

细看 全聚德

梁慧 著



超越麦当劳/肯德基

燕杰、彭清一、汪中求、李践、王璞等鼎力推荐

讲述中国第一餐饮企业的131个管理细节
这才是企业长青的真正内在奥秘

013045758

F719.3
83

细看全聚德

梁慧 / 著



讲述中国第一餐饮企业的131个管理细节

这才是企业长青的真正内在奥秘



中央广播电视大学出版社

·北京·



北航

C1653954

F719.3
83

013042723

图书在版编目(CIP)数据

细看全聚德 / 梁慧著. — 北京: 中央广播电视大学出版社, 2013.1

ISBN 978-7-304-06016-9

I. ①细… II. ①梁… III. ①饭店—企业管理—经验—北京市 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第024286号

版权所有, 翻印必究。

细看全聚德
梁 慧 著

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 营销中心 010-58840200

总编室 010-68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

策划编辑: 白 沙

版式设计: 董 婧 周 洋

责任编辑: 王丹华

责任印制: 林鸿雁

印刷: 北京汇林印务有限公司

印数: 1~8000册

版本: 2013 年 1 月第 1 版

2013 年 5 月第 1 次印刷

开本: 787 × 1092 1/32

印张: 13

字数: 177 千字

书号: ISBN 978-7-304-06016-9

定价: 48.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

序言

细节缔造的魅力

老子曾说：“天下难事必作于易，天下大事必作于细。”“商业教皇”布鲁诺·蒂茨对企业间的竞争说过这样的话：企业未来的竞争，就是细节的竞争。不同时代、不同地域的他们却探求出成事的秘诀所在——精细于心。可见，企业管理就是做好无数的细节工作。

不论是知识经济中迅速崛起的富含现代化元素的新时代企业，还是从风雨动荡的历史年代走过来的老字号企业，他们的成长历程无疑见证了企业发展经营的管理理念。

在历史的长河中，老字号企业包含了更多时代的沧桑韵味，并在风云跌宕的社会中奠定了企业发展的根基，为企业长足经营注入了经久不衰的原动力。

中国很多老字号企业在丰厚的历史文化底蕴中，抓住时

代的机遇进行适宜的细节创新，为百年企业不断地注入新鲜元素，使其在不同的经济环境中寻求最大化发展。这样的企业犹如一位百岁老者从远古走来，散发着青春遗失后的睿智，带着历史赋予的沉重步伐，踏上新时代的台阶，不断地在岁月中敲打着生命的节拍。

在五千年灿烂文化的韵味中，中国产生了一批具备中华民族特色的民族企业。历史的跌宕造就了这些企业发展的契机；时代的更替迎合了这些企业创新的命脉；市场的转型引领了这些企业拓展的灵魂。

从中国历史的角度讲，中华饮食文化源远流长。只是富有深厚文化底蕴的中华饮食文化为何没有得到发扬光大？那些具备丰厚文化内涵的民族企业为何始终在自己的地盘上缓慢前行？很多老字号餐饮企业在发展上为什么没有形成连锁经营？

中国餐饮企业不禁要反问、反思，像麦当劳式的西餐厅为什么能够风靡世界？他们如何产生可复制性的连锁发展模式？如何让中国餐饮企业在世界各地形成落地开花式的发展？

值得庆幸的是，在这一系列餐饮风暴起时，中国餐饮

业中部分老字号企业已经开始将“古老”的饮食风味进行了现代化融合。很多百年餐饮业打造出了与时俱进的企业管理理念。

时势造企业。什么样的时代打造什么样的企业，这是历史的使命，也是企业发展中不可或缺的机遇。20世纪，中国整体经济开始步入从计划经济向市场经济转型的历史时期。老字号企业全聚德在这场经济体制转型中，终于探求到企业发展壮大的秘诀所在——细节管理彰显老字号企业魅力。

一炉百年的火，铸成了“全聚德”这个百年老字号企业，更兼得“天下第一楼”的美名，将“全聚德”传遍中华大地。能够在翻云覆雨的时代变化中依然成为餐饮浪潮上最具实力的企业，可见，全聚德在经营管理上定然是具备其独到之处的。全聚德从无到有式的发展，使其蕴涵了浓厚的中国饮食文化，为企业长青发展奠定了基础。

