



日本 **SUNTORY**
跨國企業集團經營策略的探討

第一組

指導教授:林達榮 博士

SUNTORY

報告日期:97年3月8日

第一組成員

SUNTORY



李玉龍 - **S9633002**



林明德 - **69633502**



張峻豪 - **69633509**

- 
- 1 淺談日本文化之酒之文化
 - 2 企業組織及產品之介紹
 - 3 **SUNTORY**大事紀回顧
 - 4 企業經營策略之探討
 - 5 個案總結

■ 喝酒：在日本是民族文化活動表徵



● 日本人愛喝酒：很多人下班之後並不直接回家，而是先到居酒屋喝一杯。對不少上班族來說，喝酒是生存的投資，下個工作日能夠精神飽滿地工作就是投資的回報；一般來說，喝酒的人有薪水階層的上班族和公務員，有大學生、家庭主婦，他們不分男女老少，時間也不拘白天黑夜，喝酒名目卻五花八門，應有盡有，有年末年初的忘年會與新年會，還有公司新社員入社，大學生新生入學的迎新會，更有歡送離退休員工或畢業生的送別會，工程項目開始前的開工會及結束後的慶功會和升遷等都少不了要喝酒，儘管名目繁多，在日本都統稱為飲酒會。日本人喝酒較文明，一般不勸酒，也不劃拳或罰酒，且有趣的是，儘管日本人喜歡喝酒，但多數人會自我節制不會忘記最後一班回家電車的時間。

● 居酒屋：是日本文化中「酒文化」的象徵，也是傳統與現代文化結合的產物；與酒吧和酒館不同，居酒屋是很多人聚在一起喝酒的地方，顧客多為上班族，在日本，無論坐電車穿梭於城鎮鄉村，還是漫步在大街小巷，居酒屋的招牌隨處可見，且事實上，居酒屋的內部構造與裝飾大都反映日本地方特色。

日本各式各樣的居酒屋



酒屋

酒屋

酒屋

日本酒

TOMIGUSUKU - OKINAWA

ORIENTAL
オリエンタル

居酒屋 氷

TOMIGUSUKU - OKINAWA

ORIENTAL
オリエンタル

祝 OPEN
キャンペーン!

オススメ!
原価割付
キャンペーン
期間限定

980円

ORIENTAL

TEL. 851-1239

祝 OPEN
キャンペーン!

オススメ!
原価割付
キャンペーン
期間限定

980円

ORIENTAL

TEL. 851-1239





日本威士忌的緣起：

威士忌大事紀

12世紀

鍊金術士意外發現「生命之水」。

18世紀

因逃稅而意外形成威士忌的琥珀色澤。

19世紀

1899年 日本三得利成立。
威士忌的原型確立。
1853年 調配威士忌出現。
1826年 連續式蒸餾機發明。
明：穀類威士忌出現。

20世紀

1999年 三得利創業100年。
1997年 三得利「響30年」上市。
1989年 三得利「響17年」上市。
1984年 三得利「山崎12年單一麥芽威士忌」日本。
1970年 「威士忌風行始，威士忌釀行廣」水割」飲法。上市。三得利推出。
1960年 三得利「洛雅」興起。
1950年 三得利「OLD」上市。
1937年 三得利「角瓶」上市。
1929年 日本第一瓶國產威士忌「三得利」由蒸餾廠成立。
1923年 日本第一座蒸餾廠「三得利山崎」。

- ◆ 全世界威士忌五大產區，唯一源起東方的是日本威士忌，而最具代表性、歷史性的就是三得利。
- ◆ 日本威士忌雖然最早取法於蘇格蘭，但是卻在釀製的過程中，加入了日本巧思細膩的心緒。三得利的創辦人鳥井信治郎在釀造威士忌的同時，也細細觀察人們飲食的習慣，發現酒在日本人的生活中所扮演的角色，如同就料理般重要，佐餐飲酒是至樂的享受；因此減少泥煤的用量，減少濃烈、刺激的泥煤燻氣味，讓風味趨向圓潤、順口，而適合與餐飲搭配。也因此，成就出五大威士忌產區中，獨一無二的溫潤口感，有別於蘇格蘭威士忌的辛辣、刺激，日本威士忌的細膩、醇美，更有著讓人難以抗拒的美味。

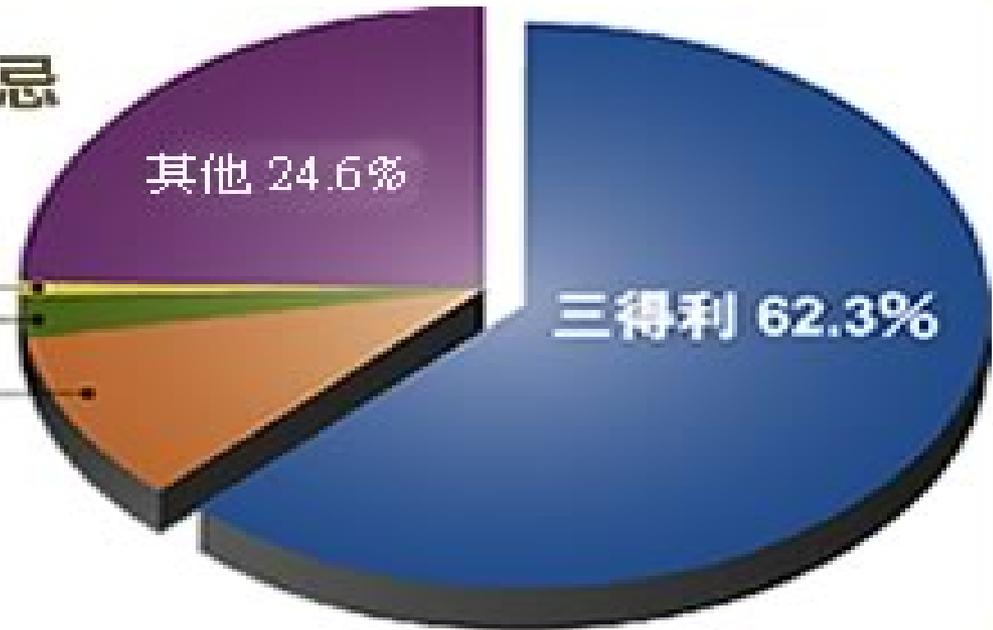
SUNTORY WHISKY 的製程及品牌接受度

威士忌製造工序



三得利是日本最受歡迎的威士忌

Mercian	0.7%
麒麟施格蘭	2.5%
NIKKA	9.9%



資料來源：
日本日經產業新聞
(1998年7月13日14版)

