

国际餐饮巨头在华直营遇瓶颈

近日，棒约翰宣布将出售其直营的中国业务,将京津地区 50 多家门店集体以加盟的形式转让出去,但目前还未找到接盘方。这意味着继百胜集团宣布将把整个中国事业部特许经营后，今年以来第二家美国连锁餐饮在华退出直营模式。

那么，这些餐饮巨舰在华的方针为何改变,主动为之还是形势所迫,在传统产业纷纷“互联网+”的浪潮下,他们能否会在资本助推下迎难而上?

直营变加盟

棒约翰在中国市场的策略是两条腿走路,即加盟和直营同时进行。在进入中国市场后，棒约翰就授权上海适达餐饮管理有限公司管理在中国 35 座城市中除了北京、天津以外的 33 座城市的经营权和加盟授权。此后，棒约翰又在中国投资了北京棒约翰餐饮发展有限公司,负责棒约翰在北方的经营业务。棒约翰官网显示，目前棒约翰在中国大陆市场上有 220 家门店左右，目前棒约翰在北京地区有 45 家门店，在天津地区有 13 家门店。棒约翰在北京和天津地区不开放加盟，这两地的棒约翰门店均是直营店，向个人开放的区域有湖南、辽宁等十多个省份。

在棒约翰中国官网上，棒约翰可收购现有店铺和开设新店的省份有安徽、重庆、福建、贵州等地。换言之,今后棒约翰可转让的直营店将不局限在京津地区。

而在此前百胜已对中国事业部进行了拆分,根据百胜的安排,百胜中国继续拥有肯德基、必胜客和塔可钟三大品牌的独家特许经营权,接下来将以良好的财务状况独立出来,将在特许经营协议下成为百胜集团最大的特许经营加盟商。

分拆后的另一个独立上市公司——百胜餐饮集团。百胜的一份声明说,至于百胜集团将继续在全球范围内发展肯德基、必胜客、塔可钟餐厅。“公司拥有极有吸引力的商业模式,稳定的盈利、高利润率、低资本集约度和强劲现金流。”百胜集团说,计划到 2017 年至少 95%的门店将实现特许经营，目前全球范围内百胜集团有门店 4.1 万家,每年新开门



百胜餐饮集团变革之后,百胜中国继续拥有肯德基的独家特许经营权

店 2000 家。

为何拆分中国市场

说起披萨，人们印象中首先想到的就是必胜客，棒约翰的名字很多消费者都未曾听说过。棒约翰于 2003 年进驻中国大陆市场，事实上,早在 2010 年时棒约翰就已经在全球有 3400 多家餐厅，市场地位远胜于必胜客。但在中国市场上，棒约翰却走得异常艰难。

其实，棒约翰的产品及品牌都不比竞争对手差，但棒约翰的产品本土化营销能力比较弱，未能将品牌及产品价值有效地传达给消费者。2014 年 9 月，棒约翰曾签约中超劲旅北京国安足球俱乐部，成为俱乐部的官方独家披萨供应商，但这一举措并没有引起外界的关注。

北京企业研究所所长贺阳指出，“棒约翰在华困境其根源在于缺乏变革、产品的本土

化以及创新不足。可能是它太专注做披萨了，其他菜品开发得少。不像必胜客，什么都有，而棒约翰就披萨好吃，所以不喜欢吃披萨的人就不会去光顾。”

棒约翰的变革源于在中国本土化改革的失败。但根据百胜方面披露的数据,目前中国区年营收 69 亿美元，占百胜集团总营收的 52.3%。在中国运转良好的百胜为何会也对中国市场拆分谋变呢?

