



## 中国における KFC の現地化戦略

劉騰<sup>1)</sup>・徐方啓<sup>2)</sup>

**要約** KFC は1987年中国進出して以来、23年の歳月を経て、大きな成功を取めた。中国市場ではマクドナルドを追い越し、ファーストフード業界の一位を占めている。なぜ、ここまで成功できたかというと、中国での現地化戦略と切っても切れない関係がある。その現地化戦略は主にメニューの現地化、フランチャイズの現地化と企業文化の現地化に現れるので、本稿はこの三つの現地化戦略の経緯を解明しようとするものである。

**キーワード** KFC, 中国, 現地化戦略, フランチャイズ, 企業文化

**原稿受理日** 2011年3月7日

**Abstract** KFC started its business in China in 1987. Today, KFC has passed McDonald and became No.1 in the fast-food industry in China. Why has KFC succeeded so much? The success closely related to its localization strategy that includes mainly three parts: localization on menu, franchise and corporate culture. This paper reveals the particulars of KFC's localization strategy.

**Key words** KFC, China, localization, franchise, corporate culture

---

1) 中国・常州大学外国語学部専任講師, 近畿大学研究員(2010年9月~2011年3月)

2) 近畿大学経営学部教授, 経営イノベーション研究所所長

## 1. はじめに

今日、ファーストフードといえば、マクドナルド、ケンタッキーフライドチキン（以下KFC）などの大手企業を自然的に思い出すようになる。しかし、市場でのこの二社のシェアはだいぶ違う。アメリカ市場では、マクドナルドは外食産業の1位を占めているが、KFCはまだ7位に止まっている。日本では、マクドナルドは1位、KFCは2位であるが、売上高といえば、両者の差が大きい。2010年KFCの売上高は1,173億円である。それに対し、マクドナルドの売上高は5,427億円であり、前者の約5倍になる。店舗数を見ても、マクドナルドの方が圧倒的に多い。「日本ではほとんどケンタッキーに行ったことがない」という日本人さえもいる<sup>(1)</sup>。筆者の一人である劉も日本に来て、マクドナルドの店舗はよく見られるが、KFCのそれはなかなか見あたらないということに気づき、驚きとも言える。なぜなら、中国市場ではこの二社の状況はぜんぜん違うからである。中国のファーストフード業界ではマクドナルドは2位であり、1位の座をしっかりと守っているのはKFCである。なぜ、こんなことになったのか。この疑問を解く前に、まず中国におけるKFCの発展概要を見てみよう。

1987年11月、KFCは北京の前門で中国初の店をオープンした。これは外食産業で外資企業の中国進出の最初のケースである。その後、約9年間でKFCは100店舗を持つようになった。そして、2004年1,000店舗を突破した。日本ではKFCが1970年11月オープンした1号店（名古屋の名西店）から1992年7月の1,000号店（新千歳空港店）まで、22年もかかったことに比べ、中国での店舗展開のスピードは明らかに早かった。2010年6月現在、KFCはチベットを除く中国全土で3,000店舗を運営しているので、店舗数でいえばマクドナルドの約2倍になった。しかも、拡張の勢いは劣らずに毎日1店舗のペースで拡大している。中国に進出して以来23年の歳月を経て、KFCはすでに洋食ファーストフードの代名詞のような存在になった。「今まで、飲食業界ではKFCのような中国で大成功を収めた企業はない」と中国の学者が言っている<sup>(2)</sup>。

では、KFCは一体どういう経営戦略をもって、中国で大成功を収めたのか。実は、KFCは中国に進出してから今まで終始「立足中国，融入生活」（中国に立脚点を置き、中国人の生活に入り込む）という経営戦略を実施している。この戦略をもっと具体的にいえば、

---

(1) <http://chinafile.net/Entry/18/>

(2) 卞君君（2009）『肯德基 中国式进化』中信出版社 pp.231. 翻訳が筆者。

絶えず中国人消費者のニーズに応じて変化を起し、現地化のビジネスモデルを作るということである<sup>(3)</sup>。KFCのこの経営戦略は特に難しいとは言えず、他の多国籍企業も現地化を推進している。しかし、違うのは KFC の現地化戦略が他の会社より徹底的に、なおかつ効果的に展開されているということである。筆者たちの調べによると、中国における KFC の現地化戦略は、三つにまとめることができる。それは、メニューの現地化、フランチャイズ方式の現地化と企業文化の現地化である。次はそれぞれ論じる。

