

McDonald's 1st Restaurant in Chicago



麦当劳

汉堡包如何筑起金元长城



李沙 著

中国经济出版社

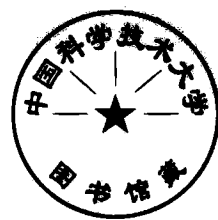
麦当劳

——汉堡包如何筑起金元长城

李 沙著



中国经济出版社



图书在版编目(CIP)数据

麦当劳:全球快餐连锁大王/李沙著. —北京:中国经济出版社,
1997.7

ISBN 7—5017—3995—1

I. 麦… II. 李… III. 饮食业—商业企业, 麦当劳—企业管—
研究 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 05733 号

麦当劳——汉堡包如何筑起金元长城

李 沙 著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮编:100037

各地新华书店经销

地质局印刷厂印刷

*

开本:850×1168毫米 1/32 9.875印张 240千字

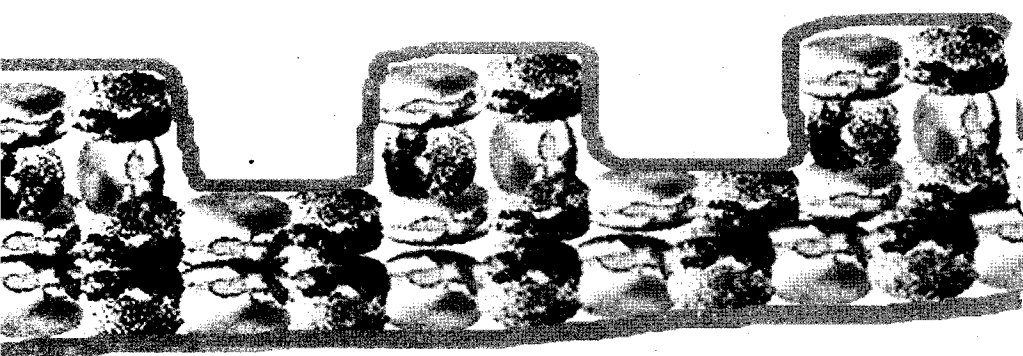
1998年3月第1版 1998年3月第1次印刷

印数:3000

ISBN 7—5017—3995—1/F·2864

定价:22.80元

责任编辑 张玲玲
环衬设计 侯 茗



内 容 提 要

本书对全球最大的快餐企业麦当劳从无到有、从弱到强、不断成长壮大的艰辛历史过程进行详尽的论述和剖析,尤其着重探讨和研究麦当劳与众不同的经营方式、管理技巧、连锁战术、运行特点、促销策略、海外发展、用人制度、企业文化等一系列问题,客观公正地总结和评价其40多年来历经商海沉浮、饱尝竞争辛酸之成功的主要经验与教训,观点鲜明突出,材料丰富翔实,集知识性、趣味性、实用性和可操作性于一体,是我国快餐企业及其他企业从事自身经营与发展颇值得鉴读的一部有用参考书,亦可成为广大快餐爱好者闲暇时品味麦当劳、了解麦当劳的一把钥匙。

前言

在当今世界上,麦当劳已经成为人们耳熟能详的字眼,尤其作为全球最大的快餐连锁集团,其商誉与奔驰、索尼、万宝路、可口可乐等世界顶尖级品牌更是比肩而立。换句话说,你可能记不住什么饭馆的名字,但却知道麦当劳;你也许很少外出用餐,但却吃过麦当劳;你几乎不当任何餐厅的回头客,但却是麦当劳的崇拜者。为什么?不用问,答案恐怕就装在你自己心里。

概而言之,麦当劳生意火爆、盛势逼人、走销全球,自然有着种种说不完的故事。

对此,本书不吝笔墨,试将麦当劳近半个世纪来的创业发展过程一一娓娓道来。书中描述了麦当劳由过去美国乡镇路边饭馆演变成当今世界一流跨国快餐公司的辉煌业绩;展示了麦当劳在国内外快餐业领域率先推行工厂化标准生产、连锁化集约经营、科学化先进管理的无尽丰采;论证了麦当劳把具有世界水准的食品、微笑、卫生和价值源源不断地送往除南极洲以外的每一片大陆的战略举措。总之,本书力求以全新的角度、精确的史料、翔实的内容,旨在向人们提供一个充分了解麦当劳及深刻认识麦当劳的有益的窗口和拉近的镜头。

