

麦当劳：加盟连锁经营的经典

1937年，狄克·麦当劳与兄弟迈克·麦当劳在洛杉矶东部开了一家汽车餐厅。他们制作的汉堡包味美价廉，深受顾客欢迎。虽然每个汉堡包只卖15美分，但年营业额仍超过了25万美元。不过，随着其它汽车餐厅越来越多，经营也越来越艰难。

针对这种情况，麦当劳兄弟大胆进行特许经营，开始出售麦当劳的特许经营权。1953年，一个名叫福斯的人仅向麦当劳兄弟支付了1000美元，便取得了麦当劳的特许经营权，在凤凰城开了一家麦当劳快餐店。但是，在早期，加盟店除了获得一周贷款和快捷服务的基本说明外，其它什么都没有。无论在财务上还是在经营上，加盟店都必须完全依靠自己。也正因为如此，许多麦当劳加盟店便随心所欲地改变麦当劳汉堡包口味或者经营品种，严重损害了麦当劳的声誉。十几家麦当劳加盟店的经营状况普遍笼罩在失败的阴影之中。

这时，克罗克出现了。当时，克罗克只是一位纸杯和搅拌机的推销商，但是对于麦当劳的巨大的发展潜力，他比麦当劳兄弟还要清楚。当时正值美国进入经济高速发展的阶段，人们的生活、工作节奏加快，用于吃饭的时间越来越短；特别是个人大量拥有汽车后，途中快速用餐的需求也出现了。克罗克知道，像麦当劳这样干净卫生、经济合算、品质优良而且方便快捷的快餐店，一定会大受欢迎。

克罗克经过与麦当劳兄弟洽谈，成为麦当劳在全美唯一的特许经营代理商。1954年，克罗克作为麦当劳特许经营的代理商，替麦当劳兄弟处理特许经营权的转让事宜。

1961年，麦当劳兄弟以270万美元的价格把麦当劳全部转让给了克罗克，从此麦当劳走上了以特许经营方式快速发展的高速公路。1968年麦当劳有1000家店铺，1978年就达5000家。经过40余年的发展，麦当劳已有28000余家店铺，遍布全球128多个国家和地区。如今，麦当劳已被公认为世界名牌快餐店之一，其金色的拱形“M”标志，在世界市场上已成为不用翻译即懂的大众文化，其企业形象更是在消费者心目中深深扎根。

在全球的麦当劳餐厅中，有70%的餐厅是由特许经营者经营管理的。美国麦当劳的1.3万家门店中，特许经营比例高达86%。麦当劳作为世界上最成功的连锁经营者之一，以其引以自豪的连锁经营方式，成功地实现了异域市场拓展和国际化经营。在其连锁经营的发展历程中，积累了许多非常宝贵的经验。英中创业实验室根据相关研究总结以下几点供读者参考。

首先，克罗克改变了原来麦当劳系统中特许人与受许人互不相干的状况，他认为特许人的成功取决于受许人的成功。只有当每个受许人富裕了，整个特许经营系统才能变得更强大。因此，克罗克非常重视加盟店的经营情况。在早期，每一家加盟店的特许费只有950美元，其它费用是按加盟店的营业额的1.9%收取的，所以总部的利润与加盟店的经营状况密切相关，总部与加盟店的经济利益是一致的。

一般特许经营总部往往受金钱的诱惑而“剥削”加盟店，如收取很高的特许费，贩卖

原材料、器材和成品给加盟店等，从而破坏长久的合作关系。克罗克坚决反对这种做法。在麦当劳特许经营系统中，总部收入的主要来源是加盟店缴纳的特许费和权利金，以及为加盟店提供咨询和指导等各项服务的费用。虽然也向加盟店出售一些器材和产品，但坚持不牟取暴利。在采购方面，克罗克坚持不收回扣的原则，让各加盟店享受集体采购的优惠。

麦当劳的诚意换来了加盟者的忠诚。相互制约、共存共荣的合作关系，为加盟者各显神通创造了条件，使各加盟者的营销良策层出不穷，这又为麦当劳品牌价值的提升立下了汗马功劳。例如，风靡全世界的“麦当劳叔叔”就是一个成功的加盟者与广告公司创造出来，并被总公司启用和推广的。“联合广告基金会”模式也是由麦当劳加盟者创立、被总公司采用的。英中创业实验室认为，正是加盟者对总公司的合理建议形成了动力，促进了公司的改革，从而增强了麦当劳品牌的市场竞争力，达到了双赢的效果。

其次，不采用区域特许权制度。尽管出售区域特许权更容易赚钱，但同时也增大了风险。如果一家加盟店不成功，麻烦还不算大；但是如果这家店拥有整个区域的特许经营权，那后果就可想而知了。在克罗克看来，“如果你卖出一大块区域的特许权，那就等于把当地的业务全部交给了他。他的组织代替了你的组织，你便失去了控制权。”因此，麦当劳一次只卖一个餐馆的特许权。同时，麦当劳规定，表现优异的加盟者可以拥有多家加盟店，而表现不好的加盟者只能拥有一家店铺。

