

麒麟麥酒株式會社

指導老師：林達榮 教授

69533017 羅玟謙

69532003 張嘉馨

69532004 謝昀達

69532036 方暄惠



大綱

■ 居酒屋文化

- ❧ 居酒屋的歷史
- ❧ 居酒屋的型態
- ❧ 居酒屋的戰略

■ 啤酒產業

- ❧ 全球啤酒市場
- ❧ 日本啤酒市場

■ 麒麟啤酒公司

- ❧ 經營理念
- ❧ 產品介紹
- ❧ 組織結構
- ❧ 海外擴展
- ❧ 進口台灣

■ 策略分析

- ❧ 自主撤銷經銷商回扣制度
- ❧ 設立KCS營業部隊
- ❧ 將名為KISMAP的管理工具導入現場

壹、居酒屋の文化

玫 讌



2008/3/11

支撐日本企業員工，創造價值的棲息港灣

居酒屋の歴史

- 日本江戸時代（1603~1868年）
 - ☞ 當時在大阪盛產稻米，大阪附近開始大量製造酒類並流通到全國各地，開啟了日本的飲酒文化
- 18世紀中期
 - ☞ 當時居酒屋的店面不大，也沒有可以讓客人盤腿坐下的座墊，只是簡單地坐在空桶上，所以才會叫做「居酒」
- 19世紀
 - ☞ 這時的居酒屋開始準備一些簡單的菜餚來待客

居酒屋の歴史

- 二次大戰後
 - ∞ 居酒屋真正成為大眾化的飲酒場所
- 七八十年代
 - ∞ 日本經濟黃金期，居酒屋連鎖店盛行
- 九十年代
 - ∞ 泡沫經濟來臨，居酒屋成為酒後互吐苦水的地方
- 現今
 - ∞ 居酒屋走向個性化和多樣化



以前的居酒屋常常在店頭掛起紅燈籠替代招牌，因此稱呼居酒屋為「紅燈籠」的人至今還多。

同樣，在入口裡懸掛繩造門簾的居酒屋有很多，因此也有人把居酒屋稱呼為「繩暖簾」。



愛上居酒屋

- 居酒屋以前是以男性公司職員為主要對象
- 男老闆與客人聊些屬於男人的話題
- 女老闆或媽媽桑，則是溫柔體貼、善解人意，無異是朵「解語花」
- 日本男人從小就被媽媽照顧得無微不至，長大進入社會工作，才發覺一切都得靠自己，工作壓力又大，個個內心徬徨、孤寂、欠缺安全感，善解人意的媽媽桑特別受歡迎

演歌

- 播放演歌是日本居酒屋的特色
- 演歌詮釋日本人獨特的感受，唱出人們的心聲，追求完美、在乎別人眼光而壓抑的日本人很需要演歌來療傷



在戰前，居酒屋的暖簾，會因為客人吃飽離開店時，順便拿來擦手而變的髒污，於是骯髒的暖簾亦代表這家店生意很好的意思



居酒屋の形態

- 以居酒屋業界的特性而言，就是主要在喝酒
- 一般的餐廳常有父母帶著小孩來店裡消費，等小孩長大變成父母親之後，又會再帶著自己的小孩來消費，顧客可以是一代接著一代的，但是，居酒屋鮮少這樣的例子



居酒屋の形態

- 五至十年人們的喜好就會有所變化
- 大型連鎖居酒屋集團開始以購併的方式(M&A)來擴大自己的勢力版圖，並同時擴展自己的經營形態



居酒屋の戦略

■ 人口構成比例

- ❧ 少子化使得將來變成居酒屋主要客戶的十幾歲人口慢慢減少
- ❧ 嬰兒潮世代的人們面臨將退休的情形
- ❧ 若繼續以上班族來當作主要目標客戶，可以看出客戶只會越來越少





居酒屋の戦略

■ 和民居酒屋

- ☞ 打破傳統日本居酒屋主供應下酒菜的概念，解決居酒屋不適合一家大小的環境，結合了「酒」與「食」的餐廳，稱為「居食屋」，成為日本餐飲新名詞
- ☞ 每開三間分店就轉換設計概念

