

世界著名经商法丛书

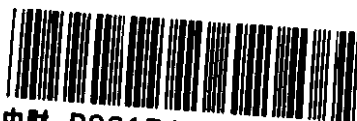
# 麦当劳商法

MCDONALD SHANG FA



宗瓦 蔡天舒 编译

物价出版社



中财 B0013433

# 麦当劳商法

宗瓦 蔡天舒 编译

1722017

中央财经金融学院图书馆藏书章

总号 421541

书号 F7-51/4-1

中国物价出版社

(京)新登字第098号

麦当劳商法

宗 瓦 蔡天舒 编译

※

中国物价出版社出版发行

新华书店经销

北京市密云县印刷厂印刷

※

787×1092毫米 32开 6.875印张 154千字

1994年1月第1版 1994年1月第1次印刷

印数1—5000册

ISBN7-80070-337-1/F·264

定价：5.80元

## 序

“走，去麦当劳！”

又一京城新语已悄然流行。美国麦当劳席卷世界市场的旋风终于刮至广袤的中国大陆，其著名的M型商标赫然闪耀于中国首都大名鼎鼎的王府井大街。

麦当劳，麦当劳是什么东西？

麦当劳是全球最大的以汉堡为主的速食公司，它的创始人是两个犹太人——麦克和迪克兄弟俩，之后取得所有权的是克罗克，那是1961年的事了。到了1965年，麦当劳股票已经上市，从此几乎扶摇直上，在全球创建汉堡王国。

1985年，麦当劳的营业额便高达110亿美元。如果你不知道这是什么概念的话，不妨与当时排名第二的汉堡王作一比较：这个数字是汉堡王营业额的2.25倍！仅此一年，麦当劳在全球各地已开设了597家店面，全美本土上的已达8 854家！平均15小时就开一个店的速度使得它的竞争对手望尘莫及！

麦当劳无法不形成一种震撼，因为它本身就代表一种文化，这样就形成深刻而久远的影响。

麦当劳纵横捭阖，并非单单是因其汉堡口味，人所共为称道的，还有其优秀的服务品质，知道他们是如何自始至终地维持那种品质的吗？

首先是一种观念的建立，麦当劳的全部同仁视优质服务为生命；其次，他们对训练抓得很紧，新进的人员有系统的基本训练；有经验的则要予以进级训练，再次，注意培养员工多

种工作的能力,经常轮换他们的工作,使其能够松弛一下身心,以达最佳状态;最后,他们很注意员工待客的态度,招募时就加以注意,找那种具有生产力的人。

这是台湾的一位陈先生所列举的,根据另一位陈启明先生的看法,也是本书的宗旨所在,研究麦当劳商法主要是要在从商方面关注麦当劳对我们社会,对我们的市场经济的影响。

首先来看,作为速食业,属于饮食服务行业的麦当劳,有自己独特的Q·S·C·V的餐饮专业管理以及加强成本分析、采购、财务、人事等全面的基础管理,我们要学习的,也正是这些,许多从业者至少应该注意一下清洁和卫生吧!

另外还可唤醒消费者的消费意识,促进餐饮市场的迅速发展,带动相关行业的成长等等,由于不是本书重点,只稍加提及,最主要的,还是“商法”。

这样,这本称之为“麦当劳商法”的书,将首先从麦当劳各个时期的领导者讲起,谈谈其特色,然后将从横向方面,说一说麦当劳的营销之策、用人之道以及向海外扩张的谋略之事,等等。

