



逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

全球行銷：黑松沙士前進印度

作者：張淑婷、許惠珊、張婉榮、陳孟婷、林靖斐

系級：國貿三丙

學號：D9526352、D9556379、D9556217、D9556277、D9538021

開課老師：吳廣文

課程名稱：全球行銷管理

開課系所：國貿系

開課學年：97 學年度 第二學期

中文摘要

本文以多元角度分析個案公司的行銷管理，包括文化分析、市場分析、SWOT 分析，再進一步探討其行銷方案、財務報告及預算、及預計的年度盈虧。經研究發現，對於當地市場而言，本公司的產品為替代性產品，市場進入門檻低，不需額外拓展，因應印度營運模式，建議以合資的方式進入當地的碳酸飲料市場，但由於對當地概況並非全盤了解，本企劃案實際運作仍應評估相關風險。

關鍵字：黑松沙士、全球行銷管理



目 錄

| | |
|----------------|----|
| 壹、文化分析大綱..... | 3 |
| 貳、市場分析..... | 5 |
| 參、SWOT 分析..... | 17 |
| 肆、行銷方案..... | 24 |
| 伍、財務報告及預算..... | 36 |
| 陸、預計的年度盈虧..... | 38 |
| 柒、總結..... | 40 |
| 捌、資料來源..... | 42 |
| 玖、組員分工..... | 43 |

壹、文化分析大綱

由之前的期中報告統整得知，在自然環境上，印度是屬於熱帶季風型氣候，氣候類型非常適合本公司產品的推出，達到清涼解渴的功效，我們也將會配合不同的時節，在開拓市場幾年後，推出各相關的飲品。

而在人文與社會環境上，印度的民族與種族眾多，最主要人種有印度原住民，至於民族則是以印度斯坦族為最大族群，由此可知文化非常多元。相對之下語言也很複雜，但主要的官方語言是屬於印度語與英語。至於印度人的生活方式、思想行為受宗教的影響很深，充滿濃烈的色彩，尤其是印度教人口佔大多數。不同的宗教也有不同的飲食特色，人文地理的差異，使南北印度傳統上飲食習慣不同，所以本公司產品在口味上會慢慢的做調適與創新，使一般印度人民能夠接受與喜愛。社會結構，表現出新舊交織的獨特風貌，且還存有種性制度，間接阻礙許多發展，這一點我們會針對不同階級，考慮其因素而採取不同的行銷策略，使大眾能普遍接受與購買，沒有階級之分。印度城鄉間與區域間，貧富差距甚大，因此本公司將會採取低價格策略，吸引許多不同顧客群，不受環境之影響。

而在印度的政治環境上，算是一個民主主義國家，對外商的態度也更是尊重，不排斥外國人。而在 1991 年印度政府實施經濟自由化政策，開放外商投資，這點非常有利於我們產業進軍於印度。在印度：

- 地大物博，物產豐富
- 人口眾多，勞力供應充沛
- 人民購買力提高，內需市場漸漸擴大

這些良好的投資條件都有助於本公司開拓印度新市場。

台商在印度的營運模式：大都是內銷產業與印商合資經營，所以本公司前進印度將會採取此措施。

經濟分析大綱

印度開始走向市場經濟的改革道路，陸續頒布新的政策，希望運用更自由化的經濟政策與市場機制以提高企業效益、增加就業，擴大出口和吸引外資，以維持穩定的經濟成長。

雖然印度的經濟成長狀況雖尚不及多數開發中國家，但擁有十億多人口及幾乎取之不盡的勞力供給，使其市場潛力無窮。即使步調較緩慢、缺乏整合，但至少方向正確且連貫。而且印度擁有成熟的民主體制及法治觀念，使投資環境相對比較安定。

印度的國內生產總值是世界第 12 大經濟體，而按購買力平價來計算，印度是全球第 4 大經濟體，經濟成長相當快速。雖然印度人民財富分配不均，但平均國民所得每年逐漸成長，人民生活水準也獲得提升，消費者購買指數增加，且中產階級的消費快速成長，預期此強勁的購買力，將有利帶動印度內需消費。

