

Case6 Jollibee Foods Corporation
快乐蜂 (Jollibee) 快餐连锁店
的国际扩张历程

FAN Libo

Case Synopsis (1)

The case opens with a trigger issue focused on three investment decisions facing the international division new manager, Noli Tingzon.

The case traces the international expansion of Jollibee Foods Corporation, a Philippine based fast food company led by entrepreneur Tony Tan Caktiong (or TTC);

The case then describes the company's early history under TTC, growing to dominant fast food company in the Philippines and beating back a challenge from McDonald's in the process.

- In 1993, the company's decision to commit to a major international expansion, led by Tony Kitchner, he was dismissed in 1997.

Case Synopsis (2)

- After a major restructuring of the international division, TTC hires Noli Tingzon as the new general manager of Jollibee's international division and asks him to review both the strategy and organization that his predecessor has put in place..
- It is in this context that Tingzon must decide whether to enter the small PNG market where he will be a first mover, to expand into Hong Kong where is an existing base but some resistance to Jollibee's Philippines-based fast food model, and a proposal to stake a claim in the huge U.S. market by establishing an operation in California.

案例背景(1)

- “快乐蜂”是菲律宾一家著名的快餐连锁店.创始于1975年，由Tony Tan Caktiong（TTC）创办和领导。
- 公司在TTC领导下成长为菲律宾快餐行业的主导企业，并成功地击败了麦当劳的入侵。
- 1980年代中期，快乐蜂开始向海外扩张，初期经历了几次失败，为公司的发展提供了有价值的经验和教训。
- 1993年，公司决定向国际市场大规模扩张，雇用了Tony Ki tchner，一位在国际快餐行业具有丰富经验的经理人。

案例背景(2)

Tingzon面临三个投资选择

- 作为一个先行者进入规模较小的PNG市场？
- 进入已经建立起一定基础但该地对快乐蜂的菲律宾式快餐存在一定抵制情绪的香港市场？
- 接受在加利福尼亚州建立店面的建议，从巨大的美国市场中分享一份利润？

Assignment Questions

1. How would Jollibee able to build its dominant position in fast food in Philippines? What sources of competitive advantage was it able to develop against McDonald's in its home market?
2. How would you evaluate Tony Kitchner's effectiveness as the first head of Jollibee's international division? Does his broad strategic thrust make sense? How effectively did he develop the organization to implement his priorities?
3. As Noli Tingzon, how would you deal with the three options described at the end of the case? How would you implement your decision?

Question One: Philippines' Success

How would Jollibee able to build its dominant position in fast food in Philippines? What sources of competitive advantage was it able to develop against McDonald's in its home market?

