

## 第一章：緒論

### 1.1 研究背景：

#### 1.1.1 外在環境改變—酒類市場的自由化：

1953年，政府訂頒「台灣省菸酒專賣暫行條例」，實施至2001年12月廢除。在原先專賣條例規定下，台、澎、金、馬的菸酒產銷，一直是由台灣省菸酒公賣局(2001年7月改為台灣菸酒公司)負責，而酒類方面則增加金門地區「金門酒廠」(1998年2月改制為金酒公司)及馬祖地區「馬祖(含東湧)酒廠」(1999年8月9日改制為馬祖酒廠股份有限公司)產製烈酒及藥酒，但馬祖酒廠佔國內酒類市場極少比率，經營規模甚小，至於民間，則禁止產製。

國內菸酒市場早期係屬獨佔與專賣的事業，產業環境在法令上受到極大程度之保護，是一個完全以“生產者為導向”及“配銷式”的市場。迨至1987年9月開放葡萄酒、水果酒與啤酒進口，1992年9月開放白蘭地、1994年4月開放威士忌等酒類國外進口，國內酒類市場至此遂呈現半開放狀態，但仍有高關稅、高公賣利益與菸酒專賣稅等貿易障礙存在。

近年來，由於全球經濟自由化與國際化的大趨勢，復因我國加入世界貿易組織(WTO)，政府檢討現行之菸酒市場開放問題，並在2000年完成菸酒產製管理立法程序，2002年1月完全開放進口市場。酒

類產品之產製方面，則分為三階段開放：

- 一、第一階段：2002 年開放產製啤酒以外之釀造酒(水果、米糧製之釀造酒)、水果再製酒及米酒。
- 二、第二階段：2003 年開放產製料理酒，其他蒸餾酒及其他再製酒。
- 三、第三階段：2003 年以後全面開放菸酒產製。

除開放產製之外，專賣制度下課繳之公賣利益，將回歸為常態性之稅制，以營業稅及菸酒稅取而代之，除了少部分酒品上仍維持關稅課徵，其餘大部分酒品，如白蘭地、威士忌、伏特加與香甜酒等，其關稅會逐年降至零，亦即本地產製與進口酒品稅負相同。

稅制結構之改變與解除市場之管制，勢必引起本土業者與進口商在此產業內爭食有限的市場大餅，彼此之間關係產生變化，市場中可謂群雄並起，競爭戰況之激烈，可以預期。至於現行之酒類市場與現有廠商之版圖重整，預料亦將引起震撼性的變化。

其中影響最大可能的是中式白酒與啤酒，由於台灣啤酒業者已在前幾年受到啤酒進口之衝擊，先行面臨重新洗牌，因此，在面對加入世貿組織導致之市場重整，尚可稍稍抵擋全面開放進口後所產生的市場不確定性；至於中式白酒，則是面臨了前所未見的嚴峻情勢，其挑戰之困難度，難以形容，尤其金酒公司近年來獨佔台灣白酒市場達六成以上，馬祖與含東湧酒廠如何追隨金酒公司策略，分食國內白酒市

場，成為馬祖酒廠實業股份有限公司的關鍵考驗。

### 1.1.2 內在轉型壓力—公營體制之民營化：

就自由經濟與產業經濟的觀點，以及對於資源有效運用與社會大眾充分選擇的尊重，公營事業單位的官僚體制導致市場反應僵化、遲緩與種種法規限制，更使它的營運與經營方式出現了生產力每下愈況的經營困境，如不進行體質與產銷的通路改進，終將被市場所淘汰。故產能效率化、製程自動化與產銷通路一體化，是市場佔有率的不二法門。

更重要的是馬祖與東湧酒廠之盈餘，是連江縣政府地方財政的主要收入，民國九十四年度總預算編列情形，縣府歲入編列二十七億八千七百九十萬八千元，其中中央補助及統籌分配稅二十六億五千九百三十八萬二千元，佔百分之九十五點三八，自籌一億二千八百五十二萬六千元，佔百分之四點六二，歲出編列三十億三千三百三十一萬元，歲出減歲入收支差短二億四千五百四十萬二千元，則以賒、借收入彌平；以民國九十三年馬祖與東湧酒廠「稅後總盈餘而言，馬祖酒廠達一億零八百多萬元，東湧酒廠也達三千五百多萬元(連江縣政府93年歲入預算明細)，合計約盈餘達一億四千多萬元，馬祖與東湧酒廠是連江縣府財政的命脈，也是唯一的金雞母；連江縣現有公教人員計625人(連江縣人事室)，而馬祖酒廠實業有限公司員工就佔了98

人，馬祖酒廠 61 人，東湧酒廠 37 人(馬祖酒廠人事單位)，從就業與家庭生計來看，它是馬祖地區最重要的經濟命脈，假設馬祖與東湧酒廠不敵經濟全球化的結果或其他原因，使得馬祖與東湧酒廠關閉或消失，那麼馬祖地區的經濟將陷入困境。

因此，馬祖與東湧酒廠的永續經營，並在現有白酒市場中維持良好的競爭力，與縣民的生存有同樣意義；面對強敵環視、詭譎多變的白酒競爭市場，營運產銷體制的快速與彈性、生產效能與企業化的管理精神，都足以決定馬祖與東湧酒廠在市場上的競爭力。

## 1.2 研究動機：

馬祖酒廠創立於民國 45 年，東湧酒廠創立於民國 50 年，受戰地政務之賜，逐漸在駐軍部隊打開知名度。復因馬祖地區獨特氣候與地理環境等自然資源，使製造出的白酒產品有獨特風味而倍受肯定，並使生產者與消費者間，形成了良性的反饋機制。經過數十年不斷的研發、試驗、釀製與獨特技術及氣候條件配合之下，釀造出聞名台、澎、金、馬的白酒名牌——馬祖八八坑道高粱酒與東湧陳年高粱酒，在一個完全沒有市場行銷策略、全盤委託公賣局暨世華通路商代銷的局面下，轉型到今天爭出在白酒市場的一張漂亮成績單，著實不易。

馬祖與東湧酒廠從民國 88 年開始與世華公司簽約代銷產品，的確打響了馬祖酒知名度，也建立馬祖酒口碑。馬祖酒廠民國 88 年量

產精選高粱酒 25 萬 9457 公升，到 93 年提升到 126 萬 6195 公升，稅後總產值從民國 88 年的 6606 萬元，到 93 年的 1 億 3 千多萬元(馬祖酒廠股份有限公司歷年財報)成為馬祖酒銷售市場的主力。然而，近年來議員們不滿世華代理商持續「去馬祖化」作風，將原有馬祖「八八坑道」改為窖藏「八八坑道」，並對馬祖酒廠重要議題做出質詢，其中包括與世華公司的合約關係，建議酒廠作好與世華解約後的準備等(連江縣議會紀錄)。

產品需要通路，通路掌握產品，沒有行銷通路，產品就沒有銷路，能掌握行銷通路便是贏家！馬祖與東湧酒廠應在消費者(市場)導向的基礎上，積極整合企業暨有資源，形成新而有效的行銷通路策略，勇於革新始能開創國內白酒市場，永續經營，研究者為馬祖鄉親，馬祖與東湧酒廠未來之發展或失敗休戚與共，希望藉本研究提供予該主管當局作為決策參考之用。

### 1.3 研究目的：

本研究主要是以質性研究方法去探討馬祖與東湧酒廠產品，從消費者行為與涉入理論、產品屬性、產品定位與市場區隔、品牌決策與產銷通路策略等方面探討，主要研究目的有以下四點：

- 一、蒐集並整合完整的初級與次級資料，以了解台灣白酒產業現況及未來可能之變化發展。

二、探討行銷通路與產銷策略、消費者行為與涉入、產品屬性與定位、市場區隔與品牌決策等關係。

三、分析產業環境之競爭因素對馬祖酒品之影響程度。

四、提供馬祖與東湧酒廠未來規劃產銷與通路策略之參考。

#### 1.4 研究範圍：

本研究係以馬祖酒類產品市場與行銷組合關係為基礎，嘗試以消費者行為對馬祖酒廠產品屬性、產品定位與市場區隔及品牌決策，擬訂產品產銷通路策略，而提出研究架構。

由於馬祖酒品屬性迥異，不同屬性產品在相同通路體系銷售時，會因為通路特性與產品不相配，而造成明星產品黯然失色。本研究即以從「最佳化行銷組合策略」探討馬祖與東湧酒廠之產銷策略，試圖找出該公司產品應採行之產銷策略為範圍。

#### 1.5 預期成果：

透過文獻探討馬祖現行酒品的行銷通路與產銷策略、消費者行為與涉入、產品屬性、定位、市場區隔與品牌決策等，並以 SWOT 分析，提出對馬祖與東湧酒廠未來發展建言；尤其在競爭激勵的環境中，如何積極尋求拓展市場的佔有率與未來發展方向，對於產品自有品牌的自主性與競爭力、產能規模與降低成本的關連性、經營人才專業性與公司之永續發展、產能規模與行銷通路配合的經營績效，產品屬性配

合通路策略、以及酒類產品應結合網路行銷等等。

## 1.6 論文結構與研究流程：

### 1.6.1 論文結構：本論文共區分六章節：

第一章 緒論：說明研究背景、動機以及研究目的，並界定研究範圍。

第二章 文獻回顧與探討：針對本研究所欲探討之主題，將過去學者所提之理論及相關論文等文獻資料加以整理，作為本研究架構之基礎。

第三章 研究方法：根據前一章節之研究基礎及實際資料提出本研究之觀念性架構，並說明研究方法採用探索性之研究理由及研究設計。

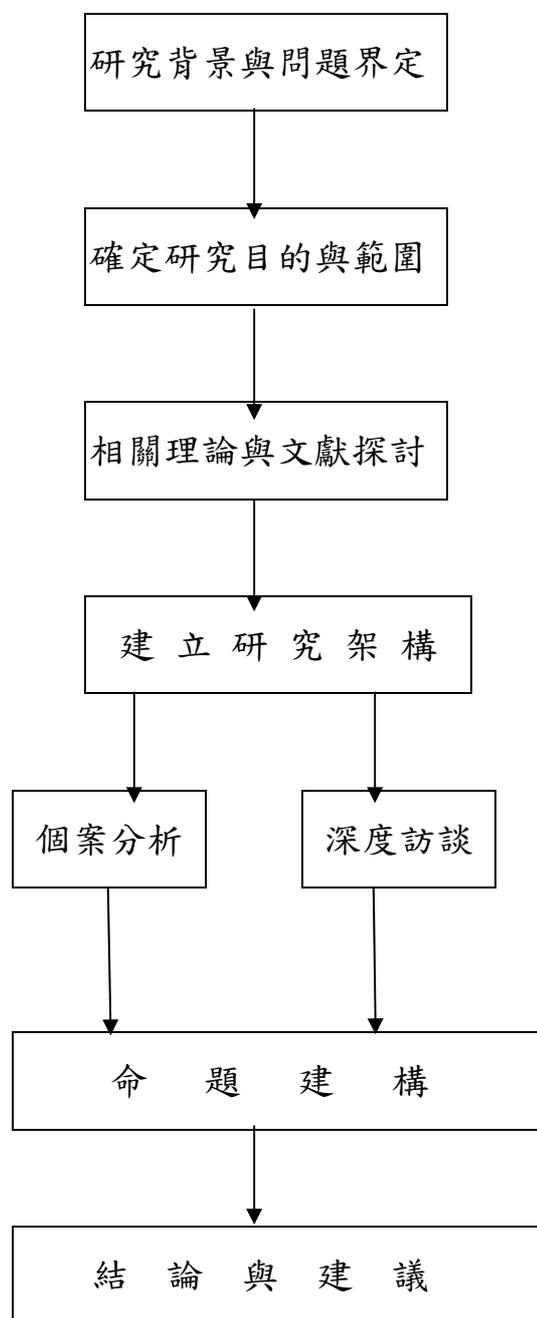
第四章 為深度訪談摘要與個案研究：依據前一章研究設計，採深度訪談找出研究問題真相，藉由深度訪談及資料之蒐集，進行個案分析，而得出結論。

第五章 命題建構：經由文獻探討、資料蒐集、深度訪談及個案分析推導出命題。

第六章 結論與建議：依據深度訪談、初級與次級資料蒐集彙整及個案研究之發現，經分析所得出的結果作成結論，並提出建議，及說明本研究之限制。

## 1.6.2 研究流程：

本研究流程由主題來源到研究結論之過程如下圖：



圖：1-1 研究流程圖。

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻回顧與探討

通路是產品行銷組合中重要關鍵，也是企業永續經營的命脈，本研究為了探索消費者行為與涉入理論、產品屬性、產品定位與市場區隔、品牌決策與產銷策略關係。先簡介馬祖與東湧酒廠之現況，其次探討有關消費者行為文獻，找出消費者行為與通路決策的關聯性；然後研究消費者涉入理論，發現購買者決策與行銷組合之關係，結合酒類相關文獻，探討研究主題馬祖與東湧酒廠產品的屬性、產品定位、市場區隔、品牌決策與通路策略等。

### 2.1 馬祖與東湧酒廠簡介：

馬祖酒廠成立於民國 45 年 3 月 7 日，原名中興酒廠，隸屬馬祖戰地政務委員會，創立之初，廠址設於南竿鄉復興村(民國 83 年已改建為酒廠庫房)，租用民舍，設備簡陋，仍循土法釀酒，嗣經積極經營，不斷研究發展創新，民國 49 年設立北竿分廠於橋仔村(現已移撥北竿鄉公所改建為漁業展示館)，民國 58 年擇定復興村 208 號位置擴建廠房，至 59 年 10 月 10 日遷建於現址，更名為馬祖酒廠，陸續更新設備，始粗具規模，產量逐年遞增；民國 61 年研製酵母成功，降低生產成本，民國 65 年設立莒光鄉分廠，專責生產老酒，以供應莒光鄉當地軍民所需，仍於民國 66 年，再次擴建廠房，增添設備，加強研究發展，積極吸取釀酒技術，以有限之人力，發揮企業克難創業

之精神，逐年增產，以應市場所需，馬祖酒廠為大量增加老酒生產並改良品質，以現代化企業經營管理生產作業，精簡生產單位，降低生產成本，於民國 71 年撤併北竿鄉及莒光鄉老酒廠，改由馬祖酒廠統籌生產。

東湧酒廠成立於民國 50 年，隸屬於東引守備區反共救國軍指揮部，創立之初，仍循土法釀酒，產量有限，民國 68 年 8 月擴建廠房，同時更新設備增加產量，並加強企業管理，不斷研究創新，精進釀造技術，以期降低生產成本，提供最佳產品供銷市場，為馬祖地區開闢長期性財源；民國 81 年馬祖戰地政務終止後，馬祖酒廠改隸連江縣政府，並將原來東引指揮部經營之東湧酒廠併入馬祖酒廠體系，更名為馬祖酒廠東湧分廠，民國 86 年為因應菸酒專賣制度廢除後，面臨組織變革及市場競爭壓力，針對未來營運走向擬訂民營化方案，業經行政院經濟建設委員會核定後，並於民國 88 年 8 月 9 日正式改制為馬祖酒廠實業股份有限公司，為馬祖地區主要公營公司，肩負縣府主要財源收入之重任。

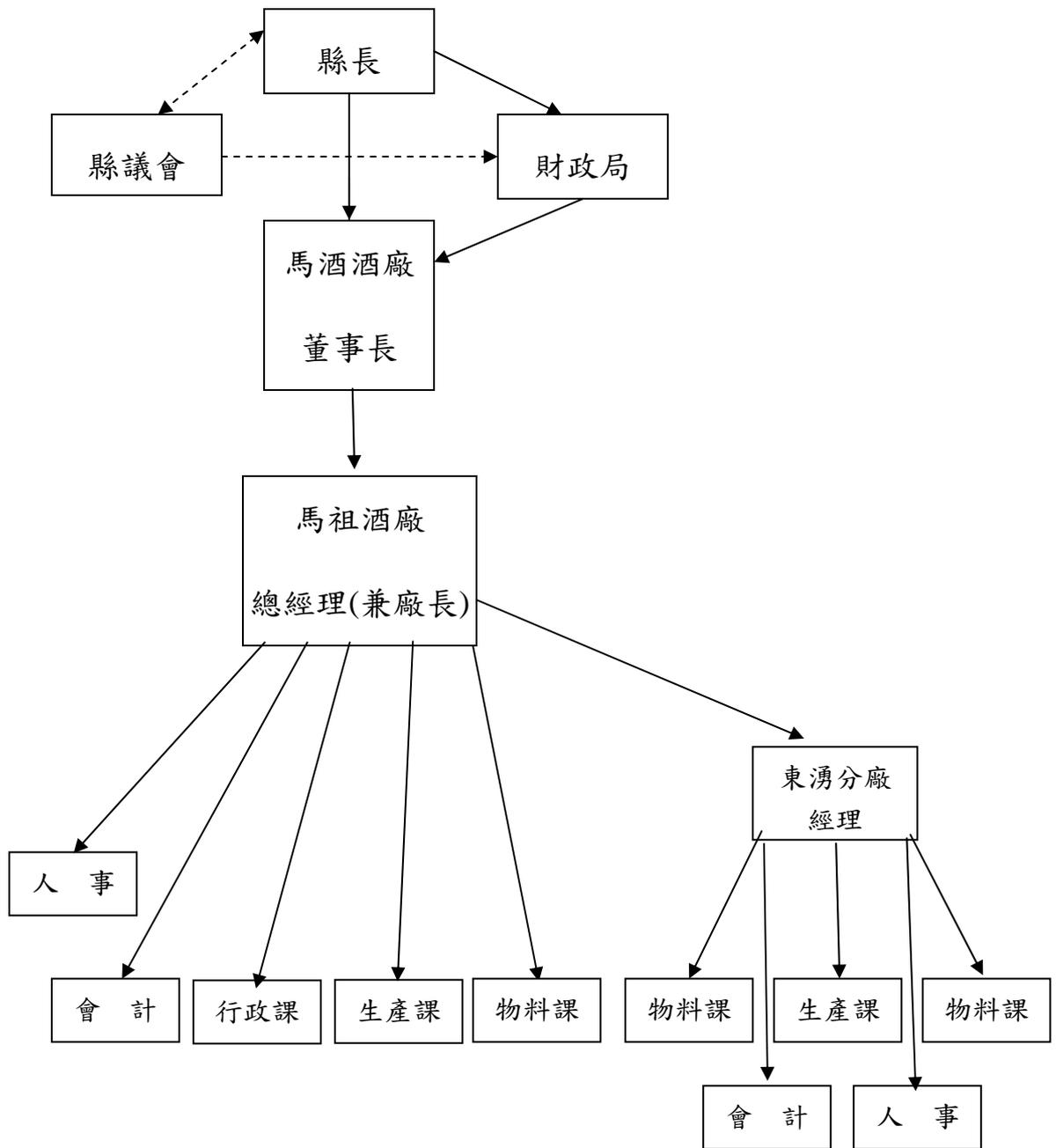
#### 2.1.1 組織沿革：

民國 38 年國軍轉進馬祖地區，嚴禁民間私釀酒品，民國 45 年 6 月 23 日馬祖「戰地政務」實驗區成立，福建省政府遷台，馬祖酒廠改隸馬祖戰地政務委員會，所產之各類酒品概歸公賣。民國 81 年 11

月 7 日馬祖地區終止戰地政務，馬祖酒廠奉行政院核定改歸連江縣政府管轄，屬連江縣政府下轄之縣營事業機構，屬公務機關組織型態之事業機構，並於民國 88 年與世華公司簽訂通路合約，完成初步產銷合作；而東湧酒廠自民國 93 年起自產自銷(馬祖地區由酒廠直接批售零售商，台灣地區由馬祖台北供銷站負責銷售)，民國 94 年 8 月連江縣政府透過公告招標，由「鼎勝峰」經銷商取得總代理銷售東湧陳年高粱酒，年取貨量約為 15~20 萬瓶。

#### 2.1.2 組織型態：

民國 81 年 11 月 7 日馬祖地區終止戰地政務後，馬祖酒廠其職員以上人員均為公務人員，按照公務人員之有關規定辦理任用、薪給、考核與退撫等，並可與縣府其它機關互調。嚴格來說，應屬公務官僚體系之一環，屬縣府財政局監督下之二級單位，酒廠董事長由縣府派任，其預算仍受縣議會監督，組織章程及決策仍在縣政府，欠缺企業之彈性與靈敏度。馬祖酒廠組織架構如圖 2-1。



圖：2-1 馬祖酒廠組織架構圖

資料來源：馬祖酒廠

實線：表示組織編組有直接隸屬與政策指導關係。

虛線：表示有監督審查權。

### 2.1.3 馬祖與東湧酒廠產品種類：

一、飲用酒系列：(一)酒精度別：59 度、53 度、50 度、45 度、42 度、40 度、38 度酒等。

(二)產品別：八八坑道高粱酒、馬祖頂級陳高、陳年老酒、東湧大麴、東湧陳高、東湧特高等。

(三)包裝別：紀念酒、罈裝酒(1~5 公升)。

二、紀念酒系列：配合節日及國慶而推出之瓷瓶紀念酒，如歷年開國紀念酒、慶祝總統就職紀念酒，以及各機關訂製之紀念酒等。

三、藥酒系列：以中藥配方調製，為保健用酒，有益壽酒、延壽酒，風濕藥酒，龍鳳藥酒，海芙蓉藥酒等。

### 2.1.4 銷售及通路：

民國 41 年政府頒訂台灣省菸酒專賣條例，菸酒之產製及銷售由台灣省菸酒公賣局統籌，馬祖因實施戰地政務，由國防部直接督導，雖不屬於台省專賣區，但仍比照國家法令，由政府設立方可產製菸酒，而銷售則統一由另一機構「馬祖物資處」配售，運銷台灣省銷售則須接受公賣局之限制，每年產量不能超過配額數量，故馬祖酒廠之銷售在市場上遭受嚴重之擠壓，是一個非常態的市場供需關係。馬祖

酒品在銷售及通路上概可分為三個時期：

一、第一個時期：

民國 81 年以前(戰地政務時期)，此一時期的馬祖酒廠只負責生產，不負責銷售，其產量受限於公賣局配額，另外產量除了是一定比例用於散裝酒及瓶裝酒交由台灣公賣局分裝及銷售外，餘均交給馬祖物資處供應馬祖地區零售商自由申購銷售，同時物資處在台北市和平西路設立馬祖台北特產中心，銷售公賣局特許配額之紀念性酒(與公賣局銷售區隔產品)，同時每一瓶需抽取一定比例之公賣利益稅。

銷售區域分析：50%馬祖市場售出、15%臺北市馬祖特產中心售出；35%台灣公賣局銷售，其中馬祖市場之銷售量有 40%是由軍人休假攜回台灣。

二、第二時期：

民國 81 年 11 月 7 日戰地政務解除後至 88 年間，是縣政府主管馬祖酒品自產自銷時期。財政部為配合金馬戰地政務之終止，訂定“開放金馬酒類銷台後作業要點”，實施金馬與臺省之酒類一體流通。金馬除了量產不受限制外，同時公賣局每年訂定固定配額，此時期銷售組織之主體仍是馬祖物資處，但台灣省之銷售權已逐步由馬祖酒廠收回。

銷售區域分析：馬祖 60 %、台灣 40%；消費分析：馬祖 50%，其

中 15%由觀光客、軍人、或民眾攜回台灣；台灣 50%。通路：馬祖地區 60%，除台灣公賣局系統銷售 30 %外，馬祖台北特產品中心約 10%。

### 三、第三時期：

民國 87 年以後，我國進入世界貿易組織(WTO)，新的菸酒管理辦法及菸酒稅法實施勢在必行，菸酒專賣制度將逐步取消，台灣整個菸酒市場將全面開放；馬祖酒廠為建立未來行銷通路及多管道行銷，於民國 88 年與世華經銷商簽約，每年依合約銷售各種酒品，連江縣政府頒訂“馬祖地區產製酒類代理暨經銷商管理要點”開始代理制度，並回收由馬祖物資處銷售之權力，民國 88 年開始由世華總代理銷售至今；自民國 91 年元月開始，我國實施新的菸酒管理辦法及稅法，每瓶 0.6 公升高粱酒由原先公賣利益 64 元，改為以生產課稅，每瓶須繳酒稅 111 元(菸酒稅法第八條第二款)，此一時期產銷如下。

銷售區域分析：馬祖地區 20 %、臺灣地區 80 %；消費區域分析：馬祖地區 15 %、台灣地區 85 %；通路：世華總代理 75 %、馬祖零售商店及馬祖台北供銷站 25 %，馬祖地區部分酒品由觀光客、休假軍人或民眾攜回台灣。

2.1.5 馬祖酒廠民 88 年至 94 年相關資料統計彙整表，如 2-1-1 至 2-1-12。

表 2-1-1：馬祖酒廠 88 至 94 年的白酒總產量(公升)

年 度	8 8 年	8 9 年	9 0 年	9 1 年	9 2 年	9 3 年	9 4 年
年白酒總產量	259,457	482,666	370,782	536,419	818,709	1,266,195	793,470

資料來源：馬祖酒廠歷年財務決算報告書

表 2-1-2：馬祖酒廠 88 至 94 年稅後白酒總產值(萬元)

年度	88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年
年白酒總產值	6,606	10,614	8,556	7,786	8,347	10,211	7,915

資料來源：馬祖酒廠歷年財務決算報告書

表 2-1-3：馬祖酒廠 89 至 94 年度生產力分析

項目	計算公式	89	90	91	92	93	94
每人附加價值 (千元)	附加價值/員工人數	781/ 99	511/ 101	581/ 96	501/ 97	483/ 99	380/ 98
設備生產力%	附加價值/平均固定資 產	1.01 %	0.99 %	1.04 %	1.03 %	1.01 %	1.02 %

資料來源：馬祖酒廠歷年財務決算報告書

表 2-1-4 馬祖酒廠 89 至 94 年度行銷指標

項目	計算公式	89	90	91	92	93	94
銷貨毛利 率%	銷貨毛利/銷貨 收入	0.28%	0.31%	0.53%	0.51%	0.54%	0.52%
銷貨額增 加%	(本年—上年)/ 上年	0.85%	-0.16 %	0.18%	1.54%	0.33%	-0.07 %
每年銷貨 額%	銷貨收入/平均 員工人數(千元)	2.109 %	1.984 %	2.468 %	6.205 %	8.128 %	7.632 %

資料來源：馬祖酒廠歷年財務決算報告書

表 2-1-5 馬祖酒廠 89 至 94 年度人事管理指標

項目	計算公式	89	90	91	92	93	94
人員精簡率%	(本年-上年)/ 上年	-5.71 %	2.02%	-4.95 %	1.04%	2.06%	-1.01 %
人才投資率%	員工訓練費/營 業收入	0.14%	0.20%	0.01%	0.01%	0.02%	0.01%
獎金率%		0.08%	0.13%	0.11%	0.19%	0.23%	0.20%
人員流動率%							
用人費率%		0.012 %	0.019 %	0.016 %	0.019 %	0.020 %	0.025 %
用人費率動用 率%							

資料來源：馬祖酒廠歷年財務決算報告書

表 2-1-6：馬祖酒廠 94 年度從業人員之年齡分佈

年齡分佈	20-30	31-40	41-50	51-60	合計	平均年齡
人 數	13	24	34	27	98	44.10
百 分 比	13.27	24.49	34.69	27.55	100	

資料來源：馬祖酒廠人事單位

表 2-1-7：馬祖酒廠 94 年度從業人員之學歷分佈

類 別	大學	大專	高中	國中	國小	不識字	合計
人 數	4	7	34	17	36	0	98
百 分 比	4.08	7.14	34.69	17.35	36.74	0	100

資料來源：馬祖酒廠人事單位

表 2-1-8：馬祖酒廠 89 至 94 年度財務結構比率

財務結構	89	90	91	92	93	94
流動資產佔總資產比率%	1.46%	1.37%	1.38%	1.35%	1.34%	1.32%
固定資產佔總資產比率%	4.05%	4.74%	4.77%	4.45%	5.79%	5.88%
流動負債佔總資產比率%	7.36%	5.67%	6%	5.08%	5.63%	4.34%
長期資產佔總資產比率%	0	0	0	0	0	0
淨值佔總資產比率%	21.34%	40.43%	128.98%	17.39%	15.68%	35.54%
負債比率%	3.91%	3.04%	3.25%	2.61%	2.77%	2.21%

資料來源：馬祖酒廠歷年財務決算報告書

財務比率說明：負債比率＝總負債／業主權益

表 2-1-9：馬祖酒廠 89 至 94 年度獲利能力比率

獲利能力	89 年度	90 年度	91 年度	92 年度	93 年度	94 年度
營業毛利率%	0.28%	0.31%	0.53%	0.51%	0.54%	0.52%
營業利益率%	0.12%	0.07%	-0.03%	0.08%	0.13%	0.11%
純益率%	0.13%	0.07%	-0.02%	0.08%	0.13%	0.12%
總資產報酬率%	0.05%	0.02%	-0.007%	0.06%	0.06%	0.13%
資本報酬率%	0.06%	0.03%	-0.01%	0.08%	0.09%	0.13%

資料來源：馬祖酒廠歷年財務決算報告書

財務比例說明：營業毛利率＝營業毛利／銷貨淨額

營業利益率＝營業利益／銷貨淨額

純益率＝稅前純益／銷貨淨額

總資產報酬率＝(稅前純益＋利息費用)／平均資產

資本報酬率＝稅前純益／總資本

表 2-1-10：馬祖酒廠 89 至 94 年度償債能力比率

短期償債能力	89 年度	90 年度	91 年度	92 年度	93 年度	94 年度
流動比率%	5.05%	4.08%	4.35%	3.76%	4.20%	3.28%
流動比率%	0.40%	0.76%	0.57%	0.98%	1.37%	1.39%
存貨週轉期(日)	367,406,285	374,347,484	390,719,945	372,685,600	341,869,661	296,870,659
應收款項週轉期(日)	24,919,918	63,020,249	45,966,219	61,233,129	44,365,120	87,501,703

資料來源：馬祖酒廠歷年財務決算報告書

財務比例說明：流動比率＝流動資產/流動負債

流動比率＝(流動資產－存貨－預付費用)/流動負債

存貨週轉期＝365÷應收款項週轉率

應收款項週轉期＝365÷應收款項週轉率

表 2-1-11：馬祖酒廠 89 至 94 年度營收效能比率

經營效能	89 年度	90 年度	91 年度	92 年度	93 年度	94 年度
存貨週轉率(次)	0.41	0.27	0.28	0.79	1.09	1.33
應收款項週轉率(次)	8.38	2.79	5.16	9.83	18.14	8.55
固定資產週轉率(次)	1.45	1.31	1.82	4.82	6.74	6.29
淨值週轉率(次)	7.62	11.14	0	15.38	18.24	28.59
總資產週轉率(次)	0.36	0.28	0.38	0.88	1.16	1.07
資本週轉率(次)	1.39	1.28	2.14	2.05	2.16	1.88

資料來源：馬祖酒廠歷年財務決算報告書

表 2-1-12：馬祖酒廠 89 至 94 年度營收成長性分析

成長性分析	89 年度	90 年度	91 年度	92 年度	93 年度	94 年度
銷貨成長率	0.85	-0.16	0.18	1.54	0.33	-0.07

資料來源：馬祖酒廠歷年財務決算報告書

財務比率說明：銷貨成長率＝(本期－上期)/上期

2.1.6 馬祖地區歷年總人口數統計彙整表，如 2-1-13。

表 2-1-13：馬祖地區歷年總人口數

年份	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68
人口數	15868	16208	16481	16755	16939	17088	16750	16215	14844	13719	12804	11422	10678
年份	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81
人口數	9809	8199	7511	7332	7123	6926	6693	6411	6158	5898	5585	5547	5958
年份	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94
人口數	5603	5566	5856	6061	8419	6655	6560	6733	8851	8763	8806	9359	10325

資料來源：連江縣統計月報，2005/連江縣政府。

2.1.7 馬祖地區歷年教育程度與人口數統計彙整表，如 2-1-14。

表 2-1-14：馬祖地區歷年教育程度人口數

年份	總人口	大專以上	高中(職)	國中	國小	自修(民教)	不識字	未及齡
89	6733	886	1639	802	1181	267	627	1331
90	8851	1540	2258	1116	1467	330	686	1454
91	8763	1655	2249	1008	1420	312	649	1470
92	8806	2071	2336	817	1287	236	567	1492
93	9359	2373	2407	955	1340	227	555	1502
94	10325							

資料來源：連江縣統計月報表，2005/連江縣政府

## 2.2 行銷通路：

### 2.2.1 行銷通路的意義：

行銷通路可以被視為一種互相依賴的組織，包含提供產品或是服務以提供消費或是使用的過程。回歸最初的本意，行銷通路應該被視為不只是以正確的地點、數量、品質提供貨物或是服務來滿足需求，而且必須透過通路之間各成員的促銷活動來刺激需求(例如：零售商、製造商的代理人、銷售辦公室、及批發商)。因此，通路應該被視為一種精心設計的網路，它以發生的形式、所有權、時間及設備配置的方式為最終消費者創造價值(翁景民、胡同來民, 91)。

### 2.2.2 行銷通路的機能：

製造商、批發商及零售商和其他通路成員一樣，都是提供一項或是多項功能，如所列：運送貨物、產生需求或是銷售、實體分配、售後服務、及對客戶擴張信用；為了將商品提供使用者，製造商必須扮演所有的通路角色或是將一些角色轉移給其他的通路成員。

行銷通路結構的重要法則有三：第一，通路中的機構可以被取消或是替代。第二，機構的機能不可以被取消。第三，當機構被取消後，他們的機能應該被通路成員向前或是向後整合。

相同的功能展現在行銷通路的多層級時，此功能的負荷同時加諸在許多不同層級的通路成員上，例如，製造商、批發商與零售商可能會持有存貨，而這種重複現象有可能會增加分配成本，然而，增加的成本卻可以配合顧客所需的數量、時間及地點，因此，若是所增加的成本無法被其所帶來的利益所彌補時，則此種重複是浪費、無效率的。在 1990 年代所進行的企業再造及價值鏈合理化的活動中，有許多就是為了降低配送過程的重複。

### 2.2.3 行銷通路的流程：

流程是說明通路成員間，一連串的前後關係，圖 2-2 說明了 8 個完整的流程或是功能(翁景民、胡同來民, 91)，實體佔有、物權、促銷、及傳統上將商品由前端的流程中傳送到顧客的過程，每一個都是針對在後端的流程，例如製造商為了批發商做促銷，而批發商為顧客而做促銷，依此類推；協商、融資、及風險的流程則是雙向的；而訂購及付款的流程則是向後的。

協商在整個通路內是普遍存在的，製造商、批發商及零售商針對產品分類、價格及促銷問題予以協商，一些通路成員更是協商方面的專家，例如廠商代表及銷售代表，而他們本身卻沒有商品所有權。

必須注意的是，任何時間存貨都由通路系統中的某位成員掌

握，藉由財務活動而運作，因此，當一家批發商主張其對生產者產出的部分有權力或是所有權時，表示其對製造者提供資金，這種概念在檢視存貨持有成本時可以被釐清。持有成本的最大部分為持有存貨所造成的資金緊縮，而資金成本是相對較為顯著的，假使資金未被限定在存貨上，公司可以將資金投資在其他方面。

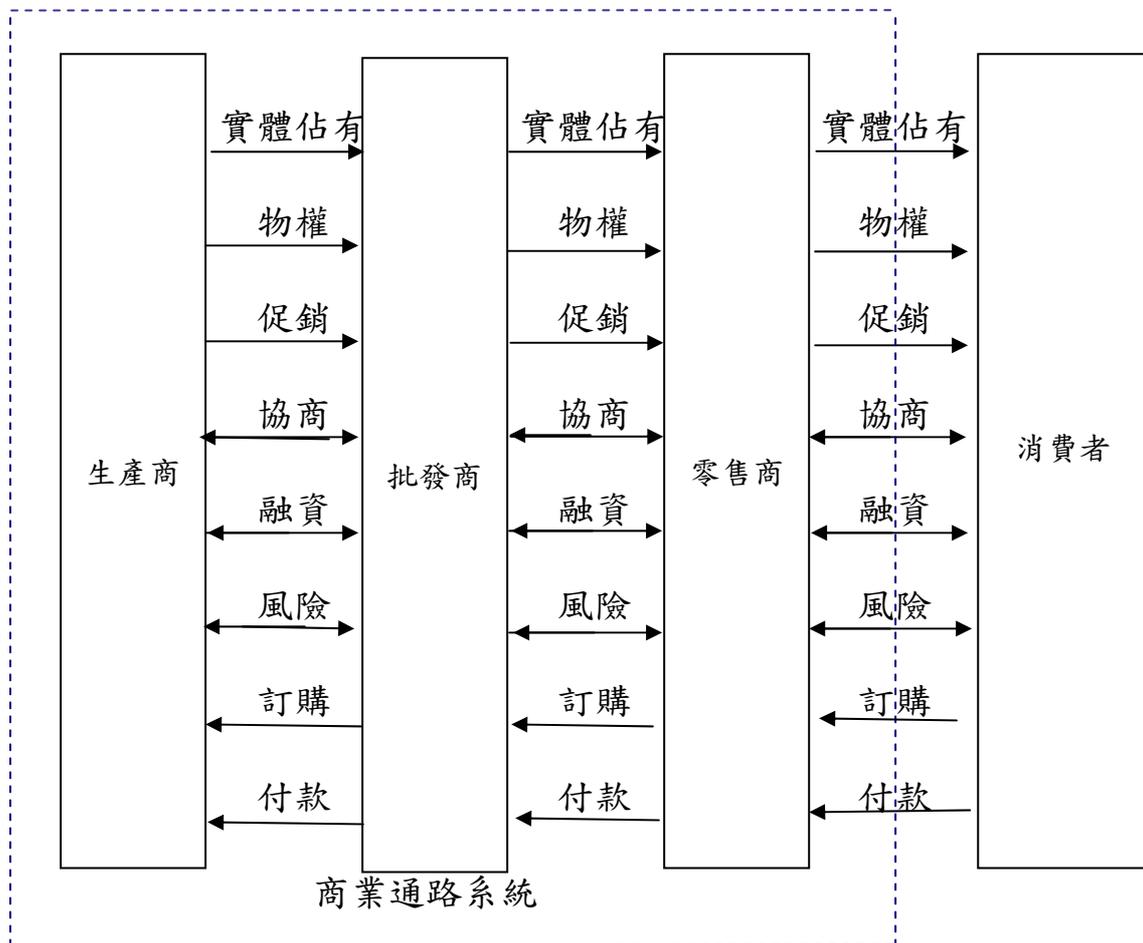
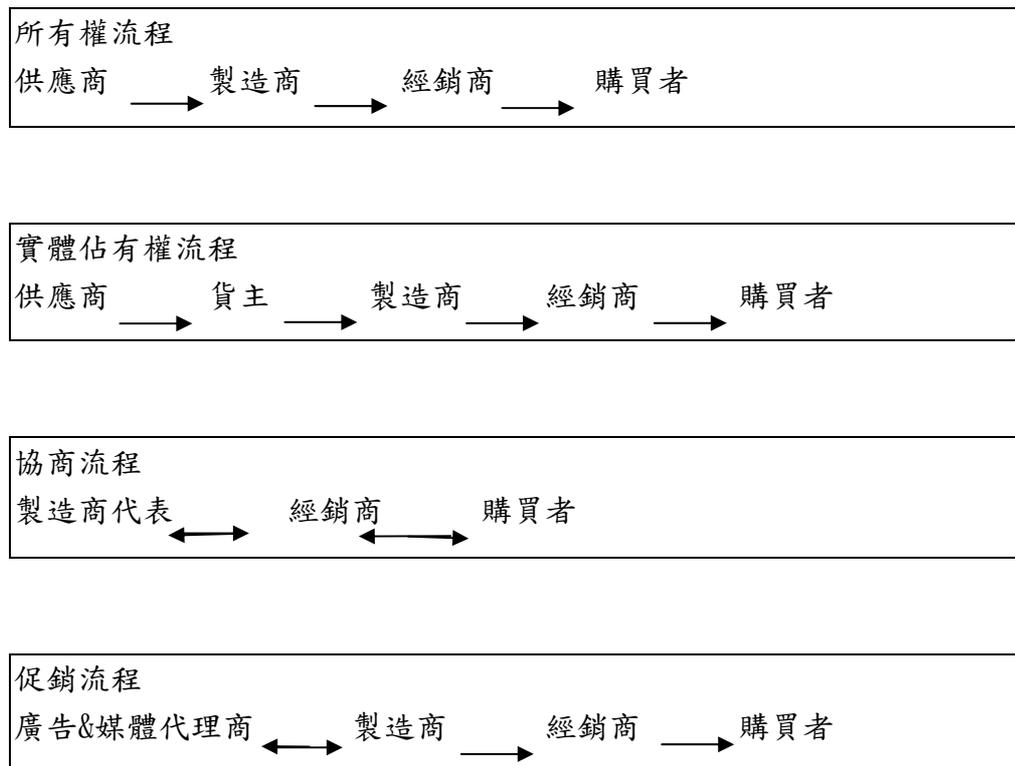


圖 2-2 行銷通路流程

資料來源：翁景民、胡同來, 民 91.

