

ZOMA LIBRARY

¥10.00

《评说主导美国私有经济的20家领袖企业》丛书

拱门的背后

——评说不是“麦当劳之父”的麦当劳

屈小强 谢芳琳 编译

海卓马文化咨询有限公司 / 主编

拱门的背后

屈小强 谢芳琳 编译

责任编辑:齐宏亮
特邀编辑:周济仁

图书在版编目(CIP)数据

评说主导美国私有经济的 20 家领袖企业 / 屈小强、谢芳琳等著.
- 西宁:青海人民出版社, 1998. 9

ISBN 7-225-01595-8

I. 评… II. 屈、谢… III. ①企业家-生平事迹-美国 ②企业管理-经验 IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 25190 号

《评说主导美国私有经济的 20 家领袖企业》丛书

拱门的背后

屈小强 谢芳琳 编译

出版:青海人民出版社 (西宁市同仁路 10 号)

邮编:810001 电话:6143426

经销:新华书店上海发行所

上海卓马图书发行站

(上海沪太路 789 号 102 室)

印刷:浙江大学印刷厂

开本:850×1168mm 1/32

印张:6.75

字数:168 千字

版次:1998 年 12 月第 1 版

印次:1999 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN7-225-01595-8/k·113

定价:10.00 元(共 20 册;总价 200.00 元)

(书中如有缺页、错页及倒装请与印厂联系)

引言

在地理学上，有一种被称为“暖流”的气候现象。其中墨西哥暖流从赤道出发，中经墨西哥湾而接连不断地向北涌动，把高达摄氏 24° 的热水源源不断地送向北美洲、欧洲……深刻地影响着那里的气候。这股力量强大的神秘的暖流究竟有多大呢？据说它的宽度约 176 公里，深度约 2 公里，流速每小时约 6 公里。至于它的流量，比全世界所有河流的总流量还大十几倍呢！

在人类社会流通领域里，眼下也正涌动着—股热气腾腾、极富活力与强大生命的暖流——它在急剧地改变着全球商业的面貌——这就是连锁经营的浪潮。这之中最为突出的是被称做“麦当劳（McDonald's）旋风”或“麦当劳震撼”的美国麦当劳快餐连锁经营。它的影响力，完全可以同自然界的墨西哥暖流媲美。

这股麦当劳旋风，如果从 1955 年 3 月雷·克罗克创办麦当劳公司算起，至今

已在世界上刮了40余年，而且越刮越猛，越刮越烈，越刮势头越大：1972年，麦当劳资产总值达10亿美元；1978年，销售总额超过30亿美元；1992年，销售总额竟高达71亿美元。目前，麦当劳在包括北到阿拉斯加，南抵新西兰的世界八九十个国家和地区拥有近2万家分店；平均每15小时（一说13.5小时或8小时）就有一家新餐厅开业。它每天以50多万员工（含短工即临时工）的庞大队伍在世界各地接待3000万名顾客，其一天的平均营业额超过6000万美元。仅在美国（人口2.54亿），每天平均就有8%的人光顾麦当劳，有92%的人经常光顾麦当劳，96%的人知道麦当劳。而它以汉堡包（hamburger，夹牛肉、乳酪等的圆面包）形式在美国一天就售出约100万千克的牛肉。麦当劳因此被称为“全世界最大的厨房”。

麦当劳旋风无疑成为席卷全球的连锁经营潮中的一道最为辉煌和最令人瞠目结舌的风景线。可是，它在世界餐饮业掀起的这场气势磅礴的大革命是从哪里发端的？它在40余年的时间里何以能接二连三地不断地创造出奇迹？它那“M”字样的黄金双拱门和麦当劳叔叔的形象标志何以能像一个巨大的磁场吸引着数以亿万计的八方宾客纷至沓来？在它成功的幕后藏匿着多少不为人知的甘苦和令人怦然心动的奥秘？……

读者诸君如有兴趣探究，不妨打开本书一观。

目录

1 引言

第一章

丑小鸭初露风采

没有克罗克，就不会有麦当劳。不过，人们或许会问：为什么克罗克创办的快餐公司要叫“麦当劳”而不叫“克罗克”呢？

- 1 1. 麦氏双雄
- 2 2. “金鱼缸”向儿童敞开
- 6 3. 麦氏兄弟的大胆出新
- 9 4. 羞羞答答亮出的“麦当劳”品牌
- 14 5. 克罗克树起麦当劳连锁的旗帜

