

永和豆浆的连锁经营案例分析

上世纪 90 年代末，当“肯德基”、“麦当劳”等洋快餐登陆中国并迅速以超过千家店面的规模赢得中国市场时，永和豆浆开始现身祖国大陆市场，向“洋快餐”发起挑战，并致力于打造全球中式餐点连锁第一品牌。目前，永和豆浆在祖国大陆的店面总数已经达到 150 余家，其中包括 15 家直营店和 130 余家加盟连锁店。2005 年，这些店的总营业额达到 4 亿元。永和豆浆的成功，为中式快餐的连锁经营提供了经验。

定位中式快餐

纵观麦当劳、肯德基等成功企业，连锁经营要有一个叫得响的品牌，而品牌背后是一个立得住的产品。

开展深入细致的市场调研，为企业产品准确定位，是建立连锁品牌的基础。在进入市场之初，连锁企业首先要开展深入细致的市场调研，以便为企业选择一个独特的市场位置。此位置：（1）能使自己与竞争对手有明显区别；（2）构成一定的进入壁垒；（3）能为自己提供超过竞争者的相对优势。永和豆浆的推出，是公司进行深入调研和反复尝试的结果。正如公司总经理林建雄所说，要做这个品牌并不是我们突发奇想，其实是符合了永和豆浆一贯倡导的健康饮食，把豆浆产品产业化，然后再作延伸的战略构想。

永和豆浆的渊源要追溯到上个世纪 50 年代初期。当时，一群祖籍大陆远离家乡的退役老兵迫于生计，聚集在台北与永和间的永和中正桥畔，搭起经营快餐早点的小棚，磨豆浆、烤烧饼、炸油条，渐渐形成了一片供应早点的摊铺。因为这些老兵手艺地道，磨出的豆浆新鲜营养香浓可口，做出的烧饼油条色泽金黄松软酥脆，以致以豆浆为代表的永和地区的各种小吃店声名远播，传遍全岛。至今，在台湾还有四海豆浆、世界豆浆等源自永和老兵的豆浆店。然而，由于这些传统小吃全部都是手工作坊式生产，随着老兵们的相继离去，后来的产品常常出现名不副实现象，虽然岛内各地自称源自永和地区的早餐店越开越多，但永和豆浆的影响已日渐式微，在人们的印象里，永和豆浆已与街头巷尾的豆浆摊贩毫无二致。

像同时代的许多人一样，创始人林炳生是从小喝着永和老兵的豆浆、吃着永和老兵的烧饼油条长大的，对它们的日益消退尤为惋惜。“一定要重振永和豆浆的盛名，让祖国的传统美食发扬光大！”于是，林炳生决心以工厂化作业方式让豆浆的质量有保证，用品牌来经营这一产品！

为区别于市面上五花八门打着各种招牌的豆浆产品，真正重焕永和老兵豆浆的声名，林炳生决定以“永和”为品牌来经营他的豆浆事业。因为，“永和”两个字不仅是他重振永和老兵豆浆、发扬传统小吃的初衷，也代表着中国人向往安居乐业、幸福美满的朴素心愿。1985年，林炳生在台湾取得“永和”豆浆类商品的注册商标，同年设立食品厂成立弘奇公司，开始机械化批量生产各种浓缩的、袋装的、罐装的“永和”豆浆。渐渐地，由半自动化生产到全自动化生产，生产数量逐日上升。每天早晨弘奇公司的货车都按时把豆浆送到全岛各处豆浆店、学校、超市、便利店、卖场。永和豆浆在台湾家喻户晓，恢复了它往日的神采。然而，林炳生没有停止他的追求，他又把目光投向了国际市场。在随后的几年里，永和豆浆陆续打入日本、美国、加拿大、泰国等20余个国家和地区并广受欢迎，发展成为国际品牌。至此，永和豆浆作为弘奇公司的品牌事业，已逐渐超脱当初永和老兵的街头小店，成为中华民族传统美食的代名词，在世界各地发扬光大。

