 游戏广告主每次游戏安装支付的营销成本；CTR (click-through rate) 广告点击量/广告展示量；IPM (Installs Per Mille) 每千次展示游戏安装量

# 2.2 游戏消费：游戏出海的“差异化增长” iResearch 艾瑞咨询

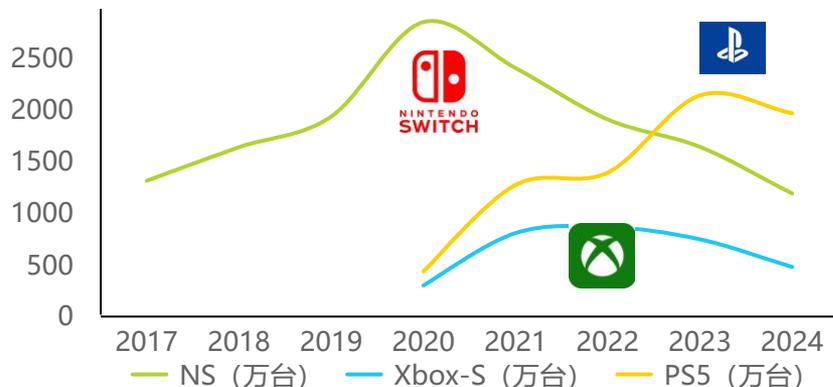
## 主机游戏处在主机硬件周期交替节点，3A游戏内容有望进入新爆发周期

相较于其他两类游戏，主机游戏玩家大部分属于中重度游戏玩家，具备较强的持续付费弹性。基于当前LiveOps策略对主机游戏开发者的影响，未来游戏内付费/DLC两种游戏收入有望进一步提升。同时，从游戏主机硬件的发布周期来看，当前处在Switch 2的新发布节点，但是考虑到其前瞻内容的低预期，未来2年将会由PS平台继续主导。从新旧游戏内容的分布时长来看，今年3A游戏的集中发布，有望变成主机游戏行业的核心驱动要素，并且改变现有的玩家游玩时长分布重心。

