

中国 著名老字号 经营秘诀

李 刚 著



陕西人民出版社

(陕)新登字 001 号

中国著名老字号经营秘诀

李 刚 著

陕西人民出版社出版发行

(西安北大街 131 号)

陕西省新华书店经销 富平县印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 9.25 印张 2 插页 210 千字

1992 年 10 月第 1 版 1992 年 10 月第 1 次印刷

印数:1— 7000

ISBN 7-224-02513-5/F·258

定价:4.70 元



前 言

中国自古为工商繁盛之邦。汉代已是行商坐贾，坐肆列贩，唐代行坊市制，各专其行业，行会的势力很盛。到宋元明以后，私商的势力发展很快，店肆铺号普遍设立，开始出现了世代嬗递的著名老字号。如苏州孙春阳南货店，创自明代万历年间，“已二百三四十一年，子孙尚食其利”。进入清代和近代社会后，由于商品经济的发展，特别是民族资本主义经济的产生和发展，各地各行业的著名字号和企业更是大量涌现。这些著名字号和企业在一定时期内曾代表着中国社会经济发展的历史新方向，它们父业子承，世代相继，对于发展中国的社会生产力和民族经济有不可磨灭的历史进步作用。

在旧中国半殖民地半封建社会历史条件下，民族资本主义经济的发展倍受帝国主义和封建势力的摧残与压榨，它们在帝国主义、封建主义和官僚资本主义的市场压迫夹缝中艰难求存，命运多舛，一般工商企业的生存能力极低，平均寿命只有七八年，可谓“螻蛄而难知春秋”。在这种情况下，一些民族资本著名字号和企业为什么却能够长期存在？它们大多数是百年老店，其中有的字号历史甚至比欧美一些资本主义国家的历史还长？这是一个极值得研究的社会经济现象。究其

原因,它们的存在和发展除了有遵循商品经济和资本主义经济发展的一般规律和一般原因外,更有从中国特殊的国情和市场实际出发形成的特殊规律和特殊原因。概括而言,它们或者因其产品奇特,不断更新(如全聚德烤鸭店、张小泉剪刀店);或者因其经营有方,迭出新招(如永安百货公司、先施百货公司);或者因其资本雄厚、联营互补(如刘鸿生企业、荣家企业);或者因其善捉商机,不断获利(如天津元隆布店、哈尔滨同记商场);或者因其服务优质,招徕有方(如瑞蚨祥绸布店,胡庆余堂药店)等。总之,每家著名字号企业都有自己不同寻常的经营和管理经验,都有自己耐人寻味的经营历史。这些符合中国国情的企业经营管理经验,是中国民族资本留下的极为珍贵的历史遗产。批判地总结和继承这一历史遗产,不仅对于研究中国资本主义企业经营管理,而且对于建设有中国特色的社会主义企业经营管理体制,可提供生动的历史经验和直接的历史借鉴。

在旧中国,由于重农抑末,官商制度的传统束缚,人们的社会观念行为被严重扭曲,一般人羞言贸易,耻为工商,工商之事多为市井小人之习。这便使得一些著名字号和企业的创立,多是靠创始人勤苦致富,善于经营起家,然后逐渐走上雇工剥削的资本主义道路。研究这些著名字号和企业的经营管理历史,可以看到一幅极为丰富多彩的劳动致富,经营发家的历史画卷。这在今天我党鼓励诚实劳动致富,提倡合法经营发家,发展社会主义商品经济的新的历史条件下,仍有典型示范和历史启迪作用。司马迁当年写《史记》时就很注意总结这些不为士人留意的工商业者的治生之道。他在《货殖列传》中指出:“贩脂,辱处也,而雍伯千金;卖浆,小业也,而张氏千万”,