#### 2.2.4 通路機構的行銷流程：

由管理的觀點，參與通路成員在不同通路下的不同流程其實是不一樣的，例如自有通路、協商通路、實體配送通路與促銷通路等，通路成員間合作應該擴展至這些不同的通路。通常可以看到，製造商推出的新產品，因為缺乏實體配送及促銷通路的配合而失敗，雖然全國性的促銷活動是充滿活力的，但是若是在運輸上有延遲或是缺乏配送的倉儲地點，則零售通路要取得產品是有困難的；各種通路機構的行銷流程如圖：2-3



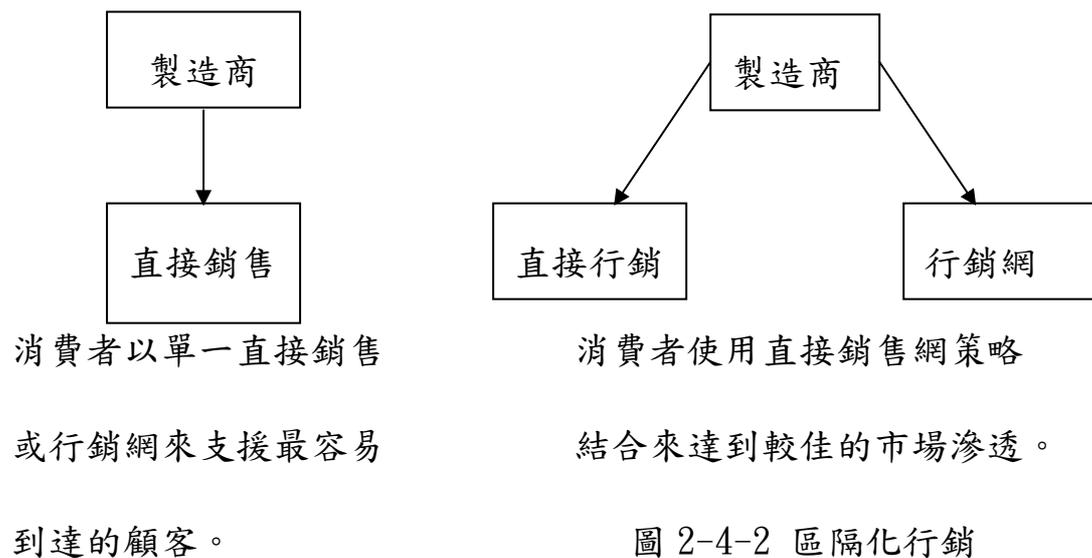
圖：2-3 通路機構的行銷流程

資料來源：翁景民、胡同來, 民 91

整合通路流程的關鍵在於通路成員之間的資訊分享。資訊交換在通路的每一個流程都是不可或缺的，製造商、批發商、零售商、銀行，及其他通路成員運用資訊及電傳科技以確保協調通路及服務顧客的資訊能被取得。

### 2.2.5 分析行銷通路結構：

行銷通路在回應改變的力量中隨時間而演進，而且這樣的演化過程是持續性的(Perry D, 1989)，如圖 2-4-1、2-4-2、2-4-3、2-4-4. 說明了一些演化的事實。



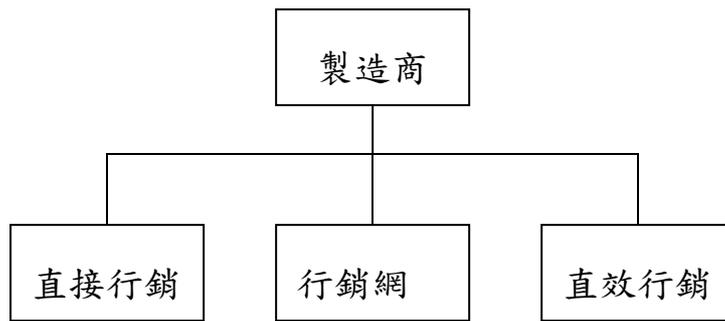
消費者以單一直接銷售或行銷網來支援最容易到達的顧客。

消費者使用直接銷售網策略結合來達到較佳的市場滲透。

圖 2-4-1 大規模的市場行銷.

(1960~1970 早期)

(1950~1960 早期)



消費者直效行銷是用來補充二元策略的不足與更有效的服務較低階層的顧客。

圖 2-4-3 次區隔化行銷(1970~1980 早期)

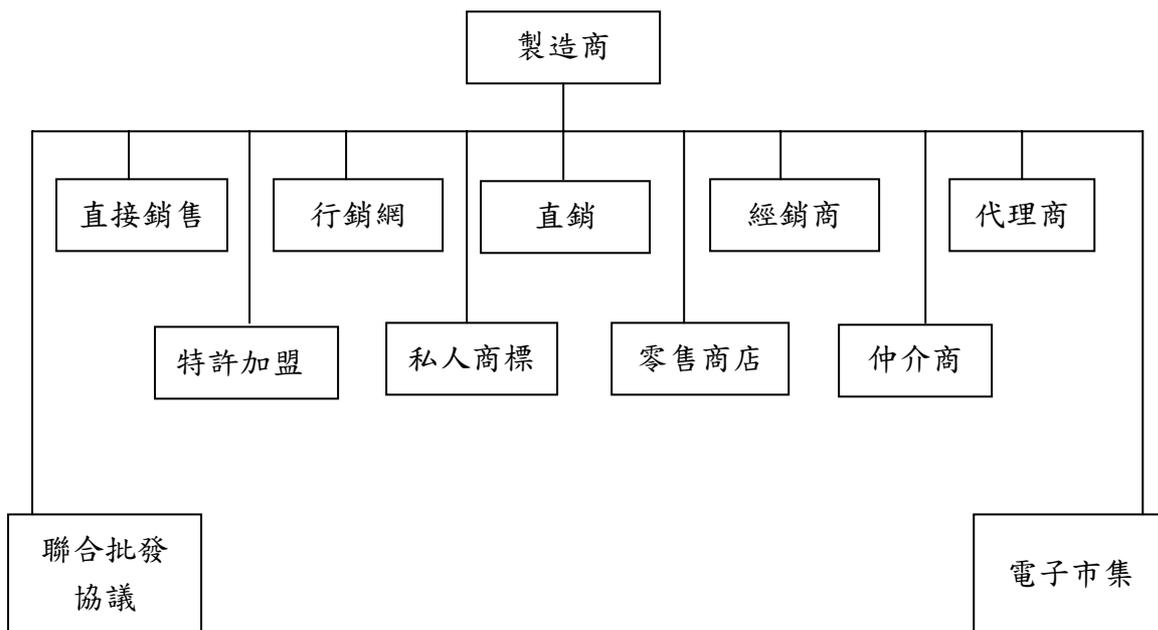


圖 2-4-4 行銷矩陣(1980 晚期到 1990 早期)

資料來源：” Business Marketing June 1989, p. 54. Copyright, Crain Communications, Inc.

## 2.2.6 通路與分配涵蓋密度關係：

廠商確定構成之中間商質與量決策，稱為分配涵蓋密度。

### 一、開放式分配政策：

是指對中間商的類別與數目並無加以限制，凡是可以經銷廠商之產品的任何中間商，皆將其納入於分配通路中，適用於大量分配、極需充分擺設之產品；如香皂、醬油、食用油與清潔劑等之消費者不願耗費時間選購，且單位價格低廉之日用品。開放式

分配政策具有下列之特性：

- (一)產品：單價低，購買頻度高之日用品。
- (二)消費者：分配地區廣，品牌忠誠度低。
- (三)通路：多階分配通路，廠商與零售店之間關係薄弱，廠商以批發商為經銷對象，不易控制末端市場。
- (四)推廣：利用廣告或促銷作為吸引消費者及控制中間商之手段。
- (五)價格：單價低，通路階層多，利潤低。

### 二、選擇式分配政策：

依廠商設定之條件，於每一地區選擇若干家符合條件之批發商或零售商的分配政策。被選擇之批發商或零售商，除了須按規定經銷廠商之產品外，亦得經銷其他競爭者的產品。

### 三、專屬式分配政策

廠商於指定地區授權中間商獨家經銷該廠商的產品，同時廠商也要求該中間商不得銷售其他競爭者的產品分配政策。

就運用上而言，專屬式分配政策適用於單價高、購買頻度低、品牌忠誠度高、產品差異大、及選擇與使用時需提供使用方法、或有關產品資訊特別服務之特殊品。有關產品類別、購買習性與分配涵蓋密度關係(蕭鏡堂，行銷入門—步驟與運作, 民 82)，如下圖 2-5：

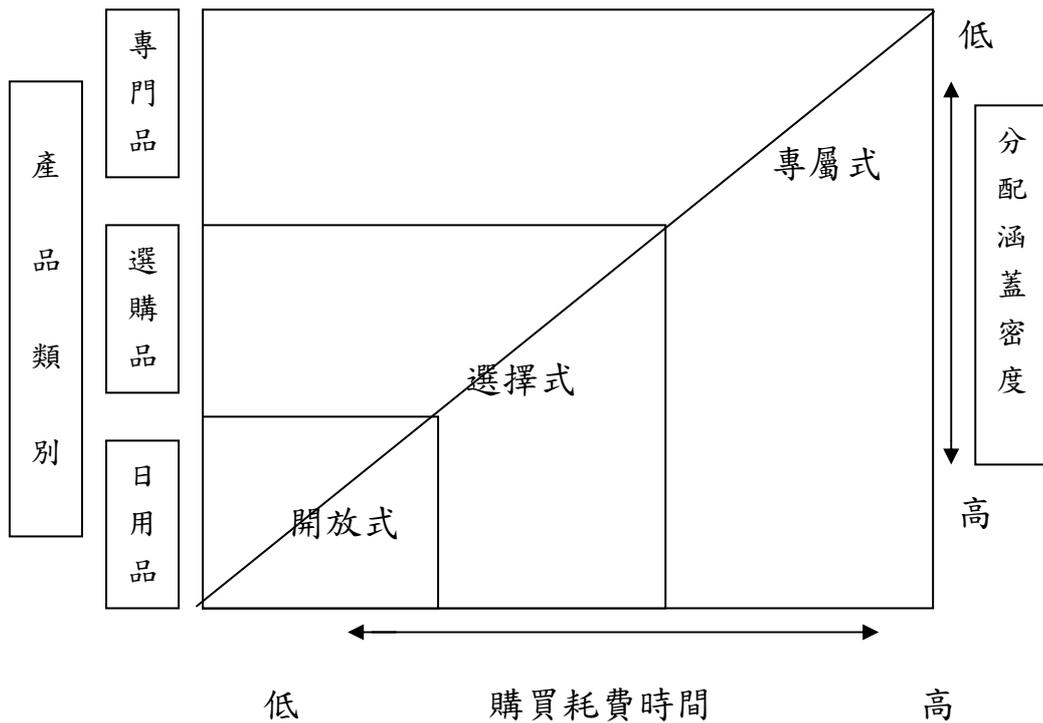


圖 2-5 產品類別、購買習性與分配涵蓋密度關係圖

資料來源：蕭鏡堂，行銷入門—步驟與運作, 民 82.

## 2.2.7 零售業態的定位：

流通體系內存在不同類型通路業態，以滿足不同消費者需求，各通路業態隨著環境變遷，需求改變等因素，亦隨之調整產生新的或複合式通路業態。另一方面，顧客以預期心理，進入某一業態店購買，當所得到的滿足高於或等於預期，才會滿意並再次惠顧。

### 因流通市場環境變化所應對之業態別有：

#### 一、產業結構的變化：

(一)因通路縮短化所應對之業態：量販店、工廠直營店。

(二)因擴大零售經濟規模之應對業態：複合店、連鎖店。

#### 二、消費需求的變化：

(一)滿足低價需求之業態：折扣店、量販店。

(二)滿足專業服務需求之業態：專門店。

(三)滿足時間便利需求之業態：24hr 營業的商店、網路購物。

(四)滿足地點便利需求之業態：便利商店、無店鋪銷售、網路購物。

(五)滿足舒適購物環境要求之業態：購物中心。

(六)滿足生活提案資訊要求之業態：百貨公司、量販店、購物中心。

(七)滿足單店購足要求之業態：百貨公司、特級超市。

(八)滿足單日購物要求之業態：購物中心。

(九)自助式選擇要求之業態：超市、量販店。

### 三、立地環境的變化：

(一)都市型的業態：百貨公司、商店街。

(二)郊區型的業態：特級超市、量販店、倉儲店、購物中心。

(三)住宅區型的業態：便利商店。

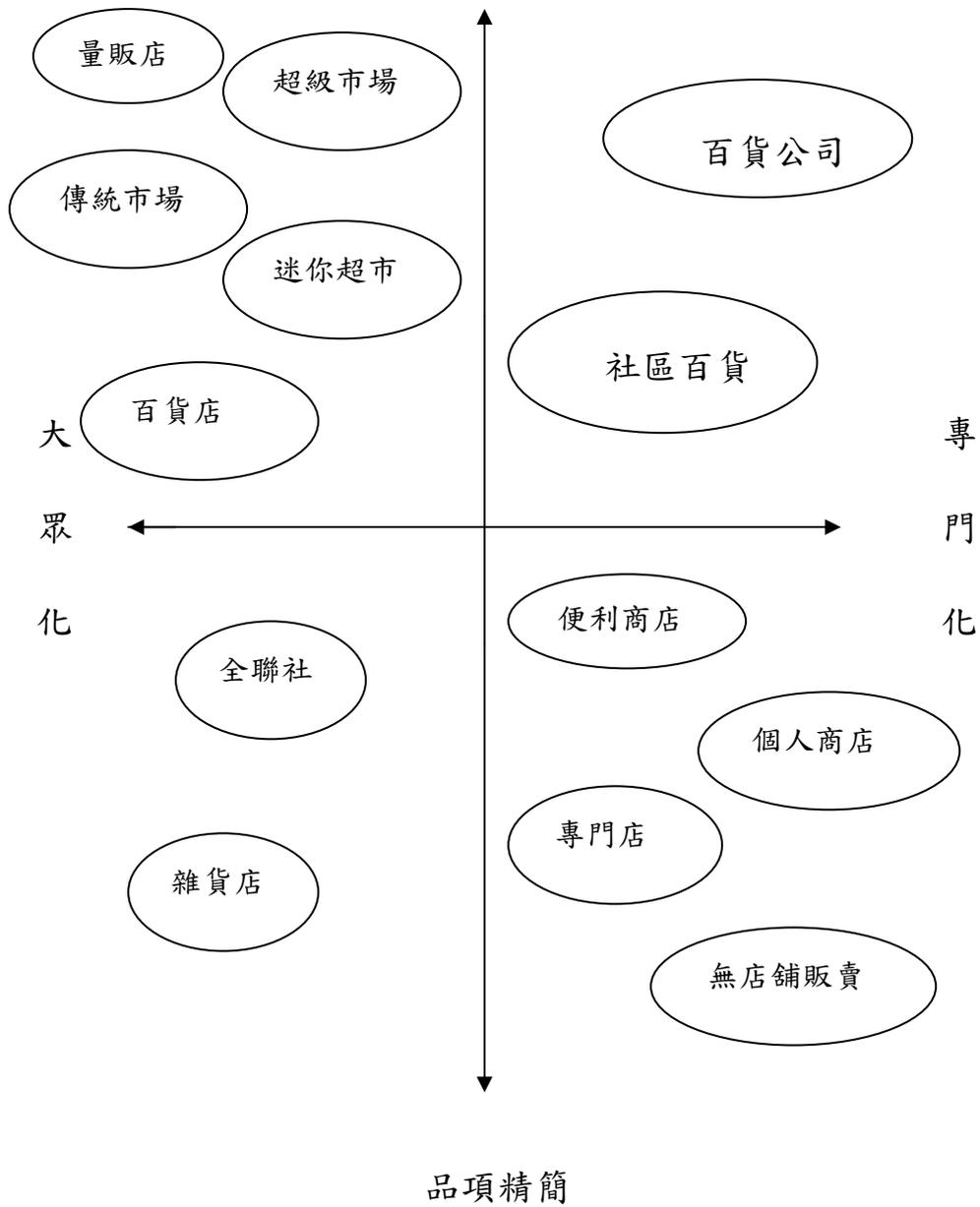
(四)無店舖型的業態：直銷行銷、人員直銷、網路中虛擬商店。

(五)複合的業態：商店街、購物中心、複合店、百貨公司。

零售業態定位目的，是找出並建立消費者心目中鮮明的形象與地位，消費者產生需求時，能立即依據需要，選擇適宜通路業態，並得到預期效果。例如消費者希望購買便宜實用便利品，會優先考慮到量販店或倉儲型商店，買保健品會選擇藥房或專賣店。

各種通路業態並非一成不變，必須因應市場需求進行調整。若以業態店內商品項數與商品價格來衡量，通路業態定位(吳師豪, 1996)，如圖 2-6. 「零售業態定位圖」。

品項齊全



圖：2-6 零售業態定位圖

資料來源：吳師豪(1996)，「經營零售業態的成功關鍵因素(一)，  
(二)」商業現代化，14，15期。

商品類別如何搭配通路業態，採用何種經銷策略？以下依便利品、選購品與特殊品分類，配合便利商店、選購品商店與專賣性商店通路類型，探討常用經銷策略(魏啟林，民 82)。如表 2-2。

表 2-2 商品與商店配置表

區分	便利品	選購品	特殊品
便利性商店	1. 密集式經銷	2. 密集式經銷	3. 選擇式或獨家經銷
選購性商店	4. 密集式經銷	5. 密集式經銷	6. 選擇式或獨家經銷
特殊性商店	7. 選擇式或獨家經銷	8. 選擇式或獨家經銷	9. 選擇式或獨家經銷

資料來源：整理自魏啟林，民 82。

**說明：**

- (一)消費者隨時願意在最便利時地購買。
- (二)消費者透過最容易接觸到的商品組合去挑選。
- (三)消費者從最便利的商店群中，選擇最偏愛品牌。
- (四)消費者選擇最佳的販賣服務與價格。
- (五)消費者進行產品與零售要素的比較。
- (六)消費者有強固商品偏好，但仍選擇最佳商店服務。

(七)消費者喜歡到特殊性商店購買，但對產品品牌則無所謂。

(八)消費者喜歡到特殊性商店購買，但對產品品質則不確定。

(九)消費者對購買地點與品牌名稱均具有偏好。

#### 2.2.8 通路是一個系統網路：

通路成員是相互依賴以達成任務績效，通路因為其互相依賴的關係，故可以是為一個系統，一個從事生產、相互依賴及互有關係的系統。一個配銷通路包括兩個部分：商業及最終使用者，商業次系統包含垂直排列的行銷機構，例如製造商、批發商及零售商，每一個商業網路成員都是依賴其他成員以達成目標，生產者依賴其他機構以將其產品提供最終使用者以達成其目的。

行銷通路就像是一整個系統，它的範圍包含地理(市場區域)、經濟(能夠真正處理商品及服務數量的能力)、及人力(互動的能力)，另外，通路如同其他系統，是大系統的一部分，此大系統提供通路的投入及其運作上的限制，通路是經濟分配結構的一部分，經濟分配結構是國家環境的一個次系統，而國家環境又是國際環境下的一個次系統，國家環境及國際環境都包含影響通路系統建立及加諸限制於通路系統的次系統，這些次系統包含實體、經濟、社會、文化與政治，上述有關係統的描述(翁景明，胡同來，民 91)，如圖 2-7. 通路在環境下的運作次系統圖，對於

了解行銷通路的演化及功能是重要的，一個通路結構，在一些程度上是決定於通路所運作的環境中。

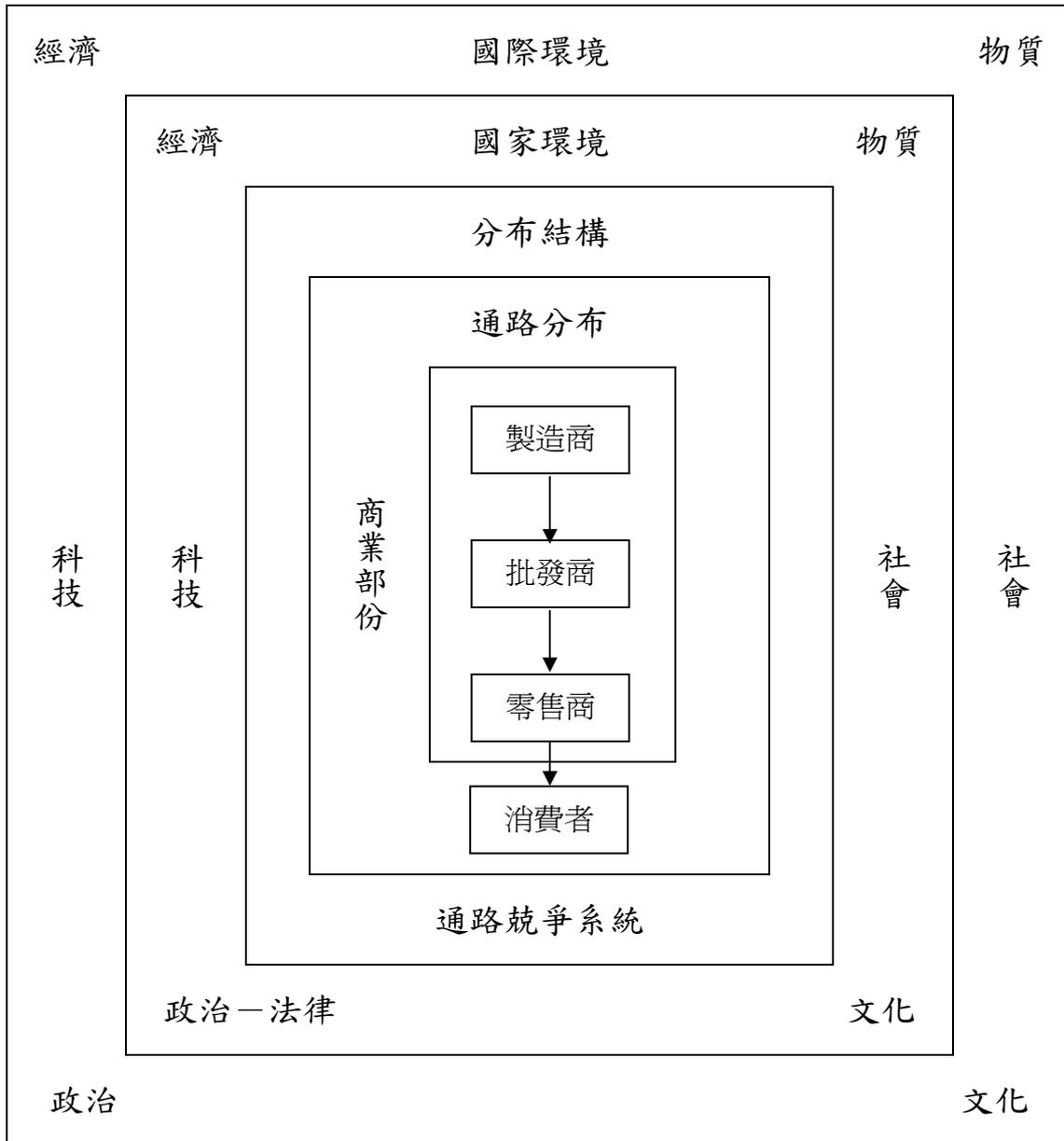


圖 2-7. 通路環境的運作次系統圖

資料來源：翁景民、胡同來, 民 91.

一些通路成員的存活及成長，以及其他成員的消失，是說明通路是一個開放子系統的好例子，通路成員必須去適應環境的改變，當他們修正功能、調整組織及規劃以配合環境改變時，他們卻改變了整個通路組織，因此，通路系統的演進是一個不斷調整組織以配合經濟、科技與社會政策等通路內外環境。

#### 2.2.9 服務產出為通路結構的決定因素：

為了解釋決定通路建構的關鍵因素，Bucklin 主張通路成員採用各種行銷功能以滿足服務產出的需求(翁景民、胡同來, 民 91.)，為了確保通路的長期運作，通路成員必須執行行銷功能並參與通路流程，以便有效減低消費者的搜尋、等候時間、儲藏及其他成本，其他方面也是一樣的，尤其是價格，最終使用者會願意和提供較佳服務的行銷通路往來。

他提出四項基本的服務表現：(1)空間的便利性(市場的分散)；(2)包裝的大小；(3)等候或運送時間；(4)產品的多樣性(產品的廣度及深度)。

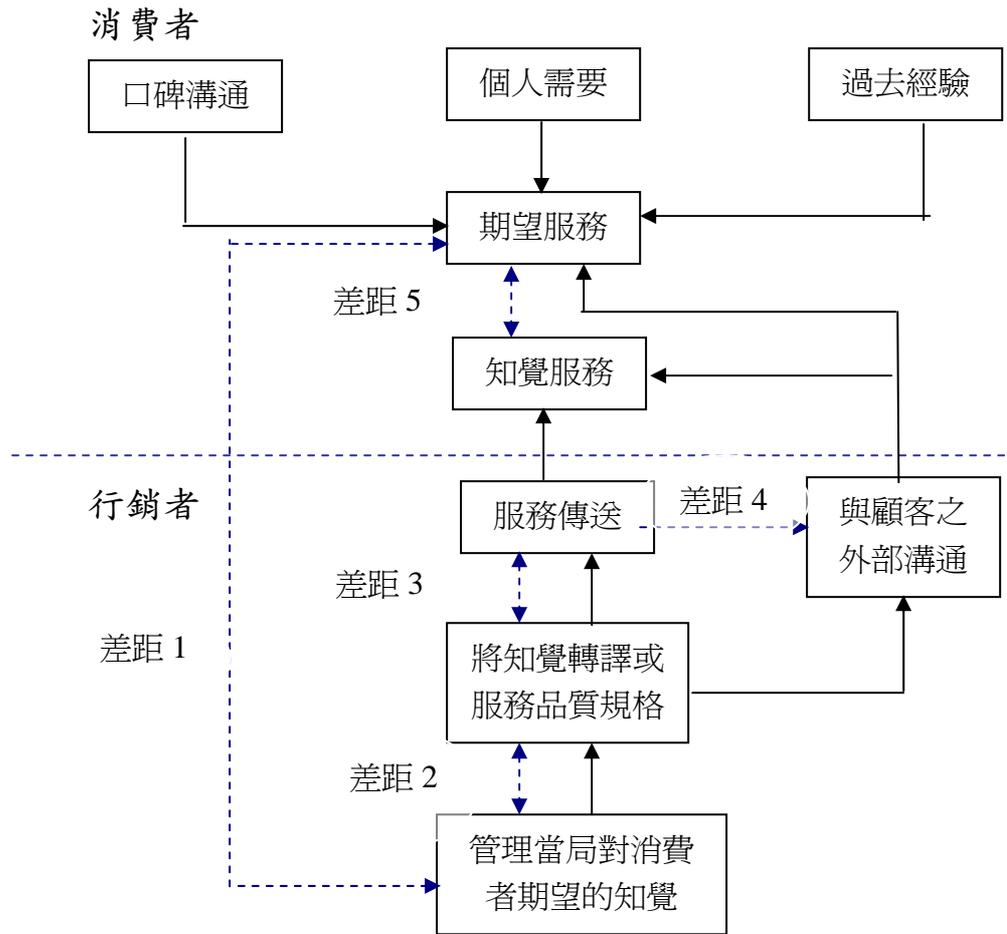
批發或是零售通路的分散提供空間的便利性，使得消費者因減低搜尋及交通的成本，而提高其滿意度。社區購物中心、鄰近的超級市場、便利商店、自動販賣機，及加油站都是一些說明提供顧客空間便利性的例子。

單一購買數量的多寡也顯著影響工業及家計消費者的滿足程度，當行銷通路系統可以讓消費者購買小包裝產品時，購買行為即可以直接進入消費階段，然而，若是必須要購買大包裝，則購買者必須要負擔分裝及儲藏的成本，因此必然的，通路提供少量購買，表示其服務較佳，而消費者也願意付較高的價格。

等候時間是 Bucklin 提出的第三個服務產出，他代表工業或家計消費者下單收到商品的時間，越長的等候時間對消費者越不方便，因為消費者在消費前就做好了時間安排，通常要是消費者願意等待，他們通常可以取得較低的價格。

最後，提供顧客越多樣化的產品選擇，則行銷通路提供的服務以及配銷成本也越高，因為越多的商品種類就必須儲存越多的存貨。

以上服務的基本目的是傳遞服務品質，服務品質是指消費者的期望和其所實際體驗之間的距離，這表示當顧客所體驗的服務超過其預期，則服務品質會受到較高評價；反之，若顧客的期望高於其體驗，服務品質則被評價較差。如圖 2-8 所示，高品質的服務應該融入通路服務系統，以回應消費者或是最終使用者對每一項服務期望。

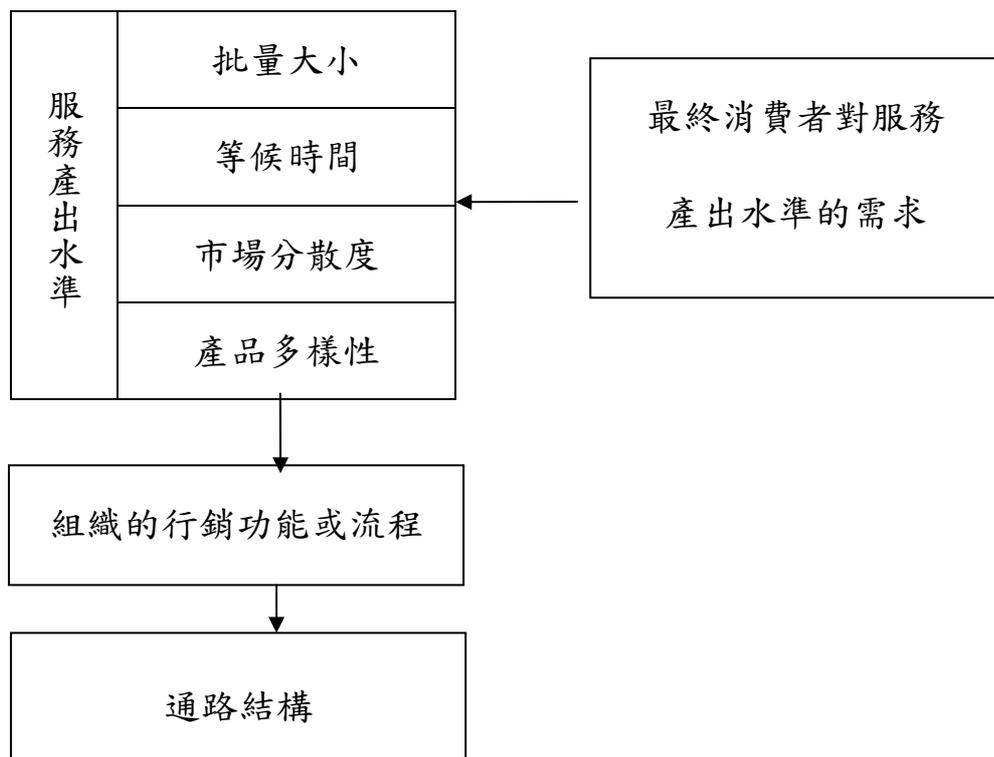


圖：2-8 服務品質模式

資料來源：Balancing Customer perceptions and Expectations by Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry, p.46. Copyright 1990 by The Free Press.

這些服務是透過行銷功能或是流程來傳送的，通路成員的服務程度是決定於資源基礎，通路成員提供各式行銷功能的能力，消費者希望得到的服務，而通路成員的資源及顧客間要求的互動結果，成為一個能夠同時滿足通路成員及消費者的通路結構，在

適當的競爭及無進入障礙的環境下，經過長期的演進，通路結構因應任務及環境而調整，可以達成一個最佳狀態，或是提高消費者每一塊錢的效用，以提供的服務決定通路結構(翁景民、胡同來, 民 91.)，在下圖 2-9 可以說明。



圖：2-9 通路結構的決定

資料來源：翁景民、胡同來, 民 91.

提供越多消費者要求的服務，則通路結構所需的媒介越多，因此，若是消費者喜歡購買的數量較少，則需要較多的媒介將產品分裝，以滿足消費者的要求；若是消費者的等候時間較短，則

必須採用分散通路方式，同樣的解釋方法也應用在所服務的提供上，當服務增加時，則其成本自然增加，而增加的成本勢必要反映在價格上由消費者負擔。

最適應的結構是減少總成本並調整提供服務，在通路內，成員可以變動它們在各流程中參與的程度，以較低的成本提供更多的服務，但是這樣的變動需要大量的協商，這也是通路系統管理困難之處。

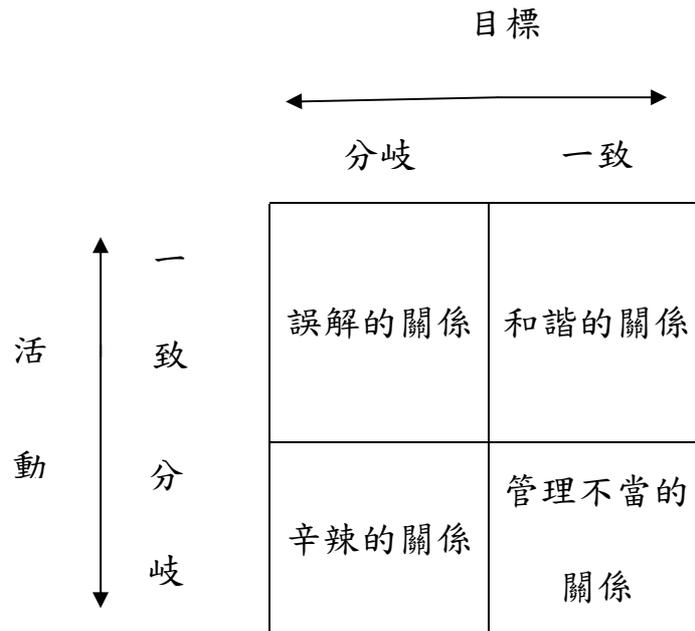
#### 2.2.10 從交易關係到夥伴關係及策略聯盟的行銷通路：

在每一個行銷通路，成員一起經營就會有某種工作關係存在，此關係可能是和諧的、刻薄的、有誤會的或經營不善的 (Jagdish N. Sheth 1994.)。如圖 2-10 所示，和諧的通路關係要求成員間必須有相似的目標，在過程方面應該要整合，也就是說要如何有效率及效能的將服務傳遞給顧客。

和諧的關係需要：

●目標一致

●活動一致

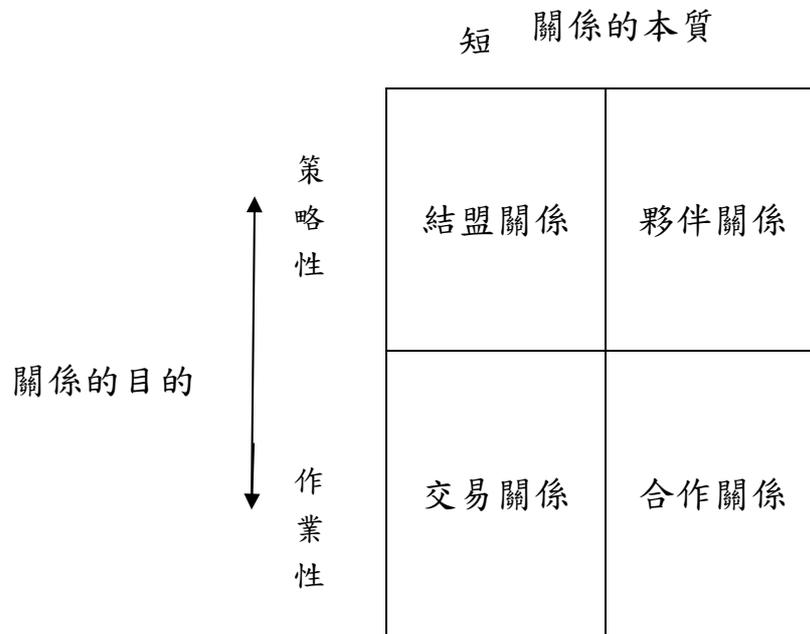


圖：2-10 和諧的關係行銷準則

資料來源：Adapted from Jagdish N. Sheth, “Toward a theory of Relationship Marketing,” Handout at the Relationship Marketing Faculty Consortium Center University, 1994.

這一連串關係最後結果有兩種，一是由持續性關係和策略目的所構成的夥伴關係，另一種為特定的作業關係性目的所構成的交易關係，在圖 2-11 說明這一連串的關係，此矩陣圖以關係目

的(策略性或是作業性)及關係本質(短暫的或是持續的)來說明通路的關係型式的範圍是很有用的。



圖：2-11 關係行銷的類型

資料來源：Adapted from Jagdish N. Sheth, “Toward a theory of Relationship Marketing, Faculty Consortium, Center for Relationship Marketing, Emory University, 1994.

