

台灣麥當勞營業單位創新策略之研究： 以新竹與苗栗地區為例

黃振誼* 孫秋蘭**

摘要

在1984年台灣麥當勞進入台灣拓展市場之際，速食業也漸漸的在台灣蓬勃發展。目前，台灣麥當勞在西式速食連鎖業市場的佔有率將近七成，由此可知，因其掌握到社會趨勢與消費需求，因此，才可以一直維持連鎖速食業之龍頭地位，並在消費者發覺自己需要前，就創造出消費的需求。然而，在社會觀念對速食觀念的改變下與同業態及不同業態競爭之壓力下，台灣麥當勞唯有靠創新來保持企業競爭優勢，創新不僅有助於企業面對瞬息萬變的環境，且為回應業態間之競爭，本研究以台灣麥當勞為研究對象，探討其在創新策略之作為，因此，主要目的有二，一為探討其創新之背景與動機，二為探討其創新模式之實務做法；本研究為一探索性的個案研究，選擇在台灣西式速食連鎖業上對於經營模式創新相當具有代表性的台灣麥當勞為典型個案，透過與台灣麥當勞餐廳經理的深度訪談以及相關次級資料的蒐集並以紮根理論方法經由系統化的資料蒐集與分析，將龐大複雜的原始資料加以整理分析及概念化整理出創新之構面。本研究發現，麥當勞是非常關注於顧客的需求，除了總體面會影響麥當勞之創新外，硬體設備創新、產品創新與經營創新皆對其創新有所刺激，透過硬體設備、產品創新與經營創新之整合，並以標準作業流程來達到各店作業之一致性，最後以此模式來創造顧客利益。

關鍵字：創新模式、台灣麥當勞、速食連鎖業、紮根理論、焦點訪談法

* 育達商業科技大學行銷與流通管理系（所）助理教授

** 育達商業科技大學行銷與流通管理系（所）研究生



The Study of McDonald's Outlet Innovation Strategy : the Cases of Hsinchu and Miaoli Outlet

Chen-I Huang * Chiu-Lan Sun **

Abstract

With the quick development of fast food industry since McDonald's Taiwan appeared in 1984. Today, McDonald's Taiwan has occupied nearly 70 percent market share. Due to understand the social tendency and consumption needs, McDonald's therefore maintains its leading position in Taiwan fast food industry. The reason behind is McDonald's Taiwan always thinks before customers' encounter and tries to solve the problem. However, under the pressures from the social doubts for fast food and the competitions from the same and different business formats, McDonald's needs to react to the external challenges by continuous innovation to keep the competitive advantages. Therefore, this research takes McDonald's Taiwan as an example exploring its innovation strategy. The first aim is to explore the background and motivation of innovation and the second is to uncover its practical innovation in the store. This research is a kind of exploratory case study choosing McDonald's as the typical case to uncover the innovation strategy. As a result, grounded theory is adopted and restaurant managers were interviewed. Data were analysis and divided into different dimensions to find out the secrets of McDonald's innovation. The findings suggest that McDonald's cares very much about customers' needs and wants. The sources of innovations are derived from the macro environment, hardware equipment, product innovation and managerial innovation. By the integration of the above stimuli, and supported by standard operation process, McDonald's therefore copy its know-how to every store outlet to keep its standardization and create customers' value.

Keywords: Innovation Strategy, McDonald's Taiwan, Fast Food Industry, Ground Theory, Focus Interviewing

* Assistant Professor, Department of Marketing and Logistics Management, Yu Da University

** Postgraduate student, Department of Marketing and Logistics Management, Yu Da University



壹、緒論

隨著人民所得提高，生活水準提升，在外食族群方面的消費支出占整體支出比例有逐年上升的趨勢，根據行政院主計處「歷年家庭收支調整調查各科目總額表」，2004 年到 2008 年間台灣民眾在食品費用支出逐年上升，尤其 2008 年食品費用支出已達到為新台幣 1.2 兆，其中在外伙食費用也是呈現逐年攀升現象，2008 年在外伙食費為新台幣 4,247 億元，較 2004 年增加了新台幣 814 億元，並占整體食品費支出的 34.8%。其中，連鎖速食企業佔了相當重的比例，在連鎖速食業中，以台灣麥當勞最具代表性。台灣麥當勞之企業識別可說是兒童所認得的少數品牌之一，因此，對大多數人而言，麥當勞在大多數人的心理佔有率在速食業品牌中絕對是第一。目前，台灣麥當勞市場的佔有率將近七成，營業額從第一年的兩億四千萬，到 1999 年的一百三十億，十五年內成長了五十幾倍。在《天下雜誌》1999 年中的五百大服務業調查中，它是連續四年唯一進榜的餐飲服務業。

雖然麥當勞過去成功，並不代表未來就一定會成功下去，因為隨著消費習慣的改變與競爭者的加入，使麥當勞面臨許多的挑戰，就台灣之連鎖速食業而言，雖然麥當勞總是引領著該產業的走向與創新，在消費者發覺自己的需要前，就創造出消費者的需求。然而，創造需求的前提，是必須了解消費者到底真正需要什麼。因此，以台灣麥當勞來說，每年至少投入一千萬台幣以上的預算，針對不同年齡層，進行各式各樣的調查，調查內容還包括小孩子最近流行看什麼卡通影片、喜歡講什麼流行語等。藉由調查，台灣麥當勞可以掌握消費者生活型態的特點及轉變，從而推出適合的服務，例如蛋堡早餐、「得來速」車道等，都是符合現代台灣消費者需求的新式服務。

儘管擅於創造需求，但由於台灣麥當勞強調的是快速便利的服務，是故，產品線不能太複雜。以台灣門市來說，漢堡的種類約十種，如此單薄的產品種類，想長期吸引顧客，難度很高，加上同業態與不同業態之競爭，如在摩司漢堡、早餐店及便利商店都買得到漢堡，故台灣麥當勞需不停地以創新策略來因應，以維繫其金字招牌的魅力，加上健康養生之輕食趨勢，使得傳統速食業者如麥當勞面臨到非常大的衝擊。

針對以上衝擊，台灣麥當勞唯有靠創新來保持企業競爭優勢，創新不僅有助於企業面對瞬息萬變的環境，且為回應業態間之競爭，需要創新來賦予解決的方案(Higgins, 1995)。過去之創新文獻較著重於製造業的技術及產品創新研究(Daft,1978; Damanpour and Evan, 1984; Sweeting and Davies, 1995 ;Parthasarthy and Hammond, 2002)，學者多認為創新可以透過產品本身的強化或是延長產品線來改善顧客體驗價值，Bilderbeek, Hetog, Marklund and Miles (1998)首先提出服務業創新理論，創新服務的提供將促使價值創造的形成，而這些創新價值正是生存於



動態環境中，企業所必需追求之基礎，尤其是在產品相似性高且依賴高度服務的西式速食連鎖產業，更應強化此價值。而台灣麥當勞為台灣最早引進之西式速食連鎖業，且其成功是有目共睹的，因此，本研究之研究問題為何麥當勞在台灣能夠歷久不衰？且為競爭者模仿之對象，其中必有其成功之道，而創新為成功之母，因此，引發了本研究欲從創新策略觀點探討其成功之道，基於以上之背景與動機，本研究的目的是以台灣麥當勞為研究對象，探討其創新之相關策略，包涵其創新之背景與動機與其實務面之做法。

貳、文獻探討

一、創新策略

創新是經濟發展的趨動力，也可被定義為是首要的經濟利用率，或是達到公司目標發明的應用(Bullinger, 1994)。Leavy (1998)認為在快速變更的動態環境中，企業經營面臨更大的壓力，企業要存活就必須要創新(To innovate is to survive)，不創新就會面臨倒閉的困境 (get innovative or get dead)；Hamel and Skarzynski (2001)也提出創新經濟第一定律(First Law of the Innovation Economy)：公司不能持續追求創新，很快就會被環境變化打敗，創新是企業面對不連續改變的唯一方法。

