

三十年一亿零一倍

# 超越 麦当劳

齐大伟◎著



新华出版社

## 2008：整合/89

整合要讲方法/90

按标准流程挑选加盟伙伴/91

加盟伙伴担心的 21 个问题/92

味之都要让加盟伙伴先赚到钱/95

整合要分五步走/97

## 第二部分：崛起的雄狮

### 2009：上市/101

餐饮企业上市为何如此之少/102

投资者眼里的“香饽饽”/104

遗憾的是价值观不能算品牌价值/105

“对赌协议”签不签？/106

企业上市是系统工程/107

### 2010：布局/109

一定要把系统的力量扩散出去/110

目标市场扩展战略/112

麦当劳的特许经营道路并非一帆风顺/113

### 2011：利润/115

快餐企业的四个发展阶段/116

提高企业利润的三种途径/118

### 2012：控制/124

总部就是旗舰/125

味之都总部的八大职能/125

总部的决策与控制/128

POS系统与ISP系统/129

神秘顾客调查制度/130

### 2013：营销/132

营销以满足顾客需求为出发点/132

促销为企业安上翅膀/133

麦当劳的广告营销策略/134

星巴克的体验营销/138

客户趋势是市场微分/139

味之都的组合营销策略/140

#### 2014：功课/141

直觉不好，很难成为优秀的管理者/141

“落差”理论与沟通效果/142

爱与支持是激励的灵魂/144

给下属以驰骋的空间/146

工作追踪时刻不可忘/147

#### 2015：楷模/150

中式快餐必须解决标准化问题/150

请注意三个趋势/151

味之都标准化方面的举措/153

中西式快餐标准化会有分别/154

#### 2016：品控/157

味之都的品质承诺/157

营养均衡的快餐/160

#### 2017：微笑/163

窗口行业的最高服务水平/165

一切都是为了让顾客满意/168

“我们是为绅士淑女服务”/169

#### 2018：健康/171

中式快餐不如西式快餐安全卫生的说法很片面/171

味之都对菜点安全卫生的管理/172

食品安全检验采用最新标准/175

### 第三部分：灿烂的未来

#### 2019：伙伴/179

选择供应商的标准/179

味之都与供应商共同成长/180

对供应商的评估与考核/182

## 2020：物流/185

配销与物流的配合/186

配销与物流可以外包吗？/189

打造一流的中央厨房/189

建设中央厨房要讲求适度/190

信息技术助推供应链系统建设/191

## 2021：海外/193

中餐在新加坡/193

中餐在印度/194

中餐在日本/194

中餐在英国/195

中餐在法国/196

中餐在美国/198

中餐在加拿大/198

中餐在南美/198

中餐在南非/199

中餐要从服务上为顾客创造价值/199

## 2022：全球化/201

全球的一致性靠系统来打造/201

麦、肯的全球化攻略比较/202

快乐蜂与吉野家的启示/205

“融合美食”新理念/206

## 2023：防患/207

西式快餐的危机管理系统值得学习/208

味之都面临突发事件已有准备/211

实力是控制风险的关键/212

## 2024：大与小/214

企业规模大并不等于有实力/215

杨树与橄榄树/218

让大企业保持小企业的活力/219

打造以创新为核心的企业文化/220
2025：创新/222
懒人经济与无聊经济/222
创新并不只是高科技企业的事/223
理念创新是前提/224
让创新成为习惯/226
2026：价值/229
让女性顾客多起来/229
老外买柿子的启示/230
顾客首先要感觉到舒适/232
把餐饮当艺术来做/233
打造符合都市时尚的生活方式/234
“不在味之都，就在去味之都的路上” /235
2027：企业观/237
企业的社会道德不容忽视/237
与合作伙伴共赢/239
希望中式快餐能联合起来/241
对人的价值与尊严的认识/242
味之都人的成功信念/242
好公司的标准就是坚持正确的价值观/244
2028：精神/247
无处不在的味之都/247
味之都的商业模式被纷纷效仿/250
味之都为什么能迅速打开美国市场？/251
中国精神的胜利/252
附录一 我对普鲁斯特问卷的回答/254
附录二 我的108个人生感悟/257
后记 谁来续写味之都传奇/263

