



透视快餐市场及“老乡鸡”的启示

安徽省餐饮行业协会秘书长 余林明



为了进一步发展安徽快餐业，创新安徽快餐业，满足消费者的需求，适应和推动城市化的进程，在广泛征求各界意见的基础上，安徽省餐饮行业协会在首届徽菜发展大会暨第二届安徽餐饮博览会上公布了《关于将2013年定为“安徽快餐年”的决定》，并决定在快餐年围绕快餐主题开展十项系列活动。

既然开展快餐年活动，我们就有必要对我省快餐现状及品牌快餐进行研究，并通过研究取得共识，从而推动安徽快餐业的进步。

快餐小吃业总现状“九差一优” 如何改差为优是面临的重大课题

我省快餐业呈现“六多现象”

中式快餐实际上包含快餐小吃两大部分，在目前形势下，安徽快餐小吃是一种什么状况呢？今年五月份，安徽省餐饮行业协会举办了2012安徽快餐小吃品牌发布会暨首届安徽品牌快餐小吃论坛，这次会议认为：近年来，我省快餐小吃业发展迅猛，出现了可喜的“六多现象”：

一是快餐小吃店面多。截止2011年底，全省单店和连锁店面总数已经达到20万家。二是从业人员多。三是连锁店多。四是快餐、小吃品牌多。五是种类形态多。除了快餐、小吃这种常规方式以外，近几年还大量涌现出了简餐、休闲餐、团购、企事业单位食堂社会化等多种便吃方式。六是花色品种多。特别是在小吃方面，不仅原来的传统小吃经过挖掘包装，得以发扬光大，而且世界流行的许多洋小吃和外地特色小吃，也如雨后天春笋般涌现出来。

这“六多现象”，代表着当前我省快餐小吃业的发展现状，不仅体现了市场上饮食结构正朝着多样化、特色化、营养化、高端化的方向调整，更说明了我省快餐小吃业百花齐放、百家争鸣的繁荣发展景象。

这“六多现象”只是这个业态呈现出的一种表面现象，实际情况又是怎么样的呢？我们先从一个美食街区的调查说起。

快餐小吃品牌店和普通店相比，1:9

最近，我对宁国新村美食街区的快餐小吃作了调查，这个调查的目的主要是想弄清品牌店和普通店的比例，以及这两类店的环境、设备、卫生、服务、食品等基本情况。宁国新村美食街区的范围包括横穿宁国新村的小吃街前进巷以及前进巷两端的宁国北路和宣城路，这一块共有各类酒店、饭店、快餐小吃店等138家，其中快餐小吃店共115家，包括前进巷近20家固定摊点，但不包括两路一巷晚间出现的数十家流动摊点。115家快餐小吃店面，只有13家品牌店，品牌店和普通店的比例大致是1:9。

以点看面，鸟瞰合肥市以及其他15个市的快餐小吃，虽然个别街区品牌店和普通店相比大于1:9，但大部分街区品牌店和普通店相比实际还低于1:9，拉平平均算，全省品牌店和普通店相比，基本是1:9的比例。

全省一成品牌店，九成普通店，且普通店中近一半以上是排挡店，如果我们把品牌店视为优（当然，有些店虽然是品牌店，

但总体品质与品牌二字仍有差距），把普通店视为差，那么我省快餐小吃就是“九差一优”，既然用九比一来对比，这优与差的差距确实不小。

普通店存在的问题令人堪忧

普通店可以分为三类：一类店店面形象尚好，环境设施也不错，出品也很讲究，但不论各方面与品牌店相比均有差距；二类店为排挡店，三类店为摊点店。将二类店、三类店归纳起来，这些店可以说是“六差”，是环境差，设备差，卫生差，服务差，烹饪水平差，归根结底是食品差！

随着城市化进程的加快，随着人民群众生活水平的提高，餐饮，特别是快餐的需求量愈大，城市“三大族”（上班族、经商族、学生族）对快餐市场的需求量呈现出大幅上升趋势。

全中国这么多城市，超半数的城市人，也就是说有七亿左右的城市人在外用餐，快餐店、小吃店已经成了城市人的“家庭食堂”，而我们的“家庭食堂”却在出品不符合标准的食品，出品存在安全隐患、健康隐患的食品。我们食品出的问题，并不是当场吃了就出现了问题，这个问题是从哪里查出来的呢。是从医院的检验单上、化验单上，从病历上查出问题来了，我们出了那么多的三高症、肥胖症、糖尿病、癌症，等等，这些病，大多数是吃出来的毛病。

