

休閒與運動個案分析

一、個案

個案背景與環境：臺灣菸酒公司與宜蘭酒廠

多數生活在這塊土地的人都知道臺灣菸酒公司是知名的百年老店，從日據時代就開始其專賣事業，在臺灣光復前所專賣的產品類型計有香菸、酒類、鴉片、食鹽、樟腦、火柴、石油及度量衡等 8 項。在臺灣光復後改組為「臺灣省菸酒公賣局」，專賣的業務僅保留菸與酒 2 項。在臺灣菸酒公司的眾多酒廠之中，很少人注意到其中有一個相當具有歷史傳統的百年酒廠—宜蘭酒廠。宜蘭酒廠過去主要以生產紅露酒為主，在臺灣這是一種相當獨特的酒。1909 年，林青雲創業設廠，為了讓酒廠有一定規模，在成立時串連了當時一些小型家庭工廠的老闆一起集資設廠，將公司取名為「宜蘭製酒公司」，原址就是現在宜蘭酒廠的所在地，當時生產的「安溪老紅酒」也就是現在的紅露酒，這家公司也是當時宜蘭第一發達的企業（李明灶，2002）。在日據時期將宜蘭製酒公司收歸為宜蘭製酒株式會社，台灣光復後收編為台灣省菸酒公賣局宜蘭酒廠，直至今日的臺灣菸酒股份有限公司宜蘭酒廠（蔡木霖，1992）。一路走來，宜蘭酒廠似乎一直安逸的漂流在時代的洪流之中，絲毫未感受到即將到來的一場大風暴。

個案公司與產品：宜蘭酒廠紅露酒的產品特色

明清時期，紅露酒原為富貴人家飲用的酒，因為紅露酒的原料是紅麴，而紅麴由於不易培養，價格很高。富貴人家會將酒齡較高的紅露酒加入雞湯中燉煮，讓產後婦女滋補養身。傳到台灣之後卻成為林氏家族的家傳酒；紅露酒在台灣生產技術純熟，卻因為經歷了專賣時期，需供應全國消費者需求，而逐漸發展成低價酒，一般民眾皆可飲用。紅露酒的製作方法是將糯米蒸熟後，再添加紅麴發酵、摻入米酒而成。因為早期的台灣並沒有製作紅麴的技術，需要從大陸購買麴公運回台灣才能釀酒。所謂的「麴公」是一種經過充分乾燥的紅麴米粒，具大蒜氣味，外表黑紫色，內部呈現紅白色，其中所含的微生物，幾乎全部都是紅麴菌。根據日據時代的資料顯示，一斗麴公在當時價值 400 日圓，而當時釀酒師傅的月薪為大約 6 至 9 圓，可見麴公之珍貴性。

在 1931 年時，日本技師中佐和佐藤從台灣民間所用的紅麴中，分離出一株紅麴菌株命名為安卡紅麴（*Monascus Anka*）。此後就無需向大陸購買昂貴的麴公來製造紅麴。而且，宜蘭酒廠為了要大量生產紅露酒，採用「阿米諾法」在無雜菌環境中釀造紅露酒，因此所產的紅露酒入口回甘、溫順香醇，與其它競爭者產品之差異甚大，這也是宜蘭酒廠所生產紅露酒最具有競爭優勢之處。

是否該關廠：宜蘭酒廠的生存危機

宜蘭地區長久以來一直被視為一個化外之地，雪山山脈的阻隔，反而使這塊蘭陽平原孕育出獨特的人文風情及飲食習慣。由於地理環境因素加上公賣時期的低價政策，紅露酒很快的就成為宜蘭地區的區域性民生用酒。來到當時的宜蘭可以發現，宜蘭的大街小巷裡，無論是餐廳宴會或是三五好友的聚會場所，盡是居住在這塊土地上的子民藉由紅露酒來搏感情、抒發疲憊的身軀，享受工作之餘的閒暇時光，由此可知紅露酒早已深入宜蘭地區民眾的生活之中，無論是料理菜餚或是直接飲用，都成為宜蘭人的一種生活方式。