交易型的關係發生在當顧客及供應者專注於產品價格競爭激烈時的交換時機，而夥伴關係透過長期的拓展社會、經濟、服務及科技技術發生。策略夥伴的內涵是為了減低總成本或是增加

通路的價值，以達成雙贏的結果，夥伴關係需要通路成員之間的溝通、協調、信任及承諾。

簡單的說，一個夥伴關係就是供應商和媒介或是供應商和其顧客間一種深度的合作關係，但其真正運作的過程可不簡單，這些夥伴必須有共同的目的、政策、與下單及配送產品的程序，在某些情形下，他們必須一起經歷迅速採用新的方法，以共同完成下單、存貨管理、配送、購買及郵購服務。

策略聯盟及夥伴關係需要具備一些因素以使其具有效率(翁景民、胡同來, 民 91.)。(1)通路成員必須認知到互相依賴的關係；(2)通路成員間緊密的合作；(3)小心界定扮演的角色及功能，也就是界定行銷通路內權力和義務的關係；(4)協調重心在共同目標上；(5)通路成員之間的溝通以及信任。

夥伴關係有一種成為無界線通路的趨勢，這種概念和無界線組織一樣的，他的所有部門一起工作以服務顧客，因此組織內各部門的界線就模糊了，無界線通路混合通路成員的界線，要求組織內各層級單位和他們與其他通路間接觸的夥伴一起工作，以提供顧客高品質的服務，夥伴關係是提供一種團隊的概念給無界線通路成員，敵對的角色是很平常的，必須要用信任及合作來取代。

### 2.3 產銷策略：

有關產品與銷售策略方面，當有形的產品(服務)提供給可能的消費者時，產品(服務)很少能單獨發生效用，本節將區分商標、包裝、產品(服務)與消費品分類來說明產銷的策略。

### 2.3.1 商標策略：

根據消費者的觀點，商標名稱乃是產品身分的一部份。在制定商標的策略時，銷售業務人員必須解決三個重要問題。對於產品應否使用商標名稱？商標名稱究竟應為其公司(製造商)所用的商標抑或各分銷商所用的商標？其商標名稱究應在一個名字和幾個名字下面，亦或應該在許多個別的名字下面？

採用商標可以從三者的觀點去觀察——消費者、銷售業務人員與社會。消費者可由商標方面，獲得四項特別益處，如商標可含有“更佳”的意義、商標可招致安全感、商標可有助於革新與商標容許有選擇的自由；銷售業務人員在商標的運用方面可得到四大益處，如市場控制、定價獨立性、新產品介紹與推廣方面的便利；使用商標就會接觸到社會關切在三方面的一般情況，如對品質的指引、商標標記的保障與消費者的意義。

商標最後的策略就是在將公司的商標名稱，與各別產品的名稱連在一起。而商標之戰，這是指製造商商標與經銷商商標之間的競爭。事實上，有三種形式的商標，在爭取消費者的荷包，製

造商廣告宣傳的商標、經銷商所宣傳的商標、和傳統式私人商標。但是私人商標很少做廣告，無法與製造商及經銷商作有效的競爭。

在自由市場經濟的競爭中，製造商的商標仍將保持其若干值得注視的優勢。著名的商標是有特別吸引消費者的力量。根據研究所得顯示，製造商的商標可為零售商產生較大的利潤，現在已有證明，儘管經銷商商標的競爭力量很大，製造商的商標仍能繼續保持其在許多產品方面的地位。

因之，商標之戰在未來的情形，仍然尚未明朗。韋斯(E. B. Weiss)曾評論說，製造商售前的商標，以及經銷商、批發商和零售商的售前商標，實際上現已漸次無法辨別。他預言，未來的消費者，將購買他們所尊重與信任的商標，而不論這些商標係由製造商、批發商或零售商所使用。

### 2.3.2 包裝策略：

包裝為市場銷售工作最重要的銷售工具之一，許多產品透過其他包裝，在消費者心目中留下清晰的形象；一項新包裝是能夠成為新推銷運動的主要部分。包裝的影響力量可以從三個觀點加以檢討，除非三者全都滿意，否則包裝不能算是成功。

消費者的觀點包裝包括貨品的辨明、便利與聲望；銷售業務

人員的觀點包裝包括產品的保護、經濟、便利與推廣；社會的觀點包裝包括資料、過度的包裝、污染、資源稀少、能源限制與廢料處理。

規劃包裝策略在發展包裝時，第一件最重要的工作，就是要獲致包裝的概念(Packaging Concept)，亦即對包裝的主要功能，須有一個想像。良好的包裝標準必須包括，經濟的——可以製造，可以裝滿，可以移動；具有功能的——在運輸中，在商店內，在家中；傳達性的——商標，產品與使用方面的傳達；吸引人的——在顏色、設計及文字表達力量方面。對於上列四者尚須再增加兩項有關現時代的考慮：社會與生態學方面的標準。

### 2.3.3 產品(服務)策略：

產品品質與安全的目標，業已成為消費者重要焦點；消費者對產品(服務)就覺得非常的重要，如信用服務項產品市場的性質、顧客對予信用的需要、業務員的財務狀況與競爭的壓力等。

產品的保證與擔保也造成新的關切，有些製造商的保證，備有極廣泛的承諾，有些則特別表明產品的保證期限，一般而言，保證將包括調換有缺失產品的承諾，退還消費者所付貨款，或承諾補救所發生缺點的問題。

售後服務已成為市場銷售交易的重要部份，韋伯斯特曾指

出，往往像對產品本身那樣，消費者也可能不滿意售後服務與裝設的。這種不滿更助長了消費主義者對商業行為的指責。

現已漸次地明白，當完成銷售時，賣主對顧客的義務並未結束，根據市場銷售新的實際情況，賣主是負有責任，應該使產品有令人滿意功能的。

#### 2.3.4 市場銷售策略：

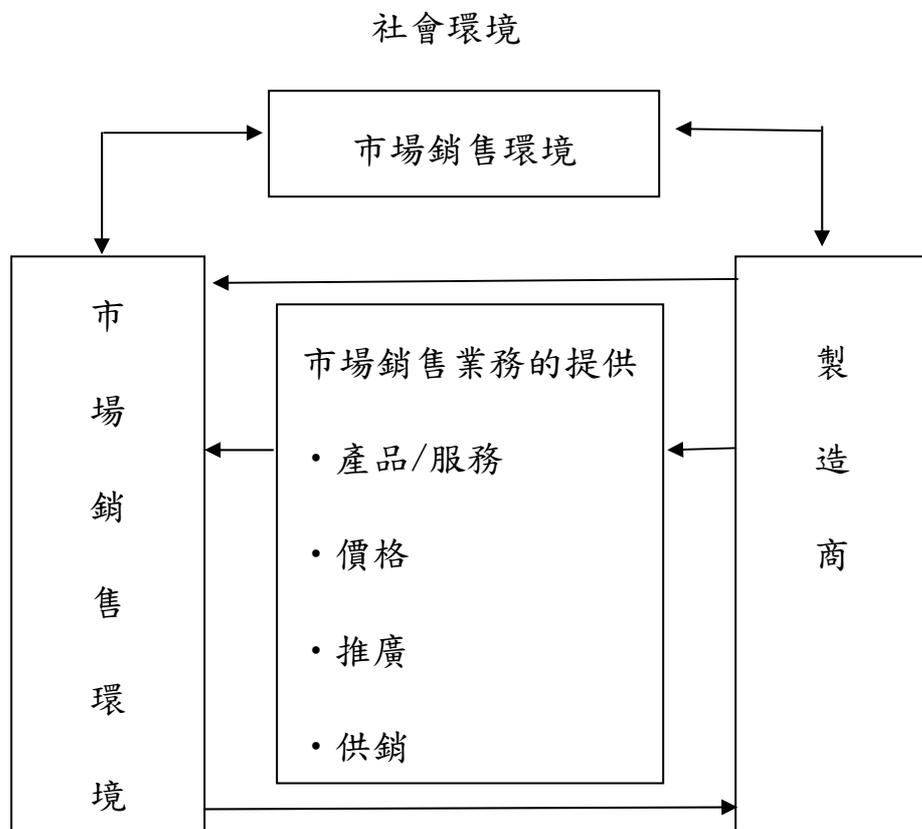


圖 2-12 市場銷售策略要素圖

資料來源：整理自石衍長譯，行銷管理學，1980。

產品與市場銷售策略是互有相關連的。檢討市場銷售技術

時，應該將所處理的方法與類別為若干種的市場銷售工作，不同的產品，必須使用不同的方法，因為銷售工作實在複雜多變，而且是具有創造性與革新的問題，不容我們以專門化的市場銷售策略，為每一類產品進行精確分類。

便利性的商品——這都是消費者經常性購買的，而且作最低限度加以比較與評估的貨物，零售商店在銷售便利性商品時，常常僅能銷售出許多項目中相當少的每一產品，因此之故，批發商遂成為分銷體系的重要部份。製造商是無法直接與這麼多零售商來往，除非製造商很多類的產品，合計起來，成為值得訂購的一批貨物。

選購性商品——這類商品是消費者在搜尋而比較適用性、式樣、價格與品質以後，始行購買的貨物。消費者願意搜尋與比較的程度，端視其對此一產品預料所可獲得的報酬而定。

專門性商品——當有消費者堅持要某一商標或形式，而堅持的程度，到了願意費極大的報酬，去尋找該貨物時，即使有些代用品，頗易購買到手，則其所要的商品，也就成為專門性商品。

產品分類的目標，乃是在追求對市場銷售策略的發展，獲得深入的觀察。由於需要，這種觀察就得基於產品分類以利市場銷售策略。一般來說，便利性商品的銷售策略皆採取通路涵蓋面積

廣，密度高的便利商店或零售商店陳列商品；選購性商品則於每一地區選擇若干家符合件之批發商或零售商店陳列商品；專門性商品由廠商於指定地區授權中間商獨家經銷該製造商的產品。

### 2.3.5 產品(服務)的意義：

產品可以定義為：「能夠提供給市場用以滿足某種慾望或需要的任何東西。」(Philip Kotler, 2003)在這樣的定義下，產品就不只是外觀上的形式而已，更重要的是，它強調產品對顧客或購買者的功能，它包括核心利益(core benefit)、基本產品(basic product)、期望產品(expected product)、擴增產品(augmented product)、和潛在產品(potential product)；如圖 2-13 所示。

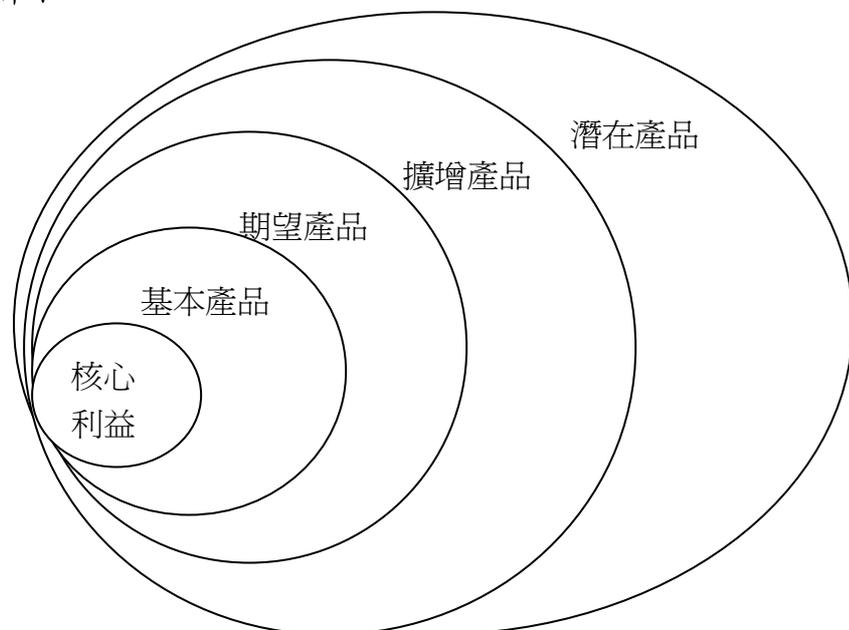


圖 2-13 產品的五個層次

資料來源: Philip Kotler, Marketing Management, 11th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2003), p. 408.

每一個層次皆代表提供更多顧客的價值，這五個層次就構成了顧客價值層次(customer value hierarchy)。

### 2.3.6 產品屬性的定義：

#### 一、產品屬性(product attribute)：

依 Aaker & Shansby(1982)定義為產品所有外顯與內含各項特徵性質的組合，而為顧客所察覺者，消費者對產品所認知的特質，產品的外觀、造型、價格、品質、品牌與功能等性質都都可稱為產品的屬性。至於這些屬性是否均能滿足消費者的需求，且為顧客所認同，則有待進一步評估。

產品屬性是所有外顯和內含各種特徵性質的組合。產品屬性不但可由其外在的各項特徵與性質，兩者之組合及構成整體的產品屬性；當然顧客並不全然知曉產品之所有屬性，只要其中之一項或數項足以吸引其注意力，即可刺激購買慾而產生購買行為。

#### 二、Kotler 將產品分為三層次(陳德良, 中正大學碩士論文, 民 90.)：

(一)核心產品(core product)：產品所提供的基本效益，即顧客

所真正買到的東西，換言之，相當於核心性屬性。

(二)實體產品(tangible product)：即為形式屬性與知覺屬性，包

括五項特質(characteristics)即產品特性(feature)、品牌名稱、包裝、式樣與品質等。

(三)延伸產品(augmented product)：是指消費者所獲得之整體，包括伴隨實體形式產品所提供之服務，保證即為延伸性屬性，此種觀念使行銷人員得以延伸其產品為競爭之手段。

#### 2.3.7 產品屬性的「決定性屬性」：

Mayers 和 Alpert(1968)提出了所謂決定性因素理論，認為決定屬性為「與產品品牌偏好或消費者購買決策最有關係的產品屬性」，亦可說「導致或決定消費者購買選擇的產品屬性」。決定性屬性是消費者用來評估產品與品牌的產品屬性，同時也是消費者對其個別品牌、產品有不同偏好的關鍵屬性，因此，所謂決定性屬性應具備兩個層面，即屬性的「重要性」與「差異性」。

「重要性」是指消費者認為該屬性不可或缺的程度；「差異性」指在競爭的產品、品牌間，屬性差異的程度，亦即不同性質或不同水準具有某種屬性的差別程度。

上述兩學者的研究指出：同時具重要性與差異性產品屬性才能稱為「決定性屬性」；由於一個產品往往有許多屬性，但只有部分會為消費者所察覺(perceived)，消費者僅會對所察覺的產品屬性評估，然後決定是否購買該產品。

由於產品的屬性包含有形的與無形的，不同的人對於產品所產生的涉入程度也會不同，對於某人屬於低涉入性的產品，對

於另一人則可能是屬於高涉入的產品。

### 2.3.8 消費性產品的分類：

一般最常使用的消費品分類基準是 Etzel, Walker, Stanton (2001)等提出之購買習性(Consumers buying Habits); 即根據消費者對消費產品購買屬性(Consumer shopping Habits)之不同，將消費品分為日用品(Convenience Goods)、選購品(Shopping Goods)、特殊品(Specialty Goods)、以及未來搜尋品(Unsought Goods)等四大類型。

一、便利品(或稱日用品)(Convenience Goods)係指消費者經常或立即購買，且不花時間精力去比較的購買產品，例如香菸、報紙與香皂等。

(一)便利品可再一步分為主要購買品、衝動購買品及緊急購買品。

1. 主要購買品(staple goods)：消費者習慣的例行性購買品，如家用衛生紙、牙膏與蕃茄醬料等。

2. 衝動購買品(impulse goods)：在消費者沒有事先計劃或尋找情況下衝動購買的產品，這類產品通常擺在很容易買到的地方，購買者因看到而想要購買，如書報、雜誌、巧克力、或遊樂區的紀念品等。

3. 緊急購買品(emergency goods)：消費者有緊急需要時才會

去購買的產品，如下雨時購買雨傘。緊急購買品的製造商應在許多零售據點配銷其產品，避免顧客需要這些產品時，失去銷售商機。

(二) 就購買習慣而言，便利品具有以下特性：

1. 消費者對產品有相當深入的了解，涉入低度，購買決策時間短暫。
2. 定期購買，購買頻率高，購買數量少。
3. 產品的單位價格低，屬於習慣性價格。
4. 同類產品間相互替代性高，重視品牌。

(三) 在行銷策略的運用上，可採下列對策：

1. 產品規劃：提高品牌知名度與產品內、外包裝。
2. 通路規劃：(1)配銷：廠商→批發→零售。  
(2)經銷店：採開放式策略。
3. 定價：可採心理或促銷訂價政策。
4. 推廣：(1)廣告：全國性廣告及店頭廣告。  
(2)推廣：大量陳列。

二、選購品(shopping goods)：

係消費者在選擇與購買的過程中，通常會比較產品適用性、品質、價值及式樣等產品，如時裝、家俱、皮鞋與家電產品等。

由於選購品的購買均須前往各個銷售現場，分別就品質、價格與式樣等一一比較，故訓練有素的現場推銷員將是左右消費者購買的重要因素。

(一)在購買習慣方面，選購品具有以下特性：

1. 購買頻率低。
2. 高涉入度(Higher Involvement)。
3. 購買決策時間較長，需經過比較。

(二)在行銷策略的運用上，可採下列對策：

1. 產品規劃：利用包裝、產品特性、品牌、及流行等屬性作為產

品差異化之手段

2. 通路：採選購式通路。
3. 定價：採高價位。
4. 推廣：(1)廣告：全國性廣告及店頭廣告。

(2)陳列：開放式陳列。

(3)人員推銷：專業性推銷人員，加強現場說明。

三、特殊品(specialty goods)：

為具有獨特的特性及高度品牌知名度的產品，購買者通常不再做比較，他們只是單純的到經銷商購買所要的產品，其銷售地點必須讓潛在的購買者能知道，如電腦產品、汽車與照相器材等。

(一)特殊品具有以下之特性：

1. 購買頻率低。 2. 高價位。 3. 品牌忠實度高。 4. 高涉入度。

(二)行銷策略應考慮：

1. 產品規劃：品質與品牌特色。 2. 通路：專屬式通路。 3. 定價：高價位。 4. 推廣：(1)廣告：說服性產品廣告及企業性廣告。(2)促銷：產品目錄及說明書。

四、非搜尋品(unsought goods)或稱冷門品：

係消費者不知道或知道，但通常不會購買的產品；通常消費者係經由廣告與他人推薦，而認識該產品。由次頁分類表 2-3-1「消費性產品的分類表」(Couis E. Boone, 1995.)及表 2-3-2「消費品之分類—依購買習慣區分」(方世榮, 民 85.)更進一步認清產品屬性與通路策略關係。

上述對消費品分類係以消費者的購買行為區分，然而消費者的購買行為會隨著情境因素而有所差異，因此，就同一產品而言，對不同的消費者在不同的情況下，可能會有不同的歸類。例如購買高粱酒對某些顧客來說可能是特殊品，因為他們非要找偏好的品牌才買，但是對於價格比較敏感的顧客，高粱酒則可能屬於同質選購品。

表 2-3-1 消費性產品的分類表：

一、便利性商品：(一)隨購性商品：雜誌、零食、底片。 (二)常購性商品：汽油、麵包、牛乳。
二、選購性商品：(一)同質性商品：洗衣機、電扇。 (二)異質性商品：家用電腦。
三、專門性產品：高級轎車、設計師服飾、健康食品。
四、非搜尋產品：人壽保險、百科全書。

資料來源：Couis E. Boone, David L. Kurtz, Contemporary Marketing Chapter 10, the Dryden Press. 1995.

表 2-3-2 消費品之分類—依購買習慣區分：

第一層分類	第二層分類	涵義
便利品	日用品	例行性的習慣購買。
	衝動性購買品	未規劃下，臨時起意的購買。
	緊急購買品	需要急迫的情況下購買。
選購品	衝動性購買品	在意價格比較的選購(產品之間無差異)
	緊急購買品	著重價格比較的購買(產品之間有顯著的差異)
特殊品		對某些品牌有特殊偏好者，長途跋涉在所不辭。
冷門品	未知的	完全新的且不熟悉的產品。
	已知的	消費者不會想去購買的產品。

資料來源：方世榮(民 85)，行銷學，p. 263. 台北，三民書局.

此外購買習性問題是指消費者投入於產品選購之努力。

努力度大小評估(高中等合譯，民 88)，如消費品分類要素分析表 2-3-3。

表 2-3-3 「消費品分類要素分析表」

消費品類別 比較因素	便利性商品	選購性商品	專門性商品
購買計畫時間	很少	相當多	大量的時間
購買頻率	頻繁	不頻繁	罕見
地點便利重要性	非常重要	重要	不重要
價格品質比較	很少	相當多	很少
價格	低	較高	高
促銷	製造者廣告 及促銷	製造者、零售商 廣告及推銷員 實地促銷	製造商、零售商 廣告及推銷員 實地促銷
通路長度	長	較短	非常短
零售商數	很多	少	很少
商店形象	不重要	非常重要	重要

資料來源：高中等合譯(民 88)，行銷學，P. 312

另將各學者對消費品不同的分類觀點，綜整如下表 2-3-4，

「相關學者之消費品分類表」所示，可供產品定位與選擇通路之

參考。

表 2-3-4 「相關學者之消費品分類表」

作者	類別	分類基礎
Copeland(1923)	便利品、選購品、特殊品。	購買時所需耗費的心力、是否進行品牌間的比較及品牌的偏好程度。
Mayer、Mason & Gee(1971)	便利商店便利品。 便利商店選購品。 便利商店特殊品。 選購商店選購品。 特殊商店特殊品。	店址的方便程度、商品的適合度、所購得價值、銷售努力及服務、商店等級、購後滿足等特性。
Bucklin (1976)	便利品、選購品、低度選購品、高度選購品。	品牌相似度，選擇不確定性。
Holbrook & Howard (1977)	便利品、選購品、特殊品、偏好物。	產品特性、消費者特性及反應。
Vanghn (1980)	高涉入/感性產品。 高涉入/理性產品。 低涉入/理性產品。 低涉入/感性產品。	「涉入」與「理性/感性」兩個連續購面。
Murphy & Enis (1986)	便利性、選購品、特殊品、偏好物。	購買產品時所投入的心力和風險。
Park et al(1986)	功能性產品、象徵性產品、經驗性產品。	消費者感覺判斷及消費需求。
金川淳、森住昌弘、多田正仁、砂子一雄 (1986)	感性型商品、理性型商品。	消費者憑自己感覺或經過理性判斷才購買消費分類。

資料來源：本研究整理

綜合以上各學者對消費性產品之分類雖有差異，主要是觀察因素不同的緣故，事實上其意義是相同的。本研究採一般通說對

消費性產品分類為便利品、選購品、和特殊品等三類。

## 2.4 消費者行為與涉入：

### 2.4.1 消費者行為之探討：

#### 一、消費者行為之定義：

本研究對消費者行為定義乃採用 Hawkins et al(1995)為消費者行為所下的定義：「消費者在取得、消費及處理產品與服務相關的所  
有活動，以及這些活動前後所涉及決策行為。」

#### 二、消費者行為與行銷策略之關係：

探討消費行為時，有必要對於消費者在購買某特定產品或服務時，其為了滿足自身需求所進行的消費活動及其相關的決策過程加以了解。

Hawkins 曾指出消費者行為乃是「個人特質」、「產品特性」以及「消費情境」三者及其交互作用組成。而對消費者行為之了解乃與行銷規劃息息相關，消費者行為與行銷策略之關係如圖 2-14 所示。行銷人員在制定行銷決策時，應根據消費者行為的探討，了解哪些因素會影響消費者選擇此產品或服務，以「滿足消費者的需求及慾望」，進而達到行銷的目的。

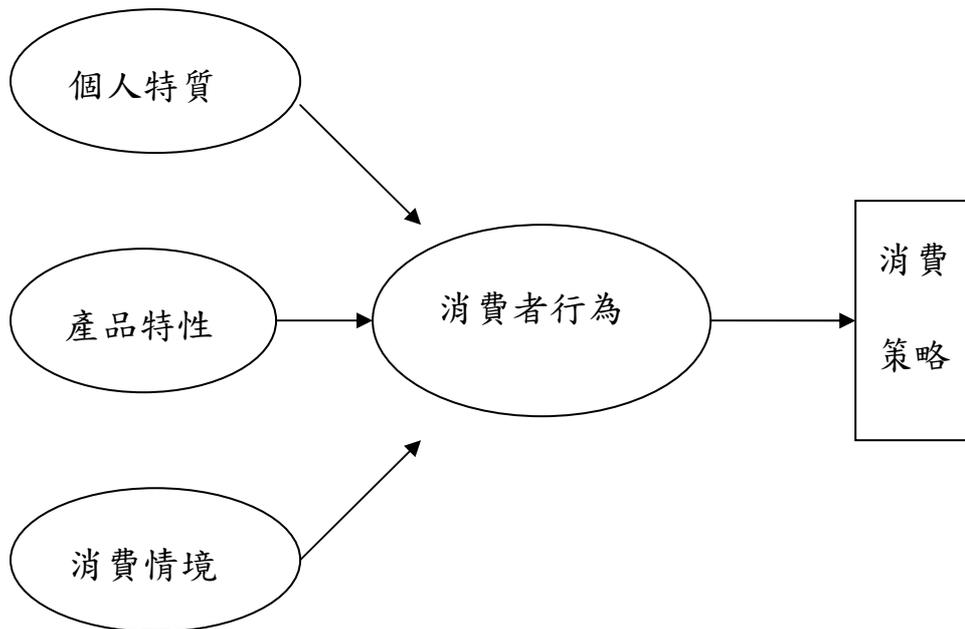


圖 2-14 消費者行為與行銷策略之關係

資料來源：Hawkins (1995) p. 8.

#### 2.4.2 涉入理論之探討：

##### 一、有關涉入程度方面：

##### (一)涉入的觀念：

消費者涉入理念中最主要的問題，在於學者們對消費者心智狀態的概念化及衡量上有相當大的歧見；有些學者認為涉入是一種態度、一種認知狀態；有些學者則認為涉入是一種行為表現。

由於對涉入有不同應用角度，因此產生許多的定義及衡量方法。有些學者認為消費者可以對廣告涉入或對購買決策涉入。這種分類方法強調的是個人在處理涉入對象時的行為表現，不是以涉入的本質基

礎為中心，不同的涉入對象將產生不一樣的反應。

## (二)涉入的意義：

涉入(Involvement)一詞由Sherif 和 Cantril(1947)首先提出，無人有不同型態的涉入，例如對活動、人物、或是社會事件的投入。而購買產品是一種活動，因此人們會對它產生涉入行為。涉入簡單的說法，就是指消費者對於一項產品購買決策的關心程度。

Petty 和 Cacioppo(1983)認為「涉入」是指：消費者在選購產品時，考慮該消費決策的重要性與個人涉及風險度的程度。而「高涉入」應該只發生在 1. 消費者認為商品能反映自我價值時；2. 當商品成本過高或必須付出高代價時；3. 消費者認為自己的購買決策不夠可靠而必須冒大的風險時。

通常消費者的消費行為屬低涉入狀態，它不會花太多的時間，可能只是利用直覺判斷知道或喜歡產品而購買，這是屬低涉入的購買行為。但有些產品，消費者會花較多的時間去蒐集資訊或考慮各種可能的購買決策，則屬較高涉入的購買行為。

涉入的程度會受到產品類型的影響，如房屋、汽車等的購買，屬於高涉入的產品，但如衛生紙、肥皂等的購買行為就屬於低涉入的產品。涉入程度也受到品牌的影響，例如消費者對可口可樂或是麥當勞有特殊的偏好，非這些產品不買，這時對於這些品牌的購買就成為高

涉入的品牌。

從文獻中作以下延伸的說法，消費者購買高粱酒時，是屬於低涉入行為，但消費者執意選購某特定品牌高粱酒，可能就變為高涉入行為。本研究探討之馬祖「八八坑道」高粱酒，消費者可能反應為自我價值或必須付出高代價或因為對產品陌生，認為自己的購買決策不夠可靠等原因，而進入高涉入購買行為。

(三)涉入的分類：

1. 以涉入對象觀察消費者行為：

(1)廣告涉入(advertisement involvement)，是指觀眾對於廣告訊息所給予的關心程度，接觸廣告時的心理狀態。廣告涉入是廣告效果的中介變項(intervening variable)，在不同廣告涉入水準下，觀眾對訊息的處理就會不一樣。

(2)產品涉入(product involvement)，是指消費者在選擇某一產品時，考慮該產品與自我關連和可能的風險程度，從對產品完全投入的自我認同，到不屑一顧的漠不關心。

(3)購買決策的涉入(purchase involvement)，是指消費者對某一購買活動的關注程度，其與產品涉入的關係密切，但不等於產品涉入。

2. 另一種涉入的分類不是以涉入的對象為中心，而是分析涉入本

質與來源。Houston 與 Rothschild(1978)依涉入的本質認為，

「涉入」可分為情境涉入、持久涉入與反應涉入。

(1)情境涉入(situation involvement))，強調個人外在因素，

產品各項特色也是個人身外的因素，因此，產品價格、品質、  
促銷、推廣均可決定情境涉入高低的因素。

(2)持久涉入(enduring involvement)，與消費者個人本身的特

質有關，其兩大來源，其一為個人主觀價值系統，即個人的  
自我觀念、個性、目標、需求等都會影響消費者對某項產品  
的持久涉入；其二為個人對該事物的先前經驗，產品的經常  
或大量使用，都可能有較高的持久涉入使用該產品的經驗，  
產品知識的多寡，對產品熟悉度的高低等都可能影響持久涉  
入的水準。

(3)反應涉入(response involvement)，是指情境涉入與持久涉

入相互結合所產生對某種事物的心理狀態。

二、有關消費者購買決策方面：

(一). 消費者購買決策的類型：

1. Assael(1987)根據消費者的涉入程度的高低與品牌差異程度

將購買行為區分為四種類型，如表 2-4「購買行

為的四種類型」所示。

表 2-4 購買行為的四種類型

區別	高涉入	低涉入
品牌間差異大	複雜的購買行為	尋求多樣化的購買行為
品牌間差異小	降低失調的購買行為	習慣性的購買行為

資料來源：( Assael. 1987； )

這種購買行為的區分，可提供廠商在設計行銷策略上之參考。在低涉入品牌之差異不大的狀態下，其習慣性購買只是品牌惰性(inertia)即出於習慣，因對品牌熟悉感(brand familiarity)，而不是品牌忠誠(loyalty)，消費者只求選購成本與品牌利益能夠平衡。

(1)複雜的購買行為(complex buying behavior)，消費者對購買之涉入程度高，且認為品牌之間具有很大的差異時，他們將需要經過認知學習產生對產品的信念，然後建立對產品的態度，再進行深思熟慮的購買選擇複雜的購買行為。

(2)降低失調的購買行為(dissonance-reducing buying behavior)，有時消費者在高度涉入的購買中，視品牌間無差異性存在，這時消費者的購買行為，將要學習如何選購實用的產品，且能快速的購買，因為產品間無顯著差異，消費者只重視購買的價格或方便性。

(3)習慣性的購買行為(habitual buying behavior)，因為許多產品是屬於低涉入的行為，而且產品之間的差異不明顯，消費者投入關心程度不高，有時是因看到電視或其他媒體上的廣告，而被動接受這項訊息，廣告重複所造成的品牌熟悉度，多於廣告品牌的說服力，購買後也很少進行評估。根據Assael(1987)認為行銷人員發現對於低涉入及無品牌差異的產品，使用價格及銷售促進的效果最大。

(4)尋求多樣化的購買行為(variety-seeking buying behavior)，消費者的涉入程度低，但是品牌間具有差異，消費者可能會經常尋找或選購一些不同品牌。對於市場領導者而言，他可採取延伸產品線的不同口味，或新的屬性，讓消費者有新奇的感覺，維持對追求這個品牌的興趣；而多品牌策略，則可透過不同的定位，吸引不同區隔的消費者，吸引品牌轉換者的購買。

2. Shaw/Semenik(1989)依「資訊蒐集」(Information Search)與涉入程度(Involvement)等因素，探討消費者購買決策的類型。所謂「資訊蒐集」(Information Search)是指於決策之前，決策者對有關資訊之蒐集與處理所投入之時間與精神，投入愈多，消費者行為愈趨向於「高涉入購買」。至於「涉入度」

(Involvement)則指消費者對產品「自我投入」(Ego-Involvement)的程度，風險性愈高之產品「自我投入」之程度愈高，傾向於「高涉入購買」。表 2-5「購買決策型態類別表」可對消費者購買決策有所了解，及對產品分類有較清楚的判斷。

表 2-5 購買決策型態類別表：

資訊蒐集 涉入度與行為		高	低
		高	高涉入買賣 特性
低	低涉入買賣 特性	多樣選擇性決策型 習慣性決策型	

資料來源：蕭鏡堂, 民 82.

- (1)複雜性決策型(Complex Decision Making)，此一類型之購買發生於高價位，且非經常性購買之產品，如汽車、房屋、個人電腦、高級服飾、國外旅遊消費等。由於消費者對產品所知不多，所遭受購買之風險也相對提高，購買抉擇也愈趨謹慎。
- (2)忠實性決策型(Brand Loyalty)，以看病為例，雖然自我投入之程度相當高，即萬一醫療上有任何差錯，則患者本身會

立即遭受到傷害，但求診者卻無需耗費相當時間去蒐集醫院或醫師之有關資訊，其原因是經過多次醫療(消費)後，對自己的決策感到滿意而產生了忠實度。

(3)多樣選擇性決策型(Variety-Seeking Decision )，屬於多參與購買行為之一，消費者對產品的消費自我投入的程度低，但由於產品的品牌多，且相互間有顯著的品牌差異，故消費者需投入相當的時間對產品資訊的蒐集與評估，以便進行品牌的轉換；喜新厭舊是轉換品牌主要原因，針對多樣化選擇性決策型，行銷人員可運用折扣、折價券或試用品等之促銷手段，使消費者嘗試產品，藉著對產品的接觸，達到行銷之目的。

(4)習慣性決策型(Inertia )，產品的品牌間差異小，且消費者對產品的自我投入程度也低，購買時並不注重品牌，而是強調購買地點的方便性，如一般家庭的日常用品(衛生紙、清潔濟與牙膏等)之購買，由於品牌忠實度低，消費者不願投入時間於品牌的選擇，針對習慣性決策型，行銷人員應特別注意零售店貨架之佔有，避免缺貨，此外，店內促銷也是行銷策略之重點。

就消費者行為觀點而言，上述前二型(複雜性、忠實性決策

型態)屬於「高涉入購買」(High-Involvement Purchase)，即涉及及到經濟層面、心理層面、社會層面、時間層面及功能層面等風險問題的購買決策；而後二型(多樣選擇性、習慣性決策型態)屬於「低涉入購買」(Low-Involvement Purchase)，即風險低，不考慮經濟、心理及功能等層面問題的購買決策。

上述購買決策兩種論點，前者係根據消費者「涉入程度」的高低與「品牌差異」程度而區分；後者係消費者購買決策依「資訊蒐集」(Information Search)與「涉入」(Involvement)等兩因素而劃分，其理論是相通的，後者說法較適合本研究之需要，故採用後者之論述。其中論述消費者對產品購買決策「自我涉入」(Ego-Involvement)的論點為本研究對產品分類之觀察依據。

## 2.5 市場區隔

### 2.5.1 市場區隔的意義：

Wendell 於 1956 年提出論文，認為「市場區隔的基礎是建立在市場需求面發展上，並針對產品和行銷動作予以更合理和確實的調整，以滿足消費者或使用者的需要」。

Alfred(1962)將市場區隔定義為：「將市場區分成不同的顧客群，使得每一集群均可成為特定的行銷組合，與所針對的目標市場。」

Kotler(1986)認為「所謂市場區隔，即是將市場區隔為不同的購買群，不同的購買群，不同的區隔需要不同的產品和行銷組合，這些經過區隔化的群體，即為市場區隔。」

### 2.5.2 市場區隔之探討：

市場區隔(market segmentation)一詞，源目標行銷(target marketing)之概念而來。目標市場是行銷觀念的一個重要支柱，行銷觀念主張採取來福槍或導引飛彈作法，而不是霰彈槍或地毯式轟炸的作法。行銷者要先選擇一個或幾個區隔市場作為目標市場，然後集中一切行銷力量，全力爭取，希望能夠在這些區隔市場中獲得較有利的競爭地位，也能為這些目標市場的顧客提供最大的價值，此即所謂目標行銷的觀點。

目標行銷，如圖 2-15(黃俊英, 民 93,)，有四個主要步驟：

- 一、市場區隔化(market segmentation)：目標行銷的第一個步驟是要將一個異質性的大市場劃分為若干個比較小但同質性高的區隔市場。
- 二、目標市場的選擇(market targeting)：其次要決定目標市場策略，並選定一個或數個特定的區隔市場或利基市場(niches)作為全力爭取的目標市場。
- 三、定位(positioning)：第三個步驟是為每一個目標市場發展出具

有競爭力的定位。

四、行銷組合方案：最後要在定位的指引下發展出一套包括產品、價格、通路與推廣決策的整合性行銷組合方案。

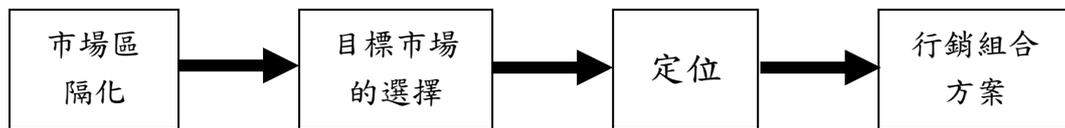


圖 2-15. 目標行銷步驟

資料來源：黃俊英，行銷管理策略性的觀點 2004.