在开拓大陆市场之初，永和豆浆就是以快餐连锁店的形式进入的。这是因为，公司高层认为，祖国大陆拥有爱好豆浆的文化传统，因此其市场空间是非常广阔的。大陆人口近13亿，各省城市人口少则百万，多则几千万人，虽然市场早已从卖方市场转变为买方市场，传统的餐饮行业已达到了空前的繁荣与饱和，但在其背后仍然潜藏着商机，那就是健康速食。随着中国经济的发展，人民物质生活水平的提高，中国人不再只满足于温饱的生活环境，而是越来越讲究生活的质量，如用餐时注重用餐环境，注重食物营养的搭配，注重饮食的健康卫生状况。如果以每30万人口设一家标准店，全中国约可设4300多家永和豆浆店，平均每店每年营业额达200万~400万元，预估可创造百亿的市场消费量，其市场发展潜力可见一斑。所以，中式快餐本着特有的优势成为了拥有巨大潜力的市场。

当他们意识到了大陆市场发展的潜力时，很快在上海设立了永和豆浆加盟总部及直营店。确立了以祖国大陆为战略中心的地位，为永和豆浆连锁店拓展全球网络奠定了更坚实的基础。

树立品牌形象

品牌是特许经营系统中最重要资产，在顾客眼中，品牌就是公司的声誉——他们期望得到的感受和体验。品牌认知是特许经营人购买特许经营权时所希望拥有的一个部分。品牌的成名并非与生俱来，几乎所有的特许经营授权人，都是首先确立在当地的认知（可能只是临近的各街区），然后逐步确立地区或全国范围的地位。特许经营需要一个原始模型的企业，或者说是母公司，再进行复制开发。全世界有5600多家加盟店的文迪餐馆源于1969年美国俄亥俄州哥伦比亚市区的一家文迪汉堡包餐馆，从1973年开始授权文迪字号，一直发展到现在的规模。事实上，永和公司也在复制着这种成功的品牌运作方式。连锁

企业的市场地位和形象是消费者认可的，是消费者对连锁企业所有活动进行综合评价的结果。但这并不是说连锁企业的努力不起作用。连锁企业的 CI 设计和广告宣传，就在很大程度上影响着消费者对企业的主观评价。因此连锁企业一旦选择了别具一格战略，就一定要根据自己所欲树立的形象，一方面在经营活动中体现这一形象，一方面通过 CI 设计和广告活动宣传这一形象，使之深入人心，求得共识，使自己的连锁店给消费者形成一个统一的形象，就应该坚持不懈地抓下去，切忌朝三暮四，模糊了自己的形象。在开拓大陆市场不久，中国领先的品牌创意公司贝恩广告顾问有限公司，应邀协助永和豆浆更新其品牌形象。目标是塑造更为显著的品牌特色，取得更为强烈的连锁专卖店终端形象冲击力，和带给消费者更为直接的健康、豆浆文化。整个品牌重塑的工作和永和豆浆市场拓展的计划紧密联系起来，2005 年永和豆浆获得了“中国驰名商标”的称号。公司十分满意由贝恩广告带给我们的新的企业形象和终端、专营店的整体包装设计，它使得永和豆浆的品牌从众多的竞争对手中真正脱颖而出，并在国际市场上具备很强的吸引力。

新的品牌标识的引入采用了一种循序渐进的方式。在新的标识中贝恩广告继续保留了象征品牌传统的一些要素，如稻草人、中国红，但是所有这些又结合中国书法韵味，使用铅笔勾画草图轮廓，后进行电脑修改调整。为与标识的造型结构形成统一感，贝恩广告特规定“永和豆浆”为中文简称专用书法字体。字体的创意浓缩了浓厚的“中国情结”。笔画的粗细、明快对比，着重体现了快餐的属性。书法体浑厚的笔墨散发着浓浓的豆浆气息，与稻草人相得益彰，体现着中国式的营养快餐。进而使品牌形象显现强烈的视觉识别。新形象的特点则主要体现在其重新制作的品牌标志和自创的字体之上，而其全新的稻草人则采用了更为富现代感的平面设计。贝恩广告对品牌的颜色使用继续沿用了中国红，醒目而具有浓郁的中国特色。

