



中國市場的蘇格蘭威士忌產業現況與未來—整合行銷傳播觀點

毛樹仁

南華大學國際事務與企業學系副教授

王培智

南華大學歐洲研究所碩士

摘要

「中國作為世界最大的烈酒市場，中式白酒市佔率達 90%，佔總體烈酒類銷售額 60%，進口烈酒則一直是由干邑白蘭地稱霸。但自從 2012 年底中國政府公佈中央八項規定限制三公消費後，便出現轉機，高端酒類紛紛落馬，市場結構重新調整。蘇格蘭威士忌在這樣的時局下該如何在中國市場崛起？然而中國大陸的行銷市場競爭激烈，先進的互聯網消費方式，一般的廣告已經撼動不了消費者。本文相關論述皆以發展現況為主，並藉由 Don E. Schultz 與 Robert F. Lauterborn 教授於 1993 年提出的《Integrated Marketing Communications》中，4C 取代 4P 的新行銷理論，加入 Simon Sinek 黃金圈法則做出分析。

關鍵詞： 中國烈酒市場、蘇格蘭威士忌、整合行銷傳播、4C、黃金圈法則



壹、前言

蘇格蘭威士忌是英國對台出口的最主要商品之一，2015 年的出口總額達 1.92 億英鎊，佔英國對台所有商品出口的 16.5%。以總金額而言，台灣是蘇格蘭威士忌的全球第四大出口市場；若以單一麥芽蘇格蘭威士忌論，¹台灣則是第三大市場。²這樣的飽和代表台灣對於蘇格蘭威士忌的生態資訊掌握更好，資源較為豐厚。另一方面也代表台灣的蘇格蘭威士忌市場成熟，各家酒商品牌雄據一方，基本已成定局。

中國大陸的市場則是一片新大陸，蘇格蘭威士忌佔中國烈酒市場銷售額不到 2%，³自 1978 年中國大陸實行改革開放政策後，經濟體制由計畫經濟逐步轉向以市場為導向的經濟體制，大陸經濟得以快速發展，人民的生活水準提高，消費能力增加，握有充沛現金的中國人，開始大量購買奢侈品、舶來品，經常傳出大陸土豪出手闊綽的新聞，中國烈酒市場受惠自然不小。中國擁有世界最大烈酒市場，這巨大的消費潛力引來許多國際酒商，認為中國大陸酒精飲料在未來數年都將以接近 10% 的成長率快速成長，⁴各機構對中國大陸酒類市場的規模都非常樂觀，持續吸引全球及當地企業投入此領域，包括 LVMH - Louis Vuitton Moët Hennessy 公司，⁵全球最大烈酒集團 Diageo plc，⁶同時他們也都投資了中國

¹ Single Malt Scotch Whisky，是指完全來自同一家蒸餾廠、完全以發芽大麥為原料所製造的蘇格蘭威士忌。

² “Scotch Whisky Exports Review 2015”，Scotch Whisky Association，<<http://www.scotch-whisky.org.uk/news-publications/publications/documents/scotch-whisky-exports-review-2015/#.WP9HL9J97IU>>。

³ 「中國大陸酒類產品市場概況」，廣州代表處，<<http://finance2.kcg.gov.tw/Fileupload/download/2/63/201506241020560.pdf>>。

⁴ 同註 3。

⁵ 是一家歐洲的跨國奢侈品聯合集團，著名品牌有：Hennessy, Moët & Chandon, Glenmorangie 等。

⁶ 帝亞吉歐，是英國的跨國酒精飲料公司，總部位於倫敦。帝亞吉歐是世界最



白酒。⁷蘇格蘭威士忌在中國正需要新的傳播方式，它在中國是項既熟悉又陌生的商品，許多人仍分不清威士忌與干邑白蘭地的差別，基本上都將它歸屬於洋酒類，干邑白蘭地則一直是烈酒之王的象徵。但兩種產品給民眾印象也都停留在高單價與官員使用公費購買的貪腐風氣之中，然而蘇格蘭威士忌要能夠在中國佔有一席之地，勢必得先超越干邑白蘭地，才能挑戰中國白酒。過去在台灣其實也有類似情形，干邑白蘭地在台灣的極盛時期，其市場規模約是威士忌的五倍，與中國目前的情況類似，干邑白蘭地也都是人人送禮的好選擇。但台灣在過去一則「白蘭地焦糖含量高，喝了容易發胖還會得糖尿病」的傳言，改變了台灣烈酒市場，白蘭地銷量急速下滑，蘇格蘭威士忌崛起取代市場，干邑白蘭地受蘇格蘭威士忌的壓制直到現在，即使後來有醫學報導為它平反，仍難以翻身。在中國則是 10 多年前皇家起瓦士 (Chivas Regal) 通過在夜場大力推廣兌綠茶加冰塊的中國特色飲用方式，⁸成為了目前中國蘇格蘭威士忌第一大品牌，提升了市佔率，革命性的突破了在夜場洋酒怎麼喝才好喝的問題，商家也才開始跟著推廣。如何選擇合適的產品、價格、喝法，讓消費者願意去嘗試並養成喝蘇格蘭威士忌的習慣，這對酒商來說一直是個挑戰。現在的中國烈酒市場需要一個理由將消費從中國白酒、干邑白蘭地轉移到蘇格蘭威士忌身上，如同台灣當時引發品飲蘇格蘭威士忌的風潮。中國大陸烈酒市場，在經歷限制三公消費之後出現動盪，⁹不論中外各家烈酒商都受此影響而銷售量下跌，「公款吃喝」的限制使得許多公費聚餐從簡，視為炒作的名牌酒類在餐桌上變得不討喜。

大的蒸餾酒出產商，亦是重要的啤酒及葡萄酒生產商。

⁷ 同註 3。

⁸ 指夜生活娛樂場所，如夜店、KTV 等。

⁹ 是指中國大陸財政撥款支出安排的出國（境）費、車輛購置及運行費、公務接待費這三項經費。這三項費用在中國普遍濫用，直到 2012 年底，習近平發布八項規定，才開始改進此問題。台灣媒體將此政策多稱為反貪腐。



在各家皆有影響之下，以烈酒市佔率最高的中式白酒最為嚴重，價格幾乎只有限制消費前的一半，洋酒類則是干邑白蘭地與蘇格蘭威士忌首當其衝，但洋酒因為市佔率本來就低得多，相較之下，影響不大。然而這樣的發展對於洋酒來說有好有壞，原因是中國白酒因為限制三公消費，產品價格開始趨向平民化、年輕化。酒廠意識到這批未來烈酒市場的主力，是需要培養的，不能像過去靠著公款吃喝來增長，許多酒廠開始降價，回歸正常價格，使得進口洋酒更沒有競爭力，但值得關注的是，市場可能回歸正常供需。中國大陸消費水準提高，新興中產階級興起，追求品味，加上消費者年輕化，越來越多人在烈酒上喜歡嘗試新東西，用品酒的方式取代拚酒。世界六大烈酒開始受到年輕人的重視，¹⁰然而六大烈酒中，除了威士忌與白蘭地一般較流行純飲，其它多屬於雞尾酒(Cocktail)的基酒，¹¹當中又以蘇格蘭威士忌最具品飲價值，未來幾年是真正進入中國烈酒市場的關鍵。

貳、整合行銷傳播

整合行銷傳播(Integrated marketing communications)，指將一個企業的各種傳播方式加以整合，包括一般的廣告、客戶的溝通、促銷、公共關係等。從管理的面向出發，則包含生產、銷售、人力資源、研發、財務等。整合行銷傳播是一種操作性理論、工具。由於此文章著重於IMC這項工具，所以文中不贅述品牌管理等名詞解釋。而近幾年，中國的企業也開始施行整合行銷傳播。

¹⁰ 琴酒(Gin)、威士忌(Whisky)、白蘭地(Brandy)、伏特加(Vodka)、蘭姆酒(Rum)、龍舌蘭(Tequila)。

¹¹ 基本原料酒。作為基酒的酒必須是蒸餾酒、釀造酒、混成酒中的一種或幾種，一般採用前兩種。



一、整合行銷傳播的發明

大眾行銷的發明，始於 1960 年代由密西根州立大學 Jerome McCarthy 教授在 *Basic Marketing* 一書中提出的「4P 理論」即 Product (產品)、Price (價格)、Place (通路)、Promotion (促銷)。該理論提出由上而下的運作原則，契合當時的文化及潮流，也就是上層主導，重視產品導向而非消費者導向，製造商決定製造某項產品後，設定一個能賺到最大利潤的價格，經由掌控的通路，將產品陳列在貨架上，並加以促銷。當時的大眾行銷運作哲學是，貨物出門、概不退換，買主自行留意。當時廣告主和代理商認為大眾是不用大腦的，所以廣告經過處理，按既定的方式，一再重複的播送，來傳遞給消費者。雖然缺乏正確的數字和方法來評估廣告的效果，但由於美國當時處在 60 年代全球經濟擴張的頂峰，即使效果有不精確，也沒人在乎。

1990 年開始電腦、網路的出現，所有行銷、廣告活動完全改觀，群眾接收的訊息變得難以辨識。電腦引發了個人的時代和新的行銷技術，如今電腦已廣泛的運用在任何地方並加速了資訊的分析，消費者漸漸掌控商品市場，使得因應個別顧客要求、立即修改設計的工廠，更能契合目前需求多元化的市場。品質也不再由企業判定，而是取決消費者對商品的價格和價值認知，企業社會責任也變成了產品的一部分，廠商的許多決策，已不單單只考慮成本的經濟因素，零售商直接受到來自消費者的壓力，同時他們也將消費者的寶貴意見轉達給廠商。我們進入一個廣告的新紀元，廣告是尋求對話而非獨白；是能引發回應但不是刻意安排。廣告已不再是我們所認知的「廣而告知」，它不再只是電視廣告、廣播、報紙雜誌的平面廣告。此外，廠商也不再視廣告為必要之惡、難以理解、無法操控的成本項目，越來越多的廣告主，將之視為投資。廣告主、廣告代理商和媒體各自調整彼此的關係，以扮演新的角色，於是整合行銷傳播 (IMC) 誕生了，整合行銷傳



播開始受到重視，轉向 Robert F. Lauterborn 所提出的「4C 理論」。

從產品 (Product) 轉變為顧客 (Customer) 需求，Robert F. Lauterborn：把產品放一旁，不要再賣你所能製造的產品，而是賣某人確定想購買的產品。¹²Simon Sinek：我們得先考慮一項商品為什麼應該存在，然後想清楚那些人會想要它，品質和功能固然重要，但這些因素無法創造出一批高忠誠的顧客，真正能夠激發熱情與忠誠的，是企業、品牌和商品背後的信念與理想。¹³根據馬斯洛的需求層次理論，¹⁴人類的需求層次由低到高依次為生理、安全、社交、自尊、自我實現。過去人類以農產品作為提供滿足生存的需求；之後來到商品時代，商品日漸豐富、多元，顧客需求開始變得嚴苛，多依據品質和技術的提升引起關注，這一時期主要以工業產品作為滿足他們生存和安全等較低層次的需求；服務經濟時代，商品經濟空前繁榮，高科技已不能滿足顧客，服務的需求增加。顧客對社會地位的追求，使高品質的服務成了滿足它們需求的主要的經濟產品；進入體驗經濟時代，¹⁵隨著社會生產力水準、顧客收入水準的不斷提高，需求層次有了進一步的昇華，顧客需要個性化、人性化的消費來實現自我。因此，顧客的需求也隨之

¹² 吳怡國、錢大慧、林建宏譯，Don E. Schultz、Robert F. Lauterborn、Stanley Tanne，**整合行銷傳播 21 世紀企業決勝關鍵** (Integrated Marketing Communnbaum 著 ications) 臺北：滾石文化股份有限公司，2004 年)，頁 21。

¹³ 姜雪影譯，Simon Sinek 著，**先問，為什麼？啟動你的感召領導立 (Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action)** (臺北：天下雜誌股份有限公司，2012 年)，頁 60-62。

¹⁴ 「馬斯洛人類需求五層次理論 Maslow's Hierarchy of Needs」，**MBA 智庫百科**，

<<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E9%A9%AC%E6%96%AF%E6%B4%9B%E4%BA%BA%E7%B1%BB%E9%9C%80%E6%B1%82%E4%BA%94%E5%B1%82%E6%AC%A1%E7%90%86%E8%AE%BA>>。

¹⁵ 體驗經濟是從生活與情境出發，塑造感官體驗及思維認同，為商品找到新的生存價值與空間。人們把注意力和金錢的支出方向轉移到能夠為其提供價值的經濟形態，那就是體驗經濟。



上升到了「自我實現」層次。¹⁶商品不能只是不顧他人的求高，而是製造出顧客所追求的，例如許多在歐美成功的酒品，來到台灣或者大陸都不一定能直接成功，原因在於口味或包裝造成的不熟悉感。例如台灣人喝威士忌，大部分是發生在餐廳、宴會，與滿桌菜餚一同下肚，相較於葡萄酒，威士忌和亞洲料理更水乳交融。¹⁷而台灣品飲威士忌，皆是以雪莉桶為主的威士忌，主要過去 1980、90 年代都是喝口味較甜的白蘭地，所以威士忌只要推出雪莉桶，基本上都會賣得不錯。

美國已故的行銷管理大師 Theodore Levitt 曾說：「*People don't want to buy a quarter-inch drill, they want a quarter-inch hole.*」¹⁸這句話指出顧客購買的不是產品，顧客買的是為他們解決問題的產品，符合顧客需求才能創造出忠誠度、回購。Theodore Levitt 在行銷短視症提到：「在商業中，追隨者是客戶，為了擁有這些客戶，整個公司必須被視為一個創造客戶和滿足客戶需求的生物體。管理層必須認知自己不是在生產產品，而是提供客戶創造價值滿意，它必須把這個想法推到組織的每個角落」。¹⁹企業在擬定策略時，過於迷戀自己的產品，多數組織不適當地把注意力放在產品上或技術上，而不是市場。即致力於生產優質產品，並不斷精益求精，卻不太關心產品在市場是否受歡迎，不關注市場需求變化，過於重視生產，就會忽略行銷。在市場行銷治理中以產品作為導向，而非市場導向，缺乏市場遠見，進而致使企業將市場定義過於狹隘，使得產品銷售每下愈況，企業丟失了市場，降低了競爭力。

¹⁶ 傅升、陳建勛、梁嘉驊，「淺析顧客需求、期望與知識的動態演化」，*綜合經濟*（北京），第 32 期，2005 年，頁 28，

<<http://doc.qkzz.net/article/29263c5c-6611-4ade-8300-a5e874079556.htm>>。

¹⁷ 葉怡蘭，「台灣人愛雪莉？」，*商業週刊*（台北），第 1523 期（2017-01-19），<<http://archive.businessweekly.com.tw/Article/Index?StrId=63640>>。

¹⁸ Clayton Christensen, *The Clayton M. Christensen Reader* (Harvard Business Review, 2010), pp. 46.

