



麦当劳难打翻身仗

麦当劳将现有的直营店几乎全部卖出，将降低营业成本、节省多余开支，更快地实现在中国大陆扩张店铺的目标。

文 | 本刊特约记者 孙斌

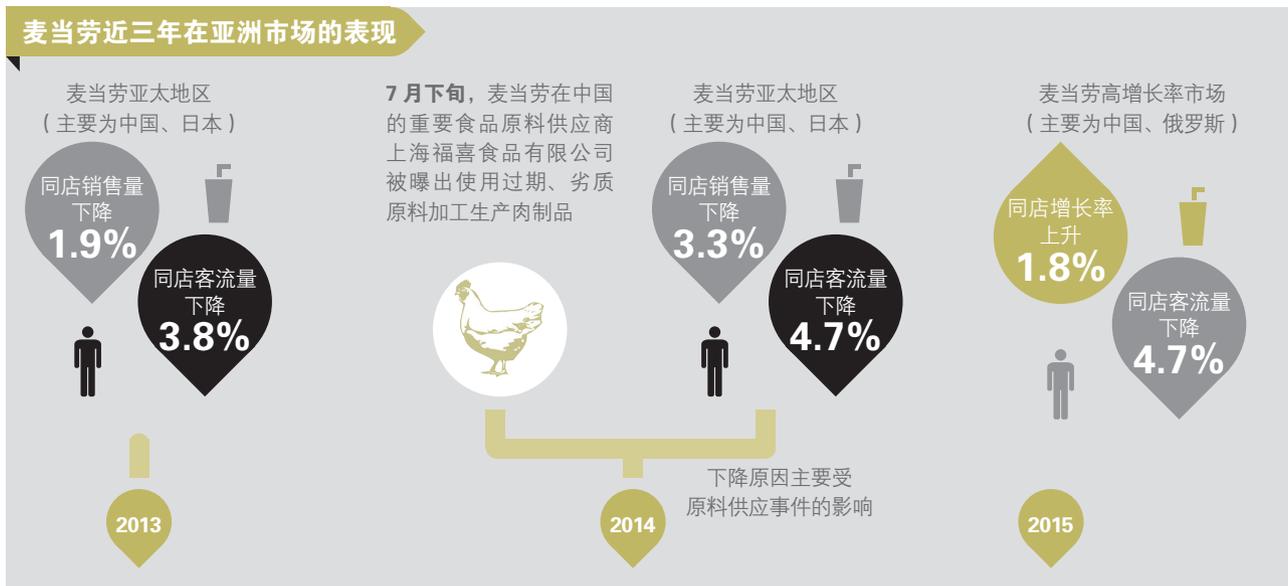
排在一队点餐、然后再排另一队取餐，这是麦当劳多年来的售卖流程。但从2016年开始，这种方式正在被智能模式取代：不需要和柜台有任何接触，只要在一个大屏幕上点上你想要的食品（甚至能按喜好搭配汉堡的配料），然后电子支付，等待叫号即可。

在中国市场一向以谨慎、稳健著称的麦当劳，这次终于抢占先机地推出智能点餐系统。

同时抢占先机的，是其近期推出的大战略——变直营模式店面为特许经营店面，以节省成本，更扩张店铺，实现营收和利润的扭转。

根据目前公开的消息，已经有贝恩资本（Bain Capital）、MBK等私募基金和内地央企华润集团有意向接手这些店面。但无论从对手、自身，还是行业环境来看，要让战略顺利实施，麦当劳无疑要面临一场硬仗。

麦当劳近三年在亚洲市场的表现



数据来源: 根据公开资料整理

水土不服

在很多国家, 麦当劳和肯德基一样, 都代表了快速的美国大众文化, 而实际上, 两者你追我赶的竞争局面却从未停止。

从全球范围看, 麦当劳和肯德基不属于一个重量级: 麦当劳目前在世界 121 个国家和地区拥有超过 30000 家店, 而肯德基在世界 80 个国家和地区拥有的连锁店数仅为 11000 多家。截至 2016 年 4 月末, 麦当劳的股票价格约为 125 美元, 市值 1100 亿美元。而百胜餐饮集团的股价虽也有 80 美元, 但市值只有 330 亿美元, 约为麦当劳的 1/3。

