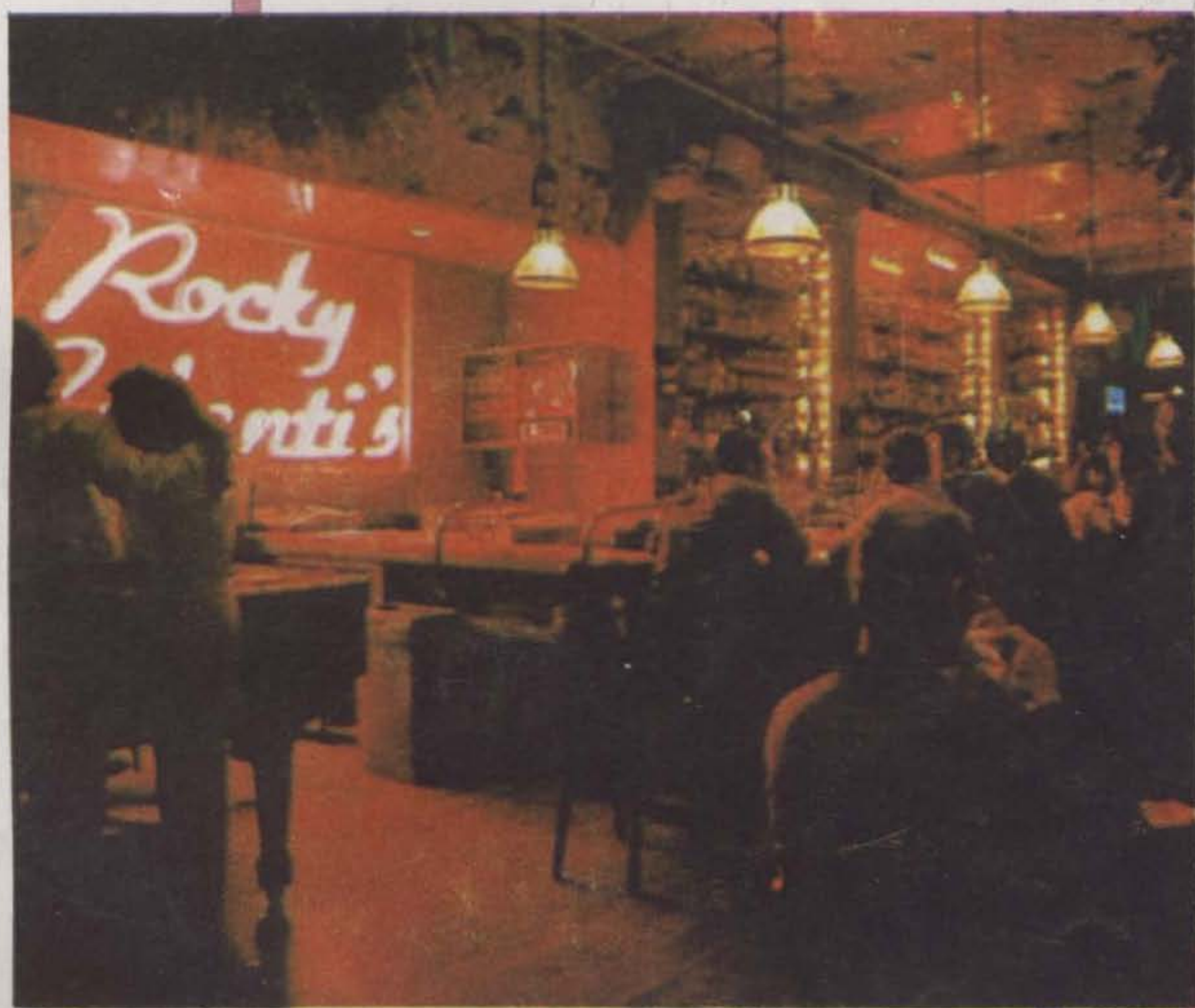


2

创业参谋丛书

# 走红中国的外商揭秘

南方编



北京理工大学出版社



# 走红中国的外商揭秘

南 风 编

北京理工大学出版社

(京)新登字 149 号

**走红中国的外商揭秘**

南风编

※

北京理工大学出版社出版 新华书店经销

唐山市激光照排有限公司排版

唐山市胶印厂印刷

※

787×1092 毫米 32 开本 9.5 印张 20 千字

1993 年 2 月第一版 1993 年 2 月第一次印刷

ISBN 7-81013-665-8/C·49

印数:1—5000 册

定价: 5.80 元



## 前 言

随着我国对外经济政策的不断开放,越来越多的海外和国外的企业家涌入中国,设公司、办工厂、开商店……,他们中间许多人已经“走红”,他们的产品和服务,以至注重效益的经营管理方式,都正在使大多数中国人从陌生、观望,到适应、接受并喜欢。这不能不说是一个值得探索的秘密。

近些年,中国人也有了经济头脑,也事事处处以经济的眼光看待问题。新公司、新企业、新商店如雨后春笋,创业者们都在寻求机会,一展才华。俗话说:“他山之石,可以攻玉”,本书就是这样一块攻玉的坚石,向人们揭示走红中国的外商们的秘密。

读者可以看到:

——王府井街头那个麦当劳叔叔身边的 M 快餐店,是怎样从一个简陋的“汽车餐厅”发展起来,创造了改变世界人饮食习惯的快餐文化;

——任天堂游戏机是怎样将现代科技与娱乐游戏巧妙结

合,受到全世界青少年的青睐与热恋;

——百事可乐、可口可乐这两大世界级饮料,是怎样争霸市场,各行其招,终于百事后来居上,冲击可口;

——索尼、松下电器是怎样打遍世界、长销不衰、声名大噪,在中国更是家喻户晓;

