

# 樊晖:全聚德“拓荒”经理

## 给当地人开店

樊晖常说:“全聚德的前门、和平门、王府井三大店,全国也只能有这么3家。新开门店如果完全照搬三大店的经营模式,注定行不通。”这种观念的形成与他早年在上海的开店经历密切相关。

2002年,樊晖一行人被派往上海筹备建设浦东店。从未到过南方的他们,首要任务是考察当地市场。每天早上五六点钟,樊晖就与另一位同事一同出发,一人开车一人查地图,转遍了上海大大小小的农贸市场,光地图就翻烂了好几本。

实地考察不仅让樊晖认识了鸡毛菜、地皮菜等不少当时北方没有的蔬菜,更对南北方口味上的差异印象深刻。上海菜偏甜,北方人吃不惯;南方人同样适应不了北方菜的口味重。全聚德厨师带去的北方菜品口味偏咸,在经历了开业之初尝鲜式的短暂辉煌后,经营很快陷入低谷。怎么办?樊晖与时任浦东店总经理宋秀芝等人认真研究,做出了一个当时看来颇为大胆的决策:换当地人当厨师长。要知道,此前全聚德直营店还从未有过外聘厨师长。

新厨师长到任后,又调整了部分菜单。在保留全聚德风味菜肴的前提下,增加了上海本帮菜、江浙菜和海鲜的经营,以适应上海当地人口味。很快,浦东店的生意日渐兴隆,开业仅3个月就实现了收支平衡。“非典”过后该店业绩更是突飞猛进,成为全聚德外埠门店的一面旗帜。



樊晖  
全聚德马家堡店总经理

全聚德马家堡店总经理樊晖的职业生涯有些与众不同。在11年的管理实践中,他先后当过5家门店的经理,其中白手起家的就有3家。作为全聚德集团开展连锁经营的“拓荒”干将,樊晖认为,管理者最重要的是思想不能僵化。赋予每个连锁门店以当地特色,是樊晖在经营实践中一直奉行的准则。

## 用制度管人

如果说,上海浦东店带给樊晖的最大收获是“思想不能僵化,要适应当地人需求”,那么创建通州店的经历则让樊晖第一次深切感受到,标准化体系认证对餐饮企业运营管理的重要性。

2008年,樊晖受集团委派筹备全聚德通州店。在上海待了6年的他刚回北京,自我感觉俨然像个外乡客。北京,特别是通州新城的巨大变化对樊晖无疑是一个新的考验,不过更大的考验则是如何让从9家门店抽调的13名骨干员工组成的创业团队尽快磨合、拧成一股绳。而ISO14000、ISO22000、HACCP三大国际认证体系的建立,让樊晖找到了解决员工磨合问题的契机。

樊晖告诉记者,虽然员工分别来自不同门店、不少人的岗位分工也有很大变动,但是由于建店伊始就建立起了三大标准体系认证,所有的工作都分工明确、责任到人,因此门店运营各个环节,只要按照标准来执行,就能做到井然有序。樊晖首次尝到了用制度管人带来的轻松。

不过,当初筹备认证所需的大量规章、报表等,对于首次接触这项工作的樊晖来说并不简单。内审的前一天晚上,樊晖和店里的同事全都干到凌晨3点没有回家。当然,亲身参与三大深切感受到,标准化体系认证从无到有的建立过程,也为樊晖积累了重要的管理经验。如今,樊晖到马家堡店建立三大体系,已经是轻车熟路了。

## 致力社区店

全聚德马家堡店从去年10月9日贴出招聘广告,到12月28日试营业,筹备期仅用了两个多月,几乎创下了全聚德最快开店纪录。这与樊晖在前几家门店积累的开店经验不无关系。

为了避免门店装修脱离运营实际,樊晖按照“谁经营、谁管理”的原则,让厨师长、餐厅经理等专业人员从最初的设计环节就介入,使餐厅从装修开始就考虑到开业后的实际操作。“比如,按照ISO等认证要求,所有的原材料一定要先进粗加工间,然后才能在各个部门流转,因此粗加工间一定要设在外部而不是相反,设计师显然对这些并不了解。厨房需要安装哪些设备,怎样

