

麦当劳之父：莫造“蚂蚁雄兵”奇迹

可能很多人不知道，麦当劳帝国的缔造者不是麦当劳兄弟，而是雷·克洛克。克洛克所缔造的麦当劳系统——“一个由小商人组成的强大联盟”，可能比世界上其他任何一家公司都创造出了更多的百万富翁，可谓“共荣得天下”，彰显了和利益相关者共赢的力量。

游说麦当劳失败

克洛克生于芝加哥一个普通家庭，1917 年高中毕业后工作，1922 年入职纸杯经销企业——消毒纸杯供应与服务公司。

1954 年，克洛克不断从客户电话中听到“要订购麦当劳兄弟餐厅里的那种多头搅拌机”。他特意飞到加州去考察，一个不足 200 平方英尺的八角型建筑，甚至没有用餐座位，但顾客满门。

克洛克惊奇于这家餐厅的运营效率，他们只提供有限的几样食物——汉堡包、炸薯条和软饮料，因而可以高度关注每一个环节的质量。克洛克试图说服麦当劳兄弟把这种餐厅开设到全美国，但麦当劳兄弟很满足于现状，不想自己劳顿。于是，克洛克提出让麦当劳兄弟授权他来开设麦当劳连锁餐厅。

获得授权,从一开始

麦当劳兄弟授权克洛克复制麦当劳餐厅的模式，开展连锁经营，并统一使用“麦当劳”名称。协议规定，克洛克发展加盟者，可以收取每个加盟餐厅营业额 19%的特许经营费，以及一次性的 950 美元费用。按加盟餐厅营业额 19%收取的特许经营费中，0.5%归麦当劳兄弟，克洛克得 1.4%。

提要:如果说麦当劳的“共荣”有什么法宝的话,那就是:只能给加盟商增加价值的事情，只挣自己该挣的那份钱，对简单事情的坚持做到位，对合作伙伴的公平对待，以及对自由市场经济和公平交易原则的坚定信念。

回芝加哥后，克洛克筹资建造了自己的第一家麦当劳餐厅，作为样板,以让加盟者仿效，第一家餐厅 1955 年 4 月开张。经过三个多月的努力并且餐厅运营良好之后，克洛克信心大增，开始寻找加盟者。

协助克洛克缔造麦当劳帝国的两个最重要助手是马丁诺和桑那本。马丁诺是克洛克 1948 年经销普林斯搅拌机时招聘来的办公室秘书，因忠实和正直而深得克洛克的信任。桑那本于 1955 年从美国一家大连锁公司 Tastee Freeze 副总裁的位置辞职加盟麦当劳。按市场价克洛克根本雇用不起桑那本，但桑那本非常看好麦当劳的前景，愿意以仅够养家糊口的周薪 100 美元加入。很快，马丁诺和桑那本的忠心与投入都得到了足够丰厚的回报。1956 年，当克洛克确信麦当劳会发展成为美国大公司时，他分别给了马丁诺和桑那本 10%和 20%的麦当劳股权。

限制麦当劳大步发展的一个问题开始变得日益严重，需要彻底解决:麦当劳兄弟持有麦当劳品牌，麦当劳公司处于被授权地位。

1960 年，克洛克让麦当劳兄弟开价，由麦当劳收购他们的麦当劳



餐厅品牌的特许经营权利。麦当劳兄弟开价 270 万美元。到 1972 年，麦当劳连本带息全部还清，总计支付近 1400 万元。但相比要一直支付给麦当劳兄弟 0.5%来说，麦当劳购回品牌权利这笔交易太划算了。1976 年时麦当劳餐厅营业额超过 30 亿美元，一年的 0.5%就是 1500 万美元。

“为你自己做的生意”

回答谁的麦当劳这一问题，需要先界定“麦当劳”这一概念。麦当劳由姓氏而品牌，最初是麦当劳兄弟两人的，然后是麦当劳公司的。麦当劳公司最初是克洛克的，然后是克洛克、桑那本和马丁诺三个人的。1966 年，麦当劳股票以 20 倍市盈率的定价在柜台交易市场发行和上市，成为公众公司。现在麦当劳是纽约股票交易所的上市公司。

遍布全球的麦当劳餐厅只有一少部分是麦当劳自己所有的，更多的是加盟店，各有自己的所有者。克洛克把麦当劳喻为一个三条腿的凳子:麦当劳、加盟商和供应商。说服人和信守承诺，是销售出身的克洛克的强项。他劝导加盟商和供应商