根據 Regis McKenna(1995)的說法，消費者購買的途徑愈來愈普遍，因為科技蓬勃發展，資訊傳遞管道也愈來愈多，使得消費訊息暴漲，公司想要採取「一式通吃」(one size fits all)的大眾行銷(mass marketing)做法已行不通。因此，而有區隔行銷、利基行銷、地區行銷及個人行銷等行銷策略的形成。

自 Wendell R. Smith (1956)正式提出「市場區隔」以來，在這個領域中可謂百家爭鳴。市場區隔研究並非只有單一的研究方法，然而，觀念上「市場區隔」是一種策略，還是一種市場狀況或對市場狀況的認知呢？Diskson 與 Ginter(1982)認為在一般文獻中，市場區隔為一種行銷策略，其中包括含了針對市場內差異性的消費者發展設計不同的行銷計劃，因此，兩人定義「市

場區隔」為一是市場狀況，此市場狀況乃由市場上不同的需求造成，並認為「市場區隔策略」乃是使用關於市場區隔之資訊以設計一個能滿足特定區隔之策略。

此外，公司可能會以改變需求函數之方式來發展市場區隔之狀態，如此則稱「區隔發展策略」。本研究認為，在進行行銷研究時，應考慮市場區隔與行銷策略之配合，針對目標市場內區隔性群體，設計不同的行銷組合。

從上述各學者的探討，可以了解到消費者對於產品的需求、購買動機、態度與行為等互有差異，廠商很難想像以一種產品同時滿足所有消費者的需求，故廠商必須進行市場區隔，選定適合的消費族群作為市場目標，以利行銷策略的進行，以獲得最佳的利益。

## 2.6 品牌決策：

為個別產品發展行銷策略時，銷售者必須考慮品牌的決定。品牌的決定可以增加產品價值，因而品牌是產品行銷中重要的一環。

首先應先瞭解有關品牌的幾個名詞定義：

**品牌( Brand)：**品牌是產品的一個名稱、語詞、記號、表徵、設計、或以上幾種之組合。它用來區別某一個或某一組商品或服

務，以和競爭者所提供者有所不同。

**品牌名稱(brand name)**：是品牌可以用語言表達的部分，如雅芳(Avon)、雪佛蘭(Chevrolet)、迪斯奈樂園(Disneyland)、美國運通(American Express)、與加州大學洛杉磯分校(UCLA)等。

**品牌標記(brand mark)**：是品牌可以辨認但無法以口語表示的部分，如表徵、設計、或特殊之顏色或字體。例如花花公子的兔子與米高梅電影公司的獅子等。

**商標(trademark)**：是受法律保護的品牌全部或一部分。商標保護註冊商標者可以獨家使用某個品牌名稱及(或)品牌標記。

**版權(copyright)**：版權是複製、發行和銷售文學、音樂或藝術作品的法定權利，若無版權，則不得從事上述活動。

### 2.6.1 品牌命名決策：

有關品牌的第一個決策就是公司是否要給產品加上一個品牌。以往大部分產品都沒有品牌，生產者和中間商賣東西都是以桶、袋或箱計，而沒有任何供應商的標記。美國最早的品牌推動者是成藥製造商，但是一直到南北戰爭結束後，隨著全國性公司與廣告媒體的成長，品牌才真正迅速地成長；有些早期的品牌至今仍然存在，如桂格麥片(Quaker)、凡士林(Vaseline)、象牙(Ivory)肥皂等。

品牌的成長非常驚人，幾乎沒有一項產品沒有品牌，鹽有不同製造者的各種包裝、柳橙加蓋生產者的戳記、螺絲帽的玻璃紙包裝貼有配鎖商的標籤，汽車的零件——如火星塞、輪胎、濾油器等都可以看到和汽車製造者不同之品牌，甚至連養的雞隻都已經成功地冠上了品牌。

近來卻有些日常用消費品與藥品回歸過去“無品牌”的時代，這些一般用品(generics)的包裝沒有任何的生產者標誌，如 Dominick's Finer 食品公司是以芝加哥為基礎的一家大型超級市場連鎖店，在 1978 年底推出了一條有四十種商品的“一般性”商品線；所謂一般性商品，是不用品牌、普通包裝、售價較低的普通產品，如通心麵、紙巾、與桃子之類，於超級市場銷售。這類產品均為標準化品質，售價也比有全國性廣告支持的品牌產品約低三成，較其他私有品牌產品的售價也約低一成半左右；較低的售價是因為其原料品質較低，標籤、包裝與很少廣告等造成成本的降低，其目的就是要節省包裝與廣告費，替消費者省錢。因此，到目前為止，應不應該有品牌的爭議，仍未有定論。

#### 2.6.2 品牌歸屬決策：

一旦決定要建立品牌之後，生產者有三種選擇，第一，產品可以使用製造商品牌(也稱為全國品牌)。第二，製造商也可以把

產品賣給中間商，由中間商套上私有品牌(也稱為中間商品牌、配銷商品牌、或經銷商品牌)。第三，生產者也可以把某些產品以自己的品牌銷售，而一部分產品則以私有品牌來銷售。如國際農機(International Harvester)與 IBM 等生產的產品都是用自己的品牌，Warwick 電子公司所生產的產品則完全用不同的配銷商的商品，如 Sears。而惠而浦 (Whirlpool)公司的產品則一部分用自己的品牌，一部分用配銷商的品牌。

美國市場一向由製造商品牌所支配，像著名的 Campbells 湯與 Heinz 番茄醬。然而，最近大型零售商與批發商也建立了自有的品牌，例如 Sears 與 J.C. Penney 的輪胎，今天已和固特異 (Goodyear)，Goodrich, Firestone 等製造商品牌一樣著名。Sears 已經成功地創造了許多的品牌，如 Diehard 電池、Craftsman 工具、及 Kenmore 家電，Sears 有 90%以上的產品是使用自有品牌。

### 2.6.3 品牌品質決策：

在建立品牌時，公司必須決定品牌的品質水準與其他特點，以便能支持此品牌在市場上的地位。品質是行銷人員最主要的定位工具之一，品質代表產品發揮功能的能力等級，包括產品的耐用性、可靠性、精確度、操作與維護之簡便與否，與其它有價值

的特色；這些特色有些可以客觀的衡量。由行銷的觀點來看，品質應以購買者所認知的品質為準。

現在的消費者與生產者對於品質較以往關心，美國的消費者深深為日本的汽車與電子產品、歐洲的汽車、衣服、食品的高品質留下深刻的印象，許多的消費者喜歡式樣較能持久流行的衣服，而不喜歡太過時髦的衣服，消費者對新鮮與營養的食品、乳酪、及精美的食品較為喜歡，而不喜歡軟性飲料、甜食、電視餐等。不少公司已經盡力迎合此種對品質關切的消費者，但仍有許多其他方面值得去做，並不只是關切品質而已。

#### 2.6.4 家族品牌決策：

公司決定給其產品加上品牌後，至少有四個品牌策略可選：

- 一、個別品牌策略：採用個別品牌策略的最主要好處是公司聲譽和個別產品的成敗分開，萬一產品失敗，並不會損害到公司的聲譽。採取此種策略的有寶鹼公司(Tide, Bold, Dash, Cheer, Gain, Oxydol, Duz )與 Genesco 公司(Jarman, Mademoiselle, Johnson & Murrphy, Cover Girl )。
- 二、單一家族品牌策略：採用單一家族品牌策略的好處是推出新產品的成本較低，因為不需要龐大的廣告費用，來建立品牌的認知與偏好，而且如果製造商的品牌已有良好聲譽，產品的銷售將會更

好。通用食品公司也用 Jell-O 品牌來推出新的產品。

三、數個家族品牌策略：當公司生產的產品差異相當大時，僅使用一個家族品牌可能就不是很恰當，像 Swift & Company 公司就建立了不同的家族品牌給他的火腿(Permium)和肥料(Vigoro)兩種產品。Sears 公司，它的家電產品用 Kenmore 為品牌，女用衣著的品牌是 Kerrybrook，家庭用品則用 Homarkt。

四、公司名稱加上個別產品名稱策略：有些公司則在每一個產品的品牌名稱之前再加上公司名稱，公司名稱指明了產品的統一來源，而個別的品牌則區別了不同的新產品。桂格麥片脆脆片(Quaker Oats Capn Crunch)即是一例，桂格麥片即是把公司的聲譽和產品相連結，因桂格麥片公司已在早餐食品市場上卓有聲譽，而脆脆片則表現出個別產品的特色。

品牌名稱的決定不可以草率，必須有助於加強產品觀念(梁基岩, 1997；)。產品品牌應能夠(一)暗示產品的利益；(二)暗示產品的品質；(三)易念、易辨認、易記；(四)突出且引人注目。

#### 2.6.5 品牌延伸策略：

成功的品牌可以加以延伸，品牌延伸策略：指任何試圖利用一個成功的品牌，來推出修正過的產品或新產品的努力。

桂格麥片脆脆片在早餐食品市場成功後，該公司就利用了此一品牌與它的卡通造型推出了一系列的雪糕、T恤、與其他產品；Armour 公司也利用 Dail 品牌名稱推出了許多的新產品，因為沒有 Dail 這個名字，產品將很難找到配銷通路；日本本田公司 (Honda) 也使用 Honda 這個品牌推出新的除草機。品牌延伸替公司省下了促銷新品牌的昂貴成本，並為新產品建立了消費者的立即認同，反過來說，如果消費者對新產品不滿意，就可能會影響到他們對公司其他同一品牌的產品態度。

#### 2.6.6 多品牌決策：

多品牌策略意謂公司建立兩個或數個品牌，互相競爭。這由寶鹼公司首創，它以 Cheer 清潔劑和已經成功的 Tide 競爭，雖然 Tide 的銷貨額輕微下降，但 Tide 與 Cheer 的總合銷貨額卻較高，寶鹼現在已經有八種清潔劑品牌。

根據梁基岩教授譯著，採用多品牌策略有幾個理由，第一，製造商可以取得商店裡更多的空間陳列其產品。第二，只有少數消費者會始終忠於一個品牌，為了掌握眾多品牌轉移者的唯一方式，就是推出好幾種品牌。第三，新品牌的建立，使公司內部具活力與更有效率；寶鹼和通用汽車公司的各品牌經理就是互相競爭，以提高效率。第四，多品牌策略使公司可以針對不同的區隔

市場，利用不同品牌作不同的利益訴求，以吸引消費者。

#### 2.6.7 品牌槓桿策略：

行銷者可將已有的品牌名稱與新產品相連接，讓新產品可立即建立知名度，加速新產品成功上市，此即所謂的品牌槓桿策略 (brand leveraging strategy)。這種策略包括產品線延長 (line extension)、品牌垂直延伸 (stretching the brand vertically)、品牌延長 (brand extension)、共品牌 (co branding) 和授權 (licensing) 等方式 (David Cravens, 2000, )。

- 一、產品線延長：將相同的核心品牌名稱延用到相同產品類別中的新產品項目。產品線延長也有其風險；品牌可能會喪失其特定意義，有人稱此為產品延長線陷阱 (line extension) (Al Ries and Jack Trout, 1981, )；產品線延長所增加的銷售額也可能不足以支付其開發與推廣費用。
- 二、品牌垂直延伸：將核心品牌的價格/品質向上或向下延伸。品牌垂直延伸的好處包括擴大市場機會、分擔成本和有效利用獨特能力；它的主要限制是會損害到核心產品，如品牌向下延伸 (推出較低價格/品質的產品) 可能會損害到優良品牌的形象。
- 三、品牌延長：將現有品牌名稱延用到另一產品類別中的一條新產品線。此策略有其優點與風險 (P. Kotler, 1999, )，優點包括：好

的品牌名稱可讓新產品快速獲得顧客的認同和接受，使行銷者可較容易進入新產品類別。風險包括：新產品可能讓購買者失望，會使他們喪失對其產品的信賴；為了發揮品牌延長的優點，並避免發生品牌延長的可能風險，行銷者在採用品牌延長策略時，應特別留意兩件事：(一)核心品牌和它所要延用的產品線之間應該有一合理的關聯；(二)品牌延長對於核心品牌的品牌權益不應有負面影響。

四、共品牌：共品牌亦稱雙品牌(dual branding)，指兩個知名品牌結合起來共同推廣它們的產品。共品牌可發揮兩個品牌的綜效，兩個品牌共同分攤廣告費用，也可讓新產品更容易被市場接受。但選擇合適的合作品牌是很重要的，兩個獨立品牌能否充分協調配合也是此一策略成敗的關鍵。

五、授權：授權是利用核心品牌名稱的另一種常見方法。例如，甲公司可將其品牌名稱授權給乙公司作為乙公司產品的品牌名稱。授權者可以獲得額外的收入，也可讓其核心品牌名稱獲得免費的宣傳。但是被授權者的產品如果有瑕疵或讓購買者不滿，將會對核心品牌的形象有不利的影響。

## 2.7 馬祖與東湧酒廠產業現行之產銷通路：

民國 88 年以前，馬祖酒廠所生產的酒品一部分由台灣省菸

酒公賣局在台灣代銷，一部分則由馬祖物資處批售予當地零售商店，而自民國 88 年開始，世華通路商透過法定程序標得馬祖酒廠所產製之酒品總代理，據訪談世華通路商白酒部經理劉鴻銓先生，稱該代理商在全省經銷商通路大約有 50 家，每一經銷商按照區域的大小，擁有自己的零售商店，大的經銷商有上千家零售店，小型經銷商也有 300~500 家零售店，保守估計世華通路商在全省擁有 35000 家以上的零售商店(世華經理, 劉鴻銓)；而東湧酒廠所產製的酒品自民國 93 起則由馬祖酒廠所設立在台北市和平西路的馬祖台北供銷站或馬祖地區零售商店直接售出，當(93)年度所獲得的利潤比起由世華總代理要大的多，不過自民國 94 年 8 月開始，該廠(東湧酒廠)的酒品每年依合約由鼎勝峰經銷商總代理 15~20 萬瓶東湧特高，新產品包裝並自 94 年 10 份下旬正式上市(馬酒公司總經理兼廠長，李寶)。

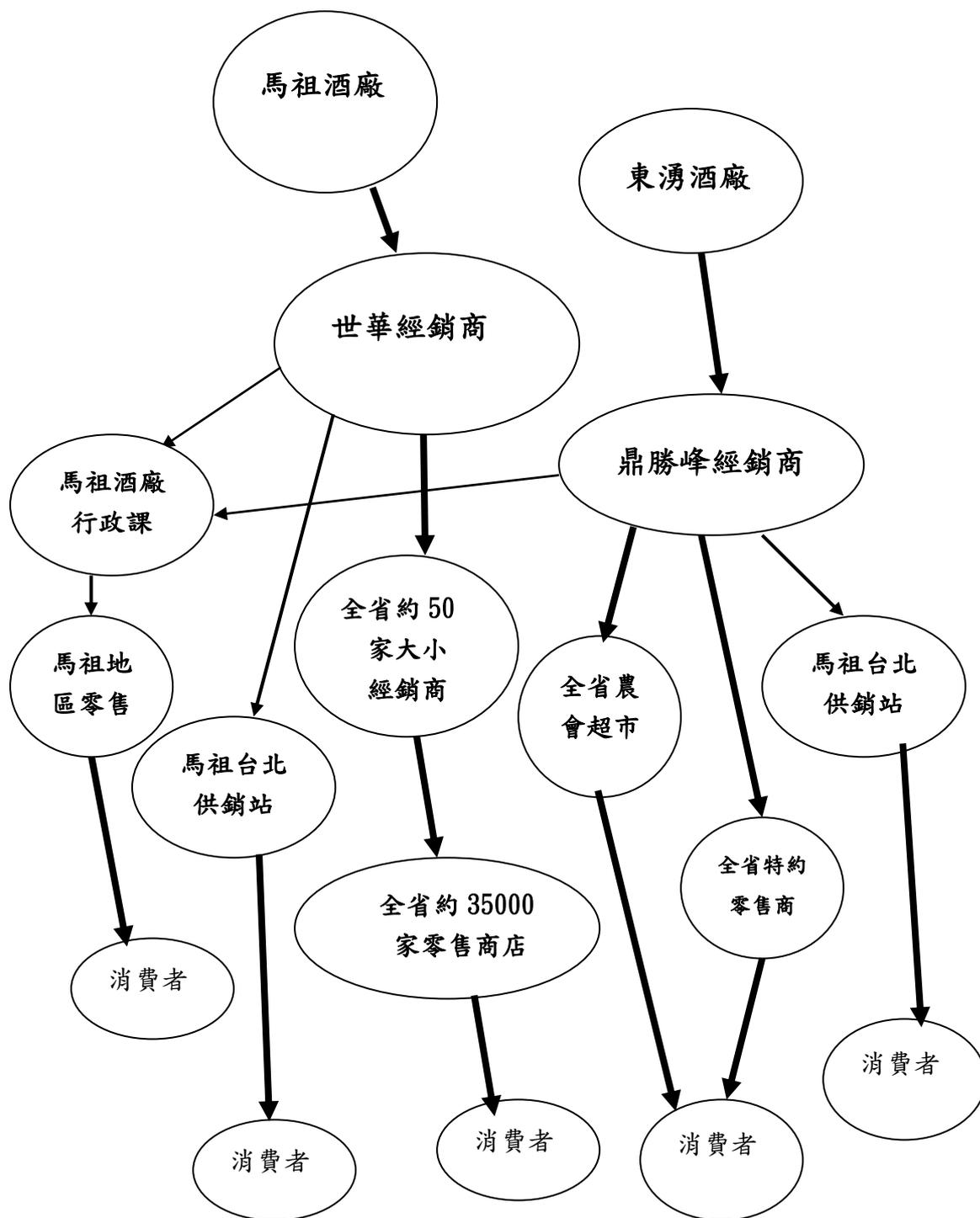


圖 2-16：馬祖酒廠產品現行通路圖：

資料來源：本研究整理

## 2.8 其他相關酒類產品研究文獻：

國內外有關酒類產品行銷研究方面文獻不多，論及菸酒產品行銷通路更為少見，本節僅整理國內外酒類產品行銷相關之研究結果，據以作為本研究探討方向之參考。

### 2.8.1 國內論文研究部分：

國內對酒類行銷研究方面，目前多針對進口啤酒加以探討（賴紀安，民 85；施國琛，民 78），至於行銷通路則有江玉萱（民 86）對酒品市場發展以郵購市場作為行銷通路進行探討，及張朝清（民 88）對進口啤酒行銷通路發展進行研究。另外，蔡木霖（民 81）則針對公賣局體系行銷規劃不足而在目標市場與通路策略等方面提出改善建議。

施國琛（民 78）針對中山大學企業經營班學員進行啤酒產品形象與消費行為研究，採啤酒消費者的生活型態、人口統計變項以及各產品在消費者心目中的形象加以探討，得到重要結論，就啤酒市場而言，以人口統計變數及生活型態來區隔市場，發現各區隔特性與啤酒消費行為具有顯著差異。

蔡木霖（民 81）之「台灣省菸酒公賣局進行策略性行銷之研究」，採探索性研究，並配合相關統計資料，以宏觀的角度對公賣局進行 SWOT 分析後提出建議，在目標市場策略上，採追求全

目標市場，並以單一區隔集中化方式，在中性、高品位、飲料、禮品等區隔市場加以營運。

賴紀安(民 85)在「大台北地區啤酒消費之態度」研究中，對於台北市啤酒消費者分析其人口統計變數、生活型態狀況之異同及消費態度。其研究發現：

- (一)啤酒使用類型和人口統計變數中的性別、啤酒年齡、婚姻狀況和職業之間有顯著相關。
- (二)在生活類型方面，各市場區隔之消費者的使用類型有顯著差異。
- (三)在飲用的場合上，「啤酒屋或 PUB」和「卡拉 OK 或 KTV」是最明顯的偏好；在飲用的時段上，其偏好相當一致，依序為「晚上飲用」、「睡前飲用」、「中午飲用」和「早上飲用」。

江玉萱(民 86)在「酒類廠商投入郵購市場之研究」，採訪談方式，對國內酒商投入郵購此一新通路之考量因素及所遇到的問題進行探索性研究。發現郵購之主要酒品以中低價位為主，至於高價位的酒類，消費者較喜歡到店內購買；白領階級聚集的新興地區在酒類郵購市場亦深具潛力。

張朝清(民 88)在「進口啤酒行銷通路發展之研究」論文中，以三個品牌為個案，藉由次級資料蒐集及深度訪談，選定內外部觀察要項，探討行銷通路的發展歷程。研究發現，採先佔性策略

可得到競爭利基與優勢，又依購買動機與時機，區分四種通路類型(張朝清, 民 88.)，如圖 2-17.

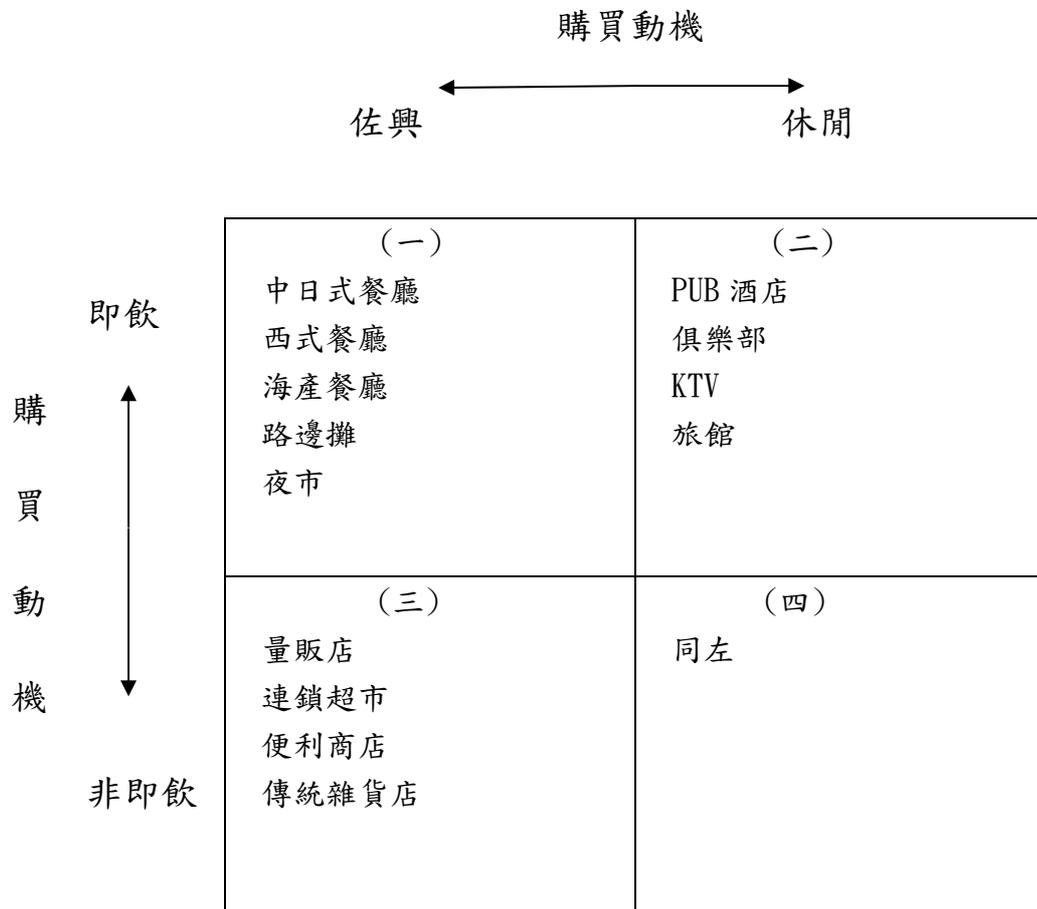


圖 2-17. 進口啤酒通路類型

資料來源：張朝清(民 88)在「進口啤酒行銷通路發展之研究」

傅大煜(民 88)在「高度酒消費行為及行銷策略之研究—以金門高粱酒為例」，針對有飲用金門高粱酒之消費者進行問卷調查。依據消費型態、產品屬性、及市產區隔，經調查獲得結論：

- (一)顧客群之確認：由人口數、消費型態變數、市場區隔以及消費者對於產品屬性之態度分析，金門高粱酒主要顧客多為已婚男

性 30 歲以上，且經常飲用、重視酒品品質。

(二)酒類產品之行銷通路可分為：

1. 日間通路：指的是以超級市場、量販店與雜貨店等銷售地點，

消費者通常在日間前往購買，而後帶回家飲用。

2. 夜間通路：指的是以餐廳、酒館與酒店等場所，消費者經常於

晚間在此類地點用餐飲酒，故稱之為夜間通路。

(三)其通路係與消費者之飲用習慣有關，以中式餐廳為主，少數消

費者在夜間通路酒店、俱樂部與酒廊等娛樂場所。

(四)消費者之生活型態將金門高粱酒之市場分成四個區隔：飲酒社

交群、知性品味群、傳統保守群與新潮思想群。

林正彰(87)在「啤酒市場之廣告策略比較研究」中，利用聯合分析法，了解啤酒品牌和顧客飲用時機配對，利用因素分析將高低涉入的人口，分為功能型導向屬於高涉入消費者，流行導向的人口為低涉入消費者，採問卷分層抽樣進行調查獲得結果：

(一)啤酒屬消耗性產品，經常性購買，亦是偏好品。

(二)啤酒購買地點，依次為便利商店、超級市場、雜貨店、量販店

與公教福利中心。

(三)啤酒消費時機，依次為宴客用餐、聚會聊天、KTV、旅行郊遊、

休閒、工作及運動後。

(四)一般消費者對訊息來源，依次為電視廣告、貨架上、雜誌廣告。

陳淑娟(民 89)在「台灣地區啤酒市場消費行為及品牌競爭

定位兼論菸酒公賣經營策略之研究」採問卷調查方式得出結論：

(一)啤酒屬於低度酒精之酒類飲品，一般消費者接受度較高，啤酒

特性較接近一般非酒精飲料，消費量大且流通速度快，季節性

差異大，夏季為消費旺季，冬季為淡季；此外，啤酒強調新鮮

度，多以當地產製為主。

(二)啤酒市場消費行為年齡分佈廣，年輕客人比重日高，消費型態

已由傳統「佐興」朝向「休閒」方向發展，購買時機亦區隔成

「即飲」及「非即飲」類型。

(三)依消費者行為、產品屬性、品牌知名度及啤酒低度涉入特性，

進行調查，了解消費者人口統計及社會經濟變數與台灣啤酒系

列產品消費間關係發現：消費者通常喝啤酒時間頻率、場所、

情境及購買啤酒通路都有顯著相關。

## 二、國外菸酒行銷研究部分：

國外對於酒類之研究，大多為酒對健康影響有關方面，在行

銷通路方面並不多見。茲將國外酒類行銷研究所探討之產品主

題、研究研究目的、研究方法與相關研究結果，擇列如表 2-4，

或有助於建立本研究之觀念性架構，從行銷通路與產銷策略及消

費者行為與涉入、產品屬性、市場區隔與品牌決策等探討之參考。

表 2-4，「近年國外酒類行銷相關研究表」

研究者	研究對象	研究主題	研究目的	研究方法	相關研究結果
Stuart & Smith (1997)	葡萄酒	The Use of Quality and Reputatation Indicators : The Case of Bordeaux Wine	以 Bordeaux 地區為例，探討葡萄酒品質、聲望和價格間的關係。	蒐集 Bordeaux 地區內各酒莊酒品品質次級資料，進行實證分析。	研究發現市場的價格會反應出消費者所認知的葡萄酒品質和聲望；一時的產品品質下降不會影響消費者認知的品質和酒莊的聲望。
Tim (1997)	葡萄酒	Techniques to increase Impulse in a Restaurant Setting	探討如何運用菜單和人員推銷消費者在餐廳內購買葡萄酒。	以六個星期的時間以實驗法在特定餐廳內針對顧客進行。	將產品列於菜單是最有效且最少成本的促銷方法；在餐廳中推銷酒的人對於酒的銷售有正面效果。
Mercedes & Jose (1997)	葡萄酒	A Conjoint Analysis of Quality Wine : Preference and Market Segmentation	針對西班牙 Navarra & Aragon 二產的葡萄酒消費者探討消費者偏好和市場區隔。	分別針對城市和鄉區消費者進行問卷調查。	葡萄的產地是影響消費者偏好的最重要屬性；鄉區消費者和城市消費者的偏好有差異，可以消費者偏好和人口變數來進行市場區隔。
Tim & A William (1997)	葡萄酒	Product Environmental and service Attitudes That Influence Consumer and Purchase at Wineries	欲了解葡萄酒釀酒廠內影響顧客態度及消費的因素。	針對至少去過六個德州釀酒廠之消費者進行問卷調查。	經因素分析及回歸分析了解影響顧客態度及消費的環境因素和服務因素。
Judy & Scot (1998)	酒精性飲料	Alcoholic Beverage Sales Promotion : An Initial Incestogation of The Role of Warning Messages and Brand Characters among Consumers Over and Under the Legal Drinking age	欲了解酒精產品促銷時消費者對於酒品包裝警語和各品牌酒類認知是否有差異。	針對未滿法定飲酒年齡學生和已滿法定飲酒年齡學生進行問卷調查。	研究發現未滿法定飲酒年齡學生和已滿法定年齡學生對於酒品包裝之警語和各品牌酒類的態度存在顯著差異。
Richard etal (1998)	啤酒	Adolescents Attention to Beer and Cigarette Print Ads and Associated Product Warnings	欲了解青春消費者對於啤酒和香菸張貼廣告和產品警語之態度。	以實驗法針對 14 至 18 歲中學生進行。	青春消費者對於啤酒和產品警語之態度與性別、年齡有關；而與廣告曝光時間亦有關連。

資料來源：本研究歸納相關文獻資料整理。

### 第三章：研究方法：

根據文獻回顧及對產品屬性與通路特徵與實際情形的了解，先建立研究架構，確認問題。提出主要研究方法，說明採用探索性研究理由，選擇訪談對象，以及相關資料蒐集分析方式，最後建立流程作為本研究的依據。

#### 3.1 觀念性架構：

觀念架構說明：

回顧文獻探討，發現產品核心屬性形成與消費者需求、購買動機等行銷研究相關，本研究導入 SWOT 分析，結合馬祖與東湧酒廠內外環境分析形成產品核心屬性(產品概念)；再結合消費者行為涉入、產品屬性、產品定位與市場區隔、品牌決策、發展產品實體屬性(商品化)；再藉分析差異化通路策略了解延伸屬性(最佳通路策略)。

本研究即以此觀念性架構，並採探索性研究馬祖「八八坑道高粱酒」、「東湧陳年高粱酒」、「馬祖陳年老酒」及「馬祖藥酒」等。觀念性架構如圖 3-1：

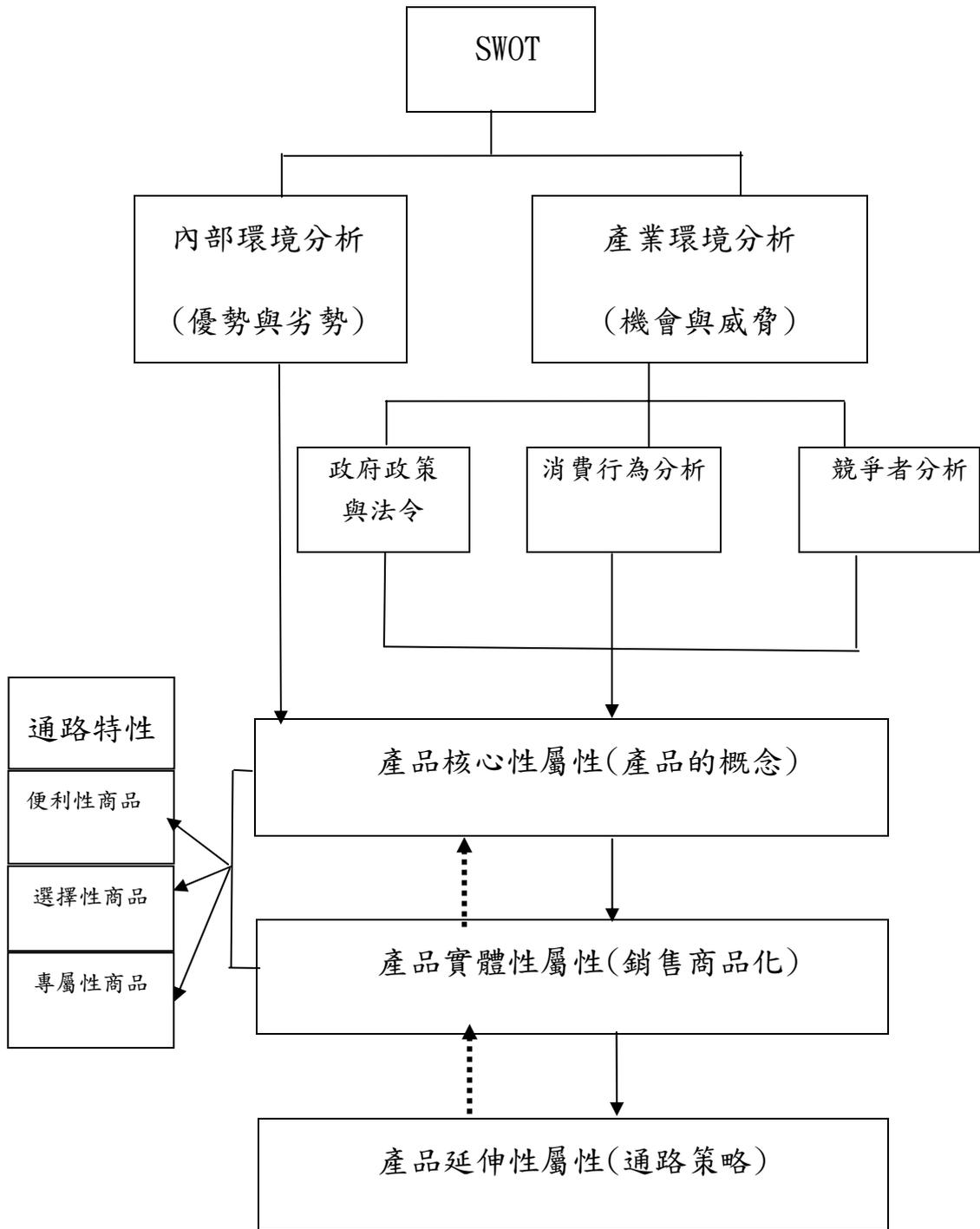


圖 3-1 觀念性架構圖：

資料來源：本研究整理

### 3.2 研究設計：

#### 3.2.1 研究主題：

本研究以馬祖「八八坑道」高粱酒、「東湧陳年高粱酒」、「馬祖陳年老酒」及「馬祖藥酒」等產品為例，探討馬祖酒類產品相關產銷最佳化通路策略之關係。

#### 3.2.2 研究對象：

本研究經請教指導教授沈鵬飛博士、藍筱蘋博士確認，藉由相關文獻探討、深度訪談、實務經驗論證、以及個案研究分析等方式，探討研究主題，達到研究目的。

本研究屬探索性研究，深度訪談馬祖酒廠政策決策者、生產管理實務者、學者專家、及代理商與實際通路商人員，以得到更深入的資訊。

#### 3.2.3 資料蒐集方法：

##### 一、深度訪談：

選擇訪談對象為酒類產業產銷實務負責人，「深度訪談計劃表」如表 3-1。

各受訪者因工作忙碌，訪談時間安排相當不易，因此，先將訪談內容先做說明後，再約定訪談方式，主要採面談，再利用電話補充交談，談話時間約三小時。為免遺漏訪談全程並做錄音，

訪談資料根據錄音帶整理稽核無誤後做成紀錄，事後分析整理，而得到具體之結果。

表 3-1，「深度訪談計劃表」

訪談對象	主要經歷	訪談目的
連江縣縣長 陳雪生先生	曾任職馬祖酒廠會計主任、台北市中山分局會計室主任。	從政策面探討馬祖酒廠與東湧酒廠的產銷策略。
財政局陳孔官局長、李文鵬科長	主管菸酒實務政策。	從政策面探討馬祖(含東湧)酒廠的產銷策略。
縣議會副議長 陳貴忠先生	已連任五屆縣議員。	從政策面探討馬祖(含東湧)酒廠的產銷策略。
總經理兼廠長 李寶先生	馬祖酒廠歷練各職務長達 27 年。	從生產管理面探討馬祖(含東湧)酒廠生產策略。
東引酒廠經理 林金聚先生 東引酒廠主任 陳國浚先生 東引酒廠物料科 長林正德先生	為專業經理人，專長廠務與人員管理。 任職酒廠十三年，歷練各課主管經驗豐富。 任職該廠 19 年，負責採購、儲存、製程、產品設計、包裝、運送等。	從生產管理面探討東湧酒廠生產策略。
酒廠工會理事長 陳明水先生	任職酒廠員工 21 餘年	從生產管理面探討馬祖酒廠生產與管理政策。
台北大學教授 王金利先生	曾任國防管理學院教授 台北大學教授 中國科技大學教授	從學者專家探討馬祖(含東湧)酒廠在國內白酒市場的產銷策略。
金酒公司董事長 李榮文先生	曾任職世華公司技正、副廠長、廠長、金酒公司常駐監察人， 91.2.25、95.2.27、被推舉為金酒公司第三暨第四任董事長。	從學者專家探討馬祖(含東湧)酒廠在國內白酒市場的產銷策略。
「酒客雜誌」執行長兼總編輯 莊雲斌先生	「酒客雜誌」執行長兼總編輯。	從學者、專家探討馬祖(含東湧)酒廠在國內白酒市場產銷策略。

馬祖酒廠董事長 陳傳華先生	威隆股份有限公司董事長、鴻柏科技股份有限公司常務董事。	從通路商暨經銷商探討馬祖(含東湧)酒廠的產銷通路策略。
鼎勝峰企劃部協理 王銘泉先生	曾任南聯企業白酒部協理，惠勝企業金酒代理負責人，白酒市場行銷十餘年，擅長市場企劃經營。	從通路商暨經銷商探討馬祖(含東湧)酒廠產銷通路策略。
世華公司白酒部經理 劉鴻銓先生	美國俄亥俄州學企管所碩士(主修行銷)；南聯與世華服務十年，曾從事洋酒、清酒、藥酒、啤酒與高粱酒等產品企劃、品牌規劃整合等職務，現任職八八坑道白酒行銷經理。	從通路商暨經銷商探討馬祖(含東湧)酒廠產銷通路策略。
台北供銷站主任 謝耀明先生	任職特產中心主任4年多，瞭解在台銷售通路	從通路商暨經銷商探討馬祖(含東湧)酒廠的產銷通路策略。

資料來源：本研究整理

## 二、個案研究

### (一)馬祖「八八坑道」高粱酒：

本論文研究主題，「八八坑道」高粱酒為統一企業集團所屬南聯公司之子公司「世華經銷商」強力推銷之品牌產品，銷售口碑佳，但「八八坑道」品牌非馬祖酒廠所有，世華經銷商將大陸瀘州老窖白酒與雲林古坑高粱酒裝在「八八坑道」高粱酒品牌內，與馬祖「八八坑道」高粱酒一起放置售貨架，易誤導顧客認知，形成馬祖酒廠酒品行銷之困境。

### (二)「東湧陳年高粱酒」：

東湧陳年高粱酒是東湧酒廠主要產品，銷售績效優異，惟廠房與設施老舊，空間狹小，無法自動化生產，產量小，產品屬性與「八八坑道」高粱酒相似，但通路結構與「八八坑道」高粱酒迥異，有特定喜好消費族群。

(三)「馬祖陳年老酒」：

在民國五、六十年代曾經是馬祖酒廠主要酒類產品之一，產品無代理商與銷售通路，更無促銷活動，已停產十五年，最高庫存量達 60 多萬公斤，資金嚴重積壓，近兩年配合縣長施政「行銷馬祖」，有作新包裝銷售，惟目前約庫存近 40 萬公斤，因屬於低酒精度，宜儘速出清存貨，以免影響酒質。

(四)「馬祖藥酒」：

馬祖地區特有藥酒產品，以高粱為主要原料，釀造程序與高粱酒略同，添加特殊食用中藥材泡製而成，馬祖藥酒種類數十種，目前僅剩延壽酒與青春露兩款，產品無經銷商與無通路商，惟目前庫存量不大，藥酒屬於再製酒，酒精度低，是否有存放年限，也有待時間的考驗。

三、深度訪談問題設計：採半結構式問卷(吳芝儀，1995)，如附錄一(01~13)。

四、命題發展、總結文獻回顧，個案研究、深度訪談等資料整理、分

析，導出命題，並以系統化提出對本研究主題之結論。

五、提出具體建議，以落實本研究之目的。

## 第四章：深度訪談摘要與個案研究

本研究採深度訪談，針對十三位受訪者(從政策指導、生產管理、專家學者暨經銷通路商等)，如前章深度訪談計畫表 3-2，深度訪談均經錄音後核對無誤作成記錄，依本研究四個角度，摘要擇錄重點如下：

