

汉堡王

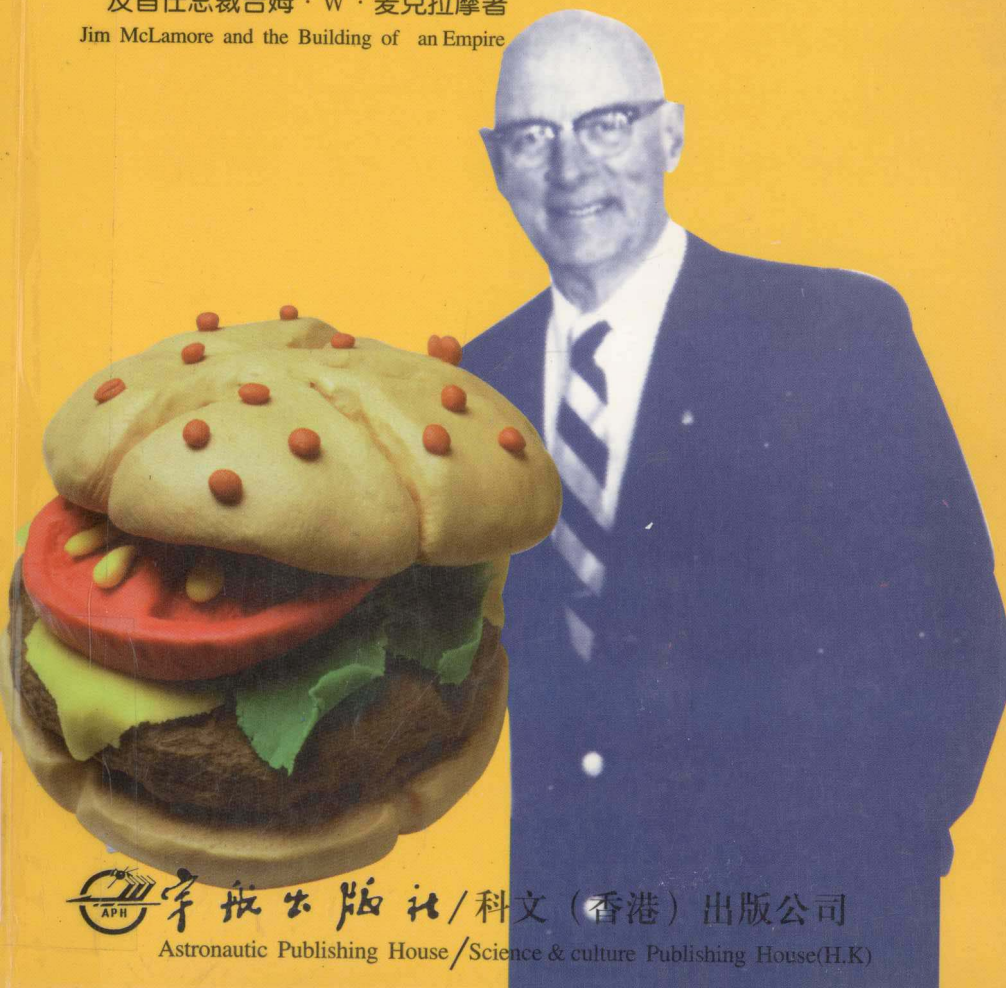
THE BURGER KING

缔造速食王国

汉堡王的创始人

及首任总裁吉姆·W·麦克拉摩著

Jim McLamore and the Building of an Empire



宇航出版社/科文(香港)出版公司

Astronautic Publishing House/Science & culture Publishing House(H.K)

科文西方工商管理 (MBA) 经典文库 (创新企业家系列)

汉堡王

[美] 吉姆·麦克拉摩 (Jim McLamore) 著

北京科文国略信息公司供稿

(台湾) 梁彩玲 译

宇 航 出 版 社

科文(香港)出版有限公司

著作权合同登记图字：01-98-1945 号

图书在版编目 (CIP) 数据

汉堡王/ (美) 麦克拉摩著 (McLamore, J.); 梁彩玲译. —北京: 宇航出版社, 1998. 10

ISBN 7-80144-195-8

I. 汉… II. ①麦… ②梁… III. ①传记小说—美国—现代②麦克拉摩, J. —传记 IV. 1712. 45

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 26992 号

Copyright © 1998 by James W. McLamore

Publishing by arrangement with McGraw-Hill through Beijing
International Rights Agency Co. Ltd.