在 2002 年時，為因應台灣加入 WTO 提高菸酒稅，同時也開放菸酒市場。在當時紅露酒面臨了一個重大的危機，因為菸酒稅採從量課稅，像紅露酒之類的低價因菸酒稅提高只好提昇零售價，而低價酒主要消費群多屬於中低收入者，所以該消費群就改買其他的替代酒，導致紅露酒的銷量銳減。而 2002 年開放市場後，紅露酒的銷量從前一年 2.18 億元減為 0.73 億元。長期以來，紅露酒雖然普及，但也因為長期公賣局採低價銷售以提供另一種形式的「國民福利」，使得紅露酒形成了無法突破的低級低價形象，加上銷售之區域從全台灣縮減為北台灣地區，再縮小為基隆、宜蘭、花蓮為主，銷售的下滑似乎無可挽救。在當時雖然臺灣米酒因為口味與烹煮習慣難以改變，還能在消費者心目中佔有一定程度的重要地位，但也因為菸酒稅所導致的售價的上升，使得米酒的銷售亦一落千丈。此外，大量的外來酒品以鋪天蓋地之勢，在市場中推出了大量的廣告與各種促銷活動，訴求高價或高品質的品牌形象，在強烈的對比之下，更加深了臺灣菸酒公司就是專賣低價品的刻板印象。表 1 為宜蘭酒廠從西元 2000 年到 2004 年紅露酒與全廠的銷售額，從表中可以看出，全廠銷售額從 2001 年至 2004 年呈現逐年萎縮的現象。

表 1 宜蘭酒廠 2000 年至 2004 年之紅露酒與全廠銷售額

類別	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年
紅露酒類(億元)	1.76	2.18	0.73	1.57	1.73
全廠銷售額(億元)	N/A	18.04	5.71	4.39	4.97
全廠稅前純益(萬元)	N/A	-45,571	-17,275	-14,188	-11,874

註：1. 臺灣菸酒公司於 2002 年 7 月份改採曆年制，當年度的損益只包含下半年。

2. 2001 年之前因為採用會計年度，其損益的期間涵蓋 2001 年 8 月~2002 年 6 月。

3. 2002 年 7 月因為改制為公司，在結算真實的損益並將其分配至各事業部門，分配結果如表中 2001 年度所示，呈現出少見的鉅額虧損。

雪上加霜的是，在當時臺灣菸酒公司的三大事業體系中，受到菸酒市場開放的影響，菸與啤酒事業部門雖然仍能維持不錯的利潤，但酒事業部門卻從 2000 年盈餘約 90 億元，到了 2002 年時因為面臨菸酒市場開放，以及公賣局改制公司而結算各部門的真實損益，反映在 2001 年度的財報數字為虧損約 32 億元，全部 9 個酒廠的每廠平均虧損約 3 到 4 億元，而宜蘭酒廠的虧損金額達 4.5 億元，在 9 個酒廠中敬陪末座。當時公司內部就開始流傳著有哪些酒廠可能遭到關閉的命運，其中宜蘭酒廠被許多總公司員工認為是關廠

的首選，主要原因在於：宜蘭酒廠的主力產品—紅露酒市場已經大幅的萎縮，米酒的銷售量也因為菸酒稅的緣故跌掉了9成以上，只剩下全盛時期的6%左右，使得宜蘭酒廠的生產線面臨撥交他廠而不再需要生產米酒的窘境。眼見關廠的危機一觸即發，許多資深員工忙著準備提早退休，資淺的員工忙著打聽關廠後有哪些地方可以去，使得整個宜蘭酒廠人心惶惶，公司內部許多部門的主管都認為宜蘭酒廠的命運似乎只有關廠一途，現有員工只有二條路可走，一是選擇資遣或退休，二是選擇調到離宜蘭較近的花蓮酒廠。

2006年接任董事長的蔡木霖先生，在公賣局時期就已經在公司內工作了，是多年來唯一內升的董事長，出身基層再加上後來取得台北大學企管博士學位，不但對臺灣菸酒組織的各種問題知之甚詳，對於組織中每個廠區與部門主管的能力及人格特質亦有相當程度的認識。蔡董事長自從接任後就不斷的在思考各個廠區的困境，其中宜蘭酒廠的問題，蔡董事長更是親自多次與廠區的相關人士會談，也傾聽許多宜蘭廠區員工的心聲，在收集了各種意見之後，蔡董事長擬定了解決這個問題的方案。

