

零售商们的”旅行”贴士

作者：

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2003. 3

零售商们可以借助三种不同的策略拓展海外市场。选择的诀窍在于哪一种最符合你的宏伟目标和起跑线。

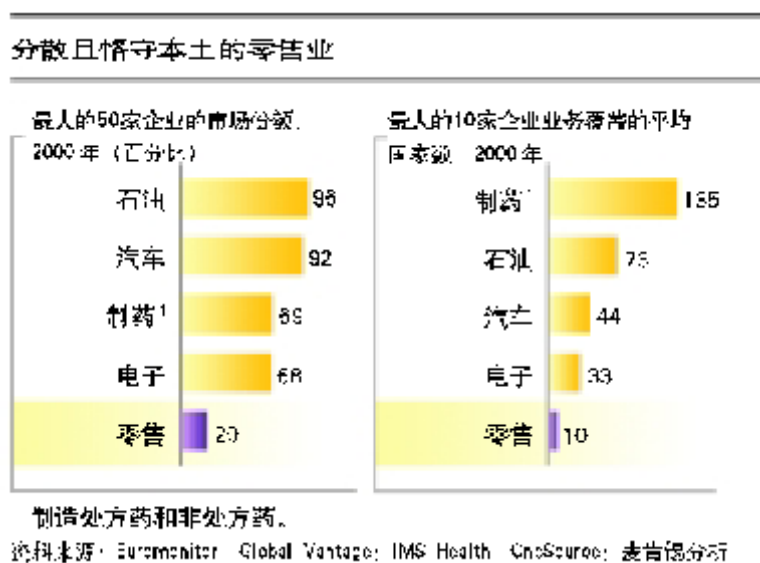
Luciano Catoni, Nora Forisdal Larssen, James Naylor, Andrea Zocchi

本文译自 [Travel tips for retailers](#)

麦肯锡高层管理论丛，2002年第3期

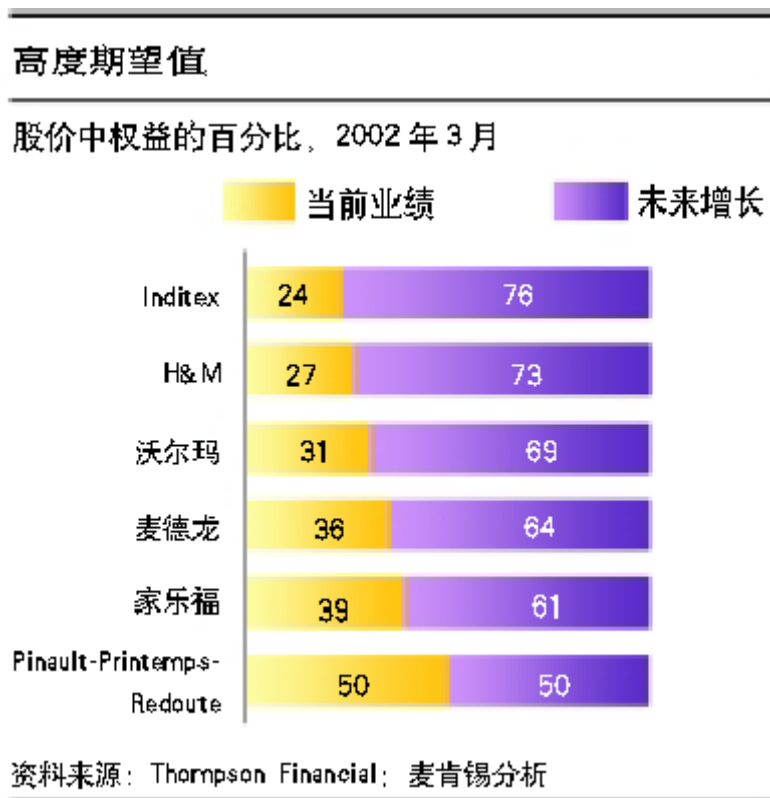
零售业一度曾经是一个固守一处的行业。善于四处“旅行”，将自己与众不同的品牌推向更加广阔的市场的零售商只有诸如贝纳通（Benetton）、宜家（IKEA）等为数不多的几家，大多数零售企业都满足于在本地发展。要生产出全球用户广为欢迎的产品并非易事，而经营覆盖地域广、人力耗费大的零售业务也需要相当的技巧。因此整个零售行业一直局限于本土经营，几乎可以说是所有行业中最分散的一个（图表 1）。

