

國立政治大學商學院經營管理碩士學程  
全球企業家班碩士論文

指導教授：于卓民 博士

紅酒進口商營運策略之研究-

以小型進口商為例

**Business Strategies of  
Red Wine Importers-  
The Case of Small-sized Firms**

研究生：張綺芬

中華民國一百零一年一月

January 2012

## 謝誌

本論文得以完成，首先要感謝恩師于卓民教授的不吝指導，從企家班課堂上的潛移默化，期末考試的答題肯定，讓重拾書本的我有無比的信心鼓舞，於是在進入 EMBA 全球企業家班的同時就讓我決定一定要請老師指導論文。老師其實是非常忙碌的，但是對待我們這群老學生還是以無比的熱忱，盡心盡力的指導，經常是在晚上下課後或利用假日時分，犧牲了自己的休息時間而毫無怨言；還記得到論文口試前，老師更是字句斟酌，不要說是段落、篇幅的修改，連標點符號、空格都不放過；我因為出國的關係，進度有些落後，回國後將稿件傳給老師，老師迅速的回應，時間卻在凌晨三點左右，讓我真是有說不出的感動與感激，所以，我一定要在此向老師大聲的說：「老師，謝謝您。」

其次，要感謝參與口試的彭朱如老師和鄺芃羽老師，感謝兩位老師同意我稍嫌延遲的文本，更感謝老師的詳細閱讀及在口試時所給予的指正。

當然，還要感謝幫助我完成此論文最重要的幾位與談人士，C. Yang、J. Lu、V. Cheng 以及 H. Huang，沒有他們幾位的坦誠相告，是不可能讓我在這麼短暫的時間裡對紅酒產業有相當的了解，也希望我個人的研究、解讀，能給予他們一些回饋。

最後，要感謝我們這一群同甘共苦的夥伴們，江炳桔學長、劉復漢學長、林芳伶學長、翁束華學長、梁建萍學長幾個月來的砥礪相處，互相切磋與分享；這是一段難忘的同學以及同門情誼，隨著口試的結束，學校的生涯也即將告一段落，盼望這份同門情誼能繼續永久持續著。

張綺芬 謹致於台北木柵國立政治大學商學院  
中華民國一百零一年一月

## 摘要

隨著國人對紅酒的品飲需求的增加，大街小巷林立的酒鋪也增加許多，從進口商的角度而言，進口商要用甚麼樣的方式才可以讓自己的酒銷售的好呢？如何可以在這酒海中殺出重圍呢？要怎樣才可以讓消費者青睞呢？要進什麼地方的酒才有競爭力？要進什麼樣口味的酒呢？

目前國內對於葡萄酒相關方面的研究並不多，針對一個「贏」的策略是需要比較全面性的思考與架構，這也就是本研究所想要達到的目的。本研究的目的即在探討進口商是否能在一開始就可以做出正確的進口策略的選擇，以達到事倍功半的效果；當然這其中就包括了目標市場、產品、通路、行銷方式以及價格的選擇與制定。

本文想探討的是小型或初進入台灣市場的葡萄酒專門進口商，希望從特定的目標市場客群來進行分析，從而找出其中的基本要素，提供進口商在做進口策略規劃時有更明確的思考模式與方向。因此，本研究之問題可以歸納為：紅酒進口商之營運策略(包含進口國與進口酒品的選擇、定價、推廣以及通路等相關策略)為何？

本研究為探討性個案研究，所採取的研究架構是從進口的環節開始，探討在現有市場環境下，一個專業葡萄酒進口商或是初進入市場的小型貿易商要如何進入市場，其進入市場之進口策略應該如何選擇，從何處開始會較有勝算，藉由研究架構來探討進入之規則。研究方法乃採用文獻探討與個案訪談，試圖厘清其中成功立足於市場之重要原理原則。

從進口商的資源開始，逐步探討其進口策略的各個重要面向，檢視其行銷組合與策略面的契合度，最後再確認其績效與策略面及行銷組合的結果是否與原定目標相符；希望能在這樣的研究架構下找出各不同類型進口商採用的策略與搭配的行銷組合，期能讓市場新進者有所參考。

本研究乃以個案研究(Case Study)為主要的研究方式。研究對象為本國內的專業葡萄酒進口商，藉由不同型態的廠商來比較分析。因此，選擇廠商的標準為：(a)業界已有知名度，(b)進口並販賣多種葡萄酒，(c)有直營的店頭或門市，(d)有配合訪談之意願，(e)有網路推廣之經驗。

本研究發現作為一個小型的初階紅酒進口商之營運策略有幾個基本要件：

1. 專業知識的必要性高。
2. 與國外溝通語言能力，英文是基本必要條件，若有生產國當地語言幫忙如法文、西班牙文、葡文、德文則是錦上添花。
3. 資金是最重要的。
4. 除以上三點外，業內經驗是加分但非必要性，擁有客群是加分會讓初期營運較快速順利，產品的品質則是基本必要條件無庸贅述，若品質不佳反而會遭致麻煩。
5. 進口國與進口對象的選擇與掌握是一個關鍵因子。
6. 目標市場的準確性，要就自己所處的環境先分析優劣勢，再來做市場的區隔而後訂出目標市場並定位之。
7. 行銷組合(產品、價格、通路、推廣)是要互相搭配的，要看自己手上有甚麼市場需求來建立組合，彼此之間有高度的關聯性，不可以多頭馬車，信手拈來。
8. 客戶關係的維護是很重要的。

作為一個專業的紅酒進口商，不只是將酒進口到國內就算了事，進口的動作只是其中的一個環節，最重要是事前的規劃，也就是將前前後後營運的所有環節全部要連貫起來，如此在貨品進口以後才能順利銷售出去，達到營運獲利的目標。

本節所提之八點研究結論或許不是創新的理論，但是經個案分析的結果，很多的企業之所以成功或失敗，往往都不知道成在何處或敗在何方，在時勢環境變遷之後，還沿用過去的經驗從事，因此往往雷聲大雨點小，最後只有收場一途；本研究之發現希望能為紅酒進口商在起始之初就設定了一個明確的方向與檢查表，讓許多的事情能事先就思考透徹，如此才易於邁向成功的坦途。

關鍵字：營運策略、資源基礎論、市場區隔、目標市場、產品定位、行銷組合、客戶關係管理、紅酒、進口商、進口國、進口對象。

## Abstract

From the needs of wine increased in Taiwan area, many stores opened everywhere in the city, the importers wondered how they can sell better? What are the customers' want? What wine has highly competition power? How is the market taste?

There are less studies of wine in local, the purpose of this study is to find out a win-win strategy that can be told as thinking logics and frames. This study is trying to figure out can importers make the right import strategies from the initial stage, that means the choose and setting of Target Markets, Products, Promotions, Marketing Mix and Pricing.

The questions of this study can be told as: Business Strategies of Red Wine Importers(including choose of import countries, wine varieties, pricing, promotion and place).This study analyze the specific target market of small sized firms or the beginners in Taiwan wine market, trying to get some key elements for the importers when doing import's strategies;

The case study start from the import stage, how a small sized firm or beginner wants to enter into local market, what is the enter strategies, from where will be the best, use the frame setting in Chapter Three to check the rules of enter, use the Literature brought in Chapter two and cases interview to find some important key factors.

First, check the resources they have, check every faces of their import strategies, and see how the marketing mix fit or not, finally reconfirm is the performance meet with their strategies and marketing mix?

Case study is the main research method of this study, interview objects set as local importers in Taiwan, selection criteria is :(a)named firms, (b)import many different wines, (c)has own shop, (d)willing to accept our interview, (e)experience of internet sell.

We found eight points as a small sized Red Wine importers' business strategies as following:

1. Professional knowledge is essential.
2. Language as communication tools, English is only the basic, others would

be plus like French, Spanish, German, ...

3. Funds are the most important.
4. Past experience in wine is good but not necessary, customer base will more helper in initial stage's business running, products without quality will be a disaster.
5. Control and choose of import countries and objects is the key factor.
6. Accuracy of Target Market.
7. The smooth and correlation of the Marketing mix is high.
8. Customer Relationship Maintenance is important.

To be a professional wine importers not only import the wine into the country but also needs the pre-planning when import, that means every step of business need highly coherent with , then the goods can be sold easily and smoothly to make money as purposed.

This eight conclusions may not the first innovation, but it's the analysis result of the real cases, most of the firms do not know the points where they success or failed, sometimes they use the old experiences as strategies and do not look at the now situation they faced, that's why they lost the games; this study hope to use the eight basic elements that verified in the study to help the red wine importers from the very beginning, set them a right direction and a check list to help make things better.

Key Words: business strategy, resource based view(RBV), market segmentation, target market, positioning, marketing mix, customer relationship management(CRM), red wine, importers, import country, import objective.

# 目錄

## 第一章 緒言

- 1.1 研究背景與動機 p.01
- 1.2 研究目的與問題 p.02
- 1.3 論文章節簡介 p.03

## 第二章 文獻探討

- 2.1 資源基礎論 p.05
- 2.2 STP(市場區隔 / 目標市場 / 產品定位) p.06
- 2.3 行銷組合 p.10
- 2.4 客戶關係管理 p.14

## 第三章 研究方法

- 3.1 研究架構 p.16
- 3.2 個案研究法 p.17
- 3.3 研究步驟與流程 p.18

## 第四章 葡萄酒產業介紹

- 4.1 認識葡萄酒 p.20
- 4.2 世界葡萄酒產業概況 p.23
- 4.3 台灣葡萄酒市場概況 p.24
- 4.4 葡萄酒分級制 p.25
- 4.5 葡萄酒評鑑 p.26

## 第五章 個案分析

- 5.1 N 葡萄酒有限公司資料分析 p.28
- 5.2 T 葡萄酒有限公司資料分析 p.34
- 5.3 跨公司比較與建議 p.41

## 第六章 結論與建議

6.1 結論	p.52
6.2 建議	p.55

## 參考文獻

附錄一 N 葡萄酒有限公司訪談逐字稿	p.58
附錄二 T 葡萄酒有限公司訪談逐字稿	p.60
	p.78





## 表目錄

表 2-1 消費市場主要的區隔化變數	p.07
表 3-1 訪談對象資料表	p.18
表 4-1 全球葡萄酒產量及消費量-2007	p.23
表 4-2 台灣國產及進口葡萄酒數量比較表	p.24
表 4-3 台灣進口葡萄酒生產國家別數量表	p.25
表 5-1 公司基本資源跨公司比較表	p.41
表 5-2 VRIN 檢查比較表	p.42
表 5-3 市場區隔跨公司比較表	p.43
表 5-4 市場區隔之有效性跨公司檢查比較表	p.44
表 5-5 公司進口時選擇產品的考慮點跨公司比較表	p.47
表 5-6 行銷組合跨公司比較表	p.47

## 圖目錄

圖 2 - 1	目標市場選擇的五種型式	p.09
圖 2 - 2	Positioning Map	p.10
圖 2 - 3	五項產品層次	p.11
圖 2 - 4	消費者行銷通路	p.13
圖 2 - 5	行銷組合 The Marketing Mix	p.14
圖 3 - 1	研究架構圖	p.16
圖 3 - 2	研究步驟與流程圖	p.19
圖 5 - 1	目標市場跨公司比較表	p.45
圖 5 - 2	定位圖	p.46

# 第一章 緒言

## 第一節 研究背景與動機

葡萄酒的起源於中亞地區，經過戰爭的洗禮，遂逐步將之帶往歐洲，並在歐洲落地生根，除了天氣酷寒不適合葡萄生長的地方以外，幾乎全部都有種植，甚至蔓延到北非都有葡萄酒的蹤影，戰爭的力量不可謂不大；到了今日，葡萄酒已是歐美人士(尤其是歐洲)餐桌上不可或缺的飲品，變成了日常生活飲食中必備的一個項目。

在歐洲的城市村莊街道巷弄中，遊客會發現賣葡萄酒的商鋪櫛比鱗次，比現代人們所謂的便利商店還要多，會驚訝於葡萄酒的價錢天差地別，但大多數是人們負擔得起的價格，往往更令吾人所不能接受的是一瓶礦泉水或是一瓶可樂、汽水的價錢與一瓶普通的餐酒同樣價格。

在歐美的餐廳中進食，除了菜單之外還有酒單，對於不同文化體驗成長下的亞洲人，實在是一大考驗；不喝酒似乎是失禮，尤其是商業會談時更有不能融入的感覺，喝酒則從酒品的選擇開始就是一道難題，紅酒、白酒，還是其他酒款？那種酒？甚麼國家？那種牌子？葡萄品種？何種年分？口味如何？一看那密密麻麻就昏頭，根本不要說選擇了。

台灣從開放菸酒進口以來，人們對於酒的眼光開始轉變，慢慢地認識外國酒除了白蘭地、威士忌之外還有更廣泛的選擇；甚至於一瓶好品牌的，年份悠久且極佳年份的陳年葡萄酒，價格硬是貴得驚人，而且還是上流社會趨之若鶩所追逐的精品。

葡萄酒是以葡萄果實為主原料經過榨汁，而後自然發酵，將葡萄中原有之糖分轉化為酒精與二氧化碳而得；可以是單一葡萄品種釀製，也可以是多重品種依各廠家不同配方混合釀製而成。一般而言葡萄酒可分為紅酒與白酒，紅酒的顏色基本上是各式深淺不同的紫紅色，而白酒則是清透的淺黃淺綠到深黃皆有之，還有一些酒色呈粉紅色澤又稱之為粉紅酒(Rose)。

葡萄酒在古希臘時期除了祭神以外還是高貴的藥品，近年來發現紅酒內富含紅酒多酚這天然的抗氧化劑，可以消除人體內的厭氧；適量飲用紅酒還可以預防心血管疾病與老年癡呆症。

依據財政部國庫署菸酒管理資訊網的資料顯示，國內目前葡萄酒的生產與進口數量自 2008 年起分別為 42,215.92 公石與 167,393.93 公石，2009 年為 35,335.54 公石與 110,662.46 公石，2010 年為 34,303.09 公石與 162,244.51 公石，2011 年 8 月統計資料為 24,325.86 公石與 116,792.45 公石，換算全年約為 36,488.79 公石與 175,188.68 公石；除 2009 年因為 2008 年的金融海嘯風暴導致進口數量降低，可以看到整體的數量是已經回復到 2008 年的水準，還有小幅的上揚；這也顯示了國人對於葡萄酒的消費是呈現穩定的成長力道與趨勢。

隨著國人對紅酒的品飲需求的增加，大街小巷林立的酒鋪也增加許多，從消費者的立場而言，這麼多的酒商，林林總總不同的國家、品牌、品種，到底是哪一種的酒才適合自己呢？沒有喝過的酒誰敢買呢？酒商是不是值得信任呢？酒商會不會只介紹高價的酒呢？究竟要如何才能增進對葡萄酒的了解，要怎樣才可以入門呢？如何才能正確的選擇自己想要的酒款呢？

從進口商的角度而言，進口商要用甚麼樣的方式才可以讓自己的酒銷售的好呢？如何才可以在這酒海中殺出重圍呢？要怎樣才可以讓消費者青睞呢？要進什麼地方的酒才有競爭力？要進什麼樣口味的酒呢？

進口葡萄酒從國外供應商(酒農、酒公司)到本國進口商，再透過國內中間商(經銷商、餐廳…等)，最後到達消費者手上，這段過程其實要走好長的時間與路程，進口商與消費者雙方都是霧裡看花，要如何才可以將雙方配成對而皆大歡喜呢？

又依據凌碧鴻與邱振鎰(2004)指出，葡萄酒產地國印象、葡萄酒產地國的推廣促銷、葡萄酒產地國的產品特性，被視為是影響國內進口商選擇其進口葡萄酒來源國的考量因素；然其時空背景在台灣加入 WTO 後已有所不同，從上述的賣方角度來思考，是否是一廂情願的做法而忽略了消費者才是真正花錢的主人。

## 第二節 研究目的與問題

本研究的目的即在探討進口商是否能在一開始就可以做出正確的進口策略的選擇，以達到事倍功半的效果；當然這其中就包括了目標市場、產品、通路、行銷方式以及價格的選擇與制定。

目前國內對於葡萄酒相關方面的研究並不多，有研究行銷模式對於消費者行為的影響，也有對於台灣進口葡萄酒行銷通路選擇之影響因素的研究，然而針對一個「贏」的策略是需要比較全面性的思考與架構，這也就是本研究所想要達到

的目的。

換另一個角度來說，全世界的酒款數不清，價格水準與口味濃淡不一，而消費者也是百百種，對於價格接受程度與口味之選擇也是因人而異，所以過去的研究並未針對特定的目標市場來進行研究分析，而愛酒懂酒的人士與隨便喝喝的人們其消費行為是截然不同的，如果買酒的人都是因為有促銷再買，價格便宜再買，那麼高價酒的市場早該關門大吉，甚至無法成為主流，為什麼喊得出來的字號都是高價的名酒呢？所以這些有限的研究多半都是針對大市場來做，顯然有隔靴搔癢的感覺。

本研究希望從特定的目標市場客群來進行分析，從而找出其中的基本要素，提供進口商在做進口策略規劃時有更明確的思考模式與方向。因此，本研究之問題可以歸納為：紅酒進口商之營運策略(包含進口國與進口酒品的選擇、定價、推廣以及通路等相關策略)為何？

台灣現有各式酒類進口商非常多，其中多半非葡萄酒專門進口，即還附帶進口其他酒品如白蘭地、威士忌、啤酒等不同性質的酒，這些都已是市場上成熟的廠商，在台灣已有良好的通路，或挾其龐大的勢力來進行其銷售組合，其功能組織都已非常健全；本文想探討的是小型或初進入台灣市場的葡萄酒專門進口商，畢竟所有的廠商都是從小而漸漸長大的，要怎麼長大就是一門值得研究的成長學問。

### 第三節 論文章節簡介

本論文共分六章節，略述如下：

第一章 緒言：主要說明研究之背景動機與方向目的及論文結構，引導出研究問題。

第二章 文獻探討：探討紅酒進口商所掌握的資源，STP(市場區隔、目標市場、產品定位)之選擇與建立，行銷組合與客戶關係管理等方面之有關文獻，以建立本研究觀念性架構。

第三章 研究方法：說明本研究之研究架構、個案研究法、以及進行研究之步驟與流程。

第四章 葡萄酒產業介紹：對葡萄酒的基本認識，世界葡萄酒產業與台灣葡萄酒市場概況，葡萄酒的分級制度與評鑑。

第五章 個案分析：針對個案公司進行深度訪談及跨公司之比較與建議。

第六章 結論與建議:針對個案公司之分析與策略,嘗試提出總結並提出建議,  
以供個案公司、未來想要加入此行業者和後續研究者參考。



## 第二章 文獻探討

本章主要在陳述本研究所採用的相關理論，用以檢查、比對、分析並進一步探討理論與實際的差異及其有效性。第一節資源基礎論說明企業的資源為何，如何評估這資源是否有競爭優勢，也就是在幫企業找到真正有價值的資源。第二節STP(市場區隔/目標市場/產品定位)用以幫企業確認其可服務的最有效率市場，並確定其產品在市場上的定位。第三節行銷組合，也就是俗稱的4P，把企業的產品，以最適當的價格、透過良好的宣傳推廣、運用合宜的通路將之順利的銷售至所選定的目標市場並獲取相當的利潤。第四節客戶關係管理讓企業繼續與已成交的客戶維持良好關係，期待下一次的訂購採買。

### 第一節 資源基礎論(Resource-based View, RBV)

資源基礎論是一個管理工具，主要是用來決定一個企業所擁有的策略性資源，換句話說也就是這個企業的競爭優勢(competitive advantage)(Wernerfelt, 1984)；如何將短期的競爭優勢轉化成長久的競爭優勢則這些資源在本質上必須是異質且不易移動的，並且不易被模仿或取代的(Barney, 1991)；所以一個企業若能擁有以上所說的資源，則這些資源將可協助企業獲取相當的利益。

本理論主要的重點在於先找出企業的可能潛在資源，然後再進行評估，評估的方式則採取如下VRIN來進行之：

1. Valuable(V)，意即此資源能用以提升公司的價值創造，如超越對手或是降低本身的弱勢。
2. Rare(R)，此資源必須是稀有的。
3. Inimitable(I)，有獨特性不易被模仿，甚至是獨家擁有的。
4. Non-substitutable(N)，不可取代性(Barney, 1986)。

最後，除了保護以外還要時常檢視與重新評估以保證資源的有效性。

資源可分為有形，無形與人員為三大基礎(Grant, 1991)，有形的資源包括公司所擁有的資本與實體資產；無形的資產包括商譽、品牌形象、產品品質等；人員方面則為專業知識、智慧資本、組織文化、員工訓練、忠誠度等(楊千, 2004)。

以紅酒進口商為例，在多家廠商搶食這塊大餅之際，必須要有與眾不同的策略性資源在市場上創造公司的價值。資本當然是越多越好，此項目雖沒有硬性規

定要多少才可以創造價值，但若要擁有足夠庫存或是要儲放等待未來增值，則非有龐大資金不可為也，此即 VRIN 之 V 部分；人員者若如擁有葡萄酒專業知識的法文人才，得以順利與法國不識英文之葡萄酒農直接溝通交流，此項資源彌足珍貴，既稀有又不易被模仿，也不太容易被取代，屬於 VRIN 之 R、I、N 三個部分。

## 第二節 STP(市場區隔/目標市場/產品定位)

所有的市場並非都是同質性的；一家公司無法服務所有巨大，寬廣或分歧的市場；顧客在許多構面特徵上都呈現明顯差異，且通常可以根據一項以上的特徵將其分群歸類，此即市場區隔(market segmentation)。公司需要確認服務可以最有效率的市場區隔；這類的決策需要深入了解消費者行為並謹慎地從事策略性思考(Kotler and Keller, 2006)。

市場區隔(Market Segmentation)的目標就是要找出一群具有相同偏好的顧客，重要的是群與群之間要有明顯的區隔(Sarvary, 2007)。

消費市場的主要區隔變數可分為四種——地理性、人口統計、心理特徵、行為反應(表 2-1)：

1. 地理性區隔 - 把市場區分為不同的單位，如國家、省份、區域、城市、鄉村等；公司行號可以決定在一個或多個或所有地理區隔中營運，譬如說常見的 X 銀行 XX 分行、X 公司 XX 分公司。
2. 人口統計區隔 - 使用不同的人口統計變數來區分市場，如性別、年齡、所得、職業、宗教、教育程度等；可以挑選數個變數來做為區隔，如年滿五十歲以上大專學歷的女性。
3. 心理特徵區隔 - 是結合心理學及人口統計資訊而成，根據購買者心理及人格特質、生活型態、價值觀來區分為不同的群體；同一人口統計群體中的心理特徵並非一致的。特殊價值觀的反應呈現在許多炫耀性商品的購買上，只要貴就是好東西、有面子。
4. 行為反應區隔 - 依據購買者對產品的知識、態度、使用方式或回應來區分。如決策者、使用者、忠誠度、購買時機等。忠誠度如只要購買某品牌的牙膏或只吃某品牌的巧克力等。



表 2-1 消費市場主要的區隔化變數

地理性區域	台北市, 新北市, 新竹市, 台中市, 台南市, 高雄市, 東部縣市, 北部縣市, 中部縣市, 南部縣市
城市或都會區人口規模	50,000 人以下; 50,001-99,999 人; 100,000-149,000 人; 150,000-199,999 人; 200,000-299,999 人; 300,000-499,999 人; 500,000-999,999 人 ; 1,000,000-1,999,999 人; 2,000,000 人以上
密度	都市, 市郊, 鄉村
氣候	北部氣候, 南部氣候
人口統計年齡	6 歲以下, 6-11 歲, 12-17 歲, 18-25 歲, 26-35 歲, 36-45 歲, 46-55 歲, 56-65 歲, 66 歲以上
家庭人數	1-2 人, 3-4 人, 5 人以上
家庭生命週期	年輕單身, 年輕已婚無小孩, 年輕已婚最小的孩子小於 6 歲, 年輕已婚最小的孩子大於 6 歲, 年紀大已婚有小孩同住, 年紀大已婚有小孩年齡沒有在 18 歲以下, 年紀大單身, 其他
性別	男, 女
所得	\$9,999 以下, \$10,000-19,999, \$20,000-29,000, \$30,000-49,999, \$50,000-99,999, \$100,000 以上
職業	專門職業與技術人員, 經理人員, 公務員, 老闆, 職員, 銷售人員, 工匠, 監工, 操作員, 農人, 退休人員, 學生, 家庭主婦, 失業者
教育	小學或以下, 中學肄業, 中學畢業, 大學肄業, 大學畢業, 研究所以上
宗教	天主教, 基督教, 佛教, 道教, 猶太教, 回教, 印度教, 其他
種族	白人, 黑人, 東方人, 西班牙人
世代	嬰兒潮世代, Y 世代, 草莓族
國籍	北美洲人, 南美洲人, 英國人, 法國人, 中國人, 日本人
社會階級	較低的下層階級, 較高的下層階級, 勞工階級, 中產階級, 較高的中層階級, 較低的上層階級, 較高的上層階級
心理特徵生活型態	文化導向, 運動導向, 戶外導向
人格	壓迫者, 合群者, 權威者, 野心者
行為反應行為場合	一般場合, 特殊場合
利益尋求	品質, 服務, 經濟, 速度
使用者	非使用者, 曾使用者, 潛在使用者, 首次使用者, 定期使用者, 輕度使用者, 中度使用者, 高度使用者
忠誠度	無, 中等, 強烈, 絕對
購買準備階段	不知道, 知曉, 注意, 有興趣, 有慾望, 企圖購買
對產品的態度	熱衷, 正面態度, 無差異, 負面態度, 懷有敵意

資料來源整理自 : Kotler and Keller (2006), p.272.

