

# 金門縣議會第七屆第3次定期會

## 專案報告

報告單位

金門酒廠(廈門)貿易有限公司

中華民國 109 年 5 月 19 日

## 目錄

壹、前言.....	1
貳、專案報告 .....	2
專案報告一 .....	2
專案報告二 .....	4
一、營業額（預估） .....	4
二、金酒大陸市場營業課題分析 .....	4
三、廈門公司因應五大課題規劃整體目標及營業計畫 .....	4
四、因大陸市場特殊屬性, 針對線上線下擬訂銷售策略 .....	5
專案報告三 .....	7
一、109 年度大陸地區各區域、超商、電商、經銷商履約詳情 .....	7
二、特殊通路「天福集團」年度訂單預估金額 .....	12
專案報告四 .....	13
一、營運影響評估 BIA (Business Impact Analysis) .....	13
二、風險管理規劃 RMP (Risk Management Plan) .....	17
三、緊急應變規劃 ERP (Emergency Response Plan) .....	20
四、營運復元規劃 BRP (Business Recovery Plan) .....	22
專案報告五 .....	24
一、各品項之銷售數量、金額及總金額 .....	24
二、購酒客戶之類別說明 .....	25
專案報告六 .....	26
一、109 年度保稅倉庫滯銷庫存酒各品項之數量、金額、總金額 .....	26
二、預計去化庫存措施 .....	27

## 壹、前言

議長、副議長、各位議員女士、先生大家好：

金酒廈門公司在去年的基礎上，原本今年應扮演營業額成長動能的重要角色，但是年初遇到前所未有的疫情影響，這個重創全世界的打擊，不僅讓廈門公司預期開拓的新銷售渠道受到遲滯與阻礙，原本既有各銷售渠道預期的成長瞬間消失，甚至完全無法維持去年的營業水準，在防疫需求下所要求的強制出入管制、暫停交流甚至封城，已經讓大陸地區所有渠道的合作經銷夥伴遭受重創，無一倖免，甚至必須紓困來因應生意的存續。目前從官方數據來看，疫情似有趨於穩定，然而境外移入危機仍在，加上因為無症狀的確診風險，使得目前 14 天隔離期間，將會增加天數(另增 7 日到 14 日)以防破口產生，未來疫情如果趨於穩定，消費信心的提振，最快仍需要數月才可能恢復，因此預期整個上半年業績仍有持續衰退的可能。

目前金酒在台灣市場已經飽和的情況之下，台灣地區經銷商的高庫存為近幾年累積的結果，加上金門地區盤商與鄉親的庫存也是大量流至台灣市場，造成台灣的庫存去化遇到更大的壓力，因此目前台灣地區的存貨多以各種方式(如水貨貿易)銷售至大陸，為重要的去化手段。這些從台灣流竄至大陸的酒品，因為低價而造成品項及市場價格混亂，影響金酒的大陸各地區經銷商的權益及信心，也成為金酒衝刺大陸市場最大的阻力之一。

廈門公司雖然面對重大衝擊，首要任務必須全力穩定既有銷售渠道經銷商的信心與能量，讓這些多年來與金酒一起打拼的夥伴有喘息的空間，趁此時機攜手共同調整體質與強化營銷的準備，雖然目前大陸地區各渠道營業仍趨於停擺，公司仍會持續保持關切及互動，共同在危機中嘗試找出切點，或是做好更為完備的戰略佈局，公司將全力護持多年累積的基礎，期望金門各領導單位給予支持，讓公司化危機為轉機，在下一波復甦時，掌握契機開創更好的業績。

## 貳、專案報告

### 專案報告一

主題：現任董事及監事簡介(包括學歷、任職日期等，請全體董事及監事於專案報告時務必列席)。

項次	董事/監事	姓名	任職日期	學經歷	現任職務
1	董事長	李增財	2020/3/30	臺北工專、銘傳大學管科所 金門陶瓷廠副廠長、金門自來水廠廠長、金門酒廠廠長、金酒公司技術副總、金門縣政府民政局局長、金門縣政府建設局局長、金門縣政府觀光處處長、金門縣政府參議、金門縣議會秘書長。	1. 金門酒廠實業股份有限公司董事長/總經理 2. 金門酒廠(廈門)貿易有限公司董事長
2	董事	曾資文	2020/3/30	淡江大學土木工程系 學士、美國Golden Gate University MBA in Finance 財務碩士 醒吾技術學院兼任講師、台灣經濟研究院BOT中心 顧問、財政部促參作業計畫主持人、縣市政府、中央部會促參案件專案顧問	1. 金門酒廠實業股份有限公司營業副總 2. 金門酒廠(廈門)貿易有限公司總經理
3	董事	鄭冠宇	2019/1/21	德國哥廷根大學法學博士，教授	東吳大學法學院院長
4	董事	盧明軒	2019/1/21	交通大學科技法律研究所博士班	恆昇法律事務所合夥律師
5	董事	楊榮輝	2019/1/21	高中畢業	榮祺食品工業股份有限公司董事長
6	董事	李書孝	2019/1/21	中國文化大學法律系畢業	環宇法律事務所主持合夥律師

7	董事	王建順	2019/1/21	廈大EMBA、清華大學企業管理系	王大夫一條根股份有限公司總經理
8	監事	洪銘澍	2019/1/21	中央大學產業經濟研究所碩士； 稅務人員特種考試三等及格、專門技術人員律師高考及格； 台灣經濟研究院助理研究員、世華聯合商業銀行領組、財政部北區國稅局股長、財政部專員、金門縣政府財政處科長	金門縣政府財政處科長
9	監事	李淑珍	2019/1/21	達新工業（股）有限公司行銷企劃課管理員、秀朗店店長、稅捐稽徵處工商稅課臨時人員、金門酒廠作業員、金酒公司助理管理師、代股長、副管理師、代主任、主任、兼任廈門公司監事	金門酒廠實業股份有限公司會計處經理

