

不到**2**块钱的一堂课，
让你的店铺像麦当劳一样红火！

麦当劳

的18堂课

Q(质量)、S(服务)、C(清洁)、V(价值)是麦当劳的最高经营理念，也是其企业形象的标志

王孝明 张利 主编



麦当劳是如何管理2万多家加盟店的
麦当劳文化解密
麦当劳的基本功
麦当劳不是卖汉堡包的，而是“卖时间”的



九州出版社
JIUZHOU PRESS

麦 当 劳
的
18堂课

王孝明 张利 主编

*McDonald's
de
18 Tang Ke*

九州出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

麦当劳的 18 堂课/王孝明主编. —北京:九州出版社,
2004.4

ISBN 7-80195-066-6

I. 麦… II. 王… 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 (2004) 第 028093 号

麦当劳的 18 堂课

作 者 / 王孝明 张利 主编

出 版 / 九州出版社

出 版 人 / 徐尚定

地 址 / 北京市西城区阜外大街甲 35 号

邮政编码 / 100037

电子信箱 / jiuzhoupress@vip.sina.com

责任编辑 / 郭德军

装帧设计 / 红十月工作室

总 经 销 / 九州出版社发行部

(010)68992192/3/5/6

经 销 / 各地书店

法律顾问 / 北京法大律师事务所

印 刷 / 九州财鑫印刷有限公司

开 本 / 640×960 毫米 1/16 开

印 张 / 20.75

字 数 / 270 千字

版 次 / 2004 年 4 月第 1 版

印 次 / 2004 年 4 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7-80195-066-6/F·82

定 价 / 28.00 元

★ 版权所有 翻印必究 ★

前 言

麦当劳可以说是无人不知、无人不晓了，其在快餐业更是公认的“龙头”老大。自从1955年，雷·克洛克在美国创办第一家麦当劳快餐店以来，麦当劳连锁店就迅速扩张，举着特许经营的大旗，战斗在竞争激烈的快餐业，成为一个成功的特许经营组织。

麦当劳公司在全球的特许加盟店之和有21000多家，约占其总店铺数的70%，并且仍在以每年约2000家的速度增长。麦当劳创立了独特的特许经营模式：公司并不向加盟商出售设备、原料或食品，而是将麦当劳餐厅的房产买下或租下，再将其转租给加盟商。这些地产成为麦当劳的重要财产，而房租收益则在麦当劳的收入中占了很大比例，因此形成了麦当劳独特的“快餐+房地产”型特许经营制度。

在此基础上，麦当劳的管理体系异常健全，可以说正是其无微不至的管理手段保障了其不断走向成功。

那么，我们奋斗于服务业的人员，应该学习麦当劳哪些东西呢？

1. 严格管理的经验。麦当劳制定的品质、服务、环境等所有标准，必须由一个个特许经营者来执行。因此，对特许经营者的严格要求和全面培训，就成了保证这些标准得以正确实施的关键。

2. 全面合作经验。在强调共赢原则和本地化原则的基础上，麦当劳对当地特许经营者严格培训之后，让其全面负责餐厅的经营管理，与其形成共赢局面，所需食品原料的本地化采购，工作人员的本地化，都为特许经营者注入了活力。

麦当劳的 18 堂课

3. 完善的培训体系。加盟店的发展速度快慢在很大程度上取决于训练系统的速度、效率和标准化。为了传承麦当劳的全球经营管理经验, 1961 年开设了汉堡包大学的培训课程, 为特许经营者、管理者和管理助理提供健全的培训。

4. 标准化的作业。统一服务规范, 把为顾客提供周到、便捷的服务放在首位; 规范作业方式; 制定统一的、有限的菜单服务项目。

5. 创造良好的消费环境。每个餐厅都要有良好的服务、清洁卫生、货真价实, 并确保各个分店提供食品口味的稳定性, 这样无形中固定了产品的内在特殊性, 形成顾客对其产品的忠诚度。

麦当劳正是用这种工业化的生产方式为我们复制了一种恒久不变的口味、服务和美国文化, 以至于被人们称为令人敬畏的“服务机器”。它无疑掀起了一场饮食服务业的革命, 它改变了几代人的饮食习惯。难怪有人说, 正如微软的牌子是美国信息产业领袖地位的代名词一样, 麦当劳至今仍独树一帜地代表着美国的快餐文化。

