

北京“老字号”餐饮企业生存现状分析与成长机制研究^{*}

张玉凤

(北京联合大学旅游学院,北京 100101)

[摘要]在当前竞争激烈的餐饮市场中,“老字号”餐饮企业既面临严峻的生存考验,又面临难得的成长机遇,如何抓住机遇实现快速成长就成为企业界和理论界共同关心的问题。本文通过SWOT模型分析了北京“老字号”餐饮企业的生存现状,并在此基础上提出了有助于实现“老字号”快速成长的“三元互动”的良性运行机制,从而促进“老字号”餐饮企业生存和成长,并为政府的相关决策提供理论依据。

[关键词]“老字号”;餐饮企业;成长机制

[中图分类号]F59

[文献标识码]A

[文章编号]1002-5006(2009)01-0048-07

1 研究背景

北京作为六朝古都之一,有着悠久发达的餐饮文化与餐饮企业发展史。在北京餐饮企业的发展过程中,产生过众多知名的餐饮企业,其中有一些知名的餐饮企业能够在市场竞争中实现长期的生存与发展,成为“老字号”。在这些“老字号”中,有一些还能够被现在人们所熟知,如创业于清同治三年(1848年)的全聚德、开业于清代咸丰三年(1853年)的鸿宾楼以及仿膳、丰泽园、老正兴和同春园等。

北京巨大的餐饮市场养育了众多的“老字号”餐饮企业,但是如今竞争呈现全球化趋势的北京餐饮市场同样为这些“老字号”的生存带来严峻的挑战。首先,在北京餐饮市场利润丰厚而且巨大潜力的吸引下,许多新兴的地方餐饮企业已经涌入北京餐饮市场,并且有些已经站稳市场。在北京大街上不时可以发现许多以经营川菜、鲁菜、粤菜等地方风味为特色的新兴餐饮企业。其次,以肯德基、麦当劳为代

表的西方快餐业经过十多年的市场开拓与培养,已经形成规模,开始大规模抢占市场。

北京“老字号”餐饮企业经过解放后公私合营洗礼、“文化大革命”的冲击和改革开放后的市场竞争,许多“老字号”餐饮企业要么已经从人们的视野中消失,要么仍然在激烈的市场竞争中苦苦挣扎。仅以北京宣武区为例,原有“老字号”餐饮企业45家,到目前为止,仅有4家仍然在宣武区,3家已经外迁,38家已经消失^[1]。

当然,也有一些“老字号”餐饮企业在其发展过程中,能够及时抓住宝贵的成长机遇,实现自身的快速成长。以全聚德为例,在刚刚召开的2008年北京奥运会中,在“不到长城非好汉、不吃全聚德烤鸭真遗憾”宣传口号的吸引下,在全聚德全体员工努力下,在政府相关部门的支持下,全聚德烤鸭成为奥运菜品之一,受到世界各国运动员和游客的热烈欢迎,全聚德的烤鸭供不应求,创造了可观的收入和巨大的品牌资源。

由此可见,如今的“老字号”餐饮企业既面临严峻的生存考验,又面临难得的发展机遇,如何客观地、系统地认清“老字号”餐饮企业的生存现状,进而为“老字号”企业创造良好的成长机制,使这些“老字号”餐饮企业能够抓住机遇,实现快速成长,就成为企业界和理论界共同关心的问题。

2 基于SWOT模型的北京“老字号”餐饮企业的生存现状分析

SWOT模型是在20世纪80年代初由美国旧金山大学的管理学教授海因茨·韦里克(Heinz Weihrich)提出,并由麦肯锡(McKinsey)咨询公司丰富完善起来的一个经典的企业诊断与战略分析工具。

在SWOT模型中,S代表所分析企业的优势(strengths),W代表所分析企业的劣势(weaknesses),

^{*}北京联合大学北京学研究基地资助。

[收稿日期]2008-07-31;[修订日期]2008-12-02

[作者简介]张玉凤(1962-),女,北京人,硕士,北京联合大学旅游学院副教授,研究方向为旅游企业财务管理。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式(中国工商银行，比较方便快捷)收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

O 代表所分析企业的机会 (opportunities), T 代表所分析企业的威胁 (threats)。采用 SWOT 模型可以对“老字号”餐饮企业的生存现状进行较为系统的分析,有助于“老字号”餐饮企业认清时势,并为其成长机制的设计奠定基础。

