

國立政治大學商學院

經營管理碩士學程

全企組碩士論文

餐飲業家庭市場行銷

台灣麥當勞個案探討

指導教授：邱志聖博士

研究生：李俞頻 撰

中華民國 100 年 6 月

摘要

自 1955 年 Ray Kroc 創立麥當勞以來，以經營家庭市場為麥當勞的基礎，並且藉由與家庭顧客的互動培養長期牢固的忠誠度，台灣麥當勞自 1984 年成立以來，深耕台灣家庭市場，創下許多餐飲業的首創，不但打下市佔率，也打下消費者心佔率，成為父母及小孩的第一選擇。

由於麥當勞全球迅速擴張導致單店營業獲利下降，因此麥當勞重新思考品牌重整，將品牌溝通重心轉向年輕族群，全球品牌再造計畫“我就喜歡”於 2003 年底全球同步展開，顧客群重心的調整加上大環境反速食的浪潮，考驗對家庭市場的經營方式及應變能力。

本研究以實務個案分析，採用質化研究，針對台灣麥當勞高階主管經營家庭市場經驗訪談，輔以理論之架構，予以逐項分析比較及歸納。家庭市場的交換價值影響母品牌的資產，母品牌的經營策略改變也影響家庭市場長久建立的資產，其研究目的有二：第一、期了解麥當勞運用家庭市場行銷方案 (Family Program)，建立家庭市場地位並且將資產累積回饋母品牌。第二、研究麥當勞品牌策略轉向影響到經營多年的家庭市場，麥當勞該採取的因應策略。

麥當勞在強化家庭市場行銷活動 4C 的同時，也增加了母品牌強化 4C 的機會，轉嫁成為母品牌的資產；當策略焦點轉移，資源重新配置，品牌的 4C 將不完全是由家庭市場行銷活動 4C 來建立或維繫，也影響到家庭市場行銷活動傳遞產品及服務本身的 4C，因此回頭檢視家庭市場行銷活動的 4C 時，發現家庭市場行銷活動 4C 出現一些缺口，而這些缺口，反而又回頭影響了母品牌的 4C。

因此，在思考品牌的 4C 時必須採取根本解，而非症狀解，此外，當核心能力作焦點轉移時，需要重新思考或調整原有核心能力的續航力及基盤事業，最後，如何運用競爭優勢與社會利益共享，創造社會影響力，發揮最大共存效益。

Abstract

Since Ray Kroc built up McDonald's in 1955, Family has been the core foundation of McDonald's business. McDonald's has established true loyalty with family customers by engaging and interacting with them at every touch point. McDonald's Taiwan was established in 1984. Since then, it has been cultivating the family market to become the first choice of parents and kids. It occupies not only the top position of market share but also mindshare.

Because of the rapid expansion of McDonald's business worldwide, McDonald's is confronting the first ever decrease of unit store profit. In reaction to this downturn, McDonald's decided to slow expansion speed and take a step back to re-think and re-position its' brand. McDonald's launched the "i'm lovin' it" brand campaign globally. Their brand communication focus shifted to Young Adults. Because of this shift and the growing anti-fast food trend, McDonald's family marketing has faced its biggest challenge ever.

This case study adopted qualitative research, interviewed top management in McDonald's Taiwan and supported by theoretical structure to analyze this case. The exchanging value of family market influenced the equity of mother brand. Changing the position of the mother brand has also affected the value delivery of family market. The main objectives of this thesis are firstly to understand how McDonald's has utilized family marketing to build equity of family market and be beneficial to the mother brand. Secondly, how the change of mother brand positioning affected the equity of family marketing building. Finally, what strategies McDonald's should use to tackle these critical issues.

While McDonald's enhanced the 4C value of family marketing, it also added the 4C value of mother brand. 4C value of family market would transfer and become the equity of mother brand. However, when the brand focus changed, corporate had to re-allocate resources. At this point, the 4C value of mother brand was not totally constituted by 4C value of family market. That is to say, family marketing shared less resources and delivered less 4C value to family market. The incomplete 4C value of family marketing will go back to affect the 4C value of mother brand in the end.

To manage a brand, marketers should resolve the root causes instead of just alleviating the symptoms. To deal with root causes, can corporate leave the side effects away. Besides, when corporate shifts the core competence to another area, they should re-consider resource allocation and migrate the core competence to better fit the new challenges. It is to secure the foundation of the business and sustainability of the corporation. Last but not the least, to incorporate social possibilities in corporate strategies will create the competitive advantage and have a positive impact on our society. Holding a shared vision with the society, working as a team with other partners, and elaborating the best synergy of human kind - that is how corporate social responsibilities will work in the future.



目錄

摘 要	ii
Abstract	iii
表目錄	vii
圖目錄	viii
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究目的	2
第三節 研究範圍	3
第四節 研究方法	3
第二章 文獻探討	5
第一節 策略行銷 4C 交換成本理論	5
第二節 五力分析理論	9
第三節 核心競爭力	10
第三章 餐飲業家庭市場產業環境分析	14
第一節 台灣目前家庭結構及出生率	14
第二節 家庭市場的目標對象及決策者	15
第三節 餐飲業家庭市場的產業競爭狀況之五力分析	17
第四章 解析台灣麥當勞家庭市場-以 4C 架構分析	22
第一節 標準化 v.s. 在地化	22
第二節 家庭市場是台灣麥當勞的核心競爭能力	23
第三節 1988 年~2003 年家庭市場全盛時期	25
第四節 2004 年~2011 年家庭市場轉變時期	33
第五章 結論與建議	46
第一節 研究結論	46

第二節 行銷策略建議.....	48
參考文獻	65
採訪大綱	68



表目錄

表 1 業界經常使用建立資產專屬性的方法	7
表 2 麥當勞家庭市場的 4C 如何轉嫁到麥當勞品牌 4C 分析表	31
表 3 麥當勞家庭市場對孩童及父母的 4C 分析表	32
表 4 麥當勞麥當勞品牌 4C 如何轉嫁到家庭市場的 4C 分析表	43
表 5 麥當勞家庭市場對孩童及父母的 4C 分析表	44
表 6 戶籍登記現住人口數	54
表 7 主要國家粗出生率	55
表 8 重要內政統計指標	56
表 9 台灣麥當勞快樂兒童餐歷年來業績佔比	57
表 10 快速服務連鎖餐飲業餐廳統計	58
表 11 兒童餐廣告歷年來於電視兒童頻道聲量佔比	59
表 12 台灣麥當勞 CSR 一覽表	60

圖目錄

圖 1 策略行銷分析架構關係圖	5
圖 2 波特五力分析模型	9
圖 3 核心競爭力釋意圖	11
圖 4 顧客經驗曲線圖	39
圖 5 2010 年消費者年度造訪次數百分比	61
圖 6 快樂兒童餐年度銷售數量	62
圖 7 快樂兒童餐的平均客單價及來客數與業績%表現	63
圖 8 全球麥當勞歷年來的股價	64



第一章 緒論

第一節 研究背景

1955 年 Ray Kroc 創立麥當勞以來，就是希望如何讓麥當勞成為全美家庭式餐廳的代名詞，長久以來，經營家庭市場為麥當勞的基礎，並且藉由與家庭顧客的互動培養長期牢固的忠誠度，其經營模式一直為餐飲業經營家庭市場的學習對象，1955 年至 1989 年間，對於社區活動、慈善活動及大型體育賽事的參與，建立了相當豐厚信任存款的信任銀行，由於家庭市場所建立的品牌信任，幫助了麥當勞在 1990 年至 2000 年之間迅速擴張，卻不至於被反全球化的浪潮摧毀，美國時代雜誌於 1992 年曾經說“麥當勞之所以傑出不僅僅只是個具有企業社會責任的企業，而且是少數能夠推動社會前進的有效動力”，如此成功的經營模式，如今已進入 118 個國家，超過 3,100 萬家餐廳，每天服務全球超過 5,200 萬人。

台灣麥當勞自 1984 年成立以來，在全球策略下，深耕台灣家庭市場，創下許多餐飲業的首創，不但打下市場的佔有率，也打下消費者心中的佔有率，家庭市場一直是麥當勞的核心業務，經營家庭市場所累積的知識也成了麥當勞的核心能力，麥當勞成為父母及小孩的第一選擇，不管是餐組、免費玩具、週末活動或是兒童遊戲區，都是週末假日享受親子時光的最佳目的地。

2000 年前後，全球麥當勞迅速擴張導致單店營業獲利下降，2003 年首度出現單季虧損，因此麥當勞重新思考品牌重整，也將品牌溝通重心轉向年輕族群，全球品牌再造計畫“我就喜歡”於 2003 年底全球同步展開，對於家庭市場的焦點重新調整。顧客群重心的調整加上大環境的改變，考驗其對家庭市場的經營方式，由於受到美國加州兒童餐組禁送玩具法令的影

響，2010 年五月及十一月台灣立法委員分別向行政院衛生署食品藥物管理局質詢，期對於兒童餐組贈送玩具的商業行為加以禁止，2011 年一月立法院通過建議行政院衛生署食品藥物管理局國民營養法，規範業者兒童餐組贈送玩具的商業行為，以及對於可能誤導兒童的食品廣告加以規範（援引韓國及英國的法案條例），國內也有營養學界專家議論，若快速服務連鎖餐廳的兒童餐組考量某些營養素超標，這些餐組應禁止贈送玩具。

來自國內或是國外一波波的挑戰，再再考驗麥當勞的應變能力，而麥當勞品牌的策略，也讓家庭市場的強度起了變化，家庭市場的價值與母品牌的價值交錯影響，家庭市場的交換價值影響母品牌的資產，母品牌的經營策略改變也影響到家庭市場長久建立的資產，從經營品牌的角度來看，隨著時間的移轉，品牌經營的策略必須與時俱進，但如何在轉換的過程中，將累積的資產化為助力，順利轉移成為新的核心能力，是不可忽略的課題，期望能成為餐飲業經營家庭市場的參考。

第二節 研究目的

本研究是以台灣麥當勞的家庭市場策略為例，探討在不同階段家庭市場對母品牌資產產生的影響，以及母品牌的重新定義對於原家庭市場的核心能力所產生的影響，當企業做策略轉型及品牌改造，對於原有的核心能力及舊有市場如何維繫，其研究目的有二：

目的一：期了解麥當勞運用家庭市場行銷方案（Family Program），建立家庭市場地位並且將資產累積回饋母品牌。

目的二：研究麥當勞品牌策略轉向影響到經營多年的家庭市場，麥當勞該採取的因應策略。

第三節 研究範圍

本研究以麥當勞在台灣地區以家庭行銷策略建立品牌資產的過程，以及品牌策略的轉變對家庭市場的影響，做為餐飲業長期經營品牌及家庭市場的參考，個案分析以深度面談，對時序性事件現象，做完整的敘述及分析。

此研究以餐飲業為範圍做為分析及歸納，但服務及產品的 4C 與母品牌 4C 的交互受益及影響過程亦可能做為其他業別的參考。

第四節 研究方法

本研究屬於實務之個案分析，研究分類採用質化研究，研究方法使用行銷策略的相關理論及文獻探討，為架構依據，針對台灣麥當勞高階主管經營家庭市場經驗取得之初級資料，國內外公開及麥當勞企業資料期刊書籍之次級資料，做為本研究分析的主要依據，進行探索性研究分析，目的在解釋一種實證性探究，以個案現象，輔以理論架構，予以逐項分析比較及歸納。

訪問內容大致分為五個部分：

- 一、台灣麥當勞全球化及國際化的家庭市場策略：採訪台灣麥當勞李明元總裁，了解家庭市場行銷在全球及台灣的策略，因地制宜的部分及重點為何？
- 二、台灣麥當勞的家庭行銷策略為競爭優勢：採訪台灣麥當勞李意雯行銷助理副總裁，了解台灣麥當勞在家庭市場的競爭對手其差異化為何？家庭市場的經營能力為台灣麥當勞的核心能力，觀於此核心競爭力在過去、現在及未來應扮演的角色。
- 三、台灣麥當勞早期家庭市場的經營方式：採訪台灣麥當勞劉兆堂前

資深行銷經理，於 1997 年至 2004 年期間主要負責家庭市場的行銷策略及活動，透過早期家庭行銷活動，建立家庭市場行銷活動 4C，分析此 4C 對於母品牌 4C 的影響力。

四、台灣麥當勞近期家庭市場的經營方式：採訪台灣麥當勞曹昌傑前公關部協理，於 2004 年至 2010 年期間曾經帶領家庭市場的行銷策略及活動，同時也是企業公關主要負責人，透過”我就喜歡”全球品牌再造之後的品牌行銷活動之 4C 去分析對於家庭市場 4C 的影響力，尤其是大環境及輿論的挑戰對於家庭市場及母品牌 4C 的影響。

五、對於家庭市場的顧客族群了解：採訪台灣麥當勞林明道 CBI 部門協理(Consumer and Business Insights)，了解家庭市場顧客的消費者行為及品牌觀感，對於不同時期家庭顧客行為的轉變。

第二章 文獻探討

本研究主要探討兩段時期台灣麥當勞在家庭市場上的經營及與母品牌的交錯效應，因此採用策略行銷 4C 交換成本理論為分析主軸，來檢視其交換價值。藉由分析台灣餐飲業家庭市場的競爭環境，來判斷台灣麥當勞的競爭優勢及條件，因此採用五力分析做為分析基礎。由於家庭市場經營一直是麥當勞的基盤事業，也是與競爭對手差異化的條件之一，所以採用核心競爭力理論來驗證經營家庭市場的能力是台灣麥當勞的核心能力之一。

第一節 策略行銷 4C 交換成本理論

4C 分析架構是邱志聖(2006)提出的策略行銷分析方法，4C 指的外顯單位效益、資訊搜尋、道德危機和專屬陷入四種成本(Cost) 提出 4C 構面來分析策略行銷的問題。其中，後面三種成本又統稱為內隱成本，這四種成本加總後，才是交易對象最終的總成本。這套分析方法綜合了行銷與社會學中的交換理論，以及經濟學中的交易成本理論和代理成本理論。

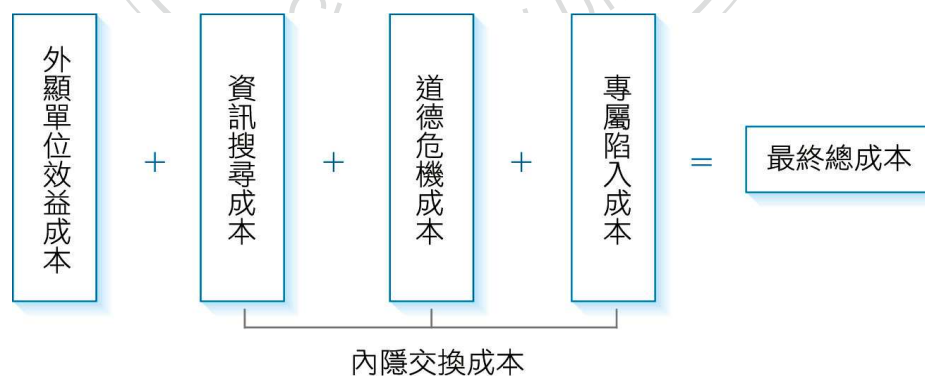


圖 1 取自邱志聖(2006)策略行銷分析-架構與實務運用

一、外顯單位效益成本 (Cost of Utility)

一家公司如果要降低其產品的外顯單位效益成本，可以從兩方面來著手：(1)降低買者所須支付的產品賣價、運費、安裝費、服務費或手續費等；(2)增加該產品對目標市場買者的有形或無形效益。

在進行外顯單位效益成本分析時，分析者不應只是去描述產品服務的功能有哪些、售價是多少，而是要去分析目標市場族群對這個產品服務會感受到的效用與所需付出的所有成本之比較。

就算公司擁有許多強項規格，但是如果從目標市場消費者的角度來看是無效益的，這些多出來的規格就是無用的。在分析外顯單位效益成本時，必須思考：目標顧客認為我們所提供的功能效益中，哪些是他們比較重視的？他們是否真正體驗到這些功能的效益？這些功能效益是否比競爭對手強？如果這些答案皆是肯定的話，才能說我們的外顯單位效益成本比較強。

二、資訊搜尋成本 (Cost of Information Search)

