

MCDONALD'S

彭程 武齐 / 主编



书
丛
销
售
年
百
强

麦当劳营销

特 许 经 营 制 胜 全 球

McDonald's Marketing Strategy

中国经济出版社
www.economyph.com

MCDONALD'S

彭程 武齐 / 主编



书
M
销
售
年
百
强

麦当劳营销

特 许 经 营 制 胜 全 球

McDonald's Marketing Strategy

图书在版编目(CIP)数据

麦当劳营销:特许经营制胜全球 / 彭程等主编.

—北京: 中国经济出版社, 2003. 2

ISBN7 - 5017 - 5679 - 1

I. 麦... II. 彭... 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(2002)第 046022 号

强势百年营销丛书 / 麦当劳营销:特许经营制胜全球

主 编 / 彭程 武齐

责任编辑 / 侯明

装帧设计 / 侯明

出版发行 / 中国经济出版社

地 址 / 北京百万庄北街 3 号

邮政编码 / 100037

印 刷 / 北京星月印刷厂

经 销 / 各地新华书店

开 本 / 880 × 1230 毫米

印 张 / 9.75

字 数 / 160 千字

印 数 / 1—5000 册 2003 年 2 月第一次印刷

定 价 / 20.00 元

书 号 / ISBN7 - 5017 - 5679 - 1/F · 4553

目 录

引 言 / (1)

第一节 快速服务崛起 / (2)

- 案例 1: 麦当劳之父及特许经营商业胜利 / (3)

第二节 创造新机——成功的关键 / (12)

- 案例 2: 借鸡生蛋 / (12)

第一章 特许经营商业风暴 / (16)

第一节 特许连锁经营制度 / (23)

1. 特许经营特色 / (24)
2. 麦当劳特许加盟制度 / (27)
 - 案例 3: 特许成功双刃剑 / (31)
3. 特许经营条件 / (34)
 - 案例 4: 样板店经营制度 / (35)
4. 特许严格规范 / (36)



第二节 标准化复制 规范化管理 / (43)

1. 标准化管理 / (46)
2. 汉堡包大学培训 / (56)
3. 国际化经营 / (61)
 - 案例 5: 新型特许连锁 / (64)
4. 统一的经营理念 / (65)
 - 案例 6: 麦当劳在日本 / (68)

第二章 特许经营人本管理 / (72)

第一节 以人为本的管理模式 / (79)

- 案例 7: 打破旧模式的新总裁 / (81)
- 1. 开展知识创新 / (86)
- 2. 建立企业内部知识库 / (87)
- 3. 设立知识总监 / (88)
- 4. 重视开发智力资源 / (89)

第二节 出色的企业文化传播 / (91)

1. QSCV 理念 / (93)
 - 案例 8: 品质狂热 / (99)

- 2. 注重员工 / (101)
 - 案例 9: 严格要求 / (107)
- 3. 员工评估 / (110)
 - 案例 10: 人是最宝贵的 / (111)
- 4. 重用人才 / (113)
 - 案例 11: 竞争对手的失败 / (117)
- 5. 成熟的管理阶层 / (119)
 - 案例 12: 麦当劳不用天才 / (124)

第三节 主动竞争 非凡营销 / (127)

- 1. 目标市场 / (130)
- 2. 市场定位 / (135)
- 3. 冒险经营 / (136)
- 4. 强势营销传播 / (138)
 - 案例 13: 麦当劳广告策略 / (146)
- 5. 特色营销 / (150)
 - 案例 14: 促销各显神通 / (151)
 - 案例 15: 谁主天下 / (157)

第三章 优质服务品牌 / (159)

第一节 想顾客所想 / (168)

· 案例 16: 不以善小而不为 / (178)

1. 纯美式服务 / (179)
2. 微笑服务 / (180)
3. 互助服务定型化 / (187)

第二节 完善特许管理制度 / (199)

1. 细节管理制度 / (201)
2. 走动管理制 / (207)
3. 营销计划管理制度 / (209)
4. 创新的营销管理 / (212)