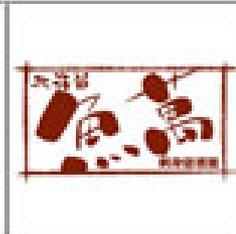


居酒屋の戦略

MONTEROZA 株式会社モンテローザ

■ 白木屋居酒屋

- ∞ 形象健康，顧客層面廣泛
- ∞ 傳統居酒屋往往店鋪狹小，且經常會有飲至通宵達旦的醉漢出現
- ∞ 白木屋一反傳統，除了店面空間擴大，更間隔成不同用膳環境：例如傳統榻榻米、舒適的沙發座、情調十足的桌椅……迎合不同客人的需要
- ∞ 為了減少品酒色彩，白木屋的招牌也索性從居酒屋改成居樂屋



銷售第一「啤酒」



貳、啤酒產業

嘉馨



全球啤酒市場

- 新興國家快速崛起
 - 人口眾多，食衣住行需求驚人
- 世界上最愛喝啤酒的人
 - 捷克人(161.1升/人)



2007年前十大啤酒消費國

排名	國家	排名	國家
1	中國	6	日本
2	美國	7	墨西哥
3	俄羅斯	8	英國
4	德國	9	西班牙
5	巴西	10	波蘭

2008/3/11

資料來源：大紀元12月25日報導

2007年每人平均啤酒消耗量排名

排名	國家	每人消費量(升)
1	捷克	161.1
2	愛爾蘭	117.6
3	德國	115.8



資料來源：大紀元12月25日報導

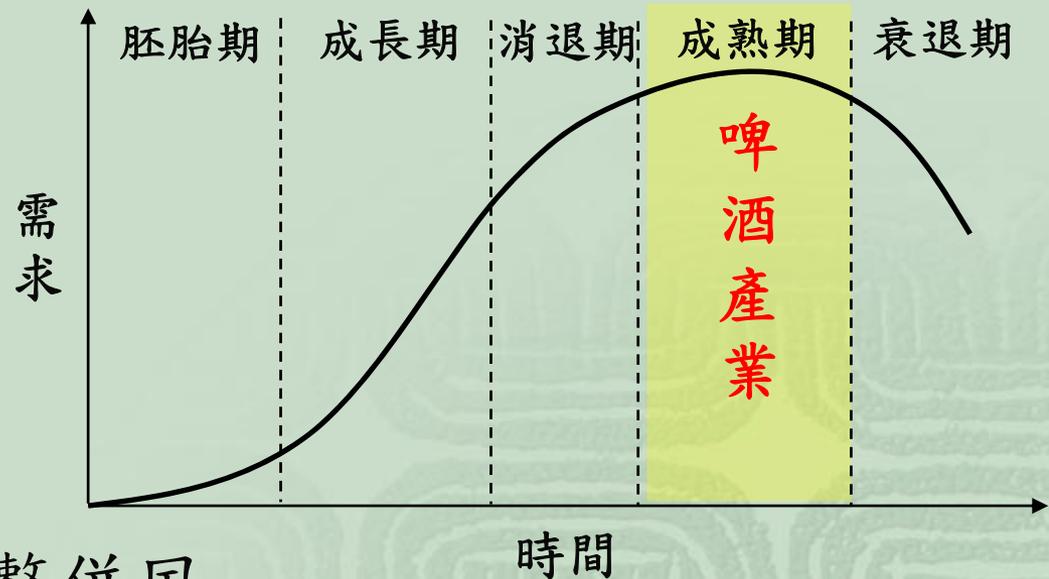


國際啤酒市場

產業生命週期

■ 啤酒產業屬於成熟期產業

- ∞ 完全飽和市場
- ∞ 需求僅限於替換需求



■ 國際啤酒製造商掀起整併風

- ∞ 嘉士伯與海尼根聯合收購Scottish & Newcastle(S&N)





日本啤酒市場



日本四大啤酒業者

- 過去的35年，日本啤酒市場競爭激烈
 - ☞ 朝日(Asahi)、麒麟(KIRIN)、札幌(Sapporo)與三得利(Suntory)

The Asahi logo features the word "Asahi" in a stylized, blue, italicized font.The KIRIN logo consists of the word "KIRIN" in a bold, red, sans-serif font.The Suntory logo displays the word "SUNTORY" in a teal, sans-serif font.

