

华莱士营销策略研究

王孟尚, 毕凯旋, 韩潇阳

河北师范大学家政学院, 河北 石家庄

收稿日期: 2023年7月4日; 录用日期: 2023年7月28日; 发布日期: 2023年8月24日

摘要

如今, 西式快餐业蓬勃发展, 在餐饮产业中的地位越来越重要。近年来, 华莱士门店规模迅速扩张, 已然跃居为我国本土最大的快餐企业。但若想在变化的消费市场中保持竞争优势, 则需不断创新营销策略。本文利用4P和4C营销理论分别从供给方和需求方对华莱士营销策略进行研究, 阐述华莱士在营销中存在的问题并提出对策, 对我国其它餐饮公司的营销具有借鉴意义。

关键词

华莱士, 4P营销理论, 4C营销理论

Research on Wallace's Marketing Strategy

Mengshang Wang, Kaixuan Bi, Xiaoyang Han

College of Home Economics, Hebei Normal University, Shijiazhuang Hebei

Received: Jul. 4th, 2023; accepted: Jul. 28th, 2023; published: Aug. 24th, 2023

Abstract

Nowadays, the Western fast food industry is thriving and its position in the catering industry is becoming increasingly important. In recent years, the scale of Wallace's stores has rapidly expanded and has become the largest local fast food enterprise in China. But if you want to maintain a competitive advantage in the constantly changing consumer market, you need to constantly innovate marketing strategies. This article uses 4P and 4C marketing theories to study Wallace's marketing strategies from the supply and demand sides, respectively. It elaborates on the problems that Wallace faces in marketing and proposes countermeasures, which has reference significance for the marketing of other catering companies in China.

Keywords

Wallace, 4P Marketing Theory, 4C Marketing Theory

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着城镇化发展, 外食人口增长, 我国餐饮消费结构随之变化, 快餐业成为餐饮业中的重要组成部分, 在我国, 快餐行业在整个餐饮行业中所占比快速增长, 目前, 国内西餐餐饮营业额已突破 2 万亿元, 西餐厅 3 万余家, 其中西式正餐约有 4100 家, 西式快餐约有 5000 家, 占整个餐饮市场的 15.2%。预计今后这一比率将会持续上升。华莱士经过 22 年的发展, 已完全融入人们生活, 在中国快餐行业的地位已无人撼动[1]。

2. 华莱士概况

2.1. 华莱士发展史

华莱士是中国本土最大的西式快餐连锁企业, 主要经营汉堡、炸鸡、薯条等产品。其创始人“华氏兄弟”华怀余、华怀庆于 2001 年在福建师范大学门口创建了华莱士第一家餐厅, 2005 年, 华莱士开始向其他省市进军; 2013 年, 华莱士全国门店数量已经超过 4000 家; 2019~2022 年四年时间, 华莱士新开门店 14,710 家, 目前全国门店已超 20,000 家[2]。

起初, 华莱士模仿肯德基和麦当劳的经营方式, 采取高价战略并利用占地七百多平米的门店空间设置儿童游乐场, 但最后发现收益很差。后通过一系列营销、管理等战略调整, 华莱士现已成为中国本土最大的一家集产品开发、生产、销售为一体的快餐企业。

2.2. 华莱士发展现状

历经二十余年发展积累, 华莱士依靠着数以万计的店铺和投资平台, 将整个产业链整合起来, 如今的它, 已经不再是一个单纯的快餐公司, 而是一个以品牌为中心的完整供应链体系, 其供应链涵盖装修, 食材, 培训, 管理等各个方面。从模仿到超越, 华莱士现已成为中国的洋快餐之王。至今, 华莱士在全国已拥有 20,000 多家门店, 比麦当劳、肯德基、德克士三家加起来都多, 遍布中国 30 多个省市, 全国员工有 10 万多, 消费者粗略计算有 6 亿, 年收入达到了 50 多亿元。以下是华莱士 2016~2022 年营业额和净利润数据汇总, 如表 1 所示[3]。

Table 1. Wallace's turnover and net profit from 2016 to 2022

表 1. 华莱士 2016~2022 年营业额和净利润

年份(年)	营业额(亿)	净利润(万)
2016	11.08	2154
2017	16.45	3498
2018	23.26	5076
2019	25.50	5460
2020	34.94	9209
2021	56.47	14,000
2022	28.81 (上半年)	-305.07

