

100

中国百家标杆企业

KFC

一部餐饮标杆企业的制胜攻略
一场“洋”品牌20多年的中国进化运动
一个因“本土化”成就的商业奇迹

in China

肯德基 中国式进化

卞君君◎著



中信出版社·CHINACITICPRESS



KFC in China

肯德基 中国式进化

卞君君◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

肯德基: 中国式进化 / 卞君君著. —北京: 中信出版社, 2009.8

ISBN 978-7-5086-1589-9

I. 肯… II. 卞… III. 饮食业—企业管理—经验—美国 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 101183 号

肯德基: 中国式进化

KENDEJI: ZHONGGUOSHI JINHUA

著 者: 卞君君

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 18.25 **字 数:** 286 千字

版 次: 2009 年 8 月第 1 版 **印 次:** 2009 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1589-9/F · 1664

定 价: 38.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

“中国百家标杆企业” 出版总序

三十年的中国变革，造就了一批朝气蓬勃的“中国标杆企业”，在它们身上，积淀着最具中国特征的商业管理智慧，这同样是中国经济增长中最重要的思想成果。出于对商业历史的专业研究精神及时代的责任感，北京大学企业管理案例研究中心、中信出版社与蓝狮子财经创意中心联合启动“中国百家标杆企业”的学术研究和出版工程。

“中国百家标杆企业”工程将聚集国内知名的商学院教授、财经媒体总编及著名财经作家作为研究团队，对当今中国最具标杆意义的企业进行专题研究和创作，最终为中国管理思想和企业经营思想的诞生提供研究素材和教学题材。

我们的目标是：在三年内完成对一百家中国标杆企业的研究，所有成果将以图书出版物、商学院企业案例库等多种形式出现，并通过学术交流的方式，将中国优秀企业的成长经验传播到国际商业研究界。

在某种意义上，三十年来的中国公司演进，并不是什么必然的产物。它们走在一条十分独特的市场化道路上，其渐进的路径和速度至今仍然充满多变性。很多中国公司的变革至今没有结论，它们的形成过程以及运动走向很难以一些常见的经济学概念来加以规范，也不能以最宽泛且最具代表性的公司运作机制或经济模型来加以对比。而这正是中国公司最具魅力的地方。

也许在并不遥远的将来，在世界商业史上，“中国企业”将与“美国公司”、“日本公司”一样成为某一企业模型的特定概念。这是我们的梦想，也是“中国百家标杆企业”工程努力和探索的方向。

北京大学企业管理案例研究中心

中信出版社

蓝狮子财经创意中心

“中国百家标杆企业”学术委员会

(排名不分先后顺序)

厉以宁 柳传志 王方华 赵曙明
白长虹 李新春 陆雄文 项兵
何志毅 王斌 吴晓波 秦朔
潘岳

因中国而改变

中国餐饮名扬世界。人们都知道中国是一个美食王国，有着八大菜系，小吃无数。然而，就在这样一个国度，来自大洋彼岸的肯德基和麦当劳却创造了令中国餐饮企业羡慕的成功。如果从1987年11月肯德基第一家餐厅落户北京前门算起，肯德基在中国已经营了整整22个年头了。2400多家连锁餐厅的数字，足以让人们看到了肯德基在中国的影响力。

从20世纪80年代开始，随着邓小平坚定不移地改革开放，封闭已久的中国大门被推开了，正当人们用惊异的眼神打量着“五彩缤纷”的外面的世界的时候，全世界的企业也“忐忑”却义无反顾地将中国作为其争夺的目标而纳入各自的战略之中。世界最大的炸鸡快餐连锁企业——肯德基，就这样成为了第一家进入中国内地的西式快餐连锁集团，开始了在这个人口世界第一、最具潜力的中国大众餐饮市场的逐鹿争锋。

常言道：“心有多大，天地就有多大。”人是如此，企业也如此，今天的肯德基、麦当劳俨然已经成为了“洋快餐”的代名词。一直以来，这两家美国兄弟在中国争得天昏地暗，似乎“肯德基出门拐弯就有麦当劳”已经是大家熟悉又乐于接受的竞争现状。然而作为全球快餐第一品牌的麦当劳目前在中国市场的整体发展却落后于肯德基。其中原委很多人做过不少分析研究，却少有追根溯源的系统描述。

