

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA

企业成长力书架

餐饮管理
经典

学习麦当劳管理最佳读本，助您成就伟大事业



麦当劳 成功的启示

——餐饮王国成功的秘密

邹金宏 编著

中国物资出版社

企业成长力书架

麦当劳成功的启示

——餐饮王国成功的秘密

邹金宏 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

麦当劳成功的启示：餐饮王国成功的秘密/邹金宏编著. —北京：
中国物资出版社，2011. 4

(企业成长力书架)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3802 - 8

I. ①麦… II. ①邹… III. ①饮食业—连锁商店—商业经营—
经验—美国 IV. ①F737. 121. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 022050 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 范虹轶

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 饶莉莉

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

北京画中画印刷有限公司印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 16 字数: 270 千字

2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3802 - 8/F · 1493

印数: 0001—4000 册

定价: 32.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前 言

可向麦当劳学习的地方很多

一店成名天下知，历史经过耀光辉。

汇集成书便君阅，助你事业获腾飞。

学习并不代表自己不如人，而是一种强者的、有出息的和积极的态度。

——邹金宏

有的人认为麦当劳值得学习，也有的人认为没有必要向一个卖汉堡包的学习。究竟是否值得学习，仁者见仁，智者见智。但不可否认的是，麦当劳已经成为奇迹，也成为家喻户晓的品牌。

今天，我决定将一些内容整理起来写成一本书，这样能让更多人方便地了解麦当劳。你用心阅读的话，将从中得到良好的收获。

当然，要感谢麦当劳和文件资料创作者！感谢出版社、书店和图书馆，以及对此有贡献的其他人士！有了他们，我们才有了今天交流的机会。

我想告诉你一个奇迹！

你知道吗？麦当劳有超过 100 万的员工，我们是向一个怀着激情的、热情的和有智慧的团体学习。

麦当劳 2009 年营业收入 227.4 亿美元，折合人民币 1500 亿元。相当于中国当年餐饮市场收入的 1/10。在当年，中国餐饮前 100 强加起来的营业收入比以往有了较大进步，但是总和还不如它。

目前，麦当劳是世界 500 强企业之一，已经在全球 121 个国家设有超过 31000 家快餐店，它在世界上扩张的速度非常快，巅峰的时期每隔三个小时就



有一家连锁店诞生，就像复印机一样，一按就出来一家连锁店。

每天服务的顾客达 5000 万人。有时候，一天之内前往麦当劳就餐的人，将近全球人口的 1%，麦当劳已经成为名副其实的“世界厨房”。人们时常能够听到一句问候语“欢迎光临麦当劳”。

如果将它每年生产的 80 亿个圆面包一个接一个地排列起来，可绕地球赤道 18 圈！汉堡包小，生意却不可小看，而且是非常大的生意，大得令人无比惊诧！

麦当劳是一个企业，也像是一个王国，一个跨区域的王国，如果从员工人数看，相当于一个大城市，一个小国家，每个分店则好比是一个赚钱的村庄。

是什么原因让麦当劳如此庞大、如此成功、如此奇迹？到底运用了什么方法？

汉堡包与饮料等仅仅是小生意而已，然而，就是这种小吃，却成就了全球最大的食品业王国。是什么样的智慧使小生意工业化、全球化？它有哪些方面值得我们学习、借鉴？

你听说过它的成功与以下有关吗？

如：服务顾客方面有品质、服务、清洁、价值四大理念；服务诉求有快速、准确、亲切三大方面；为抓住顾客的心，提供免费的玩具、搭乘流行列车、跟随世界潮流、推出新商品、创新口味、大打折扣牌等；还有经营的不仅是食品……

麦当劳在中国及世界的成功，值得中国餐饮业的高层人员总结和反思。为什么一家仅卖十几款食品的餐厅，甚至食品味道并不是非常好，却能开出 3 万家餐厅？

本书从了解麦当劳开始写起，包括以下内容：麦当劳发展史、麦当劳王国的缔造者克罗克、麦当劳的愿景、麦当劳的经营理念 QSCV、管理、产品、服务、培训、选人、育人、用人、升职加薪和留人才，还有麦当劳的视觉形象、营销与宣传、麦当劳公司管理人员手册、连锁经营的启示和其他成功启示。

