



服务企业营销战略 案例研究

FUWU QIYE YINGXIAO ZHANLUE
ANLI YANJIU

刘文纲 魏中龙 等著



经济科学出版社
Economic Science Press

北京市属高校人才强教深化计划资助项目

“北京服务业营销战略研究”创新团队（PHR200907109）

服务企业营销战略案例研究

刘文纲 魏中龙 等著

经济科学出版社

前 言

服务业发展水平是衡量一个国家或地区生产社会化程度和市场经济发展水平的重要标志。北京市作为全国服务业的龙头，其服务业的发展对我国各地区服务业的发展起着举足轻重的作用。进入新世纪以来，北京市服务业保持快速、稳步增长，服务业增加值占 GDP 的比重不断上升，服务业吸纳的就业人数大量增加，服务业对 GDP 增长的贡献率不断提高，服务业内部结构趋于细化和合理化。

尽管北京市服务业发展速度较快，但从整体状况看，北京市服务业发展仍存在总体规模和增加值偏小、内部结构和集中度不够合理、服务企业竞争力不强、高素质专门人才缺乏等问题。北京市服务业要实现可持续发展并增强辐射力，必须培育一批具有竞争力的龙头企业。而龙头企业的形成，不仅要靠外部环境的改善，更要靠企业自身的努力，特别是在制度建设、战略管理、文化建设、人才培养、市场开拓等方面要勇于创新并形成特色。本书收集了北京工商大学“北京服务业营销战略研究”课题组开发的八个服务企业营销战略管理案例，这些企业在连锁经营、或差异化营销、或服务营销体系建设、或品牌管理等方面进行了创新性实践并树立了自己特色，为企业可持续发展奠定了坚实的基础，其经验值得其他企业学习借鉴。

案例一 全聚德：连锁扩张过程中的工艺创新与文化遗产 描述了全聚德在连锁扩张过程中如何处理文化遗产与工艺创新、市场定位的关系。为了推动标准化、加强质量控制和保护知识产权，全聚德开发了智能型微电脑烤鸭炉。生产工艺的革新为推动公司连锁经营创造了条件，但各种质疑声随之而来，例如，用电烤炉烤制的烤鸭是否还能保持原汁原味？采用电烤炉是否会冲击“全聚德”品牌内涵并折损品牌价值？这些问题值得老字号企业经营者深入思考。通过讨论这些问题有助于我们更深入理解连锁经营的本质，以及老字号文化创新与传承的关系。

案例二 北京电通广告公司服务营销创新研究 描述了北京电通如何以优质的服务和独特的企业文化成为中国领先广告公司的。北京电通的成功不仅在于它所提出的“全方位信息服务战略”、“蜂窝模型”品牌管理系统以及“广告鬼才十则”人才管理体系，更在于北京电通不断探索和创新服务营销体系。“一站

式”便捷服务、贴身服务模式等服务创新策略为发展和维系良好的客户关系提供了专业化的保障；整合营销工具提供了营销活动的技术支持；“PDCA”体系实现了品牌的有效传播，为广告主建立良好的品牌形象；其在营销渠道和促销战略上的创新为国内广告公司开展营销活动提供了值得借鉴和学习的经验。

案例三 北京奥林匹克公园营销战略探究 探讨了北京奥林匹克公园的营销战略管理问题。奥运会后，奥运体育场馆、设施及相关无形资源如何得到有效利用和运营是一个世界性难题。北京奥运会后，该问题同样摆在有关部门及场馆经营业主面前。对北京奥林匹克公园的案例研究表明，奥运体育场馆的战略管理必须突出体育的重要地位，与体育相关的业务在奥运场馆业务组合中处于核心地位；相关多元化经营是奥林匹克公园可持续发展的重要保证；体育场馆经营必须抓好两个方面：一是有形资源经营；二是无形资源经营。

案例四 远洋地产品牌营销策略研究 以远洋地产为例，阐明了房地产企业加强品牌营销的重要性，并探讨了房地产企业如何开展有效的品牌营销。远洋地产的案例告诉我们，品牌营销的成功基石是不断提升产品品质和顾客服务质量，满足顾客要求甚至超越顾客期望；而加强客户关系管理和持之以恒地承担企业社会责任对于提升客户满意度和树立品牌形象同样十分重要。