## 序

### 中式快餐的崛起——打造中国又一张名片

改革开放以来，我们国家出现了许多优秀的制造业企业，甚至高科技企业，而在餐饮这样的服务业领域，却迟迟没有获得与餐饮大国和灿烂的餐饮文化传统相匹配的市场地位。许多制造业企业提出了“走出去”的口号，并且制订了切实可行的措施，还付诸了行动，也初步地取得了成功，而在餐饮界，却鲜有成功的案例。自麦当劳、肯德基进入中国以后，我相信一大批企业家都在模仿、学习，甚至想超越它们。同时，我们也无奈地看到，西式快餐暂且还保持着旺盛的发展势头。

这一时期，更多的是受民族情绪的鼓动去开办中式餐饮连锁店，而对以麦当劳快餐为首的西式快餐连锁企业的崛起，我们研究得不够，学习得还不够，往往情绪淹没了理智，结果大多败下阵来。

实践是检验真理的唯一标准，中国市场上西式快餐发展势头有增无减，无情的现实使我们逐渐冷静下来了。正是由于一批先驱的冲锋陷阵，才给后来者提供了宝贵的经验教训，让有志于餐饮事业的广大企业家开始认真地、冷静地反思情绪化的失误，开始认真地研究市场，研究西式快餐，开始认真地反思中国餐饮的优势和不足之处，并在经营的现代化、科学化上作出了适应性的调整。

《超越麦当劳：三十年一亿零一倍》是一本难得的解构西式快餐的著作，同时作者又结合自己经营中式快餐味之都的心得体会，将使许多企业经营管理者受益。即使对于一般的读者来说，或者是准备开创自己事业的人来

说，书中的远见和卓识，书中的许多感悟、设想和建议，都非常实用，都十分具有借鉴意义。透过此书，我们可以感受到作者对企业管理、品牌运营、资本运作、组织架构、风险控制、创新发展的娴熟，对餐厅选址、设计、菜单开发、特许加盟、物流、质量控制、营销等的精通，可以说是洞察入微。

当大伟把书稿放在我的面前时，我问他，为什么叫超越麦当劳，他回答说，这代表了一种决心、一种信念、一种方法；我又问为什么叫三十年一亿零一倍，他回答说，麦当劳前总裁克洛克的传记叫“三十年一亿倍”。“‘西式快餐’用60年发展到了今天，中式快餐却只有十几年的发展历史，‘味之都’的发展目标不是要打败什么别的快餐品牌，而是用三十年乃至更少的时间走向成熟。‘味之都’要成为中国本土的‘麦当劳’，实现这个梦想，这需要我们秉承跆拳道精神：战胜自己，就要不断地超越自己、颠覆自己。”这是大伟向我反复强调的话。

于是，我理解了大伟这么多年来在中式快餐领域精耕细作的原因了。他的信念、激情和热忱，确实非同一般。尤使我感动的是，齐鼎餐饮旗下的味之都品牌业已做到了100多家直营店，而他还没有大规模地发展特许加盟的意思，这在常人看来确实有点不可思议。但我想，这就是味之都的定力吧。在中式快餐这个舞台上，大伟确实是一个优秀的舞者。

诚如大伟在本书中所说的，中式快餐的春天已经到来。我希望，能出现更多像味之都这样的中式快餐，如果是这样，那就向世界证明，中式快餐的崛起一定能迅速实现。如果说海尔、联想、华为等一批制造业企业、高科技企业是中国的一张张名片的话，那么我由衷地希望味之都都能打造成能代表中国餐饮业这一传统行业的又一张名片。

我们不可能将他介绍的关于味之都取得成功的经验和未来的设想，完全全地照搬到自己的企业里，但可以从他那里学到许多先进的理念、方法和模式，这些都是企业经营中不可多得的宝贵经验。

每个人都有自己的理想，每个人都有自己的舞台。无论你是刚刚离校的学生，还是大公司的CEO，抑或是在为寻找商机而费尽脑筋的小业主；

无论你是准备小规模经营，还是从事大规模的连锁经营；也无论你是从事哪个行业，《超越麦当劳：三十年一亿零一倍》都能帮助你在属于自己的舞台上成为最棒的舞者。

上海餐饮行业协会名誉会长

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several vertical and curved strokes, positioned to the right of the text.



