

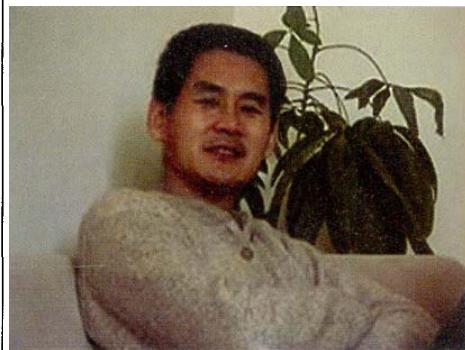
文 / 本刊记者 李军霞

老家：带着失败教训 走在成功路上

成立于1992年的北京老家快餐公司，目前在全国拥有近200家分店，其中加盟店就150余家。在2001年开始探索加盟的老家肉饼，何以在仅仅五年的时间内就将自己的网络延展到北京的三环、四环以及市郊各区县，同时还将触角伸到天津、河北、山东、辽宁等省市。带着疑问，我们来到了位于北京市石景山区的七星园小区的老家快餐总公司。看到会议室里摆满的大大小小的牌匾，我们似乎已经理解了这个问题……

“四无”老家闯市场

“老家能够有今天的发展，其中一个重要的因素就在于我们的经营思路，我曾经给员工讲，老家快餐是一个‘四无’企业：无核心技术、无资金背景、无成熟的管理模式、无专业人才。那么，我们是怎么发展起来的呢？”谈起老家的连锁和发展，该公司执行董事田杰自问自答地说道：“现在，老家总结了两句话，就是‘品质比别人好一点，价格比别人低一点’。在餐饮行业没什么机密可言，也谈不上什么垄断。所以，你做到了原料好一些，价格低一些的老辈子讲的物美价廉，你就会很好做。比如说炸油条，别人用普通面粉，你用富强粉，别人用富强粉，你用新麦粉，别人用新麦粉，你用麦芯粉……这样，炸出的油条肯定



◆ 老家快餐总公司执行董事 田杰

比别人的好吃，怎么会不受欢迎？还有像我们餐桌上摆的醋，都是品牌的，别人就着肉饼吃就会觉得肉饼味道好。这些都不是真正的技术，而是你肯给顾客提供这样好的品质的东西。”

像直营店的扩张一样，老家的特许经营也来得那样顺理成章。2001年，由于不断有人找到老家希望能够加盟，老家公司也开始考虑自己将如何通过特许经营的方式将品牌做大。自2001年河北的一位商人三番五次地找到老家，并成为老家第一个加盟商之后，老家的特许加盟就一发不可收拾。然而，究竟应该怎样来概括老家的发展，老家由自发走向自觉的过程又是如何实现的呢？

“首先就是外部因素。”顿了顿，田杰继续说道：“很多人觉得老家能发展到现在这个样子是一种奇迹，但实际上，在我们看来只要不胡来，餐饮企业都能得到发展。我们没有看到哪个餐饮企业踏踏实实做事却生存不下去发展不起来的。我们老家只是这些企业中的一员，由于我们的项目适合国内人，所以，尽管在管理上有些散漫，但是仍然能够发展到现在的程度。”

“以前有记者问我怎么看待中式快餐与洋快餐的竞争。然而实际上我认为，根本就没有竞争。在我们的眼里，目前的市场还只是一片荒芜，就拿北京来说，北京目前的成熟社区有900多个，成熟商务区30多个，繁华的交通路口无法计算。如果小一些的社区我们不算，那么，至少有400多个社区都可以开店。如果一个社区只按1家店计算，开400~500家老家快餐一点都不多。然而目前北京却只有100多家店。发展这么好的北京尚且如此，更不用说其他的地方了。除了用一片荒芜来形容，找不到更合适的词汇了。因此，现在连跑马圈地也只是刚刚开始，谈论竞争确实为时尚早。而且，一个成熟的社区，餐饮的消费需求是多方面的，既需要洋快餐，也需要中式快餐，不可能只要求开一家餐厅，你既不能天天吃汉堡也不能天天吃肉饼。所以，你做任何餐饮都有市场机会，只要有特色就能生存，哪里有什么竞争呢？”在田杰看来，如今的市场，充满了机会，这也是老家特许连锁之所以发展得如此之快的原因之一吧。

失败教训一大把

本来，记者是希望田杰能多谈一些在连锁方面成功的经验，然而，刚一开口，就被田杰的话给挡住了：“成功的经验没有多少，失败的教训倒是很多。”看着记者疑惑的目光，田杰的思绪渐渐打开，娓娓道来……

2001年，刚开始进行特许加盟的老家是不收取任何加盟费用的。“最初的想法就是帮助被加盟者尽快进入餐饮业，并且成功地把老家这个品牌做大。再加上我们在最初做连锁的时候，我们也在试验阶段。可是这样就造成了一些加盟者不珍惜我们这个品牌，不好好做、胡做乱做的结果。”田杰很严肃地说道，“比如我们对原料是有要求的，有采购名目，对原材料的品质也都有严格的要求。然而有一部分加盟者就不按照这个要求去采购，因为按照这个标准的话，成本会

上涨很多。如我们对面粉的要求是用麦芯粉，可是这种面粉的价格是普通面粉的将近两倍。还有肉，我们要求用什么什么等级的肉，可是很多加盟店却都到农贸市场去采购。另外，还有一些加盟商经常自由定价，而不执行统一的价位，给消费者带来经济上的损失，也使老家的品牌受损。”

教师出身的田杰，非常注重员工个人的发展和培养。可是，在老家的一些加盟店里面，却有一些管理者只是把员工看做了一个干活的机器，不为员工的个人发展着想，也没有给员工上升的发展通道。以至于部分员工对那里的工作产生了绝望，纷纷离职，造成了员工的大量流失。另外，由于某些原因没有离职的一些员工，也存在着不满和抵触情绪，这种抵触情绪会使他们的经营管理越来越差。当记者问起有些店里的饭菜放的油太多时，田杰很生气地说：“这就是员工故意的，故意浪费并且让顾客没胃口。原因很可能是管理者和这些员工的关系没有处理好。”

尽管加盟条款上有很多的规定，但是由于这个体制本身比较宽松，惩罚措施也不严厉。“一些加盟者在屡教不改的情况下，我们只能劝其退出了。”田杰很无奈地告诉记者。

探索特许之路

面对如今特许连锁业存在的种种问题，田杰也在不停地做着思考和探索：“特许连锁业在中国的发展需要探索不同的道路。第一，慎重选择加盟商，用区域代理来代替单个的加盟；第二，一般情况下尽量不要让个人加盟到这里，应选取比较有实力的企业来合作。如果是个人的话，应该是懂得餐饮管理，并全身心投入到这上面来的人。而不是某些人干别的比如炒股票赚了一笔钱，就来开两家店，因为餐饮业是勤行、苦行，不全身心投入是不行的；第三，由公司或某些管理部门来带管理，自己可以做监督。第四，进行内部加盟，让自己公司的员工来加盟，这样要比外边人来加盟要紧密一些。外边人来加盟，因为人家投资了，产权是人家自己的。这个店就属于人家自己，但是自己公司的员工来加盟，就有一些说不清的性质，是一种半加盟的形式；最后，就是组合加盟，几个员工共同来加盟一个店。”

“对于快餐来说，如果管理到位了，自然会快速发展，到处都是市场。”对于“老家”未来的市场，田杰充满了信心。■