

全聚德：坚守传承 焕新发展

食品安全是餐饮企业的生命线，纵观餐饮行业的发展，有数不清的企业跌倒在这条“底线”上，保障食品安全对餐饮企业既是命题作文，又需要企业长期默默坚守。对于老字号餐饮品牌全聚德更是如此，而它这一坚守就是155年。全聚德对于烤鸭的执着让之成为一道国菜，成为中华美食的代表，成为中餐中屹立不倒的佼佼者，与此同时全聚德仍在不断根据市场的变化做创新尝试，紧抓市场的脉络，在传承传统技艺、品质的同时，利用创新驱动企业可持续发展，而这一切也铸就了全聚德的品牌力和影响力，是它成为美食名片的核心。

“执拗”的全聚德

说起烤鸭，人们都会联想到全聚德，这个品牌名称和烤鸭这一北京最为著名的餐饮品类早已牢牢捆绑在一起。全聚德烤鸭也早已成为行业中的翘楚、京城的美食名片、老字号餐饮的代表、中国饮食文化的一隅。而全聚德烤鸭之所以能够成为京城的美食代表，不仅是因为它近百年的历史和传统技艺的传承，更是因为全聚德对于烤鸭品质的执着。

坚守品质虽然常被餐饮人挂在嘴边，但想要做好并且长期坚持却很有难度。“鸭要好、人要能、话要甜”是全聚德恪守百年的老生意经，鸭要好不仅指鸭子的健康指数，还包括鸭子的体重、外形、加工手法等各项指标的精益求精，这既是百年传承的精髓之一，也是全聚德烤鸭成为非遗的重要原因。百姓吃到的每只烤鸭都有着背后的故事，都是经过层层筛选而来。据悉，2017年以来，全聚德对烤鸭质量的管控标准又进行了提升，成为史上最严标准，科学调整管控流程及晾坏标准、烤制工艺，改进工艺，建立鸭坯退货制、日巡检查等诸多管理标准和举措。仅去年，全聚德就自检退回不合格鸭坯万余只，严苛的自检在全聚德历史上尚属首次。

为了达到坚守烤鸭品质的目的，全聚德的烤鸭从源头开始把控，每一个环节都要经过仔细挑选后再进



全聚德烤鸭师挑选鸭坯

行下一环节。产品标准化是对上市餐饮企业的基本要求，许多餐饮企业为了提升产品标准化会尽可能减少人工操作的步骤，而全聚德作为非遗技艺的传承者，很多工艺流程仍然坚持人工操作。在餐饮人力成本高企的当下，全聚德的做法似乎有悖于“利益最大化”的原则，但也正是这份执拗让全聚德烤鸭的光环经久不衰。

“善变”的全聚德

中国餐饮行业正在以飞快的速度发展，市场的变化也随之不断加快；“创新”已然成为餐饮企业尤其是老字号餐饮品牌发展的必需。全聚德也在其中不断探索适合自身的创新发展方向。据了解，目前全聚德集团正在加快提质转型，以市场为中心，顾客满意度为重点，实施“提质、复制、孵化和管理升级”行动策略，推出了系列改革举措，包括主打产品烤鸭全流程改进、探索商业综合体开店模式等，已取得了明显成效。

而就在最近，全聚德还首次推出了创新健康菜，为备战东京奥运会做准备。6月28日，全聚德集团携手国家体育总局训练局举办了“爱生活·爱健康”与奥

运健儿共享健康美食”活动，在此次活动上，全聚德与训练局共同发布了为备战东京奥运会的运动员研发的健康美食，全聚德作为国家体育总局训练局唯一“中华老字号”餐饮合作伙伴；全聚德”品牌产品作为“体育·训练局国家队运动员备战保障产品”，此次全聚德借备战奥运推出健康菜品并推向市场，也是为发力调整现有菜品结构所做的创新尝试。

全聚德相关负责人表示，面对未来，全聚德集团坚持老字号精品化、品牌系列化发展战略，进行结构性调整，以餐饮、食品产业的投资及运营管理为主业，打造多品牌聚集的现代生活方式餐饮服务运营商，重新构建一个融中华精品老字号、新生品牌和资本运作于一体的全新全聚德集团。

“不息”的全聚德

产品的传承和创新是全聚德巩固其市场地位及品牌影响力的关键，同时管理模式的转变亦是推动全聚德不断适应市场变化的重要方式。据了解，从2018年开始，全聚德就开始搭建市场评价平台，形成与市场接轨的社会评价体系。以大众点评数据为顾客满意度的评价指标之一，结合公司客服中心、客诉平台、神秘顾客体验指标，进行系列提质及管理改进。此外，还初步搭建服务品控管理框架，有序推进框架内容落地。指导企业围绕服务规范、服务形象、服务态度和服务意识找问题、抓培训，从顾客体验的角度提升顾客满意度。

这些转变也让全聚德门店在点评网站上的表现有了实质性的进步。近两年全聚德旗下100余家门店包括加盟店在大众点评上的得分发生了大幅转变。截至目前，四星级以上的门店占比达到85%，比2017年的37%提升48个百分点，其中直营门店全部达到四星级以上，年底前，所有加盟店也将全部进入四星。看似简单的数值，对于一个拥有百家门店、有着百年历史的传统餐饮企业来讲，每一分提升的背后都是改革的决心、魄力和艰辛。

未来，全聚德还将在继续坚守产品品质的基础上寻找创新方向，孵化适应时尚潮流的新店模型，创出老字号副品牌，进一步丰富和完善老字号的品牌内涵。坚守和创新是当前老字号餐饮品牌生存、发展的前提，在坚守品质的同时创新思路、拥抱变化对老字号餐饮品牌而言既是命题也是难题，全聚德从历史中走来，一路都是餐饮行业的领军品牌，期间全聚德光环加身的同时也经历着市场巨变带来的各种困境和挑战，但全聚德的创新精神和它在品质方面的执着将持续成为推动全聚德发展的动力，让全聚德的光环能够持久地闪耀下去。

北京商报记者 郭诗卉

中国全聚德(集团)股份有限公司



图右为全聚德第四代烤鸭大师田文宽，左为全聚德第五代烤鸭大师蔡增连

“全聚德”创建于1864年（清同治三年），是中华著名餐饮老字号企业，至今已经有155年的历史。“全聚德烤鸭技艺”被认定为国家级非物质文化遗产，前门全聚德烤鸭店门面被公布为“北京市文物保护单位”。

1993年，中国北京全聚德集团成立；1994年，成立北京全聚德烤鸭股份有限公司；2003年，与北京华天饮食集团共同

组建聚德华天控股有限公司；2004年，与首旅集团、新燕莎集团实现战略重组，更名为中国全聚德(集团)股份有限公司；2007年，“全聚德”在深交所挂牌上市；2013年引入战略投资伙伴，开启改革发展新路。

在155年的时间里，全聚德备受各国元首、各界人士及国内外游客喜爱，敬爱的周恩来总理曾多次把全聚德“全鸭席”选为国宴。