

國立政治大學金融所

碩士論文

Graduate Institute of Money and Banking

National Chengchi University

Master Thesis

酒類新創公司之策略行銷探討
— 以 4C 架構分析

蔡馥豪

Fu-Hao Tsai

指導教授：陳威光教授、巫立宇教授

中華民國 106 年 6 月

June, 2017

謝辭

來到政大嚴格來說是第六年了，從政大金融系到政大金融所的學習除了讓我精進自己在未來工作的硬實力外，更多的事讓我培養了各方面的技能，而在這幾年最難忘的莫過於創業的歷程，改變了我的人生也讓我對自己更加的了解，從中國大陸的開拓市場到與從零到有創造品牌價值的經驗都是我從未想過我會去做的工作，也讓我更了解了一家公司的經營是多麼困難的一件事情。

很多時候我都會問我自己當初的決定是否正確，當初毅然決然沒有參與同學都會去做的金融業實習是否正確，但最終的答案往往都是這是我沒有辦法選擇的結果，如果不做我會後悔，我想這就是人生與還年輕的我們所必須經歷的，也許在未來我還是會遇到許多這樣的情況，但經過這些年我告訴自己唯一要做的不是滿足別人，而是對自己的選擇問心無愧，在這條路上，許多老師，許多前輩都是我的恩人，在我最徬徨的時候伸出一把手讓我更堅定自己要走的路，這樣的恩惠我永生難忘。

其中最感謝的莫過於兩位論文指導教授，陳威光教授以及巫立宇教授，讓我能夠趁這個機會好好地審視我自己過去這幾年的經歷，也讓我可以從中尋找未來的方向，這對我來說是最難能可貴的經驗，也謝謝您們在這一路上所給予我的意見與指導，尤其威光教授從金融系認識您以來除了是我最敬愛的教授之外，更多的像是我的摯友，您對生活的態度也是我的楷模，很慶幸有您這樣一位教授能夠在大學以及碩士學位中指導我，您們都是我永遠的恩師。

最後我希望感謝這些年來養育我的父母，沒有您們就沒有我，甚至沒有這樣的環境能夠讓我受如此優良的教育，我想在未來，離開學校進入全職的職場後我將會更加對自己的人生負責，希望在未來我不會讓曾經幫助過我們各位失望，一切莫忘初衷。

Cheers，在畢業的前夕讓我們乾杯，我將在未來尋找屬於我的人生，一個不平凡又不失去自我的人生。

蔡馥豪

民國 106 年 6 月

中文摘要

本篇論文針對個案公司品牌創立的過程以及行銷的情況分析，並以 4C 架構分析公司現有策略的問題所在，此外本文也會分析品牌所屬市場，藉此了解品牌未來發展路線。

本研究除了採用個案分析法外，也會訪談四位威士忌業界專家，這些專家分別有原廠品牌商高階主管、酒類行銷公司高階主管、兩岸三地威士忌專家以及其他裝瓶場品牌商總經理。透過專家的建議以行業內不同的角度來分析個案公司目前狀況以及行銷策略，主要訪談內容包括兩岸三地市場未來之看法、裝瓶場威士忌市場未來之看法、精品行銷之看法以及如何設定未來方針等議題，本文希望透過與專家之間的訪問及討論進而找出個案公司未來經營策略。

本研究中的結論之一是該個案品牌在目前階段最主要策略便是加深通路推廣以及針對威士忌品牌商專屬陷入方面做進一步的加強，除此之外個案公司針對品牌形象也需要進一步加深，除了找尋專業人士合作之外，品牌的定位也需要進行修正。而未來方向則有以下建議：其一是長期投資橡木桶賺取增值價值以及產品供應的穩定，其二則是代理具有生產力的威士忌品牌，第三則為創立品牌專屬調和酒款並考慮創立小型酒廠，讓品牌能夠打出更大的價值以及穩定的產品線。

關鍵字：新創公司、威士忌產業、文創、4C

英文摘要

This paper will focus on the brand creation process, the current marketing strategy analysis, and use 4C framework to find out the existing problems of the strategies; besides, we also analyze the market to understand the future development plan. The research methodology is conducted by case study analysis, and interviews with four whiskey industry experts, which includes the original brand executives, senior supervisors in the alcohol marketing companies, the professionals in the Greater China and other managing directors in other brands. The discussion is about the perspective on the bottling whisky market, and luxury-marketing strategy to set up future plans and strategies.

Through the analysis in our research, I believe the current stage is to strengthen the supply chains, develop customized products, build up a strong brand imagination by the cooperation with experts, and also strengthen the brand position. The future plan includes long-term investments in oak barrels to earn value-added and stable product supply, being the agent of the productive whiskey brand, and the development of exclusive blend malt whisky, so that we can generate a greater value and a more stable product line, and last one is to build up a small distillery.

Key Word: Startup Business 、 Whisky industry 、 Cultural and Creative Industry 、 4C

目錄

第一章、緒論.....	1
第一節、研究動機.....	1
第二節、研究目的.....	2
第三節、研究方法與流程.....	2
第二章、文獻探討.....	4
第一節、策略行銷 4C 理論.....	4
第三章、威士忌產業特色及現況.....	8
第一節、蘇格蘭威士忌的定義.....	8
第二節、威士忌的相關競賽.....	10
第三節、台灣威士忌產業現況.....	12
第四章、個案分析.....	16
第一節、酒類新創公司「Vive La Vie」個案簡介.....	16
第二節、裝瓶場策略行銷問題.....	29
第三節、Vive La Vie Whisky 之 4C 策略行銷.....	31
第四節、產業專家訪談：.....	36
第五章、結論與建議.....	39
參考文獻.....	44
附錄.....	45

圖目錄

圖 1、Vive La Vie 商業結構.....	3
圖 2、2016 世界各國威士忌進口額與進口量.....	12
圖 3、公司前期投資買賣商業模式.....	19
圖 4、全球獨立裝瓶場列表.....	22
圖 5、Vive La Vie 對酒當歌系列.....	24
圖 6、Vive La Vie 麻將系列.....	25
圖 7、Vive La Vie 藝術家聯名系列.....	25
圖 8、Vive La Vie 中低階子品牌系列.....	26
圖 9、上海經銷-行家，為上海知名酒專.....	28
圖 10、Vive La Vie 國際拍賣之競拍價格.....	29



表目錄

表 1、世界威士忌種類概況.....	9
表 2、亞洲各國威士忌進口關稅.....	14
表 3、Vive La Vie 子品牌列表.....	24
表 4、裝瓶場之行銷策略問題.....	30
表 5、個案深度訪談紀錄.....	45



第一章、緒論

第一節、研究動機

台灣威士忌市場一直以來世界聞名，進口量在世界前五名，除了台灣人長久以來的飲酒文化之外，專業知識及對酒類的消費力也是世界少有，因此也逐漸誕生了許多威士忌品牌及進口公司，其中以進口公司為多數，因為要自創品牌除了要解決製造問題之外，推廣也是一大難事，而目前威士忌市場主要被調和威士忌以及單一麥芽威士忌所佔據，除了以上兩大類外尚有許多種類的威士忌在市場流動，其中最稀有的莫過於單一麥芽單一桶威士忌，主要原因是它具有限量、難以被複製的特質。

Vive La Vie Whisky 是由一群年輕人所創立的威士忌裝瓶品牌，所販售的商品便是單一桶威士忌，主要商業模式便是透過向國外同業或是大品牌購買整桶威士忌，並且以自身名義來裝瓶建立屬於自己的品牌，這樣的觀念全世界約莫有六七十家廠商，如何在如此競爭的環境找到自己獨一無二的競爭力是 Vive La Vie 一開始所面臨的課題，而 Vive La Vie 巧妙的運用藝術及文化與酒相互結合的觀念去精緻化包裝，一開始便成功的在市場打下一定的知名度。

如今 Vive La Vie 發展至今長達兩年半的時間，市場從台灣本地擴展到中國大陸以及香港，平均每年共賣出超過一萬瓶單一麥芽單一桶高價威士忌，並架構了屬於自己的經銷網絡，但市場競爭激烈且販售之商品又算是精品範疇，該如何進行有效的行銷推廣以及讓公司更上一步將會面臨到嚴苛的挑戰。

第二節、研究目的

本研究以 Vive La Vie Whisky 威士忌新創公司為個案，並針對該公司創立背景以及目前現況以 4C 策略行銷架構來分析。本研究希望藉由該策略分析基礎，探討以新創酒類公司如何有效的行銷以及在市場中持續發展，針對以上問題提供給該公司未來發展建議。

本研究之研究目的為以下四點：

1. Vive La Vie 品牌目前的 4C 行銷策略，包含外顯單位效益、外顯單位成本、資訊搜尋成本、道德危機成本、專屬陷入成本之關係(邱志聖，2006)
2. Vive La Vie 品牌行銷策略是否需要改進
3. Vive La Vie Whisky 品牌在未來如何推廣
4. 以 Vive La Vie 為例，威士忌新創公司在未來該如何發展？

第三節、研究方法與流程

一、研究方法

本研究採用方法為：個案分析法以及相關文獻分析法。

其中以個案分析法為研究主軸，透過分析成功個案，並從中得到成功之行銷以及經營策略套用在本研究所針對之公司未來經營上，主要以深度訪談方式，針對 Vive La Vie 在過去與未來所遇到之問題，以及經營之兩岸三地威士忌市場未來發展為主軸做深度訪談。

訪談人選主要針對 V 公司商業供應鏈中挑選關鍵部分之相關人士來詢問有關問題，故將針對上、中、下游各挑選一到兩位業界專家來進行專訪，分別有原廠品牌商高階主管、酒類行銷公司高階主管、兩岸三地威士忌專家以及其他裝瓶場品牌商總經理。

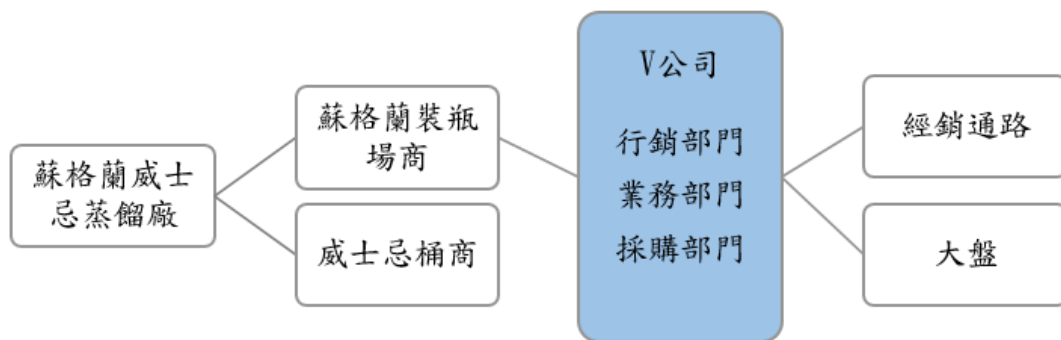


圖 1、Vive La Vie 商業結構

二、研究流程

本研究流程主要包含確立動機、研究架構、分析市場以及公司個案介紹，在介紹完公司情況後使用 4C 策略行銷架構來對公司現有狀況進行分析以及針對關鍵問題進行專家訪談，最後總結以上資訊得到公司未來經營之策略。



第二章、文獻探討

本研究主要在探討新創威士忌品牌公司-樂昀的行銷策略 4C 成本分析以及該公司經營品牌通路未來之方向。對於以上問題探討，本段落先就策略行銷 4C 理論做大致介紹。

第一節、策略行銷 4C 理論

邱志聖教授提出策略行銷 4C 理論架構，4C 理論主要價分成兩部分，分別是外顯成本與內隱成本。首先外顯成本主要是指外顯單位的效益成本，而內隱成本則包含資訊搜尋成本、道德危機成本與專屬陷入成本。外顯以及內隱所涵蓋的四大成本綜稱為買者最終總成本，舉例來說假設某家公司的產品在外顯單位效益成本上有競爭優勢，被購買的機率直覺會非常的高，但這不代表買者一定會買，要不要採納一項產品除了考慮外顯成本外也要綜合內隱成本來考量，而不是單獨考量某一個成本就做決定。

