

第一章

麦氏兄弟为王国打好基础

创立路边汽车餐厅

20 世纪 30 年代，美国处于经济大萧条的阴影之中。麦克和迪克兄弟在 1930 年高中毕业后，来到了加利福尼亚，开创新天地。几经周折，他们随着南加州开餐馆的大潮也经营起餐饮业来了。

于是，1937 年，麦氏兄弟的第一家汽车餐厅办起来了，在洛杉矶东部小镇巴沙地那。只有小小的一间厅堂，三个服务员，十几张椅子。与现在风靡全球的麦当劳连锁店相比，那时，麦当劳汽车餐厅丝毫没有现今速食业霸主的气象。没有汉堡，也没有炸薯条，只有兄弟俩自己煎制的热狗，加上牛奶和饮料，顾客主要是路上来来往往的驾车人，这也是当时众多汽车餐厅的大致模式。虽是小本经营，但由于当时的饮食业兴旺发达，麦氏兄弟勤勉工作，投入十二分的努力，麦氏餐厅的事业蒸蒸日上。1940 年时，麦氏兄弟开始扩大规模，在圣伯丁诺镇开起了一座占地 200 平方米的汽车餐厅，成为当地一座引人注目的餐厅。

麦氏兄弟的餐厅在洛杉矶众多的汽车餐厅中只是沧海一粟，然而那奇特八角形的建筑以及便宜的而且又口味不错的食品却引起了人们的极大兴趣。1940 年中期，

麦氏兄弟的汽车餐厅已成为当地消费者，特别是年轻人最爱去的地方了。此后 餐厅不断扩大规模 可以同时容纳 100 多辆汽车停车就餐，服务员也增至 20 多名 他们穿梭于汽车之间，将花色品种越来越多的食品送到乘客手里。麦氏兄弟也大发其财，年收入达到当时十分可观的 5 万美元 成为当地新贵 出入于上流社会 俨然一派贵族气势。

竞争的阴影

然而好景不长 到 1948 年时，众多麦当劳式的汽车餐厅纷纷涌出，竞争越来越激烈，麦当劳日子不好过了。当时的汽车餐厅，主要是一些年轻人光顾，一呆就是半天 占据了空间 消费又不多 满屋子乱哄哄的人群 使得其他顾客 特别是家庭消费者望而却步。这样 店多顾客少 形成了一种很艰难的竞争局面。此外 麦当劳汽车餐厅的食品简单、价格便宜的路子 也使人们的头脑中渐渐的形成了这样一种印象：麦当劳 = 廉价食品。在原料成本不断增加、工人工资上涨又涨的情况下，利润不断下降 麦当劳几乎濒临关门 麦氏兄弟差一点就不干了。

但麦氏兄弟并不是一般的餐厅业主，遇困难就退缩不前。他们决定对汽车餐厅的产品经营方式进行一次彻

底的改革，以适应当时激烈的竞争环境。对小企业经营者来说，这个举动在当时是不可想的事情，而麦当劳兄弟作了常人不敢想、不敢做的事，并且取得了成功。从这件事我们可以看到，世界不是一成不变的，一个人一时成功后，不等于一世成功。世上没有一劳永逸的事业。在困难当头时，犹如船行激流险滩之中，不进则退。这是很残酷的事实，却又是开拓事业的真理。

进行经营改革

下面具体谈谈麦氏兄弟的改革：

首先从速度上入手，提高供餐速度，争取顾客。这实际上是推动食品服务业的一次革命。低价的食品 + 快速的服务 = 薄利多销。汽车餐厅，顾名思义，靠近路边，为过往汽车上的人群提供服务。开车人大多有自己的事，他们显然希望尽快吃到食物，以便赶路。然而，传统的服务方式是由服务员将顾客点的食物一份份送到汽车上的顾客手里，速度太慢，为节省时间，顾客自然不耐烦，光顾汽车餐厅的几率自然大大减少，餐厅的顾客也就失去了。麦氏兄弟心想：“现在全世界的速度都越来越快，超级市场和杂货店都已改成了自助式，很明显，汽车餐厅也会走向自助的。”麦氏兄弟于是决定采用自助式的服务方式来

