

杨晖军 编著

管理精英文库

M 的奇迹

——麦当劳商法



人民中国出版社

管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。

M 的奇迹 麦当劳商法

《M 的奇迹——麦当劳商法》麦当劳经营特色形成

克罗克是一个重品质的人，他认为那些在市场上为了眼前利益而无所顾忌地卖连锁权的连锁店，终将飞蛾扑火，自取灭亡。

一、麦氏兄弟奠基之功

克罗克是公认的速食业的鼻祖，他第一个创立麦当劳公司，第一个将产品推出市场，第一个把速食观念介绍给大众。于是，他成了发明家。

但是，克罗克不是速食的发明者，不是首创速食餐厅的人，不是开第一家麦当劳餐厅的人。

麦当劳确有其人。

而且，不是一个，是两个，那就是——麦克与迪克兄弟二人。

麦当劳雏形

在 30 年代的美国，一般餐厅都是家庭式经营。营业特点都是有家庭传统的，一代传一代，少有突破。

而麦当劳兄弟没受这种影响，他们的父亲是位制鞋工人，当时经济萧条，家乡的鞋厂纷纷倒闭，麦氏兄弟高中毕业后就不得不离家外出，以寻求新的就业机会。

几经周折他们终于选择了经营汽车餐厅。当然汽车餐厅并非他们创造，但是那日后名扬世界的麦当劳就由此起步。

麦氏兄弟没有经营餐馆的背景及知识，这个也许正是他们在传统的食品服务业中发动了革命性的改革的主要原因之一。当然，也由于同样的原因，他们缺乏那种把它们创新发展成大企业的能力。

1937 年，洛杉矶东部巴沙地那。一间小小的汽车餐厅建立了。其规模之简陋实在不能让人侧目：

兄弟俩自己煎着热狗（这时还不是汉堡），调着奶昔，准备有一打左右的有伞顶的椅子，还有三个汽车服务员在招呼停车场内车中的客人。

由于整个行业的兴旺，麦氏兄弟得以维持并发展了他们的经营。就在 1940 年，他们又开了汽车餐厅，规模扩大很多。

这是一个相对于本地其它餐厅颇有些奇特的餐厅，它本身是八角型，前半部自天花板至柜台的大窗户，把厨房暴露在大庭广众之下，这是餐厅设计的大意，在餐厅里没有桌椅，只有几张凳子。

这座占地 600 平方呎，仅仅可算作一般汽车餐厅的一小部分的建筑却引起了消费者的注意。40 年代中期的时候，此地已成为小镇上年轻人最爱去的地方。

正是这小小的餐厅，使得麦氏兄弟一跃而成为圣伯丁诺的新富，年人均 5 万美元的利润，使得他们能与名流平起平坐。

就在这时，他们兄弟俩做了一件小型企业经营在成功后不敢做的事，这就是——改变产品经营方式。先是通过过去 3 年收入的研究，他们发现，有 80% 的收入来自汉堡，而非排骨，虽然排骨的广告做得很多。

有谁可以想到呢？就是这一谁也不曾在意的发现推动了食品服务业的革命，一切似乎都在不经意之间，但是，正是日积月累的那种注意微小之处的品质使人出其不意地取得了成功。

长期以来，他们跟其它同业者一样，一直想以加快服务的速度为手段，增加销售量，现在，他们索性将速度定为他们全部事业的重心了：“整个新观念都是以快速、低价、大量为基础，我们的想法是由客人自助，并降低价格，希望因此带来大量的生意。汽车服务速度太慢，我们想要有更快的服务方法。”

“客人的汽车把停车场塞满了，就算他们不要求什么，我们也能直觉到他们一定需要更快的服务。现在全世界的服务越来越快，许多方面已改成自助式，汽车餐厅也会走向自助式的。”

于是一切都成了另外一个样子。

首先是餐厅变了样子。平时汽车服务员向厨房点膳的窗口改作顾客自助点膳的窗口；厨房大作改变，以利速度和产品的增加；许多厨房器材重新订制，原来的餐具、餐盘全由纸制品所替代，菜单上的项目也由 25 项减少到了 9 项；价钱大幅度下降，等等。

由于那些汽车服务员被辞退，青年人渐渐转至别处，但这恰恰为另一个更为广大的顾客群市场提供了机会：家庭顾客终于大批地款款走进麦当劳。

前面提到麦氏兄弟的餐厅那据说叫做“金鱼缸”式的透明的设计，谁也没有想到这竟也成了一种销售武器。

主要是对儿童的吸引力。孩子们看到那厨房是什么样子，食品是怎样准备的，觉得很有趣，他们可以自己进来买东西吃，这使他们产生了独立感，他们喜欢来，成年人自然也被吸引，这样消费者不再把低价与低品质随便地联系在一起了。

于是麦当劳的广告更加注意强调其对全家人的吸引力，进行的各种促销活动常常送礼物给儿童，柜台服务员已训练得对小顾客小心翼翼。

仅仅一年的时间，兄弟俩就赢回了改装前全部的生意。兄弟俩由此更加狂热地想要改进厨房的工作速度。

不知不觉之间，一向以个人性的服务为骄傲的食品服务业在两个无名小辈那里转轨，改为用生产线的方式生产，这不就是进入了自动化食品服务的新时代了吗？

为了增快速度，兄弟二人自行设计或请人设计方便快捷的厨房用具。更甚的是他们设计了一套非常严格的作业程序，为的是完全消除速食服务业最大的障碍——人的因素。

菜单上的项目减少了，准备食物由此化作简单而不断重复的程序。这样就连第一次踏入餐厅厨房的人也能够很快地进入角色。

每项工作的细节都做了事先的考虑、安排，以便于节省时间，同时，由于程序详细、分工精细，也节省了不少劳工费用，这简直跟亨利·福特的发明一样伟大么！

说来有趣得很，就是制作汉堡的时间，也有特别规定，在高峰营运期间，他们也做到有顾客点膳后 30 秒钟之内交齐所点的餐点，甚至有这样的制度：“产品在一定时间内若未卖出，便须丢弃。”

短短的时间内，麦当劳对生产技巧的提炼，使他们最后创造了独特

的餐厅经营方式。其关键在于：自助式用餐、采用纸餐具、快速的服务方式。独一无二！

金色双拱门凝固辉煌

1952年7月，美国餐厅杂志以封面故事介绍了麦当劳新观念所带来的惊人的成功。此后，麦氏兄弟便不断接到书信和电话的询问。

“许多和我们以前有相同问题的汽车餐厅或一般餐厅老板，都想要知道他们可不可以模仿我们的作业方式，或者向我们买计划。”

麦当劳兄弟很早就开始自己经营“快速服务系统”的连锁，还在业界杂志上登过整页的征求连锁店的广告。

1952年，他们有了第一位连锁人，麦当劳兄弟很想趁此机会在凤凰城建立一间连锁的汽车餐厅标准模型店。他们雇佣了一位建筑师——梅斯顿。

麦氏兄弟想要非常能吸引人的注意力的外型设计，梅斯顿设计了一个闪闪发光的红白磁砖相间的长方形建筑物。屋顶从前面尖锐的角度，向后倾斜，柜台至天花板仍旧是那种让厨房完全暴露的“金鱼缸”式。

但是这个建筑又相当俗气。

麦当劳兄弟认为这个设计太平了，应该使它显得高一些，于是他们自己画了一个大拱门，但是很滑稽，于是又添了一个，成为两个横跨两端，和建筑物平行的怪玩意儿。

但是梅斯顿不干，他也许未曾想到这是一件旷世之作，却实在无法容忍自己的名字和那样一个马戏团般的双拱门有染。

鉴于梅斯顿是兄弟二人认识唯一的建筑师，妥协的结果是梅斯顿盖餐厅时不加拱门，等工程图画好后，再请别人加拱门。

由于后来找的人是经营霓虹灯公司的德斯特，由他做主把那个双拱门做成了金黄色，很是夺目，顾客在一条街外都可以望得见。

后来这个马戏团般的设计终于诞生了，还被人看作50年代建筑的代表之一。代表着年轻的、实验的以及蓬勃发展的速食事业。

差劲的连锁销售员

前面已经提到过，麦当劳兄弟初步开始建立连锁店。但是，尽管他们改进新汽车餐厅的设计水平不断提高，发展连锁加盟的技巧却还停留在原始阶段。

第一个连锁人是一个叫做福斯的人，这第一个连锁店也不过是一个租用名字的交易而已。

1953年，福斯付了1000美元的连锁费用，在凤凰城开始经营麦当劳连锁店。他得到了新建筑的设计、一周贷款、快速服务系统的基本说明，其它的什么也没有。

很明显，这个连锁店并无义务要依照麦当劳的程序行事，不论在财务上还是营运上，都完全要靠自己。

最有趣的是，刚开始的时候，麦氏兄弟以为福斯会把餐厅命名为“福斯”，当福斯告诉他们要命名为“麦当劳”时，他们竟惊讶不已，他们并不知道自己名声在外，甚至怕如果福斯的生意不好会影响了他们的生意。

当然最后他们还是依了福斯，这才使得第一家麦当劳连锁店正式诞生，不过，由此就可以窥见麦氏兄弟的保守，这也注定了他们的连锁作业一败涂地。

在他们遇到克罗克之前，麦氏兄弟一共发出 15 张加盟牌照，其中有 10 家开了店，这些牌照都没花力气就被买走，后来甚至有许多麦氏兄弟不卖给人家的情况发生，他们既无技巧，又无欲望，干了许多在今天看来确令人啼笑皆非的事。

例如有一位叫作查尔逊的中年教师来买连锁权时，麦氏兄弟竟劝人家打消念头：“你还不如在你家门口开一间小服装店呢！”两天以后，这位女教师再次带现金上门，买到了连锁权。

经营了 16 年之后，1969 年的时候，这位当年的女教师将她的店以 18 万美元的代价卖回给麦当劳公司。

无怪乎麦当劳自己在多年后都承认，自己是个“很差劲儿的连锁销售员”。

二、克罗克的贡献

克罗克是个传奇人物，以至于因作为“麦当劳”的有功之人，使许许多多的人认为他是“发现”麦当劳和速食的第一人，而“麦当劳”只不过是好听而取的一个名字罢了。他的光环与麦当劳的光辉相映生辉，以致于其创始人——麦当劳兄

弟倒黯淡无光了。

有人认为他是先知，是天才，发明了崭新的食物供应法，一觉醒来，即成巨富。有人认为他是个运气奇佳的梦想家，由于搭上了五六十年代冲击美国全境的社会变革的大船，而一跃成名。还有的人得出结论：克罗克是现代企业创始人，言外之意，他对专业经理人及公司制度漠不关心。

然而，揭开神秘的面纱，克罗克却原来只是一个推销员，虽然美国企业已不再像当年那样重视推销精神，但克罗克最初投入麦当劳时的那股子推销精神，却是企业的基础。

谁也不得不承认克罗克是个推销天才。他干了 25 年，他发现自己正处于食品工业中崭新的阶段，那重要的一环就是——外带食品业。

克罗克致力于向食品服务员推销他的外带食品观念，在这段时期内，他没有开过餐厅，没有卖过汉堡，更未曾卖过奶昔，但他对食品服务业走向方便这样一种趋势、潮流，却了解得比个中人更为清楚、明白。

1954 年，克罗克走进了圣伯丁诺的麦当劳餐厅，这一步在麦当劳的历史上的确具有非凡的意义。

初识麦当劳

“当我遇见麦氏兄弟之时，已有多年的准备了。我在食品、饮料中的经验丰富，足以辩认机会的真假。”多年以后，克罗克回忆起当时踏进圣伯丁诺麦当劳餐厅的感觉，不胜感慨。其情其景，历历在目：

当时的麦当劳与当时无数的热狗、奶昔、汉堡店相比，至少一眼看起来，并无太大的区别，尤其是那时麦当劳尚未建立起金色双拱门标志，

在克罗克眼里，似乎并不像传说中的那样，有多少传奇色彩。

但是，麦当劳却以其特别的作业方式打动了克罗克，不，应当说，是使他受到了强烈的震撼。其时正是中午，小小停车场里却足足挤了150人，麦当劳的服务员高速作业，克罗克从未见过这种作业方式——可以在15秒之内交出客人所点的食物。

克罗克以他多年的经验，立刻知晓麦当劳兄弟的发明是何等的重要。他下定了决心：“不论是什么形式，我一定要参与这个行业。”

克罗克看准了麦当劳。

在此之前，他从事的是多功能奶昔机的销售事业。他四处游说，说服人们买他的“多功能奶昔机”及其它一些新的饮料——可用这种新机器搅拌出来的新饮料。正在这时，一场危机爆发了。

第二次世界大战打响了。美国国内禁止使用铜，这下口若悬河的克罗克一下子懵了：这么多的订货，拿什么去供应？

好在克罗克并非“凡人”，否则也不会在众多追求速食业的人中脱颖而出，最终名扬天下。他表现出了相当的韧性——这也为他以后的作为作了一个很好的广告。

克罗克为找到一项能因战争而得利的产品奔波，最终他找到一位冰淇淋店公司的老板，此君在当时糖被严格管制的情况下，独辟蹊径，发明了一种玉米糖浆和安定剂的合成添加料，使得冰淇淋死而复生。

正是这位老兄的事迹给了克罗克很大的教训：公司必须迅速适应不可预见的市场因素，纵使完全改变也在所不惜。

由此，克罗克的胆识可见一斑。事实上，他也是这样做的。

战后市场形势的确大变，克罗克迅速反应了过来。多功能奶昔机为他带来了不少利润，他以为这是他可以依靠的养老产品了。然而不久一家竞争对手似乎是平地而起，他们研究出了一种新的三轴奶昔机，小而便宜，很快便占据了市场，威胁着克罗克的生存。

克罗克敏感地觉得，真正的敌人并不是某一个对手，而是市场本身。有许多人并不清楚这个道理，不是用正当的手段提高自己产品的竞争力，而是使用卑鄙的手法去对付那些他们以为是敌人的人和公司。克罗克看到了，干净、明亮的汽车餐厅必将是时代的趋势。

他看出了麦当劳发展全国连锁的潜力。他走过许多地方，一口气就能说出许多，不，是成千上万的地点宜于开麦当劳餐厅，他对餐厅及服务业的熟悉使他可以游刃有余地对付来自四面八方的竞争。

他选择了麦当劳

说来有趣，缺乏远见的麦氏兄弟是想找一个新的连锁代理来帮助他们解决麻烦事的，第一次见面时他们便告诉克罗克找到之后再通知他以决定奶昔机的取舍。可谁知道这个代理竟成了克罗克！

深思熟虑之后，克罗克与麦氏兄弟第二天便进行了商议，克罗克取得了推展全国连锁的权利。

急于投入的克罗克，接受了一份条件甚为苛刻的合同。麦氏兄弟并不好对付，虽然他们对克罗克这样可以说是颇有些经验的人来当代理处理事宜很有兴趣，但对条件并不放松。请看：

权利费用订为950美元，规定克罗克只能抽取连锁店营业额中1.9

%的费用来作服务费。其中 1.4%是用于克罗克对连锁的服务，只有 0.5%是给麦当劳兄弟，作为使用店名和生产体系的权利金。

1.9%的费用哪里能够服务连锁的利润？！

然而克罗克接受了。他还有一个目的就是：为他的奶昔机寻找销路。但是他很快便领悟到，奶昔不可能是他的事业的重心了。

显而易见，连锁商买了奶昔机，可以一用十年，而汉堡的生意却是天天都有的，谁可一日无餐？

事实证明，克罗克做对了。到了 1965 年，连麦当劳都决定不用所谓的“多功能奶昔机”了，改为即斟式。

就这样，克罗克走入了速食界，走入了麦当劳，开始了一番大作为。虽然他的年纪已不算小，但却正在步入他一生中的一个辉煌的时期。

以个人能量驱动连锁

1955 年 3 月 2 日，克罗克创办了麦当劳体系公司。他把自己当推销员的经验大量地应用在这里了。

克罗克作出了几点决定，其中主要的一项就是不改变麦当劳兄弟订立的基本形态。是的，在以后的日子里，他的公司虽然作出了许多营运方面的重大变革，以增加效率和系统的一致，却从未脱出麦当劳兄弟当初营运的基本范畴。

也许正是所谓的“当局者迷，旁观者清”，克罗克看出了抄袭连锁的陷阱。大多靠模仿加入连锁的人，只抄袭他们自以为重要的部分，然后自己加以修改，使之纳入己方系统，但他们却未找到成功的精髓部分，虽“万变”却未找到“其宗”。而且越是对食品有经验的人，越容易自以为是，总是颇为得意地不加思索就陷了进去。

作为麦当劳的代理，克罗克尽可以抄袭麦当劳，在全国推出连锁，大赚一笔。又何必拿 0.5%的利润呢？当然，“克罗克”这牌子在“麦当劳”面前只是个小字辈，但这并非是克罗克决定建立麦当劳体系的原因。

那么，克罗克为什么要这样做呢？

请听他自己的回答。

“抄袭需付出无比的代价，摸索麦当劳兄弟当年所犯的错误，而我不想重蹈覆辙。”

对于连锁，克罗克是这样想的：所有的连锁办法，包括麦氏兄弟的在内，都不管用。克罗克自己用了一种新方法，其实还是源于他那足足干了 25 年推销的经验。在推销期间，他亲眼看到一些公司，诸如鼎鼎大名的 DQ 和黛斯娣等的新连锁店一面发展，一面滋生新问题，他无法理解那些连锁商人占尽有利条件赚大钱，而把不利条件加给前来买加盟权益的人头上的短期行为。

这个时期，连锁界之规矩是，连锁业的业主先赚了再说，个别的加盟店，这似乎已天经地义，皆因约定俗成。再不然就是连锁业主加盟后要一大笔令人瞠目结舌的“权利金”，或者就是以高于市场价格的售价卖给他们食物原料、器材、纸杯盘等。

克罗克却不这样干。他带给速食连锁界的，是革命性的新观念——找到方法，使顾客因利用你的产品而成功。这样，克罗克就以公平、互惠的精神订立连锁合约，这也成为他留在这个行业中的最大的资本。

他的具体做法是：鼓励个别加盟店先赚取利润，然后才导致整个系统的成功，麦当劳的主要业务是服务消费者，但他也必须拴住加盟店的心，使他们忠心耿耿，一心一意为公司，这样克罗克才能成功，要不然的话，大家只有同归于尽一条路可走。

这就是眼前利益与长远利益的关系，就是急功近利与长远考虑的不同，这也就是推销员出身的克罗克的做法。

克罗克几乎是一个推销天才，大家说没有他卖不掉的东西。他说话时态度诚恳，条理分明，可以轻松发表肯定能打动人心的演说。每一次他走到麦克风前，轻启嘴唇，肯定会倾倒听众。

克罗克面临着许多困难，他必须说服这四种人——未来的加盟店主、可能的供应商、年轻的经理以及贷款人来与他一同冒险。他成功了——不仅因为他诱人的连锁条件，更因为他的销售技巧。

克罗克的推销简直可以说是一门艺术，混合了个人魅力与公开、诚实的态度。他没有什么私人秘密，有时诚实得让人发窘。他甚至会让你一个月能赚多少钱，又有多少要付房租，还欠多少钱等等诸如此类在别人看来讳莫加深的话题。在事业上，他尤其诚实得可以，他才不描绘一幅海市蜃楼琼台楼阁让你垂涎欲滴但可望不可及呢，他看重的是道理和事实，他借此来说服听众。

是的，是他的个人魅力使大家投入麦当劳，而其魅力的根源则在于对速食观念的信心。

在这里对克罗克的个人魅力大加吹捧，并在此部分冠以“以个人能量支配速食连锁”，是不是夸大其词呢？

不，正如一个伟大的时代离不开伟大的人物一样，面对麦当劳的巨大成功我们不能忽视其主要经营管理者克罗克的个性特色，虽然这是克罗克之所以成其为克罗克的特色，却也是克罗克所以使麦当劳走向辉煌的部分甚至大部分原因。

克罗克的热忱和真诚赢得了帮助，有的加盟店主抵押房子以便支付权利金，有的供应商放宽赊贷限度，有的人放弃传统形式的职业，追随他工作。问他们为什么，因为他们信任克罗克。

克罗克工作能力很出色。52岁的他还像年轻人，像小伙子那样工作着，是的，他仍拥有那样的精力和体力。

克罗克并不希望立刻发财，这一性格中稳重的一面为他赢得了很多。他告诉员工——把工作做好，别想着赚钱，只要工作干好，钱到用时自然来，宛若水到渠成那样自然。

克罗克的连锁哲学

至1948年，美国已有2500家连锁店。由于连锁的钱容易赚，加之创始人一觉醒来顿成富翁的事实激励，40年代末50年代初，美国市场到处充斥着欲以建连锁店为快的投机商人。

克罗克既未抢到“1毛5分钱廉价汉堡”的先机，亦未有发明“自助汽车餐厅”的观念，连“事先准备好食品，等待顾客上门”的革命性想法，都不是他想出来的。

但是克罗克自有其高明之处。他创办麦当劳系统与其他连锁的不同之处就在于他自创的一套特别加盟连锁制度，是建立于对原有连锁制度

的缺陷基础上的改进。这大约是因他的器材销售员出身，能够从长远一点的角度来着想。

他的初衷很简单，那就是，使麦当劳作为一个企业稳定以品质与划一而著称。为了这一目的，他必须能够在一定程度上控制前来购买连锁经营权的投资人。故而他也愿意放弃短期利益。

克罗克是一个重品质的人，认为那些在市场上为了眼前利益而无所顾忌地卖连锁权的连锁店，终将飞蛾扑火，自取灭亡。

克罗克的连锁制度的特殊之处在于：

其一，也是最重要的一点，麦当劳系统决定避免“区域连锁”的制度。克罗克决定麦当劳一次只卖一个连锁餐厅的经营权，价格是 950 美元。事实上，出售较大的市场的独家开店权利，是连锁最容易赚钱的方法。有的连锁可以轻易地以 5 万美元高价，卖出一纸区域权利，让买方可以在一个主要的市场，使用一个速食连锁。这种方法所能够得到的金额不但很可观，而且连锁店主所需要付出的也非常少，大不了就是在最初开店时期，提供一些技术方面的帮助，并且教导他们如何在这一系统中干下去。

当时，大家都认为区域连锁权利的出售是连锁经营的必要条件。像 D.Q 和黛斯娣就是这样。

甚至有时候，区域连锁都能形成金字塔形状的组织。你卖我，我卖他，如此不断扩大，不胜热闹，每过一年，便可收到可观的权利金了。

不仅如此，出售地区连锁权利的方式，也使得选择对象更加显得重要了。因为，若有一家连锁店不成功，给予连锁总部的麻烦还小一点；但假如这一店拥有整个区域的连锁权，那可就糟了，它自己可以开无限多的店，后果就可想而知。

但是，麦当劳却有办法控制那些形象颇有些不雅的加盟店。这些都是因为克罗克对品质执著追求，宁可牺牲眼前利益，也不愿造成无穷后患。

那么，他是怎样来控制的呢？

最初的时候，克罗克多以大都市为授权连锁区域，诸如辛辛那提、华盛顿特区、匹兹堡之类。不过很快地，他就缩小了狩猎范围。自 1969 年以后，其连锁合约仔细到连城市、街名都限制。那么，对最初的那些大范围的区域连锁店怎么控制呢？他注明若麦当劳决定在当地开更多的店时，加盟者有权利优先购买新店的连锁权，但无权自行设店。

其二，规定表现优异的加盟店主可以拥有许多加盟店。表现恶劣的连锁加盟店，则永远只能拥有一间店面。这样就免得祸及它城了。

1957 年麦当劳总部迁至芝加哥西部高级郊区——橡溪时，邻近竟只有一家麦当劳餐厅！

其三，克罗克小心谨慎地选择连锁加盟者，并控制其经营方法，丝毫不能超轨。有的公司不能符合他的标准，便始终局限在原来的规模上，难以发展。

克罗克从不把连锁权卖给实力雄厚的连锁人，深恐他们有那么一天实力超过总公司，不再受控。他的逻辑是：“如果你卖出一大块地区的区域权利，就等于把当地的营业全部让给了他。他的组织代替了你的组织，你便失去了控制权。”

就这样，通过是否给开店的权利，克罗克控制了加盟店，诱使他们注重品质、清洁、服务与价值。总之克罗克自己觉得这是保持麦当劳长期利润的重要原因。

作为一个诚实者，克罗克甚至会拒绝贩卖器材及产品给加盟者来赚取利润。不过说实在的，连锁店卖器材原料给加盟者几乎是一种传统，反正大家都这样干。比如说那个著名的 D.Q 奶品公司，就贩卖冰淇淋给加盟店，每卖出 1.4 美元就抽出 0.45 美元作为连锁权利金。通用器材公司也这么干。相形之下，克罗克就太有些仁慈了，只卖 2 座当年深受其钟爱的多功能奶昔机过去，而每架也不过才 150 美元而已。

可是，连锁总部不赚钱又如何维持生存呢？钱当然是要赚的。但是：

第一，强卖产品给加盟者，多年后矛盾必然暴露出来。不可强奸民意，这又不是没有例子可举，像那个好味鸡总部，愣要规定所有的加盟店卖总部给的炸鸡，结果呢，被加盟者一告，一部反托拉斯法就把它击得遍体鳞伤，最惨的是，其连锁不久以后也因此宣告瓦解。

第二，总部供应产品及器材若成气候，高额利润的磁性就会吸引总部工作偏离正常的轨道，因而顾此失彼，忽视加盟店的营运情况以及顾客的需求情况，一旦大盘皆输，悔之莫及！

其三，据克罗克的了解，高价出售区域连锁权，向加盟店推销产品、器材以赚取利润，会造成连锁一个先天缺陷：总部在加盟店尚未开张之前就已囊中鼓鼓了，如此加盟者成功与否，与连锁总部是否有利可图就都关系不大了。这就很明显地成为许多抄袭麦当劳者不成功的原因，那就是，在这两点上他们不能割舍，他们出售区域连锁权，也出售器材、食品原料，这就必然造成他们永远不会超过麦当劳。是陈旧的窠巢里，只有重复，没有创造，哪里会有进步呢？看看：建筑物不够完善，产品不够水准，店面不够清洁。那么，不失败又往哪里去？

显而易见，克罗克非常重视连锁店的营运情况。因为对于每一家店，克罗克在收取了 950 美元之后，要收取利润，都来自加盟店开张之后——从营业额中收取 1.9% 的服务费。除此之外，便只有从多功能奶昔机中赚得的微薄利润。

在采购方面，克罗克则一直坚持不收回扣原则，而是把集体采购所得到的价格优惠直接转移到各个加盟店上，因为他认为这样可以使加盟店团结，有利于鼓舞士气，使他们乐于合作。

麦当劳把加盟店的财务状况看得比总部还重，也拒绝从加盟店上获取利润。

这就是克罗克独有的连锁哲学：

连锁公司不应该剥削加盟者的血汗，应该帮助加盟者成功，塑造自己的成功。这是诚实且合乎逻辑的想法，因为若连锁公司与加盟者之间的关系不和谐，是不可能成功的。

总而言之，克罗克的超人之处，在于他能够平等地对待加盟的合伙人。当时有许多人已看出速食业的巨大潜力，但是只有他一人有能力将连锁组织起来，并使所有的加盟者与他站在同一阵线，真是麦当劳的一大幸事！

所以说，麦当劳能够脱颖而出，关键在于这里：克罗克有能力动员千百位企业家——麦当劳连锁店的主人不但为自己的利益，并且为麦

当劳的利益而工作。

克罗克的用人哲学

克罗克建立麦当劳公司的中心经营哲学是这样的：“如果一个企业中，有两名主管的想法一致，则其中一名便是不必要的。”

在麦当劳这个汉堡王国里，克罗克几乎就是国王。但他不是独裁的，虽然他非常刻板地要求作业程序的划一。

在雇用人才时，克罗克是比较民主的，一个人会有很多的方面，尽善尽美或者能完全符合他的感觉的人是不可能存在的。克罗克看人才只看其才能，即工作表现。对于其另外方面，他并不干涉。

克罗克可以雇用、容忍各种有怪异脾气的人，他给他们以很大的自由，使之可以发挥其最大的潜能为公司服务。

作为一个天才的管理者，克罗克极富于观察力，能够巧妙地发现人才，使人尽其才，物尽其用，而不去计较人的是非好恶。当然，首先必须对公司是忠诚的。

同时，他又是一个情绪化的老总，意见总是很多。牢骚常挂在嘴角，对于事情应该怎么去做，人应该怎样去遵守规范，应该遵守怎样的规范，他常会喋喋不休。

还有，被誉为新型企业开创者的他竟在实质上如同我们小的时候看影视作品常常很容易或很乐意把人划分为好坏两种一样，克罗克常常将人与事轻易地归为黑白两类。

分析完克罗克，该具体谈一谈他的用人哲学了。

1. 重视外观

说来也怪，在对待外观方面，克罗克多少有些独裁的味道。这里的外观，不仅指人的外观，也指办公室等各种外观。

当然，餐厅的外观便不用说了。

克罗克自己穿着高雅，举止典雅，很有些贵族气质。当然，作为公司的最高领导，他的言行举止，一举一动都要代表麦当劳，代表这个日后发展成为全球性的“汉堡王国”。他这样的穿着举止，不仅无可非议，而且是必要的。

但是，克罗克却是一个“己所欲，欲施于人”的老总。他讨厌的人可多了，诸如嚼着口香糖、看着报纸、画画儿、穿白袜子的人，咬指甲，衣服皱成一团，头发也不梳理的人。

每天下班以前，他一定会把办公室整理得干干净净，做把打字机盖好之类的小事。

他要求所有的职员都把汽车擦洗干净。

他要求主管人员不要喝“曼哈顿”鸡尾酒，因为他觉得这不合主管身份。

他讨厌他的部属穿运动夹克或短袖衬衫上班。

他讨厌别人抽烟斗。尤其要求女职员不得在自己的座位上吞云吐雾。

他不时地叫下属去理发、刷牙。

……

甚至，他会因为属下对他的“外观原则”的触犯而开除他们，虽然

这是很偶尔的事。

一个凛冽的寒冬，麦当劳总部的一名律师戴了一顶毛线帽来上班让克罗克给逮着了。这枪口撞得可真是时候，克罗克立刻火冒三丈，当即就要开除他。因为他觉得律师应该戴正式的呢帽才对。

一位地区性分公司的房地产部门主管去机场接克罗克，哦，是开车去的。接到后这位主管向克罗克借 2 美元以付停车费。克罗克气急败坏地要开除他。理由不是拿不出 2 美元而是他觉得主管先生应该事先准备好零钱才对。

一位地区经理身着牛仔靴，开着一部满是灰尘的敞篷车去接克罗克。而这位老总让他先把车开到最近处的一家洗车场，然后下令——开除他。

这样的例子不胜枚举，难怪现任副总裁 1962 年刚加入麦当劳人事部门的可恩在谈到他第一次在《时代杂志》上看到一则新闻时的感觉时说：“当时我想，这真是位神经病。”