中文简体版版权 © 1998 科文 (香港) 出版有限公司

宇航出版社出版

中文简体字版权经北京版权代理有限公司代理

出版/宇航出版社

科文 (香港) 出版有限公司

经销/新华书店

批发/宇航出版社发行部 (010) 68371105 68371057

(北京市阜成路 8 号 邮编 100013)

北京科文剑桥图书公司 (010) 68420599

(北京图书馆内 K 栋 1 层 邮编 100081)

零售/北京宇航文苑 (010) 65279190

(北京海淀大街 31 号 邮编 100080)

1998 年 10 月第 1 版 1998 年 10 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 11 字数: 200 千字

印数: 1—20000 册

定价: 26.00 元

作者简介

吉姆·麦克拉摩(1926—1996),美国速食业的开拓者。自23岁时开办第一家快餐店,5年之后与人合伙建立了迈阿密汉堡王公司,后来发展为世界第二大快餐连锁店。他任汉堡王总裁至1972年,后当选美国餐饮协会主席,同时身为七家企业的董事会成员。他协助创办的“夜间商业报道”至今仍在向全世界广播。

内容提要

汉堡王的创始人吉姆·麦克拉摩坦诚讲述汉堡王的成长历程。23岁时他创办第一家饭店“殖民地饭店”，后与大卫合伙加盟“应速得汉堡王”连锁店，惨淡经营。“华堡”的诞生令他们起死回生，创建“汉堡王”品牌，通过电视广告打开市场，成为加盟业主。它和麦当劳在改变全球饮食方式方面的作用相当，但由于80年代的错误合并，导致管理混乱，贻误商机，后虽经吉姆指点适时引入“华堡”竞争策略拯救汉堡王于危机之中，但终因差距太大，只能屈居业内第二位。经过无数次的失败与教训，麦克拉摩终于将一家寒酸的小店变为拥有上千家分店，资产达数10亿美元的商业帝国，成为流行文化中不可或缺的一部分。在50多年的餐饮生涯中，麦克拉摩品尝过成功的喜悦，也体味过失败的酸楚，最终凭借他的坚强与执着实现自己的理想。

目 录

前言

古姆·麦克拉摩成功大事记	1
作者序	4
第一章 身陷困境	32
第二章 啼莺初试	46
第三章 百孔千疮	58
第四章 如火如荼 寻找金主	63
第五章 寻找生机:华堡的诞生	77
第六章 加盟事业草创时期	83
第七章 创意广告·创造生机	92
第八章 鸣枪起跑	99
第九章 加盟推广·准备就绪	112
第十章 闻风而来的布兹·爱伦管理 顾问公司	119

第十一章	排除万难	125
第十二章	奋力保持领先	135
第十三章	决定加入皮尔斯贝瑞公司	153
第十四章	皮尔斯贝瑞公司入主汉堡王	174
第十五章	适应企业管理模式	185
第十六章	下台一鞠躬	208
第十七章	适应退休生活	218
第十八章	汉堡王的成长——1972 到 1988 年	228
第十九章	来自伦敦的敌意	244
第二十章	大都会的绊脚石	273
第二十一章	重披战袍	284
第二十二章	蓦然回首	308
第二十三章	展望前程	316

