

CHINA S **STONE**
华夏基石

彭剑锋 主编

深度解析和借鉴世界最佳管理实践
真诚探索和推进中国原创管理模式



标准化的偏执狂

金色拱门背后的麦当劳

彭剑锋 王 一 冯 莹◎著

 中国人民大学出版社

CHINA S^UNE
华夏基石

彭剑锋 主编



标准化的偏执狂

金色拱门背后的麦当劳

彭剑锋 王 一 冯 莹◎著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

标准化的偏执狂：金色拱门背后的麦当劳/彭剑锋等著. —北京：中国人民大学出版社，2017.3

(世界级企业最佳实践研究丛书)

ISBN 978-7-300-22408-4

I. ①标… II. ①彭… III. ①饮食业-企业管理-经验-美国 IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 017244 号

世界级企业最佳实践研究丛书

标准化的偏执狂——金色拱门背后的麦当劳

彭剑锋 王 一 冯 莹 著

Biaozhunhua de Pianzhikuang: Jinse Gongmen Beihou de Maidanglao

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170 mm×240 mm 16 开本

版 次 2017 年 3 月第 1 版

印 张 14.75 插页 1

印 次 2017 年 3 月第 1 次印刷

字 数 196 000

定 价 48.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

编委会

主 编 彭剑锋

副主编 周 禹 白 洁

学术指导 包 政 黄卫伟 杨 杜 施 炜 吴春波
文跃然 张建国 张 维

编 委 (以姓名拼音为序)

曹朝霞 陈 明 程绍珊 戴 勇 傅飞强
郭 伟 郭 星 黄健江 荆小娟 李志华
陆学彬 苗兆光 聂莹瀚 潘鹏飞 朋 震
彭志雄 全怀周 饶 征 单 敏 尚艳玲
申杲华 宋劲松 宋杼宸 孙 波 陶 旭
田茂平 王祥伍 王智敏 夏惊鸣 张百舸
张文锋 张小峰 朱 飞 朱海波

| 总 序 | Preface |

1993年，我主持编写了近千万字的一套丛书《现代管理制度·程序·方法范例全集》，那时中国的许多企业正处于婴幼儿期，需要的是成长的ABC。那套书所提供的世界优秀企业的基本管理制度与规则，为中国企业构建成长的治理框架与基本管理体系提供了原汁原味的参照范本。同时，以书为媒，我也结识了许多立志高远、极具企业家精神与个性的企业家，如华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之。因为书，这些渴望成长的中国企业家将我们这些作者当成了管理专家，我们这支编写队伍也从此步入了咨询行业，不经意中成了所谓的管理咨询专家。弹指间，20多年过去了，今天的我们都已步入知天命之年，而中国的企业也完成了成年礼。当年的小企业，如华为、联想、美的，已达到了数千亿的量级。今天，中国已经有100多家企业进入了《财富》500强。但我们不得不承认，除华为等少数几家企业，绝大多数进入《财富》500强的中国企业，实则是“500大”。我们的许多企业依靠硬扩张模式（粗放式的资源投入、低劳动力成本优势、对环境的漠视与破坏、对产业价值链的

压榨、靠垄断或国家行政力量的整合)完成了量的积累,但全球竞争能力明显不足,人才、技术、品牌与管理的短板及软实力的缺陷,使我们的企业陷入了“肥胖而不强壮”的尴尬境地。

中国的“500大”如何走向“500强”,中国的中小企业中如何涌现更多的世界级企业,这既是中国企业家在全球化竞争过程中面临的问题,也是我们这些从事管理学研究与咨询的学者需要思考的问题。世界级企业的软实力来自哪里?世界级企业是如何炼成的?这正是本套丛书所要致力于探索的。那么,应当如何从企业发展史的角度来窥探世界级企业成长之路,揭示世界级企业成功之道,勾勒世界级企业的成功地图呢?为此,我们将研究的方向设定在世界级企业最佳实践标杆的研究上。管理就是实践,实践是我们最伟大的老师。但我们这些作者没有亲身在世界级企业实践过,如何去探索世界级企业的内在成长规律呢?这是在打算编撰本套丛书时最让我们困惑的。一次,在与一位从事军事情报工作的老将军喝茶聊天时,老将军谈到,其实80%的情报都来自对公开资料的分析和研究,老将军的一句话使我们茅塞顿开。如果我们能用一套科学的研究方法体系对世界级企业的公开资料进行深入的分析、求实的考证,我们同样可以从世界500强企业的公开资料中发掘出它们成功的奥秘。本套丛书正是采用标杆研究与基于个案的深度质性研究相结合的方式,在大规模量化数据与翔实资料分析的基础上,对国际卓越大型企业的发展历程及管理成功要点进行深入而系统的剖析,重现企业成长轨迹,探寻企业成长机理,从公司治理与组织结构、领导力、技术与研发、业务流程、产品与市场管理、供应链与价值链管理、人力资源管理与文化、财务运作与资本管理、知识与信息管理等诸多方面全面而立体地透视世界级企业的内在治理与管理体系,从中探寻企业做大做强的真谛,解读企业成长规律,为中国企业的成长提供现实的最佳实践标杆。与其他介绍世界级企业的书籍相比,本套丛书具有以下几个方面的特点:

其一，在内容构架上，我们将纵向的企业发展历程与横向的若干经营管理维度相结合，力求为读者呈现一幅立体的国际级企业的卓越实践图景。这样，既从时间线条上体现了企业发展的历史纵深感，又从企业各个经营功能的角度突出了实践解析的深度。

其二，我们从一开始就把丛书定位于从第三方研究者的中立视角，尽可能原汁原味地向读者呈现企业的管理实践，这就与常见的由企业家自己或者专业媒体记者撰写的传记性、故事性书籍有了很大的不同。我们通过大量的客观数据、制度文本和管理事实，更加具体且直接地描述企业到底是“如何做”的。因为我们相信，在当前阶段，中国企业在进行标杆学习和借鉴的时候，不能仅仅停留于知道别人“做了什么”（what），而更应深入地了解“怎么做”（how）的过程与内涵。

其三，为了尽可能实现以上的定位目的，我们在研究的方式方法上下了很大的功夫，进行了一些新的探索。在素材收集方面，除了对公开发布的各种数据、信息进行精耕细作的核实与梳理，在保证不涉及知识产权问题的前提下，我们还就一些可以获得的规范性制度文本进行了收集和整理，其中很多原文资料是首次被转译为中文介绍给我国读者，以供企业能够更方便地了解 and 借鉴。

其四，在对企业的管理实践进行细致解析和充分介绍的同时，我们还从一个整体性视角提纲挈领，对各家标杆企业的“成功地图”进行了提炼性的构建，从纷繁的管理行为中抽离出那些对企业成功产生重大影响的基础性和关键性的管理实践，并理清这些成功实践之间的相互影响和匹配关系，从而描绘出企业获得核心竞争优势的管理图谱。我们把这部分提炼性的内容作为绪论放在了每本书的前面，以使读者能够首先建立起对标杆企业的全面了解，进而根据需求和兴趣在其后的相关章节展开更具体的阅读。

最后，在对企业的各种管理实践进行原原本本呈现的基础上，我们

一反作为学者喜欢“发表议论和观点”的职业常态，刻意在书中省略了“评论性”的内容。之所以如此，是因为我们更愿意把思考和判断的空间留给读者，我们相信，任何企业所构建的战略要求和面临的管理问题，往往都是独特而具体的，所以应该鼓励中国企业的管理实践者们带着自己的视角、思考和问题，有借鉴、有批判地审视和学习国际级企业的经营实践。我想，这也切合了这套丛书来自实践、尊重实践并归于实践的原则和逻辑。

也正是在这种尊重实践的原则和意义上，我们需要再一次强调，标杆学习不是生搬硬套地“克隆”，也不是采取简单的拿来主义。在学习国外经验的时候，我十分推崇任正非先生的观点，即“先僵化、再优化、后固化”。对于一些国外先进理念和实践，我们只有先“僵化”地老老实实在地学习，将其精髓掌握后，再加以优化，最后固化为自己的东西，而不能不求甚解，以中国特色或企业特色为借口，将好的东西先改得零七八碎，最后学了个空架子，只有花拳绣腿。管理是实践，管理要解决问题，来不得半点虚假，形式主义害死人；同时管理创新是一个持续改善和积累的过程，管理创新是70%的积累加30%的创新，没有最佳实践的积累和学习就谈不上管理创新。

当然，我们现在选择的都是国外的世界级企业的优秀实践，希望在不远的将来，我们能对中国的世界级企业进行探索。让中国的世界级企业成为全球的最优标杆，让世界不仅能从中国经济发展过程中受益，而且能从中国企业的最佳管理实践中受益，这才是中国企业对世界的贡献，是中国企业家的光荣与梦想，是我们这一代管理学人的使命与责任。