2.1 北京“老字号”餐饮企业的优势

在北京“老字号”餐饮企业同国内外其他餐饮企业竞争的过程中,主要具有以下几种优势:

(1) 深厚的本地品牌优势

营销学专家菲利普·科特勒 (Philip Kotler) 在其《营销管理》一书中引用了美国市场营销学会对品牌的定义:“品牌是一种名称、术语、标志、符号或设计,或是它们的组合运用,其目的是借以辨识某个销售者或某群销售者的产品或服务,并使之同竞争对手的产品和服务区别开来。”^[2]由此可见,品牌是能够使顾客将企业的产品或服务从竞争对手中区别出来,并选择本企业产品或服务的关键性标志,它可以外化为企业或产品的商标、名字或符号等。

北京“老字号”餐饮企业大都在北京市场上生存与发展了上百年,深受北京本地顾客的喜爱,如大家耳熟能详的全聚德、便宜坊的烤鸭,白魁老号的烤羊肉,沙锅居的涮肉,东来顺的涮肉,鸿宾楼的清真风味菜以及东兴楼的山东风味菜等。这些“老字号”餐饮企业积淀了深厚的品牌优势,是北京“老字号”餐饮企业同国内外餐饮企业竞争的重要优势。

(2) 独特的非专利技术优势

非专利技术亦称专有技术,是指发明者实际应用的、未公开、未申请过专利权的专门技术资料、经验、技术知识和诀窍等。北京“老字号”餐饮企业通常具有独特的烹饪技术资源和技术力量,拥有一批具有丰富烹饪技术和经验的名师主灶。而且,北京“老字号”餐饮企业经过上百年的经营,大都掌握一些关键性的、不被外界甚至不被企业经营者所熟知的烹饪配方、烹饪技术或烹饪设备。这些独特的非专利技术成为了这些北京“老字号”餐饮企业垄断性的资源,是其能够在市场竞争中生存下去的重要保证。

(3) 坚实的本地市场认可优势

北京“老字号”餐饮企业有着悠久的历史、深厚的文化积淀,还留存了大量的饮食掌故和名人趣事,吸引着许多代顾客和研究者的兴趣。同时,对北京本地顾客来说,往往几代人的日常生活都同这些“老字号”餐饮企业发生着这样或者那样的联系。

在众多北京本地顾客中,大量老顾客往往把这

些“老字号”餐饮企业同自身年幼时某些难忘的生活经历、先辈们的某些历史遗迹联系在一起,形成了一种难以割舍的情怀和难以转移的、坚实的市场认同感。于是,在北京本地市场,北京“老字号”餐饮企业同其他餐饮企业相比,通常拥有超越品牌、技术或者形象等物质层面的竞争优势,形成了某种基于情感或精神层面的竞争优势,这种竞争优势使“老字号”餐饮企业很难在短期内被其他企业所取代。

2.2 北京“老字号”餐饮企业的劣势

北京“老字号”餐饮企业同国内外其他餐饮企业竞争的过程中,主要具有以下几种劣势:

(1) 品牌扩张性不足

尽管北京“老字号”餐饮企业在北京这一本地市场拥有深厚的品牌优势,但是一旦超越北京市场或者国内市场,这时大多数北京“老字号”餐饮企业与国际知名的大型餐饮企业相比,就不再具有品牌优势。其中原因在于如今大多数的北京“老字号”餐饮企业主要是在北京本地成长起来的地方性品牌,并没有超越地域限制,没有成长为民族品牌或者国际性的大品牌。

因此,与国际知名的餐饮企业如肯德基、麦当劳等相比,北京“老字号”餐饮企业的品牌扩张性严重不足,很难在更大的市场范围内同这些国际知名餐饮企业展开竞争。相反,随着这些国际知名餐饮企业对中国市场的渗透,这些国际知名餐饮企业在北京市场中的中青年市场,甚至青少年市场中,已经超越“老字号”餐饮企业,形成了自身的品牌优势。可见,“老字号”餐饮企业如果不能在竞争中快速地成长起来,增强品牌的扩张性,反而有可能连本地市场也丢失掉。

(2) 制度竞争力不足

当企业与竞争对手相比,在制度方面存在缺陷时,企业制度就成为一种竞争优势。这里所指的制度包括产权制度、组织制度和管理制度等制度在内的,所有可能影响企业行为的规则或者规范。西方知名餐饮企业大都是通过长期优胜劣汰的全球市场竞争成长起来的世界级大企业,这些大企业经过数十年全球市场竞争的洗礼,已经建立起与市场经济相适应的现代企业制度。相反,北京“老字号”餐饮企业同我国大多数民族企业一样,在企业制度方面存在严重缺陷。制度竞争力不足在产权制度方面表现得更为突出。商务部商业改革司在其《2006 老字号发展报告》中曾指出,许多“老字号”企业,尤其是条件较好的“老字号”企业,仍存在产权不清晰,特别

