

告诉你全球数一数二的餐饮成功方法

麦当劳

与

全球两大快餐帝国的连锁餐饮秘诀

肯德基

McDonald & K.F.C

一个是拥有3万多家门店，世界第一的快餐巨头
一个是拥有1万多家门店，全球第二、中国第一的餐饮帝国
它们提供互为竞争的快餐产品和服务，却都获得了巨大的成功

陈炳岐 主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

店，世界第一的快餐巨头
全球第二、中国第一的餐饮帝国
它们提供互为竞争的快餐产品和服务，却都获得了巨大的成功

麦当劳 与 肯德基

全球两大快餐帝国的连锁餐饮秘诀

McDonald & K.F.C.

陈炳岐 主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

麦当劳与肯德基/陈炳岐主编. —北京: 中国经济出版社, 2005. 12

ISBN 7 - 5017 - 7272 - X

I. 麦... II. 陈... III. 饮食业—商业经营—经验—美国
IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 114324 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 陈 骝 (E-mail: chen liu_ bj@sohu.com)

电 话: 13621098588

责任印制: 石星岳

封面设计: 红十月工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 787mm×960mm 1/16

印 张: 18

字 数: 220 千字

版 次: 2006年1月第1版 **印 次:** 2006年4月第2次印刷

书 号: ISBN 7 - 5017 - 7272 - X/F · 5841

定 价: 36.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

前 言

在任何一个成熟的行业里，始终都会存在着两家实力相当、数一数二的巨头企业，它们在公司规模、销售总额上不相上下，在小到区域市场大到世界各地为争夺更多“领地”而互不相让，“杀机”无限。

与此同时，人们发现，无论这种“对弈”是偶然还是必然，都已经悄悄地打开了某种经济运营规律的大门：正是这种刀光剑影的比试，促使对峙双方不断调整自身的经营体系，增强企业的综合竞争实力，并因此将其他竞争者远远地隔离在主要利润区之外，使强者共享双赢。

正因如此，后来者要进入这一行业，要站稳脚跟甚至超越行业数一数二的企业，除了要凭借后起之秀的锋锐之勇气，也不得不潜心学习、借鉴这些巨头企业的巅峰智慧。

在世界餐饮行业中，麦当劳和肯德基代表着一个难以企及的高度。麦当劳曾以它的餐饮变革，不仅改变了成千上万人的饮食习惯，而且使全世界的食品行业发生了变革。而肯德基则是世界最大的炸鸡快餐连锁企业，其标记“KFC”和一身西装、满头白发及山羊胡子的山德士上校形象，已成为肯德基国际品牌的最佳象征。

中国餐饮企业要培育自己的竞争优势，把企业做大做强，不仅要摒弃传统式经营、经验型管理，还要学习麦当劳、肯德基等巨头企业的经营管理智慧，加快结构性调整和战略性改组的步伐，提高

员工的素质。20世纪90年代，“红高粱”和“荣华鸡”这两个中式快餐连锁企业分别叫板“麦当劳”和“肯德基”，并一度在整个中国范围内构建了一定规模和数量的连锁店，当年的“红高粱”北京店甚至开到麦当劳店旁边，与之唱起了对台戏。到如今，无论是“红高粱”还是“荣华鸡”都不复存在，留给人们的也只剩一声叹息。

究其原因，这些企业只是从表面上模仿肯德基和麦当劳，认为只要拥有一些单一的产品加上无限的复制，就意味着财源不断，却没有看到隐藏在成功背后的标准化管理、强大的供应链整合能力以及依靠细节制胜的文化营销手段等。

例如：

在运作理念上，麦当劳总结出的“QSCV”（质量、服务、清洁、价值）理念，是对自身经营方针、管理观念、运作要求、企业精神的高度概括和艺术浓缩；肯德基也拥有一个完美的“CHAMPS”冠军计划，即追求环境整洁、真诚接待、准确供应、设备优良、产品优质以及服务快捷，它是肯德基获得令人瞩目的业绩的企业精髓之一。

在服务标准上，麦当劳奇迹的魅力并不是来自食物，而是来自服务。无论是“59秒的快速服务”还是“微笑：免费”，都被引为服务业的经典；而肯德基则以服务周到细致著称，除了“七步曲”和“神秘顾客”制度外，它还应用了高科技手段也使服务得到了进一步升级。

