

HZ BOOKS
华章经管

Mc
Graw
Hill

麦当劳与其他快餐店的 区别是什么？

(美) 保罗·法赛拉 (Paul Facella) 著 曹蔓 译
阿迪娜·戈恩 (Adina Genn)

Everything I Know
About Business
I Learned at
McDonald's

The 7 Leadership Principles
that Drive Break Out Success



麦当劳准则



机械工业出版社
China Machine Press

麦当劳准则

(美) 保罗·法赛拉 (Paul Facella) 著 曹蔓 译
阿迪娜·戈恩 (Adina Genn)

Everything I Know
About Business I Learned at
McDonald's
The 7 Leadership Principles
that Drive Break Out Success



机械工业出版社
China Machine Press

Paul Facella, Adina Genn. Everything I know about business I learned at McDonald's:
The 7 Leadership Principles that Drive Break Out Success.

ISBN 978-0-07-160141-2

Copyright ©2009 by Paul Facella.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育（亚洲）出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2009-2200

图书在版编目（CIP）数据

麦当劳准则/（美）法赛拉（Facella, P.），（美）戈恩（Genn, A.）著；曹蔓译. —北京：机械工业出版社，2009.10

ISBN 978-7-111-27760-6

I. 麦… II. ①法… ②戈… ③曹… 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（2009）第120433号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：佟欣书

版式设计：刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2009年10月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 13.5印张

标准书号：ISBN 978-7-111-27760-6

定价：32.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

译者序 Foreword

谈起麦当劳，可能很多人和我最初的印象一样，就是一个感觉挺温馨，既适合就餐又适合聚会休息的好地方。但是读完本书，我对这个企业，对它的成长和文化有了更深的认识。感谢作者保罗生活化的语言，这种认识并不是那种教条枯燥的陈述，而是以亲身经历的故事来表现一幕幕成长之歌，其中有年少懵懂，有欢乐悲伤，更有无尽的激励和憧憬。细细读来，时而令我会然一笑，时而让我恍然若思，时而又会让我产生感同身受的共鸣。

虽然我从未投身商海，但身边的朋友倒有不少或小或大的老板。每次小聚聊起公司发展，他们多半都是问题不少。最让我印象深刻的是，他们似乎并不缺资金，公司往往是发展到一定程度就很难继续实现突破。他们抱怨最多的经常是如何留住好员工，如何激励士气，如何塑造形象等。以前我总是单独地去思考这些问题，但读完这本书我发现其实他们的问题只有一个，那就是如何建立积极向上的企业文化。很可惜的是，我们的国人虽然很善于学习，但有不少东西常常照猫画虎地搬过来才发现根本只是些面子工程和对外宣传时一个唬人的噱头而已。如今在中国，有多少企业能建立起真正有效的文化，又有多少员工能从心底认同和接受企业文化呢？我没调查过，不过我知道很多公司及其员工似乎只会喊喊口号，企业文化不过成了应付人的摆设。

有鉴于此，我真的很希望我们的企业领导们，尤其是遇到发展瓶颈的中小企业老板们能认真读一读这本书，因为它确实给出

了这些问题的答案，而且是活学活用的答案。比如，当我们抱怨供应商和服务商的做法不地道时，有没有想过自己的做法是否符合诚信？书中的三要素原则会告诉你麦当劳是怎样完美地处理这种问题的。再比如，当国人都对食品质量问题麻木的时候，企业是否真正做到了对高标准的严格要求和实施？看到书中麦当劳的做法时，我的感觉只有两个字：震撼！或许读完之后你就会明白企业没有标准就等于自杀，三鹿奶粉事件不是已经在我们身边真实地上演了吗？又比如，每当领导为公司员工纪律涣散、不负责任、效率低下等问题抓耳挠腮时，你是否想过自己作为领导人以身作则的模范作用呢？比较一下我们的企业领导坐在舒适的老板椅上来回使唤员工和麦当劳创始人亲自弯腰捡烟头、纸屑，我们恐怕不难发现其中的区别，也不难想象这两种公司员工素质之间的距离吧。还比如，每当我们的老板抱怨员工流失率高，公司士气不振时，你能想到在麦当劳上至总裁下至餐厅经理会对厨房操作间员工的努力工作当面表扬和嘉奖吗？恐怕不会，很多老板大概关心自己的利益远胜于员工的利益，试想在这样的氛围中你如何要求员工只求付出不求回报？