作为一名媒体从业者，《肯德基：中国式进化》一书的作者采取“素描式”的写作手法，向世人讲述了这家企业的故事。最熟悉的东西或许也是你最陌生的，尤其是肯德基，当你咀嚼着吮指鸡块的时候，你对这家生产炸鸡的厨房了解多少？肯德基背后的老板是谁？企业组织行为与思维、发展战略、危机公关、人力资源等一系列企业管理人士普遍关心的话题，其答案又是什么？

这是一本颇具吸引力的书。作者收集了大量的企业历史和新闻资料，拨开附着在时间隧道上的层层迷雾，对这些资料进行有序的加工和理性的整理，最后形成了这部描述性研究的商业案例作品。无论你是随手翻看还是认真读完，当散去一切修饰手法，相信如获重释的你可能会想到“水落石出”这个词。

在作者以其独特的传播视角和长期采访经验撰写的这本书里看不到通常意义上的管理理论和教条，从肯德基的起源到中国市场的布局、从中国式变脸到供应链的整合……只要愿意，谁都能读懂这些文字，一篇一个故事就像看短篇小说一样。可以说，作者成功地对一家跨国企业的历史，特别是在中国的发展过程进行了一次细致而系统的梳理和总结。

《肯德基：中国式进化》不是一本简单的企业发展史记录，而是用全新的视角，审视了中国在融入已成体系的全球化经济时，百胜全球餐饮集团所属的肯德基公司在中国一路走来的并不平坦的征程。对于跨国公司来说，中国市场是一个遍地黄金的宝地，但是并非每一家公司都取得了成功。

自1992年以来，跨国公司迅速走向全球。恰恰在这个历史转折点，中国扩大开放深化改革，积极融入经济全球化。数以百计的类似肯德基的全球性公司纷纷进入中国。他们把全球战略延伸到中国，全球管理覆盖到中国，全球责任推进到中国，从而把中国经济纳入其全球经营网络。中国通过与这些全球性公司的合作与竞争得到迅速成长。越来越多的本土跨国公司也正在走向全球。

种种迹象表明，在中国取得成功的公司往往是那些高度全球化同时又全面本土化的全球性公司。越来越多的跨国公司正在“因中国而改变”。肯德基进入中国的20多年来，一直坚持“立足中国，融入生活”的企业策略，“不断为中国消费者而改变，打造本土化的创新商业模式”。这种本土化创新的商业模式，已经涵盖了肯德基经营领域的方方面面。一直以来，肯德基在中国没有拘泥于美国的传统，而是推陈出新了许多多样化和本土化的产品。不论是从管理团队、原料采购到产品创新，还是从企业文化到视觉形象，肯德基在本土化方面都作出了积极的探索和努力，由此得到了十分骄人的成绩。

肯德基成功的经验，体现在其全球战略、全球管理和全球责任与中国战略、中国管理和中国责任的结合。这一经验恰恰说明，跨国公司高度的全球化与全面的本土化是相互支撑互为因果的。我希望更多的跨国公司从肯德基成功的经验中得到借鉴。同时，我也希望有更多的记述其他跨国公司在华发展的著作出版，使

我们能够更好地了解跨国公司这个群体在中国的最新进展。

在这样一个新的历史时期，我们应该以一种更开放的心态和更广阔的视角看待中国企业与全球公司的合作与竞争。老子的《道德经》中有一句话，“祸莫大于无敌”。我认为这个“敌”不仅包括敌人，而且包括竞争对手。任何一类企业真正做大做强都不可能在排除竞争对手的条件下实现。我们既不应该以“姓社姓资”排斥民营企业，也不应该以“姓中姓外”排斥外资企业。中国企业的成长壮大有赖于国企、民企和外企等各种所有制企业在中国乃至全球市场的相互合作、相互竞争、相互促进和相互融合。我们应当形成在十七大报告中提出的“各种所有制经济平等竞争相互促进的新格局”。与肯德基这样的全球性公司合作，同肯德基这样的全球性公司竞争，就应当向肯德基这样的全球性公司学习。

