



# 逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

## 全球行銷管理個案分析－麥當勞

Global Marketing Management Project Analysis—McDonald's

作者：盧映竹 吳燕怡 謝佩純  
系級：國貿四丙  
學號：D9129033D9129183D9129356  
開課老師：簡士超  
課程名稱：全球行銷管理  
開課系所：國際貿易學系  
開課學年：94 學年度 第一 學期



**i'm lovin' it**

# 目 錄

- 一、執行摘要
- 二、如何灑下廣告網
  - (一)POC(Point of Contact)的溝通創意
  - (二)廣告介紹
- 三、品牌發展路徑圖
- 四、全球麥當勞沿革
- 五、麥當勞在台灣
  - (一)沿革
  - (二)麥當勞在台灣的经营時期
  - (三)麥當勞的经营策略藍圖
  - (四)台灣麥當勞組織策略
  - (五)台灣麥當勞和肯德基之比較
- 六、產品吸引力
  - (一)產品分析架構圖
  - (二)產品美味主張
  - (三)產品原料堅持
  - (四)產品種類分析
- 七、品牌聯想、個性、價值
- 八、區隔因素的規劃和實踐
  - (一)情境區隔規劃及實踐
  - (二)STP 分析
  - (三)麥當勞的五力分析
- 九、十字定位的烙印點
- 十、未來建議
  - (一)i' m lovin' it 的品牌推廣方向
  - (二)品牌發展建議
  - (三)廣告設計
- 十一、心得
- 十二、參考文獻
- 十三、附錄
  - (一)問卷調查及店家訪問
  - (二)台灣麥當勞總裁暨執行長—李明元專訪
  - (三)廣告光碟

## 一、執行摘要

近十年來，在各式各樣的餐廳料理中，以迅速在台灣蓬勃發展的速食連鎖餐飲業最引人注目。此份報告的目的在於研究跨國速食業龍頭老大－麥當勞品牌發展概況，報告特別著重於麥當勞在台之發展歷程，自 1984 年進軍台灣迄今 22 年來，麥當勞和台灣本土社會文化環境進行接觸與融合的過程中，激發了無數次的火花，也讓大眾見證了麥當勞的發展與成長，此外，報告也在探究麥當勞如何調整其品牌形象策略，以及麥當勞在全球化與在地化兩難局面如何取得一平衡，並探討麥當勞品牌成功的原因，最後並給予麥當勞未來品牌發展的建議。

**中文關鍵詞：** 麥當勞品牌成功的原因  
麥當勞的發展與成長  
速食連鎖餐飲業



## 二、如何灑下廣告網

### (一)POC(Point of Contact)的溝通創意

#### 1. 電視廣告→

傳遞朗朗上口的 Slogan 和溫馨、歡樂、活力的品牌形象。

#### 2. 官方網站→

多媒體互動模式，有生動活潑的大量圖片，免費的廣告及桌布下載，以及個人化的特價餐券。

#### 3. 與公益活動、奧運、世足賽的合作→

打造全球統一品牌榮譽形象，是「曝光」、「洗腦」大眾麥當勞回饋社會及世界的方式，也因此產生與合作夥伴 CROSSOVER 限量產品的風潮和話題。

#### 4. 店頭海報、內用餐墊紙→

展示最新促銷、活動、產品。

#### 5. 產品包裝→

吸管的顏色就是其品牌顏色（紅+黃+白）、紙袋、紙巾、塑膠袋、各產品包裝紙等除了標明「產品名稱」外，皆有麥當勞的 MARK。此為「產品一致性」、「公司系統化」的洗腦。

#### 6. 第一線的服務人員→

曾經舉辦「60 秒黃金時間服務」活動，若未在 60 秒內服務完成一位消費者則贈送禮券。員工在訓練課程當中所被教導的是在與消費者接觸的短短一分鐘當中，傳達麥當勞親切的服務，熱情的體貼及標準化生產、新鮮現做的產品品質，在一致化的制服服裝下，都有著熱情的笑容服務消費者。

#### 7. 店面裝潢調性→

品牌顏色：紅色代表熱情、溫馨，黃色代表活力、年輕，後期則為黑色和黃色。因為黑色可以表現另類、魔力及青少年具有標新立異和叛逆的心理特點，把紅色變為黑色就是為了表現和迎合這一心理特徵。

### (二)廣告介紹

#### 1. 麥當勞廣告系列

(1) 企業形象系列

(2) 有氧早餐系列

(3) 玩具系列：a. 快樂兒童餐

b. 消費滿一定金額加價送玩具

- (4)贊助奧運或世界足球賽系列
- (5)公益活動系列
- (6)優質選或是輕鬆省系列
- (7)推出新產品系列
- (8)促銷某特定產品，如：勁辣雞腿堡、買一送一、薯條半價
- (9)季節性產品，如：搖搖薯條、漂浮飲料、酷夏分享套餐

## 2. 麥當勞電視廣告之品牌形象

以麥當勞在台灣品牌發展時期來區分：

### (1)醞釀進入期：1984~1985

- a. 品牌定位 Slogan：歡樂美味在麥當勞。
- b. 功能性品牌形象：產品特性、新鮮美味、標準化製作流程。
- c. 經驗性品牌形象：輕鬆愜意、歡樂甜蜜、滿足愉悅之感。
- d. 象徵性品牌形象：美國文化、麥當勞叔叔、生活型態展現、產品在地化、親情可貴、分享喜悅。

### (2)震盪重整期：1994~1996

- a. 品牌定位 Slogan：麥當勞都是為你。
- b. 功能性品牌形象：美味、價格經濟實惠、一致性的空間規劃及點餐流程、清潔、衛生、服務親切。
- c. 經驗性品牌形象：物超所值、歡愉與滿足的感覺。
- d. 象徵性品牌形象：分享擁有與歡樂、麥當勞王國、孩子們的角  
度、良好溝通橋樑、人與人之間的關懷與情感、對麥當勞的信任。

### (3)擴充發展期：1997~2000

- a. 品牌定位 Slogan：麥當勞都是為你
- b. 功能性品牌形象：產品屬性、美味可口、服務親切

## ◎1999 企業形象篇 — 麥當勞都是為

### 1. 歌詞與畫面的呼應



珍惜相聚每一刻



分享擁有和快樂



不論你在什麼地方



都有我在你身旁

## 2. 功能性品牌形象 薯條的新鮮可口



親切的服務







### 3. 經驗性品牌形象

人們享用麥當勞所提供餐點或空間感到歡樂、愉悅





#### 4. 象徵性品牌形象 提振工作精神、舒緩緊張的工作壓力



消除工作疲憊的精神食糧



休憩的場所，強調親情的可貴



#### (4)新世紀時期：2001~2003

- a. 新世紀時期：2000~2003
- b. 品牌定位 Slogan：歡聚歡笑每一刻

© 2000 企業形象篇-歡聚歡笑每一刻 — 張學友

#### 1. 歌詞與畫面的呼應



永永遠遠



付出的愛永不變



朋友始終都在



不管是現在和未來

## 2. 經驗性品牌形象

享用麥當勞美食的同時，營造並享受歡樂溫馨或甜蜜的感覺



電視牆前的男子因為漢堡所帶來的愉悅感使其誇張的舞動身體，在電視牆前展現漢堡所帶來的滿足感及快樂的笑容，接受視覺及味覺上的雙重感官刺激。



### 3. 象徵性品牌形象

形塑一種假日休閒的「生活型態」，麥當勞成為人們生活的一部份，豐富生活，形塑人們對麥當勞的「歸屬感」。





暗喻麥當勞產品能增進情侶之間的互動，形塑麥當勞產品可搭起溝通橋樑，是情感催化劑



形成「群體認同感」，破除高低位階的分別，強化彼此情誼的交流和分享榮耀的幸福，享有聊天談笑的愉悅及歡樂感。





◎ 2003 企業形象篇-歡聚歡笑每一刻 —小孩學數字

1. 象徵性品牌形象

表達孩子們天真的模樣，呈現出孩子們在玩樂中學習成長，擁有快樂的童年生活。





孩子們群體認同、建立團體關係的展現，也是模仿能力之表現，是社會化過程。





**(5) 品牌再造時期：2003~ 2005**

- a. 時期：2003~至今
- b. 品牌定位 Slogan：i' m lovin' it
- c. 背景：(a)態度：forever young(永遠年輕)  
forever-不變-企業經營的核心價值

young-不斷的應變創新

(b)目標：成長顧客

(c)核心產品、核心競爭力

(d)核心顧客價值：顧客至上

◎2003 第三季企業形象-王力宏 i' m lovin' it

### 1. 經驗性品牌形象

不分年齡對象場合時間，獨特的享用經驗。





麥當勞產品帶來的年輕活力與源源不絕的創意

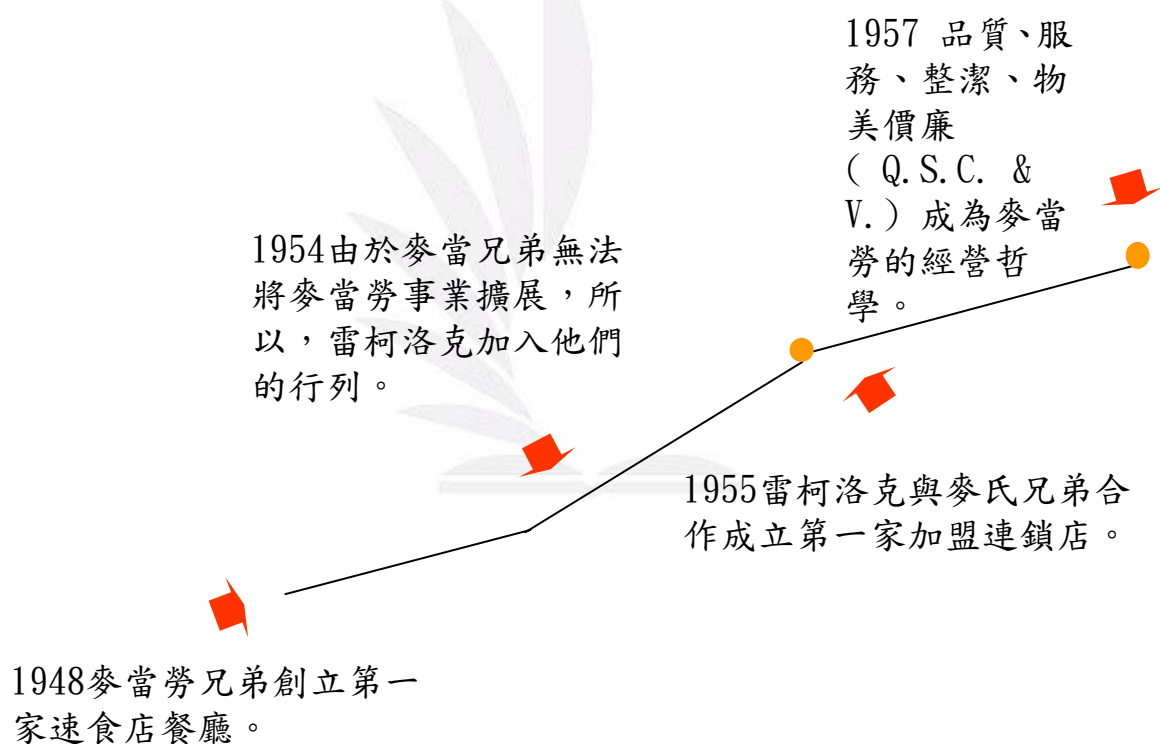




### 三、品牌發展路徑圖

#### (一) 麥當勞在全球之轉折點

#### ◎麥當勞在全球之轉折點 ~ A

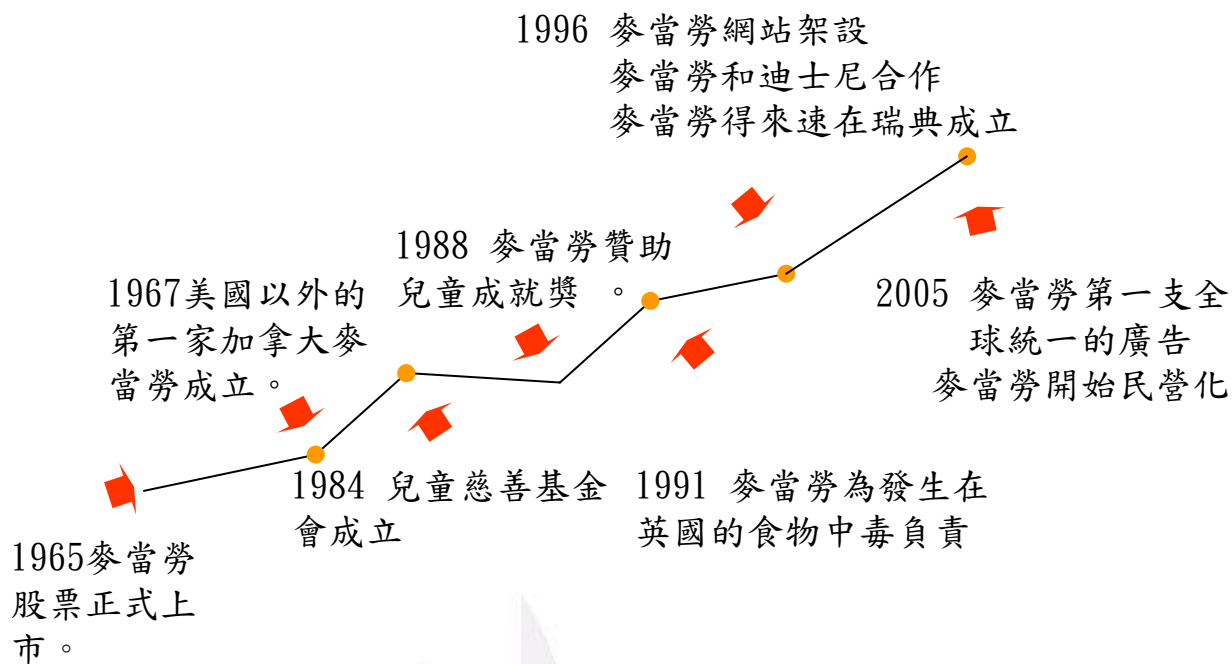


#### ◆ A 點路徑圖分析：

◎ 1948~1954 年屬於草創時期－麥當勞金色拱門尚未成形

◎ 1955~1957 年屬於萌芽時期－麥當勞開始營運以及規劃

## ◎麥當勞在全球之轉折點~ B&C



### ◆ B&C 點路徑圖分析：

- ◎1965~1967 年屬於擴展期－麥當勞漸漸在美國以外建立連鎖店，以便來擴展其事業。
- ◎ 1984~1995 年屬於成熟期－麥當勞藉由從事公益活動或公益事業來建立品牌，並且對於危機可以適時的處理。
- ◎ 1996~至今屬於蓬勃發展時期－麥當勞藉由各種方式，將金色拱門傳遞給消費者，並且，比其他競爭者優先成立得來速，麥當勞因此而獲的消費者很大迴響。另外，在近幾年裡，麥當勞一再的推成出新，使得麥當勞的品牌更深入消費者的中心。