為了購買產品所付出的搜尋成本稱為買者資訊搜尋成本，此成本會因購買動機及產品資訊的複雜度不同而有所差別。產品的資訊複雜度和取得難度愈高，買者必須花費的資訊搜尋成本就愈高。而買者必須搜尋足夠的資訊，才能做出最適當的消費決策。因此，衡量的角度可以從「資訊複雜度與取得難度」和「所需資訊量」兩方面來討論，在資訊搜尋成本的分析上，也要以買方的觀點來分析。

要真正要瞭解哪一家公司在解決資訊搜尋成本上做得比較好，必須要去瞭解在這個目標市場的顧客，他們是否比較清楚地知道A公司或B公司的定位，這才是資訊搜尋成本分析的重點。解決消費者的資訊搜尋成本，也就是讓消費者在看到該品牌的名稱後，馬上可以聯想到該品牌的定位賣點。

三、道德危機成本 (Cost of Moral Hazard)

此成本為一種風險成本，指的是買方懷疑賣方的產品或服務是否真正能達到交換完成前所宣稱的功能所需擔負的信任成本。主要原因在於買者擔心在購買使用產品之後，發現該產品服務的表現不如購買前的預期而有受騙感覺所產生的風險成本。買者的購買預期是來自於廠商在處理資訊搜尋成本時，所宣稱的產品服務效用，如果買者在購買使用後，發現廠商的廣告宣稱是言過其實，買者對此廠商所提供的產品服務就會愈來愈沒有信心，因此道德危機成本不斷拉高。分析道德危機成本最根本的重點在於：公司有沒有說到做到，把產品服務做到和它廣告所訴求的定位一致。B to B 的買賣關係相對於 B to C 穩定，因為隨便更換供應商，道德危機成本通常是比較高的。

四、專屬資產 (Cost of Asset Specify)

買者專屬陷入成本是指買方為了保有已經投入的交換專屬資產所產生的陷入成本。專屬陷入成本成為買者的成本考量因素，主要可以從兩個方向來談：第一種情形是買者從未使用過任何一種這類的產品；另一種情形是，買者已經有使用某一品牌的產品，這是兩面刃的問題，對新顧客而言，行銷人員要分析個案公司的產品服務是否可以相容於市面上其他公司的產品服務；對於舊有顧客而言，分析的重點則是在於公司如何使用一些方法來促進顧客願意投入更多的專屬資產在個案公司的交易關係上。

業界經常使用建立資產專屬性的方法如下。

資產專屬性	業界常用的方法
特有的使用知識的專屬資產	公司特有的產品使用方法、公司特有軟體、公司特有產品系列分類方法與使用方法、公司特有互補品使用方法、特有使用專利

特有實體設備、軟體或服務的專屬資產	系統 DIY 產品、特有耗材、特有公司規格、特有資訊系統結合、特有配方、特有設備專利、特有軟體
忠誠客戶的優惠專屬資產	里程數累積優惠、集點紅利、累計金額優惠、紅標與綠標的定價策略
無形的專屬資產	特有信用資產、特有買者知識、特有人際關係、特有溝通效率、特有生活依歸
心理層面的認同專屬資產	特有的品牌經驗、特有的品牌回憶、特有的品牌心理意義
特有無形社會壓力的專屬資產	特有的品牌群體壓力、特有的意見領袖吸引力

表 1 取自邱志聖(2006)策略行銷分析-架構與實務運用

整體而言，利用 4C 分析個案時，我們必須先清楚地界定目標市場的範圍及主要競爭對手，才能分析個案公司在目標市場中相較於主要競爭對手的 4C 相對優劣勢。在 4C 架構分析過程中，分析人員必須從買方的角度（非賣方的角度）來思考分析交換問題，個案分析者不應該只是談論賣方做了哪些活動來降低這四個成本，而是要從買方的角度來看，在這些賣方的行銷活動，是否可以真正降低買者的四個交換成本，如果沒有的話，不管該個案公司花費多少預算，也不能代表他們在處理四個成本上做得好。在專屬資產的分析上，分析人員更要清楚地針對第一次使用者和舊有顧客做區別的分析，不只要讓新顧客在沒有太多專屬資產限制下移轉到個案公司的產品服務，同時也要讓舊顧客在交換關係中持續與個案公司建立專屬資產，讓他們不容易離開個案公司的品牌，這才是 4C 架構分析的重點。

第二節 五力分析理論

五力分析由 Porter(1980)提出，對企業制定策略產生全球性的深遠影響，可以有效的分析產業的競爭環境。五力分別是：供應商的議價能力、購買者的議價能力、潛在競爭者進入的能力、替代品的替代能力、同業競爭者現在的競爭能力。五種力量的不同組合變化最終影響利潤潛力變化。

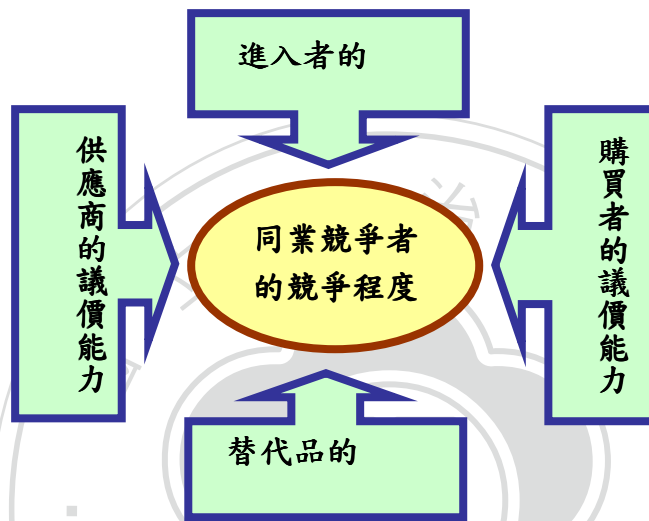


圖 2 整理自 Porter(1980), Competitive Strategy

一、供應商的議價能力(Bargaining Power of Suppliers)

供應商提高投資門檻及降低成本的能力，來影響產業中現有企業的獲利能力與產品競爭力。供應商力量的強弱主要取決於他們所提供給買主的是什麼必要條件，當供應商所提供的必要條件其價值構成了買主產品總成本的較大比例、對買主產品生產過程非常重要、或者嚴重影響買主產品的質量時，供應商對於買主的潛在討價還價能力就大大增強。

二、購買者的議價能力 (Bargaining Power of Buyers)

購買者若利用砍價與要求更高品質的產品或服務的能力，來影響產業中現有企業的獲利能力，則購買者具有較強的討價還價能力。

三、新進入者的威脅 (Threat of New Entrants)

新進入競爭者希望在現有被瓜分的市場中贏得一席之地，這就有可能會與現有競爭者產生原物料與市場分配的競爭，最後可能造成產業中現有企業獲利能力降低，嚴重的話還有可能危及這些企業的生計。競爭性進入威脅的嚴重程度取決於兩大因素，也就是進入新領域的障礙大小與預期現有企業對於新進入者的反應情況。

四、替代品的威脅 (Threat of Substitute Products or Services)

兩個處於同產業或不同產業的企業，可能會由於所生產的產品是互為替代品，從而在它們之間產生相互競爭現象，這種源自於替代品的競爭會以各種形式出現，並影響產業中現有企業的競爭策略。

五、同業競爭者的競爭程度 (Rivalry Among Existing Competitors)

在大部分產業中，企業相互之間的利益，都是緊密相連的，各企業的競爭策略，其目標都在於使自己的企業獲得相對於競爭對手的優勢，所以，在實施中就必然會產生衝突與對抗現象，這些衝突與對抗就構成了現有企業之間的競爭。現有企業之間的競爭常常表現在價格、廣告、產品介紹、售後服務等方面。

第三節 核心競爭力

核心能力是企業在長期生產經營過程中的累積知識和特殊技能（包括技術的、管理的等）以及相關的資源（如人力資源、財務資源、品牌資源、企業文化等）組合成的一個綜合體系，是企業獨具的，與他人不同的一種能力。

企業持續競爭的源泉和基礎在於核心能力。核心能力是 Hamel and Prahalad(1990)提出，企業的發展由自身所擁有的與眾不同的資源決定，企業需要圍繞這些資源構建自己的能力體系，以實現自己的競爭優勢。所謂核心能力是指某一組織內部一系列互補的技能和知識的結合，它具有使一項或多項產品達到競爭領域一流水準的能力。核心能力由洞察預見能力和前線執行能力構成。洞察預見能力主要來源於科學技術知識、獨有的數據、產品的創造性、卓越的分析和推理能力等；前線執行能力產生於這樣一種情形，即最終產品或服務的質量會因前線工作人員的工作質量而產生改變。企業核心能力是企業的整體資源，它涉及企業的技術、人才、管理、文化和凝聚力等各方面，是企業各部門和全體員工的共同行為。

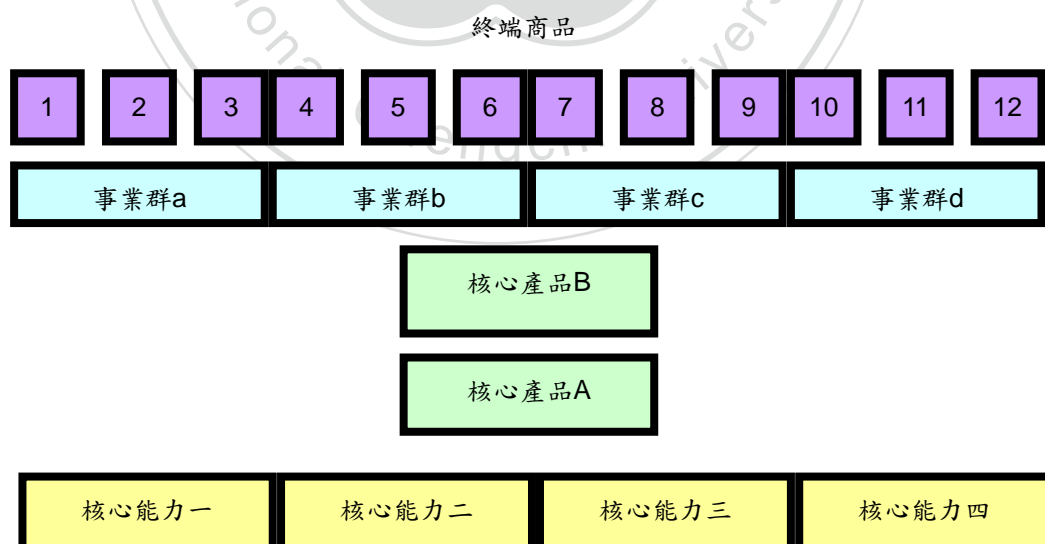


圖 3 整理自 Prahalad and Hamel(1990), The Core Competence of the Corporation

企業核心能力是企業持續競爭優勢的源泉，核心能力至少具有三個方面的特徵：

- 一、核心能力有助於實現顧客所看重的價值。
- 二、核心能力是競爭對手難以模仿和替代的，故而能取得競爭優勢。
- 三、核心能力具有持久性，它一方面維持企業競爭優勢的持續性，另一方面又使核心能力具有一定的強韌性。

從企業自然發展的過程來看，優秀的企業在各種能力因素的複雜演變過程中，逐漸形成了自己的核心能力，塑造了企業的個性。儘管企業核心能力的形成比較複雜，並且因企業性質、目標不同而有所側重和差異，就如找不到完全相同的兩片樹葉一樣，但我們完全可以將其概括為內因與外因兩種。企業核心能力形成內因是企業自身內部因素，外因是企業外部環境因素，由於在事物的發展過程中外因只是條件，內因才是起決定性作用的，其形成的關鍵是企業內部資源與能力、創新、人力資本、管理機制以及企業文化等五個因素之間的整合協調作用。

資源與能力是企業核心能力形成的基礎。隨著知識經濟時代的到來，顧客需求的多樣化，經營風險的增加，市場競爭更加激烈，企業要想在競爭中脫穎而出，就必須要構建企業自身的核心能力以形成競爭優勢。這就要求企業必須在資源上具有價值性、稀缺性、難以模仿性等特點，通過資源的有效積累與合理配置、賦予資源的差異性來獲得企業核心能力。因此，企業保持競爭優勢的關鍵在於企業內部的資源和能力，而這些資源和能力又構成了企業核心能力的基本要素，是企業核心能力形成的基礎。

創新是企業核心能力形成的根本。要在強手如林的競爭中獲得競爭優勢，除了自然壟斷，就只剩下創新這條路了。模仿也能使企業迅速縮短同

競爭對手的差距，但是，企業在模仿階段還不具有核心能力，因為簡單的模仿不能產生企業的獨有專長，必須在模仿學習的基礎上，通過吸收、消化、綜合、創新，才能使企業能力質躍到核心能力。

在企業核心能力的形成過程中，人力資本和管理機制也發揮了極為重要的作用。人是最具有動態的無形資源的載體，只有運用這些資源的人才可能使有形資源與無形資源相互作用，形成能力，進而形成企業的核心能力。而管理機制這一因素比較特殊，它不是一個影響企業核心能力形成的直接因素，而是作為企業核心能力其他形成因素的催化劑，推動其他形成因素產生結合，發揮出企業整體的縱效，從而將各個因素的潛力極大化，發揮出共同的作用，最後形成企業的核心能力，因此，管理機制是企業核心能力形成的根本保障。

當企業核心能力形成之後，核心能力是靠企業文化來體現和維持的。優秀的企業文化不僅是核心能力生成的加速劑，而且是核心能力得以持久的粘合劑。

第三章 餐飲業家庭市場產業環境分析

隨著工業化、都市化的演進，台灣的外食族群正在逐步攀升，而這也對於餐飲業的商機有著指標性的意義。根據《遠見雜誌》2007 年 6 月調查，台灣外食人口比例達 70.2%，而「天天外食族」高達 330 萬人（以 20 歲以上人口、1,709 萬人推估），已接近台北縣的總人口數。

主計處(2007)統計指出，20 年前家庭外食消費金額僅占食品消費支出的一成，但近三年來已增加到三成。也就是說，20 年來，以家庭為單位的外食消費比重增加了兩成，顯示家庭外食的頻次及支出不斷在增加中，因此對餐飲業者而言，家庭族群是一個不容小覷及具有潛力的市場。

第一節 台灣目前家庭結構及出生率

根據內政部統計，民國 99 年底中華民國戶籍登記人口為 2,316 萬人，總增加率僅 1.8‰，創歷年來新低。就長期而言，台灣人口總增加率呈遞減趨勢，主要是因為自然增加率之減少。民國 99 年自然增加率下降至 0.9‰(表 6)，不但較民國 98 年減少 1.2 個千分點，且及 13 年前的十分之一。從內政部公告國際指標，最新資料 2008 年台灣在全球主要國家粗出生率 8.6%(表 7)依然是敬陪末座，僅次於德國。

從目前台灣的家庭結構來看，小家庭持續是最重要的家庭類型(以社會學者通用的方式來定義家庭結構，小家庭是指父母和未婚子女之二代家庭為主)，每戶人口數從民國 90 年 3.29 人一路滑落到民國 99 年 10 月最新統計 2.92 人(表 8)。養育子女的責任及負擔通常落到小家庭的父母身上，而未來奉養父母的責任則落到少數的子女身上，少子化和高齡化社會息息相關，也影響國家競爭力，為

因應少子女化的現象，政府也極力提升家庭的育兒意願，內政部其中一項人口政策即為鼓勵生育，分階段推動育兒津貼政策，及友善家庭政策，致力協助父母調和工作與家庭生活。

少子女化的現象對於國家而言，意味著生產力減弱及高齡化社會來臨的負擔，對於經營家庭市場的業者來說，面對少子化現象無非是面臨市場擴大的限制，意味著市場規模逐漸縮小，在逆勢之下成長，挑戰及難度都增加了不少。

因此，在外食市場的餅變大，而家庭規模變小的情況下，如何爭取消費者在既有的外食次數當中增加花費及來店頻次，並在長時間的互動中建立品牌忠誠，成了餐飲業者不可忽略的功課。

第二節 家庭市場的目標對象及決策者

家庭的組成不外乎是父母及孩童，不同於一般的市場行銷，家庭市場在決策的過程當中，影響決策及最後施行決策者並非同一個體，決策過程當中因雙方意見拉距及相互影響，兩者交錯決定購買決策，因此也產生家庭市場行銷的複雜度。

