

台灣菸酒公司—創意賦予新生命的紅麴葡萄酒

蔡瑤昇 曾俊凱 呂文琴¹

前言

2003年某月的一次酒事業部經營策略會議中，時任台灣菸酒公司黃營杉董事長出席該項會議，並指示當時擔任酒事業部副總經理的賴舜堂：「賴副總，去年酒事業部虧了25億多，酒事業部對於整個公司的盈餘是一個很沉重的負擔，是否能加緊達到損益兩平？另外，酒事業部品牌一大堆，也該整理整理並推出一個強勢品牌吧？」

接到此指示的賴副總經理，壓力油然而生，立即思考如何才能達到黃董事長要求的目標？回顧2002年，台灣菸酒公司酒類產品因應節日推出的精緻高單價禮盒，在公司員工『全員行銷』的積極推廣下，銷售亮麗，也使得酒事業部虧損從前一年度的40多億大幅縮小至25億多，然而，賴副總心中明白「酒事業部必須再突破」。幾番思索後，賴副總認為只有從產品差異化著手，才可能提高其附加價值並提升營收與盈餘，然屬於傳統製造業的菸酒類，如何賦予酒品生命以製造差異化？

個案背景

台灣菸酒股份有限公司(TTL)前身為台灣省菸酒公賣局，2002年7月改制為公司，資本額350億元，目前仍為財政部100%持股之國營公司。早期之菸酒公賣局為菸酒產、運、銷一貫作業之機構，並執行菸酒專賣法令，自1922年政府將酒品納入專賣起，台灣「酒」市場的生產者即僅此一家，當時生產出的酒，消費者都需要「買單」，所以不用行銷，在此缺乏競爭的背景，擁市場上的高額利潤外，同時也種下高成本及效率欠佳之通病。然而，自1980年政府在美國迫切的要求下簽訂了「中美菸酒協議書」後，國內酒品市場陸續於1987年開放外國葡萄酒、啤酒進口，威士忌與白蘭地等各式烈酒亦在1991年被允許民間企業進口到台灣市場。此時，國產酒市

¹ 作者蔡瑤昇為國立台北科技大學商業自動化與管理研究所副教授兼任系所長；曾俊凱為國立台北科技大學工商管理研究所博士生、台灣菸酒公司副總經理兼國會聯絡室負責人；呂文琴為國立台北科技大學工商管理研究所博士候選人、經營管理系兼任講師。

* 本收錄庫所收錄/出版之個案與配套教材，包括文字、照片、影像、插圖、錄音、影音片或其他任何形式之素材等，均由作者獨家授權光華管理策進基金會出版，受到中華民國著作權法及國際著作權法律的保障。所有個案或配套教材的全部或部分內容都不能被複製、影印、掃描、儲存、電子傳輸、分享或公告於任何網站。

** 本收錄庫所發行之個案均為紙本套朱紅色印刷，如發現盜印或任何侵害作者智慧財產權之行爲，歡迎備證來信檢舉，電子郵件：kmcc@kmcc.org.tw，查證屬實者，備有獎金酬謝。

** 如需訂購光華管理個案收錄庫之個案，歡迎上網查詢。網站位址：<http://www.kmcc.org.tw>。

場已然受到國內洋酒市場的進入而有所影響，雖然代理商受到政府核發許可的影響數量仍受侷限，僅法豐及施格蘭治亞等幾家，但對於當時的台灣菸酒公賣局而言，這亦是危機的開始。

2002 年台灣正式加入 WTO，全面開放洋酒進口與民間製酒，市場於短時間內出現多達上千家的酒品產製或進口商，市場迄今競爭激烈，仿冒品充斥，各家廠商採用多項行銷措施、媒體廣告、通路結盟等等，目的在爭取市佔率及營收之提升，以致於各家廠商的行銷費用自然提升，而利潤大幅下滑。在此強大的競爭壓力下，於 2002 年 4 月 25 日「台灣菸酒股份有限公司條例」的通過，菸酒公賣局遂於 2002 年 7 月 1 日改制為「台灣菸酒股份有限公司」。然而，對於台灣菸酒股份有限公司而言，這樣的改變亦只是個開端，競爭與績效的問題仍是各任管理者所必須面臨的惡夢，與巨大壓力的來源。

酒事業部與各酒廠損益

自從黃董事長下達指示後，賴副總肩上的壓力始終沉重，夜裡一個人獨自坐在辦公室裡，品評著屏東酒廠送來剛上市的紅高粱酒，檢視秘書準備好的資料。對於酒事業部旗下的眾多酒廠大多連年呈現虧損，賴副總知道雖然酒事業部旗下品牌、品項眾多，但在此其中，僅高粱酒類產品是目前唯一能為 TTL 創造盈餘的產品。各酒廠主要生產品項與稅前純益金額如下表 1。

表 1 台灣菸酒公司酒事業部與各酒廠稅前純益

主要產品	2001 年	2002 年	2003 年
林口酒廠 清酒	-3.9 億元	-3.9 億元	-2.3 億元
台中酒廠 黃酒、料理米酒	-10.8 億元	-7.5 億元	-4.2 億元
南投酒廠 水果酒	-4.8 億元	-5.2 億元	-3.5 億元
埔里酒廠 紹興酒	-3.8 億元	-3.2 億元	-2.3 億元
嘉義酒廠 高價高粱酒	+0.2 億元	+1.5 億元	+1.8 億元
隆田酒廠 低價高粱酒、藥味酒	+0.5 億元	+3.1 億元	+5.8 億元
屏東酒廠 紅高粱、料理米酒	-7.0 億元	-4.8 億元	-2.9 億元
宜蘭酒廠 紅露酒、料理米酒	-5.2 億元	-2.9 億元	-2.3 億元
花蓮酒廠 紅標米酒、料理米酒	-5.8 億元	-2.8 億元	-3.8 億元
酒事業部	-40.6 億元	-25.7 億元	-13.7 億元

依據表 1 所示，賴副總心知，目前最迫切需解決的問題廠是，僅生產單一品項且無需分攤料理米酒品項產能卻仍逐年虧損的林口、南投及埔里等酒廠。畢竟台中、屏東、宜蘭以及花蓮等酒廠，主要產出的米酒為我國民生必需品，在受限於政府照顧百姓並滿足此需求的前提下，政策上除必須穩定供應外，其末端售價的訂定亦須遵照民意機關做成的決議，生產成本的波動自然無法有效且即時反應於售價上，因此，在 TTL 民營化之前，米酒難以自主訂價亦是導致獲利困難的主因。

首先，就埔里酒廠而言，紹興酒為該廠的主力產品，然紹興酒目前已非消費市場主流，不過紹興酒為我國自產酒中知名老品牌，對於台灣自製酒品的發展有其歷史性與文化保存價值；