印度的龐大人口是所有國際企業引頸期盼的消費市場，全國平均年齡約為 25 歲，是本公司要的目標市場，由此可顯示未來將會帶來充沛的的勞動力供給，將可支持經濟發展，改善貧窮人口的生活水準，確保新經濟成長的利益迅速擴及社會各階層，也有助於提升本公司產品的銷售量。

然而印度食品加工業僅占整體農產品市場的 1.3%，故此刻正是全球食品公司進入印度食品加工業的最佳時機。印度食品業占印度零售市場的三分之二，但其中企業化經營者不到 1%。依據這樣的背景，印度的食品市場無可限量，也是本公司投資的時機。

印度的年輕人口、龐大的內需市場及企業創新是帶動經濟起飛的重要助力。若能將這些優勢盡其用，或許印度將會成爲一個經濟奇蹟大國。

貳、市場分析

一、市場背景

印度是世界第二大人口國，僅次於中國大陸，是由多元種族所組成的國家。由於種族種類繁雜，在文化、宗教、及飲食習慣上有著顯著的差異，因此在飲食消費上以多元化的姿態呈現。印度的軟性飲料市場從 1993 年起，大約一半以上都是由小型製造商所組成，而較知名的產品是 Parle Agro，其次爲 Pure drink，他們提供了碳酸可樂飲料、柳橙汁及檸檬飲料等。

當地的軟性飲料主要區分爲六大類：依重要順序分別爲可樂、濃檸檬、柳橙汁、蘇打、芒果及淡檸檬，口味相當多元。

印度的軟性飲料市場除了當地品牌以外，可口可樂及百事可樂也已打進印度市場，依他們在印度市場的經營狀況來看，印度人並不排斥外來的產品，對外來產品接受度高。從印度的天氣來看，長年幾乎是處於炎熱的狀態，加上勞力人口眾多，對飲料的需求相對很大，而本公司黑松沙士的產品特色則是以清涼退火著稱，其產品的獨特性對本公司進軍印度市場有很大的助益。

二、競爭者分析

印度於 1991 年起，採經濟自由化政策與大幅放寬貿易法規及章程，許多外資企業紛紛進駐投資。此時，可口可樂與百事可樂也乘著這波浪潮打入印度的軟性飲料市場，印度尚未有這兩大品牌存在以前，Parle Agro 居當地軟性飲料市場的龍頭寶座，並在母國投下了巨額的廣告投資，建立了旗鑑品

牌 Thums up 的主導地位。

然而在 1988 年時，印度政府提出警告，當地所產的一種軟性飲料的基本成份裡，含有 BVO 致癌物質，使得軟性飲料產業營收大幅下降，生產者因而轉為使用成本較高的進口替代成份松酯膠，有些則是為了找出替代成份，花了大筆成本研發，最後導致許多業者失敗並且退出市場。

一、 當地競爭者

在外國產品進入印度之前，當地有兩個品牌競爭非常激烈，分別是：

Parle Agro 的 Thums up 品牌及

Pure drink 的 Campa Cola 品牌

二、 外來競爭者

● 百事可樂

百事可樂於 1986 年以合資的方式進入印度市場與 Voltas 及 Punjab Agro 合資，成功的通過印度政府核准，在當地設立公司，但因嚴苛的環境及嚴格的規範，使得銷售額不佳，經過一番努力後，經營狀況終於好轉。(由於我們的目標市場鎖定為印度年輕族群，因此百事可樂就成為我們最直接的競爭者。)

● 可口可樂

可口可樂於 1990 年進入印度市場，也採合資的方式，一開始並不順遂，提出申請案，卻受到當地政府的阻擾，直到 1993 年正式成立可口可樂軟性飲料公司，接著與當地最具領導品牌 Parle Agro 合作，並於 2002 年創造出亮眼的成績。

在 2003 年印度一項研究顯示，可口可樂及百事可樂這兩家公司的

飲料，殺蟲劑的殘留量超出標準值，震驚當地消費者，雖然事後兩家公司都出面澄清，但聲譽已大受影響，且間接影響到產品的銷售量，印度政府也暫時停止兩家公司進入印度市場，這對他們來講，損失相當慘重。

