

# 麥當勞：商界不飛鳥 (上)

美洲大陸有一種不飛鳥，儘管生物學家認為其翅膀根本不足以產生能夠支撐鳥身重量的動力，但並不妨礙它在天空自由翱翔。麥當勞就是商界的「不飛鳥」，儘管缺陷眾多，卻依然翱翔於商業的天空。

## 麥當勞悖論

如果有一種產品(食品)的健康性廣受詬病，甚至有導致心血管疾病和癌症的潛在危險，你覺得等待這種產品的命運會是什麼？

如果有一家公司存在著如下一系列的管理缺陷：

1. 對員工的甄選幾乎沒有標準，來者不拒；
2. 員工未經培訓或充分培訓就直接火線上崗；
3. 工作死板，沒有創造性，員工缺乏基本的發揮余地；
4. 員工的工作強度很大，但工資(相對)幾乎是所有公司中最低的；
5. 多數員工特別是底層員工認為，這是一份沒有前途的工作；
6. 很少有人為在該公司工作或在該公司工作而感到自豪；
7. 員工流動率大大超過 100%，是所有公司裡最高的；
8. 員工總體素質偏低；
9. 員工之間較少有密切關係，因為很多人還來不及建立關係就已經離職了；
10. 公司裡的人手總是處於缺乏狀態。

你將會怎樣評判這家公司的價值和未來？

最後一個問題是：如果是這樣的一家公司生產這樣的一種產品，你覺得前途如何？

顯然，你絕不會認為這是一家有前景的好公司。但遺憾的是，你的答案是錯誤的。這家公司就是多年來一直雄踞世界 500 強的全球快餐行業的帶頭大哥——麥當勞！

麥當勞上述的產品硬傷與管理缺陷不時會見諸報端，而美國紐約州立大學水牛城分校的管理學教授傑傑·紐曼以普通求職者的身份在多家麥當勞門店臥底的親身經

歷，更是一個企業管理專業人士的眼光證明了上述管理缺陷的真實性。

這顯然是一個巨大的管理悖論！從管理常識來看，任何一家具有上述問題的公司，都無法在企業叢林中生存下去，更何況發展與繁盛？但麥當勞卻以自己的實際業績給了管理常識沉重的一擊！

麥當勞的表現，就像美洲大陸上的一種不飛鳥。生物學家們曾經精心測量了這種鳥類的身體結構，認為其翅膀根本不足以產生能夠支撐鳥身重量的動力。但幸虧這種鳥並不懂得生物學家們的高深理論，他們一直自由自在地翱翔在美洲大陸蔚藍的天空之上。

麥當勞就是商界的「不飛鳥」！而我們的目的則是要探明為什麼麥當勞儘管有如此之多的嚴重缺陷，卻依然能夠在商業的天空上翱翔。

要揭開麥當勞悖論之謎，我們不妨先從麥當勞的創始之初開始探索之旅。

## 麥當勞模式的誕生

麥當勞得以出現並發展壯大的最大驅動力是美國汽車文化的盛行，且逐漸成為主流。如果沒有汽車，沒有汽車文化，這個世界上不大可能出現麥當勞。

美國大蕭條時期，許多傷殘軍人、退休人員以及小商人，被宣揚並承諾具有溫暖的氣候和良好生活條件的地產廣告吸引，來到了南加州。這是第一批大規模人口遷移，交通工具主要依靠汽車。於是洛杉磯就變得像世界上任何其他曾見過的城市那樣。這個城市完全由汽車構成，很快就顯現出一種永不滿足、暫時性、快速性的文化氛圍，相隨而來的對一切新鮮事物的開放。

1940 年以前，洛杉磯已經擁有了約 100 萬輛汽車，比其他 41 個州的汽車總數還多。

汽車文化的高度發達激發了許多革新，誕生了世界上第一家汽車旅館，第一家免下車式銀行，免下車的汽車餐館連鎖店也開始出現。汽

車餐館甫一問世就如雨後春筍般湧現，很多人因此賺到了大錢。麥當勞的創始人麥當勞兄弟也是借機發財的幸運者之一。1937 年，麥當勞兄弟就在加利福尼亞州的帕薩迪納開了一家汽車餐館。但是，極具商業嗅覺的麥當勞兄弟在經營汽車餐館的過程中卻發現了汽車餐館的種種不足之處，比如需要經常招聘廚師和女服務員，因為他們很容易被別人以更高的薪水挖走；需要不斷更新餐具，因為青少年顧客總是會打碎餐具，甚至還會偷走銀質的餐具。

1948 年，麥當勞兄弟辭退了全部女服務員，關了餐館，裝上了更大的烤架，3 個月後又以一種全新的食品供應方式重新開張了。這就是後來風靡世界的、革命性的麥當勞模式。

