



金門酒廠實業股份有限公司
KINMEN KAOLIANG LIQUOR INC.

金門縣議會第七屆第一次臨時會 金酒公司 108 年施政願景簡報



報告人:董事長 李增財

中華民國 108 年 1 月

金門酒廠實業股份有限公司 108 年施政願景簡報

目錄

壹、	前言	1
貳、	組織編制及業務職掌	2
一、	員工人數：1,315 人（截至 107 年 12 月 31 日止）	2
二、	組織架構、業務執掌	3
三、	重點工作	4
參、	金酒公司經營概況	5
肆、	金酒廈門公司於大陸地區營運概況	6
伍、	108 年度重要施政計畫及預算編列	7
一、	銷售計畫	7
二、	生產計畫	7
三、	業務推廣行銷計畫	7
四、	營業收支及損益之預計（單位:仟元）	8
五、	固定資產之建設、改良、擴充與其資金來源及其投資計畫之成本與 效益分析	8
	（一）計畫目的	8
	（二）計畫內容	9
陸、	籌措未來所需之財務資金需求	10
柒、	落實縣長政見	11
捌、	金酒未來願景	11

壹、前言

金酒公司生產之高梁酒系列產品歷年來一直是國內白酒市場第一品牌，在台灣市場雖維持著領先優勢，市佔率達八成以上，但在台灣白酒市場已日趨飽合，未來市場規模成長有限，難以為金酒公司開拓進一步的成長空間。由於中式白酒屬同文同種華人之共同文化飲用酒，在中國人的心裡已深深銘刻”無酒不成席、無酒不成禮、無酒不成宴”的白酒消費文化。伴隨著中國大陸經濟發展帶來的中華傳統文化的回歸，作為台灣白酒市場品牌第一的金門高粱酒，未來要持續成長，必須積極加強佈建於大陸白酒市場之通路並提高品牌力度，使金酒成為大陸白酒之知名品牌，並透過兩岸優勢互補以團體戰構建通路，希望可開拓金酒公司跳躍式成長的新契機。

以本公司研發處於 98~99 年進行之金寧廠延長發酵試驗報告研究發現：延長發酵確實有助於提升本公司金寧廠區高粱酒半成品中的質量指標。另參訪大陸白酒業者如山西汾酒亦表達其係運用延長發酵提升酒質以開發大陸高端白酒之產品開發策略。金酒公司未來要在中國白酒市場取得一席之地以追求持續成長，必須儘速利用核心生產技術，興建固態發酵釀酒空間配合延長發酵天數提升酒質，因此，公司於 100 年起開始規劃興建「金寧廠紅磚窖池發酵大樓工程」以提升整體酒質量。

此外，金酒公司為因應大陸市場持續成長，為避免因供貨不及而喪失商機，亟需規劃投資興建儲酒大樓及成品倉儲及金城廠擴建廠房設施提高產能等重大工程，俾利金酒公司如期供貨銷售，以期達到持續成長之目標。

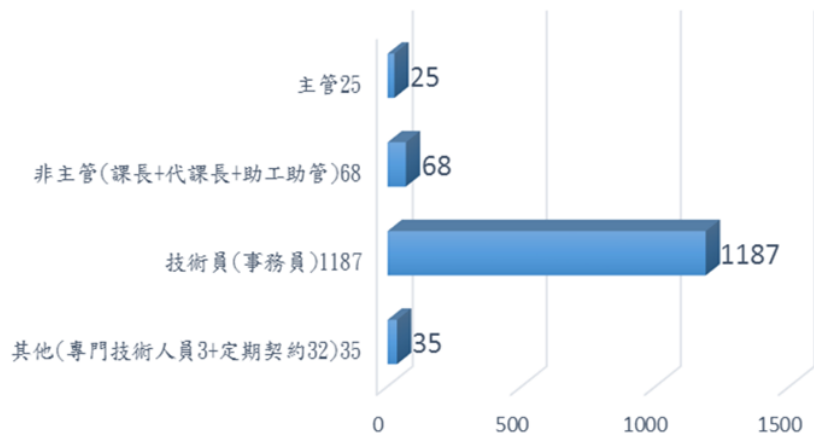
然而，當企業進行投資及運用資金時，關於所需資金的籌措來源、籌措多少等問題，將深刻影響企業之成長與發展。面對未來，金酒公司該如何因應白酒市場未來之台灣與大陸市場之競爭，以順利達成持續成長之營運目標，本報告將依序分析說明以下幾點：