案例五 翠微大厦营销管理案例研究 对翠微大厦如何有效实施营销管理创新进行了探讨。翠微大厦作为北京零售百货的龙头企业之一，近年来在营销管理创新上进行了积极的探索和实践并取得了较为显著的成效，特别是其店庆营销屡创销售记录，因此对其营销管理的研究有着十分重要的意义。对北京翠微大厦的案例研究表明，营销管理的软硬结合，突出特色，建立固定客户群，与客户建立双赢联盟，加强营销专业人才培养等对于零售企业发展有着举足轻重的作用。

案例六 深航罗盘管理：中国式管理模式的组织化实践 利用探索性案例研究方法，选取中国情境中富有“中国式”管理特征的深航罗盘管理作为研究对象，分析、总结其管理模式及组织化实践。研究发现，罗盘管理“一体化”组织管理模式有助于其实践中的拓展与分解。成功的组织化实践框架同样具有“一体化”倾向，即横向的逐层拓展性：能够在目标导向之下，分解为意义、制度与工具三个层级；纵向的“立体一致性”，三个层级由目标贯通，相互支持和强化。

案例七 京城物流 MRO 业务运作模式探索 对北京京城工业物流有限公司如何有效开展 MRO 业务进行了探讨。京城工业物流有限公司是北京京城机电控股有限公司下属的一家第三方物流公司，根据京城机电控股的需要，北京京城工业物流有限公司将要开展 MRO 业务，如何成功的开展该业务、实现降低京城控股总成本的目标，成为了摆在京城物流公司面前的一个难题。尽管前进的道路曲折，但 MRO 业务巨大的潜力，是工业企业和第三方物流企业不可忽视的重要领域。

案例八 万通地产：中国地产定制营销的先行者 描述并分析了万通地产公司的地产定制服务营销策略。万通地产在公司的发展和扩张中，学习借鉴欧美国国家成功经验，推出根据客户个性化需求而定制房地产产品的房地产开发经营的新模式。该模式一度引来了社会的各种质疑。不同于工业品的大规模定制生产能带来生产、物流和流通成本的降低，地产定制由于受到土地所有制度和土地使用制度的限制，很难大规模开发能同时满足客户对土地和房屋个性化需要的产品；个性化定制服务只适合于高收入群体、实力雄厚的公司和财力富裕的地区。通过对万通地产定制服务的提出、运行和发展的分析，有助于我们更深入了解个性化营销开展的条件和实质。

上述八个案例中的第一个案例和第三个案例由刘文纲、魏中龙共同开发，第二个案例由高丽华开发，第四个案例由崔丽开发，第五个案例由宋冬英开发，第六个案例由王利平、周燕等开发，第七个案例由杨浩雄开发，第八个案例由郭馨梅、邱晓共同开发。魏中龙教授在案例开发策划、案例企业联络、案例结构设计等方面做了大量工作。

案例开发与研究不仅是一种重要的学术研究方法，而且对专业教学与实践有重要的促进作用。我们也发现，案例开发是一个非常艰苦、复杂的过程，特别是此项工作必须得到案例企业相关负责人的大力支持，能够实现双方的深入沟通，否则工作目标难以顺利实现。此外，需要说明的是，以上案例的开发并结集出版得到了北京市属高校人才强教深化计划（创新团队）资助项目“北京服务业营销战略研究”（PHR200907109）的资助和支持。

目 录

案例一 全聚德：连锁扩张过程中的工艺创新与文化遗产	1
一、引言	2
二、文献综述	2
三、案例分析框架	6
四、全聚德烤鸭工艺创新案例	7
五、全聚德工艺创新案例分析和结论	13
六、启示	15
 案例二 北京电通广告公司服务营销创新研究	19
一、北京电通广告公司的历史与现状	20
二、北京电通创新的营销策略	21
三、独具特色的企业文化助力营销创新	38
四、专业服务成绩斐然	40
五、总结	48
 案例三 北京奥林匹克公园营销战略探究	49
一、研究背景与目的	50
二、文献综述与分析框架	51
三、北京奥林匹克公园营销战略管理案例	54
四、案例分析和结论	67
五、启示	69
 案例四 远洋地产品牌营销策略研究	73
一、问题的提出	74
二、房地产品牌营销策略理论分析	75
三、远洋地产品牌营销案例	78

