

无论何时、无论何地、无论何人来操作，产品无差异。

——麦当劳生产方式

追求完美

——麦当劳的经营艺术

1992 年初夏，北京王府井南口出现了一个具有异国情调的建筑，路过这里的老百姓看到了那个过去只有在电视里才能见到的金黄色双拱型标志。从此，中国的儿童在节假日和生日里又多了一个去处。也就是从这时起，中国的老百姓才真真切切地开始体验到了以麦当劳为代表的西方快餐文化。

两小时一个店

本世纪 40 年代，迪克·麦当劳和莫里斯·麦当劳兄弟在加利福尼亚州开设了他们的第一家餐馆，取名麦当劳（McDonald's）。经营情况虽说不是太好，但马马虎虎还算过得去，兄弟二人对此颇为满足。

1955 年，麦当劳兄弟将快餐厅的经营权卖给了 54 岁的纸杯和奶昔机推销商雷·克洛克。克洛克是一个天才的经营家，他提出了现代意义上的快餐连锁经营思想，在其后的几十年里，稳扎稳打，将麦当劳连锁店推向美国和美国领土以外每一个有人居住的角落，从而在世界上建立起了一个强大的汉堡王国。1984 年，雷·克洛克在他的事业如日中天时悄然逝去，他的后任继承了他的遗愿。到 1997 年底，麦当劳在世界上 110 个国家和地区开设了 25000 家餐厅。据说目前世界上每隔两个多小时，就有一家新的麦当劳餐厅问世。每天光顾麦当劳的顾客达 3800 多万。1997 年，麦当劳年营业额达到 114 亿美元，在《财富》500 强中名列第 392 位。

从 80 年代初开始，麦当劳就对中国市场发生了浓厚兴趣。他们认为，随着中国经济的发展和人们生活水平的提高，生活节奏的加快，以及对西方文化的认识，在中国推广西式快餐是可行的。1984 年，麦当劳引进了美国马铃薯品种，在河北围场县试种。1991 年，麦当劳在经过多方选择之后，决定与北京农工商总公司合作，以双方各持 50% 股权的方式，成立了北京麦当劳食品有限公司。中国第一家麦当劳快餐店标志很快就立在了北京街头。

在中国，吃惯了油腻中餐的大人小孩，对简单方便又具独特风味的汉堡和薯条由陌生到熟悉，由熟悉到喜爱。那一个个金黄色的大M，不仅成为街头的亮丽风景，也成了很多人时光光顾的去处。据统计，1998年，麦当劳的足迹已经遍布全国28个城市，其连锁店达到210家，其中北京就有50多家。

人们不仅要问，是什么东西在支撑麦当劳以滚雪球似的速度向前发展，征服了一个又一个饮食文化？汉堡和薯条真的有那么大的魔力吗？谁都知道，中国在世界上以美食著称，而外来的汉堡和薯条不仅在中国大地上站住了脚，而且为越来越多的大人、小孩和年轻人所津津乐道。麦当劳成功的原因究竟是什么？

独特的经营理念

答案在于，麦当劳有一套独特的经营理念，正是凭着这套经营理念，使麦当劳走向一个又一个辉煌。简单说，麦当劳的经营理念可以用四个字母来代表，即Q、S、C、V。具体说，Q代表质量(quality)、S代表服务(service)、C代表清洁(cleanliness)、V代表价值(value)。这一理念是由麦当劳的创始人雷·克洛克在创业之初就提出来的。几十年来，麦当劳始终致力于贯彻这一理念，说服一个又一个的消费者来品尝他的汉堡。

质量。为保证食品的独特风味和新鲜感，麦当劳制定了一系列近乎苛刻的指标。所有原材料在进店之前都要接受多项质量检查，其中牛肉饼需要接受的检查指标达到40多个；奶浆的接货温度不超过4℃；奶酪的库房保质期为40天，上架时间为2小时，水发洋葱为4小时，超过这些指标就要废弃；产品和时间牌一起放到保温柜中，炸薯条超过7分钟、汉堡超过10分钟就要扔掉。

服务。麦当劳提倡快捷、友善和周到的服务。麦当劳餐厅的侍应生谦恭有礼，餐厅的设备先进便捷，顾客等候的时间很短，外卖还备有各类消毒的食品包装，干净方便。餐厅布置典雅，适当摆放一些名画奇花，播放轻松的乐曲，顾客在用餐之余还能得到优美的视听享受。有些餐厅为方便儿童，专门配备了小孩桌椅，设立了“麦当劳叔叔儿童天地”，甚至考虑到了为小孩换尿布问题。麦当劳餐厅备有职员名片，后面印有Q、S、C三项评分表，每项分为好、一般和差三类，顾客可以给其打分，餐厅定期对职员的表现给予评判。

