

麥當勞戰略

Part & Store



台北國際商學出版社 發行

112
P-2
816

麥當勞戰略

Part & Store

山口 廣太著
本社編委會譯



台北國際商學出版社



麥當勞戰略

Part & Store

原著：山口廣太
譯者：本社編輯委員會
出版者：台北國際商學出版社
發行所：台北國際商學出版社
臺北市金山南路二段138號2樓
電話：(02)3952248・3962195
郵撥：第10600010號本社帳戶
登記證：行政院新聞局局版台業字第3648號
印刷所：雨利美術印刷公司
地址：臺北市延平北路三段1巷5號
中華民國七十五年六月二十五日初版

版權所有・翻印必究

定價130元

出版序

本社創立伊始，擬引介一系列國際商學叢書，特商請中國文化大學國貿系商學博士徐永新教授、盧光亮教授，精選歐美日各國最新國貿商學名著，由本社譯著發行。

麥當勞旋風，自三年前大舉揭開台灣速食業市場後，國人始知原來潛藏著的大餅，那麼令人垂涎。肯德基炸雞、溫娣漢堡、艾思堡…等西式速食品，相繼插腳搶這塊大餅。於是，有心人士大聲疾呼，為中式速食加油。

無獨有偶，7-ELEVEN 連鎖店也佔領商店零售業界，並且席捲大半江山，這二家國際企業登陸，表現的魅力，令人著迷。當你大嚼麥克雞塊、或享受便利商店之餘，是否知道美國人從這裏賺取了多少商標、商號的特許費？這個知道不知道沒關係；但是，他們企業的制度、管理、戰略等精緻的智慧，您不能不知道。

「麥當勞戰略」與「7-ELEVEN 秘訣」是這二家獨大連鎖企業成功的個案引介，希望能提供各業界參考學習。

麥當勞戰略

Part & Store

目 次

開場白 / 日本麥當勞強盛的秘密 ——

有史以來的最高營業額 / 1

被認為渡不過三星期 / 1

自信的先決條件 / 3

向二千億日圓、五千億日圓起跑 / 10

第一章 兼差打工的「青年軍」與店舖經營戰略 ——

1. 最成功的事例——兼差打工的超短期戰力化 / 14

兼差打工的戰力化原動力——整體性勞動管理制度 / 14

整體性勞動管理的實務 / 15

2. 麥當勞的資料和說明書 / 24

QSC基準資料 / 24

麥當勞的基本政策 / 29

第二章 技術軟體開發和店舖戰略 ——

3. 日本麥當勞的柔軟思考，助長了美製二萬五千

技術軟體的發展 / 34

- 技術軟體是智慧的運用和活用 /34
- 應善加利用 POS /38
- 採用免下車服務以提升銷售率 /41
- 菜單上另加一項「微笑一免費」 /44
- 以實施高級課程的方式 確保百分之十的指導層 /46
- 小小構思的累積才是事業成功的原動力 /48
- 4. 科學的開店調查暨開設優越店之戰略 /51
 - 賣的不是漢堡而是出售風尚和型態 /51
 - 選定設定地點三要素 /53
 - 不同的顧客不同的店舖 /56
 - 經銷商型態店舖店長應給予百分之十股權 /58

第三章 基本政策“Q S C T V”與“科學的心”——

- 5. Q (Quality ,) = 何時、何地、何人做
 - 品質都不變 /64
 - 舐舐看 /65
 - 儀器測試 /66
 - “工廠製”的商品 /68
 - 貨品入庫時先予檢查溫度 /70
 - 生產量寧可少而次數多 /73
 - 「十分鐘」的保存時間 /74
 - 從材料的使用來決定品質 /76
 - 不夠完美就別出售 /78
- 6. S (Seervice) = 比站着吃更快速，比家庭式餐廳更週到的服務 /84

- 應對六步驟 /84
- 關心顧客動態 /85
- 以秒作為處理商品時間的單位 /87
- 分工合作提供快速服務 /89
- STAR的功能與影響 /91
- 舉辦店舖參觀可以收到大眾好感 /93
- 製造 Tan Place to go 的形象 /93
- 徹底實行「經理總在場」原則 /96
- 尖峰時間的衝擊力 /98
- 7. C (Cleanliness) = 清潔的環境是
從業人員無言的招呼 /100
- 每個小時至少抽空洗手一次 /100
- 養成不停地擦拭 /101
- 勵行“所到之處皆清潔” /102
- 店舖機器設備之保養 /104
- 自行動手修補房屋、整修環境 /106
- 清潔用具和清潔劑 /107
- 每天晚上大掃除一次 /109
- 清潔的店舖是從業人員心靈的招呼 /112

