



國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班

碩士論文

Executive MBA Program for NTU-Fudan Joint Program

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

A 烈酒公司的發展戰略研究

A Study on the Development Strategy
of A Liquor Company

黃培峻

Pei-Chun Huang

指導教授：翁崇雄 博士

林永松 博士

Advisor: Chorng-Shyong Ong, Ph.D.

Frank Yeong-Sung Lin, Ph.D.

中華民國 113 年 11 月

November 2024

國立臺灣大學碩士學位論文

口試委員會審定書

《A 烈酒公司的發展戰略研究》



A Study on the Development Strategy of A Liquor Company

本論文係黃培峻（學號 P08750010）在國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班完成之碩士學位論文，於民國一一三年十一月六日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

林永松

（指導教授）

翁崇雄

（指導教授）

鄭明

王心

系主任、所長

陳永輝

致謝



在此，我衷心地向所有在我人生道路上給予幫助和支持的人表達我最深的感激之情。你們的陪伴與鼓勵，是我能夠堅定前行、不斷成長的動力源泉。

首先，我要感謝我的家人。你們無私的愛和無盡的關懷，是我永遠的精神支柱。在我遇到挫折時，是你們給我信心與勇氣；在我取得成就時，是你們與我共同分享喜悅。你們的支持和理解，讓我能夠更加勇敢地追求自己的夢想。

其次，我要感謝我的指導教授和朋友們。感謝臺灣大學的指導老師翁崇雄教授、林永松教授與上海復旦大學的駱品亮教授。老師們的辛勤付出和諄諄教誨，讓我在知識的海洋中暢遊，不斷提升自己的能力和素質。朋友們的陪伴和關心，讓我在人生的旅途中不再孤單。我們一起度過的時光，是我一生中最珍貴的回憶。

此外，我還要感謝那些在我生命中匆匆而過的人。雖然我們沒有深交，但你們的出現讓我的世界變得更加豐富多彩。你們的善良和真誠，讓我感受到了人與人之間的美好。

最後，我要感謝這個時代和這個社會。在這個充滿機遇和挑戰的時代裡，我有幸能夠接觸到各種各樣的資訊和知識，開闊自己的視野和思維。同時，社會也為我提供了廣闊的發展空間和無限的可能性，讓我能夠充分發揮自己的才能和潛力。在未來的日子裡，我將繼續努力前行，不斷提升自己的能力和素質。我會將你們的關愛和支持化作動力，勇往直前地追求自己的夢想和目標。再次感謝你們，願我們都能在未來的日子裡更加美好、更加幸福！

黃培峻 謹識

於臺大管理學院

民國 113 年 11 月

中文摘要



隨著社會經濟的不斷發展，為烈酒行業提升銷量提供了優質的環境，但也吸引了更多優秀企業入局，形成了更為嚴峻的市場競爭局面。A 公司深耕於烈酒行業多年，具有豐富的從業經驗，代理世界 30 餘個國家烈酒產品，為臺灣消費者提供優質的烈酒體驗。但是，在現代市場競爭中，A 公司也需要不斷謀求發展，意識到自身經營策略中存在的不足，需要更廣泛地打開銷路，爭取更多消費者的認可，才能確保在激烈的市場競爭中佔據優勢地位。

基於此，本文圍繞 A 烈酒公司的發展戰略開展研究，選擇以 A 公司作為案例，採取文獻資料法、問卷調查法、數理統計法等多種方式，對烈酒產業經營外部環境與內部環境進行分析，外部環境分析中使用了 PEST 模型、五力模型，內部環境分析則側重有形資源、無形資源以及人力資源，並對企業能力環境進行分析，再利用 SWOT 模型為 A 公司未來發展提供策略選擇。同時，結合 SWOT 分析的結果，對 A 烈酒公司的發展戰略進行選擇，利用 QSPM 矩陣分析，得出 A 烈酒公司適合選擇多元化戰略，並分析多元化戰略的實施方案。

在未來的發展過程中，A 烈酒公司需要遵循多元化發展戰略，通過充分開展消費市場調研，嚴格把控產品品質、提升產品性價比，做好不同管道價格管控、積極推動線上行銷合法化，大力拓寬多元消費場景、積極開展多樣性促銷活動，重視新媒體宣傳等策略，為 A 公司可持續發展，提高市場競爭力奠定紮實基礎，為 A 公司未來在烈酒行業的發展指明方向。

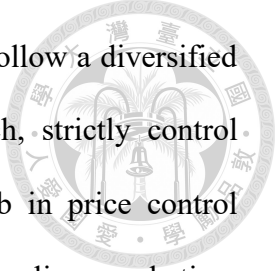
關鍵字：A 烈酒公司；發展戰略；行銷；VRIO

ABSTRACT



With the continuous development of the social economy, a high-quality environment has been provided for the liquor industry to increase sales, but it has also attracted more excellent enterprises to enter, forming a more severe market competition situation. A company has been deeply involved in the liquor industry for many years and has rich industry experience. It represents liquor products from more than 30 countries around the world and provides high-quality liquor experiences for Taiwanese consumers. However, in modern market competition, Company A also needs to constantly seek development, realize the shortcomings in its own business strategy, and need to open up sales channels more widely to win the recognition of more consumers in order to ensure a competitive advantage in the fierce market competition.

Based on this, this article focuses on the development strategy of A liquor company and selects A company as a case study. Various methods such as literature review, questionnaire survey, and mathematical statistics are used to analyze the external and internal environment of the liquor industry. The PEST model and Five Forces model are used in the external environment analysis, while the internal environment analysis focuses on tangible resources, intangible resources, and human resources. The enterprise's capability environment is analyzed, and the SWOT model is then used to provide strategic choices for the future development of A company. At the same time, based on the results of SWOT analysis, the development strategy of A Liquor Company is selected. Using QSPM matrix analysis, it is concluded that A Liquor Company is suitable for choosing a diversification strategy, and the implementation plan of the diversification strategy is analyzed.



In the future development process, A liquor company needs to follow a diversified development strategy, conduct sufficient consumer market research, strictly control product quality, improve product cost-effectiveness, do a good job in price control through different channels, actively promote the legalization of online marketing, vigorously expand diversified consumption scenarios, actively carry out diverse promotional activities, attach importance to new media promotion and other strategies, lay a solid foundation for A company's sustainable development and improve market competitiveness, and point out the direction for A company's future development in the liquor industry.

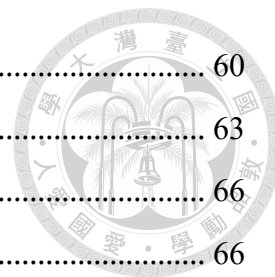
Keywords: A liquor company; Development Strategy; Marketing; VRIO

目次



致謝	II
中文摘要	III
ABSTRACT	IV
目次	VI
圖次	VIII
表次	IX
1、緒論	1
1.1 研究背景及目的	1
1.2 研究意義	3
1.3 文獻探討	3
1.4 研究方法	7
2、烈酒行業發展現狀及 A 公司介紹	10
2.1 全球烈酒產業現況分析	10
2.2 臺灣地區威士忌市場的現況	17
2.3 A 公司介紹	20
3、A 公司的外部戰略環境分析	22
3.1 PEST 分析	22
3.2 波特五力模型分析	25
4、A 公司的內部戰略環境及存在問題分析	29
4.1 資源與能力分析	29
4.2 價值鏈分析	37
4.3 A 公司經營發展中存在的問題	40
5、A 公司的發展戰略選擇	48
5.1 SWOT 矩陣分析	48
5.2 戰略目標與定位	53
5.3 A 公司發展戰略選擇	54
6、A 公司發展戰略的實施與保障	60

6.1 發展戰略實施舉措	60
6.2 發展戰略保障措施	63
7、結論與展望	66
7.1 結論	66
7.2 展望	66
參考文獻	67
附錄	71



圖次



圖 1-1	全球威士忌市場規模及增速情況(2018~2023 年)	1
圖 1-2	全球十大威士忌市場收入國家排名	2
圖 1-3	“酒行銷”相關文獻	8
圖 2-1	A 公司主要經營業務	20
圖 3-1	臺灣地區 GDP 及增速情況(2018~2023 年).....	23
圖 3-2	五力分析模型.....	26
圖 4-1	A 公司代理的主要烈酒品牌	29
圖 4-2	A 公司組織架構	31
圖 4-3	價值鏈分析模型	37
圖 5-1	SWOT 戰略分析	52

表次



表 1-1	克朗巴赫係數檢驗	8
表 1-2	KMO 和 Bartlett 檢驗	9
表 3-1	《進口酒類查驗管理辦法》相關規定	22
表 3-2	臺灣威士忌市場變化	24
表 4-1	產品現狀調查結果(N=338)	40
表 4-2	價格現狀調查結果(N=338)	41
表 4-3	管道現狀調查結果(N=338)	43
表 4-4	促銷現狀調查結果(N=338)	44
表 5-1	A 公司 QSPM 矩陣分析	55



1、緒論

1.1 研究背景及目的

1.1.1 研究背景

威士忌起源於歐洲，與中國白酒、白蘭地、伏特加、朗姆酒、金酒並稱為世界六大烈酒，更被稱為“烈酒之王”“生命之水”，在全球各地都有著忠實的用戶，受到諸多消費者的喜愛。據《百瓶威士忌年度行業報告》資料顯示，全球威士忌市場規模不斷攀升，但增速存在明顯的變化，具體如下圖：

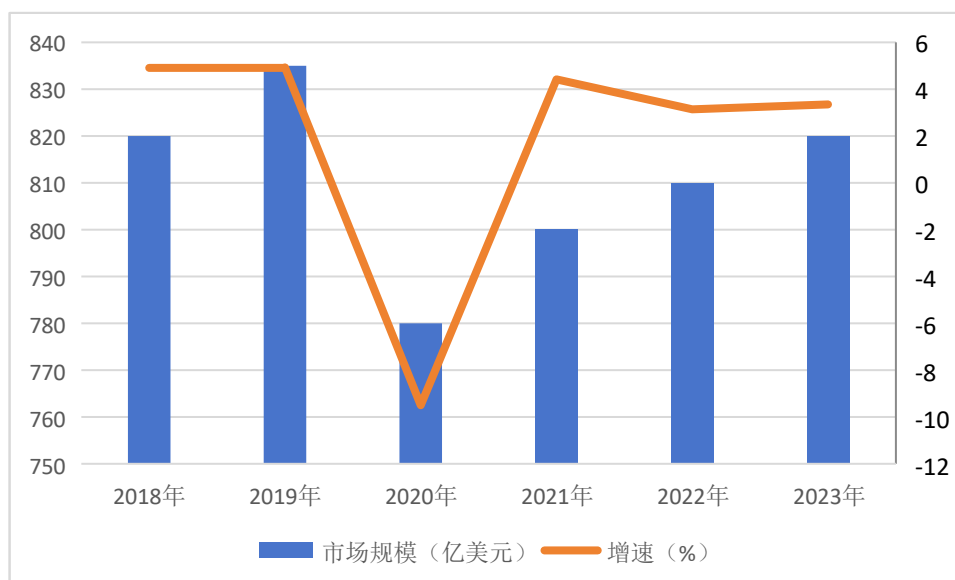


圖 1-1 全球威士忌市場規模及增速情況(2018~2023 年)

資料來源：《百瓶威士忌卡年度行業報告》

可以看到，全球威士忌市場始終保持平穩狀態，僅是受到 2020 年疫情的影響，導致全球威士忌市場全球貿易開始中斷，市場規模及增速都受到了嚴重的影響，但在 2021 年開始逐步恢復，至 2023 年已經恢復到正常水準。但是，從世界各國威士忌市場情況來看，印度市場收入位於全球首位，而中國市場尚未得到充分開發，據《百瓶威士忌年度行業報告》資料顯示，世界前 10 名威士忌市場收入國家，具體如下圖：

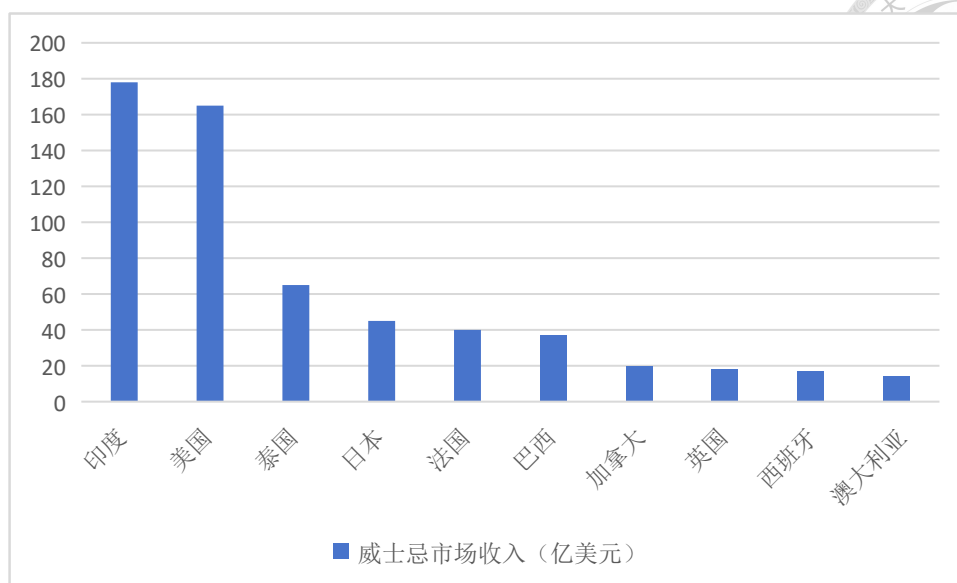


圖 1-2 全球十大威士忌市場收入國家排名

資料來源：《百瓶威士卡年度行業報告》

可以看到，中國在威士忌市場收入上並沒有位居世界前列，也意味著中國具有更為廣闊的市場發展前景。據《2023 中國威士忌行業發展調研報告》資料顯示，截至目前全國具有威士忌生產經營活動的法人單位 42 家，其中 2 家位於臺灣地區，威士忌總產量約為 5 萬千升，同比增長 127%，威士忌單位銷售收入為 100~2,500 元/升，市場總規模達到 55 億元，同比增長 10%。基於此，本文圍繞烈酒產業經營策略開展研究，以威士忌為烈酒的代表，並選擇 A 公司作為案例深入分析，基於內外部產業環境的分析結果，利用問卷調查方式挖掘 A 公司市場行銷面臨的主要問題，並制定具針對性的解決對策，以此提升威士忌在中國市場的行銷品質，不僅能為 A 公司威士忌市場行銷創造更多的收益，也助力中國威士忌市場取得更好的發展。

1.1.2 研究目的

針對 A 烈酒公司的發展戰略開展研究，主要目的就是分析威士忌市場內外部的環境，結合 A 公司的實際情況，探討 A 公司在威士忌發展戰略上的不足，幫助 A 烈酒公司精準選擇多元化戰略，並制定具有的實施策略及保障措施，不僅為 A 公司創造更多市場行銷收益，也確保 A 公司能夠在威士忌未來發展上保持優勢地位，進而帶動整個中國威士忌市場取得更為輝煌的成績，讓威士忌能夠得到更多消費者的認可，市場規模逐步提升，讓優秀的威士忌產品能夠紮根中國，為中國消費者帶來優質的烈酒體驗。



1.2 研究意義

1.2.1 理論意義

以往關於發展戰略的研究比較豐富，並且不同學者也採取了多樣式的研究方法，但以烈酒企業為物件的研究並不多見，通過本文的研究有助於豐富該領域的研究成果，為後續其他學者開展研究提供一定的借鑒。同時，本文圍繞 A 烈酒公司的發展戰略開展研究，利用 SWOT、QSPM 等分析工具，明確 A 烈酒公司適合使用多元化發展戰略。

1.2.2 現實意義

A 公司作為烈酒產業的經營者，在發展過程中遇到諸多困難，導致 A 公司發展面臨著諸多阻礙，通過本文的研究有助於解決 A 公司發展面臨的實際問題，為 A 公司未來的發展起到促進作用，進而助力 A 公司取得更好的行銷業績，既為 A 公司在烈酒行業中保持競爭優勢地位奠定基礎，又為整個烈酒行業的發展起到推進的作用。

1.3 文獻探討

1.3.1 烈酒產業相關文獻探討

烈酒產業涉及的產品種類十分豐富，其中威士忌無疑最具代表性，諸多學者也圍繞烈酒產品、威士忌產業開展了豐富的研究，並取得了顯著的成果。Tian Yu(2024)選擇以威士忌產品作為案例開展分析，探索威士忌產品口味與消費者需求之間的關係，在開展研究過程中應用 Web3 技術，將被調查者的口味記錄於區塊鏈，從而分析不同偏好的消費者持續選擇相同口味威士忌的概率，最終認為消費者的口味偏好對於產品的選擇具有決定性的因素^[1]。Hamilton Leah M(2023)選擇美國昂貴的威士忌產品作為案例進行分析，探討威士忌的口味對於未來威士忌市場的預測性，根據以往威士忌品鑑專家的詳細記錄，將威士忌劃分為不同的口味，比如橡木、皮革、巧克力等，在深入美國消費者開展調查，從而得出美國消費者更傾向選擇巧克力、焦糖口味的威士忌產品，而皮革、草口味的產品市場需求不高，以此為美國威士忌產品生產提供方向性的指導^[2]。

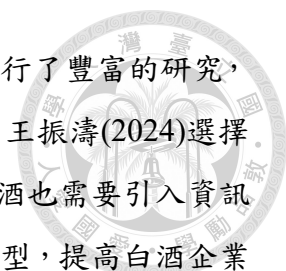


相比國外學者而言，我國學者對於烈酒產業以及威士忌產品也進行了豐富的研究，並取得了顯著的成果。陳文波(2024)提到，威士忌是麥芽經糖化、發酵、蒸餾、桶陳等工序製成的蒸餾酒，根據製作與加工過程中能夠發現其風味物有著明顯的變化，利用高效液相色譜、氣相色譜-質譜聯用等技術檢測，能夠分析出關鍵風味物質，從而為威士忌產品的生產提供相應的參考^[3]。袁培欣(2023)針對威士忌產品的生產工藝及口味開展研究，並從製造工藝上嘗試不斷提升威士忌產品的口感，從而讓消費者獲得更為滿意的體驗，通過長期專注威士忌口感的研究，也能夠為威士忌生產企業提供一定的參考和借鑒^[4]。王樹振(2023)針對威士忌文化開展研究，提到美國威士忌歷史悠久，始終秉承著酒精精神，早在美國建立之前威士忌就已經像血液一樣流淌於當地居民的身體，即便地方政府多次限制烈酒的市場行銷，但美國民眾品鑒威士忌的習慣始終延續至今^[5]。李慧星(2022)從威士忌生產角度開始研究，採用正交偏最小二乘判別分析法，建立威士忌產品的分類標準，結果顯示不同階段的威士忌產品關鍵差異化合物存在明顯的不同，也驗證了揮發將成為風味分類的重點^[6]。

可以看到，諸多國內外學者都圍繞烈酒產業，特別是威士忌產品的生產與加工進行了豐富的研究，探究不同口味的威士忌產品在生產過程中的差異性，並針對不同地區的消費者進行口味上的調研，從而為威士忌企業生產提供參考和借鑒。

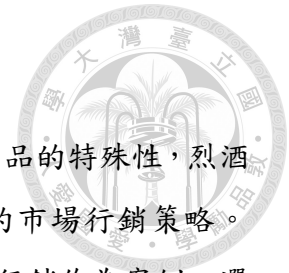
1.3.2 經營策略相關文獻探討

酒類產品在市場中面臨著激烈的競爭，需要尋求到有效的經營策略，才能不斷提高自身的經營水準，從而在市場競爭中佔據優勢。Baek(2015)選擇以韓國白酒行銷作為案例進行研究，提到韓國白酒的節假日增速明顯，商家需要做到節假日的行銷工作，除了要在價格上給予一定折扣之外，更多的是要瞭解消費者的需求點、滿意點，通過實施調查的方式，瞭解到韓國消費者在節假日購買酒類產品的癥結，並提供相應的解決對策^[7]。Yuyao Shen(2023)選擇以茅台作為案例，探討酒類行銷的有效策略，茅台作為中國酒類的代表，在市場行銷方面取得了突顯的成就，甚至已經成為一種硬性通貨的存在，不僅在於茅台酒類具有飲用的價值，更具備收藏與增長的屬性，讓不少消費者加價購買，結合茅台公司的實際情況，利用 SWOT 分析、波特五力模型、核心能力分析等多種方式，挖掘茅台產品市場行銷的經驗^[8]。