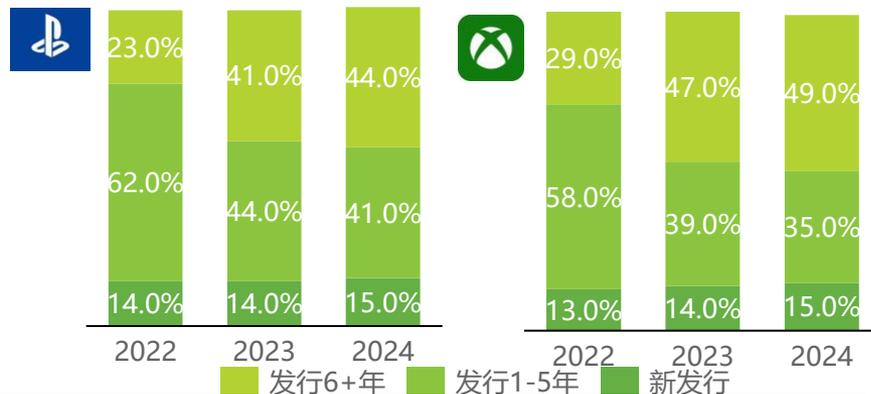
### 2024年全球主机游戏收入结构



### 2024年全球游戏主机销量周期



### 2022-2024年全球主机游戏游玩时长占比



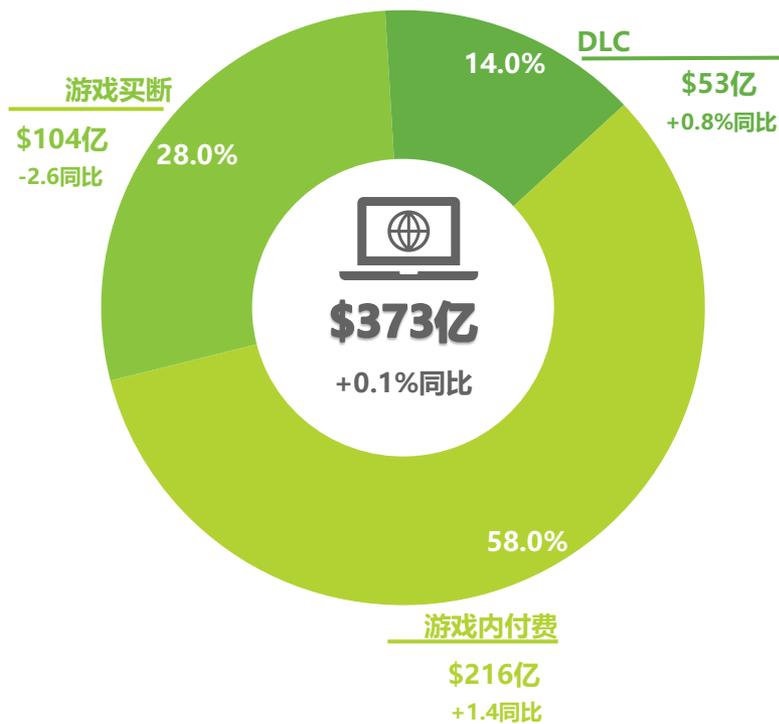
来源：Newzoo，公开资料，艾瑞咨询研究院整理及绘制。

# 2.2 游戏消费：游戏出海的“差异化增长” iResearch 艾瑞咨询

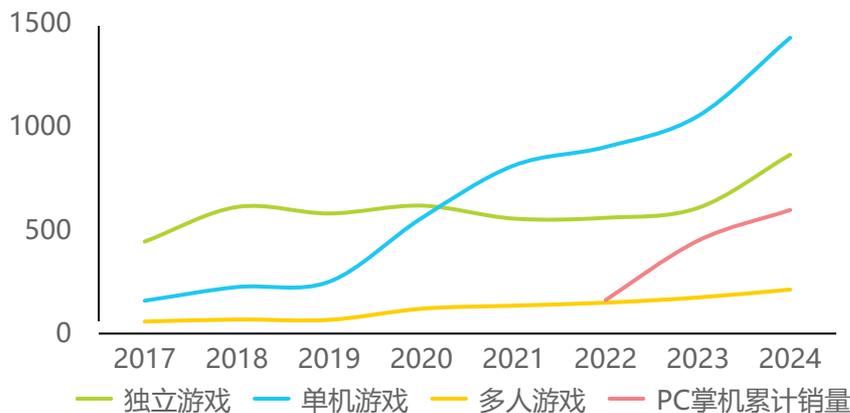
## PC游戏收入结构性分化明显，PC掌机产品形态驱动游戏发行两级增长

先从游戏发行的结构数据进行分析，可以看到PC掌机自22年的快速出货，对独立游戏、单机游戏的促进作用项目明显。包括部分主机游戏（IP重置版、跨平台移植版）进一步推动了重度游戏玩家的跨平台付费潜力。当然，从PC游戏长效运营的角度来看，高增量的游戏发行相对分散了玩家的游戏时长和单付费能力，所以目前大型网络游戏开始加大LiveOps的资源投放。

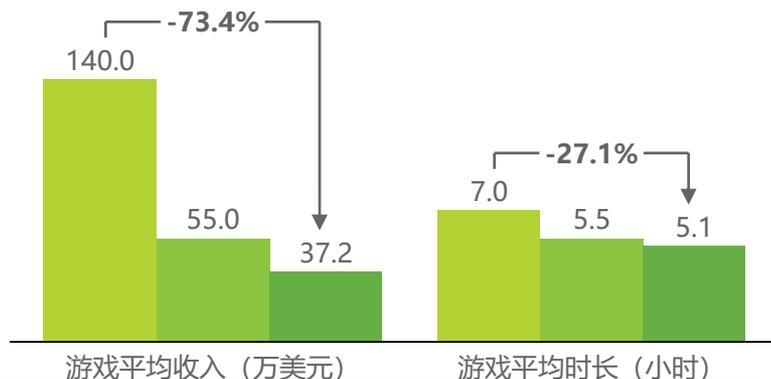
### 2024年全球PC游戏收入结构



### 2024年全球Steam平台游戏发行量



### 2016-2024年全球Steam游戏平均收入/游玩时长



来源：Newzoo, SteamDB, 公开资料, 艾瑞咨询研究院整理及绘制。

# 2.2 游戏消费：游戏出海的“差异化增长” iResearch 艾瑞咨询

## 全球游戏工业成本分部拆解，平台性是游戏产业的金字塔顶端

基于时间序列下，从游戏开发到发行运营的典型生命周期，可以看到其成本投入（不包含时间成本）主要集中在“前端开发”、“素材设计制作”、“发行营销”三个阶段。其中随着近几年，开放式世界游戏、多终端投放等重度产品的研发比重提升，其前端开发、素材设计制作的成本面临大面积提升，对应的该方向技术支持型企业基于自身产品垄断性也成为了游戏工业平台化的典型代表。该平台性在发行端，可能基于不同游戏类型存在较大差异，但是从行业集中度来看，TOP发行平台仍享有较大的增长红利。