在一個平常日子的早晨，蔡董事長在總公司聽完幕僚對宜蘭酒廠的簡報後，直接驅車前往宜蘭酒廠，在沒有任何預警的情況下抵達了陳廠長的辦公室。蔡董事長支開了所有人，和陳廠長商談了半小時之後，蔡董事長最後問了陳廠長「你認為應該要怎麼做才能讓宜蘭廠起死回生？」陳廠長思索了半天，只表示「這都是大環境不佳的影響，不完全是我的責任」。蔡董事長接著再找工會常務理事、理事及代表討論勞方是否願意為了繼續留在家鄉，與留住原有工作而作出較大的改變，但工會表示基於勞基法，若要調動職務或調整工作內容必須經過勞方同意而表達其反對的立場，也提到了許多員工已經在宜蘭酒廠工作數十年，要改變有實際困難等等。蔡董事長聽完之後，在離開宜蘭酒廠回台北的路途中就下了決定，回到公司之後當天下午就把宜蘭廠的廠長調離原職。正當工廠許多員工心中忐忑不安的在揣測公司是不是要開始裁撤宜蘭酒廠時，蔡董事長卻指派了另一位曾經將另一酒廠成功轉型的王廠長來接任陳廠長的職位，同時指示王廠長多與工會溝通，蔡董事長承諾會支持王廠長的決定，而且也會每月至少一次蒞廠督導並與工會溝通。

如何能不關廠：起死回生的行銷策略

王廠長原本是埔里酒廠的廠長，在其任內，埔里酒廠原本也像宜蘭酒廠一樣面臨關廠的危機，在當時王廠長的帶領之下，埔里酒廠成功的結合了地方文化與休閒，轉型成為南來北往旅遊中重要的一個觀光景點。也由於王廠長過去的獨特經歷，蔡董事長決定請王廠長來帶領宜蘭酒廠渡過生死存亡的危機。

第一天上任的早上，王廠長在會議室中與所有員工面對面的談話，在自我介紹完畢之後，王廠長一點名認識了幾位重要的部門主管之後說道：「我知道沒有人願意看到工廠關閉，也沒有人願意調到花蓮廠去。我也知道許多人認為宜蘭廠之所以會走到這地步，都是政府的政策所致。但是這一切已經是事實，而且實際上我們的工廠也根本無所獲利，

我想聽聽各位的看法，難道我們的產品真的一無可取嗎？真的沒有任何可以拿得出來的東西嗎？」

行銷部門楊課長說「我覺得米酒市場的銷售短期之內是很難恢復了，紅露酒的毛利又很低，我也常在想到底還有什麼東西是可以挽救，看來看去，整個宜蘭酒廠除了歷史悠久之外，就只剩紅露酒了。」

產品線孫課長說「在這工廠十幾年了，我也在想我們的工廠既然有這麼豐富的歷史，不知道能不能拿來當成觀光資源？但是誰要來看這破破舊的廠區？如果要整修的話勢必又要再花一大筆錢了，這些錢要從哪裏來？」

販賣部的新進員工呂專員說：「顧客經常跟我們反應，我們紅露酒的品質這麼好卻賣這麼便宜，我在想有沒有可能把售價提高一些讓我們毛利可以拉高。但我又怕售價一提高顧客又會跑光了，到時候不是死得更慘？」

企劃部的高課長說「我也覺得也許可以考慮從產品與地方文化結合的角度來看看有沒有別的產品可以賣。這幾年來休閒旅遊的風氣愈來愈盛，我覺得發展觀光酒廠應該也是可以走的路，只是我在想，我們把顧客找來之後，要用什麼方法才能提昇營業額？除了紅露酒之外，我們還有什麼是可以賣錢的？」

王廠長發現，宜蘭廠的員工心中其實有許多想法，只是在公賣局的科層體制之下，平時很少有機會拿出來與管理階層溝通討論。於是，在王廠長舉辦了多次的會議與座談之後，開始形成了初步的構想。上任半個多月，蔡董事長再次來到宜蘭酒廠，王廠長將其所收集到的意見與想法向蔡董事長報告。蔡董事長說：「我認為宜蘭酒廠是有本錢發展觀光酒廠的，初期只要花點錢稍為整理一下，應該會對一般消費者具有吸引力。但是在產品的部份，我在想也許可以嘗試將原來的紅露酒做重新定位，可以將文化的特色加入其中，然後在行銷溝通上強調品質與文化，希望能擺脫低價酒的形象，也盼望能利用提高售價來增加我們的營業額。」

蔡董事長這時突然想到，用來生產紅露酒的重要原料—紅麴，似乎比起其它酒廠的紅麴之品質要來得好，而且原本市場上本來就有很多食品加入紅麴來當成是產品特色。於是聽完王廠長的說法之後說：「我們是不是可以想辦法，利用紅麴來生產一些其它毛利較高的產品」。

