

杨晖军 编著

管理精英文库

83

M 的奇迹

——麦当劳商法



人民中国出版社

管理精英宣言

我是不合选择去做一个普通的人。
如果我能够做到的话，我有权成为一个
不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求
安宁。我不希望在国家的照顾下成为一
名有保障的平民，那将被人瞧不起而使
我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，
我要创造，我要失败，我要更成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿
向生活挑战，而宁愿过有保证的生活；
宁愿要达到目标时的激动，而宁愿要乌
托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的
自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊
严去与发给乞丐的食物作交易。我决不
会在任何一位大师的面前发抖，也不会
为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所
畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这
一切都是位企业家所必备的。



《管理精英文库》编纂委员会

主 编：李罗力 董晓阳 邓荣霖
副主编：唐惠建 唐 杰 梁中堂
雷忠勤 赵向标 邓绵良
刘运平 姬仲鸣 李水平
策 划：综合开发研究院（中国·深圳）
香港汉典文化出版公司
深圳特区报读者俱乐部
策划总监：罗锐初 南兆旭
编辑总监：董恩博 赵向标
设 计：周 侃 金 宁
文字编辑：杨晓静 黄建军 周 辉
朱梅红 邓益志 吕文彬
钟 鸣 梁桂宽 王 林
美术编辑：程治冰 曹海龙 郭 斌
制 作：CDI出版策划中心
法律顾问：明起伟
工作人员：王海燕 何红梅 赵彦红
徐进娟 谢晓洪 贾笑言
李会芳 林 黎 刘作良
何 斌 司昌斗 马晓丽

目 录

麦当劳经营特色形成

- 一、麦氏兄弟奠基之功..... (3)
- ☐ 麦当劳雏形 (3)
 - ☐ 金色双拱门凝固辉煌 (7)
 - ☐ 差劲的连锁销售员 (9)
- 二、克罗克的贡献 (10)
- ☐ 初识麦当劳 (11)
 - ☐ 他选择了麦当劳 (14)
 - ☐ 以个人能量驱动连锁 (15)
 - ☐ 克罗克的连锁哲学 (18)
 - ☐ 克罗克的用人哲学 (23)
 - ☐ 韧性十足的中心管制系统 (46)
 - ☐ 放手让第二代经理成长 (52)

麦当劳生财之道

- 一、从房地产中取得利润 (79)
 - ☐ 桑那本的高招 (80)
 - ☐ 成立连锁房地产公司 (86)
- 二、权力交接时期贷款危机的解决 (90)
 - ☐ 准备和麦氏双雄签约 (91)
 - ☐ 筹备二百七十万美金 (98)
- 三、群雄竞起快速扩张时钱的来源 (104)
 - ☐ 透纳的功绩 (105)
 - ☐ 从加盟者手中买回餐厅经营权 (118)

麦当劳用人方法

- 一、不惜金钱 (127)
- 二、提高员工的士气 (130)
- 三、对员工的培养教育 (139)

麦当劳营销方略

- 一、雇用公关公司 (148)

二、参加公益活动	(153)
三、收音机、电视和邮政	(155)
四、“麦当劳叔叔”出台	(159)
五、建立联合广告基金	(162)
六、致力于全国电视广告	(164)
七、麦当劳餐厅乐园引人遐思	(167)

对付舆论的挑战与危机

一、风云乍起	(175)
二、又起风波	(179)
三、渐成气候	(183)
四、经营危机来临	(187)

世界的麦当劳

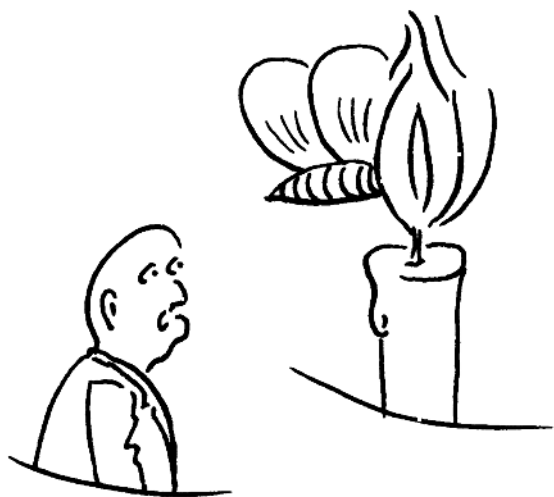
一、在日本成功的经验	(199)
二、麦当劳海外成功的秘诀	(204)
三、食品供应问题的解决	(210)
四、成功之后的奋进	(213)
五、麦当劳文化——汉堡文化	(218)

·M 的奇迹——麦当劳商法·

- ☐ 色彩原来也是经营策略 (219)
- ☐ 灵活运用瞬间催眠术 (220)
- ☐ 态度科学 (221)