是国有色彩较浓重的问题。

比如北京的许多“老字号”企业进行股份制改造以后,尽管实现了股权多元化,但是国有股比例仍然较大,仍占了15%到50%以上不等。同时,由于国有资产经营管理体制尚不够完善,企业仍然受到很多行政干预,如国家的财税部门、资产管理部门,企业的上级主管部门都认为是国有资产的领导者,有权对企业进行行政干预,造成企业产权模糊,弱化了企业的主体特征,使企业无所适从,也越来越难以适应当今快速发展的市场经济。

另外,北京“老字号”餐饮企业制度不足在管理制度方面也很明显。例如许多“老字号”餐饮企业由于管理制度和管理方式落后,往往存在职责不清、利益不明,依然存在着“大锅饭”的分配思想,难以适应不断变化的市场需求和市场竞争的新形势。

(3) 规模竞争力不足

现代餐饮业是一个规模效应非常显著的产业。餐饮企业只有具有足够大市场规模和资产规模,才有能力从事大规模采购、标准化生产和系统化运作的现代化生产,才有能力建立起复杂、高效的信息网络,才可能摊薄企业经营成本,在成本和盈利方面形成竞争优势。

以肯德基、麦当劳为代表的世界知名餐饮企业的营业收入和资产规模都是以亿美元为单位进行计算的。其中,麦当劳早在2005年营业收入就超过200亿美元,达到204.6亿美元^[3]。相反,以2007年度中国餐饮百强企业名单中的数据为准,当时中国本土最大的餐饮企业为内蒙古小肥羊餐饮连锁有限公司,它的营业收入规模仅有43.3亿元人民币,而全聚德(集团)股份有限公司的营业收入也只有9.93亿元人民币^[4]。由此可见,北京“老字号”餐饮企业在规模方面与知名国际餐饮企业相比存在相当大的竞争劣势。

2.3 北京“老字号”餐饮企业的机遇

尽管与国际知名大型餐饮企业相比,北京“老字号”餐饮企业在品牌扩张性、制度和规模等方面存在较大的竞争劣势,但是在如今经济全球化和市场开放的发展趋势之下,北京“老字号”餐饮企业又面临着难得的发展机遇。

这些发展机遇主要来自两个方面:一方面是中国经过三十多年改革开放,人们经济生活水平的提高,造成整体餐饮市场规模的快速增长;另一方面是以肯德基、麦当劳等为代表的国际知名餐饮企业所带来的溢出效应。综合来说,北京“老字号”餐饮企

业所面临的发展机遇主要有以下几个方面:

(1) 全国以及北京餐饮市场规模的快速增长

近些年随着我国经济高速发展和人们收入水平的上升,全国旅游人次和外出就餐人次快速上升,由此造成全国以及北京餐饮市场快速增长。根据相关统计数据,2007年全国餐饮业零售额累计实现12352亿元,同比增长19.4%。与改革开放初期相比,2007年全国餐饮业营业额是1978年的225倍,年平均增长率高达20.53%^[5]。北京作为中国首都和世界著名旅游城市,餐饮业也是北京发展速度最快,增长幅度最高的行业,从1980年到2000年的20年间,北京餐饮业零售额每年平均递增20.1%,比同一时期国内生产总值的平均年递增15.7%高出5个百分点^[6]。

并且,2008年北京奥运会的成功举办大大提高了北京以及中国在世界上的影响力,对于北京以及全国的旅游市场和餐饮市场将产生积极而深远的影响,“听京剧,吃烤鸭”已经成为如今许多国内外旅客到北京旅游的口头禅。根据这些良好发展趋势,我们有理由相信,在今后的若干年时间内,全国以及北京市餐饮业还将保持快速的增长趋势。只有“大市场”,才能孕育出“大企业”,同样我们有理由相信,如果北京“老字号”餐饮企业能够抓住餐饮市场快速发展的难得机遇,它们之中很有可能率先成长为具有国际竞争力和影响力的民族餐饮企业。

