

กลยุทธ์ที่วางแผนไว้และกลยุทธ์แบบอุบัติใหม่: ความไม่สอดคล้องกันเชิงกลยุทธ์ของแบรนด์จีนในประเทศไทย

Planning and Emergence: Strategic Mismatch of Chinese Brands in Thailand

计划与涌现：中国品牌在泰国的战略错配

ฉาง เจิง Chang Zheng 常峥<sup>1</sup>

ฉาง จวินหมิน Chang Chun Ming 张俊民<sup>2</sup>

กุ ลั่วลั่ว Gu Luoluo 顾落落<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ศึกษาปัญหาความไม่สอดคล้องกันเชิงกลยุทธ์ของการสร้างแบรนด์สินค้าอุปโภคบริโภคสู่สากลของจีนในตลาดไทยโดยบูรณาการทฤษฎีสถาบันและเศรษฐศาสตร์พฤติกรรมผ่านการเปรียบเทียบกรณีศึกษาแบบสองเส้นทางเพื่อเผยกลไกเชิงลึก ผลการวิจัยพบว่าต้นตอของความล้มเหลวเกิดจากการที่องค์กรจีนละเลยระยะห่างทางสถาบันอย่างไม่เป็นทางการโดยนำ "กลยุทธ์ที่วางแผนไว้" และข้อสมมติฐานที่สร้างภาระการรู้คิดสูงมาใช้คัดลอกแบบเส้นตรง รูปแบบดังกล่าวขัดแย้งอย่างรุนแรงกับวัฒนธรรมท้องถิ่นของไทยที่มีความเอนเอียงต่อปัจจุบัน (Present Bias) และหลีกเลี่ยงภาระการรู้คิดส่งผลให้การตัดสินใจของผู้บริโภคลดระดับลงและนำไปสู่การปฏิเสธการซื้อ นอกจากนี้รูปแบบองค์กรยังเป็นตัวกำหนดความสามารถในการย้อนกลับของความผิดพลาดนี้ กล่าวคือโมเดล "แฟรนไชส์สาขาเดียว" ปิดกั้นพื้นที่การปรับตัวด้วยลักษณะการทำซ้ำในขณะที่โมเดลร้านที่บริษัทบริหารจัดการโดยตรงสามารถดักจับสัญญาณท้องถิ่นเพื่อสร้าง "กลยุทธ์แบบอุบัติใหม่" ได้ดีกว่า

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ (หลักสูตรภาษาจีน) วิทยาลัยนานาชาติไทย-จีน เพื่อการจัดการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย , Master's Student in Master of Business Administration (Business Administration ), Thai-Chinese International School Of Management, University of the Thai Chamber of Commerce , 泰国商会大学, 泰-中国际管理学院, 工商管理硕士研究生

<sup>2</sup> วิทยาลัยนานาชาติไทย-จีนเพื่อการจัดการ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, มหาวิทยาลัยหมิงฉวน Thai-Chinese International School of Management, University of the Thai Chamber of Commerce, Ming Chuan University, 泰-中国际管理学院, 泰国商会大学, 铭传大学

<sup>3</sup> วิทยาลัยนานาชาติไทย-จีนเพื่อการจัดการ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, มหาวิทยาลัยหมิงฉวน Thai-Chinese International School of Management, University of the Thai Chamber of Commerce, Ming Chuan University, 泰-中国际管理学院, 泰国商会大学, 铭传大学

งานวิจัยนี้ได้นำเสนอกรอบแนวคิด "กลยุทธ์-สถาบัน-พฤติกรรม" โดยเสนอแนะให้องค์กรเปลี่ยนสู่โมเดล  
ลูกผสมเพื่อบรรลุนิติสัมพันธ์ทางสถาบันอย่างลึกซึ้ง

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์แบบวางแผน; กลยุทธ์แบบอุบัติขึ้น; แฟรนไชส์ร้านเดี่ยว; ระยะห่างทางสถาบัน; เศรษฐศาสตร์  
พฤติกรรม; การสร้างแบรนด์สินค้าอุปโภคบริโภคสู่สากล; ตลาดไทย

## Abstract

Addressing the strategic mismatch of the internationalization of consumer brands from China in the Thai market, this study integrates institutional theory and behavioral economics to reveal its underlying mechanisms through a dual-sector comparative case study. The failure stems from Chinese firms ignoring significant informal institutional distance, linearly rolling out their domestic "planned strategy" and high cognitive presets. This model severely conflicts with the local culture's present bias and cognitive load avoidance, causing a downgrade in consumer decision-making and ultimate rejection of consumption. Furthermore, organizational structure determines the mismatch's reversibility: the replicable nature of single-store franchising locks out adaptation space, whereas the company-owned model better captures local signals to foster emergent strategy. This study constructs a "strategy-institution-behavior" framework, recommending a shift toward a hybrid model to achieve deep institutional embedding.

**Keywords:** Planned strategy; Emergent strategy; Single-store franchising; Institutional distance; Behavioral economics; Internationalization of consumer brands; Thai market

## 摘要

针对中国消费品牌国际化在泰国市场遭遇的战略错配困境，本研究整合制度理论与行为经济学，通过双赛道案例比较揭示其深层机制。研究发现，失效根源在于中企无视显著的非正式制度距离，将中国“计划性战略”及高认知预设线性照搬。该模式与泰国偏好现时、规避认知负荷的本土文化严重冲突，导致消费者决策降级并否决消费。此外，组织形式决定错配的可逆性：单店加盟的复制基因锁死适配空间，而直营模式更易捕获本土信号以催生涌现性战略。本研究构建“战略-制度-行为”框架，建议企业向混合模式转型，实现深度制度嵌入。

