

全球快餐业连锁巨头的标准化营运管理、餐饮操作与训练手法

麦当劳

餐饮攻略

全方位解析



最深入研究

MCDONALD'S STRATEGIES

倪 宁/著

南方日报出版社



全球快餐业连锁巨头的标准化营运管理、餐饮操作与训练手法

麦当劳

餐饮攻略



倪 宁/著

南方日报出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

麦当劳餐饮攻略 / 倪宁著. —广州: 南方日报出版社, 2004
ISBN 7-80652-345-6

I. 麦... II. 倪... III. 饮食业—商业经营—经验—美国 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 037935 号

麦当劳餐饮攻略

倪宁 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 全国新华书店

印 刷: 广东邮电南方彩色印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 17.5

字 数: 230 千字

版 次: 2004 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

前言 与餐饮巨头面对面

一个新兴行业开始时有数以百计的竞争者，然后经过激烈的市场竞争和多次重组，最终只会有少数几个巨头公司主导整个行业。

如果一个行业全球化，或者当一个行业进入全球化的时候，随之而来的就是动荡，全球市场将势不可挡地最终形成巨无霸般的行业巨头公司，比如全球快餐业巨头麦当劳、全球零售业巨头沃尔玛、家乐福等等。

正如美国著名管理学者杰格迪斯和拉金德拉在长期观察产业发展之后所说：“在绝大多数行业，你会发现三个最强大而且最有效率的巨头公司，他们控制着 70% ~ 90% 的市场份额。”

对这些可以称得上富可敌国的巨头公司进行长期观察和专门研究，并不仅仅是因为他们作为单个企业在商业上取得的成功，而是要立足一个行业，站在行业发展与企业成长的双重背景下，探讨他们在特定行业中如何一步步从小到大，从国内领先走向国际扩张并最终成长为行业巨头；探讨他们在特定行业或领域内的专业经验与创新之道，等等。

麦当劳只是出售一种叫“汉堡包”食品的快餐店。然而就是它所出售的这种“汉堡包”快餐，却风靡了全世界。如今的麦当劳已成为世界上最大的快餐连锁集团，它的连锁店，几乎遍布全球，全球营业额高达 406.3 亿美元，是标准普尔 500 指数股公司中唯一一家营业额、收益和每股净利润连续 100 个季度增长的企业。它掀起了一场饮食服务业的革命，并改变了几代人的饮食习惯。



麦当劳从一家原本为过路卡车司机提供服务的快餐店，魔术般地成长为全球最大的汉堡包帝国的过程，决不是偶然的。

首先，标准化是其成功的关键。麦当劳以自身的成功证明了其创始人罗·克洛克的想法：快餐连锁店只有标准统一，而且持之以恒地坚持标准才能保证成功。

其次是它对高品质产品的孜孜以求。麦当劳是大众公认的餐饮业巨头，它的严格控制产品质量的“QSCV”法则是它制胜的利器，乃至行业公认的标准。

第三是它所创立的零工制度有效地解决了历来令餐饮企业头痛的人工成本控制问题。

第四是它先进的本土化策略。这是使麦当劳得以快速融入其他国家，实现全球扩张的一柄利器。它在严格选址的基础上有效地实施了其本土化策略，重视良好公共关系的建设，配合标准化管理，使得麦当劳在全世界的扩张战无不胜。

当然，还有一点也是不容忽略的，那就是以出售汉堡包为主的麦当劳其实不仅仅是在出售一种简单的食物，而是在推行一种汉堡文化。麦当劳非常注重创造并宣扬自己的文化，它力图把自己塑造成为现代时尚化和标准化的象征，在此基础上，麦当劳成为行业当之无愧的老大也就理所当然了。

本书在写作上知识性与趣味性并重，分别对麦当劳以上几个方面的经验进行认真的选材和阐述，详细地剖析了麦当劳取得令人瞩目成绩的关键原因。为了让读者更真实地贴近、了解麦当劳的运营，本书还采用了我们专为培训而设计的大量的幻灯片，结合麦当劳在不同时期的发展状况，生动而具体地讲述了其迅速发展、获取巨大成功的具体经过。

