

从核心到邻近 零售商如何扩张

Michael Collins Marc · André Kamel Bruno Lannes

“邻近业务”真的离你的核心业务很近吗？你能从那些“邻近”的业务中获利吗？你能斗过那些“邻近”的巨头吗？

如何明智地开拓新业务

当零售业的公司们在搜寻那些取悦股东与公司利益相关人的增长战略时，许多公司都将赌注押在其核心业务之外的产品服务、市场或商业模式上。

贝恩公司对1989—2004年间60多家美国零售业公司近300个试图进入邻近业务的案例进行了分析，发现只有29%的尝试取得了盈利性的增长。而且，只有15%的尝试达到了“积累赌注”，也就是说不仅能满足净现值为正，而且还要实现收入与利润增长超过5%。

我们发现通过执行三个原则可以帮助零售业公司将成功的比率提升到行业平均水平的两倍。我们还发现，那些不断尝试进入邻近业务的公司要比其他的公司更容易成功。成功的法则包括以下几个方面：

第一，成功的公司选择那些离它们核心业务不太远的邻近业务。进入那些在成本结构、目标客户和公司能力上与现有核心业务相差不大的邻近业务大大提高了成功的几率。

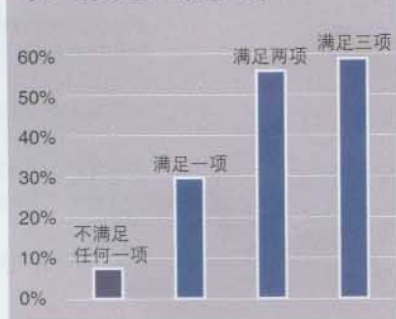
第二，成功的公司将资源和精力集中在利润池较大的业务，行业的利

润率越高越好。

第三，它们准确地评估将要进入的邻近业务的市场潜力，尽量选择那些暂时还没有强大行业领导者的业务领域。

同时我们也研究了那些不成功的案例，发现四成多的公司完全没有遵循这些法则。也有一些偶然的情况，公司没有遵循这些法则也获得了成功，但是这种成功率小得可怜：仅为6%，而且其成功也仅仅是“取得了收入与利润方面一定程度的增长”。如果满足上述法则的其中一项，成功的几率将上升至27%，如果满足其中两项，成功的平均几率则为53%，如果全部满足，成功几率则要更高一些（见下表）。

表：成功进入邻近业务



让我们进一步看看零售公司是如何成功地筛选它们要进入的邻近业务领域，并发展其可复制的开拓新业务模式的。

紧贴核心业务

第一个要考虑的因素是与核心业务的相关性。

进入邻近业务的机遇可以包括：新的市场、新的产品与服务、新的客户细分市场、新的渠道、新的价值链结构或者模式。

在这个层面上，理解、分析企业自身的核心业务是关键，这包括：哪些业务领先于竞争对手，哪些业务有着非常忠诚的客户群并拥有比行业平均水平更高的利润率。

当我们在研究293个进入邻近业务的案例时，我们发现邻近业务离原来的核心业务只有一步之遥的时候成功的概率为42%，如果邻近业务与原来的核心业务有两步距离，则成功的概率为23%，而离开三步时成功的概率则下降到18%。

衡量离开核心业务的距离有三个尺度：新业务是否与核心业务有相同的成本结构？新业务是否建立在现有

核心业务的客户基础上？新业务是否可以利用现有的企业核心能力？新业务在这三个方面的变化越大，离开现有核心业务的距离也就越远。

零售业中远离其核心业务并导致失败的一个经典案例就是凯玛特，该公司成立于1960年代，曾经是沃尔玛的创始人 Sam Walton 的榜样，Sam 称凯玛特为他商业模式的“实验室”。

在进入新业务时，如果现有的成本结构、目标客户和企业核心能力并无太大改变，则成功的概率将大大提高。

到1980年代末，沃尔玛已经追赶上凯玛特，并在1990年代超越它成为零售业大王。为了获得竞争利器，凯玛特开始尝试众多邻近业务。但是，它在进入邻近业务时并没有一个很好的规划，购买了许多毫不相干的业务，而每一项新的业务都让凯玛特的管理层分散精力。在2002年初凯玛特进入破产保护的时候，不得不将这些业务拆分成出售。

