

总部在美国的公司

战略管理：案例部分(第15版)

Strategic Management Cases: A Competitive
Advantage Approach Fifteenth Edition

达美乐比萨速递公司

总部位于密歇根州安娜堡的达美乐(Domino's)是美国最大的比萨外送公司,占据美国比萨外送 22.5% 的市场份额。达美乐数字订单渠道包括网上下单: www.dominos.com, 电话订单: <http://mobile.dominos.com>, 还可以通过 iPhone、Kindle Fire 以及 Android apps 下单。每年有超过 20 亿美元的达美乐比萨是通过网上在线下单。有超过 10 300 家达美乐餐厅,遍布全球 70 个国家。达美乐 2012 年销售额超过 74 亿美元,其中 36 亿美元来自美国本土。



企业发展史

汤姆·莫纳汉(Tom Monaghan)与其弟詹姆士(James)从小成长于寄养家庭,于 1960 年借款 900 美元购买了密歇根州伊普希兰堤市的一家名为 Domi-Nick's 的小型家庭经营比萨店。1961 年,汤姆用一辆大众甲壳虫购买了弟弟詹姆士持有的一半店铺,并于 1965 年将店名由 Domi-Nick's 更改成 Domino's(达美乐)比萨店。20 世纪 60 年代公司经过了稳步增长,至 1978 年,达美乐在美国拥有了 200 家连锁店。80 年代,无论是在美国还是海外,公司都经历了高速增长。80 年代末,达美乐在美国、加拿大、英国、日本、澳大利亚和哥伦比亚共开了 5 000 家连锁餐厅。到 1998 年,全球共有 6 000 家达美乐,其中海外有 1 500 家。汤姆·莫纳汉于 1998 年退休,并将公司 93% 的股份(价值 10 亿美元)出售给贝恩(Bain)资产公司。其后的 6 年,达美乐在贝恩资产公司的经营下,取得了巨大的成功,并于 2004 年在纽约证券交易所公开上市,股票代码 DPZ。股票发行价为 16 美元/股,公司市值超过 20 亿美元,比贝恩并购时翻了一番。

2009 年,达美乐更换已经用了 49 年的配方,并开始了被称为“新灵感比萨”的大量广告营销活动。达美乐的股价从 2010 年的 8 美元/股飞速增至 2013 年年中的 60 美元/股。得益于新配方、新产品,达美乐在 2010 年庆祝其成立 50 周年之际,以及其后的 2011 年获得由《今日比萨》杂志授予的最佳比萨连锁店的称号,成为同类比萨连锁店中第一个连续获得该称号的连锁店。达美乐总裁帕特里克·多伊尔(Patrick Doyle)被 CNBC 提名为 2011 年度最佳总裁。达美乐在《福布斯》杂志“排名前 20 最赚钱加盟店”榜单中位列第一。

达美乐 96% 的店是特许加盟经营店,只有很少是直营店。



企业理念以及使命陈述

达美乐没有明确的愿景陈述,但公司的使命陈述是:“优秀的加盟店以及团队成员的使命是发展世界上最棒的比萨外送公司。”达美乐的“指导原则”基于一个统一的品牌、系统和团队的概念:

- 以人为本;
- 努力使每个客户都成为忠实客户;
- 传递睿智和正能量;
- 胜利来自每天都有所提升。(2012 年年报)



组织结构

如图 1 所示,达美乐有 11 个高级管理人员,大部分都是执行副总裁(EVPs)。表面上看,达美乐在采用一个“责任止于”多伊尔的职能性组织架构,尽管对这种规模的公司而言,按地区划分部门或者战略经营单位的组织结构(或者按加盟店对比直营店)在促进授权、责任和义务方面可能会更有效率。

