

創新變革是金門必走的路：實務與推動

發布日期：2023/01/31 作者：陳龍安。 點閱率：9,513

七、金門酒廠創新行銷獲利模式

金酒是縣政發展的命脈，創新行銷獲利模式優先

金酒是縣政發展的命脈是金門的護島神山，政治不介入金酒，用專業來經營金酒擴大行銷提升獲利-這才是金門鄉親的期盼。筆者並非酒品專家也不是企業行銷高手，僅能從文獻及閱讀的成功案例訪談民間業者整理提供一些建言，也許有一兩點想法能作為金酒經營者參考就足矣！目前金酒的銷售縣民配售與在地經銷商所持有的庫存銷量接近五十億，約占營業額很大的部分，已算是全民行銷，且由全民買單是利機也是危機。

「創新學」開創者、美國《商業週刊》譽為七大創新大師的賴瑞·基利 (Larry Keeley) 30多年來研究成功企業的創新方法，並為美國運通、蘋果電腦、波音、花旗集團、可口可樂、福特、吉列、奇異等跨國企業提供創新效能的顧問評估。他發現，創新都發生在組織的10個不同環節，而卓越的創新會有效的將不同環節的創新組合起來，進而產生競爭對手難以仿效的領先產品，很值得金酒參考：

創新的10個不同環節：金酒公司的體制創新牽涉到的層面較廣，除員工自行運作外必要時還需要邀請專案專家團隊來協助，僅就金酒公司創新變革的創新項目、分析架構與效益範例說明如下：

1.獲利模式創新-將產品或服務轉化成獲利模式

今後如何拓展海內外營銷據點將產品銷售或服務轉化成獲利模式已是當務之急。為金門經濟整體考量，擴大金酒大陸通路銷售金門特產，藉以扶持金門特產業，這樣便能有效做到金門整體品牌的推廣及金門特產業的銷售發展，獲利模式創新創造在地人的工作機會三贏。

獲利模式包含錢從那來 (Where)，錢要怎麼收 (How)，錢跟誰收 (Who)，收多少 (How Much)，檢視現有獲利模式之合宜性，進行獲利模式之創新。例如(1)靠廣告獲利(2)把鏈接推銷給相關產品，並從中收取佣金(3)訂購獲利模式(4)直銷模式(5)免費增值模式。(參考：獲利模式資料庫)

2.網絡創新-聯合其他人透過網路來共創價值

全球創新網絡是在經濟全球化背景下，企業由封閉式創新轉向開放式創新後的一種創新模式。當前社會，創新環境瞬息萬變，越來越多的企業開始注重從外部尋求可用資源。全球創新網絡的形成，有助於高效整合行業內外創新資源，從而滿足企業創新需求和全球科技資源融合。(註：百度百科：全球創新網絡)

企業可以看作是不斷與外界進行物質、資訊、能量交換的開放系統，金酒是國際型白酒品牌，跨國網絡建置與行銷規劃之必要，例如可以用專屬網路平台連接至世界各國銷售點，也可運用社群社交的流量搭起平台共建豐盛人生社群導入線上粉絲經營，會員獨享。

網路科技的發達酒營銷模式已不再是過去的傳統的銷售方式：例如導入新媒體 (如大陸的抖音，小紅書) 精準營銷，健康營銷，導入門店金門場景文化營銷幫助金門觀光業吸納陸客，大陸的手機商城裂變

營銷（手機分享後使用上手分享的折扣券就自動成為團隊成員，消費後上手自動累積獎勵），導入社群社交品鑑會營銷，活力的品牌同時重視由下而上的消費者及由上而下的經銷商。

3.結構創新-以創新的方式配置專業人才與資產

產銷分工、重視生產工廠進行關鍵要素之創新與變革。總公司要避免官僚主義，只注重府會關係，不注重供應商、客戶關係。子公司也要尊重合作方，有長期穩定的供銷制度。在配置專業人才方面，可以考量培育金門子弟跨海創業及照顧金門陸配在家鄉合夥人做金門代理。

