

---

## COALATREE：在夹缝中成长

---

*Jonathon Wood 和 Jonathan Richards 撰写此案例，仅用作课堂讨论材料。作者无意说明对于管理状况的处理是否有效。为了保密，作者可能隐去了某些姓名和其他身份识别信息。*

版本：2019 年 10 月 15 日

---

Coalatree 市场营销总监 JM Fabrizi 向窗外看去，太阳从东方的群山背后缓缓升起。他的收件箱里躺着一份关于公司发展的报告。报告里的数字很漂亮，Fabrizi 觉得是时候让公司更认真地了解一下国际扩张了。公司的产品在美国国内市场得到了很好的反响，而 Fabrizi 则希望在海外市场再获成功。

Coalatree 过去积累了一些国际业务经验，但这些经验大部分来自零售网络，公司为了向消费者进行直销，已经最终关闭了这一网络。直接面向消费者的模式在美国效果良好，但 Fabrizi 并不确定直销是否是进入其他国家新市场的最佳模式。

不过机会就在那里，Fabrizi 很肯定，Coalatree 已经做好了踏上新征程的准备。尚待解决的问题就只剩选择进入哪个市场以及如何推进了。

### JOHN MICHAEL “JM” FABRIZI

Fabrizi 少年时就感受到了荒野的召唤。那召唤是如此深刻，所以读大学的时候他就主修了环境研究，同时辅修创业。他知道自己想要参与企业初创，但他也想在与自己一道充满激情的公司里工作。

在搜寻自己理想工作的同时，Fabrizi 在威斯敏斯特大学创业中心工作，他在那里积累了自己的知识库，并利用这些知识帮助其他人发展自己的企业。在学校招生名额有限的暑期里，Fabrizi 会另外在 Patagonia 这样的户外装备供应商公司那里做一些工作。他在这些地方利用自己的业余时间更多地学习到了配备合适装备以最大程度享受自然世界的重要性。

Fabrizi 具备了户外和创业的双重背景，是帮助寻找发展道路的年轻初创公司成长的最佳人选。

### COALATREE

Coalatree 起步于 2010 年 2 月，它的出现源自于 Jake “Charlie” Bessey 的一个愿景。Jake 希望有一个生活时尚服饰和配饰品牌的产品能够满足 MTN2CITY（山间到城市）的需求。他对此提出的一个理念就是，Coalatree 的装备无论在山间小径还是都市丛林都同样好用。

为了进一步凸显自家品牌的独特性和展现对户外生活的热爱，Coalatree 产品的设计贯彻了可持续性的原则。服饰和配饰几乎完全使用可回收可持续材料制作，同时严格遵守质量与耐用性标准。制造商的选择以可持续性为指导原则，大部分制造商都坚守 bluesign® 可持续性标准。公司成立时就树立了一个目标，即 Coalatree 商品的生产不会对地球或人类造成不必要的伤害，这一概念在公司所有决策中都发挥着指导原则的作用。

为了进一步推进可持续性这一理念，Coalatree 成立时承诺在其开展运营的社区中改善社会-经济环境。参照这一承诺，Coalatree 制定了一套范围广泛的回馈计划，从而对公司总部站点所在的犹他州盐湖城周边环境产生积极影响，同时改善当地贫困社区的状况。

### 零售坎坷路

在 Coalatree 成立后的四年里，公司创造了产品并以零售的销售模式取得了成功。这一品牌在八个国家 200 多家零售商处安家落户。虽然很多零售商都是规模较小的商店，但 Coalatree 在一些较大的连锁店例如 Blue Tomato、Backcountry 和 Urban Outfitters 那里也站稳了脚跟。

得益于这些零售关系，Coalatree 第一次为顾客所知。Coalatree 自身的市场营销工作做到了最小化，所以很多人是在逛零售店的时候才第一次发现这家公司的产品。受益于产品的优秀品质，公司在商品销售方面取得了一定成功。正因为这样的成功，Coalatree 投入了相当可观的时间和精力去构建与零售商的关系。

但遗憾的是，零售并不是成功的正确道路。各个国家的经济发展起起伏伏，零售商开始延迟付款，有时候甚至不付款。Coalatree 本身依旧要向供应商付款，而很多零售商不支付货款的行为令 Coalatree 陷入了困境。但是，由于零售商们在 Coalatree 的成功中发挥了至关重要的作用，公司开始试图寻找解决这个问题的办法。

### 开启改革

最终 Coalatree 在零售商那里更像是银行而不是供应商了，因而公司被迫认真考虑吸引顾客的其他途径。到了 2015 年，Coalatree 出现资金短缺，不愿意继续为其零售商提供融资了。公司从零售领域彻底抽身，转而专注于通过线上门户网站进行直接面向消费者的销售。

到那时为止，纯线上零售已经成为了一种可行的商业策略，Coalatree 抓住了这次机会，与顾客建立了更直接的联系。这使得公司有机会对定价和品牌宣传掌握更大的控制权，也强化了公司的品牌形象，提高了公司的市场认知度。