¹⁹ Theodore Levitt, *Marketing myopia* (Harvard business review, 1960), pp. 20-21.



從價格 (Price) 轉變為消費者購買商品的成本 (Cost), Robert F. Lauterborn: 暫時忘掉定價策略, 快去瞭解消費者要滿足其需要與欲求所需付出的成本。²⁰現今的消費世代, 商品價值的定義不再只是金錢, 它是一個既有的方程式, 有多少不同類型的消費者, 我們就應該提出多少個正確的解決方案。²¹廠商往往只把價格目標放在獲取最大利潤上, 只在乎價格高低的產品, 容易形成價格戰, 最後兩敗俱傷。顧客成本是指顧客對購買某件商品所認定的代價, 他所涵蓋的內容不僅包括貨幣成本, 還包括獲得該物品前後, 可能衍生的任何價值, 體力和精神成本, 對生理、心理影響等。它是對此次購買行為所需付出成本的整體評估, 這個評估構成了一個顧客對自己要得到某種利益所必須付出的代價。顧客成本, 是消費者對所得到商品所需的一種主觀認定。

例如同樣功能商品, 放在網路與實體店面上銷售的量也會有所不同, 一般來說, 酒類商品, 消費者擔心在網路上購買會買到假酒, 於是多選擇在實體店面購買, 他所需要付出的成本即是較高的售價, 如出門這個步驟的成本。相反地, 如果他在網路上面購買, 雖然獲得較低的訂價還有送貨到府的服務, 卻要承擔買到假酒的疑慮, 這也是一種成本。不管在甚麼樣的平臺, 廠商應讓消費者認為這項消費是值得的, 以滿足消費者的心理與生理成本。

從通路 (Place) 轉為消費者的便利性 (Convenience), Robert F. Lauterborn: 此策略要求物流企業要始終從客戶的角度出發, 考慮能為客戶提供物流服務能給客戶帶來什麼樣的效益, 如時間的節約、資金佔用減少、核心工作能力加強, 市場競爭能力增強等。只有為物流需求者對物流的消費帶來效益和便利, 他們才會接受物流企業提供的服務。²²但便利性範圍廣泛, 不只單指物流, 也包

²⁰ 同註 12。

²¹ Don E. Schultz、Robert F. Lauterborn、Stanley Tannenbaum, *Integrated Marketing Communications* (Illinois: NTC Business Books, 1993), p. 12.

²² 曾建平 劉瑞陽, 「物流行銷—現階段物流企業的工作重點」, 中國物流與



括與企業溝通、客服的便利性，也都牽動著顧客的心。

從促銷(Promotion)變成如何與消費者溝通(Communication)，Robert F. Lauterborn：請忘掉促銷，現在已經由過去的消費者請注意，轉變為請注意消費者。²³促銷是單向的廣告傳播，顧客對企業的反應無法直接進入企業，難以做到企業與顧客之間的雙向溝通。在 4C 中，溝通是企業與消費者之間進行雙向訊息溝通，使顧客的想法能直接參與到企業的產品開發與生產。經濟學家 *Eric von Hippel* 教授透過研究，得出以下結論：「歸類為第一產品的十一種主要的新發明，全部來自使用者的構想；在 66 種主要產品改良中，85%的改良歸功為使用者的構想。」由此可看出，企業應通過同顧客進行積極有效的雙向溝通，建立基於共同利益的顧客關係。這不再是企業單向的促銷和勸導顧客，而是在雙方的溝通中找到能同時實現各自目標的方法。

根據 4C 理論，配合 Everett Rogers 的創新擴散理論 (Diffusion of Innovations Theory) 提供的廣告受眾的先後次序，加強行銷的方向。依下表 2-1 所示，Everett Rogers 將社會上人口分為五種類型：

表 2-1：創新擴散理論五種人口類型表

類型	定義
創新者 (Innovators)	佔人口 2.5%他們是時代的驅動者、發明家、創業者。具有宏觀視野的一些人。
早期採用者 (Early Adopters)	佔人口 13.5%，在大多數社會系統中具有最大程度的意見領導，是潛在的採用者獲得建議和信息的指標。
早期採用人群 (Early	佔人口 34%，有思想的一群人，思想較開闊，願意接受改變。但接受一項創新想法的需要時

採購期刊，(中國)，第 7 期，2002 年，
<http://www.cqvip.com/qk/96186b/2002007/6333221.html>。

²³ 同註 12。



Majority)	間較長。
後期採用人群 (Late Majority)	佔人口 34%，對新事物持懷疑和謹慎態度的，當社會大眾普遍接受了新事物時，他們才會跟進。
遲緩者 (Laggards)	佔人口 16%，他們是保守傳統、在地化的一群人，因循守舊。例如他們之所以換智慧型手機的原因，是因為買不到傳統型手機。

資料來源：Everett M.Rogers, *Diffusion of Innovations Theory* (A Division of Macmillan Publishing Co.Inc, 1971), pp. 246-250, <<https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>>。²⁴

先假設遲緩者永遠不會喝蘇格蘭威士忌。IMC有一基本準則，即致力於提供一致的訊息，我們先將創新者視為實行 IMC 的企業，其他人分成四類，蘇格蘭威士忌發行的第一個廣告目標則是針對早期採用者，製造出一種商品形象來培養自己的早期採用者，以滿足 13.5% 的那些人產生飽和點，將消費移至剩下的 64% 消費者。²⁵Everett Rogers 認為創新是：「一種被個人或其他採納單位視為新穎的觀念、時間或事物」，而一項創新應具備相對的便利性、兼容性、複雜性、可靠性和可感知性五個要素。創新事物在一個社會系統中要能繼續擴散下去，首先必須有一定數量的人採納這種創新物。通常，這個數量是人口的 10%-20%。創新擴散比例一旦達到臨界點（滿足 13.5%），擴散過程就起飛，進入快速擴散階段。而社會系統中一般不能 100% 擴散，這裡則產生飽和點（saturated point）的概念。但事實上，很多創新在社會系統中最終只能擴散到某個百分比。而創新擴散總是藉助一定的社會網路

²⁴ Everett M.Rogers, *Diffusion of Innovations Theory* (A Division of Macmillan Publishing Co.Inc,1971),pp.246-250, <<https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>>.

²⁵ 同註 13，頁 129-130。



進行的，在創新向社會推廣和擴散的過程中，訊息能夠有效地提供相關的知識和信息，但在說服人們接受和使用創新方面，人際交流可能顯得更為直接、有效，由於這種傳播出自於身邊的親人或者朋友，其效果遠高於任何廣告。創新擴散模式對整合行銷傳播的啟示則是考慮一個中長期的策略與計劃。針對產品推廣的不同階段進行不同策略的行銷，擴散只是必然的結果。創新型產品同時要考慮社會對創新的容忍與需求，考慮如何被注意而不譁眾取寵，符合目標客戶的價值觀。

Tom brannan 提出艾維斯租車公司 (Avis) 的廣告例子，一個簡單的宣傳口號：「我們更努力」(We try harder)。要讓目標顧客群瞭解該公司的市場定位，因為當時他們是全球第二大租車公司，所以將焦點放在要更努力、用心替顧客服務上。而所有行銷傳播的目的就是：運用有效的方法，傳遞界定清楚的訊息，讓目標顧客群知道，任何品牌要做到此事，就得先了解該品牌定位、個性、主張。品牌定位指的是：我們要顧客感覺到什麼，品牌個性指的是：我們希望顧客對該品牌產生何種感受，至於品牌主張則是：我們認為促成品牌定位和品牌個性所要用的方法。²⁶

在 IMC 定義與目的中，已經解釋了整合行銷傳播與品牌的緊密關係，建立品牌是長久之計，而 IMC 則是成立品牌的工具之一，Don E. Schultz 提到，過去這些年顧客行為與品牌有關，因此「品牌化」成了討論許多整合課題時的基礎，協調一致的傳播可以建立品牌，還能降低廣告成本，例如：星巴克咖啡。²⁷ 品牌有一種魔力，與消費者連結在一起，企業與組織的理念會反應在品牌當中，

²⁶ 陳琇玲譯，Tom brannan，**完全搞懂整合行銷傳播** (A Practical Guide to Integrated Marketing Communications) (臺北：麥格羅希爾股份有限公司，2000 年)，頁 1-2。

²⁷ 戴至中、袁世珮譯，DonE.Schultz、Heidi.Schultz，**IMC 整合行銷傳播創造行銷價值、評估投資報酬的 5 大關鍵步驟** (IMC, The Next Generation : Five Steps for Delivering Value and Measuring Financial Returns) (臺北：美商麥格羅希爾股份有限公司，2004 年)，頁 19-21。



包括品牌文化與價值，形成一種抽象的承諾，根據對產品的體驗、感受的總體性經驗，進而產生忠誠度，並能反應使用者的身分與自我的投射，²⁸蘋果公司遍布全球的「果粉」，或是威士忌界中不少麥卡倫的追隨者或是受約翰走路（JOHNNIE WALKER）keep walking 精神所感召的消費者，便是絕佳的例子。

二、黃金圈法則

品牌定位則是連結到黃金圈法則，Simon Sinek 教授曾在 *Start with Why* 一書中首次提到這個黃金圈法則，²⁹用來判斷一家企業或集團、政黨，能否長久立足在市場上。黃金圈由裡而外分成三圈，最裡圈是「為什麼 Why」中間是「怎麼做 How」最外圈則是「做什麼 What」，我試著探討它與 4C、創新擴散理論的關聯性。他所提出的這個理論，對應 4C 則會發現顧客（Customer）、成本（Cost）、便利性（Convenience）、溝通（Communication）中與黃金圈法則的概念相輔相成，透過 4C 我們可以確保產品或公司策略的完整性，而不只是實用性，當你將這樣的完整性付諸於感性而非理性的商品時，透過黃金圈法則的包裝找出最理想得整合行銷傳播工具或是公司整體方向，並且創造出創新擴散理論中的早期採用者，形成先後順序。一件成熟的產品或是一間具有信仰的公司，不只產品本身品質要好，精神及話題才是營收最終的關鍵因素，要賣的好確實需要一個好的整合行銷傳播來推動，但要將一件產品跟一間公司付諸感性變成一種信仰的時候，則需要利用黃金圈法則來建立。

²⁸ 王福闓，*整合行銷傳播策略與企劃*（台北：紅螞蟻圖書股份有限公司，2011年），頁 81。

²⁹ Simon Sinek，一位作家，因發現黃金圈法則而出名。他在《紐約時報》、《華爾街日報》、《華盛頓郵報》、《Houston Chronicle》、《FastCompany》、《CMO Magazine》、《NPR》和《BusinessWeek》等雜誌做評論，並且在《赫芬頓郵報》、《BrandWeek》和《IncBizNet》開設專欄。



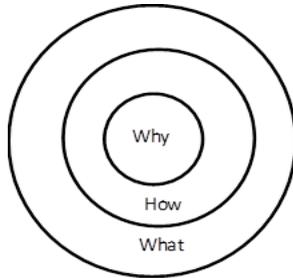


圖 2-1：黃金圈同心圓

資料來源：姜雪影譯，Simon Sinek 著，先問，為什麼？啟動你的感召領導立（臺北：天下雜誌股份有限公司，2012 年）。

表 2-2：黃金圈法則

類型	定義
為什麼 Why	一個目的、使命和信念，例如你每天為什麼起床？
怎麼做 How	建立 SOP 做出產品、打廣告、提高營業額、賣點等...
做什麼 What	無論規模大小、行業，每個機構都知道自己正在做什麼、負責什麼工作，或我們是什麼？定義 What 非常容易。

