

◆ 连锁经营理论探析与案例研究 · 赵凡禹主编 ◆

餐饮业

连锁经营之王

M

麦当劳成功的奥秘

McDonald



民主与建设出版社

243
MCDONALD

餐饮业

连锁经营之王——麦当劳成功的奥秘

赵凡禹 主编



民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

麦当劳成功的奥秘/赵凡禹主编. —北京:民主与建设出版社,2002.1

(餐饮业连锁经营之王)

ISBN 7-80112-398-0

I. 麦… II. 赵… III. 饮食业-连锁商店-商业经营-经验-美国 IV. F737.121.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 093866 号

责任编辑	李保华
封面设计	浩 景
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010)65523123 65523819
社 址	北京市朝外大街吉祥里 208 号
邮 编	100020
印 刷	北京金鼎印刷厂
开 本	880×1230 1/32
印 张	12 印张
字 数	250 千字
版 次	2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-80112-398-0/F.199
定 价	25.00 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

前 言

19 世纪 30 年代,美国挣扎在经济大萧条的阴影之中。当两位普通的美国青年麦克和迪克兄弟开创他们的第一家汽车餐厅时,他们并没有意识到他们是在开创一个快餐王国——麦当劳,他们作为这个王国的奠基者将载入史册。

当雷·克罗克——一个奶昔机推销员——第一次站到麦氏兄弟的汽车餐厅前时,他也没有意识到这对于麦当劳将是一个崭新的开始。克罗克——麦当劳王国的真正开拓者,给予麦当劳甚至是整个快餐服务业的是一场前所未有的革命。

桑那本,特纳,波以兰,马丁诺……一个个麦当劳历史上熠熠生辉的名字,带领着麦当劳展开它的连锁大网,建立起前所未有的快餐王国。

麦当劳成功了,克罗克成功了。面对前所未有的辉煌,克罗克曾说:“成就是在战胜了失败的可能后获得的东西。走完后被放在地板上的钢丝,那不是成就。没有风险,也就没有取得成就的骄傲,也就没有幸福可言。我

餐饮业连锁经营之王

们惟一可以取得进步的办法,不管是个人,还是集体,都要以开拓者的精神向前走。我们必须接受自由企业制度中存在的风险。这是世界上经济走向成功的必由之路,没有其他的路可走。现在,我期待着麦当劳的未来。”

下面,就让我们一起翻开麦当劳魅力迷人的经营史吧!

目 录

前言	/1
----	----

第一章 麦氏兄弟为王国打好基础

创立路边汽车餐厅	/3
竞争的阴影	/4
进行经营改革	/5
金拱门建立起来	/8
专题一：麦氏兄弟的成功理念	/12

第二章 克罗克发展麦当劳王国

涉足麦当劳	/17
-------	-----

连锁经营的魔力	/18
建立科学的中心管理系统	/21
克氏的用人哲学	/24
初步的辉煌	/34
专题二：餐饮业的企业化经营	/36
 第三章 麦当劳公司的管理	
总部的管理功能	/39
连锁管理的标准化和模式化	/41
统一遵循的《麦当劳手册》	/44
严格的体系制度管理	/45
连锁加盟的房地产策略	/48
解决扩张资金问题	/52
有趣的解决现金问题	/55
严格的财务管理	/57
严格进行费用控制	/59
专题三：麦当劳的经营原则	/61
专题四：连锁经营七项策略	/61
 第四章 麦当劳公司的经营策略	
保持加盟者步调一致	/67

与供应商风雨同舟	/74
麦当劳连锁店	/80
统一的中心管制办法	/84
谨慎选择连锁加盟者	/87
协调总部与加盟店的关系	/90
发掘加盟者的智慧	/92
鼓励加盟者出奇招	/95
同化供应商	/97
建立配销系统	/99
供应商的功劳	/101
总部与加盟者	/102
购买连锁权	/105
麦当劳的大手笔改革	/107
以加盟店为主干	/109
专题五:特许经营优缺点分析	/111