其实和许多跨国企业经历爆发式增长陷入瓶颈期一样，近年来肯德基和必胜客的日子并不好过。百胜在中国遍地开花的同时，餐饮行业环境也在发生着巨变。其中,最让百胜无奈的是送餐消费方式的兴起。走在大街上，随处可见“饿了么”、“百度外卖”等送餐广告。面对突然冒出来的各种送餐平台的冲击,百胜如何应对以缓解市场压力。在贺阳看来,拆分后,百胜集团给百胜中国更大空间,很多决策无需去向百胜全球层层汇报，接下来的业

务转型需要百胜中国在管理机制上更加灵活,以及更快的反应速度。正如百胜所说,当务之急是让整个事业部回到正轨。

就连锁餐饮而言,门店数量至关重要,因为门店本身拥有多种功效:品牌宣传、抢夺客流、消费场所等。门店数量越多,其品牌影响力越大，这也是几乎所有连锁餐饮将增加门店数量放在第一位的重要原因，即拥有了体量才能有市场地位。必胜客此前暂停开放特许经营权，并且在 2004 年还收回不少餐厅特许经营权,如今重又加入特许经营或是无奈之举。

本土化成未来发展瓶颈

中国庞大的市场对于任何一家国际公司都具有强烈的吸引力，据不完全统计，世界 500 强企业已经有 490 家已在中国投资。中国美国商会副总裁王晓平说，对于国际著名跨国公司占领全球市场、推动全球战略而言,中

国市场的重要性不言而喻。而“国际化”和“本土化”是一个问题的两个方面,实现国际化是终极的战略目标。为达到这一目标,必须适应各国目标消费者的差异性需求，最大限度地实现国际化与本土化的有机结合,做到“思考全球化,行动本土化”。

棒约翰此次变革，很大程度源于在本土化运作中的不利。这也就意味着谁更了解市场,谁更熟悉东道国的文化习俗,谁就在激烈的市场竞争中占据领先地位。事实上,从产品差异细分市场和个性化方面来看，为了迎合不同社会和文化对产品的不同需求，跨国企业必须研究当地社会和文化，开拓当地市场所需的产品。

王晓平表示,换言之,本土化经营是企业跨越本国国境在多个国家乃至全球开展营销活动时,必须考虑的重要问题。按照地理位置、国籍、传统文化、生活方式等标准来细分国际市场,重视市场需求的差异性,努力适应各国的市场环境,要奉行“多国设计、多国生产、多国销售”的新营销思路。

实际上，跨国企业在进行全球化经济活动时，实行本土化战略越来越被置于重要位置。贺阳表示,最主要的理由是跨国经营面临着不同文化环境和文化差异,包括风俗习惯、语言沟通、行为方式、心理思维、法律制度等。显然，跨国企业在进行国际化经营的过程中，必须充分考虑目标市场国的市场和文化特点，使得公司决策适应当地的传统、生活习惯、法律制度等。

特许经营和直营店是连锁餐饮品牌选择发展的两种方式,就运营主体而言,前者是个人,后者是企业。理论上两种方式都代表企业品牌,因此企业也会通过培训、监管、规定食材来源等多种方式来保障特许经营的产品安全、服务质量。不过也存在因监管不严而出现的食品安全风险，特许经营和直营店两种经营风险都存在,特许经营的风险或更大。而这一风险是当下消费者格外关注、餐厅也需格外注意的地方。切勿因门店数量而忽略了风险控制,进而最后毁了品牌。贺阳说,“各国之间都有很大不同,都有各自的特点,从事跨国经营必须入境而问禁、入乡而随俗,融入本地文化环境中,否则,会处处碰壁”。（聿曾）

“褚橙”引爆电商橙子热 概念乱飞令人迷乱

随着褚橙的热销，橙子在消费者心中的认同度越来越高，各家电商平台也掀起了橙子热。对于用户而言，故事、数据都不是重点，如何买到吃到真正的原生橙子才是关键。一位水果经营者告诉记者，褚橙走红后，云南的橙子知名度越累越高，价格也一路飙升。

褚橙、橙先生、17.5 度橙等等，标签越来越多、噱头越来越足，消费者也被弄得云里雾里，吃橙子本来是一件挺简单的事儿却被弄得如此繁杂。对于用户而言，故事、数据都不是重点，如何买到吃到真正的原生橙子才是关键。