在写作过程中，作者查询、参考了许多国内外餐饮专家的相关图书、文章资料，由于资料来源广泛而繁多，有些由于时间关系没有来得及查明出处或是无法及时与作者取得联系，在此表示衷心的感谢。

同时需要感谢的有：麦当劳公司的内部有关人士，他们接受了我们的访谈并友情提供了相关资料或图片；参与本书资料收集和担任企业采访的人员有：杨奕、王婷婷、李华丽、张迎增、张明、谢晓霞、王高峰、许凌志、王高峰、陈婺恩、杨剑锋、王昕芳、李光煜、刘海舟、吴坤威、徐路云、刘方园、李晶、付方利、钟丽、杨龙淼、任永雷、吴声浪、王亮、王锋等。本书最终能顺利成书，离不开他们的辛勤付出。

最后，需要感谢的是南方日报出版社的周山丹编辑，感谢她的敬业和专业精神，才使得这套“点击行业巨头”丛书得以成功出版！

声 明

“点击行业巨头”书系在写作过程中，作者们大量参考了国内外的相关资料，并在参考文献和文内列明所引用资料的出处和来源。但由于资料繁多，仍然有一些资料未来得及查清来源并注明出处，特此表示歉意。

对于部分直接引用的相关资料，我们一直在努力寻找版权拥有者并向其支付稿酬，但由于各种原因仍未联系到版权拥有者，希望版权拥有者看到本声明后及时与我们联系。在此表示深深的谢意。

联 系 人：陈先生

联系电话：13611304102

电子邮箱：guanliguwen@126.com

目 录

前 言 与餐饮巨头面对面	(1)
--------------------	-----

第一章 麦当劳奇迹	(1)
-----------------	-----

关键词点击

麦当劳现象 汉堡帝国 标准化管理 汉堡包文化 双拱门招牌
麦当劳叔叔 特许经营模式 QSCV 本土化策略 麦氏餐厅 汉
堡包大学 快餐文化 征服世界 克洛克 莱德·特纳 吉姆·坎塔
卢波

1.1 麦当劳为什么	(2)
------------------	-----

1.2 麦当劳史	(8)
----------------	-----

1.3 缔造者	(18)
---------------	------

附录：麦当劳大事记	(26)
-----------------	------

附录：麦当劳世界扩张史	(34)
-------------------	------

案例链接一：肯德基：与麦当劳并驾齐驱	(37)
--------------------------	------

案例链接二：必胜客：比萨专卖传奇	(38)
------------------------	------

第二章 麦当劳的餐厅规划	(41)
--------------------	------

关键词点击

餐厅定位 全球市场定位 孩子与家庭 少年 青年 中国市场定
位 商圈调查 情报 竞争餐厅 店址选择 选址步骤 选址原则
灵活选址 就餐环境 店堂设计 食谱设计 简单食谱



2.1 餐厅定位	(41)
2.2 商圈调查	(46)
2.3 店址选择	(48)
2.4 就餐环境	(53)
2.5 食谱设计	(55)
案例链接一：肯德基的开业策划	(58)
案例链接二：星巴克的筹备设计	(61)

第三章 麦当劳的餐饮理念 (65)

关键词点击

QSCV 质量 最佳口感 面包厚度 服务 顾客至上 100% 的满意 清洁 持续干净整洁 个人清洁卫生 “再回收”运动 价值物有所值 价格平民化 标准化作业 营运训练手册 麦当劳政策《管理手册》 规范化 食品制作标准化 服务标准化

3.1 QSCV 制胜	(66)
3.2 标准化作业	(76)
案例链接一：CHAMPS：肯德基的标准化服务	(80)
案例链接二：必胜客的承诺——产品、环境、服务、价格 ...	(82)

第四章 麦当劳的餐厅服务规范 (83)

关键词点击

优质服务 服务规范 服务流程 打招呼 点餐 合理推荐 准备食品 交付食品 收付钱款 道谢 快速服务 快速点餐 快速交易 快速备餐 快速支援服务体系 微笑服务 服务宗旨 互动服务 “59 秒互动服务” 抱怨处理

