

强强企业大PK

看晨光童年主编 系列

安凡所博士 编著

麦
当
劳

PK

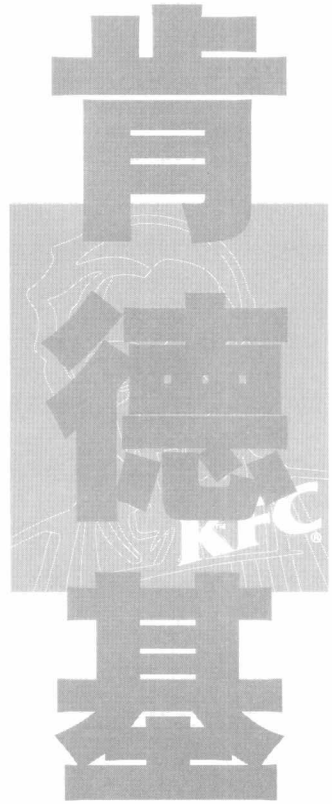
肯
德
基

海天出版社

强强企业大PK

唐晨光 童年主编 系列

安凡所 博士 编著



F7183
A1

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

麦当劳PK肯德基/安凡所编著. —深圳: 海天出版社,
2007

(强强企业PK系列丛书)

ISBN 978-7-80747-161-5

I. 麦… II. 安… 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 (2008) 第000131号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

Http://www.htph.com

责任编辑: 杨月进 (0755-83460893 yyj@htph.com.cn)

责任技编: 钟愉琼 责任校对: 莫圆圆

封面设计: 杨 杨

海天电子图书开发公司排版制作 83460274

湖南省地质测绘印刷厂印刷 海天出版社经销

2008年3月第1版 2008年3月第1次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 13.75

字数: 200千 印数: 1-6000册

总定价: 192.00元 (本册定价: 32.00元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前 言

现代社会中，人们对于琳琅满目的商品的认知往往从品牌开始，可以说，品牌已经成为我们生活的一部分。大街小巷、报刊杂志、电视广播，各行各业层出不穷的商品广告随处可见，它们入侵我们的视线，左右我们的消费习惯。

当一个商标历经岁月的磨砺，经历考验最终成为著名品牌，受到人们的青睐，谁知道它又曾经走过一段怎样的道路呢？今天，我们编写的这套强强企业PK系列丛书，旨在用当今世界几大相近的著名的品牌进行对比，使读者从中可以了解一个品牌成长的艰难历程。

在品牌的选择中，国际著名品牌我们选择了沃尔玛PK家乐福；麦当劳PK肯德基；安利PK如新。国内著名品牌我们选择了平安PK人寿；伊利PK蒙牛；国美PK苏宁。从中，我们不仅可以看到这些著名企业的品牌是怎么打造出来的，更可以领略到品牌的风采、品牌的力量、品牌的使命。

作者“PK”了二者之间的成败得失，既为我们展示了各自的优劣，也为我们提供了企业发展的各种可能。无疑，本系列丛书为我们企业的发展，特别是如何从“小生产，成就大事业”，提供了很好的范例和借鉴。

“PK”有攻击和对抗的意思。现代营销中，品牌竞争的激烈程度已近白热化。当市场上有新的品牌出现，威胁到当地企业的“市场根据地”时，企业往往会采取对抗性的“绞杀”策略。不过，在本书选择的几大品牌对抗中，鲜于看到血淋淋的“绞杀”手段，更多的表现是相互之间的正当竞争，甚至是相互之间的学习和借鉴，得到的是双方的双赢。这也许



是这些品牌在竞争对抗中不断成长的真正秘诀。从这个意义上说，“PK”并不是坏事。

企业的商标只是一个简单的名称，没有附加价值，只有形成品牌，才能使企业的产品和消费者建立联系。品牌已成为一种纽带，牢牢抓住消费者的消费心理，不断提升品牌的核心价值，提高企业的竞争力，取得市场的领导地位。