## 2. 現地化戦略①—メニューの現地化

### (1) 現地化の背景

中国における KFC の経営戦略として、まず注目しなければならないのは、いわゆる料理の現地化である。すなわち、中国人の口にあう、中国式メニューの開発である。メニューの現地化は恐らく消費者がもっとも感じやすいものであろう。現在、中国にある KFC の店は、一日中、中国式メニューを提供しており、その数はおよそ50種類もある。これからも年間20種類を開発するといわれている。KFC が中国で提供する中国式メニューはすでにメニュー全体の約40%を占めている。中国人の顧客が KFC に入ったら、これは中国人自分の KFC だというイメージが強く出る。このメニューの現地化戦略は、外国人観光客にもケンタッキーが中国人向けのため味を変えたという実感をもたせた<sup>(4)</sup>。

実は、現在 KFC のメニューの現地化は盛んに行われているが、中国に進出して20世紀90年代中頃まで、それほど行っていなかった。1987年、北京にある KFC 1号店のメニューには、フライドチキン、ポテト、野菜サラダなどしかなかったが、値段が驚くほど高く、三点セットの場合、40元（その時のサラリーマンの平均月給の4分の1に相当）もかかった。それにもかかわらず、当時の中国人消費者の間には大変人気があった。オープンの日、顧客が殺到したので、KFC は秩序を維持するために警察まで出動させた。

しかし、最初の成功は、メニュー現地化の必要がないことを意味するわけではない。高い人気を得たのは、中華料理との差でも、ただ腹いっぱいまで食べられることでもなく、KFC のようなアメリカのファーストフードに付いた食文化を体験したがるからである。改革開放の初期、中国の消費者は KFC のようなアメリカの食文化を崇拝する心理があった。中国の学者周達生氏が KFC のことを言及するときも、「ファーストフードは普通の食

(3) 卞君君（2009）『肯德基 中国式进化』中信出版社 推薦の言葉

(4) <http://chinavy.livedoor.biz/archives/19139118.html> にこういう記述がある。

べ物に比べれば高価なので、そこへ行けるのは、ステータスのシンボルになるわけである」と指摘した<sup>(5)</sup>。実は、KFC の経営者もこの点に気づいたのである。KFC に関する初期の報告書によれば、人々は店へチキンを食べにくるのではなく、KFC に付随する文化を「味わう」(体験する)ことを楽しんでいと書いてあることが分かった<sup>(6)</sup>。それと同時に、アメリカファーストフードの KFC に付いた流行は時の流れにつれてだんだん普通のものになるので、この点だけで中国人消費者を長く引き付ける力になりえないことも KFC の経営者がいち早く気づいたのである。最初の流行に対しての新鮮な感覚が弱くなったら、何をもって中国人を引き付けるのか。今度こそメニューの現地化の登場である。

20世紀90年代中頃、KFC は上海で実験用厨房を設けて、メニューの現地化戦略を始めた。KFC が推進したメニューの現地化は三種類に分けられる。すなわち、外国メニューの中国化(例えば、メキシコ鶏肉巻など)、中国メニューの地方化(例えば、北京鶏肉巻など)、それから、中国式ファーストフード(例えば、お粥)である。

## (2) 現地化の事例

ここで特に検討したいのは、KFC のメニューの現地化の好例として、2008年1月21日新たに開発したメニューの安心油条である。安心油条とは、「安心」と「油条」と二つの言葉から構成される複合語である。次はそれぞれ説明する。

まず、油条という食品を検討してみる。油条は中国特有の食品であるともいえる。この食品の特徴といえば二つ挙げられる。一つは歴史が長い。中国人学者張競氏が油条の歴史を詳しく研究したことがある。彼によると、「油条」は別名「油炸鬼」という。これについて、有名な伝説がある。宋の時代、宰相になった秦檜は金に屈服し、抗金の英雄である岳飛をはじめ、忠臣良将を多く殺した。庶民たちは秦檜の悪行を憎み、小麦粉で秦檜のような人形を作って、油で揚げたと伝えられている。「鬼」は「檜」と発音が似ているから、「油炸檜」と同じ発音の「油炸鬼」という名前が付けられたそうである<sup>(7)</sup>。それによれば、油条は千年ぐらいの歴史のあることが推測できる。しかし、伝説はあくまで伝説なので、すべて真実とは言えない。同じ張競氏の研究によると、油条は十九世紀半ば発明されたことが分かった<sup>(8)</sup>。言い換えれば、150年ぐらいの歴史がある。150年でも、食物として歴史

(5) 周達生(2004),『世界の食文化2 中国』東京印書館 pp.106.

