

## 調 查 報 告

壹、案由：據審計部函報：稽察臺灣菸酒股份有限公司辦理「2010年第16屆亞運會贊助案」，發現涉有未與產銷計畫妥為配合，致營運績效與預期目標相去甚遠等缺失，經通知財政部查處，惟該部仍未覈實檢討有關人員責任，核未為負責之答復。

貳、調查意見：

2010年第16屆亞運會訂由大陸廣州舉辦，甫於民國（下同）98年5月間完成「台灣啤酒」大陸地區商標註冊之臺灣菸酒股份有限公司（下稱台灣菸酒公司），為圖打開大陸地區品牌知名度，乃參考國際啤酒大廠常見之運動行銷策略，擬訂「2010年第16屆亞運會贊助案」行銷計畫，贊助大陸廣州地區於99年11月12日至27日舉辦之亞洲運動會，贊助費及相關廣告行銷費用預算金額5.5億元（實際支用4億3,716萬餘元），預計增加啤酒營收20億元。惟嗣審計部於100年間派員抽查該公司99年度財務收支及決算，發現廣州亞運主要推廣之商品「啤酒」，於贊助案當年度（99年）外銷大陸之銷貨收入竟不增反減，從98年的1億409萬元下滑為9,279萬元，100年1~8月更大幅衰退至2,309萬元；實際營收與原計畫預期增加啤酒年營收20億元之目標更是相距甚遠。案經該部函請財政部檢討妥處及追究有關人員違失責任，審核後認財政部未為負責之答復，爰將查核情形陳報本院，經值日委員核批「輪派調查」。

全案經調取相關卷證審閱，並於102年9月11日約請財政部張次長佩智、台灣菸酒公司徐董事長安旋、趙前董事銘圓、謝前董事春斌、黎前董事信富，暨相關業務主管人員到院說明，102年10月1日約詢台灣菸酒公

司韋前董事長伯韜，另並先後於 102 年 7 月 16 日、10 月 8 日與審計部相關人員進行案情研討，所得之調查事實臚陳於后：

一、台灣菸酒公司辦理 2010 年廣州亞運會贊助案，效益評估粗糙，未將所有配套措施，及各收、支時點、機會成本等，一併納入考量，致遭外界質疑計畫誇大不實，甚至啟人疑竇，應確實檢討；其主管機關財政部亦應以本案為鑑，積極研提有效之「通案性」改善方案：

(一)查台灣菸酒公司為拓展大陸地區啤酒市場，自 88 年 1 月 5 日起向大陸當局申請「台灣啤酒」商標註冊，歷時 10 年，終於 98 年 2 月 6 日獲准進行「台灣啤酒」商標公告（公告期：3 個月）、98 年 5 月 6 日公告期滿完成商標註冊。適逢「2010 年第 16 屆亞運會」即將於廣州舉行，該公司前董事長韋伯韜爰於商標公告期間，即 98 年 3 月 29 日，與廣州亞洲運動會組織委員會（下稱亞組委）簽署合作備忘錄（無違約懲罰條款，類似合作意向書性質），約定於 98 年 5 月 15 日簽署正式協議，為此，該公司旋展開「2010 年第 16 屆亞運會贊助案」計畫評估，並於 98 年 8 月 18 日將該案之計畫及其效益評估，提送公司董事會決議通過，報由財政部核轉行政院於 98 年 10 月 1 日同意辦理，嗣於 98 年 10 月 27 日與亞組委正式簽約，合先敘明。

(二)有關台灣菸酒公司投入本贊助案之決策動機，依該公司書面資料及相關人員說明，係考量台灣除台灣菸酒公司外，目前財政部登記有案之民營酒廠有 500 多家、菸廠 2 家、啤酒廠 1 家、另並有高達 2,000 餘家之進口菸酒商，市場高度競爭，加上現在政府政策鼓勵人民「不抽菸、少喝酒」，台灣菸酒公司

爰規劃積極往國際市場發展；又經評估，國際市場中又屬中國大陸市場最大、最近，加上同語言、同文字、同種族、同血緣，進入障礙較低也較容易，所以當然是進入首要目標。再者大陸啤酒市場 2002 年年產量為 2,356 萬噸，已成為全球最大啤酒消費市場，至 2009 年更以年成長率 6%~10% 的速度增為 4,236 萬噸，約全球第 2 大市場美國之 2 倍，為台灣菸酒公司年產量 36 萬噸之一百多倍，配合當時兩岸和諧發展之政策及台灣啤酒註冊成功之時機，該公司利用本贊助案以取得品牌宣傳權利，降低一般市場新進入者(後發品牌)投入市場的行銷金額，爰選擇運動行銷屬較為經濟之作法。是單就本案決策動機而論，洵屬正當。