## 自序

### 中式快餐的春天

很久以前，我就想写一本关于中式快餐的书。大致框架已经有了，只是缺乏素材，所以迟迟没有动笔。古人说，实践出新知，通过味之都这些年的运营，我对中式快餐有了一些新的认识。但促成我下决心尽快写出本书的，还是缘于一次和几个朋友的聊天。

那天，朋友们谈论，改革开放以来，我们打造了许多自主品牌，像传统的汽车、飞机、机械领域，商业零售领域，高科技领域，我们都有一批足可与洋品牌比肩的自主品牌或技术。然而，在更传统的餐饮领域，我们的民族品牌却还很弱小。这与有着五千年灿烂中华饮食文化的历史比较起来，无论如何都令人感到美中不足。和以前我所听到的一样，朋友们的意见也分成两派，一派力挺以麦当劳、肯德基为代表的西式快餐，另一派则认为中式快餐同样大有可为。

我想强调的是，中式快餐和西式快餐有各自不同的发展逻辑和道路。如果从麦当劳于上个世纪50年代中期开始拓展特许连锁经营的时间算起，西式快餐已经走过了近60年的发展历程。而中式快餐呢，长的不过20年左右，像我们味之都，到今年10月，才满10周岁。如果把西式快餐比喻成四季中的夏季或者秋季，我们中式快餐才刚刚迎来清新怡人、繁花似锦的春天。

给这本书取名字的时候，颇费了一番踌躇。最后，朋友建议我定为现在这个名字——《超越麦当劳：三十年一亿零一倍》。超越是因

为中国式的管理运营智慧加上西方的科技和标准化技术，两者结合一定会爆发出原子弹般的威力。也有人会说，难道西式快餐就不会采用中国式的管理理念吗？我想说的是，只怕很难。从麦当劳、肯德基在非本土的市场表现，尤其是在中国，甚至亚洲市场的表现来看，无论如何都比不上在本土发展的迅猛。这说明，做餐饮从表面上看，是做饮食，但本质上还是做文化。有五千年的中华文化做支撑，我们有什么理由怀疑中式快餐做不大、做不久呢？

一枝独秀不是春。我相信，在中式快餐的百花园里，将绽放的是瑰丽多姿、花团锦簇的中式快餐品牌集群。崛起的中式快餐品牌不是一个、两个，而是一批。超越麦当劳的不仅仅是味之都品牌，而是整个中式快餐军团。

春天是播种的季节，只有辛勤地耕耘，才有收获，就像这本《超越麦当劳：三十年一亿零一倍》里所讲到的快餐品牌发展之路，无论是对于西式快餐的领头羊麦当劳来说，还是对于我们已经做了近10年的中式快餐味之都来说，任何想一夜之间就把成长中一切问题都解决掉的想法都是徒劳的，而且是不切实际的，包括系统化的问题、企业文化的积淀、特许经营模式的完善、组织机构的优化，还包括管理中遇到的一系列问题以及企业的社会责任等等。在一个品牌的发展过程中，遇到问题并不可怕，可怕的是信心的丧失，是心态的浮躁，是人云亦云，缺乏定力、随波逐流。对品牌经营来说，没有固定的模式，最重要的就是健康地成长。

就像一个人的健康成长一样，我们要时时总结别人成功的经验和失败的教训，以此作为财富。一个人，一个品牌，一个企业，能坚持自己的信仰、能坚持自己的本心，固然可贵，但是时时吸收人类的一切思想结晶，那也是弥足珍贵的——新的情况不断出现，环境每天都在变化，我们只有坚持本心，并且善于学习，才能不断进步。今天的我比昨天的我有了一点点进步，尽管只有一点点，但是只要我们朝着一个正确的方向前进，我们就一定能最终胜出。

事实上，任何一个品牌的发展，都不是一帆风顺的，总会有困惑、挫折、失误、争论。我力求将我的感悟、观察、思考写进这本《超越麦当劳：三十年一亿零一倍》，对我们发展过程中的一些问题作出交代，并对未来提出一些设想。我不敢说这就是我们味之都品牌今后发展的路线图和指导书，但我相信，某些在麦当劳品牌发展过程中遇到的问题，我们一定能以一种比较明智、妥善的方式来规避。当然，我也必须指出，任何想在短期内打败、超越麦当劳的说法、做法，都是一厢情愿的，甚至简直就是自吹自擂。我们中式快餐品牌现在需要做的不是要打败谁，而是静下心来，把基础工作做好。任何剑拔弩张、针锋相对的竞争行为，在商业领域都是要不得的。对味之都来说，学习、成长永远是第一位的。而且，在一定的市场环境里，中式快餐和西式快餐也并不是竞争对手关系。