**关键词：**计划性战略；涌现性战略；单店加盟；制度距离；行为经济学；消费品牌国际化；泰国市场

## 1. 引言

### 1.1 研究背景

2020 年代，中国消费品牌（如茶饮、餐饮等）的国际化进入了直接面向终端消费者的新阶段，并将泰国作为重要的目标市场。然而，这些品牌在泰国普遍遭遇了“强资源、弱绩效”的悖论。例如，蜜雪冰城在泰国的终端定价仅为 15-20 泰铢，远低于泰国本土品牌 All Café（25-50 泰铢）和 Inthanin Coffee（50-65 泰铢），却未能凭借这种碾压性的价格优势撼动本土品牌的市场渗透优势。与之类似，具备全球顶尖情感劳动体系和强大品牌影响力的海底捞，在泰国扩张迟缓，其表现远不及占据泰国寿喜烧市场 44.4% 份额的本土品牌 MK Restaurant。这表明，中国品牌的核心资源（如供应链效率和服务体系）在泰国并未丧失价值，问题出在其他层面。

要解释这一悖论，现有的解释框架不能仅局限于“战略内容”（即做什么），而需要引入“战略过程”视角（即战略是以什么方式形成的）。基于 Mintzberg (1987) 的理论，中国品牌出海泰国的困境本质上是“计划性战略”在高制度距离环境中的系统性失效。中国品牌将国内特定文化中涌现出的运营惯例（如复杂的优惠券矩阵、主动式服务）当作普适法则线性推出；而泰国本土品牌的成功则在于其“涌现性战略”，即在数十年的本土经营中与消费者共同演化而成。此外，企业的组织形式锁定了这种战略形成模式：蜜雪冰城的单店加盟模式（unit franchise）以复制为基因，在结构上封死了涌现性适配的可能性；而海底捞的直营模式则至少保留了涌现性学习的组织窗口。

## 1.2 研究目的与问题

本研究试图回答三个递进式问题。第一是战略诊断，旨在查明中国品牌的计划性战略在泰国市场具体在哪些运营触点（如促销规则、等待体验、服务交互）上失效，以及这种失效是通过哪些具体的消费者行为参数传导的。第二是检验跨场景稳健性，分析上述失效机制是否在不同业态（快消饮品 vs. 餐饮服务）和不同组织形式（单店加盟 vs. 直营）中普遍存在。第三是探索战略转型路径，研究中国企业如何借鉴泰国本土成功品牌的经验，从纯计划性战略转向“计划性框架+涌现性适配”的混合模式。

## 1.3 研究方法

本研究采用探索性多案例比较设计（Yin, 2014），以双赛道、四品牌的结构对照作为核心分析单元。案例选择遵循“理论抽样”而非“统计抽样”原则：在每条赛道内，以“同类市场中计划性战略品牌 vs. 本土涌现性战略品牌”作为配对标准，最大化理论相关的对比维度，同时控制业态和消费情境等无关变量。蜜雪冰城与海底捞被选入，原因是二者均为在中国已形成标准化体系并以该体系直接进入泰国的代表性品牌，且组织形式（加盟 vs. 直营）形成关键对照变量；All Café、Inthanin 与 MK Restaurant 被选入，原因是三者均为在泰国市场长期经营并形成规模优势的本土主导品牌，可作为“涌现性战略”的比较基准。

数据来源共四类，采用多源三角验证策略以提升证据信度：

（1）公司财务与经营数据，包括蜜雪冰城 A 股招股说明书（2024 年版）、Super Hi International（海底捞国际）2024 年年度业绩报告、MK Restaurant 母公司 Minor Food Group 年报；

（2）行业研究报告，包括 Euromonitor 泰国饮品及餐饮市场报告（2023-2024 年）及泰国商业发展厅（DBD）行业数据；

（3）现场与数字观察，作者于 2024 年 10 月至 2025 年 3 月期间对曼谷主要商圈（Siam、On Nut、Lat Phrao）的目标门店进行系统性现场访问，记录门店布局、服务交互模式、促销规则展示及消费者反应；同时对 TikTok 泰国区相关话题标签（#haidilao #mkrestaurant #mixue）进行内容抽样，以记录自发传播现象；

（4）新闻与媒体报道，涵盖《曼谷邮报》、Positioning Magazine 泰国版及中国财经媒体关于上述品牌泰国运营的报道（2022-2025 年）。

分析程序遵循”理论驱动的模式匹配”（pattern-matching）逻辑：首先依据三层分析框架（战略形成模式-制度距离-行为参数）对每个品牌进行独立编码，再跨案例比较模式是否与理论预测一致，最后通过跨赛道比较检验机制的稳健性。需特别说明的是，本研究中关于消费者时间偏好参数（如现时偏见 $\beta$ 值）的判断，均基于Falk et al.（2018）与Wang et al.（2016）大样本基准研究的演绎推理，而非本研究直接测量所得，相关陈述均以条件或推断语气呈现（详见第2.1.4节及第6.4节）。

## 1.4 论文结构

本文的后续结构安排如下：第二章建立文献综述与理论框架，构建“战略形成模式-制度距离-行为参数”三层分析模型。第三章和第四章分别深入快消费品赛道和餐饮服务赛道，进行多案例对照分析。第五章提炼跨赛道的交叉核心发现，并提出从计划性战略转向混合模式的战略调适框架。第六章总结研究结论、理论贡献、管理启示及研究局限。

## 2. 文献综述与理论框架

### 2.1 文献综述

#### 2.1.1 战略形成理论：从计划到涌现

Mintzberg（1987）对战略管理学科提出了根本性的区分：计划性战略（deliberate strategy）与涌现性战略（emergent strategy）。计划性战略假设环境是可预测的，战略可在总部完整设计后交由各层级线性执行。然而，当企业进入非正式制度显著不同的目标市场时，这种基于母国参数认知所制定的计划性战略往往会系统性崩溃。相反，涌现性战略强调有效的模式是在组织与环境的持续互动中“长出来”的，这恰恰是跨文化适配所需要的模式。进一步而言，战略形成模式通过特定的组织形式来实现：单店加盟（unit franchise）是计划性战略的天然载体，其核心逻辑是复制一致性，加盟商既无权限也无激励进行本地创新，这在高制度距离环境中使涌现性适配在结构上成为不可能。而直营模式虽然也起步于计划性战略，但通过保留向上的反馈通道，为涌现性学习创造了组织窗口。

