

整合性策略管理系統之分析與運用—以金門酒廠為例

張煒澤*、楊惟任**

摘要

臺灣酒類市場近年來正面臨深刻且快速的結構性變革，隨著全球化與消費文化多元化的推展，以及進口洋酒的大量湧入，加上本土消費者偏好的急遽轉變，使傳統酒廠在市場定位、產品策略與營運模式上承受前所未有的挑戰，在此背景下，本文旨在透過研究一套整合性的策略管理系統，以提升及並強化金門酒廠在市場競爭力，並增加營運效益，確保金門酒廠在激烈競爭環境中能永續經營與發展。

而本文研究方法採取多元且互補之研究工具，包括 SWOT 分析、聯合分析法（Conjoint Analysis）以及平衡計分卡（Balanced Scorecard, BSC）等方法，不僅從理論層面探討策略管理系統的建構邏輯，並結合金門酒廠作為實際案例，以驗證策略工具整合後的應用可行性與實務價值。

本文建構出一套兼具操作性、可衡量性與實務參考價值的策略管理框架，不僅能協助金門酒廠優化策略規劃流程，也可供其他酒廠在面對市場轉型與競爭壓力時作為參考，進而提升產業整體競爭力與永續發展能力。

關鍵詞：金門酒廠、SWOT 分析、平衡計分卡、聯合分析法、消費者偏好

* 世新大學行政管理學系博士生，E-mail: wyzt6919@gmail.com

** 世新大學行政管理學系專任教授，Email: william@mail.shu.edu.tw

本論文經兩位雙向匿名審查通過。收件：2026/1/23。同意刊登：2026/2/22。

壹、前言

臺灣酒類市場自 2002 年加入世界貿易組織（World Trade Organization, WTO）以來，產業結構與競爭環境即發生重大轉變，隨著施行長達 80 年之菸酒專賣制度正式廢除，臺灣亦成為全球最後一個解除菸酒全面專賣體制的國家（國家發展委員會檔案管理局，2023），隨著專賣制度的終結，不僅象徵政府對酒類產業高度管制時代的結束，也使自由市場機制在產品供給、價格形成與品牌競爭中扮演更為核心的角色，臺灣酒類市場自此邁入開放且多元競爭的新時代。

在制度鬆綁與貿易自由化的政策背景下，外國酒類品牌陸續進入臺灣市場，使市場競爭強度明顯提升，雖然臺灣菸酒股份有限公司（Taiwan Tobacco and Liquor Corporation, TTL）在傳統酒品供應及通路布局方面仍具一定優勢，但在水果酒、葡萄酒與威士忌等品項領域，進口品牌與民間業者已逐步擴大市場規模，其市占率已大幅增加，顯示臺灣酒類市場結構正由過往的國營主導，轉向品牌競爭與差異化並存的型態。

另有關研究（Chen, 2021）亦指出，臺灣加入 WTO 並未使臺灣整體飲酒盛行率出現顯著變化，消費者的飲酒類型與選擇偏好卻也呈現明顯轉移趨勢。近年，酒類消費逐漸由米酒與傳統亞洲酒款，轉向水果酒、西方烈酒與進口威士忌，顯示消費行為已從「基本飲用需求」轉變為重視風味體驗、品牌形象與生活風格的選擇導向（黃培峻，2024），此一轉變尤以年輕世代與都會消費族群最為明顯，反映出臺灣酒類市場的品飲文化正加速朝向國際化與多元化發展。

在上述市場環境快速變遷之下，本土酒廠普遍面臨更為嚴峻的競爭壓力，其中尤以金門酒廠最具代表性。金門酒廠自 1952 年成立以來，長期以高粱酒為核心產品，憑藉傳統固態發酵工藝、穩定品質及深厚的文化象徵意涵，在臺灣白酒市場中建立起穩固的領導地位，其年銷售額約達新臺幣 126 億元，其於白酒市場之市占率高達 80%，長期為該品類之市場龍頭（王敘馨，2025）。

然而，近十年間進口酒類於臺灣市場的成長幅度高達 55%，且市場預測指出，自 2024 年起，進口酒類之整體流通量將首度超越本土酒類產品（王敘馨，2025）。此顯示市場已進入高度競爭且替代性顯著提升的階段，對金門酒廠而言，該趨勢除加劇品牌間的市場競爭外，亦帶來消費族群結構改變的挑戰，以現有主要消費族群年齡層逐漸偏高，且年輕世代對高粱酒的接觸頻率與偏好程度相對不足，使品牌在世代銜接與未來成長動能方面，面臨潛在風險。

因此，在全球化競爭加劇與酒類消費行為快速轉型的雙重影響下，如何透過品牌再定位、行銷策略調整與產品創新設計，回應新世代消費者的價值取向與飲用情境，已成為金門酒廠及其他臺灣本土酒廠無可迴避的重要課題，本文即立基於上述產業背景與市場轉變脈絡，探討金門酒廠所面臨之競爭環境與策略挑戰，作為研究動機、研究目的與策略建議之論述基礎。

貳、金門酒廠的經營問題

一、金門高粱酒面對中國大陸市場之挑戰

雖然金門酒廠產品不僅穩定且具高度一致性，其品質亦屢獲國際專業烈酒評鑑肯定。例如，「寶月泉金門高粱酒」曾於舊金山世界烈酒大賽（SFWSC）榮獲「最佳白酒（Best Baijiu）」等獎項，並於 2016 至 2022 年間持續在多項國際烈酒競賽中獲金獎或雙金獎，顯示其釀造水準與品質已符合國際烈酒市場標準，具與中國高端白酒及歐美烈酒競爭之基礎（SFWSC, 2016; Taipei Times, 2016）。在品質與品牌形象穩定基礎上，金門酒廠自 2004 年起於中國廈門設立全資子公司，以拓展華南市場並深化通路與行銷布局，並透過與主要總經銷商策略結盟，將產品定位為「福建名酒」，降低跨文化市場進入障礙，提升辨識度與消費者接受度。此布局既反映其擴展規模與品牌影響力之企圖；但是，也凸顯面對中國大型白酒集團主導市場之挑戰。

二、自由化對產業結構之影響

自臺灣於 2002 年加入 WTO 並廢除菸酒專賣制度後，酒類市場由高度管制快速轉向自由競爭，大量國際酒品與外資品牌進入，改變原本由國營或準國營酒廠主導之市場格局（Chen, 2020; Eckhardt, 2017）。市場自由化不僅擴大商品選擇，亦改變品牌競爭方式與消費文化，對本土酒廠形成深層結構性衝擊。以市場數據觀察，進口酒類快速成長成為競爭關鍵。2024 年臺灣酒類進口總額預估達 12.5 億美元，進口量約 35.1 萬噸，年增率分別為 42%與 55%，來源主要集中於中國、日本與英國，使中國白酒、日本清酒及英國威士忌持續擴大市場滲透，與本土高粱酒直接競爭（Wang, 2025）。

三、高粱酒消費結構轉變與世代斷層

高粱酒核心消費族群長期集中於中高齡男性，且隨時間逐漸老化；年輕世代因接觸有限，對高粱酒日常飲用、社交場合或品牌文化認知均較陌生，導致世代斷層，限制市場成長並危及品牌長期穩定性。此外，高粱酒在年輕族群心中多被視為「傳統」

或「功能性」飲品，與婚喪喜慶或商務應酬連結，而缺乏日常化與生活風格象徵，相較之下，威士忌、葡萄酒及調酒文化透過社交場域、媒體與生活敘事，成功吸引年輕族群認同（Green & Srinivasan, 1978; Sánchez & Gil, 1997）。若高粱酒無法透過產品創新、情境重塑及品牌敘事更新與年輕世代建立連結，其市場競爭力將持續被削弱。