資料來源：姜雪影譯，Simon Sinek 著，先問，為什麼？啟動你的感召領導立（臺北：天下雜誌股份有限公司，2012 年），表格由筆者自行彙整。

如上圖 2-1 與上表 2-2 所示，目前業界上大部分的企業，都是由外向內，而真正能夠建立信仰的企業則是由內向外先從為什麼開始做起。以蘋果公司為例，他們是知名度高、並有著長期成功的公司，是黃金圈的最佳典範。假設蘋果公司的廣告是：「我們很會做手機（What 做什麼），我們的手機有最美設計、使用簡單容易上手（How 怎麼做），想買一台嗎？」³⁰這樣的廣告方式是目前

³⁰ 姜雪影譯，Simon Sinek 著，先問，為什麼？啟動你的感召領導立 (Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action) (臺北：天下雜誌股份有限公司，2012 年)，頁 50-52。



很多公司由外而內卻沒有 **Why** 的行銷手法，假設今天某廠商出了一款新手機便告訴我們：「這是一台最新科技的手機，擁有最強硬體、軟體、續航力、輕薄，同期最高規格的手機，只需要市場價格的一半，想買一台嗎？」諸如此類這樣的廣告，最後都會被一樣的行銷手法或價格給取代，因為最新、快、強、便宜的手機會一直出現。

然而 **I Phone** 以高端的價格仍能屹立不搖的原因並非因為他最好用，好不好用非常主觀，也都是需要時間去摸索各種產品才能比較。然而使顧客跳過這些比較則是公司所傳遞的精神、理念，蘋果公司一直是科技業「挑戰現況」的先驅，一句「**Think different**」塑造了蘋果的形象，蘋果公司告訴我們：我們做的每件事情，都是為了挑戰、改變現況，因為我們相信「**Think different**」的力量。這樣子的企業精神，感染到許多具有挑戰現況精神的人，進而成為蘋果的早期採用者。使用蘋果的產品，象徵著一種特殊的身分及情感，代表自己也是具有創新理念，喜歡冒險的人。這些人願意多付一點錢，並忍受一些可能的不方便，但他們還是會願意付出這些無形的成本來購買及使用蘋果的產品，此時利潤便只是蘋果實踐理念的結果。成功的企業或品牌，讓消費者不是買你做什麼(What)，而是買你為什麼(Why)而做，從為什麼出發，是企業獲得長期成功、避免落入紅海廝殺的關鍵。從為什麼出發還有一項優勢，是較能夠跨足不同性質的商品，世界上有許多人購買蘋果的產品，不論是電腦、手機、**I Pod** 隨身聽、電子手錶、**Apple Tv**，但 **Apple** 一開始就只是一家電腦公司，然而這麼多種類產品還是可以賣得好，仍有許多信徒徹夜排隊，必須歸功於他們的信念。



參、蘇格蘭威士忌產業現況

蘇格蘭威士忌是英國經濟在海外市場的明星，如果少了它，英國的貿易逆差將大大增加，數據顯示：蘇格蘭威士忌是英國貨物貿易中最大的淨貢獻者。2015 年出口價值近 40 億英鎊，而供應鏈中的進口方面，如產品包裝與橡木酒桶則只佔 2 億英鎊。如果沒有蘇格蘭威士忌的成功，英國的貿易逆差將近 350 億英鎊，將增長 11%。然而政府與這些酒廠們有著相輔相成的角色，政府用他們的力量推動蘇格蘭威士忌，酒廠獲利，政府獲得稅收，蘇格蘭威士忌產業一直與蘇格蘭政府保持合作，致力於為更廣泛經濟的利益。以 2015SWA 的統計資料顯示，該年出口額為 39.5 億英鎊，平均每秒獲取 125 英鎊，每秒 38 瓶出口海外共 9900 萬箱。並且超過 10,000 人在蘇格蘭威士忌這個行業受僱，每年大約十億英鎊的稅收。

一、政治面向

蘇格蘭威士忌協會 (SWA) 一直持續地在跟政府溝通，討論當前的挑戰和機會，尤其在英國脫歐之後所帶來的變化，業界和政府之間的這種合作、溝通尤為重要。

蘇格蘭能源、實業及旅遊次官 Fergus Ewing MSP 曾表示：「我們仍然專注於追求蘇格蘭在歐盟的所有政策可行性，這意味著政府與威士忌等重要行業密切的合作關係，並確保我們能力保他們和蘇格蘭的利益，我們正在尋求與行業定期對話，以便在未來能找到解決方案。」蘇格蘭威士忌行業正在處理歷史性最大的擴張。在過去兩年裡，九個新釀酒廠已經開放，另外在蘇格蘭還有 40 個，倉儲和裝瓶廠以及可再生能源方面的投資。蘇格蘭威士忌生產在蘇格蘭的農村社區發揮著重要的作用，釀酒廠幾乎是維持著地區的經濟來源。



離開歐盟一直是蘇格蘭威士忌所擔憂的問題，因為超過 90% 的蘇格蘭威士忌生產的是外銷至國外，歐盟就佔了 38% 的出口，每年約 12 億歐元的價值。蘇格蘭威士忌是英國貨物貿易平衡中最大的貢獻者，在與歐盟貿易一有變動，成本就會增加。但可以肯定的是某些事情不會改變：關稅，0% 是目前的歐盟關稅和世界貿易組織（WTO）的規則，基本上它不會改變。而在許多市場中，蘇格蘭還將繼續從現有的零關稅中受益，例如美國，加拿大和墨西哥。儘管如此，仍然是有幾項不利因素：例如英國最終將無法進入歐盟自由貿易協定，除非有過渡性的安排，否則蘇格蘭威士忌將在某些市場，特別是韓國、南非、哥倫比亞、秘魯失去重要的關稅減免。英國最終將需要談判自己的自由貿易協定，或者像歐盟大多數國家一樣依賴 WTO 規則，但這不可能在短期內完成。然而英國本身對蘇格蘭威士忌的稅率仍然過高，平均為 76%，據 SWA 估計，減稅有助於促進銷售，並幫助財政部收入增加了 1.07 億英鎊。業內人士還表示，英國的烈酒徵稅相對較高，會造成鼓勵其他國家對蘇格蘭威士忌徵收高額稅款的效應，過高的稅率確實會使蘇格蘭威士忌在關稅壁壘仍高的國家失去優勢。³¹

不過蘇格蘭威士忌是屬於一個非常成熟的產業，有政府強烈的支持，也是世界知名的一項藝術品、飲品，較不可能出現大起大落的跡象，但近幾年市場確實進入疲乏，急需要投入新興市場已平衡現有的問題，中國的復甦便是蘇格蘭威士忌與政府的主要目標，但是飲用蘇格蘭威士忌是需要慢慢培養的，尤其中國仍對這項產品非常陌生。

³¹ Scotland Business, "Scotch Whisky Demand Shows Small Rise," *BBC News*, March 2, 2016, <<http://www.bbc.com/news/uk-scotland-scotland-business-35707259>>.



二、經濟面向

這份由蘇格蘭威士忌協會四個諮詢組織撰寫的「蘇格蘭威士忌生產在英國的經濟影響」，報告顯示了蘇格蘭威士忌行業對蘇格蘭和更廣泛的英國經濟體的主要貢獻。它研究蘇格蘭威士忌的直接貢獻到 GDP、英國的貿易表現、就業率、生產力、供應鍊和行業對農村社區的貢獻。蘇格蘭威士忌直接增加了其英國國內生產總值增加近 50 億英鎊。在整個行業中，每增加 1 英鎊的價值，在更廣泛的經濟中產生了另外 0.52 英鎊的價值。該行業是英國最大的單一食品和飲料行業 它佔英國食物與飲料出口的 25%。其營業支出的 90% 在英國境內。蘇格蘭威士忌增值比英國的鐵、鋼、紡織、造船或電腦行業要大，是英國製藥或航空業規模的一半左右，是整個英國汽車行業規模的三分之一。

(一)、就業

就業方面在英國直接和間接提供了 40,300 個職位，蘇格蘭威士忌行業的每項工作在更廣泛的經濟中支持 2.7 個更多的工作。

生產率方面蘇格蘭威士忌工人是蘇格蘭第二大生產力（僅次於能源）。在工人生產效率方面，是蘇格蘭的航空和生物科學行業的四倍，是科技行業工人的四倍半。工資蘇格蘭威士忌從業人員是蘇格蘭第三高薪（僅次於能源和生物科學）。蘇格蘭威士忌行業向工人支付的每 1 英鎊中，在更廣泛的經濟為工人帶來了 1.68 英鎊的工資。而行業持續在農村社區提供約 7400 個工作崗位，創造蘇格蘭農村社區約 2.5 億英鎊的經濟效益。每年平均出口 40 億英鎊，是英國貿易出口的第二大貢獻者，若沒有蘇格蘭威士忌這個行業，以 2013 年為例的貿易赤字將會增長 16%。2013 年，蘇格蘭威士忌行業的營業額超過 50 億英鎊，比 2008 年增長了 27% (2010



年 SWA 的經濟影響報告)。在 2013 年，它直接為英國經濟貢獻了近 33 億加元增值 2 (GVA)，³²自 2008 年以來增長了 21%。

蘇格蘭威士忌行業在 2013 年的營運成本約為 18 億英鎊（不包括員工成本）。該行業僱用近 10,900 名員工，自 2008 年以來增加了 6%。員工工資總計為 5.2 億歐元，比同期增長了 12%，平均每人工資 47,000 英鎊。蘇格蘭威士忌在英國的就業等經濟影響如下表 3-1：

表 3-1：蘇格蘭威士忌在英國的經濟影響統計表

	蘇格蘭本地				英國			總和
	直接	間接	衍生	總和	間接	衍生	總和	
GVA	3,261 m	1,097 m	328 m	4,686 m	210 m	60 m	270 m	4,956 m
工資	520m	573m	152 m	1,245 m	120 m	30 m	150 m	1,395 m
就業 人數	10,90 0	19,300	6,80 0	37,000	2400	900	3,30 0	40,300

資料來源：Scotch Whisky Association, *The Economic Impact of Scotch Whisky Production in the UK*, 2015。單位：英鎊 (£)

(二)、出口

根據 2016/5/17 SWA 發布的 Scotch Whisky Exports Review 分析來看，蘇格蘭威士忌出口去年的海關價值達到 38.6 億英鎊，出現小幅回落的跡象。2015 年的出口值下降了 2.4%（從 2014 年的

³² GVA：附加價值毛額，是較不常見於經濟學的經濟衡量方式，英國較常使用。附加價值毛額是為了衡量經濟體某一區域，或產業所創造的商品服務價值，算法與國內生產毛額(GDP)息息相關，為 GDP 減去產品稅收加上產品補貼即可得之。



39.5 億英鎊),比去年下降了 7%,比十年前的出口總值高出 56%,消費者對單一麥芽蘇格蘭威士忌的需求仍然保持力道,2015 年的出貨量達到 9.1164 億英鎊(從 9.14 億英鎊)。調和蘇格蘭威士忌仍然是重要的,作為最大的蘇格蘭威士忌種類(27.7 億美元),佔全球出口額的 72%,也是蘇格蘭威士忌進入新興市場的開拓者。

2016 年的一個重要趨勢是出口到經濟依靠石油發展的國家,這些經濟體的放緩。例如巴西、俄羅斯和一些非洲國家,對蘇格蘭威士忌的出口產生了一個連鎖的影響。貨幣和外匯波動影響定價,給了許多對國際酒精市場感興趣的酒商公司一個挑戰。這些國家當中,尤以巴西經濟衰退對總體數字有顯著的影響,2014 年巴西仍為第五大市場,但對巴西的出口在 2015 年就下降了 20%,這對全球的蘇格蘭威士忌整體產生了極大的負面影響。

但 2015 年一些主要市場的出口表現依然良好,美國是蘇格蘭最大的出口國,穩定在 7.49 億英鎊,佔出口總額的五分之一。日本繼續復甦,增長 18%至 7600 萬英鎊,許多新興市場也有增長,墨西哥上漲 17%至 1.15 億英鎊,土耳其增長 24%至近 5300 萬英鎊,中國回歸二十強市場,同比增長 5%至 4100 萬英鎊。如下圖 2 所示



	VALUE (£GBP million)	2015	2014	% change
1	USA	£749 m	£750 m	0%
2	France	£436 m	£445 m	-2%
3	Singapore	£211 m	£201 m	5%
4	Taiwan	£182 m	£197 m	-8%
5	Spain	£152 m	£166 m	-8%
6	Germany	£145 m	£141 m	3%
7	UAE	£123 m	£116 m	6%
8	South Africa	£122 m	£136 m	-10%
9	Mexico	£115 m	£99 m	16%
10	South Korea	£99 m	£117 m	-15%
11	Australia	£90 m	£84 m	8%
12	India	£85 m	£89 m	-5%
13	Canada	£77 m	£67 m	15%
14	Japan	£76 m	£64 m	18%
15	Netherlands	£74 m	£57 m	30%
16	Turkey	£64 m	£52 m	24%
17	Brazil	£56 m	£80 m	-30%
18	Poland	£53 m	£44 m	20%
19	Latvia	£51 m	£75 m	-33%
20	China	£41 m	£39 m	5%

圖 3-1：蘇格蘭威士忌 2015 年 20 大進口國

資料來源：Scotch Whisky Association, “Top 20 Export Markets 2015 - Volume & Value,” <<http://www.scotch-whisky.org.uk/news-publications/publications/document/top-20-export-markets-2015-volume-value/#.WP9FW9J97IU>>.

