

陈禹安 著



麦当劳悖论

局部优势取代平衡优势的偏胜法则



彻底颠覆“木桶原理”的管理学力作

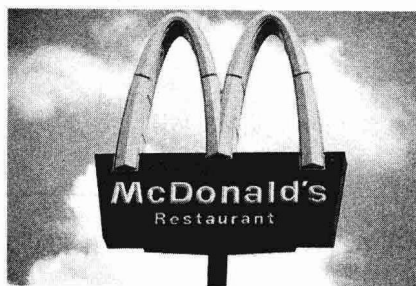
麦当劳悖论是一种极端的形式，恐怕没有另外一家企业会拥有如此之多的产品硬伤和管理缺陷却取得如此辉煌的成功。

你的企业，在不良因素上一定多不过麦当劳。所以，如果你真的领会了麦当劳悖论的真谛，经营企业不再是难事。

麦当劳悖论的秘密不但适用于企业的经营管理，对于个人成功规划同样适用。

记住：成功无需面面俱到，只需以偏概全。

陈禹安◎著



麦当劳悖论

局部优势取代平衡优势的偏胜法则

☞ 中国社会出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

麦当劳悖论：局部优势取代平衡优势的偏胜法则/ 陈禹安著.

— 北京：中国社会出版社，2010.4

ISBN 978-7-5087-3163-6

I. ①麦… II. ①陈… III. ①饮食业 — 企业管理 — 经验 — 美国

IV. ① F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第042346号

书 名：麦当劳悖论：局部优势取代平衡优势的偏胜法则

著 者：陈禹安

出版策划：李新涛

责任编辑：李新涛

出版发行：中国社会出版社 邮政编码：100032

通联方法：北京市西城区二龙路甲33号

电 话：编辑部：(010) 66062901

邮购部：(010) 66060275

销售部：(010) 66062901 传 真：(010) 66078622

(010) 66080300 传 真：(010) 66051713

网 址：www.shcbs.com.cn

经 销：各地新华书店

印 刷：中国电影出版社印刷厂

开 本：170mm×230mm 1/16

印 张：12

字 数：120千字

版 次：2010年7月第1版

印 次：2010年7月第1次印刷

定 价：28.00元

版权所有 侵权必究

目
录

- 第一章 麦当劳悖论/2
- 第二章 并非危言耸听/17
- 第三章 以偏概全的胜利/41
- 第四章 好吃至上：战胜产品硬伤/61
- 第五章 自动控压：解决管理缺陷/87
- 第六章 超越定位：适应文化差异/113
- 第七章 个性化悖论/139
- 第八章 肯德基悖论/151
- 第九章 超越McWin/172

附录1：

30天进食麦当劳的身体纪录/175

附录2：

零售快餐业的客户体验管理——麦当劳VS
汉堡王/180

第一章 麦当劳悖论

如果有一种产品（食品）的健康性广受诟病，甚至有导致心血管疾病和癌症的潜在危险，你觉得等待这种产品的命运会是什么？

如果有一家公司存在着如下一系列的管理缺陷：

- 对员工的甄选几乎没有标准，来者不拒；
- 员工未经培训或充分培训就直接火线上岗；
- 工作死板，没有创造性，员工缺乏基本的发挥余地；
- 员工的工作强度很大，但工资（相对）几乎是所有公司中最低的；
- 多数员工特别是底层员工认为，这是一份没有前途的工作；
- 很少有人为在该公司工作或曾在该公司工作而感到自豪；
- 员工流动率大大超过100%，是所有公司里最高的；
- 员工总体素质偏低；
- 员工之间较少有密切关系，因为很多人还来不及建立关系就已经离职了；
- 公司里的人手总是处于缺乏状态。

你将会怎样评判这家公司的价值和未来？

最后一个问题是：如果是这样的一家公司生产这样的一种产品，



你觉得它前途如何？

就算我们不是管理学家，没有经过专业的训练，但任何一个只要具备基本理性判断能力的人，都会作出大致相同的结论（包括我自己在内）：

顾客的唾沫肯定不是用来吞咽这家公司生产的产品，而是用来唾骂的。这是一家根本没什么前途的公司，绝对不可能在竞争异常惨烈、消费者需求超速变化的市场上生存下来。即便这家公司目前还能在市场苟延残喘，那也是老天照应，有一天算一天，绝对没有明天。