以上所有的區隔化變數都可以混合使用，但是應該要有實質意義，互相矛盾或與主題無關的變數使用是毫無用處的。

要使市場區隔有效用，則需考慮在如下的五項準則中有良好的評價(Kotler and Keller, 2006)：

1. 可衡量性：指市場區隔的大小，購買力和區隔特徵等可被衡量的程度。
2. 足量性：指市場區隔是否夠大或足夠獲利的程度。
3. 可接近性：指市場區隔能被有效地接觸和服務的程度。
4. 可差異化：市場區隔在觀念上應是可以加以區別的，且可針對不同的區隔採取不同的行銷組合要素與計畫。
5. 可行動性：指市場區隔可以制定有效的行銷方案來吸引並服務該區隔的程度。

除上述五項檢查準則以外，尚須考慮該區隔之規模大小、未來成長率、利率、經濟規模、風險性等許多因素，在評估完不同之市場區隔後，公司要決定選擇多少及何者適合成為目標市場。換句話說，一旦企業瞭解客戶需求的結構後，就必須決定要滿足哪一個區隔以及如何滿足，目標市場的選擇目的是在找出能讓企業有最大獲利的區隔(Sarvary, 2007)。

從紅酒進口商的角度來看，其市場區隔是要服務老酒友(使用者、愛好者、專業知識充足者)，即用行為反應區隔來作業，且其有一定購買力與可持續性(可衡量性、可接近性)，還是要服務在地鄉親，即所謂地理與人口區隔，其是否有足夠葡萄酒文化人口來支撐(可衡量性、可接近性、足量性)。

市場有五種目標市場(Target Market)可供選擇 - 單一區隔集中化，選擇性專業化、產品專業化、市場專業化、整體市場涵蓋化(圖 2-1)：

1. 單一區隔集中化：針對特定區隔深入了解，集中行銷，希望能取得市場強勢領導地位。如越野車。
2. 選擇性專業化：選擇多個市場區隔，每個區隔都有客觀的吸引力與適合度。
3. 產品專業化：專注於製造生產一種產品銷售給不同的區隔。如電子秤。
4. 市場專業化：專注服務於某特定顧客群體的需求。如醫療器材。
5. 整體市場涵蓋化：以所有的產品來服務所有的客戶，這只有非常大型的公司才辦得到。如可口可樂(飲料市場)(Kotler and Keller, 2006)

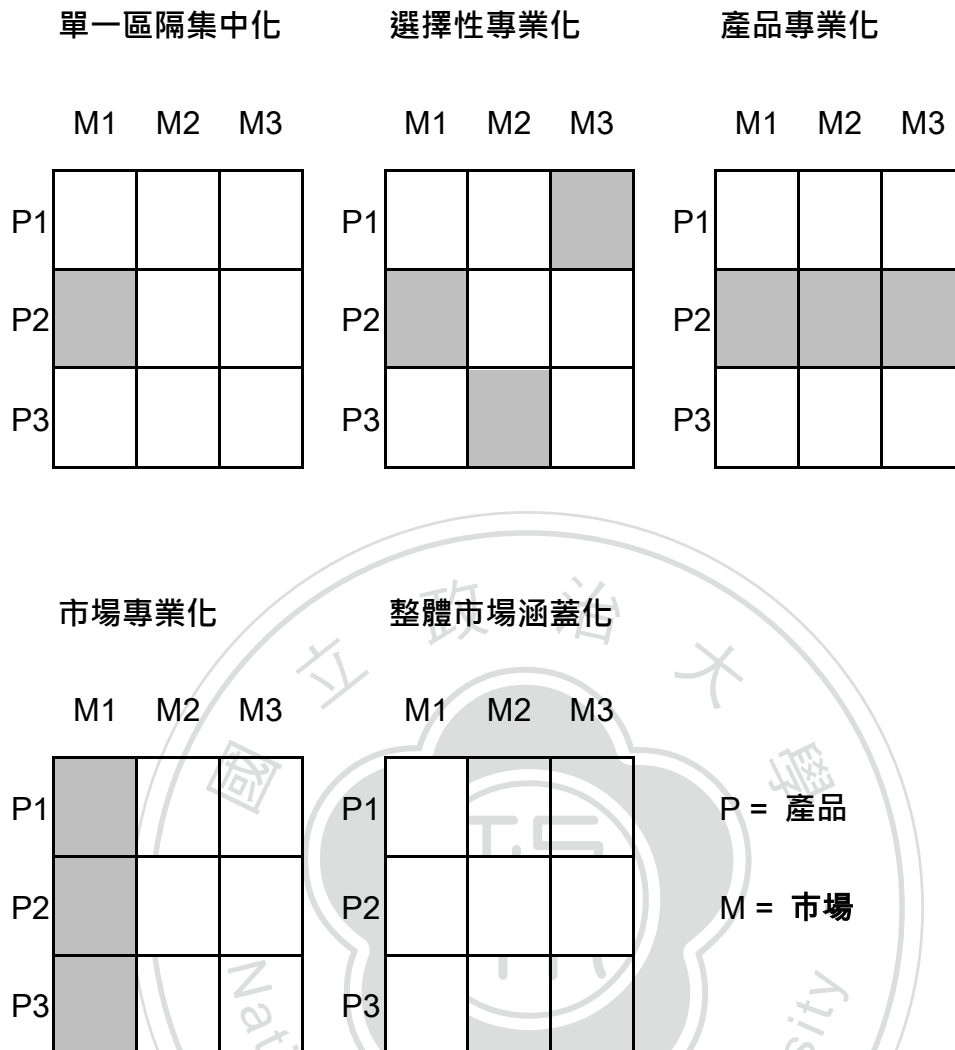


圖 2-1 目標市場選擇的五種型式

資料來源：Kotler and Keller (2006), p.288.

從國內的紅酒市場來說，進口商在單一區隔集中化、選擇性專業化與市場專業化是較易做到的，產品專業化因酒的品種及混合比例大不同，是不太可行的，至於整體市場涵蓋化也只有世界級公司才有機會與能力做到。

**定位(Positioning)**其實是一種知覺，每位消費者對產品的認知是不盡相同的，有人重視品質，有人希望價廉物美，產品定位的目的就是要提供目標消費群或市場所需要的產品，同時也可以找出與其他競爭者差異化之所在，看看自己在消費者心目中究竟是甚麼樣子。

定位圖(positioning map)是一個可以幫助判別的使用工具，縱軸與橫軸的變數可以自己選定，譬如說縱軸變數是價格的高低，橫軸變數是品質好壞，將不同競爭者的產品列示其中，可以看到消費者對產品的認知情況(圖 2-2)。

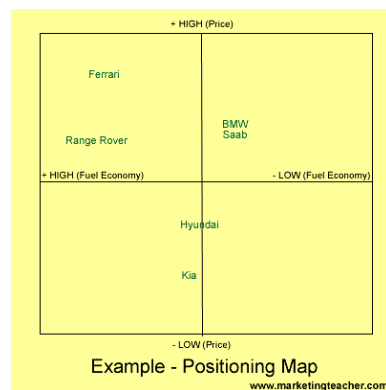
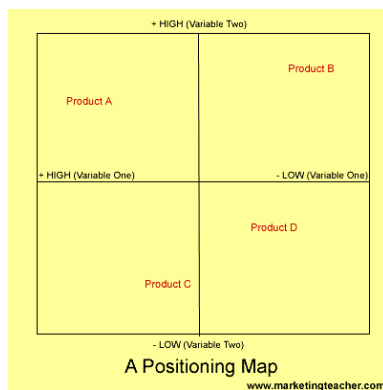


圖 2-2 Positioning Map(original)

Positioning Map(cars)

資料來源：<http://marketingteacher.com/lesson-store/lesson-positioning.html>, 2011.

從圖 2-2 上右側可看到，縱軸為車輛價格之高低，橫軸為燃油之消耗是否經濟，即耗油量，可以看到 Ferrari(法拉利)名車價高又耗油，BMW(寶馬)價格在中間且耗油量稍低，最便宜又省油的車當屬 Kia(起亞)。

因此，自己的產品是甚麼角色，要進入何種目標市場，其定位應該要非常清楚，才不至於散彈打鳥，浪費時間金錢而痛失進入市場的時機。

國內進口紅酒的市場面相甚廣，從最高檔一瓶數十萬元的羅曼尼康第到超市小店的三瓶一千元皆有之，因此進口商要惦惦自己的斤兩，究竟要賣高價高知名度的名品酒，還是要選擇低價購買量大的日常酒市場？進口商必需要在定位圖上找到最適當的地方站穩位置。

### 第三節 行銷組合

許多人認為產品是一種有形的提供物，但產品不只如此。**產品**是指被提供到市場的任何可以滿足慾望或需要的東西。市場上可銷售的產品包括實體商品、服務、經驗、事件、人物、地點、所有物、組織、資訊與理念等(Kotler and Keller, 2006)。

產品有五項產品層次，每個產品層次都會增加更多的顧客價值，這五項層次組成一個顧客價值層級(customer value hierarchy) (圖 2-3) (Kotler and Keller, 2006)。

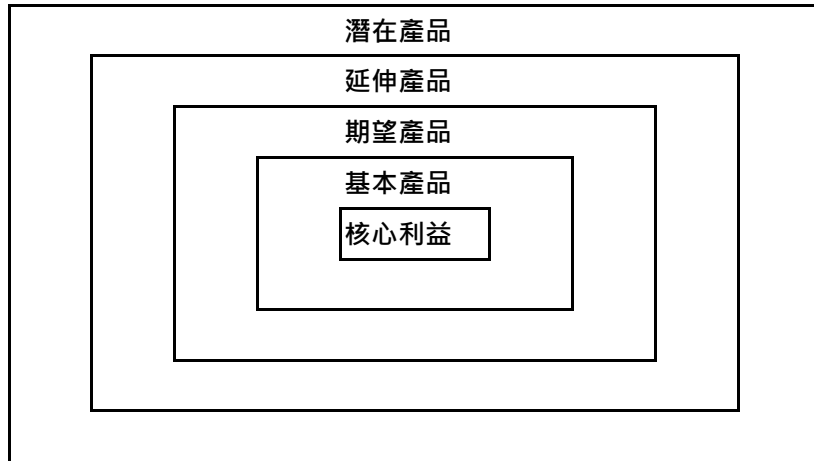


圖 2-3 五項產品層次

資料來源整理自：Kotler and Keller (2006), p. 400.

- 基本層次 - 核心利益(core benefit)，消費者內心真正想要的服務或利益。
- 第二層次 - 基本產品(basic product)，由核心利益轉化而成。
- 第三層次 - 期望產品(expect product)，購買者期望購買後所能得到的屬性與條件。
- 第四層次 - 延伸產品(augmented product)，超過客戶期望的產品。如差異化。
- 第五層次 - 潛在產品(potential product)，在未來可能會暢銷的所有可能延伸產品與轉換形式。

因此，一項產品不見得一定是實體產品，也可能是有形與無形並存，若能達到以上的五項層次，表示此產品與顧客之價值層級相吻合，是符合客戶需求的。

以紅酒而言，它確實是一項實體產品，消費者購買高級紅酒的核心利益可能是美食，基本產品就是好酒一瓶，期望產品則為得到高酒評分數的美酒，延伸產品為世界名酒如五大酒莊之名物，潛在產品則為陳年後的增值或友人羨慕讚許的眼光；這也就是五大酒莊美酒可能帶給顧客的價值，也是其之所以較其他廠牌之葡萄酒名貴的原因之一。

**價格**不只是標籤上的一排數字而已，價格的決定必須與公司的行銷策略。目標市場和品牌定位一致，因此定價是非常複雜而困難的，必須要考慮公司、客戶、競爭者和行銷環境。

傳統上，價格是消費時做決定的主要因素，但近年來非價格因素也日趨重要；因此要能有效的設計和實施價格策略需要對消費者價格心裡有全盤的了解，然後

才能對制定和變更價格建立一套有系統的方法(Kotler and Keller, 2006)。

消費者價格認知是制定價格的一項重要先決條件，包含三項主題 - 參考價格、價格和品質的推論以及價格尾數。

1. 參考價格，當消費者檢視產品價格時腦海中就會浮現一組記憶中或外在可供參考的價格，如原價與特惠價。
2. 價格和品質的推論，消費者經常將價格視為品質的指標，尤其是無法獲得產品真正訊息時，價格就是品質的標誌。
3. 價格尾數，[9]讓消費者認為較便宜，[0]和[5]讓消費者較好記憶且付費單純化。

在消費者心目中，價格是和內在對這產品品質的天平所衡量出來的，最好是便宜又大碗 物超所值，因此如何能突破對消費者價格認知的障礙，或是充分瞭解消費者價格心理，就是定訂價格最重要的方針。

紅酒在定價上就和一般商品一樣，通常有不同的因素做為決定價格的依據，尤其是滿屋滿櫃子的紅酒，貼著看不懂的外文標籤，往往讓消費者無法辨別其真正的價值，而法國政府在西元 1855 年就發現這樣的問題，因此制定了評級，從葡萄酒的品質上區分高下，讓消費者有所依循，所以五大酒莊的酒一定是高貴又貴。

**推廣**是將組織與產品訊息傳播給目標市場之有計畫性的行銷活動，它主要的焦點在於與消費者溝通。推廣的形式(推廣要素)則包括了廣告宣傳、公共關係(PR)、促銷活動(SP)、人員銷售(PS)、口碑操作等，透過推廣，使企業得以讓消費者知曉、瞭解、喜愛、進而購買產品；推廣的強度及其計畫是否得宜，足以影響或操縱產品的知名度、形象、銷售量、乃至於企業的品牌形象(維基百科，2011)。所以，推廣不僅僅只是促銷而已，是靠與顧客良好的溝通，將產品的訊息透過顧客能接收到的管道，正確的傳達到目標市場。

行銷通路(marketing channels)是指一組互相依賴的組織，共同參與讓產品或服務可以使用或消費的過程，且使最終消費者購買與使用的可能達到最大。行銷通路必須不只是在服務市場，更在於創造市場。行銷通路的發展是和當地的時機與情況相呼應(Kotler and Keller, 2006)。

通路會因產品特性，銷售策略而有不同的層級，通常是以中間商的層級數目來設計通路長度，可分為零級、一級、二級和三級(圖 2-4)。

1. 零級通路(zero-level channel) - 也叫直效行銷通路(direct-marketing channel)，是由製造商和最終的顧客所組成的通路，中間不經過其他組織做銷售推廣動作。
2. 一級通路 - 包含一個中間商，如零售商。
3. 二級通路 - 有兩個中間商，在消費者市場一般而言是批發商與零售商。
4. 三級通路 - 有三個或三個以上的中間商。

通路的層級越多表示長度越長，其中的成本分攤與利益分配就越發複雜。



圖 2-4 消費者行銷通路

資料來源整理自：Kotler and Keller (2006), p.512.

紅酒進口商在推廣上就如同一般食物般，需要讓顧客知道有這樣產品，因此必須利用適當的媒介如電視、報紙、雜誌、網路等來廣為宣傳；至於通路的長短與型式則依各家的需求決定，通常規模越小的紅酒進口商傾向於賣給直接客戶，通路為零級，而大量進口的紅酒商則需要靠中間經銷商的幫助。

以上這四項(產品、價格、推廣、通路)，合起來就是所謂的行銷組合(Marketing Mix)，簡稱 4P(Product/ Price/ Promote/ Place) (圖 2-5)。

這四項變數是企業在考量內部與外部環境的瓶頸時所要加以調整運用的，其目的就是瞄準四項中心部位的目標市場(Target Market)，組合運用這四種行銷手段，將產品訊息正確且快速地傳達到所要去的群組，並產生正向的回饋，最終目的就是要將產品成功出售到目標市場。



圖 2-5 行銷組合 The Marketing Mix

資料來源：[www.netmba.com/marketing/mix/](http://www.netmba.com/marketing/mix/), 2011.

以紅酒為例，若要專攻一般大眾市場，則可能的產品要選擇易於入口又香甜美味且即開即飲型的酒款，價格方面則是越便宜越好，最好是單價在台幣三百元上下，通路就是超市或量販店，推廣促銷可能是店頭海報或是通路之 DM 或線上商城。

#### 第四節 客戶關係管理

**客戶關係管理**(Customer Relationship Management, CRM)是在 1999 年由美國的 Gartner Group 所提出來，在這之前已經有收集客戶與公司聯繫的所有資訊之接觸管理(Contact Management)，到 1990 年代演變成電話服務中心與客戶關懷(Customer care)，Gartner Group 認為 CRM 就是為企業提供全方位的管理視角，賦與企業更完善的客戶交流能力，最大化客戶的收益率(MBA 智庫百科，2011)。

CRM 的核心思想是客戶是企業的重要資產，中心點則是客戶關懷，目的是為了與客戶建立長期有效的商務關係，提升客戶的滿意度與忠誠度，使企業有最大的收益與利潤，共創雙贏；現在許多的 CRM 都利用電腦來收集、儲存、分析客戶相關資料以達到管理的目標。

贏得新客戶的成本是維持舊客戶費用的五倍；舊客戶的流失比率降低 5% 獲利就可以增加 60% 以上。從八十二法則得知，企業最大的營業額還是來自於百分之二十的客戶，如何能確切了解客戶需求，從而發展出對客戶與企業有利的價值、策略與機制，是目前企業相當重視的一個議題(姜智偉，2011)。



因此 CRM 的建立應該包括行銷、銷售、服務之全方位整合體系，除隨時檢討服務流程以外，還要藉助各項資訊技術與相關應用軟體，在服務客戶的過程中，累積可獲利的能量，以便達到到主動尋找商機，適時、適量、適切地提供客戶個人化產品，提高企業營業規模，達到企業最重要的獲利目標(姜智偉， 2011)。

紅酒產業的客戶關係管理是一個高度與客戶互動的課題，必須給予客戶最多的關心，最好的選擇與服務，譬如充分的酒品介紹與酒評資訊，最新的促銷方案，免費葡萄酒課程，買酒配送服務或免費宅配，客戶購買管理系統，VIP Club 等，才能在眾生芸芸的高度競爭市場裡找到自己的特殊專長，讓客戶願意跟著你前往探索那未知深不可測的酒海。



### 第三章 研究方法

本研究為探討性個案研究所採取的研究架構是從進口的環節開始，探討在現有市場環境下，一個專業葡萄酒進口商或是初進入市場的小型貿易商要如何進入市場，其進入市場之進口策略應該如何選擇，從何處開始會較有勝算，藉由研究架構來探討進入之規則。研究方法乃採用文獻探討與個案訪談，試圖厘清其中成功立足於市場之重要原理原則。

#### 第一節 研究架構

經由第二章的文獻探討，本研究建立如圖 3-1 的研究架構，從進口商的資源開始，逐步探討其 STP 及進口策略的各個重要面向，檢視其行銷組合與客戶關係的內涵與相互作用，最後再確認其預期目標與策略面及行銷組合的結果是否與原定目標相符；希望能在這樣的研究架構下找出各不同類型進口商採用的策略與搭配的行銷組合，期能讓市場新進者有所參考。

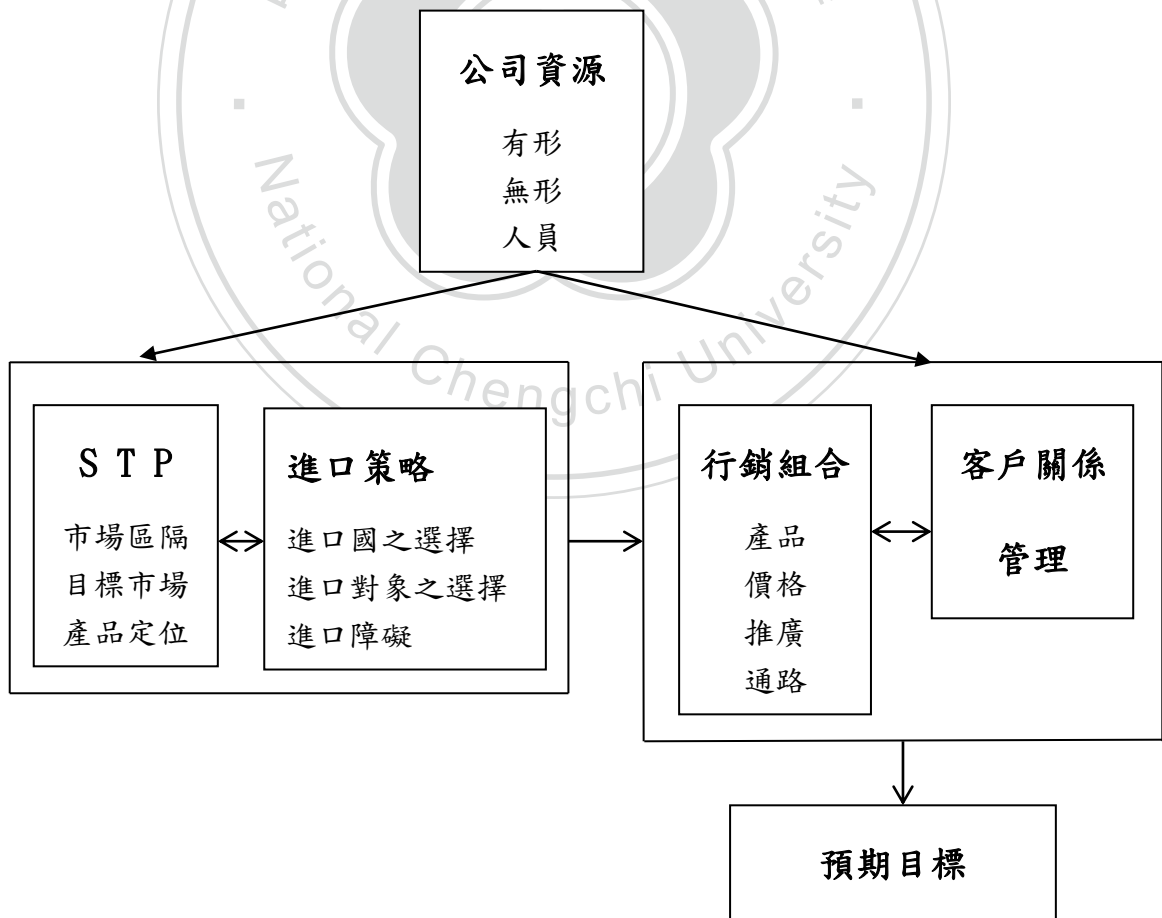


圖 3-1 研究架構圖

根據上述的研究架構,訪談大綱設計如下:

1. 請問公司基本的資源為何?(資金、技術、人才等)
2. 請問公司在進口時有那些考慮點?(市場區隔、目標市場、產品定位)
3. 請問在進口時的產品選擇是如何考慮?(進口國、進口對象、進口障礙)
4. 請問行銷組合(產品、價格、推廣、通路)是如何搭配的?
5. 請問如何維護與客戶的關係?
6. 請問經過這樣的安排後是否一如計畫中的成功?有無任何調整?如何調整?
7. 有其他可說明的部份嗎?

## 第二節 個案研究法

本研究所採行的研究方法分別從研究方式和研究工具說明:

### 1. 研究方式

本研究乃以個案研究(Case Study)為主要的研究方式。

研究對象為本國內的專業葡萄酒進口商,藉由不同型態的廠商來比較分析。因此,選擇廠商的標準為:(a)業界已有知名度,(b)進口並販賣多種葡萄酒,(c)有直營的店頭或門市,(d)有配合訪談之意願,(e)有網路推廣之經驗。個案公司二公司經營本業均已超過五年,在業界小有名氣,且都有自行進口並販賣多種葡萄酒,N公司有二家門市,一家 wine bar,T公司則有自營店面,二公司皆願意接受訪問,也都運用網路進行推廣,因此該二公司均完全符合本研究所需之資格。

本研究對於各種資料的蒐集分為兩種方式:

- (a)實地觀察,觀看其作業現場之情況是否與訪談相符,並針對問題處再請教現場人員及事後對高階主管之詢問。
- (b)訪談高階主管,為能清楚明白個案公司整體的策略與做法及其成效,多次前往個案公司與相關決策人員進行會談,再將記錄,歸納並分析之。訪談對象之資料見表 3-1。

表 3-1 訪談對象資料表

姓名	公司行號	背景
C. Yang	N 葡萄酒有限公司 總經理	葡萄酒專業 12 年
J. Lu	N 葡萄酒有限公司 業務經理	葡萄酒專業 6 年
H. Huang	T 葡萄酒有限公司 總經理	葡萄酒專業 20 年 台北市士林社區大學葡萄酒講師 文化大學推廣部葡萄酒講師 Decanter 品醇客葡萄酒雜誌 講師 第五屆上海葡萄酒博覽會評審 委員
V. Cheng	T 葡萄酒有限公司 店長	葡萄酒專業 5 年

## 2. 研究工具

本研究進行研究的工具，主要是深入訪談，其次為實地觀察。其使用情形為：

- (a) 訪談問題的建構，依文獻探討所訂立的方向制定詢問之問題與問題前後連貫之流程。
- (b) 依受訪者對訪談問題之回答，除製作個別之訪談紀錄，另依問題、類別、項目等進行資料整理、分析、歸納與彙總而得到結論。
- (c) 現場實地觀察其作業並紀錄，對其客層進行確認。

## 第三節 研究步驟與流程

本研究進行之步驟與流程如圖 3-2 所示。首先，先與指導教授確認研究方向；其次，經指導教授多次的指點，文獻探討的佐證並不斷的修正，最後確認而將研究架構訂定。隨後開始深入訪談與實地觀察，同時亦不斷蒐集相關資訊，而後將各種資料整理，得到各訪談公司的整體資料，再將各公司資料彙總，分析後得到比較表。以上述分析後所得資料來提出關於本研究的結論，並提出未來尚可加強研究之議題及對個案公司的建議。

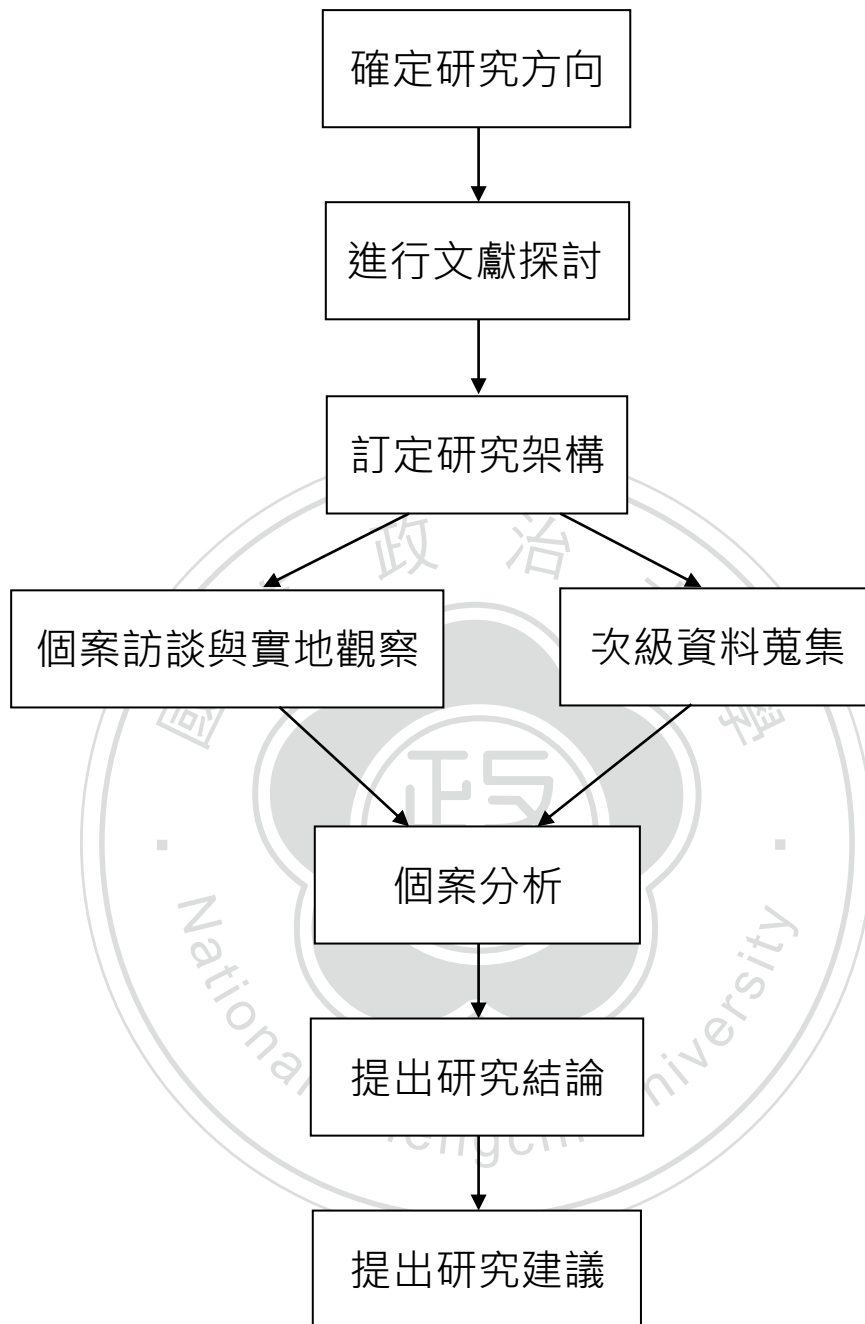


圖 3-2 研究步驟與流程圖

## 第四章 葡萄酒產業介紹

葡萄酒和地理的結合相當的深，透過酒的風味展露產區的風土環境；另一方面，葡萄酒和歐洲文明的歷史發展也有非常緊密的連繫，隨著人類歷史變遷，葡萄酒的風味也隨之改變，在不同文化與時代間轉換不同的角色與象徵意涵(林裕森，2011)。

在釀酒技術日新月異的今日，因全球化的影響，葡萄酒的世界不斷的向外擴張，也產生了前所未有的快速改變；傳統與新潮，地區風味與國際風味同時在每一瓶酒中拉鋸著，讓這個時代的葡萄酒成為一個既古老又現代，浪漫又古典的獨特飲品，也變成了全球性的飲料(林裕森，2011)。

