



**AN ANALYSIS OF MCDONALD'S BUSINESS MODEL
BASED ON BUSINESS ECOSYSTEM THEORY**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2019**



麦当劳公司商业模式研究——基于商业生态系统理论分析



此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院

公历 2019 学年

Thesis entitled

**AN ANALYSIS OF MCDONALD'S BUSINESS
MODEL BASED ON BUSINESS
ECOSYSTEM THEORY**

by

FAN WU

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2019

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Assoc. Prof. Yang Shu Chen, Ph.D.
Member

Assoc. Prof. Zheng Jiang Bo, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vannee Sooksatra, D. Eng.)

Dean of Graduate School

June 18, 2020

致 谢

首先，非常感谢我的指导老师郑江波老师。本文的写作是在郑老师的悉心指导下完成的，虽然郑老师平时工作繁忙但仍然抽出时间对学生论文尽心尽力的指导。每次我们到广州，郑老师都会提前安排出一整天的时间。对我们小组每位同学的论文讲解十分透彻。郑老师总能对我的论文提出我所不能发现的问题，使我的关注点不再局限于自己结论的正确与错误。使我思维更加开放，思考问题更加深入，达到更高的高度。郑老师认真负责的态度，严谨的学术精神深深地打动了我。我要不断地努力，以郑老师为榜样，树立终身学习的价值观。

其次，我要感谢泰国兰实大学学术造诣高深的陈禀老师，姜海月老师，杨书成老师在课堂上教授我许多工商管理的专业知识，使我在专业领域方面有进一步深入了解和提升。最后非常感谢我的家人和同学们。感谢我的家人在物质上的支持，在在我遇到困难时精神上的鼓励。感谢一起学习和生活了两年的同学们，在我担任班长期间，对我工作上的大力支持和配合。这段奋斗的岁月有你们陪伴而熠熠生辉，由衷地感谢你们！

不登高山，不知天之高也。不临深溪，不知地之深也。通过在兰实大学跟各位老师的学习，我认识到自己还有很多不足，学生今后必将终身学习。两年的求学生涯慢慢落下帷幕，但崭新的未来才刚刚开始！祝愿各位同窗前程似锦；祝愿各位老师身体安康，工作顺利；祝愿兰实大学人才辈出，青山不改，绿水长流！

吴帆

研究生

6105370 : Fan Wu
 Thesis Title : An Analysis of McDonald's Business Model Based on
 Business Ecosystem Theory
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Assoc. Prof. Zheng Jiang Bo, Ph.D.

Abstract

This paper reviewed theories relevant to business ecosystem and business model and aimed to analyze the business elements of McDonald's based on the business ecosystem theory. The research used the commercial canvas model based on Moore's business ecosystem model. Data analysis was based on four aspects: customer, finance, internal management, and value proposition. The result showed that the product structure of McDonald's was mainly based on the standardized set meal model supplemented by food matching. With this product structure, every step of the production process was simplified to the extreme, and the resource input was minimized. The main reason for a rise in McDonald's share price was a rise in the company's valuation driven by an increase in profits. The success of McDonald's over the past few decades was due to its full grasp of the needs of its target customers and the establishment of a complete system for the management of suppliers. On the basis of a good business model, McDonald's business ecosystem with mutually beneficial symbiosis of members in the system was successfully constructed.

(Total 64 pages)

Keywords: Business Ecosystem, McDonald's, Business Canvas

Student's Signature Thesis Advisor's Signature

6105370 : 吴帆
论文题目 : 麦当劳公司商业模式研究——基于商业生态系统理论分析
专业 : 工商管理硕士
指导老师 : 郑江波博士

摘要

本文在对商业生态系统和商业模式相关理论整理回顾的同时，走访国内外的麦当劳餐厅进行实地调查。以商业生态系统理论为基础开辟全新的视角，用商业画布模型对麦当劳各要素进行研究。本文在穆尔描绘的商业生态系统模型基础上构建了麦当劳商业生态系统图，并采用商业画布模型，从模型设定的客户、财务、内部管理、价值主张四个方面对麦当劳商业模式进行解析。研究表明，麦当劳餐厅以标准化的套餐模式为主，配餐为辅的产品结构使生产流程中的每一步都精简到极致，实现了资源投入最小化。麦当劳公司股价上涨主要原因是公司利润增长带动公司估值的上涨。麦当劳几十年来的成功，得益于充分把握了目标顾客需求，对供应商的管理已经建立起完整的体系。在良好商业模式的基础上，成功构造了系统内成员互利共生的麦当劳商业生态系统。

(共 64 页)

关键词：商业生态系统；麦当劳；商业模式画布模型

学生签字 指导老师签字

目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	iv
表目录	vi
图目录	vii
第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究问题的提出	2
1.3 研究的目的及意义	4
1.4 研究方法	5
1.5 研究框架	6
第 2 章 相关理论及文献综述	8
2.1 商业生态系统文献综述	8
2.2 商业模式文献综述	14
第 3 章 麦当劳的发展及商业生态系统分析	22
3.1 麦当劳公司的发展	22
3.2 麦当劳商业生态系统建立和领导	25
3.3 麦当劳商业生态系统	30
第 4 章 麦当劳商业模式分析	33
4.1 麦当劳商业模型要素要素研究	33
4.2 麦当劳的财务分析	38
4.3 麦当劳的模式分析	49

目录 (续)

	页
第 5 章 研究结论与建议	53
5.1 研究结论	53
5.2 麦当劳商业模式与商业生态系统关系	54
5.3 对麦当劳商业模式的思考	55
5.4 研究的不足与研究展望	58
参考文献	60
个人简历	64



表目录

表	页
2.1 商业系统定义汇总	9
2.2 商业生态系统生命周期	12
2.3 商业模式的定义汇总	16
3.1 麦当劳公司与生态系统成员之间的协作	31
4.1 麦当劳公司 2016-2019 资产负债表	39
4.2 麦当劳公司 2016-2019 年利润表	39
4.3 麦当劳公司 2016-2018 营业收入构成	41
4.4 麦当劳财务状况评价体系构建	42
4.5 2012 年至 2018 年麦当劳公司年度财务指标原始数据表	43
4.6 描述统计	43
4.7 2012 年至 2018 年麦当劳公司年度财务指标数据标准化	44
4.8 总方差解释	45
4.9 因子载荷矩阵	46
4.10 因子得分系数矩阵	47
4.11 2012 年至 2018 年麦当劳公司财务因子得分表	48

图目录

图	页
1.1 研究思路图	6
2.1 穆尔商业生态系统模型	11
2.2 魏朱六要素商业模式模型	17
2.3 商业模式画布模型	20
3.1 麦当劳门店全球分布图	24
3.2 麦当劳商业生态系统	30
4.1 麦当劳的商业模式逻辑图	50
4.2 麦当劳的商业模式画布模型	51



第 1 章

绪 论

1.1 研究背景

《史记·郇生陆贾列传》：“王者以民人为天，而民人以食为天。”由此看出，自古以来食物对人民以至于间接对国家的重要性。改革开放以来，伴随着中国国力的不断增强，老百姓的腰包越来越殷实，对食物的选择及要求也越来越多。西餐牛排，韩式料理，日式料理，美式快餐等相继争先恐后的涌入中国。人们外出就餐的频次和所花费的金额都越来越高，笔者认为餐饮行业尚未完全开发潜力无穷。提及餐饮业有个企业的名字怕是无法绕过的，那就是家喻户晓的——麦当劳。

放眼全球，各行各业都有优秀的企业，而麦当劳公司在餐饮服务行业更是具有极其重要的地位。截至 2017 年底麦当劳在全世界的直营餐厅和授权经营餐厅累计已经超过 37,000 家。麦当劳在 BrandZ 全球最具价值品牌排行榜连续十年排名前十。在 WPP 和凯度华通明略联合发布的“2018 年 BrandZ 全球品牌价值 100 强”榜单中，前十名的品牌分别是谷歌，苹果，亚马逊，微软，腾讯，Facebook，Visa，麦当劳，阿里巴巴，AT&T。麦当劳在该榜单排名第八位，品牌价值超过 1260.44 亿美元。纵观榜单可以看出，前十名的品牌大多数是科技或与科技相关企业，而麦当劳是唯一的餐饮企业。中国消费者所熟知肯德基 (KFC) 在该榜单上排在第 87 位，品牌价值 151.31 亿美元，仅为麦当劳的八分之一。麦当劳当之无愧是全球餐饮服务企业的龙头。

笔者从 2002 年上小学时开始接触麦当劳这个品牌。当时年幼仅仅满足于味蕾体验，待到成年后于外地求学发现麦当劳餐厅遍布大街小巷，而那句“麦当劳

“喜欢您来，喜欢您再来！”时常响彻耳边。2002年以来，中国由于通货膨胀导致物价飞速上涨。以河南省许昌市一个四线为例。2003年一碗烩面价格不过3元人民币，如今需要花费15元人民币，是当年价格的四至五倍。而对比麦当劳在当地产品价格同时期涨幅仅为一倍左右。这不禁勾起了笔者脑海中大大的问号。对麦当劳更深入了解之后才知道麦当劳是全球餐饮业的巨头。截止2020年2月10日，美国上市的餐饮公司共57家，总市值约为4452亿美元，而麦当劳市值为1650亿美元占餐饮公司总市值的37%。麦当劳上市时间为1961年，2014年之后股价每年都创历史新高。近几年餐饮板块整体营收增速接近停滞，市值高度集中在几家大公司。麦当劳公司营业收入从2016年的246.22亿美元降至2019年的210.77亿美元。而净利润从46.87亿美元增长至60.25亿美元。营业利润从32%增长至42%，净利润率从19%增长至29%。在营收下降的前提下，利润却持续增长。麦当劳能够做到产品价格上涨低于同业，品牌价值屹立于行业榜首，营收下降净利润却提升，如此成功必有其独到之处，便决定从商业模式入手，运用所学知识对麦当劳公司进行深入研究。

1.2 研究问题的提出

Teece (2010) 认为，商业模式是任何一家企业与生俱来的。企业从创建之初便有自己的商业模式。商业模式更偏向于战略层面。任何企业的商业模式是由企业家自己根据想要达成的目标而选定的。笔者认为，商业模式是客观存在的，是对企业经营过程中关键因素的提取，进一步总结和归纳，而形成的一种简化的描述企业之所以能够持续经营的重要逻辑。

商业模式理论目前尚未成为一个成熟的理论，并且其演化也不像其他管理理论，如价值链理论那样在一条既定的道路上发展。学术界学者对商业模式的边界和定义一直没有达成统一。例如战略、组织、创新创业、人力资源管理等不同学科的学者对其研究侧重点也不同。

商业模式理论可以解释企业的出现的现象和规律。通过对企业商业模式的研究，可以使企业经营者更明确的认识企业生产经营中的各个要素，对公司的战略制定和重大决策起到至关重要的帮助。改革开放以来，中国有许多企业家在不断地曲折实践中经营公司。领导者凭着实践经验根据自己的认知去做决策，这种行为本身就是对自身商业模式的探索。其中有大量的经营者遇到经营出现危机或重大转折时不明缘由，营利时不知道利益来源的合理性，本质上就是不知道企业自身存在的逻辑。一个企业不了解自身的商业模式，就不知道自身存在的合理性，更无法预测企业未来的发展方向。对商业模式的研究是对企业存在逻辑的探究，这是十分重要和必要的。

商业模式本就来源于企业，是对企业经营的总结和升华。因此在商业模式研究过程中更要结合企业，否则就是空中楼阁。现如今，每天都有大量的公司创立，每天也有大量的公司破产。笔者认为要对商业模式进行研究，所要结合的企业必须是在市场中发展良好得到检验的。麦当劳公司成立 65 年来发展良好，其市值占美国上市餐饮公司总市值的近 37%，是全球餐饮行业市值最高的公司，市值即代表了市场对麦当劳公司的认可。综上所述，笔者认为麦当劳公司具备作为单个案例来进行研究的价值。

餐饮行业是一个与人们息息相关的产业，相对来说门槛较低。但纵观历史从个体小餐馆到大的餐饮企业，往往很难保持几十年的持续经营。特别是近些年来餐饮行业整体营收增长放缓。对于不同公司现行的商业模式提出了考验。当前众多学者对商业模式的研究主要基于经典的波特“价值链”理论进行研究，价值链理论强调如何利用企业已经有的内部资源形成竞争优势。一条链条上的总利润是相对来说较为固定的某个环节的价值增长，其他环节就势必会减少。笔者研究发现麦当劳商业模式并不是追求自身在这个链条的最大化，价值链理论不能解释其商业模式的内涵，值得从学术角度上再进行研究。本文基于垂直的逻辑分析框架，开辟全新的理论视角，从宏观层面入手，再到微观研究。拟借鉴商业生态系统理论，先建立囊括与麦当劳公司相关所有成员的商业生态系统网络模型，再利用奥

斯特瓦德“商业模式画布模型”对麦当劳的客户，内部管理，提供物和财务四大板块进行深入解构分析。本文将主要围绕以下三个问题进行研究：

- 1) 可否基于商业生态系统理论来阐释麦当劳的商业模式？
- 2) 麦当劳的商业模式构成要素及其关联是怎样的？
- 3) 麦当劳的商业模式对其他企业有何借鉴价值？

1.3 研究的目的地意义

经笔者查阅大量文献发现，多数研究者有关麦当劳的研究是从营销策略，广告，财务，以及制度和文​​化着手。当前波特“价值链”理论模型不能很好地完整的诠释麦当劳公司的运作体系。故此激发了笔者运用全新的视角对此研究的浓厚兴趣。本文以麦当劳公司为案例在商业生态理论的基础上运用商业模式画布模型对该公司进行深度剖析。以期研究出上述问题的答案，并在理论上对相关学术界研究提供新的视角。

实际生活中来看，同样是做餐饮行业，麦当劳多年蝉联销售冠军之列，连第二第三名都与之相距甚远，中国消费者视为强烈竞争对手的肯德基对于麦当劳来说不值一提。至今为止麦当劳公司无论是品牌价值，营业收入，股票市值都在行业顶端。它的成功有目共睹，它的经验、模式值得我们去研究去总结。本文力图通过对麦当劳公司进行更为详尽的分析，希望能对中国餐饮行业的企业家大有裨益。研究麦当劳的商业模式对同行业来说可以取长补短。乃至对不同的行业引起提醒重视研究商业模式的作用。

1.4 研究方法

1.4.1 理论研究法

理论研究是人们认识客观世界，并使认识的结果系统化的活动。笔者志在深入学习商业生态系统相关理论的概念、分类、方法等为本文的写作打下坚实的基础。以美国经济学家穆尔提出的商业生态系统理论为核心基础，结合穆尔描绘的商业系统模型，对麦当劳公司的商业模式进行更高的层面，更深的深度进行思考和问题的探究。

1.4.2 文献研究法

为确保数据来源的可靠度，笔者以中国知网及万方数据、政府相关报告，有关麦当劳公司的著作以及麦当劳公司年报。通过查阅大量商业模式研究文献，了解相关理论，并找到了研究商业模式工具--Osterwalder 商业画布模型。在此基础上,确定了本文研究方向、研究思路和研究目的意义。选择了本文研究的理论基础和重要的模型，对其进行整理分析，得出最终研究结论。

1.4.3 实地考察法

实地调查法有两种：现场观察法和询问法。笔者主要运用现场观察法。笔者通过实地探访广州、郑州、许昌、昆明、香港、澳门、台北、曼谷、芭提雅的多家麦当劳实体门店。涵盖了国际旅游城市，中国一线至三线城市。实地考察麦当劳公司选址，产品结构，消费者购买情况，消费者年龄构成。以及亲身体会麦当劳产品和服务，对该公司有更加直观的了解。

