

连锁经营案例——肯德基成功之路

肯德基所属世界上最大的餐厅集团系统——百胜全球餐饮集团，1997 年从百事公司分拆上市，集团拥有肯德基、必胜客、泰贝尔在内的全球 100 多个国家和地区的 30000 家连锁餐厅，年营业额达 250 亿美元，居世界餐饮界之首，名列世界 500 强。总部设在肯德基州的路易斯维尔市，中国总部在上海。肯德基是世界上最大的炸鸡快餐连锁企业，在世界各地拥有 11000 多家餐厅，遍布 80 多个国家。

一、起源

肯德基的起源可以追溯到哈兰德-森德斯，此人于 1890 年生于印第安纳州的亨利维尔。森德斯读到六年级就辍学在家，开始做各种各样的零杂工，后来，他对饮食业发生了浓厚的兴趣。他开办了自己的加油站，并在旁边开了家小饭馆。20 世纪 30 年代，森德斯发明了一个烹饪鸡肉的秘方：先在鸡肉上涂一层含有 11 种药草和香料的混合物，然后高压煎炸。这种“南方炸鸡”在加油站深受大家喜爱，但是后来原经营店铺的位置因修建高速公路而关闭，于是在 1950 年森德斯决定通过特许他人使用这种新奇秘方来赢利。到 1964 年为止，他已经售出了 700 个特许权，这就是世界上餐饮加盟特许经营的开始。

1964 年，74 岁的哈兰德-森德斯最终同意以 200 万美元附带一项终身薪金的价格出售了自己的企业。企业的买主是一个 29 岁的肯塔基州律师约翰·布朗，以及他的资金支持者，60 岁的杰克·马歇尔，他们保证让森德斯在新的合资企业中能够在产品销售及质量方面发挥积极的作用。

伴随着富于进取的新经营管理人员的加盟，在美国快餐业的迅速发展的大环境下，肯德基炸鸡以惊人的速度发展起来。在此后的 5 年里，销售额每年平均增长 96%，1976 年达到 2 亿美元。同年又新开了近 1000 分店，其中绝大多数是特许经营。

由于主要依赖出售特许权，公司因而不需投入迅速扩张所必须的高昂成本。同时也保证了股东收益的最大化。不论是对个别店铺还是对一个被特许区域，规模对于赢利水平都至关重要。相应地，赢利性也保证了肯德基公司对未来潜在的被特许人的吸引力。

在 1971 年，布朗和马歇尔以 2.75 亿美元的价格把肯德基公司转售给了休伯莱恩 (Heublein) 公司。休伯莱恩公司的总部设在大康涅狄格州的法明顿，经营各种包装食品，主

要销售“斯密莫夫”牌伏特加、加拿大黑天鹅绒威士忌酒、灰色宠蓬芥末和“埃尔”牛排酱。

二、国内外的挑战

肯德基公司的国际化在休伯莱恩公司收购其所有权前不久刚刚开展。作为 70 年代美国文化输出的一部分，肯德基公司于 1970 年在日本的大阪设立了第一家分店。到 1973 年为止，肯德基公司在日本建立了 64 家分店，主要集中在东京地区。它还迅速进军香港，到 1973 年已在那里开设了 15 家分店。肯德基还把市场扩大到澳大利亚、英国和南非等国家。

在收购肯德基公司以后不久，休伯莱恩公司就把肯德基公司的国际部人员合并进自己在大康涅州的更为庞大的国际集团中。尽管休伯莱恩公司努力实施严格的运作控制肯德基，然而，对于将美国式的店铺设计、菜单和销售方式运用到文化差异极大的东道国的做法各国经理人员深为困惑。对公司控制的抵制情绪潜增暗长，许多海外分店铺开始设计自己的菜单。譬如日本的炸鱼和熏鸡，南非的汉堡包和澳大利亚的烤鸡。在承受巨大的利润损失后，1975 年肯德基公司从香港市场全面撤退。在日本的分支机构在 70 年代的大部分时间里也处于亏损状态。

各国经理人员和公司管理者关系紧张，70 年代肯德基公司在美国也面临着更为严峻的市场环境。随着乔奇炸鸡特许连锁店在全国范围内出现及其他几个强有力的地方竞争者的加入，快餐业的竞争越来越激烈。麦当劳汉堡包日渐增多的市场份额也冲击着肯德基。