- 每年約有4到10種的新產品上市
 - ☞ 利用新產品、新包裝、促銷、廣告爭取市佔率

1971-1988年

- 1971-1986年，麒麟穩居日本啤酒業龍頭
 - ☞ 麒麟市佔率達60%
- 1987年，朝日推出生啤酒(Super Dry)
 - ☞ 朝日市佔率達20%，麒麟跌至50%
- 1988年，麒麟推出生啤酒反擊
 - ☞ 朝日有先進入者優勢，麒麟並未成功

所謂「生啤酒」是指比傳統啤酒酒精濃度更高，含糖量更低，營造出一種更強烈、清爽的口感



1990年

- 麒麟推出「一番搾」啤酒
 - ☞ 扭轉頹勢，建立新的品牌形象
- 「一番搾」啤酒的釀造進入障礙高
 - ☞ 昂貴且難以模仿

「一番搾」的釀法是只取第一道搾取的麥汁來釀酒，得到的口感比傳統的麒麟啤酒更滑順、更溫和



1994年

■ 三得利推出「Haps Draft」發泡酒

☞ 麥芽含量比一般啤酒低

☞ 稅金比一般啤酒低，因此可以壓低售價

☞ 三得利生產的發泡酒並未橫掃市場

根據日本酒稅法規定，一般啤酒因為麥芽比率超過67%，因此每瓶350ml的啤酒必須課上77日圓的稅金，1994年異軍突起的「發泡酒」，利用技術將麥芽比率降至25%以下，因此稅金降為46日圓



1995-1998年

■ 1990-1995年

❧ 麒麟靠「一番搾」撐住場面

❧ 朝日深耕生啤酒領域

- 繼續發展由「Super Dry」建立的名聲
- 以日本最大的生啤酒釀造商作號召

■ 1995-1998年

❧ 朝日市佔率挺進至35%，

❧ 麒麟則衰退到39%

❧ 麒麟改變釀法及商標但並未奏效



1998-2001年

- 1998年，麒麟推出「淡麗」發泡酒
 - ∞ 主宰發泡酒世界
 - ∞ 1998年至2000年穩作啤酒業龍頭



- 2001年，朝日開始進入發泡酒市場
 - ∞ 無法撼動「淡麗」的地位
 - ∞ 仰賴「Super Dry」穩坐2001年的市場龍頭

2004年

- 札幌啤酒研發第三啤酒「Draft One」
 - ∞ 被稱做「具有啤酒風味的酒精飲料」
 - ∞ 歸類為「其他酒類」
 - ∞ 稅金低，降低生產成本
 - ∞ 低價策略廣受肯定
 - ∞ 口感甘甜爽口，受到女性青睞
 - ∞ 啤酒業者爭相競逐此塊開發中的大餅



「Draft One」與一般啤酒的差異是所使用的原料並非麥芽而是豌豆抽取物，因為完全不使用麥芽而被歸為「其他酒類」，其稅金是一般啤酒的1/3(24日圓)，大大降低了啤酒生產公司的成本

1970年至2004年日本啤酒市場競爭概況

時間	新產品	市場變化
1971-1988	朝日「生啤酒」	朝日市佔升至20%；麒麟由60%跌至50%
1990	麒麟「一番搾」	一番搾製程進入、模仿障礙高
1994	三得利「發泡酒」	三得利生產的發泡酒並未橫掃市場
1995-1998	麒麟「生」啤酒	朝日市占升至35%，麒麟則衰退到39%
1998-2001	麒麟「淡麗」發泡酒	麒麟穩坐啤酒市場龍頭
2004	札幌「Draft One」	第三啤酒受到女性的青睞