四、高端化趨勢下的市場挑戰

近年經濟波動及成本上升導致烈酒生產與流通成本增加，庫存去化速度放緩，抑制新品導入與市場擴張，反映在整體銷量下滑（Senez, 2025）。雖高端化策略可提升單位價值與品牌溢價，但消費者因生活成本與所得壓力增高而更具價格敏感性，削弱高端化對需求的拉動，甚至加劇中高價位品牌競爭，迫使業者在提升品質與附加價值之餘，需謹慎規劃價格策略，以避免需求流失。

參、文獻回顧

一、傳統酒廠面臨之策略轉型挑戰

隨著全球化與市場自由化趨勢加速推進，產業競爭結構日益重組，消費型態亦出現顯著轉變（Grant, 2016），在此背景下，傳統產業普遍承受來自國際品牌與新興業態之競爭壓力，而酒類產業尤為明顯，隨著進口品牌增加與年輕世代消費偏好轉移，市場競爭已由單純產品競逐轉向品牌形象、體驗價值與差異化定位之綜合較量（Bruwer & Li, 2007），另傳統酒廠因長期依賴既有產品結構與歷史品牌資產，往往在市場再定位與產品創新方面顯得相對遲滯，進而出現品牌老化與市場吸引力下降等問題。

品牌管理相關研究指出，歷史文化資產固然有助於形塑品牌識別與象徵價值，但若未能與當代消費者之價值觀與生活風格連結，則其競爭優勢難以持續（Keller, 2003），此外，組織慣性與路徑依賴亦可能使企業在面對環境變動時，傾向沿用既有決策模式，降低策略調整之彈性（Tripsas & Gavetti, 2000），此種結構性限制，使傳統酒廠在市場定位、產品策略與營運模式轉型上面臨多重挑戰。

然而，既有研究多聚焦於品牌再造策略或產業政策分析，較少從整體策略管理系統角度出發，整合市場分析、產品設計與績效衡量機制加以討論，換言之，關於如何建構一套兼顧市場導向與策略治理之整合性架構，相關研究仍有深化空間。

二、策略分析工具之相關研究與限制

在策略管理與經營分析領域，SWOT 分析法、平衡計分卡與聯合分析法長期以來被視為具代表性之分析工具，廣泛應用於企業經營診斷、策略擬定與決策分析等不同研究脈絡，顯示其在理論與實務層面之重要性，以下說明之：

（一）SWOT 分析法之應用與侷限

SWOT 分析法之核心功能在於系統性辨識組織內部層面的優勢（Strengths）與劣勢（Weaknesses），並同步剖析外部環境中的機會（Opportunities）與威脅（Threats），從而協助研究者全面掌握影響組織長期發展的關鍵性因素（Learned & Guth, 1969）。該方法論在策略診斷的初步階段與整體環境掃描中具備獨特適用性，尤其當產業環境處於快速變動週期，或組織面臨轉型升級的現實壓力時，其能為策略方向的釐清提供有效分析框架。

值得注意的是，SWOT 分析法本質上屬於質性研究工具，其分析結果的客觀性易受研究者主觀判斷與經驗背景的影響，與此同時，在策略議題的優先順序排序、相關影響因素的量化評估等實務應用層面，該方法仍存在明顯的方法性限制（Hill & Westbrook, 1997），據此，儘管 SWOT 分析法在組織策略的診斷階段具有不可替代的參考價值，但其在後續策略落地執行、執行過程中的績效追蹤與動態調整等環節的應用效能，仍有進一步優化與補充的空間。

（二）平衡計分卡之策略整合功能與限制

平衡計分卡透過財務（Financial）、顧客（Customer）、內部流程（Internal Business Processes）及學習與成長（Learning and Growth）四大互動關聯之構面，將組織抽象化的策略目標轉化為具體可操作、可衡量的多維度績效指標，進而系統性評估策略執行的實際成效（Kaplan & Norton, 1992, 1996），有研究指出，BSC 之核心優勢在於彌補傳統績效評估過度偏重財務指標的單一性缺陷，實現短期經營成果與長期發展目標的有機平衡，其應用場域已從企業組織延伸至公共部門管理等多元情境，展現出廣泛的實務適用性（Hoque, 2014）。

不過，BSC 的有效運作高度依賴組織內部清晰一致的策略核心與目標體系。若組織策略主軸模糊、層級化目標未能有效拆解，則 BSC 易陷入單純的指標羅列困境，不僅難以形成各構面間的邏輯關聯，更會削弱其策略導向的分析深度與實踐價值，與此同時，BSC 的指標設計與權重分配多由管理階層基於經驗判斷與戰略規劃確定，缺乏

來自市場端的實證性偏好數據與利益相關者需求反饋作為支撐，這一特性可能導致所設定的績效指標與真實市場需求、顧客價值主張之間出現偏差，進而影響策略執行與組織目標達成的契合度。

（三）聯合分析法在策略決策中的應用與侷限

聯合分析法（Conjoint Analysis）之核心功能在於量化拆解不同屬性（Attributes）對決策主體整體偏好或決策結果的影響权重，其獨特優勢在於能系統性解析消費者或決策者在多屬性並存的複雜情境下，對各屬性間的權衡取舍行為與潛在偏好結構（Green & Srinivasan, 1978, 1990），另有研究表明，該方法論能為產品策略設計、市場定位優化提供精確的數據支撐與決策依據，尤其在行銷研究中的消費者偏好測度、新產品開發中的屬性組合優化等實務場域，展現出強大的應用價值。

然而，現有聯合分析法的相關研究多聚焦於特定產品或服務的屬性層面，對組織整體經營環境的宏觀視角、策略規劃的長期性背景等關鍵要素涵蓋不足（Orme, 2010），這一特性導致該方法若單獨應用於組織策略管理場域，其分析視角易呈現碎片化與侷限性，難以整合組織內外部多維度影響因素，進而難以為企業全域性的策略治理、跨部門的績效管理提供全面且系統的決策支援。

三、既有研究之整合不足與理論缺口

綜合前述文獻梳理與方法論分析可見，SWOT 分析法、平衡計分卡（BSC）及聯合分析法在組織策略管理的不同階段與核心環節中，分別展現出獨特的功能優勢，但三者各自存在難以忽視的方法性侷限：其一，SWOT 分析法以環境掃描與組織內外部因素辨識為核心，偏重於定性層面的策略診斷，然其在策略執行路徑的具體規劃、績效回饋與動態調整機制的有效連結方面存在明顯不足，難以直接指導策略落地；其二，聯合分析法聚焦於消費者偏好的量化拆解與實證分析，能夠為產品屬性設計、市場定位優化提供精確的數據支撐，但該方法未被納入組織整體策略治理的宏觀框架，其分析結果多侷限於行銷或產品層面，難以為企業全域性、系統性的策略規劃提供全面支援；其三，平衡計分卡以多維度績效指標體系為核心，強調策略目標的層級拆解與落地執行，但其指標設計與权重分配多依賴管理階層的主觀判斷，缺乏來自市場端的實證數據與消費者需求反饋作為支撐，易導致策略規劃與市場實際需求出現脫節。

近年來，研究已逐漸發現到單一策略分析工具的應用侷限，部分研究開始嘗試整合多元策略工具，以期提升策略規劃的完整性、科學性與實務可操作性，並已將此類整合模式應用於酒類產業總體經營、傳統製造業轉型升級等議題的探索中。然而，針

對「傳統酒廠轉型」這一兼具產業特殊性與環境複雜性的特定情境，專門建構的整合性策略分析架構仍相對匱乏。現有文獻尚未形成一套能夠有效連結「環境診斷 — 消費者偏好分析 — 策略制定 — 執行落地 — 績效管理」全鏈條的系統性模式，難以充分回應傳統酒廠在轉型過程中面臨的多維度、深層次需求。