书中有很多麦当劳的成功智慧和秘诀，让你能从中获得有益的知识、借鉴和启发。在以往，有很多人从麦当劳的故事里受到了启示，有的将餐厅管

理得更好，也有的将餐厅从一家开到了数百家。

我曾服务与研究麦当劳，这个过程给我很多启发。我总觉得，可向麦当劳学习的地方很多，其中的一些知识定能对你有所帮助。我们有缘通过本书交流，愿这是一个好的开端，给你的事业带来最有益的帮助。

编 者

2010 年 12 月

目 录

第一章 麦当劳介绍	1
一、麦当劳简介	1
二、麦当劳发展史	3
三、麦当劳王国的缔造者——克罗克	15
四、麦当劳的愿景	22
五、麦当劳的 TLC 理念	22
六、麦当劳的 7 个价值观	24
七、麦当劳组织结构图	25
八、企业与社会	25
九、对麦当劳的批评	26
 第二章 麦当劳的经营理念——QSCV	28
一、品质	28
二、服务	29
三、整洁	31
四、价值	33
 第三章 麦当劳的管理	35
一、理性的营运管理体系	35
二、麦当劳的营运系统——现场作业管理	37
三、店面营运管理制度	39
四、麦当劳标准化的运作秘诀——麦当劳手册	42



五、走动管理成为制度	46
六、营运销售收入增长奖	46
七、积分奖励	47
八、麦当劳供应链管理	47
九、通过文化和体制管理人	52
十、同心协力撑好船——营业高峰期的协助管理	52
十一、有趣的沟通制度	55
十二、管理组经理与顾问职责介绍	57
十三、很有意思的店内联系制度	59
 第四章 麦当劳的产品	63
一、麦当劳提供食品介绍	63
二、麦当劳在世界各地的菜单	69
三、“汉堡 + 可乐”是便捷与奇特的食品搭配	70
四、快速加工，小跑供应，改进食品制作工艺	71
五、举办厨房开放日活动	72
六、麦当劳的核心产品	72
七、麦当劳产品畅销的秘密	73
八、麦当劳食品安全管理系统	73
 第五章 麦当劳的服务	76
一、麦当劳服务管理	76
二、麦当劳的顾客满意系统	82
三、让顾客满足，事无巨细	83
四、用心体会 100% 顾客满意	84
五、服务三大诉求——FAF（快速、正确、友善）	84
六、麦当劳餐厅在营运低、高峰时的服务程序	85
七、减少食品数量、提供套餐、协助顾客点膳，提升点膳效率	86
八、收银唱收与请到这边来	87
九、麦当劳柜台区 SOP	88

十、手抓、小座位、外带的高效率消费	90
十一、童话般的儿童乐园	90
第六章 麦当劳的培训	93
一、麦当劳完备的培训体系	93
二、麦当劳的训练魔法	96
三、最佳的人员培训专家——汉堡大学	99
四、汉堡大学的课程设置	101
五、教学方法灵活，重视实习基地建设	104
六、岗位培训——合格员工的阶梯	106
七、麦当劳如何实施员工初级培训	107
八、微笑训练——不用付费的服务	111
九、通过培训以永续经营麦当劳	112
第七章 麦当劳的人员管理与发展	113
一、麦当劳的人才理念	113
二、麦当劳的人才观	114
三、选人、育人、用人、升职加薪和留人才	115
四、麦当劳教会我很多——一位员工的成长记录	124
五、麦当劳经理的一天	126
六、麦当劳早期的铁三角——三人领导	130
七、扫厕所出身的两位麦当劳 CEO	131
八、餐厅服务生起步的麦当劳副总裁周卫城	135
九、麦当劳招聘面试管理三步曲	137
第八章 麦当劳的形象	139
一、麦当劳视觉形象	139
二、听觉、触觉、味觉与嗅觉形象	141
三、麦当劳叔叔——开心的代名词	142
四、通过公关沟通树立良好形象	146