然而,麦当劳属世界快餐业的“巨无霸”,其功过是非断难用千言万语所容纳,故笔者写作此书,充其量也仅为略表其详,尚诚望社会各界人士慷慨斧正。

另外,在此我要向本书责编张玲玲女士深表感谢,并衷心感谢

远在新加坡的陈嘉小姐所提供的一切帮助及吴琛小姐的大力支持,同时,亦向美国麦当劳公司总部、加拿大麦当劳公司、日本麦当劳公司和澳大利亚麦当劳公司顺致诚挚的谢意。

李 沙

1997 年 2 月于北京

目 录

前言	(1)
----	-----

第一章 麦当劳初闯快餐业	(1)
--------------	-----

第一节 麦氏兄弟稳扎营盘	(1)
--------------	-----

一、热狗起家:路边小店招人爱	(1)
----------------	-----

二、与众不同:经营改革见成效	(4)
----------------	-----

三、突发奇想:金色双拱门问世	(10)
----------------	------

四、胸无大志:汉堡包小打小闹	(13)
----------------	------

第二节 克罗克只身打天下	(18)
--------------	------

一、创业艰难:推销员历经坎坷	(18)
----------------	------

二、巧试连锁:暮年将一举成功	(25)
----------------	------

三、经营有方:麦当劳勇胜对手	(30)
----------------	------

四、取代麦氏:新老板享誉美国	(36)
----------------	------

第二章 麦当劳独特经营术	(43)
--------------	------

第一节 特许经营“滚雪球”	(44)
---------------	------

一、统一指挥:加盟者步调一致	(44)
----------------	------

二、众星捧月:供应商风雨同舟	(51)
----------------	------

第二节 走动管理巧运作	(56)
-------------	------

一、锯掉椅背:经理个个下基层	(56)
----------------	------

二、身先士卒:“白领”纷纷上一线	(63)
------------------	------

第三节 四项店规铁则立	(68)
一、品质上乘：操作严格追求美	(69)
二、服务周到：顾客永远是“上帝”	(75)
三、整齐清洁：厕所也决不放过	(81)
四、物有所值：只赚应该赚的钱	(86)
第四节 用人不疑阵脚稳	(92)
一、淡薄智商：看中毅力、努力、魄力	(92)
二、摈弃庸才：不容惰性、傲性、奴性	(98)
三、调整队伍：允许兼职、打工、跳槽	(103)
第五节 自办大学练精兵	(109)
一、人才入围：汉堡包高校运转	(109)
二、良将回炉：麦当劳课程常新	(115)
第三章 麦当劳奇妙促销策	(121)
第一节 亲民规划得人心	(122)
一、心系大众：社区公关有温情	(122)
二、瞄准青年：培育全新汉堡人	(128)
三、惠及儿童：放出长线钓大鱼	(132)
第二节 广告宣传名声响	(140)
一、全面推进：地毯式轰炸奏效	(140)
二、巨额投入：财富型冲击称霸	(146)
三、随机应变：挑战性鼓动胜出	(152)
第三节 善择地利成果大	(158)
一、精选店址：黄金地段攻坚战	(158)
二、改观餐厅：装潢主题风味浓	(164)
三、美化环境：烘托氛围独枝秀	(168)
第四节 食谱从简客流猛	(172)