1.4.4 因子分析法

因子分析法：通过因子分析，对十个指标进行归类整理，实证检验麦当劳商业模式中影响财务状况的主要因子。增加信息分析的客观性。

1.5 研究框架

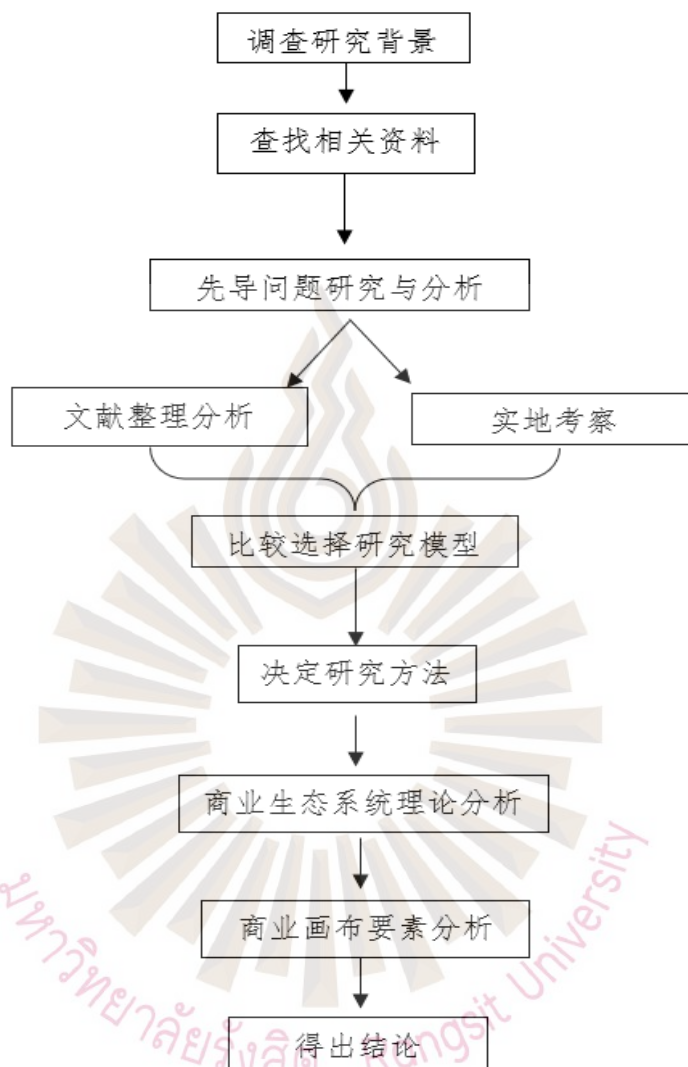


图 1.1 研究思路图

图片来源：笔者根据研究自行整理

本文写作思路是，先对“什么是商业生态系统”和“什么是商业模式”进行了阐释，并且对“商业生态系统”和“商业模式画布模型”的有关理论进行了整理以及解释；然后运用 Osterwalder 商业画布模型的九个要素对麦当劳公司进行分析与研究；最后，对麦当劳公司当前所面临的问题行分析，提出解决方法给出独到的见解。

本文的研究框架如下：

第一章 绪论。分析研究本文的背景和研究意义，提出本文主要的研究问题，阐述笔者在研究过程中所运用的研究方法，以及文章结构。

第二章 文献综述。主要通过对前人研究进行整理归纳。在阐述说明相关理论概念的同时，分析前人观点，找出其中的不足和可弥补的方向，为本文的写作思路提供具有实际意义的借鉴。

第三章 麦当劳的发展及商业生态系统分析。该章详细介绍麦当劳公司从创办以来的发展历程以及餐饮行业中的地位。深入研究麦当劳商业生态系统的各个组成部分，绘制出商业生态系统图，并分析麦当劳公司如何与生态系统成员之间进行协作。

第四章 麦当劳公司斯特瓦德“商业模式画布模型”分析。本章首先利用奥斯特瓦德“商业模式画布模型”中对麦当劳公司客户，提供物和内部管理进行较为详尽的分析，对财务部分重点进行因子分析，总结其商业模式的特点。然后分析麦当劳商业模式核心管理逻辑，绘制出商业画布模型。

第五章 研究结论与建议。本章主要叙述研究结果总结，以从感性认知到理性认知再到实践的路线，来提出笔者对商业模式定义的思考。对麦当劳现阶段的问题思考及对策。回顾本文写作过程中的不足和局限性，对论文继续研究的展望。

第 2 章

相关理论及文献综述

2.1 商业生态系统文献综述

2.1.1 商业生态系统的定义

为了找到生态系统的正式定义，笔者查阅了字典定义。根据《新牛津英语词典》的解释，生物生态系统是“生物体占据栖息地的系统，以及他们互动的环境”。这个定义非常抽象，因此尽管正确但不是很有用。世界资源研究所在 2001 年声称“生态系统不仅是物种的集合，而且是有机和无机物质以及相互作用和变化的自然力”。王献溥 (1979) 在研究生物圈和生态系统时发现，生物圈这个术语是奥地利地质学家 Suess 在 1875 年首先提出来的。Suess 认为生物圈即地球上生命活动的领域及其居住环境的整体。自然界观察到的关键现象如竞争，专业化，合作，剥削，学习，成长以及其他几个方面在商业生活中也至关重要。美国经济学家 Moore (1993) 研究发现，社会组织的构成、运转与生态系统十分类似。便把生态系统引入政治和经济领域，于 1993 年在《哈佛商业评论》上首次提出了“商业生态系统 (Business Ecosystem)”的概念。穆尔认为，商业生态系统中的各个组织和个人都担当着不同的职责和功能，它们互赖、互依、共生并共同维持着系统的延续和发展。原磊 (2007) 通过对以往学者对商业模式的研究和分析后认为，商业模式是一个内容非常丰富的概念，必须从多环节和多视角进行全方位的评。随后“商业生态系统”这一概念引起更多人的关注，专家学者开始进行更加深入的研究和应用。笔者首先通过前人大量的文献进行研读之后，再进行归纳与整理，挑选出比较具有代表性的几位学者的观点，并将其对“商业生态系统”界定汇总如表 2.1。

表 2.1 商业系统定义汇总

作者	定义
Moore, 1998	商业生态系统是由供应商群体、消费者群体、贸易合作伙伴等通过利益共享集聚起来形成一个扩展的系统。
Lewin 和 Regine, 2004	商业生态系统业务生态系统是一个由公司各自在自己的可能性景观中占据一席之地，并且每个景观与许多其他因素包括竞争对手，合作者和补充者的耦合。
杨忠直和陈炳富, 2003	商业生态系统是在一定时间和空间内，由企业、消费者等主体及其所处环境所组成的整体系统。
Power 和 Jerjian, 2001	商业生态系统是经济实体因素和非生物因素遍布全球的系统网络以及与之互动的现实世界的各个方面。
Iansiti 和 Levien, 2004	商业生态系统是系统内各个成员组成的一个相互依赖的网络系统的特征包括分散，相互联系，合作和竞争。
Kim、Lee 和 Han, 2010	商业生态系统是一种由众多具有共生关系的企业构成的经济共同体合作来创造单个企业无法独立创造的价值。

资料来源：笔者自行整理

综上所述，不同的学者对商业系统定义不尽相同。总体来讲可以分为狭义和广义两大类别。狭义派更侧重于清晰的阐述商业生态系统的组成结构。Moore (1998)，指出了商业生态系统是由供应商群体、消费者群体、贸易合作伙伴等通过共同的利益连接起来进一步形成的一个扩展系统。Moore 的基础上研究认为商业生态系统中由应将行业一词替换为商业一词是彼此相互关联的组织组成的动态结构系统，生态系统更接近于集群和价值网络的概念。Lewin 和 Regine (2004) 年提出，商业生态系统是一个由公司各自在自己的可能性景观中占据一席之地，并且每个景观与许多其他因素包括竞争对手，合作者和补充者的耦合。杨忠直和

陈炳富 (2003) 认为商业生态系统是在一定时间和空间内, 由企业、消费者等主体及其所在处的环境所组成的整体系统。这部分学者对商业生态系统的定义侧重于各个环节。

第二种角度研究则更侧重于研究商业生态系统的系统性和一体性。Power 和 Jerjian (2001) 认为商业生态系统是经济实体因素和非生物因素遍布全球的系统网络以及与之互动的现实世界的各个方面。这是物理上的社区及其环境中的非生命因素作为一个整体来考虑。Iansiti 和 Levien (2004) 介绍了组织可以在业务中扮演的四种不同角色生态系统, 系统的特征包括分散, 相互联系, 合作和竞争。最重要的部分是充当推动者并具有对整个系统影响很大。但是, 它们构成系统的少数。另一方面, 市场参与者构成了业务生态系统中最大的一部分。支配者和枢纽地主是从系统, 但互不起作用。并指出, 自然与商业之间存在差异生态系统。首先, 在商业生态系统中, 参与者是聪明的并且能够规划和看到未来。其次, 业务生态系统在可能的成员之间竞争。第三, 商业生态系统旨在提供创新, 而自然生态系统瞄准纯粹的生存。汪晨和高长春 (2003) 认为商业生态系统是基于组织和个体相互作用、涵盖主导企业群和共生企业群的经济联合体。Kim et al., (2010) 指出商业生态系统是一种由众多具有共生关系的企业构成的经济共同体合作来创造单个企业无法独立创造的价值。企业生态系统是企业及其存在的环境组成的联合统一体。这部分学者对生态系统的定义并没有从具体的各个环节出发, 仅仅将主导企业、直接供应企业、市场中介和最终的消费者视为其主要构成部分, 而将与其共生的其他企业, 以及生态系统赖以生存和发展的外部环境统一并划为商业生态系统的部分。

由此可看出, 虽然目前国内外学者对商业生态系统做出了定义, 但没有形成一个统一的界定。综上所述笔者认为, 商业生态系统是多因素, 多环节, 涵盖企业赖以生存、发展的利益相关群体与外部环境所形成的相对稳定的复杂系统。

2.1.2 商业生态系统理论模型

核心的商业生态系统圈层是平台及其有直接关系的双边，扩展圈层是若干互补的产品和服务，外围圈层是更大范围的利益群体。从图 2.1 可以看出，商业生态系统类似于一个企业结构的延伸大于一般人所建立的企业组织架构图。Moore (1998) 补充指出在另一种情况下，商业生态系统是一个“相互支持的组织的扩展系统；客户，供应商社区，主要生产者，其他利益相关者，融资，行业协会，标准机构，劳工工会，政府和准政府机构以及其他有关方面。这些社区以部分有意的，高度自组织的，甚至是有偶然。” Moore (1998) 认为，生态系统和社会系统之间的主要区别在于自觉选择的作用。动物确实会选择它们的栖息地，伴侣和行为。在另一方面，在经济世界中，决策者，管理者和投资者花了很多钱时间了解情况并考虑不同的可能出现的结果并进行选择。

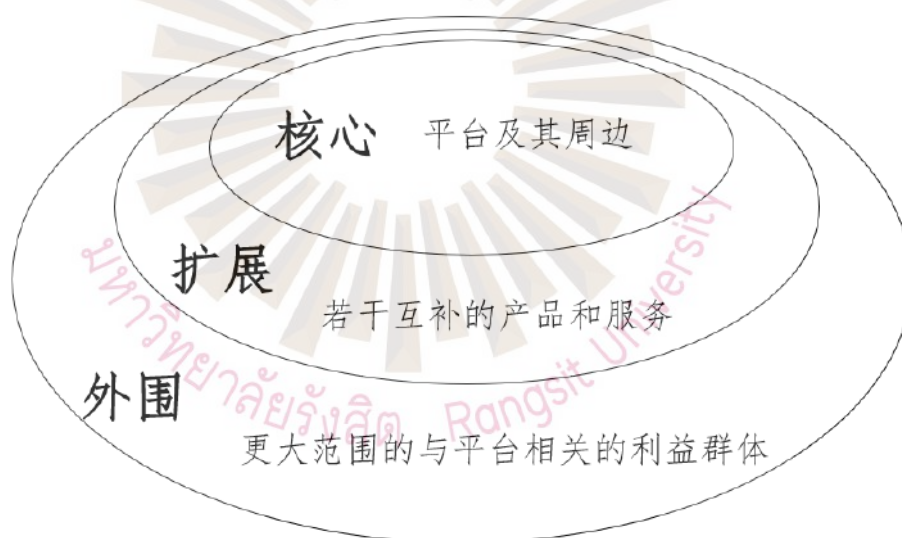


图 2.1 穆尔商业生态系统模型

数据来源：Moore, 1998

Moore (1998) 提出商业生态系统的生命周期可以分为四个阶段。在出生阶段是要做的不仅仅是满足客户。在扩张阶段，扩大潜力的业务概念将会经过检验。在领导阶段，业务生态系统达到稳定性和高盈利能力。最后阶段，自我更新或死

亡，主要是由威胁引起的新兴生态系统的发展。但是 Moore 没有说任何关于成功的自我更新后会发生什么。四个独立的阶段可以概括为开拓、扩展、领导、更新。

表 2.2 商业生态系统生命周期

发展阶段	管理行为	关键点
开拓生态系统	重点在于凝聚软实力和硬实力，开发出关键的产品。	建立系统和有序的共生关系，创建真正有价值的东西。
扩展生态系统	注重把共同合作的伙伴关系，在定位的目标市场中搭建核心团队，侧重于规模的增长。	与同盟和供应商以及可利用的力量搭建核心团队发展壮大。
领导生态系统	为生态系统整体发展作出贡献，这样才能保持你在所建立起来的商业生态系统中具有权威。	在精心锻造的生态系统中保持权威。
更新生态系统	寻找新的方法，为旧的秩序注入新的观念，用其他替代物来延续和其他生态系统的竞争。	确保商业生态系统持续不断改进性能，防止衰退。

数据来源：笔者自行整理

2.1.3 商业生态系统理论的研究应用和思考

目前已经有许多学者着手对商业生态系统理论进行研究和应用。

胡泳 (2006) 认为未来企业之间的竞争变成了商业生态系统之间的竞争。优秀的系统核心企业能使大而分散的商业网络与顾客联结的难题化繁为简。

王安民 (2003) 首次运用自组织理论对商业生态系统的进化机制进行研究，重点研究其进化方式即超循环。

吴建材 (2004) 通过对泛宏碁集团案例的分析, 指出泛宏碁集团其实就是一个商业生态系统, 其发展遵循商业生态系统的进化机制, 其所实行的联网组织管理模式的核心就是自组织管理模式。

赵湘莲和王娜 (2008) 商业生态系统它是一种新的具有特殊成长力和机动性、具有分享功能的商业模式, 它为企业集团的发展指出了一条未来的发展道路, 企业竞争逐步转化为商业生态系统间的竞争。

郑胜华、陈乐平和丁琼瑶 (2017) 研究发现双边平台商业生态系统是以双边平台为依托的利益相关者组成的合作网络, 主要包括平台公司、供应方用户和需求方用户。

Roos 和 Oliver (1999) 对微处理器生产商商业生态系统进行研究。认为系统中存在协同进化的例子。在微处理器生产商开发更高效的处理器的同时, 软件生产者迅速利用新的机会, 软件变得越来越重, 这给开发更高效率的处理器带来了压力。也是战略上的变化一家公司会严重影响其生态系统中其他公司的可能性。这就是为什么管理者应考虑其决策对整个生态系统的广泛影响。

潘军和黄昕 (2004) 人类的经济活动领域既是社会系统, 也是一种生态系统, 具有整体性, 食物链网, 竞争与共生并存等生态特征, 因此它的发展也必须遵循生态系统的基本规律。

胡红根 (2014) 基于商业生态系统理论对产业综合体开发模式进行了研究, 重点分析与论述了成员构成、盈利模式、开发流程、运营模式等问题, 并提出了一些对策建议。

从麦当劳的发展至今的历史来看。麦当劳所做的不仅仅是做自己的汉堡, 开一个餐厅这么简单。当前有学者采用价值链理论来解释麦当劳的商业模式, 价值链理论强调如何利用企业已经有的内部资源形成竞争优势。一条链条上的总利润

