

McDonald's
BEHIND THE ARC
JOHN F. LOVE



海外经济管理运作丛书

麦当劳发家史

和 铭

麦当劳发家史

和 铭

人 民 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

麦当劳发家史/和铭编著.

MAI DANG LAO FA JIA SHI

-北京:人民出版社,1994.9

(海外经济管理运作丛书/吕东,徐惟诚主编)

ISBN 7-01-001914-2

I. 麦…

II. 和…

III. ①饭店—商业管理—经验—美国

②商业管理—饭店—经验—美国

③麦当劳—商业管理—经验

IV. F737.122.2

人 民 出 版 社 出版发行
(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

河北省潮河印刷厂印刷 新华书店北京发行所经销

1994 年 9 月第 1 版 1994 年 9 月北京第 1 次印刷

开本:787×960 毫米 1/32 印张:3.5

字数:52 千字 印数:1—2,000 册

定价:2.50 元

序

徐 惟 诚

人类离不开劳动。劳动创造了人自身。人类又在自己的发展过程中,不断提高劳动本领,运用新的劳动工具,扩大劳动的对象,创造出越来越多的物质财富和精神财富,以满足人类不断增长的需要。

人是社会的动物。人是作为社会的人诞生的。人的生活是社会生活,人的劳动是社会劳动。人的社会分工提高了人的劳动效率。人类社会越进步,劳动生产的社会化程度越高。这是全部人类历史告诉我们的事实。

社会化的劳动需要有组织地进行,需要解决劳动力的配置和劳动资源的配置问题,使劳动能够连续地、有效地进行。劳动社会化的程度越高,这种组织工作越重要,也越困难,越复杂。组织的方法大体为两类:计划的方法和通过市场的方法。过去我们以为社会主义只能用计划的方法,市场

的方法只能同资本主义相联系。这当然是一种误解，不符合当代世界经济状况的实际，也不符合从十一届三中全会以来我国14年改革开放实践的经验。事实上，资本主义生产在企业内部的计划性是极强的，自本世纪30年代以来，大多数发达的资本主义国家都在不同程度上用不同方法加强了政府对经济的宏观计划调控。社会主义国家的劳动生产更是几乎从来没有同市场绝缘过。我国10多年的经验表明，在我国当前生产力发展水平的条件下，适当运用市场机制，更有助于生产力的发展，有助于社会主义综合国力的增强及人民生活水平的提高。

但是我国的生产力水平毕竟还比较低，生产社会化的程度也不高，对于如何运用市场机制，大多数人是不熟悉的。因此，迫切需要借鉴发达国家或者搞得成功的发展中国家已有的经验。社会主义应当继承和发展人类一切文明的成果，何况社会化生产的管理和经营经验，这是我们所更需要的。这一套《海外经济管理运作丛书》就是为适应这种需要而编写的。

这套丛书的特点在“运作”。就是说，我们希望尽可能地写实，而不是把着重点放在概念、原则的介绍上。研究经济学，概念和原则都是少不了

的。概念和原则也是由事实构成的，是事实的抽象。但是，对于这种抽象各人又可能有不同的理解。加之许多人对事实本身并不熟悉，更可能只凭自己的经验或者想象去理解。现在有一部分争论或者有些同志走的某些弯路，可能与此有关。当然也并不要紧，实践的经验多了，许多认识又可能趋于一致。不过代价总是力求付得少一点好。为此，多了解一点事实，大概不是没有用处的。只不过这些事实不应是表面现象的描绘。所以，我们又希望尽可能深入到经济的运行和操作过程中去，把各种相关的制约因素之间的关系客观地描述出来。这是一件不容易的事。丛书的作者大多对海外的情况有实际的了解。但写这样的著作，毕竟还是一种探索。效果究竟怎样，还有待实践检验。我们希望各界有识之士提出宝贵的意见，以便不断充实本丛书的内容。

出版这一套丛书，还有一个目的，就是希望能够有助于我国同海外经济的联系。开放，就要同别人打交道，做生意，就需要有互相的了解。不了解，有些机会就抓不住。格格不入，有些生意就做不成。不熟悉对方的运作机制，有些钱就赚不了。有些纠纷还可能由于相互对事物的不同理解而产生。我们相信，随着对外开放的扩大，出版这样一