但在中国, 局面却是相反的。

当前, 肯德基的餐厅总数约为 4600 家, 而麦当劳的餐厅却只有 2200 多家, 不足肯德基的一半。虽然麦当劳以 24 小时营业的方式使其单店营业额高于肯德基, 但是餐厅数量的

巨大悬殊还是让麦当劳相形见绌。从其营业总收入、连锁店扩张速度, 到平均至每家单店的营业力与收益率, 在中国市场, 麦当劳均大大逊色于肯德基。

在麦当劳看来, 亚洲和中国市场的不佳表现应被归结于本土对手。

麦当劳相关人士曾经表示, 在亚洲市场, 特别是中国市场, 低价竞争者太多, 业务发展一再受阻。

比如在二三线城市势力最强的台资快餐连锁店德克士, 就以 2200 家门店的数量超过了麦当劳。按照德克士的计划, 该集团截至 2015 年年底已将门店增加到近 3000 家, 敢与全球老大一争长短了。

而问题的关键, 其实是与麦当劳的特许经营政策相关。

在全球其他国家, 麦当劳有超过 80% 的餐厅是由被特许人经营的, 但在中国, 麦当劳的

特许经营之路却并没有快马加鞭。从1990年进入深圳开出第一家店面，麦当劳始终采取保守稳健的直营模式，直到2008年，麦当劳开始启动在华的特许经营。但或许因为800万元入门费用过高，最初进行得并不顺利，不仅参与者少，而且推广一度暂停。直到2010年，才开始在江苏、云南、广东、福建和四川等地尝试。2014年，麦当劳在今年才正式宣布将特许经营作为公司在华扩张的主要模式。截至2014年底，麦当劳的特许经营门店仅占15%。

相比麦当劳，肯德基的特许经营策略开始更早。根据公开资料显示，1993年起，肯德基就已在中等偏小规模但有一定消费能力的二三线城市开始了加盟业务的尝试，2000年8月，第一家“不从零开始”的肯德基特许加盟店正式在常州溧阳市授权转交。此后，随着业务的拓展，特许经营门店数量不断增长。

国内快餐德克士虽然发展登陆较晚，但贵在入门费便宜。可以说，时间和价格，麦当劳在两者上都没有占据优势。

潜力市场

2015年第4季度，麦当劳以近4年最好看季度财报收官之后，又迎来2016年的开门红——首季盈利11亿美元，较上年同期8.12亿美元有较大增长。但值得注意的是，对于麦当劳盈利贡献最大的部分，并非来自亚洲，而是营收涨幅高达5.7%的美国市场。

从麦当劳的全球业务架构也可以看出，市场被分为三个梯队。第一梯队的美国、澳大利亚、加拿大、英国、法国及德国，收入占公司营收的40%。中国和韩国、俄罗斯、波兰、荷兰、瑞士、意大利及西班牙被列入了第二梯队，收入占公司营收的10%。其余约100个地区则被列为第三梯队。

但是，在麦当劳2015年的年报中，明确

把中国列为“发展潜力市场”一列，这就意味着，麦当劳不满足中国市场的回报，而其为了扭转局面而定制的快速增收方式，就是特许经营。

麦当劳在2016年3月31日发布的一份声明中表示，该公司已经设定了一个长期目标，内容是将旗下95%的连锁餐厅都改用特许经营模式。

在这种区域发展加盟的特许经营的体系中，被特许发展商自行进行店铺选址，直接向业主支付租金，并承担开新餐厅所需要的所有费用。这些特许经营合作伙伴到最后很可能将拥有麦当劳连锁餐厅的多数股份，甚至有可能全额持股，并将负责未来的资本支出活动。作为回报，麦当劳将获得一次性的特许经营起始费，并将持续获得特许使用费收入。

