

世界商团经验透析
付宁 张晓亮 著



★快餐帝国★

麦当劳

才智 经验和商业范本



成都出版社

成功与机会的启示

引言：占领美国

“占领美国”，这不是一个虚妄的口号。它是一个世纪性的奥秘。

它的完整表述是这样的：哥伦布发现的美国，杰弗逊设计了美国，麦当劳的大面包占领了美国。

是的，麦当劳和她的大面包！“不可一世”的美国就迷醉在它的香味里而不愿醒来，同时一阵旋风平地而起，使世界也为之疯狂。那就是以“M”字母为代表的麦当劳！在这个小小的地球上，每隔 15 小时，就有一家麦当劳餐馆在不知什么角落里开业，引起一片赞叹之声。它的年营业额在八十年代后期保持在 100 亿美元左右，而进入九十年代，它已达 200 亿美元了。从五十年代至今，它的全球连锁店已超过一万家，它每年制作汉堡包所需的牛肉量，超过 50 万头牛，这只不过是它所经营的多种食品中的一种原料，而它每年销售的奶昔(milk shake)牛奶和冰淇淋搅在一起而成的饮料)和饮料完全可以再造一个安大略湖，这一切都太神奇了！

实际上，麦当劳最早不过是加洲一个小镇上的免下车餐馆而已，它靠出售 15 美分的面包和十美分的炸薯条而维持自己的发展。但它以它美味和便捷以及价廉而获得了极大成功。

快餐帝国·麦当劳

责任编辑:鄢玉兰

封面设计:阿 新

责任校对:唐 云

出版发行:成都出版社

地 址:中国·成都市西一环路北一段182号

邮政编号:610031

经 销:新华书店重庆发行所

印 刷:重庆电力印刷厂

版 次:1995年11月第1版

开 本:850×1168 1/32

印 张:11

字 数:256.6千字

印 数:1—20000

书 号:ISBN7-80575-939-1/F·53

定 价:14.80元

一个精明的推销员发现了它的潜力，并力图使它发挥出来——他的眼光是如此的特别，他的行动是如此勇敢——他已经52岁，但他阻断了自己任何退路，放弃了优越的职位。投身于十五美分的汉堡！

就是这样一个人，引发了一场美国饭食的革命。不仅如此，这个推销员雷蒙德·阿·克罗克(R·A·Kroc)，以其卓越智慧和躬身实践，完成了一个商战沙场上的精采传奇，它证明了冒险者必将获得报偿的真理，同时，它也证明了机会无处不在，只看你怎么去把握它！

——以下，就是这个精彩传奇。你将在其中发现麦当劳那些鲜为人知的奥秘，你将发现他们一直秘而不宣、讳莫如深的经商妙招，你会在一个个精彩的故事中领略克罗克的大家风范和他的不屈精神。你学到的东西也许还会更多。

目 录

引言:占领美国

第一章 铸造天才

- 一、让世界震动的殒没 (1)
- 二、商业敏感:开启世界的大门 (3)
- 三、无论如何,不能轻视预言 (4)
- 四、角落里的梦想家 (6)
- 五、艺术、洁癖与犹太民族 (8)
- 六、经商比读书更有趣 (11)
- 七、第一次打动别人 (13)

第二章 纸杯里的奥秘

- 一、打碎的玻璃杯 (16)
- 二、有时要站在顾客的立场上 (19)
- 三、功夫在生意外 (21)
- 四、经验之一是要学会察颜观色和使用“催眠术” (26)
- 五、最重要的要推销自己的智慧 (27)
- 六、绝不屈从 (32)
- 七、争得应有的权利 (40)
- 八、怎样衡量金钱与信誉 (47)
- 九、为什么不要女秘书? (48)

十、“孩子们,要学会首先推销自己”	(50)
十一、不想再和器量小的人打交道	(51)

第三章 真实地拥有自己

一、寻找转机	(53)
二、即使戴着镣铐也要跳舞	(58)
三、艰难地挣脱镣铐	(60)
四、第一个加盟者	(62)

