

HZ BOOKS
华章经管

肯德基在中国

刘国栋 著

KFC, Number One in China

天时，地利，人和

肯德基大中华区前副总裁亲笔著述
中国连锁快餐业第一品牌的商业模式



机械工业出版社
China Machine Press

肯德基在中国

刘国栋 著

KFC, Number One in China

天时，地利，人和



机械工业出版社
China Machine Press

KFC, Number One in China by Warren K. Liu

Published by arrangement with author c/o Bardon Chinese Media Agency and Levine Greenberg Literary Agency, Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by China Machine Press/Beijing Huazhang Graphics & Information Co., Ltd.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由刘国栋通过博达著作权代理有限公司授权机械工业出版社在中国独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2007-3353

图书在版编目(CIP)数据

肯德基在中国：天时，地利，人和/刘国栋著. —北京：机械工业出版社，2007.8

ISBN 978-7-111-22113-5

I. 肯… II. 刘… III. 饮食业—商业经营—经验—美国 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 122083 号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：张竞余 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2007 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 11.25 印张

定价：28.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010)68326294

投稿热线：(010)88379007

谨以本书献给

我的父母——

刘家远先生和刘姚韵梅女士

以及我的岳父母——

焦沛澍先生和焦赵文秀女士。

是他们赋予了我生命，

然后才有了这一切。

作者声明：本书所得税将全部捐献给致力于中国贫困学生教育和环境保护的机构。

前 言

1987年11月12日，中国第一家肯德基餐厅在北京前门正式开张，离天安门不过几分钟的路程。9年之后，1996年6月，肯德基在中国的第100家店开张了，也在北京。在之后的9年中，1996~2005年，肯德基又先后开了1400家新店，遍布除西藏以外的各省、直辖市及特区。同样是9年，新开餐厅数为何会有14倍的巨差？

1987~2005年，中国肯德基以平均每年50%的速度高速成长，前后持续不断18年。肯德基如此持续地高速成长，除了它的出生地美国以外，在全世界各个市场中，中国首开先例。为什么中国肯德基刻意追求高速成长？高速成长的背后又蕴藏着哪些致胜秘诀？

肯德基、必胜客、塔可钟、Long John Silver及A&W均是Yum! Brands旗下的餐饮行业品牌。前三个品牌于1997年从百事集团分出，成为一个独立的股票上市公司Tricon。Tricon在中国的子公司，Tricon China，中文名为中国百胜集团。数年后Tricon因收购了Long John Silver及A&W而改名叫Yum! Brands。1987~2005年底，不到20年的时间，中国肯德基从零开始，到向Yum! Brands提供全球14%的年营业额及16%的年营利，经历的是一段既短又长、内涵丰富、高潮迭起的历程。以后20年，它在Yum! Brands内所占的比重相信仍会持续上升。是哪些因素促成了中国肯德基飞速成长

和丰硕的利润呢？

2005年中国的餐饮业收入为8800亿元人民币。中国肯德基占了其中约1%，不但领先全行业，并且在营业额、利润及餐厅总数上超越国内其他任何品牌至少一倍以上，包括排名第二的麦当劳在内。是什么原因促使一个根在美国的快餐连锁品牌成为素以美食著称的文化古国——中国——餐饮行业的龙头？

全世界快餐行业的龙头向来是麦当劳，而不是肯德基，肯德基在中国的市场地位是个极为突出的特例。在全球，肯德基有10 000多家餐厅，而麦当劳有30 000多家餐厅，是前者的两倍多。在中国则正好相反——肯德基的餐厅数是麦当劳的两倍多。是什么原因造成了这种反常现象？

以上这些问题萦绕脑际已有数年之久。1997年10月初我加入百胜集团，当时百胜大中华区包括中国大陆及港、台地区，总裁是苏敬轼先生，而我则成为大中华区负责供应链、市场与餐厅开发、新产品开发、品质管理、信息管理等部门的首席运营官，这是个针对我以往跨行业、跨部门的工作经验而刻意打造的职位。在这之前，我已积累了近20年跨航天、通信、软件、智能卡、信用卡等行业的管理经验。2000年底我虽然辞职离开百胜去尝试一个新的行业、新的挑战，但是自那时起，我对著书记述中国肯德基成功案例的意愿与时俱增。近两年退出企业第一线，偶尔授课，自娱娱人，在有较充分的时间来收集、整理资料及思考的条件下，这种意愿更加强烈。

