



the strength of

马沙奥特莱斯

MALL

金源新燕

当代商



北京稻香村



工具性、实战性、系统性智库案例 打赢品牌战，基业才能长青

The strength of Brand

邱成军 洪涛_编著

品牌的力量

北京十大商业品牌经典案例

邱成军 洪涛_编著



The Strength of Brand

品牌的力量

北京十大商业品牌经典案例



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌的力量/邱成军, 洪涛编著. —北京: 经济管理出版社, 2010.9

ISBN 978-7-5096-0480-9

I. ①品… II. ①邱… ②洪… III. ①商品—简介—北京市 ②企业管理: 质量管理—经验—北京市
IV. ①F76 ②F279.271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 192203 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 隆元普瑞印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 张永美

责任编辑: 张瑞军

技术编辑: 杨国强

责任校对: 超凡

720mm × 1000mm/16

17 印张

261 千字

2011 年 1 月第 1 版

2011 年 1 月第 1 次印刷

定价: 39.80 元

书号: ISBN 978-7-5096-0480-9

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

编审委员会

主任委员 彭 宇

副主任委员 李 海 江 丽 雷雅梅

常务编委 王晓然

编	委	白森森	吴 颖	吴厚斌	刘亚力	郭馨梅
		李书友	龚晓菊	李 丽	王 炎	田 艺
		吴文治	李 铎	徐 慧	熊海鸥	金朝力
		袁 芳	姜子谦			

序一

祝贺《品牌的力量》正式出版发行。

北京十大商业品牌评选活动已连续举办了5年，也是迄今为止商业领域参与最广泛、影响最深远的年度评选活动之一。至今，已有26家企业当选过北京十大商业品牌，其中5家因连续获得4届而晋升为最高奖项——金奖；有6家企业获得或连续获得影响北京外埠商业品牌奖；8家企业获得或连续获得影响北京跨国商业品牌奖；76家企业获得或连续获得单项奖。

品牌是商业价值的集中体现，是商业品质、服务特色、企业信誉、商业文化的综合考量。这些品牌的产生，是经过企业申报、专家评审、媒体监督和社会公示等多个环节、层层选拔脱颖而出的，评选的过程既是对商业整体水平的评价，也是对商业品牌价值的一个宽领域的民意测验。能够获得十大商业品牌的荣誉意味着消费者对这些品牌的信任和认可，更是对这些品牌的鼓励和鞭策。

北京市要建设成为世界城市和国际商贸中心，品牌塑造将是这一进程中不可或缺的重要组成部分，北京十大商业品牌评选活动的开展对于推动北京商业提高品牌意识、树立品牌形象、创新品牌内涵、拓展品牌效应、促进商业行业的发展都将发挥重要的作用。我们不仅要培育、创造更多的北京商业的优秀品牌，更要创造条件吸引更多的外埠知名品牌和世界著名品牌聚集北京，全力推动品牌建设 with 成长，努力促进北京成为世界品牌之都。

《品牌的力量》一书精选了部分品牌企业的经典案例，它们是十大商业品牌企业的一个缩影。感谢《北京商报》社长兼总编辑邱成军先生和北京工

商大学贸易系主任洪涛先生为《品牌的力量》一书成功出版所付出的努力。

最后，预祝北京商业有更多的品牌在十大商业品牌评选活动中榜上有名，也预祝我们的著名品牌、知名品牌更上一层楼，不断创新，更快地发展。

北京市商业联合会会长 李顺利

序二 品牌为什么会有力量

历经半年时间的采访、写作、编辑，反复的磨砺、锱铢必较，《品牌的力量》这本书终于面世了。我们的初衷是将《北京商报》五年来对北京商业品牌企业的报道内容结集成册，让那些新闻作品停留的时间更久一些，也是对北京十大商业品牌评选活动走过五年历程的一个总结和梳理。尽管那些新闻作品在当时写得很好、影响广泛，但书与报纸这两种载体毕竟不同，那些珍珠一样散落的新闻，终究需要研磨成粉，加入新的元素，再重新凝结。于是，就有了这15篇来自一线编辑记者倾注心血的品牌故事。