但品牌的形成是一个长期艰巨的过程，并非一朝一夕所能完成，要经过千锤百炼才能锻造而成，就像登山，必须要做大量的准备工作，不断积累，排除无数的艰难险阻，最后才能登上成功的巅峰。

因此，企业间的正当竞争有压力更有动力，使企业保持活力，不断完善，相互促进，形成良性循环。竞争使企业品牌发展壮大，成为市场竞争的佼佼者。

在本书的编写过程中，得到了许多专家和学者的帮助，也搜集了大量相关文献和各种专著，参考了大量的资料和图片，由于资料来源广泛，不能一一列举，难免挂一漏万。请相关作者及时与我们联系，在此一并感谢。

目 录

第 1 章 创业发家：把汉堡卖到全世界PK用一只鸡改变世界

麦当劳

- A-1 麦当劳之父：把汉堡卖到全世界 3
- A-2 麦当劳：缔造“世界厨房” 5

肯德基

- B-1 肯德基创始人：用一只鸡改变了世界 6
- B-2 肯德基：打造世界新快餐 8

第 2 章 开店选址：完全能够拷贝母店PK百分之百能够成功

麦当劳

- A-1 选址目标：完全能够拷贝母店的地方 13
- A-2 选址标准：着眼于今天和明天 13
- A-3 选址步骤：市场调查——物业评估——稳定收入 14

肯德基

- B-1 选址目标：百分之百能够成功 16
- B-2 选址步骤：划分商圈——选择商圈——测算人流 16
- B-3 中国选址：多个城市比较 18

第 3 章 用人之道：不用天才PK餐厅经理第一

麦当劳

- A-1 招聘员工：看重素质 25
- A-2 用人标准：不用天才 26



A-3	用工制度：没有试用期	26
A-4	员工结构：大部分员工是兼职	27
A-5	鼓励员工：永远追求卓越	28
A-6	人才培养：阶段性培训	28
A-7	激励机制：内部的积分奖励	29
A-8	晋升制度：团队成绩决定晋升	29

肯德基

B-1	管理机制：以人为核心	32
B-2	用人思维：谋求员工与企业的双赢	32
B-3	用人特色：餐厅经理第一	34
B-4	招聘面试：给最简洁的简历	35

第4章 员工培训：现在进行式PK培训无止境

麦当劳

A-1	培训理念：传授价值观与技能	39
A-2	培训模式：现在进行式	40
A-3	培训策略：不断给智能投资	41
A-4	培训方式：分级培训	42
A-5	培训评估：不只是课程	42
A-6	培训计划：全职涯培训	43

肯德基

B-1	教育培训基地：员工学堂	44
B-2	内部培训制度：分门别类	44
B-3	传播公司理念：纵横交流	45
B-4	培训发展策略：培训永无止境	46
B-5	实战训练基地：训练餐厅	47
B-6	培训体系特点：长期系统	47



第5章 物流采购：供应商合作配销PK供应商本地化

麦当劳

- A-1 供应采购管理：保持独立性 51
- A-2 供应链架构：优先考虑整体系统 52
- A-3 物料配销：由合作的配销系统负责 53
- A-4 采购程序：严格的标准化 53
- A-5 送货接货：精细有序的对接 55
- A-6 品质管理：确保产品质量的一致性 56
- A-7 食品质量：被考虑最多的因素 57
- A-8 食品安全：冷链物流中的标准化 59
- A-9 食品加工：打造高品质生产链 60
- A-10 食品卫生：严格厨房管理 62

肯德基

- B-1 供应商的本地化 65
- B-2 供应商的星级系统评估 66
- B-3 供应商的支持性培训 66
- B-4 供应商的多温配送 67
- B-5 供应商的动态路线 67

第6章 营销促销：从满足顾客着手PK不损害消费者利益

麦当劳

- A-1 营销理念：顾客永远是对的 73
- A-2 企业品牌：麦当劳叔叔深入人心 74
- A-3 竞争优势：标准化的服务 74
- A-4 营运优势：从满足顾客着手 75
- A-5 营销策略：高度程式化 76
- A-6 盈利模式：房地产营运收入+从加盟店收取的服务费
+直营店的盈余 77



