

台湾的麦当劳化

——跨国服务业资本的文化逻辑^①

何春蕤(台湾“中央大学”英文系)

马克思在《资本论》第一卷结尾谈到现代殖民主义理论时曾经提到一个很有意思的例子。有位皮尔先生预备到澳洲西部去发展资本主义式的生产,在筹划之时他就很有远见,不但运去了大量生产和生活的必需品,还运送了三千名劳工阶级的男人、女人及小孩,为产业移植做了万全的准备。可是马克思指出,由于没有同时输出英国的生产关系,在自由的殖民地上也并没有制度化的力量可以迫使工人继续留在雇佣关系中,到最后,皮尔先生连个随身的佣人也留不住(Marx, 1977: 932 - 933)。

马克思在皮尔先生的例子中看见,资本只有“在既有的社会情况中,在特定的社会关系中”(Tucker, 1978: 208),而且“只有在同时还作为剥削与统治工人的手段的条件之下”(Marx, 1977: 933)才可能形成或开始累积。在这种说法之中,任何生产之所以成为可能,都是靠着生产关系的存在与运作。

传统上,生产关系被视为在经济上拥有生产数据与劳动者,或者更广泛地包括某些经济或法律状况——如劳动力市场的存在以及私有财产的保障。在本文中我想补充的是,一个社会形态的文化层面必然是

^① 本文原以英文写作,于1993年元月2日在香港中文大学举办的 International Conference on Cultural Criticism 中宣读,题为“The Cultural Logic of Political Economy: The Case of McDonaldization in Taiwan”,后来改写成中文,发表于《台湾社会研究季刊》第16期,1994年6月,第1—20页。修订后收入《身份认同与公共文化:文化研究论文集》,陈清侨编,香港:牛津大学出版社,1997年,第141—160页。此次收入专书曾再度加以修订补充。

构成其生产关系的重要环节,也必然是构成其生产模式的重要元素;若是没有这个文化层面的支持和配合,生产模式不但无法生根,也无法延续。换句话说,如果照马克思在皮尔先生的故事中所言:“资本不是一种物,而是一种以物为媒介的、人和人之间的社会关系”(Marx, 1977: 932),那么,这里所说的“社会关系”就必须包含个别文化特有的性质与状况,以及这个文化中的主体条件和状态。这也就是暗示,资本是个“在地的”(local)商品,它不但必须与在地文化相连,更受到在地文化的制约;资本若要成功地在其社会脉络中运作,就必须和当地的文化经纬做某种程度的接合。

资本和文化的这种接合,在母国内通常是透明而不易察觉的,但是当资本被移植出原有文化疆界而必须重新接合新的文化脉络时,其间的操作便有迹可察了。换句话说,资本的运动——其流动、转移、输出、集中、扩张——都牵涉到个别文化特有的生产关系和生产方式,而这些在地的生产关系与生活方式则反过来构成了资本在此新脉络中的性质与运作。特别对建基于形象、特色、顾客感受、员工意愿与表现的服务业而言,资本的移植不但包括了进口事业为了配合当地文化脉络而做的调整与自我改变,同时也必须为新脉络中消费场所内所进行的生产以及消费活动建构(construct)或串联(articulate)出新的情感与象征内容,以呼召/打造一批适合并配合这个进口事业的在地主体(local subjects),促成进口事业所蕴含的外来生活方式能够落地生根,以营造更有利于资本继续扩张的在地条件。

在这些层面上,资本跨国移植就意味着:进口的、霸权的、优势的生活方式在新的社会脉络中建立起生存和扩散的空间,这也就是说,资本的移植必然牵涉到一定程度的文化殖民(cultural colonialization)。然而这个文化殖民不可能是单向的强加(imposition),也不一定能和在地的既有权力结构顺畅结合;事实上,本文正要指出,跨国资本这种强势外来文化因素在进入在地脉络时,往往会和在地的权力布局形成一些复杂(甚至紧张矛盾)的效应,不但可能被迫改变自身,以融入或接合在地

文化,也可能使在地主体在被整编进入跨国资本逻辑的同时,得到新的力量和正当性,来抵抗或斡旋压在它们身上的各种(包括资本逻辑的)力道。

以下我将透过麦当劳快餐连锁店移植台湾的案例,来检视跨国服务业资本移植第三世界时在文化层面上的运作逻辑。大多数针对麦当劳的研究都聚焦于麦当劳在经营管理上的发展历史或创新模式,^①对于麦当劳的全球扩散当然也有着墨,然而我希望呈现的不仅是麦当劳这个外来事业对本地文化资源的扣连运用,或是本地消费文化因此而生的转变,更重要的是,麦当劳文化如何以全新的消费伦理、劳动伦理和专业精神来规训(discipline)本地年轻的消费及雇佣人口,进而促进台湾更广泛深刻的资本主义化。我的分析也将显示本地年轻一代的消费者/劳动者如何在麦当劳的经验中形成新的主体力量,从而改变本身在传统华人社会长幼阶序中被赋予的劣势位置。这整个过程就是本文所称的“麦当劳化”(McDonaldization)。

著名的社会学家 George Ritzer 在 1993 年本文发表的同时也提出一个同名的“麦当劳化”概念。^② Ritzer 沿用韦伯(Max Weber)的理论,把“麦当劳化”定义为当代资本主义理性化倾向(rationalization)的体现,认为麦当劳的操作原则(包括效率、计量、品质稳定、控制流程)是这个理性化倾向中最典型的例子,而且已经形成了全球性的影响,甚至塑造了其他产业以及社会生活的基本结构。如果说 Ritzer 在不同地区、不同产业里都看到了同一个跨国资本在当代的首要组织操作逻辑,认为不管到了哪种社会脉络,麦当劳式的操作都横扫千军地征服了在地文化,成为主导性的基本生产逻辑,那么我的分析进路可以说是在世

① 例如马克思·鲍斯及史提夫·钱思合著:《麦当劳面面观》,叶芸君翻译,台北:顶渊,1986。或约翰·洛夫:《麦当劳——经营管理的奇迹》,John F. Love 原著,韩定国翻译,香港:博益,1987。

② George Ritzer, *The McDonaldization of Society* 5, 5th edition (Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2007).