(2) 国际知名餐饮企业跨国经营进入所带来的溢出效应

开放改革以来,以肯德基、麦当劳等为代表的国际知名餐饮企业开始通过跨国经营方式进入北京以及全国餐饮市场,在给中国民族餐饮企业造成竞争威胁的同时,也产生了巨大的溢出效应。国际餐饮企业跨国经营所产生的溢出效应为北京“老字号”餐饮企业所带来的发展机遇又可以细分为以下两个方面:

竞争机遇

在国际知名餐饮企业没有进入之前,北京以及全国餐饮市场与国际市场相对隔离,成长在一个封闭性的市场环境中。在这种封闭性的市场中,“老字号”餐饮企业与其他民族企业相比竞争力较强,因而能够形成一定的竞争优势,往往具有一种“夜郎自大”之感,从而变得不思进取、效率低下,缺乏竞争的压力和成长的动力。相反,在市场改革开放后,知名跨国餐饮企业开始进入北京以及全国餐饮市场,改变了当地的市场结构和竞争格局,使得原本处于优势地位的

“老字号”餐饮企业在与国际知名餐饮企业竞争之中逐渐处于劣势地位,为了生存,这些“老字号”餐饮企业也不得不通过学习与创新来提高自己的竞争力。

因此,国际知名餐饮企业的跨国经营可以对市场起到激活作用,逼迫民族企业提高自己的竞争力。而且,随着国际知名餐饮企业本地化经营程度的提高和市场规模的扩大,“老字号”餐饮企业所面临的竞争压力也会不断增强,从而对民族企业形成持续性的竞争压力,促使那些有志于成长的“老字号”餐饮企业必须努力在竞争中实现快速成长。

学习机遇

国际知名餐饮企业的跨国经营不仅会给“老字号”餐饮企业造成竞争压力,而且能够成为民族企业学习与模仿的对象,促使“老字号”通过模仿性学习与创新来提高自己的竞争力。

国际知名餐饮企业的跨国经营不仅可以给“老字号”餐饮企业带来技术上的学习效应,而且国际知名餐饮企业科学而严密的经营管理方式、先进的市场营销和品牌运作方式,同样会对民族企业起到很强的示范作用。北京“老字号”餐饮企业在本地市场就可以接触国际知名餐饮企业先进的技术和管理方式,通过学习与模仿快速提供自身的市场竞争力,实现快速成长。

2.4 北京“老字号”餐饮企业的威胁

在当今竞争全球化和经济快速发展的过程中,北京“老字号”面临的主要威胁有:

(1) 被社会变革或市场竞争淘汰的威胁

北京“老字号”餐饮企业在解放后先后经历了公私合营、“文化大革命”、改革开放等社会变革的冲击与考验。同时,北京作为中国的首都和经济较为发达的城市,吸引着全国乃至全世界餐饮企业的目光。近些年许多经营粤菜、川菜风味的地方餐饮企业纷纷进入北京市场,同时以肯德基、麦当劳为代表的国际知名餐饮企业也加紧对北京市场的渗透与扩张。在国内外餐饮企业的双向挤压下,许多以京菜、鲁菜为风味的北京“老字号”餐饮企业已经被淘汰,或者生存日益艰难,面临被淘汰的风险。

例如,过去生意兴隆的“八大堂”(福寿堂、聚宝堂、庆和堂、天寿堂、庆寿堂、隆福堂、衍庆堂、燕喜堂)已销声匿迹,“八大楼”(东兴楼、安福楼、泰丰楼、致美楼、正阳楼、新丰楼、鸿兴楼、同春楼)只剩下东兴楼和20世纪80年代恢复的泰丰楼。

(2) 被社会变革或市场竞争边缘化的威胁

许多北京“老字号”餐饮企业即使没有被社会变

革或市场竞争所淘汰,但是其品牌效应、市场认同度和市场规模都很难与以前相比,早已或正在退出人们的日常视野,被边缘化到非常狭小的市场区域,求得暂时的生存。

例如,在近些年北京城市基础设施改扩建以及近年的危旧房改造过程中,被拆迁的“老字号”餐饮企业失去了原来的地缘和人缘优势,品牌价值在闲置中被削弱,造成无形资产的浪费和流失。一些“老字号”餐饮企业已无立足之地或者被迫异地重建,失去了原有的地缘和人缘优势,品牌“贬值”,如果没有政府的支持或其他外界力量帮助,基本已经失去了回迁的希望,只有在边缘市场中求得生存。

