

麦当劳再启特许加盟 全力扩张中国市场

麦当劳在中国一直无法复制其擅长的以特许经营为主的业务模式，不过目前它正尝试打破这一尴尬局面。近日，市场传闻麦当劳正与湖南友谊阿波罗控股有限公司(以下简称友谊阿波罗)谈判加盟事宜，友谊阿波罗可能加盟麦当劳并获取湖南市场的经营权。“与麦当劳接触了近一年时间，双方尚未达成协议，但一旦合作肯定是区域市场的全面合作。”一位友谊阿波罗内部人士告诉记者。

据记者了解，在启动了个人加盟业务后，麦当劳也计划将一个区域市场的加盟权向当地有实力的企业开放。企业加盟后将对麦当劳中国的整体扩张产生巨大推动力。

欲启动企业区域授权

麦当劳并没有否认与友谊阿波罗谈判加盟事宜的说法。麦当劳中国区公关人员接受记者采访时表示，特许经营业务是麦当劳在全球许多市场取得成功的关键因素，也将成为未来麦当劳在中国实现快速增长的重要因素。但目前麦当劳仅在江苏市场开展小规模的特特许经营试点业务，尚未确定在中国正式开展特许经营业务的具体时间表。

而对于与麦当劳谈合作，友谊阿波罗内部人士表示，“如果一旦合作，肯定是区域市场的全面合作，单个门店的加盟对于集团来说没有任何意义。”据记者了解，友谊阿波罗是湖南省的商业龙头企业。

值得注意的是，这次麦当劳谈判的加盟对象是地方有实力的企业，同时可能开放整个区域市场的加盟权。据记者了解，除了目前的个人加盟业务外，麦当劳正打算启动企业加盟的形式，即将一个地区的麦当劳餐厅加盟权授权给当地一家有实力的企业。对此，中投顾问高级研究员黎雪荣认为，“相对于个人加盟业务，同企业合作，更有利于加盟店的规范经营和统一规划，大大减少加盟店的经营风险。而且企业相对于个人，独立管理能力更强，更容易达成共赢。另外，同区域大型零售企业合作，有利于获得



政策上的一些支持，也更有利于打开区域市场，实现加速扩张。”

特许经营的餐厅在麦当劳全球餐厅的比例占到75%，而在中国内地，麦当劳目前的餐厅数量超过1300家，但特许经营餐厅比例不到1%。截至目前，麦当劳中国超过1300多家餐厅中，加盟店仅有6家，而且都是试点性质的。而在麦当劳全球近75%的餐厅采取了特许经营模式，它们为麦当劳创造了近70%的利润。“麦当劳在加盟问题上一直很谨慎。”中国政法大学商学院副教授、特

许经营连锁专家李维华告诉记者，1990年麦当劳进入中国时采取了直营模式，一直到2003年麦当劳正式在中国尝试特许经营加盟业务，当时选择了天津一位加盟者做实验，但却以加盟者的退出告终。

2006年，麦当劳再次挑选了沈阳、无锡、义乌的三位个人加盟者做试点。直到在2010年，麦当劳在中国公司的官网上挂出了“特许经营”的项目，但至今仅在江苏市场开展小规模

的试点。

商业模式之惑

而在无法复制美国本土特许经营业务模式的同时，麦当劳中国的商业模式也陷入困境。

从麦当劳全球的财务数据中可以看到，麦当劳直营店的收入占总销售的1/3，加盟店占到2/3，而加盟收入中很重要部分是房地产增值收益。房地产营运收入、从加盟店收取的服务费和直营店的盈余等三部分组成了麦当劳的收入来源。

而所谓的房地产营运收入是指，麦当劳有专门的地产公司负责寻找适合的开店地点，然后通过长期承租或购进土地和店面，再把店面租给各加盟店，从而赚取差价。而麦当劳的创始人雷·克洛克也说：“其实我不做汉堡包业务，我的真正生意是房地产。”

但目前麦当劳在中国却主要是卖汉堡。“麦当劳进入中国后拓展很谨慎，一直以租赁为主，不买地自建或购入店铺，同时特许经营业务也发展缓慢，所以没有像在海外那样做房东或‘二房东’。”一位曾服务于麦当劳的人士表示。