然而，創新的研究領域非常寬廣，創新可以從許多不同的觀點來加以研究，過去的學者為了瞭解組織採用創新的行為與創新的決定因素，常將創新加以分類，而分類的分式有很多種（如：Henderson and Clark, 1990; Menor, 2002）；本研究採用Betz (1993)之分類方法，其認為創新依照其應用內容不同將創新策略分為三種：

- (1) 產品創新：導入新型態之技術產品進入市場。
- (2) 流程創新：將新技術的生產程序導入公司或市場。
- (3) 經營創新：將以技術為基礎的服務導入市場。

(一) 產品創新

Ali *et al.* (1995)認為創新的產品能提供獨特的賣點或屬性來區別與現有市場的其他產品。Narver *et al.* (2004)研究指出，任何一個企業都想去創造和維持新產品成功，但一個市場導向的企業不能只有回應性，還必需具有預應性。預應性市場導向在企業的新產品成功上扮演著一個很重要的正面角色；產品創新在新產品發展過程中扮演舉足輕重的地位，產品創新能為企業帶來高額的潛在利益。Calantone *et al.* (2006)也認為企業想要在激烈的環境中，永續經營並具有市場佔有率，只有不斷創新開發且具有品質保證，才能創造企業和產品的永續價值。因此，產品的創新能與現有市場之其他品牌有所區別，才可能維持產品在市場的銷售和企業



的經營。

然而，Papinniemi (1999)卻認為創新通常被認為是新的構想與解決方案的創造與發展過程，但創新必須直到構想、概念發展完成，產生經濟影響力為止才算完整。故在此概念下，產品創新的概念應包含實際商品化的過程，亦可視為一種流程創新。產品創新或新產品研發，除了對企業成長與組織績效扮演重要角色外，亦有助於改善企業競爭地位及提升資源運用效率(Cooper and Brentani, 1991)。而企業的產品創新能力取決於管理者和員工的教育程度、知識背景、技能，及以前先前的工作經驗。管理階層和員工如果吸收新知識、適應新科技的能力強，甚至具備有創造力，對企業的創新能力皆有正向影響，故人力資源是影響企業創新的重要內部因素(Romijn and Albaladejo, 2002; Galende and Fuente, 2003)。企業可透過正式或非正式的員工訓練，或是透過實際參與研發的過程來提升人力資源的素質Hitt *et al.* (2000)。一般而言，產品創新是企業經常運用的策略之一，因為持續性的創新可以使得企業保持其競爭力，而且產品創新的績效比起流程創新或是經營創新，最易於被評估，創新投入也能獲得最顯著的回饋。

至於要如何衡量產品創新之成功與否，眾多學者提出不同的指標，如Uzun (2001)提出四大指標：(1)R&D費用、(2)雇用之員工數、(3)研發部門人員、(4)新產品佔總銷售額比率；而Haner (2002)則認為：(1)產品或服務對顧客的價值、(2)達成目標所需要的成本、(3)產品設計的穩定性、(4)產品的投資報酬、(5)產品的績效水準。

綜合以上，本研究將產品創新定義為：不論是創造出前所未有的新產品，亦或是原產品在製程上技術性的突破，只要能滿足市場上新的需求，即可視為一種產品的創新。由於創新必須直到對市場產生價值才算完整，因此這個階段也包含的產品的商品化過程。其創新程度可以透過 R&D 費用、雇用員工數、研發部門人員、產品設計的穩定性、產品的投資報酬等指標來衡量(Uzun, 2001; Haner, 2002)。

(二) 流程創新

Betz (1993) and Schumann *et al.* (1994)將流程創新定義為提供公司或市場一套產品發展、製造的方法或程序，如產品的製造流程、運銷系統等。Gopalakrishnan and Damapour (1997)認為流程創新是在生產過程中，介於投入與產出之間，對產業、組織而言的新工具、新設備或是新知識。Papinniemi (1999)則對流程創新下的定義為完成工作的一系列活動完全地、徹底地變更為新的方法，例如改變流程的類別、產品結構、人-機-電腦之間的連結、流程整合幅度…等降低成本或增加價值的方法，其它學者(Garcia and Calantone, 2002; Tether, 2002)也都認同流程創新可有效提升生產流程的效率與降低成本。此外，Currie (1999)則將



流程創新定義為大規模的管理變革方案，融合了資訊科技與人力資源管理，以達到改善企業績效的目的。

此外，Hussey (1997)認為流程創新是以一種比較好的方式增進企業達成其目標的能力，並且具有持續性的影響力，例如配送系統的流程改變，或是運用資訊科技將企業之進貨、銷貨等訊息以更短的時間傳遞給決策單位，以縮短作業流程與時間。Gopalakrishnan (1999)等學者從知識基礎的觀點，透過實證研究的方式，重新評估產品創新與流程創新之間的差異，結果發現(1)流程創新比產品創新更系統化、更複雜，(2)流程創新比產品創新更傾向於從組織內部獲得、需要花更多經費建置、也更有效率。而且當產業發展越成熟時，企業會將其經營策略由強調差異化，轉變為強調低成本，關於創新的重心，也會從產品創新轉為流程創新。

綜合上述，本研究將流程創新定義為：將新技術的生產程序導入公司或市場，以完成工作的一系列活動，例如改變流程的類別、產品結構、人與人、人與物之間的連結速度、流程整合幅度…等，以降低成本或增加價值。創新程度的衡量指標可以透過效率與生產力的改善、與消費者溝通的效率來衡量。

(三) 經營創新

根據Damanpour and Gopalakrishnan (1998)對經營創新的定義為包含組織架構及管理流程等，與組織基層的工作活動沒有直接關聯，而與其管理較有關聯性的創新類別皆屬之，因此與管理較有關聯性的創新活動，皆屬於經營管理創新(Daft, 1978; Damanpour and Evan, 1984; Kimberly and Evanisko, 1981)。而Malhotra *et al.* (1995); Drazin and Schoonhoven (1996)則認為，高階管理者的支持，是創新及新產品發展的成功關鍵要素，Claver (1998)等學者更進一步闡述，技術創新必須要有原料、財務、人力資源等整體性的配合才能達成，若缺乏明確的企業文化、功能性組織間有效的溝通與協調，以及創新性的經營理念，技術創新亦將難以發展，顯示了領導者的經營理念之重要性。Hurley and Hut (1998)認為若組織文化強調創新，則會提供資源使創新更多並發展競爭優勢。組織創新性(Organizational innovativeness)就如組織文化的一部份，是创新的前導者。

對於經營創新的績效的衡量，Haner (2002)列舉出衡量企業經營創新的相關指標包括：(1)所有員工的接受度、(2)對顧客需求的瞭解程度、(3)所擁有的專利權、(4)創新性產品的替換率、及(5)成功創新企圖的比率。

綜合上述，本研究將經營創新定義為：除產品創新與流程創新外，包括組織架構、經營型態及管理流程等的創新都可以歸到這一個創新類別，重心放在透過內部資源的重新配置，找尋或是創造另一種新的一種、有別於以往的商業模式，最終創造消費者價值。經營創新的績效衡量指標包括對顧客需求的瞭解程度、所擁有的專利權、創新性產品的替換率。



綜合以上三種創新模式，本研究發現過去之研究大多是從產品創新、流程創新與經營創新上各自獨立探討，少有研究是整合三種創新模式而提出一套整合型之創新概念與架構，再來，過去所提出之構面少有針對連鎖零售業之研究，因此，本研究欲從台灣連鎖速食業之龍頭-麥當勞，探討其成功方程式背後的創新策略，並整合出一套觀念性創新架構圖。