是相对来说较为固定的。Pauwels 和 Weiss (2008) 研究表明某个环节的价值增长, 其他环节就势必会减少, 这会使得价值链上的主导企业就更有动力去整合, 把业务纳入自己的掌控中。但是对经营其他环节的企业来说并不是件好事, 且在主导企业面前话语权会相对较弱。由此可以发现, 经典的波特“价值链”模型显然不能完全适用于阐释麦当劳企业的价值创造和实现。在麦当劳的商业体系中, 餐厅仅仅是一个比较重要的连接点而已, 餐厅就是麦当劳所创造出来的关键产品, 在围绕着餐厅这个关键的一环, 麦当劳就关键环节进行纵向和横向的扩展。如果仅用价值链模型模式来强调麦当劳的商业模式, 那是远远不够的, 因此研究麦当劳的商业模式需要开辟全新的理论视角。

从不同学者对商业生态系统的定义, 以及诸多学者对商业生态系统的应用来看。“商业生态系统”这一概念论目前重要的特征就是把研究对象看成一个整体, 打破了传统的以行业划分为前提的竞争战略理论的限制, 追求共同进化的目标。麦当劳公司与合作公司的关联、运转、进化与生态系统十分类似。在当下开放、连接、扁平的社会环境中, 麦当劳正在以一种不同于其他餐饮企业的经营模式, 重构农户、供应商、特许经销商、客户、营销等的关联方式, 使得各个环节、系统的协调联动形成一个整体共同成长。通过前导研究, 笔者发现麦当劳商业模式的特征与商业生态系统理论特征高度吻合, 从逻辑和类比上商业生态系统理论都更加适用于麦当劳这个案例, 故此笔者将把“商业生态系统论”作为重要的理论基础纳入到研究当中。

2.2 商业模式文献综述

2.2.1 商业模式定义的历程及现状

现如今提到商业模式 (Business Model) 这个词即使非经济管理专业的人也都觉得耳熟能详, 越来越多的商业模式层出。翻看近几年的商业类书籍、学术研

究话题，商业模式已成为各个学科尤其是管理学中的重要主题。Teece (2010) 认为商业模式已成为交易和经济行为不可或缺的一部分。

商业模式这个概念最早出现在 1957 年的 *Operation Research* 中，“商业模式”作为一个词组出现在该期刊中一篇有关讨论培训之用的商业模拟练习的文章中，且并没有给出相关概念和定义。1960 年，该概念出现在论文的题目和摘要中。Ramon、Feng 和 Zhu (2013) 随着互联网在九十年代中期的问世，商业模式的概念在学术界和工商界讨论变得越来越普遍。Amit 和 Zott (2001) 认为，商业模式概念的出现以及该概念的广泛使用，可能是由于互联网的出现。由于商业模式概念的多样性和复杂性，特别是学术界在研究过程中把商业模式各项构成要素，变化程度以及相关关系界定都不尽相同。所以至今为止学术界对“商业模式”并没有一个统一的定义。

2.2.2 商业模式定义

笔者通过研究整理文献，整理出引用较多，更具代表性的几位学者观点。综上所述，关于商业模式定义分别从经济，运营，战略和整合角度定义。从经济类角度出发，Stewar 和 Zhao (2000) 认为，商业模式是企业能够获得并且保持其收益流的逻辑陈述。商业模式的最根本内涵是企业为了自我维持，也就是赚取利润而经营商业的方法。Afuah 和 Christopher (2000) 商业模式为企业获取并使用资源，为顾客创造比竞争对手更多的价值以赚取利润的方法。从运营的角度，Morris、Schindehutte 和 Allen (2005) 商业模式是一种简单的陈述，旨在说明企业如何对战略方向、运营结构和经济逻辑等方面一系列具有内部关联性的变量进行定位和整合，以便在特定的市场上建立竞争优势。徐江才 (2019) 商业模式就是一个企业创造价值、传递价值以及获取价值的核心逻辑和运营机制。从战略的角度，魏炜和朱武祥 (2008) 认为商业模式是企业制定发展战略之前必须思考的总体战略问题，其本质是“利益相关者的交易结构”。从整合类角度，王东升 (2016) 商业模式无论路径如何都是以创造价值和实现价值为目标。Osterwalder、Pigneur 和

Christopher (2005) 在对众多概念进行比较研究的基础上,他认为商业模式描述了组织是如何创建,交付和捕捉价值的基本原理。为了更直观来看,将比较重要的定义作汇总如下:

表 2.3 商业模式的定义汇总

作者	定义
Stewart 和 Zhao, 2000	商业模式是对一个企业能够获得收益,并且能持续保持流动收益的逻辑陈述。
Afuah 和 Christopher, 2000	商业模式为企业获取并使用资源,为顾客创造比竞争对手更多的价值以赚取利润的方法。
王东升, 2016	商业模式无论路径如何都是以创造价值和实现价值为目标
Osterwalder et al., 2005	商业模式描述了组织是如何创建,交付和捕捉价值的基本原理。
魏炜和朱武祥, 2008	商业模式是企业在制定发展战略之前必须思考的总体战略问题,其本质是“利益相关者的交易结构”。
Morris et al., 2005	商业模式是一种简单的陈述,旨在说明企业如何对战略方向、运营结构和经济逻辑等方面一系列具有内部关联性的变量进行定位和整合,以便在特定的市场上建立竞争优势
徐江才, 2019	商业模式就是一个企业创造价值、传递价值以及获取价值的核心逻辑和运营机制。

资料来源: 笔者通过阅读文献整理

还有的学者注重明确定义或概念化例如,通过列举其主要组成部分来确定业务模型。通过研究其内在机理,更注重的是要素以及各要素之间的关系构成的参考模型。笔者发现在使用商业模式这一名词的时候,还有更多学者引用其他学者的工作来定义这个概念,或多或少地将其含义视为理所当然。现有定义仅部分重

叠，从而产生了多种可能的解释。缺乏清晰的定义代表了混乱的潜在根源，缺乏清晰的定义代表了混乱的潜在根源，观点的分散而不是一致，并且阻碍了关于商业模式的研究发展。笔者研读文献之后认为奥斯特瓦德学者的定义更加完善丰富。故此本文采取该学者的定义，即商业模式是一种建立在许多构成要素及其关系之上、用来说明特定企业商业逻辑的概念性工具。在此基础上进行研究和深入的思考。

2.2.3 商业模式模型相关研究

随着对商业模式研究的不断深入，许多学者提出了商业模式模型化表达。到目前为止，不同的模型方法都有存在相对彼此独立问题。中国学者魏炜和朱武祥于 2008 年提出了“魏朱商业模式模型”如图 2.2 所示。

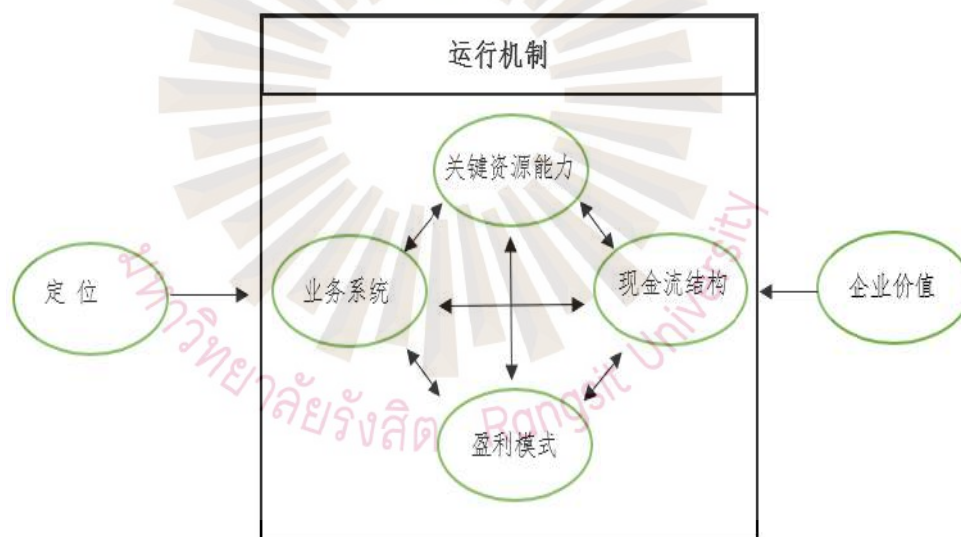


图 2.2 魏朱六要素商业模式模型

资料来源：魏炜和朱武祥，2008

笔者综合目前应用程度和认可度比较后，认为比较突出的是中国学者魏炜、朱武祥提出的“魏朱六要素商业模式模型”和 Osterwalder et al., (2005) 的“商业模式画布模型”。“魏朱商业模式模型”六要素分别是定位，业务系统，关键资源能力，盈利模式，自由现金流结构，企业价值。

Osterwalder 于 2005 年提出了“商业模式画布模型”，该模型将商业模式从一个概念转化为可视化和可操作性较强的理论工具。商业模式画布可以系统地反映企业的业务模块，经营者更加直观地看到各个部分的关系和构成。此模型把九个构成要素集成在一个清晰漂亮的一页画布图中，商业画布模型概述的九个部分，四大板块相互独立，而又通过九个要素的关系而紧密连接。

1) 客户细分 CS

客户细分 (Customer Segments) 用于描述企业针对的不同人群或组织目标群体的市场。公司要为哪些人群创造价值？谁是公司最重要的客户？

2) 价值主张 VP

价值主张 (Value Propositions) 用于描述通过基于技术为特定客户群创造价值的产品或者服务组合。为客户提供什么核心价值？满足哪些客户需求？

3) 渠道通路 CH

渠道通路 (Channel) 用于描述企业通过何种方式接触并向目标客户群体宣传和传递自己的价值主张。公司想通过哪些渠道与目标客户联系？哪个渠道效果最好？他们要多少钱？如何将它们集成到公司和客户的日常工作中？

4) 客户关系

CR 客户关系 (Customer Relationships) 用于描述企业希望与目标客户群体建立的关系。目标客户希望公司建立什么关系？如何才能在成本和格式方面将其整合到公司的业务中？

5) 收入来源 RS

收入来源 (Revenue Streams) 用于描述企业成功为目标客户提供价值主张，所获取的现金收入。您的客户愿意支付多少价值？公司都有哪些主要收入渠道？每个收入流对总收入有多少贡献？

6) 核心资源 KR

核心资源 (Key Resources) 用于描述企业让商业模式有效正常运转所必须的基本要素。价值主张需要哪些关键资源？哪些资源在分销渠道，客户关系，收入流中最重要？

7) 关键业务 KA

关键业务 (Key Activities) 用于描述企业为确保商业模式有效正常运转所必须做的最重要的时期。企业的价值主张需要哪些关键活动？在分销渠道，客户关系，收入流中，哪些活动最重要？

8) 重要合作 KP

重要合作 (Key Partnerships) 用于描述企业为确保商业模式有效正常运转所需要的合作伙伴网络。谁是公司的主要合作伙伴/供应商？建立伙伴关系的动机是什么？

9) 成本结构 CS

成本结构 (Cost Structure) 用于描述企业为确保商业模式有效正常运转所引发的所有成本。企业业务中成本最高的是什么？哪些关键资源/活动最昂贵？

笔者通过对比这两个较为成熟的模型，最终选择奥斯特瓦德得“商业模式画布模型”作为本文麦当劳商业模式分析工具是因为其具有巨大的优点。第一点，

从各个板块的关键字描述中快速了解公司主要的收入支出以及顾客等重要信息。第二点，画布模型覆盖面非常广泛，对商业模式各构成要素的描述都较为详尽，基本覆盖了企业运营的方方面面。第三点，无论在国际还是中国，无论是学术界还是商界都得到广泛的应用，是一种实用性特别高的模型。



图 2.3 商业模式画布模型

资料来源：笔者根据相关文献绘制

2.2.4 奥斯特瓦德商业模式画布模型的研究应用

奥斯特瓦德“商业模式画布模型”虽然创立时间并不久远，但从创立之初至今在世界上已经得到广泛的应用。

陈妍妍 (2013) 使用商业模式画布模型对沃尔玛的商业模式进行了研究。发现沃尔玛的商业模式完全是在支持公司以成本为导向的经营策略。

陈颖 (2018) 基于商业画布模型以爱奇艺为例，对在线视频网站商业模式进行研究。提出差异化的发展战略建议。

肖智星 (2018) 使用商业画布模型对深化共享单车行业的企业商业模式研究,促进共享单车企业成熟商业模式创新探索。

龚丽敏、江诗松和魏江 (2011) 大部分商业模式创新都是基于新消费需求产生的全新价值主张而产生的。

谢巍和胡月 (2017) 基于商业模式画布模型对实体书店商业模式研究进行分析, 发现了书店发展过程中脱离图书主业和缺乏阅读与文化核心的问题。

李文涛 (2016) 以孵化器理论和商业模式创新研究为起点, 用商业模式画布模型为分析工具, 通过重新定位创业工坊的客户细分群体从创业者这一单边市场到创业者加风险投资者的双边市场, 构建创业工坊双边平台商业模式。

袁博 (2014) 利用商业模式画布模型, 对民营医院的商业模式创新进行研究, 提出了管理、经营和战略的创新方向。



第 3 章

麦当劳的发展及商业生态系统分析

3.1 麦当劳公司的发展

3.1.1 麦当劳的诞生

根据许多公开资料显示，麦当劳成立时间是 1955 第一任 CEO 是克罗克。而笔者查阅相关文献，发现麦当劳餐厅的原型店的创立实际时间在更早的 1937 年。麦克·麦当劳和迪克·麦当劳是一对亲生兄弟。经历了经济危机后，麦当劳一家举家搬迁到了工作机会较多的加州。1937 年，这对兄弟在洛杉矶东部开设了第一家餐厅，此时餐厅并没有以麦当劳来命名。但其所制作的汉堡味美价廉受到当地民众的热爱。在 1938 年由于销量的不断增长，兄弟两人开始提供延续至今的标准化套餐，受到消费者的热捧。1940 年，麦当劳兄弟在美国加州“麦当劳烧烤”餐厅，这便是麦当劳最初的原型。

1954 年之前被称作是麦当劳的创始人的克罗克的职业是奶昔搅拌机销售人员。克罗克在销售的过程中发现许多新的冰激凌承办商以特许权的形式开设起来，而且正是由于这个原因他进入到过成千上万家餐饮店的后厨，丰富的阅历练就了他独到的眼光，一眼就能看出厨房的优点和缺点，以及谁的运营方式更加讨顾客喜欢。人生的机遇仿佛是命中注定，又仿佛是上天馈赠的礼物。给麦当劳今后的飞速发展模式埋下了伏笔。

1954 年，克罗克受到市场反馈听说到了麦当劳餐厅，当即决定飞往麦当劳进行实地探查。克罗克上发现仅有 200 平方英尺餐厅生意异常火爆，停车场停满了车，人们在取餐处排起了长长的队伍，销售午餐时间持续三个半小时。他随机与

客户访谈得知周围客户进店率非常高，有些甚至每天一次。克罗克与麦当劳兄弟，沟通后发现这个餐厅只出售普通汉堡和芝士汉堡，饮料，奶昔和咖啡。汉堡、薯条和饮料都可以按流水作业制作。克罗克发现了麦当劳的精髓就是，简单高效。生产流程中的每一步都浓缩到最精华的环节，而且实现了资源投入最小化。他认为这是他见过最漂亮，最高效，最具吸引力的餐厅。克罗克想起了“特许经营”的模式，并与麦当劳兄弟签订了合同。第一条：克罗克获得在全美各地模仿麦当劳餐厅经营方式的特许权。第二条：所有的特许经营店的建筑物上必须带有同样的金色拱门。第三条：麦当劳的名字出现在所有的拱门上。第四条：克罗克可得到受特许经营者销售总额的 1.9%，麦当劳兄弟俩将从 1.9%里拿到 0.5%。第五条：每个特许证由克罗克收取 950 美元的费用，用来支付寻找合适的地方和愿意按标准规格要求进行改造的地产主人。从此克罗克正式获得麦当劳的特许经营权，成为麦当劳在全美唯一的特许经营代理商。1955 年 4 月 15 日克罗克成立了特许经营公司，开设了第一家特许经营的麦当劳。

