

市场营销成功案例

——“麦当劳”管理制胜

麦当劳（Macdonald's）公司可以说是世界上最成功的餐饮零售企业之一，它的成功不仅表现在商业运作和收益上，还表现在它体现了一种深层次的饮食文化。它不仅改变了成千上万人的饮食习惯，而且使全世界的食品行业发生了变革。现在，麦当劳公司已经在全世界 100 多个国家（地区）以特许零售方式开设了两万多家连锁店，而且还在以每 1 小时发展一个店的速度扩张。显然它已成为当今世界集饮食与零售一体的“世无霸”公司。

麦当劳王国的缔造者雷·克罗克

谈及麦当劳公司的成功，不能不提到它的缔造者——美国人雷·克罗克先生。

麦当劳公司最早是由麦克唐纳兄弟在美国加利福尼亚州圣普纳迪诺尔镇开的一家小餐饮店。小店的地理位置十分偏僻。在此之前并没有特别吸引人们的地方。麦当劳餐厅在麦克唐纳兄弟俩的管理下，维持着略有盈余的经营状况。

有一次，麦克唐纳兄弟从广告上看到有一种新型的奶制品搅拌机，觉得这种新型搅拌机可以在餐厅上派上用场，于是先购买了 4 台。结果大出麦克唐纳先生的意料之外，他们购进新型搅拌机后，生意立刻红火起来，有时候人们还排长队等候购买。他们于是又购买了 4 台搅拌机。

麦克唐纳兄弟事业的红火引起了其他经营餐厅的老板的注意，他们专门打电话去找这种新型搅拌机的推销公司——也就是雷·克罗克的公司，要求购买和麦克唐纳兄弟餐厅完全一样的搅拌机。

克罗克是位非常具有市场敏锐眼光的人。1954 年的一天，当他接到一位顾客打来电话，声称要购买和麦克唐纳兄弟餐厅完全一样的搅拌机时，引起了他的注意。他当即乘飞机先抵达洛杉矶，然后到了麦克唐纳兄弟所在的小镇。当克罗克来到麦当劳餐厅时，眼前众人排队等候购买的热闹气氛令他目瞪口呆：在餐厅窗前，等待购买食物的顾客排成一条长龙！在这座毫不起眼的八角形建筑物里面，衣着整齐干净的服务员正在柜台后忙碌，但又有条不紊，井然有序，只需要 15 分钟就可以将客人所需要购买的全部食品都准备齐全。

克罗克以前从未见过这种高效快速的餐饮方式，他感觉自己的搅拌机市场将会有更加广阔的前景。

克罗克立即找到麦克唐纳兄弟，对他们说：“你们的经营太出色了！你们为什么不再开几家这样的餐厅呢？这可是一座金矿！如果你们多开几家这样的餐厅，那么我的搅拌机就可以推销得更多了。你们认为怎么样？”克罗克以为麦克唐纳兄弟会接受自己的建议，但结果却出乎他的意料。麦克唐纳兄弟拒绝开设新的餐厅，而只想保持目前的状况。因为对他们来说，新开一家餐厅，也就多增加了一些麻烦。对他们来说，餐厅目前的经营状况很让他们满意了。无论克罗克怎样劝说开导，麦克唐纳兄弟始终不肯答应他的提议。克罗克没有办法，就使出最后一招，道：“如果你们不愿意增加麻烦的话，那么可以让别人在其它地方为你们开餐厅，同时我向这些餐厅推销我的搅拌机。”但麦克唐纳先生仍然觉得麻烦，因为他们认为没有人替他们管理这些餐厅。

克罗克立即觉得自己眼前又出现了一个潜力无限的机会。他接着自告奋勇地对麦克唐纳兄弟说：“如果你们认为我还行的话，就让我来替你们管理这些餐厅，你们以为怎么样？”

就这样，克罗克成了麦当劳公司的功臣。他在麦克唐纳兄弟开设了麦当劳餐厅之后，接手麦当劳公司的经营管理，从此踏上了开创麦当劳王国的辉煌之路。

也正因为如此，克罗克在美国，甚至在全世界，只要有麦当劳的地方，他的名声绝不亚于汽车巨头亨利·福特、钢铁大王戴尔·卡耐基，以及石油大王洛克菲勒等人，他和这些人同样都被称为美国乃至全世界最富有创业精神的企业家。