參、研究方法

本研究之主要目的在探討台灣麥當勞之創新動機與模式，希望藉由個案研究，能提供其他台灣西式速食連鎖業者創新策略提升的參考依據。為達此目的，本研究採用個案研究與紮根理論的分析方式來處理本研究，以下將探討與本文有關之研究方法。

一、個案研究

「個案」(Case)是一個有界限的系統，通常是指一個對象而非過程，當然，這個對象可能是一個個體，也可以是一個群體、一個機構，或一個社區。通常研究者可以由兩個因素來判斷：第一、個案必須是指一個有界線的系統；第二、這個系統存在某種行為類型，我們也可以藉由這些行為類型，來了解系統的特性。國內學者陳萬淇(1995)指出，所謂個案，乃許多相關事實的說明，它提供問題的狀況，以待尋求解決問題的可行方案。它所描述的事實或事件必須是真時真地的，不可杜撰，且應該有一個或數個中心問題，並作客觀的描述不作主觀的評論。總而言之，「個案」所代表的應是一項事實，或一組事件，它提供一個問題或一連串的問題，以供研究者思考，並嘗試去解決它的一份資料，故個案可被視為是一能引發思考、判斷、和正確行動的工具。

個案研究(Case Study)一般歸屬於描述研究(Descriptive Study)，即類似於歷史研究是描述和形容某些特殊事物和特徵的研究設計。更精確地說，個案研究特別專注於研究探討有限數目的事件和情況及其相互關係。個案研究主要的目的，是在探討一個個案在特定情境脈絡下的活動特質，以了解它的獨特性和複雜性；對個案研究者而言，研究的興趣在於了解過程，而不在結果；在於了解脈絡、而非一個特定變項，因此，本研究即是在了解台灣麥當勞之創新背景、動機與其實務面之做法，嚐試去探討其獨特性和複雜性。

個案研究可採用各種方法，如觀察、訪談、調查、會談、測驗等以協助蒐集完整的資料，並了解事件的情境脈絡與意義，深入分析真相、解釋導因、解決或改善其中的難題，它具有特殊、描述、啟發、歸納、探索和解釋等特性，強調過程而非結果，重視情境脈絡而非特定變項，在乎發現什麼而非驗證什麼，整體有意義地呈現真實脈絡中的事件並建立豐富的概念



系統。Eisenhardt (1989)則認為個案研究方法是一種將研究注意力集中於單一環境中所可能發生各種變化的研究策略，且在本質上應屬於一種探索性的研究。總而言之，個案研究法為一種個別的、深度的、描繪的、且偏向質的一種研究方法，期望對個案深入的了解，來探究其與全體的相同與相異點。所以我們可以說個案研究法，是一種探索及分析社會單位生活過程的方法。以事實的收集、精密診斷、適當處理、正確記錄為步驟。其所指單位，不一定以個人為限，可以擴展至家庭、機構、文化團體，甚至整個社區。其研究範圍則自我形成背景、發展過程到組織內容做全面的、詳盡的、深入的研究。其所收集資料，原始的與次級的均無不可，惟必須依賴歸納、分析、問卷、會談來定取捨。Stake (1994)認為個案研究並不是「方法論的選擇，而是選擇要研究的個體。」此外，這個體必須是「功能特定的」(如人或教室)，而不是普遍的(如政策)。任何研究的對象可稱為個體(如人、組織和國家)時，無論用什麼方法，都可以算是個案研究。Yin(1998)則提出了個案研究方法設計的邏輯以及其技術上的定義，認為個案就是一種實證性的探究，用於：1. 在現實的背景之下研究當時實際發生的現象。2. 尤其在此現象和背景的界線不是很明確的時候。3. 並且依賴多種證據的來源。

二、研究設計

根據研究目的及相關文獻，本研究以 Betz (1993)之分類方法為核心，透過對創新策略之相關文獻，探討台灣麥當勞之創新模式，並根據研究目的，發展出以下表 1 之研究問項。

表 1 研究設計

目的	創新型態類別	衡量問項
1. 探討台灣麥當勞創新之背景與動機	總體環境	(1)請問台灣麥當勞之創新是主動式亦或是被動式之創新？可否具體加以描述？ (2)請問台灣麥當勞之創新是由上而下亦或由下而上所趨動？可否具體加以描述？ (3)請問台灣麥當勞之創新是受總體環境面哪些因素影響？可否具體加以描述？ (4)請問台灣麥當勞之創新是受產業環境面哪些因素影響？可否具體加以描述？



<p>2. 根據創新策略模式, 探討台灣麥當勞在創新之「實務做法」</p>	<p>產品創新</p>	<ol style="list-style-type: none"> (1) 台灣麥當勞是否有產品或服務的創新與研發的專責單位或完全移植美國的系統與產品? 可否具體加以描述? (2) 台灣麥當勞是否有清楚且具體(文件化)的研發與創新發展程序? 可否具體加以描述? (3) 台灣麥當勞是否會運用顧客資料分析、應用於顧客服務過程之改善? 可否具體加以描述? (4) 台灣麥當勞是否每年會提撥足夠(一定比率/固定比率/固定金額)的研究發展與創新費用? 可否具體加以描述? (5) 消費者/使用者對台灣麥當勞所發展之新產品或服務的接受度是否高? 是否有評估、檢測標準? (6) 台灣麥當勞推出的新產品/服務是否符合市場的時機與需求? 可否具體加以描述? (7) 台灣麥當勞是否瞭解顧客為何向競爭者購買產品或服務的原因? 可否具體加以描述? (8) 台灣麥當勞是否對員工所提的創意有激勵、獎勵制度且確實執行? 可否具體加以描述? (9) 台灣麥當勞是否具有創新能力的員工, 如研發部人員, 會給予較高的薪資? 可否具體加以描述? (10) 台灣麥當勞是否對創新的產品或服務提供充足的教育訓練, 以協助人員獲得提升工作效率的技能與知識? 是否有評估、檢測標準? (11) 台灣麥當勞的新產品或服務是否較其他競爭性產品或服務有更好品質與競爭優勢? 是否有評估、檢測標準?
	<p>流程創新</p>	<ol style="list-style-type: none"> (1) 台灣麥當勞是否對於主要的作業/服務流程會定期進行檢討、改進? 可否具體加以描述? (2) 台灣麥當勞產品的生產或服務的傳遞過程是否有清楚的權責劃分? 可否具體加以描述? (3) 台灣麥當勞是否收集顧客的回饋資訊來改善目前的作業流程? 可否具體加以描述? (4) 台灣麥當勞是否有清楚且具體的評估方法(標準/機制)來選擇供應商、經銷商與其他合作對象? (5) 台灣麥當勞是否接受或參酌供應商的回饋資訊來改善目前的作業流程? 可否具體加以描述? (6) 台灣麥當勞是否接受或參酌內部員工的意見來改善目前的作業流程? 可否具體加以描述? (7) 台灣麥當勞流程的創新是否能提升公司營運績效(市佔率/獲利率/顧客滿意度)? 是否有評估、檢測標準?