### 4.1 深度訪談摘要：

#### 4.1.1 從政策面探討馬祖與東湧酒廠的產銷策略部分：

##### 一、訪談連江縣長陳雪生先生紀錄要點：

- (一)要用專業的行銷人才擔任馬祖酒廠董事長。
- (二)「八八坑道」品牌是統一公司的，對馬祖酒廠造成負面影響。
- (三)「馬祖陳年老酒」請馬英九市長促銷，數量非常有限，目前庫存約 50 萬公斤。
- (四)「東湧陳高」品牌是屬於東湧酒廠，產品透過台北馬祖特產中心銷售，惟產量少，知名度低，但價格低，競爭力強，市場時常缺貨。
- (五)東湧酒廠有擴廠計劃，希望能從擴廠暨技術上增加產能與提升品質，並且已在大陸福州市註冊商標。
- (六)參訪金門酒廠，了解金酒公司是以「溫控的方式」發酵釀造高粱酒，酒質穩定，能作為馬祖酒廠的借鏡與政策指導方針。

- (七)金酒公司策略性主動降價，也造成「八八坑道」產品的壓力。
- (八)馬祖酒廠把所有生產的酒，簽約都賣給世華作行銷；門市部的增設，涉及到租金與人事費用，目前不宜。
- (九)希望其他行銷商也能進來，但更希望以過去與世華傳統良好合作的關係，繼續作為一個合作夥伴。
- (十)如果世華與我們解約，它「八八坑道」裝的酒就不是馬祖酒廠「八八坑道」釀造的酒。
- (十一)近年來受到一些民營酒莊的衝擊，它們用逃漏稅的方式賣小米酒，所以民營酒莊也佔有部分白酒市場。
- (十二)馬祖與東湧酒廠的競爭劣勢為員工素質、工作績效、產品研發與財務管理等，調酒師以傳統的方式調酒，酒品不夠穩定。
- (十三)馬祖與東湧酒廠成長的空間受限於廠房腹地、資金調度、工廠老舊與製程無法自動化。
- (十四)幾年前金酒危機是因招標合約捨「南聯公司」，「德記洋行」代理商承接代銷後，因通路問題造成金門高粱酒嚴重滯銷。
- (十五)我國加入 WTO 後，遲早會受到大陸白酒的衝擊，如果東湧與馬祖酒廠用專業的品牌與馬祖對岸的通路商合作，共同作技術研發，必定會有利潤。
- (十六)目前東湧酒廠要增建廠房，實施半自動化生產，增加產能，

可以穩定發展下去。

## 二、訪談財政局陳局長孔官暨李科長文鵬紀錄要點：

- (一)重大決策都授權酒廠董事長、總經理(兼廠長)。有關經營管理、行銷策略、市場調查，含產品對外尋求代理商公告招標、選定代理商、訂定價格以及簽訂合約都由酒廠主導，最後酒廠將合約送到縣政府核備即可。
- (二)馬祖酒廠沒有品牌與通路。
- (三)馬祖酒廠沒有「行銷觀念」。
- (四)酒的成本含稅金、原料、製程、包裝、人事、運輸與倉儲等，酒品價格越高，市場推的越慢，解決之道為擴廠與自動化生產。
- (五)世華代理經銷瀘州老窖，裝在「八八坑道」品牌銷售，影響消費者下一次的購買消費慾望，也影響馬祖酒的通路。
- (六)員工怕在職專長訓練，多數員工害怕改變會犧牲他們既得利益，所以員工內部反對酒廠公司化。
- (七)「通路掌握產品出路。」92年上網公告招標，竟無經銷商投標代銷產品，只好委請世華公司繼續代銷馬祖酒品。
- (八)國內開放大陸白酒，壓力很大，這是時代的潮流，更何況國內假酒、私釀酒，也在競爭。
- (九)馬祖酒廠擴廠困難，土地取得暨公共工程均須依法標售，進度

緩慢。

(十)馬祖酒廠已經奉核定成立公司，這也是未來一定要走的路。

(十一)馬祖酒廠員工薪資還有改善的空間。

(十二)馬祖酒廠應該提升員工進修，然後檢討生產技術、縮短製程，降低成本。

(十三)酒廠員工平均年齡較大，要讓員工感受公司的危機，管理者也需有應變的思維。

三、訪談連江縣議會副議長陳貴忠先生紀錄要點：

(一)馬祖酒廠的酒質、包裝與行銷通路都非常的重要。

(二)營利事業單位用公務機關模式來運作，會降低競爭力。

(三)馬祖酒廠員工效率太差，廠房內沒有一貫作業空間平台。

(四)馬祖暨東湧酒廠廠房老舊，生產線設備與作業流程都要改善。

(五)馬祖酒廠是否透過商標法與世華打官司爭取「八八坑道」品牌宜三思。

(六)馬祖台北供銷站少數派駐人員服務態度差，要以績效來衡量。

(七)大陸白酒很便宜，將來進口一定會受到衝擊，宜儘早因應。

(八)馬祖與東湧酒廠宜分開績效評估，激勵士氣。

(九)酒廠要考慮到釀酒技術的傳承，與有效管理員工。

(十)酒廠民營化，可能會影響到縣府自有財源的收入。

(十一)庫存「陳年老酒」可考慮優惠配售馬祖鄉親，避免資金積壓。

#### 4.1.2 從生產管理面探討馬祖與東湧酒廠的產銷策略部分：

##### 一、訪談馬祖酒廠總經理兼廠長李寶先生紀錄要點：

- (一)馬祖酒廠唯有從量的擴增，「以量制價」，才能降低成本。
- (二)檢討過去產能低落，在於人力資源沒有發揮到極限。
- (三)產品廣告與促銷非常重要，馬祖特高唯有降低價錢才有市場。
- (四)酒廠不能以公務型態去看，市場需求講究時效性。
- (五)品牌價格不能亂砍，任意更換品牌內容，會造成市場的流失。
- (六)廣告很重要，要讓消費者知道「八八坑道」是馬祖的高粱酒。
- (七)唯有做好品管工作，酒質才能穩定；瓶蓋與包裝有改進空間。
- (八)馬祖酒廠沒有「品牌」，缺乏專業與宏觀遠見，未在台灣置產，  
無通路據點。
- (九)酒廠員工年齡層上升，生產線自動化是必須要走的路。
- (十)員工要體會產業生存空間，要改變工作熱忱度與心態，才能  
提升產業競爭力。
- (十一)馬祖酒廠的政治壓力和包袱很大，難以推動民營企業管理。
- (十二)台灣白酒市場競爭激烈，應儘早規劃好的品牌妥為因應。
- (十三)縣府未能充分授權，酒廠經營者施展不開。
- (十四)酒廠未能民營化，公司體制要檢討改善，政治力不要介入。

- (十五)廠房老舊，空間狹小，無自動化生產流程，效能過低。
- (十六)陳年老酒停產 15 年，生產成本過高且嚴謹，生產線已被轉用。
- (十七)老酒大量庫存，造因於「酒質品管」與「價格過高」。
- (十八)馬祖地區人力資源缺乏，勞力性人工難以滿足。
- (十九)海芙蓉藥酒製程與白酒略同，利潤高，可以考慮產製。

二、訪談東湧酒廠林金聚經理、陳國俊主任、林正德課長紀錄要點：

- (一)擔心大陸白酒進口會造成衝擊，尤其人工成本部份。
- (二)嚴格品質管理，確保品牌價值。
- (三)酒廠廠房老舊，空間狹窄，不適合機械化生產。
- (四)無溫控設施，配合季節生產，產能受限。
- (五)廠內有公務人員，未能完全民營化。
- (六)僅能配合總廠的政策與目標來執行生產。
- (七)廠房須逐年改善，以利轉型，專責生產，產品價格中上。
- (八)員工上下同心、目標一致，對廠的發展有認同感。
- (九)品牌影響價格，應積極行銷「東湧陳高」。
- (十)採購原物料受公家機關「採購法」限制，缺乏彈性。
- (十一)菸酒稅調漲後，獲利空間受通路商壓制。
- (十二)製酒須靠員工分工合作，同心協力，高壓管理是無效的。

三、訪談馬祖酒廠工會理事長陳明水先生紀錄要點：

- (一)本廠缺乏專業行銷人員，內部管理感覺很亂。
- (二)本廠廠房與機械設施老舊，內部空間狹小，缺少作業流程規劃。
- (三)未能重視員工專業教育訓練，產品技術研發是靠經驗的累積。
- (四)員工薪資應有成長空間。
- (五)宜檢討內部升遷合理性；議會過分監督缺乏彈性。
- (六)工作經歷與年齡因素，致使員工擔心民營化，
- (七)員工對市場的競爭者沒有切身的感受。
- (八)管理人員分配工作能靈活調動，落實工作代理制度。
- (九)未能適切派出相關部門人員去參訪，致效果不彰。
- (十)老酒大量庫存，歸因於「價格太高」。
- (十一)無溫控設施，製酒受天候影響，品質不穩定。
- (十二)建議將庫存老酒優惠配售員工或鄉親，以活絡資金。
- (十三)期望上級主管開拓市場，打通行銷通路，並照顧員工。
- (十四)製作老酒的師傅已經退休，技術斷層，重啟老酒製程困難。
- (十五)很多事情都受到選舉因素的干擾，員工難免有矛盾。

#### 4.1.3 從專家學者探討馬祖與東湧酒廠的產銷策略部分：

##### 一、訪談台北大學教授王金利先生紀錄要點：

- (一)短期看馬祖酒由通路商營運起來了，長期來說，馬祖酒通路掌握在代理商手裡，因為馬祖酒廠沒有品牌與通路。

- (二)目前消費者所買的「八八坑道」酒，並非都是馬祖酒廠做的。
- (三)馬祖酒廠是否要建立自己的品牌，然後找代理商值得評估。
- (四)東湧酒廠用自己的品牌找代理經銷商，這是很好的方式。
- (五)老酒最大的問題是品質的穩定度。
- (六)馬祖酒受制於世華，因品牌與通路整個被世華掌握控制。
- (七)掌握品牌與通路才有主導權。
- (八)了解金酒的代理方式與策略，與馬祖酒作一比較。
- (九)部份民意代表不了解行銷通路過程，一般生產者利潤是最低。
- (十)建議先賣完庫存老酒，將資金變現。
- (十一)公務員不會考慮消費者導向，酒廠應該按公司方式運作。
- (十二)馬祖酒廠受到相關法令約束太多，無彈性空間。
- (十三)把產品品質做好是員工的基本責任。
- (十四)酒廠行銷通路權責，應在縣府決策階層或充分授權董事長。

## 二、訪談「酒客雜誌」執行長兼總編輯莊雲斌先生紀錄要點：

- (一)金酒公司行銷策略是「年度代理制」，採「總量標售」。
- (二)國內白酒市場價位區分中高價與低價。
- (三)白酒三大品牌為「金門高粱酒」、「玉山高粱酒」及「八八坑道」高粱酒。
- (四)菸酒稅開徵後，低價酒品廝殺慘烈，但有固定的消費者。

- (五)當世華不再代理馬祖酒的時候，八八坑道品牌戰爭即將開打。
- (六)白酒門檻低，優點「產品不會過期」，缺點「市場競爭激烈」。
- (七)金門酒廠亦針對年輕族群展開行銷攻勢策略。
- (八)白酒消費者特性為忠誠度很高，不輕易更換飲用品牌。
- (九)世華「八八坑道」窖藏概念，有它的瓶頸。
- (十)馬祖與東湧酒廠應該合作，才有可能擴大台灣白酒市場。
- (十一)東湧酒廠釀造工藝好，俗稱「無印良品」，惟產能不足。
- (十二)台灣白酒市場非常奇特，國際操作模式不適合台灣。
- (十三)洋酒系列可以結合印象核心價值訴求，改變消費者習慣。

### 三、訪談金酒公司董事長李榮文先生紀錄要點：

- (一)金酒是公營機構，產品標售簽約，缺乏彈性，南聯代理商懼怕大陸白酒進口，造成德記洋行得標。
- (二)金酒擴廠是為了走向自動化，降低成本，「提升競爭力」。
- (三)金酒公司 93. 94. 年上繳中央菸酒稅及營業稅達 40 億以上。
- (四)100 公斤的高粱可以釀造 40 公斤高粱酒。
- (五)台灣民營酒莊也佔有部分白酒市場。
- (六)金酒從過去生產導向，轉變為消費者導向，研發低度高粱酒。
- (七)目前金酒仍以製酒為主，產品通路委由總經銷商處理。
- (八)擁有自己的通路，不受制於人，是公司永續生存的不二法門。

- (九)金酒公司在台灣有三個銷售點，主要在查假酒，並銷售產品。
- (十)金酒在大陸經營，發現應該注重在批發，而不是自己賣。
- (十一)金酒公司已經注意到年輕族群的市場開發。
- (十二)金酒對「陳年老酒」的策略，發展「金酒證券化」。
- (十三)銷售是金酒最弱的一環，也是未來努力的目標。
- (十四)「八八坑道」商標被世華公司取得，影響馬酒權益甚大。
- (十五)「八八坑道」商標戰爭，會發生在世華未取得馬祖酒廠產品代理權時，先期備妥方案，不可不慎。

#### 4.1.4 從經銷商暨通路商探討馬祖與東湧酒廠的產銷策略部分：

##### 一、訪談馬祖酒廠實業股份有限公司董事長陳傳華先生紀錄要點：

- (一)我是第一任專職董事長，把民營觀念帶到馬祖酒廠。
- (二)酒廠都是公營事業員工，按月領取薪資，員工沒有危機意識。
- (三)東湧酒廠地處北緯，氣候及水質都適合製酒。
- (四)東湧酒廠廠房及機器設備老舊，空間狹窄，完全以人工方式釀造生產酒品，產量小。
- (五)東湧精選高粱酒擴廠及量產後，產品宜降價，以擴大市場佔有率，預估可以有現在三倍獲利空間。
- (六)「八八坑道」品牌是世華公司所擁有，馬祖酒廠沒有產品品牌。
- (七)馬祖及東湧酒廠以釀造白酒為主，無自有通路。

- (八)門市部的設立，主要考慮到節約成本的問題。
- (九)基於酒廠人力編組，公司規劃以工廠班為主，配合器具，調酒班嚴格訓練，其他生產班員工目前還沒有計劃，只有配合現況改進。
- (十)目前沒有設立酒品研究部門，都是靠經驗與相關書籍的指導。
- (十一)公營事業法令限制太多，決策緩慢，而且沒有彈性，競爭及應變能力不足。
- (十二)酒廠之前庫存馬祖陳年老酒、東湧高粱酒與藥酒，造因於無行銷專業知識。
- (十三)東湧酒廠擴廠後，生產策略宜朝向生產大眾化的酒品。
- (十四)「八八坑道」特級高粱酒代銷給世華通路商，價格要向下調整，市場才跑的動，俾利於攻佔市場佔有率。

## 二、訪談代理商世華公司經理劉鴻銓先生紀錄要點：

- (一)白酒市場初期需要大量行銷費用。
- (二)做「品牌」的關鍵，第一找對訂位；第二需要時間的累積。
- (三)大多數通路商都在做「降價」，這對供應商則是一個「路傷」。
- (四)馬祖酒廠負責「生產」，世華代理經銷商負責「銷售」。
- (五)白酒已經進入薄利多銷的時代，業績與利潤宜同時增加。
- (六)酒的通路大約分為兩個部分「客販通路」與「傳統通路」。

- (七)以「統一企業」的綜效，任何一個通路都可以進的去。
- (八)「八八坑道」產品在全省約 50 家經銷通路商上市。
- (九)世華希望馬祖酒廠在進價部份降低價格，酒質部分再提升。
- (十)馬祖酒廠兩大產品，高粱酒與陳年老酒。
- (十一)以大環境來看，世華與馬祖酒廠合作穩定成長的態勢比較多。
- (十二)世華希望馬祖酒廠開發五十幾度特高，與金酒公司競爭市場。
- (十三)世華與馬祖酒廠的共識與互信，可以使雙方的依賴變成雙贏。
- (十四)「八八坑道」品牌商標屬世華公司所有。
- (十五)若強行取回「八八坑道」品牌，會損及馬祖酒廠爾後尋找合作夥伴。
- (十六)品牌定位「窖藏」，是行銷模糊化策略，沒有去馬祖化的概念。
- (十七)目前馬祖酒廠若對大陸市場進軍，與世華合作是最佳的選擇。

### 三、訪談「鼎勝峰」總經銷商協理王銘泉先生紀錄要點：

- (一)鼎勝峰公司擅長「媒體事件」來行銷「東湧高粱酒」的品牌。
- (二)台灣白酒三大品牌為金門、玉山及八八坑道高粱酒。
- (三)東湧酒廠最大的問題是產能，所以擴廠為第一優先選擇。
- (四)行銷費用是隨著產品上市逐年遞減，品牌知名度必須維持。
- (五)馬祖酒廠兩個品牌「良性競爭」的結果，是擴大市場佔有率。
- (六)白酒通路約有「特販通路」、「軍公教通路」、「傳統零售通路」、

「餐飲通路」、「菸酒專賣店」、「機關團體與公司行號」的採購。

(七)台灣白酒市場一年大約有 150 億元商機，除三大品牌外，另有

數百個品牌，包含大陸進口白酒、民營酒廠都在搶食這一區塊。

(八)台灣白酒行銷成功的四大條件：(1)必須是公家酒廠身分；(2)

有水準以上的產品；(3)產品規劃能力要強；(4)相對強大的通

路經營能力。

(九)金門高粱酒的優勢：(1)優先進入市場的品牌；(2)產品特性無

法模仿；(3)消費者接受的高粱酒口味。

(十)金門高粱酒的劣勢：(1)須求量增大，品質降低；(2)官方體制，

缺乏彈性應變能力；(3)營運固有的策略；(4)假酒問題無法根

絕；(5)消費者年齡斷層；(6)自有通路過少。

(十一)玉山高粱酒的優勢：(1)它是台灣最大的製酒企業；(2)有最強

的通路；(3)產品不斷推陳出新；(4)沒有廠商模仿玉山高粱

酒；(5)產品品牌有知名度。

(十二)玉山高粱酒的劣勢：(1)產品有雜味；(2)員工抗拒民營化；(3)

口感不為消費者接受。

(十三)「八八坑道」高粱酒的優勢：(1)是世華企業為提升馬祖高粱

酒知名度而創立的品牌；(2)是馬祖高粱酒產品力與世華的行

銷宣傳概念所形成的成功案例；(3)它與金門高粱酒同是戰地

酒系列；(4)公營酒廠，消費者有信心。

(十四)「八八坑道」高粱酒的劣勢：(1)沒有馬祖酒廠產品的支持，「八八坑道」的市場評價不高；(2)新開發的產品口味不是市場主流；(3)缺馬祖酒的「八八坑道」沒有品牌價值；(4)慎防世華挾著品牌所有權的優勢，意圖脫離馬祖自立門戶；(5)馬祖酒廠廠房及機械設備皆老舊，酒質有改善的空間；(6)馬祖酒廠無自有通路；(7)員工抗拒民營公司化；(8)沒有根的企業，無自有品牌，比代工廠還不如。

(十五)白酒前三大品牌之外的市場特性：(1)廣告預算非零即低；(2)低價高粱酒有固定的消費族群；(3)價格廝殺為共同的競爭手段；(4)大品牌擴增產品線，擠壓生存空間。

(十六)東湧高粱酒的優勢：(1)它是公家機關生產；(2)它是釀造工藝；(3)它是戰地酒系列。

(十七)東湧高粱酒的劣勢：(1)之前完全沒有行銷通路網；(2)品牌行銷沒有建立，知名度低；(3)產品包裝老舊；(4)廠房及設施老舊，產能不足。

(十八)馬祖陳年老酒若經過包裝行銷可以操作，但需耗費大量資金。

(十九)馬祖陳年老酒功能為飲用與烹飪用。

(二十)白酒最主要的通路是特販通路，東湧高粱酒不上特販通路，因

為這會使毛利潤降低，並且面臨缺貨處罰條款。

(廿一)量販店最快的促銷方式就是「降價」。

(廿二)希望與東湧酒廠長期產銷合作，俾投入更大的資金來行銷。

(廿三)市場競爭激烈，包裝舊，產能小，經銷商不敢、也不願意介入東湧酒廠的產品行銷。

四、訪談馬祖台北供銷站主任謝耀明先生紀錄要點：

(一)供銷站營業處主要的功能：(1)它是馬祖酒在台灣的唯一據點，是經銷商、總代理的一個協調單位；(2)希望能行銷馬祖酒的品牌，主導銷售東湧酒，賣一些非「八八坑道」系列的馬祖酒；(3)希望直接或間接替公司創造一些業績。

(二)馬祖酒廠是公家機構，一切依法行政，缺乏應變能力與彈性。

(三)今年門市部酒不夠賣的原因如下：(1)東湧酒廠知名度越來越高，加上擴廠太慢；(2)消費者預期會缺酒的心理因素。

(四)營業處春節前後安全存量約 300 打，旺季在 10 月到隔年 2 月。

(五)94 年門市總營業額近八千萬元，初估毛利 200 多萬。

(六)縣長政策是推銷馬祖，配合馬祖光觀，這兩年有做老酒行銷。

(七)營業處銷售產品第一名為東湧陳高，主要是價格便宜。

(八)營業處以老顧客為主，也有新顧客透過電話從酒廠得知本站。

(九)馬祖酒產量少，靠代理經銷商行銷，另一部分則透過聚會與喜

宴建立口碑。

(十)希望東湧酒廠擴廠後，產能可以增加，業績也能蒸蒸日上。

#### 4.2 訪談綜合分析：

從政策、生產管理、專家學者與經銷通路商訪談綜合資料，探討馬祖(含東湧)酒廠的優勢、劣勢及機會與威脅分析：

##### 一、優勢部分：

- (一)從 92~95.02.28. 任用具有專業行銷能力的董事長。
- (二)任用具有酒廠完整實務經驗的總經理兼廠長。
- (三)馬祖酒廠是公營酒廠，消費者對品質有信心。
- (四)與金門酒廠同屬戰地酒系列。
- (五)馬祖酒廠的品質獲得消費者肯定。
- (六)產品行銷策略是採「年度代理制，總量標售」。
- (七)庫存陳年老酒品質穩定。
- (八)東湧酒廠員工上下一心、目標一致，認同對廠的發展願景。
- (九)東湧陳年高粱酒嚴格品質管理，深獲消費者肯定。
- (十)馬祖酒廠分配工作流程調動靈活，落實代理制度。
- (十一)東湧酒廠用自己的品牌找代理商，主導品牌，確保產業根基。

##### 二、劣勢部分：

- (一)馬祖酒廠無自有品牌商標，須透過經銷商品牌與通路行銷。

- (二)酒廠無法實施溫控發酵釀造流程，產能與品質受氣候影響。
- (三)員工素質、工作績效與財務管理較弱，以傳統方式調酒，易受季節影響，品質不穩定。
- (四)東湧與馬祖酒廠廠房老舊、空間狹小，不適宜機械化生產，效能過低。
- (五)決策者無行銷概念，員工懼怕在職訓練，抗拒酒廠公司化。
- (六)公營事業受限於相關法令，擴廠、採購與產品招標等缺乏彈性。
- (七)員工年齡與工作經歷，使員工擔心民營化。
- (八)營利事業單位以公務機關運作模式，降低產業競爭力。
- (九)酒廠限於組織編組，目前無研發部門，製酒技術以傳統經驗與相關書籍傳承。
- (十)欠缺行銷與管理專業知識，老酒品質與價格造成庫存。
- (十一)馬祖台北供銷站少數員工缺行銷專業觀念，服務態度不佳。
- (十二)酒品稅金高、原物料、包裝、人事、設備折舊、運輸與倉儲成本等，使產品價格提高，市場競爭力減弱。
- (十三)酒廠員工薪資較低，有成長空間。
- (十四)製程及包裝無法自動化生產作業，行銷通路都需要改善。
- (十五)產品品管還有改進的空間。
- (十六)廣告與行銷有待加強。

- (十七)專責生產，產品行銷幾乎全靠經銷商，無自有通路。
- (十八)員工心態要調整，無企業危機意識，產業競爭力薄弱。
- (十九)酒廠政治壓力和包袱很重，民營企業管理無法有效推動。
- (二十)縣府未能充分授權，酒廠決策經營者無法施展。
- (廿一)老酒已停產十五年，再生產成本過高，且生產線已轉用。
- 廿二)馬祖地區人力資源缺乏，勞力性人工難以滿足。
- (廿三)廠內有公職人員，未能完全民營化，受政治因素干擾，員工  
有矛盾。
- (廿四)東湧酒廠僅能配合總廠的政策與目標來執行生產。
- (廿五)原物料採購受公家機關「採購法」限制。
- (廿六)精選高粱酒定價高，市場難以推動。
- (廿七)馬祖酒廠內部管理受到政治面干預。
- (廿八)未能重視研發工作，參訪效果不佳，產品研發能力弱。
- (廿九)宜檢討員工內部升遷，避免縣議會過度監督。
- (三十)員工對於市場競爭者的壓力沒有切身感受。
- (卅一)釀製老酒師傅已經退休，技術斷層，重起老酒製程困難。
- (卅二)欲建立自有品牌，初期行銷需有大量的資金與時間。
- (卅三)世華希望酒廠降低產品進價價格，酒品品質部分再提升。
- (三四)馬祖酒廠未能開發五十幾度高粱酒，流失市場競爭區塊。

- (卅五)「八八坑道」商標權屬世華公司，影響馬祖酒權益甚大，若強行打品牌官司，產品銷售與資金籌措兩難，且不易找到新的合作夥伴。
- (卅六)「八八坑道」與「東湧高粱酒」都非國內前兩大白酒品牌。
- (卅七)馬祖酒廠產品沒有「八八坑道」品牌則無行銷通路。
- (卅八)缺乏馬祖酒的「八八坑道」沒有品牌價值。
- (卅九)慎防世華挾著品牌所有權的優勢，意圖脫離馬祖自立門戶。
- (四十)馬祖酒廠無自有品牌，是沒有根的企業，地位不如代工廠。
- (四一)東湧高粱酒沒有作品牌行銷，知名度低。
- (四二)馬祖陳年老酒飲用者稀少，烹飪用則價格太高。
- (四三)白酒最主要的通路是「特販通路」，而東湧高粱酒因產量少，不宜上「特販通路」。
- (四四)東湧酒廠產能少，包裝舊，毛利潤少，經銷商不願意介入。
- (四五)台北供銷站以老客戶為主，未能主動在電腦網頁設站行銷，新客戶須透過電話查知，失去商機。
- (四六)馬祖酒一部份是靠直銷的方式行銷，銷售量有限。
- (四七)世華「八八坑道」窖藏概念行銷，有它的瓶頸。
- (四八)菸酒稅開徵後，酒品市場價格廝殺慘烈，獲利空間變小。
- (四九)短期看，馬祖酒由通路商營運起來，長期看，馬祖酒品牌與

通路掌握在代理商與通路商手裡，因為馬祖酒廠沒有品牌與通路。

(五十)馬祖部份縣議員不瞭解通路過程，生產者利潤是最低的。

(五一)公務員不會考慮消費者導向，酒廠應該按公司方式運作。

(五二)縣府決策階層應充分授權董事長做產品的行銷通路。

(五三)陳年老酒請馬英九市長促銷，數量非常有限，目前庫存大約40萬公斤。

### 三、機會：

(一)東湧酒廠產品釀造工藝極佳，俗稱「無印良品」，擴廠後增加產能與提升技術，可增加競爭力、獲利能力與市場佔有率。

(二)與世華強勢通路商保持長期密切合作關係，可維持產品通路的暢通與穩定成長。

(三)如果運用馬祖與東湧酒廠的專業技術，在馬祖對岸與大陸通路商合作共同技術研發，獲利會增加。

(四)馬祖酒廠完全民營化，可提升營運效能。

(五)酒廠員工若以績效作考核評估，可以激勵員工士氣。

(六)白酒市場競爭激烈，消費者忠誠度高，應儘早規劃品牌，再找代理經銷商始為上策。

(七)建議庫存「陳年老酒」優惠配售員工或馬祖鄉親，以活絡資金。

- (八)品牌影響價格，應積極行銷「東湧高粱」品牌。
- (九)專責生產中價位產品，計劃廠房逐年改善，增加競爭力。
- (十)馬祖酒廠員工薪資成長，可以激勵士氣。
- (十一)馬酒已奉核定成立公司，若以民營化管理方式，可以提升競爭力。
- (十二)馬祖酒廠從量的擴增，質的提升，以消費者為導向，研發新產品，才能降低成本，增加競爭力。
- (十三)馬祖酒廠若充分運用人力資源，可以再提升產能。
- (十四)廣告促銷非常重要，東湧精選高粱酒擴廠及量產後，降低價格，提升市場佔有率，預期可以有目前三倍獲利空間。
- (十五)酒廠體制要檢討，政治力不介入，就有競爭力。
- (十六)海芙蓉藥酒製程與白酒略同，利潤高，可以考慮生產。
- (十七)決策階層應隨時掌握市場脈動，與通路商保持密切友好關係，俾利酒廠營運。
- (十八)白酒已經進入薄利多銷的時代，業績與利潤宜同時增加，才會有利於市場佔有率。
- (十九)從大環境推估，世華與馬祖酒廠穩定合作成長取決於共識與互信，它可以使依賴變成雙贏。
- (二十)馬祖酒廠若進軍大陸市場，與世華合作是最佳選擇，因為統

一企業在大陸已有現成通路。

(廿一)「八八坑道」產品已在全省五十多家經銷通路商上市，約三

萬五千個銷售點，通路能力強大。

(廿二)自民國 94 年 10 月東湧高粱酒委由「鼎勝峰」經銷商行銷，

宜擴廠增加產能，滿足市場需求。

(廿三)馬祖酒廠雙品牌「良性競爭」的結果，可以擴大市場佔有率。

(廿四)若東湧酒廠與「鼎勝峰」經銷商保持長期密切合作，「鼎勝峰」

可增加資金投入行銷，對品牌與市場有正面助益。

(廿五)馬祖陳年老酒若經過新的包裝可以行銷，但須耗費巨額行銷

資金。

(廿六)馬祖台北供銷站依公司方式運作，可以提升效能。

(廿七)適度運作新聞事件，可使東湧高粱酒品牌能見度提升，並吸

引新的消費者進入。

(廿八)馬祖酒廠及台北現有門市部宜加強網頁宣傳，與增加顧客服

務時間，以銷售品牌與增加獲利。

(廿九)縣長推銷馬祖觀光策略，若結合立榮航空及觀光旅遊業套裝

行程，能加速出清庫存陳年老酒。

(三十)馬祖酒廠儘速民營化，決策彈性靈活，並發展「馬酒證券化」，

灌注永續經營理念。

(卅一)馬祖酒廠實業股份有限公司在台灣要適度置產，做為馬祖酒將來行銷通路據點，以確保基本通路。

(卅二)「八八坑道」特級高粱酒代銷給世華通路商，價格要調整，市場才能跑得動。

#### 四威脅：

(一)「八八坑道」商標是世華公司所有，如世華未能標得馬祖酒品時，商標戰即將開打，且新的代理經銷商是用什麼品牌在市場上銷售，有無強大的市場通路，都值得深思。

(二)我國加入 WTO，大陸白酒進口壓力很大，這是時代潮流，國內還有假酒及私釀酒也在競爭。

(三)金酒公司策略性降價，造成馬祖酒品行銷的壓力。

(四)部分民營酒莊逃漏稅，搶食部分白酒市場。

(五)世華以「八八坑道」裝其他酒廠的白酒，間接影響馬祖酒的商譽與市佔率。

(六)若世華放棄代理或壓低提貨價格，馬祖酒將立即造成庫存或利潤減少。

(七)如果酒廠完全民營化，將會影響到縣府自有的財源。

(八)馬祖酒受制於世華，產品無品牌及通路，酒廠地位遜於代工廠。

(九)通路商為了業機，隨時可將供應商品牌做「降價促銷」，影響品

牌價格。

- (十)菸酒稅調漲，獲利空間受代理經銷商及通路商壓制。
- (十一)白酒進入門檻低，產品不過期，所以市場競爭激烈。
- (十二)大品牌如金酒公司擴廠，增加產能，壓縮現有品牌市場空間
- (十三)白酒大品牌消費者忠誠度高，難以輕易移動消費區塊。
- (十四)民國 92 年馬祖酒廠產品上網公開招標，竟無經銷商投標。
- (十五)品牌價格不能任意砍殺，否則造成品牌價格低落。
- (十六)白酒已經進入薄利多銷的時代，競爭廝殺激烈。

#### 4.3 個案研究：

—「八八坑道」高粱酒、東湧高粱酒、馬祖老酒與馬祖藥酒等。

本個案研究四種酒類之相關資料來源，除馬祖酒廠實業股份有限公司內部文獻外，部分為碩士論文以及深度訪談受訪者所提供，分析如下：

##### 4.3.1 「八八坑道」高粱酒：

一、個案描述：

(一)沿革：

馬祖酒廠成立於民國 45 年 3 月 7 日，原名中興酒廠，民國 59 年 10 月 10 日更名為馬祖酒廠，民國 66 年擴廠至今；「八八坑道」高粱酒是馬祖酒廠股份實業有限公司產品之一，民國 81

年以前受台灣省菸酒公賣制度限制，馬祖酒廠由台灣菸酒公賣局以限項、限量方式在台灣代理經銷，早期銷量極差，亦曾委由軍方在全省國軍營站代銷，然而效果都不佳。

台灣省政府財政廳頒布「開放金馬酒類銷台作業要點」，馬祖酒在繳交專賣利益後於民國 81 年 10 月 1 日正式在台灣地區銷售。直至民國 87 年因產銷失衡，造成嚴重庫存，由當時連江縣劉前縣長力群，委請福建省政府顏主席忠誠先生，拜託南聯總經理李棟樑先生代銷馬祖高粱酒，民國 88 年由統一旗下南聯子公司世華經銷商取得總代理經銷台灣暨馬祖地區之馬祖(含東湧)酒廠高粱酒的總代理經銷權。

馬祖高粱酒以酒精成分區分有 53 度、45 度、42 度及 38 度，有別於金高 58 度、38 度、28 度，及玉山高 58 度、53 度，口感適中，風味獨特，惟馬祖高粱酒品牌小，產能小，無市場通路，知名度不足，僅為老顧客知悉，故市場極為有限。馬祖高粱酒適合飲用或泡製中藥，常用於餽贈送禮，經過世華通路商幾年努力之下，「八八坑道」高粱酒於民國 92、93、94 年逐漸在台灣白酒市場站穩第三大品牌，僅次於金門高粱酒與玉山高粱酒。

## (二)產品種類：

1. 飲用酒系列：以酒精成分，有 53 度、45 度、42 度及 38 度高

梁酒；以品質別，有「八八坑道」高粱酒、馬祖頂級高粱酒、馬祖大麩酒、「八八坑道」特級高粱酒、元尊陳年高粱酒等；以包裝別，有 300cc 瓶裝、600cc 瓶裝、1~5 公升各式罈裝酒。

2. 紀念酒系列：配合節日及國家慶典推出各式瓷瓶之紀念酒，如歷年開國紀念酒、慶祝總統就職紀念酒、與各單位訂製之紀念酒等。

3. 泡製藥酒系列：高粱酒加中藥材配方調製保健用酒，有黃龍藥酒、益壽酒、延壽酒、風濕藥酒、龍鳳藥酒與芙蓉藥酒等。

(三)馬祖酒廠民國 88 年至 94 年來白酒總產量與稅後總產值：

馬祖酒廠白酒總產量(公升)從民國 88 年的 259.457 公升、89 年 482.666 公升、90 年 370782 公升、91 年 536.419 公升、92 年 818.709 公升、93 年 1.266.195 公升及 94 年 793.470 公升；稅後白酒總產值從民國 88 年的 6.606 萬元、89 年 10.614 萬元、90 年 8.556 萬元、91 年 7.786 萬元、92 年 8.347 萬元、93 年 10.211 萬元及 94 年 7.915 萬元(請參閱 p. 16. 表 2-1-1、表 2-1-2.)。

(四)競爭狀況：

1. 主要競爭對手：競爭對手為白酒第一品牌「金門高粱酒」及第二品牌「玉山高粱酒」，另外從中國進口的白酒系列與民營酒

莊釀造的小米酒與高粱酒等。

2. 競爭利基：「八八坑道」系列白酒，依世華經銷商於「特販通路」在全省大賣場及其所屬 7-11 或 OK 連鎖店銷售，銷售據點眾多。其他馬祖高粱酒則透過馬祖台北供銷站及馬祖地區銷售。
3. 產品品牌歸屬權：馬祖酒廠產品代理總經銷商世華公司比馬祖酒廠更先在經濟部商標局取得「八八坑道」商標專利權，故馬祖酒廠產品須裝瓶於世華公司所有的「八八坑道」品牌銷售，使馬祖酒廠幾乎成為世華公司的代工廠，影響馬祖酒廠權益甚大，且品牌戰爭將在世華代理商無法取得馬祖酒廠產品標售之後展開。

#### (五)產銷策略：

馬祖酒廠專職生產，產品依合約年度採上網公告招標，以年度代理制，「總量提貨」為銷售策略；馬祖酒廠依合約將產出的高粱酒全部售予世華公司，世華公司則每年依合約提取總標貨量，「八八坑道」系列白酒由代理經銷商負責行銷；其他白酒透過酒廠銷售課配售馬祖地區零售商及馬祖台北供銷站銷售，以避免代理商與經銷商利益衝突。馬祖高粱酒銷售通路如圖 4-1：

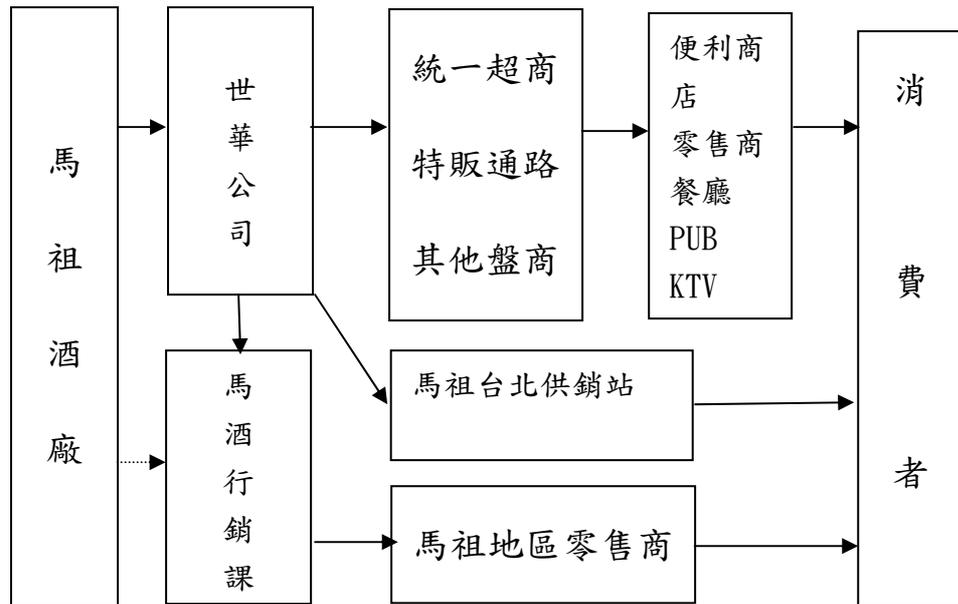


圖 4-1. 馬祖「八八坑道」高粱酒銷售通路圖：

資料來源：本研究整理

## 二、分析：

### (一) 產品屬性：

1. 核心屬性：即指消費者所真正買到的東西如社交、聚會、歡樂、飲用、品味等。
2. 實體屬性：包括產品特性、品牌、包裝、式樣與品質等，如高粱酒精度高、價位中上、0.3L 精選高粱酒、0.6L 馬祖頂級陳高、0.6L 精選高粱酒、0.6L 特級高粱酒禮盒包裝等。
3. 延伸屬性：是指消費者所獲得之整體，包括「八八坑道」頂