第二章

克罗克大展魅力

“那时对我几乎是一场生死之战。如果我在那里失败了，我的一生也就完结了。所以我暗中立下的誓言是：不成功，毋宁死！”

- 19 1. 透明的水晶与轰鸣的机器
- 22 2. 决不能捡芝麻而丢西瓜
- 27 3. 谜一样的克罗克
- 40 4. 威严而又慈祥的老祖母
- 45 5. 别致而有活力的管理三角

第三章

桑那本点石成金

特许连锁商的生财之道主要有两个：一个是以高价卖出地区连锁权——但这被人们视作“牟取暴利”。一个是卖器材、原料给加盟人——这也被看作是“不正当谋利”！

- 58 1. 将人家的骨头熬油
- 66 2. 拉大旗作虎皮
- 78 3. 察颜观色与看客上菜

- 91 4. 魔高一尺，道高一丈
- 95 5. 天下没有不散的宴席

第四章

麦当劳乘风破浪

一个群雄并起、诸侯争霸的时代产生了。麦当劳如何自立、自保、自强？麦当劳不再是一花独放，而是处于万木争春的氛围里！

- 106 1. 冲出包围圈
- 121 2. 祸起萧墙
- 128 3. 撩起你的面纱
- 137 4. 主人翁精神与集中化战略
- 150 5. 走出美利坚

第五章

“CIS”独放异彩

“人有人格。这人格是由这个人的教养、思想、趣味、嗜好、宗教信仰等等组成的，由此而决定了他的生活规范以及与此相适应的穿着、用品。一个公司也是同样的道理。

- 156 1. 得“CIS”战略风气之先

第一章

丑小鸭初露风采

1. 麦氏双雄

公元1955年3月2日，52岁的雷·克罗克在美国伊利诺斯州的德斯普兰斯正式宣告成立麦当劳体系公司（McDonald's Corporation）。从此，“麦当劳”声誉鹊起，它那“麦当劳叔叔”的亲切可人的形象逐渐占据了西方儿童的心灵，甚至堪与历史悠久的“圣诞老人”并驾齐驱。它那大写的“M”造型的黄金双拱门，就像两扇随时敞开着欢乐之门，象征着快乐与美味，同可口可乐一样，在西方成为不用翻译即懂的大众文化。

于是，克罗克——这位当年多功能奶昔机的天才推销

员，被认作为“麦当劳之父”、“快餐业的鼻祖”和“快餐连锁经营的开山祖师”。这种说法对不对呢？从大体上讲，从规模效应的角度看，克罗克该当之无愧。可以说，一部麦当劳的发展史，基本上就是围绕着克罗克这个轴心展开的。克罗克为麦当劳勾画出辉煌的蓝图并亲自去实践了它。

没有克罗克，就不会有麦当劳。

不过，人们或许会问：为什么克罗克创办的快餐公司要叫“麦当劳”而不叫“克罗克”呢？“麦当劳”是何许人也？它跟麦当劳公司是否有着渊源关系？

这个问题恰巧问着了。“麦当劳”确有其人，而且是兄弟俩——理查·麦克与理查·迪克。如果追根溯源，他俩开设麦当劳快餐店与快餐连锁经营的历史比克罗克早。克罗克就是在麦克——迪克兄弟俩基础上进行再创业而获得大发展的。难怪克罗克到暮年还不无敬意地称呼他们为“麦氏双雄”！难怪克罗克会将他的快餐公司命名为“麦当劳”（即“麦克迪克”，又译作“麦克唐纳”），而且40余年一以贯之没有改！因此，我们在承认“没有克罗克，就不会有麦当劳”的前提下，还应再补充一句：

没有麦氏双雄，也不会有麦当劳。

2. “金鱼缸”向儿童敞开

麦克、迪克兄弟出身于美国西海岸的一个制鞋世家。本

世纪 30 年代的美国，曾两次遭受大规模的世界经济危机的沉重打击：一次是在 1929—1933 年，另一次则是在 1937 年秋。这后一次的打击，不啻于雪上加霜。到了年底，全美工业总产量比上一年又减少近 1/3。1938 年，失业人数已上升到 1000 万；农业净收入比 1937 年减少近一半。

经济危机的连番打击，不用说也使麦克、迪克兄弟一家赖以生存的制鞋业亦濒临破败衰微。1937 年秋，在新的一轮经济危机黑云压顶之际，麦克、迪克兄弟也高中毕业了。望着老理查那布满皱纹而愁眉紧锁的脸，兄弟俩没有继续求学（也无钱去继续求学）而是选择了外出求业的道路。他俩决心用羸弱的肩膀，替老父稍微减轻一点沉重的负担。