那则新闻是这样的：

克罗克办公室的冰箱上贴了这样一张告示：“谁把纸杯乱丢，就要遭到开除。”

克罗克之所以成为克罗克，自有其容人之处。尊贵的外表背后，实质上的他，却是一个实用主义者。真正有才能的人才，他是一个也舍不得放弃的。只要认定哪位职员有贡献，他就能容忍其不符合他的要求的“怪异”的一面。

讨厌长发的克罗克容忍了他的广告经理克莱恩长发飘飘。谁让他是“麦当劳叔叔”的设计者之一呢？功不可没啊！现任总裁透纳是个不拘小节的人，脱掉外套，挽起袖子办公是他的家常便饭。很明显嘛，克罗克开除他了吗？

喜欢瘦高个子的经理是克罗克的一个怪诞的爱好，但却能力举体重高达 300 磅以上的矮胖子史密特，使之成为麦当劳公司的副董事长。这又是怎么一回事？

结论如下：克罗克重视外观，颇有些凭自己的喜好来管理公司。但他又能以大局为重，并非一味刻板，一成不变，这也许也是他成功的一个因素吧！

2. 不重学历

看起来，克罗克对有学位的人颇有成见，甚至略带歧视，听听他说的：

“大部分的大学生都不肯努力工作，他们只想坐在银行桌子后面，以为这样便是进入商界了。我喜欢愿意努力工作、不怕艰难、脚踏实地的人物。”

克罗克不重学历，他重视的又会是什么东西呢？

分析一下早期麦当劳的员工，我们不难发现，他们有一个共同点，在这些性格迥异的人中间：

他们都不适应传统的企业组织，而更愿意在非传统性的企业中工作。

这些人中间许多人没有学位，而且可能根本就进不了其它的公司。那倒不是因为他们的无能，而是因为他们那个几乎可以说是唯一的

共同点：非传统。时至今日，麦当劳仍然如此：

26名最高级主管中，有12名，包括现任总裁透纳在内，没有从大学里毕业。而在总共80人的总部主管中，有43名没有任何学位，百分率高达50.4%。

最为“亏本”的也许要数透纳了。他读了三年大学医科，决定离开学校时，遭到家人的反对。“我还记得我告诉父亲要去卖汉堡时，他脸上的表情。”透纳回忆说。

其实，许多早期的经理在决定进入“专卖1毛5分一个汉堡”的公司时，都遭到家人的反对。

但是这许多并无学历或学历并不高的人走进了麦当劳，为它的发展立下汗马功劳，所以说，非传统或许并非坏事，恰恰相反，那也许才是发明创造的源泉所在。

3. 别致的管理三角

像麦当劳这样容纳了这许多所谓“非传统”的人物的大公司，其管理必也是别具一格的。是的，克罗克深明这一点，在麦当劳初期管理中，就形成了其独有风味的——管理三角。

这个三角非比寻常，号称“铁三角”。它是由克罗克、秘书马丁诺、桑那本三人组成，正是这个铁三角领导麦当劳一步步走向成功。他们三人提供了三种不同的管理方法与技巧，由于个性迥异，待人处事各有千秋，各自都对公司做出了很大贡献。

现在有必要来了解一下桑那本和马丁诺了。

桑那本的大学没有上完就去当推销员。他曾尝试过独立做生意，但是在50年代初，他就加入了速食行业。1956年，他加入了麦当劳。在麦当劳最初的工作是连锁经营权推销员。没干多久，他非凡的理财能力就显示了出来，据说克罗克以“大熔炉”的哲学管理公司的最厉害的是大胆地授权给桑那本了。

的确是这样的。进入麦当劳并不太久的桑那本便被提升为第2号人物，且有极大的财权，克罗克曾经说过：“我对钱不在乎，而且我知道我对公司在财务方面的关注不够。我所想要的，只是想成为汉堡速食业的王牌，我觉得赚取利润是理所当然的事。不过桑那本对汉堡与薯条毫无兴趣，他与公司产品和加盟者保持很大的距离。他很冷淡，喜欢计算。我正需要这样的人。

事实证明克罗克是对的。他和桑那本成为最佳搭档。这两个人互补性非常强。这就使得他们本来似乎是两个世界里的人，可一旦结合起来，则产生了无比的威力。

克罗克是一个很明显的具有外向型性格的人。他很有魅力，待人接物和蔼可亲，非常善于交际，而桑那本却恰恰相反，他是一个极为内向的人。他的冷淡在大部分麦当劳的加盟者与经理们那里，几乎被看作冷酷，不近人情了。克罗克透明得几乎要成为一个世界公民了，而桑那本却似乎是一个难窥见内容而只有冰冷冷的封面的书。克罗克对人信任得令人难以置信，桑那本是封闭得叫人觉得不可思议。

一切事情都似乎是上天的一种安排。喜欢汉堡连锁的生意，常常愿意到处走走但对财务却如同门外汉的克罗克却偏偏能遇到一位兴趣与他完全相反、互补性如此之强的搭档。

克罗克无法不放手让桑那本干。桑那本对那些枯燥的财务数字却情有独钟。他正好去做了克罗克不感兴趣或者根本不会而又必不可少的那一部分工作。

克罗克认为伟大的事业是许多独立的小商人建立起来的，他很乐于同加盟者打交道，他在营造一个王国。桑那本则非常为投资者能从麦当劳得到巨额回报而骄傲。

也许是人生的价值取向不同，桑那本做了大量的工作，他的功勋于麦当劳的确不可估量。但是他却乐于在克罗克——这位麦当劳创始人的阴影中寻找自身的价值，当一个不折不扣的财务长，他虽然没有让自己的名字随着麦当劳驰名世界，但他却成了一个不折不扣的亿万富翁——50年代末期，克罗克就给了他20%的公司股份——这可不是一个小数字呵！10年之后公司股份公开上市，桑那本真不知道该用什么来装那数也数不清的利润了。

下面我们似乎应当谈谈马丁诺了。

她是一个女人，因而也有她的独到之处。

她的职位是克罗克的秘书，但她所干的，则决不仅仅是一个小小的秘书所能够干得了的事。

她是一个心地善良，善于体贴他人，乐于听取别人倾吐心事的人。

她有着极强的交际能力，这使得她跟公司里占有很显赫的位置。秘书变成财务员之后，又一步一步成为公司的董事之一。

她在随公司成长，公司因为她而成长得更快。

透纳曾高度评价马丁诺：

“她是保持公司团结的粘合剂。”这个评价一点也不过分。

马丁诺由于精于处理人际关系使得许许多多性格迥异、背景各不相同而做事方法大相径庭的人物能在公司里如同一部大机器上的各个零件一样有条不紊地愉快地工作，使他们之间合作无间。

然而，这位女性最让人佩服的还是她那不平凡的用人的眼光。

有一次，她发现儿子的一位朋友很适合进入麦当劳工作，便介绍他进入麦当劳公司的分发室工作，并且对其表现详加评估，由于其表现异常出色被加以推荐，步步高升。是的，这个人就是现在麦当劳的总裁昆兰。

不仅如此，马丁诺在雇用职员、管理人员以及决策上都扮演着重要的角色。

1957年，她见两名推销人寿保险的人，这两个人是国税局的。由于马丁诺如同先锋一样，任何人提出要见老板，都要先经过她。这样，她见到了这两位业余推销员。

这两位都极为客气，说话谦和。他们和马丁诺进行了谈话，马丁诺觉得他们很适于在麦当劳的财务部门工作。

于是，马丁诺走进桑那本的办公室。对他说道：“有两名国家税务局的人要见你。”当时可把桑那本给吓了一跳，他还以为人家是来找什么麻烦的呢，等到明白他们的来意之后，不禁哑然失笑，但又不自觉佩服他们的创造精神。

这两个都来到了麦当劳，并且成为支柱人物。其中一位叫作波以兰的后来于到了副总裁，另一位莱恩当麦当劳的总务——直到现在。

马丁诺在公司里的重要性与日俱增。也说明了克罗克勇于将工作授于不同形态的人，这也许是麦当劳成功的奥秘之一——吧。

克罗克、桑那本以及马丁诺之间的个性差异及其默契配合，几乎成为麦当劳的一种模式——就高级管理人员而言。

继他们之后在麦当劳高级管理人员中，又出现了一个新的三角。那就是：透纳、史恩勒和康利。

这三个人同前面三位一样，个性迥异，各自选择的手法也大不相同。也许正因为如此，他们能够互补不足，相辅相承地开始工作：

透纳发展出了一套作为后来整个速食行业楷模、样板的营运制度而为人所称道；

史恩勒非常善于设计建筑、设备以及标志等诸如此类的东西，这在以后也成了速食行业界的标准；

康利很有招募加盟者的水平，这使得麦当劳不断扩大经营，为它在全球的发展奠定了良好的基础。

透纳是一个精力极其旺盛的人，甚至到了让人难以置信，不，让人发怵的地步。连他自己都说，他做事缺少平衡，而更容易走向极端，也许这便是一种天赋的能力吧！

在上大学一年级的時候，他对医学预科非常有兴趣，以旺盛的精力投入，也获得了很大的成功，第一年结束时，他的功课门门都是满分。

第二年，他加入了一个兄弟会，于是将精力全部转向这种开派对等的兄弟会的活动。他干得很出色，以至在第二学年结束后，他的兄弟们一致推举他当会长，可是透纳这家伙却休学了。

后来透纳从军。退役后计划与其兄弟以及亲戚合伙开一家麦当劳试试。在买了连锁权利之后，他便到麦当劳去打工，同时想找一找合适的开店地点。地方倒是跑了不少，但由于种种原因，却一直未能开店。

此时的透纳，对麦当劳的作业方式已经有了相当的认识。当有一家麦当劳的经理之职空缺时，他便去应聘，同时完全投入了学习管理经营餐厅的工作。

到了年底，克罗克已经把他调至总部工作了。他干的活是帮助其他的加盟者训练，或者帮他们开店。

此时的透纳，已走上了另一条道路，他满脑子充斥的，就是如何在麦当劳建立营运部了。

透纳真可谓年轻、有为，很为克罗克所赏识。营运工作是克罗克的兴趣所在。他可以把自己漠不关心的财务交给桑那本去管，却居然能把自己深感兴趣而又驾轻就熟的营运工作交给了一位可谓乳臭未干的小伙子去干，这不能不说是一件很奇怪的事。

但是克罗克却这样做了，也许他深刻地知道“长江后浪推前浪”的道理，他有意要让透纳去锻炼锻炼，难道他已经预感到透纳会是他的接班人吗？在那么早的时候。

然而无论如何，事实证明了克罗克是对的，透纳干得很出色。他那无人可及的精力帮了他的大忙。他的精力甚至可以发挥到工作的每一个细节上。

众所周知，克罗克首创Q·S·C（即品质、服务、卫生）说法，使麦当劳区别于其它速食行业，并成为速食业所追求的最高境界。但这里边，

却至少有一半功劳是透纳的。

透纳除了非凡的精力，他的工作又如何呢？克罗克设定了“品质、匠务、卫生”的大原则之后，透纳立即开始着手订立标准，由此掌握了营运的全部。

他用了仅仅几个月的时间，针对几乎每一项工作细节，反复、认真地观察研究，写出了营运手册，被加盟者奉为神明，逐条加以遵循。与此同时，他也制定出了一套考核加盟者的办法，使一切都有章可循，有“法”可依，对麦当劳的规范化及不断地扩展立下了汗马功劳。

可见，透纳在建立麦当劳那著名的连锁品质和一致性上的功绩，足以跟克罗克媲美。

透纳是一个有着高强度精力的人，而康利则恰恰相反。他是一个传统型的脾气相当好的推销员，脸上总是笑眯眯的，走到哪里都是以一副温和而真挚的感觉予人，所以他非常适合于软性推销。是的，克罗克也明白，麦当劳公司不仅需要像透纳那样精力充沛的实干家，也一样需要有康利这样的软化剂，这的确是一个绝好的配合。

当加盟者买了连锁权，却因餐厅需要一年后才能盖好而不得不苦苦等待时，康利独特的安慰方式却能够很好地安抚他们。似乎没有什么人比他做得更好。他后来成为麦当劳第一位专管连锁的副总裁。

更为奇特的人要数三大头的另一位——史恩勒了，他实在可以算作一位奇人。无论是克罗克、桑那本、马丁诺，还是康利和透纳，他们自身所具有的素质使他们即使上别家公司、也很可能取得成功，但是史恩勒则不同。他是一位天才型的人物，他对于公司内部争权夺利、勾心斗角、尔虞我诈、明争暗斗一类通通都不感兴趣，对于什么待人接物、言行举止等方方面面不屑一顾，这个看似怪异的家伙只对他的专业、他的工作感兴趣，只要是那一方面的，他绝对不会想到时间和精力以及花费的。

他感兴趣的是建筑、工程、器材的设计一类。

这同他的经历大有关系。从小史恩勒就在他那当过水泥匠的父亲身边看他和同事们工作，兴趣颇浓地比比划划。等到上高中的时候，他就开始自己在大学里选修绘图制图等课程。在他的一生中，总在不断地上各种夜大之类的课程，虽然他的水平已经相当可以，但却从不去求取学位。

1955年，史恩勒在一家商业厨房公司当首席工程师。克罗克曾向他请教过关于修建德斯普兰店的厨房的问题，可谓“慧眼识英才”，伯乐一旦相中良马，便再也不肯放过。于是，在1958年，史恩勒堂而皇之地进入了麦当劳公司。他在这个广阔的天地里大显身手。是的，他干得很出色，终于作为管理三角之一角而深为世人所知。

4. 管理作风自由，敢于充分授权

麦当劳可谓收罗了各路英豪。“八仙过海，各显神通”，这诸路神仙云集一处，虽然是好事，却又怎能担保不是坏事呢？

这还只是挑战的开始。

怎么管理这些奇人异士真是一个莫大的问题。因为这些奇才怪才单个儿干很可能，不，必然都会干得相当出色，但是把他们混合在一起呢？那就很难说了，组织好了，那真是锦上添花，其能量确不可估量。但是

如果……如果每个人都很热爱自己的工作，但却对其他人或他们的工作不以为然，甚至有强烈的意见，那要爆发起来可不是小事一桩！

所以，克罗克必须找到一个妥当的办法来驾驭他们，使他们能够和谐地融为一体。

克罗克从一开始就坚决地拒绝了这种所谓完美的结构形式。他知道自己有能力和来这么多人才，就一定有能力驾驭他们。

他要他们来参加经营，就一定会给他们一片自由的天空；

他要他们来为他干，就要让他们干得痛痛快快；

他要他们来共创一个王国，就要让他们人尽其才，让他们干得随心所欲。

克罗克选择了一个自由的管理办法，这当然源于他那不变的雄心和勇为东家的充分的自信。

他终于给了每一个人以足够的空间，让他们在一定原则的圈子里随意发挥，勇敢地走自己的路。

他找到了比较好的管理方法。

一个分权组织在不知不觉中自然而然地形成了，似乎并不是克罗克刻意去追求的。

作为一个自由派思想者，克罗克无意去设置什么人为的栅栏，阻挡他那些年轻的经理们创造、发挥，甚至，在这个天地里，他像一位长者，循循善诱，孜孜不倦，又是要求，又是咨询，但是——从未独断。

“我从不羡慕那些独裁者。因为我知道即使穷尽一生，我也是做不到的。我喜欢授权，而我一向尊敬那些能够想到我所想不到的办事方法的人。”

但是，克罗克仍然认为，必要的控制仍然是要有的。他仍是那样爱发牢骚，仍是那样爱订规矩，有一些主意，他甚至会绝对禁止。

可以举一些例子来说明一下。

克罗克认为小肠皮下面包的一定是第三第四流或更次的肉馅，所以禁止在菜单上添加热狗。

他怕麦当劳由家庭消费者为主要的家庭餐厅转变为年轻人聚会的场所，所以不愿在餐厅里加那种选曲音乐箱。

克罗克以“发泄精力”的方式来驾驭他那些基层经理们。重大的责任下放使他们无暇他顾，还争什么争，吵什么吵？自己管好自己那档子事已属不易，谁愿去再生事端？

在桑那本进入公司不到一年的时候，他就提出了一个革命性、冒险的主意。在当时的速食世界，投资在餐厅房地产上确实是前无古人的。

桑那本这个建议可谓大胆至极，而且克罗克并不懂得什么卖土地，订合同，押房屋诸如此类的事，但他却作出了一个重大的决定。那就是：让桑那本放手去干。

桑那本感动得很。心悦诚服他说：

“克罗克比我好讲话。他同意我，比我同意他的时候来得多。他让自己进入不动产业，熟悉这类事情，但是他仍让我来下判断。”

是啊，他没有理由不尊重克罗克。因为后者给他机会去取得他的成功，并且还给他空间让他成长，让他用自己的实践去证明自己的能力。

对于这样一个与自己性格迥异的老板，桑那本很愿意卖力地为他

干，日夜加班加点，追求着和克罗克一样的目标。

这就是克罗克用人的高明之处：

让他们自己犯错误，并从错误中成长。

也许有的人对这种做法会持怀疑态度，经理要总犯错误，那公司还怎么进行正常的工作呀？

人无完人，如果说有了错误就不能再干的话，那麦当劳恐怕早就只留那金色双拱门独享寂寞了。而且，对经理们实行这种制度，这种方式，可以唤起他们的成就欲和危机感，也会更加热忱地为公司卖命。

事实证明，在这种“分权”制度下，麦当劳的第二代经理表现出与第一代经理一样的多元化倾向。与此同时，他们也表现出了同等的热望以及合作的精神。正如透纳所言，麦当劳给那些自命怀才不遇的千里马，那些一直欲出人头地的欲当“出头鸟”的人以从零开始的最佳机会。

在发展过程中，作为克罗克早期那重大的使命感下的一种副产品，麦当劳从早期便发展出“一家人”的亲密感。这样可以避免、消除许多内部摩擦、竞争以及利害冲突。事实证明这种观念已渗透得相当成功。在员工之间互相分享欢乐与哀愁，似乎真是“有福同享，有难同当”了。若有一位经理离开公司，大家都会有失去亲人般的痛苦感觉呢。

麦当劳有一个源出于早期克罗克请他仅有三名职员到家中聚餐的经历，那就是：

每年麦当劳都会耗资上千万美元，请职员及家属参加全国大会！

麦当劳看来想要穷尽手段，来达到团结的目的。而其最大的团结力，却是来自于一个人，那就是——克罗克！

所有的职员对克罗克的忠诚度堪称一绝！当然，又有多少老板像克罗克一样去深谙什么“要得到，必先付出”的道理呢？

在一群比他年轻二三十岁的小伙子中间，克罗克似乎总在扮演着为人父这样一个角色。而形象的树立是从慷慨大方开始的。

就说对桑那本吧，当他刚刚从另一家公司副总裁的宝座上下来而跑到麦当劳工作时，薪金由 25000 美元锐减至 100 美元一星期，而康利的境况更惨。但是麦当劳却吸引住了他们——这些后来麦当劳的高级人物。在公司稍有好转的时候，克罗克则毫不犹豫地给他们股份，替他们加薪。而在公司景况稍佳之后进入公司的职员，其薪金起价就很高。

另一方面，克罗克又常常向他们讲解一些人生的道理，他总觉得这对他们很有用。当然有很多时候，克罗克也会声色俱厉地训斥这些年轻的经理们。

5. 对传统价值观念的执著

克罗克向来之传统的价值观念很是重视，不，应该说是执著追求了。他总相信这些是对的，是不可或缺的，他必须让这些传统的美德在他的公司里发扬光大。

这些克罗克所推崇的观念是：

工作道德、整洁的外貌、储蓄、节俭。

其中最为强调的估计就是节俭了。

在 80 岁以后，已是亿万富翁，或者说，亿亿万富翁的克罗克，仍常常光顾廉价商店，似乎颇让人费解：这样多的钱，加上 80 高龄，要钱何用？

请听透纳是怎么说的：

“对克罗克而言：浪费，不论是少是多，都是一件可怕的事情。”

克罗克提倡节俭。最关键的是，他能够以身作则！

话说 1950 年那个年代，麦当劳状况艰苦，惨淡经营，克罗克不止一次亲自对他的经理们说：要节俭，要节俭，要节俭！

他还告诉他们从哪里可以买到便宜的食品，他教他们如何搜集赠送券、减价券，怎样买经济实惠类型的包装产品。

有一些高级主管还依然记得，当克罗克坐在他价值 800 万美元的私人喷射机中，听见他训斥他的第三任妻子。理由是这位亿万富翁的妻子在帮亿万富翁拿橘子时，顺手拿了三条餐巾纸来用——而不是一条。

克罗克以身作则的节俭，一直到麦当劳获得巨大的成功，仍然没有改变。

克罗克总是在不停地训示他的经理。

应该致力于长期利润，必须注意产品及服务的品质，否则得到的，只能是短期利润。

他还向他们保证，只要做得对，根本不用担心利润的问题。

水到渠成！

克罗克在不断地教导他的臣民们。况且他认为，他不仅是在教人生哲学，也是在培养经济头脑。不过的确，克罗克的许多观点在经营上都发挥了很大的作用，不可低估。

对于家庭餐厅形象注重，使克罗克格外强调餐厅内部的清洁，总得让人拖家带口地来吃个舒服吧？

1958 年透纳所写出的营运手册中，关于清洁作业的程序就占到了一半。这可不是一个小数字。如今，美国的速食业中，一致公认是麦当劳带来了这个行业中最高的卫生标准。而且现在，麦当劳仍然在这方面占据佼佼者的地位。

让我们来看一看吧，看看透纳是如何规定的：

玻璃每天要擦；

停车场每天冲水；

垃圾桶每天刷洗；

每隔一天必须擦一遍全店所有的不锈钢器材；

每星期，天花板必须打扫一次；

……

其细致及频繁程序不能不让人吃惊。

在麦当劳，擦地板是营业时间内几乎不会间断的工作，而抹布，则是每一位服务员不可或缺的工具。

麦当劳有这样一个通行的“克罗克式格言”：

“如果你有时间偷闲，那你就会有时间去清洁。”

其实这些都还没有什么，任何一个店都可以制定出这样的规矩。麦当劳真正惊人之处在于它严格的执行制度。可以用几十年如一日来形容了。

首先是克罗克对于清洁注入了无可比拟的热忱。他把这作为一种事业，作为麦当劳的脸面来看待。这种高度的重视也许真是麦当劳的卫生高标准的最大原因。

当克罗克刚刚开设那个叫作德斯普兰的店时，就决定了要把它办成麦当劳系统中的一个模范店，他于得很卖力，也可以说是以身作则吧！

事实是每个周末，有了余暇，克罗克这位大忙人便匆匆回到店里，当起了清洁员。

克罗克干得蛮地道的。只见他忙着冲洗停车场、刷垃圾桶、把路边的口香糖刮去。有一天，透纳和卡洛斯来到店中，甚至看见他拿牙刷清洁水桶上装的拖把绞干器。

是的，克罗克就是这样，“注意到别人注意不到的细节，身体力行”，使得众位同仁都切实了解到品质、服务、卫生的意义。

也许是有了习惯，每到一处麦当劳的加盟店，克罗克总是先走过去，看看停车场的垃圾是否堆积如山，然后才走进店里，东看看西摸摸。若不合心意，他就要大发脾气。不留情面地训斥，让店东大窘。他会刮刮店东的胡子，说一声“伙计，你跑错行了，我看你还是把这店卖掉得了。”但是，训完之后，他又会跟长者似的，亲昵地拍拍对方的肩膀，说道：“我知道你一定会做得更好。”直把对方弄得心服口服。

一般的加盟店主受到他的“教育”之后，都会加倍注意，使卫生日臻完美。但也有有的加盟店主并不在乎，一而再，再而三地违反规定。

对于这种人，克罗克可是绝不手下留情的，他可不是那么好应付过去的。由此，麦当劳发展出了一套速食业前所未有的严密非常的监督制度。

这是在1957年1月，透纳进公司时，克罗克告诉他要经常去“视察视察”。而有着过人精力的透纳悟性很强，有时甚至过了头。两个月不到，他就拿出一份洋洋洒洒的报告来，这份长达7页的“分店视察报告”表格，非常详细地规定了如何检查店里的清洁、食品的品质、烹煮时间与温度、顾客等候时间等等。

正是这种作风，使麦当劳别于其它各店而走向成功。

话说报告拿出来之后，首先运用于伊利诺州附近的一家店。但是当他把报告完成，送交克罗克一览时，克罗克拿着这份冗长的报告却不知所措。是啊，像他这样一个人，连公司的年终报告都不大看的人，又怎么会这样冗长的报告感兴趣呢？

“我知道，他是为了我的面子，才不得不一页一页地往下翻。”透纳自己回忆道。

这样，下一次做报告的时候，透纳便生出新招，将评语改为A、B、C、D、E之类的评分，而把所有的问题都分在品质、服务、卫生与全盘评估四大项之下。

正是由清洁问题，由这份报告，引申出了麦当劳神圣不可侵犯的最高教条——Q·S·C系统。至60年代中期，由于反托拉斯法规定了加盟店主们可以自由定价。这样，克罗克为了提醒价值，又在后面加上V（Vaue）。这一整套的评分办法，时至今日，仍一如既往，未曾改动过。

总而言之，克罗克在用人方面，授予经理们非常大的权利与责任，而且还鼓励他们各自发挥其特长。他就如同一个大家庭的家长，通过各种方式使“家庭关系”稳定下来，使家长的人生哲学渗透到每一个经理的心中。

克罗克有着非常强烈的个性，但是奇怪的是，对于他认为有必要指

导的人而言，他必能自然生发出一套唯其独有的管理方法，从而使得人与人，甚至在两个个性都非常强烈的人之间，达到一种平衡的持续保持状态，而且还可以进一步地发展、创造。

韧性十足的中心管制系统

有人称麦当劳为“海军陆战队”。尽管麦当劳人自己并不喜欢这个称谓，但它毕竟反映了外界的一点看法。

这意味着训练严格，规矩严格以及主管严格。

麦当劳似乎有着无坚不摧、攻无不克的战斗力。举一个例子就足以证明麦当劳的威力无比。

就在60年代初的某一天，在俄亥俄州春田市，一家汉堡大厨连锁店即将开张。老板是拥有全州连锁权，在全州拥有上百家汉堡大厨连锁店的罗斯曼。

就在这家连锁店的对面，一家麦当劳连锁店也将立即竣工。罗斯曼站在自己店门口，不无担忧地望着对面那忙碌的装修施工。市面上关于麦当劳“来者不善”的盛传在他心中投下了浓重的阴影。他一贯是以自信而著名的，现在却不由得有些发慌。那种坐卧不安的感觉搅得他心烦意乱。

“我这是怎么了？”他问自己。没有回答。他禁不住要朝那边张望，似乎希望他们把那刚盖好的双拱门建筑撤走似的。那种红白相间的颜色刺得他觉得大脑里一片混沌。

“我会输吗？不！这不可能！”不知道为什么，他一遍又一遍地问着自己，“我会输吗？”，又一遍又一遍地骂着自己“没出息”，但又止不住，止不住地以为自己，以为自己……会输的。

“不！”罗斯曼强迫自己镇静下来，他觉得自己是该好好地想一想对策了。是的，如何应付对门这家吞人的老虎店，如何对付他们。对了，可以建议对方在紧急情况时，大家互通有无，互相帮助，借以软化对方。

“我在企图博得怜悯吗？”罗斯曼似乎突然惊醒过来，不由打了个寒噤：我怕什么呢？

就在他在这边胡思乱想时，只见从对面店中走出一人，径直向他走来。

罗斯曼赶忙收住纷乱的思绪，定睛看这位不善来者。

“Hello，我是新麦当劳店的店长，我们唯一能做的就是使你离开这个地盘。”

天哪！这就是第一句话！

罗斯曼强自镇定住自己没有晕倒，他不得不强迫自己嘴边挂上一丝冷笑，以维持那就要倒塌的尊严：“朋友，这话说的未免太早了吧？”

事实是无情的。

这个情景在罗斯曼头脑中盘旋了20余年，挥之不去。

他终于领教了麦当劳建立优异的汉堡王国的忠诚与信念，领教了麦当劳人的观念和……盛气凌人。

因为事实说明了一切。他一败涂地了。

“那些从汉堡大学结业出来的家伙，相信他们是全世界的最优秀的餐厅经理，可以征服任何人。”罗斯曼不无感慨他说。

“其实我们的汉堡大厨无论是在品质、服务，还是卫生上的规定都与麦当劳的相差无几，只是在执行的时候没有麦当劳那样严格，有效率。做汉堡并无秘诀可言，只是我们在品质上投入的心力，就是没有他们那么多。”

就是这位罗斯曼，把麦当劳称作“海军陆战队”。但是对于麦当劳人来讲，他们觉得自己的规矩是在不断的错误、修改中形成的，才不是一成不变的呢！

当然，绝对不会有人否认这一点。那就是，麦当劳成功的最大原因——在营运上严格，甚至可以说是顽强地不妥协地执行它自己订下的标准。

订标准也许并不是一件很难的事，但是能够义无反顾地执行下来的，可就为数甚微了。而这些能够坚定不移地干下来的，恰恰都成为了成功者。麦当劳不就是典型的一例吗？

它对制定作业方法、订立基本标准、检定原料供应、考核工作人员的作业情形等毫不含糊。公司的一切规矩和基础都在成立的前十年便已奠定。

是克罗克最早发明了Q·S·C(品质、服务、卫生)，并使之成为区别麦当劳与其它速食业不同的标志。今日，Q·S·C已成为整个速食业界所追求的最高境界。

这，就是麦当劳成功的秘方。

麦当劳的成功之处，就在于它找到了一种作业方式，能够达到比较严格的品质一致化，但又不至于因为作业程序过于严格而影响了个人能动性和创造力的发挥。

麦当劳的成功是有目共睹的。许多竞争对手都给予其很高的评价。

BedBarnHamburger的创始人科尔恩说道：

“任何吹嘘说他们的营运作业和麦当劳一样好的店，都在说谎”，在谈及原因时，他说：“我们每一个人手上都有一两家门面店可与麦当劳媲美，但是就整体而言，可以说没有人能比得上麦当劳。克罗克从来不看重金钱，他重视他的自我。他和麦当劳几乎完全融为一体了。他完全以他的店为骄傲，如果他看见一家经营得不好的店，他会暴怒。他把Q·S·C当作一种信仰。每一个麦当劳的工作人员都是如此。”

从这位创始人口里，我们可以看到正是一种无畏的虔诚使克罗克毕生致力于他那独一无二的Q·S·C。

有一位叫作高林斯的，他拥有250家肯德基炸鸡店。这位高手也说道：

“我去过东京、维也纳、澳大利亚等地的麦当劳餐厅，发现各地的品质真的都是一样的。大部分的速食连锁都无法做到这一点，只有那位克罗克有资格大声对他的人说：‘照我的方法做，不然你只有开路的份了。’”

