

全聚德：“老字号”的现代式传承

作为一家百年传承的老字号,全聚德也从当年作坊式门店经营发展成为一家走上规模化、现代化和连锁化经营之路的现代企业集团,拥有门店数量 80 多家,并成功登陆 A 股市场,成为第一家上市餐饮老字号企业,品牌价值达 119 亿元。



全聚德集团
公司董事长
姜俊贤

■ 本报记者 刘凌林

“全聚德(股票代码:002186)有今天的发展,是一个历史的必然,是市场经济发展的产物。”全聚德是老字号中的成功者。那么,全聚德百年老店长盛不衰的秘诀在哪里?在全聚德集团公司的总部所在地,全聚德集团顾问、刚刚从董事长岗位上退休的姜俊贤在他的办公室里向记者讲述了全聚德的故事。

百年不灭的老火

在全聚德的前门店一楼,摆放着一个有专人看管的火炉鼎,据说炉里面封存的火种延续至今已有 147 年。这炉百年不灭的老火不仅见证了全聚德长盛不衰的历史,更见证了时代赋予它的新活力。

“追溯全聚德 147 年的发展史,大致分为四个发展阶段”。从 1993 年进入全聚德到去年作为“一代掌门人”的姜俊贤对全聚德如数家珍。从 1864 年杨全仁创立全聚德字写到 1952 年实行公私合营,是家族创业阶段。当年,杨全仁在前门创办全聚德店铺,后重金聘请当年皇宫御膳房的师傅专营“挂炉烤鸭”。因色香味俱佳,生意日渐兴旺。全聚德在前门大街盖起了二层餐饮小楼,被食客誉为“天下第一楼”。

为了更好地保护老字号的发展,1993 年,北京市政府将和平门、前门和王府井三家全聚德烤鸭店合并为中国北京全聚德烤鸭集团有限公司。

从 1993 年到 2007 年全聚德上市,姜俊贤把这一阶段称之为“按现代企业制度重塑全聚德阶段”。全聚德开始进入了新的历史发展阶段。1993 年,当时在北京第二服务

局任副局长的姜俊贤“空降”全聚德,负责整体工作。

1993 年 5 月 20 日正式成立,有丰富管理经验的姜俊贤走马上任后就开始了大刀阔斧的改革。“当时我们就明确提出,不要搞成政府模式的新‘服务局’,要按产权明晰的现代企业去管理”。

通过机制的转换,在全聚德打破了原来的铁饭碗,对进入公司的人员一律按员工对待,只分管理人员、技术人员、普通员工,实行合同制,竞聘上岗。

同时,着手资产和品牌的整合,将品牌所有权集中到集团公司,各店成了品牌的使用者,“当时的改革阻力很大,一些干部和员工不能理解。我们做了大量的思想工作,告诉他们建立现代企业运营机制的必要性。”姜俊贤说。

2004 年,全聚德集团与首都旅游集团、新燕莎集团实现战略重组,成立了中国全聚德(集团)股份有限公司。

2007 年全聚德收购仿膳饭庄、丰泽园饭店和四川饭店三家老字号企业的资产及品牌,全聚德集团从一家单一品牌企业发展成为多品牌餐饮“巨头”。这一年的 11 月,全聚德在深交所成功上市。

有媒体说,姜俊贤对全聚德进行了体制、制度、机制、管理、连锁、科研、营销、文化等多方面的创新,他的改革执行力唱响了发展的主旋律,开启了全聚德划时代的新里程。

全聚德那炉百年老火,在新时期呈现出更加旺盛的生命力,全聚德进入现代式发展通道。

资本之路一波三折

2007 年 11 月 20 日,姜俊贤在深交所敲响了全聚德上市大钟,全聚德

成为首家登陆 A 股市场的餐饮老字号企业,全聚德从此又进入了一个新的历史发展阶段。

姜俊贤认为,2007 年上市是全聚德又一个重要的历史标志性事件,姜俊贤把全聚德上市称为“具有里程碑意义的实践”。

全聚德的上市可谓“一波三折”,从申请到上市全聚德用了整整 13 年时间。其间,所历经的艰辛是外人无法想象和体会的。谈到当年全聚德上市的遭遇,姜俊贤仍然感慨万千。“13 年的坎坷上市之路正是中国股市发展时期,全聚德成为中国证券市场发展的见证者”。

“集团成立之初就着手上市之事,1994 年股份制公司正式成立后,正式提出上市申请,当时排在北京市商业上市企业名额中的第三名,1996 年,由于种种原因,已进入实质审核阶段的全聚德的上市机会转让给了一家工业企业;1998 年实行指标制度后,政策更为青睐第一第二产业的大企业,我们的上市再次被搁浅;到 2001 年上市实行条件核准制后,全聚德第三次递交申请,却没有获得证监会的批准”。2005 年全聚德曾经筹划在香港上市,但“后来考虑到国有股可能会因上市产生失去控股机会的危险,为了保护并传承百年的民族品牌,我们最后忍痛中断了进行中的 H 股计划。”姜俊贤说。

