

# 肯德基的多渠道营销

小组成员：武子越 王炳杰 马万腾 赵嘉 张妍

## 1 背景

### 1.1 现代企业营销渠道的变化

在新的市场环境（消费升级、企业变革、数据时代等）的大背景下，随着互联网的普及，基于互联网的新媒介快速出现与发展，电子商务迅速崛起，对现代企业来说，传统的营销渠道的劣势逐渐暴露出来，它们急需新型的、能带来高效、经济、可控性的渠道模式的出现[1]。

### 1.2 肯德基营业现状

截至今年 7 月 31 日百胜中国发布第二季度财报，百胜公司在中国的餐厅门店总数已经达到 8751 家，其中，肯德基在中国的门店总数量已经超过 6000 家，其同店销售额同比增长 5%，总销售额同比增加 12%。

在数字化和外卖业务发展方面，截至二季度末，百胜中国旗下各品牌会员合计已超过 2 亿，其中肯德基会员数量超过 1.85 亿；数字支付本季度占公司销售额的 90%。外送业务贡献了 1/5 的销售额，外送服务覆盖城市增加至 1190 个。早餐、咖啡和甜品这三个重点增长品类与外卖收入，已占据肯德基整体销售额的三分之一。

### 1.3 肯德基的营销渠道概况

肯德基现有的营销渠道可以分为两大块：传统营销渠道和新媒体社交网络营销。传统营销渠道主要包括线下服务直销和传统媒体活动促销，前者为门店形式进行产品销售与提供服务，后者包括运用电视、电话、邮件、报纸、传单等传统媒体及人员进行推销及活动促销。而新媒体社交网络营销渠道则包括创建官方网站，发布官方软件，利用网络发布广告、组织活动及推广，与腾讯等平台的合作等。

### 1.4 选题原因

百胜中国旗下的肯德基作为中国快餐业的佼佼者，从 1987 年进入中国以来，发展十分迅速。随着我国改革开放的不断深入与互联网技术的发展，其营销策略也由原来的单一渠道过渡到以社

交媒体为主的多渠道营销，成为一个经典成功营销案例。凭借对肯德基营销的兴趣与其成功经验，我们小组最终选择肯德基的多渠道营销作为本次课程作业的主题。

## **2 肯德基的多渠道营销**

在各种营销过程中，肯德基始终秉持其营销理念：坚持质量，追求卓越；回应市场，创新改进；讲求诚信，崇尚品德；双赢思维，坦诚沟通；积极参与，团队合作；重视培训，发展个人；奖励成就，表彰杰出。随着时代的发展，肯德基的营销策略也在不断变化：从单一渠道到多元渠道营销；从传统媒介到拥抱网络新媒介。其目标人群也从原来的青少年为主扩展到都市白领等新人群。

### **2.1 推销及实体店营销**

不管你的广告做得有多好，消费者最注重的还是产品与服务；此外，肯德基在中国还面临一个重要的问题——如何将肯德基本土化。在这些情况下，实体店的体验就成了肯德基营销重中之重。

对此，除已经以标准化形式创建的技术标准外，肯德基在中国还第一次实行“从零开始特许加盟”到“非零开始特许加盟”的转变，保证了消费者在任意一家肯德基餐厅都能享受到一样的美食味道。此外，肯德基在推出新的产品时，必须保证所有的门店都有能力生产同样的产品。在本土化问题上，肯德基主要采用了 4P 策略：产品（品牌、菜单）本土化、价格本土化、促销本土化、渠道（供货商、加盟制）本土化。

### **2.2 利用传统媒介的营销**

肯德基在过去几年中利用电视、报纸等传统媒介进行营销的力度十分巨大，电视、报纸都有肯德基活动产品的相关消息。但是随着中国互联网行业的发展，肯德基在传统媒介上的营销正在让位于新媒介下的社交网络营销。

#### **2.2.1 电视等大众媒体**

对于电视、报纸等大众媒体，肯德基主要采取投放各种形式广告的方式进行营销。其中 80~90% 的电视广告都是采用“生活剧场”式的形式，比较生动表达出肯德基是人们生活一部分的营销理念；还有部分广告是肯德基的新品与活动信息。此外，近些年随着健康饮食理念的兴起，肯德基也愈发重视在电视上关于肯德基健康饮食理念与品质的宣传。