#### 2.1.2 制度理论与国际化

制度理论为计划性战略的失效提供了中层解释。North（1990）与Scott（1995）指出，正式制度与非正式制度（文化规范、价值观、行为惯例）共同构成了企业的“游戏规则”。在跨国情境中，正式制度差异通常可通过合规解决，真正构成计划性战略盲点的是隐性且难以量化的非正式制度。Kostova 和 Zaheer（1999）的组织实践转移理论表明，当母国形成的组织实践与东道国非正式制度不

兼容时，企业将面临合法性挑战。Ghemawat（2001）的 CAGE 框架也强调，高管极易低估文化距离这种非对称的隐性壁垒。因此，将具有价值的核心资源及其运营惯例线性推向海外，忽略了资源价值的情境依赖性（context-dependent），是计划性战略的内在缺陷。

### 2.1.3 跨文化消费者行为

Hofstede 的文化维度框架为描述国家间隐性文化差异提供了标准化工具。与本研究最相关的两个维度是长期导向（LTO）和放任维度（IVR）。数据表明，中国在 LTO 上得分高达 87，而泰国仅为 32，这意味着中国社会极度重视延迟满足与长期规划，而泰国社会更强调当下满足。在 IVR 维度上，中国（24 分）与泰国（45 分）的差距反映出泰国社会对个人享乐的文化许可度远高于中国。然而，现有跨文化文献存在“宏观-微观断裂”的缺陷，即宏观文化维度无法具体解释消费者在面对特定促销规则或服务时的微观决策机制。

### 2.1.4 行为经济学：诊断计划性战略失效的微观工具

为弥合上述断裂，本研究引入行为经济学工具作为微观诊断机制。首先，Laibson（1997）的准双曲贴现模型（ $\beta-\delta$  模型）及其现时偏见参数  $\beta$  被用于衡量时间偏好。若以 Falk 等（2018）和 Wang 等（2016）关于跨国耐心参数差异的大样本基准研究作为参照系，则可推断：LTO 得分仅为 32 的泰国消费者群体，其现时偏见参数  $\beta$  在统计分布上很可能系统性低于 LTO=87 的中国群体，对延迟回报的感知价值衰减预计更快。这一推断基于“长期导向得分与时间偏好参数正相关”的理论假设，其精确量化有待跨文化田野实验验证（见第 6.4 节）。其次，Thaler 的心理账户理论揭示了泰国消费者倾向于将快消品归入追求即时愉悦的“享乐账户”，而中国品牌复杂的促销则试图强行植入“投资逻辑”，引发了账户属性冲突。最后，基于 Kahneman 的双系统理论与 Sweller（1988）的认知负荷理论，当复杂的促销规则带来高外在认知负荷时，会加速消耗消费者的认知资源；根据 Shiv 和 Fedorikhin（1999）的研究，这迫使消费者的决策机制从系统 2（理性计算）降级为系统 1（情感启发式），从而更加依赖本土文化直觉做出拒绝决策。

### 2.1.5 泰国消费文化的独特性

泰国非正式制度环境在微观上深受四个核心文化概念支配。其一，Sabai Sabai（舒适自在），是评价消费体验的核心标准，排斥任何引发压力和费力的环节。其二，Sanuk（有趣好玩），要求消费活动具备趣味性与娱乐性。其三，Kreng Jai（不愿打扰、体谅他人），在服务互动中表现为消费者不希望被过度关注，视高频主动服务为负担。其四，Mai Pen Rai（没关系），反映了对轻微不完美的宽容忍度以及回避复杂决策的偏好。

### 2.1.6 研究缺口

综合上述文献，本研究识别出三个关键缺口：第一，现有国际化文献重“战略内容”而轻“战略形成过程”，很少将 Mintzberg 理论应用于跨文化品牌出海的探讨。第二，制度理论缺乏对“非正式制度如何通过消费者行为参数传导至运营前端”的微观机制刻画。第三，单店加盟等组织形式对跨文化涌现性适配能力的结构性阻碍，尚未在现有文献中得到系统性理论化。

## 2.2 理论框架：战略形成模式-制度距离-行为参数三层模型

基于前述理论，本研究构建了上下游因果传导的“战略形成模式-制度距离-行为参数”三层分析框架。

上层（战略形成模式）：诊断品牌是以计划性还是涌现性方式形成战略。组织形式作为战略载体，决定了适配在结构上的可能性（单店加盟封死变异，直营保留窗口）。这一层决定了“企业是否会犯错”。

中层（制度距离）：描述中泰在 LTO、IVR 及本土独特文化概念（如 Sabai Sabai、Kreng Jai）上的结构性非正式制度差异。这一层决定了“错在哪个方向”。

下层（行为参数）：运用行为经济学工具，在具体触点上诊断三个维度：时间维度（预设的时间折现率与实际的延迟回报结构是否匹配）、认知维度（规则操作是否强制激活系统 2 并引发认知超载）以及账户维度（价值叙事是遵循投资逻辑还是享乐逻辑）。这一层精确定位了“错在哪个触点”。

## 3. 快消饮品赛道：计划性战略的线性推出与失效

### 3.1 场域选择：为什么是快消饮品

快消饮品是检验计划性战略失效机制的理想赛道，原因有三。

第一，交易频率高、决策成本低。一杯现制饮品的单价通常在 15-50 泰铢之间，属于典型的日常消费决策。高频低价意味着消费者的每一次购买都近乎独立的行为实验——不需要大量信息搜索、不涉及社会比较、不存在锁定效应。这使得行为参数（时间折现、认知负荷、心理账户）的影响可以在最纯净的形态下被观察：如果一个促销策略在如此低摩擦的消费场景中仍然失效，那么问题几乎可以确定出在策略设计本身的行为假设上，而非外部干扰因素。

第二，中国品牌在该赛道拥有压倒性的供应链优势。蜜雪冰城的核心饮品原料 100% 自产，整体原材料自产比例超 60%，终端定价能力远超泰国本土品牌。这意味着如果蜜雪冰城在泰国市场遭遇增长瓶颈，不能归因于产品质量不足或价格缺乏竞争力——传统的国际化失败解释（产品适配不足、资源劣势）可以被排除，从而将分析焦点精确聚集于战略形成模式层面。

