

商业点评

连锁快餐：谁将成为主流品牌

在餐饮业最艰难的时候，美国知名炸鸡连锁品牌Popeyes没有爽约，如期而至，在5月15日正式营业，坐标上海淮海路566号。几个月前，他们就迫不及待地开始在社交媒体上开始预热。这家在全球25个国家拥有3000多家餐厅的美式快餐企业夸下海口，未来10年将在中国内地开设超1500家门店。

虽然在前期宣传中，Popeyes被描绘成一家深受青年人欢迎的网红店，但实际上，这已经是一家拥有将近50年历史的快餐连锁店。Popeyes1972年创立于美国南部路易斯安那州的新奥尔良，主要食物是炸鸡。虽然和麦当劳、肯德基拥有全球数万家店的规模没法比，但3000多家店的连锁规模如果放在中国，依然远超中式连锁快餐。

有少数人会记得，其实在北京见过这家店。早在1999年的时候，Popeyes分别在北京王府井、亚运村以及大连市先后开了三家门店，用的中文名是“派派思”。但短短3年的经营之后，铩羽而归。

为什么在肯德基、麦当劳进入中国多年之后，Popeyes却在中国市场“败走麦城”呢，也许有经营策略的问题，但最重要的是，肯德基、麦当劳在中国的成功和在美国的成功是完全不同的逻辑。

在美国，连锁快餐承担的是餐饮业中最基础或者说最低端的角色，它满足的是广大劳动人民最基础和日常的外出就餐需求。快捷和廉价才是连锁快餐的基本盘。而洋快餐进入中国并不断攻城略地靠的是强势美国文化带来的品牌效应。即使在他们进入中国30年后，在三四线城市他们依然是脱离连锁快

文/刘戈



作者为央视财经评论员

餐基本商业逻辑的中高端品牌消费，而不是普通工薪阶层随便解决填饱肚子的日常选择。

美式快餐品牌虽然在他们的历史中有不同的起家时间，但演变成以特许经营方式经营的连锁快餐品牌，基本是在上世纪50年代之后开始的。1952年，美国犹他州盐湖城第一家被授权经营的肯德基餐厅建立。这被看作是世界上连锁快餐加盟特许经营的开始。在短短5年内，肯德基在美国及加拿大迅猛发展，开设了400多家的连锁快餐店。

1940年，麦当劳兄弟在美国加利福尼亚州的圣贝纳迪诺创建了“Dick and Mac McDonald”餐厅（麦当劳餐厅的原型），到1948年，餐厅引入“快速度服务体系”原则形成快餐店的雏形。但直到1955年，麦当劳行政总裁雷·克洛克在伊利诺伊州的德斯普兰斯获得特许经营权开设了首个麦当劳餐厅，也是公司的第

九个分店，才形成真正意义上的连锁快餐模式。1961年，雷·克洛克以270万美元收购麦当劳兄弟的餐厅。汉堡包大学在伊利诺斯州的埃尔克格罗夫村成立，为全世界的麦当劳经理提供专门训练，一整套被作为特许经营的连锁快餐体系才真正完成。

1950年，美国的城市化率达到了65%左右，相当于中国现在的城市化水平。此时，美国经历了大萧条和二战，已经进入工业化后期的消费社会，中产阶级和白领阶层迅速壮大，妇女全面就业，生活节奏加快。大部分劳动人口在家庭之外用最快的速度解决一顿饭的需求猛增。在供给方面，州际公路网的形成、冷链的普及为工厂化生产和运输半成品食物提供了基础保障。按照罗伯特·戈登《美国增长的起落》一书中的说法，与制造业媲美的高效率才是连锁快餐得以风行的大背景。

连锁快餐品牌的核心能力是能够凭借一套标准和服务体系运行大量的特许经营店，这套体系基本由以下几个部分构成：一是完善的运营管理和支持，品牌能够为加盟店提供完善的运营管理系统和全面的追踪考核体系；二是强大的市场策划和品牌宣传；三是统一的采购和配送，规模化的统一采购、强大的配销系统将在保证品质的同时极大地降低成本；四是产品开发和食品安全保障，品牌需要拥有专业的新产品研发团队，严格的安全管理；五是人员招募和训练支持，尤其是对初创期加盟店新员工的训练支持和熟练员工的调配；六是对主要经营者的专业培训，包括餐厅操作及值班管理培训，持续的营运训练和管理培训。