### 全球视角-基于不同游戏类型的成本构成估算



来源：公开资料，艾瑞咨询研究院整理及绘制。

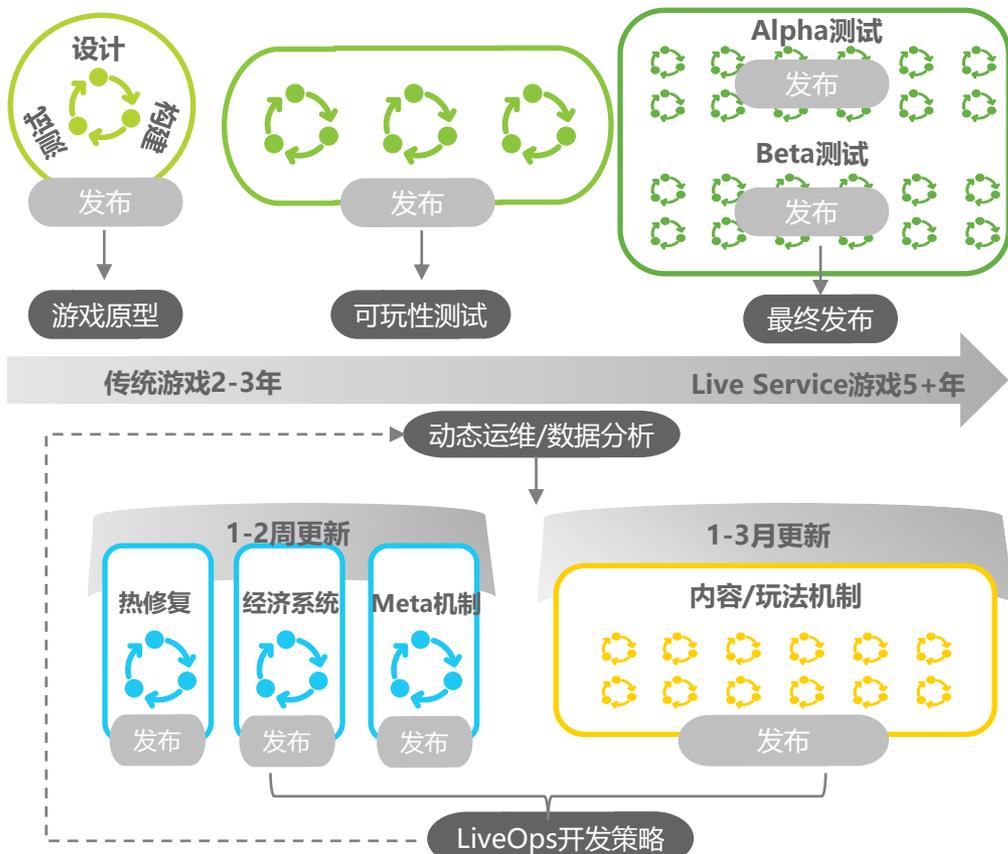
备注：所有游戏类型主要以中大型项目为主，移动游戏买量成本不包含基于游戏流水的渠道抽成，动态运营成本不包含网络手游的大型版本更新投入。主机游戏不包含F2P模式下的内购游戏类型，跨终端网络游戏类型，因其游戏周期特征较大区别于传统单机游戏

# 2.2 游戏消费：游戏出海的“差异化增长” iResearch 艾瑞咨询

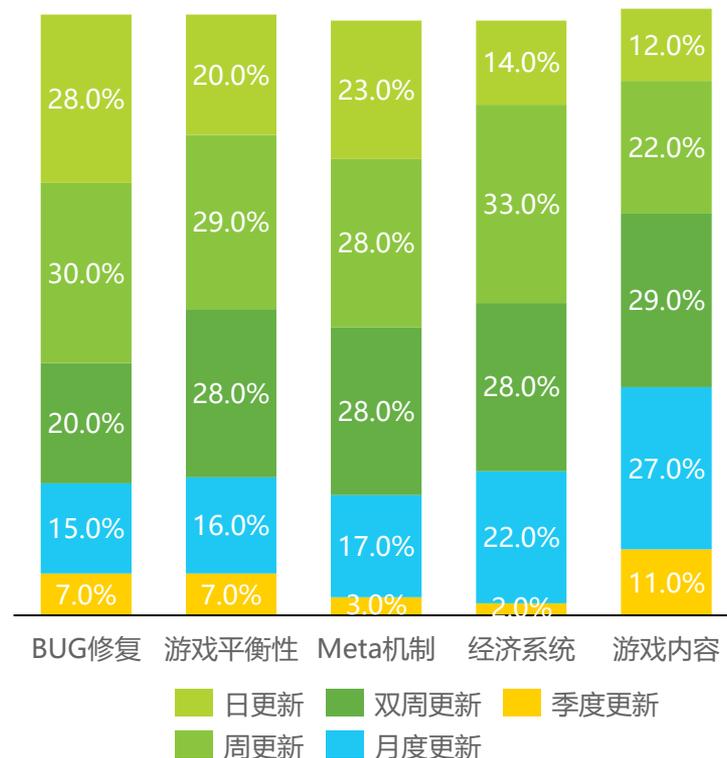
## 聚焦用户游戏时长/LTV变现，LiveService游戏制作运营模式成长效方向

