

My Secret Life on the McJob

# 卧底麦当劳

《华尔街日报》2007年最难忘的书之一

为什么一位杰出的管理学教授会用14个月的时间，

在麦当劳等7家快餐连锁店卧底？

他最终发现了什么秘密？

[美] 杰里·纽曼 (Jerry Newman) 著 但汉敏 译



中国人民大学出版社  
China Renmin University Press

# 卧底麦当劳

My Secret Life on the McJob

Lessons from Behind the Counter Guaranteed to Supersize Any Management Style

[美] 杰里·纽曼 (Jerry Newman) 著

但汉敏 译



 中国人民大学出版社  
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

卧底麦当劳/(美) 纽曼著; 但汉敏译.

北京: 中国人民大学出版社, 2008

ISBN 978-7-300-09163-1

- I. 卧…  
II. ①纽… ②但…  
III. 饮食业 - 企业管理 - 经验 - 美国  
IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 043350 号

卧底麦当劳

[美] 杰里·纽曼 (Jerry Newman) 著

但汉敏 译

---

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) 010-62511398 (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 北京京北制版印刷厂  
规 格 160 mm × 230 mm 16 开本 版 次 2008 年 4 月第 1 版  
印 张 10.5 插页 2 印 次 2008 年 4 月第 1 次印刷  
字 数 110 000 定 价 32.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

## 辛苦卧底为哪般

香港电影《无间道》一度将卧底文化发挥到极致，对卧底的心理挣扎剖释得极为精彩，但给我留下更多遐想空间的，却是其主题曲中的一句歌词：“没对与错，但有因与果”。

实际上，自人类社会形成以来，人们已经养成了对事物事件做出对或错的结论，对因与果的研究探索也仅限于“有因必有果”的推论，对“由果而求因”的考虑少之又少。但专司研究教学的专家教授却不同于我们这些习惯只看现象不究本质的普通人，他们从不轻易下判断，而是努力了解支撑人们假想的原理规律，找出事情背后隐藏的真相。

毫无疑问，杰里·纽曼教授就是这样一位身体力行的理论开创者。作为美国纽约州立大学水牛城分校的知名教授，纽曼教授平时的研究领域为人力资源管理，他和他人的合著《薪酬管理》自1984年首次出版以来，连续再版，是美国高等院校及管理学界最著名的研究薪酬问题的教科书，在企业界也有着极大的影响力。

就是这样一位优秀的管理学教授，在媒体对美国连锁快餐业的持续贬低和亲身经历快餐店糟糕的服务后，产生了一个很普通的想法：“这些快餐店到底是怎么了？”但纽曼教授的非凡之处在于，他在产生这个疑问以后，没有像我们一样将这个问题抛到脑后，而是做了周密的考虑和规划，展开了其神秘惊奇的卧底之旅：他花了整整14个月时间，跨越美国中西部、东部和南部，在包括麦当劳、汉堡王、Wendy's、

Arby's 和 Krystal 的 7 家快餐店里，担任基层工作人员，力图通过亲身实践找出满意的答案。最终，纽曼教授因为身体原因（这也从侧面说明了被美国大众所极为不屑的快餐店工作是多么的艰辛）不得不终止其卧底计划，但其从卧底工作中获得的所有秘密、技巧和智慧弥足珍贵，“绝对不会拿来交换别的东西”。

纽曼教授有着美国人天生的幽默感，所以在作为专业教授写作专业教材之外，他也能写出《卧底麦当劳》这样有趣的作品。在读这本轻松有趣的书时，相信你会和我一样，从最开始持有强烈的好奇心理，到对快餐店糟糕状况的不敢置信，再到对快餐店员工的理解，最后是对麦当劳等快餐店优异经营管理方法的深深折服——这样的心理历程，和纽曼教授惊奇的卧底经历一样，让人着迷！

## 一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一本書籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多書籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨書籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

### ★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。时间才是读者付出的最大阅读成本：

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

### ★ 选择合适的图书类别

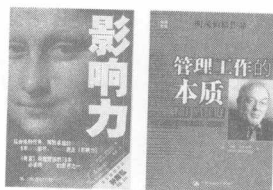
目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