A-7	促销目标：争取新老顾客	77
A-8	促销原则：把握目标消费者	78
A-9	情感促销：培养顾客忠诚度	78
A-10	餐厅推广：突出统一性和个性的结合	80
A-11	特色服务：重视人性化、个性化	80
A-12	心理销售：刻意烘托就餐氛围	80
A-13	促销活动：鲜明的个性	81
A-14	食谱更新：把握大众潮流	82

肯德基

B-1	经营方针：全球统一的CHAMPS	84
B-2	营销策略：以回头率划分消费者	84
B-3	促销手段：优惠产品不断	85
B-4	市场竞争：不损害消费者利益	85
B-5	以弱胜强：战略性连锁经营	86

第7章 企业文化：汉堡文化PK餐厅文化

麦当劳

A-1	文化构成：三大文化层次建设	91
A-2	汉堡文化：积极引导消费	93
A-3	品牌形象：不断变化的品牌主张	93
A-4	促销资源：想尽办法挖掘文化性	95
A-5	店面文化：保持良好形象	96
A-6	公关文化：致力树立企业形象	96
A-7	本土文化：与当地政策相结合	97

肯德基

B-1	无形规则：服务至上追求卓越	99
B-2	导向文化：人的因素更重要	100
B-3	消费文化：以家庭成员为主要目标消费者	101
B-4	回报社会：公益目的明确	102

B-5	曙光基金：心系中国学子	103
-----	-------------------	-----

第 8 章 经营管理：化解信誉危机PK消除负面影响

麦当劳

A-1	经营管理理念：麦当劳不仅仅是一家餐厅	107
A-2	标准化的管理：可以放到任何地方去复制	107
A-3	特别管理公式：符号都是“×”，而非“+”	108
A-4	特许经营管理：实行统一的经营方针	109
A-5	店面经理管理：“优先杠杆”平衡原则	111
A-6	细节管理：点点滴滴塑造卓越品牌	111
A-7	危机管理：化解信誉危机	112

肯德基

B-1	连锁经营管理：以专业求双赢	116
B-2	渠道通路管理：“从零开始特许加盟”到“非零开始 特许加盟”	117
B-3	危机管理：积极消除负面影响	117

第 9 章 中国攻略：麦当劳的姿态PK肯德基的实在

麦当劳

A-1	产品生产：积极推动本地化	123
A-2	品牌转换：抓住年轻一族	124
A-3	“死盯”中国：看准奥运商机	125
A-4	广告策略：树立本土化形象	125
A-5	全球代言：选中国女孩	126
A-6	推出新品：既卖牛肉产品也卖鸡产品	127
A-7	敞开大门：增设外卖窗口	127

肯德基

B-1	坚持“本土化”的远景目标	128
-----	--------------------	-----



B-2	坚持“本土化”的营销战略	129
B-3	坚持“本土化”的店面经营	129
B-4	坚持“本土化”的标准化体系	130
B-5	坚持“本土化”的健康观念	131
B-6	坚持“本土化”的产品更新	132
B-7	坚持“本土化”的原料菜品	132
B-8	坚持“本土化”的特许经营	133
B-9	坚持“本土化”的链式扩张	135

附 录

附录1	：麦当劳员工手册	140
附录2	：麦当劳促销计划	172
附录3	：肯德基企业内部管理	180
附录4	：肯德基店长工作手册	195
主要参考文献		209

第1章 创业发家

把汉堡卖到全世界



PK



用一只鸡改变世界

导语 >>>>

麦当劳和肯德基是风行世界的两大餐饮名牌企业，分别位居世界餐饮业第一位和第二位。麦当劳和肯德基是如何在同一个地方美国发家的？又是如何遍布世界的？其经历富有传奇的色彩。