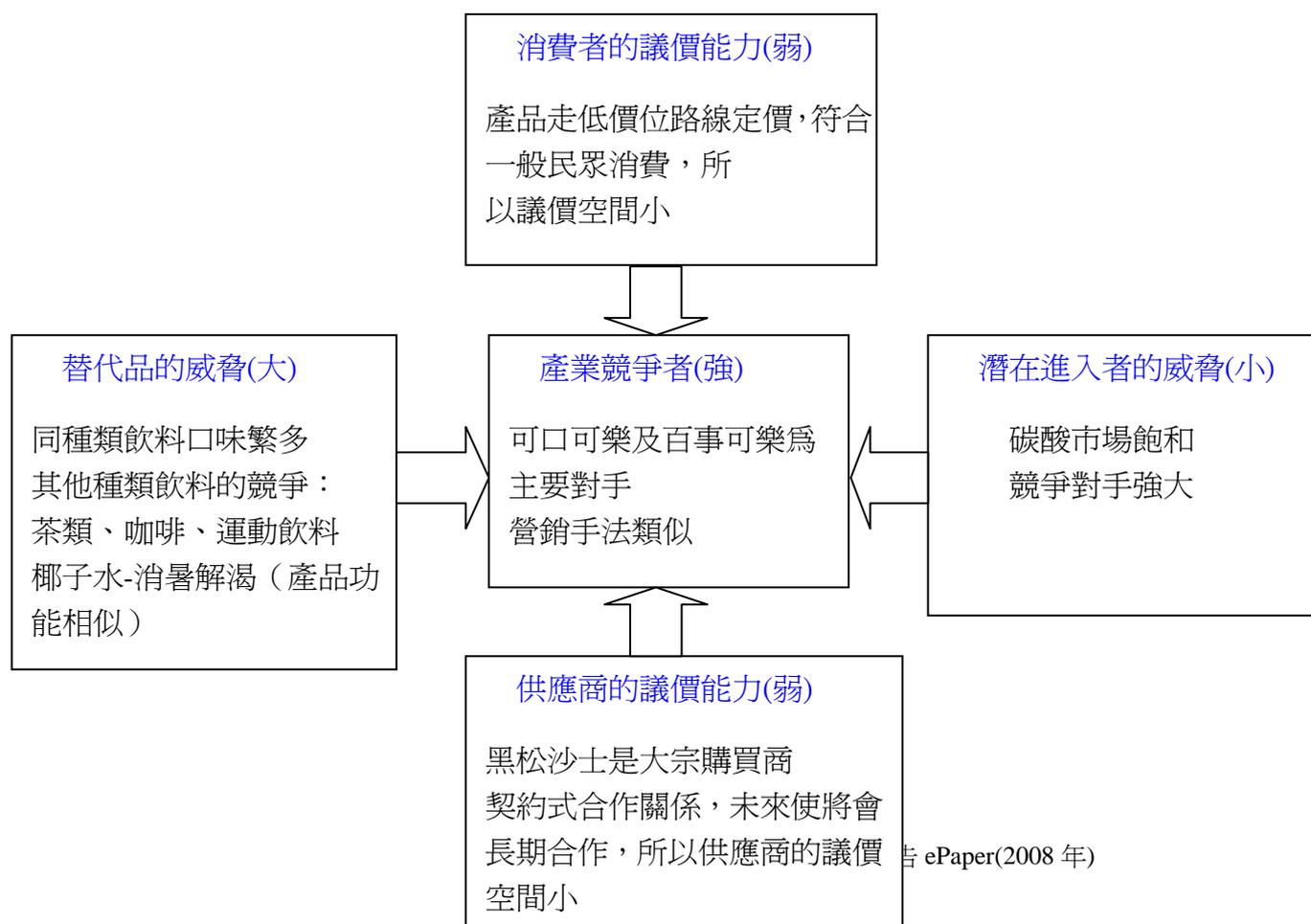
三、黑松產品與競爭者分析比較

以下是針對競爭者與黑松沙士於印度市場的分析狀況：

| | 黑松沙士 | 可口可樂 | 百事可樂 |
|-------|---|---|--|
| 目標市場 | 年輕族群 | 年輕族群 | 年輕族群 |
| 產品 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 清涼退火的功效 2. 利尿與排汗 3. 成份採用天然植物 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 獨特未公開的配方 2. 不斷推出新產品 3. 包裝樣式多變且搶眼 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 以藍色的罐裝及寶特瓶裝可樂為主要產品 2. 無限渴望的產品訴求 |
| 市場佔有率 | 新進產品 | 16.5% | 23.5% |
| 價格 | 平民化價格 | 平民化價格 | 平民化價格 |
| 包裝 |  ---330ml |  ---330ml |  ---355ml |
| |  ---600ml |  --600ml |  --600ml |
| |  --250ml | | |
| 通路 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 零售業 2. 小型家庭式商店 3. 自動販賣機 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 零售業 2. 自動販賣機 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 零售業 2. 自動販賣機 |

| | | | |
|---------------|--|--|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 4. 教育機構內 5. 傳統市集 6. 連鎖購物中心 7. 連鎖便利商店 | <ol style="list-style-type: none"> 3. 教育機構內 | <ol style="list-style-type: none"> 3. 教育機構內 |