提高速度，以达到多销的初衷。但只有一个想法是不够的，必须有实际行动去实现它，麦当劳兄弟着手干了起来。

第一 他们着手改进了餐厅的“硬件”改进服务窗口 将平时汽车服务员向厨房点食物的窗口扩大 改成由顾客自助点食物的窗口。因此不必雇人送餐到汽车上，20 名汽车服务员被辞退了，大大减少了工资支出。改进厨房 把厨房的一个三尺煎炉 改装成两个六尺煎炉 以利于加快食品制作的速度；将餐具进行了根本性的改变，采用纸杯、纸盘和包装袋 以代替原来的瓷质和玻璃的餐具 因此不必雇人洗碗了。

第二 简化了点菜。将原来的 25 个项目改成九个品种 汉堡、吉事汉堡、可乐、雪碧、橙汁等三种饮料、牛奶；咖啡、炸薯条和香酥派。大大地加快用餐速度。第三 极具吸引力的降价，汉堡肉饼由原来的每个 $1/8$ 磅减至每个 $1/10$ 磅 但价格降得更多 从本来就很便宜的 30 美分一个 降低一倍 仅售 15 美分一个。总之，一切以薄利多销为标准。

经过一番改革，麦当劳餐厅有了快速生产食品的基础 还对每个细节都进行精确的计算，一切安排 精细有条，让顾客在点完菜单后 30 秒内就能够得到所有的食品 大大增加了顾客的吸引力。

其次吸引家庭顾客，从孩子入手。人们都很容易理解 家庭顾客这一群体 是单个消费者的几倍 吸引家庭

顾客当然比让年轻人泡在餐厅里更有收益。麦当劳吸引家庭顾客的战略的成功 要大大归功于孩子。改革后 麦当劳餐厅的第一位柜台服务员班德回忆说：“第一位速食顾客是一名九岁的小女孩，她买了一大袋汉堡回家。”麦当劳餐厅是惟一可以让孩子们自己点食品的餐厅，这一特点非常吸引孩子。孩子一般都有喜欢模仿大人的心理 在麦当劳常常可以看到 孩子将小手里攒着的几个硬币 很神气地交给服务员：

“我要一个汉堡，一杯可乐。”

另外为了争取这些小顾客，麦氏兄弟配合一些赠送小礼品等促销活动，柜台服务员也被要求对小顾客要格外热情周到。为了吸引孩子，麦当劳竭尽全力不停地变换着花样，一会儿送卡通玩具，一会儿送学习用品 甚至给孩子做生日，建立孩子的档案，以绑住孩子。事实证明 这使孩子们兴趣大增 不但孩子们自己成群结队地选择麦当劳餐厅作为他们聚会的地方 每当路过麦当劳 还硬拉强扯着家长们到麦当劳买点东西 久而久之 麦当劳也成为大人们的最爱。这一战略大见成效，麦当劳从此顾客盈门 因此麦当劳这样做吸引的不止是一个孩子 实际上是吸引了一家子。

第三，创造食品生产线。这是麦当劳的一个伟大创举。在前面提到 为了提高生产速度 麦当劳对餐厅硬件进行了大举改革。下面具体谈一下。

要改进厨房不是件容易的事，麦氏兄弟最初也一筹

莫展。后来，他们从福特汽车公司的现代化装配线得到启发，认为要提高食品生产速度，只有创造一条食品的生产线。但当时根本没有食品生产线一说，更别说现成的生产设备了。但麦氏兄弟决心已定，他们决定自己动手，设计制造一切所需。在麦氏的食品生产线完工后，食品生产的整个过程几乎就是完全自动化，制作产品又快产品又规范，不会像原来人工制作时，速度又慢、产品质量规格又参差不齐。在改革硬件的同时，为了使自动化的厨房生产器具能够高效率地运转起来，充分发挥自身优势，麦氏兄弟还制定了一套十分严格的作业程序，以保证对生产线的正确合理应用，保证服务的整齐划一。最终，麦氏兄弟的这一创举获得了巨大成功，麦当劳从此可以提供快速、规范高效的服务了。