第一項、外顯單位效益成本

所謂的外顯單位效益成本是指先不論該產品的品牌與公司因素下，買者取得產品或服務所需支付的總成本除上買者從該產品或服務本身所得到之總效益的比值。其中，產品取得總成本包含本身價格、運費、手續費等多項費用，而總效益則包含有形以及無形效益。外顯單位效益成本對一些較沒有知名度的新創公司而言，是未來能否在市場上有立足之力的重要原因。

$$\text{外顯單位效益成本} = \frac{\text{買者取得產品或服務所需成本}}{\text{買者從該產品或服務本身所得總利益}}$$

接下來討論該如何降低購買者的外顯單位效益成本：

1. 增加該產品對買者的有形以及無形效益

有形效益：產品功能、產品特徵、產品品質、產品包裝、服務

無形效益：產品與買家的共鳴度、產品的形象塑造

2. 降低買者所需要支付的賣價、貨運費、服務費等等，透過降低製造成本，也

由此可以降低買者的購買成本，增加買者的需求量。

第二項、資訊搜尋成本

由於買賣雙方對標的物不熟悉，使得雙方需投入金錢與時間來資訊蒐集，透過此舉減少交換的資訊不對稱。一般而言，當產品的複雜度越高，買賣雙方所付出的搜尋成本也相對越高，故減少買賣雙方搜尋成本的方法有以下四個方向：

1. 買者必須知道他所要購買的品牌或產品的主要功能、特徵、利益，以及使用該產品所可能會產生地各種成本
2. 買者必須瞭解要購買的品牌或產品與其他主要競爭產品、在功能、特徵、利益，以及成本上最主要的差異為何。
3. 買者必須瞭解所要購買的品牌或產品所代表的心理意義或是象徵性意義為何？
4. 買者必須知道如何去購買這個品牌或產品、哪裡買，以及如何採購。
5. 買者必須知道此產品或是品牌該如何使用。

當產品資訊的複雜度愈高，則買者所要付出的資訊搜尋成本就會愈高，因此瞭解買者涉入程度是對於買者行為重要的一環。所謂的買者涉入程度指的是買者對於一個產品的發掘、評估、取得、消費與去除等行為的關心程度。對涉入度高的產品來說，買家為了要瞭解這些資訊，時間與精神相對花費更高。反之涉入度低時，買者的產品知識能力也會影響他在搜尋者幾個資訊時的方式。關心程度也相對低。涉入程度高低可能影響買者在進行產品的發掘、評估、取得、消費與去除等消費行為的仔細程度。當涉入程度較高時，消費者會仔細評估產品；反之若消費者涉入程度較低時，則消費者較不會仔細評估。

第三項、道德危機成本

所謂的道德危機成本為一種風險成本，指的是買方懷疑賣方的產品或服務是否真正能達到交易前所宣稱的功效。即使交易之前，買賣雙方對所要交易的商品或服務都已經訂定得十分清楚，但交易之後買方對於賣方是否能夠遵守原

先承諾的功能與服務仍然存在著風險成本。當買者感覺所要交易的對方有道德危機風險時，他們會花時間與金錢，採取適當的方法（如更明確的合約或保險），來降低被對方騙地風險；一旦買者感覺交易對方的道德危機風險無法有效降低，便會傾向不與對方交易，轉而向比較可靠的其他賣方採購。有很多台灣廠商之所以會與國外廠商建立長期合作的關係，就是因為台灣廠商瞭解有哪些國外廠商是值得長期合作夥伴，而且在那些國外廠商發生不可預期的例外情形時，台灣廠商還能夠設身處地的替他們著想，才得以建立長久穩定的合作關係。

道德危機成本的來源有以下三個種類：

1. 買方懷疑賣方是否有達到達成合約的能力(Capability)
2. 買方懷疑賣方是否信守合約的所有承諾(Promise)
3. 賣方是否有仁慈同理心(Benevolence)

第四項、專屬陷入成本

買方為了保有已經投入的交換專屬資產所產生的陷入成本。買方的交換專屬資產是指交換關係形成後，買方特別為此交換關係所投入且不能移轉到其他關係的無形或有形資產，如果自特定的交換關係不存在後，此專屬的無形或有形資產的價值將消失或變得比較無價值，因此為了保持專屬資產的價值性，買方只好繼續與該特定賣方維持交換關係。對買方而言，此投入的專屬資產成本越低越好，不過，對賣方而言，如果買方投入越多的專屬資產於此交換關係上，則越有利於維繫與該買方的交換關係。

當顧客發現移轉到另一廠商品牌所要花費的成本過高時，他們就會減少移轉的行為，而繼續維持與原有廠商的交換關係。有時候顧客不一定對賣方的產品感到滿意，但是因為已經與賣方建立了非常高的專屬資產，使其不願意離開與賣方的關係。買方會繼續和此賣方交換的原因不是因為外顯單位效益成本不錯，而是保有特定的交換專屬資產，不得已才停留在此交換關係。對賣方而言，會希望買方不斷地投入屬於此產品或服務的專屬資產；相反地，身為買方，若意識到專屬資產的問題，則會希望其投入的專屬資產越少越好，最好是

使用此產品的投入都可以移轉到其他的產品或服務，而不要專屬於一個品牌，因此交換後，買賣雙方都需要隨時去審視專屬資產的投入情形。

專屬資產可分成四大種類，分別是產品相關的專屬資產、人員或系統的無形專屬資產、品牌相關的專屬資產以及促銷相關的專屬資產。



第三章、威士忌產業特色及現況

第一節、蘇格蘭威士忌的定義

威士忌(Whisky/Whiskey)是一種只用穀類為原料透過蒸餾技術取得的蒸餾酒類，它的名稱來自於蓋爾語 uisge beatha，也就是生命之水的意思，古人沒有辦法理解蒸餾的技術，誤以為酒精就是穀物中的靈魂，也因此有了這個美麗的誤會。

而目前市場上的威士忌主要分成以下幾大類，分別是單一麥芽威士忌、單一穀物威士忌、調和麥芽威士忌、調和式威士忌幾大類，而這些分類中又有兩者較為特別，分別是「Cask Strngth (簡稱CS)」以及「Single Cask」單一橡木桶威士忌，而其中蘇格蘭威士忌有尤其有以下之規定。

1. 在蘇格蘭所蒸餾並製造，只能用水和發芽大麥為原料，除此之外必須在蒸餾廠現場碾碎，只能用酵母發酵，發酵時不得添加除原料之外，造成可得到更多產品的物質。
2. 蒸餾出來入桶前的酒精不得高於 94.8%。
3. 威士忌陳年所存放的橡木桶容量不得大於 700 公升，且陳年須至少三年以上，除此之外需放在蘇格蘭當地的保稅倉庫。
4. 除了水與可食用調色焦糖之外，禁止添加其它物質。

以上是由 1988 年所公布的蘇格蘭威士忌法案中所節錄的蘇格蘭威士忌定義，當然威士忌不只是由蘇格蘭生產而已，目前世界上也有許多國家生產威士忌，其中愛爾蘭、美國、日本、印度、台灣更是知名的威士忌生產地，當然許多歐洲國家也有屬於自己的威士忌。這些威士忌有些參照蘇格蘭的規定去製造，有些國家則有屬於自己的生產規定，例如日本就沒有必須統陳三年以上的規定，而美國更是只要熟成在全新橡木桶兩年以上就可以稱為波本、裸麥或是玉米威士忌。

表 1、世界威士忌種類概況

產地	分類	原料	蒸餾法	熟成規定
蘇格蘭	裸麥威士忌	大麥麥芽	壺式蒸餾 2 次 以上	桶陳 3 年以 上
	穀物威士忌	大麥麥芽、玉 米、小麥	連續式蒸餾	
愛爾蘭	純壺式蒸餾威士忌	未發芽大賣、大 麥麥芽	壺式蒸餾 3 次 以上	桶陳 3 年以 上
	穀物威士忌	大麥麥芽、玉 米、小麥	連續式蒸餾	
美國	波本威士忌	51%以上玉米	連續式蒸餾、 壺式蒸餾	全新橡木桶 桶陳 2 年以 上
	裸麥威士忌	51%以上裸麥		
	玉米威士忌	80%以上玉米		
	調和式威士忌	將波本、裸麥、玉米威士忌，再 加入其他威士忌或蒸餾酒調和而 成。		無規定
加拿大	調味威士忌	裸麥為主要原料	連續式蒸餾、 壺式蒸餾	桶陳 3 年以 上
	裸麥威士忌	51%以上裸麥		
	基礎威士忌	大麥麥芽、玉 米、裸麥	連續式蒸餾	
日本	麥芽威士忌	大麥麥芽	壺式蒸餾 2 次	無規定
	穀物威士忌	玉米、大麥麥芽	連續式蒸餾	
台灣	麥芽威士忌	大麥麥芽	無規定	2 年以上
印度	麥芽威士忌	大麥麥芽	壺式蒸餾 2 次 以上	桶陳 3 年以 上

資料來源：作者整理

第二節、威士忌的相關競賽

1. 國際烈酒競賽(ISC, International Spirits Challenge)：

由英國著名酒類出版社「William Read」主辦，ISC 以酒類競賽來說算是烈酒的盛事，每年邀請眾多酒廠前來比賽，比賽項目主要分為威士忌、白蘭地、蘭姆酒、白色烈酒與香甜酒等五大類別，而其中威士忌的評選方式是由來自蘇格蘭與世界著名蒸餾廠的調酒師(Master Blender)、首席調酒師(Chief Blender)與蒸餾專家(Master Distiller)組成 12 人小組，組合評審小組進行盲目測試共同決定獎項。除了金、銀、銅牌之外，這些結果都需要評審共同決定和議才行，此外他特別之處在於設有特別獎項，而最受矚目的是在金牌獎得主中，使用一對一單挑的方式進而挑選出至高無上的 Trophy 獎。只要獲得該比賽的獎項都可以將它的招牌貼在所販售得酒款上，對酒商來說是宣傳的重要武器，但這樣的比賽存在許多問題，世界著名蒸餾場的調酒師怎麼會認不出自己所代表或是與自身有關的酒場呢？

2. 國際葡萄酒暨烈酒大賽(IWSC, The International Wine and Spirit Competition)：

這個國際性的比賽創立於年英國倫敦，是目前歷史最悠久的酒類評比競賽，因此每年比賽結果的公佈為酒界之大事。比賽包括葡萄酒、烈酒及香甜酒，裁判必須在恆溫的酒窖、設備齊全的獨立實驗室及品酒室，進行「盲測」及「化學與微生物學分析」兩個項目的評分。

評分獎項分為金、銀、銅牌三種，其中分數最高的金、銀牌獎將會再標上「同級最佳」。其中威士忌分為蘇格蘭威士忌、愛爾蘭威士忌、美國波本威士忌及世界其他威士忌四個分區競賽。

3. 美國最大型酒類競賽(San Francisco World Spirits Competition)：

由著名的《Wine & Spirit》編輯 Anthony Dias Blue 與 Carol Seibert 在 2000 年創立，是美國第一個國際性綜合烈酒評比大賽，SWSC 在每年 3 月於舊金山舉行，競賽內容包括白色烈酒、褐色烈酒、蘇格蘭威士忌、白蘭地、利

口酒及其他等五大類別，每年都吸引眾多各國著名酒廠參加。SWSC 的獎項比較不一樣，除了一般標準的金、銀、銅牌獎之外，只要是所有評審一致認為可以得到金牌的參賽酒款，就會被自動升級雙金獎(Double Gold Medal)，而雙金獎得主，得以角逐各類別的最佳獎獎項，以及最高榮譽的「Best of Show」大獎，因此在 SWSC 上，最少要拿到雙金獎，否則很難引人注目。

4. 世界威士忌大賽(World Whisky Awards，簡稱 WWA)：

以權威性酒類專業雜誌為平台所發起的評比，向來是業界相當重視的指標，威士忌產業有由發行世界百餘國的《Whisky Magazine》所舉辦的世界威士忌大賽。WWA 於每年 1 月下旬至 4 月舉行，邀請來自歐洲、美國與日本的威士忌專業雜誌編輯、知名調酒師、酒廠代表、品牌大使等人為評審。評比方式是先在英國、日本與美國等地進行審查並選出夠資格參賽的酒款，再集合到英國進行三階段盲飲。第一階段盲飲是先挑選出所得分數足以進行第二階段盲飲的酒款；第二階段是分產區的盲飲，藉以挑選出各產區最佳威士忌；第三階段則是要在第二階段勝出者中，再精挑細選出最佳調和(Best Blended Whisky)、最佳純麥()、最佳單一麥芽(Best Single Malt)、最佳穀類(Best Grain Whisky)、最佳新品(Best New Release)與最佳美國威士忌(Best American Whiskey)等七種國際級數獎項。