麦当劳



A-1 麦当劳之父：把汉堡卖到全世界

麦当劳是世界最大的餐饮集团，在全世界120多个国家和地区有3万家店。对于麦当劳，很少有人不知道，还有那个金黄色的拱门“M”标志和麦当劳叔叔，是全世界最著名的品牌之一。那个金黄色的“M”字遍布在全球的各个角落，已经成为一个醒目的标志。

人们可能很喜欢去麦当劳吃东西，但对于它的发展历程，可能就不太了解。有人说：麦当劳兄弟创立了麦当劳，而雷·克罗克将其发扬光大，使之成为一个世界名牌，如果没有克罗克，也就没有今天的麦当劳。没有克罗克，麦当劳也许还是一家默默无闻的快餐店，而不是一个快餐连锁王国。

1937年，麦克·麦当劳和迪克·麦当劳兄弟在洛杉矶开了家汽车餐厅，因为他们的汉堡包物美价廉，每只15美分，因此生意十分好，一年的营业额竟能达到25万美元，他们对传统快餐经营方式进行了重大改革，采用自助式用餐，使用纸餐具，提供快速服务，1953年，麦当劳兄弟开始特许经营，建立了连锁店，并亲自设计了金色双拱门的招牌。

1954年，克罗克遇上麦当劳兄弟。1955年克罗克又成为麦当劳的特许经营代理商。从此，掀开了麦当劳发展历史的新篇章。

1902年10月，雷蒙德·克罗克出生在美国芝加哥。克罗克小时候很普

通；并没有什么特别之处，喜欢胡思乱想，经常冒出各种发财的点子。克罗克对读书没有兴趣，很早就辍学了。17岁，克罗克开始四处寻找工作，他在几个旅行乐队里弹过钢琴，又在芝加哥广播电台担任音乐节目的编导。从1929年起，在随后的25年中，克罗克一直从事推销工作，先在佛罗里达帮人推销过房地产，后到美国中西部卖过纸杯。几经周折，屡尝失败的滋味。

但付出总是有回报的，因为销售纸杯业绩突出，他被提升为纽约百合纸杯公司西部分公司的部门经理。在经历了15年的艰苦奋斗后，克罗克的事业有了一点成就，过上了小康生活。

1954年，克罗克在经销奶昔机时，发现圣伯丁诺市一家普通餐馆一下子就订购了8台奶昔机。而普通的餐馆一般只要一两台奶昔机就够了，从来没有人订这么多，于是他特地赶到了圣伯丁诺，想看个究竟。在那里他认识了麦当劳兄弟。



雷·克罗克认为麦当劳兄弟经营连锁快餐这一做法是革命性的，完全可以大规模的在全国各地复制，于是便有了他在芝加哥的第一家麦当劳餐厅。最初，雷·克罗克是以加盟店的形式与麦当劳兄弟合作的。

1955年，克罗克在芝加哥东北部开了一家麦当劳样板店，这是第一家真正意义上的麦当劳餐厅。

1961年，具有胆识及冒险精神的雷·克罗克，在麦当劳最低迷时，以270万美元的价格从麦当劳兄弟手中买下了麦当劳餐厅，并将麦当劳餐厅以连锁形式推向全美国。麦当劳进入了克罗克时代。

克罗克在52岁才加入麦当劳，开始达到了事业的高峰。在他投身麦当劳还不到30年，就已经成为全美家喻户晓的传奇人物，被认为是重要新产业的创始人，并在商业界奠定了不朽的地位。

雷·克罗克认为餐饮业最重要的两个元素是低价和整洁，并由此营建了世界上最庞大的快餐王国：麦当劳。他以麦当劳兄弟原先制定的麦当劳营运方式为基础，并在增进效率和系统一致的营运工作中做出了一系列变革，制定出