基于前文中，对于各类型游戏的结构性分析，从游戏用户视角来看，长游戏流水变现被拆解成了用户游戏时长和付费内容更新的双循环模型。结合当前时点各类型游戏主机、3A游戏内容处在周期更迭的拐点，以及AI技术对游戏工业垂直链条的重构，我们预期未来Live Service模式下的游戏收入比重将持续提升（超休闲游戏、博彩类游戏不适用）。

### 传统游戏制作/Live Service游戏制作差异性对比



### Live Service游戏制作 workflows 周期调研分布



来源：Newzoo，公开资料，艾瑞咨询研究院整理及绘制。

# 03 / 全球跨国企业案例

Global multinational corporate case

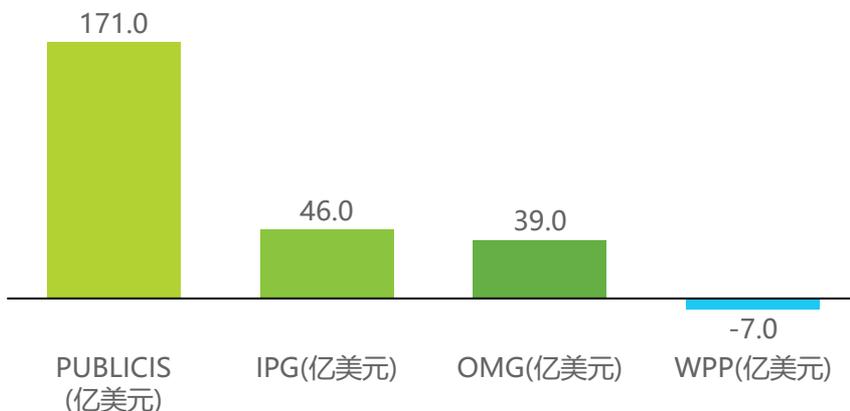
# 3.1 法国阳狮：平台之外的广告帝国



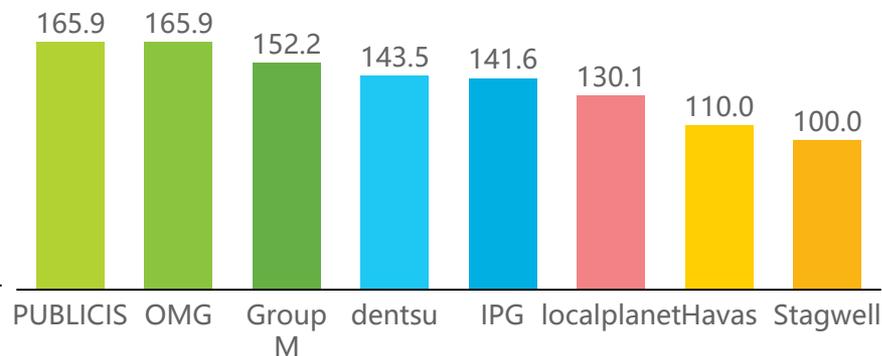
## 聚焦全球业务质量性增长，全球化业务拓展下持续保持财务稳定性

作为全球头部的传播集团，Publicis在全球宏观环境高波动，以及内部行业技术高冲击的背景下，能够在跨越6个财年的周期下持续保持领先行业的新增净业务增长，足以证明其长期收并购策略的有效性。并且通过在行业层面对比，人均订单额，以及其他经营性财务指标，可以看到其业务增长质量始终维持在稳定健康的水平，亦说明了其全球业务的内部增长惯性并未收到外部收购的影响。