- 組織編制及業務職掌
- 金酒公司經營概況
- 金酒廈門公司於大陸地區營運概況
- 108 年度重要施政計畫及預算編列
- 籌措未來所需之財務資金需求
- 落實縣長政見
- 金酒未來願景

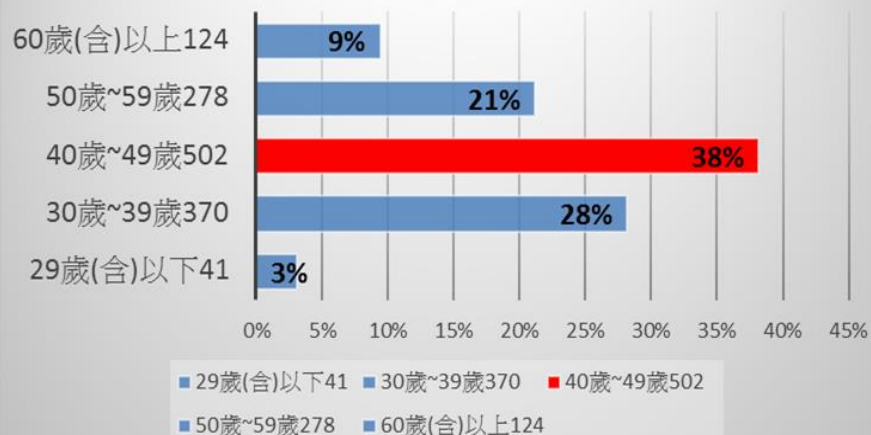
貳、組織編制及業務職掌

一、 員工人數：1,315人（截至107年12月31日止）

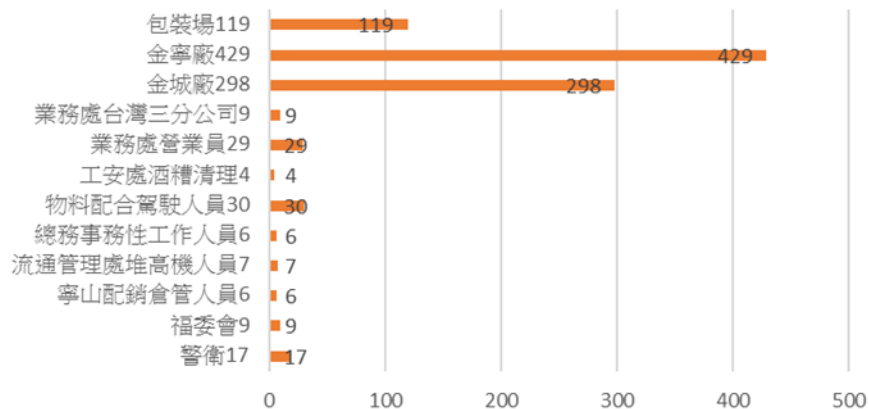
現有員工總計**1315**人(107年12月1日)



