

# 目 錄

摘要.....	4
研究的目的與動機.....	6
基礎與文獻探討.....	13
麥當勞的背景.....	28
結論.....	54
附頁圖片.....	57
小組分工表.....	61
甘特圖.....	62
參考文獻.....	63
專題製作會議記錄.....	65

## 第一章 摘要

麥當勞以追求卓越的態度將新的經營方向放在消費者渴望得到一種「完全的用餐經驗」，包括輕鬆的心情、休閒的氣氛、愉快的享受、歡樂的美味，甚至顧及兒童消費群的歡笑、趣味、教育、安全等需求，都能結合科技與傳統的優點，來重新定位麥當勞，傳遞獨樹一格的用餐經驗，以增加整體用餐的價值。「歡聚歡笑每一刻」，就是麥當勞的品牌形象。讓每一個人在麥當勞，都能得到每一刻的歡樂時光，讓大人小孩同時享受麥當勞營造出來的用餐效率與休閒氣氛。期望用「Smile」征服顧客的心，確切在不同的時段、針對不同的客戶群，提供"對味"的服務，並且創造一種互動的歡樂氣氛，讓顧客覺得好玩、有趣，進而認定麥當勞是他們最喜歡的餐廳。

台灣麥當勞行銷部執行協理陳薇雅指出：「飯食雖然是傳統主食，但隨著時代演進，現代台灣社會的消費者對飯食的選擇，已經不僅要求有美味特色，更希望提昇飯食品質的水準，滿足消費者以合理的價格享受便利乾淨的飯食餐飲。適合外食族群外帶用餐的方便性。」陳薇雅強調：「外食市場逐年成長，麥當勞在『新味道』的策略下，飯食系列新口味即為一個持續努力的方向，未來還會不斷有新的產品推出，提供消費者更豐富多樣化的美味選擇。」

目標顧客鎖定外食者，若定價在 130 上下，對學生而言

130 元的價位可以食用到 2-3 個便當，而菜色內容反而更豐富，若以上班族而言，130 元的消費不算貴，但以內容看來一般餐廳推出的 180 的經濟套餐，反而更受歡迎。

行銷活動係以整合行銷為手段，整合行銷策略亦稱為行銷組合(marketing mix)，係指綜合運用各種可能的行銷策略，流通通路管理策略，定價策略，以及促銷策略來達到企業經營的目標。

## 第二章 研究目的與動機

### 動機與目的

「麥當勞」是全世界最大的快速餐飲服務餐廳領導品牌。1955 年，世界第一家麥當勞由創始人 Ray A. Kroc 在美國芝加哥 Elk Grove Village 成立，金黃拱門下的美味漢堡和親切服務，立刻受到各界人士的歡迎；現在，全世界 118 個國家超過 30,000 家餐廳，每天為全世界 4,600 萬以上的人士提供超值美味的麥當勞餐飲！

台灣麥當勞更積極的運用「新鮮 News」推出當季新產品，「輕鬆省」天天省錢系列及 Hello Kitty、小熊維尼等行銷策略，來打動不同的消費層，豐富並滿足多樣化的用餐經驗；同時，更善用麥當勞各餐廳的 POP 陳列，不斷和顧客溝通，創造刺激點購的機會點；事實上，麥當勞餐廳就是一項獨特的媒體展示，顧客平均約有 3-5 秒注意店門外的訊息，另有 15 秒在點膳大廳區停駐，如何掌握時間進行有效的溝通，就是店內行銷的成功關鍵。

因為顧客階層區隔不同，對兒童顧客來說：雖然他們喜歡玩耍和玩具，麥當勞仍要提供他們喜愛的食物，如薯條、雞塊、可樂、奶昔…和舒適的氣氛，讓小朋友充分覺得自己是特別的小客人。對父母親來說：讓自己的孩子快樂、花費負擔的起、方便選買、省時間、不必煮飯、省麻煩、有好

吃的食物、自覺是個「好父母」…等，則是麥當勞與父母建立品牌關係的必要性了解。

現代化速食店，為提供更貼近顧客需求服務，在不斷的良、努力之下、陸續推出各式服務，為使消費者更方便、更省時，可讓消費者在不用下車的情況下就可以買到，就能取得麥當勞的速食產品，所以它現推出了「得來速」這項便利的服務。而麥當勞的成就也就被社會肯定的，且在速食業中，它也是被具有龍頭之稱等頭銜的速食店。而現今的麥當勞佔世界的速食店比率之高、它主要是希望透過全遍及各地的門市，提高人們對麥當勞的親和度和信賴度將廣告或網路上的訊息，一並在門市看板提供給顧客參考，這是目前麥當勞最大的期望與努力目標。

目前台灣各縣是鄉鎮市區以遍佈了許多家的連鎖速食店，對消費者而言速食店已經與大家的生活息息相關、密不可分，就以一些小方面來看，麥當勞可以免下車購餐、省時間、省力、或不必煩惱停車不便的問題，或也可以透過網路點餐去完成，但對於部份民眾，尤其正常的上班族而言，這些機構並無法配合大眾的時間需求，以上林林種種的因素，讓我們針對麥當勞在不斷的改良、積極努力去完成邁向的目標，讓我們更進一步的想去研究、比較各個速食店在行銷組合上有所不同。

## 研究目的

- ◆ 麥當勞是如何利用行銷手法來創造產品的附加價值
- ◆ 如何執行和廣告商密切的夥伴關係
- ◆ 如何透過媒體達成廣告效果，讓麥當勞“歡聚歡笑每一刻”的新世紀品牌承諾駐進顧客心目中
- ◆ 在未來市場及行銷傳播之建議

## 研究動機

行銷傳播之發展，從過去所堅持的產品 4P 之行銷到 80 年代著眼的 4C 的顧客關係。而所謂 4C 即是產品從生產線到顧客手上的根本元素，4C 是除了“量”之外，還有“質”方面的差異，例如 4C 的第一個 C-Cost，Cost 不是指定價多少，而是這個價格，或是付出去的金額，和顧客得到這個品牌價值，在心目中所形成的對比關係。第二個 C 就是方便性 (Convenience)，不管是使用的便利性、提供通路的便利性、取得商品的便利性、或是取得訊息的便利性，都是現代人生活的必要元素。第三個 C 就是顧客(Customer)，顧客是一個“行動目標”，只有顧客才會採取行動，進行購買行為，

第四個 C-Communication 是怎麼樣和顧客溝通，也就是建立這個品牌跟顧客之間互動的主要元素。以 4C 的角度來思考行銷活動時，不同的顧客族群，有不同的溝通。而 90 年代行銷又從 4C 走向整合行銷之趨勢，究竟何謂整合行銷傳播？所本組將以台灣麥當勞為研究個案，深入探討不斷譜寫出行銷傳奇的麥當勞是如何運用整合行銷傳播？以及如何創下 Hello Kitty 等事件的高峰？

## 研究範圍

早期的擴張，不但確保了麥當勞的成功，更使它得以在發展中的漢堡工業裡，佔下主要的地位，今天麥當勞的銷售量，超過漢堡王、溫娣與肯德基炸雞的總額，由於戰力原則，這些屬於領導地位的奢侈才變為可能，就因為麥當勞是打出這一片漢堡江山的第一人，於是它成了先導者，更由於迅速的擴展，使它保持領導的地位，率先的地位給你充裕的時間糾正任何可能產生的問題。

第一家運用有效策略對抗麥當勞的連鎖店是漢堡王，而麥當勞成為全國最大的速食連鎖店之後，他們不再是攻擊的一方，而成為防禦的一方，運用攻擊策略的機會，於是落到了第二家連鎖店——漢堡王的頭上。漢堡王在一次轉向麥當勞的中間戰線，仍然是傳統的攻擊策略，利用領先者

過份擴張戰線所必然產生的弱點來出擊。

關於麥克雞塊，令人訝異的是肯炸雞竟然沒有及時反應，這家雞肉連鎖店耗費將近八年，才終於把他們自己和麥當勞同樣的產品公諸於世，它的名字當然只是簡簡單單的雞塊，在這些年裡，他們本來可以利用麥當勞的廣告，搭上促銷自己產品的列車才是，在漢堡店裡，早餐是個低潮，任何一種能夠帶來生意的早餐食物，幾乎都會成為漢堡連鎖店的一項好策略，像麥克雞這種午餐或是晚餐的食物，醬會取代連鎖店漢堡銷售量的一部份。

溫娣漢堡店一直到一九六九年，才創立它第一家老式風格的漢堡店，創始人過去曾是肯德基炸雞店的副總裁，由於起步得遲，溫娣迅速地側面出擊，以漢堡市場中的成人顧客作為目標，溫娣以舒適的氣氛，強調成人顧客這一部份，其討好的對象是成人。

在這樣的競爭市場中，他們是該如何的自處、能夠生存甚至能持續的去獲利下去，於是我們針對了漢堡王、溫娣、肯德雞、麥當勞四家速食店及所搭配行銷策略去做比較，在這樣的經濟社會中，會不會受到影響？是否有獲利或虧損？