KIRIN

參、麒麟啤酒公司

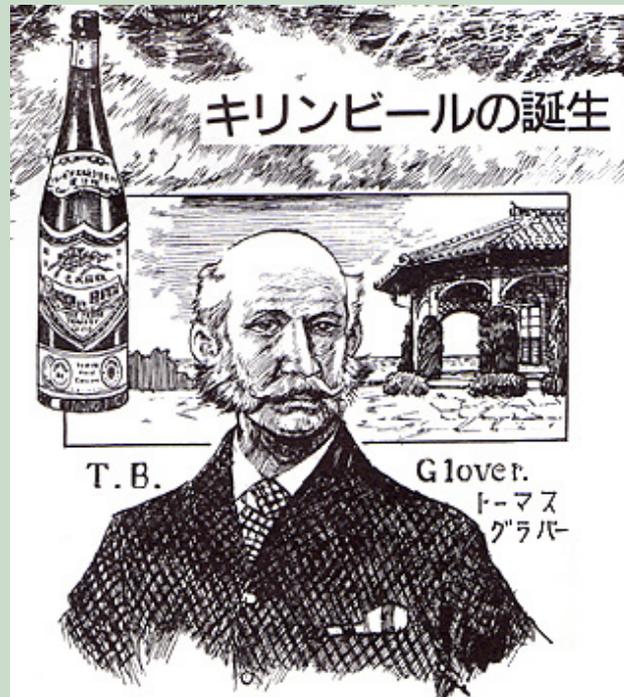
昀達



麒麟
其
麟

起源背景

- 1870年，橫濱Spring Valley Brewery釀酒廠
- 1907年，創設麒麟麥酒株式會社



經營理念

- 融合百年製造工藝與超群的技术
- 追求最高品質、超越顧客期望
- 為食品與健康帶來全新風格
- 讓顧客不斷擁有新的樂趣



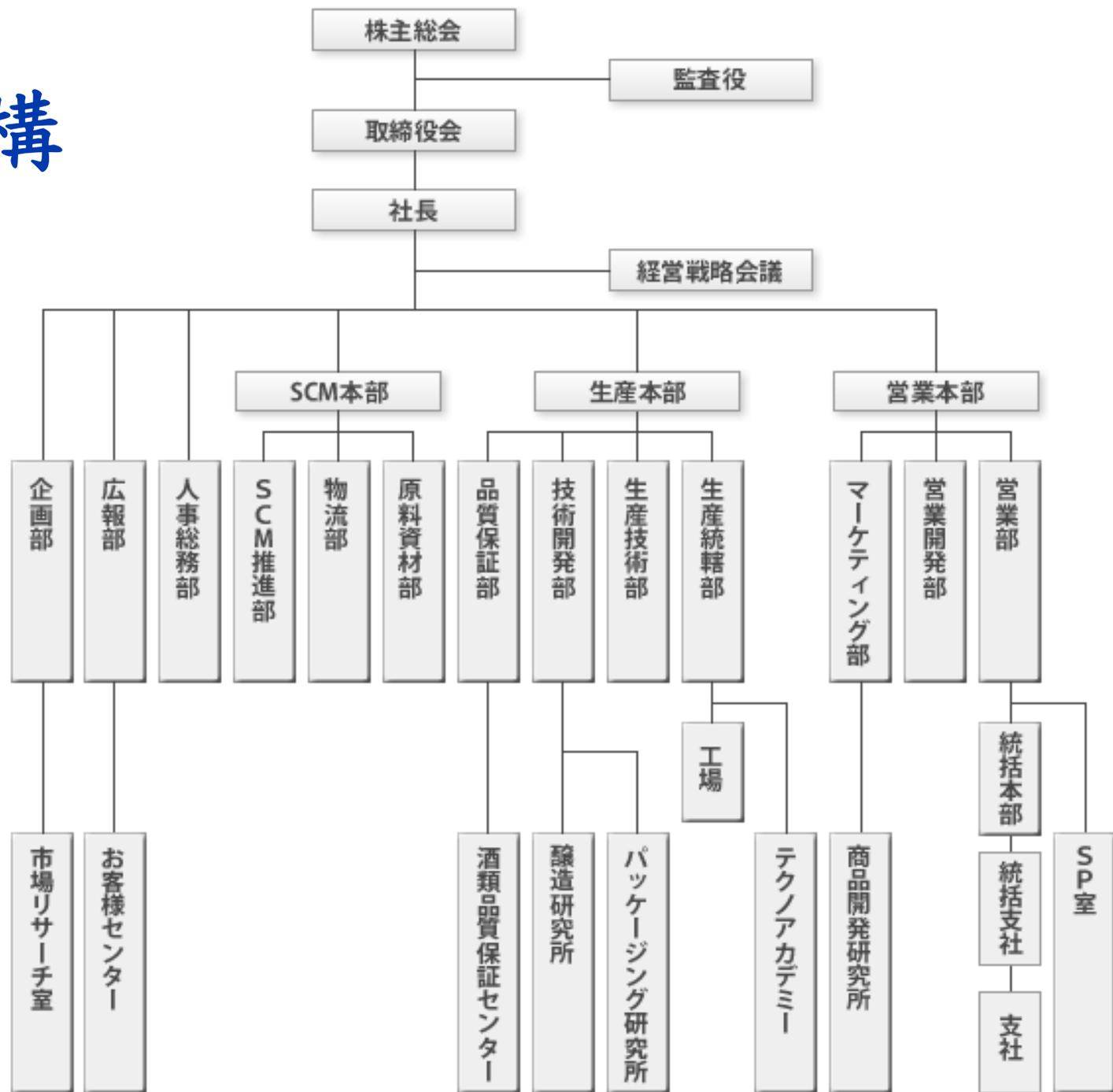


產品介紹



年份	產品	附註
1888	KIRIN LAGER BEER	傳統低溫發酵的貯藏式啤酒，味道濃且苦味重
1990	KIRIN 一番搾<生>	釀法昂貴複雜，但口感比傳統發酵酒滑順溫和
1998	麒麟淡麗<生>	加入大麥，158低卡路里的發泡酒
2001	<u>麒麟CHU-HI冰結</u>	低酒精汽泡水果酒(草莓、青蘋果、白葡萄等)
2005	<u>KIRIN NODOGOSHI<生></u>	加入大豆發酵的釀造酒