共同努力，不是为了麦当劳，而是为了他们自己:“这是为你自己做的生意,但不是只由你自己做”。麦当劳的许多著名餐品如巨无霸等都是来自加盟商的创新。麦当劳运营系统坚持所有持牌人遵守麦当劳的原则:质量、服务、清洁和价值。1961 开始，克洛克启动了麦当劳的培训项目，发展成麦当劳大学，目前已有 8 万多人从麦当劳大学毕业。1967 年麦当劳建立了一个统一的广告和市场推广计划，每家加盟餐厅每月将营业额的 1%贡献给“全国加盟商广告基金”统一使用。每家加盟餐厅还要贡献其营业额的 1%给其当地市场的广告互助协会统一使用。

治理架构:领导权的传递

1959 年，与三家保险公司签订 150 万美元的融资协议后，克洛克任命桑那本出任总裁兼首席执行官，自己保留董事会主席职务。实际分工是，桑那本负责财务和行政事务，克洛克则负责销售，如餐厅的营运和与供应商打交道等。1967 年，因为与克洛克之间关于公司战略等方面的分歧以及自身健康问题两个方面的原因，桑那本退休，退休金每年 10

万美元。由于桑那本认为他离开后的麦当劳会走下坡路而出售了股票，得到几百万美元。一年后与桑那本享受同样退休待遇的马丁诺选择继续持有麦当劳的股票而成为了相当富有的人。

克洛克又自己担起了总裁和首席执行官。但从 1968 年初开始，他先后将总裁和首席执行官的职位转给了自己一手培养的接班人弗雷德。弗雷德是 1956 年、年仅 23 岁时加入麦当劳的。

从 1969 年开始，克洛克逐渐减少自己对日常管理的介入，只是在公司购买新的房地产或者确定新产品两个关键问题上保留了最后裁决权，这跟宜家创始人坎普拉德的做法很是相像。1977 年，麦当劳任命弗雷德为董事会主席，史密斯出任总裁兼首席执行官，给予克洛克的头衔是董事会资深主席。直到 1983 年去世，克洛克一直没有停止为麦当劳工作。在其要靠轮椅出行之后，还是几乎每天都要到办公室上班。

可以说，在美国以及世界商业史上，克洛克和麦当劳都有其独特性。尽管持有麦当劳相当大比例的股份，克洛克的个人财富却算不上显赫。但是，克洛克和他所缔造的麦当劳系统——“一个由小商人组成的强大联盟”，可能比世界上其他任何一家公司都创造出了更多的“百万富翁”。如果说麦当劳的“共荣”有什么法宝的话,那就是:只能给加盟商增加价值的事情，只挣自己该挣的那份钱，对简单事情的坚持做到位，对合作伙伴的公平对待,以及对自由市场经济和公平交易原则的坚定信念。

(仲继银)



IBM 董事长彭明盛：如何打造百年老店

最近,IBM 公司董事长、总裁兼首席执行官彭明盛来到清华大学，就企业管理、持续发展等内容进行了精彩演讲。

以下为彭明盛观点摘录。

1962 年,小汤姆·沃森(IBM 创始人之子)说:任何企业,为了生存和成功,必须有一套健全的信念,并将其作为所有政策和行动的前提。接下来,企业成功的最重要因素是忠实遵守这些信念。最后,如果一个企业想要成功应对不断变化的世界和随之而来的挑战，它就必须时刻准备着，在它的整个生命中改变自己的一切，除了这些信念。

从沃森的角度来看，一个公司的特质往往在于其信念,这能够创造出独特的管理和运营模式。坚持这样的核心,就等于确保了企业基因。

为什么要设立价值观? 这是因为,想知道公司之间理念的不同,看这些企业如何执行其信条就可以知道了。只有坚守价值观,我们才能走向未来,实现价值和利润的优化,使企业具有鲜明的文化基因。

对很多企业来说,企业文化等同于企业创始人的个人理念。正是基于这一点,那些具有明星风范的企业领袖会被人们疯狂崇拜。同样,在商业世界中,这种个性优势也所向披靡,包括媒体也在不断渲染这种人格魅力。但问题在于,如果某天,这个企业的创始人不在了,企业将如何继续存在? 将这种文化进行延续不是一件容易的事。

目前,在全世界有很多企业领袖意识到这个问题,并在努力寻找解决方案。在一系列智能系统的归纳下,这些智力成果被更为迅速而有效地在企业内部进行推广,使得公司文化得以延续。 (钟 合)

真龙游天

广西真龙彩印有限公司