麦当劳的这一套作业系统，拥有这样高的评价。它的出现会是一种天才的发明吗？

不，这一系统表现的并非天分而是一种韧性。是的，不折不扣的韧性！

50年代，麦当劳就采取了这样一套中心管制办法，发展出这样一套

作业程序，使所有的加盟者了解并照此办理。同时，管制中心必须选择原材料供应商，并制定所有的食品原料的标准。当然，在最后，管制中心必须考核加盟人是否按程序去做，而原料供应商是否供应了合乎标准的产品。

听起来这一切可够容易的，真正做起来可就没这么简单了。那毕竟是一个个活生生有血有肉有思想的人啊，要想控制想管制怎会有那么容易？

更何况在 50 年代，麦当劳的这一套举止都可以说是革命性的，从来没有人这样想这样干的。万事开头难啊！麦当劳可谓进行了一大创举，开了先河。

坚持下来就是胜利！几十年如一日，麦当劳笑在了最后。

可以举几个例子：如冰品连锁店，这在 50 年代的美国可谓大名鼎鼎。它在全美有 1500 家分店，势力可谓不小。但有意思的是，它的办公室只有 5 名职员——2 名秘书、1 名收帐员、1 名替加盟人向供应中心定货的职员以及 1 名专门到各地帮助加盟者开他们的第一家店的职员。

算算看。一旦有新店（连锁店）开张，老板坐收红利——每一家店第一年平均 600 美元的权利金。这还不算，卖冰淇淋、奶浆、冰箱等的收入都加上，多达 100 万美元。要知道，这可是部不用加油的机器呀！而且在 50 年代，这笔钱的确还不是个小数目字。

这是冰品店。就是在汉堡这一行中，也没有谁跟麦当劳似的，对什么中心管制系统感兴趣。

有一家叫作亨利汉堡（Henry's）的，是几乎与麦当劳同时开店面，巧的是又同在芝加哥起家。

财力雄厚的布莱斯勒冰淇淋是亨利汉堡的坚强后盾。这是一个家庭公司，他们感兴趣的是通过亨利的汉堡连锁来卖他们自己的冰淇淋。

汉堡连锁由这五兄弟之一的查理·布莱斯勒来管理，但他根本没有什么自主权。

1961 年当查理提出办一家跟麦当劳相仿的训练学校时，他的兄弟却是这样答复他的：“还太早，你着什么急呀！”

当查理想要雇用史恩勒（后麦当劳管理三角之一角）时，其兄弟竟然冷冰冰地告诉他：“没地方安置”。

当查理建议应当有选择地录用加盟者时，他那些兄弟们更是不加理睬了！

亨利对速食连锁的观念根本就错了。他只想着收取权利金，多多益善，根本就没有考虑加盟者的条件！

有一次查理在亚利桑那州帮一名新加盟者开一家新店，发现这家伙竟是独自一人！

“有人帮你来经营店铺吗？比如兄弟姐妹、妻子、家人什么的？”查理不无惊讶地问。

“没有”。回答非常简单。

查理气乎乎地回去质问亨利：

“你可以不责怪一个人只有从事劳动的手臂，但你怎么可以将连锁权卖给一个不能煎汉堡的人呢？”

应该说，亨利成功的机率要比麦当劳大得多，资金雄厚，而且厨房

还是那位后来很著名的史恩勒设计的。

但是，事情却有趣得很。就在 1965 年，麦当劳的股票上市的时候，亨利汉堡却永远他说“Bye—Bye”了。

放手让第二代经理成长

50 年代中期，美国已经有许多的连锁。而在这些里面，麦当劳可谓独具一格。主要的是从一开始，麦当劳就专心于制订、规划并且实行整体营运计划。

克罗克雄心勃勃，想要建立一个全国性的连锁，或者，还要让麦当劳走向世界。故此他认为麦当劳兄弟的那一套还有必要发展出更为精明先进，更为紧密，无懈可击的制度。

他想要的，是一个完整而又简单的系统。不完整必然会因某一环节上的缺漏而造成损失，或者还可能酿成大祸，而太复杂又会因机构臃肿，会因做事太繁而影响效率。

他想要的这个系统，要能使所有的加盟店在最短的时间能够学会，并能够立即进入角色，这样，就在德斯普兰这个店开张后，克罗克便开始了处心积虑地研究麦当劳的作业方法，谋求改进之道。

其实，大的方向确定之后，这项工作主要是由克罗克的助手们——麦当劳的第二代经理们来完成的。

这些个新经理是：透纳、史恩勒，还有一位叫作卡洛斯的。

这些新经理们发现，对麦当劳系统的改进必须从四个方面开始干。那就是：改进产品，发展比较好的原料供应关系、提高建筑及器材的水准、组织、营运单位以训练并考核各个加盟店的作业。

于是他们四人（包括克罗克）便开始分头干起。

为了在一个崭新的行业——速食业中推行 Q·S·C 的观念，麦当劳在餐饮行业之外造成了极大的推动力。它带来的改变不仅局限于本行业，还给美国的农业、食品加工甚至器具制造业，都带来可以称之为革命性的大改变。

1. 不停地研究改造

麦当劳的初期员工，对产品的品质几乎有着宗教一般的狂热，而且他们有一个很大的优点是：他们完全不受传统餐饮业经营方法的束缚。这可以说是麦当劳的老传统了，从麦当劳兄弟开始就有这样的先例了。麦当劳的员工一直好像都是那种以前从未在这一行中干过的人。

当然，这是个缺点，但也是优点。透纳说道：

“正因为我们缺乏经验，我们必须摸索每一件事，从头学起。”

这样一来，几乎每一件事都是用实验的方法来进行的。好像就没有一件事是不值得去尝试的，没有一件事是不经过讨论的，所以都是集体智慧的结晶，这也充分说明了麦当劳这个群体的力量。

更值得一提的是，几乎没有一个方法是不可以用另一种方法来替代的。这就是说，麦当劳的工作事实上变成了一种在真实的商业世界中做实验的工作。

透纳有言：“我们不断地寻找改进的方法，改进了再改进。”

麦当劳的薯条就可以作为一个好的例子来用。当然，我们并不探讨薯条如何放置，如何制作，如何……，我们要分析的是他们的思路。

麦当劳系统公司成立伊始，薯条占到了全美马铃薯使用总量的 5%，而如今，由于麦当劳公司的大力发展，薯条已占到马铃薯使用量的 25%！这是怎样一个巨大的变化，增加了 4 倍之多！大部分农民都不得不承认，由于麦当劳在马铃薯的种植、加工上的改良工作，使得马铃薯市场得以迅速地发展。

克罗克颇为自豪他说：

“我们的竞争者卖的和我们一样的面包，一样的肉饼，而且价格也一样便宜。但是，说到薯条，那就不大相同了。没有一家竞争者敢跟我们竞争薯条，你可以看得出来我们在上面费的心力有多大！”

是啊，年轻的麦当劳在它的第一个十年中，勇敢地拿出 300 万美元资金，用于改善薯条的品质，而这，对于一个新公司来说，不能不算是一惊人之举。

从麦当劳兄弟那里，他们没有得到任何秘方。薯条的独树一帜完全是不断研究、不断探索的结果。

最初工作人员不断地积累经验，来发现炸出薯条的最佳途径。他们不惜动用巨款，建立实验室，专门进行研究，不因利小而不为，结果日臻完美，为世界所惊叹。

他们从不怕麻烦，不惜千里追踪，寻找最佳供应商的出货者，发现他们有固定的种植与施肥的方法。在麦当劳的连锁店 1962 年超过 400 家的时候，他们终于有能力影响那些种植马铃薯的农民考虑麦当劳的需要和建议。这时麦当劳的马铃薯年消费量已达到了 600 万磅之多！

由于这个原因，马铃薯农愿意按照麦当劳的指点去做了。这样麦当劳就在这项 10 年以前它还一无所知的工业上，带来了重要的变革和改进。

麦当劳自己研究探索，并积极推行以提高原料品质。他们还在加工的方法上大加改革。

德斯普兰店开张后不久，供应瓦斯给麦当劳的凯丁告诉克罗克说，在北芝加哥有一家热狗店，薯条炸得相当棒，要他去看看。克罗克便欣然前往，果然如获至宝——这种所谓的“芝加哥式”炸法果然令薯条更香更脆。于是，这种预先炸 3 分钟，临时再炸 2 分钟的新炸法便被下令在所有的麦当劳餐厅加以利用和改进。

麦当劳从来不满意，不满足是他们向上的车轮。就在 50 年代末期薯条成为麦当劳连锁店中最重要的产品时，他们想到的是，如何将炸薯条由一门艺术转变为一门科学。

首先提出要把炸薯条自动化的，就是马丁诺的夫君路易先生。这位老兄提出，要让产品“完全无缺点”。这不能不说是麦当劳的一种品质、一种精神。

路易拥有一家麦当劳餐厅，克罗克又授权他在芝加哥郊外开设一实验室进行实验——可见公司最高领导层对创新的支持！虽然这种创新未必能够成功。

哦，还有必要加一句。在当时公司里开设实验室都是很少的。大概除了克洛福特、汉斯等超大型食品工业以外。

然而路易却兴致勃勃、雄赳赳地进入了角色。

一年之后，有了突破性的表现。

这个发现正是自动控制的开始。

路易由此获得了很大的殊荣——他的发明被麦当劳起了个名字——薯条电脑。当然，这不过是一种夸张的说法，其实际不过是一个电动控制器，用来控制油锅里的热油什么时候可以回升至三个重要的温度。不过，非常迅速地，所有的麦当劳餐厅都开始用这种自动烹调器，大大提高了效率，促进了品质的一致性。

可见，麦当劳取得产品品质一致性，不仅仅靠一些人为的因素，还在研究科学的方法消除那些人为的因素不可能达到而带来的不一致的问题。

在奶昔上，克罗克可谓轻车熟路，大事改革。但是，这些食品在整个速食业界产生的影响，都不及其最主要的产品——汉堡上制定并推动严格的标准，所产生的影响大。

在透纳和卡洛斯给汉堡定下处方之前，可以说没有人听说过汉堡所用的肉还有“标准”。对肉品公会来讲，汉堡似乎是最最不值一提的食品了，哪里还有什么标准？而美国政府对其唯一的规定是：碎牛肉的脂肪含量不可超过 33%。

几乎没有人会在意，所以汉堡用肉相当混乱。欺骗是家常便饭，谁要是认真执行既定的标准，似乎只能跟傻瓜相提并论。

几乎所有的汉堡生产餐厅都有充分的理由相信，他们比麦当劳要占便宜得多。是的，在麦当劳最初的 12 年内，所用的肉都是新鲜而且是非冷冻的。

但是麦当劳并不认为自己吃亏，他们要的是品质，他们要的是长远的声誉。

由于只能在当地取材，所以来往的肉供应商就很多，有 175 家之多。这里边就有些肉商想，反正这么多家呢，我不遵守它的高标准，没准逮不着呢。

但是他们想错了。

透纳和卡洛斯是何等人也！他们要求麦当劳餐厅经常将他们收到的肉，不仅仅要用眼睛来检查，而且还要送到实验室去化验。想钻空子吗？

没门！

就在同时，卡洛斯还制定了一项肉品检验办法，店里的工作人员可以依照他所列的 15 个重点，来观察肉的质量。

这样，麦当劳很快就在肉食品业中建立起了“不容易被骗倒”的声誉。这种声誉造成的宣传攻势的优势是显而易见的。

牛肉和马铃薯的供应商也知道，他们唯有遵守麦当劳的高标准，才能不失去这个最大最好的客户。

相信吗？每一间麦当劳餐厅每星期要使用 1800 磅肉，300 磅马铃薯。

你说，哪个供应商愿意冒险失掉这样的主顾呢？

当他们发觉麦当劳的地位和威力的时候，他们也就开始尊重麦当劳。这样，许许多多速食业里的连锁都开始仿效麦当劳。

2. 建立与供应商的新关系

上面说到供应商出于自身利害关系而不得不尊重麦当劳的标准，其它连锁就开始仿效麦当劳，沿用他们的标准。

这样一来，麦当劳的标准很快便在肉品、生鲜食品以及奶品等中产生影响力，从而大大改变了供应商与餐厅的关系。

通俗点讲，就是变被动为主动了。

以前供应商都非常自大，无人能够干涉，纯粹在为自己的利益而工作，似乎谁也管他不得。

而现在，麦当劳却以其雄厚的实力大量购买改变了这种情况。麦当劳已经成为有着全国性采购网的连锁。

还在早年的时候，克罗克就通过这种全国集中采购的系统，以低价供应食品和纸类产品，而对他的加盟者提供了最重要的服务，也因此换得了加盟者对于麦当劳的忠诚。

当然，有的时候因为品质非常之好，价格可能会贵些，但是克罗克却能凭着其背后雄厚的实力，说服供应商。说明集中采购会给他们带去很大的利润。而且克罗克从来不从采购中间赚取中间利润，更别谈什么回扣了。他把所有的折扣——生鲜 15%，其它产品 30% 都送给了加盟者。这样，所有的人都不得心服口服，使麦当劳所有加盟者都可以得到以最低价格所供应的那些必需的原材料。

克罗克还另有高招呢！克罗克所选择的供应商，大都是些规模不很大但却极富冒险精神的供应商。他们成为麦当劳忠实的伙伴。多少年来，他们随着麦当劳成长，麦当劳的兴衰与他们已息息相关了。他们已不得不关注麦当劳，可以说已被牢牢地“拴”住了。他们的认同感，可以说是全部来自麦当劳。

直到今天，他们仍然是麦当劳的供应商。

这些都是克罗克恩威并施的结果。

可以说，是克罗克重新定义了在食品加工业中顾客与供应商之间的关系。

有趣的是，克罗克在选择供应商时，大多选那些规模较小的，而不怎么中意于那些规模比较大甚至是名牌的，如克洛富、汉斯之类的。在向他们订货时，一般都非常有限。

这又是为什么呢？

据透纳说，那是因为这些自命不凡的供应商对消费者市场的兴趣，要比对麦当劳的兴趣大得多。

而麦当劳一般的零售市场是截然不同的。那些大的食品加工公司有着优异的行销技术，他们凭着这个就可加入无人之境，在市场上捭阖纵横，任意发挥。他们又怎么会有这样的耐心，这样的热情，这样的习惯去对任何一个顾客——包括麦当劳在内花费这样大的气力去满足其要求。他们不必靠此来生存，他们可以干得很自在，又为何要这样小心翼翼，又麻烦得要死呢？

而对于那些中小型的食品加工公司就大为不同了。对他们来说，麦当劳犹如一个从天上掉下来的，从地上长出来的大市场。只要细心一点，认真一点，他们就可以依赖麦当劳而生存。麦当劳又从不为难什么，只要求品质，更何况麦当劳总是拿出真诚的意愿来，已经伸出来一只和气的右手，这些供应商人何乐而不为呢？

就这样，虽然较大的供应商未必接受克罗克的观点，但他却以自身的能力培育了一群新的供应商。

这里有必要探讨一下，当初克罗克为什么要这样做呢？

创建初期，克罗克和他的营运人员要做的事情实在太多了，他们根本不可能有那么多的时间去跟那些供应商们一分两分地讨价还价。

听听克罗克怎么说的：

“我们忙得根本就没有时间去管这桩事情、所以我索性告诉那些供应商们：只要好好地跟我们合作，不要想要什么花招，弄些阴谋诡计出来，将来会有好戏让你们唱的。我们怎么可能因为一分两分的，就轻易撤换我们的供应商呢？”

是的，首先是麦当劳对供应商作出这种承诺，作出这样高的姿态，这份忠诚使得他们在发展期间，得以节省大量的时间去从事营运那方面的事。

这也是一个策略。关键时候要分清主次，正确处理好远利益和眼前利益的关系，才能取得最后的胜利。

不妨举那些麦当劳的竞争者为例。他们许多只看到眼前利益所在，不惜一切拼着那宝贵的时间跟供应商泡蘑菇，在价格上绕来绕去，却把最重要的营运丢置一边。这样做的后果还不明显吗？

尽管麦当劳的供应商是少数的，但他们却明白，他们在依赖麦当劳的成长而成长。当然这样一来，克罗克自己也要花很多时间，来研究制定产品规格，以适应它的需要。

克罗克总是觉得，他的连锁与市面上其它的连锁是大不相同的。市面上那些食品材料都无法满足他们的需要。这样，既然不能从既有的那些出售的成品中选择可用的供应品，就必须培养自己的供应商。

这就是克罗克之所以要费九牛二虎之力建立自己的供应商的起因所在。

3. 对建筑及器材水准的提高

这个功劳，主要应归于史恩勒。

还在很早的时候，克罗克便发现了，一般餐厅通用的建筑、装潢、器材，并不适合于麦当劳。

就是仅仅从营运这一个角度来看，无所不包的麦当劳名为餐厅，实则是一个小型的食品加工场！

这是因为麦当劳极度依赖着自动化，它的操作者都是生手，很快就可以学会的。当然，最为要紧的是：

麦当劳的营业额是一般餐厅的 5 倍！

所以这一切，都决定了餐厅里的一切，都必须本着快速、简单、耐用的原则，从头开始重新设计。

其实，早在麦当劳兄弟时期，这项工作就已经开始。当然，作为创始人的克罗克从开第一家店开始，就认为麦氏兄弟的设计不仅不是无懈可击，而且还很有改进的余地。

前面说过的，麦氏兄弟盖了那八角形的建筑，餐厅前半部自天花板至柜台的大窗户，把厨房暴露在顾客眼前。柜台以下都包着的是不锈钢。

而克罗克一开始就将传统的柜台，改为特别设计的柜台，造价虽然比较贵些，但是却比较适用。

麦当劳规定柜台的高度为 92 厘米。

道理很简单。

根据研究结果，最适合人们从口袋里掏出钱来的高度就是 92 厘米。不论高矮，人们在 92 厘米的柜台前，总是最方便把钱掏出来。

制造最方便人们掏钱出来的柜台——这意味着什么？毋庸置疑，这种生意当然是绝对赚钱的。

而从此之后，麦当劳便有一句新的不成文的格言问世了：

“订做的器材比市场上贩卖的品质要来得好。”

大规模的改造工作都交给了史恩勒去完成了。

那著名的红白相间的餐厅，大概只保留了一个外形。可以说徒具模样，里头的一切都被重新设计过了。

最大的挑战当数空调系统了。

按照麦当劳原始店的大小以及它的生产能力，店里的空气每隔 3 分钟就必须换一次，否则就不能把店里的油烟排掉。对于视清洁为生命的麦当劳来说，这是完全无法忍受的。

但是市售的抽烟机不仅仅是有价钱贵的毛病，而且还是个笨重至极的庞然大物，哪个餐厅厨房放这么个笨玩意儿，的确显得滑稽得很。

可是，史恩勒自有办法。他用自己的智慧，加上一个叫作“摩茂”的公司的雄厚基础和设施，大大地将那个笨家伙改头换面了一下，哦，不，当然也要换心换肺，使它不再是传统的那个其实挺让人厌但又不得不用的家伙。

史恩勒赶忙借此机会，开发了美利坚合众国第一套屋顶空调设备。

其它的比如说家具，史恩勒都要按照自己的那一套重新设计。还记得前面介绍过他是一个天才型的只对自己的专业感兴趣的人物了吗？事实上，他的确干得很出色。

只见用最好的材料建筑的餐厅里，壁柜全部都离地，但贴墙而立，不仅方便且清洁了很多。厨房被完全改装了。饮料机都要超负荷了——天！每天的生产能力要高过 250 加仑——不，它工作得很正常。

煎炸面被赋予了神圣的使命——对付每 4 分钟 24 个汉堡肉饼！

就连一点点地方，麦当劳也不会放过。

不信你瞧：

v 型薯条铲是怎么诞生的？

服务员成天唧唧咕咕，说是那些用来装袋的薯条夹子太不顺手了，这样子我们薯条区的生产能力不就落后了吗？怎么办？

马丁诺知道以后，就专门派了一位工程师去解决这一问题。

v 型铲即问世！

好像就是不经意间，一系列的发明由麦当劳人自己完成了。这些都陆陆续续地交由普林斯堡公司生产去了。

你或许要问，克罗克在这上面，一定赚了不少钱了吧？

然而事实却是否定的。

1963 年，克罗克以 15 万美元之价，将公司卖给了 8 名经理人。3 年之后，这 8 位先生以 90 万美元将公司又转卖给公司的一位叫作仓尔的包装供应商。这下可好了，听听纽约证券交易所的裁定：

普林斯堡的股权由内部人拥有，会产生利益冲突。

好在克罗克并不怎么看重钱。

但有件事儿，普林斯堡做得可以说有些可恶。他们不但把产品供应

给麦当劳，也把所谓“类似”的产品卖给麦当劳的竞争者！

这件事在内部引起了争论。

八大头之一的透纳就颇为不满这种行为，但既然只是八分之一，也无能为力，无奈心有余，而力不足。

透纳叹道：

“我们让器材技术从身边溜走，到了竞争者那里。”

当然，现在的麦当劳再也不会像以前那样面对器材技术的溜走无能为力，大眼瞪小眼了。他们已懂得如何保护自己的工程师那呕心沥血发明出来的精密器材了。

贝壳式双面煎炉，可以说是麦当劳的一项最新发明，新开的餐厅都已用上。这种煎炉可以将煎肉的时间减少一半以上。

而在麦当劳的工程部，更由史恩勒主持专管煎炉修理的一人部门，发展成为一家拥有多达 240 位工程师，生产能力几乎可以与一家中型的制造公司相比的，专职改良建筑、材料、装潢以及器材的大单位了！

是新的创意使麦当劳永远都是年轻有为的。不断地改良使他们的公司总是那么生机勃勃，很难嗅到腐烂的气息。

4. 营运手册的不断出版

麦当劳的部门在不断完善着，一切都有条不紊，似乎已万事大吉。但是克罗克和透纳却深刻地了解到：

麦当劳有了像史恩勒这样的专才来改良器材，使公司永远不落后于时代；另一方面，麦当劳应该有专注地监督引导加盟者管理餐厅的细节问题。

克罗克的要求是苛刻的。他一丝一毫也不肯妥协，对于那种高度一致标准化，他看得至高无上。

克罗克毫不迟疑的规定：

所有的麦当劳加盟店，都必须达到市场水准以上的服务与标准化。

对麦当劳兄弟首创的营运程序，对克罗克指示的标准化，最后是由一群年轻人一起来完成的。这群年轻人以透纳为首。对于麦氏兄弟那套 15 项的“可做或不可做”的工作单，他们大加扩展。

透纳与卡洛斯他们用近乎狂热的态度来对待这份工作。他们把他们所见、所学、所改之处，全部用文字予以记录。

不久，麦当劳便有了一部可以查几乎所有工作细节的手册。而由这一点，麦当劳事实上是简明地告诉了它的加盟者，对于遵守标准，麦当劳是认真而严格的，不允许有任何一点不符合规定的情况。

这种手册在以后不断地修改，扩页，出版。这项工作主要是由透纳来完成的。

就在他加入麦当劳后不久，就拿出了一本 15 页的手册；

不久，这本手册又由 15 页而扩张成为了 38 页；

1958 年经再度修改，手册又扩张至 75 页，并且得到装订、印刷，在内部已经是广为流传和使用了。

透纳每天都与作业部门在一起琢磨，如何使之变得更好更细。

这类充满集体智慧与经验的小册子在以后不断地被出版着，随着麦当劳不断地扩大。

这样，就在别的连锁从业者几乎对加盟者毫不关心之际，麦当劳即

将他们工作的每一个细节规定成条，为他们做好工作提供依据，为他们提高了工作效率。

如同路易（马了诺的丈夫）想把薯条做法由艺术而转变为科学一样，透纳事实上也在尝试着将餐馆经营由艺术上升为一门管理科学。

就在第三本手册上，透纳甚至开始教加盟者进行公式化作业。他用了 10 页的篇幅来专门教导加盟者——如何追踪存货，如何准备现金报表，如何准备其它财务报告，如何预测营业额，如何制定工作进度等等这类已经很细很细的东西。

但是加盟者却由此提出进一步的要求。他们想要进一步解析其财务状况。

由此，透纳便下了更多的功夫，作进一步的分析，更为仔细地列出所有的细目来。这样就使得那些加盟者们不仅仅能够知道自己的盈亏状况，更要明确地了解在他们的营业额中有多少百分比是用于雇用的人员，又有多少百分比是用于进货，用于买原料，又有多少百分比是一般的采购，还有，有多少是用于一般的办公费用了。

更为方便的是，每个加盟者在计算出自己的部分后，也可以与其它加盟店的数字相比较，这样就可以立即发现问题。

不管怎么说，这样的确提高了效率。

透纳自己就认为，这是唯一可以取得高效能的途径。

他是一个完美主义者。因此也要求每一位加盟者，像他一样追求完美。他尽自己所能去发现每一个细节，加以规定。而这也正是这本手册的精华所在。

作业员应该如何去拿杯子、开机器、关机器、放出奶昔浆，直到最后做成一杯完整的奶昔交到顾客手里；

如何煎汉堡，如何炸薯条，一步一步，一条一条地，都被严格规定着；

烹煮东西的温度与时间；

每一份食物的分量；汉堡上面沥的洋葱有多少盎司；

炸好的薯条只能放几分钟；

9 人工作小组如何定值；

……

纯粹地，这再也不是一个餐厅的工作，而是一个精确生产流程的加工厂！

正因如此，麦当劳获得了无可辩驳的竞争力。

正因如此，麦当劳一步步走向全球。

你能不叹服这种品质划一的威力吗？

当然，只有规定是不成的，还要监督执行。为此，麦当劳的评分办法也应运而生了，那就是 Q·S·C·V 系统。

在麦当劳系统中，有一位专职的每日忙于奔赴各地去参观、评价该地麦当劳加盟店的工作的营运顾问。目前，在美国大约有 300 名营运顾问。他们怎么干呢？

这些人需要每人每年拜访 18 家连锁店 4 次，每一次都要完成一项 27 页，多达 500 个项目的考察报告。

仅在 1985 年，麦当劳就在这上面花费了大约 1900 万美元。

而握在麦当劳手中的武器就是，如果能拿到 B 或 B 以上的成绩（别忘了，透纳已把评语改为 A、B、C、D、E、F 这样子的评分），才可以申请开新店。这一招足可以控制加盟者，你不照我说的办，那么对不起，让你永远都保留在这个水平上。

事实是，麦当劳这样控制住了其加盟者。

5. 汉堡大学的成立早期，在麦当劳，监督与训练是一致的。

还在 1957 年，麦当劳就制作出了第一部训练影片，计划在各加盟店中办讲习训练。

但是卡洛斯却认为，麦当劳必须要营造出一种教室气氛，才能够教这些加盟者一些经营的哲学和理论。

“这些都是在各个店中所办不到的。”卡洛斯说。

是的，有哪一个连锁能想到开设一个全天候的训练中心呢？想到办这样一所大学呢？

透纳和卡洛斯已达成共识。对于他们来说，这显然成了使所有的加盟者对标准化有所认识，并且愿意亲身实践，努力达到的一种力量的源泉。

他们向麦当劳提出，花费 25000 美元的经费，在一家麦当劳店的地下室建造一间教室和所有器材的模型，并且还要雇请全天候专职的教师。

真是一个大胆的建议！

然而，那个财务长——桑那本却是反对这个计划的。

多亏了克罗克支持，麦当劳的汉堡大学终于在 1961 年的 2 月开办了。

首先，汉堡大学是树立麦当劳形象的一件好工具。

一个汉堡 1 毛 5 分的价格实在太便宜了，便宜得让人无法与什么高品质、好品味之类的观念联系在一起。

从德斯普兰店第一天开张起，克罗克就有意树立麦当劳的形象。他已经做了很多努力。比如从 1961 年起，他就陆陆续续地取下 1 毛 5 分的招牌和象征快速服务的“超速男孩”的广告板，想一改廉价、稚气的形象。

当然，一所大学是树立麦当劳形象的最佳工具了。

不过一开始的时候，大众传播媒介都将汉堡大学当作麦当劳的一种宣传手段，不以为意。

有一件事很有趣。

《生活》杂志的记者佛莱塞本来是准备来一篇讽刺性文章的，讽刺麦当劳把做汉堡这样的小事情看得过于认真，认真得有些好笑。

于是，《生活》杂志上，有了一篇，是第一篇关于麦当劳的汉堡大学的报导。

谁能料到呢？这篇报导反倒给了麦当劳一份其它连锁所没有的权威性。

接着，哥伦比亚广播公司这样的广播公司的巨头也在其全国电视网里介绍了麦当劳的训练系统。

传播媒介尤其是全国电视网的威力使得刚刚还为人所不知的汉堡大学的名气不胫而走，迅速为人所知。

当然，汉堡大学在麦当劳，是一件认真的事情。

卡洛斯设计了一套两星期的课程在爱克园店的地下室里，很是详细地教导学员，如何选择马铃薯；如何配汉堡肉饼的成份，如何拆掉并重装那些由麦当劳自己创造发明的机器等等；

汉堡大学规定最高的学位是汉堡学士，即“汉堡学”的学位。其它的学位在麦当劳一概得不到承认，并代之以传授公司所不可或缺的知识；

汉堡大学只讲授合理而且必备的知识，不教授什么诸如“不屈不挠”、“死而后己”一类的精神教育。

……

麦当劳的全体员工都有汉堡学士学位，他们都是汉堡制造专家。

在竞争者的促进下，汉堡大学不断地成长。1983年，一座最新的校园建成，价值4000万美元。7间教室可以容纳下750名学员同时到校训练。在每一间教室里，都有电脑控制的自动录音、记录，而且还有翻译设备，供外国的学员使用。所有店里有的东西，在这里应有尽有。

在这所大学里，28名专职教授开课的范围从生产力研究一直到机器的维修，可以说该有的它都有了。

汉堡大学的许多课程如今都被美国教育当局所承认，已经列为许多大学以及研究所的正式学分。

如今，在全世界许多国家，都有汉堡大学。而且这些大学的学员都以能被送到美国汉堡大学这个大本营里接受培训为骄傲。

其实，不论哪个公司，如果觉得有必要的话，不妨建立起自己的教学系统，进行专门人才的培养。这样也许会解决一些社会问题呢！

比如说，或许就可以消除那些没有什么好处的激烈的升学竞争。至少，也可以缓解，对吧？

而且，这些公司还可以从麦当劳吸取什么呢？不要不合情理地重视那些拥有大学学历而又只学习了对踏入公司毫无益处的知识的求职者。

总之，对于麦当劳，克罗克的贡献是巨大的。他无愧于人们对他的传说。在麦当劳的创业时期，是克罗克的大手笔起到了至关重要的作用。

以克罗克为首的汉堡狂热分子，找到了，在一开始就找到了麦当劳成功的真正秘密——群策群力。

麦当劳貌似古板，似乎过分地强调了企业的“一致性”，却对个人的能动性加以忽略。

事实却不是这样的。

麦当劳非常重视加盟者的创造力以及他们的判断。

这已经成为他们成功的奥秘。

推动一致性的标准，决不放松，但却毫不抹杀那些加盟者的能动性，不阻挡他们的冒险向前不断进军的精神。

这也许可以说是日本“企业共识”那种类型的企业管理在美国的一种翻版了。

麦当劳一面推行它的高标准，比其它连锁者更为执著。

另一方面却仍然准许其加盟者以及供应商们向它的标准提出质疑、挑战，并加以创新，以此来维持整个体系的活力并使之立于不败之地。

就是说，是“一致性”使麦当劳生存，是有效的变动使麦当劳不断

发展！

《M 的奇迹——麦当劳商法》麦当劳生财之道

克罗克常随身带一本收录全美报纸名称、出版地点、当地人口以及商业行情等等的《编辑及发行人市场指南》。他坐飞机经过一个小小的城镇，也要去翻翻这本《指南》，看看是否能在此地开一个麦当劳分店。

