

麦当劳教你开 快餐店

罗月婷 李明◎著

MAIDANGLAO JIAO NI KAI
KUI CAN DIAN



SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

麦当劳教你开 快餐店

罗月婷 李明◎著

MAIDANGLAO JIAO NI KAI
KUI CAN DIAN



SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

麦当劳教你开快餐店/ 罗月婷. 李明著. —广州: 广东经济出版社, 2014. 8

ISBN 978 - 7 - 5454 - 3518 - 4

I. ①麦… II. ①罗…②李… III. ①饮食业 - 企业管理 - 经验 - 美国 IV. ①F719..3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 161935 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	湛江日报社印刷厂 (广东省湛江市赤坎康宁路)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	14.5
字数	227 000 字
版次	2014 年 8 月第 1 版
印次	2014 年 8 月第 1 次
印数	1 ~ 4 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 3518 - 4
定价	36.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

衣食住行，这是每个生活在地球上、呼吸着氧气的人终其一生亦绝不可能摆脱的俗事。就在这些平凡事当中，却蕴藏着无穷的商机。

一位快餐帝国的创始者曾振聋发聩地说：“既然你聪明，为何你不富有？”或许，这个叫雷·克洛克的名字你并不知道，但他的帝国可谓是妇孺皆知——麦当劳，它的金色拱门标志遍及全球各大城市。

快餐这种工业时代的产品，在麦当劳那里既改变了人们的口味，更深深地在世界经济体系中印下了自己的烙印。要想在司空见惯的事物中发掘出一个改变世界的产业，麦当劳的经营心得是最值得学习的经验之一。该真真切切地去感受麦当劳正在进行的事业，把这些体会落实到自己创造财富的过程中去，对于打算通过经营店铺白手起家的人来说，是一条尽快找到成功之路的捷径。

随着时代的变迁与社会的进步，人们的饮食习惯亦发生了显著变化。过去一日三餐均在家进行的情形已逐渐改变，快餐开始成为许多人生活中一个不可或缺的部分。不论是急于上学的稚龄学童、青少年，抑或是分秒必争的上班族，皆是快餐的忠实爱好者，其中，“麦迷”——麦当劳的忠实拥趸又占据了极大的比例。

在竞争如此激烈的国际快餐业中，麦当劳何以能力压群雄，成就几十年的霸业？在本书中，将一一探讨为何麦当劳能深植人心的原因及其成功因素，并记述麦当劳在这庞大企业的面貌下动人心弦的细节。透视麦当劳的经营秘诀，能让你的店铺也一样红火非常。

CONTENTS

目 录

第一章 麦当劳是这样开成的

- 第一节 麦当劳兄弟的创造 / 004
- 第二节 雷·克洛克的新事业 / 007
- 第三节 麦当劳公司魔法 / 010
- 第四节 扩张, 扩张, 扩张 / 013

第二章 特许经营打造扩张之路

- 第一节 一本双赢的账 / 018
- 第二节 以特许换扩张 / 021
- 第三节 把“M”大旗插向全球 / 025
- 第四节 打开对中国特许之门 / 027
- 第五节 界定总部与分店的关系 / 030
- 第六节 严守加盟关 / 033
- 第七节 严格规范地执行 / 038

第三章 把店开在哪儿

- 第一节 商圈调查 / 044
- 第二节 找出商圈的聚金点 / 048
- 第三节 区位条件产生利润 / 051
- 第四节 精确计算最佳展店地点 / 053