这些就是麦当劳和普通公司的区别，也许说起来并不神秘，我们的商业管理也有很多与其相通之处，比如诚信经营、模范作用、质量就是生命、员工是企业最大的财富等。但具有讽刺意味的是，这些让我们耳熟能详的口号似乎终归是口号，没人教你具体怎么做，也没人知道具体该怎么做。那么读读麦当劳的故事吧，这个身价数百亿的公司不教员工口号，它只务实，只承认结果决定动机和过程。我想，单是这一点就足以让我们深思。

那么麦当劳的文化究竟是什么呢？简单地说，我觉得把上面所有和普通公司的区别总结起来就是麦当劳的文化。当然它还有很独特的一点就是领导者的个人魅力及其精神在公司发展过程中的延续。换句话说就是，没有雷·克罗克和弗雷德·特纳就没有麦当劳今日的辉煌。所以，我们的企业要想实现同样的成功，公司文化固然重要，但领导者的个人素质和能力

也同样重要。

寥寥数语，我想肯定不足以表达阅读此书带给我的奇妙感受，因此我建议大家还是直接到字里行间自己去寻找答案吧。我深信书中带给你思想上的火花一定会比我的介绍更绚烂多彩。

曹蔓

2009年5月

在我40多年的职业生涯中有33年是在麦当劳度过的，其中我担任了14年的美国区总裁兼首席执行官。在麦当劳，我每天都发现令人不可思议的领导技巧、激励手段和启发方式。我几乎每天都能学到全新的东西。而且我还有幸得到了公司创始人雷·克罗克和弗雷德·特纳的亲自教诲。雷是一个极富远见的人，而弗雷德则是一个执行天才，他创造的公司神话可以让任何公司从中借鉴成功之处。

那么，究竟是什么因素导致了麦当劳的巨大成功呢？如果你15年前问我这个问题我可能回答是“标准体系”。但自从1999年退休后，我开始用更客观的方式来看待这个问题。现在我认为好的战略指导要比具体的战术应用更能说明问题。这是因为，麦当劳并不是靠巨无霸的热卖才成功的，它的成功应归功于领导层有智慧和勇气说“我们来尝试一下吧！”，而每次说“尝试一下”就一定意味着引进新的产品或观念。纵观公司发展，无论是引进鸡丁汉堡、引进新设备、改良早餐品种或是拓宽得来速餐厅的服务概念，你都会发现这一点。公司建立的标准体系是为了更好地支持这种创新。麦当劳所提出的QSC服务理念，即对质量、服务和清洁三方面的注重，让公司每个人都易于接受和执行。这一做法充满智慧，让公司能始终重视顾客体验。这就是麦当劳能远远领先竞争对手的原因。而且，这种由雷和弗雷德建立起来的巨大动力在公司现任首席执行官吉姆·斯金纳的领导下也得到了很好的继承。

对于我任职麦当劳期间公司所取得的成功，我不但深感自豪，还深深感觉到团队力量的重要作用。可以说，没有出色的团队就没有公司今天的成就。麦当劳文化的根基是成长机会、商业机会、标准体系、信任和乐趣。和其他常青树（麦当劳退休员工协会）会员一样，这些基本元素一直在我内心深处影响着我的行动。我甚至把它们应用到了自己热衷的赛车活动中。作为纳斯达克全美系列赛车运动兰西车队的老板，我在整个活动中一直都努力践行着从麦当劳学到的各种做法。在麦当劳我把公司的员工、加盟商和服务商都视为伙伴，如今在兰西车队，无论是和管理人员、普通员工、商店职员还是和赞助商在一起，我依然把他们当做伙伴对待。这样不但使我们的合作充满激励感，而且还充满了乐趣。