(6) ジェームズ・ワトソン(前田啓治・竹内恵行・岡部曜子訳)(2003),『マクドナルドはグローバルか』新曜社 pp.75.

(7) 張競(2008),『中国人の胃袋』バジリコ株式会社 pp.220.

(8) 張競(2008),『中国人の胃袋』バジリコ株式会社 pp.226.

が短いとは言えない。いずれにしても、油条が長い歴史を持つことは間違いない。また、油条の歴史からもう一つの特徴が見られる。それは庶民性である。上にも触れたように、油条は庶民たちが作ったもので、その中に庶民たちの感情が一杯含まれている。庶民にとって、油条は親切さを感じる食べ物である。この点について、張競氏も論じている。「庶民的な食べ物として、油条の人気が高い。市場経済が実施され、生活様式が変わっても、その点は変わらない。どんなに高級料理を食べても、油条の味を忘れない。しかも、値段が安い。」<sup>(9)</sup> この論述からも油条の庶民性という特徴がはっきり証明されると言える。

それにもかかわらず、長い歴史もあり、すごく濃い庶民性もあり、しかも高い人気のある油条は、2008年前後中国の大都市でなかなか見つからなくなった。主な原因が二つある。一つは中国経済の発展につれて、都市の衛生、秩序などについての管理がますます健全化になり、それに2008北京オリンピックを準備するために、屋台に関する管理が厳しくなってきた。油条は伝統的な朝食メニューとして、それまでずっと道路の両側に出した屋台で販売されていたが、2008年前後このような屋台がすべて撤去されたので、油条も人々の視線から姿を消した。もう一つは、生活水準の向上につれて、油条のような伝統的な揚げ物に発ガン性物質が含まれて、健康に悪いということが多くの中国人に認識されている。結局、油条は中国人の朝食メニューから引退された。

かつてそんなに人気が高い食べ物はこのような原因で歴史の舞台から退場された現実から、KFC は新しい市場を発見したので、早速安心油条を開発し、販売しはじめたのである。

次は安心というキーワードを検討してみよう。安心という言葉は連体修飾語として使われているが、気にかかることがなく、心が落ち着いていることを意味する。具体的にいえば、この安心油条の作り方は伝統的な作り方と違う。それは、安心油条は明礬<sup>みょうばん</sup>という物質を使わないことである<sup>(10)</sup>。伝統的な油条には発ガン性物質があるのは、その作る段階に明礬という化学物質を入れたからである。つまり、安心油条には発ガン性物質がないとKFC は宣言した。

実際、売り出すとたちまち大ヒットになったため、安心油条は KFC のメニュー現地化の絶好例となったことが言うまでもない。安心油条はなぜ成功したのか。それは、この現地化されたメニューは伝統的な油条に対する中国の消費者の懐かしい思いを引き起こした

(9) 張競 (2008), 『中国人の胃袋』バジリコ株式会社 pp.218-219.

(10) カリウム、アンモニウム、ナトリウムなどの一価イオンの硫酸塩と、アルミニウム、クロム、鉄などの三価イオンの硫酸塩とが化合した複塩の総称。

だけでなく、作る方法の改善によって、発ガン性物質を含んでいない安全な食品を提供したからである。

メニューの現地化の由来とその典型的な例を分析することによって、KFCの地道な努力が中国での成功につながる事が分かると思う。また、メニューの現地化の時機をよく把握し、中国人の伝統的な食物に対する感情を取り入れて、安心油条のほかに数多くのメニューを開発したことも成功につながった。一方、競合相手であるマクドナルドは中国でのメニューの現地化についても、KFCの遅れをとり、現地化メニューの数もKFCほど多くないということが現状である<sup>11)</sup>。

