

緒論

香菸為台灣菸酒股份有限公司 (Taiwan Tobacco & Liquor Corporation, TTL) 三大主要銷售產品——菸、酒及啤酒之重要產品線之一，自從1987年台灣市場開放洋菸酒進口之後，TTL 自製菸的產銷數量節節下滑，原本在台灣市場擁有將近 100% 的市占率，到了2002年台灣加入WTO全面開放香菸市場後，市占率跌到 50% 以下，連帶使得香菸營收占 TTL 總收入的比重掉到只剩 40%。

為了挽救日漸下滑的市占率，時任 TTL 董事長的黃營杉眼見事態嚴重，終於耐不住性子，在2004年初的主管會報中提出要求：「菸品銷售持續衰退，請相關事業部門研議改善方案，加強推廣促銷，菸事業部也應該有通盤的改善措施」。脾氣火爆的黃董事長之一席話，使得手足無措的各事業部主管，在老舊空調的會議室中，居然一瞬間同時感受到幾近凍結的冷空氣，大約過了半分鐘，菸事業部趙協理終於打破了沉默說：「好的！我們會進行相關的檢討，並在後續會議中提出我們的應對措施」，邊說眼角邊投向流通事業部的洪協理，流通事業部相關主管則出人意外地沒人表示意見，靜靜等待著散會的宣布。

產業背景

在台灣，只要是1970年代之前出生的人都知道，TTL 前身為台灣省菸酒公賣局，菸酒公賣局是一個集菸酒生產、配送、銷售於一身的官方性質組織，主要任

務在於執行菸酒專賣法令。自1922年台灣總督府將香菸納入專賣起，台灣「菸」市場的生產／銷售就只能由「台灣省總督府專賣局」專任，在此菸酒專賣市場結構下，台灣的香菸市場可說是公賣局（後來改制為 TTL）一家獨大，生產多少就銷售多少，即使在1980年代之後經濟起飛，許多外國菸透過各種管道進入市場，TTL 的香菸市占率仍能維持在 80% 以上，當時 TTL 旗下的「總統菸」、「莒光菸」、「金龍菸」、「長壽菸」、「寶島菸」、「新樂園菸」等都是家喻戶曉的品牌。在2002年之後，為了因應市場上的競爭，菸事業部將某些不符市場需求的產品線停產，並將長青品牌「長壽菸」進行品牌延伸，搭配香菸主流配方並設定為低焦油、低尼古丁產品屬性，再加上具現代感與設計感的包裝元素，開發出了「長壽尊爵菸」系列的副品牌。因為市場上對於菸品的需求趨勢開始朝向降低焦油與尼古丁含量發展，TTL 也陸續修正其新樂園菸與寶島菸的口味，並降低焦油含量，最後正式定調四大主力香菸品牌為「長壽、長壽尊爵、新樂園、寶島」（參見表1）。

造成 TTL 在台灣香菸市占率大幅下降的關鍵時期就在1980年代。在1980年代初期，來自美國的菸商透過其政府力量，不斷地逼迫台灣開放市場，我國政府因為擔心遭到貿易報復，最終迫於美國政府的施壓，在1986年與美國簽訂了「中美菸酒協議書」，讓台灣香菸市場長期以來封閉的門對外敞開，許多國際上知名的香菸大廠便開始瞄準台灣市場。從1987年1月起，這些世界級的香菸公司，如日本菸草公司

表 1 TTL 香菸主要品牌與產品特點

年代	TTL 主要品牌	主要原料	產品訴求特點
早期 (2002 年以前)	總統菸、莒光菸、金龍菸、長壽菸、寶島菸、新樂園菸	黃色種菸葉	1. 主要為英式菸配方，訴求香菸原味，單一特色風味，香菸口味較為辛辣，抽吸後餘雜味稍多 2. 多數品牌為戒嚴、專賣時期推出，具有時代性背景與意義
中後期 (2002 年以後)	長壽菸、長壽尊爵菸、新樂園菸、寶島菸	黃色種、東方種、柏萊種三種菸葉以不同比例調和	1. 除香菸原有的香氣味外，使用不同來源菸葉，讓香菸味道豐富化、更具勁道、菸量更充足，餘味少 2. 往低焦油、低尼古丁產品進行開發

資料來源：台灣省菸酒公賣局局誌（頁 109-123），台灣省菸酒公賣局，1997。台北：作者。

(Japan Tobacco International, JTI)、帝國菸草公司(Imperial Tobacco Limited, ITL)、美國菲利普莫里斯公司(Philip Morris International, PMI)、英國英美菸草公司(British American Tobacco, BAT)等陸續進入台灣，著手布局擴展其香菸市場版圖。

在市場開放初期，許多進口品牌的水貨菸，以其長期建立的彈性高效率配銷系統，使得通路布建未完整的進口菸商也無力與其匹敵，甚至於水貨菸售價比合法完稅菸售價要來得更高，卻仍被急於嘗鮮的消費者搶購，而在市占率中占盡上風。不過，這樣的情況只維持了很短的時間，從 1990 年開始，各大菸商開始運用其強大的品牌優勢力量與豐富的國際經驗，再加上靈活的行銷措施，採取許多遊走在法律邊緣的行銷手法，像是運用「品牌聯想與廣告連結」(Arens, Weigold, & Arens, 2013)，在短時間內塑造出令人印象深刻的品牌形象，例如 JTI 的 Mild Seven Times 手錶電視廣告、ITL 的 Davidoff coffee 經典咖啡廣告，使得年輕抽菸族群趨之若鶩，紛紛以抽吸進口菸為炫耀行為，短時間內累積了不少

年輕忠實愛好者。由於香菸市場消費群的品牌與口味忠誠度大多在抽菸的初期養成，所以，進口品牌大廠如此的行銷策略開始鬆動了 TTL 數十年來所打下的根基（蔡木霖，2002）。

香菸產品原本就具有相當程度的爭議性，這些國際大廠不惜重金，採取高頻率曝光且引人注目的行銷手法，終於引起國內相關團體與媒體的注意，在反菸團體遊說與民意代表的推動之下，台灣於 1997 年制定了《菸害防制法》，並在法規中嚴格限制了香菸產品的廣告與行銷活動。但是，這樣的法令似乎未對這些菸商的銷量造成太大的影響，因為這些菸商在世界各國都有過類似的經驗，也深知香菸市場的經營重點除了品牌廣告之外，更重要的就是通路的布建。因此從 1990 年代開始，各大進口菸商開始有系統地布建其綿密的行銷通路，以與占有立地優勢的 TTL 競爭，其中最晚進入台灣市場的 JTI 布建得最完整，對 TTL 市占率的影響也最深遠。

長久以來，一家獨大的 TTL 也許稱不上有什麼行銷策略，因為做多少賣多少的