我和保罗·法赛拉是在20世纪70年代认识的，他和我一样都是从麦当劳操作工开始干起的。他1966年就开始在餐厅工作，我们都做过烤肉操作工。这些经验让我们永远也不会忘记每日经营活动的基础。保罗在公司中升职很快，最后做到纽约地区副总裁。在他的领导下，该地区创纪录地实现了6亿美元的营业收入，在我担任美国区总裁时连续成为全国最佳经营地区之一。保罗是个完美的人，领导了一支完美的经营商团队。作为一个地道的纽约人，他比我们任何人都更熟悉这个地区，也更清楚在这里经营业务要面对的挑战，但是他还是成功地建立了一支出色的加盟商和员工队伍。也许有人问，难道他没有缺点吗？有，当然会有，我们每个人都有缺点。但是他能在需要的时间做应该做的事，这是很难能可贵的。当我提出要求时，他绝对有勇气质疑我的做法是否正确，而这些正是地区管理者所必须具备的素质，即了解公司文化，了解当地市场，同时敢于质疑上级的决定。

如果询问在麦当劳工作过的人公司是如何成功的以及公司对他们个人生活产生的影响，你得到的只是一个人的观点；但接着问第二个、第三个，最终你会发现他们的回答都差不多。把这些回答集合在一起，你就会了解麦当劳的成功故事，同时也会很深入地理解公司的文化传承。

保罗就是这样一个观点搜集者，而且他的做法赢得了很多人的支持。这

也许正是因为他总是理解别人，总是能激发别人的信任。得知他写作此书我非常高兴，我认为书中确实道出了我们很多人的观点，包括加盟商、公司员工和那些与整个麦当劳事业一起成长的供应商的观点。

在本书中，保罗总结了从麦当劳学到的以下7条管理原则：诚实与廉正、勇气、关系、赞赏、沟通、标准和榜样的力量。这些原则体现了成功的经营模式，无法正确应用它们你就无法实现成功。同时，它们也是保罗的个人写照，因为自从我们认识那一天起保罗身上就真实体现出了这些原则。对于这位值得信任的知己——保罗，能成为他真正的朋友让我感到非常自豪。

麦当劳前任美国区总裁、纳斯卡车队所有人

艾德·兰西

前言 Preface

1966年2月15日，麦当劳第768家餐厅在纽约郊外的长岛开张了，这是一个很平常的冬日，气温5摄氏度左右，阳光明媚，和其他麦当劳餐厅的开张惯例一样，这一天也是星期二。这家店也是红白相间的外观，和之前已经建立的，散布在全美各地的麦当劳餐厅风格如出一辙。这家店开张后生意还不错，7个月后，在劳动节^①那一周的周末，我开始来到这里工作。当时我才16岁，对一切事物都充满热情。

和成千上万的年轻人一样，麦当劳成了我真正开始第一份工作的地方。1966年，麦当劳共有862家餐厅，总营业额为2.19亿美元；34年后当我离开公司时，麦当劳已在全球拥有28 707家餐厅，总营业额超过400亿美元。

这就是我的故事，讲述的是和成千上万当时的年轻人一样在麦当劳这个神奇公司中的奋斗和成长经历。虽然因为工作关系我到过很多地方，但我主要的成长经历还是在纽约地区。通过在麦当劳的锻炼，我们当中有些人成为了经理和监督员，有些成了中层经理，有些成了公司的执行官，有些成了供应商或加盟商，还有些则离开了公司在其他行业实现成就。我们当中有的升迁很快，有的则错过了机会，还有的则一直在默默奉献，但很多人还是成功地留下了积极的评价。我们大部分人都是在工作中学习经验，方法是实践、模仿、观察和执行，以及不断尝试和犯错。而且，