了麦当劳连锁店连锁运营方案及机制，将麦当劳推向连锁的辉煌。

1963年，麦当劳汉堡的销售量达到1亿只；同年，身穿红条衣服黄色背心的小丑，雷纳德·麦当劳开始亮相。从此，“麦当劳叔叔”的形象风靡了全美国的儿童。在英国、日本、香港等地，“麦当劳叔叔”也成了家喻户晓的人物。

1965年，麦当劳股票正式上市。由克罗克将麦当劳事业经营得十分成功，金色拱门下的美味汉堡及亲切的服务，在快餐连锁的独特经营理念下，麦当劳获得了广大顾客的喜爱。

1968年，麦当劳开始向海外进军，并以很快的速度向全世界扩张，就这样，一座座麦当劳餐厅如雨后春笋般在世界各国涌现，最终使麦当劳成为全球快餐连锁巨头。

A-2 麦当劳：缔造“世界厨房”

克罗克将金色的麦当劳旋风走出美国，走向全世界，在全世界不断发展壮大，书写着它的传奇。现在，以经营汉堡包为主的美国麦当劳快餐店已经成为了名副其实的“世界厨房”。

麦当劳是餐饮行业的世界第一品牌，由国际著名品牌研究机构世界品牌实验室推出的2003年世界最有影响力品牌100强中，麦当劳名列第二位。

麦当劳伴随着美国经济的腾飞而获得巨大成功，无形中赋予了它更多的文化内涵，人们视其为代表了美国的国家形象。在早期发展过程中，麦当劳逐渐形成了具有强烈美国CI理论特征的以红黄为基本色调、以M为品牌标志的CI体系。麦当劳的品牌内涵中包含了其产品品质、产品市场定位、品牌文化、产品标准化生产及品质保障机制、品牌形象推广、特许经营的市场扩张模式等。麦当劳以其独特的商业模式获得了世界餐饮第一的地位，引起世人的瞩目，使得麦当劳品牌得以快速传播，在许多报刊杂志、文学作品和电视电影中，人们都可以看到麦当劳餐厅，它已经是人们日常生活的一部分，所以麦当劳进入新市场时不需要做广告，往往就会顾客盈门。比如在中国，麦当劳登陆北京和上海时当日单店的造访顾客都超过了一万人。

据美国食品业界研究机构Technomic对2003年全美快餐销售额和餐厅数量的统计显示，麦当劳以全美13609家餐厅，销售额超过221亿美元的业绩排名榜首。从全球范围看，麦当劳目前在世界121个国家和地区拥有超过3万家店，全球营业额约406.3亿美元。

肯德基



B-1 肯德基创始人：用一只鸡改变了世界

说起麦当劳，人们自然而然会想起肯德基，这两个同是来自美国的品牌，都是全球最具规模的快餐连锁企业，相互竞争又相互促进。但是，人们可能无法相信，全球著名的快餐连锁企业肯德基，是由一个依靠每月微薄社会救济金生活的失业人员创立的。经过他一生不懈的努力，如今的肯德基已在全球80多个国家和地区，拥有了1万多家连锁餐厅，建立了一个庞大的餐饮帝国。

肯德基的创始人哈伦德·山德士，1890年出生于印地安那州亨利维尔附近的一个农庄。在他6岁那年，父亲去世了，留下母亲和3个孩子艰难度日。在8岁那年，山德士已能做出各种美国口味的菜肴，成为远近闻名的烹饪高手。12岁那年，山德士成了一名农场工人。以后，他当过有轨电车售票员，还曾到古巴去当过兵。回到美国后，又度过38年漫长的坎坷岁月。在这30多年时间里，他先后当过铁路司炉工、铁路路段道工、保险代理商、汽船推销员、煤气灯制造工和轮胎推销员等各种工作，历经磨难，但依然无法改变他的命运。最后他在肯德基州考平城煤气服务站当操作工，这份工作给他带来了人生的转机，为了弥补煤气服务站收入的不足，他在公路边办了个小吃铺，给过路旅客供应小吃。几年以后，他的小吃铺成了一家远近闻名的餐厅。