## 專案報告二

主題：109 年度營業額(預估)、目標規劃、營業計畫及大陸地區銷售策略分析。

### 一、營業額 (預估)

項次	渠道類型	原預算目標		調整後目標		增減情形	
		銷售量(未稅)	佔比	銷售量(未稅)	佔比	調整金額	增減比率
1	品項經銷商 -鹿鳴公司	67,241,380	26.20%	58,538,283	35.11%	-8,703,097	-12.94%
2	天福集團	73,275,862	28.55%	20,000,000	11.99%	-53,275,862	-72.71%
3	一級經銷商	55,000,000	21.43%	33,000,000	19.79%	-22,000,000	-40.00%
4	特通經銷商	16,447,358	6.41%	10,200,000	6.12%	-6,247,358	-37.98%
5	電商經銷商	30,000,000	11.69%	35,000,000	20.99%	5,000,000	16.67%
6	專案品項經銷商	8,660,400	3.37%	7,000,000	4.20%	-1,660,400	-19.17%
7	直營店收入	6,000,000	2.34%	3,000,000	1.80%	-3,000,000	-50.00%
	總計銷售金額	256,625,000	100.00%	166,806,283	100.00%	-89,886,717	-35.03%

說明：調整後目標是預期疫情能在 6 月底緩解且市場恢復正常，若市場無法在 6 月底恢復正常，則今年度營業額將受到更大的衝擊。

### 二、金酒大陸市場營業課題分析

- (一). 產品品項過多，價格混亂，造成消費者混淆
- (二). 竄貨嚴重，影響經銷商信心及合作意願。
- (三). 大量水貨低價拋售，嚴重影響金酒品牌價值。
- (四). 廈門地區之外，品牌知名度不足。
- (五). 長期過於依賴經銷體系，自營能量不足，無法掌握消費者資訊。

### 三、由於上述分析，廈門公司因應五大課題規劃整體目標及營業計畫如下：

- (一). 產品精簡化
  1. 依照消費者感觀體驗，價格帶及銷量，縮減產品線。
  2. 縮減同質性產品品項。
- (二). 通路品項區隔
  1. 針對線上、線下、KA 及 GT 等通路，重新訂位產品配制。
  2. 以主流商品帶動完整區隔，減少竄貨及低價銷售情形，以保障經銷商利益。
- (三). 品牌權益維護

1. 與專業第三方合作嚴格執行控價、維權、打假、工商、竄貨及訴訟進行品牌權益維護。
2. 針對各渠道經銷商進行防偽培訓。

#### 四、因大陸市場特殊屬性, 針對線上線下擬訂銷售策略

##### (一)、線上通路：

###### 1. 發展網路社群型通路

- (1). 以公司自營微信商城為基礎，建立分銷系統：透過微商渠道建立分銷管理辦法，設法與各私團主要發起人建立良好連結，創建新銷售網路。
- (2). 設置直播系統，發展自營通路。

###### 2. 參與大型電商品牌推廣活動

- (1). 積極參與大型電商品牌推廣投放計畫：618、雙11、白酒節…等大型電商活動建立頻道主視窗增加品牌曝光及銷售額度。
- (2). 建立大數據分析機制，做為推廣依據：由廠商回報相關銷售數據，進行資料整合方式，以利於未來投放績效評估標準。

###### 3. 開拓網紅 KOL 及微商渠道

- (1). 與專業經紀廣告公司合作，建立屬性相符的網紅資料庫：積極培養與金酒契合之 KOL，短期可藉由流量增加品牌曝光，透過合作模式來選合適且長期可配合 KOL，藉由分銷或直接銷售…等模式增長業績。
- (2). 開發具潛力之微商渠道：現行由個體微商經營模式成熟，訂定合理寄賣模式以抽成方式讓個體戶在自行商城進行商品銷售。

##### (二)、線下通路：

###### 1. 發展大型封閉型渠道

- (1). 規劃合理且有效之合作行銷模式，做為發展之基礎，訂定標準作業流程，與總公司進行產銷溝通，與客戶共同行銷，互惠互利。
- (2). 以品牌能量對等的思維，慎選品牌合作結盟對象，結合彼此的資源，提升金酒的品牌。

###### 2. 整合地級市經銷商升級為省代

- (1). 發掘具潛力與意願之地級市經銷商，鼓勵引導並整合升級，市級經銷商升級為省級經銷商除可減少磨合時間，同時提供經銷商更大的發展空間。

(2). 積極參與省級大型展會及推廣活動，從中挑選合適經銷商，透過活動的參與可有效了解市場需求及目標客群。

### 3. 推廣客制化業務

(1). 建立客制化機制與辦法，並進行推廣宣傳, 區隔現有產品以減少同質性產品相互競爭，同時所開發之酒品完全依據客戶需求生產，提高存貨轉換率，倉容有效使用。

(2). 善用現有經銷商既有通路及人脈網絡，打造迎合市場創新酒品。



### 專案報告三

主題：109 年度大陸地區各區域、超商、電商、經銷商履約詳情及特殊通路[天福集團]年度訂單預估金額。

一、109 年度大陸地區各區域、超商、電商、經銷商履約詳情，如下表：

更新時間：109.04.21

單位：人民幣元

項次	公司名稱	合約期限	年期	履約目標	已履約金額	履約執行率	109 年度需完成之履約目標金額	109 年度已履約金額	經銷類別
1	北京鹿鳴樂福國際商貿有限公司	2017.04.15-2018.06.14	第一年	136,015,040	136,374,424	100.26%	65,000,000	2,094,276	13 支酒品經銷商
		2018.06.15-2019.06.14	第二年	90,000,000	90,139,284	100.15%			
		2019.06.15-2020.09.14	第三年	130,000,000	67,107,294	51.62%			
2	東莞市金酒商貿有限公司	2019.07.01-2021.12.31	第一年	1,200,000	1,204,468	100.37%	2,000,000	139,380	一級經銷商
			第二年	2,000,000	139,380	6.97%			
3	昆山浣江商貿有限公司	2019.07.01-2020.12.31	第一年	1,440,000	1,442,348	100.16%	2,700,000	102,000	一級經銷商
			第二年	2,700,000	102,000	3.78%			
4	安徽雄哥商貿有限公司	2019.07.01-2020.12.31	第一年	1,500,000	1,500,120	100.01%	2,800,000	891,480	一級經銷商
			第二年	2,800,000	891,480	31.84%			
5	泉州金典酒業有限公司	2019.07.01-2020.12.31	第一年	600,000	600,677	100.11%	1,250,000	248,400	一級經銷商
			第二年	1,250,000	248,400	19.87%			

