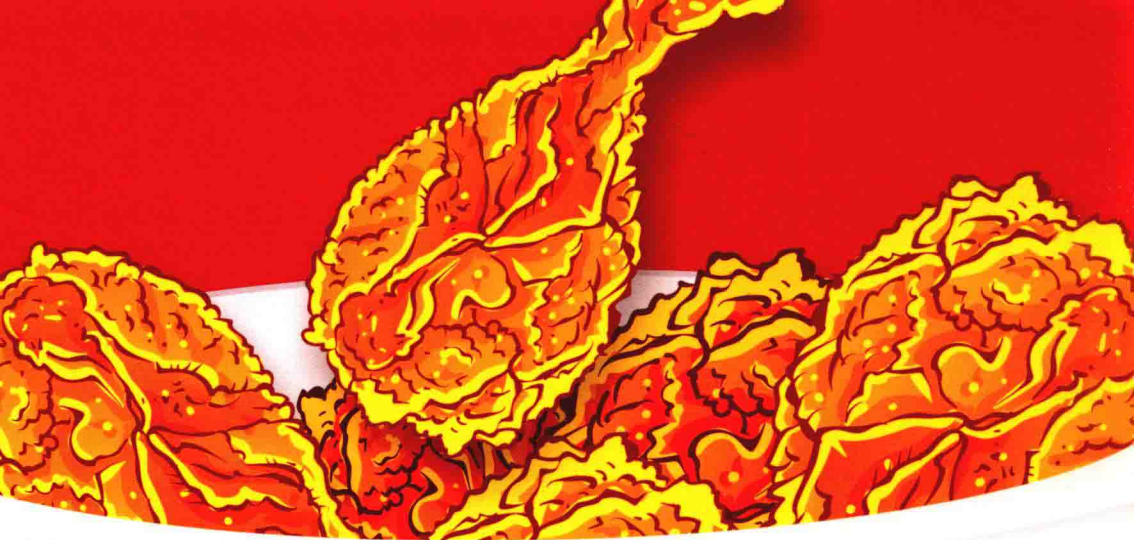




一块炸鸡的 中国之旅

肯德基的商业哲学

王丹 著

To do China, you have to do China!

——哈佛商学院教授 David Bell

 浙江教育出版社
ZHEJIANG EDUCATION PUBLISHING HOUSE

一块炸鸡的 中国之旅

肯德基的商业哲学

王丹 著



浙江教育出版社·杭州

图书在版编目(CIP)数据

一块炸鸡的中国之旅：肯德基的商业哲学 / 王丹著
— 杭州：浙江教育出版社，2019.3
ISBN 978-7-5536-7258-8

I. ①一… II. ①王… III. ①饮食业—企业管理—经验—美国 IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 078803 号

一块炸鸡的中国之旅——肯德基的商业哲学

YI KUAI ZHA JI DE ZHONGGUO ZHI LU—KENDEJI DE SHANGYE ZHIXUE

王 丹 著

责任编辑：赵清刚

产品经理：小 凡

文字编辑：张 艳

美术编辑：韩 波

责任校对：马立改

责任印务：时小娟

出版发行：浙江教育出版社

杭州市天目山路 40 号 邮编：310013

电话：(0571) 85170300-80928

网址：www.zjeph.com

印 刷：北京嘉业印刷厂

开 本：700mm×980mm 1/16

成品尺寸：166mm×235mm

印 张：16.5

字 数：210 千

版 次：2019 年 3 月第 1 版

印 次：2019 年 3 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5536-7258-8

定 价：45.00 元

版权所有，翻印必究。如有质量问题，请与我发行公司联系调换。

序言

中国烹饪协会会长 姜俊贤

1978年12月，中国共产党在中共十一届三中全会上提出中国开始实行对内改革和对外开放政策，开启了使中国成为世界第二大经济体的改革进程，到今年，已经整整四十年了。餐饮业作为最先涉足改革开放的产业，发生了翻天覆地的变化，营业额从1978年的54.8亿元，到2017年接近4万亿元，增长了700多倍；服务网点从1978年的大约12万户，发展到2017年统计的465.4万户，涉及门店超过800万家。