第五章 麦当劳公司的行销策略

社区公关	/115
利用公关公司	/121
树立公众形象	/124
注重儿童顾客	/126
培育青年汉堡人	/131

几次危机的处理	/132
巨额投入作保证	/141
全国广告基金	/143
精心挑选店址	/145
树立麦当劳餐厅形象	/146
麦当劳特色餐厅	/149
精心设计店堂	/150
简洁明快的快餐特色	/152
大众口味	/155
进行互动服务中的品质管理	/157
定型化的服务工作	/161
消除定型化中的障碍	/163
追求高品质	/171
追求周到服务	/179
追求良好环境	/183
追求合理价格	/187
专题六:餐饮业的促销计划	/191
专题七:餐饮业对应环境的策略	/192
专题八:餐饮业加盟店 CI 设计	/193

第六章 麦当劳公司的人才观

淡薄智商,注重情商	/197
-----------	------

重视个性	/200
消除不良习性	/202
调整队伍	/205
经理下基层	/209
白领上一线	/214
专题九:改善顾客服务品质的五阶段	/217
专题十:餐饮业店的四化架构	/217
专题十一:餐饮业金牌店的七力	/218
专题十二:餐饮业开店成功系统	/218

第七章 麦当劳公司的培训观

企业文化教育是第一课	/222
基本知识训练,上岗训练	/224
严格的考核制度	/229
调动员工积极性的两种方法	/232
汉堡包大学高效运转	/240
学习麦当劳的管理方法	/246
常更新课程	/249
丰硕的研究成果	/251
专题十三:餐饮业服务工作理念	/253

第八章 麦当劳公司如何称霸美国

经济影响	/265
文化影响	/270
股票上市	/271
建起汉堡包中心	/277
不断创新	/284

第九章 麦当劳公司如何征服世界

跨国连锁占北美和拉美	/295
连锁店锁定日本	/302
欧洲成为锁链上一环	/311
连锁伸向澳洲	/318
占领前沿港澳台	/328
稳固南方	/335
火爆京城	/339
专题十四：麦当劳全球战略的运用	/347

附录：麦当劳公司发展简史	/349
---------------------	-------------

第一章

麦氏兄弟为王国打好基础

创立路边汽车餐厅

20 世纪 30 年代,美国处于经济大萧条的阴影之中。麦克和迪克兄弟在 1930 年高中毕业后,来到了加利福尼亚,开创新天地。几经周折,他们随着南加州开餐馆的大潮也经营起餐饮业来了。

于是,1937 年,麦氏兄弟的第一家汽车餐厅办起来了,在洛杉矶东部小镇巴沙地那。只有小小的一间厅堂,三个服务员,十几张椅子。与现在风靡全球的麦当劳连锁店相比,那时,麦当劳汽车餐厅丝毫没有现今速食业霸主的气象。没有汉堡,也没有炸薯条,只有兄弟俩自己煎制的热狗,加上牛奶和饮料,顾客主要是路上来来往往的驾车人,这也是当时众多汽车餐厅的大致模式。虽是小本经营,但由于当时的饮食业兴旺发达,麦氏兄弟勤勉工作,投入十二分的努力,麦氏餐厅的事业蒸蒸日上。1940 年时,麦氏兄弟开始扩大规模,在圣伯丁诺镇开起了一座占地 200 平方米的汽车餐厅,成为当地一座引人注目的餐厅。

麦氏兄弟的餐厅在洛杉矶众多的汽车餐厅中只是沧海一粟,然而那奇特八角形的建筑以及便宜的而且又口味不错的食品却引起了人们的极大兴趣。1940 年中期,

餐饮业连锁经营之王

麦氏兄弟的汽车餐厅已成为当地消费者,特别是年轻人最爱去的地方了。此后,餐厅不断扩大规模,可以同时容纳 100 多辆汽车停车就餐,服务员也增至 20 多名,他们穿梭于汽车之间,将花色品种越来越多的食品送到乘客手里。麦氏兄弟也大发其财,年收入达到当时十分可观的 5 万美元,成为当地新贵,出入于上流社会,俨然一派贵族气势。