相比國外學者而言，我國學者對於酒類產品的市場行銷也進行了豐富的研究，從不同角度探索酒類產品的行銷經驗，也具有一定的參考價值。王振濤(2024)選擇以貴州白酒作為案例進行分析，認為進入到資訊化時代，傳統白酒也需要引入資訊化的市場行銷策略，要以技術為驅動，朝著資訊化行銷的方向轉型，提高白酒企業的資訊化行銷能力，比如更新市場行銷理念、聘請資訊化複合人才等，利用這一系列舉措，抓住資訊化行銷所帶來的機遇^[9]。余洪(2024)選擇以 4R 理論為基礎，認為白酒行業需要以忠誠客戶為核心，不僅要考慮到企業自身的利益，還需要站在客戶的立場上，嘗試更多地滿足客戶的需求，根據客戶的需求擬定相應的市場行銷策略，往往更容易達到預期的效果^[10]。唐依芮(2023)提到，隨著我國白酒市場的爆發，白酒品牌之間的競爭日益激烈，需要重新思考白酒企業的市場行銷策略，要以品牌為核心，不斷提升品牌的競爭力，即便品牌塑造過程中需要支付高額的成本，但從長遠角度來看，依然對企業的可持續發展具有重要意義^[11]。鄭迎(2023)以新時期白酒企業作為案例，強調白酒企業的市場競爭日益白熱化，對白酒企業的生產技術、品質安全、市場行銷等多個方面都提出更新的要求，需要摒棄傳統的市場行銷理念，從品牌行銷入手，往往更有利形成持續性的行銷效果^[12]。馮方劍(2022)從國際化視野入手，對中國白酒的國際化行銷開展研究，提到中國白酒國際化發展道路已經成為一種趨勢，而國際化發展並不簡單，不僅依賴於企業的自身力量，更需要地方政府、行業協會的配合，才能逐步讓國外消費者接受中國白酒，從而促進中國白酒行業的國際化發展^[13]。宗平(2022)提到，白酒是我國居民的消費必需品，但行業發展的過程中卻出現兩極分化的現象，部分白酒品牌以經濟利益為核心，對於品質卻絲毫不顧，這些白酒品牌勢必會在短期內消亡，更多優質的白酒企業則需要堅持以品質為核心，確立以品質為核心的市場行銷手段^[14]。

可以看到，諸多國內外學者都圍繞烈酒產業，特別是白酒產業的行銷進行了豐富的研究，肯定了白酒企業的市場行銷需要以產品為核心、以品牌為核心、以客戶為核心，並且踐行可持續化的行銷道路，才能確保白酒企業能夠在市場競爭中脫穎而出，形成可持續化的市場行銷策略。



1.3.3 烈酒產業經營策略相關文獻探討

烈酒產業經營策略與其他行業具有相似之處，但由於自身產品的特殊性，烈酒企業在開展市場行銷時也應有所傾向，選擇與烈酒行業相符的市場行銷策略。Bucher Edwards Elizabeth(2023)選擇以澳大利亞威士忌產品市場行銷作為案例，選擇 253 種不同產品標籤的內容分析，採用既定的原產國品牌化測量指標，考察了澳大利亞酒廠如何在產品標籤上使用地方品牌元素。在開展研究的過程中，認為倘若產品能夠標注澳大利亞的相關元素，往往能夠在國際市場中獲得更多的青睞，也說明澳大利亞威士忌產品在國際市場中具有一定的知名度^[15]。Murphy Brian Keaney Raymond(2018)選擇以愛爾蘭威士忌作為案例進行分析，愛爾蘭威士忌的宣傳已經與當地旅遊融合一處，利用威士忌產品的吸引力帶動當地的旅遊發展，而隨著旅遊人數的不斷增多，也極大程度地刺激了當地的威士忌銷量，讓威士忌與旅遊形成了合作共贏的關係^[16]。

相比國外學者而言，我國學者對烈酒產品的市場行銷也進行了豐富的研究，結合烈酒產品自身特徵，為烈酒產品市場行銷提出優化建議。吳清源(2023)選擇以日本威士忌在中國市場行銷作為案例，在開展研究過程中利用 SWOT 分析日本威士忌在中國市場的行銷策略，嘗試從不同角度幫助日本威士忌企業提供有效的行銷方案，以此提高日本威士忌的市場銷量，促進日本威士忌企業取得更好地發展^[17]。李小翠(2019)提到，隨著我國國際化發展的趨勢明顯，越來越多的企業意識到國際化發展的重要性，相比威士忌產品而言，由於其自身的特點與發展歷史，更容易被國際化所接受，而我國的白酒企業在國際化發展道路上卻頻繁遭遇阻礙，需要探索適合我國白酒企業的國際化發展道路，並從威士忌國際化發展中汲取經驗，尤其是在品牌包裝、廣告宣傳等方面予以提升^[18]。程鐵轅(2020)圍繞國際烈酒的出口進行研究，選取的產品包括威士忌、杜松子酒、白蘭地等多款烈酒產品，通過對這些烈酒的出口現狀進行分析，總結烈酒出口的形成原因，從而為中國白酒出口提供參考和借鑒，以此推動我國白酒朝著國際化方向發展^[19]。程鐵轅(2020)又對中國烈酒的進出口情況加以分析，同樣選擇國際知名的烈酒產品，從進出口貿易額角度進行對比，並且歸納總結不同烈酒進出口的市場特徵，其最終目的也是為我國白酒提升進出口額提供參考^[20]。吳春容(2020)嘗試分析我國白酒的國際化傳播路徑，認為隨著我國社會經濟的飛速發展，中國白酒產品在世界範疇內已經具備領先地位，需要牢

牢把控中國白酒市場發展優勢，制定科學的市場行銷策略，從而助力中國白酒品牌能夠在世界範疇內取得更為顯著的行銷成果^[21]。

可以看到，諸多國內外學者都圍繞烈酒產業市場行銷開展了研究，對於不同國家烈酒產品的市場行銷現狀進行了分析，並指出我國白酒產品在市場行銷上存在短板，需要積極借鑒其他烈酒產品的行銷經驗，從而助力我國烈酒產品能夠朝著國際化方向發展，取得更令人矚目的行銷業績。

1.3.4 文獻述評

綜上所述，諸多學者都圍繞烈酒行業市場行銷進行了研究，並取得了豐碩的研究成果，不同學者對於烈酒市場行銷提出不同的建議，並且認為烈酒行業未來發展勢必需要順應國際化趨勢，而我國烈酒產品在市場行銷上往往存在短板，導致諸多優秀的烈酒產品並未得到世界的認可。為此，本文選擇 A 公司作為案例，分析 A 烈酒公司發展戰略，利用 PEST、五力分析模型等工具，對烈酒產業外部環境進行分析，再利用資源環境分析、能力環境分析瞭解 A 公司內部環境，最終使用 SWOT 分析模型、QSPM 矩陣分析，將內外部資源進行整合，得出 A 公司未來市場發展戰略方向，認定 A 烈酒公司需要選擇多元化發展戰略，才能實現更好地發展。

1.4 研究方法

1.4.1 文獻資料法

通過中國知網搜索相關文獻，選擇以“酒行銷”為關鍵字，共計搜索到 180 篇文獻，其中學術期刊為 71 篇，學位論文為 84 篇、報紙為 20 篇，具體如下圖：

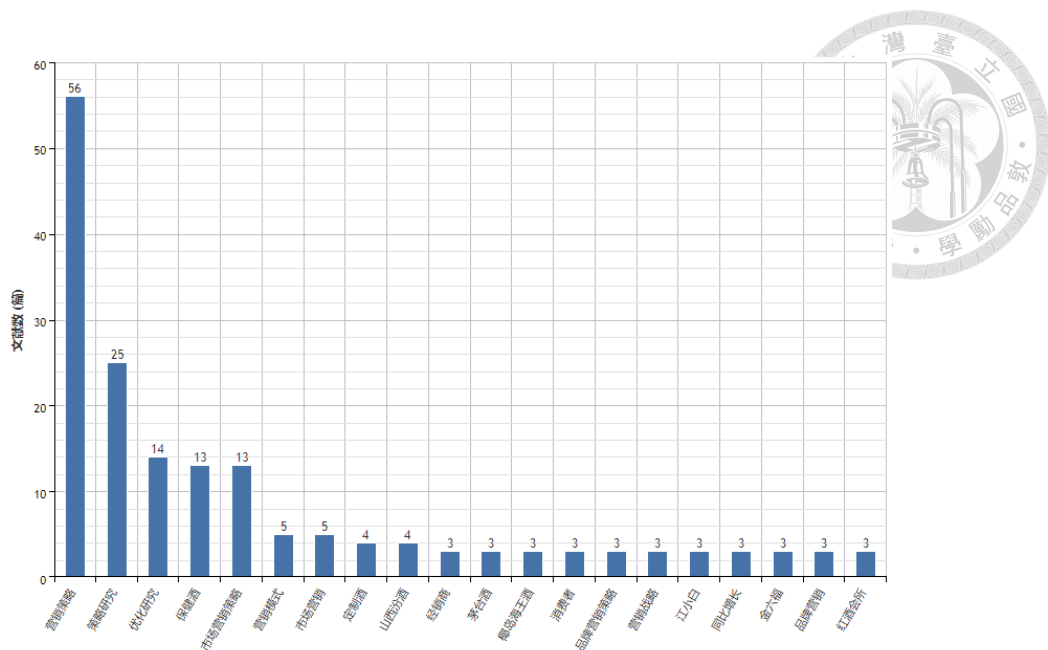


圖 1-3 “酒行銷”相關文獻

資料來源：中國知網檢索結果

通過閱讀國內外相關文獻，瞭解烈酒市場行銷的現狀及取得的主要成果，並將部分成果作為本文的研究基礎，為後續的寫作提供相應的參考。

1.4.2 問卷調查法

選取 A 公司客戶開展問卷調查，共計選擇 350 人進行問卷調查，製作發放問卷 350 份，回收 338 份，回收率 96.57%，通過問卷調查的方式瞭解 A 公司行銷現狀，進而挖掘行銷過程中面臨的主要問題。為了保證問卷調查真實有效，針對問卷設計開展信效度分析。在信度方面，運用克朗巴赫係數對量表問卷進行信度檢驗，具體如下表：

表 1-1 克朗巴赫係數檢驗

可靠性統計量	
Cronbach's Alpha	項數
0.735	16

資料來源：本研究整理

結果顯示， α 為信度係數=0.735， $0.7 < \alpha < 0.8$ 表示量表具有較好的信度。在效度方面，對量表資料進行 KMO 核對總和巴特利球體檢驗，Sig 顯著性 P 值 <0.05 ，也說明問卷具有良好的結構效度。通過 SPSS 計算得到 KMO 和 Bartlett 值，具體如下表：

表 1-2 KMO 和 Bartlett 檢驗

KMO 檢驗結果	0.754
Bartlett 檢驗	234.357
Df.	98.11
Sig	0.001

資料來源：本研究整理

結果分析 KMO=0.754， $0.7 < \text{KMO} < 0.8$ 表示問卷結構有較好的效度；Sig 顯著性 P 值=0.01，小於 0.05，也說明量表具有良好的結構效度。

1.4.3 數理統計法

利用數理統計法對本文涉及到的資料進行整理、分組，編制次數分配表，繪製次數分配曲線，計算各種特徵指標，根據樣本資料歸納出的規律性，對總體進行推斷和預測。同時，針對問卷調查結果進行回收統計，將 Excel 表格中的資料登錄與管理資料，資料介面通用，能夠方便地從其他資料庫中讀入資料，根據操作主要通過功能表、按鈕和對話方塊完成，利用 SPSS 軟體得到本文需要使用的資料結果，作為本文研究的第一手資料資料，用於分析 A 公司市場行銷的現狀，從而挖掘其中存在的問題。

2、烈酒行業發展現狀及 A 公司介紹



2.1 全球烈酒產業現況分析

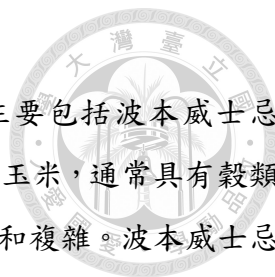
全球烈酒產業近年來蓬勃發展，威士忌作為其中的重要品類，展現出強勁的增長勢頭。隨著全球消費趨勢的變化，威士忌產業的主要生產國，如蘇格蘭、美國、愛爾蘭、加拿大和日本，憑藉其各自獨特的釀造工藝和風味特徵，持續佔據重要市場地位。同時，亞太地區尤其是中國、臺灣和印度等新興市場，成為威士忌需求增長的主要推動力量。伴隨著消費者對高端和限量產品需求的不斷增加，威士忌市場預計將在未來幾年繼續快速擴展。這一現象不僅反映出全球中產階級崛起對高品質產品的追求，也展示了全球化背景下不同國家與地區對威士忌文化和工藝的廣泛認同與追捧。本章節將會針對全球威士忌主要威士忌生產國家、全球市場規模與增長與全球最新趨勢及挑戰，做進一步的探討。

2.1.1 全球威士忌主要生產的五大國家

全球威士忌的生產主要集中在五大國家，分別是英國（蘇格蘭）、美國、愛爾蘭、加拿大和日本。這些國家憑藉各自的釀造傳統和地域特色，生產出了獨具風味和風格的威士忌。

1. 英國（蘇格蘭）

整個蘇格蘭總共有 150 家威士忌酒廠，蘇格蘭威士忌主要的產區分為五大產區，低地區(Lowland)、高地區(Highland)、斯貝塞區(Speyside)、坎培城區(Cambeltown)與艾雷島區(Islay)。由於產區的多元，蘇格蘭威士忌以其多樣的風味和高品質聞名，特別是單一麥芽和混合威士忌。蘇格蘭威士忌必須在蘇格蘭境內陳釀至少三年。蘇格蘭威士忌可以分為單一麥芽威士忌(Single Malt)、調和威士忌(Blended Scotch)等。著名品牌如約翰走路、皇家禮炮、麥卡倫、格蘭菲迪等來自這裡。



2. 美國

整個美國大約有 2,000 多家的威士忌酒廠，美國威士忌主要包括波本威士忌(Bourbon)和黑麥威士忌(Rye Whiskey)。波本威士忌的主要成分是玉米，通常具有穀類的香甜和豐富的口感；黑麥威士忌則以黑麥為主，風味更為強烈和複雜。波本威士忌必須含有至少 51%的玉米，而黑麥威士忌則至少含有 51%的黑麥。以波本威士忌和田納西威士忌著稱，代表品牌有傑克丹尼和野火雞。

3. 愛爾蘭

愛爾蘭總共有 40 家威士忌酒廠，愛爾蘭為古老的威士忌製造產地，威士忌必須在愛爾蘭製造和陳釀至少三年，才能稱為愛爾蘭威士忌。愛爾蘭威士忌以其三次蒸餾工藝和優雅溫潤口感而著稱。著名品牌包括詹姆森和布希米爾斯。

4. 加拿大

加拿大目前有 226 家威士忌酒廠，以調和式威士忌聞名，通常使用多種穀物混合蒸餾。著名品牌有加拿大俱樂部和皇冠皇家。

5. 日本

日本目前有 103 家威士忌酒廠。日本威士忌主要受到蘇格蘭威士忌的影響，但又發展出獨特的風格，通常具有精緻、平衡和複雜的風味。日本威士忌對工藝細膩和對細節的追求而聞名。日本威士忌憑著精緻和優雅的風味在國際上贏得聲譽。代表品牌有山崎、白州、餘市、輕井澤、秩父與響。

全球這五大主要威士忌出口國金額及其比例，蘇格蘭(Scotland)，占比例：70%，總出口金額約 45 億美元。美國(United States)，占比例 10%，總出口金額約 6.5 億美元。愛爾蘭(Ireland)，占比例：10%，總出口金額：約 5.5 億美元。加拿大(Canada)，占比例：4%，總出口金額約 2.6 億美元。日本(Japan)，占比例：3%，總出口金額：約 2 億美元。其它剩下的國家，大約占比 3%，全部出口金額大約在 2 億美元。

2.1.2 全球威士忌市場規模與增長

全球威士忌產業目前正處於蓬勃發展階段，未來幾年的市場前景看好。目前主要的市場規模持續成長，2023 年全球威士忌市場規模超過 676 億美元，預計到 2032 年將達到 1246 億美元，年均增長率(CAGR)為 6.8%。這一增長主要受到高端和超高端產品需求的驅動。全球威士忌市場顯示出快速增長的區域主要集中在亞太地區、愛爾蘭與其它新興市場。

這一增長主要受到消費者對高品質和高端產品需求增加的驅動。目前市場對高端威士忌的需求逐漸增長，消費者越來越偏向購買高價與限量商品，這一現象從社群媒體也反映得出，許多人以買高價威士忌作為身分地位的象徵。另一個是市場成長動力來自於新興市場的增長，全球新興市場的銷量增長對威士忌產業越顯重要，尤其以亞太地區的增長更為明顯，亞太地區以中國、臺灣地區與印度增加最快，隨著該地區中產階級的增長，對高價威士忌的需求也會增長。

亞太地區主要為中國與臺灣地區及印度地區發展最迅速。中國與臺灣地區威士忌市場在中國市場成長迅速，尤其在高價和限量高端產品方面。隨著留學的海歸學生與中產階級的增長，對於進口威士忌的需求不斷上升。中國市場預計將繼續成長，成為全球主要的威士忌消費國之一。臺灣地區進口單一麥芽威士忌為全世界前五大的國家，尤其是在高單價的威士忌更受市場歡迎。本土的臺灣的噶瑪蘭酒廠(Kavalan)已成為亞洲威士忌市場的成功案例之一。得益於臺灣的亞熱帶氣候，氣候炎熱，更能加速威士忌的熟成速度，這使得噶瑪蘭的產品的品質提升，在國際市場上獲得了高度評價和多項獎項。

印度地區目前是全球威士忌消費量最大的國家之一。尤其是低價商品與調和式威士忌。然而，隨著本土高端單一麥芽威士忌品牌出現如 Amrut 和 Paul John 的出現，印度市場在高端威士忌方面也顯示出強勁的增長潛力。印度的熱帶氣候有助於加速威士忌的熟成，這使得當地產品具備獨特的風味特徵。

另外在新興市場的澳大利亞和紐西蘭也值得關注，這些地區的威士忌產業雖然起步較晚，但發展迅速。澳大利亞和紐西蘭的威士忌製造商開始進軍全球市場，並憑藉其獨特的口感和風味贏得了全球消費者的青睞。當地生產的威士忌開始在國際市場上獲得更多的關注和市場份額。

這些快速增長的區域展示了全球威士忌市場的多樣性和廣闊前景。隨著消費者對高品質和獨特風味產品需求的增加，這些市場的持續增長將推動全球威士忌行業的進一步發展。

目前主要威士忌出口國的市場份額，其中蘇格蘭佔據了絕大多數。其他國家如美國、愛爾蘭和日本在國際市場上也有顯著的影響力。新興市場如臺灣地區、印度和澳大利亞在全球威士忌市場中的地位也在逐漸提升。蘇格蘭威士忌(Scotch Whisky)的總出口價值約為 45 億美元。這突顯了蘇格蘭威士忌在全球市場上的重要性和其巨大的經濟影響力。蘇格蘭作為全球威士忌的主要生產和出口國，其產品在世界各地廣受歡迎。

2.1.3 全球威士忌市場最新趨勢

除了市場規模增長以外，全球各地工藝蒸餾廠的興起，小批量工藝蒸餾廠數量不斷增加，許多新興蒸餾廠正通過獨特的配方和釀造技術吸引消費者。這些蒸餾廠各自保持了在地的獨特特色風味的威士忌，凸顯出獨一無二的風格特色，非常受到各國在地年輕人的支持，這些小型蒸餾廠的興起為投資者提供了早期進入潛力巨大的新市場的機會。

由於 ESG 的議題逐漸受到威士忌產業的重視，威士忌產業在應對環保與能源與資源再利用議題上更加重視，以減少其對環境的影響。首先在減少碳足跡的努力上，使用再生能源成為各家蒸餾廠的努力目標。許多蒸餾廠開始轉向使用再生能源，如風能、太陽能和水力發電，以減少對化石燃料的依賴。例如，蘇格蘭的 Glenmorangie 和 Bruichladdich 酒廠都在其生產過程中引入了可再生能源。在碳中和的目標上，許多公司採取了節能減排措施，包括提升蒸餾設備的效率和改進能源管理系統。這些措施有助於減少能源消耗和溫室氣體排放。更多的公司承諾在未來幾年內達到碳中和，通過改進生產流程和增加碳補償專案來實現這一目標。例如，Bruichladdich 宣佈計畫在 2025 年前實現碳中和。

另外在水資源管理上，由於在威士忌酒生產過程中，會使用大量的水，節約用水也是蒸餾廠需要改進的地方，改進蒸餾過程中的用水效率，採用先進的技術來減少用水量。並且在污水處理上，確保生產過程中產生的廢水經過適當處理，避免污染環境。例如，Diageo 在其工廠中實施多項水資源保護措施。另外在污水再回收上，用於蒸餾

過程中的冷凝器的冷卻上，減少水資源的浪費，也成為目前威士忌產業中的一大趨勢。在威士忌生產過程中，目前越來越多的蒸餾廠商，採用可持續原材料，使用有機，種植的穀物和當地種植的材料，減少對環境的負面影響。並與供應商合作採取負責任的農業實踐，確保他們遵循可持續的農業實踐。要求減少使用傷害土地的農藥使用，並且給土地有足夠恢復的時間，讓產業與環境能共存共榮。

在產品的包裝創新上，採用可回收包裝材料，使用可回收的瓶子和包裝材料，減少廢棄物的產生。並進一步簡化包裝設計，減少不必要的包裝材料使用。許多威士忌品牌開始使用環保包裝材料，如可回收玻璃瓶和生物可降解材料，來減少對環境的影響。例如，Johnnie Walker 推出了紙質瓶裝威士忌。在威士忌生產中所產生的廢物管理努力上，確保廢物可再利用，將生產過程中的副產品，如麥渣，用於動物飼料或作為農業肥料。為了環境保護，減少廢棄物填埋，改進廢物管理策略，最大程度地減少送往垃圾掩埋場的廢物量。

在產業的社會責任和教育，強化員工教育，培訓員工瞭解環保的重要性，並鼓勵他們在日常工作中實踐可持續發展原則。在消費者教育，通過品牌推廣和市場行銷活動，教育消費者選擇環保產品的重要性。這些措施顯示了威士忌產業在應對環保挑戰方面的努力，並希望通過持續改進，減少對環境的負面影響，促進可持續發展。