5. 麥芽狂人俱樂部((Malt Maniacs Award，簡稱 MMA)：

有 24 位國際頂尖威士忌玩家，在因緣際會下，組成了相當具權威性的威士忌網路評論組織——「Malt Maniacs」(麥芽狂人俱樂部)。該組織因為集結了行家意見與看法，以公開的網路論壇方式討論世界威士忌，因而隨即受到產業矚目。而由這個組織自 2003 年開始發起的麥芽狂人獎(Malt Maniacs Award，簡稱 MMA)，更是目前唯一完全由業餘玩家所發起的威士忌評比。MMA 的評比方式，是由 24 個會員中擇出 12 名會員來擔任評審，評審們要在三周內以盲飲的方式評分、寫下評語，最後去掉最高分與最低分，評選出各個獎項。MMA 不像其他競賽會聚集在一個地方共同飲酒，而是由英國將參賽酒款裝成 50ml 樣本，打上編號，再運送到評審手上盲測。為了確保 MMA 的公正性，每年的評比，除了不收酒商贊助外，甚至也不收取報名費。由於麥芽狂人會員對於威

士忌的要求非常挑剔，因此給分標準相當嚴苛，參賽酒款要在 MMA 上獲得高分，難度比 ISC 及 IWSC 更高，加上網路的擴散力，MMA 每年的評比結果都相當受到國際矚目，儼然成為全球威士忌玩家收藏酒款的最高參考指標。

第三節、台灣威士忌產業現況

台灣威士忌產業以世界各地的威士忌產業型態來說是非常特別的存在，主要有以下幾項特色：

1. 威士忌本土消費力驚人

Top 25 Scotch Whisky export markets by value and volume, 2016

Value	£ million	% change	Bottles	million	% change
Total	£4,009	+4.0%	Total	1,214	+4.8%
USA	£856	+14.2%	France	190	+7.8%
France	£426	-2.2%	USA	119	+2.0%
Singapore	£225	+6.4%	India	94	+18.4%
Taiwan	£175	-4.0%	Spain	64	+9.5%
Spain	£167	+9.6%	Mexico	58	+1.2%
Germany	£164	+13.0%	Germany	53	+13.1%
UAE	£131	+6.8%	South Africa	44	-11.8%
Mexico	£111	-3.0%	Brazil	43	-8.0%
Australia	£100	+11.7%	Singapore	41	+11.3%
India	£97	+13.8%	Japan	30	+20.2%
South Africa	£95	-22.5%	Australia	29	-4.3%
South Korea	£87	-12.0%	Poland	28	+15.8%
Japan	£82	+8.4%	UAE	28	+2.8%
Netherlands	£76	+2.8%	Netherlands	23	+12.3%
Canada	£74	-4.3%	Latvia	21	+29.5%
Poland	£63	+18.9%	Taiwan	20	-11.0%
Latvia	£59	+16.3%	Thailand	18	-20.6%
Brazil	£55	-1.9%	Italy	17	+8.3%
Turkey	£53	-17.1%	South Korea	16	-10.4%
Panama	£47	+16.9%	Panama	13	+13.7%
Italy	£43	+10.3%	Turkey	12	-19.8%
China	£41	+0.5%	Chile	12	+19.0%
Greece	£37	-1.8%	Canada	12	-5.0%
Dom Rep	£35	+9.8%	Colombia	12	+34.8%
Thailand	£34	-14.5%	Portugal	12	+0.5%
Top 25	£3,140	n/c	Top 25	970.4	n/c
Others	£869	n/c	Others	243.7	n/c
Top 25 Share¹	78%	-5	Top 25 Share¹	80%	-3

¹ Top 25 share change is recorded as 'change in percentage points', i.e. the top 25 markets accounted for 78% of total Scotch value in 2016 compared to almost 83% in 2015.
n/c year-on-year data is not comparable.

圖 2、2016 世界各國威士忌進口額與進口量

資料來源：Scotch Whisky Association

台灣是威士忌消費大國，圖表是蘇格蘭威士忌協會 SWA 所統計的世界威士忌進口量，表上表示以威士忌的量來說，台灣僅僅只能排到十五名左右，但若是以總值來說可以排入全世界前四，僅次於法國、美國以及新加坡而已，但透過筆者研究專訪發現，台灣的消費力遠止於此，台灣威士忌專家 L 在專訪中表示，其實嚴格上來說台灣的進口量絕對是世界第一，原因在於數據中新加坡其實絕大多數的進口量必須歸於台灣，為何會有這樣說法主要是因為台灣第一大的酒商帝亞吉歐母公司設立在新加坡，而他酒款的數量又占台灣非常大的比例，更何況新加坡當地也絕對沒有如此的威士忌風潮可以消化全世界第三的數量，因此筆者也認為這樣的推斷十分合理，但為何台灣人口才兩千萬卻可以造就世界前三的銷售額，筆者認為主要歸因於歷史因素。

在日治時期以及國民政府接收時，台灣的飲酒文化仍舊以啤酒、紹興酒、米酒以及高粱酒等國產烈酒為主要銷售產品，直到民國八零年代國民政府由於美國 301 條款，正式慢慢開放國外烈酒的進口，其中包含白蘭地以及威士忌占最大宗，而開放的年代又處在台灣經濟爆炸性成長的時期，當時最有名的形容便是「台灣錢淹腳目」，此外也由於戰後美軍在台因素，台灣人普遍有崇尚歐美文化的心態，認為舶來品較國內生產較優質，因此當時威士忌與白蘭地皆成為有錢人所崇尚的產品。而一開始台灣人是較喜愛白蘭地的，主要原因為一開始白蘭地即象徵歐美尊貴地位象徵的飲品，因此當時台灣的有錢人便大量購買以彰顯自己的社會地位，但直到後來發生一件扭轉白蘭地形象的媒體事件，當時新聞媒體突然大肆報導「白蘭地喝多容易引發肥胖即糖尿病」的新聞，一開始以為只是一則新聞報導而已，但卻不知道對各大酒商的業績造成巨幅的影響，也正式開始宣告威士忌以及白蘭地銷量反轉的時刻。

此外白蘭地沒落的主要原因還有夜間通路的選擇，由於當時白蘭地主要喝法為純飲不加水，但這對一些傳統通路包含酒店、夜店等場所來說反而降低了他們的業績，而威士忌加水來乾杯更適合台灣人豪邁的喝法，也讓酒客可以喝下更多隻數，其二則是威士忌的選擇更多元化，儘管白蘭地採用葡萄當原料，酒體充滿花果香，但當威士忌過雪莉橡木桶後也可以營造白蘭地所具有的風味，這點也是白蘭地逐漸被威士忌所取代的原因。

而台灣「乾杯文化」也是世界知名，原因可能來自於日本曾經殖民統治的關係，也造就了台灣威士忌驚人的飲用量，曾經有人統計過台灣一年起碼可以喝掉超過六百萬公升的威士忌，而台灣的傳統酒店也撐起了幾大品牌在台灣的銷量，其中包括麥卡倫、約翰走路、蘇格登、百富等品牌。

6. 地理位置

台灣的地理位置為在整個亞洲經濟中心地帶，不管是到各大經濟體重心以距離來說都相對接近，因此以海運來說各國都願意向台灣進口購買相對優惠的產品，而以台灣目前情況來說，這樣的產品其實不多，但威士忌就是其一，原因在於台灣進口量大，能夠用更加優惠的價格來購買，此外就是台灣威士忌文化興盛已久，從台灣進口可以拿到非常齊全的產品，最後就是稅制的影響。

7. 中國大陸的威士忌轉運口

台灣每年有很大的進口量除了本土很會喝之外，大部分的量來自於出口到威士忌高稅額國家，台灣自從加入 WTO 之後，威士忌稅額大幅度下降，而鄰近國家包含中國大陸、越南等地都相對於台灣對威士忌課非常重的稅額。

表 2、亞洲各國威士忌進口關稅

國家	稅制
新加坡	每公升酒精約 55 美元
中國	約 60% (包含關稅、增值稅、營業稅)
越南	約 45%
日本	零關稅

資料來源：作者整理

也因此台灣目前出口威士忌國家在有紀錄的報表上以越南為最大宗、中國大陸暫居第二，但依照筆者在與業界專家訪談過程中發現，目前台灣其實最大宗出口仍是以中國大陸為主，甚至研判出口量為越南的數倍甚至數十倍，主要

原因在於兩岸有小三通的運輸管道，而這些管道百分之九十五以上的報關都是地下經濟未進行登記在案的，訪談中台灣某大型菸酒通路商董事長 C 表示，依照他的研判，台灣百分之五十以上的威士忌其實都不是內需銷量，都是銷往大陸，尤其是較知名的品牌，包含麥卡倫以及約翰走路等大陸當紅品牌，此外也包含一些高單價產品，而台灣主要從蘇格蘭進口的威士忌中，高單價高年份產品也佔非常大的比例，而這些產品透過三通管道更可以省下高額稅率，因此尤其這些產品更是大多數流向中國大陸市場。

依照筆者訪談內容，台灣某裝瓶場總經理認為目前高單價威士忌流去大陸的嚴重程度超過我們想像，甚至許多台灣業者也將自身產品透過三通往大陸銷貨，因為近年台灣威士忌市場儘管表面上看起蒸蒸日上，但其實沒有想像中的好，而許多中小型威士忌進口商唯一的出路便是銷往大陸，這樣的情況越來越嚴重，這對業者來說短期是賺的到跨市場的價差，但長期來說對中國大陸市場的發展性並非是好事，原因在於水貨太嚴重，當地品牌商更難做的情況下反而無法共同做大市場，但這是目前較難解決的事情，但相對的若是大陸正式開放威士忌關稅大幅降低，台灣的威士忌市場會瞬間面臨大災難，各家業者業績會快速下降，因為大部分以前的業績都是所謂檯面下的業績。

第四章、個案分析

第一節、酒類新創公司「Vive La Vie」個案簡介

本研究主要針對「Vive La Vie」公司策略行銷方針做主要探討，並透過過去公司創立之經過以及目前公司經營狀況做基礎來研究未來公司經營方案，筆者為創辦人之一，故由包括筆者的創業團隊的自述為資訊來介紹。

Vive La Vie 創立過程

2011年，在一次偶然的機會下開始品嚐威士忌，這一切的開始，純粹的需求造就出一個品牌的創立。當時還是學生的我們沒有太多得資本可以購買高價的威士忌品嚐，也因為如此我們嘗試著開始做一些有關於威士忌的微型創業。

一開始的我們做了分享瓶在網路做販售，所謂分享瓶的概念其實也就是你可以用相對少的錢去嘗試到一隻高價的酒款，讓消費者可以不用購買整瓶酒即可嚐到該隻酒的風味，也因為如此他有較高的願付價格，畢竟怎麼算都比去酒吧划算許多，於是一開始靠著網路平台販售，並且確認買主成年後收款的方式販賣稀有威士忌的分享瓶，這方式讓我們喝到了價值破萬的高年份酒款，也用穩健的方式賺到了第一桶金。

但這樣的模式當被有心人發現之後是非常好模仿的，在利益的摧使下，許多的競爭者爭相出現，漸漸的我們的毛利從五成賣一瓶賺一瓶持續往下降，甚至到最後甚至只剩下一成毛利，這讓我們了解到兩件事情，當商業模式進入門檻低時，剩下的就是價格戰與資本額的大小競爭。

“分享瓶”獨有特色的尋找

也因為如此，我們開始尋找在分享瓶的生意中我們可以有的商業模式與特色，首先是成本部分，我們希望可以藉由更低的成本來增加利潤，這也是最直覺可以想到的方法，因此在當時，我們打遍了台灣所有菸酒專，想要透過多方

詢問的方式來找到更低的成本(1. 降低進貨成本與其他開分享瓶的人做出區隔)，此外我們也希望透過創造一個訂閱的商業模式來把既有客群留住，讓他們成為忠實客戶(2. 創造有忠誠度的商業模式做長期生意)，除此之外，我們也開始找尋台灣較稀少的酒款來帶給客人新鮮感，例如從國外的拍賣網站找到已絕版數十年的品項，這可以讓我們在這門生意上沒有競爭對手可以比價(3. 找到市場獨有或是少見的商品)，最後就是基本的行銷來擴張客群，在當時我們也自發性舉辦了台北規模最大的一隻分享會，形式大概是與會的人都攜帶一款不重複的酒款來參加分享會，也藉這個機會來認識威士忌愛好者。