第五节 善于利用已有的商圈 / 057

第六节 营造属于自己的商圈 / 059

第四章 打通供应链穴道

第一节 建立与保障商的新型关系 / 064

第二节 紧密的供应链管理 / 067

第三节 原材料的完美品质 / 070

第四节 畅通的物流系统 / 073

第五节 在本地建立供应基地 / 077

第五章 百分百满意的顾客

第一节 造就满意的员工 / 082

第二节 用微笑征服顾客 / 086

第三节 服务至上的方针 / 089

第四节 让所有顾客满意 / 092

第六章 打造核心价值观

第一节 品质超群 / 098

第二节 服务优秀 / 103

第三节 清洁卫生 / 105

第四节 物超所值 / 108

第七章 收银台前后的秘密

第一节 选才注重新人 / 112

第二节 人才本土化战略 / 117

第三节 视培训为投资 / 118

第四节 人是最重要的资产 / 120

第五节 全生涯培训 / 122

第六节 训练课程体系 / 125

第七节 对一线员工三合一的训练 / 127

第八节 评估与衡量培训效果 / 129

第九节 全球化的学习系统 / 131

第八章 将管理体现在每天的工作之中

第一节 建立等级管理队伍 / 136

第二节 严格管理要求 / 139

第三节 走动管理 / 142

第四节 人性化管理 / 144

第五节 团队作战 / 146

第九章 把企业形象深植人们心中

第一节 设计形象标志 / 150

第二节 带来快乐的麦当劳叔叔 / 153

第三节 为公众考虑分分秒秒 / 155

第四节 以一己之力带动地方发展 / 157

第五节 “麦当劳世界儿童日” / 159

第十章 打好营销牌

第一节 舍不得孩子套不住狼 / 166

第二节 占领平面媒体高地 / 168

第三节 打通音像媒体之路 / 172

第四节 麦当劳的数字营销技术 / 175

第五节 娱而乐之的麦当劳 / 178

第六节 本土化营销策略 / 180

第十一章 技术麦当劳

第一节 以技术打造美味 / 186

第二节 以技术提高效率 / 189

第三节 麦当劳网络技术 / 191

第四节 技术改进无止境 / 194



第十二章 高接低挡化解危机

第一节 被动应对：危机管理的诀窍 / 198

第二节 主动出击：搞好公众关系 / 207

第十三章 以创新保持No.1

第一节 以革新追逐顾客的满意 / 214

第二节 提供创新服务 / 217

第三节 创造创新的环境 / 218

第四节 革新中的慎重 / 220

第五节 多面手麦当劳 / 221





第一章

麦当劳是这样开成的

“罗马不是一天建成的”，麦当劳的发展又用了多少时间？虽比不上罗马建城的时间，但麦当劳的产生距今已有数十年历史。当你轻松地坐在麦当劳餐厅里，眼前有无数张孩子及其家人的笑脸在晃动，耳边有明快动人的音符在跳动，嘴角有着油酥香脆的炸薯条和着番茄酱的余香在飘动，你可曾体会到麦当劳在几十年间经历过的风风雨雨和众多故事？又可曾想到从其发展轨迹中看到对自己创业乃至经营思维的启迪？



第一节

麦当劳兄弟的创造

现代西式快餐业发端于美国，这与汽车的兴起和普及大有关系。人们对于速度的体会和追求从未达到这样的高度，以至于在饮食上也出现了要求快的趋势。一些原始而简易的快餐业务开始出现。其中，就包括理查德·麦当劳（Richard McDonald）和莫里斯·麦当劳（Maurice McDonald）兄弟所开的汽车餐厅。

在此，需要简要提一下麦当劳兄弟的背景：一无家庭背景，二无餐饮业的背景。两人在一个贫穷的制鞋工人家庭出生，由于父亲所在鞋厂早早倒闭，兄弟俩不得不提前为生计而奔波。只有高中学历的他们来到西海岸南加利福尼亚州，准备在好莱坞找份工作。还算幸运，他们居然在此后威名赫赫的哥伦比亚电影厂——不过，“麦当劳”三个字的品牌价值在几十年后可远远超过了哥伦比亚电影厂——找到了管理道具、打点布景的杂活。在具备了一定的专业知识基础和一分一毫积攒下的一点积蓄后，麦当劳兄弟没有选择一直坚守在电影厂，而是大胆地自谋出路。他们于1932年辞职，买下了格伦代尔一家濒临倒闭的影剧院，开始了相当辛苦的创业生涯。生意并不像他们当初想象的那般好，收入不多又忙于挣钱的他们为了省钱省事，常常在影院旁的汽车烧烤摊上买些便宜的食物当饭吃。在经济大萧条之后的美国，许多行业都不景气——包括麦当劳兄弟那家影剧院。兄弟俩善于动脑筋，在发现汽车烧烤摊的生意是万马齐喑中罕有的亮点后，索性半路出家改做餐饮生意。这当然既有他们资本投入本身就比较小的原因，亦有跟着感觉走、随

大流的味道。

这或许也是种启示，不要在创业之初总是想着别出心裁、一步登天、建成伟业，而应该从自己最熟悉的地方着手，要么就跟准市场上最看好、最大众化的潮流，当然得机灵点，赚钱端倪一现就赶紧调头跟进，否则只能吃些残杯冷炙。