界体系的范畴内定义“麦当劳化”，以便用这个概念来说明跨国快餐服务业资本在跨越国界流动时必须进行的文化妥协和操作。换句话说，麦当劳化不但不是所向无敌，反而需要在跨越疆界的任何时刻，不断地调整自我，以适应在地文化。我相信这样的分析更能够展现资本流动(capital flow)的文化物质基础，以及资本扩张时赖以操作的文化逻辑。^① 最终我想显示，跨国服务业资本的移植不只是一个(殖民)经济的过程(economic process)，也是一个(殖民)文化的过程(cultural process)，更是一个(殖民)意识形态的过程(ideological process)。

消费的麦当劳化

20世纪80年代的前半段标志了新一类事业形态的入侵台湾。正当台湾的经济奇迹忙于寻找新的生活形态，以配合其急速膨胀的财富与高度忙碌的工商交易，进而为自身在资本主义国际分工体系中谋求更有力的定位之时，跨国连锁快餐业的到来不但具体响应了这些需求，同时也深化并扩大了资本主义生产模式在台湾的运作。^② 其中最引人注目目的就是麦当劳快餐店。

有鉴于台湾的强大市场潜力与日渐都会化的生活节奏，麦当劳快餐连锁与本地事业资本(宽达食品)合作，于1984年在台北市民生东路

^① 像 Barry Smart 编纂的 *Resisting McDonaldization* (1999) 代表了左翼的立场，可是这些作者们感兴趣的仅仅是宏观式的结构分析，本文这类微观式的跨文化在地研究反而比较少见。西方对“麦当劳现象”的分析或许可以和我这类的观察分析连结起来，以便对“全球化”重组消费/劳动过程的深远效应进行另一些观察，不过那只能是另外一篇论文了。

^② 研究者认为东亚国家在1970—1980年代经济起飞的年代中，生活形态趋向消费与外食、传统大家庭解体为自顾倾向的小家庭、少子化更使得儿童在家中成为新的消费主导力，这些因素都构成了麦当劳进入东亚的历史时机。可参见詹姆斯·华生的《料理东与西》，詹姆斯·华生编：《饮食全球化：跟着麦当劳，深入东亚街头》，台北：早安财经文化，2007年，第28—34页。

开设了第一家台湾麦当劳,结果大受欢迎。在短短十年内,麦当劳快餐店的空间安排模式与其效率经营方式就已彻底改变了台湾本地传统快餐业的外观及服务方式。作为一个异国文化的、异国口味的快餐业,麦当劳的运作方式与形象呈现如何与本地的文化脉络调适互动以便成功进占市场呢?让我们先来看看麦当劳移植台湾时在文化意义与社会功能上做了何种戏剧性的转变。

麦当劳在母国——美国——是因廉价的“快餐”而闻名。这个“速”食的诞生迎合了美国在 60 年代蓬勃成形的高速公路系统,以及中产阶级外移市郊所形成以家庭为主的社区消费形态,更透过无餐具、无服务、无小费等等新的简化措施来塑造快餐事业的竞争力。“速”食不但指陈食物的准备过程一贯作业因而可以快速出餐,同时也宣示这些食物的消费是简便而快速的,所以一般顾客在短促的午饭时间内、长途开车的旅途中或不愿盛装到正式餐厅外食时,会到麦当劳吃快餐或者带外卖食物回家吃。在这些情况下,顾客多半是吃了、买了便速速离开,并不会在店中久留。^①

有时,这个“速”食的功能会在特定的地点或脉络中稍作调整。比方说,坐落于大型购物中心内的麦当劳由于地利之便,往往成为不用赶时间的购物者歇脚休息补充饮食之处,也渐次演变成青少年搭讪约会的便利场所,在这些脉络中的麦当劳所扮演的功能比较多是歇息或社交,次要才是快餐店功能。而且为扩大商机,创造更多的儿童消费者,某些空间较宽裕的麦当劳也会为那些想要为过生日的幼儿开个热闹的小朋友派对却又不想自己动手准备食物或收拾善后的家长们提供店内的空间与服务,在这些场合和地点的麦当劳就暂时褪去“速”食的主要

^① 美国的麦当劳据点绝大部分在高速公路出口或购物中心附近,而且几乎都设置了得来速(drive-through)以方便顾客不用进店就可以点餐外带,不但节省空间和停车场,顾客停留的时间也更短。1986年麦当劳全台第一座得来速却选在台北天母最热闹的街口设置(<http://www.mcdonalds.com.tw/>),显然是针对都会中产消费者免去市区停车困扰而设。

功能而戴上另一些社会文化意义：歇息、社交、欢庆。^①

不管是经济实惠的幼儿生日派对、青少年猎取约会对象，或是速进速出的快餐消费，麦当劳在美国所诉求的顾客定位一向在中下层以下，在麦当劳所进行的消费与雇佣活动也从来不是什么令人骄傲的阶层标记，而只是低廉的时薪糊口。可是，移植到台湾的文化脉络时，它的形象与自我定位却有了戏剧性的转变。

相对于美国本土麦当劳快餐店速简价廉的形象，台湾的麦当劳一开始就夹带着强势文化进口的优势，以雅痞(Yuppies)消费场所的形象出现。这个自我定位可以很明显地在台湾麦当劳的空间安排上看出来。每家麦当劳分店都策略性地坐落于人口密度极高的都会据点，^②内部空间宽敞明亮，虽然由于台湾的土地昂贵而无法有很大的一楼门面，但是麦当劳却把空间向上延伸数层楼面，并把每层楼面向街道的墙面全部打掉，改装整面的落地玻璃；内部的桌椅则承袭母国本店的现代主义作风，以简单但流线、容易清理而动线明朗、固定位置而无法移动的设计来框架店内的空间秩序。这些高度理性化的安排，对比台湾传统住家与当时一般公共空间的拥挤灰暗与杂乱，在本地的空间感觉上立刻呈现自身为异国的、高雅的、士绅品位的休闲空间。它明亮远眺的巨大玻璃向过往的行人呼召，邀请有闲有品位的顾客入内，而当窗外的路人仰望店内悠闲聊天消费的人们时，闪耀的巨大玻璃更突显了内外两个世界的截然差距。这种隐含阶层差距的空间暗示是母国的麦当劳所

^① 事实上，儿童生日派对在台湾麦当劳的某些据点上算是重点经营方向。1989年，台中中港中心的麦当劳就曾创下一个月办理618场生日派对的麦当劳世界记录。资料来自麦当劳网站<http://www.mcdonalds.com.tw/>。

