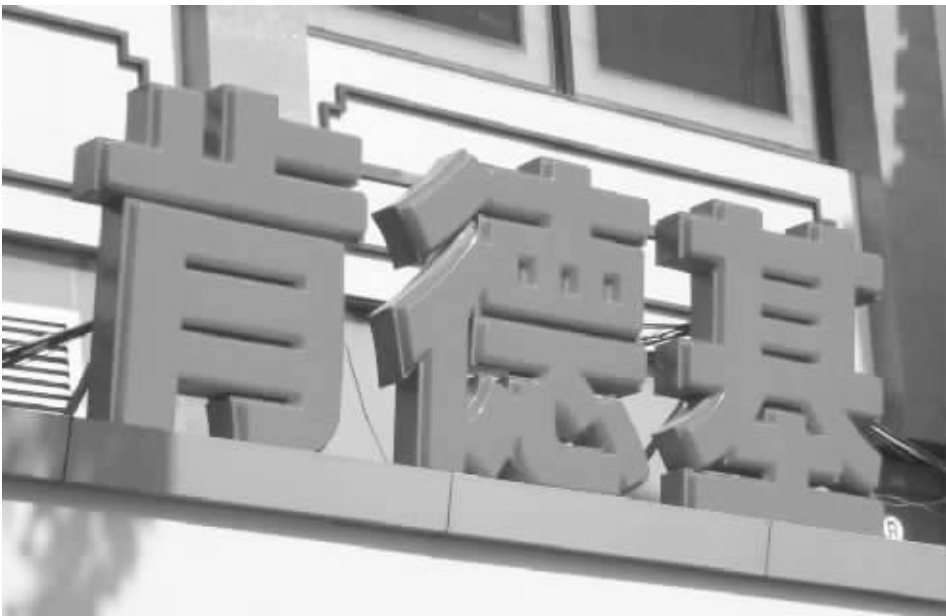


肯德基押宝中国中西部城镇



面对“宿敌”麦当劳咄咄逼人的攻势，百胜的发展策略俨然是：退守欧美，“押宝”中国。

2010年春节前夕，Maggie 随老公从上海回安徽滁州公婆家过年，正赶上当地第一家肯德基开业。“我们驾车经过时，看到店里满满扑扑全是人……”

城区人口只有 50 万的滁州，热情迎接肯德基的到来。这种“尝鲜”心理带来的“开门红”场面，几乎出现在时下中国任何一个肯德基刚刚进驻的城市。

这家旗下运营着包括肯德基、必胜客、塔可钟等多个知名餐饮品牌的公司，已越来越脱离其美国公司的身份，其兴衰成败越来越仰仗中国市场的贡献。面对“宿敌”麦当劳咄咄逼人的攻势，百胜的发展策略俨然是：退守欧美，“押宝”中国。

向六线城市进发

“在中国，我们的餐馆网络已覆盖 650 个城市……我们在中国的地位，就如同麦当劳在美国。”在发布财报的分析师会议上，百胜副总裁蒂姆·杰赛克(Tim Jerzyk)试图描绘百胜在中国的辉煌业绩时，拿出自己的老对手——麦当劳来做参照物。

在美国，无论是门店数量还是销售收入，百胜都被麦当劳远远甩在后面；但在中国市场，百胜中国事业部已成为中国目前最大的餐饮集团。截至 2009 年末，百胜在中国拥有近 2900 家肯德基餐馆，而麦当劳在中国的门店总数只有 1137 家。

2009 年全年，百胜在全球新开的 1470 家餐馆中，有 509 家开在中国大陆，占到全球新开门店总数的 34.6%。仅仅是四季度的 90 天中，百胜就在中国迅速开店 205 家。

百胜勇于充当第一个大举杀入中国六线城市的标准化快餐连锁企业，就是看中类似滁州这样无人竞争的“第一桶金”，以及当地相对低廉的租金和人力成本。因为整个中国餐饮业在一线城市的竞争已陷胶着状态，在上海，肯德基甚至由于租约到期而失去一些旺铺。

一份百胜给投资者提供的中国业务报告显示，目前分布在北京、上海、广州、深圳等一线城市的门店在 1700 家左右，占肯德基全国门店近六成的比重。百胜认为，这些区域的开店密度已近饱和，单店业绩增长非常缓慢，而二三线城市的压力也在不断增加。