第四章 初识“麦当劳”

一、面对“神奇”	(64)
二、麦当劳兄弟的首创之功	(70)
三、揭开神秘面纱	(73)
四、克罗克的第一张牌	(78)
五、获得特许权	(86)
六、“主要的是行动起来”	(89)
七、在“不平等条约”下抗争	(91)
八、“愚蠢”人的聪明办法	(96)

第五章 我的天地,我的挥洒

一、开业第一家	(101)
二、炸薯条、炸薯条	(101)
三、只有科学才能帮忙	(105)
四、精心研究食品科学	(109)
五、不让顾客等上 30 秒	(113)
六、阴云密布	(114)

七、工作越细越好	(118)
八、创业途中悲与喜	(122)
九、又一个加盟的天才	(125)

第六章 怎样形成风格

一、信条：公司决不做经营者的供应商	(131)
二、关于 Q、S、C	(134)
三、怎样把坏事变成好事	(138)
四、花一千美元能成立一个房产公司吗？	(143)
五、三足支撑与金融业的介入	(147)
六、要雇用天才一样的人	(150)
七、汉堡包还是房地产？	(158)

第七章 自由飞翔

一、爱的启示	(162)
二、必须拥有自由	(165)
三、创造全美财务上的奇迹	(170)
四、办一个独一无二的大学	(172)
五、不放过每一个细节	(177)
六、加州问题	(180)
七、第二次婚姻	(184)
八、建立真正的权威：下放管理权	(186)
九、冰冻薯条的诞生	(189)

第八章 麦当劳旋风席卷美国

一、股市狂潮	(191)
--------------	-------

二、树立形象的奇妙招数	(196)
三、难言的分歧	(198)
四、因材施教	(204)
五、输一大笔钱的真正赢家	(209)
六、麦当劳提价：一个时代的结束	(213)
七、最精巧的广告计划	(215)
第九章 在纵深地带	
一、特纳的风采	(218)
二、一种忧伤的抒怀	(220)
三、触动心灵的契机	(222)
四、难解个中情	(224)
五、一支沉稳的浪漫曲	(227)
六、“我追求的就是这样的性格”	(230)
第十章 百尺竿头	
一、“迷你”麦当劳	(236)
二、有头脑的人才是麦当劳人	(240)
三、经理们的椅子靠背是怎样被锯掉的	(247)
四、圆一个梦	(250)
五、象总统侯选人一样	(252)
六、给他们加薪	(256)
七、“要我躺下如让我死”	(259)
第十一章 麦当劳的慈善事业	
一、为什么资助医学	(262)

二、对“乐善好施”的注释	(265)
三、把股票当生日礼物	(270)
四、为不幸的家庭建麦当劳公寓	(275)
第十二章 新的辉煌	
一、第四千家商店	(280)
二、应该把第五千家建在日本	(282)
三、如何选择国外发展商	(283)
四、巴恩斯怎样解决国外商店供应	(285)
五、“角落缝隙”计划	(286)
六、梦的延续	(288)

第一章

铸造天才

一 让世界震动的殒歿

一九八四年一月十四日这一天,对“麦当劳王国”的每个臣民来说,是一个悲痛的日子,他们的“国王”,麦当劳快餐连锁店的创始人,雷蒙德·克罗克(R·A·Kroc)因为心脏病复发,抢救无效逝世了。当这一巨大的噩耗随着电波传遍全世界时,那些分布在各地的一万多个分店的员工们几乎不敢相信自己的耳朵。但这的确是事实,他们听到了总裁弗雷德·特纳(F·L·Turner)悲怆的声音,他告诉大家,克罗克先生的确离开了我们。

在芝加哥的麦当劳总部首先下了半旗,接着,不受国界的限制,所有麦当劳分店都降了半旗。在这一天,那些悲伤的员工几乎无心工作,他们都静穆地站立着,好像是在向世人诉说着他们心中的悲哀。