^② 早有人指出，麦当劳在台湾的真正着眼点是房地产。每开一个分店之前，麦当劳都会对附近人口数量、成长率、年龄分布、学历、收入所得、消费习惯、相关商家、人潮动线等等作出精密的数据评估，因此金色拱门所到之处往往立刻带动商圈发展及房地产行情大涨。麦当劳在合适的时机卖出原来低价购进的店面，再向买主租回使用，转手之间便可得三四十倍的利润。不过，由于这方面的幕后故事不是本文重点，有兴趣者可参考《麦当劳叔叔所到之处 地皮就发烫 金色拱门下孵出金鸡蛋》，《时报周刊》799期(1993年6月20日)，第27—44页。

没有的。

麦当劳这个亮丽开放但包含高度架构与阶序的空间,搭配着员工礼貌而效率主导的服务(下详),在当时台湾一向随意而家常味十足的快餐领域中是非常突出的。它无形中散发出一种中产阶级严格纪律的规范性,使得店内最起码的消费行为也蒙上一层不容轻忽的仪式性色彩。在这样一个空间里,看与被看是吃快餐时必然伴随的活动,正因为处在每一刻的注视之下,消费者也清楚自觉到“照规矩办事”的重要性:点餐时由服务员主导的例行对话,容不得不知所措的人耽误其他顾客的时间;由于是自助模式,端盘自找座位、吃完自动收拾桌面时,消费者也意识到必须表现出熟稔的、自在的神色和肢体行为,才能顺利地融入此一理性化、规范化的中产场域。

麦当劳在这些最外显的层面上所投射出的现代、都会、舶来、中产形象,对那些在文化上或社会位置上无法适应现代理性效率的某些阶层成人来说或许缺乏吸引力,甚至令他们因为手足无措而不敢入内;可是,对口味尚未固着于中式食物但却早已接受了大量西方文化感染的青少年来说,麦当劳所象征的不但是外来强势文化所提供的舶来流行食物,它更提供了可以被青少年主动建构成为合乎己用的休闲空间,以便在其中进行他们平日最喜欢但也是最“慢”(最耗时)的一些活动——包括 K 书、做功课、发呆、社交、打电动,甚至追求异性对象等等。这个由“快餐”到“慢玩”的戏剧性转变很值得我们进一步研究。^①

麦当劳的空间形象或许是理性化的、规律性的;但是它的空间同时也是欢迎顾客自由来去的(包括提供了在台湾公共场所极少见的、让人任意使用的干净厕所),这对本地的青少年有非常大的吸引力。作为华人社会里被照顾、被教导、被管理、被纪律、被监督的一群,本地的青少

^① 其他研究者后来也注意到,西方“快餐”的意义在东亚往往被颠覆,只指涉食物的递送快速,而不是说食用也快速,东亚麦当劳的经营者也只能接受消费者把麦当劳当作休闲中心或聚会场所。参见詹姆斯·华生的《料理东与西》,詹姆斯·华生编:《饮食全球化:跟着麦当劳,深入东亚街头》,台北:早安财经文化,2007年,第50—51页。

年长期处在家中父母、校中师长、店中售货员时刻追随的眼光下,迫切需要一个有自主性的空间。可是一般场所提供的这类社交空间(如咖啡店、牛排馆)预设的是成年的、恋爱约会的、有消费能力的顾客,青少年若是待得太久,消费又很有限,常遭服务生白眼,因此像麦当劳这样的中性消费空间正好合乎青少年的需要:在麦当劳店中,精心清理过的环境和有礼但不逼人的服务态度,使得青少年觉得自己也是和成人一般受到尊重的消费顾客,不但可以在店中自由进出,享受一切服务,也可理直气壮地抛弃其他空间所要求的退缩,在快餐店中练习施展自我的行动力。

当然,由于青少年在社交生活方面的资源有限,他们在快餐店中的活动多半还是学校生活的延伸。除了阅读、做功课或是对着薯条、冷饮沉思以外,便是与同学或朋友聊天,而且一坐就是数小时。^①这种在本地文化中被认可的“正当”活动方式,放在异國中产情调的麦当劳店内进行,可以帮助青少年同时在“用功的好学生”与“赶时代潮流的消费者”两种形象间保持某种平衡。^②

另外,麦当劳的明亮开放空间所代表的正派、健康、纯洁形象为年纪尚轻的青少年提供了正当的理由,间接鼓励他们开始进行一种十分重要而又非常敏感的活动——求偶。90年代在台湾,关系亲密的成年情侣可以去宾馆或汽车旅馆幽会,关系亲密的青少年情侣可以去当时颇为流行的MTV之类的密闭空间约会,可是对那些已经感受到情欲的吸引力但尚无伴侣的少年人而言,他们虽有心也有冲动开始求偶的活动,却一直缺乏适合的场所或借口。现在,麦当劳摩登光鲜的空间投射

^① 据传台湾麦当劳后来有一阵子对久坐而消费能力有限的顾客也开始加以限制,如果在店内读书做功课或呆坐太久,都有可能被柔性劝导移往他处。不少青少年和老年人改选的另类空间则是结构性相对松散、空间更为活泼的本土新兴泡沫红茶店。

^② 其实麦当劳的“速”食形象已经越来越淡化,都会区的麦当劳空间也越来越多“慢”的活动内容。2003年全台湾麦当劳主动全面提供无线宽频上网服务,以便与新兴的咖啡连锁店竞争,争取越来越多以消费空间为创意空间的上班族消费群,同年与本地银行合作在麦当劳店内推出ATM金融服务,使得麦当劳的功能性服务更为丰富。资料来自麦当劳网站<http://www.mcdonalds.com.tw/>。

出光明磊落气势,其明亮宽敞而毫不隐蔽的空间可以安抚家长或老师的任何疑虑,再加上快餐店中服务员的态度是礼貌专业而有距离的,这种健康坦然的气氛减轻了初次约会者的腼腆与顾忌,他们可以堂而皇之地看与被看,用正大光明的空间感觉来置换(displace)无意识的羞怯,也提供了理直气壮的说辞来驳斥他人暧昧的目光,以便进行最初步的求偶活动。^①

从以上的叙述看来,麦当劳在自身的广告说辞中针对儿童及其父母而所强调的家庭温馨欢乐场所,事实上在台湾青少年的运用之下是个暂时悬置家庭与学校纪律的自由空间,也是他们进一步探索自身欲望、发展比较多样人际关系之所在。在这一层文化意义上,麦当劳的出现对松动台湾青少年的严谨纪律有着一定的效果。

可是,这种松动并非由传统纪律到没有纪律,正如前面提过的,麦当劳的形象、空间与消费,本身便蕴含着另一种无形但强有力的规训,这种规训是中产的、西式的,更是进一步扩散资本主义式工作伦理及人际关系的。