### 3. フランチャイズの現地化

KFCが中国で大成功を収めたのは、メニューの現地化のほかに、フランチャイズの現地化も一つの要因であるといえる。もしフランチャイズの現地化はなかったら、上に述べた中国での3,000店舗突破は難しくなるに違いない。ここで言うフランチャイズの現地化は、KFCは2008年8月から中国で実施した唯一の加盟方式である。その加盟方式のキープポイントは「ゼロからではない」というキャッチフレーズである。ひと言でいえば、KFCは成熟した店舗を加盟者に譲るというやりかたである。

この発想にはコンセプトが二つ含まれている。一つは成熟した店舗である。いわゆる成熟した店舗とは、すでに営業している、しかも黒字経営をしている店舗である。具体的に言えば、KFCは加盟者に営業中のKFC店舗1軒のほかに、KFCというブランドの10年使用权、完備した従業員訓練システム、管理システム、審査システム、および食材の統一購入と配送サービスなどを提供する。言い換えれば、KFCが加盟者に譲るのはソフトとハードが両方そろっている店舗である。このような店舗を買った加盟者は、ただちに営業できるだけでなく、店舗探し、従業員の雇用など煩わしい前期準備は一切やらなくていい。ヤム・ブランド中国事業部総裁蘇敬弼氏によれば、加盟者は買ったKFC店舗の現状をただ維持するだけでも、成功できるということである<sup>12)</sup>。

もう一つのコンセプトである加盟者はどんな意味であろう。一見、加盟者は複雑なことを何もしなくてもいいということになるが、実はそうではない。中国でKFCの加盟者になるには、厳しい条件をクリアしなければならない。KFCのホームページには十箇条が

(1) 卞君君(2009),『肯德基 中国式进化』中信出版社 pp.231.

(2) 同上 pp.50.

書いてある。其中に、特筆したいことは二つある。一つは高い加盟料である。加盟料は、地域によって違い、200万元から800万元まで設定している（日本円で換算すれば、2,800万円から1億1,200万円となる）。北京、上海などの大都市では800万元で、中小都市では安い、最低200万元を必要とする。もう一つは、加盟者は自分が住んでいる都市から他の都市に引っ越すことがある。上にも述べたように、加盟者はわざわざ店舗を探す必要がなく、直接経営できる店舗を買うので、その店舗にある町に引っ越す可能性がある。もちろん、KFC はできるだけ加盟者に現住所に近い店舗を譲ることが一般的である。

この「ゼロからではない」加盟方式のため、KFC は中国でフランチャイズの現地化を大いに推進している。中国の改革開放はまだ進行中なので、市場経済のシステムはそれほど完備されていない。とくに市場経済に相応しい法律がまだ不十分なので、加盟者が騙された記事が時々マスコミに報道されている。しかし、KFC が考案した「ゼロからではない」加盟方式は、加盟者に成熟した店を譲るので、加盟者にとって初期段階のリスクを大幅に避けることができる。また、他の業界では会社本部の求めていることを加盟者がちゃんとやらなければ、ブランドにダメージを与えたケースもある。これに対し、KFC のこの「ゼロからではない」加盟方式はブランドの保護と管理などにも有利である。それと同時に、高い加盟料を受け取った KFC は適当なところに新たに新店でき、適当な時期にまた新しい加盟者に「ゼロからではない」加盟方式で譲ることができる。まるで雪だるまのように、開店、経営、フランチャイズと三段階で構成される良い循環になっている。現在、KFC はすでに3,000店舗に達したので、このフランチャイズの現地化は明らかに成功した。もし、メニューの現地化は中国の消費者に支持されたといえ、ば、「ゼロからではない」というフランチャイズ方式は中国の加盟者に歓迎されたといえる。

一方、KFC は中国で現地化のフランチャイズ方式をもって勢いよく拡張しているとき、競争相手のマクドナルドは目立つ変革を見せず、現状維持の状況に止まるように見られる。中国進出の時期と同じように、KFC より3年遅れて、2003年からKFC と同じようなフランチャイズ方式を導入したが、戦略的に遅れているため、今の状況からみれば、マクドナルドは中国でKFC を追い越すことがまだ難しいのではないかと思う。

#### 4. 企業文化の現地化

KFC が中国で実施する経営の現地化戦略には実に豊富な内容が含まれている。メニューの現地化、フランチャイズの現地化のほかに、もう一つ見落としてはならないのは企業文