4.1 标准服务流程	(83)
4.2 快速服务	(88)
4.3 微笑服务	(92)

4.4 互动服务	(95)
4.5 抱怨处理规范	(99)

第五章 麦当劳的物料管理

关键词点击

大量生产 流水线作业 采购标准化 薯条 马铃薯 商品运输
物流配送 不断货 物流中心 食品分发中心 供应商管理 供应
商规模 供应商资格 原料管理 检验 温度测试

5.1 采购标准化	(105)
5.2 物流配送	(107)
5.3 供应商管理	(109)
5.4 原料管理	(115)
案例链接一：星巴克的供应商管理	(116)
案例链接二：7-11 总公司和供应商的关系	(118)

第六章 麦当劳的成本控制

关键词点击

成本结构 人工成本控制 直接费用 间接费用 零工成本控制
生产劳动时间 零工工作计划 原料成本控制 月盘点 周盘点
日盘点 损耗 “原材料使用一览表” “产量月报表” “质量
成本报表” 总体成本控制 经费削减 财务管理制度 预算指标

6.1 人工成本控制	(121)
6.2 原料成本控制	(125)
6.3 总体成本控制	(129)

第七章 麦当劳的餐饮营销策略

关键词点击

促销 促销方法 促销程序 广告促销 人员促销 销售促进 打



折优惠券 赠品 史努比 品牌营销 品牌标识 体验营销 公关
策划 公关哲学 危机公关

7.1 餐饮促销方法 (135)

7.2 品牌营销 (146)

7.3 体验营销 (150)

7.4 公关策划 (153)

案例链接一：肯德基的公益营销 (163)

案例链接二：体验“星巴克感受” (165)

第八章 麦当劳的员工管理 (169)

关键词点击

黄金法则 用人标准 员工构成 零工队伍 正式长工 人才组合
“铁三角” 员工激励 升迁机会 观念交流

8.1 餐厅用人标准 (169)

8.2 零工队伍建设 (172)

8.3 人才组合策略 (175)

8.4 员工激励机制 (177)

第九章 麦当劳的员工训练 (181)

关键词点击

员工成长 职业生涯规划 新进员工培训 见习员 企业文化教育
训练员 计时组长 经理培训 快速晋升 一级助理 监督管理员
地区顾问 汉堡包大学

9.1 新进员工培训 (181)

9.2 餐厅经理培训 (183)

9.3 汉堡包大学 (186)

第十章 餐厅卫生与安全管理 (191)

关键词点击

卫生管理 食品卫生管理 杀菌消毒 HACCP 服务员卫生管理
店堂卫生管理 清洁计划 安全管理 防盗 防抢 防火 防震
防意外事故

10.1 餐厅卫生管理 (191)

10.2 餐厅安全管理 (197)

第十一章 麦当劳的营运创新 (205)

关键词点击

房地产 利润 定期调整租金 房地产战略 汽车餐厅 服务程序
特色餐厅

11.1 支柱：房地产 (205)

11.2 汽车餐厅 (208)

11.3 特色餐厅 (212)

第十二章 麦当劳与肯德基大比拼 (215)

关键词点击

肯德基 百胜全球餐饮集团 规模比拼 抢滩中国 产品较量
“烹鸡大王” 顾客争抢 促销大战 竞相降价 火拼世界杯 双赢

12.1 规模比拼 (216)

12.2 抢滩中国 (217)

12.3 产品较量 (218)

12.4 顾客争抢 (222)

12.5 促销大战 (223)

12.6 双赢结局 (225)



第十三章 麦当劳特许经营 (229)

关键词点击

加盟连锁店 全球特许经营模式 总部 总部组织结构 总部职能
加盟者选择 加盟者管理

- 13.1 首创特许经营模式 (230)
- 13.2 总部组织结构与职能 (231)
- 13.3 加盟者的选择与管理 (234)
- 13.4 特许经营在中国 (238)
- 案例链接一：德克士特许经营 (241)
- 案例链接二：好伦哥的加盟 (242)
- 案例链接三：肯德基的特许经营模式 (245)

第十四章 麦当劳在中国 (249)

