

投稿類別：商業類

篇名：

暢飲黑松六十年

作者：

康逸珺。國立海山高工。資料處理科三年甲班。  
蕭孟媛。國立海山高工。資料處理科三年甲班。  
高翊婷。國立海山高工。資料處理科三年甲班。

指導老師：鄭益華、郭玉霜

## 壹•前言

### 一、研究動機

說到黑松沙士不只是我們年輕一代人愛喝的飲品，也是陪伴老一輩人童年成長的美好記憶。到現在黑松企業在台灣已經有八十年的歲月，而黑松沙士也在台灣的飲品界長達六十年屹立不搖。為何黑松沙士能夠有如此輝煌的成績？本組將探討黑松沙士的起源和發展及了解它的行銷手法，並研究黑松公司歷年來的損益資料表分析。

### 二、研究目的

1. 探討黑松沙士發展與演進
2. 黑松公司歷年營收財務分析
3. 探討黑松沙士的 SWOT 分析
4. 探討與其他碳酸飲料之差異

## 貳•正文

### 一、發展背景

黑松企業是在 1925 年由創辦人張文杞先生所成立。在 1924 年末因日本生產彈珠汽水的「尼可尼可」商會有意出讓，讓文杞先生萌生了做汽水生意的念頭。於是文杞先生籌措了資金買下「尼可尼可」的商會設備，張氏七兄弟於 1925 年合股成立了「進馨商會」，於當年的 4 月 14 日正式開業，種下了黑松企業的幼苗。

黑松企業先是以「富士牌」汽水為商標，但是因為富士一詞具有濃厚的日本味，張氏三兄弟決定改以「三手牌」汽水來做為汽水品牌。三手牌汽水賣了六年之後，市場上開始有消費者以「賊仔汽水」稱呼，文杞先生仔細一問，才知道在中國三隻手是小偷的意思，品牌意義有些不妥。後來在 1931 年正式改名為「黑松牌」，以此註冊商標沿用至今；1950 年成功地開發了黑松沙士和自製瓶蓋，率先啓用了印刷瓶，帶動了台灣飲料包裝的革命。



圖一 黑松沙士商標演進

黑松沙士上市之後接受度並不高，主要是因為帶有濃厚的藥水味，但可口可樂等美國知名碳酸飲料隨著美國軍隊來到台灣，在定位上與可樂相似，所以價錢相對便宜的黑松沙士，逐漸成為台灣的碳酸飲料市場新歡，並且擁有極大的台灣市場。

## 二、特色與沿革

表一、黑松其他大事紀

1950－黑松汽水上市
1971－黑松中沙士改用印刷專用瓶
1977－首先推出易開罐碳酸飲料
1999－通過 ISO9002 國際品質認證
2004－推出沙士 ICE
2005－黑松沙士香柚檸檬於
2006－黑松沙士 Energy 新口味
2009－黑松沙士為國內第一項通過 PAS 2050
2010－推出零熱量黑松沙士

(註一)

黑松沙士的成分是一種 SARSAPRILLA 的草本植物，成分含有類似「清血劑」的皂甘，據說能利尿促汗、消癆解熱。當時民間還流傳黑松沙士加鹽及生雞蛋能治感冒或發燒的偏方，因此也讓黑松沙士更受本土族群的喜愛。



圖二 SARSAPRILLA

1984 年黑松沙士爆發了「黃樟素事件」，當時文教基金會檢驗市售鋁罐沙士發現了七種含有致癌的黃樟素成份，黑松企業爆發危機後，便立即回收市面上所有沙士，隨後推出不含有黃樟素成份的沙士，且刊登相關廣告，解除民眾擔憂也重新建立品牌形象。而黑松沙士也改走策略性的思考，在 1985 年推出新廣告，主題是「夠意思的老朋友」，用感性的訴求打動消費者的心。到了 1986 年，黑松沙士的廣告更朝向多元化，「音樂行銷」、「偶像行銷」，推出了「我的未來不是夢」的廣告，成為年輕人夢想的敲門磚。經過三年的努力，終於在第四年才恢復黑松沙士當年的盛況。

2003 年台灣爆發 SARS 疫情，因為英譯名稱與疫情相似，使黑松沙士將原本英文名稱「Sarsaparilla」隨即更改為「Hey Song Sarsaparilla」，而此名稱沿用迄今。