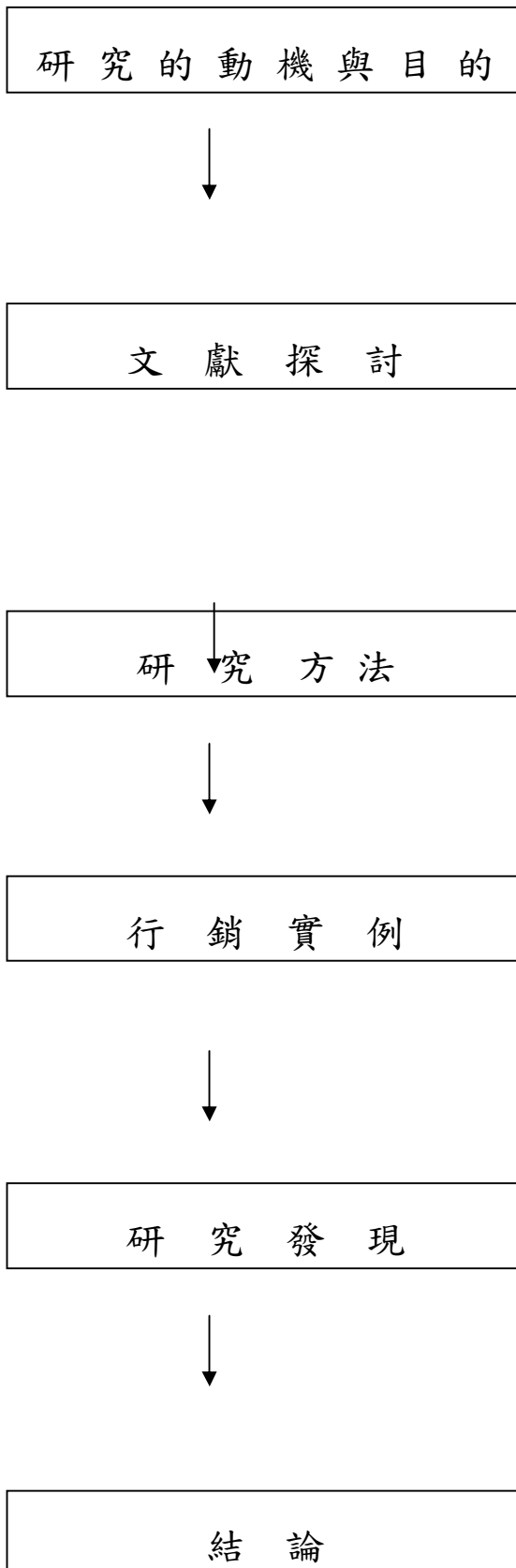


## 研究方法

第一部分為次級資料之蒐集，包括新聞剪報、網站內容，研究個案之公司背景、相關公開發表之文章、論文等。

第二部分為，個案研究門市之訪查，實際了解實務上在整合行銷的施行與成效。

## 研究流程



## 第三章 基礎與文獻探討

### 整合行銷傳播的定義

美國廣告代理商同業公會(American Association of Advertising Agencies,4As)在 1989 年為「整合行銷傳播」定義如下:『整合行銷傳播:是一種從事行銷傳播計劃的概念,確認一份完整透徹的傳播計劃有其附加價值存在,這個計劃應評估不同的傳播技能-如廣告、直效行銷、促銷活動與公共關係-在策略思考中所扮演的角色,並且將之整合,提供清晰一致的訊息。』

Ducan & Moriarty(1994)提出整合行銷傳播的定義如下:『整合行銷傳播是策略性的控制或影響所有相關訊息,鼓勵企業組織與消費者及利益關係人的雙向對話,藉以創造互惠關係。』此一定義強調行銷者應著眼於傳播的長期效果,例如品牌忠誠的建立、關係的維持,而不是短期的獲利。

Schultz 於 1997 年提出整合行銷傳播的新定義(Schultz,1997d):『整合行銷傳播是企業長期針對消費者、顧客、潛在顧客及其他內外部相關目標大眾,發展、執行並評估可測量的說服行銷傳播計劃之策略方法。』此一定義直指了整合行銷傳播的核心,將整合行銷傳播提昇到策略層次,使傳播不在侷限於戰術的領域中。

## 整合行銷傳播的特性與貢獻

整合行銷傳播的出現使行銷者改變過去「由內而外」的媒體決策，改為由外而內的取向。由內而外的取向主要偏重在媒體通路及工具的選擇能夠傳送訊息給大量的受眾，並選用大眾媒體（Fortini-Campbell，1993）。與之不同的，由外而內是消費者導向的，對目標對象的生活型態及習性做深入的了解。

Duncan（1993）認為，強調一致的聲音、一致的外觀的行銷傳播規劃只是整合行銷傳播的表面意義。深入探討，整合行銷傳播具有下列特色，可以促使企業更有效率的建立與消費者的密切關係：

### 1. 零基傳播溝通計畫（zero-based communications planning）

發展整合行銷傳播必運用零基傳播溝通的原則。零基傳播溝通計畫以「需要做什麼」為基礎進行規劃，而非立足於去年的計畫。在行銷規劃的過程中，除了注重所要完成的工作內容外，同時必須尋求市場挑戰與機會點，確定目標對象，以最適當的媒體與創意發展傳播策略。透過SWOT分析決定行銷任務，亦即審慎評估產品或服務的內在優勢、弱勢與機會、威脅。整合行銷傳播的觀點認為，所有的傳播技能，如：廣告、公關、直效行銷、促銷，皆可為發想、執行創

意的基礎，並且各具功能。透過零基傳播計畫，依情況選擇最能有效完成目標的傳播技能，充分且適當地發揮效用；並考量情勢，相互配合，將更能有效達成行銷目標。

## 2.多媒體策略（menu-media strategy）

整合行銷傳播的觀念之一是強調交互使用多種媒體，擴大傳播效益。一方面使用大眾媒體可以刺激消費者的認知與選擇，另外運用資料庫從事一對一的互動行銷。

## 3.使命行銷（Mission Marketing）

良好的企業形象已成重要競爭優勢，對企業而言，應主動建立形象，發掘環境中種種可能影響企業的正、負面訊息，影響消費者對企業形象認知。所以整合行銷傳播的企業層次必建立消費者與利益關係人的雙向溝通管道，維持良好的關係。

Schultz（1993）認為，整合行銷傳播意指顧客導向行銷，不僅意味著使公司的廣告行銷及促銷展示效率化，以產生一個單一的訊息，並以顧客而非產品服務或目標為優先，是整合行銷傳播具下列的特性：

#### ◆強調資料庫行銷

行銷除了使用科技，還需要對時間及資源持續承諾。資料庫至少應包括人口統計、心理統計及購買歷史，亦即包括購買習性、產品使用及媒體使用的資訊。

#### ◆消費者態度不等於購買行為

行銷人員可以測量顧客行為，但不能測知顧客腦中的想法，連顧客本身都無法確知他的下一步行動。

#### ◆持續預測消費者行為，而非僅測量銷售結果

真實的消費者行為不能只靠一次的測量，必要長期多次檢測。

#### ◆行銷幕人員應參與整個過程

行銷人員應在一開始就參與策劃，而非在產品已開發、通路與價格都決定後才參與。

#### ◆建立知覺價值

可將產品差異化的是存在顧客心目中知覺價值，而非其他產品變數。如：產品設計、價格等，這些皆可在短期內被競爭者所模仿。

◆注意力集中在規劃，而非作為：

找出顧客的需要與慾望，然後給予適當的產品與服務，並發展顧客化的溝通方案來接觸顧客。

### 整合行銷傳播之層次

科羅拉多中學的學者 Duncan(1993)提出『整合行銷傳播四層次模式』；

1.形象統一(Unified image)：亦即單一的聲音、單一的外觀，所有的廣告物皆呈現一致的外觀及個性。

2.訊息一致(Consistent voice)：對所有利益關係人(包括貿易商、消費者、員工、供應商等)傳播調性，外觀一致的訊息。

3.好的傾聽者(Good listener)：此一層次中，行銷者意識到與顧客建立長期關係所帶來的價值，培養與現有顧客的關係，滿足其需要，並透過購買決策過程刺激、引導潛在消費者。行銷者透過雙向溝通的方式讓組織與各利益關係人進行密切的溝通，同時，運用資料庫可以極大化回饋，鼓勵消費者或其他利益關係人與組織保持聯繫，傾聽消費者的需要。

4.世界公民(World-class citizen)：此層此的整合加入了社會、環境意識，同時，明確的組織文化使得組織不僅與各利

益關係人建立關係，而且也發展更為廣泛的社區關係，成為好鄰居、世界公民，如此也會帶來正面的媒體報導。

Schultz(1997c)也認可整合行銷傳播之實施有層級之別。其提出整合行銷傳播實施的四個發展層次(階段)，依序如下：

#### 階段一：戰術的整合(Tactical Coordination)

在此一階段，企業先進行戰術的整合，確認並管理所有對外傳播形式。它們集中於企業以及品牌的建立與推廣，企業注重廣泛的品牌政策計劃，經常透過企業手冊或公司的佈告，來告知品牌或企業名稱、企業識別的顏色、設計該如何被使用。

企業試圖統合所有的傳播戰術，通常使所有的傳播活動相符合或類似。其目標是創造『一致的聲音、一致的形象』，並且使所有的傳播要素達到和諧。此外，整合的初始階段也試圖整合多重媒體、多面向的傳播活動以創造綜效。在這個整合階段的要素包括了企業的品牌政策必須呈現在手冊中或是進行某些形式的『品牌監控』(logo police)。