《M 的奇迹——麦当劳商法》

麦当劳经营特色形成



克罗克是一个重品质的人，他认为那些在市场上为了眼前利益而无所顾忌地卖连锁权的连锁店，终将飞蛾扑火，自取灭亡。

一、麦氏兄弟奠基之功

克罗克是公认的速食业的鼻祖，他第一个创立麦当劳公司，第一个将产品推出市场，第一个把速食观念介绍给大众。于是，他成了发明家。

但是，克罗克不是速食的发明者，不是首创速食餐厅的人，不是开第一家麦当劳餐厅的人。

麦当劳确有其人。

而且，不是一个，是两个，那就是——麦克与迪克兄弟二人。

□ 麦当劳雏形

在 30 年代的美国，一般餐厅都是家庭式经营。营业特点都是有家庭传统的，一代传一代，少有突破。

而麦当劳兄弟没受这种影响，他们的父亲是位制鞋工人，当时经济萧条，家乡的鞋厂纷纷倒闭，麦氏兄弟高中毕业后就不得不离家外出，以寻求新的就业机会。

几经周折他们终于选择了经营汽车餐厅。当然汽车餐厅

并非他们创造,但是那日后名扬世界的麦当劳就由此起步。

麦氏兄弟没有经营餐馆的背景及知识,这个也许正是他们在传统的食品服务业中发动了革命性的改革的主要原因之一。当然,也由于同样的原因,他们缺乏那种把它们创新发展成大企业的能力。

1937 年,洛杉矶东部巴沙地那。一间小小的汽车餐厅建立了。其规模之简陋实在不能让人侧目:

兄弟俩自己煎着热狗(这时还不是汉堡),调着奶昔,准备有一打左右的有伞顶的椅子,还有三个汽车服务员在招呼停车场内车中的客人。

由于整个行业的兴旺,麦氏兄弟得以维持并发展了他们的经营。就在 1940 年,他们又开了汽车餐厅,规模扩大很多。

这是一个相对于本地其它餐厅颇有些奇特的餐厅,它本身是八角型,前半部自天花板至柜台的大窗户,把厨房暴露在大庭广众之下,这是餐厅设计的大意,在餐厅里没有桌椅,只有几张凳子。

这座占地 600 平方呎,仅仅可算作一般汽车餐厅的一小部分的建筑却引起了消费者的注意。40 年代中期的时候,此地已成为小镇上年轻人最爱去的地方。

正是这小小的餐厅,使得麦氏兄弟一跃而成为圣伯丁诺的新富,年人均 5 万美元的利润,使得他们能与名流平起平坐。

就在这时,他们兄弟俩做了一件小型企业经营在成功后不敢做的事,这就是——改变产品经营方式。

先是通过过去3年收入的研究,他们发现,有80%的收入来自汉堡,而非排骨,虽然排骨的广告做得很多。

有谁可以想到呢?就是这一谁也不曾在意的发现推动了食品服务业的革命,一切似乎都在不经意之间,但是,正是日积月累的那种注意微小之处的品质使人出其不意地取得了成功。

长期以来,他们跟其它同业者一样,一直想以加快服务的速度为手段,增加销售量,现在,他们索性将速度定为他们全部事业的重心了:

“整个新观念都是以快速、低价、大量为基础,我们的想法是由客人自助,并降低价格,希望因此带来大量的生意。汽车服务速度太慢,我们想要有更快的服务方法。”

“客人的汽车把停车场塞满了,就算他们不要求什么,我们也能直觉到他们一定需要更快的服务。现在全世界的服务越来越快,许多方面已改成自助式,汽车餐厅也会走向自助式的。”

于是一切都成了另外一个样子。

首先是餐厅变了样子。平时汽车服务员向厨房点膳的窗口改作顾客自助点膳的窗口;厨房大作改变,以利速度和产品的增加;许多厨房器材重新订制,原来的餐具、餐盘全由纸制

品所替代,菜单上的项目也由 25 项减少到了 9 项;价钱大幅度下降,等等。

由于那些汽车服务员被辞退,青年人渐渐转至别处,但这恰恰为另一个更为广大的顾客群市场提供了机会:家庭顾客终于大批地款款走进麦当劳。

前面提到麦氏兄弟的餐厅那据说叫做“金鱼缸”式的透明的设计,谁也没有想到这竟也成了一种销售武器。

主要是对儿童的吸引力。孩子们看到那厨房是什么样子,食品是怎样准备的,觉得很有趣,他们可以自己进来买东西吃,这使他们产生了独立感,他们喜欢来,成年人自然也被吸引,这样消费者不再把低价与低品质随便地联系在一起了。

于是麦当劳的广告更加注意强调其对全家人的吸引力,进行的各种促销活动常常送礼物给儿童,柜台服务员已训练得对小顾客小心翼翼。

仅仅一年的时间,兄弟俩就赢回了改装前全部的生意。兄弟俩由此更加狂热地想要改进厨房的工作速度。

不知不觉之间,一向以个人性的服务为骄傲的食品服务业在两个无名小辈那里转轨,改为用生产线的方式生产,这不就是进入了自动化食品服务的新时代了吗?

