

从麦当劳看服务营销

兰州理工大学国际经济管理学院 魏琦 甘肃省纺织品进出口公司 李莉

[摘要] 服务与实体产品相比具有无形性、紧密性、可变性和易逝性四个特点,因此服务营销需要有特殊的策略。根据麦当劳的成功经验,介绍了服务营销的三大策略。

[关键词] 麦当劳; 服务营销; 特点; 策略

麦当劳是全球著名的跨国企业,它所从事的快餐业是个服务性强,劳动力密集型的产业。迄今为止,麦当劳的“金色拱门”已遍及全球119个国家和地区,店铺数超过26800家,成为无可争议的国际品牌。究其成功的原因则主要是麦当劳深谙服务业营销之道。

1 麦当劳的服务营销之道

1954年前,麦当劳充其量是美国许多快餐公司中营运状况比较好的一个。1955年克罗克的加盟改写了麦当劳的历史。他于1955年在芝加哥东北部开设了第一家真正意义上的现代麦当劳连锁店。由于一开始克罗克就打算将其作为未来加盟店的样板,所以他创建了一套极为严格的服务营销制度。

1.1 严格的QSCV标准 就是以QSCV(Quality——汉堡包质优味美,营养全面; Service——服务快捷,热情周到; Clean-

ness——店堂清洁卫生,环境宜人; Value——价格合理,优质服务)为核心的统一营运系统。该系统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完全一致。所有麦当劳快餐店使用的调味品、肉和蔬菜的品质都由总公司(特许经营总部)统一规定标准,制作工艺也完全一样。麦当劳的这种管理就克服了服务的无形性,有效地提高了服务质量。这种营销模式的结果就是使每一位消费者都知道他能在麦当劳得到什么样的服务与期望。正如现任麦当劳中国北方地区总经理所说:“让顾客买到期望,这很重要。有这样一个概念,如果你花一毛钱而不能解决问题,那一毛钱就是贵的;如果你花了一百块钱,把问题解决了,那么一百块钱也是便宜的。”“大”的魅力在于:走进麦当劳,每一分钱都不会浪费。

1.2 规范的内部员工沟通 服务公司必须对内部员工进行培

企股权的转让风险是比较大的。一是转让过程中国资流失的风险;二是国企转让给私人之后企业的经营风险;三是企业资产被转移掏空的风险。相比各种风险,第三种风险将更加可怕与复杂。因此,必须加强对国企股权转让后的规则设计与监督管理。

3.1 对国企转让后的再转让的监管 国企的拍卖转让标志着资本的市场化。私人买断国企之后,必然伴随国企私人化后的市场转让问题,国家应及早研究政策法规与监管对策。市场是遵循等价交换规律的,但产权这种资本商品的定价复杂,其价值也难以准确。例如对于已经等价交换了的国企,后续交换也遵循等价规律,可无问题,主要考虑的是国企转让过程中没有等价交换转让的那些国企,特别是低价转让的国企,私人再转让时就会有较大的溢价,对这样的溢价应由税率来调节。举例来说,报载某外商说去某市投资,当地市政府则以每亩3万元的价格向其出售了3000亩地,而该外商并不开发,而是以每亩8万元的价格卖了1000亩,则该外商转手就获利5000万元。对此类行为税法应有调节。在今天国企大规模出卖转让的过程中,必然会有一些国企是以低于市场价转让的,这个无须否认,也难以避免。我们希望第一次转让公平,对于转让不公平的,要考虑第二次转让时的调节。比如我们可以对第二次转让国企者征收其获利60%以上的溢价税,使第一次流失的国资在第二轮重回财政。

3.2 对转让国企利润的税收调节 这几年我国正在大力发展民营经济,以扶持私人企业。但国企民营化后是否可享受民营企业待遇呢?这个问题值得商榷,对于转让价格偏低的企业,让他们享受民企待遇则欠公平。为此在国企转让三年或五年内,对于转让国企获得的超额利润,高于同行业正常经营的利润,应该征收较高的收入调节税。一个私人用1000万元买下了价值3000万元国企,正常国企的盈利率为5%,则反映在该私人企业上的盈利率应为15%,则国家对高出行业平均利润率10%超额利润应加以调节,可以征收50%—60%的调节税。

3.3 对国企转让后国际化经营的监管,以防私人资本外逃,掏空国有企业 国企转让给私人后,我们希望私企经营者用心经营,发展壮大。我们相信大部分企业会这样做。但也会有一些老板们心不在企业,而是一心想出国,用对外贸易或对外投资的方法,把企业资产转移到海外去。从后苏联时代俄罗斯一些大老板的行为来看,这种担心并非杞人忧天,国家必须尽快研究法律政策防堵和加强国企民营化后的监管。例如一些私企发财后投资海外,使资产流失。再有山东某上市公司被一东北私企接管后,让该上市公司担保从银行贷款6000万投资海外,该老板随后把债务连同企业股权一同转让给北京一企业,即将股权转让给这家北京企业,条件是承担他借的6000万元债务。然后该老板大摇大摆地去美国变大佬了,剩下的新东家苦苦支撑。这种资本经营,并不违反法律,但却实实在在是掏空国有企业,因此,对于国企改制转让的3—5年内,国家应明令禁止这类企业去海外投资或直接从事国际贸易,以防止低价转让的国企资本被转移海外。