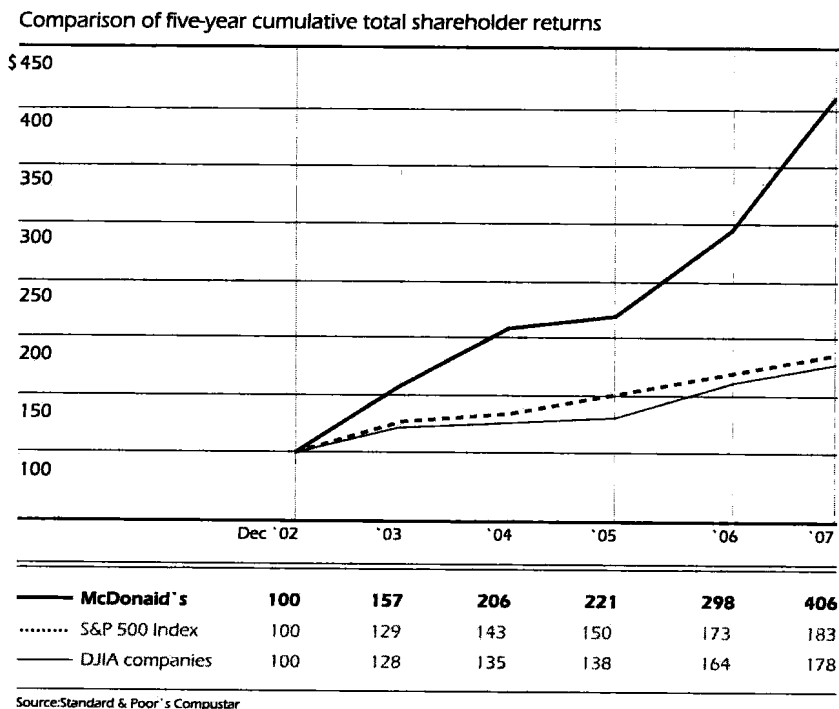


图 1—1



考虑到人总是喜欢快速作判断的，为了慎重起见，我们还是暂缓下结论，先去找出这家公司运营方面的一些数据来看看吧。

比我们更关心这家公司命运的当然是它的股东了。所以，我们先来看看这家公司从2002年到2007年连续五个财年的股票收益累积回报图。

在图1-1中，细实线表示道琼斯指数⁽¹⁾在这五年中的发展趋势，虚线表示标准普尔500指数⁽²⁾。而粗实线则表示我们所说的这家公司的数据。

不要瞪大眼睛，也不要不相信你看到的数据。这张图表来自于这家公司的2007年的年报⁽³⁾，是经过国际四大会计师事务所审计的。尽管现在上市公司（这家公司竟然还能上市?!）作假的现象时有发生，但追究财务舞弊不是我们的责任。如果这家公司一直在作假，我相信监管部门不会视而不见的。所以，我们还是把精力集中到图表中的数据上来。

这张图表以2002年12月的数据为基点。在这个基点上，道·琼斯指数、标准普尔500指数以及这家公司的数据都是100美元。随着五年来的波动，到了2007年，道·琼斯指数入选公司的股东回报五年累积额达到了178美元，标准普尔500指数的入选公司的平均表现是183美元，而这家公司的五年股东累积回报竟然达到了406美元，足足是这两个权威指数入选公司股东回报的两倍以上。

众所周知，道·琼斯指数和标准普尔500指数是代表着市场整体平均表现的数据。这家公司与这两个指数入选公司的数据对比表明，至少在股东回报上，这家公司是市场平均表现的2倍以上。

怎么可能呢？这样的一家公司？！这样的一种产品？！

我们再来看看这家公司另外的一些营收数据，同样，这些数据也来自这家公司的2007年年报。

如图1-2所示。

2007年，这家公司全球销售同比增长率（啊？！这家公司竟然还是一家全球公司？！）为6.8%，还创纪录地达到了230亿美元的营收，2007年分给股东的红利就高达57亿美元。