第三，泰国饮品市场存在两条截然不同的本土成功路径。All Café 依托 7-Eleven 网络的极致便利性，Inthanin Coffee 依托加油站场景的空间溢价——两者都是涌现性战略的产物，但涌现的方向和机制完全不同。这为理解“涌现性适配不是一种固定答案而是一类过程”提供了丰富的分析材料。

## 3.2 蜜雪冰城：计划学派的典型案例

### 3.2.1 商业模式：供应链效率的全球验证

蜜雪冰城的商业模式实质上可以被概括为一个等式：“极致供应链效率+单店加盟规模化 = 低价覆盖”。通过分析其截至 2024 年 9 月的 45,302 家全球门店以及高达 187 亿元人民币的前三季度营收等庞大数据，可以看出其核心竞争力并非前端的饮品零售，而是后端的供应链体系。蜜雪冰城本质上并不是一家传统的饮品零售公司，而是一家以饮品零售为终端出口的供应链公司。其核心饮品原料实现了 100% 自产，整体原材料自产比例超过 60%。

这种底层架构决定了蜜雪冰城的利润主要来源于向其近两万名加盟商销售原材料与设备，而非直接依赖门店终端消费者的支付。理解这一商业逻辑对于后续的战略诊断至关重要：正是这种盈利模式，使得蜜雪冰城的组织激励结构天然指向“让更多门店以标准化方式运营”，而绝非“让每家门店深度适配本地市场”。尽管蜜雪冰城将这套标准化体系复制到泰国后，实现了 15-39 泰铢的极低定价，相较于泰国本土品牌 All Café（25-50 泰铢）和 Inthanin（50-65 泰铢）具有不可否认的价格优势，但这碾压性的价格却未能转化为市场份额的压倒性优势。这一悖论清晰地表明，传统的资源禀赋优势已无法解释其在泰国的增长困境，必须深入到战略形成模式的层面进行深度剖析。

### 3.2.2 战略形成模式诊断：地方性实践的全球化标准化

蜜雪冰城以多步骤优惠券为核心的营销策略，实际上是在中国特定的制度环境中涌现出来的地方性实践。这一涌现过程依赖于中国发达的移动互联网基础设施、消费者极高的长期导向得分（Hofstede LTO = 87），以及文化对“精打细算”和“薅羊毛”的正面价值编码（IVR = 24）。然而，当企业将这一系统推向海外时，犯了 Mintzberg (1994) 所批判的计划学派核心谬误：将特定环境中的成功经验误认为具有普适性的客观规律，并以自上而下的方式线性推出。更关键的是，单店加盟（unit franchise）模式在组织结构层面锁死了涌现性适配的可能。加盟的核心逻辑是复制一致

性，加盟商既无权限也无激励进行本地创新；由于加盟的本质是复制，而涌现的本质是变异，两者在逻辑上互斥，这使得单店加盟模式在高制度距离环境中使涌现性适配在结构上成为不可能。

### 3.2.3 失效的三维度诊断

蜜雪冰城的计划性战略在泰国市场遭遇了三个维度的系统性失效。首先是时间维度的  $\beta$  参数惩罚。蜜雪冰城“领券→满足条件→未来使用”的促销结构预设了消费者具有较低的时间折现率（高  $\beta$  值）。然而，若依据 Falk et al. (2018) 与 Wang et al. (2016) 的跨国时间偏好基准数据进行推断，LTO 仅为 32 的泰国消费者群体，其现时偏见参数  $\beta$  预期显著低于蜜雪冰城原始设计所隐含的参数假设——即微小的延迟经济回报，在高现时偏见消费者的效用函数中可能接近于零，无法抵消领券、满足条件、延后使用所产生的等待成本。此为理论演绎推断，括号内标注此点以提示读者注意证据等级。在泰国 Sabai Sabai（舒适自在）和 Mai Pen Rai（没关系）的文化逻辑中，费力获取的微小延迟回报不构成充分的行为动机。其次是认知维度对系统 2 的强制激活。根据 Watson 和 Kahneman 的 (2011) 的双系统理论，多步骤优惠券强制激活了需要耗费认知资源的系统 2。在泰国高不确定性规避（UAI = 64）的文化中，面对复杂规则极易触发焦虑；而加盟模式统一设定的全球 IT 系统，使得单个门店无法通过简化流程来降低这种外在认知负荷，在结构上锁死了适配空间。最后是账户维度的价值错位。依据 Thaler (1999) 的心理账户理论，快消饮品在泰国主要归入“享乐账户”。蜜雪冰城的促销体系试图在享乐账户中植入先投入、后回报的“投资逻辑”，这与以 Sanuk（有趣好玩）和 Sabai Sabai 为核心的泰国消费文化产生了框架层面的严重冲突，破坏了即时愉悦的消费本质。

## 3.3 泰国本土品牌：涌现性战略的制度嵌入

与蜜雪冰城的计划性线性推出形成鲜明对照的是，泰国本土品牌的运营惯例不是“设计”出来的，而是在长期本土经营中与泰国非正式制度共同演化而“生长”出来的。这正是 Mintzberg (1987) 所定义的涌现性战略——模式在行动流中逐渐成形，而非先于行动被规划。

有趣的是，泰国饮品市场的两个标杆品牌展现了涌现性适配的两条截然不同的路径：All Café 选择“消灭摩擦”，Inthanin 选择“重塑摩擦”。这一对照进一步揭示了涌现性战略的本质——它不是一个固定的答案，即“本地化”，而是一类过程，即“在具体制度环境中找到具体的适配形态”。

### 3.3.1 All Café：极致即时性——“消灭摩擦”路径

依托 7-Eleven 网络的 All Café 采取了“消灭摩擦”的策略。在时间维度上，点单取杯在 1-2 分钟内完成，彻底消除了延迟，使  $\beta$  参数的高低变得无关紧要。在认知维度上，其采用极简的明码标价（25-50 泰铢），整个决策完全在系统 1 内完成，无需系统 2 参与。在账户维度上，天然对齐“日常小确幸”的享乐账户，完美契合了 Sabai Sabai 的零摩擦愉悦要求。