透過這些方式，我們在一開始成功的切入市場，僅款不是一個多大的生意，但因為這樣的過程我們得到了以下幾點收穫，首先是股東之間的磨合，創業對於我來說最重要的除了生業模式之外，股東的人選也是很重要的基石，這些條件缺一不可。其次則是人脈，只要是賣產品，都需要找到正確的客群，對的產品遇到對的人才可以產生火花，尤其當你想做的是相對昂貴的高端產品時更是如此。最後透過這樣一個過程我們了解到了當時產業界的狀況，也為接下來的路埋下了伏筆。

法律的限制

在即將成立公司開始我們分享瓶訂購模式的前夕，我們去詢問了會計師相關的成立事宜，卻在那時發現我們的行為其實是違背法律，首先我們違背了菸酒管理法中的第三章第 26 及 27 條，酒盛裝容器之衛生應符合中央主管機關之規定，菸酒製造業者製造、加工、調配、包裝、運送、貯存或添加物之作業場所、設施及品保，應符合中央主管機關會同中央衛生主管機關所定良好衛生標準。簡單來說就是若我們要分裝並做販售，就必須拿到合法工廠牌照，除此之外由於我們是分裝他廠的威士忌，並不是自身擁有品牌或取得分裝許可，我們便無法用該品牌名義作販售並牟利，這樣的行為也侵犯了商標法。

在成立公司的前夕，因為法律的限制讓我們第一次嘗到了苦頭，籌備已久的計畫就此打消，但這也讓我們了解到創業的根基也在於合乎法律，不管是從近期的 Uber 抑或是 AirBnb 都是被法律風險所嚴重影響的例子。

尋找新的威士忌產業的切入點

首先我們先花了將近一個月的時間在想如何規避法律，其實接觸威士忌產業以來會發現一件事情，台灣的威士忌產業由如一灘死水，首先是就資訊流通的部分，由於台灣針對威士忌販售有嚴格的規定，假設無法驗證買家年齡則不能販售酒給對方，這也間接地禁止了網路賣酒的行為，因此當時在台灣大街小巷賣酒的是我們的俗稱「菸酒專賣店」，而通常這些店家都由中年以上的人在經營，他們有幾個特性：傳統、地域性、不用網路。透過了分享瓶降低成本的過程，我們發現了許多令人不解的事情，首先光是在台灣本島內，北部以及南部的威士忌價格就有超過 10-15% 的價差，且北部喝威士忌的品牌也跟南部威士忌的品牌略有不同，因此當我可以掌握許多貨的貨源時，便可以幾乎無成本的跨市場套利。

舉個例子：在 2013 年的時候北部市場上百富 21 年(Balvenie 21yo)在網路臉書某威士忌交流賣場中火紅到一瓶難求，通常該交流賣場是最能夠反映市場價格以及購買熱度的指標，原因在於網路賣場沒有高額的固定成本，且當時網路賣酒法律上是遊走在法律邊緣的，因此類似的賣場只有兩個，幾乎全市場會購買這種酒且會使用網路的人都自動集中在此，也不用另外花成本去尋找目標客戶。

查覺到該酒在當時北部非常熱門後，我們立刻聯繫南部熟識的經銷商，並接洽北部的客人，以先付款後下訂的方式賺取差價，平均一瓶大約可賺取 300 至 400 元新台幣，該月總共做了約 200 瓶左右的量。透過這樣的方法，我們在一開始能夠用微小的資本做數倍於我們資本的生意，也快速的用套利的方式來讓資本成長，當然在這其中我們也面對到許多問題，其一這樣的價差並不是無時無刻都有，因此無法成為一個穩定的商業模式，充其量不過是散單的交易而已，其二這樣的方法只能做高價酒款，因為低價的酒款就算每月做到千瓶以上，獲利都不可觀，甚至可能被運費以及其他無形成本吃掉大部分的利潤。最後我們也發現在當時台灣威士忌酒價逐漸上漲的時候，這樣的價差也逐漸減少，當越來越多人發現酒價的上漲，自然有越來越多的投資客進來市場，相對的資訊也會更加流通，而資訊不對稱的問題也會逐漸減少，因此我們發現這樣的套利做不了多久。

當然為此我們也想到了不少方式來嘗試解決此問題，其中最重要的改變莫過於我們開始從國內市場轉向世界級的市場，在當時國際上有許多網路拍賣威士忌的網站包含 Whisky Auction、Scotch Whisky Auction、Whisky Auctioneer 等多個知名網站，這些網站的威士忌都是在各國當地徵件而來，我們也在這發現到國際上的價差，因此也開始同時參與這塊業務，當時拉的品牌主要是以麥卡倫、百富等台灣較受歡迎的品牌，從國外以七隻為單位避開法律限制寄來台灣，再將這些酒透過網路以高價賣至台灣香港甚至中國大陸的藏家手中。



圖 3、公司前期投資買賣商業模式

由於多了國際拍賣的渠道，我們也多了許多稀有品項的貨源，同時也接觸到了威士忌市場中最頂端的商品以及消費力，進而讓我們在接下來開始了真正的威士忌投資。

輕井澤 Kazuizawa 的崛起

輕井澤(Kazuizawa)單一麥芽威士忌蒸餾所創立於西元 1955 年，他是由主業是葡萄酒廠商的 Mercian 所創立，於 1956 年將旗下的葡萄園建築物改建成蒸餾所，當時的理念主要是以小規模做法做出他們理想中的威士忌，不僅使用世界品質最佳的西班牙雪莉桶，也僅使用四千公升的小型蒸餾器來蒸餾，這也造成他們蒸餾的成本相對高昂，所販售的威士忌價格都以中階甚至高階為主。但相對的高品質高單價也讓他們無法撐過日本經濟不佳的時期，此外輕井澤也不像山崎或是余市酒廠背後有大集團資金支持，足以讓他們撐過景氣不佳的時

候，這也是輕井澤命運坎坷的主要原因。

之後輕井澤賣給了麒麟集團，但也沒有因為被大集團接管之後重獲新生，而是淪為了麒麟旗下富士御殿酒廠的調和基酒供應，最後終在 2011 年酒廠完全關閉。關廠後的輕井澤尚有許多庫存，而麒麟集團也將這些庫存賣給了三者，分別是英國的 The Whisky Exchange，法國的 La Masion Du Whisky 以及台灣的黃培駿，這也是為何台灣有許多輕井澤一開始就流通於市場的原因。

在當時關廠後所出版的輕井澤主要分成兩種主要標的，分別是「圈圈標」以及「圖標」，且所出的酒大多數都是單桶原酒，由這三家廠商買去之後他們重新包裝輕井澤這家酒廠，以日本國粹「浮世繪」來包裝，而這些用圖像當酒標的被當時的投資客俗稱為圖標，另外一種則是簡單的黑白資訊揭露，沒有浮世繪的色彩。

這些單桶原酒都有一個特性，也就是稀有性，所謂的威士忌單桶原酒就是指瓶內的威士忌裝瓶於同一個橡木桶，也由於橡木桶容量有限，故這些威士忌都是限量的，而原酒的概念則是未加水或其他液體去調和或稀釋，這也加強了該酒在口感上的表現。由此可見，輕井澤的單桶原酒更是稀有中的稀有，除了上段所提及的特性，輕井澤更是已經關廠無法繼續生產的酒場，這也讓當時身在市場的我們感覺到它是可以進行哄抬的標的，進而在接下來我們開始了收購輕井澤的計畫。

輕井澤市場收購

輕井澤最一開始其實沒有許多人知道，直到 2005 年 Dave Broom 在 Whisky Magazine 發表了關於輕井澤的文章，才開始讓他在國際上慢慢被看到，而真正讓他回到老饕以及藏家的眼中則是在 2007 年後他成為了 MMA 比賽(The Malt Maniacs Awards)的常勝軍。由此我們總結輕井澤在當時吸引到我們的原因：1. 酒質優良，獲得多項大獎、2. 品項皆有稀少性，大多數為單桶原酒、3. 已經關廠無法再製造，且庫存不多，4. 最後的擁有者其一為台灣人、在台灣取得輕井澤威士忌相對容易。

以上原因使我們開始在市場上大量收購輕井澤威士忌，由於我們都是財務金融背景，過去皆有操作股票的經驗，因此對哄抬價格的方法有初步的概念，於是便以操作金融商品的技巧來操作酒類商品。首先我們先鎖定標定，一開始

主要以當時尚未被開始收購的圈圈標為主要目標，鎖定其中幾個較受歡迎的品項，在市場上默默地收購，例如輕井澤圈圈標 Cask No6994(1977-2009)在整個市場只有 433 瓶，當時最多的時候在我們手上就有接近二十瓶的數量，入手價格從兩萬至三萬都有，而當我們將手上的品項完全脫手時的價格為八萬五千台幣，我們的手法莫過於採用持續購買，以購買價格乘上一定的利潤比例持續賣出，維持高度的流動性，當然這樣的手法必須建立在酒質優良且不停有人願意追價的情況下才可以成立，因此挑選標的品味能力便成為我們獲利的必要條件，也在當時，我與我的合夥人嘗試了超過千種的酒款，成為了同儕之間少數可以喝到許多稀有酒的品飲者。

類似 Cask No6994 的例子有很多，在當時我們也透過這樣的方式真正了解到威士忌高端市場的生態，也了解到了金字塔頂端的消費力的購買習性，在當時曾經一度有超過數百瓶輕井澤同時在手上交易，自然而然我們也成為了大家眼中年輕的藏家與優良品味的代表，這是比那些金錢來說我們所得到的更大收穫，也成為我們未來自創品牌的基石。

資訊不對稱的消失

2012 年到 2015 年間，是輕井澤有史以來最風光的時期，也同時是歷史上威士忌價格漲幅最大的時期，這樣的投資買賣直至 2015 年初都有不錯的投資報酬率，當時只要是知名的日本品牌漲幅都非常驚人，其中輕井澤、山崎、白洲、響、羽生以及秩父等品牌兩年內價格翻了三倍以上，而我們也在短短兩年內把資本翻了三倍。在這個過程中除了資本的累積之外，我們也抓到了市場的走向，知道了消費者想要的是什麼，但也隨著資訊不對稱的消失，市場漸漸地減少了這樣的標的，而投資品項的價格也在 2016 年達到了有史以來的巔峰，甚至輕井澤 1960 年在拍賣會創下了拍賣史上最高的單瓶四百萬的天價。於是我們也知道是該走向下一步了，我們決定憑藉日本威士忌的勢頭，順勢創立帶有日本色彩的自有裝瓶品牌，這也就是 Vive La Vie 誕生的原因，也是 2015 年開始我全心全意投入的主要項目。

Vive La Vie 享樂人生威士忌的創立

所謂威士忌裝瓶場即是向蘇格蘭酒場或其他廠商購買橡木桶原酒，並以自身品牌名稱來裝瓶，這樣的廠商一開始存在的原因主要是提供威士忌酒廠固定的現金流，此外也可以協助販售許多與原酒場調性較不同的原酒。

當時的裝瓶廠商全世界約有接近 70 家(如圖)，而屬於亞洲的裝瓶廠商其實非常少，主要原因仍在於蘇格蘭威士忌有所謂的產地製造限制，無法在外面裝瓶，因此不管是運費以及稅等因素都加大販售的難度，因此品牌形象與品牌定位成為了亞洲裝瓶廠商所面臨的最大考驗，如何讓消費者願意以更高的願付價格來購買成為了主要課題，因此便有了以下 Vive La Vie 威士忌的品牌定位。