化の現地化である。ご周知のように、ヒト、モノ、カネ、情報が経営の四つの資源としてみなされてきたが、市場競争のための新しい資源として、今更に第五の資源である企業文化が脚光を浴び、すでに経営戦略の手段として用いられている<sup>33)</sup>。企業文化は、観念文化、制度文化、行動文化、視聴覚文化などの構成要素を含め、複雑なコンセプトのように見られているが、分かり易くいえば、その企業固有の価値、思考や行動規範の体系である。外からは企業文化というものがなかなか見えないが、商品やサービスなどを通して、消費者にイメージを残すことがある。例えば、パナソニックという会社名を聞かれたら、パナソニックの商品またはサービスに関連するイメージが浮かび上がるわけである。このイメージは企業文化の表れではないか。KFC が中国で企業文化の現地化を推進するのは、KFC が外国企業ではなく、中国人自分の KFC を作るという経営理念を定着しようとするからである。

#### (1) 熱心な公益活動

KFC は、企業文化の現地化、つまり中国人自分の KFC を作るという経営理念を具現化するために、どんなことをしたのか。それは中国での公益活動を見れば分かる。中国に進出してから20数年の間、KFC は様々な公益活動を行っている。その中に、現地化の好例として挙げられるのは貧しい大学生を援助した「曙光基金」である。

KFC はアメリカの企業として成長してきたので、アメリカ的特質を持つことが当たり前であろう。しかし、中国に進出した以上、中国の具体的な状況にあわせて、適当にチェンジをしなければならない。中国は改革・開放の政策を実施して以来、国民の生活が大分良くなったが、貧困層がまだたくさんあることが事実である。特に1997年から、新しい社会問題として注目されるのは、貧しい大学生が大勢いるということである。それは、大学教育制度の改革につながる問題でもある。それ以前、中国の大学生がみんな豊かな生活を送っていたわけではなくて、入学者が少ないので、学費、寮費などを国家予算で負担していた。しかし、その後、中国政府は大学教育を従来のエリート教育から大衆教育へ方針転換を行なった。それに伴って実施したのは、大学教育の有料化である。結局、大学の入学者が急速に増えたが、学費は言うまでもなく、生活費さえを支払えない貧困大学生を大勢生み出した。このような状況に直面し、KFC はいち早く公益事業をスタートした。1997年12月、KFC 福州支社が福州大学で「KFC 奨学金」を設けて、貧しい大学生の援助に乗り出した。さらに、2002年、KFC は中国青少年発展基金会と協力して、総額3,800万元

33) 深山明・海道ノブチカ (2003年), 『経営学の基礎』同文館 pp.201.



（約 5 億 3,200 万円）の「中国 KFC 曙光基金」を創設し、本格的に貧困大学生への援助に乗り出した。2007 年一年間で、中国全国の 42 所の大学の 1,260 人の貧困大学生は同基金から援助を受けた。

KFC が行った「曙光基金」活動は、ただ貧困大学生に奨学金を提供しただけではなく、彼らを KFC 店でアルバイトさせることを含んでいる。この形式の援助を受けた学生は、経済的報酬のほかに、ビジネスのセンス、自立の精神、樂觀の気質などを培う無形の恩恵を受けることにもなった。事実上、このような経験で、KFC の先進的なマネジメント手法を身に着けた貧困大学生もたくさんいる。

それでは、中国の公益事業に熱心に参加している KFC は、報いとして一体何を手に入れたのか。それは、中国政府（各地方政府から中央政府まで）から高い評価を得たと同時に、中国の消費者も KFC を公益事業に熱心な企業として評価している。実際、KFC の経営理念を認め、管理手法に慣れたアルバイトの大学生は、卒業後正式に KFC に就職したら、管理層に入る可能性が十分あるので、「曙光基金」活動は潜在的人材育成プロジェクトとも言える。この公益活動は KFC にとって、まさに一石三鳥である。

要するに、中国に進出して以来、KFC は中国の社会問題に直面したとき、自分が外国企業だから関係ないという考え方を持たず、様々な公益活動を通して、積極的に中国社会へ入り込み、中国人自分の KFC を作るということを発信している姿勢が明らかである。

## (2) 土風視聴覚文化

KFC の企業文化の現地化についての工夫は、公益行動のほかに、中国で現れた視聴覚文化からも見られる。マクドナルドのお洒落な洋風視聴覚文化に比べれば、KFC のほうは地味な土風視聴覚文化とも名づけられる。

