

多纳圈连锁经营的12个秘诀

59美分
复制
21亿美元



科克·卡赞晋 (Kirk Kazanjian) 艾美·乔伊纳 (Amy Joyner) 著

项东 傅晨宇 张勤 译

The 12 Secret Ingredients of
Krispy Kreme's Sweet Success



现代出版社

多纳圈连锁经营的12个秘诀

59美分
复制
21亿美元



科克·卡赞晋 (Kirk Kazanjian) 艾美·乔伊纳 (Amy Joyner) 著

项东 傅晨宇 张勤 译

**The 12 Secret Ingredients of
Krispy Kreme's Sweet Success**

北京市版权局著作权登记号：图字：01-2004-6762

图书在版编目 (CIP) 数据

59 美分复制 21 亿美元/ (美) 科克·卡赞晋 艾美·乔依纳著；项东
傅晨宇 张勤译.—北京：现代出版社，2004

书名原文:Making Dough:the 12 secret ingredients of Krispy kreme's sweet
success

ISBN 7-80188-481-7

I .59... II .①科... ②项... III.食品工业-工业企业管理-经验-美国 IV.
F471.268

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 131362 号

Making Dough

By Kirk Kazanjian, Amy Joyner

Copyright © 2002 by Kirk Kazanjian, Amy Joyner.

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Modern Press.

All Rights Reserved. Authorized translation from English language edition
published by John Wiley & Sons, Inc..

责任编辑：涂卫东

出版发行：现代出版社

地 址：北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码：100011

电 话：010-64267325 010-64240483 (传真)

电子邮箱：xiandai@cnpitc.com.cn

网 址：www.xiandaibook.com

印 刷：北京东光印刷厂

开 本：787×1092 1/16

印 张：14.5

版 次：2005 年 6 月第 1 版

2005 年 6 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-80188-481-7

定 价：23.80 元

献给遍布世界各地的所有脆奶油多
纳圈爱好者，是他们成就了这个令人
难以置信的故事。

——科克·卡赞晋

序 言

我第一次知道和喜爱上脆奶油多纳圈是在 20 岁的时候。当时每年夏天，我跟随迪克·克拉克的明星队伍小组（Dick Clark's Caravan of Stars）到全国巡演。我和一些 60 年代最伟大的歌手乘坐一辆公共汽车周游全国，从一个地方又匆匆赶往另一处。这些人包括雪莉勒演唱组（Shirelles）、至高无上组合（The Supremes）、弗雷迪·卡依（Freddy Cannon）、The Rip Cords 组合、杜安·艾迪（Duane Eddy）、吉恩·皮特尼（Gene Pitney）和保罗·安卡（Paul Anka），这还仅仅是其中的一小部分。当时我们马不停蹄地为那些抢购一空门票的人们演上好几个月。

尽管每一座城市都不错，但我们特别期盼着在南方演出，特别是在北卡罗来纳州。为什么呢？因为这是脆奶油多纳圈的家乡。

这些乐坛的顶尖人物和我会透过大巴的玻璃窗向外望去，希望——甚至祈祷——我们能够顺着公路发现一家脆奶油多纳圈店。当千真万确我们是发现了热腾腾的多纳圈正在里面烹制时，一旦大巴停下来，我们就从前门蜂拥而出购买一盒又一盒这种美味佳肴。这确实是一件值得记忆的事情。

这些多纳圈的味道是令人惊讶的。它们融化在你的口中，这是一种与其他任何都不同的体验。对我来说，有机会能够细品慢咽这些多纳圈是迪克·克拉克的明星队伍小组到目前为止最值得回忆的事情



序言

Making Change

之一。老实说，这种美味比起我们的一些演出更加清晰地浮现在我的脑海中。

在事业的早期，我涉及了快餐业，我拥有了阿拜连锁（Arby）和经营一家成立于 50 年代的小汉堡包连锁店。现在，我经营“迪克·克拉克的美国音乐台”（Dick Clark's American Bandstand Grills）。但数年前，我将自己的眼光设定在新的商业机会上。在经历了 40 年的各地旅行和吃了这些令人难以置信的多纳圈后，我决定自己要拥有脆奶油多纳圈公司的特许经营权。我不能相信为什么自己不能早一点儿想到这件事。

我开始与脆奶油多纳圈公司接触，并且表达了加入它们队伍的强烈兴趣。非常不幸的是，我很快发现我所希望开发的区域已经有人捷足先登了。实际上，脆奶油多纳圈公司已经不再接受美国国内的特许加盟申请，因为每一个州的特许经营权都已有有人获得了。听到这个消息真是令人感到失望。