3.1.2 麦当劳的扩张和繁荣

1956年直接开了8家连锁店。新开的几家店克罗克坚持以品质、服务、卫生和实惠作为餐厅的经营准则，这就是著名的 QSCV 经营准则。麦当劳公司从此进入了快速扩张的时期。这就是克罗克被公认为麦当劳之父的重要原因之一。

1960年，克罗克正式将“Dick and Mac McDonald”餐厅更名为“McDonald's”。

1961年，克罗克和麦当劳兄弟由于意见不同产生分歧，麦当劳兄弟以270万美元向克罗克售出麦当劳公司，但是并没有关闭在圣贝纳迪诺的餐厅后来克罗克在该餐厅附近开了一间麦当劳分店。在这一年，麦当劳公司为了给自己公司里的餐厅经理进行专业化和系统化的培训，还专门成了一所汉堡包大学。

1962年，麦当劳公司自从成立以来已累计销售了的10亿个汉堡，现如今红遍全世界的麦当劳罗叔叔玩偶形象公之于众。1972年，麦当劳资产值达到10亿美元。

在1976年麦当劳公司的总营业额达到10亿美元上升到新的历史台阶。由此可见麦当劳的发展方向和空前的发展速度是商业历史上极为罕见的。

1980是麦当劳公司创办的第二十五年，在这一年有许多历史性的时刻。例如麦当劳在中国香港开设了公司第一千家国际餐厅，麦当劳在国际市场上的营业额突破十亿美元。1984年，已累计销售了500亿个汉堡。但是这一年克罗克不幸因病逝世。1988年，麦当劳公司创办以来的第10,000家餐厅正式营业。1990年，麦当劳在中国内地开设第一家餐厅。2002年，麦当劳在全球已累计销售了1000亿个汉堡。由此可看出，麦当劳的全球化战略非常成功，海外市场累计销售额已经远远超出了在美国本土的餐厅销售总额。2016年4月14日，麦当劳北亚2800家餐厅的出售计划，以私募股权公司为兜售目标，这些公司包括贝恩资本、安博凯、TPG资本以及中国的华润集团。

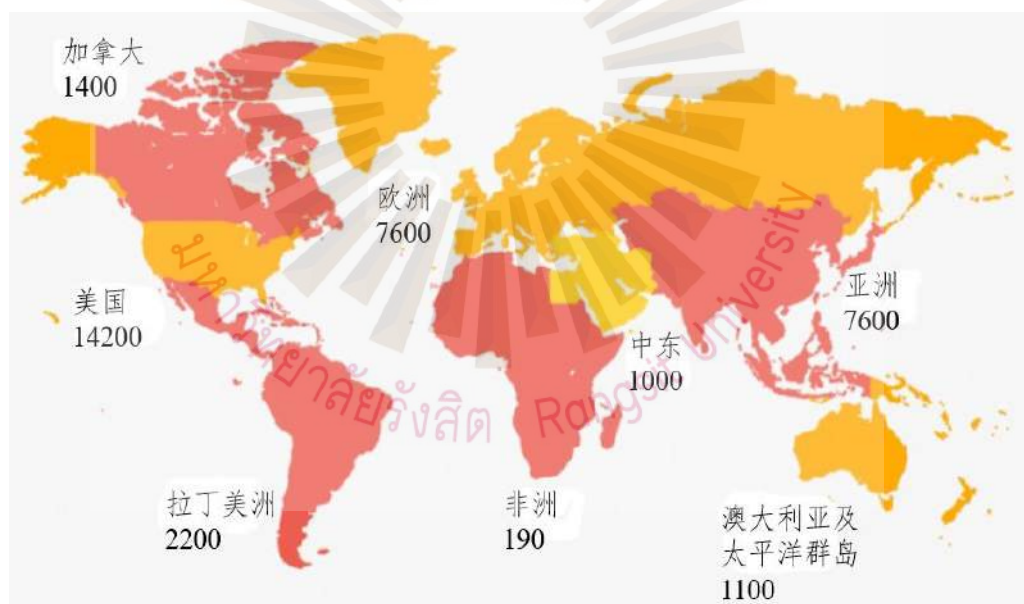


图 3.1 麦当劳门店全球分布图

资料来源：笔者通过阅读文献绘制

截至2018年底，麦当劳公司在全世界的直营店和加盟店总数已经达到三万七千多家。所有门店遍及世界的各个国家和地区。每天服务的顾客高达七千万人次，

极大地解决的人们的用餐需求。胡祖光 (1997) 总结了麦当劳六年的财务数据认为麦当劳公司是世界上伟大的餐饮企业。

截止2020年2月，麦当劳是规模最大的餐饮企业一直保持餐饮行业的龙头地位，开设有麦当劳的国家和地区数量甚至超过了联合国的席位。麦当劳公司根据自己经营管理需求把全球划分成五大市场，分别为美国、加拿大、拉丁美洲、欧洲以及亚太地区，其中亚太地区包含中东以及非洲。且麦当劳已经连续十年登上麦当劳在 BrandZ 全球最具价值品牌排行排名前十名，稳坐餐饮行业的第一名。发展到此等规模不得不令人慨叹。

3.2 麦当劳商业生态系统建立和领导

麦当劳把加盟商和供应商打造成一个利益共同体，作为商业生态系统的核心团体大家树立了统一的目标即提高顾客体验以获得收益。公司及其加盟商从众多独立供应商处购买食品，包装，设备和其他物品。麦当劳公司建立并执行了较高的食品安全和质量标准。在全球设有质量中心，旨在提高其高标准的一致性。质量保证过程不仅涉及持续的产品审查，还包括现场供应商访问。由麦当劳公司内部食品安全专家以及供应商和外部学术界组成的食品安全顾问委员会为食品安全的各个方面提供全球战略领导。麦当劳有正在有计划地进行教育员工有关食品安全实践的知识，并且麦当劳的供应商和餐馆经营者都必须参加食品安全培训，在其中麦当劳公司分享了有关食品安全和质量的最佳实践经验。此外，公司与供应商紧密合作以鼓励创新并推动持续改进。经公司批准的，独立拥有和经营的配送中心将产品和用品配送给麦当劳的餐厅。此外，还对餐厅工作人员进行了有关如何正确存放，处理和准备顾客食物的培训。而公司不仅创造物有所值的产品，也要求各个门店统一服务标准。

3.2.1 打造统一的麦当劳餐厅

麦当劳餐厅主要分为直营店和特许经营店。早在 1954 年雷·克罗克与麦当劳兄弟签订特许经营合同时，麦当劳餐厅开设的选址必须经过麦当劳兄弟的同意这个条款就出现在合同之中。至今为止，任何一家新的餐厅开设地址都要经过麦当劳公司的慎重评估。而装修和规划麦当劳公司更是有严苛的要求。这使得顾客进入到世界上任何一个国家和地区的麦当劳餐厅分不出直营店和授权经营店，更不会觉得风格有什么不同。麦当劳公司创立之初便坚持“QSCV”这一服务理念。麦当劳餐厅在发展的过程中把美食快餐带到了全世界各个角落。而公司不仅是将美食卖到了全世界，更是把美国文化传播到世界各地。金黄的大 M 作为麦当劳的标志已经深入人心，现如今所有人一看到这个标志就会想到麦当劳和美式快餐。麦当劳创立之初是为了给工人提供便宜的优质的食物，至今为止麦当劳也没有摒弃这一传统。公司设立了严格的食品操作和门店管理标准，标准化的管理让麦当劳更加容易复制和门店的快速扩展。

3.2.2 与特许经营店关系

一般企业会把加盟商看做公司的下游，但是麦当劳并没有这么做而是把加盟商看做是合作伙伴放在一个较高的位置。麦当劳的创始人克罗克在自传中说，麦当劳是为了帮助想要创业的人，所要做的是培养创业家。他将加盟商视为独立的商人和事业伙伴来对待。加盟商是代表公司的门面，每个顾客获得的体验都来自加盟商所做的一切，他们的喜怒哀乐都会影响顾客的感受，将他们视为合作伙伴是最好的选择。因此麦当劳十分重视合作伙伴的选择。1990 年，第一家中国麦当劳在深圳开张，但直到 2008 年麦当劳才在中国开放特许经营。走出特许经营这一步，麦当劳在中国用了 18 年时间。背后的原因既有对中国餐饮市场规范化程度的担忧，又有对亚洲饮食习惯的考虑，还有麦当劳高层管理变动等客观因素。

笔者通过研究近些年被炒得火热的奶茶店的商业模式发现，许多企业都向加盟商供应设备与原材料，以各种理由要求加盟商大部分从授权者独家采购，而授

权者从中赚取高额的利润。最后甚至产生奶茶店为品牌打工，收入过低而被迫关门。这些公司主要原因是直接进入供应业务，看到经营者的获利，从而应用提高原材料价格的方法从经销商的获利部分谋取利润。这样的做法短期之内可能会提高公司收入，但是长期以往和特许经销商之间的信任会变得脆弱，对经销商产生不良的影响从而影响整个商业生态系统。

麦当劳公司坚决抵制这样的行为。麦当劳创立之初，偶尔会有供应商为了感激麦当劳公司会单独准备一些礼物送给克罗克。克罗克明不仅拒绝这种行为而且明确告诉供应商不要送红酒，请吃饭，更别送礼物。克罗克明确的告诉供应商他想要的仅仅是优质的产品。并且希望供应商把可压缩成本的地方或者利润来分享给餐厅的各个门店。麦当劳整合了供应商和物流配送商的资源，但是从不在这个环节赚取差价收取回扣。公司把整合资源的优惠都让给特许经营店集体享有，建立了一个良好的采购供应体系。麦当劳这种利他主义让加盟商获得实实在在的好处，让供应商更强大，最大的受益者其实还是麦当劳公司。在各个门店的日常运营管理方面，麦当劳对每个方面都有仔细严格的行事准则，但在促销和创新方面给予了门店极大地自主权。

3.2.3 原材料采购管理

通过研究麦当劳的供应商发现，在这个商业生态系统中麦当劳的很多供应商公司起初并不出名，甚至很少人知道。例如东波特公司和西部烘焙公司提供松饼，基史东公司提供鸡块和牛肉饼，修瑞伯公司提供起司，辛姆普洛特公司提供冷冻薯条。百麦公司是麦当劳的派类食品供应商，目前一天就可以生产 200 万个派类食品。这些公司目前是麦当劳全球最大的几家供应商，它们的销售规模达到数百万乃至数千万美元。但在 1960 年，他们都是当时被边缘化的小供应商，而很多赫赫有名的供应商反而不在麦当劳的核心采购清单上，比如卡夫和亨氏。

1960 年，刚起步的麦当劳也面临着没有供应商巨头愿意或者能够为它提供定制化的标准产品的尴尬境地。60 年代的卡夫几乎是麦当劳的芝士产品的独家供应

商。当时麦当劳希望卡夫为它研发一种口味更好的车打奶酪，卡夫拒绝了这一请求，反而是希望麦当劳可以顺从它已有的标准化产品。结果到了 1980 年代，卡夫仅为麦当劳供应其 25% 的芝士产品。因为麦当劳意识到，自己想要发展就必须同拥有“成长思维”的伙伴合作，这也是为什么后来的麦当劳更加倾向选择有“企业家”精神，乐于创新，敢于冒险的小供应商。传统供应商巨头在产品研发上缺乏企业家精神及创新意识，在客户服务上的怠慢与傲慢最终让他们失去了长期的巨额收入。

1960 年，麦当劳在实验室测试出符合要求的品质一致且能即时烹饪的冷冻薯条。但是当时许多薯条供应商认为麦当劳的生产流程繁琐并且利润较低所以对麦当劳的订单并不感兴趣。辛姆普洛特公司当时主要是土豆的种植商，辛姆普洛特与克罗克交流之后当即表示认同后者的经营理念。在双方没有签订合同的情况下辛姆普洛特就毅然投资 350 万美元开辟了全新的生产线，完全按照麦当劳提供的标准和生产流程来生产。辛姆普洛特公司在之后的五年时间里飞速发展，到 1965 年已经承包了麦当劳公司总需求的一半左右订单总价值达到 6.5 亿美元。1972 年麦当劳全部餐厅改用冷冻薯条进行油炸，辛姆普洛特公司成为美国最大的马铃薯加工商。2018 年该公司收入为 60 亿美金，辛姆普洛特本人也晋身为千万富翁。

早在 1984 年初麦当劳公司就准备在中国开店扩展。餐饮公司最重要的就是原材料，众所周知麦当劳对原材料的要求标准更为苛刻。麦当劳为了选择出符合标准的原材料不远万里从美国本土派出马铃薯方面专家。前往中国的东北地区、华北地区、西部地区、等诸多省市进行实地考察、试验。经过长达 4 到 5 年的筛选基础，最后终于将河北承德在承德围场培育出了符合麦当劳标准的马铃薯，确定为麦当劳中国的马铃薯供应基地。所以虽然麦当劳北京分店的食物原料 95% 在中国本土采购，但麦当劳公司实行全球统一标准。

麦当劳严格规定，各连锁加盟商所需的食品，包装，设备等各种物品不能私自在市场上采购，必须由麦当劳分销处提供。分销中心的原材料由公司严格把关

筛选的独立供应商提供。麦当劳分销处负责对材料进行质量监督，发现不合格材料立即返回供应商。公司通过这一手段从而保证了各家餐厅原料的一致性，这是麦当劳产品几万家连锁店实现品质和口味统一的关键。麦当劳公司利用规模，供应链基础设施和风险管理策略来降低原材料成本。麦当劳公司还与供应商合作长期合作，以实现可预测的食品需求量和降低成本为目标。可以说许多原材料供应大公司都是有麦当劳衍生出来，与麦当劳是互利共生关系。在这个商业生态系统中，麦当劳培养了一批关系十分牢固、运作效率很高的供应链伙伴，麦当劳与合作伙伴协调进化从小公司共同成长为世界级大公司。

3.2.4 产品创新管理

通过研究发现麦当劳的核心菜单已经有接近 50 年没有变化。克罗克鼓励加盟商创新，但麦当劳一直对于创新的产品持审慎的态度。麦香鱼汉堡今天被消费者所熟知。其实这是一位叫罗乌·葛洛恩的加盟商提出。这位加盟商所在的地区由于文化的原因把每周的周五设定为无肉日。但是这位加盟商发现几乎所有想吃肉的人在这一天会选择鱼肉作为替代品。而他的许多顾客都会转而去一家鱼肉三明治的餐厅。葛洛恩萌生开发麦香鱼汉堡的想法并把这个建议汇报给了总部。总公司虽然觉得的这个建议很好但要在全国范围内推广新产品就需要解决供应链的一系列问题。鱼肉相比于猪肉和牛肉等更难定形和不容易保存和运输。也就是说这个建议虽然好但是真正实施起来还有许多重要的问题进行解决。后来，高登公司的员工巴德·史文尼在最终，经过一年来无数的反复试验几十个概念和定型后，终于研发出一个满足所有标准的原材料。再后来鱼肉汉堡一炮走红，并且几十年来都是麦当劳公司产品单上重要的一个单品。到 1989 年高登公司提供了麦当劳所需鱼肉产品的 80%以上原材料。

克罗克鼓励加盟商创新，纵观历史可以发现麦当劳的成功创新的产品绝大多数都是由加盟商提出开发的。但是每次的产品创新麦当劳都会进行严格的考察。不仅是产品的外形和味道，还需考虑供应问题和在全球各个地区推广的可行性。