使着更加顺手,也需要专业人员考虑。”樊晖表示,专业人士的前期介入能大大提升装修改造的效率。

樊晖善于通过放权来调动下属的积极性,他主张“用人不疑,疑人不用”。然而一旦下属遇到棘手问题,他又总能成为其背后强有力的支撑。

作为门店的管理者,樊晖认为自己最重要的工作是协调部门与把握市场定位。为了摸清实际情况,樊晖经常在餐厅的周边逛,看看都有哪些公司企业、大型社区,观察居民是些什么人,他们的年龄结构、消费习惯怎样,“你必须得知道谁是你的上帝”,樊晖笑着说。

在充分调研基础上,樊晖将马家堡店定位为社区店,因此在菜品结构上向居家消费倾斜,营销手段也以公交广告、DM直投为主,尽量贴近社区百姓。今年3月,马家堡店尝试推出了128元团购套餐活动,一下子卖出了3000多份。尽管消费者到店来都称赞128元3人套餐货真价实,但是,樊晖真正看中的是这3000多份超值套餐所带来的口碑效应。

商报记者 徐慧

## · 资讯 ·

## 庆“六一” 全聚德设计儿童菜谱

### ►全聚德和平门店

5月28日-6月1日来和平门店用餐可以获赠由厨师长精心制作的“全聚德鸭肉比萨”一块。“六一”儿童节当天来店用餐的小朋友可参观全聚德展览馆,同时可获赠全聚德纪念品一个,还可在停车场参加互动游戏及向厨师们学习捏“小鸭酥”技艺。

### ►全聚德前门店

6月1日当天,卡通鸭与小朋友合影留念,并为小朋友送上节日五彩气球一个;来店用餐的14岁以下的小朋友,凭有效证件,可享受优先安排餐位的服务,并且在餐后将获得老店送出的红色兔宝宝玩偶一个。

### ►全聚德王府井店

儿童节当天,全聚德王府井店专门为小朋友们定制了搭配合理、营养均衡的儿童套餐,让孩子远离不健康的食品。节日当天,来店用餐的14岁以下的小朋友可以收到欢乐气球等店内精心准备的小礼物。

### ►全聚德奥运村店

“六一”当天庆祝生日或获得校级以上“三好学生”称号的14岁以下儿童,持有效证书可享受单桌菜金9.5折优惠(套餐、酒水、海鲜、煲汤不打折);餐厅向每位用餐的小朋友赠送全聚德传统甜点“小鸭酥”两个和福牌一个。

### ►全聚德西翠路店

儿童节当天在一楼大厅特设“全聚德京点食品”新产品和传统小吃展台,展卖“驴打滚”、“小鸭酥”、“豌豆黄”、“红豆糕”、“鸭丁冬菜包”特色小吃。儿童节期间推出两款“六一超值儿童套餐”。凡节日当天来店用餐的小朋友可参加智力拼图活动。

### ►全聚德鸿坤店

儿童节当日推出亲子套餐;由“阿德鸭”为儿童节当日用餐的小朋友送气球;儿童节当天,由该店面点师亲自教小朋友及用餐宾客制作甜食“小鸭酥”,并烤制出炉,赠送制作成品。6月1日-30日期间,在鸿坤店南侧环廊开辟学习空间,参加的儿童可享受冷饮半价。

### ►全聚德望京店

6月1日当天到店用餐的小朋友,可免费办理儿童会员卡一张,并获赠精美小礼物一份。

### ►全聚德马家堡店

6月1日当天来马家堡店用餐的小朋友(14岁以下),均可免费获赠欢乐气球;儿童节当天推出“迎六一特惠套餐”;享用固定儿童套餐的家庭均可获赠生肖兔一个。在6月1日过生日的小朋友,凭有效证件均可享受小寿桃一份及生肖兔一个。

### ►四川饭店新街口店

6月1日来店用餐的小朋友,可获得餐厅赠送的气球。当天推出“188元三口之家亲情套餐”。6月1日凡持星街坊购物中心“丽家宝贝”购物发票的顾客到店用餐,均可享受9折优惠。

商报记者 徐慧



中国全聚德集团  
CHINA QUANJUDE GROUP

全聚德 仿膳饭庄 壹品园 四川饭店

热烈祝贺全聚德杭州店开业





杭州店订餐电话: 0571-86407851 0571-85717777 公司网址: www.quanjude.com.cn 全国统一客服热线: 400-700-1864