经过四十年改革开放的洗礼，中国餐饮业从一个基础薄弱的产业逐步发展成为在扩大内需、促进消费、稳定增长、惠及民生等方面都具有举足轻重作用的支柱型产业。

回顾过去四十年，我们可以看到，大中型餐饮企业是引领行业发展的主力军。它们所创造的经济价值、制定的行业标准、促进的产业发展、带动的劳动就业，都成为中国经济发展进程中的重要组成部分。在这里，尤其值得一提的是，一家发源于美国，却在中国大放异彩的公司，入华三十年创造了大量奇迹——自1987年第一家餐厅开业以来，其在中国的足迹已遍布所有省、市、自治区，在1200多个城镇经营着8100余家餐厅；在华拥有45万余名员工；过去一年的营业收入高达71亿美元；在中国，其旗下品牌会员人数超过1.1亿人——这个品牌就是尽人皆知的肯德基。这家企业就是百胜中国，它在中国餐饮发展史上必将留下浓墨重彩的一笔。

1987年，我担任北京饮食服务总公司副总经理，亲眼见证了肯德基在中国的第一家餐厅开在了北京前门。从那时起，我对国际连锁经营模式有了初步认知。肯德基入华第二年，我邀请时任肯德基远东地区总裁的王大东先生做了一个报告，并组织北京餐饮行业的一些企业负责人参加。

令我记忆犹新的是，当时全聚德、东来顺、鸿宾楼、泰丰楼等知名中式餐饮公司代表悉数参加，200多人在肯德基前门餐厅三楼聆听了“中国餐饮第一课”。在这次学习中，我们了解了肯德基内部严格的培训管理制度、自助点餐流程，以及其对食品安全的高度关注——操作的每一环节都有严格的标准和程序，食品的最佳赏味期也有严格规定，过期的食物必须废弃。肯德基精细化的管理令我印象深刻。当时，有人把肯德基这样的外来品牌进入中国说成“狼来了”，但从市场发展来看，我认为肯德基进入中国给餐饮行业带来了新思维、新思路，促进了餐饮行业的自身改革和创新，为中国餐饮行业跨越式发展吹来了一阵春风。

受肯德基的启发，我后来又在美国学习。那时我就有一个愿望，解决北京甚至全国餐饮行业的健康发展问题。1993年底，全聚德成立集团，并在中国餐饮行业内率先运用连锁经营模式。我从北京饮食服务总公司调任全聚德主持工作，组织一个班子撰写特许经营手册。第一本《全聚德特许经营手册》的内容涵盖了品牌经营和加盟、统一配送、食材标准化等问题，甚至对设备的智能化问题也进行了探讨。

这本手册推动了连锁经营在中国的发展。1997年3月，原中华人民共和国国内贸易部发布了《连锁店经营管理规范意见》，规定了特许经营的定义和特许经营的基本内容，并于当年11月发布了《商业特许经营管理办法（试行）》，其中很多内容都借鉴了全聚德的做法。2002年，全聚德被评为全

国质量管理先进企业；2004年6月，全聚德被世界品牌实验室评为中国500个最具价值品牌之一。

从全聚德退休后，2014年9月，我当选为中国烹饪协会会长。于我而言，这意味着不再是带领一家企业走向辉煌，而是带领一个行业走进新时代。

2017年，中国餐饮行业收入39644亿元，同比增长10.7%，餐饮收入增速继续领跑社会消费品零售总额。按照这样的速度，品牌的引领作用将进一步加强，预计“十三五”期间，中国餐饮行业销售额整体将朝着每年5万亿元、限额以上大型企业每年超万亿元的目标推进。