我承认自己其实并不需要获得另外的商业机会，因为我已经非常忙了。我主持了一些演出，制作了许多流行电视节目，经营自己所拥有的一些公司和餐馆。尽管如此，因为我对该产品的热情，使我下定决心拥有自己的脆奶油多纳圈店。我继续给公司的主席和首席执行官（CEO）斯科特·利文古德（Scott Livengood）打电话，告诉他我是多么渴望成为公司的特许经销商。在连续几个月的打扰之后，他最终认识到我是真诚的认真的，他或许也认为直到他能够发现一个让我们一起合作的方法前，看来我是不会放弃打扰他的。我是相当顽固的，在娱乐行业你可不得不这样做。

2002 年，当公司开始考虑国际市场的时候，斯科特问我是否对获得脆奶油多纳圈公司在英国的特许经销权有兴趣，我立刻回答“是的”，而且与另外两位合伙人建立了合作关系。我们现在并肩工作，在今后几年内会在全英国建立 25 家分店。

序言

Making Dough

餐馆和快餐业通常来说是非常赚钱的。如果经营好，你就会收到很好的回报。我确信脆奶油多纳圈公司最好的时期就要来临了。

我相信脆奶油多纳圈公司之所以如此流行的一个原因是因为当你偶尔用这种甜食犒劳自己的时候，就回到了那段美好单纯的旧日时光。到一家脆奶油多纳圈店作客——小口咬着一个新鲜、热腾腾的原味多纳圈——拥有一种神秘和怀旧的体验，这种体验是很难再复制的。结果，我把脆奶油多纳圈公司看作是一个真正的、还未被开采的金矿。

自从公司的创立者弗农·鲁道夫 (Vernon Rudolph) 在 60 多年前提供了他的第一个多纳圈，脆奶油多纳圈公司是如何创立起这样一个令人难以置信的生意的？这就是科克·卡赞晋和艾美·乔伊纳在这本优秀著作中探寻的一个关键性问题。我认为在这里我有把握说，每一家公司都想知道脆奶油多纳圈公司获得甜美成功的秘密配方，毕竟，它不做广告，是受社会敬重的一员，一直保持着疯狂的发展态势。这是一家多么非凡的商业企业！毫无疑问，你应该关注脆奶油多纳圈公司做了些什么，特别是你如果想要在今天这样一个充满竞争的世界里成功。

当人们向我问及为什么脆奶油多纳圈看起来越来越受欢迎，甚至在经历了这么多年之后仍然如此，我告诉他们这就像去询问是什么让一个人成为乐坛的真正明星一样，如果你知道确切原因，你就能够将它保存在瓶中。或者说，在脆奶油多纳圈公司这个案例中，你就能够将它装入箱中。

阅读《59 美分复制 21 亿美元》一书毫无疑问能够让你更近距离地发现这个令人感兴趣的问题的答案。它能够帮助你发现一些使公司继续闪光的原因，而且我确信，你还能够发现一些最有趣的真正的故事。

很难相信这个令我 40 年前就深爱上的公司如今会比过去更加出



序言

Making Dough

名。我期望近些年能够从脆奶油多纳圈公司传来更好的消息，并且希望当你下一次在英国的时候，能够驻足于我的一家店铺前。谁知道呢？你甚至可能会发现站在柜台后面的我呢！

——迪克·克拉克

(制片人、演员、脆奶油多纳圈公司经销商)



译者序

随着全球经济一体化进程和科技进步，商业社会中的竞争将日趋激烈，谁掌握了更优秀的游戏方法，谁才能在竞争中获得主动。

本书正是把握了当今商业社会的脉搏，向读者集中介绍了美国一个著名品牌的成功秘诀。根据规模大小，脆奶油多纳圈公司远比不上我们熟知的美国一些有上百年历史的大企业，就在同行业中它也只能算是一个后起之辈。从一个邻家小铺发展到今天拥有 300 多家连锁店，是更为重要的是拥有广阔发展潜力的企业也不过 60 年，脆奶油品牌已与当今那些人们只能望其项背的世界顶尖品牌一起成为 21 世纪最受关注的品牌之一。而且这种骄人成绩是在广告几乎没有什么投入的情况下取得的。这对于今天中国的企业，特别是那些刚刚走上世界舞台，综合实力还不够雄厚，却要与世界企业巨头同台竞争的企业来说，更具现实意义。