3.3 麦当劳商业生态系统

麦当劳从一个小餐厅开始到授权经营模式，再到现在庞大的商业麦当劳商业王国与其建立的商业生态系统密切相关。麦当劳公司的授权经营重构了餐饮行业模式，在公司建立的商业生态系统中，各个环节的分工十分细致。而且都受到麦当劳公司的监管，协作效率非常高，各个环节和消费者受益良多，通过分工协作和资源整合给这个生态系统产生了强大竞争力，较为出色的发挥了商业生态系统作用。笔者分析绘制出麦当劳商业生态系统如图 3.2 所示。

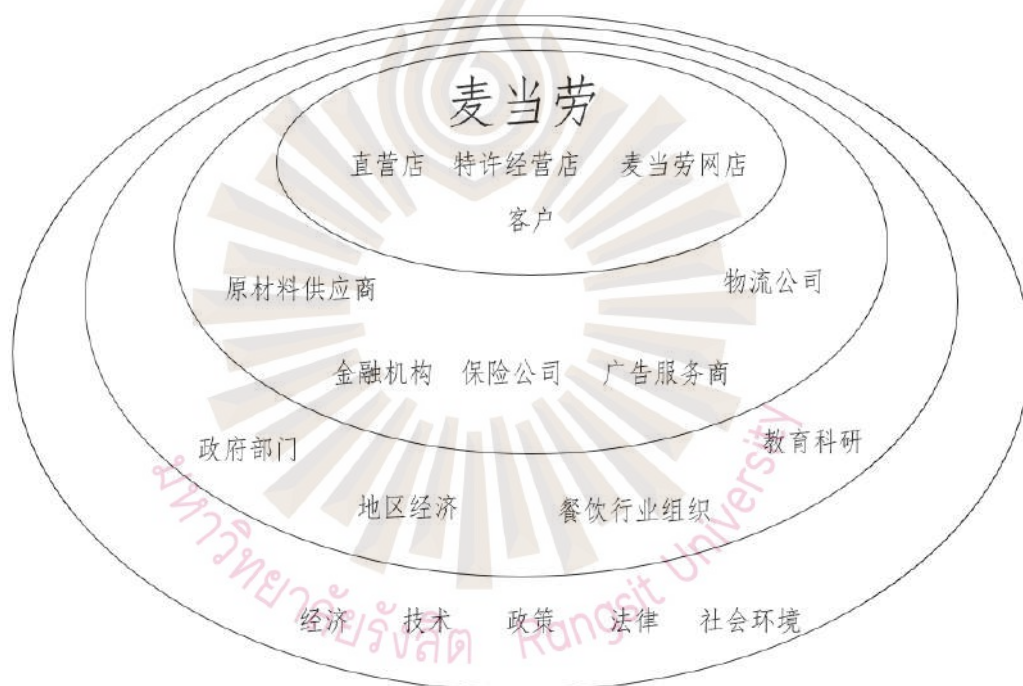


图 3.2 麦当劳商业生态系统

数据来源：笔者根据相关资料整理绘制

麦当劳公司在整个商业生态系统中的贡献主要有：选址装修、人员培训、品牌授权考察、选择供应商，在这个商业系统中获得特许经营店营业收入的份额、房屋租金、初始费用等。

表 3.1 麦当劳公司与生态系统成员之间的协作

生态系统成员	参与生态系统	从系统中获取
麦当劳公司	选址装修，人员培训，品牌授权，选择供应商。	特许经营店营业收入的份额，房屋租金，初始费用。
特许经营店	把产品销售给顾客，服务顾客。	麦当劳公司的技术支持，营业收入的分成。
物流公司	提供物流运输服务。	稳定长期的大额合作伙伴。
原材料供应商	提供原材料。	原材料改善更新建议，稳定长期的大额合作伙伴。
金融服务业	提供股票等融资服务。	获得麦当劳公司的成长红利。
消费者	购买产品的资金。	卫生和质量有保障，并且价格便宜的商品。
地区	提供房屋和土地。	人流量增长，土地的增值。
生态系统成员	参与生态系统	从系统中获取
政府	提供政策的支持	税收和经济的繁荣
竞争者	提供高品质，服务提高	地址选择，行业增长的红利

资料来源：笔者根据相关资料整理

特许经营店把产品销售给顾客进行服务，从商业系统中获得麦当劳公司的技术支持，营业收入的分成。物流公司为整个系统提供物流运输服务，在商业系统中获得稳定长期的大额合作伙伴。原材料供应商根据麦当劳公司的要求提供原材料，得到原材料改善更新建议，从商业系统中获得稳定长期的大额合作伙伴。金融服务业为整个系统提供股票等融资服务，在商业系统中获得麦当劳公司的成长红利。消费者为整个系统购买产品的资金，从商业系统中获高品质并且价格便宜的商品。地区为整个系统提供房屋和土地，在商业系统中获得人流量增长，周围土地的增值。政府为整个系统提供政策的支持，从商业系统中获得税收和经济的

繁荣。竞争者由于是竞争关系，在看到麦当劳发展如此迅速，模仿麦当劳的产品，服务甚至商业模式。同行业竞争者从商业系统中获便利地址的选择，行业增长的红利。

麦当劳餐厅在这个商业生态系统中是关键的要害，所有其他因素都围绕着麦当劳餐厅展开，而麦当劳公司是整个商业生态系统的建立者和领导者。无论是选址，装修风格，人员培训，还是供应商和配送公司的选择，麦当劳都有绝对的话语权。麦当劳公司在全球设有质量检测中心。质量检测中心不仅进行持续的产品抽查审查，还直接进入供应商内部进行现场访问。麦当劳建立在全球的质量检测中心是麦当劳公司手中的一把利刃。质量检测中心强化了麦当劳公司对整个商业生态系统的领导力。麦当劳正在以一种不同于其他餐饮企业的经营模式，重构农户、供应商、特许经销商、客户、营销等的关联方式，布局“麦当劳商业生态系统”。在麦当劳的生态系统中各个环节的参与者都能获益，麦当劳的领导使得各个环节、系统的协调活动形成一个“稳态”的模式。

第 4 章

麦当劳商业模式分析

为了更好地理解麦当劳的商业模式，本章详细分析麦当劳模式的组成部分。然后进行麦当劳的商业模式逻辑分析，再将麦当劳商业模式要素按照模型结构绘制出麦当劳的商业模式要素画布，从中能够清楚直观地了解麦当劳的商业模式各要素。最后对麦当劳商业模式进行深入思考提出见解。

4.1 麦当劳商业模式要素要素研究

奥斯特瓦德“商业模式画布模型”中四大板块分别为客户，提供物，财务和内部管理。客户界面涵盖了客户关系、渠道通路以及客户细分；产品和服务界面涵盖了价值主张；财务界面涵盖了成本结构和收入来源；内部管理界面涵盖了关键业务、核心资源以及重要合作。

4.1.1 麦当劳的客户

1) 客户细分方面。市场细分的一些常见基础是地理，人口，心理，行为等。麦当劳致力于根据受众特征，心理特征和行为基础对产品进行细分。麦当劳餐厅分为直营餐厅与特许经营餐厅，所以基于麦当劳公司而言，客户到餐厅用餐的消费者和特许经营餐厅经营者。笔者经过实地调查，观测到麦当劳餐厅的主要消费群体上来，主要是以青少年，大学生，出差人士和上班族为主的年轻族群。大概占到整个消费群体的 70% 以上。儿童人数从三线城市到一线城市是逐步递减。老年人偶尔会出现在某些门店，人数占比相对而言极低。麦当劳餐厅在创立之初，产品设定目标就以提供便宜快速的标准化配餐为目标服务顾客，近几十年来依旧以中青年消费者为主。以上班族为例，他们的主要需求就是便宜和卫生。在台北

西门町商圈的麦当劳餐厅笔者发现，麦当劳的回收程序更为细致。纸类盒子、吸管、杯子塑料盖、杯子和餐盘等都会单独回收。麦当劳大多数产品都是根据中产阶级的喜好来促销的。麦当劳对有机食品或优质食品的关注度不高。但是，价格始终保持低廉，使中产阶级，儿童和学生都能享受低价麦当劳的服务质量和效率。麦当劳利用行为细分来根据消费者的需求推销其服务。麦当劳了解到他们的客户对价格极为敏感，因此他们获取实时数据以了解客户的行为并据此对产品进行定价，因此麦当劳对价格轻微的调整变化都不会改变消费者的看法。以板烧鸡腿堡套餐为例。2019年笔者走访广州、郑州、许昌、昆明、澳门、台湾、香港、曼谷和芭提雅的门店。通过调查发现，无论店面规模大小所处地理位置是否是市中心，中国大陆地区价格是采用统一定价，该套餐价格是相同的为30元人民币。港澳台和海外价格会稍微高出内地，香港价格为50港币，澳门为48澳币，台北为230新台币。曼谷和芭提雅为140泰铢。因此，虽然不同地区定价并不相同，但综合当地物价水平与当地中产阶级日均收入来比相对低廉。麦当劳商店的购买者的个性通常是年轻人，他们性格外向，喜欢与外界合作。生活方式细分是麦当劳顾客细分的另一个基础。麦当劳的行为细分考虑了用户状态，购买者准备阶段，对特定产品的态度以及购买者对服务的反应。麦当劳经常允许在他们的商店举行生日聚会和活动。门店管理者通过促进此类活动，以满足年轻人的需求。特殊场合可以成为在麦当劳推广市场的良好来源，以推广特殊服务。这样的市场定位和市场细分使得麦当劳的服务对象更加明确便于公司针对性的制定策略。

2) 客户关系方面。麦当劳公司的客户可以分为普通消费客户，特许经营者和供应商。与消费者之间是提供服务的买卖关系，特许经营者是合作伙伴关系，供应商是麦当劳的战略联盟。不同客户之间的关系是不同的。麦当劳善于吸引消费者。麦当劳经常与不同的动漫商合作开发小玩具来吸引儿童。偶尔会举行儿童聚会，邀请父母带着孩子参加。让孩子和父母都更加了解麦当劳的食品和文化。而上班族更看重的是麦当劳的快捷和卫生，麦当劳长久以来提供价格较低，高标准的卫生和服务来获取顾客满意。麦当劳餐厅不会拒绝任何一位顾客，即使到店不消费只是上一个厕所，网上甚至流传一句话“我们都欠麦当劳一句谢谢”。大多

数麦当劳都是 24 小时营业，而且在大中型城市你都可以见到他的身影。近些年来，麦当劳推出了店内电子板自助点餐和线上支付评价等方式来对顾客进行售后意见回收来优化客户关系。不断的提高客户忠诚度。麦当劳的所有客户关系策略都是以客户为中心。

3) 渠道通路方面。企业通过渠道通路实现价值品牌与服务的输出。麦当劳作为提供食品的供应商，其主要渠道是通过直营店和特许经营店把产品销售给顾客。除此之外外卖行业的高速发展也促进了麦当劳的转型。中国大陆地区麦当劳自己开发了微信小程序“i 麦当劳”，进入程序后麦当劳会根据定位推荐附近距离最近的餐厅供顾客点单。除此之外麦当劳还与其他专业外卖公司合作，比如饿了么和美团外卖平台，曼谷和台湾地区还可以通过“Food Panda”订餐的方式销售给顾客。针对广告，麦当劳的广告投入相对较低。麦当劳店内标语和广告视频则会一直循环播放，也会定期更新海报是路过的人员可以直观看到。店外会设立明显的黄色大 M 标志广告牌。

4.1.2 麦当劳的提供物

价值主张方面。Lewin (1993) 服务行业很难使服务变得相似或标准化，并且大多数情况下服务可能会有所不同。但在麦当劳，服务是统一的，因为无论客户是在印度还是在英国购买巨无霸，他们都将获得相同质量的产品和相同的服务。公司一贯坚持“QSCV”这一服务理念。麦当劳要求每一家餐厅都要为消费者提供品质一流的产品、周到的服务、清洁的就餐环境以及物有所值。麦当劳服务结构的特点麦当劳致力于提供优质食品，优质服务和清洁度。麦当劳以其食品连锁店而闻名世界，被誉为全球最大的食品零售连锁店之一。麦当劳的服务种类繁多，菜单上提供的产品范围也很广泛，从汉堡包，三明治和炸薯条到色拉，奶昔和圣代冰淇淋。麦当劳的最大优势在于其产品服务的一致性。麦当劳极力在全球范围内保持产品线和服务的同质性的主张，对于门店经理和员工培训和管理实施统一规则和标准。

4.1.3 麦当劳的内部管理

1) 关键业务方面。对于餐厅来说关键业务就是出售餐食获取利润，而麦当劳除此之外还有授权特许经营来分享加盟商的销售利润。通过笔者实地调查发现，所有的麦当劳餐厅的菜单均以销售套餐为主。基础套餐含有一个汉堡，一份薯条和一杯饮料。汉堡分为牛肉、鸡肉、鱼肉。薯条分为大份、中份和小份。饮料以可乐雪碧为主，咖啡和朱古力为辅，不同地区搭配有雪碧、橙汁或者豆浆。通过研究发现，麦当劳的汉堡销售价格一般占比是套餐整体价格的 60%以上，单点套餐服务人员都会询问是否需要换够套餐。而套餐中汉堡的利润是非常微薄的，主要利润来自于薯条和可乐。在笔者走访的过程中甚至发现曼谷地区的麦当劳可乐加大过后可以免费无线续杯。为了体现产品的差异化麦当劳开发了安格斯牛肉汉堡套餐，该套餐相对于普通套餐较贵为五十人民币左右，其中汉堡的包装设计更加精美，普通可乐采用白色的一次性细杯，而该套餐采用透明较矮的杯子。内部蔬菜更加丰富。满足对品质要求更高的客户的需求。

在处理总部与分店关系上麦当劳有很多特点并且非常成功：刘光胜、刘光和陈竹友 (2012) 其一是分店需要缴纳的首期特许费和年金都很低，减轻了分店的负担；其二是总部会把采购中获得的优惠直接转给各特许分店，坚持让利原则；其三是和许多特许组织不同，麦当劳总部不通过向受许人出售设备及产品来牟取暴利，这就大大减少了麦当劳总部与分店发生的冲突。这些关系处理的措施体现了麦当劳的诚意，并且为之换来了加盟者的忠诚。麦当劳出售一个餐厅也会首先自己运营至少两年，等运作成熟之后再交给特许经营者。

2) 核心资源方面。第一就是品牌优势，麦当劳始终以顾客为首位为第一准则，以各种方式向顾客传递物美价廉的产品和优质的服务使得麦当劳已然成为快速便宜便捷的代名词。麦当劳品牌价值为 1260 亿美元，而麦当劳 2019 年营业收入为 210 亿美元。由此可见品牌影响力是公司的重要资源。第二公司实体资产也是重中之重，公司固定资产长期占公司总资产的百分之九十左右，根据会计准则房

屋等固定资产增值在财务报表中并不会体现出来，但是房屋出售时这部分价值便会体现出来，麦当劳的固定资产可以说是整个公司的压舱石。第三是与供应商建立了长久的合作关系，这也是麦当劳的重要资源。而许多供应商都是麦当劳独家合作伙伴，可以说依靠麦当劳为生，又服从麦当劳的统一领导。

3) 重要伙伴方面。麦当劳作为餐饮产业价值链的一环，选择合作伙伴是非常重要的环节。麦当劳在选择合作伙伴的过程中始终坚持买方市场的原则。在没有找到原材料供应商之前麦当劳甚至不会开店。1984年麦当劳公司准备进军中国大陆市场，而经过长达4至5年的筛选基础才找到合适的马铃薯，1990年麦当劳才在深圳才建立第一家餐厅。

