

6 公司调查 Investigations

肯德基投大批量广告公关 化解危机恐尚需时日

■ 蔡梦黎 报道

有心的电视观众、公司白领,甚至商品房住户可能会注意到,近日,肯德基在各大电视台,以及写字楼、商品房、超市等有广告屏幕的地方,均大量投放了十分与众不同 的广告。在广告中,没有美味的食物,没有绚丽的画面,只是几个简单的镜头,只有几句简短的话语,关于讲话的人有一句文字介绍:百胜餐饮集团中国事业部主席苏敬轼。他带领他的团队,4500 家肯德基餐厅的 25 万名员工,向社会承诺“每一口都安心”。另外,还有养鸡夫妇介绍肯德基养鸡场、店员介绍肯德基厨房操作流程的广告一并播出。这些广告均无任何华丽的场景,仅为普通人对着镜头讲话。记者发现,在央视黄金时段,肯德基一买下三个广告位,一到广告时间便让这些广告反复播出。可以见得,百盛中国这次营销是无疑花了大价钱。

伴随着这一系列主题广告登陆各大电视台,肯德基“我承诺”活动正式拉开大幕。据肯德基品牌总经理韩骥麟介绍,“肯德基深切认识到食品安全对消费者的重要性。一年来的一系列事件帮助肯德基整理了思路,更加明确了‘唯有抓好食品安全才有品牌发展’的道理,从 11 月起,展开了全国肯德基所有员工的再训练,让每一位员工都重新认识理解公司的政策和标准,并以‘我承诺’的方式彰显捍卫食品安全的决心”。

大肆危机公关 源于嗑药鸡事件

毋庸置疑,肯德基“我承诺”活动与去年年底发生的“鸡肉事件”有着密切关系。这次危机将肯德基推上了风口浪尖,遭受了有史以来的最大一次挑战。肯德基历时有大半年的“雷霆行动”,通过对供应商的严格管理和淘汰潜在风险较高的鸡舍等系列活动,宣布有效控制了所有鸡肉供应商的违规用药风险。这次“我承诺”系列主题广告片,除了这则由中国百胜 CEO 首次亮相的主题片之外,同期还有四支主题片陆续与大家见面。无论是来自百胜鸡肉供应商山东凤祥的饲养员夫妻杜斌& 杨颜颜、福喜公司家禽保健检测室的姜海芳,还是肯德基餐厅经理赵明敏、肯德基品牌总经理韩骥麟,他们都用朴实的语言和践行的努力,传递了一个信息:“肯德基使用的白羽鸡绝不添加激素,肯德基的鸡肉是安全的”。

而就在一年前,肯德基曾深陷嗑药鸡事件难以自拔。2012 年 12 月,央视曝光了山东滕州等地白羽鸡养殖户违规使用多种抗生素以及违禁激素药物催长白羽鸡的新闻。消息显示,早在 12 月初,快餐连锁企业肯德基区域性小供应商山西粟海集团违规使用抗生素等药品提高白羽鸡存活率的行为就曾遭到有关媒体曝光,初步揭示了白羽鸡养殖行业的“潜规则”。央视推出的对于山东部分地区白羽鸡从养殖到加工销售环节的全过程追踪报道,使公众对于白羽鸡食品安全风险的关注度急速上升。令公众感到不安的是,国内知名肉禽产品供应企业山东六和集团,拥有肯德基等知名连锁餐饮品牌的百胜餐饮集团均卷入此次风波。

作为终端销售企业,肯德基却立即撇清与速生鸡的关系,并称肯德基对于原材料方面有完整的检测体系。随后在 12 月 20 日,上海市食安办发布关于百胜集团的相关调查,调查显示,自 2005 年 8 月以来,百胜委托上海市食品药品检验所进行第三方检测,其中 2010 年至 2011 年,曾检出 8 批产品抗生素残留不合格,但这些检测结果在报给百胜以后,百胜并没有在第一时间向相关监管部门报告结果,公众更是毫不知情。

百胜最初对于此事的解释是,“目前中国相关法律没有规定要求企业向社会披露自检结果”。直到 20 多天后,2013 年 1 月百胜集团发布公开致歉信称,“对于百胜鸡肉原料供应的一系列事件,现在看来无论是企业自检流程可操作欠佳、公司内部沟通不到位、供应商调整速度不够迅速、检测结果没有主动通报政府、个别员工的不妥言论,还是不够快速透明的外部沟通,都有不足之处令人遗憾。”