以此而言，《肯德基：中国式进化》值得向读者推荐。

王志乐

于北京新世纪跨国公司研究所

2009年5月1日

苏敬轼的办公室，坐落在上海繁华的徐家汇商圈。站在他位于 22 楼办公室的窗口，可以俯瞰到 5 家肯德基、2 家必胜客和 1 家东方既白。

这种密集式开店几乎自相残杀的做法是美国总部十分不理解的，但苏敬轼有着自己独到的理论：我宁可自相残杀也不会给对手一点儿机会。

苏敬轼，如果你不太熟悉这个名字，更对他的履历茫然，这是可以原谅的，因为他是一位在个人品牌上极其低调的职业经理人，然而就是他，成为肯德基在全球市场范围内唯一能够率领团队战胜其老对手麦当劳的那个人。

可能没有人意识到，肯德基过去 20 多年间在中国的异军突起，实在算是个另类。须知，在世界其他地方，遍布全球的麦当劳被公认为“老大”，而肯德基，人们最多不过是勉强把它当成是快餐行业的“老二”。从时间上算，肯德基进入中国市场的时间要比麦当劳早 3 年，而这 3 年的差距让在全球餐饮市场上傲视肯德基的麦当劳花了 20 多年也没有追上。

作为最早进入中国的跨国餐饮企业，肯德基在中国扎根已经 20 多年了。在这漫漫 20 多年时间中，肯德基在中国发展所遇到的机会、挫折、竞争以及危机事件，几乎成为所有在华跨国企业的一种图腾式的缩影。

稳健发展与大肆扩张、温情脉脉培育市场与针锋相对排挤对手、员工培训方式与供应链的整合、市场竞争战术与危机处理经验——我期望通过对肯德基 20 多年中国发展历程的全面解读，去探究这个世界餐饮巨头在中国发展战略的秘密。

在长达 20 多年的时间中，肯德基如何进行自己的中国战略布局？在本土市场壁垒与跨国同行的竞争面前，肯德基采取了什么样的商业策略以求发展？在复杂多样的中国市场环境中，肯德基充满了怎样的起伏与波折？又是如何作出每一

个战略决策？究竟，这一块块炸鸡是如何掳获消费者的心？

1987年11月12日，肯德基在北京前门的中国第一家门店开业了。一块原味鸡售价2.5元，这在1987年的中国，是不折不扣的高消费，当时国家干部和大学教授月薪也不过六七十元。但谁也不会想到，刚刚经历改革开放的中国消费者们蜂拥而至。为了吃这个“西洋景”的鸡，要排队等待两个小时，甚至还惊动了警察出动维持秩序。

毫无疑问，中国的吃文化举世闻名，试问哪个国家和民族花在吃上的工夫能超过中国？56个民族8大菜系，单热菜的品种就有30 000种之多，当肯德基在中国开起第一家门店时，中国各地经营清淡的沪上风味、浓烈的西域口味、独特的民族菜肴和地方小吃的店家如雨后春笋，蓬勃林立。

于是，中国乡土餐饮品牌就开始对“洋快餐”肯德基以及随后进入中国的麦当劳进行全面围剿，仅肯德基隔壁就先后有荣华鸡、香妃鸡、红高粱等与之叫板，可到目前为止，还没有哪一个本土品牌可以与肯德基、麦当劳三分天下或一较伯仲，在豪气冲天的发展战略与快速前进的步伐中，不少本土品牌土崩瓦解、怅然离去。如今漂洋过海而来的肯德基已经理直气壮地坐上了中国快餐业的第一把交椅。无怪乎一些经济学家感叹道：人们购买百胜的股票不是因为美国，而是因为中国。

自1987年在中国开了第一家门店，到完成第100家门店的开张，肯德基用了整整9年的时间。2000年11月，肯德基成为在中国连锁餐饮企业中第一个突破400家门店规模的企业。2001年10月发展到500家，2002年2月达到600家，11个月之后的总数是800家。2004年1月，第1 000家门店在北京开业；2007年11月，肯德基在中国20周年之际拥有了第2 000家门店。如今肯德基已在中国450座城市开设了2 600余家连锁餐厅，遍及中国内地除西藏以外的所有省、市、自治区。肯德基用一种近乎执著的战略去开拓一个又一个的新市场，这种战略的坚韧性也是令肯德基在竞争压力之下得以持续发展的有力砝码。

为了不让崇拜它的消费者“逃跑”，2000年，肯德基开始了针对中国人口味的揣摩，一个个富有中国特色的产品被不断推上前台。虽然在全球各地推出适合当地口味的产品是肯德基母公司百胜全球餐饮集团的一贯策略，但从来没有一个区域市场能以这样的速度推陈出新。