1937年，麦当劳兄弟经过一阵忙乎后，终于开了自家的汽车餐厅，这是位于洛杉矶东部帕萨迪纳（Pasadena）的一家简陋小餐厅。兄弟俩根本连确保汽车餐厅运营的财力都没有，还是托了好友才从银行那里贷到5000美元作为开店的周转资金。当时，他俩对餐饮业完全是一窍不通，好在请到一个有着丰富经验的烧烤厨师帮忙，自己不久也就成了厨师和服务员，负责煎热狗、调冰淇淋。尽管两人在这方面完全是生手，但凭着他们从坎坷生活中积累来的经验、善于观察和学习的精神，很快就把握住了其中的窍门，生意不久就好起来。当生意好得忙不过来时，又雇用了3名服务员负责接待停车场内的客人。

辛勤工作的麦当劳兄弟在当时快餐业迅速发展的大环境中，获得了较好的回报，投资很快收回，在还了贷款后还有了笔不大不小的积蓄。于是，3年后，兄弟俩又在圣伯丁诺（San Bernardina）开设了一家规模稍大的汽车餐厅，面积约有55平方米。在设计这家小餐厅时，麦当劳兄弟颇费了一些心思，把其外观建成八角形，在餐厅前半部用大开窗户从天花板一直围到柜台。这样，顾客从外面就可以把里面的食物准备和制作过程看得一清二楚。由于空间太小，餐厅内不设桌椅，仅在柜台旁安了几张凳。这种开诚布公的设计一下吸引住了顾客，再加上两人的手艺不赖，生意有如滚雪球般壮大。又数年间，餐厅不断扩建，建起了足可容纳上百辆汽车停放的停车场，有20名服务员在餐厅里忙碌工作，提供的食品也从当初简单的几种扩展至25种，年营业收入达到20万美元。

但麦当劳兄弟并不满足于已有的成绩，因为他们感到了来自外界的巨大压力：他们可以模仿别人来做汽车餐厅，那么更多的人也完全可以模仿他们的餐厅模式。随着快餐竞争越来越激烈，单品的利润越来越被摊薄。而且，快餐店的人力成本相当高，餐具损耗量大，致使纯利润面临逐渐减少的情况。



在外部的压力之下，麦当劳兄弟对10年来经营餐饮的状况进行了反思，不经意间发现了一个问题：在自家餐厅的销售收入中，汉堡包竟占据了80%的比重？既然如此，为何还要去卖那些销售量不大的食品呢？为何不能只卖少数畅销的产品，从而减少成本支出呢？想到就干，兄弟俩没有更多的犹豫，干脆关掉了生意看来还不错的餐厅，于1948年重开了家餐厅。

这是一家什么样的餐厅呢？最明显的特征就是菜单少了，从过去的25种食品减少到9种，其中最主要的是汉堡包和薯条。餐厅还有许多不同于过去的地方，比如：为减少服务员数量，让过去习惯于叫服务员前来点餐的顾客自行到厨房窗口前自助点餐，并用餐盘端走食物；使用一次性餐具；保证食品价格的低位；建造生产线般的食品生产及服务方式；严格控制工作流程等。

一系列的变革使麦当劳更受欢迎，1951年，这家小餐厅的营业收入达到277000美元，比变革前增长了35%；而且，这一增长是在减少了员工成本的情况下取得的。1952年7月《美国餐厅杂志》（*American Restaurant Magazine*）以封面故事的形式隆重之地介绍了麦当劳全新的经营模式，引来了世人的关注。麦当劳兄弟的事业迎来了一个辉煌时期。

1955年，雷·克洛克创建了自己的第一家麦当劳餐厅，金黄拱门下的美味汉堡包和亲切服务，受到各界人士的欢迎，开创出一个与金色同辉的商业帝国。

不管是最早半路出家开店的麦当劳兄弟，还是52岁开创麦当劳事业的克洛克，他们都用自己的亲身经历告诉我们：在任何时候（年龄）、在任何情况以至任何地点，只要你有成功的决心和成功的目标，就可以无限地接近成功，到达自己人生的巅峰。

第二节

雷·克洛克的新事业

曾有电视综艺节目设问：“麦当劳最早是由何人建立？”备选答案为：“A. 雷·克洛克；B. 麦当劳；C. 麦当劳兄弟。”回答人会毫不犹豫地选择答案A。当主持人说回答错误时，那位可爱的老兄还直嘟囔：“不是呀，我常吃麦当劳的，上面介绍的就是雷·克洛克呀。”

的确，现在人们知道得更多的是雷蒙德·阿尔伯特·克洛克（Raymond Albert Kroc），而非麦当劳兄弟。——在麦当劳的介绍中，也主要提及了公司创始人克洛克。虽然克洛克并不是麦当劳餐厅的最早发明者，但他却把这一经营模式固定下来，并大力推广开去，造就了世界最著名、最具规模的餐饮集团。因此，人们在习惯中把克洛克视为“麦当劳之父”。