关键词点击

港澳台 挺进内地 王府井餐厅 麦当劳风暴 天津麦当劳 上海
麦当劳 中国总投资

- 14.1 征战港澳台 (249)
- 14.2 问鼎内地 (252)
- 案例链接：好伦哥在中国 (255)

第十五章 迎接挑战 (259)

关键词点击

“快乐蜂” 本地味 美国味 “反快餐” 经营低谷 过度扩张
健康

- 15.1 “快乐蜂”的挑战 (259)
- 15.2 “反快餐”潮流 (261)
- 15.3 应对经营低谷 (263)



第一章 麦当劳奇迹

麦当劳是一个商业奇迹！

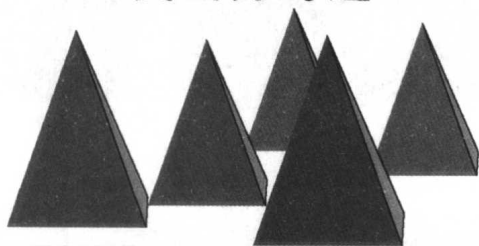
很多人都难以想象一家企业仅靠出售“汉堡包”食品就能风靡全世界，改变了几代人的饮食习惯，并掀起了一场饮食服务业的革命。但麦当劳确实就做到了！

尽管世界各国的市场都无一例外地在不断变化，尽管不同国家的市场环境存在着极大的差别，但整个麦当劳无论是美国国内的连锁店还是遍布世界各地的连锁店，几乎都采取了一种高度程式化的相同的经营管理模式，采取一种无视市场差别与变化的以不变应万变的市场营销策略，发展成为世界上最大的快餐连锁集团，这实在不能不说是一个奇迹。

不仅如此，由于麦当劳采用了独具特色的采购体系和物流系统，有专家认为，麦当劳也因此影响了世界物流业的发展进程，并在不自觉中推进了世界农业的变革步伐，形成了世上独一无二的“麦当劳现象”。

如今的麦当劳已经拥有 3 万多连锁店，几乎遍布全球，全球营业额

麦当劳奇迹



■ 很多人都难以想象一家企业仅靠出售“汉堡包”食品就能风靡全世界，改变了几代人的饮食习惯，并掀起了一场饮食服务业的革命。但麦当劳确实就做到了！



高达 406.3 亿美元，连续多年跻身《财富》杂志评选的世界 500 强企业，是标准普尔 500 指数股公司中唯一一家营业额、收益和每股净利润连续 100 个季度增长的企业。

是什么力量使一家原本为过路卡车司机开的快餐店，魔术般地成长为全球最大的汉堡帝国呢？

1.1 麦当劳为什么

著名管理学者托马斯·彼得斯曾在《追求卓越》中这样描述麦当劳的独特之处：“不管你在世界的哪个地方，从澳大利亚到欧洲，再从欧洲到日本，我们都对每一个麦当劳汉堡外卖品的一尘不染和服务标准的一致性留下了很深刻的印象……看到麦当劳在全世界范围内都达到这种质量保证确实很特别。”

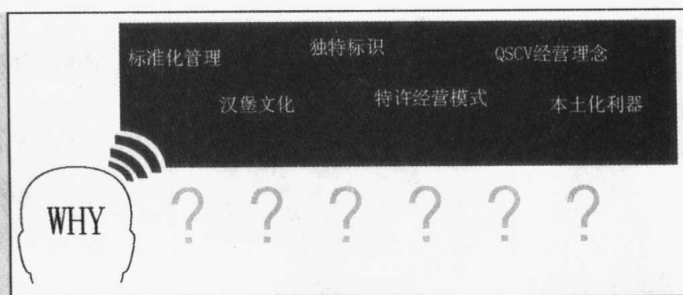
可以说，正是这种“特别”使麦当劳在众多快餐企业中脱颖而出，成为快餐业中的巨头。

1.1.1 严格的标准化化管理

严格的标准化化管理是麦当劳最大的特色，也是其成功的关键。麦当劳公司的创始人克洛克认为：快餐连锁店只有标准统一，而且持之以恒地坚持标准才能保证成功。

在第一家麦当劳餐厅诞生的第三年，麦当劳公司就编写出了第一部

■ 不管你在世界的哪个地方，从澳大利亚到欧洲，再从欧洲到日本，我们都对每一个麦当劳汉堡外卖品的一尘不染和服务标准的一致性留下了很深刻的印象……



麦当劳营运训练手册。手册详细说明了麦当劳政策，餐厅各项工作的程度、步骤和方法。麦当劳公司的营运训练手册，经过几十年来的不断丰富和完善，现已成为指导麦当劳系统运转的标本，成为麦当劳文化的一部分。

