

109 年 10 月 30 日 高二商經科校外參訪報告

科別：商業經營科

班級：商二一

小組成員名單：吳丞翰、姜宇軒、葉青治、鍾明華

參觀時間：109 年 10 月 30 日

參觀地點：黑松飲料博物館



圖 1：黑松飲料博物館

圖片來源：桃園觀光導覽網 <https://travel.tycg.gov.tw/zh-tw/travel/attraction/108>

一、工作分配

表 1：工作分派表

項目	工 作 內 容	負責同學
活動過程攝影	在參訪過程負責幫忙照相	葉青治
生產管理內容	充分理解黑松企業的生產管理方面專業	吳丞翰
編輯	將資料及照片製作整理成 word 檔	鍾明華
各項目協助	負責分擔以上的內容，協助完成此份報告	姜宇軒



圖 2：黑松飲料博物館內小組合影

二、參觀報告內容：

(一) 企業簡介：

黑松企業是 1925 年由張氏家族所創立，創辦人為張文杞先生，其受家境影響，自小即有做生意的願望。1924 年末於台北後火車站生產彈珠汽水的「尼可尼可」商會有意出讓，張文杞先生便興起作汽水的念頭。於是張文杞先生大舉籌措資金買下「尼可尼可」商會設備，七位堂兄弟於 1925 年組成「進馨商會」並研發以山型為商標的「富士牌」汽水、及以三兄弟聯手創業圖案為商標的三手牌彈珠汽水。當時由張文杞先生從事開發生產，其弟張有盛先生負責推銷，兄弟分工為事業打拼，奠定黑松企業發展的基石。而到目前黑松公司始終秉持著誠實服務的經營理念，以核心的研發生產能力及良好的企業文化，在飲料的專業領域不斷創新及提升品質，並致力於經銷通路的經營，同時長期投入環保綠色行動，成為善盡社會責任、對環境友善的績優企業。



圖 3：黑松發展歷史

(二) 企業文化介紹：

利用企業五管介紹黑松企業所含有的特質，包含管（生產管理）、銷（行銷管理）、人（人力資源管理 HRM）、發（研究與發展管理）、財（財務管理）。

生產管理：

黑松企業於八零年代開始邁進全面自動化生產，不僅在生產線上全面機械化，也應用於輸送、儲存等方面，黑松企業也因此展開業績高飛的高峰期。

行銷管理：

1. 產品策略：黑松飲料為了因應各種消費者不同的消費習慣，致力開發不同的新產品，其中包含碳酸飲料、運動飲料、果汁、茶飲、咖啡和食品等。
2. 定價策略：黑松飲料訂價多較平價，一般飲品價格多位於 10~40 元間。
3. 通路策略：黑松飲料在台灣共有 3 萬多個零售點，分布的廣泛度深入消費者生活，使購買更加便利。

4.推廣策略：黑松飲料透過大量廣告提高市場曝光度，即便是新推出的產品，也可以因此吸引大眾的目光，以提升買氣。



圖 4：黑松 FIN 運動補給飲料

圖片來源：<https://www.heysong.com.tw/fin/>



圖 5：黑松汽水

圖片來源：<https://www.heysong.com.tw/heysongsoda/>



圖 6：黑松茶尋味

圖片來源：<https://www.heysong.com.tw/exploringtea/>



圖 7：黑松 C&C 乳酸菌氣泡飲

圖片來源：

<https://www.heysong.com.tw/%E7%82%8E%E5%A4%8F%E9%A3%B2%E5%93%81%E5%90%B9%E5%81%A5%E5%BA%B7%E9%A2%A8%EF%BC%81%E9%BB%91%E6%9D%BEfin%E3%80%81cc%E6%8E%A8%E9%87%8D%E9%87%8F%E7%B4%9A%E6%96%B0%E5%93%81/>

人力資源管理 (HRM)：

黑松企業是由張文杞先生所建立，起初命名為進馨商會並生產彈珠汽水。截至目前黑松企業已經在台灣飲料市場佔有一席之地，並已有近百年歷史，管理理念始終與張文杞先生理念相同：誠實服務。目前的董事長張斌堂身兼總經理一職，於2010年上任為黑松企業的第五位董事長，也是黑松企業的第九位總經理。負責處理公司長、短期發展目標之計劃、執行和控制及達成目標之策略提案。