如今的餐饮消费市场，也在发生显著的变化：区域化、个性化、体验化、多层次，以及食材的标准化、产业化成为重要趋势。

从区域化上看，北京、上海、浙江、安徽、山西、海南等地的餐饮市场收入增速表现突出，特别是北京和上海，都有较大幅度的增长，其中北京地区年增长超过了千亿元。在“一带一路”国家发展战略和地方政策的激励下，西部地区的餐饮市场也呈现出快速增长的趋势，内蒙古、广西、甘肃、云南、宁夏等地区，餐饮市场呈现出超过全国平均增长速度的新变化。

在消费升级、新一代消费群体迅速崛起的情况下，餐饮市场竞争愈发激烈，各业态品类进一步细分。中式正餐仍然居于主导地位，市场份额超过50%；休闲简餐以超过20%的速度高速增长；西餐、日本料理、韩国料理、国际美食等海外个性化餐饮食品越来越受到年轻一代追捧。

消费者越来越关注产品的服务和质量，消费逐渐由价格导向转为品牌导向，餐饮外卖也开始由量变向质变转化。经过井喷式的增长后，餐饮外卖步入稳定的发展期。由于餐饮外卖需求的旺盛和消费者新的消费习惯的形成，直接导致餐饮外卖市场占整个餐饮市场消费额的比重持续上升，越来越多的

餐饮企业开始研究适合外卖的产品和销售方式，一些专门为外卖承担加工业务的独角兽式的餐饮企业正在出现。

餐饮新模式也格外显眼，餐饮企业开始利用大数据来分析和提升运营效率和门店销售转化率，借助互联网思维和大数据的应用来推进餐饮产品和服务升级，以提高消费者的黏性。

科技创新将引领餐饮行业的发展，互联网信息技术将越来越成为餐饮智能化的技术支撑。以精细化、科学化管理作为切入点，在运用新技术和新理念帮助餐饮企业摆脱一定困境的同时，也为消费者带来了不同的消费体验。智能系统代替点餐员、收银员，迎宾机器人、服务机器人、智能炒菜机、刷脸支付、口碑等，甚至出现了无人餐厅。跨界经营的模式也不断涌现，比如利用自己闲置的空间提供“餐饮+超市”服务等。

在餐饮革命的大背景下，我们看到，肯德基、必胜客品牌所属的百胜中国，并没有因为占优势而不思改变；也并未因成为大象而停止奔跑，它们依然在数字化、科技化、跨界经营等领域不断尝鲜，占领时代鳌头；同时，它们依然在建立食品安全标准、促进产业链发展、培养人才等方面为行业做出表率。这些，值得广大餐饮企业学习。

《一块炸鸡的中国之旅——肯德基的商业哲学》独家讲述了肯德基进入中国的历史往事，让读者了解到一家外企在中国的立足、生存和不断融合的过程；记录了肯德基对供应链的打造，让读者了解一块鸡肉如何从鸡舍走上餐桌；揭示了中央厨房的秘密，以及如何建立标准、如何满足中国人的口味；介绍了如何进行跨国经营、带动产业发展，以及在食品安全、公益等诸多方面做出的努力。本书出版恰逢肯德基入华三十周年（1987—2017），以及改革开放四十周年（1978—2018），在这样的时间节点上，更具有历史意义和价值。

未来餐饮市场的发展离不开扎实、用心、创新、思变，在技术升级、消费升级的背景下，餐饮业也进入了发展的新时代。中国餐饮业在改革开放四十周年之后，将踏上新的征程。让我们一起为之努力。

