



嬗变之路

全聚德集团改革发展纪实

北商商业研究院 出品



人民日报

嬗变之路

——全聚德集团改革发展纪实

■ 北商商业研究院 出品

人民日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

嬗变之路：全聚德集团改革发展纪实 / 北商商业研究院编写.

—北京：人民日报出版社，2014.12

ISBN 978-7-5115-2949-7

I. ①嬗… II. ①北… III. ①饮食业—企业管理—经验—北京市 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第308999号

书 名： 嬗变之路

作 者： 北商商业研究院

出 版 人： 董 伟

责任编辑： 程文静 吴立平

封面设计： 金 刚

出版发行： 人民日报出版社

社 址： 北京金台西路2号

邮政编码： 100733

发行热线： (010) 65369527 65369512 65369509 65369510

邮购热线： (010) 65369530

编辑热线： (010) 65369530

网 址： www.peopledaily.com.cn

经 销： 新华书店

印 刷： 北京鑫瑞兴印刷有限公司

开 本： 710×1020mm 1/16

字 数： 131千字

印 张： 18.5

印 次： 2014年12月第1版 2014年12月第1次印刷

书 号： ISBN 978-7-5115-2949-7

定 价： 48.00元

谨以此书纪念全聚德创建150周年

“全聚德”是中华老字号的骄傲。“昔日王谢堂前燕，飞入寻常百姓家”。祝“全聚德”永远走在传承创新、改革开放的道路上。

“全聚德”，与时代同行。恭贺五洲四海。

祝贺“全聚德”创建150周年。

中国商业联合会会长

张志刚

重新品味全聚德

对于一个历经三世的百年老店，没有人对它的过往不好奇，没有人对它的未来不关注。在全聚德创建150周年之际，长期关注全聚德集团成长的北商商业研究院推出《嬗变之路》一书，记录集团成立20余年改革发展的历程，既是对过往一段珍贵历史的记录、纪念，也是国资改革3.0背景下的“过河”经验起底，此时重新品读全聚德，自有一番深意。

自1864年，锣鼓喧天中开张的“全聚德”胼手胝足，几度风雨飘摇，却又屡屡能够转危为机。时代在全聚德身上烙下的每一个印记，都变为这家百年老店成长的勋章，让全聚德成为中国国企改革、中国企业连锁经营的一个范本，至今仍是国内餐饮行业的一块金字招牌。

20世纪90年代，国企改革从投石问路变为疾风骤雨。而被改革浪潮裹挟前行的国企所能做的也只有“不管前面是地雷阵还是万丈深渊，一往无前”，全聚德也不例外。在社会、经济都在发生着巨大变化的大背景下，北京市主要领导拍板定案：“成立全聚德集团酝酿已久，势在必行。”从此，全聚德踏上蜕变之路。

“天下难事必作于易，天下大事必作于细。”企业的竞争力也正是来自未雨绸缪的超前意识以及精细于心的自我苛求，全聚德深谙此道。故和不少同时期的企业相比，全聚德集团的改革之路走得更为彻底。1994年，这家老字号开始对自身劳动、人事、分配三项制度全面动刀，全聚德内部拉开了全面改革的帷幕，此后的20年间，“改革”成为全聚德发展历程上的高频词。

生来奔走万山中，踏尽崎岖路自通。2004年是全聚德发展的重要一年，当年全聚德集团与首都旅游集团、新燕莎集团实现战略重组，重组后的全聚德从首旅集团收购了仿膳、丰泽园、四川饭店，正式走上多品牌经营之路，成为首旅集团餐饮板块的龙头企业。当餐饮和旅游的基因相融合，拥有御膳、国宴背景的全聚德也完成了向大众餐饮的转身，同时并不放弃自身的高端形象和高端要求，赢得了特定人群的“追随”和市场的认可。

但历史为改革者设定的命运颇为相似：既受到一部分人全力支持的同时，也会遭到一部分人的不解甚至责难。改革改的就是利益，伟大的企业擅长在管制中创新，伟大的企业家擅长在责难中破冰。

序

再次梳理全聚德不难发现，我们之所以将目光聚焦这家老字号，实际上是改革开放36年来，发生在国企身上的巨变让人难以移开视线。全聚德集团的成长是国企改革之路的缩影，它的喜怒哀乐均挑动着其他企业的神经。

如今，国企改革迈入新阶段，中央提出要积极发展混合所有制经济，这又是一条需要企业自己去趟的路。我们期待也相信，将有更多如全聚德般的老字号，用其“古老”睿智的身躯承载着现代敏捷的思维，在市场经济的大海中勇往前行。

150年的全聚德，其实不是一本书就可以破译的。没有什么书可以解码一个企业到底为什么能基业长青，在他们追求卓越的道路上，管理的艺术，“运用之妙，存乎一心”。正如管理学大师德鲁克不屑于任何管理学畅销书：“仿佛管理者只要把这本书放在枕头下面，睡一觉后就万事大吉，难关不再了。”

