

肯德基在中国世界著名烹鸡“专家”经营案例 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/38/2021_2022__E8_82_AF_E5_BE_B7_E5_9F_BA_E5_c32_38070.htm 1998年，拥有肯德基、必胜客、Taco Bell（墨西哥式食品）三个著名品牌的餐饮系统（此系统为百事公司的一个业务部，百事公司三大业务是软饮料、小食品、快餐。）从百事公司分离并在纽约证券交易所独立上市时，世界上最大的餐饮集团百胜全球餐饮集团便正式成立了。当时所有股东和公司成员可能都没有想到，仅仅过去两年的时间，百胜全球餐饮集团的经营和发展取得了很大的成功。如今，百胜集团在全球拥有3万多家连锁分店，50万名雇员，营业额达到200亿美元，跻身世界企业五百强之列。刚从百事分离时，百胜全球餐饮集团既要弥补过去造成的损失，同时又面临着严重的挑战：如何创立企业的文化？如何建立三个著名餐饮品牌彼此之间相互协作，而不是竞争的关系？如何树立员工对企业未来发展的信心等。当时，在曾任百事集团总裁，现任百胜集团首席执行官的皮尔逊 Andrakk Pearson 先生和诺瓦克 David Novak 的共同主持下，公司在许多方面保持了分离前可行的组织架构，同时为公司未来勾画出新的发展目标。他们采取了一系列大胆而全新的措施：如肯德基、必胜客、Taco Bell继续各自原有的营运管理，但要发挥互相的协调作用；通过套餐形式，进行三个品牌的联合促销，原料由公司统一采购，配送，控制了资金的平衡支出；首次将一些属于公司拥有的连锁餐厅以特许经营的方式转给加盟伙伴，把部分回笼资金集中用以新餐厅的开发上；高级管理层亲自到餐厅激励员工的士气等。到目前为

止，集团的营运边际利润由三年前的11%增加至16%，而且1998年全年及1999年上半年，所有三个品牌的连锁营业额都出现增长，集团出现了蒸蒸日上的新景象。中国市场是百胜全球餐饮集团全球战略中发展最快并最具发展潜力的市场之一。中国百胜餐饮集团为百胜全球餐饮集团下属的国际公司在中国成立的协作发展总部。肯德基自1987年在北京前门开了中国第一家餐厅后，已在北京、上海、杭州、青岛、南京、广州、苏州、无锡、天津、福州、沈阳、西安、成都、武汉、深圳、哈尔滨等地成立了19个有限公司至2000年底，在近80个城市和地区内开设了四百多家餐厅。到目前为止，肯德基已成为中国最大、发展最快的快餐企业。本记者和中国MBA网站（www.mba.org.cn）案例研讨小组两名成员在北京肯德基有限公司的配合下，经过两个多月的努力，终于完成了本篇案例的撰写。采访肯德基这样一个餐饮业特许经营方面的典范，我们最深的感触是：肯德基是一个有明确战略的企业，并且能够将这个战略成功地贯彻实施。同样是以人为本，同样是稳健经营，管理理论是一样的，但做出来就大有不同了。一个完美无缺的经营战略，如果执行不力，最后也会变得一文不名；而确定了恰如其分的经营战略，再辅之以完满的贯彻实施，企业才能百战不殆，长盛不衰。作为国际餐饮巨头，肯德基值得探讨和深入研究的地方太多了，本案例也只涉及到其中一小部分。肯德基为什么做这样的决策？肯德基是怎么执行的？又是怎样推进到位的？这是本案例最关注的三个问题。肯德基的自身实力，远景战略目标与经营管理三者是高度统一，相互支持的。为了发展中国的快餐业和特许经营业，我们要向肯德基学习，但同时也必须

从自身实际出发，把它的成功经验与本企业的实际情况相结合，这样才能学有所获。由于案例篇幅较长，本报将分两次刊登案例内容，本期内容为远景目标、市场营销和选址策略；下期内容为特许经营、企业文化、供应商管理和员工培训见2月27日《中国经营报》。

选址策略 地点是饭店经营的首要因素，餐饮连锁经营也是如此。连锁店的正确选址，不仅是其成功的先决条件，也是实现连锁经营标准化、简单化、专业化的前提条件和基础。因此，肯德基对快餐店选址是非常重视的，选址决策一般是两级审批制，通过两个委员会的同意，一个是地方公司，另一个是总部。其选址成功率几乎是百分之百，是肯德基的核心竞争力之一。肯德基选址按以下步骤进行。

商圈的划分与选择

1. 划分商圈 肯德基计划进入某城市，就先通过有关部门或专业调查公司收集这个地区的资料。有些资料是免费的，有些资料需要花钱去买。把资料买齐了，就开始规划商圈。商圈规划采取的是记分的方法，例如，这个地区有一个大型商场，商场营业额在1000万元算一分，5000万元算5分，有一条公交线路加多少分，有一条地铁线路加多少分。这些分值标准是多年平均下来的一个较准确经验值。通过打分把商圈分成好几大类，以北京为例，有市级商业型（西单、王府井等）、区级商业型、定点（目标）消费型、还有社区型、社、商务两用型、旅游型等等。
2. 选择商圈 即确定目前重点在哪个商圈开店，主要目标是哪些。在商圈选择的标准上，一方面要考虑餐馆自身的市场定位，另一方面要考虑商圈的稳定度和成熟度。餐馆的市场定位不同，吸引的顾客群不一样，商圈的选择也就不同。例如马兰拉面和肯德基的市场定位不同，顾客群不