## 四、全球麥當勞沿革

年份	重大發展
1948	麥當勞兄弟創立第一家餐廳。
1953	麥當勞開放第一家特許連鎖，福斯以 1000 美元的加盟費在鳳凰城開始經營麥當勞連鎖店。
1954	麥當勞創始人 Ray A. Kroc 初遇麥當勞兄弟。
1955	Ray A. Kroc 成為麥當勞第一位加盟經營者，麥當勞企業正式運作，在伊莉諾州芝加哥市的德斯普蘭斯開設第一家麥當勞餐廳。
1957	品質、服務、整潔、物美價廉(Q. S. C. & V.) 成為麥當勞的經營哲學。
1961	1. Ray A. Kroc 以 270 萬美元向麥當勞兄弟購買商標權，與麥當勞兄弟的合作關係結束，賣當勞兄弟正式退休。 2. 漢堡大學於伊莉諾州埃爾克蘿格夫村(Elk Grove Village)成立。
1965	克蘿克基金會於加州創立，同年，麥當勞股票以 22.5 美元正式上市。
1966	1. 麥當勞總收入達 2 億美元，賣出漢堡超過 20 億個。 2. 小丑羅納德·麥當勞首次出現在全國電視節目上，與大家見面。 3. 於阿拉巴馬州亨茲維爾市開設第一家室內設作的麥當勞餐廳。
1967	1. 美國以外第一家，加拿大麥當勞成立。 2. 麥當勞的全國廣告銷售計畫啟動。
1971	麥當勞進入歐洲的德國、荷蘭以及澳洲和日本市場。
1976	麥當勞總收入超過十億美元，第 4000 家麥當勞餐廳於蒙特莉爾成立。
1978	全世界 5000 家麥當勞。
1980	麥當勞國外營業額突破 10 億美元。
1983	麥當勞大學搬至美國芝加哥橡溪鎮(Oak Brook)，繼續培訓麥當勞人才。
1984	麥當勞兒童慈善基金會成立。
1988	全世界 10000 家麥當勞。
1993	麥當勞營業總額達 235 億美元。
1996	麥當勞網站架設、麥當勞和迪士尼合作、麥當勞得來速在瑞典成立。
2002	麥當勞在全球六大洲 121 國中擁有超過 30000 家門市中心，全球



	營業額約 406.3 億美元，淨收益約 20 億美元。
2005	麥當勞第一支全球統一的廣告。

今日，麥當勞在全世界六大洲 121 國中擁有超過 31000 家門市中心，每天服務超過 4 千 3 百萬位來自全球各地的顧客，全球營業額約 104.9 億美元，淨利約 20 億美元，可謂全球食品服務零售業的領導者，而根據美國品牌評價公司針對「品牌價值」所作的市場數據顯示，麥當勞在沒有任何抵押的情況下，至少有 252.9 億美元的身價。這個巨額身價的認定，對在世界上屹立 50 年，全球化經營成功的麥當勞知最佳肯定。

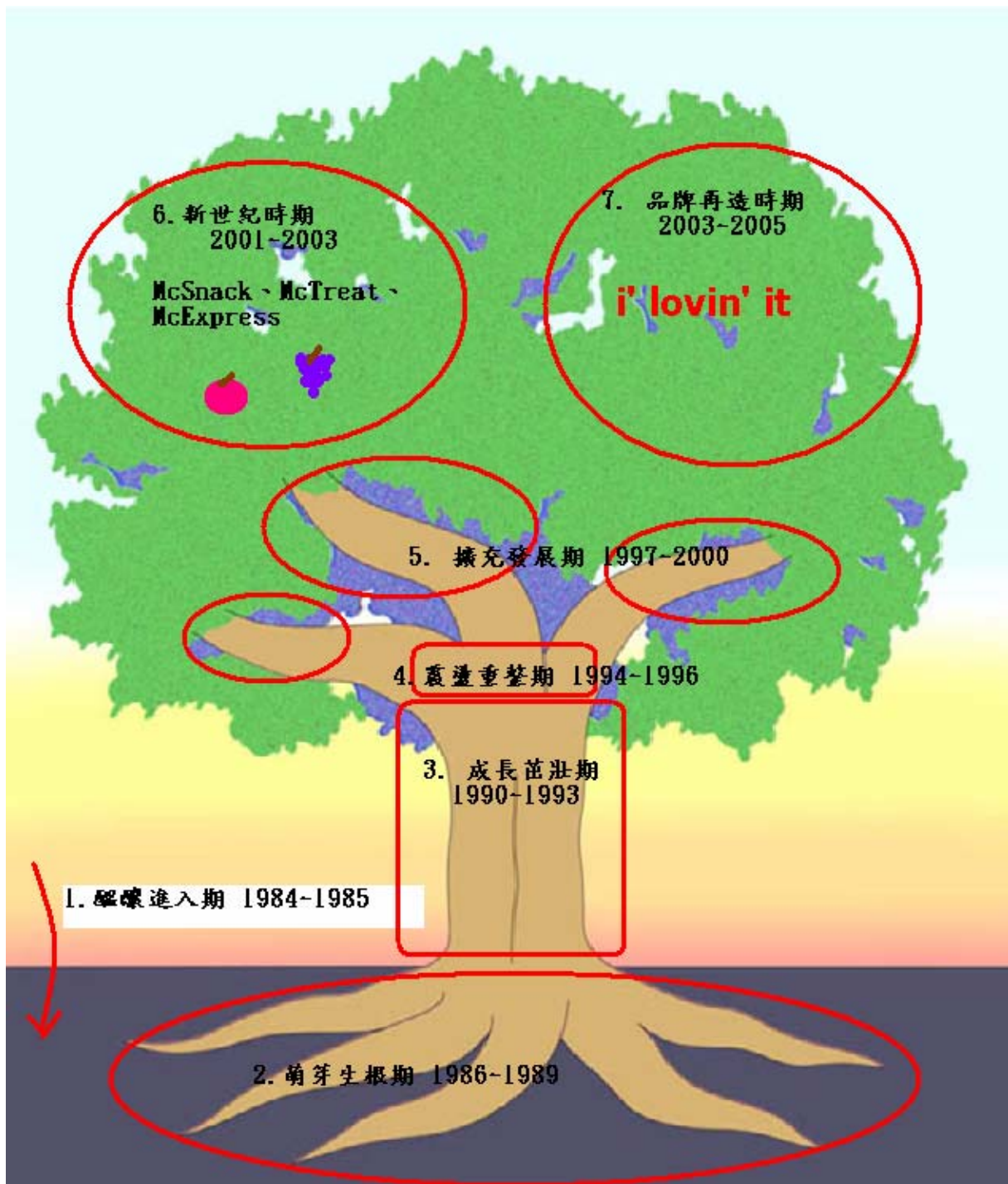
## 五、麥當勞在台灣

### (一)沿革

年份	重大發展
1984 ~ 1993	全國店數達 73 家，營業額達 35 億元新台幣，員工人數約 5000 人。
1984	台灣麥當勞於台北市民生東路成立第一家麥當勞餐廳，打破全球麥當勞單周營業額最高紀錄。
1985	於台中市中港路開設第一家得來速中心
1986	進入台灣南部，於高雄市中山路設立南區第一家中心。
1987	開發旅遊景點商圈，設立第一家景點中心於高雄澄清湖旁。
1989	1. 與百貨業態合作之第一家百貨公司，成立於新竹的中興百貨內。 2. 於東海大學內成立第一家校園麥當勞中心。
1990	1. 成立第一家縱貫公路（第一省道）上的桃園八德中心 2. 於高速公路交流道旁，開設第一家高速公路中心麥當勞－楊梅埔心中心。 3. 設立台灣東部第一家麥當勞－花蓮中正中心。 4. 開設第一家與超事業態結合之台中大雅中心。
1991	1. 台灣麥當勞的成立第 50 家麥當勞－重北中心，並為第一家位於加油站旁，與其行銷結合共享資源，提供多重服務。 2. 於陽明山開設目前台灣麥當勞地處海拔最高位置之陽明山中心。
1992	開設第一家醫院中心於林口長庚醫院。
1993	展店已達 73 家，員工人數達五千多名。
1994~1996	全國店數由 73 家增加至 163 家，於 1995 年底破百，營業額達 75 億元新台幣，員工人數幾乎成長一倍，約一萬人。

1994	寬達食品因合約到期退出麥當勞經營，由美國總公司接手。
1995	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 台灣最南端之麥當勞成立－墾丁中心。</li> <li>2. 成立台灣第一百家麥當勞－台北三興中心。</li> <li>3. 與量販業態合作，設立第一家量販店型態之麥當勞－台南鴻利多中心。</li> <li>4. 成立進入百貨公司美食街的第一家麥當勞－遠東寶慶中心。</li> <li>5. 營業額達到 75 億新台幣，工作人員成長一倍，約一萬人。</li> </ol>
1996	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 成立台灣的第 150 家麥當勞－台北民生二中心。</li> <li>2. 開設第一家進駐社區商圈之麥當勞－台北建國中心。</li> </ol>
1997~2000	全國店數由 163 家增加至 338 家，營業額達 140 億元新台幣，員工人數約一萬五千人。
1997	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 台灣最北端之基隆北寧中心開幕。</li> <li>2. 大里國光中心成為台灣的第 200 家中心。</li> <li>3. 成立第一家附設大型奇趣樂園之高雄沿海中心。</li> <li>4. 成立「麥當勞叔叔之家兒童慈善基金會」。</li> </ol>
1998	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 台灣的第 300 家麥當勞－汐止中興中心開幕。</li> <li>2. 台灣麥當勞專屬食品供應商與配銷中心共同投資新台幣 14 億元，在彰化大城鄉成立佔地 13858 坪及規模龐大的「食品城」</li> </ol>
1999	成功開發較小型之得來速麥當勞－苑裡介壽中心。
2000	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以黃金拱門主題外觀，配合新形象訴求，成功地開發活潑、休閒氣氛的台北紐約中心及高雄明誠旗艦中心。</li> <li>2. 與英國最大之超市量販(Tesco) 結合，於台茂購物中心內設立第一家位於 Shopping Mall 之德斯高中心。</li> </ol>
2001~2002	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 台灣麥當勞在 18 週年慶時，開設台灣離島第一家麥當勞－澎湖馬公中正中心。</li> <li>2. 至二月底止，麥當勞在台灣全國各地共計擁有 353 家中心，年營業額更是超過新台幣 140 億元以上。</li> </ol>

## (二) 麥當勞在台灣的經營時期



### 1. 醞釀進入期：1984 ~ 1985

西式速食業自 1984 年開始正式在台引爆，在以往從未出現像麥當勞這樣大型的廠家，所以競爭不大，因為市場上尚未呈現飽合狀態，加上台灣速食市場尚未完全成熟，因此可謂潛力深厚。另外，在麥當勞計劃決定來

台設店前，政府相關單位及國內各大媒體都有相關新聞報導，無形中為麥當勞作了許多成功且免費的廣告，因此引起國人相當大的注意與好奇。

## 2. 萌芽生根期：1986 ~ 1989

由於麥當勞以第一品牌之姿態打入台灣速食市場，吸引大量消費人口，加上此產業尚未完全成熟，發展空間極大，在台灣消費者對西式速食的強烈好奇心驅使下，加上國民所得的大幅提昇等因素造成外食需求大增，麥當勞能洞察先機增開許多家分店、收集商情的功課，是麥當勞領先同業的重要因素。因為此時期的速食產業中競爭者不多，所以經由分店的迅速增加，漸漸生根各地方，讓消費者認知到麥當勞的無所不在的魅力，使麥當勞的品牌形象深植人心，加強台灣民眾對麥當勞品牌的認同。

## 3. 成長茁壯期：1990 ~ 1993

在此時期，麥當勞加強實踐對顧客「品質、服務、衛生和價值」的承諾，強調標準化作業程序(SOP)、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動力市場並給予其一般員工待遇及福利，此外，麥當勞也雇用無經驗、非相關科系管理人員進而給予系統化訓練，並首創餐飲人員每周工作五天，逢國定假日並有補修，積極建立內部溝通管道並實施公開公正之績效考核制度。