金拱门建立起来

随着自身事业的不断发展，麦氏兄弟有意扩大自己的产业。鉴于当时兴起的连锁加盟扩张方式，开始在报纸上征求连锁加盟者。

1952年，原本是加油站老板的福斯看到广告后，向麦氏兄弟申请办连锁执照。麦氏兄弟同意了，在创办连锁店过程中，麦氏兄弟想把同凤凰城一样的连锁店的建筑

成为麦当劳餐厅的标准模型。他们请来了他们惟一认识的建筑师梅斯顿，请他设计出能够吸引人们注意力的麦当劳式标准建筑。梅斯顿参照圣伯丁诺麦当劳老餐厅设计了一座由八角形红白砖的面、不锈钢的柜台和全透明的‘金鱼缸’式的厨房等组成的建筑。这个设计就如马戏团般的滑稽可笑，有些俗气，却成为 50 年代建筑的代表之一。后来随着麦当劳蓬勃的连锁事业走向世界，现今成了世界各地随处可见的一道景观。在具体的连锁经营方略上，麦氏兄弟使用的是‘快速服务系统’的连锁方法，将快速服务系统的基本说明提供给对方。

在麦氏兄弟向福斯的连锁店复制自己的餐厅时，也进行了一些对原有的形式的更新，例如对厨房布局。新的布局比原始店的厨房大上一倍，可以更好的适应麦当劳的快速服务的要求。每个服务员的位置都是最佳的，每个服务员的行走路线都是最经济的，他们可以做到互不交叉，互不碰撞，使生产线能够在最理想的状态下运行。

另外，麦氏兄弟对梅斯顿设计的建筑物的外形也不是完全满意，进行了自己的改动。为了弥补建筑显得不太高大的缺陷，麦氏兄弟展开创意，在图纸上画出了一个拱门，横跨建筑物的两端。但看起来有些不太好，于是他们添了一个拱门，于是风靡全球的、无人不知的麦当劳标志的雏形诞生了。

从上面的种种看来，麦氏兄弟的确不同凡响，他们精明敢干，又有创新精神。由此创造了独特的速食观念，成

功开创了麦当劳事业的基础。最初，麦氏兄弟没有任何经营餐厅的经验 或许正因如此 他们没有拘泥于传统的餐饮业方式 开创了新一代的餐饮观念。但是 他们自身的那种保守与安于现状的意识，又使他们缺少发展成大企业所需要的组织力和欲望。

当时有一家实力雄厚的康乃馨乳品公司为了打开产品销路，向麦氏兄弟提出合资发展连锁业的构想。康乃馨愿意出资在经济重地旧金山成立连锁店，然后逐步沿海岸向南扩张 甚至可以向东海岸发展。然而 麦氏兄弟拒绝了这个难得的天赋良机。听听他们的理由：“从此我们得经常旅行 住汽车旅馆 找地点 找经理 真会烦死人。”短浅的目光与意识 使他们觉得：“我们一直想经济独立，现在我们做到了，我们的钱已经花不完了。再赚钱还得为计算税款伤脑筋呢。”完全没有发展连锁 扩大联盟的动力。

要干一番大事业 没有雄心壮志 要努力达到顶峰的精神是不行的。麦当劳兄弟恰恰缺了这一点，这也使麦当劳兄弟仅能作为麦当劳事业的开创者，而不是作为麦当劳王国的缔造者而载入史册。

由于麦氏兄弟满足于眼前的小小成功，他们不想去奔波推销连锁执照 赚更多的钱 同时他们的推销技巧又相当拙劣 还完全停留在原始的阶段 与他们经营麦当劳餐厅所具有的那种精明与能干判若两人。像福斯在付出 1000 美元的代价后 就得到了新建筑的计划、一周的贷款

以及“快速服务系统”的基本说明。这样，麦氏兄弟一共只卖出 10 张执照，其中没有一张是靠推销卖出去的。由于当时他们已经很有名气，因而完全不需要寻找买主，可以坐收统一招牌的使用费，赚一大笔钱。然而他们既无欲望，又无技巧，让到手的金钱和扩张连锁的机会白白溜走。