### 3.3.2 Inthanin Coffee: 空间溢价与享乐补偿——“重塑摩擦”路径

依托 Bangchak 加油站的 Inthanin 则选择了“重塑摩擦”的路径。在时间维度上，它将原本“无聊的等待加油时间”重新编码为 Sabai Sabai 的休憩时光，等于在延迟期间注入了即时享乐回报。在认知维度上，其通过 50-65 泰铢的品质信号替代了性价比计算，系统 1 的直觉即可完成决策。在账户维度上，其通过“犒赏自己”的叙事主动强化了享乐账户，其零认知负荷的 Green Miles 会员体系被动累积积分，成功规避了认知摩擦。

### 3.4 对照分析与本章小结

下表从三个行为维度系统对照蜜雪冰城（计划性战略）与 All Café、Inthanin（涌现性战略）的策略差异及其与泰国非正式制度的适配状况。

| 诊断维度   | 蜜雪冰城<br>(计划性)                                  | All Café<br>(涌现性·消灭摩擦)           | Inthanin<br>(涌现性·重塑摩擦)                    |
|--------|------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|
| 战略形成模式 | 计划性：中国涌现产物<br>→标准化→线性推出                        | 涌现性：便利店<br>场景约束下自然演化             | 涌现性：加油站场<br>景中生长出独特价值主<br>张               |
| 组织形式   | 单店加盟（复制锁定）                                     | 便利店自有品牌<br>（母体系统嵌入）              | 集团自有品牌（加<br>油站网络嵌入）                       |
| 时间维度   | 多层延迟回报，预设高<br>β 值；与泰国制度不适配<br>（LT0=32 消费者拒绝延迟） | 即时交付，β 值高<br>低无关；适配（无摩擦<br>即无冲突） | 将等待重编码为享<br>乐体验；适配（等待期<br>注入 Sabai Sabai） |

表 1 快消饮品赛道三维度对照

| 诊断维度    | 蜜雪冰城<br>(计划性)                                       | All Café<br>(涌现性・消灭摩擦)       | Inthanin<br>(涌现性・重塑摩擦)      |
|---------|-----------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| 认知维度    | 多步骤核销强制激活系统 2，高外在认知负荷；与 UAI=64 文化不适配（触发焦虑→拒绝）       | 明码标价，零额外认知负荷，系统 1 完成决策；适配    | 品质信号替代性价比计算，系统 1 完成决策；适配    |
| 账户维度    | 投资逻辑（先投入认知，后获得回报）入侵享乐账户；不适配（Sanuk/Sabai Sabai 框架冲突） | 纯享乐（即买即享，零附加叙事）；适配（天然对齐享乐账户） | 享乐溢价（“犒赏自己”叙事）；适配（主动强化享乐账户） |
| 与泰国制度适配 | X<br>三维度同步冲突                                        | ✓<br>零摩擦规避所有冲突               | ✓<br>重编码将冲突转化为共振            |

表 1 快消饮品赛道三维度对照（续）

本章的跨品牌对照揭示了三个核心结论。第一，计划性战略的失效是全面且系统性的，因为其底层错误在于假设“母国消费者的行为参数具有普适性”，导致在时间、认知、账户三个维度上与泰国非正式制度同步冲突。第二，涌现性适配是一类过程而非固定答案；All Café 与 Inthanin 在相同制度环境下涌现出“消灭摩擦”与“重塑摩擦”两种不同的解法，证明了本地化无法被预先规划。第三，单店加盟模式是计划性战略失效的组织放大器，它剥夺了门店层面的变异权限，使得涌现性适配在结构上成为不可能。

## 4. 餐饮服务赛道：计划性框架中的涌现性适配

### 4.1 场域选择：为什么是餐饮服务

引入餐饮服务赛道主要服务于两个分析目的。第一，检验理论的跨业态稳健性。餐饮服务在客单价（海底捞约 600–800 泰铢 vs. 蜜雪冰城 15–39 泰铢）、消费时长（1–2 小时 vs. 1–2 分钟）、服务互动密度及社交属性上与快消饮品存在系统性差异。如果计划性战略在如此不同的消费形态中仍然失效，则说明失效根源确系战略形成模式本身，而非特定业态的偶然特征。第二，引入“直营模式”这一关键对照变量。同样起步于计划性战略的中国品牌，直营模式（海底捞）与单店加盟模式（蜜雪冰城）在跨文化适配轨迹上形成了准自然实验条件。

## 4.2 海底捞：计划性战略中的意外涌现

### 4.2.1 商业模式：情感劳动的系统化生产

海底捞国际 (Super Hi International) 2024 年全年营收达 7.783 亿美元，全球翻台率 3.8 次/天，截至 2024 年底在全球 14 个国家运营 122 家自营门店。其商业模式的核心并非火锅产品本身，而是情感劳动的系统化生产。海底捞通过高度标准化的服务流程（如主动服务、生日庆祝等），持续制造超预期的情感体验。在中国市场的特定文化土壤中，“服务好”被等同于“主动、热情、无微不至”，服务员的频繁关注被消费者正面编码为尊重与重视。然而，当这套参数被以计划性方式移植到泰国时，部分参数意外适配，部分则发生系统性冲突。