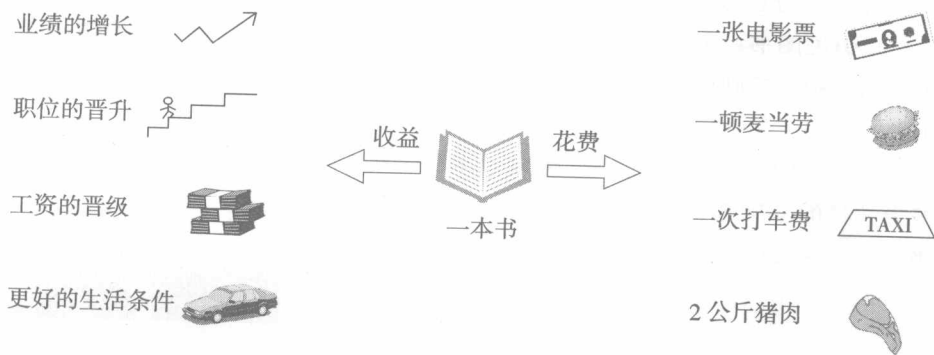
a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统的了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。



b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

### ★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。



## 前言：您的薯条要加安全套吗

为什么一位杰出的管理学教授，会想要在多家快餐店中“卧底”呢？我也希望自己能给你一个简单而具体的答案，但是我之所以会花上14个月做这件事，并不是因为突然间的顿悟。我能告诉你的是，其实早在2003年12月我第一次戴上Arby's<sup>①</sup>的帽子、穿上过紧的T恤之前，自己之所以会展开这趟奇特旅程的动机就已经存在了。

我会深入快餐世界只是因为一个问题：“这里面到底是怎么了？”我相信，一定有很多快餐店的老主顾也常常问自己这个问题，而且原因可能跟我在1998年年初的遭遇差不多：当时我与女儿去快餐店吃早餐，结果情况变得一塌糊涂。我相信一定有数不清的人拥有类似的经验，只是他们没有选择单枪匹马去进行一项会改变人生的任务。他们没有因此想要了解，在消费者趋势不断变化、产品商品化、从业人员不断变动的情况下，快餐产业是怎样生存下来、甚至蓬勃发展的。是的，他们也没有花上14个月的光阴，在国内四处流浪，挑战配偶的忍耐极限——他们就直接让一切船过水无痕。我之所以会这么做，背后还有第二个原因：因为我是学者，而我的个性充满好奇，想要了解支撑一般假设背后的理由，这些特质让我非常适合担任教授，也让我忍不住展开探索之旅。

在本书中，你可以看到四处冲撞的我（我已经警告过你了），

---

<sup>①</sup> 美国十大速食巨头之一。它成立于1964年，有几千家连锁店。其产品价格相对麦当劳、汉堡王稍贵，其味道很独特。——编者注





所以我们还是先从“我”这个人开始说起吧。由于我在学界已经工作多年，所以很自然会想对日常所有的现象寻求科学解释。而且无论如何，身为专攻薪酬和其他人力资源问题的管理学教授，对于那些每天让管理人感到挫折的问题，我早就在寻找原因和解答，这些问题的范围包含了领导、运营、顾客满意度等。正是因为我这种根深蒂固的人格特质，又深入研究这门学问几十年的时间，才会在某次关键性的经验之后，让我这个原本个性温和、有时略麻烦人的大学教授，变成了秘密探员，横越全美中西部、东部和南部7家快餐店，暗中调查快餐店的柜台之后究竟发生了什么事。

## 天呀！这是什么

聊完我这个人之后，让我来告诉你我与女儿凯莉遇到的事情。这件事发生在1998年3月，之后就一直被记录在纽曼家族的传说中。

与所有青少年一样，凯莉在17岁那年因为想要考驾照，所以变回了乖乖女的模样。我本来以为，她当时要求我帮忙取得学习驾照，是因为她已经快完成某一“阶段”了，但事实却不是那样：其实是因为还需要上大马路驾驶，凯莉才会请我帮忙取得那张年轻人眼中万分神圣的驾照。也因此，我们就在某个寒冷的3月早晨出门，在纽约州水牛城（Buffalo, New York）的积雪路上，小心翼翼地往前驾驶。