资料来源: 华莱士公司年报、智研咨询整理。

2.3. 华莱士优势分析

对比肯德基和麦当劳,华莱士也有具备一系列竞争优势。首先,华莱士本土知名度和美誉度不亚于肯德基和麦当劳。其次,店铺分布更广且物价更亲民。麦当劳和肯德基多分布在商业街区,而华莱士在普通街区也随处可见,方便顾客就餐及订餐,借此华莱士店铺可达性更高、外卖更便利。再次,产品种类丰富的同时注重本土化经营且质量较好。华莱士经营汉堡、炸鸡的同时也经营深受中国人喜爱的炸串等产品,用料新鲜、口味本土化。最后,店铺装修符合年轻人审美,优雅的现代就餐环境可吸引年轻人群前来消费。

3. 利用 4P 营销理论从供给方分析华莱士营销策略

4P 营销理论是以产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)、促销(Promotion)为核心的理论框架,包括了一个产品从生产到销售来满足消费者需求的所有元素信息[4]。

3.1. 产品策略分析

产品是企业的核心,企业的生产经营活动都要围绕产品展开。华莱士的核心产品为一系列汉堡、薯条套餐,属于麦肯的同类产品。在此基础上结合当地消费者饮食习惯及需求开发出一系列特类产品。

1) 同类产品

华莱士主打的汉堡、炸鸡、薯条味美好吃,不亚于麦肯产品,依靠比麦肯低一半的价格成功吸引大批青少年和学生群体。

2) 特类产品

“华莱士吃全鸡,比在家做还划算”,华莱士推出的全鸡汉堡套餐,全鸡平均每天卖出约 16 万只[5]。与此同时,华莱士也在不断地吸取外国快餐业的长处与经验,将中国的原料与工艺融入其中,打造出符合中国消费者口味的一系列快餐业品牌。例如:玉米杯、红薯条、红豆派等。

3.2. 价格策略分析

为了占领市场,提高销售量,达到经营战略目标,提高整体效益,公司根据产品的特点、市场需求、竞争环境等因素,制定差异化的价格战略,让价格与产品、渠道相结合,从而在市场上取得有利地位。华莱士在诸多方面节约成本,采用渗透定价策略,用低廉的产品价格阻击对手。

1) 产品价格低

2001 年 8 月起,经过 3 年多的不断探索,华莱士在“平价汉堡”上已经找到了一条符合中国实际的成功之路。在产品和服务方面向肯德基和麦当劳看齐,但价格便宜一半。“平价”、“扩客”、“薄利”、“快周转”,打造中国老百姓可消费的“平价汉堡”[6]。

2) 生产成本低

从餐厅设备到厨房用具用料批量采购,庞大的订单保证了能以极低的价格从供应商那里得到最好的产品。甚至华莱士旗下拥有自己的面包、可乐等生产企业,这就确保了终端门店的市场竞争力[7]。

3) 房租低

华莱士在门店选址方面,主动回避了高租金的商业中心与一线路段,将目光投向了商场周边及二线路段;在营业面积方面,以 50~100 平米的小型商铺为主,拒绝“大而全”的做法,不再设置儿童游乐场,力求做到每一平米效益最大化;设备及装修实行统一采购,统一设计,统一装潢。

4) 宣传费用低

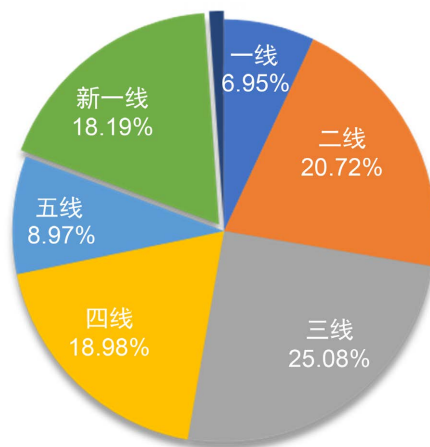
华莱士不做大广告,不请代言人。这在很大程度上节约了宣传成本,而节约下来的宣传成本增加企业收入的同时又能让利于消费者。

3.3. 渠道策略分析

渠道对于华莱士至关重要，渠道服务直接影响占领市场的速度。华莱士主要采用的是线上营销和线下营销相结合的运行模式。多渠道的营销模式极大程度增加了产品的销售量。

1) 线上营销

基于低定价策略，三四线城市和下沉市场街边店是华莱士的核心渠道之一。华莱士门店在二、三、四线城市等级占比总和为 64.78%。以下为华莱士门店城市等级占比，如图 1 所示。