一、现代风格:俏快餐流行于世	(172)
二、大众口味:鸡鱼肉一应俱全	(178)
第五节 多头并进事业兴	(186)
一、以副养主:过关斩将总逢春	(186)
二、适时开发:柳暗花明入佳境	(192)
第四章 麦当劳倾倒山姆大叔	(198)
第一节 汉堡包平趟美国	(199)
一、南征北战:麦当劳抢占山头	(199)
二、横扫东西:麦当劳攻无不克	(205)
三、逆境不屈:麦当劳奋力拼搏	(210)
第二节 快餐业空前发展	(217)
一、出奇制胜:麦当劳股票上市	(217)
二、八方朝拜:汉堡包中心崛起	(223)
三、不断创新:快餐业大厦永固	(229)
第五章 麦当劳征服整个世界	(235)
第一节 海外拓展节节胜利	(236)
一、走出国门:麦当劳直捣“后院”	(236)
二、轻取东瀛:麦当劳风靡日本	(242)
三、漂洋过海:麦当劳席卷欧洲	(251)
四、挥师南下:麦当劳走俏澳洲	(261)
五、四面开花:麦当劳红遍天下	(267)
第二节 进军中国后来居上	(273)
一、投石问路:麦当劳登陆港台	(273)
二、小试锋芒:麦当劳稳固南方	(284)
三、大步挺进:麦当劳火爆京城	(293)

第一章 麦当劳初闯快餐业

长期以来,美国快餐业一直称霸天下,而其中能够雄踞潮头的则更属麦克唐纳集团(McDonald's),即海外华人最早习惯所称的“麦当劳”。

如今,麦当劳已是全球最著名的超级跨国公司,然而在 50 多年前,它却还只是以高中生理查德·麦克唐纳和莫里斯·麦克唐纳两兄弟之姓氏命名的一小间路边汽车餐厅。尽管麦氏兄弟为麦当劳的发展立下了不可磨灭的奠基之功,但他们却不具备创立名牌企业的基本素质。

逐步建起麦当劳快餐帝国大厦的是推销商雷·艾伯特·克罗克。他以自己铁杵磨针、独领风骚的毅力和才气,苦心经营,奋斗数载,终于使麦当劳一举跻身美国快餐业前列,并迅速刮起风靡世界的麦当劳旋风。

第一节 麦氏兄弟稳扎营盘

一、热狗起家:路边小店招人爱

30 年代初期,空前严重的世界性资本主义经济危机的阴影笼

罩着整个美国。恰在 1930 年,出身制鞋工人家庭的麦氏兄弟俩双双高中毕业。眼见一向兴旺发达的家乡鞋厂纷纷倒闭,特别是过去好找工作的传统纺织业也陷入极度萧条之中,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,来到美国西海岸的加利福尼亚州定居择业。

起先,兄弟俩以年轻人特有的热情,一头扎进娱乐圈,希望能够碰碰运气。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院,打算通过投身正在蓬勃发展的美国电影业积累资本,以租片放映的票房收入发财致富。

然而,尽管麦氏兄弟比起父辈们只靠死卖力气活口来说,商业头脑已经灵活的可以,但当时电影界严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,使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。经过不断地观察与寻找,他们终于发现了一个新的机会,这就是在加州旋风式兴起的新行业——汽车餐厅。

所谓“汽车餐厅”,又叫路边饭馆或免下车店,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:乘客不必下车,就可以方便地享受各种专业性服务。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。此外,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业,诱使麦氏兄弟迫不及待地跃跃一试。

1937年,他们带着被挤出电影娱乐圈的羞色,悄悄来到洛杉矶市东南郊的帕萨迪纳,借资经营起一间小小的汽车餐厅,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10来把装有伞顶的椅子,其简单的快餐食品也与汉堡包(夹牛肉饼面包)无缘,他们只卖热狗(油煎夹红肠面包)。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,调着奶昔(牛奶冰淇淋),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。

几年后,凭借热狗起家,倚靠辛勤劳作,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年起转赴更有发展前途的、地处洛杉矶东北部80公里的新兴小镇——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,已经初具工人聚居区的规模,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步伐,广泛吸引顾客就餐,两兄弟把新开的麦当劳建成别具一格的八角形状,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,便可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,仅在沿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名送膳服务员。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制排骨。

