

<<学习小肥羊>>

图书基本信息

书名：<<学习小肥羊>>

13位ISBN编号：9787115190253

10位ISBN编号：7115190259

出版时间：2009-1

出版时间：人民邮电出版社

作者：柴国君，张智荣，霍建国 编著

页数：269

字数：240000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<学习小肥羊>>

前言

2004年10月，上海长宁区长峰中心，厚重的玻璃幕窗隔离了灯火通明、车水马龙的城市夜景。一本描写中国北方草原深处生活的长篇小说在我面前缓缓摊开，使我得以暂时从这繁华的都市中抽身出来，于是夜不成寐，于是心潮澎湃，于是魂牵梦萦，后来方知，姜戎先生所著的《狼图腾》已经连续两年位居社科类畅销书榜首，据图书界的资深人士猜测，该书在3年内正版印刷应该已经突破150万册。

这样一本草原题材的小说，为什么如此备受关注？

据我考量，一是我国正处在蒸蒸日上的蓬勃发展期，民众再度萌生强国梦想，需要反思中华民族的精神力量；二是内蒙古草原尚未真正被世人认识，越来越多的人对其神秘而辽阔的地域、粗犷而好客的民族“心怦怦然而向往”。

这部优秀的小说恰逢其时、深沉而美丽地为我们展开了草原的雄壮画卷。

人们往往喜欢用“辽阔”来形容坦荡如砥的内蒙古大草原，用“豪迈”来形容直率粗犷的内蒙古人。

的确，成长于斯、成熟于斯的内蒙古企业家同样具备这样的内在品质。

正因为如此，在这片神奇的土地上诞生了许多不同凡响的品牌，它们以全国甚至世界为目标市场，翻山越岭、漂洋过海、风雨兼程、一路向前，极力彰显内蒙古人的无穷魅力，打出了一张张“为内蒙古喝彩”的高含金量的名片。

当对光的指针投射在21世纪的曙光线上时，内蒙古草原的背景轮廓也逐渐在中国的版图上亮丽起来。

诞生于草原、走向全国的鄂尔多斯、河套、蒙古王、伊利、草原兴发、蒙牛、小肥羊、神华，拉开了内蒙古经济第二次腾飞的序幕。

今天，在内蒙古着陆的“神舟七号”飞船更是搭建了“让世界了解内蒙古”的彩虹桥。

“东林西铁，南粮北牧，遍地是煤”的内蒙古资源储备格局，是内蒙古经济强势发展的。

<<学习小肥羊>>

内容概要

本书是一本剖析小肥羊餐饮公司成长奇迹的企业传记。

全书从企业成长历程、企业定位、企业战略及运营模式、企业文化和经营理念等几个方面，探讨了小肥羊餐饮公司在创立之后的8年时间里，从一家内蒙古的街边小店，到超越多家老字号，跃升为国内中式餐饮第一品牌的成长奥秘；介绍了其发展历程中的一系列关键事件，以及在其中发挥了重要作用的关键人物。

所有餐饮企业的管理者以及对餐饮行业及连锁经营有兴趣的读者，都可以从本书中得到有益的借鉴和启发。

作者简介

柴国君，1986年毕业于内蒙古财经学院商业经济专业，获经济学学士学位，2006年获东北财经大学管理学硕士学位。

现为内蒙古财经学院商务学院教授，主要从事流通理论的教学与研究。

近年来发表科研论文近30篇，参与并主持国家级、省级科研课题8项，企业横向课题10余项，主编和参编

<<学习小肥羊>>

书籍目录

引论 小肥羊奇迹——街边小店成就“中式餐饮帝国” 一 一路狂奔的小肥羊 二 生产富翁的小肥羊 三 如何解读小肥羊 第一编 小肥羊定位 第1章 独特而鲜明的餐饮理念 第2章 得天独厚的肉源汤料 第二编 小肥羊战略 第3章 “胸怀祖国，放眼世界”的市场观 第4章 “草原羊”雄起天下 第5章 摆脱“红海之苦”，笑迎“蓝海之甜” 第三编 小肥羊模式 第6章 全球特许加盟连锁 第7章 从速度到高度的跨越 第8章 巡游于天地间 第四编 小肥羊文化 第9章 小肥羊的“草原味道” 第10章 打造真正受人尊重的卓越企业 第五编 小肥羊定律 第11章 熙熙攘攘利来往 第12章 小肥羊的生命之虑与生存之道 第13章 梦想成真上市路 第14章 不做500强，要做500年 代后记：小肥羊餐饮连锁有限公司总裁卢文兵在内蒙古财经学院的讲座附录 小肥羊档案 附录1 小肥羊发展历程大事记 附录2 小肥羊火锅的八大定位 附录3 小肥羊火锅的三大标准化 附录4 小肥羊企业文化战略

