

Golden Arches East



成功傳奇

跨文化經營啟示錄

在全球性經濟的趨勢中，
跨國企業要如何跨越文化藩籬，
開發新市場？

麥當勞不僅帶給台北人如家庭般的溫馨，

讓小朋友在Kitty貓的陪伴下快樂成長，

二十多年來，

也積極融入北京、東京、香港、漢城

這其他亞洲四大都會生活脈動中，

一躍成為最受青睞的社區活動中心及休閒場所，

同時為跨國企業的在地化做了最佳示範。



經典傳訊
Classic Communications Co.

編者 / 詹姆士·瓦爾

港台書



成功傳奇

跨文化經營啟示錄

編者 / 詹姆士·瓦森

譯者 / 蕭羨一

麥當勞成功傳奇 / 詹姆士·瓦森(James L. Watson)編；
蕭葵一譯。-- 初版。-- 臺北市：經典傳訊文化，2000
[民 89] 面；公分。-- (議題趨勢系列；18)

譯自：Golden arches east: McDonald's in East Asia

ISBN 957-476-078-2 (平裝)

1. 麥當勞公司(McDonald's corporation) - 管理 2. 飲食業 -
管理 3. 飲食 - 文化 - 東南亞

483.8

89014081

議題趨勢系列 018

麥當勞成功傳奇

Printed in Taiwan

編者 / 詹姆士·瓦森(James L. Watson)

譯者 / 蕭葵一

責任編輯 / 陳瑛·范竹君

名譽發行人 / 成露茜

發行人 / 黃智成

叢書主任 / 陳瑠琨

叢書主編 / 陳瑛

執編主任 / 胡惠君

執行編輯 / 周健輝

執編助理 / 張雅鳳·黃郁嵐

企畫 / 李威龍

智慧財產 / 陳湘玲

製程管理 / 張慧齡

行銷 / 陳淑惠·張淑賢·洪怡盈·王吟蘭·陳嘯天

發行所 / 經典傳訊文化股份有限公司

地址 / 台北市 106 敦化南路 2 段 76 號 (潤泰金融大樓) 7 樓之 2

電話 / (886-2)2708-4410

傳真 / (886-2)2708-4420

E-mail / service@ccw.com.tw

製作中心 / 台北市 116 文山區試院路 (世新大學) 傳播大廈

郵政劃撥 / 18734890 · 經典傳訊文化股份有限公司

登記證 / 局版北市業字第 183 號

法律顧問 / 國際通商法律事務所(Baker & McKenzie)

陳玲玉律師·潘昭仙律師

製版 / 大象彩色印刷製版股份有限公司

印刷 / 科樂印刷事業股份有限公司

裝訂 / 臺興印刷裝訂股份有限公司

總經銷 / 時代雜誌中文解讀版

服務電話 / (886-2)2754-0088

服務傳真 / (886-2)2754-0099

零售經銷 / 農學社 電話 / (886-2)2917-8022 傳真 / (886-2)2915-7212

定價 / 240 元

海外售價 / 亞洲、大洋洲 US\$ 12

歐美非 US\$ 16

ISBN 957-476-078-2

出版日期 / 2000 年 10 月 1 日初版一刷 (1 ~ 3,000 本)

"GOLDEN ARCHES EAST" © 1998 by the Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University. All rights reserved. Translated and published by arrangement with Stanford University Press. Chinese translation © 2000 by Classic Communications Co. All rights reserved.

"Golden Arches" is a registered trademark of the McDonald's Corporation.

Copyrights of the cover, layouts are owned by Classic Communications Co.