这种方式与肯德基的选择再次不同。一直以来，百胜57%的营收来自于中国，所以中国市场的表现对百胜而言至关重要。正是基于这一现状，两家公司在亚洲市场，特别是中国市场的业务发展上，正在出现一条极大的分水岭。

2015年10月20日，百胜餐饮宣布，集团将分拆成“百胜中国”和“全球百胜餐饮集团”两家独立的上市公司。分拆后，百胜中国在中国市场将拥有肯德基，必胜客和塔可钟三大品牌的独家特许经营权。百胜选择的自我消化，基本不涉及股权变动。

但麦当劳选择的是出售，持股比例会明显减少。而将现有的直营店几乎全部卖出去，可以减少营业成本、节省多余开支，更快地实现在中国大陆扩张店铺的目标。

选择特许经营的另一个原因，可以在麦当劳财务报表中发现一二。根据其2015年年报，其全球收入之所以同比减少，主要是直营店26亿美元的亏损。在开始对中国改变之前，其已经在日本和台湾地区逐渐放开特许经营，

麦当劳创新经营模式盘点

2015年1月 为了回应麦当劳全球销售额12年来首次下降这一局势，麦当劳推出了“全天早餐”，并于3月24日在全美24个城市开展了持续24小时的“欢乐日”活动，市场反响较好，后大面积推广这一计划。

2015年1月 麦当劳试验性地在澳大利亚悉尼市开了一家名叫“悉尼之角”（the Corner）的高端旗舰店新潮咖啡厅，同时开始在墨尔本提供定制的精美汉堡。



2016年1月 麦当劳与微信合作开设了中国大陆首家“未来智慧概念餐厅”，为顾客提供移动化用餐体验，包括下单、从定制汉堡菜单中挑选食材、预订餐位和线下游戏区。

数据来源：根据公开资料整理

并试图出售日本麦当劳20%的股权。

风险仍在

就在麦当劳宣布引入战略投资者半月后，包括华润集团、贝恩资本等在内的多家企业被曝成为潜在买家。

尽管华润方面对此并无评论，但是集团在过去几年先后收购太平洋咖啡及英国大型连锁超市Tesco，因此有市场人士认为，华润很可能对麦当劳业务感兴趣。被指是另一个潜在竞购方的贝恩资本曾表示，在目前亚洲餐饮市场上高端餐饮普遍受到经济影响呈现收缩，而快餐业在同期则扩张迅速。

为此，麦当劳曾公开表示，引入投资者是希望借助对方在本土市场的洞察力以及知识，来提升竞争优势和增加资源，加快决策，制定适合本地的策略。

而对于中国战略投资者的要求，麦当劳全球总裁和首席执行官史蒂夫·伊斯特布鲁克则表示“持开放态度”，只是要求“高度诚信，对中国市场有深入了解，财务能力不错，有能力确保麦当劳在中国快速发展”。

但是特许经营也存在着风险，比如说食品

安全和服务质量控制的问题。尤其是在近年食品安全问题在中国频发，消费者对此越来越重视的情况下，把餐厅的经营权全部交给另一家公司，不确定因素明显增加。

更重要的是收入前景。

很多人都认为，麦当劳的主营业务收入来自汉堡。但实际上，麦当劳是一个不折不扣的地产经营者。据称，麦当劳拥有一套专门的评估系统，用以识别在哪个地方开店成本低、回报高，然后以低价购回或者长租一个房地产项目，再把它装修成一家麦当劳开始经营，待人气积聚后，再以高价寻找伙伴进行特许经营合作。

被授权加盟的合作伙伴，将向麦当劳支付租金、特许经营起始费和特许经营使用费。而其中，租金收入占到了65%的比重。

但根据目前公布的信息，麦当劳在中国采取的模式并非如此，而是类似发展式特许经营的体系，即被特许发展商自行进行店铺选址，直接向业主支付租金，并承担开新餐厅所需要的所有费用。也就是说，麦当劳或将难以得到租金的收入，而这必然对盈利造成较大的影响。☐