图表 1



但是，自 20 世纪 90 年代中期开始，零售业者们便受到了来自股东们的强大压力，要求他们实现更大更快的增长，从而推动股价的上升（图表 2）。在这些呼声之下，若干个零售集团开始加快向海外扩张的步伐（图表 3）。这些零售集团大多是日用品和大众商品连锁店，例如家乐福（总部在法国）、沃尔玛（美国）以及服装连锁店，例如 H&M（瑞典）和 Zara（西班牙）等。

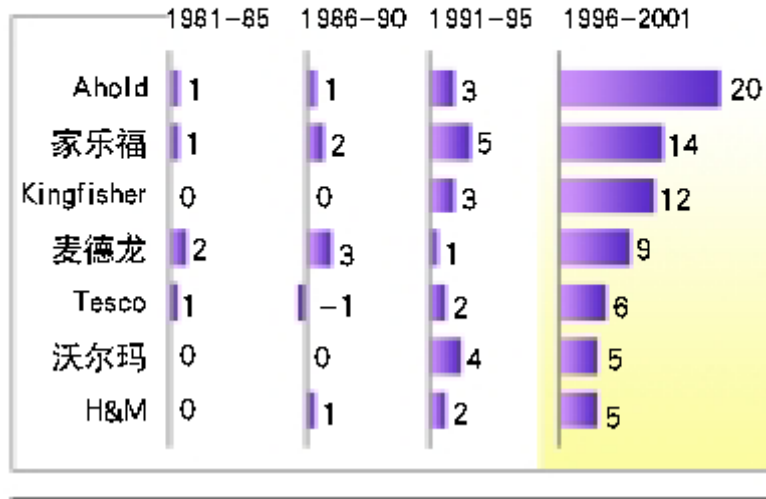
图表 2



图表 3

零售业者走向全球

新进入国家的数量



不过，股东们现在坚持认为，零售企业不仅要保证其海外业务的销售额获得立竿见影的增长，而且还要通过协同效应赚取更多的利润。而由于零售业务较为分散，要从中创造价值仍然非常困难。在过去两年中，我们研究了跨国零售企业管理其海外业务的方法。成功的企业一般可以归结为以下几种模式：原样复制、业绩管理或是重新发明。

哪种模式最好并没有绝对的标准。每个模式在可能的增长幅度、组织结构相应的复杂程度以及实现协同效应的快慢等方面的取舍都不尽相同。不一样的模式对技能的要求也不一样。

向海外进行扩张的零售企业应该选择一种最适合其增长目标的模式，并确保自身具备适当的技能以配合目标的实现。

原样复制型

贝纳通（Benetton）等历史悠久的国际化零售企业以及服装零售企业 Zara 和美国咖啡连锁店星巴克（Starbucks）等后起之秀都属于“原样复制者”的行列。一般来说，这类零售企业制订一种简单的业态和经营系统，确定他们想要拓展的市场，然后将产品几乎原封不动地进行出口。这种久经考验的策略仍然是海外扩张中一种相对比较简单而快捷的手段，而且容易实现规模经济。不过，一旦原有的业态趋于老旧，这类企业便会止步不前，除非他们能找到办法重现旧日创造力的风采。

大多数“复制型”企业都是从富有创造力的小型私人企业发展起来的。这些小企业的创始人发明了一种新的经营体系（例如麦当劳）或是业务类别（例如宜家），往往会在不经意的情况下生成某种新的业态。如果这些创意受到欢迎，管理者会设法将调试成熟的业务程序结合到标准的培训和执行手册中去。有了制度化的经营系统，从发展相对顺利的本地市场入手，再向海外市场拓展，其业务增长之快往往使得想要效仿的竞争对手感到措手不及。

这种简便的方法为“复制型”企业经营跨国业务提供了诸多优势。首先，这些企业可以在一个统一的全球或者地区管理架构下协调总部和海外的业务。企业通过这个总部控制着促销计划、新产品开发、知识管理以及市场营销等支持其品牌形象的活动。例如，GAP 公司的美国分部就提供所有的 GAP 产品设计和营销服务。标准的产品线还意味着“复制型”企业可以轻易地实现规模经济，尤其是在采购和生产等方面。通过不断地在新的市场中应用相同的业务系统，他们还领悟到如何能够最好地向一线员工和供应商解释其品牌标准，以及如何确保这些标准的贯彻执行。有的时候，“复制型”企业为新的特许经营者提供的丰厚回报也激励了业务的高速增长。

采用简单的业态和组织结构，“复制者”可以轻而易举地收获协同效应，并在海外市场大举扩张。不过，标准化也使得这些机构难以自持：当遵循固定模式变得枯燥无味的时候，就很难激发一线员工的士气。如果管理人员熟练地将新员工很快培训到位，“复制型”企业就能够保持商店的连续性，但另一方面其标准化做法可能会令优秀的培训人员反感。