中國經過限制三公消費的調整再度回歸二十強，這樣的成績確實值得關注，但以中國烈酒消費人口的消費能力來看，蘇格蘭威士忌的人均消費依然低迷。值得探討的是，中國烈酒消費正在從中式白酒向外轉移，如何搶得先機，我們必須先了解目前中國烈酒市場的生態。

單一麥芽威士忌的出口量在 2015 年也下降了 1.8%。然而，這是在 2014 年單一麥芽威士忌出口量增長 10% 的背景下的衰退，出口量雖然衰退，但總體銷售額卻增長，單一麥芽銷售額在 2015 年保持 0.4% 的增長，達到 9.16 億英鎊，突顯了 2015 年發展高檔產品來補足銷售收入的重要性。2015 年，單一麥芽威士忌出口的主要目的地仍然是歐盟（以數量計佔 42% 的比例，按價值計算是 40%）。但隨著北美國家單一麥芽威士忌繼續增長的趨勢，2011-12 年度開始歐盟市場份額已經從約 50% 下降至今。在過去五年中，



北美地區出口了 47.6 萬箱的單一麥芽威士忌，其市場份額從 20% 上升超過 25% 左右，按價值計算則將近 30%。另外，亞洲市場的單一麥芽威士忌出口市場份額保持在 23% 左右，其他較小的市場也大大的增加了單一麥芽威士忌，儘管基數較小約 2-3%。總的來說，全球飲用蘇格蘭威士忌的趨勢，已經慢慢從調和威士忌轉變為品飲單一麥芽威士忌，這是一項不可避免的趨勢，如同紅酒一般，許多亞洲國家從以前的牛飲，到現在許多新興中產階級的出現，人們開始學會品酒、品紅酒，增加自己生活中的情趣、品味。但平價的葡萄酒仍會佔大宗，是一樣的情況。

歐盟（主要來自法國）是蘇格蘭調和威士忌出口的主要地區（按量計 38%，按價值計 28%）。數量略有增加，但價值下降了 7%。在亞洲，趨勢相反，成交量下降了 8% 漲幅則上漲了 0.5%。在北美，調和威士忌的銷售持續上漲，2015 年總價值來到了 24%，從 2011 年來上升了 18%。³³2015 蘇格蘭威士忌出口量及銷售額產品種類分析如下圖 3-2、3-3。

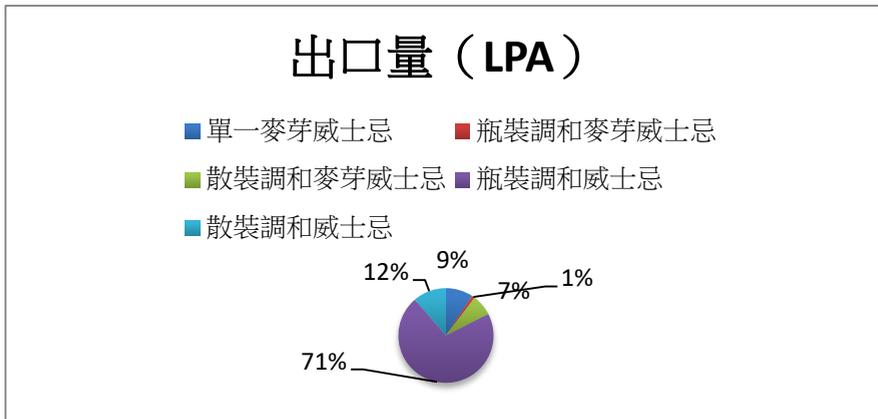


圖 3-2：2015 蘇格蘭威士忌產品種類出口量分析圖

³³ “The Economic Impact of Scotch Whisky Production in the UK 2015”, *The Scotch Whisky Association*, <http://www.scotch-whisky.org.uk/media/70581/economic_impact_web.pdf>.



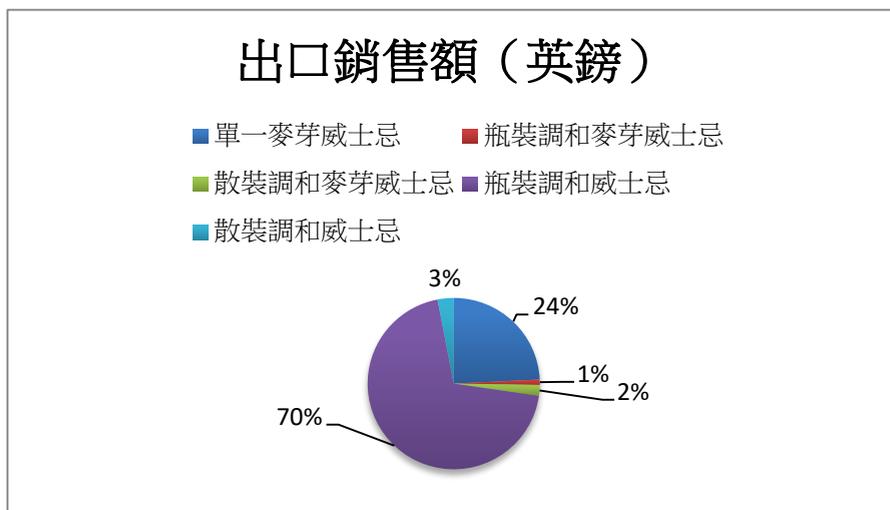


圖 3-3：2015 蘇格蘭威士忌產品種類銷售額分析圖

資料來源：“Scotch Whisky Statistical Report 2015,” *Scotch Whisky Association*, <<http://www.scotch-whisky.org.uk/news-publications/publications/documents/scotch-whisky-statistical-report-2015/#.WPGgodJ97IU>>

肆、中國大陸烈酒產業現況

蘇格蘭威士忌若想要利用整合行銷傳播進入中國市場，攻佔中國人的消費者心理圖像，除了要了解自身擁有的優勢以外，更要能夠理解各個省份及地區的文化、民族性格、餐點與酒品的口味及政策走向。同時必須對中國烈酒產業現況擁有一定的知識與脈絡，才能夠在中國烈酒市場建立一定的市佔率。例如全球烈酒市場而言，中國市場尚不成熟。烈酒在中國存在的最大問題就是經銷通路的問題，因為中國的經銷通路非常複雜，除了大公司，還有一些本土的進口商也從事這方面的生意，同時還有很多不明確身份的進口商。瞭解並掌握中國的經銷通路是有一定困難的。對於烈酒來說，最大的挑戰是如何成功地打開中國的經銷通路，從而將產品推廣給更多的中國民眾。過去許多洋酒品牌在中國市場的輕舉妄動，盲目進攻導致全軍覆滅的慘痛教訓不勝枚舉。而



聰明一些的洋酒品牌，策略則是不完全拷貝在其它地方的成功模式，而是嘗試著與熟悉市場環境的中國酒類代理商合作，進一步摸清中國酒類市場操作的特殊性。³⁴

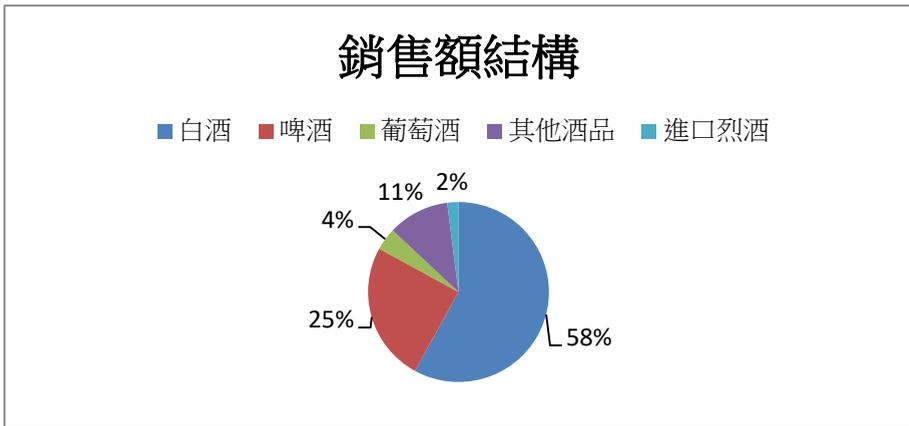


圖 3-4：2013 年中國大陸酒類銷售結構圖

資料來源：廣州代表處，「中國大陸酒類產品市場概況」。

中國烈酒市場狀況概略如上圖，以銷售額為計算的市佔率，2013 年時白酒佔了中國酒類市場銷售額的 58%，進口烈酒佔 2%，而這 2% 包含有六大烈酒：琴酒（Gin）、威士忌(Whisky)、白蘭地(Brandy)、伏特加(Vodka)、蘭姆酒(Rum)、龍舌蘭(Tequila)。中國白酒佔 58% 達 1084 億美元，啤酒為 472 億美元，佔 25%；葡萄酒為 71 億美元，佔 4%。2013 年進口烈酒則是 2% 達 57 億美元，這 2% 若以進口國家來區分則法國佔 75%，英國佔 11%。則法國佔了烈酒市場整體市場銷售額的 3.75%（白蘭地為大宗）達 42 億美元，英國則是 0.55%（琴酒與蘇格蘭威士忌為大宗）達 6.2 億美元，

³⁴ 「火候成熟，中國進口烈酒市場正當時」，Winesnews，
<<https://www.suibi8.com/essay/3db159-4043097.html>>.



進口洋酒市佔率仍然不高³⁵。中國白酒消費 1970 後出生的消費者佔 40%，1980、90 年後出生的消費者佔 26%，1950 年後出生的消費者則佔 34%，白酒主要消費群體平均年齡 39 歲。³⁶中國白酒在進口葡萄酒、洋酒的不斷滲透下，正面臨失去年輕消費群體的尷尬，很多 1980、1990 年後那一批出生的年輕人都崇尚葡萄酒、啤酒、洋酒，認為傳統的白酒不夠時尚。這樣的危機，中國白酒也意識到，開始從傳統的情操轉型，推出許多精緻的產品。正是因為白酒消費群體的斷層，2013 年以來，市場上湧現出一批專為 1980、1990 年後消費者打造的新白酒類型。例如一家白酒企業推出新款產品，飲用時可搭配牛奶、果汁，上市 6 天就預售出 10 萬瓶。緊接著，打出「再不嗨我們就老了」的廣告語，推出的產品口感濃香，可做雞尾酒的調酒原料。另一家白酒企業，還借大陸知名電視劇「男人幫」中人物，推出名為「我是江小白」的白酒產品。白酒品牌，一直走大氣、莊重的路線，但隨著 80 後、90 後等消費群體的擴大，花樣繁多的酒也開啟了以年齡群劃分白酒的新時代。

37

基本上喝中國白酒的人還是居多，多屬於中年人以上，但是進口洋酒、蘇格蘭威士忌的機會在於 1980、1990 後出生的年輕人，這個群體因為接觸西方文化多，願意多嘗試新奇的舶來品，是否可以依循著白酒轉型成功的方式，則值得探討。中國擁有全世界對高的人均烈酒消費量，如下頁圖 3-5 所示：

³⁵ 「2013 中國大陸酒類產品市場概況」，廣州代表處，<<http://finance2.kcg.gov.tw/Fileupload/download/2/63/201506241020560.pdf>>。

³⁶ 陳姍姍，「白酒企業突圍年輕人市場 吸引 90 後不能只靠扮嫩」，第一財經，2016 年 11 月 07 日，<<http://m.yicai.com/news/5152304.html>>。

³⁷ 王曉，「白酒消費群平均年齡高達 39 歲 將試水賣萌行銷」，騰訊網，2013 年 08 月 05 日，<<http://hb.qq.com/a/20130805/004769.htm>>。