麥當勞把注意力和資源聚焦在速度和價格的「偏」上，沒有顧及種類的局部優勢。剛開始的時候人們並不習慣排隊等著領取自己的那份食物，但很快，這種局部優勢因更加符合汽車文化的發展而獲得了市場的認可。全家人排著隊去麥當勞就餐的局面紛紛出現。隨即，麥當勞聲名遠揚，全國各地的許多企業家去考察麥當勞，並在他們的家鄉也建立起類似的餐館。此時的麥當勞模式轉而成為一種新的標準答案，得到了整個餐飲業的頂禮膜拜。

## 新木桶理論

麥當勞的這種新形式其實是對於「面面俱到」的傳統模式的一種顛覆。我們太喜歡面面俱到、十全十美的成功了。由此出發，我們不斷地投入資源，彌補不足，力求均衡，以為這樣才是成功的必由之路。

一個典型的例證就是木桶理論的盛行。木桶理論認為，決定一個水桶容量的是最短的那塊木板。如果想要多裝一些水，就必須把短板補足接長。否則，水一到短板就溢



出去了。這是一個充滿形像意味的理論，但如果將其應用到企業管理來，我們卻要警惕，這僅僅是一個比喻。在某些方面、某些環節值得借鑒，但企業管理並非如木桶盛水那般簡單。

要知道，企業的資源是有限的，不能像響馬處理戰利品一樣，面面俱到、見者有份。資源被稀釋投入各個環節後，結果是每個環節都有了不同程度的提高，但哪個環節和競爭對手比較起來也不夠強大。最後，企業只能是淪為平均主義代言人的平庸者，一點特色也沒有，更不用說個性化了。而且，每個環節對資源的需求也是不一樣的，有的環節本來就很充裕，不需要新的資源投入。有的環節卻正飢渴，急需大量資源的投入。再有，資源投入各個環節的產出也是大不一樣的。好鋼要用到刃上，用來打造獨特的核心競爭力。好鋼如果用來修正刀把，最受益的就不是本人了，而是對手。

總之，在資源投入上，應該向優秀的軍事家學習。百戰百勝的軍事家都是善於集中優勢兵力的高手。他們在總的資源上不見得強過對手，但在他所關注的戰略要地上，一定比對手強。這樣，局部優勢取得勝利後，就會成為全局的轉折點，最後贏得全局的勝利。如果還拿木桶來說事，就是：與其補足短板，不如讓長板更長。不是把資源投入修補缺點，而是進一步強化優點，讓長板長得像一柄利劍，直刺對手心窩。

(未完待續)

作者：陳禹安

## 連載之 69

# 富士康公司反擊媒體打壓 勝策解析 (中)



## “和而不媚，懾惡揚善” —— 反危機企業應對傳媒經典謀略之七

### 2. 深圳富士康與媒體抗爭中“先贏後和”勝案

2006 年 6 月 15 日，記者王佑采寫的「富士康員工：機器罰你站 12 小時」一文在《第一財經日報》刊發。該文揭露了蘋果 iPod 公司在中國的代工廠富士康集團存在勞工政策的問題，及該企業的員工在工作和生活方面存在的某些不良狀態。這篇文章發表後，對外引發企業所在地區社會的強烈譴責性反應，對內引發該企業員工情緒波動和工作秩序受損。

富士康公司領導層認為，刊文媒體的不實報導挑起了本企業的危機，遂啟動反危機程序予以應對。他們決定動用法律手段，繞過媒體本身，揪住編發本文的責任人實施反擊，目標是迫使責任媒體道歉並消除不良影響。

在第一階段的反危機行動中，富士康公司開張大吉。7 月 3 日富士康集團的法人深市中級法院起訴記者王佑和《第一財經日報》編委翁寶，訴其污蔑，並提出索賠 3000 萬元的訴訟請求。7 月 10 日深市中級人民法院接受富士康公司申請的司法保全；7 月 13 日王佑和翁寶的資產被凍結。被訴責任人和媒體也不甘示弱，表示要進行「維權」和反訴。《第一財經日報》向富士康公司發律師函稱：「記者報導屬於職務行為，報社將動用資源支持兩人全力應對訴訟」。

在第二階段的反危機行動中，富士康公司遭遇了挫折。原因是受媒體之邀前來調查真相的蘋果公司，公布了針對富士康公司勞工狀況的調查報告，該報告宣稱富士康公司要求員工加班的強度確有「過度」之嫌。雖然這種結論並沒有支持媒體針對富士康公司的「報導」，而是把分歧縮小並轉移到「加班」領域，但卻幫助被訴人摘掉了「無中生有」的罪名。這樣一來，挑起危機的媒體和實施反危機的企業同時陷入誰都難以取勝的僵局。雙方尋求妥協勢在必行。

