

# 成功的连锁品牌拥有哪些共性?

肯德基在中国大陆500多个城市拥有3000余家连锁餐厅,开放特许加盟,却仅采用一种方式——餐厅转让,即挑选一些合适的肯德基餐厅,选择合格的加盟商进行转售。

另一个快餐大亨麦当劳,其1/3的门店收入来自直营店,其余则来自加盟店。针对加盟店,麦当劳采取的是“百分百复制”的原则,即从产品、服务到流程、品牌,甚至人才培养,均由麦当劳系统直接输出。所以,加盟商交出的高昂加盟费买的是麦当劳整体输出的系统。

截至2018年6月底,绝味在全国范围内共开出了9459家门店。在2018年上半年财报中,绝味食品股份有限公司实现营业收入20.85亿元,同比增长12.62%。利用招商加盟在全国范围“广撒网”的绝味鸭脖实现了营收与利润的双增长。

另一大鸭脖品牌周黑鸭则采用的是直营模式,店面数量不到绝味的1/10,但利润率却远高于绝味。

无论是肯德基还是麦当劳,是绝味还是周黑鸭,在它们的身上,均有着很多值得餐饮人学习

的“共性”。

## 1.长期且持续的品牌维护

在信息时代,人们对品牌的“忠诚度”越来越低。一次负面事件便可能将品牌打进“黑名单”;品牌远离公众视线的过程便是消费者淡忘品牌的过程。

作为“逢节必蹭”的代表性品牌,肯德基的节日主题新品总能在第一时间占据各大媒体平台。从端午节的咸蛋黄鲜肉粽到中秋节的双赏月饼,再到圣诞桶等……肯德基的持续人气与品牌口碑,与其不断“怒刷存在感”的营销策略与先进完善的品牌维护体系有着莫大的关系。

## 2.科学的扩张速度

新茶饮领域两大头部品牌喜茶与奈雪的茶,在其他一些茶饮品牌动辄年开店数百家上千家的节奏中依然坚持只做直营店。融资后,喜茶与奈雪的茶均获得数亿元资本加持,却并未开放加盟快速跑马圈地,这么做目的便是打磨好产品与运营,夯实标准化的模式,亮出做品牌的决心。这也是它们受到资本青睐的原因之一。

## 3.完善的连锁体系管理

如今拥有1400家店面的黄记煌创始人黄耕曾经说过:“任何一个好产品,没有一个强大的管理架构也不行”。黄耕曾强调,连锁加盟不应该成为一个快速的挣钱工具,而是将品牌延续、发展得更长远的助力。

黄记煌母公司煌天国际控股公司针对加盟商搭建了一个资源平台,加盟商与总部在平台上完成资源对接、整合。在这个过程中,平台就相当于一个资源池,加盟商自身在当地的资源优势、加盟连锁的各项标准、因素等信息在资源池中得到重新梳理整合,在实现总部与加盟商无缝接轨的基础上,进一步优化了运营效率。完善的连锁商业模式,是黄记煌利用加盟连锁强大自我的基石。

## 4.先进的品牌公关意识

2016年,周黑鸭曾莫名遭遇一场食安危机。原因是在原食药监总局开展的一项“打击食药违法添加执法行动”中,“周黑鸭”因食品中含有违法添加成分登上“黑名单”,一时间舆论哗然。然而,没想到的是这场舆论关注

最终变成了一场周黑鸭的强势营销。原来,此“周黑鸭”非彼“周黑鸭”,上榜的店面为山寨店面。以此为题材,周黑鸭方面推出了“周黑鸭不哭”、“安徽周黑鸭?你咋不说黄鹤楼也是你的!”等海报与文案,幽默生动的表述方式让周黑鸭借事件火了一把。