| <p>促銷推廣方式</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 大量的廣告 2. 贈品活動 3. 贊助體育活動及大型活動 4. 請電影明星代言 5. 試喝活動 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 隨著季節及特定節慶舉辦買一送一的活動 2. 以生活型態為主的廣告 3. 發動「買的起」活動 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 贊助當地節慶及體育活動 2. 與當地電視台合作 3. 請電影明星代言 4. 電視廣告 5. 買產品送贈品活動 |

四、 Porter 五力分析



以黑松沙士產品做分析

1. 消費者的議價能力---弱

黑松沙士是以低價且合理的平民化價格進入印度市場，目標是搶佔大部分印度軟性飲料市場的市佔率，其價格也與其他碳酸飲料的價位大同小異，討價還價的空間小，所以消費者的議價能力較弱。

另一方面，黑松沙士其獨特的功效加上特別的口感，與可樂相比，有些許的不同，勢必會吸引一些消費者，即使市面上有兩大可樂廠商存在，黑松沙士仍然會有一定的市場。

2. 供應商的議價能力---弱

對原料供應商來說，黑松沙士是大宗購買廠商，兩者是契約式的合作關係，而黑松沙士為了維持低價位，必須盡量向供應商壓低原物料成本，供應商則是為了要維持黑松沙士這個大客戶，必須答應黑松沙士的要求，在價格上作一定程度的退讓，雙方未來勢必也將會長期合作，因此議價能力相對而言較弱。

3. 替代品的威脅---大

在印度碳酸飲料市場上，除了百事可樂及可口可樂推出的產品多樣化外，在非碳酸飲料市場上，更出現了許多種類的飲料與黑松沙士相互競爭，例如：椰子水(印度的氣候種了許多椰子，而椰子水有消暑解渴的功用，與我們產品功用相似)因此，消費者在飲品上多了許多選擇，對黑松沙士的威脅相當大。另外除了可消暑解渴外之飲品，在其他種類之替代品如茶類、咖啡等，威脅性也不容小覷。

4. 潛在進入者的威脅---小

由於目前碳酸飲料市場趨於飽和狀態，潛在新進入者若要打入競爭市場，需要具備雄厚的資金及相當的公司資源，才能夠與百事可樂、可口可樂及黑松沙士相抗衡，在這麼對他們不利且嚴苛的條件下，許多競爭者評估過後，紛紛打退堂鼓，所以潛在進入者的威脅對黑松沙士而言較小。

5. 產業競爭者---強

目前在印度軟性飲料市場上，黑松最主要的競爭對手為百事可樂及可口可樂，因這兩家大廠在印度市場有先進者優勢，已建立品牌形象，除了產品廣為消費者所接受外，在促銷及通路上也與黑松沙士極為相似，因此，從以上的因素來看，這兩家大廠對黑松來說是很強的競爭者。