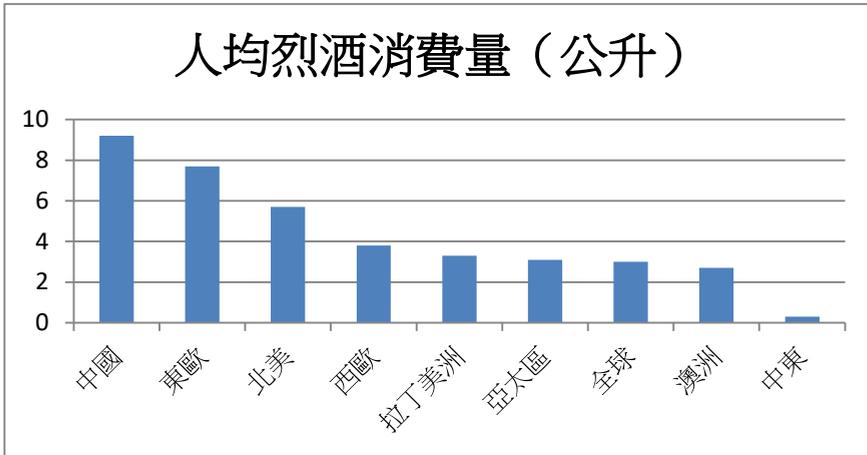


圖 3-5：世界人均烈酒消費量圖

資料來源：Wind 國泰君安證券研究，本圖由作者彙整。

即使中國擁有最高的人均烈酒消費量，征服它的烈酒市場並非易事，尤其中國是擁有國產烈酒的大國背景之下，即使現今國產烈酒的消費族群出現斷層，還是非常困難。有許多資料顯示進口洋酒的量非常龐大，卻也只佔了中國烈酒市場的 2% 左右，中國白酒仍佔烈酒市場的 60% 左右，根深蒂固的白酒文化難以攻破。因為烈酒消費主力來說，還是在中年以上這一族群，對他們來說白酒可能是生活中不可或缺的一部分，而且普遍認為，適量的喝白酒有通風散寒、舒筋活血、消除疲勞、陶冶情操等好處，加上有白酒歷史以來，有許多的文人墨客都是喝中國白酒，最具代表性的就是大家都認識的「詩仙」李白。³⁸中國白酒的代表，國酒茅台更大打愛國牌，伴隨著中共建國至今，宴客、官方贈禮、官員們聚會的佐餐首選，在這樣的概念下，喝國產的白酒也就在中國人心中種下一顆種子，這樣的手法現也已經承接到國產紅葡萄酒身上了。從奧運會、世博會、博鰲論壇等國事活動，都能見著長

³⁸ 酒評君，「白酒的保健功效大於葡萄酒，你們知道嗎？」，酒評網，2016 年 06 月 2 日<<https://kknews.cc/health/3ae2v3.html>>。



城五星葡萄酒的身影，包括成為 2016 G20 杭州峰會指定產品，³⁹從國產出發的酒品到登上國際舞台，政治意涵所帶來的價值是很崇高的，已經超越價格或是口味。喝的不只是酒，這種精神價值便是本文所探討的方向，中國目前確實有許多酒類快速崛起的例子，值得蘇格蘭威士忌借鏡。

酒精飲料沒有高低，適合的才是最好的。烈酒想要進入中國市場，面臨著品牌傳播、文化衝突等問題，所以酒商公司應該以專業知識、文化背景，將其洋酒文化與中國飲食、飲酒文化結合。例如我們應該意識到，中國人對烈酒的偏好還在於喝法，另外也很少像中國一樣用烈酒佐餐。中國市場的消費者對進口烈酒的知識幾乎是零，這也讓蘇格蘭威士忌在大眾市場處於很被動的狀態。有幾項原因，就是有許多賣酒的人員不夠專業，不論是超市還是煙酒行，銷售員對進口洋酒不瞭解，很難為消費者講解並量身選擇。消費者聽不到有用的資訊，當下只能自己或是上網判斷，導致很多人對蘇格蘭威士忌的概念不成熟，又由於中國對威士忌的關稅高達 180%，口味與價值難以進入大眾市場，⁴⁰消費者在同個價位區間容易偏好選購熟悉的烈酒。

過去 5 年中，全球烈酒市場仍以平均每年 4.7% 的速度增長，烈酒年消耗量超過 30 億箱，預計到 2020 年，市場消耗量仍將增加 1.2 億箱，突破 32 億箱大關。行業預測，增長的最大份額將來自「中國」和「印度」。國際葡萄酒及烈酒研究所的研究成果表明，亞太地區烈酒消耗量佔全球的 63%，中國是全球最大的烈酒消耗國。但是從整體市場份額來看，進口烈酒品牌在中國的年銷售額不到全國酒類銷售額的 2%，與白酒相比仍然差距很大，蘊藏著巨大的發展潛力和機遇。

³⁹ G20 國際經濟合作論壇（Group of Twenty），屬於布雷頓森林體系框架內對話的一種機制。

⁴⁰ 根據中國海關 2017 年最新關稅稅率表，稅號 22083000 號，威士忌酒：普通稅率 180%，最惠國稅率 10%。另外還有消費稅、增值稅。



縱觀中國進口烈酒市場面臨的機會不難發現，多是來自於中產階級和富裕階級的日益擴大所帶來的市場消費升級，以及中國國人消費觀念的轉變。進口烈酒消費由高端禮品饋贈轉為向大眾消費及專業消費，也就是說，從 2012 年底止後的大震盪，已經稍稍回春。根據下圖所示，另一個機會則是中國地域擴張所釋放出來的潛力，沿海城市和三四線內陸城市都預計會產生新一輪的烈酒增長。如下圖 3-6 所示：

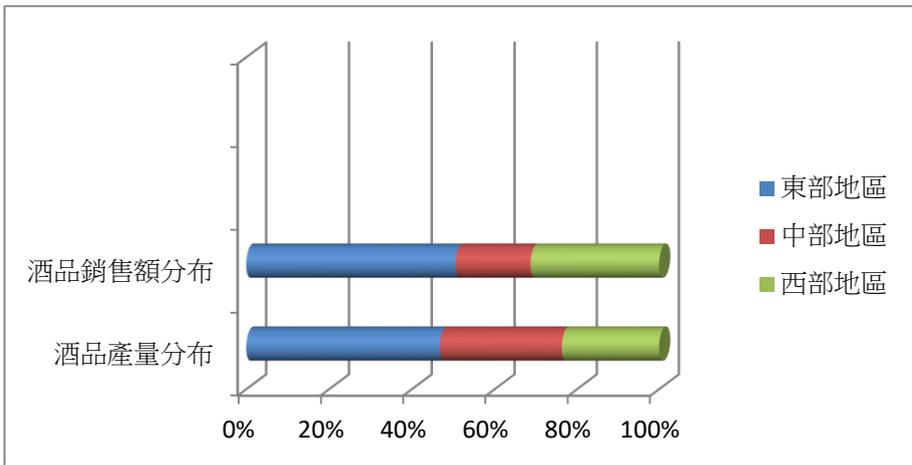


圖 3-6：中國酒品銷售額及產量分布圖

資料來源：廣州代表處，「中國大陸酒類產品市場概況」。

中國洋酒市場正呈現出四個轉變趨勢：

- 1、洋酒的消費區域，市場由經濟發達的沿海地區如深圳、廣州、上海、北京等城市向內地一二線城市延伸。
- 2、洋酒的消費途徑，除了最初的星級酒店，現在越來越廣泛地進入酒吧、KTV、夜場等娛樂場所以及超市、大賣場等大眾通路。



3、洋酒的消費群體，由外國人、港台人士、政府官員、企業家擴充到新興的中產階層和追求時尚的年輕一代，年齡在 25-45 歲，以男性為主。

4、洋酒的消費心態，更趨於理性和個性化，例如 10 年前喝洋酒是趕時髦，喝給別人看的炫耀心態，那麼現階段的消費者則更多的是因為對洋酒文化的認同，希望從中領悟洋酒的文化內涵及其時尚、高雅的風格。依據中國對洋酒消費群體的變化，洋酒也從過去的分眾傳播開始向轉向現在的大眾傳播。⁴¹

一、限制三公消費對中國烈酒市場帶來的影響

限制三公消費，指的是自從習近平 2012 年底上任後頒布的八項規定，開始的反貪腐。⁴²中國大陸酒品市場自 2012 年底也開始受三公政策及反貪腐風氣所影響，不論中外酒品都呈現放緩或倒退的跡象，以中國烈酒市佔率最大的中國白酒來說，反貪腐後許多高端白酒被打回原形，⁴³成長放緩並且全面洗牌，國酒茅台價格只剩下反貪腐前的一半，⁴⁴反貪腐之後兩年間靠著市場供需法則的降價才有了復甦跡象。白酒銷量下降其實還有一個原因，國際葡萄酒及烈酒研究機構 2016 年數據表示：「中國對國產烈酒興趣仍在在減弱，研究預測，2014-2018 年，各式烈酒消費增速將放緩 2.8%，尤以白酒增長預計最為緩慢」。反貪腐搭上了 80 後年輕一代的新消費模式，使得中國白酒難以回到過往榮景，然而這樣的調整對

⁴¹ 王永芳，「洋酒為什麼都看准了中國市場？」，*映象網*，2016 年 03 月 10 日，<http://www.hnr.cn/xiaofei/schq/201603/t20160301_2339726.html>。

⁴² 財政撥款支出安排的出國（境）費、車輛購置及運行費、公務接待費這三項經費。由於這三項費用的濫用涉及中華人民共和國黨政機關的公費旅遊、公車消費、公款吃喝等不良行為，故為社會普遍關注。

⁴³ 傅喻，「高端白酒遭遇冷需求」，*新浪財經*，2013 年 04 月 23 日，<<http://finance.sina.com.cn/consume/20130423/223415253633.shtml>>。

⁴⁴ 國酒茅台：醬香型大麴白酒，生產於中華人民共和國貴州省仁懷市茅臺鎮，被稱為「國酒」。



於烈酒整體市場來說是健康及長久的，經過 2012-2015 年的調整，三公消費佔比已大幅下滑，大眾需求逐步承接，使得白酒，尤其高端白酒的銷量轉為穩固。根據媒體報導，茅臺董事長袁仁國 2014 年在接受採訪時表示，2013 年茅臺的公務消費佔比只有約 7%，而 2016 年，茅臺公務消費已降至 1%。高端白酒似乎已經悄悄恢復，被民間和商務消費所接受。蘇格蘭威士忌與干邑白蘭地是被歸在同一類別，2013 年以前都以高端價位的商品為主，受到反貪腐重挫也是必然的。然而如同中國白酒的市場回彈，蘇格蘭威士忌與干邑白蘭地這兩位較具國際知名度的洋酒，也已經有恢復的態勢。

(一)、干邑白蘭地與蘇格蘭威士忌

中國烈酒市場面臨激烈的競爭。2014 年之後，蘇格蘭威士忌行業整體的發展情況總體並不理想，主要受到兩方面因素的影響，一是中國 GDP 總體的下降，2014 年是十年來單一麥芽威士忌品類的銷量下降最嚴重的一次。其次，中國政府的反腐打擊效果顯著，禁止過度消費，包括烈酒類產品，直接影響到了高端酒類飲品的銷售。但另一方面，中國的主要烈酒消費群體正在慢慢得向年輕的一代人身上轉變，更多的消費者會選擇與朋友前去酒吧消費，與高端洋酒並不是同個消費族群。需將目標消費群體從高端人士調整為年輕的 80、90 後，以及新興中產階級。

就打貪腐帶來的負面影響而言，白蘭地因為是高級洋酒指標，傷害較其他烈酒要大。以 Rémy Cointreau Group 為例，反貪腐的第一年，2013/2014 的業績預告，其截至 2014/3 月底的年業績為 10.32 億歐元，下跌 10.7%。Rémy Cointreau Group 一開始認為，這是過去 5 年以來業績首次下跌，當時認為下跌是由於之前增長過於強勁。但這種下跌趨勢在 2013 年底並沒有得到緩解，銷售量下跌達 16.1%，同比 2012 年，干邑人頭馬的銷售量大概降了



20%~30%，獲利下滑 39%，幾乎是預期的兩倍。根據法國干邑行業局（Bureau National Interprofessionnel du Cognac，簡稱 BNIC）的報告，2014 年中國干邑進口量下滑 17.4%。直到 2015 年 VSOP 和 VS 干邑白蘭地的消耗量才開始呈現上升趨勢，皆在夜間即飲市場（on-trade market 以下簡稱夜場）中佔主導地位，洋酒在中國酒水市場上的運作，主要在爭奪夜場上，夜場通路的銷售量佔洋酒銷量的 70% 以上，利潤巨大。因此，洋酒中的一些大品牌，如 Pernod Ricard 的 Martell、Chivas Regal、Royal Salute，DIAGEO 旗下的 Johnnie Walker 等品牌，在進入中國多年後，也紛紛開始改變策略，將推廣的重點從最初的星級酒店放在了夜場渠道，以希望在中國市場獲取「高利」。⁴⁵而年輕消費者大多偏好酒齡較淺較便宜的干邑，但仍對中國白酒不構成威脅。

蘇格蘭威士忌略同，2013-2014 年整體市場發展情況不理想，反貪腐起初導致蘇格蘭威士忌在中國的銷量下滑四分之一以上，蘇格蘭威士忌協會公佈的 2013 銷售資料則顯示，蘇格蘭釀酒廠 2013 年在中國銷售了 1670 萬瓶威士忌，比 2012 年的 2290 萬瓶下降了 27%，中國消費者 2013 年用於購買威士忌的開銷也比 2012 年減少了 41%，原本略有起色的蘇格蘭威士忌，又重新回到起點。2014 年蘇格蘭威士忌的出口總額為 39.5 億英鎊，相比 2013 年下降了 3.1 億英鎊，下降幅度為 7%。從數量來看，去年蘇格蘭威士忌總出口量下降 3%，至 11.9 億瓶（700ml 裝）。對新加坡的出口額減少了 46%，而新加坡通常是英國威士忌進入中國和其它亞洲市場的中轉站。