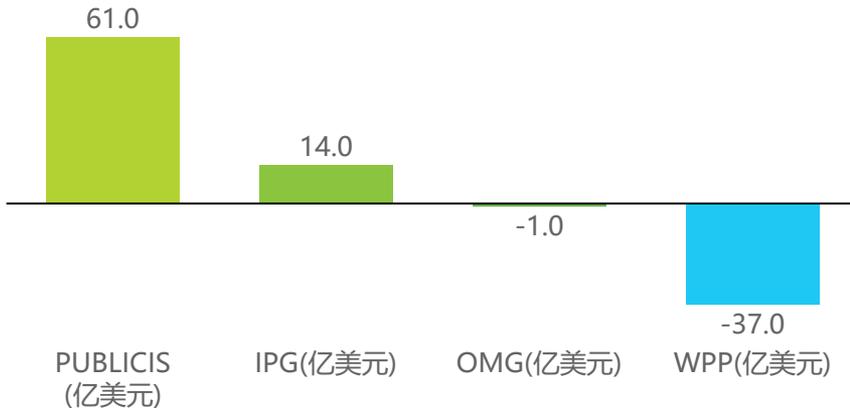
2019-2024年行业净新业务收入累计值



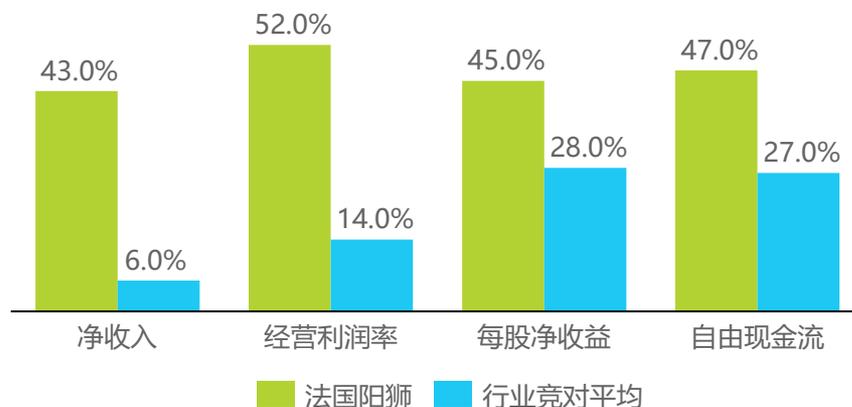
2024年行业千美元/人广告订单额



2024年行业净新业务收入累计值



2019/2024年法国阳狮财务指标同比增速及行业对比



来源：JP Morgan，公司财报，公开资料，艾瑞咨询研究院整理及绘制。

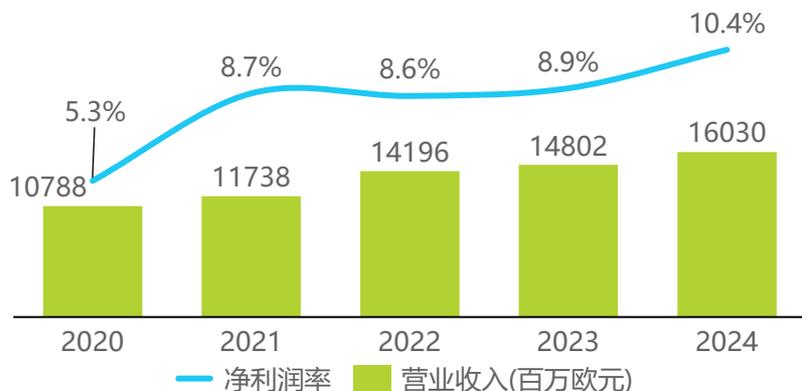
# 3.1 法国阳狮：平台之外的广告帝国



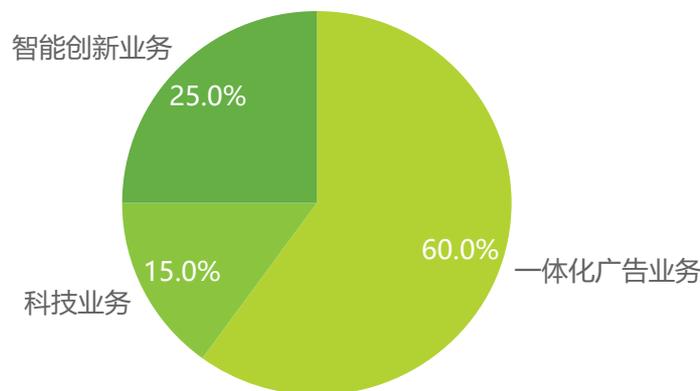
## 业务平台一体化促进净利润持续改善，行业业务渗透持续稳定平衡增长

有悖于大部分跨国并购对应的高业务结构波动性以及利润率变化，法国阳狮在保持的高频并购的资本节奏下其营收增速并未出现高速增长，反而是在净利润层面实现了稳定提升。这种基于其业务平台一体化内部战略的业务拓展是维持业务高质量发展的核心要素。同时，从其客户行业类型的分布结构来看，其行业渗透的平衡性也避免了单一行业周期波动带来的业务失速风险。