——苹果个人电脑,是怎样使电脑“平民化”,走入人们的家庭,开创了一个电脑时代的新纪元;

——IBM 公司怎样风靡世界;丰田汽车怎样红极一时  
.....

其它走红中国的外商,如肯德基、皮尔、卡丹等,我们将在下一本书中介绍,本书只是第一块坚石。但愿这些坚石能使初上经济之道的中国人,攻开富裕这块璀璨的宝玉。

编者



# 目 录

## 1、金黄色的 M 双拱门——麦当劳快餐 …… (5)

商品市场中的不断探索,使麦当劳迅速崛起;独树一帜的企业文化,使麦当劳生气勃勃;出色的企业管理,使麦当劳赢得巨大声誉;开拓各国连锁店,使麦当劳走向世界。

## 2、令玩者发狂的小公司——任天堂 …… (34)

疯狂的任天堂;从花牌到电视游乐器;不断开发新产品;向常识挑战;震惊同业的电视游乐器;命运使然,升财有道;教育软体的开发;任天堂的忧虑;失意泰然,得意淡然;登陆美国市场;任天堂的明天。

## 3、争霸全球的两大饮料——百事与可口 …… (84)

百事向可口的挑战;注重形象的战争;回击可口可乐的烟幕弹;争第一很重要,至少要紧跟其后。

## 4、家用电器的王国——索尼电器 …… (113)

新生与起点;走出废墟;进军海外;劳资两相好;员工是主人翁;员工的创造力;索尼的理念:人;索尼的动力;竞争;索尼的法宝:技术。

## 5、哲人开创的国际企业——松下电器 …… (159)

良禽择木而栖；九十五元二角起家；国民的，更是国际的；小店的热情和谦逊；悟道：自来水哲学；境界、机遇、科学、管理。

## 6、悲喜交织的传奇故事——苹果电脑 …… (205)

咬去一口的新鲜苹果；穿旧牛仔装的董事长；闯入跑道的巨人；美味苹果的诱惑；背叛老板的人；活象是一队童子军；有“老鼠”的神奇电脑；傻瓜广告的失败；我造出了一个怪人；加州炎热的夏季；一山不容二虎；卖汽水的领导人；“秘密练兵”的杰伯新电脑；电脑诗人的梦。