有位名人说过：“餐饮管理无大事，做好小事成就大业。”的确如此，细节工作的深度决定了企业发展的高度。企业只有将细节工作做到位，才能避开市场的同质化，打造

出企业市场经营的差异化、个性化。

全聚德在继承传统品牌经营理念的基础上，进行管理细节的优化打造，将“全而无缺、聚而不散、仁德至上”的企业发展的精魂，用实际行动展现在世人眼前。这不仅是全聚德经营的理念，也是全聚德管理的精髓！百年的炉火练就出全聚德不灭的企业精神，更传递着老字号企业不畏艰难、全力以赴、奋力拼搏、谋求发展壮大的宏图伟志。

全聚德既“古老”又“年轻”，她将传统与现代完美地融合着，打造出了传统企业的现代化发展格局，为中国餐饮企业发展树立了一个风向标！这个传承百年的企业，在世界面前不仅呈现了她蕴涵的历史沧桑，更加彰显着时代的光环，而且在新时代中以矫健的步伐走向更高的发展台阶。

本书通过企业经营管理、服务品质、人才任用、品牌战略、企业文化以及社会责任等方面的故事讲述，以立足企业细节管理为基准点，深入浅出地阐述企业管理的本源所在，为那些正处于迷茫发展中的餐饮企业指明经营方向，也将使更多的餐饮企业在经营管理上受益匪浅。



全聚德创始人杨全仁

第一章 经营细节：天下大事，必作于细

任何企业要想打造市场老大的地位，就必须要把细节中的魔鬼。企业只有不放过任何细节，才能获得经营管理上的成功。

细节1 独到眼光、灵活经营：发行鸭票	5
细节2 定位与再调整：首批试行公私合营	9
细节3 深入立足之本：专业的增收节支方法	12
细节4 创新传播，彰显个性：最早的文字广告	15
细节5 心灵归属的消费环境：两层的大店	18
细节6 独特的就餐环境：不安窗户的高档雅间	21
细节7 小品化营销：一生只一次，一次记一生	23
细节8 顺序决定效果：有讲究的上菜顺序	27
细节9 真诚感动上帝：盲人菜单	29
细节10 举手之劳的感动：雨中借伞	32
细节11 关公销售：从坐商到行商	34
细节12 事件营销诠释内涵：第1亿只烤鸭	36

细节13 传统走上迎客舞台：“杨贵妃”欢迎外国“公主”	38
细节14 危机中演绎精彩：“全聚德”事件	40
细节15 “真假全聚德”：秀水烤鸭的侵权事件	43
细节16 另辟蹊径赚眼球：可视化的透明经营	46
细节17 与时俱进求发展：“丽丽”悲剧的启示	48
细节18 咬定烤鸭不放松：忌跟风“变脸”	50

第二章 服务细节：用心才能看得见

对餐饮服务行业而言，服务就是最大的竞争力。如果企业是一棵大树，服务就是养分、水分，它们是企业枝叶繁茂的本源。正是服务成就了百年来全聚德的高朋满座、胜友如云。

细节1 以身作则的服务意识：老掌柜的热情周到	58
细节2 顾客的需求，服务的起点：主食是隔壁店里的	62
细节3 按需求做服务：注重营养合理搭配	64
细节4 创造条件，让服务直指人心： 烤熟的鸭子也能“飞”天	67

细节5 倾听“上帝”的不满：馆子里的“秘密顾客”	70
细节6 进攻型的服务方式：让每个顾客多掏10块钱	72
细节7 不同顾客不同对待：把他安排在僻静处	75
细节8 细分顾客进行服务整合：符合西方人的口味	80
细节9 留住顾客的胃：元首们的烤鸭情结	84
细节10 拆除顾客和全聚德之间的障碍：	
拆掉大理石业务台	87
细节11 服务无小事：扣发500元奖金	90
细节12 追求数字上的绝对完美：差六两赔一百	93
细节13 关爱顾客，就不要欺客：可以做记号的鸭坯	95
细节14 经营服务，经营人心：1864碗腊八粥暖人心	98
细节15 服务，就是将心注入：眼神到，服务到	101
细节16 别样服务，小处现大精神：朱老总吃烤鸭	104

第三章 采购细节：挖掘赢利的第一桶金

“一席佳肴，司厨之功居其六，买办之功居其四”，这是袁枚《随园食单》中所语。即在餐饮行业里，原材料采购环节是管理的重中之重，不仅使货品在口感上可以得到保证，而且在成本上也将获得精减。

细节1 对货品环境严格选择：风水好的养鸭场	111
细节2 建立企业标准化体系：不足百天的精选鸭子	114
细节3 重实效，更要重长效：存粮不存钱	117
细节4 把成本压到最低：公开、透明化的招标采购	120
细节5 保证货源原汁原味： 公司（企业）+基地+农户的供应模式	123
细节6 构建多维整合模式： 从“前堂后厨”到“连锁配送”	126
细节7 失败引来的深刻反省：广州店关张	129
细节8 标准就是一把钢尺： 30元白条鸭变为168元烤鸭	132