一位水果经营者告诉记者，褚橙走红后，云南的橙子知名度越累越高，价格也一路飙升。这种不愁卖的现象引发了两种“次生反应”：一是云南产的橙子收到追捧，电商扎堆推广云南产橙子，围绕橙子做足了功课，讲故事的、写情书的、引进所谓高精尖生产线的、卖数据的等等，电商为了这款产品可谓使劲浑身解数。不可否认，这种方式对农产品的品牌化大有裨益;另一种现象就没有这么乐观了，上述这位水果经营者向记者透露一些水果经营者为了卖个好价钱用别地儿的橙子冒充云南产的橙子，由于国内种植的橙子品种大多属于纽荷尔，橙子的品类差异很小，产地

之间的差异更加无法辨别。这种做法给用户带来的极大的麻烦，要买到想要的橙子就得准备各种攻略。

吃个橙子本是生活中一件很小的事情，如今却变得如此麻烦。“我只想简简单单地买到自己想要的东西”一位用户通过微博吐露了广大消费者的心声。商业社会发展应该是让消费行为变得更加便捷，生鲜电商的初衷本是让用户动动手指就能收到水果，而不是让消费者迷乱在各种标签和数据中。果品流通领域的一位专家针对这种现象曾呼吁商家“是什么就是什么，不要张冠李戴更不能以次充好!”

的确，借助互联网，生鲜电商平台比传统商超更擅长传播价值，更会讲故事。于是褚橙过后各大生鲜电商平台都在讲橙子的故事，而对用户而言，当故事太多、数据太多就多少有点过犹不及。正如上述专家所呼吁的，回归商业的本质依然是零售业要遵循的规律。

在这种行业环境下，依然能够做到“回归水果真实原味”的产品就显得更加可贵。12 月 3 日水果 O2O 一米鲜开始预售“真橙”便主打真诚回归水果真正的味道。据产品详情页介绍，“真橙”是从赣南脐橙中精心筛选出来，产自江西省赣州市。据了解，为了让用户享受到最原生的



味道，每一颗橙子都是果农精心筛选出来的，从果树上摘下就直达一米鲜在各个城市的大仓，甚至果实上的叶子还完好无损。再先进的机器仍然比不过历练几十年的资深买手的那双眼、那双手，在机械化走量的世界里，总得有些走心的产品。一米鲜的两款真橙礼盒的售价也目前市场走红的果品低了一大截，没有炒作没有听起来高精尖的技术，这款真橙莫名地给人一种安全感。

（程辰）

“重庆小面”搅动中国面食之乡 山西面食谋崛起

不经意间,本是重庆人日常饮食的重庆小面跨江过河、席卷中国。在素有“中国面食之乡”之称的山西,重庆小面的一夜爆红,正引发政府、业内对山西面食产业化发展的思考。

公开资料显示,山西有据可查的面食有 400 多种,其中尤以刀削面闻名中外。多年来,山西有“中国面食之乡”美名,但在面食文化塑造、面食产业输出上作为有限。

12 月 2 日，在山西太原街头，各种品牌、名号的“重庆小面”占据主要路口、商圈。在太原市五一路不足 500 米范围内，就分布着大小十余家“小面”店，类似景象在山西其它城市也在上演。似乎是在一夜之间，“重庆小面”就占领了面食之乡——山西。

不过,在表面繁荣背后,危机正在蔓延。正午时分,在“小面”扎堆的五一路,除了少数几家生意红火,其余表现平常,甚至“门可罗雀”。

在“中国面食之乡”山西,面食不仅是一种食品,更被政府、企业视为一种优势资源。在煤炭产业全面下滑的当下,山西高层高度重视面食产业。公开资料显示,2014 年,山西餐饮服务业总收入 407.4 亿元人民币,从业人员达到 107 万人,大致相当于煤矿行业就业人数。在山西餐饮业中,面食销售和从业人员占比均超过 40%。

虽然山西面食地位突出,但产业挖掘却严重不足。山西省委书记王儒林说,山西面食至今没有产业规划。近几年,山西没有一家餐饮企业入围“中国餐饮百强”,山西面食虽有 400 余种，但在全国开设餐饮店不足

2000 家,年产值仅有 10 亿元人民币。

此番重庆小面席卷山西,自然引发行业关注。

不久前,某知名网站发起一项针对“重庆小面入侵太原”的调查。在 8000 余人调查中,大约七成人表示“吃过重庆小面”。不过,近六成人认为“小面”火爆,是因为“人们跟风品尝”。