四、案例分析和结论	92
五、启示	94
案例五 翠微大厦营销管理案例研究	95
一、研究背景与目的	96
二、营销管理相关文献综述	97
三、翠微大厦的营销管理	103
四、翠微大厦营销管理案例分析	107
五、建议与启示	117
案例六 深航罗盘管理：中国式管理模式的组织化实践	121
一、引言	122
二、相关研究基础	123
三、研究方法与案例背景	126
四、案例分析及发现	129
五、讨论：罗盘管理组织化实践框架的一般性启示	139
六、结论与展望	143
案例七 京城物流 MRO 业务运作模式探索	146
一、引言	147
二、公司现状	147
三、行业背景	150
四、京城物流 MRO 业务分析	155
五、第三方经营模式的意义及风险分析	158
六、京城物流面临的问题	162
七、相关数据与信息	165
八、尾声	170
案例八 万通地产：中国地产定制营销的先行者	171
一、引言	172
二、理论综述	172
三、万通地产开发与营销创新案例	176
四、万通地产定制服务案例分析和讨论	182
五、启示	184

案例一

全聚德：连锁扩张过程中的 工艺创新与文化遗产

刘文纲 魏中龙

摘 要：本案例描述了中国全聚德（集团）股份有限公司在连锁扩张过程中如何处理文化遗产与工艺创新的关系。为了推动标准化、加强质量控制和保护知识产权，全聚德公司努力改进生产工艺，开发出了智能型微电脑烤鸭炉。生产工艺的革新为推动公司连锁经营创造了条件，但各种质疑声随之而来，例如，用电烤炉烤制的烤鸭是否还能保持原汁原味？采用电烤炉是否会冲击“全聚德”品牌内涵并折损品牌价值？这些问题值得我国老字号企业经营者深入思考。通过讨论这些问题有助于我们更深入理解连锁经营的本质，以及老字号文化的创新与传承的关系。

关键词：连锁经营；老字号；标准化；工艺创新；文化遗产

一、引言

中华著名老字号——“全聚德”经过百年传承，享誉海内外，吃全聚德烤鸭已经成为中外游客到达北京后的必不可少的“节目”。但在 20 世纪 90 年代之前的较长时间里，全聚德只有两三家店在经营，而且是各自为政、分散经营。1993 年 5 月，北京全聚德集团公司成立，同时拉开了公司连锁经营的序幕。从 1993 年至 2007 年，在 10 多年的时间里，通过充分发挥老字号品牌优势，走规模化、现代化和连锁化经营道路，全聚德在国内市场有了长足发展。但公司连锁扩张速度仍相对较慢。2007 年全聚德开发出了智能型微电脑烤鸭炉（以下简称“电烤炉”），生产工艺发生重大变革，核心产品——烤鸭的生产在一定程度上实现了电子化、自动化和标准化，这为其大规模的连锁扩张奠定了坚实基础。自 2008 年开始，全聚德在连锁店全面推广使用电烤炉，其在国内市场连锁扩张的速度明显加快，仅 2008 年、2009 年两年间新增连锁店就超过了 10 家。

但自应用新的工艺技术以来，全聚德高层不断听到来自社会各界的种种质疑声：全聚德用电烤炉烤制的烤鸭是否还能保持原汁原味？全聚德市场定位是否需要调整？“全聚德”品牌价值是否会受到影响？如何平衡老字号技术创新与文化传承的关系？以上问题都是战略性问题，不仅值得全聚德高层思考，其他中华老字号的经营者们也应给予关注。本文通过对全聚德工艺技术创新的案例进行分析，深入探讨工艺创新与连锁经营中的标准化、技术知识转移、市场定位以及老字号文化传承之间的关系，并希望对老字号企业的战略决策提供参考。

二、文献综述

连锁经营是指一个或多个投资者（企业）在多地点甚至多区域，按照统一模式开展经营活动的商业组织形式。在该组织形式下，经营同类商品或服务的若干企业以一定的形式组成一个联合体，在整体规划下进行专业化分工，并在分工基础上实施集中化管理，把独立的经营活动组合成整体的规模经营，从而实现规模效益。近年来，连锁经营已成为我国服务业企业实现规模扩张的一种重要方式。标准化是连锁经营的本质特征，也是连锁经营顺利进行的基本条件。连锁经营还是实现技术知识在不同组织间转移的一种途径。