基於上述文獻檢討與現實需求，本研究進一步歸納出以下三項理論與實務層面的研究缺口：（一）理論層面，缺乏專門對應傳統酒廠轉型情境，且兼具產業環境適配性與操作可行性的整合性策略分析架構，現有整合模式多為通用型設計，難以契合傳統酒廠的產業特性與轉型痛點；（二）方法論層面，缺乏將消費者偏好的量化分析結果與企業內部績效管理系統進行有機連結的研究，導致市場洞察與策略執行之間存在「轉化斷層」，難以將消費者需求有效轉化為策略執行的具體導向；（三）實證層面，缺乏以傳統酒廠轉型為具體案例，實證檢驗多元策略工具整合應用的可行性、適用邊界與實際成效的研究，導致現有整合模式的實務推廣價值與可複製性受到限制。

四、本研究之理論定位與貢獻

為回應上述理論與實務缺口，本研究提出一套整合 SWOT 分析法、聯合分析法與平衡計分卡的整合性策略管理架構。該整合模式嚴格遵循策略形成、執行、監控與調整的內在邏輯流程，建構起「環境分析 — 市場驗證 — 績效管理」的閉環系統：

首先，透過 SWOT 分析法系統辨識產業競爭環境與企業內部資源能力的關鍵因素，據以明確策略發展的核心方向與優先順序；其次，運用聯合分析法量化解析消費者的偏好結構與需求特徵，為產品策略設計、市場定位優化提供客觀的實證依據，彌補傳統策略規劃中市場洞察不足的問題；最後，藉由平衡計分卡將既定策略目標轉化為財務、顧客、內部流程、學習與成長四大構面的具體績效指標，建立策略落地執行、過程監控與動態調整的完整機制。

本研究以金門酒廠為實證案例，系統驗證上述整合性策略工具在傳統酒廠轉型情境下的適用性與可行性，不僅補強了策略管理文獻中關於多元工具跨層次整合、特定產業情境應用不足的研究缺口，亦豐富了傳統產業轉型相關研究的理論視角。

從理論貢獻來看，本研究透過三大策略工具的有機整合，深化了策略工具整合的理論邏輯與實現路徑討論，為策略管理工具的跨領域整合提供了新的研究範式；從實務價值而言，本研究建構的整合性策略分析模式，為傳統酒廠及其他面臨市場變動壓力的傳統產業，提供了一套系統化、可操作的策略規劃與執行框架，可為企業管理者的決策制定提供科學參考依據，助力傳統產業實現高質量轉型發展。

肆、理論基礎

基於上述文獻回顧，本文之研究建立在整合性策略管理之理論，認為策略管理係一動態且情境依賴之系統性過程，其運作成效無法僅透過單一變項或單一研究方法加以充分解釋。基此，本文不以驗證孤立假設或建構單一統計模型為主要目的，而係關注策略規劃、執行與績效回饋之整體運作機制，並強調策略管理工具於特定產業與組織情境中之實際適用性。

在理論基礎上，本文採取實用主義典範（pragmatic paradigm），以研究問題之解釋力與實務改善效果作為方法選擇之核心依據。透過多方法研究設計，整合量化分析與質性資料，本文得以同時掌握策略構面間之結構性關聯、組織內部流程與管理行為之互動關係，以及外部環境與市場變化對策略執行所產生之影響，藉由方法間之互補與三角驗證，強化研究結果之有效性、情境敏感度與實務價值。

本文之理論基礎旨在回應策略管理研究對情境化分析與實務導向之重視，透過多方法整合與系統性分析，使策略管理不僅停留於概念性架構，而能成為可被檢驗、調整並實際運用之管理系統，並為後續相關研究提供具參考價值之方法範式。

聯合分析法（Conjoint Analysis）為行銷研究與策略管理領域常用之量化分析方法，其目的在於解析消費者於多屬性產品選擇情境下之偏好結構。其理論基礎建立於「整體效用可分解」之假設，認為消費者對產品之整體評價係由多項產品屬性及其不同水準所共同構成，而非源自單一因素（Green & Srinivasan, 1978）。基此，聯合分析法將受訪者對整體產品方案之偏好分解為各屬性水準之部分效用值（part-worth utilities），以量化方式呈現消費者對不同產品特徵之價值判斷，並據以揭示其決策背後之效用結構與偏好邏輯（Green & Srinivasan, 1978；Kamakura & Wedel, 2001）。

在研究設計上，聯合分析法透過建構多組假想產品方案，將研究關注之產品屬性設定為不同水準，並請受訪者進行排序、評分或選擇等決策行為（Sánchez & Gil, 1997），再藉由統計模型推估各屬性水準對整體偏好之貢獻程度與相對重要性，以具體呈現消費者於多重屬性間之取舍關係，如價格與品質、功能與風險或品牌與其他特徵之權衡（Kamakura & Wedel, 2001）。相較於傳統以主觀評估屬性重要性之問卷方式，聯合分析法以實際選擇行為為分析基礎，更貼近真實消費決策情境，有助於降低回答偏誤並提升行為解釋力與預測效度（Orme, 2010）。

此外，聯合分析法具備高度之分析彈性，其結果可用以模擬不同產品屬性組合之整體吸引力，進而預測消費者對新產品設計或規格方案之接受程度，並支援市場區

隔、產品定位與策略規劃等後續分析（Orme, 2010; Sánchez & Gil, 1997）。因此，聯合分析法不僅為衡量消費者偏好之量化工具，更是一種能將多屬性決策行為加以結構化與模型化之分析方法，兼具理論嚴謹性與實務可操作性（Green & Srinivasan, 1978; Kamakura & Wedel, 2001）。

伍、分析方法

基於前述文獻回顧與理論基礎，本文之分析方法係依循實用主義研究典範，採取多方法研究設計（mixed-methods approach），以聯合分析法作為主要量化分析工具，並輔以質性資料之蒐集與詮釋，建構兼具理論解釋力與實務應用價值之分析架構。整體分析方法之設計目的，在於系統性探討策略管理工具於特定產業情境下之運作機制，以及不同策略屬性組合對決策偏好與策略選擇之影響。

一、文獻分析法

本文研究過程，首先採用文獻分析法（Document Analysis），亦稱次級資料分析法，作為建構研究背景、理論基礎與分析架構之主要方法之一、文獻分析法係透過系統性蒐集、整理與詮釋既有資料，以分析特定研究議題之發展脈絡、關鍵概念與理論觀點，並作為後續實證研究之依據。

在本文中，文獻分析法主要運用於蒐集與整理與金門酒廠及整合性策略管理相關之官方與非官方資料，包含金門酒廠年報、公司出版品、政策文件、歷史檔案、學術論文、研究報告、報章雜誌與相關產業分析資料等，進行內容分析，可得以系統性梳理金門酒廠在不同發展階段之經營環境、策略取向與制度變遷，並釐清其策略管理系統之形成背景與演進脈絡。

相較於需直接介入研究場域之研究方法，文獻分析法允許研究者在不與研究對象直接互動的情況下，透過既有研究成果與相關資料進行系統性與客觀性分析，有助於降低研究者介入可能產生之干擾，並提升研究歷程之可追溯性與理論一致性。藉由文獻分析法，本文得以梳理整合性策略管理相關理論之發展脈絡與核心觀點，進而建構本研究之理論基礎，並作為後續分析方法設計與整體研究架構建構之重要依據。

二、SWOT 分析法

SWOT 分析法（Strengths、Weaknesses、Opportunities、Threats）為策略管理與組織診斷研究中廣泛採用之環境分析工具，其核心價值不僅在於羅列內外部因素，而在

於透過系統化架構，連結組織內部資源條件與外部競爭環境，藉以辨識影響策略形成與執行之關鍵要素（Helms & Nixon, 2010; Phadermrod, 2019），透過優勢、劣勢、機會與威脅四構面之整合，SWOT 分析得以呈現組織所處之整體競爭情境，並作為後續策略推導與管理決策之重要理論基礎（Benzaghta et al., 2021）。