所以说，二类店、三类店存在的安全、健康问题令人堪忧。

我们的口号：淘汰排挡！

全省快餐小吃店面已近20万家，以1:9来分解，全省品牌店面上2万家，还有18万家划入普通店面，而在这18万家店面中，排挡数字绝不低于9万家。

我们餐饮界的当务之急是淘汰排挡！

如何淘汰快餐小吃中的排挡呢？我们安徽省餐饮行业协会决定采取三条措施：一是配合有关部门，对不符合安全卫生标准的大排挡出示黄牌警告，限期纠正问题。二是组建快餐小吃帮扶中心，对有需求的排挡进行品牌设计，促其重新打理后再行开张。三是鼓励、支持品牌快餐小吃占领市场，以连锁规模化方式，扩大品牌快餐小吃的数量和影响。

总之，快餐小吃是一个大市场，关系国计民生，关系人民群众身体健康，我们商贸工作者、餐饮工作者有责任做好这方面的工作。

优中选优，解析“老乡鸡”现象 探讨其成功的“六大元素”

“老乡鸡现象”的产生和主要表现

2012年3月份以来，由于肥西老母鸡升级老乡鸡，也就是说更名老乡鸡以来，出现了“三热”现象：一是“热播”，由网民引发的一百多家媒体跟踪报导，成为2012年春季罕见的新闻传播事件；二是“热议”，更名以后，在大街小巷、在公共汽车上、网络上、吃饭桌上，以致在有些会议上，老乡鸡成了人们街谈巷议的热点；三是“热销”，更名后的老乡鸡，销量逐月上升，同期相比，5月份、6月份增长了14%，7月份增长了16%，8月份增长了26%，以致九月份销售额增加31%。一个企业能出现这种热播、热议、热销的现象，是较为罕见的，是十分难得的，也是值得分析研究的。

下面，我们重点解析“老乡鸡现象”，并探讨其成功的主要原因。

老乡鸡原名肥西老母鸡，2003年10月份在合肥创办第一个店，经过8年奋斗，至2011年，已超过100家店，同年获中国驰名商标，在中国饭店协会提出的中国快餐小吃品牌牌名榜上排名第三。2012年，至目前直营连锁店数已超200家，在安徽十大快餐品牌排位中排名第一。

将老乡鸡放在全省快餐市场的背景下进行考察，我们发现其有“四个最”：

一、老乡鸡和全省品牌快餐相比较，直营店经营数量最多。二、老乡鸡和全省品牌快餐相比较，发展速度最快。三、老乡鸡和全省品牌快餐以及我省知名餐饮企业相比较，效益最好。四、老乡鸡和全省品牌快餐相比较，消费者信任度最高。目前，在老乡鸡消费者中出现“四多”现象，这“四多”是：年轻的多、漂亮的多、有钱的多、不做饭的多。这“四多”群体，代表了城市快餐消费的主流人群。

通过以上比较，由于老乡鸡在安徽中式快餐市场，直营店经营数量最多，发展速度最快，取得的效益最好，消费者信任度最高，所以许多人称：老乡鸡是“安徽最大的连锁快餐”，这句话是有事实依据的，是恰如其分的，也是比较准确的。

解析老乡鸡的现象，探讨老乡鸡现象的特征，我认为老乡鸡的成功有“六大元素”值得推荐和倡导。

老乡鸡成功的六大元素

第一大元素：特色元素。我们在餐饮行业一直倡导特色餐饮，中华餐饮博大精深，其中一个真招就是“一店一品”，像“老鹅汤”、“老鸭汤”、“公鸡煲”等“一店一品”的特色店。均以其品种单一、独家功夫而赢得消费者的承认。就连麦当劳、肯德基这样的洋快餐，也抓住“鸡”不放，主推“炸鸡翅”。老乡鸡的设计业应属于“一店一品”范畴，其特色之一是其以老乡鸡系列产品为主打产品，特色之二是推出了招牌菜“肥西老母鸡汤”，从而形成了自己独具特色的中式快餐。做好“一店一品”起码有三大好处，一是购，取一种食材，原材料的出处、质量、价格都好把握；二是做，产品单一，工艺也就单一，易于标准化，易于复制，易于做精；三是说，主打一个品种，便于产品文化、特色的宣传。