## 4. 震盪重整期：1994 ~ 1996

麥當勞店數由 73 家增加至 163 家，於 1995 年底破百，營業額達到 75 億元新台幣，工作人員幾乎成長一倍，約有一萬人；此一階段麥當勞在台灣已經奠定深厚的基礎，民眾對於麥當勞的品牌印象深刻，麥當勞在連鎖事業的蓬勃發展，與社會快速變遷的環境下，必須要維持競爭優勢，鞏固龍頭的地位；在本地市場上，麥當勞率先推出「超值全餐」，希望將消費者導入麥當勞是可以吃的飽、是可以解決中、午餐的場所、是一個具有合理價位的餐廳的觀念；同時，為了兼顧兒童與家庭市場，也在此時推出「快樂兒童餐」。據統計，麥當勞的點餐有 70%是套餐點餐，分析原因之一可能在於其設計的套餐整體的風味特色給人的滿足感勝過單一產品(單點)的感覺，另一個原因在於迅速購足所需的商品，對於在趕時間的顧客來說，套餐服務能達到省時、便利的目的，消費者因為省時(有用餐時間方面的限制)的考量而踏入麥當勞的店面，進而成為麥當勞長期忠實的客戶不在少數，套餐服務不但使麥當勞可以簡化各服務櫃檯的作業時間，用商品組合銷售的方式達到規模經濟，消費者也能享受組合餐的美味、便宜、方便、迅速

等好處，組合套餐的構思奏效，為麥當勞賺進大把的鈔票，使麥當勞公司對於台灣市場的前景仍舊充滿信心。

此一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、1年行動計畫、每季進行檢討一次」。於組織結構與人員特色方面，在1994年，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；由於總公司外籍主管有系統的引進國際資源，逐漸達成「思維模式移轉」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。

另外，實際的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」成為一時期的重要目標。也在此一時期，麥當勞開始推動「雞類產品」(如麥克炸雞)，藉此本土化產品拉進與客戶的關係；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。

## 5. 擴充發展期：1997 ~ 2000

在此時期，麥當勞全省店數由163家擴張到338家，營業額達到140億元新台幣，員工人數則約一萬五千人。擴張期的經營管理主要汲取成功的模式不斷複製(在新市場中創造需求，爾後便滿足顧客需求，當需求被滿足後，則進一步改進效率、以增加生產或創新，然後在接著創造需求、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、區域化」，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司令與監管，而是在「分權不分裂」的前提下，由總公司發展成北市，北、中、南四個區域辦公室管理各區，而總公司只負責整體策略、資金調度、資訊整合等。

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，目前在於提供更高的便利性，讓城鄉鎮都有麥當勞，至今全國已有200多個「得來速」據點，各中心由「得來速」所得的營收約佔全中心營收的12%，再者，1998年、1999年引進的Hello Kitty、史努比等不同造型的玩偶，也在台灣造成相當大的震撼，成為當時各個年齡層的話題。同時在這段時間，台灣麥當勞也不斷推出多樣化的產品，如麥脆雞、早餐蛋堡、考汁豬排保、義式咖啡、冰炫風…等。

1998年，由於台麥當勞快速拓展，原有的生產線不敷需求，台灣麥當

勞專屬食品供應商和配銷中心共同投資新台幣 14 億元，在彰化縣大城鄉城成立佔地 13858 坪、規模龐大的「食品城」，於 1999 年開始運轉，擴充的炸雞、牛肉餅生產線，以及麵包廠與配銷中心等設施，都能充分支援未來全國 1000 家麥勞的營運需求，並使每家門市中心形成個別的利潤中心。

## 6. 新世紀時期：2001 ~ 2003

新世紀之初，台灣麥當勞在 18 週年慶時，首次再離島開設同時也是 2002 年第一家的餐廳 ~ 澎湖馬公中正中心，開幕當天在各地的營業額就打破了民國 76 年由高雄澄清湖中心所創下的單日顧客交易次數 4991 次的紀錄，以 6020 次的成績，再創歷史新高，同時將近 90 萬元新台幣的單日營業額。

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。此外，為創造獨特性(unique)、新鮮感，特別在店面內裝與外觀上有所投資、重新裝潢，使硬體煥然一新；更經由麥當勞的品牌延伸，誕生了 McSnack、McTreat、McExpress 等不同型態的餐廳，使核心品牌與延伸品牌共同生存，朝著多角經營前進，並持續供應多樣性產品，甚至為了真正提供「完整的麥當勞經驗」，早餐市場逐步運作，期望造就整體經營上有利潤的成長。

## 7. 品牌再造時期：2003 ~ 2005

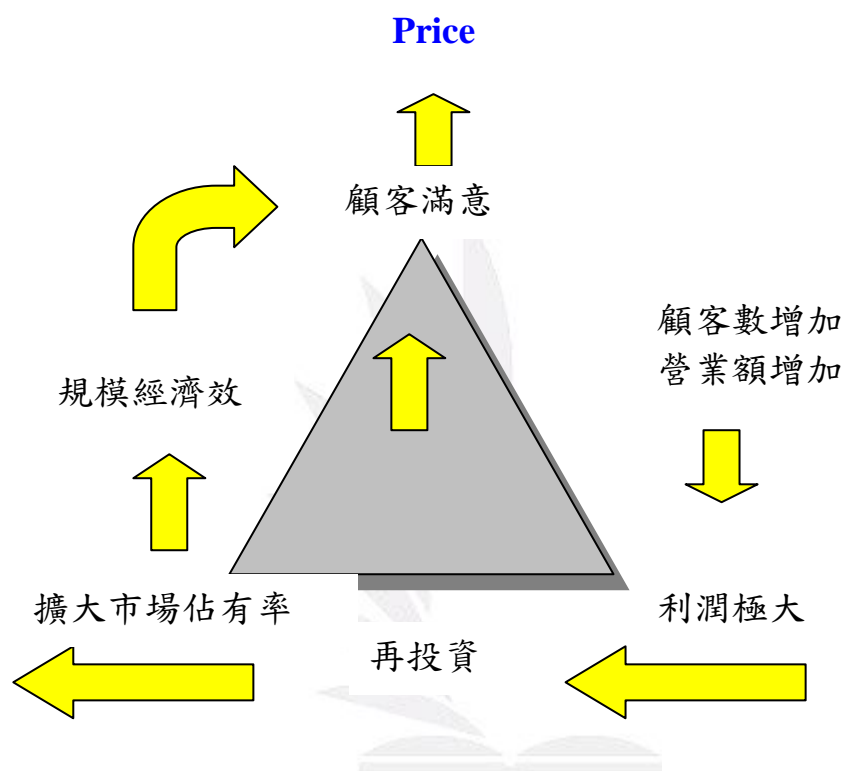
金色拱門雖然未麥當勞創造出 247 億美元的品牌價值，但是時代在變，市場在變，大眾的口味也在變，五十歲的麥當勞叔叔也面臨品牌老化，及品牌再造的挑戰，因此，於 2003 年 9 月，麥當勞執行副總裁兼全球推廣總監賴瑞·萊特(Larry Light) 高喊更換全球品牌的 slogan 為「i' m lovin' it」，更於 2004 年 9 月高喊「forever young」的口號。

「i' m lovin' it」不僅是訴求消費者，更是鼓勵麥當勞的員工要「forever young」，麥當勞發現，消費者藏在內心的需求，就是小孩子希望長大一點，年長者希望自己年輕一點。而跟隨著麥當勞成長的顧客，有些已為人父母或組父母，隨著品牌的成長，forever young(永遠年輕)，不只對顧客，對五十歲的麥當勞來說也是一劑強心針。

但房組認為，此次品牌再造似乎變成了公關報導，台灣麥當勞花大筆錢請藝人王立宏代言，是水幫魚還是魚幫水？根據動腦新鮮報 2003 年 9 月

17日~10月8日的調查，對於麥當勞此次全球性品牌再造行動，有63%的消費者認為麥當勞勇氣可嘉，但品牌轉換的結果需要一段時間觀察；另外，有48%的消費者仍然對於以前的「歡聚歡笑每一刻」的Slogan較有感覺。因此，品牌向消費者展示新形象前，應有全方位的規劃及佈局，讓消費者慢慢走進新情境中，而台灣麥當勞應將「i'm lovin' it」更融入台灣文化和生活中，強調其在地化的執行，才能與消費者作直接自然的溝通。

### (三)麥當勞的經營策略藍圖



麥當勞體認到營業額是工作的方向，利潤是工作的目標，員工是工作的資源，而顧客滿意更是唯一的工作，故將這些體認展現在軟體、硬體設施中：軟體方面：包括接待員親切的服務、生日餐會舉辦、咖啡續杯等等。硬體方面：飲食環境的安全性、便利性、舒適自在等均是設計的重點。

在這當中都在於探詢顧客的需求，進而滿足顧客的需要。顧客滿意取向為所有速食業所遵循的經營方針。

(四) 台灣麥當勞組織策略

階段	醞釀進入期 萌芽生根期 成長茁壯期	震盪重整期	擴充發展期	新世紀時期 品牌再造時期
時間點	1984-1993	1994 -1996	1997-2000	2001 至今
組織目標	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 快速搶占各重要據點</li> <li>2. 建立品牌形象, 塑造優質用餐環境</li> <li>3. 在五年內開30家中心</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 鞏固麥當勞在市場上的領導地位</li> <li>2. 為因應未來快速擴充, 進行組織性調整</li> <li>3. 加強培育人才</li> </ol>	提升市場普及率	利潤市場的極大化組織策略
組織策略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 藉旗艦店塑造優質用餐環境</li> <li>2. 利用實體通路傳達麥當勞的經營理念, 給消費大眾</li> <li>3. 以都會區為佈點主幹</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 縮短開店流程, 降低開店成本</li> <li>2. 尋找消費力高、租金較低的次級商圈</li> <li>3. 人才培育</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 快速進駐衛星城鎮</li> <li>2. 進駐所有有利於開店的區域, 尤其是都會區</li> <li>3. 積極發展策略聯盟</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 針對市場特性的需求, 評估選擇最佳地點</li> <li>2. 加強員工訓</li> </ol>
行銷策略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建立品牌認知與形象</li> <li>2. 品牌定位 (brand positioning) 為「歡樂美味在麥當勞」。</li> <li>3. 重視品質、服務、衛生和價值 (quality、service、</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 品牌強化 (brand enhancing)</li> <li>2. 品牌定位是「麥當勞都是為你」</li> <li>3. 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</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 品牌定位, 仍舊是「麥當勞都是為你」</li> <li>2. 強調「100%顧客滿意」</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 品牌定位為「品牌金字塔」(brand repositioning)</li> </ol>



	cleanness、value、Q. S. C. V.)	程度，「100%的顧客滿意」		
成果	<p>1. 這十年之間，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。</p> <p>2. 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。</p> <p>初期麥當勞的產品供應，維持60%在國內採購，且強調標準化作業程序、開放式廚房及嚴格品質管制。</p> <p>3. 二年內建立台北市9 家在都會的重要據點，實踐了麥當勞以都會為起點的發展策略，並執行商圈區化的開發戰</p>	<p>1. 因經營理念的差距，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</p> <p>2. 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「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</p>	<p>1. 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)。</p>	<p>至今共成立340 餘家中心，營業額達140 億元。</p>

	略，都心的佈點及都會市郊地區之社區商圈間的動脈幹道	次」。3. 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。		
--	---------------------------	--	--	--

### (五)台灣麥當勞和肯德基之比較

比較	K F C	McDonalds
全球化	1970年代	1967開始
全球家數	7088家	約 17000 家
成立時間	台灣：1984 年成立(較晚)	台灣：1983 年成立(較早)
台灣市場	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 進入時間較晚</li> <li>2. 店面數量123家</li> <li>3. 品牌知名度較麥當勞略低</li> <li>4. 以直營為主要方式擴張市場</li> <li>5. 開放加盟時間較晚</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 進入時間較早</li> <li>2. 店面數量346家</li> <li>3. 品牌知名度高</li> <li>4. 以直營及加盟方式擴張市場</li> <li>5. 發展策略穩健積極</li> <li>6. 開放加盟時間較早</li> </ol>
大陸市場	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 進入時間較早</li> <li>2. 以連鎖加盟方式擴張市場</li> <li>3. 發展重點瞄準中小城市</li> <li>4. 品牌知名度較高</li> <li>5. 店面數量460 多家</li> <li>6. 發展策略以較為積極之態度</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 進入時間較晚</li> <li>2. 以連鎖方式擴張市場</li> <li>3. 發展重點著重於中小城市及偏遠城市</li> <li>4. 品牌知名度較肯德基略低</li> <li>5. 店面數量360 多家</li> <li>6. 發展策略以較為保守謹慎態度</li> </ol>
標準化服務	Cleanliness 保持美觀整	Quality品質、Service服務、

	<p>潔的餐廳、Hospitality 提供真誠友善的接待、Accuracy 確保準確無誤的供應、Maintenance 維持優良的設備、Product Quality 堅持高品質穩定的產品、Speed 注意快速迅速的服務(CHAMPS)</p>	<p>Cleanliness 清潔及 Value 價值 (Q. S. C&amp;V)</p>
<p>加盟型式</p>	<p>特許加盟</p>	<p>委託加盟</p>
<p>加盟時間點</p>	<p>台灣市場：2001 年底開放 2003 年台灣第一家肯德基加盟店成立。</p>	<p>台灣市場：1997 年開放 1999 年台灣第一家麥當勞加盟店成立。 2001 年開放內部員工加盟制。 2004 年加盟店中有 5 家是由員工內部創業加盟。</p>
<p>直營時間點</p>	<p>1996 年，加盟商改為台灣桑德斯，肯德基也直接進入經營直營店，2001 年 2 月二家公司組織合併。 1984-1996 年台灣肯德基公司是由台灣統一企業、日本三菱、日本三和公司合資，所占股份分別為 60%、30% 及 10%。</p>	<p>1994 年，之前採與寬達食品合資策略。</p>
<p>現況</p>	<p>擴張策略</p>	<p>擴張策略</p>