## 7、世人瞩目的电脑霸王——IBM 公司 …… (242)

华德森的超前思维；卓越：战略加文化；父子之争；创业与守业；一切为消费者喜欢；危难中的拼搏精神；与 GE 公司的争夺战；兵无常势，水无常形；天下无敌的组织活力；冲破萧条的反常理思考；求能务实的用人之策；一匹狼，摩根的宠儿；建立资讯产业帝国；占据欧洲市场 90%；进攻亚太地区。

## 8、目标：世界市场 10%——丰田汽车 …… (273)

丰田织布机时代；一声“是”，成为汽车人；丰田汽车的摇篮；初生的丰田大众汽车；名正言顺的汽车制造厂；丰田汽车开入中国；战火硝烟中的丰田；走过危难的深谷；学访福特公司；父亲名言：领导潮流之先；守住自己城堡的合作；可乐娜丰田车的神话；RE 引擎交涉始末；石油危机与丰田财团。



# 金黄色的 M 双拱门——麦当劳快餐

麦当劳在北京寸土寸金的王府井大街建立了连锁店。醒目的金黄色双拱门的标志，惹人喜爱的“麦当劳”叔叔塑像，使连锁店增色不少。它每天接待 1 万多人次，在北京掀起了不小的“冲击波”成为人们街头巷议的内容。它能在有悠久饮食文化的中国市场有一席之地，在全世界有近 1 万家餐厅，把汉堡包变成世界上销售最多的一项食品，把快速餐饮业推向一个新的阶段，改变了全世界上亿人口的饮食文化的观念和态度，引起了人们许许多多的思考！”

## 一、商品市场中的不断探索 使麦当劳迅速崛起。

麦当劳餐厅是由狄克麦当劳和麦克麦当劳兄弟们创立的。

麦当劳兄弟 1930 年高中毕业后，正值美国经济大萧条。家乡的鞋厂和棉纺织厂纷纷倒闭。兄弟俩便到当时被认为创业机会最多的地方“好莱坞”开了一家剧院，四年中“剧院”并



没有给兄弟俩带来好运,收入远远不够付每月 100 美元的房租,幸运的是,他们遇到了一个好的房东,才使剧院勉强维持,客观的情况迫使他们不得不重新选择新的工作。麦当劳兄弟敏锐地发现加州人的生活和工作对汽车有越来越多的依赖性。于是,当机立断选择了新的行业——汽车餐厅。

当时,在南加州有些餐厅已注意到这股潮流,开始改装餐厅,以便顾客开车进店,并在车内用餐。几年之后,加州的汽车餐厅闻名美国。汽车餐厅的服务也在不断地变化,陈规在不断地被打破。汽车餐厅服务员从步行改为穿滑轮旱冰鞋服务、顾客可以在停车位置的麦克风前点菜。此外,每个餐厅为了招揽顾客、创造更多的利润,不断开发新产品,增加外带业务,使汽车餐厅门庭若市,受到顾客的欢迎。

麦当劳兄弟于 1937 年在洛杉矶东部的巴沙地那开始经营规模小,并有些简陋的汽车餐厅。整个餐厅占地 600 平方尺,仅仅是一般洛杉矶汽车餐厅的一小部分。餐厅本身呈八角型,整个餐厅前半部分的大窗户,把厨房暴露在顾客面前,犯了餐厅设计的大忌,餐厅内没有桌子,只是沿柜台摆放着椅子。兄弟俩煎热狗、调奶昔、自行带位。同时,雇用了三名餐厅服务员,负责停车场内汽车中的顾客。