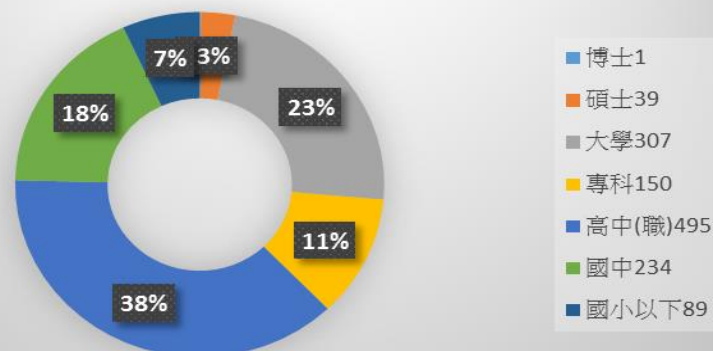
107年金酒員工年齡統計分析圖



現場作業人員**963**人

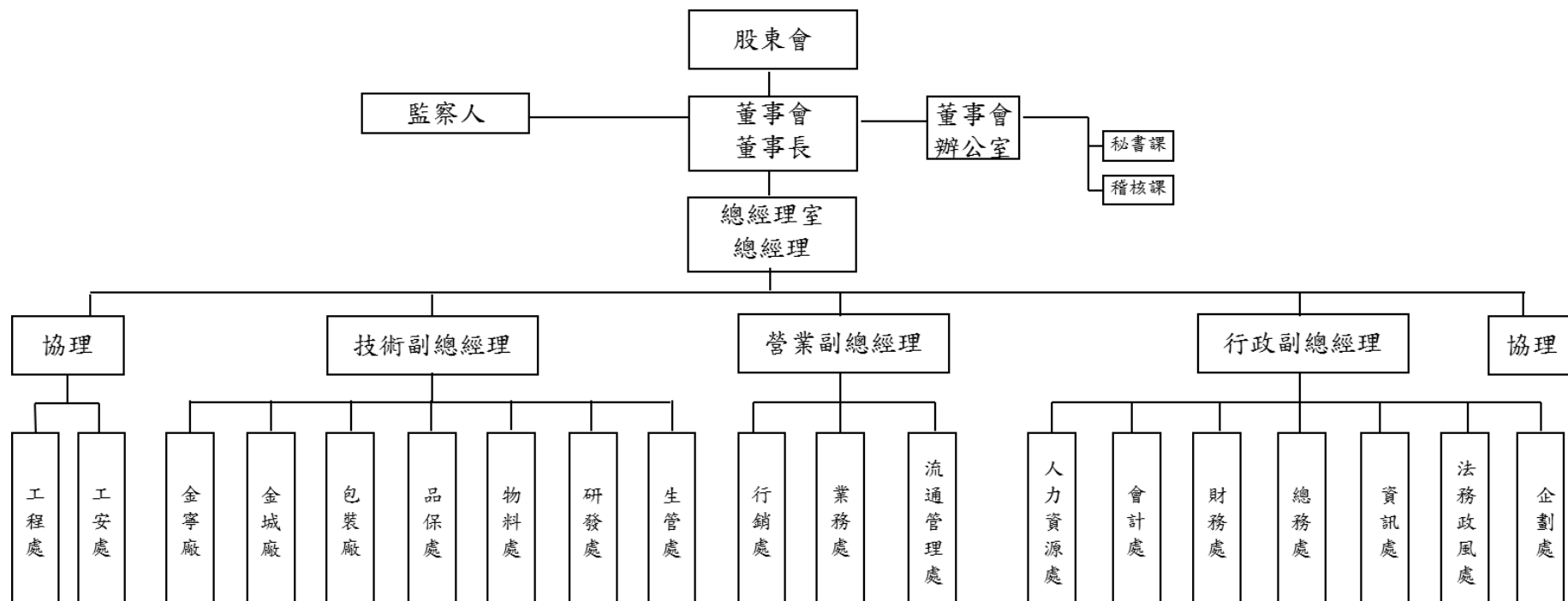


員工(**1315**名)學歷分佈



二、 組織架構、業務執掌

本公司以生產各項酒類及銷售國內外各類酒品為目的，並得投資或經營其他事業主管機關核准之業務。相關部門如下，設董事會辦公室、總經理室，並依組織組織分、權責劃分於經理部門下設各部門計有：企劃處、法務政風處、資訊處、總務處、財務處、會計處、人力資源處、流通管理處、行銷處、業務處、品保處、研發處、物料處、生管處、包裝廠、金寧廠、金城廠、工安處及工程處等19個部門（詳組織架構圖）及各部門業務執掌如附件一金門酒廠實業股份有限公司組織自治條例）。



三、 重點工作

- (一) 關懷員工健康與工作安全。
- (二) 建全人員晉用、員工升遷及考績制度。
- (三) 重視基層福利，提升員工士氣。
- (四) 加強員工在職訓練，提升專業技能與員工素質。
- (五) 暢通內部溝通管道，勞資共存共榮，凝聚員工向心力，打造一個團結、和諧、快樂的金酒團隊。

參、金酒公司經營概況

金酒公司，全稱：金門酒廠實業股份有限公司（KINMEN KAOLIANG LIQUOR INC.），1952 年 9 月創立於臺灣金門縣，其生產的金門高粱酒行銷全臺灣，2017 年銷售額達新台幣 124.32 億餘元，市場佔有率高達八成，是臺灣白酒市場當之無愧的第一名酒。

金門高粱酒是中國白酒文化長河裡支脈之一，其獨樹一幟自創“金門香型”口感，擁有金門島上絕佳的水質、空氣、氣候和原料四大天然釀酒條件，承襲古法純糧固態釀制工藝，具有酒質透明、芳香幽雅、醇厚甘冽、回味悠長的特點。