	經營創新	<p>(1)管理階層(決策者)是否重視並支持各種創新活動？可否有體加以描述？</p> <p>(2)管理階層(決策者)是否能公正、客觀的檢視創新營運的績效？是否有評估、檢測標準？</p> <p>(3)管理階層(決策者)是否能接受或願意承擔創新過程中可能產生的失敗？可否具體加以描述？</p> <p>(4)管理階層(決策者)是否會接受或參酌顧客建議，以做為增進創新品質的參考？是否有評估、檢測標準？</p> <p>(5)管理階層(決策者)是否重視的是創意的潛在價值，而非提案人的職位或權力？可有具體加以描述？</p>
--	------	--

三、資料蒐集

本研究主要是用深度訪談來收集初級資料，訪談法是指研究者為能蒐集研究主題更為深入的資料，經由預先的題目規劃，以深度訪談方式獲取得必要資料，藉由記錄整理、分析、比較，以達成對該研究主題的研究成果(葉至誠、葉立程，1999)。本研究以竹苗地區餐廳經理為研究對象，針對實際營運狀況進行深入訪談，訪談時間為民國101年3月22日至5月6日，共訪問了2位麥當勞餐廳經理，每位受訪者之訪談時間大約為2小時，在取得訪談資料後，經編碼等程序做資料分析。

在訪談進行前我們會先將受訪者無法回答之問題予以刪除，以確保整體訪談的品質。此外，為了使訪談資料更為適切，我們使用一些方法及輔助工具(如錄音設備)、攝影工具(如相機)等來導引受訪者回答相關的問題，並且隨時觀察受訪者的回應，以掌控整個深度訪談的實際需要，並即時調整訪問的方式與節奏，再根據訪談資料轉錄為逐字稿後進行分析。

四、資料分析

資料分析需要利用研究者所採用的理論架構為基礎，將問題的反應做分類。因此，質性訪談的資料分析需要利用研究者所採用的理論架構為基礎，將問題的反應做分類。進行質性訪談後，在分析資料之前必須先進行「逐字稿的建立」；將所有訪談的口語資料、情緒反應及其相關訪談情境付諸於文字表達，建立完整詳細的逐字稿；逐字稿完成之後我們才能著手進行資料的分析，因本研究屬於探索性研究，因此，採用紮根理論分析方式，由研究者實地訪談西式速食連鎖之業者，了解台灣麥當勞之創新模式。佐以次級資料研究，加以綜合分析，以達到最佳的可信度。

本研究採用紮根理論的資料分析，即開放性編碼、主軸編碼與選擇性編碼三種方式，茲說明如下：第一步驟-開放性編碼，由依據徐宗國(1997)所說，便是將每一個所觀察到的現



象、訪談稿或任何文件裡的一個句子、一個段落等原始資料分解成每一個獨立的事件，在賦予一個可以代表他們個別所指社會現象的名字。因此，本研究將蒐集到之所有有關台灣麥當勞資料來源(包含書籍、台灣麥當勞公開資料、新聞報導、雜誌以及深度訪談內容)中的句子或段落剪輯下來，給予每個內容剪輯一個編號，並對內容進行初步的概念化以擷取其意義。

第二個步驟-主軸編碼(Axial coding)。依據徐宗國 (1997)所說，主軸編碼是研究者藉一種編碼典範(所分析現象的條件、脈絡、行動/互動的策略和結果)把資料聯繫起來的過程。而本研究第一步驟-開放性編碼(Open coding)中，我們將現象分成三大類進行初步的整理，但是資料量還是很煩雜且龐大，很多現象是代表相同或相似的概念，因此在第二步驟主軸編碼時，我們可以把這些現象歸類在一起，加以聚攏，去蕪存菁成為一個範疇(Category)。最後，在創新動機與實務做法部分，本研究將訪談內容從創新觀點將其分成六大範疇(總體面、硬體設備、產品創新、經營創新、標準作業流程與顧客利益)，之後再依六大類來做更深一層的「選擇性編碼」。依據徐宗國 (1997)所說，選擇性編碼便是選擇核心範疇，把它有系統和其他範疇予以聯繫，驗證之間關係，並把概念化尚未發展全面範疇補充整理的過程。

五、信度與效度

胡幼慧與姚美華 (1996)指出，效度和信度是傳統實證主義(positivism)量化研究的判定標準，而此法則乃是以客觀的測量和量化推論，來達成此目標。因此，有效、可信的測量，自然成為方法判定的重要一環。然而，以這些測量是否能客觀、嚴謹地判定與質詢來自「不同科學哲學」體系下的「質性研究」，則反應了大部份研究者對質性研究理念上的不明瞭，但也確實成為質性研究者隨時必須應付的困擾。因為質性研究者所關注的不是「客觀分類計量」、「普遍法則的尋找」或「因果假設的否證和統計推論」，而是「社會事實的建構過程」，以及「人們在不同的、特有的文化社會脈絡下的經驗和解釋」。這種脈絡情境過程、互動、意義和解釋的探索研究，其研究價值和判定標準，絕非量化研究典範所創出的「信度」和「效度」遊戲規則所能涵蓋，而是另有其評價方法。因此，Guba and Lincoln (1994)指出，對於質化研究之效度與信度的評估，應以確實性(credibility)、可轉換性(transferability)及可靠性(dependability)為主。以下根據這三項準則，討論本研究的評估。

1. 確實性(credibility)：即內在效度，係指質化研究資料真實的程度。Goulding (2002)指出，研究確實性的建立，是將研究者之專家身分與受訪者對調過來，進行「成員檢查(member checking)」程序。過程中可引入研究者意義的評估，可邀請受訪者在研究階段



的初期即協助評估這些初步分析是否正確反映了訪談的對話。為強化確實性，本研究係在訪談逐字稿轉錄完成，並經初步開放編碼後，在尚未進行抽象化程度之前，即請訪談者協助確認內容之正確性。

2. 可轉換性(transferability)：即外在效度，係指經由受訪者所陳述的感受與經驗，能夠有效的做資料性的描述與轉換成文字陳述。Goulding(2000)認為，可轉換性並非研究者的責任，因為受訪者陳述的知識受到其個人生活脈絡與情況影響最甚。事實上，研究者想要追尋的是知識之不同的社會建構。所以，研究者的任務是正確描述研究的脈絡與技術，以便後續的研究能夠盡可能地與之匹配，其意味著受訪者在原始資料所陳述的情感與經驗，研究者能謹慎地將資料的脈絡、意圖(intention)、意義、行動轉換成可比較性與詮釋性的文字資料。
3. 可靠性(dependability)：指內在信度，乃指個人經驗的重要性與唯一性，因此，如何取得可靠性的資料，乃研究過程中運用資料收集策略的重點，研究者必須將整個研究過程與決策加以說明，以供判斷資料的可靠性，本研究所採訪之對象乃為該店之餐廳經理，其年資均有 20 年，因此，其經驗相對是可靠的。

肆、資料分析與討論

在資料分析中，本研究經開放性編碼將訪談內容粗分類為六大主題：總體面、硬體設備、產品創新、經營模式創新、標準作業流程與顧客利益六大類，而後，經由主軸編碼，即分類在此階段作修正，並作出現象間之相互連結後，進行資料分析。

一、總體環境

總體環境涵括影響台灣麥當勞發生創新的原因，基本上從總體面來看，台灣麥當勞的創新是屬於被動式，通常是由於發生某些變化而影響到麥當勞的經營，而被動的產生創新，通常依據面臨的變化，可分為區域性差異及政經事件等兩方面，其內容如下：

1. 區域性差異

區域性差異主要指的是，由於當地的文化、環境、競爭對象、顧客喜好的不同，而影響創新的原因。

受訪者 A 指出：

“為因應肯德基的炸雞而研發台灣麥當勞的炸雞。”



受訪者 B 指出：

“麥當勞會因為所屬的商圈形態不同，會推出不同的主打商品。”

由上述兩位受訪者所言可見，麥當勞因應區域性差異而進行創新。正符合 Porter (1990) 的解釋，而創新的過程不能與企業策略和競爭環境分開(Afuah, 1998)，因此分析麥當勞創新的背景，是探討麥當勞創新的第一步驟，同時也發現，區域性差異影響的是最直接，同時彈性較大，通常可以依據市場分析與調查再進行詳細的評估與規劃之後再進行推動。