本章第一節先敘述葡萄酒的釀造原理及葡萄酒分類，並摘錄常見之紅白酒專用葡萄品種與其口味；第二節介紹世界葡萄酒的現況；第三節說明台灣葡萄酒市場概況；第四節談到葡萄酒分級制度的由來、現況與一些基本名詞；第五節提到目前世界買酒的參考即葡萄酒評鑑。

### 第一節 認識葡萄酒

人類採摘葡萄後將之儲放，發酵而後得到，釀製的歷史幾乎不可考，最早的人工栽種紀錄約在六千年前的外高加索地區。在過去葡萄酒的用途是祭神、國王與貴族菁英的珍貴飲品、醫藥功能以及貿易商品。

西元一八五七年法國的細菌學家巴斯德(L. Pasteur)發現酵母菌會將葡萄汁裡的糖分轉化為酒精與二氧化碳，當糖分完全轉化完畢則發酵(Fermentation)過程就自然結束。巴斯德還完成了葡萄酒成分以及陳放(Aging)等研究，大幅提升了葡萄酒釀製的技術(林裕森，2011)。當酒精含量達到15%以上時，大多數品種的酵母菌會被殺死，因此大多數葡萄酒的酒精含量介於8% - 15%之間，德國葡萄酒通常在8% - 10%，其他則多半落在11% - 14%(劉鉅堂，2011)。

葡萄酒的分類一般有兩種：

1. 依釀造過程以及使用的葡萄原料可分為以下四大類：
  - (a) 靜態酒(Still Wines)，指的是透過自然發酵所產生不含氣泡的葡萄酒，又可分為三種，即紅酒(Red Wines)，白酒(White Wines)，以及玫瑰紅酒或粉紅酒(Rose Wines/Pink Wines)。

- (b) 氣泡酒(Sparkling Wines)，將二氧化碳灌入葡萄酒中就成了氣泡酒，可以直接灌二氧化碳，此法氣泡大而不持久；也可以在密封瓶中進行二次發酵以得到細緻的氣泡。在酒瓶中直接進行二次發酵的方式稱為香檳法，源自法國巴黎東北方的香檳區，此地所生產的氣泡酒一般冠名為香檳(Champagne)，其他地區則不准稱之。
- (c) 加烈酒(Fortified Wines/Liqueur Wines)，酒精含量一般而言在15%以上，通常可高達22%，基本上是用人工添加方式而得，亦即在葡萄酒中添加白蘭地就可以提升酒精含量，變成所謂的加烈酒；此種酒較經得起長程的航海運輸，以西班牙的雪莉酒(Sherry)，馬拉加酒(Malaga)，葡萄牙的波特酒(Port)，馬得拉酒(Madeira)，以及義大利西西里的馬沙拉酒(Marsala)為著稱。波特酒通常是甜的，酒精含量在20%以上，且有年分之區別，如十年、二十年(陳放於木桶中的平均年分)；或源自單一年份的葡萄所釀造，如1955、1963等。雪莉則有甜與不甜兩種型態，不甜的稱為Fino，酒精含量約為15% - 18%，甜的則可高達22%，如Cream。
- (d) 加味酒(Aromatized Wines)，此種酒多半經過加烈後再添加各種不同的花、草、樹木、香料等，依各家不同的獨門配方產生，因而有多樣不同的風味與風貌出現。如苦艾酒(劉鉅堂，2011)。
2. 依葡萄酒生命力，即在瓶中的兩種變化情形區分：
- (a) 日常飲用型酒，其特質為裝瓶時就是最適飲用時間，保存期間不長，僅有數月至數年不等，且在瓶中的變化為品質逐漸衰退；凡是售價低廉或包裝簡單的(紙盒裝)均屬之，這類型酒占了絕大多數，是日常佐餐飲用的大宗。大家所熟知的薄酒萊新酒也屬此類。
- (b) 陳年型酒，必須在瓶中陳放數年後才可發揮應有的風味，且能保持較長的適飲巔峰期，以紅酒占多數，因此價格也較日常酒昂貴許多(劉鉅堂，2011)。

葡萄酒標籤上的數字即年分(Vintage)，指的是葡萄採收的年分，通常氣候會影響葡萄的質，因此好年分的葡萄所釀造的葡萄酒價格會較高，日常飲用型酒則無差別。

釀酒所用的葡萄品種會對釀成的葡萄酒風味產生關鍵性的影響，也不是有任何葡萄都適合拿來釀酒。介紹幾個世界主流品種如下：

#### 紅酒用品種 -

1. 卡本內. 蘇維儂(Cabernet Sauvignon)，原產於法國波爾多，酚類物質含量高，顏色深紫，單寧(Tannin)澀味(Tannic)重，酒體強勁濃厚，同時又高雅細緻，是相當優秀的品種。

2. 黑皮諾(Pinot Noir)，原產於法國勃根地，皮薄而紅色素較少，酒色較淡，酸度較高，單寧細緻平滑，均衡優雅。
3. 希哈(Syrah)，原產於法國隆河谷地北部，酒色深黑，酒香濃郁多變化，酒體厚實緊密，單寧含量高，適合釀成耐久存放的頂級佳釀。澳洲是法國以外的希哈大宗產地，稱為 Shiraz，風味較原產地更強勁。
4. 梅洛(Merlot)，原產於法國波爾多，是當地種植面積最廣的品種，早熟且產量大，酒精含量高，單寧少，質地柔順，酸度低，酒體芳香，渾圓厚實可口。
5. 內比歐羅(Nebbiolo)，原產於義大利東北皮蒙區，單寧及酸度偏高，酒色呈櫻桃紅，口感結構嚴謹濃烈，耐久存，以 Barolo 及 Barbaresco 為生產頂級紅酒著名產區。
6. 山吉歐維列(Sangiovese)，原產於義大利中部托斯卡納(Toscana)，是義大利目前種植最廣的葡萄品種，單寧高，酸度強，紅色素含量中等，不圓潤，需要與其他品種混合釀製。
7. 田帕尼優(Tempranillo)，原產於西班牙北部，是西班牙最著名的品種，顏色深，單寧強，但酒體細緻渾圓，適合陳放在橡木桶中，更添香氣。
8. 金芬黛(Zinfandel)，是加州種植面積最廣的葡萄品種，主要用來生產一般餐酒及半甜型粉紅酒、氣泡酒、波特式甜紅酒。
9. 加美(Gamay)，原產法國勃根地，現主要種植於薄酒萊產區，加美的果實大，汁多皮少，酒色較淡，偏藍紫色，單寧低，口感清淡，含果香，不耐久存，簡單年輕(林裕森，2011)。

#### 白酒用品種 -

1. 夏多內(Chardonnay)，原產法國勃根地，是全世界最受歡迎的白葡萄酒品種，耐寒，易栽種，產量高，品質穩定。
2. 麗絲玲(Riesling)，原產德國萊茵河流域，是全世界最優良細緻的品種，香味濃，以淡雅的花香混合著水果與礦物的香氣為主，口感平衡、豐富、細緻、均衡且耐久存放(林裕森，2011)。

葡萄酒是怕熱怕溫度劇烈變化的酒品，因此儲存環境的不良必然影響到酒的品質，理想的存酒環境溫度應經常保存在恆溫攝氏十二度至十五度之間；平時應將酒平放使得軟木塞濕潤不乾枯，以維持軟木塞阻隔空氣的功能；酒必須放置於陽光照射不到的陰暗處以免變質。除了氣候(陽光、溫度、水分)、土質(排水、酸度、土層之深度與礦物質種類及含量、顏色)以外，影響葡萄生長的自然條件加上配合當地的葡萄酒傳統所產生的特殊風格與風味，是別地所無法模仿再造的，稱之為風土(terroir)(林裕森，2011)。



## 第二節 世界葡萄酒產業概況

全世界有近八百萬公頃的葡萄園，其中釀酒葡萄的種植面積超過六百萬公頃，每年生產 268 億公升的葡萄酒，大部分葡萄酒的生產與消費主要集中於歐洲，尤其是西歐為最，葡萄酒的生產與消費就佔了全球的三分之一。其中最大的生產國別依次為義大利、法國、和西班牙，這三國的產量就超過全球半數以上(林裕森，2011)。

近年來全世界飲用葡萄酒的人數不斷增加，南北美洲及紐澳等地的新產區不斷的擴增及提高生產量，再加上傳統飲酒區歐洲的飲用數量日漸減少，使得葡萄酒市場產生供過於求的現象(表 4-1)。

從表 4-1 可看到 2007 年全球葡萄的總生產量歐洲還是高居 59%，至於葡萄酒的產量與消費量則是供過於求，多出 16,804Khl (即 6%的產量) 乏人問津。

表 4-1 全球葡萄酒產量及消費量-2007  
(World Vitivinicultural Industry In 2007)

	Surface area of world vineyards (1000 ha)	World production of wines (1000 hl)	World human consumption of wines (1000 hl)
Africa	394	11,236	6,825
America	982	49,901	53,284
Asia	1,649	13,663	17,784
Europe	4,563	180,099	165,498
Oceania	204	11,096	5,799
Total	7,792	265,994	249,190

資料整理自：O.I.V. STRUCTURE OF THE WORLD VITIVINICULTURAL INDUSTRY IN 2007, France, 2010.

國際葡萄與葡萄酒局是一個政府間的國際組織，西元 1924 年創建於法國巴黎，2004 年 3 月 17 日更名為國際葡萄與葡萄酒組織(Organisation Internationale de la Vigne et du vin, 簡稱 O. I. V.)，世界產葡萄國家 95% 都參加該組織，目前有 48 個會員國，台灣並未參加。該組織成立之目的為研究有關於葡萄的種植、生產、貯存、銷售與消費等科學，技術與經濟之問題，並保護消費者與生產者的利益。

### 第三節 台灣葡萄酒市場概況

自民國 76 年菸酒開放進口，民國 84 年廢止菸酒專賣制度，以及民國 88 年 7 月起全面擴大開放洋菸洋酒的進口以來，國人對於酒類的選擇開始有了不同的視野，台灣的酒類市場就逐步地慢慢往上攀升，從被國人視為高級禮品而出國習慣要帶回的白蘭地、威士忌，慢慢地變成了葡萄酒。

還記得當初葡萄酒被塑造的健康形象嗎？把新鮮洋蔥切半浸泡於紅酒中，每天一小杯可以促進心血管的健康；而許多的葡萄酒鋪開在大街小巷，超級市場裡也有葡萄酒專區，甚至於連街頭巷弄之中的 7-11 便利商店也都有葡萄酒的影子；年節送禮更少不了葡萄酒禮盒的位置；各推廣教育、社區大學品酒班人數的爆滿，書店裡的葡萄酒專業書籍增多，各國葡萄酒商紛紛前來舉辦品酒說明會，而參與的人數眾多不可數；各界商業人士以學習葡萄酒知識為要件，而民眾以懂葡萄酒及小酌為附庸風雅之樂事，這股歐風東漸的浪潮已悄悄的在你我身邊襲捲又散開。

台灣的葡萄酒產業可分為國產與進口二種，依據財政部國庫署菸酒管理資訊網的資料顯示，最近三年以來的葡萄酒數量有日益增加的趨勢(98 年：145,998 公石/ 99 年：196,548 公石/ 100 年 8 月：141,118 公石，換算全年為 211,678 公石)；但其中國產與進口的比例約為 17.24%：82.76%(100 年 8 月止)，進口的百分比也在慢慢攀升中；因此台灣的葡萄酒市場基本上還是以進口為主要來源(表 4-2)。

表 4-2 台灣國產及進口葡萄酒數量比較表 單位：公石

	國產		進口		小計	
	數量	結構比%	數量	結構比%	數量	結構比%
98 年度	35,336	24.20	110,662	75.80	145,998	100
99 年度	34,303	17.45	162,245	82.55	196,548	100
100 年度(預估)	36,489	17.24	175,189	82.76	211,678	100

資料整理自：財政部國庫署菸酒管理資訊網 <http://www.nta.gov.tw>，各月別國產及進口葡萄酒數量表, 2011.

在這麼多的進口國家別當中，又以法國為最大宗(98 年：47,002 公石 42.47%/99 年：70,160 公石 43.24%/100 年 8 月：45,419.58 公石 38.89%，換算全年為 68,130 公石)，但是似乎雄風也在逐漸消退中，由其他的國家漸漸成長而瓜分了這市場(表 4-3)。

表 4-3 台灣進口葡萄酒生產國家別數量表

單位：公石

生產國別	98 年數量	99 年數量	100 年數量(預估)	100 年百分比
法國	47,002	70,160	68,130	38.89
西班牙	10,100	19,148	24,413	13.94
智利	14,550	19,232	19,785	11.29
澳大利亞	12,286	19,016	15,360	8.77
義大利	5,729	9,741	14,898	8.50
美國	10,331	10,832	14,333	8.18
阿根廷	3,641	5,312	6,447	3.68
南非	1,774	2,502	3,443	1.97
德國	1,679	2,034	3,213	1.83
日本	1,947	1,805	2,301	1.31
泰國	618	695	812	0.46
紐西蘭	406	578	521	0.30
葡萄牙	232	394	393	0.23
保加利亞	NA	NA	185	0.11
其他	370	559	960	0.55
合計	110,662	167,394	175,188	100.00

資料整理自：財政部國庫署菸酒管理資訊網 <http://www.nta.gov.tw>，進口菸酒生產國家別數量表，2011。

#### 第四節 葡萄酒分級制

為了將各地葡萄酒的傳統與地方特色保存下來，且維護品質，法國於 1936 年開始，建立了世界上最完善的葡萄酒分級制度和法律；法國原將葡萄酒劃分為四級，但自 2010 年起配合歐盟將逐漸簡化為三級制，等級越高，生產的規定越嚴格，每公頃產量越低，產區範圍就越精確，所有法國出產的酒都必須標示其等級。

法國最高等級的葡萄酒稱為 AOC 法定產區等級，現已改稱 AOP(Appellation d' Origine Protetee)，現在全法已有超過 470 個以上的 AOP 產區，幾乎占了百分之五十的產量。地區餐酒(Vin de Pays)在新制稱為 IGP(Indication Geographique Protegee)，此級別對於產酒規範不多，也無須依循傳統，因此可隨市場潮流做改變，釀出物美又價廉的葡萄酒。普通餐酒(Vin de Table)是法國最低等的葡萄酒，新制稱 Vin de France (林裕森，2011)。

除了產區分級制以外，在各產區內又有一些不同區分，如波爾多區(Bordeaux)內有 57 個 AOC 法定產區，又分為地方性法定產區、地區性法定產區及村莊級法

定產區三級；地方性法定產區的種植面積最廣，產量也最多，風格獨特與釀酒水準更高的則屬於地區性法訂產區，以出產頂級葡萄酒而聞名於世的村莊則得以成立村莊級的法定產區，如上梅多克的 Margaux 和 Pauillac 以及右岸的 Pomerol 和 Saint-Emilion 等二十幾個村莊級 AOC，簡單的說能以村莊之名自成一區者必為頂級產品。

而勃根地區(Bourgogne)有 101 個 AOC 法定產區，又被區分為地方性產區(Regionale)、村莊級(Village)、一級葡萄園(Premier Cru)及特級葡萄園(Grand Cru)；地方性產區是最普通等級的葡萄酒，有二十二個之多，最常見的標示為 Bourgogne AOC，村莊級 AOC 只有四十六個，直接以村命名，勃根地有三分之一的酒屬於這個等級，一級葡萄園產量僅佔全勃根地的百分之十，標示時會在村名加上之後 Premier Cru 字眼，最頂尖的好酒產自極少數的特級葡萄園，全部只有三十三塊，包括蒙哈榭(Montrachet)及羅曼尼·康地(Romanee-Conti)等頂尖名園，只有在金丘區(Cote-d' Or)和夏布利區(Chablis)才有這個等級，這些特級園各自成立獨立的 AOC，以葡萄園的名字命名，紅酒每公頃產量不得過 3,500 公升，總產量也不過是勃根地的 1.5%而已。總而言之，這些細分的級別就是為了讓葡萄酒更有秩序且一眼就可看出等級之高低。

西元 1855 年巴黎萬國博覽會時，法王拿破崙三世為了讓法國的葡萄酒能廣為世人所認識，需要發展出一套簡易的識別方式，於是要求波爾多工商會選出品質最優的酒參展，經由當時的市場價格挑出 78 家酒價最貴的城堡酒莊參展，紅酒部分有 57 家入選，統稱為列級酒莊(Grand Cru Classe)，其中又再細分為五級，排名一級者有四家是最高等級(拉圖堡 Chateau Latour、拉菲堡 Chateau Lafite-Rothschild、瑪歌堡 Chateau Margaux、歐布里昂 Chateau Haut-Brion Pessac)，1973 年再將木桐堡 Chateau Mouton Rothschild 列入，成為世人耳熟能詳的五大酒莊；而白酒部分則有 21 家入選，又分為三級，最高等級為優等一級(Premier cru superieur)，僅有伊昆 Chateau d' Yquem 一家。

這些林林總總的區分方法，不外乎就是為了讓消費者能輕易的辨識酒的品質，並保障酒商酒莊的利益，君不見波爾多這五大在多數人嘴裡都可說出一二，可見排名的辨識度讓酒的知名度輕易的提升，至於勃根地的好酒也很多，但辨識度就遠不及這些列級酒莊。

## 第五節 葡萄酒評鑑

最近數十年來，伴隨著經濟起飛而來的財富，大批新一代消費者對於飲食品味與樂趣的熱烈追求與購買慾望，促使葡萄酒從一種歐洲當地日常飲食項目，一

躍成為行銷全球的飲料，甚至於變成品味、財富、身分、地位的誇耀工具。這些新富階級，管是上世紀的美國或這世紀的新興國家如中國，急切的需要一種簡明易懂且可立即攫取、跟隨、同時琅琅上口的速成葡萄酒知識(此即明星酒款與分數)(葉怡蘭，2011)。

雖然說個人對酒的喜好與口味大不相同，但滿山滿谷的酒，到底要選甚麼來喝呢？要如何有一個標準呢？是不是貴就一定好呢？於是有了葡萄酒評鑑產生，而這些經過評鑑的酒被打上了不同的高低分數，提供給廣大的消費群眾作為選購的參考，也因為這樣的推薦是比較公平客觀的，所以這些推薦的個人或單位就得到了世人的信任。

除了各個國家內部的評鑑個人或單位機構之外，現在最為全世界世人所運用相信的為美國的 Wine Spectator(W.S.)以及知名酒評家羅伯·派克 Robert M. Parker, RP), 或派克的評酒期刊 WA(Wine Advocate), 此外還有英國的 Wine Enthusiast(WE)與 Decanter 雜誌等；這些酒一經上述單位人士評為高分後，立即水漲船高，價格翻好幾倍。



## 第五章 個案分析

為貼近真實的葡萄酒市場，必須找到真正個案所想要了解的小型或專業葡萄酒進口商，經過深度的訪談，才能確實地獲取第一手資訊以解開本研究想要了解的紅酒進口商營運策略，並幫助這些廠商找出其缺點或瓶頸，給予適當的建議。本個案分析實際訪問了兩家小型葡萄酒專業進口商，訪問的對象分別為其實際執行管理者與其公司高階業務主管。就一般市面上的葡萄酒商而言，其大小均與之在伯仲之間，因此其具代表性。

### 第一節 N 葡萄酒有限公司資料分析

#### 公司簡介

N 葡萄酒有限公司成立於 2005 年，是由總經理 C.Y. 與其他五名股東合資成立，五名股東的性質為朋友、家人及客戶，成立之資本額為新台幣 1650 萬元整，是小型專業葡萄酒進口代理商。

C.Y. 過去就是從事本業，在葡萄酒界已有十來年的經驗，所經手葡萄酒之型態多半為法國優良產區之優質但冷門酒品，此市場是屬於葡萄酒業界較高層次的東西，也是一個門檻較高不容易輕易進入的區域，需要有相當多年長時間經驗的累積；C.Y. 也從多年的工作生涯當中累積建立了一批死忠的客戶，而這些客戶就是喜歡並購買此種類型的葡萄酒飲用。

因為 C.Y. 一直在此市場工作，可輕易取得此間酒農產品的代理權，且有客戶的基本資源與支持存在，加上對客戶的需求了解甚深，因此 C.Y. 決定自行創業，開始的定位就是專門服務這群既有的死忠客戶。

目前公司設在台北市中山區的松江路上，佔地約七八十坪(有地下室，係租用)，空間劃分為辦公室、開放式廚房、多功能休閒使用空間、大型開放式存酒窖，以及地下室的儲藏室；另有天母分店以及最近新成立於東區的 wine bar，此外在香港還有一聯絡點。

除香港外，目前公司共有十三名成員，八名在總店(業務人員僅二名)，天母有二員，wine bar 有三位；全公司年營業額約在新台幣 8000 萬左右，毛利約

有百分之二十，庫存則為滾動式的，數目不詳。平時的流動資金使用約需數千萬。

公司主要的經營項目為法國原裝進口的葡萄酒，外帶一些應節的餅乾、糖果、巧克力等，還有一些葡萄酒專門杯具，葡萄酒專用開瓶器及酒塞或是醒酒器等；也提供地下酒窖代客存酒、寄酒；另外亦不時舉辦如「小巷酒食」或品酒會等活動藉以招徠客人。若客戶需要專業的酒品諮詢或是餐點搭配諮詢，也可用電話詢問之。

經營型態以直接銷售為主，直客約占百分之八十的營業額，其次為餐廳、飯店與經銷商。一般販售葡萄酒的價格在新台幣 1500 元~2500 元間為大宗。

公司基本資源 - 專業知識與多年業內經驗，法文專業人才，死忠客戶(資金)。

主要經營者具有多年葡萄酒業內經驗與專業知識，對所經營的產品資源掌握確實且深入，此其一；擁有東方所欠缺的葡萄酒法文人才可直接與酒農溝通，掌握溝通先機與要領，此其二；擁有一批死忠客戶跟隨購買此特殊定位產區莊園之優質冷門酒款，願意且相信經營者，以全額付款之預訂方式給予資金，算是變相的資金優勢來源，也大大增加了資金的靈活度，此其三也。

總經理：「一方面我過去一直以來就在其他葡萄酒公司工作，做的葡萄酒市場在葡萄酒界是屬於比較高層次的東西，這個層次的東西本來就是一個門檻比較不容易進入的一個區域，任何一個人想要加入這個行業，想要摸清楚這一塊都不是很容易的，需要長時間的經驗累積。」

總經理：「我們有一個是對國外的採購，他必須要有這方面的語文能力，因為很多往來的酒農們可能英文都不太行，一定要有法文的能力，… 對，我們主要是作法國，你要做 **Bourgogne** 這一塊有法文能力是非常重要的，其他的(國家)英文都能解決，… 對，他必須用法文跟酒農溝通。」

總經理：「… 在當時來講資金是不夠多的，但是我們的客戶很願意做一個配合就是說他給我 **pre-order** 非常多的東西，就是說先付錢，也就是說我都還沒付款出去以前，我就現金已經都先收回來了！所以我是用這樣多餘的資金再去轉，… 他們要對我有很堅固的互信程度才行。」

公司進口時的考慮點 -

1. 市場區隔，以行為反應區隔變數為主，人口統計區隔變數為副，針對一群

舊有的客戶，其日常生活將葡萄酒視為自然的必需飲用品，並且懂得葡萄酒知識，也有良好的購買財力。

2. **目標市場**，主要為服務特定客群的不同消費偏好，市場專業化之程度較高。
3. **產品定位**，定義為高品質價格合理的優質冷門酒款。

總經理：「這些客戶在平日飲用葡萄酒已經是一個非常自然的生活型態，就好像我們吃火鍋可能要喝個烏梅汁這樣的習慣，這群客戶葡萄酒對他們而言是很自然用餐就會想到的，很自然請客就會用到的，或者是有的酒他現在就會收一些起來的。…基本上很清楚啊！他們都是非常成熟的消費者了，…我們做的這一群，他們對葡萄酒的認識都很深，而且非常懂得去找資訊。」

總經理：「我又了解這一些客戶的需求，再加上我又可以拿到直接貨源，所以這個公司就是定位專門服務這些客戶。…一方面都是舊客戶了，我對它們過去的飲用習慣有所基本了解與認識，…這個市場本來就不是你有一樣的產品去滿足所有的消費者，像我們的產品裡有非常多不同種類的就會去吸引喜歡這個產品的消費者。」

總經理：「…其實整個市場上最主流大部分都還是法國，但是我們是法國裡面比較冷門一點的區域。…我們 N 公司做的型態，比較沒有那麼主流，是屬於葡萄酒裡面比較有品牌有知名度有好的品質但比較冷門，又沒有那麼主流的東西。」

#### 公司進口時選擇產品的考慮點 -

1. **進口國**，以法國為主。
2. **進口對象**，舊世界(歐洲)優質產區的有品牌優質小農。
3. **進口障礙**，出口地無，反而是本國進口時要求的文件資料繁瑣不合理(如優質酒證明，若無則須開瓶檢驗)，除曠日廢時之外，也造成多支出成本的壓力與酒支數量減少的困擾；另外進口關稅及其他稅費也是一大障礙，比起鄰近國家(如香港之零關稅)，台灣缺乏競爭力。

總經理：「對，我們主要是作法國，…我們是法國裡面比較冷門一點的區域。…其實是歐洲啦！主力在法國。」

總經理：「嗯，比較少產量的，…葡萄酒裡面比較有品牌有知名度有好的品質…。」  
「進口對象的選擇最主要是有我們自己的一個喜好的因素在裡面。」  
「喜好？」總經理：「就是我跟我 Partner 都比較喜歡歐洲那些舊世界葡



葡萄酒的做法跟他們政府對葡萄酒產區的管理，我們比較認同，所以基本上我們都做這產區。」…「你可以看到的就是在那個產區的葡萄園可以找到很不錯的酒農，價格很合理。」

總經理：「台灣政府，你要進來的每一隻酒都必須要有產地證明跟優質酒證明，就是你要跟我們的政府證明說這一瓶酒他的品質是很好的，不是亂七八糟的酒。… 就是說你必須去提供這個東西，這一家東西曾經有沒有在報章雜誌上被報導？你必須要提出來，所以我們要準備非常非常多的東西。」

「那如果沒有這種東西呢？」總經理：「他就要抽檢，拿一瓶或兩瓶去驗，打開來去驗看你這個裡面的成分有沒有問題！… 這個對我們來講是很累人的事情，我們有幾百種的產品，所以我們的前置作業就要花非常多的精神。… 如果你提不出證明他就要抽，他不見得每一種都抽，可是就是看他要抽多少。」…「關稅也有點高，比起其他東南亞國家是吃虧一點，香港是零關稅。」

行銷組合的搭配 - 優質產區的優質冷門酒(產品)以合理的價格(價格),透過事前的人員通知與 email 及臉書(Facebook)傳遞新酒訊息或好康資訊,並為客戶舉辦品酒會(通路及推廣)。

總經理：「… 其實整個市場上最主流大部分都還是法國，但是我們是法國裡面比較冷門一點的區域。… 我們 N 公司做的型態，比較沒有那麼主流，是屬於葡萄酒裡面比較有品牌有知名度有好的品質但比較冷門，又沒有那麼主流的東西。」

總經理：「我們只能用 Facebook、email，跟現有的客戶去轉介。」

業務經理：「我會去他家開品酒會，或者他邀我去他家開品酒會，要辦甚麼樣的 trick 都可以，… 你要在家辦也可以，在我們這裡也可以，在外面也可以。」  
「喔...就是客戶也可以來應用你們的場地就是了。」 總經理：「對對，在他家也可以。」