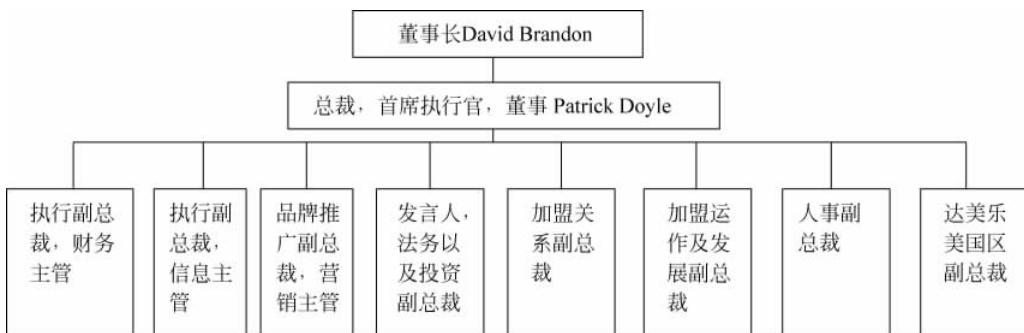


图 1 达美乐组织结构图



业务划分

达美乐披露的财务信息包括 4 个主要业务部门:(1)国内直营店,(2)国内加盟店,(3)国内供应链,(4)国际业务。如表 1 所示,公司收入最多的部门是国内供应链,占全部收入的 50% 以上。同时,直营店也占据了较大的收入比率,原因在于达美乐国内加盟店为店主个人所有,他们在自己的财务报表中体现其收入,而不是在达美乐的财报上体现。达美乐只将其收取的加盟店的加盟费和广告营销费计入公司的年收入。海外供应链的财务信息记入海外部门,而不是记在国内供应链部门。另外从表 1 也可以看出,国内直营店 2012 年收入有小幅下滑。

表 2 显示出 2012 年达美乐海外店的收入增长最快,其后是美国国内加盟店。但三个部门 2012 年的销售增长缓慢。

表 3 显示,达美乐在美国以外的店铺数量增长最快,而美国本土直营店的实际数量已降至 388 家。大约有 10 000 名雇员在达美乐工作,但是如果计入加盟店的员工的数量,员工数要接近 205 000 人。

表 1 分业务部门营业数据

单位:百万美元

业务部门	2012 年	2011 年	2010 年	增长率(%)
国内直营店	324	336	345	(3.6)
国内加盟店	195	187	173	4.3
国内供应链	942	928	876	1.5
海外	217	201	176	8.0
合计	1678	1652	1571	1.6

资料来源:公司文件。

表 2 同店增长率

单位: %

	国内直营店	国内加盟店	海外店
2008	-2.2	-5.2	6.2
2009	-0.9	0.6	4.3
2010	9.7	10.0	6.9
2011	4.1	3.4	6.8
2012	1.3	3.2	5.2

资料来源:公司文件。

表 3 达美乐实体店总量增长情况

单位:家

	国内直营店	国内加盟店	海外店
2008	489	4 558	3 736
2009	466	4 461	4 072
2010	454	4 475	4 422
2012	388	4 540	5 327

资料来源:公司文件。

国内供应链

达美乐国内供应链为加盟店供应生面团、蔬菜、烤箱、制服等,以保障更好控制比萨的统一规格以及比萨快递的及时性。这一后向一体化战略保证达美乐供应更低价格比萨并且帮助店铺经理专注于店铺运作而不是在那儿和面团、择菜或者跟各个供货商砍价。达美乐在 16 个地区有生面团加工以及供应中心并租赁了一支拥有 400 多辆卡车的车队一周 2 次帮忙向店铺运送产品。达美乐的加盟店并未被要求必须购买达美乐的供应服务,但有趣的是,99%的加盟店从达美乐国内供应链购买全部的供应服务。达美乐通过利润

分成刺激购买其供应服务的加盟店持续购买服务。除了国内的 16 家配送供应中心,达美乐在海外还拥有 6 家供应中心。

国内店铺

达美乐在美国国内有 4 540 家店铺,其中加盟店 1 026 家,直营店有 388 家。达美乐希望所有的店铺都采取加盟的方式经营,但如果有店铺运作不佳,达美乐就需要回购这些店铺希望借此恢复运营,以待日后再次出售。达美乐运用直营店作为试点,尝试新的产品、促销、新的店铺外观,以及潜在加盟店的试运营。

尽管达美乐典型的加盟商运营 4 个店铺,但是 9 家最大的加盟商运营 50 多家店铺,其中最大的加盟商运营 135 家商铺。目前,达美乐在国内拥有 1 077 个不同的加盟商,平均加盟时间是令人瞩目的 14 年。长期合作得益于在与达美乐签订长期合同之前,达美乐要求潜在的加盟商管理一家店铺一年。达美乐认为这一体系在比萨行业是独一无二的,使其在与对手竞争过程中取得竞争优势。

海外部门

达美乐在美国以外拥有 5 327 家加盟店。公司海外收入在整体收入中的占比从 2010 年的 11.2% 增至 2012 年的 13%。表 4 显示的是达美乐在前十大市场的店面数量,这占到所有海外店面总数的 75%。英国在所有海外国家中,拥有最多的达美乐餐厅,其后是墨西哥。公司的 6 家海外供应中心,其中有四家在加拿大,一家在阿拉斯加,一家在夏威夷。(不清楚为什么达美乐将阿拉斯加和夏威夷归为海外。)同国内加盟店一样,公司绝大多数海外部分的收入来自加盟费和广告费,食品销售以及供应特定市场(主要是加拿大、阿拉斯加和夏威夷)。需要注意的是,如表 4 所示,印度、土耳其以及日本的达美乐店铺成倍增长。达美乐海外最大的加盟商运作 911 家店铺。