资料来源：红餐大数据，2023-06-15。

Figure 1. Wallace city class proportion
图 1. 华莱士城市等级占比

随着互联网的盛行，线上营销成为华莱士销售的主要渠道之一。美团发布的《中国餐饮报告 2019》中，华莱士订单量排名第一。华莱士以外卖配送速度快及送餐服务质量优备受消费者好评。因提供骑手餐食优惠深受骑手喜爱并争相接单。推出骑手专属餐食优惠使得华莱士成为深受骑手喜爱的接单品牌。

2) 线下营销

华莱士线下营销主要通过门店销售，门店多开在商场、学校附近、居民区等人员密集地，华莱士门店密度很大，同时，华莱士还通过到店发放小宣传单页、柜台销售等方式进行线下营销。

3.4. 促销策略分析

促销对于提升公司的产品品牌，提高销售额，巩固市场地位有着极其重要的意义。华莱士利用各种周末和节假日进行线上和线下促销活动，这些促销活动激发了消费者的购买欲并且增加了产品销量。

4. 利用 4C 营销理论从需求方分析华莱士营销策略

4C 营销理论，是企业以消费者为中心，提出消费者(Customer)、成本(Cost)、便利(Convenience)和沟通(Communication)四大要素结合起来以激励、吸引和挽留消费者[8]。

4.1. 消费者策略分析

华莱士的定位就是面向年轻人，现在的年轻人更注重方便和实用，而华莱士的品牌定位就是方便、实用、便宜、好吃，这也是华莱士受年轻人追捧的原因。

4.2. 成本策略分析

华莱士小食种类丰富、点餐便捷、配送快速、物美价廉深受年轻人士喜爱，先后推出一系列低价促销活动让无数消费者张开嘴、迈开腿。

顾客的购买期望随着商品价格波动变化，若花费麦当劳肯德基 80% 的价格买到的是麦肯仿品，不如直接购买麦肯产品。如果花 50% 以下的价格购买替代品，那么超高的性价比则会满足顾客的购买期望！华莱士也能达到 50% 的毛利，双方都能达到共赢的甜蜜点，这个甜蜜点就叫超级性价比[9]。

4.3. 便利策略分析

1) 线下门店多，可进店消费

华莱士主攻三四线城市，在这些城市华莱士门店密度很大，方便消费者快速到店就餐。

2) 线上购买渠道丰富，提供配送服务

华莱士在美团外卖、饿了么，微信小程序、抖音诸多平台提供线上下单服务，方便顾客线上一键点餐，24 小时免费送餐上门，快捷、方便。

4.4. 沟通策略分析

1) 线下沟通

根据一个时期、一个市场区域的经营目标的差异，分别采取不同的方式，以一种交流方式为主，同时还可以灵活地运用其它方式，或者采用以某种方式之优点去弥补另一种方式之缺点。例如可以通过给到店顾客发放调查问卷了解顾客对产品、服务、环境等的满意度及意见、建议，根据顾客反馈进行相应调整；还可以同进店消费者面对面交流，尤其对于离店前剩余餐量比较多的顾客要问明其原因，并且虚心征求顾客建议。

2) 线上沟通

根据线上各外卖平台顾客评价区的评论，总结出顾客反映的共性问题进行改正。同时，能及时解决的问题及时帮顾客解决。不论采取何种沟通方式，均应掌握有效沟通原则和实用原则，严格避免不必要的铺张。沟通有助于建立长期信任与联系、能及时获得消费者信息反映，有利于企业健康可持续发展。

5. 华莱士存在的问题及改进策略

5.1. 华莱士存在的问题

1) 品牌价值没有体现

肯德基白胡子老爷爷的形象已深入人心，麦当劳金黄色“M”的标志也被人们熟记。但提起华莱士人们总是会想起“山寨”肯德基、“盗版”麦当劳等词语，华莱士缺少自己的品牌形象，这也是华莱士一直不能成功上市的重要原因之一。

2) 卫生安全有待提升

自 2021 年 7 月，华莱士被媒体曝光食品安全问题以来，卫生安全一直备受人们关注。北京市、区市场监管局在开展食品安全大检查后，对华莱士的通报次数达 17 次，排在首位。应加强食品卫生管理力度，严格规范食品操作程序，杜绝食品卫生问题。