产品标准化

实现制作标准化是中式快餐产业化、规模化的前提。中国美食世人皆知，但形成规模走向全国乃至世界的却寥寥无几，根源就在于没有实现标准化、规模化。从营销策略来讲，没有标准化，就不可能形成工业化的快餐食品，也就不可能实现连锁化、规模化；从内部管理来讲，没有标准化的操作规程，就不可能培养出合格的员工。传统中国烹饪的一大特点就是模糊。用火称“温火”或“火候恰到好处”。加料曰“少许”或“适量”，这种模糊性为厨师发挥创造性提供了空间，使菜肴呈现不同的风格，将烹饪变成一门艺术。然而，由于缺少量化标准，厨师操作全凭经验，很难保证统一的标准质量，使菜肴质量呈现出极大的不稳定性，既影响了对传统烹饪技艺的继承和发展，又影响了中国餐饮业步入现代化的轨道。即使同一家餐馆的同样一道菜，两个厨师做出来也有所不同，其结果是，服务在执行过程中极易变形走样，而且很难去进行考核。作业标准化策略是连锁企业的又一重要经营基础，其

流程是由连锁总部制定标准化的作业流程，由各门店复制、实施。

标准化制作是快餐的重要标志。洋快餐的成功在于制作的所有环节都严格遵循统一标准以保证食品质量。为避免厨师个人因素造成的产品质量不稳定，麦当劳对所有生产工艺过程科学地定性定量，达到标准化生产。麦当劳人宣称，面包的气孔直径 5 毫米左右，厚度 17 厘米时，放在嘴中咀嚼味道最美。牛肉饼的重量在 45 克时，其边际效益达到最大值。永和豆浆作为中式快餐的连锁加盟的餐饮业，要保持高度的产品的一致性，遇到的难题就是如何进行标准化的操作。比如说炸油条，如果没有标准，两个店两个不同的师傅可能炸出不同品味、不同规格的油条。永和豆浆的做法是对产品制作进行半成品的前处理。在油条的前处理程序中，把面粉和成面这一个过程是公司集中做好的，然后再将半成品配送到公司的加盟店。每个店都有一个标准作业流程，一根油条多少重量，它的成型标准如何，它的油温是几度它要转翻多少次，从半成品变成最终的成品，都有作业标准的流程。作业标准化策略的核心是作业岗位标准化。即在连锁系统作业流程中，各工作岗位上的业务活动尽可能简单、简化、标准、规范，便于掌握，利于操作。一般由总部制作一个简明扼要的员工操作手册，使所有员工均依手册的规定来完成各自的工作。为了让每个店都遵循同一流程，区域总部都要进行专门的培训。每一个油条工都要在总部里培训学习，最终实现标准化操作。一般外面的那些店铺，它的油是黑漆漆的，油是从来不换的，只是说油用少了再加，这种对人体的健康其实有很大的伤害。为了体现健康理念，保证消费者健康，永和豆浆的油，炸过两百根油条的就换掉。豆浆也是经过特殊的工艺处理，它没有腥味，浓度又能达到一定的程度，把它的健康原味保存了下来。循同一流程，区域总部都要进行专门的培训。每一个油条工都要在总部里培训学习，最终实现标准化操作。一般外面的那些店铺，它的油是黑漆漆的，油是从来不换的，只是说油用少了再加，这种对人体的健康其实有很大的伤害。为了体现健康理念，保证消费者健康，永和豆浆的油，炸过两百根油条的就换掉。豆浆也是经过特殊的工艺处理，它没有腥味，浓度又能达到一定的程度，把它的健康原味保存了下来。