① 美国的劳动节是每年9月的第一个周一。——译者注

这种方式似乎对个人很有效，大家也都很喜欢在麦当劳工作的体验。

我很幸运能在这个时期来到麦当劳工作。这种体验是很独特的，令人激动而又充满挑战的。对那些能够抓住机会充分发展自己的员工来说，这是一种绝好的学习体验。麦当劳已成功经营了53年，是世界上最成功的餐厅企业，也是全球最知名的品牌之一。本书是一本个人经验的汇编，它记录了很多对麦当劳成功之道的观察和看法，如公司在发展中发挥了怎样的作用，有何感受，成功是如何发生的以及这种成功对个人成长产生了怎样的影响等。我深信，如果不是因为早期工作中体现出的这种团队精神，我们很多人都不会实现在麦当劳曾经体验过的那种成功。麦当劳公司塑造了我们每个普通员工，也塑造了加盟商，使我们能够实现连自己都不敢想象的目标。

我的故事来源于很多人的观点。我曾做过操作员，为加盟商工作，也做过餐厅经理和运营主管。后来，我加入了麦当劳公司做中层管理工作，做过培训经理和运营经理，直到最后担任地区副总裁。在担任副总裁的12年里，我负责450家餐厅的经营并创造了6亿美元的销售额。这些数字固然重要，但无法向大家讲述所有故事。那些友谊和挫折；曾经贻误的机会和犯下的错误；那些在岗培训和当年的热情单纯；还有那些从前发生过的一幕幕小插曲，至今都对我们亲历过那个时代的人来说是那么栩栩如生。

尽管书中领悟的观点和结论是我做出的，但它们都得到了大量受访者的认同和支持。每当我联系他们讨论本书的采访事宜时，总是能得到他们的大力帮助，这让我感到很幸运。我和非常多的人都交流过，对于他们分享自己的故事和观点我感到非常感激。带着这种团队合作的精神，他们提供了在麦当劳工作的个人经历作为本书的素材。有意思的是，我发现在采访中每个人都会把麦当劳称做“我们”或“我”的公司，即便是那些和我一样离开麦当劳多年的人也是如此。我想这是因为他们虽然人已离开，但心中始终还是对麦当劳念念不忘的缘故。

在和客户分享管理经验的过程中，我一直很注重应用麦当劳的“三要素”概念。它指的是店主/经营商、供应商和公司员工之间的合作关系，这一原

则一直是公司经营的基础。三方联合起来就是坚不可摧的伙伴关系团队，一起推动公司和品牌的成长。这种联盟效应是麦当劳取得成功的一个关键因素。有鉴于此，我必须真实地了解这三方面的观点，这样才能支持本书得出的结论。当然，这一过程并不容易。

和那些我有幸一起工作过的人相比，我所取得的成绩是微不足道的，在为麦当劳公司工作时我们都从中受益良多。大家都认为麦当劳是在经年累月地做正确的事，但公司同样也经历过暗淡的岁月。麦当劳曾经一度濒临破产边缘；公司制度曾受到经营商聚众挑衅；弗雷德·特纳曾决定离开公司做经营商；公司品牌曾成年受到顾客非议；还有好多次出现过勒令执行官离职等各种事件。尽管在53年的发展中出现过这样那样的问题和失误，而且有些问题甚至相当有破坏性，但公司最终还是成功地纠正了航向继续前进。这就是对成功企业的真正考验。

乔治·威尔1997年在介绍店主/经营商时曾写到：“麦当劳造就的百万富翁，特别是黑人和拉丁裔百万富翁的数量，要比世界各地任何其他公司都多得多。”这一点对于追随麦当劳的人来说并不新鲜，他们可能意识不到成百上千的公司职员（包括我在内）和供应商都实现了不可思议的成功。但这还不是全部，很多店主/经营商和供应商的第二代甚至第三代也开始在麦当劳事业中取得成功。我们在这里强调的成功已经不完全指金钱意义上的成功，对此雷·克罗克的总结是这样的：

