

卓越叢書①⑥

麥當勞經營策略

山口廣太 著

韓定國 譯

卓越叢書①⑥

麥當勞經營策略

山口廣太 著

韓定國 譯



卓越叢書①⑥

麥當勞經營策略

韓定國譯

策 劃／中華民國管理科學學會

發行人／林日峰
社 長

著作權人／林日峰

出版者／卓越文化事業股份有限公司出版部

地 址／台北市民生東路342-1號七樓

電 話／(02)501-5420八線

信 箱／台北郵政3361號信箱

郵政劃撥0746080~9帳號

地 址／台北市中華商場義二棟115號

電 話／(02)381-1897

登記證／局版台業字第3212號

印 刷／日茂彩色電子分色(股)

出 版／1986年11月

訂 價／150元

S 8811 / 26 (中 1-18 / 227)

麥當勞經營策略

BC000230

序

認識藤田先生有相當一段時間了，從來沒有去想過他是以怎麼樣的心情和觀念來開創日本的麥當勞制度。在我取得麥當勞在中華民國的經營權時，當時經濟部長趙耀東先生曾以「美國人的效率，日本人的紀律，中國人的敦厚」來勉勵企業經營，趙部長的話深植我心，五年來時時縈繞耳畔，所以對我而言，去把麥當勞的管理制度融合進入中國人的社會，是過去五年當中每天在我腦中盤旋的課題。許多人不會想過麥當勞這個制度在任何一個不同的地方會有什麼差別，因為它們都是那麼的成功，那麼的受顧客喜愛。今天，看到藤田先生當年開創日本市場的時候，所秉持的信念和決心，必定會悚然一驚：知道一個制度能夠成功，實有賴於制度當中的每一個人對這個制度的信念。唯有以堅毅不拔的心情去推動一個制度，事情才能成功，否則任何制度也不過是一個空中樓閣。

其實在最初期，日本的一般的消費者眼裏的麥當勞，無可避免的代表著一種飲食文化入侵。可是十四年的經營，今天的日本人旅遊到美國，會指著麥當勞的「黃金拱門」標幟，大為驚嘆的道著：「美國真不錯，居然也到處都有麥當勞。」了解藤田先生和我的人，一定很難理解麥當勞在開發國際市場時，心裏所想的到底是什麼。因為藤田和我都是那種喜歡

自己國家文化，有著強烈的本國生活習慣和觀念的人。

今天，我已深深的瞭解到，麥當勞制度了不起的地方就在這裏。它從來沒有想過要移植麥當勞的觀念到任何地方去。對每一個開始經營麥當勞餐廳的人，麥當勞都讓他覺得他是那個決定這項事業該怎麼樣來經營的人；麥當勞不過把在其他地方經營成功的那一套「工程藍圖」提供給他作參考而已。我在取得麥當勞在中華民國經營權之後很幸運的立刻找到幾位以經營一個「美國人的效率，日本人的紀律，中國人的敦厚」的企業為抱負的知識青年共同來開創這個事業，那時我們就已經知道這個制度的成敗，已完全交到我們的手中，我們可以發揮自己對企業管理的看法，也可以參照其他三十多個麥當勞國際合夥人的經驗模式。但不論我們怎麼做，去找到我們每天必須面對的本地顧客，知道他們心裏所想的；他們所要的，就成為我們下達決定的唯一考慮。所以，我們能夠把這個制度在本地使用得那麼自然，執行得那麼徹底，就是因為我們連自己也不會想過，麥當勞的萌芽地是在美國。因為我們覺得中華民國的麥當勞是「我們的麥當勞」，就像呼吸那樣般的自然。

山口廣太所著的一本「麥當勞經營策略」，以一個深知麥當勞制度的人來看，觀察算是相當的清晰入微。它甚至有點像是麥當勞作業上的一本工具書。我想終究對大多數人而言，一個像麥當勞這樣賣漢堡的餐飲事業，很難替他定出一套非常合乎邏輯的經營哲學吧！