及至 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,造成小小企业年均销售额高达 20 万美元,令麦氏两老板每年至少可平分 5 万美元的利润,从而使其跻身圣贝纳迪诺的新富之间,与其他社会名流平起平坐。

二、与众不同:经营改革见成效

麦当劳发达之后,不但顾客盈门,而且仿效者也日渐增多,圣贝纳迪诺小镇快餐业“只此一家,别无分店”的局面终于被彻底打破,麦氏兄弟开始感受到越来越大的同行竞争压力。尤其战后初期,美国经济十分景气,快餐业在加州各处正如日中天,小小麦当劳面临更加新的、巨大的挑战。

那时,令麦氏兄弟最为头痛的事有以下三件:

其一是在财务方面。由于汽车餐厅多如牛毛且风行多年,因此在人们心目中,它早已成为廉价食品的代名词,致使销售价格稍有提高,都会立刻招来舆论大哗和顾客不满。然而与此同时,各项经营成本却在不断增加,这就使店方进退两难,财务负担日益沉重。

其二是在员工方面。快餐业属于劳动力密集性行业,麦当劳自然也不例外。为了维持日常经营,两兄弟不仅要雇用送餐服务员,而且还要养些厨师、洗碗工等。但由于战后美国经济空前繁荣,就业更形充分,故员工受高薪驱使,往往“跳槽”而去,大进大出的现象最为普遍。

其三是在顾客方面。汽车餐厅的顾客通常分为两大类。一类是来往过客,他们停车点膳,在车内用餐,速战速决,饭毕人空。另一类则是本地青少年,他们无所事事,整天穷泡,在本来就不大的餐厅内滞留不散、喧闹不休。拿麦当劳来说,每日经后者一番折

腾,店内便被搞得乱七八糟,且餐具的受破坏程度和偷窃率也十分之高。

这三件事犹如三道顶门杠,严重阻碍着麦当劳的进一步发展,甚至曾一度迫使两兄弟考虑弃店他图,别做主张。但终因他们实在舍不得麦当劳的美好事业而作罢。

面对如此心腹大患,麦氏兄弟下决心动大手术,大张旗鼓地实行经营改革。1948年秋,兄弟俩出人意料地宣布兴隆的麦当劳停业整修,此举立刻成为小镇上的头号新闻,着实令许多人吃惊不已。在众目睽睽之下,麦当劳突出以“快”为中心的全面改革正式开始,特别是其中的“就餐自助式”、“服务优质化”和“餐具纸制化”等三项重要措施,好比三把锋利的板斧,直朝着制约麦当劳发展的三道顶门杠狠狠地劈下去。

受零售商业引进自助式销货方法的启发,麦氏兄弟认为:“整个新观念均以快速、低价、大量为基础。我们的想法是由客人自助,并降低价格,希望由此而带来大量的生意。汽车餐厅服务速度太慢,我们想一定要有更快的服务方法。当客人的汽车把停车场塞满之时,尽管他们并未要求什么,但直觉却使我们感到他们一定喜欢更快的服务。现在全世界的服务速度都越来越快,超级市场和杂货店已改为自助式,汽车餐厅也要走向自助式。”

基于这种认识,麦当劳首先对餐厅及其厨房设备进行彻底的装修改造。麦氏兄弟辞退了店中20名送膳服务员,将平时由这些服务员向厨房点膳的2个窗口,改装成由顾客自助式直接向厨房点膳的窗口,从而节省了一大笔工资开销,减少了就餐环节,提高了服务速度。

与此同时,他们还在餐厅生产设备和生产手段上大胆革新,以利进一步加快服务速度和增加食品销量。麦当劳一举淘汰了当时所有快餐店普遍使用的面积3英尺见方的标准式煎炉,而代之以2台面积6英尺左右的新型大容量煎炉,并配备了8部碎肉机辅

助汉堡包的制作。

在饮料生产方面,麦当劳也与其他快餐店截然不同,它不是只有一部奶昔机,而是足足装备了4部,可以一次灌制8杯奶昔同时供应前来自助式就餐的顾客。

此外,麦当劳为保证“以快制量”的经营改革方针得以实现,在40年代末期的美国,又率先尝试了以生产线流水作业方式经营快餐业,即通过快餐食品制作过程中的机械化、自动化生产,取得生产和销售“一条龙”运作的最佳效果。

