

快餐趋缓

Fast Food has slowed down

快速休闲类食品增速超过快餐领域

The fast-casual segment is currently outgrowing the fast food sector

麦当劳被视作所有汉堡包类餐饮的鼻祖，与苹果公司一起，在全球各地被视为美国最强劲的象征。迄今为止麦当劳最大的市场在美国，拥有14,200间门店，全球的门店总数为35,000间。麦当劳也受到竞争的冲击，这种压迫不仅来自重新恢复活力的汉堡王，还来自其他快餐公司如肯德基、福来鸡、Five Guys、In-N-Out、赛百味和星巴克。

McDonald's is seen as the mother of all burger joints and together with Apple the most potent symbol of America around the globe. The US is by far the largest market for McDonald's, where it has 14,200 of its 35,000 restaurants. McDonald's is squeezed by competition; not only from a revitalised Burger King, but also from other fast-food companies such as KFC, Chick-Fil-A, Five Guys, In-N-Out, Subway and Starbucks.

作者 Henk Hoogenkamp

提供“更健康食品”和更成熟服务的所谓高端“快速休闲”食品连锁店给麦当劳带来的激烈竞争和深切担忧。快速休闲食品目前的增长已超过快餐业。人们对食品的认知和消费方式发生了永久性的巨变。这一转变从根本上损害了麦当劳的核心业务模式。

毫无疑问，麦当劳正在经受形象认同危机的痛苦。一切语言和行动都归结到它的根本：巨无霸。核心用户将其金色拱形的商标视作廉价、快速食物的象征。而在过去十年中，麦当劳一直尝试吸引更多挑剔的食客，这些人仍对廉价和快速有所要求，但也期望更高的品质。很显然，麦当

劳的食品故事不再与消费者确认的品质和价值相符合。简单来说，消费者已经成为食品行业中名副其实的运动目标。

麦当劳的食品并不一定是健康的，但多年以来都以其一致性、便捷性、快速和廉价的特性，得到美国人的认同和赞赏。在过去60年间，麦当劳一直是一个了不起的创新者，成功地开拓了众多快餐领域的新趋势。但是，不知何故，一路走来的麦当劳渐渐失去了光彩、也失去了创新的本能。

对于越来越多的人来说，他们与快餐的关系已经改变，其对品质的期望和对环境的责任感也同时提高。这一改变虽然微小、但却真实。美国的千禧一代有约8000万人口，令人惊讶的是，这一重要的消费群体并没有将麦当劳列为其十大最喜爱的餐厅(Advertising Age, 2013)。

麦当劳需要尝试新的策略，以恢复销售增长，同时将其目光保持在核心汉堡包业务上。在美国境内的约14,000间门店中，同店销售额在过去的五年中持续下降。麦当劳已经尝试了众多战术，以为其生意注入新的活力，包括“健康”趋势以及更高水平的透明度。全部策略均在不同程度上宣告失败。结论也许是：更高的品质和更快的上菜速度就是无法并存。由于厨房的复杂性，麦当劳不再快速、其汉堡包也不再被认为是美味。在继续前进之前，解决必须这两个挑战。后者对得来速也适用：排队的车辆太多，后来的车往往就会掉头去别的地方。

为少数满意者保持纯度

鉴于以美国为主的快餐选择越来越多，快餐行业承担着生态、道德和社会经济重任、为消费者提供最佳营养。快餐从业人员常使用注水肉和禽肉，其中含有淀粉、盐和磷酸盐等添加补充剂作为粘合剂——而不是优质的植物蛋白成分，且含有能专门模拟和匹配瘦肉感官性状的挤压质构产品等，在这种情况下，上述责任成为最关键的一点。

原则上，“出口”美国原产食品和肉类标准并没有什么错。但是，在可支配收入少得多、以及口味偏好有明显差异的地区，坚持100%纯牛肉的做法，在思维形态上就是目光短浅(图1)。很难理解为什么要在宣传100%牛肉饼上投入大量的预



图1: 在不同地区坚持 100%纯牛肉，在意识形态方面就是目光短浅。



图2: 无肉和混合肉类食品市场预期将有显著增长。

算,而对猪肉、禽肉或鱼肉食品,却似乎从不涉及这个纯度。

虽然在快速增长的全球人口中有一大部分是坚定的肉食主义者,预计无肉或混合肉类食品的市场仍会有显著增长(图2)。这些类别——也称作生活方式食品——的增长是受到消费者越来越高的健康意识驱动,消费者渴望推动可持续发展、为生态负责。在未来的某个时间点,除了去积极拥抱混合肉类食品技术解决方案,全世界将别无选择。