这一整套体系的娴熟运转，保障了任何一家哪怕是新开张的加盟店都能够向消费者提供味道、品质和服务完全一致的标准产品。从目前国内的连锁快餐运营来看，凡是能够实现品牌承诺，达到产品一致性的连锁快餐品牌大多采用直营模式，而采用加盟模式的连锁快餐品牌各家店产品和经营水平的一致性良莠不齐，也就是说，整体上还没有完全进入现代连锁快餐企业的门槛。

在美国电影《绿皮书》中有一个桥段，上世纪60年代，出身社会下层的白人司机拉着黑人钢琴家去南方巡演，在路上，白人司机娴熟的驾车进入路边的肯德基汽车穿梭餐厅，买了一份炸鸡，在大嚼鸡腿的同时，极力怂恿来自上流社会的钢琴家和他一起分享炸鸡的美味。显然，钢琴家是第一次接触这种食物和这种不需要餐具的进食方式。这顿饭，实现了双方第一次跨越社会阶层沟壑的互动。这一段十分有趣的情节彰显了这样一个事实：炸鸡块是一种下层社会日常消费的廉价食品，而上流社会基本不碰这类食品。

廉价，才是连锁快餐业能够在消费社会大行其道的真正竞争力。十分有趣的是，几乎所有美国连锁快餐品牌都诞生在小城市甚至乡村。这种“下沉市场”形成的品牌基因决定了这一商业模式从一开始便是为了满足广大的低收入人群而生。

连锁快餐业能够实现廉价的三个最重要因素：一是通过工厂化生产和快捷物流消灭了厨师这一餐饮业里最贵的人力薪酬支出；二是通过模块化、标准化的产品制作和服务流程，只雇用最廉价的普通劳动

力。我女儿在高中时曾经利用暑假在肯德基实习，在最初的一个星期时间内，她就完成了在食物炸制、打饮料和冰激淋、收银、清扫等所有岗位的轮岗，这种工作方式，保证了任何劳动力随时可以从事任何岗位的工作，员工离职丝毫不会影响餐厅的正常运营；三是通过超大规模的采购合同获得既便宜又有安全保障的食材和厨房设施。我曾经在奥兰多观摩过麦当劳的全球大会，在大会举办的同时还举办供应商的展销会。所有加盟商都可以通过这一渠道拿到麦当劳与供应商制定的协议价格的产品。

美国生活方式的特点，决定了美式快餐连锁品牌除了注重食品和服务的一致性，更加注重食品的便携性，立志成为中国麦当劳的西少爷肉夹馍，和麦当劳的食物属性和进食方式非常相似，都是面饼夹肉。西少爷也在强调肉夹馍和汉堡一样具有很高的外带和外卖属性。目前西少爷的外带占比是30%，外卖占比是40%，堂食占比30%，和麦当劳的经营构成十分相似。西少爷所有门店全部实现盈利，平均坪效甚至远超麦当劳、肯德基。但出身的基因决定了他们很难向真正的“下沉市场”大规模复制，这就决定了他们将很快遭遇发展瓶颈。

如果说美国生活方式和饮食习惯的不同让中美连锁快餐不具备完全的可比性，那么日本连锁快餐业的发展可能更具借鉴意义。日本连锁快餐行业从上世纪70年代中期进入高速发展期，此时日本的经济水平基本达到了美国上世纪50年代的水平。此后的20年时间，行业的市场规模每年以15%左右的

速度扩张。

日本共有60多个上市餐饮企业，其中大多以连锁经营的方式占据市场，仅有一亿多人口的日本的连锁快餐市场，涌现出吉野家、食其家等众多拥有上千家店面的连锁快餐品牌。

符合日常饮食习惯和廉价是日本连锁餐饮品牌的突出特点。这些品牌基本集中在盖饭和面条两个品类。虽然不像美式快餐那样追求外带的便捷性，但和美式快餐一样，连锁快餐占据了几乎绝大多数份额的廉价餐饮市场。

目前中国最主流的连锁快餐品牌都是首先进入一线、二线城市大型购物中心、高铁站和机场以及高端写字楼的底商。这种类型的连锁快餐由于要分摊高额租金，所以其消费对象只能是快节奏的商务人士和普通家庭逛街购物时偶然的消费习惯。

所以，从发展的眼光看，真正成为中国麦当劳、肯德基的可能不是目前居于主流地位的“高端”连锁快餐，而是老母鸡、九毛九等这样从县域市场发展起来的连锁快餐品牌。一旦他们有能力突破管理瓶颈，先天的基因决定了他们更符合连锁快餐这一商业模式的内在规律。