6	廣西櫻王生物科技有 限公司	2019.07.01- 2020.12.31	第一年	1,000,000	1,004,316	100.43%	2,500,000	1,166,138	一級經銷商
			第二年	2,500,000	1,166,138	46.65%			
7	淮安龍泉商貿有限公 司	2019.07.01- 2020.12.31	第一年	500,000	502,522	100.50%	1,100,000	0	一級經銷商
			第二年	1,100,000	0	0.00%			
8	漳州三楊貿易有限公 司	2019.07.01- 2020.12.31	第一年	600,000	602,055	100.34%	1,000,000	101,280	一級經銷商
			第二年	1,000,000	101,280	10.13%			
9	贛州富琳金貿易有限 公司	2019.07.01- 2020.12.31	第一年	700,000	700,280	100.04%	1,250,000	111,160	一級經銷商
			第二年	1,250,000	111,160	8.89%			
10	湖北龍興捷商貿有限 公司	2019.07.01- 2020.12.31	第一年	500,000	519,473	103.89%	1,200,000	0	一級經銷商
			第二年	1,200,000	0	0.00%			
11	寧德市佬酒匯商貿有 限公司	2019.07.01- 2020.12.31	第一年	500,000	555,560	111.11%	1,000,000	339,240	一級經銷商
			第二年	1,000,000	339,240	33.92%			
12	南京業之錦貿易有限 公司	2019.07.01- 2020.12.31	第一年	1,250,000	1,250,298	100.02%	2,750,000	0	一級經銷商
			第二年	2,750,000	0	0.00%			
13	泰安金倉源商貿有限 公司	2019.07.01- 2020.12.31	第一年	500,000	517,075	103.42%	900,000	52,476	一級經銷商
			第二年	900,000	52,476	5.83%			

14	徐州維舜進出口貿易有限公司	2019.07.01-2020.12.31	第一年	550,000	551,480	100.27%	1,100,000	0	一級經銷商
			第二年	1,100,000	0	0.00%			
15	福建易選供應鏈管理有限公司	2019.07.15-2021.12.31	第一年	750,000	753,475	100.46%	1,550,000	0	一級經銷商
			第二年	1,550,000	0	0.00%			
16	保定鑫億鴻貿易有限公司	2019.07.29-2021.12.31	第一年	1,000,000	1,006,908	100.69%	1,400,000	0	一級經銷商
			第二年	1,400,000	0	0.00%			
17	無錫市門對門貿易有限公司	2019.08.02-2020.12.31	第一年	600,000	616,390	102.73%	1,150,000	53,670	一級經銷商
			第二年	1,150,000	53,670	4.67%			
18	重慶浯江商貿有限公司	2019.08.09-2021.12.31	第一年	3,000,000	3,065,776	102.19%	6,000,000	80,160	一級經銷商
			第二年	6,000,000	80,160	1.34%			
19	廈門易極商貿有限公司	2019.09.16-2020.12.31	第一年	400,000	513,373	128.34%	1,200,000	717,008	一級經銷商
			第二年	1,200,000	717,008	59.75%			
20	瀋陽金久利商貿有限公司	2019.09.20-2021.12.31	第一年	400,000	584,526	146.13%	1,200,000	207,066	一級經銷商
			第二年	1,200,000	207,066	17.26%			
21	安徽雄哥商貿有限公司(1919)	2019.06.18-2020.12.31	第一年	1,300,000	1,301,568	100.12%	1,950,000	691,200	特殊通路經銷商
			第二年	1,950,000	691,200	35.45%			

22	廈門金易通商務有限公司	2019.07.01-2020.12.31	第一年	500,000	603,488	120.70%	800,000	749,760	特殊通路經銷商
			第二年	800,000	749,760	93.72%			
23	廈門市順利興商貿發展有限公司	2019.07.01-2021.12.31	第一年	1,100,000	3,203,234	291.20%	3,500,000	1,505,946	特殊通路經銷商
			第二年	3,500,000	1,505,946	43.03%			
24	廈門良拓貿易有限公司	2019.07.01-2020.12.31	第一年	500,000	1,073,900	214.78%	950,000	805,238	特殊通路經銷商
			第二年	950,000	805,238	84.76%			
25	廈門振盈貿易有限公司	2019.08.09-2021.12.31	第一年	600,000	603,389	100.56%	1,100,000	75,600	特殊通路經銷商
			第二年	1,100,000	75,600	6.87%			
26	安徽雄哥商貿有限公司(大潤發、華潤萬家)	2019.09.20-2020.12.31	第一年	300,000	619,170	206.39%	1,400,000	414,000	特殊通路經銷商
			第二年	1,400,000	414,000	29.57%			
27	廣州韓品貿易有限公司	2019.10.18-2021.12.31	第一年	450,000	527,658	117.26%	2,450,000	242,640	特殊通路經銷商
			第二年	2,450,000	242,640	9.90%			
28	廈門市祥順和經貿發展有限公司	2020.01.01-2021.12.31	第一年	1,500,000	445,960	29.73%	1,500,000	445,960	特殊通路經銷商
29	漳州天福茶業有限公司	2019.07.01-2029.06.30	十年		82,297,166			5,450,312	特殊通路經銷商