麦当劳让众多消费者受益匪浅, 与广大供应商共同成长, 因此谨以此书献给广大奋斗在服务业的读者。

参加本书编写的成员: 李晨阳 马昌盛 司徒玲 芦鑫

张志玲 王全成 王孝英 白燕琴

刘洋 杨聚前 吴红伟 王志勇

赵拥军 刘庆 王全生

编者

2004 年 4 月

目 录

第一课 企业精神课 (1)

了解公司壮大的历史,可以让员工更憧憬未来;了解创业的历史,可以让员工更加凝聚。

挑战危机,创建汽车餐厅 (1)

“三把利斧”赢得竞争优势 (7)

金拱门的“金”效应 (16)

企业需要一个全力的推广者 (19)

未来胜于一切 (28)

第二课 特许经营课 (33)

一定要选择一个对你最适合、最有前途的经营方式。

规范运作,致力发展特许经营连锁事业 (34)

特许经营制度优劣势分析 (37)

特许人与受许人关系分析 (42)

建立科学化的中心管理系统 (51)

建立标准化的特许加盟制度 (55)

DE 18 TANG KE

18 堂课

要 当 男 的

第三课 创新课 (67)

没有创新就没有生机。

走在前面——管理创新 (68)

“借鸡生蛋”与经营创新 (72)

迎合市场——产品创新 (75)

“第五媒体”与合作创新 (78)

第四课 效率课 (83)

让顾客多一份选择，我们就失去了一份速度。

我们是卖时间的 (83)

第五课 质量赢得一切 (88)

高质量 + 优服务 = 成功

生产健康食品的秘密 (88)

特色经营中的品质管理 (99)

培养忠诚的供应商 (105)

第六课 总部管理课 (111)

公司越大、越分散管理越重要。

如何完善总部的管理系统 (111)

如何对加盟者统一管理 (120)

对加盟店的管理技巧 (127)

第七课 资金课 (135)

如何使用资金比怎样获取资金更重要。

冲破坚冰推动股票上市 (135)

“麦当劳的真正生意是经营房地产” (141)

你不久就会见到麦当劳旅馆 (144)

第八课 财务课 (146)

任何企业的发展壮大都离不开科学、有效的财务管理。

第九课 公关形象课 (154)

公众的认可就等于销售的成功。

QSCV 打造公众形象 (154)

售关怀、卖情意 (160)

第十课 店头行销课 (167)

能否抓住最关键的顾客决定行销之成败。

第十一课 店面管理课 (173)

让你的顾客走进来，才能实现你想象的。

如何选址 (173)

如何吸引消费者的眼球 (175)

目

录

18 堂课

麦当劳的

如何建立完善的店面运营管理制度 (180)

第十二课 服务课 (184)

服务有时比产品还重要。

怎样创造良好的消费环境 (184)

麦当劳的员工为什么这样服务 (190)

第十三课 广告课 (201)

让你的顾客随时随地分泌唾液。

第十四课 促销课 (211)

除了广告之外，我们还应做些什么……

第十五课 精英课 (223)

让你的每一位员工都成为业内的精英。

什么是企业最大的财富 (223)

两名主管的想法一样，则其中一名便是多余的 (229)

爬上你面前的梯子 (232)

消除一切恶习 (237)

新雇员的第一天 (240)

如何考核你的员工 (247)

汉堡包大学深造 (251)

“全天候”训练法 (258)

第十六课 危机课 (264)

在危机突然降临的时候，要去谋取更大的发展。

在竞争中强大 (264)

预防一切隐患 (267)

沉着应对危机事件 (272)

第十七课 执行课 (275)

如何让员工自动自发地去执行任务。

独特的劳动管理制度 (275)

如何让员工自发执行 (279)

创造充满爱意的人文环境 (289)

锯掉椅背“走动管理” (294)

2个人带着50个钟点工 (302)

第十八课 生产制作课 (306)

只有最完美的产品，才有交到顾客手上的权利。

只出售4℃的可口可乐 (306)

一切都用数字衡量 (309)

附：麦当劳公司规章制度 (312)