克罗克创办发展麦当劳，并不为赚钱。他的眼睛并不是盯着利润的。

他对麦当劳兄弟太慷慨大方。收取的 1.9% 的服务费中间，有 0.5% 都给了麦氏二兄弟。

他对加盟者太关心了。不辞劳苦地为他们设计、加工、改进，不惜牺牲自己的精力和金钱。

他对供应商太诚实。不仅没有秘密，由于对供应商以诚相待，他几乎无法从中拿回扣一类的东西来饱私囊。

这样一来，麦当劳本身并不赚钱，这一系统的主要收入，就是那设店的权利金，由最初的 950 美元，涨到后来的 1500 美元（但是自从 1961 年以来就一直维持在 10000 美元）。还有那笔从加盟者那收取的营业额，也就是那 1.9% 的服务费。可是，别忘了，这里面还有 0.5% 是属于麦氏二兄弟的！

除此之外，加盟者花费在供应、器材等项的费用，克罗克并未得到什么好处。

销售员出身的克罗克终于达到了他梦寐以求的规模：

1 毛 5 分一个的汉堡已经吸引了全国消费者的注意，圣伯丁诺的汽车餐厅已经被建造成一个全国性的大连锁。

到 1957 年的时候，克罗克已经把一切都安排妥当了。

他的计划可以使有意闯一闯事业的投资者不必花很多钱就可以拥有独立的事业——一家或多家麦当劳；

加盟者的成功又会吸引来更多的投资者，更多的加盟者；

连营网之外，麦当劳还拥有一群规模虽然不大，但是活力无穷且忠心耿耿的供应商；

这些供应商很支持他、他们获利合理，根本不用费心思绞尽脑汁去搞什么回扣一类的把戏；

这个系统非常有纪律、也能够如克罗克所冀，达到他的要求——Q（品质）、S（服务）、C（卫生）。

但是没有钱。

在 1984 年克罗克去世时，人们估计他有 6 亿美元的资产，但是，他却从来也没有将利润包括在他所追逐的理想之中。他几乎从不提钱财之事，这倒不是自命清高，而是由他的性格、品质所决定。

克罗克从不为金钱所为，从不以营业损益来分析得失，也从不花时间去了解公司的损益状况。

除他之外，每个都赚到了钱。

50 年代末期的时候，平均每一家麦当劳餐厅的年营业额为 20 万美元。而克罗克依合约只能收取 2800 美元（另 1000 美元是要给麦当劳兄弟的），而他那一大堆加盟店东平均每人可获利 4 万美元呢！

没赚到钱还是小事，更甚的是，克罗克向店东收取的那点服务费，根本不够服务之用！更何况还有些花费是很大的。正在筹备建设中的复

杂的营运工作组织了——直到今天仍然如此，麦当劳在今天仍然只向加盟店主收取营业额的 3% 作为服务费。而在事实上，它所提供的服务，大约应值营业额的 4%。

那么，是谁让麦当劳扭亏为盈，又是怎么样获得这个转变的呢？

一、从房地产中取得利润

想出这个主意的是天才的财务长——桑那本。克罗克成了全美成功的企业家，名扬海内外；而作为一等功臣的桑那本却在幕后存在着。

直到今天，麦当劳里面有许多员工，并不知道桑那本其人。

但是，如果没有房地产赚钱这一高招，没有桑那本，克罗克决不会有今天这一部脍炙人口的传奇的！

在 1956 年以前，桑那本是黛斯蒂的总裁。但是他却放弃了那一份事业，投到了克罗克麾下。

前面我们已经说过，克罗克和桑那本是绝无仅有的最佳搭档。前者和蔼可亲，喜交际，多姿多彩；而后者沉着冷静，精于计算，是一流的财务专家。

麦当劳的老牌公关顾问高林评价说二人是标准的“主外先生与主内先生”。

桑那本的高招

他在麦当劳之外成立了一个房地产公司，称为连锁房地产公司，负责寻找适合的开店地点，向地主租赁土地及房屋。连锁公司以 20 年的合约向人家租得土地及店面以后，再把店面租给连锁店东，在其中赚取差额。

一般地，桑那本都以 500 或 600 元一月的价钱，从地主那里租得店面。在转租出去的时候，他就加上了 2 至 4 成。在订立条款的时候，他从不允许地主在租约内加上“逐年定期涨价”这样一条。当然，在将同一片产业租出去的时候，也就已经把对方的保险费、纳税等一切，都加了进去。

这样，只要承租的加盟者能够存在下去，麦当劳至少可以在房地产上赚到 40% 的利润。更有利可图的是，物价逐年上涨，麦当劳收取的租金也水涨船高，理直气壮地收取涨价的资金，而它付给原来那个地主的钱，却根据合约不加改变。

在合约中，还有一条对麦当劳非常有利。

这一条是这样规定的：

加盟者除了缴付麦当劳所付租金的 4% 为最低租金之外，当餐厅生意达到一定水准之后，各店必须缴纳一定的营业百分比给麦当劳，唤作“增值租金”。

这个百分比从原始的 5% 逐年增加。由于麦当劳各加盟店大多只赚不赔，所以这笔钱相当可观。

就这样，桑那本帮克罗克解决了最大的问题：谁出钱来盖餐厅？

由于克罗克坚持不卖地区连锁权，只卖个别连锁，用来确保连锁店的品质不变，但是那些个别的加盟者却多半缺乏巨额金支付 3 万美元的

土地和 4 万美元的建筑费用。就算贷款，也没有这个能力。

自从实施这种租约制度之后，桑那本就要求加盟者首先付 7500 美元的保证金，其中 50% 在 15 年之后归还，另外 50% 在 20 年期满以后归还给加盟人（保证金在 1963 年涨到了 10000 美元）。这样麦当劳立刻有了新鲜血液——现金以周转。

这样一来，麦当劳也有了钱进一步购买这些产业。它以 10 年贷款为条件，向银行设定抵押。

这个计划可真不错，甚至有些大胆。这样子麦当劳就可以空手买进土地房屋。因为资金都是从加盟人以及银行的腰包里掏出来的，只要能够行得通，一定会大赚一笔。

还记得前面问道，为什么桑那本要离开总裁的宝座却来加入麦当劳听人指挥呢？现在可以找出答案了。

桑那本其人是一个标准的财务人员。对于克罗克那一套餐厅营运标准一类的事情，向来毫无兴趣。他热衷的是财务，不仅擅长于财务谈判，对各种利益观察也十分地敏锐。

他的工作动机，就是金钱。

桑那本进入速食业的唯一目标就是赚钱！

其实，如果不是速食业，而是其它什么业，比如服装业，不管哪个行业中求发展，桑那本这一套都一样可能取得成功。

桑那本和克罗克真是“天上没有，地上少见”的绝妙的搭档！

截长补短。

这也可以说是麦当劳的大幸。桑那本这一套不仅为麦当劳带来利润以维持周转，而且更为巧妙的是，由于对房地产产权的控制，克罗克和桑那本才能放心大胆地要求那些加盟者去照他们心目中所想的方法行事。

在当时的美国，“加盟”还是一种正在成形的观念。为了这个“加盟”的定义，在 50 以及 60 年代，法院可没少费劲去处理加盟者及连锁公司之间互相的控告。

那么麦当劳该怎样来保护自己的权益呢？当时的麦当劳还不像现在的麦当劳，由于名扬世界，多少人趋之若鹜。在当时可不一样，麦当劳的确是的确要动动脑筋想一想该如何保护自己，不让加盟者将麦当劳的招牌弃之不顾，换上自个儿的招牌，而一口拒绝交权利金呢？它又该如何控制加盟者按照麦当劳的指示去工作呢？

如果那些加盟者并不按麦当劳的指点来制作汉堡、管理店面、设定菜单呢？

用什么来控制他们呢？

桑那本自有办法。

他说：

“我从来都不信什么加盟合约，它没有法律效力。尤其是在法庭上，在一个大公司和小商人之间，要让法院站在大公司这一边，简直是白日做梦。”

加盟合约如此，那么租约呢？租约并不像加盟合约那样，是个不折不扣的新玩意儿。它已经有了多年历史，由于美国法律是海洋法系，要从以前的案例中寻找解决办法，故租约的法律效力不用怀疑。只要租约

在手，麦当劳便不怕加盟者胡作非为了。

这样一来，麦当劳就逐渐地将加盟合约与房屋的租约合为一体了。

从那以后，克罗克就非常在意能否驾驭他的加盟者，他不愿意重蹈覆辙，再像以前的那样，流于空谈。

就在 1956 年，桑那本将他的计划呈给克罗克时，克罗克眼睛盯着的，倒不是那令人眼花缭乱的赚计划，而是那些能使克罗克完全掌握加盟者行动的语句！

这些语句抓住了克罗克的心。

是啊，如果他们不服从，房地产租约这个“鞭子”，就可以叫他们规矩些！

为什么这么说呢？

虽然连锁跟其它任何生意一样，都是要有利润的。但是不知怎么搞的，人们总觉得连锁是在赚取不义之财。

以高价卖出地区连锁权被视作“牟取暴利”，而卖器材、原料给加盟人，从中合理赚钱取利润，更是被看作“不正当谋利”。

而以房地产赚取利润可就大为不同了。

在桑那本制定的办法之下，麦当劳在加盟者成功地赚取高额的营业额之前，只收取数量很低的基本租金。

而随着营运状况的好转，到了一定标准的时候，租金才由基本的标准转换为前面规定的那种按营业额的百分比计算。

在 50 年代的时候，最高租金才是营业额的 5%。到了 1970 年，就已经调整到了 8.5%。

当然，只有等到连锁店开始有能力交纳营业百分比组成的租金时，麦当劳才开始回收资金。

这种计算方法，使得加盟者与总公司之间，不再是利益冲突的关系。正好相反，大家站在了一个立场之上！

对于麦当劳来说，要想增加收入，就必须督促每一个连锁店的营运，以增加他们的营业收入。麦当劳在出售连锁权，收取权利金上所得的收入，还不及其它连锁的多。但是由于公司的收入几乎完全依靠各个餐厅的营业额，所以它非常鼓励各店打开销售渠道，也乐意帮它们的忙。

这就说明，克罗克那坚持要保持在 Q（品质）、S（服务）、C（卫生）终于有了它的经济意义。

在 50 年代和 70 年代的房地产市场上，大概找不到收益比麦当劳公司更好一些的其它公司了。

对于桑那本来说，他把麦当劳的房地产业的开始看作一个金矿开始营业了。尤其是在麦当劳有了上市股票之后，桑那本更是津津乐道于告诉那些金融分析家们，麦当劳并不仅仅是一个速食公司，更是一个房地产公司。

正因如此，它还还为麦当劳公司的扩张带来了大量的贷款。

这里还想说明，麦当劳还捡了便宜。他们在郊区的房地产，大多都是在美国市场正往郊区发展时，用低价买得的。这下可好，后来房价越涨越高，当然麦当劳在房地产上的付出会越来越多。这里要说的是，那些已经拥有的，不是属于自己的，就是用低价租了很长时间，还跟那些地主们签有“优先购买权”的一些地点。

而麦当劳的那些竞争者们呢？

在 60 年代，他们都忽略了房地产。这样，到了 70 年代，要搞连锁要正常营运，如芝麻开花——节节高的房地产价格搅得他们真是焦头烂额。

我们看看 70 年代的通货膨胀对麦当劳是什么影响吧！

一方面，最初房地产的成本很低，麦当劳早购置并不吃亏；

另一方面，租金在随着通货膨胀不断地上涨着。

汉堡的价格已经由 1976 年的 1 毛 5 分一个涨到后来的 4 毛 5 分一个或者更多，但是同一时间房租的收入也随之而上升了。

这一切都使得麦当劳目前成为全美国最大的、价值最高的零售房地产公司。就是仅仅从帐面上看，麦当劳的这些房地产便值 41.6 亿美元之巨！

到今天，麦当劳公司的收入中，有四分之一来自直营店，另外四分之三全部来自加盟店。知道吗？这一部分里有 90% 是来自房租！

简直要想把桑那本这个天才的财务长捧到天上去！

他最大的成就，就是发现由连锁与房地产之间的关系赚钱！

成立连锁房地产公司

1956 年的时候，财务长干脆成立了一个连锁房地产公司，名正言顺地为麦当劳在各地寻找房地产。

当然，这个公司的职员，可不是那些一板一眼地工作，一丝不苟的麦当劳工作人员。他们的兴趣跟桑那本似的，只在冒险上，谈生意上，才不是去毫厘不爽地做什么烦人的汉堡呢！

熟知律师、银行家、房地产掮客的沟通语言以及游戏规则的桑那本是这个公司的总头目。尽管他的公司相当于麦当劳的附属机构，尽管克罗克本人对房地产兴趣颇高，决定房地产事物的，却全在桑那本。

只有桑那本，由于深谙此道，很会说服财务专家，让他们贷款给麦当劳。

作为谈判高手，桑那本总是能够得到最为有利的合约。在谈判时，无论他心里是多么渴望要这块地方，他仍不动声色，很平静地告诉地产的主人说他还另有佳处可买，这里并不是他心目中的唯一。

他似乎总是能成功的。

麦当劳对房地产的确也投入了很多的精力，很是重视。

就拿克罗克自己来说，他常随身带一本叫作什么《编辑及发行人市场指南》的厚如电话簿的名录。那上面收录有全美国报纸名称、出版地点、当地人口以及商业情形等等。

就是在坐飞机飞过一个个小小的城镇时，克罗克也一定去翻翻那本《指南》，看看是否能为麦当劳在那里开一家店。

60 年代初起，麦当劳就配备了三架飞机，并雇用了一大批专业化的房地产人才，让他们飞遍全国各地，寻找适合的地产。

桑那本则雇用了一些相当积极的人才，专门为公司找贷款。找到房地产了，没有钱不成啊！

这些人一拿起电话就往银行里打，直接就找总裁，找到后就开始大侃麦当劳可以支付多么高额的利息。

刚开始的时候，一切都很难。

当时麦当劳在市场上还是无名小卒子。对于那 1 毛 5 分一个汉堡的餐厅的大话，地主们委实是放心不下，你说那间餐厅要是破了产，倒了闭，面对那一个红白相间的怪里怪气的建筑，让我干什么好？

地主们是不愿冒这个险的。

首先，麦当劳把瞄准器对准了郊区。

还是克罗克有招。他告诉他的工作人员，去找那些“学校、教堂、新房子”附近的地产。

当时的郊区尚待开发，还未形成市场。到处都是空地，谁都知道，商业区的开发总是要比住宅区的开发要晚一些。没人呆的地方又何谈商业？

当时，与郊区同步发展的，唯有——加油站。

麦当劳钻了进去。

土地并不难买，因为一切都刚刚开始。何况麦当劳的条件相当诱人：

地主取得贷款以后，盖成一座价值 4 万美元的麦当劳餐厅——即怪里怪气的红白相间的建筑，然后以每月 700 美元的租金，租给麦当劳 20 年。

这样，虽然有一些地主在找贷款时会有些困难，但是那相当于房地产价 10% 的高额租金，却让他们欲罢不能！

有了愿意出租房地产的地主——虽然也是一件难事，但更难的是：钱从哪里来？

在 1956 年的时候，麦当劳的手头并不宽裕。日子过得可以说是有些紧巴。

桑那本说：“银行只肯把钱借给那些不需要钱的人。因为把钱借给需要钱的人，便是一种冒险，而银行是不愿意冒险的”。

他了解，没有哪个银行愿意把款贷给一间只有麦当劳可以用的房子。

有鉴于此，麦当劳向地主建议说，以长期租约将土地租给麦当劳，以此为抵押，麦当劳和银行之间就可以安排房屋的贷款了。

许多地主就照着麦当劳的建议去做了，以便能够取得麦当劳付出的高额租金。

到了 50 年代末期，麦当劳所有的餐厅中，只有一家倒闭。这无异是一个信号。有更多的地主愿意将土地交给麦当劳，任由它把土地抵押给银行，而根本就不加以过问。

桑那本于此时，又提出了一个异常大胆的计划。

他买下土地，并以他那个连锁房地产公司的名义，把土地租给加盟者。他要他们付给他 10000 美元的保证金（后来变为 15000 美元）。这样一来，桑那本不仅有了资金可供周转，并且他开始考虑用一个 10 年分期付款的方式来购买土地，就拿这保证金当头期款。

这个计划说起来不由得佩服桑那本的大胆。

这个计划实际上是用加盟人的钱买下土地，然后再租给这同一个加盟人。购买土地的差额则是由地主支付的。而且，地主还必须将第一债权人的权利让给麦当劳，好让麦当劳向银行取得贷款建造房屋的资格。

这样的话，只要麦当劳能够不断地卖汉堡，能够生存下去，桑那本

这里便可以循环往复，生生不息了。

估计克罗克是干不出来的。

这就是桑那本。

很多年以后，他曾得意地自夸：“这完全是用别人的钱盖起来的。我们自己一分钱也没有花！”。

二、权力交接时期贷款危机的解决

自 1961 年初开始，麦当劳兄弟和克罗克就开始谈让渡麦当劳权利之事。

最后，麦当劳兄弟开价了：“我们非要 270 万美元不可。一定要现金。我们兄弟俩每人 100 万，山姆大叔（指向美国国家纳税）得 70 万，一分也不能少！”

克罗克差点要晕了。他放下电话强迫自己冷静下来。虽然他早知道麦氏兄弟会借此狠狠敲他一笔，但他没想到，他们竟会这样狠心！

“他们故意把价码定得这么高，万一我真的可以筹出这么多钱来，他们就会感到非常的满足。而他们也分明知道，我是无法拿出这么多钱来的。”

我们可以来算一笔帐，看看麦当劳当时的财务状况。

1960 年，麦当劳 228 家连锁店共计营业额 3780 万美元。其中，麦氏两兄弟拿 0.5%——189000 美元的权利金，以授权克罗克独家使用“麦当劳”的名号，而他们开出的让渡权利条件，则是权利金的 15 倍之多！

1960 年，麦当劳连锁系统一共只赚进了 77000 美元的利润，甚至比麦氏两兄弟本身在圣伯丁诺店那每年 10 万美元的收益都要少，而且，克罗克刚刚向州立互助及保罗拉非尔保险公司贷款 3150 万美元，使得债务高达本身资产的 22 倍！

克罗克哪里去拿那么多钱？

准备和麦氏双雄签约

克罗克不得不延续麦当劳连锁环。

第一，当年克罗克与麦当劳兄弟签约的时候，并没有发现那里面那人简直无法接受的限制。他过于急躁，过于匆忙了，以致于到了今日。

合约里规定：

在未获书面许可以前，任何麦当劳兄弟设立快速服务系统，都不得转变、修改，或做任何变动。

这是因为麦氏两兄弟认为他们在圣伯丁诺发展出来的速食服务办法已经完美无缺，不需要再进行什么修改。

克罗克匆匆忙忙地签约，又急急慌慌地决定在全国推广麦当劳系统。不经意之间，就落入了这个陷阱——一个法律的陷阱。

大家这样谈这个问题的时候，克罗克已进行了 7 年的推销活动。在这 7 年当中，他并未遵守合约中的这一条。

他在不断地改良，而且不断地要求麦氏兄弟准许他这样做。

然而他从未得到过准许，很自以为是的麦家兄弟不仅不给他书面同意，就连口头上的答应都非常之少。

不过，他们也并没有干涉克罗克的改良活动。

长此以往，克罗克就忽视了合约的存在，我行我素。

德斯普兰的麦当劳店，事实上就已经是克罗克自己开的，而合约上规定他不许自己拥有店面。

店面的器材、服务方法等等，都已经不再是麦当劳兄弟那种样子的了。合约上规定他不能私自修改。

这样，克罗克卖出去的连锁越多，他所做的改变也就越多。在经营了5年之后，克罗克至少做了几百次细部的修改。

但是麦当劳兄弟却从未加以承认。

事情便走到这样一步上来了：

麦当劳兄弟虽然并没有威胁说要控诉克罗克违反合约，但也没让他觉得可以从此安心。而他们只要稍一行动，克罗克就会陷入难以自拔的陷阱——所有的麦当劳餐厅都要摘下“麦当劳”的招牌。

第二，如果这些事情一张扬，合约对于克罗克过于不利，就会使他丧失贷款信誉。如果那些大银行对于贷款给麦当劳失去兴趣，那么建立一个麦当劳王国的宏愿不就化为肥皂泡一个了吗？

还记得州立互助寿险公司贷给麦当劳的那笔款子吗？麦当劳付出的代价可不小——20%的股权啊！

克罗克和桑那本不会再以这种条件来贷款了，他们不会容忍。

第三，到1960年的时候，麦当劳兄弟和克罗克之间的10年合约已经过了一大半，再有4年期就满了，虽然克罗克有权利再续约10年，但是，由于技术性违约太多，只要麦当劳兄弟一变卦，不，只要他们一时性起，这个续约可就难以保证了。

如果麦当劳兄弟想要自己控制连锁权，那是轻而易举的事情，到那个时候，功勋之臣克罗克被闲置一边，也是无可奈何之事啊！

怎么办？

克罗克只有买下麦当劳的连锁权！

但是……

实力有限实在无能为力，克罗克的手脚被牢牢地束缚住了。

怎么办？？

倍受威胁的克罗克开始和麦氏两兄弟谈判续约一事。他想要续约99年，并且取得修改系统还有他自己可以开店的允许。

然而谈判是艰难的。

克罗克面对的，不是麦氏兄弟，而是二兄弟的法律代理人卡特。

卡特是一个不好对付的家伙。

他认为：

麦当劳兄弟一直能够取得0.5%的权利金，是因为他们授权克罗克以他们的名字以及他们的快速服务系统来推广业务。但是，如果让克罗克逐步地修改系统，那么这个系统就会逐渐变质，不再姓“麦当劳”而改姓“克罗克”了。克罗克可以保证不改名字，但是如果他改了名字，又有谁去问过他呢？他完全可以重新取个名字，继续卖连锁权利，而把麦氏兄弟放在一边！

这样，卡特坚持不改动原合约中的一个字。这个时候不耐烦的麦氏兄弟都表示愿意有弹性地接受对方的要求，但是卡特却软硬不吃，坚持

不放：

“ 克罗克不能拥有控制权。他是卖连锁权的，这就是他的全部 ”。

这就是卡特，他觉得只要有上法院的可能，麦氏兄弟就要在合约上占上风！

克罗克无法再退，麦方却紧逼不让！

这种谈判能有什么结果？

也许是时间的威力，反正麦方开始松动了一点点，克罗克颇有些慌不择路了，有台阶就下吧！

克罗克得到 99 年的续约，并且可以在麦当劳系统公司下，直接开设餐厅。在不改变“店面设计、大小、外观”的情况下，克罗克可以修改新店面的蓝图。

1960 年 2 月，双方正式签字续约。

然而事情并没有完。

麦氏兄弟和克罗克现在已隔阂很深了，由互相欣赏转变为互不信任。

在 1960 年，麦当劳公司内部一致的声音是：麦当劳兄弟不离开，麦当劳公司就无法再发展。

克罗克所能做的，只有接受麦氏二兄弟的条件——270 万美元的现金。

然而钱呢？麦氏双雄非现金不可！

克罗克有些忍无可忍了。虽然他也认为那笔钱的价钱是合理的。因为他一直是很有信心的——对于开够 1000 家店。尽管当时只有 250 家店，但照每年 100 家的速度开下去，1000 家这个要求似乎也并不是太难达到。而每个店就算平均年营业额不超过当时的 21 万美元，麦当劳的年收入很快也可达到 100 万美元。

但是，克罗克还是觉得不甘心。

麦氏兄弟也出于同样的考虑，忙于卖出其连锁权。主要是，要交的税太多了。

这两位先生一合计，不如将未来的权利金换成税率为 25% 的 270 万美元的现金资产得了。虽然明知麦当劳前途不可估量，势必会越来越赚，但他们的承受能力却不允许他们眼睁睁地看着大把的钞票流进国家税务局。

麦氏兄弟可以说是那种野心并不大的人。他们想要的，就是无忧无虑地过安稳日子，他们才不愿把那沉重的税赋在他们去世之后留给子孙呢。

“ 从大萧条使我们丧失戏院起（注：初期麦氏兄弟出外闯天下，曾因交不起房租而借住戏院，险些给赶出来），我们便立志要获得生活保障，不必再为房租担心。这个目标已经达到了。我们有满满一车房的凯迪拉克，加州沿岸有好几幢房子。就算我们现在财产再增加 500 万美元，和今天又有什么差别呢？ ”

正所谓人各有追求。对于麦氏兄弟的这一理想，我们又有什么可指责的呢？

无可非议。

双方谈妥之后，克罗克便委托律师伯纳开始草拟合约。

谁知，争端又起。

这里有必要提一下圣伯丁诺店。

该店可以说是整个麦当劳世界的发源地。麦氏兄弟建议的第一个店就是它。

因此，麦氏兄弟对此店颇有感情。

而且，此店每年有 10 万美元的现金收入。

然而，此店算不算交易的一部分呢？

克罗克把它看作这 270 万美元的交易中最值的一部分。这里每年回收 10 万美元，就相当于成本的三分之一呀！

而麦当劳兄弟则一直认为此店是他们的私有财产，他们从未有过把它一起卖掉的想法。

就在克罗克打电话给麦当劳兄弟讨论一些合约的细节时，顺口提起他接受此店后的打算。孰料麦氏兄弟竟矢口否认。

“你是说圣伯丁诺吗？”

“圣伯丁诺是交易的一部分”。

“胡说八道”。

“可是你说过它是算在交易中的”。

“不，我从没说过。我们一直想要把它交给两名老伙计的”。

克罗克简直有些气急败坏了。

“见鬼！那我们只好取消交易了！”

克罗克挂上了电话。

然而他欲罢不能。

尽管他非常非常需要该店的现金收入，并且一直相信那是交易的一部分，而现在，令他失望透了。

尽管他已经无法再忍受这种窝囊气。

尽管他已经……

说什么也白搭。

他又一次拿起了电话筒。

事后，克罗克回忆说：“我也许可以将麦当劳改成麦道格而重新开始，可是我已经太老，不值得这么干下去了，所以我再一次硬咬牙，接受他们的条件。”

筹备二百七十万美金

为了 270 万美元，克罗克、桑那本只好又去找那个作为贷款者之一的保罗拉菲尔寿险公司。公司投资负责人格斯诺在得知消息后，通知麦当劳：“我们公司不想把资本过分地集中在一个公司，那样风险太大。不过既然我们已经是麦当劳 20% 的股东，我愿意再为你们介绍一些其它的投资者”。

于是桑那本认识了投资代理人比斯托 (John Bristol)，此人负责包括普休斯顿私立大学的信托基金，各种福利、养老基金在内的各种基金。他经常穿梭于市场，寻找回收率高但风险较大的投资。

可也巧了！此人投资眼光和桑那本十分相似，他们俩彼此欣赏。这个家伙就曾将他客户的钱用来买下好几百个加油站，然后租给汽油公司。

虽然跟其它东部人一样，比斯托并未听说过麦当劳，对汉堡也并无信心，但是当桑那本将麦当劳的不动产计划放在他面前的时候，他却对出租房地产作为长期生财资源的连锁发生了浓厚的兴趣。

知道比斯托握有他所需要的 270 万美元的桑那本，这次再也不能让这位财神溜掉了。他使出了浑身解数，向比斯托介绍速食业。

甚至，桑那本写出一份十分详细的报告，预测麦当劳将在美国开设 1500 家连锁店，并提出一项有奖金制度的贷款计划，使得贷款人相信他们在贷出 270 万美元后的 15 年中，能够收回 710 万美元至 900 万美元的巨款。

比斯托终于同意了。

他准备由普林斯顿基金中拿出 100 万，他的其它 11 名客户一同拿出 170 万元来，贷给麦当劳。

哦，天！

终于可以拿到钱了。

麦当劳要松口气了。

复杂的贷款方式开始了。

由于“铁三角”——克罗克、马丁诺、桑那本三人无一愿意再用股权来交换贷款，所以他们设计了新的贷款方法。

克罗克在贷款 270 万美元之后，除了付每年 6% 的利息之外，每个月还得付出相当于麦当劳食品营业额的 0.5% 的数额来还本金。不知你发现没有，这笔钱和以前付给麦当劳兄弟的款项相同。

这样，麦当劳需要付清本金的时间，也正是贷款人获得红利的时间，而这个红利的数额相当于麦当劳营业额的 0.5%。

这也就是说，如果麦当劳用 10 年时间还清本利，就是再付给贷款人 10 年的红利，在这 10 年当中，麦当劳一定发展壮大得相当迅速，那笔红利的数字肯定相当惊人了！

那位律师兼会计师的波以兰又提出了一项条件，是这样的：

麦当劳暂时先不支付 20% 的还款与红利，推迟到第三阶段再还。营业额的 0.5% 用于偿还本金这是第一阶段，付给红利是第二阶段。也就是说，在支付 0.5% 的时候，麦当劳实际只需支付 0.4%，而那 0.1% 的还款就拖延到第三阶段了。

这样做的目的是，在贷款前期，麦当劳手头能有较多现金用于周转，而贷款人现在虽得利少些，到后来由于基数增大则可多获些利润。

一切似乎都很顺利了。

桑那本疲惫之极，带领家人及几名负责安排贷款的人，赴拉斯维加斯度假。

谁知刚下飞机，电话就来：

普林斯顿基金会的代表在开例行会议时，竟取消了贷款，道理是：贷款给速食业冒的风险实在太大了。

桑那本火速赶回！

忐忑不安的桑那本在那条著名的华尔街会见了普林斯顿大学投资委员会主席、著名投资专家马许等一行人。

这位专家一看见桑那本就摇摇头说：“桑那本先生，我们拒绝您的贷款，因为我们不贷款给失败率最高的食品服务行业”。

可谓开门见山！

而桑那本最不怕的，就是这句话——后面这句。他不知听到过多少遍了，应对的话几乎出口成诵：

“马许先生，我想你误会了麦当劳的本质。我们经营的是房地产。至于卖汉堡，我们唯一的理由是：这是我们的房客付款给我们的最佳生财方法，食品所得最高最快的。请您耐心听我说一些数字……”