在麦当劳，一切食品都有标准：汉堡包有精确的制作公式，每种食品有标准化的烹调时间、烹调步骤和保存时间，所有的原材料必须向经过核准的供货商购买，外部、内部的建筑遵循严格的设计，甚至对员工的个人卫生也有严格的标准。

麦当劳公司还制订了岗位工作检查表，把餐厅的服务工作分成 20 多个工作站，每一个工作站都有一套岗位工作检查表，详细说明了工作站的工作项目、操作步骤和岗位注意事项等内容。为了保证向顾客提供高品质的产品，麦当劳公司制订了品质参考手册。为了贯彻执行公司的理念以及各类工作规范和技术标准，麦当劳公司专门为餐厅经理设计了一套管理发展手册。与管理发展手册配合的还有一套经理训练课程，主要适用于高一级的经理对下一级的经理和员工实行一对一的训练。此外麦当劳公司特别强调在餐厅员工中建立起大家庭式的工作环境。

可以这么说，麦当劳不是在卖它的商品，而是在出售它的标准，正是严格的标准化化管理使麦当劳得以在全球攻城略地，创造了帝国神话。

1.1.2 迷人的汉堡文化

麦当劳非常注重创造并宣扬自己的文化，力图把自己塑造成为现代



■ 在麦当劳，一切食品都有标准：汉堡包有精确的制作公式，每种食品有标准化的烹调时间、烹调步骤和保存时间，所有的原材料必须向经过核准的供货商购买，外部、内部的建筑遵循严格的设计，甚至对员工的个人卫生也有严格的标准。



时尚化和标准化的象征。它通过自己的服务，对广告以及公益事业的高度重视向全世界人们展示了麦当劳的汉堡文化，提升了麦当劳的公众形象，也使汉堡文化深入人心，引领了新一代快餐文化。

如今，人们已经生活在一个麦当劳文化的社会里。麦当劳孕育了吃麦当劳汉堡包长大的一代，在他们的字典里，麦当劳是温馨，是自由，是舒适，是情趣，是方便，是快捷，是卫生，是现代，迷人的汉堡文化吸引着这代人也势必将吸引着他们的下一代。麦当劳迅速征服世界的过程，也是麦当劳汉堡文化扩张的进程。

1.1.3 独特标志的巨大凝固力

麦当劳设计了红底黄字的双拱门招牌和形象代言人麦当劳叔叔，二者独特的标志作为麦当劳的象征给其带来了巨大的经济利益。

有研究表明，诱人醒目的色彩能给人以巨大的视觉冲击力。独具特色的形象对人有着不可抗拒的吸引力。不仅如此，不同的色彩还给人们带来不同的特殊心理反应。红色令人驻足，而醒目的金黄色则提醒人们注意。世界各国统一的交通标志红色“停”、绿色“行”、黄色“注意”也证明了这一点。独具慧眼的麦当劳将这一原理巧妙地应用到了公司的标志上，设计了金黄色的“M”招牌。它像两扇打开的黄金拱门，召唤着人们进去品尝美味，同时还创造了如今已成为麦当劳标志的麦当劳叔叔。它象征着祥和友善，象征着麦当劳永远是大家的朋友，是社区的一分子。麦当劳曾对顾客做过长时间的普遍调查。结果发现，顾客中只有

■ 麦当劳孕育了吃麦当劳汉堡包长大的一代。在他们的字典里，麦当劳是温馨，是自由，是舒适，是情趣，是方便，是快捷，是卫生，是现代，迷人的汉堡文化吸引着这代人也势必将吸引着他们的下一代。

麦当劳奇迹