從 Wut and Chou(2009)對於中式家庭孩童在家庭決策的影響力研究報告指出，小孩對於家庭決定的影響力在這幾十年來逐漸增加，雖然父母仍有控制最後決定的權力，這恐怕是來自於父母有操控家庭經濟的權力，但是孩童對於決定的影響力與日鉅增，因此許多行銷人員試圖影響小孩去影響父母在購物的決定權，但對於影響父母或影響小孩在訊息或產品上所可能會造成衝突，這些都是行銷人員需要去解決的課題。父母在家庭購買決策上，扮演守門人的角色，即便孩童可以影響決策，但最後決策權仍在父母手中，甚至有些時候或某些商品，影響父母或影響孩童的訊息是完全相反的，因此成功的家庭行銷不僅要抓住孩童的心，更進一步必須開放與父母的溝通管道，獲得孩童喜愛，加上父母的允許，才能促成成功交易及逐漸建立消費者心中的品牌資產。

對孩童而言，要取得他們的喜愛，不只是來自好玩的事物，其實孩童對於

幸福感及快樂，來自生活更深層的需求，根據 Just Kid Inc. CEO, Carey(2008)曾提到¹，影響孩童幸福感有六個重要的因素，分別為生活喜悅(Joy of Life)、健康生活(Healthy Living)、成人參與(Adult involvement)、自主權(Empowerment)、同理心(Empathy)、安全感(Security)。

一、生活喜悅：盡情享受生活的快樂，充分發揮他們對某些事物的熱情及執著，凡是能讓他們感覺到開心及好玩的事物都能讓生活增添喜悅感及幸福感。

二、健康生活：身體及心理的健康都在此範圍內，能夠四肢健全，沒有病痛，四處活蹦亂跳，內心常處於正向狀態，沒有過多壓力及煩惱。

三、成人參與：孩童在成長過程需要有信任的學習典範，在他們模仿及探索的過程獲取經驗，在遭遇挫折時，也能得到幫助及安慰。

四、自主權：取得發言及作決定的權利，是孩童自覺(Self-aware)的過程，了解自我的需求及想法，並且能夠表達出來，作適當的權利爭取。

五、同理心：對他人的處境及想法感同身受，並開始有利他主義(Altruism)的概念，透過幫助他人，感受自己的力量及喜悅。

六、安全感：內在及外在環境都讓孩童感到安全及自信，在安全無虞的條件下，孩童可以自由表達想法及做法，更能滿足自我成就，從中獲得喜悅。

父母身為孩童的守門員，所以光是得到孩童的喜愛還不夠，如何說服父母的允准，才能夠達陣。Penn, Schoen & Berland Association Inc.(2007)提出一份報告書²，針對美國、法國、澳洲、台灣及巴西外食市場(Informal Eating Outlet)的父母作質化及量化的研究，想了解如何最有效對父母溝通。研究發現，孩童的快樂是父母開心的主要因素，讓孩童快樂，父母可以藉此得到做好父母的滿足，增加消費意願，採購的商品還需消除父母理性的疑慮，例如：營養、價格、第三單位有效證言等，加上趣味及真切的傳播調性及溝通方式，就能夠吸引家庭族群注

¹ Carey George, 30 June 2008, McDonald's APMEA Regional Marketing Conference

² Penn, Schoen & Berland Association Inc., 2007, Messaging Happy Meals to Moms Research

意，讓父母採取購買行動。

第三節 餐飲業家庭市場的產業競爭狀況之五力分析

全球麥當勞於 1971 年麥當勞餐廳內設置第一個兒童遊戲區，並於 1977 年開始販售第一個快樂兒童餐，從孩童的飲食行為觀察得知，孩童不會好好地坐在餐桌旁如成人般沉穩地用餐，對於孩童來說，最有趣的用餐方式就是一邊玩，一邊吃，打開餐盒永遠有意想不到的驚喜玩具，而這些元素都架構起孩童的愉快用餐經驗，因此，在全球麥當勞餐廳幾乎都有兒童遊戲區及販售快樂兒童餐，來滿足孩童用餐的樂趣。1984 年元月 28 日麥當勞進駐台灣，也在 1988 年開始販售快樂兒童餐，提供針對小孩的餐組，為台灣餐飲業界的創舉。

為檢視台灣麥當勞在整個餐飲業的家庭市場競爭條件及狀況，採用 Porter(1990)所提出的五力分析，分別為新加入者、現有競爭者、供應商議價、顧客議價以及替代商品/服務來探討台灣麥當勞的競爭態勢。

一、新加入者：以餐飲業的家庭市場來看，組成孩童食用的菜單或是將空間規劃出兒童遊戲區，這些具體的行動進入門檻並不高，但在軟體上的提供，也就是提供用餐經驗的服務人員訓練及養成，才是業界難以跨越的門檻。麥當勞在台灣經營家庭市場已經有 23 年，不管在可及性 (Accessibility) 及可得行 (Availability)，都是業界的翹楚，1989 年台中中港中心曾創下一個月辦 618 場生日餐會的世界紀錄，由此可以看出，在家庭歡樂經驗提供，麥當勞有相當豐富的經驗，在長期的家庭經驗建立下，期望能建立品牌黏度，也高築競爭者的進入門檻。

■ 經濟規模：截至 2011 年六月麥當勞在台灣有 350 家餐廳為連鎖餐廳的領導品牌，及擁有大量的接待員(700~900 人)，為接待員提供專業的訓練，帶給消費者美好的家庭經驗，一直是麥當勞的必要投資，並且，快樂兒童餐的產值約占總營業額的 5%~9%(表 9)，

但整個家庭造訪麥當勞的次數卻佔了所有顧客造訪次數的 22%(圖 5)，家庭顧客的客單價約為平均客單價的 1.5 倍(圖 7)，因此在快樂兒童餐及家庭市場長期投資相當的資源，成為業界難以跨越的標準。

- 產品差異化：快樂兒童餐的設計精神，除了提供孩童喜愛的餐點之外，也將食玩的概念包含在產品設計當中，其中驚喜玩具就扮演了相當重要的角色，”每個餐盒都有驚喜”也成為長期且一致性的行銷概念，深植父母及孩童的心中，由於為業界首創，建立了業界的標準，因此未來競品為孩童打造的餐組，玩具也成了不可或缺的一部分，台灣麥當勞一年約銷售出 12,000,000 個~19,000,000 個玩具及餐組(圖 6)，與業界知名授權商合作數年，這些獨家合作也吸引了家庭族群的喜愛及目光，例如：從 1999 年起與三麗鷗合作至今，知名肖像 Hello Kitty，曾在”戀愛麥語”的促銷活動創立兩億台幣業績，至今銷售出超過 5,000 萬隻 Hello Kitty 玩具，近期則與電影公司合作熱門動畫電影，將角色幻化為快樂兒童餐組玩具，這些跨世代的記憶及歡樂，都在消費者心目中佔據獨一無二的位置。

- 資本投入：麥當勞的設址，都是經過精密的計算、規劃及商圈研究才設立，幾乎都是一級商圈，在寸土寸金的商圈內，設立兒童遊戲區，滿足家庭市場的用餐經驗需求，是一筆龐大的投資，此外，有了好的硬體，軟體的投資-“人”的投資也必須長期的投入，長年累月對家庭市場研究，並將經驗實踐在餐廳，每家餐廳配置 2~3 名接待員，提供給家庭族顧客日活動及用餐經驗的協助，這些都拉高了競品投入甚至超越的門檻。

二、供應商議價能力：從餐飲業的家庭市場來看，要能在供應商的到好的成本及服務，經濟規模大小是一個關鍵因素，以麥當勞的規模經濟，全球

採購模式，使得供應商的依存程度相當高。麥當勞與供應商及加盟者形成一個黃金三腳凳的關係，相互依存，利益共享，這個生命共同體，讓彼此之間形成拉力與推力均衡，換句話說，麥當勞是供應商最大的客戶，因此形成供應商最大的獲利來源，但同時供應商之於麥當勞，提供穩定的產品及服務，由於長期的專屬關係陷入及信任耕耘，麥當勞也相當仰賴供應商的支援。原料及製造的供應商在市場上不是稀有的資源，但因為相互關係陷入而互相依存，共同創造利潤的例子並不多，對雙方而言轉換合作關係的成本相當高，有些供應商甚至為全球麥當勞的合作夥伴，挾帶著多年的合作默契，甚至一同前進新地區開發新市場，也共同分享對市場的知識。

三、顧客議價能力：對餐飲業的家庭市場而言，業者所提供的服務能一次滿足大人跟小孩的需求，能夠讓大人跟小孩得到個別所需的快樂，才能夠產生跟顧客的黏度，而這樣的市場競爭對手越少，越能獨享市場利潤，麥當勞所提供的用餐經驗及快樂兒童餐所帶給孩童的歡樂，是每個孩童小時候的快樂記憶並且扮演重要角色，因此與孩童建立的品牌關係形成了強烈的拉力將父母也一同拉入品牌關係，隨著家庭市場的活絡，取代性家庭活動也逐漸變多，但在家庭顧客的心中，麥當勞及快樂兒童餐仍代表歡樂，從快速服務連鎖餐廳(QSR, Quick Service Restaurant)的領域來看，麥當勞是顧客的第一選擇。

四、替代商品/服務：餐飲業的家庭市場競爭非常激烈，除了同業的競爭之外(餐飲業)，非同業的競爭對手，如：連鎖大型賣場，也加入戰局，只要是屬於家庭式活動的提供者，都有機會獲得家庭顧客的青睞，瓜分他們有限的時間，分食這塊市場，多元化的家庭式活動正悄悄取代掉家庭顧客到麥當勞的頻次。

- 餐廳附加遊戲區或提供兒童餐點：越來越多非家庭式的餐廳，為了吸引家庭顧客的來客頻次及解決孩童活動空間的困擾，會在餐廳一角設立兒童遊戲區，由於餐點符合成人口味，因此吸引家長願意或說服孩童到這類餐廳用餐，可以吃到自己想吃的食物，小孩也有空間玩耍。另外，在孩童食物所需份量不同的情況下，有些餐廳也會將現有的菜單，組合出適合孩童的小份量餐點，加上兒童使用的餐具，同樣可以符合兒童餐的需求。
- 親子活動多元化及專門化：隨著所得的收入及少子化的影響，父母希望能給孩子最好的童年體驗，因此對於親子活動不僅有多元化的需求，能夠豐富孩子的閒暇時間，也希望分門別類專門化，對於學習或享受能夠更深入，例如：參與說故事活動，希望享受到一場精采的說故事互動表演，參與生日派對，希望能有專業的表演人員，帶領孩童團體活動及生日體驗，因此在這方面的行業不斷興起，家長在這方面的錢也捨得花。
- 取代性的親子活動：雙薪家庭在週間必須為工作而忙碌，因此家庭週末到大賣場閒逛及採購就成為週末的主要活動之一，並且消磨許多時間，大賣場開始舉辦一些家庭式的活動，滿足家庭顧客的需求，採買兼親子同樂。另外便利商店，也開始耕耘家庭市場，採取多元化服務，讓 One Stop Shopping 一次到位更方便，並且設置用餐區，孩童可以課後作功課及用餐，集點換玩具的店內促銷機制，也讓滿足日常採購及小孩喜愛玩具的需求。

五、現有競爭者：在快速服務連鎖餐廳當中具有規模且對於家庭市場有特別著墨，例如提供兒童餐組，或是硬體上配置兒童遊樂區，軟體上舉辦假日活動的餐廳不外乎有麥當勞、肯德基、漢堡王，但由於麥當勞常態及經常性提供不同的玩具及假日活動，並且店數也佔最多(表 10)，因此在

產品成本及持續性的溝通方面，從經濟規模來看，都表現得比競爭對手優異，而麥當勞的歡樂印象與家庭市場劃上等號，因此較能突顯品牌的差異化，肯德基及漢堡王，消費者對他們的印象，比較屬於年輕人的地方，較不具有家庭市場的資產，但也因為如此，當大環境轉變，他們想要退出家庭市場，也相對比較容易，兒童餐組所佔他們的營收比例低，且因為含玩具成本高，因此退出家庭市場時對品牌形象傷害不大，與品牌精神不符合的程度低，退出市場門檻低，麥當勞相對的退出市場門檻及代價就相當高。



第四章 解析麥當勞家庭市場-以 4C 架構分析

全球麥當勞自 1971 年起深耕家庭市場，將顧客的品牌忠誠度，從小培養起，隨著孩童的成長，以不同的互動方式維持品牌忠誠度及喜愛度，因此當孩童長大成人變成父母時，也可以輕易將品牌忠誠度移轉到孩子，成為另一個品牌忠誠養成的開始。這種品牌忠誠度養成的模式，成為麥當勞經營家庭市場，及運用家庭市場的 4C 經營品牌的模式，當麥當勞全球化的同時，也將這樣的模式移植到不同的市場，各地再以因地制宜的方式作微調，發展出適合各個國家及各個市場的家庭行銷活動。

第一節 標準化 v.s. 在地化

企業全球化再進入一個新的市場時，一定會面臨到在地化及標準化的考驗，完全標準化，會產生新地區接受度的問題，全面在地化，又會面臨品牌定位模糊的問題，因此每個全球化的企業都試圖在標準化及在地化的縱軸上，尋找一個適當的定點，不僅能夠挾帶母品牌的資產，同時有能因地制宜，增加新市場的接受度，在既定框架內(標準化)的充分發揮自由度(在地化)。

當一個國際品牌樣進入一個新市場前，必須先檢視品牌的 DNA，也就是辨識他與其他競爭品牌差異性的基因，並且檢視他是否具有足以核心能力移植到新市場，創造長期的獲利，而這些被新市場所挑選的基因，利用在其他國家的成功經驗先行複製(Adoption)，在隨著市場的個別特性需求再作調整(Adaptation)，最後根據個別市場的經驗衍生出新的核心能力(Innovation)，不斷強化品牌。

麥當勞具有許多核心能力，如：低價、快速、標準化，等...，家庭市場經營的知識是麥當勞核心能力之一，以台灣為例，麥當勞在進入新市場之時，新市場

會將母公司的家庭策略作複製，再根據當地市場的需求，作在地關聯性(Local Relevancy)的調整，例如，麥當勞叔叔是麥當勞的慈善大使，公益的代表，關心小孩的福利(Children's Well-being)，在台灣地區的執行，配合衛生署疾管局推動洗手衛生教育 14 年，得到師生及學校的迴響，也就是說與母公司的方向性策略一致，但在做法上需要與在地的需求相關聯，才能回扣到母公司的策略，最後依照新市場的經驗及狀況，在相同的策略底下，發展出新的核心能力，強化原來的策略目的，例如，麥當勞在台灣市場除了接待員提供殷勤款待及提升用餐經驗的制度外，分區市場培養具有機動性的表演團體，可以因應各個市場的假日活動及社區活動機動性，作專業的演出，更能強化家庭市場的顧客經驗，從複製採用策略，到適度調整策略，最後衍生發展策略，就是麥當勞因地制宜經營家庭市場的方式。1971 年是麥當勞開始進入亞洲的時間點，亞洲的飲食文化歷史悠久，許多生活習慣及飲食口味都與美國不相同，因此麥當勞選定的第一個市場-日本，就允許在菜單上加入一些日本當地的菜餚及口味，除此之外，家庭市場是一個非常重要的平台讓日本人接受麥當勞的美式文化飲食，麥當勞針對小孩作廣告促銷的標地，讓小孩帶著他們的父母進入麥當勞，小孩接受新文化的程度高，連帶父母也一起試著接受新文化，因此這種美國化的策略在日本相當成功，也成為麥當勞進入亞洲其他國家的一種模式，也型塑麥當勞是亞洲家庭在外用餐的最佳選擇。

第二節 家庭市場是台灣麥當勞的核心競爭能力

台灣市場在亞太地區是重視家庭顧客的市場，家庭顧客佔了全體顧客的組成 49%，而且在亞太地區平均單店快樂兒童餐組銷售組數僅次於澳洲及紐西蘭，這幾年來在 Fast Track³上”小孩最喜歡的地方”(Place Children Enjoy)指數也一路攀升並維持在高點，因此家庭顧客對麥當勞的喜愛及家庭市場對麥當勞的重要性

³ Fast Track 意指以電訪方式每日追蹤外食市場使用行為及態度調查

不言而喻，對家庭顧客提供的服務及商品，當然不僅止於快樂兒童餐，近年來的超值午餐及超值早餐延伸到週末提供，或是給父母喜歡的輕食及咖啡 McCafé，或是晚餐第二套半價的優惠，都是提供給家庭不同的選擇及方式，滿足不同的需求，廣義一點來看麥當勞的家庭市場，就發現不僅僅只是靠快樂兒童餐來維繫家庭客數。