口惹悬河的桑那本滔滔不绝地讲了一个小时这个道理：

对于麦当劳来说，卖不卖汉堡无所谓，尽管它由此起家。

麦当劳企业的根本在于房地产。

他又成功了。

许多人被他打动了。

就在他说完去洗脸，主要是平静一下以便于竖起耳朵听动静的时候，这个委员会又一次做成了一个决定。

甚至在桑那本来不及走出盥洗室的时候，一位很是激动的委员跑过来告诉他：“桑那本先生，你说得对极了。我们已经通过了你的贷款了”。

这就是桑那本的魅力！

没几个星期，麦当劳两兄弟心满意足地拿到了他们想要的 100 万美元的支票。

麦当劳在付出了惨重的代价之后，也获得了自由。

这里有一个小故事，就是关于那家圣伯丁诺店的命运。

当初麦氏兄弟曾为此店与克罗克脸红脖子粗，几乎要把克罗克逼向绝境，这回，克罗克也瞄准了它的象征意义，在获得自由后来了个奋力回击！

这一招的确也够厉害的：

克罗克在圣伯丁诺店的旁边买了一块空地，盖了一间与原店一模一样的麦当劳餐厅。

此店与原店一模一样，甚至卖的东西也毫无二致。跟孪生兄弟似的。且位置只隔一条街，这现象的确很有趣。

不过这两店有一条是不同的，那就是：一家叫作“麦当劳”，而另一家叫作“大麦克”。因为“麦当劳”的连锁权已归克罗克所有，麦当劳兄弟的店倒不能叫作“麦当劳”了。

有意思的是，许多老主顾都以为麦当劳搬家了，一个个都跑过去了。谁也不搭理那个叫作“大麦克”的店了。

这样，尽管新店的生意一般，旧店却一落千丈，大伤元气。光从营业额就可以知道全貌：

50 年代，营业额 40 万美元。

1967 年，降为 8100 美元。

这回轮到麦氏双雄担心了，不过他们反正对这个并不感兴趣，索性在 1968 年，把这个与克罗克争了个你死我活的宝贝店给卖了！

以后此店命运多舛，几易其主之后，现如今作为一家唱片行而存在。麦氏双雄今何在？

一位已于 1971 年过世，另一位生活优裕，很显然，对于那 100 万美元，他并未坐吃山空，一定是投资了什么比较好的行业之中。但是，可以肯定地说，不论投资到哪里，都不如投到麦当劳好！

敢想吗？假如至今这位麦先生仍然拥有 0.5% 的权利金的话，他的财富将无法估量！自从 1961 年以来，麦当劳那 770 亿美元的生意足可让麦氏两兄弟赚进 38800 万美元的权利金，到目前呢？每年平均还可多赚 5500 万！

惨痛的代价虽然难以承受，却使麦当劳最终获得了自由，而这个恰恰是最重要的。

克罗克终于可以自由发挥了，把他那一套发挥得淋漓尽致。

试想，如果没有这份自由，麦当劳由于缺乏弹性，也许早就裹足不前了呢！

在 5 年半的时间里，麦当劳便还清了贷款，只不过付给比斯托的钱太让人心疼了——高达 38800 万美元！

1961 年权利转让时，麦当劳还称不上是全国性的连锁——它只在 44 个州内拥有 323 家餐厅，而其中还有三分之二是在五大湖区附近，比较集中。

现在，麦当劳不仅仅是全美速食行业中当仁不让的老大，它还向全球扩张呢！

三、群雄竟起快速扩张时钱的来源

70 年代的时候，麦当劳公司发生了很大的变化。

克罗克和桑那本由合作走向分裂，最后以桑那本辞职而告一段落。

克罗克这时候相信也需要一位能力强的总裁来管理公司。

他无意于做一个紧抓着公司不放的创始人。1968 年，他以结婚为由，将公司放置一边。

透纳的功绩

重担落在了透纳的身上。

克罗克认为自己找到了一个可以完全信赖的人。

透纳真正领导麦当劳的时间比克罗克还长呢！尽管如此，他却从不抢老板的风头。

麦当劳的董事魏洛斯坦说：“透纳是一个谦虚的人，而且他看见桑那本锋芒胜过克罗克的后果。他对克罗克是又敬又爱，亦徒亦友。

在整个 70 年代，克罗克作为公司的代言人，常常在电视、报纸、杂志上为新店开张发表演说，表达意见。其实，那时，公司就是由透纳管理经营的。

但他总称克罗克为大老板。凡是克罗克想管理的事，他从不过问。

从外表来看，克罗克和透纳简直太不相同了。前者注意服饰仪表，可以说总是文质彬彬；而后者简直可称为“邋遢”。前者是一个喜欢也善于交际的公众型的人物，透纳却喜欢保持低姿态。

透纳住在一栋平实的中产阶级的住宅中，拒绝公司提供的凯迪拉克轿车。

在与记者交谈时，透纳喜欢简明扼要，甚至有时因为过于简短，而让人不知所云。而克罗克则愿意把一件小小的事情说得天花乱坠。

这样一个人，为何被克罗克选为接班人？

因为私事，克罗克搬到了西部。

他来到这里的目标之一，是为了进攻速食业最庞大、最有潜力的市场。

因为麦当劳虽然自加州起家，但是自从 1957 年正式在芝加哥开始营业，就几乎放弃了这一市场，直到 1962 年克罗克搬到加州为止，加州一共只有 16 间麦当劳餐厅，受欢迎的程度甚至还不如那些抄袭麦当劳起家的经营者。每家店的平均营业额只有全国平均的 80%。

克罗克知道，不论麦当劳在东部、中西部多么受人欢迎，但如果它在西部站不住脚，就无法称得上是一个全国性的连锁。

所以他认为攫取西部市场，是建立全国连锁的重要环节。他决定利用这次机会，在洛杉矶建立起一个基地。

这样，克罗克就在西部呆了下来，而把芝加哥的工作完全交给了透纳：“你管落基山以东的麦当劳，我管落基山以西”。

这可谓全权授权。

透纳本来已经非常成熟，这下更是如鱼得水，如虎添翼。

也由于桑那本想办法筹来了钱，使得透纳领导之下的麦当劳能够以每年 100 家的速度在国内迅速扩张。

透纳的权力也渐渐扩大了，集中供应渠道以及扩展汉堡大学的训练课程使得他连直营店都管辖在内了。

1965 年，透纳把 44 个州内的 700 家连锁店重新组织划分为几个区域分公司。

店是如此之多，透纳一方面要求保持统一的规格与服务水准；一方面又想让区域组织能够与市场相联系，随时观察市场动向，并予以反映。

由于透纳与克罗克两个不论是想法还是作风都极为相似，所以地域相隔并不能阻断他们，二人之间的合作关系从未减弱。透纳仍深得克罗克赏识。

他们俩之间甚至发展出一种仅次于父子之情的亲密关系。

而克罗克在西岸渐成气候之后，麦当劳已分成两个截然不同的集团：

一个是重视营运的克罗克集团；

一个是重视房地产的桑那本集团。

由于对麦当劳是速食企业还是房地产企业这个中心问题的争执，二人之间成见日深。

60 年代初期，小摩擦演变成公开不和；

麦当劳股票上市，桑那本带领麦当劳走进纽约股市，可谓一大殊荣。在出席餐会时，克罗克却故意缺席，表明二人不和已经达到了极限；

从外表看来，在股票上市的前两年，桑那本已在着意树立公司总裁的形象了；

克罗克不满桑那本由于股票上市而在公司里形成的一套官僚机构，他尤其无法容忍——桑那本完全消除了公司成员的非正式沟通，而变得一本正经；

逐渐地，在公开场合，他们互相批评；

东西两岸的麦当劳，逐步走向各自为政，俨然是两个独立体；

两人在加盟店的扩张速度问题上吵了个不亦乐乎；

在价格问题上，二者分歧渐大；

克罗克终于再也无法容忍，他准备良久，决定不惜撕破脸皮，把桑那本赶出麦当劳。没想到桑那本却挂起免战牌，自己提出辞职。

克罗克乐得顺水推舟，准了他的辞呈。

这样，由于克罗克与透纳的关系，由于桑那本的辞职，透纳便是当然的接班人。

他才 35 岁。

透纳成了总裁。克罗克继续呆在西岸。

但是克罗克仍然在公司里扮演着一个积极的角色。在芝加哥的透纳几乎每天都跟他通电话，商讨事宜。

不过的确，克罗克是公司与加盟者之间最好的桥梁，是最热心地寻找新产品、新地点的高级主管。

最重要的是，克罗克从未停止过对品质、服务、卫生以及价值（即他的 Q、S、C、V 系统）的信心。

透纳接管麦当劳，是在 1968 年。

这一年，公司扩展缓了下来。而且这时，它要面临的是，由中小型企业到大型企业的转变，瓶颈制约无法突破。

而且，速食业在美国爆炸式的发展，使麦当劳的领导地位受到了严重的挑战。

透纳带领麦当劳，进行了许多实质性的转变。

一个接一个的大食品公司由于眼热，相继投入速食洪流。这给麦当劳凭空制造了许多强劲对手。

1967 年，汉堡新店开张的速度已超过每年 100 家，当年全美第三大冷冻及加工食品企业毕斯百利公司买下了汉堡王连锁，这使得汉堡王连锁扩张时，不用发愁钱。

1968 年，汉堡大厨也为通用食品公司买下，第一年就拿出 2000 万美元的投资用于扩张！

还有呢，新的速食连锁雨后春笋般地出现于市场之上！

可谓群雄纷起！

麦当劳的领导地位受到严重挑战！

怎么办？

全美数一数二的食品公司——联合食品公司向麦当劳颇为含蓄地提出“合二为一”的要求。

克罗克对联合食品公司的总裁康明斯直截了当地说：“我非常高兴像您这么大的公司向我们提出这样的建议。不过，除非我们会有结合之后的控制权，否则我们不会考虑您的建议。而且，去控制像您这么大的规模的公司，恐怕非我们力所能及的。”

作为董事长的克罗克的这番见解又会给年轻的总裁什么启示呢？

透纳知道，克罗克不仅无意卖出公司，而且愿意让它全速地前进，推动公司的发展。

透纳像吃了一颗定心丸，于急流之中冷静下来，毅然采取了对策。

那就是：

全速前进，扩张连锁！

虽然许多人，哦不，是股市专家们，都在预测速食市场已是饱和状

态，透纳却是个认准了理几百头牛也拉不回来的人，他相信只要竞争力足够强，广告足够多，市场需求还会增加的。

而且，各个加盟店的营业额在不断地上升，这也使克罗克信心百倍。

很明显，继续扩张是竞争中取胜的唯一的捷径，人人都在加速扩张，可是麦当劳新总裁透纳的大胆作风仍然让人咋舌。那些对手们也不禁要说：

他疯了！

在接任总裁的前两年，透纳大量增加房地产和建筑部门的人员，并且订立了一个目标，一个惊人的目标：

开店速度从每年 100 家增加到每一年开 500 家店！

从 1969 年开始，麦当劳开店速度便逐渐增加。

1974 年一年之内，就开了 515 家连锁店，这就使得全美的麦当劳连锁店数目超过了 3000 家，是透纳接任总裁时店面数目的 3 倍！

而其它同行正以麦当劳在 60 年代的速度开业呢！

如此，在汉堡业中，麦当劳霸业大势已经定了！

有趣的是，由于追时髦而加入速食业的那些大型的食品公司，在加入之后，才蓦然发现原来速食业并不是想象中的那么简单。纵然财源充足，无后顾之忧，却并不是那么一帆风顺的。

于是这些公司在初试一口觉得难嚼之后，便纷纷撒手了。

那个通用食品公司的例子就可以说明。

1968 年，通用食品公司买下了汉堡大厨。那时汉堡大厨共有 850 家加盟店，而当时麦当劳不过有 970 家分店。

比起当年桑那本为麦当劳订下的扩张速度——每年 100 家，汉堡大厨的扩张速度的确很快——每年 300 家。

当时汉堡大厨的执行副总裁回忆：

“我们扩张了新的地域，训练了许多管理人才，以扩大发展的潜力。但是我们发展的潜力超出了我们的财务能力。所以，不得不把公司卖给通用食品公司”。

通用食品公司接手后，就犯了第一个错误——大量裁减管理人数。

因为这个公司觉得养一批负责寻找店面或监督店面营运的人，是不必要的，而且他们的薪金较通用食品公司总经理的还要高！这是哪家道理？

它取消了房地产部门，而把这项工作外包给了房地产公司。

它又取消了监督营运人员，认为这也是白花钱。

结果呢？

外包给房地产公司之后的工作成绩并不能让人满意，而取消监督人员，又造成了服务品质的降低。

这样下去，不过两三年，通用食品公司的扩张能力就会付诸东流！

1971 年，通用食品公司就赔了 7500 万美元。——这比麦当劳 10 年之内赚的还要多啊！

从此，汉堡大厨一落万丈。

高峰时期的 1200 家店面如今不到百家——仍在营运的。

而且所有权已握在哈帝手中。

大型食品生产者后来才发现，把食物卖给零售商这样的生产程序比

较简单，而且也比较容易控制。因为它的顾客消费行为是间接的，品牌本身的信誉和广告在这里起着很大的作用。

而速食业是一种作业分散、顾客群不易集中控制的行业！

通用食品公司的工作人员只习惯于将食品做好装进盒子，以广告创造需求的作业方式。面对面直接服务顾客对于他们来说，实在是太陌生了！

这个大错可不能再犯了！

透纳在麦当劳就着重注意了这一点。前事不忘，后事之师啊！

透纳就以地方为基础，重新组建麦当劳，接事不久，他就把地区性分公司的数目由 5 所增加到 8 所，同时加强了分公司经理的权力，由他们来决定新店的地点、加盟店东的人选一类事情。

麦当劳在桑那本手中的时候，可以说是中央集权。而此时，则迅速被地方分权之风所替代。

由于在服务业中，最终的控制权往往掌握在地方管理人员的手中，所以地方分权不仅没有削弱麦当劳，反而加强了它向外不断扩展的力量。

地方管理人员由于接近实际问题，参与营运活动，故他们下的决定比起总公司工作人员有时闭门造车式的判断来得更有效果，更有可用的价值。

由此可见，麦当劳的管理手法，和大型食品业完全相反。

用透纳的话说，就是：

“在食品服务业，愈接近市场和现场营运的经理，所下的决定愈好。”

这也许可以算作一条经验吧！

麦当劳这样做，效果是明显的。

在服务品质与店面地点的选择上，麦当劳连锁的发展因此而蒸蒸日上：

在透纳担任总经理的前 5 年，每一家店的年平均营业额，从 33.3 万美元一跃而至 62.1 万美元。

透纳认为：

直接购买土地比租借土地盖餐厅更好。这样做虽然起初的投资高一些，但如果成功了，就可以不必考虑地租上升的可能了。

这是一项政策性的改变。

这正是麦当劳的经营哲学——追求长期利润而非眼前的蝇头小利。

这在 60 年代以及 70 年代的速食业的确是比较先进的想法，是麦当劳有而其它速食业者所缺少的。

透纳除了直接购买土地之外，还有大手笔呢！

他决定改变餐厅形貌。

在 1960 年初期，克罗克就曾改革过一次，就是增加了一些室外坐椅，规模并不很大。

餐厅的外貌仍和 50 年代相去无多；

红白相间的房舍屋顶，平地而起一座金色双拱门。

60 年代的末期，克罗克认为，速食市场的顾客越来越挑剔，要求逐渐变得越来越高，他有必要再加修改。

于是砖块代替了那红白相间的磁砖，屋顶的金色双拱门移至旁边，大量增加了室内的座位。

虽然这些很显然要花加盟者大量的钱，但由于总公司每次预测都准，赢得了他们的信任，所以大多数的加盟者也是很高兴地同意了。

当然，花费最多的仍然是总公司。

新式餐厅的建造费大约要 10 万美元，是旧式餐厅的两倍呢！

这些都要钱。

如上所说，一个是快速发展连锁所需要的资金；一个是直接购买土地所要的钱；一个是建新式餐厅所要的钱。

这都不是小数字！

钱从哪里来？

还记得当年桑那本那位左臂右膀吗？还记得那位巧改资产负债表的律师加会计师吗？

也许在桑那本之后，他就是公司的总裁。

而现在，没有离开公司的他成为透纳的全权财务负责人。

他就是——

波以兰。

头儿给他的话就是：

我要买，你筹钱。怎么筹，我不管。

但是这头儿认为筹钱最快的办法是卖股票了。

波以兰可不这么想。

他觉得卖股票是最为昂贵的扩张办法。而最好的办法是——贷款。

为什么呢？

贷款有固定的利息，或迟或早都可以连本带利地归还。

而卖股票不同，不仅要永远负担利息，而且，所拥有的控制权会越来越来少，再也无法回收了！

看似温文尔雅的波以兰却倔犟得很，他坚信自己的观点。

当然，他向透纳作了妥协。这样最后的情形是：

麦当劳公司的长期贷款从 1968 年的 4350 万美元突然膨胀到了一个高度——1974 年的 35300 万美元！

麦当劳公司增加发行股票价值 6500 万美元。

这是麦当劳除了最早期的股东克罗克等人自己手中卖出去之后的唯一的股票。

当然，谁要买了这些股票，那可就一步登天啦！

在从事这项风险极大的投资时，波以兰并非毫无准备。

他指导麦当劳改变股份资产与长期负债的应有的比率。

保守人士认为，此比率在像速食业这样风险极大的行业中最多只能是 1 : 1。

而波以兰却不信这个邪！

1973 年的时候，麦当劳的负债远比固定资产多了 4%！

在对公司 5 年内的收支都作了仔细研究之后，波以兰以精确数字资料向那些劝他发行 1 亿美元的股票以维持资产与负债的平衡的财务专家股东们表明：

麦当劳有实力在不发行股票的情况下增加资产！

这就是自信！

由波以兰安排，70年代初的麦当劳大举借债以维持公司的成长，他准备让成长速度在70年代末期减缓，降低债务，增加收入。

而实际上，波以兰的运气相当的好。

波以兰大笔借债的时候，以美国这个背景来讲，恰好是利率最低的时期。

而在1979年，当麦当劳着手偿还债务时，国内利率一举升高到不可思议、无以复加的程度：

一度竟高达20%。

这样以来最大的受益人就是那些持有麦当劳股票的原始股份的人了。

想一想，如果在1965年的时候，买下了仅为22.5美元的麦当劳股票，到如今加权分股7次，已经价值4000美元以上！

惊人的增殖！

这里我们说明了这一群雄竞起时期麦当劳拼命发展的前因及过程，有必要再提一下后果。

从桑那本的角度看，他认为麦当劳是由加盟人组成的连锁，因此只出卖连锁权，只管经营管理，并不想拥有并经营自己的餐厅，而透纳则不同。

透纳一上任就觉得麦当劳不经营自己的餐厅是最大的损失。

他认为要想在市场上成功，集中经营是一个极重要的因素。

但是，当时大部分主要的市场都已经被连锁加盟所占有。所以，唯一打入市场的办法，就是——

从加盟者手中买回餐厅经营权

而热门的麦当劳股票则是透纳在这个大好收买时机中握有的最佳收买工具。

而且对于加盟者来说，1962年那阵子正值麦当劳股票上市，许多经营多年的加盟者早已成为帐面上的百万富翁，但是他们手头缺乏现款，很乐意拿绿色的钞票在手里。

“收买运动”开始了！

所有的谈判都由克罗克来主持。

一则他自己有这种天赋；

二则店都是从他手中卖出的，在谈的时候比较轻松。

首先收购的时候，目标对准了43家属于吉吉公司的麦当劳餐厅。

这家公司的股东坚持要价1680万美元，是当年克罗克自麦氏双雄手中买下全国连锁权的6倍呀！

数目太庞大，克罗克想以股票作为抵押，可这两位股东执意要现款。气愤至极的克罗克无计可施，只得依数给出。

如此，麦当劳接连使数名早期的加盟者一夜之间成为百万富翁。

当然，付出的麦当劳也得到了很多，不仅是绝佳的地点与餐厅，更取得了其中富有经验的一批经理。

1967年至1976年，麦当劳公司以1800万现金和股票购回了536家

餐厅，使得直营店与加盟店的数目之比几乎是 1 : 1！

这样，麦当劳公司有了三个财源：

第一，房地产营收；

第二，向加盟店收取的服务费；

第三，直营店的盈余。

而在 1985 年，公司 1/3 的盈利来自 2165 家直营店的盈余！

在以前的时候，麦当劳自己开餐厅是为训练营运人员。而现在，这个方针被改变了。

透纳认为，假使加盟者可以大赚其钱，公司也一定可以做到。

事实证明他是成功的。

当然，透纳并不是无节制地发展直营店，他自有想法。

在 70 年代初的时候，透纳就认为直营店发展太快，会威胁到整个系统的健全，而且当时麦当劳的管理负荷已经过重，这样的话整个市场的营业素质将降低。

他认为由于直营店经理缺乏一种加盟店经理所具有的不怕苦的精神，使得直营店的利润永远都不会比加盟店高，特别是在市场仍待开发的地区，直营店缺乏闯劲，在主动寻找营运改革中，不如加盟店会干。

怎么办？

更快速地扩张总公司及地区分公司的人员吗？

不，透纳不这样干。

“如果直营店太多了，麦当劳真正的主干——加盟店，就很容易被忽视”。

他自己都承认：

“我们对加盟店的服务越来越不好，因为我们不在乎他们的存在”。

这样一个新的问题又出现了。

尽管直营店越多，麦当劳可获巨大利润也越高，但透纳却觉得这会带来无法弥补的严重后果：

眼前的高利润会危害麦当劳的服务品质，损害长期利益的！

麦当劳从来就不是目光短浅的。

麦当劳之所以能够总是看到长远利益就在于它的领导者能时时在发生问题时注意到——敏感地注意到——因为问题也许是看不出来的——并且赶快加以纠正。

透纳迅速觉醒并且作出决定。

他要求麦当劳保持以加盟者为主的连锁风貌；

他把直营店的比例从 33% 降到 25%——1980 年中期以来从未改变过。

他说：

“加盟店东因为个人利益的涉及，努力程度一定比直营店经理高。”

局面稳定下来。

透纳在建立直营店的同时，也全力加强一种观念——所有人都是经营者，以提高加盟者的能动性。

他鼓励加盟者提出新的观念来对整个公司做贡献。

这样，敢于尝试的店东强烈地要求做某种改变，公司的营运制度因此有了很大的改进。

其中最为有趣的例子当推一名印第安那州的加盟店主，克里斯汀（Tom Christian）提出的一个建议。

说来倒也好笑，麦当劳自克罗克时定下了一条金科玉律：

不能在餐厅里使用女性员工。

克里斯汀所在的地方是一个小镇子。在这里，根本没有失业的问题存在，所以要全部找男工是不容易的。这样，克里斯汀就不管三七二十一，用起了女工。

为了避免当年汽车餐厅女服务员惹来的麻烦，这回克里斯汀雇的女服务员都是牧师太太或者中年家庭主妇。

总公司并不高兴，地区顾问就要求克里斯汀开除所有女工，克里斯汀才不干呢，除了力陈缘由外，还很强硬地说：

“如果公司真的反对，就让他们来信抗议，不然就不要再提此事！”

然而公司并未发出那封信，而且在60年代结束的时候，几乎每一家麦当劳都有女性员工在工作。

麦当劳不得不把这个规定扔进了历史的垃圾堆！

当然，还是有条件的，而且颇为苛刻：

女性员工不准留长发：

女性员工不准涂指甲油；

女性员工不可化妆过度；

有严重青春痘的女性员工不得在窗口服务。

好像这不是女人，而是一群机器猫。

麦当劳总公司最先开始选用女性经理的时候，专门挑那种其貌不扬的。

听克罗克自己说吧：“我们不希望女性员工吸引男孩子。我们雇进来的第一位女经理穿平底鞋，戴眼镜，说起脏话来连男人都望尘莫及。不过，店里所有的人都尊敬她。”

不管怎么说，在今天的麦当劳，女服务员占了57%，而由女经理管理的餐厅占了全部餐厅的40%！

麦当劳终于建立了速食霸业！

虽然本部分主要是讲如何筹款，但后面讲到筹款带来的效果，也是不可缺少的，我们看到，是那笔款子带来的效益使麦当劳的透纳能上任前5年大事扩张改造。

如果不是那样，麦当劳哪有今天！

《M 的奇迹——麦当劳商法》麦当劳用人方法

麦当劳认为：勤奋的员工乃公司之宝。

前面事实上已经讲了很多用人之方，不过多是些高层人物；而对于一个公司，特别是麦当劳这样庞大的公司来讲，不仅有许多管理人才，亦有太多的一般员工。

如何管理这些一般员工，如何发挥他们的积极性，其中大有学问。

麦当劳认为：

勤奋的员工乃公司之宝。

一、不惜金钱

这里，主要是以日本麦当劳为例子来加以说明。

日本麦当劳，每年提出大约 1000 万日元，用于给员工谋取福利。

虽然，钱的数目很大，但作用也是非常之大的。

举例说吧，日本麦当劳与东京的卫生医院以及大孤的警察医院签约，每年向他们支付 1000 万日元，以确保有床位。

这样，员工或者其家属一旦遭到什么不幸，而急需医院治疗时，他们的治疗就可以得到保证。

所以这个公司的员工，从来也不用担心星期假日生病或因转换医院而在途中死亡，因为他们的治疗随时都有保障。

近几年，麦当劳几乎没有员工病倒的事情发生。这样的话，每年支出 1000 万日元，四年就净损失 4000 万日元。

但是公司并不后悔，换来员工安心工作才是最有利的。

在日本，像麦当劳这样，随时准备把病床使用卡交给全体员工及其家属的福利制度，并不多见。

这种不惜花钱为员工设想的做法，的确很容易赢得人心。

在麦当劳，不仅领导者赚大钱，他们也使员工成为富人。

日本麦当劳建立了“员工特许制度”，规定在麦当劳工作 10 年以上的员工，可以提出使用“麦当劳”商业荣誉的要求，以便自行开店。

现在，在日本这样的店已经有 30 家了，每家的生意都很红火。

对于服务了 10 年以上的员工，如果想自己开店，要交 250 万日元的保证金，就能拥有属于自己的“麦当劳”分店。

而如果这个数目大于 250 万，就全部利用租赁公司的租赁，不必自己准备庞大的资金去开店了。

为了不损及麦当劳汉堡的口味，像当年克罗克要求一致性那样，日本麦当劳一律规定向总公司的销货中心采购。

这样一来，采购问题根本就不用操心了。只要妥善地运用 10 年来在麦当劳学习的知识，便足以经营得有声有色。

这种店的地点都由总公司负责寻找，而员工不必操心。

总公司找到场所后，先找三名申请者，挑出其中态度最诚恳的，允许其独立开店。

自己开店的员工，大多都比以前更为勤奋，更为废寝忘食——有人就是 24 小时全天都营业！

他们基本上都有可观的利润！

员工不仅可以开店，还可以一人开好几家店，只要有能力，就能赚到钱。

有了这样一种制度，员工们就干劲十足地工作，为的是有朝一日，自己也成为经理，成为巨富。

从前的经营者，似乎从未想过这样的做法！他们只顾自己赚钱，而恨不得把员工用作一台机器。

日本麦当劳此举可以使人尽其才。不愿或根本没能力自己开店的人完全可以仍然留在公司里，作职业领薪阶层的人。

有的职业领薪阶级，在经过几十年的服务之后，变得腐朽不堪，不思进取，不求发展，日复一日重复着不感兴趣的工作。

麦当劳此举则着手解决了一些这类问题，为他们打开了另一扇门，只要自己敢闯，就能闯出一番新天地来。

这样，你看到的，只能是员工富有，而非人才腐化之象。

麦当劳给员工的工资是很高的。

在日本，薪资最高的公司就是麦当劳。

麦当劳赚得多，付出的也多，而并不是使自己成为巨富，员工却可怜兮兮。

1982年，根据日本产业劳动所的调查，全体产业的平均工资是493万日元，但是日本麦当劳的实际平均值是703万日元。

同样是715家1000人以上企业的员工，同样是平均35岁，麦当劳的员工足可扬眉吐气了吧？！

有许多经理认为，给员工高薪可能把公司搞垮。

而事实却不是这样。似乎从来也没有听说过因为支付高薪而倒闭的公司。

付高薪，一方面表明公司实力；另一方面，更为重要的是，员工的积极性因此看涨，对认真工作大有好处。

不是吗？

发一次高薪试试。

当然，要先有能力，才能谈得上这个问题。

二、提高员工的士气

高薪是提高员工士气的方法之一。

当然，还有别的方法。

最为重要也最为简单的是，如何让员工对自己的工作有使命感。

只要对自己的工作有了使命感，自然就能提高工作士气。

如果能让员工了解到自己做的这些事有助于社会，有助于他人，员工就能干劲十足地去工作。

而在有助于社会，有利于他人的时候，对于自己也是有利的。

毋庸置疑，对社会无益的事情是从来不会成功的。

麦当劳就是对社会，对人们有益的。

麦当劳为人们提供了方便，提供了干净、快乐的场所，给人们提供了最好的食品，为人们解决了许多问题。

经营者还必须考虑到，员工具有经由自己的工作对社会进步有所贡献的态度，而不单是为了工资才来上班的。

日本麦当劳的老板不仅自己深信不疑，还不断地告诫员工：

“卖麦当劳汉堡的工作，在日本是最为国民所想且具文化价值的工作。”

也许正因如此吧，麦当劳也付给员工最高的工资。

日本麦当劳为了鼓励员工，还注意了一点——“抓住员工太太的心”。

在员工太太生日的时候，麦当劳一定会向花店订束花，送给员工太太。

也许一束花并不贵，但却成了无价之宝。

经理经常会收到这样的感谢信：

“总经理能记得我的生日，真是感激不尽啊！”

日本麦当劳除了几个节日外，每5个月发一次奖金。这个奖金原则上并不发给员工本人，而交给其太太。

员工们已经称这种奖金为“太太奖金”，因为钱直接开在太太的户头之上。

为什么这么做呢？

是为了赢得她们的支持。她们能够促进员工更好地工作，不是吗？

在送上奖金之际，公司一般都致函一封给这些太太：“今天公司所以这样赚钱，都多托诸位太太的福气。虽然，在公司勤奋上班的，是你们的先生，但他们不知有百分之几十是太太的助力。因此，现奉上的奖金乃诸位太太所有，不必交给你们的先生。”

真是怪招！

这种奖金深得好评。

是的，丈夫能在公司里充分发挥能力勤奋工作，实在是太太能够理家的缘故。

所以，太太们有权拿这笔奖金。

日本麦当劳每年都在一流饭店开一次聚餐会，招待员工夫妇，在席上必然会向太太们拜托道：

“各位太太，您的先生在公司里工作都很认真，我想拜托您们的只有一件事，那就是有关各位先生的健康管理问题。我有心培养各位的先生成为世界一流的商业人，可是关于他们的健康问题却无能为力。所以，这件事只有恳求你们多操心了。”