業務經理：「如果他要我們提供半年度的酒單，我們就幫他規劃酒單，或者每一季，或者每一個月，… 先去了解這餐廳這半年主要的菜單是甚麼，主要的菜單知道了以後，們去幫他搭配一些酒，或提供他一些比較有足夠量的酒。」

#### 客戶關係的維護 -

1. 基本為將客戶購買資訊建檔，並將特殊狀況、偏好、場合等做紀錄以備日

後查詢及建議。

2. 發送 EDM 或是透過臉書(Facebook)將新到酒款訊息或年節促銷訊息傳遞給所有客戶。
3. 平日拜訪客戶並接受客戶諮詢。
4. 提供客戶餐酒聚會場地與相關服務。
5. 提供 Pre-sale 或 Future 購買資訊與機會。
6. 提供 VIP 客戶消費訂購紀錄與寄酒、存酒服務。
7. 舉辦「小巷酒食」或品酒會活動。

總經理：「每一個客戶有他自己的編碼，在每一次的銷售我們都會作完整的紀錄，甚至會在備註欄記錄他這次在哪個餐廳，共同用餐的對象是誰，之後客戶有類似的需求的時候，我可以把他過去的資料調出來看，問他上次在某餐廳用餐的菜色配的那隻如何？再給他新的建議上可以參考以前的結果。」

總經理：「我們其實是靠網站和 Facebook 在發啦！…任何訊息都要靠 EDM 去通知客戶或者是把這訊息發送出去。」

業務經理：「比方說我是最近剛進的一瓶酒，那我知道她要進什麼，那我就會趕快回朔說看有什麼客戶需要，然後趕快去跟他們 confirm，… 就是去拜訪客戶啦！常常去跟他溝通啦！… 比較熟的客人就會常常去找他們喝酒。」

業務經理：「我會去他家開品酒會，或者他邀我去他家開品酒會，要辦甚麼樣的 trick 都可以，… 你要在家辦也可以，在我們這裡也可以，在外面也可以。」  
「喔…就是客戶也可以來應用你們的場地就是了。」 總經理：「對對， 在他家也可以。」

業務經理：「如果他要我們提供半年度的酒單，我們就幫他規劃酒單，或者每一季，或者每一個月，… 先去了解這餐廳這半年主要的菜單是甚麼，主要的菜單知道了以後，我們去幫他搭配一些酒，或提供他一些比較有足夠量的酒。」

總經理：「我們是在專業的角度去幫客戶做推薦，… 同一個人可能會有不同的需求，我必須針對他每一次的需求來提供他最適當的東西。」

總經理：「我今天發一份酒單，那這份酒單是 pre-sale 酒單，你如果要我才幫你訂。」

總經理：「他一年跟我採購超過一千萬，或兩千萬以上，我就會幫他做他的庫存管理，… 他打通電話來，我們就可以幫他查最新的庫存表。」

總經理：「像我是有 Cooking Club 那個活動嘛！我們目前為止辦了三年，已經有六十場，… 每一場都會搭配葡萄酒。」

經營的規劃安排是否如預期？有無任何調整？如何調整？

1. 大致上按計畫進行，但因人手不足(只有二名業務)，無法拓展新店增加銷售，適當的人手不易找尋是最大瓶頸所在，另外適當的地點也不易發掘。
2. 另外經銷商的配合也不順利，無法找到多更好的經銷商來擴大業績。
3. 由於經營基本條件及型態的特殊與需求，目前所有的困難都指向「人」，必須有葡萄酒的專業，還要有管理店面的能力，可遇不可求。
4. 堅守原來設定目標，認為一步一腳印，終究可以慢慢解決問題。

總經理：「我們的產品沒有辦法這麼做，我們的產品是真的需要有點專業基礎的業務人員，比較有辦法去做銷售。… 我們雖然有八個人，但裡面也只有兩個是業務，所以我們沒有辦法做太多的生意，是因為我們光現有的客戶就會忙不過來。」，

總經理：「在銷售方面顯得沒有辦法開發新的，或是說甚至會 miss 掉一些該做沒做的，比方說舊有的客戶，我們可能就沒有太多人手主動去聯繫，但這又卡在你要找新的人手不太好找。… 如果還有類似這樣子的對象出現，我就不排斥再開新的點，那我們心世紀的通路就會變得有很多點。」

總經理：「跟經銷商配合長期說來他不是一個很穩定的關係，因為經銷商他殺價殺到你幾乎沒有甚麼利潤，但你就算沒錢賺，你還是把這個庫存消化出去，… 他今天說不拿就不拿，所以說跟他的關係是一個很不穩定的關係，… 這也沒有辦法去簽約去約束或怎麼樣，那只能說大家在彼此關係還不錯的一個配合情況下，用最少的利潤去把酒銷售給他，當然經銷商可以多找一些，可是經銷商相對的要消耗到你的資源也非常的多，… 今天如果是你自己在管理的點，就可以所有的產品都能均衡的去賣。」

總經理：「所以這個就變成我們沒有辦法做大一點，只能就目前的情況是比較穩定的。」

總經理：「我暫時不會想要轉變，因為我們在市場上已經做了幾年，我們目前的產品就是這些東西是我們的強項。… 我們還是有我們的理想，我不願意讓太多的資金進來影響到我們的經營。」

## 第二節 T 葡萄酒有限公司資料分析

### 公司簡介

T 葡萄酒有限公司成立於 2006 年，是由總經理 H.H. 與其妻另現有之網管人員及學生夫婦所組成，成立之登記資本額為新台幣五百萬元整；屬於葡萄酒專業進口、批發、經銷、零售商，目前該夫妻檔已因移民國外退出股份。

H.H. 曾從事食品業與童裝業，但工作最久的還是在葡萄酒進口商，在自己創設百大以前，已有約二十年的法國波爾多葡萄酒工作資歷，擁有豐富的專業知識與客戶群。

原來工作之公司是以全國性的經銷商、量販店與大型超市為通路，H.H. 認為不要與老東家走相同的路線，因此選擇做直接客戶與企業行號，以教學為主尋找並累積新客戶。

公司地點設在木柵住家附近以便於照顧，去年十一月左右才從原先承租的店面搬遷至隔鄰現在的新址，也是承租的，新址約百坪大小，是有樓上樓下之區隔的一個場地，一樓是陳列各式酒款的賣場，地下室則區分為教學區、吧檯、沙發區、辦公室、儲藏室以及客戶私人酒窖；目前並無其他分店。

公司成員除網管外，由 H.H. 主打教學業務，其妻 V.C. 負責現場銷售，另外請有二名工讀生幫忙日常雜項作業，其子或學生偶爾會前來幫忙現場服務。

2010 年之營業額約為新台幣 7000 萬元上下，2011 年預估應有新台幣 8000 萬元之譜，至於 2012 年之展望因世界不景氣及歐債問題影響，台灣市場並不樂觀，估計應是寒冬情形，希望能維持在 2011 年的水準。

公司的經營除直接進口葡萄酒批發、經銷、零售以外，也還有其他項目如威士忌(少量，以寄賣方式提供過路客，銷售台灣金車酒廠之葛瑪蘭 Kavalan)，另有葡萄酒教學課程(於社區大學或自有場地，也可由企業、團體包班)，以及品酒會及餐會，此外尚有酒莊旅遊與葡萄酒相關設備之銷售(如酒櫃)；最新的產品是客戶私人酒窖的出租服務，客人家中無適當存放處所者或是不想自設酒櫃存放者皆可租用，年租金依上下層分別為新台幣一萬至一萬二千元，每個空間可存放約二十箱酒(約 120 瓶標準瓶)，全部二十四小時空調伺候。

經營收入來源其中百分之五十為直接客戶，經銷約占一成五至二成，餘為批發。由於酒款單價與客層相關聯，賣得最好的區域為新台幣 500 元~ 1000 元(普通酒)以及 2000 元至 3000 元的區塊(高級酒)。銷售主力以法國波爾多為主，搭配新世界之主流酒智利、阿根廷。銷售方式以網路行銷占大宗。

**公司基本資源** - 專業知識與多年業內經驗，自己多年逐步收購的好酒庫存(已增值多倍)，豐富客戶群，有專業的網管人員作股東並協助架設網路相關資源。

總經理：「我是做食品然後轉到葡萄酒，中間有一段有兩三年沒有做葡萄酒，是去中國大陸做童裝，做童裝是因為親戚的關係，後來說回來再繼續做葡萄酒，所以說前後如果不要講到那兩三年的話，加起來這一段期間將近二十年吧！」

總經理：「將近二十年在做葡萄酒，也受過一些訓練，所以專業知識是足夠的啊！然後我的客群也夠啊！這些都是可以幫助我開店的。」

總經理：「所謂的更多是因為酒的價值，因為有一些自己的酒，過去買下的酒，這麼多年留下來的。」總經理：「對，那是我原來就慢慢一年一年買下來收藏存放的，那也算是一個資產，我買的都是比較好有價值的酒。」總經理：「對，可以放的，可以增值的。」

總經理：「目前的話就是我們那個網路上的寫手，他還有一小部分的持股。」

**公司進口時的考慮點** -

1. 市場區隔，文山區木柵景美一帶是屬於文教區，也可說是葡萄酒沙漠，但又有河堤景觀豪宅群，因此鎖定此地理區域有成長空間，是地理性區隔的運用也是人口統計區隔的採用。
2. 目標市場，由於店頭販賣來客層及複雜，因此採取進門就要有適合客戶的產品銷售，所以產品幅度較寬，價格範疇較廣以適應各不同客層需求，此為選擇性專業化與市場專業化之訴求。
3. 產品定位，針對高 CP 值酒款下手，必須產品價格與品質能讓客戶有「物超所值」的共鳴；有分數的酒更是有說故事的空間，可以增加說服力與買氣。

總經理：「最大的重點是因為住在這裡嘛！… 這是一個地緣性的關係嘛，第二個重點是說，木柵這個文山區這個部分，沒有做很專業的葡萄酒的店在這裡，所以說當初會選擇在這裡，是在這整個文山區有個買葡萄酒的地方， …」

總經理：「因為大家都覺得這個文山區是文教區嘛！喝酒的人口比較少，但是呢，因為有看到接近這邊河堤消費族群豪宅很多，所以說覺得說慢慢做一定會有它的成長的地方，有空間可以做，當初是這樣想的。」

總經理：「其實當初最不同的就是我要跟以前那個進口商做個區隔，就是我不想跟他做一樣的市場，我沒有去做量販店、超市，我也沒有去做所謂的經銷商、或像這種店，除非有些他說他沒有貨跟我調貨，我就是說不要跟他依樣做個區隔以免市場互相有踩到，所以我做的大部分以教育為主，就是我出去教學的學生，他們在外面可能是自己的公司，自己的朋友要用酒就直接介紹給我，然後再來就是我們這個區域性的客人。」

總經理：「另外我們從一開始就設定說以後的網路會很重要，所以說在網路上做整個行銷。」

總經理：「我們比較沒有去注重他的學歷，比較有去注重他的所得，對，所得，比如說一些企業的、或上市櫃公司的一些老闆，那我們就會知道他東東可能會比較高級一點，我們就會有一個族群出現，只要我們有這些酒，我可能就會跟它們講說我這些酒也很好，價格在哪裡，那這個就是一個針對性。」

總經理：「可能這些他們已經有一個收入，他會想要買高級款的酒，我們就會知道他比較想要世界上一些頂級的酒，那我就會想辦法去找。」

總經理：「其實現在我們在賣的酒是從便宜的到貴的都有，那選擇性最重要的就是針對他的 CP 質好不好，這是很重要的條件。大概這個酒，他多少價錢我們覺得好賣，這是一個很重要的因素，就是說可能這個酒他得到 90 分、92 分，那我們覺得說他應該是多少價值，或者是說這個酒是五大酒莊，它已經有這個知名度，它應該酒是定位在哪裡。」

總經理：「怎麼去判斷這個 CP 直是對的？大概是這樣，我們會看說比如說 1000 塊以下的，它應該有甚麼故事背景，應該有甚麼分數，這個是一個很大的一個重點；可能它不是名牌，但是它有這些分數，就有故事可以講，所以它酒可以說它就可以賣在 700/800 這個價格；那另外一些比較便宜的，它可能就沒有分數，可是他又很順口，可以把它的量打出來，比如說賣 300 塊、400 塊，那他因為便宜嘛，所以他量就會跑出來；相對來講他也是聚餐、公司在辦一些活動時可以用的，所以這個 1000 塊以下的酒，是我們在市場上賣的量比較多的，而且品項也比較多的。」

總經理：「就是看 CP 值，所以你的高價低價都會有，所以你會去挑選這個

產品是在你認為這個價值和價格絕對是符合的。」

### 公司進口時選擇產品的考慮點 -

1. **進口國**，法國波爾多在葡萄酒界有其一定地位，是考慮首選；其次為新世界主流如智利、阿根廷。
2. **進口對象**，法國波爾多酒在市場上有基本價格盤，盡量以好莊園、好酒質為對象；新世界則需要有足夠的酒評分數加上合理的價格為輔，原則上最好終端價格在新台幣 1000 元以下，分數則以 WA(Robert Parker)-US、Wine Spectator-US、Wine Enthusiastic-UK、James Halliday-AU、Decanter-UK 等知名指標之酒評 90 分以上為準。
3. **進口障礙**，無。

總經理：「從哪一個國家進口來？特別的選擇？目前在台灣來講，波爾多的酒一定是一個地位在，因為我這二十年來都在做波爾多的酒，都一直摸這些酒，那我自己存量最多的也是波爾多的酒，所以波爾多他是一個很大的比例，每一年都會賣。」

總經理：「那另外一個就是說，台灣現在主流智利跟阿根廷，大概會比較好，因為智利跟阿根廷的酒，分數也夠、價格也不貴。」

總經理：「進口對象的選擇條件嘛，如果以波爾多的酒來講，我們就會選 Parker 的，比如他是一個級數分類，可能他不是第一級的五大，可能他是三級四級五級，可是他分數又不錯，價格又不高，我們就會選擇他進來賣給台灣的朋友。」

總經理：「那智利根廷呢，我們就會選擇分數比較好一點，然後它的價格又維持在 1000 塊以下。所以進口對象還是會看他的分數和價格來決定。」

總經理：「分數是看誰的啊？所以我們就參考 WA、WS、WE，甚至是澳洲酒我們就參考 James Halliday，就是幾個綜合性的、指標性的。」

總經理：「大部分我們是以一家的分數為主。因為有一些酒，像南美的酒，不一定每一家都會去評它，你不可能找到一隻酒兩三個去評它，你才要去賣，那選擇性就太少了！」

總經理：「我們找比較有代表性的雜誌，只要它有評鑑分數，就是可以被接受的酒，一般都要 90 分以上。」

總經理：「我們國家進口來的時候，在基本上都不會有甚麼障礙啦！因為你是一個合法的菸酒進口商，我們都有執照，所以我們國家是不會刁難的。」

總經理：「在進口程序或作業上也不會，因為只要我們資料備好，國外的資料它也都幫我們準備好，那報關行它會幫我們做好。」

行銷組合的搭配 - 依客群最終端消費金額(價格)來做選酒搭配(產品)，通常要兼顧 CP 值，透過學生轉介與教學授課方式增加累積客源(通路)，以網路 EDM 及網站傳遞新品及好康特價訊息，其教學、演講、餐酒會等資訊也藉由此發布(推廣)。

總經理：「比如說一些企業的，或上市櫃公司的一些老闆，那我們就會知道他要的東西可能會比較高級一點，我們就會有一個族群出現，只要我們有這些酒，我可能就會跟它們講說我這些酒也很好，價格在哪裡，那這個就是一個針對性。」

總經理：「其實現在我們在賣的酒是從便宜的到貴的都有，那選擇性最重要的就是針對他的 CP 質好不好，這是很重要的條件。」

總經理：「我有在士林社區大學任教，大概教了五、六年，所以累積了一批批的學生，他們基本上就可以成為你一個很好的市場，像種子一樣，所以一個介紹一個這樣子。」

總經理：「現在是網路跟上課跟演講，這些都會產生作用，再來就是這個店面。」

總經理：「我們一樣發電子信，讓客戶都會定時收到我們現在賣的產品是甚麼！或者說我們辦一些活動，或者說有一些演講，那我們都會讓客戶知道，或者說有一些書籍出來的時候我們也會讓客戶知道。」

總經理：「跟來聽演講的，參加品酒會的，跟他們要 email，成為我們新的客戶，有甚麼新的資訊就透過這樣來發行。」

#### 客戶關係的維護 -

1. 藉由網路發送最新產品或年節促銷相關訊息給所有客戶，頻度為每週至少一次。
2. 舉辦教學以增加新客戶，並藉以為與舊客戶之互動與認識之管道與平台。
3. 對外積極參與演講並邀請客戶參加。



4. 提供舒適的品酒空間與私密場所供客戶運用。
5. 舉辦餐酒會和特殊節慶 party 與客戶同樂。
6. 提供客戶暫時寄酒和存酒服務(私人酒窖)。
7. 舉辦年度國外酒莊之旅拉近客戶距離。
8. 會員特價或限購。
9. 葡萄酒相關書籍資訊及簽書會。
10. 準備成立 VIP Wine Club(收取年費)提供高階服務。

總經理：「大概我們建立的方式，一般就是 … 比如說，舊的客戶，我們一樣發電子信，讓客戶都會定時收到我們現在賣的產品是甚麼！或者說我們辦一些活動、或者說有一些演講，那我們都會讓客戶知道，或者說有一些書籍出來的時候我們也會讓客戶知道；新的客戶就是一些學生會去跟他的親朋好友介紹說，如果你要買酒，公司這邊的酒不錯，也很便宜，物超所值這樣，另外就是不斷的在外面教學推廣跟演講，可以獲得更多新的客戶。」

總經理：「或者就是說跟來聽演講的、參加品酒會的，跟他們要 email，成為我們新的客戶，有甚麼新的資訊就透過這樣來發行。」．．．「每星期三有開品酒課程，歡迎你可以來聽聽看。」

總經理：「在維持一個長久關係方面，比如說比較高層買高級酒的客戶，我們會說現在有甚麼好的酒來了，先給他們知道一下，等於說這是對高層客戶的一個服務；另外就是對一般性的客戶，比如說我們推出漫畫這些酒的時候，我們會給他們比較好一點的價格，他只要說是會員，我們有個會員價在，其實我們另外有個訂價在，因為他一直重複再買，就算是我們公司的會員，有個比較優惠的價格，跟定價買的是不一樣的價格。所以這是在購買的價格上他有優惠。」

店長：「當購買的酒暫時不拿或拿不走時，也有處理的方式，我們可以幫你宅配，或是暫時替你保管一下 等你有空再來拿，但是不要太久喔！若是你不嫌棄，我們也有酒窖服務，如果你家裡沒有設備的話，可以租用這裡的位置。」

店長：「地下室前面的空間和儲藏室的前半可以打開來，可以做為上課和品酒會的空間，沙發區和吧檯都是給客人使用的，你可以在這裡開一瓶酒慢慢喝，也可以請朋友一起來這裡喝，完全是免費的，當然，如果你不介意和別人一起。如果你客人多的話，可以先跟我們講，我就不會再讓其他人來使用這個空間。」

總經理：「我們每年都有旅遊嘛，定位在甚麼樣地方？其實旅遊也是一種客戶的服務啦！大部分都是學生還有客戶、學生的朋友、客戶的朋友，其實這些都可以增加我們跟客戶的關係，還有新的客戶他也可以來加入我們，可能他因為

這趟旅遊，對葡萄酒更認識，那購買的次數就會更多。」

總經理：「我會常常在我們台灣一些大的企業（比如說銀行、保險公司、科技上市公司），去幫他們上課或演講。」

店長：「我們也有賣跟紅酒相關的書籍，原則上有一兩本，像陳新民大法官的「稀世珍釀」，如果你要其他的，我們可以幫忙代為詢問，最近有劉永智老師新出的「頂級酒莊之旅 2」簽書會，還有親筆簽名喔！像日本漫畫「神之雨下」「侍酒師」也都有喔！不過有些書籍必須等下一次採買的時候才到貨，你可能要等一等。」

總經理：「未來我會走向國外有的真正的 wine club，真正的會員制，所謂真正的會員制它是說，他在收取費用的行為上是跟 Costco 很像，就是它是會員制要收錢的；但是呢，你收這個會員制，國外它是怎樣，就是我跟你收了這個錢以後，譬如說一開始你要交 1 萬塊 1 年年費，我一年十二個月，我可能送你的東西是 1 萬 5，以後每個月我就給你一支酒，可能它就超過 1000 塊以上，就超過你剛開始交的錢嘛。」

總經理：「或者說另外一種國外也常做的，他們是很多酒莊是限釀的酒，那我進來的時候，我就先給會員，其他的就沒有辦法拿到，你不是會員就拿不到了，因為它是限量的酒。當然，他還是要付錢，只是他有第一優先權，因為你外面可能買不到。當然，這一定是很有價值的酒才可以，一定要是這樣的，再來就是說可能在每一年你的生日，我們也會送一支酒，這也是一種方式，未來我們想要走的是一種我們真正能掌握的會員制。」

#### 經營的規劃安排是否如預期？有無任何調整？如何調整？

1. 有達到原先的設定目標與預期。
2. 正著手規劃與歐美同步的收費制會員 Wine Club，會員要繳交年費，可獲得特殊的贈品與服務(如每月贈酒、生日酒禮、限量酒款優先購買權或是購買權 …等)，此舉可望拉近與高階、有消費能力客戶之關係並帶來業績之增長。
3. 未來打算朝多拿一些好牌子酒款的總經銷或總代理權，以做為公司的招牌，吸引更多的買氣與人氣。

總經理：「到目前為止是有達到我原先的的預期。」

總經理：「對未來有怎麼樣的一個計劃去做？要跟現在不一樣嗎？目前我們

有這樣一個想法，然後跟朋友在討論，未來我會走向國外有的真正的 wine club，真正的會員制。」

總經理：「在經營型態上做比較大的變革，可能的話在未來一年內希望去拿到比較好的品牌的總經銷或者總代理，就是我們會往高級的酒去做，… 來做為我們 T 公司的一個招牌酒一樣。」

總經理：「這個原理就像你賣其他五大頂級酒莊的道理是一樣的，因為你沒有這些來加持，你其他的酒就不一定能賣得好，為什麼呢？客人他不會被你吸引進來，因為你有這些酒，客人會先進來。」

總經理：「目前我們是希望把產品線建立的比較周全一點。」

### 第三節 跨公司比較與建議

#### 公司基本資源：

N 公司 — 專業知識與多年業內經驗，法文專業人才，死忠客戶(資金)。

T 公司 — 專業知識與多年業內經驗，自己多年逐步收購的好酒庫存(已增值多倍)，豐富客戶群，有專業的網管人員作股東並協助架設網路相關資源。

表 5-1 公司基本資源跨公司比較表

公司資源	N 公司	T 公司
專業知識	12 年	20 年
業內經驗	有	有
法文專業人才	有	無
資金	死忠客戶+1650 萬股本	原有好酒庫存+500 萬股本
網路人才	無	有
豐富客戶群	有	有
產品品質	有	有

從表 5-1 看出，二者相同之處有足夠的專業知識、多年的業內經驗以及豐富

的客戶群；相異之處則在資金與人才的部分，N公司表面上擁有較多的起始股本，而T公司卻僅有500萬，但是T公司卻有多年的庫藏已增值數倍好酒供其作無本生意，這也算是變相的資金來源；N公司說股本其實是不夠用的，靠著死忠客戶的信任，願意用預購的方式預先支付百分之百的價金，讓N公司可以靠這些未付出去的預購暫收款作為周轉之用。

表 5-2 VRIN 檢查比較表

公司資源	N 公司	T 公司
專業知識	V/I/N	V/I/N
業內經驗	V/I	V/I
法文專業人才	R/I/N	-
資金	V/R	V/R
網路人才	-	V
豐富客戶群	V	V
產品品質	-	-

就資源基礎論的 VRIN 評估方式來檢查(表 5-2)：

1. 經營葡萄酒進口並非人人都可以開店做買賣的，相同處的**專業知識**是有價值的，又因個人際遇與努力程度不同，可能有些是獨家擁有且不易被取代的。因此二者都具備 V/I/N。
2. **業內經驗**是重要的，但時間的長短並不同於真正的經驗值，個人的心得也或許是獨特的，只能說見仁見智。可以帶來加分，是屬於 V 與 I。
3. **法文專業人才**在進法國酒是可以加分的，因此對於 N 公司專注於法國產區是可以被理解的，屬於它稀有且獨特的資源。這一點屬於 R/I/N。
4. **資金**在二者來說都看不到真正的數據，但各有其特殊獨到的籌措方式，可以提升公司的競爭力，也可以算是稀有的。在評估上可得到 V 和 R。
5. **網路人才**是現代公司在做網路行銷時必備的利器，的網路人員可以讓公司迅速的將資訊向外傳遞，是有很高價值的。這一點屬於 V。
6. **豐富客戶群**在公司創業之初是有大幫助的，可以歸納為 V。
7. **產品品質**在 N 公司強調高品質冷門酒款，T 公司以 CP 值為選酒基準，另外輔以酒評做次要標準，沒有 90 分不採用，因此二者同樣重視酒質；在此應該屬於必要的基本條件，少了是會減分的。

所以 N 公司在總共七項資源中取得了 4V 3I 3R 2N，而 T 公司則取得了 5V 2I 1R 1N，透過上述檢查可以確認二者都擁有可被認可的公司資源，也由於這些公司資源讓這二家公司得以在眾多的競爭者中屹立不搖，慢慢成長茁壯；從這二家

公司的印證也可以確認資源基礎論的實用性與有效性。

再對二公司所擁有資源做檢視，發現所謂專業知識與業內經驗事實上很難做比較，誰比較專業、年資比較久都無法確認，但是卻是基本配備；法文專業人才之必要性是牽涉到交涉對方的狀態而非真正一定要，但是有此人才是有加分的；資金方面而言，就各家營業現場所觀察到的酒藏數量，約莫在 5000 瓶左右，用每瓶平均成本約 500 元來估算，現場庫存成本至少要有 250 萬元以上，加上店租裝潢，水電開銷及人員費用，在途庫存與預購品二個月，還有週轉金與零用金，開辦費少說要千萬；因此這種用庫存在做的生意買賣，資金應該是第一重要的。其他如網路人才，可藉由外包處理；豐富客戶群，也是可以重新建立的；產品品質，是必要條件，一定要達到的。

### 公司進口時的考慮點：

#### 市場區隔：

N 公司 - 以行為反應區隔變數為主，人口統計區隔變數為副。

T 公司 - 採用地理性區隔及人口統計區隔。

由表 5-3 可以看到二家公司所採取的市場區隔，N 公司是針對一群舊有的客戶資源繼續深耕，而 T 公司主要是因住家之地緣關係，並看到鄰近河堤邊上陸續有豪宅出現而鎖定客層慢慢耕耘。二者之選擇各有其想法與出發點，最終之目的均為獲取設定市場之客層青睞以獲利。

表 5-3 市場區隔跨公司比較表

市場區隔	N 公司	T 公司
地理性區隔		文山區木柵景美一帶
人口統計區隔	有良好的購買財力	河堤景觀豪宅群之住戶
心理特徵區隔		
行為反應區隔	針對一群老客戶，其日常生活將葡萄酒視為自然必須的飲用品，並且懂得葡萄酒知識，	

表 5-4 是表示經由下列這五項準則(可衡量性、足量性、可接近性、可差異

化、可行動性)的評價來決定該二公司市場區隔的有效性，V表示好，1-9表示其程度高低，1是最低，9為最高，經過上表檢查發現，N公司在人口統計區隔變數上的有效度平均達8.2分，得到二個9分、二個八分、一個七分，行為反應區隔變數的有效度上平均為8分，總平均為8.1分；再來看T公司的分數，其地理性區隔變數有效度平均為8分，人口統計區隔變數有效度為7.6分，總平均為7.8分；這些有效度的分數並未有任何準則依據，只是在幫助釐清其選擇是否正確有效，當分數較高時可以視為其選擇是有效用的。在此處該二公司皆獲得高分，可以視為此二公司所採用的市場區隔是有效的；而此種五項準則的檢查方式也是可行的。