全球獨立裝瓶廠列表		
英國	<ul style="list-style-type: none"> • The Vintage Malt Whisky Co, VMW • Wemyss Malts • Whiskybroker.co.uk • William Cadenhead Ltd 	<ul style="list-style-type: none"> • Silver Seal (Sestante) • Wilson & Morgan Limited
<ul style="list-style-type: none"> • A. D. Rattray • Adelphi Distillery Limited • Berry Brothers & Rudd Ltd • Blackadder International Ltd • Carn Mor Whisky • Chester Whisky & Liqueur Company LTD • Compass Box Whisky Co • Douglas Laing and Co Ltd • Duncan Taylor and Co Ltd • Edition Spirits Ltd. • Gordon & MacPhail • Hart Brothers Ltd • Hunter Laing Company Ltd • Ian McLeod Distillers • James MacArthur & Co. Ltd • Lady of the Glen, Hannah Whiskey Merchants Ltd • Master Of Malt • Meadowside Blending Company Ltd • Signatory Vintage Scotch Whisky Co. • That Boutique-y Whisky Company by Master of Malt • The Creative Whisky Co. Ltd. • The House of MacDuff • The Number One Drinks Company • The Scotch Malt Whisky Society (SMWS) • The Single Malts of Scotland by Speciality Brands 	<p>法國</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Maison Du Whisky, LMDW <p>德國</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alambic Classique • Anam na h-Alba • C & S Dram Collection • Glenfahrn • Jack Wiebers Whisky World, JWVW • Liquid Treasures by eSpirits • Maltbarn • Malts of Scotland • The Scotch Single Malt Circle • The Whisky Agency, TWA • The Whisky Cask • The Whisky Chamber • Whisky-Fässle • WhiskyKanzler • Whiskymax <p>義大利</p> <ul style="list-style-type: none"> • High Spirits(Ferdinando "Nadi" Fiori) (ex Intertrade) • Samaroli 	<p>荷蘭</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kintra Single Cask Collection • The Ultimate Whisky Company • WhiskyBase <p>比利時</p> <ul style="list-style-type: none"> • The Nectar of the Daily Drams • The Whiskyman <p>奧地利</p> <ul style="list-style-type: none"> • Single Cask Collection <p>瑞典</p> <ul style="list-style-type: none"> • Svenska Eldvatten, "Swedish Firewater" <p>日本</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acorn Limited <p>美國</p> <ul style="list-style-type: none"> • Big Bottom Whiskey • Single Cask Nation

圖 4、全球獨立裝瓶場列表

(資料來源：酒訊雜誌)

Vive La Vie 品牌定位：

1. 藝術品、文化與威士忌結合的形象

過去一般裝瓶場威士忌其實重點仍在於品牌本身，對於瓶身包裝通常都用最簡單樸素的包裝方式，因為當時認為一般的消費者買類似這樣的產品強調的仍在於酒質本身，但近年來消費者習慣有大幅的變動，從輕井澤或是葡萄酒五大酒莊中木桐堡的成功都可以看出喝酒已經不只是在意酒質，而同時也在意酒款包裝的特別以及整體帶給人的氛圍，因此我們一開始便提出了藝術品與威士忌結合的品牌概念如下：

「我們是一群台灣的威士忌愛好者，致力於找尋世界上珍貴的威士忌，並將文化、藝術與設計作結合，當西方製酒工藝碰上東方藝術，激盪出耀眼火花，賦予威士忌全新生命！期許我們將能成為華人市場威士忌第一品牌，品美酒！享藝術！樂人生！」

我們希望透過藝術品去包裝酒款，進而達到酒款本身也成為藝術品增加其附加價值，但這樣的概念其實當時的消費者還沒有辦法去快速接受，因此當時我們便主要選擇當紅產品輕井澤的包裝概念—浮世繪，來進行主要的子品牌包裝主題，選擇浮世繪在當時有以下幾點好處：一、精緻的畫風卻沒有巨額的版權費用。二、消費者對以浮世繪來包裝的酒款有較高的願付價格（輕井澤）。三、浮世繪百年以來有非常多的選擇可以運用。四、符合東方藝術範疇，與品牌設定相符。

此外也由於我們主要的目標客群是針對中國以及香港市場，大部分都是華人地區，因此除了東方藝術外我們也希望透過與東方傳統文化為主題進一步使消費者共鳴，故最後決定了下列分別扮演高中低三階的品牌主軸，而高階酒款中對酒當歌以及麻將系列是我們最重要也是主推的子品牌。

表 3、Vive La Vie 子品牌列表

子品牌	價位	包裝
對酒當歌系列	高	木盒
麻將系列	高	木盒
台灣藝術家聯名系列	高	木盒
大風起兮系列	中	木盒
戰國系列	中	木盒
西遊系列	低	紙盒
仕女圖系列	低	紙盒
幻燈寫心境	低	紙盒
水墨畫系列	低	紙盒

資料來源：作者整理

◎對酒當歌系列：

以浮世繪與三國演義材結合，包含關公刮骨療傷、曹操遇馬超之割須棄袍以及經典的三顧茅廬等題材，將畫中的故事典故如同說書人般附加在酒款中，有種話三國，飲美酒的概念，故取名為對酒當歌。

選酒基本上皆是當季所得到最知名酒廠的酒款或是公司選酒團隊所挑選相對優質的酒款，並採用木盒精緻包裝，大致上採用兩隻為一套，酒標設計為兩隻酒款放在一起便合為一張完整畫作，以達到兩人對酒的概念，對酒當歌設定為每季限定收藏產品，至 2017 年五月為止已發行至第六代產品。

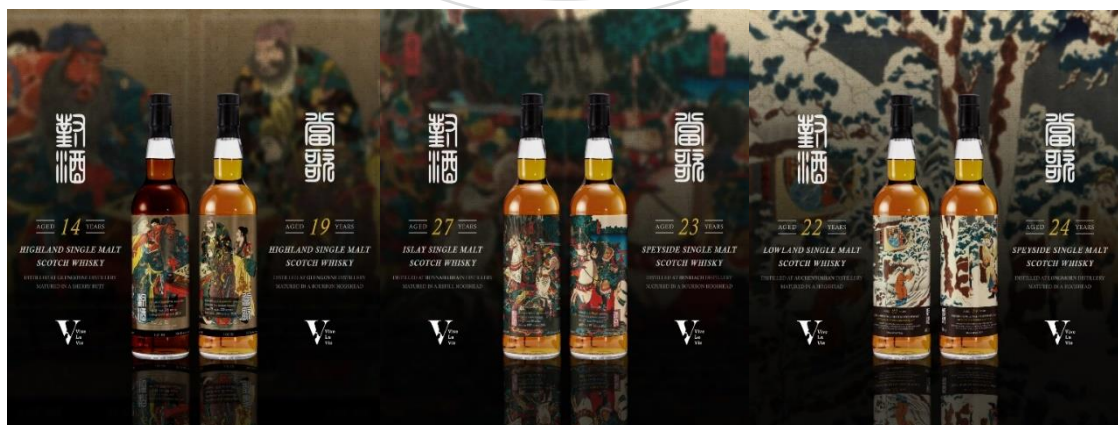


圖 5、Vive La Vie 對酒當歌系列

◎麻將系列

麻將為中華之國粹且富有濃厚東方氣息，裡面有高達四十二種牌可以來當作酒款主題，故發展性非常高，除此之外日本也曾經由 Ichiro 的羽生酒廠發行過一款名為撲克牌系列產品，一共 54 隻酒款更是在 2015 年八月的 Bohams 拍賣會上拍出了接近四百萬港幣的天價，因此這套產品我們希望延續發行並湊成套組，麻將系列是與台灣新稅藝術家合作，用全新的方式來表達麻將的意象，如圖為中發白套組。



圖 6、Vive La Vie 麻將系列

◎台灣藝術家聯名系列

透過與台灣當代藝術大師合作推出聯名酒款來打入藝術收藏家的市場，由於配合的畫家皆是台灣業界知名人士，因此所選酒款也皆是菁英中的菁英。其中較知名的莫過於洪易，該藝術家以裝置藝術為名，作品經常使用紅黃藍綠等強烈的原色；自發性以及原生性的創作風格十分具有台灣獨特的視覺意象，可以在台灣各大展館以及拍賣會看到洪易作品的出現，自然也吸引了龐大的愛好者。



圖 7、Vive La Vie 藝術家聯名系列

◎中低階多項子品牌：西遊、幻燈寫心境、仕女圖、水墨系列等等。

中低階子品牌多樣化，儘管以公司產品結構來說是中低價位，但以市場平均單價來說仍是非常高的價格。主要作法是針對當時市場所風迷以及願付價格較高的題材來取材，並且採用遞疊式的品牌推送來試探市場，進而找到市場熱銷題材再深入發展，例如幻燈寫心境與水墨系列皆獲得良好的反饋，故皆以發行至第四代產品，而西遊則反應較不熱烈，故仍須找正確時機出版第二代產品。



圖 8、Vive La Vie 中低階子品牌系列

2. 高單價、高品質之定位

由於創立品牌時，公司實際資本只有約台幣一千五百萬，這與國際一線裝瓶場動輒數億的規模有很大落差，因此無法進行中低端規模化的市場操作，故公司一開始便抉擇走精品路線，把關品質，建立消費者對品牌的忠誠度以及信任度，以建立高端品牌價值為首要目標。而如何建立精品的品牌形象更是 Vive La Vie 最大的障礙，因此我們提出以下幾點方法來建立好的品牌形象：

- A. 慎選經銷通路
- B. 慎選合作品牌及場地
- C. 嚴格把關威士忌品質
- D. 嚴格控管市場價格

A. 慎選經銷通路

以目前販售地點通路主要分三地：台灣、香港、中國內地，挑選原則主要以對品牌形象正面影響以及不破壞市場行情價格為最高原則。

台灣：

台灣因為無法用網路販售酒類產品，因此選定的通路更是代表了品牌的形象，因此台灣通路主要設定為三種方向：即飲通路、經銷通路。

※即飲通路：配合台灣專業威士忌酒吧，主要目的為品牌推廣以及單杯販售，其中包含後院、Mod、Marsalis 等知名酒吧。

※經銷通路：找尋業界專門販售高端酒款、稀有酒款之通路，透過他們販售給高端客群以建立品牌形象，例如慶 X、鉉 X 等知名酒專。

香港：

香港通路則是由三類通路所架構：分別是 VIP 社團通路、經銷通路以及即飲通路。

※即飲通路：配合香港專業酒吧，例如 CXXb QiXg 等等。

※經銷通路：當地知名菸酒專賣店。

※VIP 社團通路：與香港最大型知名威士忌社團配合，並由該社負責人協助推廣公司酒款。

中國內地：

主要通路在北京上海廣州等地，通路類型主要為實體經銷通路、網路經銷通路，由於中國大陸是允許網路賣酒的，因此網路渠道尤其重要。

※實體經銷通路：北京、上海以及廣州挑選各三家知名菸酒通路，儘管三大城市都非常大，但其實高端實體菸酒通路是不多的。

※網路經銷通路：挑選淘寶網知名菸酒通路配合，提供素材上架。



圖 9、上海經銷-行家，為上海知名酒專

B. 慎選合作品牌及場地

因為希望將品牌定位成高端，故須要慎選合作品牌以及場地，選擇品牌的方法主要針對其品牌理念以及購買客群為首要考量，例如當時挑選國內合作畫家，除了考量本身畫作品質之外，也需要考量到原本追逐購買他畫作的客群定位，才能合作並達到加分的效果，場地也代表品牌印象，消費者假若看到品牌商所選場地與定位不符，也會有損品牌形象。

C. 嚴格把關威士忌品質

建構選酒團隊，主要由業界威士忌專家、公司員工所組成，而公司員工主要包含公司品牌講師以及業務，其中有男有女，各年齡層都有，並向蘇格蘭眾多貨源取得威士忌樣本來進行盲測評分，高分酒款或是有特色之酒款皆可能被入選，並在最後以投票方式做最終決定。

D. 嚴格控管市場價格

定期派人員前去經銷體系抽查是否有破壞商品行情之行為，包含賤價販售、跨市場販售等行為，例如許多台灣廠商會販售公司酒款至大陸市場以優先發售之名義賺取價差，因此若發現這樣的行為便需要做相應的調整，除了追查是何家經銷破壞規定之外也必須針對兩岸價個做控管，三不五時便以顧客身分去詢價了解。

3. 收藏品、投資品項之定位

每年固定送件至國際拍賣會曝光，並屢屢創下價格新高以打下投資品、收藏品等定位，此外公司不定時會回購市場上公司酒款以增加流動性，並且讓消費者不會擔心價格崩盤，並有可以長期投資之品牌形象。

此外設計公司主打產品也以套裝為組，並且設計讓人有成套成組的購買欲望，例如對酒當歌目前已出至第四套，購買一到三套的人自然會想購買第四版本，麻將也是類似的效果。

而國際拍賣更是價格指標，以 2016 年 Bonhams 拍賣來說，當初對酒當歌第一版價格為一萬台幣，如今拍賣會價格以突破三萬台幣的關卡(如圖)。



圖 10、Vive La Vie 國際拍賣之競拍價格

(資料來源：Bonhams 官方網站)

第二節、裝瓶場策略行銷問題

本節將針對威士忌裝瓶場品牌商可能會遇到之 4C 策略行銷問題做一個統整，將可能遇到問題列在下表，主要分為消費者與裝瓶場經營者交易間 4C 成本問題、消費者所重視的產品屬性以及裝瓶場品牌經營者策略行銷之問題，並用 4C 架構分別論述。