隨著 AI 時代的來臨，全球威士忌產業也開始產生一系列的科技運用，來改造本身的生產流程，以提高效率、品質和可持續性。首先為了降低生產成本與人力成本，採用自動化與機器學習，自動化生產線使用機器人和自動化設備進行精確的生產和包裝，減少人為錯誤和提高生產效率。應用大資料，採用機器學習，應用於品質控制，通過分析大量資料來預測並改善威士忌的風味和品質，達成產品每批次的威士忌品質一致。另外運用區塊鏈技術，來達成供應鏈追溯。由於近年來，威士忌仿冒造假的問題層出不窮，尤其是限量品的高單價威士忌更害怕仿冒問題。威士忌業界開始使用區塊鏈技術來追蹤每一瓶威士忌的生產和流通路徑，確保產品的真實性和透明度。並通過區塊鏈技術來防止偽造，保障消費者購買到真正的高品質威士忌。

在物聯網(IoT)運用方面，現在威士忌蒸餾廠都開始使用智慧蒸餾設備，安裝感測器來監控和調整蒸餾過程中的溫度、濕度等參數，優化生產條件。另外運用在智慧倉儲管理上，通過物聯網技術來管理倉庫，即時監控威士忌酒桶的存儲環境，瞭解酒桶熟成程度，以及確保產品品質。

在產品行銷方面，最新趨勢是著重在數位化行銷與電子商務，許多酒商開始舉辦一系列的虛擬品酒體驗，利用虛擬實境(VR)技術提供線上品酒會和虛擬蒸餾廠導覽，增強消費者的互動體驗。提高網路與影音內容行銷，創建品牌高品質的故事、酒廠歷史和高品質製作過程內容，吸引消費者的情感共鳴與品牌認同。強化網路影響者(KOL)行銷，與酒類專家、調酒師和生活方式影響者合作，透過他們的推薦擴大品牌影響力。另一方面，電子商務平臺交易蓬勃發展，隨著電子商務平臺的興起，消費者購買威士忌的管道變得更加多樣化和便捷。2023 年，電子商務平臺的威士忌銷售額增長了 20%。

全球威士忌消費市場有逐漸年輕化與女性化的趨勢。近年來年輕消費者和女性市場的崛起：越來越多的年輕消費者和女性對威士忌產生興趣，這推動了市場的多元化發展。2023 年，25~35 歲的消費者占全球威士忌市場的 25%

2.1.4 全球威士忌市場的未來挑戰

中美對抗之後，加上 COVID 19 的影響之後，對於威士忌供應鏈問題產生了許多挑戰。原材料供應不穩定和物流成本上升對威士忌生產和分銷構成挑戰。世界各國對產業環保的意識增強，環保壓力日漸變大，尤其是威士忌生產對水資源和能源的需求較高，環保壓力增大，各國政府要求生產商採取更加可持續的生產方式。

在供應鏈挑戰上，大麥與穀類為威士忌生產中的最重要原料，也是影響威士忌產品的重要因素。由於全球暖化，以及去全球化後的本國保護主義意識提升，加上歐洲糧倉烏克蘭與俄羅斯戰爭的多重影響下，造成全球穀物短缺，主要供應國的農業生產受氣候變化、疫情影響，導致穀物供應不穩。進一步造成價格波動，原材料價格因供應短缺而上升，增加生產成本。

另外在生產包裝材料短缺的問題日益嚴重，由於過去是全球分工，為了降低成本，玻璃瓶、橡木塞、包裝紙箱…等這些包材類的產品都是分發到世界各地生產成本較低的國家生產。但在去全球化的影響下，在地生產的成本過高。造成包裝材料成本增加，紙箱、標籤等包裝材料價格上升，進一步增加成本。另外在歐洲能源成本提高影響下，全球玻璃瓶生產受到能耗高、工廠停工等因素影響，導致供應緊張，玻璃瓶供應不足。

在物流與運輸挑戰上，各國常發生港口擁堵、運輸能力不足導致物流延誤，影響生產計畫。運輸成本上升，燃油價格上漲和運輸需求增大，也導致物流成本增加。其他生產供應鏈環節上，勞動力短缺也變成各國需要面對的議題，和勞動力短缺，影響生產和物流運營。

在去全球化的影響下，國際貿易障礙提高，在關稅和貿易限制方面，由於全球化趨勢加劇，關稅增加和貿易壁壘對跨國銷售帶來挑戰。整體國際物流成本上升，全球運輸成本上升，影響產品的價格競爭力。各國本地市場競爭加劇，各國本土酒廠轉向本地市場，增加了國內市場的競爭壓力。酒商需要通過創新和差異化產品來吸引消費者，進一步增加研發和市場推廣成本。

另外在 COVID-19 疫情之後，威士忌消費者的消費行為逐漸改變，這些改變體現在幾個方面。家庭消費增加，由於疫情時的居家限令與社交距離限制，讓許多消費者已經習慣在家飲酒。為了減少外出的機會，消費者傾向購買大瓶裝或多瓶套裝的商品。因為消費場景的轉變，威士忌酒商也必須適時轉變行銷方法與包裝方式。酒吧與餐廳的酒量銷量，也有逐漸減少的趨勢。

由於疫情，造成整體威士忌生產成本變高，所有產品的銷售價格隨之提高。許多消費者無法負擔高額的威士忌的消費，轉而選擇其它便宜的烈酒酒款，例如琴酒、蘭姆酒與調酒…。尤其是調酒，隨著近年來年輕世代的調酒文化風行，調酒已經成為新世代年輕人品飲的首要選項。這個趨勢，值得威士忌酒商關注，需要調整新的行銷方式，並且開發出新的便宜產品因應。

最後在健康議題上，疫情後，消費者的健康意識更加提高，由於威士忌屬於高酒精與高熱量的酒精飲品，隨著消費者更加注重健康，傾向理性飲酒。威士忌酒商需高度關注這個現象，適時開發出低酒精濃度與低熱量的商品因應這個趨勢。



2.2 臺灣地區威士忌市場的現況

臺灣威士忌進口市場主要來自三個國家：英國（尤其是蘇格蘭，占大多數）、日本和美國。其中，英國的威士忌佔據絕大部分市場份額，達到約 92%；日本的威士忌則占約 4%；美國的威士忌占約 2%。

在 2023 年，臺灣從主要國家進口威士忌的總額如下：蘇格蘭（英國）占臺灣進口威士忌市場的 92.5%，進口金額達到 3.41 億美元。日本占臺灣威士忌進口市場 4.33%，進口金額約為 1,500 萬美元。美國占臺灣市場的 2%，進口金額約為 800 萬美元。這些資料顯示臺灣市場對蘇格蘭威士忌的強烈需求和對高端產品的偏好。而日本的威士忌與美國的波本威士忌雖有潛力，但仍需進一步推廣才能在市場上獲得更大份額。

2.2.1 臺灣地區威士忌市場主要競爭者分析

臺灣地區威士忌主要市場參與者，如下：

（1）帝亞吉歐(Diageo)是全球領先的酒類公司之一，以強大的品牌組合著稱，包括尊尼獲加(Johnnie Walker)、史密諾伏特加(Smirnoff)和健力士啤酒(Guinness)、蘇格蘭登(Singleton)、百利(Baileys)等在臺灣市場佔有重要地位。帝亞吉歐在臺灣擁有自己的子公司，致力透過多管道分銷策略，包括傳統零售、餐飲場所和電子商務平臺，來觸達消費者。公司注重提供高品質和多樣化的產品，滿足不同消費者的需求旗下品牌強大的品牌影響力和市場行銷策略，使其在高端威士忌市場保持領先。

（2）保樂力加(Pernod Ricard)通過一系列戰略性並購成為全球葡萄酒和烈酒行業的巨頭，包括收購愛爾蘭酒商(Irish Distillers)和絕對伏特加(Absolut Vodka)等。這些並購不僅擴展了其產品組合，還增強了其在全球市場的競爭力。改公司以百齡壇(Ballantine's)、格蘭利威(Glenlivet)、皇家禮炮(Royal Salute)等品牌，鞏固其在臺灣市場的地位。

（3）酩悅軒尼詩(Moët Hennessy)，旗下擁有格蘭傑(Glenmorangie)威士忌、雅柏(Arbeg)威士忌、酩悅香檳(Moët & Chandon)、軒尼詩干邑(Hennessy)等高端品牌。它是一家屬於 LVMH 集團下的酒商，強調奢華和高端市場，吸引富裕消費者群體。

(4) 臺灣愛丁頓寰盛集團(Edrington Group)該集團在臺灣市場經營超過 40 多年，也是最早推廣單一麥芽威士忌的公司，該公司擁有的知名名牌有麥卡倫(Macallan)單一麥芽威士忌、高原騎士(Highland Park)單一麥芽威士忌與威雀(Famous Grouse)調和式威士忌。旗下的麥卡倫品牌尤其是臺灣市場最受歡迎的品牌之一，也是高端威士忌的代表。

(5) 臺灣三得利公司(Taiwan Suntory)，臺灣三得利公司是三得利集團在臺灣的子公司，專注於推廣和銷售各類飲品，其中威士忌是其重要業務之一。三得利集團是日本著名的飲料和食品公司，擁有豐富的產品線，涵蓋酒類、非酒精飲料及食品等。三得利旗下主要的威士忌品牌，山崎(Yamazaki)單一純麥威士忌，白州(Hakushu)單一純麥威士忌與響(Hibiki)調和式威士忌。該集團最著名的品牌為山崎，山崎蒸餾所是日本最古老的單一麥芽威士忌蒸餾所，生產的威士忌以其複雜的風味和細膩的口感著稱，受到全球威士忌愛好者的喜愛。

(6) 百樂門(Bacardi)集團，是全球最大的家族擁有酒類公司，以其著名的百加得朗姆酒(Bacardi Rum)聞名。百樂門在臺灣市場的策略集中於推廣其多樣化的烈酒產品，如百加得朗姆、灰雁伏特加(Grey Goose)和帝王(Dewar's)威士忌。公司強調品牌故事和消費者體驗，以在競爭激烈的市場中保持優勢。

(7) 臺灣威廉父子(William & Sons)集團，臺灣威廉父子集團主要經營的威士忌品牌為單一純麥格蘭菲迪(Glenfiddich)與百富(Balvenie)。目前百富品牌為臺灣市場非常受歡迎的單一純麥威士忌品牌。

目前這 7 大集團所進口的威士忌，加上新崛起的尚格酒業集團所代理的大摩(Dalmore)單一純麥威士忌，已經占了臺灣威士忌市場佔有率超過 80%。其它威士忌代理商能搶佔的市場佔有率非常競爭



2.2.2 臺灣地區威士忌市場的最新趨勢

(1) 目標市場

臺灣地區本地威士忌生產的興起，隨著金車噶瑪蘭威士忌酒廠在世界威士忌市場獲得成功，大大鼓勵了本土公司投入建立威士忌蒸餾廠，隨著本地蒸餾廠的增多，臺灣地區本地生產的威士忌有望在國際市場上獲得更多認可。這不僅有助於滿足本地需求，還能促進出口，提升臺灣地區在國際威士忌市場的地位。所以 A 烈酒公司的目標市場以臺灣地區的本土市場為主，也正在超過國際市場推廣，包括德國、英國、法國、荷蘭、比利時、新加坡、日本、韓國等，將具有特色的臺灣烈酒推向其他國家。

(2) 客戶特徵

當前，臺灣地區威士忌產品主要供應給當地的中青年群體，這些客戶普遍具有一定的經濟消費能力，並且對於以威士忌為主的烈酒產品具有一定的需求，該部分的消費者對於威士忌產品的場景極為重視，普遍在夜總會、酒吧和酒館等進行產品消費。但是未來隨著電子商務和線上銷售平臺的開放，將進一步推動威士忌市場的增長。消費者可以通過線上管道方便地購買各類威士忌，這有助於品牌接觸更多潛在消費者。此外，臺灣地區推廣旅遊，成為許多國際遊客的目的地，吸引了大量國際遊客，他們在臺灣地區購買和品嚐威士忌的經歷也將推動市場需求。特別是來自亞洲其他地區的遊客，近年來許多韓國、東南亞與歐洲旅客來臺灣地區購買威士忌，對於臺灣地區市場的威士忌消費有顯著影響。

(3) 需求特點

目前臺灣地區威士忌市場最新趨勢，高端和精品威士忌需求增長，隨著威士忌消費者對威士忌的瞭解與知識增加，臺灣地區消費者對高端和精品威士忌的需求將持續增加。臺灣地區消費者對品質和品牌有高度認識，這將推動高價位威士忌市場的發展。年輕一代的威士忌消費者，對於品質的要求更高，寧可買貴的好的威士忌，也不會追求便宜的威士忌。

同時，威士忌的品味教育與文化推廣，隨著酒商與酒展策展公司的多年耕耘，臺灣地區市場對威士忌文化的興趣濃厚，各種大型酒展、各類型品酒會、品牌活動和教育課程將持續普及，這將進一步推動市場需求的增長。品牌大使和專業講座有助於提升消費者的品味和品牌忠誠度。

健康和可持續發展趨勢議題逐漸受到市場關注，隨著健康和環保意識的增強，所有國際品牌進口酒商組成酒與責任促進會，除了提倡酒後不開車，也進一步對消費者推廣理性飲酒的概念。另外消費者更加重視有機和可持續發展的威士卡產品。蒸餾廠若能採用更環保的生產方式，將在市場中更具競爭力。

總體而言，臺灣地區威士卡市場未來將繼續穩定增長，受益于消費者對高端產品的需求、文化推廣和本地生產的提升，以及數位化銷售管道的發展。

2.3 A 公司介紹

A 公司是一家從事烈酒進口的品牌代理公司，進口的產品以威士忌、琴酒、朗姆酒等產品為主，A 公司為了更好地開展市場行銷活動，還創設了自身的烈酒品牌，將烈酒產品銷售至其他國家，包括德國、英國、法國、荷蘭、比利時、新加坡、日本、韓國。同時，A 公司為了更好地開展進口合作，陸續投資兩家蘇格蘭酒廠、一家威士忌品牌公司，現代理烈酒品牌 30 餘個，並投資威士忌雜誌、威士忌酒展、酒吧、KTV、酒類零售通路等相關產業，確保公司在烈酒行銷方面能夠獲得穩定的管道。為了更直觀地瞭解 A 公司相關業務，具體如下圖：

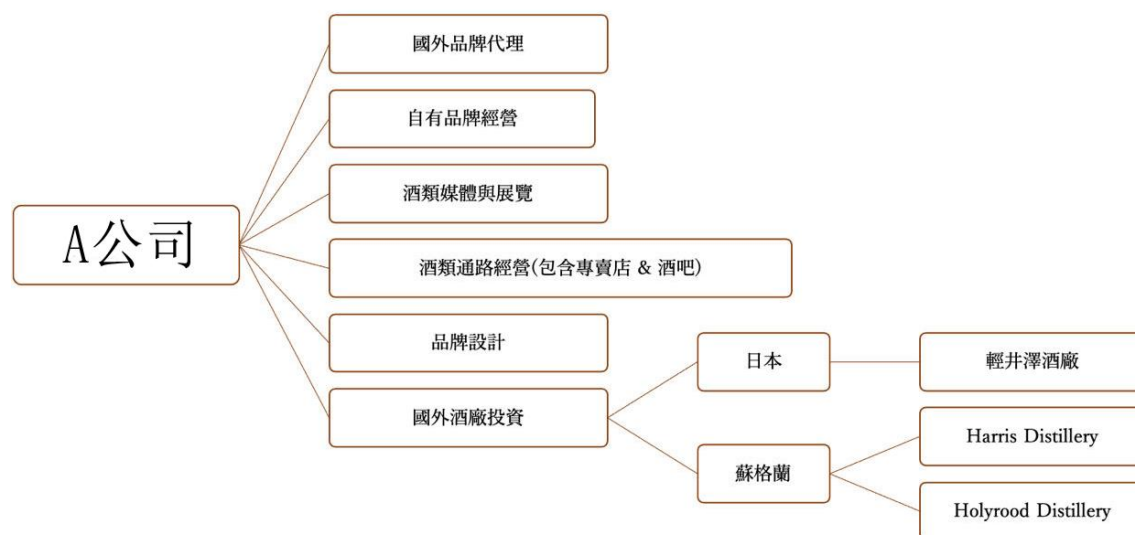


圖 2-1 A 公司主要經營業務

資料來源：A 公司官方網站

可以看到，A 公司經營業務範疇較廣，但始終都是圍繞烈酒產品開展市場行銷。截至目前，A 公司年營業額為 1~1.5 億元人民幣，並且經營態勢持續穩定增長，嘗試朝著國際化方向發展，持續為全球各地消費者提供優質的烈酒產品。



3、A 公司的外部戰略環境分析



3.1 PEST 分析

PEST 分析是一種用於宏觀環境的分析，任何行業、任何企業在開展市場行銷之前，都需要對巨集觀環境有所瞭解，從而順應宏觀環境的發展。PEST 分析主要包括政治環境分析、經濟環境分析、社會環境分析以及技術環境分析，結合 A 公司所處的烈酒行業，針對 A 公司的宏觀環境開展分析。

3.1.1 政治環境

A 公司是一家從事烈酒進口的品牌代理公司，烈酒主要以威士忌產品為主，進口國家數量眾多，比如德國、英國、法國等，涉及進口酒與國家的法律法規、政策件具有密切的關聯，臺灣地區就對烈酒進口有著相應的法律規定，從原本《進口酒類查驗方法》轉變為《進口酒類查驗管理辦法》，對進口烈酒進行了相應的法律規定，具體如下表：

表 3-1 《進口酒類查驗管理辦法》相關規定

項目	規定
免予查驗	進口自用不超過 5 公升、符合稅法 49 條第一項、未涉及變性酒精、作為商業樣品、展覽品，且完稅價格 1,000 元以下
查驗方式	逐批查驗、抽批查驗、書面核放
查驗文件	查驗申請書、進口單影本、進口酒類基本申報表、原產地證明書

資料來源：《進口酒類查驗管理辦法》

除了臺灣地區會設置進出口政策文件之外，其他國家在法律法規、政策文件上也有所不同。隨著國際局勢的不斷變化，對於進出口也會進行相應的限制，比如英國脫歐後對進出口認證、通關、繳稅都有所調整，就會對 A 公司烈酒進口產生相應的影響^[22]；德國為了減少國內企業對中國市場的需求依賴，也開始調整出口審查策略，導致出口審查更為嚴格，A 公司烈酒進口週期開始延長，也會給 A 公司造成相應的影響。同時，由於臺灣市場對於威士忌產品的需求開始萎縮，A 公司有意願進入到大陸市場，

但由於雙方政治關係時常發生變化，也給 A 公司進入到大陸地區開展銷售帶來一定的影響，比如《海峽兩岸經濟合作框架協議》頻繁進行調整，部分臺灣地區的產品不再享受優惠政策，即便暫時未涉及烈酒產品，但在未來或將增加 A 公司進入大陸市場的成本^[23]。



3.1.2 經濟環境

A 公司目前主營市場為臺灣市場，主要向臺灣本土的酒吧、KTV 提供威士忌產品，但由於臺灣市場的整體經濟低迷，導致市場銷量狀況不佳，具體如下圖：

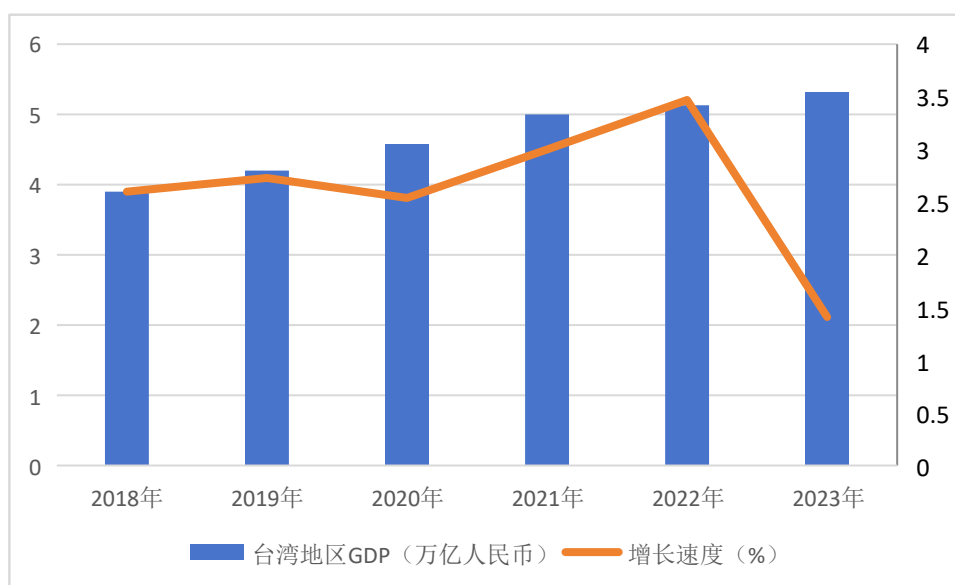


圖 3-1 臺灣地區 GDP 及增速情況(2018~2023 年)

資料來源：國家統計局

可以看到，從 2018 年開始臺灣地區經濟始終保持微弱的增長趨勢，但增長幅度正在逐年降低，特別是 2023 年臺灣 GDP 增速僅為 1.4%，意味著臺灣地區經濟開始進入低迷的狀態，並且諸多學者對臺灣未來經濟的發展也並不看好。除了 GDP 資料之外，臺灣經濟還面臨著嚴重的通貨膨脹問題，根據臺灣“啟思民本基金會”民調資料顯示，有超過 93.6% 的臺灣民眾對通貨膨脹有感，其中 70.3% 的民眾感受強烈。根據臺灣主計部門 CPI 資料顯示，臺灣 CPI 年增長率為 2.35%，外食費、水果、肉類、蛋類、房租、家庭用品及個人照顧服務費價格普遍上漲，嚴重的通貨膨脹會導致消費者選擇性消費更為強烈，對於烈酒等商品的消費欲望下降，也會給 A 公司的產品造成不利的影響。

