



精典案例 | JingdianAnli

编前：一边是企业的出击扩张，一边是品牌的断腕收缩，看似十分矛盾，其实，这一张一弛之间，隐藏着莫大的玄机。在错误的道路上停止前进，也是一种前进。

# 扩张与断腕并行：跨国大公司一张一弛背后的“管理玄机”

全球知名的运动品牌耐克公司深谙，做对的事情是战略，把事情做对是策略，在面临各种原材料成本上涨的压力下，其最新的战略是将旗下茵宝(Umbro)足球用品与Cole Haan鞋类及配件这两个品牌出售。

“这将使我们缩减产业成本，专心于核心产品的研发，能够将资源集中在对于耐克公司来说潜力最大的机会上，以继续推动可持续的盈利型增长。”该公司CEO马克·帕克说。

不只是耐克，近两年来，在经济发展前景不明和资金链吃紧的压力下，多数跨国公司基于实际的考量，开始实行断腕式的战略性收缩，如美国三大汽车企业抛售了沃尔沃、路虎、捷豹等高端品牌，宝洁卖掉了品客薯片，辉瑞卖掉了营养品业务。

而这些品牌中，不少都是他们曾经的收购对象，比如茵宝(Umbro)足球用品就是耐克在2008年收购的。在纷繁的“买卖”倒腾中，是什么主导他们的扩张和收缩战略呢？

## “断腕”：砍机会的挑战

就像壁虎遇到危险会断尾脱身一样，通过断腕的方式来调整自己，北大纵横管理咨询集团高级合伙人潘亦藩认为，有时是为了更好地进攻而进行的防御。

品牌收缩通常是在其品牌战略的指导下有步骤地按计划进行，耐克计划出售上述两个品牌，除了外界经济因素，也是其品牌策略调整的一部分。

此前，耐克也有不少类似断腕的动作。2007年耐克以6000万美元出售了其服装品牌STARTER，因为其增长表现不如耐克的其他品牌。一年后耐克又以2亿美元的价格，将其1995年以395亿美元的价格收购的著名曲棍球运动品牌Bauer，出售给了一家私募股权公司Kohlberg，因为该品牌一直增长乏力。

在潘亦藩看来，越是好的企业机会越多，因为很多企业愿意把自己卖给该企



业，对于这些大企业来说，真正的挑战不是找机会，而是砍机会。如果在短期增长、扩大销售额的诱惑下，饥不择食地收购了一些看起来没问题的企业，可能会为企业后续的发展造成很大的麻烦。

企业采取收缩战略的时候，一定要找到核心优势，利润最大的、客户最满意的、市场地位最高的品牌则一定要保留，他认为，可以砍掉的往往是不盈利的品牌和盈利也对主营业务发展没有帮助的品牌。

## 出击扩张

虽然战略性收缩普遍成为跨国公司应对国际金融危机和持续经济低迷的一种理性选择。但与此同时，另一些公司基于对未来的判断，提高了新兴市场和新兴产业在全球战略中的比重，抢占下一个繁荣的先机。

日本大型综合商社丸红5月29日就以36亿美元全资收购美国第三大粮食公司GAVILON，获得其在全美拥有的140处以上粮食集散地和庞大的粮食集散流通网以及在巴西、澳大利亚和乌克兰等主要粮食产地的基地，从而跻身全球主要粮

食贸易商之列。而就在此前8天，同在亚洲的中国公司大连万达集团与美国AMC影院公司签署并购协议，万达出资26亿美元，收购AMC100%股权及债权。

“并购的确是好的竞争战略”，里斯伙伴(中国)营销战略咨询公司总经理张云说，但企业进行多元化并购扩张的前提应该是在原有的领域，或者是主导品牌已经做到行业领先地位、有绝对优势、稳固支配地位。比如宝洁第一个象牙皂做到绝对优势后才开始做其他，丰田在本品牌做好后，才开始做雷克萨斯。

其次，企业扩张中的并购，最好是强化现有品牌优势的，有直接竞争关系的，比如宝洁收购的潘婷、伊卡璐等，既把握了新的机会，又巩固了现有的品牌位置。

而除了并购本身，企业自身的整合能力也很重要，虽然宝洁也通过诸多收购来壮大自己，比如洗发水品牌中草本系列的伊卡璐就是收购来的，但更重要的是，在这个庞大的消费帝国中，其产品的研发和调研、营销、策划、传播体系完善，而在其终端也能形成集约化经营，利用品牌间的协同效应形成整体优势。