SUNTORY集團企業組織介紹

創辦人：**Shinjiro Torii** 鳥井信治郎



三得利創辦人鳥井信治郎

1962年2月20日，鳥井信治郎去世，享年83歲。

SUNTORY

SUNTORY 企業的前身—壽屋洋行



SUNTORY HEADQUARTERS



SUNTORY

SUNTORY 山崎威士忌蒸餾廠及蒸餾槽



SUNTORY 日本威士忌的故鄉-三得利山崎威士忌蒸餾廠



THE JAMAZAKI WHISKY DISTILLERY
No. CG3019
POT STILL
PURE MALT WHISKY
1998

THE JAMAZAKI WHISKY DISTILLERY
No. CG3019
POT STILL
PURE MALT WHISKY
1998

THE JAMAZAKI WHISKY DISTILLERY
No. CG3019
POT STILL
PURE MALT WHISKY
1998

THE JAMAZAKI WHISKY DISTILLERY
No. CG3019
POT STILL
PURE MALT WHISKY
1998

THE JAMAZAKI WHISKY DISTILLERY
No. CG3019
POT STILL
PURE MALT WHISKY
1998

SUNTORY集團企業精神

SUNTORY創辦人－鳥井信治郎 所提倡的「劃分企業利潤三分法原則」－Principle of Dividing Profits Three Ways :

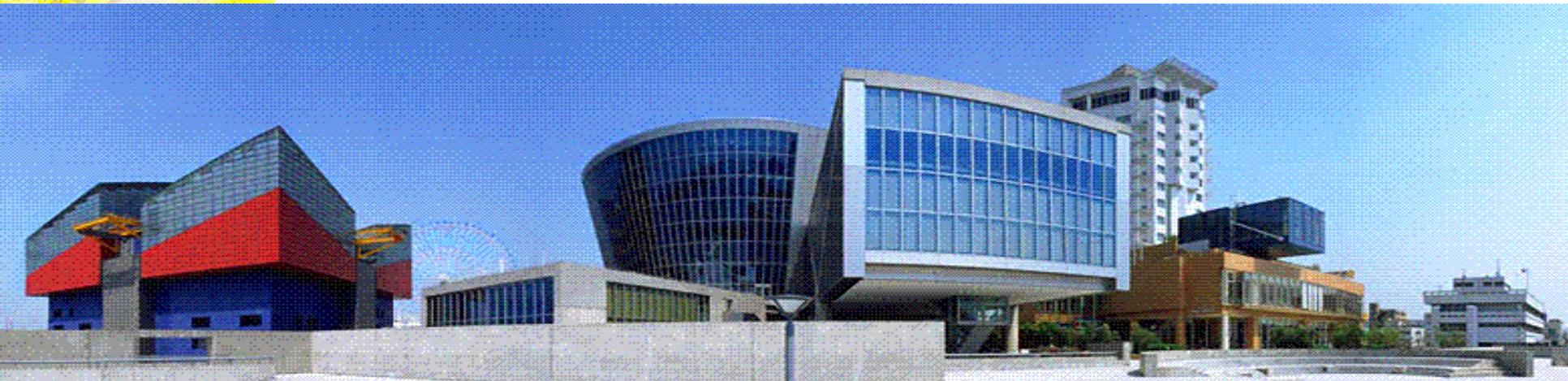
one-third of the profits of business should be returned to customers and another third to society