一样，是两个“相交”的圆，有人吃肯德基也吃马兰拉面，有人可能从来不吃肯德基专吃马兰拉面，也有反之。马兰拉面的选址也当然与肯德基不同。而肯德基与麦当劳市场定位相似，顾客群基本上重合，所以在商圈选择方面也是一样的。可以看到，有些地方同一条街的两边，一边是麦当劳另一边是肯德基。商圈的成熟度和稳定度也非常重要。比如规划局说某条路要开，在什么地方设立地址，将来这里有可能成为成熟商圈，但肯德基一定要等到商圈成熟稳定后才进入，例如说这家店三年以后效益会多好，对现今没有帮助，这三年难道要亏损？肯德基投入一家店要花费好几百万，当然不冒这种险，一定都是比较稳健的原则，保证开一家成功一家。

聚客点的测算与选择 1. 要确定这个商圈内，最主要的聚客点在哪。例如，北京西单是很成熟的商圈，但不可能西单任何位置都是聚客点，肯定有最主要的聚集客人的位置。肯德基开店的原则是：努力争取在最聚客的地方和其附近开店。过去古语说“一步差三市”。开店地址差一步就有可能差三成的买卖。这跟人流流动线（人流活动的线路）有关，可能有人走到这，该拐弯，则这个地方就是客人到不了的地方，差不了一个小胡同，但生意差很多。这些在选址时都要考虑进去。人流流动线是怎么样的，在这个区域里，人从地铁出来后是往哪个方向走等等。这些都派人去掐表，去测量，有一套完整的数据之后才能据此确定地址。比如，在店门前人流量的测定，是在计划开店的地点掐表记录经过的人流，测算单位时间内多少人经过该位置。除了该位置所在人行道上的人流外，还要测马路中间的和马路对面的人流量。马路中间的只算骑自行车的，开车的不算。是否算马路对面的人流量

要看马路宽度，路较窄就算，路宽超过一定标准，一般就是隔离带，顾客就不可能再过来消费，就不算对面的人流量。肯德基选址人员将采集来的人流数据输入专用的计算机软件，就可以测算出，在此地投资额不能超过多少，超过多少这家店就不能开。

2. 选址时一定要考虑人流的主要动线会不会被竞争对手截住。因为人们现在对品牌的忠诚度还没到说，我就吃肯德基看见麦当劳就烦，好像还没有这种情况。只要你在我跟前，我今儿挺累的，我干嘛非再走那么一百米去吃别的，我先进你这儿了。除非这里边人特别多，找不着座了我才往前挪挪。但人流是有一个主要动线的，如果竞争对手的聚客点比肯德基选址更好的情况下那就有影响。如果是两个一样，就无所谓。例如北京北太平庄十字路口有一家肯德基店，如果往西一百米，竞争业者再开一家西式快餐店就不妥当了，因为主要客流是从东边过来的，再在那边开，大量客流就被肯德基截住了，开店效益就不会好。

3. 聚客点选择影响商圈选择 聚客点的选择也影响到商圈的选择。因为一个商圈有没有主要聚客点是这个商圈成熟度的重要标志。比如北京某新兴的居民小区，居民非常多，人口素质也很高，但据调查显示，找不到该小区哪里是主要聚客点，这时就可能先不去开店，当什么时候这个社区成熟了或比较成熟了，知道其中某个地方确实是主要聚客点才开。为了规划好商圈，肯德基开发部门投入了巨大的努力。以北京肯德基公司而言，其开发部人员常年跑遍北京各个角落，对这个每年建筑和道路变化极大，当地人都易迷路的地方了如指掌。经常发生这种情况，北京肯德基公司接到某顾客电话，建议肯德基在他所在地方设点，开发人员一听地址就能随口说出当地

的商业环境特征，是否适合开店。在北京，肯德基已经根据自己的调查划分出的商圈，成功开出了56家餐厅。远景目标增长的问题对任何公司都是非常重要的，任何一个成功的企业都要有远景目标，要吸引优秀人才加盟，对社区作出贡献，不能确定战略目标的公司都会很快地被淘汰。作为一个特许经营企业就更是如此，肯德基的特许加盟者当然都是为了共享肯德基的良好发展远景而加盟的。远景目标的确立，有赖于对公司外部环境的审视，公司使命的确认以及为完成公司使命所需的能力平台的预期。九十年代初，肯德基中国公司总裁苏敬轼先生一来到中国，就和雇员阐述肯德基的远景目标：把中国肯德基（KFC）品牌作成中国餐饮业的第一品牌，甚至是全世界最受欢迎的餐饮业品牌。苏敬轼先生在公司的发展过程中与各级管理人员一起不断宣传和阐述这个目标。肯德基的每一个新员工，上班第一天就清楚这个目标。这就使肯德基的所有员工有了一个公司发展的共同蓝图，一种共同的远景。所有的人都知道肯德基公司以后将是一个什么样子。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com