所以，麦当劳急于在中国市场找到一种恰当的商业模式，而现在最需要做的是加快特许经营业务。

(摘自《中国经营报》徐春梅/文)



李开复：移动互联网时代已经到来

创新工场董事长李开复日前在腾讯合作伙伴大会上表示，互联网创业黄金时代已经来临，创业成本从来没有这么低过。

李开复指出，一方面是用户获取门槛降低，在中国，创业者可以用QQ、Q+这样的方式，更容易吸引上用户。另一方面，创业者不再需要去雇佣销售团队，放到网上就可以销售，就可以直接分成。此外，过去拉投资非常困难，但现在只要有真实的互联网创业想法，像创新工场这类企业就可以很快帮助创业者获得资金。“在这样一个市场开发环境，又有平台资助的前提下，创业者时代真的来临，因为创业成本从来没有这么低过。”

李开复对创业者提出了3个建议，称今天用户越来越聪明，所以要去打造好的产品，第一步要获取用户，用社区方法来获取非常重要。另外，SP时代已经过去，各位创业者如果想在移动互联网领域有所作为就必须更多地往前看。第三个建议，看到一个细分领域，觉得有机会，研究理解后跳进去做，就有可能成功。如果看到一个霸主已经开始崛起，如果是两年的距离，可能就要找另外一个领域。

李开复认为，社交+移动互联网平台和创业机会：1) 社交推广在美即将超越搜索引擎推广。经典案例：Zynga 新游戏9天达到《魔兽世界》6年的用户数。2) 移动将无所不在，而且移动设备更了解你，例如地理位置。3) 例子：《愤怒的小鸟》10天1000万用户、Badoo 用Facebook 为自己网站获取1.2亿用户、Instagram4名员工获取500万用户。

(摘自《中国创业网》)

中小企业何时破除“钱荒”

截至2011年5月，中国注册的中小企业有4000万家左右，占全国企业总数的99.3%，它们所创造的最终产品和服务价值相当于国内生产总值的60%左右，上缴税收约为国家税收总额的50%，提供了75%以上的城镇就业岗位。此外，中国65%的专利、75%以上的技术创新、80%以上的新产品开发，都是由中小企业完成的。这些企业的经营活动如果急剧下滑，将给全球经济带来沉重压力。然而这99%的企业的日子却一直并不好过，近年来形势尤为严峻。

2010年，中国货币政策由“宽松”转为“稳健”以来，连续经历了4次加息、12次上调银行存款准备金率。在银根紧缩的情况下，银行的“惜贷”与民间资本利率飙升并存。由于银行向来

都秉承“嫌贫爱富”，所以中小企业在此次紧缩中承受了前所未有的资金压力。严峻程度甚至堪比2008年。

随着央行连续加息，中小企业的融资成本也水涨船高。由于贷款额度有限，为实现“以价补量”，一些银行开始主动提高中小企业贷款利率或成本。在温州地区，银行利率表面上是基准利率上浮30%，实际上，各家银行通过变相收取管理费、咨询费、“扣存放贷”等方式，使利率上升至月息1.2%左右，超过基准利率的1倍多。

深圳银监局设计了《深圳市中小企业运营暨金融服务监测方案》，监测了20个行业的500家企业。结果显示，2011年一季度企业融资需求环比增加10%，平均融资需求2782万元，企业融资缺口环比增加22%，平均融

资缺口为332万元。

2011年4月中旬，中国人民银行广州分行在16地市开展了对中小企业融资现状的专项调查。接受调查的633家样本企业中，有72%反映与上年相比，2011年的融资难度增大。在该份调查报告中，样本企业以制造业为主，比重超过一半。其中，类型主要为民营、私营以及个体企业，年销售额大多处于200万元-5000万元这一区间。报告显示，今年第一季度，单单这633家样本企业的资金缺口就达到47.25亿元。

银行的融资门槛高，成本高，而民间借贷1分的月息还是友情价，小企业完全承受不起。中国中小企业协会公布的一季度中小企业发展指数显示，只有17%的企业反馈流动资金

充足，7%的企业认为融资容易。同时，融资成本的提高也导致了中小企业利润的降低。来自中国人民银行温州中心支行随机抽取50家中小企业的调查显示，一季度利润同比仅增8.67%，毛利润为16.04%，同比下降0.96%。