——读完这些故事，在感慨我们的编辑记者是这样优秀的同时，更感慨品牌原来真的是有力量的。这15家品牌企业涵盖了百货、超市、餐饮、专业店、网购等商业的多种业态，也包含了北京本土商业企业、外埠和外资在京的商业企业。它们或是以百姓口碑著称，或是以独特产品制胜，或因专注而领先，或因出奇而崛起。如果仅仅将销售量、利润额、知名度作为品牌力量的衡量标准，那么它们全都当之无愧。但看过这些品牌成长的故事，你就会明白，品牌的力量远远不止这些。品牌可以让消费者千里迢迢地忠实追随；可以成为一个行业发展的风向标，让同行少走很多弯路；可以影响一座城市的经济发展；可以成为一座城市甚至国家的形象符号；最为可贵的，是它们身上所共同拥有的闪光点——信念与坚持。

在2009年的北京十大商业品牌颁奖典礼上，获奖企业一一讲述了他们的品牌故事。无论是为成长付出的艰辛，还是与消费者间感人至深的故事，我们都可以感觉到，品牌塑造过程中走过的每一步都渗透着各自的企业精神与文化内涵，都能给人以启迪和帮助。

由此我想到了“北京十大商业品牌”评选走过的五年之路同样的艰辛与不易，今天这项品牌评选活动自身之所以已经成为一个城市和一个领域



的品牌，信念与坚持同样不可或缺。

作为一份以商业为核心报道领域的报纸，《北京商报》希望通过新闻的形式，促进城市经济的发展，给予商务人士以切实的帮助。五年前，《北京商报》开始思考，除了新闻报道外，还能为北京的商业经济发展、商业领域建设和商业界人士做些什么？于是，有了进行北京十大商业品牌评选的想法。评选活动的起步与过程是艰难的，工作人员要一家一家企业去宣传、讲解参与评选的意义。但我们认为，只要举办评选活动的出发点是促进北京商业繁荣发展，积极引导企业树立品牌意识、树立行业典范，为消费者提供权威的消费参考，只要将社会效益放在第一位，大家终会认可。经过五年的发展，已经累计有26家商业企业获得了“北京十大商业品牌”称号，共116家商业企业获得过奖项，这些企业至今仍是北京商业经济发展的中流砥柱。“北京十大商业品牌评选”也在这种信念和坚持下，获得了发展与提高，成为首都一项权威、覆盖面大、影响力广的商业品牌评选活动。

当然，除了信念和坚持，来自社会各界的支持与帮助对北京十大商业品牌评选活动至关重要。评选活动的第一年就得到市政府的大力支持，时任主管商务的北京市副市长陆昊先生亲赴颁奖典礼为获奖企业颁奖，对评选活动的积极意义表示了认可，并对获奖企业进行勉励；现任主管商务的北京市副市长程红女士至今仍每年亲赴现场给获奖企业颁奖，并与现场嘉宾一起分享北京市商业发展的经验，探索未来的前景；商务主管部门北京市商务委员会每年都会指导评选活动的开展，北京市商务委员会主任卢彦先生百忙之中总会莅临现场做精彩的演讲；北京日报报业集团与北京市商业联合会，作为主办方直接参与活动，北京市商业联合会会长李顺利先生对十大商业品牌的评选已是如数家珍。北京市国资委、北京市工商局、北京市地税局、北京市统计局等政府部门均在活动过程中给予了大力支持。中国人民大学、北京工商大学、北京财贸职业学院、北京市社会科学院等学术机构均对活动给予了大力支持，他们的参与，让评选更为科学与专业。

在此我要感谢这次编写《品牌的力量》一书的合作方——北京工商大学贸易系的洪涛教授，他一直积极推动北京十大商业品牌获奖企业的成功经验能够成为贸易经济特色专业的案例教材，让在校的学生们了解到鲜活的