表 4 达美乐前十大市场

	2011 年数量	2012 年数量	变化/%
英国	670	720	7.5
墨西哥	577	581	0.7
澳大利亚	450	464	3.1
印度	439	522	25.7
韩国	358	372	3.9
加拿大	354	368	3.9
土耳其	220	284	29
日本	205	245	19.5
法国	195	215	10.3
中国台湾	141	140	—

资料来源：公司文件。



内部事务

达美乐拥有纵向一体化的供应链,因此他们可以在一定程度上后向控制生面团、蔬菜、设备以及制服等的供应,并前向控制大约 400 家公司直营的零售店。在达美乐的菜单上几乎没有健康食品,比如沙拉或者水果。尽管这样能保证达美乐专注于比萨,但是这同样使公司更易受到消费者健康意识日益增强,政府可能强制快餐店停止使用特定配料和防腐剂,以及极可能要求所有餐厅在菜单上标记营养信息的冲击。这样的法律绝非达美乐喜闻乐见的。

达美乐将其成功归因于对加盟店的激励机制:通过新店铺需求增长以及从达美乐供应链购买供应服务实现利润分成。与众多竞争者相比,达美乐独立加盟店与直营店也喜欢简单有效的店铺设计,这使得比萨外卖以及打包订单可操作,并被有效执行。不像达美乐,许多比萨公司采用在店吃饭(dine-in)的商业模式,这一模式相比达美乐的战略,成本更高。由于管理费用和投资普遍比竞争公司低,这些竞争优势使得达美乐成为连锁餐饮市场中富有吸引力的加盟选择。

可持续发展

可持续发展是指组织的运作和行动保护、维护以及保持自然环境,而不是危害或损害自然环境。如今,很多公司会生成年度可持续发展报告,类似于披露给股东其可持续发展的行动和承诺的年度报告。但是,达美乐既没有出具年度可持续发展报告,也没有在其网站上发表可持续发展声明。

广告和销售能力

达美乐国内店整体零售额的 5.5% 用于国家和地区的广告活动。达美乐期望在可预期的未来保持该比例不变。这其中大多数的钱都用于达美乐当地的邮件群发以及传单推销。

达美乐的 Pulse 销售终端系统

为了效率最大化以及提供实时的财务和市场信息,达美乐要求所有的店铺都必须安装并使用其 Pulse 系统,目前所有的直营店以及 98% 的加盟店都安装了该系统。该系统可以触屏下单,从而提高了订单精确率和效率,并为司机提供导航,在有多个外送订单时,提供最优路线,节省时间和金钱。另外,假设加盟店能在接受订单时诚信地使用 Pulse 系统,Pulse 系统就会更好地确保达美乐能收到所有交易,特别是现金交易的加盟费。

财务

达美乐近期的损益表和资产负债表分别如表 5 和表 6 所示。注意:达美乐的收入在 2012 年增长 1.6%,公司长期负债微增至 1.53 万亿美元。

表5 达美乐比萨, 损益表 单位: 千美元, 每股金额除外

	2010	2011	2012
收入:			
国内直营店	345 636	336 349	323 652
国内加盟店	173 345	187 007	195 000
国内供应链	875 517	927 904	942 219
海外部门	176 396	200 933	217 568
收入总额	1 570 894	1 652 193	1 678 439
销售成本:			
国内直营店	278 297	267 066	247 391
国内供应链	778 510	831 665	843 329
海外部门	75 498	82 946	86 381
销售成本总额	1 132 305	1 181 677	1 177 101
营业利润	438 589	470 516	501 338
日常和行政费用	210 887	211 371	219 007
营业收益	227 702	259 145	282 331
利息收入	244	296	304
利息费用	(96 810)	(91 635)	(101 448)
其他	7 809	—	—
税前利润	138 945	167 806	181 187
所得税	51 028	62 445	68 795
净利润	87 917	105 361	112 392
每股收益(美元):			
普通股—基本	1.50	1.79	1.99
普通股—稀释后	1.45	1.71	1.91

资料来源: 公司文件。

表6 达美乐比萨, 资产负债表

单位: 千美元, 股份以及每股金额除外

	2011	2012
资产		
流动资产:		
现金以及现金等价物	50 292	54 813
限定用途的现金以及现金等价物	60 015	92 612
应收账款, 2011 年净额 5 446, 2012 年 净额 5 906	87 200	94 103
存货	30 702	31 061
应收票据, 2011 年净额 324, 2012 年 净额 630	945	1 858
预付费用以及其他	12 232	11 210
广告基金资产, 限定用途	36 281	37 917
递延所得税	16 579	15 290
流动资产总额	326 843	306 267