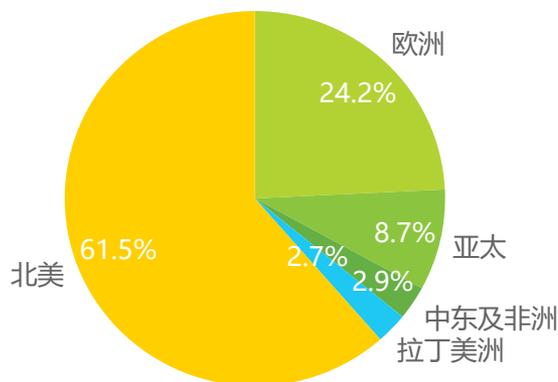
### 近五年法国阳狮营业收入及净利润率



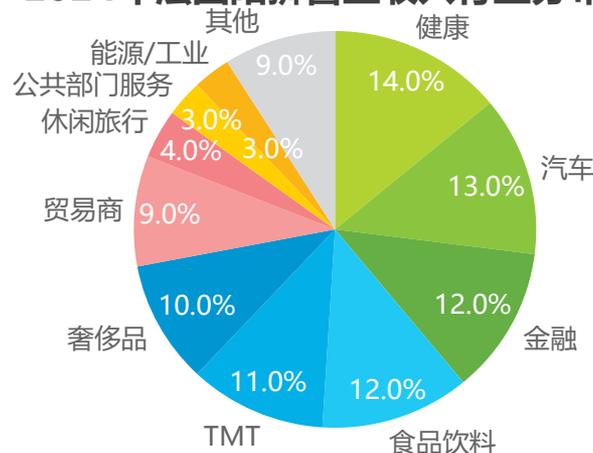
### 2024年法国阳狮营业收入类型分布



### 2024年法国阳狮全球业务区域分布



### 2024年法国阳狮营业收入行业分布



来源：公司财报，公开资料，艾瑞咨询研究院整理及绘制。

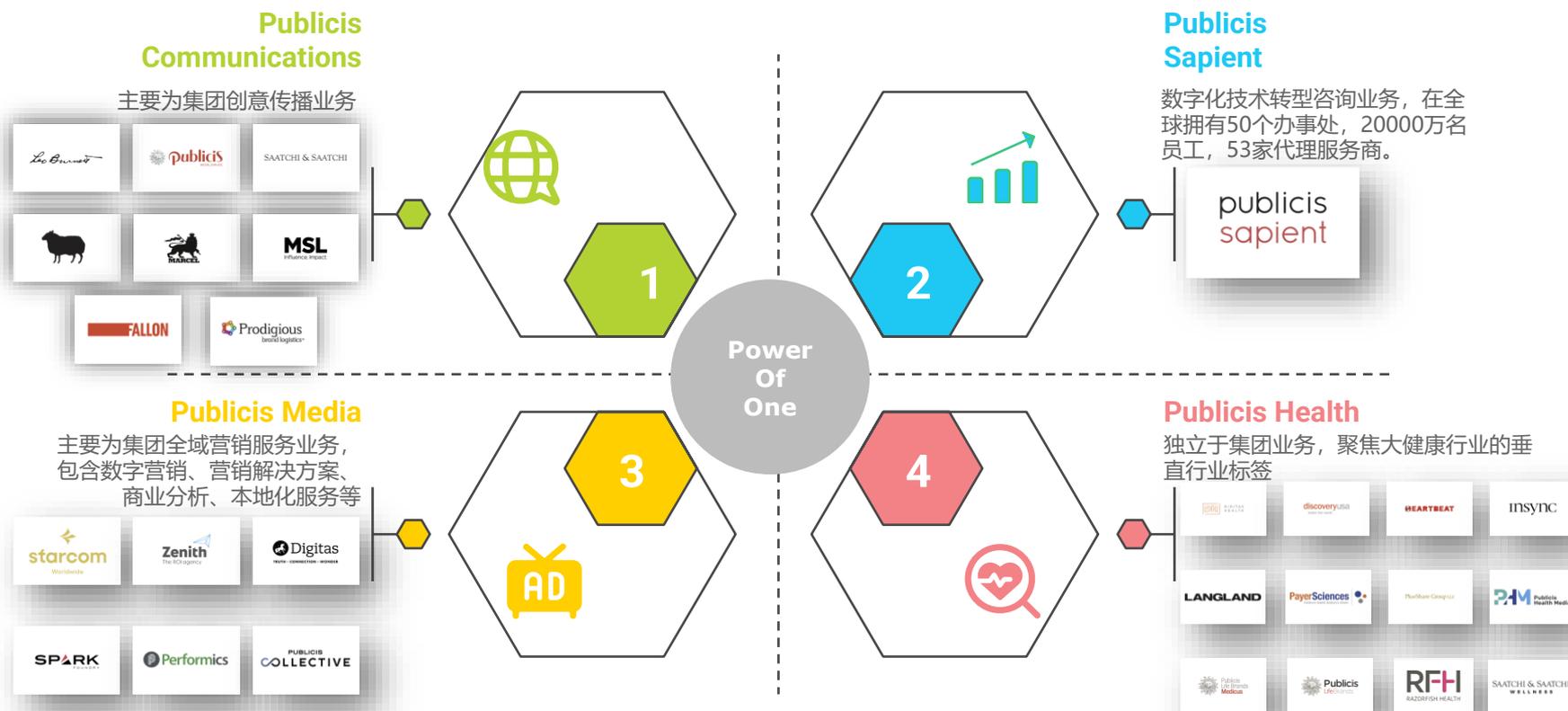
# 3.1 法国阳狮：平台之外的广告帝国



## 基于集团Power Of One战略，针对外部性/内部性有机组织业务

我们在梳理公司近5年的财务数据时，发现公司的Power Of One是一个无论基于外部性还是内部性都持续推进的长期战略，其核心出发点是“为客户提供全域营销服务，压缩内部业务协同摩擦成本，实现员工长效能力增长”。当然，我们可以看到公司针对技术冲击、商业变化等中观维度的外部性，有针对性但是相对规模克制的外部投资也是“Power Of One”战略的有效补充。

### 法国阳狮Power Of One一体化战略业务分布



来源：公司财报，公开资料，艾瑞咨询研究院整理及绘制。

# 3.1 法国阳狮：平台之外的广告帝国



## 跨越6年的业务并购闭环，客户的实际需求是最大的增长红利

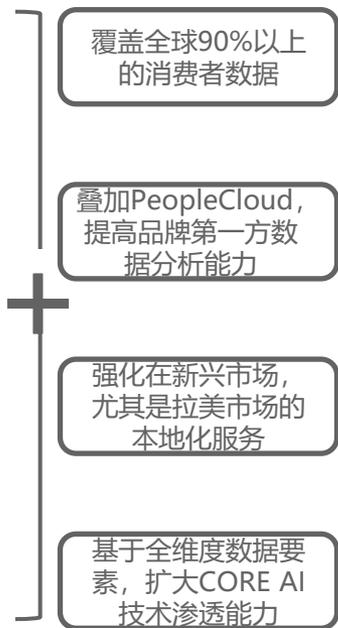