目前,国企转制,是产权改革问题,产权改革应是产权的清晰化、科学化与合理化问题。企业国有,产权不清、效率低下,已被实践所证明。但国企卖给私人,也不能一卖了之,政府不但要给国企物色优秀的新主人,而且还要加强对国企转让过程中和转让之后的监管工作。产权无所谓优劣,就看他对经济生活的影响好坏。制度也无所谓优劣,就看表现出来的经济效率。而要让一个制度变成好的制度,加强监管与科学管理十分重要。

[作者简介]

于维英,女,48岁,副教授,山东经济工商学院人力资源专业教师,主要从事人力资源,工业安全方面的教学与科研工作,已发表有关论文20余篇。

张文昌,男,48岁,教授,经济学硕士,山东经济工商学院企业管理教研室主任,主要从事经济、企业管理方面的教学与科研工作,已发表论文30余篇。

养和激励,使其通力合作,以便使顾客感到满意。麦当劳公司多年来一直致力于加强与员工的沟通,形成了3个方面的内部管理特色:①全面培训。麦当劳每年都花巨资培训各地的员工,使他们具有统一的企业文化概念,其在中国每年的培训费高达一千多万人民币。麦当劳的培训体系是在职培训与脱产培训相结合。②360度评估。麦当劳的360度评估是针对部门主管来进行的,这一做法主要是防止只知道自己的感觉而忽略周围人的看法,因此将调查表分给主管的上级、下级、左右平级的人员,然后有关部门将内容汇总,再与市场平均值对比以总结出这位主管什么地方需要加强。通过360度评估可以督促主管不断改进,不断进步,这也为主管提供了一个新的开始。③继承人安排。麦当劳要求每位管理人员都要计划好自己的继承人,为此专门成立一个“调查行动小组”,每个月对继承人的优缺点、计划完成情况进行讨论。还有一个“每月沟通单”,列出每位继承人每年的发展目标及工作绩效,发展的目标只要求列出4—6个,年终进行考核。麦当劳通过高效的内部管理,克服了服务的可变性。

1.3 “共赢”的发展战略 麦当劳总部对各个加盟店,供应商提供支持。尽管麦当劳的特许经营财务管理是建立在资产所有权与经营权分离的基础之上,但在资金情况允许的情况下,必要时麦当劳还为其新加盟店提供一部分融资。在其各加盟店开业之前和正常经营期间,麦当劳能派大量的员工为他们的实际操作进行培训,指导并提出改正意见。在采购方面,总部始终坚持不收回扣的原则。麦当劳旗下的所有加盟店都能享受到集体采购所得到的物品价廉方面的优惠。正因为麦当劳经营的共赢原则,它与各供应商和加盟店建立了良好的关系,从而有效地保证供给。举例来说,麦当劳在美国的工厂每家每天能做100万个苹果派,但在中国建的厂,做到日产1000个用了3年的时间,起步的成本如此昂贵,却没有供应商撤走。

1.4 灵活的促销手段 麦当劳作为一家世界快餐界的巨头,在促销方面也独树一帜。有两个例子很能说明麦当劳的灵活性。一则是为了克服服务的易逝性,麦当劳公司推出了“麦克马芬蛋”的早餐服务,培植了非高峰需求。另一个例子是麦当劳于1998年7月开始在深圳、南京等六个城市相继推出了麦辣鸡翅,矛头直指肯德基的香辣鸡翅,价格不多不少也是7元一对。到了1999年5月,麦当劳在北京等十三个城市又推出了麦辣鸡翅,并同时在国内的八个城市推出了“麦辣鸡腿汉堡”,吸引了很多喜欢尝鲜的顾客前去品尝。与此同时,麦当劳第二批史诺比玩具登陆中国,开心乐园套餐随之降价35%左右。在这次麦叔叔向肯上校的叫板中,麦当劳的市场占有率出现了攀升。