美国快餐公司——最有名的是麦当劳——为什么要投入大量时间和精力向消费者保证其所食用的牛肉汉堡包由100%纯牛肉配方制成,这个问题是公允的。这些公司都没有提到肉饼的原产地、是否使用抗生素和激素、是否于冷

冻后在肉饼上喷水。相比司空见惯地加有磷酸盐、盐和淀粉碳水化合物化合物的鸡肉饼和鸡块,是什么让牛肉如此特别?快餐公司最终面对和接受的现实,是牛肉价格将持续增长到可负担性和可持续性相矛盾。毫无疑问,为了主要服务于少数买得起纯牛肉汉堡包的消费者,牛肉生产增长的生态

可持续状态将使大量人类食品被用于喂养动物,同时也会导致新鲜饮用水的枯竭。

企业文化

麦当劳企业的组织机构被认为是傲慢和自满的大本营,尤其是伊利诺伊州Oak Brook象牙塔中的中层管理人员,他们营造了一种向内的思维文化,严重减缓了创新和对新兴环境问题的妥善处理,甚至使其停滞不前;与此同时,他们还严重低估了年轻一代不断变化的社交动态。例如,麦当劳管理人员与其独家(肉类)供应商之间的亲密关系,往往使出注意改善菜单显示牌风格以保持领先态势的专家面临非常恶劣的境遇。

高层管理人员喜欢描绘企业文化改变的蓝图,不断满足消费者的期望和要求。

汉堡包、薯条、奶昔、汽水仍是其核心业务的代名词。在2008年世界经济衰退开始之前,麦当劳主要是去迎合所谓的“重度用户”,这些人每星期选择吃好几次全餐。

千禧一代

美国18到34岁的消费者人口结构已经发生重大改变。千禧一代——或者Y世代——是指20世纪出生的最后一代人。这

一代人的出生时间从1980年到2004年,他们是伴随着数码技术和网络社交媒体一起长大。千禧一代是指在2000年代初期成年的这一代人,他们正在远离麦当劳,一部分原因是由于其过时和恶劣的装修设计氛围、原料的来源、不健康的脂肪和热量、包括超大份量的餐点和汽水等。看起来,麦当劳需要讲一个更好的故事,并拥有更鼓舞人心的企业文化。

千禧一代是婴儿潮一代(1946-1964)的子女,他们比其他世代的人更注重工作和生活的平衡。

虽然对千禧一代的预计是,他们在经济上不会像他们的父母那样成功,但也有人认为,他们更为自信、更执着于权利、甚至更为自恋。千禧一代通常对传统的营销推广持有怀疑的态度,他们更倾向于倾听社交媒体如Facebook上的朋友怎么说。与朋友联系和确定一个人食物个性的方式不一样了。千禧一代很明显倾向于“围裙”食物,这个词用来形容厨师做出的食品,而不是“白大褂食物”——过度加工、有失自然的食物。

事实上,麦当劳在与35岁以下消费者沟通和建立稳固业务上所遇到的问题,和美国汽车制造商正在经历的问题并无二致。一些研究显示,许多千禧一代的消费者加入到不断增长的无车城市生活人群中。有证据显示,随着千禧一代年龄的增长,他们更倾向于无车生活。这些年轻人更倾向于利用公共交通工具,他们更愿意将科技、而非车辆视作文化的试金石。

无效营销

也许可以得出这样的结论:麦当劳传统的营销策略持续得太久,事后来,这对跟上年轻消费者不断变化的食物喜好来说,并没有起到作用。在这个意义上也许可以得出结论:最重要的因素是与麦当劳之间情感纽带的缺失。在美国有整整一代的孩子,在成长过程中羞于被人在麦当劳看到。他们已经超出了“儿童乐园餐”的年纪,麦当劳的营销人员错估了社交媒体的意义,现在对到底是什么击中了他们一无所知。对于越来越多的人来说,他们的口号已经变成“我就不喜欢”。难怪一些大的投资者都在呼吁麦当劳董事换血。