在方法論層次上，SWOT 分析被視為一種能將質性研究資料加以結構化之分析工具，其核心功能在於將高度情境化且分散之資訊加以系統性整理，進而轉化為具策略意涵之分析構面，以協助研究者釐清組織內外部環境中之關鍵因素（Gökdeniz et al., 2015; Hofman, 2018）；然而，由於 SWOT 分析在構面判定與要素歸類上高度仰賴研究者之詮釋與判斷，其分析結果仍可能受到主觀因素影響，進而降低研究結論之穩定性與可重複性（Phadermrod et al., 2019），因此，相關文獻普遍建議於分析過程中導入交叉驗證機制，並配合明確且一致之系統化分析流程，以提升 SWOT 分析結果之信度與整體一致性。

進一步而言，近年策略管理研究逐漸將 SWOT 分析由靜態情境診斷工具，延伸為策略管理系統之起點，透過將 SWOT 分析所萃取之關鍵內外部因素，轉化為平衡計分卡（Balanced Scorecard, BSC）架構下之策略目標與績效指標，得以促進策略規劃與執行之有效連結，並分別對應財務、顧客、內部流程及學習與成長等管理構面（Haghighi Nasab & Mahmood-Abadi Barcheloey, 2010; Wulandari et al., 2023），此一整合模式使 SWOT 分析不再停留於情境描述層次，而能進一步轉化為具體可操作之管理行動與績效衡量基準。

因此，SWOT 分析在策略研究中同時扮演策略診斷工具與策略管理基礎之雙重角色，其價值不僅在於揭示組織所面臨之內外部條件，更在於透過與平衡計分卡等策略管理工具之整合，強化策略分析結果之可執行性與可追蹤性，從而提升策略規劃與策略落實之整體效能（Helms & Nixon, 2010; Phadermrod et al., 2019）。

三、平衡計分卡

平衡計分卡（Balanced Scorecard, BSC）係一套整合性之策略管理與績效衡量架構，其核心目的在於回應傳統績效評估過度偏重財務指標之限制。相關研究指出，單以財務成果作為績效衡量基準，難以充分反映組織於策略執行過程中所累積之無形資產、內部能力建構及長期競爭優勢之形成（Kaplan & Norton, 1992; Nørreklit, 2000）。因此，平衡計分卡透過多構面指標設計，系統性連結策略目標、組織行動與績效結果，以更全面呈現策略管理之運作樣貌（Kaplan & Norton, 1996）。

在理論內涵上，平衡計分卡強調策略須由抽象構想轉化為具體且可執行之目標與行動，其核心架構包含財務、顧客、內部流程及學習與成長四大構面，利用構面間之連結，平衡計分卡得以描繪策略自資源投入、執行過程至成果產出之因果關係鏈，協助管理者理解各策略要素間之內在邏輯與相互影響（Kaplan & Norton, 2004）。

其中，學習與成長構面反映組織在人力資本、資訊系統與組織文化等基礎能力之累積；內部流程構面著重於關鍵作業流程之設計與營運效率；顧客構面關注組織價值主張之建立及市場需求之回應；財務構面則作為策略執行成果之綜合呈現，此由下而上之因果邏輯，使平衡計分卡不僅為績效衡量工具，亦成為促進策略溝通、協調與落實之管理機制（Kaplan & Norton, 2001）。

相較於單一指標或片段式績效評估方法，平衡計分卡能將抽象策略轉化為具體且具操作性之績效指標，並透過構面與指標間之結構性連結，降低部門本位主義與短期績效導向所產生之偏誤，進而提升策略執行之一致性與整合程度（Nørreklit, 2008；Hoque, 2014）。因此，平衡計分卡除廣泛應用於企業組織外，亦適用於公營事業與非營利組織，作為連結策略規劃與績效管理之核心架構，並具備穩定之理論基礎與實務價值（Kaplan & Norton, 2001; Zhang, 2012）。

四、本文分析架構

本研究之研究流程係建構於整合性策略管理之理論基礎上，透過多元分析方法之交互運用，系統性探討研究對象之內外部環境、策略構面與產品屬性影響因素，以期提升研究分析之深度與完整性，並據以提出具理論與實務意涵之策略建議。

首先，本研究透過廣泛蒐集國內外相關文獻與次級資料，建立研究之理論架構與分析基礎，並明確界定研究問題、研究目的與研究範圍，作為後續實證分析之依據。

其次，運用 SWOT 分析法，針對研究對象之內部優勢與劣勢，以及外部環境所面臨之機會與威脅進行系統性分析，以整合組織內外部關鍵影響因素，並作為策略構思與方向設定之基礎。

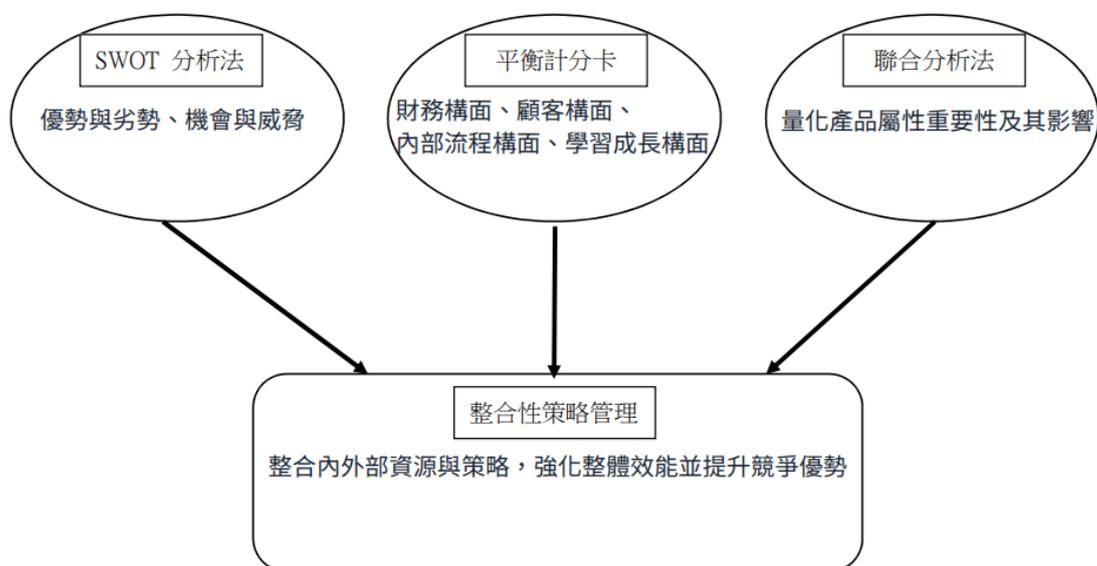
再者，本研究引入平衡計分卡（Balanced Scorecard）之分析架構，從財務構面、顧客構面、內部流程構面及學習與成長構面，深入分析研究對象之策略目標、績效指標與執行情形，以檢視策略落實之整體成效及其長期發展潛力。

隨後，為進一步提升策略分析之量化基礎，本研究採用聯合分析法（Conjoint Analysis），針對產品或服務之各項屬性進行量化分析，以衡量不同屬性之相對重要性及其對整體決策偏好之影響程度，藉此補充前述質性與結構性分析之不足。

最後，本研究整合 SWOT 分析、平衡計分卡與聯合分析法之研究結果，進行整合性策略管理分析，從資源配置、策略選擇與競爭定位等層面提出具體且可行之策略建議，以期在理論層面深化整合性策略管理之應用，並於實務層面提供決策參考依據。

