

國立政治大學

商管專業學院碩士學位學程

碩士學位論文

洋酒於台灣在地化創新的行銷策略—
麥卡倫單一麥芽威士忌個案研究

**Innovative Localized Marketing Strategy of
Whiskey in Taiwan—
Case Study: The Macallan Single Malt from
2002 to 2012**

指導教授：樓永堅 博士

研究生：游詩怡

中華民國 108 年 1 月 28 日

謝誌

當初因為已往生的母親是政大畢業的，想要有跟她一樣的記憶，走在一樣的校園，所以報考政大 AMBA。所有課程結束後，立即重返職場，隨後結婚、生子、生病開刀住院，說起來很汗顏，這樣已經過了整整十年，我終於在最後不可再延長學籍的第十年，再次執筆完成我當初的夢想。

碩士學位只差論文就可修畢，我的腦海裡一直出現兩種聲音：完成它或算了。這件未完成的事情，一直是我這十年來心中的一塊大石頭，卻始終都沒有動力開始執行它，直到我的雙胞胎孩子四歲了，準備開始教他們做人處事時，我才驚覺，原來平常教導他們做事要有所堅持、不要輕言放棄的道理，我卻沒有以身作則！因此，在最後期限、卻又大部分時間都因為生病開刀而在住院的這一年，我決定一定要完成我的學業，也要當家族第一個有碩士文憑的成員。特別感謝樓永堅教授在這 10 年中，對我諄諄教誨，時間有限的情況下，仍不厭其煩的在最後這時刻指導我、督促我完成論文撰寫，真的很感謝樓教授對我永不放棄。也感謝口試委員曾忠蕙老師及黃增隆老師，在口試時針對我研究不足的地方加以提醒，使得這份論文內容更符合題目意旨。

最後，感謝我的父親時常不經意的「詢問」我的文憑在哪；我的先生、雙寶以及富群家人們的支持與鼓勵，我才能在住院期間及工作閒暇之餘，督促我自己順利完成此份論文，謝謝你們大家！

游詩怡 謹誌

2019.02.10

中文摘要

台灣在 1991 年 4 月正式開放洋酒進口後，各家酒商齊聚一堂搶佔台灣市場，本研究欲探討 2002 年到 2012 年間，寰盛洋酒如何在以調和式威士忌為主的洋酒市場中，成功引進麥卡倫品牌(The Macallan)單一麥芽威士忌(Single Malt)，並成為當時的銷售量冠軍；同時分析何種台灣市場與消費者特性，以及銷售市場中競爭者的概況，使得麥卡倫的在地化創新行銷策略得以成功。本研究採行個案研究法，訪談麥卡倫品牌的行銷部行銷經理，對於麥卡倫的行銷策略進行深度了解，以進一步探討該個案在台灣行銷創新的成功經驗。

本研究發現在台灣地區麥卡倫採取與蘇格蘭母公司不同的行銷策略，台灣地區將目標客群訂在群眾數量較少、追求自我實現的高端消費者，因為麥卡倫認為這些消費者追求與麥卡倫產品定位一樣的極致品質；創新行銷的部分則分成針對經銷商與消費者兩個部分，前者透過設立品牌大使，傳達品牌與產品的價值，後者包含品牌大使之外，也舉辦 VVIP Dinner、冠名贊助、區隔廣告行銷、與高檔水晶聯名設計瓶身與廣告置入的異業合作、顛覆消費者預期心理的反向行銷活動、及增強品牌正面形象的公益合作。

本研究對於學術上的貢獻是更進一步歸納出三個關於麥卡倫單一麥芽威士忌可以維持長達多年銷售第一的原因：產品獨特性與優越性、正確的市場區隔、創新行銷策略。此次研究後，也對於業界競爭者與未來研究者提出建議，希望未來針對此議題的研究可以更加完善。

關鍵詞：創新行銷、威士忌酒商、單一麥芽威士忌、寰盛洋酒、麥卡倫

Abstract

In early 1991, under the threat of section 301 action by the U.S. producers, Taiwanese authorities opened the market to imports of distilled spirits, causing many international spirits brands to move into the Taiwan market. This research focuses on how Maxxium Taiwan Ltd. successfully introduced its single malt whisky in Taiwan and became the leading brand in the competitive market. Moreover, through the analysis of the attribute of the Taiwan whisky market, consumers, and competitors, it is clear why Macallan were successful between 2002 and 2012. This research is based on a case study of Macallan highlighting an interview with their Marketing Manager to get a deeper understanding of the marketing strategies they used and to explore the success behind innovative marketing strategies.

The research shows that Macallan in Taiwan used different marketing strategies from its headquarters in Scotland. For example, Macallan targeted a smaller population of consumers at the top of the pyramid who tend to pursue self-achievement. Furthermore, Macallan's innovative marketing strategies were aiming at two audiences: dealers and consumers. The strategy targeting dealers includes hiring brand ambassadors to spread the value of Macallan's brand and products. On the other hand, it not only hired brand ambassadors as well as used the following strategies: holding VVIP dinners, sponsorships in International concerts and forums, choosing segmented commercials, embarking on cross-industry alliances with high-end crystal producers and TV series, launching promotional activities beyond consumers' expectations; and donating to charitable campaigns to enhance the Macallan brand image.

The academic contribution of this research is to furtherly understand three reasons why Macallan maintained itself at the top of the single malt whisky industry: distinct and superior product, the right market segmentation, and innovative marketing strategies. Besides this analysis, this research also advises whisky competitors and future researchers of this topic to expand on the analysis offered by this research.

Keywords: innovative marketing, whisky brand, single malt whisky, Maxxium

Taiwan, the Macallan



目錄

謝誌.....	II
中文摘要.....	III
Abstract.....	IV
目錄.....	VI
圖表目錄.....	VIII
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	3
1.3 研究內容.....	3
1.4 研究流程與架構.....	5
第二章 文獻探討	7
2.1 威士忌特性.....	7
2.1.1 威士忌產業特性.....	7
2.1.2 威士忌產品與銷售特性.....	7
2.1.3 威士忌行銷.....	9
2.2 馬斯洛需求層次理論(Maslow's hierarchy of needs).....	11
2.3 安索夫產品-市場成長矩陣(Product-market growth matrix).....	12
2.4 創新行銷的定義.....	13
2.5 消費者購買行為.....	16
第三章 研究方法	18

3.1 研究架構.....	18
3.2 研究方法（個案分析法）.....	19
3.3 研究對象.....	20
3.4 研究步驟與流程.....	20
第四章 洋酒產業	23
4.1 台灣消費者飲用洋酒的演進史.....	23
4.2 台灣威士忌產業特性.....	25
4.3 台灣威士忌銷售狀況.....	26
4.3.1 台灣消費者特性.....	26
4.3.2 銷售市場與競爭者.....	27
第五章 個案分析	33
5.1 公司介紹.....	33
5.2 麥卡倫品牌核心價值與定位(STP、4P).....	36
5.3 麥卡倫台灣經營的挑戰.....	47
5.4 麥卡倫台灣銷售狀況.....	48
5.5 麥卡倫的創新行銷.....	52
5.5.1 針對經銷商的創新行銷.....	55
5.5.2 針對消費者的創新行銷.....	57
第六章 結論與建議	68
6.1 結論與實務意涵.....	68
6.2 研究限制與建議.....	73
參考文獻.....	76

圖表目錄

圖 1 研究架構.....	6
圖 2 馬斯洛需求理論金字塔.....	11
圖 3 研究流程圖.....	18
圖 4 2007 年 9 月-2010 年 9 月威士忌整體售價	32
圖 5 研究流程圖.....	35
圖 6 麥卡倫市場區隔金字塔.....	36
圖 7 單一麥芽威士忌銷售量走勢圖.....	52
圖 8 麥卡倫 2009 年「THE MACALLAN. THE MOMENT 雙雄際會」活動.....	61
圖 9 麥卡倫 2010 年「麥卡倫視界無限 飛行特區」活動.....	62
圖 10 麥卡倫 2012 年「麥卡倫醜貴女神派對」活動.....	63
圖 11 麥卡倫 Lalique: Cire Perdue 64 年單一麥芽威士忌	65
表 1 2012 年威士忌品牌與其隸屬集團.....	8
表 2 威士忌產品通路與銷售模式分類.....	9
表 3 安索夫矩陣.....	13
表 4 訪談對象簡介.....	20
表 5 訪綱.....	22
表 6 台灣各年代盛行酒款.....	24
表 7 威士忌競爭者.....	28
表 8 台灣調和式威士忌各品牌營業情況.....	29
表 9 台灣單一麥芽威士忌各品牌營業情況.....	30
表 10 麥卡倫產品系列介紹.....	42
表 11 麥卡倫各產品系列價格.....	45
表 12 威士忌售價比較.....	46
表 13 麥卡倫在地化行銷策略.....	53
表 14 創新行銷區隔整理.....	67

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

中國飲酒文化源遠流長，可以從器具來看，考古學家發現許多出土文物中有專用的酒器，甚至發明了不同形狀的酒器來飲酒，如爵、角、甗、尊、壺等，說明飲酒的風氣自古遠時代即盛行於中國社會中；除此之外，從文人雅士記載多與酒相關的詩詞章句中可以得知，酒不僅可以用於祭祀，也有聚會中助興的功用，如詩仙李白嗜酒，就有《月下獨酌》這篇「花間一壺酒，獨酌無相親，舉杯邀明月，對影成三人」流傳百世的佳句。雖然對於酒的起源記載並不多，但是對於形容酒的優美詩句倒是不勝枚舉。

酒在中國文化中有獨特的地位，因為中國以農立國，大多數的酒都是以糧食作物釀造的，自然成為農業經濟重要的一環，一直延續到今日，飲酒習慣跟飲酒文化也在台灣保留下來。台灣消費者對酒類的喜好非常廣泛，隨著台灣開放菸酒進口後，人們對於酒有了更多的認識，受到外國飲酒風氣的影響，以及洋酒的開放政策，台灣人可以有更多的選擇購買白蘭地、威士忌或葡萄酒等；據酒訊雜誌 2010 年 9 月第 51 期陳宜慧的報導，台灣酒類市場規模約為新台幣 800 億元，主要以釀造酒類、蒸餾酒類與料理酒為銷售前三大種類，威士忌目前約占 100 億元的市場，其中廣受消費者喜愛的莫過於蘇格蘭威士忌。台灣人喝洋酒通常是喜慶宴會、逢年過節等特殊場合，因為特有的乾杯文化，讓台灣瞬間創造超高的酒銷量，跟歐美人士習慣每日啜飲幾杯的習性大相逕庭，台灣人喝威士忌的習慣從調

和式的品牌選擇如約翰走路、馬諦氏、威雀等，轉變到近 20 年來對單一麥芽¹如麥卡倫等品牌的興趣，根據本論文受訪者指出，其他國家的單一麥芽銷量約佔整個威士忌市場的 5%，而台灣竟高達 6、70%。

1991 年 4 月台灣正式開放洋酒進口至今，在不同的時間點市面上陸續出現威士忌領導品牌，舉例有寰盛洋酒的麥卡倫(The Macallan)與威雀(Famous Grouse)、帝亞吉歐集團(Diageo)的約翰走路(Johnnie Walker)、保樂力加集團(Pernod Richard Group)的皇家禮炮(Royal Salute)與起瓦士(Chivas)、格蘭父子(William Grant & Sons Ltd.)的格蘭菲迪(Glenfiddich)，每一個品牌都有其威士忌的特色，也有各自所訂的客群跟不同的定價。

有別於調和式威士忌是來自多個不同酒廠，單一麥芽威士忌僅由一個酒廠釀製而成，所呈現的是該酒廠獨有的特性，近年來深受知識份子及社會菁英喜愛，學習品酒也漸漸成為社交場所中的一種禮儀，慢慢地，台灣消費者對於喝酒從豪飲的「乾杯文化」，發展成品酒時尚—喝得少一點、喝得好一點，讓人從此深受威士忌的魅力而被吸引住。而寰盛洋酒正是將單一麥芽威士忌在台灣市場推上高峰的酒商，其創新的行銷策略，讓旗下的麥卡倫品牌(The Macallan)不將「製造銷量」當作品牌目標，而是以「創造價值」為優先，讓麥卡倫在台灣創下單一麥芽威士忌最高市佔率的紀錄，因此本研究想透過它獨特的行銷模式，找出該品牌於台灣在地化行銷與其他品牌有何差異，做為日後新進品牌參考的成功範例。

¹ 單一麥芽(Single Malt) 於 2010 前市場普遍稱為「單一純麥」，但之後因應蘇格蘭及歐盟威士忌相關法令，台灣的各烈酒分公司或集團統一將名稱改為「單一麥芽」。意指只使用同一酒廠中，運用大麥芽釀造之新酒，儲存於不同橡木桶中熟成的威士忌，該地區法令上稱作單一麥芽。

本研究將研究期間集中在 2002 年到 2012 年之間，因為 2002 年時台灣調降菸酒稅率，威士忌各品牌酒廠不斷進入台灣市場，使得威士忌在台灣持續穩定的成長，並成為亞洲第一大進口國。在 2003 年台灣公司正式更名為「寰盛洋酒股份有限公司」，以代理商的經營模式成功保持單一麥芽威士忌的銷售第一，但是 2013 年，愛丁頓集團接收台灣公司經營，直接成立分公司，同年七月正式更名為「台灣愛丁頓寰盛洋酒股份有限公司(Edrington Taiwan Ltd.)」，單一麥芽威士忌銷售也被競爭對手蘇格登(Singleton)超過，因此本研究欲探討其十年精華期的發展脈絡與行銷策略。

1.2 研究目的

本研究將從寰盛洋酒旗下的麥卡倫品牌(The Macallan)角度，探討洋酒商在進入台灣市場時，採用的創新行銷策略為何，並探究是什麼原因讓其在台灣的威士忌市場脫穎而出。為此目的，本研究將探討下列兩項研究問題：

1. 寰盛洋酒成功引進麥卡倫品牌的單一麥芽威士忌，並成為銷售量冠軍的品牌，其創新行銷策略為何？
2. 何種消費者特性，使得酒商在推廣麥卡倫的創新行銷策略得已成功？

1.3 研究內容

本研究包含文獻探討、研究方法、個案研究與分析、結論與建議，詳細內容如下：

1. 文獻探討

本研究主要探討寰盛洋酒旗下單一麥芽威士忌品牌—麥卡倫(The Macallan)的特殊行銷策略。研究起源於蘇格蘭的麥卡倫品牌進入台灣市場時採取的經營策略，文獻探討分析威士忌特性、馬斯洛需求層次理論、安索夫-市場成長矩陣(Product-market growth matrix; Ansoff, 1965)，以分析該公司選擇麥卡倫品牌的海外市場成長策略，以及麥卡倫品牌進入台灣後，在推廣單一麥芽威士忌時，有何種所謂「創新」的行銷策略；接著，則搜集有對於創新的定義與意義的文獻，探討各種學者、論文的論述，再進一步探討消費者購買行為。

2. 研究方法

本研究採用次級資料研究以及訪談企業中重要決策者後搜集的初級資料，針對個案公司在台灣經營時的行銷策略，進行研究與分析，統整出不同行銷策略的類別，以及透過這些行銷策略達到的銷售成績。

3. 統整資料

統整個案公司的公司背景與在台灣經營時的管理方針，並探討其品牌的中心價值與核心理念，在威士忌產業的大環境中，分析台灣銷售情況，包含台灣消費者特性以及整體單一麥芽威士忌的銷售市場與其他品牌之間的競爭動態，探討其創新行銷策略成功的案例。