在任何行业内，公司的成功都要依赖于回头客，即必须说服人们不断地购买他们的产品或接受他们的服务。这是脆奶油多纳圈公司成功的核心，我们可以看到该公司所有打造甜美成功的秘诀无一不是围绕着它制定的。赢得了顾客的心其实也就赢得了企业的成功，而如何赢得顾客的心呢？本书已明确给出了答案，只有人性的联结才能造就消费者和企业间一生的联结，因此企业只有在真诚基础上建立起品牌，才能让消费者获得信心，才能产生一生的相随。缺乏

译者序

Waiting Stage

真诚的品牌本身就是无本之木，即使你再甜言蜜语，在消费者看来无不是口蜜腹剑，这对企业来说无疑是灭顶之灾。还记得前几年沸沸扬扬的电视广告标王吗？再看看我们身边的保健品市场、股票市场等等。以信才能立人，其实经营企业也是同样道理。美国的一家邻家小铺都明白的道理，而我们的一些大企业就难道真的不懂吗？脆奶油多纳圈公司的成功无疑给我们上了最生动的一课。

另外，作为一家连锁经营企业，脆奶油多纳圈公司的发展历程也正是连锁型企业发展的一个缩影，它在发展过程中遇到的困难、采取的措施也具有非常突出的代表性，这对我国方兴未艾的连锁企业来说具有很强的借鉴意义。需要再一次指出的是，成功的秘诀其实对于大多数企业来说并不是什么秘密，但是正如你即使知道了多纳圈预拌粉的成分，由于不知道配比和拌制时间，还是制作不出最纯正的多纳圈一样，关键在于我们的企业是否真正理解和在实际中融会贯通。

对于企业经营者和渴望能够成为成功企业的经营者，本书为您提供了一个开拓视野的平台，相信您在阅读了本书之后，一定可以丰富自己的管理思想，反思自己的管理实践和激发自己的思维。

感谢非常道影视的傅晨宇女士和北京城市学院的张勤女士翻译了本书部分章节，同时感谢 Hanya Kim 女士在本书翻译中提供了有关脆奶油多纳圈公司的大量背景资料和对本书的疑难点进行了修订。当然，由于译者水平有限，译文中难免存在着值得商榷的地方，希望和广大读者共同探讨。联络地址为 Dong@pantvchina.com。

项东



脆奶油多纳圈公司的发展历程

7月的一天，尽管多云，但仍显得炎热和潮湿。在北卡罗来纳州老塞伦（Old Salem），数百人围聚在一个帐篷前，里面放置着一个由20名志愿人员花费了6个多小时制成的10层生日蛋糕。

当孩子们和成年人将这个重达2413磅的糕点——至少不是普通的蛋糕——进行公开展示的时候，相机快门响成一片。这是用14832个糖衣多纳圈、1000磅糖衣、330磅水果糖、冰激淋小糖果棒、薄荷糖以及其他糖果制作而成的。

志愿人员不断阻止着一些人过分靠近以试图偷偷攥取一点先尝为快。当手腕上系着拴有缎带的氦气球、脸上涂着油彩的孩子们奔跑进来的时候，音色撩人的布鲁斯女歌唱家的歌声在温斯顿-塞伦（Winston-Salem）市中心附近的广场中央响起。突然，议员梅尔·瓦特（Mel Watt）先生开始带领广场上的每一个人齐声高唱“生日快乐”。

外界的旁观者可能会推测所有这些沸沸扬扬的活动都是为一位名人举办的，甚至可能是整个北卡罗来纳州的一位最特别的居民。

其实这是大错特错了。

在这个历史悠久的小镇广场上举办的盛典，是当地一家受人爱戴公司的重要里程碑——脆奶油多纳圈公司庆贺自己制作出“融于你口”多纳圈65周年纪念日。



一家与众不同的公司

老塞伦是北卡罗来纳州第四大城市重新修复的一座摩拉维亚人 (Moravian) 村镇。1937 年，在南大街 (South Main Street) 一座乡村隔板式建筑里，弗农·鲁道夫煎制出第一个原味糖衣脆奶油多纳圈。开始时还仅仅是一家并不显眼的做批发生意的小作坊，但经过 60 多年风雨后，已经成长壮大为美国最为成功的专业餐饮连锁企业之一。

聚会参与者玛蒂·德贝瑞 (Mattie DeBerry) 非常狂热地说：“我认为这是世界上最好的多纳圈。”数百万人都同意这一点。

在这个家乡庆典仪式上所聚集起来的人群与脆奶油多纳圈新店开张时所聚集的众多爱好者相比还是小巫见大巫。拥有不同工作、家庭和可能还有更为重要地方要去的人们常常为新店开门而排上几个小时的队。