2007	KIRIN THE GOLD	百週年推出的限量啤酒

組織結構

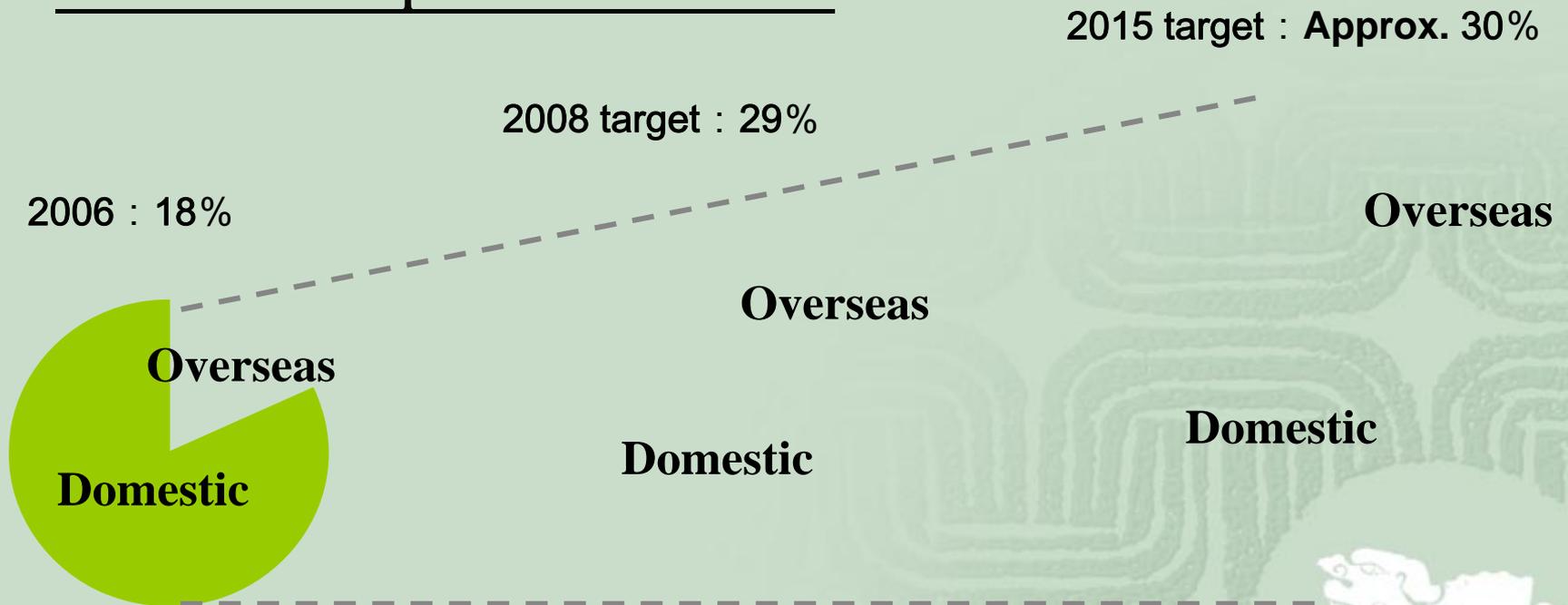


海外擴展

年份	進入模式
1976	併購澳洲的Barret Burston Malting酒廠，持續穩定麒麟的生產提供
1983	與荷蘭的HEINEKEN公司締結業務合作協定
1984	與美國AMGEN公司合併，成立日本AMGEN公司
1987	與加拿大的Molson Canada合作進入北美市場
1989	併購菲律賓生力(SAN MIGUEL)在香港的啤酒廠，使得麒麟得以發展香港、新加坡和其他東南亞國家的市場
1990	透過加拿大的Molson酒廠，以出口方式進入台灣市場
1992	與英國的Charles Wells Ltd. 合作進入歐洲市場
1996	與統一集團合作收購中國珠海啤酒廠，成立「珠海麒麟統一啤酒有限公司」
2006	收購杭州千島湖啤酒有限公司的25%股份