麦当劳的特许制度

麦当劳公司在克罗克的管理之下，迅速发展，开始从事特许经营业务。麦当劳的特许经营有专门的制度，归纳起来有以下几点：

● 特许费

被特许者与麦当劳公司一旦签订了特许合同，就必须先付给麦当劳公司首期特许费，这笔费用为 2.25 万美元，其中一半用现金支付，另一半以后再交。

此后，被特许者每年要向麦当劳公司交一笔特许权使用费（也称“年金”）数额是年销售额的 3%；另外，每年再交纳一笔房产租金，数额是年销售额的 8.5%。

●建立分店

每开一家分店，麦当劳公司都要亲自派人员前往该地区考察，选择店址，并负责组织安排店铺的建筑、设备安装，以及店铺内外的装潢设计，使每家分店都达到统一的标准，形成统一的形象。

●合同契约

麦当劳公司特许授权并不是无限期的，它与被特许者的合同一般是 20 年。

●总部责任

麦当劳公司总部并不是在收取被特许者的特许经营费用之后就甩手不管，而是主动承担许多责任。这些责任包括：

- *在公司的汉堡包大学培训分店员工。
- *向分店提供管理咨询。
- *向分店提供统一的广告宣传、公共关系、财务咨询。
- *提供人员培训所需要的各种资料、数学工具和相当的设备。
- *向分店提供货源时给予优惠。

●货物分销

麦当劳公司总部并不是直接向加盟分店提供餐具、食品原料，而是由总部和各专业供应商签订合同，再由这些供应商向各分店直接送货、退货。

麦当劳的经营理念

麦当劳公司在长期经营过程中，逐渐形成了自己独具特色的经营理念。有几大要素：

● QSCV 理念

这是麦当劳公司的最高经营理念，同时也是企业内部形象的标志：

Q：也就是品质、质量，是英文 quality 的第一个大写字母。

以麦当劳北京分店为例，它的食品原料绝大部份（高达 95%）在中国本土采购。但这也是在经过多年（长达 4-5 年）的筛选基础上才达到的。如 1984 年麦当劳公司的马铃薯供应商为了找到优质合格的马铃薯，就先后从美国本土派出若干名马铃薯专家，前往中国的黑龙江、内蒙古、河北、山西、甘肃等省进行实地考察、试验，最后终于将河北承德确定为麦当

劳公司的马铃薯供应基地，在承德围场培育出了符合麦当劳标准的马铃薯。

麦当劳为了严抓质量，有些规定甚至达到苛刻的程度，如规定：

*面包不圆、切口不平不能要。

*奶浆供应商提供的奶浆在送货时，温度如果超过 4℃ 必须退货。

*每块牛肉饼从加工一开始就要经过 40 多道质量检查关，只要有一项不符合规定标准，就不能出售给顾客。

*凡是餐厅的一切原材料，都有严格的保质期和保存期，如生菜从冷藏库送到配料台，只有两个小时保鲜期限，一超过这个时间就必须处理掉。

*为了方便管理，所有的原材料、配料都按照生产日期和保质日期，先后摆放使用。

S：即服务，是英文 service 的第一个大写字母。

麦当劳公司作为餐饮零售服务业的龙头老大，对服务视如性命般重要。每个员工进入麦当劳公司之后，第一件事就是接受培训，学习如何更好地为顾客服务，使顾客达到百分之百满意。为此，麦当劳公司要求员工在服务时，应做好以下几条：