## 六、麥當勞產品吸引力

### (一)產品分析架構圖

<b>實體樣態表現</b>	<b>價值系統</b>
<b>品牌形象</b>	<b>象徵價值</b>
1. 歡笑 2. 溫馨幸福 3. 愉悅 4. 童話世界 5. 速食王國	1. 生活品味的實踐與結晶
<b>設計形象</b>	<b>文化價值</b>
1. 空間複合性－適合作為個人休息及家庭、朋友、情侶員工等聚會場所，亦可舉辦生日會 2. 服務親切－倒咖啡服務 3. 麥當勞叔叔 4. 金色拱門	1. 美國的生活文化 2. 使用者形象 3. 族群認同
<b>附加機能</b>	<b>生活價值</b>
1. 得來速 2. 遊戲場 3. 窗明几淨 4. 飲食空間的舒適感	1. 外食者的天堂 2. 兒童的遊樂場 3. 工作場所 4. 閱讀空間 5. 便利性 6. 迅速
<b>基本機能</b>	<b>物的價值</b>
1. 產品 2. 餐廳之空間擺設 3. 作業及點餐流程	1. 美味 2. 可賴性 3. 品質保證 4. 飽足感 5. 衛生

### (二)產品美味主張

#### 1. 大麥克 Big Mac ~ 嚴選七層美味 大有滿足

大麥克擁有豐富多變的口感：灑上新鮮芝麻、鬆軟及富有彈性的麵包，均勻融合著燒烤的溫和牛肉風味、配上清脆爽口的新鮮生菜、再夾上香滑順口的起司片與獨特



酸甜的麥香堡醬，一口咬下去還可以吃到爽口的酸黃瓜，這多種的組合增添的大麥克的豐富性與價值，成為麥當勞特有的商品之一。



## 2. 薯條 Fries ~ 嚴選 Russet Burbank 馬鈴薯七分鐘保存期限 熱騰騰送抵您面前

嚴選華盛頓 Russet Burbank 馬鈴薯，甜度適中、口感綿密。現炸的新鮮馬鈴薯，加上少許鹽巴調味，表皮香脆、內在鬆軟。七分鐘的保存期限，保證熱騰騰送抵你面前。外觀長度均勻恰當，色澤金黃，絕少瑕疵，盒量裝滿。

## 3. 板烤米香堡 Rice Burger ~ 口口多驚奇 醬燒牛肉口味

精選特優山水米，伴佐獨家醬料，再灑上黑白芝麻，經高溫板烤，烤出外酥內Q的獨特米餅嚼感，夾帶新鮮西洋菜、紫高麗，還有特調醬料醃製的澳洲牛肉片，加入熱炒甘味洋蔥絲，精緻為濃郁可口的洋蔥燒肉。



## 4. 麥香魚 Fillet-O-Fish ~ 由整片鱈魚肉製成 外黃酥脆 鮮嫩多汁

每一份麥香魚，都保持外觀勻稱，質地酥軟，新鮮溫熱送至您餐盤。鱈魚排由整片鱈魚肉製成，並於外皮裹上一層獨特麵包粉，金黃酥脆又保留了魚肉的鮮嫩多汁，營養價值高。清淡魚香與獨特塔塔醬，形成獨特的鮮美滋味。

## 5. 麥脆雞 Chicken McCrispy ~ 通過 108 道品質堅持 外皮金黃酥脆 內在先嫩多汁

麥脆雞的 108 道品質堅持，不僅沒有殘留抗生素，而且從雞隻選用、冷藏、裹粉、到急速冷凍、金屬探測等等，每一道都嚴格把關，絕不妥協。麥脆雞嚴格挑選皮薄肉Q的優質雞肉，再裹上獨特的調味粉，運用精密火候控制，以油炸及蒸煮方式，鎖住肉汁香味，難怪外皮金黃酥脆，內在先嫩多汁。麥脆雞有兩種風味：「原味」保存了炸雞的原始風味，「辣味」多了狂野的勁辣口感。





#### 6. 麥克雞塊 6pcs McNugget ~ 新鮮現炸 質地柔軟多汁 外皮香酥脆

金黃外觀，裹以天婦羅調味粉，再配合特調炸粉，現炸出香脆表皮。內在雞肉柔軟多汁，外部香酥脆，口味帶有清淡香味，富含豐富蛋白質及維生素。

### (三) 產品原料堅持

#### 1. 自然鮮美的上選優質牛肉

牛肉富含蛋白質、鐵質、維他命 B 群與鋅等營養素。麥當勞的牛肉漢堡嚴選 100% 澳洲純牛肉，烹調過程中不加其他化學添加物及動植物油脂，只以少許鹽和胡椒調味，帶出食物天然的美味。

#### 2. 原味香甜的紐西蘭南島鱈及魚阿拉斯加鱈魚

特選全球最乾淨的紐西蘭南島海域及阿拉斯加鱈魚，富含 87%~98% 可被人體吸收的優質蛋白質，且含脂量較少。麥香堡採用整塊鱈魚裹上精緻麵包粉，酥脆口感中帶有些微玉米香甜，和魚肉原有的甜美滋味。

#### 3. 新鮮爽口的 GAP(吉園圃) 生菜

新鮮生菜咬一口就知道，麥當勞所有的生菜都採用來自 GAP(吉園圃) 管理的農場，通過微生物檢驗並保證無農藥殘留，讓你放心享受清爽美味。同時生菜含有豐富維生素、纖維、鈣磷及維他命 A。

#### 4. 雞肉經 108 道嚴格把關的鮮嫩雞肉

雞肉擁有肉品中最佳蛋白質，也是麥當勞大中選購的食材之一。麥當勞特選通過全球及台灣雞肉高品質標準的雞肉製作，經加工急速冷凍，並全程保持 -18°C 以下，不僅維持肉質的最佳風味，也 100% 確保雞肉的安全與衛生。另外，麥脆雞經過 108 道品管標準，從雞隻選用、冷藏、裹粉、急速加工、金屬探測、溫度控制等等，每一道嚴格把關，以執著用心確保雞肉的鮮美。

#### 5. 精選認證的特製麵包

麥當勞麵包是經選來自美國的硬紅冬麥，經由專家精心調配成麥當勞專用麵粉，烘培後麵包呈現金黃誘人外觀，兼具鬆軟扎實且富彈性之細膩口感，散發小麥烘培之濃郁香味。同時，麥當勞麵包是由食品 GMP、美國烘培協會及 ISO9001 三重品質認證之專業麵包廠全程自動化生產，並經

由 HACCP 食品安全管制系統，嚴密監控麵包產品之衛生與品質。

## 6. 酥脆香甜的美國馬鈴薯

選用美國甜度較高的優質 Russet Burbank（露莎波本）馬鈴薯，富含豐富醣類、鐵質、維他命 C 和礦物質，麥當勞薯條才能外皮酥脆，內層綿密香甜。

### (四) 產品種類分析

#### 1. 超值全餐



利用套餐的組合，每號餐是由一個主食＋薯條＋飲料所組成，提供消費者一個簡單輕鬆的點餐系統，套餐選擇多樣化，價錢從 99 元到 129 元不等，另外，加 5 元還可享受薯條或可樂升級的服務，超值價錢公道且食物組合多樣化，大大滿足消費者購餐的需求。

#### 2. 快樂分享餐



快樂分享餐提供一親朋好友及家庭聚餐的最佳點餐組合，藉由分享餐，不但在心靈上有一番交流，彼此也共同分享了食物的美味，分享快樂、快樂分享！

### 3. 超值選



超值選強調其價格低、食物美味的特點，價錢從 10 元到 39 元不等，對於不想花太多錢於超值全餐的消費者來說，是一福音！優值選打破一般社會大眾對於麥當勞是高消費的印象，提醒消費者，麥當勞也有低價位、高美味的享受！

### 4. 麥當勞早餐





麥當勞早餐提供營養健康的早餐組合，由別於台灣傳統的早餐店，麥當勞提供上班族、學生族一個享用早餐的舒服場所，對於外帶早餐的消費者，也是一大便利，經濟早餐的套餐組合，帶給消費者一天的活力來源。

## 5. 麥點心



麥點心提供消費者在用餐結束後，再來一份麥點心，大大滿足消費者的口慾，其中，蛋捲冰淇淋打出 10 的低價策略，使其成為一大熱門單品，在炎熱的夏天路過麥當勞時，來筒蛋捲冰淇淋，是一大享受！

## 七、目前麥當勞品牌的聯想、性格、價值為何？

「能擄獲消費者的心的品牌就能促成行動，能擄獲消費者的情感的品牌就能得到青睞」，現在社會中，人們活在意象豐富的品牌情境裡，而每個人從處身的品牌情境裡，各自選擇與其共存的「個人品牌空間」，看到熟悉的廣告、品牌名稱、標誌，常會帶來莫名的安全感，甚至，對品牌產生情緒性的認同(Aaker, 1995)。

品牌知識是由品牌形象和品牌知名度所形成的聯想網路(associative network)記憶模式(Keller, 1998)。

麥當勞資深行銷總裁 Larry Zwain 認為，品牌光芒 (brand brilliance)

是其企業成功的關鍵，所謂品牌光芒，包括顧客到餐廳用餐的經驗，以及廣告創造出的強烈印象，消費者知道這裡有什麼可以期待：乾淨的餐廳、可預期的食物以及讓孩子們驚奇的玩具，而它的廣告恰恰強化了這些期待（轉引自廣告雜誌，2000，p76）。

台灣麥當勞行銷執行協理陳薇維(2001)亦表示，品牌不單是商品，品牌是一種透過認知經驗信任及感覺過程而與消費者建立的關係，品牌與顧客的關係往往是獨特且無法取代的麥當勞將品牌的資產稱為品牌資產花，因為品牌資產必須是多方面努力耕尋所培育出的繁盛花朵，並且品牌的資產花，是由包括品牌知名度、視覺連結、心智感受、使用經驗、商品品質與他人評價等元素所組成的顧客關係(陳薇維，2001)。

一、品牌聯想的型態可細分為：

(一)屬性

1. 價格：

麥當勞產品的價格制訂也是一門學問，以麥香堡(Big Mac)為例，已經成為全世界經濟學家做平均收入的指標，麥當勞利用價格調查法來做為產品售價的標準，不要小看 69 與 70 元或 99 與 100 元之間的差異，這些都是麥當勞經過調查所得到的結果。價格不是唯一，必須配合使用的良好經驗，才能創造「物超所值」的品牌特質。物超所值＝使用經驗÷負擔價格(臺灣麥當勞行銷部執行協理陳薇雅 2005 在台大講授)

2. 使用者即使用意象：

將麥當勞的顧客區隔為兒童及父母親兩大族群，兩種顧客的態度及使用行為不同，關係行銷必會呈現不同的作法。

對兒童來說，兒童喜歡玩耍，玩具是首要考量，麥當勞不但提供他們喜愛的食物，還不忘提供顧客舒適的氣氛，讓小朋友覺得自己是特別的麥當勞小客人。

對父母而言，讓小朋友快樂、負擔得起、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，則是與父母建立品牌關係時對父母必須的瞭解。