而且，连续三年的数据都呈递增之势，说明这家公司的发展势头仍然很好，仍处于上升通道之中。

这到底是一家什么公司啊？

我再告诉你一些关于这家公司的其他信息吧，这些数据来源于英文版的维基百科（Wikipedia）。

这家公司自1955年在美国成立以来，快速发展，跨越国界，在全



图1-2



球119个国家和地区拥有超过31000家的门店，拥有4605000名雇员……

也许你一开始把这家公司当成了一家三脚猫的小公司了，这可真是一个天大的误会。

看了上述这么多图表、数据，我想你应该已经猜出这家公司的名字了吧。

没错，大胆些，你真的没猜错，这家有着重大产品硬伤和十大管理缺陷的公司就是国际快餐连锁业的巨头——麦当劳！¹

你一定对它的显著标志——一个金黄色拱门印象深刻。

这可真是一家赫赫有名的大公司啊！

2004年年初，由国际著名品牌研究机构推出的世界最有影响力品牌100强中，麦当劳名列第二位。而在快餐行业中，麦当劳则是公认的世界第一品牌！

不能飞的鸟

在美洲大陆上，有一种奇怪的鸟。

生物学家曾经对这种鸟进行过分析研究。他们仔细测量了这种鸟的翅膀的外形、大小以及鸟身的重量等一系列数据。

生物学家们运用生物工程学、空气动力学等理论对这种鸟的数据进行严密的计算，最后得出了一个令人惊讶的结论：

这是一种不可能飞翔的鸟！

它的翅膀根本不足以产生能够支撑鸟身重量的动力。

幸亏这种鸟不懂得这些高深的理论，所以，它们从物种诞生的那一天起到现在，依然自由自在地飞翔在美洲大陆蔚蓝的天空上。

现实给生物学家们开了一个天大的玩笑。

现实和结果说明了一切。理论上不能飞，那一定是理论错了。

麦当劳就是商业界的“不飞鸟”。

从任何一种管理学理论来看，有着如此重大产品硬伤和诸多管理缺陷的企业是不可能在企业丛林里生存的。

但事实是，麦当劳不但活着，而且活得有滋有味，比大多数的企业都要好。不但在美国生根发芽，而且把自己的势力范围扩张到了全世界。

现实真是充满了矛盾。麦当劳的成功就是一个最好的例证。

我们把麦当劳的成功称之为McWin。这个词是我模仿McJob而新造的。

《韦氏词典》（Merriam-Webster）最近把McJob当成新词收入了词典。词典对McJob的定义中提到了“低薪”和“没前途”。面对



● 重大产品硬伤

接下来，让我们从McWin带给我们的震惊中恢复回来，认真看看麦当劳存在的产品硬伤和管理缺陷到底意味着什么。

► 产品的健康性广受诟病

物质匮乏的时代，没有人会太关注食品的健康性，填饱肚子是第一需求，这个时候，生存是第一位的。

50岁以上的中国人一定记得当年排队抢购肥猪肉的情景。并不是那时候的肥肉比精瘦肉好吃，而是更为实用，更能满足生存的需要。

同样是50岁以上的中国人，今天却已经为了减少血液中的脂肪含量而极力控制肥肉的食用了。因为这已经是一个物质日益丰饶的时代，物质不再匮乏，人们拥有了太多的选择，所以，人们越来越开始注重健康，注重食品的健康性。

任何不利于身体健康的产品或服务一旦被消费者知情，就会被立即逐出市场，并且恶名流传，后遗症经久不息。

所以，产品的健康性不佳，不符合当今人们的需求趋势，是一个非常致命的产品硬伤。从理论上来说，这样的产品的市场前景肯定是一片黯淡。

● 十大管理缺陷

► 对员工的甄选几乎没有标准，来者不拒

选人应该是企业最重要的事情。一家企业要想获得持续的良性成长，必须在选拔人才方面高度重视，让优秀的人才填满每一个岗位。

另一方面，俗话说，请神容易送神难。一个素质不好的人，企业在招人的时候将其拒之门外是比较容易做到的。可是，一旦他成为了企业的员工后，再觉得他和企业不匹配，要把他解雇就要花费很多的精力、浪费很多的资源。

所以，一定要严格制定甄选员工的标准，一切按标准办事。如果在选人上不把关，放松要求，来者不拒，就会埋下巨大的隐患。

► 员工未经培训或充分培训就直接火线上岗

我们现在习惯于把员工称之为人力资源。但是，未经培训或培训不够充分的员工不但不是企业的资源，反而是企业最大的负债。

我们知道，资源（资产）的定义中最核心的要义是可以为企业带来更多资源（资产）利益的流入。而负债则会导致资源利益从企业中流向外部。

一个未经培训或充分培训的员工，是企业中的危险分子。无论他从事流程中的哪一个部分，都会因为其不明白或不熟练而犯错。最后，不但影响到他本人所处的独立单元，也进而会影响到其他部分和整个流程，最后为其买单的只能是企业。