商业企业案例。

感谢北京市商业联合会会长李顺利先生对此书给予的深厚关切，并不吝提笔作序。

品牌为什么会有力量？因为它是经济理论在实用中完美运用的体现，它是集体智慧的结晶，它是企业文化的升级，它凝聚了太多人的心血和付出。力量的来源不是品牌本身，而是为它付出的每一个人。

北京商报社社长兼总编辑 邱成军

前言

改革开放以来，北京流通业得到了较快的发展。截至2009年，北京社会消费品零售总额达到5309.9亿元，同比增长15.7%；2010年，预计将达到6000亿元，将增长12%~16%。为了弘扬北京商业品牌，促进北京流通业的发展，在中共北京市委、北京市政府、商家及广大消费者的大力支持下，自2005年以来，由《北京日报》报业集团、北京商业联合会联合举办，《北京商报》承办的“北京十大商业品牌”年度评选活动先后举办了5次，已经成为北京商业领域规模最大、最权威、影响最深远的品牌评选活动。

回顾过去五届“北京商业十大品牌”评选，入围的商业品牌均是支撑北京商业的重要力量。其中既有百年老字号，如全聚德、同仁堂，也有快速崛起的后起之秀，如当代商城、燕莎奥特莱斯；既有传统百货业，如北京市百货大楼，也有新兴的专业店，如居然之家。这些都是通过一线商业专家的评价和广大消费者的选票最终产生的商业品牌。一年一度的十大商业品牌评选活动是对北京商业的权威、科学、全面的回顾和盘点。

2005~2009年十大商业品牌评选的主题如下：

2005年：品牌建设、品牌价值、如何打造品牌力量；

2006年：和谐商业；

2007年：品牌与服务；

2008年：科学发展；

2009年：危机、机遇、发展。

通过不同年度的主题评选活动，北京商业领域内的品牌塑造进入了一个新的历史时期，涌现出多种多样的商业品牌，最终评选出了许多金奖品牌、获奖品牌，对促进北京市商业品牌和北京国际商贸中心城市的建设起

到了重要的作用。

所谓“金奖品牌”，是指连续三年被评选为十大商业品牌的企业，至今我们已经评选了5个金奖品牌。同时，评选不搞终身制，也不搞一锤定终身，通过积极引入品牌竞争机制，使得品牌建设更具有实效性。

《北京十大商业品牌经典案例》是从2005年以来“北京十大商业品牌”评选活动中精选出来的，具有很强的时代性，反映了北京商业品牌建设的成果。具体来说，这些品牌案例共涉及15家企业。我们采取了由记者撰写、北京工商大学洪涛教授等点评的方式。本书既是对北京商业品牌的总结和展示，更是经验的总结和升华，使品牌评选、建设、总结、提升形成了一个完整的过程。

《北京十大商业品牌经典案例》是《北京商报》众多资深记者在认真调研和多次论证的基础上完成的，并且与企业的董事长、总经理等进行了深入细致的座谈与访问。案例具有直接、生动、活泼、前沿等特点，能够真切地反映北京十大商业品牌建设与发展的轨迹。

由于编者是第一次编写《北京十大商业品牌经典案例》，编写方法不够成熟，其中可能还存在许多问题。它就像北京十大商业品牌建设一样，是不断完善过程中的产物，并将随着其发展而不断发展。敬请各位专家、企业家修正。