我们希望和一切愿意投入时间、精力摸索如何为人类提供更有效率、更有质量的快餐服务的海内外同仁一道，交流合作，共同提高。

## 目 录

序 中式快餐的崛起——打造中国又一张名片/VII

自序 中式快餐的春天/X

引言 龙与鹰的对决——超越之道/1

### 第一部分：沉默的巨人

1999：尝试/15

餐饮业的新变化/16

中式快餐发展的新机遇/18

中式快餐市场有多大？/20

边摸索，边调整/22

2000：渐行/23

第一家店的重要性/23

克洛克与舒尔茨的启示/24

店址选择与店面设计/26

味之都的选址原则/28

“红旗”插遍东南沿海/29

新开了四家店/30

2001：文化/33

企业文化很“OPEN”/34

《感悟微笑》与《齐鼎快乐歌》/35

企业文化的四个层面/37

选人的标准/40

2002：五常法/43

味之都的厨房向市民开放/44

五常法的要义/46

五常法带来的改变/47

五常法成了味之都的无形资产/48

2003：学院/50

最优秀的员工来自最好的训练/51

味之都的员工培训系统/52

企业价值观的教育居于首位/56

未来还要有味之都大学/60

2004：制胜/61

中西式快餐的区别/62

中式快餐如何突破？/63

味之都的品牌形象/64

2005：平衡/67

组织结构与规模要匹配/68

储备充足的高素质人才/70

技术发展要跟进/72

灵活的营销策略/72

2006：慈善/74

效益与慈善并不矛盾/75

责任意识要从小培育/76

企业应承担的社会责任/78

2007：竞争力/81

顾客的声音才是真理/81

扎实有效的基础管理/85

我们有完全的中式美味/86

走适度标准化的路子/87

企业文化是动力之源/88

## 引 言

### 龙与鹰的对决——超越之道

谁也无法否认,在今天,在中国,在全世界,麦当劳都是餐饮业的一个成功的范例。

如今麦当劳在全球拥有3万多个分店。在进军各国市场的战斗中,它依靠连锁经营这个武器,犹如用坚船利炮轰开了一个又一个国家的大门,占领了广阔的市场。在亚洲、在中国,它们都创造了高于本土的经营业绩,冲击力之强,覆盖面之广,在餐饮业几近神话。更重要的是,快餐业的标准差不多就是它说了算!

这种情况,不能不引起我们的思考和警醒!

对于西式快餐在中国市场的迅速崛起,有的人产生了逆反心理。他们认为,这不过是年轻人崇洋媚外讲时髦、图新鲜的表现,迟早他们还是厌倦西式快餐的口味回归正宗中餐特色上来的。还有人预言,西式快餐在中国的寿命长不了。在这种思维方式的推动下,不断地涌现出一些企业要挑战麦当劳,要与麦当劳较劲的例子,一些企业甚至提出,麦当劳在哪里开店,他们就要在哪里开店。其希望民族的餐饮品牌能够与西式快餐对垒,甚至同台较技的迫切心理和高昂情绪可以理解,而方法无疑很不可取。

虽然西式快餐对中式快餐提出了严峻挑战,但同时也为我国餐饮业的连锁经营提供了宝贵的经验。面对这种挑战和学习机遇,我们味之都人应该做的,并且能够做的,就是调整好自己的心态,而不是采取狭隘的民族主义情绪,从心理上去排斥它,因为西式快餐也是世界文明的一部分,是世界五彩斑斓的餐饮文化的重要组成部分。世界经济一体化的趋势已越来越明显,我们面对挑战,既不能妄自菲薄,引喻失义,也不能骄傲自大,视而不见。

那么,针对以麦当劳为代表的西式快餐的冲击,我们中式快餐该如何进行摸索、调整,进而超越它们呢?我认为最好的办法就是正视它、研究它、学习它,结合中华民族五千年辉煌而博大精深的餐饮文明,采用现代化的管理思想、科技手段等,通过全面创新,达到超越它的目的。而这,不但是可能的,而且是可行的。