### 三、黑松公司歷年營收財務分析

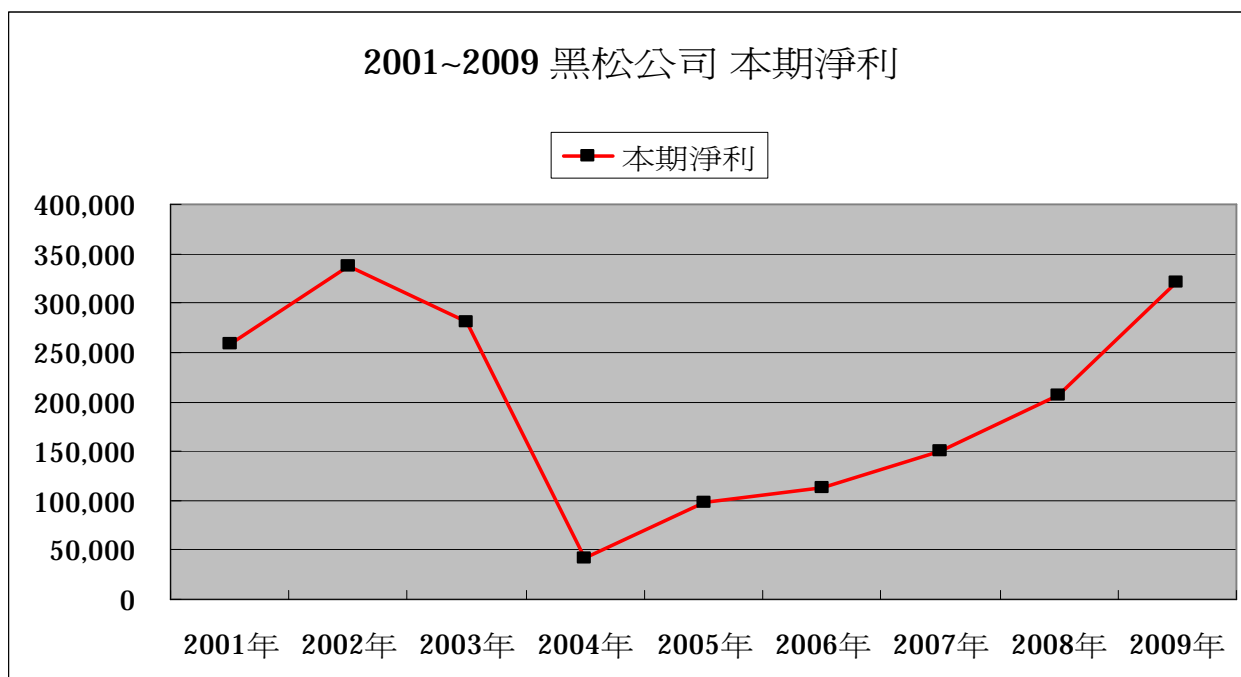
下表是針對黑松公司 2001~2009 歷年來的營收，可從本期淨利觀察出 2003 年明顯下滑許多，是因為黑松沙士在 2003 年時進軍大陸，口味並不被大陸所接受，因此而在大陸市場慘遭滑鐵盧。

表二、黑松公司歷年營收財務報表

年份	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
營業收入	4,174,766	4,049,073	4,477,931	3,906,589	3,853,406	3,900,565	4,057,041	4,370,799	5,059,756
毛利率	45.28%	46.62%	41.00%	42.00%	39.00%	36.00%	35.00%	31.00%	32.00%
本期淨利	258,462	338,211	281,429	40,918	97,556	113,527	149,888	206,508	321,194
每股盈餘	0.48	0.63	0.53	0.08	0.18	0.21	0.28	0.39	0.60

(單位:新台幣仟元，每股盈餘為元。)(註二)

表三、針對黑松公司本期淨利分析折線圖



儘管黑松沙市在進軍大陸時，虧損連連，但黑松並未因此而放棄，在 2006 年時，負責黑松大陸市場的范鋒明開始執行一連串的改革，產品主要轉換成油切麥茶，而大陸民眾也熱於健康瘦身，因此而大賣。因而這樣產品讓黑松沙士在 2007 時，漸漸回穩並成長，也在大陸這一塊版圖，佔有一席之地。

#### 四、黑松沙士 SWOT 分析

所謂的 SWOT 分析又被稱為強弱機綜合分析，基本上是用來分析企業競爭態勢的工具。(註三)換句話說，SWOT 主要是針對企業內部優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅來進行分析，此分析不僅可以幫助企業擬定重要參考，也可在這市場的大競爭環境中正視企業本身的短處與面臨的潛在危機，並加以修正或補強。