通过以上采用SWOT模型对北京“老字号”餐饮生存现状的分析,我们可以发现,如今北京“老字号”餐饮企业既面临生存严峻的威胁,又面临难得的发展机遇。如果这些“老字号”餐饮企业不能够抓住机遇,在竞争中实现快速成长,就有可能在竞争中被淘汰或边缘化。而“老字号”餐饮的成长需要适宜的成长机制,只有具备良好的成长机制,“老字号”餐饮企业才有可能实现快速成长。

3 北京“老字号”餐饮企业成长机制设计

如果从整个国家或民族的整体与长远利益考虑,民族企业的成长与竞争力的强弱不仅是民族企业自身的问题,而且是事关国家整体利益与长远利益的大问题。民族企业的竞争力是一个国家经济实力与国际竞争力的基础,民族企业的整体竞争力决定了该国在国际竞争中的地位。而且,事实证明,以美国为代表的西方发达国家,之所以在国际竞争中处于优势地位,原因就在于这些国家拥有一大批具有国际竞争力的世界级企业。具体到餐饮市场,我们也可以发现许多国际知名的餐饮企业也是支持西方发达国家经济实力的重要因素。

因此,我国民族餐饮企业的成长状况与竞争力强弱同样是支持我国经济实力的重要因素。与我国要成长为世界经济强国的总体目标相适应,在餐饮市场中,我国也要在竞争中成长起一批具有国际竞争力的世界级民族餐饮企业。“老字号”餐饮企业作为民族餐饮企业的重要成员,与其他民族餐饮企业相比,在品牌、技术和市场认同度方面具有相对的资源优势和竞争优势,同时又是民族餐饮文化的主要代表,最有可能率先成长为具有国际竞争力的世界级餐饮企业。因此,有必要探讨和研究如何建立一个适宜“老字号”餐饮企业成长的良性机制。

通过以上分析,可以发现作为民族餐饮企业的

重要成员,“老字号”餐饮企业的成长事关企业、政府(国家的代表)和消费者(即市场)等多方主体的利益,同样“老字号”成长机制也需要相关各方以恰当的方式积极参与进来。“老字号”餐饮企业的成长机制可以用下图进行表示:

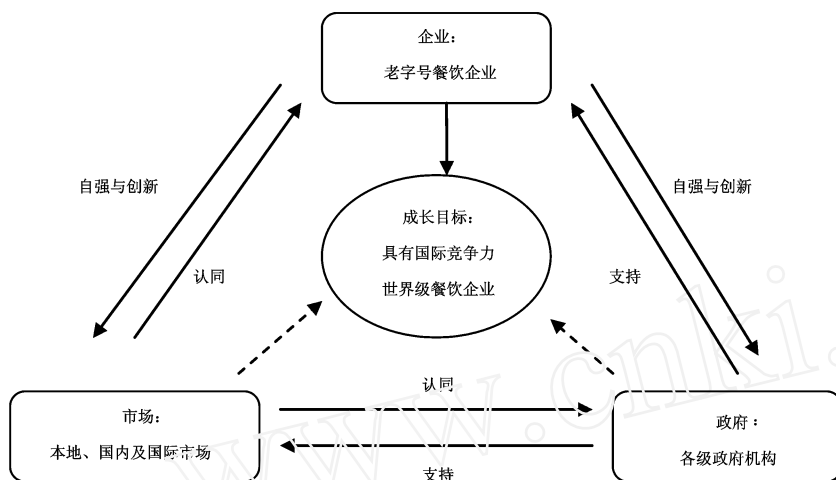


图 1 北京“老字号”餐饮企业成长机制示意图

对于图 1 所示的北京“老字号”餐饮企业成长机制,可以将其概括为“三元互动”的成长机制。这个“三元互动”成长机制由“一个目标”和“三个互动”单元构成。具体来说,这个“三元互动”的成长机制包括以下主要内容:

(1)“一个目标”:成长为具有国际竞争力的世界级餐饮企业

“老字号”餐饮企业要想不被激烈的市场竞争所淘汰,并且在竞争中实现成长,关键是“老字号”餐饮企业自身要有成长的信心、魄力和勇气。而“老字号”餐饮企业能够证明自身具有成长的信心、魄力和勇气的首要因素是为自身确定一个远大的奋斗目标,并且把这个奋斗目标作为支撑自身成长的核心动力。同时,“老字号”餐饮企业还要把这个远大的奋斗目标传达给政府和市场,赢得政府的支持和市场的认同,以争取到对实现企业成长更为有利的条件和资源。