诸位不妨歇口气,然后,请翻开本书第一页。

# 目 录

序

<b>第一部分 麦当劳经营特色的形成</b> .....	(1)
一、麦氏兄弟奠基之功 .....	(1)
(一)始创汽车餐厅 .....	(1)
(二)初行改革 .....	(3)
(三)金色双拱门凝固辉煌 .....	(6)
(四)小试连锁 .....	(7)
二、克罗克的贡献 .....	(9)
(一)涉足麦当劳 .....	(10)
(二)以个人的能量驱动连锁 .....	(14)
(三)克罗克之连锁哲学 .....	(17)
(四)克罗克与加盟者 .....	(23)
(五)克罗克的用人哲学 .....	(27)
(六)韧性十足的中心管制系统 .....	(49)
(七)放手让第二代经理成长 .....	(55)
<b>第二部分 麦当劳的生财之道</b> .....	(76)
一、从房地产中取得利润 .....	(78)
二、贷到大笔款的诀窍 .....	(89)
三、权利交接时期的贷款危机是怎样解决的? .....	(99)
四、群雄竞起时快速扩张的钱从哪里来? .....	(111)
<b>第三部分 麦当劳的营销方略</b> .....	(127)
一、雇用公关公司 .....	(128)
二、参加公益活动 .....	(132)

三、收音机、电视还有邮政 .....	(133)
四、“麦当劳叔叔”出台 .....	(136)
五、建立联合广告基金 .....	(138)
六、致力于全国电视广告 .....	(140)
七、麦当劳餐厅乐园引人遐思 .....	(143)
八、独有的广告宝库 .....	(146)
<b>第四部分 麦当劳的用人之术 .....</b>	<b>(149)</b>
一、不惜金钱 .....	(149)
二、如何提高员工的士气 .....	(152)
三、对员工的培养教育 .....	(159)
<b>第五部分 麦当劳带来一种文化</b>	
——汉堡文化 .....	(163)
一、色彩原来也是经营策略 .....	(163)
二、灵活运用瞬间催眠术 .....	(164)
三、态度科学 .....	(165)
<b>第六部分 如何对付舆论的挑战与危机 .....</b>	<b>(168)</b>
一、初识风云 .....	(168)
二、又起风波 .....	(172)
三、渐成气候 .....	(175)
四、经营危机的来临 .....	(179)
<b>第七部分 把脚步迈向世界的麦当劳 .....</b>	<b>(186)</b>
一、失败的启示 .....	(189)
二、在日本成功的经验 .....	(191)
三、麦当劳海外成功的秘诀 .....	(195)
四、纯美式产品的尝试 .....	(201)
五、食品供应问题的解决 .....	(204)

六、速食之花开遍全世界.....	(206)
七、如何在成功之后更好奋进.....	(207)



# 第一部分 麦当劳经营特色的形成

## 一、麦氏兄弟奠基之功

麦氏兄弟？麦当劳不是一个为了好记而捏造出来的姓名吗？

9 300多家餐厅，几乎遍布全球，霓虹闪烁处，McDanald几乎无人不知，麦当劳无异于一个神话。但是，很少有人知道，这世界上居然还真有“麦当劳”其人。

克罗克是公认的速食业的鼻祖，他第一个创立麦当劳公司，第一个将产品推出市场，第一个把速食观念介绍给大众。于是，他成了发明家。

但是，克罗克不是速食的发明者，不是首创速简餐厅的人，不是开第一家麦当劳餐厅的人，否则也许，这世界上叱咤风云的，不会是“麦当劳”，还是“克罗克”或别的什么了。

麦当劳确有其人。

而且，不是一个，是两个，那就是——麦克与迪克兄弟二人。

我们的故事自然要从他们开始。

### (一)始创汽车餐厅

在30年代的美国，一般餐厅都是家庭式经营。营业特点都是有家庭传统的，一代传一代，少有突破。

而麦当劳兄弟没受这种影响，他们的父亲是位制鞋工人，

当时经济萧条,家乡的鞋厂纷纷倒闭,麦氏兄弟高中毕业后就不得不离家外出,以寻求新的就业机会。

几经周折他们终于选择了经营汽车餐厅。当然汽车餐厅并非他们创造,但是那日后名扬世界的麦当劳就由此起步。

麦氏兄弟没有经营餐馆的背景及知识,这个也许正是他们在传统的食品服务业中发动了革命性的改革的主要原因之一。当然,也由于同样的原因,他们缺乏那种把它们创新发展成大企业的能力。

1937年,洛杉矶东部巴沙地那。一间小小的汽车餐厅建立了。其规模之简陋实在不能让人侧目:

兄弟俩自己煎着热狗(这时还不是汉堡),调着奶昔,准备有一打左右的有伞顶的椅子,还有三个汽车服务员在招呼停车场内车中的客人。

有必要提一下当时这个行业的情况。其时业界之间的竞争已经是相当激烈。不论是服务速度还是外带食品上,经营者纷纷演出“八仙过海”的把戏,而且这个时候,离连锁经营的风行也不过就几年时间了。

由于整个行业的兴旺,麦氏兄弟得以维持并发展了他们的经营。就在1940年,他们又开了汽车餐厅,规模扩大很多。

这是一个相对于本地其它餐厅颇有些奇特的餐厅,它本身是八角型,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。

这座占地600平方呎,仅仅可算作一般汽车餐厅的一小部分的建筑却引起了消费者的注意。40年代中期的时候,此地已成为小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富,年人均5万美元的利润,使得他们能与名流平起平坐。

渐渐地,麦当劳兄弟感到了竞争的压力,问题有这样一些:

· 城里的汽车餐厅逐渐增多;

· 顾客群里主要是年轻人,他们成天泡在餐厅里,使得有更大潜力的顾客对象——家庭顾客被抹杀;

· 汽车服务员越来越难争取,因为薪资较高,他们不愁工作,因而很难驾驭。

这些难题差点让麦氏兄弟转行,他们甚至已经制定好新的计划。但是他们终于没有放弃,这才使得未来的麦当劳王国没有因此而夭折。

## (二)初行改革

如果不是因为汽车餐厅是他们唯一的餐厅经营的经验,麦当劳兄弟也许早就撒手不干了。不过,他们最终还是认为自己应该留在这个行业里。

麦当劳兄弟发现,汽车餐厅的观念在财务上缺陷严重,那就是一提起汽车餐厅,就使人联想起廉价食品,同时,食品成本在增加,人力逐渐密集,生意便越发难做起来了。

就在这时,他们兄弟俩做了一件小型企业经营者在成功后不敢做的事,这就是——改变产品经营方式。

先是通过过去3年的收入的研究,他们发现,有80%的收入来自汉堡,而非排骨,虽然排骨的广告做得很多。

有谁可以想到呢?就是这一谁也不曾在意的发现推动了食品服务业的革命,一切似乎都在不经意之间,但是,正是日

积月累的那种注意微小之处的品质使人出其不意地取得了成功。

长期以来，他们跟其它同业者一样，一直想以加快服务的速度为手段，增加销售量，现在，他们索性将速度定为他们全部事业的重心了：

“整个新观念都是以快速、低价、大量为基础，我们的想法是由客人自助，并降低价格，希望因此带来大量的生意。汽车服务速度太慢，我们想一定要有更快的服务方法。

“客人的汽车把停车场塞满了，就算他们不要求什么，我们也能直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、餐盘全由纸制品所替代，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。

但是，上帝同他们开了一个小小的玩笑。也许是人们不适应这种新的改变，生意竟跌至装修前的五分之一。麦氏兄弟受到了挑战。

原来被辞退的那些汽车服务员回过头来嘲笑他们，要他们把那些制服准备好以备有一天再雇佣他们。

许多的老顾客跑来问他们，何时能回到老样子上来？

怎么办？回头是岸？

可是麦当劳兄弟犯上牛劲了，他们认为自己是正确的，许多

事情就是这样,随时随风向转弯可能跌得更惨。

上帝保佑,终于渐至顺风。不久,一种新型顾客被吸引过来,餐厅的生意真正地兴隆了起来。

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。

前面提到过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,柜台服务员已被训练得对小顾客小心翼翼地。

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?

为了增快速度,兄弟二人自行设计或请人设计方便快捷的厨房用具。更甚的是他们设计的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。

菜单上的项目减少了,准备食物由此化作简单而不断重复的程序。这样就连第一次踏入餐厅厨房的人也能够很快地

进入角色。

每项工作的细节都做了事先的考虑、安排,以便于节省时间,同时,由于程序详细、分工精细,也节省了不少劳工费用,这简直跟亨利·福特的发明一样伟大么!