另一項根據英國 Mintel 市場調查公司的資料，2012 年中國威士忌銷售額上漲 15%，而 2013 年則下降超過 20%。該協會稱，下滑主要來自「經濟和政治因素」，其中包括中國反對奢侈浪費，倡導節儉，減少了對這種高檔酒的消費。酒業分析師大衛·張說：

⁴⁵ 同註 43。



「銷售量下降近 15%說明威士忌的價格也有所下降。反貪禁令之所以產生如此巨大的影響，是因為中國的威士忌市場結構嚴重扭曲。因為產品主要集中在頂級品牌和奢侈品牌上，一旦政策發生變化，市場就會受到衝擊」。

經過之後幾年的努力，蘇格蘭威士忌已經提升了不少出口至中國的總量，2015 年中國以 700 萬瓶擠進蘇格蘭威士忌進口國中的第 18 位，相比去年同期的 540 萬瓶增長了 160 萬瓶，增幅達到 29.8%。雖說如此，中國市場仍只佔蘇格蘭威士忌出口總量的 1.35%，仍然與實施反貪腐前的總量有段差距。經過反貪腐的調整後，近幾年雖然稍稍回暖，但按照國際葡萄酒及烈酒研究所數據報告，2015 年中國進口蘇格蘭威士忌銷量約為 112 萬箱，同比下降 9.6%，對比 2011 年歷史峰值（約 177 萬箱）依然下降了 37%；2015 年中國進口法國干邑銷量為 209 萬箱，同比下降 0.2%，對比 2012 年歷史峰值（約 271 萬箱）下降了 23%。按照疲軟的市場需求，2016-2017 年蘇格蘭威士忌和法國干邑的進口量依然不樂觀，目前尚不可能回到過去的成績。中國進口烈酒市場在 2012 年迎來銷量巔峰後，從 2013 年開始已連續 3 年逐年下滑。而從最新行業資料和市場整體情況來看，進口烈酒市場依舊處在探索階段。行業資料分析如下表 4 所示：

表 3-2：2016 年中國進口酒品統計表

商品名稱	進口量 (L)	進口額 (US\$)	數量同比	金額同比
烈酒總計	41,355,585	586,138,556	-3.62%	-5.98%
啤酒總計	512,860,156	525,489,459	19.07%	13.74%
葡萄酒總計	464,132,959	1,775,699,774	14.42%	19.09%
酒類總計	1,725,426,594	3,242,318,814	44.48%	16.38%



資料來源：中國酒業新聞，2016年中國進口烈酒市場走勢，表格由筆者自行彙整。

威士忌比巔峰時期下滑 37%，從官方公佈的 2016 年前 3 季度中國進口烈酒資料來看，進口總量 41,355,585(升)，同比下降 3.6%，進口總額 586,138,556 (美元)，同比下降 6%。再從細分品類來分析，中國進口烈酒市場兩大絕對主力產品是法國干邑和蘇格蘭威士忌。

反貪腐做出了積極且健康的市場調整，把扭曲的市場打回良性競爭的原點。近年來中國消費者對飲酒文化在認識上開始慢慢提高，更重視有品質的生活方式，單一麥芽威士忌在中國市場的成長是不可避免的，就像在越南和臺灣市場一樣。這個趨勢不是被政策所影響，而是被消費者所影響。所以整體來說目前是單一麥芽蘇格蘭威士忌進入中國市場正好的時機，因為消費者的生活型態與追求正在改變。這正是蘇格蘭威士忌一步一步真正建立理念的機會，只告訴消費者這是舶來品的時代已經過去，必須讓消費者意識到這不只是洋酒的時代來臨，而是順應時代的潮流。隨著新一代 80 後成為消費主力，蘇格蘭威士忌也逐漸成為被追捧對象，這個年代受外來文化強烈影響，蘇格蘭威士忌的影響力逐漸在大量廣告、文學作品以及好萊塢電影中塑造的形象中擴散，這不是刻意為之，而是未來趨勢，蘇格蘭威士忌能夠在國際上大放異彩，獲得好評，絕非只是靠廣告。蘇格蘭威士忌也必須先與干邑白蘭地做出市場區隔，以免消費者混淆。

二、蘇格蘭威士忌在中國

現在蘇格蘭威士忌尚未遍地開花，但在眾多同質商品中已經是第一品牌，具有潛力，腳步也比其他國家的威士忌來得扎實，



筆者根據中國進口烈酒海關的數據分析，依照威士忌進口數量由高至低排列為下表 3-3：

表 3-3：中國進口威士忌的五大城市

排名	地區	數量/公升	金額/美元
1	上海市	3,979,035	30,597,207
2	北京市	1,284,186	10,044,287
3	廣東省	479,138	6,419,233
4	天津市	984,624	3,360,165
5	福建省	102,039	1,709,833

資料來源：酒百科，「全面解析中國進口烈酒海關數據」，
<<http://www.haixiaba.com/n132084.html>>。⁴⁶

上述的威士忌中國五大進口洋酒地區，又以英國進口的蘇格蘭威士忌佔最大份額，以數量約佔據了 86%，金額則是 87.5%，如表 3-4 所示：

表 3-4：出口威士忌至中國的五大國

排名	地區	數量/公升	金額/美元
1	英國	5,978,714	47,669,197
2	美國	601,498	3,438,065
3	日本	175,449	1,802,567
4	台灣	18,161	501,659
5	韓國	24,942	388,894

資料來源：酒百科，「全面解析中國進口烈酒海關數據」，圖表由筆者自行彙整。⁴⁷

蘇格蘭威士忌雖然在同質商品中表現優異，但仍只佔中國的烈酒份額 0.55% 中，而且銷售的地區過於集中，只限於某幾個省份，

⁴⁶ 「全面解析中國進口烈酒海關數據」，酒百科，
<<http://www.haixiaba.com/n132084.html>>。

⁴⁷ 同註 48。



上海佔了其中約 65%，接著是北京與廣東，仍不如干邑白蘭地的版圖，這也是目前不受酒商重視也是其原因之一，干邑白蘭地是中國開放以來第一種進口烈酒，酒商寧願投資、經營在中國知名度較高的干邑白蘭地。保樂力加 CEO 亞歷山大·理查：干邑在中國烈酒市場上已經比較深入人心，市場地位較高；而與之相對應的蘇格蘭威士忌在中國的知名度還不夠，擁有的市場較狹小（The Drinks Business 2016.2.18）。根據 2016 中國海關公布的烈酒進口總量來看，白蘭地仍是第一，佔總額的 80%，如下圖 8，即使威士忌的統計數據是包含五大進口國的總量，依然望塵莫及。

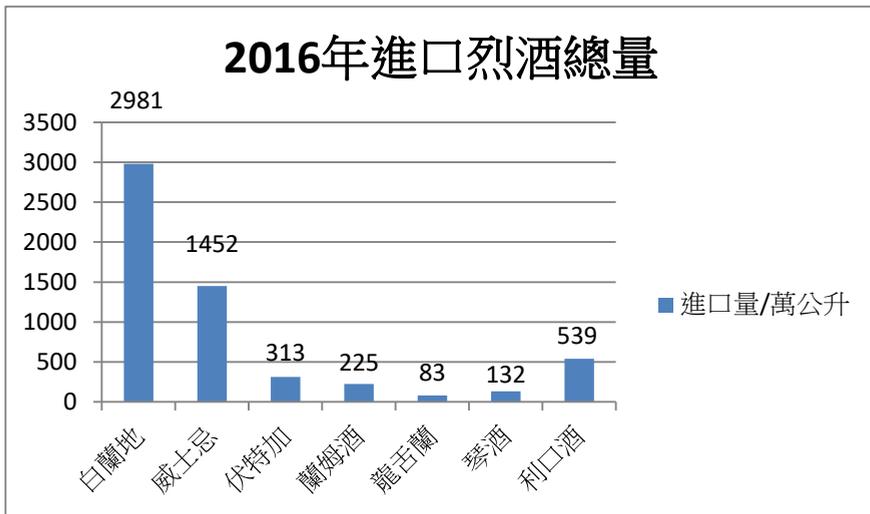


圖 3-7：2016 年中國進口烈酒總量分布圖

資料來源：酒百科，「全面解析中國進口烈酒海關數據」，
<<http://www.haixiaba.com/n132084.html>>。

總額與平均價格如下圖 3-8 所示，由於白蘭地的價位區間及產品的定位，是屬於高檔且名貴的酒，加上夜間即飲市場，是屬於高端消費場所，以至於在總額方面，白蘭地與產品價位分布廣泛的威士忌相比，差距又更擴大。雖然威士忌在這個方面遜於白蘭地，但這其中也隱含著蘇格蘭威士忌的商機，蘇格蘭威士忌的價位分布廣、產品種類、口味選擇多。目前因為消費者仍然對蘇格蘭威士忌的了解不多，如果資訊能夠完善，從進口洋酒跳脫成為



蘇格蘭威士忌，那麼這樣的銷售策略，會比白蘭地來的更長久與完善。經過 2012 年的反貪腐後，我們必須要意識到一點，如同這樣非常隨機的市場機制，只走高端的產品，是很危險的。

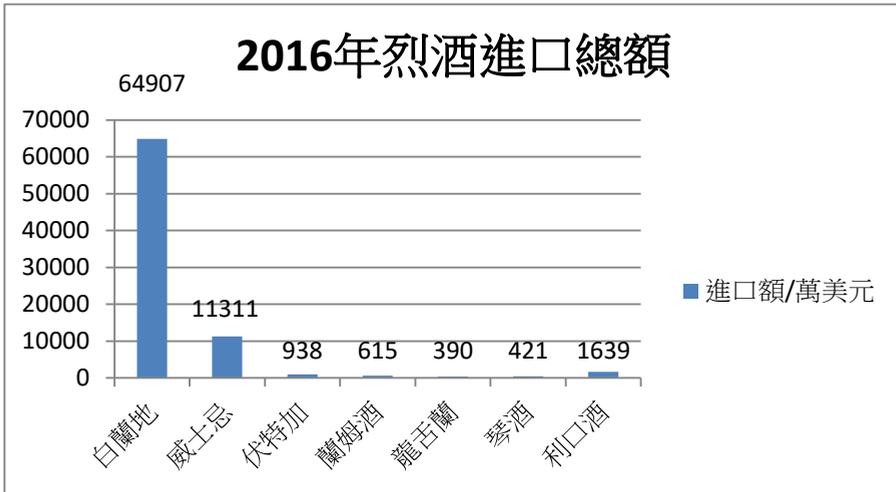


圖 3-8：2016 年中國進口烈酒總額分布圖

資料來源：酒百科，「全面解析中國進口烈酒海關數據」，
 <<http://www.haixiaba.com/n132084.html>>。

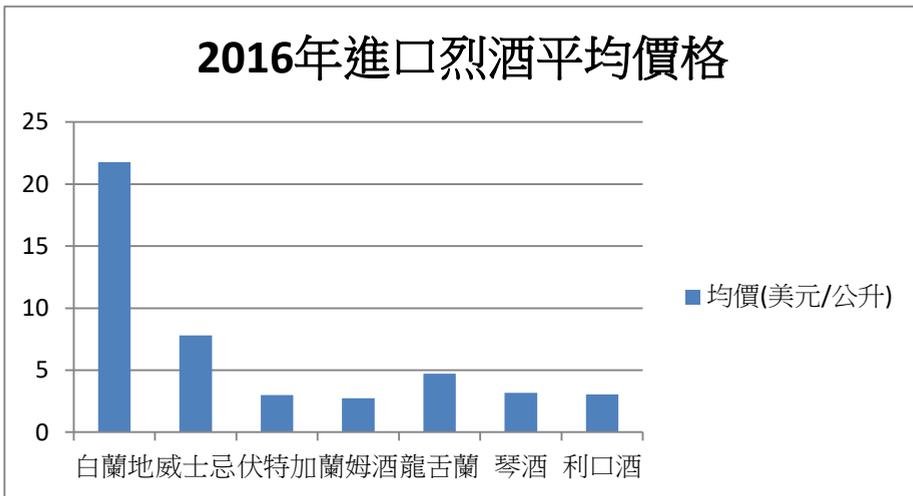


圖 3-9：2016 年中國進口烈酒平均價格圖

資料來源：酒百科，「全面解析中國進口烈酒海關數據」，
 <<http://www.haixiaba.com/n132084.html>>。



目前蘇格蘭威士忌在中國的酒品市場需要在二三線城市進行推廣，而傳統的廣告已經無法滿足一般消費者，在這資訊爆炸的時代，惱人的訊息轟炸在電商發達的中國大陸來說是非常落伍的。2013年，酒商和企業發展電子商務，官方直營的B2C商城，⁴⁸C2C以及酒類B2C商城等電子商務平臺不斷湧現和壯大；⁴⁹O2O模式快速興起，⁵⁰推動了線上和線下優勢的融合。據首屆中國酒業互聯網大會資料顯示，2013年電商管道酒類銷售額達73億元人民幣，同比增長93.1%，其中白酒銷售佔48%。⁵¹