*顾客排队购买食品时，等待时间不超过 2 分钟，要求员工必须快捷准确地工作。

*服务员必须按柜台服务“六步曲”为顾客服务，当顾客点完所需要的食品后，服务员必须在 1 分钟以内将食品送到顾客手中。

*顾客用餐时不得受到干扰，即使吃完以后也不能“赶走”顾客。

*为小顾客专门准备了漂亮的高脚椅、精美的小礼物，免费赠送。

C：即清洁、卫生，是英文 cleanliness 的第一个大写字母。

麦当劳公司对清洁卫生有严格的规定，包括以下几个方面：

*服务员上岗操作时，必须严格清洗消毒，先用洗手槽中的温水将手淋湿，然后使用专门的麦当劳杀菌洗手液洗双手，尤其注意清洗手指缝和指甲缝。

*两手必须至少一起揉擦 20 秒钟，彻底清洗后，再用烘干机烘干双手，不能用毛巾擦干。

*手接触头发、制服等东西后，必须重新洗手消毒。

*餐厅内外必须干净整齐，桌椅、橱窗和设备做到一尘不染。

*所有的餐具、机器在每天下班后必须彻底拆开清洗、消毒。

V: 即价值, 是英文 value 的第一个大写字母。

麦当劳公司的食品不仅质量优越, 而且所有的食品所包含的营养成份也是在经过严格的科学计算之后, 根据一定的比例配制的。由于这些食品不仅营养均衡丰富, 而且价格公道合理, 因此顾客可以在明亮的餐厅环境中, 心情愉快地享用快捷而营养丰富的精美食品。

● TLC 理念

这是麦当劳公司对所有员工的要求, 同时也是它对自己形象的具体要求。包括:

T: 即细心、仔细, 是英文 tender 的第一个大写字母。

麦当劳公司要求员工在服务时, 必须全身心投入, 细心地为每一个顾客服务, 不忽视任何一个细微环节。

L: 即爱心, 是英文 loving 的第一个大写字母。

麦当劳公司不仅注重赚取利润, 同时还关注社会公益事业, 为此经常出资赞助社会慈善事业, 以此来尽一份自己的社会责任。

C: 即关心、关怀, 是英文 care 的第一个大写字母。

对待特殊顾客, 如对待残疾顾客, 更会周到服务, 使他们像正常人那样可以愉快地享受到在麦当劳用餐的乐趣。

- “顾客永远第一”的理念。这也是麦当劳公司以优质服务争取顾客满意的一条重要原则。
- “浮动, 青春, 刺激”的理念。麦当劳公司希望以此给人们的生活注入新的激情。
- “立即动手, 不要寻找借口”的理念。这是麦当劳公司对员工勤劳、快捷、准确、高效的工作要求。
- “保持专业态度”的理念。要求员工必须尽职尽责, 服务好每一位顾客。
- “一切由你”的理念。这也是麦当劳“顾客至上”、“顾客就是上帝”经营思想的体现。

以上几条原则, 不仅是麦当劳公司的企业经营理念, 同时也是它的行为规范。从餐厅前台的服务员, 到办公室的管理人员, 无不以此作为行动的准则。也正因为如此, 才使麦当劳在消费者心目中形成了良好的印象, 吸引了更多的人前往就餐。

此外，在麦当劳的经营中，还有一些十分重要的词汇，比如保持新鲜、优质、足量、公平、快速、准确、迅速、热情、微笑、充满生机、清洁、整齐、卫生、快乐之家、家庭餐厅，等等。

这些词汇既包含了公司对自身及员工素质的要求，同时又包含了公司所期望提供给顾客的心理感受。这些正好弥补了麦当劳公司经营手册中不完善之处，使其深入员工心中，成为全体顾客对麦当劳公司形象的认同。

麦当劳的运营体系

通过树立公司的经营理念，使员工接受适当培训，麦当劳公司逐渐建立了完善的营运体系。这些营运体系主要表现为以下几个方面：

- *在整个公司全体员工中建立了共同的价值观。
- *强化了各个特许分店的独立性。
- *提高了被特许者的工作积极性和工作意愿。
- *在尽量短的时间内培训出合格的员工，降低员工的流动率。
- *对市场的发展变化和多样化进行不间断的考察，以保持市场敏感力。
- *保证所有的食品和服务的质量，做到食品质量一流、服务质量一流。
- *积极培训中层管理人员，充分调动中层管理人员的工作积极性。
- *要求工作人员养成及时对出现问题做出正确判断和决定的优良习惯。
- *不断改进组织结构，做到人尽其才，才尽其用。

麦当劳的经营策略

麦当劳公司在长期经营中，探索出一条十分富有市场竞争力的经营策略，它主要包括商品策略、服务策略、卫生策略、价格策略等四个方面。

●商品策略

麦当劳公司规定凡是在美国本土的被特许者，必须先到麦当劳公司创办的汉堡包大学进行一段时间的培训，直到掌握了汉堡包的各种制作技术和营养原理后，才可以开店营业。通过这种培训，保证了麦当劳公司所有特许分店制作出售的食品都严格执行质量标准 and 操作程序。