1.5 严格的服务标准 麦当劳是一个标准化的企业,在全世界的每一个店铺的产品和服务都是一致的。你在巴黎麦当劳店里吃的汉堡与在北京麦当劳店里吃的汉堡口味是一样的,这就是麦当劳的魅力之一。麦当劳有一本厚达385页的《麦当劳手册》,保证运营的标准化。产品标准化是麦当劳标准化体系的重要内容,例如麦当劳规定:汉堡肉饼的肉质脂肪含量应该在17%~20.5%之间,并且必须由83%的牛肩肉与17%上好的五花肉混制而成;可口可乐的温度保持在4℃,因为此时口感最好;面包厚度必须是17厘米,里面的气泡保持5厘米,因为在这个标准下面包口味最佳;汉堡包出炉后的保质期是10分钟;法式炸薯条是7分钟、咖啡冲好后是30分钟,超时仍未售出,则要倒进垃圾箱。麦当劳良好的服务,已经成了麦当劳的标志,使麦当劳的形象比任何快餐店更突出、更鲜明,使人一见到麦当劳就有了一种如归的感觉。不仅餐厅环境优雅舒适,而且全体员工实行快捷、友善和可靠的服务。按麦当劳标准,顾客柜台排队时间不超过2分钟,服务员必须在一分钟之内将顾客所要食品等送至顾客手中,比如在北京麦当劳餐厅最快的只需30~40秒。快捷、友善、可靠的服务,已经成了麦当劳的标志,使麦当劳比其它快餐店更突出。麦当劳永远以顾客为先。麦当劳餐厅整齐清洁,令人产生愉快的感觉。工作人

员上岗操作必须严格洗手消毒,先使用洗手槽的温水把手淋湿并使用麦当劳杀菌洗手液,刷洗手指间与指甲;两手一起搓揉至少20秒;彻底地冲洗;用烘干机将手烘干。各个岗位的员工都不停地用消毒抹布清洁,以保证麦当劳餐厅里里外外整齐清洁,所有的餐盘机器都会在打烊后彻底清洁消毒。

1.6 严格的检查监督制度 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,麦当劳公司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。在选定的分店每年进行一次公司总部统一检查的表格主要有食品制作检查表、柜台工作检查表、全面营运评价表和每月例行考核表等。公司总部的抽查资料有分店的帐目、银行帐户、月报表、现金库和重要档案等,详略不等。而对每个分店的一年一次的检查一般主要由地区督导主持,主要检查现金、库存和人员等内容,地区督导常以普通顾客的身份考察食品的新鲜度、温度、味道、地板天花板、墙壁、桌椅等是否整洁卫生、柜台服务员为顾客服务的态度和速度等。

2 麦当劳的启示

从上述麦当劳的服务营销中,可以看到服务与实体产品相比主要有四个特点:

2.1 无形性 即服务在被购买之前是看不见,摸不着,尝不到,嗅不出的。因此消费者在购买前就不能象购买实体产品那样确切地知道它的质量,从而增加了不确定性。

2.2 紧密性 一般说来服务的产生和消费是同时进行。如吃汉堡包的同时就是消费的同时,就餐结束时,生产和消费都停止。因为服务的产生与消费紧密相连,故消费者对由谁来提供服务就十分关心,这就要求服务企业得创造出一种价值偏好来吸引消费者。

2.3 可变性 服务具有极大的可变性,因为服务取决于由谁来提供以及在何时何地提供。如同一位医生在每次做手术时所用的精力和心理状态都可能不同,手术的质量也不同。由于服务质量的变动性很大,就要求服务企业须进行质量控制。

2.4 易逝性 服务是不能储存的,因此具有易消失性。这就给服务企业的管理带来了难度,因为需求和供给可能不平衡。如午餐时间麦当劳内许多顾客找不到座位,而在非高峰期,就餐人数又不足。故对服务企业而言,如何解决供给与需求的矛盾就成为关键。

由于服务具有上述特点,借鉴麦当劳的成功经验,服务营销必须实行以下三大策略:

(一)建立差别形象 由于服务革新容易被他人模仿,服务公司必须要建立差别形象。故服务提供者的重要任务就是寻求服务质量的标志或证据。从消费者能感觉到的地方,如人员、设备、宣传材料和价格等处入手,化无形为有形。一般而言,可以从3个方面使自己的服务有别于他人,即通过人、物质环境和程序。如麦当劳员工统一的着装和亲切的态度,餐厅内优雅清洁的环境,和生产产品标准化的程序。

(二)管理服务质量 使服务公司有别于他人的主要方法之一是一贯地提供比竞争者更高的服务质量。其中的关键是满足或超过目标顾客对服务质量的期望。常用方法为规定高标准,如麦当劳严格的质量和标准。除此可通过建立使顾客不满意的系统而使顾客满意和使员工满意的系统来提高服务质量。

(三)管理生产率 服务企业是高度劳动密集型行业,提高生产率可迅速降低成本。提高生产率有以下方法:①使员工工作更加熟练。如麦当劳通过各种培训提高员工的工作效率;②通过增加设备和标准化生产实现“服务工业化”。如麦当劳采用装配线方法,使汉堡包生产工艺化;③鼓励顾客以自己的劳动代替公司的劳动;④在某种程度上降低服务质量来增加服务数量。