## 张弛背后的秘密

一边是企业的出击扩张，一边是品牌的断腕收缩，看似十分矛盾，其实，这一张一弛之间，隐藏着莫大的玄机。而事实上，张云发现其实很多跨国公司一直在扩张、收缩，再扩张、再收缩的怪圈中徘徊。

企业在进行全面扩张战略的时候，通常是其主业做得比较好之后，希望通过多元化的方式培养新的增长模块，其并购的战略应该是符合当时的行业未来需求和公司战略方向的。

只不过，收购之后，潘亦藩认为，该公司可能会发现其进入的领域可能并不像原理想的那样简单，每个细分领域可能或遇到不同的强劲对手，或者因为经济形势的问题，自己的主业或核心品牌都顾不过来等状况，只有通过归核化的方式进行业务调整，将与核心业务无关的，或者关联度低的品牌先卖掉。福特出售沃尔沃的时候，就是金融危机之下，母公司现金流遭遇问题，不得不采取的断腕措施。

当盲目扩张遇到问题后，通过收缩聚焦的方式往往可以提升企业竞争力，摆脱困境。如同通用汽车原先9个品牌重组后只剩4个品牌，却很快实现盈利。

但是在资本市场的增长要求的推动下，而企业管理层也不够清醒的情况下，处于上升周期的企业，往往又觉得自己什么都能做，不得不再次扩张，来实现一些“不必要的增长”。

## 管理者说：

由于中国产业现在还不是很成熟，不同行业内还有很多发展空间，而这给企业的多元化创造了机会。不过沃特财务(中国)CEO张志浩认为，当前及今后一段时期全球经济和金融市场面临太多不确定因素，同时，中国经济也面临稳增长、调结构的艰巨考验，中国企业在跨境并购扩张抑或是日常经营中，还是应该采取更审慎的态度。

(刘琼)

# 欧米茄：不惜血本“钟情”中国市场

根据数码奢侈品集团(Digital Luxury Group)发布的2012《世界手表报告》(World Watch Report)，中国首次超过美国成为腕表第一大需求国。

从全球来看，劳力士(Rolex)依然是互联网上最受追捧的名表品牌，但在中国市场它却远远落后于欧米茄和浪琴。且不计中国消费者在国外旅行中购买的数值，欧米茄年产量的1/3都是在中国被售出的。

这样成绩，首要归功于瑞表集团和欧米茄对市场不惜血本的培养。

## 事件营销术

1895年，欧米茄制表公司向上海铁路局赠送了欧米茄怀表，使这个品牌进入了中国，成为最早进入中国的瑞士钟表品牌之一。但商业意义上的进入中国内地市场，是1985年。

当时欧米茄的领导者Jean Claude Biver是第一个预见性的认为中国未来会是高端腕表出色市场的人。JC Biver说，欧米茄非常聪明地成为第一个进入中国市场而且运作很好的品牌。我们进入中国的第一件事就是设立客户服务中心，欧米茄在客服上投入的人力比销售还要多。只有大众刚进入美国市场时为了保证可靠的声誉这样做过。他们在开始卖车前就设立了服务中心以保证可靠的声誉。

尽管劳力士在早期国内富豪心目中拥有霸主地位，在改革开放后相当长的一段时间内，许多国人心中就只有劳力士一枝独秀。但越往后走，树立新的品牌形象、开拓更为广泛的市场，由市场带动消费、就显现出了越来越重要的意义。

欧米茄这个品牌能够有如此的认知度，与它一直坚持在重大历史事件中扮演关键角色密不可分。

最著名的莫过于参与了阿波罗登月

尤其是2008年奥运会之后，根据贝恩公司报告，欧米茄品牌在中国的认知度大幅增长，成为中国需求量最大的腕表。

法国马赛商学院MBA、EMBA项目主任，精于钟表品牌管理的专家Michel Gutsch教授说：“最早认真地对待中国市场。结合它在重大事件中的有力营销，使欧米茄在中国成为无可争议的第一名。”

相对于欧米茄的高调，劳力士就沉默了许多。劳力士很少对媒体说起自己的品牌故事和制作特色。2009年秋天劳力士第一次在全球范围内做品牌展览，那次传说中耗资5000万人民币的活动算是劳力士在中国最高调的一次营销，但依然没有品牌高管和代言人出来大讲故事，只有工作人员解说手表的工艺与历史。