封面及內文之麥當勞商標，由 McDonald's Corporation 享有

中文翻譯、封面、版面之著作權由經典傳訊文化股份有限公司享有

未經同意擅自翻印、改作或以其他方法侵害著作權者

著作權人當依法追究其民刑事法律責任

如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

台北市 106 敦化南路 2 段 76 號 (潤泰金融大樓) 7 樓之 2

免費服務專線 080-011-077

推薦序

高清愿

在全球化經濟的衝擊與台灣即將進入WTO的此刻，台灣企業界應該要有一種危機感和體認，那就是現在的企業經營不只與台灣本土企業競爭，更要與國際競爭。台灣企業一定要國際化才能生存下去，所以如何進軍國際，邁向跨國經營，是台灣企業應當深思的課題。

麥當勞無疑是跨國企業的經典，也是跨國經營的活教材，它不僅從美國本土拓展到其他西方國家，更難得的是，麥當勞竟也成功地打入以米食為主的亞洲市場，甚至讓麥當勞成為亞洲年輕人生活中非常重要的一部分。《麥當勞成功傳奇》記錄麥當勞在台灣、香港、北京、東京、漢城這東亞五大城市的成功經驗，在融入當地文化上多所著墨。在跨國經營的背後，麥當勞其實十分重視文化差異這件事，麥當勞董事長詹姆士·坎特洛普宣稱，麥當勞的目標是「儘可能成為當地文化的一部分」，除了在各地積極舉辦各種社區活動外，當日本人覺得正餐一定要吃飯才吃得飽，又想吃燒烤的料理時，東京的麥當勞就從善如流，開始賣咖哩飯和照燒豬肉堡；在香港人的認知中，笑臉迎人必

有許，麥當勞就調整當地員工教育訓練的方式，不去強調麥當勞一貫的微笑式服務。總之，麥當勞會根據不同的市場環境在經營方式上做調整。

跨國企業在產品製造上有其口碑與一定形象，會讓不同國度的消費者產生信賴感，但在文化上若無法融入當地社會，則產品品質好不必然等於銷售成績也會長紅。兼顧放諸四海皆準的品質，以及入境隨俗的行銷方式，是跨國企業的生存之道，而這種做法也是統一集團跨國經營的重點。統一集團最近著手開發中國大陸西北部和印度的方便麵市場，在產品內容上也作了些許調整。在中國西北有很多回教徒，統一集團也許就研發適合他們口味的方便麵，至於在印度將牛視為吉祥物，牛的地位比人還高，所以牛肉泡麵當然就不可能拿到那邊去賣。順應當地文化應是開發海外市場的不二法門。

本書一針見血地指出，跨國企業的本地化是一條雙向道路，在可能改變當地文化的同時，也修正公司的標準營運程序，並輔以麥當勞在東亞五大都市的實際案例，對於想要開發海外市場的本土企業，本書非常值得一讀。

（本文作者為統一集團總裁）

各章作者簡介

詹姆士·瓦森 (James L. Watson)

哈佛大學人類學教授，並於一九九七年擔任香港中文大學的客座教授。著有 *Emigration and the Chinese Lineage* 等書籍。

嚴雲翔 (Yunxiang Yan)

美國加州大學洛杉磯分校的人類學助理教授，並曾於香港中文大學及約翰霍普金斯大學 (Johns Hopkins University) 任教。著有 *The Flow of Gifts: Reciprocity and Social Networks in a Chinese Village* 等書籍。

吳燕和 (David Y. H. Wu)

香港中文大學人類學教授，並曾於一九九三年擔任檀香山東西文化中心的 (East-

West Center, Honolulu) 資深研究員。著有 *The Chinese in Papua New Guinea* 等書籍。

朴相美 (Sangmee Bak)

哈佛大學的社會人類學博士，並在達特茅斯學院 (Dartmouth College) 進行博士後研究，目前擔任紐約大學皇后學院的人類學助理教授。

大貫惠美子 (Emiko Ohnuki-Tierney)

維斯康辛大學麥迪遜分校人類學教授，並於一九九四年擔任哈佛大學的客座教授。著有 *Rice and Self: Japanese Identities Through Time* 等書籍。

西恩·明茲 (Sidney W. Mintz)