在百胜的三年多我与我的同僚一起，集结我们共同的智慧与努力，为中国百胜打造了一个坚实的基础，为肯德基创造了快速发展的条件。那些共同奋斗的日子令我难以忘怀。本书不仅是为他们而写，同时也是为千千万万为肯德基着迷的顾客以及对肯德基的成功感到震撼的消费者而写。从某个角度来看，中国肯德基的成功确实验证了一句名谚：“天时，地利，人和”，再加上一点运气。

本书的宗旨在于向读者介绍、分析与评论中国肯德基在不到 20 年的时间里，成为中国餐饮行业巨头背后的主要原因，重点描述与阐释中国肯德基如何塑造杠杆及运用各种各样的竞争优势使它们相辅相成，达成快速成长这个战略目标。此战略目标成功执行后所带来的结果，不单是迅速地成长及丰厚的利润，更是在全球最具潜力的市场——中国——建立起一个家喻户晓的品牌及行业领导地位。

希望本书不仅为国内企业提供一个成功开发国内新市场的案例，同时希望对有志于迈向世界、拓展海外新市场的企业有所启发、提供借鉴。

致 谢

本书在写作期间，曾得到一些亲朋好友的莫大帮助和无私奉献：感谢博思艾伦咨询公司的谢祖焯先生、何德高先生允许我在本书中自由使用相关图表；感谢上海同济大学 MBA 的刘宁先生协助制表和编排工作；感谢金莹女士、刘焦祝和女士和刘宇宁先生、刘宇翔先生对英文初稿的编辑工作；感谢刘焦祝和女士、周鼎九先生对中文初稿的编辑工作；感谢北京华章公司的颜诚若女士对中文定稿的修改。

同时感谢我的版权代理，莱文著作代理公司的詹姆斯·莱文先生，博达著作权代理有限公司的陈嘉贤先生和陈婉婷女士。

特别感谢 Yum! Brands 中国总裁苏敬轼先生，他指出了英文初稿中的一些错误。同时，我在此郑重声明，本书仅代表我个人的观点，既不代表 Yum! Brands，也不代表 Yum! Brands 的任何员工。

目 录

前言
致谢

第 1 章 拓荒者 /1

- 1.1 从 1 到 1000 /1
- 1.2 时机 /3
- 1.3 天安门前的开始 /4
- 1.4 进入消费起飞的天堂 /5
- 1.5 中国餐饮业 /9
- 1.6 肯德基的成长历程 /11
- 1.7 食鸡 /13
- 1.8 肯德“鸡” /13
- 1.9 美国来的拓荒者 /17

第 2 章 建立最优质的团队 /18

- 2.1 领导层的选择 /19
- 2.2 “台湾帮” /20
- 2.3 创业者的典型：罗杰与爱伦夫妇 /22
- 2.4 创业前期的瓶颈 /23
- 2.5 培育餐厅管理人才 /24

- 2.6 建立树人公司文化/26
- 2.7 以人为本/28

第3章 企业战略 /29

- 3.1 迅速扩展/29
- 3.2 经济规模效益/31
- 3.3 先声夺人/32
- 3.4 有序扩展/33
- 3.5 同心协力/35
- 3.6 一个意外的催化剂/37
- 3.7 品牌定位：具有中国特色的美国品牌/37
- 3.8 与姐妹品牌共享资源/38
- 3.9 建立持久的竞争优势/39
- 3.10 成功要素的组合与连贯/40

第4章 合资、政府公关及危机管理 /41

- 4.1 合资/41
- 4.2 授权经营/44
- 4.3 只有一个品牌/46
- 4.4 政府关系/46
- 4.5 危机管理/47
- 4.6 完善危机管理/49

第5章 产品与营销 /51

- 5.1 鸡肉/51
- 5.2 产品本土化/53
- 5.3 市场细分及目标锁定/55
- 5.4 城市与乡镇的区分/56
- 5.5 与麦当劳区分/57
- 5.6 与其他洋连锁快餐区分/58
- 5.7 与本土连锁快餐区分/59
- 5.8 品牌代言人/60

