



食品大战：麦当劳和汉堡王

经过几十年令人瞩目的发展，麦当劳已经成为美国的一个标志，也是世界上分布最广的餐厅。截止 2000 年，麦当劳遍布 120 个国家的 26,000 家餐厅每天有 4300 多万名顾客光顾。换言之，每年麦当劳拥有 150 多亿的消费者，整个体系的销售收入超过 \$400 亿。为了和老对手汉堡王 (Burger King) 竞争，麦当劳借助比尼娃娃和布兰妮·斯皮尔斯在法式炸薯条和汉堡上与其展开激烈争斗。为了不被对手超过，汉堡王则引入了《宠物小精灵》(Pokemon) 和后街男孩。这些营销手段无所不及，使得麦当劳和汉堡王的众多广告口号已经永久地印入了消费者的脑海。(附件 1 列出了两家餐厅使用过的广告口号。)但是，在向消费者提供热的、物有所值的食物这场永恒的角逐中，竞争才最为激烈。

虽然麦当劳和汉堡王都是同一年 (1954) 开张，但是到了新世纪初，麦当劳毫无争议地成为汉堡食物的王者，至少就其庞大的规模而言。相比来说，汉堡王公司每天的服务对象大约为 1500 万人，该公司和特许加盟的机构在美国和世界其它 57 国家和地区有 11,000 多家餐厅，整个体系的销售收入大约为 \$110 亿。

由于两个公司都销售汉堡包和薯条，它们 50 多年来的争斗围绕两个竞争理念进行。麦当劳旨在成为世界上最好的提供快速服务的餐厅，而要成为最佳意味着要提供引人注目的质量、服务、洁净和价值。汉堡王的战略则建立在通过灵活性向客户提供满意度的基础之上。自从公司在迈阿密创立以来，汉堡王的火烤汉堡口味和“吃出自己” (Have it Your Way) 的食物定制方式已经成为识别其品牌的标志。

West Lebanon

由于这两者在全世界总共有将近 37,000 家餐厅，热衷快餐的人们可以就近找到汉堡王或麦当劳的餐厅。大多数社区，例如 West Lebanon 和 New Hampshire，都以至少各有一家餐厅而引以为豪。

在 West Lebanon 的主干道上，麦当劳和汉堡王的店面毗邻而居。麦当劳位于街区最繁华的地方，在一个拐角处，面对一个大型的零售广场，一道高的篱笆将它和最近的邻居汉堡王隔开。

麦当劳的按需定制

麦当劳的餐厅可以容纳 330 名顾客就座，可停放 224 辆汽车 (208 辆轿车/卡车和 10 辆大巴，有 6 个车位指定用于残疾顾客)。对于开车前来的顾客 (大约占 35%)，

This case was written by Professor M. Eric Johnson, Professor David F. Pyke, and Research Assistant Anita Warren of the Tuck School of Business at Dartmouth College. It was written for class discussion and not to illustrate effective or ineffective management practices.

有一条汽车通道 - 有三个窗口，一个是汽车停下来下单的窗口，一个是付款窗口，一个是取物窗口。在每天客流量不大的时段，一个或多个窗口的操作被合并，以减少对人手的需求。每周七天都提供早餐、午餐和晚餐 - 周日到周四营业时间为早上 6 点到晚上 11 点，周五和周六则从早上 6 点一直到午夜 - 柜台和汽车通道上的售卖都是如此。

这家麦当劳餐厅有三个入口：两个入口从相反的方向到达柜台；从柜台处不太容易看到第三个入口，它位于餐厅的背后，靠近洗手间。柜台处有 6 台收银机，虽然除了高峰期之外大多数收银机后并没有收银员。顾客们在投入使用的收银机前排队，有时他们为了减少等候时间而从一队换到另一队，形成了无规律的人流量。下单之后，顾客等待柜台服务员将所购买的食物配齐后付款。多年来，麦当劳将 1.5 分钟的服务时间（从排队到完成付款的时间）作为目标，但是历史上各店的平均服务时间大约为 2 分钟。

汉堡包的生产：麦当劳的传统方式

从 1950 年代麦当劳最早的厨房开始，就是围绕着效率和持续的质量来设计生产体系。每个餐厅的目标都是在友好、干净的环境中快速地提供始终如一的高质量、低成本的快餐食品。在 1999 年末安装“按需定制”系统之前，West Lebanon 店与其它店的运营方式相同。在麦当劳的烘烤区域中，操作人员从少到 1 人或者多到 5 人的情况取决于当时店里的忙碌程度。这些人员不仅要烘烤汉堡肉饼，还要使面包焦化和包装三明治。