不过,全聚德“咬定青山不放松”。随着 A 股市场的回暖,2007 年全聚德再次启动上市计划,并提出要在当年实现 A 股上市的目标。

当时有五家企业接受审核,先由董事长陈述,随后由发审委进行提问。“因为事关公司上市的成败,深感责任重大,我把自己关在宾馆里三天三夜准备最后的陈述。”姜俊贤说。

姜俊贤记忆深刻的是,9 月 29 日,审核当日,前面四家企业都没有通过,最后当轮到姜俊贤进行陈述时,让他感受到从未有过的紧张。

皇天不负有心人,全聚德获得了中国证监会的批准。上市当日,股价收报比发行价暴涨 271.4%,成为中小企业板中令人瞩目的黑马,募集资金 4 亿多元。

目前,全聚德已经拥有包括直营、合资、特许经营在内的 80 多家店面,建立了自己的禽类食品加工生产基地、面食品加工基地和物流配送基地,形成了从养殖、屠宰、物流配送,再到前期的做店经营以及食品公司生产熟食食品直接投放市场的产业链。全聚德的品牌和知名度都有了极大的提高,全聚德成为中国驰名商标,据评估,全聚德的品牌价值已经超过 119 亿元。

正是“品牌+资本”的力量,让全聚德这个百年老字号插上了腾飞的翅膀。

创新经营模式

姜俊贤进入全聚德后,大胆引进连锁经营模式。连锁经营战略的实施,使全聚德百年积聚的品牌优势得

到最大限度发挥,让全聚德门店数量由最初的 3 家一跃发展到 80 多家,全聚德也成了中国本土餐饮企业第一个运用连锁经营的企业。

“中国第一个特许经营经营手册出自我们。”姜俊贤自豪地说,全聚德根据国情当初创立的“特许经营收取一次性加盟费 and 合理商标使用费、保证金及恰当把握合同的签订时间”等做法,如今已经广泛被国内同行仿效。

姜俊贤 1988 年到美国进修期间,第一次了解到连锁经营的概念时,就意识到应该把这种经营模式用到中国企业身上,1993 年到了全聚德后,姜俊贤才有了实践的平台。

姜俊贤认为,中餐标准化显然不能照搬照抄麦当劳、肯德基的模式,不能一刀切,要适用中国国情。

姜俊贤告诉记者,在制定烤鸭标准的过程当中,全聚德用了几千只鸭子,老师傅在前面烤,工程师对它的温度、时间、湿度、颜色、炉温等等数据都按照现代化的手段记录下来,形成一个标准化的版本。把形成的标准作为技术档案保存下来,并在主要技术人员中贯彻和推广。“这个标准已经成为我们企业最高的技术秘密”。

打造中国餐饮第一品牌

经过十几年的发展,目前全聚德的连锁店已经拓展到全国 30 多个城市,共 80 多家企业。其中,直营企业 21 家,海内外特许经营企业 60 家,连锁经营公司 1 家;组建全聚德三元金星和全聚德仿膳两个食品生产基地,初步形成了“前方连锁化,后方产业化”的体制格局。

截至 2008 年,集团总资产 10.89 亿元,实现营业收入 11.12 亿元,实现利润总额 1.06 亿元,国有资产保值增值成效显著,全聚德品牌的无形资产价值由 1994 年的 2.69 亿元增长到 2007 年的 110.19 亿元,到 2010 年,品牌价值超过 119 亿元,全聚德真正变成了老字号的金字招牌。

“在将来的几年内,全聚德店将达到 100 家,并且能有非常好的效益。全聚德不但要能在北京领先,还要在全国领先,最终要像麦当劳一样,在世界各地发展。全聚德的目标是要打造中国餐饮的第一品牌。”姜俊贤对这个自己奋斗 20 年的目标依然雄心勃勃。他曾对记者说,“全聚德之于我,已如同生命的一部分,血脉相连,荣辱与共。”

全聚德人正秉承周总理对全聚德“全而无缺,聚而不散,仁德至上”的精辟诠释,不断适应时代,充分发挥全聚德的品牌优势,让百年老店熠熠生辉。



煤化工调控 掣肘伊泰煤制油

(上接第一版)

独立发展历程

现在我国神华引进了南非索公司的煤制油技术,并且已经实现了百万吨产能,但我国早在上世纪 50 年代就进行了煤制油技术研发,后中断,至 80 年代重新启动。我国中科院山西煤化所在 2002 年研究出间接液化技术。