30	廈門寧山庫貿易有限公司	2019.08.01-2020.12.31	第一年	500,000	506,922	101.38%	700,000	80,700	電商經銷商
			第二年	700,000	80,700	11.53%			
31	佳易橙橙(北京)電子商務有限公司	2019.08.01-2021.12.31	第一年	3,500,000	4,854,960	138.71%	5,800,000	1,706,768	電商經銷商
			第二年	5,800,000	1,706,768	29.43%			
32	廈門市訊捷通網路服務有限公司	2019.08.01-2021.12.31	第一年	1,000,000	1,334,642	133.46%	2,600,000	737,680	電商經銷商
			第二年	2,600,000	737,680	28.37%			
33	上海美殿貿易有限公司	2019.08.01-2021.12.31	第一年	500,000	863,880	172.78%	1,900,000	1,274,640	電商經銷商
			第二年	1,900,000	1,274,640	67.09%			
34	廈門陸昇貿易有限公司	2019.08.15-2021.12.31	第一年	6,000,000	6,000,942	100.02%	10,200,000	389,280	電商經銷商
			第二年	10,200,000	389,280	3.82%			
35	福建和翌昌國際貿易有限公司	2020.01.01-2021.12.31	第一年	2,600,000	834,000	32.08%	2,600,000	834,000	電商經銷商
36	廈門市祥順和經貿發展有限公司	2020.01.01-2021.12.31	第一年	1,000,000	185,820	18.58%	1,000,000	185,820	電商經銷商
37	佳易橙橙(北京)電子商務有限公司(普珍版)	2019.05.01-2021.07.30	第一年	4,989,894	1,965,600	39.39%	1,474,200	327,600	專案酒品
			第二年						
38	廈門陸昇貿易有限公司	2019.08.15-2022.03.31	第一年	6,295,000	6,299,934	100.08%	2,130,000	0	專案酒品
			第二年	3,610,000	0	0.00%			
合計				476,649,934	437,517,265		141,104,200	22,220,878	

說明：

1. 因應疫情影響給予通路紓困措施:鹿鳴公司第三年合同期限展延至2020.09.14止;減免一級經銷商、特殊通路經銷商、電商經銷商2020年第一季度履約量(計人民幣1,760萬元);專案酒品履約期限順延一個季度。
2. 鑒於以上二點,目前各渠道履約進度均屬正常。
3. 以上資料,除天福公司外之資料以收款金額作統計;天福公司之資料以出貨金額作統計。

## 二、特殊通路「天福集團」年度訂單預估金額：

因受新冠肺炎疫情影響，天福全國門市於一月底起全面休市、暫停銷售，原預期之春節銷售旺季業績大幅下滑、甚至停擺，加之天福為食品類通路，相關政策管控較嚴，至三月底~四月中旬方陸續復工；天福集團至合作以來，總出貨量 43.5 萬餘瓶，截至四月，尚有 28 萬餘瓶未銷售(庫存佔比約 65%)，天福在一月份認列公司營業收入計約人民幣 465 萬餘元，其規劃在中秋前先以消化庫存酒品為主，待中秋過後將視市場復原情況及其庫存情況進行訂單徵集，再提供訂單予我司。

## 專案報告四

主題：因新冠肺炎疫情衝擊金酒銷貨量及營收，請提出大陸地區業務連續計畫 (Business Continuity Plan 簡稱 BCP)。

### 一、營運影響評估 BIA (Business Impact Analysis)

#### (一)、業務運營影響評估

1. 廈門公司今年度營業目標為人民幣 2.56 億 (未稅)，因應疫情影響於三月份針對經銷商進行第一波紓困計畫，依據通路類型採取履約展延、合約量減免等方式；天福公司因疫情影響，直至三月底方才全面復工，但門店基本無客上門，故其庫存量仍佔其進貨量約 2/3 左右，原計畫過年後要全面徵集訂單，但因其庫存量過高，故計畫暫緩。
2. 意向客戶原已進行中，但目前延期簽約，初估公司上半年營業額減少約人民幣 6,000-7,000 萬左右 (其中一級、特通、電商計人民幣 3,600 萬；天福約 2,000 萬；其他客戶約在 1,000 萬左右)。
3. 飲酒需求大幅下滑，消費市場被迫緊縮，客戶提貨量減少、提貨期程延遲，影響產銷計畫。
4. 線下門店等實體通路，自一月底疫情爆發時，即已全面休市、暫停銷售，原預期之春節銷售旺季業績受挫、甚至停擺，加之酒類銷售據點多為食品類通路，相關政策管控較嚴，至三月底~四月中旬方陸續復工，但個別地區門店仍要配合當地政策(如：允許開店，但客人不能進店、僅能店外消費)，嚴重影響第一季度銷售業績。
5. 三月~四月份，大陸官方宣佈疫情趨緩，然而疫情重創下，各地管控政策不一，消費者信心及經濟復甦仍需一段時間修復，短期內並不樂觀。

因疫情影響修正 2020 年度預估營收統計表

項次	管道類型	原預算目標		調整後目標		增減情形	
		銷售量(未稅)	佔比	銷售量(未稅)	佔比	調整金額	增減比率
1	品項經銷商 -鹿鳴公司	67,241,380	26.20%	58,538,283	35.11%	-8,703,097	-12.94%

2	天福集團	73,275,862	28.55%	20,000,000	11.99%	-53,275,862	-72.71%
3	一級經銷商	55,000,000	21.43%	33,000,000	19.79%	-22,000,000	-40.00%
4	特通經銷商	16,447,358	6.41%	10,200,000	6.12%	-6,247,358	-37.98%
5	電商經銷商	30,000,000	11.69%	35,000,000	20.99%	5,000,000	16.67%
6	專案品項經銷商	8,660,400	3.37%	7,000,000	4.20%	-1,660,400	-19.17%
7	直營店收入	6,000,000	2.34%	3,000,000	1.80%	-3,000,000	-50.00%
總計銷售金額		256,625,000	100.00%	166,738,283	100.00%	-89,886,717	-35.03%