通常大小的汉堡肉饼和 1/4 磅的汉堡肉饼烤架分开，前者最多可以烤 48 个标准肉饼，虽然通常一次一批只烤 1 打或 2 打。1/4 磅的肉饼在更高的温度下制作，最多可以放 20 个更大的肉饼。所有的肉饼被手工两面进行烘烤，当指示灯和蜂鸣器发出信号表明整套制作完成之后，成双地取出肉饼。每做完一批都要擦干净烤架。

将面包放入一个热烤盘加热，每次一面。顶部先被烤好或焦化，当下部也焦化后将其放入托盘。烤架区域的一名员工手工将调味桌上调味师预先配置好的调味品加到面包顶部，并加入腌菜和洋葱。然后将放好面包的盘子放到烤架区域，在这里加入肉饼，并做好三明治。然后完整的三明治被放入暖箱顶部等待包装。

暖箱处的员工不仅要包装三明治，同时也是生产员工和柜台员工的分界处，确保暖箱中每种类型的三明治足够满足当前的需要。此外，暖箱处的员工通过对三明治的批次计数来监控汉堡包的新鲜程度，丢弃出炉时间超过 10 分钟的汉堡包。他们一般最富有经验，对当天的业务量了然于胸。通过观察涌入的人流量和暖箱中的库存情况，他们要决定在高峰期到来前何时供应三明治，避免造成顾客等待的情况。暖箱处的最佳员工甚至知晓当地发生的事件或天气对顾客需求的影响，并且始终观察着停车场中人数众多的团队进入的情况。这个职位一般是在高峰期时采用；在人流量不大的时候，不固定地由经理和柜台员工留意存货情况，必要时向生产员工下达生产指令。

在生产和顾客服务流程中，特殊订单例外处理。例如当一个顾客需要没有洋葱的汉堡包时，柜台员工记下订单传递给烤架处的员工，他们一直等到从烤架中取出下一批肉饼，然后组合好三明治传递到柜台。由于这种情况下一般时间要长些，在制作他

们要求的汉堡包时，这些有特殊需求的顾客被要求站在一边，使柜台员工可以接待队列中的下一位顾客。

麦当劳认为培训对餐厅服务的整体一致性至关重要，它要求所有新员工都要观看一系列培训录像带，接受经理确定的多阶段培训课程。新员工在客流量不大的时段内开始工作，在被指派为顾客提供服务或独自煎炸食品之前都会和有经验的老员工一起工作几个班次。一般而言，要花费两到四周的时间才能精通那些特定岗位。麦当劳鼓励但不是要求员工了解运营的各个方面。West Lebanon 麦当劳店的经理强调他工作的一个重要内容就是不断地培训员工，即使在他们已经具备丰富的经验之后。

在每个岗位的设备上张贴规程，说明完成每个单独的任务需要的时间以及如何正确地实施任务。这些规程巩固了公司的培训过程。如果受训者忘记了如何做，她只需要阅读她面前的指示就可以了。

汉堡包的生产：按需定制

“按需定制”生产流程既是麦当劳流程自动化的自然延伸，又与按库存生产观念截然不同。每个店大约要花费 \$25,000 到 \$85,000，该系统的关键部分是烘烤器、闪闪发光的烤面包机和计算机化的订单系统。一些店已经自动进行法式油炸甚至通过计算机来录入订单。该系统的目的是：1) 可以按顾客的订单特制；2) 缩短服务的响应时间；3) 提高食品的质量和新鲜度，这通过三明治的温度、生菜的破碎程度以及面包的浸湿程度来度量。West Lebanon 店“按需定制”系统的完整描述见附件 4。

汉堡王的火烤

汉堡王的菜单和麦当劳非常类似，但是汉堡王结合它的食品口味和灵活性在快餐食品中找到了一个与众不同的细分市场。它形成了组合线，使得快速的“定制”服务得以实现，并通过耳熟能详的押韵广告来促销这种差异：