而在连锁事业的管理方面，麦氏兄弟更不成功。卖出执照后，再不过问这个连锁店的一切，也不再向连锁店收取任何费用。麦氏兄弟认为发展连锁就是收别人一笔钱，发给他一个执照就完事了。就像第一个加盟者福斯得到执照开始经营连锁店后，既不按照麦当劳餐厅的经营方式，也达不到麦氏兄弟所制定的服务要求，甚至自己定价，增加品种。由于麦氏兄弟的忽略，所以福斯虽然购买了麦当劳的连锁，却没有义务要依照麦当劳的程序行事，麦氏兄弟自己也不监督连锁作业的结果，对于产品是否符合划一的要求，店中是否绝对清洁，服务质量是否上乘，都漠不关心。所以福斯的店只能算挂了个麦当劳牌子的“麦当劳”挂着麦当劳的牌子胡乱经营完全达不到真正的麦当劳标准。结果不仅福斯经营的不好，也累及麦当劳的名声。对连锁事业的不当管理是发展连锁的一大禁忌，这在后文有详述。

专题一：麦氏兄弟的成功理念

由自助式用餐从人们不适应到后来为人们普遍欢迎的形式，缓慢的个人服务到革命性的快速服务，可以说麦氏兄弟对餐饮业作出了突破性的贡献。

麦氏兄弟自身也获利匪浅，人们只要到麦当劳餐厅去，总会看见卖食品的柜台外排着长队，在中、晚餐的时间里，小店外面围着一两百名顾客的情形是常有的。到 1951 年，圣伯丁诺镇的这家汽车餐厅，销售额已达 27.7 万美元 到 50 年代中期，麦当劳餐厅的收益高达 35 万美元 净利就是 10 万美元。麦氏兄弟创造了这么一个神话 那就是用一般餐厅的 $\frac{1}{3}$ 的规模与投资 雇用 $\frac{1}{3}$ 的人工 主要产品只卖 15 美分，营业额与利润却连大型餐厅也望尘莫及。他们发明的自助式用餐，采用纸质餐具，快速的服务方式，从而形成了一套独特的餐厅经营方式。使自己“鹤立鸡群”，立于不败之地 更深远的是，它在餐饮业里掀起了一股旋风 其贡献是不可低估的。

麦氏兄弟的成功，特别是他们发明的这套经营方式和服务系统，顺应了战后美国快速的生活节奏、高机动性以及崇尚方便、低价与简明的趋势，使他们的名气从洛杉矶的边际小镇圣伯丁诺不胫而走，在 1952 年 7 月的美国

餐厅杂志上，更是把他们的经营新观念所带来的惊人成功作为封面故事介绍给大家。一时间，他们的快速服务与获得高营业额的成绩吸引人们争相模仿，成为一时之风。

但是，正如前面所述，麦氏兄弟只适于小规模的事业，尽管他们为当今麦当劳连锁王国打下坚实的基础，自身却成为不了这一事业的主人，这不能不说是历史的遗憾。

随 想 录

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

第二章

克罗克发展麦当劳王国

涉足麦当劳

普通人克罗克是在一个偶然中抓住这个机会的。这个机会成就了克罗克的终身事业，给他带来无尽的荣誉、金钱、权威，……也成就了麦当劳这个连锁王国。可以说克罗克是麦当劳王国的缔造者。那时，克罗克还是个多功能奶昔机的经销商，他为推销产品经常出入各种杂货店与餐厅。麦当劳餐厅当时正好也采用这种机器。麦当劳使克罗克大感兴趣。因为一般的汽车餐厅用一台或两台多功能奶昔机，而麦当劳餐厅却同时要用 3~4 台，有点不可思议。麦当劳的生意就那么好吗？

克罗克决定亲自去拜访麦氏兄弟。最初，克罗克眼中的麦当劳不过是一座很普通的房子，特别是当时麦当劳餐厅还未竖起金色双拱门的标志。但是，克罗克并不在意那些不起眼的建筑物，吸引他的视线的是麦当劳的速度。即使在 150 多人同时用餐的时候，客人可以在不到 30 秒的时间里得到自己所点的食物，克罗克若不是亲眼所见，简直不敢相信这是真的。客人们告诉他，麦当劳的食品的价格低、品质好，服务速度又快，厨房清洁。

克罗克坐在店中默默观察，直观察到中餐结束。此时他心中热血澎湃，来到麦氏兄弟的办公室，向麦氏兄弟