事实上,今天许多巨型的跨国公司在当初还是小企业的时候,都曾拥有远大的奋斗目标,可以称为“胆大包天的目标”,并且这个“胆大包天的目标”作为激发自身成长的重要动力。而且,以“胆大包天目标”为成长驱动力特别适合于具有创业家精神的企业和小公司。当今的世界零售业的巨头沃尔玛就是以持续的“胆大包天的目标”作为成长驱动力的范例。1945 年,当萨姆·沃尔顿创立了第一家廉价商店时,他的第一个目标就是“在 5 年内成为阿肯色州最好、获利能力最高的杂货店”。在这个目标的激励下,萨姆·沃尔顿很快就实现了这个目标。1990 年,他又提出了在 2000 年前使公司的数目倍增,并且使每平方英尺的销售额增加 60%,年销售额达到 1250 亿美元,而当时全世界唯一达到年销售达到 1250 亿美元的公司是通用汽车,相反沃尔玛当时的销售额仅为 320 亿美元。最终,沃尔玛经过努力实现了奋斗目标,成为世界级的零售巨头^[7]。

北京“老字号”餐饮企业大都是具有上百年历史的小企业,其中大多数“老字号”的创业激情已经消逝殆尽,变成了如今缺乏成长激情的“守业有余,而创业不足”的保守型企业。在这种局面之下,能够使“老字号”企业实现生存与快速成长的关键是“老字号”餐饮企业要重新唤醒当初的创业激情和成长动力,面对当今全球化的市场竞争,以全球化市场的视野,树立起成

长为“具有国际竞争力的世界级餐饮企业”的远大目标,利用和创造各种有利条件,在竞争中实现成长。当然,树立目标仅仅是一个开始,要把目标转变为实现,还需要北京“老字号”餐饮具有自强的精神与创新的行动。

(2)“第一互动单元”: “老字号”餐饮企业的自强与创新

在前面北京老字号餐饮企业的生存分析中可以看出,如今“老字号”餐饮企业普遍存在规模小、品牌扩张力不足以及制度竞争力欠缺等问题。但是,这并不表明“老字号”餐饮企业没有成长的机会。其实,“老字号”要实现成长,除了要充分利用前面所说的本地品牌优势、无形资产优势和本地市场认可优势外,更需要做的是具有自强的精神与创新的行动。

“老字号”餐饮企业的自强精神主要表现在两个方面:一方面,面临国际知名跨国餐饮企业的竞争,“老字号”餐饮企业不应妄自菲薄,要相信自身能够在竞争中实现生存与成长。事实上,绝大多数“老字号”都有着上百年的生存与发展史,经历过许许多多的生存竞争与风险考验,能够生存到现在本身就是“老字号”自强精神的体现;另一方面,“老字号”要相信和珍视自身优秀的企业文化,这些优秀文化往往是“老字号”在竞争中重新焕发生机,实现快速成长最宝贵的资源。例如,“老字号”餐饮企业全聚德在发展过程中,

长期坚守着“全而无缺、聚而不散、仁德至上”的企业理念,保持着“百年的炉火,锤炼出不灭”的奋斗精神,实践着“脚踏实地,精益求精;快速应变,雷厉风行”的企业作风,通过对这些优秀企业文化的坚守与继承,在当前市场竞争中取得了令人瞩目的成绩^[8]。

“老字号”餐饮企业要在竞争中实现成长,在坚守和继承优秀企业文化的同时,还要针对新的竞争实践,脚踏实地勇于创新,通过体制、技术和经营方式等全方位的系统创新,实现自身的远大奋斗目标。以“老字号”改革与创新相对较完善的全聚德为例,为了改变旧有的、缺乏竞争力的产权体制和管理体制,全聚德抓住改革开放的有利时机,自20世纪90年代以来通过建立公司、集团重组和股改上市等一系列体制创新,既建立起适应于市场经济体制的现代企业制度,又为企业的未来发展筹集到资金、技术和人才等优势资源,在短期内实现了企业规模和竞争力的迅速提升。

“老字号”餐饮企业要想实现快速成长,除了需要自身具有远大的奋斗目标,具有自强精神和创新行动外,还要借助于电视、杂志和网络等营销手段与媒介,把与这些目标、精神与行动有关的信息及时、准确地传递给市场和政府。这样,才能加深市场和政府对“老字号”的认识,才有可能争取到市场的认同和政府的支持,形成三者的良性互动。