竞争的阴影

然而好景不长,到 1948 年时,众多麦当劳式的汽车餐厅纷纷涌出,竞争越来越激烈,麦当劳日子不好过了。当时的汽车餐厅,主要是一些年轻人光顾,一呆就是半天,占据了空间,消费又不多,满屋子乱哄哄的人群,使得其他顾客,特别是家庭消费者望而却步。这样,店多顾客少,形成了一种很艰难的竞争局面。此外,麦当劳汽车餐厅的食品简单、价格便宜的路子,也使人们的头脑中渐渐的形成了这样一种印象:麦当劳 = 廉价食品。在原料成本不断增加、工人工资上涨又涨的情况下,利润不断下降,麦当劳几乎濒临关门,麦氏兄弟差一点就不干了。

但麦氏兄弟并不是一般的餐厅业主,遇困难就退缩不前。他们决定对汽车餐厅的产品经营方式进行一次彻

底的改革,以适应当时激烈的竞争环境。对小企业经营者来说,这个举动在当时是不可想的事情,而麦当劳兄弟作了常人不敢想、不敢做的事,并且取得了成功。从这件事我们可以看到,世界不是一成不变的,一个人一时成功后,不等于一世成功。世上没有一劳永逸的事业。在困难当头时,犹如船行激流险滩之中,不进则退。这是很残酷的事实,却又是开拓事业的真理。

进行经营改革

下面具体谈谈麦氏兄弟的改革:

首先从速度上入手,提高供餐速度,争取顾客,这实际上是推动食品服务业的一次革命。低价的食品+快速的服务=薄利多销。汽车餐厅,顾名思义,靠近路边,为过往汽车上的人群提供服务。开车人大多有自己的事,他们显然希望尽快吃到食物,以便赶路。然而,传统的服务方式是由服务员将顾客点的食物一份份送到汽车上的顾客手里,速度太慢,为节省时间,顾客自然不耐烦,光顾汽车餐厅的几率自然大大减少,餐厅的顾客也就失去了。麦氏兄弟心想,“现在全世界的速度都越来越快,超级市场和杂货店都已改成了自助式,很明显,汽车餐厅也会走向自助的。”麦氏兄弟于是决定采用自助式的服务方式来

提高速度,以达到多销的初衷。但只有一个想法是不够的,必须有实际行动去实现它,麦当劳兄弟着手干了起来。

第一,他们着手改进了餐厅的“硬件”,改进服务窗口,将平时汽车服务员向厨房点食物的窗口扩大,改成由顾客自助点食物的窗口。因此不必雇人送餐到汽车上,20名汽车服务员被辞退了,大大减少了工资支出。改进厨房,把厨房的一个三尺煎炉,改装成两个六尺煎炉,以利于加快食品制作的速度;将餐具进行了根本性的改变,采用纸杯、纸盘和包装袋,以代替原来的瓷质和玻璃的餐具,因此不必雇人洗碗了。

第二,简化了点菜。将原来的25个项目改成九个品种:汉堡;吉事汉堡;可乐、雪碧、橙汁等三种饮料;牛奶;咖啡;炸薯条和香酥派。大大地加快用餐速度。第三,极具吸引力的降价,汉堡肉饼由原来的每个1/8磅减至每个1/10磅,但价格降得更多,从本来就很便宜的30美分一个,降低一倍,仅售15美分一个。总之,一切以薄利多销为标准。

经过一番改革,麦当劳餐厅有了快速生产食品的基础,还对每个细节都进行精确的计算,一切安排,精细有条,让顾客在点完菜单后30秒内就能够得到所有的食品,大大增加了对顾客的吸引力。

其次吸引家庭顾客,从孩子入手。人们都很容易理解,家庭顾客这一群体,是单个消费者的几倍,吸引家庭