2.政經事件

政經事件主要是指由於政治、經濟上發生的改變，為了不違反法令、或大眾的觀感，從而必須產生創新的原因。

受訪者 A 指出：

“因應美牛事件推出雞方面的產品(政治、社會)、物價上漲推出經濟套餐(經濟)，就會做出產品方面決策，還有前一陣子有油質的問題，台灣麥當勞的因應方式，推出油煎的產品來取代油炸的產品。”

受訪者 B 指出：

“因油價、物價上漲導致業績下滑，而推出經濟套餐，像是超值午餐、超值晚餐、深夜半價、優惠券...等策略性的調整，做行銷與促銷的活動，來刺激買氣。”

由上述兩個事件可以發現，麥當勞也是被動的因應政經事件而進行創新。如 Leavy (1998) 認為在快速變更動態環境，企業經營面臨更大的壓力，企業要存活就必須要創新(To innovate is to survive)，不創新就會面臨倒閉的困境(get innovative or get dead)提到，許多政經事件上的重大改變，麥當勞只能非常被動的等待事件發生後，才能進行改變，而且往往都必須在最短的時間內反應完成，才不會造成顧客的流失，因此，Drucker (1985)除了強調系統化創新的必要性之外，並提出創新機會的來源包括意料之外的事件及產業或市場結構突然的改變等，危機就是轉機，若麥當勞若懂的運用此契機做改革創新，那麼當風暴過後，麥當勞將會因此而代著微笑而進行收割。



二、硬體設備

硬體設備是可以提高創新效能的重要因素之一，可分為流程改善、效率提高及共用平台等三方面，其內容如下：

1. 流程改善

流程改善是指運用新的硬體設備，對於原有的流程進行改善，使其達到更好的成果。

A 經理指出：

” UHC(萬用保溫箱加熱系統)是這 10 年來，在硬體方面重大的改變。以前出餐的方式是將所有產品先預做起來放進保溫箱裡，現在則是不同半成品分開保溫。”

由 A 經理所言可見，台灣麥當勞運用新的硬體設備，對於流程進行改善，得以讓產品分開保溫，節省保溫箱的空間，並提升產品的品質。Gopalakrishnan (1999)等學者發現(1)流程創新比產品創新更系統化、更複雜，(2)流程創新比產品創新更傾向於從組織內部獲得、需要花更多經費建置、也更有效率。而且當產業發展越成熟時，企業會將其經營策略由強調差異化，轉變為強調低成本，關於創新的重心，也會從產品創新轉為流程創新。因此可知，運用新的硬體設備改善流程，有助於整體效能的提高。

2. 效率提高

效率提高主要指的是，運用新的硬體設備進行改善，達到作業效率的提高。

A 經理表示：

“以前是靠人工來管理並採用叫製，而且電腦螢幕沒有那麼多，而現在則是依靠資訊系統，由數據來管控產品的數量。”

A經理指出運用電腦資訊系統進行點餐的管控，不僅降低出錯率，也提升了出餐的效率。如同Hussey (1997)認為流程創新是以一種比較好的方式增進企業達成其目標的能力，並且具有持續性的影響力，即運用資訊科技將企業之進貨、銷貨等訊息以更短的時間傳遞給決策單位，以縮短作業流程與時間，最重要的是在於流程創新可有效提升生產流程的效率(Garcia and Calantone, 2002)。而Tether (2002)認為企業的流程創新，不論是企業自己發展或是引用，皆是源於成本降低與效率提升的考量，因此，運用新的硬體設備對效率的提高，具有正面的



意義。

3.共用平台

共用平台主要指的是在不新增硬體設備前提下，運用現有的設備進行新的運用與組合，因而創造出新的產品或服務。

受訪者 A 經理指出：

“為了不增加設備的負荷量，經由現有半成品再重新組合成一個新的產品。”

受訪者 B 亦表示：

“現在推出勁脆雞腿堡，勁脆雞腿排也是用相同的爐面，麥當勞並沒有額外投資新的煎爐，而是用既有的設備來增加產能。”

由上述兩位經理所言得知，即使運用現有的硬體設備，同樣可以開發出新的產品或服務。如 Parthasarthy and Hammond (2002)提出將產品創新的流程，視為創新投入至產出之間的調節器，並將組織機能整合的水準分為：(1)功能性的整合(2)機具的整合(3)外部整合。麥當勞運用功能性整合及機具整合進行新的運用與組合，創造新的產品或服務，如此不僅能夠提升整體的效能，更可以節省成本。

三、產品創新

為了因應外在環境的改變與消費者多變的行為模式，麥當勞產品必須隨之進行創新，以下就麥當勞過去的產品創新，分為此四個方向：

1.健康導向

因應消費者的飲食習慣的改變，麥當勞也依據健康進行產品創新。

受訪者 A 經理指出：

“因應現在訴求健康觀念而推出鮮蔬勁脆雞腿堡。”

而 B 經理亦認同的說：

“麥當勞過去一直被人抨擊是垃圾食物，早期的麥當勞是沒有蘋果的這樣子蔬果類的產



品，後來因為形象上還有各方面的問題，因此走向蔬食走向健康。”

由上述受訪者指出可以發現，麥當勞會依據現代人的飲食習慣或因應競爭對手的策略，而開發出更健康的餐點。如 Narver *et al.* (2004) 的研究指出，任何一個企業都想去創造和維持新產品成功，但一個市場導向的企業不能只有回應性，還必須具有預應性。而麥當勞被抨擊為垃圾食物的事件促使麥當勞推出蔬食產品，改變過往形象，提倡健康導向，希望能夠提供更符合顧客需求的產品。

2.產品改良

產品改良指得是對於現有的產品進行改良，以提供更佳的产品給顧客。

A 經理說：

“其創新方式就是再增加一種口味。”

B 經理則指出：

“因為肯德基的炸雞與夜市賣的都屬於生肉，而台灣麥當勞則是採預炸，炸雞的皮不會膨脹或油膩。”

由以上陳述可發現，麥當勞不斷針對現有的產品進行改良，以期望提供顧客更多元、更美味的享受，如 Betz (2003)與 Frankle (1990)二位學者認為創新是修正或發明新的概念，使其符合顧客現有或未來潛在的需求，並藉由持續性的改進與發展，使其原有之功能達到商業化目的，這正可以解釋，麥當勞從未停止過產品的改良，不斷依據顧客的需求進行改進。

3.食品安全

食品安全是麥當勞最著重的要點，麥當勞自然也會對此進行產品創新。

A 經理說：

“台灣麥當勞目前所配合的廠商都需符政府規定，通過 CS、CSI、ISO 合格標章，並輔導廠商食品安全、生產技巧與如何營運等。”

由上述受訪者指出可以發現，麥當勞除了遵守政府的規定外，也輔導其供應商提高生產



水準，目的在於提供給顧客更安全、更透明及更有信心產品。

4.產品開發

產品開發是企業取得長久競爭優勢的要素之一，麥當勞之作法如下。

受訪者 A 經理指出：

“經由談訪與市調，消費者提出希望不要辣的口味，而產生的新產品開發。”

且 B 經理也指出：

“台灣麥當勞由每年每季的市場調查中去分析顧客的需求，檢討、改善並推出新的產品來因應，不會只針對一家競爭業者，而是全面性做市場調查，並以交叉比對的方式，來檢討並訂定新的「31Q」。”

由上述可知，麥當勞從未停止過對於顧客的需求進行調查，並以此當參考來進行產品開發，由此可知，麥當勞之產品開發策略都是以市場為導向。

四、經營模式創新

經營模式創新代表一個組織在複雜及競爭劇烈的環境中，企圖塑造自己的差異化優勢，其和過去的競爭方式相較，不只是單純地依靠成本低、品質高或服務好這些優勢，而是代表一個整體的構想，其內容包含利基之發掘、顧客之界定、產品或服務之組合、交貨方式與途徑之選擇，以及與外界伙伴之結合等等。本研究從麥當勞之做法中可發現五大構面。