(3)“第二个互动单元”:市场的认同

在充分竞争的餐饮市场中,市场认同是餐饮企业实现生存与成长的最为关键的因素。包括“老字号”餐饮企业在内的所有餐饮企业只有获得了市场的认同,顾客才会购买和消费企业的产品或服务,企业才有可能实现盈利,并且以足够的盈利来支撑企业的快速成长。在市场认同方面,北京“老字号”餐饮企业既存在优势,同样存在巨大的努力空间。在前面的生存现状分析中可以发现,北京“老字号”餐饮企业在北京本地市场,特别是本地中老年顾客市场中拥有深厚的市场认同优势,这是众多北京“老字号”餐饮企业得以生存的物质基础。但是,在前面的分析中同时可以发现,由于国际知名餐饮企业的快速进入和强势品牌的迅速扩张,北京“老字号”餐饮企业在北京本地青少年市场中的认同度并不是很高,而且呈现出下降趋势,这就对北京“老字号”餐饮企业的未来生存与成长提出了严峻的挑战。

北京“老字号”企业餐饮企业要想保持并提高市场认同度,就需要根据时代的发展,通过技术创新、产品创新或营销方式创新等多种创新手段来实现。

其中,“老字号”餐饮企业全聚德在这些方面进行了大量的尝试,并取得了不错的效果。在过去生活水平较低的年代,顾客吃鸭子主要为解馋,喜欢吃肥鸭子。现在随着生活水平的提高,顾客吃鸭子除了为享受美味外,更注重健康与环保。针对这种市场变化,全聚德通过开发技术、鸭坯晾晒和烤制手段等一系列创新,满足了顾客新的需求,获得了很好的市场认同。同时,全聚德还投资拍摄了32集电视剧《天下第一楼》,在中央一台黄金时间播出,掀起了一股品全聚德京味食文化的高潮,有效地提高了企业的品牌知名度和市场认同度。如前所述,在刚刚过去的北京2008年奥运会期间,全聚德通过系统的营销方式创新,全聚德烤鸭受到各国运动员和游客的欢迎,快速提高了全聚德在国际市场的认同度,为企业日后进军国际市场,成长为国际性企业奠定了坚实的基础。

因此可以发现,如果北京“老字号”餐饮企业能够根据市场的特征和变化趋势,胸怀远大的奋斗目标和强烈的自强精神,适时地进行创新,就可以有效地提高市场认同度和政府的支持。反过来,高度的市场认同度可以不断巩固和扩大企业的市场份额,提高企业的盈利能力,赢得政府更大力度的支持,为企业的成长提供足够的支撑力量,形成企业、市场和政府之间的良性互动,为“老字号”企业的快速成长创造更加有利的条件。

(4)“第三个互动单元”:政府的支持

如前所述,民族企业的成长与竞争力的强弱不仅是民族企业自身的问题,而且是事关国家与民族整体利益与长远利益的大问题。而“老字号”餐饮企业承载悠久的民族餐饮文化,拥有高度的本地品牌竞争优势和深厚的市场认可度,很有可能率先在激烈的国际竞争中实现快速成长,增强中国在世界市场中的知名度和影响力。因此,政府有必要对那些有成长机会的“老字号”餐饮企业进行必要的支持,促进老字号企业餐饮企业的快速成长。

政府对“老字号”餐饮企业的支持,可根据具体情况和需要,通过体制创新、财税政策支持、建立发展基金或研发项目等多种制度安排来实现。事实上,在成长方面取得良好业绩的“老字号”餐饮企业中,往往会得到政府的有效支持。例如全聚德在近些年的股份制改造和快速成长,就是在政府的大力支持下得以实现的。1993年5月,在北京市政府相关部门的支持下,全聚德公司改组为中国北京全聚德集团。1994年6月,由全聚德集团等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,在北京市政府的支持下,首都旅游集团、全聚德集团、新燕莎集团实施战略重组。2007年4月,北京著名“老字号”餐饮企业仿膳饭庄、丰泽园饭店、四川饭店也进入全聚德股份公司,至此全聚德发展成为汇聚北京多个餐饮“老字号”品牌的餐饮联合舰队,在较短时间内实现了快速的规模扩张和竞争力的提高。