第四章 用人细节：经营持久的源动力

现代企业想要发展唯一可以依存，也必须依存的是人源。因为企业重视人才已经是这个时代的大势所趋，并且企业间的竞争越来越多地表现在人才的竞争上。

细节1 选最实效的人才：重金聘名厨	142
细节2 人才是发展内核之源：卖掉嫁妆留人才	145
细节3 细致入微的关怀环节：特殊的团拜照片	147
细节4 不拘一格降人才：第一位女服务员	150
细节5 审毫厘选人物：怎样考察徒弟	153
细节6 奖惩的量化：考核成绩贴出来	156
细节7 企业发展，建立岗位竞聘制： 打破“铁饭碗”和“铁交椅”	158
细节8 培养后备人才的摇篮： 全聚德餐饮管理学院	161
细节9 “上善若水，厚德载物”： 陈文斌智夺大奖	164

细节10 员工的成长，是企业成长的保障：	
全聚德之最	167
细节11 爱出来的忠诚度：全聚德就是家	170
细节12 知识造就人才：学习改变农村娃的一生	173
细节13 企业适当放权，留住坚实人才：	
厨师获权，才干大发挥	176
细节14 提高员工素质，内训师增员：	
全聚德的“特训营”	179
细节15 三伏酷暑，员工心清凉：	
集团工会为一线员工“送冰爽”	182
细节16 企业打造人才，要赢在起点：新员工入职培训	184
细节17 人心暖在凌寒料峭时：	
集团领导佳节慰问困难员工	187
细节18 防患于未然，安全时常抓：	
青岛店举行消防安全知识培训	189
细节19 培养专业的人，做明确的管理：	
全聚德集团工会财务培训	192

第五章 形象细节：构建品牌持久的免疫力

全聚德用其“古老”的身躯、现代的思想在市场经济的大海中远航，以乘风破浪之势，引领中华美食走向世界，她正全力打造中国第一餐饮，世界一流美食，国际知名品牌。

细节1 品牌与风水的的不谋而合：

从“德聚全”到“全聚德” 199

细节2 品牌与地域的携手：北京的形象菜 201

细节3 专注于自己的优势：烤鸭技艺不轻传 203

细节4 连续的眼球争夺：老店的企业识别 205

细节5 品种多样化，打造完美体系：逐步完善的全鸭席 208

细节6 统一品牌形象：建立全聚德形象识别系统 210

细节7 品牌的法律保护：员工秘密协议书 213

细节8 产业化进程与品牌延伸：碧洛德“嫁给”全聚德 215

细节9 精确定位，铸就品牌企业：全聚德名店创建 218

细节10 品牌魅力的口碑效应：鸭四吃的由来 220

细节11 价格标准，不折不扣：一只烤鸭卖多少钱 222

细节12 品牌发展，“缘”家聚头：“鸡鸭”同台献艺	224
细节13 为民所思，传承品牌：185速递全聚德烤鸭	227
细节14 倡导绿色消费理念： 携手乐扣乐扣创“绿色旅游店”	229
细节15 老店品牌，享誉中外： “非常时期”北京第一团	231
细节16 传统文化魅力依旧：老店迎来“洋伙计”	233
细节17 和谐消费，共赢发展： 首届3·15消费者满意产品博览会	235
细节18 坚实品牌质量，维护消费者权益： 全聚德烤鸭加注身份证	238
细节19 回报消费者无时不在：燕莎七月美食节	241
细节20 老字号品牌国际化传播： 全聚德国际招牌敲定	243
细节21 弘扬民族文化，打造企业品牌： 皮影艺术演绎“全聚德”	245
细节22 老店展开新型文化服务：	

全聚德·老北京风情文化节	248
细节23 老店品牌“深入群众”：	
双榆树店“走进社区”	250
细节24 传承品牌，继承传统：	
顾客品出“小时候的味道”	252
细节25 感恩顾客，就让顾客回家：全聚德“家的味道”	254
细节26 弘扬传统，创新品牌：全聚德“新的味道”	257
细节27 春分特献传统节令食品：	
全聚德重现绝迹百年的“太阳糕”	260
细节28 元宵佳节，乐趣升级：百盏花灯悦君心	263
细节29 全聚德喜迎新春，老店迎客更温馨：	
包饺子比赛	265