約翰霍普金斯大學的人類學教授，並於一九九六年擔任香港中文大學的客座教授。著有 *Sweetness and Power: The Place of Sugar in Modern History* 等書。



成功傳奇

前言

導論 跨國主義與本地化

麥當勞及文化帝國主義

單向侵蝕與雙向融合

全球主義和在地文化

跨國主義和多元在地化企業

東亞的家庭革命：孩子成為消費者

標準化及口味：麥當勞系統

麥當勞所做的調整：改良菜單

快還要更快：自動化和食物工業化

消費者紀律

微笑服務

清潔、衛生和公共廁所

結論：麥當勞化 vs. 在地化



成功傳奇

第一章 北京：美國文化的在地化

麥香堡：美國文化的象徵

麥當勞的公眾形象

氣氛重於一切

年輕族群：擁抱異國情趣

兒童族群：忠實的麥當勞迷

「文明」的消費者

在地化的過程

消費主義的興起

結論：全球連結架構下的金色雙拱

第二章 香港：消費者教育與兒童文化

跨國主義和速食產業

外食消費的社會歷史

點心 vs. 正餐

麥當勞在地化

衛生清潔的環境

微笑的意義

消費者紀律

「占位子」和「紙巾大戰」

積極響應公益活動

兒童消費者

麥當勞叔叔和生日派對

年輕人的活動中心

結論：跨國文化

第三章 台北：土洋混合中求認同

烹飪與文化簡史

食物營造的認同感

第一個十年



成功傳奇

休閒與就業的新選擇

麥當勞有如此護所

台北麥當勞的衍生意義

結論：追尋國家認同

第四章 漢城：食物選擇與民族主義

麥當勞的韓國經驗

麥當勞成為「本土」企業

速食競爭白熱化

開創一片天

性別與公共空間

民族主義的疑慮

米 vs. 漢堡

韓國的飲食文化

結論：反美擁韓的食物情結