进入邻近业务还存在一些其他的风险，比如：跨越地域的邻近业务扩张的成功率随着文化差异程度的增大而逐渐降低。例如：美国公司进入加拿大的成功率为80%，进入欧洲的成功率为60%，进入亚洲地区的成功率还不足40%。然而，历史数据未必建议公司不进入像中国这样的市场，尽管进入这样的市场需要长期的投资，但是市场潜力巨大。这种情况下，三个筛选法则就变得尤为重要。

衡量利润率

确保在邻近业务中赚取足够的利润，这看上去是个显而易见的目标。但要做到并非那么简单。

如果零售公司们不够小心，它们非常可能陷入那些零碎的小业务。我们来看看一家快速进入“特大号”女

装市场的服装零售商的案例。

由于观察到人口逐渐变肥胖的趋势，这家公司收购了一些专注于特大号女装的服装零售店，意图进入正在增长的业务领域。尽管潜在市场在变大，但一些限制性因素也陆续出现：公司发现肥胖的女性要比苗条的女性购买衣服的频率低，而且许多人不喜欢在那些专卖特大号女装的商店购

物。传统的“特大号”服装市场的利润正在萎缩。

与此相比，另外一家考虑扩大规模的零售商，作了更为成熟的考虑。它让那些肥胖的女性感觉自己苗条些：它为肥胖女士提供更为时尚的面料、设计和饰品，并将店铺设在时尚服饰连锁店的旁边。

在另外一个行业，一家零售公司准确地把握了宠物在美国人生活中的重要地位。这家公司看到了其核心业务——宠物食品之外的一个巨大且不断增长的邻近业务市场。1988年至2004年，宠物拥有率上升了29%，达到6900万个家庭。宠物食品、日用品和服务的市场总额达到340亿美金。而这一市场还在以每年6%的速度增长。15年内，这家公司相继建立或收购了宠物训练、宠物美容和其他宠物

服务业务。它还开通了网上业务，所有这些新的邻近业务为其年收入提供了高达25%的增长。

决定业务要做多大

一个零售市场不仅要规模大，而且还应该足够开放，这样新的竞争者才能有足够的业务空间。对于已经存在很强的市场领导者的零售行业，如果没有很强的价值定位和差异化，新的竞争者是很难取得一席之地的。

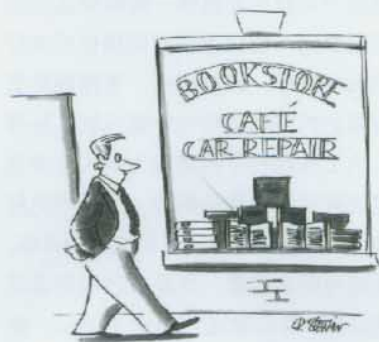
同时，在一个国家已经成为市场领导者的企业未必在另外一个国家也能成为领导者。eBay，美国拍卖网站的领导者，在2000年进入日本市场时就遇到了强大的本地对手。雅虎日本，当地最大的门户网站，占领了95%的网上拍卖市场。接下来的两年，eBay在定价和市场定位上遭遇了更多的困难，它不得不在2002年退出日本市场。

最后，零售公司进入邻近业务并非是每个都能取得优于市场平均水平的业绩。但是当拿“积累赌注”，即实现每年超过5%的盈利性增长这个标准来衡量时，我们发现重复某种成功扩张模式的零售公司的成功机会会有23%，而那些新手的成功率只有5%，差距达到18%。

换句话说，要拳不离手，多多操练。此外，专注于一种邻近业务扩张模式的零售商，可以通过重复练习和学习曲线建立起企业的扩张能力，就像一个游戏高手一样，通过谋划决胜之棋来取得胜利。

(Michael Collins 是贝恩公司芝加哥办事处的主管合伙人，并且是公司零售与消费品咨询业务的领导人。Marc·André Kamel 是贝恩公司巴黎办事处合伙人，他领导贝恩欧洲的零售咨询业务。Bruno Lannes 是贝恩公司上海办事处合伙人。)

责任编辑：李源



插图：贝恩