第三节 麦当劳超级品牌 / (214)

1. 品牌文化高品味 / (215)
 2. 争取儿童顾客市场 / (216)
- 案例 17: 吸引儿童 / (219)
3. 成功经验 / (221)
 4. 特许品牌战略 / (226)
- 案例 18: 麦当劳的品牌价值 / (239)

第四章 品牌特许全球化 / (242)

第一节 麦当劳海外扩张 / (245)

- 案例 19: 麦当劳称雄日本 / (247)
- 案例 20: 成功过程挫折难免 / (254)

第二节 中国特许经营再掀商业风暴 / (259)

1. 营销战术 / (263)
2. 经营管理本土化 / (272)
3. 当地化资源配置战略 / (273)
 - 案例 21: 日落计划 / (276)
4. 中国特许经营 / (279)
5. 未来在中国投资新战略 / (288)
6. 特许加盟形式:
转让直营店 / (296)

结 束 语 / (299)

引言

“更多欢笑,更多选择,尽在麦当劳”。现在麦当劳对于全世界来说是家喻户晓了。从一个默默无闻的路边小吃摊,到拥有世界数以亿计的顾客群的国际快餐业霸主,麦当劳靠着不懈的奋斗走过了 50 多个不平凡的春秋。

麦当劳的巨大成功引起众多企业相继模仿,尽管其成功的因素有多种,但它在 1955 年首创的全球连锁特许经营模式为世界餐饮业指明了方向。

第一节 快速服务崛起

麦当劳公司以经营快餐闻名遐尔。起初麦当劳只是在洛杉矶东部一间小小的汽车餐厅,在停车场为开车的人提供快餐。生意十分火爆。当新的麦当劳在战后 1948 年重新开张后,他们重新布置了可进行大规模生产的不锈钢厨房,并加快了流水线作业的速度。此外,还设计出比以前大两倍的流水线厨房,使闲置的设备能有效地提高工作效率。同时,他们将汉堡价格从颇具竞争力的 30 美分降低到 15 美分。

麦当劳的快速服务设想颇

具创新意识,显然抓住了战后美国的精神。到 50 年代中期,麦当劳的小型汉堡工厂的年收入已达到 35 万美元,几乎是同一地方他们从前烧烤生意量的两倍。在就餐高峰时期,小小的汉堡餐馆就有 150 人次进餐。

有关麦当劳成功的消息很快传开。从此,有着倾斜房顶,红白砖瓦,并有个大“M”字样的房屋成为麦当劳席卷全国的标志,并一直成为公司标记。

1963 年,麦氏兄弟开始尝试连锁,以 1000 美元的连锁费

用,在凤凰城开创了第一家连锁店。1954年,麦氏兄弟请到了一个叫克洛克的领导人。当克洛克于1954年的一天早上偶然看到麦当劳商店里,人们排长队购买汉堡和炸鸡的情景时,他只有一个想法:这种经营可以在任何地方尝试。克洛克于是成为麦当劳的全国独家特许代理。在他的领导下,成立

了麦当劳公司,这个颇有远见的商人最终发现了他的最佳商品。从此,麦当劳快餐服务业开始腾飞。

经过几年的艰苦努力,经营连锁快餐店取得了成功。快餐巨头麦当劳的事业像滚雪球一样发展,并且扩大到整个世界,不断引领同业,走向一座座高峰。

· 案例 1: 麦当劳之父及特许经营商业胜利

事实和经验证明:

your influence needs to be.