3.1.3 社會環境

針對臺灣烈酒市場進行分析，最早烈酒屬於專門事業，並不允許民營企業進入該市場。當時市場烈酒主要以紹興黃酒為主的配製酒，也有部分白蘭地、威士忌進入市場銷售，但所占比例偏低。縱觀臺灣地區威士忌市場及社會需求變化如下表：

表 3-2 臺灣威士忌市場變化

時間	內容
1955 年	臺灣研究公賣局銷售進口威士忌
1984 年	臺灣首支半自製威士忌產品
1987 年	臺灣開始陸續開放進口威士忌
1995 年	臺灣威士忌進口量突破 100 萬箱，超越白蘭地
2000 年	尊尼獲加經銷商“優勢綜合國際”成立產自蘇格蘭的臺灣威士忌品牌
2002 年	廢止煙酒專賣制度，開放民營酒廠
2005 年	臺灣成立首家威士忌酒廠
2009 年	臺灣舉辦首屆國際性酒展
2015 年	噶瑪蘭奪得世界威士忌大賽“全球最佳單一麥芽威士忌”獎項
2021 年	噶瑪蘭累計獲得 590 面金牌，南投酒廠累計獲得百枚獎牌

資料來源：本研究整理

可以看到，自開放烈酒市場之後，諸多民營企業開始涉足於烈酒領域，但主要以白蘭地產品為主，比如人頭馬、馬爹利等，而威士忌所占市場比例依然不高。但隨著消費習慣發生改變，生活習慣逐漸與國際接軌，越來越多的消費者開始傾向於威士忌，並且威士忌能夠保持極低的稅率，對於臺灣民眾而言更具有消費性價比，就造成了威士忌的市場佔有率不斷增多，成為臺灣最受歡迎的烈酒產品^[24]。進入到新時期之後，臺灣地區的年輕群體喝酒習慣發生改變，越來越多的年輕群體開始嘗試調酒飲品，導致威士忌的市場銷量開始下滑^[25]。同時，自疫情暴發以來，威士忌的供應鏈發生轉變，導致威士忌的成本不斷提升，進口威士忌的產品也越來越貴，也導致臺灣民眾對於威士忌接受度開始下降。

3.1.4 技術環境

烈酒市場受到技術環境的影響可以分為兩類，一類是烈酒生產技術影響。威士忌烈酒在臺灣能夠佔據越來越多的市場份額，與產品自身的技術密不可分，進入單一麥芽威士忌領域，酒廠地理環境、麥芽原料、蒸餾工藝與設備、橡木桶、酒精度等各個環節，都給最終產品帶來風味與口感的變化，這種多變的口味讓臺灣消費者青睞威士忌產品^[26]。隨後，在調和威士忌成長路上，單一麥芽威士忌也等不及，麥卡倫採取教育品鑑方式在各種商業社交群體中培育消費者，單一麥芽威士忌雪麗桶由此開始進入消費者視野，這種技術上的轉變也讓威士忌得到更多新興消費者的認同，從而讓威士忌在臺灣地區保持快速的增長^[27]。另一類則是行銷管道技術影響。臺灣地區最早的行銷並不講解技術，由專門事業控制烈酒的行銷，並沒有激發消費者的購買熱情，而隨著民營企業的進入，開始嘗試將威士忌輸送到酒吧、KTV 等地，才讓威士忌與一般消費者產生了更多的接觸機會^[28]。但是，隨著年輕群體飲酒習慣的改變，這些傳統管道的影響力開始下降，但隨著臺灣未來開啟網路行銷管道，或將為威士忌的行銷更上新的臺階，利用網路管道行銷威士忌產品將給消費者帶來更為便捷的購買管道，也將刺激消費者購買更多的威士忌產品。同時，網路管道行銷能夠利用大資料、雲計算等先進的方式，對目標群體進行畫像，比如分析消費者喜歡的威士忌品牌、能夠接受的威士忌價格、購買威士忌產品的週期等，利用這些資料分析從而精準完成產品推送，進一步提升威士忌網路管道的市場銷量。

3.2 波特五力模型分析

五力模型分析起源於 20 世紀 80 年代，是用於分析行業環境的一種模型，通過分析企業所處行業的供應商議價能力、購買者議價能力、潛在競爭者的進入能力、替代品替代能力、行業內競爭者現有競爭力，具體如下圖：



圖 3-2 五力分析模型

資料來源：本研究整理

結合 A 公司所處的烈酒行業，針對 A 公司的行業環境開展分析。

3.2.1 供應商議價能力

A 公司是一家從事烈酒進口的品牌代理公司，代理的產品以威士忌為主，由於代理會根據酒廠的代理權發生轉變，A 公司代理的品牌也會不斷更替。一般而言，烈酒行業的代理許可權為 5~10 年，具體的代理年限由 A 公司與品牌商決定。倘若品牌商市場銷量態勢良好，品牌商就具有極強的議價能力，既可以通過上漲代理費用，又可以通過提高產品單價的方式，而 A 公司的話語權就相對薄弱，需要聽從供應商的要求，供應商具有較強的議價能力。相反，部分威士忌品牌屬於初創品牌，尚未完全打開市場，需要依賴於代理商的能力，而此時 A 公司就更具有話語權，供應商議價能力相對薄弱。從 A 公司以往經驗來看，A 公司自然願意代理品牌本身就具有影響力的威士忌產品，即便供應商具有較強的議價能力，但此類品牌依然能夠為 A 公司創造更多的收益。所以，從綜合角度來看，對於進口威士忌行業而言，供應商普遍議價能力較強，A 公司普遍在與供應商議價中處於弱勢地位。

3.2.2 購買者議價能力

A 公司代理的進口威士忌產品主要以滿足臺灣本土市場需求為主，但目前市場主要被連鎖零售通路控制，這些通路掌握了威士忌的議價權與上架權，是 A 公司代理的進口威士忌產品的主要購買者，這些購買者對於 A 公司而言具有較強的議價權。為解決該問題，A 公司也嘗試參與投資臺灣的酒類零售連鎖通路，嘗試在購買者方面提升自身的議價能力。同時，由於臺灣目前尚未開通線上酒類購買，但預計未來將開放線上市場，意味著 A 公司可直接與消費者進行交流，利用線上的方式開展行銷，但隨著線上市場的開放，也意味著消費者可利用線上擁有更多自主選擇威士忌產品的權力，購買者的議價能力也隨之增強。此外，A 公司正在開始投資自己的酒廠，並創設自己的品牌，將這些產品遠銷至海外各國，比如德國、英國、法國、荷蘭、比利時、新加坡、日本、韓國等，但由於這些地區本就擁有屬於本地特色的威士忌品牌，A 公司創設的品牌要想進入這些國家市場，也需迎接激烈的市場競爭，並且這些國家的購買者也具有更強的議價能力。所以，從綜合角度來看，A 公司無論是面對傳統酒類零售連鎖通路的購買者，還是未來通過線上方式購買的消費者，或是自主品牌進入到國外市場的購買者，這些購買者都具有較強的議價能力。

3.2.3 潛在競爭者的進入能力

從事進口威士忌代理的門檻較低，除了資金條件限制之外，並沒有其他的限制條件，意味著任何資本都可以涉足於進口威士忌行業，從而對現有的競爭者發起挑戰，也意味著 A 公司所面臨的潛在競爭者數量較多，且具有較強的進入能力。但是，從 A 公司代理的品牌來看，由於簽訂了臺灣地區的獨家代理權，能夠在臺灣市場中排除其他競爭者，但由於威士忌的品牌數量較多，潛在競爭者可以選擇代理其他品牌發起挑戰，依然會給 A 公司帶來嚴峻的市場競爭環境。同時，即便 A 公司佔據了某些威士忌品牌的獨家代理，也依然擔心其他資本進入該市場之後，對代理權進行爭奪，導致出現代理權更換的現象。此外，A 公司正在打造自己的威士忌品牌，並將產品遠銷至海外多個國家，這些國家的威士忌市場依然保持著激烈的競爭，也擁有眾多的潛在競爭者，並且潛在競爭者的進入能力較強。所以，從綜合角度來看，A 公司的潛在競爭者數量較多，並且由於威士忌行業的門檻偏低，只要具備一定的資金實力，就可以進入到該市場，並且諸多潛在競爭者都具備較強的經濟實力，具有較強的競爭力。

3.2.4 替代品替代能力

從事進口威士忌代理的替代品數量眾多，不僅包括其他品牌的威士忌產品，還包括其他烈酒，比如白酒、白蘭地、伏特加、朗姆酒、金酒等，這些都可以成為威士忌市場的替代品^[29]。從臺灣區域市場來看，威士忌就是成功替代了白蘭地，才一度成為臺灣最受歡迎的烈酒，而替代的根本就在於價格上的優勢。隨著時代的發展，將有更多新型烈酒不斷產生，並且在成本上、管道上都更具有優勢，都可以成為威士忌的替代品，具有較強的替代能力。同時，根據臺灣市場的消費情況來看，諸多年輕群體開始青睞於調酒，這種飲酒習慣的改變也會滋生一批新的替代品，從而對威士忌市場造成強烈的衝擊。值得注意的是，隨著臺灣開啟線上購酒管道，雖然能夠為威士忌市場銷售帶來諸多的便利，但也意味著會有更多的烈酒開始進入到線上管道，尤其打破了區域限制之後，利用網路便捷的購買方式，消費者可以從更廣闊的地區選擇不同的烈酒產品，這種衝擊將給威士忌造成強烈的影響。所以，從綜合角度來看，A 公司代理的威士忌產品具有較多的替代品，這些替代品既包括其他威士忌品牌，還包括其他烈酒、調製酒，都具有較強的替代能力。

3.2.5 行業內競爭者現有競爭力

目前，臺灣地區威士卡市場處於白熱化的競爭階段，不僅諸多威士卡品牌之間充斥著激烈的競爭，比如 Bruichladdich、Aberlour、Ardbeg、Spey、Balvenie、Singleton、Macallan 等，這些知名的品牌分屬於不同的代理商，彼此之間都需要為搶奪更多的市場份額而展開激烈的競爭。同時，隨著 A 公司嘗試將威士卡烈酒出口到其他國家，更會與這些品牌開展直接性的競爭，而這些品牌自身所具有的優勢，將給 A 公司的市場競爭造成巨大壓力，比如 Diageo 品牌高品質和多樣化的產品、Pernod Ricard 組合行銷模式、Edrington Group 品牌最早單一麥芽產品、Bacardi 精彩的品牌故事和消費者體驗。所以，A 公司所面對的不同競爭對手都各具優勢，這些都將給 A 公司開展市場競爭造成困難。同時，威士卡市場競爭還體現於管道上的競爭，由於臺灣地區尚未開通網路銷售管道，依然依仗于傳統的銷售通路，而傳統的銷售通路都幾乎被控制，為了確保自身代理的威士卡品牌能夠得到更多的銷售管道，還需要解決銷售通路問題^[30]。所以，從綜合角度來看，A 公司代理的威士卡品牌現有市場競爭尤為激烈，A 公司需要在產品上與其他威士卡品牌進行競爭，還需要積極開展銷售通路的市場競爭。



4、A 公司的內部戰略環境及存在問題分析

4.1 資源與能力分析

4.1.1 資源分析

(1) 有形資源

A 公司的有形資源以進口代理權為核心，A 公司能夠經歷多年的發展，並且在臺灣市場保持競爭優勢地位，其核心資源就是具備熱門威士忌產品的獨家代理權。截至目前，A 公司已經代理了 27 個優秀的烈酒品牌，具體如下圖：

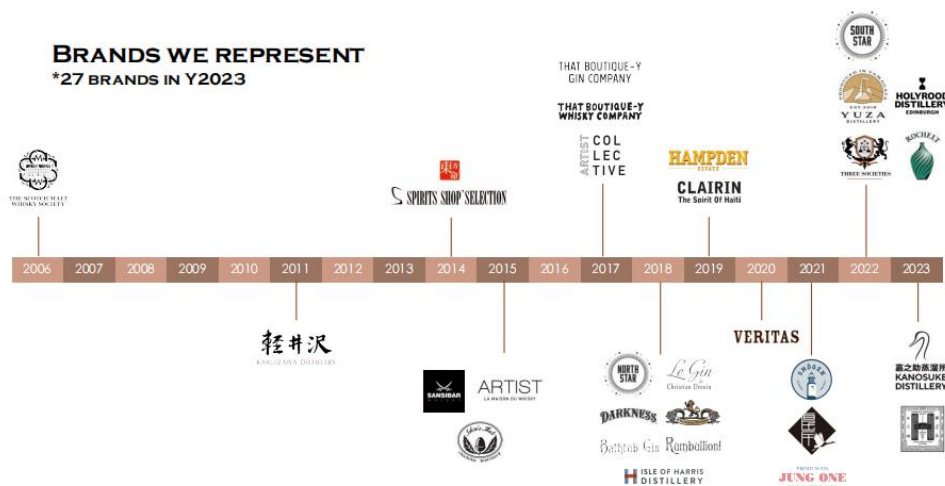


圖 4-1 A 公司代理的主要烈酒品牌

資料來源：A 公司官方網站

可以看到，諸多知名的烈酒在臺灣地區的銷售活動都是由 A 公司代理，正是利用這些品牌的知名度與影響力，才保證了 A 公司獲得了穩定的市場行銷成績，這些品牌的代理權也是 A 公司最為主要的有形資源，即便部分代理權面臨著定期更換的危機，但從現有情況來看，A 公司在品牌代理方面具有一定的優勢。除了代理品牌的優勢之外，A 公司的有形資源還集中體現於諸多酒吧的入股權，由於 A 公司產品主要進入酒吧、KTV 等娛樂場所進行銷售，A 公司也為了與這些管道建立更好的合作關係，對這些酒吧和 KTV 進行相應的投資，確保產品在這些管道中佔據主要位置，通過這些投資讓這些場所主營 A 公司代理的產品，從而保證了市場具有穩定的銷量。此外，A 公司還投資了臺灣地區最主要的零售烈酒銷售

通道，即“酒條通”，“酒條通”是臺灣最大的專賣店，擁有全國最多的門店。近年來，其直銷門店穩步擴張，在台北、桃園、新竹等北部地方擁有 45 家實體門店。在 A 公司的投資下，“酒條通”專賣店也會特別主推 A 公司的烈酒產品，從而讓 A 公司能夠在與其他公司競爭中保持著優勢地位。與此同時，A 公司還投資了威士忌雜誌，威士忌雜誌是全球最專業的威士忌雜誌，其國際中文版正式出版，已於 2011 年 3 月推出。它成為臺灣第一本威士忌雜誌，主要有專業和深入的文章，以及每一期關於各種威士忌的令人興奮的報導，吸引了眾多威士忌愛好者訂閱。A 公司利用專業雜誌開始行銷，持續向消費者關注 A 公司產品的優越性，從而也能夠吸引更多消費者選擇 A 公司的產品，說明 A 公司更好地確立領先地位。

（2）無形資源

A 公司的無形資源主要在於深耕烈酒產業多年積攢的優質口碑，最初是蘇格蘭麥芽威士忌協會在臺灣的分支機構，在台北有一家名為威士忌畫廊的威士忌酒吧。在此期間，單一麥芽蘇格蘭威士忌開始在市場上吸引消費者的注意。隨後，A 公司創立了自主品牌，即東風，並研發了一系列產品向東方文化致敬，由於產品的本土氣息濃厚，有別於進口的其他威士忌產品，也讓本土消費者體驗到了全新的威士忌產品，所以積累的一定的人氣與口碑。此外，A 公司的無形資源還集中於部分產品的研發專利，作為以單一麥芽威士忌產品為主的企業，A 公司高度重視產品的特質，並在上下游產業獲得了諸多專利，這些專利讓 A 公司的產品能夠保持較強的市場競爭力，也讓消費者更為認可 A 公司的產品。除此之外，A 公司的無形資產還集中於獲得過的諸多榮譽，這些榮譽都見證了 A 公司的發展歷程，也讓更多的消費者開始信賴 A 公司的品牌及相關的產品，豐富了 A 公司的無形資源。

（3）人力資源

近年來，A 公司為了謀求更好地發展，不斷吸納烈酒行業相關的專業人員，嘗試聘請更多的優秀人才，為 A 公司烈酒產品行銷創造更好的發展環境。截至目前，A 公司各類員工總數為 80 餘人，並構建了公司完整的組織框架，具體如下圖：

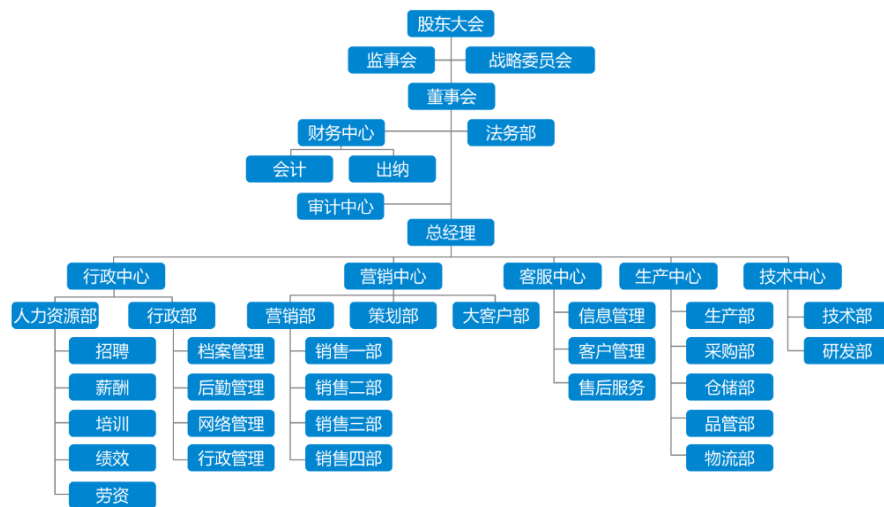


圖 4-2 A 公司組織架構

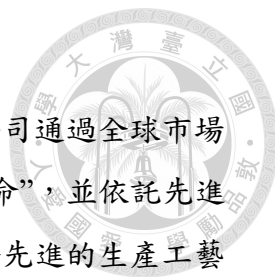
資料來源：本研究整理

可以看到，在股東大會之下設立監事會與戰略委員會，日常生產經營事務由總經理負責，下設行政中心、行銷中心、客服中心、生產中心、技術中心等五個核心板塊，又分設人力資源部、行政部、行銷部、策劃部、大客戶部、資訊管理中心、生產部、採購部、倉儲部、物流部、技術部、研發部等多個職能部門，每個職能部門都由分管經理負責，諸多部門相互協作共同維持 A 公司的有序運轉。

A 公司的核心資源優勢集中在其獨家進口代理權、廣泛的銷售管道以及多年積累的品牌口碑。代理 27 個知名烈酒品牌，讓 A 公司在臺灣市場擁有強大的競爭力。此外，A 公司通過對酒吧、KTV 和專賣店“酒條通”的投資，確保了其產品在主要銷售管道中的主導地位。無形資源方面，A 公司憑藉自主品牌東風、專利技術和多個行業榮譽，提升了市場認可度和競爭力。再加上吸納優秀的專業人才和完善的組織架構，A 公司在烈酒行業中保持了領先地位。

4.1.2 能力分析

隨著 A 公司在烈酒行業不斷拓展國際市場和提升自有品牌“東方命”的影響力，其背後的一系列核心能力起到了至關重要的作用。無論是產品研發、品牌創新、管理流程，還是行銷和國際合作，A 公司都展現出強大的能力支持。這些能力不僅是企業成長的關鍵動力，也是未來進一步佔據行業領先地位的重要基礎。



(1) 研發能力

A 公司的研發能力集中體現在自有品牌的開發與創新中。公司通過全球市場調研和消費者口味分析，推出了富有本土特色的烈酒品牌“東方命”，並依託先進技術持續優化產品品質。與各國知名生產商合作，A 公司將國際先進的生產工藝引入自有品牌，提高了生產效率和產品品質，使得產品在市場競爭中佔據優勢地位。

(2) 創新能力

在創新能力上，A 公司不僅追求產品創新，還致力於行銷創新。通過結合臺灣文化和國際烈酒市場趨勢，開發出獨具特色的自有品牌。與此同時，A 公司積極採用創新的行銷策略，如明星代言、自媒體推廣等新型手段，提高品牌曝光度，增強消費者對品牌的認知度，擴大市場份額。

(3) 管理能力

A 公司的管理能力體現在其靈活的業務運營和戰略規劃上。公司通過科學的資源配置和精細化管理，確保各項業務的順利推進。特別是在淘汰低效專案和專注資源於高潛力品牌方面，A 公司展現了其卓越的管理判斷力，能夠迅速調整企業發展方向，保證核心業務的持續增長。

(4) 行銷能力

A 公司依託多年積累的市場經驗和深耕的銷售管道，具備了強大的行銷能力。公司能夠精準把握消費者需求，通過多元化的行銷策略迅速打開市場，確保產品的市場滲透率。同時，A 公司積極佈局線上行銷，借助電商和社交媒體等平臺，擴大了品牌的覆蓋面，提升了市場競爭力。

(5) 國際合作能力

通過代理全球 30 個國家的知名烈酒品牌，A 公司積累了豐富的國際合作經驗，展示了其在國際市場中的協調能力。公司不僅能夠維持良好的國際供應鏈，還能與全球烈酒行業的優秀企業保持緊密合作。通過這些合作，A 公司為自有品牌的國際化打下了堅實基礎，進一步鞏固了在國際市場的競爭優勢。