在第三階段的反危機行動中，妥協使拚打著的雙方都避免了失敗，皆大歡喜，企業危機也告化解。9 月 3 日，深圳市《第一財經日報》社與富士康(科技集團)公司發表聯合聲明，稱雙方「基於建設和諧社會、充分尊重新聞從業者的社會職責、保障企業正當權利之目的」，決定和解。富士康公司於雙方和解聲明發表當日從法院撤訴。社會公眾及該公司員工高度關注的這場危機，從爆發到化解前後

### 3. 富士康公司反擊媒體打壓 勝策解析

許多業內人士認為，“和解”表明鬥爭雙方都沒有贏。筆者認為這種結論片面。不錯，富士康公司沒有打贏官司實現勝訴，沒有迫使挑戰媒體道歉和消除影響，也沒有懲治成所謂的責任人，所出手的反危機主要措施表面上都沒有達成預定目標。但是富士康公司也沒有被法院判輸。如果僅從企業反危機成效看，富士康公司贏了；而且是大勝。因為這場反危機鬥爭的核心目標，是在吸引當地社會和本企業員工充分關注這個前提下，通過法庭調查消除廣為傳播的該“公司虐待員工”說法及造成的負面影響，恢復企業正常運行所需要的內外環境及輿論氛圍。是否打贏官司、是否迫使挑戰媒體道歉、是否懲治所謂的責任人，都是為企業這個反危機核心目標服務的，也是以舍棄的。因為當社會公眾和富士康公司的員工們面對鬥爭雙方“和解”的結局時，誰都明白認定該公司“虐待員工”的說法是不可信不可取的。企業的反危機也由此大功告成。

有些研究企業管理的專家認為，富士康公司實然用強硬的法律訴訟手段挑戰傳媒，是一種不成熟的冒險行為。且不論勝算不大，即使贏了這場官司，反而會因此得罪傳媒行業的“無冕之王”記者集團，刺激他們今後報導更多不利於該企業的負面新聞，造成得不償失的後果。

不能說這些專家評論沒有道理，但他們起碼輕看了兩個前提：一是社會法制建設已經達到的水平；二是康士康公司具有的反危機策略性操作能力。事實上從最初召開向媒體的新聞發佈會，到正面駁斥媒體的失實報導，再到運用法律訴訟手段將事件引至高潮，然後促成當事雙方“和解”，何倘不是康士康公司應對媒體挑戰的反危機策略。在這個大千世界中，面對強勁者“不義”或者“失理”的挑戰，企業未必只能“跪著”求安；奮起討公道，依法搞抗爭，理性求妥協，未必就不能開拓出一條企業反危機致勝之路。事實也證明，將“無冕之王”看得太“黑”，本身就不公道。富士康公司以“防守性反擊”謀和的反危機策略，至少包括下述諸點可供借鑒的經驗：

(未完待續)

作者：安田，企業危機管理學者



富士康科技集團

<b>投資致富良機</b> 經濟低迷 銀行存款利息低於通脹率 等使人不知何去何從 積近 30 年分析股市的經驗深知賺錢機會來了 林太太 <b>626 330 4539</b>
<b>月賺 3 千</b> 多語言搜索引擎誠征網站銷售及媒體銷售精英，可分紅利，有股份激勵，市場廣大，會西班牙語佳。非直銷 EVA <b>626-500-8068</b>
<b>誠徵貿易合作夥伴</b> 為您打通美國連鎖店渠道，如 Costco、7-11、FRY'S、Walgreen、Ride Aid、99 連鎖店等，為您聯通中南美銷售渠道，提供各大商展產品展示機會。現誠徵貿易合作夥伴和中國工廠合作夥伴。 電話：626-215-0179 傳真：888-272-8858 電郵：grace@tyloon.com

# Facebook 谷歌強烈反對加州互聯網隱私法案

Facebook、谷歌、Twitter 和 Skype 等網絡巨頭聯合聲明反對美國加利福尼亞州的互聯網隱私法案，聲稱該法案有違憲法，不僅會危害到企業的利益，而且實際上還將會降低用戶的隱私安全。



這項法案代號為“SB 242”，它要求社交網站用戶在註冊過程中詳細設置他們的隱私選項，並責令社交網站將默認的隱私選項設置為“不分享任何用戶姓名和居住城市等信息”。此外，若用戶要求刪除他們自己的信息，社交網站還必須在 48 小時內予以刪除。

