

战略澄清文档

星澜 (StarTide) · AI 应用出海

基于《战略澄清·准备表》整理。本文档把你目前脑子里的战略理清楚，并把几个尚未拍板的关键选择标出来，利弊摆给你——那几个，是你接下来必须亲自定的。

第一部分 · 战略澄清文档 (可直接用于团队沟通)

一句话战略主张

(草案，待你拍板——主战场的几个选择尚未锁定，见下方“关键取舍”)

做东南亚最懂本地用户的 AI 助手——别人用通用大模型听不懂当地人在说什么，我们靠把模型在小语种和本地语境上调到“不翻译腔”，把这一点做成大厂短期补不上的壁垒。

说明：这句话目前只说清了“靠什么赢”，还没说清“在哪集中赢”。把哪个国家、哪条产品线、哪类客户作为主战场，是你接下来要定的。

一、在哪竞争

目前的真实状态：印尼、越南、菲律宾三个国家同时在跑；AI 陪伴、AI 客服、AI 教育三条产品线同时在试；C 端个人和 B 端商家两头都在接。这不是“在哪竞争”已经定了，而是还没定。

需要你拍板的三个选择 (利弊见“关键取舍”)：

- **主战场国家：**印尼用户最多，是否就把它定为唯一主战场，越南、菲律宾降为观察/跟随？
- **主线产品：**陪伴、客服、教育，哪一个作为“做到第一”的那一个？
- **客户类型：**C 端规模 vs B 端付费——先押哪一头？

明确可以不做的 (这部分你其实已有答案，只是还没说出口)：

- 不做“谁给钱要谁”的项目型 B 端定制——它会像当年很多公司一样，被一两个大单拖垮产品节奏。
- 不做需要从零建立本地语料、我们没有数据积累的语言/市场。

二、如何取胜

独特价值：在东南亚小语种和本地语境上，我们的模型比通用大厂“更听得懂人话”——懂俚语、懂宗教、懂生活习惯，回答不翻译腔。这是你目前唯一真正区别于大厂的东西。

支撑能力（诚实标注已有 / 待建）：

- **针对东南亚做精调的算法团队** 已有
- **三年攒下的本地语料** 已有（这是壁垒的真正来源，要持续加厚）
- **本地化运营与商业化能力** 待建（目前几个国家全靠总部遥控 + 几个外派的人，这是规模化的最大短板）
- **能扛规模的海外团队管理体系** 待建（基本还没有）

一个必须正视的判断：你自己也在打鼓——“模型更懂本地”这条壁垒还能领先多久？这不是悲观，是清醒。它直接决定下面的核心假设能不能成立，必须装上预警（见第三部分）。

三、关键取舍

这是整份文档最重要、也是你目前最缺的一块。你在准备表里坦白：“好像什么都没真正放弃，每个方向都有点起色，所以每个都舍不得关。”——这句话本身就说明：战略还没成形。

没有取舍的不是战略，是愿望清单。三个国家 × 三条产品线 × 两类客户，等于你在用一个 130 人、ARR 九千万的盘子，同时打十几场仗。钱、人、你自己的注意力被摊薄到每场都打不透——这正是“增长很猛却越来越没底”的根源。

把三个待定选择的利弊摆给你。决定权在你，我只帮你把账算清，不替你拍板。

选择一·主战场国家

- **集中印尼：**用户基数最大、语料最厚、最可能先做出“第一”的样板；代价是暂时放掉越南/菲律宾的先发卡位。
- **三国并行：**保留所有可能性；代价是哪个都做不深，且海外团队管理成本三倍叠加——而你恰恰还没有这套体系。
- **一个参考视角：**先集中印尼打透一个样板，把“懂本地”在一个市场证明到极致，再带可复制的打法进越南。但这是你的决定。

选择二·主线产品

- **押陪伴（偏 C）：**最贴近“懂本地用户”的壁垒，C 端规模起得快；但变现路径长、不确定。

- **押客服 / 教育 (偏 B)**：变现更直接；但要的是另一套能力（销售、交付），和你“懂本地语料”的壁垒关系没那么直接。
- **一个该先问自己的问题**：哪一个能最大化利用你已有的壁垒（本地语料 + 精调），而不是把你拖进一套全新的能力建设？

选择三·客户类型

这条其实和选择二绑定——先想清陪伴/客服/教育的主线，C 还是 B 自然就清楚了。

四、核心假设（这套战略成立的前提）

你赌了三件事，把它们摆上桌：

- 1) 东南亚 AI 应用还在早期，先把用户规模做起来就能建立优势。
- 2) “更懂本地”是大厂短期内补不上的壁垒。
- 3) 用户先冲规模、变现往后放，资本会继续给钱让你冲。