图3: 即便是新成分的供应商都能讲出非常动人的故事: 不添加不健康成分、营养价值高、以环保的方式生产。

快餐趋缓

对于几代人来说,麦当劳都曾经是饥饿的人寻求简单、快速、一致和经济食物的首选。但情况已经变了。现在看来,年轻一代更受到以下连锁品牌的吸引: Chipotle, Five Guys, 福来鸡、Shake Stack, Panera以及In-N-Out。福来鸡持续从地方店铺发展到全国连锁,以“抵制快餐”的形象示人。这些快速休闲食品餐厅提供更为简化的菜单显示屏,同时提供更多的新鲜度、定制、品质、氛围、以及(感知上的)高级营养。

竞争对手不一定更健康,但他们肯定能讲一个更吸引人的故事: 100%“纯天然”、不注水、无激素、无抗生素、最好采用本地食材(图3)。年轻消费者就是会为新鲜度、动物福利以及具备商业原则的餐厅鼓掌。

想要尝试召回千禧一代消费者的爱,就要重整某些主要的食品,比如烤鸡肉。在美国和加拿大开始的无抗生素鸡胸肉,人工香料、磷酸钠、麦芽糊精、香精、色素、防腐剂和包括氢化油成分的液态人造黄油,都已成为过去。对于麦当劳来说,进步的新方向是采用鸡胸肉和更多天然、可识别的成分,如香料、海盐、蜂蜜和香草。

天然不含

鸡、牛和猪抗生素的使用已经成为消费者和活跃人士的热点话题。众所周知,如果抗生素被用于农场动物的养殖,则相同抗生素在治疗人类所患的致病细菌引起疾病时就可能失效。完全不用抗生素的可能举措,可以被视为具备里程碑意义的决定,这将极大地影响整个鸡肉市场成长链条。据估计,麦当劳销售的鸡肉总量达到美国国内总量的3-4%,这一数字在世界其他地区可能也极为相似。

在快速变化的食品世界里,甚至有理由认为快餐店应全天提供早餐选项,因为消费者很有可能在早晨以外的时间需要吃早餐。这一举动可以作为转型战略中的一部分,旨在为年轻一代改善餐厅的体验。

食客还将能够免费将薯条换成瓶装水、汽水或苹果片,这说明麦当劳的

确在寻求更能促进健康的替代方案。忘了“超大号”吧——麦当劳的最新趋势是“变小”,即供应小号或超小号套餐,仅含660到820卡路里,这将成为新常态。

尽管麦当劳拥有庞大的全球供应链,缺点在于,其菜单板可选内容丰富,减慢了服务速度、增加了厨房的错误、而价格则只能定得比新鲜烹制的食品更低。消费者很有可能被过多的菜单选择搞晕,而且,在保持独立专营店满意的同

时,麦当劳还需要彻底改造其模式,重新找回连接其核心用户的纽带。

标志性的金色拱形正面临着地平线上升起的乌云。年轻的消费者对品质和味道尤其有着更高的期望。麦当劳可能还是无处不在,但已经不能作为任何的代表了。一路上,这家公司在试图同时代表所有事情的同时,似乎已经迷失了方向。

麦当劳提供的许多“健康食品”——包括沙拉——从来没有超过销售额的百



上海国家会展中心
为您的产品量身定制解决方案



2016 FIC 资讯

- 完整的天然配料生产线
- 全面的蒸煮制品解决方案
- 全新的生物/有机香料的选择
- “意大利制造”的卤制产品配方

起源于1909年,同一个家族,共同的价值观

一百多年来,我们在食品行业中不断的成长、发展和创新,将我们的经验转化为各种特色的产品,以满足不断变化的市场需求。

www.fratellipagani.it



Partners GROUP



独特的成分和风味



图4: 在“定制口味”汉堡餐厅中, 客户将用平板电脑在一系列选项中选出自己心仪的面包、配料和酱汁。

分之几, 更不用提 Mighty Wings、Lean DeLux、McPizza 的惨败、在“100%纯牛肉汉堡”中使用“粉红肉渣”(使用氢氧化铵加工、以杀死包括大肠杆菌在内细菌的碎瘦肉)所造成的公关噩梦、湖西中国原料鸡丑闻(2014)以及阅读文章“快餐国度: 全美膳食的黑暗面”。

在过去的几年中, 麦当劳显然面临的是与消费者相关的问题。能提供更好口味、质量和氛围的选择太多了。对于麦当劳这样的公司来说, 答案也许是应该看起来不那么像麦当劳才行。