章节摘录

第1章 独特而鲜明的餐饮理念 一、返璞归真的餐饮理念 小肥羊创始人、公司董事长张钢用“汤神、肉香、连锁、品牌化运作”来概括“小肥羊”的品牌之道，体现了小肥羊独辟蹊径的差异化定位，不仅顺应了当今时代追求绿色、天然的消费理念，也历练出了超乎寻常的核心竞争力。

1.民以食为天，食以养为上 中国菜素以选料精细、制作考究为传统特色，菜系繁多、口味各异不说，制作工艺更是不厌其精、不计繁琐。

一直以来，在中式菜肴素来讲究的色、香、味、意、形、养六大要素中，外界都认为中国菜偏重于色、香、味，而忽略了对食物中的营养元素的有效摄取。

其实，自古以来中国都有“食补胜过药补”的传统，特别是当代中国人的生活水平日渐提高，人们温饱问题解决之后更加注重身体健康与生活质量，在日常饮食中添加天然、绿色、保健的元素已经是时代的要求。

中华民族自古以来，遵循着“食药同源”的原则，从广义的角度来说，中国人认为食物与药物均来源于大自然。

在历代中医药经典作品中，食物与药物均混为一谈，如大枣、莲子、芡实、山药、白扁豆、山楂、桑椹、梨、生姜、葱白、桂皮等常作药用。

同样，枸杞子、首乌粉、冬虫夏草、薏苡仁（米）、金银花、西洋参等中药也经常当做食物应用。

资料显示，食药同源的中草药中，可作为食材的数不胜数。

自古以来，“食用、食养（食补）、食疗（食治）、食忌（食禁）”这些贯穿日常生活的膳食原则，使“药食同源，寓医于食”的理论得到了广泛的实践。

作为世界四大文明古国之一，中国在灿烂的文化遗产中积累了世代相传的、应用食疗强健体魄、抵御衰老、延年益寿的丰富经验。

这一运用膳食防治疾病的生活内容，不仅使中华民族不断繁衍昌盛，也孕育了华夏古老文明的成就之一。

据中国烹饪协会副秘书长边疆介绍，北京全聚德烤鸭店早已组织营养专家对“招牌菜”——烤鸭从养殖到制作等多个环节进行“营养控制”，在保留烤鸭独特香味的同时，通过改变喂养方法、烤制工艺，最大限度地降低烤鸭的脂肪含量，基本解决了顾客“一吃一嘴油”的尴尬。

海参因富含不饱和脂肪酸、抗氧化剂等营养元素深受顾客青睐。

可是，由于海参菜肴口味过于油腻，经常引起微词。

北京老字号丰泽园对20多道海参菜肴做了创新。

顾客们反映，现在的海参菜肴口味适中，吃着放心了。

现在，餐饮业重视营养问题非常必要，它标志着我国大众餐饮业迈向了一个重要的发展阶段。

餐饮企业主动承担起普及餐饮营养的社会责任，这是一个积极的信号，说明餐饮业开始进入到健康产业中来。

小肥羊的膳食之道无疑在尊崇着中华民族的饮食传统，一锅囊括几十种食药同源的调味草药，经过精心的配伍，既散发着慑人口鼻的淡淡草药香，又没有沉迷在让食客如吞食中草药般的滋补药膳情结中，就是简单明了地让食客在大快朵颐的过程当中，自然而然地轻松体验健康保健的快乐，这也成为小肥羊独特鲜明的餐饮理念，从而成就了一番改变中国火锅餐饮格局的宏伟霸业。