SPEY總裁John McDonough：「中國的消費市場非常前衛，必須考慮新的方式。2014年底SPEY剛進入中國時選擇與酒仙網進行合作，目前與酒仙網的合作十分良好，之後陸續與天貓、京東合作。其原因中國的電商管道正是目前最具吸引力並且便利消費者的新消費型態」。⁵²

即使價格高一點，如果能夠使大眾對蘇格蘭威士忌產生一種信仰，價格也絕對不是第一考量，如同白蘭地在許多人的觀念裡是象徵「尊貴、奢華」。中國正需要一個好的行銷方式來宣傳蘇格蘭威士忌，許多酒品在反貪腐之後恢復正常的價格，反倒被許多新興中產階級與年輕一代消費者接受，蘇格蘭威士忌相較於白蘭地是較具有年輕意象的酒品，如果能夠有耐心地深耕這塊市場，訂定出目標與主題，還是有機會回到過去的成績甚至超越白蘭地，接著攻佔中國白酒份額。然而中國市場是非常特殊的市場，通路

⁴⁸ Business to Consumer，企業透過網路銷售產品或服務給個人消費者。

⁴⁹ Consumer to Consumer，消費者與消費者之間的互動交易行為。

⁵⁰ Online-to-Offline，將線下(離線)商務的機會與網際網路結合在了一起，讓網際網路成為線下(離線)交易的前臺。

⁵¹ 「中國酒類流通行業發展報告」，**商務部市場運行和消費促進司酒類流通管理辦公室**，
<<http://images.mofcom.gov.cn/scyxs/201409/20140916140517668.docx>>。

⁵² 周長賢，「SPEY詩貝全球總裁：進入中國市場正當其時」，**財經天下週刊**，
2015年4月8日，
<<http://finance.sina.com.cn/o/20150408/164721909745.shtml>>。



極其複雜、盤根錯節，若一味的用自身國家的眼光及成功，套用在中國市場，通常很難有成績。最有名的例子就是 **Hardys** 紅酒進入中國葡萄酒市場時踢到的鐵板，它在進入中國市場時，並未熟悉中國做事情的方式，最開始不注重中國市場，產品放給經銷商自生自滅，沒有真正去管控，一個業務員同時經營著幾個區域市場。對業務員的管理也非常鬆散，對業績沒有嚴格的考核，導致失敗。中國市場餅畫得很大，但隨著越來越多國外品牌的進口，這個市場也變得僧多粥少。市場競爭會越來越激烈，要想在眾多品牌中脫穎而出，必須下工夫長久的深耕。**Hardys** 在中國市場的挫折，引發了許多酒商對中國進口酒品牌運作的思考，認知到在中國一定要選對經銷商；一定要因地制宜、長期培育，採取本土化策略。在中國市場不能過散過快，一定要聚焦，而不是遍地撒網，需要不斷創新。

伍、蘇格蘭威士忌在中國的競爭優勢

蘇格蘭威士忌是自成一家的一種威士忌，本身就是一個品牌，法律規定只有印上「**Scotch Whisky**」才能稱作蘇格蘭威士忌，這樣子強調正宗的方式，也是一種行銷，尤其在中國強調所謂「正宗」的消費態度。「**Scotch**」這一個字不僅給人一種品質保證的感覺，還有一種珍貴的氣息存在，從整合行銷傳播來看，蘇格蘭威士忌具備非常多的競爭優勢與題材，也能符合黃金圈法則。本節次也將部份用來比較蘇格蘭威士忌與中國白酒的差異及優勢。

無庸置疑的，作為世界性的酒精飲料，蘇格蘭威士忌絕對具有品質的優勢。蘇格蘭威士忌從西元 1500 年發展至今已經有 500 年以上的歷史演化，以 2016 年為例就為英國創造超過 50 億英鎊的經濟價值，已經證明了它的品質及烈酒地位。蘇格蘭威士忌也並非一成不變，市面上有許多的口味可以供消費者選擇，不論是



強調具有酒廠個性的單一麥芽威士忌，或是經由各家酒廠的首席調酒師一手調配的調和式威士忌，都深受消費者的喜愛，因為「酒本身沒有好壞，只有喜歡與不喜歡」，並且蘇格蘭政府嚴格的法律規範也為消費者及自身的信譽把關，並不會因為蘇格蘭威士忌品牌或是產品種類過多，而造成消費者對於品質及價值的疑慮，這是蘇格蘭威士忌至今能夠多元化發展並長期成為烈酒代表之一的主要原因。

蘇格蘭威士忌的價位優勢來說，並不是指價位可競爭方面，而是指一家公司擁有多項品牌的垂直整合優勢，公司每個價位區間都有來自不同酒廠的主力品牌，不同於中國大陸白酒公司營運方式，例如五糧液推出多款產品但都是來自「五糧液」酒廠，導致無形中消費者對於這樣的公司及產品失去信心，即使擁有價位優勢也難敵在消費者心目中的形象。然而蘇格蘭威士忌這樣的作法，能夠穩定的掌握市場價格及波動，也能根據流行、需求來調整供給。全球最大酒商 Diageo plc 就是採這樣的經營方式，擁有多家酒廠及品牌的 Diageo plc，產品價位分布廣泛、種類多元，論蘇格蘭威士忌，任何一個價位區間及口味都有代表產品，也不會發生削價競爭的問題，是很好的策略。然而在中國受限於關稅，使得許多中端產品價格過高，這樣的策略在中國烈酒市場失去競爭力。為了減少貿易逆差，鼓勵出口，中國海關總署不僅在政策上讓白酒享有出口退稅優惠，出口退稅率為 15%。而且為了保護中國國內酒業，烈酒進口普通稅率則高達 180%。⁵³

蘇格蘭威士忌是全球化的酒精飲料，受過全世界主流口味的考驗，出口超過 180 個國家，相較於中國白酒，口味較為一般人所能接受，而且喝法多元，可作為雞尾酒、純飲，或是品嘗原桶

⁵³ 文靜，「中國白酒出口遇尷尬：八大名酒不敵廚房用酒」，*新浪財經網*，2017 年 01 月 18 日，
<<http://finance.sina.com.cn/chanjing/cyxw/2017-01-18/doc-ifxzqhka3374343.shtml>>。



強度，都別有一番風味，原桶強度雖然更為珍貴，單價也較高，但若是以中國白酒品飲習慣，「原酒」將是未來在中國主要烈酒消費人口（中年）能與之抗衡的產品之一。而中國白酒在出口上一向不理想，主要是外國人認為口味難以接受以及喝法較為單調。

蘇格蘭威士忌的文化優勢並不在優於中國白酒文化，而是在於它是「外來」文化，所以在這裡筆者不多談論蘇格蘭威士忌的歷史、文化發展的特別性。中國至改革開放以來，開始有越來越多人可以接觸到西方文化，或是到國外留學，針對蘇格蘭威士忌來說，這樣的開放一定會獲得年輕人的關注，尤其是 1980、1990 年後出生的這些人。年輕人對於酒精飲料的選擇本來就會比較開放，嚐試不同文化及品嚐不同國家美食的慾望也比中年以上的消費者要高得多，尤其蘇格蘭威士忌在世界又是久負盛名的酒精飲料，倘若價格適中，在互聯網上推廣得宜，自然能吸引到年輕族群來嚐試蘇格蘭威士忌，酒商就有機會引導這些年輕消費者，踏入蘇格蘭威士忌的世界。

文化的影響力在法國展現出另一種模式可供參考，例如連續 20 年在法國銷量第一的雷伯五號調和威士忌，在法國平均每 2 秒鐘銷售 1 瓶，是許多法國年輕人的第一瓶威士忌。在文化層面，已經成為一個時代的記憶符號，許多人稱它為「我的第一瓶威士忌」。⁵⁴

一、4C 的應用

4C 中的顧客注重的是「需求」，賣顧客想要買的，而不是我們所能賣的。蘇格蘭調和威士忌其實就已經體現了這一點，調和威士忌是根據大眾口味所調配出來的威士忌，同樣的我們可以利

⁵⁴ 龐倩影，「消費模式改變 中國進口烈酒市場進入黃金時代」，金羊網訊，2017 年 03 月 24 日，<<http://www.people.com.cn/GB/jingji/1037/2904445.html>>。



用這一點，在中國推出符合中國人，或專屬中國人口味的蘇格蘭調和威士忌。其實單一麥芽威士忌也可以依照口味來進行釀造、過桶，在台灣耳熟能詳的蘇格登 Glen Ord 單一麥芽威士忌，就是專為台灣人口味偏甜、好入喉、乾杯文化所打造出來的蘇格蘭威士忌，並獲得好評，量身打造不僅是針對口味及品飲習慣，更是表達對消費者的重視。目前已經是全台市佔率最高的單一麥芽威士忌品牌。⁵⁵

4C 中的成本筆者將它解讀為購買或飲用蘇格蘭威士忌所產生的成本。如果由這個角度去理解它，你就能將蘇格蘭威士忌與其他進口烈酒或是中國白酒做比較。論喝酒所會付出的成本，消費者最擔心的就是「健康」，近年來中國白酒在當提倡健康白酒，其實蘇格蘭威士忌早就準備好了。蘇格蘭威士忌的熱量 100 克為 230-250 大卡，白酒則是高達 300-350 大卡，威士忌幾乎不含任何脂肪，因而可以有效幫助控制體重，更重要的是，威士忌還可以幫助消化，同時可以降低因消化不良而造成的風險，例如在西方國家，有些人喜歡在飯後來杯威士忌，飯後喝威士忌能降低食慾，因而可以有效防止暴飲暴食。

在 2005 年時，吉姆•史旺博士（Dr. Jim Swan）在英國格拉斯哥（Glasgow）舉辦的歐洲醫學實驗室會議上表示：「研究顯示，喝單一麥芽威士忌對人體健康更有益。因為單一麥芽威士忌中含有更多的鞣花酸。」很多人都知道，鞣花酸對化學物質誘導癌變和其它多種癌變都有明顯的抑制作用，如肝癌、肺癌、食管癌、結腸癌和皮膚腫瘤等。而長期適量飲用威士忌可以幫助降低缺血性中風的風險，因為適量喝點威士忌有助於放鬆動脈壁，確保血液可以暢通無阻的流動，預防中風。還有能控制糖尿病，適量的

⁵⁵ 施俐王亭，「蘇格登新一代威士忌的逆襲」，GQ Taiwan，2015 年 11 月 18 日，<<http://www.gq.com.tw/life/wine/content-24829.html>>。



威士忌可以顯著提高身體調節胰島素和葡萄糖的能力，從而降低發展糖尿病的可能性。

在 1998 年進行的一項科學研究中發現，適量喝點威士忌可以減少人體患心臟病的風險，同時提高人體抵抗疾病的能力。因為威士忌可以降低內部血凝塊風險，保護心臟動脈不被堵塞，並減少動脈硬化和血栓的形成；同時也可以提高有益膽固醇的含量，並降低動脈中的脂肪含量。低密度脂蛋白的氧化是造成心臟病的主要原因，而這些抗氧化物質正好可以防止其氧化。⁵⁶

4C 中的便利性，是指通路的進化，也就是朝著更方便購買前進。中國的消費模式非常前衛，2016 年的網路消費交易規模達 8,695 億人民幣，⁵⁷在中國使用網路平臺購買產品已經是常態，消費習慣與台灣大不同。以中高端烈酒為例，在中國購買時，消費者喜歡到京東、天貓、酒仙網等 B2C 網路商城購買，原因是有「保真」，也就是保證為公司貨，也有一定的退貨機制。在一般店面購買反而害怕買到假貨，而且在大城市，拎著一瓶以上 700ml 的酒在路上走，是很不方便的，而且住的城市也不一定有賣你想要買得進口洋酒，幅員廣大的中國，酒類產品網購也減少了地區限制。這樣的消費模式，試喝就變得非常重要，因為適合品飲的蘇格蘭威士忌一般在中國單價較高，約 200 元人民幣左右，要讓消費者買單，且買到適合自己的口味，成本過高，建議酒商能夠利用網路平臺舉辦活動，初期可以針對烈酒網購的消費者，利用大數據，配送可能適合個人口味的樣品酒作為禮物，此舉可以避免消費者因為喝到適合調配雞尾酒或是可能不合口味的威士忌而對威士忌卻步，也能達到與消費者互動的效果。

⁵⁶ “Top 7 Surprising Benefits Of Whiskey”, *Organicfacts*, <<https://www.organicfacts.net/health-benefits/beverage/whiskey.html>>.