第二大元素：现代元素。快餐中普通店和品牌店最大的区别是，一个使用的是传统元素，一个使用的是现代元素。为什么有的店基础很好，包括一些知名传统小吃店，虽然生意也不错，但却走不出去，根本原因是经营者跳不出自己的传统思维方式和传统经营套路。老乡鸡却从一开始就确定了现

代中式快餐的目标，它所使用的元素基本上全是现代元素。这些现代元素包括经营理念，IS识别系统，店面装饰，营运方式，出品方式等等，特别是肥西老母鸡升级老乡鸡后，设计风格更趋于现代国际潮流，更唯美，更时尚，更迎合年轻人的情趣和嗜好。

第三大元素：文化元素。文化愈来愈成为餐饮的灵魂和翅膀。老乡鸡从创意开始，就和文化连在一起。大家都知道那句歌词：“从肥东到肥西，买了一只老母鸡，拿到河里洗一洗，褪掉了一层皮。”就是这首歌谣，孕育和诞生了肥西老母鸡。从肥西老母鸡到老乡鸡，其文化元素主要包含三大部分：一是识别文化，不论过去的老母鸡，还是现在的老乡鸡，都建立了自己独特的识别文化。二是品种文化，也就是老母鸡文化、鸡文化，在这方面有一定的创造和推广。三是企业文化，老乡鸡经过八年多的奋斗，在企业理念和企业行为中有一整套自己的文本，其“我们就是实干”的企业精神、“手拉手、心连心，老母鸡变成金”的团队精神、“吃鸡腿、念鸡经”的职业观等，成为老乡鸡员工的战斗口号。由于老乡鸡将识别文化、品种文化和企业文化这三种文化融在一起，形成了老乡鸡自己的特色文化。肥西老母鸡升级老乡鸡后，又增添了乡情文化和老乡文化，使老母鸡文化更加丰富，更具有情感色彩。

第四大元素：连锁元素。老乡鸡目前全省已达200家，其成功的一个主要因素是连锁经营带来的裂变。老乡鸡在连锁方面有五个一致：首先是样本一致，所有的店面，其识别系统、其运作系统，包括菜单都是一样的，便于复制；其次是培训一致，所有新开店的员工和老员工的培训都是一样的；第三是操作一致，不论前堂和后堂，不论服务员和厨师，都按既定的办法办理；第四是配送一致，由于有大型仓库大型中心厨房，形成了大型配送中心，保证了原材料的品质和价格，保证了加工产品或半加工产品的标准化。总之，四个一致给老乡鸡插上了便捷的翅膀。

第五大元素：产业链元素。在2003年之前，肥西老母鸡仅是一家畜禽养殖公司，随着肥西老母鸡快餐连锁店的推广，肥西老母鸡对产业结构进行调整，对产业基地的升级，大手笔、高起点规划建设。如今肥西老母鸡已发展成为一家集种鸡饲养、快餐连锁、休闲旅游、食品加工、电子销售为一体的大型企业，其农业产业化的产业链延伸到城市和乡村消费者，成为安徽省龙头企业。

第六大元素：管理元素。老乡鸡在创建九年的奋斗中，形成了自己一整套的管理元素，这些元素包括管理理念、管理文本、管理团队和管理方法等。

老乡鸡的管理文本主要是六册，即标准手册、员工手册、训练手册、选址手册、收银手册、店长手册。这六个手册涵盖了老乡鸡的精神和理念、业务和 workflows，使老乡鸡培训有教材，工作有规范。

老乡鸡最近编纂了一本老乡鸡管理秘诀，书名叫《鸡经》。在这本书中，全面介绍了老乡鸡的企业文化管理之道。这是老乡鸡的鸡经，也给其他企业提供了借鉴学习的经验之谈。

老乡鸡的吃鸡腿，念鸡经这句话，确实值得提倡。企业若想办好，确实要念好经。不论是快餐小吃，还是餐饮企业，我主张念三经：一是念好管理经，二是念好品牌经，三是念好文化经。要念好我们自己的经，做好自己的管理文章，使企业成为好品牌，大品牌，使公司成为一支有文化的队伍，以文化为灵魂，以文化去取胜。