快乐蜂是如何建立起在菲律宾快餐食品行业的主导地位的？它在国内市场上相对于麦当劳的竞争优势来源于何处？

Why success in Philippines

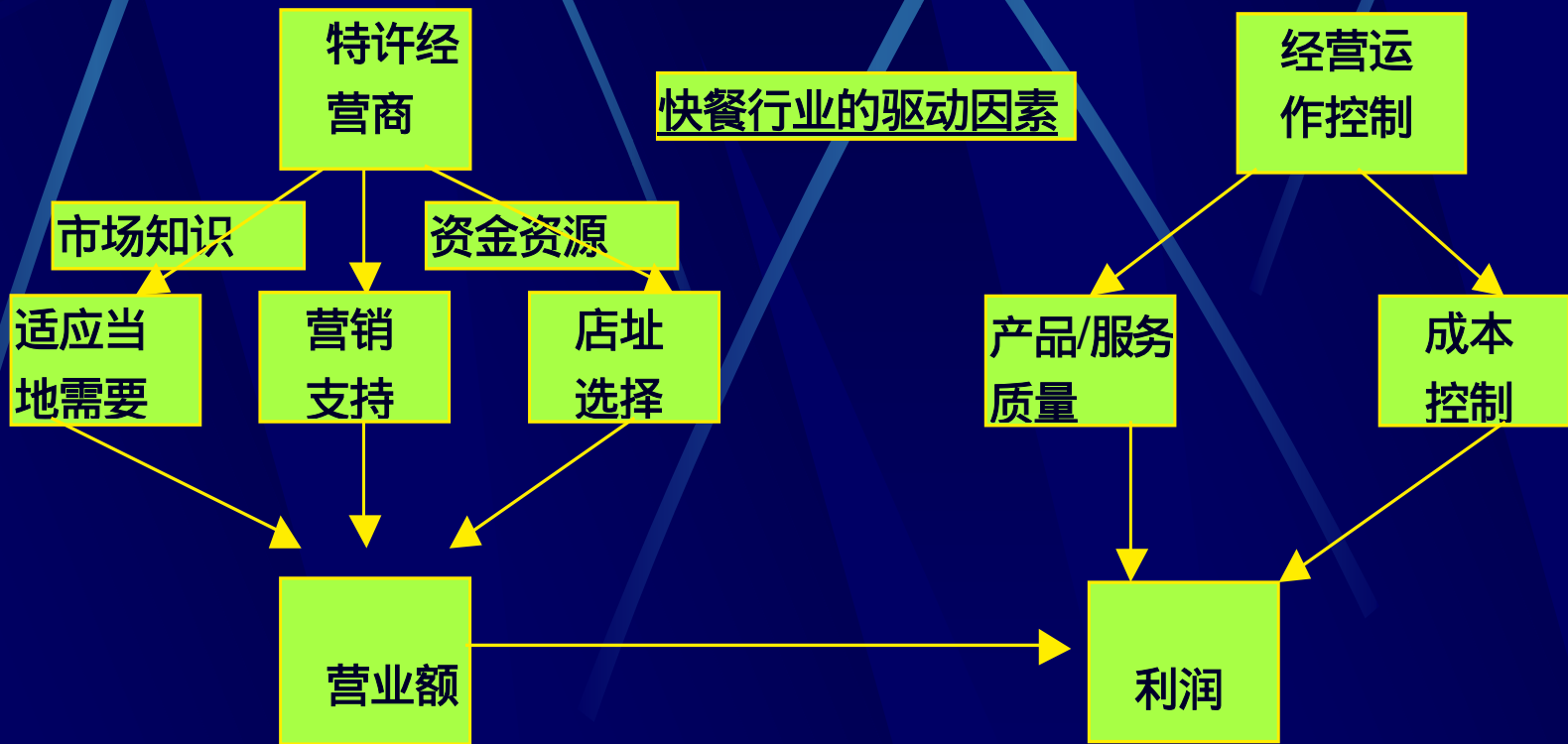
We can have the following fact from the case:

- The franchising
- Marketing investment in building image
- The ability to manage volumes, cost and quality
- First Mover Advantages (FMA)
- Ability to adapt its product to local market.
- Local pride and nationalism

案例分析

菲律宾国内的成功（快餐行业经营模型）

表1 快餐行业经营模型



快乐蜂的其他竞争优势

- 先行者优势 (FMAs) : 1. 选择最好的潜在特许经营商; 2. 选择关键的店铺地点; 3. “游戏规则”制定者的地位。
- 适应当地菲律宾人口味和偏好的能力。
- 源于民族自尊心和民族主义的一种感情上的优势。

Question Two: Kitchner's Performance

How would you evaluate Tony Kitchner's effectiveness as the first head of Jollibee's international division? Does his broad strategic thrust make sense? How effectively did he develop the organization to implement his priorities?

如何评价快乐蜂国际事业部的第一个领导人，Kitchner的业绩和有效性？他的广泛推进战略是否有意义？他是否有效地组织公司实施了他的战略？

Kitchner 的业绩表现

- Kitchner的战略是否认识到并体现了快餐行业成功的关键要素？是否体现了快乐蜂的竞争优势？
- Kitchner为实施他的战略建立了什么样的组织？
- 这个组织是否有效？

Kitchner 的战略定位(1)

(1) Strategically, he seems to have three major legs to his international expansion agenda. He expressed as “planting the flag”, willingness to respond to differences in national tastes and preferences, and a niche strategy that aims to leverage Jollibee’s image in overseas Philippines (targeting expats).

(1) Kitchner的战略在很大程度上体现了快乐蜂在国内市场上的竞争优势：

- 他所说的“树立旗帜”，即追求先行者优势；
- 针对不同民族口味和偏好做出及时反应；
- 一个旨在在海外菲律宾人中树立快乐蜂形象的市场利基（niche）战略，他描述为“以海外菲律宾人为目标”的战略。

Kitchner的战略实施（2）

- Kitchner确立了“以海外菲律宾人为目标”和“树立旗帜”的战略。
- 这种以市场利基(niche)为基础的，追求先行者优势的战略使他在短短两年之内进入8个新兴国家市场，开设了18家新店面。
- 在这种战略驱使下，公司的国际事业部形成了自己的做事方法，而且需要不断调整国内公司的基本战略以适应各地市场的需要。
- 在店面设计、标识、广告、产品包装、尤其是食品种类等方面的变化造成了国际事业部与国内公司之间的紧张局面。这种来自内部的紧张压力，加上持续的令人失望的业绩致使Kitchner于1997年2月被解雇。