在“老字号”的成长与发展过程中,一些专家、学者提出了政府应发挥保护与支持作用(黄炜炜,2007;单霁翔,2006),笔者并不完全同意这一观点。对于那些随着时代的发展,已经失去市场基础,没有足够顾客需求支撑的传统工艺政府应当发挥保护与支持作用。但是,餐饮市场是现代人类生活必不可少的市场,只要“老字号”餐饮企业经营得当,应该不存在很大的生存问题,面临的只是如何实现快速成长的问题。因此,对于“老字号”餐饮企业,政府只宜发挥支持作用,而不宜发挥保护作用。如果政府不恰当的发挥保护作用,很可能会使“老字号”完全躺在政府保护的温床之上,失去自我成长的压力与动力。这样的结果不仅浪费宝贵的政府资源,达不到保护的效果,反而会使“老字号”餐饮企业难以实现成长。

因此,政府只宜对那些胸怀远大奋斗目标,拥有强烈自强精神和创新动力,具备必要市场认同度的“老字号”餐饮企业提供恰当的支持,促进其在竞争中快速成长。同时,“老字号”餐饮企业也不应把成长希望寄托在政府身上,而要通过自我努力,不断提高自身的市场认同度和竞争力,这样才有可能得到政府的支持,由此形成企业、市场和政府三者之间的良好互动,建立有利于北京“老字号”餐饮企业成长的“三元互动”机制。

4 研究结论

从国家与民族的整体利益和长远利益考虑,民族企业竞争力的强弱对于整个国家与民族在世界经济中的地位具有决定性的作用。餐饮市场作为人类生活的一个必不可少的消费市场,在现代经济中具有基础性的地位。北京“老字号”餐饮企业承载着悠久的民族餐饮文化,拥有高度的本地品牌优势和深厚的市场认可度,很有可能率先在激烈的国际竞争中实现快速成长。

但是在当前激烈的市场竞争中,北京“老字号”餐饮企业既面临淘汰或边缘化的风险,又面临难得的成长机遇。如果能够在“老字号”餐饮企业、市场

与政府之间建立起“三元互动”的良性成长机制,就可以促进其生存和成长,同时提升北京“老字号”餐饮企业在全国乃至世界经济中的知名度和影响力。

致谢:本文模型设计得到了本课题组成员裴正兵的参与和帮助,在此深表感谢!

[参考文献]

- [1] 龚桂英.北京餐饮业老字号的现状与发展对策[J].中国食品,2004,(2):20-23.
- [2] 菲利普·科特勒.营销管理(亚洲版·第3版)[M].北京:中国人民大学出版社,2005.571.
- [3] 新浪财经.营业额首超200亿美元麦当劳去年业绩飘红[EB/OL].<http://finance.sina.com.cn/j/20060126/02132307492.shtml>.
- [4] 华南商业网.2007年度中国餐饮百强企业名单[EB/OL].<http://www.gdchain.com.cn/News/newsdetail.asp?ID=81300>.
- [5] 比特网.2008年中国餐饮市场研究报告[EB/OL].<http://data.chinabyte.com/whyjd/216/3058716.shtml>.
- [6] 中国行业研究网.北京餐饮业现状分析[EB/OL].<http://www.chinairm.com/doc/70270/266611.html>.
- [7] 詹姆斯·C·柯林斯,杰里·I·波勒斯.基业长青[M].北京:中信出版社,2002.128-129.
- [8] 姜俊贤.继承传统 扬弃创新——老字号企业永葆青春的不竭动力[J].中国党政干部论坛,2005,(8):61-63.
- [9] 黄炜炜.餐饮老字号发展策略探索[J].扬州大学烹饪学报,2007,(1):38-41.
- [10] 单霁翔.重视老字号的保护与发展[J].中国文物科学研究,2006,(4):8-41.

An Analysis of the Current Situation of Beijing Time-honored Catering Enterprises and Study on Their Growth Mechanism

ZHANG Yufeng

(Institute of Tourism, Beijing Union University, Beijing 100101, China)

Abstract: In the current fierce catering market competition, time-honored catering enterprises are not only facing tough test for survival, but also confronting rare chance for growth. How to grasp the opportunity and achieve rapid growth has become a problem of mutual concern among both industries and theoretical circle. The paper makes an analysis of the present situation of Beijing time-honored catering enterprises by adopting SWOT model. Based on this, the paper puts forward the benign operating mechanism of “three-unit interactivity” model that will be conducive to their rapid growth. This will promote the growth of time-honored catering enterprises and provide theoretical evidence for the related decision-making of the government.

Key words: time-honored shop; catering enterprise; growth mechanism

[责任编辑:张宪玉;责任校对:王玉洁]