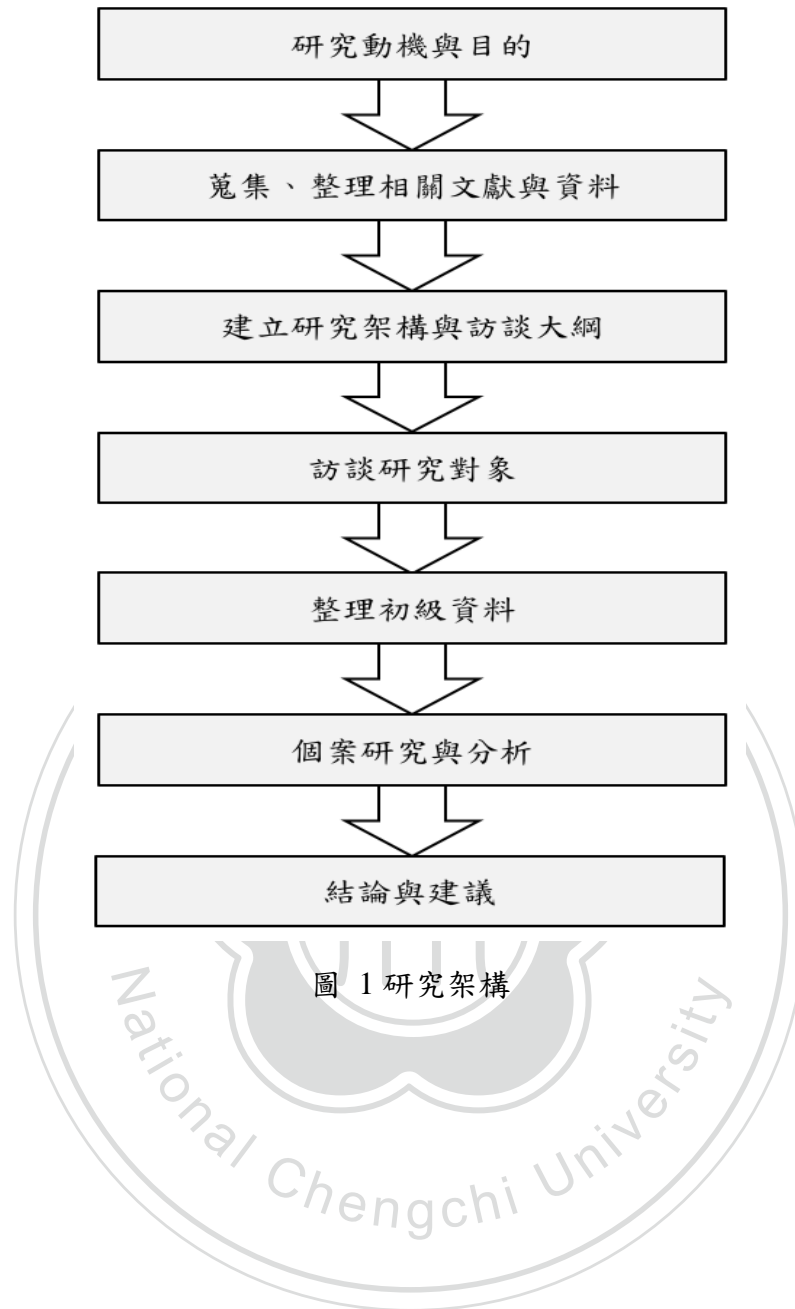
4. 結論與建議：

針對本研究的個案研究與分析結果，提出結論與實務意涵，以及研究限制跟未來研究之建議。針對 2012 年後寰盛洋酒旗下的麥卡倫品牌(The Macallan)其銷售量下滑的結果，需要更進一步資料的搜集以了解 2012 年之後麥卡倫該品牌經營以及其他競爭者逐漸發展的市場動態。

1.4 研究流程與架構

本研究首先確立研究的動機與目的，並透過相關文獻整理與資料搜集，形成研究的學術基礎，再依據文獻探討的結果擬定完整的訪談大綱。針對目標企業搜集相關次級資料並進行聯繫，取得受訪者同意以及約定時間與地點，而後進行訪談、搜集受訪者所提供的初級資料，訪談結束後將訪談內容做初步的統整。再進行個案研究與分析，最後形成本研究的結論與建議。

本研究流程圖如下圖 1 所示：



第二章 文獻探討

2.1 威士忌特性

2.1.1 威士忌產業特性

此論文主要研究 2002 年到 2012 年期間，麥卡倫品牌針對單一麥芽威士忌所採取的創新行銷策略，因此欲先了解台灣的威士忌產業。威士忌市場競爭已趨於白熱化，一些生產規模較小、品質較低劣、經營效率較差的廠商，正逐漸被市場給淘汰，相對規模大、生產量多、效益高的大型酒商迅速壯大，屬於經濟學家認為在一個特定的市場區隔中，只有為數不多的產品供應者，提供性質相同或接近的產品、彼此互相競爭，因此威士忌市場符合只有少數幾家廠商，且每一家廠商的市佔率都很高的市場型態：「寡占市場(Oligopoly)」(Bade & Parkin, 2004)。

同質的寡占市場只有少數幾個廠商，生產品質相同或是稍有差異的產品，但是異質寡占市場中同一產品的品質是有差異的，如威士忌產業中有調和式威士忌與單一麥芽威士忌，產品具有差異性使得寡占廠商對於消費者有不同的獨占力(陳正倉、林惠玲, 2013)，因此調和式威士忌與單一麥芽威士忌各自有吸引的消費客群。

2.1.2 威士忌產品與銷售特性

自從台灣 1991 年 4 月開放洋酒進口至今，台灣成為各威士忌產國及品牌必爭之地(袁世珮, 2017)，台灣較知名的品牌包含：經典調和式威士忌第一品牌約翰

走路(Johnnie Walker)、台灣推廣單一麥芽威士忌始祖的麥卡倫(The Macallan)、針對亞洲、歐洲和美洲三大市場推出三種單一麥芽威士忌版本的蘇格登(The Singleton)等，這些大型威士忌品牌多由少數的酒業集團掌控，是一個極度寡占的產業，雖然是不同威士忌品牌，但有可能是來自於同一個集團，如表 1 所示。

表 1 2012 年威士忌品牌與其隸屬集團

品牌名稱	威士忌種類	酒業集團
約翰走路 (Johnnie Walker)	調和式威士忌	英商帝亞吉歐 (Diageo)
蘇格登 (The Singleton)	單一麥芽	
威雀 (The Famous Grouse)	調和式威士忌	寰盛洋酒
麥卡倫 (The Macallan)	單一麥芽	

此外，威士忌之服務具有高度的變動性，常常會因為威士忌酒商之服務提供者、威士忌之服務地點、威士忌之銷售方式的不同而發生變化。接下來探討威士忌各酒商的銷售特性。

威士忌的銷售通常有三個特性：

1. 威士忌商品通路管道多樣性。
2. 威士忌酒商在提供服務的過程中，均與服務人員有密切的接觸。
3. 威士忌服務人員與消費者有高度的接觸。

而銷售的通路在學術上可分成兩種：直接通路(Direct channel)與間接通路(Indirect channel)。直接通路是企業直接將產品交付給消費者，沒有經過中間商；間接通路在企業與消費者之間有包含至少一個一上的中間商行銷通路(蕭富峰, 2011)。而威士忌產業的直接通路是酒商將威士忌交由通路商，如便利商店、連鎖超市、量販店，中間沒有額外的服務人員介入，消費者可以直接進行購買；間接通路則是酒商將威士忌賣給中介服務商，如酒店、Pub、熱炒店等，消費者會經由中介服務商的介紹與推薦，進一步進行購買行為。

表 2 威士忌產品通路與銷售模式分類

類別	銷售模式
直接通路	酒商 → 通路商 (沒有服務人員) → 消費者
間接通路	酒商 → 中介服務商 → 消費者

資料來源：本研究者整理

2.1.3 威士忌行銷

以消費者需求為導向的威士忌產業，必須利用有限資源找出服務體驗的亮點用來滿足消費者，以拉開與競爭者的差異，許多酒商會直接透過「直效行銷(Direct marketing)」掌握消費族群，直效行銷是一種行銷的互動式系統，此系統透過一項或多項廣告媒體，提供消費者資訊，並也從消費者端獲得可衡量的直接反應或交易(張俊銘, 2001)；洪順慶(1991)則認為直效行銷是藉由各種「非人員的媒體」方式傳達，如信件、電話、網際網路等，直接和消費者接觸，並將商品或服務販

售給消費者。酒商通常習慣透過各種方式，進行與消費者溝通，如面對面或是約翰走路(Johnnie Walker)在 2008 年時邀請知名棒球明星王建民拍攝電視廣告的直效行銷策略，並在當年 10 月到隔年 2 月的尾牙與結婚熱季，密集的推播廣告，吸引市場廣大消費者的注意。

除了大量花費在廣告上，酒商也會進行許多公關活動與消費者互動，其中又以戶外媒體(Out of home media, OOH)是很常見的行銷策略，消費者對於每天在網路上、電視上所吸收的廣告內容不再感到新奇，他們期待出現更創新戶外媒體的行銷策略，藉由非傳統的室外佈景來傳達這個品牌的故事，如此一來，行銷的訊息就會以意想不到的方式傳達給消費者(Whitbeck, 2001)，例如 2009 年馬諦氏為了宣傳該品牌正式進入單一麥芽威士忌市場，與公關公司合作舉辦活動，在微風廣場的平面停車場中設立一座盾形、金黃色的大片麥田，採用巨型麥田的宣傳概念，不僅呼應威士忌產品的本質，也強調該品牌的純粹自然(動腦雜誌, 2007)。

此外，威士忌品牌也重視口碑行銷(Word of mouth marketing, WOM)的效果，口碑行銷是一種，獨立於行銷人員以外的消費者之間，進行評估產品與服務的溝通方式(Lim, B. C., & Chung, C. M. 2014)，口碑行銷也扮演一種形塑消費者態度跟行為的模式(Johnson, Reingen, & Reingen, 1987)，根據(資策會產業情報研究所(MIC), 2014) 對於台灣消費族群進行「網路社群口碑需求」調查發現，81%的消費者在購物前，都有使用網路搜尋口碑訊息的習慣，其中 77.7%的消費者最信賴「身邊家人朋友心得分享」的結果，因此許多品牌會夠過 VIP 會員制度的建立，讓消費者覺得該品牌與產品是獨特的，並協助以口碑相傳的方式推廣品牌。

2.2 馬斯洛需求層次理論(Maslow's hierarchy of needs)

心理學家馬斯洛(A. H. Maslow)在 1943 年於「人類動機的理论(A Theory of Human Motivation)」中提出人類需求是以層次的形式出現，由最低級的需要開始，逐漸發展向上高層物的需要，一共有五個階層，由低至高包括層級最低的生理需求(Physiological)，如對於食物、水、空氣；第四層層是安全需求(Safety)對於人身安全、生活穩定、身體健康的需要；再上一層的第三層是愛與歸屬感(Love/Belonging)屬於社交需要，也是比較高層次的需要，如對於友誼、愛情、隸屬關係的需求；第二層則是尊重需求(Esteem)是對於成就、名聲、地位、晉升機會等的追求，對於自我價值與個人感覺取得認同感的階段；最上一層的是自我實現等需求(Self-Actualization)，屬於最高層次的需要，包括對於真善美事務的追求，需要前四項的需求都滿足後，最高層次的需要方能產生，是一種衍生性的需求(歐姿妤、黃貞觀、盧淑敏、李書芬, 2009)。

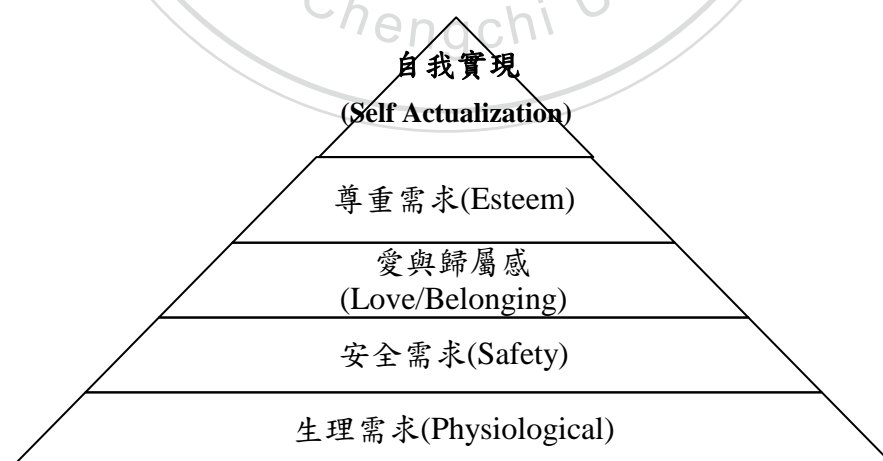


圖 2 馬斯洛需求理論金字塔

2.3 安索夫產品-市場成長矩陣(Product-market growth matrix)

在一個成熟的市場，以一個新品牌或是新產品切入想要取得成功，並且達到長期獲利的能力，都不是一件容易的事情(許哲誠, 2014)。企業如果選擇成長策略，可以藉由擴充發展現有市場，或是選擇進入新市場，可以透過改變既有產品與市場、利用既有產品進入新市場、或以新產品進入既有市場(Hax & Majluf, 1996)，而不論是在現有市場或是新市場中，都要選擇是否以現有的產品，或是新產品來延續開發市場，製造更大的獲益，而這四個策略可以從表 1 中的分類得到更清楚的表格解釋。

安索夫矩陣的理論架構用以描述企業成長策略思維的一種工具，根據產品與市場的目前與未來狀況的四種組合，將企業成長策略分為下列四種象限：

1. 市場滲透策略(Market penetration strategy)：將現有產品投入現有市場的成長策略，透過大量廣告宣傳及推廣活動的投入等方法，說服現有顧客改變產品使用習慣，提高產品使用頻率等。
2. 市場開拓策略(Market development strategy)：將現有產品拓展至新市場的成長策略，可透過新的市場區隔（如訴求年齡與性別、流通通路、用途等和現有市場不同附加價值）或拓展地理範圍（從地方到全國、甚至從國內至國外之地理區域市場）的方法，來刺激具有相同產品需求的新顧客使用現有產品。
3. 產品延伸策略(Produce development strategy)：用現有市場的優勢投入新產品的成長策略，可透過與競爭者差異化的技術（要投入大量的資源），

開發新產品或增加現有產品特性的方法，運用現有的顧客關係降低銷售成本。

4. 多角化策略(Diversification strategy):開發新產品投入新市場的成長策略，是全新的領域、風險較大，但可獲得較大的回收，可透過併購與技術授權等方法，提供新產品給新顧客。

而行銷創新的方式可以套用於安索夫成長矩陣中，如表 3 所示：

表 3 安索夫矩陣

組合	現有的產品	新的產品
現有市場	1.市場滲透策略 (Market penetration strategy)	3.產品延伸策略 (Produce development strategy)
新的市場	2.市場開拓策略 (Market development strategy)	4.多角化策略 (Diversification strategy)

資料來源：(Ansoff, 1965)

2.4 創新行銷的定義

一個企業在開發新產品或是進入新市場時，會考慮採用新的策略來適應市場，而創新(Innovation)的觀念最早由(Schumpeter, 1955)所提出，Schumpeter 認為企業有效利用資源，以創新的生產方式來滿足市場的需求，創新也可為經濟成長的原動力；(Mohr, 1969)也認為創新可以是任何觀念、任何行為或事物；管理大師

(Drucker, 1993)曾說，創新就是賦予資源創造財富的新能力，使資源變成真正的資源。

而台灣每個企業家對創新的定義都有所不同，如金仁寶集團董事長許勝雄表示：「現在的企業必須要『以創新養創新，以事業養事業』，過去學者教我們要『處變不驚、以不變應萬變』，我想現在應該要創造改變，並且領導改變；『創新』這個觀念必須有效地持續被推動」；和泰集團對創新理念所下的定義是：「創新必須是不斷改進的過程」；趨勢科技執行長張明正指出：「創新就是永遠 think out of the box（跳脫窠臼）」（簡瑞霖, 2006）。

根據學者們對於創新的定義，認為創新是把知識轉換成實用商品的「過程」，過程中強調的是人、事、物，以及相關部門的互動與資訊的回饋，創造價值是最主要的來源，也是企業、國家提升競爭優勢的重要方法(Clark, Guy, Clark, & Guy, 2010)；創新又進一步被分成漸進式創新(Incremental innovative capability)與突破性創新(Radical innovative capability)：漸進式創新是以加強、優化既有產品與服務的創新能力，該能力是建立在組織內主要的知識基礎之上，取得這些知識後，對主要的知識進行改善；突破性創新是對既有產品與服務做出顯著的改變創新能力，必須改造組織內主要的知識，淘汰並且轉換舊有的技術與知識，讓他們成為改變的技術或知識(Gatignon, Tushman, Smith, & Anderson, 2002)。

台灣的國科會則將創新定義為：「以新的技術或管理方式來提升企業營收，創新的內容可以是新材料、新製程、新產品、新市場或新組織，但重點是這個新的方式要影響到公司的營收才能算是創新。」，並定義行銷創新是：「一種影響產