都是从“必用奇胜”中得来。我们共产党人钩沉历史,借古鉴今,更应当认真总结这些民族工商业者的发家之道,取胜之术,去伪存真,以发展社会主义的个体经济和私营经济。

当今世界经济急剧变革,环太平洋贸易的兴起,日本、新加坡和东盟国家的迅速崛起举世瞩目,而东南亚国家经济的发展,华侨资本曾起着极大的作用。认真研究东南亚国家华侨资本成功的经营管理经验,对于迎接挑战,实行对外开放有十分重要的意义。仔细考察起来,东南亚国家华侨资本与中国的一些著名老字号有着千丝万缕的历史渊源关系。他们有的是创业国内,走向海外,在南洋建立起分支机构;有的是海外致富,携资归国,创办字号企业。研究中国著名老字号的经营与管理,对于研究华侨资本的崛起和发展仍有重要的现实意义。

当然,中国著名老字号和企业的经营管理经验无论多么完善,都是历史的产物,都是为了实现资本的增殖和积累,都具有剥削性。而且,正因为它们是老字号,除了具有资本主义剥削的性质外,更多的带有因循传统的弊端和前资本主义剥削的残迹。对此则要认真剔除和批判。

全面地总结中国著名字号和企业的历史,绝非是这本小书所能承担的。本书仅是就中国一些著名老字号的经营管理经验进行历史总结,有些资料是引用别人整理的成果,即二手资料。因此,在引用时没有一一注明出处。读者如果有兴趣,可参看拙著《中国民族资本企业经营与管理》(西北大学出版社 1992 年 3 月出版),在这一书中可以找到这些资料的出处和有关理论的分析。

本书在写作过程中得到了西北大学经济管理学院何炼成教授的热情鼓励和指导。陕西人民出版社经济编辑部常平阳

老师也给予本书的写作和出版以最直接的帮助和支持,使得本书的质量有一定的提高。作为一名正在学习成长中的年青人,我对他们教诲支持的感激之情是难以言表的。

本人学识水平和写作能力有限,虽然这本小书在写作过程中曾三易其稿,仍存在着许多不足之处,敬请广大读者提出批评指正。

作 者

1992年4月于西北大学

目 录

北京全聚德烤鸭店的经营“三字经”.....	(1)
灵活经营生意顺.....	(9)
靠天时地利人和发达的北京稻香春食品店	(15)
冠生园与“三本主义”	(22)
北京都一处烧麦馆的经营绝招	(34)
反弹琵琶的王家沙	(39)
上海天厨味精厂成名记	(43)
金奖白兰地与张裕酿酒厂	(49)
摔出来的金质奖	(57)
引人入胜的啤酒竞争三步曲	(63)
温州百好炼乳厂的“三争”策略	(65)
胡玉美酱园的“名快全优”经营法	(73)
以“名”惊人的北京六必居酱园	(80)
推陈出新的同仁堂药店	(86)
以“诚”立质的胡庆余堂药店	(93)
雷允上药店发达的三大法宝.....	(100)
《孙子》教尔曹药店名声高.....	(107)
十字门开向两洋的广誉远药厂.....	(113)
标新立异的唐拾义药厂.....	(118)
以国货为号召发达的南洋兄弟烟草公司.....	(124)
瑞蚨祥绸布店的“六如”商法.....	(131)
客气生财的泰源布店.....	(140)

靠奇谋异略取胜的天津元隆绸布店·····	(144)
上海协大祥绸布店的开放式经营法·····	(149)
上海老介福绸缎店经营经验摘要·····	(155)
上海鸿翔时装店经营之道·····	(160)
荣氏兄弟的“三多四求”生意经·····	(156)
常州大成织染厂与“三个一点点”主义·····	(174)
宋裴卿与“东亚精神”·····	(182)
活字当头的大隆机器厂·····	(190)
刘鸿生企业的“点金术”·····	(195)
内联陞鞋店经营秘诀举例·····	(206)
靠电话号码赚钱的祥生汽车公司·····	(209)
丑极生美的北京王麻子剪刀铺·····	(214)
以质量求生存的张小泉剪刀店·····	(218)
锦上添花“画”的都锦生·····	(224)
后来居上的杭扇总汇王星记·····	(229)
吴良才眼镜店的之乎也者经营法·····	(235)
胡开文墨店的“三不可”生意经·····	(240)
沈开泰南货店的“竞争哲学”·····	(245)
武汉曹祥泰百货店经营之道·····	(249)
上海永安百货公司的全新式经营法·····	(257)
先声夺人的先施百货公司·····	(266)
劳资合作民主管理的宝元通百货公司·····	(272)
哈尔滨同记商场的六字经营秘诀·····	(282)