2018年7月于北京

姜俊贤



引子 山德士上校和肯德基帝国 / 001

01 探寻中国味道

第一节 美式快餐满足中国“胃” / 010

第一口原味鸡 / 010

早餐之战 / 014

秘厨实验室 / 016

舌尖上的艺术 / 019

第二节 以“形式”取胜 / 022

CHAMPS 冠军计划 / 022

餐厅经理的一天 / 025

神秘顾客 / 032

第三节 肯德基情缘 / 034

超级粉丝 / 035

行走的品牌代言人 / 037

一代人的童年记忆 / 041

致敬新一代消费者 / 044



· 时代插曲 · 寻找“爱情初味” / 048

海归学者办英语角 / 051

02 / 从田间到餐桌——一块鸡肉的旅行

第一节 供应链之秘 / 057

寻找一家本地供应商 / 057

带到美国去 / 060

一条龙养殖模式 / 062

从鸡肉供应商到养殖业大亨 / 064

肯德基带动了什么 / 067

第二节 把生菜种到中国 / 071

为新品新建供应链 / 072

薄饼与螃蟹 / 074

薄荷叶、青金橘和榴梿 / 079

· 时代插曲 · 牛油果在中国走红 / 082

第三节 物流网络 / 084

最忙碌的人 / 084

管理物流就是管理信息 / 086





第四节 食品安全及供应商管理 / 090

白羽鸡养成记 / 090

养殖标准化和兽药管理 / 092

供应商管理：STAR 体系 / 096

· 时代插曲 · 吹哨人制度 / 099

03 超级领导力

第一节 成就超级雇主 / 102

人才选用：百胜的中国式思考 / 104

对话“90后”：“种子”人才打造 / 106

接力棒计划：餐饮界的“黄埔军校” / 109

关爱员工：“餐厅经理第一” / 112

价值观：共创、共享、共赢 / 114

· 时代插曲 · 喝彩百胜中国 / 118

第二节 平凡英雄：本土成长的百胜中国精英 / 121

005 号员工和中国第一店 / 122

陈勤和上海肯德基的三十年 / 127

· 时代插曲 · 倪力：肯德基青春烙印 / 133



04 激荡三十年

第一节 1987，中国第一店 / 138

一张 10 元纸币 / 138

把肯德基开到北京的中心地带 / 141

从 1 到 N / 145

· 时代插曲 · 《人民日报》上的肯德基 / 147

第二节 上海故事 / 152

东风饭店首店遇冷 / 153

转折点：人民公园 / 155

· 时代插曲 · 肯德基大战荣华鸡 / 158

第三节 连锁，反应 / 160

苏敬轼登场 / 160

解决三个问题 / 163

市场下沉：“对不起，我们来晚了” / 166

快速拓展分店数量的黄金法则 / 170



05

一块鸡肉改变中国餐饮格局

第一节 立足中国，融入生活 / 176

从美国到中国 / 176

肯德基 3.0 计划 / 180

特殊店的使命 / 184

第二节 以食为天：肯德基的食品安全策略 / 188

“以食为天”和“以安为先” / 188

均衡膳食，天天运动 / 189

食品安全是头等大事 / 191

· 时代插曲 · 我对“垃圾食品”的看法 / 193

第三节 以爱为先：热心于公益事业 / 196

公益创新 / 198

回报社会 / 200

06

炸鸡法则

第一节 肯德基的中国现象 / 206

时代的选择 / 206

“中国快餐之王” / 208

第二节 鸡肉炼金术 / 212

肯德基魔链 / 212

鲇鱼效应 / 215

第三节 肯德基英雄谱 / 220

苏敬轼：“要将肯德基做到历史上从未有过的高度” / 220

潘伟奇：主导百胜中国分拆 为未来三十年做好了准备 / 222

屈翠容：拥抱数字化变革，激活年轻化密码 / 225

第四节 数字化的创新未来 / 227

成为一家创新的公司 / 227

新业态的尝试 / 232

着眼未来三十年 / 236

参考资料 / 240

附录 百胜中国在华大事记 / 242

致谢 / 247

山德士上校和肯德基帝国



1939 年，出生在美国印第安纳州亨利维尔附近的哈兰·山德士已将近五十岁了，他在进行了有关烹煮时间、压力、油温的数次试验后，用一口压力锅发明了独特的炸鸡方法——由 11 种调料腌制，用时仅仅 15 分钟——这是他尝过的最美味的炸鸡。产品面世后，食客蜂拥而至，即便在 20 世纪 30 年代的大萧条时代，山德士的炸鸡生意依然红火。接下来，山德士带着一口压力锅和一个五十磅的佐料桶，开着他的老福特汽车上路了，开始了他的“创业”之旅。