火线上岗是不得已的非常规行为，如果成为企业的常态，企业一定要为此付出惨重代价。

► 工作死板，没有创造性，员工缺乏基本的发挥余地

枯燥乏味的工作很容易让人产生厌烦情绪。这样就会造成工作效率低下，人际关系紧张。员工的创造性得不到提倡和发挥，久而久之，思维就会僵化，丧失任何的创新动力和能力。

► 员工的工作强度很大，但工资几乎是所有公司中最低的

工资是最基本的激励手段。工资的水平一般应该与工作的内容、强度正向相关。

如果员工的工作强度很大，那么就应该付给他相应较高的薪酬，反之则反之。可是，如果员工承担了强度很大的工作，却享受不到相同等级的薪酬，一定会在心里积累不满。也就是说，即使员工可以忍受高强度的工作负荷，也不能忍受低工资的待遇。

一定要坚持这样做的企业，无异于血汗工厂，无情地剥削员工的劳动。长此以往，不可能留住员工。

► 多数员工特别是底层员工认为，这是一份没有前途的工作

员工既是为眼前的薪酬工作，也是为未来的发展前途工作。如果是一份有前途的工作，员工可以忍受目前暂时性的艰苦、低薪。但如果员工认为自己的工作根本看不到未来，那么一定会把工作视为临时性的打算，随时准备结束，以开始另一份有前途的工作。

而且，人心涣散会在员工之间蔓延，进而溢满整个组织。

► 很少有人为在该公司工作或曾在该公司工作而感到自豪

工作中的自豪感甚至比薪水更能激发员工奋发向上，为公司贡献心力。一家公司如果不能让员工产生工作自豪感，十有八九是一家失败的公司。公司无法赢得员工的自豪感，自然更加无法赢得市场、顾客自豪感。



► 员工流动率大大超过100%，可以说是所有公司里最高的

铁打的营盘流水的兵。员工如水，流动是很正常的事情。员工的正常流动，也是公司新陈代谢，更换新鲜血液的正常途径。

但是，员工的流动率是要控制在一定的范围的，比如在10%左右。一旦流动率过高，员工人心不稳，工作中根本谈不上有什么责任感。而超过100%的流动率的组织，无异于农贸市场，你来我往，到处是新面孔，热闹是热闹了，留下的只能是杂乱无章和无所适从。

► 员工总体素质偏低

员工的素质之和就是公司的素质。一群乌合之众，不可能组合成一个高效优质的组织。员工的总体素质偏低，说明公司没有什么发展潜力，最多只能维持现状。因为一旦公司发展迅猛，员工的素质就会出现断层，无法匹配上公司发展所需。

► 员工之间较少有密切关系，因为很多人还来不及建立关系就已经离职了

人是适应群体生活的动物，人与人之间必须建立起密切的联系才能获得安全感。

对于现在的上班族来说，同事相处的时间已经超过了和家庭成员相处的时间。如果员工之间缺乏密切的关系，又怎么能开展必要的协作呢？大家都是冷冰冰地公事公办，又怎么能促进效率的提高呢？

一个充满冷漠的职场，不可能产生巨大的生产力。



► 公司里人手总是处于缺乏状态

公司里人手偶尔缺乏、短期性缺乏，是很正常的。但是，人手总是处于缺乏状态，就会直接影响到生产产品、提供服务。而且，余下的人必须分担人手缺乏带来的工作余量。这样既增大了工作强度，也降低了工作质量。