经此一说，各位太太没有不精神为之一振的，一致回答：“没问题”。

由于相信夫妇是社会的单位，所以麦当劳对员工的太太也视如同仁。

而且，就员工自己来说，自己的太太被重视，自己能不高兴吗？

在日本的麦当劳，员工过生日的时候，可以请公假。

也许有的人并不看重生日，但生日对于员工来说，却如同自己的节日和休息日。在生日的时候，能与家人团聚，欢庆一番，对于培养其士气也大有帮助。

在大年初一的时候，麦当劳往往会发压岁钱给员工。钱数也许不多，但意义非凡，新年的味道立刻就有了。

还有每年五月初五端午节，只发奖金给男性员工。

每年三月三日桃花节，只发奖金给女性员工及员工太太。

在公司里制造这样一种温馨的气氛，对员工的心理影响的确不小，可大大鼓舞士气。

前面说到“太太奖金”，原则上是直接归入员工太太的户头，但在实际中，常会有各种情形发生。

有许多男性员工，都有着不能让太太知道的故事，他们需要“男人的必需经费”。

而有的家庭里，是由太太掌握经济大权的，男士无所取得这种“必需经费”。

怎么说呢？像打麻将输掉的钱，不能不还；请部下吃饭……等等吧，都无法向太太要但又不得不花。

这样，就必须隐瞒过太太，自己想办法筹措。

日本麦当劳这回可充当起了有血有肉的角色，当然要向着自己的员工而不是他们的太太啦！

怎么干呢？

把“太太奖金”的一半直接发给需要帮忙的员工，而把另一半存入其太太的户头。

别忘了，回头还得说一声：

今年的奖金只发一半。

想得到吗？

在公司里有 16% 的男性员工属于这种情况。这 16% 的人在受着这种“救济制度”的帮助而生活呢！

有趣的是，人少的时候占 16%，人多了亦占 16%！

也许可以说，世界上隐瞒着太太的丈夫，占全体的 16% 吧！

这种事情虽然太烦琐——专门处理这事的人员就常常在抱怨，但是，有些员工完全为太太所控，如果没有这点救济他就会失去工作兴趣的，所以这个制度还是不能取消的。

麦当劳是非常善于表扬员工的。

只要表现良好，不论多么细小琐碎之事，都要加以表扬。

这里有一个故事。

在麦当劳的一家店前面，几位童子军冒着酷暑搞募捐。终于因不堪其热，而晕倒在地了。

这时，此店的店长从店里走了出来，看到了这一情景。

他立刻返回店，拿了可口可乐给他们喝，很快，这些童子军就醒了过来。

而这类事情在麦当劳是司空见惯的，所以并没有人向总公司反映。

而这几位童子军却专程拜访了总经理，递上了感谢信。

这位店长得到了总公司的表扬。

麦当劳认为，不论事情大小，只要员工表现优良，就应该给以表扬。这是很重要的。

表扬可以带来价值感，哪怕是微不足道的表扬，也可以有这种效果。

表扬带来的荣誉感就可以使人更加发奋地工作。

而且，表扬并不花钱就算花钱表扬之后让他去环球旅行也是值得

的。

这会造成一种效应。

不要开口闭口就是钱，似乎一切都只能通过钱来衡量。事实上，除了钱之外，还有别的东西是可以奖赏的。

比如表扬。

麦当劳一向都把工读生，即打工的人，当作公司的战斗员。

麦当劳认为，现在是雇用工读生的时代。

为什么这么说呢？

如果雇用全工时的员工，不仅员工本人精力有限，企业经营管理也会造成很多麻烦，总有问题似的。

试想雇用从早上 9 点到下午 6 点的员工，会是什么效果？

企业将无利可图！

换工读生试试？

就说人力供给吧，现在许多人一天工作 8 小时吃力，但工作 3 小时，都干得很出色，如果将他们巧妙组合，科学利用，就能够进行每天 10 个小时甚至 12 小时的营业。

知道吗？

每家麦当劳店的正式员工只有 3 名，营业中又常常由于换班而只剩 1 人。

然而，每月雇用的工读生却高达 100 至 150 人！

应该说，一名店长就可以有效率地统率这么多的工读生。

没有一名工读生连续地工作好几年的，他们的流动性比较大。

比较优秀的就会到那种钟点费比较高的地方去。

在工读生里面，也有许多很是能干的人。对于他们，麦当劳从不蓄意使人家进入麦当劳成为正式员工。

雇用工读生，要着重注意一点就是：

只按规定的时间雇用，规定外的时间，千万不要雇用。

其实，也可以雇那些有打工常识的家庭主妇，她们一般工作都比较熟练，干得又很认真，还可以省去从头教的麻烦。

有些人认为雇用工读生会使营业额停滞不前，而麦当劳则认为工读生才能真正发挥充分的战斗力。

麦当劳对员工的住宿环境也很关心。

一次，位于东京的单身宿舍完工了，总经理前往视察。

他发现该宿舍有 24 个房间，附有冷暖气设备，还比较令人满意，但是，洗手间和洗面台都很脏。

总经理火冒三丈，叫来总财务部长，不满地问道：

“这种地方能住吗？马上给我打扫干净。”

“没有预算。”

“什么事啊？没有预算你难道不会申请吗？清洁是文明的表现，这不是我们公司的口号吗？让自己的员工使用这么脏的洗手间和洗面台，却口口声声对顾客说清洁是文明的表现。这说得通吗？”

这件事立即就处理了。

漂亮的大理石代替了肮脏。

以后，这里的员工说：“这里比住在家里还舒服呢！”

是不是只有这样，才能留住优秀的员工啊？

答案是肯定的。不光是本公司的员工，其他人也很愿意来这里。

就有这样一个故事。

说的是两个来自香港，到日本参加研究的人员，坚持要住在这里的单身宿舍。

可见，事业想要成功，除了外表要美观大方以外，内部也必须整顿好才行呢！

日本麦当劳每年大约雇用 3 万名的短工（临时的），其中大半是工读的学生。

他们到别处必然经常提及他们打工的公司的情况。由于这些人流动性大，来源也非常之广，所以他们的宣传力量是巨大的。

如果公司内部不好，不干净，这不就丑闻传千里了吗？

而如果非常干净，作为食品业，其影响必定是长远而有益的。

所以，公司外部营运至关重要，内部整顿也非比寻常。

而且对于事业来讲，最可怕的就是来自内部的崩溃——组织的自败作用。

总之，麦当劳用各种方法，抓住员工的心，让他们努力工作，这也是一个很重要的方面。

三、对员工的培养教育

麦当劳从来都把人才的开发放在第一位。它认为这是经营事业上的重要问题。

而且麦当劳的人才培养是别有蹊径的。

商业经营跟画家画画儿，歌星唱歌是不同的，无法独立成事，一定要依赖许许多多的人，协力合作才行。

这样的话，工作人员能否立刻披甲上阵，进入战斗，就成为关键的所在。

而越快，自然是越好的。

常听到有人这样说：

“我们公司要花 5 年来训练人才。”

“我们培养一个人才要花上 10 年。”

真不愧是“十年树木，百年树人！”

然而，在激烈的商业竞争中，这样子是根本不可能取胜的。

比如说百货公司的绣织品专柜都是最重视经验的。你如果在这个专柜干得很出色，人家便相信只要把东西都交给你处理就是放心的。

在这一专柜，往往有着如何应付和推销的特殊语言以及特殊的应对方法。

但是，百货公司却从没想过如何对这一专柜的主任怎样得心应手地销售，做过科学分析，以使其上升为理论。

仅仅是靠经验积累。

这得要多长时间啊？

但是，你要是加以科学分析呢？分析之后就会了解，就会发现，怎样才能有效地促销。

然后，可以把这些经验，这些技巧性的东西教给新来的员工，使他们很快就可进入角色。

你还可以将分析得出的好方法制成录音或录像，比用人来说明更为有效。

因为，即使是同一件事，在不同的地点，都可能有不同的说法。但如果加以提炼整理后的那些内容，却是不变的。

不过，要谁去看一、两个小时的录像带，不是累坏了就是什么也记不住，迷迷糊糊一团混沌。

麦当劳就做得比较科学。

经研究发现，人们能一直忍受或者说专注的限度只有 20 分钟。

那么，这种录像带必须只有 20 分钟。

也就是说，要在 20 分钟之内，把几年来的经营经验加以归纳并说明。

当然，如果必要还可以分为 20 分钟上集，20 分钟下集嘛！

还可以多放几次，增强效果。

现在，麦当劳拥有这种录像带 30 卷，以便教育工读生，让他可以立刻上阵作战。

麦当劳有自己办的大学，即前面提到过的汉堡大学，简称“HU”。

汉堡大学规定最高学位为汉堡学士。在麦当劳，只承认这个学位，其它的都不予承认。

这个因为前面已经提过，就不再赘述了。

麦当劳要向世界发展，就必须培养员工，都能够说英语。

一是情报的需要，现代社会发展日新月异，稍有迟疑就会被淘汰。

二是培养国际商才的需要。

就日本麦当劳来讲，他们决定在美国设店，有反攻本土的意思，想要利用美国现行的广告宣传方法，并在自己店里进行新产品的研究开发。

这样他们每隔两年便派员去圣塔格拉夫店，在这个美国的店里研修，学习英语。

而他们的员工大多都是英语说得很流利之后返回日本。

当然，他们在美国免费学习英语，可以说是效果很好。这比在日本花费高昂学费到英语学校学习更有效果。

有意思的是，日本麦当劳在派员赴美时，规定必须夫妻同行。这样一来，独身的员工就要等到结婚以后才会有机会。

他们认为夫妻二人比单独一个人学习英语更有效果。

如果让他们同行，太太也可以学英语，回来后二人随时都可以用英语来交谈，这样才不会忘掉。

如果只有丈夫一人通英语，而妻子一窍不通，那可不成。

当然，不仅仅是英语，要向世界扩张，就要有掌握各种语言的人。

这样，就算在本土，也可以接待讲各种语言的人。

麦当劳还很注意让员工出去看看世界，以开拓视野。

日本麦当劳仍可为例。

日本麦当劳设有考察制度，员工服务满了 5 年，就可以到海外设有麦当劳店的国家去考察。

他们很乐意找各种机会，以各种理由，送员工去国外增加见闻，亲

身体验一番。

员工到国外以后，亲身体会各种困难，便能体会出来，怎样才能开拓视野，建立国际性的概念。

麦当劳认为，培养员工国际性的眼光与视野，与提高公司的战斗力有密切联系，结果还是对公司有利的。

还有，每年选派五六名业绩优异的店长，赴圣塔格拉夫店研修，这种制度一直很受员工好评。

总之，麦当劳重视员工，给他们提供各种条件、各种机会、使他们勤奋工作，有所发展。

因为他们认为：

勤奋的员工是公司之宝。

《M 的奇迹——麦当劳商法》麦当劳营销方略

在 50 年代末期的一个圣诞节期间，麦当劳总裁透纳和几名经理，特意装饰了一部“圣诞老人的后援车”，行驶在芝加哥闹市区，提供热咖啡及食物给在街角募款的许多圣诞老人。

麦当劳兄弟将麦当劳权利转让给克罗克之后，克罗克已经拥有整个连锁的控制权。

他制定了严格的加盟方案，开始开办直营店。总之他是想要完全掌握公司，掌握连锁权。

但是，在公司内部，他并未表现“集权”的欲望。他那销售员的第六感官似乎在告诉他：

仅靠公司的营运部门，是不足以发挥促销、广告、发展新产品的功能的。

克罗克一直相信，成功的行销来自与基层市场的接触，而不是来自天外。

他觉得麦当劳应当伸出触角，应当无处不在，对不同的市场作出不同的反应。

所以说，除了总公司以外，他还必须依靠连锁的加盟者及供应商一起来创造市场，创造行销机会。

如果说，营运是一门科学，那行销就该是一种艺术了。但是在麦当劳公司内部，却无人精通此道。

50 年代末期麦当劳开始做电视广告时，它可以说是进入了一片未被开垦的处女地，开了食品餐厅界的先河。

因为在此之前，食品餐厅界的业务推广大多都是靠口头流传，最多也就是在电话号码簿上登上一则广告！

麦当劳公司内部，大家似乎都专注于营运及财务，却没有行销天才。这就是我们可以举出克罗克，可以举出桑那本，却无法举出一个行销天才的原因所在。

克罗克本人是销售员出身，按理说应该略通此道，但是他只是习惯于面对面地推销，却对行销广告一窍不通。

对于应用大众传播媒介，麦当劳可以说是一无所知。

在麦当劳一直没有专门的像财务方面或房地产部门那样杰出的人才。

直到 1963 年，麦当劳才第一次做全国性的广告。那就是在《读者文摘》上登了一页的广告：

随后，公司制作了两三个 30 秒的电视广告，加盟者可向公司购买影片，在地方电视台播放；

1964 年，麦当劳才开始雇用全国性的广告公司；

1967 年，麦当劳公司才有了专门的行销部门。

这仅是一个开始。

此后，麦当劳的行销花样日渐丰富，规模越来越大，今天已成为麦当劳必不可少的一部分了。

一、雇用公关公司

自从 1959 年开始，麦当劳公司就开始在与加盟者签约时规定：必须把营业额的 2.5% 用于广告行销。

由于这才刚刚开始，所以不像在营运上的严格要求，反而鼓励大家在地方上做广告，实验各种行销的方法。

克罗克自己就曾用过一些积极的手段来开展行销。

1957 年，应该说是比较早的，克罗克以每月 500 美元的费用，雇用了一家叫作古柏高的芝加哥公关公司来帮助他宣传。

500 美元是个什么概念？

即使是在 50 年代，500 美元也不是个什么大数字，但是对麦当劳这样年收入为 243,000 美元的大公司呢？

所以桑那本曾为此大动肝火。

克罗克认为：

麦当劳并非典型的消费事业，亦非一般的餐厅。

他不断地这样告诉他的加盟者以及那些经理说：

“我们的麦当劳不是餐饮业，而是娱乐业的。”

是的，麦当劳独特的快速服务和厨房设计，使麦当劳亦有了娱乐方面的价值——消费者得以亲眼看见商业厨房的内观。

古柏高公司的合伙人也是这么想的。

500 美元并没有白花。麦当劳得到的，是数倍于 500 美元的广告效果。

这里有必要介绍介绍这个古柏高公司。

这是个老式的公关公司，是个专为宣传而宣传的公司。这个公司的代表不似别的公关公司的代表，开口是顾客的价格与利润之比、投资报酬率，闭口便是如何取得投资者的注意等等话题。

连这家公司的股东之一古柏都说：

“我想我们应该被称作‘宣传’公司，宣传正是我们的主要工作。”

这样忠于“职守”的公关公司正是求之不得的呢！

此公司开始大力为麦当劳寻找在全国及地方报纸上登消息的机会，终于在 1961 年的《时代杂志》上露了一面。

多年来，麦当劳一直是靠惊人的汉堡制作数字，不断地在报纸上出风头，这就是古柏高公司的杰作。

当然，除了这个精心设计，显示麦当劳实力的资料，还有一些人为地制造出来的微不足道的消息。

早年麦当劳的广告特别有趣——这都是古柏高公司的手法：

诸如什么“所用的蕃茄酱已相当于密西根河的水量”、“所使用的面粉已可填平科罗拉多大峡谷”、“将所卖的汉堡连接起来，可以来回月球几次”等等。

虽然到最后连麦当劳的总裁透纳都受不了这个而示意停用，但这种怪异的宣传手法的确吸引了许多媒体的注意，争相报道。

麦当劳一时名声大振，妇孺皆知。

古柏高公司还另立功勋！

那就是在速食业界，刻意塑造麦当劳的权威地位。

还在早期的时候，麦当劳发表了一“全国性”的调查，调查美国人

平均一星期吃多少个汉堡包，数字精确到了小数点后好多位。

美国的肉食协会都以此数字为法典，多次引用。

只不过，麦当劳从不告诉别人，这份资料是公关公司在芝加哥打几百个电话调查的结果！

古柏高公司还认识到，要加强宣传，还必须有足够吸引人的素材。

他们想到了克罗克。

是啊！只消说说如何以 1 毛 5 分的汉堡建立一个王国，克罗克便足以引得行人驻足——“耕者忘其犁，锄者忘其田”——跟我国古代美女罗敷一样效果了！

于是此公司多方怂恿记者去采访那位加州传奇人物克罗克。

没想到这一采访，加州传奇人物向全美传奇人物进军了！

在古柏高公司的苦心孤诣的安排之下，克罗克飞赴纽约，去接受得过普利策奖的美联社记者鲍埃的采访。

走进鲍埃办公室的时候，正值晚饭截稿时间，编辑室又忙又乱。克罗克那付天生的大嗓门在这里引起了不小的轰动。

他开始滔滔不绝地讲他的麦当劳，真可谓口若悬河。好在麦当劳故事丰富，这一点使克罗克成为天然的麦当劳专业化小说家。

编辑室渐渐静了下来。记者们一个个都离开了各自的位子，围坐在鲍埃的办公桌旁边了。

还没多会儿，已经有一群人在围着克罗克问如何申请连锁了。

麦当劳几乎只赚不赔，利润惊人，谁不眼热？

起初对麦当劳没有丝毫兴趣的鲍埃这下再也不能无动于衷了。

不过，使他动心的并不是麦当劳的连锁，而是这则新闻的价值。

不愧是“普利策奖”的获得者！

第二天，克罗克的名字就在 600 家报纸上出现了！

虽然麦当劳早就有名气，但这一招影响的确不小。

许多人都来申请连锁，有的申请者等上两年，才能排到。为此，麦当劳还惹了一些小小的麻烦呢！

不过，从那以后，记者们争相报道麦当劳的消息。克罗克也不断地接受采访。当然，有好些都是著名的报社、杂志社。像《时代》、《生活》、《新闻周刊》、《华尔街日报》、《富布斯》等。

报纸这块土地已被麦当劳占领了！

二、参加公益活动

这也是引起公众注意的好方法之一。

麦当劳总公司要求连锁店主参加当地的公益活动——这样比较容易成为地方新闻。

古柏高发给加盟店主的公关手册中，提到在各个不同的市场应采取不同手段。

比如，在以家庭为主的市场，可以把卖汉堡包的价钱捐给当地的学校做乐队制服等等。

在手册里，还指导加盟者如何争取让报纸报道各店的活动，如何争取照片上报等。

在 50 年代末期的一个圣诞节期间，透纳和其他几名经理，特意装饰了一部“圣诞老人的后援车”，行驶在芝加哥闹市区，提供热咖啡及食物给在街角募款的许多圣诞老人。

这张照片上了许多芝加哥地方报纸。

这就是古柏高的标准宣传方法。

这种宣传活动，不仅便宜，而且效果奇佳，不是吗？

很快，麦当劳公司从一个总受人怀疑的行业中脱颖而出

它不仅争取到了以家庭为主的市场，还树立了极好的形象。

当然，不管是社区服务也好，福利捐助也好，都是建立在一个目标之上的，那就是——卖汉堡。

透纳回忆说：

“我们以利己为出发点，对我们而言，那是简单而有创意的方法，使我们的名字出现在公众之前，而创造一个足以抵消麦当劳便宜汉堡的企业形象。我们的动机 99% 是商业性的。”

最初，似乎只是政策性的活动。谁知通知到达基层的时候，却成为整体性的社区性参与活动了。

几乎所有的麦当劳餐厅都自动地参加各项地区性的活动，如学校乐队，童子军，医院等。

据估计，麦当劳每年都要捐出 4% 的所得，也就是 5000 美元，用于各项赞助活动。

真够慷慨的！

这样一来，餐厅的主人，也就是各地的加盟者便都成为当地的知名人士了。

这就形成了当地的“麦当劳先生”。

不论初衷，只看结果。麦当劳利用公益活动又创佳绩！

在麦当劳福利系统中，有一个活动很为世人所瞩目，那就是——“麦当劳叔叔之家”。

那是源于一个小小的故事。

足球明星西尔的女儿不幸得了败血症，而长期住院。西尔就公开要大家帮忙在医院旁边建造一个家。

是麦当劳的几位加盟者帮了他的忙，建起了第一间“麦当劳叔叔之家”。

以后，广告公司就推广了这个点子，利用各加盟者的捐款，建了许多“麦当劳叔叔之家”，大部分建在儿童医院的旁边，专门提供免费或低价租给小孩的父母。

此举使麦当劳名声大噪。

三、收音机、电视和邮政

克罗克对各加盟者进行广告宣传，采取了鼓励态度，实指望“八仙过海，各显神通”。

真是人多智广。

一位叫作奇恩的，就唱了几出好戏。

此人极善于出宣传点子。

买下连锁权后，他实在等不及由“口口相传”来提高知名度，就拿出了3%的收入作为广告费，并联合了好几家连锁店。

奇恩去找当地一家广告公司——杰纳里公司，想让他们设计出比总公司更好的广告来。

此公司的主持人之一杰非还从来没有听说过一个卖1毛5分一个汉堡的人，居然想要宣传，而且每个月给1200美元！

当时一般餐厅都爱在报纸上做广告，杰非却突然很想试试收音机。

于是在1958年，麦当劳有了自己的第一首广告歌，首创麦当劳广告歌欢快、愉悦之形象。歌词的重点是宣传它最为重要的特色——便宜！

奇恩大受其惠，1958年，他的餐厅年收入315000美元，较全国平均值高出61%。

接着，奇恩这家伙又想出新点子，那就是——走向电视。

奇恩此招，主要是为了吸引儿童。因为当时虽然部分家长刚开始对这么便宜的汉堡并无好感，但禁不住儿女的纠缠。这样，奇恩便想抓住儿童的心，让他们牵着父母的手走进麦当劳。

在当时的美国，电视也开始不久。儿童节目多半是地方台制作的成本很低的节目，收视率是白天最高的，但是广告费用却仅仅只有黄金时段的四分之一。

奇恩又拾了个便宜！

很快，他把全部广告费由收音机转向电视了。

在今天，麦当劳在全国每年要花6亿美元的广告费用，其中大部分用在电视广告上。

一位叫彼荷斯的加盟店主也跟奇恩一样，与别的加盟店主合作出钱，作为广告基金。

不过，他们利用的不是收音机或电视，而是邮政。

每一季他们都邮寄2万份免费汉堡包餐券。此法果有奇效，他们在这地方总能保持高销售。

从此，邮寄宣传品成为麦当劳传统的宣传手法之一。

在日本的麦当劳公司，拥有电脑贮存的全国60万儿童的出生年月日。每当他们生日的时候，总会收到生日卡片。

而拿到生日卡片之后，他们通常都会来到店里。

在这种情况下，一般商店的做法是，对他们说声生日快乐，然后赠一份生日礼物。

但在麦当劳却不是这样处理，而是当时在店的全体员工齐声说“生日快乐”后，一致鼓掌表示欢迎。

这样便抓住了儿童的心，他们就会带他们的父母来到麦当劳。

还有一位加盟者泰勒成功地在最排斥新事物的美国东北部，打败了当时连锁经营的王者霍尔强生餐厅。

他的促销重点是柜台服务。

因为他觉得快速服务的最大重点就是能够有礼貌和有效率地直接为顾客提供服务。

为了训练柜台及窗口服务员，他亲自录制了一盘录音带，要求服务员在顾客停留在面前的15秒内，亲切而有礼貌地招呼客人。而且到最后，一定要对顾客说：

“感谢您。欢迎再度光临。”

同时，他利用录音带，指导如何有效率地点膳，诸如“把干净漂亮的汉堡给女客，把包装纸上粘了蕃茄酱之类的汉堡给卡车司机”等等。

因为成绩可观，泰勒的录音带被公司引入全国系统中。直到今天，仍然是全美麦当劳的服务宝典之一。

还有更为别出心裁的呢！

日本的麦当劳就认为当别人打电话来，从电话铃声响到我们拿起电话为止是一种浪费。

他们又出奇招。

把电话铃声转为广告用语。是的，电话铃声变成了：

“买汉堡请到麦当劳，买汉堡请到麦当劳。”

当然这是要费很大一笔钱的，如果让全国的电话铃声都这样的话。

可是如果全国的电话铃声都响的是“买汉堡请到麦当劳，买汉堡请到麦当劳”，那又会是怎样的宣传效果呢？

必是人人皆知。

四、“麦当劳叔叔”出台

哥德斯坦是一名华盛顿特区的企业家，加盟麦当劳。

1957年，他开了第一家店，从此便积极促销，毫不懈怠。

他要求他的广告公司科尔米为麦当劳作促销活动——上电视、收音机及《华盛顿邮报》的广告。

1960年，美国国家广播公司的华盛顿台开播一个新的儿童节目——波索马戏团。此节目是个全国性的联播节目，在各地由不同演员扮同一个小丑波索，在各地演出。

哥德斯坦独家赞助波索在华盛顿区的演出，因为这个节目很吸引儿童，而儿童是麦当劳最主要的顾客。

扮演波索小丑的演员叫史考特，他演得非常棒，很受小朋友的欢迎。

每周，这个波索在电视上都要毫不含糊地对小朋友说：

“叫爸爸妈妈带你们去麦当劳哟！”

他那快乐而又真诚的声调完全攫取了小观众们的心。

波索被邀请到麦当劳去剪彩。连哥德斯坦都非常惊讶他受欢迎的程度。

是的，波索不仅是华盛顿地区的明星级人物，同时也成为麦当劳的代言人。

然而好景不长。

就在1963年初，国家电视网的华盛顿台忽然决定停播波索马戏团的节目。

惊慌、气恼之后的麦当劳决定自创小丑进行宣传。

这并不是件简单的事情。

当年，连总公司的宣传部门也不过才制作过30秒的卡通广告，供加盟人使用而已。

在史考特、科尔米和哥德斯坦的共同努力下，第一个“麦当劳叔叔”诞生了。

其形象非常商业化：

帽子是一顶顶着汉堡、奶昔和薯条的托盘，鞋子像两块大面包，鼻子上装了一双麦当劳杯子。

造型有了。关键是该怎样打出知名度。

哥德斯坦不惜血本，每年花费 50 万美元广告费中的一半都用于“麦当劳叔叔”的宣传。

他们认为麦当劳叔叔虽然是大人，但是他不应该是一个父亲型的人物，他应该站在儿童一边，做他们喜欢的事——溜冰、打球、游泳等等。

大笔的钞票终于使这个人物人人皆知了。

麦当劳叔叔每在一处公开露面，必定造成当地交通阻塞的现象。

后来，哥德斯坦认为麦当劳叔叔应该是全国性麦当劳的代言人，于是，他去找古柏。

由于这是整个公司中最为成功的宣传，所以古柏在答应之前，先去征求桑那本的意见。

“什么？！小丑对我们能有什么用？你怕不是疯了吗？”

桑那本大吃一惊。

但是古柏又动用了劝说技巧，用桑那本能听得懂的词儿，“损益得失”地说了大半天，才使得麦当劳叔叔于 1965 年正式上了全国性电视广告。

现在呢？

麦当劳叔叔作为麦当劳连锁的代言人，不仅是在同行业中，就是在食品业以外，都有着无与伦比的地位。

在儿童们的心目中，能与麦当劳叔叔竞争地位的，也就只有那位圣诞老人了。

这样，麦当劳赢得了儿童市场。

目前，在美国 7 岁以下儿童的速食市场中，麦当劳占有率为 42%！

五、建立联合广告基金

前面已经提到几个成功的例子。奇恩以及哥德斯坦，他们以电视打开了市场。

而且，他们取得了成功，效果极佳。

但是，大部分的加盟者只有一家或少数几家店，是不可能负担起这么一大笔的广告费用的。

那么，只有把所有的加盟者联合起来，大家各出一部分资金，就可以了！

但是在芝加哥却引起了激烈反对。

原因是这样的：

芝加哥作为麦当劳系统最早发展的地区，有许多加盟者密集一处，按理说是最适合也最应该联合的。

但是，这些加盟者中间，有一大部分都是克罗克在罗绿乡村俱乐部的好友，这些人既然对什么 Q、S、C 毫无兴致，对积极促销当然也兴趣不大。

这样一来，芝加哥地区的连锁加盟就不如其它地方成功。

麦当劳不愿再重蹈覆辙。

有了这个联合的主意之后，他们在选择加盟者的时候，就把愿否参加广告基金会列为考虑因素之一了。

在克利夫兰的市场，到 1961 年的时候已经有 6 名愿加入联合广告的加盟者。

正在这个时候，麦当劳的平均营业额有下跌趋势：

1960 年是 256000 美元；

1961 年是 220000 美元。

这样他们就自己拿出钱来，每人 7000 美元（大约有 3%），设立了一个正式的基金，在当地做开了广告。

这是麦当劳的第一个广告基金，首创了模式。

到了 1967 年，所有主要市场的加盟者都参加了这一类的广告基金。

当然，他们还有各自的广告公司，经营自己的广告。

现在，在各地，麦当劳拥有 165 个广告基金，各自雇用 65 个独立的广告公司，每年共同使用 6 亿美元的广告费。

这是单一品牌企业中广告费最为充裕的一个！

对外界，它露出的是单一的广告形象，但实际上，却是许多不同的力量与意见合成的结果。因为每个地区的促销重点和观念，并不很相同。

这种区域性的广告基金，遏制了总公司的过分干涉，使它可以自由一些。

六、致力于全国电视广告

桑那本担任总裁期间，是很爱出风头的。

他最感兴趣的事情，就是为麦当劳建立全国性的电视广告体系。

1964 年，麦当劳餐厅的业者开会时，就提出了全国联合做广告的可能性。

桑那本走出了克罗克的阴影，颇为自信，只要他认准了，便要去做。

1965 年举行了全国大会。桑那本和古柏共同说服了加盟者，成立了比地区基金更为广泛的全国广告基金。

当时麦当劳在全国只有连锁 800 家，做电视广告成效并不大。

不过，在 1965 年，古柏告诉桑那本：

国家广播公司有一个梅西百货公司一年一度大游行的节目，有 9 分半钟的全国广告机会，只要花 75000 美金，就可以取得这个权利。

桑那本立刻就买下了节目广告，而且要求公关人员设法

使麦当劳成为游行队伍的一部分。

也许是运气好吧，本来这个节目一年以前已经安排好，再插进去已经很难。

但巧的是，一所中学乐队因经费不足，取消了节目。而桑那本赶紧利用了这个机会，他对学校的领导说，只要乐队肯在制服上加上麦当劳的金色双拱门标志，他就会资助他们参加游行。