北京全聚德烤鸭店的经营 “三字经”

名扬天下的北京全聚德烤鸭店是 1862 年由店主杨全仁盘下一家行将倒闭的干果铺发展起来的。百年来，他们靠在长期经营实践中形成的“鸭要好、人要能、话要甜”的三字经营秘诀，把一家小小的吃食店发展成为拥有 1 600 万元资本，年赢利 2—3 万银元，号称经营“天下第一吃”，位列“中国第一楼”的著名饭店。

“鸭 要 好”

中国乃食品大国，自古饮食艺术化，讲究色、香、味、形俱全。旧时北京饮食市场，饭店林立，竞争激烈，清人潘荣陛在《帝京岁时记胜》中记述北京饮食行业的竞争形势是“饮食佳品，五味神尽在都门；什物珍奇，三不老带来西域；京肴北炒，仙禄居百味争夸；苏脍南美，玉山馆三鲜占美；清平居中冷陶面，座裂冠裳；太和楼上一窝丝，门填车马；聚兰斋之糖点，分自松江；土地庙之香酥，饼泛鹅油；孙公园畔熏豆腐作茶点，陶

朱馆内蒸汤羊为肉面……。”在这强手林立的古都食肆，一个饭店如果没有独特的食品风味，过硬的饭菜质量是不可能闯出牌子，压倒群雄的。因此，全聚德百年来始终把创造优质特味的挂炉烤鸭放在经营首位，提出“鸭要好”的经营目标，并对选鸭、烤鸭、卖鸭的生产全过程道道把关，总结出“选好鸭、烤好鸭、卖好鸭”的“三好”经营质量标准。

“选好鸭”是说原鸭的质量要好，才能为保证食品质量打下厚实的基础。杨全仁是卖生鸡生鸭出身，对鉴定生鸭质量有丰富经验。在经营烤鸭店时，他认为“贵人吃贵物，哪论价高低”，因而向来要求要挑最好的填鸭作原鸭，便宜鸭、残鸭绝不允许上席。为了确保原鸭质量，他还专门办了一个填鸭坊——鸭局子，收购优等嫩鸭，由雇佣的填鸭能手精心饲养，并规定非使鸭子达到一定的重量标准不能宰杀。他们规定，鸭子由蛋孵到宰杀，要填成5—7斤重，不能超过百日。因为时间太短，烤出的鸭子不够分量；时间太长则烤出的鸭子不够鲜嫩。这种去一分则短，留一分则长的严格质量要求，保证了烤出的鸭子鲜脆可口，香味扑鼻，每每供不应求。

“烤好鸭”是说烹调方式和烹调技术要富有特色，独树一帜。饭店要出名，全在色、味、形，能否形成独具特色的风味食品，是饮食业生存发展的关键。清朝末年，北京烤鸭店多达十几家，遍布大街小巷，多经营闷炉烤鸭。这种方式烤制的鸭子虽然细嫩腴美，却多烟火气，常不为顾客喜爱。杨全仁开设“全聚德”后，见自己经营闷炉烤鸭很难与“便宜坊”这样的名餐馆竞争，决心不落俗套，另辟蹊径。他跑遍了北京大小烤鸭店，进行市场调查，发现当时仅作为清宫饌肴的挂炉烤鸭尚没有引起人们注意，而用这种方式烤制的鸭子较闷炉更为皮酥肉