在这个商业生态系统中麦当劳与许多公司都达成了战略合作伙伴关系。麦当劳公司对供应商需要层层认证和全方位的考核，具体来说由两个方面决定。第一是硬件方面的要求，郑媛琳 (2018) 麦当劳要求供应商完成的认证有物流系统认证、生产能力认证产品质量体系认证、原材料供应体系认证、食品安全体系认证等。二是软件方面，麦当劳要求供应商具备的品质包括:诚恳可信、历史良好、管理出色、财务健康等。麦当劳的严苛要求使得供应商可以满足麦当劳大量新鲜食材的供应需求，在另一方面又能消耗供应商的大部分产能。麦当劳按地区做集中采购使得降低了单价，公司集中采购全球几万家店用的所有的牛肉、面粉、土豆的举措十分高明。麦当劳不仅通过集中采购来降低成本，还同时参与到供应链的升级改造之中，这种行为也降低了供应链的成本，使得它获取了最大的收益。通过这些举措改造供应链，整个价值链上的整体的收益大幅度增加。

大部分连锁餐饮企业自身经营物流企业，而麦当劳公司不持有相关的物流网络，通过第三方物流企业来完成物流配送。为了实现统一管理，统一标准，麦当劳全球的物流运输都交给了美国夏晖集团，HPR Partners LLC 是夏晖集团在亚太区的一个分支，负责麦当劳中国区物流配送。麦当劳与夏晖集团共同合作制定高效的物流网络为各个门店的订货、储存、运输、分发等一系列的需求提供了巨大

的便利。与原材料供应商达成战略合作伙伴关系。加盟商作为麦当劳的重要合作伙伴，麦当劳提供完善的技术支持，原材料筛选，物流公司筛选等。麦当劳一直在努力通过构建和设计高效率，标准化以及利用公司的全球采购网络来控制平均开发成本。

4.2 麦当劳的财务分析

截止 2020 年 2 月 10 日，麦当劳公司的股票市值 1650 亿美元。星巴克股票市值为 1027 亿美元。而同期涵盖了中国人民熟知的肯德基、必胜客、塔可中等多家知名餐饮品牌的百胜集团，股票市值为 315 亿美元。麦当劳公司的市值约为星巴克的 1.5 倍，百胜集团的 5 倍之多。经笔者查阅整理美国上市的大型餐饮公司财报数据后发现，同期美国上市的餐饮公司 57 家，总市值约为 4452 亿美元。而麦当劳、星巴克和百胜集团加起来市值为 2992 亿美元，占餐饮公司总市值的 65.72%。餐饮行业“高度集中”，餐饮板块整体营收增长在近几年接近停滞，市值高度集中在几家大公司。麦当劳上市时间为 1961 年，2014 年之后股价每年都创历史新高。

4.2.1 麦当劳的资产负债分析

从年度财务报告可以看出，麦当劳的流动资产占总资产的占比非常少，而非流动资产占近些年来占比不断攀升，占总资产的将近 90% 左右。与此同时，麦当劳的负债率也是非常高的，麦当劳的负债率近几年甚至连年攀升，在 201 年达到了 117%。但与此同时麦当劳的非流动资产也大幅增加，2019 年相较 2016 年增长了 67.91%。麦当劳的债务以非流动负债为主，偿债压力较小。判断一个公司价值如何终究是要回归到公司的盈利能力上的。

笔者从麦当劳美国官方网站获取到麦当劳 2016 至 2019 年的年度财务报告。如下表 4.1 所示：

表 4.1 麦当劳公司 2016 至 2019 资产负债表 (单位: 美元)

指标	年份	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
资产	流动资产	48.49 亿	53.27 亿	40.53 亿	35.58 亿
	非流动资产	261.75 亿	284.77 亿	287.58 亿	439.53 亿
	合计总资产	310.24 亿	338.04 亿	328.11 亿	475.11 亿
所有者权益	普通股权益	-22.04 亿	-32.68 亿	-62.58 亿	-82.10 亿
	流动负债	34.68 亿	28.91 亿	29.74 亿	36.21 亿
	非流动负债	297.60 亿	341.81 亿	360.96 亿	521.00 亿
合计总负债	332.28 亿	370.72 亿	390.70 亿	557.21 亿	

数据来源: 笔者根据麦当劳公司财务报告整理

4.2.2 麦当劳的利润分析

根据美国会计准则, 房屋等固定资产在持有过程中按其购入价格计价, 并不会因其公允价值变动而从新计价。由此可见麦当劳公司固定资产增值部分并没有在资产负债表中体现出来。

表 4.2 麦当劳公司 2016-2019 年利润表 (单位: 美元)

年份	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
营业总收入	246.22 亿	228.20 亿	210.25 亿	210.77 亿
营业成本	144.17 亿	122.00 亿	102.39 亿	99.61 亿
息税前利润	78.20 亿	83.90 亿	85.86 亿	88.86 亿
净利润	46.87 亿	51.92 亿	59.24 亿	60.25 亿

数据来源: 笔者根据麦当劳公司财务报告整理

笔者认为麦当劳公司的非流动资产价值远高于账面价值。在全球餐饮企业普遍不景气，有些企业利润下降甚至负增长的情况下，作为上市企业的麦当劳股票价格却从 2014 年以来不断攀升，刷新历史新高。

麦当劳公司在近四年中总体营业收入是在不断降低的，而息税前利润和净利润是在不断升高的。麦当劳公司营业收入从 2016 年的 246.22 亿美元降至 2019 年的 210.77 亿美元。而息税前利润却从 78.20 亿美元增长至 88.86 亿美元。净利润从 46.87 亿美元增长至 60.25 亿美元。通过财务报表可以看出，增加利润率的主要方法是降低营业成本。笔者查阅相关资料得知麦当劳公司的营业成本包括其生产成本、销售费用、管理费用和其他业务支出四大部分，而麦当劳的广告费用因类别不同分别记在销售费用和运营费用。运营费用中所含的广告费用主要包括给广告公司的费用，2016 年 6.4 亿美元，2017 年 5.3 亿美元，2018 年 3.8 亿美元。记在销售费用中的广告费用为，2016 年 0.888 亿美元，2017 年 1 亿美元，2018 年 0.88 亿美元。除此之外，加盟商通过向单独广告公司定制广告产品而产生广告费用由公司经营的餐厅和特许经营者共同批准和管理。2016 至 2018 年，麦当劳公司的广告费用大幅下降，接近 50%。麦当劳也致力于以降低营业成本方式来提高净利润。

4.2.3 麦当劳的营业收入构成分析

以深圳麦当劳为例。申请人投入至少 200 万人民币的资金后，能够获得麦当劳已运营至少 3 年的一家成熟餐厅的经营权通常为 20 年。资金主要支付公司已经承担过的店费用。根据麦当劳公司解释前期费用包括物业费、保和现场维护费用，不包括餐厅经营所需的流动资金。房屋租金部分是由麦当劳与房屋所有者直接签订，经营者把房屋租金交给麦当劳，麦当劳再交给房东。租金净收入=向加盟商收取的租金收入-向店铺业主支付的租金支出。麦当劳公司还会根据销售额的最低百分比向特许经营餐厅收取的持续租金和特许权使用费。最低租金支付是根

据公司对自有场所的基础投资而定的，与公司的基础租赁和租赁物业的升级相平行。麦当劳公司通过控制房产加强对经营者管理和控制能力。

表 4.3 麦当劳公司 2016-2018 营业收入构成 (单位：百万美元)

年份	2016 年	2017 年	2018 年
公司经营餐厅的收入	15,295.0	12,718.9	10,012.7
特许经营餐厅			
租赁	6,107.6	6,496.3	7,082.2
特许使用费	3,129.9	3,518.7	3,886.3
入会费	89.4	86.5	44.0
合计	9,326.9	10,101.5	11,012.5

数据来源：笔者根据麦当劳公司财务报告整理

从表 4.3 中可以看出，麦当劳的营业收入分为直营和特许经营两大部分。特许经营餐厅的收入又分为租赁，特许使用费，入会费三个项目。麦当劳直营店的收入逐年下降，由 2016 年的 152.95 亿美元下降到 2018 年的 100.12 亿美元。特许经营餐厅的收入由 93.269 亿美元攀升至 110.125 亿美元。租赁收入由 61.076 亿美元攀升至 70.822 亿美元。

麦当劳公司重要的收入来源是公司经营餐厅的收入，特许经营餐厅租赁费用，和特许经营餐厅根据销售额的最低百分比向公司缴纳的特许权使用费，而入会费则是次要的收入来源。从麦当劳公司的收入结构来看，并不能说它是一家房地产公司。麦当劳公司自己也明确的说其固定资产为拥有和租赁与餐厅业务有关的房地产。公司确定并开发可为客户提供便利并为公司带来长期销售和潜在利润的站点。为了评估选址的潜力，麦当劳公司分析交通信息和人们出行方式，当地人口普查数据以及其他相关数据。麦当劳的开店经验和先进技术有助于评估这些信息。麦当劳一般拥有土地和建筑物，或获得饭店场地的长期租赁，这确保了长期占有权并有助于控制相关成本。直营店和加盟商的餐厅盈利能力都很重要。

4.2.4 麦当劳财务数据因子分析

在任何一个商业模式中，绝大多数的人会着重关注公司财务状况。研究公司的盈利能力必然要根据财务数据进行分析。本节为力求数据来源的准确性，所采取的数据均来自于麦当劳美国官方网站公开披露的财务报表。因子分析实际上是一种降维分析，从变量群中提取公共因子，更适用于指标较多时把同类型的指标进行归纳。公司财务报表中数据指标繁多，因此笔者采用因子分析对麦当劳财务报表中的数据进行量化统计分析。本节采用因子分析方法，筛选出对麦当劳财务状况的影响因素，并分析这些因素对麦当劳近几年财务状况的影响。

表 4.4 麦当劳财务状况评价体系构建

指标类别	指标名称
盈利能力	资产回报率 (x_1)
	营业利润率 (x_2)
偿债能力	资产负债率 (x_3)
	速动比率 (x_4)
营运能力	存货周转率 (x_5)
	固定资产周转率 (x_6)
成长能力	营收增长率 (x_7)
	营业利润增长率 (x_8)
现金流动性	现金流量比率 (x_9)
	现金再投比率 (x_{10})

资料来源：笔者根据相关文献构建

首先需要确定麦当劳公司财务状况影响因素的指标，主要根据以下几点，张润华 (2019) 首先为了保证分析结果的准确性和真实性，指标选取的数量必须适中，既不能太多也不能过少，既要包含绝大多数的信息也要保证信息不重合；其次因子分析中选取的指标应当是易理解的指标，要有一定的代表性；再次，在麦当劳公司财务状况影响因素的指标选择上，应当选择与研究重点密切相关的指标，

且这些指标的数据来源要具有真实性和可靠性;最后选取指标时应该保持清晰的思路和谨慎选择以保证指标的可行性。因此,笔者首先选取十个指标,根据常识和逻辑归为五类,分别是盈利能力,偿债能力,营运能力,成长能力,现金流动性如下图所示。再利用因子分析法把相关性较强的指标归类。

通过对麦当劳公司 2012 年至 2018 年年度财务报告数据收集整理后,选择上述 10 个财务指标作为分析的原始数据,整理结果如下表所示:

表 4.5 2012 年至 2018 年麦当劳公司年度财务指标原始数据表

财务指标	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
资产回报率 (x_1)	0.16	0.155	0.134	0.126	0.136	0.16	0.178
营业利润率 (x_2)	0.303	0.303	0.29	0.289	0.318	0.368	0.408
资产负债率 (x_3)	0.568	0.563	0.624	0.813	1.071	1.097	1.191
速动比率 (x_4)	1.411	1.554	1.483	3.234	1.381	1.823	1.346
存货周转率 (x_5)	140.5	140.2	145.4	148.7	181.4	207.3	186.3
固定资产周转率 (x_6)	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	0.7
营收增长率 (x_7)	0.021	0.02	-0.024	-0.074	-0.031	-0.073	-0.07
营业利润增长率 (x_8)	0.008	0.019	-0.064	-0.077	0.063	0.073	0.023
现金流量比率 (x_9)	2.047	2.246	2.449	2.216	1.747	1.92	2.343
现金再投比率 (x_{10})	0.127	0.12	0.112	0.095	0.109	0.08	0.124

资料来源:笔者自行整理

然后利用 spss 软件进行描述性统计

表 4.6 描述统计

	个案数	最小值	最大值	平均值	标准差	方差
资产回报率 (x_1)	7	.126	.178	.14986	.018425	.000
营业利润率 (x_2)	7	.289	.408	.32557	.045229	.002
资产负债率 (x_3)	7	.563	1.191	.84671	.270922	.073

表 4.6 描述统计 (续)

	个案数	最小值	最大值	平均值	标准差	方差
速动比率 (x_4)	7	1.346	3.234	1.74743	.674727	.455
存货周转率 (x_5)	7	140.2	207.3	164.257	26.9976	728.870
固定资产周转率 (x_6)	7	.7	.9	.857	.0787	.006
营收增长率 (x_7)	7	-.079	.021	-.03429	.043196	.002
营业利润增长率 (x_8)	7	-.077	.073	.00643	.057717	.003
现金流量比率 (x_9)	7	1.747	2.449	2.13829	.246705	.061
现金再投比率 (x_{10})	7	.080	.127	.10957	.016900	.000

资料来源: spss 软件生成

描述性统计分析过后再利用 spss 软件进行因子分析。但是由于财务指标数据不规范, 需要将数据进行标准化转换。目前学术界最常用的是 Z 分数标准化法, 因此本文选用 Z-score 标准化方法将数据标准化如表 4.7 所示。

表 4.7 2012 年至 2018 年麦当劳公司年度财务指标数据标准化

指标	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
x_{1z}	0.5505	0.27913	-0.86064	-1.29483	-0.75209	0.5505	1.52744
x_{2z}	-0.4991	-0.49905	-0.78648	-0.80859	-0.1674	0.93809	1.82249
x_{3z}	-1.0288	-1.04722	-0.82206	-0.12444	0.82786	0.92383	1.27079
x_{4z}	-0.4986	-0.28668	-0.3919	2.20322	-0.54308	0.112	-0.59495
x_{5z}	-0.88	-0.89109	-0.69848	-0.57624	0.63498	1.59432	0.81648
x_{6z}	0.5447	0.5447	0.5447	0.5447	0.5447	-0.72627	-1.99725
x_{7z}	1.27988	1.25673	0.23812	-0.91939	0.07607	-0.89624	-1.03515
x_{8z}	0.02723	0.21781	-1.22023	-1.44547	0.98015	1.15341	0.28711
x_{9z}	-0.37	0.43661	1.25946	0.31501	-1.58605	-0.88481	0.82979
x_{10z}	1.03126	0.61707	0.1437	-0.8622	-0.03381	-1.74976	0.85375

资料来源: spss 软件生成

然后利用 spss 软件计算相关矩阵,以验证所取数据之间的相关性大小。通过计算,可以得出所选取的大部分财务指标之间的相关性都超过 0.3,营业利润率 X2 与固定资产周转率 X6 之间的相关性为-0.971,资产负债率 X3 与存货周转率 X5 之间的相关性为 0.920,营业利润率 X2 与资产负债率 X3 相关性也达到了 0.805。李策 (2019) 这说明本文选取的财务指标之间相关性很大,适合采用因子分析进行分析,通过因子分析降维后得到的公因子可以概括原始数据整体的特征含义,能够合理地避免因为相关性较大而导致的共线性过高的问题。

根据相关的文献和其他学者的研究,学者普遍是抽取三至五个因子。笔者首先设置提取三个公因子作为代表,发现前三个因子累积的旋转载荷平方和已经达到 92.934%,符合要求,结果如表 4.8 所示。

表 4.8 总方差解释

成分	初始特征值			提取载荷平方和			旋转载荷平方和		
	总计	方差百分比	累积%	总计	方差百分比	累积%	总计	方差百分比	累积%
1	4.916	49.156	49.156	4.916	49.156	49.16	4.397	43.97	43.97
2	2.583	25.832	74.989	2.583	25.832	74.99	2.585	25.847	69.818
3	1.795	17.945	92.934	1.795	17.945	92.93	2.312	23.116	92.934
4	0.374	3.739	96.673						
5	0.294	2.944	99.617						
6	0.038	0.383	100						
7	2.80E-16	2.80E-15	100						
8	9.48E-17	9.48E-16	100						
9	4.56E-17	4.56E-16	100						
10	-1.95E-16	-1.95E-15	100						