目

录

第 一 课

企 业 精 神 课

ZHONG
DIAN

本 课 重 点

目前，麦当劳已经在世界上很多国家都家喻户晓了。然而，作为世界上最著名的快餐业巨头，麦当劳在 50 多年前，还仅仅是以高中生理查德·麦克唐纳和莫利斯·麦克唐纳两兄弟的姓氏命名的一间普通路边汽车餐厅。其经历了曲折的发展历程，才在强手林立的餐饮业中得以生存、继而发展壮大。

挑战危机，创建汽车餐厅

ZH
SHI

相 关 知 识

所谓“汽车餐厅”，又叫路边饭馆或免下车餐馆，它通常是服务到车上的一种餐饮形式，属于快餐业系列。在美国，类似的还有“汽车银行”、“汽车影院”等。其特点均为：不必下车，即可以方便地享受各种专业服务。

JIANG
YI

教 师 讲 义

“更多欢笑，更多选择，尽在麦当劳。”——随着这一全新的广告语不断萦绕在人们耳边，世界快餐业巨头——麦当劳时

刻吸引着人们的视线。

现在，麦当劳在世界上很多国家可以说是家喻户晓了。然而，又有谁知道，作为世界上最著名的超级快餐业巨头之一，麦当劳在几十年前，却还只是以高中生理查德·麦克唐纳和莫里斯·麦克唐纳两兄弟的姓氏命名的一间普通的路边汽车餐厅。

20 世纪 30 年代，空前严重的世界性资本主义经济危机的阴影笼罩着美国。经历了第一次世界大战后（1920 年年中至 1921 年年末）短暂的经济危机后，美国的经济开始复苏，并逐渐趋于繁荣。这一繁荣造就了一个资本主义发展的黄金时期，却又潜伏着深刻的矛盾。美国农业长期不景气，农村购买力不足，农场主大量破产。此外，工业增长和社会财富的再分配极端不均衡，社会财富越来越集中于少数人的手中。

在这种环境下，整个美国社会的价值观念都在发生着变化。有组织的犯罪行为愈演愈烈，享乐主义和投机活动盛行，政治极端腐败。美国著名历史学家小阿瑟·施莱辛格后来曾说，“美国 20 年代的实利主义使人最容易产生这样的感觉：‘资本主义已经走到尽头了’”。

消费者的购买力不足，直接导致了美国经济运行中商品增加和资本输出困难，进而引发了生产过剩和资本过剩。虽然金融巨头在投机行为中获得了高额利润，但大量资金没有被投入再生产过程，而是被投向了能获得更高回报的证券投资领域。

1927 年，纽约股市掀起了第一轮狂潮。这一年，股票交易额达到了破天荒的 5.75 亿股。在 1928 年年初的几周里，证券市场已成强弩之末，显现出崩盘的危险趋势。但柯立芝总统和美国财政部采取欺骗宣传的方法，使得股市得以暂时平静。在此后的数 10 个月中，股市时有涨落，但始终未能回到 1928 年 3 月以前的水平。

1929 年初，股市的狂热已失去控制。9 月 26 日，英格兰银

行宣布：为停止黄金外流和保护英镑在国际汇兑中的地位，将再贴现率和银行利率提高 6.5%；9 月 30 日，伦敦又从纽约撤回数亿美元，从而诱发了美国股市大幅度下跌。10 月 15 日，纽约股市开始出现大量抛售，但由于大投机商抛售谨慎，市场反应较为平和。10 月 24 日，纽约证券市场突发崩盘。当天的股票成交量达 1289 万股。股票价格下降之快，连场内的自动行情收录机都赶不上！人们顿时陷入恐慌之中。仅这一天，就有 11 名证券市场投机的老手相继自杀。当天下午，摩根财团联合其他银行业巨头，拿出 2.4 亿美元联合基金护盘，以高于市场的价格购买股票。在这以后的几天里，股票行情逐渐趋于稳定，美国财政部和一些经济学家、银行家和大城市报纸纷纷向公众保证：股票价格的下跌问题不大，应拿出更多的钱用于投资，这样对国家经济是有好处的。10 月 25 日，胡佛总统也发表文告：“美国的基本企业，即商品的生产与分配，是立足于健全和繁荣的基础之上的。”力图以此来刺激新一轮的投资。10 月 28 日，也就是胡佛发表文告的第三天，美国股市再次惨跌。1929 年 10 月 29 日，星期二，美国股市又一次出现整体崩盘。据《纽约时报》统计，纽约股市 50 种股票的平均价格几乎下挫了 40 档。此后一周之内，美国人在证券交易所内失去的财富竟达 100 亿美元！股票价格的大幅“跳水”引起了美国经济的一系列连锁反应：谷物等交易的价格也一路下滑；铁路货运量大幅减少；钢材价格大跌、棉花价格大跌……