四、市場環境分析及概況

印度是一個民族和種族眾多的國家，其中印度斯坦族占 46.3%，是比率最多的民族。在宗教方面，大部分的印度人都信奉印度教，少數信仰回教、基督教和錫克教等。這些信徒也都各有其生活及飲食上之忌諱。目前印度官方語言有兩種：印度語和英語（第二官方語言）。由於各種族之人文、宗教、政治、文化、生活習性都不相同，其消費特性亦呈多元化，在開拓印度市場，應注意其勞工、市場之區隔性。

五、市場特色

一般市場情況--主要分析市場對公司產品進軍印度之重要關聯部分。

1. 市場逐步對外開放，持續調降關稅

印度在 1991 年實施經濟改革後市場逐漸對外開放，調降部分產品關稅及減少非關稅障礙，朝向自由化及國際化方向邁進。

2. 中央及地方政府政策有待協調一致

印度是聯邦制與中央極權混合制的國家，當地方政府與中央政府政策發生抵觸時，如無明文規定，有時會增加外來企業困擾。

3. 基礎建設逐漸改善

近幾年部分公路、港口、鐵路、電力及通訊建設，在政府編列預算及 BOT 民營公司積極投入情況下，已稍有改善。

4. 進入印度市場多採取合資方式

企業若想進入印度市場，可與當地廠商企業採取聯盟或合資方式，成功機會較大。

5. 印度種族及宗教影響商業進行

印度教信徒約占總人口 83%，其教義講求階級制度及因果，且因印度文盲比例高達 30% 以上，對上層知識份子相當敬重，而中低下層級者雖然給人一種溫和友善且安份的印象，但往往在商業上無決定權。回教是第二大宗教，多年前因曾與其他宗教爆發衝突，造成部分人士對回教徒不佳的印象，不過，在印度社會大鑄爐的文化下，絕大多數回教人士皆屬溫和之一群。另外由於宗教種族繁雜，各種節慶很多，時常放假，影響商業進行，不過一般企業仍多會自行過濾選擇放假日期。

6. 文化差異大，商業習慣不同

印度人一般較為輕諾，商業交往注重建立人脈交情，不重效率，為達目的，拖到最後一刻絕不輕言露出底牌，且往往會視約會的重要性與否，

而採取守時或不守時方式，即使簽約還是不斷設法爭取自身利益，與西方商業習慣有相當大的差異，初與印度商業往來之國外人士可能難以適應，必須經過一段時日，才能逐漸習慣。

7. 產品呈現二極化現象，重視品牌

印度貧富差距大，且市面上常常會有仿冒及不良品，但上層的有錢人多願意給付差價，購得好產品，較注重品牌，低層階級的人則反之。導致有些一般產品針對不同所得對象，有不同的品質等級及價格差別（然而本公司產品降會採取單一價格路線，所以較不受影響）。且消費者容易接受廣告及品牌行銷，更加大品牌產品及一般產品的價差，此外消費者非常重視售後服務，及使用可靠度，如果不妥善安排整體服務及行銷管道，往往無法畢其功於一役。

8. 傳統小店鋪多，專業量販店尚在發展中

目前印度零售通路僅 3% 左右設施稍具現代化，據估計，至 2011 年現代化零售通路將成長至 16%。印度零售市場規模超過 3,000 億美元，龐大的商機已經吸引多家印度本土企業集團競相投入。類似歐美及台灣之綜合賣場 Mall 已開始冒出，其中包含有飲食、成衣、百貨、遊樂場及超市等。此外，一些著名的連鎖百貨公司例如：Shoppers Stop、Pantaloon、Ambi 等亦已設立。許多當地集團也與大型量販店或零售商合作建立行銷通路。

9. 城鄉購買力差異大

印度土地面積遼闊，面積有台灣 91 倍大，但相對人口也相當的多，人口密度很高。城市與鄉村間發展差距很大，因此購買力亦有差異。居住在城市居民，收入較高，購買力也較高，鄉村則相反之。但本公司產品是走低價路線，因此主要市場較不受城鄉差距所影響。

