



C2 田源鸡:从健康火锅到健康平台

如今一提到服务好的火锅，人们会想到海底捞；提到方便的火锅，会想到呷哺呷哺。而让所有人一提到健康火锅首先想到田源鸡，就是北京田源鸡餐饮有限公司总经理张杨追求的目标。

C3 全聚德羊年春节迎来开门红

羊年春节，全聚德集团旗下企业迎来开门红。记者获悉，今年春节七天长假，北京市商务委监测的120家重点商业服务业企业的销售额同比增长8.5%，而全聚德等餐饮老字号的增长贡献率在10%以上。

C4 金百万:智能餐厅不太智能

2015年，金百万马甸店重装改造后，在一层推出了首家“全智能互联网自助体验餐厅”。据称，在这里，点餐、服务、买单全部由顾客自主完成，连菜都是由顾客自己做。

麦当劳的中国困局

北京商报记者 贺陈慧



从福喜食品安全事件之后，麦当劳几乎在公开发布的所有财报中都会把糟糕业绩的主要原因归咎于这个丑闻，但这背后却是麦当劳管理问题的爆发。中国市场是麦当劳企图缓解颓势的押宝之地，然而高速扩张则引发出供应商和加盟商的管理问题，放缓扩张则意味着将中国市场拱手相让，进退维谷的尴尬局面令麦当劳在中国市场陷入困局。

利润下滑压力重重

3月1日，依照麦当劳对外公布信息，麦当劳原总裁和首席执行官唐·汤普森正式退休，首席品牌官史蒂夫·伊斯特布鲁克接替汤普森成为麦当劳新任总裁和首席执行官。尽管麦当劳官方表示，这是正常的人事调整，但业界却认为汤普森成为了麦当劳近期业绩下滑的替罪羊。

最新发布的财报显示，麦当劳整个2014财年，全球同店销售下滑1%，全年营收为274亿美元，比2013财年的281亿美元下滑了2%；全年总运营利润为79.5亿美元，比2013财年的87.6亿美元下滑了9%。

麦当劳官方将糟糕业绩的主要原因归咎于福喜食品安全事件这一丑闻。但事实上，福喜食品安全事件于去年7月爆发，而截至2014年四季度，麦当劳全球业务已经连续五个季度下滑，各地的单店可比销售增长率近三年内一直处于下滑态势。

业内人士指出，福喜食品安全事件的确给麦当劳中国市场带来了严重打击，但这类食品安全事件的影响随着时间会逐渐减弱，并非业绩下滑的致命原因。

管理漏洞拖累业绩

公开资料显示，麦当劳的营业额构成通常划分为四个区域：美国地区，欧洲地区，亚太、中东及非洲地区和其他地区。

近些年，麦当劳在本土市场的地位下降，欧洲市场经济持续萧条，亚太地区已经逐渐成为了麦当劳新业绩来源的重点区域。麦当劳年报显示，从2007年开始，麦当劳亚太、中东及非洲地区营业收入占麦当劳总营业收入的比重逐年增加，占比从15.8%上升到23%。同比美国本土和欧洲市场，亚太、中东及非洲地区市场已经成为了麦当劳新利润的重点区域。

事实上，占据麦当劳营业总额不足25%的亚太、中东及非洲地区，无论在福喜事件前后，业绩表现都无法起到提振麦当劳总体业绩的作用。

麦当劳最新的财报明确指出，亚太地区拉低麦当劳的整体业绩，对于原因的解释，只有食品安全事件和外部市场环境变化。但从福喜事件来看，供应商的管理机制漏洞或许才是麦当劳遭受福喜事件重创的内部原因。

食品饮料战略定位专家徐雄俊表示，从市场营销和品牌定位的角度看，食品安全事件、全球性经济衰退以及中式快餐的崛起，都是造成麦当劳业绩下滑的原因。不过徐雄俊也表示，麦当劳经营状况连续下滑，与其内部的管理机制也有必不可少的联系。

甚至有业内人士认为，麦当劳的财务数据表明，麦当劳的战略、执行及领导等方面都出了问题。针对供应链管理，麦当

劳方面也坦承统一式的供货模式在缺乏应急方案的情况下应对风险能力较弱。这也解释了福喜事件之后，麦当劳曾一度断货，包括此前出现的部分地区麦当劳因原料供应问题临时缺货现象。

高速扩张暗藏隐患

事实上，影响麦当劳在中国发展的管理远不止供应链这一项。一位西餐连锁企业经营者表示，为了与竞争对手争夺中国市场而进行的突击开店，是麦当劳在中国市场发展不利的主要原因。

据悉，麦当劳在美国市场强于肯德基，但在中国市场却是肯德基略胜一筹。肯德基于1987年进入中国，而麦当劳三年之后才在中国开出第一家店。截至2014年的统计数据显示，肯德基在中国共有4300多家门店，而麦当劳在中国的门店数量约为2000家，仅是肯德基门店数量的一半。

为了弥补欧美市场的业绩颓势、挖掘中国市场的潜在利润，麦当劳势必要在门店数量上与肯德基竞争。

公开资料显示，2010年之后，麦当劳开始在中国加速开店，现在的2000多家餐厅中，前1000家店花了19年时间，后1000家店则是近三年开出的。

上述西餐连锁企业经营者向北京商报记者指出，大约从2012年开始，麦当劳

加快在中国开店，并突破性地一年新开超过250家门店。而这个时间节点刚好与麦当劳欧美市场下滑寻求新盈利点的时间吻合，由此看来，加速扩张亚太市场并非只是普通的业务扩张，还寄托着麦当劳缓和经营困局的期许。

然而，高速扩张令麦当劳花费在供应商身上的精力不如以前多，对供应商的要求也没有以前严苛。据了解，为了加快在中国的扩张，麦当劳再一次推出了曾在中国市场屡次受挫的特许经营模式，并于2014年开启了个人特许经营。

公开资料显示，麦当劳在中国的特许经营模式分为两种：传统式特许经营和发展式特许经营。发展式特许经营是指在一个特定的地理范围内（比如一个省），麦当劳授予特许经营商运营现有餐厅和开设新餐厅的权利，即所谓的区域加盟商。2014年10月，湖南麦当劳的加盟商纠纷就暴露出麦当劳的加盟商管理体系隐患。业内人士表示，个人加盟商与区域加盟商并存，首先要避免区域保护与个人加盟商之间的恶性竞争。

中国烹饪协会副会长冯恩援则表示，作为全球化连锁企业，麦当劳拥有一套完整的管理体系，但在寻求区域发展过程中，产品、营销等战略举措区域差异化不明显，导致麦当劳在区域发展过程中的适应性不强。