这年底，在洛杉矶东部的一座名叫巴沙地那的小镇上，麦克、迪克兄弟建起了一座小小的汽车餐厅——它堪称后来名噪全球的麦当劳快餐连锁集团公司的滥觞。那时，它供应的还不是汉堡包，而是热狗（hot dog，夹热香肠、酸菜、芥末油等的面包），饮料则是同样热气腾腾的奶昔。场地内设有十几张带有伞顶的椅子，雇佣有三个服务员来接待客人。

麦氏兄弟的餐厅设在巴沙地那公路旁的汽车场内，因此叫做汽车餐厅——这是专门招待来往汽车驾驶员及乘客的方便餐厅。1937 年，面对着新一轮的经济衰退，罗斯福政府实行了一系反危机新政，其中最重要的一项就是扩大包括公路在内的公共工程建设。其实，这个新政早在 1933 年 3

月罗斯福总统上任之初就已开始。这样，随着密如网络的各级公路的不断延伸，美国个人购买汽车外出旅行的情况也日渐盛行；但在旅途中吃饭则显然成为一大问题。麦氏兄弟的汽车餐厅正是在这个时刻应运而生的，因此诞生后也便迅速走向红火。

过了三年，即1940年，喜气洋洋的麦氏克兄弟将开在巴沙地那的汽车餐厅迁到圣伯丁诺镇。他俩将它装建成八角型，前半部从天花板至柜台为透明的大窗户，将厨房直接暴露在大庭广众之下——这被人们称为“金鱼缸式”。餐厅里没有桌椅，只有若干凳子。这种奇怪的设计尽管引起一些非议，却招来更多的顾客，特别是携妇挈子的家庭顾客。

心理学常识告诉我们，儿童由于知识经验和心理能力的限制，往往会为事物的表面特点所吸引。他们的兴趣绝大多数是直接兴趣，即直接对当前的事物或活动的过程感兴趣；而这兴趣又主要是由客体鲜艳悦目的颜色、新颖多变的外形等引起。麦氏兄弟虽读书不多，却善于学习，善于开动脑筋。他们将汽车餐厅的定位定在面向广大家庭顾客这个拥有巨大消费力的层次上；而 they 又深知：家庭顾客最富有生命力的部分是广大少年儿童。在这种思想指导下，麦氏兄弟才将厨房改装成具有开放形态的“金鱼缸式”。

就儿童们来说，金鱼缸式的透明设计满足了他们的好奇心——因为他们很想了解不同于自家小厨房的外面世界的大厨房到底是怎样的面貌？供无数人吃的而且又是那么美味可

口的食品究竟是如何准备的？……加之麦氏兄弟又将供餐形式改作顾客自助点菜式（原来由服务员上菜服务式），使儿童们可以自主地取食就餐——比在家里还自由。麦氏兄弟的改进，使儿童们既觉得有趣好玩，又使他们获得了较大独立性，因此他们喜欢频频光顾——这自然又会将他们的父母们驱使进来。

又过了12年，麦氏兄弟趁他们在凤凰城开设第一间连锁餐厅之际，又想开放式的金鱼缸式基础之上确立起自家餐厅的标准模型，于是就请来一位颇有名气的建筑师——梅斯顿。梅斯顿替他们设计出一个由红白瓷砖相间的闪闪发光的长方形建筑。它的屋顶由前向后作大倾斜；从天花板至柜台依旧采用透明的大窗户，将厨房完全敞露出来。

但是，麦氏兄弟仍然觉得不过瘾，不能充分显示个性。这样他们自己动手设计出一个大拱门，看了看，不甚满意，于是又添上一个大拱门，形成一个大写的“M”字母。他们这才满意了。

但是梅斯顿却不依了——在他的眼里，这简直就是外行们的一种乱弹琴。这种设计，令人想起马戏团棚顶造型的双拱门——那是多么令人滑稽和俗气！可是这种滑稽和俗气又偏偏与自己的名字连在一起。为了维护自己的名誉，他向麦氏兄弟提出了严重抗议：除非撤去这双拱门的构意，否则另请高明。