煤制油技术攻关是我国 863 计划的重要组成部分,2002 年 9 月千吨级“煤转油”中试装置成功试运转,产出第一批粗油品。伊泰集团使用的是中科院山西煤化所研究出来的煤炭间接液化技术。

2003 年年底,中科院煤化所从粗油品中生产出了无色透明的高品质柴油,标志着我国具备了开发和提供先进成套产业化自主技术的能力,并成为世界上少数几个拥有可以将煤变为高品质柴油全套技术的国家之一。

2005 年 8 月,伊泰集团投资建设 48 万吨/年煤基合成油项目一期 16 万吨/年工程。伊泰 16 万吨/年煤基合成油项目,概算总投资 21.76 亿元,年产成品柴油、石脑油及液化石油气总计为 16 万吨。

2006 年,中科院合成油技术有限公司在中科院山西煤化所的基础上成立。该公司是中国唯一专业开展煤炭液化技术基础研究、技术开发、工程设计、催化剂产品生产和产业化技术支持的科研技术开发机构。目前掌握着我国最先进的间接液化技术。目前伊泰的间接液化技术就是使用该公司的技术。

2010 年 5 月 3 日,伊泰装置第三次开车成功,并于 6 月 30 日实现满负荷生产。此阶段一直运行到 2011 年 5 月 15 日,生产运行 378 天,目前日产量可以达到 570 吨以上,比设计值每天 480 吨高出 90 吨,实现了超负荷运行。

截至 2011 年 9 月 30 日,装置开车累计运行 660 天,生产各类油品 204423 吨。煤制油产品分布为柴油 64.5%、石脑油 30%、液化石油气 5.5%。经实验监测,产品柴油加入到柴油车辆中,尾气排放符合欧洲 V 号标准。

但在 2009 年年底,因部分地区盲目上马煤化工项目,国务院下发了《关于抑制部分行业产能过剩和重复建设引导产业健康发展若干意见的通知》,抑制煤化工产业的盲目发展。煤制油也在这个时候被叫停。

中讯煤化工信息网资深分析师崔君说,虽然我国煤制油项目已经取得了不小的成绩,但目前煤制油项目离产业化还有很大的距离,而允许企业商业化示范项目上马是产业化的必经历程。

做好投产准备

据记者了解,我国制造煤制油的三大公司神化、潞安和伊泰都在等待批文。而在等待批文的几家企业中,伊泰显得尤为强烈。

齐亚平认为发展煤制油的任务应由国家承担,伊泰不但替国家做了,并且还不国家一分钱,希望国家对煤制油的二期批文尽快下来,越快越好,早一天下来,伊泰就可以早一天为国家进行石油替代产品的生产,让国家能源安全早一天得到保障。

齐亚平一直在为自己的公司发展煤制油呐喊,他认为发展煤制油最好的位置就在鄂尔多斯,伊泰化工通过 16 万吨综合装置的建设,已经解决多方面的问题。首先是基础设施已经建好,运输所需的铁路、公路通行,生活设施齐备,这些投资保守估计要 60 亿元。尤其是紧缺的技术人才,我已经储备了 1300 多人,这是别的企业不可能具备的,在这儿建设煤制油项目,制造、运输等各项成本都是最低的。

商业化项目所需资金伊泰已经初步安排好,据伊泰煤化工集团向记者介绍,该公司到 2012 年留利可达 250 亿元。伊泰 H 股预计 2011 年内可完成发行,初步测算融资 150 至 160 亿元港币,之后一至两年内拟再次增发,两次募集资金约 350 亿元港币。在未来 5 至 10 年建成两个 500 万吨级商业化示范厂,需资本金合计约 400 亿元,该公司完全有能力解决资本金的问题。

而人才方面,伊泰信心更足,中科合成油技术有限公司是集聚了总数 500 多人的煤炭间接液化技术研发和工程设计专业队伍。同时,伊泰年产 16 万吨煤制油项目从项目建设到生产运营 5 年多的时间内也培养锻炼出一支 1300 多人的生产技术队伍。这支队伍为煤制油下一步放大储备了人才。

“我们现在 16 万吨示范项目只需要 600 人不到,在人才储备上我们一定要眼光放长远。”该公司行政部副部长乔梁春告诉记者。他认为这一点,国内伊泰一家能够做到,伊泰也储备了国内最多的间接液化技术人才。

准格尔旗大路煤化工基地已为项目预留土地 8.11 平方公里,配套的净水厂、污水处理厂、公用管线、道路、灰渣厂、220 千伏变电站以及铁路已建成投入使用,全部具备接入、接通条件。内蒙古自治区政府于 2008 年 2 月召开主席办公会议,专题研究为该项目配置二期所需的水资源及煤炭资源,资源与水源已落实。