実は「土」と「洋」という用語は、十九世紀以来中国の政治文化の中で、相反する概念である。一般的な用法としては、土は田舎の、粗野な、後進的なものを意味し、概して中国風のことを指す。それに対し、洋は外国のもの（とくに西洋のもの）で、それは華やかで、時々進歩的なものを意味する<sup>(4)</sup>。この解釈によれば、同じアメリカからやってきた KFC とマクドナルドは、共に洋の概念に属するが、前者は中国現地化の傾向が強く、中国らしい要素がより多く見られて、後者は西洋風のものがより多く含まれているといえる。例えば、2003 年、マクドナルドは英語で「I'm lovin' it」という広告を出した。消費

(4) ジェームズ・ワトソン（前田啓治・竹内恵行・岡部曜子訳）（2003）、『マクドナルドはグローバルか』新曜社 pp.68.

者に「マクドナルドを愛してください」というメッセージを届けた。ヒップ-ホップ風のCMからマクドナルドというブランドにあるお洒落な西洋式の息吹が強く感じられる。一方、KFCのほうは、2003年旧正月のとき、シンボルであるサンダースおじいさんの服を洋服から中国の伝統的な服装である唐装に変えて、頭にも中国式の縁なし帽を被って、中国風が濃いパフォーマンスを演じた。KFC（中国）の上級幹部も全員唐装を着て、西安にあるKFCの店頭で新年の挨拶をしながら、お客様を迎えた。KFCは「立足中国，融入生活」（中国に立脚点を置き，中国人の生活に溶け込む）という経営理念をうまくピーアールした。唐装，縁なし帽，旧正月の挨拶などは，いずれも中国の伝統文化なので，KFCはそれらをうまく利用し，中国人自分のKFCというイメージを中国人の消費者に定着させようとしている。

両者を比べると，マクドナルドの西洋化志向とKFCの本土化志向の違いがはっきり分かる。KFCのこの中国本土化視聴覚文化は，中国人の消費者によく受け入れられることが想像できる。21世紀に入って，西洋化のものは中国の消費者にとってもう改革開放初期ほど魅力を感じなくなるので，企業の視聴覚文化の面においても，KFCはマクドナルドよりうまく出来ていると言える。

## 5. おわりに

1987年KFCは中国に進出して以来，20数年の間に大成功を収めた。KFCの「C」はチキンの「C」ではなく，チャイナの「C」だという皮肉気味な評価まで出てきた。その成功はKFCの現地化戦略と切っても切れない関係である。ここでいう現地化戦略は，主にメニューの現地化，フランチャイズの現地化と企業文化の現地化を指す。メニューの現地化によって，中国の消費者はKFCの店で中華料理らしい食物を食べることができる。フランチャイズの現地化によって，KFCは中国で店舗数一位，規模も売上高も一位を占める外食業者となった。また，企業文化の現地化によって，KFCは自分が外国企業ではなく，中国人の企業であることを消費者にピーアールした。競争相手のマクドナルドも現地化戦略を実施しているが，メニューとフランチャイズの現地化について，KFCの遅れを取っているし，企業文化の現地化についても，目立つ行動をしていない。なぜ，世界市場でマクドナルドは1位であるが，中国市場で2位に止まっているのかについて，その原因は上に述べたことで分かると思う。

参 考 文 献

1. ジェフリー L. ブラダック（河野昭三訳）（2006），『ハーバードのフランチャイズ組織論』文真堂
2. ジェームズ・ワトソン（前田啓治・竹内恵行・岡部曜子訳）（2003），『マクドナルドはグローバルか』新曜社
3. エリック・シュローサー（楡井浩一訳）（2001），『ファーストフードが世界を食いつくす』草思社
4. 深山明・海道ノブチカ（2003年），『経営学の基礎』同文館
5. 藤田田（1997），『勝てば官軍』同文社
6. 山口広太（1996），『マクドナルド驚異の低価格高利益戦略』経林書房
7. 山口広太（2000），『マクドナルド平日半額戦略』経林書房
8. 張競（2008），『中国人の胃袋』バジリコ株式会社
9. 周達生（2004），『世界の食文化2 中国』東京印書館
10. 卞君君（2009），『肯德基 中国式进化』中信出版社