彭剑锋

中国人民大学教授、博导

北京华夏基石管理咨询集团董事长

| 目 录 | Contents |

绪 论 / 严苛成就标准化，温情维系麦氏帝国	1
第 1 章 / 偏远小镇走出来的快餐帝国	24
1.1 源起：“快”字打天下（1937—1955 年）	24
1.2 摸索：90%的复制（1955—1961 年）	30
1.3 新生：死地中的涅槃（1961—1967 年）	41
1.4 扩张：羽翼已丰，横绝四海（1968 年 至今）	52
1.5 进军海外：文化打头阵	62
第 2 章 / 麦当劳在变，规范化理念不会变	69
2.1 四大板块，九大市场	69
2.2 三脚板凳纵横全世界	70
2.3 质朴就是最好的方法	72
2.4 二十四小时的麦当劳人	79
2.5 脉搏掌控者	88

第3章 / 不一样的特许经营	93
3.1 欲取先予	93
3.2 不只是特许经营者	95
3.3 不可替代的特许经营者	99
3.4 特许经营的中国模式	101
3.5 “必须完成汉堡大学的课程，才能证明你具有 管理资格”	103
第4章 / 供应链管理：从田间到餐厅的全套服务支持	108
4.1 “谁能与麦当劳同甘共苦，谁就是麦当劳的 供应商”	108
4.2 供应链 = 产品供应商 + 物流供应商	110
4.3 比麦当劳行动更快的供应商	112
4.4 最全面的供应链管理	119
4.5 “我们甚至需要提醒他们是在为金州工作，而 不是麦当劳”	120
第5章 / 标准化成就麦当劳	127
5.1 快餐行业划时代的创举	129
5.2 全世界的麦当劳汉堡包都一样	131
5.3 每一个细节中的 QSC&V	132
5.4 整个社会的“麦当劳化”	137
第6章 / 永不止步的推陈出新	139
6.1 研发简史：顾客需求是创新的宝库	139
6.2 模式转变：食品公司也有研发中心	146

第7章 / 品牌管理：紧跟时代树立形象	150
7.1 直升机选址	150
7.2 金色拱门的奥秘	152
7.3 在包装上分享故事	155
7.4 全方位无死角的营销	155
7.5 无法回避的“垃圾食品”	171
第8章 / 与每一个平凡员工共同成长	173
8.1 业务支持系统与餐厅系统无缝对接	173
8.2 忠诚实干高于一切	174
8.3 如何成为“麦当劳人”	176
8.4 “我们重视您，您的成长和您的贡献”	178
8.5 以成长为目的的持续改进	185
8.6 全方位保障与激励	187
第9章 / 卖汉堡包的房地产商	194
9.1 如何保证长远发展	194
9.2 零售业最有价值地产的拥有者	195
9.3 麦当劳是两个相互独立的个体	198
9.4 完美搭档	199
第10章 / 麦当劳在中国	201
10.1 大事记：步步为营	201
10.2 机会之国	203
10.3 奔跑着冲向未来	203

附录1 公司治理章程	208
附录2 慈善事业	216
参考文献	219

绪 论

严苛成就标准化，温情维系麦氏帝国

20 世纪初，美国一个靠卖纸杯起家的销售员，无意中发现了一家开在伊利诺伊州欠发达地区的快餐店生意异常火爆。极具生意头脑的他加盟了这家快餐店，并最终买下整个品牌，他用将近半个世纪的时间把这家公司从美国的一隅开遍全世界。

这家公司的名字叫麦当劳，如今，它有超过 35 000 家餐厅，遍布全球 119 个国家和地区，每天为 6 800 万名顾客服务。

1965 年麦当劳在纽约证交所刚一上市，就成为华尔街最热门的股票，在短短几周内实现价格翻番。据权威机构统计，20 世纪 90 年代以来，麦当劳股票是美国认购者最多、发行量最大的 100 种股票之一。即使在受海湾战争影响全球经济陷入低谷的 20 世纪 90 年代初期，麦当劳受到的追捧也没有减少，相反还呈现出上升趋势。1990 年，麦当劳的股东人数为 36.2 万人，1993 年达到 45.9 万人，1995 年更是达到了 75.1 万人。截至 1995 年 6 月 30 日，

麦当劳股票上市 30 周年之际，当初仅以 2 250 美元售出的 100 股麦当劳股票，已经被分割成 37 810 股，其价值超过了 140 万美元，令人叹为观止。