雷·克罗克的逝世,远远不只是给麦当劳带来冲击,实际上对世界也是一个震动。美国销售与经营者协会理事库克先生说:“我相信,世界上每一个品尝过麦当劳美味的人,都无不为之惋惜。”因为,这个像谜一样的人,带给世界的不只是一种美味的食

品和食用方式,更是一种风范和一种精神,它改变着美国的饮食文化,铸就了新一代商人的品性。他的逝世,无论在情感上还是在理智上都不可能马上被人接受。特别是那些孩子们,他们哭着问:“麦当劳叔叔明天还在那儿欢迎我吗?”他们说的当然是饭店门口的小丑,他们心里明白,克罗克先生逝世后,那个快乐的、穿着条纹衫的小丑也会落泪的。

人们在芝加哥为他举行了隆重的葬礼。

在他的出生地,也是麦当劳的发祥地,人们从四面八方赶来为他送行。

那是一个飘着雪花的上午,哀乐在这座巨大的城市上空回响,几乎每一棵树上都结着冰霜结着哀愁。送葬的队伍缓缓启程,黑色的灵车后是一个长长的车队,然后是人群。人群里有他生前的好友、麦当劳同仁、合作伙伴,还有他赞助过的慈善机构的人们……更多的是他不认识的普通人,他们几乎包括了美国各阶层的人,其中有流浪汉、失业者、孤儿……他们或许得到过麦当劳的救济,或许获得过餐厅免费提供的食品,克罗克生前从未忘记过最下层的人……这些人的痛哭声掩过了哀乐,融化着积雪……

这条送葬队伍长达数英里!

《华尔街日报》、《纽约时报》、《华盛顿邮报》等等,纷纷报道了一壮观场景。

一月二十日,在芝加哥麦当劳总部,又举行了有不少人参加的追悼会。总裁弗雷德·特纳在会上念悼词:

“雷让我们感动,他具有创见才干,能把最宝贵的东西传给我们。

雷教育了我们,从他身上我们学习了勤奋刻苦、专心工作、培植信念、热情服务、充满自豪和分秒必争。

雷为我们树立了榜样，树立起宽宏大量、体贴他人、平等公正、不偏不倚和掌握分寸的榜样。我们敬佩他的企业家特质、他的竞争意识、他的诚恳正直。我们喜爱他的个性、他的开朗和诚实、他的自发和主动，我们喜爱他的幽默。

我们将永远怀念他，他教给我们如何做人，这份财富我应该和我们的家人、我们的朋友以及我们所接触的一切人来分享。”

人们聆听着特纳的悼词，并用心感受着悼词中的每一部份，这样，人们似乎又看到了克罗克正在他们中间，他的笑容便又出现在人们眼前——

二 商业敏感：开启世界的大门

他放下电话，坐在椅子上，刚想起草一份关于南科罗拉多的销售计划，电话铃又响了。他有点奇怪，今天他接的电话都提到一对叫麦当劳的兄弟，这次是否呢？

他拿起话筒，还未来得说“哈罗”，对方便迫不及待地说开了：

“王于宫销售公司的克罗克先生吗？找到您真不容易。我是俄勒冈洲波特里市丽迪餐厅经理，我们需要一台你们推销的搅拌机，就像加州圣贝纳迪诺的麦当劳兄弟所用的那种。”

这实在太奇怪了。刚才是华盛顿的一位奶制品公司经理打来电话，他也这样提到麦当劳。对了，还有昨天，亚利桑那州的一位冷饮经营者也这样打过电话。只不过他在昨天还没有这种要求。

“麦当劳”有什么魔力？克罗克在很多地方推销了同样的搅拌机，为什么客户们只提到麦当劳而不提别的地方！而且，它还

在遥远的加洲，但它的名气似乎已经传遍了整个美国。这可能有很多有趣的东西值得研究，或者这对更大规模地推销搅拌机是一个机会。不管怎么说，干了几十年销售工作的克罗克绝不会对此种迹象无动于衷——他相信冥冥之中的神秘启示。