在外食市場的選擇很多，並且市場滲透率佔了 99%，因此在廣義的定義之下看競爭對手，只要會影響家庭外食行為或活動選擇的都是麥當勞的競爭對手，例如，大賣場、故事屋，但若是想要看出較顯著的競爭性，會採取較狹義的定義，也就是快速服務連鎖餐廳，肯德基、摩斯漢堡及漢堡王都在其列，因此在這樣的競爭者定義，麥當勞快樂兒童餐及家庭市場經營，是無人出其右，他的據點多，服務快速，對於家庭顧客友善服務，重視食品安全，提供給小孩遊樂空間都是業界的先驅，這些特點都造成了他在家庭市場的競爭優勢，隨著店數增加，經濟規模的壯大，更讓競爭對手更難超越。

長久以來，麥當勞以家庭為核心的概念，一直沒有改變過，家庭市場是麥當勞品牌及營收重要的基礎，在早期反全球化的浪潮下，由於對麥當勞是友善家庭餐廳及耕耘社區的認知，不至於被反全球化浪潮摧毀。隨著時代演進及改變，麥當勞與家庭的關係也正面臨挑戰及改變。從麥當勞不同時期的標語及傳播對象可以看出家庭顧客的重要性，從“歡樂美味在麥當勞”，到“麥當勞都是為你”，接著“歡聚歡笑每一刻”，都是以塑造麥當勞是家庭餐廳，讓全家可以享受美味及歡樂，麥當勞對全家關懷也是無微不至，甚至於是小孩的天堂，但過於偏重對家庭顧客的訴求，以至於年輕族群的消費者比重失衡，在強調“我”的主張時代來臨時，麥當勞開始思考全球品牌再造，因此 2003 年底“我就喜歡”全球品牌再造計畫，成為了一個重要的品牌轉捩點。除了保留原來的品牌精神-永遠年輕(Forever Young)之外，i'm lovin' it(我就喜歡)強調以顧客的觀點去詮釋“it”，以“我”的觀點

去詮釋人我關係，it 代表我喜歡的食物，我喜歡的分享時刻，我喜歡的感覺，因此，所有的產品、服務及傳播都不脫這些”喜歡”，全球可以在這個框架底下，發展各自對於市場關聯度高的行銷計畫及傳播，而這個品牌再造活動至今持續進行中，成為麥當勞有史以來最長的品牌活動。

近四年以來除了”我就喜歡”的品牌訴求，多一點著墨家庭市場以外的顧客群，整體輿論及飲食環境的變化，也對麥當勞針對家庭市場的活動掀起了風波及挑戰，對於家庭市場的行銷，除了商品及服務之外，多了道德傳播的觀點必須被思考，以下的分析，將以”我就喜歡”全球品牌再造計畫做為時間切點，將家庭市場分為兩個時期，分別來探討麥當勞與家庭顧客在這兩個時期的 4C 變化，以及家庭市場與母品牌之間互相影響的 4C 消長變化。

第三節 1988 年~2003 年家庭市場全盛時期

一、外顯單位效益成本：

1988 年~2003 年可說是家庭市場的全盛時期，當時市場上的競爭對手屈指可數，因此麥當勞當時首創了許多紀錄，例如：在餐廳內設立兒童遊戲區、提供專屬小朋友的快樂兒童餐組、餐廳內配置接待員提供家庭顧客無微不至的服務提升用餐經驗。

家庭市場的活動大致分成兩大區塊，一為快樂兒童餐，另一為週末單店行銷活動。在快樂兒童餐的部分，麥當勞運用區域(Regional)以及全球(Global)的整合能力，將玩具設計及製作集中管理及製造，因此可以享有許多經濟規模的成本優勢，另外在選擇授權肖像上，也是運用經濟規模的市場聯合談判，可以獲得較好的授權條件，談到熱門肖像及熱門電影合作，這些都可以造成成本降低同時增加附加價值。在週末單店行

銷活動部份，由於接待員人數多，因此以種子接待員(STAR)⁴的訓練方式，培育殷勤款待的眾多接待員，不但可以降低成本，在提升接待員素質的同時，也能增加顧客用餐經驗的滿意度。為因應各個市場有不同週末家庭活動的需求，麥當勞建立了週末單店行銷活動資料庫，可以讓餐廳擷取需要的資訊，同中求異，將經驗累積、留存及共享也可以節省活動重新發展的成本。

對於家庭顧客而言來到麥當勞用餐有顯性及隱性的好處。顯性的好處是，孩童可以吃到想吃的食物，例如：薯條、可樂、冰淇淋，一些平常被禁止或吃不到的食物，他們還可以得到好玩的，例如：在兒童遊樂區玩耍，快樂兒童餐還附有玩具，麥當勞阿姨也會發送免費小玩具或氣球，這些都能滿足小孩歡樂的需求；而隱性的好處是，媽媽可以藉此罪惡感得以紓解，許多家長都忙於工作，能夠陪伴小孩的時間相當有限，能夠找到一個快速回饋小孩的方式，並且小孩喜歡大人輕鬆就是去麥當勞共度週末，小孩在遊樂區玩耍的時間，父母也可以在用餐區休息，各取所需，成為一個好父母，就是這麼簡單，不但付出的成本少，得到的效益也高。

在麥當勞所有的產品及行銷活動，家庭市場所投入的成本是相對來說較高的，而這樣的投入，無非是想從產品及服務的質與量，讓家庭顧客感覺到值得，也就是小孩開心，父母輕鬆，大家都可以在麥當勞擁有歡樂時光，而這也同時讓麥當勞品牌在物超所值的認知上受益，也就是家庭市場的貢獻，回歸到母品牌的效益。

二、資訊搜尋成本：

麥當勞在家庭市場資訊的傳播，對外主要是電視為主，快樂兒童餐在兒童頻道的媒體聲量(Share of Voice)(表 11)與競爭品牌相較之下，

⁴ 在台灣麥當勞系統統稱種子接待員為 STAR，協助各個分區訓練接待員，執行殷勤款待及家庭市場假日活動。

佔了 8 成以上，並且長年溝通不同的玩具活動，針對孩子的溝通，麥當勞陳述每檔活動的新奇，針對大人溝通，麥當勞陳述成為一個好媽媽及親子關係高手的助手，透過頻道及節目的區隔對不同的族群傳遞不同的訊息，分除此之外，也把餐廳當成一個媒體，透過 350 家餐廳的玩具展示、燈片、平面製作物及接待員，也對家長及孩童溝通新玩具的訊息，透過口耳相傳，小孩把父母拉進餐廳，也透過影響其他小孩把別的父母拉進麥當勞餐廳。

靠著小孩的拉力，將父母拉到麥當勞餐廳，也讓父母可以多了解麥當勞的其他產品及服務，也就是說，家庭顧客到麥當勞不會只點購快樂兒童餐，同時也會點購大人的餐點，家庭顧客所產生的單次花費比平均客單價為 1.5 倍(圖 7)，他們也不會只停留在兒童遊戲區，同時也會到處逛逛或與服務人員互動，藉由高頻次的來店消費，也同時對麥當勞的產品、服務及品牌精神都能多了解，因此不僅讓家庭市場受益，顧客能更了解麥當勞品牌，未來也可以將對麥當勞品牌的情感銜接到下一代。

三、道德危機成本：

從麥當勞消費者研究報告顯示，家庭市場對麥當勞的滿意度相當高，品牌行銷所型塑的家庭形象，深深擄掠家庭顧客的心，消費者認知麥當勞所型塑的溫暖家庭及理想社會，是他們心目中好的家庭及社會形象，他們也體認麥當勞是歡樂童年的一部分，麥當勞對孩子很友善，讓孩子很快樂，所以父母也快樂，加上競爭者少的情況下，麥當勞佔有非常獨特的優勢，對麥當勞大量的信任可以解決小危機所帶來的疑慮。

快樂兒童餐玩具相當受到小朋友的喜歡，他們也喜歡蒐集成套，因此在玩具設計上也經常運用蒐集成套之後產生的趣味價值，由於玩具受歡迎，小朋友喜歡成套蒐集，來麥當勞的頻次就會增加，若有熱門玩具推出，則會產生斷貨或缺款的現象，有時候這種現象，反而促使消費者

蒐集要趁早的心態。

對於小朋友喜愛麥當勞的程度，不免讓父母有點擔心(即便是一個回饋的利器)，因為過於頻繁吃麥當勞的食品，父母擔心油炸食品、糖類飲料對孩子營養均衡的影響，因此當成偶一為之的鼓勵是可接受，減少去的次數，可以減少孩子營養均衡的罪惡感，但基本上，並不排斥麥當勞這個品牌。

簡單來說，透過家庭市場的耕耘，家庭顧客對麥當勞所建立的信任是可以外溢到其他危機不信任的消彌，也就是說在信任銀行裡有足夠的信任存款，小危機發生時，信任提款不至於信任破產，顧客仍然信任麥當勞的品牌，家庭顧客認為“如果他能對我的孩子那麼好，應該不至於作出壞事。”或是“如果麥當勞這麼大的品牌都做不到了，那麼其他品牌更做不到。”⁵

四、專屬陷入成本：

能夠讓孩子快樂，父母也會感到快樂，麥當勞一直持續跟家庭顧客建立品牌關係，希望小孩對麥當勞的忠誠度，可以隨著時間銜接到成人，甚至於到小孩成為父母。

麥當勞前資深經理(1997年~2004年)，劉兆堂表示“麥當勞販賣的不是一個產品，而是一個概念-讓大人成為一個好父母，而所有的傳播也是圍繞在這個概念，帶給消費者意義。”讓小孩的忠誠可以銜接到成人並銜接到下一代，成為持續獲利及品牌建立的力量。

體驗行銷在麥當勞家庭市場的經營是非常重要的一環，除了兒童遊戲區的建置及快樂兒童餐，最能讓麥當勞在家庭市場一枝獨秀的就是傳遞用餐經驗的接待員。接待員負責殷勤款待，從家庭顧客進入到餐廳的

⁵ 資料來源為台灣麥當勞 1996 年家庭市場消費者座談會

每一個環節，都必須提供黃金時刻(Golden Moment)⁶，對於接待員提供有計畫性及系統性的訓練，讓接待員可以符合服務的客群不同，傳遞獨特性及差異化的服務，這套訓練系統在 1998 年~2002 年實施了超過 40 個研討工作坊，完全的執行力為台灣麥當勞的家庭市場打下深厚的基礎。

孩童在麥當勞兒童遊戲區玩耍，可以結交到其他好朋友，成為孩童假日社交的一部分，此外，假日能夠去麥當勞玩耍及得到免費玩具，都是週間可以跟同學分享的好題材，如果能到麥當勞辦場生日派對，那更是有面子，邀請同學來參加成為小主人，讓麥當勞接待員帶領好玩的遊戲，吃到想吃的餐點，還可以拿到小壽星及小貴賓的禮物，賓主盡歡，讓孩童炫耀開心，還成為他成長中難以抹滅的歡樂記憶，這樣的效益也會帶動其他同儕競相學習，要求他們的父母假日也要麥當勞或是也要在麥當勞舉辦生日餐會，1989 年台中中港中心曾創下一個月辦 618 場生日餐會的世界紀錄，就可看出生日餐會對孩童的魅力，而這些快樂記憶都深深影響他們對麥當勞品牌的感情，有朝一日，他們長大成為父母，也會想要給孩子一個快樂童年，第一個選擇就會是麥當勞，這些心裡層面的認同專屬資產及特有無形社會壓力的專屬資產，都深深抓住父母及小孩的心。

對大人而言，經常來到麥當勞，不但讓孩子得到快樂，同時也和餐廳員工及接待員產生了默契，不僅僅只是顧客和業主之間的關係，反而延伸出朋友及社區的關係，麥當勞員工知道他們習慣點的餐點，知道他們假日的到訪時間，接待員認識小朋友的名字也知道小朋友的個性，父母來到麥當勞就像到朋友家，可以輕鬆用餐，不會受到白眼，小孩和接待員之間的互動很開心，讓父母很安心，父母和小孩在麥當勞都可以很

⁶ 所謂黃金時刻是指跟顧客接觸過程中，無論是顧客遇到困難或是需要歡樂，都能協助客人獲得所需的重要時刻，目的是讓客人能夠對商品或服務因為黃金時刻而留下深刻好印象

自在，建立了無形的專屬資產，但父母總在去麥當勞的頻次上掙扎，去得太頻繁，把”去麥當勞”當成回饋小孩的力量就變小，小孩會覺得不希罕，若去得太少，又很難找到跟”去麥當勞”相當的籌碼，很難控制小孩，不想把權柄放在麥當勞，但又不得不這麼作。

麥當勞和孩童所建立的深度互相專屬陷入，影響了他們與品牌終身期間的互動，而這樣的品牌關係隨著孩童成長，一路銜接到成人。不管是孩子帶著他們的父母進麥當勞來，或是孩子長大成人，身為別人的父母，帶著自己的下一帶走進麥當勞，都是從家庭市場所建立的忠誠度延伸到對麥當勞母品牌的忠誠度，而這樣的互動是深度的了解與信任，形成了品牌忠誠的中堅份子，也貢獻了利潤最大來源。



表 2 麥當勞家庭市場的 4C 如何轉嫁到麥當勞品牌 4C 分析表：

	麥當勞家庭市場 4C	影響麥當勞品牌 4C
外顯單位效益成本	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 以價美物廉的活動、快樂兒童餐及免費玩具讓小孩快樂也讓父母輕鬆 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 麥當勞有物超所值的選擇，讓全家大小開心
資訊搜尋成本	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 透過大眾媒體、餐廳媒體及口耳相傳讓家庭市場活動傳播開來 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 透過傳播的拉力將家庭市場拉入麥當勞餐廳，了解除了家庭市場活動以外的產品及服務，為下一步忠誠度耕耘作準備
道德危機成本	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 透過家庭市場活動的頻繁互動，建立與麥當勞餐廳及人員的信任 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 將信任轉移到對麥當勞品牌，相信這是一個“為我著想”的品牌，減少危機發生時信任的損失
專屬陷入成本	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 建立“讓大人成為一個好父母”，“讓小孩開心”的品牌形象 ◆ 與服務人員互動，熟悉的服務，建立專屬資產 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 將品牌忠誠度從家庭市場轉移到麥當勞品牌，從小孩到大人再到下一代，不斷傳遞，在人生不同階段都對麥當勞品牌保持忠誠度及關係

表 3 麥當勞家庭市場對孩童及父母的 4C 分析表：

	孩童的 4C	父母的 4C
外顯單位效益成本	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 有好吃的薯條及冰淇淋 ◆ 驚喜玩具 ◆ 提供遊樂場所 ◆ 阿姨帶好玩的活動，ex: 週末活動，生日會 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 報酬小孩的最有效方式 ◆ 省時省力就可以取悅小孩，父母有可以有空閒休息 ◆ 花費少
資訊搜尋成本	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 電視廣告 ◆ 小朋友口耳相傳 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 小孩告知父母有新奇玩具
道德危機成本	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 暢銷玩具，有時斷貨買不到 ◆ 缺款，無法收集成套 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 不喜歡小孩常吃薯條，喝可樂 ◆ 儘量減少去的次數，以避免罪惡感
專屬陷入成本	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 在麥當勞可以和其他小朋友玩，交到好朋友 ◆ 吃麥當勞可以跟同學炫耀 ◆ 大家都有這個玩具，我也要有 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 我童年的快樂記憶，也希望孩子擁有 ◆ 接待員認識我也認識孩子，知道我們要什麼，會特別照顧我們 ◆ 報酬小孩有效，也變成是父母有效的籌碼

第四節 2004 年~2011 年家庭市場轉變時期

麥當勞在 1995 年~2000 年過度快速擴張，不但在單店獲利衰退，也造成核心競爭力衰退(品質、服務、清潔)，顧客滿意度持續下降，策略定位失焦，過度強調家庭市場的重要性，以至於流失年輕人的市場，加上競爭環境的改變，麥當勞不得不面對品牌信任及品牌魅力下滑的事實，2002 年底台灣麥當勞關閉 15 家分店，2003 年第一季虧損，全球麥當勞面臨 1965 年以來第一次出現虧損，股價滑落至 12 美元，為過去 10 年來最低點(圖 8)，全球麥當勞決心重整品牌及策略再出發。