套丛书的必要性也将会显现得更清楚。

任何事物都是在一定条件下形成的，都是作为发展的过程存在的，不可能止于至善，更不可能不囿于条件而放之四海皆准。这套丛书的任务不在于评定各种做法的优劣。我们只是希望在介绍情况时尽可能把背景条件说清楚，以便于阅读者分析参考。这样做，也是一种尝试。

中国在经济上落后的时间已经太长了。中国应当起飞，当前的国际国内条件使我们有可能起飞，需要的是中国人团结一致，扎扎实实地努力奋斗。做一点扎实的工作，我们在编辑出版这一套丛书时以此自勉，并与读者同志们共勉。

1992年10月1日

内 容 简 介

麦当劳是美国乃至全球发展最快和最成功的快餐业企业，目前在全世界开设的分店已有1.4万家。本书详尽地介绍了麦当劳创始人克罗克怎样从一个纸杯推销员，经过30年的开拓发展，成为现在拥有这样庞大规模企业的董事长的。其中谈到了发展中的曲折、管理的艺术、经营的特点，以及克罗克本人的风格和不屈不挠的创业精神。本书适于广大管理干部及工商企业职工阅读。

第 四 批 书 目

跨国公司透视

独联体大市场

日本的零售业

西方律师业务

麦当劳发家史

欧洲梦与欧共体

美国的第三产业

赤手空拳闯天下——华侨经商艺术

新加坡的廉政建设

通过市场实现就业

目 录

一、麦当劳“帝国”的创始人 ——雷·克罗克	1
二、不平坦的成功之路	13
三、麦当劳公司总部及其管理艺术	24
四、永不知疲倦的董事长	34
五、风格独特的汉堡包大学	41
六、低工资政策受到挑战	53
七、灵活多样、无孔不入的广告	61
八、向全球各个角落进军	74
九、汉堡包背后的种族纠纷	81
十、麦当劳公司与政治	89
 尾 声	 100

一、麦当劳“帝国”的创始人

——雷·克罗克

麦当劳公司是美国乃至全球发展最快和最成功的快餐业企业。据不完全统计，目前在世界各地开设的麦当劳分店已经有1.4万家，而且新的分店正在如雨后春笋般建立起来。麦当劳公司的影响究竟有多大，看一看下列数字就会有一个初步的概念：麦当劳公司是美国最大的雇主，在任何时候该公司都要雇用50万人以上；在该公司创立的前30年中，先后雇用了800万职工，这一数字相当于美国目前全国劳动力的7%，也就是说，现在全美国工人每15个中就有1个曾在麦当劳公司工作过；由于该公司生产和出售法式炸土豆条，该公司已成为美国全国最大的加工土豆买主；每年有96%的消费者至少吃过一次该公司出售的汉堡包，每天有7%的美国人光顾该店；由于该公司出售炸鸡球，该公司已成为美国全国第二家最大的鸡肉零售商；麦当劳公司当今还是全球最大的零

售业房地产商……

到底是谁建立起了如此庞大的麦当劳“帝国”呢？研究麦当劳公司的专家们会众口一辞地告诉我们，是雷·克罗克。他既不是汉堡包的发明者，也不是第一家麦当劳快餐店的开办者，但他却是麦当劳公司真正的创始人。令人难以置信的是，他到52岁的时候才购得麦当劳的所有权，随后从一个小店开始经营，经过20年的持续不断的努力，最后终于使麦当劳成为闻名全球的大公司。他是怎样取得这一令世人瞩目的成就的呢？这还得从他的青少年时期说起。

雷·克罗克于1902年10月5日生于芝加哥西橡树公园附近的一个中低级收入的家庭。在上世纪末，他的祖父在匈牙利王朝的一次变乱中去世，他的祖母随后于1890年带着4个孩子同（波西米亚）族人流亡至美国。开始时，他的祖母带着孩子们住在芝加哥穷人区的一个地下室里，生活十分艰苦。为了吃饱饭，家里每个人都得外出打工。克罗克的父亲从12岁就开始外出找活干，他以初中的学历，最后当上了一家电报公司的财务秘书。