2003年以来，中国肯德基平均每年推出近20款新品，平均每半个多月就推出一款。新品中除了各式各样的汉堡包之外，中餐饮食、蔬菜类产品及煎、烤类产品越来越多，2008年元月，肯德基更是大大方方地将中国流行了近千年的油条摆在了其柜台上出售。洋快餐竟然吆喝起中国最“土”的早点，印证了肯德基“打造新快餐，为中国而改变”的口号。难怪有人开玩笑说，“如果哪一天肯德基开始卖炸鸡馅的饺子，我都不会感到奇怪”。

不断颠覆固有的、创造未有的经营模式，是肯德基能够在中国长久发展的重要原因。

百胜全球餐饮集团（肯德基、必胜客、东方既白都是百胜旗下餐饮品牌）75%的店铺采取的是特许经营的加盟模式，但至今，中国内地肯德基的特许经营门店所占比例不到肯德基中国门店总量的5%，而必胜客更是为零。肯德基在国外的物流全都是外包，但肯德基在中国却完全掌握了配销和物流的资源……全球化经验不是单纯的一套方法，肯德基在中国经过20多年进化，已经开始变脸了。

“立足中国，融入生活”的肯德基似乎想把自己打造成北京胡同里的馒头店、上海弄堂里的点心铺、广州小街上的豆浆摊，不仅在一二线城市保持高速开店的节奏，同时向三线城市渗透。肯德基似乎正要成为中国人的一种生活方式、中国人的邻居。试想当13亿人民放弃馒头油条，吃早餐都去肯德基，这将会是一种什么场景？

肯德基在中国的成功似乎来得太容易了，因为其似乎从未遭受过重大的挫折和失败，即使是2005年的“苏丹红事件”——“食品含有致癌物质”这一足以重创甚至摧毁一家食品企业的重大危机，也并未阻碍中国肯德基的迅猛发展势头。

最让人惊讶的是，肯德基处理食品危机、公关危机中所表现出的果断、主动和迅速。就在“苏丹红事件”刚刚平息之后，“芙蓉天绿香汤”被疑有毒，但肯德基却仅用两天时间就打完了一场漂亮的危机处理的阶段性战役。2007年3月，卫生部门的“及时雨”，又让肯德基只用了短短一周时间就“安全”地走出了“滤油门”。

肯德基在中国20多年的持续成功似乎轻而易举，但是，20多年的时间已有足够的力量令中国的市场环境和消费者发生“沧海成桑田”的改变，最初“新鲜、时髦、时尚”的肯德基和麦当劳等洋快餐遭遇了“洋垃圾”的批判风潮，“洋品牌”

的光环逐渐褪去。本土化经营的肯德基始终能够清醒地认识并恪守竞争制胜的本源，那就是从客户需求出发，高效的团队，及时和持续地为客户提供更有价值的产品和服务。

审视肯德基在中国的 20 多年，对标杆企业的解读具有很强的参考意义，肯德基在中国的发展策略及其所采取的商业战略无疑都是一个值得研究的范本。我希望在对肯德基中国发展历程的探究中，可以从一个侧面解构 20 多年来，跨国公司在企业的企业运作、市场布局、竞争策略，从而给在华的跨国企业和本土企业一些启示参考。

在中国最庞大的新闻机构中工作了 8 年时间，在这 8 年里我有幸亲历了肯德基变化最多、最快、最复杂的一段时期，参与了肯德基对抗“禽流感”、“苏丹红”、“滤油粉”等一连串危机事件的新闻报道；参加了肯德基在中国的兄弟——东方既白第一家门店的开业；报道过肯德基三人篮球赛、物流配送中心的落成、第五代新标志的启用；在成都肯德基庆祝第 2 000 家门店开业的现场，近距离接触了苏敬轼……

当时，已经积累诸多核心材料的我内心怀有一种冲动，想把肯德基在中国这个充满不确定性因素、市场竞争异常复杂且激烈的商业环境中的精彩故事记录下来。作为一段历史的记录，本书将为读者奉上中国商业史上跨国企业在中国“风云际会”的不可或缺的案例。