一些重要的知名人士经常赞美这种甜点，萝西·欧唐纳 (Rosie O' Donnell) 在她以前的一集脱口秀节目中和演员乔治·西格尔 (George Segal) 合唱了一首对这种挂着糖衣甜点的情歌。电影制作者诺拉·伊弗龙 (Nora Ephron) 在《纽约人》 (New Yorker) 中醉心于她所钟爱的“唐宝贝”。来自南方的幽默家小罗伊·布劳恩特 (Roy Blount Jr.) 在脆奶油多纳圈公司在大苹果城 (Big Apple) (指纽约市，译者注) 开设了在当地的第一家分店后不久，在 1996 年的《纽约时代杂志》 (New York Times Magazine) 的文章中大讲特讲脆奶油多纳圈公司的友善。

传奇还包括了猫王艾尔维斯·普莱斯利 (Elvis Presley) 本人，他在格雷斯兰 (Graceland) 住所的所有时间里，总是在手边放上一打含有果子冻的脆奶油多纳圈。甚至美国前总统比尔·克林顿 (Bill Clinton) 也是一位爱好者，他在白宫储存了好几箱多纳圈，直到他的健身教练发现了这一切。

做正确的事情

作为一家著名餐饮企业，脆奶油多纳圈公司在回报社会方面也已声名鹊起，通过多纳圈义卖和捐赠，它每年都要为慈善团体筹集数以千万计的资金。这种声誉来自于公司的创始人弗农·鲁道夫。公司前雇员都将鲁道夫描述为一位慷慨行事、有帮助精神的人，他真诚地关心改善雇员和顾客的生活。

从1947年开始就做清洁脆奶油多纳圈公司办公室工作的玛蒂·德贝瑞经常受到鲁道夫的关怀。今天仍然居住在温斯顿-塞伦的德贝瑞说：“他真是一位天堂派来的天使。我们是诚挚的一家人，如果你遇到了问题，包括鲁道夫在内的公司每一个人都会伸出手来帮助你解决。”

一次，鲁道夫递给玛蒂·德贝瑞一张50美元的支票和购买机票凭证，他让她飞到纽约州的水牛城（Buffalo）和她怀孕的女儿待在一起。她说：“办公室里的每一个人都这样，不管他们能为你做什么事，他们都会为你去做的。”

始于质朴

从墙上开一个洞发展到今天世界上闻名的多纳圈公司，一个在全球受人膜拜的标志和世界上最具魅力的品牌，脆奶油多纳圈公司现在在全美和加拿大拥有将近300家零售店，并且很快会在澳大利亚、新西兰、欧洲、墨西哥和其他国外市场开设更多的分店。这些店每年生产超过20亿个多纳圈，连起来可以绕地球三圈。与之相比，当肯多纳圈连锁（Dunkin' s Donuts）在40个国家中拥有5000家分店，每年制作的多纳圈数量也只是略微超出——23亿个。

从质朴的开始到今天，公司已经走过了很长的道路。

在美国大萧条中期，弗农·卡佛·鲁道夫（Vernon Carver Rudolph）的舅舅伊斯梅尔·阿姆斯特朗（Ishmael Armstrong）与来自新奥尔良的厨师法国人乔依·勒博（Joe LeBeau）做了一个关系一生的交易：他购买了勒博的多纳圈店，还有名字“脆奶油”，再加上手写在一张小纸片上的秘密配方。

1933年，阿姆斯特朗雇佣了自己的侄子鲁道夫走街串巷地兜售这种在糖浆中浸泡过的金黄色油煎糕点。1935年，阿姆斯特朗将生意卖给了弗农·鲁道夫的父亲。鲁道夫一家成功地在西弗吉尼亚的查尔斯顿（Charleston）开设了多纳圈店，稍后在佐治亚州的亚特兰大（Atlanta）。

这项家族多纳圈生意搞得不错，但还远远不能满足年轻弗农·鲁道夫的雄心。他总是梦想着拥有自己的一家多纳圈店，但看起来从来也没有足够的现金让他付诸实施。

1937年，鲁道夫最终借贷和积攒了足够的钱去追寻他的这个梦想。他和另外两个伙伴用他的1936年庞蒂克车（Pontiac）装载了一些多纳圈制作设备，随身携带着200美元踏上了命运之旅。

当他们4人到达温斯顿-塞伦的时候，还剩下25美元，刚好能够租下当地主干道上的一座建筑。他们从当地的一家杂货铺中借了土豆、糖、牛奶以及其他必须的原料，然后白手起家烹制了他们的第一批脆奶油多纳圈。这些多纳圈被卖给了当地杂货店。不久，当地居民就被鲁道夫秘密和不同寻常的多纳圈香味所吸引，开始围聚在制作间外。鲁道夫决定遵循人们的意见去做——他在零售店一侧开了一个小洞，并开始通过临街窗口销售多纳圈。