清洁。走进麦当劳餐厅，你会感觉到那里的环境清新幽雅、干净整洁。麦当劳制定了严格的卫生标准，如员工上岗前必须用特制的杀菌洗手液搓洗20秒，然后冲净、烘干。麦当劳不仅重视餐厅和厨房的卫生，还注意餐厅周围和附属设施的整洁，连厕所都规定了卫生标准。麦当劳老板认为，如果一个顾客在用餐之后，走进的是一个肮脏不堪的洗手间，很难想

象他下次还会再光顾这家餐厅。

价值。所谓价值，就是说要价格合理、物有所值。麦当劳的食品讲求味道、颜色、营养，价格与所提供的服务一致，让顾客吃了之后感到真正是物有所值。同时，麦当劳还尽力为顾客提供一个宜人的环境，让顾客进餐之余得到精神文化的享受，这是无形的价值。一位北京市民在接受媒体采访时说：“与中式快餐比较，麦当劳确实贵了点，但我们全家人都愿意到这里来吃快餐，因为麦当劳的食品和服务是质价相符的，简单说就是一个字：值”。

科学的管理手段

麦当劳进入北京之初，曾有一些国内同行到这里来取经，最使他们感到惊奇的是这里的管理井井有条。餐厅制定了规范化的行为标准，员工们严格按标准的程式运转。

克洛克认为，快餐连锁店要想获得成功，必须坚持统一标准，并持之以恒地贯彻落实。就在第一家麦当劳餐厅诞生后的第三年，克洛克就制定出了第一部麦当劳营运训练手册(Q&T Manual)该手册详细记载麦当劳的有关政策、餐厅各项工作的程序和方法。在总结经验和吸取最新管理成果的基础上，公司每年都要对该手册进行修改和完善。40多年来，营运训练手册已成为指导麦当劳运转的“圣经”。

公司还制定了岗位观察检查制度，把全部工作分为20多个工作站。每个工作站都建立了岗位观察检查表(Station Observation Checklist, SOC)，详细说明该岗位职责及应注意事项等。新员工进入公司，要接受岗位培训，包括看岗位标准操作录象带，进行有专人辅导的操作练习等。管理者要对员工的实际操作情况进行跟踪，员工的岗位完成情况要记入岗位观察检查表。据说这样做的目的，一方面有利于总结经验，追求科学完美的管理境界；另一方面，通过检查员工的岗位观察检查表，可以进行考核，决定录用、升降和奖惩。

麦当劳管理人员都有一本袖珍品质参考手册(Pocket Guide)，上面载有诸如半成品接货温度、储藏温度、保鲜期、成品制作温度、制作时间、保存期等指标，还有关于机器设备方面的数据。有了这种手册，管理人员就可以随时随地进行检查和指导，发现问题及时纠正，保证产品质量能够达到规定标准。

为提高管理人员自身的素质，为餐厅培养高级管理人才，公司设计了一套管理发展手册(MDP)，该手册实际上是具有麦当劳特色的餐厅管理教科书，即结合麦当劳的实际情况，讲解餐厅管理的方法，同时给出大量案例，要求经理们结合实际工作来完成。当管理人员掌握了一定的理论与实践知识后，还要系统学习一些相应课程，如基本营运课程、基本管理课程、

中级营运课程、机器课程。在完成上述学习后，要想担当餐厅经理，还必须到美国汉堡大学进修高级营运课程。到目前为止，北京麦当劳已有上百人到美国汉堡大学学习过。

严格的采购程序

麦当劳的口号是，“只有一个风味”。不论你在世界的哪个地方，只要走进麦当劳餐厅，汉堡或巨无霸的味道都是一样的，这也是麦当劳品牌的价值所在。

要想做到产品一个风味，前提条件必然是标准化，特别是原材料的标准化。为此，麦当劳建立了一套严格的采购系统。按规定，餐厅所需原材料不能随意在市场上采购，必须麦当劳分销中心提供。目前北京麦当劳餐厅所需的 200 多种原材料，就是由麦当劳设在北京的专门分销中心提供的。分销中心的原材料则由指定的厂商提供，目前麦当劳在北京的供应商有十几家，包括辛卜劳公司、百麦公司、怡斯宝特公司、卡夫公司和 O. S. I. 公司等。

麦当劳制定了严格的采购标准。麦当劳采购部负责对厂家的原材料进行质量监督和检查，发现不合格产品立即退回，并令其更正，如不能在限期内更正，则停止厂家的供应商资格。为保证供应渠道的顺畅，麦当劳提出与厂家建立“打开账本、共同成长”的关系，即双方对供应商的财务进行监督，共同控制产品成本，共同获利。事实上，很多麦当劳的供应商都是老客户，双方在长期的合作中建立了互信互利的合作关系。

