

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_ti2020/478/2021_2022__E8_82_AF_E5_BE_B7_E5_9F_BA_E5_c32_478543.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继续各自原有的运营管理，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。本报记者和中国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。人流流动线是怎麼样的，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，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。> 肯德基有实力做这样的远景目标。1．虽然肯德基是第一次来到中国，但以其多年的全球数千家分店的拓展和跨国国际的管理经验，有足够实力全面开发中国市场，达成远景目标。2．肯德基的远景目标是可行的。这是建立在对中国的社会及其结构、市场、客户的严密分析基础上的。作为中档快餐，没有一个成熟的商圈将无法支持其日常运转所需客流量。因而中国各大城市未来几十年内逐渐成熟的商圈数量将决定肯德基的市场发展潜量。基于对中国经济的前景和发展势头的乐观估算，肯德基预测它在中国会有一个广阔的发展空间。另外，肯德基进入中国市场的时机非常好

。当时的中国餐饮业，特别是特许经营餐饮业还远未成熟，作为第一家进入中国的国际特许经营餐饮业巨头，只要抓住时机努力发展，完全能做到中国快餐业第一品牌。3. 肯德基的远景目标是与其特许经营的特点相吻合的。作为特许经营业的肯德基与许多其他行业不同，其特点是高度规避风险。因为餐饮连锁业一旦创立了良好的企业形象，便能使所有的连锁店共享由此带来的效益。但相应的，一旦任何一家店出现问题，就会使整个品牌受到影响。所以其抗风险的能力是很脆弱的。肯德基是要在中国不断开拓新市场的，但既然是特许经营，就必须尽量规避风险，保证品牌不因扩张而贬值，始终是品牌增值过程。即无论怎样扩张，都需要稳健经营。两者的结合，都包含在肯德基要做中国餐饮业第一品牌的远景目标里了。肯德基经过十余年的发展，已成为中国最大、发展最快的快餐企业；另据全球著名的AC尼尔森调研公司在中国三十多个城市的问卷调查显示，肯德基被中国消费者广泛熟知和喜爱，被公认为“顾客最常惠顾”的名牌，名列前十名国际知名品牌的榜首。肯德基可以说是在市场占有率和美誉度上双丰收，这与其远景目标制定上的正确可行是息息相关的。到现在，中国餐饮业已有很大发展，国际连锁餐饮巨头纷纷抢滩中国，国内餐饮也跃跃欲试，而中国餐饮业的市场潜量还很大，肯德基要做中国餐饮业第一品牌的远景目标依旧适用，指导肯德基迈向新的征程。在中国肯德基的所有员工眼里，发展到现在的400多家店，只是预期的远景目标的一部分而已，并不是最后的结果。正如一株小苗，经过十余年的培育，扎根长叶，渐成大树，生机勃勃，前程无量。如果回顾一下苏敬轼先生是在肯德基进入中国之初就

定下这个远景目标，不能不说是极具远见的。既定的远景目标，会直接影响企业业务规划、人才管理、业绩管理等各方面。很明显，肯德基的远景目标也预示着其“本土化”策略的势在必行，否则将无法解决肯德基在中国快速成长中人力资源短缺和原材料来源问题。

市场营销 标准化服务

肯德基全球推广的“CHAMPS”冠军计划是肯德基取得成功业绩的主要精髓之一。其内容为：C Cleanliness保持美观整洁的餐厅；H Hospitality提供真诚友善的接待；A Accuracy确保准确无误的供应 M Maintenance维持优良的设备；P Product Quality 坚持高质稳定的产品；S Speed 注意快速迅捷的服务。“冠军计划”有非常详尽可操作性极强的细节，要求肯德基在世界各地每一处餐厅的每一位员工都严格地执行统一规范的操作。这不仅是行为规范，而是肯德基企业的战略。是肯德基数十年在快速餐饮服务经营上的经验结晶。

市场定位

肯德基以家庭成员为主要目标消费者。推广的重点是较容易接受外来文化、新鲜事物的青少年，一切食品、服务和环境都是有针对性地设计的。这是因为青年人比较喜欢西式快餐轻快的就餐气氛，并希望以此影响其他年龄层家庭成员的光临。另外肯德基也在儿童顾客上花费大量的精力，店内专门辟有儿童就餐区，作为儿童庆祝生日的区域，布置了迎合儿童喜好的多彩装饰，节假日还备有玩具作为礼品，一方面希望培养小孩子从小吃快餐的习惯，另一方面也希望透过小孩子的带动，能吸引整个家庭成员都到店中接受温馨的服务。儿童长大了，肯德基可能会变成他生活中的一部分。肯德基一直想要营造的是一种全家一起用餐的欢乐气氛，强调的是这种附加的价值。这会给人留下一些较深的印象。他们有很多的美