表二、黑松沙士 SWOT 分析

優勢 Strength	劣勢 Weakness
1. 產品具有獨特性 2. 在台灣歷史悠久，擁有廣大市場 3. 良好品質形象	1. 獨特口味在其他國家接受度不高 2. 顧客忠誠度的轉移，影響市場發展
機會 Opportunity	威脅 Threat
1. 往中國大陸及印度發展，爭取更大發展空間 2. 黑松沙士推出新包裝，以刺激消費 3. 參與公益活動，增加品牌形象	1. 同質企業多，產品替代性高 2. 現代人對於新產品要求越來越高 3. 無法走向國際市場

#### 1. 優勢 Strength

##### (1) 產品具有獨特性

黑松沙士改良自 1930 年上海的利尿中藥飲品，再加入只有少數人知的獨特秘方及調配方式後，成為台灣本土獨特的碳酸飲品。

##### (2) 在台灣歷史悠久，擁有廣大市場

黑松沙士自 1950 年上市至今，說是台灣飲料界的龍頭老大也不為過，在台灣銷售達 60 億瓶，足足可繞台灣海岸線 940 圈，是台灣極具代表性的飲料，也在市場上佔有一定的地位。

##### (3) 良好品質形象

「永遠主動了解顧客需求，創造高品質服務」(註四)是黑松的經營理念，為了使消費者喝的安心，採用新穎的生產設備，不斷推行全面品質保證，使黑松企業在 1990 年成為國內第一家通過食品 GMP 認證廠商及 1991 年獲 CAS 認證工廠，更在陸續幾年獲得 ISO 各項品質認證。

## 2. 劣勢 Weakness

### (1) 獨特口味在其他國家接受度不高

黑松沙士在台灣可說是無人不知的老品牌，可是當黑松沙士進軍中國大陸時，卻被當地經銷商評為「賣難喝飲料的廠商」，因此銷售量比期初預期的差，經黑松發現，大陸民眾認為沙士味道很像風油精，且有藥味，七成的民眾根本無法接受這種口味。後來黑松企業也意識到台灣與大陸是迥然不同的兩個市場，重新奠定中國市場的基礎。

### (2) 顧客忠誠度的轉移，影響市場發展

原本就佔有一定市場的黑松沙士，因可口可樂及其他碳酸飲料進入台灣市場，使消費者的口味、喜愛程度漸漸改變，而顧客忠誠度的轉移不僅影響到產品銷售量，更影響到極大的市場發展。

## 3. 機會 Opportunity

### (1) 往中國大陸及印度發展，爭取更大發展空間

黑松沙士前往中國大陸及印度發展，儘管銷售情況不怎麼理想，但黑松沙士也跨出了國際的第一步。而中國與印度都屬於地大物博、人口眾多，因此這些良好的投資條件都有助於黑松沙士拓展國際市場。

### (2) 黑松沙士推出新包裝，以刺激消費

近一年來，黑松沙士換新包裝了，不管是在瓶身還是在外型包裝上，一改以往中規中矩的風格，瓶裝上甚至出現聖誕節、情人情等應景圖樣，讓這個老牌子有了新的生命，也增加消費者對此產品的購買性。

### (3) 參與公益活動，增加品牌形象

黑松曾經在 1993 年響應玉山森林火災後的植樹復育工作，舉辦了「十萬愛心萬萬林」活動，引起廣大迴響。而這次黑松沙士歡慶六十年，送給消費者的禮物不是展開一系列的促銷活動而是贊助「一生一樹，綠海家園計畫」投入節能減碳抗暖化的綠色環保活動，以種樹做為黑松六十年週年的宣傳主題，希望藉由本次活動能夠拋磚引玉呼籲消費者更重視環境問題。而未來黑松公司也可以持續贊助環保單位活動，積極投入相關公益活動，為社會善盡一份心意。