我们可用炸土豆条为例，说明麦当劳公司的商品策略：

麦当劳公司用来炸土豆条的土豆，都是麦当劳聘请专家经过特殊培养种植的，在经过精心挑选后，还必须经过一段时间的存储，以便调整内部淀粉和糖份的比例。当这种比例达到标准以后，才可用于制作炸土豆条。这些土豆条炸好后，必须立即卖给顾客；如果 7 分钟还没有售出，这批土豆条必须处理掉。

● 服务策略

为了吸引顾客，提高服务质量，麦当劳始终坚持优质服务策略。比如：

*努力营造欢乐温馨的气氛。

*在餐厅内尽量避免喧哗游逛。

*营造出一种与在家中就餐一样宁静的环境，比如桌椅舒适，服务员热情周到。

● 卫生策略

麦当劳卫生要求十分严格，为此制定了专门的卫生标准，比如：

*工作人员上岗操作之前必须洗手消毒。

*工作人员不得留长发。

*女性员工必须戴发罩，防止头发掉落。

*顾客一走立即清理餐桌，扔在地上的垃圾如纸片、土豆条等，必须随时捡起来。

*保持餐厅内环境整齐清洁。

*对产品实行严格的卫生质量检测标准。

*对餐具、设备严格消毒。

● 价格策略

为了让顾客购买的食物达到物有所值，麦当劳在不断提高食品质量的同时，绝不随意抬高价格。这样顾客花较少的钱就可以享受到温馨欢乐的就餐环境。

总部与分店的关系

许多公司在开展特许经营业务时，由于方法不当，造成与各特许分店关系紧张，最终双方闹到不欢而散的地步，对双方都产生了不必要的损失。

但是，麦当劳公司总部在处理和各种特许分店的关系上，都取得了非常成功的效果。为

什么麦当劳公司能够做到这些呢？主要有几方面原因：

● 加盟费用低

麦当劳公司总部在向特许分店收取首期特许经营费用时，这笔钱相对于其他公司而言很低，而且年金和房产租金也很低。较低的特许经营费用，大大减轻了各加盟分店的负担。

● 购买原材料让利

在进行原材料采购时，麦当劳总部始终坚持向各特许分店让利的原则，即将采购中从供应商那里得到的折扣优惠无条件地直接转让给各特许分店，如食品的 30%折扣。

这种无条件让利给特许分店的优惠措施，极大地鼓舞了被特许者的工作激情，促进了总部和分店之间的团结，成为加强总部和分店合作的一种重要方式。

● 购买设备让利

将设备和产品按供应商提供的实际价格转让给各种特许分店。许多特许经营组织为了赚取高利润，常常通过高价出售设备和新产品的方式获取利润；但是，麦当劳公司总部却采取让利方式，即以供应商供货的实际价格，将设备和新产品原价转让给各特许分店，一方面减轻了各特许分店的经济负担，另一方面又增强了其经营实力，从而使得总部和各分店之间建立了良好的团结合作关系。

麦当劳的特许经营问题

麦当劳的特许经营有一些问题需要重点提出来：

● 麦当劳对被特许者有一定的资格要求，并不是随便什么人都可以提出来的。这些资格要求包括以下几个方面：

*具备企业家的创业精神。

*富有强烈的成功欲望。

*具备处理人际关系的突出技能。

*具备较强的处理财务的能力。

*愿意接受麦当劳公司总部的培训项目，培训时必须全力以赴，并做好培训一年或者更长一些时间的思想准备。

*具备一定的经济实力，即被特许者要有良好的财务资格，以维持营运必备资金。

● 盈利因素

经营餐饮零售业，有一个亏损问题。对于麦当劳公司及其分店来说，也同样存在是否盈利问题。

经营麦当劳餐厅是否能够盈利，与许多因素有密切关系。这些因素是：

*店铺的地址选择是否有利。

*店铺的销售状况是否良好。

*经营成本高低情况。

*被特许者经营管理能力和决策、控制能力如何。

如果能够妥善解决这些问题，使问题朝着有利的方面转化，那么盈利是不成问题的。麦当劳在世界各地的迅猛发展已经有力地证明了这一点。