（一）中餐标准化与连锁经营

连锁经营的过程是一个不断简单复制的过程。为了实现可复制，首先要实现产品和服务生产的标准化和质量标准化；没有标准化，就没有连锁经营。但对于中式餐饮服务业来说，由于所提供产品和服务较西餐复杂得多，所以中餐标准化更是一项艰巨的任务。钟志平（2003）认为，中餐制作过程的个性化、制作技术的不确定性和私有性、最终质量检测的复杂性、企业经营规模小型化等因素制约了中餐生产的标准化。汪志同和乔培育（2008）认为，在中餐烹饪过程中，大多数厨师都完全凭主观感觉、凭经验操作，在原料、调味料、火候控制等方面均未经过严格量化，而替之以“少许”、“适量”、“适中”等模糊量词去执行操作，这是制约中餐产品标准化生产的一个重要因素。黄素灵（2010）提出，导致中餐标准化难度大的成因包括：原料丰富导致标准化订购难；烹饪方法个性化导致质量稳定难；口味多样导致调味标准统一难；食堂式的出售方式导致单份产品量化标准精确难等。赵靖（2008）提出，由于缺乏有效的标准化支撑体系，因此中餐企业很难实现规模效益；中式快餐的发展不仅要学习西式快餐先进的标准化经验，而且必须结合中餐特点，创造性地进行自己的标准化。

中餐标准化确实难度大，但这并不是说中餐不能标准化。正如全聚德老总姜俊贤先生在多个场合所说，中餐标准化关键是要抓住中餐本质的、规律性的东西，如配料、用量、温度、湿度、时间等，并在此基础上开展产品定标工作；但对于多数人来说，中餐文化的影响是根深蒂固的，因此，在为中餐定标过程中，革新者必然会遭遇来自多方面的阻力。中式快餐企业真功夫的总裁蔡达标认为，中餐要实现标准化，关键不在流程，而在设备。如果只是把烹调工艺、制作步骤详细归纳出来并培养更多的厨师去执行，这只是中餐标准化的基础做法，因为这解决不了中餐对个人高度依赖的问题；因而设备便至为关键。第一，它不易被模仿；第二，可以提高效率（李靖，2009）。黄素灵（2010）认为，应从食材加工的社会化和工业化，食材质量的标准化，菜肴配方的科学化、标准化，烹饪工艺和设备的标准化等方面入手，推动中式快餐连锁经营标准化建设。

中国烹饪协会副秘书长边疆指出，中餐文化博大精深，但是并不是所有的中餐都适合快餐化，中式快餐也需要对中餐品种进行一定的选择，再进一步创新改良，减少工序，脱离厨师，形成具有自己特色的标准，便于掌握和复制，实现规模化发展。^①

^① 赵靖：《中式快餐离标准化有多远》，载于《中国消费者报》2008年1月9日。

推行连锁经营不仅需要产品和服务的标准化,更需要有统一的理念和统一的规章制度,以实现行为统一化和规范化。冯俊(2006)指出,我国许多开展特许经营的餐饮企业虽然经过努力实现了产品和服务的标准化,但因经营者缺乏统一经营理念,缺乏统一的经营规范,导致标准得不到贯彻,进而特许经营不能顺利进行。在连锁经营中,规范化与标准化相辅相成。

(二) 连锁经营中的技术知识转移

连锁经营是实现知识在不同组织间转移、扩散的一种重要途径。在连锁经营中,总部需要为加盟者提供技术支持以保证产品和服务的质量并实现标准化和规范化,这个过程就是一个知识不断转移扩散的过程;在该过程中,知识产生溢出效应。根据知识转移理论,知识转移可以通过市场交易(出售承载知识的资本品)、特许经营、战略联盟和企业并购等途径实现。众多研究表明,知识转移是一种非常困难的活动。