麦当劳兄弟的汽车餐厅的热情周到的服务,优质的产品,受到顾客的欢迎。到 1949 年,麦当劳兄弟开设的这个小店已成为小镇上年轻人最爱去的地方。餐厅已扩大到可容纳 125 部汽车的规模,拥有 20 多名餐厅服务员、菜单上已列有 25 个品种。主要有猪肉、牛肉三明治和用特制烤肉酱烹制的排骨。年经营额高在达 20 万美元。丰厚的利润,使麦当劳兄弟挤身于圣伯丁诺的富人阶层,与社会名流平起平座,他们用 9 万美

元买下了当地最大、最昂贵的“大厦”，拥有了凯迪拉克牌的新型汽车。

事业上的成功，并没有减轻麦当劳兄弟市场竞争的压力。1948 年汽车餐厅的仿效者越来越多，而顾客主要是年轻人，家庭消费者却很少光顾。众多的汽车餐厅、争夺有限的顾客。更为严重的是，汽车餐厅已成为廉价食品的代名词。食品成本的增加，餐厅服务员又需付较高的薪金；以青少年为主的顾客使餐具的破损率和丢失率都很高，需用一定的资金去更换餐具。面临此境，麦当劳兄弟差点卖掉已有的餐厅，但在冷静地分析了汽车餐厅的利弊，做了一件小型企业经营者成功之后不敢做的事——改变产品的经营方式，掀起了食品服务业的“革命”。

这种改革的主要内容是：缩短服务时间以增加销售量。“整个新观念是的快速、低价、大量为基础。”麦当劳说：“汽车服务太慢，客人的汽车把停车场塞的满满的，他们一定会喜欢较快的服务……。我们的想法是由客人自助，并降低价格，由此带来大量的生意。”

在这种新观念的指导下，麦当劳当机立断，于 1948 年秋暂时关闭了兴隆的汽车餐厅，辞退了 20 名汽车餐厅的服务员，并将平时汽车餐厅服务员点膳的两个窗口，改装成顾客自助点膳的窗口，厨房也经过重新的改造和安排、便于操作，使产量增加。纸杯、纸袋、包装纸代替了原有的餐具，由此不必再雇洗碗、碟的工人。快餐食品也由 25 项精减成 9 项，食品的价格下降，所有的汉堡包都配以蕃茄、芥末酱、洋葱和两片酸黄瓜。兄弟俩精简生产程序，在顾客点膳前就已烹煮食物，达到“以速制量”的目的。这种独特、富有实际效率的做法，是对传



统服务中的一大突破,也是麦当劳成功的奥秘之一。

新的经营形式,面对着市场的考验。餐厅开始营业时,利润猛跌到原来的五分之一。被辞退的服务员也曾嘲讽麦当劳兄弟。“为我们准备好服务的制服吧。”一些老顾客也纷纷要求恢复旧的经营方法。六个月后,生意开始有回升之势、特别让人惊喜的是,餐厅吸引了新的顾客——家庭顾客。就连普通的工人家庭也可以全家到餐厅吃上一顿快餐。

麦当劳餐厅“金鱼缸”的独特设计,顾客通过玻璃可以看到厨师的操作。引起了顾客极大的兴趣。更为重要的是,顾客看到毫无污垢的煎炉、不锈钢制作的各种器皿、用不锈钢包装的工作台和上等的好肉,便不再将低价与低质量联系在一起。

一年以后,麦当劳餐厅被顾客所接受,生意越做越好。

初尝改革的成功,麦当劳兄弟又再接再厉、大胆创新;又一次向传统的饮食服务业经营方式挑战。他们将传统准备食物的方法弃之不用,改用生产线的方式进行生产。这次,他们改革的重点放在厨房的操作程序,提高厨房的工作效率。