伊泰集团至今已在煤制油项目的研发和实施上投入资金近 40 亿元,形成了从技术研究、工程设计、催化剂产品生产和大型化工装备制造的产业化支撑体系,完全具备了大规模煤制油项目建设的条件。

“万事俱备,只欠批文!”齐亚平向记者感叹,“批文早一天下来,我们就可以早一天开工建设,为国家提供及时的能源保障,时间是最关键的因素。”



伊泰集团煤制油项目装置鸟瞰图

中国拟设东盟银行助中小企业海外发展

(上接第四版)

中国商务部统计显示,2010 年东盟对华直接投资 63.2 亿美元,同比增长 35.2%。在东盟对华投资不断增长的同时,中国政府也积极鼓励本国企业“走出去”。

2010 年中国对东盟非金融类直接投资 25.7 亿美元,同比增长 0.6%。截至 2010 年底,中国对东盟直接投资达到 108 亿美元,已突破 100 亿美元的历史性大关,投资领域已经从传统的矿业、建筑业拓展到能源、制造业、商务服务业。

“中国企业在东盟市场的力量不可小觑。”山东一家塑料企业负责人对《中国企业报》记者表示,东盟地区拥有丰富的林业资源,胶合板加工企业也比较多,因而我们的市场前景十分广阔。

中投顾问宏观经济研究员白明对《中国企业报》记者表示,自 2009 年 7 月以来推行的跨境贸易人民币结算在中国-东盟自由贸易区内的不断升温,有效地推动了中国与东盟间的贸易往来,通过增加新兴国家的投

资能够扩大中国资本的外贸市场空间,将部分优势产业转移到国外,利用当地廉价的人力和原材料资源,加快自我转型与升级。

对于有意投资东盟的企业,白明建议,首先应当对东盟市场进行充分研究,准确把握市场信息,把握机遇;其次,选择合适的投资合作伙伴,减少本土化障碍,加快投资进程;最后,着力培养专业人才,完善企业团队,增强自身竞争力。

海外银行助力企业发展

中国企业海外投资步伐在日益加快,企业对外投资数量逐年增加,投资金额也逐年增大。“走出去”战略取得显著成果的同时,投资安全问题也日益凸显。

“设立东盟银行,为中小企业提供低息贷款,赢得更多项目投资机会的同时,一定程度上也会降低中小企业在海外发展的资金风险。”深圳一位不愿具名的业内人士对《中国企业报》记者表示。

实际上,随着中国企业“走出去”的不断推进,银行业务也同时实现了“走出去”。例如,在支持“走出去”企业的过程中,中国银行传统优势业务银团贷款发挥了积极作用。中行在香港、伦敦、纽约成立的亚太、欧非、美洲三大海外银团贷款中心,按照“专业化分工、集约化管理、一体化经营”的运营模式,建立了金融同业间的分销网络。

据悉,中国银行众多的海外机构曾经长期是银行经营收入和利润的主要来源。截至 2010 年末,中国银行网点已覆盖我国香港、澳门、台湾以及 31 个国家,拥有营业性机构 711 家,非营业性机构 273 家,并与全球 1000 余家银行建立了代理业务关系,全球服务网络日益完善。

此外,中国银行充分利用代理行资源丰富的优势,通过深化与境外代理行的业务合作,创新推出“中国柜台”服务模式,在未设立分支机构的海外地区设立“中国业务柜台”。截至目前,中行在阿曼、加纳、秘鲁、阿联酋等国设立了“中国业务

柜台”,为“走出去”中资企业、个人以及外国企业开展业务提供便捷金融服务。

股份制银行国际化步伐也丝毫不怠慢。招商银行已拥有了香港分行、纽约分行、美国代表处、伦敦代表处。今年 9 月 17 日,北京银行首家国际代表处在荷兰阿姆斯特丹成立,借此宣布了自己走出海外的第一步。

但目前,我国银行业“走出去”仍处于起步阶段,面临着战略定位、机构网络、服务水平、风险管理、人才队伍等多方面挑战。

上述业内人士认为,国内银行不能单纯地为了“走出去”而开展海外并购,而是要将对外投资演化为银行本身的一种需求。同时,必须加强对经济全球化和金融一体化后国际金融市场风险的研究,提高风险意识。

刚刚就任保监会主席的项俊波此前表示,中国的银行应加快“走出去”步伐,但也要坚持审慎的原则。一是因循而异,充分发挥自身优势;二是量力而行,绝对不能抱着暴发户和抄底的心态;三是因地制宜。