級陳高禮盒，罈裝禮盒，高粱酒紀念禮盒等。

(二)消費性產品分類：

馬祖高粱酒是公家酒廠生產，酒品品質值得信任，惟市場進入較晚且品牌知名度不夠，遭大品牌壓制，產品價位屬於中高，對於多數消費者而言，價格影響購買決策，與金門高粱酒、玉山高粱酒為同質性之選購商品。

(三)消費者涉入程度：

馬祖高粱酒從民國 88 年開始由世華經銷商總代理台灣地區行銷，「八八坑道」品牌知名度已經躍升為國內白酒第三大品牌，產品歷經多次研發改良，已成為成熟性商品，惟價格與品牌因素，消費者涉入程度屬於中等。

(四)消費者購買行為：

由於白酒市場競爭激烈，中低價位白酒充斥，部分民營酒莊與大陸低價進口白酒擁有特定消費者，且白酒消費者忠誠度高，不輕易變換品牌，因馬祖酒價格介於中高價位，消費者購買時機，以年節送禮、喜宴、節慶、聚餐為主，非屬習慣性購買，中南部地區消售狀況比大台北地區有明顯落差。

(五)產品通路：

世華是國內大型通路商統一公司旗下南聯公司的子公，除

總代理馬祖高粱酒之外，另代理進口大陸白酒與雲林縣古坑高粱酒，其通路概分為三大部分：

1. 統一集團通路事業：如 7-11、全家、家樂福、OK 便利超商及統一超商等。
2. 直屬營業所通路：各營業處負責配銷所屬地區各大超市、量販店、雜貨店、餐廳、酒吧、娛樂場所等。
3. 各大中型盤商：經銷商通路，全省大約有 50 家大小經銷商，保守估計全省超過 3 萬 5 千家零售商店。
4. 統一集團所轄通路有兩大類型，其一為涵蓋密度高之開放式通路系統，適合購買頻度高之便利品或日用品。另一為涵蓋密度低，但管理嚴格的專屬式通路體系，適合購買頻度低，但品牌忠誠度高之特殊性產品。

### 三、個案分析整理小結：

- (一)由以上分析得知，馬祖高粱酒產品因屬中高價位，故屬性為選購性商品或便利商品，消費者有品牌消費忠誠度選購性，產品適合在涵蓋率高、便利性通路或忠誠度高之專屬式通路販售。
- (二)馬祖酒廠無自有品牌，產品須透過世華申請專利之「八八坑道」品牌行銷，產品受制於「八八坑道」品牌，且馬祖酒廠在台灣無自有通路，產品與通路皆受制於世華代理商及通路商。雖然

世華公司有統一集團通路網強勢行銷，亦在三年內將「八八坑道」品牌推向國內白酒品牌第三位；然而從長遠來看，對於馬祖酒廠並無實質的受益，反而形成對世華公司的依賴，因為當世華公司不再代理馬祖酒或因故無法取得馬祖酒代理權時，「八八坑道」商標戰爭就要開打，屆時新代理商如何因應商標權，馬祖酒廠是否可以在很短期間建立自己的品牌，並與通路商之間拓展合作關係，這都會影響未來馬祖酒廠在競爭激烈的白酒市場中產銷發展。

#### 4.3.2 「東湧陳年高粱酒」：

##### 一、個案描述：

##### （一）沿革：

東湧酒廠成立於民國 50 年，民國 68 年 8 月擴廠並更新設備。民國 81 年「戰地政務」終止後，酒廠改隸連江縣政府，更名為馬祖酒廠東湧分廠，民國 88 年 8 月 9 日正式改制成為馬祖酒廠實業股份有限公司，東湧酒廠產品早期因台灣菸酒公賣局以限項、限量方式在台灣代理經銷，銷量有限，又因產量小，產品大部分都以馬祖地區軍民為主要消費者。

直到民國 87 年，因一般高粱酒產銷失衡，造成嚴重庫存，後由連江縣劉前縣長力群，委請福建省政府顏主席忠誠先生，拜

託南聯總經理李棟樑先生代銷馬祖與東湧陳年高粱酒，民國 88 年由統一旗下南聯子公司世華經銷商取得代理經銷台灣暨馬祖地區之馬祖(含東湧)酒廠高粱酒的總代理權(東湧陳年高粱酒產品代理經銷至民國 92 年由縣府收回，93 年至 94 年 9 月之前為自產自銷期，94 年 10 月由「鼎勝峰」經銷商取得總代理經銷權至 96 年 9 月)。

東湧陳年高粱酒，風味獨特，氣候與水質均佳，而且是採傳統釀造工藝，惟東湧酒廠廠房老舊，產能小，市場通路不足，僅在馬祖地區享有高知名度，是老顧客心目中的甘醇好酒，惟市場極為有限。東湧高粱酒適合飲用或泡製中藥材，年節常用於餽贈送禮，自 94 年 10 月開始經過「鼎勝峰」代理經銷商集中資金運用媒體強勢報導，發布訊息，並重新包裝東湧陳年高粱酒，以「久藏的勳章」包裝行銷，從 94 年底至今，「東湧陳年高粱酒」立即造成市場缺貨，品牌能見度也立即提升，對於國內白酒第三大品牌「八八坑道」已經造成嚴重威脅。

## (二)產品種類：

1. 飲用酒系列：以酒精成分區分，有 60 度、53 度、45 度及 42 度大麴與高粱酒；以品質別，有東湧大麴、東湧陳高、東湧精選高粱酒等；以包裝別，有 0.6L 瓶裝、1~5 公升罈裝酒。

2. 紀念酒系列：配合節日及國家慶典推出各式瓷瓶之紀念酒，如歷年開國紀念酒、慶祝總統就職紀念酒、與各單位訂製之紀念酒等。
3. 泡製藥酒系列：高粱酒加中藥材配方調製保健用酒，有益壽酒、延壽酒、風濕藥酒、龍鳳藥酒、芙蓉藥酒等。

(三)產量與銷售狀況：

東湧酒廠近年以產製陳年高粱酒為主，民國 91 年以前東湧一般高粱酒因為與同等級高粱酒比較售價過高，故造成將近一、二十萬公斤存貨，復因民國 91 年菸酒專賣稅法實施，菸酒稅極重，之前 0.6 公升高粱酒一瓶稅金 52 元，菸酒稅調漲之後，0.6 公升一瓶高粱酒稅金達 111 元，與原先差價達 59 元，明顯增加製酒成本，又因之前與世華有合約規定年提貨量為 30 萬瓶，還不能違約不供貨，故 91 年東湧酒廠是以虧損列計，民國 92 年陳縣長收回產品銷售權，以馬祖台北供銷站為基地，尋找中盤商，以分散風險方式，採安麗直銷方式經營，由於酒質好，市場銷售獲得好評，民國 93 年稅後盈餘達 3 千多萬元，94 年稅後盈餘也非常可觀。

(四)競爭狀況：

1. 主要競爭對手：為金門陳年及特級高粱酒、玉山陳年與精選高

梁酒及「八八坑道」陳年高粱酒、特級高粱酒與元尊陳年高粱酒，另外從中國大陸進口的白酒系列與民營酒莊釀造的小米酒與高粱酒等。

2. 競爭利基：「東湧陳年高粱酒」，於民國 94 年 10 月開始與「鼎勝峰」經銷商透過特約「傳統通路商店」及全省各縣市農會超市形成通路網(中國時報，95.3.26.)，銷售據點與產能相概等，目前東湧陳年高粱酒仍然是處於缺貨狀態；東湧陳年高粱酒產品三分之一在馬祖銷售，三分之二在台灣銷售(東湧廠經理林金聚)。

3. 產品品牌歸屬權：民國 94 年 10 月東湧酒廠產品由「鼎勝峰」經銷商取得台灣地區總代理經銷權，由於「東湧陳年高粱酒」品牌是屬於東湧酒廠產所有，故「鼎勝峰」經銷商只是代理東湧酒廠的產品，而不是像世華公司以通路與品牌壟斷馬祖酒廠產品，「鼎勝峰」經銷商把「東湧陳年高粱酒」在台灣白酒市場衝的愈大，對東湧酒廠是「百利而無一害」，完全不影響東湧酒廠權益，它只是代理產品總經銷，與品牌所有權無關，唯一的顧慮就是東湧酒廠的產能太小，極須擴廠以增加產能，降低成本，並提升競爭力。

(五)產銷策略：

東湧酒廠為公營事業機構，專職生產，產品須採上網公告招標，因產能過小，行銷費用龐大，利潤小，所以大企業經銷商不願意介入，惟東湧酒廠陳年高粱酒屬傳統釀造工藝，品質最佳，俗稱「無印良品」，「鼎勝峰」經銷商為因應產能小，捨「特販通路」而就「傳統零售商」與「全省各縣市農會超市」通路，以年度標售代理制，採「總量提貨」為簽約策略。

因產能小，產品上「特販通路」會面臨通路商「缺貨罰款」，且會損失毛利率，故現階段為因應產能不足，與市場狀況，「鼎勝峰」經銷商採限量供貨方式，使東湧陳年高粱酒在市場上有時候是看得到的，有時候又看不到。馬祖地區零售商店與馬祖台北供銷站也透過經銷商提貨服務消費者。鼎勝峰期望東湧酒廠擴廠後，產能可以滿足市場需求，並擴大東湧陳年高粱酒品牌市場佔有率。東湧陳年高粱酒銷售通路如圖 4-2：

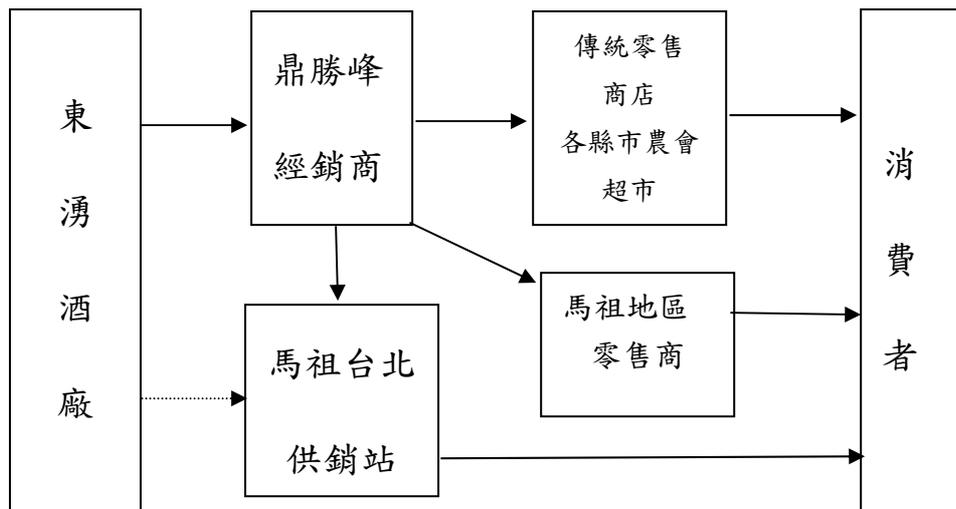


圖 4-2 東湧陳年高粱酒銷售通路圖：  
資料來源：本研究整理

## 二、分析：

### (一)產品屬性：

1. 核心屬性：即指消費者所真正買到的東西如社交、聚會、歡樂、飲用、品味等。
2. 實體屬性：包括產品特性、品牌、包裝、式樣與品質等，如高粱酒精度高、價位中上、0.6L 東湧大麴、0.6L 東湧陳高、0.6L 精選高粱、0.6L 特級高粱酒等。
3. 延伸屬性：是指消費者所獲得之整體，包括東湧大麴禮盒、東湧頂級陳高禮盒，高粱罈裝禮盒，精選高粱酒紀念禮盒等。

### (二)消費性產品分類：

東湧陳年高粱酒是公家酒廠生產，酒品品質值得信任，

惟在臺灣市場未做行銷，且品牌知名度不夠，遭大品牌壓制，產品價位屬於中高，對於多數消費者而言，價格影響購買決策，為選購性商品，與金門陳年高粱酒、玉山陳年高粱酒及「八八坑道」頂級陳年高粱酒為同質性之選購商品。

### (三)消費者涉入程度：

東湧陳年高粱酒從民國 88 年開始由世華經銷商總代理國內地區行銷，「東湧高粱」品牌知名度在「鼎勝峰」經銷商強勢運作下，已經躍升為國內白酒三大品牌之外的最耀眼品牌之一，東湧陳年高粱酒歷經多次研發改良，已成為成熟性商品，惟價格與品牌因素，消費者涉入程度屬於中等。

### (四)消費者購買行為：

由於白酒市場競爭激烈，中低價位白酒充斥，部分民營酒莊與大陸低價進口白酒擁有特定消費者，且白酒消費者忠誠度高，不輕易變換品牌，因東湧酒品價格介於中高價位，消費者購買時機，以年節送禮、喜宴、節慶、聚餐為主，非屬習慣性購買，中南部地區消售狀況遠比大台北地區有落差。

### (五)產品通路：

「鼎勝峰」經銷商成員都具有十年以上操作白酒市場的經驗，為考慮東湧酒廠的目前產能，「鼎勝峰」產品通路策略並

未走最有效的「特販通路」，而改走「傳統零售商店」與「全省各縣市農會超市」路線，因為「特販通路」對上架產品會造成代理商毛利潤損失，若產品遇到缺貨，還得負擔「缺貨罰款」，故其通路概分為兩大部分：

1. 台灣地區零售商通路：將東湧酒廠每月三分之二陳年高粱酒，送至全省特約零售商店暨全省各縣市農會超市，並隨時注意貨品銷售狀況，以滿足消費者需求。
2. 馬祖地區零售商通路：由「鼎勝峰」將東湧酒廠每月三分之一陳年高粱酒，批發交由馬祖地區零售商店，供應該地區民眾、駐軍及觀光客需求。
3. 「鼎勝峰」經銷商通路類型特性為都市人口密集地區，涵蓋密度高，屬於開放式通路系統，適合消費者選擇性購買頻度適中之便利品或特殊性產品，但有消費者品牌忠誠度高的特性。

### 三、個案分析整理小結：

- (一)由以上分析得知，東湧陳年高粱酒因屬中高價位，故屬性為選購性商品或便利商品，消費者有品牌消費忠誠度選購性，產品適合在涵蓋率高、便利性通路或忠誠度高之專屬式通路販售。
- (二)東湧酒廠有自己的產品品牌，產品無須透過「鼎勝峰」經銷商的品牌行銷，惟東湧陳年高粱酒之前品牌在台灣知名度甚低，

雖有好的酒質，但消費者卻無從知曉，且東湧酒廠在台灣幾乎沒有自有通路，產品通路需要「鼎勝峰」代理商大力行銷。

(三)從中長程來看，東湧酒廠擴廠勢在必行，唯有實施機械化自動生產，增加產能，並降低成本，才能提升競爭力，在競爭激烈的白酒市場中佔得一席之地，尤其要注意大陸白酒進口的衝擊，先期預作最佳應變準備，以取得先機。

#### 4.3.3 「馬祖陳年老酒」：

##### 一、個案描述：

##### (一)沿革：

馬祖陳年老酒與馬祖高粱酒為馬祖酒廠兩大產品之一，但馬祖陳年老酒是黃酒系列，它是以糯米為原料釀造而成，在馬祖地區歷來頗負盛名，甚至與馬祖串成一定的聯想，提到馬祖就想到馬祖老酒，就像提到金門就想到金門高粱酒，在民國五十、六十年代老酒是馬祖酒廠的主力產品，地區居民家家戶戶都喝馬祖老酒，不少駐軍官兵也愛上老酒的獨特風味，民國七十年代初期市場需求陳年老酒遠大於生產，不僅市場賣到缺貨，酒廠甚至將剛釀造好的清酒用來代替成酒，於是老酒的口感愈來愈差，最後終於把具有優良傳統的招牌給砸壞。

造成老酒庫存的另一因素是，民國70年代台灣白酒忽然成

為市場主流消費品，黃酒系列包含台灣菸酒公賣局所生產的埔里紹興都受到重大的影響，民國 74 年馬祖老酒 0.6 公升一瓶從 60 幾元，迅速漲到 110 元，當時埔里紹興 0.6 公升一瓶僅賣 105 元，從消費市場大方向、酒品品質與價格的變動，全部牽動當年老酒的產銷與當時數十萬公斤的庫存，甚至影響馬祖酒廠的運作。

民國 87 年，因老酒銷路嚴重失衡，大量庫存造成資金積壓，酒廠員工薪資的發放都有困難。民國 88 年由統一旗下南聯子公司世華經銷商取得馬祖酒品總代理經銷台灣地區，也協助推銷馬祖陳年老酒，但基於市場主流與價格因素，成效不佳而作罷，92 年縣府收回以馬祖地區為主要市場，重新包裝銷售，惟庫存過多。

## (二)產品功能：

馬祖老酒依產品功用有飲用與佐料別，其酒精含量約 14 度，依包裝區分有 600cc 瓶裝與 1~5 公斤各式罈裝酒。因為老酒是糯米釀造而成，所以營養價值很高，是馬祖地區婦女產後補身必備之酒品，也是馬祖地區冬天軍民的燉補酒品，當年是市場主流；另一用途為佐餐料理之用，惟因價格過高，遂逐漸為台灣菸酒公司的米酒所取代。

## (三)目前產品銷售狀況：

馬祖酒廠早期以釀造老酒為主，後因部隊需求遂增加白酒

產量，因為民國七十年代白酒市場興起，老酒產量遂逐年遞減，加上之前酒廠都是以生產導為主，故老酒仍然逐年形成庫存，酒廠從至民國八十四年開始停止生產老酒，但歷年來所形成的庫存將近 50 多萬公斤，庫存除形成資金積壓，也造成倉儲庫存壓力與生產線的運轉。

民國 91 年政府實施菸酒專賣稅法，老酒被歸屬於其他釀造酒，酒精度在 20 度以下，每公升按酒精成分每度徵收新台幣七元，菸酒稅極重，且老酒的原料糯米價格過高，明顯增加製酒成本，市場銷售又不如預期，僅馬祖地區少部分忠實客戶在消費，以致形成大量庫存，幸好駐軍將戰備使用的「八八坑道」釋出，解除老酒庫存敗壞的隱憂。

#### (四)通路狀況：

馬祖陳年老酒主要銷路在馬祖地區，但銷售數量極為有限，馬祖酒廠還透過陳縣長邀請馬英九市長義務代言行銷，但實際銷售數量還是非常的有限；馬祖台北供銷站有陳列銷售馬祖老酒，消費者大多為老顧客，馬祖陳年老酒酒質雖好，但因價格中高，故無法拓展新的消費者，致使老酒市場愈來愈趨於縮小。

近年在陳雪生縣長積極「推銷馬祖」的理念下，陳傳華董事長暨李寶總經理兼廠長大力引進新的行銷概念與產品新包裝

思維下，積極推動老酒市場，從 92 年至今，每年都能賣出數千公斤陳年老酒，目前庫存約 30 多萬公斤。

(五)產銷策略：

「馬祖陳年老酒」的品牌歸屬馬祖酒廠，因為之前的庫存致使整個生產線停工，並移作生產白酒之用，現階段老酒市場縮小是事實，而且是以馬祖地區為主要銷路，故以出清馬祖老酒存貨為第一優先，另外，釀造老酒的老師傅陸續因年邁退休，且生產老酒製程繁雜，品質又受制於天候的影響，加上近年糯米價格高漲，是否要繼續啟動老酒生產線，馬祖酒廠要作審慎的評估，並應從整個酒品市場作宏觀考量，擬定長遠的未來計畫。馬祖陳年老酒現況銷售通路如圖 4-3：

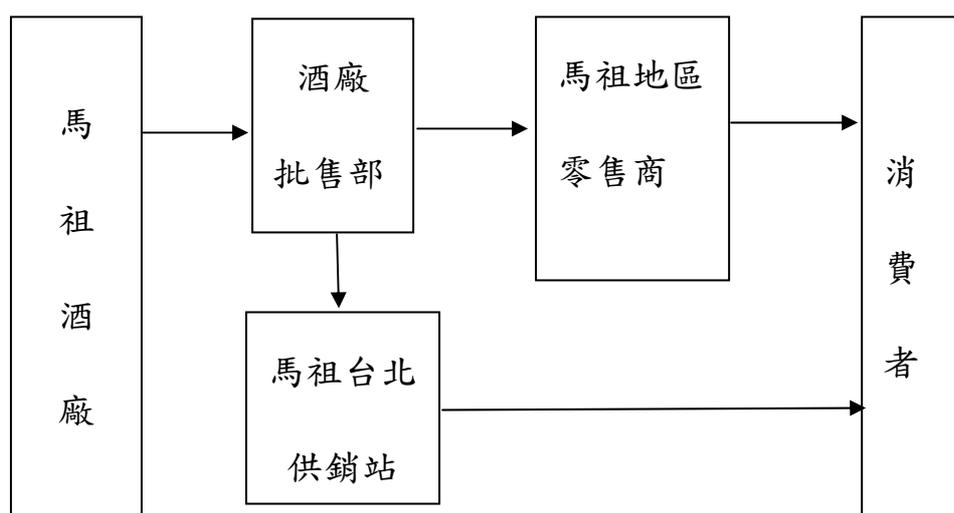


圖 4-3 馬祖陳年老酒現況銷售通路圖：

資料來源：本研究整理

## 二、分析：

### (一)產品屬性：

1. 核心屬性：如婦女產後補身、冬令補身、社交、聚會、歡樂、  
飲用、品味與佐餐料理等。
2. 實體屬性：老酒酒精度低、價位中上、0.6 公升瓶裝陳年老酒、  
1-5 公升罈裝陳年老酒品等。
3. 延伸屬性：包括各式罈裝陳年老酒禮盒等。

### (二)消費性產品分類：

馬祖陳年老酒是公家酒廠生產，酒品品質值得信任，惟在  
台灣市場未做行銷，且在台灣品牌知名度不夠，產品價位屬於  
中高，對於多數消費者而言，價格影響購買決策，為選購性商  
品，與金門陳年高粱酒、玉山陳年高粱酒及「八八坑道」頂級  
陳年高粱酒為同質性之選購商品。

### (三)消費者涉入程度：

「馬祖陳年老酒」在民國 88 年曾經由世華公司總代理台  
灣及馬祖地區行銷權，惟世華公司基於行銷策略並未強勢傳銷  
「馬祖陳年老酒」，且白酒已經成為市場主流，故黃酒系列中  
高價酒品難以為消費者接受，馬祖老酒數十年來歷經多次研發  
改良，雖已成為成熟性商品，惟價格與品牌因素，消費者涉入

程度屬於中高等級。

#### (四)消費者購買行為：

由於酒品市場競爭激烈，中低價位白酒充斥，部分民營酒莊與大陸低價進口白酒也擁有特定消費者，且白酒消費者忠誠度高，不輕易變換品牌，而馬祖陳年老酒價格介於中高價位，消費者購買時機，又以婦女產後補身、冬令補身、年節送禮、喜宴、節慶、聚餐為主，非屬習慣性購買，老酒銷售以馬祖地區為主。

#### (五)產品通路：

馬祖老酒因為生產線已經停工十餘年，近年來都是以銷售庫存陳年老酒為主，產品通路並未走最有效的「特販通路」，而走「傳統零售商店」路線，且大市場對黃酒系列是弱勢，產品包裝又老舊，無法吸引消費者，其通路概分為兩大部分：

1. 馬祖台北供銷站：該站是以銷售非「八八坑道」暨「東湧陳年高粱酒」酒品系列為主，銷售酒品包含馬祖老酒及其它馬祖與東湧酒廠所產製的白酒，以服務大台北地區老顧客為主，近兩年也有新顧客加入，故營業額也陸續提升。
2. 馬祖地區零售商：由馬祖酒廠批售部將老酒批售給馬祖地區零售商店，供應該地區民眾、駐軍及觀光客，銷售旺季為秋、

季與春季，銷售對象以產後婦女及四十歲以上中、老年人為主。

### 三、個案分析整理小結：

- (一)由以上分析得知，馬祖陳年老酒產品因屬中高價位，故屬性為選購性商品，消費者結構因有口味選擇性，產品適合馬祖地區及特殊忠誠度高之專屬式商店販售。
- (二)「馬祖陳年老酒」是馬祖酒廠自己的品牌，產品無須透過經銷商品牌行銷，惟「馬祖陳年老酒」品牌知名度在台灣地區甚低，雖有好的酒質，但消費者卻無從涉入，且「馬祖陳年老酒」在台灣幾乎沒有通路，產品通路僅靠馬祖台北供銷站銷售。
- (三)從現況來看，馬祖酒廠加緊促銷老酒是對的策略，因為老酒的酒精度低，不耐長期庫存，目前老酒庫存已經超過十多年，是否會因此而影響老酒品質有待時間驗證，惟釀製老酒的老師傅都已陸續退休，原料成本高，製程又繁瑣嚴謹，製酒品質受天候影響，老酒非市場主流商品，且生產線已轉為白酒生產之用，將來馬祖酒廠在銷售完庫存老酒之後，應以生產白酒為主。

#### 4.3.4 「馬祖藥酒」：

##### 一、個案描述：

##### (一)沿革：

「馬祖藥酒」是馬祖酒廠生產高粱酒與老酒之外的其他產

品，「馬祖藥酒」系列，它是以馬祖高粱酒加入中藥材泡製而成，在馬祖地區歷來頗負盛名，民國 60、70 年代馬祖藥酒是馬祖酒廠的另一生財產品，馬祖地區有多種天然的中藥植物，譬如各島沿海岸都有天然野生的海芙蓉植物，當地居民及駐軍也都會飲用馬祖藥酒，民國 73、74 年曾因酒品市場需求產生變化，白酒取代黃酒成為市場的主流，也導致藥酒庫存量增加。

藥酒庫存的另一因素是，馬祖藥酒在台灣地區沒有品牌知名度，通路也受限，藥酒於民國 70 年初最鼎盛時期灌了 10 幾萬公斤，後來酒廠與「國民國際」公司洽談銷售代理，經過策略性的更改包裝，銷售狀況也達到預期目標，雖然仍有一些藥酒庫存，然對馬祖酒廠的運作影響不大。

馬祖酒廠藥酒目前僅剩下延壽酒與青春露兩種，這兩款藥酒的包裝至少都有 15 年以上庫存歷史，馬祖酒廠預期庫存出清之後，視市場銷售狀況檢討是否再產製藥酒。

## (二)產品功能：

「馬祖藥酒」依產品功用，延壽酒為補身與強身之用；海芙蓉酒可以治病防病，主要用於治風濕病、關節炎，藥性溫，可以除濕驅冷、怯風及解毒、月內風、治感冒與胃病等，含酒精約 26 度，有 0.6 公升玻璃瓶與瓷瓶裝，藥酒是高粱酒再泡

中藥材製成，配合地區潮濕及婦女產後補身必備，也是馬祖冬天軍民燉補酒，價格適中，但通路小，知名度低，逐漸為其它藥酒所取代。

### (三)目前產品銷售狀況：

馬祖酒廠早期以產製老酒與高粱酒為主，藥酒為輔，後因市場需求遂增加白酒產量，民國 70 年代初期白酒市場興，品牌知名度及通路關係造成馬祖高粱酒大量庫存，故乃以高粱酒加上中藥材浸泡製成藥酒，後因藥酒銷售狀況不佳而於民國 80 年停止生產藥酒，所幸藥酒庫存量並不大，未造成資金積壓，不影響酒廠的運轉。

民國 91 年 6 月 12 日，政府修正菸酒專賣稅法，藥酒被歸屬於其他釀造酒，每公升按酒精成分每度徵收新台幣七元，菸酒稅金重，市場銷售又不如預期，僅馬祖地區少部分忠實消費者及觀光客購買，馬祖酒廠有意銷售完庫存藥酒後即不再生產。

### (四)通路狀況：

馬祖藥酒主要銷路在馬祖地區，但銷售數量極小，酒廠一方面結合「行銷馬祖」的旅遊觀光客，一方面透過「馬祖地區零售商」銷售，但實際銷售數量有限；馬祖台北供銷站有陳列

銷售馬祖藥酒，但近年因為陳列櫥窗面積太小，消費者購買的數量更小，藥酒酒質雖好，因為無力拓展新的市場與消費者，以致藥酒市場愈來愈小，近年已經不再陳列銷售藥酒。

近年來，在陳傳華董事長暨李寶總經理(兼廠長)大力引進新的行銷概念與產品新包裝的思維下，積極推動酒廠產品邁向市場主流化，以釀造高粱酒為首要，目前藥酒數量庫存不多，並以馬祖現有通路盡量銷售。

#### (五)產銷策略：

「馬祖藥酒」的品牌歸屬馬祖酒廠，因為之前的庫存致使生產線停工達 15 年，現階段藥酒市場縮小是事實，而且是以馬祖地區為主要通路，故以出清庫存藥酒為第一優先，藥酒是高粱酒泡製中藥材製成，生產藥酒製程尚稱簡便，利潤也比高粱酒大，惟受制於品牌知名度與通路狀況，難以開發新消費者，是否要繼續啟動藥酒生產線，端視馬祖酒廠產能，能否滿足現有高粱酒市場需求，並應從整個酒品市場作宏觀考量。馬祖藥酒現況銷售通路如圖 4-4：

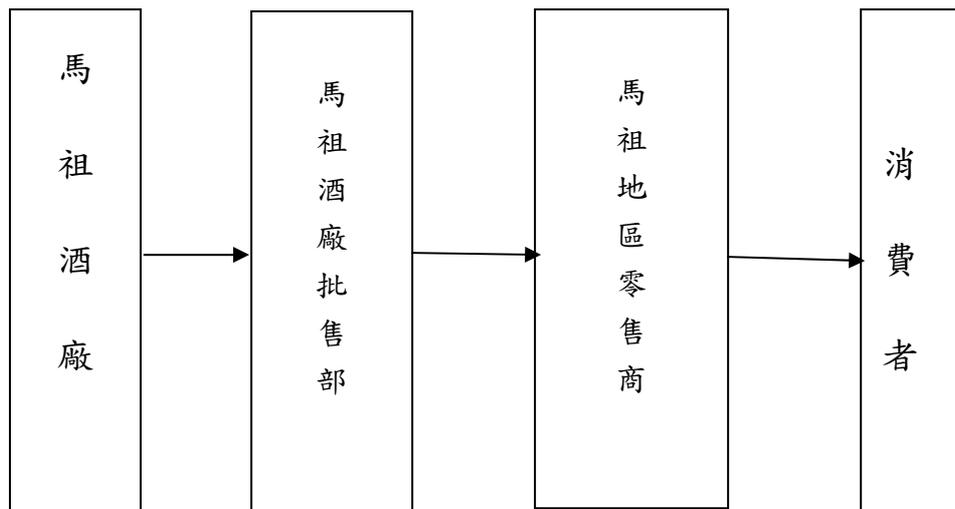


圖 4-4 馬祖藥酒銷售通路圖：

資料來源：本研究整理

## 二、分析：

### (一)產品屬性：

1. 核心屬性：如婦女月內風、男性平時補身、藥性溫、治風濕、關節炎、藥性溫、除濕驅冷、怯風寒解毒，並預防感冒等。
2. 實體屬性：藥酒酒精度低、價位中等、區分 600cc 玻璃瓶與瓷瓶裝藥酒。
3. 延伸屬性：包括各式禮盒包裝與收藏等。

### (二)消費性產品分類：

馬祖藥酒是公家酒廠生產，酒品品質值得信任，惟在臺灣市場未做行銷，且在台灣品牌知名度低，產品價位屬於中

等，對於多數消費者而言，價格影響購買決策，為選購性商品，與玉山藥酒系列為同質性之選購商品。

(三)消費者涉入程度：

「馬祖藥酒」未曾經由世華公司代理台灣地區作行銷，故「馬祖藥酒」在台灣地區無品牌知名度，且白酒已經成為市場主流，台灣代理進口藥酒與台灣釀造藥酒在市場上競爭亦十分激烈，無品牌知名度的馬祖藥酒價位中高難為消費者接受，雖然馬祖藥酒數十年來經過多次研發改良，成為成熟性商品，惟價格與品牌因素，消費者涉入程度屬於中高等級。

(四)消費者購買行為：

由於酒品市場競爭激烈，中低價位藥酒充斥，特定藥酒有特定消費者，其消費習慣不輕易更換品牌，而馬祖藥酒價格介於中高價，消費者購買時機，以平時保健強身、藥性溫和，治風濕、關節炎、除濕驅冷、怯風寒解毒，並預防感冒等，非屬習慣性購買，藥酒銷售以馬祖地區消費者為主。

(五)產品通路：

馬祖藥酒因為生產線已經停工 10 餘年，近年來都是以銷售庫存的藥酒為主，藥酒量少，僅在馬祖地區傳統零售商店及酒廠批售部銷售，在品牌與通路上皆是弱勢，產品包裝

又過於老舊，無法吸引消費者，其通路概分為兩大部分：

1. 馬祖地區零售商：由馬祖酒廠批售部將藥酒批售給馬祖地區零售商店，供應該地區民眾、駐軍及觀光客，銷售旺季以秋、冬與春季為佳。
2. 馬祖酒廠批售部：由酒廠批售部直接將藥酒銷售給到馬祖的觀光客，藉以「行銷馬祖」。

### 三、個案分析整理小結：

- (一)由以上分析得知，馬祖藥酒產品因屬中高價位，故屬性為選購性商品，消費者結構因地區而有品牌選擇性，產品適合馬祖地區及特殊忠誠度高之專屬式藥店販售。
- (二)馬祖藥酒是「馬祖酒廠」自己的品牌，產品未透過經銷商品牌行銷，惟「馬祖藥酒」品牌知名度在台灣地區甚低，雖有好的酒質，但消費者卻無從涉入，且「馬祖藥酒」在台灣幾乎沒有通路，過去產品曾經由馬祖台北供銷站銷售，惟近年基於成本效益，供銷站已不再銷售馬祖藥酒。
- (三)從現況來看，馬祖酒廠銷售庫存藥酒的策略是對的，因為藥酒的酒精度低，不耐長期庫存，且目前藥酒庫存時間已經超過15年，是否會因此而影響藥酒品質，有待時間驗證；金酒公司為善盡企業社會責任，符合藥事法標示保存期限規定，特辦

理金酒公司藥事法實施前未標示保存期限及保存期限過期之藥酒回收，回收期間於 94.03.01. 至 94.05.31 日止(馬祖日報, 民 94.5.14.3 版)。惟目前馬祖酒廠的空間與倉儲都不足，藥酒雖然獲利較高，但市場競爭激烈，產品非市場主流，其生產線已轉為白酒生產之用，未來馬祖酒廠在銷售完庫存藥酒之後，應以生產白酒為主。

#### 4.4 個案研究綜論：

##### 一、個案分析整理：

##### (一)參考文獻探討，個案分析採用之理論：

1. Kotler(1986)將產品屬性分成三層次：核心性產品屬性、實體性產品屬性與延伸性產品屬性。
2. William J. Stanton(1994)等學者將消費品分為便利品、選購品及特殊品等三大類。
3. Petty & Cacioppo(1983)等學者將消費者選購產品時，考慮該消費決策的重要性與個人涉及風險度相關程度，而有高涉入與低涉入之分。
4. Assael(1987)根據消費者涉入程度高低區分四種類型：複雜、降低失調、尋求多樣化與習慣性等購買行為。
5. Rise & Trout(1992)強調定位需要公司在產品、價格及促銷等

實質層面下功夫，以支持所選定的定位策略。

6. Jagdish N. Sheth(1994)說明關係行銷的類型，依關係意向的策略性、作業性與關係本質的短暫與持續，可以形成結盟關係、夥伴關係、交易關係與合作關係。
7. 蕭鏡堂教授(民 82 年)將通路策略稱為分配涵蓋密度，有三種模式：開放式、選擇式與專屬式等。
8. 魏啟林教授(民 82)依便利品、選購品與特殊品三項，配合購買行為及店舖型態區分為便利性商店、選購性商店及特殊性商店等三類。
9. 黃俊英教授(民 93)目標行銷四步驟：市場區隔化→目標市場的選擇→競爭力的定位→行銷組合方案。
10. 梁基岩教授譯著(民 86)品牌應能夠，一、暗示產品的利益；二、暗示產品的品質；三、易念、易辨識、易記；四、突出且引人注意。
11. 翁景民、胡同來教授編譯(民 91)通路應該被視為一種精心設計網路，它以發生的形式、所有權、時間及設備配置的方式為最終消費者創造價值。
12. 吳師豪教授(民 85)各種通路業態並非一成不變，必須因應市場需求進行調整。

(二)彙整前述相關個案資料表，如表 4-3.