身穿白色西装，打着黑色蝴蝶结，一身南方绅士打扮的白发上校从肯塔基州行驶到俄亥俄州，他向沿途各家饭店兜售炸鸡秘方，请求向老板和店员表演炸鸡。如果他们喜欢，就卖给他们特许权——他提供佐料，并教他们炸制方法。

起初，没有人愿意和山德士上校为了所谓的“炸鸡秘方”浪费时间。两年里，他曾被拒绝 1009 次。直到第 1010 次，他走进一家饭店时，得到了一句“好吧”的回答。在那之后，重塑信心的山德士

获得了越来越多人的认可。

1952年，犹他州盐湖城，第一家被授权经营的肯德基餐厅开业了——这标志着世界上餐饮加盟特许经营的开始。紧接着，山德士的炸鸡业务像滚雪球般越滚越大。短短五年，他在美国、加拿大发展了400家连锁店。

1955年，肯德基有限公司正式成立。一天，山德士本人接受科罗拉多一家电视台脱口秀节目的邀请，他找出唯一一套整洁的西装——白色的棕榈装，戴上陪伴多年的黑框眼镜，出现在大众面前。“老资格南方上校烹制炸鸡”的形象很快吸引了众多记者和电视主持人，年近七十的山德士被吵嚷着要与其合作的人团团围住，要买特许权的餐馆代表蜂拥而至。为此，山德士建起了学校，让这些餐馆老板到肯德基学习如何经营特许炸鸡店。

在接下来不到十年的时间里，山德士在美国和加拿大售出了近700个特许经营权。肯德基成为二战战后餐饮业成长速度最快的代表，其所积累的许多实践经验被人迅速效仿，所制定的餐饮业“游戏规则”被美国甚至全世界沿用至今。

1964年，年仅二十九岁的年轻律师约翰·布朗和六十岁的资本家杰克·麦塞等人组成的投资集团被山德士的事业深深打动，他们想用200万美元以及附带一项终身薪金来购买肯德基公司，并保证让山德士在新的合资企业中继续在产品销售及质量方面发挥积极作用。虽然心有不舍，但考虑到自己已经是七十四岁高龄，山德士同意了。他把接下来的事业交给了下一代去做。

在美国快餐业迅速发展的大环境下，通过标准化的管理，肯德基品牌实现了爆炸性成长。在此后的五年里，肯德基的销售额每年平均增长96%，1968年，肯德基总销售额已经超过2.5亿美元，分店超过1500家。1969年，它在纽约证券交易所上市。

1971年，经由山德士同意，布朗和麦塞将年营业额超过2亿美元的肯德基事业以2.75亿美元的价格出售给休伯莱恩（Heublein）公司。迈克尔·麦克斯和迪克·麦耶先后担任公司总裁。1976年，肯德基又新开了近1000家分店，其中绝大多数是特许经营店。

1977年，肯德基被百事集团收购。此后二十年间，肯德基与同样被并购进来的必胜客、艾德熊一样作为百事集团多元化战略中的一部分，逐步拓展其国外市场，先后进入了中国、马来西亚等国家。

20世纪90年代末，百事集团与可口可乐的竞争日趋激烈，百事将多元化战略调整为专业化战略，在1997年做出将肯德基、必胜客与艾德熊分离，建立独立的Yum! Brands的决定。肯德基由此成为Yum! Brands旗下五大快餐品牌之一。

时至今日，总部设在美国肯塔基州路易斯维尔市的Yum! Brands已经在全球140个国家和地区拥有超过4.5万家餐厅，目前仍然是全球拥有最多顾客的餐饮公司。

2016年，Yum! Brands以131亿美元的营业收入和12.93亿美元的净利润位列“财富500强”公司榜单第218位。几经时代变迁，肯德基的装饰装潢、LOGO设计不断升级，但经典的形象仍然定格为一身白色西装、满头白发、戴着黑框眼镜，永远笑容满面的山德士上校——这仍是全球最具认知度的标识之一。

肯德基的中国传奇

1987年，肯德基在中国首都北京市前门开出了在华第一家分店，从此，