1.31Q

麥當勞經營創新中有 31Q 的稱謂，其內容指的是三年的策略，一年的計畫與每季的檢討營運模式，來改善及創新。

受訪者 A 指出：

“過去麥當勞不同的口號與目標，都是根據 31Q，直到最近 10 年，口號一直延用 I' m lovin' it，此外，麥當勞有績效評估系統。”

受訪者 B 亦表示：



“台灣麥當勞最近三年一直在改營運的流程，第一個部分是 *Made For You* 從單線改為雙線來提升產能，第二個部分是裝潢，積極翻新各店裝潢，希望改善形象、提升業績。”

由上述受訪者所言可見，麥當勞的策略大方向是全球性一致的，如 *I'm lovin' it* 精神，至於區域性之差異部份，台灣麥當勞透過改裝店面給人煥然一新之感受，此外，透過 *made for you* 系統提高產能，希望透過這些改變來提升經營績效，因此，我們可推論台灣麥當勞從未因為過去的成功而大意，依舊是經常自我檢討目前的策略與方針，以便隨時反映現有的不足，而進行經營模式的創新。

2. Four Forever

Four Forever 是指美國麥當勞總公司會鼓勵研發並做市場測試，麥當勞有一策略 Four Forever(暫時性的產品)，即是每一季都有一樣新的產品。

受訪者 A 指出：

“成功的例子有水果派類的產品，會因為季節性有所改變。”

由 A 經理之回應可知，麥當勞除了經常對於經營模式進行自我檢討之外，同時也不曾停止做市場調查，掌握顧客需求，因此，每一季都開發新的產品，以提供顧客多元化的產品或服務。

3. 所有權模式

在麥當勞全球佈局的經營模式上，所有權模式是非常重要的一環，本研究的所有權模式乃是指直營與加盟店在經營上的異同處。麥當勞在直營店數幾近飽和之際，開放加盟系統，其目的就是要開創第二條成長曲線，因從理論上看，加盟主之成就動機會較直營店店長高，目前全台灣之加盟主共有 14 位，未來還在持續增加當中，因此，如何對直營店與加盟店做差異性管理將會是台灣麥當勞經營上的另一個新問題。

4. 裝潢風格

裝潢風格是指麥當勞針對商圈類型設計符合消費者形態的裝潢風格。

受訪者 A 指出：



“台灣取三種設計風格，包括適合上班族或年輕人的「Allegro」活潑溫暖店型，適合年輕人商圈的「Form」大膽潮流風店型，及迎合上班族的「LIM」歐洲簡約自然風格店型。”

由此可知，麥當勞在開設一家店時會做商圈調查，根據調查結果來決定其店面裝潢風格，以吸引其所設定之目標對象，其目的不外是希望改善形象與提升業績。

五、標準作業流程

在面對總體面與外在環境之競爭衝擊下，隨之而來的一連串創新過後，接下來則是如何將創新普及的問題，為了將麥當勞的創新推廣到全世界的麥當勞當中，必需製定標準作業流程以便推廣，本研究將標準作業流程，分為 Made For You 與教育訓練：

1. Made For You

麥當勞的標準化作業，其理念為 Made For You，其內容強調分工服務，以便標準化後可以提供快速的服務，並且重點是所有產品都以顧客的需求為依歸，盡可能進行客製化服務。

受訪者 A 經理指出：

“由品管人員預測客人的流量來準備品項，假設成品出爐 10 分鐘沒有賣掉就要丟掉，而現在強調的是 Made For You 馬上為你現做。”

受訪者 B 經理說：

“Made For You 的流程，是看到訂單才組合產品。”

由上述可知，麥當勞除了提供顧客快速的服務之外，同時也不忘專注在每一位顧客身上，盡可能提供最客製化的產品，務求讓每一位顧客都能夠享用擁有相同品質的產品。

2. 教育訓練

在理念 Made For You 的精神下，麥當勞為了將設計好的標準化作業，推廣給全世界的麥當勞，所有麥當勞的員工都必需參加麥當勞的各種階級之教育訓練，以保證所有麥當勞的員工，都能夠按照標準作業流程，生產出具有麥當勞水準的產品，以提供所有顧客。



受訪者 A 經理指出：

“在麥當勞體系下，任何東西有都有 SOP，有專門的營運訓練手冊與研發及創新發展程序手冊。”

此外，關於人員能力的提升，受訪者 A 指出：

“新產品要上市前，在促銷期的第一天要有人力，所以排班要出來，還有人員訓練，舉例說 4 月 4 日要推出的椒香雞腿堡，那就會在前 15 天或是一個月前有一個時間點，一個星期的訓練週，訓練週完後，後再一個星期就是檢定週。”

由上述可知，麥當勞秉持著 Made For You 的精神，將教育訓練分為長期性與短期性兩種，長期的策略性教育訓練是針對店內所有大小事皆有所謂的標準作業流程，而短期之戰術性教育訓練是指針對新品上市所做的密集訓練。其最終目的是為了將具有麥當勞水準的產品提供給顧客，因此，其做法除了標準作業流程外，還必需透過對“人”加以教育訓練，以維持其連鎖之 3S，即標準化(Standardization)、簡單化(Simplification)與專業化(Specialization)。由此可知，企業的產品創新能力取決於管理者和員工的教育程度、知識背景、技能，及以前先前的工作經驗。管理階層和員工—特別是科學家或是工程師，如果吸收新知識、適應新科技的能力強，甚至具備有創造力，對企業的創新能力皆有正向影響，故人力資源是影響企業創新的重要內部因素(Romijn and Albaladejo, 2002; Galende and Fuente, 2003)。企業可透過正式或非正式的員工訓練，或是透過實際參與研發的過程來提升人力資源的素質 Hitt *et al.* (2000)。

六、顧客利益

企業領導者對於企業創新方向，是否能有正確的判斷與支持，以及對於市場及顧客需求的洞察力，是影響企業經營創新及其績效的重要因素。台灣麥當勞為了永續經營，勢必以顧客利益作為第一優先的考量，以下依據麥當勞對顧客利益的考量，可分為實體環境與服務速度：

1. 實體環境

顧客購買商品時，第一個感受到的不是商品本身，而是麥當勞所提供的實體環境，因此如何提供顧客一個舒適的實體環境，乃是第一要務。麥當勞的實體環境包含，用餐環境與兒童休憩場所和重新裝潢的 McCafe。



A 經理說：

“經過市場調查後證明，客人除了對產品需求外，客人還要求像是價格、乾淨的用餐環境、提供安全的兒童遊憩場所、服務速度這些方面其他附加的價值。”

由此可知，顧客對於麥當勞的要求，已經不僅僅包含產品，而是連周邊的環境與服務都在要求之列，因此，麥當勞的挑戰是要創造一個多元的友善環境，讓顧客覺得物超所值，除了用餐之外，可在餐廳內談生意、討論功課和小孩嬉戲等多重功能。

2.服務品質

在顧客體驗優良的實體環境之後，麥當勞的服務品質，將成為下一個影響顧客感官的重點，因此麥當勞必須提供顧客最優質的服務品質，以求讓顧客能夠好好享受舒適的實體環境。

A 經理認為：

“台灣麥當勞由每年每季的市場調查中去分析顧客的需求，檢討、改善並推出新的產品來因應，不會只針對一家競爭業者，而是全面性做市場調查，並以交叉比對的方式，來檢討並訂定新的「3IQ」。”

由上述可知，顧客的要求在產品的品質與價格以及實體環境都滿意後後，接下來即對服務速度等無形的服務品質方面有所要求，因此，如何提供優良的服務品質，將是賣當勞塑造差異化的一的重點與課題。