王廠長馬上召集了所有管理者，將蔡董事長所提出來建議加以討論。會中幾乎所有的人都認為可以利用紅麴來結合許多民生食品。後來在經過多次的會議之後，王廠長決定正式放棄米酒的生產，並擬定了二大行銷策略：一是對紅露酒的重新定位行銷；二是採取多角化的發展策略，除了推出一系列結合紅麴的各類食品之外，也要開始發展觀光酒廠。

新瓶裝舊酒：紅露酒的重新定位

有鑑於紅露酒長期以來採低價策略每瓶 40 元，最後卻在顧客心目中形成了低價酒的形象，加上長期以來具有太強烈的地域性形象，紅露酒的銷售主要集中在宜蘭地區，其他縣市的消費者鮮少會注意到。因此，王廠長認為，要改變這種困境首先要能提高紅露酒的售價。但是多年來所建立的產品形象該如何扭轉？王廠長決定要先從產品改良開始進行。

為了提升紅露酒的品質，王廠長找來廠內數位具有 20 年以上釀酒經驗的老師傅，請他們在酒窖裡 20 萬個酒甕中逐一檢驗，找出最佳年份與品味的酒，最後精心挑選出酒質甘醇、風味絕佳的甕藏紅露酒，且其年份多以儲藏 6 年者為最佳。在開甕取酒後再交由調酒師精心勾兌，使它更加甘醇順口之後，再邀請數位經驗豐富的品酒師品評認定後，計劃推出優質頂級紅露酒，其酒精度為 18.5 度，酒質香醇濃郁、入口回甘。

王廠長也發現，若能將其與地方風俗與傳統文化結合，在行銷溝通上必能有更多有利的訴求，因此特別請行銷部門在設計行銷策略時能把這支頂級紅露酒與宜蘭的人文、歷史做密切的聯結，展現出宜蘭地方特色。為達此目的，宜蘭酒廠數度邀請地方文史工作者共同協助產品的定位、包裝設計討論。舉凡命名、瓶支挑選、文案、外包裝圖飾都要經過眾人多次的討論後才定案。共同參與的文史工作者包括噶瑪蘭書法學會理事長張太白、宜蘭縣博物館家族協會總幹事莊文生、蘭陽博物館教育展示組組長林正芳、文史工作者邱彥貴、宜蘭考古學家邱水金、仰山文教基金會秘書長簡楊同和蘭陽統一北區經理林明人。

經過半年的時間討論，決定將該頂級紅露酒命名為「窖藏金雞老紅酒」，在瓶身的設計上，不但有噶瑪蘭廳地輿全圖，且有文史工作者莊文生所吟、宜蘭在地書法家張太白題字的「千年甘泉源雪山，百歲紅露在宜蘭」，同時用清朝通判烏竹芳所訂蘭陽八景—嶺巔夕煙、龜山朝日、北關海潮、石港春帆、湯圍溫泉、西峰爽氣、沙喃秋水、蘇澳蜃市為外包裝盒圖飾。其古色古香的氣息，不但展現宜蘭的人文、歷史，更表達了紅露酒與宜蘭的長久淵源，產品中並有縣長的嘉勉，為紅露酒的在地性作最好的證明。有了高品質的紅露酒，王廠長為了提昇其知名度，舉辦了一個讓宜蘭人驕傲的一次公投活動—縣酒選紅露，目的在於喚起老一輩的記憶與新生代的認同。由於地方政府的大力配合，2006 年 6 月紅露酒經縣民公投成為宜蘭縣酒，同年 10 月，宜蘭縣政府正式通過，除了縣花（國蘭）、縣樹（台灣欒樹）外，宜蘭更多了一個其他縣市所沒有的在地酒—縣酒紅露。

在命名上，酒齡在 1 年~1.5 年之紅露酒，因其紅麴含量較低，為黃雞等級，將其產品命名為「懷舊金雞紅露酒」，每瓶 170 元；另外，酒齡在 6~7 年之間，紅麴含量高者，為金雞等級，將其命名為「窖藏金雞老紅酒」，每瓶 1,000 元，為目前紅露酒系列中最高等級，至此，紅露酒的產品線已趨成熟完整。