然而对于 Coalatree 而言，打破传统零售模式依旧不是件简单的事情。公司脱离零售网络时，不得不留下了一些未收回的债务。这就让公司在开发新产品时处境艰难。为了绕过这个问题，Coalatree 向 Kickstarter 求助，发布了一个创新型野外探险功能毯的产品创意即 Kachula 2.0。超过 3500 人为这一产品提供了资金支持。

利用来自 Kickstarter 活动的收益，Coalatree 继续开发新产品。第二个产品远足探险裤 (Trailhead Adventure Pant) 被《户外运动杂志 (Outdoor Magazine)》评为 2017 年最佳徒步旅行裤，这也是 Kickstarter 有史以来得到最多资金支持的技术型长裤。自那以后 Coalatree 的产品在 Kickstarter 都广受欢迎，并且全部都超过了最初的筹资目标——经常是选超筹资目标。

从某种程度上来说，Kickstarter 成了 Coalatree 的测试市场和市场营销渠道，而 Kickstarter 本身也是一个研究和开发募资平台。

### 为粉丝带来效用

普遍而言，Coalatree 的产品在顾客那里都获得好评。虽然有时候识别特定细分市场更为复杂，但现有顾客评论都表达出了对 Coalatree 产品的积极感受（参阅附件 A 查看评论精选）。根据社交媒体和线上产品页面给出的反馈，Coalatree 努力在产品的设计、材料和吸引力上都做出改进。

这样的吸引力表现为公司在 Instagram 上 25 万的关注者以及公司在 Kickstarter 推出产品时得到的数千人的支持。这就是 Fabrizi 希望拓展到海外的成功。

### 勇攀国际高峰

Coalatree 早前通过零售商网络在国际上取得了一些成功。但随着这些零售商出现问题，公司缩窄了关注范围，一心发展其在美国的国内市场。在这样的关注之外，公司依旧进行着与国际市场的互动。例如 Kickstarter 的活动获奖产品也向国际市场供货。

随着 Coalatree 不断发展，Fabrizi 希望将国际市场纳入公司的核心关注范围。这些市场会实现市场营销材料以及专业服务和人员本地化。为了证明扩张费用的合理性，Fabrizi 需要选择合适的市场。一旦选中了某个市场，Fabrizi 就需要决定合适的入门和经销策略。

Fabrizi 有三项基本策略可用，每项策略都有利有弊。第一个选择就是找到经销商，让经销商负责所有销售和市场营销任务。第二个选择，他们可以拓展与亚马逊或其他电商平台的合作，依赖这些平台处理本地化和订单执行。最后一个选择，他们可以扩展自己的内部团队，保留直接面向消费者的方式，聘请第三方物流供应商来帮助完成订单执行。

Fabrizi 在做出决定时必须牢记几个主要问题。第一，Coalatree 是家小公司，在过往记录中它回馈了很大一部分利润。这就意味着用于投资的资本有限，成本将是需要严肃对待的问题。另一个需要关注的领域就是品牌宣传。Coalatree 希望未来专注于创造在城市和荒野中同样好用的装备，而且在创造这样的装备的同时还必须保护环境。为此，在尽可能的范围内，Fabrizi 希望保留对于品牌宣传和品牌完整性的控制权。

最后但同样重要的就是利润问题。Fabrizi 并不希望仅仅为了实现增长而拓展公司运营业务。如果拓展无利可图，公司只需要再次抽身，这就要冒着惹恼和疏远新顾客的风险，因而导致品牌形象不佳。为此，Fabrizi 密切关注着为实现增长而做的工作所能带来的所有潜在利润（如需了解关于示例利润的更多信息，请参阅附件 B。）

### 跟着销量走

通过经销商完成扩张是实现目标的最轻松的方式。经销商会处理本地化、经销、市场营销和销售任务。有些经销商甚至会负责客户服务，这会让 Coalatree 摆脱雇佣具备本地化经验的工作人员的压力，但所有这些专业技术都意味着成本。

## 深入亚马逊

Coalatree 成立于 2010 年，当时电商只是市场上一个很小的细分领域。人们知道亚马逊和其他线上公司，但这些公司并没有做到广泛渗透。Coalatree 遇到零售商网络的问题时，电商的兴起就提供了一种解决方案。亚马逊等“电子零售商”平台利用国际扩张提供了接触各个市场的一种潜在解决方案。

## 自辟蹊径

Coalatree 的第三个选择就是找到第三方物流公司，让它处理国际运输，然后对销售、市场营销和经销进行内部管理。为此，就需要在目标国家开设本地化网站，创建额外的社交媒体渠道，并雇佣小型团队管理这些新的资产和渠道。