近日，银监会发布《关于支持商业银行进一步改进小企业金融服务的通知》文件。其中提到了积极探索进行小企业贷款模式、产品和服务创新；适当提高小企业不良贷款比率容忍度等10项具体措施，进一步改进小企业金融服务，开启了解决中小企业融资难的窗口，但是力度似乎并不足，效果也并不明显，有待进一步地放开。

(摘自《商业价值》赵鑫/文)

团购业混乱战局：5000家团购网95%或倒下

团购行业鼻祖Groupon在开张的第七个月实现盈利。这样惊人的发展速度，注定了这种名为“团购”的商业模式会在中国被大量复制。仅仅一年时间，国内团购网站从五六家增长到5000家，但“烧钱比赛”进行过程中，当初预想的快速盈利局面并未出现，竞争却日趋白热化，风投开始逐渐收紧钱袋。

蓝海变红海

2010年初，冯晓海将自己创办的爱卡汽车网卖了1000万美金，开始寻找下一个创业机会，一个名为Groupon的网站给了他启发。春节期间，冯晓海开始逢人就聊一个叫“团购”的东西，他的新项目称为“满座”。几乎与此同时，王兴也盯着Groupon，他建了一个网站，就是现在大名鼎鼎的“美团”。王兴的清华校友吴波则在将“焦点网”卖给张朝阳后，开办拉手网，第一单生意是卖星巴克的购物券。

2010年是中国团购元年，几个年轻人各自带着一支十几人的团队，拿着此前创业盈余的一点小钱，在中国电子商务的历史上写下浓重一笔。

被王兴、吴波、冯晓海仔细研究过的团购行业鼻祖Groupon，那时已经上线超过一年，且在开张的第七个月实现盈利。这样惊人的发展速度，注定了这种名为“团购”的商业模式会在中国被大量复制。

只是谁也没有想到，短短一年后，复制网站的数量就达到惊人的5000

家，一场恶战在所难免。

资本冬天降临

缺乏控制力只是赶着浪潮而生的网站最终会被淘汰，谁能够率先在明年底之前实现盈利非常重要。无论公关战、人才战、价格战还是广告战，都需要巨额资金支持，换句话说，现在团购网站间的竞争，就是烧钱比赛。

几家大型团购网站的员工数量从去年的10人左右，扩张到目前的千人以上，窝窝团的员工数量更已超5000人，人力成本激增。忙着跑马圈地的各家大型团购网站争相在各地设置分站，更是需要大笔的现金支持。

与此同时，铺天盖地的广告宣传也让人叹为观止，以拉手网、高朋网、团宝网为代表的团购巨头，不惜血本将广告砸向地铁、写字楼、户外媒体、门户网站，甚至中央电视台。数据显示，2011年，美团网的广告预算为1.3亿元，糯米网为2亿元，团宝网更是高达5.5亿元。

人人网旗下团购网站糯米网率先实现打包上市，在业内堪称开天辟地，成功登陆资本市场虽然为糯米带来了大量现金，但因此不得不公布财务数据让糯米乃至整个团购行业遭遇强烈质疑。最新季报显示，糯米网今年第一季度收入90万美元，运营成本460万美元，投入和产出比例为五比一，巨



亏。

记者了解到，目前团购业平均毛利率只有8%—10%，没有一家网站实现盈利，而不断出现大手笔“挥霍”的运营成本大多数来自不同形式的融资。

而近日窝窝团遭高盛、美林、德意志银行等多家承销商拒绝，短期上市无望的消息也不胫而走，尽管官方对此一再否认，怀疑的声音依然没有平息。

美团网CEO王兴在接受采访时表示，目前各家团购网站所宣称的融资数额不少都掺了很大水分，所谓“预计融资数额”与实际情况往往相差甚远。更让人担忧的是，此前慷慨的投资人已经开始逐渐谨慎，融资规模大幅度收缩。