对此,山西省烹饪餐饮饭店行业协会会长冯守瑞认为，重庆小面只是红极一时,对山西面食而言,不具借鉴意义。不过,山西面食行业应借此反思如何做强做大。

张鹏是山西一家面食餐饮企业负责人，此前携山西面食征战山东、北京市场。在他看来,中国快餐市场飞速增长,但消费者可选择品牌有限,加之大众创业业态缺乏,所以造就“小面的火爆”。

张鹏说,山西面食品牌价值很大,但缺乏领军企业。传统“前店后厂”模式易受技术人员流失影响,导致产品品质不稳定。要解决上述问题,必须在规模、标准化生产,中央厨房配送上有所突破。

此间,在产业政策、市场需求的刺激下,山西面食行业正在谋求突围、崛起。几天前,中华老字号“山西冠云平遥牛肉”开设面馆,进军面食行业,以期完善产业链条。

在山西长治,一家名为“佰和园”的食品公司研发出速冻保鲜面,实现了山西刀削面从厨房手工制作到工业化生产的转变,填补国内空白。在山西太原,以“刀削面”为特色的顺溜餐饮公司谋求年内在国内开设门店近 100 家。

（李新锁）

湖南沅陵荣登全国重点产茶县百强名列第 75 位

近日，中国茶叶流通协会“2015 年度全国重点产茶县调查”结果出炉，沅陵县作为湖南怀化地区唯一上榜县，荣登全国重点产茶县百强榜单，名列第 75 位。

“2015 年度全国重点产茶县调查”旨在彰显全国重点产茶县的典型示范作用和突出其对茶产业的贡献，该调查根据对 2014 年度全国各重点产茶县的茶叶产量调查结果分析，按产量对具备一定规模的全国重点产茶县（市、区）进行排序，最终形成全国重点产茶县百强榜单。

沅陵县茶叶协会会长张干发表示，沅陵县荣登全国重点产茶县百强榜单，进一步说明沅陵作为中国生态有机茶之乡及碣滩茶主产地，在全国产茶县中拥有雄厚的竞争实力和充足的发展后劲。今后，沅陵县将乘碣滩茶荣膺意大利世博会“百年世博中国名茶金奖”之契机，抢抓机遇，顺势而为，将碣滩茶产业做得更大更强，以其生态、有机的优良品质，服务全国百姓。（薛瑞众 周恒元）

继燕京啤酒后 红星二锅头有望在台生产销售

在台陆资企业京泰发展有限公司日前在台北举行成立五周年纪念活动。记者从活动中获悉，京泰发展与北京一轻公司和台湾联华食品共同筹组的“台湾红星公司”已成立，有望实现北京又一知名品牌——红星二锅头在台生产销售。

京泰发展公司表示,2011 年,由京泰发展代理，燕京啤酒在台湾全面上架开始销售,台湾民众对燕京啤酒的知名度从 5%提高到 73%以上。2014 年,燕京啤酒在台销售开始盈利,截至目前,销售量已达 2011 年的三倍。

京泰发展是北京控股集团有限公司及其所属海外联系公司京泰实业(集团)有限公司共同出资在台湾设立的子公司。北控集团盈利规模自 2005 年成立以来一直位居北京市首位,旗下拥有“燕京啤酒”等大

陆知名品牌。2010 年 12 月 14 日,京泰发展在台北 101 大楼开业揭牌。

京泰董事长徐燕宾表示,五年来,京泰发展先后促成两岸投资和贸易金额超过 150 亿元新台币;成立了 7 个公司和 1 只股权私募基金；为台湾提供了 100 多个就业岗位;向台湾地区贡献纳税超过 1.1 亿元新台币;向台湾少数民族捐赠了 23 部爱心车辆,开展公益捐赠金额超过 4000 万元新台币。京泰发展也从最初在台设立时拥有 2.5 亿新台币到拥有近 20 亿新台币注册资本金。

背景资料：

北京红星酒业股份有限公司现由北京一轻控股有限责任公司、北京京泰投资管理中心等 5 个股东组成，注册资本 1.2 亿