綜合以上分析，本研究將影響台灣麥當勞之創新因素與內涵整理如以下表 2：

表 2 麥當勞之創新構面與因素

因素	內涵
總體環境	區域性差異
	政經事件
硬體設備	流程改善
	效率提高
	共用平台



產品創新	健康導向
	產品改良
	食品安全
	產品開發
經營創新	31Q
	Four Forever
	所有權模式
	裝潢風格
標準作業流程	Made For You
	教育訓練
顧客利益	實體環境
	服務品質

由表 2 可看出台灣麥當勞之創新主要是受總體環境面之區域性差異與政經事件所影響，此為被動因應而所做之創新改變，相對的在國內市場，因其受到產業競爭面與消費習慣面之改變而做某種程度的主動與被動創新，主動面是做消費者調查，根據顧客需求而做改變，如 24 小時營業及得來速服務，而被動面是受競爭者刺激，如增加如麥克雞塊與新鮮蔬果等，不管是主動式或被動式創新，基於麥當勞是一家連鎖企業，因此，所有的 Know-how 都必需要標準作業流程以達到一致性的企業形象，而標準化之作業必需靠教育訓練來達成，但為因應大量的人潮，賣當勞採用大量客製化之概念，即所謂的 Made for You 概念，根據顧客的訂單，才組合產品本身，而非以往的將產品預先組裝而後放進保溫箱內，再來就顧客利益面來講，麥當勞提供顧客實體環境面之享受，它不會因少子化而去除兒童遊戲區這空間，相對的，麥當勞會根據商圈特性選定特殊的裝潢風格讓消費者耳目一新，此外，在服務方面，也有諸多創新，如 60 秒得來速點餐服務與外送服務等，這些服務造就了麥當勞差異化的形象，也因此創造了另一片新藍海。

伍、結論與建議

一、結論

本研究為一探索性個案研究，選擇在台灣西式速食連鎖業上對於經營模式創新相當具有代表性的台灣麥當勞為研究個案，透過深度訪談以及相關次級資料的蒐集，再以紮根理論方法經由系統化的資料蒐集與分析，將龐大複雜的原始資料加以整理分析及概念化，研究結果發現台灣麥當勞之創新有一套標準的作業流程與方法，以維持連鎖店的 3S 經營原則，再經相



關文獻之探討與對業者之訪談後，經分析發現台灣麥當勞之創新是由六大構面所驅動，分別是「總體環境」、「硬體設備」、「產品創新」、「經營創新」、「標準作業流程」和「顧客利益」等六大構面。

本研究發現台灣麥當勞之成功並非屬於單一模式之創新，即歸類於產品創新、流程創新或經營創新，應該說麥當勞之創新來自於商業模式的創新，也就是其「賺錢方式」的創新，而在此商業模式中，產品、流程與經營模式是互動並環環相扣的，缺一不可，如圖 1 之觀念性架構圖所示。

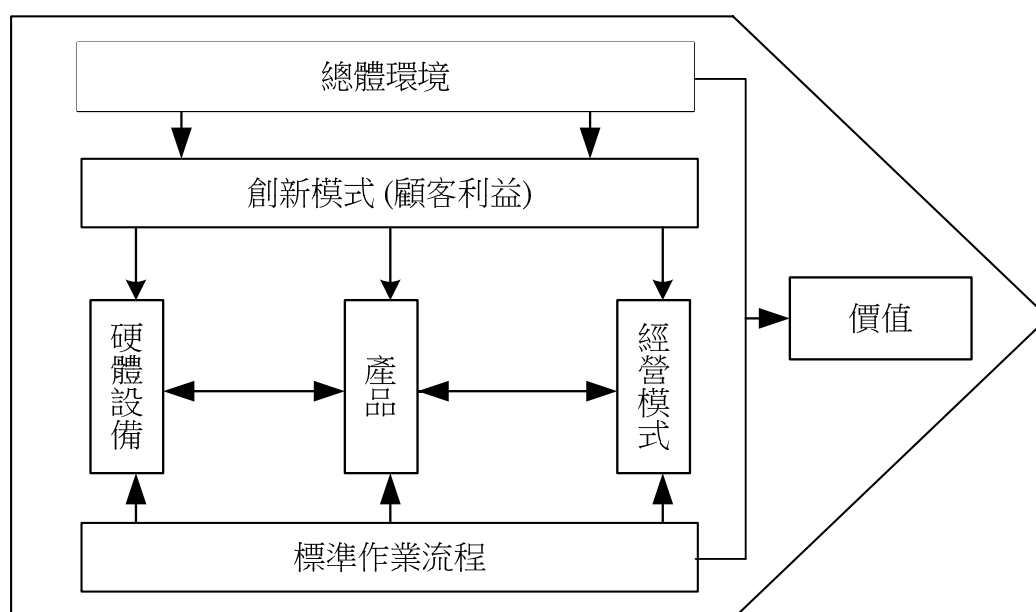


圖1 構面關聯圖

由此構面關聯圖，可以很清晰的發現，麥當勞的創新，主要是由於總體環境的變化，因而引導硬體設備、產品與經營模式之創新，而標準作業流程則是為了支援這些創新，將其經營 Know-how 推廣給全世界的麥當勞；然而，無論是硬體設備、產品或是經營模式之創新皆是以顧客利益為優先考量，接下來再以教育訓練的方式將公司 made for you 的理念傳達給終端消費者，當顧客的需求被滿足後，公司也自然受益並得以永續經營。

因此，台灣麥當勞之創新除了受總體面影響，即區域性差異與政經事件外，麥當勞為了取得競爭優勢而發展的創新模式則是透過硬體設備創新、產品創新與經營模式創新等三主軸來引導麥當勞之轉型，這雖然與過去之創新理論(Henderson and Clark, 1990; Menor, 2002; Betz, 1993)差不了多少，但本研究發現這三種創新針對麥當勞而言彼此是互動分不開的，因連鎖總部必需將此經營 Know-how 複製到全世界每一家店，因此，除了以上三種基礎創新模



式外，組織內必需要有一套標準作業流程來複製成功模式，以達到作業面一致性，其最終目的是要以此模式來創造價值，過去之文獻大多是從單一構面來探討創新，本研究綜合過去之創新構面並加上透過教育訓練之標準作業流程導出一連鎖企業之創新概念。

麥當勞為滿足顧客利益，從未停止過對顧客需求的調查與研究，隨時依據顧客的反映進行調整，務求滿足顧客的所有期許。因此，麥當勞才有可能在不景氣與同業態及不同業態之競爭下開創出自己的成功模式，並引領著速食產業的創新。尤其是近年來之改變，麥當勞一改過去所主打的幼童快樂市場，除穩固既有之市場外，積極開括其它客源，因此，在硬體設備、服務與流程上不斷的創新，如將麥當勞的環境改變為近似咖啡廳的休閒環境、得來速 60 秒點餐與外送服務等，企圖以全客層市場作為目標客戶，同時考量到飲食習慣的改變，著重健康飲食的興起，也推出蔬果相關的健康舒食餐點，由此麥當勞的創新，處處可見麥當勞對於顧客需求的用心及致力於滿足顧客需求的決心。

綜合以上，除了總體環境不可控制外，在產業面，麥當勞總會積極的透過市場調查去了解顧客需求，並透過大量客製化的概念(Made for you)提供最新鮮的產品，且善用科技來提升效率與降低出錯率(Hussey, 1997; Garcia and Calantone, 2002; Tether (2002)，如運用電腦資訊系統進行點餐的管控，此外，為了增加產品的多樣性，麥當勞善用現有的設備來產出不同的產品組合以滿足顧客需求，即Parthasarthy and Hammond (2002)所提之機具的整合，再來就是因為人口結構及生活習慣的改變，早期的消費者都已長大了，因此，台灣麥當勞近幾年來也大量的進行店面的改裝以重塑品牌形象