表 5-4 市場區隔之有效性跨公司檢查比較表

評價指標	N公司		T公司	
	人口統計區隔	行為反應區隔	地理性區隔	人口統計區隔
V = 好 1-9 =>程度				
可衡量性	V 8	V 9	V 6	V 6
足量性	V 9	V 8	V 8	V 6
可接近性	V 9	V 9	V 8	V 8
可差異化	V 7	V 7	V 9	V 9
可行動性	V 8	V 7	V 9	V 9

就二者之區隔比較而言，人口統計區隔是二家都有的選擇，也是最容易的選擇，地理性區隔也較行為反應區隔直接而容易，長期而言，顯然T公司較易進入狀況，但也比較容易受到市場波動而影響業績。

**目標市場：**

N公司 - 市場專業化。

T公司 - 選擇性專業化與市場專業化。

如圖 5-1 N公司主要為服務特定客群的不同消費偏好,也就是說市場集中於

特定之葡萄酒愛好者、將葡萄酒視為日常飲品的一群死忠客戶，因此市場就是單一的一個，但卻可以有許多不同的品項供客戶選擇，也就是市場專業化。而T公司卻有二個目標市場，其一為適合任何市場的任何酒款，也就是用CP值去選酒並提供給不同客層，這也符合了一般店頭市場的銷售行為與原則 - 一網打盡在木柵景美地區只要上門來買酒的客層，此為選則性專業化的代表；另一市場則為針對豪宅經濟之高消費群的高級酒市場，此市場為高消費族群，只要名酒與高貴的酒，也是另一種的市場專業化。

市場專業化(N公司/T公司)				選擇性專業化(T公司)			
	M1	M2	M3		M1	M2	M3
P1				P1			
P2				P2			
P3				P3			

P = 產品      M = 市場

圖 5-1 目標市場跨公司比較表

經由圖表的繪製，可以清楚而明確的辨認與瞭解目標市場，從而檢視與自己心目中所想像設定的市場與產品之對應關係是否正確，是一個非常有用的工具。

以市場專業化而言，要能夠先掌握到明確的客源，而T公司選擇性專業化就比較容易從多個不同的市場切入，在資金與貨源都能支持的情況下，會比較優的選擇。

**產品定位(圖 5-2)：**

N公司- 定義為高品質價格合理的優質冷門酒款。

T公司- 對高CP值酒款下手，必須產品價格與品質能讓客戶有[物超所

值]的共鳴。有分數的酒更是有說故事的空間，可以增加說服力與買氣。(所謂的 CP 值，依一般的觀念俗稱性價比，也就是物美而相對價廉，這是一個眾人對產品品質與獲得該產品的成本之認知，譬如現在市面上五大酒莊之首 Lafite 2000 年之市場價格可能是新台幣六萬元左右，如果能以五萬元購得就是高 CP 值了，當然也可以稱之為便宜，最主要是認為價與值的程度相當甚至於值要更高，簡單的說就是物超所值。)

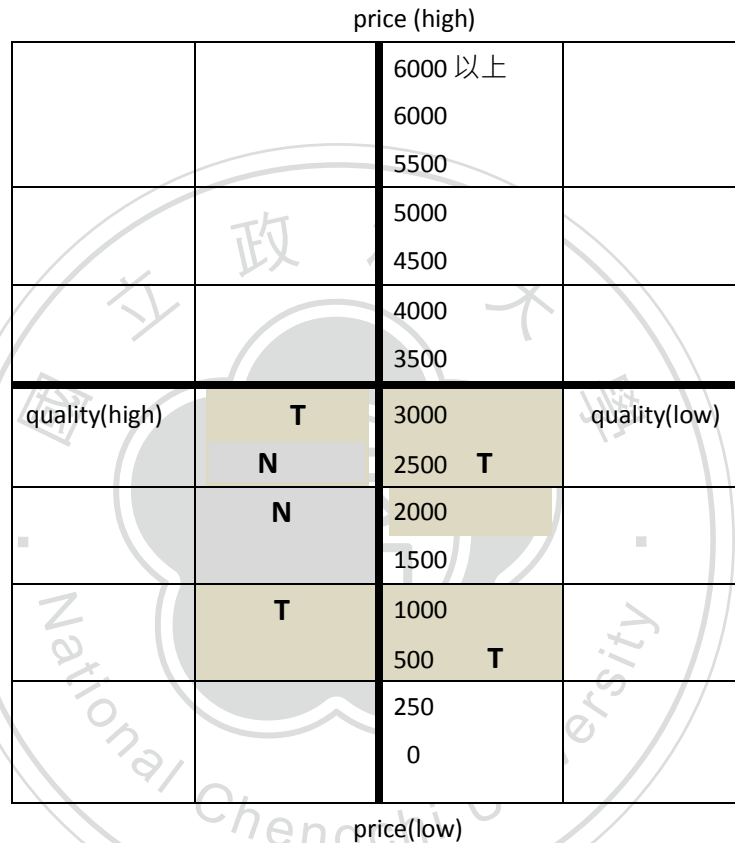


圖 5-2 定位圖

由圖 5-2 可看到 N 公司僅有一個區塊位於中央交叉點的左下角靠縱軸部位，因為它是走高品質合理價格的法國冷門酒路線(1500-2500)。反觀 T 公司的二個市場，一個位於橫軸中線下方但緊鄰縱軸中線左右兩側，這是低價區但也有好品質的南美洲酒款(500-1000)；另一塊位於橫軸中線的正下方但也分布在縱軸的中線兩側，這是法國波爾多高級酒的區位(2000-3000)。

從定位圖可以清楚的知道，這二家酒商的定位是不同的，兩家在高級酒的部分顯然是有一點重疊的，但是由於地緣與客層的不同，要衝突的機會是不高的。又可以看出如果定位在縱軸與橫軸交叉點四周的區塊，應當是屬於高 CP 值的首選區域。從而也可驗證這定位圖是一個非常合乎邏輯與學理的實用工具。



定位沒有好壞之別，只有是否能與目標市場客戶的期望相符合問題，二家酒商都能準確而清楚的知道自己的目標市場適合甚麼樣的產品。

### 公司進口時選擇產品的考慮點 -

從表 5-5 可見 N 公司選擇產品的眼光與 T 公司是截然不同的，一切都肇因於目標市場的不同來做產品的定位與選擇，但也因為產品的選擇造成了進口作業時的繁複工作。

表 5-5 公司進口時選擇產品的考慮點跨公司比較表

進口時選擇產品的考慮點	N 公司	T 公司
進口國	以法國為主	以法國波爾多為首選，其次為新世界主流如智利、阿根廷
進口對象	優質產區的無名氣小農	法國波爾多好莊園，好酒質為對象；新世界則需要有足夠的酒評分數加上合理的價格為輔，原則上最好終端價格在新台幣 1000 元以下，分數則以知名指標之酒評 90 分以上為準
進口障礙	出口地無，反而是本國進口時要求的文件資料繁瑣不合理，另外進口關稅及其他稅費也是一大障礙，比起鄰近國家如香港之[零關稅]缺乏競爭力	無

### 行銷組合的搭配 (表 5-6) -

表 5-6 行銷組合跨公司比較表

行銷組合	N 公司	T 公司
產品	優質產區的優質冷門酒款	依客群最終端消費金額來做選酒搭配
價格	合理的價格	CP 值
通路	人員通知與 email 及臉書 (Facebook)	學生轉介與教學授課、演講、EDM 與網站
推廣	新酒訊息或好康資訊及品酒會	新品及好康特價訊息及餐酒品酒會

二者的行銷組合可彙總如下(表 5-6)：

N 公司 - 優質產區的優質冷門酒款(產品)以合理的價格(價格)，透過事前的人員通知與 email 及臉書傳遞新酒訊息或好康資訊，並為客戶舉辦品酒會(通路及推廣)。

T 公司- 依客群最終端消費金額(價格)來做選酒搭配(產品)，通常要兼顧 CP 值，透過學生轉介與教學授課方式增加累積客源(通路)，以網路 EDM 及網站傳遞新品及好康特價訊息，其教學、演講、餐酒會等資訊也藉由此發布(推廣)。

N 公司與 T 公司的產品基本上符合了它目標市場客戶的五項層次，N 公司藉由這種優質產區的優質冷門酒款(第二層次即基本產品)達到了客戶對好酒的要求(基本層次即核心利益)，美酒的享受(第三層次即期望產品)，高 CP 值的認知(第四層次即延伸產品)，還有可能陳年增值(第五層次即潛在產品)。

二家公司其實在價格方面都強調 CP 值，雖然這是一個心理因素，但也要由平常的資訊傳遞來建立買賣雙方對產品價值的認知，因此二家公司在產品的參考價格與品質的訊息宣傳上是不遺餘力，在不太主動積極去尋求其他供應者或無法找到相同產品供應者的情況下，消費者最後得到的訊息都是由賣方提供，在價格的敏感度上會降低。

N 公司與 T 公司雖都有做經銷商的業務，但主力卻都是直客，也就是說幾乎都是零級的通路供應層次。

又由於現今社會的訊息傳遞以網路為最快速、最普及，因此藉由網路所發送的 EDM、email，或是自身架設的網站，還有社群網路之王 Facebook 臉書就成為最佳的宣傳利器與通道；二者皆成功地運用了最便捷與傳播速度最快最廣的方式來達到推廣訊息傳播的目的。當然還有業界慣用的品酒會、餐酒會的第一線與葡萄酒接觸的方式，N 公司還有「小巷酒食」的廚房下酒食物教學，而 T 公司則是直接開班授徒教授葡萄酒基本與進階知識，再加上到處演講來傳播建立名聲。

其實行銷組合的搭配是一門非常深奧的學問，任何一家公司因之自有的資源不同而造成目標市場選擇的不同，產品則是為滿足目標市場而做的最適選擇，再經由正確的通路將產品訊息、促銷訊息等各式不同要傳遞給顧客的資訊送達到顧客手中，顧客再藉由此等溝通做出採購的決策。

## 客戶關係的維護 -

- N 公司 - 基本為將客戶購買資訊建檔，並將特殊狀況、偏好、場合等做紀錄以備日後查詢及建議。  
發送 EDM 或是透過臉書將新到酒款訊息或年節促銷訊息傳遞給所有客戶。  
平日拜訪客戶並接受客戶諮詢。  
提供客戶餐酒聚會場地與相關服務。  
提供 Pre-sale 或 Future 購買資訊與機會。  
提供 VIP 客戶消費訂購紀錄與寄酒、存酒服務。  
舉辦「小巷酒食」或品酒會活動。
- T 公司 - 藉由網路發送最新產品或年節促銷相關訊息給所有客戶，頻度為每週至少一次。  
舉辦教學以增加新客戶，並藉以為與舊客戶之互動與認識之管道與平台。  
對外積極參與演講並邀請客戶參加。  
提供舒適的品酒空間與私密場所供客戶運用。  
舉辦餐酒會和特殊節慶 party 與客戶同樂。  
提供客戶暫時寄酒和存酒服務(私人酒窖)。  
舉辦年度國外酒莊之旅拉近客戶距離。  
會員特價或限購。  
葡萄酒相關書籍資訊及簽書會。  
準備成立 VIP Wine Club(收取年費)提供高階服務。

依據二家業者的說法，N 公司認為人手不足可能會對舊客戶照顧不周，而 T 公司卻在架構更新的高階客戶服務方式。二家業者均努力發展各自對應客戶的方式如上述，然而客戶關係的維護並不是因項目的多寡或異同而有好壞之別，重要的還在於是否能對上客戶的需求，在客戶需要的時候給予適時的援助或指導。

### 經營的規劃安排是否如預期？有無任何調整？如何調整？

- N 公司 - 大致上按計畫進行，但因人手不足(只有二名業務)，無法拓展新店增加銷售，適當的人手不易找尋是最大瓶頸所在，另外適當的地點也不易發掘。  
另外經銷商的配合也不順利，無法找到多更好的經銷商來擴大業績。  
由於經營基本條件及型態的特殊與需求，目前所有的困難都指向「人」，必須有葡萄酒的專業，還要有管理店面的能力，可

遇不可求。

堅守原來設定目標，認為一步一腳印，終究可以慢慢解決問題。

T 公司 - 有達到原先的設定目標與預期。

正著手規劃與歐美同步的收費制會員 Wine Club，會員要繳交年費，可獲得特殊的贈品與服務(如每月贈酒、生日酒禮、限量酒款優先購買權或是購買權 …等)，此舉可望拉近與高階、有消費能力客戶之關係並帶來業績之增長。

未來打算朝多拿一些好牌子酒款的總經銷或總代理權，以做為公司的招牌，吸引更多的買氣與人氣。

二家業者對於創立時所設立的方向與目標均未偏廢，但 N 公司似乎碰到「人」的問題而無法將規模再擴大，但是堅持方向不變，堅信會有適當的人事物出現就會水到渠成；T 公司則是摩拳擦掌，希望在產品線與客戶服務上再加新點子，意欲再進一步更上層樓。

#### 對業者的建議：

N 公司 - 方案 A，在堅持原來方向下：

- 應積極培養從業人員，可考慮開設葡萄酒基本知識課程以招徠對葡萄酒有興趣者，從其中篩選好手。
- 考慮加盟店的設立以擴大服務的範圍（人人都想創業做老闆）。

方案 B，重新調整市場區隔以定義新的目標市場與定位。

方案 C，維持現狀，加強對老客戶的關切與管理。

T 公司 - 要長大必先有充足的人手，現有的人員不足以因應新的構想及成長，應將人員招募訓練列為第一優先。

靠明星撐場面做教學、演講是無法長久的，要考慮長期的做法。

#### 本章結論：

本個案研究分析係依據第三章之研究步驟與流程審慎進行，先與指導教授確認研究方向，進行文獻探討後確定研究架構，遂展開個案實地訪談與現場觀察，同時亦進行次級資料之蒐集，而後開始相關資料之整理與歸納後將個案分析提出。個案分析與第三章所提出之研究架構一致，架構不須修改。

簡言之，公司的資源強弱與多寡對於 STP、進口策略、行銷組合與客戶關係

管理是有重大影響的；STP 中的市場區隔、目標市場及產品定位與要自何地進口（進口國）與向誰購買（進口對象）互為影響，進口時在出口國與本國也可能有著一些關稅與非關稅障礙造成困擾；行銷組合與客戶關係管理也相互作用著；STP 及進口策略又直接影響著行銷組合、客戶關係管理，而行銷組合與客戶關係管理又對預期目標產生直接的關聯，也就是最終的績效。

經由此錯綜複雜之互影響相關聯可發現公司所掌握的資源是決定一切的根本。古諺有云：「工欲善其事，必先利其器」，因此，任何人想要進入此紅酒進口市場，若能在準備進入之初，先行檢查自己所掌握資源（有形、無形、人員）之充分性，事先針對不足處或衰弱處積極補強，則距離成功之路就很接近了。



## 第六章 結論與建議

本章為對本研究分析之結果總結，共分為二部分，第一節結論說明本研究對第一章所提出問題的回答與發現，第二節建議，除對於個案公司給予建議之外，也對其他有意進入紅酒進口市場之企業提出八點建議，再者因主題及篇幅所限，未能對營運策略之其他議題多所著墨，筆者不揣淺陋，提出幾個研究建議供後續研究者參考使用。

### 第一節 結論

本研究的目的即在探討進口商是否能在一開始就可以做出正確的進口策略的選擇，以達到事倍功半的效果；當然這其中就包括了目標市場、產品、通路、行銷方式以及價格的選擇與制定。

本研究希望從特定的目標市場客群來進行分析，從而找出其中的基本要素，提供進口商在做進口策略規劃時有更明確的思考模式與方向。因此，本研究之問題可以歸納為：紅酒進口商之營運策略（包含進口國與進口酒品的選擇、定價、推廣以及通路等相關策略）為何？

本研究發現作為一個小型的初階紅酒進口商之營運策略有幾個基本要件：

#### 9. 專業知識的必要性高。

作為公司主持人或高階主管一定要對產品有基礎認識，最好還能去考一些證照以強迫加強，還要不斷的進修；公司的員工要對紅酒有興趣才能吸收應有的知識與資訊；尤其是要與國外的酒商酒農對話，對葡萄酒的基本知識都不懂是無法面對的，因此專業程度的要求在進口紅酒是必要的。

#### 10. 與國外溝通語言能力，英文是基本必要條件，若能有生產國當地語言幫忙如法文、西班牙文、葡文、德文則是錦上添花。

誠如 N 公司 C.Y.所言：「法國酒農只會說法文。」若是連國際貿易最基本的英文都無法讀寫說上手，而需處處假手他人，則大事不妙矣。

#### 11. 資金是最重要的。

估且不論登記資本額為多少，實際上能拿出來營運周轉、進貨

買酒、庫存堆酒的財力是需要的。試想一瓶法國五大酒莊的名酒動輒數萬元，總不能沒有個幾瓶當做是鎮店之寶，每種存個兩瓶也才共十瓶就要新台幣二十萬元以上，何況那滿店面要放的酒少說也要好幾千瓶，以平均進價 500 元計，一個五百萬新台幣就花完了，還要訂次年份的酒，不時還要有點新鮮貨，這一切的一切都非現金莫屬！因此財力不夠或小本經營顯然是有相當困難的。

12. 進口國與進口對象的選擇與掌握是一個關鍵因子。

個案二家公司因為有背景因素所以一個是選擇與自身就已熟識的產地與商家，另一個也有多年的業內經驗，二者皆可以輕易地掌握資源做最適當的選擇，但這都是憑藉過去的經驗與實力在操作，並未聽說有誰去參考各式的統計資料來掌握現況與未來。

近年來全世界飲用葡萄酒的人數不斷增加，南北美洲及紐澳等地的新產區不斷的擴增及提高生產量，再加上傳統飲酒區歐洲的飲用數量日漸減少，使得葡萄酒市場產生供過於求的現象；根據 O. I. V. 國際葡萄與葡萄酒局公布的 2007 年全球葡萄酒產量及消費量(表 4-1)的統計資料顯示，2007 年全球葡萄的總生產量歐洲還是高居 59%，至於葡萄酒的產量與消費量則是供過於求，多出 16,804Khl 即 6%的產量乏人問津。

根據財政部國庫署菸酒管理資訊網的資料顯示，最近三年以來的葡萄酒數量有日益增加的趨勢，台灣的葡萄酒市場基本上還是以進口為主要來源(表 4-2)，在這麼多的進口國家別當中，又以法國為最大宗，但是似乎雄風也在逐漸消退中，由其他的國家漸漸成長而瓜分了這市場，成長最快速的當屬西班牙，其次為智利、澳大利亞、義大利與美國(表 4-3)。

在全球這麼多的進口國與進口對象之中，若能參考利用上述之資訊找出有潛力且為國人所認同的國家與喜好的口味，就好像是掌握了礦脈與顧客的胃，絕對是非常重要的，能夠發掘得越多越是有利。

13. 除以上三點外，業內經驗是加分但非必要性，擁有客群是加分會讓初期營運較快速順利，產品的品質則是基本必要條件無庸贅述，若品質不佳反而會遭致麻煩。

14. 目標市場的準確性，要就自己所處的環境先分析優劣勢，再來做市場的區隔而後訂出目標市場並定位之。

從個案公司來看，二家都非常明確的瞭解自己手上所掌握的外在環境優勢與資源，N 公司有配合多年固定的客群，顧客的背

景、財力、口味、喜好，甚至交遊都牢牢掌握，因此是非常明確的市場區隔後的目標市場選擇與產品定位；T公司雖有長達二十年的業內經驗與所謂豐富客群，但似乎以木柵景美這葡萄酒沙漠做目標市場是冒險了一些，好在越沒人去的地方，機會相對也就越大些，現在也看到了辛勤耕耘後成功的果實。

所以說目標市場的精準性要夠，必先就自己的資源與大環境去配合，訂立正確的目標市場而後才有下一步行銷組合的考慮。

15. 行銷組合(產品、價格、通路、推廣)是要互相搭配的，要看自己手上有甚麼市場需求來建立組合，彼此之間有高度的關聯性，不可以多頭馬車，信手拈來。

有了正確的目標市場後就要考慮行銷組合，首先要對目標市場的想法與口味進行了解，究竟這客戶群願意掏多少錢來購買品嘗紅酒？此客群對紅酒的認識程度有多高，是有就好只看價格的呢？還是講究價高就是美呢？還是對紅酒有一定認識強調性價比的一群？CP 值是挑選的關鍵要素嗎？喜歡什麼樣的品種口味？紅酒還是白酒？要柔滑順口帶點甜味？還是要單寧重但後勁十足？要如何測試這市場的口味偏好？怎麼樣把訊息傳到顧客耳裡？email、FB、網站宣傳，還是品酒會、年節 party，配酒食材的搭配與製作？要怎樣激起顧客的購買慾望？

個案業者各有各的行銷組合，都是很成功的塑造搭配。

16. 客戶關係的維護是很重要的。

喝酒就是一個開心、舒服與愉快的感覺，讓客戶感覺好、感覺對是極其重要的，開發一個新客戶所要花的時間遠超過老客戶的數倍精力與時間金錢，應先固守穩住老顧客後，再力求新的面孔出現；沿路撿石頭是永遠撿不到最大最漂亮的石頭，最後剩下的都是小石子罷了！

作為一個專業的紅酒進口商，不只是將酒進口到國內就算了事，進口的動作只是其中的一個環節，最重要是事前的規劃，也就是將前前後後營運的所有環節全部要連貫起來，如此在貨品進口以後才能順利銷售出去，達到營運獲利的目標。

本節所提之八點研究結論或許不是創新的理論，但是經個案分析的結果，很多的企業之所以成功或失敗，往往都不知道成在何處或敗在何方，在時勢環境變遷之後，還沿用過去的經驗從事，因此往往雷聲大雨點小，最後只有收場一途；本研究之發現希望能為紅酒進口商在起始之初就設定了一個明確的方向與檢查



表，讓許多的事情能事先就思考透徹，如此才易於邁向成功的坦途。

## 第二節 建議

對個案公司之建議：

### 1. N 葡萄酒有限公司

該公司有其獨特的資源與目標市場相結合，以至於能順利地經營成長，但目前最大的瓶頸就是找不到適當的人手來幫忙，陷入了極大的成長停滯期；就實地觀察而言，因為該公司客戶性質的關係，以及酒品的繁複多樣性，因此楊總經理強調人的專業度是有其必要性，但是否過度強調而模糊了焦點？寧缺勿濫的做法是否會緩不濟急？

其實該公司所堅持的高品質有品牌冷門產區之酒品在整個市場看來是屬於小眾市場，因此可以說是一塊藍海，正因為太麻煩太複雜才沒有許多競爭者投入，所以先天上就是有限制的，要成長到極大是有困難的。

對於該公司目前遇到的瓶頸建議三方案如下：

方案 A，在堅持原來方向下：

- 1) 應積極培養從業人員，可考慮開設葡萄酒基本知識課程以招徠對葡萄酒有興趣者，從其中篩選好手。
- 2) 考慮加盟店的設立以擴大服務的範圍與人手（人人都想創業做老闆）。

方案 B，重新調整市場區隔以定義新的目標市場與定位。

方案 C，維持現狀，加強對老客戶的關切與管理。

### 2. T 葡萄酒有限公司

以該公司的成員看來，總經理就是靈魂人物，所有的大小事務全部一手包辦，從選酒、定價、推廣到客戶關係維護，無一不是由黃總經理親自操刀下決策，也由於他個人的專業、經驗與魅力，讓這個葡萄酒文化沙漠的木柵景美地區有了可以買酒、品酒、聽酒之處所；但這都是他一人所為，雖然有老婆店長幫忙照料店面，最近還因擴大場

地請了日夜班兩名工讀生，嚴格的說起來是沒有人手。

該公司能迅速的崛起都歸功於總經理的眼光獨到，用二十年的專業來說服這地緣的豪宅顧客與上門來的散客，再加上演講、教課，形成了特殊的聚客聚落，還有厲害而獨到的選酒，加上 EDM 說故事的定時迅速攻勢，很難不讓接到訊息的客人不購買；可是就因為這所有的一切從進口、到銷貨、到客服，都要黃總經理親自定奪，現在看起來運作順暢，但雙拳難抵四腳，人總要想個萬一，公司也應該要步上分工分權的正軌才是，現在的結構要放大是有問題的。

不像 C.Y. 堅持固守原路，H.H. 可是有許多未來的想法在不斷思考準備發揚光大中，在所有策略看似都正確正常的在運作的情況下，唯一的缺點就是單兵作戰。

給 T 公司的建議是：

- 1) 要長大必先有充足的人手，現有的人員不足以因應新的構想及成長，應將人員招募訓練列為第一優先。
- 2) 靠明星撐場面做教學、演講是無法長久的，要考慮長期的做法。

對其他想要進入紅酒進口市場者的建議：

此市場在台灣已呈現飽和狀態，再加上歐債定時炸彈應爆未爆，美國景氣也未見復甦，而對岸的中國大陸紅酒熱潮也在逐漸消退當中，如果沒有資源與特色要殺出重圍是非常困難的，何況現在山頭林立，該有的早就是別人的，其他的就是尚未開發；如此一來不是先到先贏，後到的全失敗，後進者永無翻身之日？

其實也不盡然，由於多數台灣的紅酒進口商還都是中小企業，制度並不健全，對正規營運是沒有太多的概念的，多半都是土法煉鋼，因此很容易就後繼無力，尤其是現階段的景氣不佳是非常嚴峻的考驗，只要有心經營，善用資源並擴大資源，甚至攫取資源都有可能成其大業。

再加上全世界的酒已是供過於求的現象，歐洲景氣又差，是有可能撿到便宜的，嚴格的說起來，全世界的酒供應那麼多，全世界喝酒的人口更多，供應與需求雙方無法互相認識，僅有少數叫得出字號的大傢伙，而這些名牌又不是人人喝得起或是有必要經常揮霍的，在市場上自由自在穿行的還是這些不太有知名度或是無人認識不記得名字的次級名莊，因此在多對多的情況下，這就是要靠中間的銷售者穿針引線，達到三贏的目的。

因此，對初入此紅酒進口市場或是準備進入紅酒進口市場之新手的建議如下：

1. 加強並深化自身的專業知識。
2. 良好的溝通語言能力，如能有進口國的語言優勢更佳。
3. 適足的資金，依據個案研判及有些連鎖商的建議至少要有新台幣 1500 萬元以上為佳。
4. 進口國與進口對象的選擇與掌握，由財政部國庫署菸酒管理資訊網的資料顯示，成長最快速的當屬西班牙，其次為智利、澳大利亞、義大利與美國，建議應該以這些國家為第一優先考慮，像成長最多的西班牙在民國 100 年的進口量中也不過佔了不到 14%，但是他的名氣卻不在所謂的主流之列，並且西班牙是屬於舊世界的嚴謹釀法，品質有一定的可靠度，加上西班牙本身債台高築，應是有可趁之機。
5. 目標市場要先行明確定義才可以做出正確的行銷組合。
6. 擁有客戶就是王道，客戶就是金雞母，要善待客戶，愛護客戶，好好的維護與客戶之間的關係，只要客戶能持續購買就是財富。
7. 最最重要的是經常的用上述八點來檢查自己的情況並加以調整，沒有任何一個市場是永遠不變的，也沒有任何一個人是不會變化的，經常，時常的檢討，加強對外界、對時事的敏感度，是企業的經營基本道理。
8. 人力資源的培養、訓練、補充是不可或缺的。

對後續研究之建議：

1. 上述研究係針對小型紅酒進口商而進行，因之多半以直接客戶為區隔之目標市場對象，雖然直客是終端銷售的一環，甚至於是最後的使用者，但中間商如總經銷、經銷商營業的市場區隔並未得到明確的資訊，建議是否未來可就通路端進行相關之研究。
2. 由於紅酒進口商要進口的品牌不只一種，為此上游供應商的管理也是一門可以探究的學問，如何向上管理也是一種要務，此方向可供後續研究者思考。
3. 現在的市場流行所謂的 CP 值，許多紅酒進口商用 CP 值選擇產品，消費者用心目中的 CP 值採購，到底甚麼才是最好的 CP 值選擇？又與大賣場相較，這 CP 值要如何運用？此點也可供後續深入探討研究之用。

## 參考文獻

### 一、中文：

林裕森，葡萄酒全書，台北：積木文化，民 100 年。

劉鉅堂，紅酒男人劉鉅堂 14 堂紅酒實用入門課，新北市：策馬入林文化事業有限公司，民 100 年。

凌碧鴻、邱振鎰，「台灣進口葡萄酒行銷通路選擇之影響因素分析」，農業經濟半年刊，75 期，民 93 年 6 月。

葉怡蘭，「推薦序 誰能，為葡萄酒打分數」，葡萄酒教父羅伯·派克，民 100 年 6 月。

<http://wiki.mablib.com> MBA 智庫百科，2011。

<http://iiiedu.org.tw/knowledge/knowledge01.htm> 資策會數位研究所姜智偉，2011。

<http://www.nta.gov.tw> 財政部國庫署菸酒管理資訊網，各月別國產及進口葡萄酒數量表，2011。

<http://www.nta.gov.tw> 財政部國庫署菸酒管理資訊網，進口菸酒生產國家別數量表，2011。

### 二、英文：

Barney,J.B.,"Organizational Culture:Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?," Academy of Management Review, Vol.11, No.3, 1986,pp.656-665.