阿拉维和莱德纳(Alavi and Leidner, 2001)总结了前人的研究成果,认为知识的隐匿性、可传授性、复杂性、系统性四个知识本身的特征对知识转移的效果有重要影响。库明斯和特恩(Cummings and Teng, 2003)通过实证研究发现,知识的可表达性越差,知识转移越难。他们还发现,被转移知识的嵌入性(即与个体经验、组织情境的不可分割性)影响知识转移的难度,知识转移的难度与知识的嵌入性正相关。西蒙斯(Simonin, 1999)分析了模糊性(Ambiguity)对知识转移的影响,并识别了七种影响知识模糊性的变量和三个控制变量对知识转移进行了定量研究。其研究表明,知识隐性、复杂性、先前经验、文化差异和组织差异显著作用于因果模糊(Causal Ambiguity),而因果模糊则与知识转移水平负相关。

奥斯特龙和弗雷(Osterloh and Frey, 2000)认为,知识源与知识接受方在知识转移的过程中都要付出时间、精力、财富等代价,特别是对于知识源来说,转移知识还可能意味着知识的独家所有权、特权或优势地位的丧失,所以必须对知识转移的双方都进行激励。

一些研究成果表明,嵌入网络或具有超级关系的组织,如特许经营、连锁、战略联盟比相互独立的组织之间知识转移要容易得多。例如,戴尔、阿格特和艾普(Darr, Argote and Eppel, 1995)研究发现,特许经营速食店能够从同一特许经营商的不同分店,而不是不同的特许经营商那里获得更多的知识和经验。布阿姆和茵格玛(Buam and Ingram, 1998)研究发现,旅馆业也是从相同连锁经营的旅馆那里获得更多的经营经验。组织距离越近、组织间的战略相似性越强,越有

利于组织间的知识转移。

连锁经营中的知识转移同样会受到所转移知识属性、知识源的转移能力、知识接收方的吸收能力等因素的制约。如果所转移知识具有显著的隐性性，其转移速度和效果必然会受到制约。

（三）市场定位和品牌内涵的提炼

市场定位理论是经典营销理论的重要内容。根据 STP 营销分析范式，在企业选定了目标市场后，应根据目标市场所关注的产品特性及市场竞争状况，为产品和服务确定个性或特色，并通过开展营销活动使市场接受这种个性，这就是市场定位。菲利普·科特勒（2003）认为，“一系列营销活动都是以 STP（S—市场细分、T—目标市场选择、P—市场定位）为基础的。”^① 他把市场定位过程归纳为三个步骤：第一，识别可能的竞争优势，列出与竞争者的差异点；第二，选择合适的竞争优势，这些优势必须具有独特性、感知性、营利性特征；第三，传播并送达选定的市场定位，用相应的营销组合策略予以配合。

李飞和刘茜（2004）基于消费过程的“目—手段”理论提出市场定位包括价值定位、利益定位和属性定位三个方面，并建立了市场定位的钻石模型。该模型的内在逻辑是：顾客在购买产品时，总是为了实现个人某种价值，如归属感、爱、自尊、成就感、社会认同、享受、安全、快乐等；顾客价值是由产品和服务功能利益组合实现的，不同的顾客对产品和服务有着不同的利益诉求，如功能利益、体验利益、财务利益和心理利益等；而利益是由不同的产品和服务属性实现的，如原材料、外观、制造工艺、服务、价格、商标等。价值确定产品和服务带来的利益，利益确定产品和服务的属性。李飞和刘茜（2004）还将定位过程分解为找位（研究市场、细分市场和选择目标顾客群）、选位（细分目标顾客需求利益、确定满足目标顾客的利益点）和到位（产品、价格、分销和促销策略的组合）三个阶段。根据李飞和刘茜（2004）所建的定位模型，企业市场定位的点可以是产品、服务、价格、渠道、沟通等各个方面，例如海尔家电的市场定位是优质服务；戴尔电脑的市场定位是渠道便利；沃尔玛的市场定位是天天低价等。

市场定位和品牌形象的塑造高度一致。一定的品牌形象就是市场定位在目标市场中所产生的反映，企业为塑造品牌形象所开展的各种营销活动必须与市场定位保持一致。由于工艺革新有可能改变产品属性及其带给消费者的利益和价值，因此，工艺革新有可能影响市场定位和品牌形象。

^① Kotler P. Marketing Management (11th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003: 308.