休伯莱恩收购肯德基公司以后，由于被特许人中产生的混乱，许多被布朗和马歇尔雇佣的高级经理有的被解雇，有的被迫离职，这在特许经营商中造成很大混乱。到 1976 年，销售额每年减少 8%，利润每年减少 26%。更糟的是，快速的膨胀式发展带来的是：质量的不稳定、卫生条件差、并迅速产生了一大批令人厌恶的被特许人。而这些人名下的销售额占肯德基销售总额的 80%。

三、经营转轨

随着国内外经营的迅速恶化，休伯莱恩公司于 1975 年秋天任命迈克尔·麦尔斯来拯救这个连锁企业。麦尔斯刚开始参与领导休伯莱恩公司旗下的国际集团，该集团现由肯德基公司控股。麦尔斯负责肯德基与利奥-巴耐特代理商的广告业务 10 年后，来到休伯莱恩公司。在休伯莱恩公司，他已升为百货商品部副总管。虽然他几乎没有国际经营经验，但他在战略规划方面声名卓著，他在 1975 年末的主要任务是通过提高公司的支持率和加强控制来提高国际经营的稳定性。他最初所作的决策之一是将肯德基国际部迁回路易斯维尔，在这儿它可

以在公司内部拥有一定的自主权，不到 18 个月，麦尔斯被要求在 18 个月内完成包括美国本土在内的全球范围内的经营管理转轨。

麦尔斯战略的基本要点是在菜单选择和质量、服务及清洁卫生(QSC)的承诺上回到以前的基本立场上，以保持公司初期的良好声望。这个回归战略预拟对一系列新员工进行训练，对公司所有店铺和特许分店进行随机检查，并做一个“我们的鸡块棒极了”的新广告。这一战略的目的是让消费者注意到一个营养更丰富，更以顾客为中心的肯德基公司，它所经营的产品——鸡块——其品质是其他任何竞争者都不能比拟的。

转轨战略的结果是发生了戏剧性的变化。到 1982 年，肯德基公司已成为休伯莱恩公司发展最快的部门，其实际增长率为 2.3%，从 1978 年到 1982 年，公司自营店的销售额平均增加了 73%。特许分店的销售额几乎平均增长了 45%。增长主要来自于肯德基的国际经营，公司海外分店的数量甚至超过了麦当劳公司的海外分店数。到 1982 年，肯德基在日本有近 400 家分店，在新加坡有 23 个特许分店。

四、R.J.雷罗斯公司的收购

尽管肯德基有了惊人的发展，但其进一步扩张却因休伯莱恩公司严格的资金扩张而受阻。肯德基获得的大部分利润被用来恢复休伯莱恩公司的烈性酒生产上。那是他们自己的产品，而且正面临着销售不畅和竞争加剧的威胁。1982 年，肯德基每年只有 5000 万美元的扩张资金，而麦当劳公司每年却投入 4 亿美元用于扩大再生产。肯德基公司自己所有的分店与其特许分店比率在这一行业中也是最低的。许多特许分店在设备更新方面动作缓慢，而且投资的主要部分得用来保证整个肯德基网络的完整性，这一点是可以理解的。

在 1982 年夏末，温斯顿-斯尔姆公司的 R.J. 雷罗斯公司以 14 亿美元收购了休伯莱恩公司。休伯莱恩公司的领导者支持这次收购，因为他们害怕公司被接管或分割。雷罗斯公司早就开始在消费品工业领域内寻求扩张机遇，在这方面它的市场技能和巨额的资金流转可以发挥作用。

收购后不久，麦克-麦尔斯离开了休伯莱恩公司，成为达特和卡夫特公司(Dart and Kraft)的总裁。他的继任者是肯德基公司的业务执行主管理查德-梅耶。梅耶实施在转轨战略时曾和麦尔斯并肩战斗。他在通用食品公司工作了 10 年之久后被提升为果冻食品部的主管，他把这次收购为“奇迹”。

五、国际扩张

雷罗斯公司巨额资金的支持促进了肯德基公司的进一步发展。雷罗斯公司认为有健康意识的顾客将会更多地消费鸡肉类食品，于是她制订了一个雄心勃勃的全球扩张计划，并决定在 5 年内注入 10 亿美元的资金。扩张计划的重点在美国本土之外，因为那里的市场很大程度上尚未开发。