为了增快速度,兄弟二人自行设计或请人设计方便快捷的厨房用具。更甚的是他们设计了一套非常严格的作业程序,为的是完全消除速食服务业最大的障碍——人的因素。

菜单上的项目减少了,准备食物由此化作简单而不断重复的程序。这样就连第一次踏入餐厅厨房的人也能够很快地进入角色。

每项工作的细节都做了事先的考虑、安排,以便于节省时间,同时,由于程序详细、分工精细,也节省了不少劳工费用,这简直跟亨利·福特的发明一样伟大么!

说来有趣得很,就是制作汉堡的时间,也有特别规定,在高峰营运期间,他们也做到有顾客点膳后 30 秒钟之内交齐所点的餐点,甚至有这样的制度:“产品在一定时间内若未卖出,便须丢弃。”

短短的时间内,麦当劳对生产技巧的提炼,使他们最后创造了独特的餐厅经营方式。其关键在于:

自助式用餐、采用纸餐具、快速的服务方式。

独一无二!

□ 金色双拱门凝固辉煌

1952 年 7 月,美国餐厅杂志以封面故事介绍了麦当劳新观念所带来的惊人的成功。此后,麦氏兄弟便不断接到书信和电话的询问。

“许多和我们以前有相同问题的汽车餐厅或一般餐厅老板,都想要知道他们可不可以模仿我们的作业方式,或者向我们买计划。”

麦当劳兄弟很早就开始自己经营“快速服务系统”的连锁，还在业界杂志上登过整页的征求连锁店的广告。

1952 年，他们有了第一位连锁人，麦当劳兄弟很想趁此机会在凤凰城建立一间连锁的汽车餐厅标准模型店。他们雇佣了一位建筑师——梅斯顿。

麦氏兄弟想要非常能吸引人的注意力的外型设计，梅斯顿设计了一个闪闪发光的红白磁砖相间的长方形建筑物。屋顶从前面尖锐的角度，向后倾斜，柜台至天花板仍旧是那种让厨房完全暴露的“金鱼缸”式。

但是这个建筑又相当俗气。

麦当劳兄弟认为这个设计太平了，应该使它显得高一些，于是他们自己画了一个大拱门，但是很滑稽，于是又添了一个，成为两个横跨两端，和建筑物平行的怪玩意儿。

但是梅斯顿不干，他也许未曾想到这是一件旷世之作，却实在无法容忍自己的名字和那样一个马戏团般的双拱门有染。

鉴于梅斯顿是兄弟二人认识的唯一的建筑师，妥协的结果是梅斯顿盖餐厅时不加拱门，等工程图画好后，再请别人加拱门。

由于后来找的人是经营霓虹灯公司的德斯特，由他做主把那个双拱门做成了金黄色，很是夺目，顾客在一条街外都可以望得见。

后来这个马戏团般的设计终于诞生了,还被人看作 50 年代建筑的代表之一。代表着年轻的、实验的以及蓬勃发展的速食事业。

□ 差劲的连锁销售员

前面已经提到过,麦当劳兄弟初步开始建立连锁店。但是,尽管他们改进新汽车餐厅的设计水平不断提高,发展连锁加盟的技巧却还停留在原始阶段。

第一个连锁人是一个叫做福斯的人,这第一个连锁店也不过是一个租用名字的交易而已。

1953 年,福斯付了 1000 美元的连锁费用,在凤凰城开始经营麦当劳连锁店。他得到了新建筑的设计、一周贷款、快速服务系统的基本说明,其它的什么也没有。

很明显,这个连锁店并无义务要依照麦当劳的程序行事,不论在财务上还是营运上,都完全要靠自己。

最有趣的是,刚开始的时候,麦氏兄弟以为福斯会把餐厅命名为“福斯”,当福斯告诉他们要命名为“麦当劳”时,他们竟惊讶不已,他们并不知道自己名声在外,甚至怕如果福斯的生意不好会影响了他们的生意。

当然最后他们还是依了福斯,这才使得第一家麦当劳连锁店正式诞生,不过,由此就可以窥见麦氏兄弟的保守,这也注定了他们的连锁作业一败涂地。

在他们遇到克罗克之前，麦氏兄弟一共发出 15 张加盟牌照，其中有 10 家开了店，这些牌照都没花力气就被买走，后来甚至有许多麦氏兄弟不卖给人家的情况发生，他们既无技巧，又无欲望，干了许多在今天看来的确令人啼笑皆非的事。

例如有一位叫作查尔逊的中年教师来买连锁权时，麦氏兄弟竟劝人家打消念头：“你还不如在你家门口开一间小服装店呢！”两天以后，这位女教师再次带现金上门，买到了连锁权。

经营了 16 年之后，1969 年的时候，这位当年的女教师将她的店以 18 万美元的代价卖回给麦当劳公司。

无怪乎麦当劳自己在多年后都承认，自己是个“很差劲儿的连锁销售员”。

二、克罗克的贡献

克罗克是个传奇人物，以至于因作为“麦当劳”的有功之人，使许许多多的人认为他是“发现”麦当劳和速食的第一人，而“麦当劳”只不过是為了好听而取的一个名字罢了。他的光环与麦当劳的光辉相映生辉，以致于其创始人——麦当劳兄