甚至有百胜内部人士对外透露，1%~2% 的负增长是目前可接受的现状，而分别拥有 200 家和 300 家餐馆的北京和上海市场，2009 年单店销售业绩较年初计划实现业绩分别少了 5%和 7%。

在四线至六线城市开新店，受经营场地的空间局限，还不得不作出“限制人数”的规定。滁州的消费者也许并不知道，他们这份消费热情，在地球另一半的肯德基总部的美国高管们眼中，证明的是中国市场巨大的消费潜力。

知情人士透露，肯德基在四线到六线城市选址开店的“底线”要求包括：城镇居住人口在 20 万以上；餐馆年销售规模达到四五百万；物业租金仅是一线市场的一半。百胜在各地市场设立市场开发经理，将开发店面工作授权给地方，开发人员在当地找到店面之后，再送回总公司作决策和财务评估。公司允许有 20%的新店在第一年不盈利。

麦当劳留守大城市

中国连锁经营协会秘书长裴亮博士评价称，百胜在中国的经营业绩明显优于同业竞争者，是因为在企业文化方面，百胜更关注中国本土消费者。在维持企业标准化与满足本土消费者需要这两方面，百胜维持了很好的平衡度。

品牌中国产业联盟连锁专业委员会执行理事长李天认为，百胜拓展中国市场，面临的挑战在于标准化和本土化之间的矛盾。“百胜能做大做强的关键优势，是有能力对数千家门店执行严格统一的标准化管理，所以它的经营模式可在全国各地快速复制。”李天指出，面对中国丰富的饮食文化，百胜要赢得消费者认可，就要不断研发符合中国人口味的本土产品。如何在数千家餐厅，实现对本土化产品从原料供应到生产成品过程的标准化管理，是一道难题。

这正是百胜集团中国事业部总裁苏敬轼要解决的问题。2008 年 3 月，苏敬轼被任命为百胜全球餐饮集团董事会副主席，这是迄今为止华人在百胜获得的最高职位。在加速开店“强攻”同时，由苏敬轼带领的百胜中国团队，也努力尝试从“因地制宜”、积极推进本土化的思路来完成对中国市场的“智取”。

从 2 月初开始，很多城市的肯德基开始供应“鲜四宝粥+培根鸡蛋灌饼+法风烧饼”早餐套餐。这份完全“中国化”的菜谱，显示了百胜中国的本土化。

肯德基多年来基本保持了“一月一新”的新品发布节奏，在肯德基的菜单中，除了传统西式快餐中的炸鸡和汉堡，还增加了鸡蛋灌

饼、蛋挞、油条和粥……越来越丰富的中餐被推出。

同为从美国走向全球的快餐连锁企业，但在针对中国市场的发展策略上，麦当劳作出完全不同的选择。

在全球拥有约 32500 家门店的麦当劳，2004 年以来全球仅增加了 2000 家门店，其扩张速度远远落后于百胜。截至 2009 年末，麦当劳在中国的门店总数为 1137 家，而与中国隔海相望的日本拥有的麦当劳门店高达 3714 家。

麦当劳(中国)有限公司(下称麦当劳中国)首席执行官曾启山今年 1 月末在深圳的一场品牌战略发布会上表示，2010 年麦当劳将继续攻占发达城市，新开设超过 150 家分店。

麦当劳中国首席市场推广官张家茵则向记者透露，麦当劳 2010 年的开店布局将继续分布在省会城市和东部、南部发达城市。产品方面，多年来麦当劳一直固守传承自美国老家的几款核心产品，本土化研发远没有百胜积极。

一位餐饮业内人士分析，麦当劳在中国市场的发展策略，可以说固执，也可以说稳健；之所以这样，一方面是公司企业文化的影响，同时也是两大巨头相争而必须要采取的差异化发展。

麦当劳一位内部人士则向记者解释说，一线城市虽然目前开店数量已趋饱和，但随着城市化进程的扩大，依然存在很多开店机会。此外，聚焦于经济发达的一线城市，消费水平即使在宏观经济环境不利时，也能保持相对更为稳定和积极的消费热情，这是麦当劳获得稳定收入的重要保障。

有业内人士向记者透露，原来百胜希望在 2009 年四季度努力挽回同店销售(same-store sales)下滑趋势，但因麦当劳在该季推出促销折扣近 40%的“15 元套餐”营销策略，此举令百胜不仅未能三季度 1%的负增长，反而再失两个百分点，同店销售增长水平为-3%。