与国内经营一样，特许经营对肯德基公司的国际扩张中起了重要作用。在许多政治风险较大和文化分隔较严重的地区，特许经营成为许多市场的首选经营方式。特许经营的另一个好处是肯德基公司可以保证在投资很少的情况下确保得到稳定的收入，它会对现有的经营状况产生杠杆作用。在那些能轻易避免特许商偏离肯德基公司经营规程的行为的地方，这是一个非常具有吸引力的选择。

依赖特许商的缺点它是允许损害系统的整体性。地方特许经营商一般控制着公司的证券，而肯德基公司自营店的收入只占销售收入的一小部分，特许经营商为利益最大化的欲望所驱动，经常会找捷径或进行不利经营，虽然这种策略一般不会危及短期的赢利，但从长远看则经常导致经营的恶化。在国际经营难以控制时，这个问题的严重性就会加剧。

六、肯德基在中国

1987 年 11 月 12 日由中外合资企业——北京肯德基有限公司在北京前门设立了第一家肯德基餐厅，由此开始了肯德基在中国的业务扩张。1992 年，餐厅数量达到 11 家，是当时中国经营快餐连锁餐厅中数量最多的公司，1995 年发展到 50 家，2000 年 11 月 28 日突破 400 家，截止到 2001 年末，肯德基已在中国设立了 30 家公司，管理和经营全国近 130 个城市里 500 多家餐厅。拥有员工 30000 多名，员工 100%本土化，2000 年实现营业收入 40 亿元。

从第一家肯德基餐厅开始，肯德基 100%采用国内鸡原料，目前在国内有 20 多家鸡类供应商，包括其它原料在内，肯德基 85%的原料由国内供应，2000 年 6 月在国内有 241 家原料供应商，实行区域性集中采购，2000 年全年订购鸡肉、蔬菜、面包、包装箱、设备、建筑材料总计 8 亿元。由于中国产的土豆无法达到品质要求，肯德基所用土豆全部在美国进口，仅土豆泥一项全年销售额为 3 亿元。

肯德基在中国的餐厅全部为肯德基合资或独资公司直接投资经营的方式，目前已经开始采用加盟连锁的方式，加盟以餐厅转让的方式进行，加盟者一次性支付转让费用 800 万元以上，获得一家营运绩效良好的肯德基餐厅（不包括房产租赁费用），加盟经营期开始时须支付加盟经营首期费 36200 美元（每年调整），持续费用为总销售额 6%的加盟经营权使用费，每年销售额 5%以上的广告费（可自己支出）。目前只对国内非农业人口大于 15 万

小于 40 万，人均消费大于 6000 元的地区开展特许加盟业务，并且这个地区设有正常经营的肯德基餐厅。第一家特许经营餐厅在常州溧阳，溧阳泰丰餐饮有限公司于 2001 年末刚刚接手。

目前特许加盟业务仅采用一种方式——餐厅转让，加盟商可以购买一家或在同一地区购买二~三家餐厅，将来可在同一地区开设新的餐厅。所有的加盟经营不享有区域性的专有权。

另：分析与建议

1、加盟连锁是重要的发展手段，但加盟公司比例要适度，要形成核心公司业务优势，并形成区域性的业务主导作用。

肯德基快速的特许加盟给企业发展带来了隐患，形成了 1975 年的经营危机，问题在于分支机构经营的统一性和质量保障，这一点是我们应该着重注意的。

2、市场的扩张需要投资和培育，尤其是陌生的市场。

肯德基在中国的发展基本以投资和控股的方式，这与中国当时对外资的限制有关，但更重要的是肯德基本身经营思路的变化。在当时的情况下，肯德基在中国完全是陌生，市场开发需要培育的过程，直接采用特许加盟未必能够找到足够的加盟者，同时国内的生产经营条件难以保证质量，市场扩张风险较大。

3、集中采购既是质量保证，也是利润支持。

肯德基在国外的供货商均是指定的，并且很多是伴随肯德基的发展而发展起来的，肯德基造就了这些下游企业，同时也为自己的经营发展垫定了坚实的基础。同时区域性的集中采购也大大降低成本。

4、资本运营是企业发展的必经之路。

在肯德基的发展史上，几易其主，要提升企业的竞争平台，跨进世界级企业的行列，必须引进更有实力和经验的运营商或强强联合，单纯靠自己经营积累来发展，是无法适应国际竞争的需要的。