表 4、裝瓶場之行銷策略問題

消費者與裝瓶場經營者交易間 4C 成本問題	消費者重視的產品屬性	裝瓶場經營者策略行銷問題
外顯單位效益		
<ol style="list-style-type: none"> 1. 所選取之酒桶酒款品質是否優良。 2. 所設計之包裝消費者是否貼近消費者需求。 3. 市場操作是否正項有助於酒款價值提升。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品來源是否安全。 2. 產品品質是否符合高售價。 3. 品牌價值是否良好。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 是否對目標客群的購買習慣、需求有相當程度之了解。 2. 是否清楚知道自身的獨特性以及核心競爭力為何? 3. 如何讓消費者直接或間接了解自身品牌價值。 4. 消費者使用過產品後如何有效地提出反饋，以哪一方面反饋居多。
外顯單位成本		
<ol style="list-style-type: none"> 1. 配銷成本 2. 品牌行銷費用 3. 其他費用 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 品牌商經營策略以及管理。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 如何利用有限資源有效行銷建立品牌價值。 2. 目前在經營管理上最大費用是什麼，該如何控制。
資訊搜尋成本		
<ol style="list-style-type: none"> 1. 清楚的品牌定位。 2. 突顯且推陳出新的品牌定位。 3. 善用不同與消費者溝通的管道作品牌推廣。 4. 針對目標客群有足夠多的曝光。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 品牌曝光是否同時兼具高品質以及有效性。 2. 資訊傳遞是否清晰明瞭。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 經營者是否瞭解不同市場目標客群對產品的涉入程度。 2. 是否了解對於原本的品牌定位做調整或持續堅持的具體理由。 3. 經營者對通路或是曝光管道是否了解，以及是否知道哪種管道是最佳讓消費者接受資訊之管道。 4. 如何在銷售量與品牌價值兼做權衡，關係到選擇通路的要素。

道德危機成本		
1. 以消費者利益為最大考量。 2. 產品是否與行銷內容一致。 3. 產品發展藍圖是否完整。 4. 對經營者是否具有信任度。 5. 想盡辦法維持公司形象。	1. 公司挑選酒的人。 2. 酒的生產地是否如標示。 3. 酒的內含物是否如標示。 4. 產品售後服務。 5. 未來是否有一定程度的增值空間。	1. 經營者針對生產流程是否有監督以防假冒品出現。 2. 貨源是否安全，且配合廠商是否有假冒之前科。 3. 如何確保消費者所購買之產品與搜尋到的資訊及服務相符合。 4. 如何確保所配合之經銷依照協議銷售產品。 5. 產品未來發展是否符合消費者期待。
專屬陷入成本		
1. 心理層面認同的專屬資產。 2. 販售人員服務的專屬資產。 3. 品牌相關的專屬資產。	1. 客製化酒標服務	1. 哪家酒廠的酒較困難取得，是其他家裝瓶場難以拿到的酒款。 2. 了解消費者是因為何種原因會繼續購買自家產品。

資料來源：作者整理

第三節、Vive La Vie Whisky 之 4C 策略行銷

Vive La Vie 目前主要市場在中國大陸、台灣以及香港三地，由於威士忌廠商眾多，不僅僅是裝瓶場品牌，仍有威士忌原廠以及其他酒類，包括高粱、葡萄酒、清酒廠商在市場上相互競爭，因此以酒類行銷來說競爭非常激烈，品牌在這些競爭激烈的市場下如何生存及擴張是值得深入探討的問題。本章節將援引策略行銷 4C 分析的理論架構來分析 Vive La Vie Whisky 目前在這些市場的行銷策略：

一、外顯單位效益成本策略分析：

所謂的外顯單位效益成本指的是買者取得將「外顯單位效益成本」定義為買者取得產品或服務所需支付的總成本除以買者從該產品或服務本身所得到的總效益。其中在此個案中買者取得產品或服務所需成本包括酒之價格、運費、稅…等，而買到該產品的效益則包含有形以及無形效益，以品牌商的角度如何讓顧客能夠降低外顯單位效益成本為首要目標。

而降低外顯單位效益成本有兩種方法，除了提升總效益外便是降低所需成本，因此接下來將會針對此兩種效果來分析。

(一)、降低總成本

人事費用：以 Vive La Vie Whisky 所針對的客群相對來說算是小眾市場，因此需要用特定方式去行銷，而非聘請大量業務去尋找訂單，此外也因為公司皆以高價產品為主，因此相較於其他酒類公司各價位產品皆有的情況，可以採用少量人力去配合少數經銷體系即可，也可以省去大量聘請業務的費用，降低公司的人事開銷。

聘請設計師：原本公司一開始是採用美術設計工作外包，並且以案計酬來支付，但到後期評估發現聘請一到兩位設計師進入團隊為更優惠之選擇，因此目前有兩位設計師任於公司，每年可省下高達百萬元的費用。

運送成本：以公司名義向黑貓宅急便簽約以降低運送成本，此外大陸貨運方面與三通貿易商配合，以長期合作模式省下大量運費以及關稅，尤其以高價酒來說省去非常高昂的關稅費用。

省去盤商利益：原本在兩岸三地的模式是採用直接銷貨給大盤商，並由大盤商鋪貨給各經銷，但這樣的方法面臨了盤商需要賺錢導致最終價格過高的情況，而且也沒有辦法有效的穩定市場價格，除此之外品牌的理念以及精品定位無法透過大盤商去傳達，因此公司也決定跨過大盤商直接與經銷配合，主要原因有兩點：其一是單一桶的產品高單價但貨不多，因此用這樣的方式便可以銷售掉，其二是價格可以穩定控制，且品牌形象可以掌控外也讓市場價格回歸正常

價，而不是控制在盤商手中。

(二) 提升總效益

跨界合作：與知名藝術家、插畫家合作，讓酒款除了本身之外還有更高的附加價值，與歷來說藝術家作品可能在外販售小型皆可價值破萬，但聯名酒款本身可能只販售到數千元價位相對划算，更多的人是願意購買酒款的，因為較為保值且有實際用途。

增值空間：因為 VIVE La Vie 所販售商品皆為限量商品，同樣味道的酒嚴格來說是沒有的，因此在未來皆有上漲空間，此外公司也會定期從拍賣會或是流通市場回購舊式酒款以維持公開價格的穩定，因此投資或收藏的顧客便會放心購買。

嚴格的選酒流程：由於 VIVE La Vie 相較於一般裝瓶場不同在於生產線以及規模，沒有自身的裝瓶生產線以及眾多人力的花費，因此可以不需要大量販售而更在乎品質。此外也邀請業內專家協助選酒以提供一流品質的威士忌原酒給消費者。

良好的服務：VIVE La Vie 所配合之經銷都是當地數一數二的知名經銷商，售後服務或是相關的威士忌知識傳遞都具有非常專業的水準，若是產品有任何問題向經銷反應都能最直接的反饋到公司，原因在於我們是與經銷直接配合，不需要再透過中間的大盤。

稀缺性：VIVE La Vie 堅持只出售單桶，因此每瓶皆有其數量限制，首先這讓市場上流通數量非常稀少，也滿足消費者喜愛稀缺商品的心態，許多人買酒喜歡買別人沒有看過的或是獨一無二的，單桶都是可以滿足這些客群的。

第一項的外顯單位成本具有可以量化的明確性，內隱交換成本則偏向存在顧客內心的衡量，如何藉由內隱交換成本的降低，進而突破顧客心防而獲取信任，是品牌方需要思考的問題。而本研究所採用的 4C 策略分析架構將內隱交換成本

區分為三項成本，分別是資訊搜尋成本、道德危機成本、專屬陷入成本，以下將會逐一討論：

二、資訊搜尋成本策略分析

各大網路平台運用：Vive La Vie 擁有臉書官方粉絲專頁、Instagram、Weibo 等多方平台可以簡易的讓消費者搜尋找到，且定期購買廣告以利曝光，而專頁裡面資訊包括配合之經銷以及詳細資訊，此外若是對酒款資訊或是有任何疑問都可以直接私訊給公司人員，並且短時間內將會由專職人員回覆消費者。

經銷商資訊傳遞：任何與經銷商配合的酒款皆會給予詳細的介紹與教育訓練，告知經銷如何傳遞該酒款的特色與背後故事，讓有意願購買的消費者可以真正的了解到品牌以及酒標所想要傳達的內涵以及與其他品牌或是酒款差異化的地方，除此之外若是有任何問題經銷也可以快速傳遞至公司，減少來去的溝通時間浪費。

實體活動的舉辦與參與：時常參與各大威士忌相關活動曝光，以利消費者更容易知道公司品牌，此外也辦相關品酒會活動除了傳遞威士忌相關知識之外，也深植裝瓶場稀缺性以及原酒的難能可貴給來參與的消費者，除此之外也深入結合酒標與酒款本身，讓消費者更了解背後的涵義。

傳統通路的曝光：包含廣播、報章雜誌等傳統媒體皆有 Vive La Vie 相關文章報導，也增加消費者了解品牌的管道。

三、道德危機成本策略分析：

酒類客群的道德危機成本主要是在於行銷時所敘述的酒款風味與其真正味道有極大落差，或是因近期許多假酒的出現，許多消費者尤其中國內地市場也會擔心真假性的問題，因此如何讓消費者針對酒款放心是公司增進營收的一大重點。

試飲服務：給予配合之經銷酒款樣本，讓經銷商在向可能購買之客戶推銷時可以讓消費者先嘗試過後再購買，藉此方式來證明行銷所敘述之風味與實際酒款味道

相符合，以利消費者更信任品牌本身。

藉由業內專家協助推廣：邀請業內專家協助選酒之外，也透過該專家之公眾平台協助推廣公司品牌，透過該專家在業內的地位做到傳遞公司品牌形象的效果，也建立消費者對品牌的信心進而開始購買。

教育訓練：透過給予配合之經銷商的教育訓練了解門市人員如何介紹公司酒款，以防錯誤的相關敘述給予消費者後，造成對品牌的不信任。

自明星：透過股東本身建立市場信任度，因為公司股東皆在業內購買大量稀有酒款當作自身收藏，此外也有人加入台灣知名的威士忌社團-台灣單一麥芽研究社、達人學院等等，以此建立口碑讓消費者相信股東的專業以及實力。

四、專屬陷入成本：

所謂的專屬陷入成本即是消費者被品牌套牢的成本，擔心交易後會產生特有的有形或是無形資產。專有資產是只有在買賣雙方交易持續進行時才具有價值，交易前雙方並無專屬陷入成本，交易開始同時建立起專屬陷入成本，交易後專屬陷入成本會陸續上升。但是以酒類產品來說專屬陷入成本相對困難，原因在於市場選擇非常多，不僅僅是威士忌本身就有眾多品牌，市場上還有葡萄酒、琴酒等酒類皆可供消費者選擇，因此如何增加專屬陷入成本是公司一大課題。

發行 VIP 限購酒款：主要原因在於販售有一定規模，且每年與各廠商購買量有一定數量，因此有辦法拿到許多知名酒商的單桶，而其他小規模品牌比較困難，這些稀有酒場的酒款往往是饕客的最愛，而這些酒款也僅限於長期購買且大量購買的 VIP 客戶可以取得。

推出 VIP 客製化酒標服務：公司有提供 VIP 客戶進行客製化酒標的服務，可以提供設計服務以及報關進口等相關服務，這樣的客製化酒標因為過於麻煩，是其他廠商較不願意去參與的項目，而要參與此計畫必須與各地經銷購買至一定

數量才能享受此服務。

限量的系列產品：成套的系列產品讓消費者渴望湊齊，因此會接續下去購買，例如對酒當歌系列便是其中的例子，具稀少性之外又讓人有收集慾望便是使消費者陷入的關鍵。

第四節、產業專家訪談：

本次研究也針對公司所面臨之情況找到產業上、中、下專家來進行深度訪談，分別是原廠品牌商高階主管、酒類行銷公司高階主管、兩岸三地威士忌專家以及其他裝瓶場品牌商總經理，訪談時間約為一個半小時，透過面對面的訪談深入討論以下四大問題：

1. 針對兩岸三地市場未來之看法
2. 針對裝瓶場威士忌市場未來之看法
3. 針對精品行銷之看法
4. 假若您是 Vive La Vie Whisky 負責人會如何設定未來方針