(摘自《新世紀》王珊珊/文)

日本航空迫降在彼岸

日航破产后在亚洲市场留下的空白，可能并没有给中国的航空公司



寒冷的冬日，东京成田机场、羽田机场和银座街头，一些日本航空的空姐向乘客和行人送出了 7000 张爱心卡。上面是利用待机间歇亲自手写的心愿：“无论如何，请再次乘坐日航的班机”、“我们一定会更努力，让公司尽早走出困境”。这次自发的行动是为 2010 年 1 月 19 日正式向东京地方法院申请破产保护的日本航空加油打气。

但他们有多少人能继续为日航工作尚不可知。日航大幅裁员的命运不可避免，预计 3 年内将裁员 1.57 万，同时停掉 24 条航线。成立于 1953 年的日本航空，曾经是覆盖全球 125 个航点的亚洲最大的航空公司之一，也是“寰宇一家”航空联盟的重要成员。

这是否意味着亚洲航空市场将重塑格局，尤其新崛起的中国航空公司将获得更多在亚洲市场的机会？

答案或许并不确定。尽管中国三大航空公司目前总市值都已经高居世界前列，但规模并不完全代表实力。三大航主要依靠国内市场强劲需求，国际航线也才刚刚发力。此外，尽管日航在 2009 年在中国撤出了青岛、杭州等航线，但日航都是停亏损严重的航线，中国航空能否彻底把握“真空”的机会，也需要准确的市场策略。

从“史上最丑”到“史上最潮”

几年前，一种名为“UGG”的雪靴突然风靡欧美。这双曾被挑剔刻的时尚人士评论为“史上最丑”的鞋，在没有大规模广告和强势市场宣传支持的情况下，却制造了全球近年来最势不可挡的流行风潮。一双“史上最丑”的靴子如何能咸鱼翻身成为潮人的爱物，它又如何将市场引爆至令人难以置信的沸点？

UGG 的本意是 Ugly Boots (丑陋的鞋子)，这种雪地靴就像用带毛的羊皮把脚裹起来后简单缝制而成，粗大蠢笨，却非常轻便暖和。在 Deckers 公司买下 UGG Australia 品牌前，它主要针对一个对美感并不那么讲究的细分人群——冲浪爱好者。UGG Australia 品牌的创始人布莱恩·史密斯在澳洲冲浪胜地珀斯发现，很多冲浪者会在上岸后穿着当地小工厂生产的 UGG，不仅舒适暖和，里面厚厚的羊毛还能迅速吸掉脚上的水气，保持干燥。于是，他在美国加州创建 UGG Australia 品牌，作为一个功能性品牌在冲浪者间小范围流行开来。1998 年，史密斯将 UGG Australia 品牌卖给了 Deckers。后者在接手后认为，凭着考究的用料(必须是澳洲 A 级反羊毛皮)和舒适的脚感，UGG 完全可以打破专业市场的藩篱，受到更多消费者的青睐。

传统的推广模式——做广告、出现在时尚杂志和时装秀上、吸引消费者到柜台上购买——对于 UGG 显然是行不通的，这种看上去丑笨而且难以搭配的鞋难入时尚话语圈中意见领袖们的法眼。于是，Deckers 转而寻求说服时尚话语圈中的另一类“灯塔”——明星。他们先尝试将一双 UGG 作为礼物送给了当时因主演《海滩护卫队》而被狗仔队疯狂追拍的女星帕米拉·安德森，并同时精明地附送了一双 UGG 童鞋给安德森的小女儿。舒适的脚感让 UGG 首先穿到小安德森脚上，为了和女儿搭配亲子装，安德森也尝试穿了一次 UGG。它出众的保暖性和舒适性折服了安德森，人们从此频频从八卦图片中看到安德森在拍摄现场时穿着它，并开始疑惑为什么这位当红女星如青雉这双古怪的靴子。

在勾起了一小撮流行敏感人士的好奇后，Deckers 决定再下一程，开始有计划地向那些被狗仔队曝光最频繁的明星们赠送 UGG。

另一方面，日航宣告破产之后未必实力彻底丧失，且不说日本政府出手救助，重组带来的新机会就让在资本市场总资产负债超过 250 亿美元的日航依然受到追捧。1 月 15 日，日航与达美航空达成了交易，达美将为日航提供各种形式的援助，包括收购日本航空 5 亿美元股票，以及其提供两亿美元的融资等等。预计这些措施将为日航带来 1.89 亿美元的年利润，并导致日航转投向达美航空所在的“天合联盟”。

