

经典案例 | JingdianAnli

百胜餐饮：走本土化之路走成“中国通”

2月2日,在全面接手小肥羊运营的同时也意味着百胜餐饮又在中国市场收获了一枚重要的棋子。

北京 CBCT 品牌营销机构董事长李志起认为,百胜餐饮对中国市场已非常熟悉,是本土化做得最好的跨国公司之一。“它基本上就是个中国通,中国市场对其的重要性已不言而喻。”李志起说。

这从百胜餐饮的组织划分上也不难看出,目前其旗下被分为三个事业部门:百胜中国、百胜美国及百胜国际(非中美地区)。

百胜餐饮最新公布的 2011 年四季度及全年的财务数据显示,2011 年其在中国市场完成销售额 5566 亿美元,较上一年的 41.35 亿美元增长了 35%;运营利润达到了 908 亿美元,较上一年 7.55 亿美元增长了 20%。

可见,百胜中国对整个集团的贡献已接近七成,对于这么一家营收、利润主要在中国,增长也主要由中国市场提供的跨国公司,甚至有人把它戏称为中国概念股。

“所有的经营行为必须与环境相适应,与当地消费者的需求相吻合。本土化其实质就是改变产品结构,餐饮走本土化是必然趋势。”上海财经大学国际工商管理学院教授陈信康强调。

显然,百胜餐饮深谙此道。以肯德基为例,1987 年在北京前门开出中国第一家肯德基之初,其菜单还是照搬美国当地模式,力推美国消费者喜欢的吮指原味鸡、汉堡等产品。但是,百胜餐饮经过在中国一段时间的摸索后发现要让中国人完



全适应西方人的饮食习惯是不现实的。

“当初进入中国市场时百胜餐饮是为了填补市场空白,赚取高利润,但中国市场一个显著的特点就是迅速会有大量的竞争对手出现,由于这个行业的入行门槛较低,导致它不可能永远保持自己的高姿态,而是必须逐渐从一个市场的引领者成为迎合市场需求的迎合者。”谈及肯德基在中国市场的转型时,陈信康分析道。

同样意识到这点的百胜餐饮在进入中国后迅速成立了一支针对中国市场的研发团队来开发中国口味的产品。据了解,每一个产品从研发到最后上市,必须经历 6~12 个月的时间,并经过反复的市场调研以及不同范围的试吃。肯德基的菜单也因此从一开始纯美国化口味,变得越

来越中国化。

资料显示,2002 年肯德基推出海鲜蛋花粥和香菇鸡肉粥这两款极具中国本土特色的早餐粥,第二年推出老北京鸡肉卷,此后,安心油条作为早餐新产品、皮蛋瘦肉粥作为早餐随即上市。此后,烧饼、豆浆等产品相继问世,直到 2010 年肯德基正式售卖米饭,被看成是其本土化的一个巅峰。

同样的,2008 年百胜餐饮另一品牌必胜客也开始在中国大规模启动更换菜单的全新策略,菜单每半年更换一次,每次推陈出新 25%以上,产品种类日益丰富,从比萨、意面、扒类等主菜,到餐前小吃、沙拉、甜品及饮料,让此前以比萨为招牌的必胜客也逐渐把瑶柱海鲜饭、香肠饭、鸡肉饭等中式产品收进菜单。

此外,对于百胜餐饮而言,其入乡随俗的不仅仅是产品,还有本土化的人才。1993 年百胜餐饮中国事业部在上海成立,为肯德基、必胜客、必胜宅急送、东方既白餐厅提供营运、开发、企划、财务、人事、公关事务等服务,在人员配备上,大走本土化路线,管理层均为清一色的中国面孔,目的在于借助本土化的人才更好地为其本土化的生意服务。

“对于跨国公司而言,品牌是其最大的优势,百胜餐饮之所以刚进入中国没有一开始就走本土化是因为其要先树立品牌,待品牌树立起来后再借助品牌拓展产品,而一旦消费者接受了这个品牌,其后续的产品成本优势就能明显体现出来。”陈信康指出。在他看来,这也正是百胜餐饮的高明之处。

视点延伸

百胜餐饮的官方网站显示,截至 2011 年 12 月底,肯德基已在中国 700 多个城市布点了近 3500 家餐厅,而必胜客也已在 139 个城市建立了 625 家连锁餐厅,此外还有 130 家必胜宅急送以及不少于 20 家的东方既白。