3) 产品品类缺乏新意

从长远来看，汉堡、炸鸡等垃圾食品已经成为了一种共识，特别是在消费升级的今天，健康养生的理念开始流行，而在这种理念下，想要在短时间内获得更多的市场份额，几乎是不可能的事情。

4) 统一管理体系亟待建立

近四年的时间里,华莱士新增门店 14,000 多家[2]。针对暴增的门店很难做到统一管理,同时华莱士使用的“合作联营”扩店模式,很多店长并没有专业的管理知识和经验,这也导致华莱士卫生安全问题频出。

5.2. 改进策略

1) 树立品牌形象

品牌形象是企业市场上树立起来的形象和印象,是消费者对品牌的认知和感知。华莱士可以从明确品牌定位、打造品牌形象、营造品牌体验、构建品牌文化等多个方面入手,打造出独特的品牌形象,打破华莱士的“山寨”形象,品牌在竞争激烈的市场中脱颖而出,赢得消费者的信任和认可,实现商业成功。

2) 加强卫生监督

在餐饮行业,食品安全是最重要的一环,华莱士最大的优点就是价格低廉,虽然顾客们都是冲着性价比来的,但他们也会对自己的食品质量进行严格的把关。一旦失去消费者信任,将很难再找回。企业可以设立专门的卫生监管部门。公司出台卫生统一标准,每个门店都有监控,定期对门店进行视频监管和卫生抽查,不合格的对其进行通报批评和惩罚。

3) 研发养生产品

根据消费者需求研发出健康、便捷的快餐品类。华莱士主要针对学生群体,由于学生处于生长发育阶段需要营养补充身体,可以在产品中加入肉、蛋、奶等营养食物供消费者食用。这样既能满足学生们对快餐事物的向往,也能消除家长对食品安全和营养的顾虑。

4) 促进统一管理

近年来,华莱士门店高速持续扩张,持续发生的卫生安全事件背后暴露管理漏洞。公司应定期开展管理人员培训,增高店长门槛,可以通过学历或者业务考核对店长进行选拔。确保店长专业素质和管理能力,以此华莱士才能更好地实现可持续发展。

根深蒂固的企业文化是任何企业长期稳定发展的必要条件。华莱士的“平价汉堡”、“合作联营”、“产业整合”三者结合,形成了自己独特的商业模式,这已然成为餐饮界教科书式的典范。同时也要注意门店迅速扩张带来的专业人员管理问题和各门店卫生问题。借此优化华莱士的商业模式,使其越来越强。

参考文献

- [1] 报告大厅. 疫情下,2023 年西餐行业概况及现状: 中国西餐市场规模已超过 2500 亿[EB/OL]. <https://m.canyin88.com/zixun/2022/03/30/86625.html>, 2023-05-17.
- [2] 红星新闻. 洋快餐“天王”华莱士,凭啥能疯狂开店两万家[EB/OL]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1768472688785281739&wfr=spider&for=pc>, 2023-06-12.
- [3] 智研咨询. 华莱士门店数远超肯德基、麦当劳门店数之和,2022 年上半年营业收入同比增长 16.60%,净利润却大幅下滑[EB/OL]. <https://www.chyxx.com/news/1123468.html>, 2022-08-26.
- [4] 潘昭利, 麦瑞超. 基于 4P 营销理论的梧州六堡茶网店运营优化策略[J]. 商场现代化, 2022(8): 51-53.
- [5] 简书. 领读华与华方法: 用产业结构博弈重塑企业品类策略[EB/OL]. <https://www.jianshu.com/p/19fa59b8eccc>, 2022-09-14.
- [6] 艳子. 18 年时间, 门店 12000 家, 它如何炼成中国餐饮连锁的“隐形冠军” [EB/OL]. <https://zhuanlan.zhihu.com/p/89633264>, 2023-03-05.

- [7] 计连月, 杨少龙, 李粲. 基于 4P 营销理论的承德露露营销策略分析[J]. 中国集体经济, 2021(34): 69-70.
- [8] 刘畅, 王莹莹. 基于 4C 营销理论的淘宝直播营销策略研究[J]. 陇东学院学报, 2020, 31(5): 137-141.
- [9] 钱娇. 肯德基海南市场营销策略研究[D]: [硕士学位论文]. 海口: 海南大学, 2017.