#### 階段二：廣泛的傳播(Broadening Communication)

此時公司重新界定行銷傳播更廣泛，更具策略性功能的範圍，除了外在的活動，如廣告、公關、促銷以外，它們開



始調整並統合內在員工的溝通、經銷商加盟計劃，以及 Trade promotion、產品包裝等。

在這個層次中，公司開始重視消費者與顧客如何認知從公司獲得種種傳播接觸，更甚於注重功能性的活動。通常對品牌接觸與品牌的評估會被用來決定如何與它的受眾溝通。它們更試圖超越傳統傳播方法並帶來新的媒體與傳播形式。這個階段通常包括了傳播場域的競爭擴大，無論是外在或是內在的傳播皆是如此。另一個要素則是調整通路與商業夥伴的傳播計劃與公司計劃相符合一致，內部則由跨功能的小組團隊負責整合公司所有傳播活動。

#### 階段三：使用資料庫(Use of empirical data)

整合行銷傳播的第三階段的特色就是使用資訊科技以有效的區隔消費者並發展適切的傳播。它代表由過去使用態度性的資料預測消費者行為的方式轉變為觀察消費行為。此時，公司開始應用資訊技術來發展並執行傳播計劃。企業建立資料庫，其中包含每一個顧客的活動、購買以及與公司的互動記錄。資料庫提供了主要的市場優勢，因為公司可以發展更適切的計劃，避免浪費不必要的重覆。

#### 階段四：策略性運用整合行銷傳播(Strategic use of IMC)

在此一階段，企業重視行銷傳播為一項投資。它們能夠

建立消費者的價值，共且以這種有潛在利益的資料庫為背景，籌劃銷售，行銷及傳播資源，而非採取普遍的取向去適應一般消費者。

此時是整合的最高階段，公司開始真正地以顧客為中心，藉以由外而內的觀點方式來發展傳播計畫。這個階段的重點是達到組織的協調，意指公司全部重心在於以一個有效、適切的、加強品牌的方式來協調整合公司所有與消費者接觸的品牌接觸點。

綜觀而言，整合行銷傳播所強調的整合，在概念與執行上是分成許多層次的，但大體而言，論及整合的涵意，皆牽涉了四個相輔相成的領域(Rosenfield, 1995):

#### 1.概念整合(Conceptual integration):

將心理層面（品牌）與科技層面（資料庫）進行整合，建立一個受大多數消費者喜愛的產品品牌。

#### 2.過程整合(Process integration):

例如在透過免付費電話或其它管道以提供產品資訊並創造意見領袖的情形下，其他代表公司的後續服務提供者也必須備說明解答來電者疑或的能力，否則會造成過程中的瑕疵，損害公司的形象。

### 3.組織整合(Organizational integration):

組織各單位間必須整合，避免各自為政，否則會破壞消費者或潛在消費在對企業的信任。

### 4.傳播工具整合(Communication integration):

對消費者來說，所接觸到一切都是廣告，因此要從消費者的觀點出發來整合傳播工具。

## 行銷的基本觀念

就是企業展開市場活動時的觀念，或是經營活動的基本方式或是態勢。

企業的經營觀念，最初是從生產取向與銷售取向的反省而萌芽的，不過隨後經過了公害以及企業責任等各種新問題的洗禮，而漸漸地進化，終於形成為今日的觀念。以下略說明行銷觀念:1.企業雖然以追求利潤為目的，但是卻不能一味抱著利己主義，必須認識到企業存在的有所貢獻 2.不可以抱著<把製造的東西賣出去>的想法，而應該抱著<製造能夠賣出去的東西>的想法。因此必須要求確實第掌握市場以及客戶目前和將來的重要，並認真必製造出配合這些需要的產品或服務 3.不僅要從短期的觀點還要從長期的觀點追求企業的存續和發展，為了到達這樣的目的，除了必須滿足客戶以外還必須要考慮到對廣泛社會的貢獻。

在敘行銷基本觀念之後，而要透過企業經營的各種活動已具體化的實行時，有六大指導原則：

1. 創造需要的原理…立場上要認識到需要並不是固定的。

2. 非價格競爭的原理，利用價格以外的其他方式喚起購買意願的非價格競爭原理。

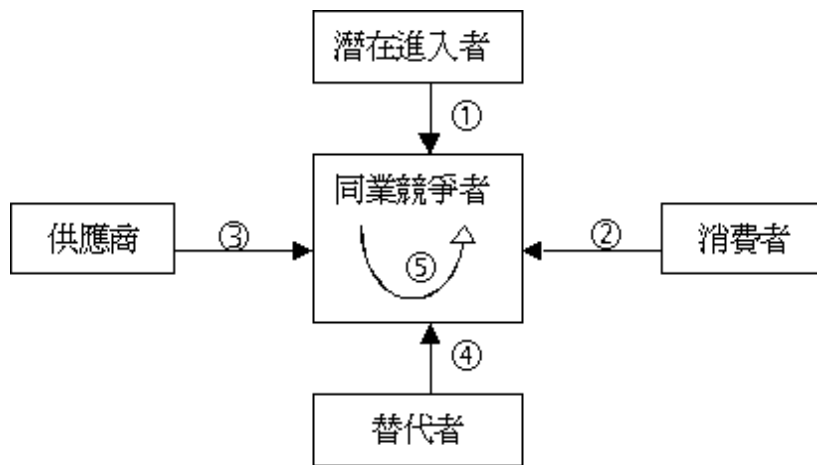
3. 以銷售為中心…把「造出來的東西銷售出去」轉變為「製造能銷售出去的東西」。

4. 運銷組織化的原理…以大量生產及大量銷售的方式追求大規模經營的優點。

5. 維持主動性的原理…企業能夠善加利用內部人員的智慧採取主動，積極地進行市場的活動。

6. 以科學方式認識市場的原理…以客戶和市場為出發而展開各種經營活動，極為「客戶取向」的觀念需要運用市場調查而擬出適當的行銷活動計畫。

## SWOT 五力分析:



1. 供應商: 提供生產產品和服務所需的各項資源，生產產品必須要取得一些原料和物料，除此之外，公司尚必需取得所要的人力、設備、設施…等，行銷經理人必須對內注意原料和物料之價格變動，因為成本增高，產的產品價何亦會升高，而影響到公司的銷貨情形，所以要時時注意原料供應是否保持不斷，例如: 可口可樂是從碳酸飲料中區隔出來的可樂市場，可口可樂的定位則是年輕、歡暢，是一種象徵美國文化的時髦飲料。

2. 潛在進入者: 一個企業必定會面對著很多競爭的同業，企業為其消費者提供需要和慾望之滿足情況，必須要比其他同業高，經營才能成功。一個企業的行銷經理人員的目的，不僅以滿足目標市場之消費者需要，同時還要適應期競爭對手的行銷策略。一個企業必須在消費者的心中，建立優於其他競爭對手的行銷策略，才能佔住策略優勢之地位。

3.替代品:A 產品以外相類似的產品，依消費者當時的需求所對產品的購買，可以在別的競爭業市場中可以購買到類似相同的產品，例:流動的攤販(鹹酥雞…等)及較近的競爭同業市場(肯德雞…等)購買到所需之商品

4.消費者:一個具有經濟能力的消費者，購買行為會受到個人的因素所影響，這些因素包括了購買人之年齡、職業、經濟情況、生活方式、人格和自我觀念而採取消費，

## 市場區隔

是從市場切入，目的在於從市場上發掘企業可以一展鴻圖的利益，從運作過程來看，是根據區隔變數，對特定大市場加以切割，企業體在找到市場利基之後，就可以對目標消費群加以描繪，以便確定行銷努力的攻擊方向，使行銷將能據此擬定行銷戰略，進退有據，掌事戰局，此外，只要過適當的轉換，它就變成了廣告訴求重點與消費者溝通語言，為後續廣告作業鋪路。

## 產品定位

從產品競爭的角度出發，目的在於使品牌能綢在強敵林立的競爭環境下

獨創一格，在消費者的心目中建立起與眾不同的獨特地位，根據消費者認知和競爭者比較的分析結果「無中生有」，創造出一個屬於自己的獨特地位，它也可以視情況的改變，而推陳出新，與競爭公司的差異，有幾項準則：

- 1.差異對購買者有重要性。
- 2.獨特性的差異。
- 3.優越性的差異。
- 4.可傳佈差異的訊息給客戶。
- 5.專利所有權不易被競爭模枋。
- 6.購買力足使產品能銷出。
- 7.公司可獲得利益。

### **整合行銷：**

消費者是行銷組合的核心目標，乃是滿足消費者的需求，因虛擬定行銷組合策略時就要考量消費者的需求。傳統行銷組合的 4P〔商品/價格、通路、促銷及人員推銷〕早已不再被行銷人員奉為唯一管理產品行銷的考量，策略性運用關係行銷的 4C〔成本、便利、顧客及溝通〕，才能維繫品牌

的熱情，創造有利潤的品牌忠誠度。4C 以另一種新穎的角度，積極規劃並執行品牌的行銷活動，再配合整合傳播或所謂 360°行銷傳播的概念，運用整合廣告、媒體購買、公關傳播、促銷訊息、直效行銷、口頭促銷、活動造勢、店內陳列物、地區性行銷、人員激勵方案等各種溝通工具，強化麥當勞既有的品牌金字塔，貫徹品牌對顧客的承諾，並形成一股密不可分的顧客關係。

## 一、 產品

將產品訊息由早期使用者，擴散到消費者週邊的群體，行銷策略以不再令消費者對產品有興趣，而以能說服消費者，或以產品的品質，週邊設備(兒童遊戲區、德來速)引人注意的設計與包裝，重要的是商標要標明讓客戶清楚產品的資訊，和環保的觀念，有一點也很重要是親切的態度才能夠吸引客戶的注意及對產品的購買。