高林又帮忙找了一个特大号的军乐鼓，在上面漆了麦当劳商标。

他非常明白梅西公司禁止以游行机会做商业宣传，但他更为清楚的是，毫无办法的这支乐队在最后一分钟穿着无数醒目的金色双拱门标志

出现时，主办单位也束手无策！

这次游行广告起到了立竿见影的效果。

它不但创造了速食连锁进入全国电视广告的记录，而且打破了麦当劳冬季营业惯有的惨淡景象。

通常情况下，汉堡连锁的旺季是夏天，选择 11 月份首次推出广告是违反常理的。但是桑那本和古柏相信这是促进冬季销售的好办法。

大部分加盟者因在冬季每月平均营业额仅 12000 美元，刚足以维持开销而已，根本无力谈及分担广告费用。

而这一年冬季，麦当劳连锁营业额不仅没有下降，反在 12 月时升高了 8%。

在这次游行之后，高林与梅西百货大游行的主办人商谈成立永久性麦当劳乐队的事情。

第二年，麦当劳永久性乐队就诞生了。如今，它不但每年参加梅西大游行，而且是麦当劳在家庭市场上的主要吸引力来源。

这一次成功，使得麦当劳紧紧盯上了全国电视网。

他们决定买下全国职业足球冠军赛转播节目的广告。

这次比赛是第一次搬上荧光屏。麦当劳以 75000 美元每分钟的高价，买了两分钟的广告。

如此高的代价带来的是什么呢？

谁知道节目的收视率竟达 41%！而该年 1 月份麦当劳平均营业额就增加了 3%！

两次成功，使得麦当劳决定成立全国广告基金会。

1966 年，总公司提议：

各店提交 1% 的营业额作为全国广告基金，用于广告宣传。

95% 的加盟者双手赞成！

1965 年花费了 75000 美元广告金的麦当劳，在 1967 年时，手中已握有 230 万美金的全国广告基金。

那么，这些基金是如何管理的呢？

总公司并不独自控制这笔基金，而是让全国各地成立区域广告基金，自己选出理事、监事，自主灵活地运用基金。

从全国的连锁加盟者中，麦当劳推选出 30 名代表，控制广告预算，决定媒体，购买广告，并且审核所有广告的节日，使得全国广告基金，不仅在麦当劳内部，就是在全国电视网中也掌握了很大的力量。

1985 年，麦当劳在电视上花了 18000 万美元，近乎疯狂。

在单一品牌的公司中，这是在全国电视网中广告支出最大的一家。

而且，由于每一分钟都是由麦当劳加盟者核准之后支出的，所以这也是广告业中最为民主的广告作业程序。

广告带来的巨大利润使麦当劳人对此近乎崇拜了！

七、麦当劳餐厅乐园引人遐思

60 年代末期的麦当劳，似乎已是责无旁贷地成为速食业界的霸王。但是，这么大的一份家产，竟然没有一个专门掌管部门。

所有的行销都是仰仗各地的加盟者的。

不可否认加盟者群策群力带来的好效果，但他们能够吸引的，也只是那些对预算很在意，出手并不太大方的顾客。

在透纳的大力扩展之下，麦当劳要面对的是一个更为广阔的市场——全国性的大众消费市场。

毋庸置疑，仅靠加盟者的力量此时已经不够了，要创造、扩大麦当劳的吸引力必须由总部亲自出马，统一规划。

透纳觉得大量利用电视广告打开市场是唯一可以使麦当劳领先于其它速食业的办法。

又说到 1967 年成立的全国广告基金、该基金成立之后便年年看涨。

1968 年 300 万美元 1985 年已达 18000 美元了！

麦当劳将广告主力放在了电视上。

当然，有钱不等于什么都可以干，麦当劳必须有一个统一的促销政策。

60 年代末，透纳将注意力从推动服务、营运标准以及财务调度上转移到了这里。

第一个全国性的广告公司——达亚广告公司被雇用了。

在华盛顿地区负责麦当劳叔叔广告制作的克莱恩也给叫回来担任全国广告经理。

这几位致力于为麦当劳创造一种形象。

他们认为，卖汉堡就跟卖啤酒一样，必须得营造一种气氛，这才是最重要的。

西瓦之说：

“克洛克经常告诉我，每一个人都可以卖汉堡。但是，我们不只是卖汉堡。所以在全国广告上，我们也希望多付出一些关怀，多传达一份信息，告诉大家我们与众不同，我们有多一份的温暖和魅力。”

他们确实是这样做的。

达西的广告是软性推销，传达了丰富的信息，娱乐性也非常之高。

比如说，它制作的第一个推销麦香堡的广告，是显示一名导游戴着保护帽，向游客介绍一个三层楼的巨型汉堡；

在介绍麦当劳的高度清洁标准时，达亚用的是一位手着白手套、戴着单片眼镜的老上校，幽默而轻松。

西瓦之认为他原来所在的达西公司对麦当劳不够重视，便另觅良友。

伊登广告公司做成一项提案，针对不同的市场——儿童、青少年、青年以及壮年，提出了不同的销售主张。

最重要的是，在每一个销售主张中，都是以欢乐、温暖、亲切为主题的。

这就是麦当劳选中它的原因。

在速食行业中，这可以说是一大创举。还没有人想到要把一个餐厅塑造成一个充满了欢乐的地方呢！

伊登公司作了一项调查。显示出来，去麦当劳对于一家人而言，就跟去欢乐岛度假似的。小朋友们看到的是堆积如山的薯条，母亲享受不必准备晚餐的轻松，而当爸爸的，则可暂且偷安，逃避工作的负重。

于是该公司出巨资制作了一个“欢迎到麦当劳岛”的广告，该广告

做得相当精彩。

你可以听到特别创制的音乐，让人如醉如痴；

你可以看到营运高峰时的麦当劳餐厅的鸟瞰图——是运用直升机拍的。

看完之后，透纳大喜过望。

伊登公司也兴高采烈。

孰料平地起风波。

一位麦当劳的地区顾问一次在公路上偶然看到一个广告牌。上书：

“艾恩露啤——你的欢乐岛。”

这下全砸了，即使这个广告只是地区性的，但也有打广告官司的风险。这个广告不能上电视了。

只有两星期的时间了。伊登公司别无选择，只能更换新广告。

不眠之夜给麦当劳带来的，是以后多年广告经验与模式：

食物、人物与快乐的组合。

麦当劳广告从此几乎都是以一个简短而温馨的小故事，说服观众，到麦当劳来是一件多么愉快的事情。

但是故事不能抢了广告的戏，故此在故事末尾一定要打出麦当劳的名称与商标。

西瓦之解释说：

“这样子人家才不会搞错到底是谁在做这个广告呢！”

这种广告新颖别致，反响强烈。

除了那种欢乐气氛，伊登公司还为麦当劳创造了一系列的儿童故事人物：

汉堡神偷、吉事汉堡市长、麦克警察以及奶昔小精灵。

他们都成为麦当劳餐厅乐园中最受欢迎的人物，也成为许多麦当劳广告中的主角。

这也是很少见的——在这个行业中，从 60 年代末在国内推出后，这也已经成为麦当劳餐厅中最主要的特色之一。

现在全球 30% 的麦当劳餐厅中，均设有儿童游乐区。

《M 的奇迹——麦当劳商法》对付舆论的挑战与危机

似乎在一夜之间，人人都知道麦当劳的汉堡包中有一种小东西——虫。

一、风云乍起

1976 年的秋天，位于亚特兰大的麦当劳的生意突然一蹶不振。

原因似乎很简单。

没有上报纸，但是谣言很盛。

似乎在一夜之间，人人都知道了麦当劳的汉堡肉中有一种小东西——虫。

对付这一类的谣言的最好办法，也许就是挂免战牌了。闭紧嘴巴，不谈此事。

风波自然会平息的。

透纳就是这样指示的。

然后，他悠闲地度假去了。

谁知道亚特兰大店受不了，不断向总公司施加压力，公关人员实在无法再不管了，便没有请示公司的公关代表高林，自己开了记者招待会。

是想否认有那东西，却又向记者承认：生意因谣言而不如以前了！

宣传媒介的力量是巨大的，何况麦当劳这个华尔街的宠儿，全国最大的汉堡连锁呢？

如此一切都被报道了。

地方问题迅速地成了全球问题。

各个电台、报纸、通讯社都争相报道：

世界最大的汉堡连锁，因为谣传肉饼中有虫，而使得营业额下降。

这样漏子捅大了！

正在度假的透纳看到新闻时，“我的心跳都要停了。现在谣言有了根据，有了动力。”

这下子，就不仅仅是亚特兰大了，整个西南区的营业额都明显下降。

透纳强作镇定，向记者开玩笑：

“汉堡肉 1 磅 1 块 9，夜爬虫一磅还 6 美元呢，我们付不起这种添加料。”

后来，事实终于澄清。

是由于一本全国性杂志曾刊登了一个蚯蚓农场有意发展连锁，希望能够成为“蚯蚓界的麦当劳”的报道，才引起这场大祸的。

但是，事实的澄清对麦当劳似乎并没有什么帮助。

也许麦当劳已经到了这种时候——该为它惊人的成就付出代价了。

如同一个杰出的年轻人，到了该学攻击的时候。

年轻的麦当劳，其一举一动都被公众视为创举，争相报道、仿效、讨论、称颂。良好的业绩使它一跃成了那条著名的华尔街的宠儿，而创始人克罗克似乎在一夜之间，就被传誉为专门创造百万富翁的传奇人物。

树大自然招风。

就在透纳计划大刀阔斧地干的时候，平地起波澜。

一夜之间，麦当劳不再是那个由一群极富冒险精神的实业家的组合，而成为一个冷冰冰的巨人。

谁也不知道为什么大家的态度忽然就改变了。

谁让麦当劳分布全美，谁让第五位老板都是富翁呢？

成功原来就这样难！

那个可爱、有冲劲、有活力、力争上游、向制度挑战的年轻公司仿佛消失了，人们心中只剩下一个冰冷商业制度中的一个巨人。

高林回忆道：

“成为大公司后，所有代表麦当劳成功的优点，那些一致性、可预测性、有效控制，刹那间都变成了负面的。我们第一次面临必须为自己辩护的场面。”

按理说，这也是很自然的事情。

在 20 年的时间里，麦当劳在消费市场上，做出了最大最猛的冲击。

它成为了全世界最有名气的零售组织；

它的哪怕只是在一个小地方所做的一举一动，都是报道的热点；

它总是引起人们饶有兴趣的注意：

当然，总会有这样的事情发生的，不是真的有什么毛病，就是被人传说出了点什么毛病。

不过，麦当劳却全无这个思想准备。

它只精于餐厅营运，却不知道如何在攻击中生存。

听透纳怎么说吧：

“我们非常震惊，自己的合法性居然受到怀疑。我们对于社会、政治环境了解得太少了。”

1972 年的一件事，最能说明麦当劳的这种无知。

克罗克本人对政治可以说无太多了解，也没什么意见。当时一次总统竞选基金的募捐晚会，他去了。本来盘算好要交 25000 美元的，结果到现场，受气氛感染，一激动，就在那数字后面加了一个“0”。

当时麦当劳是数百家试图说明政府不要提高最低薪资标准的公司之一。

这两件事被巧妙地联系了起来。

于是人们都说，克罗克想用金钱收买尼克松。

当时国会还就正好通过了不提高计时工的最低工资的法案，而这个正是麦当劳主要的劳力来源。

于是，事情就变成了：

克罗克捐款 尼克松 法案通过。

而且，此法案很快得了一个外号——麦当劳法案。

二、又起风波

这一次，也许才是风暴的真正开始。

事情是这样的：

产品麦香堡上市不久，克罗克宣称麦香堡中应该夹两片而不是一片吉士。由于成本增加，卖价必须提高 4 分美金才行。

但是麦当劳的当选顾问拒绝签署这项决定，这样，透纳只好将这个问题递交给薪资与价格控制委员会。

委员会很快通过了麦当劳的提案。

但是那位著名的政论家安德生却在他的专栏中大做文章。

他没忘了把涨价、压低薪资以及政治捐款联系在一起。

麦当劳的高级职员，面对突如其来的控诉束手无策！

一向清白的公司形象，忽然之间就成了众矢之的，连遭污蔑。

透纳说：

“真是莫大的耻辱。我们的形象一旦被玷污，对我们的加盟者、经营者和他们的家人，会有多深远的影响。”

这只是其一！

其二，1968年，在黑人聚居的克里夫兰，一群黑人激进分子起哄，要求麦当劳开放加盟权给黑人。当时，在所有的麦当劳加盟者中，只有4名黑人。

麦当劳还来不及有什么反应，黑人已经开始在6家属于白人但位于黑人区的麦当劳餐厅前面示威了。

也真凑巧，当时正值黑人民权运动家金恩遇刺不久，克利夫兰又刚刚换上一位激进派的市长，这样全市因为种族问题陷入了分歧对立状态。

麦当劳就当了回牺牲品。

黑人领袖提出要求，除非麦当劳将6家店的主权交给黑人，否则将不停止示威。

示威越来越凶。

刚开始是用棒子吓唬顾客，后来腰围子弹带，掷石块，迫使麦当劳总部暂接管这6家店。

有趣的是在接管经理抵达时，当地一位警察一面撤退，一面告诉他：

“我建议你改名换姓，换家旅馆住下。这是一把左轮枪，实在不行，就自杀吧！”

真让人毛骨悚然。

好在后来解决了这个问题。

是麦当劳偷偷地买下那6家店，转手卖给了黑人。

其三，是1974年，发生在纽约。

在66街与莱辛顿大街的交口处，麦当劳购置了一块地，准备盖餐厅。

过去麦当劳的市场只限于市区，而忽略了高级住宅区内的消费人群。而现在，这块地盘的位置确实棒极了。

路口有四个街角，一是一幢有历史价值的建筑物，一是豪华公寓，一是上流仕女名媛的俱乐部所在，且旁边又是大通银行董事长洛克菲勒的住宅。

这个区内的居民包括了最有名的律师、名流、大公司老板、皮货商等。

然而建筑师比尔发现麦当劳已开始破土动工的时候，一帮人发动了抗议。

麦当劳置之不理，也许是因为出身中西部，还不了解这里行情，他们对这些名流的影响力没有充分的认识。

这下有好戏看了。

《纽约时报》以社论形式攻击麦当劳；

《纽约杂志》以封面故事批评麦当劳，列标题为《吞食纽约的汉堡》；

《纽约时报》编辑某某干脆干起了人身攻击：

“肉质很差，薯条虽然脆，却无味，调味酱令人作呕……”

还有会计教师撰文说麦当劳的会计制度不符规定，虚报盈余；

排山倒海，其势无比。

麦当劳备受打击。

别忘了这是什么地方！

麦当劳不得不与抗议者议和。

楼盖好了，不卖汉堡，却租给人家去卖特大号妇女服饰！

麦当劳就算是忍气吞声地解决了此事。

但是这口气是咽不下的，在查明了幕后指使者即大通银行董事长洛克菲勒的夫人之后，麦当劳进行了反击。

他的武器就是存放款。

1982年，透纳对其银行事务进行干预，大通银行除现有生意之外，没有拿到新的生意。

这也许该说是活该的。

三、渐成气候

从70年代起，麦当劳接二连三地不断地受新闻等大众传播媒介的攻击。

它的反应就是躲起来，不过问。

它才不认为报复打击是什么好办法呢，只不过大通银行太欺负人了。

这毕竟不能解决形象问题，也许，只会更糟。

麦当劳用清醒的头脑来看待自己。

如同一名刚刚到达青年期的公司，它年轻，它生机勃勃，它敢做敢为，无所畏惧。

但是它却缺乏经验。

它是个早熟的杰出的青年，目标显著使它备受其苦。但是正因如此，它便不能犯青年人常犯的错误——

冲动和意气用事。

麦当劳必须迅速地成熟起来。

也许这些打击正是它成熟所必需的吧！

这个成熟的过程，大约持续了10年，还不算长。

这段时期使麦当劳学会了如何在新闻媒介的精细查看之下面不改色心不跳。

这段时期使麦当劳知道了公司的决定，不仅和作业程序、房地产价格有关，还得适度反映政治、社会以及社区的因素。

麦当劳成熟的标志便是：

1975年，成立了一个“政府关系”部门。

这个部门开始较为技巧地利用政府运转的关系，从而把自己的意见

与信息传达给政府官员及立法者。

在各地的加盟者大喊大叫不要设定最低工资的时候，麦当劳总公司都在保持不闻不问的低姿态。

它真成熟了。

在许多问题上，麦当劳开始小试锋芒。

由于 1974 年纽约发生的事，麦当劳再也不敢忽视社区的政治力量了，每开新店前，这都是必须考虑的内容。

麦当劳后来让少数民族加入了麦当劳。

在克利夫兰事件之后，麦当劳主动敞开大门，欢迎黑人加入。

仅仅 3 年，麦当劳的黑人经营者就达到 10%！

黑人加入麦当劳，表现是相当杰出的。而且，麦当劳由于这一批经营者，也扩展了营业的范围。

一位黑人贝帝就可以作为例子说明。

此君 1968 年首先在芝加哥拿到加盟权，是从白人手中接下这个位于黑人区的店面的。

贝帝辛辛苦苦，白天干理发，晚上开公车，攒够了开店的钱。

开始新工作后，他四处散发传单相告，把店清洗得一尘不染，而且与其他的许多生意人取得了联系。

开店之后，他的店在黑人区备受重视。他后来又开了几家店，别人都不与他竞争。

店里生意非常之好，服务员的态度也是一流的。

他总说：

“没有什么坏社区这种说法。你只需发挥好的一面，它就会变好。”

不可否认，那位带来好顾客、好生意的贝帝，对芝加哥黑人区的青少年产生了重要的影响。

他对第一次工作的黑人非常重视，在训练上很下功夫，希望他们能够获得正面经验。

他甚至建教室，开有教育硕士学位的专职训练经理。

他说：

“我们训练服务员，告诉他们大家都是一样的人，必须互相以诚相待，我们教他们工作的意义、钱的来源等。”

贝帝这样的加盟者的进入，使麦当劳再未经历过克利夫兰那样的事情。

不过，那一系列事件给麦当劳上的课，不仅仅有与少数民族共举，更有如何面对传播大众。

70 年代，公司主管几乎总在避免与媒体接触，什么也不说。

1978 年，透纳接受了一家杂志的采访，又被人贬了一通。这位总裁愤怒了：

“我们有什么可害羞的，可隐藏的呢，我们有的，是一个内容丰富的故事。”

克服了新闻媒体恐惧症，麦当劳大胆向外开放了。

首先是，提升公关部门在公司中的地位。

一位叫史达曼的企划部门工作人员，被调入新成立的沟通部并主管公关。

他很受重用，1987 年升为一级主管。

主要与公司形象有关的决定会议，都有史达曼参与，以便让公司了解不同的政策决定，将对公司产生什么样的影响。

这个沟通部门已经膨胀到 35 人的规模，还拥有直接向总裁汇报的权利，除了在危机时出动，它也主动进攻新闻界。

当然，最主要的，是在有了问题的时候，由沟通部门当润滑剂，使机器再度正常运转，而不致造成什么损失。

四、经营危机来临

麦当劳成立以来最大危机的来临，是在 70 年代中期。

危机的根源，是那些在麦当劳迅速成长过程中，获得利益最多的加盟者。

他们为什么这么干呢？

从外表上看，每一家都年获利 10 万美元以上，许多加盟者都是百万富翁。每一位供应商及中级以上管理人员都是巨富。

他们还有什么不满足的？

但实质上，事情却没这么简单。

加盟者因了麦当劳而富。但 20 年加盟合约即将到期，而且总公司给他们的评价并不是很高。这样加盟者人人自危，唯恐不能再续约，有些加盟者不知为什么觉得惹点事儿也许能使自己不被逐出。

于是纷争四起。

首先是那些可看作元老的加盟者，认为透纳不断扩张，共创麦当劳的功绩被磨灭了。

1971 年，公司总部自芝加哥迁往市郊一栋八层大楼中。公司人员扩张，公交流速因之减缓。这样，加盟者与总公司高级职员之间的距离越拉越远。

拿起电话直接通话的时代已经一去不复返了。现在加盟者只能通过层层职员来说出自己想说的话。

到了 1975 年时，加盟者及餐厅营运者已达 1100 人，哪里还能一对一地保持亲密的关系？

在 1965 年的时候，麦当劳在全美开设了 5 个地区分公司。

1968 年，新店发展及房地产开发等事宜，都已归各分公司管了。

这样，加盟者的命运就握在了一群年轻地区经理的手里，由他们来决定在哪里开店，新店是否交与加盟者经营。

而从 1968 年到 1975 年，直营店已从 9% 上升为 31%，加盟者能不感到威胁吗？

还有原因呢！而且，这可能是最直接的导火线了。

麦当劳急速扩张，已经影响到了原来存在的店的生意。

在 60 年代，由于市场广阔，哪里都是处女地，发展空间是比较大的。

而到了 1975 年，麦当劳总公司的会计师纽曼都承认：

30% 的新店对附近旧店的营运会产生不小的影响。

是的，也许是心理上的不平衡，加上利益受损，加盟者怨声四起。

1975 年冬，这种不满终于爆发了。

25 名拥有多家店面的加盟者，邀克罗克、透纳及其他高级主管到亚特兰大开会。

如同前面许多次一样，高级主管都拒绝参加。他们以为会议内容不外乎抱怨一番，只是派了一个资深副总裁去了。

加盟者终于失望了。

就在这一年，他们自组了麦当劳营运者协会，成员有规模最大的和资格最老的加盟者。

主席是那位后来三角之一的康利，他后来拥有 4 家店。

实权在那位有 23 家店面的佛兰科尔和有 22 家店面的前公关顾问左柏手中。

这个协会可以说是以反对派的姿态出现的。它有它的主张：

加盟者 20 年合约期满，应可以自动续约；

在同一市场出现新店时，只能交由原有加盟者来管；

任何主要店内的设备应由公司出资；

任何新店的计划，若可能影响既有的店，应予以取消；

不赞成公司有直营店；

应立即停止扩张加盟者人数；

总公司能答应吗？

如果真的这样办了，那么麦当劳的基础——总公司与加盟者、供应商之间的制衡关系就被破坏了。

加盟者想把麦当劳的力量由公司那边拉回到自己一边来。

麦当劳分公司在各地的扩展，已经使整个加盟系统暗藏杀机。

分公司已从 5 家上升到 12 家。由于人员的不足，地区经理经验不够，所以一些决定出现了不公平现象。

许多地区经理只一味增加直营店数，认为这是增加营业额和扩展最快的办法。若直营店营业情况不好，再卖给加盟者。

还有一部分经理，在考虑直营或加盟时，以一己之利为准绳。有一位东南地区的经理，先用一家人头公司的名义买下土地，再转卖给麦当劳，从中赚一笔。在公司挖出这条蛀虫时，他已危害 10 年，在加盟者之间造成无可比拟的伤害。

本来，麦当劳针对加盟者有一套完整的服务制度的。

总公司除定期检查店里的作业以外，还经常作顾问，传播经验。

但是在 70 年代大扩张时期，总公司却忽略了这一点。

该解决问题了。

史密特与透纳与该协会的 20 名干部分别会谈，得出结论如下：

麦当劳总公司与加盟者之间的沟通不良，使得加盟者对系统失去信心，不知自己对系统的未来发展能不能仍然发挥影响力。

于是，他俩提出了全面改革，以制衡过分膨胀的总公司权力。

他们觉得，必须制造有强势的连锁加盟者，这样才会有强势的连锁公司。

所以，应该给加盟者新的力量，这对整个体系有益。

当然要做的第一要着是，限制地区经理权力的膨胀。

这是要冒很大风险的。

在扩展的时候，透纳执意要授权给最了解地方市场的地区经理，使

麦当劳对各地市场了如指掌，以较竞争者有更大的优势。

就像餐厅内儿童乐园、得来速汽车走廊等都是地区经理们想出来的点子。

但是不能让他们过分自主，由于扩张迅速，地区经理多由年轻而缺乏经验的人担任，比较容易和加盟者发生冲突。

可以举一个例子，就是麦当劳的总裁昆兰。他就是迅速升迁的一个。

大学时代的昆兰就在麦当劳总公司内打工。1968年，他大学毕业，正式加入麦当劳。5年之间，他从行政助理，升为副店长、店长、督察至地区经理，主管华盛顿地区的360家店。

而那时，他才28岁。

在担任地区经理期间，他核准兴建了210家新店，而在他上任后15个月，才首次有公司高级主管来考察。

昆兰觉得自己与其他经理一样，几乎有决定一切的权力。

他说：

“没有制度可以考核你作决定的能力。如果在发执照时你犯了错误，总公司要一年半以后才会知道。”

史密特——负责平息这一风波的人觉得：

要使总公司与加盟者之间的力量均衡，削弱总公司的效率以及创造力并不是关键所在，最关键的地方在于，加强加盟者与总公司二者之间的关系。

这要从两个方面着手。

一个是团体方面，在所有的加盟者之间成立一个“全国营运者顾问团”，由各地的加盟者推派两名代表组成，由他们负责审查所有那些足以影响公司与加盟者之间关系的公司政策。

尽管它仅仅能够“顾问”，但总公司却不敢也不能忽视他的存在，对它的意见也不能视之若无。

另一方面，是个人方面。

在这里，克罗克借用了第三世界北欧王国的“恩波斯人制”——丹麦、挪威、瑞典等国的臣民，可以通过顾问向内阁转达自己的意愿。

这个制度就表示的是“站在人民这边的人”的意思。克罗克借此机构，希望其站在旁观者的立场上来处理加盟者的意愿。

特别是在有什么事情发生的时候。

这两个制度使得麦当劳发生了许多很关键的变化。

1979年的时候，麦当劳法律部制定了新的加盟标准。但是加盟者对此大为不满，他们索性通过那个顾问团，向每一位加盟者收50美元，最后共筹得10万美元用来作为“与不合理合约抗争到底”的法律基金。

看来这事儿是要闹大了。

然而总公司却以退为进，悄无声息地放弃了那份引他们准备大动一番干戈的合约。

再有，“恩波斯人”制度的确起了很大的作用。

60年代末期，首任“恩波斯人”出台，他就是库克。

库克主管的是劳资关系，这可是最为棘手的工作。

他要跟服务员以及职员等沟通，教导他们，听取他们的牢骚以及意见，予以解决。

这些都是表面上的事情。实际上，他是在防止工会进入麦当劳。

当时工会活动是很频繁的。

库克用自己的力量阻挡住了工会的进攻。他认为工会会阻碍麦当劳的发展，抑制其创造与活力。

库克常常去各地做调查——每当有人抱怨什么的时候，而且邀请另一地区的一名加盟者同行。

这样是为了树立一个公正的形象。

加盟者的密切关注使得麦当劳不得不更小心翼翼地选择开店地点，定义加盟连锁的意义。

不过，他们并不恨加盟者，反而认为他们帮了大忙。

昆兰就说：

“我们虽然是被加盟者逼迫，而做成这些新规定以后，却可以使我们成为更好的连锁公司。”

正是这种豁达使麦当劳一步步向前。

不断地调查，不断地改进，麦当劳越来越完善，它的营运更有效率。

麦当劳仍然严格挑选加盟者；

麦当劳仍然要加盟者严格遵守那至高无上的原则——品质、服务、卫生。

而且，法律越来越健全，使得克罗克的高标准和高理想，成为有法可依的东西。

《M的奇迹——麦当劳商法》世界的麦当劳

麦当劳不仅是汉堡这种食品，不仅是连锁这一企业形态，更为重要的，是一种外食的文化。

不论在哪个企业，在取得了成功之后，都会想到要走两条路。

一条就是企业多元化。

也就是说，将成功之道转移到其它的行业之上。

那么，麦当劳呢？

1962年的时候，麦当劳曾经作过尝试。

当时，桑那本在芝加哥往南一点地方买了一间德国式的啤酒馆来经营。

这个地方在室内外都摆有餐桌，主要卖的是啤酒和黑麦汉堡。

可是18个月不到，此店却关门了。

原因何在呢？

原来餐厅的基本设计是错误的。在芝加哥的夏天，密西根湖上只要来一阵冷风，餐馆外那高朋满座的景象立刻就会变为海市蜃楼，无影无踪。

室外的座椅太多了。

不过，克罗克对于向业外发展仍然兴趣颇浓。

只不过连连失败。

在第二次婚姻得以维持的日子里，克罗克几乎买下了塔哥贝尔以及三一冰淇淋，还用第二位妻子的名字，开过一间派的连锁店。

两年之间，就开了两家店。

在第二任妻子卸任的时候，亏损惊人的连锁也划上了句号。

还有呢！

克罗克曾有志于投资游乐园事业。

人家都劝他说这项投资数量大，风险高，而且比不过家人（指他在这项事业上取得成功的老朋友华德·迪斯尼）那可以代替宣传的电视节目的条件，不要做了。

可他执意不听。

如果不是再结婚，他可能已经去干了这件蠢事。

由此看来，第一条路是走不通的。

这也许并非坏事。

就因为找不到与麦当劳本身的20%的利润率看齐，公司终于决定——

放弃多元化，集中于内部的发展。

但是麦当劳还必须走第二条路——如果第一条行不通的话。为什么呢？因为70年代末期的麦当劳，能赚到的现金，要比花掉的多得多。那么怎么办？坐吃山空也是吃不完的。总不能搞破坏吧？那么就走第二条路——向海外扩张。

这是有一定难度的。因为美国的服务业，在海外的投资很少。即使有，也只局限在美洲之内。

1970年，麦当劳决定向海外市场进军。

并无前车可鉴。

而且，麦当劳想去的地方，都还没有速食业。

最要紧的，是人们的心理。

大部分的中产阶级觉得到外面去吃饭实在是一件大事情，马上想到的，是什么黑领结，白桌布，一道一道的大菜之类的东西。

这样麦当劳的任务更为艰巨。因为它要输出的，不仅是汉堡这种食品，不仅是连锁这一企业形态，更为重要的，是一种外食的文化！

麦当劳把目标对准了全世界的中产阶级。

麦当劳要让美国食品全球化！

麦当劳开始行动。

一、在日本成功的经验

日本麦当劳，可以说是取得了巨大的成功。不仅在日本本土，还向美国本土返而进军了呢！

日本麦当劳的总裁是藤田，这个在大学里就成立商社，进口欧洲高级皮包、服装、皮鞋等等的人，与一般人心目中那种恭顺、总是低姿态的日本商社人大为不同。

当知道麦当劳有意发展海外市场时，藤田认为日本接受这种美国食品的时候到了。

就有一点，藤田觉得无法接受，那就是，他认为日本麦当劳必须是日本公司，而不受美国公司的控制。

他想如果日本人知道这种外国产品是由外国卖出的话，一定不乐意买。

他说：“日本人有一种自卑感。我们所有的东西都来自外国：文字来自中国，佛教从韩国传来，而战后的可口可乐到 IBM 都是美国的。但是，我们基本上是排外的。我们不喜欢中国人，不喜欢韩国人，尤其不喜欢给我们吃败仗的美国人。”

但是，藤田认为麦当劳在日本是大有市场的。他觉得：日本人会很喜欢美国食物，因为日本人乐于认同西方人，就是一点，不论是哪一处，都必须日本化，使它至少从外表看起来是进口的美国货。

“如果我坚持说这是美国来的。日本人会说，这是美国货，我们不喜欢，因为我们不喜欢美国人。”藤田解释说。说完了他就开始了。那是 1971 年的事。

他与麦当劳签了协议，各出一半资金。

随后，藤田在日本展开宣传攻势，似乎要使麦当劳在一夜之间便名扬全国。

他忙不迭地到各大学讲演，广招传播界的注意。以一副“革命性”产业的姿态，把麦当劳产品介绍给日本人。“日本人为什么长得矮小？为什么皮肤泛黄？”藤田这家伙振振有辞地宣扬：“因为过去了 2000 年，我们只吃白饭和鱼。如果千年来我们吃的都是汉堡和马铃薯，一定会长高，并变成金发白肤的。”