对我而言成功就是快乐，但这里所讲的快乐和大多数人平常所指的快乐有所不同。对我来说，快乐就是实现成就带来的副产品。

对我们来说，成功其实就是完成设定目标后所感受到的快乐、兴奋和满足感。熟悉公司历史的人都知道麦当劳曾经历过的巨变。4年前，就在麦当劳2004世界大会开幕前夜，公司当时的首席执行官吉姆·坎塔卢波突然去世。这对公司上下是一个非常沉重的打击，因为当时吉姆正在全力实施“制胜计划”方案。查理·贝尔是从澳大利亚成长起来的执行官，后来被任命担任麦当劳首席执行官，但很不幸在经过一系列变故之后，他仅仅上任9个月

就因癌症去世。吉姆·斯金纳是公司的现任首席执行官，也是公司50多年来的第8位执行官。吉姆也是从公司底层发展至今，具有丰富的经验。如今他必须接过前任的重担，继续努力推动公司实现新的成长。

有多少公司能承受麦当劳这样的巨大打击，能不断从内部提拔管理人员，坚持不懈地推动公司管理呢？另外一个值得思考的问题是：公司现在的管理层大部分都和麦当劳创始人雷·克罗克没有过接触，但雷的远见、热情和理想却依然在公司中积极地发挥着影响。那么他的价值观和使命感是如何一代代地传递给继任者的呢？其中又有哪些原则可供他人分享和借鉴呢？

因此，我们不难看出麦当劳的确有其特别之处。对我们很多人来说，而且诸位也会在后面的篇章中反复发现，麦当劳扮演的更像是一个大家庭的角色，我们称之为麦当劳家庭。这个名称本身就很能说明问题。在这个家庭中，公司重视的不是你的出身、背景或经验，而是允许每个人平等地成长和发展，平等地获得机会。正是在这里我们很多人才能取得成功，实现本不具备的自信。正是在这里我们培养、磨炼并开发出实现成功所必需的技能。而对于那些离开公司尝试其他行业的人来说，这些技能也同样适用于他们新的职业生涯，这也充分显示了麦当劳的早期工作经历对他们的重大影响。

尽管业务遍及全球，但麦当劳一直都不是《哈佛商业评论》(Harvard Business Review)中报道的代表最新企业发展类型的公司。实际上，在公司发展初期拥有高学历的员工往往是受到嘲讽的。雷·克罗克高中没毕业，很多早期的执行官也都缺乏正规学历。当然并不完全如此，有些也有很高的学历，如前任首席执行官麦克·昆兰就有大学学位，有些人还拥有硕士学位。麦当劳就像一个大舞台，里面有来自各行各业背景的人，包括退伍军人，蓝领技术工人等。而且，我们大部分都没有餐饮行业的从业经验。在这里没有任何偏见，大家都只是强烈地希望做好自己的工作。至于什么组织结构图之类的概念，就像雷的继任者，公司荣誉主席弗雷德·特纳所说的那样：“我们是根据经营者的能力设计组织结构图的。”同样，这也许和你在最新的管

理著作中看到的完全不同，但它的确是企业审视自己组织结构时需要考虑的内容。

其实这些问题对麦当劳来说根本就不重要。公司并不看重那些宏伟的计划和复杂的组织结构图，而是设计出细致的工作守则和表现出对顾客体验的密切重视。依靠一腔热情和决心，麦当劳开创了快餐行业中无人可及的公司文化。它吸引了很多认同目标驱动式文化的员工加入公司并与之共同成长，而且他们也往往能在麦当劳工作很久。这些核心价值都与其他公司实现成功密切相关。

