
TAFT CLOTHING: 迈向国际

Jonathon Wood、Shad Morris 和 Jonathan Richards 撰写了这一案例仅为课堂讨论提供材料。作者并非旨在描述管理情境的有效或无效处理。作者为保护机密性可能隐去了某些姓名以及其他可识别身份之信息。

版本：2018-10-05

Kory Stevens 与他的妻子 Mallory 共同拥有 Taft Clothing，他自豪地环视着自己小小的办公室。与在自己双卧室公寓里工作相比，这已经是很大的升级了。他从未想过，一家初创鞋业公司可以如此迅速地实现这样的发展，但在最近一轮筹资结束后，他们迎来了前所未有的美好前景。

当然了，这家公司在短短时间完成了很多工作，都期望着它可以保持这样的发展态势。现在 Kory Stevens 需要做出另一个重大决定——这个决定会奠定 Taft Clothing 很久以后的命运。到目前为止，Taft 的成功几乎完全来自美国和加拿大市场，但在这一范围之外，也有很多很多人在社交媒体上关注着它。

北美洲以外的粉丝们一直在传达对这个鞋业品牌的兴趣，但 Taft 目前的物流配置尚不足以向任何其他地方输送货运。Kory 已经做好了准备，他愿意做出这样的改变与扩张，但还有一些问题需要解决。首先就是决定产品出售的目的地。

KORY STEVENS

Kory Stevens 的初心并不是创建一家价值数百万美元的公司。他 2013 年从杨百翰大学毕业，拿到了语言学学位，之后从事管理咨询工作，但他和他的妻子 Mallory 并不喜欢他一周工作 100 个小时。与此相反，他们决定创立服饰公司，Taft Clothing 就在他们在犹他州普罗沃市租住的小小公寓里诞生了。

TAFT CLOTHING

公司初创的时候，他们只生产人们可以买到的最简单的服饰产品之一：袜子。从一开始他们就意识到仅仅给袜子打版不足以让人留下深刻印象，因此他们去买了能找到的最酷的鞋子，然后利用这些鞋子给袜子打版。后来因为他们的预算有限，他们一般会拍完照就把鞋子退掉。

预算也让他们无法雇佣更多员工，因此 Kory 和 Mallory 用自己的个人手机回答顾客服务问题，并手写感谢卡给顾客，同时尽自己的一切努力将公司的所有后台工作外包出去。

让人意想不到的，这对夫妻的 Instagram 页面在很短时间内就火了。但事情总是好坏掺半。Kory 从未立志要做一家鞋业公司，因此他的公司起名为 Taft Clothing 而不是 Taft Shoes，但他们很快就在 Instagram 有了 150,000 个关注者，这些人都是因为鞋子才知道他们的。不过他们袜子的市场营销工作也引起了很大关注，Kory 决定对此进行资本化。

穿新鞋

一开始向着鞋业的扩张进展并不顺利。和大多数扩张进入制造业的公司一样，Kory 先想的是东南亚和中国的低劳动力成本。这一探索似乎并未带来解决方案，反而引发了更多问题。一开始交回来的样品质量非常差，Kory 后来发现其中一个制造商实际上从另一个顾客那里诈骗了 \$40,000 美元。

在又进行了一些调查研究后，Kory 得知世界顶级的一些设计师都在西班牙制作他们的鞋子——但这也有个问题。西班牙的工厂对待制鞋的态度都非常严肃。这是一种他们代代传承的工艺，也就意味着工厂工人一般都是终生雇佣。工厂的业主坚持说如果 Taft Clothing 想要与工厂合作，Kory 就必须亲自拜访工厂表现出同样的诚心。

在那个时候，Taft Clothing 依旧只有两个员工——Kory 和他妻子 Mallory。工厂将他们的要求传达过来的时候，Mallory 即将入院分娩他们的第二个孩子。在孩子平安出生后，这对夫妻直接在医院病房给 Kory 订了飞往西班牙的机票。

点燃成功的限时抢购

他们的讨论进展得非常顺利，敲定了西班牙的工厂后，Taft 就需要资本进行生产投资。为了筹集资本，Taft 大量发售袜子。一般一双卖 \$12 美元的袜子以 \$20 美元 10 双的价格在线出售。这种卖法实在太出格了，相关消息迅速传播到了 Instagram 以外的地方。Taft 的一个关注者将这一销售转发到了 Reddit，很快就上了头条。

这次销售比预想的还要成功。它不仅在极短时间内清空了所有袜子库存，而且还为公司吸引了全新的受众群体。Kory 迅速抓住了这次机会，开始公布设计并接受鞋子预订，这在以前从未发生过。凭着小众设计风格和消费者直购定价，他们的公司在第一年卖出了将近 11,000 双鞋子，自那以后，生意就越来越红火。

跨入国际市场

虽然 Taft 的目标定为小众市场，但它迅速发展成了精品名牌鞋履的顶级品牌之一。Taft 凭借其优质产品与卓越服务记录迅速扩张发展，自创立后数年间年年都实现业绩翻倍甚至三倍的增长。但是对其自身而言，保持这样的发展就成了一个新的挑战。