「取之於社會，用之於社會」

三得利企業將三分之一的利潤，轉化為各種能讓生活充實豐富的各项活動回饋予顧客和回饋予社會。

SUNTORY 「取之於社會，用之於社會」的具體成果

SUNTORY 博物館



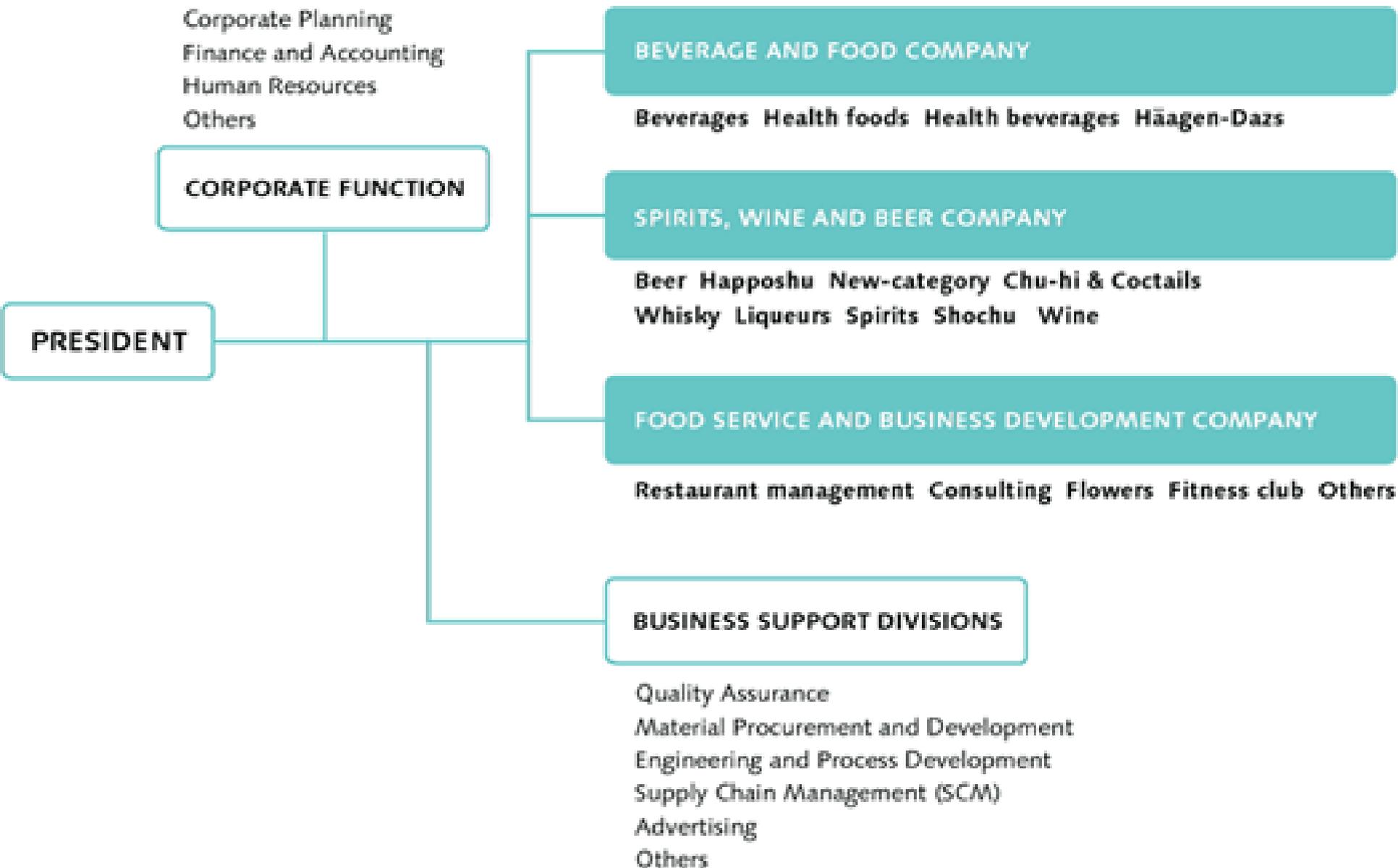
SUNTORY 音樂廳



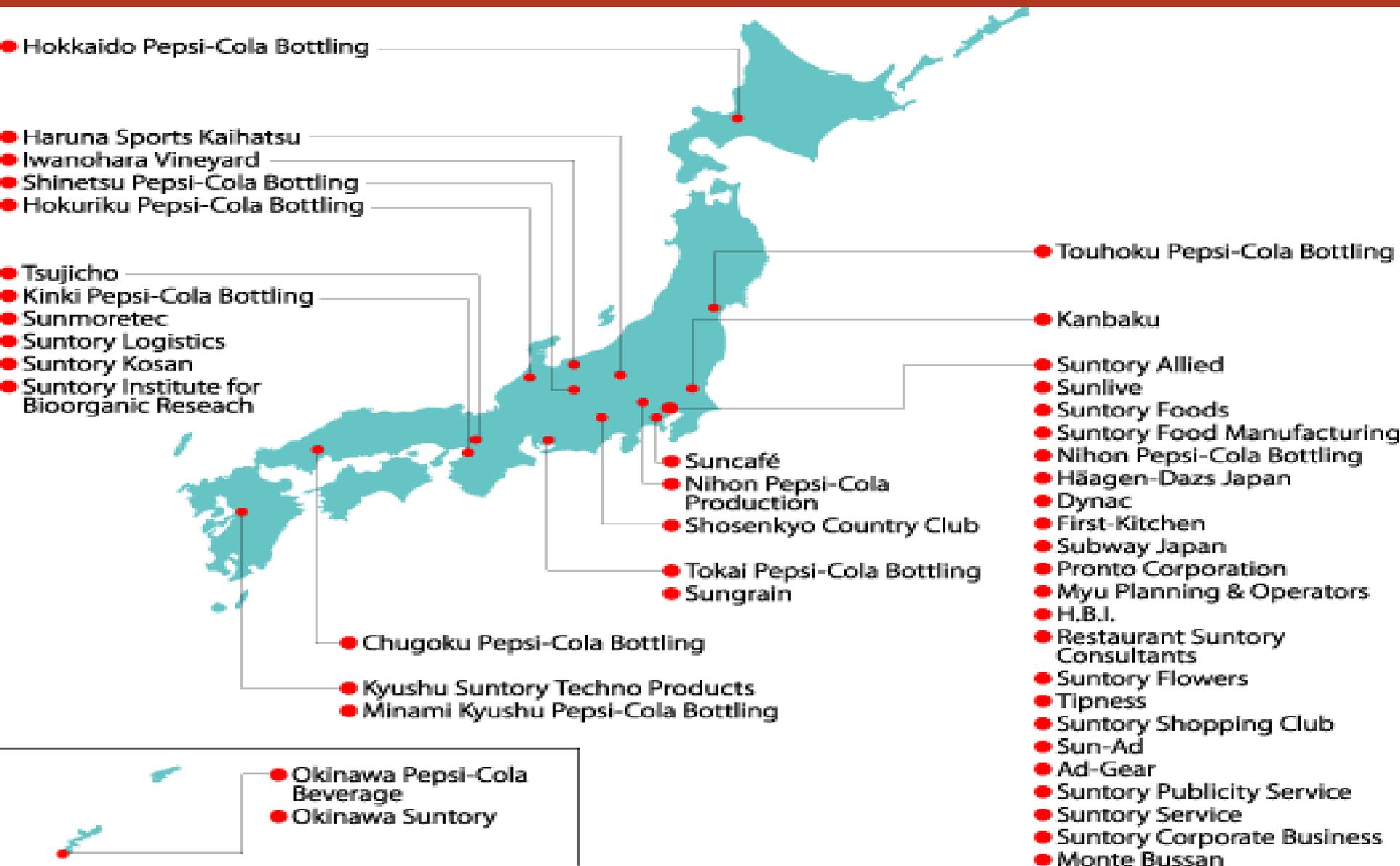
SUNTORY 藝術館