## 二、 訂價

以公司能生存及定價目標，目前同業競爭劇烈消費者選擇的方向也很廣，考慮到消費者的所得高低，我可以採低價策略，以求生存為第一，並以最高高利潤為目標，也就是選擇一項足以產生最高利潤的產品定價為了穩定基礎，多在於如何獲得目前財務結果，產品長期發展為次要，樹立產品品



質領先地位，讓顧客對我們的產品信任，藉以客戶的信任也可進隨同業的訂價，來評估是否應變更高或更低，就是所謂「比照價格訂價法」。

### 三、 通路

產品能提供在全省各分店銷售，只要產品好，吸引消費者，就有可觀的銷售量。市場通常都會設在適當人口密集的商圈。例:離火車站，百貨賣場設分店，就是人群流動率高的地方，或是像台中中友百貨旁有設小分店專賣點心(冰淇淋、可樂)就是將它分類售出，來增加麥當勞產品在市場的銷售率。

### 四、 促銷

場商就會利用明星的知名度來代言之，公共關係、折價優惠、送禮摸彩等的方式來做促銷，商品與服務經過促銷會產生無形的銷售助力。例最近

- 1.麥當勞找創作歌手王力宏代言廣告。
- 2.搖搖薯條產品找歌手 jolin 代言促銷。
- 3.快樂兒童餐新推出「耍酷一拖拉 QOO」玩具商品。
- 4.超值全餐也推出檸檬香雞柳便有新產品優惠方案。
- 5.紅配綠方案，可較優惠、划算(限制用於在週一至五)。

就像麥當勞現今已成為兒童的最愛，也是因為麥當勞利用買餐送玩具的方式贏得兒童的喜愛，這也是成功的促銷方案之一。在同業競爭者，也有了穩固的立足點，但促銷活動在成本及合法方面也要考量，免得因促銷而「得不償失」。

## 第四章 麥當勞的背景



### 歡聚歡笑每一刻

麥當勞以一向追求卓越的態度，將新的經營方向、應盡的社會責任，以及對消費者渴望得到的一種「完全的用餐經驗」(Full Experience)，包括輕鬆的心情、休閒的氣氛、愉快的享受和便利的服務、歡樂的美味，甚至顧及兒童消費群的歡笑、趣味、教育、安全等需求，都能結合科技與傳統的優點，來重新定位麥當勞，傳遞獨樹一格的用餐經驗，以增加整體用餐的價值。「歡聚歡笑每一刻」，就是麥當勞的品牌形象。麥當勞希望透過「歡聚歡笑每一刻」，讓每一個人在麥當勞，都能得到每一刻的歡樂時光，即使是大人，也能像大孩子般，展現最純真的赤子之心；同時享受麥當勞營造出來的用餐效率與休閒氣氛。期望用「Smile」征服顧客的心，確切在不同的時段、針對不同的客戶群，提供"對味"的服務，並且創造一種互動的歡樂氣氛，讓顧客覺得好玩、有趣，進而認定麥當勞是他們最喜歡的餐廳。麥當勞在全球的發展根據美國品牌評價公司針對「品牌價值」所做的市調數據顯示，麥當勞在沒有任何抵押的情況下，至少有 252.9 億美金

的身價。而這個巨額身價的認定，是對在世界上屹立 45 年，全球化成功經營的麥當勞的最佳肯定！

### 國際麥當勞簡史與發展

1  
948 麥當勞兄弟創立第一家餐廳。

1  
954 麥當勞創始人 Ray A. Kroc 初遇麥當勞兄弟。

1  
955 Ray A. Kroc 成為麥當勞第一位加盟經營者。

1  
961 Ray A. Kroc 向麥當勞兄弟購買商標權，經營麥當勞餐廳事業。

1  
965 麥當勞股票正式上市。

1  
967 美國以外第一家，加拿大麥當勞成立。

1  
978 全世界 5,000 家麥當勞。

1  
988 全世界 10,000 家麥當勞。

今天：麥當勞在全世界六大洲 121 國中擁有超過 30,000 家門市中心，全球營業額約 406.3 億美元，Net Income 約 16

億美元。換言之，從 1955 年，世界第一家麥當勞由創始人 Ray A. Kroc 在美國芝加哥 Elk Grove Village 成立，金黃拱門下的美味漢堡和親切服務，立刻受到各界人士的歡迎；現在，每天為全世界 4,300 萬以上的人士提供超值美味的麥當勞漢堡，並且每 3 小時就有一家麥當勞在世界某個角落誕生！快速擴展的驚人速度，使得走遍世界各地，幾乎都可以看得到代表快速服務餐飲業連鎖品牌與領導者的金黃拱門。

1984 年元月 28 日，台灣麥當勞在台北市民生東路成立了第一家中心，經過 17 年來的經營，目前在全台灣共有 339 家餐廳，年營業額超過 140 億元以上，員工人數達到一萬八千多名；回顧這一路的成長，我們可以把它分成四個時期來說明：

### 1. 進入期〔1984~1993〕

最初，由本地寬達食品公司代理麥當勞的品牌經營，雙方採取「合夥經營」〔Joint Venture〕的模式合作。

當時，台灣的飲食文化與習慣還停留在傳統的餐廳經營或路邊攤零售，缺乏合理的售價、注重衛生與食品安全的概念，更談不上對顧客的承諾及完整的服務；麥當勞的進入，在本地積極建立品牌，落實「品質、服務、衛生和價值」〔QSC & V〕的紮根，更徹底改變了台灣的餐飲文化，帶動餐飲管理的進步，並以現代化的行銷，為廣大家庭與兒童消費市場

創造蓬勃發展的契機。

隨著台灣在八十年代民主化的發展，經濟空前繁榮和股市投資的熱絡等相對因素，消費市場及零售業邁入高度開發階段，這期間先後有 7-Eleven 的興起，大賣場的開張及 SOGO 百貨等進入，都有效刺激民眾的消費行為；台灣麥當勞隨著這股趨勢，順利由台北市向中南部發展，平均每年新開 8 家中心，至 1993 年底展店已至 73 家，員工人數達五千多名，記得在台中市、高雄市成立第一家麥當勞時，都引起民眾高度熱情的回應，並且在銷售上創造突破全世界紀錄的佳績。

初期麥當勞的產品供應，維持 60% 在國內採購，並致力實踐對顧客「品質、服務、衛生和價值」的承諾，強調標準化作業程序、開放式廚房及嚴格品質管制；在人員管理方面，麥當勞開創了計時員工新勞力市場並給予其一般員工待遇及福利，此外，雇用無經驗、非相關科系管理人員給予系統化訓練，並首創餐飲人員每周工作五天，逢國定假日並有補休，積極建立內部溝通管道，並實施公開公正之績效考核制度。

1984-1993 十年之間，麥當勞店數達到 73 間，營業額 35 億元新台幣，員工人數約五千人，當時整體管理模式傾向以經營者的意念為主，家族經營的色彩濃厚。

進入期的成長策略，是建立品牌認知與形象、在不同的

城市進行旗艦店的佈點，品牌定位 (brand positioning) 為「歡樂美味在麥當勞」，強調食品的美味與用餐的愉快經驗，對於消費者而言，「麥當勞」逐漸成為一種流行 (fan) 的代表，而實際營運的重點 (operation focus) 在於麥當勞一向要求的「品質、服務、衛生和價值」(quality、service、cleanness、value, Q.S.C.V.)，主要的經營挑戰，則在於進入市場的價位 (當時普遍認為偏高)，以及經營者同時多角經營數種產業，而未能完全集中焦點於餐飲服務業。

## 2.轉型期〔1994 ~1996〕

1994年，因為經營理念的差距，寬達食品退出台灣麥當勞的經營，所有權轉移由麥當勞總公司接管，國際先後派出兩位有經驗的外籍主管，協助台灣麥當勞轉型；這個轉變的經驗，對我們日後有著重大的良性影響。

首先，是台灣麥當勞內部工作思惟模式的移轉，它不再是傳統家族型企業，而是真正的國際化集團，當時公司內各部門主管經常有機會到國外其他麥當勞去學習、觀察和體驗，由自己親身感受國際的一手資源在哪裡，又要用怎樣的溝通去取得有力的支援。

國際主管為我們打開國際視野，幫助我們成長；他更教我們要積極重視人力資源的培養，儘量做好內部的溝通，因為「外部顧客的滿意，要以內部顧客的滿意為基礎」，所以，

台灣麥當勞對人的承諾〔People Promise〕成為我們與國際之間有力的交集，並且有計畫落實本地人力資源發展策略。

轉型時期，麥當勞的總店數由 74 間增加至 163 間，於 1995 年底破百，營業額達到 75 億元新台幣，工作人員也幾乎成長一倍，約有一萬人。這個時期的經營模式開始制度化，採取「3-1-Q」的模式，也就是「擬定 3 年策略、1 年行動計畫、每季進行檢討一次」。

組織結構與人員特色方面，由於總公司外籍主管有系統的引進國際資源，逐漸達成「思惟模式移轉」的效果，企業文化與國際成功經驗，有效幫助經營團隊發現競爭優勢及機會點，而個人的價值在整體組織中，也逐漸呈現與被肯定，家族經營的色彩淡去。