首先,我们要正视它。

由麦当劳兄弟开创的、由雷·克洛克引领迈入快餐帝国的麦当劳事业是一个商业奇迹,它已成为美国服务行业经济强大的象征之一。现在,它在全球 120 多个国家和地区拥有超过 3 万家店铺,而且差不多每年还要开设 2 千多家新店铺。它是美国最大的牛肉、猪肉和马铃薯买主。在美国《商业周刊》评出的 2007 年世界 100 个最有价值的品牌榜上,它以 293.98 亿美元居于第八位。它在广告和促销方面的开支大于任何其他品牌。它经营的儿童游乐场比美国任何其他私营企业经营的都多。它还是美国最大的玩具发送者。另外,它在房地产领域的经营也可圈可点。

正如达特茅斯大学阿莫斯塔克商学院教授鲍尔·帕格奴奇为克洛克的自传《竭尽全力,玉汝于成》一书所作的序言中所说:

“1976 年对于麦当劳公司来说是具有划时代历史性意义的一年,这一年公司的经营收入将首次超过十亿美金。对任何公司来讲这都是一个里程碑。非商业历史专业的学生可能不明白一个仅有 22 年历史的公司取得如此成就的巨大意义。让我们做一个比较来说明问题:例如,IBM 这一享有快速发展盛誉的公司,她是在 1957 年也即公司的 46 岁生日那一年,其年营业额才达到十亿美金;而施乐,另一个以其成长性而著名的公司,却花了 63 年的时间,到 1969 年才跨入年销售额十亿美金的行列;波拉罗依得公司,成立于 1937 年,也是刚刚接近如此的业绩。即使考虑自 1906 年施乐公司成立以来不同年代物价水平的变化,上述统计数字仍然在一定程度上反映了麦当劳公司无与伦比的发展速度。”

其次,我们要研究它。

美国社会学家乔治·里茨尔在其被广泛选为大学教材的专著《社会的麦当劳化》里,描述麦当劳的四大特征分别为:“效率、可计量性、可预测性和技术控

正视问题，  
才能解决问题





制。”其核心是通过加强稳定性控制来提高效率。溯源而论，“其运作原理在根本上是基于福特主义的，即大批量生产的工业化原则”。以经济学一般批量——品种模型来观察，工业化原则下的麦当劳，因其大批量，必然“产品类型少”。非此，无可标准化。按乔治·里茨尔所论，这是与工业化相适应的一种餐饮生产模式。而它在中国的大规模发展，也与中国工业化进程的节奏相吻合——这种模式存在的市场条件，“一种同质、稳定的需求。由此可以提高效率、降低生活资料价格”。

问题是，中国饮食方式的基本风格与典型传统，一般论述都界定为，“食物原料选取的广泛性，进食选择的丰富性与菜肴制作的灵活性”。因此，中国菜肴的丰富性与“产品类型少”才能大批量标准化生产的方式形成难以排解的冲突。即使决定中国餐饮的前端——农副产品生产的分散化问题得以解决，中国餐饮是否可以形成如麦当劳般强大与超大规模，仍是个疑问。

但我认为，麦当劳的典型特征与中国饮食方式的基本风格、典型传统，都各有自己的优势与劣势，不能一概而论。在我的观念里，成功一定有理由，失败也一定有原因。我们要为成功找方法，不能为失败找理由。研究西式快餐成功的原因，为我所用，是中式快餐实现超越的前提。

再次，我们要学习它。

我觉得麦当劳的成功主要体现在运营理念和运作战略两个方面。从理念上来讲，也就是克洛克最早提出的“Q·S·C+V”的经营思想，用来强调麦当劳与其他快餐连锁店的不同。所谓“Q·S·C+V”，即质量(Quality)、服务(Service)、清洁(Cleaness)，以及价值(Value)。

随着时代及经营环境的不断变化，麦当劳的经营理念中间又加入了新的成分，比如说顾客优先理念、TLC理念和微笑服务理念等。而这些无疑都是麦当劳一度受世界各地消费者青睐的法宝之一。

站在经营者的角度来看，麦当劳成功更重要的原因是它的战略。在数十年的发展历程中，它形成了自己独特的运作战略，并把这些战略运用到日常管理中，使其成为餐饮业的巨头。大体上说来，麦当劳的运作战略主要体现在以下七个方面：