续表

	2011	2012
物业、厂房和设备：		
土地及建筑	23 714	24 460
租赁物及租赁改良物	79 518	80 279
设备	171 726	168 452
在建工程	6 052	9 967
	<u>281 010</u>	<u>283 158</u>
累计折旧以及分期还款的财产、厂房和设备，净值	<u>(188 610)</u>	<u>(191 713)</u>
	<u>92 400</u>	<u>91 445</u>
其他资产		
有价证券投资，限定	1 538	2 097
应收票据，减去一年内到期的部分，		
2011 年净额 1 735，2012 年净额 814	5 070	3 028
递延财务成本，扣除累计摊销后的净额		
2011 年 25 590，2012 年 5 201	16 051	34 787
商誉	16 649	16 598
软件资本，扣除累计摊销后净额：		
2011 年 51 274，2012 年 48 381	8 176	11 387
其他资产，扣除累计摊销后净额：		
2011 年 4 070，2012 年 4 404	8 958	8 635
递延所得税	<u>4 858</u>	<u>3 953</u>
其他资产总额	<u>61 300</u>	<u>80 485</u>
资产总额	<u>480 543</u>	<u>478 197</u>
负债以及股东赤字		
流动负债：		
一年内到期的长期负债	904	24 349
应付账款	69 714	77 414
应付工资	21 691	21 843
应计利息	15 775	15 035
保险准备金	13 023	12 964
法定准备金	10 069	5 025
广告基金负债	36 281	37 917
其他应付债务	<u>29 718</u>	<u>34 951</u>
流动负债总额	<u>197 175</u>	<u>229 498</u>
长期负债：		
长期债务，减去一年内到期部分	1 450 369	1 536 443
保险准备金	21 334	24 195
递延所得税	5 021	7 001
其他应计负债	<u>16 383</u>	<u>16 583</u>
长期负债总额	<u>1 493 107</u>	<u>1 584 222</u>
负债总额	<u>1 690 282</u>	<u>1 813 720</u>
资本承诺与或有负债		

续表

	2011	2012
股东赤字：		
普通股，每股面值 0.01；额定股份为 170 000 000；总共发行股数是 2011 年发行 57 741 208 以及 2012 年发行 56 313 249	577	563
优先股，每股面值 0.01；额定股份为 5 000 000，未发行的	——	——
补缴资本	——	1 664
留存赤字	(1 207 915)	(1 335 364)
累计的其他损失	(2 401)	(2 386)
股东赤字总额	(1 209 739)	(1 335 523)
负债和股东赤字总额	<u>480 543</u>	<u>478 197</u>

资料来源：公司文件。



竞争对手

在美国和国际上比萨外送和打包销售行业的竞争是相当激烈的。现在，必胜客(百盛旗下品牌)成为最大的竞争者。必胜客的营业收入是达美乐的 60% 还多。棒约翰和小凯撒同样也是强大的竞争对手。事实上，小凯撒在 2010 年被提名为增长速度最快的比萨连锁店，其营业收入比 2009 年增长 13.6%，必胜客是 8%，达美乐为 7.2%。除了这三大强有力的竞争对手，达美乐还要面对许多当地的夫妻经营的小店，以及卖冷冻比萨的食品杂货店，还有其他一些不是以比萨为主的店铺。在美国，达美乐、必胜客和棒约翰占据了 51% 的比萨消费市场，而其他 49% 则来自区域性或者夫妻档的店铺。

国际上，必胜客和达美乐是行业内主要的两大运营商。但是各个国家都有许多本地公司和成千上万的夫妻比萨店以及意大利餐馆来竞争。在美国国内市场，一些消费者认为当地的比萨店比一些大型的连锁店能提供更好的质量并且愿意为高质量支付高一些的价格。

另一个竞争者就是总部位于得克萨斯科勒尼的比大营(Pizza Inn)，比大营自己经营 10 家店铺，并且拥有超多 300 家的特许加盟店。

必胜客

必胜客是百盛品牌的一部分，总部位于得克萨斯的普莱诺。在美国，它经营着超过 7 200 家餐厅并且在其他 90 多个国家有超过 5 600 家门店。和达美乐相比，必胜客大部分是提供正餐的餐厅。它供应铁盘比萨，还有薄脆比萨、芝心比萨、传统手拉薄饼比萨、西西里式的馅饼比萨。其他产品还包括意大利面、沙拉和三明治。必胜客在它著名的红屋顶餐厅中提供店内就餐服务，也提供外卖和打包带走服务。大约 15% 的必胜客门店是由公司自主经营的，其他的店是加盟店。全球最大的餐饮公司百盛同时拥有和运营肯德基和塔可钟。必胜客是达美乐在美国以外市场上最主要的竞争对手。