### 4.2.2 战略形成模式诊断：计划性与涌现性的交织

海底捞在泰国（仅运营约 7 家门店）的表现，呈现出同一品牌内部显著的战略分裂。一方面，其部分标准化组件在泰国呈现出有别于设计意图的适配效果，具有“准涌现”特征。海底捞等位区娱乐设施在全球门店中属于标准配置，其设计逻辑是功能性的——对冲等待负效用、降低流失率。然而在泰国门店的实际运营中，可观察到等位区被消费者用于自拍、社交互动和内容创作，相关 TikTok 话题标签（如#haidilaowaiting）在泰国区产生了自发的用户生成内容传播（具体量级因平台数据限制未能精确采集，此处为观察描述）。这一结果与 Sanuk 文化高度契合，但目前尚无证据表明总部在设计时已预判泰国消费者的 Sanuk 反应。因此，本文将此定性为“计划性设计产生超出预期的文化共振”，而非严格意义上的总部主导涌现——后者需要组织层面对涌现信号的识别、放大与制度化才能成立。直营模式的意义在于：相较于加盟模式，它保留了将此类意外共振识别并反馈给总部的组织通道，即便这一通道是否被充分利用尚不明确。另一方面，其主动式服务遭遇了深度的计划性失效。海底捞要求的高频主动接触，与泰国 Kreng Jai（不愿打扰、体谅他人）文化发生系统性冲突。在 Kreng Jai 框架中，高强度的情感劳动输出被消费者解读为“入侵”而非关怀。这种冲突导致消费者产生“不自在”的隐性负面情绪；由于泰国面子文化使得不满隐性化（消费者通常不会直接投诉），标准化的满意度调查极难捕捉这种以沉默表达的拒绝。在心理账户的维度上，海底捞 600-800 泰铢的人均消费使其被泰国消费者划入“特殊场合”心理账户，面临着结构性的复购频率天花板。相比之下，MK 的客单价（200-350 泰铢）使其稳居频率极高的“日常聚餐”账户。

### 4.3 MK Restaurant: 涌现性战略的教科书案例

#### 4.3.1 62 年的涌现性战略积累

创立于 1962 年的 MK Restaurant 凭借 432 家门店和 44.4% 的市场份额稳居泰国寿喜烧市场领导地位，其 2024 年度营收达 154.18 亿泰铢，且有息负债为零。MK 的核心竞争力并非某个单一的“成功因素”，而是 62 年间在泰国非正式制度环境中持续涌现和积累的隐性知识（tacit knowledge）总和。

#### 4.3.2 选址与服务：隐性知识的制度表达

MK 的选址高度嵌入各大商场，这种隐性判断顺应了泰国消费者“逛商场-吃饭-继续逛”的完整 Sabai Sabai 生活节奏。在服务哲学上，MK 奉行“在场但不打扰”的原则。服务员保持可及性但从主动发起频繁互动，精确对应了 Kreng Jai 的文化要求：在被需要时出现，在不被需要时隐身。这种基于长期制度浸润的直觉判断，其适配深度是基于规则的计划性培训所无法企及的。

#### 4.3.3 会员卡 vs 优惠券：认知负荷是决定性调节变量

将 MK 的自动分级折扣会员卡与蜜雪冰城的多步骤优惠券并置，构成了一个极具解释力的准实验对照。MK 的会员只需在结账时出示卡片即可自动享受折扣（零认知负荷，完全由系统 1 处理）。这一事实证明：延迟回报本身并不致命，认知负荷才是决定成败的调节变量。根据 Shiv 和 Fedorikhin (1999) 的微观行为学解释，在泰国高不确定性规避（UAI = 64）的文化中，蜜雪冰城复杂的核销流程耗尽了消费者的认知资源，迫使决策机制从理性计算（系统 2）降级为情感启发式（系统 1）。系统 1 随之依据 Sabai Sabai（不舒服就放弃）和 Mai Pen Rai（为了几泰铢不值得）的文化直觉否决了交易。MK 的零认知设计则根本不启动系统 2，从而完美规避了“认知降级”风险。

#### 4.3.4 MK 的挑战：涌现性战略的局限

纯涌现性战略同样存在结构性局限。其一，基于缓慢积累的适配性导致创新响应速度受限，在年轻消费者中易形成“老派”的品牌认知。其二，其积累的隐性知识具有深度的制度特异性（institution-specific），若 MK 试图进行国际化（如进入中国市场），其“不打扰”的服务哲学同样会面临严峻的跨文化冲突。

## 4.4 对照分析与本章小结

| 诊断维度         | 海底捞（计划性+直营）                    | MK Restaurant（涌现性+本土）  |
|--------------|--------------------------------|------------------------|
| 战略形成模式       | 计划性为主：中国服务标准线性推出；涌现性为辅：等位区意外适配 | 涌现性：62年本土经营中自然演化       |
| 组织形式         | 直营（保留涌现学习窗口）                   | 本土集团自营（深度制度嵌入）         |
| 时间维度         | 等位区：Sanuk共振（✓）；整体：特殊场合频率受限（△）  | 日常聚餐频率，商场动线嵌入（✓）       |
| 认知维度         | 主动服务强制接受高情感互动密度（X）             | “在场但不打扰”，零认知压力（✓）      |
| 账户维度         | 600-800泰铢→特殊场合账户→频率天花板         | 200-350泰铢→日常聚餐账户→高频可达  |
| 与Kreng Jai适配 | 冲突：高频主动互动=不Kreng Jai           | 适配：服务员可及但不打扰=Kreng Jai |
| 会员/促销机制      | —                              | 零认知负荷自动分级折扣（✓）         |

表 2 餐饮服务赛道三维度对照

第一，计划性战略的失效跨业态成立。海底捞的主动服务标准在 Kreng Jai 文化中的失效，与蜜雪冰城的多步骤优惠券在 Sabai Sabai 文化中的失效，遵循相同的底层逻辑：将中国市场涌现出来的运营惯例当作普适性标准线性推出。失效的具体维度不同（第三章是认知负荷和时间折现，第四章是服务互动模式和心理账户），但失效的结构性原因一致——战略形成模式与制度环境的不匹配。这为研究问题 Q2（跨业态稳健性）提供了支持。

第二，直营模式比加盟模式保留了更多的适配空间。海底捞的等位区 Sanuk 共振是直营模式下涌现信号被识别的结果；蜜雪冰城的加盟模式则在组织结构层面封死了类似的涌现性学习可能。两个中国品牌同样起步于计划性战略，但组织形式的差异导致了不同的适配轨迹——这进一步支持了“组织形式是涌现性适配的决定性条件”这一理论命题。

第三，认知负荷是跨业态的决定性调节变量。MK 会员卡与蜜雪冰城优惠券的准实验对照证明，延迟回报本身不致命，认知负荷才是决定成败的关键。这一发现得到了 Inthanin Green Miles 体系的额外佐证，具有跨品牌、跨业态的稳健性。