拿着腌菜，拿着生菜
特殊的订单不会让我们为难
我们所要求的就是您让我们
按需定制

在 West Lebanon 店，热衷汉堡王的人们可以一周七天定制汉堡包 - 周一到周六的营业时间从早上 6 点到晚上 10 点，周日则从早上 7 点到晚上 10 点。这个地方的餐厅附近可以提供 87 个停车位，其中 3 个指定用于残疾顾客，大巴或其它大型车辆只能停到稍远处和相邻的必胜客餐厅共用的停车场。该停车场有 30 个大型汽车的停车位。受欢迎的 West Lebanon 汉堡王的汽车通道有两个停留点。顾客在离餐厅有些距离的麦克风下单，然后付款，在汽车通道的窗口取到所订购的食物。总体上，汉堡王大约 50% 的生意都是在汽车通道上实现的。

汉堡王的唯一入口面对柜台，上面有照亮的菜单，因此顾客一进入店内首先就看到这些。顾客沿着一道金属栏走到柜台后的一个收银机处，收银员下单，收钱，递给他们有编号的收银条。然后顾客移到一边等待，队列中的下一位顾客再下单。汉堡王

以前力争 3 分钟的服务时间（从开始排队到拿到食物），但是实际的服务时间平均略多于 4 分钟。最近有一些店在减少服务时间方面卓有成效（参阅附件 3）。

汉堡王的生产

当订单进入收银机后，它出现在厨房里高架的监视器中。在汉堡王的许多餐厅中，也通过麦克风向厨房播报订单。West Lebanon 店逐步淘汰了麦克风，更多地依赖监视器。但是与麦当劳将所有的三明治（夹肉、鸡和鱼）放在一张准备桌上组合不同，汉堡王分开放置进行组合。

汉堡王准备汉堡包至少需要两个人：一个人烹饪或“抓”，一个人包装。前一个人将冷冻的汉堡馅饼和新鲜的两半面包放入组合烘烤器/烤面包机。馅饼沿着自动的烤架移动，这里它们被“火烤”并且另一面完全烹饪好 80 秒后出来。汉堡和更大的华堡可以使用相同的自动烘烤器，因为它们的厚度相同。烤面包可以比肉更快地烹饪好，它在烘烤器下的链状烘烤装置中源源不断地烘烤出来，然后“抓”的人配上两半面包，塞入肉饼，将三明治存放在一个相邻的蒸煮箱中，在包装之前保持它的温度。

蒸煮箱毗连“桌板”，这是不锈钢的准备桌，从两边都可以工作。当头顶屏幕上出现汉堡包订单时，第二个员工，也就是组合者，从蒸煮箱中取出三明治，将其放在有标签的包装纸（存放在下面）上，从各个单独的瓶中挤压出调味品，加入盖头，例如生菜或西红柿。然后他包装好三明治，在微波炉中加热几秒钟，送入对着柜台的斜道中。这些斜道按照种类划分，使得柜台员工可以快速容易地识别和分开食物。由于如果准备好的三明治在 10 分钟内没有卖出就要被丢弃，包装纸上标示了丢弃的时间，即便是按照顾客的特殊要求制作的情况。在高峰期，组合三明治的员工负责确保斜道上要有足够数量（按照斜道上图表所指定的）的组合好的标准三明治，而负责“抓”的员工则关注蒸煮箱中的存货。人流量不多时，蒸煮箱中存放的汉堡数量更少，都是在下单后才组合三明治。特殊的订单始终是在下单后才组合。

在柜台处，第二个员工将薯条铲入不同大小的包装袋，加上所选的三明治，一杯自配的软饮料或灌入饮料（咖啡和奶昔订单），放入袋中顾客带走或者将它们和收银条都放在托盘上递给顾客。这名员工戴着耳机保持和厨房员工的联系，提醒他们特殊的订单，确保生产和需求同步。¹

在汉堡王工作的大部分员工都是通过媒体广告、现场广告以及员工或学校顾问推荐招聘而来，并立即开始进行培训。新招聘的员工参观设备，被要求复习拿到的员工手册。随后他们还要在办公室观看培训短片。总之，受训者在人流量不多的时段开始在柜台或烤架区工作。在头几次轮班中，有经验的员工向他们提供指导并进行督促。随着时间过去新员工经过培训后可以胜任各部分的工作。

¹ 首次引入早餐食物时对汉堡王是一个挑战。烤架上油炸桶中的油加热烹饪鸡蛋。

附件 1 – 这些年的广告口号**汉堡王**

- 1958: “汉堡王，华堡之家”
1974: “吃出自己”
1982: “您不饿吗？/汉堡之战”
1987: “最好的快餐食物/就象您亲手做的”
1989: “有时您必须打破规则”
1991: “马上按您的要求提供”
1994: “让您的汉堡物有所值”
1999: “按您的口味拥有则味道更好”
2002: “在汉堡王，你心想事成!”

