



金門縣議會第八屆第 8 次臨時會

金門酒廠（廈門）貿易有
限公司大陸總經銷規劃案
專案報告

報告單位

金門酒廠（廈門）貿易有限公司

中華民國 113 年 9 月 20 日

前言

議長、副議長、各位議員女士、先生大家好：

金門酒廠為地區最重要之產業，亦為地區財政命脈之所繫。承蒙 各位議員女士、先生支持與督勉，遵依 貴會第八屆第 8 次臨時會議決議，茲就金門酒廠(廈門)貿易有限公司專案報告如後(內容包括：縣長的承諾協助青年跨海創業、廈門公司 20 年來的經銷政策回顧與檢討、曾任經銷商、下線分包商名冊及各年度進貨金額、廈門公司未來的走向與存廢)。

目 錄

壹、案由.....	1
貳、歷屆廈門公司之行銷政策回顧.....	1
參、金門高粱酒在大陸市場運營狀況與難題.....	3
肆、總經銷商招商規劃.....	5
伍、天福合同與總經銷商合同的差異比較.....	6
陸、預期執行效益.....	7
柒、廈門公司未來的營運方向.....	10
捌、結論.....	11

壹、案由：

廈門公司創立邁入 20 年，但礙於長期經銷政策動盪，業績始終起起伏伏，為搶占大陸市場，提高金門高粱酒於大陸市場市佔率 2024 年乃推動執行總經銷政策，經分析總經銷優點如下：1. 總經銷商須依年度提貨金額履行，確保總公司年度營收無訛。2. 全國總經銷善用企業資源，有效拓展中國大陸全通路市場以及金門高粱酒品牌知名度。3. 產銷精準明確，總經銷商需自行承擔風險。4. 降低總公司營運管理成本與風險。5. 訂單酒品金額金流穩定，酒品買賣銀貨兩訖，降低匯兌風險。6. 降低包材呆滯及成品倉容周轉風險。7. 依約履約管理，保障總公司各項權利。8. 全國總經銷應配置有足額之營銷團隊，落實金門高粱酒通路渠道布建與市場價格管控。9. 拓展全中國市場的速度較快。10. 將可達組織縮編人力成本節省。本案依據金酒總公司 112 年 7 月 17 日與廈門公司業務會議會議決議六：廈門公司應以國際知名廠商品牌經營方式朝「全國總經銷商」招商研議辦理，並依照流程於 113 年 9 月 9 日報請董事會照案通過，並於 113 年 9 月 11 日收到總公司回文同意所報，相關報審報備流程已完善，於 113 年 9 月 13 日開始公告，為期 28 天。

貳、歷屆廈門公司之行銷政策回顧：

一、2004 年至 2009 年末：

在 2004 年-2005 年設立門市直接銷售期（設立廈門、泉州、福州等直營店）；2006-2009 年實行省級經(試)銷商制度，曾經合作約 21 個省份 23 家省級經銷商。

二、2010-2013 年末:

由省區域代理改成四大區域、計四家大區域經銷商(采瑞、祥順和、閩台及英辰，其中英辰僅合作一年即解約)，即 40 個城市年履約量不低於人民幣 6 千萬元為一大區域。其餘三大區分別將在 2013 年下半年及 2014 年 2 月底合約到期，故於 2013 年年初即啟動五大區域(東北、華北、西北、西南及華南區)公告招商，合約期預計為 2014. 3. 1-2017. 2. 28，合約量西北、西南區:每月不低於人民幣 400 萬元;東北、華北、華南區:每月不低於人民幣 500 萬元。最後閩台公司取得東北區及華北區經銷直至 2016 年 4 月與廈門公司解約。

三、2014 年至 2017 年末:

除維持原有西北、華北區域經銷商，在 2015-2017 年同步在空白地區實施專賣店及經銷點制度(年合約量 24 萬/36 萬/48 萬)。同時在 2016 年下半至 2017 年規劃大陸地區總經銷制度，並於 2017 年 4 月與鹿鳴公司簽約，3 年總履約量人民幣 6 億元，當年有 5 家特通經銷商因不同意納入該公司體制，故同時並存。

後於 2018 年 7 月 19 日與鹿鳴公司訂定補充協議(由 21 個品項下修至 13 個品項、下修 3 年總履約量至人民幣 3.56 億元)，與鹿鳴經銷關係重新約定為 13 個品項酒品大陸地區經銷商。直至 2020 年 9 月因疫情為由，雙方協調溝通解除合約。

在與鹿鳴公司簽訂補充協議，將雙方經銷關係重新界定後，於 2018-2019 年期間廈門公司重新開發 19 種酒品品項，採取新的招商策略。(分為六大類通路：地級市經銷商、KA 販售及連鎖店、線上通路、品項經銷商、社區商店、門市加盟店等)

四、2019 年至 2022 年:

除仍在合作的鹿鳴公司以外，針對其未授權品項重新制定另行簽訂一級經銷(區域省代)、特殊通路系統(電商+傳統量販超商系統+新零售)+專案合約(包銷、天福)，直至 2020 年 9 月與鹿鳴公司解除合約後恢復省級經銷商制度

五、2023 年迄今:

維持一級經銷制度(區域及特通經銷制度)，同步規劃總經銷商招商，完善報審報備流程，於 2024 年 9 月 13 日報理公告作業。

參、金門高粱酒在大陸市場運營狀況與難題:

一、大陸市場為金門高粱酒重要的市場之一，有著多元的進貨渠道，如:正貿、小貿、跨境、小三通、水貨等等……，現今金門高粱酒在大陸市場的知名度及銷量來源主要仍以福建省為主，省外的市場始終無法深耕，廈門公司成立後屆 20 年主營正貿金門高粱酒，在營收上起起伏伏始終無法取得長久的穩定，營收最高為 2021 年的人民幣 2.67 億元(未稅)，利潤總額為人民幣 6,800 萬餘元，檢附各種經銷制度平均年營收及營利總額如下表一。

表一：各種經銷制度平均年營收及營利總額

					單位:人民幣千
年份	經銷制度	經銷商	年平均營收	年平均利潤總額	核算年期
2004~2007	設立直營店	設立三家直營門市店	5,951.78	1,143.34	2004-2006
2007~2012	省區域代理商	19家	104,261.98	24,852.65	2007-2013
2010~2014	大區域代理商	4家			
2014~2017	大區域代理商	廈門閩台商貿有限公司	115,214.33	14,941.57	2014-2019
2017~2020	品項經銷商	北京鹿鳴樂福國際貿易有限公司			
2017~2020	市級/特通/專賣店/經銷點經銷商	34家			
2019~2029	品牌聯盟	漳州天福茶業有限公司	191,745.20	48,412.39	2020-2023
2019~2022	一級經銷商	37家			
2022~2023	一級經銷商	19家			
2024(執行中,數據截止至8/31)	區域/特通經銷商	22家	96,967.09	27,449.62	2024

二、廈門公司自成立以來，長期的經銷政策動盪(歷經省經銷、四大區、五大區、地市經銷、專賣店/經銷點、總經銷)是金酒無法深耕大陸市場最大的戮傷，合作的經銷商也由於看不到未來而不願投入，以短期經營理念操作其授權渠道。

三、廈門公司本部在廈門，在廈門以外並無其他分支機構或是營銷團隊，而大陸的白酒，在深耕當地市場都會有配套業務人員，及時解決經銷商的問題，同時礙於體制，無法給予業務人員完善的獎金制度，達到激勵之效。

四、無法快速的配合市場轉變:公司有制式的簽核流程及採購制度，往往無法配合市場瞬時萬變的經銷通路模式及價格策略。

肆、總經銷商招商規劃:

一、招商模式:

廈門公司日前透過總公司行文行政院公共工程委員，請教本案是否適用政府採購法，該會已明確回復本案無政府採購法適用，但為落實公平、公正、公開原則，本案依據 08 月 05 日金酒總公司來文建議參考政府採購法精神辦理公開評選作業（分段投標、分段開標），價高者得。

二、招商期程:

(一)、公告日：2024 年 9 月 13 日

(二)、應備文件收取期限:2024 年 9 月 13 日至 2024 年 10 月 10 日 17 時
00 分止

(三)、書面資格審查日期: 2024 年 10 月 11 日 09 時 00 分。（申請者不必到場）

(四)、營銷企劃書廠商到場答詢日期:2024 年 10 月 12 日 09 時
分。（書面資格審查隔日）

(五)、合格廠商比價日期及時間:2024 年 10 月 12 日。（答詢會議當天結束後 30 分鐘辦理）

(六)、簽約日:自決標(中標)次日起 30 日曆天內辦理簽約。(末日為例假日者順延一日)

伍、天福合同與總經銷商合同的差異比較:

專案	天福合同(品牌聯盟合同)	總經銷合同
酒品	雙方聯名合作的酒品，不同於常規酒品	常規品項酒品
履約目標	無約定	最低履約目標：第一年 2.8 億、第二年 3.1 億、第三年 3.5 億、第四年 4 億
合同期限	合作期限十年	經銷期四年，若無違約情事發生且完成履約目標金額，則享優先續約 4 年權利。 續約之四年期履約總目標金額合計不得低於本合同前四年約定年度履約目標總金額的年平均值的 4.1 倍。
履約保證金	無履約保證金	依 4 年平均履約目標的 5%
付款方式	確認訂貨單時支付該訂貨單的 50%，提貨時再支付剩餘的 50%	款到發貨
返利機制	無	達標後超額返利 超額 5%以下獎勵比例 2% 超額 5%-10%者獎勵比例 4% 超額 10%未達 30%者獎勵比例 6% 超額 30%未達 50%者獎勵比例 8% 超額 50%以上者獎勵比例 10%
品牌行銷機制	無	乙方應依行銷企劃書品牌傳播計畫規定，於經銷期間每年期提撥以履約目標金額一定比例之費用，作為本合同產品之廣告(線上上或線下)或活動推廣促銷之用，並應於各履約年期結束後，提報整體執行成效。