本文譯者韓定國是我工作上的伙伴，相信我們有意無意中也都把我們對麥當勞這個制度的看法，放到了文字當中。

希望十年後，我心目當中的麥當勞制度也能夠像藤田先生有的那般自信——不但是在規模上，也是在以社會一份子對我們自己的社會的貢獻上。

孫大偉（寬達食品股份有限公司董事長兼總經理）

目錄

序

出版序

前言：日本麥當勞成功的秘訣

2

一、計時勞工——

超短期勞動力總動員與分店管理戰略

1. 麥當勞成功的一實例——

利用計時工作人員，動員短期勞力

13

2. 麥當勞手冊

那裏與人不同？

23

二、知識財產之開發與店面策略

3. 二萬五千頂美式知識財產專利

為發展基礎的日本麥當勞彈性思考模式

32

三、基本信念——

用科學的方法提供QSCV

4. Q代表品質，不論在何時、何地
都不能改變的品質要求

5. 成功率百分之百的商圈調查

6. S代表服務——比攤販更快捷

比家庭餐廳更遇到的服務

7. C代表清潔，清潔的環境

是員工對顧客無言的歡迎

91

72

63 47

四、訓練與士氣

8. 速成訓練：計時工的短期生產力化
與提高人生產力

9. 在不知不覺中建立

員工工作意願的鼓舞士氣方法

118

103

五、店舖管理

10 以一當十的門市中心經理

11 店舖管理與促銷

轟轟烈烈的兩人三腳競走

147

132

出版序

爲了介紹這套與國內完全迥異的經濟哲學，我們特別請韓定國翻譯「麥當勞經營策略」一書。書中對麥當勞經濟信念 Q · S · C · V · (Quality, Service, Cleanness, Value) 多加闡釋。

「台灣的麥當勞和世界其他的麥當勞在經營、管理方法上或有不同，但目的是不變的。」麥當勞在台灣的經營管理上，最初遇到的問題是「人治」的問題。

麥當勞的經營亦以「人」爲本，「人的管理必須由『倫理』著手。」韓定國指出，中國人在團體中重視榮譽，要中國的職員以工作爲重、着重榮譽的方法是塑造一個如家的工作環境，增進員工的向心力。

當我們震驚於麥當勞旋風的威力時，我們應該正視什麼是麥當勞？韓定國指出，「我們賣的是飲食文化，不只是漢堡。」

這本書的出版，不僅爲國內轉型期的餐飲業者提供有力的參考，也爲整個服務業塑造學習的典範。

日本麥當勞成功的秘訣

傲視同業的業績——突破一千億日圓

日本麥當勞公司大約有三萬五千名計時工作人員，而正式職員僅一千六百名。也就是說，公司成員中，約有九五%是計時領薪，真正以此為職業的僅五%。

一家標準的麥當勞餐飲門市部，通常

是這樣子的：一名進入公司二至三年的門市中心經理，手下帶領著兩名副理和六十至八十名的計時服務人員，便做起生意來了。

而這種簡單得令人不能相信的結構，居然成為日本餐飲業之霸。自一九八二年躍升為餐飲界業績之王以來，每年與第二位之間的業績差距越拉越遠，一九八四年

突破一千億日圓大關，成為日本大眾傳播界的寵兒。

被公認想混出頭起碼要花十年的餐飲界，冒出這方怪傑，也難怪傳播界要爭先報導了。

同業會預言——三星期內必將倒閉

一九七一年，藤田田決定創立日本麥當勞連鎖時，同業之間到處一片冷笑聲：「那種東西怎麼賣得掉，三個星期之內，一定會倒閉。」

藤田在當時亦發出豪語：「十年內一定用漢堡創下年營業額七億的業績，創造日本最大的餐飲連鎖店！」

十二年（一九八二年）後，麥當勞果然

創下了日本餐飲業最高的年營業額七〇三億日圓的記錄。接著一九八三年八四七億，一九八四年突破一千億，連連打破記錄，成為日本唯一的超級漢堡公司，佔第二位的羅特利亞連鎖店（Loteria Chain）和它根本無法較量。