品買賣交易方式的管理創新方法」(國科會, 2009), 可以了解企業採用創新的行銷策略都是為了開發更大的市場, 進而「獲得潛在的利益」(向剛, 2005)。

同樣的, Holt (1988)也認為創新是一個創造和採用新的、有用的事務知識、或相關資訊的過程, 他也將創新能力分成五種類型: 一、技術創新能力; 二、管理創新能力; 三、社會或組織創新能力; 四、金融創新能力; 五、行銷創新能力, 其中第五點的行銷創新能力, 將創新能力應用在行銷實務上, 創新在行銷實務上以不同的方式改變了產業整體生態與消費者習慣, 為企業在市場上創造出相當大的效益, 這些行銷上的創新不完全來自於新的產品, 可能是一些新的銷售通路、廣告促銷推廣、產品展示方式或管道、產品外觀或形象設計、定價付款方式、包裝等內容的改變(蔡明達, 2000), 我們過去所談及的創新多是以產品的創新為主, 但服務創新也是促進產業進步非常重要的動力來源, 但是因為服務的創新是無形的, 又容易被模仿, 所以一般比起產品的創新而言, 難度更高(樓永堅, 2007), (Brown, R. 1992)認為行銷創新是以新的競爭型態或以新的顧客行為, 進而改變現有市場的新產品或新系統、創造有潛力的新市場。其實行銷創新也是一種改變行銷組合, 進入新市場的活動(Johne, 1999), 而樓永堅教授也曾說: 當高品質服務要發展高質化時, 要對自己的品牌有信心, 如果產品真的很好, 對支持的客源有好的行銷, 就要勇敢訂在高價, 否則如果無法回收這些創新研發等投入資源時, 就會變成惡性循環(欣傳媒編輯部, 2016)。

經濟合作暨發展組織(OECD)與歐盟統計局(EUROSTAT)合作的第四次創新調查 (Community Innovation Survey IV, CIS4) 中的奧斯陸手冊 (“THE MEASUREMENT OF SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL ACTIVITIES,” 2005), 將創新分為技術創新(technological innovation)與非技術創新(non-technological

innovation)。技術創新包括產品創新與製程創新；而非技術創新又稱管理創新，分為組織創新及行銷創新，其中行銷創新泛指一種新的行銷執行方法，涉及 4Ps 營銷理論(The Marketing Theory of 4 Ps)(Yudelson, 1999)，其中的產品設計(Product)，包含產品外觀、形象設計或包裝設計；行銷推廣(Promotion)包含對新客群的行銷；銷售配置(Placement)包含銷售通路、產品展示方式或管道；定價付款方式(Price)等顯著的改變(Wei & Lee, 2013)。

2.5 消費者購買行為

企業採取創新的行銷策略的目的是為了讓消費者產生購買行為，而一般消費者在購買商品時，會經歷「激發需求(awareness)、深入了解(consideration)、接觸與購買(action)、培養忠誠度(loyalty)」四個階段(Paul, Olson, & Grunert, 1999)。

在「激發需求(awareness)」的階段消費者容易受到廣告或是行銷方式而吸引，因為消費者並不會知道所有存在的品牌，如果接受到某個品牌的資訊，並沒有負面的觀感，或是不喜歡也不討厭的想法，就會成為消費者在購買時可行方案中的知曉集合(awareness set)(楊明璧, 2005)；有些消費者會盲目跟從潮流話題，但是大多數的消費者在進行購買行為前會搜集足夠的資訊，進行深入了解(consideration)來確定可行方案，而資訊搜尋的來源有兩種，內部搜尋與外界搜尋，內部資訊可以是從過去購買行為的記憶、實際體驗過的經驗，而外部資訊可以來自個人來源(親朋好友)、獨立來源(雜誌資訊、政府機構)、行銷來源(廠商資訊、銷售人員、廣告)、體驗來源(檢視經驗與試用)；接著消費者會選定最後可行方案，進行接觸與購買行為(action)(Paul et al., 1999)；如果在購買商品後

實際體驗與預期一致，消費者將會獲得滿足，長久以來消費者會對此一產品產生持續的正面態度，進而培養出忠誠度(loyalty)(吳雅琪, 2002)。



第三章 研究方法

本章節針對本研究之研究架構、研究方法、研究對象、研究步驟與流程，包含訪談問題的訪綱與資料蒐集辦法進行描述。

3.1 研究架構

本研究主要專注寰盛洋酒在經營旗下品牌麥卡倫(The Macallan)單一麥芽威士忌產品時，所採行的創新行銷策略，並達到台灣市場銷售量第一地位的正向結果。

整體會以寰盛洋酒於 2002 年到 2012 年之間，介紹威士忌產業以及整體銷售狀況，並同時比較調和式威士忌與單一麥芽威士忌銷售情況，以了解當時台灣消費者的特性以及銷售市場中的競爭者與概況，並試著分析這些創新的行銷策略為麥卡倫品牌帶來的改變。

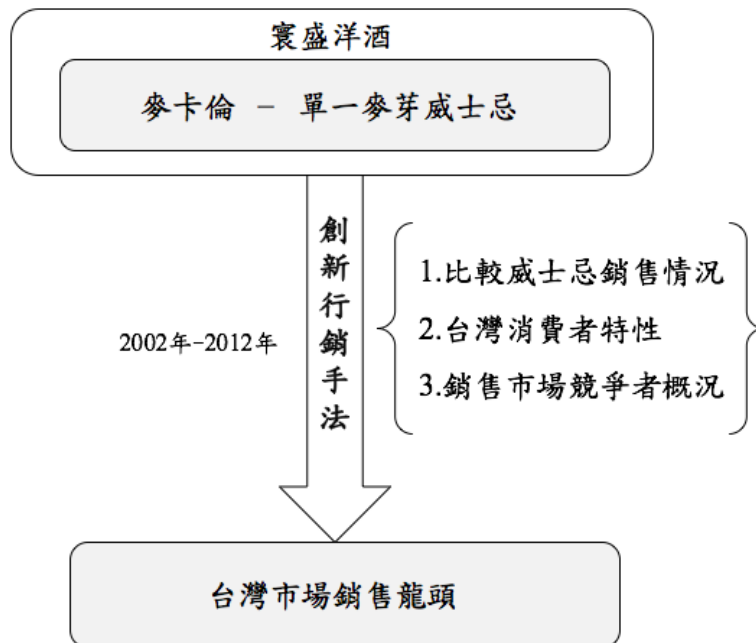


圖 3 研究流程圖

3.2 研究方法（個案分析法）

選擇研究方法應根據「研究問題的類型」、「對研究對象及事件的操控程度」、「著重在當時事件或歷史現象的程度」來選擇，而質化研究是被廣泛運用的搜集資料方法之一，主要著重在受訪者過去經驗的陳述，透過與受訪者彼此的談話與提問，研究者得以獲得、了解及解釋受訪者個人對於該事件與內容的認知(林金定, 嚴嘉楓, & 陳美花, 2005)。個案研究法適合探討「如何」和「為什麼」的研究問題，且著重於特定個案在特定情境脈絡下的回應方式，以探究現象的本質，並藉由這樣的個案讓讀者產生新的視野，而對此個案具有的特色或對某種現象產生更清楚的了解(林淑馨, 2010)，而本研究主要分析麥卡倫單一麥芽威士忌的個案研究，瞭解麥卡倫在經營台灣市場時的成功案例，因此本研究採行個案研究法。

根據不同的個案研究數量，個案研究法可再細分成單一與多重個案研究，研究者必須依據其研究目的選擇單一或多重個案研究(林淑馨, 2010)，單一個案可以透過觀察、訪談、調查、實驗等方法，深入分析掌握整體的資訊，以搜集完整的資料，以了解該重要環境中的活動，對於釐清特定的真實情境脈絡達到通盤的認識(Hsieh, 2006)。為了能夠得到針對麥卡倫在台灣被推廣的行銷策略，本研究透過訪談企業內部實際在行銷部門相關活動的關鍵人員，以了解該公司在台灣在地化行銷的創新策略。本研究訪談結構採「半結構式訪談」，訪談實施方法則採行「菁英訪談」。「半結構式訪談」模式主要是研究者利用較廣泛的研究問題作為訪談依據，引導訪談的進行；「菁英訪談」的焦點為該組織或群體中有影響力、傑出、較有名氣的人士，該菁英對於組織運作的全貌與管理作法以及和其他組織之間的關係有深刻的認知，對於研究者能提供較深入且有意義的資料，而訪談指

引(Interview guide)或訪談題綱通常在訪談前就已設計出來，做為訪談的架構(林金定 et al., 2005)。

3.3 研究對象

本研究之實行包括「確認訪談對象」、「前置準備」、「實地訪談」、「整理訪談資料」四個步驟，第一步驟是確認訪談對象，將訪談對象相關的資料整理成下表 4：

表 4 訪談對象簡介

訪談公司	台灣愛丁頓寰盛洋酒股份有限公司
產業	威士忌業（綜合商品批發代理業）
資本額	約 1.6 億新台幣
主要產品	麥卡倫、高原騎士、格蘭路思單一麥芽威士忌 威雀調和式威士忌、雪豹伏特加、Brugal 蘭姆酒
員工數	約 100 人
訪談日期	2018 年 11 月 16 日
訪談時間	約兩小時
受訪對象	行銷部行銷經理

3.4 研究步驟與流程

本研究先透過二手資料的搜集，針對國內外的文獻進行探討，再搭配個案企業的其他相關資訊，如報章雜誌（酒訊、今周刊、商業週刊等）、學術文獻等進

行訪談大綱的擬定，並於訪談時依據受訪者的回答做延伸發問，以獲得更深入的資訊，透過與負責麥卡倫整體行銷策略的寰盛洋酒行銷部經理進行個案訪談，了解公司內部在執行行銷策略時的考量，本研究的訪談大綱如下表 5：

1. 前置作業

搜集麥卡倫品牌在台灣的營運資訊，配合已經擬好的訪談大綱（詳見表 5），思考針對該個案公司的訪談重點並做紀錄，以利訪談當日能針對不清楚的部分詢問。此外，也將訪談大綱事先給受訪者參考，使受訪者可以事先思考問題、準備相關文件，提升當天訪談的效率。

2. 實地訪談

在訪談過程中，針對已事先準備的訪談大綱進行訪談，並針對不明白之處適時提問並與該負責人討論相關問題。

3. 整理訪談資料

訪談開始前請求同意錄音，在訪談過後根據錄音檔整理文字內容，搭配個案公司其他之二手資料互相補充並做初步統整，以利後續分析，若有資訊不足或不甚了解之處，透過資訊往返溝通以獲得正確且詳細的內容。

表 5 訪綱

<p>一、針對寰盛洋酒</p> <ol style="list-style-type: none">1. 貴公司的演進歷史為何？2. 貴公司的核心價值為何？3. 貴公司認為威士忌的產業特性為何？威士忌在台灣的發展歷程有何特色？4. 於 2002 年到 2012 年間，在經營台灣市場時，有遇到什麼困難點，如何解決呢？或是有趣的案例嗎？
<p>二、針對單一麥芽威士忌</p> <ol style="list-style-type: none">1. 台灣消費者的特性為何？2. 銷售通路如何區分？3. 麥卡倫品牌價格定位較高，如何因應市場上其他競爭對手降價策略？4. 麥卡倫與競爭對手之間銷售量的消長為何？
<p>三、針對行銷策略</p> <ol style="list-style-type: none">1. 行銷策略特別之處為何？2. 品牌大使的角色與教授內容為何？特別設置品牌大使，是希望達到什麼目標？3. 舉辦品酒會、試飲會的目的為何？與競爭對手舉辦模式有何不同？

表格來源：本研究整理

第四章 洋酒產業

4.1 台灣消費者飲用洋酒的演進史

台灣威士忌的發展有兩個很重要的時間點，1990年12月台灣在美國三〇一條款的報復壓力下，財政部宣布分階段開放美國、歐洲洋酒進口，威士忌首先於1991年4月進入台灣，菸酒公賣局營業組組長魏堯萱表示：烈酒開放前後威士忌的進口量成長了4倍；另一個重要的時間是2002年，台灣調降菸酒稅率，威士忌各品牌酒商不斷進入台灣市場，使得威士忌在台灣持續穩定的成長，並成為亞洲第一大進口國。自從洋酒開放進口之後，消費者更容易取得洋酒，以前必須要到公賣局的洋菸酒門市部才能購買，現在可以很方便的直接走到便利商店就可以買到不同種類的各國洋酒。

台灣洋酒在2000年前以白蘭地為主要市場，但在2000年後，因為一則「白蘭地焦糖含量高，喝了容易發胖還會得糖尿病」的傳言，使得台灣洋酒市場豬羊變色，威士忌快速崛起取代白蘭地市場。一開始台灣威士忌市場是以調和式威士忌為主，以約翰走路(Johnnie Walker)、皇家禮炮(Royal Salute)、三得利角瓶(Kakubin)、威雀(The Famous Grouse)、馬諦氏(Matisse)、百齡罈(Ballentine)及起瓦士(Chivas)等品牌為首盤據市場，相互廝殺。如表6直到寰盛洋酒由蘇格蘭引進單一麥芽威士忌—麥卡倫(The Macallan)品牌，威士忌市場才開始有顯著的變化。當時寰盛洋酒決定將麥卡倫品牌帶入仍以調和式威士忌為主流的台灣市場，其了解勢必需要大量進行消費者教育，因此對於麥卡倫的行銷方式必須與市場上其他威士忌品牌不同，採行創新的行銷策略以區別消費族群。

表 6 台灣各年代盛行酒款

年代	種類	品牌名稱	價格(新台幣)
1980~2000	白蘭地/ 干邑	人頭馬(Remy Martin) 軒尼斯(Hennessy) 馬爹利(Martell) 卡慕(Camus)	
2000~2005	調和式威士忌	約翰走路(Johnnie Walker) 威雀(The Famous Grouse) 三得利角瓶(Suntory Kakubin) 馬諦氏(Matisse) 起瓦士(Chiva) 百齡罈(Ballantine) 皇家禮炮(Royal Salute)	
2005~至今	單一麥芽威士忌	麥卡倫(The Macallan) 百富(Balvenie) 詩貝(Spey)	主流\$1,000+
		格蘭利威(Glenlivet) 格蘭菲迪(Glenfiddich) 蘇格登(The Singleton) 格蘭傑(Glenmorangie)	主流\$600~1,000
	調和式威士忌	約翰走路(Johnnie Walker) 皇家禮炮(Royal Salute) 仕高利達(Scotch Leader) 紳藍(Prime Blue)	

資料來源：本研究整理

4.2 台灣威士忌產業特性

台灣市場對於麥卡倫而言是一個特別的市場，因為台灣單一麥芽威士忌和調和式威士忌的銷售比例跟國際上恰好相反，國際上普遍調和式威士忌與單一麥芽威士忌的銷售比例為 8:2，調和式威士忌的銷售額遠遠超過單一麥芽威士忌，但是台灣卻完全相反，在台灣市場中單一麥芽威士忌的銷售額反而大幅超過調和式威士忌，銷售比例恰好也是 8:2，只不過是單一麥芽威士忌佔了八成的銷售額。

同樣的，台灣的威士忌產業同樣屬於寡占市場(Oligopoly)，在調和威士忌銷售量第一的約翰走路(Johnnie Walker)和 2014 年成為單一麥芽威士忌銷售冠軍的蘇格登(The Singleton)同樣都是來自英商帝亞吉歐(Diageo)，在台灣市場的市佔率約 34%，而寰盛洋酒旗下亦有調和式威士忌威雀(The Famous Grouse)與單翼麥芽威士忌麥卡倫(The Macallan)，兩者的台灣市佔率也達 23%。

台灣人在寰盛洋酒引進麥卡倫單一麥芽威士忌之前，習慣飲用調和式威士忌，因為調和式威士忌是利用混合多家酒廠的原酒，使用原料不僅限於麥芽，亦可以短時間內大量生產，屬於成本較低的穀物威士忌；而售價較高、被認為品質較好的單一麥芽威士忌接著受到台灣消費者喜愛，甚至於 2005 年英國舉辦歐洲醫學實驗室會議中提出：單一麥芽威士忌含有對人體有益的鞣花酸(Ellagic acid)，因此喜愛追求「高品質」、「獨特」的台灣消費者，更促使單一麥芽威士忌台灣銷售額逐年成長。

4.3 台灣威士忌銷售狀況

4.3.1 台灣消費者特性

在分析麥卡倫單一麥芽威士忌在台灣的銷售情況前，要先分析與銷售策略息息相關的台灣消費者特性。

台灣消費者嗜甜，喜歡具有甜味的酒品，不喜歡像艾雷島式的泥煤煙燻味，加上台灣消費者認為價格比較高就代表產品品質比較好，以前所有單一麥芽威士忌的品牌對消費者持續傳達表示單一麥芽威士忌是比較高級、品質比較優良，因此定價比較高，加上單一麥芽威士忌是單一酒廠製造的，的確成本較高，可是並沒有價格定位較高就一定是品質比較好的理論，但台灣消費者卻深深相信訂價較高的單一麥芽威士忌，相較定價較低的調和式威士忌而言，就是屬於品質較高、產品較優異的酒品。然而實際上兩個酒品強調的產品特性並不相同，單一麥芽威士忌強調的是酒廠特色，而調和式威士忌著重在品牌與釀酒師的風格。