訪談完四位業界專家後進行詳細的紀錄，並將四位專家之意見總結成以下之結論，以下將依照順序論述，詳細訪談內容可參考附錄：

1. 針對兩岸三地市場未來之看法：

兩岸三地市場主要分為中國大陸、香港以及台灣市場，而訪談內容中一致認為在未來中國大陸、香港市場將會持續成長，而台灣精品市場將會隨著大陸的崛起正向發展，但中低階市場可能將會受到些許影響，因此在未來 Vive La Vie 勢必要深耕大陸長期發展，尋求成為大陸市場裝瓶場中市佔率高的品牌，並在早期做好教育與當地消費者深入互動，增強大陸客群的專屬陷入成本。。

2. 針對裝瓶場威士忌市場未來之看法：

過去這幾年威士忌價格飆漲，導致各家酒場逐漸出現供不應求的情況，這也導致裝瓶場威士忌貨源取得會越來越困難，尤其是一線酒場的原酒更是如此，此外目前也越來越多家酒場開始不讓裝瓶商將酒廠名標註在非原廠酒瓶上，這也不利裝瓶商的販售價格(例如格蘭利威只能標 Speyside region)。

但同時一線裝瓶商面臨的問題將會更大，固定的高成本導致酒質不好也需要販售以求穩定的現金流，次品牌則可以趁這時候打出高品質的品牌形象，可能也是次品牌的契機，但打出了品牌價值未來卻沒貨可以賣，該如何調整經營是首要課題，訪談中建議無非從三方下手，大量購買橡木桶長期投資或是與中小型酒廠簽下長期合約，其二開發屬於自己品牌的調和款，長期販售常態品項並把單桶威士忌的高端形象轉移至常態品項拉高毛利，最後便是多方代理裝瓶品牌擴大自己的貨源。

3. 針對 Vive La Vie 行銷之看法：

通路經營主要分為實體通路以及網路通路，實體通路部分的話就是就現有通路加深經營，此外針對 VIP 客戶有更多的互動，例如在大陸針對高端客群舉辦品酒會次數勢必要增加，網路通路的話則是挑選菁英通路，且把產品等級分開，讓不同通路打專屬的商品以免形象干擾。品牌形象部分的話建議調整，讓消費者看到相關標誌或名稱便可以做快速的聯想，而因為 Vive La Vie 是由年輕人所創立，儘管多努力但仍有年齡的障礙無法讓市場所信服，因此借用他人之影響力勢必要實行，廣要業界專家來替自家品牌掛保證相信是有效方法。

4. 假若您是 Vive La Vie Whisky 負責人會如何設定未來方針：

未來方案依照訪談內容總結出三大方針，其一是大量購買橡木桶做長達十數年的投資，除了品牌有穩定供給之外，存放的橡木桶也有增值空間。其二是

代理具有生產能力的威士忌品牌，將公司轉型為具有品牌代理以及自有品牌之品牌商，滿足各消費層的需求，同時也可以幫裝瓶品牌增加貨源。第三則是將裝瓶場品牌的高端印象轉移至新創調和款中，創立屬於Vive La Vie又適合亞洲味蕾的調和款威士忌。

其餘需要討論的方案則有開設具備小規模生產能力的車庫蒸餾場，但這樣的方案尚須要找到專業的製程人員以及長達十數年的投資回報週期。



第五章、結論與建議

本研究研究目的包含以下四點：

1. Vive La Vie 品牌目前的 4C 行銷策略，包含外顯單位效益、外顯單位成本、資訊搜尋成本、道德危機成本、專屬陷入成本之關係(邱志聖，2006)
2. Vive La Vie 品牌行銷策略是否需要改進
3. Vive La Vie Whisky 品牌在未來如何推廣
4. 以 Vive La Vie 為例，威士忌新創公司在未來該如何發展？

本章節將根據本文研究目的為主要大綱，根據專家訪談中所得之資訊以及建議，整理出本章結論，並以 4C 架構中的四大項，分別是外顯單位效益成本、資訊搜尋成本、道德危機成本以及專屬陷入成本為架構進行總結。

一、外顯單位效益成本

(一)、降低總成本：降低人事成本

以 Vive La Vie 公司目前狀況，設計師以及業務用量是合宜的，而針對財務部分採用聘請兩位，平日在公司處理帳務的人員一位以及會計師一位共兩位，但專家訪談中知名威士忌品牌主管認為以目前公司規模以及現況發展來說並不需要兩位財務人員，因此針對這部分或許可以進行統整。而業務部分公司目前採用的方法是給予固定月薪沒有額外分紅，但訪談中知名威士忌品牌主管認為理論上以酒業公司應該採用低底薪高分紅的方式鼓勵業務實現更多業績，也讓業務人員願意出去為公司打拚。

(二)、提高總效益

目前市場競爭非常激烈，Vive La Vie 公司必須給予消費者更多的效益，才能讓消費者在選擇的時候會有更多意願嘗試公司產品，以目前公司業務來說相對單純，若是要切入威士忌相關市場也較為困難，因此目前討論主要以針對現有業

務進行改良為首要方法。

1.尋找貨源供給

幾位專家皆認為需要大量購買橡木桶長期投資，持續尋找蘇格蘭當地多方貨源是必須要做的，想辦法取得知名酒廠的威士忌原酒或是特殊酒廠酒款以增加消費者的效益，此外這樣也可以穩定公司貨源，讓消費者持續有新的酒款可以購買。

2.改良酒瓶包裝

以目前公司產品包裝來說，酒標以及外包裝都持續進步且領先市場，但唯一缺點在於酒瓶本身沒有新意，需要針對酒瓶進行開模量產，做出屬於 Vive La Vie 品牌的專屬瓶身，除了有辨識度之外且製造獨特性之外，也讓消費者更願意購買。

二、資訊搜尋成本策略分析

依照目前台灣法律規定，網路不能販售酒款但可以公布酒類相關資訊，但須加上相關警語，因此網路平台是酒類業者行銷的重要管道，Vive La Vie 品牌目前使用 Facebook、Instagram 以及 Weibo 等平台，但仍有更好的方式可以使用，歸類如下：

1.網路媒體的架設：

訪談中酒類行銷公司高階主管認為除了借用社群媒體平台來架設相關專頁外，也需要設立一個屬於品牌的官方網站，原因在於架設在別的平台會受限於該平台的規定，此外也沒有辦法讓消費者詳細的閱讀許多公司方要傳達的訊息，不管是圖片、文字或是影音。

此外便是微信公眾號的架設，中國大陸市場是 Vive La Vie 的主要市場，因此以目前來說設立微信公眾號來傳達相關的資訊是最直接有效的方法。最後是酒類專家的專業及部落格，可以給予這些專家酒款樣本嘗試並協助寫出文章分享資訊，讓消費者可以更深入的了解品牌選酒資訊。

除此之外純粹架設是沒有效果的，網路媒體廣告的運用也非常重要，未來需要加大網路媒體廣告的投入，初期經營透過本身累積人數相對過慢，因此前期需要快速地累積人氣，可以選擇配合廣告公司協助下廣告預算。

2.平面媒體的推廣：

酒類行銷公司高階主管認為除了酒類雜誌之外，更應該嘗試聯繫生活雜誌(高爾夫期刊、美食雜誌)或是精品相關雜誌，因為購買力才是關鍵，雜誌媒體的閱讀者是否等於目標客群是未來所尋找配合的首要方針。

三、道德危機成本策略分析

針對酒類產品的道德危機成本有分成兩類，其一是假酒，近幾年兩岸三地發生許多假酒事件，尤其中國大陸內地假酒充斥整個市場，該怎麼讓消費者對產品信任是很重要的事情。此外因為蘇格蘭威士忌有嚴格的產地製造限制，因此該如何選擇配合的供應商以及協助裝瓶的廠商都非常重要，第二則是風味與廣告不符，酒類產品風味的描述五花八門，幾乎不可能完全的描述出該酒的風味，因此可能會發生消費者認知與酒商廣告的不符，這也會讓消費者產生不信任品牌的後果。

1.防偽標籤：

需要開發屬於品牌專屬的防偽標籤，讓兩岸三地消費者有辦法辨識真假。

2.詳細的產地證明與製造商證明：

在進口與出口時都需要提出相關的產地證明，這也是讓消費者可以有信任感的關鍵之一，因為該證明上面都將酒款資訊，包含酒廠、酒精濃度、年份等等標示清楚，因此提供這樣的文件可以讓消費者減輕疑慮。

3.邀請多位專家協助撰寫品酒文：

兩岸三地威士忌專家認為在發新產品之際可以廣邀業界專家協助撰寫酒款品飲文章，並在宣傳時主要推播專家評論，讓消費者可以信任廣告的真實度，此外便是前段提過的試飲服務，相信也有所幫助。

四、專屬陷入成本策略分析：

市場上目前光是蘇格蘭威士忌酒廠就有接近 120 家左右，這還不算許多調和酒廠以及美國波本威士忌許多廠商，但對消費者來說喝酒不可能一直都喝相同的產品，原因在於口味及心情都會影響選擇的酒款，這同時是威士忌品牌商專屬陷入成本的所面臨的困難也是裝瓶場威士忌所面臨的契機，原因在於裝瓶場威士忌同樣的品牌卻有千變萬化的風味。

1.設立品牌會員制度：

設立官方會員制度，定期發售會員限定酒款讓消費者願意時常來關注官方網站相關資訊，此外也不定期有相關活動舉辦，透過消費者加入官方網站會員除了讓消費者產生專屬陷入成本外，也可以得到許多有用的消費者相關資訊(例如購買年齡、地區、性別比例等等)。

除此之外設立會員酒吧也是可以考慮的項目，目前 Vive La Vie 也正在規劃中，主要是採用以威士忌酒館及圖書館概念作結合的威士忌品飲酒吧，以品牌形象來裝潢並主打品牌酒款，讓消費者購買酒款後可以前去酒吧試飲以及進一步消費，提供給會員更精緻的後續服務讓消費者產生專屬陷入成本。

2.舉辦威士忌相關課程：

以中國大陸市場來說目前威士忌專業知識明顯不足，許多飲用威士忌的客群無法知道單桶威士忌的稀有以及昂貴之處，因此若是可以趁此時在大陸針對購買 Vive La Vie 酒款的 VIP 客戶開設專屬威士忌相關課程，除了可以增加消費量也可以直接灌輸裝瓶場的相關概念予這些目標客群，當他們知道的第一家裝

瓶場品牌是 Vive La Vie 之後，便會對該品牌有先入為主的觀念。

3. 周邊產品兌換機制：

威士忌產業有許多周邊商品，例如品飲攜帶箱、品飲杯組、製冰器以及冰石等等，可以以品牌名義製作相關產品讓品牌資深的消費者憑藉著購買證明累積兌換稀有周邊商品，同時也可以讓品牌藉此曝光，此外這些周邊商品的上方同時印上消費者專屬符號或文字使他更具特別，採用只換不售的方式讓消費者願意持續消費產生依賴度。

最後，經過此次以 4C 策略行銷架構來分析 Vive La Vie Whisky 後，綜合市場觀察以及上述分析可以發現以目前威士忌裝瓶場能夠做的部分主要是針對現有業務進一步加深，原因在於裝瓶場並非製造廠商，沒有辦法穩定供給，相對的好處也同時是較有彈性而不會有過高的固定成本需要支出，但若公司需要長遠發展或是規模擴大就需要有新的相關業務或是改變商業模式。

因此綜觀以上的這些訪談以及分析，公司內部本身需要改變的除了品牌的識別度以及定位之外，也需要就內部經營的體制作變更，讓總成本可以下降，因為對中小型公司來說成本是關鍵，此外外部的話除了既有通路做更深的經營外，也必須因應裝瓶場產業的發展做以下策略：可以考慮大量購買橡木桶並租用場地維護以做長期投資用途，其二則是研發專屬調和款，讓品牌有長期穩定的產品可以販售，藉此打出品牌價值得到高毛利，第三則是進行其他品牌的代理，尤其是具有生產力的品牌，最後是可以考慮創立小型蒸餾場，自行生產酒款。

參考文獻

一、中文部分

1. Micheal Jackson、姚和成：威士忌全書：最完整權威的威士忌指南，台北：積木出版社，2015年。
2. 邱志聖：策略行銷分析：架構與實務應用，台北：智勝文化公司，2001年。
3. Micheal Jackson：麥可傑克森麥芽威士忌品飲事典(第6版)，台北：積木出版社，2011年。
4. 司徒達賢：策略管理新論-觀念架構與分析方法，台北：智勝文化公司，2001年。
5. 酒訊雜誌：林政緯：IB 戰國時代來臨 獨立裝瓶廠威士忌，台北：酒訊文化事業股份有限公司，2014年。