表 4-3 個案研究分析

產品		八八坑道高粱酒	東湧陳年高粱酒	馬祖陳年老酒	馬祖藥酒 (青春露、海芙蓉)
屬性	核心	聚會、歡樂、社交、品味	聚會、歡樂、社交、品味	補身、聚會、歡樂、社交、品味	健康、強身、防寒、治病
	實體	白色蒸餾高酒精度、多款包裝	白色蒸餾高酒精度、多款包裝	黃酒系列、低酒精度、多款暨禮盒包裝	白色蒸餾高粱酒再製藥酒、中酒精度、多款包裝
	延伸	順口、酒香甘醇、贈禮及收藏	順口、酒香甘醇、贈禮及收藏	酒香味甘、禮盒包裝及贈禮	精美禮盒包裝、贈禮及收藏
消費產品分類		便利或選購性	選購性	選購性	專門性
涉入程度		涉入程度低	涉入程度低	涉入程度高	涉入程度高
購買行為		習慣性購買行為	習慣性購買行為	選購性購買	專門性購買
品牌歸屬權		世華公司	東湧酒廠	馬祖酒廠	馬祖酒廠
產品定位		中高價位	中高價位	中價位	中價位
通路控制		統一企業	鼎勝峰公司	馬祖酒廠	馬祖酒廠
通路策略		量販通路及便利商店	全國傳統零售商店暨特約商店	馬祖零售商店	馬祖零售商店
1. 通路類型		市場涵蓋密度高之開放式便利商店	市場涵蓋密度低之開放式零售商店	市場涵蓋密度低之開放式零售商店	市場涵蓋密度低之開放式零售商店
2. 通路類型		市場涵蓋密度低的專屬式通路商店	市場涵蓋密度低的專屬式零售商店	市場涵蓋密度低的專屬式零售商店	市場涵蓋密度低的專屬式零售商店
通路業態		連鎖大賣場、通路量販店、PUB、KTV、餐廳、OK、7-11、機場專櫃店等	傳統零售商店、專賣店、PUB、KTV、餐廳、全省農會超市等	馬祖地區傳統零售商店、酒廠批售	馬祖地區傳統零售商店、酒廠批售
績效表現		民國 88 年開始行銷品牌，從 92.93.94. 開始續業屢創新高，成效良好。	在台灣地區未行銷品牌，採直銷策略，民國 94 年 10 月產品由鼎勝峰代理行銷，市場經常缺貨。	產品從民國 75 年開始庫存，80 年停產，台灣地區無通路，最高庫存達 60 多萬公斤，目前約庫存 40 萬公斤。	產品從民國 75 年開始庫存，80 年停產，目前兩種藥酒尚有庫存延壽酒與青春露。

料來源：本研究整理資

## 二、個案比較分析：

將四種個案研究產品，依上表作對照可以了解產品屬性、產品分類、消費者涉入程度、消費者購買行為、品牌歸屬權、產品定位、通路控制、產品通路策略、通路類型、通路業態與績效表現等。

### (一)「八八坑道」高粱酒：

「八八坑道」高粱酒核心屬性為聚會、歡樂、社交與品味等；其實體屬性是白色蒸餾高酒精度、多款式包裝酒，區分「八八坑道」頂級陳年高粱酒及「八八坑道」特級高粱酒；其延伸性屬性產品香甘醇、贈禮、收藏等。消費產品分類屬於便利性或選購性商品，消費者涉入程度低，屬於習慣性購買行為，產品品牌屬於世華公司所擁有，近年最大產量達 120~140 萬瓶，產品價格定位在中高價，通路控制在統一關係企業，因為產品的量夠大，所以走量販通路策略，並以市場涵蓋密度高之開放式便利商店與市場涵蓋密度低的專屬式通路商店。

「八八坑道」高粱酒通路業態包含全省連鎖大賣場、各式通路量販店、PUB、KTV、餐廳、OK、7-11、機場專櫃店等，世華公司於民國 88 年開始以每年五至六千萬元行銷「八八坑道」品牌，到民國 92 年「八八坑道」在台灣白酒市場已是第三大

品牌，並協助馬祖酒廠稅後盈餘四千多萬元，93 年稅後盈餘一億多元，94 年稅後盈餘也將近八千萬元，經營績效良好，唯一缺憾是「八八坑道」品牌並非馬祖酒廠所擁有，若發生世華公司無法按法定程序取得標售馬祖酒廠產品時，品牌將是馬祖酒廠成敗的最大關鍵核心。

## (二)東湧陳年高粱酒：

東湧高粱酒核心屬性為聚會、歡樂、社交、品味等；其實體屬性是白色蒸餾高酒精度、其包裝區分東湧陳年高粱酒與精選高粱酒；其延伸性屬性產品味香甘醇、贈禮、收藏等；消費產品分類屬於便利性或選購性商品，涉入程度中等，屬於習慣性與選購性購買行為，產品品牌屬於東湧酒廠所擁有，產品價格定位在中高價位，民國自 94 年 09 月以前由馬祖台北供應站透過中盤商以「安麗方式」直銷。

民國 94 年 10 月以後「東湧陳年高粱酒」依法訂程序標售給「鼎勝峰」代理商行銷，通路控制在與「鼎勝峰」代理商有合約的傳統零售商與各縣市農會超市，因東湧酒廠年產陳年高粱酒量僅 30 萬瓶，故走傳統零售商店與特約通路策略，市場以涵蓋密度低之開放式傳統商店與市場涵蓋密度低的專屬式零售商店，通路業態包含傳統零售商店、農會超市、專賣零售

商店、PUB、KTV、餐廳等，民國 94 年 10 月以前台灣地區未行銷「東湧高粱」品牌，產品由「鼎勝峰」經銷商代理之後，市場經常出現缺貨情形，預期業績口以再創新高，產品市場面供不應求，急需擴廠因應，民國 95 年 4 月以後可以進入生產線，預計每年產量可以達到 45~50 萬瓶陳年高粱酒。

(三)馬祖陳年老酒：

馬祖老酒核心屬性為滋補、養身、聚會、歡樂、社交與品味等；其實體屬性老酒是糯米釀造的黃酒系列，屬低酒精度、產品區分馬祖陳年老酒與罈裝馬祖陳年老酒禮盒包裝；其延伸性屬性產品，味香甘醇、贈禮、補身等。消費產品分類屬於選購性商品，消費者涉入程度高，屬於選購性購買行為，產品品牌屬於馬祖酒廠所擁有，產品價格定位在中高價位，馬祖地區市場由酒廠批售傳統零售商，台灣地區由馬祖台北供銷站行銷，通路類型以市場涵蓋密度低之開放式傳統商店與市場涵蓋密度低之專屬式零售商店行銷，通路業態包含傳統零售商店、專賣零售商店及特定餐館等。

台灣地區並未行銷「馬祖陳年老酒」品牌，採直銷策略，惟產品從民國 75 年開始庫存，80 年停止生產，台灣地區產品無代理經銷商與通路商，酒廠最高庫存老酒將近 50 多萬公

斤，最近兩三年配合縣長政策「行銷馬祖」，老酒產品有新包裝，並配合促銷部分庫存老酒，去(94)年仍庫存老酒約 30 多萬公斤，又因酒廠人力不足及品管嚴謹，無法配合年節立即包裝，致市場缺貨流失商機。

#### (四)馬祖藥酒：

馬祖藥酒核心屬性為滋補、養身、保健驅寒與強身等；其實體屬性是白色蒸餾高粱酒的再製藥酒、中酒精度，屬於再製酒系列，產品區分瓶裝與瓷瓶裝；其延伸性屬性產品有精美禮盒包裝、贈禮及收藏等；消費產品分類屬於選購性商品，涉入程度高，屬於專門性購買行為；產品品牌屬於馬祖酒廠所擁有，產品價格定位在中高價位，馬祖地區由酒廠批售傳統零售商，台灣地區由馬祖台北供銷站行銷，惟近年基於成本效益，馬祖台北供銷站已不再陳列銷售馬祖藥酒。

通路類型以市場涵蓋密度低之開放式傳統商店與市場涵蓋密度低的專屬式零售商店行銷，通路業態包含傳統零售商店與專賣零售商店等，在台灣地區未行銷「馬祖藥酒」品牌，於馬祖地區採直銷策略，產品從民國 75 年開始庫存，80 年停止生產，台灣地區無通路商，最高庫存達 10 多萬公斤，近年庫存不多，僅剩下延壽酒與青春露兩種，因為量小，對酒廠收入

影響有限，因製程屬於高粱酒再製酒，利潤高於高粱酒，酒廠可視產能狀況生產銷售。

### 三、個案研究發現：產品銷售成敗因素

#### (一)產品屬性與消費者行為探討：

1. 「八八坑道」高粱酒與東湧陳年高粱酒產品屬性為消費者低涉入之便利品或選購品，消費者對「八八坑道」高粱酒品牌較為熟悉，不會花費太多時間選購，消費者忠誠度高，消費者採直接購買，「八八坑道」高粱酒產品以涵蓋密度高的便利商店或大賣場等方便顧客購買。
2. 東湧陳年高粱酒品牌知名度較「八八坑道」高粱酒低，東湧陳年高粱酒消費者忠誠度高，消費者採直接購買，產品價位中高，涉入程度中等，東湧陳年高粱酒產品以涵蓋密度低的傳統零售商或與鼎勝峰代理商有合約關係的零售專賣店銷售，因東湧陳年高粱酒產能小，不利於密度高的便利商店及大賣場上架，故通路策略走傳統零售商店與全省各縣市農會超市，以滿足顧客需求。
3. 馬祖陳年老酒品牌只在馬祖有高知名度，在當地以民眾及駐軍購買為主，馬祖台北供銷站也販售給老顧客，但數量遠小於馬祖地區，屬於選購性商品，產品價位中等，品牌在台灣知名度

不高，行銷通路受限制，馬祖陳年老酒酒質雖好，仍然造成極大庫存，且因釀造成本高，製程複雜嚴謹，最後酒廠被迫停產老酒，因資金積壓無法週轉，險些造成酒廠倒閉。

4. 馬祖藥酒屬於高涉入酒品，產品價位中高，屬於專門性商品，品牌屬於馬祖酒廠，惟品牌均未經過行銷，故品牌知名度低，雖有好酒泡製中藥材再釀造，因無強力傳銷及專業性行銷通路，庫存量曾高達十幾萬公斤。

## (二) 通路策略：

1. 「八八坑道」高粱酒與東湧陳年高粱酒產品屬性相同，但二者之間通路策略有明顯的差異，「八八坑道」高粱酒的通路包括量販店、全省便利商店(OK、全家、7-11)、連鎖大賣場、PUB、KTV 及餐廳等，確實掌握通路優勢，並強勢行銷「八八坑道」高粱酒的品牌價格，訴求戰地酒及公營酒廠的產品，增加消費者的信賴度，從產品核心、實體與延伸性屬性都能表露無疑，「八八坑道」高粱酒在台灣地區至少有 50 家量販店(每一家量販店少者有 300~500 家、大者有 1000 家左右零售商店，全省零售商店概略估計超過 35000 家)上架，正面提升「八八坑道」高粱酒品牌的價值，因為通路涵蓋面廣，自然就增加展售的效果。

東湧酒廠所釀造的東湧陳年高粱酒，因有氣候與水質的配合，且完全依據傳統自然純手工方式釀造，酒質好，口碑好，惟年產能僅約 25~30 萬瓶陳年高粱酒與 6 萬多瓶東湧大麴酒，東湧高粱酒品牌之前沒有在台灣白酒市場行銷，品牌知名度低，且白酒市場競爭激烈，利潤甚小，故大經銷商不願意花大錢來行銷東湧陳年高粱酒，東湧陳年高粱酒從民國 88 年到 91 年都委託世華公司行銷，但世華基於該產品產量小，只代為上架並未作實際行銷，92 年縣政府收回產品銷售權，透過馬祖台北供銷站直接銷售中盤商，獲得驚人的業績，直到 94 年 10 月產品標售給「鼎勝峰」代理商，「鼎勝峰」基於該產品量少的特性，透過「限量行銷」策略，走傳統零售商路線，可免除量販店缺貨懲罰條款，又可保住毛利潤與品牌價值。

「鼎勝峰」除運用新聞方式報導東湧酒廠「久藏的勳章」吸引白酒消費者目光外，更善於運用「新聞媒體事件」，如顏清標立委娶媳婦時，乘機強力行銷東湧陳年高粱酒(聯合報、中國時報 95.1.18.)，因而從「限量上市」以來造成東湧陳年高粱酒嚴重缺貨，東湧酒廠現已擴廠完畢，預估今(95)年東湧陳年高粱酒，年產能可達 45~50 萬瓶，將來如果精選高粱酒也上市，獲利將是陳年高粱酒的數倍。

「八八坑道」高粱酒與東湧高粱酒產品屬性相同，但通路迥異，兩種產品銷售結果都達到預期目標，惟「八八坑道」高粱酒成功的因素在於統一企業有強勢的通路與品牌效應，如果他日世華不代理或標不到馬祖高粱酒，則馬祖酒廠將重演無通路的困境，因為品牌與通路都受制於世華公司，世華公司也將因為「八八坑道」裝的不是馬祖酒而失去品牌價值。

東湧陳年高粱酒則因產能小，而改走「傳統零售商通路」或「簽約零售商通路」路線，一則可免除量販店缺貨懲罰條款，二則可保住毛利潤與品牌價值，且「鼎勝峰」經銷商成員都有操作白酒十年以上的經驗，市場拓展能力十足，「限量發售」使產品時而看得見，時而缺貨，吊足消費者的胃口，堪稱「限量行銷」的經典之作。

2. 馬祖陳年老酒與馬祖藥酒產品屬性迥異，前者屬選購性商品，後者則為專門性商品，產品價格訂位都屬中等，消費者涉入程度高，品牌也都屬於馬祖酒廠所有，但品牌知名度低，惟通路相同，都是屬於市場涵蓋密度低之開放式零售商店或市場涵蓋密度低的專屬式零售商店，通路業態都為傳統零售商店與專賣店，產品行銷的結果都造成嚴重庫存，令人大失所望。

兩者產品大約都在民國 75 年左右造成滯銷，同樣持續到

民國 80 年才停止生產，當年縣政府與馬祖酒廠無行銷專業人才，且選購性與專門性產品無法立即從「生產導向」轉為「消費者需求導向」，亦無酒品市場作資訊蒐集研判，產品價格訂定任憑長官決定，無法回歸成本精算分析，且行銷通路策略更是全無，公營事業機構員工無危機意識，依然輕鬆上下班，上述該等因素都是造成產品大量庫存的主因，由於龐大資金積壓，險些造成酒廠倒閉與員工失業，所以品牌知名度與行銷通路掌握產品的出路。

### (三)產品類型：

依文獻探討、深度訪談專家學者及個案研究中發現，「八八坑道」高粱酒與東湧陳年高粱酒屬於便利性或選購性商品，馬祖老酒屬於選性商品，而馬祖藥酒則屬於特殊性商品。

### (四)總結個案研究心得：

從上述個案中可以得到關鍵性的結論，產品屬性、品牌知名度、消費者涉入程度、通路控制能力、通路類型與通路業態確有關係，「八八坑道」高粱酒與東湧陳年高粱酒因選對通路，銷售績效就很好；馬祖陳年老酒與馬祖藥酒屬於高涉入選購性及專門性商品，應以選擇式或專業式的通路應對；以市場涵蓋密度低之開放式與專屬性通路，又侷限於馬祖地

區，產品自然就形成庫存。依據訪談綜合心得、參照文獻得到產品屬性、通路策略與產銷之間的關係。通路策略與產品屬性關係模式如圖 4-5。

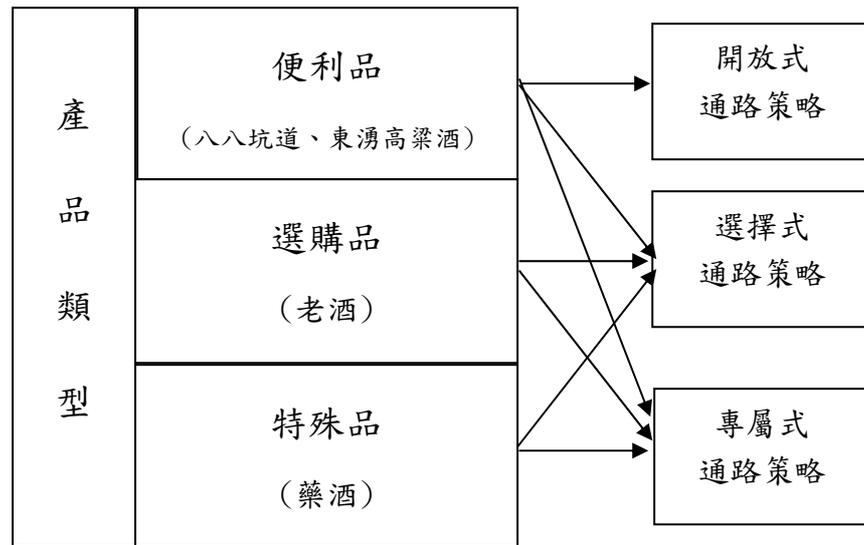


圖 4-5 馬祖酒品現況通路策略與產品屬性關係模式：

資料來源：本研究整理

## 第五章 命題建構

由於酒類產品申請製造、銷售及通路都須經過政府特許，而消費者行為涉入、產品屬性、產品定位與市場區隔、品牌決策與行銷通路之間存有密切關係，本研究綜合文獻回顧、深度訪談專家學者及個案研究理論與實務上交互印證，而導出馬祖與東湧酒廠迫切性的命題，並進一步提供後續驗證本研究之基礎。

**命題一：自有品牌，可提升企業產品的自主性與產品的競爭力。**

### **【說明】**

現代工商社會中，「品牌」的成長非常驚人，幾乎每一項產品都有品牌，品牌可以確認出製造者或行銷者，依商標法的規定，行銷者享有永久的獨家品牌專用權，此與專利權及著作權是不同的，因為專利權與著作權是有使用期限的。品牌可以傳送屬性、利益、價值，文化、性格與使用者等六種層次意義，品牌對於購買者、行銷者和社會三方面都有好處。品牌可以增加或減少消費者的價值，即所謂的「品牌權益」，它包括品牌忠誠度、品牌知名度、知覺品質、品牌聯想和其他專有的品牌資產。

馬祖酒廠為公營事業機構，規劃產品好品牌屬於根基的工作，將來在經營上也較有自主權，有利於產品在市場競爭優勢；白酒市場進入門檻低，國內除三大白酒品牌之外，其餘品牌價格

競爭激烈，馬祖酒廠應儘速建立自有品牌，強調戰地酒的特質，持續提升酒質，積極與代理經銷商及通路商保持良好的互動關係，提升品牌價值，不受制於代理經銷商，才不致因為產品無品牌而淪為產品代理商的代工廠。

### 【案例】

馬祖酒廠組織編組早期是「戰地政務」時期產物，雖歷經多次檢討與調整，仍然未能迎合民營公司化需求，組織成員未按專長與需求配置，缺乏商管人才，致使馬祖高粱酒代理給經銷商時，忽略了品牌是生產製造者的根基，它持續提供一組特定的產品特色、利益與服務購買者的承諾；「八八坑道」品牌為產品代理商「世華公司」搶先向經濟部商標局登記並擁有，嚴重損害馬祖酒廠的權益。

連江縣政府(馬祖)於民國 88 年將馬祖酒廠產品與世華公司簽訂產銷合約時，未能關切產品品牌的重要性，當初標售產品如堅持以原有的「馬祖高粱酒」品牌銷售予代理經銷商，今天也不會受制於產品代理商的品牌控制，沒有品牌的馬祖酒廠，就像是一個沒有根的企業，任由品牌代理商宰割，剝削與牽制。

馬祖酒廠沒有自己的通路系統，馬祖酒廠若以現況方式經營，終究淪為世華的代工廠，甚至連代工廠地位都不如，假設下

一次世華公司未能順利標售馬祖酒廠高粱酒，那得標代理商要用「馬祖高粱酒」品牌來行銷，消費者接受度為何？得標代理商有沒有強大的通路機構，是否會造成存貨？民國 91 年金酒公司高粱酒被德記經銷商得標，因為德記經銷商通路網沒有南聯經銷商強，而造成存貨事件(李榮文先生，民 94.8.2.)，是否會形成「商標戰爭」？馬祖酒廠財力是否允許興訟？另外，金酒公司專責生產高粱酒，總代理經銷商必須用金酒公司的產品品牌，那就是「金門高粱」，以「金門高粱酒」五個字的品牌價格就可以賺大錢。總之，馬祖酒廠必須儘早規劃產品的「品牌」，俾利產品自主性與提升市場競爭力，避免淪為產品代理商的代工廠。

從民國 88 年到 94 年馬祖酒廠白酒總產量圖(如圖 5-1.)就可以知道沒有品牌，無法提升企業產品的自主性與產品的競爭力，因為世華品牌商在「八八坑道」品牌廣為消費者所接受後，它就在其所擁有的品牌(「八八坑道」)內灌裝台灣雲林縣古坑酒廠所產製的石敢當高粱酒，以及大陸轉口進來的瀘洲老窖高粱酒，致使消費者飲用後感到口感不對，而轉移到其他酒品的品牌，不再購買馬祖酒廠真正的「八八坑道」高粱酒，這也使得馬祖酒廠民國 94 年總產量比民國 93 年整整減少 47 萬 2725 公升，這對馬祖酒廠造成極大的傷害。

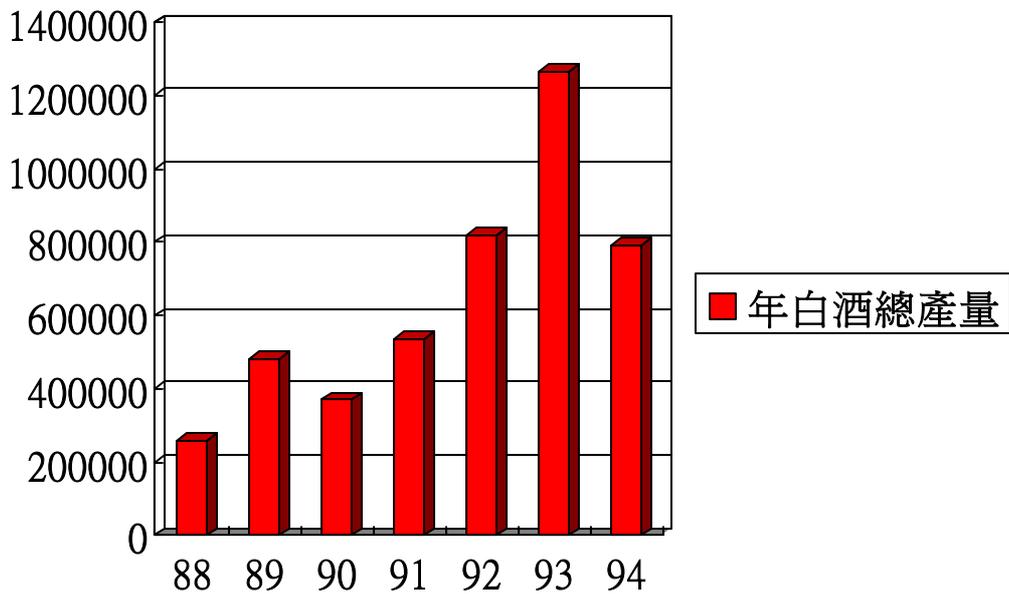


圖 5-1：馬祖酒廠 88 至 94 年白酒總產量(公升)

資料來源：馬祖酒廠歷年財務決算報告書暨本研究整理。

**命題二：產能規模與品質，可降低成本，並提升市場競爭力。**

**【說明】**

馬祖與東湧酒廠的廠房與機械設備老舊、空間狹小，不適合機械化一貫製程，目前依然遵循古法，靠傳統釀造技術與人工作業方式產出，產能與品質受氣候影響至鉅；酒廠員工平均年齡達四十五歲(馬祖酒廠人事單位)，馬祖地區人力資源嚴重缺乏，且勞力性人工難以滿足需求，而近年國內白酒除三大品牌(金酒公司「金門高粱酒」市佔率約 55%~62%、台灣「玉山高粱酒」約 20%~25%與「八八坑道」高粱約 5%~7%，如圖 5-2.)佔有白酒九成

的市場外，另有數百家白酒代理商、民營酒莊及私釀酒搶食不到10%的市場，白酒市場競爭慘烈，已經進入薄利多銷的時代，唯有業績與利潤同時增加，才有利於擴大市場佔有率的利基。

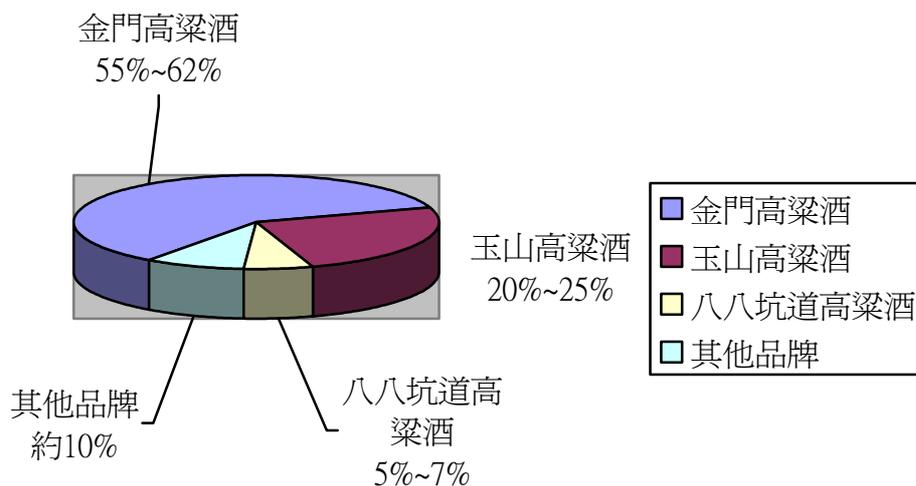


圖 5-2. 2005 年，國內白酒市場市佔率.

資料來源：本研究整理自「酒客雜誌」執行長兼總編輯莊雲斌先生暨「鼎勝峰」經銷商協理王銘泉先生深度訪談彙整資料.

我國加入世界貿易組織(WTO)之後，基於平等互惠及貿易障礙降低，開放國外白酒進口的聲浪愈來愈高，這也是時代潮流趨勢，開放時機只剩下經濟部國稅局策略性操作，大陸白酒產量大，價格超低，對國內白酒產業會有巨大的衝擊，馬祖酒廠要提升酒品市場競爭力，就必須儘速而有計劃的擴廠並更新設備，擴大產能，降低成本，提升酒質，價低酒品價格，以消費者為導向，

在白酒市場上取得一定的佔有率，才能增加產品競爭力，並迎接挑戰。2005 年金門高粱酒與中國大陸白酒年產量比例，如圖 5-3，2004 年馬祖(含東湧)高粱酒與金門高粱酒年產量比例如圖 5-4.、 2005 年馬(含東湧)祖高粱酒與金門高粱酒年產量比例如圖 5-5.

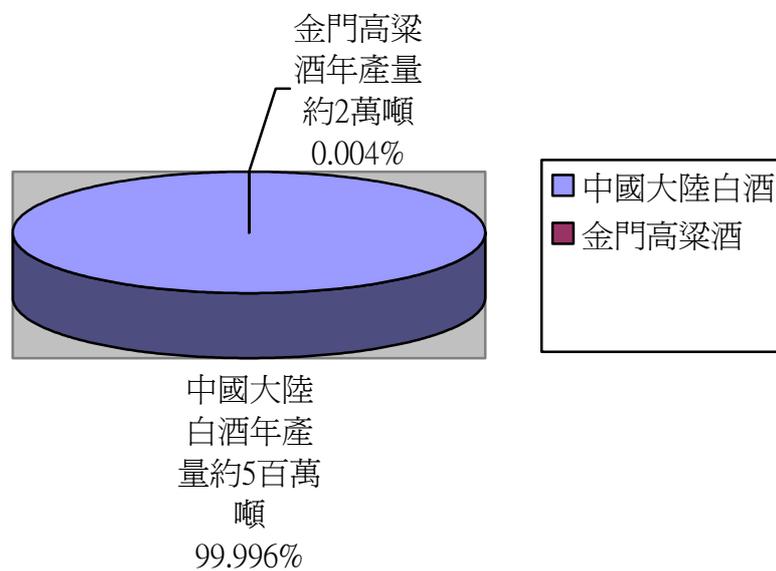


圖 5-3. 2005 年，金門高粱酒與中國大陸白酒年產量比例圖.

資料來源：本研究整理自金酒公司董事長李榮文先生深度訪談資料.

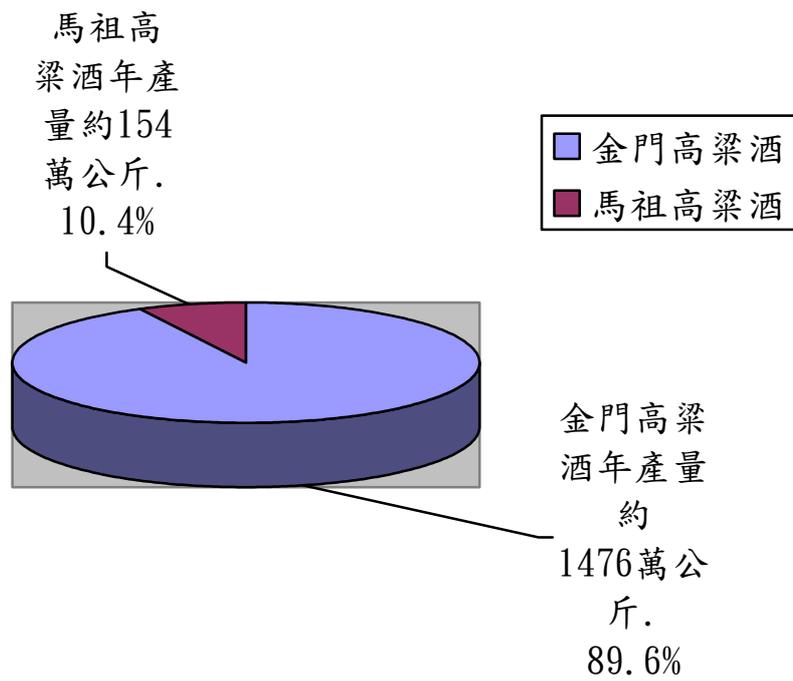


圖 5-4. 2004 年，馬祖(含東湧)高粱酒與金門高粱酒年產量比例圖。

資料來源：本研究整理自金酒公司董事長李榮文先生深度訪談資

料、馬祖酒廠歷年財務決算報告書暨深度訪談東湧酒廠

經理林金聚先生資料。

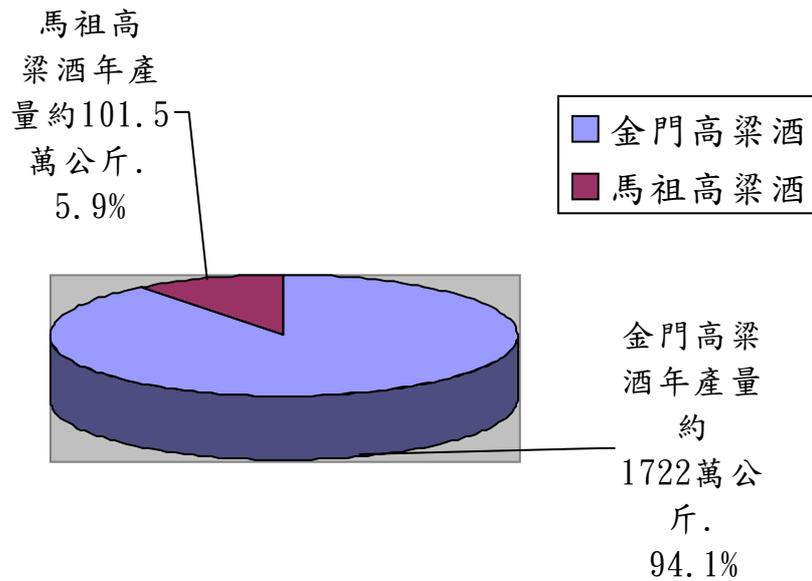


圖 5-5. 2005 年，馬祖(含東湧)高粱酒與金門高粱酒年產量比例圖。

資料來源：本研究整理自金酒公司董事長李榮文先生深度訪談資料、馬祖酒廠歷年財務決算報告書暨深度訪談東湧酒廠經理林金聚先生。

### 【案例】

國內白酒第一品牌「金門高粱酒」在白酒市場佔率佔約達 55%~62%（「酒客雜誌」莊雲斌執行長），民國 94 年金酒公司總營業額初估達新台幣 93 億 4 千多萬元（李榮文董事長 95.1.17），以金酒公司如此規模化的生產與市場佔有率，金酒公司仍然意圖擴大佔有國內白酒市場，數年前即斥資新台幣五億餘元，在金寧鄉規劃闢建第二酒廠，該廠於民國 94 年 10 月 25 日在金門縣長李柱峰、議長莊良時等人剪彩下正式運轉釀酒，預計每年可以提

高六百萬公升的產能，增加現庫十億元的收益。

民國 94 年 8 月 1 日深度訪談金酒董事長李榮文先生，李董事長表示，闢建金寧鄉第二廠是為了走向自動化生產，降低成本，「提升金酒的競爭力」，金酒改制公司之後，因應市場開放競爭，近五年來調整許多營運策略，金酒雖是國內第一領導品牌，但金酒抱持昨日成功模式不代表明天可以延用；真正要面臨的考驗是，大陸白酒進關後挾其高知名度、酒齡充足、新鮮感、低人工與低原料成本，結合國內飲料、食品通路業者大量行銷運作優勢，衝擊金酒公司。

金酒公司以自動化生產，所以生產成本比馬祖及東湧酒廠要低很多，金酒公司採溫控方式釀造，不受氣候影響，酒質有保障，金酒前瞻性的預防作法就是降低大陸白酒大舉進攻國內市場的對策，馬祖酒廠股份實業有限公司更應深思未來大陸白酒進口後的低價對策為何？應儘速規劃中、長期擴廠與更新設備計劃，以提升產能，降低成本，增強市場競爭力。

**命題三：經營人才之專業性，可確保公司永續發展。**

### **【說明】**

在競爭激烈的白酒市場中，組織健全、決策快速、成本低、產能高、通路強、品牌價格高與專業能力超越競爭對手時，優勢

的一方就有機會打敗競爭者，而成為領先者；馬祖酒廠股份實業有限公司是公營事業單位，受縣議會的監督，並接受縣政府財政局的指導，在場廠務管理方面，陳董事長與李廠長的學經歷可以完全勝任，但馬酒公司董事長與總經理(兼廠長)就算是獲得相關主管機關授權，他們還是處處受到政府相關法令限制與議會監督約束。

市場商機，稍縱即逝，產品代理商的找尋與合約的談判簽訂、財務金融稅法分析探討、地政與資產管理、品牌商標申請取得、登記與法律程序的作為、公司各項節稅措施等，無一不是靠專業的知識；另外，馬酒公司員工內部對民營企業化的經營管理與教育訓練配合度、員工是否依公司需求編組、生產部門人員調度、物料管理、生產流程配置、倉儲佈置擺設管理、產品包裝流程規劃、水電管理維護、廢棄物處理、產品運輸與酒品研發，以及配銷部門與經銷商、零售商及消費者之間的訊息回饋整理、及時市場消費調查等，都需要專職專業成員，以健全組織，全力發展公司願景；尤其公司董監事成員是否具備各方面的專業領域知識，成為公司成敗的關鍵因素，馬酒公司不能只靠董事長與總經理(兼廠長)兩個人來承擔公司產品的產銷重責大任，應該配合組織分工，共同為公司願景去努力經營。

## 【案例】

以金酒公司第五屆董事會新選出的董、監事為例，金酒公司於 95.02.27. 召開股東臨時會，進行董、監事與監察人選舉，會中通過由李榮文續任董事長，並續聘王毅民為總經理，選出新的董事成員包括政治大學金融系主任李桐豪、政治大學科技管理研究教授李仁方及高雄第一科技大學行銷與流通管理系所教授許英傑等十四位，新當選的監察人胡偉生並擔任常駐監察人職務，均屬學有專精的一時之選(金門日報 95.12.27.)。

金酒公司第四屆董、監事成員，在面對菸酒管理新制及大陸白酒即將開放進口等嚴峻挑戰，充分發揮團隊力量，在競爭激烈的環境中完成歷史性階段任務，93 年金酒公司營收突破 91 億元，94 年營收達 93 億 4 仟多萬元，盈餘達 34 億元以上，上繳 37 億餘元酒品稅，為金酒公司交出一張漂亮的成績單。

第五屆董、監事成員是基於金酒公司現階段在台灣與大陸佈局與行銷所需，他們都具備前項所列專才，特別從產、官、學界禮聘，兼具代表性、功能性與專業性，相信必能為金酒奠定永續經營之根基；而續任的李榮文董事長因穩健踏實作風，以及豐富的經歷，再度獲選續任；積極進取的王毅民也獲續聘為總經理。第四屆金酒公司董、監事成員的遠見與寬宏，值得馬酒公司董、

監事們學習。

**命題四：產品屬性、產能規模與行銷通路的配合度，會影響其營業績效。**

**【說明】**

「酒」與人類的生活息息相關，它是人類文化傳承的一部分，人類最初在生活地區運用相關植物果實，運用發酵或蒸餾方式釀造出當地的酒品需求，從家庭式製造，慢慢演變成商業化經營，隨著交通運輸工具的發達，各種產品隨著運輸工具的進步而到達地球的各角落；最初生產經營者或許會以「生產者為導向」，但經過同業間競爭之後，經營者會以行銷通路的方式，便捷的提供消費者產品需求，在市場需求取得概略的均衡點之後，生產經營者會評估最大的經濟產能或者多角化開發其他產品，爭取新的市場與商機，並轉變成以「消費者為導向」的生產。

依據 Kotler(1986)對產品分類之分類，第一層次產品屬性稱為「核心屬性」，就是消費者真正想要買到的東西，如消費者買酒，就是要買好的酒；第二層次產品屬性稱為「實體屬性」，其特性包括產品特性、品牌名稱、包裝、式樣與品質等；第三層次產品屬性稱為「延伸屬性」，是指消費者所獲得之整體，包括伴隨實體形式產品所提供之服務，如「保證」就是延伸性屬性。

## 【案例】

「八八坑道」高粱酒與東湧陳年高粱酒產品屬性一樣，其「核心屬性」為高酒精度，用於歡樂、聚會、社交、宴席與品味等；依據核心屬性進行實際產品生產，消費者認知其產品特性、品牌、包裝、式樣與品質等實體屬性；其延伸性屬性包括，酒香甘醇、贈禮及收藏等。

本個案研究之「八八坑道」高粱酒與東湧陳年高粱酒獲得消費者喜好，是因為酒類產品充分利用其屬性與產量，尋求適當的行銷通路，以活絡產銷目標，「八八坑道」高粱酒產能大，所以走「特販通路」系統，產品在全省經銷商通路有 50 家陳列上架販售，其便利商店與零售商店總數達 35000 家；東湧陳年高粱酒因產能較小，故採「限量策略」，產品讓消費者時而看得見，時而缺貨，吊足消費者的胃口，強調產品純自然工法釀造及量少質純；若東湧陳年高粱酒在特販通路上架陳列販售，一則毛利潤會大減，二則會因產能不足而面臨「缺貨處罰」條款，故不適宜在「特販通路」陳列販售，而走傳統零售商店或特約零售商店通路，惟兩者都因選對通路，而使產銷達到預期目標。

**命題五：酒類產品依其屬性，採適宜通路，可提升經營績效。**

## 【說明】

消費產品依 Etzel, Walker, Stanton(2001)等根據消費者對消費品購買習性之不同，即購買涉入程度之高低，將消費品分為便利品、選購品與專門品等類型。

消費性產品依消費者購買決策「自我涉入」(Ego-Involvement)程度高低分類依據，而分類之目的在於制訂不同的行銷策略，故其通路策略亦有所不同。酒品屬於消費性產品，且種類甚多，屬性又有差異，故其通路自有差別

### 【案例】

本個案研究之「八八坑道」高粱酒與東湧陳年高粱酒為便利性酒品，在開放式密度高或配合開放式密度低之專賣零售店通路策略下，使消費者得以在最方便的地點買到，創造了產品成功銷售的業績；個案「馬祖老酒」屬於選購性商品，僅在馬祖地區享有品牌知名度，且產品價格中高，在台灣地區完全沒有經銷商與通路，結果形成「馬祖老酒」嚴重庫存，最後造成老酒生產線停止運作；個案「馬祖藥酒」屬於專門性商品，因無品牌知名度，台灣地區亦無經銷商與通路，僅在馬祖地區於開放式密度低之零售店販售，無專屬性通路，銷售業績差，最終造成產品庫存與停產。

**命題六：酒類產品結合網路行銷，可提高其行銷績效。**

## 【說明】

往昔多數銷售人員在顧客來之前，即已決定賣什麼東西給顧客，但是在網路上行銷必須了解顧客想什麼、需要什麼，進而設計產品或服務滿足顧客的需求。

隨著上網人數的增加與網路應用的多樣化，網路行銷這個新興的行銷媒體與管道已經形成，善用新興的溝通管道與客戶接觸互動，找出最佳目標客戶，傳遞公司承諾，轉換潛在顧客成為既定顧客，是成功行銷的關鍵。