从达美的角度而言，出手救日航自然有其如意算盘。尽管达美已经和美西北航空重组成为了世界上规模最大的航空公司，但是其在亚洲市场尤其是中国却是“迟到者”。2009 年才新开通了北京到华盛顿、上海到底特律两条航线，其余亚洲航线也仅限于日本、韩国的一两条。而日航在中国市场早已经扎根 36 年，最多时覆盖了中国内地的 13 个城市，每周约有 190 个航班，中国航线的收入也占到了其总体收入的 15%左右。

因此达美如果最终援助日航成功，无疑将借助其航线，扩大达美自身在亚洲的网络，也在自己航线有限的区域，利用日航的连接，吸纳更多的中转客人。“收缩是日航的短期策略，从中长远看它不会放弃经营多年的中国市场。”中信建设证券分析师李磊表示。的确，2009 年日航尽管撤掉了一些亏损航线，但也新开设了东京羽田国际机场至北京的航线。这意味着未来达美航空有可能在亚洲市场赢得更大的空间。

(摘自《环球企业家》)

UGG 引发的热潮终于让时尚界再也无法装聋作哑，2003 年，随着皮毛一体的鞋子开始出现在米兰和纽约的时尚秀上，曾极度抗拒 UGG 的时尚顶端人群终于正式承认了 UGG 的时尚地位。

时尚话语圈的全面沦陷使得市场已经累积了足够的心理热度，越来越多的好奇者开始搜索，究竟在哪里可以买到 UGG。Deckers 这时开始转向消费市场制造话题，他们与美国大型连锁百货公司 Nordstrom 联手，宣布每户美国家庭允许在 Nordstrom 购买 4 双 UGG。“限量”的噱头将人们此前的好奇进一步放大，一时间，专柜前排起了长龙，而这又成了引诱更多人加入其中的最好的广告，这双“丑鞋”的大规模流行终于被引至沸点。不少人认为，这不过是时尚界偶然发的一次“高烧”，很快就会消退，但 UGG 却将热度维持了五六年之久，至今也没有衰退的迹象。一家经销 UGG 多年的百货公司经理说：“我们每年都以今年会是 UGG 热销的最后一年，但第二年前来购买的消费者依然不见减少。”

为了让被引爆的流行延续更长时间，Deckers 除了开发更多新品之外，还将话题的焦点从前几年人们关注的“谁在穿 UGG”，引导为近两年的“UGG 该怎么穿”。借助明星和潮人街拍现象的流行，Deckers 营造了一种氛围：让消费者乐此不疲地开发出越来越多的 UGG 新穿法，并作为一种引领时尚“级别”的标志来展示自己的搭配能力与时尚触觉。从最早与 Legging(一种紧身打底裤)搭配，到阿什丽·提斯代尔第一次用阔腿运动裤搭配 UGG，再到一些男星也加入进来，演绎上穿西装下着 UGG 的另类穿法，曾被认为只会昙花一现的 UGG 就这样一直火爆至今。

UGG 的风靡看似充满机缘巧合，实际上却处处经过精心设计。人们对于美丑的定义绝非科学规律那么客观，UGG 成功地找到了一连串最重要的流行节点：从时尚偶像的引领与背书到忠实粉丝的传播与推举，再到普罗大众的跟随与重新诠释。这是马尔科姆·格拉维尔在《引爆点》一书中所描绘的引爆流行的经典路径，也让一双靴子实现了从“史上最丑”到“史上最潮”的惊人逆转。(摘自《21 世纪商业评论》丁家乐/文)

易初莲花盲目扩张拖累业绩被重组

易初莲花频频“关旧开新”，与其说是自身的“突围”，还不如说是被逼无奈下的“还击”。

以退为进。泰国正大集团旗下易初莲花(现改名为卜蜂莲花，但全国门店并未全部改名完毕，出于习惯，本文继续以易初莲花作为简称)在选择撤离北方重镇天津之后，又作出了新的扩张决策。

1 月 4 日，易初莲花天津子公司刚刚被正大集团以“盈利不佳”为由卖给了北京物美集团，物美全面接手易初莲花天津 4 家超市。在进入天津市场 6 年后，易初莲花宣布彻底退出。