現在的藤田則說「將在一九九〇年達成二千億，公司成立三十週年時達成五千億日圓的業績。」

覺得藤田出言太過狂傲的仍大有人在。但是藤田本人仍是充滿著自信。

誰也不知道結果會是如何。但是，擁有二萬五千種以上知識財產的日本麥當勞公司（美日合資），能夠將它的運作機能經過三萬餘名的計時工作者發揮的淋漓盡至，這就不是藤田的樂天豪語可以一言而

蓋過的。

餐飲業近年來一直處於低迷狀態。業界一九八三年的營業成長，降至最低的四·一%。許多同業都覺得餐飲業已發展到極限點了。只有藤田毫不以為意：「麥當勞將從五百家（1985年達成）店面，增加為一九九〇年的七百五十家，二〇〇〇年的一千二百五十家。」

從那裏來的——這般的自信

日本麥當勞能夠傲視同業，滿心自信。當然有它充份的理由。分析以後，可以歸納為下列幾點：

第一、日本麥當勞的企業體質

日本麥當勞公司是由美國麥當勞公司

(McDonald's Corp.)和藤田商社(社長：藤田田)各自出資五〇%而設立的合資公司，也就是美日雙方各為出資一半的合夥人。

此外，經營的知識財產(Knowhow)由美方提供，而經營主體則為日方掌握，美方沒有派出任何經營、監督人員。

在這種情況下，藤田田可以盡量發揮他的個人經營長才，捨棄業界多年來的舊習及過時的經營形態，大量採用年輕幹部，在他們深具可塑性的心靈中種下新觀念。

藤田便說過：「我因為自己擁有五〇%的股票，又身為經營者，所以才能成功。如果在一充滿舊習、舊人事的大公司，就不能照我所想的方法來辦事了。」

藤田的這種個人(one man)經營方法可以比喻爲一把兩面有刃的劍。這種強勢的經營方法在市場調順的時候好比吃滿風的帆船，一帆風順，但是稍有不順，很可能經營情況會急轉直下，一蹶不振。

但是對日本麥當勞而言，只要有它的合夥人——美國麥當勞公司——的支持，就有恃無恐。

第二、麥當勞總公司的經營能力。

美國麥當勞至今成立不過三十年，如今在世界各角落擁有近萬家店面，且以每年五百家的速度不斷的在增加中。被稱爲世界第一大速食連鎖是當之無愧的。

美國麥當勞自成立之始，即能很準確的把握住顧客的新趨向，配合新時代發出的新訊息，企劃新的發展。雖然在漢堡業

中，它的起步很晚，但是它首先開發出室內座位、早餐服務等，爲當今的速食餐飲開闢了新的領域。

而麥當勞高揭的QSCV觀念(Q代表百分之百純牛肉的高品質，S代表快速而親切的服務，C代表清潔的環境，V代表高附加價值)，更爲現代飲食生活設定新的里程碑。

QSCV現在在日本餐飲界中相當流行，有不少餐廳甚至直接採用這觀念。美國麥當勞基於基本理念，創設出二萬五千種知識財產。總公司僅企劃研究人員即達一百五十人，在不斷的研究、試用之後，將其成品以知識財產的形式轉移給日本公司。其知識財產內容從接待顧客、調味、進貨、販賣、店面經營至利潤管理，觸及

經營的每一層面。

總公司的商品開發能力當然更不在話下。

藤田本人則說過：「我曾在總公司問過他們對餐飲項目的意見，結果發現在日本自己開發新產品的話，至少要花幾百億日圓。我當時便想，那還不如乖乖的付使用費(Royalty)，使用它們開發的新產品來的划算。如果所有東西都自己開發的話，日本麥當勞早就垮了。

