

松鹤楼：苏帮百年菜馆诚信为本焕发青春

始创于乾隆初年的松鹤楼，从一家经营面点带卖饭菜的小店，历经270多年，发展为享誉海内外的苏帮百年菜馆，留下乾隆御膳品赏苏帮美食有趣传说。金庸在《天龙八部》中多次提到松鹤楼。2007年，金庸重回松鹤楼，欣然写下“百年老店，历久常新，如松长青，似鹤添寿”。秉承百年诚信经营祖训，松鹤楼坚持薄利多销、服务大众传统，百年老店焕发青春，金字招牌“打”出苏州，开到北京、上海等城市，发展22家连锁店。

高品质食材采供“一条龙”

1.8万桶大豆油定点“品牌油”

“做生意最要紧的是取信于顾客”，这是松鹤楼老一代掌门的“口头禅”。松鹤楼选料严谨，传统曾有“三不进”，即不进鹅，不进鲤鱼，不进黑鱼。据记载，松鹤楼传统名菜卤鸭，当时寻常菜馆多以鹅代鸭，松鹤楼立下“军令状”，顾客“能证明其一鸭之内为鹅而非鸭者，任客费如何，立应如何”。传承百年诚信经营“底气”，松鹤楼坚持食材源头采购，一丝不苟严格把关。

在传统基础上不断创新，松鹤楼建立现代企业高品质食材“一条龙”采供链，实行统一采购、统一供货、统一配送。近年来设立中央仓储系统，由供应链中心确定优质供应商，进货通过严格的“三堂会审”，每天由采购、厨房、仓管三方同时验货，根据各门店每天上报要求配送产品。作为本地餐饮行业首批企业，松鹤楼已经加入中国最大的餐饮饭店产业链整合服务平台“众美联”，进一步扩大优质供应商队伍。目前松鹤楼85%的采购实行统一配送，既减少流通环节，增加流转速度，最重要的是保证货品新鲜。

食用油是餐饮饭店的必需品。近年来，一些商家为节约成本，采用劣质油，甚至地沟油事件时有发生。尽管“优质品牌食用油价格，比市场上一般食用油成本要高”，而松鹤楼统一从中粮集团采购优质食品品牌油，每年采用品牌大豆油达到1.8万桶。

苏帮菜探索现代流程

6万只阳澄湖大闸蟹“标准化”

苏帮菜以制作精细著称，然而从调料、刀工到火工，传统厨师在操作中基本凭感觉。为了让顾客吃到的每一道“苏帮大菜”，品质达到统一，松鹤楼组建团队建立先进管理流程，店面高级管理人员中，80%受过高等教育，平均年龄30岁，每个岗位都建立严格规章制度，操作中摒弃传统餐饮的少许、一汤勺等“毛估估”概念，根据不同菜点风格特色，制定标准计量，探索品种、质量、包装、服务统一标准。

从松鼠鳜鱼到阳澄湖大闸蟹，松鹤楼“一点一滴”创立严格的标准化流程，保证在不同时间、门店生产的同一餐饮产品，品质一致；切配、洗碗、服务等都有严格的标准化流程，店内还将流程制成表格，张贴上墙方便员工“照镜子”自检。“每只阳澄湖大闸蟹都是专业养殖基地”出身，品质口感统一。2012年，松鹤楼对阳澄湖养殖基地经过多方考察，严格审核，与阳澄湖大闸蟹行业协会签订战略合作协议长期合作，制定每只“进店螃蟹”规格标准、操作流程。在大闸蟹销售旺季中，松鹤楼各网点卖出的6万只阳澄湖大闸蟹，规格落实实现标准化。苏州菜点特色品种鸡头米、清炒虾仁等，松鹤楼近年通过和绿色基地直接对接制定标准，尝试



生产、加工等标准化。

为确保餐桌安全健康，松鹤楼对食品添加剂，以及餐饮器具消毒清洗、餐厨垃圾处理等每道工序，都建立可追溯的标准操作流程。坚守百年诚信经营，不断创新开拓，松鹤楼先后获中华老字号、中国驰名商标、国家金鼎奖、特级菜馆等称号，老字号走出苏州开展多元化品牌餐饮连锁，松鹤楼餐饮管理有限公司与泰康人寿进行高端养老社区餐饮服务合作，强强联手着力打造世界级高品质养老社区项目。

“三万昌”诚信“一杯茶”传承百年风采

苏州人有“吃茶三万昌”的传统。1999年观前改造开街，三万昌重出江湖，传承发扬谢益为本百年理念，19年埋头苦功，“三万昌”品牌价值达到2.65亿元。

始创于1855年的苏州茶业老字号“三万昌”取名意喻“锦绣不绝繁荣昌盛”。苏州人有“吃茶三万昌”传统之说。“吃讲茶”、“讲斤头”习俗盛行一时。1999年观前改造开街，历经数十年沉寂的“三万昌”重出江湖。19年埋头苦功，“三万昌”走出观前开设30多家连锁店，进入南京等城市。2018中国茶叶企业品牌价值评估中，“三万昌”品牌价值达2.65亿元。



三万昌缘何重振“苏州一杯茶”百年风采，据董事长张建良介绍，传承发扬谢益为本百年理念，“一杯茶”精益求精力求做到最好，是重树老字号金字招牌的关键“诀窍”。

建2500亩绿色茶园

碧螺春过三道“精加工关”

“要让百年品牌在我们这一代手中做好”。今年50出头的张建良，从22岁就开始经营碧螺春茶。观前“开街”前，政府部门为了恢复观前商圈被埋没的知名老字号，组织力量挖掘整理三万昌等一批老字号品牌，使之“绵绵不绝”再塑辉煌。“三万昌”到国家商标局，花10多万元一口气注册45大类商标，建立以茶叶品质为核心竞争力的运转机制。2000年，在本地茶叶行业，“三万昌”首家建立洞庭山茶园基地，目前已在洞庭山发展建立2500亩绿色无公害茶园基地。