目 录

第一篇 | 北京稻香村：就是那个味儿 / 1

专访：“买卖人”才能把客人拴住 / 12

点评：稻香村——北京老百姓的品牌 / 16

第二篇 | 全聚德：一道烤鸭卖百年 / 19

专访：给老字号赋予新生命力 / 28

点评：老品牌 新模式 / 32

第三篇 | 居然之家：“先行赔付”的冒险 / 35

专访：选好模式 定好战略 用好人才 / 55

点评一：消费者品牌模式塑造 / 59

点评二：好品牌有智慧、勇气和耐力 / 61

第四篇 | 中复电讯：小手机大生意 / 63

专访：品牌之行始于足下 / 73

点评：机遇面前的正确抉择 / 76

第五篇 | 张一元：总能领先一步 / 79

专访：尊重历史 勇敢创新 / 90

点评：老字号 新路径 / 93

第六篇 | 燕莎奥特莱斯：赢在创新 / 95

专访：做商业要有魄力和开拓精神 / 104

点评：“奥特莱斯+购物中心”业态创新 / 107

第七篇 | 超市发：将百姓需求作为企业方向 / 109

专访：扎根社区走差异化经营道路 / 117

点评一：老百姓的超市制度及其模式创新 / 120

点评二：抢不走的店长，学不来的创新 / 122

第八篇 | 翠微大厦：店庆的奥秘 / 123

专访：做商业要准确把握市场走向 / 134

点评：现代百货的楷模 / 136

第九篇 | 当代商城：不做第一做唯一 / 139

专访：企业领导者要精准判断形势 / 149

点评：精细管理造就精品百货 / 152

第十篇 | 京东网上商城：低价格的高收益 / 155

专访：把1万元做到100亿 / 166

点评：京东网上商城的“1+5盈利模式”分析 / 170

第十一篇 | 金源新燕莎 MALL：售卖的是快乐 / 175

专访：在坚持中完善运营细节 / 185

点评：三年探索得到的中国特色的 Shopping Mall / 189

第十二篇 | 眉州东坡：北京川菜的秘密 / 193

专访：用心为全国人民做饭 / 201

点评：眉州东坡成功经验及其分析 / 204

第十三篇 | 肯德基：你吃什么我卖什么 / 207

点评：本土化洋快餐的典范 / 219

第十四篇 | 麦当劳：只赚一点才能赚更多 / 223

点评：专注做快餐核心业务 / 234

第十五篇 | 宜家家居：难以复制的模式 / 237

专访：低价 诚实 谨慎 / 250

点评：成功的影响与经验 / 253

附录 2005~2009 年度北京十大商业品牌获奖名单 / 255

第一篇 北京稻香村：就是那个味儿

王晓然 袁 芳



几十年前，每到过年，谁家送礼都带上一个“点心匣子”。几十年过去了，“点心匣子”依旧频繁出现在人们的家中，毫不过时，反而更显亲切。

20 世纪 80 年代恢复营业后的二十几年间，北京稻香村从东四十二条的一家门市部发展为拥有百余家连锁店的大企业；从只有东直门一个小厂房制作糕点发展到拥有占地约 120 亩的生产基地，这块老字号的招牌越擦越亮。

食品这个行业不好做。时代在变，人的口味在变，而且越变越“刁”。食品行业的门槛不高，谁都能做，但做好不易，竞争十分激烈。南方的、外资的都带着新鲜花样勇闯北京市场，南味的、北味的、俄式的、法式的……换着花样吸引顾客的眼光。

行业内人常说，食品行业，拼的就是口味，味道好了就有人气。食品行业最难做的也是口味，开了百余家店，哪个店的口味稍有差池，都能影响整个企业的声誉。

众口如此难调，竞争如此激烈，北京稻香村凭借着什么让老的、小的顾客们“就好它那口儿”，一卖就是上百年，经久不衰？这其中定有奥秘。

2010年初，北京稻香村董事长毕国才又一次站到“北京十大商业品牌评选”的颁奖舞台上。他用一张照片给大家讲述了一个平凡的故事：身穿粗布衣裳的老人在昏黄的烛光下祭祖，面带微笑，嘴唇微启，似乎在念叨一些事情。老人在回忆往昔，面前桌台上放着一盒稻香村的糕点，遥寄着老人的哀思。在场的观众被这张照片打动了，一个老字号品牌魅力尽收眼底。

