

麦当劳中国高管与你分享成功之道 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/223/2021\\_2022\\_\\_E9\\_BA\\_A6\\_E5\\_BD\\_93\\_E5\\_8A\\_B3\\_E4\\_c71\\_223955.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/223/2021_2022__E9_BA_A6_E5_BD_93_E5_8A_B3_E4_c71_223955.htm) 就在罗凯睿(Gary Rosen)抵达上海准备就任麦当劳(McDonalds Corp.)中国业务首席营销长兼首席公司事务长后不久，他便踏上了一次为期十天的旅程。这期间他吃住在中国不同城市的老百姓家里，就像是参加一个民俗速成班，希望能亲身体会中国人的饮食和消费习惯。对41岁的罗凯睿来说，与之前接到的工作任务相比，此次公司布置的中国任务有很大的不同。以前他曾在美国总部负责市场营销方面的工作，常组织一些商业活动，比如与流行组合真命天女(Destiny's Child)以及国家篮球协会(NBA)篮球明星们的合作。通过上述中国之旅，罗凯睿得出了一个结论：麦当劳要对一种传统观点说不，即外国餐饮企业应该根据当地口味对自己的菜单作出大幅调整。罗凯睿和公司领导团队其他成员决定重点推销美式汉堡。如今在中国这个以鸡肉和猪肉为主要肉食品的国家，麦当劳正大力宣传牛肉，称它是一种健康而性感的食品。为此麦当劳还专门制作了电视广告，画面中一男一女一边津津有味地吃着汉堡，一边还美滋滋地舔舔手指。麦当劳的这一战略性转变正渐渐取得成效。其同店销售额在经历了若干年的下降后已开始回升。此外，公司还与中国最大的汽油零售商中国石化(Sinopec)签署协议，将在高速公路沿线的加油站以及汽车流量快速增长的市郊加油站内开设“得来速”餐厅。罗凯睿大学毕业后就开始了工作。当时他在佛罗里达开了一家正装租赁连锁店。之后他加入了华特-迪士尼公司(Walt Disney Co.)

，并最终成为其主题公园业务的一名营销策划人员。随后他又来到Simon Marketing驻芝加哥分公司。2001年时罗凯睿加盟麦当劳。最近，罗凯睿在上海的办公室里接受了《华尔街日报》记者的采访。

WSJ：你的第一份工作是什么？罗凯睿：我开了一家出租男式晚礼服的商店。它对我的影响真的很大。如果我赚不到钱，我就付不起房租，也没钱买日用品。当你一开始意识到这些后，就一辈子也忘不了了。即使你去了跨国公司，这样的经历也会使你受益。你会十分看重预算、看看公司是盈利还是亏损了。我知道一支铅笔多少钱、我会关掉电灯来节省电费。在批准任何一笔支出之前，我都会问问自己，也问问团队成员和我们的卖家：如果这是你的钱，你也会作出同样的决定吗？

WSJ：对那些刚刚涉足营销领域的人，你有什么建议？罗凯睿：所有的事都能让你学到东西，要做到学以致用。从观察街上的行人、飞机上的乘客、以及餐馆和书店里的人，它们中的任何事你都不要抵触。也许你拿到了工商管理硕士(MBA)学位，也许你已熟读了最好的教科书和经典案例，但在营销这一行，实际工作中的经验和教训却是必不可少的。还有，勇于承认失败也会让你受益。

WSJ：在中国做营销与在其他地方有什么不同吗？罗凯睿：你得听听人们是怎么说的，而不能只听那些你想听的。你还得亲自下到一线。虽然中国已经取得了不少进步，但仍有很多地方体现出一个发展中国家的特点。“品牌”二字在这里的时间还不长。中国消费者对待品牌的态度与西方消费者有所不同，他们似乎对那些能够与之相连的直接讯息和场景做出最好的反应。中国人看重直接的东西，对此也能作出良好的反应。许多到中国来的西方营销者都会犯这样一个错误

，他们自己会根据是否喜欢一个广告来做出决定。但如果不一因地制宜，将会徒劳无益。WSJ：那这会限制你发挥营销才能吗？罗凯睿：决不会。当人们来中国时他们觉得自己无法创新。他们把建立夺人眼球的沟通方式错误地等同于对当地文化的颠覆。然而事实并不是这样，肯定会有创新的途径，尤其是针对中国的年轻人，只是你要懂得当地的风俗与禁忌。不管是在中国还是在别的地方，创新总是伴有风险的，但我们知道何时能继续向前，何时又不能越界，如今这种策略已经为公司带来了回报。WSJ：在中国，营销者面对的最大挑战是什么？罗凯睿：随着中国经济的快速发展，中国消费者的变化速度也超过了任何一个国家，可能印度除外。如果你不能与他们保持同步，如果他们觉得你过时了，那你也就玩完了。他们在不断进步，而如果你的品牌形象跟不上这种变化，还定位于他们过去的社会经济地位，那你迟早会被冷落。我们每天都会做研究，希望能与这种变化保持同步。WSJ：你来中国大陆时什么最让你感到惊讶？罗凯睿：这真是一个独一无二的地方。即使是香港、台湾或是其他有大量华人的地方，它们也都与中国大陆有所不同。中国还是一个多样化国家，特别是它的语言和媒体。几乎每一种方言都有一家或几家电视台。通常情况下，要达到在三家美国电视网上做广告所覆盖的面积，你得在六、七十家中国电视台上购买时间段才行。WSJ：那些刚进入营销业的人应该去念商学院吗？罗凯睿：这取决于什么最能给你带来信心。有的人能从教育那里获得信心，而且念与不念，事业之初的机会可能也有所不同。但我还是觉得实践比学校教育更重要。在学校你可以学到很多案例，但在实际中接触、了解它们却是最好

的经历。MBA学位并非必需，我就没有。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)