在此后10年间，鲁道夫已经将脆奶油多纳圈公司生意发展到从开始时只有一个店到后来在南方7座城市中设有多纳圈店。与第一家店一样，这些店将多纳圈直接销售给零售顾客并大量批发给包括几家杂货店在内的一些批发买家。脆奶油多纳圈公司于1947年正式

成立，不久之后，预拌粉部、实验室和设备部——这些今天仍在运转的重要部门——被一一建立起来。

遵循自己的根本

弗农·鲁道夫于 1973 年 8 月 17 日去世，当时脆奶油多纳圈公司仍然只是一家位于美国东南部的、只有 60 多家分店的小型连锁企业。在他去世 3 年后，位于芝加哥的比阿特丽丝食品公司 (Beatrice Foods) 收购了脆奶油多纳圈公司。

公司的主要股东和董事会成员约瑟夫·“麦克”·麦克阿里 (Joseph “Mac” McAleer) 说：“这一时期是脆奶油多纳圈公司历史上的黑暗日子。”新的所有者胡乱更改了神圣的配方，制作出一个更大，但显然不是更好的多纳圈。

现任脆奶油多纳圈公司主席和 CEO 的斯科特·利文古德说：“我们的灵魂是在多纳圈业务中，而比阿特丽丝公司刚好没有抓住它。”

1982 年 2 月，麦克阿里的父亲老约瑟夫带领其他一些资历很深的经销商融资 2200 万美元购回了脆奶油多纳圈公司，使公司重新遵循到它的根本上来。在比阿特丽丝公司的领导下，脆奶油多纳圈公司“被引入歧途”，根据已经过世的老约瑟夫·麦克阿里的叙述，“我们又恢复了我们 1967 年的混合粉配方，重新加入所有的基本成份。”融资收购使脆奶油多纳圈公司背负了沉重的债务，这使它的全国性发展整整延迟了将近 10 年。

今天，脆奶油多纳圈公司由 50 岁出头、身材高大清瘦的利文古德执掌。利文古德于 1977 年加入了脆奶油多纳圈公司，从来也没有在弗农·鲁道夫手下工作过，但他遵循着一个由创立者制定的、立足于产品承诺和创新的商业计划。

“承诺”是公司的驱动力量，公司首席运营官 (COO) 约翰·泰特 (John Tate) 说：“与其扩展到多纳圈以外的东西，我们更愿意继续

寻找能够将我们的热多纳圈体验更贴近于顾客的方法。”

利文古德补充说：“一件没有改变的事就是热的原味多纳圈，这是脆奶油多纳圈公司的真正基石。”

一项令人惊讶的生意和一个吸引人的品牌

从一个很小窗口传递给顾客第一个多纳圈后的 60 多年，脆奶油多纳圈已经成长为一个世界首要品牌和最受人尊敬的公司之一，它甚至在史密森学会的国立美国历史博物馆 (Smithsonian Institution's National Museum of American History) 中占有一席之地。

脆奶油多纳圈公司是如何建立起这样一个成功品牌和生意的，特别是它在广告上几乎没有什么投入的情况下？这个独特企业的未来如何？其他商业企业能够效仿脆奶油多纳圈公司的哪些令人惊异的成就呢？

你将从《59 美分复制 21 亿美元》一书中获得更多的知识，这是有关这家非凡企业以著书形式的第一本完整介绍。在以下章节中，你会看到独家内部采访和生动事例，展现了这家公司在这些年中是如何发展的。每一章节也透彻研究了公司在竞争中重拳出击的一种关键技巧。

脆奶油多纳圈公司的秘密包括：通过创造一个使顾客能够近距离观看整个多纳圈制作流程的、剧场般环境的商业表演秀来合成美味。它对人的严格筛选，无论是潜在经销商还是雇员都要服从严格的选拔程序。公司店铺 24 小时营业，并且将其中的大多数转变为迷你工厂；精打细算不浪费一分钟，脆奶油多纳圈店每天生产数以千计的销售给零售顾客和输送给批发商的多纳圈。它坚持不懈地寻求扩展品牌的方法——特别是最近对咖啡所作的——同时也能够保护住自己的品牌。公司考虑远大，但小心地发展，而不是步伐太快。它是一位游击商人，使用很少甚至没有花费的技巧免费宣传产生数

以百万元计的收益。它维持高的产品品质和在经营的所有方面利用科技的力量。还有，脆奶油多纳圈公司回报社会，良好地对待和培训员工，继续依赖于昔日的成功。作为回报，忠实的多纳圈爱好者们一次次返回到店里。