回顾2019年公司收购Epsilon的行业背景，是DTC模式兴起+数据监管趋严的背景，公司谋求的业务转型和产品升级的目标下，通过外延式并购加速内生性优势的确立。而在当前的时点，AI技术的快速兴起，进一步的强化了第一、二、三方全链路营销数据的长期竞争优势，同时也明确了消费用户数据资产的长期收益逻辑。所以，LOTAME的业务并入也是围绕着强化针对客户实际需求变化的服务能力提升所展开的。

### 法国阳狮基于业务协同性的并购案例分析

2019年4月收购

2025年3月收购

- > **消费者数据平台 (CDP)** 2.5亿美国用户数据，全消费标签化，覆盖包含B2C+B2B的3000+品牌
- > **个性化营销 + 跨渠道激活**
  - 协调品牌在付费媒体 (Paid)、自有渠道 (Owned) 及口碑传播 (Earned) 中的消费者互动，实现全渠道体验一致性
  - 结合动态创意优化 (DCO) 技术，根据消费者行为实时生成定制化内容，提升转化率
- > **广告优化 + 精准投放** 供**Connected Media**解决方案，整合媒体购买、效果评估与数据反馈闭环，为客户优化整体预算方案
- > **全球第一独立用户数据公司** 拥有超过16亿个ID，并建立在100多个数据源之上，覆盖109个国家和地区，全球客户共计4000+
- > **端到端全链路数据解决方案** 提供从数据采集、清洗、分析到激活的全链条服务，支持品牌第一方数据管理、第三方数据整合及实时行为分析
- > **高合规隐私优化** 支持隐私优先策略，通过去标识化技术 (如Tokenization) 和合规框架 (如GDPR、CCPA) 保障数据安全