他必须到加洲走一趟，有时候哪怕只是一个非常不起眼的细节，千里迢迢赶去证实一下都是值得的。

克罗克驾上汽车向机场赶去，幸好还有一班到洛杉矶的飞机。

千里迢迢，为的是寻求一个答案。克罗克觉得自己被别人称为梦想家有点不切实际。他从小被称为梦想家，但在他看来，“梦想家”没什么不好。而且在他来说，他还具有其他“空想家”所没有的素质：付诸行动的决心和吃苦耐劳的精神。

有时，小小的梦想家才真是大大的实干家呢！

三 无论如何，不能轻视预言

克罗克奇妙的一生，极有可能是从一个骨相学家的预言开始的。

现在克罗克自己都感到好笑。

那是一九〇六年的一天，当那个叫汉斯的骨相学家摸着小克罗克的头骨的时候，四岁的雷蒙德·克罗克可能感到非常舒服。因为刚才还为摔了一跤而大哭大闹，此时却露出了笑容，他的父亲路易斯·克罗克觉得汉斯的手一定有什么魔力。他知道，在芝加哥西区橡树园，没有谁比汉斯的名气更大，他虽然不曾亲眼见识，但他却相信有关汉斯的传说。即便不是如此，只要看到可怜的雷笑了，他也非常高兴。

汉斯一双宽厚的手继续在雷蒙德·克罗克头上、脸上、脖子上摩挲，非常细心地留意每一个地方，并且还一边扮着鬼脸逗着小克罗克，孩子不时发出欢快的笑声。

汉斯说：

“路易斯先生，现在我可以告诉你这小家伙将来会干什么了，想不想知道？”

路易斯笑了笑，样子看上去很感兴趣，他说：

“当然，汉斯先生。虽然我不太肯定您的预言将是什么，但是我想，他母亲可能非常感兴趣”

汉斯说：

“这小家伙将来会成为一名优秀的厨师，或者，我敢打赌，他起码要从事与饮食业有关的事业。天啦，这不会令你失望吧。”

“那有什么，我觉得还挺好。”虽然嘴上这么说，路易斯心里的确有些失望，不过这种失望飞快地消失了，他本来就认为这种骨相学并不代表一切。

他把这预言当作笑话告诉妻子，没想到罗丝却急了：

“什么，厨师？简直开玩笑！我们的雷蒙德应该是个科学家，起码也是个艺术家。”

路易斯哈哈大笑起来，他拿出汉斯开的骨相报告书，准备把它撕掉。罗丝阻止了他，她说：

“不，路易斯，留下这份报告书，等雷长大了看看，那一定非常有趣。嗯，厨师，看着他戴个高高的帽子，有多滑稽！”

汉斯的这一预言竟然被作为笑话看待。但是，如果五十后他们再来看这个预言的话，恐怕没有一个人不对汉斯肃然起敬！克罗克在五十后创造的麦当劳业绩，即使不是专为印证这一预言，起码也可以说是这一预言的超级实现。

克罗克这个“大厨师”，在他的后半生里，不只是烹调食品，

甚至他简直是重新制订了美国这个大餐桌的食谱。

四 角落里的梦想家

当然，少年克罗克不知道自己将来做什么，稍醒人事之时，他更愿意做一个梦想家。

“你又在那儿做梦了，我的梦想家。”母亲常常这样抱怨。他一个人坐在窗前已经发呆很久了，那形象非常独特。作母亲的知道小克罗克爱梦想，她有时想，这家伙要么会成为一个作家，要么是一个发明家。千万别成为梦游患者。

他的老师可没有这么善良。

雷·克罗克讨厌死了读书。这并不是说他不爱动脑子，相反，正是因为太爱动脑筋才为自己“赢”得了“梦想家”的称号。他认为在教室里一动不动地面对黑板和缓缓游动的老师，实在不好玩。