此外，台灣消費者對於自己所認知的產品知識，或是他人口頭告知轉述的周邊常識是非常堅持的，台灣消費者堅信年份較高且顏色較深的威士忌就是屬於高品質的威士忌，對於這個部分與麥卡倫行銷團隊在其他國家進行產品溝通時非常不同，因為其實年份高的威士忌並不一定是品質佳，訂價較高僅是因為陳年威士忌的成本較高，而顏色較深可能是因為存酒時橡木桶的作用，或是有些便宜的威士忌加入酒用的焦糖而致顏色較深，但是台灣人特別堅持購買及飲用年份高、顏色深的單一麥芽威士忌。

台灣消費者其實對於品牌的忠誠度並不高，但是麥卡倫單一麥芽威士忌能創造出大於其他國家的銷售額的主要原因是，台灣消費者飲用威士忌很喜歡狂飲、乾杯的方式，藉此展現友誼與熱情，也就是因為這個飲用習慣，所以銷售量比其他國家多，在 2012 年時台灣甚至是麥卡倫在全球銷售第一名的國家。

麥卡倫的目標客群是針對金字塔頂端的消費者，而這群消費者的特性是喜歡高品質高質感的產品與服務，並且擁有足夠的財富與地位進行消費，這些消費者不是一般的媒體廣告可以觸及的，時常透過同樣是社經地位較高的同類消費者之間進行口碑傳播，因此麥卡倫在進行行銷策略時，特別提供此類消費族群 VVIP Dinner 品酒的機會，不僅透過活動傳達品牌同樣屬於高端的形象，也藉此讓目標客群之間擁有交流互動的管道，也透過冠名贊助活動拉近與目標客群的生活圈，而針對此類消費客群的詳細創新行銷策略，會在 5.5 時詳細說明。

4.3.2 銷售市場與競爭者

台灣威士忌市場中，主要競爭者可以分成調和式威士忌的約翰走路、起瓦士、馬諦氏等，以及單一麥芽威士忌的格蘭菲迪、格蘭利威、百富等，完整競爭者資料統整如下表 7。

表 7 威士忌競爭者

調和式威士忌	單一麥芽威士忌
約翰走路(Johnnie Walker)	麥卡倫(The Macallan)
起瓦士(Chivas)	格蘭菲迪(Glenfiddich)
馬諦氏(Matisse)	格蘭利威(The Glenlivet)
威雀(The Famous Grouse)	百富(Balvenie)
皇家禮炮(Royal Salute)	蘇格登(Singleton)
三得利角瓶(Kakubin)	格蘭傑(Glenmorangie)

由表 8、表 9 可以得知台灣威士忌市場中，在 2006 年到 2012 年之間威士忌品牌旗下的產品，包含每個產品系列在台灣國內的銷售資料，可以發現雖然威士忌市場中，整體銷售量還是以調和式威士忌為主，但是可以看得出來從 2006 年調和式威士忌與單一麥芽的銷售量大約是 4.4 倍(829.83/189.28)，因為調和式威士忌在釀造過程中多數為混入穀物威士忌，並採用連續式蒸餾器，產量較大且成本較低，所以在市場上定價較單一麥芽威士忌低，因此大眾市場上能接受的程度較高，對於價格敏感度較高的消費者而言，更願意選擇購買調和式威士忌，但是到 2012 年，兩者間銷售量的差額比例逐漸縮小至 1.5(730.91/479.17)，單一麥芽威士忌的銷售總額雖然不比調和式威士忌來得高，但是整體的銷售量都有在成長，從 2006 年單一麥芽威士忌僅賣出 189.28 千箱，到 2012 年單一年度便賣出 479.17 千箱，成長幅度為 153%，比起調和式威士忌的銷售量從 2006 年的 829.83 千箱到 2012 年 730.91 千箱，成長幅度反而呈現負成長(-12%)，可見單一麥芽威士忌逐漸成熟以及廣被消費者所接受，部分瓜分到調和式威士忌的銷售市場，單一麥芽威士忌的銷售量成長幅度高於調和式威士忌。

表 8 台灣調和式威士忌各品牌營業情況 (2006-2012 年, 單位: 1000 箱)

種類	品牌 名稱	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
調 和 式	約翰走路 (Johnnie Walker)	328.00	320.50	304.15	232.20	272.70	270.50	273.00
	起瓦士 (Chivas)	40.75	36.00	31.25	25.50	26.50	28.65	30.50
	馬諦氏 (Matisse)	140.00	100.00	85.00	70.00	70.00	55.00	50.00
	威雀 (The Famous Grouse)	180.08	129.65	85.25	71.45	103.35	116.45	111.35
	皇家禮炮 (Royal Salute)	19.50	20.00	18.42	17.40	17.90	18.66	19.06
	三得利角瓶 (Kakubin)	44.00	40.00	40.00	37.00	42.00	46.65	51.00
	仕高利達 (Scottich Leader)	77.50	112.70	117.42	129.00	152.05	185.43	196.00
	年度總銷售量	829.83	758.85	681.49	582.55	684.5	721.34	730.91

資料來源：受訪者口述與 IWSR 數據，經研究者整理而得

表 9 台灣單一麥芽威士忌各品牌營業情況 (2006-2012 年, 單位: 1000 箱)

種類	品牌名稱	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
單一麥芽	麥卡倫 (The Macallan)	123.92	126.07	123.70	112.00	155.65	175.38	173.49
	格蘭菲迪 (Glenfiddich)	28.61	33.41	42.21	42.17	46.03	53.00	57.78
	格蘭利威 (The Glenlivet)	18.00	20.00	21.25	25.10	29.90	38.75	46.75
	百富 (Balvenie)	3.75	7.50	10.25	13.50	18.00	22.20	30.20
	蘇格登 (Singleton)	1.00	11.50	32.00	60.40	91.50	112.00	133.00
	格蘭傑 (Glenmorangie)	14.00	22.00	26.00	20.55	24.80	31.20	37.95
	年度總銷售量	189.28	220.48	255.41	273.72	365.88	432.53	479.17

資料來源：受訪者口述與 IWSR 數據，經研究者整理而得

接下來詳細說明表 8 與表 9 之統計銷售量，各品牌擁有不同產品類別，該表統計資料將該年度單一品牌所有的產品類別加總計算，如表 8 所表示的調和威士忌營業情況中，約翰走路(Johnnie Walker)包含黑牌、紅牌、綠牌、藍牌、頂級、18 年金牌、金牌、雙黑牌、XR；起瓦士(Chivas)包含 12 年、18 年、Revolve；馬諦氏(Matisse)包含 12 年、21 年、老牌；威雀(The Famous Grouse)則有 12 年、18 年、30 年、金牌、Prestige；皇家禮炮(Royal Salute)有 21 年、28 年、100 Cask；三得利角瓶(Kakubin)則沒有特別區分；仕高利達(Scottich Leader)有比較多種，包含 12 年、15 年、21 年、22 年、25 年，以及 Supreme、Original、Platinum、Signature。

而表 9 所表示的單一麥芽威士忌中營業情況中，麥卡倫(The Macallan)包含 10 年、12 年、15 年、17 年、18 年、21 年、30 年、1851 年；格蘭菲迪(Glenfiddich)則包含 12 年、15 年、18 年、21 年、30 年；格蘭利威(The Glenlivet)有 12 年、15 年、18 年；百富(Balvenie)有比較多產品線，包含 12 年、14 年、15 年、17 年、21 年、30 年、單一橡木桶 12 年、單一橡木桶 25 年；蘇格登(Singleton)包含 12 年、15 年、18 年、Spey Cascade、Signature、Sunray、Talifire、Dufftown；格蘭傑(Glenmorangie)包含 10 年、15 年、18 年、25 年。

整體而言，競爭對手皆推出「降價」策略，吸引消費者，由圖 4 資料而知，其他競爭對手的價格都有明顯波動並向下調降，只有麥卡倫(藍線)維持持平且價格定位較高的區間。市場上競爭對手普遍降價的因素有兩種，一是外部的市場競爭，酒商經常為了讓經銷商一次性購買大量的酒貨，會想辦法給予優惠價格，將價格稍微調降，增加經銷商囤貨的誘因，而當經銷商有較多的存貨成本時，也會想辦法將自己在市場上的售價往下壓，增加對於消費者的競爭力，而當消費者價格敏感性較高時，就會選擇降價的威士忌產品，市場同時因為經銷商在降價，而市場售價也在下降，整體的價格就會下降；另一個是內部的因素，因為台灣在 2009 年及 2010 年期間，政府酒稅向下調降，酒商被徵收的酒稅變少，內部認為市場價格相較之下太高，消費者普遍無法接受，所以也逐步調降市場售價。

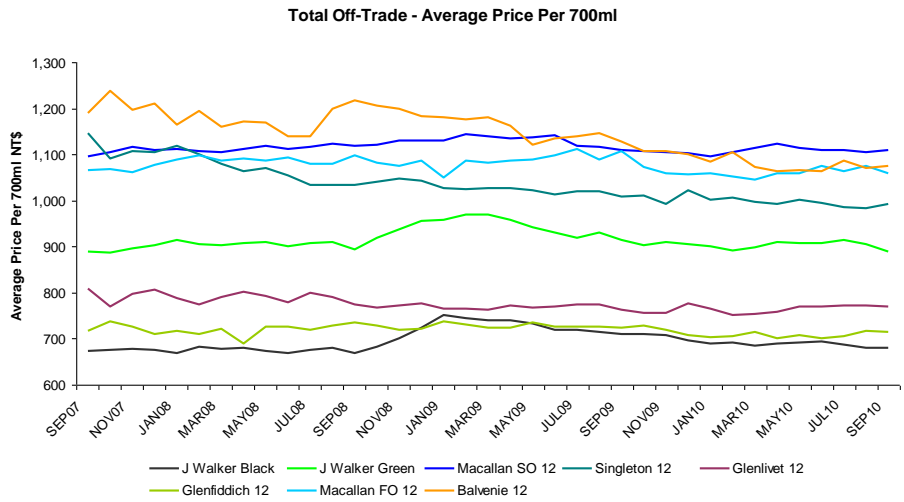


圖 4 2007 年 9 月-2010 年 9 月威士忌整體售價
 (以各家 12 年釀造威士忌，700ml 為基準)

資料來源：受訪者提供內部資料



第五章 個案分析

5.1 公司介紹

麥卡倫(The Macallan)是來自蘇格蘭斯佩塞 (Speyside)的酒廠，成立於 1824 年，其中經歷過三個不同名稱的階段，1891 年以前 Elchies 蒸餾廠，1892 到 1980 年更改為 The Macallan-Glanlivet 蒸餾廠，在 1980 年便更名為現在大家熟知的麥卡倫(The Macallan)蒸餾廠。其所屬集團愛丁頓從蘇格蘭出發開始開拓麥卡倫品牌在歐洲市場的市占率，並走出歐洲前進美國，成為美國地區銷售量第二大的威士忌品牌。但由於銷售成長緩慢，愛丁頓開始企圖以此單一麥芽威士忌產品，尋求新市場的開發，套用安索夫矩陣(Product-market growth matrix; Ansoff, 1965)中的「市場開拓策略(Market development strategy)」，將現有產品拓展至新的市場，透過新的市場區隔或拓展地理範圍，來刺激新的消費者對於單一麥芽威士忌的產品需求。

當麥卡倫品牌進入台灣時，可以分成三個階段：

1. 導入期

1991 年 4 月台灣正式開放洋酒進口後，代理商在同年 3 月與法國人頭馬公司(Remy Martin)合資成立「人頭馬匯東洋酒股份有限公司(Remeatward Fine Winesand Sports Ltd.)」，在 1999 年時，引入新股東共同經營，股東成員包含法國人頭馬-君度集團(Remy-Cointreau)、英國高原釀酒集團(Highland Distillers)、美國金賓釀酒集團(Jim Beam Brands)，由這三家公司平均持股。

2. 成長期

2000 年台灣公司名稱更改為「人頭馬台灣寰盛洋酒股份有限公司(Maxxium Taiwan Ltd.)」，成為代理商的經營模式，並在 2003 年台灣公司正式更名為「寰盛洋酒股份有限公司」。正逢 2002 年，台灣調降菸酒稅率，威士忌各品牌酒廠不斷進入台灣市場，使得威士忌在台灣持續穩定的成長，並成為亞洲第一大進口國。自從洋酒開放進口之後，消費者更容易取得洋酒，以前必須要到公賣局的洋菸酒門市部才能購買，現在可以很方便的直接走到便利商店就可以買到不同種類的各國洋酒。台灣的威士忌市場一開始是以調和式威士忌為主，直到寰盛洋酒由蘇格蘭引進單一麥芽威士忌—麥卡倫(The Macallan)品牌，威士忌市場才開始有顯著的變化。

3. 轉換期

一直到了 2013 年，愛丁頓集團接收台灣公司經營，直接成立分公司，同年七月正式更名為「台灣愛丁頓寰盛洋酒股份有限公司(Edrington Taiwan Ltd.)」，雖然現已改為母公司愛丁頓直接管理台灣市場的經營，但仍保留「寰盛」的中文名字。

經過上述三個階段，雖然麥卡倫品牌在台灣市場經過不同階段的經營轉變，但是引進單一麥芽威士忌進入台灣市場，並且成功教育市場消費者，讓目標客群接受單一麥芽威士忌產品，並一躍成為台灣市場單一麥芽威士忌的第一，2002 年到 2012 年這個階段更是寰盛洋酒股份有限公司經營時期所建立的創舉紀錄，因此為本論文探討的公司發展期間。

自從 1991 年台灣開放威士忌進口之後，越來越多酒商進入台灣市場，同屬於寰盛洋酒旗下的威雀(The Famous Grouse)，於 1995 年時也積極以調和式威士忌產品行銷台灣市場，但是因存貨和定價問題經營效果並不彰顯；有了威雀(The Famous Grouse)的前車之鑑，以至於寰盛洋酒在往後規劃麥卡倫(The Macallan)行銷策略時，都採用創新的行銷策略，以達到單一麥芽威士忌銷售冠軍的地位，本論文會在本章進一步探討其在地化經營時行銷策略的特殊之處。

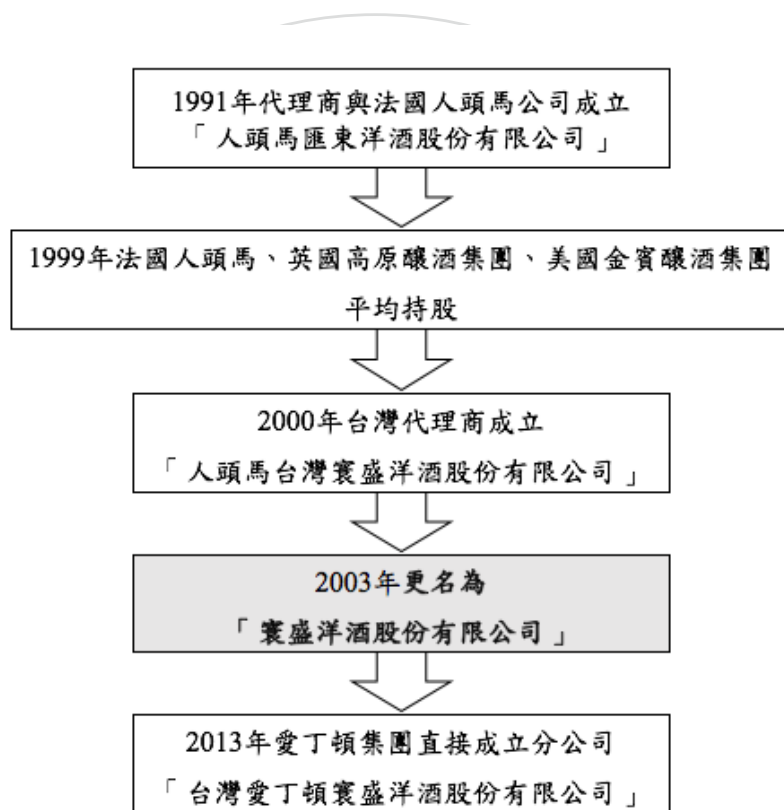


圖 5 研究流程圖

5.2 麥卡倫品牌核心價值與定位(STP、4P)