全球麥當勞於 2003 年底發動“我就喜歡”全球品牌再造計畫，將顧客重新擺回企業的最重要位置，聚焦在內部營運的精進，將擴張的步伐放慢，加強與顧客的關連性，而這些改變，也重新調整家庭市場在麥當勞的重要性。

一、外顯單位效益成本：

隨著原物料及人力成本不斷上漲，麥當勞家庭市場的經營成本也逐漸攀升，麥當勞在家庭市場的經營承諾，及家庭顧客在顧客組成上佔有重要地位，為了持續提供家庭顧客的用餐經驗，因此持續投資包括人事、產品成本及行銷資源，始終保有在餐飲業的家庭市場龍頭地位。

“我就喜歡”全球品牌再造計畫，將顧客焦點逐漸轉向年輕人(Young Adults)⁷，從 1984 年起的“歡樂美味在麥當勞”，到“麥當勞都是為你”，到“歡聚歡笑美一刻”，家庭顧客群一直是傳播的重點，也讓家庭顧客建立了麥當勞跟家庭市場的高關聯性，隨著“我就喜歡”全球品牌再造計畫，不但在傳播概念做了調整，實體通路的氛圍及硬體設施也隨著重新裝潢而作了調整，屬於比較商業型的商圈，或是家庭顧客較少的商圈，餐廳將原有的兒童遊戲

⁷ 全球麥當勞將顧客分為四大類別：Teens, YANKS, Parents and OANKS，定義如下：

Teens: 年紀 15~19 歲

YANKS: 20~34 歲，年輕人沒有 3~9 歲的孩子

Parents: 有 3~9 歲的孩子

OANKS: 35 歲以上的成人沒有 3~9 歲的孩子

區拆除，改成用餐區或其他的空間運用，原本的家庭顧客會感覺到餐廳的氛圍不再是屬於家庭式的餐廳，沒有兒童遊戲區，小孩沒有地方跑跳玩耍，光是用餐很難讓他們在餐廳待太久，因此慢慢地就以其他用餐地點取代來麥當勞的次數。

整個外食市場新興且蓬勃，隨著生活型態的改變，家庭外食的頻率也變高，一般餐廳只要在硬體上分隔出兒童遊戲空間，或給孩童一些免費贈品，挾帶美食在地化的魅力，很容易受到父母親的青睞，因此整個競爭環境也相形複雜。

孩童接觸的媒體環境及社交環境比起以往也複雜許多，不管是玩具或是活動，都需要更成熟化，以前六歲小孩所喜歡的遊戲或玩具，現在的六歲小孩已經覺得幼稚了，也就是孩童早熟成了一個普遍現象，孩童在上小學後是最大的轉捩點，開始對於以前所喜歡的遊戲或玩具降低興趣，即便有興趣，熱度也不持久，因此麥當勞的家庭市場活動能夠吸引孩子的核心年齡從3~9歲，降到3~6歲，對於這些3~6歲的孩子，麥當勞的快樂兒童餐，兒童遊戲區及免費玩具，還是具有一定的吸引力，仍然是他們的首選。

少子化的問題越來越嚴重，台灣在出生率已經低到全世界排名前兩名，也衍生出宅小孩的社會問題，根據《親子雜誌》2008年8月號，小孩沒有兄弟姊妹，無法從互動及遊戲當中培養未來的八大能力，分別為社交能力、問題解決能力、語文能力、創造力、主動學習能力、冒險能力、抗壓及復原力及團隊合作的能力。麥當勞的兒童遊戲區提供了孩子玩耍跟社交的場所，成為許多孩子週末的固定行程，就是在麥當勞跟他們的好朋友見面及玩耍。

在這個階段，麥當勞的全球品牌再造計畫，已經開始回頭影響麥當勞家庭市場活動所能提供的外顯單位效益，有就是說，跟上一個階段比起來，這個時期的家庭市場所能提供的產品及服務，在家庭顧客的心目中已經打了一

點折扣了，對他們而言麥當勞仍是孩子心中的第一選擇，但只是父母親的其中一個選擇。

二、資訊搜尋成本：

孩童在媒體使用上，電視仍是佔最大宗，卡通頻道(Cartoon Network)所做的亞洲新世代 2007 調查報告顯示，台灣地區 7~14 歲的孩童，85%表示電視是媒體的首選，其次為網路 45%，將近六成孩童喜歡收看卡通節目，六成的父母會與孩子一同收看電視節目，因此要保持對孩童的溝通，電視媒體仍為最重要的管道，且兒童頻道為首選。

麥當勞快樂兒童餐的廣告量在兒童頻道的媒體量，與競爭品牌相較，佔了將近八成，在 2010 年肯德基停止推行兒童餐玩具，也停止了兒童餐廣告之後，麥當勞快樂兒童餐在兒童頻道的聲量更高達九成以上(表 11)。

除了對孩童作溝通之外，麥當勞也開始針對父母作快樂兒童餐營養及餐餐自由配的廣告，試圖以理性的角度與父母溝通兒童的餐點選擇，這也就是當時 ASOY⁸的廣告策略，希望對孩子溝通玩具及麥當勞的歡樂之外，也希望能夠對家長溝通孩子餐點的選擇及均衡的概念，*“廣告主(尤其在食品業)對孩童品牌行銷而忽略孩童的父母，在多年之後，立法團及非營利團體對於直接對兒童作廣告行銷杯葛的聲浪漸起，此舉迫使廣告主開始開放與兒童的家長對談的機制，開始對父母作溝通”(Lee, 2008, Marketing)*，麥當勞在 2003 年採用了快樂兒童餐主餐、附餐及飲料自由配的概念，加強餐點自由選擇性，只可惜麥當勞在這方面看見投資的必要性，但傳播投資需要更多的資源，由於資源重新分配，因此間斷性的訊息露出，並沒有造成長期累積的效益。

三、道德危機成本：

⁸ ASOY(Adult Support of the Youth)意指針對父母做兒童商品的廣告或溝通，並非針對終端使用者做溝通，而是針對決策者做溝通。

麥當勞前公關部協理(2004 年~2010 年)，曹昌傑表示，”顧客對家庭市場的信任及對麥當勞品牌的信任是互相影響且環環相扣，家庭顧客對家庭活動所產生的信任度能轉嫁到麥當勞品牌，同樣當麥當勞品牌發生危機時，對於信任的影響也會轉嫁到家庭市場”，由於麥當勞的產品及烹飪方式一直帶著原生既有速食刻板印象及負面資產，因此危機產生時，很難不影響到家庭市場，而家庭市場也因為他的易受傷性及脆弱性，也很容易成為攻擊品牌的切入點。

隨著媒體的多元化及無國界化，許多危機都是跨越國界影響到家庭顧客及意見領袖，例如：2010 年 11 月舊金山市民抵制麥當勞快樂兒童餐，甚至有利益團體主張應該廢除兒童餐組禁止贈送免費玩具，因為玩具引誘兒童食用高糖、高鈉、高熱量的食物，造成兒童肥胖問題，即便另一種觀點是父母有責任為孩童的食物選擇把關，但對孩童溝通去影響父母的決定權，仍被許多利益團體視為不可接受甚至於是不道德的行為，企業已經無法去規避應負擔起的企業社會責任。Inside Counsel(2011)曾表示，”這個的控訴牽扯到很多獨立的問題，到底孩童是看到什麼樣的廣告？如何證明他們的購買完全因為廣告？他們吃麥當勞的真正理由是什麼？他們到底吃進了什麼？他們的父母做了什麼樣的控制？”這些訴訟不會有真正的結案或結果，大部分都只是創造一些頭條新聞，而這樣的頭條新聞及話題影響著立法單位，非營利團體以及牽扯著父母對於麥當勞的觀感，Inside Counsel(2011)又說”這些大食品公司的訴訟就如同幾十年前的大菸草公司的訴訟案件一樣，已經把個人責任屏除，將責任轉移到整個產業。”因此，考驗著一個企業超乎產業標準的道德觀，對抗的不是一個新產品或競爭者，或是麥當勞兒童餐的菜單是否符合營養標準，而是對抗一個社會觀感：肥胖及垃圾食物。

許多意見領袖立場的移動也影響了父母對於麥當勞的看法，例如：營養師的看法及學校老師的科學教學，都讓麥當勞首當其衝，這些營養問題漸漸

動搖家長與孩童對麥當勞的信任度及認知，除此之外，整個企業社會責任的氛圍，逐漸聚焦在食品安全、環保議題及勞資關係，這些都是一個跨國巨人企業所面臨到的議題，他的舉手投足都在立法團體及非營利團體的放大檢視中。

為了因應大環境及輿論的改變，麥當勞做了一些改變，希望能夠保持資訊透明，建立信任。

- ◆ 資訊透明化：於 2004 年開始舉辦“漢堡開門參觀日”，首創全國餐飲業全面開放內部作業，將食品安全資訊透明化，並持續推廣讓學校團體及親子團體參加，透過親身參與及口耳相傳，能夠慢慢改變既定的刻板印象，2008 年也率先推出營養標示，幫助消費者在每日營養攝取上能夠更明確且計算，以消彌所有麥當勞食物都是高熱量的錯誤觀念。
- ◆ 產品多蔬果：快樂兒童餐菜單上提供小沙拉及蘋果片的選擇，讓父母及孩童在選擇食物時，可以做到更多營養均衡的把關。
- ◆ 增加傳播接觸點：對於孩童及父母的快樂兒童餐廣告，強調蔬果及高鈣牛奶的配餐組合，加上在麥當勞不變的歡樂氣氛，餐廳裡也擺設營養訊息宣傳單，可以讓消費者取用並閱讀，接待員在與顧客建立良好互動關係的同時，也能適時在與顧客對話中提到麥當勞的食品品質及食品安全。
- ◆ 耕耘意見領袖溝通：麥當勞嘗試與第三公正單位對話，以提供事實去中立一些過度誤植的刻板印象，例如與行政院衛生署食品藥物管理局、營養師公會及肥胖協會建立溝通管道及對話機制，期望能夠從這些意見領袖的溝通當中以中立的立場發揮影響力。

當危機發生時，家庭市場的反應相對敏感且震盪較大，例如 2009 年六月底的油品事件，家庭市場顧客流失將近五成，造成相當大的信任及營業額

損失，隔年三月，當公佈此油品事件為烏龍事件時，信任及營業額的損失已經無法挽回，由於麥當勞是一個國際企業而且全面操作流程標準化的系統，單一國家事件將會影響到其他國家的麥當勞，因此快速釐清事由，採取立即性的修正動作，員工再教育，真誠對外溝通，都是麥當勞對於危機發生的處理態度。

家庭市場與麥當勞的品牌信任相互影響，在前一個階段家庭顧客將對家庭市場的信任轉移到對麥當勞品牌的終身信任，在這一個階段麥當勞品牌的危機及整的大環境及輿論，也會影響家庭顧客對於信任銀行的存款流失，有一種形容是這樣的，不是存款變少了，而是因為幣值貶值，需要放進更多存款，才能讓信任銀行由足夠的信任以供不時之需。

四、專屬陷入成本：

很多人會說，每個小孩認得的第一個品牌商標就是紅底加上金黃拱門的大 M 麥當勞，對許多小孩而言，麥當勞的魅力是無可擋，直至今日消費者還能夠回想起多年前麥當勞的主題廣告-搖籃篇，每當搖籃盪高，孩子看到麥當勞的招牌，就會露出笑臉，當搖籃盪低，孩子看不到麥當勞的招牌，就會露出哭臉，這支廣告片充分表現出麥當勞品牌和孩童之間緊密的關係，從小就開始培養的品牌喜好度及心理層面的認同專屬資產，對於快樂兒童餐、免費玩具及兒童遊戲區都有深深的依戀，已經成為建立快樂童年及擴增童年社交圈不可或缺的一環。

麥當勞在 1997 年成立“麥當勞叔叔之家兒童慈善基金會”，主要業務聚焦在兒童醫療照顧及醫藥研究、兒童社會福利及慈善服務、兒童教育及藝術發展，這些與兒童及家庭相關的社會回饋，不但呼應了企業的基石，也找到相關聯的領域去回饋社會，麥當勞陸續在全省大型教學醫院設立“麥當勞叔叔親子套房”，讓需要到大醫院就醫的弱勢家庭可以免費申請入住，有一個歇腳的地方，2007 年更在內湖成立了台灣首座，全球第 269 座的“麥當勞叔

叔兒童之家”，長期免費提供遠距就醫家庭一個出門在外的家，直到 2011 年 3 月底為止，住房率超過 8 成，已服務 1,896 個家庭、20,836 個病童與家庭人次。2003 年起開始舉辦首屆世界兒童日，透過響應及募款，幫助更多遠距就醫的孩子與家庭，之後，每年持續宣傳及響應此活動。這些都是企業運用核心能力與核心顧客做溝通，找到一個相關性高的領域，持續不斷相同的訊息，希望從企業的角度關懷家庭市場，同時也能增加品牌信任感及好感度，透過心理層面的認同回饋到母品牌，讓品牌對家庭顧客產生意義，讓顧客可以為他們所喜愛的品牌感到驕傲。

忙碌的日常生活，親子的共享時光，顧客更重視品質，如何能夠運用有限的時間，充分建立親子的良好互動，麥當勞希望在這裡扮演夥伴角色。從想到要進入麥當勞餐廳，到真正進入麥當勞餐廳，以及離開麥當勞餐廳，都是顧客用餐經驗的一部分，而這樣的經驗，麥當勞在顧客的喜悅點及壓力點找到機會點。

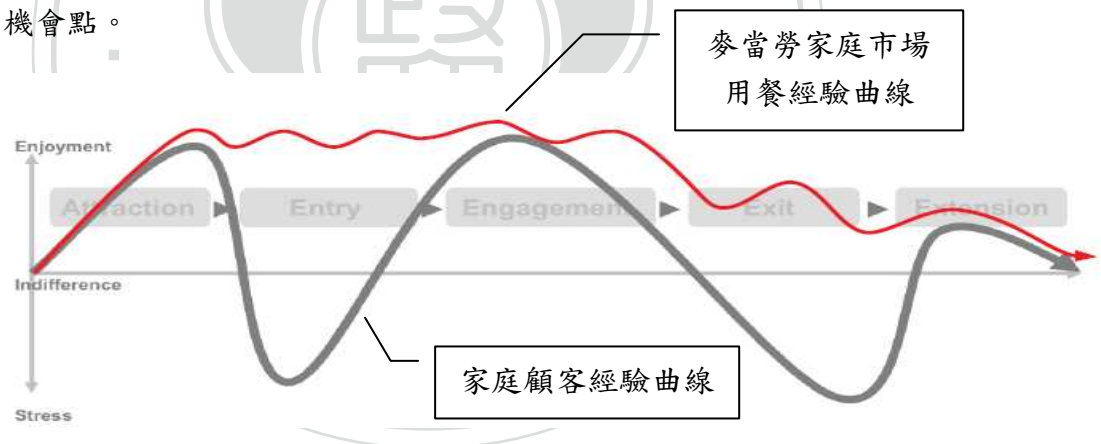


圖 4 取自麥當勞 APMEA 家庭市場會議(Nov., 2009)

在進入麥當勞之前，顧客受到廣告及傳播內容的吸引，小孩想到麥當勞用餐，大人想要輕鬆一下，於是他們選擇了麥當勞，在進入餐廳點餐時，一方面小孩玩心失控，一方面大人點餐或拿著餐點都會手忙腳亂，麥當勞的接待員可以幫忙點餐，可以安撫小孩，可以幫忙找位置，安頓好全家人用餐，減少父母的壓力，接著進入用餐階段，大人小孩一起享用餐點或玩玩具，或接待員可以帶假日活動，小孩可以參與活動認識新朋友，在麥當勞用餐的家

庭，不會受到歧視，他們可以完全做自己，親子各取所需，或共有一段親子時光，這時的喜悅點達到最高，在離開麥當勞前，對小孩或父母又是另一番掙扎，小孩想繼續玩耍，大人想回家，又造成另一個壓力點，這時接待員可以幫忙安撫孩子，贈送免費小禮物，幫忙處理廚餘及垃圾分類，以免父母手忙腳亂，減少父母的壓力，最後親子帶著假日在麥當勞的喜悅回家，還有免費小禮物提醒他們在麥當勞的回憶，讓他們能夠再回到麥當勞來，這些環環相扣，無非是想提供家庭顧客一個完整且美好的用餐經驗，透過特有的溝通效率及人際關係，深植無形的專屬資產，讓每次消費都成為回憶的一部分，將品牌好感度繼續終生銜接。