麦克拉摩生平大事记

1926 年 生于纽约市,父亲经营家族的纺织业。

1943 年 (17 岁)入康乃尔大学主修饭店管理。

1944 年 应征加入海军。

1947 年 与南西结婚。同年任维明顿市基督教青年会餐饮部主管,第一年的利润超过其前 30 年的总和。

1950 年初 第一家餐厅殖民地饭店在维明顿市开业,一举成功。

1951 年 布里克桥餐厅在迈阿密开张。在推出“晚餐铃当小查理”广告之后,生意兴旺。

1954 年 用卖掉前两个餐厅的钱与大卫合伙成立了迈阿密汉堡王股份有限公司,连续开了七家餐厅,但都在赔钱。

1957 年 “华堡”诞生,生意突飞猛进,。

1958 年 首次赞助电视节目“吉姆杜力秀”,为汉堡王在南佛罗里达闯出名气。

1959 年 出售第一家分店。由主营餐厅经营转向餐饮加盟体系。

1961年 买下汉堡王的全部资产和商标权,各地加盟商迅速增长,建立迪士创物流中心。

1966年 成立大卫摩餐饮设备制造公司和第一佛罗里达建筑公司,以应新店开张所需。

1967年 汉堡王与皮尔斯贝瑞公司完成合并,继续担任汉堡王总裁。但由于皮尔斯贝瑞公司董事会的限制,没能使汉堡王上市,而且母公司的管理方式大大阻碍了汉堡王的发展。

1969年 出访日本。但在日本发展的建议遭到母公司反对,失去了占有日本市场的机会。与公司管理层矛盾日深。

1972年 从汉堡王退休,开始参与社会活动。

1974年 任全国餐饮协会主席并加入南佛州社区电视基金会,建议创办“夜间商业报道”节目。

1980年 当选迈阿密大学托管委员会主席。

1988年 英国大都会企业准备收购皮尔斯贝瑞全部股份,母公司计划抛售汉堡王股票以反并购,但被法院禁止。

1989年 大都会收购完毕,更换董事长,众人对他寄以厚望。

1993年 出席全国及各地加盟商大会,针对汉堡王的

困境及解决办法发表演说, 提出建议, 重振加盟商的士气, 汉堡王的经营有所起色。

1994 年 撰写《汉堡王》一书。

作者序

23岁时,我创立了第一家速食店。几年之后,和人家合伙,开创了后来家喻户晓的汉堡王。

到底是什么力量,能够使我闯出这一片天呢?从我的童年来看,可以找出一些蛛丝马迹吧。

我想很大胆地讲一句话,那就是一个人的人格特质早在青春期之前就已经发展完全了。帮助孩子发展人格的影响因素,在很早的时期就已经浮现了,并且将如影随形般,紧紧地跟随他的一生。

在10岁之前,我就已经萌发出一些很重要的概念了。家庭对我来说,当然是意义非凡。在我3岁时,母亲和外公就过世了。外婆也在我11岁时去世。我从未见过我的爷爷和奶奶。我的父亲在我21岁时也因慢性疾病而过世,在此之前,他已病重卧床多年。因为,幼年失母,早年失亲,所以,来自父母亲的教诲,可说是微乎其微。尽管如此,我还

是很珍惜所有与家人共处的回忆。他们深深地影响了我的
一生。

在这种坎坷的童年下成长的我,学会了一个几乎已经
失传的艺术,那就是:如何倾听别人说话。

1926年的5月30日,我出生在纽约市。父亲是汤玛
斯·米尔顿·麦克拉摩。母亲是玛利安·佛洛伊·惠特曼·麦
克拉摩。我父亲生于德州,长于路易斯安那。第一次世界
大战时,在法国当陆军中尉。退伍及结婚后,他就在纽约经
营惠特曼家族纺织业。

说我是系出名门,其实也不为过。然而,1929年的股
市风暴,几乎席卷了我们整个家族的财产,并且戏剧性地改
变了我们的生活。

虽然那时我还只是个蹒跚学步的小孩,对那悲惨的一
年却是记忆犹新。詹姆士·史波·惠特曼,也就是我那企业
家外公,就是在那一年过世的。我确定华尔街的股市崩盘,
就是造成我外公去世的罪魁祸首,他被股市崩盘带来的惨
重损失彻底击垮了。