提取方法:主成分分析法。

资料来源:spss 软件生成

由上表可以看出,总方差在分解完成以后,一共有 3 个因子的初始特征值是大于 1 的,这 3 个因子的方差贡献率分别是 43.97%、25.847%和 23.116%,且它们的累积贡献率达到了 92.934%,远超出严格标准的 85%。因此,本文选用这三个因子代替原始指标数据进行总结,完成对麦当劳财务影响因素的评价。

为使因子分析法求出因子载荷阵结构简化，便于对主因子进行专业上解释，常对因子载荷阵施行变换或称因子旋转。最常用的方法是方差最大的正交旋转法，使旋转后的因子载荷阵中的每一列元素尽可能地拉开距离，即向 0 或 1 两极分化，使每一个主因子只对应少数几个变量具有高载荷，其余载荷很小，且每一变量也只在少数个主因子上具有高载荷，其余载荷都很小。且正交旋转适用于正交因子模型，即主因子是相互独立由于因子载荷矩阵存在不唯一性，需要作出对应的因子旋转，基于最大方差的因子旋转方法，对原标准化后的数据进行坐标变化，使得原始变量与少量因子紧密相关，向每行列因素进行两极化处理，因子载荷矩阵的本文因子旋转方法选的 Kaiser 正态化最大方差法，旋转 5 次后迭代收敛。表 4.9 是旋转后的因子载荷矩阵。

表 4.9 因子载荷矩阵

旋转后的成分矩阵 a	成分		
	1	2	3
Zscore:固定资产周转率 (x_6)	-0.981	-0.165	0.091
Zscore:营业利润率 (x_2)	0.966	0.21	0.145
Zscore:资产负债率 (x_3)	0.835	-0.245	0.392
Zscore:存货周转率 (x_5)	0.787	-0.188	0.567
Zscore:营收增长率 (x_7)	-0.749	0.646	0.052
Zscore:速动比率 (x_4)	-0.133	-0.858	-0.275
Zscore:现金再投比率 (x_{10})	-0.177	0.819	-0.362
Zscore:资产回报率 (x_1)	0.652	0.666	0.031
Zscore:现金流量比率 (x_9)	0.068	0.113	-0.956
Zscore:营业利润增长率 (x_8)	0.384	0.371	0.827

提取方法：主成份分析。

旋转方法：Kaiser 标准化最大方差法。a. 旋转在 5 次迭代后已收敛。

资料来源：spss 软件生成

设三个公共因子分别为 F1、F2 和 F3:

F1 主要表示盈利能力、营运能力以及成长能力。主要指标为:固定资产周转率的载荷系数为-0.981, 营业利润率的载荷系数为 0.966, 资产负债率的载荷系数为 0.835, 存货周转率的载荷系数为的载荷系数为 0.787, 营收增长率的载荷系数为-0.7490。

F2 表示的主要是偿债能力。主要指标为:速动比率的载荷系数为-0.858, 现金再投资比率的载荷系数为 0.819, 资产回报率的载荷系数为 0.666。

F3 表示的主要是现金流动性。主要指标为:现金流量比率的载荷系数为-0.956, 营业利润增长率的载荷系数为 0.827。

最后利用 spss 计算因子得分, 用于构建评价模型。

表 4.10 因子得分系数矩阵

成分得分系数矩阵	成分		
	1	2	3
Zscore:资产回报率 (x_1)	0.162	0.253	-0.068
Zscore:营业利润率 (x_2)	0.232	0.074	-0.054
Zscore:资产负债率 (x_3)	0.169	-0.1	0.085
Zscore:速动比率 (x_4)	0.008	-0.332	-0.122
Zscore:存货周转率 (x_5)	0.133	-0.077	0.179
Zscore:固定资产周转率 (x_6)	-0.268	-0.056	0.174
Zscore:营收增长率 (x_7)	-0.208	0.256	0.126
Zscore:营业利润增长率 (x_8)	-0.011	0.143	0.363
Zscore:现金流量比率 (x_9)	0.142	0.04	-0.485
Zscore:现金再投比率 (x_{10})	-0.005	0.317	-0.154

提取方法: 主成份分析。Kaiser 标准化最大方差法。

资料来源: 利用 spss 软件生成

旋转后因子得分表达式如下所示：

$$F_1 = 0.162x_1 + 0.232x_2 + 0.169x_3 + 0.008x_4 + 0.133x_5 \\ - 0.268x_6 - 0.208x_7 - 0.011x_8 + 0.142x_9 - 0.005x_{10}$$

$$F_2 = 0.253x_1 + 0.074x_2 - 0.01x_3 - 0.332x_4 - 0.077x_5 \\ + 0.056x_6 + 0.256x_7 + 0.143x_8 + 0.04x_9 - 0.317x_{10}$$

$$F_3 = -0.068x_1 - 0.054x_2 + 0.085x_3 - 0.112x_4 + 0.179x_5 \\ + 0.174x_6 + 0.126x_7 + 0.363x_8 - 0.485x_9 - 0.154x_{10}$$

由前面得到的成分因子得分矩阵，计算得到代表麦当劳公司在 2012 年到 2018 年之间的综合财务能力的三个因子得分，然后结合及其各自的贡献率，计算得出其对应的综合得分，公式如下：

$$F = 43.97 \div 92.93 \times F_1 + 25.85 \div 92.93 \times F_2 + 23.12 \div 92.93 \times F_3$$

表 4.11 2012 年至 2018 年麦当劳公司财务因子得分表

年份	F1	F2	F3	F
2012 年	-0.79379	1.05301	0.09223	-0.06
2013 年	-0.7206	0.83903	-0.17956	-0.15
2014 年	-0.56092	-0.05701	-0.99652	-0.53
2015 年	-0.36619	-1.79505	-0.81647	-0.88
2016 年	-0.33808	-0.0993	1.54451	0.2
2017 年	0.92902	-0.65959	1.13987	0.54
2018 年	1.85055	0.71891	-0.78405	0.88

资料来源：利用 spss 软件生成

F1 主要表示盈利能力、营运能力以及成长能力。从营运以及成长能力来看，麦当劳公司具有良好的成长潜力，应当加大资源整合力度使得麦当劳的商业模式

发挥更大作用。F2 表示的主要是偿债能力，麦当劳公司的偿债能力较为薄弱。F3 表示的主要是现金流动性。麦当劳公司现金流动性波动较大。总体从上表 F 得分可看出，麦当劳公司财务状况评分先下降后上升。2015 年财务评分最低，通过查阅相关资料发现麦当劳在 2014 年被曝出在中国使用过期肉，造成了较大的影响。这也印证了此公式的客观性。随后上升近年来得分持续增长，在 2018 年财务状况是近年来最好的一年。

4.3 麦当劳的模式分析

4.3.1 麦当劳的商业模式逻辑分析

麦当劳商业模式的关键点就是麦当劳公司对各个环节的运作都掌控十分严密。麦当劳的所有供应商都必须经过麦当劳筛选。物流运输公司全球只有一家合作商，是美国夏晖集团。各个餐厅把物料需求发送给麦当劳公司，麦当劳会根据需求下物料订单和物流订单。物流公司根据麦当劳下的订单把货物从供应商处收取，再送到麦当劳各个餐厅。在整个过程中特许经营店的经营者只需把物料需求报告给麦当劳公司即可，杜绝了传统餐厅物料采购的一些弊端。而采购价格则是由麦当劳公司统一与供应商商谈，公司利用规模效应和极其庞大的订单可以把价格压到个体经营者无法谈判得到的价格。刘凤军 (2000) 指出麦当劳公司总部始终坚持让利原则，把采购中得到的优惠直接转给各特许分店。房租方面，麦当劳公司会与产权所有者签订长期合同，特许经营者需要支付房租给麦当劳公司。麦当劳通过这样一种方式更加加强了对特许经营餐厅的控制。而广告也主要是由麦当劳公司统一投放。在麦当劳的商业模式中，公司对各个环节都有直接控制权，利用自身资源整合能力使得各方都能从中获利。麦当劳在处理总部与分店关系上非常成功，由于麦当劳表现出了巨大的诚意，其加盟者和供应商都十分忠诚。麦当劳与加盟者、供应商形成了良好的相互制约、共存共荣的合作关系。在这种共存共荣的合作关系下，加盟商营有很大的动力推出各种营销策略，这些优秀的营销策略也极大的提升了麦当劳品牌价值。陈庆兰、陆翠红和许小丽 (2012) 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总公司启用并推广的，“联合广告基金会”模式也是由麦当劳加盟者创立的被总公司采用的。加盟者对总公司的合理建议也促进了麦当劳公司的改革。“麦当劳”品牌在这些改革下既增强了市场竞争力，公司也获得了更大的发展。笔者根据麦当劳公司对各个环节的管理绘制出麦当劳的商业模式逻辑图 4.1 所示：

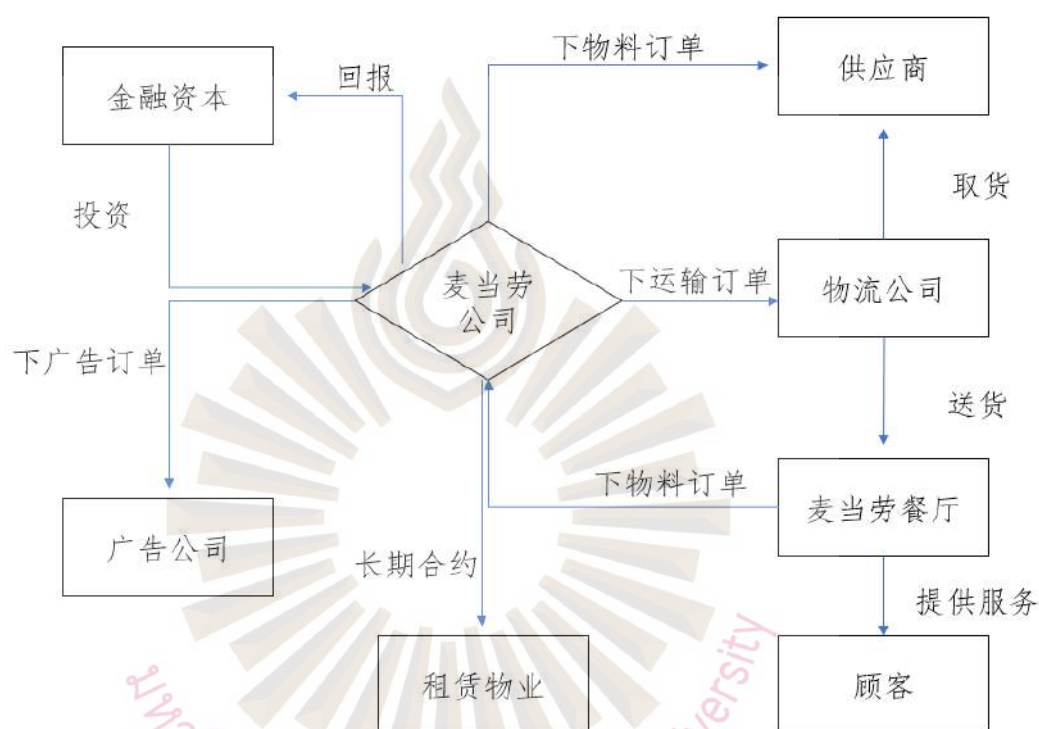


图 4.1 麦当劳的商业模式逻辑图

资料来源：笔者自行整理

4.3.2 麦当劳的商业画布设计及分析

通过收入来源和成本结构的分析，麦当劳公司的盈利模式也逐步清晰，以公司经营的餐厅收入为主，特许经营餐厅收入分成和特许经营餐厅租赁费用为辅。但麦当劳的盈利模式并不单单如此。麦当劳公司大量非流动资产带来的增值是巨大的隐形部分。

麦当劳每开一个餐厅，都有专业的评估团队对客流量，交通系统，人们出行方式等多个指标进行综合评估。麦当劳拥有专业的选址能力，不仅如此，麦当劳还通过卖汉堡包，建立了麦当劳的餐饮文化和麦当劳商圈，这些商圈会拉动巨大的人流量。而这种做法也会对周边房产价格的提高有推动作用。麦当劳并不守株待兔式的坐等房产升值，也并不是单纯依靠所谓的专业选址能力而是积极主动地长期拉动房产价格的增长，这使得麦当劳成为大家口中的“史上最牛的房地产公司”。

重要伙伴 特许经营者 原材料供应商 美国夏晖集团	关键业务 出售食品 授权经营	价值主张 坚持“QSCV” 这一服务理念。	客户关系 买卖关系 合作伙伴关系 战略联盟	客户细分 特许经营者 青少年 大学生 以出差人士为主的 年轻族群
	核心资源 品牌价值 实体资产 关键资源整合能力		渠道通路 实体餐厅经营 麦当劳线上经营	
成本结构 销售费用 管理费用 生产成本 其他业务支出			收入来源 公司经营餐厅的收入 特许经营餐厅租赁费用 特许经营餐厅收入分成	

图 4.2 麦当劳的商业模式画布模型

资料来源：笔者自行整理

笔者根据奥斯特瓦德对“商业模式画布模型”的描述，对麦当劳公司加以研究绘制出“麦当劳的商业模式画布模型”如图 4.2 所示。麦当劳公司收入来源主要有三部分构成，公司经营的餐厅收入占总收入来源的 50%，持有房屋的租金收入占比为 15%，加盟商销售分成占比为 35%。其成本结构主要有包含广告费用和员工薪酬的销售费用，管理费用以及其他业务支出。

麦当劳或者与原来的土地所有者签署 20 至 30 年的长期租约，或者自己买断整个土地建造房屋，或者是长期持有，或者转租加盟商，这样房地产就有升值的巨大空间。麦当劳公司的财务报表中，主要的资产之一就是房地产，而这些房屋和

土地会不断随着周边的城市化进程而升值。麦当劳通过租赁的方式就可以把固定资产有效的给利用起来。固定资产不断升值，租金就不断上涨，于是租金在年度财务报告中利润的占比越来越大。固定资产价格的增值就可以直接体现在公司的年报，从而使麦当劳公司的收益增高。几年前甚至几十年前麦当劳买的房子很便宜，但是固定资产是按成本法入账的。只要不进行买卖，升值的部分永远无法明确的计算出来。这一部分其实是麦当劳巨大的隐藏收入。



第 5 章

研究结论与建议

5.1 研究结论

本文基于商业生态系统和商业模式的相关文献作为理论基础，站在上帝视角由上而下进行研究。以“商业画布模型”作为主要研究方法，并且配合因子分析法和实地调查法等具体的分析方法，对麦当劳公司商业生态系统和商业模式进行了研究，并深入分析和详细的了其各构成要素。文章的主要结论如下：

第一，商业模式是客观存在的，对企业经营过程中关键因素的提取，进一步总结和归纳，而形成的一种简化的描述企业之所以能够持续经营的重要逻辑。商业模式是伴随企业产生而产生的，但不会随企业的灭亡而消亡。

第二，对商业生态系统的概念以及其构成要素的研究成果进行总结后，本文将商业生态系统定义为，商业生态系统是涵盖企业赖以生存、发展的利益相关群体与外部环境所形成的相对稳定的复杂系统。其重要特征是参与商业生态系统的各成员互利共赢共同进化。

第三，麦当劳商业模式研究建立商业生态系统理论上是十分必要的。盈利的关键点在于：第一打造战略同盟；第二对生态系统强有力的控制；第三规模效应，使得商业生态系统虽单位盈利值不高，但由于规模庞大整体盈利高；第四积极参与改造供应链；第五责任与义务同在，麦当劳公司自身的使命感，不过多的索取特许经销商的利益。

第四，笔者“商业画布模型”对麦当劳的研究。公司通过出售商品，发放特许经营店资格，回收租金和收取特许经营店收入分成来获取收益。部分学者认为麦当劳的真正商业模式是房地产公司的结论是没有依据的。麦当劳持有的固定资产都是与餐厅所相关的，但由于会计成本法，固定资产在公司持有过程中增值无法计算。