第四，涌现性战略有其自身局限。MK 的案例表明纯涌现性战略在创新速度和国际化能力上受限——这为第五章提出“计划性框架+涌现性适配”的混合模式提供了理论必要性。

## 5. 跨赛道发现与战略调适框架

### 5.1 核心发现

#### 5.1.1 发现一：计划性战略在高制度距离环境中系统性失效

综合两个赛道四个品牌的案例分析，本研究得出的首要核心发现是：中国品牌将母国特定制度环境中涌现出来的地方性运营惯例，误认为具有普适性的标准化资产，并以计划性方式向高制度距离的泰国市场线性推出，从而导致了系统性的战略失效。正如 Mintzberg (1994) 所批判的计划学派谬误，这种战略模式错误地假定环境可预测且消费者行为参数同质。这种失效通过三个行为维度传导至运营前端：促销结构预设的低时间折现率与泰国消费者的高现时偏好冲突；复杂操作在 Sabai Sabai 文化中引发认知维度的回避反应；投资性促销逻辑粗暴入侵了消费者的享乐性心理账户。此外，组织形式在战略光谱上决定了适配的命运：蜜雪冰城的加盟模式在结构上锁死了变异可能；海底捞的直营模式保留了涌现学习窗口，导致计划性失效与涌现性成功在同一品牌内并存；而泰国本土品牌则实现了深度的制度嵌入。

#### 5.1.2 发现二：两种制度适配路径

泰国本土品牌的成功实践揭示了涌现性适配的两条截然不同的路径。其一是 All Café 代表的“消灭摩擦”路径，核心逻辑是将所有可能引发行为参数冲突的触点彻底消除，通过极致即时性与零认知负荷实现鲁棒性适配。其二是 Inthanin 与 MK Restaurant 代表的“重塑摩擦”路径，即将不可避免的等待或就餐摩擦重新编码为 Sabai Sabai 或 Sanuk 的正面享乐体验。这两条路径证明了“本地化”并非可以通过计划性设计的固定内容方案，而是必须在与特定制度环境持续互动中被发现的涌现性过程。

#### 5.1.3 发现三：认知负荷是决定性调节变量

跨赛道的准实验对照得出了一个精确的微观诊断性发现：延迟回报本身并不致命，认知负荷才是决定泰国消费者接受或拒绝延迟回报的关键调节变量。当中国品牌的标准化产物遇到泰国消费者群体预期偏高的现时偏见（以低  $\beta$  值表征，基于跨国基准研究推断）与低认知容忍度的参数错配时，在泰国高不确定性规避（UAI）的放大下，会迅速触发认知资源耗竭。依据 Shiv 和 Fedorikhin (1999) 的

微观行为传导机制，认知超载迫使消费者的决策系统从系统 2（理性计算）降级至系统 1（情感启发式接管），最终被 Sabai Sabai、Mai Pen Rai 或 Kreng Jai 等本土文化脚本彻底否决。

#### 5.1.4 反向验证：泰国品牌进入中国的镜像预测

理论框架的有效性在于其双向对称性：既然制度距离是双向的翻译成本，泰国品牌以计划性方式进入中国同样会面临镜像对称的适配障碍。例如，MK Restaurant 基于泰国隐性知识涌现出的“在场但不打扰”服务哲学，在中国必然遭遇“服务不到位”的期待冲突；其零认知负荷的会员体系，在习惯“薅羊毛”文化、需要认知参与感的中国消费者眼中，则可能被判定为“折扣力度不足”。

### 5.2 战略调适框架：从计划性战略到“计划性框架+涌现性适配”混合模式

基于上述诊断，本研究建议跨国品牌应摒弃纯计划性战略，转向“计划性框架+涌现性适配”的混合模式。其核心在于实施标准化解耦：在核心资源层（如供应链、品质控制、IT 系统），必须坚持全球计划性标准化以捍卫规模经济与效率底线；而在消费者触点层（促销机制、服务交互、空间体验），则必须释放给区域中心进行涌现性适配。

#### 5.2.1 三维度操作指南

针对消费者触点层，企业需遵循三维度的调适原则。在时间维度上，坚持“即时性优先”，避免多层延迟回报，若延迟不可避免则须注入即时的正面体验。在认知维度上，确保流程在“系统 1 可完成”的范围内，将主动的复杂核销转变为如 MK 般的零步骤被动享受，或引入游戏化元素替代枯燥计算。在账户维度上，确立“享乐叙事优先”，将品牌传播重心从“帮你省钱”的投资逻辑，转移至“让你开心”的日常小确幸叙事，避免认知框架的冲突。

#### 5.2.2 组织形式与涌现性学习机制

实施上述框架需要组织形式的动态演进以支持持续的涌现性学习。在市场进入阶段（0-2 年），建议采用直营模式建立“本地实验室”，利用总部的直接控制权快速记录行为参数差异。在本地知识积累阶段（2-5 年），应设立拥有实质性触点决策权的区域运营中心，将涌现经验编码为区域标准。唯有当区域标准成熟后的规模化阶段（5 年以上），才宜引入区域总特许经营（master franchise），此时加盟商复制的不再是原封不动的中国标准，而是经本地适配后的区域标准。同时，必须打破单向指令，建立从门店、区域到总部的双向“涌现信号上传”反馈通道。

### 5.3 框架的边界条件

本研究的理论框架亦存在明确的适用边界。首先，该失效机制在 LTO 与 IVR 差距悬殊的高制度距离环境（如中泰之间）中最为显著，在低制度距离市场中失效程度可能衰减。其次，该诊断框架高度契合快消与餐饮等对行为参数极为敏感的品类，在 B2B 或工业品场景下的适用性尚待评估。最后，受限于探索性研究的本质，本框架中的跨文化参数差异（如  $\beta$  值推断）主要基于大样本基准研究的演绎推理，且考察的为特定阶段的静态截面，未来需依托跨文化田野实验进行精确的因果识别与纵向追踪。