二、英文部分

1. Jim Murray：Jim Murray's Whiskey Bible 2017，美國：Whitman Pub Llc，2016年。
2. The Scotch Whisky Association (www.scotch-whisky.org.uk):
Scotch Whisky Action Fund - Update & Impact Report 2017 (2017/3/31)
SWA Annual Review 2016-17 (2017/3/3)
Scotch Whisky Exports 2016 - Analysis (2017/2/28)
Scotch Whisky Statistical Report 2015 (2017/2/17)
Top 20 Scotch Export Market Tables - first half 2016 (2016/9/16)
Scotch Export Analysis - first half 2016 (2017/9/16)
Annual Review 2015-16 (2016/5/23)
Scotch Whisky Exports Review 2015 (2016/5/17)
Top 20 Export Markets 2015 - Volume & Value (2016/5/17)
Scotch Whisky, Skilled Workforce Report 2016 (2016/5/17)

附錄

表 5、個案深度訪談紀錄

<p>原廠品牌商高階主管</p> <p>地點：品牌公司</p> <p>日期：2017/4/5</p> <p>時間：一個半小時</p>	<ol style="list-style-type: none">1. 針對兩岸三地市場未來之看法：兩岸三地市場目前來說會持續擴大，尤其中國大陸市場更是如此，台灣與新加坡雖然蠻大一部份進口量其實都是銷往大陸，但在未來若是中國大陸起來台灣還是有很大的消費力道，尤其在高價酒的部分。2. 針對裝瓶場威士忌市場未來之看法：裝瓶場面臨很多瓶頸，因為依照該高階主管原廠方針在前幾年開始就不再出單桶給予裝瓶場去裝瓶，許多現在流通的酒桶都是過去幾十年賣出去流通在外的老庫存，因此在未來裝瓶場很難直接向大品牌原廠購買，因此可能建議要先進行長期庫存的準備或是盡快與中小型酒廠簽長期合約。3. 針對精品行銷之看法：精品行銷其實以長久來說我認為重點在品牌是否有文化，有無法被取代的地方，若是要建立一個可以長遠的品牌，前期需要的時間十年都算太短，因此以目前來說新品牌很難與老品牌競爭，除非有無法被取代的東西，以目前 Vive La Vie 來說其實藝術是可能被取代的，但如何在藝術文化結合這個領域找到別人無法複製的題材是關鍵，例如買
--	---

	<p>下某知名畫家的系列作品版權，這樣就可以吃下喜歡這個系列的高消費力客群，但若是更大的範圍去行銷以目前 Vive La Vie 來談還太早。</p> <p>4. 假若您是 Vive La Vie Whisky 負責人會如何設定未來方針：我認為會採用兩種方法，第一種需要代理品牌作背後的長期基礎，因為回歸到裝瓶場未來坎坷且不穩定，還是要抓住具備產能力的廠商才是長遠之道不用看別人吃飯。其二則是大量購買橡木桶做長期投資，但這資金需求可能需要數億台幣以上，除了橡木桶購買外還需要租用專業 除以及人員去照顧，因此回歸到公司狀況去做調整。</p> <p>此外回歸到公司內部情況也必須做更動，首先是財務部分需要更精簡，小公司更要注意這些成本結構，財務人員預算必須降低，此外業務人員也必須更改薪資結構改成抽成體制，會增加人員幹勁也增加公司業績。</p>
<p>酒類行銷公司高階主管</p> <p>地點：咖啡廳</p> <p>日期：2017/4/22</p> <p>時間：一個半小時</p>	<p>1. 針對兩岸三地市場未來之看法：這部分就我認之目前中酒類廣告預算都有所提升，因此我自己猜測市場應該也是相對不錯，但台灣酒商下廣告預算逐漸縮減。</p> <p>2. 針對裝瓶場威士忌市場未來之看法：其實裝瓶場相對於其他威士忌品牌是小眾品牌，我認為在未來小眾市場的商品在未來應該會越賣越</p>

好，因為現在消費者都在追求所謂的與眾不同，因此我個人倒是更看好小眾市場的裝瓶場威士忌。

3. 針對 Vive La Vie 之看法：我認為酒跟一般我們所謂的精品還是有點不同，酒畢竟到最後還是開來喝的，因此風味、年分是騙不了人的，但精品，例如名牌包，其實成本跟許多包包都是類似，但卻可以利用行銷以及包裝品牌等方式達到無法想像的利潤。

回歸到該如何行銷酒，我認為故事以及鎖定對的目標客群很重要，例如 Vive La Vie 的對酒當歌就很具有故事性，把三國演義的概念包裝進去會得到亞洲市場的喜愛，但這故事不夠達到獨一無二，可以嘗試包裝選桶過程的嚴謹或是找業界專家來透過知名度去行銷都是更有效的方法。

5. 假若您是 Vive La Vie Whisky 負責人會如何設定未來方針：我認為應該開始布局網路媒體，中國大陸開放網路賣酒，因此架設精美網站直接販售可能可以加快品牌推廣，透過網路媒體推播內容行銷是很有效的，因此我認為必須架設專屬的網站，而非附著在其他平台，此外也必須加強高端客群會觀看的媒體進行推廣。而台灣的部分我認為未來要開放也是遲早發生的，因此或許先開始布局在未來便有契機

	<p>走在市場的前面。</p> <p>此外以目前 Vive La Vie 的品牌定位有許多問題，其一品牌名稱與內容物不符合，蘇格蘭威士忌卻用法國命子，包裝是亞洲卻是西方酒款，這些都讓消費者無法把這個名子直接與威士忌做聯想，因此這方面可能要趁早重新定義品牌，此外市場上目前有許多廠商也開始把藝術跟威士忌做結合，因此原本的優勢已經逐漸消失，而這個問題以目前市場來說很難解決，因為威士忌就是這樣，沒有太多能夠改變的東西，因此如果是我的話原本業務加深加廣，想辦法代理品牌才是最長遠的道路，代理品牌也不是只賣別人得酒，也可以從那邊拿到許多單桶我認為才是重點。</p>
<p>兩岸三地威士忌專家</p> <p>地點：品牌公司</p> <p>日期：2017/5/3</p> <p>時間：一個半小時</p>	<p>1. 針對兩岸三地市場未來之看法</p> <p>中國大陸市場一定會起來，且以目前來說消費力就非常驚人，高價酒大廠牌尤其是如此，其實嚴格來說台灣的進口量是全世界第一，原因在於帝亞吉歐總部設在新加坡，許多進口量其實都是算在新加坡上面，但是這些貨都是台灣的需求，而台灣臆測百分之五十都是流到大陸市場。</p> <p>目前中國大陸市場仍舊開發階段，原因是當地人具有消費力，但是不懂威士忌，可是大陸人的狼性讓他們成長非常快速，過去幾個月在中</p>

國主講威士忌的時候就可以明顯感受出來他們求知的慾望，我認為這樣的風潮會越來越龐大，因此目前在大陸市場要做得好，教育市場是很重要的一點，如何教育消費者你的威士忌是最好的，他們就像白紙一般。

2. 針對裝瓶場威士忌市場未來之看法：我認為裝瓶場來說主要分兩個範疇，一線大廠牌跟所謂的 Semi Brand，也就是規模較小不具有自己的裝瓶線的選桶品牌商，這樣的廠商具有以下特性：成本低、彈性大、沒有固定支出的金流壓力，由於沒有“一定”要販售到龐大的橡木桶數量較容易維持商品的高品質。我認為在接下來由於裝瓶商越來越難拿到好得酒款，一線大廠牌會經營會越來越困難，選酒品質也會參差不齊，而 Semi Brand 反而可以少賺一點只挑精品，以此建立品牌形象，因此我認為 Semi Brand 其實是相較於一線大廠更好操作的。

3. 針對 Vive La Vie 之看法：我認為以裝瓶場來說精品行銷關鍵在於人，由於威士忌裝瓶場關鍵在於酒質，儘管個人對酒質的見解有所差異，但還是有高下之分，我認為如果創辦人本身具有威士忌市場的高度名氣，大家願意相信他那自然就可以設定更高的價格，因為大家願意嘗試看看，但假若創辦人本身不是這樣的人，那就必須聯合這些具備高名氣的達人，例

	<p>如挑桶時邀請它們來吃飯協助選酒，並以此為題材架構品牌形象是不錯的方法。</p> <p>4. 假若您是 Vive La Vie Whisky 負責人會如何設定未來方針：我認為原本業務一定要持續經營，尤其中國大陸市場更要常跑，接觸當地高端消費力族群，透過人與人的推廣非常有效。此外新型態業務我認為小型酒廠是一個選項，目前歐美都開始興起車庫蒸餾場，只需要小小一架蒸餾器就可以開始製造屬於自己的威士忌，在台灣或許也可以採用這樣的方式創立品牌，尤其威士忌的製成其實沒有特別複雜，但找到具備專業知識的合夥人是關鍵，此外前期小額投資建立起知名度，後期便可以開始尋求大額投資擴大產能。</p> <p>除此之外目前單桶威士忌障礙就是每一桶都是獨立的個體，或許開始調和屬於自己品牌的調和款是不錯的選項，首先量增大可以長期販售，而行銷也可以一併完成，此外長期販售一種產品也對品牌推廣具有幫助，讓消費者可以更容易認識品牌，而不是像現在看到許多華美的圖片卻要找老半天才能找到是哪家裝瓶場，找到也無法記住，這樣的做法就像當初的馬諦斯，如今也把市場作起來了。</p>
其他裝瓶場品牌總經理	<p>1. 針對兩岸三地市場未來之看法：我認為中國大陸目前是爆炸性的成長，但這其實是兩面刃，</p>

地點：雪茄館

日期：2017/5/1

時間：一個半小時

以中國大陸過去不管是葡萄酒還是其他飲品發展得快、消散也快，而目前台灣威士忌精品市場其實是過去十年以來的谷底，如果大陸起來對台灣是好事，因為可以間接吸收台灣精品市場的部分數量。而未來台灣市場短時間面臨的最大考驗便是兩岸關係，由於過去許多台灣威士忌的進口量都是透過小三通的方式轉運到大陸，但目前小三通越來越難通關，甚至之後如果兩岸情勢更緊張的話可能無法通關，這將會對台灣威士忌市場造成巨大的實質營收影響，此外假若中國大陸把關稅開放，讓威士忌不再需要投過第三地轉運避稅，則目前的商業模式也將會有巨大的變革。

因此在未來兩岸三地設公司是需要做的，一方面打理當地關係，一方面也可以避免原本運輸管道中斷所造成的重大影響。

2. 針對裝瓶場威士忌市場未來之看法：裝瓶場威士忌市場我認為五年內不會有太大的改變，長期來說則是會越來越難拿到知名酒廠的貨源，主要原因在於當初大型酒廠賣出橡木桶主要是希望她們拿來做調和用，但後來發現他們一桶一桶丟到市場破壞遊戲規則，反而導致了現在市場的模樣。
3. 針對 Vive La Vie 之看法：裝瓶場是小眾市場，但卻應該要走現有通路，而目前市場現有

通路則主要為實體以及網路。許多人說人傳人很有效，的確是有效但那只是把自己限定在一定的範圍內，因此選擇對的經銷商，選擇當地菁英通路來打品牌才是最正確的方式。而網路販售的話是兩面刃，原因在於網路容易取得資訊，會讓許多人的這是大眾商品，但其實有方法可以避免，例如把產品分級化，Vive La Vie 之外在開設一個副品牌，這樣的副品牌只販售在網路通路，而 Vive La Vie 則成為主品牌主打菁英實體通路，網路則放少量即可，這樣的作法就可以讓網路實體發展健全不互相干擾。除此之外價格的穩定對裝瓶場品牌非常重要，因此設定好兩岸三地的價格，計算好運費成本所造成的差價都需要考量。

4. 假若您是 Vive La Vie Whisky 負責人會如何設定未來方針：我認為依照我們公司的規劃是趁現在還買的到的時候大量購買橡木桶存放，但這其中需要考量非常多因素，包括倉儲成本以及人員成本，還有資金周轉的問題，因此若 Vive La Vie 要做的話就需要增資或是長期規劃，除此之外也可以去尋求代理其他裝瓶場品牌，例如我們公司目前代理接近十個裝瓶品牌，這些裝瓶品牌也可以變成自創品牌的貨源，長期發展的話勢必品項要足夠，畢竟威士忌只要你資金沒有出問題是不怕長期存放的，

未來這樣的威士忌勢必是稀有商品易漲難跌。

資料來源：作者整理