當麥卡倫品牌被引進亞洲市場時，其所屬公司堅持：雖然是朝著一個全新的方向前進，但「絕非單純複製」，而且需要同時保持麥卡倫釀酒大師 Nick Savage 所說的：「靈感與創新是麥卡倫的核心」，因此，至今其行銷策略依舊保持著麥卡倫的核心價值。

麥卡倫品牌的核心價值有四個目標：「Be different, be innovative, be precious, be The Macallan. (要獨特、要創新、要珍貴、要像麥卡倫)」，針對這個中心思想，以下將說明麥卡倫品牌的市場定位(STP 理論)：

1. 市場區隔(Segmenting)

以馬斯洛需求層次理論(Maslow's hierarchy of needs)進行區隔，將所有酒品的消費者分成五種層次，最常見的一般大眾飲酒，只是為了滿足生理需求，而此最低層次的消費者數量最多最廣，也是最多酒商激烈競爭的市場區隔。

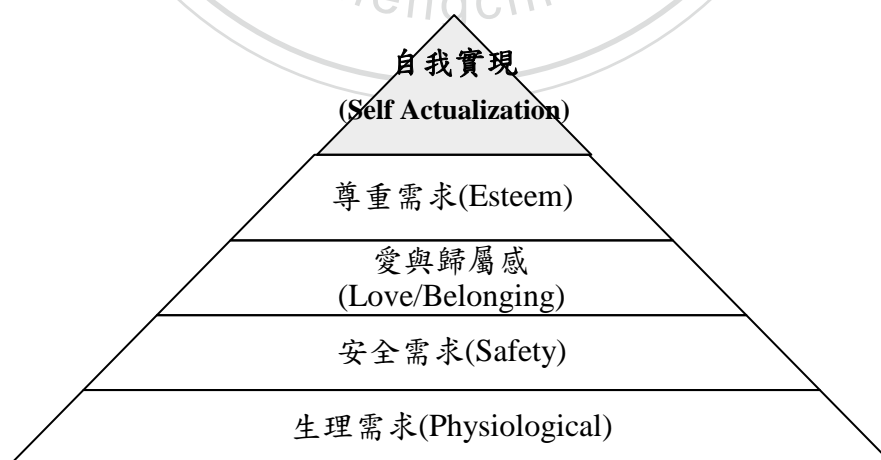


圖 6 麥卡倫市場區隔金字塔

2. 目標選擇(Targeting)

寰盛洋酒堅持保有麥卡倫「Be different, be innovative, be precious, be The Macallan.(要獨特、要創新、要珍貴、要像麥卡倫)」的核心價值，不願意在最低層次的紅海市場與競爭對手瓜分已經成熟的市場，加上其了解單一麥芽威士忌市場的目標族群，不是會受價格因素或是廣告渲染影響的一般大眾，而是那些主要訴求具有質感、有深度、會希望與眾不同等特性的消費者，針對此種訴求，其所選擇的目標客群便為金字塔頂端、追求自我實現的頂尖客群。

3. 品牌定位(Positioning)

寰盛洋酒將麥卡倫的品牌定位與其所選擇的目標客群相同，將麥卡倫定位成最高等級的單一麥芽威士忌品牌，而在世界公認的「威士忌評鑑聖經(Whisky Bible)」中麥卡倫單一麥芽威士忌被評價為最高等級，且各年份的酒款皆獲得極高的評分，總平均高達 92.1 分以上，更讚譽麥卡倫是威士忌的經典之作，同時也被尊稱為「威士忌界的勞斯萊斯」。

瞭解麥卡倫品牌的市場定位(STP 理論)後，將針對其市場 4Ps 營銷理論(The Marketing Theory of 4 Ps)進行分析，分別是產品(Product)、行銷推廣(Promotion)、銷售配置(Placement)、定價(Price)：

1. 產品(Product)

麥卡倫單一麥芽威士忌自該品牌創立以來都秉持著其「六大標柱(Six pillars)」的精神，以保持世界最珍貴的威士忌的品質：1. 麥卡倫精神象徵 Easter Elchies

House；2. 使用蘇格蘭斯佩塞(Speyside)河畔區最小巧的蒸餾器；3. 依照古法蒸餾，只取二次蒸餾後 16%最精華的酒心；4. 必須使用最高等級橡木桶進行產品的熟成；5. 渾然天成的清澈酒色，不添加任何人工色素或焦糖；6. 保持超過 180 年歷史的釀酒智慧。因此麥卡倫單一麥芽威士忌的珍貴除了展現在外觀上，恆久不變的釀酒堅持也是榮耀麥卡倫品牌的因素之一。

麥卡倫酒廠為滿足市場不同的需求，將其單一麥芽威士忌分為數種系列，並會依銷售成效新增、停產或限量發行，當時在台灣銷售的酒款系列共 5 種：Sherry Oak 經典雪莉桶系列、Triple Cask Matured 黃金三桶系列、Gran Reserva 紫鑽系列、Fine and Rare 珍稀系列及 Lalique 璀璨系列，然而每種系列均秉持著自 1824 年在蘇格蘭斯佩塞 (Speyside)酒廠成立後，對於製桶與釀酒工藝的堅持，以下內容將詳細介紹各系列的特色：

(1) Sherry Oak 經典雪莉桶系列

屬於濃烈醇厚的單一麥芽威士忌，主要熟成於精心挑選的西班牙歐洛羅索(Oloroso)雪莉橡木桶。愛丁頓與西班牙當地多家提供「從樹木到潤桶成品」全面服務的製造商密切配合，合作期間先到西班牙北部的森林尋找與砍伐橡樹，再鋸成橡木桶板進行風乾，最後再將橡木桶運送至南部持續風乾，以確保木板水分變得更少，此後，酒桶歷經 18 個月的潤桶後，便會送往蘇格蘭裝填入麥卡倫酒廠釀出的新酒，經過 12 年到 30 年長時間熟成醞釀出的風味，色澤出眾自然。銷售的年份有 12 年、18 年、25 年及 30 年。

(2) Triple Cask Matured 黃金三桶系列

黃金三桶是由歐洲和美國雪莉橡木桶，以及美國橡木波本原酒桶，三種酒桶組合熟成淬釀出的威士忌。橡木先在美國肯塔基州鋸切、風乾，再運送至西班牙南部，由製桶工匠手工打造酒桶，接著採用歐洲橡木桶的相同策略，完成雪莉桶潤桶程序，再送回酒廠裝填入新酒。主調為年份較低的美國橡木和熟成度較高的歐洲橡木風味，在各自熟成後的適當時機，運用專業策略加以混合，最後再加上進口的美國波本橡木桶，其突出的椰子香氣結合主調的柑橘、橡木、可可與木質香料氣息，配合源自美國橡木的清淡色澤，這種獨一無二的組合，賦予此系列更加強烈豐富的風格。銷售的年份有 12 年、15 年、17 年、18 年、21 年、25 年及 30 年。

(3) Gran Reserva 紫鑽系列

這系列在上市時強調以首次裝桶的小型雪莉桶陳年，這些在西班牙的 Jerez 以手工打造的雪莉桶，12 年份的紫鑽系列以頂級歐洛羅索(Oloroso)雪莉酒潤桶兩年後，再注入麥卡倫新酒進行陳年，因為是使用首次裝桶(First fill)的酒桶，色澤深邃，口感濃郁。

Gran Reserva 的西班牙文原意是「上等的存酒」，酒廠藉由此名去強調此系列是精心選出，並有著超高級品質的威士忌。不僅帶著更濃郁的雪莉桶木質、果香、蜜餞等香氣，渾厚的口感，深邃的酒色更是與雪莉桶系列有著極大的差異及優勢。

創造此款佳釀的愛丁頓集團首席釀酒師 Mr. John Ramsay 則說：「紫鑽獨特的深邃酒色及濃郁香氣是因為新酒在首次裝桶的雪莉桶中熟成，酒液沉睡在裡頭，歷經木材與酒液間的交互作用，造就出與橡木桶緊密結合的迷人香氣與深沉色澤。」

(4) Fine and Rare 珍稀系列

此款屬於珍藏系列，展現出麥卡倫品牌一脈相傳的濃醇豐厚，與其他風味的威士忌產品展現出不同但又有互補的風味，一路從 1926 年首批製作至今，都展現出鮮明的麥卡倫品牌風格。以麥卡倫 1997 Fine and Rare 為例，全球限量 151 瓶，特殊之處是經過 40 年以上的熟成，外觀呈現黃金麥色，香氣富含柑橘水果甜味與香草跟木質煙燻氣息，口感相對含有飽滿的水果與橡木風味，這超過 40 年釀造的經典滋味重新詮釋的經典的麥卡倫風格。

(5) Lalique 璀璨系列

為彰顯麥卡倫品牌 50 年單一麥芽威士忌稀有罕見的身價，知名法國水晶製造公司 Lalique 萊儷，自 2005 年開始與麥卡倫品牌合作，每 2 年聯手打造生產 The Macallan in Lalique Six Pillars Collection。以麥卡倫品牌的六大支柱為概念，強調行銷溝通與經典釀造的風格，獨家推出限量水晶瓶的酒款系列。此系列的水晶瓶皆運用高超細緻的工法，打造完美無瑕的藝術精品，瓶身各有不同的編號，填裝入世上最頂級稀有的單一麥芽威士忌，更增加收藏價值。Lalique I 50 年，全球限量 470 瓶，台灣配額 55 瓶，瓶身各處精心雕刻的細節再再顯露出麥卡倫的優質橡木桶製法；Lalique II 55 年，以頌揚麥卡倫的天然色澤作為靈感，用其

在 1910 年設計的 Paquerettes 經典香水瓶做為基礎，瓶塞蓋則使用上色難度極高的漸層琥珀色水晶，象徵麥卡倫單一麥芽威士忌的天然色澤，再填裝入極其珍貴稀少的 55 年份威士忌後更顯出此藝術品的尊貴，全球限量 420 瓶，台灣配額僅 22 瓶；Lalique III 57 年，最初在 2009 年推出，全球限量 400 瓶，台灣配額 25 瓶，麥卡倫品牌致力追求卓越，以 Lalique 經典香水瓶聞香椎 Stilligoute 設計突顯意象，從頂部往下延伸，椎角保留 16% 透明不做霧面處理，象徵麥卡倫單一麥芽威士忌只取最精華的蒸餾酒心；Lalique IV 60 年，全球限量 400 瓶，台灣配額 58 瓶，以麥卡倫酒廠小巧蒸餾器為設計靈感，將瓶身製作成渾圓水壺造型，同時以半圓形的凸點設計圍成一圈，映照蒸餾器觀察窗周圍的鉚釘，瓶塞則模仿觀察窗的把手形狀設計，再取退役蒸餾器的銅材完成裝飾，最後將極其罕見的麥卡倫單一麥芽 60 年份盛裝入內，使此產品成為極具收藏價值的夢幻逸品。

表 10 麥卡倫產品系列介紹

系列名	產品圖示	系列名	產品圖示
(1) Sherry Oak 經典雪莉桶系列		(2) Triple Cask Matured 黃金三桶系列	
(3) Gran Reserva 紫鑽系列		(4) Fine and Rare 珍稀系列	
(5) Lalique 璀璨系列			

資料來源：本研究整理，圖片取自 <https://www.themacallan.com/zh-hant-tw>

2. 行銷推廣(Promotion)

從上述的酒款系列介紹中，可以發現麥卡倫品牌將產品本身當作一種行銷推廣的媒介，每一款產品系列，不論是 Sherry Oak 經典雪莉桶系列、Gran Reserva 紫鑽系列、Fine and Rare 珍稀系列等，威士忌本身都是渾然天成的清澈酒色，不添加任何人工色素或焦糖，這也是麥卡倫品牌六大支柱的其中一項堅持；Lalique 璀璨系列本身酒瓶與包裝的設計也是一種行銷概念，如與知名法國水晶製造公司 Lalique 萊儷水晶合作設計，欲傳達麥卡倫品牌跟 Lalique 萊儷水晶具有一樣的精

緻度與高品質，消費者在挑選產品的同時，便可以享受包裝上精緻的視覺享受與滿足味蕾的需求，如運用 Lalique 萊儷水晶超高工藝的製作品質製作出椎角形的瓶塞，象徵麥卡倫品牌六大標柱中的依照古法蒸餾，只取二次蒸餾後 16% 最精華的酒心的意象，讓消費者在購買產品時也能同時接受到產品理念與堅持，是一種成功的行銷策略。

除了讓單一麥芽威士忌產品本身具有行銷功能之外，寰盛洋酒將麥卡倫品牌引進台灣市場時也有許多與競爭對手差異化的行銷策略，本研究會在 5.5 章節詳細介紹設立品牌大使、舉辦 VVIP Dinner、冠名贊助、區隔廣告行銷方式、異業合作、反向操作、及公益合作等策略。

3. 銷售配置(Placement)

威士忌產品在銷售配置上每家公司都有不同類型的通路，一般大眾熟知的便利商店、賣場、超市、熱炒店、流行夜店、Pub、西餐廳等，都可以看到威士忌產品在販售，而不同威士忌品牌對於銷售配置的分類方式也有所差異，有些公司會區分為直接與間接通路，前者表示消費者直接接觸到產品，後者會經由銷售人員的推銷才會取得產品；也有些公司會分成日間與夜間通路，前者多數是在白天時販售的便利商店、超商等，後者是在夜間營業的場所販賣，如流行夜店、Pub 等；但是麥卡倫品牌對於單一麥芽威士忌的分類方式是即飲(On trade)與非即飲(Off trade)，前者是消費者可以直接在購買後飲用，如熱炒店、海產店、傳統 Pub、Bar、KTV、酒店等，後者則會攜帶去其他場域後才開瓶飲用，也是一般大眾最常接觸的便利商店、超商、賣場等。

而除了上述分類中的銷售通路之外，也有比較特別的通路，如菸酒專賣店，以及機場設置的免稅商店，如 The Quest Collection 系列產品就是特別為各個國家特別設計的款式，也採獨家通路發行的方式，在其他通路是無法購買的。

4. 定價(Price)

因為麥卡倫品牌的定位並不是為迎合一般大眾階層，寰盛洋酒鎖定的目標客群為金字塔頂端，社會經濟地位較高，職位為公司企業經理階級以上，且有飲酒習慣的消費者，所以他們將自己的單一麥芽威士忌產品定位在高單價，相較於其他競爭對手而言，麥卡倫是威士忌產品中定價最高的品牌。藉由引述樓永堅教授在今週刊對於創新概念的評論：「只要提供的服務是獨一無二，創新服務價值受到消費者認可，消費者就會心甘情願掏出錢來買帳」(樓永堅, 2012)。

可以發現麥卡倫品牌針對他們單一麥芽威士忌的產品定價，也是採取同樣的概念，因為保有高品質的傳統與堅持，所以也堅持將產品訂在高單價。

表 11 整理出 2012 年麥卡倫各產品系列品項的價格，可以從而得知麥卡倫單一麥芽威士忌的定價都落在\$1,000 元以上，相對同類型競爭者大多是\$600 到\$1,000 之間是較高的。

表 11 麥卡倫各產品系列價格

系列名	價格	
(1) Sherry Oak 經典雪莉桶系列	12 年	\$1,200
	18 年	\$3,400
	25 年	\$16,000
	30 年	\$30,000
(2) Triple Cask Matured 黃金三桶系列	12 年	\$1,050
	15 年	\$1,500
	17 年	\$1,800
	18 年	\$3,000
	21 年	\$7,000
	25 年	\$12,500
(3) Gran Reserva 紫鑽系列	12 年	\$1,440
(4) Fine and Rare 珍稀系列	極珍稀無法附價格	
(5) Lalique 璀璨系列	50 年	\$288,000
	55 年	\$380,000
	57 年	\$580,000
	60 年	\$888,000

資料來源：本研究者整理

麥卡倫在單一麥芽威士忌市場中屬於售價高的品牌，由下表 12 整理可得知，這也符合麥卡倫在品牌市場定位(STP)中，將自己品牌的市場區隔訂為馬斯洛需求理論金字塔中最高端，追求自我實現的消費族群；而目標族群則是金字塔頂端，高社會經濟地位、職業為企業經理級管理階層以上的高收入消費族群；定價也是根據自己品牌定位「最高等級的單一麥芽威士忌」而定，所以明顯高於其他品牌的單一麥芽威士忌。