他们着手设计,改造厨房器具。制造出一种可装 24 片面包的转盘,转盘放在一个可移动的平台。上。两名服务员利用转盘、在面包上加好调味酱后,将平台推到烤炉边,摆上煎好的肉饼,将汉堡包起来,再推回原处。同时,他们请来了从未做过厨房器具的工匠——托曼。请他以全新的角度来制造出符合预想操作程序的厨房工具。麦当劳兄弟这种富有创造性的思维,带来了所预想的结果。托曼发明了一种手握式不锈钢针筒型分配器。每压一次板手,便可挤出定量的蕃茄酱和芥末酱,并能均匀地分配在面包上。这种分配器,经过改良后已成为今日 9300 多家麦当劳以及大多数速食餐厅的标准装备之一。

餐厅烹饪是一门艺术,由于人的因素,无论在质量和速度上,服务水平参差不齐。麦当劳兄弟删减菜单并想办法使烹饪食物变成简单化和不断重复的技术性操作。那便是第一次进入餐厅工作的人员,给予最基本的训练、就能很快地熟悉自己的工作,比最好的快餐厅厨师做得更快、更好。

厨房工作人员也按生产程序进行了重新的配置:三个前区员,专门煎汉堡肉饼,两个调奶昔员;两名管油锅、专做炸薯条,两名专管三明治的调理和包装,还有三名柜台服务员分别在两个窗口前帮助顾客点菜。这样每道工序做了精细的安排,分工又是非常的专精,麦当劳的生产速度不断加快。而人员却相对地减少,生产效益日渐明显。这样,在圣伯丁诺的麦当劳的汉堡餐厅成为一个小型的装配厂,并形成了独特的经营方式,自助式采用餐、采用“低餐具”,快速服务的方式、产品在一定时间内若未售出,必须丢弃。它和战后美国速度快,机动性强、崇尚方便、低价与简明的趋势十分吻合。因此,它吸引了大批的顾客,在营业高峰时间,两个售物窗口排起长长的队伍。

1951年,这里家小小的汽车餐厅销售额高达27.7万美元,比改造前增加了40%。到了50年代中期,麦当劳餐厅的营业额每年达35万美元。在中、晚餐的时间、小店外排着100多人的队伍是常事。营业额和净利之高,连大餐厅也望尘莫及。

麦当劳兄弟讲求实效、勇于创新的精神,获得了巨大的成功。1952年7月,美国餐厅杂志以封面故事的形式,介绍了麦当劳兄弟新的观念、新的经营形式所带来的惊人的成绩。不少汽车餐厅上门求教、蜂拥而至效仿麦当劳的经营方式,意欲获得经济上的效益。



麦当劳兄弟事业上的成功还仅仅局限在自己所经营的餐厅上,他们对扩展业务,发展自己的连锁店,几乎没有什么兴趣。当福斯于 1953 年在凤凰城第一个开始经营麦当劳连锁店。他只须向麦当劳兄弟付 1000 美元的连锁费用、便得到新建筑的计划、一周的贷款、以及快速服务系统的基本说明。在财务和营业方面完全独立,他无义务按照麦当劳的程序行事。这种连锁店,实质上不过是租用“名称”而已。

麦当劳兄弟以同样的方式先后同意数十家加盟连锁店。但这些连锁店虽挂麦当劳的牌子,产品却不划一,已无真正“快速服务系统”之实的速度餐厅。没有一家连锁店能保持本店的清洁。窗户和地板每天擦洗,随时有可用的干净抹布。人们普遍地认为,开连锁店只是发牌照而已。连麦当劳自己也承认“自己是很差劲的连锁销售商”。

麦当劳的事业能发展到今天,遍及世界各地,和传奇式的人物克罗克有密切的关系。

克罗克原是一名奶昔机的推销员。1954 年,麦当劳这个不算大的餐厅,已购买了 15 台奶昔机。这足以使推销多年的克罗克感到十分的吃惊。他抽出时间,兴致勃勃地驾着租来的汽车在营业高峰的中午赶到麦当劳餐厅。餐厅的售物窗口都已排成了长队,小停车场内挤了 150 多人。服务员整洁高速度的工作,可以在 15 秒钟内交出客人所要的食品。克罗克从未见过类似这种的经营方式。最使他兴奋的是,每三名顾客,便有一名点奶昔,这无疑是他的多功能奶昔机很好的销售对象。他走入店内,向麦当劳自我介绍时,幽默地说:“我的天!我一直站在外面看,可是总不相信这是事实。”麦当劳兄弟回答说:“这是很平常的事。”克罗克以推销员独特的眼光认定,这是一