鲜，又飘逸着果木的清香。人弃我取，人有我优正是生财之道，他便全力引导全聚德刻意发展挂炉烤鸭新技术，经几代名厨潜心探索，把挂炉烤鸭的烹饪技艺发展到炉火纯青的境界，使烤出的鸭子外形饱满，色呈枣红，皮脆肉嫩，香酥鲜美，形成独具一格的全聚德风格。“昔日王谢堂前燕，飞入寻常百姓家”，饭店因此而在京师烤鸭业中异军突起，人莫于竞，百年来生意如同烈火烹油，红火兴盛。

“卖好鸭”是说服务优质，讲究信誉。俗话说“货好还要会吆喝”，当年杨全仁盘下行将倒闭的干果铺“德聚全”后，决心改旧立新，寓意深刻地将店名颠而倒之，取名“全聚德”，按照他的解释就是“以全聚德，讲德守信”。自打挂出这块金字牌匾后，他们坚持贯彻“以全聚德”的宗旨，讲求服务质量和信誉。为了保证饭菜货真价实，他们在店堂专门设有卖鸭子的“卖头”，每当客人上座后，卖头就手提大、中、小三只鸭子，请客人当堂自选，并把选中的鸭子用毛笔做一个记号，叫作“点鸭”，然后交烤鸭师傅现宰现烤，每每使顾客称心如愿。为了实现卖好鸭，他们还不断改进和完善烤鸭吃法。吃北京烤鸭要以荷叶饼为主食，饼呈六瓣荷叶形，又以甜面酱为佐料，用荷叶饼卷鸭肉，甜脆香酥集于一卷，风味独具。对这些佐料他们也是精益求精。早年荷叶饼是由有名的元兴楼供应，酱菜非“六必居”产品不选，饮料则以“同仁堂”的绿茵陈酒为主，使一席饭菜名牌荟萃，众星托月，顾客在品尝烤鸭时可以获得全面的饮食艺术享受。

“人要能”

死店活人开，经营在人才。在商品经济下，人才优劣常常是字号行栈经营成败的关键，旧时饮食业流传的一句行话就是“饭店要人服，全靠堂柜厨”。全聚德在百年来的经营中，深知名牌饭店要靠优秀人才来创造。因此，始终坚持“人要能”的人才管理原则，多方罗致和培养人才，形成“好掌柜、好厨师、好堂头”的全优化人才群体结构，从根本上保证了饭店百年来生意兴旺发达。

“好掌柜”是说作为一店之主的经理一定要精明强干，懂得经营之道，竞争之术。全聚德无论是自东自掌时期的杨全仁，还是委托经营制时期的李子明，都是经营行家，生意里手，他们大胆创新，锐意进取，不断摸索企业的成功之道。还在全聚德刚创立时，对京师烤鸭市场了如指掌的杨全仁就独居慧眼地看到挂炉烤鸭广阔的发展前景，毅然作出“弃鸡转鸭”的正确决策，引导全聚德捷足先登，独占挂炉烤鸭鳌头。饭店创出名气后，他们并不自足，而是在经营上新意迭出，以挂炉烤鸭为龙头，不断创造和开发出配套成龙的新产品，立意要创造出中国饮食的“天下第一味”。为此，他们付出了百多年几代人不懈的努力。早年北京的烤鸭店对用鸭下水做菜不屑一顾，而杨全仁则凭多年卖生鸡水鸭的经验，知道鸭下水是可资利用的生财之道，便与厨师们研究用鸭下水开发新品种。起初，他们把流在盘子中的鸭油做成鸭油蛋羹，把片鸭皮后较肥的部分回炉做成鸭丝烹掐菜，将鸭架做成糟骨鸭汤，形成有名的