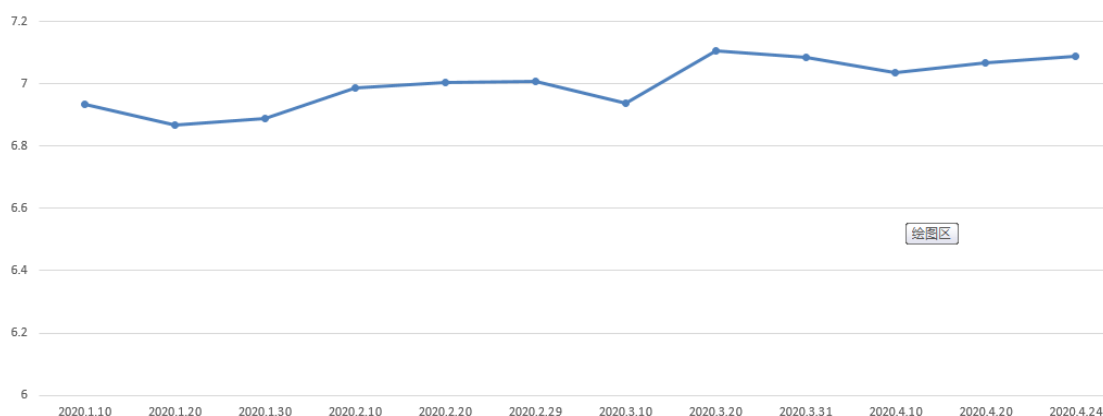
(幣值：人民幣/單位：元)

## (二)、行政運營影響評估

1. 整體現金流量之影響：目前公司現金支出，除了日常費用支出外，主要為支付總公司酒品貨款及盈餘分配，依現在賬上現金流，暫時無資金短缺。新冠疫情自2020年爆發以來，營收明顯減少，而人工成本、租金成本、固定折舊等成本費用等並無法相應減少，顯示收入與支出不相配比，資金壓力會慢慢加大。

### 2. 匯率波動影響

#### 人民幣與美元匯率中間價變動圖





自 2020 年，美元匯率破 7 大關後，一直居高不下，因我司進口酒品以美元結算，除增加進口成本外，相對的進口環節的稅賦也增加，另支付貨款時，造成匯兌損失增加。

3. 交易模式風險影響：因我司除了天福外，其餘都採用款到出貨的形式，故目前應收賬款無風險且無呆帳。
4. 對應付帳款影響：目前我司應付總公司酒品貨款為 26,458,845.13 美元（含二線未報關），原今年預計支付 2,000 萬美元，暫定於 4 月及 11 月兩次支付，每次各 1,000 萬美元，現因疫情期間無法現場辦公及美元匯率居高不下，故無法在 4 月正常支付，之後追蹤匯率變化，在匯率影響較小情況下儘快支付，減少損失。

### （三）、廈門公司營業風險評估應對方案

#### 1. 業務運營影響評估應對方案

（1）減少與客戶間上門拜訪、開會、應酬等直接接觸的機會，改由電話或線上交流，避免群聚感染。

（2）暫緩經銷商回廠體驗及商訓行程。

（3）通路紓困方案：

A. 鹿鳴公司：履約期限展延一季（第三季度延至 6 月 29 日，第四季度順延至 9 月 14 日）。

B. 一級、特通及電商等通路：減免其本年度第一季履約量，約計人民幣 1,760 萬元。

C. 天福公司：搭配以往幾大消費檔期（端午、中秋等），在門店推廣行銷活動；提高營業員獎金、增加銷售提成，鼓勵營業員加大力度推銷；運用微信公眾號等線上軟體進行老客戶營銷

#### 2. 行銷企劃：

（1）行銷預算分配：

A. 因應新冠肺炎疫情影響，民眾聚餐減少及整體經濟影響可能造成的營業額下滑，將樽節非必要性廣告開銷，避免公司造成虧損。

B. 本年度將減少辦理大型實體活動樽節開銷，並藉由此機會進行資源盤整，做整合性行銷資源整合作業，蓄積疫情過後整體經濟恢復時期進行推廣之能量。

(2) 經銷商行銷支持：

- A. 原訂經銷商於 2020 年第一季度執行之品鑑會等相關行銷活動，同意其展延辦理。
- B. 原訂今年度於各經銷區域投放之地級市電梯框架廣告，因疫情影響暫緩辦理，後續視疫情恢復情形進行滾動式調整。
- C. 原訂舉辦之經銷商回廠體驗活動，因新冠肺炎疫情影響暫緩辦理，後續疫情結束後恢復辦理，強化經銷客戶體驗性行銷

(3) 金門高粱酒微信/微博/微商城運營：

- A. 疫情發生後於微信公眾號舉辦『全民防疫我想說』及『致敬最美逆行者』兩網路社群行銷活動，感性訴求提升粉絲好感度及品牌聲量。
- B. 舉辦『金門高粱酒 58 品牌日』線上行銷活動，透過抽獎/優惠券達到消費者透過本公司自營線上平臺取得金門高粱酒之契機，同時強調金門高粱 58 度的特殊性及關聯性。

(4) 商展體驗性行銷活動：

- A. 因應疫情影響，群聚行為恐提升感染風險，春季糖酒會已歷經 2 次延期，亦決定不參加。
- B. 同時參與今年度首次舉辦的線上春堂活動，透過網路媒介持續帶動本公司業績及相關推廣

(四)、行政運營影響評估應對方案

1. 我司自 2008 年度起到 2018 年度止的盈餘均作出不分配的處置，今年預計依然不作分配；
2. 在政府鼓勵及促進消費政策下，加強創收措施，增加資金收入，控制成本費用。
3. 在美元匯率居高情況下，隨時跟蹤匯率變動，觀測未來美元走勢，評估分析匯率，減少匯兌產生大幅度損失。