再者，麦当劳对加盟者的财务状况有非常明确且严格的要求。在加盟之初，加盟者必须先支付加盟费。如果加盟者购买的是新店铺，则需要支付总成本的40%；如果是旧店铺，加盟者则只需要支付成本的25%。这些资金必须来自加盟者个人的自有资金，即加盟者所持有的现金、证券、债券等。由于每家店的情况不同，所以收取加盟金的多少也没有严格量化。通常个人非借贷资金在17.5万美元以上，麦当劳才会考虑其是否能参与加盟。少数情况下，麦当劳还允许设备租赁，这仅仅是针对那些特别优秀的候选人。这些人的自有资金可能无法达到麦当劳的要求，但他们在其他各个方面都相当优秀，甚至超过通常的标准。这种情况下，可以采用设备租赁的模式，即麦当劳先代为购买设备，而后将他们租给加盟者。不过即使如此，麦当劳仍然要求加盟者起码拥有10万美元以上的自有资金。当然，这些钱不是白白支付的。麦当劳为加盟者提供了一整套员工培训、人力资源、服务运作、设计、市场营销、机械设备和采购的服务，从而确保加盟店的表现和麦当劳品牌的一致性，确立麦当劳领先的地位。运作顾问从加盟者加入麦当劳体系之初就开始提供一对一的服务，帮助加盟者达到麦当劳的QSCV标准。近10年来，麦当劳于各区域设立国际汉堡包大学，目前全球已有7所，分别位于德国、巴西、澳大利亚、日本、美国、英国和中国香港，每年有超过5000名来自世界各地的学生到汉堡包大学参与训练课程。正是这样严格的挑选制度和完善的后续服务，保证了麦当劳往往加盟一家就成功一家。

最后，对所有加盟者实行统一的，麦当劳独特的经营方针。其实，早在克罗克在芝加哥东北部开设了第一家真正意义上的现代麦当劳特许经营店时，该店就体现了克罗克的经营方针，那就是重视品质、服务、卫生和经济实惠，也就是麦当劳著名的具有战略意义的

QSCV。

Q (Quality) 是指质量、品质。麦当劳对原料的标准要求极高，面包不圆和切口不平都不用，奶浆接货温度要在 4℃ 以下，高一度就退货。一片小小的牛肉饼要经过 40 多项质量控制检查。任何原料都有保存期，生菜从冷藏库拿到配料台上只有 2 个小时的保鲜期，过时就扔。生产过程采用电脑控制和标准操作，汉堡包的脂肪含量应该在 17% 至 20.5% 之间，并且拒绝使用添加剂；另外还规定肉饼必须由 83% 的肩肉与 17% 的上等五花肉混制；炸薯条所用的土豆是专门培育、精心挑选的，并经过适当的存储时间调整淀粉和糖的含量。若炸薯条超过 7 分钟、汉堡包超过 10 分钟未售出，就要毫不吝惜地扔掉，因为麦当劳对顾客的承诺是永远让顾客享受品质最新鲜、味道最纯正的食品，从而建立起高度的信用。

S(Service) 是指服务，包括店铺建筑的舒适感、营业时间的方便性和销售人员的服务态度等。微笑是麦当劳的特色，所有的员工都面露微笑、活泼开朗地和顾客交谈、工作，让顾客感觉满意。员工一进入麦当劳，就接受系统训练。全体员工实行快捷、准确和友善的服务，顾客排队不用超过 2 分钟；在顾客点完所要食品后，服务员要在一分钟内将食品送到顾客手中。餐厅还提供多种服务，如为小朋友过欢乐生日会，为团体提供订餐和免费送餐服务等。

C (Cleanliness) 是指卫生、清洁。麦当劳员工规范中，有一项条文是“与其靠着墙休息，不如起身打扫”，全世界上万家连锁店的所有员工都必须遵守这一条文。员工上岗操作前须严格用杀菌洗手液洗手消毒，规定两手揉搓至少 20 秒种再冲洗，再用烘干机将手烘干。如果接触了头发、衣服等东西就要重新洗手消毒，各个岗位的员工都要不停地做清洁工作。所有的餐盘、机器都会在打烊后彻底清洗消毒，地板要刷洗干净，餐厅门前也要保持清洁。

V (Value) 是指价值，意为“提供最有价值的高品质的物品给顾客”。麦当劳食品经过科学配比，营养丰富并且价格合理。让顾客在清洁的环境中享受快捷的营养美食，这些因素结合起来，就叫“物有所值”。现代社会逐渐形成高品质化的需要水准，而且消费者的喜好也趋于多样化，麦当劳强调 Value，就是要创造和附加新的价值。

按规定，每家麦当劳加盟店的汉堡包品种、质量、价格都必须一致，甚至店面装修与服务方式也完全一样。所有麦当劳快餐店使用的调味品、肉和蔬菜的品质都由总店统一规定标准。为了使各加盟店都能够达到令消费者满意的服务与标准化，麦当劳建立了严格的检查监督制度。麦当劳体系有三种检查制度：一是常规性月度考评，二是公司总部的检查，三是抽查，即在选定的分店每年进行一次。地区督导常以普通顾客的身份去加盟店考察食品的新鲜度、温度和味道，地板、天花板、墙壁、桌椅等是否整洁卫生，以及柜台服务员为顾客服务的态度和速度等。英中创业实验室认为，正是这种严格的规定和检查制度，使顾客走进任何地方的任何一家麦当劳餐厅，所看到的建筑外观、内部陈设、食品规格和服务员的言谈举止、衣着服饰等诸多方面都惊人地相似，也都能给顾客以同样标准的享受。

正是以这一套经营理念为核心，麦当劳创下了世界最大连锁体系的记录。英中创业实验室发现，不仅在美国，即使在日本，以麦当劳为代表的连锁经营的产业，也很少受到社会经济状况的影响。

麦当劳的成功，已使其当之无愧的成为这一领域的标杆企业，值得后来的连锁加盟企业细细品味与学习。