2.这锅“汤”香得有道理 对于经营者来说，能够不断地推陈出新，无异于获得了持久的竞争力，而小肥羊追求绿色、天然的消费理念，在国内众多火锅企业中采取差异化的定位，正是该企业获得核心竞争力的秘籍。

张钢最初定位小肥羊时，也仅凭自己对涮羊肉的直觉：在众多传统北方火锅中，这种不蘸小料的涮法确实独特而且简单，吃起来别有一番风味。

小肥羊的特色“汤神”——就是“不蘸小料涮肥羊”。

张钢认为，传统的火锅涮羊肉都是蘸着小料的，不但配料繁琐，而且掩盖了羊肉的鲜美，加之一般羊肉的腥膻味道不易被多数人所接受，因此具有一定的区域性和局限性。

正是看到这一点，张钢才另辟蹊径：专用内蒙古的羊肉，配上合适的锅底，不蘸小料涮肥羊。

<<学习小肥羊>>

在小肥羊汤料中有桂圆、草果、枸杞子、党参等几十种上乘滋补调味品。

各种滋补品相辅相成，对身体有极好的滋补作用。

而且可以去掉羊肉的腥膻味，同时又保留了其味道的鲜美。

集色、香、味、补于一身，这种食法较传统的蘸着小料涮羊肉更便捷、更科学、更美味、更有营养。

小肥羊“汤神、肉香”的核心技术优势，把传统复杂的涮羊肉方式简单化了。

小肥羊之所以“肉香”，是因为其所用的并非一般的羊肉，而是只选用6个月大小的羔羊肉。

这种“小肥羊”的肉质纯净鲜嫩，营养较其他肉种高。

羊肉是中国人食用的主要肉类之一，羊肉较猪肉的肉质要细嫩，较猪肉和牛肉的脂肪、胆固醇含量都要少，冬季食用，可收到进补和防寒的双重效果。

羊肉历来被当做冬季进补的重要食品之一。

寒冬常吃羊肉可益气补虚，促进血液循环，增强御寒能力。

羊肉还可增加消化酶，保护胃壁，帮助消化。

中医认为，羊肉还有补肾壮阳的作用，男士适合经常食用。

同时，小肥羊选用的羔羊肉久煮不硬、不腻不膻、营养易吸收。

原汁原味的“全国一锅神汤”加上闻名全国的内蒙古草原的羊肉，二者珠联璧合，使得小肥羊“久涮汤不淡、久涮肉不老，留香长久、回味悠长”。

既保持了羔羊肉特有的鲜美，避除了腥膻味，又使就餐者在品尝美食的同时滋补健身。

由于在涮法上进行了全面的创新，张钢依靠扎实而超凡的实践和应变能力，解决了传统饮食方式推陈出新的难题，取得成功自然也是水到渠成。

二、青出于蓝胜于蓝 说起火锅，人们忘不掉传统火锅名目繁多、盘碟杂陈的配料和调料，更难舍以小肥羊为代表的新生代火锅的绵长厚重的滋味。

可以说，小肥羊脱胎于传统，而且超越了传统，并得到进一步的升华。

1.超越“难以逾越的山峰” 传统火锅因为制作工艺较为精细、繁琐，而被食客们所追捧，然而星移斗转，当传统成为“经典”之后，传统火锅的诸多特点竟也成为制约其发展的瓶颈。

虽然传统火锅对于传统中国菜来说已经是删繁就简，但依然难脱精细、繁琐的风格，与现代生活追求快节奏、新体验的潮流显然不很合拍。

传统火锅的杰出代表非百年老店“东来顺”莫属了，在很多国内外人士眼中，东来顺也是华夏饮食的一个典范。

和国内很多头顶光环却不断沉沦消亡的“中华老字号”相比，东来顺可以说既是出类拔萃的，也是非常努力的，它用不断创新的精神使得一个沉淀着厚重历史的餐饮品牌在今天依然熠熠生辉。

追溯传统火锅的发展史，不妨先来看一看东来顺发展的历史，很多资料都向我们展示出如此“完全中国”的餐饮文化：东来顺饭庄以经营涮羊肉久负盛名，多年来一直保持选料精、加工细、佐料全、火力旺等特点。