圖 1

本文分析架構



資料來源：作者繪製

陸、研究發現與討論

本文以臺灣酒類市場制度自由化後之競爭環境為研究情境，並以金門酒廠為個案研究對象，透過產業結構分析檢視酒類市場之競爭態勢與外部壓力來源；其次，運用 SWOT 分析整合其外在機會與威脅，以及內在優勢與劣勢，以釐清策略發展方向，然單以環境診斷工具仍不足以回應策略落實與績效管理之需求，故進一步引入平衡計分卡，作為整合性策略管理架構，連結策略目標、執行行動與績效衡量，最終建構一套以金門酒廠為例之整合性策略管理分析模式。

一、SWOT 分析之金門酒廠競爭條件之整體評估

在制度自由化與市場競爭加劇的情境下，SWOT 分析作為整合內外部環境的策略診斷工具，能系統性揭示企業的競爭條件，並為策略決策提供理論與實務依據，本文以金門酒廠為研究對象，針對其於臺灣及國際烈酒市場中的競爭位置，從優勢、劣勢、機會與威脅四個面向進行分析，以掌握其內部資源結構與外部環境變遷對策略發展之影響，並作為後續策略管理與績效評估的基礎。

在優勢面向上，金門酒廠長期累積的高粱酒釀造工藝，構成其最關鍵且難以模仿的核心資源。此一工藝涵蓋原料選取、固態發酵、蒸餾與熟成等完整製程，形成高度專業化的技術壁壘，使競爭者難以於短期內複製其產品品質與風味特性（Kinmen Kaoliang Liquor Inc., 2024），且穩定一致的產品品質，進一步強化消費者信任與品牌黏著度，不僅支撐國內市場，也在國際烈酒市場建立良好口碑，此外，金門島獨特的地理環境與文化象徵，賦予產品不可替代的產地特色與文化價值，結合多項國際烈酒評鑑的肯定，使品牌在全球市場中具備高度辨識度與信任基礎，形成穩固的競爭優勢（Taipei Times, 2016）。

在劣勢面向上，金門酒廠的品牌形象高度連結於傳統文化與正式消費情境，雖對特定族群具吸引力，卻相對不利於吸引追求多元、日常化與新體驗的年輕世代（陳明賢，2023），此外，產品線與行銷模式創新有限，對低酒精、調和型烈酒或包裝創新等新興消費需求回應不足（黃彥博，2019；張珮雅，2015），亦限制品牌於新消費場景與跨文化市場的延展性，顯示其在品牌適應性與市場反應速度上仍有調整空間。

在機會面向上，全球烈酒市場成長與高端化趨勢，為金門酒廠拓展國際市場提供有利條件，數位通路與跨境電商的發展，亦有助於品牌接觸年輕族群與海外消費者，透過社群媒體、線上活動與內容行銷強化品牌互動與認同（行政院經濟部，2024）。同時，文化再詮釋與跨界合作趨勢，如結合餐飲、文創、旅遊與藝術產業，為品牌創新與情境延伸創造策略彈性，有助於將傳統文化轉化為具吸引力的現代消費體驗（陳怡君、莊俊元，2025）。

在威脅面向上，進口烈酒品牌數量增加與價格競爭加劇，持續壓縮本土品牌的市場空間；世代消費偏好轉變，亦使年輕族群對傳統烈酒的文化認同與消費意願存在不確定性。另總體經濟波動、政策調整與國際貿易環境變化，皆可能對銷售表現與策略執行產生影響。

綜上，金門酒廠雖具備深厚的內部資源與核心競爭力，但其品牌結構與市場環境之間仍存在調適落差，僅依賴 SWOT 等環境診斷工具，尚不足以確保策略有效落實與績效達成。因此，有必要進一步引入可整合策略目標、行動計畫與績效衡量的系統化管理架構，以協助金門酒廠在維持核心優勢的同時，回應市場變遷與消費需求，並為後續平衡計分卡（BSC）之理論導入與個案分析奠定明確的分析基礎（張明，2023）。

二、平衡計分卡在金門酒廠之應用

平衡計分卡（Balanced Scorecard, BSC）作為策略管理與績效衡量的整合性工具，強調將企業策略轉化為可衡量且可執行的具體目標，並透過財務、顧客、內部流程與學習成長四個面向進行系統性管理，其核心理念在於突破僅以財務指標評估績效的侷限，將策略執行、資源配置與長期競爭力緊密連結，使企業得以在高度競爭與快速變動的環境中，同時兼顧短期績效與長期發展（Kaplan & Norton, 1992）。其四個構面分別從財務成果、顧客價值、流程效率與組織能力出發，彼此相互支撐，構成完整的策略落實架構（Kaplan & Norton, 1996; Valenzuela, 2014）。

就金門酒廠而言，BSC 不僅是績效衡量工具，更是將內部資源、品牌優勢與市場機會轉化為具體策略行動的核心管理架構。財務面向可用以追蹤營收、毛利率與國際市場銷售表現；顧客面向評估品牌認知、消費者忠誠度與市場拓展成效；內部流程面向聚焦於高粱酒釀造工藝的生產效率、品質控管與研發創新；學習成長面向則強調人才培育、技術傳承與組織創新能力。透過四構面的整合運用，企業得以將抽象策略具體化為可追蹤的行動指標，並據以調整資源配置與策略執行方向，確保策略落實與績效達成（Oyaneder, 2022）。

本文以 SWOT 分析作為前置策略診斷工具，全面評估金門酒廠在制度自由化後所面臨的內外部條件，作為策略目標設定與資源配置的依據（Eljohani, 2024），並進一步將 SWOT 分析結果映射至 BSC 四大面向：1.在財務面向，將品牌優勢與市場機會轉化為營收成長、市場份額與獲利能力等量化目標；2.在顧客面向，結合品牌聲譽與消費需求變化，設定提升顧客滿意度、品牌忠誠度與市場滲透率的策略方向；3.在內部流程面向，依據技術工藝優勢與創新需求，指引生產、研發與服務流程的持續改善；4.在學習成長面向，則回應品牌文化依附與人才傳承等結構性課題，強化組織學習、知識管理與人力資源發展（Eljohani, 2024）。

透過「策略診斷—目標設定—行動方案—績效追蹤」的整合閉環設計，本文建構一套兼具系統性與可操作性的策略管理模式，使金門酒廠能在維持核心競爭優勢的同

時，有效回應外部市場變遷與消費需求轉型。藉由 BSC 四構面指標的持續追蹤與回饋機制，企業得以動態調整策略方向，確保資源運用與策略執行相互契合，並強化品牌延伸、產品創新與市場拓展的長期可行性，為後續個案分析與實務策略建議提供完整且具操作性的理論架構 (Kaplan & Norton, 1992; Ferreira, 2017; Oyaneder, 2022)。

三、聯合分析法之金門酒廠市場分析

參考相關研究使用聯合分析的結果顯示消費者對於葡萄酒消費屬性的偏好結構，研究結果表明，在價格、品牌、酒精度和產地這四項產品屬性中，其相對重要性排序如下(李佳芮、李甲貴，2024)：

表 1

消費者對於葡萄酒消費屬性分析表

屬性	相對重要性 (%)	排序
品牌	50.407	1
價格	27.569	2
產地	20.081	3
酒精度	1.942	4

資料來源：李佳芮、李甲貴 (2024)

由表 1，消費者對酒款屬性的偏好結構中，品牌的重要性最高 (50.407%)，遠高於價格 (27.569%)、產地 (20.081%) 及酒精度 (1.942%)，顯示品牌在消費者選擇過程中具有主導地位，能有效降低購買風險並提供質量保證 (Yandug, 2023)，價格位居第二，反映消費者在經濟不確定情境下對價格仍高度敏感，產地排名第三，突顯消費者對產品來源與品質安全的關注，而酒精度重要性最低，可能反映現代消費者更重視飲用體驗與健康而非酒精含量本身 (Mehta & Bhanja, 2018)。進一步分析各屬性水準的效用值可見，消費者偏好價格位於 200–500 元區間 (0.161)，明顯偏好知名品牌 (0.271)、國產產地 (0.108) 及低酒精度產品 (0.010)，綜合效用計算結果顯示最受偏好的產品組合為知名品牌 + 200–500 元 + 國產 + 中酒精度 (總效用值 22.649) (Yandug, 2023)。