到 11 月中旬，纽约证券交易所股票价格下降 40% 以上，证券持有人的损失高达 260 亿美元，成千上万普通美国人辛苦一生的血汗钱顿时化为乌有。

在“此次大萧条”中，企业破产 109371 家，私营公司纯利润从 1929 年的 84 亿美元降为 1932 年的 34 亿美元。1931 年美国工业生产总指数比 1929 年下降了 53.8%，其中重工业生产

麦当劳的 18 堂课

的缩减尤为严重，作为 20 年代美国经济繁荣标志的钢铁、汽车和建筑等行业的衰退更为明显。

1933 年初，前总统柯立芝在死前 4 天还在哀叹：“举目四望，看不到任何希望。”连一向处世乐观的富兰克林·罗斯福，眼见马里兰银行倒闭时也惊呼道：“不知这座用纸板搭的房子会不会倒塌？”

由于工、农、商业萎缩，到 1933 年 3 月，美国完全失业工人达 1700 万，半失业者不计其数。农民的现金收入从每年 162 美元下降到 48 美元，约有 101.93 万农民破产，沦为佃农、分成制农民和雇农，许多中产阶级也纷纷破产。

危机期间，一方面生产过剩，消费紧缩，导致商品积压；另一方面普通美国人却缺衣少食，生活日益贫困。为了维持农产品的价格，农业资本家和大农场主大量销毁“过剩”产品，用小麦和玉米代替煤炭作燃料，把牛奶倒进密西西比河，使这条河变成“银河”。

恰在 1930 年，制鞋工人家庭出身的理查德·麦克唐纳和莫利斯·麦克唐纳兄弟双双高中毕业。眼见家乡兴旺发达的制鞋厂纷纷倒闭，于是他们便决定远走他乡，去寻找一条新的谋生之路。不久，他们就打点行装，离开家乡，从美国东北部的新罕布什尔州长途跋涉，来到了美国西海岸的加利福尼亚洲定居择业，准备开创一片属于自己的新天地。

兄弟俩以年轻人所特有的热情一头扎进了娱乐圈，希望能够在此碰碰运气。他们直奔洛杉矶西北郊，在美国著名电影城、号称“梦幻工厂”的好莱坞附近开了一家电影城，打算通过正在蓬勃发展的美国电影业积累资本，以租片、放映获得票房收入发财致富。

尽管麦氏兄弟比起父辈们只靠死卖力气活口来说，商业头脑已经灵活了许多，但当时电影界残酷的竞争事实却使其大失

所望：他们所经营的那家电影院连年亏损，四五年下来的总收入，竟不够支付每月平均 100 美元的房租，商业前景之暗淡，让他们连一丝曙光也看不到。

面对这种出师不利、焦头烂额的局面，饱受败绩折磨的麦氏兄弟便开始考虑改弦易辙。经过不断的观察与寻找，他们终于发现了一个新机会，这就是在加州旋风式兴起的新行业——汽车餐厅。

当时，随着美国国内经济的逐渐复苏，加州的汽车餐厅经营已达到了更新换代的高档次地步。一些餐厅普遍建有面积颇大的汽车停车场，多车集中服务取代了单车零散服务；餐厅侍者从步行服务改为脚穿旱冰鞋服务；顾客也从面见侍者点膳改为使用停车位的麦克风远距离点膳。从此，有些汽车餐厅还不断开发新的快餐品种、增设外带服务、实行连锁经营等，以图进一步招揽生意。总之，加州红红火火的汽车餐厅很快就吸引了麦氏兄弟的眼球，又使他们迫不及待地跃跃欲试。