薯条是麦当劳的主要产品。麦当劳所需要的马铃薯要求果型长、芽眼浅，固型物和含糖量也有一定的标准。麦当劳在北京附近建立的辛卜劳农场就是按照这一要求生产的。该农场引进了美国先进的农业机械，聘请了农业专家，实现了大规模生产，1998 年产量已达到 12000 吨。麦当劳在北京郊区的薯条加工厂也达到了一定规模。此外，在北京生产的原材料需按批号送质检中心进行检查，每月还要送香港的亚太中心实验室评估打分。麦当劳每年都要在北京举行两次产品评估会，届时由美国空运来标准样品，请供应商和采购人员进行比较，找出差距，制定改进措施。

有人问过麦当劳老板，麦当劳成功的秘诀是什么，老板坚定地回答：Completeness。这个词可以理解成“完整”、“全面”，但不如翻译成“完美”更加恰当，因为麦当劳所走过的路本身就是一个不断追求完美的过程。

点评

中西快餐之争在中国已有多年，不管人们怎么说，麦当劳都无疑是成功者，这一点可由以下例子来说明。1998年，新生代市场监测机构组织了一次关于中西快餐比较的调查。该机构在北京访问了4007个家庭，结果显示，在过去的一年中，有70%的人吃过中式或西式快餐。在去过快餐店的人当中，98%的人选用过西餐，而选用过中餐的人只有35%。

在北京快餐市场光顾率前10位中，有7家是西式快餐，3家是中式快餐。在15~19岁的消费群中，100%的人吃过西式快餐。在全部被调查者中，去过麦当劳的人数比例占90%以上，在中西快餐中排在第一位。

调查结果还显示，在麦当劳的消费群中，有59.6%的人是忠实消费者（最经常光顾该店），也就是我们平时所说的回头客。麦当劳经营理念的背后隐藏的思想是“顾客就是上帝”。据说，美国汉堡大学毕业的餐厅经理，除得到一张毕业文凭外，还有一个石刻的座右铭，上书：“政策1 顾客永远是对的。政策2 如果顾客确实错了，请重读政策1。”

(Policy 1: Customer is always right. Policy 2: If the customer is ever wrong read Policy 1.) 麦当劳秉承了这一信条，把百分之百让顾客满意作为自己的服务宗旨。

北京快餐市场光顾率

序号	快餐店	类别	光顾比例%
1	麦当劳	西式	90.9
2	肯德基	西式	79.1
3	加州牛肉面	西式	23.5
4	必胜客	西式	19.6
5	全聚德	中式	15.2
6	香妃烤鸡	中式	13.5
7	乐天利	西式	12.9
8	荣华鸡	中式	10.4

9	大磨房	西式	9.8
10	罗杰斯	西式	6.6

资料来源：1999 年 4 月 25 日《国际商报》

应当说，“顾客就是上帝”的道理并不难理解，但往往是说起来容易，做起来难。在中国城乡，我们常常看到一些商店和餐馆里也挂着“顾客就是上帝”这样的牌子，但一打交道就满不是那么回事了，顾客草草收兵或生一肚子气是经常的事。麦当劳没有在口头上大力宣扬“顾客就是上帝”，但在它的经营理念中却处处体现了“顾客就是上帝”的思想，而且将这种思想落到了实处，落到了企业经营的每一个细节中。

麦当劳的可贵之处还在于，几十年如一日地坚持它的经营理念不动摇。麦当劳的创始人雷·克洛克曾经说过：“走你的路，世上什么也代替不了坚忍不拔；才干代替不了，那些虽有才干但却一事无成者，我们见的最多；天资代替不了，天生聪颖而一无所获者几乎成了笑谈；教育也代替不了，受过教育的流浪汉在这个世界上比比皆是。所以唯有坚忍不拔，坚定信心，才能无往而不胜。”

记得北京麦当劳餐厅刚开张的时候，有记者采访麦当劳的老板，当面向他提出一个问题：麦当劳的汉堡 10 分钟没人买就要扔掉，是不是太可惜了，能不能便宜一点卖给职工？老板的回答是，这是麦当劳多年的规矩，不能违背。当问及为什么时，老板回答说，降价处理看似对餐厅有利，但实际上会在更大程度上助长浪费。在生活中，我们常常可以看到这样一些企业，在开张或更换领导人时制定了严格的规章制度，拟定了漂亮的口号，并大张旗鼓地行动了一阵子，但过不了多久就“涛声依旧”了。究其原因，就在于这些企业缺乏坚忍不拔的精神，缺乏持久的耐力，结果企业始终搞不好。在这方面，麦当劳的经验给了我们有益的启示，值得我们深思。