五、麦当劳叔叔之家与儿童慈善基金会 (RMHC)	149
六、专业化思维强化麦当劳的品牌形象	150
七、用创新产品继续巩固麦当劳的品牌形象	151
第九章 麦当劳的营销与宣传	152
一、麦当劳早期行销方略	152
二、麦当劳之产品市场定位	154
三、联合广告基金制度	156
四、促销战术	157
五、麦当劳的海外营销策略	159
六、吸引人的招牌广告	159
七、电视广告宣传	159
八、重视儿童市场	161
九、社交网营销的启示	161
十、“我就喜欢”的营销活动	163
十一、麦当劳品牌的行销 4P	166
十二、优惠券	167
十三、参观麦当劳	168
第十章 麦当劳连锁经营的启示	172
一、麦当劳的特许经营制度	173
二、特许经营总部	175
三、麦当劳总部与分店的关系	177
四、麦当劳在国际上的扩张	179
五、麦当劳加盟门槛锁定到了 200 万元	180
第十一章 麦当劳的综合启示	183
一、租赁为主的房地产经营是隐藏的赢利点	183
二、从小朋友的玩具、感觉与胃口经营起	185
三、产品经营、卖场经营、品牌经营和资本经营四位一体	186

四、相互制约、共荣共存的合作关系	186
五、麦当劳和它的伙伴——供应商	187
六、一家店顶两家店用的 24 小时营业策略	189
七、麦当劳选址的 5 项标准和 3 大步骤	191
八、勤俭办店	193
九、纸质餐具的使用	193
十、全球化的麦当劳	194
 参考文献	 196
 附录 1 麦当劳公司管理人员手册	 198
附录 2 麦当劳点餐用语的 10 句话	233
附录 3 麦当劳洗手间检查表	234
附录 4 麦当劳创始人和部分人员语录	236
 后 记	 238

第一章

麦当劳介绍

这是一家大到连自己也说不清楚具体有多少家店，大到连自己都不太了解自己的企业。

一、麦当劳简介

公司名称：麦当劳（英文名：McDonald's，在中国内地早期的译名是“麦克唐纳”）

公司类型：上市公司（纽约证券交易所）

总部地址：美国伊利诺伊州欧克布鲁克（Oakbrook, Illinois）

主要产业：餐馆

雇员数目：418000 人（2009 年统计，另一数据是雇用员工 160 万人，相当于每家分店有 50 人）

主要产品：连锁快餐、甜点、童装等

2009 年营业收入：227.4 亿美元（实现净利润为 45.5 亿美元）

现在公司口号：我就喜欢（I'm lovin' it）

成立时间：1955 年

部分重要人物：

麦当劳兄弟（Maurice and Richard McDonald），创始人

雷·克罗克（Ray Kroc），缔造者、前任董事长

安德鲁·麦肯纳（Andrew J. McKenna），董事会非执行主席

吉姆·斯金纳（Jim Skinner），董事会副主席兼 CEO



迈克尔·罗伯茨 (Michael Roberts)，总裁兼 COO

1990 年 10 月 8 日，在深圳开设中国的第一家麦当劳餐厅。

目前，已经在全球 121 个国家设有超过 32000 家快餐店，每天服务的顾客达 5000 万人。

麦当劳是世界上最大的餐饮集团，开设有麦当劳的国家和地区超过了联合国的席位。



图 1-1 麦当劳公司 LOGO

大多数麦当劳快餐厅都提供柜台式和得来速式 (drive-through 的英译，指不下车便可以购买餐点的一种快餐服务。顾客可以驾车在门口点餐，然后绕过餐厅，在出口处取餐) 两种服务方式，同时提供室内就餐，有时也提供室外座位。