第四章 教育訓練與激勵

- 8. 兼差打工人員超短期戰力化與速成訓練法 /116
- 訓練四步驟 /116
- 從熟習環境開始 /117
- 從文化教育開始 /119

- 三十小時成才 /121
- 以配對制度來參戰 /122
- 員工進階與過程 /124
- 釜底抽薪提高水準 /126
- 漢堡大學的概括性 /127
- 強化作業使人樂於從事工作 /129
- 9. 誘導激勵制度 /134
 - 給予兼差打工人員地位和報酬 /134
 - 按月考核輔導前進 /136
 - 給予「獨立場所」使其恢復自我 /137
 - 溝通工具盡量多樣化 /139
 - 揭起孩童、雙親、大人的「心境」而應用之 /140
 - 應積極擁護基金獎助會 /142
 - 工作遊戲化 /143
 - 給打工的也開拓邁向經理的路 /145

第五章 店舖管理營運

- 10. 一騎當千之「經營者」下的店舖管理營運 /150
 - 店長的任用 /150
 - 運用預算管理來達到利益目標 /152
 - 店舖營運之十三重點 /155
 - 以時間控制法修正人事費用 /157
 - 編定「升火時間表」藉以節省能源 /159
 - 以抽查方式彌補管理上的漏洞 /160
 - 以「QSC」水準評定店舖等級 /162

11. 店鋪營運應與市場交易同步經營 /165

店長應該是最前線的市場售貨員 /165

製作商業圈地圖以作為地域對策的根基 /167

以現狀分析具體化地域對策 /169

促銷是藥劑，處方是熟練 /170

地域活動 /172

單純而適合大眾口味的商品 /175

後 記 /179

開場白

日本麥當勞強盛的秘密

有史以來的最高營業額

日本麥當勞（股份有限公司）的業餘打工人員約有三萬五千人，社員則比一千六百人稍多。若按照比例來講，社員與業餘打工人員之比為 5 %：95 %。

日本麥當勞標準的店頭人事結構是，具兩、三年公司資歷的店長一人，兩名代理店長和六十至八十名業餘打工人員。

這種公司的人事結構實在很難使人相信，但其一九八二年的營業額却一躍成為餐飲業界的首位。自此一路遙遙領先，位居第二的差距與其越拉越遠，終於在一九八四年創造了業界有史以來的最高營業額，突破了一千億日圓，使得大眾傳播媒體為之大篇幅的報導。

在餐飲業一般的說法是，要出人頭地至少得有十年長期奮鬥的經驗，因此麥當勞的異軍突起，誠然是聳人聽聞的事件。

被認為渡不過三星期

一九七一年社長藤田成立了日本麥當勞組織，而當決定推出漢

堡連鎖業時，餐飲業者都幾乎相指著：

「這種玩藝兒怎麼賣得出去，不到三個星期一定得關閉的。」而對其莽撞的舉動發出冷笑。

而藤田在當時却發出豪語說：「十年後我要把漢堡賣到一千億日圓，成為日本第一的餐飲業給你們看看。」

自此之後十二年（一九八二年），日本麥當勞的營業額已達到七百零三億日圓的記錄，位居業界的首席地位。以後業務不斷跟進、躍進，一九八三年達八百四十七億日圓，而到一九八四年終於突破業界有史以來的一千億營業額，成為超級公司。而且超出排名第二的 Lotteria（羅德利亞）甚多，使其難以匹敵。

現在，藤田說：「我要在一九九〇年把營業額提高到二千億日圓，到二〇〇〇年創造三十週年時達到五千億日圓。」

到目前為止，多數人仍把這句話當作藤田流的豪言壯語。但是，藤田則頗是信心十足。

當然沒有人能確知未來的成果如何，但是，麥當勞公司（由美國麥當勞總公司和日本麥當勞合作投資）擁有兩萬五千個技術軟體，而這些技術軟體又都能暢通無阻的灌輸到第一線的兼差打工人員身上，因此只要看到公司竟能把它們的機能運用得如此靈通活潑，你就不再認為那只是一種天真的狂妄氣焰。

一九八三年餐飲業依然持續著低迷狀態，營業成長率已跌到四點一百分點。全體業界都同聲嘆息，已經走到盡頭了。但是，藤田在這種氣氛裏一點也不畏懼的出口斷言：

「看情形，仍然可以做下去。所以我想把目前四百五十間的店舖數再提高，一九九〇年的目標是七百五十間，二〇〇〇年的目標為一千二百五十間。」

自信的先決條件

目前正位居業界首領的日本麥當勞，其所以能如此信心十足，一定是有其理由的。以下就其主要部份概括的解釋。

第一，讓我們來看看日本麥當勞的企業本質。

這家公司是由美國麥當勞公司和藤田商店（社長藤田田）各出資百分之五十而成立的合作投資公司，是一種很典型的日美合作的型態。

在這種基礎上，經營的技術軟體由美方提供，經營主體則全盤由日方掌握，美方不必派遣人員到日本。

在這種狀況之下，藤田可以掌握個人經營權力上的強勢，而創造出自我發揮的環境來。如此可以不被傳統的形式所約束，反而可以讓年輕人柔軟的構想和適應力充分展現出來。藤田本人這麼說：