第五，餐饮是一个价格敏感的消费。麦当劳知道客户心理想要的主要就是价格合理，便捷以及卫生。以标准化的套餐模式为主，配餐为辅的产品结构使生产流程中的每一步都浓缩到最精华的环节，而且实现了资源投入最小化。在要素相同的条件下，客户都想以最低的价格获取餐饮产品。麦当劳公司把产品体验和消费者导向做到了极致，对供应商的管理已经建立起完整的体系。麦当劳的平台已由克罗克经搭建起来，光是从加盟商收取的利润一年达到上百亿美元。所以即使没有了克雷克的这三十六年，麦当劳的发展依然稳步向前。从某种意义上而言，麦当劳还是处在后克雷克时代。

第六，麦当劳公司股价上涨主要原因是因为麦当劳公司估值的上涨，估值上涨的核心又是由公司未来利润的增长引发的。公司的管理层能干并且诚实，各环节利润分配合理。以自身为基础，先整合和上下游资源，不断地做大做强快餐市场，不仅于己有利，也给整个行业创造了价值的增长。使得麦当劳公司股票受投资人青睐。

5.2 麦当劳商业模式与商业生态系统关系

作为一个商业生态系统，系统内的企业要围绕着主导企业紧密的配合才能实现良好的联动。而主导企业要有强有力的手段且要做好分工合作，才能领导好整个系统。在自然界中，参与者之所以会加入这个生态系统，是因为能在这个系统中获得能量。参与商业生态系统的企业同样也是为了获得能量，这个能量就是利益。生态系统的运转需要源源不断的输入能量，商业生态系统的维持亦然。太阳

为生态系统提供光能，麦当劳商业生态系统的能量就是消费者购买产品的金钱。太阳会无私的提供能量，而消费者不会。要想保持麦当劳商业生态系统的运转，必须持续提供消费者认可的产品。金钱通过麦当劳餐厅流入整个商业生态系统，作为主导企业最重要的就是进行利益平衡和分配。麦当劳如果追求利益最大化，就会出现过渡索取，污染环境破坏生态系统平衡，最终导致生态系统的衰亡。麦当劳的分配目标是互利共赢，公司不单单追求利润最大化。麦当劳通过一系列措施，建立起了一个内部成员相互依赖，互利共生的具有整体性和和谐性的商业生态系统。

从麦当劳主导的商业生态系统模型可以看出，商业生态系统涵盖的内容非常广泛涵盖了诸多企业。其中的每个企业都有自己的商业模式，而不同的企业商业模式是不尽相同的。商业模式的研究注重于对一个企业的各要素研究以进行对盈利关键的归纳，而商业生态系统更加侧重研究核心企业与系统内企业之间的关系。用商业画布模型作为一个有效的工具，可以直观的看出麦当劳的目标客户等要素。但麦当劳的商业模式，其实也就是麦当劳之所以能够经久不衰的根本逻辑，是因为麦当劳打造了一个互利共赢，使得顾客和所有企业都能和谐共处的商业生态系统。所以麦当劳的商业生态系统是从属于商业模式的一个类别。

5.3 对麦当劳商业模式的思考

5.3.1 什么才是好的商业模式

提及商业模式人们脑海中总会出现一种概念，就是“好的商业模式”。但是究竟什么样的商业模式才是好的商业模式？不同的人思考这个问题的维度不同，评判标准也会有所不同。站在资本的角度来看。资本以企业为载体，通过资金的注入，资源的优化和配置提高企业的经济效益。但资本的本质是追求利益的最大化，所以资本市场而言，能获得高额利益的商业模式即为好的商业模式。站在消费者的角度来看。消费者以获取价值为目标，例如购买奢侈品可以满足心理需求，

购买手机可以获得娱乐和社交需求，在麦当劳餐厅就餐可以以较低的价格获得卫生和优质的食品。所以对消费者而言，能满足其需求的商业模式即为好的商业模式。站在企业家的角度。企业创立固然是为了追求利润，但这不应成为企业的唯一目标。企业的利润来源于顾客，第一目标应该是创造出对顾客而言有价值的东西，并不断地持续改进以维持产品的生命力。当下世俗的眼光以营利多少来评判企业家是否成功，但多少企业能经久不衰？许多企业家在公司营利时被贴上成功的标签，在公司破产甚至是亏损时就被贴上失败的标签。笔者认为研究商业模式最终是为了应用到企业，所以站在企业家的角度思考更为重要，良好的商业模式应该具备营利和长久经营两个特点。

对此问题的思考，不同的主体认识的结果存在差异性，归根结底还是根据客观事实的反映，也正印证了“商业模式”这个概念是客观存在的。相关学者的研究和企业家的实践是在不断地追求最好的商业模式，企业的发展目标都是朝着好的方向去的，而不是朝着坏的方向去的。但是在现实生活中永远找不出一个最好的商业模式，这并不代表好的商业模式就不存在，因为它是企业前进的方向。

5.3.2 麦当劳商业模式存在的问题及对策

通过查阅数据发现，肯德基在中国大陆地区拥有 6000 多家店，而麦当劳仅拥有不到 3000 家店，开店数量上仅为肯德基的一半。麦当劳在全球各地区全面领先肯德基，唯独除了中国。中国人口占世界近四分之一，加入世贸组织以来 GDP 高速增长乃至世界经济的发动机，中国无疑是最具潜力的餐饮市场。麦当劳应高度重视中国市场的深度开发。

在麦当劳商业模式中，与原料应商和物流商协同发展共同进化无疑是最重要的。但与此同时，任何一个配套企业发展能力不足，不足以跟上麦当劳的脚步时，就会限制整个商业生态系统的发展。麦当劳在不寻求替代的前提下，可以采取让其合作伙伴优先发展的策略。

餐饮行业最注重的就是食品质量监管，当前麦当劳商业模式中监管这一环节主要由麦当劳自己负责，麦当劳虽然严格要求但也出现过问题，如福喜事件。2014年福喜集团在中国上海的子公司（上海福喜食品有限公司）向麦当劳和肯德基等提供过期原料，被媒体曝光而查封。该事件不仅对麦当劳中国地区的餐厅供货造成了影响，对麦当劳品牌形象也造成了重大打击。麦当劳在自己监管的基础上可以增加第三方监管平台，加强对合作伙伴的监管。

5.3.3 麦当劳商业模式对其他企业的借鉴价值

因此麦当劳的商业模式对其他企业的借鉴价值有如下几点。

公司经营首先应该明确目标客户群体。目标客户群体一定是有共同的特征和特殊性的。就像麦当劳对的主要客户群体是青少年，该群体对产品的需求是快捷、低价、卫生、高品质的。公司的经营应该以为消费者创造价值和长久经营为目标。消费者所认同的价值又分为消费者的主动意识到的需求，和当产品创造出来之后消费者所意识到的需求。

企业应与上下游企业建立良好的协作关系。麦当劳在刚起步时没有大的供应商愿意为麦当劳定制的产品做出改变，麦当劳在遇到这个困境后快速寻求供应商的替代，选择那些愿意创新为麦当劳做出改变的中小企业。所以当企业能力还不足时，可以选择中小企业作为合作伙伴来提升企业的话语权，选择合作伙伴时应注重合作伙伴带来的价值以及价值观。

企业在壮大过程中应积极努力打造或者加入商业生态系统。随着网络的发展，信息快速传递，各种“黑天鹅”和“灰犀牛”事件频发的，市场上不稳定因素大大增加。而这些都会对企业产生或多或少的影响。例如有一年麦当劳准备开发一东南亚市场，夏晖物流跟进投入巨额配送中心，结果该国发生骚乱夏晖物流的巨额投资收不回来，最终由麦当劳公司为夏晖物流支付了这笔订单。单个的一个企业在抵御风险面前显得尤为脆弱，而一个整体相应来说能够承受较大的风

险。作为商业生态系统领导者应该合理进行利益分配，不能以自我利益最大化为目标。

5.4 研究的不足与研究展望

5.4.1 研究的不足

由于学术界并没有形成统一的关于商业模式的定义，所以本文所定义的商业模式虽然是在前人研究的基础上加上了自己对商业模式的更加深入的研究，但是在广度和深度上还需要进一步的补充。

本文对于麦当劳商业生态系统的研究采用了穆尔描述的商业生态系统模型的三个圈层。由于自身对餐饮行业的了解还不是很透彻，因此以下几点并没有进行深刻的论证和研究：穆尔的商业生态系统模型是否适合餐饮行业商业模式研究，商业生态系统模型的三个圈层划分是否都适合餐饮业，是否有必要根据餐饮行业特点构建全新的模型。

在文中的第五章，最终得出了麦当劳的商业模式是建立在商业生态系统的高度上，协同各要素，创造一个共赢生态系统。此结论较符合企业的实际情况。由于受到受疫情等客观因素要的影响，笔者实地探访更多麦当劳餐厅的实体店铺收集完整数据比较困难。而数据处理上以及要素的量化上需要比较扎实的数学基础，需要较长的时间去研究解决，所以本文并没有使用定量分析去验证所得出的结论。

5.4.2 研究的展望

针对本文的研究不足之处笔者认为可以从以下几个方面做出改善：

首先,最前沿的商业生态系统理论也在继续发展,需要对其继续进行深入研究。并且对不同行业的商业生态系统模型进行对比,研究不同模型之间的异同,拓宽和挖掘商业生态系统理论的广度和深度。

其次,一方面对餐饮行业的发展进行持续的关注,另一方面研究商业模式要素画布模型应用于该行业的优势和局限性,并且将该模型和餐饮行业进行有机地结合。

最后比较重要的是要加强量化数据方法学习,和对于数据比较有限的情况下如何进行模拟以扩充数据量的学习。不断地进行自我数据收集和分析能力的提升以达到更加深入的研究。



参考文献

- Afuah, A., & Christopher L. (2000) . *Internet business models and strategies: Text and cases*. New York: Mcgraw-hill College.
- Amit, R., & Zott, C. (2001) . Value creation in e - business. *Strategic Management Journal*, 22 (67) , 493-520.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004) . Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, 82 (3) , 68- 78.
- Kim, H., Lee, J. N., & Han, J. (2010) . The role of it in business ecosystems. *Communications of the Acm*, 53 (5) , 151.
- Lewin, R., & Regine, B. (2004) . On the Edge in the World of Business. *Harvard Business Review*, 82 (3) , 68-78.
- Lewin, R. (1993) . Complexity: life at the edge of chaos. *American Journal of Physics*, 61 (8) , 627-633.
- Moore, J. F. (1993) . Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71 (3) , 75-86.
- Moore, J. F. (1998) . The rise of a new corporate form. *The Washington Quarterly* Volume, 21 (1) , 167-181.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005) . The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58 (6) , 726-735.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Chirstopher. L. T. (2005) . Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16 (1) , 1 - 25.
- Power, T. & Jerjian, G. (2001) . *Ecosystem: Living the 12 principles of networked business*. London: Pearson Education Ltd.
- Pauwels, K., & Weiss, A. (2008) . Moving from free to fee: how online firms market to change their busin. *Journal of marketing*, 72 (3) , 14-31.

参考文献 (续)

- Roos, J., & Oliver, D. (1999) . From Fitness Landscapes to Knowledge Landscapes. *Systemic Practice and Action Research*, 12 (3) , 279-293.
- Ramon, C.M., Feng & Zhu. (2013) . Business model innovation and competitive imitation: the case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34 (4) , 464-482.
- Stewart, D. W., & Zhao, Q. (2000) . Internet marketing, business models, and public policy . *Journal of Public Policy & Marketing*, 19 (3) , 287 - 296.
- Teece, D. J. (2010) . Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (23) , 172-194.
- 陈妍妍. (2013) . 沃尔玛的商业模式研究——基于奥斯特瓦德商业模式画布模型. *知识经济*, 13 (7) , 119-120.
- 陈颖. (2018) . 基于商业画布的在线视频网站商业模式分析——以爱奇艺为例. *中国商论*, 03 (24) , 20-22.
- 陈庆兰, 陆翠红, & 许小丽. 麦当劳企业战略管理案例分析. *考试周刊*, (82) , 196-196.
- 龚丽敏, 江诗松, & 魏江. (2011) . 试论商业模式构念的本质, 研究方法及未来研究方向. *外国经济与管理*, 33 (3) , 1-8.
- 胡泳. (2006) . 商业生态系统. *商务周刊*, 5 (17) , 96-96.
- 胡祖光. (1997) . 世界最大的餐饮企业——美国麦当劳 (McDonald' s) 公司 1988—1994 年重要数据一览. *商业经济与管理*, 000 (1) , 72.
- 胡红根. (2014) . 基于商业生态系统理论的产业综合体开发模式研究 (硕士学位论文) . 西南科技大学, 中国.
- 刘光胜, 刘光, & 陈竹友. (2012) . 麦当劳为什么不怕金融风暴. *中国林业产业*, 1 (5) , 107-107.
- 李策. (2019) . 首旅并购如家绩效评价研究 (硕士学位论文) . 西安石油大学, 中国.

参考文献 (续)

- 李文涛. (2016). *创业工坊商业模式创新研究* (硕士学位论文). 大连理工大学, 中国.
- 刘凤军. (2000). “麦当劳”的特许经营特色. *企业管理*, 03 (12), 48-49.
- 潘军, & 黄昕. (2004). 一种新的视角:商业生态系统观. *生态经济*, 02 (01), 172-175.
- 王献溥. (1979). 生物圈和生态系统. *环境保护*, (2), 9-10.
- 王安民. (2003). 商业生态系统进化机制的研究. *电现技术工业工程版本*, (8) 139-142.
- 魏炜, & 朱武祥. (2008). 什么是商业模式? 答案: 利益相关者的交易结构. *深圳特区科技*, (z2), 72-83.
- 王东升. (2016). *商业模式、财务战略与企业价值* (硕士论文). 山西财经大学, 中国.
- 吴建材. (2004). *商业生态系统本质和进化机制的研究* (博士学位论文), 西安电子科技大学, 中国.
- 汪晨, & 高长春. (2003). 虚拟企业伙伴选择过程及方法研究. *中外企业家*, (8), 27-29.
- 徐江才. (2019). 重构新时期煤电企业商业模式. *中国电力企业管理*, (19), 41-43.
- 肖智星. (2018). 基于商业画布模型的 ofo 小黄车商业模式研究. *现代商业*, (17), 82-84.
- 谢巍, & 胡月. (2017). 实体书店商业模式研究——基于商业模式画布模型的分析. *科技与出版*, (8), 32-35.
- 杨忠直, & 陈炳富. (2003). 商业生态学与商业生态工程探讨. *自然辩证法通讯*, 25 (4), 55-61.
- 袁博. (2014). *HJB 民营医院商业模式创新研究——基于“商业模式画布”视角的案例分析* (硕士论文). 厦门大学, 中国.
- 原磊. (2007). 国外商业模式理论研究评介. *外国经济与管*, 29 (10), 17-25.

参考文献 (续)

- 郑胜华, 陈乐平, & 丁琼瑶. (2017). 双边平台商业生态系统理论及管理策略. *浙江工业大学学报: 社会科学版*, 16 (4), 410-416.
- 郑媛琳. (2018). *深圳麦当劳公司商业模式的改进研究* (硕士论文). 深圳大学, 中国.
- 张润华. (2019). *万达电影盈利模式研究* (博士论文). 西安石油大学, 中国.
- 赵湘莲, & 王娜. (2008). 商业生态系统核心企业绩效评价研究. *统计与决策*, (04), 48-50.



个人简历

姓名	吴帆
生日	1995 年 02 月 23 日
出生地	中国河南许昌
教育背景	本科：昆明理工大学津桥学院 专业：国际经济与贸易，2018 年 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2020 年
永久地址	中国河南省许昌市
邮箱号码	2370058275@qq.com