为了避开车潮，我建议在多云的星期天一大早就出门。凯莉很不情愿地答应在早上六点半时开始。我的建议当然很合逻辑，这样就可以在没有庞然的十八轮怪兽和老婆婆的干扰下学习；她



也觉得这样很合理。如果我们可以平安存活下来（我当时居然说“等我们完了以后！”），我答应带她去当地的快餐连锁店吃早餐，庆祝她完成首次驾驶上路。

开车的情况我就跳过不说了，毕竟我还可以活着写这本书，所以当然没发生什么严重的大事，至少到我们坐在快餐店餐桌以前，都还好好的。凯莉吃东西很麻烦，我不知道为什么连在快餐店她也得这样，她喜欢在吃之前先检查自己的食物，重新排列组合一下，再送进口。我可没那么讲究。我的三明治早餐很不错，因为我喜欢培根、蛋和奶酪。不过我的快乐很短暂。凯莉突然尖声高喊：“天呀！这是什么？”她根本不敢用手拿，而是把掰开的三明治让我看：在蛋和培根的中间，有个像是安全套的东西冒出头来。

我不认为自己是过度保护子女的父亲，不过那个画面还是立刻让我火冒三丈。我不确定自己到底是为了什么生气：是因为我的小宝贝差点吃到了怪东西，还是因为我可能必须说明什么是安全套并得推测为什么安全套会跑到她的三明治里。

## 先生，要填申诉表吗

现在的我，因为曾经是快餐业身经百战的第一线员工，或许一眼就会知道那个刚冒出头来的“安全套”其实是工作人员使用的橡胶手套；说不定我还看得出来，那是手套上被切下的食指指尖。但在那个时候，我真以为是个安全套；更精确地说，是红色安全套，因为当我冲向结账台前的人龙前时，我看到的就是那个颜色。“经理在哪里？”我大吼。柜台人员看到我这6英尺4英寸（约1.93米）的彪形大汉脸上的表情，听到我气冲冲的口气之后，很明智地



选择找经理出面。在店经理走向我时，我的语调不自觉地变成了授权权威的声音。我的家人不知道该怎么定义这种声音，不过他们说，听起来我的嗓门大开、语带命令，有一股尽管放马过来的狠劲。

我高高举起三明治，那个不明物猥亵地在三明治边缘晃来晃去。我说：“我女儿在三明治里看到了这个安全套。你可以解释一下吗，为什么会发生这种事？你可以保证以后绝不再发生这种事吗？”

那一刻，店里所有人都把目光放在我身上，所有等着点早餐、取早餐的客人以及那些站在柜台后负责接单和递食物的人，都紧盯着我瞧。在水牛城寒冷的星期天早晨，就为了一个三明治，所有人都等着看这一出悲情喜剧。

经理看了一眼三明治，说：“先生，那应该是卫生手套的一部分。不是安全套。”“好，或许那是手套，”我接着说，完全不因他的纠正而退缩：“但是当我女儿咬下三明治，看到我们以为是安全套的这个东西时，你可以想像她的表情吗？”那位经理脸上的关切程度很明显地提高了一级。我想，全美国的汉堡大学一定都有教经理人如何降低这种场面对公司造成的伤害。“先生，真的很抱歉。我不知道为什么会发生这种事，不过我很乐意退还三明治的钱。”这种不痛不痒的回应反而让我更加火冒三丈。这里到底是怎么了？这位经理完全没有强硬追问下去的意思，也没有追查只剩四只半手指的手套在哪里，更不打算退回我所有餐点的费用，或是给我几张让我们下次还会再度光临的免费招待券。此时我已经失去理智（当然是因为这让凯莉觉得很丢脸），于是展开反击：“你能说的就只是这些？因为你们员工能力不足，或者更过分，是



开了个变态的玩笑，我女儿从此就必须面对这场恶梦，那恶心的画面可能在她心里永远挥之不去！”