每年總公司都送來新產品，以炸雞塊——現在被稱為麥克雞塊(Chicken McNugget)——為例。在美國開發五年以後，他們帶來日本，告訴我，如果賣這個，營業額至少會增加三成。這是他們利用五年的時間在美國數千家店中實驗的結

果。

結果日本在一九八四年二月推出以後，果然業績像火箭一般直線上昇，二、三、四月業績好的不能相信，使我不得不中途改變年度營業目標為一千一百億日圓。」(摘自1984年11月花花公子月刊)

麥克雞塊在美國是一九八三年推出的。誰也沒有想到推出後不過二個月，麥當勞驟然成為全美雞塊的零售業主的第二位。目前日本麥當勞的業績的二〇%是來自麥克雞塊。

麥當勞總公司經過嚴密的市場調查研究之後，通常要經過相當時間的國內市場調查，始向日本推銷。也就是說兩、三年後將在市場上販賣的東西，現在可能正在美國試銷。這是任何日本企業辦不到的

事。

第三、藤田本身的經營態度。

十七年前，藤田自己經營的藤田商社支加哥分社的相關人士向他建議：美國有一些成長十分快的企業，要不要在日本試試。

那正是創業僅十三年的麥當勞公司。

藤田雖然年輕，但在東京大學求學時便創立藤田商社（經營貿易為主），成功的經營早已帶給他相當的自信。身爲一要求完美主義者，藤田花了三年的時間調查麥當勞，最後結論是：可以做！

在這三年間，藤田發現麥當勞不僅是「生意好」；而且「隨時主動在賣」。它不等顧客上前便主動向顧客提供服務。知道這一點後，他便相信這個企業會成功。

因爲，這一點和他的經營哲學不謀而

合。「做生意有兩種方法，一個是滿足顧客的需要，一個是配合賣方的需要。如果主動的應用顧客想法來經營，賣方便可照自己預想的方法，去滿足顧客。我便是用這個方法成功的。」（日經商業雜誌 1984 年 10 月 29 日號）

這一席話反映了他的想法。

美國麥當勞至今仍表現出其他同業不能相較的挑戰性。這種姿態和藤田的性格與思想不謀而合。

經營態度的一致，可以從藤田對美國麥當勞二萬五千項知識財產的評價上得知。

最初，藤田對詳細入微的知識財產也抱著很大的疑問：爲什麼一定要將步驟規

定的那麼詳細呢？但是，當開始時的疏離感消失後，他終於悟出道理：規定的這麼詳細，那麼什麼人都可以做，不論在什麼地方，假何人之手，做出來的味道都是一樣的。

美國人集合了數萬人的智慧，投下了巨額的資金，做成了這一份知識財產。一共有二萬五千個項目。如果隨便覺得「要配合日本」而擅加改變，很可能會完全破壞全體的平衡。而日本並沒有這麼多時間與金錢花費在這種研究上！

他當時便決定要忠實的執行美國麥當勞發出的知識財產。這個決心不但至今未變，並且他還不時的告訴人這便是日本麥當勞能蓬勃發展的原因。

正因為藤田是名不折不扣的理想主義

者、完美主義者，所以一旦決定這種方法是最合理以後，他便以無比的決心，徹底執行這些方法，從未猶疑。

如果日本麥當勞是由藤田以外的日本人經營的話，很可能其他經營者便會考慮日本人傳統的飲食生活習慣，而擅改配方，甚或開發日本口味的產品。

藤田曾說：「好的東西必有它好的理由，這理由應該是放諸四海而不變的。」（日經商業雜誌 1984 年 10 月 29 日號）

藤田做到的不僅是將美國的知識財產移至日本，在日本的土壤中生根、發芽、成長，而且他將原始的知識財產發揚光大，並反向美國輸出。

自開辦以來，他導入 POS 體系，得來速汽車走廊，自中心經理至服務員廣泛