当克罗克长到4岁时，他父亲曾带他去看一位摸骨师。摸骨师指着 he 的一双小手说：这个孩子将来不是靠音乐就是靠食品发财。克罗克确实

喜欢音乐，他从母亲那里学会音符后，经常反复练习古典乐曲。他的另一个爱好就是摆小吃摊。在家里游戏时，他一会儿摆玉米花摊，一会儿又摆柠檬汁摊，以致于他父亲称他为“梦想家”。

在学校中，他是个资质普通和没有耐心的学生。到1914年第一次世界大战爆发时，克罗克离入伍年龄还差一个月。在征得父母的同意后，他辍学加入红十字会，并随着一艘运兵船到达法国，这时他刚满16岁。

在部队中，他开始时在救护班中服务，并学会了开汽车，后来在军官鸡尾酒会弹钢琴。由于他弹奏得太精彩了，于是弹钢琴逐渐成为他固定的职务。

战后他回到了芝加哥。开始时，他在股票交易所当了一段时间的记录员，后来就加入了交响乐团。由于他能与有名的乐手合奏，周薪逐渐上升至150美元。1922年，他娶了第一个太太。后来由于艺人的生活与他清教徒的习惯无法协调，他就离开了乐团而受雇于一家卖纸杯的公司，从事推销工作。虽然他当时并未想到纸杯更适合于快餐业，但这一工作却是他走上以卖食品致富的第一步。稍后，由于女儿出生，他又在一家电台兼职弹琴，并负责安排音乐节目。

第一次世界大战结束后，1923年入主白宫的柯立芝总统成了克罗克一生中崇拜的英雄，因为柯立芝总统的一段箴言是克罗克一生中的座右铭。这段箴言是：

在世界上，毅力是无可代替的，
才能无法代替它；有才能却失败就是庸才。
天才无法代替它；没有报偿的天才只是个笑柄。

教育无法代替它；世界上到处都是受过教育的废物。

只有毅力和决心才是无所不能的。

克罗克不仅用这段箴言激励他自己，而且还用它来激励自己的“帝国”。他把这段箴言裱成卷轴，挂在汉堡包中心的墙上、汉堡包大学的门框上和麦当劳分店的磁砖厨房里。他为这段箴言所写的标题是“坚持”。

1925年，佛罗里达州的房地产业一片兴旺，到了秋季，这种兴旺达到了顶峰，其程度可与美国历史上的淘金热相比。克罗克想起他父亲生前关于购买房地产可靠的教导，驾驶着T型新轿车，带着太太和女儿，沿着质量低劣的公路向佛罗里达州进发。当他们到达佛罗里达州时，所有的汽车轮胎都换了一次！

抵达佛罗里达州之后，克罗克进入一家最大的房地产公司。该公司拥有22部大轿车，每部车都有一个专用司机。克罗克很快就成为该公司最能干的业务员，每天坐着大轿车接送买主。但他并没有看到收益，因为实际上他所卖的不过是大片的沼泽和长满红树林的洼地。买主看过后，自然很不满意，结果一笔生意也没有做成。银行不再贷款给房地产公司，希望如同肥皂泡一样地破灭，许多像克罗克一样的房地产经纪人都被困在佛罗里达州，有家难归。

克罗克破产了，直到1926年他仍在困顿之中。为生活所迫，他不得不在棕榈滩一间豪华的酒吧找到一份弹钢琴的工作。过了一段时间，存了些钱，他让太太和女儿坐火车，自己仍开着那辆T型车，在暴风雪中回到芝加哥。几天后，他又回到那家卖纸杯的公司去当业务员。

1929年的美国，股票市场崩溃，接着出现了30年代的大萧条。在这种环境下，克罗克无心再玩乐器，他把精力都用在了推销纸杯的事业上。他是个优秀的业务员，擅长说笑，爱谈棒球，也懂得要使谈话简单扼要，因此在同事面前，他是一个精明而又讨人喜欢的人。几年后，他晋升为中西部地区的业务经理。