「我之所以成功，那是因為我能掌握百分之五十的股權。假如是一個大公司的話，老股東之間一定曾有很多意見提出來，那麼我就很難能暢所欲言了。」

個人經營可比擬為一把具有雙鋒面的劍。當經營時的氣勢及業務推展顯得順利時，一切均不成問題。但稍為一有挫折時，則一切即會急轉直下。這種案例實在是不勝枚舉。

但是，日本麥當勞的情形則不然，因為其合夥人為美國麥當勞公司，因此這種危機可不用擔心。

第二，美國麥當勞公司的經營能力。

該公司不過只是在二十五年前誕生的新公司。但是目前在全世界擁有八千多家店舖，同時更以每年增加五百間的速度在擴張其店舖數，是一個世界第一的食品服務連鎖機構體。

這家公司自創業以來，採取一系列的措施，準確的把握住顧客的動向，並且隨時配合這種動向作彈性而機動性的調整。同時也以此作為企業發展的要件。例如，在店內增設坐位、開發漢堡早點等，許多基本概念都是這樣開拓出來的，也因此能造成今日首屈一指的食品餐飲業的局面。

前此不久，又打出 Q (Quality = 以百分之百的牛肉為代表的高品質商品)、S (Service = 舒適而又迅速的服務)、C (Cleanliness = 清潔的環境) + V (Value = 高付加價值) 作為基本的理念，期以創造新的飲食生活而繼續接受挑戰。

“QSC+V”在今天，已廣泛的受到運輸服務業的了解，同時也已經有不少企業採用此說。像這樣基於這種理念而陸續開發出來的技術軟體已達二萬五千個個案。市場研究人員的陣容計有一百五十人，在不斷的開發、反覆的試驗後所送交日本的這些技術軟體，無論在接客、調理法、辦貨、販賣、店舖營運、利益管理等，對於經營的每一部門來講，都是很週到而徹底的。

而商品開發力也是很驚人的。

藤田本人答覆雜誌的訪問時說：

「以菜單牌來說，如果每種每樣都在日本開發創造的話，很可能花費幾百億日圓，但我也可以請教合夥對象的意思。因此我認為，不如付給對方技術費用而買回來照倣反而便宜。真的，如果自己開發的話，日本早就垮啦。」

「……每年都會帶來新的產品。例如 Chicken Nugget (無骨

炸雞），——目前在敝行以 Chicken McNagget 的品名上市——這是他們在美國花了五年的時間所研究出來的，他們告訴我說，只要你使用它，包你增加三成的營業額。在美國已經使用五年了，而且還在幾千家店舖試驗過。」

「在今年（一九八四年）二月一日我們正式推出了“Chicken McNagget”（麥納無骨炸雞）。這一下可好了，立即像火箭升空一般大為暢銷起來。二、三、四月份的銷售額令人驚訝，我於是積極的變更目標，提高為一千二百億日圓。」（轉載自一九八四年十一月份花花公子月刊）

這個 Chicken McNagget 係於一九八三年在美國開始發售，據說在推出後不到兩個月，麥當勞就由於這商品而躍居為全美雞肉零售業的第二位。

日本麥當勞的情形也一樣，目前總營業額中 Chicken McNagget 的銷售量佔百分之二十。

上面所介紹的只是美國開發出來的新商品，經過美國各地市場幾年的試銷之後引進到日本來的個案很多。兩年後、三年後才曾在日本出現的商品，現在已經在美國進行試銷了。這種事情，在目前實在不是任何企業有力量做得到的。

第三，藤田本身的經營姿勢。

十六年前，在藤田個人所經營的藤田商店（貿易業）芝加哥支店的一位有關人員告訴他，在美國有一家成長率相當高的企業，勸他不妨拿來試試經營。

這正是創業十三年的美國麥當勞。

當時他雖然很年輕，但這位藤田在就讀東京大學時，就已經有

組織公司經營業務的經驗，也已具備了專業的信心。加上他是一個凡事都尋求完美的完美主義者，於是花了三年的時間，親身對麥當勞作了徹底的調查。最後他的結論是“這樁事可以幹”，就這樣邁開了第一步。

在那三年裏，他所注意到的，麥當勞並不是銷路好的商店，而是“賣東西的商店”。並不是等待客人上門來買東西，而是向客人推銷產品。等到他把握到這個事實時，他就認為這才是確實的企業。