“鸭四吃”，既扩大了经营，又赢得了顾客的欢迎。在“鸭四吃”的基础上，他们又在鸭内脏方面做文章，形成多种形式的炒鸭菜。拿酱鸭膀来说，这还是在路上学来的生意。一次，全聚德一位师傅偶然间在八大胡同买了一份谭姓老太太的酱鸭膀，觉得味道很独特，适于下酒，受到启发，由此而联想到全聚德片鸭后留下大量鸭膀没有利用，就决心学做这道菜。他公开学怕谭老太太不答应，便三番五次去买来品尝，琢磨配料和作法，然后反复试制，终于使味道鲜美的酱鸭膀成为全聚德的名菜之一。这样，在掌柜和掌灶师傅的努力下，他们推出了国内首创的“全鸭菜”系列菜肴，一时风行京师，人们莫不以先尝为快。全鸭菜制造成功后，他们采取“一鼓作气，并兵向敌”的经营策略，经几代名厨呕心沥血，终于创制出名扬四海的“鸭全席”，共由一百多道名贵菜肴组成，吃遍鸭子全身，集中国饮食艺术之精华，人称“满汉全席”，位列中国名菜之首。

“好厨师”是说掌灶必须是一代名厨，具有高超的烹饪技艺，这是决定饭菜质量，从而决定饭店命运的根本保证。全聚德所以能在京师鸭店林立的激烈竞争中稳定发展，生意兴隆，是同他们千方百计地搜罗各方名厨，拥有一支高水平的厨师队伍分不开的。还在全聚德创立之初，杨全仁所做的第一件事就是要物色和聘请到一位第一流的烤鸭名师。他听说北京金华饭馆有一位孙老师傅身怀烤猪烤鸭绝技，深得大内御厨秘传，便设法与之交朋友，他见孙老师傅喜欢下棋，就经常花时间去陪着下棋，谈天说地，交融感情，使孙老师傅为杨全仁的惜才敬友精神所感动，便来全聚德掌灶带徒，传授技艺，从而使全聚德掌握了清宫挂炉烤鸭的全部技术，一举成名。尔后更是遍访名师，不惜重金罗致人才。在烤鸭方面，烤鸭名厨孙老

师傅、蒲长春、张文藻和田文亮，潜心钻研，师徒相承，为完善挂炉烤鸭技艺洒下了辛勤的汗水；掌灶方面，有名厨李兴武、张八师傅和吴兴玉，他们各怀绝技，分领风骚，对全聚德形成鸭全席的系列产品开发作出了贡献；面案方向，有名厨黎振林、李德才，他们焙制的荷叶饼风味独特，配上烤鸭相得益彰。这样一家小小的饭店，几代名厨汇集一堂，八仙过海，各显奇能，使一席饭菜，均出高手，人们在品尝北京烤鸭时可以领略到中国烹饪技艺的精要，才为全聚德招徕了座可裂裳的南北食客，使“吃全聚德”成为“吃北京烤鸭”的代名词。

“好堂头”是说饭店必须拥有一个精明强干的前堂服务总指挥，他们机智善察，调度有方，能够自如应付各种突发事件，保证店堂正常的营业秩序。而且，每一个堂头身边都长期拉有一群老主顾，有一个好堂头就等于稳定地争取到一批老主顾。所以，全聚德总是下大力从跑堂中选拔和培养有前途的堂头，薪金从优不惜。正是靠这一人才群体优势，才使全聚德后来居上，从一个鸡鸭铺发展成为名扬全国的第一流饭馆，夺得“中国第一楼”的雅号，其成功绝非偶然。

“话 要 甜”

开饭馆，办饮食就是服务八方客，招待天下人。因此，做生意就要笑脸迎客，礼貌待人，为顾客提供良好服务，才会诱导人们的惠顾动机，拉住大批主顾。全聚德老板深知“顾客就是衣食父母”的道理，很讲究前堂服务质量，总结出“话要甜”的服务质量标准，使名牌饭菜与优质服务互为表里，为顾客留下