个千载难逢的机遇。干净、明亮的汽车餐厅必将是时代的趋势，又是多功能奶昔机的最佳促销员。

当麦当芬告诉克罗克，他们正在寻找一位新的连锁代理，等新的代理上任后再和克罗克签定购买奶昔机的合同。克罗克回到芝加哥后，经过慎重的思考，决定要加盟麦当劳的速食业。一个星期后，他主动给麦当劳兄弟打了长途电话，自荐要当连锁代理商。麦当劳兄弟很欢迎克罗克替他们处理连锁方面的事宜、并事先和克罗克谈好条件，特别限制：“不能收太高的连锁费用，连锁的权利费用仅订 950 美元。”克罗克答应了，他取得了麦当劳在全国办理连锁的权利。毫不夸张地说，克罗克的加盟乃是麦当劳发展成为优秀的公司，在世界上知名度很高的巨大推动力。他投入到速食企业还不到 30 年，就已成为美国家喻户晓的人物，被认为是新产业的创始人。在商业界中奠定了不朽的地位。

克罗克的才华并非来自学校，而是在商品市场的大潮中跌跌撞撞，一步一步走向成功的。

克罗克高中二年级便辍学，第一次世界大战爆发后，他虚报年龄、成为红十字救护车的驾驶员（他当时只有 15 岁）。战后的 1922 年，他受雇一家纸杯公司，白天推销纸杯、晚上在电台弹钢琴。为了事业上的发展，他暂时离开莉莉公司赴佛罗里达经营房地产。1926 年房地产热潮过后。他无法糊口，只得再度依赖弹钢琴为生。25 岁时，他毅然回到芝加哥又开始了推销的生涯。在后来的推销工作，克罗克虽然没有开过餐厅、没有卖过汉堡包，更没有卖过奶昔，但他对食品服务业的走向、潮流，了解得比从业者还透彻。他对麦当劳连锁店的态度与他对在销售食品制造工具相同。他的成功在于找到了一种确实



可行的方法。使他的顾客因利用他的产品而获得事业上的成功。

以往商界中的规矩是，连锁店主先赚取钱，然后才轮到个别的加盟者赚钱。连锁店主不是向加盟者要一笔昂贵的权利转让金，就是以高于市场的价格向连锁店供应食品的原料、器材、纸杯等。克罗克认为：“当场拿一笔权利转让金非常容易，但这种利润不会持久。”加盟店的成功，才能导致本店的成功。否则，二者同归于尽。”因此，他的连锁计划是鼓励个别加盟者先赚取利润。

克罗克的这种观念，获得了良好的声誉。他的公平、互惠的原则，所鉴定的连锁店契约，是他留在商界最大的财富。他用诚实的态度，深刻的哲理和实事说服了不少未来的加盟店主，可能的供应商、雄心勃勃的年轻经理和财大气粗的贷款人。有的供应商放宽赊贷限度。有的加盟店主抵押房子以便付权利转让金，有的人放弃自己所从事的职业，追随克罗克步入速食业。这为克罗克在市场上竞争奠定了基础。

当克罗克发展麦当劳连锁店时，汉堡王、肯德鸡炸鸡、好味鸡等连锁店已各霸一方。其他连锁店如汉堡大厨、女王汉堡、卡洛、珊蒂也雨后春笋般地出现、纷纷挤入市场。克罗克和麦当劳兄弟称一味卖连锁权而赚钱是杀鸡取卵。他们所建立的连锁系统有其自己明显的特点。注意质量、避免“区域连锁”制度，“麦当劳”一次只卖一个连锁餐厅的经营权，价格只是950美元。这在同行中似乎是不可理解的，特别是在竞争激烈的市场，不少人认为这是愚蠢的行动。