羊肉只选用内蒙古锡林郭勒盟产羊区所产的经过阉割的优质乌珠穆沁羊的上脑、大三岔、小三岔、磨档、黄瓜条五个部位。

切出的肉片更以薄、匀、齐、美著称，半公斤羊肉可切二十厘米长八厘米宽的肉片80~100片，每片仅重4.5克，且片片对折，纹理清晰，“薄如纸、匀如晶、齐如线、美如花”，投入海米口蘑汤中一涮即熟，吃起来又香又嫩、不膻不腻。

佐料包括芝麻酱、绍酒、酱豆腐、腌韭菜花、卤虾油、酱油、辣椒油及葱花、香菜等，集香、成、辣、卤、糟、鲜等多种口味于一体，加上自制的白皮糖蒜和芝麻烧饼，吃起来醇香味厚、口感独特，加之该店在数十年前率先改革的涮肉火锅身高膛大、容炭多而不飞灰，底部的铁算子粗而疏，易于通风供氧，保证炭火始终硬旺。

百年的历史传承，使得东来顺一直处在一个相对比较中高端的消费层面。

东来顺的品牌内涵中不仅具备了火锅文化的特征，而且也逐步积淀下来了京城文化在其中。

在很多消费者看来，去东来顺消费，特别是去北京的东来顺老字号，已不仅仅是去吃一顿涮羊肉了，而是去感受一下京韵京腔的老北京风情，甚至能够体验一下中华饮食文明的传承。

火锅餐饮在中国有着良好、广泛的群众基础，也是一种容易被“众口难调”的中国人所接受的餐

<<学习小肥羊>>

饮形式。

北方涮羊肉历史悠久，但蘸小料的传统吃法一传就是百年千年。

在这种吃法中，附属原材料配料繁杂，芝麻酱、虾油、腐乳、韭菜花……样样不能少，调制起来非常麻烦不说，清洗起来也很不容易。

因此好的涮羊肉店铺必须配备技术精良的配料师父，没有精心调配的佐料，吃起羊肉来会觉得缺滋少味，涮久了汤料也会变得乏味，还需要添加蘸料补足味道。

但优秀的配料师父是稀缺资源，不可能批量造就而成，这在很大程度上遏制着涮羊肉产业的规模化经营。

这也和中餐连锁推广遇到的问题一样，师傅不同、技术差异甚至情绪的变化，都可能使食客吃到两种不同的味道。

也正是中式餐饮包括传统火锅所具有的这些特点，致使中国许多百年老店都只此一家别无分号，即使有分店也很少有做成规模的。

来自国家商务部的一项调查表明，我国各个行业的“老字号”大多面临窘境，几成“老字号”难以为继。

老字号企业一般都经历了“家族企业——公私合营——国有企业”的变化历程，在市场经济条件下，其体制和运行机制与市场要求脱节，老体制已经很难适应新时期发展的要求。

据相关数据分析，在国内1600多家“中华老字号”中，20%长期亏损，有的甚至面临被市场淘汰的窘境；70%勉强维持现状；只有10%通过改革创新焕发青春，经营良好。

我国商务部的一份资料称，网点流失严重、体制转换艰难、人才流失严重、缺乏创新机制这4大难题正威胁着餐饮“老字号”的生存，具体情况如下：**网点流失严重——老字号多居商业黄金地段，往往因城市改造而遭遇拆迁之“痛”。**

不少老字号被迫隐退到缺少商业氛围的偏僻地段，有的甚至“拆”而不“迁”，经营网点流失严重，徒留一块老字号招牌。

体制转换艰难——由于老字号企业经历了公私合营和国有化，政企不分和产权归属不明晰等问题十分突出，在企业改制过程中，面临企业房产、商号的产权以及职工身份置换等许多历史遗留问题。例如沈阳老字号“老边饺子”在改制成民营时，“老边饺子”的传人提出要有股份和优先购买权，但却缺乏相关的法律规定。