4. 疫情期間增對政府公告事宜申請減免各項稅賦，如下表：

項次	項目	原繳交金額 (月)	減免後繳交 金額(月)	減(免)金 額(月)	減(免)金額 共計	備註
1	基本養老保險	36,767.07	14,706.85	22,060.22	110,301.10	1、社會保險費2020年2月(費款所屬期)減免,期限5個月,申報時直接享受減免政策,不需要先繳後返。 2、2020年2月至6月,免徵基本養老保險費、基本醫療保險費、失業保險和工傷保險的單位繳費部分(個人繳費部分不在減免範圍內)。
2	基本醫療保險	19,145.64	14,872.58	4,273.06	21,365.30	
3	失業保險	1,631.38	712.19	919.19	4,595.95	
4	工傷保險	1,284.02	0.00	1,284.02	6,420.10	
	合計	58,828.11	30,291.62	28,536.49	142,682.45	

## 二、風險管理規劃 RMP (Risk Management Plan)

### (一)、組織運作防疫 SOP：

1. 目的：為因應嚴重特殊傳染性肺炎疫情蔓延時，實施人力運用及辦公場所應變措施，以保有基本人力維護公務正常運作及配合防疫需求，特訂本措施。
2. 依據：依金門縣政府 109 年 3 月 5 日府人一字第 10900174401 號函及「參酌企業因應新冠肺炎營運風險認識與因應策略及簡易營運持續計畫 BCP 規劃指引」辦理。
3. 措施內容：
  - A. 成立應變小組：由董事長擔任召集人，本公司各處經理擔任小組成員，並以即時通訊軟體建立緊急通報系統，其分工職掌如附表一。
  - B. 規劃替代支援人力：各部門以業務正常推動所需基本核心人力，依各部門落實職務代理機制，並依下列原則辦理：
    - a) 落實職務代理機制：本公司各部門所需人力先於本公司雇用人數內調配之，排定職務代理名冊，落實現職人員職務代理制度。如有確定病例或具感染風險遭隔離而須請假者，其所遺業務由本公司現有人力調派辦理之。
    - b) 緊急運用其他替代人力：疫情緊急程度升高，本公司經依前項原則檢討現有人力，仍有不足者，得短期僱用臨時人力，疫情結束或任務結束應予解僱，並於僱用契約中載明。
  - C. 實施分區或替代場所辦公：

- a)本公司人員以處為單位將人力分為二組。
- i. 第一組：留於原服務單位地點辦公。
  - ii. 第二組：人力移至替代場所辦公。
- b)替代場所規劃於總公司福利大樓R層會議室。
4. 盤點核心及可暫緩辦理業務：分析疫情期間必須繼續辦理核心業務及可暫緩辦理業務，確認須辦理業務在人力短缺時仍可維持，並視需要研訂工作流程，作進一步之授權簡化，以節省人力負擔。
  5. 實施移動限制：
    - A. 各部門一級單位主管與其代理人不同時參加會議。
    - B. 疫情嚴峻時，同仁應以電話、網路或其他通訊設備聯繫業務，避免當面接觸。
  6. 本措施依嚴重特殊傳染性肺炎中央流行疫情指揮中心及金門縣政府決定，由董事長核定後啟動執行

附表、因應新冠肺炎人力運用及辦公場所應變小組分工職掌表

部門	職稱	姓名	職掌	連絡電話
董事會	董事長	李增財	指揮統籌本計畫各項應變措施	#88101
總經理室	總經理	曾資文	指揮統籌本計畫各項應變措施	#88208
董事會 辦公室	特助	王筱琪	督導本計畫之執行	#83641
業務處	經理	郭慶忠	督導本計畫之執行	#7801
行政處	經理	洪璐	督導本計畫之執行	#7601
人力資 源部	課長	王煜昇	本計畫職務代理人名冊、備援人力名冊及替代場所辦公分組名冊之彙整	#83642
會計部	課長	方惠芬	本計畫所需經費之審核	#7611

(二)、具體因應措施

1. 廈門公司位於辦公樓內，物業於一樓大堂設置量體溫關卡，所有要上樓人員都需通過體溫量測才可進入上樓，大樓公共區域每天都會進行兩次的消毒工作。
2. 公司同仁基本戴口罩上班，並發予同仁口罩數量以一天一個計算可使用至六月上旬，上班同仁(每天進行 2-3 次)、外來訪客體溫量測，辦公室內部環境則由同仁輪值每天進行地板消毒清潔、門把部份由總務部同仁統一負責，並請專業廠商進行辦公室環境消毒(二月每週一次、三月兩週一次、四月一次)。
3. 暫緩辦理 2020 年廈門公司轄屬通路經銷商蒞廠體驗及商訓行程。暫緩大型集會活動(如春節通路經銷商座談暨聯誼會等)，並籲請員工暫緩參與國內大型集會活動。
4. 擬訂異地(遠距)辦公、異地備援等方案。
5. 因應新冠病毒物流部防範措施如下表：

人員管理	提貨人員	提貨人員於進入保稅倉庫前由港務公司統一測量體溫, 體溫超過 37.5 不得入庫。 進入保稅倉庫內需全程配戴口罩。
	組裝人員	1. 加強新冠病毒相關知識的宣導，鼓勵人員勤洗手、並全程配戴口罩。 2. 一日三次測量體溫，溫度超過 37.5 不得上班，並建議立即就醫。 3. 上班時間若有身體不適，需主動告知本公司人員，並需請假休息。
環境管理	每日消毒	針對組裝工作台、門把、辦公區域及桌椅，進行每日一次之消毒工作。
	每週消毒	針對倉庫地板一週進行一次大範圍消毒。
	定期消毒	港務公司不定期派員進行物流園區全面消毒(含室內外, 噴灑消毒液)，以確保工作環境之安全。