在訂價策略面，原先紅露酒每瓶 40 元已不敷成本，在 2002 年度廢除專賣制度後，紅露酒更改包裝並改名為特級紅露酒，惟僅反映菸酒稅調漲部分，致售價僅調漲至每瓶 130 元仍不敷成本；2008 年為因應物價調整，改為每瓶 145 元之後才開始略有獲利；在 2006 年所推出的縣酒—窖藏金雞老紅酒每瓶 1,000 元，與 2007 年推出的懷舊金雞紅露酒及陳年金雞紅露酒，每瓶均為 170 元；2008 年推出精裝金雞老紅酒，每瓶 400 元及精裝禮盒 1,000 元，至此開始慢慢擺脫低價酒形象，其價格調整彙整如表 2。

表 2 紅露酒售價調整表

產品名稱	包裝方式	上市期間	說明
紅露酒	600 cc圓瓶玻璃裝	1997.01.01~2002.07.01	依據有確實紀錄資料顯示，1997.01.01 開始的售價為 40 元。
特級紅露酒	600 cc方瓶玻璃裝	2002.07.01	2002 年廢除菸酒專賣制度，公賣局改為公司制，紅露酒亦改名為「特級紅露酒」，為反映菸酒稅，每瓶售價調整至 130 元。2008 年因應物價，調整為 145 元/瓶。
窖藏金雞老紅酒	1350 cc罇裝	2006.04.07 迄今	每瓶售價 1,000 元
懷舊金雞紅露酒	600 cc圓瓶玻璃裝	2007.4.25	每瓶售價 170 元
陳年金雞紅露酒	600 cc方瓶玻璃裝	2007.12.31 2010.05.01 改酒標貼	每瓶售價 170 元
二瓶裝金雞老紅酒禮盒	600 cc*2 禮盒裝	2008.08.06 迄今	每瓶售價 1,000 元
瓶裝金雞老紅酒	600 cc玻璃瓶裝	2008.08.06 迄今	每瓶售價 400 元

在通路策略面，蔡董事長曾指示「地酒」的概念，也就是剛推出具地方特性的產品，只限在該地酒廠的展售中心販賣；若一段期間的銷售績效良好，則可加入鄰近觀光酒廠展售中心販售；如這些鄰近酒廠的銷售皆能拉出長紅，則可以在全國通路全面鋪貨。在此期間的推廣策略則是主打宜蘭縣酒，對全縣縣民比照金門高粱酒提供以八折優惠，其他來宜蘭酒廠觀光的遊客則為九折或搭贈其他產品。

多角化的新策略：紅麴相關產品與觀光酒廠

宜蘭酒廠長久以來利用紅麴釀造紅露酒，對於紅麴的使用具有相當的心得。當蔡董在一次偶然的機會中得知，紅麴對於人體的健康具有相當程度的正面功效，也瞭解現代人對於健康飲食的需求愈來愈大，加上內部員工也認同這樣的概念，便私下尋求學界的資源去調查市場上對於紅麴相關產品的需求。在經過分析與評估之後，蔡董事長選定了年節與送禮最常見的產品—香腸與豬腳，來做為進入市場的首要產品之後，宜蘭酒廠即

率先大規模產製含有高品質的紅麴香腸與紅麴豬腳。為了提升紅麴香腸與紅麴豬腳的知名度，蔡董事長也親上火線，為紅麴香腸廣告代言。在溝通策略上，宜蘭酒廠則是以臺灣菸酒公司的百年信譽，加上以晶圓級的無塵設備製作香腸為訴求，標榜安全衛生以與其他品牌做區隔。

推出不久之後，剛好碰到過年的送禮季節，宜蘭酒廠為了搶食年節禮盒這個大餅，也將紅麴豬腳與紅麴香腸設計出適合送禮用的包裝，在配合一系列的廣告並形成口碑之後，市場上的銷售遠遠超過王廠長當初所計估的銷售量。例如市場上熱賣的紅麴香腸，剛推出的隔年營業額就超過 2 億元了，市佔率一舉搶得市場第 4，也因此搏得了媒體的大幅報導。除此之外，宜蘭酒廠也將其所生產的高品質紅麴，提供給其它酒廠，成功的協助其它酒廠發展出市場上口碑頗佳的二大產品—紅麴餅乾與紅麴葡萄酒。