三、案例分析框架

根据文献综述，可以建立如图 1-1 所示的逻辑框架。该框架表明了连锁经营体系工艺创新与标准化、质量控制、知识转移及市场定位之间的关系。在准确认识这些关系的基础上，扎实推动工艺创新和标准化工作，是中餐企业连锁经营顺利开展的关键。

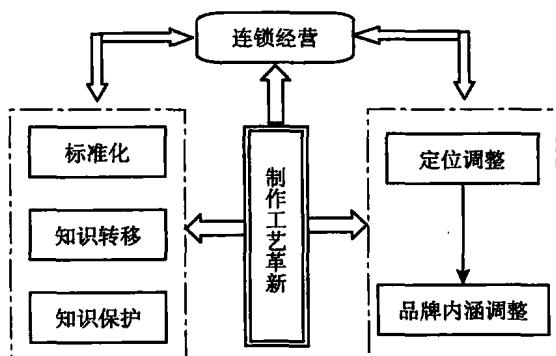


图 1-1 案例分析思路

（一）标准化是连锁经营的根本

近年来，连锁经营已成为我国餐饮服务企业实现规模扩张的一种重要方式。连锁经营的过程表现为对某一经营模式不断进行简单复制的过程。为了实现可复制，要求总部必须在统一经营理念、统一制度和规范、统一操作流程、统一配送的基础上，实现产品和服务的标准化。标准化了，便以对加盟者的经营管理行为和提供给市场的产品和服务进行有效的质量控制，同时推动连锁经营体系统一形象的树立。中餐标准化还有助于降低运营成本：一方面，工艺创新降低了对人的依赖性，进而有助于降低人工成本，并减少人为操作的失误及浪费；另一方面，标准化有助于实现规模效益，进而降低经营成本。对于中式餐饮企业来说，标准化需要建立在组织专业化和技术创新基础上，并通过生产操作流程、服务流程和设施的标准化，实现产品和服务质量的标准化。

（二）连锁经营的过程也是技术知识转移扩散的过程

产品和生产工艺的标准化在一定意义上也是为了推动技术知识在不同组织间

的转移和扩散。众多研究表明，技术知识转移的效果与技术知识属性有密切关系。多数技术知识因具有明显的隐默性和嵌入性，导致它们转移的难度加大。对于一些企业来说，为了实现技术知识的转移和扩散，需要对原有的加工工艺进行改进甚至是革新，促进隐性知识显性化，有学者称这一过程为“技术物化”，也有学者称之为“反技术过程”。通过技术、工艺的革新，一方面有助于提高技术知识的规范性、透明性进而降低了培训的难度和培训成本；另一方面提高了专业化和标准化程度，这两方面都有助于实现技术知识在不同组织间的转移和扩散。与此同时，自主知识产权保护也是连锁经营者必须面对的一个问题。因为，技术和知识转移给加盟者后，加盟者有可能脱离总部控制并利用所掌握的技术和知识独立开展经营活动，并成为知识转移者的竞争对手。工艺革新因降低了对人的依赖性，因而有利于企业自主知识产权的保护和对加盟者的控制。

（三）技术工艺革新、市场定位和品牌形象塑造三者间有密切的关系

从推动标准化和促进知识转移等方面看，生产技术工艺的革新促进了连锁经营的发展。但工艺革新可能改变产品属性及其带给消费者的利益，进而冲击原有品牌形象和品牌价值。如果是这样，将要求企业对市场定位战略和品牌宣传策略做出相应调整。从一定意义上讲，以标准化为核心的连锁经营意味着大众化，而原有的手工艺和经营特色有可能随之消失。换句话说，若不想失去特色和稀缺性，就不要开展以标准化为目的的技术工艺革新和连锁经营。例如，在欧洲、日本和韩国，大量传统制作工艺几乎被原样保留了下来，涉及钟表、饮食、酿造、家具、刀具、服装、皮具等诸多行业，因为这些都是几个世纪以来代代相传的经验积累。20年前，美国的葡萄酒酿造商开始在酿酒桶中放入橡木片以加速木桶释出单宁，强化葡萄酒的品质，而法国却计划通过立法来禁止这一做法，就是为了保护葡萄酒酿造的传统工艺。