轉型期的成長策略，在於品牌的強化深耕以及思惟的轉換（brand enhancing），當時的品牌定位是「麥當勞都是為你」，營運的重點由向內自我要求的指標（Q.S.C.V.）轉為由顧客眼中來評量滿意程度，「100%的顧客滿意」成為此一時期的營運重點。

在這個時期，麥當勞開始推動「雞類產品」（如麥克炸雞），而在顧客層面，麥當勞與顧客的連結和相關性（relevance）較前一時期更為強化。轉型期的主要挑戰來自於主管更迭的動盪，以及轉型時對人員及組織所作的投資，

進而帶來的成本壓力。

### 3.擴張期〔1997~2000〕

經過勤奮的學習與成功的轉型以後，為充分掌握本土經營的機會點，台灣麥當勞自上至下選用清一色本地的優秀經營人才，來面對三倍速高成長的挑戰。

到 1997 年底，台灣麥當勞在全國展店已突破 200 家以上，本地主管更要以三至四年的時間，趕上國際麥當勞其他先進市場成熟經營的成績，的確是個極大的挑戰；這時，也是測試前一時期的學習心得，在自行運用時，是否充分而有效，我們發現：

扁平多元化的組織和走動式的溝通管理，能積極振奮士氣，將公司各部門的距離拉近，從而創造既競爭又合作的團隊效力。

明確訂定公司經營的目標，重視本土消費大眾的需要，認真做到企業對社區的回饋，方能贏得顧客的忠誠和偏好；針對前一項要求，台灣麥當勞不斷開發適合本地的新口味產品和新行銷策略，而談到社區經營時，台灣麥當勞在 1997 年成立「麥當勞叔叔之家兒童慈善基金會」，有計畫的對兒童醫療、社會福利及教育盡心盡力。

1997-2000 年的麥當勞，全省店數由 163 間擴張到 338



間，營業額達到 140 億元新台幣，員工人數則約為一萬五千人。擴張期的經營管理，主要在複製「成功的循環模式」(cycle of success)，也就是汲取成功的模式不斷複製（在新的市場中先創造需求，而後便滿足顧客需求，當需求被滿足後，則更進一步改進效率、以增加生產或創新，然後再接著創造需求、滿足需求、改進效率如此週而復始）。

在組織結構與人員組成上，特色在於「本土化、社區化」，由 1997 年開始，台灣麥當勞開始由本土管理團隊經營，不斷擴充的同時也在建構區域化的組織架構，也就是不再只由一個總公司發號施令與監管，而是在「分權不分裂」的前提下，由總公司發展成五個區域辦公室管理各區。當時的成長策略，是將品牌更進一步的擴張發揮並且大量複製連鎖 (brand expansion)，「得來速」(Drive-Thru) 也是這一時期大力推動的發展方向，目的在於提供更高的便利性，至今全國已有 92 個「得來速」據點，各中心由「得來速」所得的營收佔全中心營收的 35%-40%。

此時的 brand 定位，仍舊是「麥當勞都是為你」，強調「100% 顧客滿意」，對於消費者而言，「麥當勞」、「快速服務」已經成為一種潮流、趨勢。

轉型期所面臨的挑戰包括了 97 年、98 年的亞洲金融風暴、同業競爭激烈與同質化的壓力、商圈重疊、顧客益增的

期望和 921 大地震所造成的傷害，另外，由於麥當勞的組織愈來愈大、可見度高，「樹大招風」的效果已經產生，而社會對於麥當勞的企業責任與期望同樣相對增加。

#### 4.新世紀的麥當勞〔2001～〕

對於新世紀，麥當勞所擬定的經營管理模式，是以代表麥當勞企業文化與願景的「願景之屋」(vision house)，作為引導企業前進的標竿，在組織結構方面，以「加盟」和「社區化」的方式整合區域資源，並且因應 21 世紀多元化的需求，讓服務回歸第一線與社區，同時也以「加盟」的方式挑戰自我，避免組織官僚化。

這個時期的成長策略，是以麥當勞的「品牌金字塔」為品牌重新定位 (brand repositioning)，不只提供食物與服務，更提供「完整的麥當勞經驗」，有多元的商品選擇、更細微的消費群區隔、創造價值、愉快的用餐氣氛，使麥當勞對於顧客而言，能夠是「日常生活的一部份」。

新世紀的品牌定位為「歡聚歡笑每一刻」，希望給顧客及員工歡樂的相聚，而顧客的滿意，可以直接由微笑展現，實際營運的重點則在於「速度」與「微笑」，也就是使服務的速度加快，卻不因此而造成疏離、異化，反而提供歡笑溫馨的相聚時刻。

台灣麥當勞面對新世紀的經營挑戰，可以分為「3e」及「3i」，「3e」指的是要 e 化、使企業速度更快、競爭力提高，要能提供娛樂、歡笑（entertainment）及避免腐敗、有良好的企業管理與企業家精神（entrepreneurship），而「3i」指的則是要對消費者有更多的認識與了解（information）、在不斷複製連鎖的過程中，仍能保有想像力（imagination），以及不斷創新的精神（innovation）。

### 廣告促銷與店內促銷

整體而言，廣告所扮演的角色，就是和顧客建立親密關係，建立一個基本的溝通模式，然後整合所要傳達的訊息。”買一送一”是沒有精神的，怎麼樣把”買一送一”或是”免費送”這樣一個訊息變得有趣，廣告在開始作業之前，麥當勞的行銷部門必須先和廣告公司溝通主要的意念；然後創意4C(Consumer/Cost/Convenience 人員再根這個行銷目的往下發展。至於店內促銷，指的就是顧客在店裡的”直接經驗(store experience)。麥當勞每一次活動，都會告訴各中心，這一次的主要訊息、希望店裏執行的重點、促銷產品、以及陳列物的優先順序。

對行銷活動來說，麥當勞門市本身就是一個很好的媒體，因為每天平均有 30~40 萬的顧客進入麥當勞，把 30~40 萬人換算成媒體的費用，其實是很驚人的，所以麥當勞常會

把自己當作是一個溝通的媒體，直接透過人員，和顧客溝通主要的訊息。在訊息的傳播上，麥當勞有一個原則是BBF(Bigger/Bolder/Fewer): 訊息要大、訊息要粗、訊息要少。

在麥當勞的外牆上，有戶外燈片，背板(banner)、窗貼海報等等，每個訊息都有一個目的，根據調查，背板(banner)只能讓客人的目光停留4秒鐘，海報可能只有2秒鐘時間。客人進入店裡之後，會看到燈片、拉槓，在這個過程中，一般只有14~18秒鐘的機會，讓客人把燈片上的訊息看清楚，所以在這樣的架構之下，在店內大廳(lobby)我們只有15秒鐘把活動的整個訊息呈現。在傳播上一個很重要的觀念，就是當客人進到店裡接觸這訊息，讓訊息有機會被理解到，都是用秒來當單位，4秒鐘之內還講不清就算是失敗了，因為沒有達到傳播的目的。所以麥當勞在做訊息傳達時的原則就是簡潔明白且必須讓客人在3~5秒鐘之內看完。

## 直效行銷

麥當勞善用市場行銷員完成以下工作:

### 1. 掌握客戶的需要

在麥當勞內，立場與客戶最接近的，應屬各門市銷售員，公司內的企劃部門也常有組織地調查門市訪查消費者的需求。

## 2.製造需要

推出、提高公司形象和商標印象、必喚起消費者的需要，乃是廣告與宣傳的任務，但在市場上，讓顧客對商品產生滿足感、良好印象，須靠銷售員的活動熱忱與親切的服務。

## 3.提供服務

清楚說明麥當勞的產品及促銷活動，加深消費者的瞭解程度，提供對方應得的服務。

## 4.因應銷售環境的變化

應廣泛吸收知識，以期具備戰略性的思考。

### 4.2.3 廣告策略之運用如下：

1.創意建立活動的基礎及與顧客的親密性，並整合傳遞訊息。

2.麥當勞叔叔、兒童餐廣告為建立兒童偏好，並加強父母母親的認知。

3.媒體購買計畫，針對目標對象的訊息知名度，並發揮媒體和訊息的整合力量，且可選擇涵蓋區域的露出。

麥當勞有一套屬於自己之廣告發展 10 大守則：

### 1.了解顧客

- 2.創造情感聯結
- 3.描繪人性基礎
- 4.呈現風格
- 5.有領導風範
- 6.回歸純真面
- 7.讓品牌本地且生活化
- 8.一致性
- 9.每個廣告都是品牌形象
- 10.和廣告商密切的夥伴關係

而公司在國外市場可採行本國市場一致的廣告活動，但可視當地的市場環境作必要的改變，也可在雜誌及報紙夾層中以符合中南部及北部不同民風 以作不同之廣告訴求。

## 公關

行銷活動的發展，許多企業漸漸重視企業本身的形象，也漸漸重視公關活動，適時的公關活動可以對企業形象帶來正面的影響，而麥當勞每年在公關活動也有相當的努力，例如：

### 1. 從事社會服務，讓家園更美好

只要能為社區服務，麥當勞都會盡力去協助參與。例如：為美化我們的居住環境，麥當勞舉辦「我家門前有綠樹」；為使兒童瞭解毒品的危害，麥當勞提供「卡通明星總動員」反毒宣傳錄影帶供各國小作為活動教材；為使我們有更健康的下一代，麥當勞更成為小兒麻痺疫苗接種場地。