除此之外，由於蔡董事長得知，與宜蘭酒廠幾乎是同一時期建立的日本北海道小樽運河倉庫與金森紅磚倉庫，在經歷過有策略的重新改造後，成為國人前往觀光旅遊的必去景點，年旅遊人數達 650 萬人次，於是率領相關人員前往考察分析之後，擬定了將宜蘭酒廠轉型的策略。蔡董事長在與王廠長經過數次討論之後，設定了將宜蘭酒廠轉型為文化創意園區的構想，將原宜蘭觀光酒廠之甲子蘭博物館旁舊廠區改建為台灣紅麴館，推出紅麴故鄉在宜蘭的概念，並向文建會提出文化產業再生計畫（宜蘭縣政府，2001），包括紅麴大街與 Anka House，對於具有百年日式歷史的建築，則比照日本北海道小樽運河、金森紅磚倉庫之營運模式經營（西村幸夫，1997），延伸至宜蘭河岸公園，同時與國際觀光旅館、溫泉業、民宿等產業結盟。在執行的預算上，整體企劃初期規劃款 400 萬元，第一期工程款 1,400 萬元，第二期工程款 4,000 萬元，臺灣菸酒公司預估總投資金額達 2 億元，其中尚不包括文建會與宜蘭縣政府補助款在內。宜蘭酒廠的觀光展售中心產值亦從 2005 年的 0.85 億元，成長到 2009 年的 2.45 億元，與同一時期酒事業部門的整體展售中心銷售額相比宜蘭酒廠銷售成長優於其它酒廠，如表 3 所示。

表 3 觀光酒廠展售中心銷售額

單位：億元

年度	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
宜蘭酒廠展售中心銷售額	0.85	1.11	1.61	2.26	2.45
宜蘭酒廠之銷售成長率	N/A	31%	45%	41%	8.4%
全公司展售中心銷售總額	11.16	12.44	13.66	17.56	18.53
全公司展售之銷售成長率	N/A	11%	9%	28%	5.2%

蔡董事長在心中不斷的構想，觀光酒廠最重要的是要能有具特色的亮點，所以紅麴產品可以當成是宜蘭酒廠的亮點，一系列的紅麴產品加上紅露酒的重新定位若能成功的結合酒廠的文化創意園區與社區總體營造，未來的成長應該是指日可待。

如何能不關廠：漫長的組織變革

在變革的初期，雖然蔡董事長發現許多人都認為宜蘭酒廠一定要做一些改變，但一開始時並非那麼的順利。在王廠長上任之前，為了更深入的瞭解宜蘭酒廠員工的想法，公賣局體系出身的蔡董事長開始私底下約談了許多資深的員工，發現雖然多數的員工對於酒廠都有很深的危機意識，但工會卻認為所有現場員工很願意留下來面對機器（即開工生產），卻不願面對來廠觀光的消費者（葉麗娜，2003），因為消費者需要溝通、話術，也就是表達其不贊同開放為觀光酒廠的意見，尤其更反對改變為文化創意園區。

長久以來，臺灣菸酒公司的董事長向來是官派，員工多認為這些官派董事長只是酬佣性質而已，實際上也甚少看到會有董事長認真的來管理公司，大多是蕭規曹隨，只求平安無事的待到下一任來接棒就好。在這樣的風氣加上公賣制度的保障，員工早已習慣坐在位子上等顧客上門，工作態度不積極。而且員工績效與真實銷售並無必然關係，升遷也是以年資輩份與人脈關係為主，這樣的組織文化已根深蒂固的深植臺灣菸酒人的心中。當時宜蘭酒廠的情況是：員工普遍領有優渥的薪資、即使營運虧損仍然照發 4.6 個月的獎金、工作輕鬆而離職率低、超過 10 年未進用新人，全廠員工老化、員工平均年齡超過 50 歲，升遷管道幾乎阻塞。

多數員工雖然感受到非變不可的壓力，但也有許多資深員工仍習慣於舊有的思維而抗拒改變。對於擁有「高度工作保障」的酒廠員工而言，王廠長能用來處理抗拒的工具與權力實在很有限。為了處理抗拒的問題，蔡董事長除了要求王廠長親自帶頭變革之外，亦開始利用許多員工教育訓練、演講，以及利用向相關政府機構申請文化創意專案的機會，找來了許多外界的學者與專長，一邊對員工說服、溝通、影響，一邊透過這些活動引導教育員工，帶領他們一步步配合組織所採取的新作業方式與思維。

