

改變風格大作戰！

一探耗資二十四億美元的計畫，目的在於改變全球最具代表性的經典餐廳所帶給人的印象

02-17

在午餐時間，丹尼斯·威爾輕鬆自在地坐在他打造出的現代化交誼廳裡。他把一片萊姆的汁液擠在自己的沙拉上。「我很愛吃這道沙拉，非常誘人，」他以略帶歐洲腔調的口音輕聲說道。

他設計的這座現代化交誼廳位於伊利諾州奧克布魯克一家剛完成重新裝修的麥當勞餐廳的正中央。沒錯，就是麥當勞。威爾是麥當勞的概念與設計副總裁，過去五年來，在這家價值兩百三十億美元的公司裡，他把時間完全投注於教育高階主管與加盟商，讓他們明白麥當勞餐廳不一定都要有原色和玻璃纖維的餐座（譯註：通常包括一張桌子與相連的幾張椅子）。

「這裡是個社區中心，」威爾針對這家餐廳說道，意思是指麥當勞是少數價錢便宜又輕鬆隨性的地方，幾乎所有人都可以來。奧克布魯克的這家餐廳區隔出四個「座位區」，每一區都為不同的活動而設計——包括放鬆、工作、隨性用餐以及團體活動。

策略

麥當勞在設計方面的這種成熟思考模式，是該公司「必勝計畫」成長策略的一部分。這項策略在二〇〇三年開始推行，當時麥當勞的高階主管意識到他們的核心市場已然過度擴張。在一九七四至二〇〇三年間，該公司在一百多個國家巨幅擴增到三萬家以上的店面，而且每家店面基本上都是前一家人的翻版。

這項策略的三大支柱是菜單創新、店面翻新以及點餐體驗升級。

麥當勞的高階主管表示，下一個階段仰賴於設計。「顧客用餐會先用眼睛看，」總裁暨營運長唐恩·湯普森說：「餐廳的外觀和內部裝潢如果看起來吸引人、現代化又合乎潮流，餐點吃起來就會比較美味。」

「隨著年輕一代開始把麥當勞視為用餐地點，而不只是外帶餐點的地方，你就有可能改變他們往後多年的行為，」餐廳顧問公司 Technomic 的達倫·崔斯坦諾表示。「下一步，」他說：「就是吸引顧客進來感受用餐體驗。」

02-18

為經典企業賦予現代化的設計

麥當勞是一頭分權化的巨獸，其成員不僅受到國界與時區的劃分，也必須迎合不同的文化期望。威爾指出，問題就在於：「該怎麼一方面提升服務的速度與效率，同時又能讓顧客獲得最佳的體驗？」

不久之後，這個問題的答案就會出現在你家附近。威爾創造了一套他所謂的「活生生的網絡」，由麥當勞的全球夥伴提出各種構想，再由威爾和他的團隊毫不留情地篩選及測試。「我的職務的一大長處，就是構思市場上的各種狀況，再從中萃取出原則，」威爾解釋道。

調適因應當地文化

十年前，麥當勞歐洲分部品牌暨策略長皮埃·沃爾切克意識到，麥當勞如果想要在歐陸發展，就必須揚棄那個巨型小丑和組合桌椅。「只要是全球化的東西，給人的印象就是只追求效率和利潤，卻不重視品質，」他說。

「我們的競爭對象已經不再是我們的直接競爭對手了，」沃爾切克說：「我們競爭的對象是街頭上的潮流。」他指出，每個區域都必須跟上當地的風潮，才能吸引顧客。

「火星人如果來到地球，走訪一家麥當勞，一家郵局和一家銀行，一定看不出三者有什麼不同，」

在這個近午時分，威爾一面享用著薯條與麥克雞塊的點心，一面說道：「他們只會看到這三種地方都必須先排隊，金錢交易的地方都有個櫃台區隔內外，而後面也都隱藏著其他的作業。」

「我踏上了一場探尋之旅，企圖找出結合設計與業務的方法，」威爾說。

02-19

「我們不是在真空進行設計。一項構想如果無法在餐廳裡發揮效果，就沒有用，」威爾說。

威爾的科學設計方法，在經過重新設計的店面帶來了細微但重要的改變。他把麥克咖啡的咖啡沖調師安排站在收銀台旁邊，從而重拾了若干現場娛樂的價值；此外，他也重新設計了菜單，放上外觀非常吸引人的餐點照片——這是二十一世紀傳達品質印象的做法。威爾還加裝了高架螢幕，顯示點餐號碼通知顧客取餐，藉此紓解櫃台處的擁擠狀況。

歐洲模式

「那是一家非常現代化也非常吸引人的餐廳，」在紐約擁有並經營十九家加盟店的保羅·亨德爾針對歐洲模式這麼說道。他的餐廳採用開放玻璃正面入口、色彩多樣的座椅，並且將二樓佈置得像綠洲之後，餐廳業績隨即大幅上揚。這樣的成果促使他投資另一項令人驚豔的新式儀器：手持點餐器，可讓到處遊走的服務人員從排隊人龍的後方把點菜內容傳送給廚房。

世事愈變，愈見其不變

一開始的新奇感一旦消退之後，會怎麼樣呢？

澳洲主導設計師湯姆·威廉斯表示，藉著重組、重新裝潢以及撤除圖案，他在二〇〇〇年於墨爾本設計的第一家店面已經沿用了十年之久。「我們採用的許多規劃原則都帶有持久的特性，」他說。「沒錯，應該要合乎潮流，」威廉斯說：「但也應該要可長可久。」

威爾在奧克布魯克用完午餐之後，接著走向一個垃圾桶，展示他最新之舉。不同於一般垃圾桶前面的擺動門片，這個垃圾桶前面有個比較狹長的橢圓形開口。他俯身向前，把垃圾從托盤上滑入垃圾容器裡。「以前丟垃圾總是要用上雙手。我想要讓丟垃圾變得又快又簡單，讓顧客離開的時候也能留下好印象。」