## 下一次伟大的冒险

Fabrizi 从座位上往后推了推，转而再次看向了窗外的群山。Coalatree 至今为止实现了惊人的发展，而他正计划在 2020 年实现公司业务翻倍。要达到这个目标，从逻辑上来说下一步就是国际扩张，但公司的利润已经很低了。他们没有什么可犯错的余地。

他需要决定要进入哪个目标国家，然后制定公司的入门策略——同时考虑到哪些市场、受众和国家是最有意义的。在制定计划的过程中，他还需要为他的策略决定合适的模式以及合适的合作伙伴（如果有的话）。

Coalatree 在社交媒体上得到的关注以及众筹产品发布模式的成功都证明公司的理念有可取之处，但哪个市场已经准备好接纳 Fabrizio 提供的产品或服务了呢？除了选择市场之外，Fabrizi 还需要决定如何进入市场。Coalatree 是否应该找到经销商，利用当地专业经验，但同时让已经相当稀薄的利润承担风险呢？公司是否应该通过制作本地化网页独立处理市场入门事宜？还是说亚马逊等第三方模式才是接触目标市场的更好方式？

Fabrizi 坐了回去，最后一次审视他手头上的信息。Coalatree 已经做好了实现新发展的准备，而国际市场也已经准备好接纳一家负责任的生产商所提供的优质户外产品。Fabrizi 期待着下一次伟大的冒险。

**附件 A: 顾客评论样本**

评论采样来自社交媒体发文、亚马逊和谷歌。

我喜欢优质的客户服务，我给我老公订错了尺码，去换货的时候非常轻松方便，我老公很喜欢这条裤子，他说裤子超轻超舒服，但很耐穿。

我本来要给 5 颗星的，我喜欢这个毯子的概念。我不喜欢的是里面的洞。这条毯子并不便宜，我不得不把它缝起来，因为去缅甸旅游的时候要用这条毯子。我没办法寄回去退货因为我很快就要用。

毯子的缝线都露出来了。我看到其他评论都说很好，本来还怀抱希望的。而且我付了 70 美元这样的高价，这本来应该是一条完美的毯子！但我觉得不是这样的:(

我从 Coalatree 买的每一样东西，我都留着而且每件东西都用得上。这里的客户服务超棒，员工知识丰富，而且他们专注于提供其他公司都做不到的超棒产品。

不喜欢这个毯子——我觉得它不值这个价。另外兜帽上的一个卡扣都断了，根本没法把兜帽和毯子扣到一起。

我喜欢这个颜色，但用料太薄了，我觉得它不值这个价。  
我要退货，不会推荐。

远足裤子该有的功能它大部分都有了。我去哪儿都穿着这条裤子，它比所有其他裤子都好，到目前为止是这样的。要再多订几条给我的一些好朋友和家人，他们也很喜欢这条裤子。

裤子太棒了！！我穿着去远足，然后就爱上了它。现在我只需要再买几条短裤了！！

穿起来很舒服，看上去非常耐穿，而且极其轻便灵活。我在这里买的第一条，又直接从他们的网站买了第二条。我爱这些裤子，日常穿着非常时尚，我工作的时候也穿。价格有点贵，但至今为止似乎物有所值。

就还好。还好。材质很棒，印刷漂亮，构思精妙，但做出来的效果充其量只能说很差。不用把它当成一个可满足远足需要的功能斗篷，兜帽扣上基本就是个笑话，其实只要再多努力一点，再多一点想法，本来是能做的很出彩的。就目前的状况来看，如果下雨了而你带了这个装备，只要把它举过头顶就好，不要费事去整理兜帽了。这是条不错的野餐毯，但它要 80 美元啊。

这条短裤太适合户外探险、闲逛甚至做运动了！我喜欢它的长度，男女皆宜，特别轻而且穿起来不闷。

**附件 B：稀薄的利润**

一般来说，服饰和配饰都是低利润产品，因为它们在供应链中要转手数次才到达最终顾客手中。此外，衣服经常要顺应潮流和季节的变化，因此最终零售商一般都会想要高利润来应对未来可能出现的折扣与销售。

国际经销商一般希望以建议零售价（MSRP）的 35% 购入产品，自己留下 65% 去进行运作从而将产品出售给零售商，并给将来打折提供空间。

对于一个售价 30 美元的大品牌帽子，他们可能会按 8 - 9 美元的价格卖给经销商，因为他们会从制造商那里批量购入。鉴于帽子的成本低至 4 美元，大品牌一定能赚 4 - 5 美元或获得大约 20% 的利润。之后他们依旧有丰厚的利润，因为他们能大批量出货。

但 Coalatree 对于采购和材料都秉承着非常负责的态度。此外，公司是个小品牌，运营销量相对较小。所有这一切都意味着公司出售商品的成本往往比大品牌更高。因此，同样以 30 美元卖出的帽子，其成本在最初制造商那里可能就更高（例如 7 美元）。那么再以 8 美元的价格卖给经销商，利润就很低了，公司并不认为走量可以带来什么变化。