Chipotle

很显然, 消费者已经发现了能使用更高品质新鲜食材的竞争者, 这几乎总是意味着感知上更健康的食物和更美的味道。

麦当劳于1998年收购了墨西哥卷饼大腕Chipotle, 后者在当时只有13间餐厅。在CEO Jim Cantalupo 的带领下, 金色拱门于2006年撤出股份, 当时这一卷饼公司已经发展到拥有约500间餐厅。虽然麦当劳在这次Chipotle的投资案中取得了不错的利润, 但终究还是棋差一招。

与麦当劳不同的是, Chipotle承诺使用新鲜、高品质的食材, 价格也略高。

“有诚信的食品”是Chipotle的标志。也许可以有把握地得出这样的结论: 麦当劳没有及时认知到消费者口味和胃口的改变。其结果是, 一波新型的“快速休闲”饮食浪潮已经出现: 新鲜、“点餐定制”、受到千禧一代喜爱的氛围。如果把食物看作是实现个人自由的手段, 快速休闲食品的竞争已经比以前激烈多了。

Chipotle正在加快开设新餐厅以促进销售。在2015年, 这一连锁品牌将从1,800间餐厅增开到2,000间, 平均每间近250万美金。公平地说, 能显著降低该公司盈利能力的变量为数不多, 其中之一就是不断增长的食品成本。尤其是牛肉价格的不确定性, 可能会影响菜单价格、进而影响盈利。

走进未来

回到未来: 走进麦当劳的餐厅, 消费者不需要在柜台前排队。相反, 他们来到触摸屏幕前, 打造自己的汉堡包。从一长串列表中选择他们自己定制的面包、配料和酱汁, 付款, 然后坐在桌子旁边等待服务生把他们的餐饮送到面前(图4)。预计, 麦当劳将于2016年初在全美2000间门店将这种“定制口味”型汉堡餐厅全部投入运营。

可以说, 这种迎合千禧一代的“定制口味”平台所采用的定制点单机器不仅对于加盟商来说过于昂贵, 也与占麦当劳业务70%的得来速车道业务毫不相关。

“定制口味”——在餐厅店内的平板电脑上点单——将使得每间门店支出100,000美元。这一支出, 加上咖啡机的投资24,000美元和“高密度配备台”将一起挫败加盟商的积极性, 尤其在明知道消费者等待时间将进一步加长的情况下。定制将使上菜等待时间变长, 麦当劳的这一创新不太可能成功。

麦当劳这一全新的商业模式似乎与现在的模式背道而驰, 同时存在矛盾的, 还有其对目前含近200个菜单选项的简化需求。许多分析和业内观察人士认为, 过多的菜单选项不只绷紧了厨房工作人员神经、让加盟商恼火, 同时也给消费者带来困扰。

能让麦当劳的销售得以改善的另一个选择, 则是把重点放在地方性产品的推出。这一举措将赋予美国22个地区围绕产品研发和推广的更多自主权。为菜单板进行本地化能够与当地消费者产生更多共鸣, 并使其能够应对不同的消费者预期。如果希望施行这一战略, 就必须简化菜单板、从而降低干扰, 使其更容易改善订单的准确性、提升得来速服务的速度。

麦当劳的品牌形象危机——尤其在年轻消费者间——也许为其奠定了回归原点的前进方向, 以低廉的价格提供有限的菜肴, 快速供应新鲜的食物, 并且不再试图模仿竞争对手。

所有这些说起来都比做起来容易。尤其作为行业老大, 让麦当劳这类的公司轻易成为特殊利益集团的目标, 包括美食主义者、动物权利活动家、劳工维权人士、股东活动家、以及所有那些只是不喜欢美国价值代表的人。在某种程度上, 特殊利益集团——包括那些通常具备隐秘规划、将肥胖描绘成从食用含高卡路里过度加工快餐的具备影响力的人——已经劫持了麦当劳的企业形象。正如纽约时报所指出的, 很多消费者认为麦当劳是“把美国人变肥胖的公司”。

过激反应

现在是麦当劳开始再次积极主动掌握自身使命的时候了。概括地说, 麦当劳无法

快餐趋缓

承担错过高品质食材的后果，这包括对植物蛋白食物的积极态度，以彰显其对可持续和健康食品选择的承诺和决心，这将唤起年轻一代的兴趣，同时满足这一明智丰裕市场的期望。

麦当劳下滑（竞争对手致胜）的原因在于“新鲜的食物永远不是冷冻的”，在于高度定制、巧妙定价、吸引人的氛围、以及未经公司化的食物。竞争对手也被看做是更具备社会责任感的选择。麦当劳于2015年3月宣布，其将在2016年内完成全部禽肉食品的去抗生素化，这是朝着正确方向迈出的一步。禽肉的重度消费者，包括大名鼎鼎的快餐公司，很有可能将采取类似的举措、开始不再采用在医学上对人类健康重要的抗生素所生产的蛋白质。