Barney,J.B.,"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," Journal of Management,Vol.17,No.1,1991,pp.99-120.

Grant,R.M.,"The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation," California Management Review,Vol.33,No.3,1991,pp.114-135.

O.I.V.,Structure of the World Vitivincultural Industry in 2007, France, 2010.

Wernerfelt,B.,"The Resource-Based View of the Firm," Strategic Management Journal,Vol.5,No.2,1984,pp.171-180.

Kotler Philip&, Kevin L. Keller,Marketing Management,Taiwan:Pearson Education Taiwan,2006.

Sarvary,Miklos,Marketing Management Text and Cases,NY:McGraw-Hill

Companies,2007.

<http://marketingteacher.com/lesson-store/lesson-positioning.html>,  
2011.

[www.netmba.com/marketing/mix/](http://www.netmba.com/marketing/mix/), 2011.



## 附件一

01 段 5'18"

地點：N 公司 松江路總店

時間：2011/12/06

受訪者：業務經理 Joy

你說什麼意思，這個是代理..經銷權，就代理商或是一些經銷這樣子，做半導體的，喔你們是專做半導體的，對對對，我是要寫論文啦，...蠻有趣的，那好，那你說你是業務嗎，對對對，如果說你的業務來講的話，那你的業務是從東西到了以後往外推展這個部分呢，還是從前面還沒到的時候就在做規劃了，就是在你的工作上頭，嗯前面..比方說我是最近剛進的一瓶酒，那我知道她要進什麼，那我就會趕快回溯說看有什麼客戶需要，然後趕快去跟他們 confirm，因為有些我們經營的酒款它的數量是比較少的，我們代理的酒莊他們的規模都很小，所以他每年能夠配給的數量有限，我就必須要跟客人 confirm 看什麼東西要多少量，然後進來的時候我好趕快去做下單的動作。

進來再做下單？因為進來之後我才能確定說價錢，數量，之後貨到了我們才會做這個動作，所以你的意思就是說，這個產品不是你決定要進什麼東西，等於說是他們那邊，其他的人來決定要進什麼，那你接到這個 information 的時候來講的話，原則上如果是我們代理的東西幾乎是所有的品項我們必須要拿進來。每個品項他的規劃譬如說是比較 Basic，比較 Entry level 的量會比較多，那比較 High End 的量會比較少，對，但就是說你可能會知道嘛，等於說那個但是雖然是你們全部要拿進來講，但還是等到其他人談定了以後，等於說 Buyer 那邊談定了以後，那才移到你們 Sales Team 這邊去做銷售的動作。

那你銷售的動作，你剛剛第一個提到的是你知道要進的什麼樣的東西，什麼樣的數量，那價錢大概是已經知道了？價錢，會比較難抓得很準，但是通常你到顧客那邊他會需要比較明確的一個價格，對對對，他會比較明確，對，所以必須我要等真的貨進來我才可以比較知道要多少錢，但是如果說每年，都是同樣的東西，只是年份不一樣，那價錢不會差太多，我們通常會跟客戶講，就算上下波也不會超過一兩百塊錢，所以就像這樣說你就會大概知道然後從以前的資料裡去找以前可能買過的客戶，問他們要不要多少，可能幫他們留下來這樣，對，等到貨到的時候幫他們去出貨，再跟他們再確認一次嘛？對。

這個在你們看起來這是一個銷售還是跟客戶維持關係的一個動作？我覺得三塊都有，包括 **Sales Marketing, Relationship Maintain, Cost...** 講到 Relationship Maintain 這一段，你們是靠提供給他第一手的資訊，就是我有甚麼東西我提供給你，那這個 Relationship 的 Maintain 除了這個之外，還有甚麼其他的作法？原則上基本的業務的作法都會做到啦！就是看說客戶主要需求是甚麼，你所謂的基本的...？就是去拜訪客戶啦！常常去跟他溝通啦！差不多是這樣子。

對不起，不好意思喔！這邊我可能比較沒有弄清楚就是，你指的客戶是像我們這種直接的，個人的，還是有公司行號，同業這樣子的，...，都是，譬如說是飯店餐廳那作法可能比較不一樣，如果是個人的做法就是另一套做法，你這邊來講就是說客戶關係的 maintain 還分為個人及單位型的？個人的話，你們通常會採取甚麼樣的作法？個人就多啦！比方說，舉辦活動，這是全公司性的，比較熟的客人就會常常去找他們喝酒，跟他們推薦酒這樣子。



02 段 4'54"

地點：N 公司 松江路總店

時間：2011/12/06

受訪者：業務經理 Joy

剛剛你提到說客戶關係方面分為個人及單位，個人方面的 maintain 除了告訴他有些這樣的資訊外，就是平常去跟他喝酒，對，就是我會去他家開品酒會，或者他邀我去他家開品酒會，開品酒會？去他家？或者說我們一群朋友在一起開品酒會，這都是平常會有的事，用餐等，等於說你會 join 他的活動就是了？但就是說你會幫他策畫這些活動嗎？都可以，看客戶的需求。

所以這是其中一種，你會去幫他開品酒會或是做一些用餐的搭配，那還有甚麼樣的一個方式在 Relationship 上的建立或 Maintain？比較基本上我們都是這樣，其實我們整個的 maintain 方式都大同小異，就是 tactic 不同，你要辦甚麼樣的 trick 都可以，trick？就是技術性的啦！大概這樣就是一個模式，你要在家辦也可以，在我們這裡也可以，在外面也可以，喔..就是客戶也可以來應用你們的場地就是了。對對，在他家也可以，就看我們要怎麼去拿捏，然後看你的那個時間。

好，這是對個人的，那如果是單位的話，那你們又會做甚麼樣的，我現在講的是客戶關係的維護這一段，如果是單位的話，你們又會做那些來維護你跟他之間的關係？有哪些方式？單位的話，當然，你要事先通知他有甚麼樣的酒款到，他如果有需要，我們就拿捏有多少量，我們就提供他，如果他要我們提供半年度的酒單，我們就幫他規劃酒單，或者每一季，或者每一個月，那長短不一樣，你用的酒量也不一樣，我們要幫他保存的瓶數也會不一樣。

對不起，我沒聽懂甚麼叫幫他規劃酒單？也就是說比如說一個餐廳，他現在要推半年份的，那半年份的他會比較固定，比較長，item 會比較多，在這樣的情況下，就要先去了解這餐廳這半年主要的菜單是甚麼，主要的菜單知道了以後，我們去幫他搭配一些酒，或提供他一些比較有足夠量的酒，然後把這些 item 給他看，由他們的侍酒師(Sommelier)來決定，他要甚麼樣的 item，然後再跟他討論要留的數量，來供應他半年。喔，等於說這樣餐廳的供應，是你們要去跟他討論，比如說他需要半年份的東西，那你就去規劃，可能要了解一下他這半年的菜色，才把產品數量規劃出來後再去跟他討論，幫他留著。



那餐廳的酒都會在他那邊嗎？ NO No, 要看餐廳的經營模式, 那有些是直接就跟你買了, 那有些會跟你維持很長的..譬如說同一款酒他需要 60 瓶, 他沒有辦法堆 60 瓶在他那裏, 或者說他 60 瓶可能也沒辦法用完, 那我們就要幫他拿捏一個量, 如果這個 item 我只有 60 瓶, 我不可能全部都給他, 當然最好全部給他就沒我的事, 但我有些 VIP 客戶可能也要, 你要維持關係那你也要給他一些, 在拿捏數量上要有一個控管.



03 段 25'44"

地點：N 公司 松江路總店

時間：2011/12/06

受訪者：總經理 C. Y.

請問一下你們的公司名字是叫[N 葡萄酒有限公司]嗎？是的。

公司是哪一年成立的？2005 年。

請問公司成立時的 background? 請問你為什麼會出來成立這個公司？你認為自己有哪些能力？或有哪些資源讓你覺得自己可以來做這樣一件事情？一方面我過去一直以來就在其他葡萄酒公司工作，做的葡萄酒市場在葡萄酒界是屬於比較高層次的東西，這個層次的東西本來就是一個門檻比較不容易進入的一個區域，任何一個人想要加入這個行業，想要摸清楚這一塊都不是很容易的，需要長時間的經驗累積，因我一直是做這一塊，而且我們可以拿到這一個產區的許多代理，所以就等於我過去累積的客戶資源都還在，我又了解這一些客戶的需求，再加上我又可以拿到直接貨源，所以這個公司就是定位專門服務這些客戶，我那時候就決定自己做。在我看起來這是屬於比較無形的資產就是你自己知識跟經驗的累積，還有你過去的一些 customer base，但是能夠拿到原廠的代理這是不容易的，因為這就變成我們就掌握有貨源，任何人想要拿到這些還是得透過我們，這就是你關係所累積造成的，換句話說就是你的 Core Competence，因你可以掌握來源。

不過就算你有這些能力但有形的資源還是需要的，金錢或是其他的一些東西，那這些方面呢？當然我不是用非常多的資本下去做，如果我能夠有兩三倍的資本，那規模就不只是現在這樣子。因為我如果去找太多的資金也是給自己壓力，因我不清楚前景究竟是怎樣，預測是一回事，但要實際去做了以後再看，所以我當時現有的資金情況下，我就用那些去運用，所以在當時來講資金是不夠多的，但是我們的客戶很願意做一個配合就是說他給我 pre-order 非常多的東西，就是說先付錢，也就是說我都還沒付款出去以前，我就現金已經都先收回來了！所以我是用這樣多餘的資金再去轉，喔！所以你和客戶的關係是非常非常良好的。他們要對我有很堅固的互信程度才行。

請教一下你當初是 2005 年開始出來做的時候公司資本額是多少？1650 萬，

那目前為止呢？有大概到五，六千萬左右。

我知道松江路是你一開始就在這個地點，後來你還有天母，上次你說要開中南部，喔！那是有在看但不急，因為要很確定找到適合的點跟適合的人手，我們才會正式去做這件事情，所以你目前只有這兩個點！我們延吉街還有一個 Wine Bar，他是屬於另一個型態的，喔是去那邊喝的，對，是用另一個公司名稱在做。

人員方面，成立當時除了你還有其他的人可以幫你嗎？我們有一個是對國外的採購，他必須要有這方面的語文能力，因為很多往來的酒農們可能英文都不太行，一定要有法文的能力，法文？對，你要跟當地酒農直接溝通，所以你主要的 main source 是來自法國，所以你需要有法文能力，對，我們主要是作法國，你要做 Bourgogne 這一塊有法文能力是非常重要的，其他的英文都能解決，所以這是一個你非常重要的資產，對，他必須用法文跟酒農溝通，他是你的 partner 嗎？對的。

請問你們當初是多少人一起成立這家公司？六個。喔，這麼多。都是原來在做這一行的？不是不是，有客戶有朋友家人，所以最主要的經營者就是你跟那位懂法文的，對。等於說他負責跟法國的酒農溝通，你負責台灣的銷售？對，所以我有看你的網頁是香港那位嗎？不是不是，香港是我們另外的生意，香港那邊是比較簡單一點，他的經營模式沒有那麼複雜。那我們就先不管香港那一塊。

可以稍微解釋一下甚麼叫適當的點和適當的人？因為那個市場我不熟，比方說我不是台南人，我得多方打聽，聽很多人的意見，有些人說中西區好，有些人說東區好，哪你要多問一些，到底中西區好好在哪兒？東區好在哪？那這些我都只能聽，我自己沒有時間，我不可能就這麼判斷下去，因為這一下去就是資本和人力的付出，所以我就需要多花點時間再去多打聽，透過朋友看有沒有認識銀行的人，可能銀行那邊會有比較多房屋的資訊，哪邊的地段會真的值得我們去買一個店面下來。要去買店面啊？如果在台南我就會考慮買店面，因為如果在台南付租金絕對不會比買划算，在台北市買因為你要花太多的資金下去，那個錢不如你拿去做生意付房租，可是在台南他的房貸便宜的情況下，你買會比租要划算。

除了買租外，對哪個點你的考慮是甚麼？中西區有許多整棟的舊房子，有許多有特色的建築物，最近幾年有些比較有想法的年輕人在那邊搞藝術，咖啡廳啦，書店啦，民宿啦，各式各樣的東西，大部分都集中在中西區，另外東區是屬於新開發的地區，有新的大樓，有比較高層次的商業進駐，我比較了一下，東區的客戶族群區似乎跟我比較接近，但我目前看到的都沒有比較合適有特色的一個店面，那對我來講比較不急，我可以慢慢看，從今年度開始，景氣比較沒有那麼好，

所以我就覺得再觀察一下。

景氣不好比較有機會啊？ 比較便宜啊！ 對啊，但到年底比較是我們的旺季，為什麼年底是旺季？ 葡萄酒的旺季，過年，過節，送禮，春酒，尾牙..都是，這樣聽起來顯然生意的主軸比較是 Business Customer 那一塊的嗎？ 公司行號那種？ 對，不管你做的是哪一個族群，但到這個時段，過年過節時就突然湧入一堆你平常見不到的陌生客戶和需求，這時我們光處理這些客戶的事情就非常忙碌，所以我們大概在十一月到過完農曆年這段時間最忙。

我們回到店面的問題，松江路是你第一個發跡的地點，為什麼你會選擇在這裡？ 就我來看，店面好像應該開在大街上，你卻是在巷子裏頭？ 如果我今天是一個專業經理人而我手上有很多資金可以運用的話，我當然會希望是在大馬路邊，可是因為當初是我自己的股份是最多的，所有的錢都必須很仔細的去運用，如果我租一個店面要把我的資金花掉非常多的話，我倒覺得說，我當時的出發點是我已經有很多的客戶了，如果我持續服務那些客戶的話，則生意是可以 cover 這家公司的所有花費，那我就不用去找一個路邊的店面來給自己太大的壓力，再加上我們很多的客戶是非常重視隱私權的，他們會希望就是說他來這邊的聚會是有一個舒服，自在的情況，那你在馬路邊就很難控制會有甚麼樣的人 walk-in，所以我一開始的考量就沒有設定在大馬路旁邊。

不在大馬路邊又為什麼會是在這個區域？ 因為整個台北市，除天母不算以外，天母是很獨立的一個區，其他的地區，最熱鬧的東區已經有太多酒商在那兒開店或設立公司，你可能隨便就會碰到十幾家大型酒商，而在中山區這一區就似乎沒那麼多的酒商，或比較遠一點，這也是我們 N 公司做的型態，比較沒有那麼主流，是屬於葡萄酒裡面比較有品牌有知名度有好的品質但比較冷門，又沒有那麼主流的東西。 其實除了五大以外，其他還不都是霧煞煞，所謂比較主流市場，譬如說包括新世界的酒，澳洲酒，不是市場上瘋靡甚麼樣特性的東西，我就做甚麼特性，大家一堆人都窩在東區開店的時候呢，我就不去。 這跟我對產品的選擇是一樣的決定。

你把你的客戶定位為甚麼樣的客戶？ 這些客戶在平日飲用葡萄酒已經是一個非常自然的生活型態，就好像我們吃火鍋可能要喝個烏梅汁這樣的習慣，這群客戶葡萄酒對他們而言是很自然用餐就會想到的，很自然請客就會用到的，或者是好的酒他現在就會收一些起來的，所以我們主要的客戶都不是我們推廣的對象，是我們服務的對象，所以我先把這些客戶服務好再去開發一些新的對葡萄酒有興趣的族群，所以你客戶的定位是平常就在飲用酒也懂酒會收藏酒的。

那他們對葡萄酒價格的敏感度怎麼樣？ 基本上很清楚啊！ 他們都是非常成

熟的消費者了，你也不能夠用不好的東西去欺騙他的那一套，就像 20 年前的台灣，現在的大陸，你只要跟他講這個東西好，隨便編個故事，他就會相信你，台灣的消費者，特別是我們做的這一群，他們對葡萄酒的認識都很深，而且非常懂得去找資訊，他也不會去懷疑我們是因為我們一直以來做的都是專業性的建議，我們和那種連鎖店(如橡木桶啊..)是不一樣的，我們是在專業的角度去幫客戶做推薦。

那你們怎麼去做推薦這個動作？一方面都是舊客戶了，我對它們過去的飲用習慣有所基本了解與認識，對一個新客戶要慢慢了解他的飲用習慣，喜歡的特性，能夠接受的價位，跟他要宴請的朋友對象是誰，需要花多些時間來了解，我們會花蠻多精神和客戶去討論，他宴客當天希望呈現的是甚麼樣子的效果，若是重要對象，或是家人，輕鬆的聚會，或是人多的那種歡樂的場合，同一個人可能會有不同的需求，我必須針對他每一次的需求來提供他最適當的東西。

照你自己說，有形的東西可能不是那麼多，無形的可能很多，人(法文)，代理，客源，但這些產區和這群客戶可以 match 嗎？不見得全部都行，可是就會有本來不是你客戶但知道你有這個新東西找過來的，這個市場本來就不是你有一樣的產品去滿足所有的消費者，像我們的產品裡有非常多不同種類的就會去吸引喜歡這個產品的消費者，所以說一開始你在市場上有做區隔嗎？我這樣聽起來你主要就是作法國酒，這是一個主要的區隔，其實也不止，其實整個市場上最主流大部分都還是法國，但是我們是法國裡面比較冷門一點的區域，所以說我們市場的區隔可能用哪一個國家的酒，不同的年齡層，教育層..等等。

所以說你市場區隔的第一個是法國酒，然後是法國裡比較冷門的，在你當初設定的時候，還有沒有其他的條件？嗯，比較少產量的，我們要拿代理，但是他的產量不會大到能影響壓縮到我們其他的產品，喔，等於說他產量要不多，問題是你也要，他也要，不是你也拿不到甚麼東西了嗎？基本上我們就是少量然後多種，你的意思是說不要這麼多給你壓力，反正你小小的，我就拿你少少的，這樣一個一個累積，對，這樣對消費者而言，他的選擇很多，我們在銷售的時候也不會讓客戶覺得說每次來都是一樣的東西，也常常會有新的產品，不一樣的產品，因為我們每一家拿的量少的話我們就可以多拿幾家，所以產品就可以一直替換。

所以你的目標市場就是原來的那一群，再去發展其他的，除了原來那群我聽起來應該是收入也不錯又懂酒，而且酒是日常必備的狀況，所以它是你主要的消費群，現在有沒有產生出次要的消費群？現在酒商都有一樣的問題，就是有新的一代的年輕人在接觸葡萄酒，那他們就會重視 CP 值比較高的而不見得是品牌，這些東西其實也是屬於我們一個新的目標客戶群，因為我們進的許多也是屬於品質很好的，他知名度不見得很高，因為他知名度不高，相對的他價格就便宜一

點，所以如果有機會喝到的人就會覺得這 CP 值很高，品質喝起來很不錯，而且不用貴的價格酒可以擁有，所以這也是我們一直不斷在開發的對象。

那你用甚麼樣的方式去開發他？像我是有 **Cooking Club** 那個活動嘛！我們目前為止辦了三年，已經有六十場，每一場菜色也都不一樣，沒有重複過，每一場都會搭配葡萄酒，六十場裡面也累積了一千多不同的新客戶，這些新客戶就是會藉由這樣的活動認識我們一般的餐酒，進而在他們的活動或是公司聚會，朋友有需求的時候就會轉介。

你說辦了這麼多場活動，但是他們怎麼知道你有這個東西？我們其實是靠網站和 **FaceBook** 在發啦！那很多是知道的就會再帶他的朋友來，所以他們有時候會轉寄來轉寄去的，我們並沒有特別宣傳。像我就是在企家班的時候有次我們班上要用酒，有個同學就說他們有在買哪一家，就跟你們有聯絡，那時候好像是買了一箱，後來我就陸續收到你們的 EDM 了！對，因為我們畢竟是在巷子裡面，所以任何訊息都要靠 EDM 去通知客戶或者是把這訊息發送出去。像我就是不知道到哪兒去買，有人說買過，價錢還不錯，酒也還不錯，就這樣子來了！確實我們是這樣子慢慢耕耘的，因握我們沒有預算在廣告或是一些其他的通路上面，所以我們只能用 **FaceBook, email**，跟現有的客戶去轉介，FB 是很早就在使用嗎？也是這幾年。

那在那之前又是用甚麼呢？完全都是利用客戶轉介這個方式，當然我們還有很重要的一群是經銷商，那經銷商有多少客戶我就知道了，他客戶的市場我就不太清楚了！

產品定位？我不希望銷售給客戶的他只是收藏性的，希望消費者是買來喝的，為什麼你不希望他是收藏的？因為今天你把它定位我只進收藏性的酒的話，那他的流通是很少的，

04 段 5'27"

地點：N 公司 松江路總店

時間：2011/12/06

受訪者：總經理 C. Y.

我們的資金有限，你如果定位在這些東西是會增值有值得收藏的空間時，基本上這些東西因為有知名度它的價值都會非常高，那我的庫存資金就需要準備非常的多，所以這些東西我只做代客訂貨的服務，那我另外代理的東西就會去找知名度不高但價格還是非常合理的東西推薦給消費者，基本上你平常來看不會看到我們全部都是那些很了不起很大品牌的東西。你可以看到的就是在那個產區的葡萄園可以找到很不錯的酒農，價格很合理。所以你對產品的定位是希望它品質好價格合理不是非常高貴的那種。

你認為你的客人他能夠消費的價錢大概是在甚麼範圍？也就是客戶不要拿去藏的，要去飲用的，價格大概是在哪個 Range？平均嗎？大概在 1500 到 2500 之間。

你是用甚麼樣的方式去做通路？我們目前除了這些直接經營的客戶之外，還有餐廳，飯店跟經銷商。直客是我們的大宗，但經銷商跟餐飲這些也有很大的影響力，冒昧請教，你說直客占較大的部分，其他較小，可否知道大概百分比是怎麼樣？直接客戶我想應該有八成。有這麼高啊！那其他就不用太理會了，反正要不要都沒關係，主要是我們其他客戶的窗口並沒有很多，因為我們並沒有花人力在經營這個窗口，都是比較被動式的。就是他自己找上門問有沒有得賣？對，在我們合作了一段時間下來後，就會固定只跟幾家，而那幾家就會是我們比較重要固定的窗口。

那你會固定的理由是甚麼？就是他認同我們的東西，他也賣得動我們的東西，因為我們的產品不是那種知名度很高大家看到都認識的，除了他自己喜歡沒有用，還要他的消費者喜歡，就是他要賣的動才行。所以一般客戶要買那種雜誌上看的到的，或是只要便宜品質不管的，那有些經銷商的客戶就一定要三瓶一千，你給他說這一瓶四百，三瓶一千二他就不願意接受，這樣子他會慢慢少拿我們的東西，久了之後我也就不會花太多心思在這樣子的客戶身上，所以我們會保留下來持續關係的就是固定幾個窗口。

你說主要是以法國為原則對不對？其實是歐洲啦！主力在法國。

05 段 45'57"

地點：N 公司 松江路總店

時間：2011/12/06

受訪者：總經理 C. Y.