麦氏兄弟不得不同梅斯顿妥协，撤销了他们自鸣得意的

“神来之笔”。不过，当梅斯顿完成凤凰城餐厅的全部内外设计后，执拗而狡黠的麦氏兄弟又请来专门经营霓虹灯公司的德斯特，由他来负责全权施工。不用说，这时麦氏兄弟已在梅斯顿的图纸上恢复了他们的“M”形双拱门。完工后的双拱门被做成金黄色，鲜艳夺目，顾客远在一条街外都会被吸引住——当然，这主要是指喜好色彩与新奇的儿童们。

今天，当你行驶在世界各地的公路上，流连于各大城市的大街小巷间，凡是看见那黄金双拱门的门庭，便必定是麦当劳快餐店。40多年前麦氏兄弟的突发奇想，铸成了一个光耀世界的大辉煌！

3. 麦氏兄弟的大胆出新

1940年麦氏兄弟将汽车餐厅改建成面向家庭顾客的金鱼缸式敞厅后，生意一时红火：一年之内竟净赚10万美元！这使得麦氏兄弟得以大踏步地跨进当地富户之列，令那些老气横秋的老宿名流们也不得不令眼相看。

不过，渐渐地，麦氏兄弟感到有些勉为其难，生意开始不好做起来。麦氏兄弟经过细心研究，发现眼下的困难来自诸多方面：

第一，毗邻地带汽车餐厅迅速增多，顾客们可以随兴而至，随意选择；

第二，随着汽车餐厅的增多，有经验的汽车服务员的身

价也越来越高，也越来越难以驾驭；

第三，越来越多的年轻人将汽车餐厅当作消磨时光的好场所。他们在这里吹牛谈天，饮酒取乐，甚至谈情说爱或者打架斗殴，使得大批家庭顾客（包括大批儿童）望而却步，不敢问津；

第四，在人们的观念上，一提起汽车餐厅，便以为是价廉质次的饮食，使得不少好面子的顾客（尽管这些人中有很多是需要掰起手指过日子的）颇有些怯于前往。

这些困难，曾一度使麦氏兄弟感到难以逾越。他们甚至已经制订好另谋生路的计划。但是，汽车餐厅毕竟是他们初出茅庐便大获成功的事业。事情没有坏到山穷水尽的地步，他们是舍不得轻易放弃的。

他们决心坚持阵地，超越困难。他们的方法，就是去改变产品经营方式。而这种方法，是他们在对过去三年来资本盈利的来源进行缜密分析后得出的。他们发现，三年来收入的80%来自汉堡包（他们在开业不久就将汉堡包取代了热狗）而非牛排；尽管后者属于西方人喜好的美味——相当于东方人喜好的鸡块。这原因很明白：一是汉堡包比牛排来得快（包括制作与进食），能节约不少时间；二是汉堡包比牛排便宜得多，能节约不少钱。而时间和钱，都是汽车客和一般家庭顾客须要大大吝惜的。

为了争取更多的汽车客和家庭顾客，麦氏兄弟决定将他们的快餐店的拳头产品和大宗产品定在汉堡包上。他们的改

革，就是围绕着如何快销多销汉堡包这个课题展开的。

他们将速度定为服务的重心，借鉴当时超市自助的方式，以快速、低价、大量为基础，由客人自助，希望以此带来大笔生意。他们认为，过去的服务速度太慢，“客人的汽车把停车场塞得满当当的。就算他们不提出要求，我们也能懂得他们渴求快速服务的心理。”

于是，麦氏兄弟在对餐厅结构进行“金鱼缸式”的大改造以后，又在经营方式上采取了一次空前革命：厨房内的许多器材按方便、快捷的宗旨予以重新设计、订制。原来的餐具、餐盘全部改由纸制品替代。菜单上的经营品种由原来的25种减少到9种，每个品种的价格大幅度下跌……与此相应，他们还设计出一套非常严格的作业程序，每项工作的细节都给予充分考虑，使得初次踏入餐厅厨房的工作人员也能很快寻找到自己的位置而进入角色。由于程序详尽，分工精细，从而缩短了供应的时间，也节省了大量雇工费用。

麦氏兄弟还对快餐的主食——汉堡包的制作时间作了专门规定，同时按要求即便在高峰期间也得保证顾客点菜后30秒内要齐所需餐点。他们还订出这样一条规矩：“在一定时间内成品若未卖出，须当即丢弃。”

麦氏兄弟面对日益激烈的汽车餐厅的大竞争，以变对变，大胆出新，创造出后来被麦当劳快餐连锁经营所承袭的独特经营方式，这就是：

自助式用餐、采用纸餐具以及快速优质的服务。