“复制者”还能够在标准系统允许的范围之内对业态稍事修改，以满足当地消费者各种各样的需求。例如，麦当劳就在芬兰推出了 McRye 汉堡，在香港推出了咖喱土豆饼，在新西兰推出了猕猴桃汉堡（kiwiburger，事实上仍然使用牛肉作为原料）。不过，麦当劳在每一个市场上的价值定位都是低成本、高质量的汉堡、可乐和炸薯条系列快餐。如果针对本地的口味进行本质改变则会改变公司的业态和经营系统，最终失去规模经济和简约经营应有的优势。

如果“复制型”企业需要在保有现有业务的同时开辟新的发展机会，则需要在循规蹈矩与创新精神之间找到一个适当的结合点。更加微妙的市场营销手段将使得这些企业能够在不损害其业务系统和品牌形象的同时，尽量地调整其价值定位来适应本地市场的喜好。采用特定的评估制度来发现并尽快提升必要的管理人员，也将有助于这类企业保持在业界的领先地位。

为了在新的市场中成长，“复制型”企业可以将公司最高一级富有进取精神的管理人员组成小团队，以收购或者复制的形式开发与原有业务相去甚远的零售业态。不过，由于创造性思维与复制型企业成功运作中所特有的标准化做法格格不入，这种方式的实施难度可能很大。好在有的企业还能够应付自如，以麦当劳公司为例，它收购了包括美国的 Donatos Pizza 和 Boston Market 餐馆在内的若干家独立的企业，并在英国的三明治连锁店 Pret a Manger 有战略投资。

业绩管理型

Ahold 和 Kingfisher 等业绩管理型企业通过收购各种零售企业并将其发展成为风格迥异的实体，描绘出国际化扩张的蓝图。这类企业往往是在已有的坚实基础上增强企业金融技能和兼并后管理，从而能够捕捉机会并通过谈判取得合算的交易。他们还十分精通于对公司资产业绩的管理：制订目标，使用精确的矩阵方式监控进展情况，并在资产偏离正轨的当口快速做出反应。这些企业的组织结构基本属于分散型，利用本地的管理团队（往往是那些参与收购的管理人员）并给予他们相当的自主权来经营被收购的企业。

有了上述因素，只要收购价格合适，业绩管理型企业就能成为国际零售市场上增长速度最快

的一族。尽管其它的模式也依靠收购来实现增长，但他们必须经过调整才能适应现有的业务系统——而这样的调整是既费钱又费时的。

业绩管理型企业的资产在原则上可以独立运作，同时又能从这些全然不同的资产中间发掘出某种协同性。例如，他们可能会制定出共享的私有品牌计划(private-label programs)，或是向管理者们分享他们广泛的零售专业知识。

不仅如此，在资本市场的强烈要求之下，这些集团企业还可以将潜在的协同效应发挥得淋漓尽致。但问题在于，他们的规模越大，组织结构就越加复杂，要发挥集团内部的协同效应也就越困难。随着业务脉络的扩大，企业很难了解和控制其市场、品牌与业态。此外，随着更多的企业加入到收购资产的行列中，收购对象就变得更加稀缺、更加值钱了。由于业绩管理者需要低价收购，因而整体的增长幅度受到限制。目前看来，绝好的收购项目该成交的都已经成交，如何继续保持全面收购扩张的势头着实令人伤脑筋。

有些业绩管理者在规模和简约经营方面可能会有所取舍。这时候，知晓该出售哪些资产与该收购哪些资产同等重要。例如，Kingfisher 公司退出了发展欠佳的制药和日用品行业，把重点放在了增长速度快的“自己动手”(DIY)和电子设备业务上。

此外，业绩管理者也可以尝试先在所有资产中找出协同性，然后在集团内任命一组管理人员尽可能迅速地实现这些协同效应。Ahold 公司就通过这种方法在 25 年中从荷兰一直扩张到了其它 27 个国家(参见附文《Ahold 公司的知识管理》)。不过，当越来越多的业绩管理型企业纷纷着手在后台创造协同性的同时，他们实际上已经在向重新发明者的行列靠拢了。

重新发明型

以家乐福和 Tesco 为首的重新发明型零售商一般“拥有”大型超市等一个或多个店铺概念，他们在建立起标准化的后台程序和系统的同时，调整不同的概念以适应本地化市场的要求。重新发明者们为了满足每一个新的海外市场的需求，推出的产品大体上是全新的，理论上说他们没有什么增长的局限性，而且在开拓发展中国家的市场份额方面尤为成功。不过，了解新的市场、运用相应的业态并将这种业态与标准化的后台流程连接在一起则需要相当的技巧和时间。