总结：Kitchner的战略和组织

表 2 评价 Kitchner 的业绩

Kitchner 的战略

- 1 “树立旗帜”——先行者优势
 - + 选择特许经营商
 - + 选址
 - + 规则制定者
 - 2 “以海外菲律宾人为目标”
 - + 利用家乡品牌
 - + 低风险进入
 - 3 响应当地需要
 - + 在菲律宾获得成功的一个关键因素
 - + 比麦当劳更有优势
- 开拓成本
 - 创造需求
 - 高风险
 - 被“锁定”在细分市场上
 - 与当地消费者之间的纽带作用？
 - 模糊了快乐蜂的形象
 - 增加了经营控制成本

Kitchner 的组织

- 1 精英型国际业务部
 - 与菲律宾国内组织之间存在结构和文化上的障碍
 - 切断了在营销、经营和产品开发等方面的国内资源的供应来源
- 2 自我独立的管理层
 - 建立起自己的“帝国”，管理者从 3 人增加至 32 人
 - 管理费用高达 \$200 万—\$300 万？(营业额只有 \$900 万)
- 3 难以控制的海外业务
 - 地理分布分散（28 家连锁店/10 个国家）
 - 经营管理差异很大（多样的菜单，店面设计，等）

Kitchner 的失误之处（3）

- 先行者劣势，高昂的开拓成本。第一个进入不发达市场的公司不得不负担的成本，包括创造需求、教育消费者、培养供应商、改变相关规则等各项成本。
- 毫无节制地响应当地需求的战略加上对先行者优势的过度的追求，致使快乐蜂不仅成为一个分布广泛的组织，而且成为一个内部经营差异巨大的组织，这使得经营运作活动的控制几乎难以实现。
- 以海外菲律宾人为目标的市场利基战略本身存在着把公司锁定在一个暂时的利基市场上的风险。
- 比战略更为麻烦的是他建立的用以支持其战略的组织。对国内组织中已有能力和专门技能的重复建设，沉重的管理费用负担。
- “树立旗帜”战略也没有给整个组织带来好的结果。过于分散的组织与要求母公司进行管理支持的需求之间产生紧张局面，与国内组织的完全隔绝又使他失去了急需资源的国内供应。即使是他建立的机构繁冗的国际部精英集团，也无力提供足够的资源对他的连锁帝国进行必要的支持和控制

Kitchner的最后结果（4）

- TTC在认识到Kitchner经济模型的不可行性和他所酿成的组织关系的侵蚀作用后，于1997年2月解雇了Kitchner，为快乐蜂这一阶段的发展历史画上了句号。

Question Three

As Noli Tingzon, how would you deal with the three options described at the end of the case? How would you implement your decision?

- 如果你是Tingzon，你将如何处理案例最后提出的三个投资选择？你将如何实施你的决策？

三种投资决策

- Tingzon从Kitchner那里继承了什么资产和负债？
- Tingzon最先应该做什么？对战略进行回顾和纠正还是对组织进行变革？
- Tingzon应该选择哪种投资方案？
- 快乐蜂现有的组织能否支持它的这种战略？需要做出哪些变革？

1. Tingzon 继承的资源

表 3.1 Tingzon 所继承的资源

继承的战略资源

资产

- + 在香港、关岛、文莱、马来西亚（印尼？）等国的市场地位
- + 品牌、商标、形象

负债

- 在中东、越南等国的市场地位
- 竞争对手对所有国外市场的控制

经济可行性的考虑：24 家连锁店/10 个地区，每家都以低于 1/2 最低效率规模的水平经营

表3.2 Tingzon 所继承的资源

继承的组织资源

资产

- + 经验丰富的管理人才
- + 自负的、相对独立的团队
(+或者?)