A 公司憑藉其在研發、創新、管理、行銷以及國際合作上的核心能力，成功推動了自有品牌“東方命”的發展，並在全球烈酒市場上逐步建立起強有力的品牌形象。未來，A 公司依託這些能力，將能夠更好地適應市場變化，並在國際烈酒行業中進一步拓展其影響力，穩步邁向成為全球知名烈酒品牌的願景。

4.1.3 VRIO 分析

VRIO 分析是一種用於評估企業內部資源和能力的框架，幫助企業判斷這些資源是否能夠為其帶來可持續的競爭優勢。VRIO 框架由四個要素組成：價值(Value)、稀缺性(Rarity)、模仿難度(Imitability)和組織支撐(Organization)。

在分析 A 公司時，應用 VRIO 框架可以幫助評估其核心資源和能力，以瞭解它是否具有可持續的競爭優勢。VRIO 分析框架包含四個要素：價值(Value)、稀缺性(Rarity)、模仿難度(Imitability)，以組織支撐(Organization)。接下來我們將根據這四個要素對 A 公司的核心資源進行分析

1. 有形資源的 VRIO 分析

(1) 代理品牌的獨家代理權

在價值(Value)上，這些代理品牌在臺灣市場中享有較高的知名度和市場需求，能夠為 A 公司帶來穩定的收入和市場份額。因此，代理權是 A 公司的重要價值來源。在稀缺性(Rarity)上，獨家代理權並非所有公司都能獲得，尤其是對於一些頂級的國際烈酒品牌，這是一種稀缺資源。在模仿難度(Imitability)上，獲取獨家代理權需要長期的行業關係、信任和資源積累，其他公司難以輕易複製在組織支撐(Organization)上，A 公司通過投資管道(酒吧、KTV、專賣店等)和行銷資源，成功支撐了這些代理品牌的推廣和銷售，確保最大化利用其價值。代理品牌的獨家代理權符合 VRIO 框架的所有條件，是 A 公司具備的可持續競爭優勢。

(2) 自有管道和銷售網路(如“酒條通”)

在價值(Value)上，自有的零售管道使 A 公司能夠有效控制產品的銷售，確保銷售通路暢通，這為公司提供了穩定的銷售保障。在稀缺性(Rarity)上，臺灣地區較大的烈酒銷售管道是稀缺資源，特別是在烈酒行業中擁有廣泛的管道投資是一大優勢。在模仿難度(Imitability)上，建立龐大的零售網路需要大量的資本投入和時間，其他公司短期內難以模仿。在組織支撐(Organization)上 A 公司通過多年的

行業耕耘，已經充分利用了這些管道，確保其產品在市場中佔據主要地位。自有管道和銷售網路也是 A 公司的可持續競爭優勢，符合 VRIO 框架的所有要素。



2. 無形資源的 VRIO 分析

(1) 品牌聲譽與口碑

在價值(Value)上：多年的市場深耕以及良好的消費者口碑是 A 公司在臺灣市場上與競爭對手拉開差距的關鍵，直接影響消費者的購買決策。在稀缺性(Rarity)上，在威士忌和烈酒行業中，積累良好的品牌口碑需要時間和精力，這不是所有公司都能輕易獲得的資源。在模仿難度(Imitability)上，口碑和品牌聲譽的建立是一種長期積累的結果，無法被其他競爭者在短時間內模仿。在組織支撐(Organization)上 A 公司通過專業的行銷、投資管道和自有品牌的研發，持續強化其品牌的市場影響力。A 公司的品牌聲譽和口碑是其重要的無形資源，具有可持續競爭優勢。

(2) 產品研發專利

在價值(Value)上，研發專利提高了 A 公司產品的獨特性，滿足了消費者對威士忌的高要求，增強了市場競爭力。在稀缺性(Rarity)上研發專利是稀缺資源，特別是在威士忌製造領域，擁有技術專利能夠為公司帶來差異化優勢。在模仿難度(Imitability)上，獲得專利需要強大的研發能力和時間積累，其他公司難以模仿。組織支撐(Organization)上，A 公司通過專業的研發團隊和持續的投資來支持專利的開發與應用，確保這些專利被有效利用。產品研發專利是 A 公司具有的重要無形資源，符合 VRIO 框架中的所有條件，是其競爭優勢的來源。

3. 人力資源的 VRIO 分析

關於 A 公司專業團隊與行業專家 VRIO 分析。在價值(Value)上，A 公司吸納了大量烈酒行業的專業人才和研發人員，這為公司提供了在產品創新和市場行銷中的專業支援。稀缺性(Rarity)上，烈酒行業的頂級人才並不多見，特別是在市場競爭激烈的情況下，擁有這樣一支團隊是稀缺資源。在模仿難度(Imitability)上人力資源和專業經驗積累是難以複製的，競爭對手很難在短期內挖掘到同等水準的團隊。在組織支撐(Organization)上，A 公司已建立了完善的組織架構，確保專業人才能夠發揮最大效能，並為公司創造更多價值。A 公司的專業團隊在 VRIO 分析中也表現出強大的競爭力，是其持續發展的關鍵資源之一。



4. A 公司能力環境的 VRIO 分析

(1) 研發能力

A 公司的研發能力在其自有品牌“東方命”的開發和產品優化中得到了充分體現。這種能力為公司帶來了顯著的市場競爭優勢，因為通過結合全球市場的調研和消費者的口味偏好，A 公司能夠持續推出符合市場需求的產品。在烈酒行業中，研發能力為公司提供了很高的市場價值。然而，儘管 A 公司引入了國際先進的生產工藝來提高產品品質和生產效率，這種研發技術在全球範圍內並不罕見，因此，A 公司的研發能力在行業內並沒有形成高度的稀缺性。此外，雖然 A 公司的研發團隊在技術應用上表現出色，但如果競爭對手有足夠的資源和能力，仍然可以通過引進相似的技術來進行模仿。A 公司在研發方面具備較強的組織支援，通過國際合作與資源整合，確保其研發成果能夠有效落地。總體來看，A 公司的研發能力為其提供了暫時的競爭優勢，但在長期內需要進一步提升稀缺性和難以模仿性。

(2) 創新能力

A 公司在創新方面展示了極強的市場價值，尤其是在結合臺灣文化與國際烈酒市場趨勢開發自有品牌方面，其獨特的產品定位說明公司獲得了市場的高度認可。公司不僅在產品上追求創新，還在行銷手段上積極探索，通過明星代言、自媒體推廣等新型方式，提升品牌知名度，增強消費者對品牌的認同感。這樣的創新能力在臺灣烈酒行業中相對稀缺，因為少有公司能夠同時結合本土文化和國際趨勢打造獨特的品牌形象。然而，儘管 A 公司的創新行銷策略獨具特色，但創新手段較易被模仿，尤其是隨著競爭對手的行銷技術和手段不斷更新，A 公司的行銷創新優勢可能會逐漸縮小。然而，A 公司通過強大的組織能力來支援創新，這種組織性確保了創新策略的高效執行。綜上所述，A 公司的創新能力為其提供了短期到中期的競爭優勢，但如果要保持長期優勢，必須不斷保持在創新方面的領先地位。

(3) 管理能力

A 公司的管理能力主要體現在靈活的業務運營和精細化管理上，尤其是在專案資源的優化和高效決策中，展示了高度的市場價值。通過合理的資源配置，A 公司能夠迅速淘汰不具發展潛力的項目，並將資源集中投放到具有高潛力的品牌上。這種靈活的管理方式為公司在複雜多變的市場環境中提供了競爭優勢。然而，

儘管 A 公司的管理方式在烈酒行業並不普遍，它仍然不是高度稀缺的，特別是在其他企業借鑒其管理經驗後，管理方式可以較為容易地被模仿。儘管如此，A 公司通過建立成熟的管理體系和科學的運營模式，確保了管理能力在公司內部得以高效運作。總體來說，A 公司的管理能力為其提供了暫時的競爭優勢，但如果要進一步提升競爭優勢，公司需要在管理流程中創造更多稀缺性和差異化優勢。

（4）行銷能力

A 公司多年來在烈酒市場積累了豐富的行銷經驗，展示出高度的市場價值。公司通過結合傳統和現代行銷手段，精準把握消費者的需求，迅速打開市場並提升其產品的市場滲透率。這種結合明星代言、自媒體推廣和電商平臺的創新行銷策略，在臺灣的烈酒市場中相對稀缺，尤其是通過電商和社交媒體的管道來擴大品牌覆蓋面，進一步增強了市場競爭力。儘管 A 公司的行銷手段獨具特色，部分競爭對手可能會效仿其數位元行銷方式，但 A 公司憑藉長期積累的品牌形象和消費者忠誠度，使得其核心行銷能力不易被輕易複製。同時，公司具備強大的組織支援，能夠有效整合和執行複雜的行銷策略。這種系統化的行銷運營模式，使得 A 公司的行銷能力為其提供了持續的競爭優勢。

（5）國際合作能力

A 公司通過代理來自全球 30 個國家的知名烈酒品牌，積累了豐富的國際合作經驗。這種國際合作能力為公司帶來了顯著的市場價值，因為它不僅豐富了公司產品線，還使得 A 公司在臺灣市場中佔據了重要位置，提升了品牌的國際化形象。與全球知名烈酒品牌建立緊密的合作關係，這種能力在烈酒行業中是相對稀缺的，尤其是在臺灣市場，能夠擁有如此多國際品牌代理的公司並不多見。A 公司的國際合作不僅依賴於長期的信任和合作關係，這使得競爭對手難以在短時間內效仿其合作模式。此外，A 公司通過成熟的國際供應鏈管理，確保了國際合作的順暢運作，並有效地將這些品牌引入本地市場。憑藉其強大的組織能力和國際化管理模式，A 公司在國際合作方面具備長期的競爭優勢，這種能力為其未來的國際化擴展奠定了堅實的基礎。



4.2 價值鏈分析

價值鏈分析方法是企業一系列的輸入、轉換與輸出的活動序列集合，每個活動都有可能相對於最終產品產生增值行為，從而增強企業的競爭地位。價值鏈分析的核心在於價值，各種具有價值的活動能夠構成價值鏈條，而這種價值從買方願意支付的商品價格中體現，意味著商品能夠滿足買方的價值需求。以烈酒產品為例，當消費者願意支付一定的金額購買商品，意味著 A 公司的商品具有一定的價值，而價值的大小就體現於消費者願意支付的額度。在開展價值鏈分析的過程中，可以從行業、公司、運營三個層面進行分析，具體如下圖：

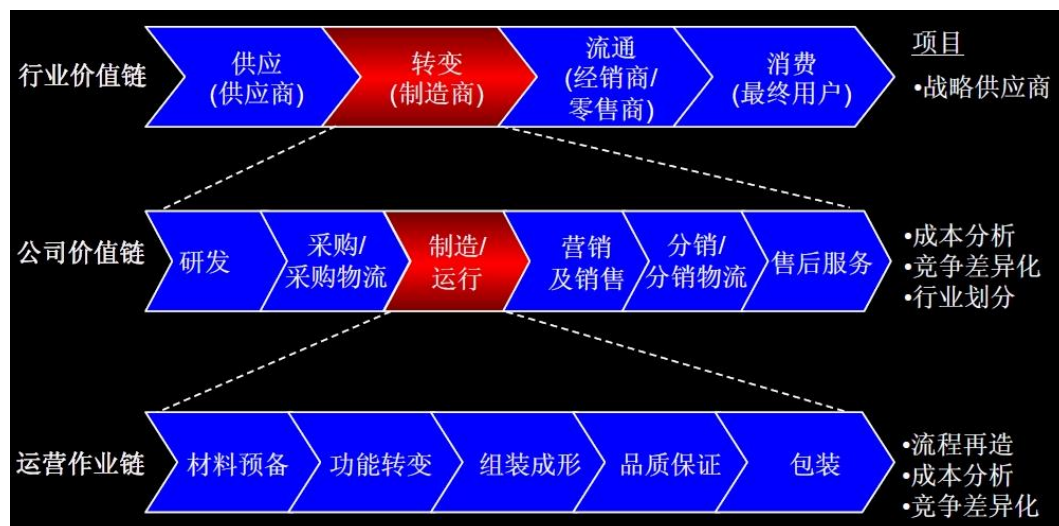
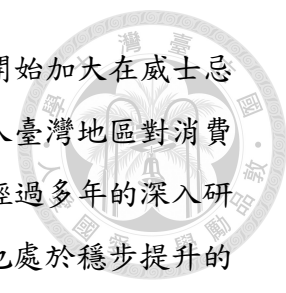


圖 4-3 價值鏈分析模型

資料來源：本研究整理

從行業價值鏈來看，A 公司行業價值鏈分析中的重點在於供應商，A 公司作為烈酒的代理商，供應商主要以烈酒品牌商為主，部分烈酒品牌在臺灣地區具有較強的知名度，代理商往往處於弱勢地位，更多的價值利潤都由供應商獲得。A 公司為了打破被控制的局面，也開始嘗試打造自有烈酒品牌，利用自有品牌對抗供應商的 brand，減少被供應商的約束，並且持續擴大經營管道，搶佔臺灣本土的市場銷路，以此牢牢控制終端的消費者。



從公司價值鏈來看，A 公司自從打造自營烈酒品牌之後，就開始加大在威士忌等產品上的研發投入，不僅聘請國外知名品牌的研發人員，還深入臺灣地區對消費者口味進行調查，確保研發出的產品更符合本土消費者的需求。經過多年的深入研究，A 公司研發的產品已經得到了本土消費者的信賴，產品銷量也處於穩步提升的階段。同時，A 公司為了進一步搶佔市場優勢，也開始與其他代理商開展合作，最大限度為消費者購買自有品牌商品提供機會，比如參與“酒條通”門店的經營與管理、准入政策允許後全面進入網路市場等，這些都將實現公司價值鏈的最大化，與其他對手形成差異化的競爭，確保自身的市場優勢地位。

從運營價值鏈來看，A 公司堅持以打造臺灣本土威士忌品牌為核心，致力於為中高端消費者提供優質的威士忌產品，堅持選用優質的威士忌製造原料，配合先進的生產技術，不斷尋求臺灣地區消費者適合的口感產品，從而得到了臺灣本土消費者的認可。如今，A 公司已經對自有品牌形成了完整的運營價值鏈，不斷提高運營的全面化與高效化發展，在市場終端已經贏得了消費者的認可，消費者滿意度遠高於多數代理品牌，未來將成為臺灣本土市場中最為優秀的產品。

A 公司在價值鏈分析中，基礎活動和支持活動緊密結合，共同推動了企業的競爭力和市場地位。在基礎活動方面，A 公司通過優化內部物流，確保自有品牌產品和代理品牌能夠順利進入各大銷售管道。酒吧、KTV 和“酒條通”專賣店等關鍵零售點是其產品的主要銷售陣地，確保了消費者能夠便捷地獲取到 A 公司的產品。運營方面，A 公司專注於打造高品質的威士忌產品，採用優質原料和先進的生產技術，特別是在自有品牌“東方命”的生產上，滿足了臺灣本土消費者的需求。這種高效的運營使得 A 公司在市場上能夠提供與國際品牌競爭的本土威士忌，增強了消費者的認可度。

在外部物流方面，A 公司通過與各大零售商和線上銷售平臺的合作，確保產品的廣泛覆蓋。代理品牌和自有品牌都能通過這些管道及時地分銷到各地消費者手中，保障產品的市場滲透率。市場與銷售環節是 A 公司基礎活動中的關鍵部分，公司通過明星代言、自有品牌的市場推廣策略及多樣化的銷售管道，不斷提升品牌的知名度和影響力。同時，A 公司還深度參與“酒條通”門店的經營，進一步擴大了市場覆蓋面。服務方面，公司在售後服務上表現出色，建立了完善的客戶回饋機制，通過持續的消費者調研來進一步提升產品和服務，確保消費者的滿意度。



在支持活動方面，A 公司的公司基礎設施為其高效運營提供了堅實的保障。公司通過完善的組織架構，涵蓋行政、行銷、生產、技術等多個部門，為日常運營提供了穩定的管理支援。同時，A 公司注重戰略方向的把控，設立了戰略委員會和監事會，確保企業的發展符合市場需求和長期目標。在人力資源管理上，A 公司通過吸納全球頂尖的烈酒研發專家以及本土的市場行銷人才，提升了整體的競爭力。公司不僅重視人才的引進，還通過員工關懷和發展計畫，確保了員工的忠誠度和工作積極性，從而推動企業持續創新和高效運營。

技術開發方面，A 公司投入了大量資源用於產品的研發，特別是在自有品牌上，公司不僅引進了國際先進的生產技術，還結合本地消費者的需求，研發出適合臺灣市場的高品質產品。這一系列技術創新確保了公司在市場中的競爭力，並為未來的發展奠定了基礎。在採購方面，A 公司嚴格控制供應鏈，選擇高品質的原料供應商，確保自有品牌威士忌的品質符合消費者期望。同時，通過與烈酒品牌供應商建立長期合作關係，A 公司在代理品牌的採購中也保持了穩定的供應，從而保障了公司的持續運營。

整體來看，A 公司的基礎活動與支持活動相互協調，通過高效的物流、生產、銷售和服務體系，加上強有力的技術開發、人力資源管理和公司基礎設施，確保了其在臺灣市場的競爭優勢，並為未來的持續發展提供了堅實的基礎。



4.3 A 公司經營發展中存在的問題

4.3.1 問券調查結果

1. 產品現狀調查

A 公司發展戰略的基礎就在於產品，產品是決定 A 公司未來發展的關鍵，需要對產品現狀進行調查，瞭解 A 公司發展戰略的基礎和前提。針對 A 公司烈酒消費者開展問卷調查，瞭解 A 公司產品現狀，主要側重於產品種類、產品差異性、產品品質、產品需求滿意度等方面進行調查，調查結果如下表：

表 4-1 產品現狀調查結果(N=338)

維度	內容	人數（個）	比例（%）
產品種類	100 款以下	11	3.25
	101~500 款	42	12.43
	501~1000 款	79	23.37
	1001 款以上	206	60.95
產品差異性	產品種類超過其他公司	237	70.12
	產品種類與其他公司一致	76	22.49
	產品種類少於其他公司	25	7.39
產品品質	非常滿意	71	21.01
	比較滿意	139	41.12
	一般	92	27.22
	比較不滿意	20	5.92
	非常不滿意	16	4.73
產品需求滿意度	非常滿足	66	19.53
	比較滿足	121	35.80
	一般	84	24.85
	比較不滿足	43	12.72
	非常不滿足	24	7.10

資料來源：本研究整理

問卷調查結果顯示，有超過 20% 的消費者知曉 A 公司產品種類處於 501~1,000 款，有超過 60% 的消費者知曉 A 公司產品種類達到 1,001 款以上。有超過 70% 的消費者認為 A 公司產品種類超過其他公司，也有超過 20% 的消費者認為 A 公司產品種類與其他公司一致，僅有不足 10% 的消費者認為 A 公司產品種類少於其他

公司。同時，有超過 20%的消費者對於 A 公司產品品質非常滿意，也有超過 40% 的表示比較滿意，但有超過 25%的消費者認為產品品質一般，各有 5%的消費者表示比較不滿意或非常不滿意。此外，有接近 20%的消費者認為 A 公司產品非常能夠滿足自身的需求，也有超過 35%的認為比較能夠滿足，有超過 20%的表示一般，有超過 10%的表示比較不滿足，有超過 5%的表示非常不滿足。綜上所述，A 公司的產品種類豐富，並且超過其他公司，但仍有部分消費者對於 A 公司產品品質持有一般的態度，並且有部分消費者認為 A 公司的產品並不滿足自身的需求。

2. 價格現狀調查

在現代網路時代，企業戰略與價格密切相關，價格透明機制下需要擬定適合的價格策略，才能助力 A 公司取得更好地發展。針對 A 公司烈酒消費者開展問卷調查，瞭解 A 公司價格現狀，主要側重於性價比、價格預期、價格浮動、價格一致性等方面進行調查，調查結果如下表：

表 4-2 價格現狀調查結果(N=338)

維度	內容	人數（個）	比例（%）
性價比	非常具有	54	15.98
	比較具有	101	29.88
	一般	103	30.47
	比較不具有	47	13.91
	非常不具有	33	9.76
預期價格	高於預期價格	56	16.57
	與預期價格一致	273	80.77
	低於預期價格	9	2.66
價格浮動	經常	69	20.41
	偶爾	189	55.92
	從未	80	23.67
價格一致性	非常一致	20	5.92
	比較一致	57	16.86
	一般	100	29.59
	比較不一致	95	28.11
	非常不一致	66	19.52

資料來源：本研究整理



問卷調查結果顯示，有超過 15% 的消費者認為 A 公司產品價格非常具有性價比，有接近 30% 的消費者認為比較具有性價比，有超過 30% 的選擇一般，也有超過 10% 的消費者認為比較不具有性價比，有接近 10% 的消費者認為非常不具有性價比。同時，有超過 15% 的消費者認為 A 公司產品高於預期價格，也有超過 80% 的消費者認為與心理預期價格一致。此外，有超過 20% 的消費者認為 A 公司產品價格經常浮動，也有超過 55% 的消費者認為偶爾浮動，有超過 20% 的消費者認為從未浮動。除此之外，有超過 5% 的消費者認為 A 公司產品從不同管道購買價格非常一致，也有超過 15% 的認為比較一致，有接近 30% 的消費者選擇一般，也有接近 30% 的消費者認為比較不一致，有接近 20% 的消費者認為非常不一致。綜上所述，A 公司的產品性價比一般，但也與消費者預期價格一致，並且價格僅偶爾浮動，但從不同管道購買產品價格差異顯著。