SUNTORY 企業集團組織介紹

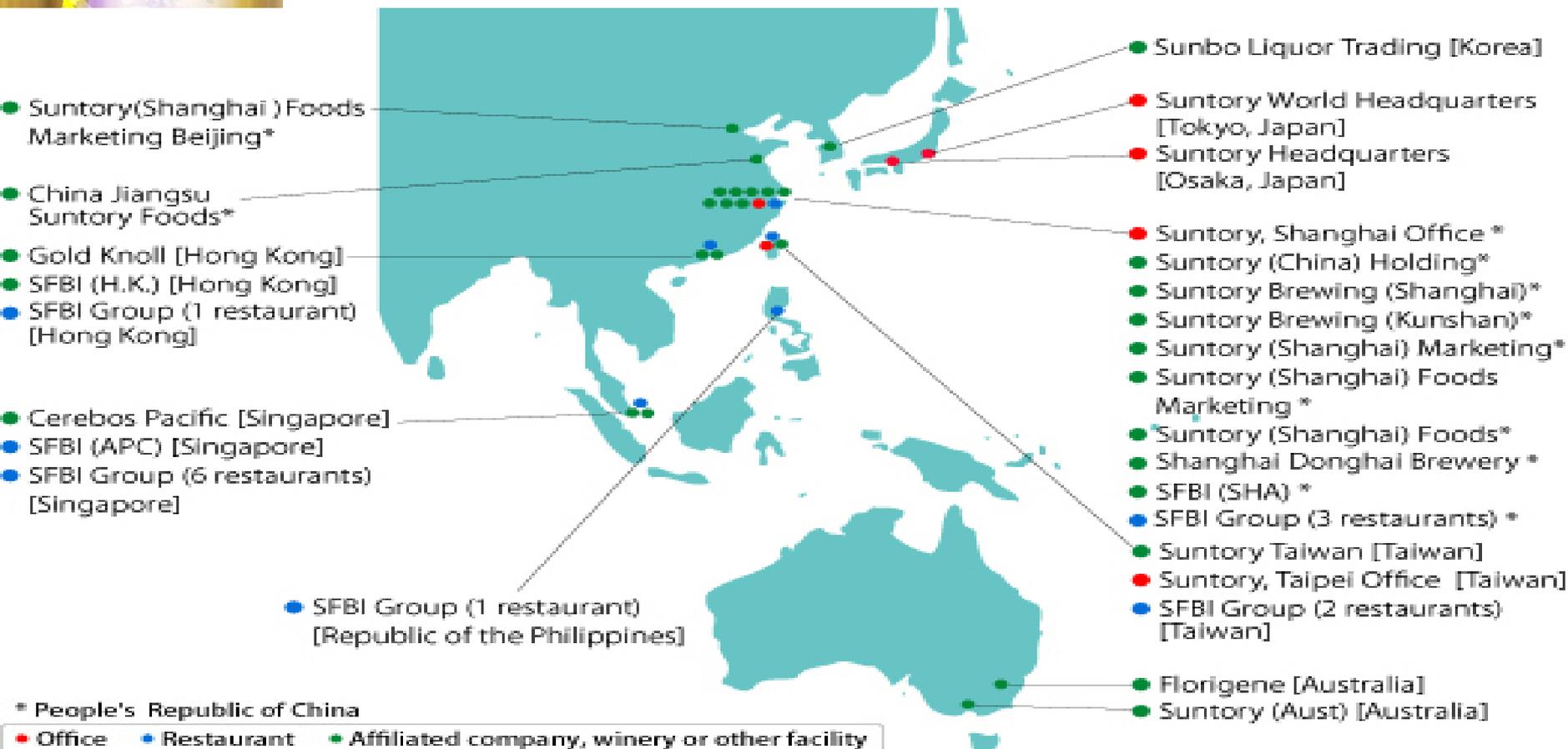


SUNTORY 企業集團組織日本境內分佈圖



SUNTORY 跨國企業全球事業版圖

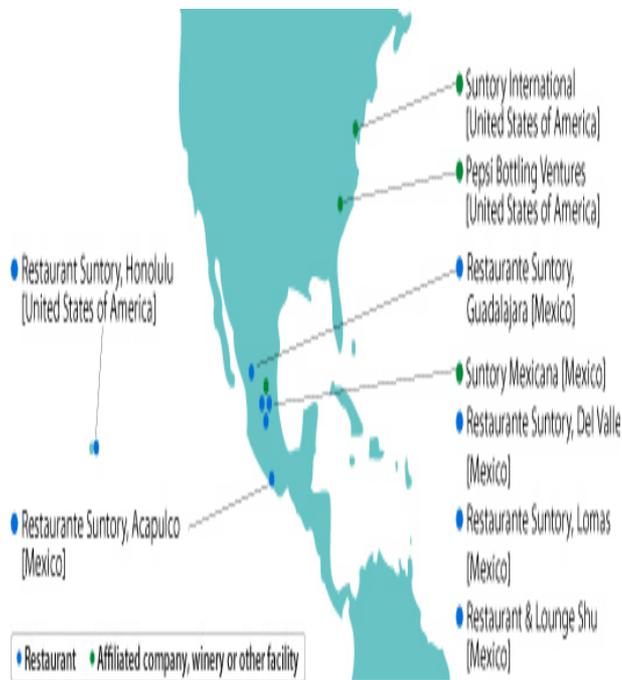
◆三得利國際企業版圖跨越亞洲、美洲、歐洲和大洋洲，目前共擁有**34**個海外公司、**10**個海外營業所、**10**家「燦鳥」餐廳