(三)惟查本贊助案之計畫內容：該案預計投入新台幣 5.5 億元<sup>1</sup>，預計可獲得品牌及銷售利潤等合計新台幣 43.85 億元<sup>2</sup>，為投入金額 8 倍。然實際執行成果(請參下表)，廣州亞運主要推廣之商品啤酒於當年度(99 年)外銷大陸之銷貨收入竟不增反減，從 98 年的 1 億 409 萬元下滑為 9,279 萬元；100 年更大幅衰退至 3,516 萬元；101 年雖略回升為 6,467 萬元，惟仍僅為贊助前 98 年度銷貨收入的 62.13%，實際營收與原計畫預期增加啤酒年營收 20 億元之目標更是相距甚遠。詢據臺灣菸酒公司說明略以：20 億元的預期效益應該是中長期目標；於大陸地區成功獲利尚有賴於品牌長期經營，尤以前階段建立品牌之廣告投入成本甚高；以國際第一品牌百威啤酒為例，其自 1995 年進入大陸市場後，亦是

---

<sup>1</sup> 含贊助金額 4 億元、廣告預算 1.5 億元；惟最後實際支出 4 億 3,716 萬餘元。

<sup>2</sup> 包括：整體品牌效益 3 億元、出口台啤營收預計增加 20 億元、出口香菸年營收預計增加 15 億元、出口台啤邊際效益新台幣 3 億元、出口香菸邊際效益新台幣 2.85 億元

經連續 8 年虧損經營後，始逐步取得今日大陸啤酒市場最大國外品牌之地位云云。

台灣菸酒公司 97-102 年各類產品外銷大陸地區銷售情形表  
單位：(新台幣)萬元

產品類別		年度					
		97	98	99	100	101	102 (1-6月)
銷貨收入	啤酒	1,139	10,409	9,279	3,516	6,467	4,092
	菸	70,397	81,600	75,088	88,178	121,476	37,100
	酒	163	1,317	8,639	18,460	19,331	5,631
	生技	-	-	154	146	189	186
	合計	71,699	93,326	93,160	110,300	147,463	47,009
銷貨成本	啤酒	-	11,481	9,107	3,424	5,861	3,615
	菸	-	54,728	52,059	65,403	92,235	28,295
	酒	-	1,345	8,220	15,955	15,454	5,185
	生技	-	-	121	140	164	156
	合計	-	67,555	69,508	84,922	113,713	37,252
銷貨毛利	啤酒	-	-1,072	172	92	606	477
	菸	-	26,872	23,029	22,775	29,241	8,805
	酒	-	-28	419	2,505	3,877	446
	生技	-	-	32	6	25	30
	合計	-	25,771	23,652	25,378	33,750	9,757

(四)台灣菸酒公司上開之說明，從行銷學及國貿實務角度觀之，容或有理；惟既明知此節，竟未於該贊助案之計畫及效益評估內容中，將相關後續投入（如：後續各期之廣告或行銷投入、建廠支出等）納入評估並完整揭露，致遭外界質疑計畫誇大不實，甚至啟人疑竇，傷害國營事業形象。按台灣菸酒公司進行本件資本預算決策，竟未擇採「回收期間法」、「平均會計報酬率法」、「淨現值法」、「內部報酬率法」或「獲利能力指數法」等方式<sup>3</sup>，將成本（c）、獲利（b）、收支時間點（t）、機會成本（r）等項，一併納入效益評估，僅以口號式的「預期獲利○○元，為投入金額○倍」之方式，模糊交代其評估之結果，突顯本件在事前效益評估上未

<sup>3</sup> 謝劍平，《財務管理新觀念與本土化》，初版三刷，第 9 章「資本預算決策(一)」，P274-309，智勝文化事業，1998 年 8 月。

盡詳實近乎粗糙，陷難以掌握重點，落實績效目標，台灣菸酒公司允應就此確實檢討。另查財政部身為台灣菸酒公司之監督機關，未能於該公司陳報相關計畫及評估時，詳實審核指明前揭明顯疏失，致衍生後續紛擾，未善盡主管監督職責；為避免類此情形再度發生，冀所屬各國營事業相關計畫之效益評估更臻精確，財政部允應積極研提有效之「通案性」改善方案。