“嗑药鸡”事件让在中国市场顺风顺水的肯德基一瞬间陷入了空前的危机。百胜餐饮公布的截至 2012 年 12 月 29 日的四季度财报显示,该公司预期 2013 年每股收益将同比下降,主要受到近期该集团旗下的中国肯德基使用激素的速成肉鸡新闻影响。

百胜餐饮集团财报中表示,由于近期中国肯德基(KFC)使用激素的速成肉鸡新闻可能对业绩产生影响,预计 2013 年中国 KFC 同店销售额(将下降),但是仍在不断改善,且在四季度实现同比增长。由此预



计 2013 年百胜集团不计特别项目的每股收益在上半年将出现明显下降,下半年出现增长,全年将出现个位数的同比降幅。

2012 财年四季度百胜集团总营收 41.53 亿美元,同比增长 1%,超过分析师预期的 41.2 亿美元;不计特别项目的每股收益为 0.83 美元,超过分析师预期的 0.82 美元;计入特别项目后的摊薄后每股收益 0.72 美元,同比下降 3%。

祸不单行,2013 年春天,中国又爆发了 H7N9 禽流感危机,并一度致使人们谈鸡色变,这无疑让肯德基雪上加霜。百胜 3 月 12 日发布的财报,百胜中国部门第一季(包括今年 1 月、2 月)同店销售额下降了 20%,其中肯德基同店销售额下降了 24%,必胜客下降了 2%。

肯德基销售额下降一定程度上受到了去年 12 月份速成鸡事件的影响。但此次禽流感可能对肯德基中国业务产生更大的影响。鸡肉类产品一直以来都是肯德基在中国的主打系列,无论是经典的新奥尔良烤翅,还是最新推出的双椒双层鸡腿堡,都是用鸡肉做原料。

肯德基在一封邮件回复中称,世界卫生组织认为使用烹熟的鸡肉是安全的。但长期以来对食品安全担忧的中国消费者恐怕仍然不敢冒险。2005 年中国禽流感爆发之际,肯德基在中国的 1500 家连锁店当年 10 月份销售额比同期下降了 16%。

中国市场 牵动肯德基全球的神经

尽管肯德基的连连受挫仅限于中国,但在中国的问题,却让肯德基在全球都蒙受了巨大的损失。事实上,肯德基的中国市场,可以说是肯德基全球最重要的一份子。假如中国市场出了问题,可能让肯德基遭受重挫。

作为美国快餐巨头百胜旗下的连锁品牌,肯德基在其本土市场早已陷入危机。消息显示,在美国市场上,肯德基的业绩输给了全球最大的餐饮企业麦当劳,而且在如何遏止下滑的利润上与其一些连锁店争论不休。2009 年,肯德基所属的百胜餐饮集团发布的 2009 年第一季度财报显示,由于美国肯德基和必胜客餐厅的客流量减少,该公司今年第一财政季度利润下降 14%,当季销售额下降 8%,至 22 亿美元,美国同店销售额下降 2%。此外,肯德基在美国本土的店铺也从 2004 年的 5525 家店减少到去年的 5253 家店。

为了挽救在美国本土市场的窘迫局面,以炸鸡出名的肯德基开始打算叫卖烤鸡。2008 年年底,肯德基的母公司百胜公司(YUM)董事长兼首席执行官大卫·诺瓦克在纽约召开的一次投资大会上表示,该集团计划在今年第二季度在全美范围内推出“变革性产品”——烤鸡,希望能提升美国市场落后的销售额。

但肯德基在中国则完全不一样,肯德基在华占据着市场支配地位,将麦当劳和中国本土对手远远地甩在后面。肯德基母公司百胜在华获得成功的秘密法宝就是,在其管理和产品中引进中国本土元素。百胜雇用中国管理人员建立和发展与当地供应商的伙伴关系,并借中国管理人员的智慧,推出一串符合当地消费者口味的产品,比如蘑菇瘦肉粥。

在美国本土业绩下滑的巨大压力下,新兴的中国市场成为肯德基“活命”的主要收入来源。早前有美国媒体甚至称,肯德基(KFC)中的“C”应该从“鸡”(Chicken)换成“中国”(China)。

不过,肯德基似乎并不在意,反而多次主动强调“中国已成为肯德基在全球发展最快、最重要的市场”。

2010 年,肯德基在中国就已经达到 3000 家以上的餐厅数量,而这个数量还在高速增长,早已与另一家洋快餐巨头麦当劳在中国的店数远远拉开了距离。相比之下,在美国市场“家底丰厚”的麦当劳对于在中国开店的速度一直抱审慎态度。