在这个事件中,公关的痕迹非常明显,不得不说,之所以能够做出快速反应且拿出堪称典范的公关策略,周黑鸭的公关团队值得点赞。

## 5.持续不断的创新

肯德基与麦当劳被称为一对“新品狂魔”。麦当劳在2017年共推出新品70款;肯德基与其不相上下。用创新不断为品牌注入活力,产品的迭代,服务的升级,被认为是餐厅让顾客保持新鲜感的重要手段,也是连锁餐饮品牌需要持之以恒的核心工作。

## 6.严格的质量管控

在对食安问题零容忍的背景下,一个食安问题便有可能颠覆整个品牌。海底捞花1.5亿投

资的智慧餐厅,不仅是在通过创新的模式吸引人气,其目的还在于通过减少人工的参与以及效率的提升来提高食品安全。

如今,很多餐企都通过数字化运营来优化运营体系,更加严格地进行质量管控,以提升与稳定产品品质。

## 总结

相对于美国、日本等发达国家,中国餐饮的连锁化程度还处在初级阶段。品牌化、连锁化,依然是中国餐饮未来的主要趋势。在这个过程中,更多餐饮创业者的目光将从单店运营转向品牌经营与规模化发展。

特许经营的商业模式中,有一个业界共同遵循的原则——“一连品牌,二连标准,三连特色及文化,四连创新,五连管理;一锁定值,二锁秘方”。

在连锁的路上,成功的品牌告诉人们,连锁是品牌做大、做强的“秘方”;同时,失败的品牌又带来血的教训,连锁不是品牌规模化的捷径,只是一种工具。成功抑或失败,取决于如何高效、科学地使用工具。

(完)

## 中式快餐品牌有机会未来比肩麦肯

扎根安徽快餐市场的老乡鸡,在2012年3月2日到2013年2月这段时间里,其门店数量几乎是肯德基、麦当劳的两倍。最为有趣的是,麦当劳、肯德基的很多员工跑到老乡鸡就餐,老乡鸡继而吸收了很多来自麦当劳、肯德基的人才。

可以说,在安徽的快餐市场,老乡鸡算是“大哥”般的存在。连调研三次的真功夫都不愿意去和老乡鸡争安徽快餐市场,因为肯德基、麦当劳都搞不定这个“大哥”。现阶段,安徽的快餐市场快被老乡鸡搞成大本营了。

据了解,老乡鸡门店扩充到300家时,营业额从1.5亿上升到了10亿,门店同比增长42%。依靠亮眼的数据,在2018年,老乡鸡拿到了加华伟业2亿人民币的融资。一时之间,老乡鸡成了快餐市场的明星公司。

实际上,老乡鸡这个项目的最吸引加华伟业的亮点在于:其从“田间地头养殖到屠宰加工再到餐桌的产业链一体化”。而且老乡鸡的创始人束从轩对养殖一点都不陌生,他本身就是靠养殖创业起家。

其实,对于投资机构来说,投资餐饮都希望能投产

业链一体化的品牌。原因很简单:产业链一体化有利于对源头食材的把控。毕竟食品安全是大事儿,其次对传统的餐饮品牌来说,产业链一体化实际上是在构筑自身发展的高壁垒、高门槛。

还有一点值得注意的是,老乡鸡的门店主要开在离人们居住区不远的商圈,定位于24小时的“社区食堂”。这样的选址使得顾客一转弯就到、24小时都能吃。老乡鸡选用的是接近土鸡的一个品种,烹饪方式也是最凸显食材的家常做法,会让人有一种怀旧的感觉;门店内的厨房操作台为透明式,土鸡汤在吧台上现切现炖,让食客可目睹用农夫山泉炖至纯正鸡汤的21道程序,这种明档式操作进一步增进了食客的认可与信任度。

老乡鸡经过10多年的发展与迭代,养殖、生鸡、农家旅游等板块近几年增长速度缓慢,但竞争对手却强劲发展,不过其快餐业务增长迅速,店面装修、食材养殖、加工烹饪等均已实现标准化,这意味着老乡鸡可以在全国快速复制,规模化运作的时机到了。这样的项目,投资机构是比较喜欢的。