海外擴展(續)

Kirin Group Vision 2015



進口台灣

- 麒麟一番搾啤酒
- 麒麟霸啤酒



肆、策略分析

暄惠

麒麟啤酒之興起與隕落

- 自1907年創業以來，麒麟啤酒坐擁日本啤酒市場龍頭多年
- 日本政府酒類政策的改變
 - ❧ 小型製酒廠冒出
 - ❧ 加入WTO後，提高國內酒稅
- 1987年朝日啤酒推出「Super Dry」啤酒



日本啤酒產業市佔率（不包含發泡酒）

	麒麟	朝日	札幌	三得利	歐力翁
1975年	60.6	13.4	20.2	5.8	-
1985年	61.2	9.6	19.7	9.5	-
1990年	49.2	24.7	18.0	8.1	-
1995年	48.8	27.2	17.6	5.5	0.9
1996年	46.6	30.4	17.1	5.0	0.9
1997年	42.0	34.8	17.0	5.3	0.9
1998年	38.4	39.8	15.8	5.3	0.9
1999年	36.2	43.4	14.5	5.0	0.9
2000年	34.2	45.6	14.3	5.1	0.9

單位：%

失去第一名的原因

- 政府監管市場，不允許削價競爭

- 現金回扣形成惡性循環

- 消費型態的改變

☞ 街頭巷尾雜貨店 → 量販店、便利商店



麒麟麥酒株式會社SWOT分析

麒麟麥酒株式會社	外部機會(O)	外部威脅(T)
內部優勢(S)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 小型啤酒廠的出現帶來顧問等新事業的機會 2. 資訊科技的發展 3. 擴大進入全球市場機會 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 酒稅法等政府政策改變 2. 消費者消費習慣的改變
<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業知名度高，品質優良 2. 穩定的原料供給制度 3. 全國的工廠均獲得品質ISO9002認證以及環境ISO14001認證 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以麒麟啤酒的百年知名度與名譽打入國際市場 2. 打著百年老字號的招牌發展新通路 	<p>持續保持麒麟啤酒品質優良的形象讓消費者保持品牌忠誠度</p>
內部劣勢(W)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 進行組織再造為進軍國際市場鋪路 2. 利用資訊科技的發展將新技術導入生產程序 	<p>避免促銷手法之惡性循環，應改善陋習，積極拓展業務</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品、促銷通路觀念老舊 2. 銷售額及市場佔有率成長停滯 3. 員工及工廠編制不符現況 		

重振麒麟雄風

■ 新麒麟宣言

- ❧ 「回歸顧客本位、品質本位的原點」
- ❧ 「奪回啤酒業界的領導地位」

■ 具體三項作法

- ❧ 自主撤銷經銷商回扣制度
- ❧ 設立KCS（Kirin Communication Stage）營業部隊
- ❧ 導入KISMAP（Kirin Innovative& Strategic Action Program）管理工具到現場



重振麒麟雄風(續)

- 自主撤銷經銷商回扣制度
- 困難點：
 - ☞ 回扣陋習難改
- 解決方式：
 - ☞ 在商家的立場，一起將麒麟啤酒推銷給消費者



重振麒麟雄風(續)

- 設立KCS (Kirin Communication Stage) 營業部隊
- 困難點：
 - ∞ 銷售主要通路改變，營業部門結構也應改變
 - ∞ 各部門的反彈
- 解決方式：
 - ∞ 分析消費者動態
 - ∞ 支援業務人員，提出更吸引人的方案
 - e.g. 日本關東地區：一番榨
 - 日本關西地區：Kirin Lager
 - e.g. 與當地產品串聯：啤酒跟牡蠣配套販賣
 - ∞ 將成功經驗分享在內部網站



重振麒麟雄風(續)

- 導入KISMAP (Kirin Innovative& Strategic Action Program) 管理工具到現場
- 平衡計分卡的優點：
 - ∞ 學習與成長性
 - ∞ 內部營運流程
 - ∞ 顧客價值
 - ∞ 財務
- 修正單一財務指標之偏差



THANKS FOR YOUR ATTENTION