经理的关切程度再度往上升高，跳过第三级，直冲第四级，他说：“先生，您需不需要填写申诉表呢？”这时我开始怀疑与星期天的早班经理对话可能是最不智的应对之道，所以我询问了区经理的姓名和电话号码，说：“我该去跟你的主管谈谈。我觉得你们处理这件事的态度，跟事情的严重度不成正比。”现在回想起来，这席话说得太夸张了。不过我是研究型大学的教授，一旦我们抓不到其他重点时，就会这么做。

隔天，我打电话给区经理，向他说明事情的经过，不过语气中的义愤填膺大概比星期天要少了一点。他虽然答应会调查这件事，不过在我听来，那比较像是“经理式说法”，而不是真心要采取行动。我当时就在想：莫非这是常态吗？最近加利福尼亚州河滨市（Riverside, California）的 Wendy's<sup>①</sup> 汉堡事件更显示，连食物里有陌生人手指这种莫名奇妙的事都可能发生——你还记不记得，当时有人诈称在墨西哥辣肉豆汤里吃到一节手指？

## 摆摊经验促成好奇心

现在回想起来，特别是现在，我已经了解了快餐店柜台后的操作情况，或许便应该觉得凯莉算是幸运的了，因为她三明治里夹的只是手套指尖。当时区经理并不是很在意我的遭遇，会进行调查的说法也很难让人相信，不过他倒是很慷慨，给了我一个月

---

<sup>①</sup> 美国第三大快餐连锁集团。它成立于1969年，有六千多家连锁店。——编者注



免费的三明治。

这就是他建议的解决之道吗？我觉得这种解决方式的矛盾之处还挺幽默的。“你是说，因为我们在食物里发现了安全套，所以你的解决方式就是给我更多食物？”听出了我话中的讽刺之意（尽管我也提醒自己，讽刺不是交涉的好方式），区经理回答说：“先生，我真的很抱歉，我们会进行调查的，而且我们还为您提供一个月免费的三明治。不知道我们还可以为您做什么？”这种说法等于是打官腔说：“滚开，这样已经够厚待你了。”为了对这家每年可以卖出 10 亿汉堡的公司做出最后的、小小的绝望一击，我在挂电话前说：“那我想你也知道，这代表我们家人再也不会去贵餐厅了！”我们只撑了 6 个星期，不过即使在这段空档期间，那家快餐店的生意看起来还是很兴隆。

虽然快餐店的缺点清晰可见，但在我进入快餐店工作的 14 个月之中，仍然经常在这种环境中看到优秀的员工、杰出的经理以及未来的领导者。他们是怎么办到的？柜台后到底是什么情况？剪手套的恶作剧是常态吗？快餐店的经营政策和管理规范会鼓励这种病态行为吗？在快餐店卧底的这 14 个月过程中，虽然我没有找到最后一个问题的答案，却让自己成了快餐店的信徒。

在第 1 章中，我会详细解释当时我是用什么方法，才能获得不只一家、而是七家快餐店的聘用。不过我现在可以先说明的部分是，我过去的生活经验的确对自己有点帮助，所以我跟其他很多刚入门的新手同事不太一样。在我女儿 20 岁前的几年里，我自愿在萝西快速垒球锦标赛（Aunt Rosie's Fastpitch Softball Tournament）期间长期负责出租摊贩。萝西锦标赛是美国东北部最大的女子锦

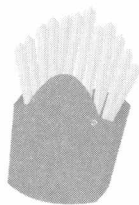
标赛，夏天的周末总会吸引数百位女孩、家长和球迷，这些人大多都会在比赛结束后冲向我们的小摊子。前几年我们只供应热狗和汉堡，因为菜单简单，所以应付午餐人潮也比较轻松。不过随着时间过去，我逐渐扩充菜单内容，菜单愈变愈长，排队的人龙也越来越长。我身兼主厨和主管，发现这份工作变得非常不好玩，因为顾客会对着我大喊，抱怨上菜太慢、上错菜了或菜做得糟糕透顶。我的小摊子越来越像快餐店，也让我对快餐店的好奇心越来越浓。