2.2.2 电话等其他传统渠道营销

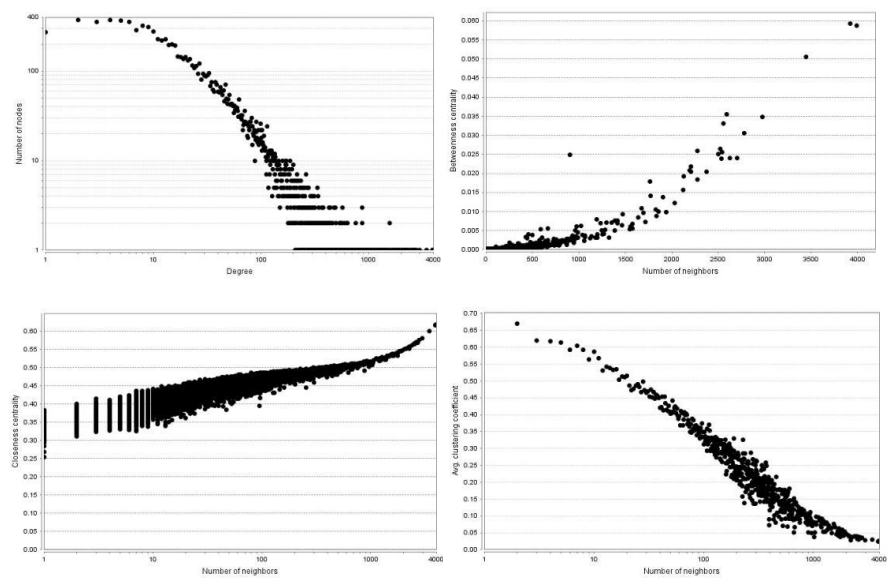
在电话方面，除投放广告外，肯德基推出了电话点餐服务，并于 2008 年推出肯德基宅急送。此外，肯德基会还在青少年聚集场所（如学校、游乐园等）发放传单、优惠券。

2.3 社交媒体营销

2.3.1 Social publishing

Social publishing 一般指由用户生成内容的社交媒体，包含微博、抖音等，用户可以看到所有用户产出的内容。

(1)微博客用户特点（共 10312 个节点）



点度中心度、中介中心度、紧密中心度、聚类系数统计图

由上图可得出：

- ①微博客的点度中心度相对较高，说明用户间的联系相对紧密，总体上，中心度在 100 以下的占据大部分，中心度在 100 以上的为一小部分，说明绝大部分的用户间的好友数在 100 以下；
- ②微博客的中介中心度的分布区间为[0,0.06]，相比于 Facebook 比较小，说明其中的用户对信息资源的控制能力比较小，网络更加紧密，用户很容易就能得到信息资源；

③微博客的紧密中心度的最低值与 Facebook 的紧密中心度的最高值相似，紧密中心度体现了一个节点在传播信息时不依赖其他节点的程度，故可得出结论微博客用户在获取信息上对其他节点的依赖程度较低，Facebook 用户获取信息时对其他节点的依赖程度较高，获取信息比较困难（对 Social community 分析时不再提及）；

④微博客中绝大多数的结点的聚类系数较高，说明其网络机构复杂度低，分工程度较低，趋于同质化。

(2)自有媒体 (owned media)

传统的付费媒体方式，如花钱做广告、搞宣传活动，往往不具备可持续性，而是每次付费给不同的媒体，建立一定的知名度后，为了不同的目标再次持续投入，而且回应率比较低。而肯德基近年来积极采用构建自有媒体的方式，如经营其官方微博，保证新产品、新活动能够直接通知到自己的用户，同时由于微博信息传递快且简单的特性，能够吸引到潜在的用户参与到其会员体系中。目前肯德基（中国区）主要采用的是通过一些人气明星（王源、李现、鹿晗等）结合优惠券与新品的的方式来吸引热度，那么官方微博作为 Social publishing 的自由媒体，没有充分利用微博用户生成内容的特性，肯德基需要自己创造吸引用户的内容，拉近与用户的关系，创造热度，而不是一味依靠折价券与人气明星，降低宣传成本，与此相比，肯德基在 B 站上的“炸鸡狂吃季”比赛就吸引了很高的热度。