现在，就让我们进入肯德基的“美味”世界吧！

■ 推荐序 因中国而改变 IX

■ 自序 肯德基的中国商业战略 XIII

第一章 01

肯德基 (KFC) 的起源 1

不朽的记忆 2

105 美元的美国奇迹 6

肯德基的秘方里有什么? 13

肯德基的中国起点: 北京天安门 18

不得不说的中国掌门: 苏敬轼 27

第二章 02

布局中国市场 37

“拓荒者”快速发展, 抢攻大城市 38

选址: 一个成功率百分之百的秘密 43

200 万买“只”肯德基——加盟不从零开始 47

上演“生活剧场”——精妙的广告策略 55

肯德基浙江榜样: 成功者自有秘密 61

快餐, 谁是“中国第一”? 66

第三章 03

中国特色的团队 77

两个“HR”部门: 肯德基的人力悬念 78

善待员工共赴卓越, 餐厅经理第一 84

- “家族系统”减少离职率和工会风波 90
肯德基员工非一般的“打工”故事 98
CHAMPS：来自365天的挑战 102
神秘顾客的来访：肯德基“为客疯狂” 109

第四章 04

幕后英雄：供应链的整合 115

- “鸡”来自何方？肯德基鸡肉来源疑云 116
供应商本土化，做“中国味道” 122
“中国制造”怎么赚肯德基的钱？ 129
统一“诸侯”：集权供应链管理 135
歪打正着的配销后勤和物流系统 139

第五章 05

肯德基中国变脸 147

- 去肯德基到底吃什么？ 148
换“标”：从太平绅士变成做饭爷爷 153
肯德基的中国功夫：从“融入生活”到“打造新快餐” 157
肯德基的中国兄弟——东方既白 163
结盟王老吉、蒙牛卖“中国味” 173

第六章 06

危“鸡”重重 有惊无险 181

- 中国农历鸡年 肯德基对抗禽流感 182
身陷“苏丹红”危机 189
“天绿香”风波：一场“受害者”之辩 196
树大招风，“滤油粉”之后是什么？ 203
肯德基危机中的“免死”金牌 209

第七章 07

肯德基的中国20年进化 217

- 从1到2000：肯德基的20年跨越 218
三人篮球运动：平民路线的“健康转型” 223
淡化“国籍”：肯德基的“中国式菜单” 228
“肯德基”牌油条：入乡随俗卖早餐 233

感恩中国，有一种销售叫做慈善 238

鲶鱼效应：肯德基对中国经济的影响 243

第八章

08 未来挑战 251

成长的烦恼：如何持续飞翔？ 252

肯德基的管理漏洞和中国式困惑 258

来自美国总部的支持和中国经验出口 263

即将开始的未来 268

■ 后记 无尽的感谢 275



肯德基：
中国式进化

01

第一章
肯德基 (KFC) 的起源

不朽的记忆

回头展望，中国改革开放 30 年的光芒是如此耀眼。在起点的 1978 年，那个灰暗的、死气沉沉的并与世界隔离得太久的中国，已经成为了一种清晰的遥远。在当时，即使是再有洞见的预言家，也不敢对这个国家的未来作出轻易的判断。

1978 年，被永远载入中国史册的中共十一届三中全会召开，形成了以邓小平为核心的第二代中央领导集体，这一年，世人称之为“中国改革开放元年”。

同是这一年，美国的《时代周刊》将邓小平评为了“年度人物”，这家有着巨大国际影响力的周刊选了一个精心考虑的标题：“一个崭新中国的憧憬”（Visions of a New China）。等到 8 年之后的 1986 年，邓小平再度被评为年度人物时，他们才大胆地用了如下的评语：“改变了的中国，改变了世界”（Transformed China, Changed the World）。

1986 年，肯德基当时的母公司百事公司在中国的可乐灌装厂已经获得初步成功，百事前总裁简道尔率领百事全体董事到访中国，这在当时的外资企业中是前所未有的。此行，简道尔甚至还结识了邓小平，并参与了美中商会的建立。这一次的访问让他们相信，肯德基进入中国的时机成熟了。

1987 年 11 月 12 日，北京下了场雪。

北京前门大街，一家红白相间的漂亮房子开始营业，餐厅门口站着一身乳白色西装、手腕上挂个黑色拐棍、戴着眼镜的“白胡子老头”。一个小男孩对这个笑容可掬的雕塑产生了兴趣，他好奇地把手伸向“白胡子老头”手中端着的炸鸡桶，在他身后，是黑压压的队伍——因为等待的人太多，公安人员都甚至被派来维持秩序。