来源：公司财报，公开资料，艾瑞咨询研究院整理及绘制。

# 3.1 法国阳狮：平台之外的广告帝国



## 并购目标差异性决定增长质量，技术特征+商业形态主导并购目标

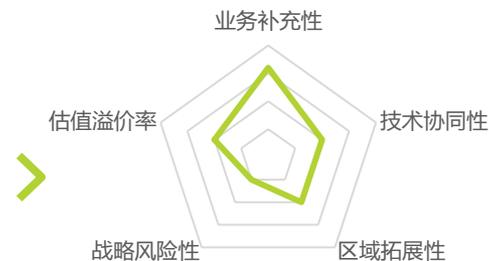
首先需要明确，并非是在所有的行业背景下，基于份额+成本控制的收并购都是无效的策略。而是结合全球当前广告营销行业的“数字营销+用户隐私安全+营销渠道full-connect”的三大发展特征来看，有可能重大型的业务重组合并会对带来高时间成本、高资本消耗、高客户流失等风险特征。所以相对而言，我们认为阳狮集团和WPP共同基于“小并购，大融合”的投资策略更具备增长确定性和财务改善空间。

### 全球头部广告企业收并购案例对比分析

**业务并购**

2024年7月

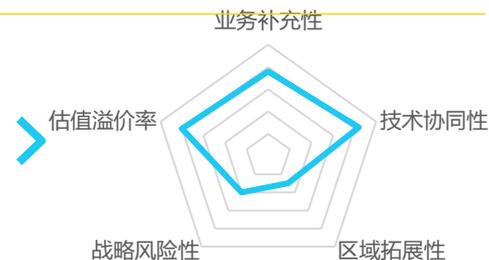
- 业务补充性：基于社交营销高成长方向，补充公司业务短板
- 数据互通性：350万+创作者/90%头部KOL资源，叠加Epsilon的数据分析能力
- 技术协同性：围绕其AI-Powered平台，实现对品牌客户服务的跨渠道的多端链接



**技术并购**

2025年4月

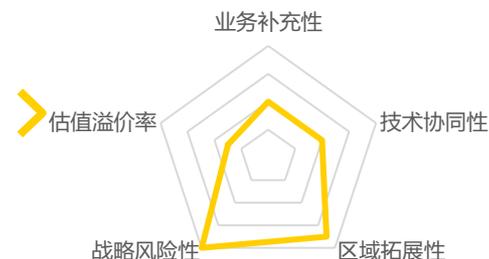
- 业务必要性：基于营销数据隐私性趋势，补充公司业务短板
- 技术成长性：拥有去中心化数据协作技术，能够极大扩充公司数据战略的技术成长空间
- 行业战略性：对标阳狮在数字营销领域的技术优势，缩小多平台、第一方营销数据运营的产品壁垒



**份额并购**

2025年3月

- 业务重合性：本次并购因为两家公司具备较高的客户重合和业务资源重合，所以大概率会出现整合后的成本削减
- 利润改善性：除了基于部分运营成本的有效控制，客户服务能力的进一步深化有可能带来内部协同性盈利改善
- 战略风险性：如果存在组织强融合，存在摩擦成本陡升，客户流失严重的潜在风险性



来源：公司官网，公开资料，艾瑞咨询研究院整理及绘制。

BUSINESS  
COOPERATION

# 业务合作

## 联系我们



400 - 026 - 2099



ask@iresearch.com.cn



www.idigital.com.cn

www.iresearch.com.cn

官 网



微 信 公 众 号



新 浪 微 博



企 业 微 信



## LEGAL STATEMENT

# 法律声明

### 版权声明

本报告为艾瑞咨询制作，其版权归属艾瑞咨询，没有经过艾瑞咨询的书面许可，任何组织和个人不得以任何形式复制、传播或输出中华人民共和国境外。任何未经授权使用本报告的相关商业行为都将违反《中华人民共和国著作权法》和其他法律法规以及有关国际公约的规定。

### 免责条款

本报告中行业数据及相关市场预测主要为公司研究员采用桌面研究、行业访谈、市场调查及其他研究方法，部分文字和数据采集于公开信息，并且结合艾瑞监测产品数据，通过艾瑞统计预测模型估算获得；企业数据主要为访谈获得，艾瑞咨询对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽最大努力的追求，但不作任何保证。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的观点均不构成任何建议。

本报告中发布的调研数据采用样本调研方法，其数据结果受到样本的影响。由于调研方法及样本的限制，调查资料收集范围的限制，该数据仅代表调研时间和人群的基本状况，仅服务于当前的调研目的，为市场和客户提供基本参考。受研究方法和数据获取资源的限制，本报告只提供给用户作为市场参考资料，本公司对该报告的数据和观点不承担法律责任。



# THANKS

艾瑞咨询为商业决策赋能