

麦当劳促销计划书

一、 市场竞争态势分析

在市场竞争态势中，用市场区隔的方式将快餐行业区分为中式快餐与西式快餐两种。其中，中式快餐以 WA 与 CD 为代表，西式快餐则以麦当劳、肯德基与比萨最具代表性。西式快餐是由国外引进的经营方式，麦当劳是第一家进入台湾市场的快餐连锁店，比萨成长极为迅速，一年内扩展了七家连锁店，而肯德基由于在炸鸡方面独具特色，占有一定的市场。WA 是第一家以中式快餐为诉求的连锁店；CD 则是目前数量最多的速食连锁店。

二、 市场定位

- A. 麦当劳的市场优势在于清洁 (clean)、快速 (fast)、品质 (quality)、服务 (service)、价值感 (value)。
- B. 肯德基的市场优势为商品的独特口味。
- C. 比萨的市场优势是，它是全家的快餐伙伴，以家庭成员为主要服务对象。
- D. WA 的市场优势为中式传统口味，并加上清洁的就餐环境。
- E. CD 以颜色管理为市场优势，并搭配小菜与牛肉为主的商品定位。

三、 行销定位策略

行销定位策略是行销成功与否的重要关键。由于所有的行销活动，包括销售、广告、促销、订价、商品生命周期、包装、配销及公共关系均以市场定位为依据。由麦当劳引进国际连锁企业的经营，呈现竞争白热化的市场态势，在这多变的市场与竞争激烈的环境中，惟有建立强而有力的行销定位策略，才能找出一条生存与发展的市场空间。

目标市场：根据市场情报显示，以快餐产业的厂家而言，其最常用的市场区隔方式是以“人口统计因素”为主，其他如地区因素、顾客心理因素与顾客消费行为因素等较少使用。而在人口统计变数中，又以“年龄”与“职业”最常被应用；西式快餐业者均以年龄作为市场区隔的考虑变数；中式快餐业则以职业为市场区隔的变数。麦当劳以年轻人为主要目标市场（年龄由 4—30 岁男、女性），比萨与肯德基则以家庭成员的消费客层为主要诉求对象。WA 与 CD 则定位在学生族与上班族的市场客层。

市场定位：A. 麦当劳：以年轻、活泼作诉求，希望提供一个轻快的用餐环境。B. 比萨：以高品质、高价位的定位，希望带给消费者的印象是产品比竞争者较好，价格比竞争者较贵。C. 肯德基：定位在“家庭成员的消费”，提供一家庭式温馨团圆的用餐气氛。D. CD：定位与强调提供上班族“快速、简便”的用餐环境。E. WA：定位于中式快餐简餐与外带餐盒，并以快速自我选择的环境，透过点心式产品的组合，来满足消费者多样化的需求。

由以上分析，可看出各连锁店在市场定位上的做法均倾向于塑造“吸引目标客层的舒适用餐”印象诉求的定位策略。其中，西式业者的策略多秉承授权母公司的原有风格，中式业者则积极在塑造自己的魅力与独特风格。

四、 行销组合策略

商品定位：西式快餐业者，推广的重点都在小孩的需求层面，一方面希望培养小孩从小吃快餐的习惯，另一方面也希望通过小孩的带动，能吸引整个家庭成员都到店中接受温馨的服务。以下即为行销新趋势：1. 快餐业经营者会针对市场的反应来修订行销策略。2. 以往快餐市场的主要目标顾客群为学生和上班族，而今天，随着许多妇女与小孩的加入，快餐业更加显得活泼和多元化，使经营者有更多的市场机会来把握，同时也对快餐业的经营提出了相应的挑战，快餐业应专门对新的顾客群进行经营定位，以适应他们新的不断变化的需求。因此，快餐业有三大主要目标市场：上班族市场、学生市场、家庭组员市场（以家庭为消费单位）。

商品策略：商品策略是根据行销定位策略所选定的区隔市场，提供符合该区隔市场需求的商品。餐饮业属于零售服务业的领域，因此，在进行商品组合与商品企划时，有下列各要项因素值得考虑：零售服务业的无形性（指服务）、零售服务业的可变性（指市场客层）、零

售服务业的不分离性（指连锁店经营与行销策略）、零售服务业的公共性（指形象、知名度与口碑等公关因素）。以上四项所带来的行销瓶颈是极难解决的棘手问题。因此，在拟订商品策略时，应以快餐连锁的商品来加以定位，其中应包含下列各项：实体商品的供应、商店气氛的塑造、动线的规划与 pop 广告的陈列、提供的服务与特色、商店卖场的整体设计有规划。果真如此，方能在竞争市场上取得优势商品的条件与机会。