四、全聚德烤鸭工艺创新案例

（一）企业发展历程

全聚德创建于1864年（清朝同治三年）。当年，北京前门肉市街上一家经营干鲜果品店的“德聚全”因经营不善濒临倒闭，以贩卖鸡、鸭为业的杨全仁倾其

所有盘下这家店铺，并将“德聚全”三字倒过来，以“全聚德”立为新字号。他请来一个叫钱子龙的秀才写下了刚劲有力的“全聚德”三个大字，制成金匾悬挂门相。此后，杨全仁又重金聘请当年皇宫御膳房的师傅专营“挂炉烤鸭”，全聚德就这样诞生了。

1959年，全聚德建立了第一个分号，即现在的王府井全聚德烤鸭店，到了1979年又建了第二个大店——和平门店（目前与公司总部在一起）。经过这两次发展，全聚德在北京和国内餐饮行业的影响力显著提升。但在1993年之前，这3家店分属不同行政管理部门并各自独立经营。1993年5月，中国北京全聚德集团公司成立，结束了3家店分散经营的局面，并迎来了全聚德新的发展时期。1994年6月，由全聚德集团公司等6家企业发起设立了北京全聚德烤鸭股份有限公司。2004年4月，首都旅游集团、全聚德集团、新燕莎集团实施战略重组，首都旅游集团成为北京全聚德烤鸭股份有限公司的第一大股东，这为其日后在资本市场上的更大运作创造了条件。2005年1月，北京全聚德烤鸭股份有限公司更名为中国全聚德（集团）股份有限公司。2007年11月，改制后的全聚德在深圳证券交易所中小板正式挂牌上市，成为我国股市中的餐饮第一股。

历经几代全聚德人的创业拼搏，企业获得了长足发展。1999年1月，“全聚德”被国家工商总局认定为驰名商标，是我国第一例服务类驰名商标。在百余年里，全聚德菜品经过不断创新发展，形成了以独具特色的全聚德烤鸭为龙头，集“全鸭席”和400多道特色菜品于一体的全聚德菜系，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”。敬爱的周恩来总理曾多次把全聚德“全鸭席”选为国宴。2009年11月，在第四届“北京影响力”大型公益评选活动中，经过公众网络、报纸投票和专家评审，全聚德荣获唯一的“辉煌60年特别贡献——城市名片奖”。

长期以来，全聚德人秉承周恩来总理对全聚德“全而无缺，聚而不散，仁德至上”的精辟诠释，发扬“想事干事干成事，创业创新创一流”的企业精神，扎扎实实地开展了体制、机制、营销、管理、科技、企业文化、精神文明建设七大创新活动，确立了充分发挥全聚德的品牌优势，走规模化、现代化和连锁化经营道路的发展战略。十几年来，以独具特色的饮食文化塑造品牌形象，积极开拓海内外市场（以宴请市场和旅游市场为主要目标市场），加快连锁经营的拓展步伐。现已形成拥有80余家连锁店，年销售烤鸭500余万只，接待宾客500多万人次，品牌价值近110亿元的餐饮集团。

截至2010年12月31日，全聚德在北京、上海、哈尔滨、长春、重庆、青岛、郑州等地拥有“全聚德”品牌直营店22家，同时公司还拥有大陆地区“全聚德”特许加盟店55家和海外“全聚德”特许加盟店5家；其中，2010年新开

直营店4家、特许连锁店2家。2010年，在全球性金融危机的持续影响下，公司管理层紧紧围绕和谐发展这一主题，苦练内功，强化管理；突出重点，狠抓落实；凝神聚力，拼搏争先，全面完成了2010年各项经营指标，实现“双增双超”的好成绩。2010年全年，公司实现营业收入13.39亿元，较上年增加13757万元，比上年同期增长11.45%；实现净利润总额10028.57万元，较上年增加1584.46万元，同比增长18.77%。^①全聚德近3年主要财务指标状况见表1-1。2011年3月，全聚德以“打造现代品牌公司的老字号餐饮企业文化建设”荣获第十七届全国企业管理现代化创新成果二等奖。2011年3月15日，人民网主办的主题为“安全·环保·责任”的第二届“食品行业‘3.15’网上调查”结果揭晓，“全聚德”品牌荣获“网友最喜爱的餐饮品牌”称号。