有公开资料显示,2007 年百胜餐饮集团在中国市场的营业收入达到了 215 亿

元,为该集团带来三分之一的利润。根据百胜年报,2012 年中国市场对集团的利润贡献是 42%。中国市场门店只占百胜全球餐厅总数的 14%,但由于在华门店大多为自营,因此中国的餐厅对公司的利润贡献率比美国要高得多。

百胜集团在中国地区的策略还是继续扩张门店。大卫·诺瓦克在 2 月份的投资者会议上称,“在美国,3 亿人口拥有 14 万家麦当劳,肯德基在中国的目标是以更多的门店数去满足中国未来十年里从 3 亿增加到 6 亿的消费人数。”

2012 年,百胜集团在中国新开设了不少于 750 家门店,预计今年在中国新开设的门店不少于 700 家。肯德基的老对手麦当劳今年的开店目标也是 700 家。目前,据官方数据显示,截至 2012 年四季度,百胜旗下肯德基、必胜客(含宅急送)、东方既白在中国区共 5275 家,数量增长了 17%。其中肯德基共 4260 家。而麦当劳在中国的餐厅总数仅为 1300 家。

肯德基“雷霆行动”救市

无论如何,肯德基中国都要重新赢得消费者的信心,中国市场已经是百盛集团核心的利润来源之一。2013 年 2 月,肯德基中国宣布,将联合供应商,淘汰国内千余家条件差、管理差的鸡舍和养殖户。意在消除“嗑药鸡”在中国的恶劣影响。为了消除消费者心理障碍,除了在门店张贴海报表示产品安全,肯德基要求供应商的每一批供货都要出具由当地动物检疫部门签发的《出具境动物产品检疫合格证明》和《动物及动物产品运载工具消毒证明》,并证明所有的供货“来自非疫区,无禽流感”。

雷霆行动是肯德基在速成鸡事件后,进一步加大原料监管力度,重塑消费者信心的举措。2 月 25 日,肯德基宣布通过六大行动全面强化已有的鸡肉供应商管理体系,保障鸡肉供应安全。

肯德基门店里贴上了雷霆行动的大海报、餐盘垫纸开始宣传健康鸡肉,肯德基还请来专家讲解俗称速成鸡的白羽鸡的来龙去脉,告知消费者安全喂养的白羽鸡是安全的。

肯德基对供应链自检发现,一些规模小、设备相对老化、管理水平偏低的鸡舍,往往也是风险高发区,肯德基联合 25 家供应商削减了全国范围内上千家因产能、生产条件不符合规定的中小鸡舍的供应。

与此同时,肯德基表示今后的采购策略将向“全产业链一条龙模式”的企业倾斜,鼓励新的投资以扩大产能。3 月 28 日,肯德基与最大的鸡肉供应商圣农集团签署了鸡肉采购意向书。

圣农集团 1990 年代就与肯德基建立了合作,圣农在福建蒲城投入巨资修建了新的养鸡舍,项目预计一期产能为 12 亿羽,最高产能将达到 2.5 亿羽。这也就意味着届时圣农的总产能将突破 5 亿羽鸡,而肯德基正是圣农最大的单一鸡肉客户。

肯德基的计划是,未来一年 3 至 5 家供应商将有新的一条龙项目投产,肯德基将增加其采购量。预计 2014 年底,这一模式供给肯德基的鸡肉占比将提升至六成以上。

业绩仍下降 肯德基“过冬”仍在进行时

然而,祸不单行,今年 7 月,一则“部分快餐店所用冰块脏过马桶水”的报道,给肯德基带来了不小的影响。之后又有媒体曝光,因涉嫌违规处置餐厨垃圾和废弃油脂,肯德基在浙江的两家店铺遭到调查,这对肯德基来说无疑是雪上加霜。同时,据了解,肯德基在中国区的业绩也仍在下滑。

对此,百胜中国事业部主席、首席执行官苏敬轼回应表示,在被央视报道后,肯德基第一时间对餐厅进行了检查,未发现异样,具体原因无从查起,“只能说这是

一次偶发污染事件”。

报道表示,目前国内食用冰块是参考《冷冻饮品卫生标准》,在这个标准里面,对于微生物有三个指标:菌落总数、大肠菌群和致病菌。“这其中最关键的是致病菌‘不得检出’,另外两项指数都是指示性的,用来帮助检验人员做参考,以反映食品的生产环境是否存在安全隐患。”苏敬轼说,并不是说菌落总数、大肠杆菌检出数值高的情况下,人食用后就会生病,关键要看致病菌的数值