1937年，克罗克迷上了搅拌机，于是他签下合同，成为王子古堡多轴搅拌器的全球独家代理。为了开创自己的新事业，他解除了与纸杯公司所签的未到期的雇佣合同，为此他赔偿了纸杯公司8.5万美元，他靠借债偿还了这笔款子。

在推销搅拌器的头两年，克罗克的生意并不好，他完全靠抵押度日。但推销搅拌器的旅行生涯，却使他对未来从事的餐饮业得到了很多第一手的材料，同时也使他尝遍了各式各样的餐厅。

在访问各种不同的食品制造商时，克罗克常常走进厨房去观察，他发现许多厨房都没有充分挖掘潜能，缺乏有效的组织，结果造成了效率不高、浪费严重、烹调质量不稳定和服务马虎等弊病。他认为，顾客需要的应该从头到尾在一个流程中完成的简单而又质量高的食品。

他曾考虑过生产热狗，但后来又放弃了。因为热狗的种类过多，而且由于种类不同，烹制的方法也不同。他认为，汉堡包要简单得多，只要加上佐料即可。做汉堡包只有一个办法，这就是煎，然后再配上炸土豆条，这就是基本的菜单，而且每一个步骤都可以按部就班地加以控制。

克罗克认为，革新餐饮业的关键在于简化。汉堡包配炸土豆条这个主意，虽然历经大萧条、珍

珠港事件、第二次世界大战、战后的繁荣时期这么长的一段时间，仍然存在于他的潜意识中。

这一段时间，他的事业发展得还不错。他在芝加哥高级住宅区有一幢宽敞舒适的住宅，像大多数中产阶级一样，日子过得安稳舒服。一直到1954年，当他遇到麦当劳兄弟时，他正好是52岁。

虽然日子过得不错，可是克罗克还是觉得有些不足。因为大富大贵才是他的目标，而这个目标却始终不可捉摸。但当麦当劳兄弟向他订购搅拌机时，却激起他不惜一切，甚至不计后果的行动。他决定亲自出马，到洛杉矶以东50英里的圣伯纳狄诺市，去亲眼看一看一次供应48杯奶油冰淇淋的麦当劳兄弟的汉堡包餐厅，究竟有什么特别的经营诀窍。

圣伯纳狄诺是个典型的在第二次世界大战中就转向繁荣的城镇。战时充分就业促使地方经济迅速增长，这里有住宅区、购物中心、工业和发达的高速公路网。公路的车水马龙络绎不绝，餐厅的五颜六色的霓虹灯令人眼花缭乱。而指引克罗克到达麦当劳兄弟的汉堡包餐厅的，就是那两座闪耀在阳光下的黄色拱门。

使他印象更为深刻的是拱门下的人流。白天，这里的顾客排着长队；入夜，拱门耀眼夺目的

灯光照亮了天空，如水的人流不见减少。克罗克对此心服口服，他自言自语地低声说，这样的生意应该发展到全世界各地去。

麦当劳兄弟的汉堡包餐厅效率至上、服务快捷、没有浪费、干净整齐的作风，给克罗克留下了深刻的印象。另一引起克罗克注意之处是该店不怕丢东西。不用碗、盘，只要付上15美分，就可以买到一份已经配好标准调味料标准汉堡包。买卖进行得十分快，总共用不了2、3分钟。红外线灯下取出的炸土豆条，总是那么酥脆可口。这正是克罗克多年来一直寻找的食品：便宜、简单、质量不变，仅卖15美分，却有利可图。

麦当劳兄弟的特点是沉默寡言，但相互之间十分亲密。哥哥叫摩利斯·麦当劳，弟弟叫理查德·麦当劳，人们都亲切地称他为麦克和迪克。1928年，他们离开老家新罕布什尔州到影城好莱坞去碰运气，但好莱坞却使他们大失所望。1937年，他们开了一家专为驾车人服务的小餐厅，专门出售热狗、冰淇淋。1940年，他们卖掉了餐厅，在圣伯纳狄诺市开设了一家汉堡包餐厅。经过8年的研究和摸索，他们发展出一套新的自助式的汉堡包餐厅的模式。1948年秋天，他们停业3个月，按新模式装修了餐厅的厨房、柜台和各种设备。