好记忆是在肯德基发生的。客人到餐厅里，首先感到吃的味道。东西不好吃，再便宜都没有用的。服务再好，装修再漂亮，客人也不会喜欢。肯德基的市场优势为其鸡类食品的独特口味，定位在“世界著名烹鸡专家”，“烹鸡美味尽在肯德基”，这也是肯德基与麦当劳定位上的最大的差别。其六十年烹鸡经验烹制而出的炸鸡系列产品，原味鸡、香辣鸡翅、香脆鸡腿汉堡、无骨鸡柳等，外层金黄香脆，层嫩滑多汁以其独特鲜香口味广为顾客称许。肯德基在各种广告宣传里也不断强化其“烹鸡专家”这一卖点。中国人爱吃鸡，鸡鸭鱼肉中鸡是排第一位的，与其他洋快餐相比，鸡肉类的产品也更符合中国人的口味，更容易被中国人接受。从麦当劳悄悄打破其在全球市场统一的“牛肉汉堡”的菜单，在中国市场推出与肯德基类似的“麦辣鸡”和“鸡腿汉堡”，更可以看出这一点。肯德基并不满足于目前的成功，而是不断以巨大的人力和财力去寻找适合中国人的口味，肯德基的什么产品是他们喜欢的，他们为什么会喜欢肯德基等等。去调整服务，调整食品，甚至推出新的产品。所谓“众口难调”，好吃不好吃，每个人都有自己的价值观。怎么样证明？回头率。好吃可能就是如果100人来吃，有80人觉得不错，那就可以认为在定位上已经被接受了。如新近推出的“芙蓉鲜蔬汤”，是由蔬菜、蛋花、香菇、裙菜、胡萝卜等富含营养的原料精心调配而成。把“芙蓉鲜蔬汤”配以肯德基的主食鸡类食品，或是沙拉、土豆泥、玉米等其他配餐食品，使得中国消费者在肯德基享受到了更完整，更符合饮食习惯的餐饮选择。这款特意照顾到中国消费者口味，甚至连名字也极具中国特色的汤类食品，是肯德基通过调查研究，为满足中国消费

者的需求精心研制而成，自推向市场之后广受欢迎。 重度消费者与轻度消费者 肯德基以回头率划分消费者，可以分重度、中度，轻度三种类型。重度消费者是指一个星期来一次的，中度消费者是指大约一个月来一次的，半年来一次算轻度消费者。经过调查，肯德基的重度消费者几乎占了30%~40%，对于他们来说，肯德基已经和他的环境、习惯产生联系了，逐渐成了他生活的一部分。对重度消费者，肯德基的营销策略是要保有他们的忠诚度，不要让他们失望。这些重度消费者对肯德基很了解，因为他们经常光顾。甚至肯德基的服务员跟他们都是好朋友。对他们唯一且简单的方法，就是不要让他们失望（质量、服务态度）。对于轻度消费者，在调查中发现，很多人没有光临肯德基店的最大一个因素是便利性。这只有通过不断地开店来实现了。 促销 促销是企业促进销售最常用的手段，现代企业中促销一定是连绵不断的。肯德基不断地会有一个比较优惠的产品在销售之中。其目的是提升营业额，提升交易次数，重点拓展某方面市场等。促销由总部的全年计划统一安排。根据时间而安排不同的产品促销。整个全中国的分店都照着做，时间上可能有些差开，但企划案是一个。比如一段时间肯德基要促销“宠物小精灵”（儿童餐），另一段时间促销辣鸡翅。促销活动管理是一项周密细致的工作。由上海总部统一安排好，甚至连海报都印好了，到时候给每个分店发一个企划手册。企划手册规则非常详细，例如哪张海报应贴在门前的灯箱上，哪张海报应该吊顶等，肯德基各分店照着做就可以了。电视广告等也统一安排好，在相应时间就在这个市场播出。 服务 面对市场竞争瓶颈时，一定不能损害消费者利益。例如肯德基

在和同行业者的竞争过程中，价格战出现了，要不要回应？回应就会牺牲大量的利润，但也会吸引大量的顾客，但这时，你的服务跟得上吗？你的产品跟得上吗？这些都是发展中出现的瓶颈。顾客排长队，拿不到产品，甚至于拿到的东西不符合肯德基的制作标准，因为人太多了，大家都挤着要那五块钱的汉堡，结果你供不上，你还要不要回应？你不做，别人做，生意他拿走，你没有顾客。这就像你可以给客人板凳，也可以给他们沙发，在这个取决的过程中，你要什么？你要给客人什么？每天都有这样的挑战。出现这种抉择，这种瓶颈时，肯德基有一个很重要的原则导向：顾客的利益和需求。就是尽量不要去伤害到顾客的权益。遇到瓶颈，肯德基当然要去改变，但更要一切以顾客利益为中心，几千个员工一起去做对的事情。品牌的建立是需要时间的，品牌的维护是需要投入巨大的努力和面临种种难关的。与所有其他企业一样，肯德基当然希望有利润，但更重视投入。不断地探索需求，不断地投入，才有更大的利润。只是想保有它，到明年可能就什么都没有了。 > 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