3. 管道現狀調查

A 公司發展戰略的實施，需要依賴於多元的市場行銷管道，只有管道不斷豐富，才能提升 A 公司的市場競爭力，從而助力 A 公司取得更好地發展。針對 A 公司烈酒消費者開展問卷調查，瞭解 A 公司管道現狀，主要側重於管道豐富性、管道便利性、管道消費場景、管道服務等方面進行調查，調查結果如下表：

表 4-3 管道現狀調查結果(N=338)

維度	內容	人數 (個)	比例 (%)
購買管道 (多選)	酒吧	311	92.01
	KTV	278	82.25
	專營店	208	61.54
	商超	124	36.69
	酒店	54	15.98
	飯店	43	12.72
	網路	0	0
管道便利性	非常便利	81	23.96
	比較便利	110	32.54
	一般	101	29.88
	比較不便利	32	9.47
	非常不便利	14	4.14
消費場景 (多選)	休閒娛樂場景	335	99.11
	商務宴會場景	147	43.49
	居家使用場景	90	26.63
	儲存收藏場景	35	10.36
管道服務	非常到位	66	19.53
	比較到位	93	27.51
	一般	87	25.74
	比較不到位	61	18.05
	非常不到位	31	9.17

資料來源：本研究整理

問卷調查結果顯示，A 公司市場行銷管道多樣，其中以酒吧、KTV 為主，占比分別為 90%與 80%以上，專營店管道占比也超過 60%，商超管道占比超過 35%，而其他酒店、飯店占比偏低，並且由於政策因素導致網路管道暫時未能開通。同時，有超過 20%的消費者認為 A 公司現有管道非常便利，也有超過 30%的消費者表示比較便利，有接近 30%的消費者選擇一般，有接近 10%的選擇比較不便利，有不足 5%的選擇非常不便利。此外，A 公司的消費場景以休閒娛樂為主，而商務宴請場景占比不足 45%，居家使用管道場景不足 30%，儲存收藏僅占比 10%左右。除此之外，有不足 20%的消費者認為管道服務非常到位，有不足 30%的消費者認為比較到位，有超過 25%的選擇一般，有接近 20%的選擇比較不到位，有不足 10%的選擇非常不到位。綜上所述，A 公司產品的購買管道多元，但部分管道影響力不高，且便利性相對一般，消費場景以休閒娛樂場景為主，其他場景仍需要提升，管道服務滿意度較好。

4. 促銷現狀調查

A 公司發展戰略需要依賴於促銷，促銷活動能夠幫助 A 公司取得更好地發展，需要對 A 公司的促銷現狀進行調查，為 A 公司未來發展提供幫助。針對 A 公司烈酒消費者開展問卷調查，瞭解 A 公司促銷現狀，主要側重於促銷活動多樣性、促銷活動頻率、宣傳途徑、負面新聞等方面進行調查，調查結果如下表：

表 4-4 促銷現狀調查結果(N=338)

維度	內容	人數（個）	比例（%）
促銷活動 （多選）	滿減促銷	331	97.93
	折扣促銷	334	98.82
	團購促銷	187	55.33
	贈品促銷	169	50.00
	積分促銷	80	23.67
促銷頻率	經常	112	33.14
	偶爾	226	66.86
	從未	0	0
宣傳管道 （多選）	電視媒體	284	84.02
	網路媒體	146	43.20
	社交媒體	50	14.79
	線下廣告	225	66.57
負面新聞	經常	36	10.65
	偶爾	80	23.67
	從未	220	65.09

資料來源：本研究整理

問卷調查結果顯示，A 公司促銷形式以滿減促銷、折扣促銷為主，均屬於常規的促銷活動，但在團購促銷、贈品促銷、積分促銷等形式上存在不足，導致促銷活動略顯單一，並無法充分調動消費者積極性，難以形成有效的刺激購買現象。同時，有超過 30%的消費者認為 A 公司經常開展促銷活動，也有超過 65%的消費者認為僅能夠做到偶爾開展促銷活動，高頻的促銷活動更容易符合消費者購買需求。此外，A 公司促銷宣傳以電視媒體、線下廣告為主，並沒有充分利用到網路媒體，尤其是社交媒體，社交媒體宣傳比例不足 15%，而現代消費者更願意利用社交媒體瞭解外部資訊，A 公司的宣傳促銷已經與目標群體開始脫軌。除此之外，僅有 10%的消費者經常流覽到 A 公司的負面新聞，有超過 20%的消費者偶爾流覽到，有超過 65%

的消費者從未流覽到，說明 A 公司的危機公關能力較強，能夠長期維護企業的良好形象，利用形象有助於帶動市場行銷工作的有序開展。



4.3.2 存在的問題分析

1. 產品品質仍需把關，對消費者需求挖掘不深

問卷調查結果顯示，有超過 25%的消費者認為產品品質一般，各有 5%的消費者表示比較不滿意或非常不滿意。由於 A 公司屬於進口烈酒代理品牌，諸多產品都是從其他國家進口代為銷售，並不能從根本上提升烈酒產品的品質，但這並不是 A 公司代理產品品質不高的藉口，仍需要加強對代理產品品質的把關，一旦產品品質不能贏得消費者的滿意，也將對 A 公司的形象以及市場銷售造成負面影響。A 公司需要提高代理品牌產品品質的把關，確保代理的產品品質過硬，而目前 A 公司在品質把關上存在不足，仍需要進一步提升。

同時，有超過 20%的表示一般，有超過 10%的表示比較不滿足，有超過 5%的表示非常不滿足。即便 A 公司代理的產品種類超過 1,000 款，但仍無法滿足消費者的需求，部分產品同質化嚴重，甚至存在冷門的小眾產品，而部分優質品牌由於代理權問題，難以持續為客戶提供，且部分熱銷產品也時常存在斷貨的現象，這些都造成了消費者對於 A 公司產品的需求滿足度一般，部分消費者難以通過有效的管道選購到適合的產品，也給 A 公司市場行銷造成一定的阻礙，需要 A 公司進一步挖掘消費者需求，並提供滿足消費者需求的產品。

2. 性價比相對一般,不同管道價差顯著

問卷調查結果顯示，有超過 30%的選擇一般，也有超過 10%的消費者認為比較不具有性價比，有接近 10%的消費者認為非常不具有性價比。由於 A 公司屬於進口烈酒代理品牌，諸多產品的價格會受到進口價格的影響，並不具備自主的定價權，由於進口因素導致價格上漲，就會削弱產品的性價比，從而對本土烈酒喪失競爭性。隨著市場日益透明，且不同地區的烈酒產品日益豐富，消費者在選擇烈酒產品時也開始重視性價比，而 A 公司主打的威士忌產品，本就以較高的性價比而聞名，倘若失去性價比的優勢，也會削弱 A 公司的市場行銷能力。



同時，有接近 30%的消費者選擇一般，也有接近 30%的消費者認為比較不一致，有接近 20%的消費者認為非常不一致。A 公司為了提升市場行銷銷量，開始不斷建設多元行銷管道，也開始與區域內小代理商開展合作，導致逐步失去了價格的控制權。相同的產品在不同管道中的價格差異明顯，會導致 A 公司的形象受損，讓消費者認為部分管道有提高售價的現象。同時，A 公司的烈酒主要以酒吧、KTV 等娛樂場所為主，這些場所檔次不同，對於烈酒產品賦予不同的附加價值，也是造成不同管道購買產品價格差異顯著的根本原因。

3. 管道便利性有待提升，消費場景仍待擴充

問卷調查結果顯示，有接近 30%的消費者選擇一般，有接近 10%的選擇比較不便利，有不足 5%的選擇非常不便利。A 公司管道看似多元，但實際上便利性不足，諸多管道都是以線下管道為主，尚未開通線上管道，無法滿足消費者足不出戶即可購買產品的體驗。同時，A 公司管道主要集中於休閒娛樂場所，只有進入到這些場所並產生附加消費，才能購買 A 公司的烈酒產品，此種方式需要讓消費者產生額外的支出，甚至與部分消費場景相融，並不利於 A 公司更好地完成市場行銷活動。

同時，A 公司的消費場景以休閒娛樂為主，而商務宴請場景占比不足 45%，居家使用管道場景不足 30%，儲存收藏僅占比 10%左右。A 公司嘗試為消費者提供更多的消費場景，但目前仍以休閒娛樂場景為主，其他場景中消費者對於 A 公司產品的購買欲望不高，尤其是居家使用管道場景、儲存收藏場景都是市場行銷的重點，但從 A 公司實際情況來看，尚未充分利用這些場景，導致消費場景單一，在一定程度上也讓 A 公司產品市場行銷效果大打折扣，並不利於 A 公司提升市場銷量，仍需要拓展多元的消費場景，讓消費者在不同場景中養成消費 A 公司產品的習慣，從而更好地刺激消費者購買產品。

4. 促銷活動種類單一，宣傳途徑相對狹窄

問卷調查結果顯示，A 公司促銷形式以滿減促銷、折扣促銷為主，均屬於常規的促銷活動，但在團購促銷、贈品促銷、積分促銷等形式上存在不足，導致促銷活動略顯單一，並無法充分調動消費者積極性，難以形成有效的刺激購買現象。促銷活動是刺激消費者購買產品的一種有效方式，利用豐富多彩的活動能夠刺激消費者購買暫時並不所需的商品，從而提高市場行銷銷量。但是，A 公司在促銷

活動上選擇以滿減促銷、折扣促銷為主，輕視其他形式的促銷，並不能充分調動目標群體的積極性，難以達到促銷的預期目標，需要深入瞭解不同消費者對於促銷活動的形式需求，從而採取相應的促銷對策。

同時，A 公司促銷宣傳以電視媒體、線下廣告為主，並沒有充分利用網路媒體，尤其是社交媒體，社交媒體宣傳比例不足 15%。A 公司依然堅持以傳統的管道開展市場宣傳，傳統宣傳途徑看似穩定，但實則已經與 A 公司的目標群體發生偏離，即便由於政策因素暫不允許利用網路途徑購買烈酒產品，但也應該利用網路途徑開展烈酒產品的宣傳，而固守傳統的線下宣傳僅能夠服務部分群體，尤其是 A 公司開始開拓海外市場時，更需要利用網路途徑打破區域的限制，讓 A 公司的品牌及相關產品得到更多的曝光，從而吸引全球各地消費者瞭解 A 公司產品，進而購買相應的烈酒。

5、A 公司的發展戰略選擇



5.1 SWOT 矩陣分析

5.1.1 優勢

優勢是指 A 公司在威士忌市場行銷中的內部優勢，是超越其他同業競爭者的特徵之處。針對 A 公司開展分析，認為 A 公司的優勢主要包括以下幾個方面：

一是經驗優勢。A 公司是臺灣地區最早參與威士忌行業經營的企業，正是由於其進入威士忌市場較早，積累了豐富的市場運營經驗。同時，A 公司經營的威士忌產品不僅在國外知名度較高，由於 A 公司較早進行了代理，也讓威士忌品牌在臺灣地區具有較高的知名度，為開展市場行銷奠定了紮實的基礎。

二是管道優勢。臺灣地區威士忌銷售管道被少數連鎖零售通路控制，為了打破管道的封鎖，A 公司選擇參與投資臺灣地區最大的酒類零售連鎖通路-酒條通，利用該管道滿足臺灣地區的本土行銷，使其成為 A 公司最主要的行銷管道。同時，A 公司為了持續提升品牌知名度，還創設了威士忌雜誌，利用威士忌雜誌宣傳自身的品牌，讓代理的品牌擁有更多的展示機會。此外，A 公司還參與投資開設了烈酒店精選旗艦店，陳列超過 1,000 餘款威士忌商品，並為客戶提供優質的品鑑環境。此外，A 公司還積極參與各類酒展，在諸多地區、諸多場合展示威士忌的產品，將更多威士忌愛好者共聚一堂，品鑑優質的威士忌產品。

三是產品優勢。A 公司現有的威士忌產品超過 1,000 款，並且種類明顯豐富於其他競爭對手，產品種類的豐富為消費者提供了更為多元的選擇，更容易滿足不同消費者的需求。同時，A 公司深耕代理領域多年，諸多優秀的威士忌品牌都與 A 公司之間保持穩定的合作，並且部分品牌已經簽訂了地區的獨家代理權，讓 A 公司在產品種類上保持著穩定的優勢，即便部分品牌可能存在更換代理的現象，但由於 A 公司在臺灣市場中的知名度較高，且代理的品牌數量較多，並不會受到個別供應商更換代理所產生的影響。



5.1.2 劣勢

劣勢是指 A 公司在威士忌市場行銷中的內部劣勢，是與其他同業者相比之下存在的明顯不足。針對 A 公司開展分析，認為 A 公司的劣勢主要包括以下幾個方面：

一是價格劣勢。A 公司主要是代理進口烈酒產品，其自身並不具備定價權，都是由供應商決定產品的價格，部分熱銷產品溢價明顯提高，而 A 公司又無法決定價格，當產品溢價高於消費者心理預期時，消費者往往會選擇其他酒類替代，不僅會給 A 公司的市場行銷造成負面的影響，也會對整個烈酒產業的市場需求造成負面影響。同時，A 公司也開始自主生產部分烈酒，但由於自主生產尚處於初級階段，部分產品的性價比不高，市場接受度一般，也導致市場需求一般。由於 A 公司性價比逐步被其他酒類產品所替代，將給 A 公司市場行銷造成相應的阻礙。

二是場景劣勢。A 公司現有的銷售場景以休閒娛樂為主，其他場景的消費能力明顯不足，造成了消費者認為只有在休閒娛樂場所中才會消費烈酒產品，這大大局限了 A 公司產品的銷售場景，導致市場需求開始不斷下滑。同時，由於臺灣地區的娛樂場所消費層級不斷提高，而一般消費者的收入卻開始下降，娛樂場所的客戶群體正在萎縮，直接導致了烈酒產品的市場需求開始下降，而由於根深蒂固的習慣問題，多數消費者尚未養成居家飲酒的習慣，其他消費場景開發困難重重，成為 A 公司市場行銷活動中的重要劣勢。

三是宣傳劣勢。A 公司在開展市場宣傳的過程中，依然重視傳統的媒體途徑，比如電視媒體、報紙雜誌媒體，這些傳統媒體的影響力正在下降，尤其是與目標群體的需求已經發生偏差，諸多年輕的消費群體更多的是通過網路途徑獲取資訊，而 A 公司在網路宣傳方面的投入不足，並沒有重視社交媒體，就導致了宣傳對目標群體的需求並不對應，從而給 A 公司市場行銷造成一定的困難。值得注意的是，A 公司在網路宣傳方面還存在人才短缺的現象，現有工作人員對於現代網路熟悉程度不高，並不善於利用現代網路開展宣傳，尤其是在不同平臺演算法上存在短板，導致新媒體宣傳效果不佳。



5.1.3 機遇

機遇是指 A 公司在威士忌市場行銷中的外部前景，是通過公司自身努力能夠更好實現目標所提供的便利條件。針對 A 公司開展分析，認為 A 公司的機遇主要包括以下幾個方面：

一是市場機遇。一直以來，A 公司都局限於臺灣市場開展烈酒的市場行銷，由於臺灣地區有限、消費能力一般，為 A 公司市場行銷劃定了上限。但是，隨著臺灣地區與大陸地區貿易日益頻繁，並且與其他國家市場開始平穩對接，為 A 公司擴大銷售區域創造了顯著的機會，尤其是 A 公司開始自主生產烈酒之後，諸多產品都得到域外進行銷售，無疑擴大了消費者群體。在國際貿易、台海貿易頻繁開展的前提下，A 公司的烈酒市場贏得了新的增長，這種增長集中體現於更為廣闊的市場空間，為 A 公司的市場行銷提供了良好的機遇。

二是網路機遇。隨著臺灣地區政策法規的變化，已經準備開啟網路烈酒行銷途徑，一旦開闢全新的行銷管道，將給 A 公司帶來巨大的行銷機遇。網路行銷在其他商品領域已經成熟，僅是由於政策因素遲遲未能涉及烈酒商品，一旦開通烈酒商品的網路行銷，勢必會給 A 公司帶來新一輪的銷量增長。網路烈酒行銷將為消費者提供最大的便利，讓消費者足不出戶即可選購到適合的商品。同時，隨著網路烈酒行銷的興起，居家使用烈酒產品的消費場景也將被進一步接受，甚至成為又一個主流消費場景，後續持續帶來的消費體驗，將促進 A 公司保持持續穩定的銷量增長。

三是行銷技術機遇。隨著時代的發展，網路行銷已經成為主流行銷手段，諸多網路媒體、社交媒體擁有龐大的市場流量，並且已經完全融入年輕消費者的日常生活。同時，網路行銷技術的提升，比如大資料、雲計算、區塊鏈，能夠對消費者進行精準畫像，並根據消費者習慣劃分為不同的目標群體，能夠精準為烈酒企業提供精準的目標群體，不僅大幅度降低了烈酒企業的行銷成本，也大幅度提高了烈酒網路行銷的轉化率，讓更多目標群體能夠借助網路管道瞭解到 A 公司及產品，從而利用線下購買的方式成為忠實使用者。



5.1.4 挑戰

挑戰是指 A 公司在威士忌市場行銷中的外部威脅，是公司在未來發展過程中需要面對和克服的困難。針對 A 公司開展分析，認為 A 公司的挑戰主要包括以下幾個方面：

一是競爭者挑戰。由於烈酒市場發展處於穩定上升階段，並且烈酒行業的准入門檻偏低，任何其他酒業或投資企業，都可以利用資金上的優勢進入到烈酒市場，並且與 A 公司搶奪進口烈酒的代理權。一旦 A 公司失去了優質品牌的獨家代理資格，就會給市場行銷造成巨大的威脅，缺乏優質的代理產品，A 公司也就將逐步喪失市場的優勢地位，也就難以開展更為穩定的市場行銷活動。

二是替代品挑戰。隨著臺灣地區消費者的消費習慣發生改變，越來越多的消費者開始傾向於選擇調製酒，這就造成威士忌的消費人群開始銳減，由於部分消費者的消費習慣發生轉變，市場整體的需求開始減少，勢必會給 A 公司造成負面的影響。同時，隨著烈酒的國際貿易開始興起，臺灣地區湧入了越來越多的國際品牌，在產品種類激增的前提下，A 公司原有代理的進口烈酒也面臨相應的威脅，原有的消費者開始被逐步分流，也讓 A 公司的市場行銷面臨激烈的挑戰。

三是消費能力挑戰。自疫情結束之後，臺灣地區的經濟增長並沒有得到明顯的緩解，社會公眾的經濟收入難以實現更好地消費需求，尤其是對烈酒類產品而言，其本身就屬於不必要性的消費產品，更是受到外部經濟環境的衝擊。同時，烈酒產品以酒吧、KTV 等休閒娛樂管道為主，由於經濟發展受到影響，這些娛樂場所的客戶數量開始下降，也導致了烈酒產品難以保持消費增長。除此之外，諸多青年消費群體的生活壓力激增，也不願意開展各項消費活動，這些因素都給 A 公司的市場行銷造成了巨大的威脅。

5.1.5 SWOT 矩陣分析

綜合 A 公司內部的優勢、劣勢，外部的機遇與挑戰，繪製 SWOT 矩陣，通過 SWOT 矩陣嘗試為 A 公司尋求到適合的發展戰略，只有選擇適合的發展戰略，才能幫助 A 公司充分利用自身的優勢，規避自身存在的不足，利用好外部的優勢，回避外部的挑戰，從而幫助 A 公司取得更好的發展，能夠穩步提升市場銷量，具體如下圖：



SO 戰略 利用以往經驗，積極開拓市場 把控傳統管道，放眼網路管道 打造過硬產品，善用行銷技術	ST 戰略 利用以往經驗，回應競爭者挑戰 把控傳統管道，遏制替代品進入 打造過硬產品，夾縫中尋求生存
WO 戰略 遺棄部分代理權，積極開拓市場 主攻主流消費場景，放眼網路管道 嘗試全新宣傳管道，善用行銷技術	WT 戰略 遺棄部分代理權，放棄部分市場競爭 主攻主流消費場景，限制替代品進入 嘗試全新宣傳管道，精準鎖定目標市場

圖 5-1 SWOT 戰略分析

資料來源：本研究整理

根據 SWOT 戰略分析結果，A 公司需要基於自身的發展目標，選擇相應的市場行銷戰略。目前，A 公司積極發展的意願非常強烈，並且也已經制定了長遠的發展目標，可以嘗試選擇 SO 發展戰略，充分利用自身的內部優勢和外部的市場機遇，讓企業更上新的臺階，能夠在現有的基礎上繼續擴大市場優勢地位，以強勢的進攻牢牢佔據市場優勢。在實施 SO 戰略的過程中，A 公司需要利用自身多年的經驗，既要穩定住臺灣的本土市場，通過代理更多符合臺灣地區口味的烈酒產品，從而更好地滿足本地市場的需求，還需要積極拓展市場，尤其是大陸市場以及歐美市場，將臺灣特色的烈酒推廣出去，外部的市場需求顯然更為廣闊，也更應該成為 A 公司未來的主要市場。同時，A 公司不僅要牢牢穩定傳統的市場優勢，比如酒吧、KTV 等休閒娛樂場所，不斷提高產品在休閒娛樂場所的覆蓋度，還要放眼於網路管道，即便臺灣地區尚未開通網路烈酒行銷管道，但其他國家及地區都已經開通了網路行銷管道，需要利用網路管道快速進入到其他市場，比如天貓、京東、亞馬遜、e 趣等，這些平臺能夠為 A 公司進入到其他市場提供快捷的幫助，並且也有利於 A 公司在短期內就收到相應的成效，實現從本土市場到外部市場的有序拓展。此外，A 公司還需要立足於產品，隨著烈酒市場的產品種類日益增多，尤其是威士忌產品市場競爭日益激烈，A 公司不僅要把控住優質的代