### 2. 舉行愛心義賣，讓愛散播

麥當勞深信愛可以帶來更美好的明天，為了落實這份理想，持續性地舉辦愛心義賣活動，來幫助要幫助的人們。例如，「窗外有藍天」愛心漢堡義賣，幫助癌症兒童的醫療費用；「給他魚不如教他釣魚」義賣，捐贈內部作為殘障職業教育基金；賣耶誕卡，捐助失蹤兒童協尋活動；而連續四年的「用愛彌補」義賣，累計所得高達新台幣 1500 萬元以上，全數捐給羅慧夫顱顏基金會，實際幫助了 3000 名以上的顱顏兒童患者，進行醫療手術或心理重建。

3. 921 賑災義賣活動，凡到麥當勞消費，麥當勞將捐出所得 10% 直接從是賑災公益。

## 事件行銷-Hello Kitty 炫風

麥當勞透過 Hello Kitty 和顧客溝通，增加顧客用餐的興奮度，為什麼選擇 Hello Kitty？麥當勞在全世界有一群人是交叉功能在每一個公司的行銷團隊(Marketing Team)，譬如台灣麥當勞會派一個代表，組成一個團 YMC (Youth Marketing Consultant)，去了解時下年輕人需要什麼，然後針對不同對象、不同需求，透過不同活動方式，去吸引這群人對麥當勞產生興趣。

為什麼全世界各地的麥當勞，要共同進行 Hello Kitty 行銷活動？因為這樣才會達到大量的經濟規模，麥當勞是全世界生產玩具最多的公司，麥當勞不是自己生產玩具，而是委託廠製造，可是下的訂單比玩具反斗城賣的玩具還多，因為有兒童餐當作基本額，根據統計，麥當勞一年大約可以賣掉 2400 萬份兒童餐，台灣 3-9 歲的兒童約有 220 萬人，所以每個小孩平均每個月都要到麥當勞一次。

1999 年台灣麥當勞首次推出 Hello Kitty，當時低估了市場預期，訂貨量只有 100-200 萬，也因此發生了很多狀況。第一次上市很辛苦，因為狀況完全不在掌握之中。第二次推出 Hello Kitty 時，進了 450 萬隻玩偶，因為麥當勞和顧客都比較有經驗了，所以進行得比較順利。

在 Hello Kitty 的溝通過程中，回到整合行銷的思考邏輯，首先要考慮的是”價格”，為什麼訂價 69 元？麥當勞有一



系列的調查，稱為 PSS(Price Sensitivity Study)，調查結果顯示，這樣的東西賣多少錢，客人會覺得物超所值，用 69 元的定價(price point)，客人絕對會砰然心動，所以價格本身，就是定位上很重要的策略。

Hello Kitty 賣 69 元沒有什麼利潤，其中最主要的收入還是來自於食品，Hello Kitty 只是讓這個品牌有趣，讓這個品牌有不一樣的感覺，而不只是為了賣 Hello Kitty，這是策略上的根本目的。麥當勞在食品的包裝上，也把改成 Hello Kitty 的圖樣，賣 Hello Kitty 時，整家店就變得非常浪漫，讓客人不會覺得這只是一家餐廳。

### **本土行銷-雞類商品促銷 一笑再笑、雞不可失**

為什麼麥當勞要花那多的力氣，去發展雞類商品?而雞類商品並不是麥當勞拿手的產品類型，但它仍是執進入此新的產品線，原因為台灣是一個喜歡雞肉食品的國家。在所謂品牌的決策過程中，顧客的購買行為，有一個決策過程(value chain): 我決定去外面吃，然後開始考慮要吃貴的/或便宜的，坐下來吃/或帶走，牛肉/或豬肉口味，浪漫的/或速食的…都會有一個 short-list，如果決定要吃速食，而且不想花太多錢的情況下，這時候就會開始過濾可以選擇的品牌，最後決

定今天吃什麼。

麥當勞在進入所謂的”偏好流程”中，除了要增加顧客的到店頻率，還要讓顧客有熱情，尤其在小孩身上最容易看到，這樣一個熱情行為，就會使顧客來店頻率有機會增加，當麥當勞在顧客人心目的定位，不只停留在”我到底要吃什麼”，而是“我對這個品牌有熱情、有感情”時，我們才有機會增加更多的消費頻率。

麥當勞在上市新產品的時候，通常會採取 new try 的策略，比如說，上市勁辣雞腿堡時；運用很低的售價，但是都會有一個購買條件，例如買超值全餐再加一個很低的價格，那個價格可能是等於成本，甚至低於成本，這樣顧客就有機會去試，試了之後才知道有什麼不一樣。在整個雞類商品的創意概念上，只有一句話，就是“廣為宣傳”，好吃值得廣為宣傳。哪些人最愛廣為宣傳？就是記者、DJ 或者是媒體工作者，透過這些人的口碑或宣傳，最有說服力，2000 年上市雞類商品時，就是以這樣的創意概念，選擇廣播節目 DJ-聶雲的特性，來傳達麥當勞的雞類商品。

### **新品牌的建立 -歡聚歡笑每一刻**

新的品牌形象廣告，是麥當勞希望在迎接 21 世紀時，能夠帶顧客不一樣的感受，但是一個品牌不應該輕易改變原有的 slogan。因為 slogan 和品牌定位息息相關。但是如果公

司發展到某一階段，或是面臨新的挑戰時，對內對外改變 slogan 或傳播方式，是最根本的方法，而麥當勞新的 slogan 在於強調歡笑的重要，在標纜上也保有原來黃金拱門的標緻只是加上了新的訴求微笑。(如附頁一)

### 創造附加價值

麥當勞善用廣告促銷與店內促銷、直效行銷、廣告、公關、事件行銷和本土行銷，以過去的”麥當勞都是為你”談的是百分之百的顧客滿意度，從顧客滿意的策略性移轉到 benefit，”百分之百的顧客滿意”是屬於比較行為上的，但是”微笑”已經到了 benefit 對麥當勞而言挑高，”Everytime a good time”是目前麥當勞現階段努力的訴求，顧客到店消費對於產品是否可口，服務是否快速，食物是否新鮮…等已經不再是麥當勞主要努力的焦點，因為市場的競爭每一家速食店可能都已經做到了彼此產品間無差異或差異極小的情形，所以麥當勞必須製造自己的”差異”，所謂的”差異”已經從有形的顧客滿意提昇到顧客無形的感受，例如，麥當勞在顧客心目中的定位，顧客認為到麥當勞消費是一件開心的事，而不再是認為到麥當勞用餐只是因方便、快速而已。麥當勞更善用事件行銷，例如最成功的一例-Hello Kitty，讓顧客對麥當勞有更多的聯想，與 Hello Kitty 就是一種浪漫的聯想，加深麥當勞在顧客心中的印象。

對麥當勞而言，行銷傳播的附加價值，在於強化既有的自我品牌，貫徹品牌對顧客的承諾，並形成一股密不可分的顧客關係。

### 和廣告商密切的夥伴關係：

在麥當勞的系統裡，都將廣告公司當作是一個延伸，全世界的麥當勞只用兩家廣告公司，一家是李奧貝納，另一家叫伊登(UDP)。為什麼只用這兩家廣告公司？有兩個原因，第一、全世界的麥當勞可以得到一致性的照顧，資訊可以一致性的被流通；第二就是在策略面、能力的延伸面，或是日常工作(daily job)上，麥當勞有一群人可以做一個延伸，所以麥當勞和供應商合作時，是把廣告商當作一個夥伴，共享榮枯。

### 傳播途徑

以行銷活動來說，麥當勞餐廳本身就是一個很好的媒體，因為每天平均有 30-40 萬的顧客進入麥當勞，麥當勞把自己當作是一溝通的媒體，直接透過人員，和顧客溝通主要的訊息。在訊息的傳播上，掌握原則 BBF(Bigger Bolder Fewer): 訊息要大、訊息要粗、訊息要少。店內陳設上麥當勞

利用每一個可以傳達訊息的角落，例如：外牆上，有戶外燈片、背板(banner、窗貼海報等等，每個訊息都有一個目的，讓進入店內的顧客隨時可接受麥當勞想要傳達的訊息。

### 自動化和食物工業化

- 麥當勞系統的中心特質是一項工作革命
- 將工作劃分成一連串可以由經過最少訓練的一般工作人員從事的任務
- 師法亨利福特推廣工業模式的組裝線的方式製造漢堡與薯條。

### 標準化及口味：麥當勞系統

- 麥當勞成功關鍵—持續推動加速生產，但不犧牲一貫性。
- 麥當勞創造了標準化程序的系統—從三明治組合到在漢堡大學高階管理訓練
- 麥當勞賣的是一套系統，不是商品
- 熟悉性是麥當勞成功的中心因素

### 麥當勞的供應鏈管理

- 麥當勞的「競爭策略」
- 麥當勞的供應鏈架構
- 食品衛生、安全與不斷貨的保證

## 麥當勞的「競爭策略」

- 「競爭策略」是「供應鏈」架構形成的主導者

## 麥當勞的供應鏈架構

- 願景
- 任務
- 精神與價值
- 執行計畫
- 供應鏈管理的目標

## 麥當勞的「競爭策略」

- 「競爭策略」是「供應鏈」架構形成的主導者

## 麥當勞的供應鏈架構

- 願景
- 任務
- 精神與價值
- 執行計畫
- 供應鏈管理的目標

## 食品衛生、安全與不斷貨的保證

- 品質
- 總成本

- 創新

### 麥當勞的配銷系統

- 台灣麥當勞二個配銷中心
  - 桃園南崁(北)
  - 彰化大城鄉的食品城(南)
- 本地供應商產品及進口物料的整合
- 品質檢定
- 儲貨（乾貨、冷藏品及冷凍品）
- 儲貨順序（先進先出原則，先到的貨必須先出貨以保新鮮）
- 訂單管理
  - 載運送貨（牽涉如何設計路線圖，以最短的公里數、最少的耗油量來運送，在提升運輸效率的同時又必須考量店內倉儲空間及實際運送狀況）