订价策略：订价乃行销战略中最敏感而痛苦的决策。一方面，价格决定企业的收入，另一方面，价格又是企业在市场竞争中刺激业绩的主要武器。目前市场快餐连锁店的价格普遍偏高，是众所皆知的事实。然而，根据市场访问资料显示，影响商品价格的重要因素，可归纳为下列各点：成本因素（包括经营成本与行销成本）、竞争者订价水准、顾客心理价格标准、公司的行销目标、公司的行销利润与市场占有率衡量。以下是中式快餐业与西式快餐业的订价策略。 麦当劳：依消费者对消费价值感的知觉来感受价值，加以订价。

肯德基：参考竞争者所订的价格加以订价，目的在于市场竞争。比萨：参考竞争者所订的价格及顾客反应意见加以订价，以市场渗透与竞争优势为目的。

WA：反应成本加上固定利润加以订价，以成本加利润为标准。

CD：以订价尾数不为零或整数为原则，加以订价，如 3.8 元、4.5 元，其目的在渗透市场与刺激市场占有率。

由上可看出：中式快餐经营者的订价策略多以成本加利润为原则，而西式快餐业则大多以竞争倒向与渗透市场为订价目标。此外，最具突破性的订价行销，最近也被快餐经营者所采用：○大众化的普及价格，让更多消费者享用商品为主要订价目标，如此有利于市场扩大；○先行决定售价，再根据这一价格来企划商品组合；○人事费与材料费为成本的核心，因此追求规划经济与兼差员工（以时薪计算）的大量雇佣为降低成本的重要途径，而雇请时薪兼差人员更是快餐业的市场潮流与经营方针。

通路策略：由于快餐业是定位商圈的连锁经营形态，生产、物流、配销与销售几乎同步发生，同时，商品又多无法保存太久，因此必须利用多点分布的扩散行销，来形成面的市场攻击，以达到攻占市场的目的。所以，走向连锁经营，以多店连锁各商圈向多处市场扩散，即成为经营成功的要件。快餐连锁店环境战略与通路策略分述如下：

环境战略：麦当劳：○以地区人口分布决定开店地点与规模；○着重地区分布与物流配送问题；肯德基：○人口结构与密度；○商圈特征（以商业区分布与学校附近及人潮集中地区为主）；WA：○人口流量多的地区；○区域市场发展性；○交通快餐性；○消费特性；CD：○了解地段特性；○人潮集中地区；○社区；○商圈附近的消费水准；QZZ：○店面大小与座位设计；○人潮集中区；○市场真空区为未来发展重点。

通路策略：麦当劳：逐步向中南部发展，并发展适合各种商圈与立地条件的店（包括人潮集中区、车站附近、学校、商业区、金融圈）。肯德基：全面性发展。ZHG：以快速开店来占据市场空间拉近与麦当劳的距离，并定位于市场追随者的角色。WA：以复合店的经营形态增加集客战力，以商业区、办公区为主要开店通路。CD 追求普及化的消费形态，以取代路边摊。综观所述，快餐连锁店的通路策略可整理并归纳为下列各种形态：（1）以连锁经营与多据点加以攻占目标市场。（2）连锁经营的形态以自由连锁与特许经营为主；特许经营为向国外购买的经营策略与商店品牌，此为西式快餐业的特色，中式快餐经营者则仍以自由连锁为主。（3）以大城市为首先切入的目标市场，站稳脚步后再向中南部推展。（4）物流的配送路线，其通路长短为先期切入市场必须考虑的重要因素。（5）西式快餐经营者有集中开店，以造成更大市场的倾向，向郊区发展更是未来的目标。（6）人潮即钱潮。此为快餐经营者选择开店地点的主要考虑因素，人潮的结构更是注意的焦点。人潮的特征分为：○流动人口；○当地居住人口；○娱乐集合人口；○上班族人口；○逛街购物人口。（7）不同的环境特性有不同的机能与集客能力，因此环境特性是经营者必须注意的焦点。商业环境可分为：○商

业区；○住宅区；○办公商业区；○娱乐区；○学术区（学校附近）；○各种功能组合的综合商圈。（8）商圈内人潮的消费水平是影响开店的重要因素。（9）复合店的开发能创造更大营业额与营业利润。推广策略：在零售服务业的营销策略中，企业形象的建立与知名度的炒热相当重要。除了通过经营者所提供的商品带给消费者的感觉外，广告与促销活动更是经营者在争取消费者认知与印象的重要策略。因此，广告策略与促销战略的实战运用，并发出适当的广告与促销讯息与消费者心连心，建立密切关系，乃是推广策略的主要课题。快餐业的推广策略分述如下，快餐连锁店的推广策略：