肯德基官微

“炸鸡狂吃季” B 站直播

(3)赢得媒体 (earned media)

肯德基在中国已经建立起了一批粘性很高的用户，在移动设备日益发达的今天，肯德基凭借着品牌的力量，大量的消费者会去打卡一些肯德基的网红产品（嫩牛五方、海盐冰淇淋等）并拍摄视频或撰写点评发布在社交平台上，形成网红效应，吸引其他的潜在消费者。



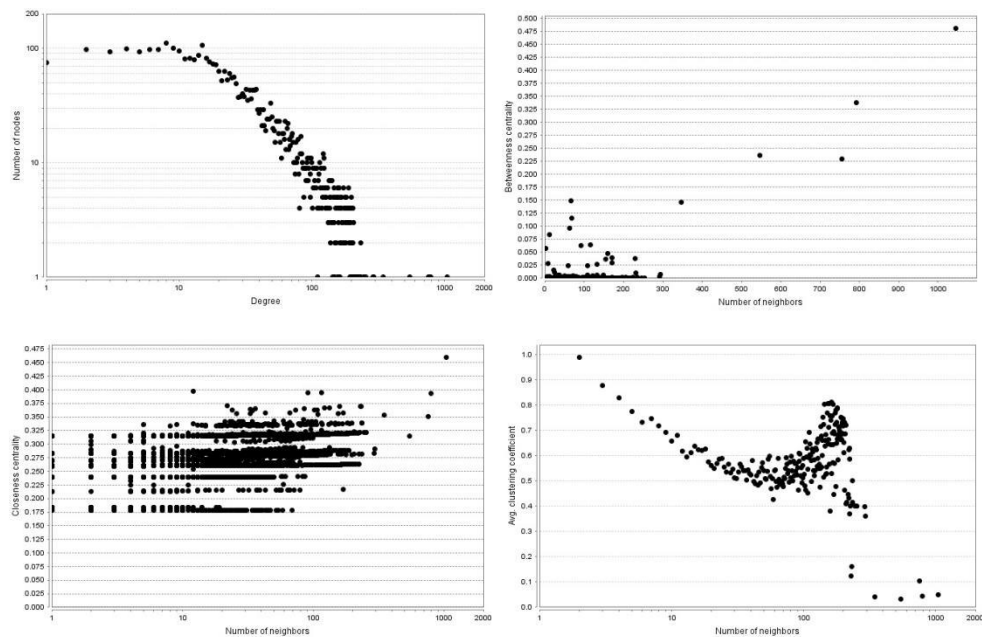
海盐冰淇淋

嫩牛五方

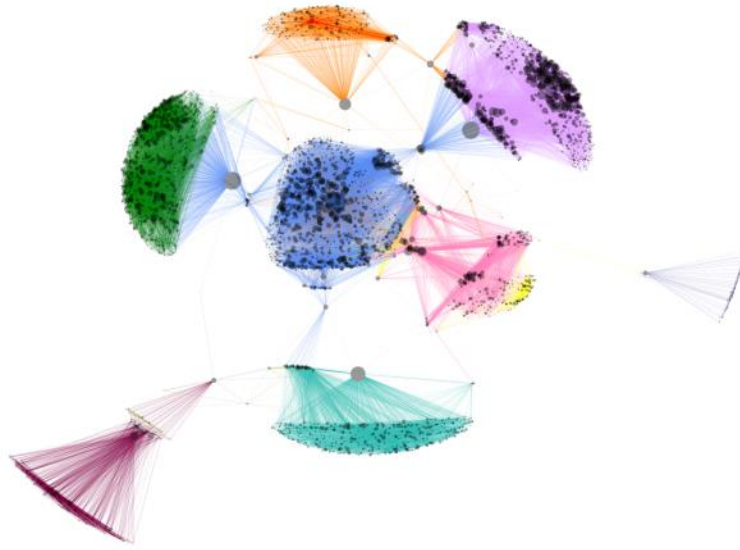
### 2.3.2 Social community

Social community 一般指用于用户互动、协作并建立社交关系的社交媒体，包括微信、Facebook 等，用户一般只能看见自己好友发布的内容。

利用斯坦福网站上的 Facebook 社交网络数据集（共 4098 个节点）进行分析可以发现 social community 上的用户社交网络的特点。



点度中心度、中介中心度、紧密中心度、聚类系数统计图



社交网络（节点大小根据点度中心度调整）

由上图可得出：

①Facebook 的点度中心度相对微博客较低，说明用户间的联系相对稀疏，这是由于 Social community 只能好友才能看到的原因，总体上，中心度在 100 以下的占据大部分，中心度在 100 以上的为一小部分，说明绝大部分的用户间的好友数在 100 以下，同时根据社交网络图及对数据计算后可发现，该社交网络可大致分为 9 个群体，并且点度中心最高的几个点为所在群体的 ego（中心度几乎均在 300 以上）；

②Facebook 的中介中心度取值区间为 $[0,0.5]$ ，相对较高，说明其中的用户间的信息流通相对困难，可认为其中最高的几个点为结构洞，把控着信息流通的渠道；