Taft 采用的市场营销技术非常有效，因此非常成功地实现了市场范围内的目标利基。为了在扩展业务的同时不忘初心，Taft 希望在接触更广地理范围目标市场的同时将注意力集中在其市场营销工作上，而不是冒着失去关注焦点的风险一心只想着扩张。为了保持发展速度，Taft 正在考虑向

北美以外的市场进行扩张，了解世界其他地方的发展潜力，但有些相互关联的问题必须首先得到解决。

目标地点

目前的大问题就在于决定要先去哪里。Kory 知道五个市场上的关注者——澳大利亚、德国、英国、法国和瑞典，但还有其他的更大的潜在市场需要考虑。Taft 在美国和加拿大的成功引起了国际关注，Kory 知道自己可以进行公司业务的扩张，他的底气就是几乎无处不在的顾客，他们一直在网上表达自己对这个品牌的兴趣。

Kory 面临的问题是现有的物流系统无法非常顺畅地处理国际业务。为了保持低廉价格和顾客的高满意度，公司已经是低利润和高材料成本在进行运作。如果要在国际范围内复制这一模式，公司就需要对其制度进行全面改革，这可能意味着基础设施投资和日常开销增加。

为什么要去

另一方面，新的投资可能为长期发展与成功扫平了道路。增多的顾客群体可促进业绩的持续高增长，而这又会在未来数年内解锁新市场。此外，国际市场相互关联日益密切，向美国和加拿大以外扩张也就意味着市场的多元化，这会杜绝任何本地化的经济波动。作为相对高端产品的制造商，Taft 必须注意本地经济下滑的风险，这可能给其销售量带来问题。国际化扩张就是帮助缓解这一风险的一种方式。

需要警惕的方面

此外，Taft 并不是对国际扩张的挑战一无所知。公司至今为止将其大多数工作集中放在了北美，但它过去也做了很多试探性的努力以对欧盟地区的顾客做出回应。这些努力大多以失败告终——这就是公司尚未进行大规模扩张的原因，但在这个过程中公司已经积累了一些宝贵经验，相比之前的尝试，公司现在的经济实力也强得多了。

在这些尝试中，Kory 发现了一些具体的问题，这些问题必须得到解决，这样他们的扩张才能有效进行。

1. 公司向欧盟顾客运送鞋子的时候，这些顾客必须为鞋子支付关税，因为鞋子运自美国。在有些情况下，顾客实际上会拒收货物而非支付附加费用，那这些货物就得退给 Taft。这就令 Taft 产生了额外的费用，也增加了库存。有的时候顾客还觉得被 Taft 骗了，尽管公司已经尽了最大努力提前将此类情况告知顾客。

2. 进行国际货运的时候，Taft 还要努力解决地址无法配送的问题。因为公司的货运和物流构建时旨在支持美国境内地址，有些国家迥异的格式有时无法得到兼容。例如，最近德国的一批订单就有几个订单因为地址无法分辨被退回来了。尽管德国邮政服务系统尽力分辨要将鞋子送到什么地址，但这些地址本身就不存在，所以这些订单连顾客的门都没进就被退回来了。

3. 语言障碍是另一个问题——尤其在考虑到其他问题的前提下。Taft 为其高水平的客户服务而感到骄傲。Kory 坚信，与其公司的关系就是与他个人的关系，但如果语言不通就很难办了。如果货运出了问题，就像上文这两个问题中的某个一样，Kory 希望确定他的公司依然可以顾及到顾客。

Kory 相信，Taft 过去进行的社交媒体市场营销足以接触更多国家的目标市场，因此围绕着扩张的物流和服务方面，他的重大问题大部分都可以得到解决。他想知道仓储或工厂直运的正确组合能否实现他想要的成功，但他不确定这样的组合到底是什么样子或者是否还有更好的方法可以一起使用。

无论发生什么其他情况，Kory 坚信，Taft 在实现正确的发展之前不会有丝毫动摇。他并不想要一口吃个胖子，做些可能影响到品牌的平庸之事。在 Taft 所在的这个社交媒体广告的世界里，毁掉品牌会带来严重后果。

大步向前

Kory 仰靠在书桌上叹了口气。Taft 的发展完全就是奇迹，他真的不希望这个魔法消逝。他知道国际化扩张是推动收益增长快速且又符合逻辑的方法，但他们的利润已经不高了。他没有余地去犯错。

他需要决定先进入哪个国家，然后制定支持扩张的物流计划，同时考虑到不同的政治、经济、社会文化和技术因素，这些都可能给他的工作带来助益或阻碍。在这一计划范围内，他需要决定市场进入策略的正确组合从而保证自家公司有立足之地。

Kory 确信在某个市场的稳定进入可以迅速复制到更多的市场上，但他也知道，他的投资者们会密切关注。一次失败的扩张尝试会让正在发展中的公司付出昂贵成本，而且可能导致未来的国际工作被长期冻结，而在这冻结期间，其他人就足以介入用与他相同的方法分一杯羹了。

Kory 再次看了看表。他还有一个小时就要出发赶去跟妻儿用晚餐。他的脑子里有一些想法正在成形，现在就是最适合开始整理这些想法的时候了。