進口對象的選擇最主要是有我們自己的一個喜好的因素在裡面，喜好？就是我跟我 Partner 都比較喜歡歐洲那些舊世界葡萄酒的做法跟他們政府對葡萄酒產區的管理，我們比較認同，所以基本上我們都做這產區，你是說它們政府這樣規範，會覺得有信心，比較安心，不會拿到亂七八糟的產品，不是，是在這樣規範下所做出來的產品是我們比較認同的。

進口時會不會有哪些障礙產生？會啊！我們的東西因為做的種類多，然後品項很雜，所以我們進口一個貨櫃的時候可能會有幾百種的酒款，那台灣政府，你要進來的每一隻酒都必須要有產地證明跟優質酒證明，優質酒證明？就是你要跟我們的政府證明說這一瓶酒他的品質是很好的，不是亂七八糟的酒。好奇怪，這個優質酒證明是怎麼來啊？就是說你必須去提供這個東西，這一家東西曾經有沒有在報章雜誌上被報導？你必須要提出來，所以我們要準備非常非常多的東西，那如果沒有這種東西呢？他就要抽檢，拿一瓶或兩瓶去驗，打開來去驗看你這個裡面的成分有沒有問題！他怎麼知道這個裡面有沒有問題？他就是要去驗酒精成分啊，二氧化硫成分，濃度啊！有點無聊耶！對，這個對我們來講是很累人的事情，所以我們為了提供這樣的東西，我們不像其他酒莊，每一個 item 就一個貨櫃，驗就給你驗嘛！可是我們有幾百種的產品，所以我們的前置作業就要花非常多的精神。我有點不懂，就一個貨櫃嘛！他抽一瓶？不，他一個 item 抽一瓶，如果你報說有十個不同的，對，如果你提不出證明他就要抽，他不見得每一種都抽，可是就是看他要抽多少，這麼惡劣啊！感覺上蠻落後的感覺。

進口酒的文件是一定要的，還要優質酒證明，對，而且還要產區證明，證明這個東西是由這個酒標上面的產地來的，你必須要有當地能夠幫你證明這些文件東西的機關來做來發給，那是產地證明他發嘛，那優質就證明誰發啊？就是那些報章雜誌，我們要自己去找，自己去準備，雖然他是可以被解決，可是我們要花很多精神的一個部份。

除了這個障礙還有呢？關稅呢？關稅也有點高，比起其他東南亞國家是吃虧一點，香港是零關稅，香港是從 80% 直接掉到 0 關稅，他的變化非常大，本來還是 80% 的時候，香港非常多的客戶來台灣買酒，政府一旦調零關稅以後，香港



客戶就少非常多了！還會來的原因就是說台灣的市場種類選擇還是比香港來得多，但是整體來講還是影響非常的大。

台灣目前來講就是加一加，抽一抽，目前還是有 15% 的稅，對，各式各樣的加進去之後，我有查過，不是按照酒精濃度來課徵嘛？酒精稅嘛！關稅，貨物稅，關稅是 invoice 的 10%，是 CIF？就是當初你採購價錢的 10%，所以酒越貴抽的越高，他只是按你 Bill 的價錢，不是按 CIF 去算關稅喔？還有貨物稅喔！沒關係我可以去查，還有酒精稅，算度數的嘛！這樣來說，進一瓶酒 10 塊錢的話就要一塊半的稅金？其實你外面的酒太便宜為什麼不能買？就算你這瓶酒的成本是 1 台幣，可是他酒精是 12%，你每公升一度要 7 塊，所以基本上就 70 塊了(12\*7\*075)，運費一瓶大概要 40 塊(冷藏櫃)，貨物稅 10%(70+40=110 \* 10%)要 11 塊，這樣就 121 了，你還要營業稅 5%，反正還有些奇奇怪怪的稅，貨物稅與營業稅是在這些都加完以後再計算，如果用這個是 6 塊，就已經 127 了，還要加一塊，所以你說你一瓶酒要 130, 140 是很不合理的，那就不知道是甚麼東西了，更何況你不可能一塊錢嘛，總要有個新台幣幾十塊嘛！那你一瓶一百多...對喔！還有哪種 299 的是怎樣啊？299 maybe 有可能，他可能 1 美元的酒，那那個酒就很 low end 啦！對，他一定是電腦控制去做出來的量大的產品，可能甚至原料，酒再摻甚麼東西，也許葡萄汁的，他一定要用最便宜的方法來做這些酒。

那我剛講的就是說我們為什麼會認同進口的對象，歐洲呢在管理上是非常嚴格的，你不能夠有太多人工的東西去加，人工去添加在葡萄酒裡面太多的東西，他只能在合理的規定裡面，而且他還要抽檢，但是其他的那些國家呢，像新世界的，他是完全不干涉的。所以做出來的每一隻酒都非常大口味，因為他用電腦控制的，就像泡麵，他一定做出大家都喜歡的味道。葡萄酒呢就會做出大家都喜歡的味道，他們甚至去做市調，找出最喜歡的味道之後呢，每年做一樣的味道，用電腦控制，所以年份沒有意義，口感不會有甚麼變化，基本上就是這樣子，那個就不是我們想要做的。

所以這個障礙就是我們近來時政府給予的障礙，但那邊有沒有給予你們甚麼障礙呢？在出來的時候有沒有給予你們一些障礙？那邊也不會有甚麼太大的障礙，主要是說我們的產品太複雜，所以我們要走一個貨櫃光聯繫取貨的過程是非常的複雜的，而且那些法國農夫們都很隨性，他經常跟你約好都忘了，可能出去划船啦，去拉貨都拉不到，對，而且動不動就罷工，這中間任何一個流程出問題，我們全部東西都會卡在那裏，所以每次走一個貨櫃那個前跟後喔，到東西到了台灣之後，還要再等政府要去檢驗你所有的文件合不合，那你這樣報關一次要花多少時間？看情況，快則三天，慢要一兩個禮拜，所以這對我們來講，我們要花非常多的精力在做這些東西，這也就是說為什麼走代理的模式不是很容易的，很多的葡萄酒商，經銷商他不想做。

對於目標市場而言，有五種不同的模式，說明都在下面，你認為你大概是集中在哪個模式上？比較像哪一個？比較像四。

在產品的層次來講，你覺得消費者想要甚麼樣的產品(核心利益)? 你的主要客群他們想要的是甚麼東西? 他們想要好的酒廠，好的年份跟好的價錢。有沒有客人買了以後跟你講他對這個東西滿意不滿意的狀況是甚麼? 大部分是滿意的多啦! 因為我們開在巷子裡面，我們用最少的人力去做最大效益的事情，那我們希望降低成本把最好的價錢提供給客戶，所以一樣的產品，我們的價格在市場上是滿有競爭力的。

因為你說百分之八十是直客，那你的層級就幾乎是 0，直接就到客戶那兒了。對，而且我中間的價格都把他壓縮了，就用最好的價格直接到客戶手裡。

談到客戶關係管理，你的收入來源 80%是直客，那你怎麼跟他們維持關係? 你用甚麼樣的方式? 或者說你怎麼去管理? 你 Customer 總是要做些管理嘛! 我們基本上就是說，每一個客戶有他自己的編碼，在每一次的銷售我們都會作完整的紀錄，甚至會在備註欄記錄他這次在哪個餐廳，共同用餐的對象是誰，之後客戶有類似的需求的時候，我可以把他過去的資料調出來看，問他上次在某餐廳用餐的菜色配的那隻如何? 再給他新的建議上可以參考以前的結果。

那怎麼樣的客戶你才建檔? 每一個來買的都建嗎? 對，每一個。大部分的客戶甚麼時候要喝酒我不知道，我們只是會記錄他買賣的內容跟價錢，但是有一些特別的需要我們幫他選擇給他建議的，甚至幫他送貨的，整個流程是要我們幫他協助的，我就會記錄的稍為多一點點。這樣的我們姑且稱之為 VIP 好了，因為這個會得到你們比較多的關注，其他的就像我，可能就買過一次買個一箱，雖然有個編號但就是躺在哪裡，可能好久才會動一次，但是像你這樣子的客戶可能過了一年半載你又要買，然後你只要跟我們的工作同仁講你的姓名或者是公司行號，看當初建立的，我們就可以進去看你之前買過的是哪一款，那一款你喜歡嗎? 要類似一樣的口感嗎，如果還有，你要同一款嗎? 那如果沒有了，你要不要換一隻，或是甚麼樣價位的，要好一點的還是差不多的，這就是說每一個客戶打電話進來你們就是把他的資料馬上調出來看，這是對業務的一個要求一個規範就對了?

如果說我們今天有搭甚麼 promotion 或發甚麼 EDM 的話，客戶就會馬上回復他要訂甚麼，那些情況我們就直接幫他把訂單打下去，我們今天會做剛剛我講的那樣一個詢問是客戶有打來要我們推薦，或者是他當時有需求，針對那一次的需求他要我們給建議，我們才會把他之前的紀錄調出來，不然他平常訂酒就只是訂酒，我只是打單把他訂好的酒整理好，連絡他甚麼時候送貨，這個事情就會完成。

所以你的 database 裡面來講，有比較需要推薦的人你才會做一些記錄，但這個紀錄也不是說，這些客戶族群就是很大宗，表示他有非常多的機會需要用到我們的專業的服務，一年可能他的宴客就要數十次，再加上他的朋友，所以我們光做這些客戶比較細節的管理就要花滿多精神。

好，你的管理就在這一段，還有沒有其他的方式？其他也許更好的客戶，他一年跟我採購超過一千萬，或兩千萬以上，我就會幫他做他的庫存管理，可以解釋一下是甚麼意思？他在我這邊買過的東西，裡面那些送了那些沒送，有些東西如果要寄放在我這裡，寄放的內容是甚麼，他甚麼時候想要送寄放的哪一瓶去哪個餐廳，我會幫他拿出來送過去，並且會在他的庫存裡面扣掉，這是一種 Service，聽起來他的酒就放在你這邊了？對，有一部分，因為他可能持續在買，而他的有一些酒可能還在國外，有些是運到一半，有些是已經進來，有些是已經進來很久了，那這些東西要幫他整合到一份酒單裡面去，這就需要靠額外的手工去幫他做，對，這些做了以後他可能會臨時想要這裡面的有些東西，或者他需要現貨，或者他根本忘了那些有到那些沒到，他打通電話來，我們就可以幫他查最新的庫存表。

你剛剛提到都用手工啊，你們為什麼不電腦化？有電腦化，但電腦化他很難把半路的東西，或還在國外還沒進口的東西，有些甚至連價錢都還沒有，這樣的東西是很難把他放到電腦裡面去的，有些我才剛幫他下單而已，像這樣的東西我就要隨時 **update** 給他，說這個東西我已經幫你下單了，大概甚麼時候會進來，這個就很細了，那你不怕幫他下單以後他跑掉了？他有更多酒在我這裡！而且他還要先付款，可以 **control** 住不怕他跑了就對了啦！

就經銷商或餐廳方面的關係維持是怎麼樣作業？經銷商呢就是他們有甚麼需求，我們能配合的就盡量配合，比方說他需要專業性的葡萄酒的教育，或者是我們出差他需要跟隨，我們能夠順便帶他們去就帶，或者是說我今天有辦甚麼樣的活動是對外的，那可能會邀請他們來參加，順便看一下我們是怎麼樣辦活動，他們也可以藉此學習，之後也可以自己辦。

提到專業喔，我知道有那個侍酒師啦！那你們做這個行業你覺得需要這樣的 background 嗎？就是甚麼樣叫做專業的 background？專業，就是你起碼得弄清楚產區，甚麼產區的甚麼年分，酒跟餐的搭配你也要有經驗才做得出來，如果隨便說，大概一兩次以後客人就知道你說得一點都不準，你的專業根本就是騙人的，再來就是今天客人他要喝一瓶酒的時候呢，他會問你說這瓶酒要不要先開？那這東西如果你自己完全沒有經驗的話，你會完全沒有頭緒。

你說到一個重點，但不是每瓶酒你都會把他打開來喝呀！可是這個就是一個

經驗的累積，你喝過很多這個酒莊的酒，你喝過他各式各樣的年份，你就算沒有喝過這個酒莊的酒，可是你喝過別的酒莊的這個年分，是你對這個年份的認識，你知道他會是甚麼樣個性的年份，甚麼樣子的狀況，那這個年份這樣的產區的酒莊的東西在現階段，他的表現應該會是怎麼樣，那這個東西就不是你看書看的到的，他也查不到任何的資料，就真的只能靠經驗和你累積起來的部分，可能就可以被稱為是專業吧！

前面你說要找到好的地點跟好的人，請問這個好的人的定義是甚麼？首先就是他必須能夠管理一間店，就是你剛說的那些管理，他得管理庫存，每天 **daily** 的帳目能夠去做得清清楚楚的，客戶上門來的時候，他能夠認識這些東西，去做一個適當的介紹，如果今天他不能有這樣的基本能力的話，這個店交給這樣的人管就非常的危險，因為我們畢竟人是在很外圍嘛！每天的東西進出都需要一個人管理，所以這個人就很重要。

那你怎麼樣去找這樣一個人呢？因為要找懂酒的人很少啊！所以很難找啊！那你現在有這一間，那天母的人是怎樣來的？是內部嗎？是藉由某些同行啊，因為有些同行他會有意願要轉換跑道，或者是說我們之前的同事他有興趣學習的，他可能就從這邊調到天母店去做現場的學習，所以說沒有辦法急，人，講白點是第一要素。

那你平常對員工，總不能說我進來問東也不知道，問西也不知道，起碼要知道一些，那你們對於員工有作一些教育訓練或培訓嗎？我們基本上每一個酒廠都會做出酒廠的介紹，這個東西就是員工要去讀，我們有很多的 **sample** 酒，有時候中午吃飯就會開，或著是我們有非常多的 **party**，有些 **event**，可能一個晚上就開幾十種，都會跟同事講你試一下這一支，或者是說我有機會在外面喝到一些酒，只剩一點我也會帶回來，讓他們試一下，所以這個東西只能多喝，不斷的喝，增加你的味覺的記憶力，你強迫他們是沒有用的，像天母的同事他們就有去上法國食品協會它們所辦的一些課程，那個課程整個下來會給一個基本的結業證書，就鼓勵他們去上一些課。

法國食品協會？辦酒的一些課程？對，其實很多單位都有在辦，我們自己也有在辦，包括我們自己的講師在講的時候，我也是都請其他同事盡量在現場聽一下，所以，要做這一行，不會喝酒還真的不能做！不會喝酒沒關係，喝是一個酒量，不見得要有酒量，但你要有興趣去品嚐各式各樣的東西，要有興趣去做不同的搭配，就是我會常常想這隻酒跟我桌上的食物 **match** 不 **match**？我會去找，慢慢去試，記憶力不好的可能要強迫自己做筆記，經年累月這這樣子吃下來，你就會知道跟甚麼都不合！或者每次跟甚麼都很合！這個東西就是一個經驗的累積啦！

那你現在全部一共有多少員工？三個點啊？包含 winebar, 13 個，那 winbar 不算好了，他好像新的嘛！對！10 個。

那年營業額大概是多少？天母店才...那我們就管這裡就好，這邊開了六年嘛，上上下下啦！6000 到 8000 萬之間，你認為在台北這個 area，你這樣的營業額算是..普通，有更少的？喔當然有呀！

不好意思啊！你可以講或含糊帶過，請問 margin 大概是多少？就是除了酒的 cost 先不算，你的意思是毛利嗎？我們一年的毛利其實是有，毛利大概有二十幾趴吧！那扣掉那些人工啊！那大概只有八九趴這樣。就大概有十趴的利潤留下來吧？有。

你覺得這一堆這樣設定下來，你覺得這是一個合理的數字還是？你做得不夠好還是有怎麼樣的看法？你原來這樣的規劃，他應該有甚麼樣的表現？我覺得不夠多是因為業務非常的難找，我們店目前其實就只有兩個業務在賣，我們雖然有八個人，但裡面也只有兩個是業務，所以我們沒有辦法做太多的生意，是因為我們光現有的客戶就會忙不過來，再加上我自己有非常多管理的東西要做，採購的東西也要決定，event 要去參加，在銷售方面顯得沒有辦法開發新的，或是說甚至會 miss 掉一些該做沒做的，比方說舊有的客戶，我們可能就沒有太多人手主動去聯繫，但這又卡在你要找新的人手不太好找。

你原來客戶看起來八成，就兩個業務去 support handle 這些，表示說你現在業務要擴張的瓶頸在於說你沒有人手去找新的客戶或是 maintain 一些..，最主要就是光 maintain 原有的客戶的人手都不好找。

如果這樣是一個瓶頸的話，你認為你有甚麼方式去解決這個問題？所以我才會想要再去開新的點，當然天母店那個地區就是我一直以來覺得可以做的，只是沒有找到對的人，在一個機會裡面，我找到現在這個店長，所以他可以把天母店做得很不錯，這個當然就是我的目標，如果還有類似這樣子的對象出現，我就不排斥再開新的點，那我們 N 公司的通路就會變得有很多點，就不會變得說全部的客戶都..跑來這邊，對，或者是說就算他們都來，我這邊也負荷不了，因為這邊並沒有太多的人手可以協助，我們這邊反而比較像是一個後臺，就是說我們可以做採購，進口，庫存管理，如果說前面的通路可以經營的不錯的話，我們等於是一個庫存三個點在賣了。那我這一邊就是說可以把一些客戶分出去，再來就是說新的點他也可以有機會接觸到新的客戶，這是我目前的規劃。你希望這樣做但又碰不到好的店長，那這個點也開不出來嘛！所以說就急不來，就只能...

就沒有其他的方式把你碰到的問題解決嗎？其他的方式就是說我可以跟更

多的經銷商配合，可是跟經銷商配合長期說來他不是一個很穩定的關係，因為經銷商他殺價殺到你幾乎沒有甚麼利潤，但你就算沒錢賺，你還是把這個庫存消化出去，他今天說不拿就不拿，所以說跟他的關係是一個很不穩定的關係，這也沒有辦法去簽約去約束或怎麼樣，那只能說大家在彼此關係還不錯的一個配合情況下，用最少的利潤去把酒銷售給他，當然經銷商可以多找一些，可是經銷商相對的要消耗到你的資源也非常的多，譬如說你要給他非常多的 **sample**，那今天我如果有一個點，有一個店長，我們自己來經營的話，那利潤就會好很多，而且這個關係也會比較穩固，對於我們拿新的代理，同時有固定這麼多的點在賣，狀況會比你只依賴經銷商要好，因為經銷商可能有個人偏好，他可能只拿一個，其他東西不拿，可是今天如果是你自己在管理的點，就可以所有的產品都能均衡的去賣。

產品進來就會有庫存的壓力，但有一個迷思是酒是會增值的，你要怎麼挑選？那就要看你有沒有那麼多資金去壓啦！我今天如果有兩倍三倍資金，規模其實比現在要大很多，因為我們還是有我們的理想，我不願意讓太多的資金進來影響到我們的經營，所以就變成只能取一個中間點來平衡，就現有的資金裡面盡量做，所以若他卡到我的庫存，或稍微會影響到資金的運作流動，那我可能真的是會用很好的價格批給經銷商。

那你現在庫存大概有多少錢？我們幾千萬一直在轉，你說一年六千萬到八千萬，那你幾千萬這樣子不是壓太重了？我們其實一直都在轉，每個月上上下下的很難講，以 turnover 來講，是不能超過某個數字要不然幾乎是壓到不會動啊？但是我們有一些東西是資金先進來的，那個部分其實也是幫助我們蠻多的。

Pre-sale 是一個甚麼樣的狀況，可不可以解釋一下？就是我今天發一份酒單，那這份酒單是 **pre-sale** 酒單，你如果要我才幫你訂，你訂了呢就是這個價錢，但是你要馬上付錢，你如果現在不訂，我也不見得會採購這個東西，將來可能也買不到，所以如果要訂他就必須先付我這個錢，可是他要等多久？那就要看我們的貨櫃甚麼時候.. 舉個例子，我聽說 2011 年久現在還沒出來嘛，總而言之，你現在買 2011 年酒他還要釀啊做的，到他要出來得時候...那個叫 **Future** 不叫 **Pre-sale**，**Pre-sale** 是酒基本都已經裝瓶了，已經在 **Stand-by**，我只是要湊完貨櫃，我就可以進來，只是看我的貨櫃大概走甚麼時候，可是客人大概可以容忍到甚麼時間？所以這個規範都要先寫好，可是客人要等多久？三個月，半年？都有，他願意等就對了，所以就依你們的交貨為原則，對，基本上會先把預計到貨的時間先列上去，其實，**Pre-sale** 在葡萄酒市場是很習慣的一個交易模式，客人其實也蠻願意的，因為常常當場他的地方放不下，但幾個月後就可以消化一點了，就是有喝掉就算數了！

你剛剛講那個 Future 可不可以讓我了解一下, **Future** 是酒還在桶子裡, 還沒釀好就先賣, 那個有點像期貨買賣一樣, 那你們有做這個嗎? 我們也做, 但是我不太願意做是真的沒有時間再去管理那個部分.

這個績效方面你覺得可以做得更好, 因為你的欠缺就是人手上的欠缺, 導致你不能拓銷更多的點去做這些東西, 可是我感覺到若你全部都是直客的情況下, 是否真的要有人而且還是專業專職的人員來 handle, 這個就是變成你的瓶頸了! 這是你現在的作業模式嘛, 當然別人有可能不是這個樣子, 所以它的規模各方面都不一樣, 你的產品不一樣, 其他的酒商可能它的產品知名度是很高的, 他其實只要找新的業務, 不斷的把..而且他賣的東西種類少, 他可能就找新的業務, 就不斷的賣同樣的東西, 但是我們的產品沒有辦法這麼做, 我們的產品是真的需要有點專業基礎的業務人員, 比較有辦法去做銷售.

這樣你的 expecting 我要有這個人..假如這個人 ok 了, 過兩天他不來了, 那你怎麼辦? 就躺在那裏了嗎? 所以這個就變成我們沒有辦法做大一點, 只能就目前的情況是比較穩定的, 就是有新的人進來, 他能夠協助照顧現有的客戶, 再開發些新的客戶, 當然是一個很好的狀況, 當然若是沒有的話呢, 現有的人手也都能協助把舊有的這些客戶照顧好.

我這樣聽起來, 真的是人的問題, 沒有人就都不會動, 也因此因為人的關係, 所以他會限制你的發展, 看起來目前這個人的因素很大而且不容易有解, 除非你要轉變你的一個銷售的模式才有可能改變, 所以你目前也沒有考慮到別的銷售模式就對了? 我暫時不會想要轉變, 因為我們在市場上已經做了幾年, 我們目前的產品就是這些東西是我們的強項.

請問一下, 為什麼叫 N 公司? 有沒有 story? 沒有耶, 我當初..是我自己想的, 然後我只是去給老師看一下這個名字好不好, 老師說上面加個 **N** 就好了, 我就加個 **N** 啦! 哈哈, 所以你也去算算筆畫就對了, 就是去看一下合不合啊這樣子, 那因為是我本來就想到的名字, 其實想到很多的名子啦, 可是我只拿這個去問, 老師說如果上面加個 **N** 就好了. 你那 wine bar 也是叫 N 嗎? **Wind Bar** 叫 **Mondoveno**, 他在延吉街甚麼地方? 有個關東煮店, 延吉街很長, 忠孝東路到那個八德路中間? 喔不是那邊, 在忠孝東路跟仁愛路中間, 有個阿財魚翅羹, 就在他對面.

## 附錄二

06 段 29'57"

地點：T 公司 木新路

時間：2011/12/08

受訪者：總經理 H.H.

在我們進行這個架構之前，我先需要一些公司的基本資料，所以先向你詢問一下，你們公司的名字是 T 公司，對，那成立多久了？快五年了，你的意思也就是說 2006 年，2006 年成立的，對，資本額大概是多少？登記大概是 500 萬吧！

所以主要的營業項目就是進口批發零售？對。葡萄酒，等於說你是專業做葡萄酒的，不做其他的酒別像 Whisky 啦，白蘭地這種東西，啊，Whisky 是做很少啦，以前曾經有寄賣的噶瑪蘭，喔！KAVALAN，對，他拿來寄賣的，有賣多少算多少這樣。

所以的話你目前只有這個地點？對，一個店，那有沒有去打算要在台灣其他地方再開店？目前還沒有這個計畫。再請問一下，老師當初為什麼會選擇在木柵這個點來開這個店？有甚麼特別的理由嗎？最大的重點是因為住在這裡嘛！喔！住在這裡，這是一個地緣性的關係嘛，第二個重點是說，木柵這個文山區這個部分，沒有做很專業的葡萄酒的店在這裡，所以說當初會選擇在這裡，是在這整個文山區有個買葡萄酒的地方，恩，但是住在這裡，還有這邊沒有專業的店，還有沒有其他的理由？沒有。就是純粹考慮這兩點就對了！對。

有沒有考慮這裡沒有其他的葡萄酒店，別人不來開，有沒有他的理由？會不會覺得這裡是葡萄酒沙漠？對。會會會，因為大家都覺得這個文山區是文教區嘛！喝酒的人口比較少，但是呢，因為有看到接近這邊河堤消費族群豪宅很多，所以說覺得說慢慢做一定會有它的成長的地方，有空間可以做，當初是這樣想的。

請問一下老師在開 T 公司之前是在哪裡高就？T 公司之前我是在葡萄酒的進口商，好，今天你要自己出來開公司，一定會有自己一個想法，通常你一定要先知道你有甚麼資源，譬如說你剛有提到，在未開公司之前是在人家那邊工作，工作了多久？你一開始從學校畢業出來就是做葡萄酒嗎？我是做食品然後轉到葡萄酒，中間有一段有兩三年沒有做葡萄酒，是去中國大陸做童裝，做童裝是因為親戚的關係，後來說回來再繼續做葡萄酒，所以說前後如果不要講到那兩三年的



話, 加起來這一段期間將近二十年吧! 將近二十年在做葡萄酒, 所以你覺得你在葡萄酒這方面的知識是很夠的, 是. 好也就是說公司的資產, 專業方面的知識是非常夠的, 基本上也就是說在前面那一家進口商受過一些訓練嗎? 對.

一般來說要開一個公司一定要有些資源, 資源可以分為有形和無形的跟人員三方面來講, 有形指的是資金啦, 房地產啦等等東西, 那你認為你有形的資源大概是屬於甚麼樣的東西? 有形的, 就是專業知識夠啊! 然後我的客群也夠啊! 客群就是原來在那家公司的囉? 沒有, 因為他跟我的型態比較不一樣, 不同的就是說, 原來那家進口商大部分做的是全國的不同的經銷商, 或者所謂的量販, 量販超市這種, 對, 通路, 我這個就比較少, 大概做的都是針對公司企業, 私人的直接客戶, 大概是這樣.

所以, 聽起來你有形的資源大概就是拿出來的資本額 500 萬嗎? 還是更多? 實際上更多, 那幹嘛只要登記 500 萬呢? 沒有, 所謂的更多是因為酒的價值, 因為有一些自己的酒, 過去買下的酒, 這麼多年留下來的, 你原來就買下來放在那裏的? 對, 那就算一個資產, 那也就是你有形的資產喔, 我相信你留下來的酒都是比較好的酒, 不是那種隨隨便便喝的酒, 對, 可以放的, 可以增值的, 所以你有形的資產重點應該是那一些留下來庫存的酒而不是那 500 萬, 對. 另外你無形的資產就是你的專業知識非常的足夠, 可以 support 讓你來開這家店. 是是, 沒錯.

再來就是人的問題, 你在開這家店有其他的人一起合夥嗎? 我剛開始是有一個學生, 我在社區大學教的學生, 夫妻倆也對葡萄酒蠻有興趣的, 還有我, 還有現在我們的網管, 他們有少部分的持股, 當初就是這樣來做, 還有 Vivian 也一起來, 就是個人專長不同的地方去負責這樣, 當初是這樣聚在一起. 現在資本額有提高了嗎? 沒有, 那是帳面上, 表面上我們還是這樣登記. 目前的話就是我們那個網路上的寫手, 他還有一小部分的持股, 以前那個學生也因為他們移民退出了.

所以說有形的就是那些庫存的酒, 無形的就是自己的知識, 人員的話, 我的感覺除了那個網管還有一小部分幫助外, 其他的應該還是靠你自己, 對.