二、建議

1.對後續研究建議

本研究採用質化的方式對於麥當勞的最新的創新做總結與分析，然而由於資料主要是來源於麥當勞一方，有違麥當勞以顧客需求為本的宗旨，因此，也建議後續研究朝顧客面進行探討，研究顧客對於麥當勞創新的想法，可作為麥當勞調整創新策略的依據；此外，由於創新策略之功能應屬總部職掌，門市端只負責執行，因此，後續研究若能訪問到總部高層主管應可提高可信度。

2.對台灣麥當勞建議

由本研究可以發現，麥當勞的創新是相對被動的，通常都是因應顧客的需求而進行創新與改變，然而，在台灣麥當勞面臨外在不景氣及市場飽和的情況下，麥當勞的成長正面臨著



停滯的窘境，因此，只符合顧客的需求而進行的創新可能已經不足以維持企業的成長，本研究建議麥當勞應該嘗試進行主動的破壞式創新，因為若麥當勞太照顧現有的顧客，將很難拋開核心僵固，也就是說，看到趨勢不難，難的是改變核心能力，重寫遊戲規則，這類創新，既然過去不存在，問消費者是問不出來的，因此，除了提供顧客既定的基本需求之外，台灣麥當勞需要思考的是如何設立更高的競爭門檻，引導產業的創新與進步。Christensen and Raynor (2003)即提出，在市場上真正能博取廣大商機的，往往是「破壞性創新」。當純粹的產品性能提升，遠超過客戶的需求，這時如果推出價格較低、功能較簡單，卻貼近一般使用者需要的新產品或服務，就能開拓嶄新市場，這即是「破壞性創新」。故企業領導者對於企業創新方向，是否有正確的判斷與支持，以及對於市場及顧客需求的洞察力，是影響企業經營創新及其績效的重要因素。



參考文獻

中文部分

1. 胡幼慧、姚美華(1996)：質性研究理論、方法及本土女性研究實例。台北：巨流。
2. 徐宗國譯(1997)：質性研究概論。台北：巨流。
3. 陳萬淇(1995)：個案研究法，台北：華泰書局。
4. 葉至誠、葉立程(1999)：研究方法與論文寫作，台北：商鼎。

英文部分

1. Ali, A., Krapfel Jr., R., and Labahn, D., (1995). Product innovativeness and entry strategy: impact on cycle time and break-even time. *Journal of Product Innovation Management* .12, 54-69.
2. Betz, F., (1993). *Strategic Technology Management*, New York: McGraw-Hill.
3. Betz, F., (2003). *Managing technological innovation: competitive advantage from change*. Hoboken, NJ: John Wiley.
4. Bilderbeek, R., Den Hertog, P., Marklund, G., and Miles, I. (1998). *Services in Innovation: Knowledge Intensive Business Services(KIBS) as Co-producers of Innovation*. Report of SI4S project, Step Group.
5. Bullinger, H. J., (1994). *Technologie Management*. Stuttgart: Teubner.
6. Calantone, R.J., Kim, D., Schmidt, J.B. and Cavusgil, S.T. (2006). The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison. *Journal of Business Research*. 59, 176-185.
7. Cooper R. G.. and de Brentani U., (1991). New industrial financial services: what distinguishes the winners. *Journal of Production Innovation Management*. 8, 75-90.
8. Currie, W. L., (1999). Revisiting management innovation and change programmes: strategic vision or tunnel vision? *Omega*. 27, 647-660.
9. Daft, R. L., (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*. 21, 193-210.
10. Damanpour, F. and Evan, W. M., (1984). Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*. 29, 392-409.
11. Damanpour, F. and Gopalakrishnan, S., (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption : the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*. 15, 1-24.
12. Drazin, R. and Schoonhoven, C. B., (1996). Community, population, and organization effects on innovation : a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*. 39, 1065-1083.
13. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York, Harper & Row.



14. Eisenhardt., (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
15. Frankle, E. G., (1990). *Management of technology change*. London: Kluwer Academic.
16. Galende, J. and Fuente, J. M., (2003). Internal factors determining a firm's innovative behavior. *Research Policy*. 32, 715-736.
17. Garcia, R. and Calantone, R., (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology : a literature review. *The Journal of Product Innovation Management*. 19, 110-132.
18. Gopalakrishnan, S. and Damanpour, F., (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*. 25(1), 15-28.
19. Guba, E. G., & Lincoln, Y. S., (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds.). Handbook of qualitative research 105-117. London: Sage.
20. Higgin, J. M., (1995), Innovation: the core competence, *Planning review*, 23:32-36.
21. Hamel, G., and Skarzynski, P., (2001). Innovation: The new route to wealth. *Journal of Accountancy*. 192(5), 65-68.
22. Gopalakrishnan, S., Bierly, P. and Kessler E. H., (1999). A reexamination of product and process innovations using a knowledge-based view. *The Journal of High Technology Management Research*. 10(1), 146-166.
23. Haner, U. E., (2002). Innovation quality-a conceptual framework. *International Journal of Production Economics*. 80, 31-37.
24. Henderson, R. M. and Clark, K. B., (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35, 9-30.
25. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Lee, H., (2000). Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay. *Journal of Engineering and Technology Management*. 17, 231-246.
26. Hurley, R. F. and Hult, G. T., (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*. 62, 42-54.
27. Hussey, D. E., (1997). *Creativity, Innovation and Strategy: The Innovation Challenge*. London: John Wiley & Sons Ltd.
28. Kirk, J. & Miller, M. L., (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills: Sage Publications.
29. Kimberly, J. R. and Evanisko, M., (1981). Organizational innovation: the influence of individual. *Academy of Management Journal*. 24, 689-713.
30. Leavy, B., (1998). The concept of learning in the strategy field: review and outlook. *Management Learning*, 29(4), 447-466.
31. Malhotra, A., Vanneman, R. and Kishor, S., (1995). Fertility, dimensions of patriarchy, and development in India. *Population and Development Review* 21(2), 281-305.



32. Menor, L. J., Tatikonda M. V. and Sampson S. E., (2002). New service development : areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management*. 20, 135-157.
33. Narver, J.C., Slater, S.F. & MacLachlan, D.L., (2004). Responsive and proactive market orientation and new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21 (5), 334-347.
34. Papinniemi, J., (1999). Creating a model of process innovation for reengineering of business and manufacturing. *International Journal of Production Economics*. 60-61, 95-101.
35. Parthasarthy, R. and Hammond, J., (2002). Product innovation input and outcome : moderating effects of the innovation process. *Journal of Engineering and Technology Management*. 19, 75-91.
36. Romijn, H. and Albaladejo, M., (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*. 32, 715-736.
37. Schumann, P. A., Prestwood, D. C., Tong, A. H. and Vanston, J. H., (1994). *Innovate: Straight path to quality customer delight & competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.
38. Stake, R. E. & Mabry L., (1994). *Case Study for a Deep Understanding of Teaching*. in A. C. Ornstein (ed.) *Teaching: theory into practice*. Boston: Allyn and Bacon.
39. Stake, R. E., (1994), *Case Studies* in Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage,” 236-247.
40. Sweeting, R. C. and Davies, R. E., (1995). Industrial innovation and parallel accounting developments. *Technovation*. 15(5), 289-302.
41. Tether, B. S., (2002). Who co-operates for innovation, and why-An empirical analysis. *Research Policy*. 31, 947-967.
42. Uzun, A., (2001). Technological innovation activities in Turkey: the case of manufacturing industry. *Technovation*. 21, 189-196.
43. Yin, R. K., (1998). *Case Study Research: Design & Methods*. Sage Publication.