早在 2010 年,百胜餐饮主席、CEO 大卫·诺瓦克(David Novak)在接受美国全国广播公司财经频道采访时就表示:“我们肯定会大举进军中国,我们会在那里进行大量资金投入。在未来 3~5 年内,我们 65%的业务都会来自这个正在崛起的国家。”

(叶才)

3M 公司：管理推动持续创新

上,每次手术前往眼镜上喷一下,眼镜就不会沾水汽,手术完后则可以轻松洗掉。

第三,有利于创新的沟通方式和人事组织。3M 的内部机构设置扁平化,每一个员工都可以随时同上司沟通创意,也可以向企业最高层当面陈述。高管的们随时为每一个员工敞开。这就减少了创意被扼杀的概率。

第四,在晋升制度和薪金上积极奖励创新。3M 的营销人员和科技人员在开发新产品的过程中会紧密合作,研发人员也会积极参与制定整体营销战略。这使得 3M 能够洞悉市场先机,创新力以惊人的速度被转化为产品。而在新产品成功、模仿者出现、利润变薄之后,3M 便会果断退出,将人力和资金放在其他创新产品上。整个体系能够不断推陈出新,始终是 3M“吃肉”,模仿者“喝汤”。

(青青)



GE 医疗：扩展战略做好“加减法”

多家社区服务中心和乡镇卫生院。计划推出初期,有评论质疑其产品定位在基层市场的适用性。

“基层市场典型的认识误区有三类:基层医疗设备短缺,产品价格一定要低;价格低,技术、质量相对就低;低价和低质量,利润空间也低。”GE 医疗大中华区总裁兼 CEO 段小纓回应说。事实上,GE 在中国市场量身定做的十多款产品,毛利率和利润率与传统产品没有大的区别。

如果不必牺牲财务回报率,那么,GE 如何提供基层市场能够承受的产品?段小纓将 GE 的战略归结为“四大支柱”:本地化研发、构建基层渠道、改进服务模式以及产业链的本土化。

首要,量身定做产品。2011 年,GE 完全为中国研发的产品在 10 款左右,今后两到三年时间里,预计总数将达

到 40 多款,其中 80%针对基层医疗市场,几乎涵盖 CT、X 光线、超声、磁共振等所有产品线。其中的研发工作主要倚赖本土团队,过去两年,GE 医疗在中国招揽的研发工程师约 200 位,目前研发团队近千人。

其次,构建独立渠道。2011 年,GE 招揽了 500 位销售工程师用于覆盖基层医疗市场,覆盖中西部约 12000 所基层医疗机构,了解客户的信息,及时响应客户需求。本土销售团队的成绩相当理想,以 Brivo315/325 产品为例,投放市场约一年半,GE 拿到了约 280 台的订单,其中 60%是服务团队开拓的新客户——他们第一次采购 CT。

再者,改进服务模式。大量医疗机构地处偏远,一旦设备出现故障,按照传统的服务模式来讲,维修成本高,而且服务没有办法及时送达。GE 的做法

是,提高保修期,比如 CT 由行业一般的 1 年提升到 3 年,除了专门培训医师使用之外,由医疗机构选定 1 人,由 GE 进行培训维修技能,小的故障可以自己处理,并会有现场回访。此外,在每台机器配备 3G 网卡,与北京培训中心联网,实现 E-Learning 在线培训。

最后,产业链的本土化。GE 医疗以往主要服务高端市场,相当部分产品是依赖进口。GE 医疗在中国现有多多个生产基地,今后三年,将会把在华的产能在现有基础上扩张一倍,通过制造、采购、供应商的流程优化,削减成本,保证有利润空间的增长。2011 年 7 月,GE 医疗宣布将 X 线产品业务全球总部迁至中国北京,成为其大幅度提升设计和制造环节本土化的有力信号。

某种意义上说,GE 医疗“下乡”的

基本思路可总结为“两增两减”:增强销售和服务能力,降低研发和制造成本。比如,本土团队设计并组装的星光系列 X 光机,成本与国内产品相近;同样在本土设计的单双排 Brivo CT,售价约 200 万左右,仅是 GE 高端产品的十分之一。

“下乡”实则是 GE 医疗扩展全球新兴市场战略的一部分,其内部预计,2012 年美国市场的医疗设备销售额仅仅上升 3%~5%,在新兴市场的销售额将可能收获大幅度增长,如印度市场增长 15%,中国市场增长 12%~13%,拉丁美洲和东欧市场则将增长 9%~10%,然而,新兴市场的复杂性要求 GE 在产品和服务模式上做出改变。