表 12 威士忌售價比較（以 2012 年各家 12 年釀造威士忌，700ml 為基準）

品牌	特色	售價 (新台幣)
麥卡倫 (The Macallan)	以西班牙雪莉桶製作，原料上稀少珍貴	\$1,250
格蘭菲迪 (Glenfiddich)	瓶身設計是三角柱狀，屬於格蘭菲迪的註冊商標	\$699
格蘭利威 (The Glenlivet)	威士忌中含有果香，感受到異國的水果味	\$799
百富(Balvenie)	使用傳統波本橡木桶釀造，口感有微辣的肉桂味	\$1,350
蘇格登 (Singleton)	色澤呈現深邃琥珀色，以傳統蘇蘭格方式製造	\$1,000
格蘭傑 (Glenmorangie)	使用不同的兩種雪莉桶釀造，有堅果與太妃糖味	\$1,200

資料來源：取自品酒網 <http://www.p9.com.tw/Wine/WineTypeList.aspx>

5.3 麥卡倫台灣經營的挑戰

受訪者分享當時在台灣經營時面臨到兩個主要問題：一是、當時麥卡倫這個品牌在市場上已經非常有名，甚至已經在單一麥芽威士忌的銷售領域站住領導地位，行銷經營團隊要如何維持麥卡倫的品牌價值與聲望，避免品牌成長率往下掉，維持持續成長；二是、來自總公司的壓力，因為台灣消費水平與歐美國家相比之下較低，因此台灣行銷經營團隊在台灣的定價，比起國際平均定價來得低，導致總公司能夠回收的利潤比較低，因此對於製作預算表時，海外總公司總是不斷要求要將麥卡倫單一麥芽威士忌進行漲價。

針對第一個避免銷售下滑的困難點，麥卡倫在台灣行銷經營團隊必須將麥卡倫的品牌定位做得更清楚，也要與其他競爭對手的行銷策略做出區別，建立更明確的品牌識別，所以針對市場比較頂端、尖峰的消費者，保持「Premiumisation（做到最高端）」的原則，要求麥卡倫出發的每一件事情都要做到 Premium（高端），不論是品牌活動、消費者溝通，第一個要掌握的就是 Premium（高端），因為這個堅持就能與競爭對手做出不一樣的市場區隔與行銷策略，在 5.5 小節會詳細說明。

針對第二個來自總公司調升價格的壓力，麥卡倫台灣行銷經營團隊深知台灣市場在 2008 年金融海嘯後，經濟並沒有明顯成長，可謂停滯不前，這時若貿然漲價，不但有「劫貧濟富」之嫌，更在品牌喜好度及情感上會造成損傷，因此堅決不希望在台灣進行為了跟進其他國家定價而漲價的行為。致使每次在提交預算報告及執行預算會議時，都要準備很多數據及證據以證明在台灣市場中、歷史上有很多品牌貿然漲價，遭到台灣消費者放棄、抱怨等反彈行為，甚至失去消費

者的悲慘後果，導致銷售量減半，造成後續要花更多資源去做補救，甚至經營失敗與市場崩盤等黯然退出台灣市場的例子，以說服總公司因為追求利潤而貿然漲價，甚或是與其他國家齊頭式平等的訂價策略並不適用於台灣市場。

5.4 麥卡倫台灣銷售狀況

麥卡倫品牌對於市場上的銷售通路區分成兩種：即飲(On trade)與非即飲(Off trade)。即飲通路(On trade)表示消費者會在那個場所直接開威士忌來喝，在購買的當下就直接飲用，又可以分成兩大類型，一種是中式餐飲通路，有一般中餐廳、海產店、熱炒店、火鍋及燒烤店，另一種則是西式餐飲通路，如傳統 Pub、酒店、Bar、流行夜店、KTV、Lounge Bar 等；而非即飲通路(Off trade)表示消費者會將威士忌買回家飲用，並不會再購買當下的場域直接飲用，也就是一般的零售市場，如便利商店、大賣場、超市、菸酒專賣店等。

可以發現與一般威士忌市場所區分的直接通路與間接通路其實相似性極高，麥卡倫所界定的非即飲通路(Off trade)即是中間通路商沒有服務人員的直接通路，消費者不會經由服務人員推銷與介紹後購買，在這個通路中，消費者屬於直接購買行為；而麥卡倫界定的即飲通路(On trade)即是消費者在進行購買威士忌的行為之前，會有中介服務商的介紹、推廣，才会有更進一步的消費行為。

而在訪談中也發現麥卡倫在經營上的另一個獨到之處在於即飲(On trade)及非即飲(Off trade)通路的比例。一般的酒商、品牌多會希望多投資在即飲通路，以大量的預算去製作廣告行銷物及免費試飲酒去提高消費者的接觸率，以期消費者在喝完後會記得品牌，進而去非即飲(Off trade)通路指名購買。往往 on 與 off 的

比例多在 7:3 甚或是 8:2。而麥卡倫在當時知名度已經很高，對於總公司來說已算是「成熟市場」，相對的品牌投資金額也無法與其他集團相提並論，因此，當時的行銷經理大膽的向總公司建議 on 與 off 的比例要調整至 5:5，藉由對於即飲通路客戶較精準的投資(形象、客單價及銷量)一方面降低投資金額，一方面也篩選店家、兼顧品牌形象。同時間，將省下的預算改往線上品牌形象的投資以及非即飲通路(菸酒專賣店)的形象改善。這樣的想法，無非是希望維持麥卡倫在消費者心目中 Premium (高端)的形象，也藉由這樣的作法讓市場上的貨源可以平衡，不致於過度的屯積在一個固定通路，而造成日後可能危及價格平穩的危機。這個建議後來被稱作為「The Macallan is everywhere, but not for everybody」不僅得到了總公司的支持，也在一波激烈的競爭之後，讓麥卡倫得以在市場中的銷售繼續一枝獨秀。

但是不論即飲(On trade)或是非即飲(Off trade)的銷售通路，都有以下介紹威士忌銷售方式的三個特性，下述將詳細說明：

1. 威士忌商品通路管道多樣性

威士忌在公賣制度解除之後，一般消費者可以向經銷商購買酒品，如免稅店，也可透過便利商店（如 7-11、全家、萊爾富、OK），或是連鎖超市（頂好、松青），以及量販店（家樂福、大潤發、愛買），也可以在酒店、Pub、飯店、婚宴場所、熱炒店等管道取得威士忌。

2. 威士忌服務人員與消費者有高度的接觸

在間接通路中會透過中介服務商(經銷商)，如酒店、Pub、熱炒店等，而消費者到這些場所購買威士忌時，會與中介服務商的服務人員，如酒保、媽媽桑、酒促小姐、店員等有面對面、即時的接觸，會透過服務人員的介紹、推銷，進而做出購買的選擇。

3. 威士忌酒商在提供服務的過程中，均與服務人員有密切的接觸

各家酒商會先將威士忌批貨給中間服務商，所以一個中間服務商的店家可能會同時販售不同家酒商、不同威士忌品牌的酒品，而酒商會透過舉辦教育訓練、品牌大使等活動，親自教授服務人員如何飲用威士忌，並且傳達品牌歷史與價值，與消費者進行品牌與產品溝通。

麥卡倫單一麥芽威士忌的核心價格是「Be different, be innovative, be precious, be the The Macallan.(要獨特、要創新、要珍貴、要像麥卡倫)」，且目標客群是價格敏感度較低，而對於產品品質與服務較講究的高端消費族群，因此麥卡倫在行銷策略上，並不採取降價行為。

另外，麥卡倫堅守價格帶的用意除了上述之外，有更深一層的意義在於「穩定通路對品牌的信心」。通常一般酒商或品牌因為上述原因降價，都會造成通路利潤的損失，麥卡倫站在一個把通路當夥伴的角色看待市場時，反過來會去保護通路的利潤，以其通路對於品牌的信心度及喜好度增加，進而增加進貨量以及面對消費者時主動推薦的動力。

根據表 9 可得知單一麥芽威士忌的銷售量又以麥卡倫品牌最為顯著，從 2006 年的每年賣出 123.92 千箱，佔整體單一麥芽威士忌銷售量的 65%，在台灣的市佔率超過一半，到 2012 年已經成長至 173.49 千箱，佔整體單一麥芽威士忌銷售量的 36%，且從 2006 年到 2012 年銷售量的成長幅度高達 40%，表示在眾多品牌競爭的台灣市場中，麥卡倫的創新行銷策略成功體現在每一年度的總銷售量上，可以從表 9 銷售量走勢圖看出，除了 2009 年時銷售量稍微下跌約 11 千箱外，其他前度的銷售量都是穩定成長，而且即使銷售量些微下跌，都還是保持在單一麥芽威士忌的銷售第一地位，由圖 7 所示，每年度都佔整體單一麥芽威士忌的總銷售量的 40% 以上(2006 年的 65% 為最多、2006 年的 57%、2008 年的 48%、2009 年的 41%、2010 年的 43%、2011 年的 41%、2012 年的 36%)。



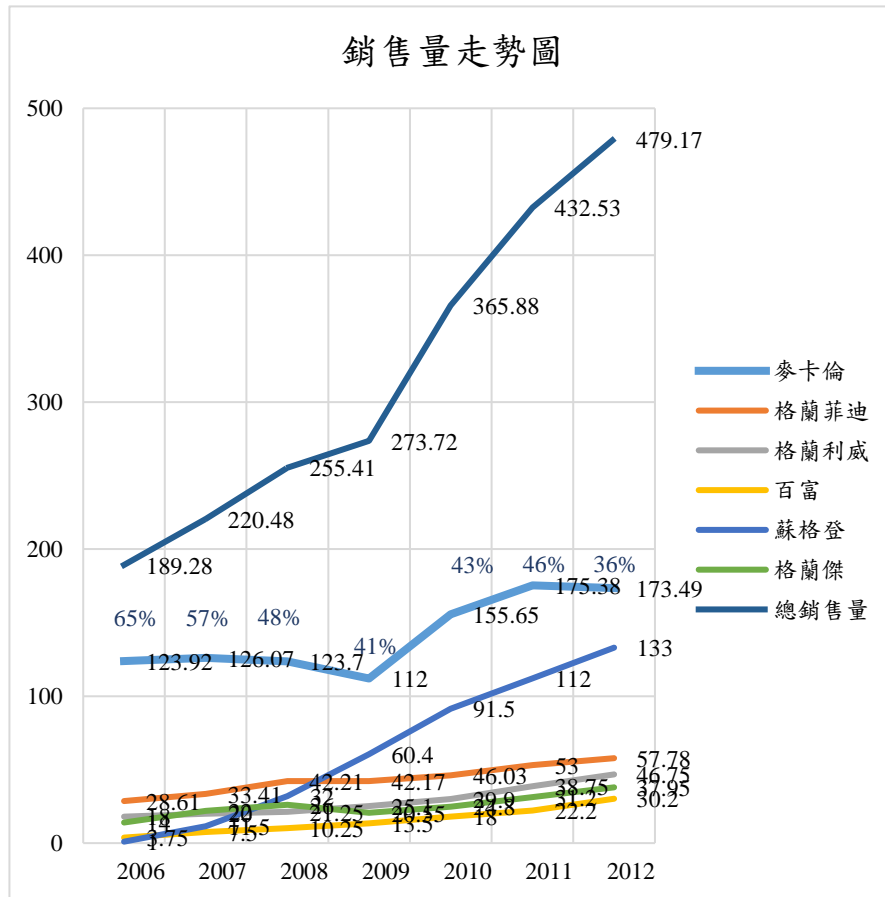


圖 7 單一麥芽威士忌銷售量走勢圖(統一以 9 公升為一箱計算)

(2006-2012 年，單位：1000 箱²)

資料來源：受訪者口述與 IWSR 數據，經研究者整理而得

5.5 麥卡倫的創新行銷

寰盛洋酒是台灣推廣單一麥芽威士忌的始祖，可為台灣威士忌市場中產品的創新者，當時市場上以調和式威士忌的約翰走路(Johnnie Walker)為銷售第一，調和式威士忌與單一麥芽威士忌最大的不同在於，前者是使用來自多個不同酒廠，以及生產原料(穀類或麥芽)釀造而成，後者則是強調來自於單一酒廠，純粹使用

²此處單位統一以 9 公升為一箱計算。

麥芽釀造製成。釀造一瓶單一麥芽威士忌的時間，可以釀造七百五十瓶穀類的調和式威士忌(守靈靈, 2006)，單一麥芽威士忌不僅生產數量低，而價格又是調和式威士忌的數倍，這些產品本身及市場環境因素，讓寰盛洋酒將麥卡倫引進台灣市場時，認知到以單一麥芽威士忌進入到台灣這個利基市場，絕對不能使用類同與母公司蘇格蘭當地相同的行銷策略，因為蘇格蘭當地擁有自己的釀酒廠，經常會舉辦酒廠參觀行程，並提供精緻套餐等方式，並藉由原產地的優勢舉辦國際型活動，讓各地的進口商、經銷商、消費者得以朝聖，以吸引消費者並加對於品牌與產品的印象，主要並非透過投資於廣告的行銷方式，因為蘇格蘭地大物博，難以在短時間內看見廣告成效；相反地，台灣相對地理區域較小，經營廣告行銷的方式可以在短時間內反映出效果，因此台灣多數進口商都是選擇針對台灣市場的行銷活動，如表 13 所示。

表 13 麥卡倫在地化行銷策略

地區	麥卡倫行銷策略
蘇格蘭	<ul style="list-style-type: none"> ● 釀酒廠參觀行程與精緻套餐 ● 舉辦給予進口商/經銷商/消費者的國際活動
台灣	<ul style="list-style-type: none"> ● 設立品牌大使 ● 舉辦 VVIP Dinner ● 冠名贊助 ● 區隔廣告行銷方式 ● 異業合作 ● 反向操作 ● 公益合作

此外，1995 年時，同樣隸屬於寰盛洋酒的另一品牌「威雀(The Famous Grouse)」，同屬調和式威士忌，欲在台灣已成熟的調和式威士忌市場獲得一席之地，一開始活潑創新的品牌圖標(那隻鳥)似乎激起了消費者消費的慾望，也在一波強力搶攻熱炒店市場通路的活動下，創造了驚人的猛爆性成長。但後續因年度預算過於樂觀，進口貨量大增，在通路無力收貨且後續品牌方向在紅海市場中採行無差異行銷策略，導致於從消費者端的興趣度及購買意欲驟降，通路囤貨驟增，銷售成績不如預期。

因此，有了威雀調和式威士忌的前車之鑑，寰盛洋酒設定單一麥芽威士忌在台灣銷售的策略，就是尋找藍海市場，除了一般酒商會使用的行銷策略，如品酒會的方式舉辦試飲活動，麥卡倫品牌行銷經營團隊會保留下來，因為這是與消費者近距離接觸的重要行銷活動，麥卡倫平均一個月會舉辦 12 至 15 場品酒會，品酒會的對象設定非常的廣，包括通路、店家、VIP 以及一般消費者，一個品牌大使一年執行的品酒會是介於 150 至 180 場，不算大型活動，以每場 20 人計算，一年累積下來就會有超過 3 千至 3 千 6 百位消費者與麥卡倫有過直接的接觸與溝通。

此外，麥卡倫品牌行銷經營團隊決定不仿造其他酒商將消費者調查外包，決定自己投入並從意見領袖切入，選定符合特定條件的成員，符合其鎖定在金字塔頂端的消費客群，是追求自我實現的高階族群，通常社會經濟地位也較高，職業也多是企業經理級以上的主管階層，大約一個禮拜內威士忌的飲用頻率為 2 到 3 次，將這些對象邀請來組成團體來進行訪談，一次焦點團體的人數大概 10 人左右，一場訪談時間約為 1 到 2 小時，這些焦點團體的受訪者會選擇重視質感、品

質、高貴的且同質性高的客群，而不是一般的大眾，讓團體中的成員可以針對欲探討的議題，表達他們的經驗、看法、觀點。

焦點團體主要會透過讓這些受訪者一邊飲用麥卡倫的單一麥芽威士忌，一邊表達對於該產品的感受，透過李克量表(Likert scale)五點選項：非常喜歡、很喜歡、尚可、不喜歡、非常不喜歡，訪談後可以取得第一手消費者對於產品的喜好程度，其中也會透過傳達關於麥卡倫產品的知識，與品牌經營歷史、核心價值，讓消費者對於品牌有正向的觀感，並提升喜好程度。整個焦點團體訪談過程中，確保受訪人可以充分的表達對於事前設計的問卷與情境的想法與意見，以確保在短時間內可以搜集到大量關於消費者對於麥卡倫的廣泛資訊。

除了上述品酒會跟焦點團體的方式外，麥卡倫品牌行銷經營團隊也採用其他創新的行銷策略，以下將說明推廣麥卡倫品牌以及單一麥芽威士忌的產品特色時，所使用的創新行銷，並依照其行銷的對象分成兩種類型介紹，一為經銷商、另一為消費者：