### 三、緊急應變規劃 ERP (Emergency Response Plan)

#### (一)、工作原則：

1. 保障員工生命安全和身體健康作為首要任務，最大限度減少疫情期間人員返工有關突發事件造成的員工危害。
2. 預防為主。堅持常備不懈、預防在先，積極做好應對突發事件的預測、預警，不斷提高突發事件資訊分析和處理水準。
3. 協調配合。堅持防災、抗災和救災相結合，應急組織機構和搶險隊伍相結合。
4. 整合資源。堅持條塊結合、資源分享，有效整合和合理利用社會資源，做好統一規劃、統一部署，避免重複建設。建立健全應對和處置突發事件的聯動機制，充分發揮整體優勢，形成一個隊突發事件的合力。

#### (二)、監測預防：

1. 落實公司員工調查，做好通知通告，確保湖北、武漢、溫州籍等等疫情重點區域或往返疫情地區的人員在規定時間之前不能返崗。
2. 對全部返崗人員逐一實行健康登記，重點登記 4 類資訊。
  - (1) 近 14 天身體健康情況；
  - (2) 近 14 天是否與有發熱等症狀病例接觸；
3. 單位入口設立體溫檢測點，對進入的人員開展體溫監測，監督督促員工工作期間戴口罩，不亂串崗串門。

#### (三)、資訊報告：

1. 發現新型冠狀病毒感染肺炎疫情後，事發單位應第一時間向屬地的疾病預防控制機構或醫療機構等單位報告，同時上報總公司。
2. 報告內容應有效體現發生地點、發生時間、涉及人群或潛在的威脅和影響、連絡人及通訊方式、已採取措施等相關資訊，並做好後續事件進展的進展報告，直至事件終結。

(四)、應急回應：

1. 基本要求

- (1) 所有員工工作期間須戴口罩，不亂串崗、亂串門。
- (2) 辦公場所的辦公室等重要區域要按規範進行消殺，每天至少消殺兩次。

2. 發現企業員工存在與確診或疑似新型冠狀病毒感染肺炎病例接觸或於疫情期間到過湖北及接觸過該區人員時：

- (1) 落實人員做好自身隔離，應在接觸之日起 14 天后確認無身體異狀後返崗，按照屬地要求進行報備，並將有關情況第一時間報送上級部門及各股東。
- (2) 開展防控知識宣傳，引導員工避免與隔離人員接觸。
- (3) 對於公司內發現的疑似人員，可先行隔離在公司設置的臨時隔離區。

3. 發現傳染病人、疑似傳染病人或不明情況時：

- (1) 發現單位或個人必須立即報告上級主管部門，並向屬地社區、衛生主管部門、疾病控制中心等單位報告。
- (2) 發現者對傳染病人、疑似傳染病人在做好自身保護的前提下，應及時將其送往醫療急救中心進行救治。發現人應盡可能避免與患者直接接觸或近距離接觸，並離開患者生活、工作的房間或辦公室等場所，在現場附近把守，防止人員進出，等待應急組織其他人員到來。
- (3) 對傳染病人、疑似傳染病病人污染的場所、物品做好消毒處理，必要時請疾病控制中心進行專業消毒。對發生確診或疑似病人的疫區、空間、交通工具、病人接觸過的物品、嘔吐物、排泄物，進行有效消毒；對不宜使用化學消殺藥品消毒的物品，採取其他有效的消殺方法；對價值不大的污染物採用在指定地點徹底焚燒等方式，防止二次傳播。與傳染病人或疑似病人密切接觸者，應隔離進行臨床觀察，設置臨時隔離區，做好轉移工作。

#### 四、營運復元規劃 BRP (Business Recovery Plan)

##### (一)、疫情過後業務建議措施

1. 加大對重點市場或重點客戶的扶持力度，重點區域經銷商輔導轉型省級代理經銷商；
2. 加大對經銷商的支持力度，擬定相關辦法增強 KA 體系促銷及行銷支持方案；
3. 對經銷商人員進行培訓提高其專業知識。
4. 整頓市場配合總公司及第三方機構全力投入維權工作，提高客戶盈利能力及市場信心。
5. 行銷企劃未來重點策略目標：

##### (1) 線上自媒體及自營電商渠道發展

- A. 除微博及微信等社群平台外，亦評估於中國近年新興媒體平台今日頭條、抖音等平台開設官方頻道，強化金門高粱酒線上自媒體的品牌影響力及提升觸及人數。
- B. 提升自營電商平台操作靈活度，透過 KOL 帶貨、社群行銷等方式持續導流，提升營收績效及獲利率。

##### (2) 客製化酒品開發及特殊酒品引進提升金門高粱酒品牌能見度及價值

- A. 擬定大陸市場客製化酒品開發相關辦法，面向台商、大型企業開拓業務，在足量的基礎上開發客製化紀念性酒品。
- B. 引進特殊高端年份酒產品限定本公司自營渠道銷售，透過限量及條碼編號等方式吸引搶購，同時提升金門高粱酒的老酒收藏價值。

##### (3) 金門高粱酒福建地區品牌認同度提升

- A. 中國大陸消費者白酒消費習性重視在地品牌的情懷，且目前福建地區較無全國性知名酒業因此透過深耕福建提升金門高粱酒於福建地區之品牌認同。
- B. 年初廈門地鐵二號線進行品牌包覆性廣告效果顯著，引起討論及創造新聞話題，未來將持續透過類似操作強化福建在地品牌認同。

##### (4) 金門高粱酒品牌落地行銷創造引用環境

- A. 透過完整性的盤整與規劃，設計金門高粱酒故事行銷品鑑會之情境，疫情恢復後於福建地區及各經銷區域舉辦。
- B. 於網路社群或是其他傳播媒體規劃金門高粱酒與中國各省份當地特色



結合之飲酒情境，創造話題與各地知名度。

(二)、疫情過後物流業務建議措施

1. 有關進口、發貨、組裝等相關作業程序回復疫情前，同時針對市場復甦後整體需求做進口及組裝量之調整。
2. 對部門人員進行心理安撫，分享激勵文章，以利人員紓緩情緒、樂觀進取，對生活懷抱希望。