The higher you want to climb, the more you need leadership. The greater the impact you want to make, the greater

可以这样认为,你想爬得越高,对你的领导能力的要求也越高。你决定的事情越多,你需要的影响力就越大。领导



能力体现在个人和组织的有效性中,这就是为什么在出现危机时,一个组织往往会寻找一个新的领导,或一个国家经历困难时,选举一个新的总统,以期力挽狂澜。克洛克正是做到了这一点,才使他及麦当劳公司取得了成功。

在美国,有一个名叫克洛克的人。他出生的那年,恰遇西部淘金热结束,一个本来可以发大财的时代与他擦肩而过。按理说,读完中学就该上大学。可是 1931 年的美国经济大萧条,使他囊中羞涩而和大学无缘。后来,他想在房地产方面有所作为,好不容易才打开局面。不料第二次世界大战烽烟四起,房价急转直下,结

果“竹篮打水一场空”。就这样,几十年来低谷、逆境和不幸一直伴随着克洛克,命运无情地捉弄着他。

时运不济并非没有时运,而是时候未到,大路总是为那些审时度势、自强不息的人铺就的。当时克洛克只是一位纸杯和搅拌机的推销商,在 1954 年的一天,克洛克走进圣贝迪诺的麦当劳餐厅,当时小小的停车场里挤满了人,麦当劳服务员高速作业,立刻被眼前的神奇景色所吸引,并心驰神往。他想到了麦当劳正是填补了食品服务界空隙的最佳工具。一间麦当劳的成本包括土地及建筑,大约需要 7.5 万美元,正是他发展普林斯堡销售公司,建

立连锁店,推销多功能奶昔机的理想场所。因为,没有汽车服务员,又适合家庭型顾客,而且它所出售的奶昔,较任何一家冰淇淋饮店都多。

凭多年的推销经验和直觉,克洛克立刻意识到麦氏兄弟的发明是何等的重要。如果将这种快餐店发展到各地,结果不可估量。多年推销使他走过许多地方。他一口气能说出成千上万的适合开麦当劳餐厅的地点,况且他对餐饮业的熟悉足以对付来自四面八方的竞争。

他立刻看出将麦当劳发展为全国连锁的潜力。对于麦当劳的巨大的发展潜力,他比麦氏兄弟还要清楚。当时美国小

家庭日益普遍,家人一起出门的次数增多,生活节奏越来越快。克洛克知道,像麦当劳这样干净卫生、经济合算、品质优良、方便快捷的家庭餐馆,一定会大受欢迎。他看准了郊区年轻家庭巨大的市场潜力。当时为这一市场服务的餐馆很少,麦当劳正好可以填补这个空白。另外,开设一家麦当劳餐馆当时只需 7.5 万美元。用特许经营方式这个体系,实在是再合适不过了。只要能够得到麦当劳的特许经营权,他就可以在大小城镇开设麦当劳餐馆。

克洛克不惜任何代价进入快餐业,他选中了麦当劳。而麦氏兄弟则没有这种远大的眼

光。凑巧,麦氏兄弟正想物色一个适合的人选,他们正在找一位新的连锁代理人,帮助他们解决因餐厅发展带来的麻烦。经过一番思考之后,克洛克改变了主意。回芝加哥后一星期,他打电话给麦当劳,表示愿意充当麦当劳的连锁代理人。第二天便搭机来到西海岸,和麦氏兄弟商议,取得拓展全国连锁的权利。两兄弟一方面很欢迎有像克洛克这般有经验的人来替他们处理连锁事宜,一方面却坚持要在事先谈好所有的条件,尤其是连锁权利费用。麦当劳建议“不要收太高的连锁费用”。

当克洛克取得了发展连锁业务的权力和那份苛刻的合

同:“连锁权利费用为 950 美元。克洛克只能抽取连锁店营业额 1.9% 的费用作为服务费,而 0.5% 是给麦氏兄弟的权利金。

他接受合同的另一个原因,是他原始的目的并不是在连锁上赚钱,而是卖奶昔机给连锁店。如果美国能开上几百家麦当劳,便可扭转目前的劣势了。即使如此,克洛克也并没有把未来的希望全放在机器销售上,他想的更多的是,要大力经营汉堡的生意,后来的事实证明,克洛克的决定是十分正确的。

初涉其中,克洛克便一发不可收拾。他已不满足参与者的角色,想做麦当劳真正的主

人。1955年3月2日,通过为麦氏兄弟推销连锁权取得了扩展全国连锁的权力后,克洛克创办了麦当劳体系公司。凭他当推销员积累的经验,他决定不改变麦氏兄弟制定的这一基本形态。他保留了麦当劳的菜单,高质量食品,流水线操作和快速,友好服务,并加入另一条:清洁。由此,质量、服务、清洁和低价成为麦当劳至今仍适用的经营原则。同时,他还坚持卖现成的货,而不愿发明新产品。