名不虚传的最佳印象，这是他们饭店百年来生意兴隆，财源茂盛的又一重要原因。

话要甜，首先是说要礼貌待客，热情服务。在全聚德跑堂的直接接触顾客，他们言谈举止，服务态度乃至面部表情都会给顾客留下极重要的第一印象。全聚德老板对此要求得很严格，每天饭店开市，跑堂的要到过厅毕恭毕敬地迎接顾客，等顾客上楼，这才一面用干净的抹布揩抹桌面，一面说些热情的话以拉住顾客，不论是生客熟客，不论是天晴下雨，不论是生意闲忙，都必须笑容可鞠，礼貌周全。如果待慢顾客或引起顾客的不满，就会被砸了饭碗。

话要甜，又是说要平等待人，店大不欺主顾。在旧社会，虽说全聚德服务的对象多是有钱有势的人，但对一般市井百姓他们也能一视同仁，热情服务。旧时北京的一些拉洋车的常常到全聚德买一些炉油回去烙饼、炒菜，有的一次仅买“两大枚子油”即两个铜子的油，全聚德对这些零星不起眼的买卖，照样认真接待，从不得罪。对平民百姓、先生学子他们也是热情服务，不看客下菜，衣貌取人。周恩来总理早年在南开大学读书时，就曾同他的同学一齐到全聚德吃过一次烤鸭，并对全聚德的热情服务留下了深刻印象。解放后周总理多次对全聚德的服务人员回忆这段往事，告诫他们要保持这一优良传统，更好地为人民服务。

话要甜，还是说要通过生动流畅，活泼有趣的语言表达，创造出一种红火热烈的气氛，使顾客在亲切祥和的环境氛围中愉快进餐。中国饮食历来不仅注重人们的口腹之欲，而且注重人们的心理感受，讲究“色香味形”“钟鸣鼎食”。全聚德老板深懂此道。他们在经营中很讲究服务用语的生动流畅，富有浓

郁的生活气息。譬如跑堂“叫菜”要连说带唱，语调要抑扬顿挫，吐字要钢板剁字，有板有眼，清楚响亮，丝丝入扣，一气呵成，最后一个字要用拖腔，形成尾音，使人们听起来象民间说唱一样亲切悦耳。试举一例：“×师傅，我在一号，要一拌鸭掌七寸，七寸糟鸭片，卤生口七寸七寸鸡丝黄瓜。炸胗肝七寸，七寸糟溜鱼片，清炒虾仁七寸，七寸油爆肚仁。烩两鸡丝中碗，中碗烩鸭四宝，烩虾仁中碗，中碗烩什锦丁，烩三鲜大碗，大碗烩全家福。”通过这一流畅的语言表达方式，使顾客在进餐或等菜时因不时传来此起彼伏的阵阵京韵对白而感受到一种红火祥和的气氛，体验生活的美好情趣，在品尝名贵菜肴时获得对中国饮食文明的享受。

生意人人做，人人各不同。全聚德百年来就是靠这“鸭要好、人要能、话要甜”的经营秘诀，引导饭店历经沧桑，长兴不衰。

灵活经营生意顺

“涮肉何处嫩，要数东来顺”，以经营涮羊肉闻名全国的北京东来顺羊肉馆是从几块银元和一辆手车发展起来的。在半个多世纪的岁月里，老板丁子清活字当头，不拘一格，灵活经营，引导饭店在激烈竞争中发展壮大，成为月销售羊肉10万余斤的大型饭店。他们发财致富的秘诀就是：

活字敲开致富门

丁子清早年家境贫寒，兄弟三人以卖黄土为生，清贫的生活和家庭重担迫使他立志要闯出一条致富之路。《货殖列传》中的“以贫求富，农不如工，工不如商”对他影响很深，他处处留心，寻找敲开阿里巴巴财富之门的途径。1902年当号称“北京万宝全”的东安市场刚兴起，机智善察的丁子清就紧紧抓住这一市场机会，他认为市井食肆，在这个熙攘往来的闹市中开设食摊，一定可以赚钱，便向亲友借了几块银元，以一辆手车和一条板凳开始了创业生涯。他开始做生意就活字当头，手法灵巧，以智谋财。起先在东安市场摆了个饭摊，卖豆汁和荞麦