送至各中心並加工成為顧客手中新鮮美味的食品

### 麥當勞的品質管理

- 產品衛生、安全與不斷貨的保證
- 產品品質控管的相關規定及檢定系
  - 「產品規格標準書及原料組成配方表」

- 「統計製程控制」
- 「品質評估系統」
- 「產品品評系統」
- 麥當勞整體品保系統
  - 「食品安全」
  - 「產品品質與風味」
  - 「生產品質與效能」
  - 「人員發展」
  - 「品質改善」

### 麥當勞現場作業標準

## Quality Service Clean

麥當勞的競爭優勢很大部分都展現在他們對所謂的QSC（品質、服務、衛生）做法的標準，盡一切力量提供較低價格，一致的品質，而且能夠快數生產的產品以滿足顧客需求。這也是他們用來維持在不同國家，提供相同品質的麥當勞產品的一貫原則

### 現場作業技術特徵

現場作業方面，麥當勞藉由下列各種特別的方式及技術，來提供它在服務上的品質、時間及彈性競爭優勢：

1. 點餐的Post，可以節省顧客點餐的時間，把各種單項



餐點及餐點組合等都列在Post上，也可以免除工作人員用筆寫的可能錯誤金額及浪費時間。

•2.得來速，以使顧客不必下車就能快速購買，減少停車排隊的時間浪費，要用最短的時間有效率的服務顧客。

•3.填充飲料的機器案飲料的種類及大、中、小杯來設計，不但可以節省作業時間，也可以使的每一杯飲料都一樣，不會太多或太少。

•4.薯條、炸雞及各種肉片等不同種類的炸爐，為達到標準化，麥當勞都會要求要以一定的時間來料理，在炸雞或薯條放進爐子後，只要一個按鍵，會根據機器所設定的時間發出響聲，提醒工作人員已經好了，也可確保薯條及炸雞品質的一致性。

•5.煎爐，也往爐子是單面，為提高效率，不惜斥資購買雙面煎爐，可以同時間調理肉的雙面，在肉片調理好之後，也會自動提醒員工，一方面縮短了煎肉片的時間，另一方面也能提供相同的品質。

•6.設備佈置順序也和服務人員拿餐流程相符，鍵盤以產品產品單價設計，縮短結帳的時間，提昇其服務的速度，於最短的時間內服務最多的人。

### 防呆裝置的使用

•麥當勞也設計以下各種防呆裝置來預防、阻止錯誤的發

生，也是麥當勞對於品質堅持的一個重點。

- 1. 各種炸爐的時間控制裝置，可以預防薯條等產品因炸的時間不一致而使口感不同。

- 2. 點餐機器Key-in的設計可加快點餐速度，也減少金額錯誤的機會。

- 3. 點餐前必須先鍵入客層才能開始點餐，如此便不易將前後兩位顧客的東西弄混在一起。

- 4. 把調理完畢的漢堡或其他如蘋果派之類的產品依不同的時間以鐵牌隔開，藉以分辨漢堡是否已超過存放時間，也確保每一份出去的漢堡都是新鮮的。

- 5. 在廚房工作的人員必須帶頭套，避免頭髮掉入食品內。

- 6. 每位員工在上工之前都必須先洗手，以保衛生。

- 7. 以抹布的顏色區分此抹布使用的範圍，如黃色用於廚房、紅色用於跟顧客相關地方如擦桌子、藍色則用於廁所等地方。

- 8. 廁所清潔用表，可定時確定廁所的清潔。

- 9. 冷凍庫進貨都有時間的紀錄，採先進先出法，確保食品新鮮，避免食物過期。

- 10. 門於顧客打開後會自動關上，避免冷氣外漏。

#### 營運手冊 的運用

- 麥當勞不斷出版的營運手冊，範圍從店經理如何根據銷

貨量來訂貨，到煎肉餅的手法及撒鹽的角度，把每一項營運的細節都完整的紀錄下來，以維持品質、服務及衛生的一貫水準。藉由這種手冊及教學錄影帶的製作，不僅提供了不同職位的麥當勞員工一套完整而一貫的的訓練，也使得麥當勞從上到下有一套完整的監督及考核標準。

## 第五章 結論

整合行銷傳播的基礎在重新認識消費者，因此，以 4C 取代傳統 4P。也就是 Schultz (1993) 所提出的，整合的觀念幫勵我們由外而內 (outside-in) 的規劃傳播，亦即從消費者資料庫出發。由外而內的規劃思考，是從消費者、潛在消費者資料庫資訊出發，從消費者觀點來進行行銷傳播，了解消費者、潛在消費者的媒體使用形態、接觸時機、接數時機等。使消費者對品牌萌生信任，並維繫這種信任使其長久存在消費者心中。

整合行銷傳播與傳統的行銷傳播的不同之處在於，過去企業對於各目標對象分別發出傳播訊息，並未考慮訊息之間是否一致；再者，企業間缺乏整合的觀念來整合所有行銷傳播工作，使得傳播工具間各行其是，也使得企業行銷資源重疊浪費，無法發揮最大效益。

所以，Schultz (1993) 認為，從顧客的觀點來看行銷播，可以給行銷者的整合傳播規劃若干啟示，其觀點如下：

1. 媒體的選擇取決於顧客或潛在消費者使用哪些媒體，而非取決於哪一種對行銷者最有效率。

2. 傳播的時機在於何時行銷者的訊息與消費者產生關

聯，而不只取決於行銷者的排程。

3.傳播的方式決定何時何地消費者對訊息最能接受，而不只取決於媒體傳送或行銷者購買的便利。

## 本組建議

### 健康取向

未來市場將以健康為取向，在產品行銷方向建議發展多樣化產品，例如:素食、健康食品、五穀類…等或者對於怕胖的顧客提供低卡/低糖/低熱量等產品。

### 銷售對象取向

麥當勞一向以兒童的快樂天堂為訴求，例如有專門針對兒童設計的”快樂兒童餐’，但其乎略了其它重要的市場例如青少年和銀髮族市場，特別是銀髮族，台灣人口趨勢逐漸走向老人化，未來市場前景不可忽視，而麥當勞既然已開放了早餐的服務也許可以融入一些本土性的考量，例如中式早餐，中式的早餐對台灣的老人而言也許接受度比較高，也比較容易進入老人市場。