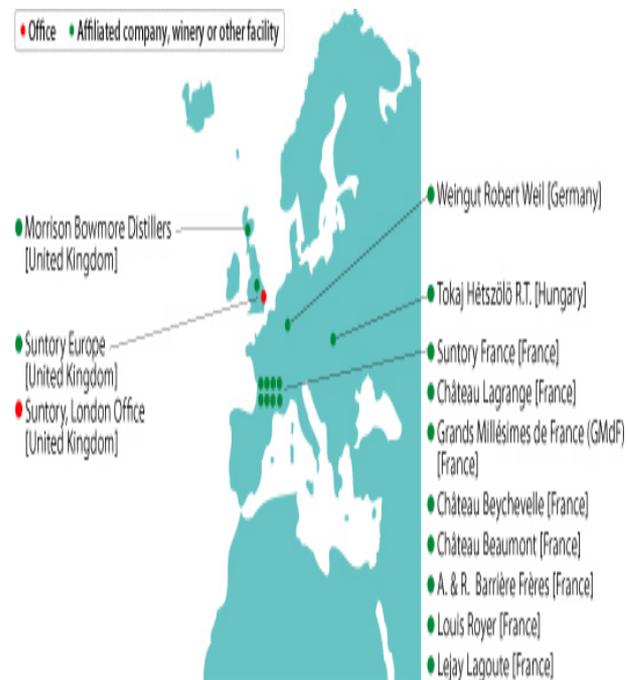
SUNTORY 跨國企業美洲及歐洲事業版圖



美洲事業版圖

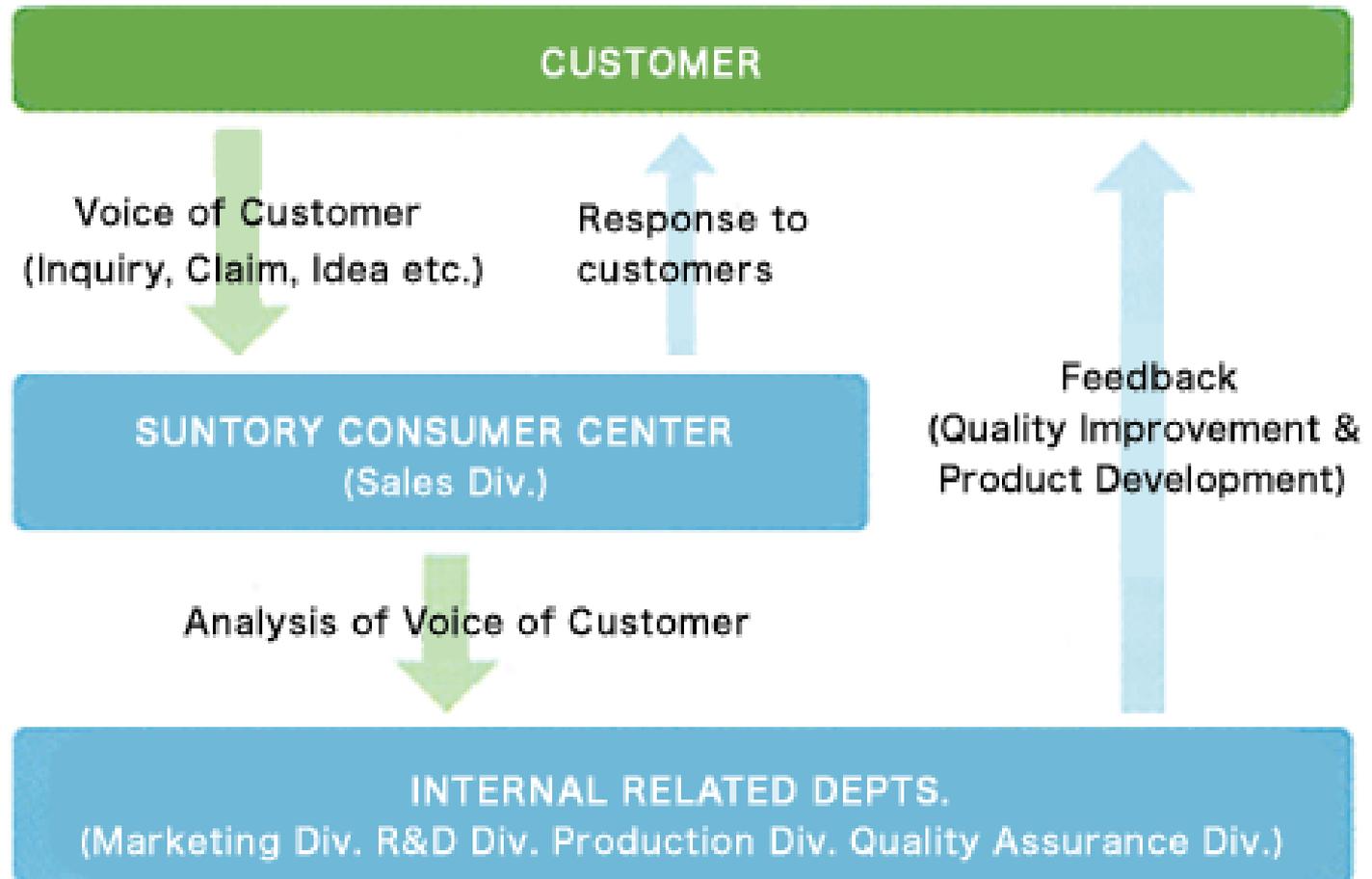


歐洲事業版圖



SUNTORY 企業之資訊流程

Information Flow



SUNTORY 企業集團產品項目

Beverages Product :



Health Foods Product



サントリーの健康食品



ゴマの健康成分「セサミン」のことがもっとわかる



人生を思うままに愉しみ、マカを愛するあなたに



素材へのこだわり公開中 黒酢こんどくの秘密！



「心とからだに心地よい」をお届けします



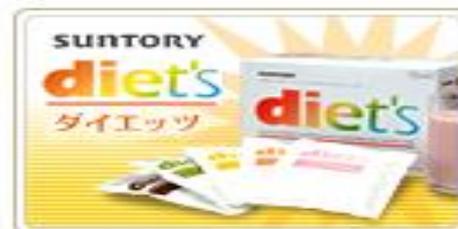
サントリー健康食品がお手元に届くまでをご紹介します



お客様センターから皆様への月替わりメッセージ



季節を感じる旬の食材とレシピを月替わりでご紹介



カロリーコントロールフードとサポートで目標達成

Spirits , Beer and Wine :

Whisky



大角



角瓶



半角



小角



1937年角瓶



2004年角瓶



2007年角瓶



SUNTORY WHISKY PRODUCT



山崎10年單一麥芽威士忌



山崎12年單一麥芽威士忌



山崎18年單一麥芽威士忌



山崎15年樽出原酒



目前15年份威士忌已取代12年份威士忌成爲市場主流，而三得利「醱藏15年」更爲其中的翹楚。



時間與自然的共鳴
世界最好的調配威士忌

響 HIBIKI



2005年
SWSC金獎「GOLD」

響17年



2004、2005、2006年
ISC金獎「GOLD」

響21年



2004、2006年
ISC首獎「TORPHY」

響30年

白州

THE HAKUSHU
SINGLE MALT
WHISKY

來自森林中的威士忌
白州單一麥芽威士忌



SUNTORY WINE PRODUCT

製品情報 八重丸・それから
こだわりの本格焼酎

鹿児島・大隅酒造について
八重丸・それからの原酒蔵元



本格焼酎
八重丸
それから

世代傳承的香甜



まるごと凍らせ
梅酒



焙煎樽仕込み
梅酒



焙煎樽貯蔵
梅酒



梅酒紙パック2L



350ml



500ml



500ml



633ml

SUNTORY 花卉及緑化事業

花にアイデア! SUNTORY FLOWERS

春のガーデニングシーズン到来です。
2008年、春夏ラインアップ公開!



事業コンセプト
Concept
ミドリエとは「緑のアトリエ」

パフカルとは
About
サントリーが開発した
新素材

商品ラインナップ
Products
サントリーだからこそ
環境緑化パッケージ

Q&A
Q&A
3月公開



屋根を緑へ。かべを緑へ。日本を緑へ。地球を緑へ。
私たちは「緑のアトリエ」。サントリーの環境緑化事業です。

SUNTORY 生物基因工程事業的突破

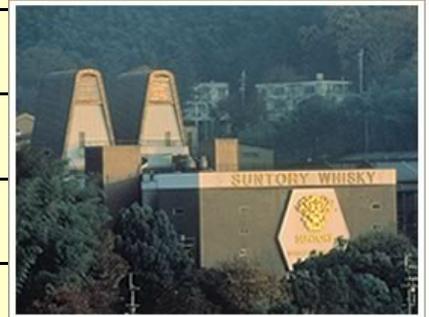


日本三得利公司耗資**30**億日圓培育而成,他們**1990**年就開始開發藍玫瑰,從藍三葉草中提取藍色素基因,用基因重組技術改變玫瑰花遺傳因數排列,成功地讓翠雀花素單獨顯色,移植基因和紫羅蘭色素合成,藍花基因植入玫瑰花,培植出藍玫瑰。這株玫瑰的花瓣中所含的色素為藍色,純度接近**100%**。



SUNTORY大事紀回顧

1899年	鳥井信治郎創辦鳥井商店（三得利前身），生產「赤玉」葡萄酒。
1906年	鳥井商店更名為「壽屋」株式會社。
1923年	日本第一座蒸餾廠—三得利山崎威士忌蒸餾廠設立。
1924年	山崎威士忌蒸餾廠開始蒸餾工作。
1929年	日本國產第一瓶威士忌三得利「白札」上市。
1937年	三得利「角瓶」KAKUBIN、「我的」OLD上市。
1950年	「得利思酒吧」時代來臨，日本威士忌流行熱潮。
1960年	三得利「洛雅」ROYAL上市。
1969年	三得利「禮藏」RESERVE上市。
1970年	擴大場所—筷子作戰策略，將威士忌由西式餐館擴大到和式餐廳。威士忌成為日本人生活中不可或缺的必需品。
1973年	成立第二座威士忌蒸餾廠—白州威士忌蒸餾廠。
1984年	三得利單一麥芽威士忌「山崎」上市。