金門酒廠自(86 年)至 106 年改制為金酒公司二十年之重大改變：

- 營業收入從新台幣 42.68 億元增至 102 年新台幣 152.29 億元(最高)，107 年新台幣 118.67 億元。
- 稅前盈餘從新台幣 17.39 億元增至 101 年新台幣 72.92 億元(最高)，107 年新台幣 49.03 億元。
- 生產量從年產 831 萬公升增至 102 年 2,893 萬公升(最高)，107 年為 2,153 萬公升。
- 銷售量從年銷 1,005 萬公升增至 101 年 2,513 萬公升(最高)，107 年為 2,063 萬公升。
- 庫存量從半成品庫存 67 萬公升增至 107 年 4,597 萬公升(最高)。
- 人員從 603 人增至 103 年 1,367 人(最高)，107 年為 1,315 人。
- 廠房從一個廠(金城廠)擴建至二個廠(金城廠、金寧廠)。
- 銷售通路由臺灣市場拓展至大陸市場、國內免稅及海外市場。
- 酒品從單一高酒度（58 度）走向 38 度等低酒度。

肆、金酒廈門公司於大陸地區營運概況

金酒公司為開拓大陸白酒市場，於 2001 年曾採公開徵求香港、澳門（含大陸地區）國外代理商天鶴機械，但因大陸市場開拓不如預期未達成履約目標，二年經銷期間履約達成率僅 2.93%，初次正式授權經銷商登陸中國白酒市場即慘遭滑鐵盧失敗之經驗。故 2004 年金酒公司為順利開拓大陸市場，系於大陸地區獨資設立金門酒廠(廈門)貿易有限公司（以下簡稱金酒廈門公司），並取得大陸地區酒類進出口、批發及零售等經營許可證照，以期順利進口金門高粱酒並進行批發零售等業務。

金酒廈門公司自 2004 年 9 月至 2018 年底于大陸地區投資營運概況如下：

- 資產總額由人民幣 533.77 萬元增至 2015 年為人民幣 2 億 8,800 萬元（最高）；2018 年為人民幣 2 億 7,372 萬餘元。
- 營業收入由人民幣 54.61 萬元增至 2012 年為人民幣 1 億 9,482 元（最高），2018 年為人民幣 1 億 3,276 萬餘元。
- 稅後淨利從人民幣-14.85 萬元增至 2011 年人民幣 2,838 萬元（最高），2018 年為人民幣 1,664 萬餘元。

金門酒廠（廈門）貿易有限公司自 2004 年 9 月設立以來，期間經過各種不同之經營模式，舉凡 2004 年至 2006 年初之設立門市直接銷售期（設立廈門、泉州、福州等直營店），進而於 2006 年至 2010 年間之省級區域經銷期，以及 2010 年至 2016 年 4 月之四大區域經銷期（2014 年初僅餘一大經銷商），雖自成立以來，營運績效逐年上升，並於 2011 年達到營業收入 1 億 6,417 萬人民幣，稅後淨利達到 2,838 萬人民幣之高峰。

2012 年底後，因大陸政策及白酒環境下滑之衝擊，造成市場價格混亂及廈門公司與經銷商高庫存，2013 年後業績即一路下滑，2013 年結束四大區域經銷後，僅閩台公司得標東北區及西北區，而該公司佈建市場、通路開發等並不順利，導致履約情況每況愈下，2016 年 4 月起與閩台公司正式解約，廈門公司自 2016 年 8 月份開始策畫品項總經銷制度，並於 3 月甄選出品項總經銷鹿鳴公司，2017 年營業收入為人民幣 8,966 萬元；稅後純益為人民幣 1,623 萬元。

伍、108年度重要施政計畫及預算編列

一、銷售計畫

108 年度預計銷售 60 度高粱酒 19,930 仟公升，預計收入 11,607,410 仟元。

二、生產計畫

108 年度預計生產 60 度高粱酒 21,134 仟公升，生產成本 3,388,537 仟元，除供全年銷售之需外，配合優質酒儲存計畫，建立分齡、分級酒，創造更多的優勢。