老師有提到你是進口批發零售三者都有做, 我們先來談進口策略, 進口在學理上來說會分為市場區隔, 目標市場還有定位, 當然有東西是互相混在一起的, 請問一下你出來做的時候, 你對 T 公司的設定是要做甚麼樣的生意? 其實當初最不同的就是我要跟以前那個進口商做個區隔, 就是我不想跟他做一樣的市場, 我沒有去做量販店, 超市, 我也沒有去做所謂的經銷商, 或像這種店, 除非有些他說他沒有貨跟我調貨, 我就是說不要跟他依樣做個區隔以免市場互相有踩到,

所以我做的大部分以教育為主，就是我出去教學的學生，他們在外面可能是自己的公司，自己的朋友要用酒就直接介紹給我，然後再來就是我們這個區域性的客人，市場大概做這樣。另外我們從一開始就設定說以後的網路會很重要，所以說在網路上做整個行銷，網路上現在大該應該有佔到五成以上。

你網路上下單指的是直接從網路上面下單，還是看到你的網路消息或 email 後他打電話來？甚麼樣叫網路下單？大部分是我們給他 information 以後，他去看看我們網站，他覺得不錯，價格不錯，他再下單，但是是從網路下單還是打電話下單？恩，都有。喔，你網路還可以做到下單的動作？沒有就是他用 email 回復。好比今天他在網路上看到一隻酒不錯，他就用 email 回覆說他要三隻，他要配(送)到哪裡去，他要用甚麼方式來轉帳或者來付款，我都是看到你的 EDM 就打電話了，對，他們是用回復的。

我簡單講一下就是你以前公司是做那種大型量販百貨超市，而且他們做經銷商制度，你都不想做，你只想做就你本身地緣的關係，這是你的一個區隔之一，對。第二個你的區隔就是說，因為你有在社區大學教，大概教了多少年？五六年，所以你累積了這一批的學生，他們基本上就可以成為你一個很好的市場，對，像種子一樣，所以一個介紹一個這樣子。但，學生嘛，你有沒有覺得是要一個怎麼樣的學歷啊？收入啊？他才會是你的 target market？我們比較沒有去注重他的學歷，比較有去注重他的所得，對，所得，比如說一些企業的，或上市櫃公司的一些老闆，那我們就會知道他想要的東西可能會比較高級一點，我們就會有一個族群出現，只要我們有這些酒，我可能就會跟它們講說我這些酒也很好，價格在哪裡，那這個就是一個針對性。

所以你會針對剛剛那個區隔但你還會針對某一塊，就是剛剛那些老闆，比較高收入，特別針對它去進一些酒來，然後你告訴他要賣他這些東西，是。所以說網頁上是一個大家都可以看到的，對。所以這些 special 的東西就是用電話或是 EDM 的方式告訴他？對，都會用到。可能這些他們已經有一個收入，他會想要買高級款的酒，我們就會知道他比較想要世界上一些頂級的酒，那我就會想辦法去找。

但是在那之前，如果你沒有這些學生，這些客人，你不會知到這些訊息，你怎麼去重視這些人？所以這個有兩個方式做到，一個就是我們的網路發揮功效，很多的企業老闆他透過公司，透過朋友的介紹，他們會來詢問說有沒有甚麼酒？有沒有甚麼五大酒莊的酒啊，或甚麼世界上 GAJA 啦，高級的酒，慢慢就建立這些關係，那另外就是說我會常常在我們台灣一些大的企業(比如說銀行，保險公司，科技上市公司)去幫他們上課或演講，這些就是一些無形的客源。

我們提到產品定位，譬如說一個軸是價錢，一個軸是品質，你會定位你的產品，要賣給大家的東西，大概是在哪一個階段？其實現在 T 公司在賣的酒是從便宜的到貴的都有，那選擇性最重要的就是針對他的 CP 質好不好，這是很重要的條件。所以你全部都看 CP 值就對了！大概這個酒，他多少價錢我們覺得好賣，這是一個很重要的因素，就是說可能這個酒他得到 90 分，92 分，那我們覺得說他應該是多少價值，或者是說這個酒是五大酒莊，它已經有這個知名度，它應該酒是定位在哪裡？

所以你認為說價錢不能太高，品質也不能太差，一定要 just make 就對了！對對對，大部分我會去這樣看。怎麼去判斷這個 CP 值是對的？大概是這樣，我們會看說比如說 1000 塊以下的，它應該有甚麼故事背景，應該有甚麼分數，這個是一個很大的一個重點，可能它不是名牌，但是它有這些分數，就有故事可以講，所以它酒可以說它就可以賣在 700/800 這個價格，那另外一些比較便宜的，它可能就沒有分數，可是他又很順口，可以把它的量打出來，比如說賣 300 塊，400 塊，那他因為便宜嘛，所以他量就會跑出來，相對來講他也是聚餐，公司在辦一些活動時可以用的，所以這個 1000 塊以下的酒，是我們在市場上賣的量比較多的，而且品項也比較多的，你的意思你就是看 CP 值，所以你的高價低價都會有，所以你會去挑選這個產品是在你認為這個價值和價格絕對是符合的。

你可能酒會從哪一個國家進口來？有沒有特別的選擇？目前在台灣來講，波爾多的酒一定是一個地位在，因為我這二十年來都在做波爾多的酒，都一直摸這些酒，那我自己存量最多的也是波爾多的酒，所以波爾多他是一個很大的比例，每一年都會賣，他每一年都會有不同的分數，他每一年都有不同的好年份或壞年分之差，價格也會差，遇到好年份價格就好，遇到壞年份價格就不好，可是他有一個基本的市場價格在那裏，就是說，不會亂，這價格就是很穩定的，國際上的，所以說我們在波爾多的酒上會佔一個比例在，那另外一個就是說，台灣現在主流智利跟阿根廷，大概會比較好，因為智利跟阿根廷的酒，分數也夠，價格也不貴，所以他是現在被認定的一個價格。

所以你對進口國是有選擇的，基本上是跟著主流走的。對。跟主流以後呢，他的選擇呢？進口對象的選擇是有甚麼特別的條件嘛？對象的話，如果以波爾多的酒來講，我們就會選 Parker 的，比如他是一個級數分類，可能他不是第一級的五大，可能他是三級四級五級，可是他分數又不錯，價格又不高，我們就會選擇他進來賣給台灣的朋友，那智利阿根廷呢，我們就會選擇分數比較好一點，然後它的價格又維持在 1000 塊以下，你的意思是說南美的酒還是要維持在 1000 塊錢以下比較好銷，對對，比較好賣，你如果超過 1000 塊錢以上他可能跑出來的量就不會多。

所以你的意思是進口對象還是會看他的分數和價格來決定，對。那分數是看誰的呢？所以我們就參考 WA, WS, WE, 甚至是澳洲酒我們就參考 James Holiday, 就是幾個綜合性的...WA 是麼？WA 就是 Parker 的網站, WS 是 wine spectator, WE 是 wine enthusiast, 這種酒評的書不是每個國家都值得參考？指標性的，所以 Decanter 是英國的, WS, WA 都是美國的，等於說你會參考這些東西所給予的分數，但是通常一家的分數還是至少要兩三家？大部分我們是一家的分數為主，為什麼？因為有一些酒，像南美的酒，不一定每一家都會去評它，你不可能找到一隻酒兩三個去評它，你才要去賣，那選擇性就太少了！我們找比較有代表性的雜誌，只要它有評鑑分數，就是可以被接受的酒？對對對。通常你這樣選擇分數去進，那是多少分的你才會去進？一般都 90 分以上。

那我們國家進口來的時候會不會有一些障礙存在？我們進來台灣的時候？基本上都不會啦！因為你是一個合法的菸酒進口商，我們都有執照，所以我們國家是不會刁難的，但在進口程序或作業上有沒有特別的問題？也不會，因為只要我們資料備好，國外的資料它也都幫我們準備好，那報關行它會幫我們做好。

老師有提到對於產品是用 CP 值來看，請問一下是買的時候的 CP 值，還是賣的時候的 CP 值？喔，我是從客戶的層面來看，以客戶的角度來看，就是說如果是這個酒，這樣的價格我賣不賣得動！我們舉個例子來講，因為你去進這個酒過來，到賣給客戶中間除了你的利潤除外，一定我們要去算說我進來這瓶酒，產地 10 塊錢，到這邊會多少錢嘛，變成新臺幣以後合不合理嘛！應該你是用最後這個價錢來看，對對。所以最後會增加多少費用？10 塊一支酒到進來後成本會變成多少？

我們是直接客戶啦！有些是透過經銷商，賣場，如果是說 100 塊的台幣，在我們手中我賣到最末端的時候，可能我們是賣 150，中間大概有 30 塊要交給各個層面的，比如說菸酒稅啦，關稅啦，營業所得稅啦，營業稅啦！還有物流，跟配送這些成本，大概我們會抓進價跟賣價 0.5，五成，就是說進價 100 塊，那我的售價可能要到 150，那我就要看看 150 這個客人能不能接受。

推廣到直接客人除了網路還有別的方式嗎？現在是網路跟上課跟演講，這些都會產生作用，再來就是這個店面。

07 段 34”

地點：T 公司 木新路

時間：2011/12/08

受訪者：總經理 H.H.

等於說網路，上課，演講，還有店面，這四個就是對一般直接客人的，對。批發的部分呢？大部分就是說，同行的，一些像我們這樣的店，它也需要我們這個酒，可能是買得比較大批的，比如說大概一次買個五箱十箱這樣在買。



08 段 6'44"

地點：T 公司 木新路

時間：2011/12/08

受訪者：總經理 H.H.

同行就是跟我們樣的這個店，他可能沒這個貨，他也想要賣，但是呢，我們會給他比較好的價格，我們可能賣直接客人可能是 500 塊，那我們給同行可能是 300 塊 350，因為他們要有空間去賣，這是一個，那另外一個就是各個公司的福委會，因為福委會呢，他量也很大，可能他在網路上看到的是我們的一個價格，那我們會給他一些價格，讓他在福委會好賣一點這樣，但常常比較多的是我們會針對福委會拿一支給他，這隻可能就沒有賣了，就全部給他們。

批發的話你可能要讓他知道有甚麼產品吧？否則的話全世界的產品這麼多，一定是你自己有甚麼才會提供給他，對，我們會提供，那你是用甚麼方式提供給他？就是把整個資料和報價給他，這是固定的？對，一個月三隻酒四隻酒這樣報出去。

請問你跟客戶之間的關係是怎麼樣去建立，去維持他？大概我們建立的方式，一般就是..比如說，舊的客戶，我們一樣發電子信，讓客戶都會定時收到我們現在賣的產品是甚麼！或者說我們辦一些活動，或者說有一些演講，那我們都會讓客戶知道，或者說有一些書籍出來的時候我們也會讓客戶知道；新的客戶就是一些學生會去跟他的親朋好友介紹說，如果你要買酒，T 公司這邊的酒不錯，也很便宜，物超所值這樣，另外就是不斷的在外面教學推廣跟演講，可以獲得更多新的客戶，這個就是讓更多新的人來認識，或者就是說跟來聽演講的，參加品酒會的，跟他們要 email，成為我們新的客戶，有甚麼新的資訊就透過這樣來發行。

我聽起來就是透過這樣的東西來跟客戶有一個互動，但是呢，是經由這樣的 EDM 來尋找新的客戶，我的意思是說你如何跟客戶之間維持一個長久的關係？或者如何去 service 你的 customer？比較高層買高級酒的客戶，我們會說現在有甚麼好的酒來了，先給他們知道一下，等於說這是對高層客戶的一個服務；另外就是對一般性的客戶，比如說我們推出漫畫這些酒的時候，我們會給他們比較好一點的價格，他只要說是會員，我們有個會員價在，其實我們另外有個訂價在，因為他一直重複再買，就算是我們 T 公司的會員，有個比較優惠的價格，跟定價買的是不一樣的價格。 所以這是在購買的價格上他有優惠。 等於說給他一些優惠讓他繼續來這邊..

我記得我們每年都有旅遊嘛，你認為旅遊是定位在甚麼樣地方？其實旅遊也是一種客戶的服務啦！大部分都是學生還有客戶，學生的朋友，客戶的朋友，其實這些都可以增加我們跟客戶的關係，還有新的客戶他也可以來加入我們，可能他因為這趟旅遊，對葡萄酒更認識，那購買的次數就會更多。我記得在你的旅遊裡面好像也有同業來，對，同業來沒有關係啊，因為同業有些是好朋友來，也無所謂，因為每個人做的葡萄酒是不一樣的，可能有一些對澳洲的葡萄酒比較厲害，對美國的比較厲害，這個大家都可以有一個選擇性沒有關係，因為酒太多了，也沒有辦法賣到全部都有。



09 段 32'10"

地點：T 公司 木新路

時間：2011/12/08

受訪者：總經理 H.H.

全世界酒太多了，你賣你的，我賣我的，所以如果你有不錯的酒，我就跟你進一下，所以其實也沒有甚麼秘密不密祕的，對對對。每個人的架構都是你自己的，跟別人沒有關係，沒有關係，對。然後因為消費者他也有選擇性啊！他可能是覺得你挑的酒不錯，他就會跟你買，那你今天挑的酒不好，他當然就不會跟你買，這個是最重要，其實我覺得現在在賣葡萄酒的競爭力我覺得是在挑酒，你酒挑的好不好那很重要，今天你不會挑酒的話那就跟量販店沒有甚麼兩樣，今天這種店之所以能夠存在，他的酒就是不一樣，他挑的酒就是跟量販店不一樣，價格也不一樣，針對性也不一樣，當然有重複的，但是不會太多。所以其實你們盡量也不會去買到量販店有的酒吧？對對，盡量避開。

你現在有代理幾家廠商？以總經銷來講大概一二十家有吧！

總經銷是甚麼？所謂總經銷就是說，進口商再來總經銷，我們是扮演著進口商，也扮演著總經銷，也扮演著經銷商，這三個角色我們都有扮演，進口商比如說，一些波爾多的酒或西班牙的酒我們有進，如果是總經銷就是說，別的進口商進來的酒透過我在賣，他自己本身是不賣的，透過我們像是一個窗口然後再賣出去給大家，給全省，那經銷商呢？可能一個進口商進來，他可能在台北找兩個經銷商，可能在中部找兩個經銷商，可能在高雄找兩個經銷商，所以說我們三個角色可能都同時扮演。

總經銷就是說他進來以後就全部交給你，由你去賣，由你去 handle，但他進來是一個品項還是一個廠牌？一定是一個廠牌。不管它上下有多少 range 全部都交給你？一個廠牌可能他是五種東西，那五種通通賣，那也有一個廠牌只有那一種，因為那一種賣得最好，或者台灣賣得最好，可是其他國家不一定賣得好，其他國家可能賣其他的品項好，所以說呢，也有可能一種兩種五種，都有可能，但是一定是一個品牌。這樣就不會打亂市場，對。

但經銷商制，從南到北都有幾個會出現，那這個價錢會又有差異嗎？會，但進口商會講好說這個價錢大概是定位在哪裡，最低只能賣到那裡，當然，有時候會又衝突性，但這都不是在檯面上的，可能直接客戶私下跟你買，那你賣的價錢可能不是進口商談定的那種定價，那當然只有各地的經銷商他自己知道，別人



不可能知道。

總經銷也好，經銷商也好，會不會有數量方面的壓力？有。總經銷一定有壓力，因為就是代理商已經跟你講這個牌子會給你做，他要跟你談之前一定會跟你說，這個牌子今年我有多少品項，這幾項我各要你賣多少，都會先談好才能簽那個約啊！那賣不到會怎樣？就是總經銷明年就不是你的。賣不到你也要把它買下來，因為那一年的量你已經簽了，你也要把它買下來，只是說你可能今年賣不來，明年再賣，但明年就不一定是你當總經銷，如果它是一個很硬的牌子；但是沒有關係，你還是可以繼續在簽，只是說你要負責今年的你要賣完，明年的你也還繼續要賣完，明年你還要再簽的話，還是要再消化。那你們也會評估如果他這個酒不行，就不要再玩了，對，一定是這樣。因為酒太多了！有一種是說非賣不可，有一種是說不一定要賣，就你自己要評估。

這樣聽起來你客戶的層級和範圍相對性比較起來是比較廣的，對。

在這個酒的口味上來講的話，除了CP質之外，也是有所謂客戶的偏好程度吧？是，以店來講，店是服務在地的，文山區這個 area，客戶的口味都比較偏向甚麼樣的酒？現在我覺得比較兩極化，就是波爾多這些好酒，是一個層面在買，就很多人專門買這些，第二個層面就是他專門買那種便宜的，就是我只是三五百塊，只要常常喝這樣，大概是這樣兩個。所以他沒有口味的分別嗎？哪一種品種，我的意思是口味...如果真正要去分他的話，目前為止還是 Cabernet Sauvignon 是最多人在買的，指定的。

你現在批發經銷零售是三個主軸，請問營業額中的比例各占多少？應該還是零售最多，因為我網路上購買的比例大概有五成以上，那另外兩個部份呢？經銷反而比較少，批發比較多，經銷大概的部分是一成五到兩成之間，比較少批給人家就是了，大概你也沒那麼多可以分，對。

像進口來講，廠商有規定你一次要進多少數量嗎？有。通常都是怎麼樣一個方式？呃，看這個酒莊大小，大部分，我是講一般是以半個貨櫃為主，一個貨櫃 20 尺的話是 1000 箱，那半個貨櫃就是 500 箱，大概以這個為主，但是你如果是高級的酒，大概就是一個棧板，六七十箱，因為六七十箱以這個頂級酒莊，Grand Cru 金額已經很大了，非常大了，還有他分配給你也沒那麼多量，對對。所以說以高級的酒莊來講，這個已經算很多了，那可能買一個棧板，兩個棧板這樣子。但以普通的一個小酒莊而言，恐怕裝滿半個貨櫃都有困難，是啊！量少的話可能沒有辦法生產那麼多，而且是全世界的，不是只有台灣的。

可以請教一下，一年的營業額大概是多少？目前我們大概..今年還沒有估出

來啦！但是，去年大概是六七千萬左右，今年有成長，今年大概會八千萬以上。老師可不可以講一下，成長的理由是甚麼？你認為會成長的理由是甚麼？因為今年其實下半年景氣很差呀！都不好，沒錯沒錯，那還會成長？那成長的理由大概..呃，這段妳看看嘛..喔，成長的理由第一個是在大陸的經營有在成長，第二個就是因為今年的演講接了很多，所以說無形中新的客戶就一直出現，因為一定要有新的客戶，舊的客戶他可能不是忠誠度那麼高，因為酒是可以替換的，所以說今年會成長的兩個比較大的理由，因為有比較多的演講跟上課，尤其是一些企業單位，他們的採購力很高，然後在大陸這一塊有成長。

平均來講，大概你現在賣的酒的平均價格在哪裡？平均的價格..大概是維持在 500 到 1000 之間，就是說賣的量比較多，再來就是一個比較高層的，比如說，波爾多這些酒，因為在市場上長期的在賣在推，所以說兩三千以上的也是一個區塊，所以今年你可以逆勢成長是有一些特殊的原因產生的或是因有一些規劃所產生的。

那你預估明年的狀況呢？你很多的酒不是要預購嗎？那現在都已經跑不掉了嘛！因為明年的整個市場比較矛盾一點，第一個就是說國大陸的經濟成長比較緩慢，這是第一個，第二個就是說歐洲整個的一個債務還沒有解除，經濟因素，那這個因素會影響到酒的價格，這些頂級的酒，如果說解除了，價格就會往上漲，如果說沒有解除，價格就會往下掉。所以說這個變化會很大，價錢往下調是一個福音啊！第三個因素就是說，國內的經濟也不太好，目前我們所聽到的壞消息比好消息多，所以說我自己對我自己的預估，我只是希望說能保住今年的八千萬就可以了！

不好意思喔！老師覺得可以答就答，那這樣子你的毛利大概會有多少？呃，不一定，如果說我在賣頂級酒，那個毛利是很低的，是非常非常的低，那個只是看眼光而已，你今天如過看到覺得便宜，你先買了，百分之九十以上是會賺錢，但是也有可能你跌破眼鏡的，這是關於波爾多的這些頂級酒來講，那個利潤都是非常非常的低，都是在跟很多的同行在比價格啦！如果說好一點的話還是以我們總經銷，自己代理的那個酒毛利會比較高，頂級酒的毛利大概可能沒有 5 叭，如果是代理商的酒，或總經銷的酒，應該會有 25 叭左右，大概 25 到 30 之間都有可能。

自己進的酒呢？就更高了？沒有，也差不多維持這樣。因為現在酒的毛利沒有辦法抓得很高，抓得很高可能你的量就賣不出去，因為太多酒可以競爭了，就像波爾多這些頂級酒啊！你 2000 塊的酒，3000 塊，5000 塊，你可能一支酒只有賺 200 塊，100 塊，可是你七八百塊的酒，你可能也是賺 200 塊，所以這根本不能相比的利潤。七八百塊反而還比較好賺，是啊！頂級酒因為大家都是因為你便宜

才跟你買，或者說剛好你選到一個比較沒有人賣的，然後分數又高的，然後又剛好也有故事可以講，價格也不錯的，才有可能賺個三四百。

你說有故事可以講，甚麼樣事情叫做故事？比方說五大酒莊有五大酒莊的故事，那這個不用講，很多人都知道了，如果說這支酒是被 Parker 發現的，他有一個故事說，Parker 說他怎樣怎樣...，新世界的一支彗星，甚麼一隻未來的新星，這些就是有一些故事可以講，或者是說漫畫，漫畫他推出來，像我漫畫酒賣的很多，就像這支酒可以被稱為智利的 Romani-Conti，或 Petrus 等等，這就是有一個故事可以講，因為我們可以把這個故事延展出去，讓他可以跟世界頂級的酒來比，它的價格卻是頂級的五分之一，這個就可以很好的一個宣傳，所以從這樣子看起來，剛剛有很多東西，它們是交互地在作業著，我發現它們兩個其實就是混在一起的感覺。

按照你原來的設定，第一個你不要跟人家一樣，你覺得現在所看到的績效，你的成效，有沒有達到預期？目前為止是有達到我的預期，所以你覺得非常 perfect 就對了？是是是。

對未來你有怎麼樣的一個計劃去做？要跟現在不一樣嗎？目前我們有這樣一個想法，然後跟朋友在討論，未來我會走向國外有的真正的 wine club，真正的會員制，所謂真正的會員制它是說，他在收取費用的行為上是跟 Costco 很像，就是它是會員制要收錢的；但是呢，你收這個會員制，國外它是怎樣，就是我跟你收了這個錢以後，譬如說一開始你要交 1 萬塊 1 年年費，我一年十二個月，我可能送你的東西是 1 萬 5，以後每個月我就給你一支酒，可能它就超過 1000 塊以上，就超過你剛開始交的錢嘛；或者說另外一種國外也常做的，他們是很多酒莊是限釀的酒，那我進來的時候，我就先給會員，其他的就沒有辦法拿到，你不是會員就拿不到了，因為它是限量的酒，但是他還是要買？當然，他還是要付錢，只是他有第一優先權，因為你外面可能買不到。那限量這種就是他們要覺得非常 Valueable 的東西才可以，是，一定是這樣。再來就是說可能在每一年你的生日，我們也會送一支酒，這也是一種方式，未來我們想要走的是一種我們真正能掌握的會員制。就是說我除了是網路上的會員，我還有個真正實體會員，就是我知道真正這個人他已經交了會費，我每一年要提更多的服務給他，諸如此類就是在服務他，或是要推出來的那一種，價格非常好，但不一定限購，就是你有優先買的會員價，這樣我聽起來是客戶關係裡面更深一點的層面，對對。這也是牽涉到一個你的營業方式，這兩個其實是互為表裡的啦！

你對現在這樣一個經營方式，除了你對客戶要加深關係之外，用這個 wine club 的方式去做，當然他也會對你的營業有些帶動，但是要加入你的 wine club 的會員，你有一個限額嗎？會不會要限制名額？那個限額還沒有再去很深入的

想,基本上我們開始想的那個人數是維持在 300 人,我剛有提到,因為你的直接客戶佔了百分之五十嘛,當然不可能所有人都會來 join 你這 club,或者他覺得沒有必要,或者他覺得要來不來,因為你要這樣做的時候他會變成你的一個產品,也變成是一個客戶關係,沒搞好,或 service 的人手不足的時候,它就會變成一個災難,對.

因為要做這樣的一件事情,前面必須要有一些 preparation,對對對,已經先準備好了,所以說 service 總要有人啊,不能說找來找去都找不到人,所以說我們現在一直在準備這些事情,還沒有準備好,我們就沒有做,但是未來的一年我們想做,基本上這個 wine club 是對外的事情,是要拉到現在這個場地來做嗎?不是,我們一樣會透過我們的 email 出去,告訴我們現在的 email 的會員,告訴他們說我們現在有這樣的一種真正的會員制已經開始在招募了,如果你願意就可以跟我們聯絡,做一個密碼的登錄或是 user name 等等這些方式. 因為這是一個比較深層的客戶關係管理,再加上是提升你產品銷售的一個方式啦! 對.

我看到的這個狀況是這樣啦! 它會對你的績效有加分的作用,也會有減分的作用,但這是一個未來的東西嘛,我的意思是說,你還有沒有要在經營型態上做比較大的變革的? 看起來你做批發經銷零售,幾乎甚麼樣子都有了,還會有甚麼其他的型態嗎? 還有別的樣子會產生嗎? 可能的話在未來一年內希望去拿到比較好的品牌的總經銷或者總代理,就是我們會往高級的酒去做,因為平價的酒現在很多,我們當然會繼續再找,就找物超所值的東西,但是呢,另外一項就是我們要再往上發展高級的酒,品牌的酒,可能是世界義大利最有名的酒,西班牙最有名的酒,或者美國最有名的酒,來做為我們 T 公司的一個招牌酒一樣.

你不是有提到像這種名牌酒賺頭不夠啊? 好,這個原理就像你賣其他五大頂級酒莊的道理是一樣的,因為你沒有這些來加持,你其他的酒就不一定能賣得好,為什麼呢? 客人他不會被你吸引進來,因為你有這些酒,客人會先進來,進來以後他知道你還有其他的酒,那有了那些酒,但你只有這個店哪? 當然你網路是比較多的,但就不打算再加個店面來擴大? 沒有. 目前我們還沒有準備好,喔,不是說你不想,對,未來兩年一年還不打算,我們還沒有準備好,目前我們是希望把產品線建立的比較周全一點.

老師覺得有甚麼我沒有問到,還是有甚麼要跟我講的部分? 目前在台灣做酒真的是很辛苦的,台灣的經濟也不好,購買力也不怎麼好,尤其很多買酒是跟著股票走,你說他是一個消費品,也是一個奢侈品,他是可有可無的,不像我們吃飯是一定要吃的,餐廳可能會很好,但是酒就不一定會很好,這不一定有連貫性. 所以說目前在台灣做酒的是很辛苦而且競爭力很大,很多人都想說開個店做個酒,像也有很多人都來跟我說他也想在那裡再開個 T 公司,我都跟他講說目前

是不可能的，因為我們台灣的經濟因素是不容許再很多很多，我相信 2012 年會有很多做酒市場的人他們會非常的辛苦，很不如意。百大希望在挑選酒這一塊會更加強，然後穩住我們的腳步，我們的重點在於這些，因為隨著中國大陸的酒買氣已經沒有像兩年前那麼好，這是一個警訊，告訴大家說一個這麼大的市場都已經是這樣了，何況是台灣這麼一個小市場，而且現在是做的人越來越多，買的人越來越少，因為很多做生意的人可能到越南，到中國大陸，到印度..等等不同的國家去，那買酒就到當地去買，除非他跟我們說他想要甚麼酒，能不能過去這樣。所以我覺得說 2012 年葡萄酒並不會太好，這是我的感覺，除非說經濟有好轉。

現在 2011 年嘛，九月份才剛採收在釀，2011 年的酒通常會甚麼時候才出來賣？幾年度以後才出來賣？2 年，如果以波爾多的酒來說，2013 年才出來賣，義大利不是還要放很久？義大利的話有可能三年，二年到三年都有可能。老師有在買這種預購的酒嗎？有有。這是透過酒商去買的，你要買的酒是需要先買的，對對。所以說國外的報價是多少，我們再跟他買，不先買的話有可能買不到，先買的話可能會後悔，比較便宜，對，有可能買到以後他跌價。但是以波爾多的酒來講，這種機會比較少，但是呢，這兩年是有可能發生的，因為 09 年跟 10 年被號稱很好的年份，那價格又飆得最高，已經是歷史的高點，以前是不可能跌，波爾多的酒，97 年是停頓的，沒有成長的，也沒有跌，其他的都是隨正常的幅度在上漲，但是 09, 10 年很多人都不敢斷定，為什麼呢？因為他飆到歷史新高，很可能經濟因素不好的話，也可能會賠錢賣啊！

你所謂的正常幅度是幾個 perent？大概的話就是說，我們以年成長率來講，你預購以後呢，到你拿到酒，這之間兩年，大概會有百分之十到十二的增長率，預購錢要付清嗎？當然。你今天買 09 年的 Mutton 一箱，預購你就要馬上付清，等兩年後你才拿到那一箱酒，所以說預購如果又遇到好年份，他增長就有十到十二，除非他拿出來賣啊！是。放在家裡藏著好了，高興再喝，這個漲不漲價對於我們沒有實質的意義，他最大的意義是說你不用用那麼貴的錢去買，你可能要用比較貴的錢去買來喝啊！台灣也有很多人是買來投資的。

他怎麼投資法呢？他可能覺得今年的 Latour 好，分數也很高，價格也還可以，他可能買個十箱二十箱，如果他有錢的話，如果他真正的錢是要用來投資酒的，他就會這樣做，可是他到時候也是得拿出來賣啊？是。可能到手再賣，也有可能到手以後的兩年再賣，因為葡萄酒他一定是成長的，價格一定是成長的，但是我為什麼一直強調 09 跟 10 的酒呢？還說不定，因為他已經高到一個最高點，到時候如果經濟因素不好的話，可能一瓶酒也陪個五百一千就賣出來了。

09 的酒不是 11 年就賣出來了嗎？明年二三月才會出來，所以看起來顯然應該會跌價喔！現在都很難講，現在歐洲那邊的因素沒有解決，他們自己也可能削

價求賣這樣子，因為他削價是全世界都看得到嘛！美國也看得到，英國也看的到，日本也看得到，台灣也看得到，看得到以後那買的人就買，那賣的人哩，等於就比他的價格還低或著跟他一樣的價格，因為有一個指標在那邊嘛。