在产品制作上，麦当劳最引以为自豪的是完全标准化的生产过程和食品口味，它充分考虑了生产和销售的每个细节，确保食品的高质量；而肯德基则以千变万化、层出不穷的食谱为人们所称道。

在广告创意上，麦当劳一直都十分善于运用广告、公关等多种

传播手段来进行品牌形象的宣传，并且热衷于进行轮番广告轰炸；而肯德基在做广告时，更侧重于创意，而不是频繁地出现在观众的面前。

在特许经营上，麦当劳是特许经营的成功范例，其国际化经营业绩主要归功于特许经营的成功运用；而肯德基的特许加盟号称“不从零开始经营”，它将成熟的、正在盈利的餐厅转售给加盟者，使其可以从中直接获益，而自身也实现了无风险高速扩张。

除了以上这些关键原因，在选址、形象代言、品牌运作、供应商管理、物流配送、员工管理、危机公关、全球发展等方面两家巨头企业无不积累了丰富的成功经验。对麦当劳和肯德基的操作秘诀进行深入和详细地分析，不只描述这些秘诀的表现和结果，最为关键的是分析它们为什么会出现这样的结果，探究结果背后的真正原因。希望有助于读者朋友进一步对这两家企业进行对比、学习。

在写作过程中，作者查阅、参考了大量的国内外餐饮专家的相关文字资料，由于时间关系未能与部分版权所有者取得联系，在此表示深深的谢意。

衷心感谢占育文、符日荣、羊明闹、刘外强、郑锦辉、曾昭华、黎其梅、高谊、李勇勇、周恒、邢春梅、陈琼湖、王隆兰、李武强、庄群丽、陈南峰、郑英才等人为本书编写付出了心血与汗水。

编者

二〇〇五年十月

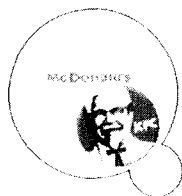
目 录

目 录

前 言

第一章 “QSCV” 与 “CHAMPS”

麦当劳	3
Q: 质量为首	3
S: 优质服务	6
C: 清洁安全	9
V: 物有所值	11
肯德基	13
C: 环境整洁优雅	13
H: 接待真诚友善	14
A: 供应准确无误	15
M: 设备优良统一	16
P: 产品高质稳定	17
S: 服务快速迅捷	19
专题: 如何规划餐厅空间	21



第二章 柜台服务标准化与服务七步曲

麦当劳	25
标准化柜台服务	25
59 秒快速服务	29
“TLC” 理念	31
“注册商标”——微笑	33
肯德基	37
服务七步曲	37
神秘顾客制度	39
服务再升级	41
专题：餐饮服务质量的控制	43



第三章 全球统一口味与本土化研发

麦当劳	47
“只有一个风味”	47
标准化的产品	48
“店长亲检” 制度	52
执行“过时报废”	54
肯德基	56
本土化食谱设计	56
“地方化” 尝试	58
专题：食品原料的卫生管理	61

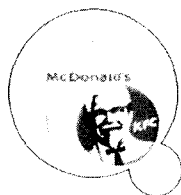
目 录

第四章 强势宣传策略与广告创意专家

麦当劳	65
吸引更多“眼球”	65
设立广告基金	67
与“第四媒体”合作	69
全面的公关策略	70
肯德基	76
注重广告创意	76
多维广告策略	79
公关赞助活动	80
专题：餐厅公关宣传的几种形式	84

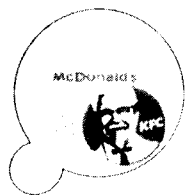
第五章 “变脸”计划与大打“健康牌”

麦当劳	89
塑造麦当劳品牌	89
麦当劳《促销手册》	91
年轻化“变脸”	94
青春代言人计划	98
肯德基	100
推出《健康白皮书》	100
“肯德基体坛群英”计划	102
专题：何为餐饮品牌	104



第六章 地区评估与商圈打分

麦当劳	109
地区评估	109
不打急进牌	111
肯德基	114
商圈打分	114
聚客点测算	116
专题一：餐厅商圈的特性	118
专题二：餐厅选址的原则	119