三得利向威士忌挑戰的第一步:山崎威士忌蒸餾廠

SUNTORY大事紀回顧

1989年	三得利高級經典威士忌「響」上市。
1994年	三得利威士忌正式進入台灣市場。
1996年	三得利啤酒正式在大陸上海上市。
1999年	三得利創業100週年。
2001年	三得利「響30年」威士忌上市。
2003年	台灣三得利公司成立，「角瓶復刻版」台灣登場。
2005年	三得利蟬聯三年國際大賽金牌獎，如International Spirits Challenge(簡稱ISC)及San Francisco World Spirits Competition (簡稱SWSC) 等國際大賽金牌獎的威士忌，包括榮獲SWSC 2005 Double Gold的”山崎18年”，以及獲ISC 2005金牌獎的”山崎雪莉酒桶1986”和“VINTAGE MALT 1983<山崎蒸餾廠>”和蟬連二年國際大獎的”響21年”。
2006年	慶祝三得利C.C.Lemon全球銷售突破40億瓶。



SUNTORY 企業經營策略之探討

◆ 市場調查策略

■ 在日本，拋棄正統 釀出在地口味打開市場

- 1929年，三得利推出一款名為「白札」的威士忌，沿習的蘇格蘭威士忌口味—濃重的泥炭煙燻味，使喜歡配餐飲酒的日本人卻步，因此反應平淡。
- 鳥井信治郎發現西方人與東方人對威士忌的喜好不同，不氣餒，努力向困難挑戰，將前者濃烈嗆辣的重口味重新調整，致力於「符合東方人口味」，並以樂觀積極之態度，將威士忌推廣到生活之中。
- 1937年「角瓶」推出，大受歡迎。
- 從此三得利成為日本威士忌的代名詞，日本威士忌也因而為世界五大知名威士忌之列。
- 世界威士忌五大產區：蘇格蘭、英格蘭、美國、加拿大及東方之日本



歷久不衰的角瓶與同家族濃郁口味的黑角

愛爾蘭威士忌

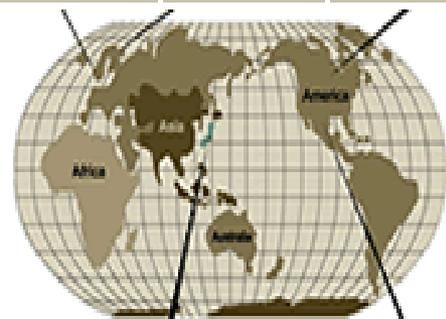
因不使用泥炭，因此沒有煙燻味，口味輕柔清淡。

蘇格蘭威士忌

來自泥炭的濃重煙燻味為特徵，口味濃烈、醇和。

加拿大威士忌

香味最清淡溫和。



美國威士忌

使用內側烤焦的橡木桶貯存，色澤偏紅。以玉米為主要原料，口味略甜。

日本威士忌

比蘇格蘭威士忌煙燻味少，但擁有順口而醇厚的特徵。即使加水也保有芳香的平衡感。以三得利為代表

SUNTORY 企業經營策略之探討

絕不錯過，神藍純麥
PRIME BLUE，神藍純麥蘇格蘭威士忌
來自蘇格蘭釀酒名廠 — Morrison Bowmore Distillers Limited
以傳統製酒技術帶來革新的純麥風采！
以都會感的「流線六面體」盛裝，一眼就能透視的金黃色酒液，
在此呈現與眾不同的多樣面。
時尚威士忌 — Prime Blue，神藍純麥蘇格蘭威士忌

純屬自然

JOHNNIE WALKER GREEN LABEL
15 THE ART OF PURE MALT

在台灣，調整價位 打進即飲、喜宴及家庭市場

- 在台灣，三得利威士忌與馬諦氏、約翰走路並列三大威士忌品牌，三得利進軍口味與日本相似的台灣，口味不是問題，可是通路卻施展不開，進軍台灣四年市佔率始終不高，經過市場調查後，決定從價格和行銷著手。
- 當時，蘇格蘭威士忌早已搶占零售通路，三得利掌握蘇格蘭及愛爾蘭地區進口烈酒要課440元/每升，而其他地區只要189元/每升價格，優勢推出中價位商品，顛覆威士忌酒高價位之刻板印象，且廣告並以溫馨軟性為訴求，讓以往充滿陽剛味的威士忌變得更親近。
- 通路策略上，三得利不走傳統夜店路線，改以蘇格蘭威士忌酒尚未切入的即飲、喜宴及家庭市場，使得三得利威士忌在原本只要紹興酒的餐飲喜宴市場異軍突起。
- 1999年，台灣成為三得利威士忌最大的海外市場。

SUNTORY 企業經營策略之探討



ロング缶
(500ml)



■ 在大陸上海，調整產品，改賣啤酒 跳過大盤商，直接和零售商做生意

- 在大陸上海啤酒第一品牌，為海尼根旗下的力波啤酒，三得利進入上海之初，跟隨力波啤酒，一樣走歐洲濃郁口味路線，一樣委託大盤商做經銷。但賣了半年，稍售量始終不見起色，三得利內部檢討，重新進行產品定位並調整通路策略。
- 三得利嘗到敗績，深入研究市場，做了四次市場調查，決定開發「市面上沒有但希望嘗試的啤酒口味」，秉棄力波重口味啤酒，改採清爽路線，同時定位在中價位的族群，取得差異化之優勢。
- 通路策略上，三得利也作修正，不再詢力波啤酒模式—透過大盤商代理，反而從最末端的區域經銷商著手，一家一家地自己找小型的區域經銷商授權。
- 三得利堅信直接與小型經銷商合作，政策才可推行
- 2005年，三得利啤酒在上海市場占有率已達54%，穩居第一品牌。

SUNTORY 企業經營策略之探討

◆ 團隊合作精神

- 團隊能「一生懸命」
地為三得利打造跨國性
百年基業

◆ 強烈民族自尊心

◆ 自我奉獻精神



義勇
仁禮
誠名
譽忠
義

武士道精神

ぶしどう

完成於德川幕府，
來源於神道教、佛教、陽明學

(道德規範、心理準則)

SUNTORY 企業經營策略之探討

◆ 具創意思維



經典創意-「筷子作戰」

談到日本威士忌的歷史，不得不提及「筷子作戰」，這個由三得利發起的創意，使威士忌不僅在酒吧及西式餐館，還進一步推廣至和式餐廳中，讓拿筷子的用餐地點也能喝到，打破種族的藩籬，提倡新的餐飲風範，使威士忌市場空前擴大，成為日本人生活中不可或缺的必需品。