任何一条不成立，现在这套打法就要重审。尤其第 2 条和第 3 条——你自己已经在第 2 条上打鼓，而第 3 条完全不在你控制范围内（取决于资本市场冷热）。预警信号见第三部分。

第二部分·落地与沟通建议

一、可以直接讲给团队的版本

(更口语、更聚焦“做什么/不做什么”，让一线听得懂。主线产品定了之后，把下方【主线产品】替换成具体名字即可。)

我们是谁：东南亚最懂本地用户的 AI 助手。我们靠的是别人没有的东西——把模型在当地语言和生活场景上调到真听得懂人话，这是大厂一时半会儿追不上的。

接下来半年，我们只干一件事：在印尼，把【主线产品】做到这个市场的第一。不是三个国家齐头并进，不是什么场景都试。印尼做透了，我们再带着打法去下一个国家。

所以从这个月起：预算、人、我自己的时间，都向印尼和这条主线倾斜；其他国家和方向进入“维持”，不再加投入。如果你手上的活儿不在这条主线上，来找我，我们一起看怎么调。

二、战略与现状的差距（要兑现，哪些必须改变）

- **能力差距**：本地化运营 + 商业化能力是待建的最大短板。光有“懂本地的模型”、没有把它在一个市场落地变现的运营能力，壁垒变不成收入。
- **资源投放差距**：嘴上说要聚焦，但钱和人目前是“三国 × 三线”均摊的。聚焦不是开会宣布，是预算表和人员配置真的变了。
- **组织差距**：没有能扛规模的海外团队管理体系。一旦集中投入印尼，“谁来当印尼的头、怎么管”立刻变成卡脖子的事——这直接连到你的第二件事：招印尼负责人。
- **你自己的差距**：技术出身的创始人最难的一关，是从“什么都能做”切换到“主动关掉能跑的东西”。这份文档替不了你做这个决定，但它把代价算清了：不关，就是继续被摊薄。

三、建议的下一步（最关键的 2-3 件）

1. 两周内把三个待定选择拍板：主战场国家、主线产品、主押客户类型。这是其他一切的前提——不定这个，招人、投预算、定 OKR 全是空转。
2. 拍板后，把资源投放表重做一遍：钱、人、你的时间按新主线重新分配，并明确哪些国家/方向进入“维持不加投”。
3. 同步启动印尼负责人的招聘——但前提是先把主线定了，否则你招进来连方向都给不出（这正是你第二个难题的根）。

第三部分 · 风险与自检清单

一、假设风险扫描（每条假设 + 最早从哪看出信号）

假设 1 · 先冲规模就能建立优势

最早信号：用户涨了但留存/日活不涨，或获客成本持续高于变现能力——规模变成纯烧钱。

假设 2 · “更懂本地”是大厂补不上的壁垒（你最没底的一条）

最早信号：通用大厂的小语种能力突然跳级，一次模型更新就追平你的“不翻译腔”；或本地竞品用同样的精调路线快速逼近。装上雷达：定期拿大厂最新模型测一遍你的护城河还剩多宽。

假设 3 · 资本会继续给钱让你冲

最早信号：融资周期变长、估值预期下调、投资人开始追问单位经济模型和变现路径——这往往比账面现金先一步预警。

二、一致性自检清单（可勾选）

- 钱的投放：预算是否真的向主战场和主线倾斜，而不是还在三国三线均摊？
- 人的投放：核心人才（尤其算法和运营）是否集中在主线上？
- 你的时间：你本人每周的时间，是否花在主线上，而不是被每个“有点起色”的方向轮流占用？
- 能力建设：待建的本地化运营 / 商业化能力，是否已经有人、有计划在补？
- 优先级一致：团队的 OKR 和你嘴里的主线是不是一回事？（用准备表第 7 题“团队各执一词”来检验）
- 取舍落地：宣布“维持不加投”的方向，是否真的停止了加投，而不是嘴上停、手上还在喂？

三、常见的战略澄清误区（提醒回避）

- **把抱负当战略**：“做东南亚第一”“做到十个亿”是想去哪，不是怎么去。你目前的主张已避开这个坑，别又滑回去。
- **没有取舍的战略**：这是你当前最大的风险。三个国家三条线都不放，等于没有战略。
- **把举措清单当战略**：一堆“要做的事”罗列在一起，不等于想清楚了在哪赢、靠什么赢。
- **战略只活在创始人脑子里**：准备表第 7 题已经证明——团队四个人四个答案。战略讲不清、传不到一线，等于没有。这也是你下一步“结构化面试”为什么会跟着乱的根源：连主线都没传下去，招进来的人自然对不齐。

本战略澄清文档由 AI 组织进化实验室《战略澄清》Skill 生成 | 作者 高勇 Lorenz Gao | lorenzgao.com