电视广告：麦当劳：○带动狂热；○大量投入 TV 广告；○密集强打。肯得基：○较保守、不敢过分强打 TV 广告；○着重在企业形象的塑造。CD：○较保守、不敢过分强打 TV 广告；○着重企业广告。WA：○只做企业形象广告；○打折；ZHG：○尚未运用。促销活动：麦当劳：○合作促销生日餐会；○赞助回馈社会活动。肯得基：○打折；○赠送礼品；○运用 DM。CD：○赠送礼品；○举办促销活动；WA：○打折；○赠送小礼品。ZHG：○赠送礼品；○举办抽奖郊游活动。公共报道：麦当劳：○利用机会制造新闻事件；○各种活动吸引各媒体注意；肯得基：○用机会制造新闻事件；○各种活动吸引各媒体注意；CD：尚未运用；WA：尚未运用；QHG：尚未运用。实战策略：麦当劳：○利用话题性讯息；○传播塑造精神人物或偶像；肯得基：○以地区性市场推广为主；○走市场机会者的定位策略；CD：○以地区性市场推广为主；○走市场机会者的定位策略；WA：○利用口碑宣传；○配合节庆假日促销；QHG：○以地区性市场推广为主。综观以上所述，快餐业的推广策略可由下列各项重点落实执行：（1）广告策略的应用可分为三阶段执行；A 建立企业知名度，告之消费者企业的性质及所提供的产品与提供何种特色服务。B 强化企业形象，增加消费者由认知、肯定到指名购买 C. 针对单项商品（单品）或新上来来加强广告与促销活动。（2）企业形象的塑造是经营快餐业的行销目标。（3）西式快餐业共同的特色，即是企业代表人物为连锁店之 POP 造型，例如麦当劳为麦当劳叔叔造型，肯得基为肯得基上校造型。其主要目的是藉此增加企业对顾客的亲和力。（4）口碑宣传及耳语运动（Whisper Campaign）是极重要的沟通方式。此外，加强服务、维持良好品质都是必须落实执行的事项。（5）促销活动最常使用的方式是赠品与赠奖，举凡赠送小礼物、集点券、赠奖券等都非常流行与有效。

（6）与其他企业合作做联合广告也是很有效果的方式。例如麦当劳与俏丽洗发精的联合广告即很成功。（7）社会爱心回馈活动、写作比赛、亲子活动、快乐家庭等顾客参与性的宣传与促销活动渐渐被快餐经营者所采用。（8）连锁店整体企业形象的塑造与提升，必须藉公益性活动、体育赞助活动以及捐血活动等慈善活动达成。（9）动用新闻性、话题性的讯息来做“议论纷纷”的宣传，可吸引大众传播媒体的注意与免费的宣传报道。（10）由各家分店的小商圈行销策略中，可做定点行销与广告表示的模范。同时，针对各商店附近的商圈特性、人潮特性加强促销与推广的整体活动。公共关系：麦当劳非常重视公共关系，大力在报纸上寻找刊登消息的机会，这些消息有的是由人力制造出来的微不足道的消息，有的则是精心设计，显示麦当劳威力的资料，如早年的“所使用的面粉已可填平大峡谷”、“所用的番茄酱已相当于密西西比河的水量”以及后来的“将所卖的汉堡包连接起来，可来回月球几次”等。麦当劳另一项着意塑造的则是麦当劳在汉堡包界的权威，如发表全国性民意调查，显示美国人平均一星期吃多少汉堡包——数字精确到小数点后好几位，连美国肉食协会都视这项资料为法典。麦当劳还主动创造记者采访机会，参加公益活动，获得公众注意。在麦当劳的公关手册中，还提到在各个不同市场应采取的不同手段，如在以家庭为主的市场可将汉堡包所得捐给当地的学校做乐队制服，手册还指导加盟者如何争取报纸报道各店的活动，如何争取照片上报等。麦当劳每年捐出 4% 的营业所得，约 5000 万美元用于各项赞助活动，麦当劳总裁透纳曾说：“使我们的名字出现在公众面前，而创造一个足以抵消卖汉堡包的企业形象。我们的动机 99% 是商业性的。在连锁店的公共关系中，社会关系是相当重要

的一环，由于连锁店各分号一般以一定区域的居民为目标顾客，它便需要和所在地的政府、社会团体或单位以及全体居民保持和睦的关系，根据各分店附近的商圈特性，人潮特性制定公关策略。如麦当劳就要求各连锁店主参加当地的公益活动，如学校乐队，童子军医院等。坐落在北京王府井的麦当劳分店还组织员工打扫天安门附近的地面。麦当劳还专门设有“麦当劳叔叔之家”，大部分建于儿童医院附近，专门提供免费或低价的住宿环境，招待病童的父母。

另外，连锁店还需注意“公关危机”，公关危机是指突如其来的，对连锁店形象有破坏性作用的恶性事件。由于连锁店经营幅面广，各联号经营的环境千差万别，很有可能因一家连锁店发生公关失误而使整个连锁体系蒙上污秽，因而连锁店应及早预防，制定危机事件处理的基本对策，从而处变不惊，使恶性事态向良性转化。如麦当劳曾推出一种大号馅饼，起名为“1/4 磅”，广告声名肉馅重量为 1/4 磅重，即 4 盎司。产品推出后公司的公共关系部门遇到了一大难题。原来美国农业部搞了一项正式调查，宣布这种馅饼中的含肉量从未超过 3 盎司。麦当劳自查后登报声名：此种产品所用肉馅，加工制作之前重量为 4 盎司，借此度过了信誉危机。