時間與自然的共鳴



SUNTORY

WHISKY

SUNTORY 企業經營策略之探討

三得利立業精神

- 「挑戰」、「堅持」及「創造」精神
 - 三得利公司成立於1899年，原本以釀造葡萄酒起家，基於「挑戰，TRY IT」信念，在1923年獨排眾議，跨足完全陌生的威士忌事業；當時很多人持反對意見，擔心血本無歸、損失慘重，但三得利為追求夢想，仍舊不畏挑戰，投入威士忌的生產製造，由於具有挑戰與堅持之精神，創造了今日的企業宏圖。
 - 除了創業之初的葡萄酒、名揚國際的威士忌，也跨足低酒精的啤酒和無酒精的烏龍茶、咖啡等飲料，三得利不僅是日本第一大酒類製造商，同時也是第二大飲料製造商。
 - 目前，三得利得事業版圖已跨越亞洲、美洲、歐洲和大洋洲，全球集團旗下總計有170家公司，每年營業額均超過1兆日圓以上，**年賺500億日圓**。



SUNTORY



WHISKY

SUNTORY 企業經營策略之探討

◆ 與水共生 水と生きる SUNTORY

- 「與水共生” SUNTORY”」是三得利新的企業口號。由於三得利的製品原料，都來自大自然的恩賜”水”，不論是酒、飲料或是食品都在此之下得以繁榮發展。
- 三得利企業象徵及源泉：以水做為設計形象。並取自「水」源源不絕的流動感、蘊育與成長根源的形象。
- 水藍色代表三得利時時保持創新、自由而柔軟的企業精神。



SUNTORY 企業經營策略之探討

◆ 創造優質的生活環境及文化(1/3)

- 「創造優質生活環境」這是三得利公司不變的理念。
- 自**1899**年創業之初，三得利即效力邁向這個理想，提供豐富、高品質的產品，展開極具創意巧思的生活提案、企業活動。
- 百餘年來，創造了優質的生活文化，並為打造三得利「生活文化事業」而努力不懈。
- 堅持「服務」的想法：「服務就是為對方著想」。
- 三得利企業經營哲學與理念：「創造人類豐富的生活」。

SUNTORY 企業經營策略之探討

◆ 創造優質的生活環境及文化(2/3)



「燦鳥」日式料理
台北市敦化南路201號遠東飯店7樓
(02)2378-8888 分機 5920

美與動感的新空間一三得利博物館「天保山」

飲酒過量 有礙健康

SUNTORY



WHISKY

總代理：三得利酒業股份有限公司 消費者服務專線：0800-421-058 www.suntory.com.tw

SUNTORY 企業經營策略之探討

◆ 創造優質的生活環境及文化(3/3)

- 創造表演舞台、展示歷史傳承



體驗生活之美—三得利美術館



創造新音樂文化—三得利音樂廳

ery.com

SUNTORY



WHISKY

飲酒過量 有礙健康

總代理：家鄉事業股份有限公司 消費者服務專線：0800-421-058 www.suntory.com.tw

SUNTORY 企業經營策略之探討



◆ 從失敗中吸收經驗，改變行銷策略(1/3)

- 早期市佔與利潤是連體嬰，市佔率愈高的產品擁有愈高的利潤，是賣方的市場，因此很多企業不惜成本，來提高市佔率，以確保高額利潤。
- 但隨時代之改變，高價位日趨個人化，量少反而價高，標準化量產的產品反因技術的普遍而薄利，因此市佔率與利潤的變數須要重加評量。
- 90年代日本三得利跨足啤酒業的時候，當時日本啤酒業是麒麟、朝日、札幌三種品牌所攏斷，因此三得利決定擴展高市佔率，一開始推出新牌的啤酒 (HOP'S)，並大肆廣告、業務員到各餐廳館推銷，經過幾年，三得利所推出啤酒並沒有提高市佔率，反因價格戰呈現虧損。

SUNTORY 企業經營策略之探討

◆ 從失敗中吸收經驗，改變行銷策略(2/3)

- 三得利記取失敗經驗，立刻做市調，發現關西（尤其東京、大阪）的銷售優於全國其他各地，據此資料再進一步檢討，發現臨近三得利啤酒廠（群馬縣・利根川啤酒廠、東京都・午藏野啤酒廠、京都・桂啤酒廠）的城市其市佔率並不亞於大三品牌，而且其利潤是全國之冠。
- 分析顯示，這些地區，除了宣傳費不高、而且臨近產地運輸倉儲特廉，最重要的是顧客的消費口碑高於三大品牌，原來臨近產地三得利啤酒的消費時間貼近產地，不會有一般啤酒因久放而多出的口澀味。

SUNTORY 企業經營策略之探討

◆ 從失敗中吸收經驗，改變行銷策略(3/3)

- 三得利決定將行銷焦點放在關西三大都會圈（東京、大阪、名古屋），不再於全國市場與三大品牌競爭，這等於放棄了市佔主義。
- 三得利行銷策略的改變，果然在關西獲得呀倒性勝利，如此一來在啤酒市場的市佔率反因關西的發展而得到提升。
- 三得利因放棄市佔率主義迷思，能夠運用自己產品之優點，並兼顧到利潤，市佔率反而能得到提升。
- *產品的獨特性 + 企業的獨特性 → 利潤*

SUNTORY 企業經營策略之探討

三得利威士忌—台灣篇（1/3）

- 1994年11月台灣開放日本烈酒進口，正式進入台灣市場。
- 首先觀察台灣市場一段時間。
- 台灣飲酒習慣和日本相仿。
- 通路策略：以餐廳、便利商店、超市等即飲市場、日間通路為主。
- 別於其它品牌以酒店、PUB等夜間通路為主。
- 讓三得利威士忌得以深入到消費者生活之中—生活化。

堅守傳統的威士忌風味



SUNTORY 企業經營策略之探討



山崎10年單一麥芽威士忌 山崎12年單一麥芽威士忌 山崎18年單一麥芽威士忌 山崎15年樽出原酒



大角 角瓶 半角 小角

時間與自然的共鳴
世界最好的調配威士忌



HIBIKI



響17年 響21年 響30年

三得利威士忌—台灣篇(2/3)

■ 日本三得利成功的原因：

- 台灣和日本不論是口味以及飲食習慣都有相仿之處。
- 三得利威士忌有別於蘇格蘭威士忌的濃重泥煤煙燻味、適合佐餐搭配飲用以及加冰、加水後都不改其醇美風味的特質，都深深擄獲了消費者的心。
- 三得利產品線完整，威士忌由高價位的「響30年」、「響17年」、「洛雅」，適合一般消費者飲用的「禮藏15年」、「OLD」我的、「角瓶」、「黑角」到以年輕族群為訴求的「GOLD」以及白蘭地「X.O」、「V.S.O.P.」及蜜瓜甜酒，豐富而完整的產品線，滿足了消費者的各種需求。

SUNTORY 企業經營策略之探討



三得利威士忌—台灣篇(3/3)