得来速餐厅通常拥有几个独立的站点：停车点、结账点和取货点。而一般而言后两个站点会并在一起。

在世界各地的麦当劳按照当地人的口味对餐点进行适当的调整。

另外，麦当劳公司现在还掌控着其他一些餐饮品牌，例如，午后浓香咖啡 (Aroma Cafe)、Boston Market、Chipotle 墨西哥大玉米饼快餐店、Donatos Pizza 和 Pret a Manger。

关于麦当劳，还有很多数据能反映它的情况：

1997 年，麦当劳年营业额达到 114 亿美元，在《财富》500 强中名列第 392 位。

2006 年“世界品牌 500 强”排行榜上名列第 5。目前，品牌价值达 252.9 亿美元。

2010 年麦当劳第二季度财报的报告显示，麦当劳该季度总营业收入 59.5 亿美元，利润 12.3 亿美元，同比增长 12%。每股收益 1.13 美元，上年同期麦当劳利润为 10.9 亿美元，即每股收益 98 美分。

二、麦当劳发展史

1937 年，麦当劳兄弟创立第一家餐厅。

1954 年，麦当劳创始人 Ray A. Kroc 初遇麦当劳兄弟。

1955 年，Ray A. Kroc 成为麦当劳第一位加盟经营者。

1961 年，Ray A. Kroc 向麦当劳兄弟购买商标权，经营麦当劳餐厅事业。

1965 年，麦当劳股票正式上市。

1967 年，美国以外第一家，加拿大麦当劳成立。

1978 年，全世界 5000 家麦当劳。

1988 年，全世界 10000 家麦当劳。

2009 年，全世界 31000 家麦当劳。

1. 麦当劳由来与初期成长

麦当劳的成长和壮大离不开麦当劳兄弟，他们是理查·麦当劳（Richard McDonald）、莫里森·麦当劳（Maurice McDonald）。

1937 年，美国正处于经济大萧条的阴影中，两个刚刚高中毕业的犹太兄弟——理查·麦当劳和莫里森·麦当劳，横渡美洲大陆来到了加利福尼亚，开办了一家只有 3 名员工的小餐馆，这就是麦当劳的前身。

1940 年，当时美国各地流行“汽车餐厅”（drive-in restaurant），一种让消费者在车内享用食物的新式饮食法。兄弟俩看准时机，又在圣伯丁诺（San Bernardin）开了一家规模更大一些的汽车餐厅，大约占地 200 平方米。这是一个相对于本地其他餐厅颇有些奇特的餐厅，它本身是八角形，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。专营经济、方便的快餐食品——汉堡包。

在很短时间内，他们开的餐厅就成为了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贵，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在经营成功后不敢做的事，这就是——改变产品经营方式。“客人的汽车把停车场塞满了，就算他们不要求什么，我们也能感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、餐盘全被纸制品替代，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？

为了提高速度，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。

他们将速度设定为餐厅的重心，整个新概念都以快速、低价、大量为基础，因而造就日后快餐业必备条件。

“一毛五一个汉堡包”的口号（如图1-2所示），成为当时，以及麦当劳日后数十年一直坚持的目标。兄弟俩以快速与廉价方式经营餐厅，找到了更广大的市场——家庭顾客（这也是多年来麦当劳的主要顾客群）。根据记载，在最鼎盛时，每当在午餐时分，会有超过150人排队。



图1-2 麦当劳当时卖15美分一个汉堡包的海报

1952年7月，《美国餐厅杂志》（American Restaurant Magazine）以封面故事介绍了麦当劳的全新经营模式，使得全美许多人都有加盟的念头。

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，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。无怪乎麦氏兄弟在多年后都承认，自己是个“很差劲儿的连锁销售员”。

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。他们雇用了一位建筑师——梅斯顿。

麦氏兄弟想要非常能吸引注意力的外形设计，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，还被人看做 20 世纪 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。

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。



图 1-3 世界上最老的麦当劳店面

注：1953 年 8 月 18 日开张，是世上第 3 个开张的麦当劳店。前两个已经不存在了，所以它就是世界老大。