這項法案由美國加利福尼亞州參議員埃倫·柯比特(Ellen Corbett)提出。互聯網公司、貿易團體和其他技術組織聯名給柯比特寫信聲稱，他們“強烈反對”這項法案，因為該法案沒有必要——“SB 242 毫無緣由地單獨提出社交網站，而又說不出社交網站到底有何危害。”他們寫道。而且，在用戶還未使用社交網站服務之前就

要求他們設置隱私選項，勢必會使用戶在信息不明朗的情況下作出錯誤的選擇。

反對者還聲稱，該法案將會提高技術公司的成本，“極大地限制社交網站的發展潛力”，而且，通過限制用戶“繼續自由發言”的權限，它還可能會侵犯用戶的自由言論權。

柯比特否認該法案違憲，辯稱該法案“最直接的”目的就是為了確保用戶能控制他們自己的哪些信息公布於網上，明白他們的信息可能會被如何使用，並根據美國加利福尼亞州憲法保護他們自己的隱私。

“對於這項提案，你將會聽到各種各樣的批評聲音，他們試圖混淆視聽。”柯比特談到反對者的言論時說，“我已做好了打硬仗的準備。同時，我也聽到很多很多人對我們的提案表示感謝，感謝我們正努力保護他們的隱私和安全，並保護年輕人免受傷害。”

然而，即使是這項隱私提案的擁護者也對其中的某些做法感到擔憂。很多人表示，根據 SB 242 法案，父母有權要求社交網站刪除未成年人在網站上的信息，這種做法可能會傷害美國憲法第一修正案賦予青少年的權利。他們還聲稱，該法案要求社交網站對所有要求刪除用戶數據的請求作出回應。這種做法可能會極大地提高社交網站的成本，而且會使他們面臨技術上的難題，例如確認一位家長的身份是否真實。

“這項法案出發點很好，但是執行起來就非常幼稚，可能會讓社

交網站充當社工的角色，每天調解十六七歲的孩子與他們父母的關係。”隱私保護組織“隱私未來論壇”(Future of Privacy Forum)的負責人朱爾斯·波羅內斯基(Jules Polonetsky)說，“社交網絡需要更好地解釋它們的隱私設置，但是這項法案中提到的做法太過於簡單化，因而難以處理其中複雜的人際關係。”

儘管一些隱私專家挑出了該法案中的一些語言和規範問題，但是他們還是稱贊了該法案保護用戶網絡數據的意圖和努力。“讓用戶更清楚地知道他們正在與別人分享自己的什麼信息，這是一個不錯的注意。”民主與技術中心消費者隱私項目負責人賈斯汀·布魯克曼(Justin Brookman)說。

他還說，他並不認為讓用戶登錄網站前事先設置自己的隱私保護選項會降低他們的隱私安全。“我想，從一開始就告訴用戶將會發生什麼事情，並授權讓他們控制自己的信息，這種做法對於社交網站或其他網絡來值得推廣。”他說。

源自：techweb

# 環球商機

**尋找投資夥伴**  
中國天津華僑醫院坐落在和平區，地處繁華交通方便，是一個綜合性醫院，使用面積 900 平方米，設有內、外、兒、婦、中醫科、泌尿科、醫學美容科、骨傷科、化驗室、B 超室、中藥房、西藥房、住院病房(30 張床位)醫護動員 48 位，每月毛收入 130 萬人民幣，醫院總價值 1600 萬人民幣。“因地處狹小需要擴充用地”，增設大型腫瘤門診，心臟外科，與 300 張床位的病房，尋找合作夥伴，融資、借資都可以，最少需要 7000 萬人民幣，多則 2.4 億人民幣(連同購買醫院地產天津最好的地段)。有意者請聯絡：**626-7805495**

**幫助中國企業在美國零風險上市**  
美國投資銀行尋找快速成長、想上市但沒有指標的中國企業(年利潤在 3000 萬元人民幣以上，連續三年的生意增長率在 20% 以上)，幫助其在美国零風險上市。  
有興趣者請聯絡  
Trade@chinesebiznews.com  
或電：626-215-0179 (美國)

**7-11 連鎖店 50 萬投資移民 供三個投資移民**  
希爾頓花園酒店 100 萬投資移民 (羅蘭崗 10 分鐘車程)

**50 萬投資移民** 南加某市項目，距洛杉磯 1 小時車程，美國律師辦案，5 年回本加利息。  
626-215-0179 Grace 傳真：888-272-8858  
trade@chinesebiznews.com

**誠徵廣告 AE**  
中華商報、泰翁商業網，誠徵廣告 AE，財務會計人才，薪優面議。 請電：626-215-0179 Grace

**現金為王·機不可失**  
151 棟華人社區銀行屋，7 折優惠給現金買主，可代為出租或轉賣。  
請電：(626)-215 0179