从茶叶生产、采摘到加工，“三万昌”全程“分解”，每道工序“重兵把守”。生产流程制定无公害碧螺春“三万昌指标”，和1000余户茶农签订品质条约，按照高品质指标，对茶农进行技术指导。茶园基地加工生产的碧螺春，在“三万昌”还要经过“一番手脚两番做”的三道“精加工关”，再次烘干、整理外形、剔除茶末后，才能上柜销售。“经过三道关复检，茶叶成本会增加15%到20%”，碧螺春从基地到“精加工”双重烘干工序，挤出“水分”后分量会降低不少，然而茶叶保质期延长，消费者买回家后即不便不冷藏，也能较长时间保持口感。

为了保证三道“精加工关”，“三万昌”专门投资建立5000

平方米的生产加工基地、物流中心，碧螺春年销售达到3万斤，不仅受到本地顾客欢迎，在全国市场销售量名列前茅。

一年17吨绿茶只限春季进货

卖茶365天保持品质一致

“喝”三万昌“绿茶，全年不管啥时候去买，品质都能一致”，不少消费者成了“三万昌”的“老茶客”。据张建良介绍，目前“三万昌”上柜的全园各大产区绿茶有六七十多个品种，为了保证每个品种绿茶全年品质稳定，三万昌规定每年3、4月新茶上市为进货季，其他时间一律“拒进”。

一个看似简单的经营策略，需要一整套“后台配备”。“一次性采购，资金投入增加一倍以上”，一般商家做生意讲究快进快出，采用批量进货完补货方式，资金投入少，不需要库存。然而全年不断补货，最大弊病是不同批次品质参差不齐，“三万昌”每年春季都拿出四五百万元资金“压库存”。“市民喝到的每杯绿茶，不管是每斤几十元的大众绿茶，还是高端品种，一年365天都是同一品质”，为了确保绿茶品质，三万昌还投入资金自建3个茶叶低温、保温仓库，用于采购茶叶保存。

诚信经营精心耕耘“一杯茶”，“三万昌”如今绿茶消费已占苏州市场的三分之一，近年大众消费更是出现每年20%左右的高速增长，占比达到60%，成为苏州茶叶市场的“风向标”。企业先后获得中华老字号、中国茶叶行业百强等，“三万昌”牌碧螺春获中国名茶博览会金奖、国家无公害农产品等，绿茶获中国名牌食品等称号，张建良获2014年度中国茶行业十大经济人物。

陆稿荐坚守诚信底线夯实“江南卤菜第一灶”

作为苏州卤菜行业“开山鼻祖”，陆稿荐始终把诚信经营放在首位，坚持以诚信理念贯穿原料采购、生产制作等全流程。目前产品发展到肉、禽、水产、素菜四大熟食系列50余个品种，苏州酱鸭、五香酱肉、酱猪头肉、苏式拆烩“四大名角”，被命名为国家优质名特产品，节假日观前“卤菜长龙”成为一景。

6万只酱鸭坚持一只只“刷卤”

苏州酱鸭，最早采用的是本地菜门大鸭，虽然菜门大鸭逐渐消失，但陆稿荐在坚守传承中寻觅“新鸭”，反复考察筛选，最

终选用中国绿色食品A级产品“新洋农业”樱桃谷鸭种。

近年来，陆稿荐和养殖基地不断研讨改良鸭种，“定制”专供原料，全部采用滩涂水面放养式。“放养时间比一般养殖多二分之一”，除上门检查外，每批进货采取严格索证制度，符合标准方能入库。

陆稿荐酱鸭最大“秘密”在于全部采用精选天然辅料“刷卤”。陆稿荐坚持“刷卤”，采用拆烩老卤、猪头肉汤等，加入红米、糖等天然辅料，熬制二三个小时酱汁成型后，再用小刷子一只只“刷”。“熟手刷一只要一二十分钟”，从原料到制作精益求精。苏州酱鸭比一般酱鸭成本高50%左右，目前每年入库“定制”原料近100吨，苏州酱鸭销售量达6万只。

“苏州一块肉”坚守传统技艺

陆稿荐历经350多年传承，形成独步天下的苏式卤菜制作技艺，“要让精工制作的诚信理念和制作技艺传承发扬”，陆稿荐有“家谱”可查的已传到了第六代传承人，每年“灶神仙”前还要举办“灶仙”开灶仪式。

从2004年起陆稿荐投资950多万元，建立苏式卤菜生产基地，从传统前店后坊进入工厂化生产，然而坚守传统制作技艺，“灶仙”仍采用杉木盆，杉木桶特有香味，能保证原汁原味的苏式卤菜精细品质。

“苏式卤菜加工，火功要求极高”，五香酱肉、酱汁肉等代表品种，被业内称为“吃功夫”精细活。“火头一差”“镬浆”，陆稿

荐制作五香酱肉时，500斤原料腌制时间达12个小时，烧制也达2个小时，火功流程坚持不差“一分”。陆稿荐老老实实按照传统工艺制作，受到消费者认可，五香酱肉、酱汁肉年销售达到100多吨。

在卤菜行业近年激烈竞争中，陆稿荐坚守诚信经营底线，被命名为苏式卤菜制作技艺非遗保护单位、中华老字号，获得省市放心消费创建工作先进、示范单位称号，在传承发展中夯实“江南卤菜第一灶”的牢固基石。

(本版采访 朱佳范)



全国诚信维权单位
全国百强商场



昆山商厦

《诚信经营·借鉴篇》特约刊出