(二)品牌個性：

全球麥當勞所傳承的共通性，包括：

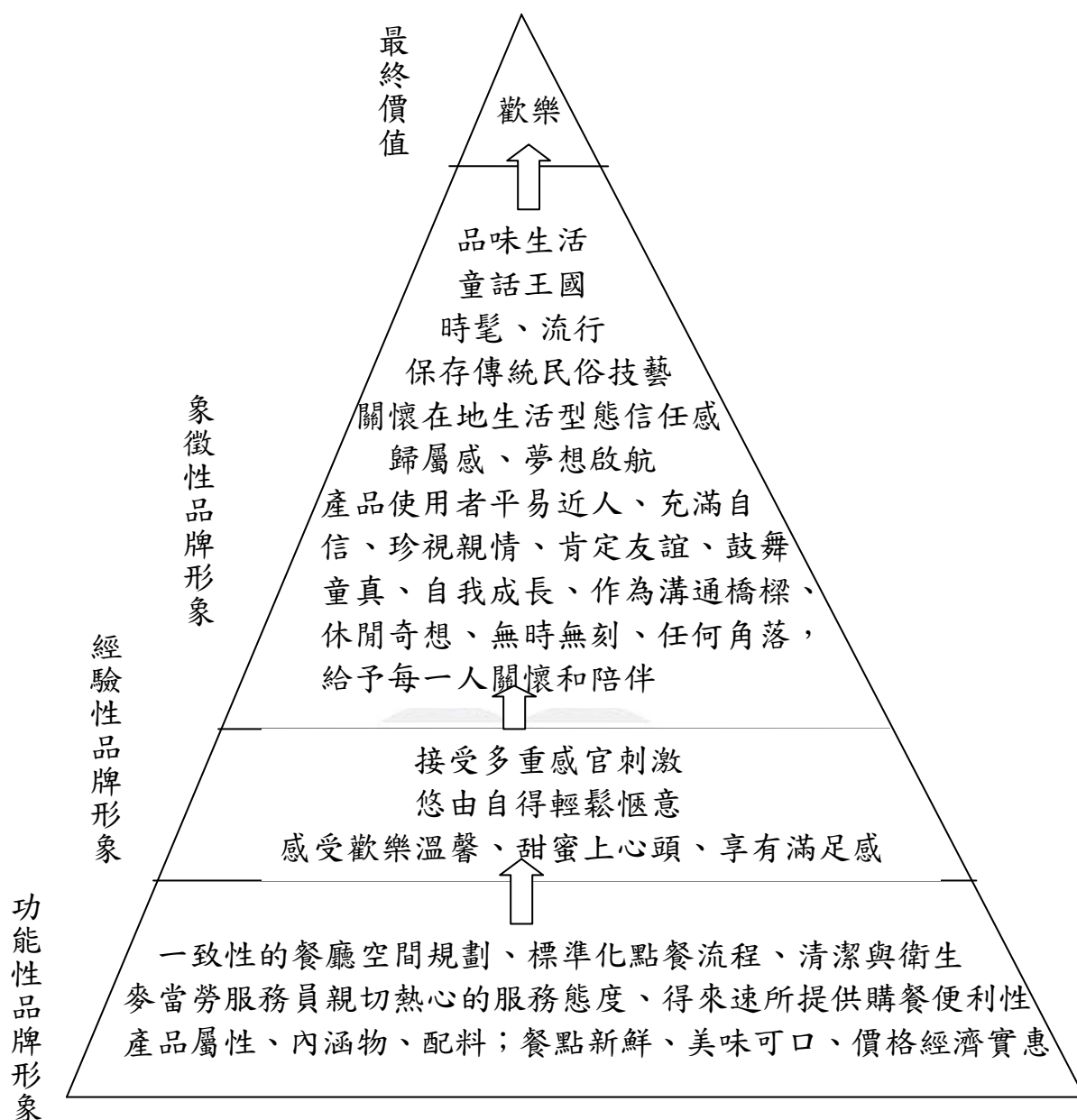
1. 歡趣－擁有「年輕心智」。
2. 童心－無論年紀、不分世代(Kid Inside)。
3. 自由－在麥當勞，自在做自己。
4. 信賴、生活的相關聯及感受－從老到小、人人知曉，無論何時、何地提供任何人服務，以及黃金拱門的

金黃印象。

(三)感覺和經驗：

麥當勞，始終堅持為顧客提供最高標準的服務，即 QSC&V 原則：質量、服務、清潔和價值。這樣的原則使顧客在任何時間、任何地點所品嘗的麥當勞食品都是同一品質的，同時還享受到了熱情、周到、快捷的服務

(四)利益：麥當勞品牌形象金字塔



麥當勞品牌形象金字塔

## 八、區隔因素的規劃與實踐

### (一)情境區隔規劃及實踐

#### 1. 微笑－微笑服務

親切的微笑是麥當勞最令人津津樂道的「註冊商標」。

在麥當勞餐廳的選單上，除了漢堡包、麥香魚、炸薯條、奶昔和飲料的價格外，還格外加上一個項目－微笑~免費。

顧客來餐廳用餐，不僅重視食物的口感，更注重在店裡的氣氛，營造一個充滿了微笑的溫暖空間，這也是在其它快餐店所看不到的。在麥當勞用餐，特別能感到溫馨的氣息。因為每一位員工是如此的有親和力。這讓顧客深覺麥當勞不僅只是一家快餐店，更是一個散播歡樂和愛的地方。

在任何一家麥當勞，顧客都可以看到服務人員真誠、愉快的笑臉，從服務人員的笑容中，顧客可以體驗到麥當勞友好、融洽、和諧的歡樂氣氛，讓顧客深受感染而樂在其中。

#### 2. 既方便又快速－59秒快速服務

現代快餐以為顧客提供簡單、快捷、方便的服務為重要標識。「快」，是這個時代的最大特徵，也正是麥當勞的魅力。

當顧客走進麥當勞用餐可以看到二十多米寬的前台，擺放著十二三台收款機。每台收款機前有一位服務員，負責顧客點餐、收款以及交付食物，職責明確，減少出錯的可能性。

在為顧客下單之前，服務員會啪地按下咖啡色的計時器，「先生您好，從現在開始，我們將在59秒內提供您所全部食品。如果沒有完成，您將可以免費得到一個麥當勞甜筒。」數以百計的麥當勞就是用這樣的方式驕傲宣佈，在餐飲尤其是快餐行業它是最快的。

為突破自己、挑戰極限，麥當勞組織了「挑戰59秒服務」活動，承諾「我快，所以你更樂」。

麥當勞的59秒服務讓人們在消費的過程中，真正體驗到麥當勞更快捷友善的點餐服務，體驗到其活力四射的企業文化。同時，也使人們感受到麥當勞富有創意的自我挑戰、更上層樓的服務水準。

或許對於兒童而言，麥當勞是樂趣無窮的用餐之旅，也是成長過程中的重要記憶。但是在本質上，麥當勞就是效率的化身，可以在最快的時間裡獲得預期的東西，麥當勞將一個龐大的人群從家庭廚房解放出來，使就餐變得既簡單又快樂。

### 3. 溫馨及歡樂－抓住孩子的「心」

牙牙學語的幼兒看到高聳屋頂的金色拱門M，都會歡呼「麥當勞，我要吃麥當勞！」。從兒童到青少年都愛麥當勞，只因那個M字已經在全球種下美食的標誌。

在現代社會中，孩子永遠是最受寵愛的，誰贏得了孩子的心，誰就生意興隆，財源茂盛。無疑麥當勞已經成功地贏得了孩子們的偏愛。那麼，麥當勞是靠什麼牢牢地吸引住孩子們的呢？

#### (1) 麥當勞叔叔

和藹可親的「麥當勞叔叔」作為麥當勞的代言人一直深受小朋友的歡迎，他是孩子們的良師摯友，也是一個家喻戶曉的人物。他不但帶給小朋友歡樂，更善於運用適當的方式引導和啟發小朋友的思維，真正的瞭解小朋友的心。

#### (2) 遊樂場和遊戲室

許多麥當勞餐廳不僅擺設了供顧客就餐的座位，還設置了遊樂場和遊戲室，以增添餐廳的歡樂氣氛。除了塑造帶給人們歡樂的麥當勞叔叔形象，還在餐廳裡建立了兒童樂園。兒童樂園是麥當勞吸引消費者主要是吸引少年兒童的又一重要策略。

#### (3) 生日聚會的舉辦

麥當勞不僅是要提供一個果腹和滿足食慾的地點，而是要創造一個好玩和有趣的樂園。這才是一個理解時代需要並引導時代潮流的企業應有的風格。

麥當勞還採取各種方法來促銷，舉辦兒童生日活動就是一種最典型的方法。小孩子在麥當勞過生日，大家一起為小壽星拍手唱生日歌，那氛圍彷彿到了一個童話世界中。既抓住了很多孩子的口和心，也就抓住了很多家長。

#### (4) 關懷與照顧

為強化家庭氣氛，麥當勞特地僱傭不同年齡的員工，讓年長的員工在餐廳做招待。麥當勞每天都會安排一兩個公關職員站在通道上回答顧客的問題，每家麥當勞分店都會安排5到10名女服務員照顧孩子，與父母交談。這些服務員被孩子們稱作麥當勞阿姨。他們的任務之一是與孩子們及經常光顧麥當勞的顧客們建立長期友好聯繫。

## (二) STP 分析

### (1) Market Segmentation 市場區隔

麥當勞的市場區隔層次：

- a. 剛開始是 Mass Marketing(全客層的目標大眾)
- b. 接下來是 Segment Marketing
  - (a)對於兒童來說，麥當勞童話世界裡，麥當勞叔叔親切和藹，是孩童的大玩偶，舞動具神奇魔幻力量的雙手，夢想便能實現，並且，在麥當勞王國中的孩童，皆能充滿自信、自我成長、學習承擔憂愁。
  - (b)對於青年學生來說，麥當勞是下課休閒的最佳聚會場所，是課餘的聊天話題，是引起目光的焦點。
  - (c)對於上班族而言，在麥當勞所建構空間中，享受短暫的休憩光陰，便能活力滿滿，補足一天所需精力，更甚者，引發休閒奇想，舒緩都市叢林中的緊張氣氛。
  - (c)對情侶而言，麥當勞見證兩個人相處的每一分、每一秒，讓甜蜜加倍、幸福更甚，不論學生時代的小情人或是結為連理的生命伴侶，在麥當勞的祝福下，皆能互相扶持、保有一顆單純而真切的心。
  - (d)對銀髮族而言，麥當勞餐點不再與原有生活型態格格不入，亦能輕鬆加入品味生活行列，打破世代隔閡，徹底為食用麥當勞餐點是年輕人專利之迷思解套。

### (2) Market Targeting 目標市場

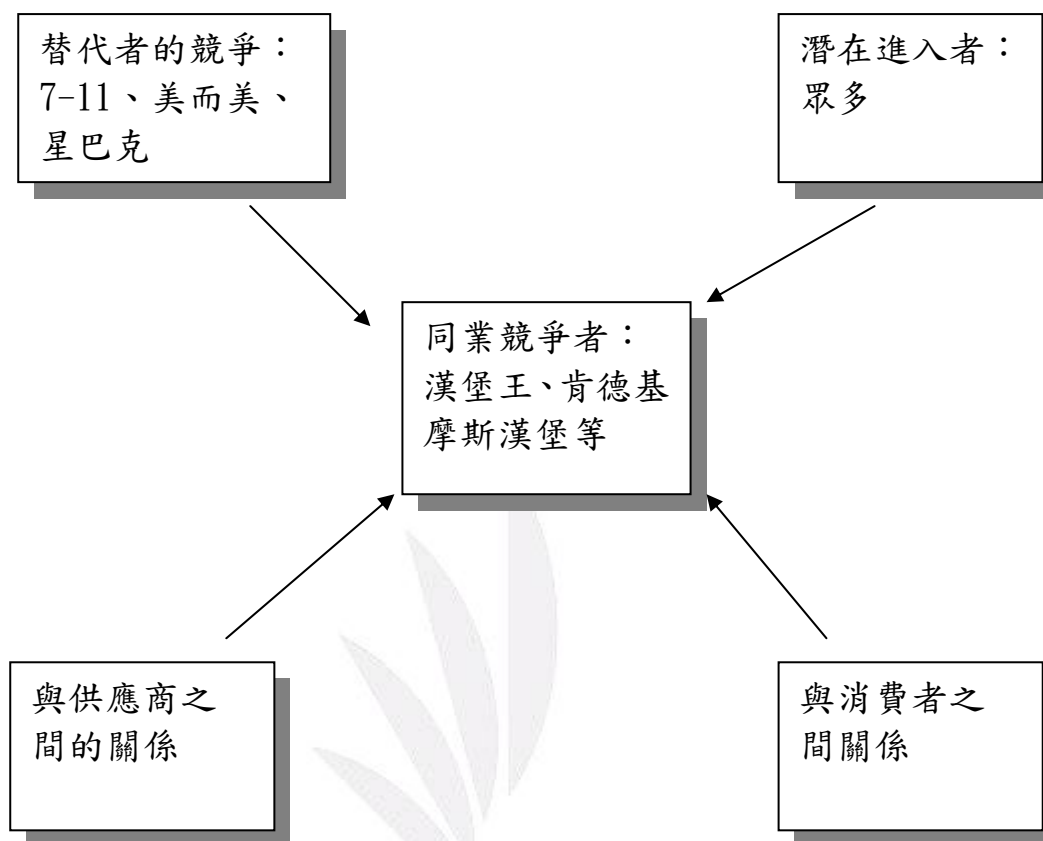
以年輕人為主要目標市場。

### (3) Market Positioning 市場定位

以年輕、活潑作訴求，希望提供一個輕快的用餐環境。

### (三) 麥當勞的五力分析

五力分析乃是一種產業分析，從下列五個方面來評估某一產業所具有的競爭優勢由 Michael E. Porter(1980)所提出。



#### 1. 同業競爭者：

在麥當勞進入新市場，隨即而來的有肯德基炸雞、溫娣漢堡、德州炸雞，而稍後進來的有摩斯漢堡、漢堡王和二十一世紀炸雞等。這些企業有的以炸雞為賣點，如：德州、肯德基、二十一世紀；有的以漢堡現做為號召，如摩斯漢堡、Subway潛艇堡。