應用於金門酒廠，可看出品牌建設仍為最重要的策略方向，其次為價格定位與市場區隔，產地與酒精度雖相對次要，但在產品組合與市場溝通中仍不可忽視 (Bruwer & Li, 2007)，金門酒廠可依據聯合分析結果優化產品線，針對知名品牌推出主力產品，維持 200–500 元中價位策略以滿足大多數消費者的價格心理，同時強化國產形象與文

化認同，並根據健康意識與飲用體驗偏好，調整酒精度選項，打造符合消費者需求的產品組合（Mehta & Bhanja, 2018）。

在多渠道策略方面，金門酒廠可同時兼顧不同零售通路的特性，在超市與量販通路保持高曝光與競爭力，同時透過直銷及酒莊體驗強化品牌忠誠度，提升整體市場滲透率，這與中國其他葡萄酒市場研究結果一致，即品牌信任與價格區間為主要決策因素，酒精度與產地則作為輔助策略元素（Li & Bardají, 2011），因此金門酒廠可依據消費者偏好將品牌、價格、產地與酒精度整合為最適產品組合，形成策略性產品與行銷方案，提升消費者滿意度與品牌忠誠度，同時兼顧短期銷售績效與長期競爭力，在不同通路設計差異化價格、促銷及品牌傳播策略，以實現產品、品牌與市場策略的整合管理（Lockshin & Corsi, 2009；Bruwer & Li, 2007）。

四、整合性策略管理於金門酒廠之運作

綜合本文之研究結果可知，在制度自由化與市場競爭日益加劇的環境下，單一策略分析工具已難以全面回應企業所面臨之多元挑戰，唯有透過整合性策略管理架構，方能有效連結環境診斷、策略制定、行動執行與績效衡量，藉以確保策略落實並維持組織之長期競爭力（Eckhardt, 2017; Ronda-Pupo & Guerras-Martín, 2016）。基此，本文以金門酒廠為研究個案，結合 SWOT 分析、平衡計分卡（BSC）及聯合分析法，建構一套由策略診斷延伸至市場決策與績效管理之整合性分析框架，以回應既有研究偏重單一工具、缺乏整體連結之不足（黃彥博，2019；Valenzuela, 2014）。

首先，SWOT 分析結果顯示，金門酒廠具備深厚的釀造工藝、穩定的產品品質、明確的產地文化特色及高度的國際品牌辨識度，形成其核心競爭優勢（張明，2023；Alonso & Bressan, 2016），然而，其品牌形象對傳統文化與正式消費情境之高度依附，以及在產品創新與年輕族群市場滲透上的相對不足，亦構成內部結構性限制（黃彥博，2019）；就外部環境而言，全球烈酒市場成長、消費升級趨勢與數位通路發展為企業帶來新機會，惟進口烈酒競爭加劇、世代消費偏好轉變及總體經濟不確定性，亦同步形成潛在威脅（Wang, 2025; Eckhardt, 2017），顯示金門酒廠雖具穩固基礎，若未能有效整合內外部因素並轉化為具體策略行動，仍可能對其長期競爭優勢造成削弱（Hill & Westbrook, 1997）。

其次，本文進一步引入平衡計分卡作為策略落實與績效管理之核心架構，將 SWOT 所辨識之關鍵因素系統性映射至財務、顧客、內部流程與學習成長四個面向，使抽象策略得以轉化為可衡量且可追蹤之管理指標（Kaplan & Norton, 1992; Valenzuela,

2014)，如此整合除有助於避免策略停留於概念層次外，亦能透過績效回饋機制，促使組織持續檢視資源配置與策略執行成效，進而形成動態調整與持續改進之管理循環（McAdam, 2002）。研究結果亦顯示，BSC 作為整合性策略管理工具，確能有效連結金門酒廠之核心資源、品牌優勢與外部市場機會，並提升策略一致性與整體執行力（林偉哲，2024；Gomes, 2021）。

再者，聯合分析法之實證結果進一步補強整合性策略管理架構中「市場與顧客面向」之實證基礎，研究發現台灣消費者於烈酒選擇過程中以品牌為最關鍵之決策因素，其次為價格與產地，而酒精度之影響相對有限（陳明賢，2023；Green & Srinivasan, 1978），該結果不僅驗證品牌資產在消費決策中的核心地位，亦為金門酒廠在產品組合設計、價格策略與市場區隔上提供具體依據（Sánchez & Gil, 1997）。透過將聯合分析結果納入 BSC 之顧客面向與財務面向指標設計，有助於使策略制定更貼近實際市場偏好，避免策略規劃與消費行為之間產生落差（Lockshin & Corsi, 2009）。

綜上分析，本文之探討在於提出一套結合 SWOT 分析、平衡計分卡與聯合分析法之整合性策略管理模式，說明策略分析工具之價值不僅止於個別應用，更在於跨工具之系統整合與相互支撐（Ronda-Pupo & Guerras-Martín, 2016），於公司運作層面上，此架構有助於企業在維持既有核心優勢之同時，回應市場變遷與消費需求轉型，進而提升策略彈性與組織適應能力；於研究發展層面上，本文亦提供一項可供後續研究延伸與實證檢驗之整合分析途徑，深化策略管理工具在制度轉型與高度競爭市場情境下之應用價值。

柒、建議

金門酒廠於制度自由化與市場競爭加劇之環境下，僅倚賴既有品牌聲譽與傳統釀造優勢，已不足以確保長期競爭優勢之穩定延續，因此有必要透過整合性策略管理架構，將環境診斷結果有效轉化為具體策略行動與績效管理機制。爰此，本文提出以下實務建議：

一、建立以整合性策略管理為核心之長期治理架構

金門酒廠宜跳脫以單一分析工具作為決策依據之做法正式將 SWOT 分析、平衡計分卡及市場導向分析工具納入常態化之策略管理流程中，形成由「策略診斷—目標設定—行動執行—績效回饋」所構成之閉環管理架構。透過制度化之策略檢討機制，可

避免策略規劃流於形式，並確保組織資源配置與市場環境變化保持一致，提升整體策略一致性與執行力。

二、以品牌優勢為核心，同步推動年輕市場導向之策略調整

本文認為品牌仍為消費者最關鍵之決策因素，顯示金門酒廠既有品牌資產具高度價值，實務上應持續強化品牌品質保證與產地文化意象，以維持中高端市場之核心競爭力；惟同時亦應適度鬆動品牌與傳統正式消費情境之高度綁定關係，透過包裝設計、產品形式及溝通語彙之調整，使品牌得以進入年輕世代及日常消費場景，在不削弱品牌核心價值之前提下，擴大其市場觸及範圍。

三、建議依據消費者偏好結果優化產品組合與價格結構

聯合分析結果顯示，消費者偏好以「知名品牌、中價位、國產產地」之產品組合為主流選擇，實務上金門酒廠可據此將中價位產品作為銷售主力，並藉由清楚的產品分級與價格區隔，兼顧營收穩定與品牌價值維持；同時，對於低酒精度或創新型產品，宜採取試點式或小批量上市策略，以降低市場不確定風險，並作為品牌延伸與市場測試之工具。

四、建議將市場分析結果納入平衡計分卡之指標設計

金門酒廠宜將消費者偏好結構與市場研究結果，直接納入平衡計分卡顧客面向與財務面向之績效指標設計中，例如透過品牌認知度、顧客忠誠度、市場滲透率及產品結構變化等指標，作為策略執行成效之衡量依據。此舉有助於避免績效管理僅聚焦於短期財務成果，而忽略品牌價值累積與顧客關係經營之長期影響。