在长期关注外资零售品牌发展的研究者杨华看来，易初莲花的“退出游戏”表明了外资品牌零售连锁的一种战略调整，剥离非盈利资产，围绕优势资产业务轻装上市，“不仅仅是易初莲花，在国际上，家乐福也退出了日本市场。”易初莲花的相关负责人也对记者表示，北方市场依然是集团业务重要的一块，并不排除重回的可能性。

这不是易初莲花第一次关掉或卖掉自己的子公司。

2009 年 7 月，易初莲花江苏南京新华路店由于经营不善而被关闭。在更早之前的 2007 年 10 月，刚刚从沃尔玛执行副总裁及首席运营官位置上走到正大企业公司总裁的 James Harold Haworth(2009 年 12 月 31 日辞去正大企业执行董事及主席的职务)，就将浙江桐乡开业仅一年的易初莲花关闭，这是易初莲花放弃业绩不良门店的开始，也被视作其为快速扩张导致的错误进行买单的开始。

截至 2006 年底，易初莲花全国门店数量已接近 70 家，仅次于家乐福，且在扩张最快的两年(2004 年~2005 年)，易初莲花竟然新开了 44 家店。

“连锁零售品牌必须以规模和数量取胜，但

快速的扩张需要成熟的管理体系，以及资金、人才、选址的支撑。显然，易初莲花并没有解决好这个问题。”上海正道咨询研究总监杨汛告诉记者，与国际品牌家乐福和沃尔玛相比，易初莲花并不具备国际知名度，与本土的物美、华联等相比，又不具备地方优势，在选址上也很难获得优势，因此易初莲花新增加的很多门店都不具备商圈优势。

连续几年的快速扩张，不仅占用了易初莲花管理层过多的人力和物力，不理想的绩效表现也开始拖累其相关上市公司正大企业的业绩。数据显示，2005 年与 2006 年，正大企业连续两年亏损，主要原因是商店配送及运营成本的增加。从财务报表中可以看到，易初莲花扩张最快的两年，正大企业销售成本在 2005 年为 16 亿港元，2006 年激增至 31 亿港元，其中的商店配送及运营成本则由 3.71 亿港元增至 8.2 亿港元。“网点密度明显不足，在诸多城市分别只拥有一家或两家超市，不利于控制配送及运营成本。”杨汛说。

为了更好看的财务报表，从 2006 年起，正大集团开始考虑对易初莲花进行资产重组。“好店放进上市公司，不好的门店则要像小孩那样，放在一起养大。”时任董事会主席的 Haworth 如此表示。2008 年底完成重组后的易初莲花，一分为二，表现良好的店铺整合到了上市公司业务中，表现欠佳的店铺被出售给正大集团最大股东 CPH(谢氏家族旗下企业)。

内部资产重组能修饰好上市公司的财报，但易初莲花不顺利的改名行动则显露出其在华深陷困境的窘境。2007 年底，易初莲花开始将用了 11 年的名字更换为卜蜂莲花，同时更换的还有 LOGO、企业色、店内设计等。原本以湖绿为主的店内设计，现在被鲜红色替代。更换的原因被易初莲花描述为：因为正大集团创始人谢



易初的名字今后将仅仅用于慈善事业，所以易初莲花不再使用“易初”二字，而“卜蜂”是正大集团在其他国家和地区使用的名称，于是换标为“卜蜂莲花”。

但直到 2009 年底，易初莲花仅有一半的店面改成了卜蜂莲花。北京的 8 家门店目前已改名的只有 4 家。“改名的原因肯定不是如此的简单。正大集团、正大企业以及易初莲花之间有着复杂的股权关系、家族企业关系；此外，对于泰国企业来讲，换个名字还有换个风水的说法。”某知情人表示，易初莲花想借新形象打个翻身仗，不过消费者并没有完全买账，陌生感让很多原有消费者难以马上接受，而新的消费者在面临越来越多的家乐福、沃尔玛、TESCO、物美、华联时，也有了更多的选择。

即使在最困难的时候，易初莲花也并没有停止开新店，只是开始侧重内部管理的提高和门店业绩的提升。事实上，2006 年易初莲花还新开 10 家店，且新进入 5 个城市；2007 年、2008 年、2009 年又陆续新开 4 家店。易初莲花相关负责人表示：“公司今后会选择重点区域进行扩张，同时继续淘汰亏损门店。”

(摘自《数字商业时代》)