網路行銷(E-Marketing)特性包括：(1)行銷服務不受時、空限制；(2)網路各項資源可提供消費者查詢；(3)可因應市場需求即時更新產品與價格調整；(4)可減少印刷與郵遞成本；(5)節省租金、店面營運、人事費用與庫存等成本；(6)可經由資訊提供互動與消費者建立良好的關係。

網路行銷即企業使用網際網路對客戶進行部份行銷服務。它可說是一種功能最強大的行銷工具，同時兼具通路、促銷、電子交易、互動顧客服務以及市場資訊蒐集分析功能；其一對一行銷能力，正是符合「直效行銷」的未來趨勢。網路行銷必然會對傳統行銷造成衝擊，企業也有必要改變傳統的組織型態，提升新媒體部門的功能，引進兼具行銷素養與電腦科技人才，以取得市

場的競爭優勢，現階段企業可用傳統行銷方式搭配網路新媒體，在網際網路的廣大市場中，建立品牌認同，加強品牌信任度，並進一步讓消費者參加品牌忠誠度塑造的過程。

## 【案例】

以台灣菸酒公司為例，其網頁入口網站非常便捷，中、英文皆可，相關連接網站也很多，其網頁設計甚具特色可以參考，網頁平面導覽內容相當豐富，包括企業標示、首長簡介、團隊介紹、歷史沿革與組織架構等。

首先就其網頁平面設計而言，以藍綠黃三色造型，呈現宏觀視野與朝氣活力，象徵該公司追求卓越與不斷進步茁壯的目標與願景；採青藍、翠綠與金黃構成明亮之視覺效果，象徵該公司欣欣向榮，青藍代表理想目標，翠綠代表成帳茁壯，金黃代表豐收喜悅，象徵該公司前瞻創新及多元目標。

其次，在該公司網頁導覽還包括各種網頁資訊超連結，如商品情報(包含各種酒類產品，如白酒系列、啤酒系列或其他產品及包裝介紹等)、生活資訊(含菸酒製程、健康小常識、觀光酒廠與相關網頁連結等)、服務資訊(產品招標資訊、相關法規及作業規定等)、討論區(含首長有約、會員專區、問卷調查與公司最新消息等)、典藏區(含建築導覽、產品獲獎紀錄、宣傳海報與影音

資料館等)、全文檢索、其他產品(酒粕、酒糟、特別商品與出版品等)、及網站導覽等。

網路瀏覽者或一般消費者只要點選台灣菸酒公司的網頁，就可以一一瀏覽該公司所有的酒類產品，包括各種酒的包裝、酒精度、製酒原料、產品飲用方法、產品說明與建議售價等，令人大飽眼福，亦可以吸引新的消費者選購該公司產品，並建立消費者忠誠度與密切情誼。

企業網路行銷，除了有及時性，也可以準確地對使用者進行市場區隔，更可以準確的鎖定目標族群，甚至是量身訂作的廣告，它不僅對企業的品牌知名度有提升作用，對品牌價格與產品價格都有正面的助益。馬祖酒廠股份實業有限公司，可以試圖建立網路行銷，擴大網站的進入點，與顧(訪)客緊密互動，提升服務的品質與網路安全，增加顧客忠誠度與滿意度，厚植核心競爭力(資產專屬性)，以接受未來白酒市場更嚴峻的挑戰。

## 第六章 結論與建議

### 6.1 研究結論：

本研究以馬祖酒廠最佳化行銷組合策略為主軸，強調產品屬性與通路關係，從馬祖與含東湧酒廠內外環境因素著手，分析馬祖酒品的屬性與消費行為而做產品定位，強調產品品牌的重要，並區隔產品市場，經上述相關文獻之探討外，並藉由深度訪談與個案研究心得結論，歸納出下列結論：

- 一、「品牌」是產品業的根基，可以提升企業產品自主性與競爭力，馬祖酒廠應儘速建立現有高粱酒產品品牌，並積極行銷該品牌；平時與代理商及通路商保持良好的互動關係，提升品牌價值，不受制於產品代理經銷商，才不致因為產品無品牌，而淪為產品代理商的代工廠。
- 二、企業競爭基礎在品質與成本，成本的降低則在適當的規模產能，以人工或半自動化生產，生產成本居高不下，產品價格高，市場競爭力就薄弱，要提升馬祖酒品在市場的競爭力，馬祖與含東湧酒廠就必須儘速規劃中、長期擴廠及更新設備，以消費者為導向，才能提升市場競爭力。
- 三、企業團隊要有專業的經營知識，不能只靠董事長與總經理(兼廠長)少數幾個人來承擔公司產品的產銷重責大任，應該配合組織

分工，員工上下一心，同心協力，馬祖酒廠實業股份有限公司之董、監事成員是否具備各方面的專業領域知識，值得向金酒公司取經，避免政治力介入，以確保公司永續的發展。

四、「行銷通路」是企業的生命線，公司必須針對產品的屬性與產能尋求適當的行銷通路，與經銷商或通路商建立長期合作或夥伴關係，互惠互惠，穩定產品的銷路，增強市場競爭力。

五、酒類產品依消費者購買習性之不同，可分為便利品、選購品與專門品，宜將產品屬性與消費者購買習性之不同，採適當的通路策略，以穩定產品銷售績效。

六、網路行銷必然會對傳統行銷造成衝擊，隨著上網人數的增加與網際網路的多樣化，網路行銷媒體與管道已經形成，善用新興的溝通管道與客戶接觸互動，找出最佳目標客戶。因此，現代化產業必須結合網際網路，建立品牌認同與信任度，做好網路行銷。

## 6.2 對馬祖酒廠的建議：

一、馬祖酒廠應建立自有品牌，並行銷品牌。因為品牌可以傳送產品屬性、利益、價值、文化、性格與使用者六種層次意義，品牌對於購買者、行銷者和社會三方面都有好處；依商標法規定，行銷者享有永久的獨家品牌專用權，沒有品牌的產業，就像是沒有根的企業，地位遜於代工廠，處處受制於產品代理商。

- 二、馬祖酒廠唯有擴大市場佔有率，才有利於業績與利潤的增加。我國加入世貿組織後，基於平等互惠及貿易障礙降低，開放白酒進口已經是擋不住的時代潮流，且白酒市場競爭激烈，已經進入薄利多銷的時代，馬祖酒廠要提升市場的競爭力，就必須儘速而有計劃的擴廠並更新設備，擴大產能，提升酒質，降低價格，以消費者為導向，才能增加產品競爭力，並迎接挑戰。
- 三、馬祖酒廠要因應新時代的潮流，做好組織變革與專長任職。馬祖酒廠不可再因循過去的組織與編組，只以董事長與總經理(兼廠長)二人來擔負公司成敗的重責大任，不合乎當前競爭激烈的市場法則，馬祖酒廠的董、監事成員必須具備專業的財稅金融、企管與廠務管理、行銷、合約談判、法律、財經、地政與資產及債權等知識，協助董事長與總經理分工承擔責任，並且避免政治力介入廠務，以確保公司永續的發展。
- 四、馬祖酒廠必須針對產品的屬性與產能狀況，尋求合適的代理商與通路商。透過合作夥伴關係，互惠互惠，穩定產品的銷路，增加市場競爭力，活絡產銷目標，因為「行銷通路」是企業的生命線。
- 五、馬祖酒廠應依據產品的屬性(便利品、選購品或專門品)的不同，結合消費者(顧客)市場為生產導向。強調產品屬性，不同產品透過不同的通路管道系統，將產品快速而有效的到達消費者手中，

唯有產銷結合，企業才能永續發展。

六、馬祖酒廠必須結合網際網路做好網路行銷，以接受未來白酒市場更嚴峻的考驗與挑戰。隨著上網人數的增加與網路應用的多樣化，善用新興的溝通管道與客戶接觸互動，找出最佳目標客戶，傳遞公司對產品的承諾，轉換潛在顧客成為既定顧客；網路行銷不受時空限制，資源可以提供消費者查詢，也可以因應市場需求及時更新產品與價格調整，減少各種成本(印刷與郵遞、節省租金、店面營運及人事費用與庫存等)，並可經由資訊提供互動與消費者建立良好關係。馬祖酒廠可以開設網站，建立網路行銷，與消費者(訪客)緊密互動，提升服務品質，增加顧客忠誠度與滿意度，厚植核心競爭力(資產專屬性)。

### 6.3 研究限制及對後續研究建議：

- 一、本研究限於個人時間、能力與資料取得等因素，故只以探索性研究方式進行到命題發展階段，未運用到統計實證，故難免有個人主觀意識，難以涵蓋整體全貌，倘若研究能採用實證，將母體範圍擴大，採用更精確數值配合，則比較容易顯現整體性與客觀性。
- 二、馬祖與東湧酒廠產品種類甚多，本研究僅就四種產品「八八坑道」高粱酒、東湧陳年高粱酒、馬祖陳年老酒與馬祖藥酒等，針對酒廠的政策指導、生產管理、專家學者與通路商等進行深度訪談作

分析歸納，且只做初步的結論，無法對所有產品做完全的涉獵與建議，有待後續研究者作深入的探討。

## 參考文獻

### 一、中文部分：

- 【1】方世榮，行銷學，p. 263. 台北，三民書局(民 85).
- 【2】王金利教授(台北大學)深度訪談資料。
- 【3】王銘泉先生(鼎勝峰公司企劃部協理)深度訪談資料。
- 【4】中華民國菸酒稅法，第八條，第二款。
- 【5】中國時報，民 95 年 3 月 26 日刊出。
- 【6】中國時報、聯合報與聯合晚報民國 95 年 1 月 18 日刊出。
- 【7】吳師豪，「經營零售業態的成功關鍵因素(一)，(二)」商業現代化，(1996)14，15 期。
- 【8】李榮文先生(金酒公司董事長)深度訪談資料。
- 【9】李寶先生(馬祖酒廠總經理兼廠長)深度訪談資料。
- 【10】林金聚、陳國俊、林正德(東湧酒廠經理、主任、科長)深度訪談資料。
- 【11】金門日報，民 95 年 2 月 27 日。
- 【12】高中等合譯，行銷學(民 88)，P. 312。
- 【13】翁景民、胡同來編譯，行銷通路，初版，台北市，華泰，(民 91)p. 3~4.。
- 【14】馬祖日報，民 94 年 5 月 14 日新聞總匯 3 版。

- 【15】馬祖酒廠股份實業有限公司人事單位。
- 【16】馬祖酒廠股份實業有限公司歷年財務決算報告書。
- 【17】連江縣政府九十三年度歲入項目說明提要與預算明細表。
- 【18】連江縣公教人員現有員工核對表，連江縣人事室。
- 【19】連江縣議會九十三年五月二十七日第五次定期大會會議紀錄。
- 【20】陳德良，中正大學企管研究所碩士論文「菸酒產品屬性及其通路行銷策略之探索性研究」，(民國 90)，P. 22~23。
- 【21】陳雪生先生(連江縣長)深度訪談資料。
- 【22】陳貴忠先生(連江縣議會副議長)深度訪談資料。
- 【23】陳孔官先生(連江縣政府財政局局長)暨李文鵬先生(連江縣政府財政局科長)深度訪談資料。
- 【24】陳傳華先生(馬祖酒廠董事長)深度訪談資料。
- 【25】陳明水先生(馬祖酒廠工會理事長)深度訪談資料。
- 【26】莊雲斌先生(「酒客雜誌」執行長兼總編輯)深度訪談資料。
- 【27】張朝清，(民 88)在「進口啤酒行銷通路發展之研究」。
- 【28】梁基岩譯著.行銷學要義，(1997)p. 206。
- 【29】黃俊英，行銷管理(2004)P. 134. 華泰文化事業。
- 【30】劉鴻銓先生(世華公司白酒部經理)深度訪談資料。
- 【31】謝耀明先生(馬祖台北供銷站主任)深度訪談資料。

【32】蕭鏡堂，行銷入門—步驟與運作，台北，興利企管顧問公司，  
(民 82)，p. 451。

【33】魏啟林，策略行銷，台北，時報文化事業公司出版(民 82)。

## 二、英文部分：

【1】Adapted from Jagdish N. Sheth, “Toward a theory of  
Relationship Marketing,” Handout at the Relationship  
Marketing Faculty Consortium Center University, 1994.

【2】Assael, H. (1987), Consumer Behavior and Marketing Actions  
(2nd ed.). Boston: Kent Publishing Co..

【3】Al Ries and Jack Trout, Positioning: The Battle for Your  
Mind (New York: McGraw-Hill, 1981).

【4】Based on “General Foods Gets a Winner with Its Jell-O  
Pudding Pops,” Wall Street Journal, March ,10  
1983, p. 33. )

【5】Couis E. Boone, David L. Kurtz, Contemporary Marketing  
Chapter 10, the Dryden Press.1995.

【6】Dickson, P. R. (1982), Person-Situation: Segmentation  
Missing Link. Journal of Marketing, 46, 56-64.

【7】David Cravens, Strategic Marketing, 6th ed. (Boston:

Irwin/McGraw-Hill, 2000), p.295-297.

- 【8】 Hawkins, D. I., Best, R. J., & Coney, K. A. (1995), *Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy* (6th ed. ).Homewood, III. Richard D. Irwin, Inc.
- 【9】 Houston, M. J., & Rothschild, M. L. (1978), *Conceptual and Methodolglcal Perspective in Involvement*. *Research Forntiers in Marketing: Dialogues and Directions*, 184-187.
- 【10】 Myers, J. H., & Alpert, M. (1968), *Determinant Buying Attitudes: Meaning and Measurement*. *Journal of Marketing*, October, 13-20.
- 【11】 McKenna, R. (1995), *Real-Time Marketing*.
- 【12】 Philip Kotler, *Marketing Management*, 11th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2003), p.407.
- 【13】 Petty, R. E., Cacioppo, T.J. & Schumann, C. (1983), *Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: theModerating Role of Involvement*. *Journal of Consumer Research*, 10,135-146.
- 【14】 P. Kotler, S. Ang, S. Leong and C. Tan, *Marketing*

Management: An Asian Perspective, 2nd ed. (Singapore: Prentice-Hall, 1999), pp. 482-483.

【15】 Reprinted with permission from David Perry, "How You'll Management Your 1990s Distribution Portfolio," Business Marketing June 1989, p. 54. Copyright, Crain ommunications, Inc.

【16】 Wendell, R. S. (1956), Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. Journal of Marketing, 15, 4-14.

附錄一~01.

深度訪談連江縣縣長陳雪生先生題目.

訪談目的：從政策面探討馬祖(含東湧)酒廠產銷策略.

1. 自從您擔任縣長之後，聘請專人(陳傳華先生)擔任馬祖酒廠實業股份有限公司董事長，公司業績蒸蒸日上，盈餘倍增，為縣府自籌財源助益甚多；您對該公司現在與未來產銷通路策略的政策指導為何？
2. 請您說明任內對馬祖(含東湧)酒廠產品的產銷策略差別？
3. 請您說明東湧酒廠產銷一體的優、缺點(如產品通路、產品價格、市場開拓、銷貨量與獲利能力等)為何？與「鼎勝峰」經銷商簽訂產品行銷的期許為何？
4. 請您說明馬祖酒廠「八八坑道高粱酒」委託世華公司行銷之優、缺點(如產品通路、產品價格、市場開拓、銷貨量與獲利力等)為何？
5. 馬祖(含東湧)酒廠在國內僅台北市門市部一處，在何種條件下可考慮增設門市部，或在馬祖鄉親較多的桃園縣或台北縣市增設門市，以拓展自有通路能力。
6. 馬祖酒廠除與世華通路商合作行銷外，是否考慮與其他通路商合作？有無備用替代方案(世華經銷商一旦解約時)？
7. 請您就下列 a. b. 項，分析馬祖(含東湧)酒廠的優、劣勢(資源與競爭)：
  - a. 酒廠資源部分：  
人員素質、工作績效、產品研發、行銷能力、財務管理與市場開拓等。
  - b. 酒廠的機會與威脅部分：  
市場成長、產品管理、通路能力、獲利能力、顧客回饋訊息處理與競爭對手的現況等。
8. 請您說明酒廠發展策略，是採取穩定發展、或採取成長策略(含密集成長、整合成長與多角經營)？
9. 請您說明酒廠的產品競爭策略(包括低價位、差異化、集中策略)為何？
10. 酒廠是否考慮將產品導入大陸市場？成本與效益分析及風險評估為何？
11. 酒廠的產品、價格暨銷售能力是否有再開拓的空間？是否規畫建構長遠的產銷通路計畫？
12. 針對國內白酒市場佔有率馬祖(含東湧)酒廠的未來策略為何(包括市場定位、產品、價格、通路與推廣等)？
13. 人力成本、技術研發、物流運輸、市場行銷及背負政策包袱方面，是否會影響馬祖(含東湧)酒廠中、長期的發展計畫？
14. 東引分廠擴廠及自動化生產後的「產能與市場通路」願景為何？
15. 酒廠是否考慮編列廣告與行銷預算費用，以累積酒廠產品長期競爭優勢？
16. 世華公司將「馬祖八八坑道高粱酒」商標改成「TUNNEL 窖藏八八坑道高粱酒」，您的看法為何？
17. 現階段或未來是否會派員至金酒公司或台灣菸酒公司觀摩學習，了解競爭者生產線與行銷通路運作情形，以提升該公司產銷應變能力。

附錄一~02.

深度訪談縣政府財政局長陳孔官先生、科長李文鵬先生題目.

訪談目的：從政策面探討馬祖(含東湧)酒廠的產銷策略.

1. 馬祖(含東湧)酒廠在您指導下,近年業績成長驚人,請您說明產品產銷策略。
2. 請您分析東湧酒廠與「鼎勝峰」經銷商簽訂產銷合作的優、缺點。
3. 請您分析馬祖酒廠委託世華公司行銷之優、缺點為何?
4. 馬祖(含東湧)酒廠僅台北門市部一處,在何種條件下可考慮增設門市部,或在馬祖鄉親較多的縣市(如桃園與台北縣市)增設門市部,以拓展自有通路業績。
5. 馬祖酒廠與世華合作代銷外,是否考慮與其他通路商合作?有無替代方案?
6. 請您就下列 a. b. 項,分析馬祖(含東湧)酒廠的優、劣勢(資源與競爭):
  - a. 馬祖(含東湧)酒廠資源部分:

人力素質、生產研發、行銷、財務、管理能力等。
  - b. 馬祖(含東湧)酒廠發展機會與威脅:

市場成長、產品品質、通路供給與競爭情況。
7. 縣府對馬祖(含東湧)酒廠經營指導是採取穩定發展策略,亦或是採成長策略(含密集成長、整合成長與多角經營)?
8. 請您說明馬祖(含東湧)酒廠產品競爭策略(低價位、差異化、或是集中策略)?
9. 馬祖(含東湧)酒廠是否考慮將產品導入大陸市場?評估風險為何?
10. 馬祖(含東湧)酒廠的自有行銷通路是最弱的一環,有無長遠建構通路計畫?
11. 針對搶食白酒市場佔有率馬祖酒廠的策略為何(如市場定位、產品、價格、通路與推廣等)?
12. 人力成本、技術水平、市場行銷及背負政策包袱方面,是否會影響馬祖(含東湧)酒廠中、長期的發展計畫?
13. 東湧酒廠擴廠後的「產能與市場通路」願景為何?
14. 馬祖(含東湧)酒廠是否考慮編列廣告與行銷預算費用,以累積酒廠產品長期競爭優勢?
15. 世華公司將「馬祖八八坑高粱酒」商標改成「TUNNEL 窖藏八八坑道高粱酒」,您的看法為何?

附錄一~03.

深度訪談連江縣議會副議長陳貴忠先生題目.

訪談目的：從政策面探討馬祖(含東湧)酒廠的產銷策略：

1. 請您說明在議會期間對馬祖(含東湧)酒廠的督促與期許。
2. 在您全力督導下，近年業績成長驚人，您對馬祖(含東湧)酒廠爾後的產銷期許為何？
3. 請您說明東湧酒廠高粱酒自產自銷，創造豐碩業績，關鍵因素何在？
4. 可否說明馬祖酒廠「八八坑道高粱酒」委託世華通路商行銷之優、缺點(如通路較廣、銷貨量穩定、產量被控制、利潤遭剝削、無法與其他通路商策略聯盟等)？
5. 縣議會對縣府決定與世華經銷商簽約的期許為何？
6. 商場名言：「沒有通路，即無銷路」。議會是否期許該公司儘早建立自己的行銷通路網，至少應該向金酒公司學習，在台設立營業據點。
7. 該公司在台北門市部僅一處，在何種條件下可考慮增設門市部，或在馬祖鄉親較多的縣市(桃園縣與台北縣市)增設門市部，以增加自有通路業績。
8. 請您就以下 a. b. 項，分析該馬祖(含東湧)酒廠的優、劣勢(資源與競爭)：
  - a. 馬祖(含東湧)酒廠資源部分：  
人力素質、工作效能、產品研發、產能、財務管理等。
  - b. 馬祖(含東湧)酒廠發展機會與威脅：  
市場佔有率、產品管理、通路能力、獲利能力、顧客訊息回饋處理，與競爭對手情況等。
9. 從議會質詢面探討，該公司目前是採取穩定發展策略，亦或是採成長策略(含密集成長、整合成長與多角經營)？
10. 您對該公司的了解，其產品的競爭策略為何(低價位、差異化或集中策略)？
11. 馬祖(含東湧)酒廠現階段是否考慮將產品導入大陸市場？風險評估為何？
12. 針對國內白酒市場佔有率馬祖(含東湧)酒廠的經營策略為何(如市場定位、產品、價格、通路與推廣等)？
13. 人力成本、技術研發、市場行銷及背負政策包袱等，是否會影響馬祖(含東湧)酒廠中、長期的發展計畫？
14. 東湧酒廠擴廠後的「產能與行銷通路」願景為何？
15. 議會是否考慮同意馬祖(含東湧)酒廠編列廣告與行銷預算費用，以累積該公司產品長期競爭優勢？
16. 世華公司將「馬祖八八坑道高粱酒」商標改成「TUNNEL 窖藏八八坑道高粱酒」，您的看法為何？
17. 議會對於公司民營化的看法為何與期許為何？

附錄一~04.

深度訪談馬祖(含東湧)酒廠總經理兼廠長李寶先生題目.

訪談目的：從生產管理面探討馬祖(含東湧)酒廠生產策略.

1. 請簡單介紹您在馬祖酒廠服務的經歷。
2. 馬祖(含東湧)酒廠在您指導下，近年業績成長驚人，可否請您說明相關產品的產能策略與具體管理作法。
3. 請您說明馬祖(含東湧)酒廠現況，有關原物料採購、產品製程、倉儲與行銷通路的作法。
4. 可否說明「馬祖八八坑道高粱酒」委託世華公司行銷之優、缺點(如通路、價格與銷售量等)為何？
5. 請您就以下 a. b. 項，說明馬祖(含東湧)酒廠的優、劣勢：
  - a. 馬祖(含東湧)酒廠資源部分：

現有廠房軟硬體設施、製程生產管理、品質管理、人員素質、工作效能、財務管理、產品技術研發與行銷與等。
  - b. 馬祖(含東湧)酒廠發展的機會與威脅：

市場佔有率、品質管理、產品價格、通路商合作、物流運輸、顧客回饋訊息處理與競爭對手之優、缺點分析。
6. 馬祖(含東湧)酒廠目前主要產品是採取穩定發展策略，亦或是採成長策略(含密集成長、整合成長與多角經營)？
7. 請您說明馬祖(含東湧)酒廠產品爾後競爭策略為何？
8. 馬祖(含東湧)酒廠是否考慮擴廠或將生產線自動化，以增加產能？有無阻礙限制？產品導入大陸市場是否可行？擴廠的評估風險為何？
9. 針對國內白酒市場競爭的現況馬祖(含東湧)酒廠因應策略(如產品市場定位、價格、通路與推廣等)為何？
10. 從公營制度面、人員管理、技術研發、市場行銷及背負政策包袱方面探討，是否會影響馬祖(含東湧)酒廠中、長期的發展計畫？
11. 馬祖(含東湧)酒廠自評，若要擴大白酒市場佔有率與提升市場的競爭力，您認為目前最需要增強的部分為何？
12. 馬祖(含東湧)酒廠是否每年派員至金酒公司或台灣菸酒公司觀摩學習有關製程與行銷通路等專業知識？
13. 馬祖(含東湧)酒廠未來願景為何？五年後預估白酒最大產能與獲利目標為何？
14. 世華公司將「馬祖八八坑道高粱酒」商標改成「TUNNEL 窖藏八八坑道高粱酒」，您的看法為何？
15. 本論文完成後將提供貴廠相關研究建議與參考，並請您提供貴廠編組表，及過去五年相關營收數據作為本研究初級與次級資料。

附錄一~05.

深度訪談東湧酒廠林金聚經理、陳國浚主任、林正德科長題目.

訪談目的：從生產管理面探討馬祖(含東湧)酒廠的生產策略。

1. 貴廠在您指導下，近年業績成長驚人，請您說明相關產品的生產製程管理與銷售具體作法。
2. 請您分析貴廠白酒產品委託世華經銷商行銷與自產自銷之優、缺點為何？
3. 貴廠在台北門市部僅一處，在何種條件下可考慮增設門市部，以增加自有通路與經營績效。
4. 貴廠目前產品製程管理為何？
5. 請您就下列 a. b. 項，分析貴廠的優、劣勢(人力資源、市場與通路競爭)：
  - a. 貴廠資源部分：  
人員素質、工作效能、產品技術研發、行銷管理與財務管理等。
  - b. 貴廠發展的機會與威脅：  
市場開拓與成長、產品管理、物流運輸、顧客回饋訊息處理、獲利能力與市場競爭情況等。
6. 貴廠經營管理目前是採取何種策略(含密集成長、整合成長與多角經營)? 員工的配合度為何？
7. 請您說明貴廠產品競爭策略(包括低價位、差異化、集中策略等)為何？
8. 貴廠是否考慮將產品導入大陸市場? 風險評估為何？
9. 貴廠有無建構長遠自有行銷通路計畫？
10. 針對國內白酒市場而言，貴廠的競爭策略為何(如市場定位、產品品質、價格、通路與推廣等)？
11. 人力成本、技術研發、市場行銷及背負政策包袱方面，是否會影響貴廠的中、長期發展計畫？
12. 貴廠擴廠後的「產能與市場通路」願景為何? 預估五年後最大產能及獲利為何？
13. 貴廠是否要求公司編列廣告與行銷預算費用，以累積產品長期競爭優勢？
14. 請說明貴廠現況採購原物料一般流程、限制因素及解決之道。
15. 請簡要說明酒類產品除價格外，產品設計與包裝在消費者心中的地位？
16. 貴廠是否考慮採購大陸原物料，以降低成本，有無限制因素？
17. 貴廠擴廠後的原物料採購、產品包裝與行銷通路長遠規畫為何？

附錄一~06.

深度訪談馬祖酒廠工會理事長陳明水先生題目.

訪談目的：從生產管理面探討馬祖酒廠的生產策略.

1. 請您簡單介紹您在馬祖酒廠服務的經歷。
2. 馬祖酒廠在您合作下，近年產能成長驚人，您對目前酒廠相關作業管理規定是否滿意？
3. 請您就以下 a. b. 項，說明貴廠的優、劣勢：
  - a. 貴廠內部設施部份：

廠房軟硬體設施、製程生產管理、產品品質管理、人員教育訓練、製程自動化、產品技術研發等。
  - b. 員工對公司的感受度部份：

員工薪資合理性、員工福利、工作權益保障、員工升遷、工作時間、員工保險、員工休假、員工加班、員工對公司未來願景、員工向心力、員工對公司的滿意度、員工對公司最迫切的期望與建議為何？
  - c. 貴廠發展的機會與威脅部分：

員工對現有競爭者，如金酒公司、台灣菸酒公司之感受度為何？  
(市佔率、產品管理、產品價格、通路商合作、物流運輸、顧客訊息處理等)
4. 您覺得公司是否重視員工的企業教育訓練與產品技術的研發？
5. 為提升市場競爭力，貴廠是否需要擴廠或將生產線自動化，以增加產能並降低成本嗎？
6. 從公營制度面、人員管理、技術研發、市場行銷及政策包袱方面探討，是否會影響貴廠員工心理面？
7. 貴廠員工自評，若要擴大白酒市場佔有率與提升市場的競爭力，您認為目前公司最需要增強的部分為何？
8. 貴廠是否每年派員至金酒公司或台灣菸酒公司觀摩學習有關技術與製程等專業知識？
9. 從員工的角度看公司未來的發展願景為何？
10. 公司出現較大業績成長與盈餘時，是否辦理員工分紅或其他激勵措施？
11. 世華經銷商將「馬祖八八坑道高粱酒」商標改成「TUNNEL 窖藏八八坑道高粱酒」，您的看法為何？
12. 從員工的角度綜整，對公司有何建言？

附錄一~07.

深度訪談中國科技大學教授王金利先生題目.

訪談目的：從學者專家探討馬祖(含東湧)酒廠在國內白酒的產銷策略。

1. 馬祖(含東湧)酒廠近年來與世華經銷商產銷合作，業績成長驚人，請您分析產銷分離優勢條件與策略作法？
2. 馬祖酒廠的白酒產量約佔國內白酒市場4~5%，產品幾乎都依賴經銷商的通路代銷，如此情況下，有無建立自有通路的必要？
3. 馬祖酒廠產品委託世華經銷商(東湧酒廠產品委託「鼎勝峰」經銷商)行銷之優、缺點為何？
4. 馬祖(含東湧)酒廠在台灣地區僅台北市一處設門市部，在何種條件下可以考慮增設門市部，以增加自有通路與拓展業績。
5. 從馬祖(含東湧)酒廠近六年來相關營業資料來觀察，請您就 a. b. 項，分析該廠的優、劣勢(資源與競爭)：
  - a. 馬祖(含東湧)酒廠資源部分：  
人力素質、生產研發、產能、行銷、財務、教育管理能力的等。
  - b. 馬祖(含東湧)酒廠發展的機會與威脅：  
市場成長、產品品質、價格、市場定位、通路及競爭者現況。
7. 馬祖(含東湧)酒廠的經營宜採取穩定發展策略，亦或是採成長策略(含密集成長、整合成長與多角經營)為宜？
8. 請您分析馬祖(含東湧)酒廠產品宜採何種競爭策略為宜(為低價位、差異化、還是集中策略)？
9. 馬祖(含東湧)酒廠是否可以考慮將產品導入大陸市場？評估風險為何？
10. 馬祖(含東湧)酒廠的行銷通路是最弱的一環，從長遠看有無建構自有通路的需求？
11. 馬祖(含東湧)酒廠針對搶食白酒市場佔有率的策略為何(如市場定位、產品、價格、通路與推廣等)？
12. 人員素質、人力成本、技術水平、市場行銷及政策包袱方面，是否會影響馬祖酒廠中、長期的發展計畫？
13. 馬祖(含東湧)酒廠是否考慮編列廣告與行銷預算費用，以累積公司產品長期競爭優勢？
14. 世華經銷商將「馬祖八八坑道高粱酒」商標改成「TUNNEL 窖藏八八坑道高粱酒」，您的看法為何？馬祖酒廠應否對自有品牌的開發投注關切？

附錄一~08.

深度訪談金酒公司董事長李榮文先生題目：

訪談目的：從學者專家探討馬祖(含東湧)酒廠在國內白酒的產銷策略。

深度訪談金酒公司董事長李榮文先生題目：

1. 請董事長說明金酒公司的發展概況？
2. 金酒公司如何開發新產品，並開拓新的消費者市場？
3. 近年來金酒公司的產銷策略為何？
4. 金酒公司未來的產銷通路規劃為何？
5. 以您個人的觀察，馬祖(含東湧)酒廠現階段產銷方面的關鍵因素為何？

附錄一~09.

深度訪談「酒客雜誌」總編輯兼執行長莊雲斌先生題目。

訪談目的：從學者專家探討馬祖(含東湧)酒廠在國內白酒的產銷策略。

1. 國內白酒市場的商機為何？
2. 國內白酒市場的價位區隔為何？
3. 請您分析國內白酒總體市場的現況，以及對馬祖(含東湧)酒廠的產銷影響？

附錄一~10.

深度訪談馬祖酒廠董事長陳傳華先生題目.

訪談目的：從經銷商既通路商角度探討馬祖(含東湧)酒廠的行銷通路策略。

1. 馬祖酒廠實業股份有限公司在您指導下，近年業績成長驚人，請您說明相關產品的產銷策略具體作法。
2. 請您分析東湧酒廠 93 年產銷一體的優、缺點：
3. 請您分析馬祖酒廠委託世華公司產銷合作之優、缺點為何？
4. 貴公司在台北門市部僅一處，在何種條件下可考慮增設門市部，或在馬祖鄉親較多的縣市(桃園縣或台北縣)增設門市部，以增加自有通路業績。
5. 貴公司目前除與世華合作代銷外，是否考慮與其他通路商合作？有無替代方案？
6. 請您就 a. b. 項，分析貴公司的優、劣勢(資源與競爭)：
  - a. 貴公司資源部分：  
人力素質、生產研發、生產力、行銷、財務、管理能力等。
  - b. 貴公司發展的機會與威脅：  
市場成長、產品品質、通路供給與競爭情況。
7. 貴公司經營目前是採取穩定發展策略，亦或是採成長策略(密集成長、整合成長或多角經營)？
8. 請您說明貴公司產品一般性競爭策略(低價位、差異化或集中策略)？
9. 貴公司是否考慮將產品導入大陸市場？評估風險為何？
10. 貴公司的自有行銷通路是最弱的一環，有無長遠建構通路計畫？
11. 針對搶食白酒市場佔有率部分，貴公司的策略為何(如市場定位、產品、價格、通路與推廣等)？
12. 人力成本、技術水平、市場行銷及背負政策包袱方面，是否會影響貴公司中、長期的發展計畫？
13. 東湧酒廠擴廠後的「產能與市場通路」願景為何？
14. 貴公司是否考慮編列廣告與行銷預算費用，以累積公司產品長期競爭優勢？
15. 有關世華公司將「馬祖八八坑道高粱酒」商標改成「TUNNEL 窖藏八八坑道高粱酒」，您的看法為何？

附錄一~11.

深度訪談「鼎勝峰」經銷商協理王銘泉先生題目.

訪談目的：從經銷商暨通路商角度探討馬祖(含東湧)酒廠產銷通路策略.

1. 貴公司自 94 年 10 月與馬祖東湧酒廠簽訂產銷合作以來，年度內預計投入的傳銷廣告費用大約多少？對東湧高粱酒知名度的提升助益為何？
2. 貴公司通路控制能力對穩定馬祖東湧酒品價格及品牌知名度的正面助益為何？
3. 東湧高粱酒近幾個月的產能與業績為何？零售商是否建立顧客回饋資訊給貴公司？
4. 您認為不同品牌的酒類產品是否須透過不同經銷商做行銷？
5. 貴公司是否有意願代理馬祖酒廠其他酒品(如馬祖陳年老酒等)？
6. 廣告大量化、市場區隔化、促銷觀光化、銷售末端化、顧客導向化與市場調查資訊化等對貴公司行銷通路的影響為何？
7. 貴公司代理「東湧高粱酒」是否會配合年、節打折或優惠消費者。
8. 行銷通路決定產品出路與產業未來命脈，請您說明貴公司目前所掌握的通路，如量販與傳統零售商店的大約總家數為何？
9. 到目前為止，您認為馬祖東湧酒廠與貴公司的配合度為何(含產量、品質、價格與產品運輸等)？有哪些還需要再做改善？
10. 貴公司對拓展馬祖東湧酒廠的產品通路前景規劃策略為何？
11. 馬祖東湧酒廠與貴公司產銷合作，會產生正面的依賴性，還是利益衝突？雙方應如何保持良好的夥伴或策略結盟關係？
12. 以現有馬祖東湧酒廠的產能，要建立自有通路的利弊，可否提出您的建言？
13. 馬祖東湧酒廠當前最重要的產能決策為何？

附錄一~12.

深度訪談世華經銷商經理劉鴻銓先生題目.

訪談目的：從經銷商暨通路商角度探討馬祖(含東湧)酒廠通路策略.

1. 貴公司自 88 年與馬祖酒廠產銷合作以來，每年投入的傳銷費用大約多少？
2. 貴公司通路控制能力對穩定馬祖酒品價格及品牌知名度的正面助益為何？
3. 貴公司是否需要連江縣政府增編廣告及行銷預算？
4. 您認為不同酒類產品是否須透過不同經銷商通路行銷？
5. 貴公司是否有意願代理馬祖(含東湧)酒廠其他酒品？
6. 廣告大量化，市場區隔化、促銷觀光化、銷售末端化、顧客導向化與市場調查資訊化等對貴公司行銷通路的影響為何？
7. 貴公司代理「八八坑道高粱酒」是否配合年、節打折或優惠消費者。
8. 行銷通路決定產品出路與產業未來命脈，請您說明貴公司目前所掌握的通路，含國內現有量販店、經銷商、便利超商與傳統零售商的總家數為何？
9. 到目前為止，您認為馬祖酒廠與貴公司的配合度為何(含產量、品質、價格與產品運輸等)，有哪些還需要再作改善？
10. 貴公司對拓展馬祖酒廠的產品通路前景規劃策略為何？
11. 馬祖酒廠與貴公司產銷合作，會產生正面的依賴性，還是利益衝突？雙方應如何保持良好的夥伴關係？
12. 可否說明您對連江縣議會反彈貴公司「去馬祖化」，將「馬祖八八坑道高粱酒」商標改為「TUNNEL88 窖藏八八坑道高粱酒」的行銷策略。
13. 您對馬祖(含東湧)酒廠有意向中國大陸市場進軍一事，可否提出您的建言？

附錄一~13.

深度訪談台北馬祖特產中心主任謝耀明先生題目.

訪談目的：從經銷商暨通路商角度探討馬祖(含東湧)酒廠產銷策略。

1. 貴中心現有人員編組為何？以目前工作量是否要增加人員或臨時工？
2. 貴中心營業時間為何？如要增加員工，是否考慮彈性服務顧客？
3. 貴中心主要的功能與目標為何？
4. 貴中心最大庫存量為何？正常安全存量為何？有無缺貨紀錄？若有原因為何？
5. 貴中心軟硬體設施是否能滿足工作需求？
6. 資訊化與專業化時代，貴中心是否需要增加電腦等 E 化相關系統與專業行銷人員？
7. 為提高業績與員工士氣，是否有績優工作獎金？
8. 以您的工作經驗，台北是否需要增加新的門市部？
9. 其他縣市還有馬祖特產中心嗎？若有，共幾處？
10. 門市中心是否需要增加廣告與促銷活動來增加業績？
11. 每年是否有所謂的銷貨旺季與淡季？若有，分布月份為何？
12. 貴中心近年的營業額大約為何？是否有成長？
13. 門市中心直屬指導單位為何？
14. 是否行銷顧客新資訊？顧客類別與服務資訊為何？
15. 門市最暢銷酒品種類為何？
16. 是否有更具體作為與建言，以提升貴中心的功能。