而就在冰块事件的影响还未完全消散的情况下,肯德基在浙江海宁的两家店铺又被调查。有媒体报道表示,从浙江省海宁市城市管理行政执法局获悉,因为餐厨垃圾和废弃油脂涉嫌违规回收与处置,肯德基在海宁的两家店正被调查,相关问题定性及处置正在进一步确认当中。而当时肯德基方面并未回应此事。

需要注意的是,肯德基浙江海宁店被调查背后,反映出的是餐厨垃圾和废弃油脂处置的乱象,处置路径或混入其他生活垃圾进行填埋处理,或被收集作为喂养禽畜的饲料,或被非法回收加工成劣质食用油。虽然目前因市场庞大已引发资本市场的投入,但技术上目前尚未形成成熟的路线。

同时,报道还表示,餐厨垃圾是一类特殊的城市生活垃圾,其性状和气味都对人体和环境卫生造成恶劣影响,且容易滋生病原微生物、霉菌毒素等有害物质。但对此,不少知名企业存在不正当处置,肯德基此前也有涉及。据媒体报道,2001 年 8 月 21 日,南京肯德基涉嫌将废弃油卖给非法加工厂,经简单炼制后重新回流到当地餐饮行业。

对此,杭州肯德基有限公司回应称,我们对清运垃圾的供应商有一套严格的管理制度和操作流程,要求供应商必须严格执行。如果媒体反映的情况属实,我们将追究供应商责任,并积极整改。

然而,就在雷霆行动与这一系列问题轮番上场期间,百胜集团二季度同店销售下降 20%,肯德基 6 月份同店销售下降 13%、之前 5 月份同店销售下降 19%。百胜集团 7 月 10 日公布的二季度报告显示,百胜全球二季度经营利润下降了 20%,其中包括汇率原因,而中国区经营利润下降了 63%。但是,尽管市场情况恶劣,肯德基高层仍表示将继续实施其在中国的扩张计划,在中国今年开设 700 家新门店的计划不变。中国市场对于百胜餐饮的地位丝毫未变。

只是,新近公布的百胜餐饮集团 2013 年第三季度财报中显示,第三季度净利润为 1.52 亿美元,比去年同期的 4.71 亿美元下滑 68%,财报分析其原因,仍是继续受到来自中国业务的冲击。

百胜餐饮集团第三季度营收为 34.7 亿美元,比去年同期增长 10%,但不及分析师此前预期。汤森路透调查显示,分析师平均预期百胜餐饮集团第三季度营收为 35.3 亿美元。

百胜餐饮表示,9 月份肯德基中国业务同店销售额下滑 13%。受到塔可钟业务的提振,百胜当季美国业务同店销售额依旧持平。

此外,百胜餐饮表示,第四财季中国业务同店销售额不太可能恢复增长,今年春季内地暴发禽流感,以及中国政府调查肯德基鸡肉供应商,持续拖累肯德基在中国的表现。

在第三财季,百胜餐饮集团的净利润为 1.52 亿美元,业绩不及去年同期;上一财年第三季度,百胜餐饮集团的净利润为 4.71 亿美元。此外,百胜餐饮全球范围内餐厅利润率由 18.9%降至 17.6%,中国业务利润率降幅最大。

有分析指出,去年年底以来,百胜的业绩一直受中国市场的“拖累”,过度依赖中国市场是百胜尝到恶果的主要原因。而从目前肯德基在中国大量投入的广告公关费用分析,肯德基目前最重要的补救措施之一,仍是意欲通过振兴中国市场从而达到复兴之目的。

高通专利费遭 反垄断调查

■ 郭建杭 报道

“或将遭巨额处罚”

11 月 25 日,中国国家发改委启动了对高通公司的反垄断调查。虽然发改委和高通公司双方皆未透露发改委为何调查高通公司,但是作为全球最大的手机芯片厂商,中国大部分手机厂商都是高通的客户,而中国移动准备在 2014 年启动的基于 TD-LTE 技术的 4G 网络,也将使用高通的技术标准。

一位曾经在高通公司任职的高管告诉记者,高通已经和一些中国手机厂商在关于 4G 技术的芯片和专利授权方面开始谈判了,态度也较为强硬,这可能也是触发高通公司接受反垄断调查的原因之一。