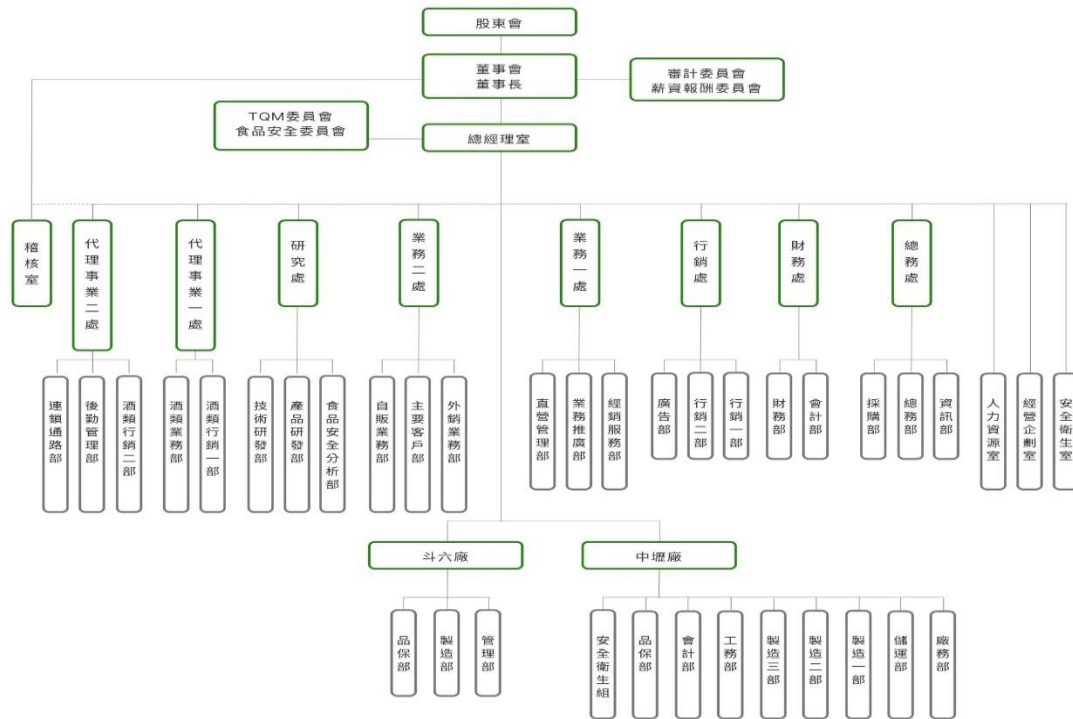


圖 8：黑松經營團隊與組織圖

圖片來源：<https://www.heysong.com.tw/about/organization/>

研究與發展管理：

黑松企業於2020年9月17日和葡萄酒龍頭—譽加葡萄酒集團展開策略聯盟合作，引進譽加旗下的三個葡萄酒品牌夏迪、班洛克與庫瑪拉，並加強通路商的鋪貨等，以利消費者可以有更多元的管道購買。黑松運用經銷通路與行銷能力，代理包括50度以上金門高粱酒和日本CHOYA梅酒等知名品牌；這次與譽加葡萄酒集團合作，持續秉持超越代理的經營策略，以專業品牌管理團隊，打破代理代銷原有模式，希望提高產品價值，進而創造業績成長。

財務管理：

黑松企業於106年時流動比率約為2.16，純益率約為0.06，每股盈餘1.35；107年時流動比率約為2.36，純益率約為0.08，每股盈餘1.73；108年時流動比率約為2.95，純益率約為0.1，每股盈餘2.11。流動比率和純益率的上升代表著黑松企業的流動負債償還可能性提高，也代表著企業財務績效蒸蒸日上。