欧米茄在广告投放、公关活动、开设新店上的投入可想而知，高调是有昂贵代价的。为什么欧米茄能够如此财大气粗？因为背靠庞大的瑞表集团，而且在集团里备受宠爱。

瑞表集团(Swatch Group AG)是全球最大的腕表生产商和分销商，它旗下有几十个腕表品牌。在品牌定位上，欧米茄在雅克德罗(JaquetDroz)、宝珀(Blancpain)和宝玑(Breguet)之后，但在商业重要性上来说，欧米茄就是皇冠上最中央的那颗宝石。

在今年的巴塞尔表展上，瑞表集团依然占有一号展厅最大、最中心的展位，而欧米茄则被放在了整个集团展位的最中央。如果展厅人不是很多，一进展厅大门，直接看到的就是欧米茄的logo。

最大的市场在中国

2011年瑞表公司的财报显示：由于中国消费者购买了更多欧米茄和宝玑腕表，整个集团的利润提高了18%。瑞士钟表业报告中提到，去年瑞士钟表出口增长了

19%，达到创纪录的193亿瑞郎，超过一半的表都是在亚洲销售的。

据Kepler Research公司的调查显示，中国是钟表业需求的最大拉动者。该公司还预测，到2016年亚洲奢侈手表市场份额将由去年刚过50%上升到2/3。

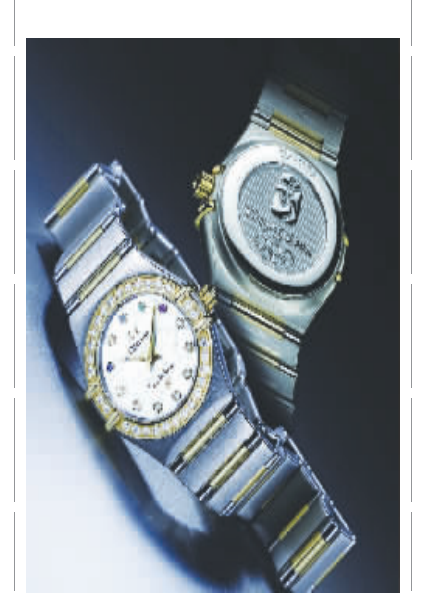
从目前的情况来看，越高端、越昂贵的品牌，就越依赖于中国市场。欧米茄销量的下滑已是既成事实，且近年内推动其复苏的因素并不明显；在过去20年作为奢侈品牌重要根据地的日本也趋于平稳；尽管中国2009年高端腕表进口量也受经济危机影响减少了近2/3，但相较于此后持续萎缩的腕表进口总量，平均保持40%增长的高端腕表进口量预示着这部分市场的前景一片光明。

在许多品牌亏钱也在中国辛苦铺路时，欧米茄早就在这里稳稳扎根。现在它显现出更大的野心，开始将市场开拓的中心放在劳力士广受推崇的美国。在过去12个月，它已经在美国开设了23家自营店。同时还在通过改变定价策略拉近与劳力士之间的距离，以前欧米茄还做两三万人民币的手表，但现在基本都在五六万以上。

在过去3年，尽管两个品牌认知度之间的差距已大大缩小，但在销售和定位上的差距还非常明显。

“劳力士年销售额高达15亿欧元，每年卖出约80万块手表。它被定位为成功的象征，体现成就感和超越极限的态度。人们用它犒赏自己取得了一些成就。这就解释了为什么劳力士是NO.1。”Michel Gutsch教授说，“排名世界第三的欧米茄年销售额仅7亿欧元，未及劳力士的一半。且品牌被认为是鉴赏者喜爱和体现生活格调的时计。这两个品牌还在同一个阵营。”

(赵凡)



## 卡地亚抗衰老 寄望中国市场

总部位于巴黎的高级珠宝和手表制造商卡地亚，花费3年时间，投资1000万欧元，拍摄了一个3分钟形象短片以保持自身的品牌光彩。短片在全球掀起一波同步投放的运动，但主要目标在于促进中国、俄罗斯这类的新兴市场销售量。这一点，从短片中乘坐马车的俄罗斯贵妇，到中国龙与猎豹对视用去的拍摄长度便能看出。

“在2012年新年的那个礼拜，中国人在国外的奢侈品消费达到97亿美元。一个礼拜的消费相当于平常四个月。中国人对奢侈品消费的巨大潜力，全世界都能感觉得到。”卡地亚中国区行政总裁简雅汶说。与其他一些奢侈品牌一样，在与仍在持续的经济衰退相抗衡时，卡地亚寄厚望于中国市场。