不久之后,我们就把纽约市的房子及纽泽西蒙特克尔
郊区的家给卖掉,搬到外公在20世纪初买的家族农场去。
那里离纽约市北方大约50英里,名叫叶菊丘,位于纽约中
央谷,是避暑别墅,现在却变成了我们的家园。那时候的中

央谷还算乡下地方呢。

几年之后,随着 1930 年初期的经济大恐慌每况愈下,我真正开始察觉到大恐慌带来的恶果。我的母亲受到这种顿失家产的打击很大。所以,在 1928 年生下我弟弟大卫·米尔顿后不久,便住进疗养院了。而她在 1933 年过世时,人还待在疗养院里。我还有一个姐姐,叫做克莱儿,诞生于 1924 年。

除了在 1928 年那一段短暂的时期外,我对母亲印象并不深刻。模糊的印象里,似乎在蒙特克尔郊区的家里,看过弟弟和妈妈躺在床上的样子。那时大卫才几个月大,而我也不过才是个两岁多的娃娃罢了。自从母亲被送进疗养院之后,我就再也没看过她了,我们几个兄弟姊妹是不允许去看她的。母亲过世时,享年 43 岁。

叶菊丘是一座生气蓬勃的大型畜牧场。有三间房子和许多仓库,沿着一条乡间小路,绵延在中央谷的西坡,景色非常宜人。远眺中央谷,有一户人家特别吸引我,那就是矗立在哈立曼镇附近,越过中央谷另一边山头上的豪宅。爱得华·亨利·哈立曼先生是此宅的主人,这位名人因投资股市投机生意,而财源滚滚成为巨富。

因为童年时光是在中央谷度过的,所以从小就很仰慕爱得华·亨利·哈立曼先生,他发迹的故事我是耳熟能详。

在 1897 年，他接收了已宣告破产的联合太平洋铁路公司。不久之后，居然起死回生，成为全美数一数二的铁路运输公司。艾瑞火车站位于以他名字来命名的镇上，在车站附近他盖了一间很大的仓库、工厂和蜿蜒向上的铁轨，以便建造和维修山顶上的华宅。至今我还记得 1931 年或 1932 年时，外婆带我去拜访哈立曼先生的遗孀时，坐在爬坡向上的火车里，那种刺激感受。

我非常喜欢叶菊丘，并且也深爱着照顾、疼爱我们兄弟的两个佣人；一个是来自捷克的安娜，另一个是从爱尔兰来的卡蒂。

1933 年的夏天，正是经济大恐慌的谷底。祸不单行的是，我们的牛舍惨遭火灾而付之一炬。虽然所养的牲畜得以幸免，整个农场已完全无法运作。这场大火烧剩的一点点财物，也被经济大恐慌的浪潮给吞噬淹没了。

外婆必须采取紧急措施来应付家中的开销。所以，她必须把安娜和凯蒂给辞退了。这对嗷嗷待哺的我们来说，简直就是晴天霹雳。更糟的是，父亲那时失业了。他在确师国家银行的薪水虽然原本不多，但也够糊口，这下子连这一点点收入也泡汤了。

为了要收支平衡，外婆必须卖掉许多珍藏，像她的银器、瓷器、家具、还有首饰。不仅如此，她还被迫卖掉一百英

亩的地,而且还得把我们原先居住的大房子及农场上的小木屋,租给住在都市里的人家,当作渡假旅馆。我们就搬到以前长工一家人住的农舍去。

外婆有一辆 1924 年的凯迪拉克和一辆 1926 年的货车。我依然记得我们用这两辆车把食物、日用品、家具等家当,一趟又一趟地搬到“新家”的过程。虽然我那时才 7 岁,但是那种坐在车上捧着碗、端着食物,在尘土飞扬的马路上奔驰的景象,至今历历在目。即使是对一个小男孩而言,他也可以感觉一切将会改观了。然而,外婆自始至终都是那么地坚强,她始终都没有向任何人诉苦,从不显露她辛苦持家的压力及忧虑。