5.5.1 針對經銷商的創新行銷

- 設立品牌大使

不同於其他競爭對手聘請外師當品牌講師，寰盛洋酒以任用正職人員的方式，為麥卡倫品牌成立專屬的品牌大使。品牌大使會親自教授並推廣品牌，深入地教導每個中介服務商(經銷商)中的服務人員，如酒店的媽媽桑或幹部、Pub 的酒保、熱炒店的酒促小姐等，關於單一麥芽威士忌的特性與價值，仔細深入每個可以與服務人員接觸的管道，不放棄任何可以介紹品牌的機會。從前酒商的行銷方式都

是僅透過教導中介服務商的店家如何銷售，並不會特別傳達品牌理念與產品特性，並且認為消費者可以自行看到廣告便可理解，但其實透過品牌大使的指導，每一個中介服務商可以更認識品牌宗旨，並藉此與其他競爭者的產品做出區別，因為麥卡倫相信透過企業對企業(Business-to-business, B2B)的方式，這些可以親自面對面與消費者接觸的服務人員，可以更進一步向消費者傳達麥卡倫單一麥芽威士忌的獨特之處，形成企業對企業對消費者(Business-to-business-to-customer)的連結。



5.5.2 針對消費者的創新行銷

- 舉辦 VVIP Dinner

遍及全台灣北中南，會尋找產業界經理級以上有影響力的人物來參加饗宴，並透過上述提到針對經銷商設立的品牌大使，來餐會中與高社經地位的消費族群溝通品牌歷史、產品知識，並視情況教授威士忌的禮儀與小知識，對於品牌大使而言，只要能接觸到飲用的消費者，只要能傳遞知識就是他們的工作內容，加上這些消費者訴求隱秘性高、不願意與一般大眾一起舉辦活動，所以麥卡倫品牌行銷經營團隊都會特別為這群消費者舉辦 VVIP 晚餐，讓這些消費群眾之間可以擁有口碑(Word of mouth)的行銷效果，將他們對於麥卡倫的品牌與產品的認同感，透過正向的言語與行為將親身體驗傳達給周遭其他人，達到加強麥卡倫品牌印象與行銷的效果。

- 冠名贊助

因為麥卡倫品牌所設定的目標客群是高端消費者，在馬斯洛所定義的需求金字塔中是追求是我實現的客群，他們喜好具有稀少性、故事性、珍貴性的產品與服務，尤其是享受別人沒有而自己擁有的。行銷團隊知道許多贊助政商名流高爾夫球賽、贊助慈善晚會等行銷方式，其他威士忌的競爭對手都有在進行，麥卡倫品牌行銷經營團隊雖然也會參與該類型的行銷活動，但是所投入的比例並不高，希望在廣告行銷這部分做出市場區隔，並符合高端消費者追求稀少性的期待，因此在贊助音樂會的部分，也就是其他酒商比較少接觸的領域，麥卡倫品牌行銷經

營團隊選擇贊助的節目內容也屬於國際知名的團體，如 Andrea Bocelli³的大型國際性表演，並在 2009 年時美國十大排行的指揮大師史拉特金(Leonard Slatkin)來台灣舉辦音樂會選擇冠名贊助，訂定節目名稱為「麥卡倫極致享宴-史拉特金與英雄的生涯」，2010 年也讓古典音樂跨界合作，邀請三大男高音之一的卡列拉斯(Jose Carreras)與世界第一抒情女高音卡娜娃(Kiri Te Kanawa)攜手演出，向消費者傳達香醇威士忌搭配世紀動人美聲，堪稱人生中極致的享受。

此外因為針對市場研究結果得知麥卡倫品牌是商務人士最喜愛的單一麥芽威士忌，所以當國際知名的經濟學家來台灣舉辦論壇時，其也會贊助該經濟學會，並在 2011 年時諾貝爾和平家得主沙金特(Thomas J. Sargent)來台灣，麥卡倫選擇冠名做贊助，以便與目標客群生活中息息相關的事物進行連結。

• 區隔廣告行銷方式

一般酒商行銷是透過直效廣告(Direct marketing)中的電視廣告，或是戶外媒體(Out of home media, OOH)的方式，與消費者進行品牌與產品的溝通。但是寰盛洋酒深知麥卡倫品牌鎖定的客群並非一般大眾，而是馬斯洛需求層次理論(Maslow's hierarchy of needs)中最高階的自我實現的客群，因此在平面廣告的部分，麥卡倫選擇挑選這些階層消費者會觀賞的雜誌，進行品牌與產品的推廣，如今週刊、商業週刊、酒訊雜誌、GQ 等，也會在國家音樂廳舉辦高級音樂會，邀請麥卡倫的 VIP 一同欣賞高品質的音樂饗宴，在舉辦這些活動的同時，也向消費者傳達麥卡倫的品牌與單一麥芽威士忌也是如此具有高貴性。此外，在單一麥芽

³ Andrea Bocelli (安德烈波伽利)，一位古典跨界音樂義大利男高音，被譽為帕瓦羅蒂的接班人。

威士忌產品本身的包裝上，麥卡倫品牌也和來自法國國際知名、標榜頂級藝術的 Lalique 萊儷水晶合作，選用萊儷水晶瓶填裝入高年份的威士忌，讓產品所傳達的個性更符合目標客群的期待。

- 異業合作

除了上述所提及麥卡倫將幾款產品系列的瓶身採用知名法國水晶製造公司 Lalique 萊儷水晶的限量設計：自 2005 年開始，每 2 年聯手打造生產的 The Macallan in Lalique Six Pillars Collection，如 Lalique III 57 年，在 2009 年推出時為了表達麥卡倫品牌致力追求卓越，以 Lalique 經典香水瓶聞香椎 Stilligoute 設計突顯意象，象徵麥卡倫單一麥芽威士忌只取最精華的蒸餾酒心，這些與 Lalique 萊儷水晶異業結盟的產品都是基於彼此理念契合，因為雖然經營的事業類型不同，威士忌酒與水晶，屬於不同的產品類型，但是兩個品牌的中心理念都是追求精緻的工藝技術，所以合作上可以達到一加一大於二的效果，讓消費者更加認同麥卡倫品牌的產品質感。

此外，麥卡倫品牌除了以上與同樣追求工藝的極致表現的品牌異業合作的經驗之外，在 2005 年時台灣推出「白色巨塔」連續劇，主要講述外科醫生的醫療故事，麥卡倫品牌第一次和戲劇節目合作採取異業合作，在節目中置入性質行銷的方式，達到讓社會地位高、經濟收入多的外科醫生與麥卡倫單一麥芽威士忌的產品產生連結效益，巧妙地串連出威士忌與外科醫生的生活情感連結，也同時達到向目標客群宣導同樣身為金字塔頂端階層的外科醫生喜愛麥卡倫產品的效果，對於戲劇節目與麥卡倫品牌的類同性，麥卡倫認為同樣都是藝術表演創造的感動，而且是可以渲染每一個人的。雖然透過白色巨塔電視劇的呈現，並不能短時間提

升銷售量，可是能夠加深消費者對於麥卡倫品牌的正面、高品質的形象，因此麥卡倫不會以產品在短期間的銷售量，當作評估行銷效益的方式，不會為了增加在鏡頭前產品的出現時間，犧牲了需要長期深入經營的消費者與觀眾們對於產品的認同感，這並不是麥卡倫想透過異業合作達到的結果，加上威士忌屬於高級酒類，價格較昂貴，不是一般民眾每日的生活必需品，需要透過長期行銷策略，才能更自然、更有質感、更潛移默化消費者對於麥卡倫品牌的認知。

- 反向操作

麥卡倫品牌每年都會推陳出新目的及宗旨，在 2009 年時是「品鑑人生中最美好的事物，是生活中應有的態度」，同年暑假，精選與即飲(On trade)通路中的 Lounge Bar 商家合作，在「THE MACALLAN. THE MOMENT 雙雄際會」(圖 8)活動期間 2009 年 8 月 12 日到 10 月 3 日間，只要購買一瓶麥卡倫單一麥芽威士忌，就可以參加抽獎，而最高獎項超獎是可以搭乘義大利頂級工藝的「法拉利 F430」繞城市 10 分鐘的體驗活動，由專業車手引領，活動分別在台北、台中、高雄展開，讓消費者在品味最頂級的威士忌酒品的時刻，能夠額外擁有體驗頂級的極速饗宴的機會，超跑與佳釀是全世界男人共同渴望的收藏，這是一趟「陸地」的雙重享受，在享受麥卡倫單一麥芽威士忌微醺之際，恣意感受靈魂釋放的狂野魅力。



圖 8 麥卡倫 2009 年「THE MACALLAN. THE MOMENT 雙雄際會」活動

資料來源：取自 <http://www.p9.com.tw/news/NewsDetail.aspx?id=837>

暨 2009 年暑假引起的消費炫風後，秉持著一直要走在市場前端，不斷創新突破的精神，2010 年 8 月 20 日開始舉辦獨一無二的全台巡迴活動「麥卡倫視界無限 飛行特區」（圖 9），傳遞麥卡倫品牌鼓勵年輕族群從不同的觀點探索世界的訊息，並強化麥卡倫品牌在市場中至高的品牌形象，透過以麥卡倫品牌定位「至高、非凡」的觀點帶領消費者搭乘專屬直升機，擺脫生活忙碌，跳躍地平線後更用心從不同角度欣賞這個美麗的城市，活動期間只要在特定店家開瓶一瓶麥卡倫單一麥芽威士忌，可立即獲得限量麥卡倫飛行勳章，並有機會獲得專屬「空中」飛行旅程，分別在台北松山機場、台中清泉岡機場、高雄小港機場舉行。



圖 9 麥卡倫 2010 年「麥卡倫視界無限 飛行特區」活動

資料來源：取自 <http://www.p9.com.tw/News/NewsDetail.aspx?id=1656>

活動來到 2012 年，消費者都期待延續第一年「陸地」上頂級超跑的享受與第二年「空中」至高直昇機的體驗後，第三年理應是「海上」相關的極致體驗，但是麥卡倫品牌透過「反向操作」策略，在聖誕節跨年前夕打造為期三週的「醜貴女神派對」（圖 10），選出兩位性感女藝人 Janet 與馮媛甄擔任麥卡倫女神，同時也呼應不凡品味，在全台北中南八間知名夜店與麥卡倫的酒迷共度佳節，此外，為了達到烘托麥卡倫單一麥芽威士忌的貴賓尊榮，特別祭出全台灣唯一一台千萬加長型的悍馬禮車，只要在活動期間於指定夜店開瓶麥卡倫單一麥芽威士忌，就能獲得抽獎卡，於整點抽獎時抽出幸運兒與兩位女神乘坐禮車共享醜貴女神派對，在最頂級的貴賓尊寵空間中舉辦派對。如此預料之外的行銷活動，顛覆消費者的預期心理，反而在口碑傳播中達到更多的行銷效果。



圖 10 麥卡倫 2012 年「麥卡倫醜貴女神派對」活動

資料來源：取自 <http://www.beyondgroup.com.tw/case-view2.php?sn=31>

- 公益合作

除了上述提及的主要針對產品與服務的行銷策略之外，麥卡倫深知一個品牌的經營不是短期立即見效的，要將單一麥芽威士忌深入在消費者的生活環境中，要透過潛移默化的影響，並且為了使得麥卡倫品牌的形象增強，希望可以透過公益活動，對社會做有意義的貢獻，旨在為社會付出一份心力，也達到企業參與公益時對消費者造成的感性行銷策略，同時跟社會中重大議題做連結，也透過新聞報導、社群分享、口碑傳播關於麥卡倫品牌一些激勵人心的訊息活動，讓社會大眾對於品牌的公眾印象更好，讓麥卡倫的加上麥卡倫品牌認為企業盈利就要對社會做出回饋，進行社會關懷不遺餘力。

2008 年莫拉克颱風在 8 月 6 日至 8 月 10 日間侵襲全台灣，麥卡倫品牌原定於 2008 年 8 月 7 日的記者會因此順延至 8 月 12 日，麥卡倫品牌深感台灣中南部受創甚劇，秉持對社會的關懷與扶持貢獻一己之心力，決定全體員工將捐出一日所得，給予台灣紅十字會進行救災與物資援助，此外，並於活動期間在店家開瓶麥卡倫單一麥芽威士忌，麥卡倫品牌就會再捐贈新台幣 1 千元給台灣紅十字會，幫助中南部受災戶重建家園，希望共體時艱，盡最大的心力回饋台灣社會。

除了台灣地區有積極經營社會公益活動之外，麥卡倫品牌最著名的善盡企業公民責任的例子是 2011 年時，與法國百年水晶精品品牌 Lalique 萊儷水晶合作，攜手打造全世界限量僅一瓶的「麥卡倫 Lalique: Cire Perdue 64 年單一麥芽威士忌」，也是麥卡倫酒廠史上年份最高、最珍貴稀有的絕士珍釀，以失傳 80 年的 Lost Wax 脫蠟鑄造工藝創作獨一無二的水晶酒瓶「Cire Perdue」，在經歷為期 9 個月的全球慈善拍賣之旅後，於 2011 年 11 月 15 日在紐約 Sothebys 蘇富比所舉行的公開拍賣中創下 46 萬美金(約 1,390 萬新台幣)的交易天價，而這次拍賣所得全數捐給「水慈善 Charity: Water⁴」，致力為開發中國家帶來乾淨的水源，募款所得後續投入在迫切需要救助的地區，並同時喚起更多人對於保護針對水資源的重視，透過公益活動提升品牌信譽跟同時達到行銷產品的益處。

⁴水慈善 Charity: Water：成立於 2006 年的非營利組織，期許將安全乾淨的水資源帶到開發中國家，改善當地家庭的生活環境與公共衛生。



圖 11 麥卡倫 Lalique: Cire Perdue 64 年單一麥芽威士忌

資料來源：取自 <https://www.pinterest.com/pin/561683384747201452/>

以上介紹麥卡倫在台灣經營單一麥芽威士忌時分別針對經銷商與消費者所實行的特殊行銷策略，可以發現麥卡倫將重心放在針對消費者的創意行銷，但是不論針對經銷商或是消費者，主要目的都是將麥卡倫的品牌價值、產品知識推廣出去，不論舉辦品酒會、試飲會，都是針對有飲酒習慣、有購買威士忌行為的消費者進行溝通，讓消費者建立購買行為前的激發需求(awareness)，雖然針對一般消費者，只能大致上傳達品牌理念跟產品特性，但是針對高端消費者，品牌大使有更多的時間與機會，可以較深入地瞭解他們隱性的需求，給予消費者關懷，並提供詳細明確的品牌與產品資訊，讓消費者能夠透過外部資訊達到深入了解(consideration)。

除了瞭解消費者的實際需求外，也透過大量人性化的溝通與創新的行銷策略，使得消費者達到實際購買的行為(action)，為了與消費者建立長期的夥伴信任關係，透過品牌大使的宣導，與實際產品飲用經驗，透過訂製的 VVIP Dinner 與冠名贊助活動，讓消費者對麥卡倫品牌建立信任感，並提升品牌好感度，進而認同品牌的價值與品質，如此一來消費者對於麥卡倫就擁有品牌長期的忠誠度(loyalty)。

根據行銷經理建議 on 與 off 的比例應從大多品牌經營的 7:3 甚至是 8:2，調整至 5:5，因此可以看出麥卡倫在針對台灣市場時，更重視在非即飲(Off trade)通路的經營，試著透過從配合的店家開始篩選，兼顧品牌高端形象外，在創新行銷的策略中試著在非即飲通路建立品牌知名度。

表 14 創新行銷區隔整理

對象	創新行銷	通路
經銷商	品牌大使	非即飲(Off trade)
消費者	舉辦 VVIP Dinner	非即飲(Off trade)
	冠名贊助	非即飲(Off trade)
	區隔廣告行銷	即飲(On trade)
	異業合作	非即飲(Off trade)
	反向操作	即飲(On trade)
	公益活動	即飲(On trade)、 非即飲(Off trade)

第六章 結論與建議

此章首先會提出此個案研究的發現，再針對本次研究的結論提出實務意涵，並提出該研究的限制與未來建議，提供後續研究進一步延伸的方向。

6.1 結論與實務意涵

雖然 1991 年台灣正式開放洋酒進口時，威士忌品牌紛紛進入台灣市場，希望拔得頭籌獲得先進者優勢，而震盛洋酒 1995 年時，透過旗下的調和威士忌品牌威雀(The Famous Grouse)進入台灣市場，欲在台灣已經成熟的調和威士忌市場獲得一席之地，但是當時在競爭激烈且成熟的紅海市場中採取無差異行銷策略，與其他競爭者所做的行銷推廣活動皆雷同，導致消費者無法明確判別該品牌的優勢與產品特色，導致銷售成績不如預期。