## 4. 威脅 Threat

### (1) 同質企業多，產品替代性高

市面上，同樣是碳酸飲料產品不勝枚舉，如果產品本身不做些創新的改變，黑松沙士的替代性將會逐漸提高。

(2) 現代人對於新產品要求越來越高

隨著時代的變化，人們開始對健康理念相當重視，而黑松沙士必須推出符合現代人需求的產品，才會受到大眾的喜愛。

(3) 無法走向國際市場

因黑松沙士的口味特殊，即使在國內已是老品牌，在其他國家仍不被接受，這絕對是黑松沙士所要挑戰的一大難題。

五、黑松沙士面臨的競爭者

表二、黑松沙士與其他碳酸飲料之比較

產品名稱	黑松沙士	可口可樂	百事可樂	蘋果西打
產品圖片				
創立時間	1950 年	1886 年	1907 年	1963 年
產品特性	具消暑、利尿的功效，內成分採天然植物。	未公開的獨特配方。產品多樣化。	利用胃蛋白酶 (pepsin) 及可樂堅果等成分製成。該藥物最初是用於治理胃部疾病，後來被命名「Pepsi」。	堅持用新鮮材料製成，是唯一不含化學素的飲料。具養顏、美容、助消化等東能。
行銷理念	產品必須由消費者的需求創新、奇特、物超所值消費感，並強調「行銷本身就是回饋消費者」(註五)。	持續提高品質、重視提升工作效率、不斷完善銷售網路、重視培訓專業人才。	永遠比可樂在容量上多一點，永遠陳列在可口可樂的旁邊並努力比他多一些空間，永遠比他低五分錢。	公司秉持著「造福人群」的宗旨，為社會大眾服務。
產品行銷	贊助大型活動、請電影明星代言。	贈送樣品、降價促銷，搜集產品標誌參加抽獎活動。	跟速食店合作，贊助音樂及體育活動。	利用大量的購買，降低該產品的價格。

(註六)

## 參●結論

根據本組對黑松沙士的了解所做出的探討與分析，在碳酸飲料的市場，黑松沙士雖然在台灣歷史悠久，但是隨著時代的變化，現代人的飲食觀念逐漸更加重視，黑松勢必要做出創新與改革產生新商機。譬如：**能夠預見性滿足消費者的未來性及潛在性和未被開發出來的需求、能在先進國家被證明是成功的模式或公司(註七)**，而產品差異化也是重要附加價值的根源，或者在成份上面做些改良。

「永遠不要強迫消費者接受自己的產品，而是要根據他們的需求去做。」(註八)雖然黑松曾經犯下嚴重的錯誤，使黑松沙士在大陸虧損上億，不過藉此經驗黑松也更了解如何迎合大眾的口味，而現今黑松企業已抓住大陸這塊版圖，從大陸市場角度思考，讓更多人認識黑松沙士。黑松沙士也在 2010 年立下目標，希望沙士的營收額能超越台灣飲料事業部。

台灣黑松沙士的精神就是這麼不畏艱苦的勇往直前，經過錯誤之後，更加了解該怎麼做才是帶給消費者最好的、最值得的。但是未來黑松必須再朝向更大的市場，及更符合現代人飲食觀念的需求，這是現代商業與經濟活動未來的走向。倘若黑松無法像可口可樂及百事可樂成爲全球性品牌，只是在台灣及中國大陸發展，是無法跟上國際化的腳步，希望黑松以後不只是台灣人的黑松沙士，而是全世界都知道的台灣味－黑松沙士。



肆●引註資料

註一 黑松沙士企業官方網站，2010年10月17日。取自

<http://www.heysong.com.tw/about2.htm>

註二 黑松公司歷年營收。2010年11月02日。取自 公開觀測資訊站。

<http://newmopsov.twse.com.tw/>

註三 周宗興（2009）。搞笑行銷學。馥林文化出版社。

註四 黑松沙士企業官方網站，2010年10月17日。取自

<http://www.heysong.com.tw/about4.htm>

註五 工商時報/鮮活職場/D2版/鄭圭雯。2009年5月13日。

註六 可口可樂官方網站，2010年10月18日。取自

<http://www.coke.com.tw/>

百事可樂官方網站，2010年10月18日。取自

<http://www.pepsi.com.tw/>

蘋果西打官方網站，2010年10月18日。取自

[http://www.applesidra.com.tw/products\\_menu.html](http://www.applesidra.com.tw/products_menu.html)

註七 行銷 MBA/戴國良（2007）。中國生產力中心出版社。

註八 今周刊 第553期，2010年10月18日。

圖一 黑松沙士商標演進。2010年10月23日。取自

<http://www.heysong.com.tw/about.htm>

圖二 2010年10月22日。取自 Green Papaya

<http://greenpapaya.org/>