五、建議強化跨部門協作與組織學習機制，以支撐策略落實

策略能否有效落實，除策略本身之合理性外，亦高度仰賴組織內部之協作與學習能力。實務上，金門酒廠宜透過跨部門專案、人才培訓與知識傳承制度，強化釀造技術、品牌管理與市場創新之整合能力，使學習成長面向成為支撐內部流程改善與市場策略創新的基礎，從而確保整體策略管理架構得以長期運作並持續優化。

捌、結論

在制度自由化、國際競爭加劇與消費結構快速轉變的情境下，企業所面臨之策略挑戰已呈現高度複雜化，單一策略分析工具難以全面回應內外部環境交互影響之需求，

唯有透過整合性策略管理系統，方能有效連結環境診斷、策略制定、市場決策與績效衡量，以確保策略落實並維持組織之長期競爭力。基此，本文以金門酒廠為研究個案，結合 SWOT 分析、平衡計分卡（Balanced Scorecard, BSC）與聯合分析法，建構一套具系統性與可操作性的整合性策略管理架構。

本文所欲表示，SWOT 分析能有效揭示金門酒廠在釀造工藝、產品品質、產地文化特色及品牌辨識度等面向所具備之核心競爭優勢，惟其品牌形象對傳統文化與正式消費情境之高度依附，以及在產品創新與年輕族群市場滲透上的不足，亦形成結構性限制；外部環境方面，全球烈酒市場成長、消費升級與數位通路發展提供策略機會，但進口烈酒競爭加劇、消費世代更替及總體經濟不確定性，亦對企業策略形成持續壓力，顯示金門酒廠若未能將內外部因素轉化為具體行動，仍可能削弱其長期競爭優勢。

其次，為強化策略落實，本文進一步導入 BSC 作為策略轉化與績效管理之核心架構，將 SWOT 所辨識之關鍵因素系統性映射至財務、顧客、內部流程與學習成長四個面向，使抽象策略具體化為可衡量、可追蹤之管理指標，透過 BSC 的整合運用，有助於連結金門酒廠之核心資源、品牌優勢與外部市場機會，並形成策略執行與績效回饋的動態調整機制，提升策略一致性與組織執行力。

此外，聯合分析之實證結果顯示，臺灣消費者對酒款屬性之偏好結構以「品牌」為最關鍵因素，其次為「價格」與「產地」，而酒精度影響相對有限，如此結果不僅驗證品牌資產在消費決策中的核心地位，亦為金門酒廠在產品組合設計、價格定位與市場區隔策略上提供具體依據，因此，透過將聯合分析結果納入 BSC 之顧客面向與財務面向指標設計，有助於縮短策略規劃與實際消費行為之間的落差，提升策略可行性與市場適配度。

綜上所述，本文主要在於提出一套結合環境分析、市場偏好研究與績效管理之「整合性策略管理系統」，藉由系統性梳理外部環境變化、消費者需求趨勢與組織內部資源配置，說明策略分析工具之價值不僅在於個別應用，更關鍵於跨工具之系統整合與相互支撐，以提升策略規劃與執行之整體效能，回到真實市場情境，本文所建構之架構可作為金門酒廠推動品牌年輕化、產品創新與數位轉型之重要參考，協助其在兼顧傳統品牌價值的同時，有效回應新世代消費者之偏好與市場競爭壓力，此外，該架構亦可供其他臺灣酒廠在面對市場競爭加劇、消費型態快速轉變及產業環境不確定性提升時導入應用，以強化策略決策之前瞻性與彈性，整體而言，臺灣酒廠唯有透過系統化且整合性的策略管理思維，持續檢視與調整資源配置與策略行動，使策略規劃、

執行與績效回饋形成良性循環，方能在高度競爭的市場環境中建立長期競爭優勢並實現永續發展。

參考文獻

- 王晨鶴（2017）。金門高粱酒的品牌形成與文化象徵意義：從戰地經濟到市場商品化之轉型。《臺灣史研究》，24(2)，89 - 115。
<https://www.airitilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?DocID=P20171226001-201712-201712260001-89-115>
- 行政院經濟部中小企業處（2024）。中小企業數位轉型補助計畫執行手冊。行政院經濟部。
- 李佳芮、李甲貴（2024）。臺灣酒類消費者偏好之聯合分析研究：以葡萄酒為例。基於聯合分析法的葡萄酒消費者產品屬性偏好研究。《中外葡萄與葡萄酒》，103 - 110。
- 金門酒廠（1993）。金門酒廠行政沿革與金酒一體流通方案實施報告。金門縣政府經濟處。<https://www.kkl.com.tw/tc/about03.aspx>
- 金門酒廠（2023）。走過 70 載：公司沿革。<https://www.kkl.com.tw/tc/about03.aspx>
- 金門酒廠（廈門）貿易有限公司（2016）。金門高粱酒釀造工藝介紹。<http://www.kkl-xm.com/process>
- 金門縣政府（2012）。金門縣農業統計年報（1950 - 2011）。金門縣政府農業處。
- 洪銀娥（2023 年 10 月 15 日）。金門高粱酒釀造技術之源流：葉華成與九龍江酒廠的技術傳承。《金門日報》。<https://www.kmdn.gov.tw/1117/1271/1276/552979/>
- 國家發展委員會檔案管理局（2023）。臺灣菸酒事業：從專賣到自由化經營。
<https://www.archives.gov.tw/tw/arctw/69-1738.html>
- 張明（2023）。金門酒廠核心競爭力之 SWOT 分析。《台灣產業經濟期刊》，15(1)，23 - 42。
<https://doi.org/10.6782/tpiej.2023.15.1.23>
- 張珮雅（2015）。金門高粱酒品牌年輕化之研究 [碩士論文]。中國文化大學。
<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail/U0021-G060231002A>
- 曹銘宗（2025）。金門高粱酒產業之歷史演進與政策脈絡。《金門研究季刊》，15(1)，45 - 67。

陳怡君、莊俊元（2025）。不同世代在體驗 3D 影音後對同理心、涉入程度與購買意圖之研究：以金門高粱酒廣告為例。管理資訊計算期刊，32(3)，1 - 30。

<https://eclab.nkust.edu.tw/submitjim/volno.php?op=1&id=723&vol=32&no=3&seq=1>

陳明賢（2023）。台灣年輕消費者酒類偏好之聯合分析研究。觀光與餐旅研究，21(3)，79 - 98。 <https://doi.org/10.5682/ttr.2023.21.3.79>

游廷華（2015）。金門高粱酒品牌升級策略：以黑金剛系列為例。臺灣品牌經營評論，8(3)，112 - 135。

<https://www.airtilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?DocID=P20151215001-201512-201512150001-112-135>

華人號：你好廈門（2025）。金門高粱酒的釀造祕訣：三高二低一翻。華人號。

https://k.sina.cn/article_xxx.html

黃培峻（2024）。A 烈酒公司的發展戰略研究 [復旦 EMBA 境外專班碩士論文]。國立臺灣大學。

黃彥博（2019）。金門酒廠之行銷策略研究 [碩士論文]。國立臺灣大學。

劉承宇（2019）。金門酒廠大陸市場拓展策略：以廈門子公司為例。兩岸經濟研究月刊，12(5)，78 - 95。

<https://www.airtilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?DocID=P20190515001-201905-201905150001-78-95>

二、英文部分

Alonso, A. D., & Bressan, A. (2016). A resource-based view of the firm and micro and small Italian wine firms. *International Journal of Wine Business Research*, 28(4), 349 - 368.

<https://doi.org/10.1108/IJWBR-10-2015-0044>

Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Murtala, M. S., & Abugaber, A. M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55 - 73. <https://digitalcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1148&context=globe>

Bruwer, J., & Li, E. (2007). Wine-related lifestyle (WRL) segments of the Australian domestic wine market. *Australian and New Zealand Wine Industry Journal*, 22(2), 46 - 56.

