



麦肯锡中国消费者特刊 | 应对 危机，重启增长：专访麦当劳 中国首席执行官张家茵



下沉低线市场、拓展非堂食业务、开发新产品等一系列举措构成了麦当劳中国业务增长的组合拳。

作者：泽沛达 (Daniel Zipser)、蒲仁伟 (Felix Poh)

引言

今年年初，新冠疫情突如其来。在政府严格的防疫措施下，多数中国消费者在居家期间选择了外卖。在当时的焦虑情绪中，许多人渴望被美食“治愈”，对未来财务状况的担忧也让他们更倾向性价比高的选择。

为防控疫情，麦当劳中国暂时关闭了湖北等多地门店，但随后也面临着巨大的复工压力。为了应对疫情，麦当劳中国首席执行官张家茵立即取消了自己的假期，迅速组建危机响应团队，全力保障全国 3000 多家门店的运营。此外，她还发起了慈善项目，为武汉一线抗疫人员提供餐饮保障，并将该项目推广至全国各大城市。

最近，麦肯锡驻深圳分公司的全球资深董事合伙人泽沛达 (Daniel Zipser) 和上海分公司的全球董事合伙人蒲仁伟 (Felix Poh) 对张家茵进行了采访，探讨她和她的团队如何领导麦当劳中国应对危机，重启增长。

在采访过程中，张家茵分享了麦当劳中国多管齐下推动业务重拾增长的措施，包括加快低线城市门店扩张，推动包括汽车点餐通道在内的非堂食业务，重塑门店业态，以及推出新菜单等。

张家茵

教育背景

香港中文大学EMBA

入选阿斯彭学会第五期中国英才计划，同时也是阿斯彭全球领袖网络成员

职业成就

麦当劳中国首席执行官，负责麦当劳在中国3500多家餐厅的运营及市场开拓。

连续三年（2017~2019年）被《福布斯》杂志评选为“100位中国最杰出商界女性”。

在2012~2014年担任麦当劳新加坡董事总经理及麦当劳马来西亚区域经理期间，获得年度广告主和最佳雇主奖。

曾任麦当劳中国首席营销官，领导了2008年奥运会期间的营销活动，成功扩大麦当劳在中国的市场份额，并领跑一线城市。

在李奥贝纳广告公司（Leo Burnett）担任战略规划师期间服务过多家亚洲大型快消品公司，并曾在盛世长城（Saatchi & Saatchi）、智威汤逊（J. Walter Thompson）等大型广告公司任职。

麦肯锡：新冠疫情在暴发之初给您和麦当劳中国带来什么影响？

张家茵：我们在危机响应初期主要抓安全运营，以此保护员工、服务客户。我们启动了志愿者爱心餐厅项目，为武汉一线抗疫人员提供服务，当时24小时内就有300个志愿者加入。志愿者团队的工作（包括协调防疫物资、

提前全面消毒等) 让所有餐厅经理都感受到了一份使命感, 非常鼓舞人心。我们后来号召所有城市的餐厅经理为一线抗疫人员免费提供餐食。现在回想, 员工都很自豪能为抗疫出一份力。

麦肯锡: 疫情对麦当劳的工作流程和商业运营产生了哪些影响?

张家茵: 餐厅的客流量都大幅减少, 而且很多都位于交通枢纽。居家办公开始后, 早餐销量也开始下滑。我们为此启动了一项宣传计划, 从品牌信誉出发, 通过无接触配送、手机点餐和自助取餐等措施提供热情的服务, 让消费者对我们的卫生安全放心。我们还向员工家属介绍了我们的防护措施, 让他们也能安心地让自己的丈夫、妻子或孩子重返工作岗位。后来我们发现, 基于麦当劳极具价值的品牌和良好口碑, 很多人在家也想吃到巨无霸或麦辣鸡腿堡。我自己就在微信和微博上看到无数这样的留言! 疫情缓解之后, 我们第一时间就推出了“巨无霸: 我在”活动, 让人们知道我们的招牌汉堡一直都在, 陪伴着他们。

麦肯锡: 从这场危机中, 您是否发现了新的机遇, 比如新的消费场景或有意思的消费者行为?

张家茵: 因为疫情, 很多年轻人的经济压力加大了, 我们约一半的客户表示要节省开支多存钱, 所以我们开始主打性价比, 重点关注早餐和工作午餐等刚需。一直到 4 月, 人们还不太敢去人群聚集的地方和去餐厅堂食, 所以我们着力发展非堂食业务, 消费者可以在餐厅内或店外取餐。我们也重点关注了服务速度, 让消费者不用担心在店内停留过长。麦当劳从下单

到取餐的全球标准时长是 210 秒，在中国，平均时间是 150 秒，属于行业顶尖水平。我们还大力推广会员项目，与消费者直接互动，吸引他们迅速回流。

当下来看，主要有 4 个机会。一是市场扩张、开设新店，为 7 亿中国家庭提供服务。我们会继续下沉低线市场，加快增长速度。二是非堂食业务。外卖、汽车点餐通道、手机点餐和自助取餐都是我们的关注重点。这一机会能通过“组合打法”提高我们服务的整体便利性，不仅是服务地点的便利，更在于对服务方式的优化以及对“便利”和“安全”的重新定义。三是产品开发。正餐是消费者来麦当劳的主要需求，但他们同时也在寻求新的选择，我们也在开发新品，比如 4 月推出的新款炸鸡。四是数字化。疫情暴发前，我们的数字化程度大约是 60%，现已超过 80%（包括自助点餐机），手机点、取餐是主要增长来源。可以说，我们用几个月的时间实现了本来需要两年来完成的发展。

麦肯锡：您刚刚提到了新的门店业态，具体有什么想法？

张家茵：非堂食在我们的业务总量中大约占 70%。虽然很难预测该比例是否会维持，但即便堂食回暖，这个趋势不会变。我们必须一手抓堂食的增长，一手抓非堂食的进一步发展。在中国，我们开设了许多汽车点餐通道，但仍有继续扩张的空间，汽车点餐通道也是我们全球的核心竞争力。

现在外送是大潮流，大约占总销售额的 30%。我们有自己的骑手团队，也与第三方平台合作，我们自己的平台也会越做越大。随着手机取餐的快

速发展，我们也在思考如何调整餐厅布局。在餐厅有限的空间内，我们应该多预留一些座位，还是扩大备餐和厨房空间来加快上餐速度？在北京这样的一线城市，餐厅面积可以小一点，因为人们更看重上餐速度，CBD白领一般“拿了就走”。但在低线城市，家庭用餐仍是主流，所以我们会保证全面的堂食体验。

麦肯锡：麦当劳是否也在适应消费者口味的变化，提供更健康的餐食？会根据当地人的偏好调整菜单吗？张家茵：我们正在加大宣传力度，让人们更好地了解麦当劳在这方面的努力。比如，降低盐含量、将烹调油换成菜籽调和油，减少饱和脂肪含量，让食物更有益于心脏健康。我们是中国唯一一家在全国范围内使用菜籽调和油的快餐连锁。此外，我们还增加了蔬菜选项，客人可以把套餐中的薯条换成鲜蔬杯或玉米杯；我们针对儿童的开心乐园餐遵循了中华营养学会的膳食指南，套餐可以选择迷你薯条、苹果片或者鲜蔬杯和饮料（牛奶或低糖果汁）；我们也一直坚持提高营养透明度，推出了少于 500 大卡套餐。总体而言，我们在营养健康方面落实了多项措施。消费者应该已经注意到了这些变化，我们也会积极宣传。今后，我们还会推动更多举措的落地 开辟新的食品平台

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33792