#### 2. 潛在進入者：

而於經營一間速食店所必須投入的機器設備的要求不是很高，以致容易投資，因此想要進入西式速食產業是相當容易的。因此，潛在進入者的威脅在速食業是隨時都有的。

#### 3. 替代者的競爭：

替代者的威脅很多，包括：現在新興的咖啡業者、中視速食業者及麵包店等等總括來說能快速的滿足消費者食的需求的飲食店均為麥當勞的替代者。

#### 4. 與供應商之間的關係：

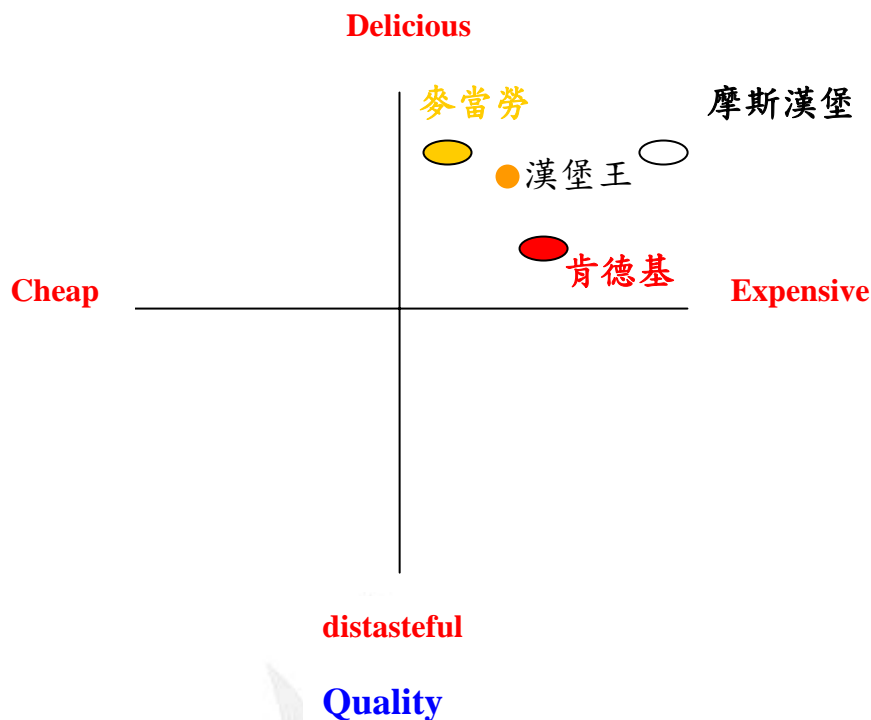
規模經濟是所有西式速食所追求的成就，麥當勞也是如此，當然品質的要求更是重要元素，所以有些部分速食業者採用垂直整合的所產生綜效，希望藉由參與、投資而達到品質的管制及成本效益提升的功能。也有部分訴實業至今堅持垂直分工與專業整合，以及知識經驗分享know how、互相信任、開發新產品、新技術，讓公司與供應商依同成長，其目的均在強化供應鏈的價值，及增加競爭優勢。

#### 5. 與消費者之間關係：

麥當勞注重個性化服務，認為這是讓顧客滿意的主要因素。在「百分之百讓顧客滿意」的宗旨下，鼓勵員工發揮自己的個性化，以自己最自然、放鬆的心態去面對顧客。微笑是每個員工的必須，在服務時，多用「請」「謝謝」等禮貌用語。同時，要求員工盡可能與顧客交談，讓顧客認識你，並盡量認識顧客，記住他們的姓名，在他們下次光臨時，用姓名稱呼對方，讓他們感受到自己是特別的，並得到意料之外的服務。麥當勞還強調員工與顧客之間、公司上級與下級之間一對一的信息溝通和情感與意見的交流，提倡以人為本的管理方法。與顧客溝通是接待員每日在大堂當更的主要任務，通過溝通與顧客建立一種良好的朋友關係。顧客每次光臨的時候，都會有朋友跟你親切地打招呼，心情肯定是愉悅的，當然也就樂於再次光臨。

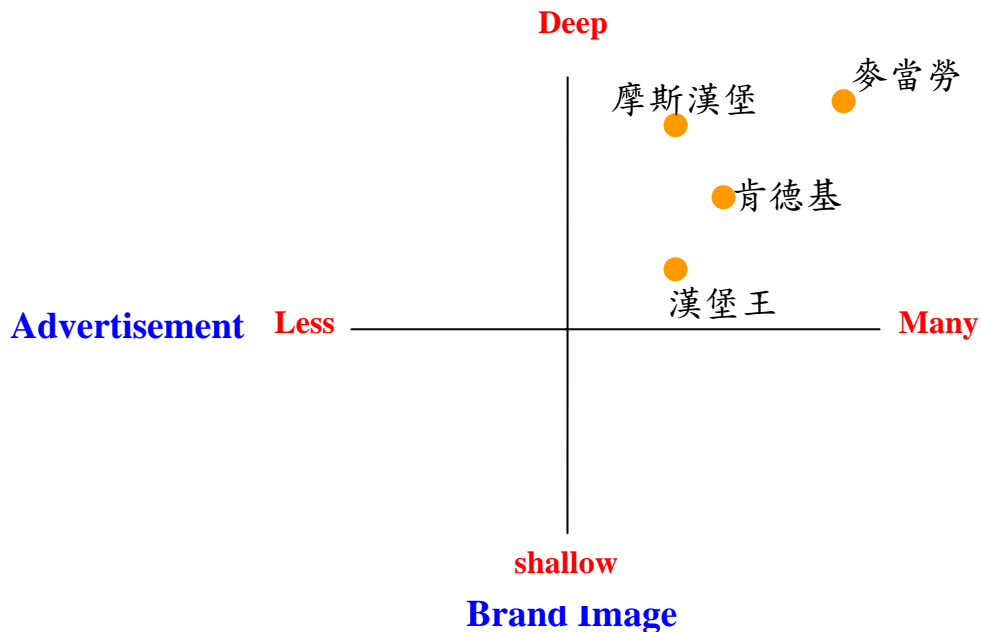


## 九、十字定位的烙印點



分析：

- (1) 麥當勞產品價格為 79~129 元。依消費者對消費價值感的知覺來感受價值，加以訂價。
- (2) 漢堡王產品價格為 89~129 元。在產品上強調自己是「口味之王」、「價格之王」，不斷地推陳出新之外，同時也把形象定位在「區域都會型」的速食店，集中火力在上班族以及年輕的都會男女為主要目標客層。
- (3) 肯德基產品價格為 99~129 元。參考競爭者所訂的價格加以訂價，目的在於市場競爭。
- (4) 摩斯漢堡產品價格為175~185元。由於食物很精緻，所以，產品的價格比其他速食業貴很多。



分析：

- (1) 麥當勞：大量投入 TV 廣告並且密集強打，以便帶動狂熱，所以，一般大眾對於麥當勞的品牌形象比較深刻。
- (2) 漢堡王：很少 TV 廣告，又加上店家數少，所以，大眾對於其品牌形象沒有深刻記憶。
- (3) 肯德基：較保守、不敢過分強打 TV 廣告，而是著重在企業形象的塑造，所以，一般大眾對於肯德基的品牌印象還有一點記憶。
- (4) 摩斯漢堡：投入很少的 TV 廣告，但其產品品質不錯，所以，消費過的一般大眾對於摩斯漢堡的品牌印象比肯德基高。

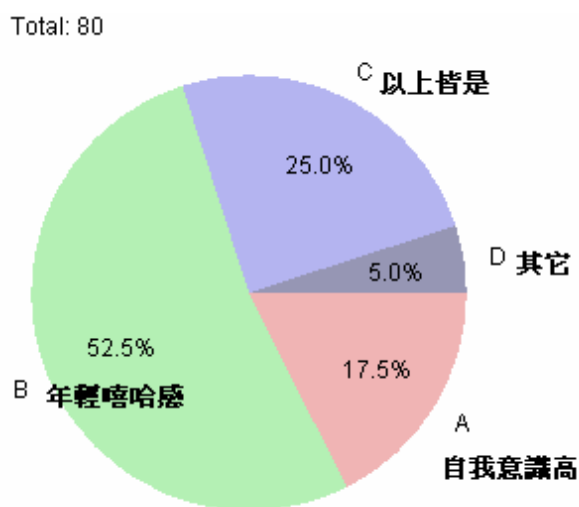
## 十、未來建議

### (一)i' m lovin' it 品牌推廣方向

#### 1. 給人朝氣勃勃，充滿活力，邁向成功的感覺

##### (1) 迎合「年輕人」的形象訴求

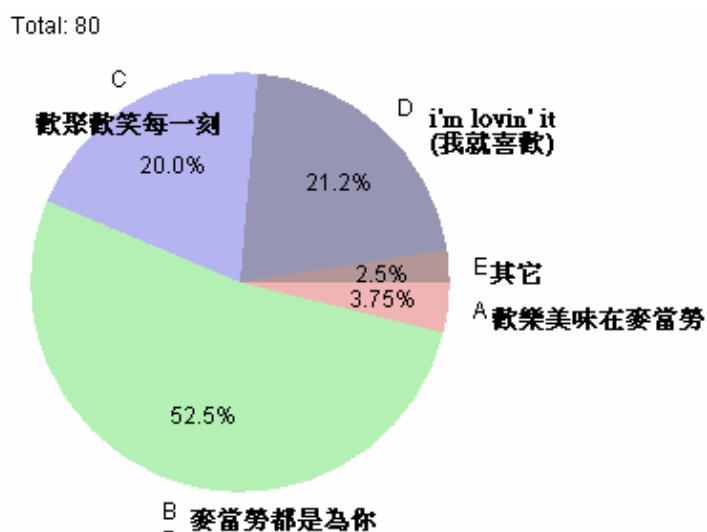
對於麥當勞新口號(i' m lovin' it)的感覺，有五成以上認為有年輕嘻哈感，這有符合麥當勞的目標。



(2) 賦予品牌所代表的目標市場的思維方式，能夠拉近與消費者的距離，促進品牌與消費者的互相溝通。

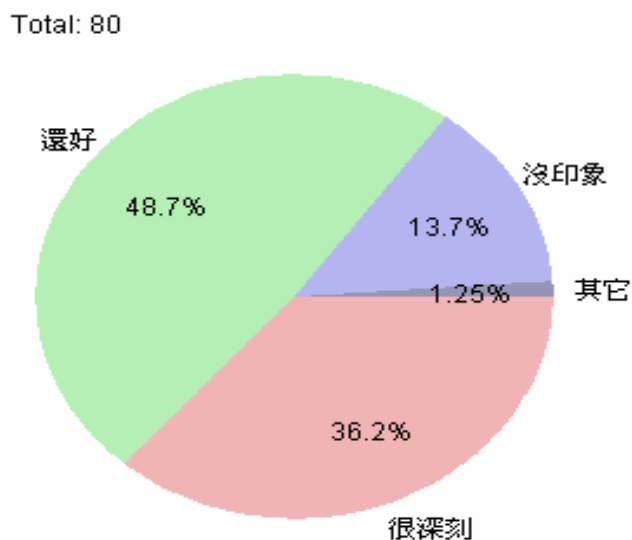
#### a. 請問您對於麥當勞那個時代的口號較有印象及喜歡？

結果以「麥當勞都是為你」佔五成以上，而目前的口號只排名第二。



b. 請問您針對王立宏為麥當勞代言部分有沒有印象？

問卷結果有五成的人都認為還好。



探究目前消費者對於麥當勞 i' m lovin' it 的口號沒留下深刻印象的原因，和其採用全球統一宣傳策略，而忽視地域國度區別相關，麥當勞採取無差別的品牌宣傳策略，雖然可以獲得規模化的優勢，但由於各國文化、心理、審美差異，所以，效果不如預期。

## (二) 品牌發展建議

### 1. 品牌需更如融入台灣文化

「i' m lovin' it」應該更融入台灣文化及更融合生活文化，才能與消費者進行最自然而然的溝通。這次活動從信仰到執行的階段，因在地化做的不夠，執行時不夠徹底，所以，i' m lovin' it 沒有在消費者心中留下深刻的印象。另外，

### 2. 麥當勞 i' m lovin' it 廣告歌詞

針對 "i' m lovin' it" 的廣告歌詞需做些修改，減低歌詞中濃烈的自我意識，如下列歌詞中，紅色文字在在表達了強烈的自我風格，而此種美國式的自我主義並不適用於屬於集體主義的台灣，大多數的台灣消費者會較難苟同此類廣告，造成廣告無法深植人心，此廣告對於新品牌形象 (i' m lovin' it) 的傳達並無實質效果。

所以，在麥當勞的未來發展上，推出新的廣告歌曲、歌詞從新洗消費者的腦是必要的。

在往後的廣告，建議以 "i' m lovin' it" 的動詞和受詞 "lovin' it" 為重點，強調大眾都喜歡麥當勞，無論性別、年齡、興趣、職業等大家都喜歡麥當勞，所以在廣告的呈現上，新的 "i' m lovin' it" 時代

應打破廣告中只出現年輕人的畫面，不單單只有年輕人可以嘻哈、年輕，就算是上班族、中年人或老人族群都有年輕的資格和本錢，這種年輕的氣氛可以藉著麥當勞的年輕化傳達給社會大眾，所以在未來的廣告上，首先，建議麥當勞在歌詞上多加一些集體主義意識的感覺，強調大家或我們的生活態度和心得，另外，新的廣告歌並不限於只有一個人或年輕人來唱 RAP，邀請社會的各個年齡層的消費族群代表一同來唱 RAP，包括：小朋友的童言童語、老人的台灣國語等，增加廣告吸引效果，強調大家在一起享受年輕，也同時體驗麥當勞年輕活力的感覺。

◎i' m lovin' it 廣告歌詞

(I' m lovin' it!) 一個人住就是這樣酷，就是不會煮也不會餓肚。  
i' m lovin' it! Hey Man 要以事業為重，但會玩的男人才真的有種。  
i' m lovin' it! 一大清早誰都會迷迷糊糊，定一定神會找到出路！  
i' m lovin' it! 我就喜歡我行我素，一身好功夫讓我最突出。  
i' m lovin' it! 別管發生麼事，快來跟我一起數著勁爆的拍子。  
i' m lovin' it! 全副武裝我熱血沸騰，得意忘形壞了好氣氛。  
i' m lovin' it! 管你覺得有沒有問題，我就這樣參加化妝 PARTY。  
i' m lovin' it! 這個車就是我的驕傲，如果開的動我會更自豪。