陸、預期執行效益：

- 一、**增加營收**：現透過公開甄選，第一年就有 2.8 億，四年合計最低履約金額為人民幣 13.4 億元，較廈門公司前四年營業收入相比高出許多。
- 二、**提高品牌滲透率**：近年大環境確實相對低靡，且金門高粱酒市場始終主要集中在福建地區，但透過全國總經銷商的落地，應可開發外省空白區並有效提高市場佔有率。
- 三、**降低運營成本**：總經銷落地後，現有營運及倉儲將可有限度的節約，可降低成本費用，預估獲利暫以營收第一年 2.8 億，預估獲利及說明如下：

(一)、廈門公司預估獲利：

單位：人民幣萬元

內容		金額/佔比
銷貨收入	含稅	28,000
	不含稅	24,778
銷貨成本	酒品成本	17,240
	0.3%耗損成本	84
	營業稅金及附加 1%	248
	小計	17,571
毛利		7,207
毛利率		29.09%
銷管費用 12.74%		3,157
行銷支持 3.32%		823
返利		0.00
營業利益		3,228
營業獲利率		13.03%

說明：

- 1、銷貨收入及成本僅能先以預估收入，推算現有酒品銷售比例*總經銷價測算，未來仍需以總經銷商實際提出之提貨計畫酒品為主。
- 2、0.3%耗損成本系依（預估收入 2.80 億元*0.3%）計算。
- 3、營業稅金及附加系依營業收入的 1%計算。
- 4、銷管費用系依 114 年概算銷管費用（不含行銷支持及返利）占收入比計算，約為 12.74%（未考慮營收下降，費用占比提升之可能）。
- 5、行銷支持系依 114 年概算行銷支持費用占收入比計算，約為 3.32%。
- 6、上表試算未考慮返利（注：114 年概算返利費用占收入比約為 2.16%）。

(二)、金酒公司預估獲利:下表係以組織調整及節省倉儲費用試算。

金酒公司預估總經銷四年期獲利情形					
					單位：人民幣萬元
內容		金酒公司預估四年期獲利			
		第一年期	第二年期	第三年期	第四年期
		金額/佔比	金額/佔比	金額/佔比	金額/佔比
銷貨收入	含稅	28,000	31,000	35,000	40,000
	不含稅	24,779	27,434	30,973	35,398
銷貨成本	酒品成本	17,240	19,087	21,550	24,628
	0.3%耗損成本	84	93	105	120
	營業稅金及附加1%	248	274	310	354
	小計	17,571	19,454	21,964	25,102
毛利		7,207	7,980	9,009	10,296
毛利率		29.09	29.09	29.09	29.09
銷管費用		308	317	327	337
行銷支持					
返利					
營業利益		6,899	7,662	8,682	9,960
營業獲利率		27.84%	27.93%	28.03%	28.14%
說明：					
一、廈門公司預估第一年期銷管費用12.74%、行銷支持3.32%。					
二、金酒公司預估銷管費用第一年期以用人費用200萬(5人)及其他固定費用108萬(差旅、保險、修膳、物業、辦公費用等)，第二年期起每年加計3%。					

四、比較總銷商前後倉儲費用：

單位：人民幣萬元										
科目名稱	目前公司營模式費用					總經銷經銷模式費用				
	2020年	2021年	2022年	2023年	合計	第一年	第二年	第三年	第四年	合計
租金	159	165	187	189	700	98	40	40	40	218

備註說明：

- 1、預估 2025 年度下半年不再租用保稅倉庫，可節約保稅倉庫租金 98 萬元。
- 2、2026 年起僅需一個小周轉倉，預估年租金 40 萬元。
- 3、4 年租金約可節約 482 萬元。

柒、廈門公司未來的營運方向：

總經銷商落地後，廈門公司亦需要針對總經銷商的維護、管理及市場維權、公司品牌維護等工作持續進行業務推展與執行，另針對廈門公司整體未來政策性定位等決策性方向，將協請金酒總公司予以統籌處理。

捌、結論：

- 一、廈門公司未來將定期做市場訪查、定期與總經銷做業務檢討會報等，以全面掌握市場動態，同時預防因總經銷商中途無法履約時，可承接其已簽約經銷商。
- 二、現刻正專注辦理總經銷事宜，俟總經銷方案上軌並擴大廈門公司業務後，將適時協助金門青年跨海創業。
- 三、永續經營是企業之根基，深根才能茁壯，期透過本次公司總經銷商落地，能夠在大陸市場耕發展，利於金門高粱酒品牌的長遠發展。