完了以后他就开始找地方。与美国麦当劳总部不同的是，藤田不找郊区，专拣热闹地方！他认为：“美国游客在饭店里吃麦当劳会很显眼的。而日本人看了后会觉得，美国人吃的一定是好东西。”

在日本最大，最老的三越百货公司银座分店前，藤田总算找到了一块 500 平方尺临街的店面，这地方不仅小——是一般麦当劳餐厅五分之一，只容得下一个小型厨房和站位子，而且价格很高。

还有一个要命的问题是三越百货公司条件苛刻，因为地点太棒，藤田什么都认了。藤田在城郊租下一间仓库，训练 70 名工人在一定时间内完成全部工作，经过仔细计划以及认真练习，终于可以在 36 小时内完工。

1971 年 7 月 20 日，日本第一家麦当劳开业，魔术也从此时开始。

第一天营业额达 6000 美元，打破世界记录；随后，日本麦当劳连连打破麦当劳的记录。在开店之前，日本的汉堡大学已经成立；第一座店开门三天，第二座成立；第二座开门一天，第三座成立；18 个月，开餐厅 19 家；……

一切都让人目瞪口呆。

最最值得一提的是，藤田重塑了日本企业文化。

在麦当劳的菜单上，藤田一个字儿也没改，但是在促销政策上，却大为改变。他认为：

老一派日本人吃的习惯非常保守，但是年轻人可塑性很强，你可以教他们，让他们知道汉堡是个好东西。

他打出了日本人自己经营日本麦当劳的形象，而且，在电视广告上，本土色彩浓厚，以儿童与年轻家庭为对象。

日本人可以很快适应麦当劳经营之中统一的那一方面，却很难适应麦当劳激发个人潜能与创造力的那一方面。这与日本的国民性大有关系。

日本人习惯于群体，以此为生命，他们可以完全照手册行事。很是服从。

第一次到日本，透纳就有一个惊异不已的发现：“你只要告诉煎炉人员从内向外、从左到右地在炉板上排肉饼，他一定不会做第二种排法的。

而在过去 10 年中，在美国我至少对 28000 个煎炉员说过同样的话，但是没有一个人完全照我说的办，因为他们自以为有更好的办法。我一直希望自己的话能够完全实践。现在忽然成为事实了，又觉得十分可怕，难以接受这一做法。”

很明显，在这里，文化成了一个制约的因素。

这样，不仅要介绍汉堡到日本，也要介绍美国企业文化到日本。

负责这项工作的是日裔美人朝原。

经过藤田的允许，朝原自建一支营运队伍，年轻而有创意。

在日本，有着传统的长幼有序的观念。而朝原压根就不理这碴，而是大胆提拔年轻新进入的人员升到重要位置。

而且，他还启用兼职的助理经理，在日本又创一项新闻。

有效而快速地建立起一套制度，也是朝原的杰作。

日本式促销与美国式餐馆、营运一经结合，产生出无比的威力。美国市场以外最大的麦当劳震撼由此产生。

目前，麦当劳是日本最大餐厅连锁，年营业额 6 亿美元！

这说明了什么呢？

说明麦当劳也可以在完全不同的文化氛围中生根、发芽、开花并结

出丰硕的果实。

总之，成功的日本麦当劳带给总公司的启示可以说是：

麦当劳应在每一个外国市场建立“本土性”和与当地社会的认同感。

如今的麦当劳，在全球几乎以同一模式开发市场：

在当地找一个保险业型的合伙人（比如日本的藤田），给他相当的股份和较美国的加盟者更多的自主权，让他们在当地市场自行发挥。

二、麦当劳海外成功的秘诀

前面说道，麦当劳几乎以同一个模式在全球开发市场：找合伙人；给相当股份及自主权；让其自由发挥。

这就使得麦当劳的实质是许多地方零售商所组成——虽然从表面看来麦当劳可称作世界上最大的零售商。

麦当劳的所有外国合伙人都别具一格，独树一帜。

他们各自在不同的国家，拥有不同的市场文化，使用不同促销手段，但是却用着同一套标准营运系统。

第一位瑞典加盟者叫里德豪生。

他原是一个进口美国餐厅设备的商人，现在拥有 20 家店；

伍日照是个香港人，他曾在芝加哥那个著名的“瓦斯技术研究室”做过 7 年研究。现在，他在香港拥有 28 家店；

墨西哥那位叫可汉的合伙人原是汽车零售商，而如今是一个拥有 50 家店的店主；

新加坡的关鲍比做了很多年玩具生意，现在是 16 家麦当劳餐厅的加盟者；

宝石商出身的原杨乔治则在菲律宾麦当劳中独具一格；

怎么样，发现规律了吗？发现麦当劳选择加盟者的规律了吗？这些加盟者，虽来自不同国家，有不同的文化背景，但他们相同的是——都在麦当劳经营上取得了成功。

他们在从事这一行业之前都是其它行业的佼佼者。

奇怪？这些人里面为何没有一个曾在速食业干过？

对了！这就是麦当劳选择的标准！

这是一项在国内市场中麦当劳学得的一条经验：

能够在其它行业中成功的创业者，也可以成功地经营麦当劳。但是在餐饮业中成功的人，却未必适应麦当劳。

这也许就是因为麦当劳与众不同吧！

在那些英语国家中，麦当劳均启用国内加盟者作为海外的合伙人。当然啦，它才不会忘记在股东名单上加上一些地方人士呢！

这也正是麦当劳争取站稳脚跟的诀窍之一吧！

比如，在英国，麦当劳邀请了一名投资人魏德参加麦当劳；在澳大利亚，则请当地的房地产专家向麦当劳投资。

在那些 100% 由麦当劳投资的外国市场中，麦当劳也是以地方控制以及地方自主作为公司的政策。

在德国，一位食品界的名人克劳斯被挑去主持业务。而在一次飞机事故中，克劳斯及其他高级主管全部遇难，麦当劳立即从中层经理中选

出了一位 27 岁的经理，担任总经理职位。敢选敢用，结果是：

现在德国是海外第三大市场了。

研究一些海外公司总经理的共同点，可以使我们发现麦当劳的一些奥秘。

第一，大部分的海外负责人是外国人。这可能与麦当劳与当地密切结合的方针有很大关联。

第二，这些人都不是当地社会中那种传统的纯粹的“标准型”的人物。

第三，这些人几乎全部都对美国企业精神抱有好感，乐意与美国公司合作。

第四，几乎每一个人都曾在美国居住过一段相当长的时间。

麦当劳的成功，还在于它吸引海外的合伙人是那些肯吃苦、渴望成功、愿意放手一搏的人。这种冒险精神是万万不可少的。

那位瑞典的里德豪生原在器材进口生意方面，干得很是出色，利润很高的。

可是他却把自己所有的钱都转向了麦当劳餐厅，所有认识他的人几乎都为他担忧。老顾客们都对他说：别冒险，瑞典人不喜欢汉堡。记者问他为什么要引入这种东西时，他说道：“这和瑞典肉丸一样有营养，只不过老年的而已。”

新加坡的伍日照也是同样。当他告诉朋友他要经营麦当劳时，朋友们替他难过。一个个都很悲观地认为，中国人只吃米饭馒头，对汉堡没兴趣。

伍日照却说：“作为中国人，我知道至少中国人并不讨厌和排斥汉堡。我想如果我卖最高品质的产品，提供最为清洁的环境，只收取合理的价格，会有机会成功的。”

他说对了。

以上可以说是麦当劳成功的秘密的一半：与当地企业家合作，而避免以一个跨国企业的身份出现，造成一种向全球进军不良形象。

那么，另一半呢？

麦当劳与当地企业家合作，但又不能管得太统太死。事实上，麦当劳的确让他们自由发挥得打开市场了！不妨以一位澳大利亚合伙人里奇的事情为例。

他总是不能相信自己的权力：“其他美商公司的澳洲公司的负责人，都很惊讶我的自主度。其实，我自己也很惊奇。”他甚至惊疑于使用自己的权力。

一次购买雪梨市中心一块房地产之前，他忽然觉得，必须非向透纳请示一下不可了。地主要价 450 万美元，比欧洲最贵的还高出二三倍来。

他也不明白为什么拥有完全自主权（在房地产上）的里奇这次非请示他不可：“过去 10 年以来，你从未征求过我的同意。为什么现在要开始呢？”

充分授权也许是大胆的，是冒险的，但唯其如此，才能充分发展。

各国的青年创始人这样就可以不必忍受麦当劳那庞大的组织的调遣，而且这样一来，他们就可以从错误中不断成长，如同开始创业的麦当劳。

前面说到一个 27 岁的德国总管，是因为所有高级主管都于飞机事故中丧生而被提升的。他叫赖登温德。27 岁的他一下子到了这么高的位子，颇有些不知所措。

面对着如何安排广告经费，如何促销产品，该开多少店才好，买什么样子的房地产等等一系列问题，真不知怎么办才好。这位赖先生说：“我根本就没有接受这种责任的准备。但是，就好像教人游泳最好的办法乃是推他下水一样，在工作中成长是最佳的学习方法了。”

多么大胆，多么放心的任职！当然，这位赖先生并未给麦当劳脸上抹黑。

麦当劳总部在芝加哥，它作出的一些决定，需要加盟店去执行。而外国的合伙人却常常作出一些与这个决定不同的决定来。每当这个时候，让步的似乎总是麦当劳总部。尤其是在计划、促销方面。当然，这是可以理解的。各地的情况、传统都不同，他们自有他们的道理。而要称赞的却是麦当劳的这种态度！

因为麦当劳一直都是以管理严格，希望加盟者服从自己著称的。

日本的藤田就利用了这个自由度。他在日本国内创造了一个“日本制”的麦当劳形象。

这里有一个例子足以说明。一次芝加哥的麦当劳总部希望日本麦当劳在当地赞助一场足球赛，而他们得到的，是一个纯粹日本式的，生硬的回答：“我们将慎重考虑。”言外之意，这是办不到的。

原来，藤田不愿把名声与非日本的球类活动随便联系。总部也拿他毫无办法。你总不能制裁他吧？像今天某些大国动辄就那样一样。

还有一个例子，则发生在那地广人稀，富饶而美丽的澳洲。澳大利亚的麦当劳在一开始的时候就决定加上炸鱼块和炸鸡两样他们澳大利亚人比较熟悉的菜式，以招徕顾客。各地风俗不同，是不必拘泥于什么一定之规，做人们不喜欢的什么“纯粹”的汉堡给人吃！

澳大利亚人吃汉堡时，就喜欢夹些蕃茄与生菜。这是人家的习惯呀，无可非议是不是？而他们却是从来也没有见过把酸黄瓜放在汉堡中的那种怪异的吃法。

澳大利亚麦当劳自有办法，他们在菜单里索性列上了两种汉堡。对此，总部亦无言以对。

当然，什么事情都是很难说的，一切事物都在不断地发展变化之中，人们的口味及饮食习惯也并不例外。

像那些澳大利亚麦当劳的经理们就发现，教导当地人尝试外国的食物，比较修改外国的食物适合当地人的口味，要来得容易，而且很有效果。

他们想到之后就开始干了。谁能想到呢？开店开了 8 年、有朝一日忽然把什么所谓的“本地特餐”撤掉，不仅没有失去顾客，反倒更加热闹。

一念之差，利润便成百上千倍！

三、食品供应问题的解决

广告与当地之间认同的问题，虽然是一个比较大的问题，但是麦当

劳在海外遇到的最大的挑战是：如何建立当地的食品供应系统。

在美国，一切都好办，毕竟本乡本土。但是在其它各国，事情就不那么简单了。

无论是在生产、运输或包装这些纯美式食物上，都跟美国有很大的差异。

在麦当劳出面组织供应商之前，在美国，遍地都已经是高生产量、自动化生产设备的食品加工厂，一切似乎都顺理成章，非常方便的。

而在其它的地方，仅就面包工厂而言。在欧洲，大规模工厂虽然已经建立，但是品质非常之差。

而在亚洲，本身并没有什么“面包文化”，就更谈不上什么一贯性的品质和大规模的生产了。

在肉品方面，情况也大致如此。大规模制造肉饼以及急速冷冻的设备也是非常罕见的。就是肉质，也非常有差别。

美国的牛是以饲料以及牧草混合培育的，而欧洲的牛是喂草的。这样的牛肉怎么可能一样呢？

还有马铃薯。美国的鲁索马铃薯用来炸薯条，那真叫绝无仅有。而在其它的国家，要找到这种东西难于上青天。

如此看来，要在世界各地造出与美国麦当劳品质相当的食品，那就太难了！所以付出的，即使是九牛二虎之力恐怕也是不够的。

有人想出这样的办法：从美国运一些厨房器材及食物原料，甚至空运薯条原料！但是，这样一来，食品成本必然大量增加，多至 35%！

这位先生最后不得不专心与当地生产者合作，由美国厂商提供技术，在当地生产。

实际上这就是麦当劳后来想出的办法。实在找不出其他合适的供应时，便只好鼓励美国本国的供应商到国外设厂。

偶尔，麦当劳也参与投资。例如，辛晋拉就在德国设立了炸薯条的工厂，以供应欧洲市场。这其中，麦当劳投资了 200 万美元建造了全欧洲最为完善的马铃薯储存设备。

麦当劳一面在寻找着制造商，一面寻找原料供应商。而且，麦当劳还乐于提供技术，以提高当地农作物的品质。

有这么一个成功的例子。在麦当劳的协助下，西班牙以及澳大利亚的农场都成功地培育出了那种鲁索马铃薯，这是一件多么不容易的事！虽然要花很多的时间，而且投资的风险也很大，但是从长远来看，仍然是非常值得一试的。何况，回报是非常大的呢！

资源得到了保证，成本也降低了，而且，最有利的是：这下子，不就成了国货了吗！这就是最好的广告！

到目前，麦当劳在 40 个国家中营业，大部分都有盈余。最让人高兴的是，最为困难的日子似乎已经过去，最近几年，在进入新国家的新市场时，麦当劳遇到的障碍越来越少了。

这说明什么呢？还能说明什么呢？速食已经成为全球各地都可以接受的食物了！

大家已经不再觉得，它是美国发明并用来侵略世界的工具了！

四、成功之后的奋进

麦当劳总公司的基础越来越巩固了。

但这样一来，开发全球市场工作却似乎越来越难做了。

有道是“穷则思变”，而富了呢？

许多当年与克罗克一同打天下的加盟者以及供应商如今都成了百万富翁，这些人不再是当年的冒险家了。

麦当劳那些年轻的高级主管，大都在麦当劳工作了 20 年以上（26 名平均年龄是 46 岁），分红、分股等各种福利措施早就使他们成了百万富翁。

麦当劳自己的事业呢？多年的发展，麦当劳已宛如一个年轻的巨人。它的事业已经稳如泰山。相信吗？它几乎只赚不赔。虽然花费庞大，但收入更为可观。

从 60 年代以来，麦当劳就再也没有亏损过！就连成长最慢的 1982 年，亦有 13.6% 的成长率。

这并不是坏事。但是问题又出现了。如何才能维持高级主管对工作保持热忱？如何使制度仍然维持相同的创新与改革心态呢？说穿了吧，如何才能不坐吃山空？现在最关心这个问题的自然是现任麦当劳总裁昆兰了。

让麦当劳延续过去 30 年的工作吗？

这样的结果，只能是萎缩。连维持原状都不可能办到。昆兰不无担忧地说：“我无法说出什么时候会发生，但是我几乎可以看到这一天的到来。

我们将从愿意冒险、愿意创新、愿意向大组织挑战的黑马，摇身一变而成为想保护自己，循规蹈矩的专业经理人。”

这就是麦当劳吗？

昆兰不愿看到，他想竭尽全力，防止组织老化。

他知道今后麦当劳在国内设立的新店将越来越少，今后的成长，将不再是依靠市场的成长，而是要看麦当劳与同业之间的竞争。

这样认为的结果，是对加盟者的选择越来越严格。

这是他采取的措施之一。

措施之二，就是对冒险精神的维持所想出的办法。国内市场在逐步稳定，新店数目越来越少。

1990 年的时候，每年增加 250 家店，比 80 年代要少 100 家呢！

昆兰的办法就是——多元化，但是行得通吗？那就是刚开始时，克罗克尝试过但失败了的办法。也许时代变了，情况变了，同样的办法会有不同的效果。

昆兰的“多元化”，就是将麦当劳的成功用于其它消费服务业。

又回到 70 年代，看看克罗克和透纳的顾虑吧！

那时，麦当劳的年收入只有 1700 多万元，但他们已经担心市场接近饱和。

再看看 1985 年，年收入为 43000 万美元的麦当劳，再度开始考虑市场的饱和问题。

透纳的看法是：“在我看来，是否应多元化，至少在 10 年内，仍然是纸上谈兵。因为假如我们专心在自己的本行上，确认自己做的是对的，

至少还有 10 年的成长。”

区区一席话并不足以解决公司组织的老化问题。

公司又采取了一项措施。那就是：尽量不用大型公司制度。

虽然麦当劳公司可以说是一个不折不扣的大型公司，有着庞大的组织，但是麦当劳尽量不使用公文，鼓励经理参与其它部门的事。

不仅如此，麦当劳还设立多重沟通管道，以避免大组织造成的“安乐窝”效应。那就是，大组织的重压使为数众多的职员们安于自己的小天地。

为了保护公司保险业冒险精神最大的来源——保险业加盟者，公司也采取了措施。

通货膨胀使得加盟费猛涨。

1500 美元带着那个时代的烙印远去了。

10000 美元迎面而来。

创业者自备金也得涨吧？

60 年代是 50000 美元。

现在是 400000 美元。

光看一看足以吓人一跳。

这哪里是那些真正白手起家的人——麦当劳最期待的加盟者所能够担负得起的呀？

透纳的办法是起用了一个办法。一个叫作《企业设备租赁》的办法。这个办法规定：加盟者只需自备 45000 美元（其中包括有保证金、存货、工作资金），其它家具、设备都可向麦当劳租赁，并以日后的利润来归还。

现在全球几乎有一半的新加盟者，都受惠于这个贷款专案。不过，这并不能解决实质性的问题。连透纳自己都承认：这一类的政策都只是“表面性的”。

要维持公司的活力，没有更深层次上的驱动力是不可能的。可是这一驱动力在哪里了呢？

透纳提出了一个办法，简单，但是有力，就是能不能办到的问题。方法是这样的：让麦当劳公司主要的持有人转变为所有参与者。这里面包括经理，加盟店主，还有那些供应商。

这一方法的中心其实就是：让创业人永远成为公司的主干。只有这个，才可能使麦当劳永远保持有创业者精神。这是最好的办法。

但却近乎是一个梦想。麦当劳公司有 8800 万股股票，在华尔街股市，现值 90 亿美元！这显然是不可能的。但是，麦当劳的威力，也许就在于使不可能的最后变成真的，如同当年谁也看不起那 1 至 5 分的汉堡一样。

克罗克 20 年前做了一个梦，想要创造世界性的连锁。

多少风雨晨昏，多少急流险滩，都闯过来了！

而今，一个汉堡王国已屹立于世界。

梦想成真！

现在每年大约有 16000 个麦当劳员工可以参加分红。

分红平均所得为全年薪资的 14%。

还有，有资格分股的员工约有 5000 人，从年薪为 26000 美元的店经理直到总裁，每人每年可分得 50 至 500 股不等的购买权。

当然，有了股票购买权并不等于员工一定要买。员工可以在 7 年之内，以分得购买权的优惠价格买进股票。而在这段时间内，股票一定会涨价。

所以，一般麦当劳的中级经理仅仅分股权，就可以比其它公司的高级主管有更多的红利。

一名 36 岁的麦当劳地区经理，约管辖 200 家店。10 年前，当他做地区督导时，曾分得了 20 万新美元的股权。

你知道这些股权今天价值多少？

100 万美元！

也许是有了一种精神。一种麦当劳的精神——态度公平、慷慨大度，没有谁忍心使公司失望。

于是，员工、供应商、加盟者都在努力，帮透纳美梦成真。

透纳自己也相信：在 21 世纪到来之际，麦当劳系统能够买下公司 50% 的股权。

1986 年，麦当劳在洛杉矶开了营运者大会。

透纳在 6000 名营运者面前，正式宣布了他的计划。

他计划收回股份。在第一阶段的数年之间，将麦当劳内部参与经营者的股权，从 10% 增加到 20%！

透纳坚信：当所有参与人员都拥有产业的一部分的时候，他们将努力使这个改变美国饮食文化的系统继续维持活力。

他们将共同再创造。

为了全世界最成功的连锁系统。

五、麦当劳文化——汉堡文化

麦当劳以生产销售汉堡为主，带来一种文化，人称“汉堡文化”。

色彩原来也是经营策略

也许不会有人想到，招牌的颜色，也能影响经营！

也许这是色彩心理学方面的问题，不过，应用到商业上，却可以取得不小的效果。

就拿交通信号来说，红色表示“停”，黄色则是“注意”之意。

麦当劳就利用这一点。

虽然街上行人，并非 10 人中便有 10 人要光临麦当劳，但麦当劳的调查发现，顾客中有 25% 的人是专程来麦当劳的。

那么，另外那 75% 呢？

这似乎是无法确定的。

那么，麦当劳又是如何使他们光临的呢？

他们把招牌的底色做成红色的，而上面的代表麦当劳商标 M 字则是黄色。

这是什么意思？

如果是你，看到红色，你不是会自然驻足吗？

而看到了黄色的 M 字，以及横写的“麦当劳汉堡”字样，你会不会产生食欲？

麦当劳就是利用了这一点。
红色令人驻足，而黄色则提醒你注意。
于是你便会不由自主地喃喃自语：
“麦当劳汉堡，嗯……吃一次看看。”
然后举步进店，购买汉堡。
是吧？

这就是一种策略，引人在不知不觉之中就进入了麦当劳。
而有些店铺，却挂出紫色或茶色的招牌，这并不是人们喜欢的颜色。
挂出这样的牌子，不就等于向人们说“勿入此店”吗？

灵活运用瞬间催眠术

就日本麦当劳来说，对于来店的日本客人，他们有办法让他进入麻醉状态。

别怕，这一点也不吓人。
武器就是一句话：谢谢光临。
特别当这句话从女性员工口里出来的时候。
这就达到了瞬间催眠的效果。

有的客人订购汉堡时，态度相当夸张或傲慢。但是这类客人在听到女性员工所说的“谢谢光临”时，也同样会麻醉一阵子，大约在短短的3秒钟的瞬间催眠状态时，女性员工就可趁热打铁，问道：

“请问要不要一杯可口可乐？”

这时候，顾客通常不经思索就说：“好的。”

这样一来，不单是汉堡就连饮料的销售都很顺利。

不过，值得注意的是，劝客人购买可口可乐时，如果客人说不要，麦当劳的教育是，不准再次劝说。

因为，当顾客处于睡眠状态时，劝其购买饮料，就如同下一道命令，本应该毫无理由地答应。如果顾客说不要，就表示他已从催眠状态中清醒过来，而从催眠状态中醒来的人，容易陷于不愉快的状态。在这种状态中，如果再促使他购买饮料，就会留下坏印象，也许下一次就不再光临了。

当然，如果在遭到拒绝之后不再劝说，就不会留下坏印象。

由此，麦当劳的女性员工，获得了最佳服务的荣誉。

应该说，任何商业经营，都是对这种瞬间催眠术的“利用”。

当然，各行有各行的开发，并非一定全部相同。

麦当劳并非要提倡瞬间催眠术，而只是要求员工说：“谢谢光临，请问要不要一杯可口可乐。”

态度科学

在日本，从来就有着对传统食品的偏爱。麦当劳与这些食品竞争，本身就是很危险的事情。

麦当劳以十几年的历史与之抗衡，唯一用科学的态度与方法。

比如说是清汤面，那是1300多年前就流传下来的食品，不用费太大的口舌大家就都可以接受。

而汉堡却没有背景，它在日本不过才十几年。至今仍有人不知其为

何物。

二者相比，前者大可不必宣传，而后者却得拼老命宣传。

然而，假如本不必宣传的 1300 年历史的老牌也大肆宣传，那汉堡不就不战自败了吗？

不过不用担心，满足于 1300 多年历史的清汤面业界，都没有这个意识！

更有趣的是，对于麦当劳汉堡的咄咄逼人的攻势，他们竟视而不见！恰恰相反的是，麦当劳的所作所为，都有科学上的依据。

比如，与汉堡一起卖出的可口可乐，据测在 4℃ 时，味道最为甜美。于是，全世界麦当劳的可口可乐温度，统一规定保持在 4℃。

由此麦当劳管理之严格可窥一斑！

如果清汤面的经营者能够着手进行科学性的研究，就会成为很可怕的竞争对手。

但是麦当劳很幸运。

清汤面枕在 1300 年的历史之上，高枕无忧，不思进取。

我们看看麦当劳的研究：

面包厚度在 17cm 时，进入人口味道最美。于是，所有的面包做 17cm 高。

面包中的气泡，在 5cm 时味道最佳。于是，所有面包中的气泡都为 5cm。

……

金钱与心力的结晶，就是直线上升的销售额！

《管理精英文库》总目

1. 中国商训——传统生意经.....田向东 编著
2. 公司革命——股份制企业的组建与管理.....甘华鸣 编著
3. 至尊制度——成功企业规章制度典范.....李 军 编著
4. 至尊表格——成功企业经典管理表格.....卢建成 编著
5. 管理超市——最新企业管理方法 108.....孙剑华 编著
6. 拍板——企业领导决策方法.....金 宁 编著
7. 统御——管理控制的理论与实践.....史 斌 编著
8. 复眼——企业管理信息系统.....殷浩强 编著
9. 释放能量——企业人力资源管理.....李玲璐 编著
10. 大动脉——企业人事管理基础.....孙宝国 编著
11. 艳阳半边天——女职员管理艺术.....易季鹃 编著
12. 有话好说——管理沟通艺术.....樊景丽 编著
13. 大管家——企业总务管理.....王 培 编著
14. 把握金脉——企业财务管理.....朱梅红 编著
15. 稽核与控制——企业审计手册.....宋 杰 编著
16. 金算盘——经理人会计.....李 莉 编著
17. 盈亏晴雨计——财务报表阅读指南.....左 伊 编著
18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册.....卫 文 编著
19. 飞钱——企业票据管理手册.....时闵南 编著
20. 明察秋毫——现代查帐手册.....胥惠媛 编著
21. 财会革命——会计电算化.....郑朝英 编著
22. 无故保险箱——会计错弊防范手册.....刘宗沛 编著
23. 企业航图——高效办公室管理.....廖普祥 编著
24. 成功有约——高效会议手册.....马建国 编著
25. 世纪护照——经理人电脑学习手册.....梁通才 编著
26. 手法革命——管理者工作效率手册.....李子英 编著
27. 流金岁月——时间管理艺术.....王 林 编著
28. 文案高手——企业常用文书范本.....张 红 编著
29. 秩序与高效——生产与作业管理.....赵小辉 编著
30. 生命线——质量管理手册.....刘晓莉 编著
31. 市场直通车——ISO 9000 系列操作指南.....唐 敏 编著
32. 决胜千里——市场营销战略与战术.....宋 均 编著
33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测.....郭国庆 编著
34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位 黄建军 编著
35. 百川入海——分销渠道决策.....张红侠 编著
36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务.....刘慧珠 编著
37. 纵横四海——国际市场营销指南.....蒋维静 编著
38. 点石成金——企业广告实务.....韩 欣 编著
39. 卖手——冠军推销手册.....赵月华 编著

40. 掏心战略——市场购买行为分析.....郭少丽 编著
41. 干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术.....戴 超 编著
42. 尖兵——门市经理手册.....浦 洁 编著
43. 商业担保——信用证 ABC.....翁 芹 编著
44. 翻云覆雨——股市赢家战略.....罗锐韧 编著
45. 因形造势——股市明星风采录.....何 斌 编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践.....贾润莲 编著
47. 商战护身符——企业法律实年指南.....杨小燕 编著
48. 神圣职责——企业依法纳税指南.....邓益志 编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税.....刘 洁 编著
50. 签约助手——常用合同参考样本.....唐 涛 编著
51. 帮你订合同——企业签约实务.....梅 燕 编著
52. 钱生钱——企业金融手册.....葛长银 编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力...李佩兰 编著
54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧...韩红旗 编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范 刘宝万 编

著

56. 以人为本——企业劳动保护.....罗 宁 编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务.....陈 平 编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术.....赵向标 编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝.....孙秀梅 编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治.....潘小玲 编著
61. 魔道斗法——成功讨债技巧.....李玮 编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决.....翟胜民 编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例.....李维平 编著
64. 管理导航——企业目标管理手册.....卫虎娃 编著
65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并.....钟鸣 编著
66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策.....李永平 编著
67. 科学决策的工具——管理经济学.....姜东 编著
68. 团队组织与运转——组织行为学.....莫莉 编著
69. 点燃心火——员工激励手册.....昌文彬 编著
70. 纵横捭阖——哈佛谈判术张 丽 编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活用术.....程冶冰 编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理.....欧阳逸 编著
73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略.....姜瑞清 编著
74. 商用兵法——管理实战韬略.....周 辉 编著
75. 新编一千零一夜——故事中的管理.....朱大明 编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法.....杨文士 编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略.....姬仲鸣 编著
78. 商用论语——管理大师经典语录.....李春华 编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册.....赵向标 编著
80. 樱花与剑——日本商业智慧.....周辉 编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式.....夏维德 编著
82. 世界的本田——本田公司成功之路.....李亚龙 编著

83. M 的奇迹——麦当劳商法.....杨晖军 编著
84. 经营之神——松下幸之助商法.....周侃 编著
85. 金钱魔杖——现代犹太商法.....明起伟 编著
86. 放飞的龙——海外华侨成功商法.....郑富英 编著
87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式.....南国昌 编著
88. 完美人生——管理者身体健康手册.....侯章良 编著
89. 精英风采——管理者形象设计手册.....南兆旭 编著
90. 会当凌绝顶——成功领导典范.....吴岩 编著
91. 超越巅峰管理精英行为典范.....胡国红 编著
92. 一代天骄——世界著名企业家成功典范.....尹宝虎 编著
93. 强者风采——现代商用礼仪.....杨晓静 编著
94. 心灵之光——经理人心理健康指南.....王桂香 编著
95. 讨厌的上司——管理者反省手册.....张红慧 编著
96. 新官上任——新任经理人工作指南.....王福奎 编著
97. 长袖善舞——管理者人际关系谋略.....郭瑞莲 编著
98. 一诺千金——管理者的语言艺术.....李亚萍 编著
99. 漫步地球村——管理者国际交往手册.....梁桂宽 编著
100. 路路通——企业办证指南.....孙建汉 编著