1937 年，他们带着被挤出电影娱乐圈的羞涩，悄悄来到洛杉矶市东南角的巴沙迪纳，借资经营起一家小小的汽车餐厅，并冠以“麦当劳”的店名。此家麦当劳开张时，还采取传统的室外就餐形式，故除了厨房外，店前只准备了几把装有伞顶的椅子，其简单的快餐食品业与汉堡包无缘，他们只卖热狗。但由于民以食为天，麦当劳生意颇好。每天营业期间，两兄弟都忙得不可开交，他们一面煎着热狗，挑着奶昔，一面亲自带位，招呼客人。不久随着小店中兴，生意做大，麦氏兄弟又雇用了 3 名伙计当帮手，由其负责为停车场上不愿下车的顾客提供服务。

数年之后，凭借卖热狗起家，依靠辛勤劳作，两兄弟事业有成，钱袋渐鼓。于是，他们便卖掉老店，筹集到一笔资金，从 1940 年起转赴更具有发展前途的、地处洛杉矶东北部 80 公

18 堂课

的

麦当劳

里的新兴小镇——圣贝纳迪诺，在那里开了一家新的麦当劳汽车餐厅。

当时的圣贝纳迪诺，虽地处偏僻，颇显荒凉，但因二次大战爆发后美国出口猛增，社会就业充分，已经初具工人聚集区的规模，从而为麦当劳快餐店带来了稳定的顾客群。为了跟上经济迅速繁荣的芭蕉形状，总面积 60 平方米左右，餐厅中部则采取所谓“金鱼缸”式的设计，即自柜台至天花板均为透明大窗户结构，使人望去，可以对后面的厨房操作间一目了然，由此产生一种新鲜感、好奇感和舒适感。店内没有桌椅，仅在烟柜台处放有几张凳子，进店就餐者只能站着。店外是一个可容纳 125 部汽车的大停车场，雇用了 20 名送餐服务员。这时的麦当劳，经营品种也呈现多样化，菜单上共有 25 项食品，主要是汉堡包和酱汁排骨，能充分满足不同顾客的口味。在经营手段上，两兄弟开始大做广告，尤其是利用报刊、广播拼命吹嘘从阿肯色州运来的特质排骨。

直至 40 年代中期，外形怪异的麦当劳已成为小镇上广大消费者，特别是年轻人最爱去的地方，小小企业年均销售额高达 20 万美元，令麦氏兄弟每年至少可平分 10 万美元的利润，从而使其跻身圣贝纳迪诺的新富之列，与其他社会名流平起平坐。

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。

T I H U I

学生体会

今天，我们看到的麦当劳是具备完善的运作管理体制的餐饮业巨头，它成功的连锁管理体制被当作典范来广泛学习。但是这不是与生俱来的，麦克唐纳兄弟初创麦当劳时，美国经济正处于严重大萧条时期，他们的经历在今天看来，对麦当劳的每一位员工都是激

励他们不断上进的活教材，也是每个企业员工应该学习的精神：

1. 企业在发展中，或许是由于自身经营不慎，或许是由于社会因素等等，不免会遇到这样那样的困难。在困难面前，全体员工应以麦氏兄弟为榜样，配合领导者的决策，积极进行企业创新，以使企业能快速适应社会需要。

2. 世上没有克服不了的困难，只要大家齐心协力，困难自然会被克服的；相反，一个民心涣散的企业是很难有所发展的。

“三把利斧”赢得竞争优势

J I A N G
Y I

教师讲义

麦当劳发达之后，不仅顾客盈门，而且效仿者更是日益增多，圣贝纳迪诺小镇快餐业由麦当劳一家垄断的局面终于被彻底打破了，麦当劳不再是小镇快餐业的霸主，麦氏兄弟开始感受到来自同行越来越大的竞争压力。尤其是战后初期，美国经济十分景气，快餐业在加州各处正如日中天，小小的麦当劳面临着许多更新、更大的挑战。

当时，最令麦氏兄弟为难的事情主要有如下三件：

其一，财务方面。由于新的汽车餐厅不断增加，而且风行多年，所以在人们心目中，汽车餐厅只不过是一些销售廉价食品的小餐馆，这样一来只要餐厅食品的销售价格稍有提高，就会立刻召来舆论的抨击和顾客的不满。然而与此同时，餐厅的各项成本却在不断的攀升，这使店方进退两难，财务负担日益沉重。

其二，员工方面。快餐业是一个劳动密集型的行业，麦当劳自然也不例外。要维持日常经营，两兄弟就得雇佣一些人帮