坐在教室里，他的神思却在广渺的窗外。老师讲课的声音，对他来说是那么缓慢、枯燥，然后渐渐遥远、缥缈。他宁愿听街上的吵嚷声，那是多么生动有趣的生活之音啊！当然，他的最敏感的部分是在捕捉小贩们的叫卖声！即使在最嘈杂的时候他也能过滤出这些叫卖声来。请想象那种在教室里能捕捉街市叫卖声的特殊本事吧，它是如此奇特地左右着一颗少年心，不能不说他是一个天生的商人料了，而且他会在这时想如果不是卖力地叫喊，而是走到每一个行人面前，温柔地说：“太太，您要……”那会是什么结果？他当然还不太清楚这就是推销术，但实际上他就是在设计推销术了……老师突然一声断喝“梦想家！”他会一个激凌回过神来，这时，多半会有一阵哄堂大笑！

当然,算术还是有点意思,加、减、乘、除,数字便有神奇的变化,结果也会使人感到奇妙,但是,那些一成不变的运算法则还是太单调。

直到老年,直到他成为麦当劳大老板,美国大富翁,克罗克仍然坚持他的美国式“读书无用论。”当他晚年广撒钱财赞助社会时,美国有些名牌大学也在追逐着他,他们用各种学术研究和人才培训计划去打动他,但克罗克反应冷漠,他说:

“如不设立商学院,就别想从我手里拿到一分钱。我们的大学里,年轻人一批一批的,他们学的人文知识很多,但掌握的谋生本领却很少;学校里造就学士太多,培训专业的师傅太少。”

一听这话,哪些搞教育的人便显得有些义愤,他们相当有力的指责,诸如“克罗克对教育一无所知”、“克罗克其实目光短浅”等等。但他说:

“这种指责不公平!我所反对的,是学习那种不值分文的知识,而这方面却正是你们所热衷的。我真的不反对受教育,只是目前职业教育正是国家的需要,不少年轻人从学校出来后,对如何稳定职业,怎样做饭和料理家务,皆毫无准备,因而表现出意志消沉,所以,他们应该接受职业培训,先学习如何养活自己,如何从工作中得到乐趣。”

这也算是—家之言吧,不过,那种枯燥的学习、无用的理论的确令他讨厌。他一直梦想着一种生动、哪怕是面对哄堂大笑。

但,这个小小少年的长处不仅仅只是梦想,他的梦想有时以一种滑稽的形式表现为一种行动。

不知为什么,他总是梦想经商。

他最初梦想有一个柠檬汁小摊!他坐在角落里,看着自己屋前的柠檬树,开始想象厨房里的水果榨汁机中流出汁液的景象,母亲总是非常麻利地干这一切,他认为母亲的动作美极了!嘿,

为何不摆一个小摊呢？

天刚亮，小克罗克就悄悄起床了，他用零花钱从百货店买来一包柠檬粉，然后调成汁，加上糖，找出一个小桌，两把小椅子，在自己家门前摆上了小摊。他还用歪歪扭扭的字在一张纸板上写上：

“橡树园最浓的柠檬汁，由天才克罗克亲手调制。呀！口水都出来了。”

那是一个非常有趣的景致！虽然，那些由天才调制的水水儿最终被天才先生的棒球朋友们一扫而光，但在相当长的日子里，橡树园那些善良的人们在看到这位“天才”时，总是说：‘呀！口水都出来了’。他们的调笑使这个小梦想家非但不感到难为情，反而感到非常骄傲！

五 艺术、洁癖与犹太民族

他生在一个典型的犹太人家庭。

犹太人是一个特殊的民族。他们自十七世纪后半叶开始移居美国新大陆。那时，全体人员可说是清一色一贫如洗，苦不堪言，所带物品只够抵运费。最早一批有二十几人，一年以后居然有几个向社会提供捐款！为什么？

他们，那些不屈的人，一方面从事低工资的肉体劳动或商旅工作，另一方而则抱着明天会更美好的梦！同时，他们是艺术的民族，也是追求实际的民族，所以他们有伟大的艺术家，也有伟大的科学家、发明家、更有伟大的金融家和实业家。

和大多数家庭一样，克罗克家里保留着热爱艺术的传统，这对他影响很深，