168 166 164 161 157 155 154 153 151 147 144 139 136 134

第五章 日本：態度與禮儀的改變

麥當勞在日本

正餐不宜

麥當勞只是點心

共餐習慣

美國印象

貓肉漢堡傳說

麥當勞改變了餐桌禮儀

結論：全球化及在地化

後記 大口吞食現代化

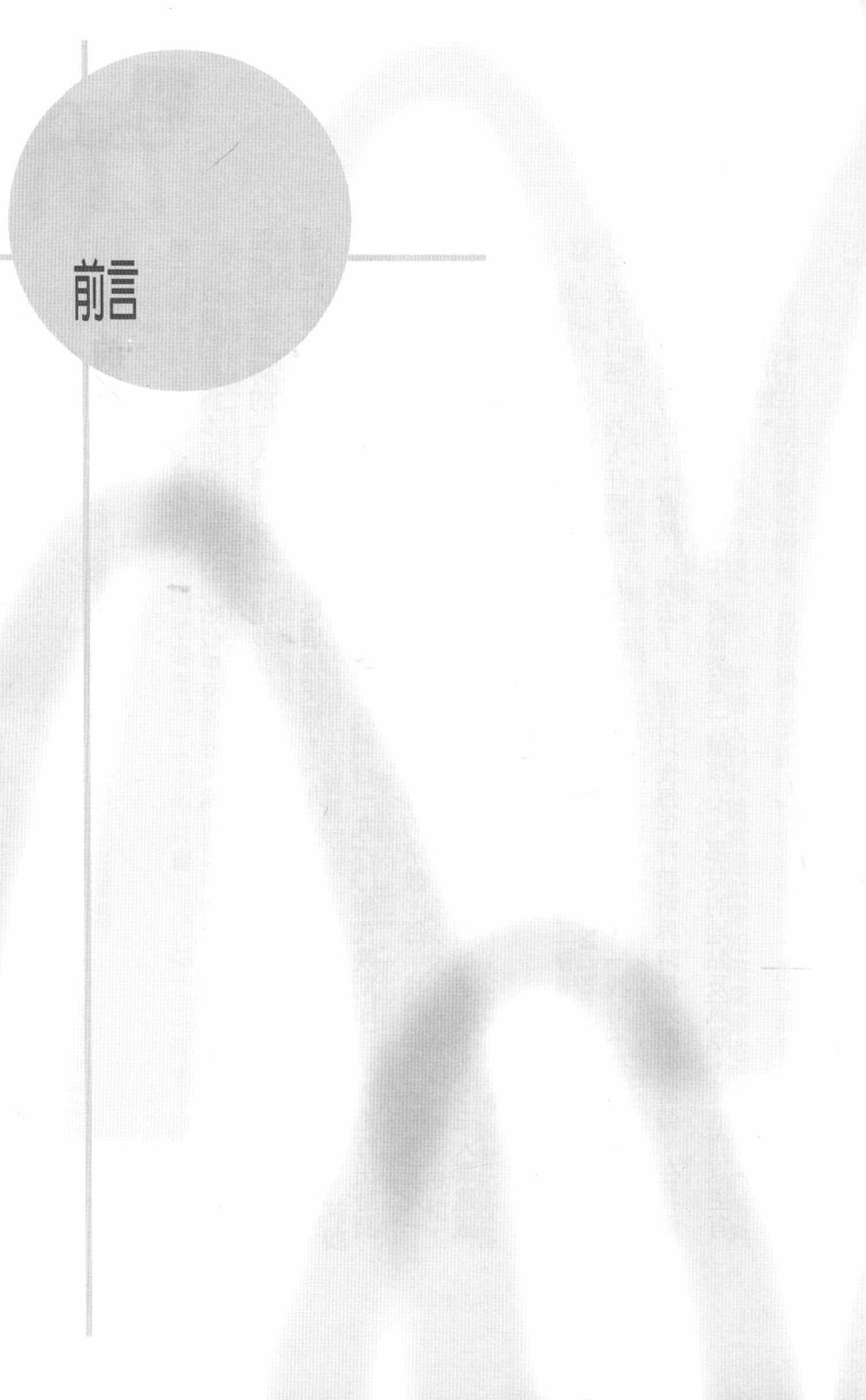
就近取食的習慣

進口食品平民化

美式速食的文化特性

東亞麥當勞的象徵意義

新一代的選擇



前言

前言

以傳記做為本研究計畫的開始似乎很適合。為何選擇速食？五個人類學家如何在東亞進行麥當勞的「人種研究」？這並非是一般人認為的人類學研究。我必須承認，參與這個計畫並非出於我的設計，而是環境使然。一九八九年我和瓦森 (Rudie Watson) 拜訪位於昔日中英邊界南方的香港新界社區。我們自一九六〇年代晚期即在新界進行田野調查：家世組織、繼承模式、祭祀祖先、風水和流行的宗教。每年我們都期望招待主人一家（包括兩個乾兒子）去元朗飲茶。一九八九年一月上旬我們抵達後不久，主人家建議說：「我們去一個新地方吧，孩子們想去那兒吃。」

當我們下了計程車，抬頭一望，在我面前的是一個巨大三層樓的全新麥當勞。我頓時失去方向感：我人在哪裡？我還記得當時我小聲向瓦森說：「我可不是大老遠從波士頓飛來吃麥當勞的！」當然，我去了，而且以後每年拜訪新界時都光顧麥當勞。在我兩個乾兒子和他們同伴的生命中，麥當勞是一個核心。那兒的地點及氣氛，使他們以更有創意的方式用餐。

幾次拜訪元朗的麥當勞後，我認為必須對這種現象做些什麼。我和四位一起參與五種東亞環境比較的同事談及這一點，每個人對於速食連鎖業如何深深地影響到我們所熟識朋友的生活，都有相同的印象。