- 5.9 促销/61
- 5.10 公关效应/62
- 5.11 前途未卜/65

第6章 供应链 /67

- 6.1 从分治到统一管理/67
- 6.2 供应链的整合/70
- 6.3 供应链的本土化/72
- 6.4 竞标/73
- 6.5 与供应商的互动/74
- 6.6 道德准则/76
- 6.7 配销与物流/77
- 6.8 幕后英雄/81

第7章 餐厅开发 /83

- 7.1 什么是“餐厅开发”/83
- 7.2 市场规划和餐厅选址/84
- 7.3 品牌杠杆/86
- 7.4 餐厅设计与营建/86
- 7.5 北京英雄/89
- 7.6 地点、地点、地点/90
- 7.7 清理问题餐厅/92
- 7.8 市场饱和与自相排挤/93
- 7.9 授权经营/94
- 7.10 创造规模、利润与速度的灵魂/97

第8章 餐厅运营管理 /98

- 8.1 第一线/98
- 8.2 客户第一，餐厅第一/99
- 8.3 餐厅财务概况/100
- 8.4 CHAMPS/102
- 8.5 神秘顾客/106

- 8.6 顾客万岁/107
- 8.7 市场总经理/108
- 8.8 餐厅总经理/110
- 8.9 百万顾客×365天的巨大挑战/112

第9章 适应、创新、本土化 /113

- 9.1 中国肯德基的三部曲/113
- 9.2 从百战百胜的游击队到百战百胜的正规军/118
- 9.3 提升资源效率/119
- 9.4 全球化还是本土化/120
- 9.5 麦当劳之道/121
- 9.6 肯德基之道/122
- 9.7 本土化：员工、产品、供应链及管理系统/123
- 9.8 面对未来/125

第10章 来自全球总部的支持 /126

- 10.1 全球总部对本土化的支持/127
- 10.2 使命感与价值观/130
- 10.3 人才济济/130
- 10.4 当机立断/130
- 10.5 肯定与褒扬/131
- 10.6 取人之长，择优而彰/132
- 10.7 总部的助力与阻力/134


第11章 具有中国特色的领导风格 /136

- 11.1 远景/136
- 11.2 领导风格/137
- 11.3 百年树人/142
- 11.4 良师育才/144
- 11.5 传承/146
- 11.6 永续经营/147

第 12 章 回顾与展望 /148

- 12.1 回顾/148
- 12.2 来自高速成长的挑战/151
- 12.3 来自突发事件的挑战/153
- 12.4 来自接班轮替的挑战/153
- 12.5 来自自我的挑战/154
- 12.6 趋势/154
- 12.7 展望/155
- 12.8 结论/159

后记 /161



N



KFC

第 1 章

1

拓 荒 者

1.1 从 1 到 1000

2004年1月15日，中国肯德基在北京开设了第1000家餐厅，离1987年11月12日开张的中国第一家肯德基餐厅只有数公里之遥。短短16年，从第1家到第1000家，在肯德基公司的历史里，除美国外没有一个市场有过如此杰出的记录。至今也没有一家餐饮公司，无论是中国公司或外国公司，获得过如此辉煌的战绩。

无论与中资还是外资公司相比，肯德基在收入、利润和餐厅数量上都是中国最大的连锁餐厅（包括不同种类的餐厅，而不仅仅是快餐）。这一切竟然发生在一个荟萃多种口味，并以数千年厨艺历史与传统蜚声国际的美食之国——中国，这是1987年肯德基刚进入中国市场时没有人能够想象得到的，甚至到今天也可被视为一个非比寻常的奇迹。

肯德基在中国：天时，地利，人和

奇迹还不止于此。2005年中国肯德基先后遭遇苏丹红事件、禽流感事件，导致当年的餐厅平均营业额与利润较2004年下滑近20%，但是至2005年末，已有近1500家肯德基餐厅分布在中国各省、直辖市及自治区（西藏除外）的350个城市，以2:1的优势超越麦当劳。这1500家餐厅平均每家年营业额高达800万元人民币，利润率近20%。

面对2005年不可预测的挫折，中国肯德基仍然维持着它在行业中的龙头地位及增长速度，继续拉大与麦当劳之间的距离。为了奖励中国百胜多年来的业绩并凸显其在总公司日益重要的地位，Yum! Brands[⊖]从2005年起让中国百胜不再通过国际集团，而是直接向总公司报告，从而形成一个三足鼎立的新局面——中国、美国及国际（世界其他诸国）三个分布全球的主要区域市场。