③Facebook 局部来看，部分结点的结构复杂程度较高，分工程度大，而其余的结点的结构复杂程度低，分工程度小，同时根据社会网络图可发现 Facebook 的用户根据其相互的联系分成不同的社群，社群间的分工程度大（联系少），社群内部的分工程度小（联系多）。

### 2.3.3 Social entertainment

#### ①自有媒体（owned media）

2019 年 9 月 24 日，肯德基正式在 steam 上发布游戏《我爱你，桑德斯上校，吮指般美味的恋爱模拟器》。这款游戏是一款恋爱模拟类型免费文字游戏，目前在 steam 上的评价已经超过 4000 条，且 95%都是好评。同样，2017 年肯德基也发布了一款制作肯德基的恐怖 VR 小游



戏，让玩家体会制作汉堡的感觉，2018 年肯德基成立了 KFC Gaming 部门，这是肯德基的一次营销上的突破，通过自己发行的游戏作为营销的卖点，肯德基作为自有媒体收获了一批游戏玩家，又推进了产品的销量，提升了肯德基的品牌效应，肯德基今后可以继续发行类似的游戏，但要注意游戏质量，注重玩家体验提升，和潜在消费者建立长期的关系。



《我爱你，桑德斯上校，吮指般美味的恋爱模拟器》游戏界面

②付费媒体（paid media）

肯德基不光发行自己开发的游戏，也会与其他的游戏进行“跨界合作”，在游戏上投放广告进行线上联动，比如，《神武 3》在游戏中进行道具植入、开学季专题设计、H5 创意福利活动、游戏限量珍藏卡牌等活动形式；《荒岛求生》中成功吃鸡的玩家可得到产品半价优惠券等等，同时还与游戏进行线下联动，比如，去肯德基购买《阴阳师》套餐获取免费式神，设立《阴阳师》主题门店，玩家可以感受主题装修氛围，并与式神合影留念等等。在肯德基今后的宣传中，应加强线上与线下联动，形成宣传闭环，将消费热度转化为实际的消费量增长。