“半年后将迎来团购网站资本的冬天，行业的优胜劣汰将更加严峻，有能力再拿到融资的公司估计不超过5家。”王兴说。

沉默的大多数

很多只有几个人的小网站，只服务很小的地域范围，懂得自己能做什么行业的交易、能做多大的规模，成本控制得很好，已经开始盈利。

张力曾经创办了一家小型的团购网站，因为资金周转困难已于今年初停止营运。他告诉记者，低成本、高资金周转速度和清晰的盈利模式是催生团购网站大量崛起的主要原因。

“购买域名空间和网站源代码的成本都只不过几百元，加上硬件设备和人力资源成本，想要搭建一个团购平台，5—6个人，上万元启动资金足矣。目前在团购类型网站中，和商家的合作模式主要有三种：一是活动返利，二是广告推广服务，三是会员卡销售，三种模式都比较清晰，运行至今也被

证实相对成熟。”

在此背景下，团购网站在一年内如野草般疯长。团购网最新数据显示，截至2011年7月31日，全国团购网数量达到历史高点5472家，平均每日新增团购网站7.13家，预计在8月的第一周团购网站数量将会突破5500大关。

虽说鱼龙混杂，但团购行业梯队已基本形成，最具有实力的10家网站运营稳定占据了将近九成市场份额，而其余5000余家，则是沉默的大多数，他们如何生存？

业内不少人认为，5000家的团购网站最后会有超过95%的比例倒下，这或许也并不是危言耸听。

一个残酷的事实是，许多网站早已在2010年就提前出局。去年秋季，中国电子商务研究中心曾发布调查报告，指出国内1215家团购网站已经有265家网站倒闭，比例高达21.8%。据悉，导致这些团购网站倒闭的原因中，资金链断裂尤为突出，甚至出现部分网站老板卷款潜逃。

还有不少网站已经处于半关闭状态，数月内不生成交易，行内称为“僵尸网”，这些网站的创办者，有的已经开始酝酿转型，只是偶尔挂上一单，还有的已成为纯粹的诈骗网站，前台数据均为造假，只为“钓鱼”，这里的“鱼”可能是消费者，也可能是伺机寻找收购机会的同行。

虽然不少中小网站已在死亡边缘，可能即将面临大规模速死的困境，但也有些网站如鱼得水，甚至已经开始酝酿转型，只是偶尔挂上一单，还有

满座网冯晓海告诉记者：“肯定会死掉一部分，但倒掉100家，可能会再出现50家，这个行业空间很大。”

(摘自《拉手网》)

张朝阳 互联网产业的三大预言

初识搜狐董事局主席张朝阳还是在12年前的一次采访上。12年后，虽然岁月的皱纹已不可避免地刻在了他瘦削的脸上，但他的精神依然如12年前那样饱满充沛。他坚定和自信的眼神，透露出自己对中国互联网发展的执着与憧憬。



产业预言1

互联网的盈利模式如同“沙漠中找水”

■商报：能否请您介绍一下搜狐选择全业务模式的原因？

◆张朝阳：搜狐在早期走到今天的过程中，因为投资人和股东的严厉要求，我们不断地寻找盈利模式，就像在沙漠上找水，找了很多年，走了一大圈，我们的业务很宽泛，就做了很多事情，因为我们比较坚持，在几个领域就开始出现好的态势。当然，最早获得成功的就是网络平台。我们同时也在探索其他的领域，并开始有了好的结果。

产业预言2

微博竞争将是一场持久战

■商报：您说搜狐微博还在赶路，怎么赶？您怎么看待这个行业呢？

◆张朝阳：首先，这里面有两个问题，一是产品问题，微博本身产品的竞争力；二是盈利问题，谈盈利太早了，新浪目前还没有盈利。微博是Web2.0版的一种形式，它在国内爆发的可能性更大。但是目前的产品还没有形成垄断，也没有能对人们的生活进行全方位的影响，还处在早期的探索阶段。

但这是一场持久战，所以我们要坚持下去，虽然大家目前在产品形态上没有什么区别，基本上是白热化的、同质化的竞争，但再往下走的话，文化的、开发团队的竞争将会出现差异化，大家将走的是不同的产品形态。

产业预言3

视频行业不会是一家通吃

■商报：目前搜狐视频在播放时长方面的市场份额是16%，您对于视频业务如何发展有何心得？对行业未来发展又有怎样的预期？

◆张朝阳：视频这个东西，切换门槛特别高，如果你内容好，你的用户界面观看感受好的话，用户就可以切换过来，所以说不是是一家通吃了。目前搜狐视频份额在加大。搜狐视频的目标是“坐二望一”。

(摘自《北京商报》)