## 6. 结论

### 6.1 核心结论

本研究通过快消饮品（蜜雪冰 vs. All Café/Inthanin）与餐饮服务（海底捞 vs. MK Restaurant）双赛道的多案例比较，深度解剖了中国消费品牌出海泰国时“高资源禀赋、弱市场绩效”的战略适配困境。核心结论表明，这一困境的根源并非表层的“本土化不足”，而是战略形成模式与东道国非正式制度之间的结构性错配。

中国品牌倾向于采用计划性战略，将母国特定制度环境中涌现出的运营惯例当作普适资产线性推出。然而，这些惯例内嵌的行为假设，即低时间折现率、高认知容忍度、投资性心理账户偏好与泰国的非正式制度发生系统性冲突。微观层面上，高外在认知负荷加速了泰国消费者的认知资源耗竭，迫使决策机制从系统 2（理性计算）降级为系统 1（情感启发式），最终被 SabaiSabai、MaiPen Rai 等本土文化脚本所否决。此外，组织形式决定了这种失效的可逆性：单店加盟模式的复制导向在结构上锁死了涌现性变异的可能，而直营模式至少保留了识别信号并进行自我修正的组织窗口。

证据等级说明：本研究的结论由两类性质不同的陈述构成，读者宜加以区分。第一类为案例观察层面的描述性发现，包括蜜雪冰城的定价结构、MK 的市场份额、两类品牌的促销机制差异等，这些内容有具体的财务报告、行业报告或现场观察作为直接来源，证据等级较高。第二类为理论演绎层面的机制推断，包括泰国消费者  $\beta$  值低于中国群体、认知负荷导致系统 2 向系统 1 降级等，这些内容是依据已有跨文化基准研究的演绎推论，其方向性判断有理论依据，但精确的参数量化尚未经过针对本研究情境的直接测量，证据等级较低。本研究提出的三层框架及其核心命题，均需通过后续实验研究进行严格的因果识别（见第 6.4 节）。

## 6.2 理论贡献

作为一项探索性案例研究，本研究的主要理论贡献在于提供新的分析视角：第一，将 Mintzberg 的战略形成过程视角（计划性 v s . 涌现性）引入消费品牌国际化讨论，提出了“制度距离越大，计划性战略失效风险越高”的可检验命题。第二，揭示了单店加盟这一组织形式在高制度距离环境中，其复制基因与涌现性适配本质之间可能存在的结构性张力。第三，初步勾勒了非正式制度差异如何通过微观消费者行为参数（时间折现、认知负荷、心理账户）传导至运营前端的分析框架。第四，提示传统宏观的“制度距离”概念可能需要维度特异性的处理方式，不同文化维度（如 LTO、IVR、UAI）在具体消费场景中发挥着差异化作用。

## 6.3 管理启示

对于计划进入泰国及类似高制度距离市场的跨国消费品牌，本研究提供以下超越“表层本土化”的战略设计启示：第一，实现从“本土化内容执行”向“涌现性战略学习”的认知转换，核心是构建能在本地市场持续识别和捕获涌现性信号的组织机制。第二，警惕高制度距离市场早期的“加盟锁定”陷阱，遵循“直营建立本地实验室→区域中心沉淀适配标准→附条件开放特许经营”的动态演进路径。第三，实施“核心资源层”与“消费者触点层”的标准化解耦。供应链效率与品控必须坚持全球标准化；但面向前端的促销规则、空间体验与服务交互，必须通过赋予区域中心实质性决策权，释放给本地团队进行涌现性适配。第四，将“行为参数审计”引入市场准入评估，在传统的 PEST 和 CAGE 框架之外，系统审计运营模式所隐含的认知负荷容忍度、时间折现率等“软”参数前提。

## 6.4 研究局限与未来方向

本探索性研究不可避免地存在一定局限，这也为未来研究指明了方向：第一，本研究中关于消费者行为参数（如  $\beta$  值差异）的判断主要基于全球大样本基准研究的演绎推理，未来亟需通过跨文化田野实验或 A/B 测试对“认知负荷调节机制”等进行精确的量化检验。第二，样本量受限于两赛道五品牌，未来可将“战略形成模式×制度距离”框架扩展至更多品类（如快时尚、智能硬件）及东南亚其他新兴市场，以检验外部有效性。第三，本研究捕捉的是 2024-2025 年的静态截面，未来需对海底捞等直营模式的后续深层演化进行纵向追踪。第四，本研究提出的泰国品牌入华镜像预测目前仅为理论推演，未来可通过考察泰国品牌在中国的实际表现来检验理论框架的对称性。第五，未来研究可对组织形式进行更细颗粒度的分析，探讨从单店加盟到区域总特许经营（master franchise）、再到合资经营（joint venture）等中间形态如何在复制效率与变异空间中取得平衡。

## 参考文献

- Falk, A., Becker, A., Dohmen, T., Enke, B., Huffman, D., & Sunde, U. (2018). Global evidence on economic preferences. *The quarterly journal of economics*, 133(4), 1645–1692.
- Ghemawat, P. (2001). *Distance still matters – the hard reality of global expansion*, *hanvard business review*, september.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, revised and expanded 3rd ed.* Berkshire: McGraw-Hill.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management review*, 24(1), 64–81.
- Laibson, D. (1997). Golden eggs and hyperbolic discounting. *The quarterly journal of economics*, 112(2), 443–478.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11–24.
- Mintzberg, H. (1994). *Rise and fall of strategic planning*. Simon and Schuster.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*, Sage Publications. Inc USA.
- Shiv, B., & Fedorikhin, A. (1999). Heart and mind in conflict: The interplay of affect and cognition in consumer decision making. *Journal of consumer Research*, 26(3), 278–292.
- Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: Effects on learning. *Cognitive science*, 12(2), 257–285.
- Thaler, R. H. (1999). Mental accounting matters. *Journal of Behavioral decision making*, 12(3), 183–206.
- Wang, M., Rieger, M. O., & Hens, T. (2016). How time preferences differ: Evidence from 53 countries. *Journal of Economic Psychology*, 52, 115–135.

Watson, K. (2011). D. Kahneman. (2011). Thinking, Fast and Slow. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux. 499 pages. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 26(2), 111-113.