4.流程創新-以獨特或優異的方法經營企業

流程創新需求為「化繁為簡，歸納分析」，目的是要員工學習如何提高工作效率。金門高粱酒的釀造過程，分為製麴、釀酒及包裝三大部分在流程創新部分還可考量：(1)清除價值性太低的作業活動；(2)採取自外而內的觀點來簡化；(3)按優先順序處理關鍵重要的作業；(4)在流程中採取最短的路徑；(5)資深人員是在無意間造成了流程複雜；(6)減少層級並且擴大管控範圍；(7)創新流程的追根究底，止於至善、追求一切事務的合理性、凡事一定有更好的方法、成本效益理念、創新的時代：與時俱進的思惟與工具方法等5個原則。未來也要引進工業4.0的智慧製造與管理模式以「智慧製造」為變革重點。工業4.0，轉型智能製造，需要以下三大基礎：一、物聯網（互聯網網路）；二、雲端運算；三、大數據等發展中的技術與背後整體企業的觀念重建，思維轉變、組織重造等漫長路途要執行，除了生產現場徹底改變，連帶企業體的運作模式也發生重大變化。（註：彭建文（2021）。企業「流程創新」化繁為簡。品碩創新。）

5.產品表現創新-開發獨到的特色產品和功能

產品表現創新不只創造新產品更指開發獨特的功能，以翻新原先產品與服務的價值與品質。例如金酒酒品定位：53度中年中產商業交際用酒。43年輕化小瓶休閒用酒，提供共鳴的文案及個性化包裝，適合女性柔和、養生健康、睡覺前有助安眠的酒品等的研發，金酒伴手禮系列的設計也可增加銷售量。面對世界酒品的創新，有國外經銷商建議金酒的包裝也要考量更新，以美感質感的玻璃彩繪代替貼紙式著手，不但預防存酒貼紙脫落腐壞，也是產品表現的創新，才能與世界酒品競爭。

6.產品系統創新-開發互補的產品和服務

產品系統創新就是開發互補的產品或服務，整合成一種可擴展、互通性的自我品牌生態圈。金門酒廠要透過內部發展、代理、銷售.....等方式，發展出系列酒品配合包裝行銷廣告，在故事的創作，甚至金門俚語歌謠，建立起金酒自家企業產品生態系，滿足酒文化酒顧客需求。將來配合觀光酒廠的導入，與日常生活觀光旅遊教育教學作整合，除了酒品銷售服務之外，更可規劃建構平台跨足旅遊養生觀光業，同時帶給顧客嘗美酒增加製酒流程知識及健康服務。

金酒的產品大都屬烈酒，年輕人認為是「老人爺爺喝的酒」產品除了開發適合年輕人的酒品與餐飲及品醇的項目外，目前金酒需要拉高酒質定位，主打三年基酒，讓商業應酬偏好金門高粱酒的應酬用酒品能提供系列附加價值的服務，以擴大金酒的銷售量。

7.服務創新-維持與增加商品價值

服務與行銷人才年輕化，啟動創新與變革引導服務創新，推動創新與感動服務。創新與感動服務可以從下面幾個方向著手，讓顧客有驚豔的感覺：(1)地區及產品區隔銷售的感動服務；(2)粉絲，會員，團購的

銷售模式的創新服務；(3)凸顯文化展示，品鑑會體驗，社群社交銷售的創新服務。

例如在廈門分公司統一培訓及導入手機線上商城及會員制App，輕鬆銷售。最好的服務創新除了銷售人員的服裝儀容態度禮儀外，更強調以顧客為導向讓顧客有感的服務。

8.通路創新-提供商品給顧客和使用者的獨特方法

除現有之大通路廠商，金門人更具典藏優質年份酒的實力，可從通路上創新建立銷售代理體系，除廈門外拓展大陸各城市的點代理：一為現有省代轄下的地級代理或門店代理。二為新開發市場的地級代理或門店代理。也可利用世界各地台商會的通路依地區、人口及經濟情況設定逐步的銷售目標，而如何加強在地的廣告也應列入考量。