麦当劳

- 1961: “寻找金色拱门”
1971: “你今天应休息一下— 起床快到麦当劳”
1975: “我们全是为了您”
1979: “没人可以象麦当劳那样做到”
1981: “今天您该休息了。没人可以象麦当劳那样使您的一天那么舒适”
1984: “是去尝尝麦当劳美味的好时候了”
1990: “食物、人、乐趣”
1995: “你今天休息了吗？”
1997: “有人提到麦当劳了吗？”
2000: “欢聚欢笑每一刻”
2002: “微笑”
2003: “我就喜欢”

附件 2 – 物有所值²

麦当劳和汉堡王菜单上都售卖减价的食物组合。麦当劳提供 9 种食物组合，有三明治、薯条和饮料 - 从小包到超大包 - 称为超值食物。汉堡王提供类似的服务，但是多增加一种组合，日常总共有 10 种有价值的食物。逐个进行比较，麦当劳的价格更高，如下面所示：

汉堡王

汉堡包 \$.89
 吉士汉堡 \$.99
 华堡 \$2.19
 小华堡 \$.99
 中薯 \$1.19

麦当劳

汉堡包 \$.99
 吉士汉堡 \$1.09
 巨无霸 \$2.49
 中薯 \$1.55

附件 3 – 平均服务速度 (在麦当劳采用“按需定制”)后³

温迪 (Wendy's)	2 分 30 秒
麦当劳	2 分 47 秒
Checkers 汽车餐厅	2 分 49 秒
汉堡王	2 分 51 秒
LJS(Long John Silver's)	2 分 52 秒

² 2000 年 4 月的价格

³ 来源：华尔街日报，Sparagowski & Associates, 2000 年 5 月 18 日

附件 4 – “按需定制”生产流程的描述

“按需定制”生产流程既是麦当劳流程自动化的自然延伸，又与按库存生产观念截然不同。1999/2000 年大多数北美店都采取这种方式，其中 West Lebanon 店最具代表性。厨房的关键岗位中至少有一人“成批”地烹饪肉饼，一个“发起者”开始三明治的组合流程，一个“组装者”完成它。

负责批处理的人将许多汉堡肉饼放在 4 个双面的蛤壳烤架（这样称呼是因为它们非常象蛤壳）上，烹饪自动定时；肉饼烹饪好后打开蛤壳，然后将肉饼放在盘子上，存放在称为 UHC 的普通保温柜（或蒸煮器）中 - 关上后温度要加热到 200 度以保持肉饼是热的。在 UHC 中托盘定时为只有 20 分钟，之后肉饼就要被丢弃。

一旦顾客订购汉堡包，柜台员工将需求录入计算机，订单就出现在组装区或准备区头顶的监视器中。这个部分突出的特点是两边使用的准备桌，一端连接一个从顶部放入面包的烤面包机，中间是调味品枪，另一端是 UHC；包装纸和盒子放在下面。两端上面有两台监视器。总之，两个人（一个发起者和一个组装者）在这张桌子工作，虽然在高峰期人数会翻倍。

当屏幕上出现订单时，发起者从面包推车中取出割开的面包，将其放入极有效率的烤面包机，取出滑出来的烤好的面包，将其放在正确的包装纸（彩色编码并清晰地标示）中，加上从自动分配器中预先配好份量的调味品。然后面包到达组装者，他在另一半面包上加入合适的盖头，例如腌菜、生菜和奶酪，在另一半放上从 UHC 中取出的肉饼，妥善地包装好三明治，将它放入温热的置放区 - 柜台服务区内温热的台子 - 在将汉堡递给订购它的顾客之前保持热度。发起者和组装者一起工作，因此劳动的划分并不是一直很严格。但是在高峰期增加了第三名员工（UHC 员工），他们的职责被更加狭窄地定义为：发起者烤面包，组装者加入盖头，UHC 员工加入肉饼，包装三明治并将它们放入置放区。