2006年底，肯德基在中国的餐厅总数跃升至1800余家。毫无疑问，肯德基在中国的第2000家餐厅将于2007年——肯德基进入中国的20周年——开业。

如果肯德基创建者桑德士上校至今仍活着，他应该会被一个地道的美国标记品牌能在世界上最古老的国度之一造成如此轰动而感到惊愕。俗语说，异性相吸，若真如此，那么美国“出生”的肯德基在中国的成功可谓天作之合。它们之间的“异”不胜枚举：

230多年历史——5000年历史

最强的国家——经济增长最快的国家

资本主义市场经济——社会主义市场经济

高科技自动化——低成本劳动力

.....

⊖ 参见稍后“肯德‘鸡’”部分对Yum! Brands的详解。

是什么原因导致这个美国品牌在一向以精深的厨艺文化为傲，又与西方差异如此巨大的中国获得如此巨大的成功？因素很多。时机是其一，“食鸡”是其二。

1.2 时机

中国数千年的历史体现着“宇宙中心”的自我定位。这种自我定位，更多地反映出闭门造车的文化内涵，而非一种对外扩张的企图心。当然，这种封闭自固的传统偶尔也有破例的时候，最明显的应属唐朝，但从明初(正统)到晚清(道光)间的 400 多年，中国再次退回传统的闭关自守，而 1840 年的鸦片战争让这个传统划上了句号。接踵而至的是此起彼伏的中西文化论战，这个论战不仅是知识份子象牙塔里的空谈，更多地是反映在老百姓的价值观及日常行为中。

1978 年，中国的经济改革开放启动了全球瞩目的中国经济奇迹。1992 年邓小平南巡后，更加速了经济改革的步伐及接踵而来的经济、社会、文化及价值观的转型。他的一句“让一部分人先富起来！”有若开锁金匙，将中国从思想束缚中解放出来，让中国人更能充分发挥吃苦耐劳、勤俭朴实的民族性。深圳，这个名不见经传的小渔村的崛起，正是改革开放后带领中国全面转型的一个象征、一个典型、一个表率。

过去的 20 多年，在深圳的启示下，千千万万分布在中国各个角落的大小城镇，甚至穷乡僻壤，都经历了或多或少的变化。这些变化的速度及影响之深远，不但在中国，甚至在全世界都是史无前例的。1978 ~

肯德基在中国：天时，地利，人和

2006年，中国的国民生产总值以年均9.67%的速度持续增长。国家外汇储备至2006年底已超过1兆美元。最重要的是，绝大多数的中国老百姓都已亲身体会到了这巨大变化所带来的生活水平的提高。

1.3 天安门前的开始

肯德基在1987年这个绝佳的时机进入中国市场，这时正值自1978年经济改革后9年，邓小平南巡前5年，麦当劳进入中国前3年。中国老百姓在长期与西方世界断绝的生活状态中又开始用好奇、渴望及期盼的眼光来观看西方及一切与西方相关的事物。肯德基第一家店开在前门，这是个高瞻远瞩的战略性决策。前门的首家肯德基餐厅从开业伊始就受到北京市民及外地游客的热情拥抱，好似积累了几十年对西方的好奇及憧憬在一夜之间爆发了出来。除了美味可口的美式炸鸡以外，吸引人们排着长龙等待进入肯德基餐厅的原因还包括它又中又洋的名字及它代表的美国文化，它和蔼可亲的代言人——桑德士上校，它独具一格的餐厅装潢，它崭新的点餐方式，它醒目的红、蓝、白色商标，它播放的音乐及它那一尘不染的卫生间！

当时，肯德基的价位绝不是它吸引顾客的竞争优势。事实上，在那个年代，不管在北京还是其他的城市，经常光顾肯德基用餐的消费者很多是外国人。对中国人而言，去肯德基用餐是一个花费昂贵，但又充满着好奇、独特、崭新的体验。虽然嘴里吃的是快餐，但是这种全新的体验必须细嚼慢咽，一分一秒细细体会。

在美国，肯德基及麦当劳的顾客极少进餐厅用餐的。大部分的顾客根本不进餐厅，一边开着汽车，一边点餐、付款、取食。就算是进