第七章 麦当劳叔叔与山德士上校

麦当劳	123
大“M”拱门	123
麦当劳叔叔	125
标准化设计	127
肯德基	130
山德士上校	130
整体形象包装	132
专题：设计餐厅招牌	135

第八章 标准化加盟与“不从零开始”

麦当劳	139
特许经营制度	139
标准化加盟运作	142
总部八大职能	145

目 录

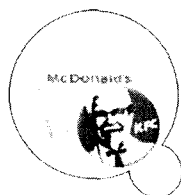
麦当劳手册	147
肯德基	151
两种特许模式	151
“不从零开始经营”	153
加盟者培训	155
专题：连锁餐厅的管理	157

第九章 供应体系标准化与链式共荣

麦当劳	163
标准化“握手”	163
建立完善的供应网络	166
同一战线的“伙伴”	167
肯德基	171
链式共荣	171
供应商星级评估	173
供应商培训	175
专题：采购成本的控制	177

第十章 物流外包与总部配送

麦当劳	181
共生的“鱼”	181
永不断货	183
确保原料新鲜	185
肯德基	188
依托百胜集团	188



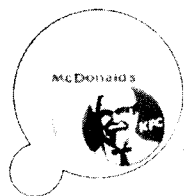
多温配送	190
动态路线	191
专题：如何做好原料验收	193

第十一章 员工评价手册与“餐厅经理第一”

麦当劳	197
零工制度	197
员工评价手册	199
每月定期沟通	201
汉堡包大学	202
肯德基	206
餐厅经理第一	206
激励文化	207
鼓励认同卡	209
群策群力	210
专题一：员工培训的内容	212
专题二：员工考核的要点	214

第十二章 危机处理专家与危“鸡”公关

麦当劳	219
决战“经营低谷”	219
“三易主帅”事件	222
应对“反快餐主义”	224
应对“非典”	227
肯德基	230



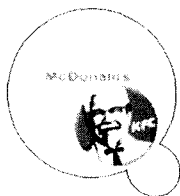
目 录

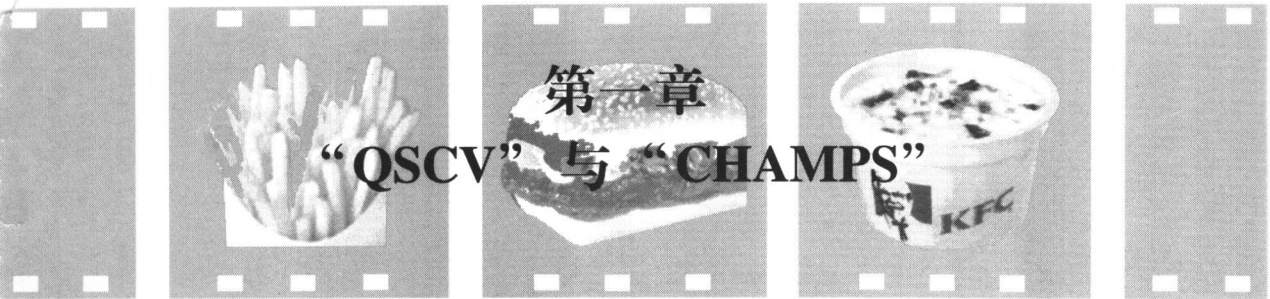
“苏丹红1号”事件	230
应对“反快餐潮流”	234
“非典”事件	236
危“鸡”公关	238
专题：如何应对危机事件	242

第十三章 全球“结网”与亚洲攻略

麦当劳	247
全球“结网”	247
日本制造神话	249
深入中国内陆	252
肯德基	256
东征日本	256
二进香港	259
台湾攻略	263
问鼎中国大陆	265
专题：餐厅的市场调查	271

参考文献	274
------------	-----





麦当劳与肯德基是国际上众所周知的两大知名餐饮企业。美国学者乔治·瑞泽尔曾评价麦当劳给世界带来了一场“麦当劳式的变革”，它不仅改变了成千上万人的饮食习惯，而且使全世界的食品行业发生了变革。足见麦当劳的影响之深远与广泛。

与麦当劳相似，肯德基在运营管理中也拥有一套完整的方案，即“CHAMPS”冠军计划。虽然这个冠军计划在内容上与麦当劳的“QSCV”理论有所差别，但却达到了异曲同工之妙。