(三)、內部：

1. 突發事件結束後，事發單位應儘快消除突發事件影響，恢復正常工作狀態。並根據實際情況和需要，繼續保持或採取必要的措施鞏固應急處置工作的成果，防止發生次生、衍生事件。
2. 收集、整理應急回應相關工作記錄、方案、檔等資料，並組織開展評估總結工作。
3. 應結合實際，組建應急保障隊伍，確保人員、資金、措施到位，並加強隊伍交底培訓。

## 專案報告五

主題：108 年度廈門保稅倉庫去庫存金額人民幣 1651 萬 8685 元，請列去庫存酒銷售各品項之數量、金額及總金額，並統計分析購酒客戶之類別、數量、金額。

### 一、各品項之銷售數量、金額及總金額：

單位：人民幣元

項次	品名	單位	單價	專案合約	一月份員工 去化專案	直營門 市去化	意向客戶 專簽	合計	總金額
1	0.5L-53度金門高粱酒-黃金龍	盒	80	71,628	8,412	1,004		81,044	6,483,520
2	1.0L-58度紅蟬金門特級高粱酒-壽	盒	255	7,566	2,712	1,572		11,850	3,021,750
3	0.5L-58度金門高粱酒(普珍版裸瓶)	瓶	128	17,680		969		18,649	2,387,072
4	0.5L-58度金門高粱酒(普珍版雙瓶)	盒	273	6,000	132	416		6,548	1,787,604
5	0.5L-58度金門高粱酒(普珍版精裝雙瓶)	盒	323	0			60	60	19,380
6	0.75L-56度典藏金門高粱酒	盒	300	13,668	3,780	3,347	3,228	24,023	7,206,900
7	0.75L-56度金門高粱酒-典藏紅龍(精裝禮盒)	盒	328	2,304				2,304	755,712
8	0.5L-58度金門高粱酒(LOGO版)	盒	130	52,260	448	1,579	600	54,887	7,135,310
9	0.5L-38度金門高粱酒-藍金龍	盒	70	20,004	60	6		20,070	1,404,900
10	0.6L-56度陳年金門高粱酒-龍耀60	盒	615	3,024	396	454	552	4,426	2,721,990
11	0.6L-38度戀夏金門高粱酒	盒	109	0		460		460	50,140
12	0.3L-38度金門高粱酒	盒	48	0	5,616	37	1,320	6,973	334,704
	合計			194,134	15,940	9,347	4,440	223,861	33,308,982

備註：1. 總金額為含稅金額，未稅金額為人民幣 28,469,215 元。

2. 主題內容所指金額乃為 108 年 1 月 1 日至 12 月 24 日 專案經銷商出貨未稅金額，而上表所呈現之去化庫存數量及金額統計時間為 2019 年 1 月 1 日至 12 月 31 日含稅金額，且將其他三種去化方式一併計入上表。單價採公司核定最低價呈現。

## 二、購酒客戶之類別說明：

去年度共有四種類型去庫存方式，如下說明：

- (一)、專案銷售合約：以包銷或部分包銷方式簽訂銷售合同，客戶主要都是現有經銷商。
- (二)、員工去化庫存：在 2019 年 1 月份執行員工協力去化庫存方案，為期一個月，計五萬、十萬、十五萬三種方案，共銷售 26 筆客戶類別包含現有經銷商、企業戶年節使用及對老酒有興趣之意客戶。
- (三)、直營門市去化方案：執行時間為 1/1-7/31 共計七個月，計三個方案（1-3 萬、3-6 萬、6 萬以上），客戶類型為門店老客戶、企業用戶自用及對喜飲老酒之散客為主。
- (四)、意向客戶專簽：為提供給有意向包銷老酒之客戶，先行購買一批酒作為調研，客戶類型包含現有經銷商及對銷售老酒有意向之客戶。

## 專案報告六

主題：109 年度保稅倉庫滯銷庫存酒各品項之數量、金額、總金額及去庫存促銷方案。

一、109 年度保稅倉庫滯銷庫存酒各品項之數量、金額、總金額，如下表：

					單位：人民幣元
項次	品名	單位	109年度庫存數	金額	總金額
1	0.6L-56度陳年金門高粱酒-龍躍60	盒	35,681	615	21,943,815
2	0.6L-38度金門高粱酒戀夏38° C紀念款	盒	24,661	109	2,688,049
3	0.75L-56度典藏金門高粱酒	盒	29,076	296	8,606,496
4	0.75L-56度典藏金門高粱酒(精裝禮盒)	盒	7,518	328	2,465,904
5	0.5L-38度金門高粱酒-藍金龍	盒	81,103	70	5,677,210
6	0.3L-38度金門高粱酒	盒	35,025	48	1,681,200
7	0.5L-58度金門高粱酒(普珍版雙瓶)	盒	15,554	273	4,246,242
8	0.5L-58度金門高粱酒(普珍版裸瓶)	瓶	111,464	128	14,267,392
9	0.5L-58度金門高粱酒(普珍版精裝雙瓶)	盒	5,050	323	1,631,150
合計			345,132		63,207,458

## 二、預計去化庫存措施：

### (一)、推廣方式：

- 1、抓住疫後「宅經濟」潮流，借力電商模式，加強滯銷酒品曝光度。
- 2、突顯老酒市場價值，對門市VIP客戶推動老酒拍賣方案，鼓勵收藏。
- 3、重新審視產品結構，優化包裝及組合，塑造老酒新品概念。
- 4、落地行銷推廣，以老酒新酒不同層次的比較讓消費者了解老酒差異。

### (二)、銷售方式：

- 1、採用品項包銷及組合包銷為主，根據金額大小、產品定位等決定合約期限。
- 2、尋找自有銷售渠道或集團、族群等專供用酒需求的客戶。
- 3、新增老酒資料庫，以釘錨策略突顯老酒價值。