二、本贊助案效果不如預期，台灣菸酒公司允應就審計部稽核報告等所指陳之相關意見，虛心並確實檢討；財政部亦應善用本案所得經驗監督所屬，俾確實發揮主管監督機關之職能：

(一)本贊助案之效果顯不如預期，除了品牌投資效益或難在一、二年間即立竿見影外，審計部稽核意見指出係因：

- 1、該公司未考量大陸地區產銷通路未臻健全，即冒然投入鉅額資金贊助廣州亞運，致因市場鋪貨情形欠佳，嚴重影響銷售實績。
- 2、補充協議之簽訂未臻具體明確，形同具文，致未如預期取得外銷大陸香菸配額，無法有效拓展菸品大陸市場。
- 3、事前效益評估，核有重複列計及虛增情事，復將高度不確定之效益納列，凸顯計畫可行性評估未臻覈實，致評估結果過於樂觀，嚴重誤導決策。

(二)財政部之見解略以：

- 1、企業贊助年度國際體育賽事，其廣告效益尚難於當年度立即產生，大多於事後年度才能逐漸顯現。本案廣州亞運會係於99年11月12日至27日舉行，該公司後續於外銷大陸市場之菸酒產品營收效益，合理估計應在100年度及以後年度逐

漸顯現。

- 2、本贊助案係台灣菸酒公司第一次投入經費贊助國際運動賽事，在缺乏實務經驗下，亦對大陸市場通路建構相關資訊缺乏，人員歷練不足，造成執行結果與預期效益有落差；爾後如有類此案件，應首重通路的佈建、經銷商合約的稽核管理，以及可信賴的專業物流、行銷人才與合作夥伴等，以確保達成績效。
- 3、任何競爭型產業之經營與投資皆存在某種程度之經營風險，要完全預期而掌握，似有其事實上之困難；惟本案經驗實可作為該公司未來評估參與類此贊助案之借鏡。

(三)台灣菸酒公司自我檢討結果略以：

- 1、不熟悉當地通路潛文化：該公司初入大陸市場，不熟悉當地通路潛文化，如內地通路上架均需負擔高額上架費與佣金，已是常態，然而以該公司的行銷預算與相對保守的經營策略，通路談判能力施展不易。台灣菸酒公司經銷商因此惡性競爭，陸續開始違約，包括越區倒貨與出口量不足並造成相繼解約，最終造成該公司通路推廣效益未能達成。
- 2、通路構建尚未完成：因通路構建尚未完成即貿然投入鉅額行銷經費乃是行銷效益未能有效達成最大主因。
- 3、錯失啤酒旺季商機：亞運合約於 98 年 10 月 27 日簽訂，嗣該公司始能遵循政府採購法辦理內地經銷商招標，亞運舉辦時間為 99 年 11 月，而該公司完成經銷商合約簽訂約在 99 年 4~5 月前後，時機已晚，待能正式辦理內地產品申報登記、報關、運輸等事宜實已錯失通路鋪貨良機。

4、欠缺內地通路經驗：加以代理商雖為台商，在內地其本業也有相當成就，但都沒有啤酒經營之經驗；因此彼此均錯估啤酒市場，不瞭解內地通路習性，鋪貨率僅達30~40%，造成經銷商後續均因無法履約而相繼解約，該公司嗣雖積極重新辦理新經銷商招商，但時間消耗已錯失啤酒旺季商機。

(四)台灣菸酒公司前董事長韋伯韜之說明略以：

績效不如預期，是因政策上還是有「承先啟後」的問題，但我後來卸職，而審計部對本案也有意見，公司政策因此有了重大改變，這部分見仁見智，很難稱是誰對誰錯。另外，啤酒銷量未如預期，與江蘇廠最後未於101年完成建廠有很大關係。

(五)綜上所述，本贊助案效果不如預期，原因為何，相關機關、人員，各有仁智之見，均或可採；台灣菸酒公司允應參酌各該見解，虛心並確實檢討，俾從中汲取寶貴經驗，有益於公司未來於大陸地區，甚至其他海外市場之發展；其他財政部所屬各國營事業未來若有拓展海外市場需要，財政部亦應善用本案所得經驗，提供相關資訊督促所屬注意，庶其免於重蹈覆轍，確實發揮主管監督機關之職能。