⁵⁷ 「2016 年中國互聯網消費現狀分析及發展趨勢預測」，中國產業發展研究網，<<http://www.chinaidr.com/tradenews/2016-07/99004.html>>。



4C 中的溝通，強調了與消費者的雙向溝通，溝通有很多種方式，包括配合使用大數據，來理解消費者購買蘇格蘭威士忌的真正需求或是口味，並針對各種大眾需求，包括網路商城購買後的真實回應，來改善口味、瓶身設計、標籤、主力的容量瓶裝、活動等，再觀察消費者的年齡、性別、職業來進行個別的行銷包裝，例如喝約翰走路黑牌⁵⁸的族群大概是什麼樣的年齡、職業、性別，它們偏好體育還是電視劇，置入行銷或是找名人代言時，應該找什麼樣形象的明星或運動員最適合，以及什麼樣的劇情喝什麼威士忌更有味道。產品應該透過溝通，讓當地消費者定位，才能實現因地制宜，我們只要將產品價位區分出來即可。

另外可以試著開發蘇格蘭威士忌新產品，例如現在中國非常火紅的罐裝雞尾酒，不僅能增加產品的多樣性，而且也可以把蘇格蘭威士忌沉穩、成熟的形象中拉出來，成為年輕人的選擇。像是美國波本威士忌，廠商就將它製作為威士忌可樂的罐裝雞尾酒來販售，但是這樣的產品可能對於蘇格蘭威士忌的基本教義派是不能接受的。但是蘇格蘭威士忌酒商應該利用低階款的產品，做成罐裝雞尾酒來販售，但必須小心謹慎打造這樣的副產品，因為有可能失了「正宗」。

二、黃金圈法則（Golden Circle）的建立

利用黃金圈法則建立蘇格蘭威士忌整體形象的發展，有助於我們將威士忌帶到感性的層面，對受眾進行感召，提高在中國烈酒市場的市佔率。筆者將取其精華，針對其中的「Why」為什麼，來指導行銷策略方向。

由於中國烈酒市場急速擴張，進口烈酒種類繁多，消費者難以篩選、眼花撩亂。蘇格蘭威士忌可以藉由形象代言人，快速提

⁵⁸ Johnnie Walker Black Label，中國稱「尊尼獲加黑方」，是約翰走路主力商品。



高識別度以及對品質的保證，對消費者進行信仰感召，但這樣的形象建立必須非常謹慎，一旦在消費者在腦中立下了產品的形象，產品傳遞的意象就會變成了一個名詞，要改變非常困難。

中國大陸的民族意識非常強烈，為國爭光的體育選手或是在國際具有亮眼成績的華人影星最為適合代言蘇格蘭威士忌，或是在中國具有知名度的線上明星，當然我們還必須依據每個明星的公眾形象來考慮。利用形象代言人的目標，必須是要讓選擇喝蘇格蘭威士忌的人，在飲用的同時成為他想成為的「那種人」，例如龐德在「Skyfall」電影中，在高地城堡內喝下麥卡倫 50 年珍稀系列時，那眼帶惆悵的紳士，帶給觀眾強烈的孤獨感。或是出現在「Kingsman: The Secret Service」中號稱「一滴都不能掉到地上」的 Dalmore 62 年。蘇格蘭威士忌應當利用這樣的形象包裝來進行感召，而不是利用價格的促銷來提高自己的銷售量，這樣的操作獲得不了忠誠度。

陸、結論

中國互聯網與網購的發達，有許多行銷以及廣告都是利用微信、微博等網路平台來傳播，減少利用整合行銷傳播作為工具的成本。蘇格蘭威士忌雖然具備了許多的優勢，但回歸整合行銷傳播的唯一真理，那就是維持一致的訊息，蘇格蘭威士忌必須整合所有優勢，宏觀的來傳達一個理念或者是訊息。然而許多行銷將獲利視為最終目標，而非實施一個理念的必定結果，大大的侷限了產品的格局，黃金圈法則解釋了維持一致訊息的重要性與實例，將感召作為一個目標，將格局放大。我們必須清楚地意識到，行銷這項產品是為了感召消費者來購買蘇格蘭威士忌這個品牌，而不只是單純的購買適合自己口味的一瓶烈酒、威士忌。



消費者每天都會接收的許多來自四面八方的訊息，能真正引起消費者關注的確非常少。然而支付寶、微信支付的便利性，造就龐大的網路消費量，這個市場的逐年增大，各式各樣的商品都能在網路上面販賣，酒精產品也不例外，在網路的銷售上，賣方可以留有的顧客資料，有利於我們建立大數據，分析該產品的消費年齡層及性別、產品購買週期等，有助於品牌對於未來的定位及目標。我們不能將互聯網視為一個方便傳播的單向管道，而是要將它視為一個多變、雙向的工具，例如建立品牌的官方微博等社群媒體，與消費者互動，使我們更貼近消費者的心聲，取得消費者的意見對於我們使用黃金圈法則建立整合行銷傳播至關重要，假如銷售是場戰爭，文化、歷史與嚴謹的工藝精神是蘇格蘭威士忌手中握有的武器，那麼消費者的反應，即為對手所不小心透露出的訊息，而我們將利用這些訊息，擬定出長期、有效的策略。例如關稅與口味的問題，蘇格蘭威士忌，應當考慮在中國推廣艾雷島出產的威士忌，或是原桶強度的威士忌，如此在口感上可以與高濃度的白酒做比較，在價格上也可以與平價的烈酒做出區別，即可「上打高端白酒，下打平價洋酒」，找出產品定位，並搭配著蘇格蘭威士忌的工匠精神與歷史，在中國可以營造出有品味卻又不高調的「精神價值」。

我們必須在擬定任何策略時，釐清一個概念，就是中國有多大。如同台灣一樣，台北人與台南人就會有不同的個性及價值觀，何況是幅員廣闊，劃分超過 20 個省份、5 個自治區的中國？我們必須拋棄自己的主觀意識，多觀察每個地區人、事、物，許多外商在中國踢到大鐵板，就是沒有意識到強龍不壓地頭蛇故事的起源地，就是中國。尤其現今人手一機的互聯網時代，個人的力量受到重視。中國人口高達 13 億以上，所能劃分的群體多且複雜，必須將行銷整體的概念與行動付諸於感性，如此才能針對群體做出不同的整合行銷傳播，來建立共同的精神價值。筆者在研究該



議題前，常有人問我，什麼樣的威士忌好喝？我告訴他們只要是蘇格蘭威士忌，它本身就沒有好壞，只有喜歡與不喜歡。它只是一項有價值標籤的工藝品，我們再品嚐一支酒時不應該只有思考好不好喝，而是它帶給我們的感受是什麼，它的個性怎麼樣，這一個作品在傳達什麼樣的訊息。就跟欣賞一幅畫一樣，值得我們去討論、感受它。我希望的是，本研究除了能夠提升蘇格蘭威士忌在中國的市佔率外，是能夠教育更多人去瞭解蘇格蘭威士忌，並解讀自己的喜好，從中探索自己。販售與品嚐蘇格蘭威士忌就跟人與人交往一樣，每個人存在著自我主觀意識，若產品一味施加自己的想法與觀念在別人身上，是行不通的。



參考文獻

中文

- 「2013 中國大陸酒類產品市場概況」，廣州代表處，
<<http://finance2.kcg.gov.tw/Fileupload/download/2/63/201506241020560.pdf>>。
- 「2016 年中國互聯網消費現狀分析及發展趨勢預測」，中國產業發展研究網，
<<http://www.chinaidr.com/tradenews/2016-07/99004.html>>。
- 中國酒類流通行業發展報告，商務部市場運行和消費促進司酒類流通管理辦公室，
<<http://images.mofcom.gov.cn/scyxs/201409/20140916140517668.docx>>。
- 「火候成熟，中國進口烈酒市場正當時」，winesnews，
<<http://www.suibi8.com/essay/3db159-4043097.html>>。
- 「全面解析中國進口烈酒海關數據」，酒百科，
<<http://www.haixiaba.com/n132084.html>>。
- 文靜，「中國白酒出口遇尷尬：八大名酒不敵廚房用酒」，新浪財經網，2017 年 1 月 18 日，
<<http://finance.sina.com.cn/chanjing/cyxw/2017-01-18/doc-ifxzqhka3374343.shtml>>。
- 王永芳，「洋酒為什麼都看准了中國市場？」，映象網，2016 年 3 月 10 日，
<http://www.hnr.cn/xiaofei/schq/201603/t20160301_2339726.html>。
- 王福闖，**整合行銷傳播策略與企劃**（台北：紅螞蟻圖書股份有限公司，2011 年）。
- 王曉，「白酒消費群平均年齡高達 39 歲 將試水賣萌行銷」，騰訊網，2013 年 8 月 5 日，
<<http://hb.qq.com/a/20130805/004769.htm>>。



吳怡國、錢大慧、林建宏譯，Don E. Schultz、Robert F. Lauterborn、Stanley Tannenbaum 著，**整合行銷傳播 21 世紀企業決勝關鍵 (Integrated Marketing Communications)** (臺北：滾石文化股份有限公司，2004 年)。

周長賢，「SPEY 詩貝全球總裁：進入中國市場正當其時」，**財經天下週刊**，2015 年 4 月 8 日，
<<http://finance.sina.com.cn/o/20150408/164721909745.shtml>>。

姜雪影譯，Simon Sinek 著，先問，為什麼？啟動你的感召領導立 (**Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action**) (臺北：天下雜誌股份有限公司，2012 年)。

施俐王亭，「蘇格登新一代威士忌的逆襲」，**GQ Taiwan**，2015 年 11 月 18 日，
<<http://www.gq.com.tw/life/wine/content-24829.html>>。

酒評君，「白酒的保健功效大於葡萄酒，你們知道嗎？」，**酒評網**，2016 年 06 月 2 日<<https://kknews.cc/health/3ae2v3.html>>。

陳姍姍，「白酒企业突围年轻人市场 吸引 90 后不能只靠扮嫩」，**第一財經**，2016 年 11 月 7 日，
<<http://m.yicai.com/news/5152304.html>>。

陳琇玲譯，Tom brannan，**完全搞懂整合行銷傳播 (A Practical Guide to Integrated Marketing Communications)** (臺北：麥格羅希爾股份有限公司，2000 年)。

傅升、陳建勛、梁嘉驊，「淺析顧客需求、期望與知識的動態演化」，**綜合經濟 (北京)**，第 32 期，2005 年，
<<http://doc.qkzz.net/article/29263c5c-6611-4ade-8300-a5e874079556.htm>>。

傅喻，「高端白酒遭遇冷需求」，**新浪財經**，2013 年 4 月 23 日，
<<http://finance.sina.com.cn/consume/20130423/223415253633.shtml>>。

葉怡蘭，「台灣人愛雪莉？」，**商業週刊(臺北)**，第 1523 期，2017 年 1 月，
<<http://archive.businessweekly.com.tw/Article/Index?StrId=6364>>



0>。

戴至中、袁世珮譯，Don E. Schultz、Heidi Schultz，**IMC 整合行銷傳播創造行銷價值、評估投資報酬的 5 大關鍵步驟**(*IMC, The Next Generation : Five Steps for Delivering Value and Measuring Financial Returns*) (臺北：美商麥格羅希爾股份有限公司，2004 年)。

龐倩影，「消費模式改變 中國進口烈酒市場進入黃金時代」，**金羊網訊**，2017 年 3 月 24 日，<<http://www.people.com.cn/GB/jingji/1037/2904445.html>>。

英文

Don E. Schultz、Robert F. Lauterborn、Stanley Tannenbaum, *Integrated Marketing Communications* (Illinois: NTC Business Books, 1993).
Clayton Christensen, *The Clayton M. Christensen Reader* (Harvard Business Review, 2010).

“Top 7 Surprising Benefits of Whiskey”, *Organicfacts*,
<<https://www.organicfacts.net/health-benefits/beverage/whiskey.html>>.

“Top 20 Export Markets 2015 - Volume & Value,” *Scotch Whisky Association*,
<<http://www.scotch-whisky.org.uk/news-publications/publications/documents/top-20-export-markets-2015-volume-value/#.WP9FW9J97IU>>.

Theodore Levitt, *Marketing Myopia* (Harvard Business Review, 1960), pp. 20-21.

”The Economic Impact of Scotch Whisky Production in the UK 2015”, *The Scotch Whisky Association*,
<http://www.scotch-whisky.org.uk/media/70581/economic_impact_web.pdf>.



“Scotch Whisky Statistical Report 2015,” *Scotch Whisky Association*,

<<http://www.scotch-whisky.org.uk/news-publications/publications/documents/scotch-whisky-statistical-report-2015/#.WPGgodJ97IU>>.



The Current Situation and Future of Scotch Whisky Industry in China - An Integrated Marketing Communication Perspective

Abstract

China is the largest liquor market in the world, Chinese liquor holds 90 percent market share, constituting 60 percent of whole liquor sales revenue. Cognac Brandy dominates over the market share of import liquor. However, it has changed after the government of China announced the Xi's Anti- Corruption Campaign in 2012. The market share of luxury liquor all dropped, and the market structure readjusted. Scotch Whisky how to rise on such a situation in China market? The sales market in China is completes sharply. Advanced Internet consumption mode, general advertising or message bombing cannot influence the consumer anymore. The relevant discussion is mainly based on the development status. I analysis it by Professor Don E. Schultz, Robert F. Lauterborn's "Integrated Marketing Communications" in 1993, the theory about 4C replace 4P and Simon Sinek's golden circle rule.

Keywords: Chinese liquor market, Scotch whisky, Integrated Marketing Communication, 4C, Golden circle