虽然在 2002 年遭遇营业额负增长、股价剧烈下滑等一系列严峻挑战，麦当劳仍在“致胜计划”的引导下逐渐走出低谷，

截止到 2013 年底，麦当劳在全球 119 个国家和地区共有 35 429 家餐厅，每日接待顾客 6 900 万人。全球销售额增长 0.2%，实现连续 11 年增长；运营收入达 188 亿美元，比上年增长 1%；每股收益 5.55 美元，较上年增长 4%；通过股票回购和股票分红向股东返还利润达 49 亿美元。美国地区保持平稳，实现销售额 45.1 亿美元；欧洲市场发展迅猛，实现销售额 81.4 亿美元，较 2012 年增长 4%；亚太、中东和非洲市场实现销售额 54.3 亿美元，较 2012 年增长 1%。

2013 年，亚太、中东和非洲地区总收入 64.8 亿美元，增长 1%。新开餐厅 731 家，其中 275 家在中国。75% 的餐厅提供早餐业务，并延长营业时间以开拓市场，有超过 5 400 家餐厅 24 小时营业。外送业务进一步拓展，中国有超过 550 家餐厅提供送餐服务。

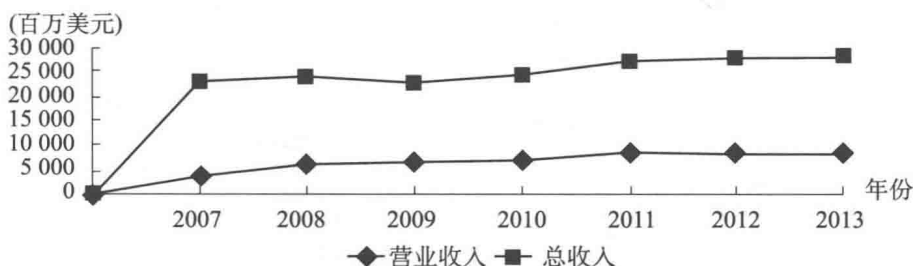
麦当劳卓越的成绩得到了高度的认同和赞许。不仅如此，麦当劳全面的员工培养体系和优渥的员工待遇也为其赢得了最佳雇主的赞誉。下面仅回顾麦当劳 2010—2014 年所获得的荣誉。

	评选机构	荣誉
品牌	BrandZ	2012 年全球最有价值品牌第四名
	《福布斯》	2012 年全球最强大品牌第七名
	Interbrand	2012 年全球最佳品牌第七名
	<i>Fast Company</i>	2011 年最具创新力餐饮公司