三、台灣菸酒公司就本贊助案之相關獎懲，未能針對缺失事實及決策過程覈實檢討有關人員責任，逕以註銷原談判有功人員敘獎及追回獎金之方式辦理，核有不當：

(一)有關本案之相關獎懲，按台灣菸酒公司原預計以人民幣0.8億元（約新台幣4億元）取得廣州亞運第3級「贊助商」之資格<sup>4</sup>，惟於談判人員努力下，不

<sup>4</sup> 2010年第16屆亞運會贊助商共分五大贊助級別，分別為：高級合作夥伴（人民幣2.2億元）、合作夥伴（人民幣1.6億元）、贊助商（人民幣0.8億元）、獨家供應商（人民幣0.2-0.35億

但以同樣預算爭取取得第 2 級「合作夥伴」之權益，且該筆款項中，僅 0.48 億人民幣係以現金支付，其餘金額均以台灣啤酒產品作抵價（成本更低；且可兼做行銷），談判成果豐碩<sup>5</sup>而獲該公司肯認，相關人員因而經 98 年 12 月 2 日台灣菸酒公司 98 年第 6 次職員考核委員會決議核予一大功不等之獎勵；惟嗣因本案遭外界質疑績效不如預期，該公司爰將上開人員調離現職或改任非主管職，並註銷原敘獎及追回獎金，並予書面警告。

(二)按本贊助案效果不如預期，依審計部稽核意見及台灣菸酒公司於本院約詢後之自我檢討內容，咸認「產銷通路構建尚未完成，即冒然投入」容為最大主因；另查，台灣菸酒公司於 98 年 10 月 1 日經行政院函復同意本案之辦理，而於 98 年 10 月 27 日與亞組委完成簽約後，相關人員旋以政府採購法辦理大陸地區之經銷商招標，並於 99 年 4~5 月前後完成經銷商合約簽訂，相關時程容無延宕；基此，如認本案成敗主因乃產銷通路未能妥為配合，則與其歸咎於業務執行不力，毋寧更是決策錯誤所導致，蓋時值台灣啤酒甫於大陸地區取得商標註冊，通路不足乃決策時即存在且無法短期改變之客觀事實，台灣菸酒公司董事會於系爭時點，決議通過本件亞運贊助案，事後因外界指責效益不彰，竟諉稱乃

---

元)、供應商 (人民幣 0.1 億元)

<sup>5</sup>按本贊助案台灣菸酒公司取得之第二層級「合作夥伴」權益，原為人民幣 1.6 億元，經該公司談判人員爭取，以第三層級之價格人民幣 0.8 億元取得相關權益；另並經爭取，其贊助方式分為三部分：

1.現金：人民幣 4,800 萬元。

2.產品：台灣啤酒等值市價產品贊助部分人民幣 1,600 萬元，惟台灣菸酒公司實際支付產品成本為人民幣 610 萬元，爰節省人民幣 990 萬元。

3.協助通路銷售：人民幣 1,600 萬元以外銷報價等值台灣啤酒，其最大的目的係請廣州亞組委協助台灣菸酒公司建構通路以利銷售，俟銷售完成後再由該公司支付現金，惟該部分因未達成目標，扣款 25%，實際僅支付人民幣 1,313 萬元，節省人民幣 287 萬元。



承辦人員執行不力，並議處各該人員，負責決策之董事會則毫無責任，恐難令人折服；審計部稽核報告亦指出「僅敘明承辦人員究責情形，與缺失情節顯不相當，顯未針對缺失事實及決策過程覈實檢討有關人員責任」。

(三)退萬步而言，縱認公司之承辦人員有其應負之執行責任，亦應就個別之違失情節，核實論定其懲度，而非率爾以註銷原談判有功人員敘獎及追回獎金之方式辦理。蓋執行談判人員成果獲公司肯認是既定事實；後續通路佈建成效則是另一件事。兩者間之成員未必完全相同，其功過程度均「恰巧」完全相稱更屬難以想像；台灣菸酒公司逕將二者混為一談，確有不當，且易予外界「昨是今非」之不良觀感。

(四)綜上所述，台灣菸酒公司就本贊助案之相關獎懲，未能針對缺失事實及決策過程覈實檢討有關人員責任，逕以註銷原談判有功人員敘獎及追回獎金之方式辦理，核有不當；允由財政部督飭該公司確實檢討改善。

調查委員：沈美真、楊美鈴

中 華 民 國 102 年 12 月 4 日