记者在梳理老乡鸡目前成功经验时,发现有一条比较重要,那就是差异化经营。老乡鸡在对标麦当劳、肯德基时,采取的是既要学习又要区别策略。在学习层面,老乡鸡在装修、环境、操作、出品上学习麦肯的优势之处;在区别层面,老乡鸡提出了四个不同:1)、选材不同,麦肯用速成鸡,我用本土慢养鸡;2)、采购不同,麦肯是从别人手中采购,我是自产自销,食品安全好控制;3)、工艺不同,你用炸鸡,我用蒸煮;4)、口味不同,你是炸鸡口味,我是本地怀旧口味。

可以预见,未来的餐饮产业集中度会越来越高,中国的餐饮文化也可以形成自己的标准化复制到全球。

值得肯定的是,餐饮这个大业态一定是多元化并存的。老乡鸡作为一个区域化品牌,目前只是深耕在安徽、江苏、湖北这三个地域,想要走向全国,也不是那么容易。比如绝味和周黑鸭,因为年轻人群的消费方式多样化,让鸭脖这个本来适合南方饮食习惯的休闲食品进入全国市场,两家企业都经历了10多年的市场导入过程。

(本报对原文有删改)

## 京东智能奶茶馆深圳湾门店已停业

本报讯 陈盈珊 近日,作为电商行业中坚力量的京东动作频频,外界未免担忧互联网行业集体过冬。继京东发声要在2019年末淘汰10%高管之后,京东智能奶茶店也于日前宣布停业,随后京东就此事正式作出回应。

日前,京东位于北京中关村创业大街的JD+智能奶茶馆近日已经被贴上了一张停业公告,而且店内的装潢也大多已经被拆卸。此外在深圳南山区深圳湾创业广场的第二家JD+智能奶茶馆,也已经于年前停业。而在相关第三方平台搜索门店信息,均无法显示门店结果。

据悉,京东奶茶馆一共有2家,分别于2015年5月、9月开业。北京中关村的奶茶馆520㎡,孵化器能容纳100人左右。深圳湾创业广场奶茶馆2000㎡,孵化器能容纳200人左右。目前均已关闭。

信息显示,京东智能奶茶馆深圳湾门店的地址位于深圳软件产业基地,记者为此专程来到门店地址。现场京东智能奶茶馆门店的原址,已经没有任何京东的门牌,而是变更成深圳另一家本土大型企业的创新孵化中心。门窗紧锁,透过玻璃查看,该孵化中心内部新近拆装。知情人士告诉

记者,“原先这里是有家京东智能奶茶馆,但是年前就搬迁了,至于搬到哪里并不知道。”

京东方面表示,“JD+智能奶茶馆成立的核心初衷之一,是承担创业孵化器的角色。随着市场环境的变化,创业孵化器的形式也发生了改变。目前创业孵化更注重与产业结合,为创业企业提供更为精准的服务。”记者曾就相关事宜向京东方面咨询,京东表示不愿就此事再做更多回应。

京东智能奶茶馆的停业缘何备受关注?除了紧跟京东高管末位淘汰热点之余,智能奶茶馆曾被京东定义为JD+孵化器的落地窗口之一,小小奶茶馆承担着智能新品首发、路演、体验,创业者交流、融资洽谈、行业权威信息发布等功能。而最主要的战略意义变在于,充当创业孵化器的角色。

而另一个原因,或许和京东创始人夫妇的故事紧密相关:刘强东的妻子章泽天,最早就是因为一张手捧奶茶的照片走红网络,因此也被称为“奶茶妹妹”。北京中关村奶茶馆门店的开业仪式上,两人也曾共同出席。

依据京东回应,其言下之意即京东智能奶茶馆无法更好与产业结合,无法适应市场环境的新变化,因而停业。