震盛洋酒有了威雀的失敗經驗後，再次進入台灣市場時，針對台灣市場推出在地化的策略，有別於原產國蘇格蘭高於台灣市場水準的定價策略，並且選擇適用於地理範圍較小的台灣的方式，在台灣推出威士忌市場還尚未熟悉的單一麥芽威士忌，當時採取的策略是尋找與以往激烈競爭的市場不同的藍海市場，並且因為消費者對於單一麥芽威士忌產品相對陌生，所以麥卡倫品牌在產品與服務的定位就與其他競爭者不同，將產品定位在群眾數量較小的高端消費者所飲用的頂級威士忌，認為這些高端消費者擁有和麥卡倫一樣的喜愛高品質的價值，並採用符合台灣在地高端消費者的創新行銷策略，以長期經營目標客群。

分析麥卡倫單一麥芽威士忌可以維持長達多年的銷售第一地位的原因有以下三個：

1. 產品獨特性與優越性

在樓永堅教授的「行銷管理」一書當中，有說明影響產品價格水準之因素有很多，而價格可以提高的因素包含：高產品價值、產品差異化等，寰盛洋酒當時引進對於台灣市場完全嶄新的威士忌產品：「單一麥芽威士忌」，因為釀造方式和消費者熟知的調和式威士忌有所不同，單一麥芽威士忌因為只使用同一個酒廠的酒進行調製，並不是使用兩個以上的蒸餾廠的威士忌進行調和，也跟調和式威士忌的原料不僅限麥芽，並且可以大量生產、成本相對較低的特性不同，所以讓具有「高品質」、可以獨特展現酒廠特性的單一麥芽威士忌相對擁有高產品價值。

2. 正確的市場區隔

針對單一麥芽威士忌較高的產品價值，寰盛洋酒在一開始選擇產品定位時，就堅持核心價值是「Be different, be innovative, be precious, be the The Macallan.(要獨特、要創新、要珍貴、要像麥卡倫)」，且目標客群是社會中經濟地位較高、消費能力較高、有飲酒習慣的金字塔頂端消費者，他們對於產品的品質與服務較講究，深知此目標客群的消費特性，擁有追求獨一無二，不願意與他人擁有相同的優越性品味，恰與寰盛洋酒在經營麥卡倫品牌時所採用的高定價策略相符，因此麥卡倫單一麥芽威士忌成為當時威士忌產品價格區間中最高定價的產品，價格凸顯了產品的優越性之餘，也明確的區分的市場中的消費者類型，主打經理級以上有影響力的人物客群。

3. 創新行銷策略

寰盛洋酒在推廣麥卡倫單一麥芽威士忌時，選擇透過創新的行銷策略介紹給台灣的消費者，跟其他競爭對手最大的不同是：競爭者通常行銷的重心放在廣告或是參展，但是麥卡倫選擇不同的方式，除了一般酒商在宣傳產品的會選擇的品酒會、試飲會等，甚至向外部市場調查研究公司尋求協助，更了解消費者與整體市場的銷售與動態，並且麥卡倫也是當時唯一一個積極經營贊助高級活動（音樂會、經濟論壇等）的酒商。

寰盛洋酒卻採用了許多與以往習慣的方式不同的行銷方式，如設立獨立的品牌大使，與其他競爭者為了單一推廣活動所設置的品牌大使或品牌活動推廣者有所不同，麥卡倫專職的品牌大使可以把握每一次與消費者接觸的機會，積極宣導品牌的故事與產品的特性，除了訴諸感性的品牌將是與裡念的傳達之外，也扎實的將產品的釀造方式與飲用特性理性且詳細地告知消費者；針對金字塔頂端的人舉辦 VVIP Dinner，讓目標客群認同麥卡倫的品牌與產品，並透過口碑行銷的正向傳播，達到行銷擴散的效果，讓更多消費者在購買的過程中可以選擇麥卡倫；冠名贊助的行銷則是進一步將麥卡倫和其鎖定的高端消費者的生活緊緊結合，贊助同樣屬於獨特、高貴的音樂會與經濟會議，讓消費者在不同的管道中也能接觸到麥卡倫，配合目標客群高品質喜歡藝術享受的生活特性，在國家音樂廳舉辦高級音樂會時也邀請麥卡倫的 VIP 消費者一同欣賞高品質的音樂會，讓消費者知道麥卡倫品牌與他們的生活習慣相符也有支持作用；區隔廣告的行銷方式，不採取一般針對所有不同階層消費者的泛行銷方式，反而是針對需求金字塔頂端的目標客群他們所追求自我實現的生活與理想中息息相關的主題進行行銷活動，如在今週刊、商業週刊、酒訊雜誌、GQ 等投資廣告與商業活動資訊的贊助；異業結

盟這個方式也是很多品牌會使用的方式，但是麥卡倫選定不同類型但是同個層次的品牌達到夥伴合作關係，以達到擴大市場規模、提高訊息傳達的利益，如與同樣是針對高階消費者的知名法國水晶製造公司 Lalique 萊儷水晶合作設計，使用限量水晶瓶身的設計，也在台灣的影視連續劇「白色巨塔」中，置入式行銷，打造出外科醫生高品質、高收入與麥卡倫品牌的共同印象；反向操作更是在衝擊消費者期待中達到效果更好的行銷策略，在 2009 年推出陸地上最奢華的義大利頂級工藝的「法拉利 F430」活動「THE MACALLAN. THE MOMENT 雙雄際會」，接著在 2010 年推出空中獨一無二的全台巡迴活動「麥卡倫視界無限 飛行特區」，原本消費者期待接下來的活動是海上的頂級享受，但是寰盛洋酒反其道而行，沒有推出關於海上的相關行銷活動，反而是在聖誕節跨年前夕打造為期 3 週的「醜貴女神派對」，推出千萬加長型悍馬禮車，襯托出享用麥卡倫單一麥芽威士忌的尊榮感；除此之外，為了達到長期經營品牌理念與傳達品牌與社會共濟與消費者共同成長的期許，也會透過公益活動的方式，增強麥卡倫品牌的正面形象，如在 2008 年莫拉克颱風侵襲全台灣期間，秉持對社會的關懷與扶持貢獻一己之心力，資助給予台灣紅十字會進行救災與物資援助，幫助中南部受災戶重建家園。

以上創新的行銷策略使得寰盛洋酒可以讓具有獨特與優越性的麥卡倫單一麥芽威士忌產品，定位在正確的市場區隔中，將定價訂的比其他競爭對手高，如果未來一個品牌想將產品定位在高價區，可以參考麥卡倫品牌在經營台灣市場時針對單一麥芽威士忌的產品特性，所採取的創新行銷策略，而這些行銷策略也讓消費者購買行為的四個階段「激發需求(awareness)、深入了解(consideration)、接觸與購買(action)、培養忠誠度(loyalty)」，分別都有強化的效果，使得消費者可以在想要購買威士忌時想到麥卡倫，並有足夠的內部與外部資訊可以深入認識單

一麥芽威士忌，實際接觸與購買該產品後對於麥卡倫產生正向感，而麥卡倫也長期經營公益合作，投入在顧客關係管理上，經由 VVIP 制度的建立，讓消費者對於麥卡倫擁有忠誠度，並達到口碑行銷的效果。



6.2 研究限制與建議

從實際銷售量也可以看見從 2008 年後即使單一麥芽威士忌該產品的市場逐漸成熟，年度總銷售量也都達到每年 255 千箱，甚至在 2011 年激升至 432.53 千箱，但是 2008 年起麥卡倫的總銷量比都佔單一麥芽威士忌幾總體銷售量的 40% 以上，在 2011 年甚至高達 46%，趨近整體單一麥芽威士忌市場的一半銷售量。可是在 2012 年銷售量佔比下滑至 36%，經過此次研究，整理出分別對於業界競爭者、未來研究者的建議：

- 對於業界競爭者的建議

2011 年時蘇格登(Singleton)進入台灣後，積極經營台灣消費者，蘇格登(Singleton)售價定位在\$950 到\$1,500 之間，而當時正處於台灣經濟狀況持平或稍微衰退的時代，麥卡倫的價格始終處於\$1,200，對於麥卡倫這種高價的定位造成很大的殺傷力，加上 2013 年、2014 年時麥卡倫對於售價持續每年漲 100 元，漲幅高達 10%，在 2014 年的售價是\$1,450 台幣，對於經濟不景氣的大環境下，消費者價格敏感度很高，在一張一千元鈔票無法購買一瓶單一麥芽威士忌的情況下，逐漸轉移至競爭對手蘇格登。另外蘇格登在短時間內大量投資在酒店通路的預算遠超於麥卡倫，2014 年後讓酒店的包廂威士忌都與蘇格登的產品合作，消費者可以直接在包廂費用內飲用蘇格登的威士忌，無需另外購買未與該酒店談成包廂合作的他牌超高單價威士忌，藉此達到短時間讓大量消費者飲用到蘇格登(Singleton)威士忌的目的，且蘇格登也投入大量資本在電視與平面廣告，是麥卡倫(The Macallan)電視與平面廣告投入資本的 2.3 倍，加上它的口感比較平順，易飲的風格更貼近台灣消費者飲酒的習慣跟乾杯文化，另外，蘇格登(Singleton)幫

他們的品牌名稱取了一個簡潔有力、琅琅上口的中文諧音名字「四個燈」，因此經過短短三年的投資，在 2014 年時銷售量超過了麥卡倫(The Macallan)，成為單一麥芽威士忌的銷售第一名。

前述 5.3 麥卡倫台灣經營的挑戰中，有提到台灣經營團隊寰盛不斷面對來自總公司的壓力，要求要將麥卡倫單一麥芽威士忌進行漲價，但是台灣經營團隊都試著透過數據與報告證明台灣消費市場不適合漲價策略，而在 2013 年台灣愛丁頓寰盛洋酒股份有限公司直接成立分公司經營台灣市場後，持續的漲價，導致台灣消費者轉向其他價格較低的競爭者產品，因此建議其他業界的競爭者在經營台灣市場時，要深入了解台灣人的消費特性，才能避免長久經營的品牌價值因為貿然漲價而喪失客群。

- 對於未來研究者的建議

單一麥芽威士忌的銷售第一-麥卡倫品牌的銷售量在 2011 年後開始下滑，在 2014 年落居於蘇格登(Singleton)之後，是否寰盛洋酒原本採取的創新行銷策略不再適用於不同時期？是否外部競爭者的策略改變的競爭動態也連帶影響了麥卡倫品牌的市場地位？本研究尚有未臻完善之處，在研究限制方面，由於本個案研究的品牌發展期間為 2002-2012 年，而 2008-2012 年為寰盛洋酒衝刺麥卡倫品牌的主要階段，但未能有更充足的資訊來顯示 2012 年之後，單一麥芽威士忌的不同競爭者的發展，未來將可以延長個案研究期間，以及擴大探討與競爭者之間的競爭動態，以更豐富的資料分析在不同時期所採取的創新行銷策略，進一步分析不同時期可能採用的行銷策略的異同。

參考文獻

English Books

Bade, R., & Parkin, M. (2004). *Essential foundations of economics* (2nd ed.). Boston, Mass. : Pearson/Addison-Wesley.

Drucker, P. F. (1993). *Entrepreneurship and Entrepreneurship*.

English Periodicals

Ansoff, I. H. (1965). Concept of Strategy, from Corporate Strategy. Mc-Graw Hill Company.

Lim, B. C., & Chung, C. M. (2014). Word-of-mouth: The use of source expertise in the evaluation of familiar and unfamiliar brands. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26(1), 39–53. <https://doi.org/10.1108/APJML-02-2013-0027>

Clark, J., Guy, K., Clark, J., & Guy, K. E. N. (2010). Technology Analysis & Strategic Management Innovation and competitiveness : a review *Innovation and Competitiveness : A Review*, 7325(1998). <https://doi.org/10.1080/09537329808524322>

Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W., & Anderson, P. (2002). A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics. *Management Science*, 48(9), 1103–1122. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.9.1103.174>

Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1996). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. Upper Saddle River. <https://doi.org/10.1287/inte.18.3.99>

- Holt, K. (1988). The role of the user in product innovation *, 7(August 1987), 24–26.
- Hsieh, C. (2006). Strengths and Weaknesses of Qualitative Case Study Research. University of Leicester Journal, 1(12), 81–116.
<https://doi.org/10.7014/TCYCFFYYY.200404.0087>
- Johne, Axiel. (1999). Successful market. European Journal of Innovation Management, 2(1), 6–11.
- Johnson, J., Reingen, P. H., & Reingen, P. H. (1987). Social ties and word-of-mouth referral behavior. Journal of Consumer Research, 3(3), 350–362.
- Mohr, L. B. (1969). Determinants of Innovation in Organizations Author (s): Lawrence B . Mohr Source : The American Political Science Review , Vol . 63 , No . 1 (Mar . , 1969), pp . 111-126 Published by : American Political Science Association Stable URL : [https://www.jst.org/63\(1\), 111–126](https://www.jst.org/63(1),111-126).
- Paul, P. J., Olson, J. C., & Grunert, K. (1999). Book reviews ‘ Consumer Behaviour and Marketing Strategy: European Edition,’ 3, 404–405.
- Brown, R. (1992). Managing the “S” Curves of Innovation. Journal of Consumer Marketing, 61–72.
- Schumpeter, J. A. (1955). The_theory_of_economic_development.
- Oslo Manual. (2005). The Measurement of Scientific and Technological Activities. doi:10.1787/9789264013100-en
- Wei, C., & Lee, B. C. Y. (2013). The Impact of Marketing Innovation Strategies on Performance of Cultural and Creative Industries in Taiwan, 85–111.
- Whitbeck, J. (2001). Out of home media meets the 21st century, 2001.

Yudelson, J. (1999). Adapting McCarthy 's Four P ' s for the Twenty-First Century.
Journal of Marketing Education, 21(1), 60–67.
<https://doi.org/10.1177/0273475399211008>

中文書籍

林淑馨. (2010). *質性研究：理論與實務*. 巨流圖書公司. Retrieved from
<http://www.books.com.tw/products/0010590752>

陳正倉、林惠玲. (2013). *個體經濟學*. 雙葉書廊.

蕭富峰. (2011). *行銷管理概論*. 智勝文化.

中文期刊

向剛. (2005). 企业持续创新：理论研究基础、定义、特性和基本类型. 科學學
研究. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.12.009>

守靈靈. (2006). 不搞me too才追上約翰走路. *商業周刊*第 958 期.

吳雅琪. (2002). 影響網路書店消費者忠誠度形成因素之研究.

林金定, 嚴嘉楓, & 陳美花. (2005). 質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析.
身心障礙研究季刊, 3(2), 122–136. <https://doi.org/10.30072/jdr.200506.0005>

欣傳媒編輯部. (2016). Global Tourism Vision NO.53: 「郵」亮點 亞洲郵輪大爆
發 -. *雄獅旅遊*, 24–25. <https://doi.org/旅@天下>

袁世珮. (2017). 橡木桶30年X台灣飲酒史 陳春安洋酒國王寫歷史. *經濟日報*.
Retrieved from <https://money.udn.com/money/story/10841/2846995>

張俊銘. (2001). 直效行銷體系建立及發展之研究.

許哲誠. (2014). 新品牌進入成熟市場的行銷策略之研究-以風味糖漿為例.

楊明璧鍾明峻.(2005). 應用選擇集合模式分析消費者選擇店家之決策過程 —
以電腦大賣場為研究對象摘要論.東吳經濟商學學報,(49期).

資策會產業情報研究所(MIC).(2014). 網路社群口碑需求. Retrieved from
http://mic.iii.org.tw/micnew/IndustryObservations_PressRelease02.aspx?sqno=3

74

樓永堅.(2007). 物流業的創新. 今周刊567期.

樓永堅.(2012). 雪梨港灣大橋的創新服務. 今周刊813期.

蔡明達.(2000). 市場資訊處理程序與組織記憶對行銷創新影響之研究.

歐姿妤、黃貞觀、盧淑敏、李書芬.(2009). 以馬斯洛人類需求階層 探究專科學
生之需求, 60(2). <https://doi.org/10.6249/SE.2009.60.2.05>

簡瑞霖.(2006). 知識管理基礎設施對顧客知識管理之影響 : Campbell 顧客知
識管理觀點, 2(1). <https://doi.org/10.6953/MJ.200607.0131>