Chen, C.-C. (2021). Changes in alcoholic beverage preference and consumption in Taiwan following accession to the World Trade Organization. *Addiction*, 116(6), 1474 - 1483.

<https://doi.org/10.1111/add.15184>

- Eckhardt, J., Fang, J., & Lee, K. (2017). The Taiwan Tobacco and Liquor Corporation: To 'join the ranks of global companies'. *Global Public Health, 12*(3), 335 – 350.
<https://doi.org/10.1080/17441692.2016.1273366>
- Eljohani, A. (2024). *SWOT analysis and the balanced scorecard: A strategic synergy for success*. LinkedIn Pulse. <https://www.linkedin.com/pulse/swot-analysis-balanced-scorecard-strategic-synergy-success-eljohani-engtc>
- Ferreira, A. M. da C., Simões, J., Antunes, P., & Coelho, N. (2017). How managers use the balanced scorecard to support implementation and formulation of strategy. *RAUSP Management Journal, 52*(4), 393 – 407. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.10.001>
- Gokdeniz, A., Dursun, M., & Ozulku, M. (2015). Hybrid SWOT approach for strategic planning and management: A case study of EMS. *Journal of Applied Research and Technology, 13*(1), 94 – 103. <https://doi.org/10.1016/j.jart.2014.11.009>
- Gomes, M. J., Ferreira, A., & Fernandes, C. (2021). Environmental sustainability in viticulture as a balanced scorecard perspective of the wine industry: Evidence for the Portuguese region of Alentejo. *Sustainability, 13*(18), 10144. <https://doi.org/10.3390/su131810144>
- Green, P. E., & Srinivasan, V. (1978). Conjoint analysis in consumer research: Issues and outlook. *Journal of Consumer Research, 5*(2), 103 – 123. <https://doi.org/10.1086/208721>
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). Wiley. 776.
- Haghighi Nasab, M., & Mahmood-Abadi Barcheloey, N. (2010). Strategic planning model formulation based on balanced score card: A case study. *International Journal of Business and Management, 5*(12), 244 – 251. https://hrmars.com/papers_submitted/9168/strategic-planning-model-formulation-based-on-balanced-score-card-a-case-study.pdf
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management, 3*(3), 215 – 251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning, 30*(1), 46 – 52. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-3)
- Hofman, E. (2018). *A qualitative study into the theoretical and practical side of the SWOT-analysis and scenario planning* [Master's thesis, University of Twente].
<https://essay.utwente.nl/76825/>

- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *British Accounting Review*, 46(1), 33 – 59.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Kamakura, W. A., & Wedel, M. (2001). Modeling consumer heterogeneity in conjoint analysis. *Journal of Marketing Research*, 38(4), 449 – 460.
<https://doi.org/10.1509/jmkr.38.4.449.18901>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71 – 79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87 – 104.
<https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Keller, K. L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595-600.<https://www.jstor.org/stable/10.1086/346254>
- Kinmen Kaoliang Liquor Inc. (2024). *ESG report*.
<https://www2.kkl.com.tw/upload/36/2024121314563816940.pdf>
- Lockshin, L., & Corsi, A. M. (2009). Consumer behaviour for wine 2.0: A review since 2003 and future directions. *Wine Economics and Policy*, 1(1), 2 – 23.
<https://doi.org/10.1016/j.wep.2019.01.001>
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1969). *Business policy: Text and cases*. Richard D. Irwin.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard—A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65 – 88.
<https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Orme, B. K. (2010). *Getting started with conjoint analysis: Strategies for product design and pricing research* (2nd ed.). Research Publishers.
- Oyaneder, L. V., et al. (2022). A new balanced scorecard approximation to enhance performance management systems of Chilean wine companies. *Ingeniería UC*.
<https://www.ing.uc.cl/publicaciones/a-new-balanced-scorecard-approximation-to-enhance-performance-management-systems-of-chilean-wine-companies>

- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 18 – 56.
<https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2018-0003>
- San Francisco World Spirits Competition. (2016). *Results: Best Baijiu – Kinmen 58% Kaoliang Liquor*. <https://www.cognacphilbert.fr/wp-content/uploads/2017/02/San-Francisco-World-Spirits-Competition.pdf>
- Sánchez, M., & Gil, J. M. (1997). A conjoint analysis of quality wine: Rural versus urban consumers in Navarra and Aragón. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 8(1), 25 – 50. https://doi.org/10.1300/J038v08n01_03
- Taipei Times. (2016, May 8). Kinmen Kaoliang Liquor wins global awards for "baijiu". *Taipei Times*. <https://www.taipeitimes.com/News/taiwan/archives/2016/05/08/2003645788>
- Taiwan Tobacco & Wine Monopoly Bureau. (1980). *40th anniversary commemorative issue of the tobacco and wine monopoly system*. Taiwan Tobacco & Wine Monopoly Bureau.
- Taste Kinmen Kaoliang. (n.d.). *Flavor profile analysis of Kinmen Kaoliang*.
<https://www.tastekinmen.com/flavor>
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1147-1161. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1147::AID-SMJ159>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1147::AID-SMJ159>3.0.CO;2-R)
- Valenzuela, L., Jara, M., & Gutiérrez, P. (2014). Sustainable balanced scorecard model for Chilean wineries. In *Proceedings of the Academy of Wine Business Research Conference* (pp. 1 – 15). http://academyofwinebusiness.com/wp-content/uploads/2014/07/SUS01_Valenzuela_Lionel.pdf
- Wang, X.-H. (2025, August 6). Taiwan liquor market: Imported products grow 55% in 10 years. *Third News*. <https://www.pacrimdistributors.com/blog/spirits-in-taiwan-2025-market-summary>
- Wulandari, P., Kurniawan, A., & Suryaningsih, R. (2023). Integration of SWOT-balance scorecard to measure strategic development in study programs. *Journal of Technology Enhanced Teaching*, 2(1), 1 – 10.
<https://publisher.uthm.edu.my/ojs/index.php/JTET/article/download/1259/1005/5184>

Zhang, T. Z. (2012). BSC application in the performance management of service-oriented manufacturing enterprises. *Applied Mechanics and Materials*, 157 – 158, 1570 – 1573.
<https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.157-158.1570>

An Analysis and Application of an Integrated Strategic Management System: A Case Study of Kinmen Distillery

Wei-Tse Chang*、William Yang**

Abstract

In recent years, Taiwan's alcoholic beverage market has experienced profound and rapid structural changes. With the advancement of globalization, the diversification of consumer culture, the large-scale influx of imported spirits, and significant shifts in domestic consumer preferences, traditional distilleries are facing unprecedented challenges in terms of market positioning, product strategy, and operational models. Against this background, this study aims to develop an integrated strategic management system to enhance and strengthen the market competitiveness of Kinmen Distillery, improve operational performance, and ensure its sustainable operation and long-term development in an increasingly competitive environment.

This study adopts multiple complementary research methods, including SWOT analysis, Conjoint Analysis, and the Balanced Scorecard (BSC). By examining the conceptual framework and logic of strategic management system construction from a theoretical perspective and applying Kinmen Distillery as a case study, this research evaluates the feasibility and practical value of integrating these strategic management tools.

The study proposes a strategic management framework that is operational, measurable, and of practical reference value. This framework not only assists Kinmen Distillery in optimizing its strategic planning processes, but also provides a valuable reference for other distilleries facing market transformation and competitive pressures, thereby contributing to enhanced overall industry competitiveness and sustainable development.

Keywords: Kinmen Distillery, SWOT Analysis, Balanced Scorecard, Conjoint Analysis, Consumer Preferences

* Ph.D. Student, Department of Public Administration, Shih Hsin University, E-mail: wyzt6919@gmail.com

** Professor, Department of Public Administration, Shih Hsin University, E-mail: william@mail.shu.edu.tw

The paper was published under two double-blind reviews.
Received: January 23, 2026. Accepted: February 22, 2026.