让我们先从消费者的层面来检视这种新的身心规训。前面已经提到,麦当劳的空间形象促成了极强的仪式性规范力,不管是在家中多么懒惰不做家事的子女,到了麦当劳用餐之后都会自动自发地收拾桌面,即使是在校中常遭教官处罚的反叛学生,进了麦当劳也会自动收敛,按规矩排队购食。正是这种无形的规范效力,才替这个外来事业在某些父母师长心中建立好感。我们在前面称呼此种规范性为“中产的”,是因为它的成功运作有赖于受规范者采取某种常见于中产阶级的自我期

① 另外一个族群——老年男人——也在台北市中心繁忙地点的麦当劳创造出休闲和交友的机会。报道的记者分析这是因为老人在台北都会空间里有着“无处可排遣的寂寞与悲哀”,见林照真:《LKK 相约麦当劳 聊天 呆坐 杀时间》,《中国时报》1999年2月7日。后来某些麦当劳甚至成为某些老人泡年轻美眉、援助交际的空间,引发极大的社会争议。饶舌歌手 MC HotDog 和 Johnny Wu 写过一首“西门町老人”,描绘当时麦当劳空间中进行的跨代交友活动,歌词里就提到“一进麦当劳里 我大吃一惊 里面百分之七十被老人占据”。这样的空间性质转变也是一种非常台湾在地的的发展。

许和定位,而这个定位包含了自我在形象和品味行为上的向上流动性;意即,受规范者之所以内化这个消费空间里的文化逻辑,正是因为他们相信,遵守这文化逻辑,可以肯定他们已经或终将归属于某个在本地文化中被尊重仰慕的优势阶层。这种由内在的向往而自发的规训效果,是任何传统的强制性纪律所达不到的。

然而除了这种父母师长们乐见的规范性效果之外,麦当劳店内的人际关系模式也形成另一些深远的影响。前面我们提到,麦当劳的服务态度是有礼专业但公事公办、一视同仁的。就消费而言,这意味着服务人员以一贯的礼貌对待任何进入麦当劳的顾客——不管顾客是什么社会身份,也不管后者是否只进来用一下厕所。这种一视同仁的人际应对模式,在辈分分明、阶层关系严谨的华人传统文化中是前所未有的,对于一向处于低阶、弱势、不被允许成为能动主体的青少年而言,更是首次遭遇。因此,快餐店服务人员所表达的礼貌,被青少年消费者理解为一种对自己个人的尊重,这种尊重则回过头来强化了青少年正在摸索着建立的自信与主体性,同时也具体示范了这种自信与主体性可能转化为何种形式的、保持距离的平行交往,以用来防范并推拒他人过分的期望与需求。

由此看来,本文所称的“麦当劳化”的第一个层面,就是在消费场所进行的消费活动中呼召消费力日渐增强的青少年就位,并发展个人主义式平等自主的主体位置。青少年在快餐店内消费时所内化的自我驱策、自我规范以及一视同仁平行互动模式,直接巩固了他们与强势外来文化认同时所建立的自信,帮助他们即使处在华人传统威权体制内的弱势低阶位置上,却也能在某些(特别是消费的)场域中开始实践独立自主的待人接物(及消费)方式。这种逐步自愿形成的个人主义式主体性,是台湾在进一步资本主义化的过程中不可或缺的元素。

这当然不是说麦当劳单单凭着它的空间安排与强势文化形象便足以扣连本地的心理需求并进一步影响本地的文化经纬。事实上,跨国服务业资本还必须利用另外一些强有力的制约力量来改造本地的文化

运作,以创造更有利于资本扩张的环境。

劳动力的麦当劳化

除了把台湾本地的饮食消费加以麦当劳化(McDonaldization of consumption)之外,跨国服务业资本还要把本地的劳动力(雇佣人口)也麦当劳化(McDonaldization of labor),而这两种“麦当劳化”事实上是同一个社会过程。毕竟,如果麦当劳能在其消费者的身心上造成前述的深远影响,其中产的、专业的、公事公办一视同仁(impersonal)的运作方式很大一部分正是透过它所训练的本地员工来执行的。也就是说,麦当劳必须先创造出一批能够体现(embody)其企业精神的本地员工。

前面我们提到,“麦当劳化”最表面的层面乃是消费的麦当劳化。但是消费场所中所进行的各种消费活动对服务的员工来说却是“工作”,是“劳动”,而传统的劳动(生产)场所是个阶层权力关系以及宰制都十分明确的所在。在这样的文化制约条件之下,本地员工将如何体现麦当劳的效率专业精神(professionalism)与公事公办一视同仁的礼貌态度(impersonality)呢?

在先进资本主义社会中,个人主义式的自主与自信早已是主流文化的一部分,因此员工也比较有文化资源与调教来投射平等自主的专业态度以面对顾客,而不至于轻易地被工作场所内同时存在的、员工与管理阶层、员工与顾客间的阶层权力差距所淹没。相较之下,在第三世界威权社会中,个人主义尚不发达,阶层权力全面渗透了威权人格的调教,也架构出人际互动的的基本模式,这么一来,麦当劳要寻找什么样的员工才能最理想地在工作场所中维持阶层纪律与专业自信的平衡点?换个方式来说,麦当劳在第三世界雇用劳动力时必须做出何种文化的考量,才能配合在地的人际互动规范,而又能投射跨国企业的专业形象与纪律?

我们或许可以透过麦当劳在母国的雇佣政策来观察其文化逻辑的

考量,以便对照了解麦当劳在移植到台湾这个差异的文化脉络时所做的调适。

作为一个以中下阶层顾客之小额消费为销售目标的资本主义事业,麦当劳的雇佣政策当然会考虑到降低成本的问题。在一切烹调与出餐都规格化、流程化的条件之下,麦当劳所需要的大部分服务人员其实已经不必有太多特殊专业技能,公司也不用提供太多的职前训练便可上工。采用这种无技术的劳动力(unskilled labor)最大的好处,就是受雇者可以接受法定的最低工资而没有正当理由要求更好的待遇,而且麦当劳可以采用以少数全职专业经理人员来搭配大量计时零工的雇佣政策,充分利用那些不必负担生计、只想赚钱零花,可是又还有高度可塑性、可以被训练承担效率工作的青少年。