所以，如果公司里人手总是缺乏，员工们一定是怨声载道。

以上，我们暂且作为商业界的生物学家，认真分析了麦当劳的一系列身体数据，一致得出：麦当劳不可能在商业的天空上展翅高飞。

当然，我们知道这个结论是错误的。

现在的关键是，为什么我们也会像生物学家一样作出错误的判断呢？为什么传统的管理判断在麦当劳身上失灵了呢？

更重要的是，我们要努力挖掘这种误判的背后奥秘，看看能给我们带来什么样的有益启示。

在这一点上，我们可不能再犯错了。

麦当劳悖论怪圈

为了便于分析，我们把麦当劳的产品硬伤和管理缺陷进行归纳，整理出下面的图表。

如图1-3所示，这个怪圈里的循环可以说是一个恶性循环，充满着逻辑上的丝丝入扣的合理性。

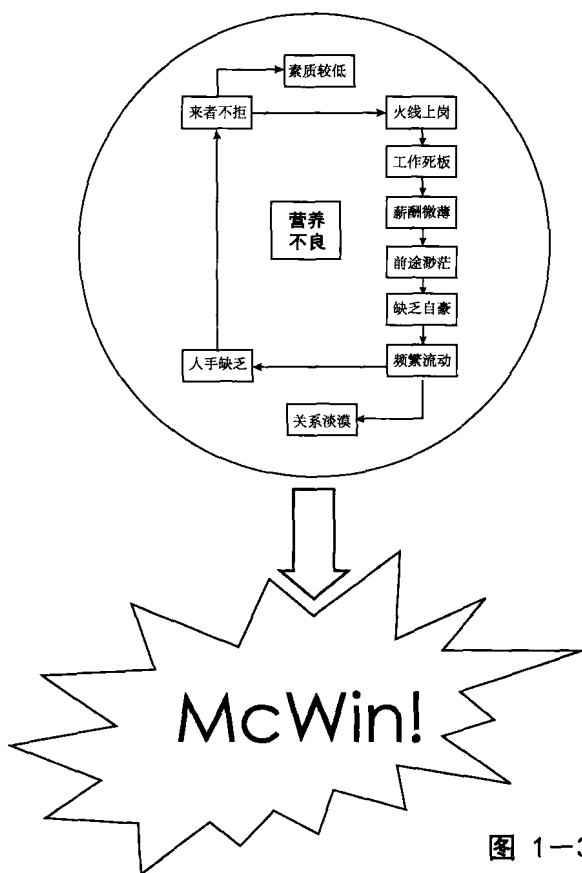


图 1-3

对前来应征工作的人来者不拒，自然而言导致逆向选择，把较为优秀的候选者排斥在外，留下素质较低的群体。因为素质较低者在面对一份无需太多智力因素的工作时更有优势，更能忍受艰苦的工作和微薄的报酬。

将未经培训或充分培训的员工直接推上一线，让他们在实践中自生自灭，是一种很危险的做法，这等于是在拿公司的声誉当赌注。

这些员工表现好了，对顾客而言是应该的。但万一表现不好（这种概率更大），顾客责怪的是整个门店和整个品牌。

素质较低的员工，又缺乏经过充分培训的熟练技巧，当然只能得



到微薄的薪酬了。薪酬微薄，只够勉强糊口，甚至连糊口都有困难，那怎么能让员工产生前途光明的感觉呢？

收入微薄，又从事着一份没有前途的工作，当然就缺乏为公司工作的自豪感了，公司也就没有什么凝聚力和约束力，离职的可能性自然也就大大提高了。

人心不定，员工像走马灯般频繁更换，自然就会造成员工之间关系的淡漠。

很多人还没足够的时间相互熟悉就已经天各一方了。这样的状况，不可能成就融洽和谐的团队关系。

而更要命的是，人员的频繁流动直接造成了人手的经常性短缺。这就意味着剩下的人要分担离职者的工作份额，承担更为繁重的体力劳动以满足顾客的需求，这进一步加剧了工作的艰苦性，而领受时薪的员工却可能多拿不到一分钱，尽管单位时间内付出了更多的劳动。

当然，这也有一个好处，就是可以随时提供给求职者一份急需的工作。

但反过来，这点好处也让整个流程得以回到起点，形成一个完整的恶性循环。

然而为了更快地解决人手短缺的经常性急症，很自然（不得不）采取来者不拒的招聘政策。如果要精挑细选，根本无法满足立即补充人手不足的紧急需要。

同样，鱼虾混杂，一网打尽后，也没有时间来进行充分的培训。战场如火如荼，每个老员工自顾不暇，也没时间来传帮带，新员工只好火线上岗，看个人的造化，自生自灭了。

而这个恶性循环所围绕的产品还有一个重大产品硬伤——营养不良。

这里的营养不良是个广义的概念，不仅仅指营养不足或过剩，也