“区域连锁”是出售一个连锁转让的经营权。买主一旦买到“区域连锁”的权利，他便可以在一个区域内成为“店主”，使

用“连锁权”，“区域连锁”的价格非常高，这种方法会给麦当劳带来极为可观的收入，但它同时会使连锁的总部，不能控制各个连锁店的质量，带来服务水平质量下降的混乱局面。

克罗克小心谨慎地选择连锁的加盟者，并想方设法地控制他们的经营方法，不准和总部的基本原则相违背。同时，他把加盟者有无开新店的权利当做诱因，激励加盟者注重质量，清洁、服务。来保持麦当劳获取长期的利润。他用这种办法控制连锁店主。表现突出的加盟者，可以继续得到新的连锁转让权。如辛辛那提的葛罗思可以成为四十家店的店主，而经营不当，服务质量达不到麦当劳标准的，永远只有一家连锁的麦当劳餐厅。

克罗克还改弦更张，他拒绝贩卖器材及产品给加盟者，以得取暴利。放弃垂手可得的收入，这在商界似乎是不可理解的。克罗克认为，强卖器材和产品固然可以得到一笔可观的收入，但却使店主和加盟者之间发生了利益上的冲突。……连锁总部一旦成为供应商、注重的只是供应工作，而忽视经营和顾客的需要。

汉堡大厨便是一例。60年代，它曾是麦当劳的主要竞争者，它每个连锁店的厨房器材的价值约为25000美元，大部分是由母公司通用器材公司提供的。在母公司的支持下，1968年汉堡大厨在全国已有近千家的连锁店，只比麦当劳少十几家。汉堡大厨的母公司一向只把它的连锁店看成是销售器材的市场。根本不重视连锁店的经营情况。曾拥有100家汉堡大厨的洛许曼说：“汉堡包应用煎锅煎，但通用器材公司不出煎锅，只能用通用器材公司的烤炉烤。市场上最佳的炸薯条用的炸锅是芝加哥凯亭公司制造的。通用器材公司制造炸锅后，



虽远不如凯亭的好,也必须购买、使用。”可见,这种店主和加盟者之间的连锁方法,造成两者之间的利益冲突,连锁店的经营方面缺乏监督与管理。1970年由通用食品公司买下不到二年的汉堡大厨的连锁问题已日益突出,随即土崩瓦解。

正因为有汉堡大厨这样的例证,克罗克非常重视连锁店的经营情况。他在采购方面,坚持不收回扣的原则,把集体采购所得的优惠价格、直接转让到各个加盟店身上。使加盟店得到实惠,达到增强凝聚力的目的。

克罗克独一无二的连锁思想非常明确:连锁公司不应该剥削加盟者的血汗,应该帮助加盟者成功,从而使自己成功。如果连锁公司和加盟者在利益上存在冲突。那是不可能成功的,麦当劳能够从众多的速食连锁公司的竞争中脱颖而出的关键在于:克罗克有能力、有办法动员千百位企业家——麦当劳连锁店的主人,不但为己利,而且为麦当劳的利益工作。这一点,使竞争者们都颇为惊羡。1960 罗斯门在俄亥俄州春田市即将开业的汉堡大厨连续店门前,看见对面即将竣工的麦当劳餐厅,走出一个人,并向自己走来。罗斯门心中正盘算如何应酬,来人已向他打招呼。第一句话竟是:“哈罗,我是新的麦当劳店的店长,我们将使你离开这个地方。”20 余年后,罗斯门对此仍记忆犹新。他评价说:这代表了连锁店主对麦当劳的忠诚与信任,代表了麦当劳人的观念。

## 二、独树一帜的企业文化 使麦当劳生气勃勃

一个企业的企业文化、通常能左右决策人的应变能力。有