(三)廣告設計

◎廣告一

1. 人物：

嘻哈裝扮的小朋友	五歲	一男一女
嘻哈裝扮的年輕人	二十五歲	一男一女
西裝筆挺的上班族	四十歲	一男一女
帶點俗的菜籃族	五十歲	女
穿運動服的阿公	七十歲	男

2. 時間：早上八點

3. 地點：小朋友在幼稚園的柵欄圍牆邊

嘻哈年輕人在繁忙的街頭

上班族在上班塞車擁擠的路上

菜籃族在買完菜走回家的路上

運動阿公在公園練氣功

4. 內容：

兩位幼稚園小朋友在幼稚園柵欄圍牆看著外面街道，對比其他小朋友在玩溜滑梯、盪鞦韆、老鷹抓小雞等遊戲。擁擠的街道上，上班族因路上塞車而顯的不耐煩。菜籃族因受夠了長期當黃臉婆，一臉無精打采，提著菜籃走回家。穿運動服的阿公在公園裡練氣功。嘻哈年輕人出現，整個城

市都年輕了起來～幼稚園小朋友臉上出現笑容；上班族走出車外，跟著年輕人邊走路邊跳嘻哈；菜籃族放下菜籃，和年輕人一起嘻哈；大家走到公園，練氣功的阿公也和年輕人一起嘻哈，大家邊走、邊嘻哈，最後走到麥當勞，發現各年齡層的好朋友都在麥當勞，有如發現驚喜般歡樂！

#### 5. 畫面構想：

一開始表現以上五個年齡層各自的活動，帶出各年齡層原本的生活，後來，嘻哈男女出現，事情有了一些轉變，大家開始和年輕人一起嘻哈，最後，大家走到麥當勞，發現到一個充滿年輕活力的地方，也在那裡發現自己的好朋友，以大家很年輕、嘻哈的感覺作結束，其年輕感覺在各年齡層觀眾心中持續年輕。

### ◎廣告二

#### 廣告情境：

1. 兒童們(也許3歲4歲)一群一起吃薯條看著比她們年齡大的哥哥姐姐們(也許5歲到7歲)跳著舞蹈或玩滑板、直排輪等運動，手中拿著麥當勞薯條且露出開心的表情，地點為麥當勞戶外廣場腹地(活力)。

2. 青少年3個4個坐在一桌，兩手拿著漢堡大口咬漢堡滿足愉悅的表情(活力)，書上放著4本5本書→青少年在麥當當一起唸書的模樣，一起討論功課，不但學業進步還可促進同學間的交流，增進友誼情感。

3. 情侶一起坐在麥當勞面臨街道的大片玻璃窗口，從店外往店裡面看的鏡頭，情侶一人一支蛋捲冰淇淋，女生舔了一口後留了一點點在嘴角，男生體貼的幫他擦拭，兩人會心微笑，女生靠在男生肩膀上(情感交流)。

4. 一家三代同堂在公園草地上野餐吃著麥當勞外帶食物，爸爸媽媽逗弄著懷裡的小寶貝玩著他擺動作，爺爺奶奶滿足的看著孫子大口開心笑著；較年長的孫子孫女在旁邊玩大地遊戲(年輕活力)。

5. 中年人到海灘享受日曬，躺在躺椅上帶著墨鏡愜意的吃著炸雞(懂得享受生活品味也是種現代社會中心態上的年輕與得到活力的方式)。

6. 社區老年人清晨在市民廣場做完太極拳後，結伴到麥當勞享用麥當勞早餐，得到一天最佳的營養，促進身體的循環和新陳代謝(老年人的營養活力來源和她們之間的情感交流，有氧早餐產品不需要特別設置另外的廣告)。

## 十一、心得

(盧映竹)



我想不可否認的，這無疑是大學四年中每個人花費最大的努力所完成的一項報告。不斷的討論以及再修正，如此重複了整個學期，相對的，這也是四年中，不論是團體以及個人中獲得最多的一個過程。

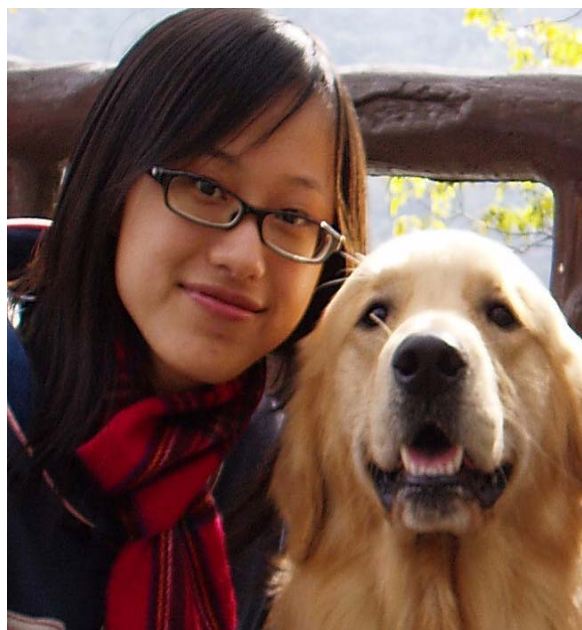
先說在團隊合作方面好了。我很高興也很榮幸可以跟我的小組團員一起為這份報告努力，大家都是那麼樣的認真與負責。也會看到其他組不同氛圍的互動模式，也許有人會偷懶造成其他團員的困擾，或者是出現了內鬨的情形等等，但這也都是人際關係與團體默契的一種培養與獲得吧！

專業上，麥當勞是 1984 年進入台灣的，剛好也是我出生的那個年份。從小到大，麥當勞是真的陪著我成長，尤其是在麥當勞進駐我的家鄉之前，我只能在跟著父母到台中或是台北、新竹等大城市逛街、出差時嚐到麥當勞。我最印象深刻的是現在中港路一段科博館外面的那家麥當勞，當時不是現在這棟大樓，而是一間像是美國只有一兩層樓的郊區房子，上面還有個很大的麥當勞叔叔頭部的汽球，旁邊則有一到三節的火車是專門給兒童辦生日派對的場所。我永遠記得我好期盼能夠在那火車上辦生日派對，但剛好我有次生日可以去麥當勞慶祝時，那火車卻因為在整修之類的原由，我沒有辦法在上面慶祝。雖然後來當麥當勞進駐了我的家鄉後，我帶著一群好友或同學在麥當勞參加慶祝生日派對，但感覺真的好不同阿！這次因為做報告的關係，看了麥當勞這 20 年來我們能抓到的各個年份的廣告，一口氣看完近 40 則廣告，從早期的溫馨家庭路線，到近幾年年輕嘻哈的風潮，心中真的覺得為麥當勞感到驕傲，因為我的眼眶濕潤，我真的感覺到麥當勞企業形象中的「溫馨」，讓我萬分感動！

最後我想謝謝老師，您說這是您第一次放手大膽嘗試丟掉課本，但也是讓我們第一次真正的從一份報告中獲得意想不到的收穫。能夠成為您的學生，從您內化的東西學到精髓真的非常幸福。謝謝您！辛苦您了！

(吳燕怡)

很高興在這學期可以修習到簡士超老師的「全球行銷管理」課程，老師擺開傳統的教學方式，每堂課採用小組報告方式，由學生自由發揮，讓同學玩出不一樣的全球行銷管理課程，無論是小組私底下的討論與切磋，或是每星期精采刺激的課堂分享，累積每星期的報告經驗，同學們都練就一身臨機應變的能力，也在無數的討論中，不斷地刺激自我的想法，因而產生一番獨特的創意與想法，經過一學期的研究與磨練下來，不僅對於眾多品牌的發展歷程都多了一分了解，對於小組所研討的公司更達進入品牌核心、貫穿學習之效。



除了品牌的報告，學生也在網路社群的經營中學到很多經營法則，如老師所說的，虛擬社群經營將是未來一管理趨勢，在脫離傳統面對面的溝通方式後，面對一全新的訊息傳遞方式，團體和個人間如何作有效溝通、討論，以及領導、管理者如何帶領此一團隊，更是一門學問，而人是組織中最重要且寶貴的資源，唯有將人力資源妥善配置，讓每個人發揮其最大能力，讓組織自然行成一股良好的團隊氣氛，將會是組織有效運作的關鍵因素。

當初選擇「麥當勞」作為我們小組研究報告的主題，是因為麥當勞進入台灣的時間，也是我們出生的時間，我們和麥當勞一起成長，麥當勞在台灣的品牌發展歷程中，充滿著我們這一代年輕人的成長經驗，而在我們成長的歲月中，同時也伴隨著麥當勞的歡樂氛圍於其中，這股相輔相成、彼此熟悉的感覺，是我們想要深入了解麥當勞此品牌的原因。

最後，很感謝老師放手讓我們去玩出一整個學期的全球行銷管理課程，報告中充滿無限的酸甜苦辣，我想，在很久很久的以後，同學遠永會記得在那個忙碌的學期，有那麼一個充實的報告，有那一份艱辛的革命情感，以及那麼一位可愛的老師。



(謝佩純)

在還沒上全球行銷課之前，我以為課程內容和以前學過的行銷會很雷同。不過，經過一學期的學習後，我覺得和我之前所想的完全不相同，並且，這是我第一次上課不用課本的課，老師這樣的上課方式，讓我們不自覺的感覺自己好像是研究生一般，而且老師每次對於我們上台的報告都是以正面的方式作評語，並且會給予我們很多建議，以便讓我們更進一步去思考。老師以一種慢慢引導的方式讓我們對於一個品牌成功的原因及過程



有所了解。雖然在做報告的過程，大家都覺得很難熬，但是，我發現我學會自己去思考一些事情及適時表達自己的意見，還有如何和同學溝通及 team work 如何運作，另外，也學著在整組氣士低迷時給予適時的鼓勵，而且這也是我們畢業之前，最後一次大家一起完成一份報告的機會，我相信往後大家一定會很懷念做報告過程的回憶，我會好好保存這一份報告的，因為這是我們大家經過一學期共同努力出來的成果。

## 十二、參考文獻

- 王潔予(1999)。〈「麥當勞都是為你」融入生活〉，《卓越雜誌》。174，60-63。
- 台灣麥當勞(2001)。〈不景氣中，麥當勞如何再打造黃金品牌〉，天下雜誌網站，網址為 <http://www.cw.com.tw/>。
- 台灣麥當勞(2001)。〈麥當勞如何落實「全球品牌社區經營」〉，天下雜誌網站，網址為 <http://www.cw.com.tw/>。
- 李明元(2002)〈麥當勞在台灣的成長策略〉，台灣麥當勞網站，網址為 <http://www.mc.donalds.com.tw>
- 程紹同(2002)〈漢堡與運動 M 麥當勞的促銷魔法篇〉，《廣告雜誌》。110，119-122。
- 彭若青(2000)〈麥當勞用微笑承諾品牌、價值與歡樂〉，《管理雜誌》。313，114-117
- 楊裕琨(1986)。《麥當勞旋風 M 漢堡大王柯勞克自傳》，台北：精緻。
- 葉明桂(2003)。〈改變的勇氣值得讚賞〉，《動腦雜誌》。331，52
- 葉明桂、曾百川、郭重均、蘇淑芬(2003)。〈麥當勞整型後不得人緣？〉，《動腦雜誌》。331，51
- 曾百川(2003)。〈歡聚歡笑每一刻! i' m lovin' it?〉，《動腦雜誌》。331，54
- 程紹同(2000)。〈漢堡與運動「麥當勞的促銷魔法篇」〉，《廣告雜誌》。110，119
- 尹人傑(2005)。〈扭轉負面印象 麥當勞出險招「把招牌拆了」〉，《商業周刊》。189
- 陳慈暉(1999)。〈麥當勞 員工快樂，顧客滿意〉，《能力雜誌》。1999/3，38
- 成章瑜(1995)。〈反敗為勝 台灣讓麥當勞叔叔笑了！〉，《管理雜誌》。1995/4，52
- 王潔予(1999)。〈「麥當勞都是為你」融入生活〉，《卓越雜誌》。174，60

## 十三、附錄

### (一)問卷調查及店家訪問

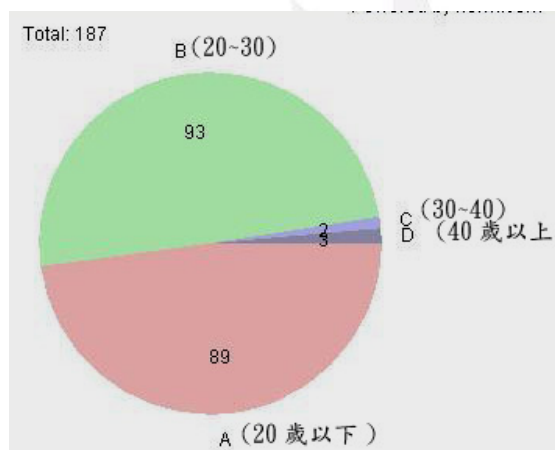
#### (1)問卷

問卷題目：麥當勞在大眾心中的印象及消費經驗

- 樣本數：187
- 樣本採集地點：網路
- <http://www.my3q.com/view/viewSummary.phtml?questid=79788>