为达到这个目的,麦氏兄弟绞尽脑汁,亲手设计、改良了不少厨房器具。例如,他们发明了一种可以同时装齐24片面包的转盘,由2名操作工一边拨动转盘,一边依次往面包上加注调味酱。待调味酱加好后,又可将托举转盘的可移动平台推至煎炉旁,就近迅速摆上已加工好的牛肉饼,从而不断完成汉堡包的批量制作。在调味自动化过程中,他们则请人别出心裁地设计了一种手握针筒形分配器,使操作工每压一次扳手,便可挤出一定量的番茄酱或芥茉酱,于是保证其均匀地涂在每一个汉堡包上。至今,这种调味酱分配器仍是全世界各家麦当劳餐厅的标准厨房装备之一,只不过多年来又有所改良完善而已。

在不断加强生产线流水作业研究与开发的基础上,随着麦当劳机械化、自动化生产创意的最终确定,两兄弟关于改普通式汽车餐厅为自助式快餐店的商业经营构想,初步具备了实现的基本条件。

如果说,麦当劳“就餐自助式”改革主要是突出物的作用的话,那么,麦当劳“服务优质化”改革则重点是强调人的因素。对于后者,麦氏兄弟独辟蹊径,先后迈出了不同凡响的两大步。

第一,优化人员配置,改善经营管理。传统快餐业的特点之一是劳动力密集,尤其是加州当时的汽车餐厅,稍具规模的都要雇个几十名员工、厨师等烹调人员主内,同时兼管收银算帐,而由送膳

服务员主外,鞍前马后伺候顾客。但这种情况已不再适应新兴的自助式快餐店了。于是,麦氏兄弟便大幅度裁减员工,并合理调整操作岗位,加强劳动组织管理,严格定员编制,实行优化组合。

经过一番精心设计和安排,兄弟俩终于推出了一整套标准化的麦当劳店内人员“12将配置方案”,即:厨房9名,其中3名煎炉员,专门负责煎制汉堡包牛肉饼;2名奶昔员,专门负责调制奶昔饮料;2名油锅员,专门负责炸制薯条(一种土豆食品);2名调味员,专门负责汉堡包的配料和包装。柜台3名,分别在2个销售窗口,专门负责接待照应顾客就餐点膳。

如此一改,麦当劳冗员全无,只留下精兵强将,服务水平迅速提高,商业竞争实力大大增强。在新的定员体制下,店内所有人员分工精细,责任明确,岗位特点突出,协作关系密切,各个生产和服务环节必须有机地融为一体,才能保证麦当劳的整体运作成功。这就使麦氏兄弟可以在日常的经营活动中,通过高透明度的内部管理模式,及时发现问题并有针对性地予以解决,同时根据各种复杂情况的变化,较好地调动全体劳工的经营积极性。

更令人难以置信的是,麦当劳积多年来汽车餐厅雇用清一色的女性服务员往往引起顾客特别是年轻人过度热烈的反应之经验教训,这次经营改革便一反常态,其雇用的所有员工均为男性,就连柜台前的3名点膳员也不例外。也许正是因为此举,麦当劳后来就对原先整日盘踞不退的年轻人逐渐失去了魅力。

第二,简化操作程序,提高服务质量。传统快餐业还有一个特点,这就是厨房多以厨师为中心,故往往由厨师手艺的高低来制约餐厅服务水平的优劣。厨师千差万别,技术因人而异,张大厨今天一个样,李大厨明天又一个样,甚至相同的厨师也一天一个样,其无论在食品制作、备餐速度和服务质量方面,都难以达到统一的标准,致使掌勺人实际上紧紧把握着汽车餐厅的盛衰生命线,并一时造成在社会快餐界名厨料理最难求,且名厨奇缺、身价倍增的局面