它的客户名单曾经十分显赫，包括俄国沙皇、女演员伊丽莎·泰勒等人。但在眼下，为适应全球的经济周期，它正在创造一股新的奢华潮流，用更谨慎、更低调的形式来表现财富。“今天，大块头的手表正在失去阵地”，伯纳德·福纳斯在日内瓦钟表展上接受采访时说，“在经济危机时期，你会更少炫耀，你会选择那些看上去更低调，更符合人体工程学的款式。负罪感是很重要的心理因素。”2008年美国次贷危机爆发后，卡地亚的做法就是推入门级作品，采取较为保守的市场态度，这种策略延续到了今天。

在2012年的日内瓦钟表展上，卡地亚展出了复杂的计时器以及用珠宝装饰的手表。它又重新推出英式坦克手表，这个款式诞生于1919年，它拥有三种颜色的黄金，是卡地亚继蓝气球手表之后隆重推出的新款。标准款蓝气球手表是卡地亚近年来最受欢迎的腕表，它的价格至少在10000欧元，那些镶嵌宝石，更为复杂的蓝气球表款，零售价高达几十万欧元。与蓝气球手表相比，英式坦克表在设计上更为内敛低调，线条大气经典，价格更为亲和。在解释推出坦克系列的理由时，伯纳德·福纳斯说，“部分原因在于经济减缓，消费者倾向于选择更朴素的计时器。”

## 中国诱惑

自从1970年在香港开设第一家店铺以后，40多年来，卡地亚在中国已经拥有一个由90家分店组成的销售网络。珠宝店37家，手表店53家，覆盖46座中国城市。他们发现，与成熟市场相比，中国是一个年轻的市场，处在发展和布局的阶段，巨大的地理范围、数量众多的年轻群体和正在迅速扩大的中产阶级，让中国成为一个充满诱惑的蛋糕。简雅汶说：“我们在中国的顾客普遍非常年轻，大都处于25岁-35岁，这种年龄结构比成熟市场要年轻10-15岁。”

卡地亚诞生于1847年，当路易·弗朗索瓦·卡地亚(Louis-Francois Cartier)将这个他曾经做过学徒的珠宝工作坊接手之后，这家公司成为第一家手表制造商。经历了上世纪90年代的一系列收购之后，目前卡地亚是瑞士奢侈品集团历峰集团(Richemont)旗下的一个品牌。

2002年，曾在宝洁、娇兰任职的伯纳德·福纳斯(Bernard Fornas)担任历峰集团手表业务的首席执行官。上任之后，他的第一个决定是投入资金，研发卡地亚手表的动力系统。从此，伯纳德·福纳斯给予卡地亚在质量和设计方面更大的控制权。

历峰集团没有透露卡地亚2011年的销售量。在历峰集团旗下的珠宝业务中，除了卡地亚珠宝之外，还有梵克雅宝。上一个财年，梵克雅宝的利润率为44亿美元。得益于中国市场对手表的强劲需求，截至2011年12月31日，历峰集团手表总销量增长了24%，达到262亿欧元。来自网络上的数据表明，截至3月份，卡地亚上一个财年的利润增长了25%。“大概有45%的品牌销售来自卡地亚手表，35%来自珠宝，其余部分则来自装饰品。”卡地亚全球总裁伯纳德福纳斯说。

从1970年进入香港开始，卡地亚在中国市场一直坚持着两条市场渠道。卡地亚手表通过招募、考核的经销商来经营，珠宝业务则全部由卡地亚自营店铺直接管理。

卡地亚显然是信心满满。但受到多方面因素的影响，中国市场奢侈品消费的前景仍然存在不确定性，卡地亚不能对此视而不见。“2011年第4季度，我们仍然保持着很不错的增长态势，但是不像以前那样势如破竹。我们对2012年持谨慎乐观的态度。”某奢侈品牌的中国区经理说。

实际上，在中国市场，卡地亚并非没有隐忧。众所周知，二、三线城市将是未来奢侈品在中国的重要战场。从2008年开始，很多奢侈品牌就开始加大在中国二、三线城市开店的力度，如阿玛尼、登喜路等。就在二、三线城市门店数量而言，与这些奢侈品牌相比，卡地亚并不占优。

奢华拐点

在卡地亚的发展史上，

(汪琳)