30 年后,我姐姐克莱尔在她的回忆录里令人动容地提及,在当时一些微不足道的小东西对我们来说有多重要。她写道:“现在的任何一个小孩子都不可能会出现像吉姆·麦克拉摩的那种反应。我想他大概一辈子都不会忘记他在圣诞节的早上,下楼时,看到圣诞树下的足球时的那一刻。我想,深爱吉姆的爸爸,一定觉得(在上帝这么早就把他带走之前)只要看见他欣喜若狂的表情,一切都值得了。”

的确,我爱极了那个足球。我也热爱运动,年轻时我一直坚持锻炼。

中央谷的公立学校,是我接受启蒙教育的地方。因为

那个地方没有幼稚园,所以我5岁时就进了小学一年级。往后上学的日子里,我一直都是班上年纪最小的。为了不服输,我总是力争上游,要在功课上或运动方面名列前茅。而且因年龄的差距,挑战是愈来愈多。

我很喜欢在公立学校的生活,那是一段愉快的学习经历。我经常被赋予领导者的角色,八年级时,还被推举为年级代表呢。在演说方面我也有所涉及,经常在镇上活动或是学生集会上公开演讲。有一次在纪念日的游行结束后,我还在镇上的露台朗诵一首英诗,叫做“哦!船长,我的船长!”。那时的我才11岁,而且还紧张得不得了。因为我把那首诗背得滚瓜烂熟,所以表现不错。从这些经验中,我渐渐悟出一个道理:做为一个好的演说家是一种天赋,那能使其它方面的沟通技巧跟着展现出来。假如有人想在商业上成功的话,我会强力地推荐演说和清晰的表达能力是极有价值的本钱。

1933年时,外婆69岁。她的医生早就警告过她不可太操劳,因为她的的心脏不太好。尽管如此,她还是一肩承担起搬家的工作及持家的辛劳。她习惯过着舒适有品味的生活,有佣人煮饭、打扫、带小孩。现在,她在只有一个兼差助理的情况下,双手承担起所有的工作。

我深爱着我的外婆,她有许多事迹让我永生难忘。记

得有一次我六七岁左右时，把她所种的紫苑和罂粟花当成杂草全给拔了。当她看到这种惨状时，我可以感觉出来她很难过。但因为我并非故意犯错，所以她用坚定高尚且相当温和的态度告诫我。这就是她的风范，她不仅自律甚严，而且很有品味。我逐渐体会到这些品德的价值，同时我也下定决心要向她看齐。

外婆很坚持她的三个孙子尽可能受最好的教育。1937年时，她终于为我们找到最适当的学校了。姐姐克莱尔去念位于马萨诸塞州的诺斯菲尔德女子学校，两年后我去读蒙特贺蒙男校，和姐姐的学校是姊妹校。为了筹措我们的教育经费，外婆卖掉了更多的私人财产。

爸爸也帮了不少忙。在一家工厂做了几年行政工作之后，他就开始整顿叶菊丘，这次是饲养火鸡。我的姑姑泰瑞莎·贝克，借钱给他投入这个高风险的生意。日后，我这位姑姑对我早期的生意也出力不少。在她的遗嘱里，还把我列为她财产的受托人呢。她的信赖对我更是意义非凡，我学到了公平和公正的价值，以及诚实与努力工作所带来的回报。这是另一门价值非凡的课程。

我的家庭为了让我们受教育所付出的代价和成果是成正比的。我姐姐克莱尔本来在钢琴方面的造诣就很高，再加上外婆的用心栽培，使她成为她们学校最杰出的音乐家