三、業務推廣行銷計畫

- (一) 2015 年產製陶罈 30 公升金門高粱酒專案銷售。
- (二) 產製客製化瓷瓶中式白酒暨品牌授權專案包銷作業辦法提報董事會。
- (三) 合作產製暨品牌授權特殊通路(養生酒)專案包銷業務。
- (四) 開拓台灣新營業據點-桃園展售處；台灣地區營業據點裝修工程-台中展售處、高雄展售處、桃園展售處；持續拓展國際免稅通路-亞太地區國際免稅店。
- (五) 台灣市場已飽和，2016 年威士忌市場銷售規模更是超越中式白酒，顯示中式白酒消費力下降，面對威士忌在台灣投入相當可觀的廣告預算，本公司除穩固既有消費族群外，更要搶攻威士忌族群。
- (六) 在台灣市場則持續升級化包括開發橡木桶風味酒、擴大客制化訂單服務、賡續推動老酒囤酒升值概念，規劃透過 IMC 整合行銷傳播方式宣傳推動。
- (七) 本公司將全力協助大陸品項總銷商拓展全大陸市場，總公司也將投入更多的品牌形象廣告。

- (八) 規劃於大陸市場建構六大類通路，並依 10 年計畫在五年內完成佈建 300 家一級代理商、2000 家加盟店，同時也規劃引進金門子弟及特產到大陸，活金門青創及產業，故勢必要投入更多行銷資源來協助目標達成。
- (九) 持續開拓各國國際免稅市場，配合產品於免稅通路的上架銷售，進行有效且重點式的廣告工具曝光，以提高金門高粱酒於全球曝光度與品牌知名度。

四、營業收支及損益之預計（單位:仟元）

年度		104年度決算	105年度決算	106年度決算	107年度預算	108年度預算
項目						
收入						
	營業收入	11,924,969	12,114,517	12,431,545	11,603,924	11,607,410
	營業外收入	93,533	48,911	154,461	69,673	215,295
收入合計		12,018,502	12,163,428	12,586,006	11,673,597	11,822,705
支出						
	營業成本	2,965,635	2,966,248	3,207,205	3,146,483	3,388,537
	菸酒稅	2,727,039	2,892,628	2,955,932	2,782,387	2,570,647
	內部損益	- 24,317	- 22,797	- 28,902	- 23,000	- 25,000
	營業費用	5,444,686	5,321,197	5,484,415	5,000,311	5,056,408
	營業外費用	37,715	98,733	77,840	42,054	40,217
	所得稅費用	142,342	161,968	138,047	123,312	158,379
支出合計		11,293,100	11,417,977	11,834,537	11,071,547	11,189,188
淨利		725,402	745,451	751,469	602,050	633,517

註:(108)年度預算編列捐贈 40 億元及上(107)年度預算編列捐贈 40 億元，前(106)年度實際捐贈 48 億元。

五、固定資產之建設、改良、擴充與其資金來源及其投資計劃之成本與效益分析

(一) 計劃目的

為配合增加產能，擬構建生產線所需之廠房設備及機械及公司為營運所需新興及汰舊換新計劃。

(二) 計劃內容

項目	預算金額	說明
名稱		
專案計畫	221,390	
新興計畫	21,390	
房屋建築及設備	19,890	
金門酒廠企業總部新建工程-企劃處	12,000	1. 解決使用空間不敷使用問題、提高效率、因應未來發展且易於管理，提升金酒公司企業國際化、現代化、科技化、人文化及企業形象。 2. 106 年福利大樓門市整修改善及相關遊覽車司機、導遊配套措施，參訪人次由往年 4 萬人次提升至 7 萬 5 千多人。因目前僅能容納 3 台遊覽車人數的參訪空間，未來希望改善後，參訪遊客能提升到 10 萬人次以上。 3. 創造有趣的軟硬體設施，提高來客率，吸引消費。豐富遊客可拍照打卡點，透過旅遊日記、Facebook、Line 分享，有效推廣金酒。透過 DIY 體驗加深對金酒品牌好感度以提升企業形象。 4. 金酒整體觀光動線擴大，可容納更多觀光人潮，成為金門旅遊亮點。 5. 金酒創意園區設立，以酒文化為中心點，帶動開發地區文創之產業。
廢水二場新建工程-金城處	7,890	1. 依據 105 年 12 月 27 日縣長巡視金城廠指示事項辦理，目前既有廢水處理緊鄰第三生產線，將嚴重影響第三生產線發酵質量與觀感，部分設備已老舊不堪使用，且反應槽數量不足，均影響污水處理能力與周轉率。 2. 擬於金城廠南方土地規劃新建廢水二場，以穩定放流水水質，符合環保法規標準
機械及設備	1,500	
金城廠小麥及高粱筒倉新建工程-物料處	1,500	1. 可提高小麥筒倉輸送能力及使小麥筒倉易於清倉，確保小麥品質。 2. 備援既有高粱筒倉：當既有筒倉維修或發生故障而無法供料時，新筒倉可透過輸送系統供料至暫存槽，並可減少袋裝高粱數量，以防斷料。 3. 解決第三生產線無法貨櫃車入料問題。 4. 減緩既有高粱筒倉供料負荷。 5. 新設高粱筒倉可備援既有高粱筒倉入料口並送料至既有筒倉，以減少既有入料口地勢過高不易卸料及粉塵易飛散問題。 6. 具有冷藏及保溫效果，可使高粱及小麥存放更久且品質不易變質。
繼續計畫	200,000	
房屋建築及設備	200,000	
金寧廠紅磚窖池發酵大樓工程-金寧廠	200,000	1. 配合公司生產政策規劃，預定五年後公司總產量由目前的 2,300 萬公升提升至（3,600~4,200 萬公升），金寧廠配合此政策進行相關增產規劃。 2. 現階段計畫利用既有生產機組，及製酒公園既有空間規劃興建發酵大樓，有效整合利用以提升金寧廠最大產能。