虽说在大原则上是雇用那些无技术的劳动力,但是麦当劳本身还有另外一些极为周密的文化考量。我们可以由一个例子看出来。

麦当劳原本倚靠的劳动力是那些比较容易接受低工资的青少年,但是1980年代中期之后,统计数字开始显示60年代美国婴儿潮减退的效应:快餐业零工的最主要来源——16到19岁的青少年人口——年年都在递减。根据美国商业部于1986年8月在《国家商业》杂志上公布的统计,1978年时,这般年纪的青少年有九百六十万,到了1985年已经降至七百九十万,预估到1995年时这个人口群会低于七百万。面对这个可能的雇佣人口危机,麦当劳不得不尝试开发青少年以外的人口群来做产业后备军。

麦当劳的工作机会虽说不理想,但是美国本土之内有不少成年人口会很乐意有机会来麦当劳服务(即使是打零工),例如各城市皆有的大量无技术移民。可是,当麦当劳开发新劳动力时,它的眼光并未落在这些身强体壮愿意就业的移民人口上;相反的,麦当劳竟然以一些早已不在劳动市场中的本国白种退休人口作为首要的雇佣目标。1986年获颁“印象最深刻广告比赛”亚军的麦当劳“新手篇”(The New Hand)电视广告便是麦当劳向消费者引介这批新劳动力的代表作,广告以一位

白种老人早晨起床、快乐而有成就感的上工为主题,使人觉得退休老人到麦当劳就业是一件极为自然而光明愉悦的事情。^①

在雇用员工时,麦当劳舍弃了那些身体状况十分理想也愿意工作的美国少数民族以及大量涌入的外籍劳动人口,转而选择这些日薄西山的本国退休老人,其中有着很重要的文化考量。麦当劳偏好的主流老人虽然年事已高,但是多半有过丰富的工作经验,待人处世比较圆熟和蔼,正符合快餐业建立在人际关系上的运作所需。即使日后因体力不继而不适,老人也会有自知之明的自动引退,反正尚有日渐增多的高龄人口作为产业后备军,麦当劳不愁没人接替。反观少数民族及外籍劳工,他们缺乏本国文化气质的调教,缺乏流利清楚的英语,缺乏友善自然的应对沟通技巧,更因此缺乏自信自在的肢体及表情,因此被视为无力投射麦当劳希望建立的企业效率及自信形象,难怪不被列入考虑。

麦当劳在母国雇用员工时有其文化考量,在台湾寻找劳工时显然也作出了类似的评估。台湾本地自从50年代以后便一直有大量的零工人口存在,他们的计薪方式不是“计时”而是“计件”,^②家庭主妇、老年人口、残障人口等等皆可从工厂拿零件回家组合,然后依完成而且通过品管的件数计酬。这些零工在“家庭即工厂”的官方政策宣导下,是中小企业降低成本的重要管道,也是台湾经济奇迹的最底层支撑:是他们的家庭代工,完成了零件组合过程中最耗人力的环节,才使得台湾产品以极低的价格向全世界销售,他们吃苦耐劳、不畏低报酬的工作成就是早已闻名的。但是,麦当劳抵台之后并未起用这批现成而且有零工经验的劳动人口,反而转向台湾人口中就业率最低、就业经验全无的在学学生群。我们不禁要问:为什么麦当劳在台湾的雇用对象会锁定学生

^① 参见苻艾侠:《麦当劳的“新手”》,《美洲时报周刊》141期,1987年11月7日,第65—66页。

^② 马克思在论件计工资时便指出计件工资是最适合资本主义利益的工资形式,因为“实行了计件工资,很自然,工人的个人利益就会使他尽可能紧张地发挥自己的劳动力,而这又使资本家容易提高劳动强度的正常程度”(cf. Marx, 1977年,第692—700页)。换句话说,按件计酬的工资模式可以使得工人自愿自我剥削但是促进资本家的利益。

(特别是高中职以上,甚至大专生)呢?

事实上,麦当劳的决策是绝对有其文化考量的,我们可以由以下几方面来观察。

首先,台湾本地的社会文化脉络使得在学的青少年比既有的零工人口更为适合像麦当劳这样的服务业的需要。华人传统文化对“服务”的看法乃是建立在一个“主一仆”的原型上,固有的阶层权力架构往往在本地的服务业中以最赤裸的方式呈现。台湾不少酒廊餐厅或其他服务业的从业人员都以跪姿来进行一切点菜、上菜、清理桌面的活动,到店的客人也习惯于对服务人员颐指气使,发挥其大爷的优越身份。在这样的服务文化脉络中,就麦当劳一贯执行的专业服务原则——“亲切但不涉及私人人情”及“礼貌但不涉及贵贱区分”——而言,本地原有的零工劳动人口就不太合乎要求了。这些有工作经验的零工人口成长在台湾经济奇迹之前,在台湾经济发展、逐步西化现代化的过程中,他们多半被放逐在边缘的位置上,因此在文化经验上缺乏西方的洗礼;而作为已经内化了华人传统长幼伦理和阶序的成年人,他们在华人社会中的身份、辈分与地位也会阻碍他们执行麦当劳所要求的那种枉顾阶层差异的服务态度;他们的家庭零工经验更没有提供足够的人际交往纪律,以便投射麦当劳服务人员的专业自信与独立自主形象。

相较之下,此刻台湾的青少年就比较合乎麦当劳的理想。他们成长于台湾经历剧烈政治、经济、社会、文化变迁的1980年代,无远弗届的大众媒体早已把他们浸润在以台北为中心的都会文化中,也使得现代的、西方的文化潮流成为他们基本的思维字汇;而作为高中职学生甚至大学生,他们在教育体系中的爬升经验也构成了一定程度的自傲定位和自我评价,麦当劳的优势新颖形象正好呼召这些向往向上提升的年轻人来承担迎接新风潮的重任。从这个角度来看,这些青少年学生是最容易被训练来投射现代专业精神的自信人口。更重要的是,他们在传统社会长幼阶序架构中的位置——年幼的、辈分低的、受支使的、服务长辈的——恰可配合本地文化对服务人员的期望,使得他们所担

任的服务位置看起来“天经地义”。(当然,传统华人社会一向视“升学”为主要的向上流动管道,家长对于孩子在就学期间“打工”可能分心因而影响其学业和前途,确实有另外一层顾忌。麦当劳在这方面的操作将在下文讨论。)

其次,麦当劳对本地雇用人员的考量并不止于年龄与社会位置,它特别偏好雇用“在学的学生”还有另一层原因,而这个原因正是促使本地劳动力“麦当劳化”的最重要环节——那便是规训(discipline)的问题。