人才流失严重——老字号品牌的核心竞争力是独有技术，主要靠传统的“师父带徒弟”方式传授其独有技术。

但国有体制下的老字号职工待遇较低，又缺乏激励机制，技术人员经常被民营企业挖走，而企业急需的人才又难以引进。

企业员工平均年龄大、文化程度低、后继乏人，成为老字号面临的困境。

缺乏创新机制——老字号大多为手工操作，靠的是独特的工艺和口味，奉行“酒香不怕巷子深”，更多地强调“继承传统”和保持“传统特色”，在经营理念上因循守旧、墨守成规，企业经营机制和管理方式不能适应市场变化，尤其是在产品开发和市场销售方面缺乏创新。

从以上4个方面来看，东来顺可称得上是众多百年老店中的成功者了。

“老字号”的价值在于“老”，而其出路却在于“新”。

餐饮“老字号”要在市场经济中克服困难，走出新的成功发展之路，就必须勇于改革创新。

东来顺的成功首先离不开它的成功经营，更离不开它的不断创新，也自然而然成就了以其为代表的传统火锅这座难以逾越的山峰：毕竟，百年东来顺没有轻易改变过，而传承下来的东西是经得起历史推敲的。

所以，小肥羊要想横空起飞，必须要超越“传统火锅”这座山，否则难成气候。

然而令人惊喜的是，小肥羊也真的做到了——“不蘸小料涮肥羊”，一招定乾坤，不但完成了超越传统的目标，而且赢得干净利落。

不管市场最终怎样选择，有一点毋庸置疑，那就是不论百年的东来顺，还是新科状元小肥羊，都是因为在产品创新上有自己独特的一面，才被挑剔的食客们逐渐接纳并广为追捧的。

2.别开生面的“不蘸小料涮肥羊” “不蘸小料涮肥羊”理念的提出具有创造性，既成就了小

<<学习小肥羊>>

肥羊的霸业，同时也开创了中餐规模化连锁的通天坦途。

中式餐饮口味过于依靠厨师，这是中国餐饮企业不成规模的主要原因之一，因为百店百味，不能标准化，也就很难成规模发展。

从中式餐饮沿袭而来的传统火锅的诸多特点，同样严重遏制着涮羊肉产业的规模化经营与发展。所以无论是创造性地提出“不蘸小料涮肥羊”，还是发现并改进配方，进而发扬光大，张钢的这些创新推广对于中国餐饮业都具有里程碑式的意义。

熟知张钢的人，特别是现在小肥羊的董事和高层管理者都知道，当初张钢在内蒙古通辽市时，经常与朋友吃羊肉火锅，是不蘸小料的，觉得味道不错。

而同时，在呼和浩特有一家四川火锅店叫“川老板火锅陈”，生意相当好，三家分店都人满为患。这让张钢意识到，羊肉火锅将是一个大市场。

很快，以张钢为核心的家庭团队投入了火锅汤料的研究中。

1999年8月8日，汤料经过改进的“小肥羊涮羊肉火锅店”正式开业，张钢与陈洪凯共同投资，成为小肥羊最初的创始人。

小肥羊高屋建瓴地提出“不蘸小料涮肥羊”，将自己成功地与传统涮羊肉的品类进行了区隔，形成了自成一派的独特效果。

此后，小肥羊汤锅底料完成了工业化生产，从而可以进行质量控制、统一口味。

统一配送汤锅底料，省略了厨房加工的过程，既省却了请名厨大厨所花费的高昂工资，也解决了寸土寸金的中餐餐厅厨房面积过大以至于影响到有效营业面积的问题。

在产品创新上，小肥羊一方面用当归、枸杞、党参、桂圆等60多味中药、调料调配而成火锅锅底，成就了“不蘸小料涮肥羊”的独门武功，成为小肥羊后来能够傲视江湖所向披靡的“绝技”；另一方面小肥羊又最先采用内蒙古羔羊肉作为主要原材料。

锡林郭勒大草原是内陆荒漠化草原，降雨量比较少，草原上生长着几十种中草药材，所以羊吃了夹杂着中草药的牧草以后，羊肉肉质比较干、比较香、膻味少，还独具特殊的营养滋补价值。