理威士忌產品，還需要通過自身的研發，打造品質過硬的本土威士忌產品，本土威士忌產品不僅要立足臺灣市場，還要將這些產品作為外銷的核心產品，並且要善於利用豐富多樣的行銷技術，滿足不同消費者的需求，通過刺激消費者的購買欲望，讓更多消費者能夠體驗到品質過硬的威士忌產品，並逐步成為威士忌產品的忠實消費者。

5.2 戰略目標與定位

戰略目標是對企業戰略經營活動預期取得的主要成果的期望值。戰略目標的設定，同時也是企業宗旨的展開和具體化，是企業宗旨中確認的企業經營目的、社會使命的進一步闡明和界定，也是企業在既定的戰略經營領域展開戰略經營活動所要達到的水準的具體規定。結合烈酒行業與 A 公司的實際情況，A 公司的戰略目標是逐步削弱代理品牌的影響力，從而逐步扶持自有品牌，確保自有品牌的威士忌產品能夠滿足臺灣地區消費者的需求，並逐步實現市場的對外拓展，讓更多地方的消費者能夠品鑒到來自臺灣原產品牌的威士忌產品，既能夠擺脫代理品牌對於臺灣市場的控制，消除臺灣消費者對於外來品牌的依賴，也能確保威士忌產品在口味上不斷升級與調試，更好地滿足臺灣地區消費者的需求。

戰略定位就是具有攻擊性的市場精準定位，A 公司的定位始終是滿足中高端消費者的需求，要逐步從代理商轉為供應商，打造專屬於臺灣地區的威士忌品牌，逐步提高臺灣威士忌產品在世界範疇中的影響力，為臺灣地區以及世界各國提供優質的威士忌產品。戰略定位需要以戰略目標為基礎，戰略定位的目的是更好地實現戰略目標，A 公司的戰略目標是打造專屬於臺灣地區的優質威士忌產品，而戰略定位則是要以實現該目標為主，精準鎖定中高端的消費群體，為其提供與之口味相符的威士忌產品，從而搶佔臺灣地區的威士忌市場，形成驅趕或取代代理品牌在臺灣市場的地位。



5.3 A 公司發展戰略選擇

5.3.1 QSPM 矩陣分析

定量戰略計畫矩陣（QSPM 矩陣）為戰略決策階段重要的分析工具，該分析工具能夠客觀地提出哪一種戰略是最佳的。QSPM 利用第一階段及其第二階段分析結果來進行戰略評價。QSPM 的分析原理是：將第二階段制定各種戰略分別給予評分，評分是根據各戰略是否能使企業更充分利用外部機會以及內部優勢，儘量避免外部威脅及減少內部弱點 4 個方面，通過專家小組討論形式得出的。得分高低反映其戰略的最優程度。也就是說，QSPM 輸入資訊正是第一階段因素評價結果（是由 EFE 矩陣及 IFE 矩陣以及競爭態勢矩陣分析得出）與第二階段備選的戰略（是由 SWOT 矩陣以及 SPACE 分析、BCG 矩陣、IE 矩陣和大戰略矩陣分析得出），QSPM 的結果反映其戰略最優程度。

QSPM 矩陣是採取量化、客觀的指標，由業內專家進行賦權，並結合 A 公司的實際表現進行評分。在開展 QSPM 矩陣分析之前，需要選取優勢、劣勢、機遇、威脅各 10 個指標，作為 QSPM 矩陣分析的指標，再確定不同指標的吸引力分數，其中 1 代表沒有吸引力、4 代表非常具有吸引力，再利用不同指標的權重*吸引力分數計算得分，得分越高意味著該戰略效果最為明顯，以此幫助 A 公司篩選適合的發展戰略。

A 公司 QSPM 矩陣分析，發展戰略主要包括一體化戰略、密集化戰略以及多元化戰略，不同的戰略在實施策略上有所不同，對於公司的影響也存在不同。為了幫助 A 公司選擇最為適合的發展戰略，就需要利用 QSPM 矩陣對不同戰略進行評分，從而選擇分數最高的戰略。經過 QSPM 矩陣分析，認為多元化戰略最適合 A 公司的發展，故應選擇多元化戰略，並在多元化戰略的前提下，從產品、價格、管道、促銷等維度實施多元化戰略。

結合前文中關於 A 公司的優勢、劣勢、機遇、威脅，選取適合的指標進行 QSPM 矩陣分析，具體如下表：

表 5-1 A 公司 QSPM 矩陣分析

維度	指標	權重	一體化		多元化		密集化	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
機會	政府支持政策超過 10 個	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1
	烈酒行業增長趨勢超過 10%	0.1	3	0.3	5	0.5	2	0.2
	居民可支配收入增速超過 10%	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
	國際貿易增速 5%	0.025	3	0.075	4	0.1	3	0.075
	即將開放網路市場	0.025	2	0.05	2	0.05	2	0.05
	行銷技術日益成熟	0.025	2	0.05	3	0.075	2	0.05
	網路宣傳管道超過 10 個	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
	行銷管道超過 5 個	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1
	行銷團隊超過 50 人	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2
	用戶轉介率超過 10%	0.025	2	0.05	2	0.05	2	0.05
	產品溢價超過 10%	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
	可能性替代產品超過 5 個	0.025	2	0.05	4	0.1	1	0.05
	成本上漲超過 10%	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1
	消費場景不超過 5 個	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1
	價格下降超過 10%	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1
	資本流失超過 10%	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1
	消費能力下降 10%	0.025	2	0.05	2	0.05	2	0.05
	買方議價能力增強	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
威脅	競爭企業超過 100 家	0.025	2	0.05	3	0.075	2	0.05
	潛在競爭者每年進入 10 家	0.025	2	0.05	2	0.05	2	0.05
	臺灣最早威士忌企業	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2
	公司治理層級分明、結構合理	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1
	打通線下消費管道	0.025	3	0.075	4	0.1	3	0.075
	員工團結合作、分工明確	0.025	3	0.075	3	0.075	3	0.075
	管理制度健全	0.025	3	0.075	3	0.075	3	0.075
	激勵機制明確	0.1	2	0.2	4	0.4	1	0.1
	薪酬待遇優厚	0.025	2	0.05	3	0.075	2	0.05
	產品超過 1000 款	0.025	2	0.05	3	0.075	2	0.05
優勢	每年參與 5 次以上展會	0.025	2	0.05	3	0.075	2	0.05
	合作代理數量超過 100 家	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
	人員流失超過 10%	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
	利潤下降超過 10%	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
	行銷場景不超過 5 個	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1
	溢價超過 10%	0.025	2	0.05	4	0.1	2	0.05
	未能形成全覆蓋行銷體系	0.025	2	0.05	4	0.1	2	0.05
	未聘用專業網路技術人才	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1
	網路宣傳成本增速 10%	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
	客戶滿意度低於 90%	0.025	2	0.05	2	0.05	2	0.05
劣勢	銷售人員 3 年以上占比偏低	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.05
	不具備產品研發能力	0.025	2	0.05	2	0.05	2	0.05
	合計			4.25		5.925		4.05

資料來源：本研究整理

通過 QSPM 矩陣分析得出，多元化分值最高，達到 5.925，是最適合 A 烈酒公司的發展戰略，在堅持多元化戰略的前提下，要從產品、價格、管道、促銷等四個方面踐行多元化戰略。



5.3.2 總體發展戰略

A 烈酒公司的多元化發展戰略核心在於通過不斷拓展業務範圍和提升品牌競爭力來適應市場的複雜變化，並滿足不同消費者的需求。首先，公司的戰略重點在於產品線的多元化佈局，通過增加不同種類的烈酒產品，覆蓋廣泛的消費群體需求。這不僅意味著在現有的威士忌產品線上創新，還包括引入如白蘭地、琴酒等不同品類，以進一步提升市場份額。同時，A 公司將致力於強化自有品牌的建設，尤其是在威士忌領域，打造更具特色的本土品牌，從而在國際市場上爭取更大競爭優勢。

在市場層面，公司需要更加靈活地應對經濟環境的變化，特別是在消費能力分化的情況下，合理調整產品策略，使其能滿足不同層次消費者的偏好。這種多元化不僅體現於產品種類的擴展，還體現在不同層次消費者的消費能力與心理預期的精準把握上，從而保持銷售的穩定增長。

為了增強市場覆蓋，A 公司計畫通過更為廣泛的合作關係來擴展銷售網路，使消費者能夠更加便捷地獲取公司產品。此外，面對日益增長的網路市場潛力，A 公司將提前佈局，做好未來政策開放後的線上市場開發準備，以實現線下和線上管道的多元整合，確保其在各個銷售領域中的領先地位。

在消費推動方面，A 烈酒公司將通過多樣化的市場活動來提升品牌的吸引力，喚醒潛在消費群體。通過靈活的市場活動和多樣化的消費者參與方式，公司將能夠有效激發市場活力，增強消費者對品牌的認同感。

總的來說，A 烈酒公司通過產品種類的豐富、靈活應對市場變化、擴大銷售網路和創新市場活動，構建了全面的多元化發展戰略。這一戰略不僅能夠增強其在現有市場中的地位，還為未來的發展和市場開拓奠定了堅實的基礎。



5.3.3 發展戰略實施路徑分析

A 公司通過 SWOT 分析識別出其在市場中的優勢、劣勢、機遇和挑戰，並通過 QSPM 矩陣得出最適合的戰略路徑為多元化戰略。該戰略旨在通過多維度、多層次的擴展和創新，提升公司在競爭中的地位，增加市場份額，擴大業務範圍。

1. 多元化戰略路徑的具體實施

A 烈酒公司在推進多元化戰略時，可以將其分為四個階段，逐步擴大品牌的市場影響力和競爭力。在第一階段，公司的重點在於夯實基礎，提升品牌認知度。自有品牌的強化是這一階段的核心，公司需要加大研發投入，確保自有品牌在產品品質上具備與國際品牌競爭的能力。通過對本土市場的深入調研，A 公司可以更精準地掌握消費者的偏好，從而調整產品定位，使其更符合市場需求。與此同時，A 公司還應繼續保持對代理品牌的管理，確保其品質和市場表現。在這一過程中，公司需要考慮到現有資源是否足以支持自有品牌的推廣，市場調研是否能真實反映消費者的需求，以及公司生產和運營能力能否適應自有品牌的快速增長。

進入第二階段，A 公司需要在擴大市場覆蓋的同時，逐步佈局新興市場。在本土市場，公司應在鞏固現有線下管道的基礎上，進一步拓展銷售網路，特別是在臺灣市場尚未充分覆蓋的地區，確保自有品牌和代理品牌都能更好地滲透市場。此外，隨著全球市場的潛力逐漸顯現，A 公司應逐步探索進入國際市場的可能性，尤其是在亞洲和歐美等烈酒需求較大的地區。通過對這些地區的市場調研，公司可以選擇合適的時機和管道進入新市場。然而，A 公司需要謹慎考慮不同市場的需求差異，是否需要在產品策略上進行針對性的調整。同時，在拓展新市場時，與新合作夥伴的關係建立和維持也將是一個關鍵問題。公司還需要評估自身在進入國際市場時的 brand 影響力和資源是否充足，以避免資源過度分散帶來的風險。

第三階段的重點在於優化運營，提高整體效率。隨著市場覆蓋的擴展，A 公司需重新審視其供應鏈管理體系。引入更先進的物流和供應鏈管理技術，將有助於公司確保產品能快速、高效地進入市場，減少庫存積壓和供應鏈中斷的風險。此外，數位化管理和技術的引入將提升公司內部運營效率。通過大資料分析，公司可更準確地預測市場趨勢和消費者行為，從而優化生產和銷售策略。同時，數位化行銷手段的應用，也能夠幫助公司更精準地觸及目標客戶群體，提升品牌在不同市場中的影響力。在這一階段，公司需認真評估現有供應鏈是否能夠支援擴展需求，並衡量

數位化工具和技術的投資回報率。與此同時，平衡擴張成本與盈利增長之間的關係也是公司必須關注的問題，確保擴展不會導致過高的成本壓力。

最後，在第四階段，A 公司應注重戰略的持續調整與創新發展。隨著市場環境的變化，公司需要定期回顧現有的戰略是否仍然適應市場需求。如果發現行業趨勢、消費者偏好或政策環境發生重大變化，公司應快速調整產品線、市場佈局或運營方式，以保持競爭優勢。此外，創新也是這一階段的重要任務之一。A 公司可以通過開發新產品或進入新的業務領域，進一步提升品牌的多樣性。例如，考慮推出創新烈酒產品或與其他行業進行跨界合作，都可以為公司帶來新的增長點。在這個階段，公司需要考慮是否具備足夠的靈活性來應對不斷變化的市場需求，以及是否擁有充足的資源和能力支持持續的創新與探索。

總體而言，A 烈酒公司需要通過分階段推進多元化戰略，從夯實品牌基礎、擴大市場覆蓋、優化運營到戰略調整與創新發展，每一步都需要根據市場環境和公司實際情況進行動態調整。在每個階段，關鍵問題的提前考慮與應對，將幫助公司實現其多元化發展的長期目標。

2. 多元化戰略的支撐要素

為了確保多元化戰略的順利實施，A 公司應進一步加強以下支撐要素：

（1）管理與組織結構優化

確保公司組織結構和管理體系能夠支援戰略擴展，避免在發展過程中陷入運營瓶頸。實施路徑：增強管理靈活性：通過優化內部流程和管理機制，確保對市場變化能夠作出快速回應，特別是在代理品牌和自有品牌的管理上實現高效協同。引入外部人才：特別是在網路行銷和數位化管理方面，A 公司需要聘請更多具備現代技術的專業人才，以填補現有的短板。

（2）技術與資料支援

利用現代技術為市場行銷、客戶管理等提供資料支援，提高戰略執行效率。實施路徑：大數據與精準行銷：通過資料分析，瞭解不同消費者的需求和行為模式，針對性地開展定制化行銷，提高產品的轉化率和客戶的滿意度。區塊鏈技術應用：在產品防偽和溯源方面使用區塊鏈技術，增強消費者對 A 公司產品的信任度，特別是對於高端烈酒的鑒定與驗證。



(3) 品牌建設與行銷

提升 A 公司自有品牌的知名度和影響力，逐步擺脫對代理品牌的依賴。實施路徑：品牌故事與文化構建：通過塑造品牌背後的文化故事，將自有品牌與地方特色相結合，打造具有地方特色的威士忌品牌，以此為核心進入國際市場。全球市場行銷：不僅局限於臺灣地區市場，還要通過國際市場擴展，特別是利用海外的線上平臺和全球展會，逐步將品牌推廣至國際舞臺。

(4) 戰略調整與長期發展

A 公司應在未來的 1~3 年內通過多元化戰略實現產品線擴展和市場覆蓋，尤其是在網路銷售和自主品牌上取得突破。長期目標：隨著自有品牌的成熟，A 公司需要在 5~10 年內逐步轉型為以自有品牌為主導的綜合性烈酒供應商，並通過持續創新和全球化佈局，確保威士忌產品在國際市場上的競爭力。

A 公司的戰略路徑圍繞多元化展開，目標是通過產品、價格、管道和促銷等方面的多維擴展，逐步增強市場競爭力，並應對行業內外的挑戰和機遇。結合現代技術和全球化佈局，A 公司不僅要在臺灣市場佔據主導地位，還要通過國際化擴展，打造具備全球影響力的烈酒品牌。



6、A 公司發展戰略的實施與保障

6.1 發展戰略實施舉措

6.1.1 產品品質提升

面對產品品質仍需把關，對消費者需求挖掘不深的行銷困境，A 公司需要從產品入手，不僅要為消費者提供與其需求相符的產品，還要把控產品品質，替代消費者篩選出物美價廉的商品，從而提高消費者對 A 公司的信賴感。

首先，充分開展消費市場調研。由於 A 公司的產品種類豐富，已經能夠滿足不同消費者的需求，就需要對產品行銷等級進行劃分，而劃分依據就是消費市場調研。A 公司需要利用網路途徑鎖定目標群體，利用問卷調查的方式瞭解消費者對於烈酒產品種類、產品價格、購買週期、關注點等相關資訊開展調研，利用定期問卷調查的方式，及時瞭解烈酒市場消費動態，從而提前做好準備，將符合市場需求的產品提供給消費者^[31]。同時，A 公司還需要對現有的會員消費者進行定期回訪，通過贈送禮品、折扣券等方式，與會員消費者保持良性的溝通，該部分消費者更具有品牌傾向性，需要利用回訪的方式瞭解會員消費者的需求變化，鼓勵會員消費者為企業提出合理的意見和建議，並作為企業未來市場行銷調整的主要依據^[32]。

其次，嚴格把控產品品質。由於 A 公司的諸多產品都屬於進口烈酒，A 公司自身並不能夠決定產品的品質，但卻可以決定是否進口品質過硬的產品，一旦部分產品在本土行銷之後難以取得優質的市場口碑，甚至諸多消費者對部分產品進行投訴，那麼就應該叫停相關產品的進口，而選擇其他優秀的品牌、過硬的產品予以替代^[33]。作為 A 公司而言，有責任、有義務幫助消費者篩選出優質的產品，作為自身代理的主要品牌，只有 A 公司嚴把品質關卡，才能贏得消費者的信賴，並且形成優質的口碑，為後續的市場行銷奠定扎實基礎^[34]。A 公司要始終與消費者站在同一個立場，切實考慮到消費者的利益，只有這樣才能維持企業的長遠發展，讓更多的消費者信賴與選擇 A 公司。



6.1.2 產品組合創新

積極推出組合類產品。由於 A 公司烈酒產品多以代理品牌為主，產品在市場中具有同質性，意味著消費者有著多元的購買途徑，造成 A 公司在產品上並不具備絕對的優勢，為了體現出產品的創新性，減少與其他企業存在的產品同質化的現象，A 公司可以利用組合產品的方式，將不同的產品以多種形式進行組合，通過組合彰顯出 A 公司在產品方面的特色，這種組合類產品也更有利於提高產品均價，並且也有助於提高部分滯銷產品的市場銷量^[35]。同時，組合產品也能夠讓消費者體驗到更多的產品，培養消費者不同的烈酒品鑑習慣，從而帶動 A 公司整體產品的銷量提升。

6.1.3 管道價格管控

面對性價比相對一般，不同管道價格差異顯著的行銷困境，A 公司需要重視產品的價格，並提高產品的性價比，通過篩選為消費者提供高性價比產品。同時，由於 A 公司行銷管道多元，還需要重視對不同管道的價格把控，減少不同管道購買的產品差價。

首先，提升產品性價比。隨著烈酒市場的競爭日益激烈，消費者選擇的空間日益增多，為了保證 A 公司在烈酒市場中的競爭優勢地位，A 公司也需要重視為消費者提供高性價比產品。從 A 公司主打的威士忌產品來看，威士忌產品本就以較高的性價比為主，但隨著產品種類越來越多，且消費場景日益混亂，導致部分威士忌產品溢價現象嚴重，失去了傳統的性價比優勢^[36]。A 公司需要意識到該問題的嚴重性，重新為消費者選擇一些高性價比的產品，尤其是自身生產的威士忌產品，更要顧及性價比的優勢，減少不必要的產品溢價，給予消費者更多的選擇空間，尤其是新晉成為威士忌產品的消費者，A 公司更要提供物美價廉的產品，從而扭轉消費者流失的現象。

其次，做好不同管道價格管控。A 公司相同產品在不同管道的行銷價格存在明顯的不同，並且部分管道差價非常顯著，甚至達到 2~3 倍，面對巨大的差價雖然能夠給代理人創造出更大的利益，但卻會給 A 公司的品牌形象造成影響，導致部分消費者認為 A 公司的產品價格過高、產品溢價嚴重，從而不願意購買 A 公司的產品。由於 A 公司的主要市場行銷管道以酒吧、KTV 等娛樂場所為主，這些場所勢

必在價格上會存在溢價現象，但 A 公司也需要對溢價空間進行把控，過高的溢價會侵犯到 A 公司的自身利益，導致 A 公司的品牌形象受損，在與這些行銷場所達成協議之時，需要將價格浮動區間進行明確，並隨時對這些場所的產品價格進行監督^[37]。

最後，減少產品價格浮動。由於 A 公司的產品主要以進口代理的烈酒為主，部分產品的進口週期偏長，並且會受到進口國政策等因素的影響，導致部分代理的烈酒產品會出現短期缺貨的現象，一旦熱銷產品存在缺貨就容易導致價格上浮，這種浮動對於消費者而言是一種傷害，會影響 A 公司的品牌形象^[38]。為此，A 公司需要做好產品進口工作，積極與供應商加強合作，確保進口產品能夠穩定銷售。同時，A 公司還需要建立現代化的倉儲管理系統，利用智慧系統為管理者提供精準的倉儲現狀，並結合市場銷量對倉儲風險進行預測，警示管理者部分產品需要提前購入，以此減少供不應求的現象發生^[39]。

6.1.4 行銷管道多元

面對管道便利性有待提升，消費場景仍待擴充的行銷困境，A 公司需要積極推動線上行銷合法化，結合臺灣地區法律法規，尚不允許開通網路行銷管道，而 A 公司作為烈酒企業應該積極推動烈酒線上行銷，做好相應的充足準備。同時，為了滿足更多消費者需求，A 公司還需要積極打造多元消費場景，以不同場景刺激消費者購買烈酒產品。