表1-1 全聚德近3年主要财务指标状况 单位：万元、%

指 标	2010 年	2009 年	2008 年
主营业务收入	133 933.75	120 176.38	111 207.62
净利润	10 028.57	8 444.11	7 565.13
资产总额	126 107.77	107 413.59	108 996.46
股东权益	74 781.48	71 936.23	69 672.89
净资产收益率	13.41	11.74	10.86

注：根据全聚德公司2010年年报整理而得。

近期，北京市提出了建设世界城市的宏伟愿景；为配合此愿景，北京市又提出了建设国际商贸中心、世界美食之都等战略目标。不论是建设国际商贸中心，还是建设世界美食之都，都为北京市餐饮服务业发展带来了新的历史机遇。全聚德作为北京市餐饮服务业龙头，必将在北京市向世界城市发展的进程中获益。此外，目前我国餐饮业集中度低，未来发展的趋势是行业集中度逐步提高，这有待于龙头企业的整合；全聚德作为有实力的行业龙头企业，必将在行业整合中发挥较大的作用。

（二）开发智能型微电脑烤炉实现生产工艺革新

20世纪80年代末，全聚德现任董事长姜俊贤曾到美国考察学习，发现连锁经营有其独特优势，并认识到中国餐饮服务业要发展必须搞连锁经营。1993年5月，中国北京全聚德集团公司成立，姜俊贤先生成为全聚德的常务副总经理，带

^① 数据来源：全聚德公司2010年年报。

领全聚德走上连锁扩张之路。

如同多数开展连锁经营的企业一样，全聚德的连锁经营也同时采取了直营连锁和特许连锁两种方式。2007 年公司 IPO（首次公开发行）之前，因资金缺乏，主要以发展跨区域的特许连锁为主，而直营店主要开在北京地区；2007 年 11 月在深交所上市之后，企业资金变得充裕起来，规模扩张转为以直营连锁为主，特许连锁为辅。全聚德还专门成立了连锁公司，以加强对特许加盟店的监督、控制。

1. 生产工艺革新为哪般

连锁经营是一种以标准化为基本特征的经营模式，它要求实施者必须加强制度建设和管理创新。为了推动连锁经营健康、快速发展，全聚德在企业文化建设、用工制度改革、质量管理体系建设、内部控制体系完善、物流配送中心和食品生产基地建设等方面下足了工夫，并设计了较为完善的特许经营制度体系，内容包括：申请加盟条件、申请程序、特许费用标准、餐厅服务规范、秘密顾客制度、总部对连锁店的支持等。北京全聚德三元金星食品有限责任公司和全聚德仿膳食品有限责任公司的建设和发展，使鸭坯和荷叶饼、甜面酱、调味料等烤鸭辅料的生产实现了工业化。

与此同时，公司在产品标准化方面也下了大力气。全聚德高管层认为，中餐虽然复杂，但并非不能标准化，关键是要抓住其内在的规律性的东西，如温度、湿度、时间、配料、用量等，然后在此基础上开展定标工作。全聚德的做法是：从其掌握的 400 多种菜品中挑选出 40 种具有代表性的最为消费者欢迎的菜品，包括烤鸭、盐水鸭肝、火燎鸭心等，将其标准化，并在主要技术人员当中贯彻和推广。为了搞好定标工作，全聚德专门成立了一个由工程师、厨师、营养师组成的定标小组，定标过程完全按照国家的标准要求来进行，先是一个数据一个数据的试，然后一个数据一个数据地记录下来，再经过反复的研究、比对，最后确定标准工艺参数。定标工作并不顺利，第一批 20 道菜的定标工作就用了 8 个月的时间。正如全聚德的一位副总裁所言，“尽管有企业高层支持，但在定标过程中，还是遇到了许多来自内外部的阻力，特别是老职工对定标的不理解和不支持。其实，他们担心的主要不是自己在企业中的地位，更担心的是，这么搞会不会砸了全聚德的百年招牌。但是，慢慢地这些老人也接受了新做法。”

在制度建设、管理创新和产品制作工艺标准化等方面的不懈努力，为全聚德连锁经营奠定了基础，连锁扩张的步伐也不断加快。截至 2007 年公司 IPO 之时，公司已发展成为拥有直营店 10 家、特许加盟店 40 多家的大型餐饮企业。通过十