如同讀者所知，這個金色雙拱幾乎已成為全世界所認可的國際事業及流行文化的標誌。百分之九六的美國孩童都很熟悉隆納·麥當勞 (Ronald McDonald)〔註〕，香港和東京的情形也一樣，北京的麥當勞則正在急起直追。

許多人對麥當勞有極端的看法，這一點也不令人驚訝。對某些環境保護論者和政客而言，麥當勞是一個邪惡的象徵。美國文化將麥當勞貶低成文化整合的一種表現和工具。我熟知的幾位學術界人士否認他們曾進入麥當勞的地盤；那些坦承進入這個禁地的人則宣稱，他們是被小孩強迫的，並且很小心翼翼地表明自己不喜歡那兒的食物。其他美國人，尤其是領最低薪資的藍領階級，則把麥當勞當成神的恩賜——那兒是另一個家，不到十美元就可以餵飽全家人。在某些國家，麥當勞代表美國的帝國主義：「今天墨西哥市約有四十名蒙面歹徒搶劫麥當勞」《加州計畫一八七》、「洋鬼子滾回去」曾

〔註〕有百分之九十六的美國人至少去過一次麥當勞；有百分之八的美國人平均每天都吃麥當勞。

被塗在麥當勞的玻璃窗上」(《紐約時報》(New York Times))。

本書不以「企業本邪惡」的假設作為開端，而認為「麥當勞」本身是個值得研究的主題。如此一來，我們將承擔違反人類學標準的風險。當我們在一九九四年美國人類學協會 (American Anthropological Association) 的年度聚會上首次發表初步研究結果時，一位資深的學者質疑我們的動機（難道你們只是替企業找個合理的藉口？），另一位則直接質疑我們研究經費的來源。因此，僅讓我在此陳述以下的事實：我們的研究經費來自一般支持東亞人類學研究的學術資源。麥當勞或其東亞的連鎖業者沒有提供任何金援（不論是美金、日幣或人民幣），亦未對本研究有任何型式上的支持。我們並未向該企業請求資助，所有的研究者均非麥當勞或其他速食店的支薪顧問。

知識分子摒棄麥當勞等企業，認為它們不是值得嚴肅探討的議題。人類學者長期以來以參與全世界文化轉型的大事件自豪。在課堂上我常對學生耳提面命：「在田野調查中你要住在人們住的地方，做人們做的事，去人們去的地方。」世界上有愈來愈多人到麥當勞消費，他們也去購物中心，超級市場和錄影帶店，如果身為人類學者的我們不開始跟上腳步，將很快失去存在的價值。

我認為，最近流行的理論已經使人類學家與一般人的興趣漸行漸遠。本書為重新定義人類學為研究日常生活之大趨勢中的一部分，而把焦點集中在食物上。但是如同我們想說服讀者的，食物只是其中一部分而已。麥當勞、可口可樂（Coca-Cola）、雀巢（Nestle's）、家樂氏（Kellogg's）、肯德基炸雞（Kentucky Fried Chicken）和漢斯（Heinz）的研究使人類學家進入匿名的領域，進入由商學院、債權公司和國際顧問公司所主導的研究世界。人類學家有可能兼顧學術精神和一般讀者的角度來處理企業文化嗎？

要同時處理上述兩大面向，必須將焦點集中在消費者對麥香堡、可口可樂的世俗考量。人類學者進行微觀研究，致力於深入某個特定族群；相對地，經濟學、政治學及社會學方面的研究者，則著力於宏觀的、跨領域的文化現象。由於全球性事物無可抵擋的吸引力，分析者往往略過微觀思考，忽略了諸如麥當勞等大企業對一般人生活層面的影響力。簡而言之，我們的目標，在於探討麥當勞的世界性系統如何被五個不同社會所接納，同時融入當地環境。

在此之前，有關速食企業的研究著重在生產方面，強調管理或勞力。所得到的結果大多像保守派與自由派之間的辯論：一方讚揚麥當勞是工作和機會的創造者，另一方責