2011 年 11 月,GE 医疗集团兼 CEO 约翰·迪宁(John Dineen)在北美放射学会年会(RSNA,Radiological Soci-

ety Of North America)会场接受采访时,强调了中国二三线甚至更小的城市增加投资的必要性,“我去过成都,乘公交车到山上的诊所,那里有三位医生。GE 必须确保其产品组合,可以满足郊区小医院甚至诊所的需求,我们将继续投资于低成本的母婴护理、手持式超声波等适用小诊所的技术,以多元化的产品组合满足不同层级的市场,这点非常重要。”

不过,GE 医疗并不能简单将传统高端市场的竞争优势移植到基层市场,“下乡”一年后,段小纓坦言有必要做出策略“微调”,“由于地域上的差距,经济发展的不平衡,东部的解决方案不一定适合西部,需要对认知和了解的市场信息重新进行评估。”

(世金)

阿迪与耐克：不同文化 不同思维

一份前所未有的球鞋代言合同!

据 ESPN 等多家美国媒体报道,岁末年初之际,阿迪达斯将和德里克·罗斯续签一份长达 10 年,总价 2.5 亿美元的球鞋代言合同。这个数字很惊悚:它远超过罗斯刚和芝加哥公牛队签下的工资合同(5 年 9400 万美元),称得上职业体育界少有的“终身合约”了。

值得一提的是,勒布朗·詹姆斯和科比·布莱恩特代言耐克球鞋的合同分别是 7 年 9300 万美元和 5 年 4500 万美元。

什么让阿迪达斯豪赌“玫瑰”(罗斯的英文名: Derrick Rose,因而有“玫瑰”绰号)? 业内人士称,“罗斯是中国市场上唯一能和科比、詹姆斯人气抗衡的 NBA 球星。”但这恐怕是阿迪达斯自说自话。在中国,根据 NBA 官方公布的数据,科比球衣销量已连续多年雄踞榜首,唯一有望挑战其人气的是勒布朗·詹姆斯。

阿迪达斯甘于赌罗斯职业生涯 10 年内都不出状况的原因是:别无选择。因为在篮球领域,旗下球星无论从数量到质量,相比耐克都全面落后,青黄不接。

除了詹姆斯和科比外,NBA 目前最炙手可热的球星都被耐克收录旗下。阿迪达斯曾经有过能同耐克华丽明星阵容抗衡的岁月:如果时光倒转,而有朋友去北京王府井步行街时,一定会注意到阿迪达斯的巨幅广告牌:麦格雷迪、阿里纳斯、加内特、邓肯和比卢普斯,这五个人曾经在 NBA 风光一时,但伤病、年龄和一些不可预估的麻烦肢解了这个全明星阵容。

如今,阿迪达斯旗下能真正同耐克全明星们抗衡的球星就只有罗斯和德怀特·霍华德了,后者是 NBA 现役头号中锋。

阿迪达斯或许可以把

这种局面归结为“运气”,或是职业体育的必然代价,但不能回避的是:当旗下的球星老去时,其没能像耐克一样及早网罗住一大批有商业价值的篮球新星。

不过,这不是阿迪达斯最需要反思的话题,毕竟从某种程度上而言,购买“球星”是可以“用钱”解决的,其最需要重新审视的,是德国企业的文化基因和美国公司耐克在篮球运动文化方面截然不同的思维模式。

对普通球迷而言,耐克和阿迪达斯在实战中的功能表现未必就有高下之别,但耐克的技术都是非常“显性”的,比如“飞线”就直接体现在鞋面上,但是一种新“科技”,也是一种新的设计元素;max air 本身是一块漂亮的外置气垫,但阿迪达斯 A3 技术的核心“埋伏”在鞋底,是“隐性”的,对非专业球迷而言,不那么容易感知。

这就是球鞋的特殊之处。有句俗话:足球阿迪,篮球耐克。足球鞋的功能属性更强,但篮球从诞生起,就和美国的街头文化密不可分,篮球鞋也更多承载着消费者对设计元素和彰显个性的需求。

耐克目前的篮球明星品牌已经形成了三个重头而且稳定的系列:勒布朗·詹姆斯系列、科比系列和经久不衰的乔丹系列。和耐克不同,阿迪达斯在 2008 年开始隆重打造“团队篮球、兄弟篮球”的概念,这种不走耐克路的做法不能说是错的,但问题在于,没必要把五大巨星的专属球鞋也设计成“兄弟”:远观大同小异,只是配色有所不同。

因此,阿迪达斯“豪赌”罗斯的举动值得期待的地方在于,其今后在篮球鞋领域,是否会转变成设计感和张扬个性的“耐克打法”?

(迪达)