- 日本三得利成功的原因：
 - 生活化訴求、靈活的行銷方式也是三得利在台灣成功的原因。
 - 雖然是國際品牌，但三得利卻以本地的需求出發，規劃各種行銷活動，力求行銷手法符合當地消費者的生活與需求。
 - 三得利除了產品廣為人知之外，一系列的廣告也非常膾炙人口，以生活化的訴求讓消費者深深認同而感動。

LIQUEUR
VODKA

意亂情迷的精靈



SUNTORY 企業經營策略之探討



三得利啤酒—上海篇(1/8)

- 1996年8月，三得利啤酒在上海正式上市。
- 三得利啤酒進入上海市場的運作方式：
 - 一個好的產品，做好產品策略

- 放棄歐洲風格，改採符合當地口味，將產品定位為「清爽型」。
- 差異化。
- 水質上獨特賣點，用地下238米深的純天然礦泉水釀造並且一直圍繞這一賣點進行訴求，通過各種廣告宣傳將純天然礦泉水釀造的這一特點演化成一系列的消費者利益點：清冽的感受、令人過口難忘、心曠神怡、礦物質有益人體健康等等，目前這個概念已經深入人心。



350ml

500ml

500ml

633ml

SUNTORY 企業經營策略之探討



ロング缶
(500ml)

三得利啤酒—上海篇(2/8)

- 三得利啤酒進入上海市場的運作方式：
 - 一個好的產品，做好產品策略
 - 三得利啤酒在上海啤酒行業中搶先推出專用瓶和專用塑格，又一次在競爭中取得先機，公眾認識到三得利對消費者抱有高度的負責態度。
 - 消費者對三得利啤酒品牌的信任度進一步提高。
 - 三得利更加鞏固了它在上海啤酒市場中的領導地位。



350ml

500ml

500ml

633ml

SUNTORY 企業經營策略之探討



ロング缶
(500ml)

三得利啤酒—上海篇(3/8)

■ 三得利啤酒進入上海市場的運作方式：

■ 有效的品牌策略

- 三得利啤酒是運用媒體創新的方式來吸引消費者對品牌的注意。
- 1996年11月，申城上空出現了一艘飛艇，飛艇兩側赫然顯示著SUNTORY和“三得利啤酒”字樣，這是三得利啤酒做的飛艇廣告。
- 三得利啤酒廣告幾乎一年四季不斷，每年都推出一些主題活動，例如金雞元寶等，不僅能避免直接的物質現金等渠道激勵的促銷泥潭，同時能有效的拉動消費者。



SUNTORY 企業經營策略之探討



ロング缶
(500ml)

三得利啤酒—上海篇(4/8)

- 三得利啤酒進入上海市場的運作方式：
 - 有效的品牌策略

- 三得利很重視地面的**終端建設**，在每一家雜貨店、中小型餐飲店都能見到三得利啤酒的售點廣告，所以在上海地區它的知名度很高。
- 廣告上面三得利公司洞察到目標消費者對於年輕的、灑脫的、時尚的、具有男子漢氣概、充滿激情與活力、果斷與堅韌心理需要，廣告語“想喝就喝三得利”體現出恢宏、大氣，透露出男子漢的果斷。有效的品牌策略保證了三得利穩步的增長。



350ml

500ml

500ml

633ml

SUNTORY 企業經營策略之探討



ロング缶
(500ml)

三得利啤酒—上海篇(5/8)

- 三得利啤酒進入上海市場的運作方式：
 - 差異化的分銷渠道
 - 三得利啤酒在上海市場成功的很大的原因是依靠差異化的分銷渠道，有效的整合和調動下游分銷商的網路資源。
 - 在上海的啤酒行業中首先採用了“深度分銷”這種分銷模式，並且在執行上做得最為嚴謹而富有成效。
 - “深度分銷”實行的是片區分銷制，一個分銷商管轄的零售店數量在400~500家，配送半徑在3~5公里，每個分銷商被劃定一個享有獨立經銷權的保護性區域，不得跨區域銷售。
 - 通過差異化的渠道模式，實行區域專銷模式搶佔了競爭對手的網路資源，調動了批發商的積極性，同時增強了企業對於網路的掌控能力。



350ml

500ml

500ml

633ml

SUNTORY 企業經營策略之探討



ロング缶
(500ml)

三得利啤酒—上海篇(6/8)

- 三得利啤酒進入上海市場的運作方式：
 - 強大協銷隊伍

- 三得利的銷售隊伍主要分為協銷員和業務人員。
- 業務人員一般都具有有一定的銷售經驗，負責大型場所和新場所的開拓終端工作；協銷人員主要是下崗的女工，工作踏實，待遇不高，按照制定的拜訪路線，對不同的銷售終端進行定期的拜訪和維護工作，包括接訂單、銷量與庫存調查、競爭品牌調查、客情關係、產品陳列管理、售點廣告的建立、更新與維護等。
- 通過合理的人員搭配和有效的管理，真正幫助經銷商有效的進行終端的協銷工作。



350ml

500ml

500ml

633ml

SUNTORY 企業經營策略之探討



ロング缶
(500ml)

三得利啤酒—上海篇(7/8)

- 三得利啤酒進入上海市場的運作方式：
 - 有效的市場保障
 - 三得利啤酒在實施“深度分銷”的時候，最關鍵抓住兩個核心問題：
 - 一、強化市場秩序，有效打擊。
 - 三得利公司一經發現有竄貨行為，立刻給予當事人嚴厲的懲罰，並且公司內外部人員一視同仁，體現公開、公正原則。如果是分銷商有竄貨行為，懲罰物件不僅是分銷商，管理這個分銷商的業務員、業務主管甚至大區經理也因連帶責任而受到處罰，輕者警告，重者取消經銷權、辭退。別看最簡單的事情，在中國這麼多廠家裏真正有幾個廠家可以做到呢？



350ml

500ml

500ml

633ml

SUNTORY 企業經營策略之探討



ロング缶
(500ml)

三得利啤酒—上海篇(8/8)

■ 三得利啤酒進入上海市場的運作方式：

■ 有效的市場保障

■ 二・對分銷商的利益承諾。

- 三得利啤酒的暢銷使得分銷商有了利潤的保證，三得利承諾經銷其啤酒的分銷商每年有30~50萬元的利潤保證，即使在產品脫銷情況下，三得利也千方百計保證分銷商的利益。

- 這樣做，使得三得利在分銷商中有很強大的追隨力，分銷商甘心接受三得利公司的管理與指導。有這樣的廠家誰不願意和它合作呢？



350ml

500ml

500ml

633ml

個案總結

◆ **SUNTORY** 企業成功的關鑑因素：

- 有生命力的產品
- 有效的分銷模式
- 實用的銷售隊伍
- 簡單有效的推廣方式



Thank You !

謝謝指教！