先来看看雷·克洛克是怎样的一个人，又是怎样在52岁时想起了投身于麦当劳拓展事业。

雷·克洛克于1902年出生在一个德国后裔的贫穷家庭，在生下他后，家里又添了一个弟弟和一个妹妹。父亲只答应供他到高中毕业，不过克洛克却认为自己不是块读书的料，高中还没毕业就辍学去想办法填饱肚子。第一次世界大战后期，他渴望到外国去，所以虚报了年龄，成为红十字救护车驾驶员，但还没有上前线，战争已经结束，他再次回头为生计而奔波。

在克洛克讨生活的早期，主要是依靠自己还算不赖的琴技。他参加过乐队，也在电台做过节目，还在做音乐期间认识了后来成为自己首任妻子的爱西奥。当两人面临结婚时，克洛克不得不奉父亲之命在一家纸杯公司找了份



销售员的活儿。他把自己对音乐的灵性与销售的技巧相结合，开创出崭新的销售技巧。——从某种意义上说，这一阶段给克洛克日后经营麦当劳打下了坚实的基础，那无非也是种推销术而已。

克洛克曾发誓要将卖纸杯作为自己唯一的工作，因此把所有的精力都投入到销售纸杯中去。短短数年间，克洛克从一个只知卖弄手指的钢琴师变成一个善于演讲、能够揣度他人心思的一流推销大师，经他之手卖出的纸杯在公司占据了举足轻重的份额，他的收入也跻身美国中产阶级范围。

不过，克洛克是个永不知满足的人，他会在一个领域停留一阵，并力求登上该领域的顶峰；但在到达了顶峰后，却又急于寻找新的、更高的山头，满足自己征服的欲望。当克洛克发现纸杯销售的竞争大，而且纸杯公司老板对自己也不是很好时，有如猎犬一般搜寻着周围新的商机。这时，他从一个成卡车订购纸杯的客户那里得知，那个客户发明了一种多头冰淇淋搅拌机，生意相当不错。克洛克通过自己的诚意打动了这位叫做普林斯的发明者，决定两人合作来销售推广普林斯的发明。

对当时已算功成名就的克洛克来说，从事全新的事业可谓是极大的冒险，他的妻子非常愤怒，但却无力阻止这匹脱缰的“野马”。事实上，克洛克深深地意识到，企业家的艺术就是要冒险从商海中开辟出新的事业。他曾如此说道：“企业家将为此付出代价，必须敢于冒险。不是指那种疯狂的蛮干，但必须有冒险精神，某种程度上说要冒破产的风险。如果看准了什么事情，就必须全身心地投入其中。敢于合理地冒险也是我们迎接挑战的一部分，而且乐在其中。”

当麦当劳兄弟开设自己的第一家餐厅时，克洛克也成立了自己专门销售多头冰淇淋搅拌机的公司，单枪匹马地拎着一个放在大展示箱里的崭新的多头搅拌机，开始踏遍全美各地，在数以千计的汽水饮料店、饭店都曾留下过身影。从最开始的市场不认可，到后来打开局面，克洛克不知投入了多少精力和心血。生意有了起色，克洛克也从中获得了许多乐趣。如果不是细心的他又发现了销售多头冰淇淋搅拌机过程中的一件怪事，那么他可能就此止步，安逸地享受晚年的福利待遇了。

到底是什么怪事让克洛克的命运又发生了改变？原来，他注意到，不少顾客在订购多头冰淇淋搅拌机时，往往要加上一句“就是要加州圣伯丁诺麦

当劳兄弟用的那种冰淇淋搅拌机”。极富好奇心的克洛克不是把这当成一句笑话，而是多了个心眼查查账本，结果令他大为吃惊，在沙漠中开店的麦当劳兄弟不是像一般人那样只订一两台机器，而是足足订了8台冰淇淋机，以1台5头计算，就足以同时提供40杯冰淇淋，这在当时是个什么样的概念！已经52岁、快要人老成精的克洛克决心进行实地调查。那是1954年7月，麦当劳历史上值得永远铭记的日子。

可以说，是麦当劳兄弟发明了麦当劳快餐本身，而雷·克洛克则用心创造了麦当劳名牌、一手缔造了麦当劳帝国。

如果你想不出好点子，那也无妨。在你身边有着无数这样的好点子存在，就看你能不能慧眼发现和善加利用。