这种动力推动着麦当劳成功跻身于优秀企业之列，让我们面临全新的挑战。麦当劳前任大区经理弗兰克·贝汉的例子就是如此。他说：“有一次我们开可口可乐和麦当劳公司大会，我的教育水平不高，因此会场上别人的高谈阔论让我有点发蒙。大家都知道，只要你加入了麦当劳就会按公司的方式思考问题。我们当时在加州开会，会议请来的发言人都很显赫，甚至包括英国前首相。这让我觉得很不自在，明显感到跟周围的人不协调。这时有人问我：‘你干嘛不向发言人提问呢？’我说没什么好问的。第二天又有人让我提问，结果我还是没问题好问。后来这件事让当时的首席执行官弗雷德·特纳知道了，特纳说：‘我们让员工参加会议，肯定希望他们能像可口可乐公司员工一样积极表现。’我说没错，但可口可乐公司的员工都上过哈佛或耶鲁大学，而我们的员工只上过汉堡包大学（麦当劳的培训学院，每年培训数千名公司员工）。”也许这话会让弗兰克等接受过正规教育但却没机会提问的人感到很难堪，但我们就是这样从不掩饰自己。而且我们确实从餐厅一点一滴做起，努力提高销售额和顾客满意度。我们的确和常青藤联盟有着背景上的巨大差距，但正因为如此，我们实现的成就才更有说服力，甚至开始引起《哈佛商业评论》的注意。

弗雷德·特纳总是说整体的力量要大于个体力量之和。尽管公司的发展并不总是一帆风顺，但用这句话描述麦当劳还是非常合适的。在这个充满个

人意识和不同个性的公司里，并不是每个人都能融洽相处，有时也会出现很多小争执，而且公司也会经历困难时光。不是每个经营商都能保证取得成功，也不是每个公司员工都能担任执行官。正如麦当劳前任副总裁威利斯·斯玛特对我说的一样：“麦当劳不见得适合所有人，但只要它适合你，那对你来说就是好地方。它能让最普通的人有机会在很年轻时就实现最不可思议的成就。”他说的很正确，我采访过的很多人对此都有真切的感受。

注重三要素式的公司结构使我们在麦当劳事业中成为了亲密的合作伙伴，大家齐心协力就能使公司渡过最难的难关。

麦当劳成长背后有没有宏伟的设计和high明的策略呢？不，我觉得没有。但是公司有明确的目标，那就是尽全力推动持续改善，尽全力实现卓越。这种目标是从公司内部发展起来的，其文化核心是弗雷德和雷亲手建立的，而且至今仍在公司内部积极地发挥着作用。尽管方式可能有所变化，实施的人有所不同，但它的理念却依然如故。实际上，公司现任首席执行官吉姆·斯金纳正在推行的新策略所反映的仍是这种核心原则，只不过是稍加更新以便更好地适应当代的商业环境而已。

当我写作此书时已离开麦当劳8年，在此期间我和我的团队为许多公司都提供过咨询服务。这项工作要求我不断回顾有关领导、管理、文化和洞察力等方面的基本原则，熟悉商业运行的人士可能对此都不会感到陌生。但我发现很多客户都在这些方面充满疑问，他们意识不到这些原则的简单性，也不清楚为实现公司成功自己该承担什么样的任务。每当我努力向他们解释如何从内部建立公司文化时都不免回顾起自己从麦当劳学习到的核心理念。我深深感到尽管这些原则相当朴素简单，却能很有效地帮助他们实现公司的成长。我并不想说自己是在管理方面的权威人士，只是在本书中忠实地记录了自己观察到的现象。对我来说这些现象一直都是相当简单和直接的。你在书中看不到什么花哨的表格或让人读起来颇为费力的缩写词，它只是告诉你哪些是正确的事，告诉你解决重大问题的常识性方法以及如何和大家一起做正确的事，而且事实证明这些简单方法也确实有效。

因此，我的任务就是把自己学到的东西转化成简单的语言和读者共享，而且我的描述必须清晰准确，便于管理者实施。在提供咨询服务时，我喜欢把这些原则简化成3点，即人、环境和方向。颇具讽刺意味的是，这些用来指导执行官们的理论居然来自于我在麦当劳餐厅的所见所得。作为餐厅经理，经理助理和操作员工的角色和行动与我担任执行官时那些部门主管和员工的角色和行动并无太大区别。实际上，我在担任执行官时常见到的大部分问题与经营商、经理和餐厅员工面对的问题也并无二致。使用同样的原则都能很好地解决这些问题。我想说的是，在麦当劳能够观察到这些原则的并非只有我一个。你会在书中认识很多目前在其他公司工作但曾经是麦当劳公司一员的人，他们也会向你讲述这些原则是如何在他们新的领导岗位上发挥作用的。