(三) 黑松企業之五力分析

五力分析的目的，在於評估某一產業之獲利機會，決定產業的吸引力，再擬訂可行的策略與方案。

表 2：黑松企業五力分析表

五力分析	分析說明	威脅強度
現有廠商	台灣的瓶裝飲料企業眾多，例如統一企業、泰山企業、舒跑等，各飲料企業皆使出渾身解數，創造企業旗下飲品與其他廠商的差異化及市場佔有率。	高
潛在進入者	國人相當喜歡喝飲料，不論是手搖飲料或是罐裝飲料皆愛不釋手，但進入罐裝飲料市場的障礙較高，若無好的機器設備相較其他企業是吃虧的，然而目前的罐裝飲料市場也漸趨飽和，也是潛在進入者的難度提高。	中
供應商的議價能力	由於廠商皆處於數量龐大的規模生產，於是成本可降低，且原物料的供應商多元，廠商對於變換供應商的轉換成本較低。	低
消費者的議價能力	罐裝飲料產品價格皆大同小異，但若處於不同賣場購買，其價格也有影響，例如便利商店與量販店。	高
替代品或服務	罐裝飲料替代品種類繁多，各廠商的飲料琳瑯滿目，消費者的選擇性大，但有些消費者會偏好某廠商的飲料，因此忠誠度不低。	中

(四) 黑松企業之 PEST 分析

表 3：黑松企業 PEST 分析表

政治 (Political)	商品標示法：規定需完整標示商品成分，滿足消費者求知的權利。
經濟 (Economic)	1.消費偏好：目標市場消費者偏好品質好且價格不高的產品。 2.因原物料價格上漲，增加經營所需資金。
社會 (Social)	健康意識：國民意識抬頭，消費者愈來愈重視健康，因此在選購罐裝飲料前都會三思而後行。
技術 (Technolgical)	黑松企業旗下產品皆有其獨家製作技術，這都是其他企業無法達成的。

(五) 參訪心得：

吳丞翰：起初，帶著羨煞其他班級的心情去了黑松博物館，因為其他的班級都可以去到更遠的地方。到了那裡也覺得沒什麼大不了的，不就是飲料嗎？之後隨著導覽員的講解，感覺自己每走一步就是更深入了解這些我所謂的「飲料」，過程雖然與同學們打打鬧鬧但也不忘聽導覽員說的細節，深怕自己會忘記這些珍貴的記憶。短短的兩、三個小時，讓我打破了對飲料既有的舊觀念。而一直很期待可以喝到免費沙士的我迫不及待，雖然最後的小禮物是黑松的新產品一煎茶與一副撲克牌，但也無損於我這趟收穫滿滿的旅程。每次經過黑松博物館都沒有進去好好參觀過，謝謝這次學校給我們的機會，結束後我也再也沒有羨慕其他班了，這趟旅途是我收穫不少，讓我獲益良多。



圖 9：小組照片

結論與建議：藉由觀看黑松的介紹影片，發現黑松不只是一個好的飲料製作商，也是一個很照顧員工的公司，但我比較希望能透過讓同學實作，更深入了解黑松這個品牌。黑松是一個成功的飲料製作商，我想知道為什麼沒有往食品的方向前進？抑或是想專注把飲料做好？

姜宇軒：經過這次的校外參訪，我受益良多。

由於先前沒有去過任何企業工廠的實地參觀，我感覺到很新奇。首先我們參觀企業歷史的紀念館，有歷任企業董事長跟總經理的介紹、有黑松品牌的發展及行銷策略……等。接著我們前往內部的飲料工廠，有一把關的工程師、勤奮的工作人員、還有各種製造飲料的設備，這次是一次很棒的參訪，看到了企業和工廠的實際運作。希望有朝一日能參訪更多其他的工廠及企業，並且學習更多關於這些企業的知識！



圖 10：黑松獲獎無數

結論與建議：參觀黑松時，說明人員充分展現黑松的歷史，讓我們能深入了解黑松的發展趨勢；連說明人員都如此的會行銷，這代表黑松對於管理員工有好的方式，值得

其他公司效仿。我覺得影片有點冗長，雖然目的是要行銷公司，但過多的廣告反而會降低參觀人員對於黑松的好奇感且顯得浪費時間。而我最後想問的是為何黑松企業要開一間博物館行銷自己的商品？成本是否高於利潤？參訪此博物館時有看見內部有各種生產機器，如果外部人士有心竊取機密，有什麼防護措施？