从连锁餐饮商业模式最本质的特征看，通过建立强大品牌影响力，采用特许经营的方式逐渐取代众多的小型街边店，实现餐饮业的大迭代是连锁餐饮品牌的初衷和宿命。大品牌小店面将成为餐饮市场的主流。

对比发达国家每天80%的外出就餐率，中国14亿人口目前仅25%的每天外出就餐率还有巨大的增长空间。规模最大的连锁餐饮品牌将在提供中低收入者日常餐饮的企业中出现。

自由谈

丰巢之困折射基础设施管理难题

智能快递柜企业丰巢近日突然宣布实行会员服务，会员月卡每月5元，季卡每季12元，非会员用户可以免费保管包裹12小时，超过时限后按每12小时0.5元标准收费，一定程度上意味着丰巢进入了“收费时代”。此消息一出，立即引起了全国多地小区和用户的强烈抵制，主流媒体也提出质疑，中消协对此进行了回应，虽然丰巢迅速作出解释，拿出红包来平息社会情绪，但舆情依然在扩大，丰巢把自己推上了舆论的漩涡。0.5元的收费竟然能引发如此大的风波，究其原因，是因为智能快递柜在日常生活中使用广泛，已经成为一项重要的生活基础设施，事关千家万户的切身利益。收费0.5元虽然是小事，但折射出的是基础设施治理的难题。

丰巢快递柜从免费到收费，是企业从自身经营出发做的一项决策，虽然企业的最初意图不得而知，但从快递柜的运营情况分析，不难找到背后的原因。一

文/骆振心



作者为经济学博士

是提高快递柜的运行效率。对于用户而言，免费存放不会带来任何成本，延迟取件成为常态，导致整个快递柜周转率不高，收费后将迫使用户改变使用习惯，及时取件，提高使用效率。丰巢是顺丰快递链条上的重要环节，是顺丰物流配送的“最后一公里”，盘活终端设施对提高企业物流整体效能能起到立竿见影

的作用。丰巢的公开信也提到，收费实行以来，丰巢12小时内取件比例提高5个百分点。二是获取财务收入。丰巢从2015年成立以来到2019年已经累计亏损约20亿元。今年一季度，在新冠肺炎疫情的冲击下，快递业务受到较大损失，即使丰巢快递柜因无接触取货而大受欢迎，丰巢还是亏损了2.45亿元。风投“烧钱”的模式很难支撑，可以通过收费来缓解当前财务上的困难。由于丰巢的用户数量众多，据有关方面测算，只要超时用户达到36%，丰巢就能实现盈利。透过丰巢收费事件，可以看到快递行业背后竞争格局的深刻变化，正是这种变化使得丰巢有了收费的底气。快递行业的竞争已经从“春秋战国”时代进入到两强相争的阶段，成为阿里与顺丰的对决，快递员上门、快递柜、驿站三种业态共生共存。与阿里的菜鸟驿站相比，快递柜具有明显的优势。目前智能快递柜包括了速递易、丰巢、蜜罐等品牌，其中，丰巢智能快递柜已经

达到17万台，覆盖超过110座城市。丰巢与中邮智递（速递易）进行股权重组后，丰巢将坐拥快递柜市场近70%的份额，利用垄断地位收费，理论上不会带来市场大的变化。

网络购物已经成为了社会公众的生活方式与习惯，物流、信息流都需基础设施来支撑，物流的终端主要是快递配送，客观上需要一批快递物流设施，智能快递柜的生意也就应运而生。一台快递柜要投入运行，有两个方面的成本需要考虑，其一是智能快递柜，购买费用目前在2万元到5万元之间，这属于一次性费用，目前的快递柜基本都是企业投入；其二运行维护，包括场地费、用电、通讯、维修等，根据丰巢透漏的信息，目前主要是丰巢向小区支付。这样一来，快递柜业务要付出巨大的成本，其主要的功能体现在对快递企业整个配送链条的支持上，这意味着快递柜将摊薄快递公司的整体利润，与企业的商业天性背道而驰，免费服

务也是不可持续的。

丰巢等智能快递柜是一门生意，但也是一项生活基础设施。商务部和国家邮政局近日下发的《关于深入推进电子商务与快递物流协同发展工作的通知》明确智能快件箱、快递末端综合服务场所的公共属性，提出将智能快件箱、快递末端综合服务场所纳入公共服务设施相关规划。以商业运作的模式来提供公共服务，既要保证企业获取相应的利润，又要确保提供优质的服务，不能收取过高费用，这往往是一个两难选择，要找到平衡点需要智慧和经验，更重要的是建立一套治理的制度安排，平衡好私人资本投入与社会公共付费的关系。通过建立其公开、合理、公平的收费机制，既让企业有利可图，扩大基础设施多元化投入的渠道，又可以实现服务公众的目标，防止利用垄断地位向公众乱收费，使得公共基础设施发挥应有的社会功能。