续前表

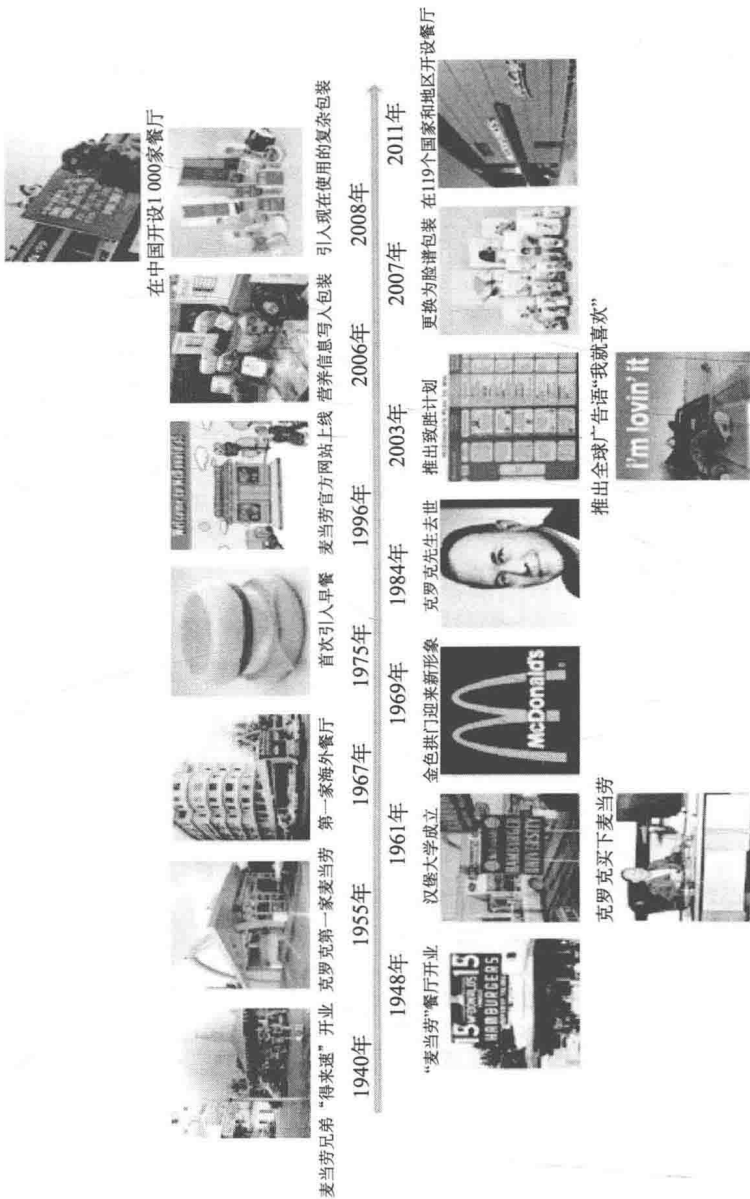
	评选机构	荣誉
领导力	《财富》	2012 年全球最受尊敬的公司第十一名
		2012 年最佳食品服务公司第一名
	《福布斯》	2010 年最受尊敬公司
	巴伦	2012 年最受尊敬公司第三名
		斯金纳入选 2012 年全球 30 位最佳 CEO
	<i>Black Enterprise</i>	汤普森入选 2012 年最具权力的 CEO
永续性	《商业周刊》	2010 年 20 家最具领导力公司
		斯金纳入选 2010 年最具创新力十大人物
永续性	《企业责任》	2010 年最佳企业公民
	《新闻周刊》	2010 年美国最卓越公司
工作环境	Top Employer Institute	2014 年杰出雇主
	怡安翰威特	2013 年中国最佳雇主
	最佳职场研究所	2012 年世界最佳多元工作环境
	<i>Black Enterprise</i>	2010 年、2011 年 40 个最佳多样差异公司
	《职场妈妈》	2010 年、2011 年最适合跨文化职场女性的公司
其他	《机构投资者》	2013 年餐饮业最佳国际关系公司
	《商业周刊》	2010 年度过去五年表现最卓越的 50 只股票

在全球经济不景气、企业收益普遍下滑的大背景下，麦当劳保持了持续和迅猛的增长，2013 年总收入达到 276 亿美元，而在 2007 年，这个数字仅为 228 亿美元。与此同时，麦当劳的股票价格也年年高升，2013 年到达 94.36 美元，是 2007 年的近 2 倍。麦当劳正以迅猛的势头延续过去半个世纪的增长奇迹。



2007—2013 年营业收入与总收入增长

发展历程



第一阶段：麦当劳兄弟的“得来速”——现代麦当劳的前身（1937—1954 年）

1937 年，来自新英格兰的犹太移民后裔莫里斯·麦当劳（Maurice McDonald）与理查德·麦当劳（Richard McDonald）兄弟开办了一家典型的“得来速”汽车餐厅。由于竞争压力，1948 年，麦当劳兄弟将经营良好的“得来速”烧烤店关门三个月进行大幅度的改革。改革后的餐厅以简洁的菜单、低廉的价格、高效的服务、良好的态度和整洁的环境赢得了大批顾客的青睐，同时也得到了特许经营加盟者的关注。搅拌机经销商雷·克罗克被麦当劳兄弟餐厅的蓬勃发展和未来前景所吸引，与麦当劳兄弟初步达成合作意向，开始勾画将麦当劳开遍全美国的事业蓝图。

第二阶段：快餐帝国的第一步——麦当劳公司正式成立（1954—1955 年）

克罗克与麦当劳兄弟签订了包括雷·克罗克担任麦当劳特许经营权的全美独家代理商、所有新餐厅都必须与麦当劳兄弟餐馆保持高度一致、特许经营商收费原则等条款的合作合同。

怀揣这份合同，克罗克于 1955 年 3 月 2 日成立了麦当劳系统公司。同年 4 月 15 日，克罗克的第一家店在伊利诺伊州的德斯普兰斯正式开业。没有任何餐厅经营经验的克罗克，在整个团队的支持下，花费一年的时间使第一家餐厅走上正轨。这家店进一步扩大了麦当劳的声势，作为样板店，它也为其他特许经营餐厅树立了典范。克罗克的麦当劳快餐帝国迈出了第一步。