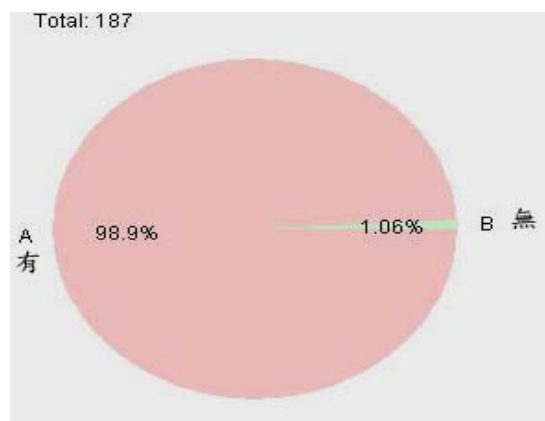
#### a. 您的年齡？

由於我們大多傳給同學和朋友做，所以，30歲以下的人比較居多。而且，學生較願意填問卷。



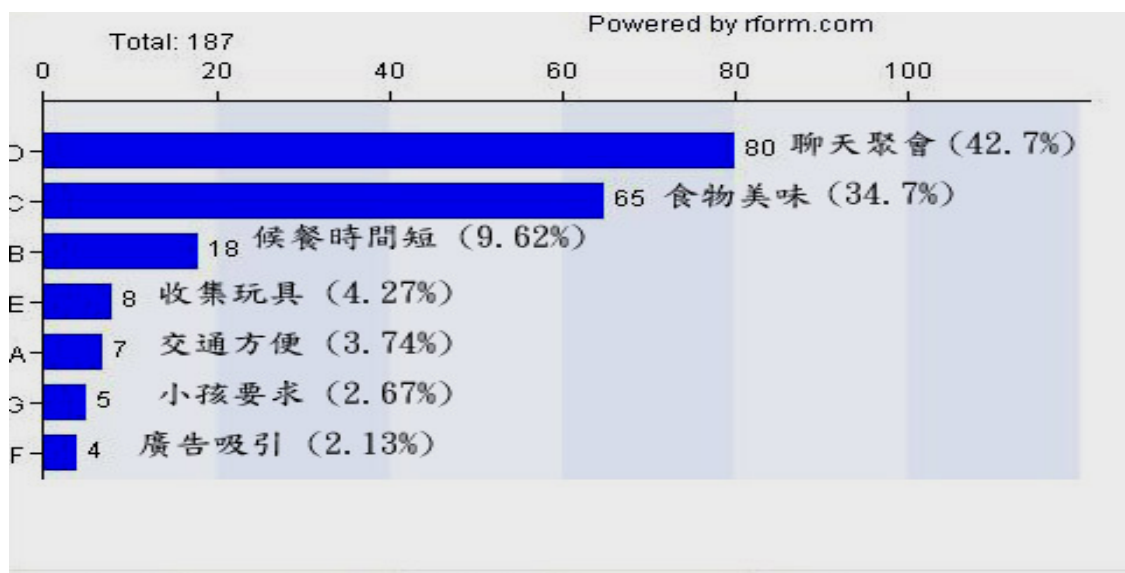
#### b. 有無在麥當勞消費過？

表示麥當勞品牌深入人心、平民消費。



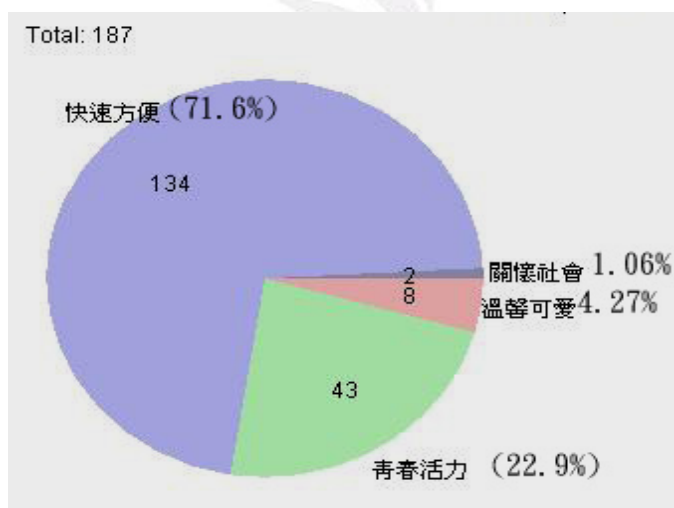
### c. 您到麥當勞消費的主要原因？

因為大部份學校附近有麥當勞又加上到麥當勞用餐沒有時間壓力、不受拘束，而且價格合理，消費者大多可以負擔，所以，以聊天聚會的比例最大。另外，麥當勞相較其他競爭者而言，產品仍受到大眾的喜愛。



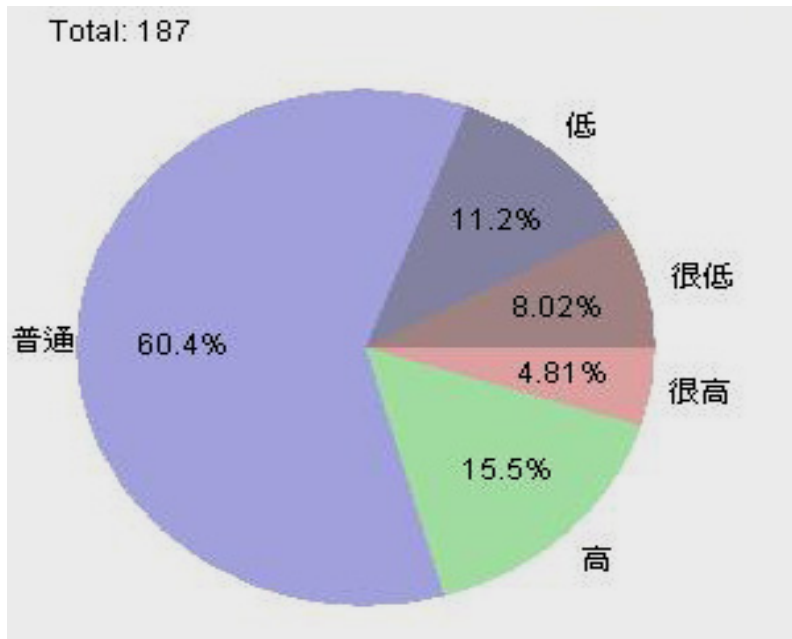
### d. 您對麥當勞什麼印象最深刻？

因為麥當勞食物多為半成品，所以，麥當勞與其他餐館或競爭者相較之下，點餐及候餐時間短。



### e. 您對於麥當勞每次推出的新產品願意嘗試度如何？

因為大部份的人每次到麥當勞消費的餐點都一樣，所以，對於新產品保持參考狀態，而不會因有新產品，所以，增加消費次數。



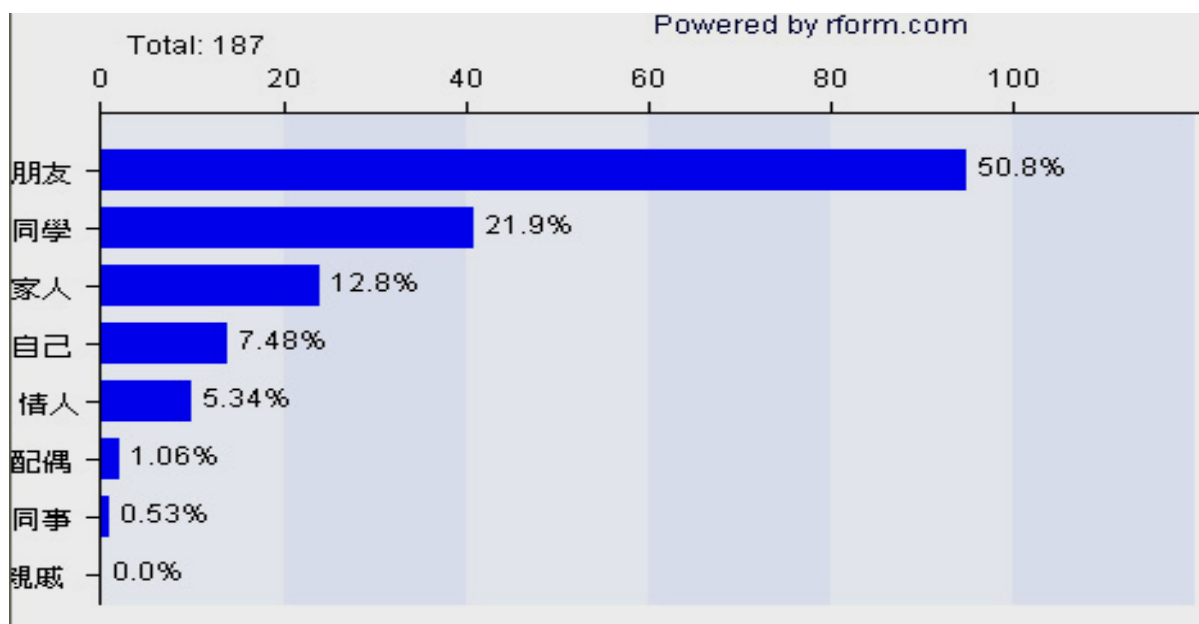
f. 您通常都內用還是外帶？

這個比例呼應了題 c，大多數的人到麥當勞消費的原因是聊天聚會。



g. 您多數與誰一起到麥當勞消費？

這個比例呼應題 c，到麥當勞消費以聊天聚會為理由，所以，大多以朋友或同學一起去消費最多。



## (2) 店家訪問

### Q1. 身為一位麥當勞經理，工作內容包括哪些？需具備哪些能力？

A: a. 工作內容:sales 的經營, QSC 的維持與提升利潤的控制, 人員的訓練與發展

b. 能力:溝通, 協調, 組織, 訓練員工, 以身作則

### Q2. 目前辦過幾次漢堡開門參觀日?參觀民眾大多是兒童、青少年或其他?

A:大約每月至少有一次, 兒童居多, 青少年成年人也有, 一次約有 10 人左右

## (二) 台灣麥當勞總裁暨執行長－李明元專訪

(資料來源：管理雜誌第 370 期，P52)

### **Q：麥當勞的核心管理競爭在哪裡？**

A：我們的管理是以秒算的，只有 A 到 A+ 的公司才能做到。但是這必須回溯到尊重人的企業文化，核心價值必須尊重人，給予他必要的訓練。我們雖然講究量化，但結果出來不是一時的責怪，更重要是提供管理時有效的工具，知道哪裡需要加強，可以再進步。台灣現在很多產業及服務業沒辦法體會，其實可以運用工業管理方法，提升服務水準及顧客滿意度的。

### **Q：在標準化過程中，如何尊重個別化，畢竟個人化消費時代已經來臨？**

A：變與不變都是兩難。我們也面臨到兩難。如何在量化、速度化、標準化

過程中，尊重個別化的消費經驗。我們已有實驗，像 McCafe' 咖啡館，像冰品的 Mc Kiosk。我們都是在操作最難的部分，要不然就跟一般企業一樣，一兩年就被淘汰了。

**Q：哪些是可以改變的，哪些是不能改變的？**

A：你不可能一天到晚改標準，要不然就會讓整個基礎核心很快就崩潰，這是變與不變的兩難。我們的商業模式需要比較長的時間。發展一個產品本身的創新利潤不能是短期的，商業模式必須有持續性，必須符合我們的核心競爭力要求，例如五十九秒，哪些可以進到核心產品（core product），需要市場測試，這是一段長而完整的研發過程，讓創新產品可以成為持續二十、三十年的長銷品。產品的創新，不是只有創意就好，必須考慮長遠，否則你會把核心價值摧毀掉。

**Q：所以你們反而不是速食文化？**

A：我們也做過 quick model（快速商業模式），反而讓我們得到的比失去更多。有人說我們比較慢，的確是殘酷的事實，我也不能把它合理化，但我們清楚我們的核心價值與商業模式必須一致，才能持續。短打是戰術，平台是策略。我們說產品本身及品牌必須要 forever young，forever 必須做了對的平台，產品及品牌才能加分。我的創新是在品牌引領下的創新，這樣不管是產品、服務、用餐環境都可以有效接近。創新的利潤比須最大化，創新的生命週期也應該可以長線，我們的創新平台必須架用長線商業模式上，不能今天做這個，明天做那個。

**Q：環境變化太快，你有沒有挫折過？**

A：會呀。但一次、兩次，知道每次沮喪後，就會有成長，一次兩次磨過，經年累月下來，我也學會有很多方式可以解決。我們必須學會挑戰挫折，你知道那是一個挑戰，你知道會走下坡。我在二十年裡走過很多次下坡，有上去就會有下來，當然我們現在又在往上走，在過程當中就在釐清，人生不也是這樣子。

**Q：過去四、五年之間，整個麥當勞也在轉型，過去麥當勞是在跑百米，現在的麥當勞是在跑長跑，你怎麼跑？**

A：過去我們有過業績下滑，但這就是殘酷的事實，我告訴同仁這就是事實。不要活在過去的榮景裡，但是很重要的，在變革過程中我們的核心價值，我們的核心文化，並沒有崩潰。假如我放棄，你想我的兩萬多同仁怎麼辦，這已經不是我個人的問題，你唯一的方法就是接受他、挑戰他、enjoy 他。每個企業當然有下來的時候，下來的時候，你就要趕快檢討，到底出了什麼問題，到底哪些東西可以做得更好？哪些需要改變？哪些不能改？你的

優勢在哪裡？為什麼你的競爭者可以做的更好？尤其在突破的過程中，大家一起，力量才大，以百米的速度在跑馬拉松，持續力和控制力都很重要。現在我們已經懂得調息，準備以百米的速度、接力的方式跑長跑。

**Q：你的管理哲學是什麼？**

**A：**我認為熱情和紀律必須並重。個人本身的熱情很重要，但太過熱情容易頭破血流，因為太興奮、太緊張也會慌亂，會撞到牆，也可能翻過牆。熱情必須與紀律並行。紀律是重要的架構，事情必須有蹲馬步般按部就班的功力，不能有 short cut。創新都是改變，沒有紀律，改變會改到不該改之虞。

### **(三) 廣告光碟**