最优秀的企业，就是那些能够长期生存的企业。最优秀的企业家，就是能够从自身的发展不断总结经验汲取教训、同时能够从其他企业的发展中找到可资借鉴之处，从这个角度上说，《嬗变之路——全聚德集团改革发展纪实》值得一读。

（作者为北京首都旅游集团有限责任公司董事长、党委书记）

序 重新品味全聚德 / 1

第一章 力挽狂澜建集团 / 1

字号里面有文章 / 2

鸭摊衍变烤鸭店 / 3

“勤行”有了经理人 / 6

柳暗花明获新生 / 9

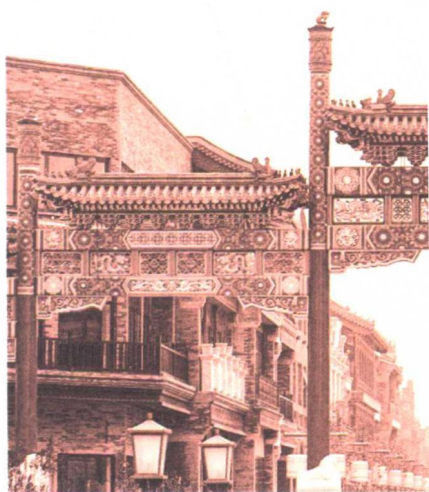
大胆挑战洋快餐 / 13

市领导当场拍板 / 16

老将出马建集团 / 21

成立庆典引轰动 / 27

引进人才打基础 / 30



第二章 脱胎改制浴火生 / 33

企业不再找婆家 / 34

集团有了归属权 / 35

明确商标使用权 / 37

领域延伸效益增 / 39

改制重建全聚德 / 42

重组打造新“航母” / 45

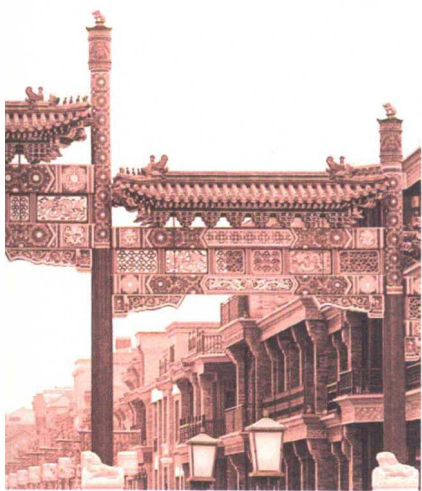
机制改革有突破 / 47

竞聘上岗展生机 / 49

薪酬制度成体系 / 51

搞培训凝聚精神 / 53

目录



第三章 连锁经营创新路 / 57

美国之行开眼界 / 58

打造中国“肯德基” / 60

鸭坯实现标准化 / 64

统一配送有创举 / 67

烹饪标准开先河 / 69

智能烤炉为环保 / 72

饲养基地产业链 / 79

统一标准搞联营 / 82

配送统一保质量 / 83

保品牌特色不丢 / 87

破难关海外开店 / 90

第四章 美食航母震京城 / 93



- 为上市“舰队”联合 / 94
- 两巨头“聚德华天” / 96
- 新“航母”活力倍增 / 99
- 搞重组再起航程 / 103
- 调结构理顺关系 / 105
- 品牌发展新战略 / 108
- 整体优势集约化 / 113

第五章 餐饮首股逞牛市 / 115

- 坎坷上市十年路 / 116
- 股份改造已先行 / 117
- 品牌战略促上市 / 119
- 谋上市一波三折 / 120
- 核准制遇到瓶颈 / 122
- 新母体蓄势待发 / 124
- 借板块成功上市 / 125
- 冒风险高管认购 / 127
- 蒙冤屈海外受挫 / 129
- 东方不亮西方亮 / 131
- 顶压力终过难关 / 133
- 低价发行惠股民 / 134
- 成“妖股”老总不安 / 138
- 含金量高走势稳 / 141