消费者对用无法识别的添加剂制成的过度加工的食品已经有所意识，同时他们在食品方面变得非常精明，一旦他们习惯了更优质的食物，就很难再回去了。公众

对食物较差的口味印象、健康和环境的不良影响，都变得更明智了。

修复金色拱门将会是一项特大型的工作：2014年的收入相比2013年同比下降2.4%，净利润则下降14.8%。这一向下的螺旋销售趋势在2015年第一季度仍在继续，且并没有结束的迹象。不仅是麦当劳美国公司，麦当劳日本公司也在一系列食品丑闻和产品短缺对公司的盈利预期造成影响之后开始进行大规模的重组。麦当劳日本在安全问题发生后，显然正在奋力挣扎，以重新赢得消费者的信任，但激烈的竞争压力所带来的强劲阻力进一步加剧了其财政窘况。

麦当劳要传达的信息非常明确：大多数消费者希望吃到简单、现做的食品，他们不想吃到工业化生产或过度加工的食品。食品行业的未来越来越倾向于非工业化生产。理想情况下，食物还应该有一个“个性化，专门为我而做”的光环。那么问

题来了：要如何建立一个超越食品质量和享受的品牌形象？也许对于麦当劳来说，它的生存危机正在迫近，极少有人知道到底要怎么办才好。显然，麦当劳迫切需要另一个汉堡包级别的突破，但这个突破不是在菜单上继续添加食物。

作者地址

hoogenkamp1@aol.com



作者简历：

Henk W. Hoogenkamp 纳斯达克上市蛋白质公司执行委员会成员、时评家、蛋白质应用专家。他曾担任 DMV Campina USA (Friesland Campina) 总裁、杜邦 Solae 蛋白质策略高级总监。

再造液体肉

The reinvention of liquid meat

屠宰动物可食用血的加工和利用

Processing and use of edible blood from slaughter animals

世界各国人口的稳定增长带来了一些紧迫问题。由于在大多数日常膳食中需要大量动物蛋白，对肉类和肉制品生产的需求也相应提高。因此，值得对收集牛血和猪血予以特别关注。

The steady growth of the population in the countries around the world turns out a number of urgent problems. Between all of them, the need to increase the production of meat and meat products as the main supplier of animal protein in most of the daily meals is strictly necessary. For this reason, the blood of cattle and pigs that is collected during bleeding deserves special attention.

作者 Mikhail L'vovitch Faivishevsky

对屠宰动物可食用血的成份和基本特性，都曾有报道。针对如何将其通过肉类加工厂的加工，生产香肠、用于抗贫血治疗和预防性产品、全脂牛奶替代品、血-碳水化合物-脂肪混合乳剂和蛋黄

酱，也有过说明。此外，还阐述了血的利用率以及为节约生肉资源而将部分可食用血用作肉类替代品。

综合这些报道，就是应将在牛和猪流血期间收集的血液，作为一种有价值的

动物蛋白源予以特别重视。血液中蛋白质含量很高(17.3-18.9%)，其中包括完全蛋白质，如白蛋白、球蛋白、纤维蛋白原，以及B族维生素、酶、无氮和含氮提取物及矿物质。铁在其中起特殊作用，使血液及其有形成份呈红色 (FAIVISHEVSKY, 1988)。

应当特别注意的是，屠宰动物血液中的蛋白质和水分略有差异。例如，牛血和猪血的水分分别为81%和79%，而牛肉和猪肉的水分则分别是76%和74%，其中所含蛋白质的平均值为21%。肉中还含有B族维生素、酶、碳水化合物和矿物质。因为这些类似特征，屠宰动物的可食用血被称为“液体肉”。

收集血液

可食用血的感官特性、理化和微生物学参数应当符合以下要求：

- 颜色—深浅不同的红色
- 稠度—液态，均匀，无异物
- 气味—特殊
- 干残渣的质量比例—不低于15%
- 不允许有病原微生物
- 大肠杆菌的效价不低于0.1