這種經驗，也等於創造了他的經營哲學。

「凡是做生意，都有兩種方法。其一為配合顧客需要的方法。另一種是，配合賣方需要的方法。只要能夠把客人拉到自己這邊來，賣方就可以暢所欲言的掌握客人的意向。就能因此而成功的。」（轉載自一九八四年十月二十九日『日經商業』）

這種言談正象徵著他的感想。

雖然在今天，美國麥當勞仍然須面對其他各同業間殘酷的挑戰，但這種精神和姿勢正和藤田的性格和思想緊緊的結合一致。

他們之間對經營的一致性，可從對於二萬五千個技術軟體的個案評估情形窺出端倪。

當初，他曾經對於美國麥當勞那種過於精緻的技術軟體發生過懷疑。為什麼非做到如此絲毫不差不可。但是，等到當初那種格格不入之感融洽溝通之後，他始恍然大悟到，做到這種程度誰都行的，在任何地方誰都可以做出味道完全相同的產品來。

在美國已聚集了幾萬人的智慧，花費了龐大的金錢和寶貴的時間，動員了創業以來的整體力量始作成的技術軟體，就是吾人今日所看到的二萬五千個個案的成果——。這麼一想，如果不明就裏地認為在日本就必須符合日本的口味而增減調味品時，那麼整體性的

體系就失去平衡而走樣了，而所投入的金錢與時間也會得不償失。

他於是決定，忠實的依照美國麥當勞所開發出來的技術軟體予以實行。一直到現在絲毫都沒有改變這姿勢。不但如此，每逢有機會發言時，他總是再三強調，日本麥當勞就是本著這姿勢才發展起來的。

這或許由於藤田是一個徹底的合理主義者、完美主義者，所以才會把它認為最合理的經營法，始終不渝的保守著。

假若日本麥當勞不是由藤田負責，而是換了另外一個日本人經營，相信他一定會顧及日本人傳統的飲食習慣，而考慮增減調味料，或從另一角度來開發更適合於日本人的產品。

藤田說：「真品一定有真品的長處，這是放諸四海而皆準的」。
。（轉載自一九八四年十月二十九日『產經商業』）

他確信，活用二萬五千個技術軟體，「以銷售真品的方式，一定可以把客人拉到自己這邊來的」，這種迄今仍屹立不搖的信念可看出藤田硬骨頭的一面。

但是，藤田並不僅僅祇是一個忠實美方所開發的技術軟體的實行者，他先把這技術軟體廣植於日本的國土，讓其生根萌芽，然後再作出向美國反輸出的技術軟體。

他很早就引進POS制度，又把客人無須下車就可以買到東西的「免下車服務」方式加以改善，其他如組員（麥當勞裏對於業餘打工人員的稱呼。其原文為Crew）至店長的人才活性化制度，尤其是繼續不停的升遷制度，第一號店頭開張前就已經創立的麥當勞大學教育制度等等，都是非常精細而又確實的措施。

今天，日本麥當勞已成為世界麥當勞連鎖機構體所注目的對象，且在一九八四年被推選擔任美國麥當勞公司的董事，由這可以想

像出其過人之處。合作投資公司的社長能夠擔任母公司董事的情形是極為罕見的例子，這更可以說明一個事實，即藤田如何以一個經營者的力量，在全世界的麥當勞圈裏獲得崇高的評價。

藤田發揮得最為淋漓盡致的措施是，人事管理和教育這兩方面。

「決定店格的是組員。一個具有最高生產性的組員就應該賦予最大的責任」，他的這種思想早已普遍深植在每一個店員的心中。

「創業當時所雇用的二十名畢業生中，迄今還有十九人留下來沒有辭職。」

這也是藤田引以為豪的一件事。其實，他對於所有社員和業餘打工人員的關心和照顧的程度，很難從其相貌看得出來，竟然是那麼細心而無微不至。

每當社員過生日時，不但可放假一天，並有一萬日圓獎金，連同親筆的祝賀詞送到壽星住家，在桃花節時則贈送獎金五千日圓給每個社員夫人等，都是很好的例子。也許有人反應，才那麼幾個社員當然做得起，話雖沒有錯，但是處於分秒必爭的管理中，有幾人能保持關懷的心情，而不只是嘴巴說說那麼的輕鬆。

這種溫馨的體貼早已經感動了每一位社員，因此把每一個社員的家庭牢牢地緊密結合在一起。

藤田又這麼說：

「以團體合作的方法來從事軟體工作，日本要比美國發達，尤其是為群隊工作的軟體更是今後美國所要向日本學習的地方。

談到教育和人事管理，就是面對美方股東，他仍能以滿懷自信的口氣這麼主張。

作為一個國際性的商人，始終都在激盪的挑戰中奮鬥。從獨立經營中支持過來的藤田，暫且不批評其好壞，但能把日本麥當勞一