麦当劳

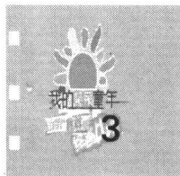
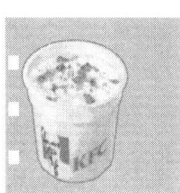
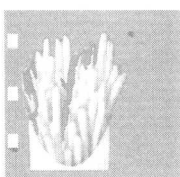
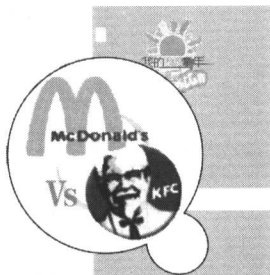
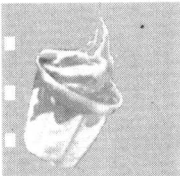
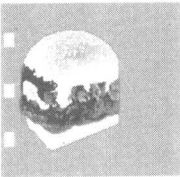
麦当劳公司可以说是世界上最成功的餐饮企业之一，它的成功不仅表现在商业运作和收益上，还表现在深层次的饮食文化上。麦当劳的创始人雷·克罗克在创业初期，就为自己的快餐店设立了“Q、S、C”三个经营信念，后来又加上“V”信条，构成了麦当劳公司完整的“QSCV”经营理念。

“QSCV”，即“质量、服务、清洁、价值”4个英文单词的首字母组合，它是对麦当劳经营方针、管理观念、运作要求、企业精神的高度概括和艺术浓缩。凭借这些成功的企业理念，麦当劳在短短的50多年里成为快餐业以及连锁经营领域的“巨无霸”。目前，麦当劳在121个国家或地区开设了3万多家连锁店，全球营业额高达400多亿美元。

Q：质量为首

Q，即 Quality，是指质量和品质。麦当劳的品质和声誉是国际著名的，它一直致力于在合理的价格基础上保持最高的质量标准。1980年麦当劳公司在年度报告——《致股东的感谢信》中，以这样一句话开头：“质量，是麦当劳经营理念 QSCV 里的头一个字眼……这是因为质量的好坏直接决定顾客每次到麦当劳来是否感到满意愉快。”显而易见，质量是麦当劳四项铁则中的首要原则和核心内容。

麦当劳对食品质量的掌控可以用三个字来概括，即“标准化”。



麦当劳与肯德基

标准化选料、标准化执行操作构成了麦当劳食品高品质的源泉。具体来说，麦当劳为保证食品的统一品质，采取了如下措施：

1. 原材料供应标准化

麦当劳对其食品品质的要求是精益求精的。为了保证原材料质量，麦当劳不仅自觉疏通供货渠道，主动与供应商密切沟通；同时，它还为供应商制定了诸多食品业界难得一见的严格标准，以确保每家连锁店都能够得到最高质量的产品供应。例如：麦当劳规定汉堡肉饼的肉质脂肪含量必须在 17% ~ 20.5% 之间，并绝对禁止使用添加剂；规定肉饼必须由 80% 的牛肩肉与 20% 的上选五花肉精制而成，绝对不能以其他低质的肉替代；麦当劳还要求做鸡翅的鸡源必须都是从孵出到长成不能超过 45 天的小鸡，并且要保证每个翅根和翅中重量一致；要求供应商供应的面包一定是精确的圆形并且面包的切口要平整，达不到标准的面包一律不予采用；麦当劳的奶浆接货温度一定要保持在 4℃ 以下，否则必须退货；每块牛肉饼都必须经过 40 多项质量控制检查；生菜从冷藏库送到配料台，只能有两个小时的保鲜时限，过了这个时限就必须处理掉……

总之，麦当劳的质量把关从食品原料的选择就开始了，并且十分严格。

2. 执行操作标准化

麦当劳坚持在食品本身的品质上做文章，它将食品的做法、种类、分量都标准化，并采用电脑控制和标准操作进行生产。同时，麦当劳还制定严格精细的操作标准和工艺流程，使公司里成千上万的工作人员，一般都能按相同的标准操作，以此来保证食品质量的稳定。

例如，麦当劳要求其供应商送至餐厅的每一个面包，在重量、



质量，是麦当劳的头等大事。每家麦当劳餐厅依靠选料标准化、执行标准化来确保食品的高质量，使每个来用餐的顾客都感到满意、愉快。