3 存在问题及改进方式

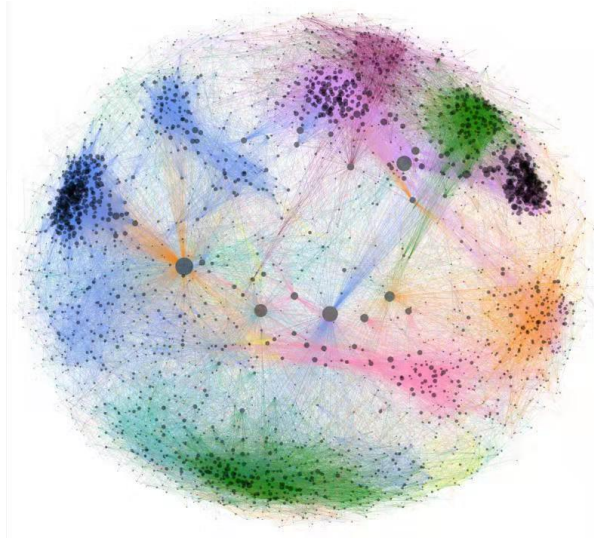
3.1 线上及线下的营销推广

线上及线下的营销推广可以采用参与之梯的方式，提升消费者的参与程度。参与之梯主要包括三个方面：设定目标、对不同目标设定衡量标准、达成目标的措施，这里使用 AIDA 参与之梯。

Step	Offline Measure (on-line)	Offline Activity(on-line)
Attention	人们注意到品牌和产品（浏览量）	分发广告（发布活动消息）
Interest	人们希望更多地了解活动的信息（点击量）	形成系列主题活动吸引热度（利用视频、明星吸引热度）
Desire	人们希望能够参与到活动中（查询量）	赠送优惠券
Action	人们实际参与到活动中（购买量）	线上线下联动，如礼品赠送等

### 3.2 官方平台受众问题

社会广泛认为，肯德基受众倾向为大城市中高等消费人群以及广大的儿童、青年群体。由于国内数据难以搜集、此处类比 Facebook 上的网络对用户群体进行分析。



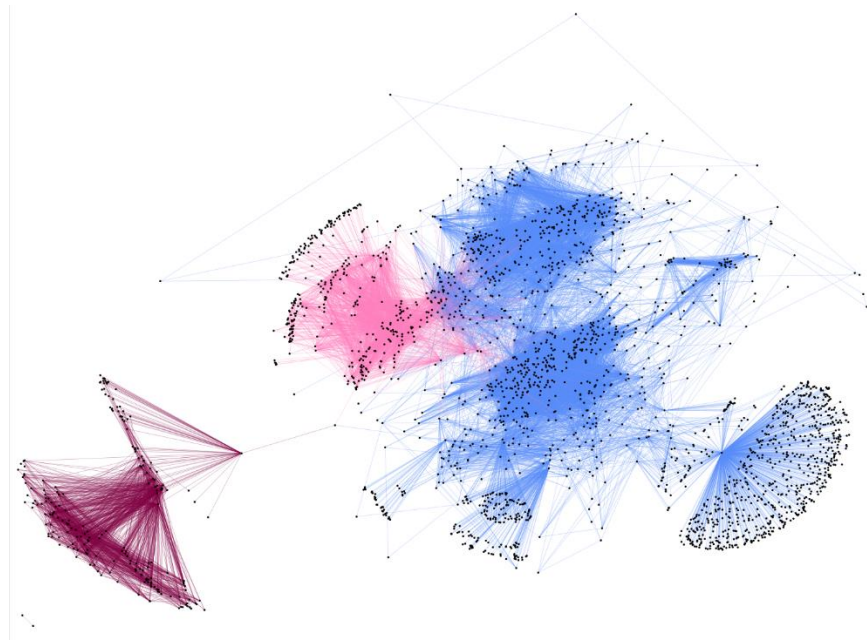
将数据集中 Facebook 的数据利用 NodeXL 可视化。根据 Facebook 上的关注网络数据，我们可以明显的看到数据被分成了 10 个子社区，每个社区都有一个十分显著的中心点（ego）每个社区间的联系是密集的，不同社区间有联系但相对稀疏。可以认为这些人属于 10 个不同的组织/团体，而中间的 ego 则为团体的主要成员。

根据受众分割（Audience segmentation）理论，可以通过考察各个团体的区别，对不同团体推送不同的广告或打折策略，以提高广告投放的准确度。例如，对于年轻团体结合游戏、体育、明星等进行推广（例如近来肯德基结合 LOL、最终幻想 14、明日方舟等游戏进行线上线下联合推广）对于高收入团体推广精致的餐品、针对不同群体有策略的发放优惠券等。