负债

- 与国内组织之间不友好的关系
- 失去了国际部自己的大部分资源能力(失去了24个参谋人员中的14人)

原本已经勉强维持的组织现在又失去了自己的资源和能力。

2. Tingzon最先应该做什么？对战略进行回顾和纠正还是对组织进行变革？

- Tingzon的首要之举必须放在组织上。他首先不仅要创建自己的权威集团，还要建立与菲律宾总部之间的联系，以赢得他们对他的战略的资源支持。创建国际事业部的能力之后，再剥离分散的业务使其保持在组织能力范围之内。

3. Tingzon应该选择哪种投资方案？

- (1) PNG市场从竞争的角度看比较有吸引力——快乐蜂可垄断当地的快餐行业，但公司能否获得足够的临界消费群尚未可知。它不仅可能难以获得必要的营销支持，还可能由于PNG市场较远的距离、市场的难以进入、不的经济发展阶段，以及最重要的，服务少数几个连锁店的高昂成本等因素而使公司难以对连锁店的经营运作活动进行控制。从各个方面看，这仍是Kitchner的失败战略的延伸，这种建立分散的经营业务的战略超过了公司有效管理的能力。

(2) 香港市场机会代表了一种集中投资于某一重要市场的典型情况，在这一市场上，公司可能建立必要的临界顾客群以支持大量的营销和广告活动。考虑到香港市场的规模、迄今为止快乐蜂在当地获得的相对成功、它从海外菲律宾人消费群转向当地消费群过程中经历的比较成功的学习过程、香港作为联系广阔的中国市场的联结节点的重要地理位置等因素，这一选择的确很有吸引力。Tingzon也许能够利用他在香港市场的经验开发适应当地市场需要而又不牺牲快乐蜂的战略和经营的核心因素的能力。

(3) 进入美国市场意味着一种层次完全不同的投资。快乐蜂不可能在这个高度发达的复杂市场上追求任何先行者势，但进军美国市场却有利于树立国际声誉和威望。此如果快乐蜂能够在世界上最发达的快餐食品市场上胜过多强大的竞争对手，那么它就可以把在美国的学习经验为它在其他国家市场建立优势的来源。所以，进入美国市场不仅是增加营业额的一个机会，更重要的是能够获取价值的组织学习能力。

- 具体的战略应当先以加利福尼亚州较富裕的菲律宾人为标，利用这一消费群打入更广大的市场。关键的问题仍是公司能否在菲律宾人聚居区发展足够的临界消费群，支持它的营销和广告活动，以及实施它的经营运作控制统。

事实证明

Tingzon决定改变快乐蜂以前的国际扩张战略，专门集中于两个关键市场——中国和美国。对PNG市场也进行了投并取得了较好的财务业绩，但没有进行更多的投入。对香港市场的投资决策得到了支持，在经历了初期的缓慢发展之后，情况逐渐好转，对快乐蜂向中国市场推进起到了很好的过渡作用。进入美国市场也获得了巨大成功，公司计划将加利福尼亚州的分店增至20-50家。

4.快乐蜂现有的组织能否支持它的这种战略？需要做出哪些变革？

快乐蜂的一般化的国际事业部结构不能适应重点放在两个遥远市场上的战略的需要，必须进行一系列组织变革。需要建立一个中央组织协调与菲律宾国内组织之间的关系，并对两个远离母国的战略重点市场给与支持。建立一种区域性组织，为两个目标市场提供必要的管理和资源支持，以保证不再出现Kitchner时代的经营管理控制问题。



Update and Implication

Update

- 1999年，快乐蜂在香港和美国两个市场上的经营状况都比预期要好，并计划进一步向两个市场扩张。
- 2001年，在《远东经济评论》杂志举办的第九届“泛亚洲地区2001年度200家旗舰企业”评选活动中，快乐蜂位居泛亚洲第八位。
- 2002年，快乐蜂再次被《远东经济评论》评为菲律宾最佳企业，连续4年荣登菲律宾榜首。
- 2002年，快乐蜂宣布向中国大陆市场进军，TTC对成功进入中国大陆市场信心十足。
- 这一系列现象表明，快乐蜂当年的战略和组织变革取得了较为理想的效果，事实证明Tingzon的决策是正确的。

由案例引出的几个观点

- “战略意图”（strategic intent）与组织能力的关系。过于专心地关注外部战略机会而忽视平衡现有组织的内部能力，使公司的组织能力难以满足战略的要求，会给公司的发展带来风险。
- 在组织的管理活动中，“突发性战略”（emergent strategy）的决策，而不是计划制定的战略（planned strategy）占主导地位。它更可能通过“逻辑渐进主义”（logical incrementalism）的思维方法决定。这种方法的核心强调组织学习和适应性管理的重要性，即战略是通过一系列具有战略意义的即刻产生的决策产生，而不是在长时间的思考分析之后得出明确的战略选择。