葉青治：這次參訪的地點是去黑松博物館，以前的我一直以為黑松只有賣黑松沙士和汽水，沒想到有賣茶花及韋恩咖啡，就連運動完都要喝的 FIN 也是黑松做的，還有一大堆其他飲料等等也都是黑松做的。到了博物館，一下車就聞到一陣陣的黑松沙士味道撲鼻而來，使我迫不及待想要立刻來喝一杯。接下來導覽人員為我們逐一介紹黑松企業的歷史及汽水的製作過程，過程中大家都忙著拍照留念，讓我感覺時間非常的快，一下子就要返程回學校了，在上車之前我還在黑松博物館裡的販賣機買了一罐黑松沙士，喝了一口，不知道是我的錯覺還是心理因素，感覺比在其他通路買到的還好喝。最後即將要回學校時，導覽人員送了我們一人一罐煎茶和一副撲克牌做紀念，讓我在這次參訪收穫滿滿。



圖 11：小組成員於黑松博物館內合影

結論與建議：這次參訪行程我覺得有點趕，都沒有真正了解到黑松，但沒關係，希望如果還有下一次的話，能讓我們大家有足夠的時間深入了解參訪的過程。我在想，為什麼黑松企業已經有 70 年歷史了，卻還是可以在飲料市場屹立不搖？

鍾明華：一開始聽到參訪地點是黑松博物館的時候，因為已經聽到其他班級要去的是更遠的地方，所以我覺得有些無趣，因為少了很多路上的歡樂時間，不過往另一方面想，因為去的地點

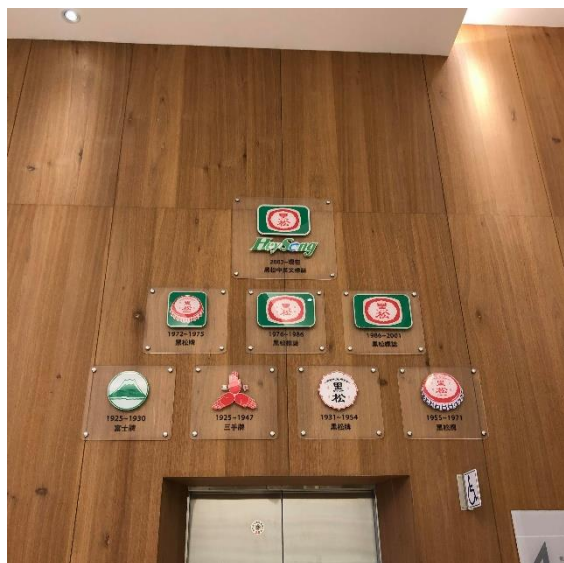


圖 12：黑松企業商標演變

離學校很近，也就代表著我們可以參觀的時間會比他們久，畢竟我們都是在 4 點前回到學校，於是換個想法的我就覺得好像會很好玩。一到黑松博物館，我就知道這趟參訪一定不同凡響，映入眼簾的是大型的機具，在生產著黑松引以為傲的飲品—黑松沙士，撲鼻而來的汽水味讓人有種熟悉的感覺，是個從小陪伴著我們成長的飲品。對於汽水總是愛不釋手的我在進到工廠後才明白原來一瓶汽水的生產如次繁瑣，經過導覽員的解說後我們參觀了黑松博物館內的文物室，裏頭有著黑松博物館的發展歷史以及收藏的古文物等。過程中我們還去參觀了黑松的生產線，其生產線之大也大開我眼界，讓我不禁思考原來我所喝的飲料經過了如此負責的生產過程，每個機器負責任務的任務都不同，有沖模機、貼標機、灌氣機……等。而在最後即將返回學校，也就是參訪活動的句點時，導覽員送了我們小禮物，是黑松製的煎茶和一副撲克牌，這趟旅程使我獲益匪淺，不僅大開我對飲料的眼界，也讓我對科技的力量感到不可思議。

結論與建議：這次參訪之後我覺得導覽員介紹得很仔細也很用心，但我很想知道的是黑松企業在今年度的疫情風波中不致虧損，業績反而開紅盤逆勢成長？



圖 13：參訪結束全班大合照