通路創新因應時代的潮流可以導入新媒體（如大陸的抖音，小紅書）精準營銷，健康營銷，導入門店金門場景文化營銷幫助金門觀光業吸納陸客，大陸的手機商城裂變營銷（手機分享後使用上手分享的折扣券就自動成為團隊成員，消費後上手自動累積獎勵），導入社群社交品鑑會營銷，活力的品牌同時重視由下而上的消費者及由上而下的經銷商。

9.品牌創新-展現金酒商品獨特風格和企業的方法

金酒依其多元與多樣產品特色，可發展多品牌策略。例如從消費者角度切入，以「想喝什麼樣的酒？」為例：(1)想喝有面子的酒：所以新品牌重視個性包裝，共鳴的認同。(2)想喝回味無窮的酒：所以新品牌重視酒品獨特的口感，50度以內乾淨，無雜味，50度以上層次感，酯香。(3)想喝信賴的酒：所以新品牌重視品鑑會，粉絲經營，媒體報導。(4)想喝訴求共鳴的酒：所以新品牌包裝需要個性化，文案訴求。(5)想喝價格貼切的酒：所以新品牌需要明確的分眾定位。(6)凸顯基酒特點：三年以上熟陳，40度低溫製麴不爆烈，低溫取酒健康無雜味。

滿足顧客所想所期待的心理需求達到品牌創新與顧客滿意雙重成效。

10.顧客參與創新-讓顧客互動變得更吸引人的方法

顧客參與創新在企業的持續發展和核心競爭力打造中扮演著極為重要的角色。不但能夠促進新產品 / 服務開發（服務創新）也能夠提升顧客滿意及改進服務品質感知提升企業績效。顧客參與已是未來參與製造的重要成功關鍵，回歸客戶使用者角色提供品醇後之意見以進行品類創新。更重要的構想是透過酒社群社交導入線上粉絲經營，會員獨享制增加其VIP感變成忠誠的顧客。二是透過酒共享共創事業：把現有終端通路延伸到異業的新通路，充分利用原來的人貨場（客戶產品場所）。讓顧客互動變得更吸引人的方法，提高顧客群讓更多樣的顧客參與提供建言。

賴利·包熙迪與瑞姆·夏藍在「執行力」一書提到，許多企業最終成敗的因素決定在執行力，而執行力的好壞強弱決定在「人」，人的素質基礎由態度加上專業組成，正向積極的態度、良好的專業能力，將決定「人」在企業中的價值與貢獻度，故金酒要實現願景、再創高峰，基礎工程就是要從培養正向與專業人才做起，並塑造一個讓人才可以發揮的環境，如此，金酒營運創新發展的實現將會是水到渠成。

此外大陸最近推動親子「研學旅行」，金酒可創建觀光酒廠，將教育的元素加入，將來作為研學基地，不但對金酒的營運有巨大的裨益，也可帶動金門觀光的熱潮。最後我要特別提到：金酒的成功，要感謝及照顧員工，他們的專業，辛勤，努力，都是金酒的寶藏。

引進企業的獎勵制度可以激勵員工的士氣與鬥志，我曾多次參觀海外台商企業，發現他們成功的智慧是對員工要求也要給員工激勵！金酒員工跟公務員一樣固定的薪資，所以容易產生公務員偏安的心態，所以激勵制度的考量有其必要。