新型基础设施是新产业催生出来的，一些处于新产业上的

大型企业在新型基础设施上走在了政府前面，如何加强新型基础设施治理成为当务之急。一是应当明确公共基础设施治理的基本制度框架，从法律层面对基础设施的所有权、使用权、监督权等相关权利进行界定，从基础设施的投入、建设、使用、维护、收费、处置等建立全方位的政策体系。二是明确新型基础设施的收费标准，应当参考公共服务收费的有关制度，对收费的标准进行合理规定，符合条件的应当召开听证会，听取各方的意见。三是公开相关信息。包括新型基础设施的投入成本、运行成本、费用、支出等方面应当根据有关规定向社会公开或向有关部门报备，形成比较透明的环境，争取公众的理解、信任和支持。四是把制度规范放在前面。事实证明，先发展再规范虽然有利于快速推进，但是事后要付出更大的成本，新型基础设施建设应当把规范放在首位，及时总结经验，为发展打下良好的制度基础。

上接 E3

1972年，尼克松政府批准了航天飞机计划。根据宇航局提议的名为“宇宙运输系统”的计划，航天飞机被作为一种可重复使用载体开发出来。当时的设想是，在近地轨道建立空间站。由航天飞机频繁往来于地面和空间站之间。然后再以空间站为平台，从那里向深度太空发射核动力飞船。使用航天飞机的目的有两个：第一是可重复使用降低成本；第二是作为轨道舱为永久性空间站的建设提供支撑，然后从那里出发探索火星。航天飞

机可以同时运送人员和有效载荷（如卫星），非常符合美国政府和军方的设想。由于上世纪70年代的太空预算只能达到上世纪60年代的一小部分，尼克松总统从这项庞大的计划中只选择了航天飞机，而去掉了空间站和火星探索计划。

以当时的技术能力和为了节省预算的设计思路，航天飞机天生存在重大缺陷。而这恰巧是设计者在当初想要极力避免的。在阿波罗计划和其他国家的载人航天项目中，宇宙飞

船通常位于运载火箭的顶端，远离燃料仓和发动机。一旦发射出现事故，宇航员可以通过火箭顶端的逃逸塔迅速脱离危险现场。而航天飞机在发射过程中与左右两枚固体火箭助推器保持平行，这种设计使航天员座舱过于靠近危险部件，并且缺乏逃生手段。在1986年“挑战者”号事故中，右侧助推器的O型环失效，导致内部高温高压、气体泄漏，击碎了外部燃料仓。在2003年“哥伦比亚”号事故中，燃料仓上的泡沫塑料和冰在脱

落过程中击碎了飞机左翼的隔热瓦。受损的航天飞机在24.5马赫的高速下最终解体。

从后来的实践看，航天飞机计划是人类探索太空过程中最危险的项目之一。其中两次事故损失了5架航天飞机中的2架和14名宇航员，并且在135次任务中失败了两次。在1986年“挑战者”号事故的调查报告中，著名物理学家理查德·费曼就在附录中预测航天飞机事故率应该在1%左右。实际上航天飞机事故率达到了1.5%，远远超出了

宇航局在设计之初估计的每10万次飞行失败一次的数据。原本航天飞机的设计目标是提升发射频率至每年50次，但是由于返航后要进行复杂的检测和维修，最终只能做到每年完成4次发射任务。从成本上来看，1972年以来，美国共为航天飞机项目支出1960亿美元，分摊到每次发射总成本约15亿美元。从数据可以看出，航天飞机计划完全违背了降低成本的初衷。

虽然从人类对宇宙的探索来看，航天飞机项目毫无疑问是

失败的，但是它降低了对宇航员身体素质的要求，提出了可重用航天器的概念，做出了先行者的伟大尝试。今年5月，美国首次使用可重用火箭进行载人航天将是更加具有历史性的壮举。这意味着现代科技成果有可能实质性降低太空开发成本，甚至有可能为经济、文化和社会发展做出重大贡献。正如前苏联的火箭专家康斯坦丁·齐奥尔科夫斯基所说：“地球是人类的摇篮，但人类不可能永远被束缚在摇篮里。”