作为一个完全倚赖服务品质建立口碑及形象的事业,麦当劳所面临的重大问题之一就是,“服务”本身有极高的变异性(variability):不同的服务人员可能实践完全不同品质的服务,而即使同一个服务人员也可能因为体力、情绪、健康等等因素,使得他所提供的服务品质有所差异。面对服务品质的不稳定,麦当劳寄望用两个方法来克服此一难题:其一便是前面提过的服务及出餐流程标准化,以降低个人歧异所可能造成的服务品质差异;其二则是寄望在甄选及训练的过程中尽量挑选受过主流文化调教规训、个人歧异已经降低的员工,使得每一个服务人员皆可以提供贴近统一品质的服务水准。

就这第二个策略而言,麦当劳在台湾的在学学生中找到了最好的可能员工。毕竟,台湾各级学校因为教育政策控管而有着颇为一致的学程及训导目标,多多少少减少了在学学生可能因家教不同、地域差异或次文化色彩而带来的文化褊狭或行为特异。另外,在学学生常年在家庭和学校中所接受的高度管教与规训,也已经使得他们比较容易接受新的(即使是资本主义式)的规训,而且必要时,麦当劳还可以联络学校联手约束那些可能不服雇主纪律的学生员工。此外,在学学生的群体活动模式也往往替麦当劳带来大批不必宣传就会自动到来的顾客,难怪麦当劳一直锁定在学学生为首要的雇佣对象。上述在学学生的优点都不是中辍生或非在学的青少年所拥有的。

然而,想要雇用台湾的在学学生,就还得克服另一个在地的障碍,也就是华人文化中“唯有读书高”的传统士人观念,毕竟,就算青少年有

心打工,家长们未必会同意。麦当劳的解决方法则是采用一个在其母国从未使用过的名称——“工读”^①——来描述它的工作性质,以说服家长在麦当劳打工是一种“工读”,是一种和读书有点关联的事情。而且,为了进一步说服家长同意子女从事在学校之外而且可能影响课业的打工,麦当劳甚至借用了多年前铃木音乐教学在台推广时所使用的宣传口号(“学琴的孩子不会变坏”),将其改为“在麦当劳打工的孩子不会变坏”,^②做成海报广为宣传。传统父母一贯要子女专注课业,心无旁骛,这个新口号则点出了台湾父母在经济起飞、快速变迁的社会中所感受到的管教危机:单单把孩子隔绝起来埋首读书已经无法保障他们在日渐恶化的校园和社会风气中不会变坏。麦当劳则向父母们主动宣告,孩子在店内打工,不但不会惹上麻烦,反而会因为工作的纪律而学会自制自持。这个广告因此点出了一个有意思的对比:麦当劳在西方社会面对的是积极鼓励孩子透过打工经验先行尝试社会生活、赚钱自立的父母们,但是移植台湾时面对的则是父母百般保护孩子避免学业以外的影响,因此麦当劳必须在自我形象上强调孩子的麦当劳打工经验仍然会保障华人父母的教养期望可以具体实现。

不过,麦当劳的西方现代资本主义规训看似巧妙地接合了华人社会父母的威权管教,然而上述的“纪律”已然是深具西方跨国企业专业精神的纪律,它在台湾的长幼位阶文化脉络中显然会形成另外一些冲

① 在麦当劳的母国——美国,“工读”指的是学校提供的课余工作机会,工作场域和工作内容也局限在校内各单位或餐厅宿舍,决不会包括商业体系中的独立店家。这和台湾把学生一切课内外打工都称为“工读”,含意是很不一样的。麦当劳的这个命名策略,后来被台湾所有想要雇用青少年的商家所采用,就连和学校无关的KTV、咖啡馆等等都开始用“工读”的名义来雇用青少年。

② 早年能负担子女学钢琴或小提琴的父母皆为上层有钱人士,音乐素养是明确的阶级符号,可以负担私人一对一授课也是地位的象征。然而铃木音乐教学在扩大学生来源开班授课时,其宣传对象针对的是新兴的中产父母,铃木需要说服这些一心一意想改善子女阶级地位的父母:子女学琴不但不会影响其阶级动向,而且可以调教青少年的心灵,保护他们不受外在世界的诱惑,更可以因为学琴而先行拥有上层的文化素养,有利向上移动的发展。这个耳熟能详的口号中所隐含的阶级信息,现在移置于外来快餐店打工的脉络中,串联起打工学生父母的联想,使他们相信在麦当劳打过工的小孩就像学琴的小孩一样,会有比较光明的前途。

击。麦当劳店中员工的一切工作内容早已经过专家研究设计而具备高度制式化性质,举凡出餐程序、与顾客应对、问题的处理等等,都已规格化、流程化、效率化,以确保服务品质的一致性。这种运作模式,在台湾讲究人情关系远近亲疏区分的文化脉络中,呈现为一种有距离式的礼貌。而正是透过这种制式的、规格化的、一视同仁的应对方式,麦当劳的年轻员工才能在工作千篇一律重复中被规训,投射出高度礼貌但不卑躬屈膝的新服务态度、有礼负责但公事公办的自我定位以及自动讲求效率加速工作流程的工作习惯。换句话说,进口服务业制度化了的纪律规训,为年轻员工设立了新的人际运作模式,不但展示了专业精神的具体内涵,也为整体劳动力的现代化规训做出最有效率的示范。

当然,不管规训的问题对快餐业和员工的父母有多重要,如果太过分强调纪律,也有可能妨碍员工自愿自发地向顾客提供高品质服务。毕竟,快餐业和制造业最令人瞩目的差异就在于:后者的员工只需要技术与纪律,而前者则要靠员工与顾客间良好的互动才能成功。换句话说,只有快乐满意的员工才能创造出快乐满意的顾客。为了达到此一目标,麦当劳必须在台湾的文化脉络中召唤出合适的主体,于是麦当劳抵台时便以其强势文化、舶来生活品位的形象,以及中产阶级的定位,呈现自己为最时髦的打工所在,并且在工作劳动中扣连本地年轻员工所需要的自傲与自尊。这里的操作可以在以下公式化的员工实践中观察到:点餐时不管顾客听不听懂,本地的年轻员工夹杂着英文的“行话”,大声快速复述顾客点好的项目,在这最起码的语文层面上自觉是属于与外来强势文化挂钩的特殊阶层。即使工作繁重劳累,麦当劳训练员工所投射出的公事公办精神与形象,仍使得年轻员工可以自我定位为“专业人士”而自傲于自己的工作——甚至可以用专业形象的“酷”,来置换每十五分钟清扫一次店内厕所时的自惭与自卑。

以上的分析显示,麦当劳在台湾所采用的雇佣政策顺应了本地长幼伦理和服务阶序的期待,也召唤出最合适和有利的劳动力,塑造他们成为符合资本主义模式的劳动力。值得注意的是,这种公事公办、不讲

人情的统一应对模式同时也淡化了、松动了传统的阶序伦理,使得这些台湾第一代的打工年轻学生及早接受到最能体现现代效率精神的工作经验,从而蜕变成促成产业脱胎换骨的员工。下面的问题是:这种“劳动力的麦当劳化”如何进一步成为“台湾的麦当劳化”呢?麦当劳化的劳动过程要如何扩散到青少年以外的人口群,使她/他们也成为潜在的麦当劳式顾客/员工——也就是成为自信自持、公事公办、自发地追求效率,而且富有专业精神、自认享有自由平等独立自主的个别主体——进而转化为可以被资本主义其他产业所使用的消费者/劳动力?