目 录

第六章 字号文化唱大戏 / 143

吃烤鸭品尝文化 / 144

烤鸭也有身份证 / 145

大德文化说字号 / 149

设“榜单”演绎大德 / 152

文化牌各领风骚 / 156

展览馆再现历史 / 162

电影《老店》获大奖 / 166

《天下第一楼》名扬天下 / 168

电视剧再续前缘 / 172



第七章 真经入典话营销 / 177

案例一 成就“身份”的第一亿只烤鸭 / 178

案例二 大克鼎镇守全聚德 / 184

案例三 花车巡游队伍中的卡通鸭 / 187

案例四 不灭的百年炉火 / 190

案例五 体育主题招待萨马兰奇 / 194

案例六 185加8 烤鸭送到家 / 197

案例七 品牌延伸 酒水先行 / 200

案例八 牵手国航 烤鸭一飞冲天 / 204



第八章 烤鸭外交展魅力 / 211

礼宾席上“鸭”露脸 / 212

烤鸭师首次出国 / 214

卓别林竖指赞叹 / 215

“烤鸭外交”总理夸 / 217

“柯西金鸭”成佳话 / 220

基辛格大快朵颐 / 222

老布什情有独钟 / 224

外国政要好这口儿 / 225

烤鸭进了联合国 / 229

两岸同胞烤鸭情 / 230



目 录



- 做安保万无一失 / 232
- 体育明星鸭情结 / 234
- 申奥成功“鸭”立功 / 236
- 烤鸭上了奥运会 / 240
- 拿金牌要吃烤鸭 / 244
- 一天三百多只烤鸭 / 247
- 为政要外交增彩 / 248
- 两个奥运共精彩 / 251
- 上海世博再添彩 / 254
- 保质量体现特色 / 256
- 美食街上展风采 / 258
- 彰显品牌影响力 / 259

第九章 百年老店新征途 / 261

- 战略合作再融资 / 262
- 逆势扩张增优势 / 265
- 借力外脑搞决策 / 267
- 五年规划谋发展 / 268
- 以变应变新思路 / 270
- 面向未来要创新 / 273

跋 我看全聚德 / 275

编者手记 / 282

第一章



力挽狂澜建集团

| 字号里面有文章 |

“全聚德”这三个字，不但在北京家喻户晓，在全国乃至世界也是赫赫有名。毫无疑问，“全聚德”是中国首都北京的一张名片。到北京旅游观光的人，都知道“不到长城非好汉，不吃全聚德烤鸭真遗憾”这句顺口溜儿。它非常精辟和形象地概括了“全聚德”烤鸭在老百姓心中的位置。

共和国的第一任总理周恩来，对“全聚德”情有独钟。他不但多次在“全聚德”以烤鸭宴请外国的国家元首，而且提议将“全聚德”的“全鸭席”定为国宴。他以精辟的语言诠释了“全聚德”的含义：“全而无缺，聚而不散，仁德至上。”

创建于公元1864年的“全聚德”，从最初单一经营烤鸭的“小门脸”，历经150年的风风雨雨，走到今天，已经成为以“全聚德”烤鸭为龙头，集“全鸭席”和400多道特色菜品于一体，并汇聚“仿膳”、“丰泽园”、“四川饭店”等京城老字号品牌，涵盖烧、烤、涮，川、鲁、宫廷、京味等多种口味，拥有100余家成员企业，品牌价值达118.72亿元的餐饮集团。其菜品备受各国元首、政府官员、社会各界人士及国内外游客喜爱，被誉为“中华第一吃”。

“全聚德”充分发挥老字号的品牌优势，走规模化、现代化和连锁化经营道路的发展战略，已成为京城餐饮界国企改革的标志，其成功的经验已成为现代企业管理的典范。“全聚德挂炉烤鸭技艺”和“仿膳（清廷御

膳)制作技艺”，分别被列入国家级非物质文化遗产项目。

| 鸭摊衍变烤鸭店 |

有关北京烤鸭的起源，据史料记载有几种不同的说法，有的认为始于明朝初年，有的认为元代的大都城已经有了烤鸭。但不论始于何时，大约在清代的乾隆年间，烤鸭便成了精品名菜。不但达官贵人喜欢吃烤鸭，乾隆皇上亦对烤鸭情有独钟，在皇宫的御膳房专设“烤炉局”。到了道光、同治年间，北京烤鸭已经成为享誉中外的一道名菜。“全聚德”烤鸭，即诞生在这一时期。

“全聚德”作为中华老字号，始创于清同治三年（1864年）农历六月初六。创始人杨全仁，是直隶冀县人，年轻时来北京闯荡，拜师学艺，学得了一手填鸭、屠宰鸭的手艺。

道光十七年（1837年），有了门手艺的杨全仁和别人合伙，在前门桥头石板道旁摆了个鸭子摊，卖自己宰杀的鸡鸭。风来雨去，寒来暑往。几年后，杨全仁攒了一些钱，买下了肉市附近井儿胡同的几间堆房。于是，他把鸭子摊移到了肉市北口，紧挨着广和楼戏园子。这里繁华热闹，顾客骤增，杨全仁的小摊生意十分红火，他心生把买卖做大的雄心。

天意可人。肉市有一家山西人开的干果店，字号叫“德聚全”。杨全仁出摊儿，天天要从这家干果店门前经过。同治三年（1864年），这家店经营不善，不得不关张歇业。精明的杨全仁看到了机会，用多年的积蓄买下了