首先，積極推動線上行銷合法化。目前，臺灣地區尚不允許網路途徑行銷烈酒產品，而 A 公司作為烈酒領域的領軍企業，需要嘗試推動烈酒線上行銷合法化，A 公司要積極與政府相關部門開展討論，肯定烈酒線上行銷對於行業發展、稅收經濟等方面的重要作用，以便儘快落實線上行銷，為 A 公司開通全新的行銷管道^[40]。同時，A 公司也開始嘗試將企業生產的烈酒銷售至其他地區，比如大陸地區，也需要充分利用網路行銷途徑，積極建設官方網站，併入駐協力廠商平臺，比如天貓、京東、抖音等，借助這些平臺的影響力，為 A 公司開闢全新的網路管道^[41]。A 公司需要積極聘請優秀的網路行銷人員，做好網路行銷人員儲備，為開闢全新的行銷管道奠定人力資源基礎。

其次，大力拓寬多元消費場景。A 公司行銷場景以休閒娛樂場所為主，導致消費者認為只有在休閒娛樂場所才會購買烈酒產品，而在其他生活場景則沒有購買欲望，從而影響了烈酒產品的市場銷量。為了刺激消費者購買，A 公司需要嘗試豐富烈酒消費場景，比如商務宴請、居家使用、收藏珍藏等，通過拍攝宣傳廣告，營造不同場景下的烈酒產品消費，讓消費者意識到烈酒產品的多元使用性^[42]。當消費場景日益增多，消費者對於烈酒的需求也會開始增多，將進一步提升烈酒的市場銷量。值得注意的是，隨著烈酒經濟的全球化發展，諸多國家已經開始對優質的烈酒進行珍藏，A 公司也需要牢牢把控珍藏的消費場景，培養消費者珍藏烈酒的習慣，以此帶動烈酒產品的多元消費^[43]。A 公司可以設立珍藏烈酒交易機構，鼓勵消費者珍藏和交易烈酒。

最後，開通網路售後服務功能。雖然烈酒產品禁止在網路行銷，但依然不影響開通網路售後服務功能，可以滿足線下購買產品的消費者利用線上管道對接服務，比如諮詢產品、詢問價格、售後服務等，線上服務管道的開通將為消費者節約寶貴的時間成本，讓消費者能夠體驗到更為便捷的售後服務^[44]。同時，開通網路售後服務功能也是在為開通網路行銷做好準備，聘請優質的網路售後服務人員，一旦開通網路銷售管道之後，可以快速入駐到不同的網路平臺，承擔其相應的售後服務使命^[45]。

6.2 發展戰略保障措施

6.2.1 資金保障

隨著 A 烈酒公司確立了多元發展戰略，從產品到促銷都將實施多元化發展戰略，意味著 A 烈酒公司需要加大資金投入力量。A 烈酒公司屬於民營企業，本就在資金方面存在短板，諸多資金都是由企業自籌，即投資者加大資金投入，用於開展多元化戰略，比如爭取到更多品牌的代理許可權、研發生產自有品牌、建立多元化行銷管道等，這些都需要較多的資金投入，單純依賴於自籌資金並不足以實現多元化建設。同時，A 烈酒公司要嘗試與更多風險投資機構達成戰略合作，讓風險投資機構意識到威士忌行業以及企業在該領域的優勢，從而爭取到更多的風險投資，該部分資金將成為 A 烈酒公司未來發展的主要資金來源。此外，為了滿足企業多

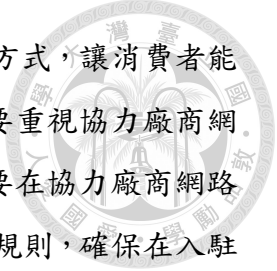
元化發展戰略中的資金需求，A 烈酒公司還要積極與金融機構達成合作，爭取得到金融機構的資金支援，利用企業中的設備及生產線獲得更多的信貸資金，從而滿足企業多元化戰略實施中的需求。在與金融機構達成合作意向的過程中，要注重與更多的金融機構達成合作，儘量避免全部資金源自單一的金融機構，此種方式能夠爭取到更多的信貸資金。

6.2.2 人才保障

A 烈酒公司在選擇多元化發展戰略之後，企業的經營活動日益多元複雜，更依賴於優秀的人員進入企業，積極參與各個環節的工作。目前，A 公司擁有員工 80 餘人，且主要為銷售崗位，但隨著多元化行銷戰略的實施，現有的工作人員顯然無法滿足需求，需要繼續招聘優秀的市場行銷人員，並結合不同行銷管道的劃分，確保行銷人員屬於複合型人才，尤其是臺灣地區網路行銷即將開通，A 烈酒公司需要提前做好人才儲備，聘請既具有市場行銷背景，又懂得網路行銷規則的人員，將該部分人員做好相應的儲備，以便網路市場行銷開通之際，能夠將這些人才及時投入，搶佔網路市場行銷的優勢。同時，隨著網路行銷的興起，A 烈酒公司還需要聘請專業的技術人才，負責網路管道的行銷推廣工作，不同網路平臺的演算法和規則各異，需要聘請具有專業素養的技術人才，能夠保證依照平臺規則開展行銷，確保產品得到更多的曝光。此外，為了確保 A 烈酒公司的人才能夠得到穩定流入，A 烈酒公司需要嘗試與周邊高校達成戰略合作關係，採取“訂單式”人才培養策略，既能夠為高校人才提供就業機會，也能夠確保 A 烈酒公司的人才能夠穩定流入。同時，為了提高人才的使用效率，A 烈酒公司還需要建立健全的人才培訓機制，對新晉公司的人才採取相應的培訓策略，確保新入職人才能夠符合崗位要求，保證人才在短時間內適應崗位形勢，更好地為 A 烈酒公司提供相應的人力支援。

6.2.3 技術保障

隨著網路銷售即將全面開放，借助網路的便捷性，網路行銷將成為 A 烈酒公司主流行銷管道，是未來市場競爭的重點。A 烈酒公司需要提前佈局網路行銷，聘請優秀的網路行銷人員，為 A 烈酒公司搭建成熟的網路行銷管道，做好網路行銷的佈局工作。A 烈酒公司可以嘗試設立單獨的網路行銷平臺，將全部的烈酒產品進



行網路展示，並在政策允許之後開通線上支付、線下配送的購買方式，讓消費者能夠足不出戶即可體驗到優質的烈酒產品。同時，A 烈酒公司還需要重視協力廠商網路平臺，協力廠商網路平臺往往具有更高的人氣，A 烈酒公司需要在協力廠商網路平臺中搭建官方網站，並聘請技術人員熟悉不同平臺的演算法和規則，確保在入駐平臺中得到更多的曝光，提高市場的銷量。除了行銷方面需要引入技術支援之外，A 烈酒公司在管理上也要引入智慧管理平臺，隨著 A 烈酒公司的人員越來越多，需要建立內部的 OA 系統，確保各項工作都能夠在網路系統中開展，不僅提高了各項工作的效率，也能夠在網路中留下印記，從而便於給予相應的獎勵及進行問責，借助網路系統能夠提高工作的品質與效率。

6.2.4 服務保障

作為產品銷售的企業都需要建立起健全的服務機制，包括事前服務、事中服務以及事後服務。在事前服務方面，由於 A 烈酒公司的產品種類較多，需要設立單獨的銷售人員，對消費者進行產品介紹，包括不同產品的口感、價格、酒精含量等，確保消費者能夠選擇到與自身相符的產品，提高消費者的滿意度。不同於其他商品，烈酒產品的售前服務極為重要，諸多消費者在烈酒產品選擇上並不具備專業性，倘若缺少售前的服務介紹，容易造成消費者選擇到不滿意的商品，從而降低了消費者的滿意度。在事中服務方面，為了提高消費者的忠實度，刺激消費者產生持續購買欲望，A 烈酒公司需要從被動服務向主動服務轉變，對已經購買烈酒產品的消費者進行跟蹤回訪，及時瞭解消費者對於產品的滿意度，並認真聽取消費者的建議和意見，從而認真做好回饋，提高產品的需求滿足度。在售後服務方面，一旦消費者對產品存在不滿，並提出了售後請求，A 烈酒公司需要認真對消費者反映的情況進行核實，並出具退款退貨、僅退款的建議，並真誠地向消費者致歉，以此取得消費者的諒解，防止出現客戶流失的現象。



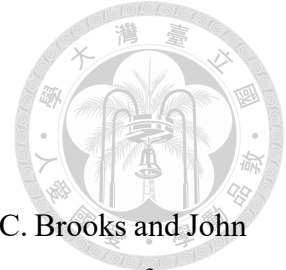
7、結論與展望

7.1 結論

一直以來，臺灣烈酒在全球市場中都具有一定的知名度，尤其是威士忌產品更是臺灣烈酒市場的主要消費品，正是由於臺灣對於威士忌產品的市場需求不斷擴大，也吸引了諸多品牌及代理湧入臺灣市場，讓臺灣烈酒行業競爭格外激烈。作為一家具有豐富經驗的烈酒代理企業，A 公司在烈酒行業深耕多年，積累了豐富的經驗，但隨著時代的變遷依然需要嘗試轉變經營策略，以此確保在市場競爭中脫穎而出。為此，本文圍繞烈酒產業經營策略開展研究，並以 A 公司作為案例，主要得出以下結論：一是 A 公司烈酒產品行銷面臨產品品質仍需把關，對消費者需求挖掘不深、性價比相對一般，不同管道價格差異顯著、管道便利性有待提升，消費場景仍待擴充、促銷活動種類單一，宣傳途徑相對狹窄等問題，導致阻礙了 A 公司進一步的發展。二是 A 公司需要選擇多元化發展戰略，通過充分開展消費市場調研，嚴格把控產品品質、提升產品性價比，做好不同管道價格管控、積極推動線上行銷合法化，大力拓寬多元消費場景、積極開展多樣性促銷活動，重視新媒體宣傳等策略，實現多元化發展。可以看到，A 公司作為烈酒行業的知名企業，在時代變遷之下也需要不斷調整和優化發展戰略，才能確保企業發展更符合時代發展趨勢。相信 A 公司經過一系列的調整，能夠繼續保持烈酒市場的競爭地位，從而為臺灣消費者持續提供優質的烈酒產品。

7.2 展望

本文在研究的過程中，由於時間與精力限制，導致對於 A 公司烈酒產品行銷問題的挖掘並不全面，仍有諸多細微的問題沒有全面揭示。同時，針對 A 公司提出的發展戰略優化，並沒有經過實踐驗證，仍需要經過實踐驗證後持續優化。筆者將繼續關注臺灣烈酒市場行銷發展，持續關注 A 公司的經營動態，繼續為 A 公司在烈酒市場未來的發展進行分析，助力 A 公司始終保持市場競爭的優勢地位。



參考文獻

- [1] Tian Yu, Mateusz P., Kowalski, Lyndsay T., Shackelford, Dennis C. Brooks and John M, “Using Web3 technologies to represent personalized consumer taste preferences in whiskies[J]”, *Food Quality and Preference*, (2024), (01):105-111.
- [2] Hamilton Leah M., Neill Clinton L., Lahne Jacob, “Flavor language in expert reviews versus consumer preferences: An application to expensive American whiskeys[J]”, *Food Quality and Preference*, (2023), (07):225-235.
- [3] 陳文波、張一與李小燕，等，“威士忌製備過程中理化指標及揮發性風味物質動態變化規律研究[J]”，*中國釀造*，(2024)，43(02):88-97。
- [4] 袁培欣、敖宗華與劉小剛，等.中式威士忌生產工藝及其口感研究進展[J]”，*釀酒科技*，(2023)，(08):90-96。
- [5] 王樹振，“酒瓶中的國家：美國的威士忌和酒神精神[J]”，*世界文化*，(2023)(05):60-64。
- [6] 李慧星、許彬與羅建成，等，“國產威士忌加工過程中揮發性成分的變化及風味的形成[J]”，*食品工業科技*，(2022)，44(12):300-307。
- [7] Baek, Woon-Il, Park, Seul-Gi, Shim and Sung-Woo, “Investigating the Relationship between Festival Evaluation Attribute and Festival Satisfaction: The Case of Korean Traditional Liquor Grand Festival[J]”, *FoodService Industry Journal*, (2015), (02):67-79.
- [8] Yuyao Shen, “A Study of the Operation Strategies of Kweichow Moutai Co., Ltd.[J]”, *Academic Journal of Business & Management*, (2023), (11):247-253.
- [9] 王振濤、張權與黃廷學，“貴州省白酒企業數位化行銷轉型戰略研究[J]”，*中國釀造*，(2024)，43(03):260-263。
- [10] 余洪，“基於 4R 理論的醬客酒行銷策略探析[J]”，*華東科技*，(2024)，(02):116-119。
- [11] 唐依芮，“白酒品牌塑造與行銷運營新策略的分析[J]”，*中國酒*，(2023)，(12):44-46。
- [12] 鄭迎，“新時期白酒企業發展路徑研究[J]”，*中國酒*，(2023)，(12):38-39。

- 
- [13] 馮方劍、趙金松與劉茗銘，等，“中國白酒國際市場行銷研究現狀[J]”，*釀酒*，(2022)，49(02):16-18。
- [14] 宗平，“基於 4V 行銷理論的國內白酒行銷策略研究[J]”，*四川旅遊學院學報*，(2022)，(02):29-32。
- [15] Bucher Edwards Elizabeth, Grimmer Louise and Grimmer Martin, “Using Place-of-Origin Branding Strategies to Market Australian Premium-Niche Whisky and Gin Products[J]”, *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, (2023), (02):135-153.
- [16] Murphy Brian Keaney Raymond, “The Rise of Whiskey Tourism in Ireland: Developing a Terroir Engagement Template[J]”, *Journal of Gastronomy and Tourism* , (2018), (03):107-121.
- [17] 吳清源，“進口威士忌在中國市場的行銷策略探究——以日本威士忌為例[J]”，*上海商業*，(2023)(03):62-64。
- [18] 李小翠、李鈺與黃玲玉，“三得利威士忌國際化的成功因素對五糧液國際化的啟示[J]”，*廣西品質監督導報*，(2019)，(05):117-119。
- [19] 程鐵轅，“國際烈性酒出口市場研究[J]”，*中國釀造*，(2020)，39(01):215-219。
- [20] 程鐵轅，“中國進出口烈性酒貿易研究[J]”，*釀酒*，(2020)，47(02):31-36。
- [21] 吳春容與盧豪豪，“中國白酒國際化傳播策略分析[J]”，*釀酒*，(2020)，47(04):14-16。
- [22] 茅芬芳，“烈酒三巨頭首聚倫敦！茅台、帝亞吉歐、保樂力加開啟 T3 對話[J]”，*中國酒*，(2023)，(09):10-11。
- [23] 王水準，“中國白酒「走出去」的可行性分析及路徑選擇[J]”，*中國商論*，(2018)，(33):3-5。
- [24] 楊柳、郭丹與高佳羽，等，“中國白酒國際化策略分析[J]”，*釀酒科技*，(2018)，(12):134-141。
- [25] 夏萬奇、李娟與余周駿，等，“酒品企業行銷策劃中的 SWOT 分析及行銷戰略研究——以拾捌度為例[J]”，*字型大小品牌行銷*，(2024)，(04):51-53。
- [26] 徐景熙，“全媒體傳播視域下新品類整合行銷策略探究——以果酒企業為例[J]”，*中國商論*，(2024)，(03):71-74。

- 
- [27] 陳雪，“醬酒行業的市場行銷專業應用型人才需求狀況分析與建議[J]”，*創新創業理論研究與實踐*，(2024)，7(01):128-130。
- [28] 魏蔚，“旅遊目的地酒文化行銷的創新方法[J]”，*中國酒*，(2023)，(12):74-75。
- [29] 劉蘭、王琚與杜鵬程，“文創視閫下川酒文化傳播策略研究[J]”，*產業創新研究*，(2023)，(22):81-83。
- [30] 樊偉，“基於互聯網+背景的酒業市場行銷策略研究[J]”，*中國酒*，(2023)，(09):64-65。
- [31] 周子美與雷珂馨，“酒鬼酒走出與眾不同的文化 IP 行銷路[J]”，*公關世界*，(2023)，(15):14-15。
- [32] 李沛東，“定制酒行銷模式的創新研究[J]”，*釀酒科技*，(2023)，(08):132-135。
- [33] 鄭文娟，“酒企行銷預算怎麼做[J]”*中國商界*，(2023)，(02):86-88。
- [34] 李珂、白力宇與李笑，“酒類品牌行銷能力提升策略研究—以山西汾酒為例[J]”，*綠色包裝*，(2022)，(04):122-126。
- [35] 周雅婷，“基於心理學視角探究消費者行為對酒業行銷策略的影響[J]”，*現代行銷(學苑版)*，(2021)，(12):106-108。
- [36] 張盾，“企業中高檔白酒行銷策略[J]”，*商業觀察*，(2020)，(06):109-110。
- [37] 何軍東與王秀敏，“地方酒品牌行銷策略分析—以順府酒業為例[J]”，*現代商貿工業*，(2020)，41(02):66-67。
- [38] 樊曉英，“借助市場行銷「遊擊戰」開闢酒中酒霸市場行銷新思路的思考[J]”，*中國管理資訊化*，(2019)，22(20):92-93。
- [39] 蒿鳳，“新格局·新突破—2019 中國酒業數字行銷趨勢論壇助力酒業數位化進程[J]”，*中國酒*，(2019)，(10):36-37。
- [40] 任海林、王麗與郭有民，“互聯網視角下企業行銷策略優化研究—以北京藜糧液酒業公司為例[J]”，*商場現代化*，(2019)，(14):54-55。
- [41] 彭行亮，“淺談宏觀環境下白酒行銷存在的問題及相關策略[J]”，*西部皮革*，(2019)，41(12):78。
- [42] 鄒凌遠，“酒企要正視互聯網行銷陷阱[J]”，*現代企業文化(上旬)*，(2019)，(05):20-21。
- [43] 劉渝蓉，“茅台酒的銷售現狀及行銷策略探究[J]”，*時代經貿*，(2019)，(12):11-12。

- 
- [44] 李曉龍與金環，“酒渡酒館的連鎖經營模式和行銷戰略分析[J]”，*環渤海經濟瞭望*，(2019)，(03):60。
- [45] 席鈺，“塞鄉酒業盛世高端白酒行銷策略優化研究[D]”，*蘭州大學*，(2023)。
- [46] 宋曉彤，“BC 酒業高麗村酒行銷策略優化研究[D]”，*延邊大學*，(2022)。
- [47] 黨延強，“金徽酒行銷策略研究[D]”，*蘭州大學*，(2019)。
- [48] 呂凌捷，“A 酒業公司網路行銷策略研究[D]”，*貴州財經大學*，(2019)。
- [49] 鄭文俊，“HTY 酒業集團市場行銷戰略與策略研究[D]”，*山東大學*，(2018)。
- [50] 張靜，“S 酒業公司品牌行銷策略研究[D]”，*大連理工大學*，(2013)。



附錄

■關於 A 公司烈酒產品市場行銷現狀調查表

尊敬的客戶，您好：

非常感謝您能夠參與本次問卷調查，我們希望通過問卷調查的方式瞭解到 A 公司市場行銷現狀，問卷調查採取不記名方式，調查結果僅用於學術研究，請您放心填寫。

1. 據您瞭解 A 公司烈酒產品有多少種類？

(A) 100 款以下 (B) 101-500 款 (C) 501~1,000 款 (D) 1,001 款以上

2. 您認為 A 公司所銷售的烈酒產品與其他公司是否存在明顯的差異？

(A) 產品種類超過其他公司 (B) 產品種類與其他公司一致 (C) 產品種類少於其他公司

3. 您在 A 公司購買的烈酒產品品質是否讓您滿意？

(A) 非常滿意 (B) 比較滿意 (C) 一般 (D) 比較不滿意 E、非常不滿意

4. 您想要購買的烈酒產品 A 公司是否能夠滿足您的需求？

(A) 非常滿足 (B) 比較滿足 (C) 一般 (D) 比較不滿足 E、非常不滿足

5. 您認為 A 公司產品價格是否具有性價比優勢？

(A) 非常具有 (B) 比較具有 (C) 一般 (D) 比較不具有 E、非常不具有

6. 您通過 A 公司購買烈酒產品是否滿足內心價格期望？

(A) 高於預期價格 (B) 與預期價格一致 (C) 低於預期價格

7. 您在不同時間在 A 公司購買相同的產品是否存在價格浮動？

(A) 經常 (B) 偶爾 (C) 從未

8. 您在不同管道購買 A 公司產品時，購買價格是否一致？

(A) 非常一致 (B) 比較一致 (C) 一般 (D) 比較不一致 E、非常不一致

9. 您從哪些管道購買過 A 公司產品？（多選）

(A) 酒吧 (B) KTV (C) 專營店 (D) 商超 (E) 酒店 (F) 飯店 (G) 網路



10. 您認為現有的購買管道是否便利？
(A)非常便利 (B)比較便利 (C)一般 (D)比較不便利 (E)非常不便利
11. 您認為 A 公司搭建了哪些管道消費場景？（多選）
(A)休閒娛樂場景 (B)商務宴會場景 (C)居家使用場景 (D)儲存收藏場景
12. 您在購買 A 公司產品後的退貨及相關服務是否到位？
(A)非常到位 (B)比較到位 (C)一般 (D)比較不到位 (E)非常不到位
13. 您參與過 A 公司哪些促銷活動？
(A)滿減促銷 (B)折扣促銷 (C)團購促銷 (D)贈品促銷 (E)積分促銷
14. 您認為 A 公司產品促銷活動頻率如何？
(A)經常 (B)偶爾 (C)從未
15. 您從哪些管道瞭解到 A 公司優惠促銷活動？
(A)電視媒體 (B)網路媒體 (C)社交媒體 (D)線下廣告
16. 您是否經常接觸到關於 A 公司及產品的負面新聞？
(A)經常 (B)偶爾 (C)從未