在这里,我们注意到,由于零工的暂时过渡性与西式快餐店的流行风潮性格,麦当劳的员工和顾客之间有着极高的互通流动性:今日的员工是明日的顾客,今日的顾客可能是明日的员工。因此,快餐业对员工的专业训练和服务品质的要求,往往在转手中扩散到更广大的年轻人口群,创造出一批批逐渐习惯专业形象与表现、能够投射服务业所需的效率及自信的人口。

在麦当劳抵台二十年后,由于青少年人口逐年急剧减少,^①而且年轻打工人口逐渐流往报酬更高、工作比较多样、形象更为新潮的服务业(如KTV、酒廊、三温暖等服务业),都会区的麦当劳已经感觉到需要开发新的雇佣人口。这一次,它选择了中年的妈妈族及家庭主妇,^②麦当劳雇佣政策的文化逻辑也再度展现:由于没有固定收入及正职,主妇在社会中的地位是低阶的,适合扮演服务的角色;她们日常的家务劳动本来便是以服务他人的需要为主,在自发的纪律上早已有准备;她们大多

① 根据台湾相关部门统计,15到24岁的青少年占15岁以上的人口数,在1981年是29.6%,到1992年减为22.4%,1998年更降为15.1%,2007年则已降至9.0%。虽然其中持续有一定百分比投入服务业,青少年人口持续减少的趋势必然会影响未来的劳动力供给。<http://statdb.cla.gov.tw/html/mon/22020.htm>。

② 到2001年为止,麦当劳1.8万名门市员工已经有12%是中年就业人力,以妇女居多。经营者解释:“与一般工读生比较,中年员工稳定性高,在人力的调度上,不但能维持每家店人力紧急调度支援的运作,也可配合政策,为中年失业者开启另一种良好的谋生机会。”参见《吸收二度就业人口 连锁餐饮业失业率救星》,《工商时报》,2001年5月8日,及《麦当劳优先聘雇高县弱势妇女》,《中国时报》2002年3月9日。

居住在邻近社区,工作时间和出席率都比在学学生稳定;其母性的温暖形象更可提高服务的品质与形象。更重要的是,作为都会区有一定教育程度的母亲,她在日常应子女之要求带他们去快餐店消费时已经多多少少熟悉了快餐店的运作方式及例行公事。在这些文化考量之下,麦当劳在寻找新的雇佣人口群时自然优先考虑这些都会区的家庭主妇,^①这正是“昨日的顾客成为今日的员工”的最佳例证,也显示出跨国连锁快餐业善于在变化的社会条件下继续编织出美丽而诱人的说辞来召唤当下最能为其所用的劳动力。

以上所描述的虽然只是麦当劳在台湾本地生根的运作过程,但是同样的身心纪律也已见于其他快餐连锁店的消费者/员工,并已扩散到其他产业,甚至最终成为政府改善行政人员服务态度的模仿对象。这种消费及劳动领域内逐渐形成的专业精神及人际互动模式,由于人口的流动、角色的互换而扩散,更由于青少年成长就业而渗入别的产业领域,再与台湾工商业普遍日益深化的效率与专业趋势配搭之后,更加速了台湾的社会改造。^②

结 语

总括起来说,跨国服务业资本在移植第三世界的过程中,多多少少都要经历调整转化的努力。在这个过程中,不仅跨国资本本身的运作需要“麦当劳化”以配合当地的文化脉络,更深远的影响则是当地劳动力“麦当劳化”的这个移植过程终究会在本地文化的基础上建构出新的

① 当然,雇用主妇和妈妈绝对有助于麦当劳改善 1987 年遭受主妇联盟抗议所售食物价格过高、营养过低时遗留下来的“与母亲爱心对立”的不利形象。见《忍耐一下降价再吃》,《经济日报》1987 年 1 月 25 日。

② 此一改造社会的过程或许会被描绘为现代化的、理性化的、效率的,也就是说,是按照资本逻辑来重塑世界以及在其中的主体。可是这个改造的过程也绝不是利益均沾的,因为,那些本来就处在文化中心之外、没有机会接触或者无法适应因而拒斥这种新消费文化、新人际互动模式的人口,在台湾地区进一步被纳入世界资本主义体系的过程中,他们将被更加的边缘化、更加的孤立,终至在文化版图上被视为古板过时而丧失话语权。

生活方式和文化内涵,在其中削弱的是传统阶级观与威权式的人际互动模式,强化的则是年轻一代在工作和闲暇中都体现的自主性与独立性,更以资本主义式的工作纪律及专业精神取代长幼伦理的权力关系,创造新一代的消费/雇佣人口。^①

由于这个自主平等独立主体的意识形态是资本主义的基石,所以“麦当劳化”不但是个经济与文化的过程,也由于对这个主体的召唤,麦当劳化也是个意识形态的过程。

在台湾地区的经济逐步国际化、自由化,努力追求工业升级的同时,我们也正在目睹全新的资本主义制度承担者的形成。近年来颇为引人注目的“新人类”及“新新人类”,标志的不仅是一群实践新潮生活方式的人,更重要的是,这些人也是台湾第一代浸润在公事公办、一视同仁(impersonality)、效率(efficiency)及专业态度(professionalism)的气氛中成长的青少年。他们在快餐店、便利商店、休闲娱乐场所等服务业的日常经验中已经习惯于新的人际互动模式与工作态度,这些已然内化新纪律的人口将是台湾地区更进一步资本主义化过程的重要基石。

由此观之,麦当劳化所代表的“资本主义化”(capitalization)文化改造,不但创造了新生产制度(新型服务业)的承担者,同时也因为这些承担者日常在消费和劳动中的实践以及与他人的互动交往而进一步使得台湾地区的社会环境能更广泛地按照这个新文化逻辑来运作。这种以效率与专业为基本互动经纬的社会空间固然使那些已经熟稔、会操作、能适应的人如鱼得水而更加自然地视其为当然;但是这个效率的、专业的、理性化的、规划严谨的、非人情式的场域却也使得无数仍然倚赖人