读者可能会发现我在文中经常替换使用“店主/经营商”、“授权经营方”以及“加盟商”等不同表达方式。它们其实都是同一个概念。麦当劳的成立基础是参与经营式店主，指那些遵守公司标准且每天积极参与管理的企业家。只有达到公司业务扩展标准的店主/经营商才有资格经营多家餐厅。拥有多家餐厅的经营商会建立自己的中级管理层，负责进行业务监督；较大的公司还会设立主管级别的管理员工，这些员工有时甚至拥有公司的股权。尽管如此，也只有那些经营情况最佳的经营商能够扩展业务规模。而且，和经营单店的加盟商一样，麦当劳也要求这些大型经营商参与其公司下属餐厅的每日经营活动。因此，实际上没有任何经营商是完全脱离餐厅业务的。雷·克罗克很多年前对此就曾精辟地指出：“麦当劳虽然创造了一大批百万富翁，但他们还是要兢兢业业地工作，否则他们也根本成不了百万富翁！”

我还在本书的适当位置添加了“心得笔记”部分，帮助读者在阅读时留意重点内容。你会发现这些内容都是我的经验所得，能在各种公司业务中很好地加以应用，而且里面的概念和想法可以反复运用。

麦当劳是一个强调亲密友情的公司，在发展初期更是如此。直到今天，当我采访加盟商时仍会发现他们对这种感觉印象深刻。所有加盟商都可以直

接打电话给公司首席执行官或其他执行总裁，如果一两个小时内联系不到，对方通常都会在24小时内亲自回电。对于一个全球拥有160万员工，每天服务超过5 000个顾客的跨国公司来说，这确实有些让人难以置信。这是因为公司一直都努力创造一种家庭氛围，同时持续保持着为顾客服务的高度热情。随着时代发展，沟通方式正日益变得复杂，面对面交流的机会也大大减少，但麦当劳依然努力塑造小型化快速响应顾客的机制。这一机制不但适用于餐厅的每日消费者，同样也适用于世界各地成千上万的加盟商和经营商。

在写作此书的过程中，我有幸参加了麦当劳世界大会，与会者有经营商、供应商和主要管理人员，共有13 000人之多。在大会上我看到弗雷德·特纳和这些老朋友们每日不停地交谈，看到现任首席执行官吉姆·斯金纳（他35年前也从操作工发展起来）依然平易近人地接待每个人，还看到所有高级经理和普通来访者亲切地交谈。美国区餐厅运营副总裁鲍勃·马歇尔告诉我他和一群每年举办芝加哥餐厅展的人在交流，这个展会是芝加哥麦考米克会展中心（McCormick Center）最盛大的活动之一，他们在大会上对麦当劳供应商的展示感触很深。在我看来，这一切并不稀奇，这就是麦当劳文化的魅力。这是一种深入内心的商业行为原则和价值体系，即正确地做事，然后把它做大做强。1955年成立自己第一家店的雷·克罗克，和他的第一个肉饼烤制工——至今仍活跃在麦当劳幕后的弗雷德·特纳一起，告诉我们公司中的所有人都是平等的。在麦当劳，员工之间从来都直呼其名，大家都对自己从事的事业充满激情，都在努力实现卓越。这次大会再次证明公司的这种文化依然有着旺盛的生命力。

当我走在展厅里，不时地要和许多老朋友打招呼闲聊，这让我深深体会到本书中介绍的重要原则的力量。会上有位成功的经营商和夫人过来跟我聊天，在交谈过程中，他的夫人告诉我她至今还保留着当初加入麦当劳时穿过的工作服，丈夫也告诉我他还保留着公司寄给他们的信件，而且整整保留了17年之久！谈到赞赏的作用时，有位经营商说当得知公司奖励他到麦当劳滑雪屋度假时他感到非常兴奋，公司不但让他和员工得到了休息，还激励了他