Adverting Age 曾提到“快樂兒童餐在麥當勞是一個相當具有品牌代表性的產品，我不得不說它甚至比大麥克更能代表麥當勞，它非常具有象徵意義，先姑且不論它在銷售上所佔的重要性，光是家庭用餐地點的象徵性，快樂兒童餐就扮演了重要的角色。”其中也指出在 Technomic's 2009 Kids and Moms Consumer Trend Report 中，小孩全面壓倒性選擇麥當勞是他們最喜歡的餐廳，同時，小孩選擇麥當勞的原因關鍵因素在於玩具，也因此影響他們的父母購買行為，有 80% 以上的 6~9 孩童說他們很喜歡伴隨快樂兒童餐的免費玩具。如果快樂兒童餐對於麥當勞的品牌具有重要性，且對於小孩又有無可抵抗的吸引力，而我們都知道速食食品帶著刻板印象，影響著父母及輿論的看法，如何讓父母能夠快樂的接受這樣的購買行為變成了麥當勞不可規避的課題。

- ◆ 快樂兒童餐組內容改變：2008 年起對於兒童餐的宣傳上，全球麥當勞遵循對孩子的行銷五大準則⁹，便以牛奶及柳橙汁取代汽水可

⁹ 麥當勞對孩童行銷五大準則：

1. Communicate to children balanced food choices that fit within a child's nutritional needs.
2. Use our licensed characters and properties to encourage activity and balanced food choices for children to make food, such as fruit and vegetables, fun to eat.
3. Promote to children positive messages that support their well-being, body, mind and spirit.
4. Provide the nutritional information of our food to help parents and families make

樂，以蘋果切片及兒童沙拉取代小包薯條，加上四塊麥克雞塊，餐組的热量不超過 417 大卡，符合孩童每餐热量攝取不超過一天 1/3 的標準，鼓勵孩童採用均衡的飲食，也幫助家庭在快樂兒童餐上有多選擇性。前麥當勞全球行銷總裁 Ms. Dillon 表示，「我們不會將小孩的喜悅做任何割捨或取代，我們所帶給他們的歡樂用餐經驗是他們生活的一部分」，因此，麥當勞致力於快樂兒童餐組的改良，符合全球飲食潮流，但同時保存家庭喜歡的用餐經驗，讓食品選擇及經驗不至於造成消費行為上的衝突。

- ◆ 成人餐點多選擇：光是改變快樂兒童餐組的成效是有限的，我們都知道麥當勞的速食食品的刻板印象，不是來自快樂兒童餐，而是來自他的全食物的選擇及烹調方式，因此，在食物選擇上，台灣麥當勞開始提供蔬菜及非炸類食品，例如：可以選擇四季沙拉當成餐組的附餐，另外板烤雞腿堡及牛肉類商品，也都是非炸類的食物選擇，除此之外，McCafé 於 2006 大舉擴張，具有 McCafé 的餐廳能夠提供優質咖啡，糕點及水果，除了攻佔下午茶的市场之外，也逐漸建立咖啡的口碑及資產，淡化了速食店食物的刻板印象。

麥當勞在家庭市場的專屬資產有相當良好的基石，是目前家庭顧客的第一選擇，若要鞏固長期的專屬資產關係，父母心中的一些疑慮是必須備消除的，群體壓力及意見領袖都會對於特有無形社會壓力的專屬資產受到影響，例如：對於高油及高糖的食物擔心，而這些不僅限於快樂兒童餐組，更需要從麥當勞食品全面的菜單來審視，輔以具有企業社會責任的作為及照顧顧客用餐經驗的行動，更能擄掠家庭顧客的心，讓麥當勞成為他們感覺良好的品牌，他們對品牌的黏度不會僅限於家庭市場的活動，會擴及到品牌的其他活

informed food choices for their children.

5. Engage the support of subject matter experts and informed third parties to help guide our efforts for children and families worldwide.

動，隨著時間流轉，也會遞延到他們不同的人生階段，當他們信任品牌跟品牌建立長期的關係，也會降低道德危機成本。



表 4 麥當勞麥當勞品牌 4C 如何轉嫁到家庭市場的 4C 分析表：

	麥當勞品牌 4C	影響麥當勞家庭市場 4C
外顯單位效益成本	<ul style="list-style-type: none"> ◆ “我就喜歡”全球品牌再造，將焦點轉移到年輕族群 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 餐廳軟硬體改變，家庭顧客感覺：不是給我們去的地方
資訊搜尋成本	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 訊息及活動傳播以年輕人為主，對於家庭市場減少投資 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 對於小孩的溝通維持，但因資源有限，對父母的溝通不持續
道德危機成本	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 環境及輿論的改變，對於品牌的要求更高標，媒體的成熟，危機四起 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 意見領袖對麥當勞產品的看法逐漸腐蝕家庭顧客的信心產生對品牌的影響
專屬陷入成本	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 菜單及餐廳型態改變，沖淡速食的印象 ◆ 接待員服務提供與時俱進的用餐經驗 ◆ 強化麥當勞叔叔之家兒童慈善基金會的公益形象 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 確認家庭顧客所喜歡的麥當勞還是好的麥當勞，值得終身信賴的品牌

表 5 麥當勞家庭市場對孩童及父母的 4C 分析表：

	孩童的 4C	父母的 4C
外顯單位效益成本	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 有好吃的薯條及冰淇淋 ◆ 熱門卡通或電影玩具，但對於玩具熱度不持久 ◆ 少子化，宅小孩，兒童遊戲區成為孩子社交重要場所 ◆ 週末活動及生日會有其他更炫的選擇 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 報酬小孩的最有效方式 ◆ 省時省力就可以取悅小孩，父母有可以有空閒休息 ◆ 玩一下就不玩的玩具開始造成父母的困擾
資訊搜尋成本	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 電視廣告 ◆ 電影合作 ◆ 小朋友口耳相傳 ◆ 小學生網站資訊互通 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 小孩要求父母要新奇玩具 ◆ 對父母溝通快樂兒童餐食物選擇的廣告
道德危機成本	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 父母及師長勸戒不要吃麥當勞，因此形成行為的罪惡感 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 擔心食物的選擇(油炸品及高糖) ◆ 擔心營養均衡 ◆ 官員及社會團體提倡禁止兒童餐送免費玩具及禁止對兒童廣告
專屬陷入成本	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 在麥當勞可以和其 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 透過活動參與及社

	<p>他小朋友玩，交到好朋友</p> <p>◆ 大家都有這個玩具，我也要有</p>	<p>區參與，形成親子及品牌間的共同團體</p> <p>◆ 接待員認識我也認識孩子，知道我們要什麼，會特別照顧我們</p> <p>◆ 怕被定位成一個不好的父母</p>
--	---	---



第五章 結論與建議

第一節 研究結論

帶有原生速食刻板印象的麥當勞，在 2003 年底“我就喜歡”全球品牌再造運動，重新定義了家庭市場在麥當勞的重要性，同時整個大環境對於兒童傳播及產品的道德意識逐漸抬頭，因此麥當勞不得不重新思考經營品牌的策略。

1988 年~2003 年由於麥當勞剛進入台灣市場，為了使產品及服務在當地的接受度增加，以全球家庭行銷策略，提供家庭顧客全方位的家庭經驗及產品、快樂兒童餐、免費玩具、兒童遊戲區及假日活動，不僅小孩喜歡，大人也開心，麥當勞不惜重金，打造獨一無二的家庭用餐經驗，不但為業界首創，也產生了品牌差異化，對消費者而言外顯單位效益成本低，建立了物超所值的好印象。家庭市場活動除了大眾媒體的長期宣傳外，麥當勞接待員歡樂傳播及孩童口耳相傳，都讓麥當勞的家庭市場活動創造了口碑的傳播力，家庭來到了麥當勞，不僅小孩會知道更多麥當勞好玩有趣的事物，父母也可以多認識及了解麥當勞其他的服務及產品，麥當勞透過了多重管道，讓家庭能夠更認識他，也降低了顧客的資訊搜尋成本。在這些品牌及人員長期的互動過程當中，家庭顧客與麥當勞品牌及人員慢慢建立起信任及默契，例如：小朋友喜歡這些餐組、玩具及活動，而且開心地在麥當勞擁有童年美好的回憶，父母也能信任麥當勞是孩子有效的報酬，總是屢試不爽，這些信任就像老朋友的情誼，不但對家庭市場活動有信任，對於麥當勞整個企業及品牌，也產生了強烈的信任感，認為麥當勞是一個關心我的家庭的好品牌，對顧客而言道德危機成本低。經過了時間的累積，家庭市場是麥當勞企業的核心事業，而麥當勞也是家庭顧客最好的夥伴，父母對於麥當勞的品牌投射，讓大人成為一個好父母，孩童對於麥當勞的品牌投射，讓小孩可以跟其他夥伴炫耀，麥當勞與家庭顧客相互專屬陷入，互相不能失去依靠，而這樣的關係也形成一個獨特的品牌忠誠度養成模式，與小孩建立品牌忠誠的同時，也將父母的忠誠

一併建立，當小孩長成大人，為人父母時，因為童年的美好時光，願意讓他的小孩與麥當勞建立關係，而他也在這個過程中，與麥當勞的關係更深厚，因此忠誠度不僅終身培養，並且可以跨世代銜接。

麥當勞在強化家庭市場行銷活動 4C 的同時，也增加了母品牌強化 4C 的機會，也就是說，單獨產品或服務若具有良好的 4C，這些 4C 不僅僅局限於產品或服務本身，反而能夠很快地轉嫁到母品牌，並且成為一股建立品牌資產強而有力的力量，轉化為企業的競爭優勢之一。

2003 年底“我就喜歡”全球品牌再造運動成為麥當勞切換主要顧客群的分水嶺，雖然在家庭市場持續的投資，在活化品牌的同時，不免焦點轉向，資源重置，對家庭市場也造成一些變化。針對家庭顧客的產品及服務，仍然持續提供，但物價及人力成本上漲，也形成了壓力，另外主要顧客群的轉換，餐廳的硬體設備也有改變，因此家庭顧客的外顯單位效益成本不再持續處於低點。對於小孩溝通仍然持續，但大環境的改變，必須對父母開放溝通管道，然而對與父母的溝通管道及頻次，卻不夠高，因此原有的傳播模式，已不足以完全說服父母的允准行動力了，接觸頻次變少，信任度的建立困難度也增加。大環境及輿論對於企業的道德標準及社會責任已是高標認定，企業不應只是做到回饋社會的善行，社會大眾的期許是應該成為社會進步的火車頭，甚至帶領政府或政策前進，因此以往麥當勞所做到的，現在的觀點及輿論來看，已嫌不足，對於麥當勞原生的速食刻板印象，影響到家庭顧客對麥當勞的信任甚至影響參與家庭市場活動的意願，家庭顧客一旦產生質疑，道德危機成本也就提高。然而在這樣的情況下，麥當勞仍致力於改善信任度及消除對他的食物的疑慮，讓接待員提供更友善的用餐經驗，讓食品改造全面化，希望能消弭疑慮，在以往所建立的專屬資產之下，持續累積資產，希望家庭顧客仍然認為麥當勞是一個值得終身相許的好品牌。

企業要維持品牌競爭力，必須與時俱進，培養不同的核心能力，創造企業的競爭優勢及差異化，因此策略焦點轉向或重新聚焦是必要的動作及過程，在轉移

焦點的同時，對於資源投資必然重新考量，這些資源的配置，無非影響新舊核心能力的消長，從麥當勞在“我就喜歡”的品牌再造運動之後，家庭市場所扮演的重要性及資源重新被調整，也就是說品牌的 4C 將不完全是由家庭市場行銷活動 4C 來建立或維繫，不是由家庭市場行銷活動需要滿足品牌 4C 的部分，也影響到家庭市場行銷活動傳遞產品及服務本身的 4C，因此回頭檢視家庭市場行銷活動的 4C 時，發現家庭市場行銷活動 4C 出現一些缺口，而這些缺口，反而又回頭影響了母品牌的 4C。

第二節 行銷策略建議

一、品牌形象的根本解：解決根本問題不能只有處理表象

綜觀以上的研究結論，當我們去追究此個案問題的源頭(Root Cause)，會發現影響家庭市場行銷活動 4C 最重要的一環是道德危機成本，也就是消費者對麥當勞給兒童的食物選擇有所疑慮，若再細究為何對兒童食物的選擇有疑慮，則會發現是母品牌所挾帶的速食既有刻板印象對兒童食物選擇的認知產生影響，也就是母品牌的道德危機成本影響了家庭市場行銷活動的道德危機成本。家庭市場顧客涵蓋父母及孩童，孩童因未成年需要成人協助選擇及價值觀判斷，因此對於孩童的直接行銷，或是輕忽對父母的溝通，都會造成道德行銷(Ethical Marketing)的質疑，孩童是易受傷的(Vulnerable)顧客群，因此，當輿論對於麥當勞的食品產生疑慮時，會從快樂兒童餐針對孩童的食物或行銷手法切入，其背後真正的意涵，是對麥當勞的食品形象質疑，非只是針對孩童的食物而已，問題的處理不能只有症狀解，例如：取消快樂兒童餐送玩具或只是改變快樂兒童餐組內容，而根本解其實更為重要，才是真正改變品牌體質的王道，例如：改變麥當勞的食品選擇及認知。

傳統行銷學，先分析大環境，再以 STP (Segment, Target and Position)工具作市場區隔及定位，最後以 4P (Product, Price, Place, Promotion)工具來作行銷，這樣的思考邏輯，很容易忽略掉父母及意見領袖在交換過程中扮演的重要角色，因為家庭市場的產品及服務主要對象是孩童，因此父母及意見領袖在這樣的溝通模式中被忽略掉，而造成資訊不對稱的誤解，雖然孩童帶著父母來消費的顯性行為持續產生，但是父母對於品牌信任度及喜好度的隱性行為卻在悄悄地腐蝕，父母或意見領袖不認同的消費行為，也會影響孩童接觸這個品牌的頻次及深度，久而久之，品牌的忠誠度建立將會不穩固，從終身品牌的經營角度來看，此品牌就會成為消費者眾多的選擇之一，而不會成為消費者心中的第一品牌，被取代性大大提升，超過臨界點，將會影響業績成長，甚至於影響政府政策法令制定，以及影響未來具有消費力的顧客群的品牌選擇。

為降低顧客的道德危機成本，必須改善食品的認知，提供均衡食物選擇：食物資訊透明化，讓顧客及意見領袖可以了解食物來源，食物認證，食物製作，食物營養成分，這些資訊都必須透過主動且積極的溝通，讓顧客及意見領袖感覺到麥當勞改變，在菜單上也必須作調整，例如多增加蔬菜水果的選擇，多增加無糖或低糖的飲料點心選擇，控制鈉含量或食品添加物，這些改變都有幫助顧客在麥當勞食品的認知上有新的了解及改善，甚至於更進一步，積極參與食品教育，讓民眾認識正確的飲食及食物均衡選擇。

二、核心能力的培養及轉移：當企業追求美好前景時，不要忘記基盤事業

核心能力影響核心產品的產出，以及企業的競爭優勢，企業的核心能力大約可以分成三大類：第一類稱之為穩定力，也就是開創事業基本盤的核心能力，第二類為進化力，此核心能力隨著時間的推進，需要作

與時俱進的調整改變，在不改變本質的情況之下，適用性更佳，第三類為開創力，這樣的核心能力是去思考創新，開拓新市場或是在原有市場具有顯著性及破壞性的改變，重新訂定遊戲規則，開創事業藍海，企業在具備多種核心能力時，必須混合找出最適性，穩定力穩固基本盤，降低企業的風險，進化力透過調整，更能發揮效能或與穩定力互補，而開創力是所有企業夢寐以求能夠大幅超越業界競爭者的核心能力，但相對的它的風險及投資成本都較高，當企業與時俱進時，需要培養新的核心能力，因應新的挑戰，增強企業的競爭優勢，而新的核心能力要投資養成前，必須作核心能力的總盤點，哪些是穩定力，必須維持來鞏固事業的基礎，哪些是進化力，可以與現有核心能力作互補或連結，哪些是開創力，當成開創大幅成長的利器，不見得為了追求成長而把舊有的核心能力拋開。