^① 类似的发展也已经在中国大陆进行。1992年7月我在南京旅游时进入一家新开的美资连锁快餐店,刚开始上工的女孩们有点腼腆,但已投射出与大陆国营及传统事业服务人员大为不同的热忱及开朗态度。我问一个女孩她觉得这个工作最困难、最难适应的是什么,她回答:“对陌生人微笑”。这个答案明确地显示资本主义式服务态度和专业知识最深刻的影响,在于改造本地文化经纬原有的人际关系及互动模式。华人式、只对认识的人友善微笑的传统将在这个过程中被抛弃,原先以血缘为本的人际互动将逐步让位给那些以职务、以交易为主的功能性人际互动。

情互动和固定阶序来操作现实、建构身份的个体被急速地边缘化,甚至越来越深刻地倚赖非正式的、地下经济的代理管道来维持其社会生活,也因而落入易受害、易受伤、易被利用的位置。^①

参考书目

相关新闻报道

- 《LKK 相约麦当劳 聊天 呆坐 杀时间》,《中国时报》1999年2月7日。
《吸收二度就业人口 连锁餐饮业失业率救星》,《工商时报》2001年5月8日。
《忍耐一下降价再吃》,《经济日报》1987年1月25日。
《麦当劳不酷了 美式文化象征面临危机》,《联合报》2003年3月4日。
《麦当劳叔叔所到之处 地皮就发烫 金色拱门下孵出金鸡蛋》,《时报周刊》799期,1993年6月20日,27—44页。
《麦当劳优先聘雇高县弱势妇女》,《中国时报》2002年3月9日。

书目

- 符艾侠:《麦当劳的“新手”》,《美洲时报周刊》141期,1987年11月7日,65—66页。
约翰·洛夫:《麦当劳——经营管理的奇迹》,John F. Love 原著,韩定国译,香港:博益,1987。
马克思·鲍斯及史提夫·钱思合著:《麦当劳面面观》,叶芸君译,台北:顶渊,1986。
詹姆斯·华生编:《饮食全球化:跟着麦当劳,深入东亚街头》,台北:早安财经文化,2007。
Marx, Karl, 1977. *Capital*, Vol. 1. Trans by Ben Fowkes. New York: Random House.
Ritzer, George, 2007. *The McDonaldization of Society* 5. 5th edition. Thousand Oaks, CA: Pine Forge.
Smart, Barry (ed.), 1999. *Resisting McDonaldization*. London: Sage.
Tucker, R. (ed.) 1978. *The Marx-Engles Reader*, 2nd ed. New York: Norton.

后记壹(1994):

这篇论文可以说是我从1986年开始对快餐店的运作一系列观察分析的总结。这个过程几个重要转折是:1986年遇见初到美国留学却已兴奋地以麦当劳为主食的小萍,同年麦当劳雇佣政策的拓展转而以退休老人为主力,1988年返回台湾后在本地麦当劳窗口中看见一张张满足自得的年轻脸孔以及柜台后面忙碌但有高度效率的打工者,还有1993年中坜开设麦当劳而带来的重大商圈转移现象。以一个在台湾地区已有二十年经营历史的连锁事业而言,麦当劳的光彩和产品水准当然已经有减退的趋势,青少年刚上

^① 台湾时有所闻地下钱庄或高利贷或老鼠会案件,其中牵涉到的人口并非特别愚笨或贪财,很重要的原因之一就是她们的文化调教很难与现代金融体系的非人化接合。直到现在还有一些老人家坚拒使用ATM提款机而坚持要与行员面对面交易,有许多人甚至仰赖以私人交情互动来操作的非正式部门地下经济,这也使得她们容易受害被骗。

工时的兴奋也已被单调重复的工作磨损,打工人口的“素质”(也就是其教育程度和学校位阶)都有下降的趋势;但是麦当劳的经营原则和运作模式对台湾未来新一代白领劳动人口对“工作”这个概念的认知以及对人际关系的操持都会有重大影响,有待持续的追踪观察。

后记贰(2008):

这篇论文写成至今已有十五年,在这期间,亚洲在全球化之下的变迁速度惊人,相对的富裕不但使得麦当劳的异国现代光环褪色,随着富裕而来的中产健康意识以及全球化也使麦当劳在各地都面临了危机。一位美国的受访者坦承:“我十几岁时,在麦当劳吃东西,朋友还很能接受。如今在这里吃东西,变得很没文化,没气质,更是一点都不酷。到麦当劳吃东西,根本就没什么值得炫耀的,这是真话。如果你想耍帅,就吃寿司。就算吃印度食物也比较风光,吃麦当劳就如同啃白面包。”^①类似的趋势正在全球蔓延。面对这个求新求变的健康饮食趋势,台湾麦当劳也做出很多积极的配合措施,以维持“走在潮流前面”的形象:2005年推出全球首创的米食“板烤米香堡”以及由奥运金牌选手朱木炎代言的“吃得巧 动得好”活动,2007年则推动“舒食”,积极提供营养透析、营养标示。这些举措都在努力接合中产追求健康的趋势,以便改变麦当劳的形象,维持竞争力。

另外一个重要的发展就是其他新兴中产消费点的挑战,例如以外送争取客户的匹萨店以及深得麦当劳化精髓的星巴克咖啡连锁店。2008年台北、台中、高雄等都会区的麦当劳罕见地推出24小时“欢乐送”服务,显示麦当劳积极跨界抢攻原来由匹萨占据的外送市场。同年麦当劳大举推出免费试喝现磨现做的咖啡,并扩大推动 McCafe 品牌,以进军此刻每年成长超过12%的咖啡市场。台湾麦当劳总裁李明元表示:“饮用咖啡已成为现代人重要的饮食形态,为持续强化简单、方便、愉悦舒食用餐体验,麦当劳自2003年逐步观察与测试市场,结合‘快餐餐厅’及‘咖啡馆’的餐点选择,满足多元化消费用餐需求!”从快餐店到咖啡馆,就连旗帜鲜明的麦当劳都必须逐步面对“多元化”的消费用餐需求,积极学习其他行业与竞争者的创新优势。

作为麦当劳化的创始者,麦当劳在这个麦当劳化了的世界中发现越来越需要急剧地改造自己才能存活。

① 《麦当劳不酷了 美式文化象征面临危机》,《联合报》2003年3月4日。