说来有趣得很,就是制作汉堡的时间,也有特别规定,在高峰营运期间,他们也做到在顾客点膳后30秒钟之内交齐所点的餐点,甚至有这样的制度:“产品在一定时间内若未卖出,便须丢弃。”

短短的时间内,麦当劳对生产技巧的精炼,使他们最后创造了独特的餐厅经营方式。其关键在于:

自助式用餐、采用纸餐具、快速的服务方式。

独一无二!

### (三)金色双拱门凝固辉煌

1952年7月,美国餐厅杂志以封面故事介绍了麦当劳新观念所带来的惊人的成功。此后,麦氏兄弟便不断接到书信和电话的询问。

“许多和我们以前有相同问题的汽车餐厅或一般餐厅老板,都想要知道他们可不可以模仿我们的作业方式,或者向我们买计划。”

麦当劳兄弟很早就开始自己经营“快速服务系统”的连锁,还在业界杂志上登过整页的征求连锁店的广告。

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。他们雇佣了一位建筑师——梅斯顿。

麦氏兄弟想要非常能吸引人的注意力的外型设计,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

顶从前面以尖锐的角度,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,他也许并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,还被人看作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。

#### (四)小试连锁

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。

第一个连锁人是一个叫做福斯的人,这第一个连锁也不过是一个租用名字的交易而已。

1953年,福斯付了1000美元的连锁费用,在凤凰城开始经营麦当劳连锁店。他得到了新建筑的计划、一周贷款、快速服

务系统的基本说明。其它的什么也没有。

很明显,这个连锁店并无义务要依照麦当劳的程序行事,不论在财务上还是营运上,都完全要靠自己。

最有趣的是,刚开始的时候,麦氏兄弟以为福斯会把餐厅命名为“福斯”,当福斯告诉他们要命名为“麦当劳”时,他们竟惊讶不已,他们并不知道自己名声在外,甚至怕如果福斯的生意不好会影响了他们的生意。

当然最后他们还是依了福斯,这才使得第一家麦当劳连锁店正式诞生,不过,由此就可以窥见麦氏兄弟的保守,这也注定了他们的连锁作业一败涂地。

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,后来甚至有许多麦氏兄弟不卖给人家的情况发生,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。

例如有一位叫作查而逊的中年教师来买连锁时,麦氏兄弟竟劝人家打消念头:“你还不如在你家门口开一间小服装店呢!”两天以后,这位女教师再次带现金上门,买到了连锁。

经营了16年之后,1969年的时候,这位当年的女教师将她的店以18万美元的代价卖回给麦当劳公司。

无怪乎麦当劳自己在多年后都承认,自己是个“很差劲儿的连锁销售员”。



## 二、克罗克的贡献

克罗克何许人也？于速食业之中问这个问题，决不亚于炼油业中洛克菲勒，钢铁业中卡内基为何人而带来的惊讶。虽然并未被冠以“石油大王”、“钢铁大王”一类恢宏的名称，却仍是一个闻名世界尤其在美国可谓家喻户晓的传奇人物。有人说克罗克是最具美国精神的企业家，这大约是因为他仅仅在退休前13年以无名之身，投入一个新的产业，用一生最大的赌注赢得了最大的薪金。

克罗克是个传奇人物，以至于因作为“麦当劳”的有功之人，使许许多多的人认为他是“发现”麦当劳和速食的第一人，而“麦当劳”只不过是為了好听而取的一个名字罢了。他的光环与麦当劳的光辉相映生辉，以致于其创始人——麦当劳兄弟倒暗淡无光了。

有人认为他是先知，是天才，发明了崭新的食物供应法，一觉醒来，即成巨富。有人认为他是个运气奇佳的梦想家，由于搭上了五、六十年代冲击美国全境的社会变革的大船，而一跃成名。还有的人得出结论：克罗克是现代企业创始人，言外之意，他对专业经理人及公司制度漠不关心。

然而，揭开神秘的面纱，克罗克却原来只是一个推销员。虽然美国企业已不再像当年那样重视推销精神，但克罗克最初投入麦当劳时的那股子推销精神，却是企业的基础。

谁也不得不承认克罗克是个推销天才。他干了25年，他发现自己正处于食品工业中崭新的阶段，那重要的一环就是——外带食品业。