### 3.3 智能推荐的问题

对 Facebook 数据进行加工处理，画出其结构特征并计算各个节点的相似度：





由于数据量较大，余弦相似度此处只取一部分：

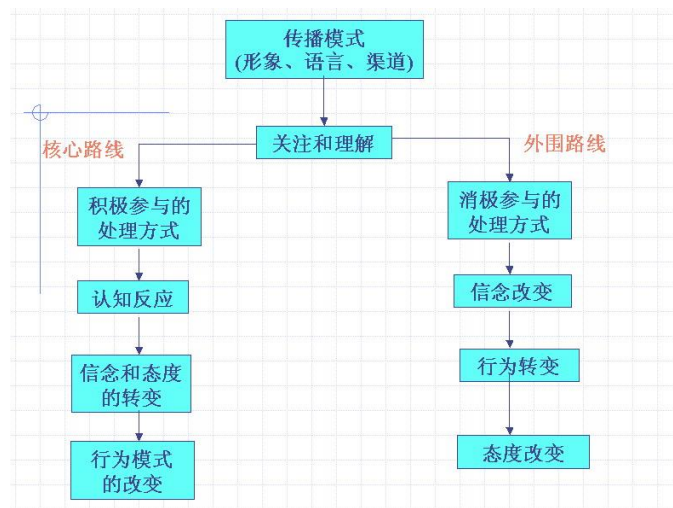
0	1	0	0.1714985851 42509	0.2886751345 94813	0.2672612419 12424	0.2357022603 95516	0.1825741858 35055
1	0	1	0.30678599553 8948	0.38729833462 0742	0.23904572186 6879	0.31622776601 6838	0.24494897427 8318
2	0.1714985851 42509	0.3067859955 38948	1	0.49507377148 8337	0.45834924851 4106	0.32338083338 1777	0.43835700375 9605
3	0.2886751345 94813	0.3872983346 20742	0.49507377148 8337	1	0.61721339984 8368	0.54433105395 1817	0.52704627669 473
4	0.2672612419 12424	0.2390457218 66879	0.45834924851 4106	0.61721339984 8368	1	0.37796447300 9227	0.48795003647 4267
5	0.2357022603 95516	0.3162277660 16838	0.32338083338 1777	0.54433105395 1817	0.37796447300 9227	1	0.34426518632 9548
6	0.1825741858 35055	0.2449489742 78318	0.43835700375 9605	0.52704627669 473	0.48795003647 4267	0.34426518632 9548	1

根据计算可以发现，Facebook 社区网络具有较明显的分级现象，同时网络中的个体间余弦相似度普遍很高，每两个人之间都至少有 15%的共同好友。根据这个特征，在推荐产品时可以采取两个策略：

- 根据上级节点进行推荐，上级节点可能是关注对象或者小网红，其习惯 or 言论具有引导作用。
- 根据相似人群进行推荐，类似协同滤波，通过相似喜欢的餐品推荐适合餐品。

### 3.4 第三方平台舆论

根据 ELM 理论，影响传播模式的主要是动机和能力。而大众对于肯德基快餐食品的印象十分刻板，且大众对营养健康等知识了解较为粗浅，很少有顾客认真分析一顿肯德基对自己是否真正值得。故肯德基应当广泛采取外围路线，通过明星代言，综艺节目等活动来塑造自己的形象。可以将宣传重点放在餐品的流行时尚、青春美味上，打造出年轻人喜欢的品牌，推广健康餐品，并宣传“适当吃快餐不会有害”等观念。



## 4 总结

在本案例分析中，我们调查了肯德基的企业营销现况、分析了肯德基利用社交媒体展开的多渠道营销策略。通过调查我们发现，肯德基在国内的营销得益于其高度的本土化和广泛的多媒体渠道营销策略，取得了不俗的成绩，并培养了大批的忠实顾客；但其的主要问题在于产品的健康性与卫生程度、臃肿粗放的员工管理带来的服务口碑以及广为诟病的定价策略等。本组成员通过分析 Facebook 网络来类比国内社交平台，根据设计网络的结构特点提出了相应的多渠道营销策略。

### 引用

[1]吴静.网络环境下企业营销渠道的变革和创新研究.经营管理者,2013(5X):302-302.