陸、籌措未來所需之財務資金需求

鑑於台灣市場已飽和，勢必胸懷大陸，佈局全球。大陸市場年銷量約 1 仟 3 百多萬噸，依目前金酒年產能最高僅 3500 萬公升(3.5 萬噸)，未來將無法因應大陸市場打開。配合銷售策略改變，推廣健康飲酒概念，透過醇化來提升酒質，以利拉高產品售價提升毛利(量縮價穩)，厚植老酒儲量是必需的。

因應大陸市場競爭，亟需投資發酵空間、擴充生產能、包裝工廠、包材庫及儲酒儲運設施等重大投資工程，資金來源將是公司未雨綢繆之事。

公營企業由於盈餘應依國營事業機構營業盈餘解庫注意事項進行繳庫，故年底盈餘均需上繳公庫，所留存資金勢必無法因應各項重大工程投資及厚植優質老酒的儲存。現金增資雖非最有利的選擇，但比起盈餘轉增資無節稅效果，以及舉債需額外負擔利息支出且有到期日之資金壓力，雖舉債可以有效做財務槓桿運用，但選擇舉債，以現在公司捐贈方式不解套，舉債將愈舉愈多，此種左手捐贈，右手舉債造成公司高槓桿實非合理現象，故現階段最適合方式為現金增資或專案申請營運所須資金之留存。

柒、落實縣長政見

- 一、建立公平透明的人員進用、考績及升遷制度。
- 二、杜絕政治力干擾，讓經營管理回歸專業。
- 三、辦理金酒行銷比賽，廣徵各方行銷意見，讓縣民不只能喝好酒還能一起賣好酒，共同為了金門的未來打拼。
- 四、鼓勵國內外學術機構投入酒品研究，針對酒質、口感、對人體益處、行銷管理等方面進行研究，提高金酒競爭力。同時爭取發表於國際期刊機會，拉升金酒品牌形象。
- 五、全盤檢視金酒員工待遇，如：薪資、幹部加給、夜點費、專業證照加給、績效獎金，視公司營運狀況進行適法性的合理調升，改善金酒員工勞動環境。
- 六、提升金酒員工福利制度，針對分紅入股制度、喪葬假比照公務員、育幼津貼等進行可行性研議。

捌、金酒未來願景

- 一、先求穩定酒質並採分段摘酒、分別儲酒，提昇酒質，不盲追求產量。
- 二、先求穩定既有通路，並俟機尋找擴大通路方案，不隨意追求營業額提高。
- 三、人力不足，不涉及技術採外包，涉及專業採公開招考補足，並進行在職教育以凝聚同仁向心力。
- 四、增加研發預算及人力，並與國內頂尖機構學術單位合作基礎研究及延伸性產品開發，以增金酒在學術地位厚度。
- 五、財務健全方案:建議採取現金增資、預留發展公基金或提列特別盈餘公積等方式，以籌措金酒公司未來營運成長所需資金。

報告完畢

恭請指導