McCafé 在麥當勞的策略平台即是扮演進化力的角色，咖啡產品的提供及咖啡品牌的定位，刷淡麥當勞母品牌速食的既有刻板印象，也提供上班族及父母食品的選擇，補足穩定力角色的家庭市場，父母顧客的需求，這樣的一個新核心能力的形成，則是運用現有核心能力串聯整合，運用既有的麥當勞通路，集體採購及品管的優勢，集團傳播的資源，以價格及品質打入咖啡市場，運用早餐平台，快速及大量接觸到顧客，除此之外也能開創下午茶時段的市場，補齊非用餐時段的飲料點心需求，期待能直接讓麥當勞品牌受益，在未來麥當勞企圖從速食的形象轉型到舒食的餐廳形象，McCafé 在重新裝潢及新開幕的餐廳，都扮演舒適愜意的用餐地點提供者的角色，McCafé 不僅僅是咖啡系列產品品牌，也是一個用餐地點品牌，在麥當勞母品牌之下，提供麥當勞現有產品現有食品之不足，期待能夠重新擦亮麥當勞的黃金拱門。

麥當勞在長時間培育顧客忠誠的過程中，也培養出對品牌有信仰的顧客，隨著時間演進，進入各個不同人生階段的顧客族群，他們可能是青少年，可能是為人父母，可能是年輕人，簡單的說麥當勞的品牌不只是麥當勞所擁有，同時也被一群具有品牌信仰的信仰者所擁有，這些信仰者是不容許產品與服務被調整，具有歷史性原汁原味的產品及服務(Originality and Authenticity)是對他們的意義，薯條原來的口味、大麥克原來的風味、總是快速的服務等，都是他們的喜愛，任意的調整都會動搖這些高忠誠度顧客(True Loyalty)的基礎。

家庭市場是麥當勞的核心基礎，不管是在業績或是顧客組成，都是一塊不能漠視的市場，因此，在保留原有產品的基礎上，可以增加有益健康的食物選擇(例如：沙拉、蘋果片、非炸類食品或是無糖飲料)，油炸是多種烹調方式的一種，各種不同食物，也在五大營養素扮演不同角色，因此，選擇的多樣化才是改變的重點，讓顧客可以搭配自己理想的餐點組合，除此之外也可利用其他現有的平台鞏固家庭市場，例如超值早餐及超值午餐延伸到週末也能享用，不只是有快樂兒童餐，讓家庭顧客享有超值的服務，或是除了餐點之外，週末活動(例如：生日餐會或是說故事)及兒童遊樂區，還有兒童遊樂區，都是持續保持家庭市場對品牌的黏度，因此持續提供家庭顧客相關的用餐經驗，才能維持家庭市場這塊基石。

三、競爭優勢與社會利益共享：選擇投入場域，發揮最大共存效益

企業社會責任不再是美化公司形象的善舉，這些善舉對社會的貢獻其實有限，企業的社會議程不再只是被動地去執行善舉降低對企業的傷害，需要更積極地去尋求與社會共同進步的可能性，並且成為強化企業策略的方法。這當中利害關係人的觀點對於企業社會責任固然很重要，但利害關係人畢竟不能全然了解公司的能力、競爭定位及取捨的權衡，

因此如何將企業社會責任升級，讓公司與議題的抗衡成為合作關係，秉持價值共享的原則，不只是去滿足利害關係人的訴求，將成為重要的企業與社會議題。Porter(2006)曾經提到，再大的公司都不可能獨力解決所有社會問題，或承擔所有社會成本，所以選擇企業社會責任議題時，最好選擇跟本身業務相關，看能不能創造共享價值，不僅對社會是有好處，也對公司有價值，把價值鏈的活動和競爭環境的投資作整合，企業社會責任就能落實到日常營運當中，也就是將影響社會成為整體策略不可或缺的一部分。如此一來，企業的目光不會只放在衡量利害關係人的滿意度，而是衡量對社會的影響力，把原來的沉重責任變成一種契機，正面的來說不是企業的社會責任而是企業的社會機會，成為一個社會企業(Social Business Enterprise)。

Kotler(2010)提到在過去 60 年來，行銷已經從以產品為中心(Product-centric)，轉移到以消費者為中心(Consumer-centric)，隨著環境劇烈的轉變，現在轉到以人性為中心(Human-centric)，而企業的獲利也從產品獲利一直演化到必須與人類所需共存，因為企業無法獨自存在，而必須建立在一個共榮的網絡上，與許多夥伴形成一個無堅不摧的更大的個體，這些夥伴也就是了解價值對社會的影響(由內向外看)與了解本身競爭環境中的社會層面(由外向內看)，因此企業的功課不是在行銷產品或服務，而是與他的夥伴們行銷他們共同的使命、共同的遠景及共同的價值，來達到共同的目的，因此不管是顧客或是非利害關係人，對於共同價值的追求，才是把他們形成一個大個體並且前進的力量，這樣的共識絕對勢力基於人性的需求及關懷，大眾期許大企業可以扮演火車頭的角色，希期待他們能帶領社會及文化前進，而對於大企業的觀感，也逐漸從他們對於社會議題的投入程度來評斷，因此唯有將企業的策略與人類社會的目標連結，企業才能永續經營與社會共榮共存。

因此在企業轉型成社會企業之際，必須先選擇一個能造成社會影響的場域，不管是針對人類福祉、貧困問題或環境永續，與社會目標連結，並且與企業本身的策略及核心能力接軌，作出大改變，才能造成認知改變，甚至影響社會。麥當勞可以選擇在幾個社會議題上投注不同程度的資源及努力，例如：食品安全標準、人才培育或是環境資源保護，不同議題有不同程度的投入，在最能發揮的場域，結合並發揮核心能力造成社會影響力。



戶籍登記現住人口數按年齡分

年底別	戶籍人口登記數				年齡結構百分比(%)			性比例 (女=100)	扶養比 (%)			老化 指數 (%)
	人數	總增加 率(‰)	自然增 加率(‰)	社會增 加率(‰)	0-14歲	15-64歲	65歲以上			扶幼比	扶老比	
民國89年底	22,276,672	8.31	8.08	0.22	21.11	70.26	8.62	104.66	42.32	30.05	12.27	40.85
民國90年底	22,405,568	5.77	5.94	-0.17	20.81	70.39	8.81	104.36	42.07	29.56	12.51	42.33
民國91年底	22,520,776	5.13	5.29	-0.16	20.42	70.56	9.02	104.08	41.72	28.94	12.78	44.17
民國92年底	22,604,550	3.71	4.27	-0.55	19.83	70.94	9.24	103.84	40.97	27.95	13.02	46.58
民國93年底	22,689,122	3.73	3.59	0.14	19.34	71.19	9.48	103.53	40.48	27.16	13.31	49.02
民國94年底	22,770,383	3.58	2.92	0.65	18.70	71.56	9.74	103.16	39.74	26.14	13.60	52.05
民國95年底	22,876,527	4.65	3.01	1.64	18.12	71.88	10.00	102.72	39.12	25.21	13.91	55.17
民國96年底	22,958,360	3.57	2.76	0.81	17.56	72.24	10.21	102.28	38.43	24.30	14.13	58.13
民國97年底	23,037,031	3.42	2.40	1.02	16.95	72.62	10.43	101.89	37.70	23.34	14.36	61.51
民國98年底	23,119,772	3.59	2.07	1.52	16.34	73.03	10.63	101.34	36.93	22.38	14.56	65.05
民國99年底	23,162,123	1.83	0.91	0.92	15.65	73.61	10.74	100.94	35.85	21.26	14.59	68.64

資料來源：本部戶政司。

說明：1.自然增加率=(出生人數－死亡人數)÷年中人口數×1,000。

2.社會增加率=(遷入人口數－遷出人口數)÷年中人口數×1,000。

3.總增加率=自然增加率+社會增加率。

4.性比例=(男性人口數/女性人口數)*100。

5.扶養比=(0-14歲人口+65歲以上人口)/(15-64歲人口)*100。

6.扶幼比=(0-14歲人口)/(15-64歲人口)*100。

7.扶老比=(65歲以上人口)/(15-64歲人口)*100。

8.老化指數=(65歲以上人口)/(0-14歲人口)*100。

表 6 取自內政部戶政司

主要國家粗出生率

單位：o/oo

國 別	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
中華民國	12.9	13.8	11.7	11.0	10.1	9.6	9.1	9.0	8.9	8.6
菲 律 賓	20.3	21.7	20.6	19.6	19.2	19.3	18.7
泰 國	14.4	14.3	14.5	14.2	14.2	14.1	14.0	13.9	13.7	13.6
馬來西亞	23.9	22.6	22.2	21.7	21.9	20.1	18.5	18.1	17.6	17.5
印 度	26.1	25.8	25.4	25.0	24.8	24.1	23.8	23.5	23.1	...
新 加 坡	12.8	13.7	11.8	11.4	10.5	10.3	10.2	10.3	10.3	10.2
日 本	9.4	9.5	9.3	9.2	8.9	8.8	8.4	8.7	8.6	8.7
南 韓	13.2	13.4	11.6	10.3	10.2	9.8	8.9	9.2	10.0	9.4
中國大陸	14.6	14.0	13.4	12.9	12.4	12.3	12.4	12.1	12.1	12.1
南 非	23.1	22.8	22.4	22.1	21.8	21.4	21.1	20.9	20.5	20.2
美 國	14.2	14.4	14.1	14.0	14.1	14.0	14.0	14.3	14.3	13.9
加 拿 大	11.0	10.6	10.5	10.5	10.6	10.7	10.6	10.7	11.0	11.2
墨 西 哥	23.6	23.1	22.7	22.3	21.9	21.4	21.0	20.7	20.4	20.0
阿 根 廷	19.1	19.3	18.6	18.7	18.6	19.4	18.6	18.4	18.3	18.1
巴 西	21.2	20.9	20.7	20.5	20.2	20.0	19.6	19.3	19.0	18.7
瑞 典	10.0	10.2	10.3	10.7	11.1	11.2	11.2	11.7	11.7	11.9
芬 蘭	11.1	11.0	10.8	10.7	10.9	11.0	11.0	11.2	11.1	11.2
挪 威	13.3	13.2	12.6	12.2	12.4	12.4	12.3	12.6	12.4	12.7
英 國	11.9	11.5	11.3	11.3	11.7	12.0	12.0	12.4	12.7	12.9
德 國	9.4	9.3	8.9	9.0	8.6	8.5	8.3	8.2	8.3	8.3
奧 地 利	9.8	9.8	9.4	9.7	9.5	9.7	9.5	9.4	9.2	9.3
瑞 士	11.0	11.0	10.0	9.9	9.8	9.9	9.8	9.8	9.9	10.0
法 國	12.9	13.3	13.1	12.9	12.8	12.8	12.8	13.1	12.8	12.9
荷 蘭	12.7	13.0	12.6	12.5	12.3	11.9	11.5	11.3	11.1	11.2
義 大 利	9.1	9.4	9.4	9.3	9.4	9.7	9.5	9.5	9.5	9.6
西 班 牙	9.5	9.9	10.0	10.1	10.5	10.7	10.8	11.0	11.0	11.4
澳大利亞	13.1	13.0	12.7	12.8	12.6	12.6	12.7	12.8	13.5	13.8
紐 西 蘭	14.9	14.7	14.4	13.7	13.9	14.2	14.0	14.1	15.1	15.1

資料來源：各國統計年報及月報、聯合國統計年鑑、各國網頁。

附 註：1. 泰國、南非、墨西哥、阿根廷、巴西為摘取美國普查局網頁資料。

2. 美國、日本、西班牙、紐西蘭2008年資料為初估或初步統計資料。

3. 加拿大2008年資料為修正統計資料。

4. 法國2007-2008年資料為初估或初步統計資料。

表 7 取自內政部戶政司

重要內政統計指標

年(月)別	人 口 數			人 口 增加率 (%)	戶 量 (每 戶 人口數)	老幼 人口比 (老化指數) (%)	出 生		死 亡		自 然 增 加		結 婚	
	合 計	男 性	女 性				人口數	粗出生率	人口數	粗死亡率	人口數	增加率	對 數	粗結婚率
	(千人)	(千人)	(千人)				(人)	(%)	(人)	(%)	(人)	(%)	(對)	(%)
90年	22,406	11,442	10,964	5.79	3.29	42.33	260,354	11.65	127,647	5.71	132,707	5.94	170,515	7.63
91年	22,521	11,485	11,035	5.14	3.25	44.17	247,530	11.02	128,636	5.73	118,894	5.29	172,655	7.69
92年	22,605	11,515	11,089	3.72	3.21	46.58	227,070	10.06	130,801	5.80	96,269	4.27	171,483	7.60
93年	22,689	11,542	11,148	3.74	3.16	49.02	216,419	9.56	135,092	5.97	81,327	3.59	131,453	5.80
94年	22,770	11,562	11,208	3.58	3.12	52.05	205,854	9.06	139,398	6.13	66,456	2.92	141,140	6.21
95年	22,877	11,592	11,285	4.66	3.09	55.17	204,459	8.96	135,839	5.95	68,620	3.01	142,669	6.25
96年	22,958	11,609	11,350	3.58	3.06	58.13	204,414	8.92	141,111	6.16	63,303	2.76	135,041	5.89
97年	23,037	11,626	11,411	3.43	3.01	61.51	198,733	8.64	143,624	6.25	55,109	2.40	154,866	6.73
98年	23,120	11,637	11,483	3.59	2.96	65.05	191,310	8.29	143,582	6.22	47,728	2.07	117,099	5.07
10月	23,098	11,632	11,466	0.50	2.97	64.46	17,574	0.76	11,476	0.50	6,098	0.26	11,321	0.49
11月	23,109	11,635	11,475	0.48	2.96	64.80	17,556	0.76	11,450	0.50	6,106	0.26	10,188	0.44
12月	23,120	11,637	11,483	0.46	2.96	65.05	18,213	0.79	12,710	0.55	5,503	0.24	13,946	0.60
99年累計至10月	23,151	11,634	11,517	1.35	2.92	67.94	136,265	5.89	120,441	5.21	15,824	0.68	112,020	4.84
1月	23,125	11,637	11,487	0.21	2.96	65.41	15,603	0.67	12,496	0.54	3,107	0.13	14,345	0.62
2月	23,128	11,637	11,491	0.14	2.96	65.70	12,364	0.53	11,150	0.48	1,214	0.05	9,034	0.39
3月	23,131	11,637	11,495	0.14	2.95	65.94	15,750	0.68	13,943	0.60	1,807	0.08	11,425	0.49
4月	23,133	11,636	11,498	0.09	2.95	66.20	13,371	0.58	12,125	0.52	1,246	0.05	12,217	0.53
5月	23,136	11,635	11,501	0.11	2.94	66.47	12,902	0.56	11,379	0.49	1,523	0.07	12,501	0.54
6月	23,138	11,635	11,504	0.12	2.94	66.72	12,722	0.55	11,714	0.51	1,008	0.04	9,224	0.40
7月	23,142	11,635	11,508	0.18	2.93	67.01	12,668	0.55	12,259	0.53	409	0.02	9,177	0.40
8月	23,145	11,634	11,511	0.11	2.93	67.30	13,761	0.59	12,184	0.53	1,577	0.07	5,447	0.24
9月	23,146	11,633	11,513	0.05	2.92	67.58	13,637	0.59	11,722	0.51	1,915	0.08	15,843	0.68
10月	23,151	11,634	11,517	0.21	2.92	67.94	13,487	0.58	11,469	0.50	2,018	0.09	12,807	0.55
本年累計較上年 同 期 增 減 %	0.23	0.01	0.45	-1.30	-0.05	3.48	-12.39	-0.85	0.85	0.03	-56.19	-0.89	20.50	0.81

表 8 取自內政部戶政司

台灣麥當勞快樂兒童餐歷年來業績佔比

年度	2006	2007	2008	2009	2010
業績佔比	9.0%	7.9%	7.2%	6.1%	5.5%

表 9 整理自台灣麥當勞內部資料



快速服務連鎖餐飲業餐廳數統計(2011 年 4 月份)

QSR

	家數
麥當勞	350
肯德基	123
漢堡王	42
摩斯漢堡	185

Pizza

	家數
必勝客	159
達美樂	136
拿坡里	84

CVS

	家數
7-11	4,751
全家	2,649
萊爾富	1,266

Coffee

	家數
星巴客	238
85 度 C	325

表 10 整理自流通快訊月刊

兒童餐廣告歷年來於電視兒童頻道聲量佔比(Share of Voice)