八、善用金門優勢，打造兩岸資源整合

「立足金門、連結兩岸」，讓金門的經濟繁榮全面延伸

金門將是兩岸快速發展的自由經濟和平發展的基地，透過金門的地理優勢擴大與中國大陸的互動。具體作為：**1.**金門大橋已開通，擘劃金廈大橋的實現，將金門與廣大中國大陸腹地相互連結，讓金門的經濟繁榮全面延伸。**2.**擴大與中國大陸密切合作：文創產業交流、綠能科技發展、搭建兩岸醫療平台、觀光旅遊倍增等兩岸前瞻性的未來計畫，成為兩岸自由經濟貿易示範區，共同締造兩岸更加美好的家園。**3.**「立足金門、連結兩岸」，在兩岸關係進入了一個新時期之際，選擇和平發展道路，推動兩岸關係全面發展，這正是金門發展的大好契機。**4.**金門的未來，除了金酒之收入，小三通復航，如何彰顯金門之寧靜與生態之美，閩南與南洋建築與戰地文化深度旅遊，闢展為「鼓浪嶼第二」，甚至超越。**5.**觀光人潮的湧入，做好完善觀光與經濟創新發展規劃，從「人流」帶動「金流」，讓百業受惠，縣民有感！

九、支持文化藝術之發展建立金門創意文化藝術的特色

讓文化藝術的營造成為改變金門人特質與素養的力量

「文化藝術，指多元社會群體特有之生活形式、價值體系及創作表現」，從四十八年創設了金門縣立圖書館到民國九十三年改制為金門縣文化局，歷任局長都很敬業，創造了今天「文化金門」新貌，今後如何推陳出新建立金門創意文化藝術的特色，提升金門民眾的文化藝術無形素養與特質已是重要的趨勢。具體作為：**1.**往下扎根全面發展，在中小學及社區推動文化教育及藝文體驗；培養人才其課程或活動之發展、執行及推廣，列入文化發展計畫。**2.**整合資源，包括胡璉文化藝術基金會功能發揮，支持文化藝術領域工作者、運用社會創新力量，建立有利於社區營造之公共治理支持體系。**3.**協助文化藝術工作者及事業研發、創新、產製或跨領域合作，運用資通訊技術傳播縣文化內容。**4.**鼓勵文化藝術工作者及事業加入國內外文化藝術相關組織。鼓勵文化藝術工作者及事業辦理國際合作及交流事務。**5.**配合林務所植物園等開創綠地公園運動場所活動，鼓勵各社區發展中心美化自然村處處有綠地讓金門成為美麗花園的島嶼。**6.**有計畫將歷年文化局出版物建立一個分使用者收費與公開免費方式的分享雲端平台。**7.**擬定建立金門創意文化藝術的特色計畫，依據文化藝術獎助及促進條例向文化部或國家文化藝術基金會申請補助費。

十、完整規劃縣長施政理念競選政見的承諾與實踐

成功者是信守承諾，實踐承諾，但創新變革者是「超越承諾」。

縣長施政理念競選政見的承諾與實踐應有系統整理與規劃。

具體作為如下：**1.**整理出縣長施政理念及競選政見；**2.**各部門先從縣長施政理念與競選政見列入既有的部門計畫實施；**3.**所有競選政見列出執行計畫並彙整納入時程成效管制；**4.**縣政會議除一般報告外特別列入專項檢討報告。

結語：落實創新與變革是金門未來發展必走的路，一顆火柴可以點燃萬家燈火，一句話或建言可以改變人的一生。

在國際情勢快速變遷的時代裡，「創新與變革」已成為各行業成功的重要因素，唯有以「民眾導向的創新」、「提升縣政附加價值的創新」、「勤政親民的創新」等才是金門永續經營之道。處在開放、競爭和瞬息多變的現代社會裡，人人有改善能力，事事有改善餘地，資源有限，腦力無窮，這也是贏家必須具備的軟實力。

筆者人在他鄉心在金門，跟很多金門人一樣都希望家鄉的發展更好，近年來有機會應大陸各省市及世界各國台商會邀請巡迴創新管理講座，深知創新的理念：「當別人還沒想到時，你已想到，當別人想到時，你已經在做，當別人在做時，你已經做得不錯，當別人做得不錯時，你已做到最好，當別人做得跟你一樣好時，你已換跑道在做。」（下）