其实,克洛克大可以抄袭麦当劳,在全国推广连锁店,也不用拿出0.5%的利润给麦氏兄弟。当然,“克洛克”的招牌是不如“麦当劳”的响亮,但这

并不是克洛克决定建立麦当劳系统的原因。曾经有人问克洛克,为什么要参加麦当劳连锁,而不“抄袭”呢?他回答说:抄袭需付出无比的代价,摸索麦氏兄弟当年所犯的错误,而我却不想重蹈覆辙。

正是在这一特许经营方式下,克洛克独特地运用了他在推销时所采用的技巧并使他的公司获得了成功。其实在很多情况下,这些经验起了很大的作用。克洛克运用他的销售人员的说服技术不断吸引特许经营和有希望的供应商以及培训第一批经理。他还不断说服贷款机构给年轻的麦当劳公司贷款。克洛克一直执著地坚信他的梦想,1961年以前他没有拿



公司一个美元的薪水。麦当劳的经营方式最终获得了成功。

一般来讲,加入快餐业的人,只抄袭别人产品中他们自认为重要的部分,然后加以修改,使之成为自己的系统。可是这些抄袭者大都忽视了快餐业成功的真正精髓,所以他们的系统既不如原始的好,也不会那么赚钱,越是对食品有经验的人,越是容易犯这类错误。在1943年时,区域特许转让非常时尚,买主一旦拥有特许权,便成为店主。麦当劳的初步成功吸引了许多的商界人士,但因麦氏兄弟缺少出售特许权的兴趣和经验,一个名叫福思的人仅花1000美元就得到了麦当劳新建筑的计划、贷款及服

务系统的说明,于1953年开办了第一个特许经营店。

麦氏兄弟以同样的方式批准了10家特许加盟店,由于他们无义务遵守麦当劳的经营程序,在财务和营业方面完全独立,所以在管理和经营规则上不统一,尽管麦当劳规模不断扩大,名声大振,但损害了麦当劳的形象和声誉,为麦当劳的成功笼罩了一层阴影。

为了控制特许店的质量与服务,克洛克拒绝区域特许权的转让,一次只卖一个特许餐厅的经营权。1961年,麦氏兄弟以270万美元的价格将麦当劳全部转让给克洛克,从此麦当劳走上了以特许经营方式快速发展的高速公路。克洛克在

依利诺州的 ELKGROVE 村庄的一家餐馆的地下室里开办了汉堡大学,这是一所培育新的特许经营和商店管理人员的机构,现在已发展成为教授高级培训技巧和高级管理课程的世界性学院。

麦当劳发展的时机成熟了。麦当劳在美国的发展迅速为其在销售额、餐馆数量和销售的汉堡数量方面不断树立里程碑,同时还为快餐业建立了前所未闻的“QSCV”经营哲学,即质量、服务、清洁和低价的标准。1963年,麦当劳已每天销售出100万个汉堡,克洛克本人亲自在 LINKLETITER 的全国电视转播中将第10亿个汉堡卖给 ARTLINKLETIER。

1965年,麦当劳的特许经营商们在好莱坞召开了首次全国大会,纪念连锁店成立10周,主题是“目标无限”。同年,麦当劳成为上市公司,这对于当时的汉堡连锁店来说,无疑是个殊荣。在柜台以每股22.5美元的价格出售其股票,几星期后股票价格飙升为每股49美元。克洛克结束了他无薪水的年代,他出售的原始股获利300万美元,剩下的一部分现在市值为3200万美元。就连在克洛克当 MULTIMIXER 牌泡沫奶机销售员的日子里,为克洛克担任秘书的 JUNEM-ARTINO 也分享了股票的收益。他卖出了价值30万美元的股票,他所持的剩余股票的