年度	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
麥當勞	69%	87%	81%	100%	87%	73%	69%	94%	89%	98%	100%
肯德基	31%	13%	19%	0%	13%	27%	31%	6%	11%	2%	0%

表 11 資料整理自 ACNielsen



台灣麥當勞 CSR 一覽表

麥當勞CSR里程碑	
1997	成立「麥當勞兒童慈善基金會」。
1998	與衛生署合作推廣洗手衛生教育。
1999	領先全台灣餐飲業，採用HACCP食品安全標準。
	於台北和信治療中心醫院成立全台灣第一座「麥當勞叔叔親子套房」。
2003	響應環保政策，配合實施資源回收。
	舉行首屆「世界兒童日」慈善活動，號召大眾關懷弱勢就醫兒童。
2004	於台中榮民總醫院成立「麥當勞叔叔親子套房」。
2005	於埔里基督教醫院成立「麥當勞叔叔親子套房」。
2006	榮獲「2006快樂工作人獎」評選「最佳企業雇主」、「最佳員工—主管組」雙料獎項。
	台灣首座、全球269座的「麥當勞叔叔兒童之家」於台北內湖落成啟用，提供遠距就醫兒童及家庭免費休憩服務。
	獲得行政院勞委會「2007人力創新獎」—「團體獎」及「創新經理人」雙料肯定。
2008	麥當勞叔叔兒童之家開辦每月「活力補給日」，至今共計超過千位志工，10家企業參與病童家庭關懷活動。
	獲選Cheers雜誌新世代最嚮往100大企業91名。
	與工研院合作進行餐廳節能計畫。
2009	投入88萬災賑災行列，捐贈1,000萬於「為愛閱讀」計畫，與天下文化基金會合作，巡迴72間災區國小進行生命教育和環境教育的伴讀計畫。
	擴建麥當勞叔叔兒童之家，提供10間房間供遠距就醫的病童和家庭免費休憩和居住。
	獲選Cheers雜誌新世代最嚮往100大企業50名。
	進行國立師範大學產學合作，提供直接就業機會，3名實習生目前服務於麥當勞羅斯福餐廳。
2010	2010年與國立海洋大學、東海大學進行產學合作。
	獲選Cheers雜誌新世代最嚮往100大企業42名。

麥當勞培育專業經理人

- 接受超過450小時的訓練，至少500萬元的投資。
- 手冊、課室、在職訓練三合一原則。
- 完善全職涯訓練發展，從服務員至高階管理人員每一階段皆有不同課程。
- 跨學區學習，有機會接受台灣顧客滿意學院訓練和國外漢堡大學課程訓練。

表 12 取自台灣麥當勞公開資料



2010 年消費者年度造訪次數百分比

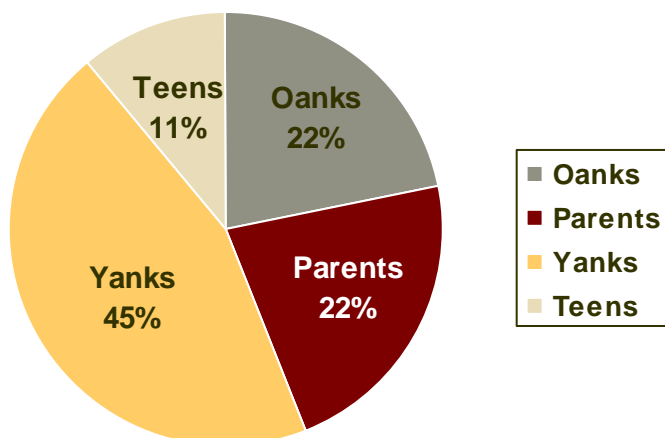


圖 5 整理自麥當勞內部資料



快樂兒童餐年度銷售數量

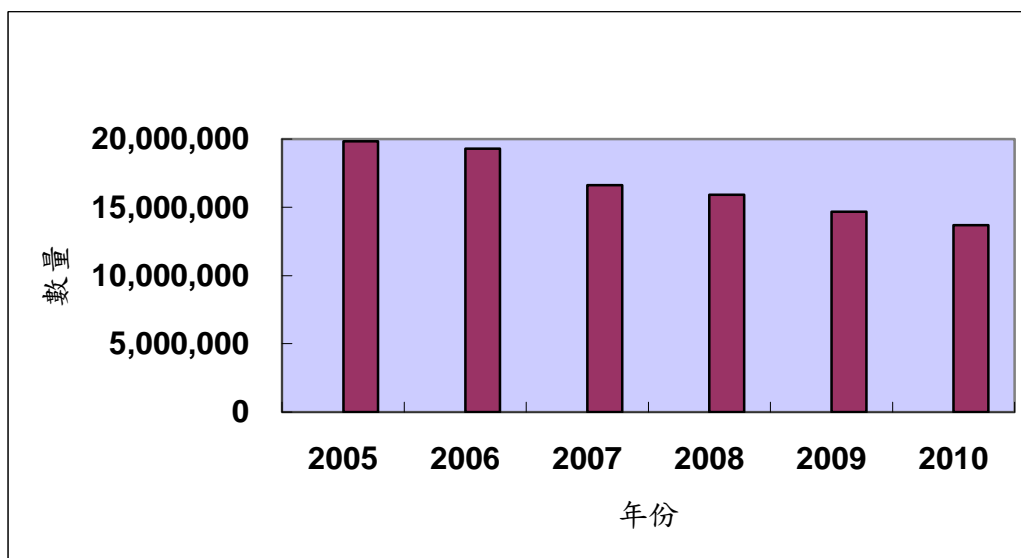
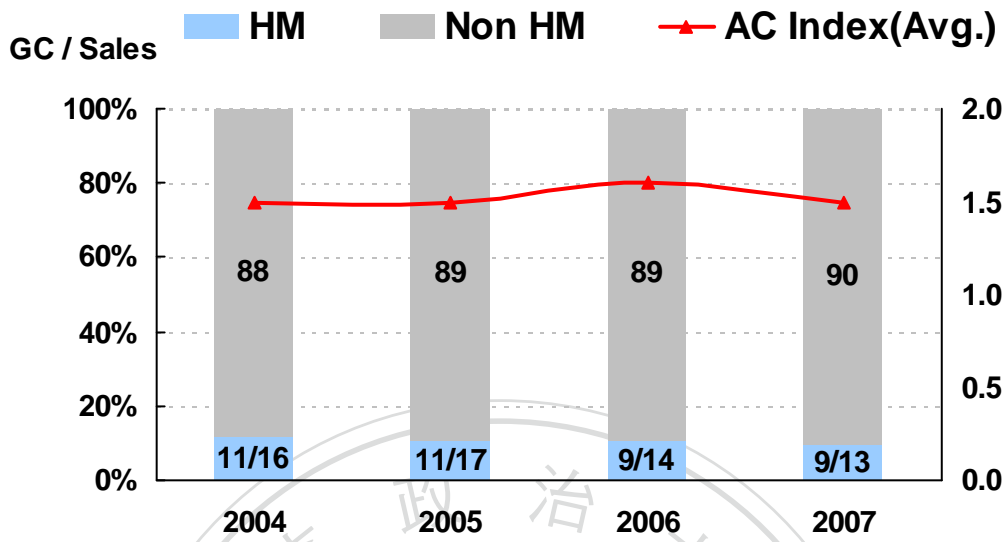


圖 6 整理自麥當勞內部資料

快樂兒童餐的平均客單價及來客數與業績%表現



有購買快樂兒童餐的客單價大約為平均客單價之 1.5 倍高，有購買快樂兒童餐的交易貢獻整體業績 13%及整體來客數 9%

圖 7 整理自麥當勞內部資料

全球麥當勞歷年來的股價

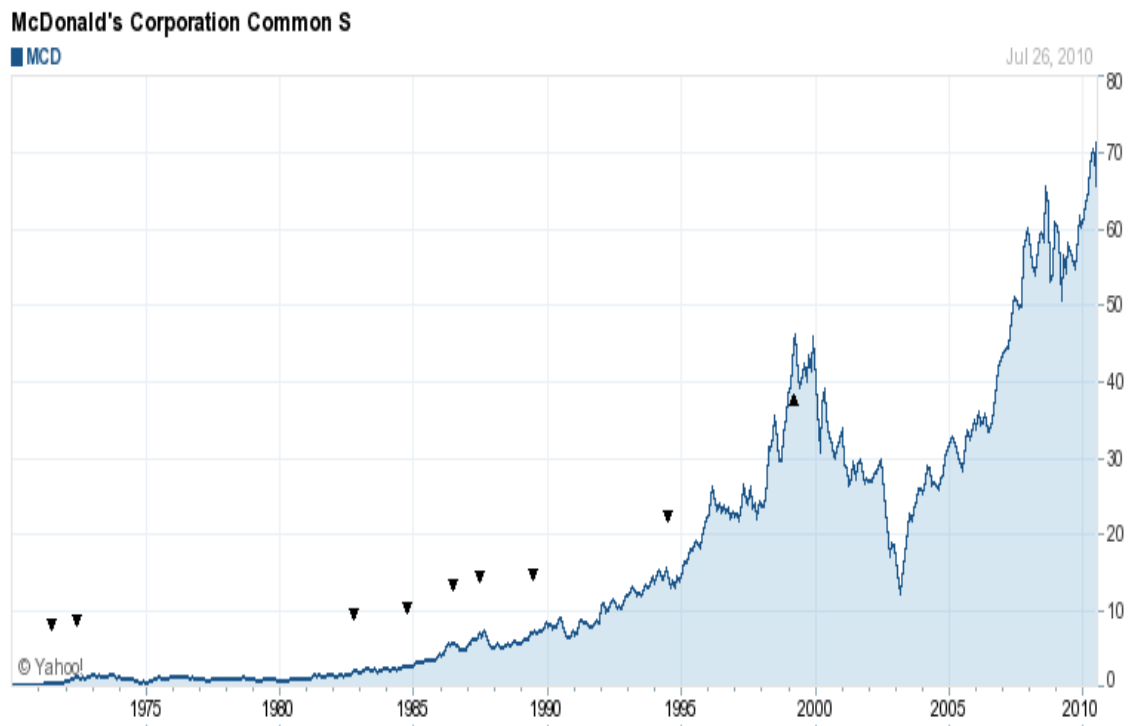


圖 8 取自 Yahoo.com

參考文獻

中文文獻

- 于卓民，國際企業 環境與管理(三版)，華泰文化，2008 年
- 內政部統計處，2010，內政統計通報，99 年底人口結構分析，
<http://sowf.moi.gov.tw/stat/week/week10002.doc>
- 內政部統計處，2008，內政國際指標，主要國家粗出生率，
<http://sowf.moi.gov.tw/stat/national/j010.xls>
- 內政部統計處，2010，重要參考指標，重要內政統計指標-人口，
<http://sowf.moi.gov.tw/stat/indices/list.xls>
- 卡通頻道，2007 年，亞洲新世代 2007 調查報告
- 邱志聖，2006，策略行銷分析-架構與實務運用。台北：智勝文化
- 邱志聖，2009，滾動吧，品牌TM！：行銷全球的贏家策略。台北：天下遠見
- 李曉秋，2007，產品設計策略對顧客忠誠度之影響-以麥當勞快樂兒童餐之玩具為例。國立台北教育大學玩具與遊戲設計研究所學位論文
- 陳怡臻，2008，美國速食產業、生活飲食習慣與肥胖問題之關係。淡江大學美國研究所碩士班學位論文
- 遠見雜誌，2007 年 6 月，外食人口大調查 全台 330 萬天天外食族逼近北縣總人口，
<http://www.gvm.com.tw/Board/content.aspx?ser=13117>
- 親子天下雜誌，2008 年 8 月，玩出大能力，p122
- Rothacher, Albrecht, 2006 年，品牌背後的故事：品牌經營策略與企業文化。
台北：久石文化

英文文獻

- Anonymous(2011), "BEST OF THE BLOGS: Stuart Smith on McDonald's

- Happy Meals," *Marketing Week*. London, 6 Jan., 9.
- Anonymous(2010), "No, You Can't Have That Stuff, It's Junk: Happy Meals Ban," *The Economist(Online)*, 5 Nov., London.
 - Barney, Jay B.(1995), "Looking Inside for Competitive Advantage," *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-60
 - Kotler, Philip and Hermawan Kartajaya and Iwan Setiawan(2010), *Marketing 3.0*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
 - Lee, Jeremy(2008), "Brushing Up on Parenting Skill," *Marketing*, 9 July, 17.
 - Morrison, Maureen(2010), "Just How Happy Does The Happy Meal Make McDonald's?" *Advertising Age*, 81(42), 29 Nov., 2-41.
 - MacArthur, Kate(2001), "The Sad State of The Happy Meal," *Advertising Age*, 72(26), 25 Jun., 1-43.
 - Porter, Michael E.(1980), *Competitive Strategy*. Free Press.
 - ----(1985), *Competitive Advantage*. Free Press.
 - ----(2008), "The Five Competitive Forces that Shape Strategy," *Harvard Business Review*, Jan.
 - ----(1979), "How Competitive Forces Shape Strategy," *Harvard Business Review*, March-April
 - Porter, Michael E. and Mark R. Kramer(2006), "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, Dec.
 - Prahalad, C.K. and Gary Hamel(1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June.
 - Sterrett, David(2008), "Apple Dippers for small fried.," *Crain's Chicago Business*, 31(10), 10 Mar., 1-8.

- Stout, Daniel A., Jr., and Russell H. Mouritsen(1988), "Prosocial Behavior in Advertising Aiming at Children: A Content Analysis," *Southern Speech Communication Journal*, 53(2), Winter, 159-174.
- Trent, Ashley(2011), "Class Action Lawsuit Against McDonald's Attacks Marketing to Children," *Inside Counsel*. Chicago, Mar.
- The Washington Times(2010), "California Radicals Target Happy Meals," *Washington Times*, 5 May, 2
- Wut, Tai Ming and Ting-Jui Chou (2009), "Children's Influences on Family Decision Making in Hong Kong," *Young Consumers*, 10(2), 146-156.



採訪大綱

受訪者:

任期:

◆ 國際化

1. 因應各國市場環境的不同，麥當勞家庭市場活動是否需因地制宜？
2. 台灣與美國母公司在家庭市場的策略目的是否有不同？

◆ 競爭分析

1. 你認為目前麥當勞家庭市場的主要競爭對手是誰？
2. 麥當勞家庭市場所要塑造的定位形象與這家主要競爭對手的差異在哪裡？
3. 麥當勞家庭市場的公司策略目的與這家主要競爭對手的差異在哪裡？

◆ 4C 分析

1. 對父母及小孩而言,麥當勞的家庭市場行銷活動最大的好處是什麼?為什麼?
2. 麥當勞是如何增加家庭市場行銷活動的效益或是降低成本?
3. 隨著時間的變化,這些產品或服務在消費者的心目中有沒有改變?如何改變?
4. 消費者是如何知道家庭市場行銷活動的訊息?對父母及小孩的溝通管道有何不同?訊息有何不同?對他們的意義又如何不同?
5. 麥當勞對家庭消費者的溝通由來已久,請問是如何做市場區隔,定位及連續性的傳播?
6. 顧客對家庭市場行銷活動的滿意如何?是否符合他們的預期?早期與

晚期有何不同？

7. 麥當勞一向樹大招風,這幾年來受到很多 NGO 及政府法令的挑戰,請問對於父母及孩童對麥當勞的信任造成什麼樣的影響?舉例說明
8. 在事件發生時,麥當勞如何維繫家庭市場對品牌的信任?
9. 在非事件期間,麥當勞如何維繫家庭市場對品牌的信任?
10. 社會輿論對麥當勞的挑戰,幾乎都從家庭市場切入,請試述原因?因此家庭市場會不會成為麥當勞企業社會責任的負擔?
11. 在長期經營家庭市場忠誠度的同時,對與麥當勞長期品牌經營的好處在哪裡?
12. 麥當勞從 1979 年起開始販售第一個快樂兒童餐,深耕家庭市場,與孩童建立互動關係,期望能建立長期的品牌忠誠度,麥當勞是使用什麼樣的策略及方法做到這一點?對父母及對孩童方法有沒有不同?
13. 昨日的孩童今日已成為父母,當初所培養的品牌認知及忠誠似乎在社會輿論下,遭受到極大的挑戰,問題出在哪裡?應該如何因應?