## 附頁(一)

麥當勞原來的標緻



新世紀麥當勞的



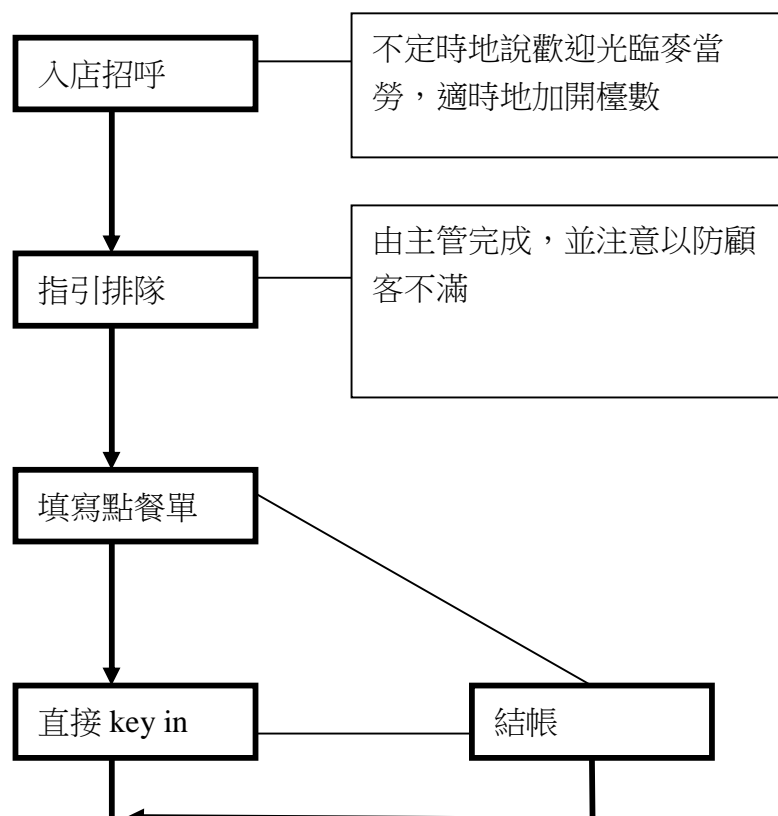
麥當勞叔叔







## 麥當勞尖峰時刻作業流程圖



## 組員工作分配表

摘要與簡介：劉威志

興起原因與背景簡介：陳俊佑

研究動機與目的：林師賢

對本土經濟貢獻：湯宜君、梁玉瑤

經營型態與特色：湯宜君、劉曉儒

區位效益：劉威志、陳俊佑

行銷 4p 分析：林師賢、梁玉瑤、劉曉儒

SWOT 的分析：湯宜君、劉曉儒、梁玉瑤

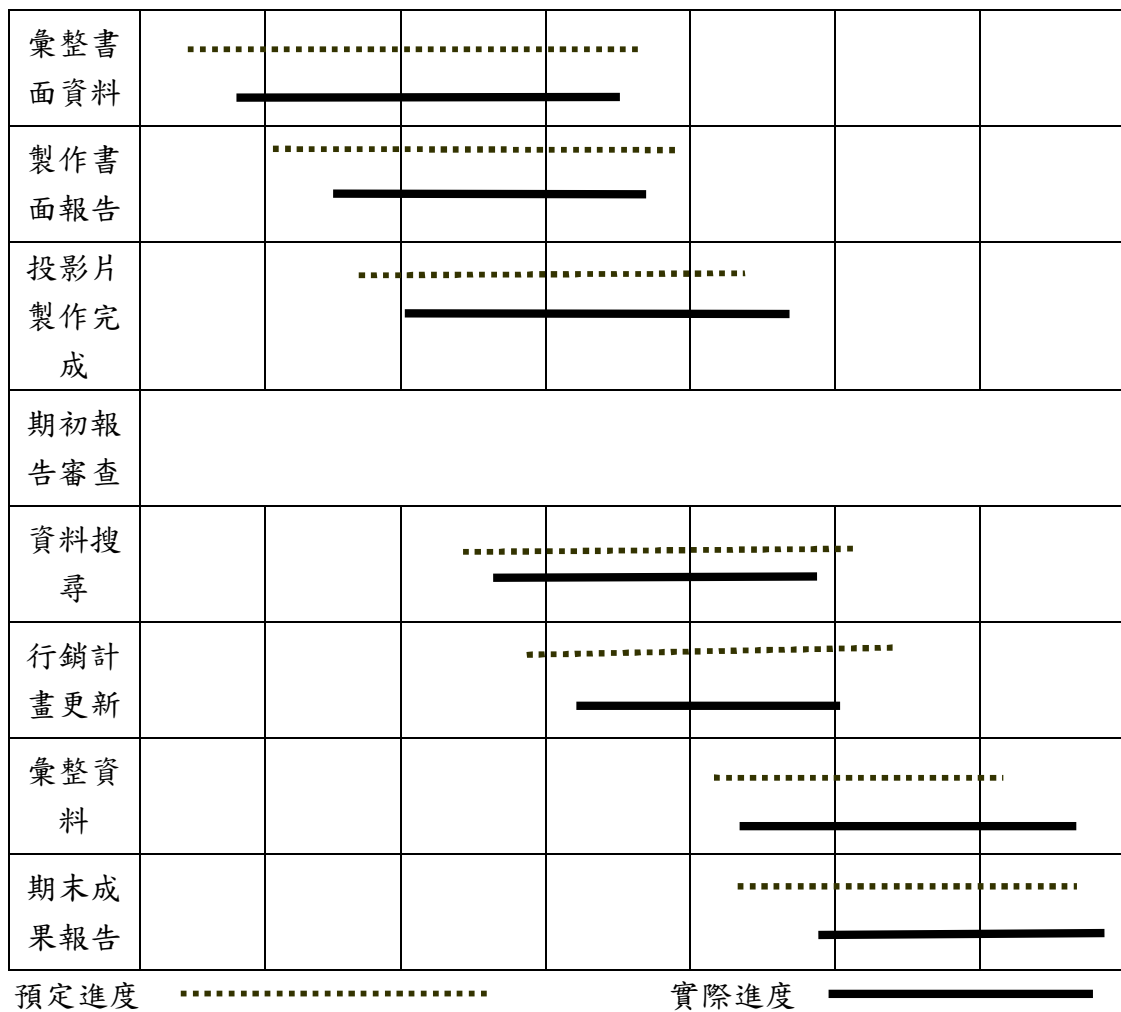
PowerPoint：林師賢、劉曉儒、湯怡君、梁玉瑤

甘特圖：劉威志、陳俊佑、湯宜君

參考文獻：劉威志、陳俊佑、林師賢

甘特圖

期 進度	2004/8/1	2004/8/5	2004/8/10	2004/8/15	2004/8/20	2004/8/25	2004/8/31
選定題 目	..... ——						
搜集資 料	..... ——	.....	.....				
撰寫專 題計畫 書	.....	.....	.....	.....			



### 參考文獻

1. 黃進春，行銷管理學，新文京開發出版有限公司，民國 89 年 9 月 5 日初版。
2. 梁憲初，行銷管理(上)，復文書局，1996 年 6 月初版。
3. 梁憲初，行銷管理(下)，復文書局，1997 年 2 月初版。
4. 張希誠，行銷實務，書泉出版社，76 年 12 月初版。

5. 蔡碧鳳，策略管理，台灣西書出版社，87年9月初版。
6. 宇敏，行銷策略，五南圖書出版股份有限公司，2002年初版。

7. 麥當勞 李宜樺

<http://web.ntpu.edu.tw/~jason/124HK912/489800508.htm>

[http://www.newtastes.com.tw/about\\_4\\_news.asp?doc=0507](http://www.newtastes.com.tw/about_4_news.asp?doc=0507)  
2002

[http://www.mcdonalds.com.tw/about\\_5\\_more.asp?pr=0309](http://www.mcdonalds.com.tw/about_5_more.asp?pr=0309)  
25-19

[http://search.bnext.com.tw:999/mag/2003\\_03\\_15/2003\\_03\\_15\\_794.html](http://search.bnext.com.tw:999/mag/2003_03_15/2003_03_15_794.html)

Ø 邱映慈(1999):《整合行銷傳播在選舉行銷上之運用——以1998年台北市長選舉為例》:輔仁大學，大眾傳播研究所碩士論文

Ø 楊佳蓉(1999):《整合行銷傳播推廣策略之應用——以行動電話預付卡為例》:政治大學，廣告學系研究所碩士論文

Ø 謝文雀 博士 編譯，《行銷管理-亞洲實例》，華泰書局

Ø 高原 真 編、.洪 皓 譯，《直效行銷實務》，尖端出版社

Ø 羅文坤 著，《行銷傳播學》，三民書局

Ø 吳怡國、錢大慧、林建宏 譯，《整合行銷傳播》，滾石文化

Ø 天下雜誌

Ø 天下雜誌網站-黃色拱門的秘密

Ø 行銷管理學：Philip Kotler Seventh edition 行銷管理學  
東華書局印行方世榮譯

Ø 行銷公關：湯瑪士·赫利斯著 台視文化事業股份有限公司出版 1997 年 6 月出版

Ø 行銷研究-方法論與 SPSS/PC<sup>+</sup>實例應用，前程企業管理公司，呂長民著，87 年 2 版。

## 會議記錄

專題製作第一次會議記錄

時間：93 年 8 月 2 日

地點：綜合大樓

組員：劉威志、陳俊佑、林師賢、湯宜君、梁玉瑤、

劉曉儒

題目：行銷管理---以麥當勞為例

會議摘要：討論專題內容還缺少哪些部分

指導老師：王國恩老師

專題製作第二次會議紀錄

時間：93年8月5日

地點：綜合大樓

組員：劉威志、陳俊佑、林師賢、湯宜君、梁玉瑤、

劉曉儒

題目：行銷管理---以麥當勞為例



會議摘要：小組討論專題需增加哪些資料

指導老師：王國恩老師

專題製作第三次會議紀錄

時間：93年8月9日

地點：綜合大樓

組員：劉威志、陳俊佑、林師賢、湯宜君、梁玉瑤、

劉曉儒

題目：行銷管理---以麥當勞為例

會議摘要：補充所缺少的專題內容

指導老師：王國恩老師

專題製作第四次會議紀錄

時間：93年8月12日

地點：綜合大樓

組員：劉威志、陳俊佑、林師賢、湯宜君、梁玉瑤、

劉曉儒

題目：行銷管理---以麥當勞為例

會議摘要：修正甘特圖

指導老師：王國恩老師

專題製作第五次會議紀錄

時間：93年8月16日

地點：綜合大樓

組員：劉威志、陳俊佑、林師賢、湯宜君、梁玉瑤、

劉曉儒

題目：行銷管理---以麥當勞為例

會議摘要：甘特圖、流程圖、組員分工表

指導老師：王國恩老師

專題製作第六次會議紀錄

時間：93年8月19日

地點：綜合大樓

組員：劉威志、陳俊佑、林師賢、湯宜君、梁玉瑤、

劉曉儒

題目：行銷管理---以麥當勞為例

會議摘要：注意各方面的問題和製作，在加強內容

指導老師：王國恩老師

## 專題製作第七次會議紀錄

時間：93年8月23日

地點：綜合大樓

組員：劉威志、陳俊佑、林師賢、湯宜君、梁玉瑤、

劉曉儒

題目：行銷管理---以麥當勞為例

會議摘要：最後確認專題資料

指導老師：王國恩老師

## 專題製作第八次會議紀錄

時間：93年8月26日

地點：綜合大樓

組員：劉威志、陳俊佑、林師賢、湯宜君、梁玉瑤、

劉曉儒

題目：行銷管理---以麥當勞為例

會議摘要：製作專題計畫書

指導老師：王國恩老師

專題製作第九次會議紀錄

時間：93年8月30日

地點：綜合大樓

組員：劉威志、陳俊佑、林師賢、湯宜君、梁玉瑤、

劉曉儒

題目：行銷管理---以麥當勞為例

會議摘要：專題計畫書交給指導老師校搞

指導老師：王國恩老師