笔者发现，北京稻香村发展过程中没有特别大的跌宕起伏，没有惊心动魄的转折，是一点一滴的贴心服务累积起来的信任和一个个糕点制作的精心考究造就了香甜的口味，可谓稳扎稳打，细节之处尤见心思。

品牌创立，南味点心落户京城

北京稻香村这个品牌创立于公元1895年，清光绪二十一年。创始人郭玉生带着几个伙计一起从南方北上闯京城，在前门大栅栏观音寺选定了几间门脸房，经过一番准备，在吉日里挂上了“稻香村南货店”的招牌。

当时，北方城市的糕点口味比较单一，多是解饱的主食，俗称“大饽饽”，远没有南方食品精致。在这样存在潜力的广阔市场中，“稻香村南货店”把南方糕点引入京城，填补了当时的市场空白。郭玉生卖的糕点有冬瓜饼、姑苏椒盐饼、猪油夹沙蒸蛋糕等，这些南味糕点的特点是花样多、卖相好、甜味重、多油、存放数天不干，很适合北方。于是，稻香村的糕点很快就受到人们的欢迎，日渐一日地风行京城，逐渐有了很高的声誉。

郭玉生北上讨生计的原因和计划无更详细的记载可考，或许他自己也没想到能把生意做到这么大。不过，个中原因并不难解，南方北方饮食习惯差异较大。日常的小点心不受习惯的约束，以及重油重糖的风味、小巧精整的卖相反而令“粗枝大叶”的北方人产生了新鲜感和好奇心。在信息相对封闭的社会，人们接触新鲜事物少，外来商品往往更容易风靡。稻香

村不费吹灰之力便打造了一个味觉“奢侈品”品牌效应，连一代文豪鲁迅也对它爱不释手。

鲁迅 1912 年 5 月来到北京，寄居在宣武区南半截胡同的绍兴会馆，离观音寺稻香村仅两三里路程，他在《鲁迅日记》中，有十几次提到前往稻香村买糕点的事。例如，“1913 年 5 月 3 日，过稻香村买饼干一元”；“1913 年 5 月 24 日，过稻香村购饼饵、肴馐一元”等。

那是北京稻香村品牌最初的行程。然而它要成为人尽皆知并衷心喜爱的品牌，还需要许多的磨炼和考验。

郭玉生的生意并非一帆风顺，稻香村生意兴隆之时，同行也琢磨分羹这一新的市场机会。几个后期加入稻香村的师傅和伙计相继“出走”，先后在观音寺街稻香村对面开起了“老香村”、“老老香村”等糕点店。至此，北京形成了几家南味食品派系竞争的格局。这种格局一直延续到日后，但作为正宗的老字号品牌，北京稻香村不仅将传统口味保持下来，也让老字号做事、做人的精髓流传至今。

1911 年 10 月 10 日辛亥革命后，中国政治形势动荡，各派系军阀战乱不休，京城商家见局势不稳纷纷减少生意。1927 年，“稻香村南货店”被迫歇业，这一关门就是半个多世纪。

稻香村虽然被迫关门，但消费者对南味糕点的认知与认可被留了下来，为北京稻香村日后的第二次创业埋下了伏笔。

恢复营业，传统口味一点不丢

1978 年 12 月，党的十一届三中全会召开，中国大地百业待兴。1983 年 4 月，中国民主建国会和中华全国工商业联合会在北京召开了关于传统食品咨询工作座谈会，会上提出“要恢复发展名厂、名店、名特产品”。在这个会上，就坐着一位曾在稻香村做过糕点的师傅——刘振英。刘振英时任北京东城区工商联副主任，他在会后趁机提出了重开稻香村的建议。这一建议立刻得到了工商联和政府的大力支持。

随后，北新桥街道投资了 8 万元，将东直门北工匠营胡同里的一间街道缝纫厂腾空，作为稻香村制作糕点的厂房。刘振英到处寻访并请回了当初稻香村的老技师、老职工，一同“出山”再创业。