即使如此，組織中仍有不少員工不願有所調整或改變，對於這些員工，蔡董事長除了帶領王廠長穿梭在各部門之間大力倡導之外，亦開始尋求願意加入變革的員工。許多資深且不認同變革的員工開始尋求退場策略，年資達一定年限的大多申請了退休，資歷未達退休年限而不願意參與變革的員工則申請轉調它廠。最後留下來的員工主要分為二種類型，一是沒有機會轉調它廠者，二是不願意轉調它廠者。前者對於變革的態度比較消積或被動，後者對於宜蘭酒廠有很深的情感連結與認同，大多認為若宜蘭酒廠在他們任職的期間關廠，是一件在情感與面子上都難以令人接受的事，這些員工對於變革比較期待也比較願意配合。依據當時的資料顯示，在變革前宜蘭酒廠的員工人數大約有二百多人，在採行變革之後的員工人數只剩下一百多人，大約有一百多位員工離開宜蘭酒廠。

即使願意參與變革的員工很多，態度消極的員工也不在少數，因此蔡董事長開始採取引進新人的策略，從 2007 年起宜蘭酒廠開始招考具有觀光酒廠所需職能的新進人員，並將其加入那些比較不願意配合變革的部門中，透過與被動者的共同工作，慢慢讓被動者觀察並感受到改變後對酒廠的好處，後來這些員工才漸漸卸下心防，從不願配合到被

動配合，甚至有些員工曾經提到，這麼多年來這是第一次有人讓他「願意將公司的事業當自己的事業在經營」、「感受到為誰而戰為何而戰了」。除此之外，蔡董事長也不斷透過各種會議傳達了重要的訊息：願意參與變革的員工才會有升遷的機會，這點讓被動參與的員工感受到來自內部的壓力，而另外還有來自新進人員在升遷上的競爭壓力，迫使這些被動的員工終於願意配合變革。

終於不用關廠：臺灣菸酒公司酒廠的轉型典範

從表 4 可得知，在經歷漫長的變革之後，2008 年整頓後績效便明顯的呈現出來，使虧損大幅下降至 1,100 萬元，在同一時期的臺灣菸酒公司 9 個酒廠中屬整頓績效最佳者。紅露酒在商品重新定位後業績從 2005 年 2.12 億元，至 2009 年提升為 3.72 億元，全廠之虧損亦大幅降低。相較之下，臺灣菸酒公司的黃酒—紹興酒從年銷售 800 萬打降至僅剩 36 萬打，同屬黃酒的紅露酒卻不降反升，此時期正是蔡董事長在任期間，大力整頓宜蘭酒廠所致。

表 4 宜蘭酒廠 2005 年至 2009 年之紅露酒與全廠銷售額

類別	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
紅露酒類(億元)	2.12	2.72	3.55	3.03	3.72
全廠銷售額(億元)	4.84	6.61	7.42	6.28	6.56
全廠稅前純益(萬元)	-11,226	-2,481	-6,553*	-1,148	-4,739**

註:1. 2007 年虧損擴大的原因是因為 2007 年料理米酒移撥他廠生產

2. 2009 年虧損增加的原因是因為宜蘭酒廠配合總公司政策增產料理米酒 10 萬打，而為了配合政府的低價政策，將售價訂在成本之下，使得年度虧損因此增產而損加了二千多萬元

最後，在經歷了紅露酒的重新定位、紅麴產品的投入生產，文創概念的重新設計與導入之後，宜蘭酒廠成功的成為觀光客到宜蘭觀光的必要造訪景點，所推出的紅麴香腸與豬腳至今仍是年節送禮的知名產品，在 2011 年時營業額達 4 億元以上；雖然說宜蘭酒廠提供給其它生產單位的紅麴對營收的貢獻並不高，但添加了宜蘭酒廠提供之高品質紅麴，所製造的紅麴餅乾與紅麴葡萄酒卻成功的贏得市場上的口碑，在 2011 年時為臺灣菸酒公司創造了 2 億元以上的營收；最重要的是，宜蘭酒廠不但逃過了關廠的命運，也成為當時蔡董事長在許多內部會議中所提到的，宜蘭酒廠可以成為其它酒廠的轉型典範。

二、問答題

- 1、總體環境如何影響宜蘭酒廠的存亡。(25%)
- 2、何謂「產品生命週期」？以宜蘭酒廠為例，若真的產品走到成熟期之後又該如何因應。(25%)
- 3、宜蘭酒廠的紅露酒這個品牌是如何「重新定位」的？(25%)
- 4、何謂多角化？「多角化策略」是否真的有利於公司？(25%)