记者就此问题询问高通公司中国区总裁王翔,对方沉默以对。记者询问目前中国移动的 TD-LTE 是不是主要采用高通的技术标准时,王翔告诉记者,“4G 技术是全球的技术。”

在此前的年度投资日活动中,高通 CEO 保罗·雅克布(Paul Jacobs)及其他高管表示,随着 LTE 网络的部署,高通将有机会销售更多智能手机芯片并获得更多专利授权费。

据了解,为了吸引更多的用户购买使用 4G 手机,运营商会通过对 4G 手机补贴等方式使 4G 手机价格下降,但是高通拥有 4G 领域的技术专利,如果高通授权费较高,运营商很难降低手机成本。

“目前高通公司无论是在 3G 时代还是在 4G 时代都有绝对的行业霸主优势,一些芯片厂商到现在都没有如期推出 LTE 产品,现在只有高通是 LTE 的技术领域的主要芯片商。”北京邮电大学信息产业政策与发展研究所教授阚凯力告诉记者。

中国社会科学院世界经济与政治研究所国际贸易研究室教授宋泓向记者解释:“在国际贸易中,一个市场中垄断行为和获得专利技术并不矛盾,企业有专利技术但不表示可以独占,可以通过授权等方式让几家企业共同使用这一技术标准。”

对于此次发改委的反垄断调查,高通公司表示将配合发改委调查。

阚凯力告诉记者:“如果调查结果认为高通公司涉嫌垄断,可能会出现三种情况,一种是拆分,就好像移动拆分为电信、联通和移动一样,以充分竞争避免垄断,但是这样的结果显然对于美国公司不适用;还有一种情况是高通将被迫通过授权或者转让等方式,让更多的芯片厂商共享此技术;最后一种情况是高通可能会面临一定数额的处罚。”

一位律师告诉记者,在国际贸易中在华外企涉嫌反垄断调查成立,处罚金会参考企业的营业额来确定,最高可达 10%,但一般情况下处罚金额都在 1%以下。

有公开消息称,根据高通 2013 年截止到 9 月份的最新财报数据,高通可能面临最高 12 亿美元的处罚。记者就此询问高通公司媒体负责人,对方表示,请以公司网站公告为准,截至目前,高通并未发布相关信息。

专利费的焦虑

3G 时代,高通公司凭借 CDMA、WCDMA 专利技术,成为 3G 时代霸主。

上述高通离职高管告诉记者,在 3G 时代,只要你想生产 CDMA 方面的设备,无论是手机、基站还是交换机都要给高通公司缴纳专利费。

一位国内通信设备制造商的总工程师告诉记者,3G 时代的专利费主要由三部分组成:入门费、软件费和提成费。想要生产 CDMA 设备要交钱,使用高通公司提供的设计资料和图纸要交钱,当生产厂商生产出设备后,在市场上每卖出一台,高通都要收取提成费。

在 4G 时代,高通公司目前拥有基于 OFDMA 的专利技术,对于 4G 技术的布局,高通早在 2006 年就已经通过收购 Flarion 科技公司获得了近 300 项 OFDMA 基础专利。目前高通公司在 3G、4G 领域拥有 1400 多项核心专利。

在截至 9 月底的之前 12 个月中,高通来自中国市场的营收为 123 亿美元,占总营收的 49%。

上述高通离职高管告诉记者,因为高通是建立在标准的专利授权上,四年前在国内市场,包括三星、苹果、HTC、华为等几乎所有的手机厂商都是高通的用户,目前,很多手机厂商调整了芯片厂商,但是高通仍然是他们主要的手机芯片供应商。

据记者了解,高通是所有苹果 iOS 设备的芯片供应商,小米、HTC 等手机的二核四核智能手机也使用高通的芯片,也是三星一些热销机型的芯片供应商。

事实上,从上世纪 80 年代高通申请了 3G 相关的基础专利开始,目前凡是生产 3G 的电子产品,都要给高通支付一笔专利费。芯片开发商要交标准授权费,使用高通芯片的厂商要按销售的一定比例给高通技术使用费以及升级支持芯片软件时的授权费。

根据高通公司的最新一季财报显示,今年高通公司对 3G、4G 设备总发货量预期量为 11 亿台,而 2014 年的预期量则为 122 亿到 13 亿台之间。

CEO 雅克布在财报声明中称:“我们预期未来 3G 和 3G/4G 双模的设备总量将会大幅上涨,特别是中国正在铺设 LTE 网络。在新网络普及的大潮中,高通将站稳脚跟,我们预计在下一个五年中,公司年度营收和每股利润都能有两位数的增幅。”