现在你已经知道，确实有某些影响我有兴趣更进一步了解快餐店企业的因素，但还是得等待机会，我的想法才能成真。我大学教授的工作内容有一部分就是专注于处理现代管理者面对的问题，特别是有关聘用、留任和员工薪资等的相关议题。所以在2003年秋天，我以研究快餐店的管理趋势为题，向学校申请了公假。我当时假设，快餐业是重视成本控制的管理先驱，所以我的研究会集中在管理实务上，这些管理实务对公司来说既符合经济效益，同时也对员工有益。而且我也很想知道，这些发现是否可以应用到其他产业，以提高生产力、维持低员工流动率，同时控制人力成本。大致来说，我希望可以了解在利润不高、成本控制又是最关键的情况下，企业的管理实务是怎样的。

我相信我的发现很有价值，虽然讽刺的是，我的这一发现并非以学术角度来看，而是一个聪明老百姓一连串观察所得到的结果。以下的章节会详述我的经历，内容都是从员工和经理人的角度来看，如何在重视成本的产业中出人头地的艰苦经验。

# 目 录

- 第1章 游戏规则 1
- 第2章 工作没那么速成 19
- 第3章 800 磅的大猩猩 38
- 第4章 愿为华堡工作 71
- 第5章 新员工培训“混战” 94
- 第6章 歧视与包容 110
- 第7章 都是亨利·福特的错 122
- 第8章 向快餐店学习 138



# 第1章 游戏规则

身为教授，我很讲究处理研究计划的方法，之所以决定只在快餐店工作，因为快餐店最先引起我的兴趣。此外，在餐饮业中，快餐业也是最让人感兴趣和引发最多争议的类别。决定之后，我还得缩小研究时依据的准则；这可不容易，因为我必须考虑研究计划的实用性。我的研究不是大学批准的计划方案，没有大笔补助金资助。整个计划就只有我自己一个人，除了尽力把握机会，也得让我的努力成果可以适用于我的本业。为了兼顾标准的调查原则与实际情况，我选择了以下项目作为计划准则，在说明理由之前，让我们一起来看看这些我为自己建立的原则：

- (1) “牛肉”在哪里，我就到哪里。我只在以汉堡为销售重点的店铺工作。
- (2) 我是连锁店的“逃亡者”。我的目标是连锁店，不是小型店铺。
- (3) 我要走遍全国。我必须以可信的住址应征工作，包括东部、中西部和南部。这样一来，我也可以研究一些文化差异。
- (4) 自己找机会。我不会只应征贴出招聘启事的店铺，还要打电话到符合我其他准则的店铺应征。





- (5) 另辟战场。不在同一加盟主经营的不同分店工作。
- (6) 比较和对比。必须在同一企业经营的两家以上分店中工作。

## 进军牛肉食品快餐店

现在，我就可以说明精心设计这些准则的理由了。在将研究范围缩小到快餐店后，还必须决定要在哪些店铺工作。一开始，我也考虑过要在主食不同（例如比萨饼、鸡肉或墨西哥菜）的各种店铺工作；不过最后还是决定，把范围再缩小到以贩卖牛肉食品为主的店铺，特别是汉堡类。因为我的目标是柜台后的人员，所以我想，如果是在产品种类较少的店铺中工作，就比较容易看出不是受到“产品差异”影响、而是受到其他因素影响时的“人员差异”。这有点像行为心理学家会研究分别在不同家庭中长大的双胞胎：因为他们拥有非常多相同的常数（基因背景），所以如果产生差异，就很可能就是因为其他因素（如不同环境）所引起的。总之，这是我当时的想法，而且坚信不移。

决定只在贩卖牛肉食品的快餐店工作后，接下来就必须考虑，到底要在大型连锁店还是小型店工作。我一直对大型连锁店比较感兴趣，因为我从小就在这些店里吃东西；大多数人都都比较熟悉大型连锁店，所以如果我可以说清楚 Wendy's 汉堡或汉堡王（Burger King）的运营方式以及柜台后的人员怎么工作，应该会比较有意义。所以最后我选择了在麦当劳、汉堡王、Wendy's、Arby's 和 Krystal<sup>①</sup>。

---

<sup>①</sup> 一家地方性的汉堡店，也是美国第一家连锁形式的汉堡店。它成立于1921年，有三百多家、广泛分布于美国中西部和东部的快餐私营连锁店。——编者注