另外，加工环节、屠宰环节设有排酸工艺，羊肉排酸后，膻味也能够大大降低。

因此，小肥羊的羔羊肉入汤后就比较鲜香。

这种技术创新加一流原料，不但为小肥羊树立了饮食特色，也为其经营提供了极大便利，省去了传统火锅制作的盘盘碟碟，将复杂的事情简单化。

独特配方的火锅锅底料加上内蒙古生产基地的羔羊肉，使小肥羊在餐饮行业最难控制的产品方面建立了一定的壁垒。

这为日后小肥羊的规模化、连锁化经营埋下了伏笔，打下了良好的基础。

小肥羊虽然是一个新兴的品牌，但由于其定位暗合了草原文化逐步崛起的趋势，其实从一开始就已经将一些餐饮与区域文化特色下意识地融入产品中了。

除了本身的火锅文化外，小肥羊的兴起与内蒙古乳业领军者伊利、蒙牛在全国市场上的攻城略地也不无关系，大家已经欣然接受了草原饮食文化的纯净自然，相应地，也容易将好感延伸到小肥羊的消费上来。

小肥羊如此红火的原因中，汤料因素是绝对不能忽视的。

2000年小肥羊进入上海的时候，曾经创下了一夜之间连开12家店的纪录，随后在华南地区，甚至在火锅的老家四川等地也一路凯歌、捷报连连。

小肥羊的独特吃法吸引了消费者的关注，此外，中草药制成的底料也十分符合“健康饮食”的风潮，中医的食补理念也被小肥羊演绎得淋漓尽致。

毕竟，几十味中药、调料加以合理配伍，所形成的健康概念是具有极大诱惑力的，而且这种药香和肉香的结合也能够比较直接地刺激食客的味蕾。

虽然如此，当事业从快速起步进入到平稳发展的阶段后，业内人士还是对如今成为中式餐饮霸主的“小肥羊”隐隐地担忧起来：在草场逐年退化的严峻现实面前，小肥羊有多少底气确保纯正的羔羊肉一如创业时那么美味？

小肥羊又有多少把握确定，曾经善于“变味”的“类小肥羊”们永不再现？

在一个消费忠诚度不高、品牌遗忘度较高的信息时代，每个品牌都必须做到“紧张”与“自卑”

<<学习小肥羊>>

，因为绝对领先的情况几乎很少发生了。

对此，小肥羊的决策者们应当倍加警觉。

三、“满意”才是硬道理 “我们的目标非常明确专一，就是把小肥羊打造成全国最成功的餐饮连锁企业。

”张钢如是说。

为此，小肥羊严格执行三统一原则，即“汤料羊肉标准统一，店内服务管理统一，店面视觉形象统一”。

“统一”成为了小肥羊企业高速发展的基础。

1.大营销带来高速发展 小肥羊火锅店刚开业没几天，就被越来越多的消费者所熟知，每到就餐时间都人满为患。

为了缓解店内的就餐压力，也为了开辟新的市场，在第一家店开业仅两个月后，张钢在包头市青山区、东河区又开了两家小肥羊火锅店。

这两家店的开业并没有影响总店的客流，而是如总店一样异常红火，一样地不停翻台，一样地出现等座现象。

<<学习小肥羊>>

媒体关注与评论

有一家店再大的股份也不多，有1000家店，再小的股份也不少。

我们的目标非常明确专一，就是把小肥羊打造成全国最成功的餐饮连锁企业。

——张钢 内蒙古小肥羊餐饮连锁有限公司 董事长 小肥羊是一家民营企业，但不是一个家族式的企业，也不是哪个人的企业，而是一个股权多元化的现代化的股份制公司，它体制完善，公私分明……我们用公司的每一分钱，维护股东的每一点利，珍惜员工的每一颗心。

——卢小兵 内蒙古小肥羊餐饮连锁有限公司 总裁 小肥羊产品的标准化和连锁经营方式不仅打破了中餐向外扩张的瓶颈，也为餐饮行业积累了可贵的经验。

——裴亮 中国连锁经营协会秘书长

<<学习小肥羊>>

编辑推荐

为什么砍掉300家分店，小肥羊反而会连续多年稳居国内中餐首位，为什么说小肥羊是最接近肯德基和麦当劳的中餐企业。

这些问题，值得每一家餐饮企业思考，也是《学习小肥羊解读中国餐饮业领跑者的成功奥秘》探讨的核心。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>