10. 節日消費

在印度，軟性飲料夏季的主要消費期間是從四月中到六月為止，大概有 70~75 天。在這段期間，全國對碳酸飲料的消費量，約占全年的 50%；消費量第二高的季節則是特殊的文化慶典——九夜節（Nav 意指 9 而 ratri 代表夜晚），約為 20~25 天，這是吉拉特的傳統節慶，在位於印度西方的吉拉特省當地共進行 10 天 9 夜，而孟買則是重要的吉拉特民族的人口聚集地，相對地也是這個活動的目標市場。本公司可以利用這兩段期間和地點的商機展開行銷計畫以提高銷售量。

六、市場優勢(與我們產品行銷印度有關之優點)

1. 年輕人口眾多，內需市場大

印度的人口組成相當年輕化，屬於本公司產品的主要目標市場，再加上因印度國民所得隨著近年經濟發展而日增，人民消費及購買力大幅提高，日益擴大的內需市場正是我商在印度投資的獲利保證。

2. 資訊流通快速，新訊息廣為人知

印度的媒體相當多樣化，尤其以廣播、電影、報紙、網路發展最為成熟(網路正迅速發展中)，因此，新資訊的流通速度很快，我們可以選擇這些媒體發送新產品的訊息或做置入性行銷，使一般消費者知曉，提高人民對外來產品消費接受度。

七、消費者購買習慣

印度雖然是個開發中國家，但隨著國家的進步，國民所得逐漸提高，消費能力也隨之上升，所得和人數均維持快速成長，預期此強勁的購買

力，將有利帶動印度內需消費。且消費者對於產品的品質和品牌逐漸重視，代表人民生活水準獲得全面提升。以下以消費者物價指數及實質 GDP 增長率來說明經濟成長快速。

| | | | | |
|---|---------------|------------|------|-----------------|
| { | 消費者物價指數(CPI)： | 148 | 年增率： | 10.45%(2009年1月) |
| | 實質GDP增長率： | 2006-2007年 | → | 9.6% |
| | | 2007-2008年 | → | 9.0% |

--因2008年底金融風暴影響，全球經濟都已衰退，但印度受到的影響不大，還是保持一定的經濟成長率，因此，可看出印度目前經濟發展有一定的規模。

● 印度居民購物習慣

1. 偏好的付款方式—

商業買賣要求放帳，小額交易現金給付情況多

- (1) 商業買賣方面：本地買賣通常要求放帳 1 至 6 個月，大公司通常要求以支票給付，一則避免人員從中牟利，二則會計作業及報稅方便。
- (2) 消費者購物方面：印度最爲廣大的通路是零售商，而目前小店舖商品交易多以現金交易，商家還可省下銷售稅。

2. 包裝的重要性

包裝的體積的對印度居民消費選擇有很大的關連性，印度是個低收入國家，很多人負擔不起體積較大的東西，因爲體積越大，東西就越貴，且印度人民大多具有節儉美德，考慮到這兩個因素，針對農村市場的產品，最好都是小包裝，比如說把一公升的飲料，拆成幾個以毫升計的瓶子裡賣，這樣更多的人就能夠買得起。另一方面，印度居民重視產品外觀包裝

的圖案要漂亮，例如：若要吸引兒童，可放卡通圖案；一般人民，則可放當紅電影或板球明星。(這些都將會作為黑松沙士在印度的行銷方式之一)

3. 社會貧富差距大，消費者精打細算

因印度農民及貧窮人口占有相當大比例，導致一般對印度人的刻板印象是錙銖必較，討價還價，印度消費者偏好以較低的價錢購買耐用的好產品。(然而本公司的產品是採固定單一價格，全球化行銷，因此不受此購物習慣影響)

4. 新產品接受度

印度新生代的年輕人對外來品牌與食品接受度高。

八、市場分析總結

印度政府近幾年來為了朝自由化及國際化邁進，促進國內經濟發展，市場逐漸開放經濟自由化及調降關稅政策，許多外資紛紛進駐投資印度這塊市場，這項政策非常有利於本公司進軍印度。

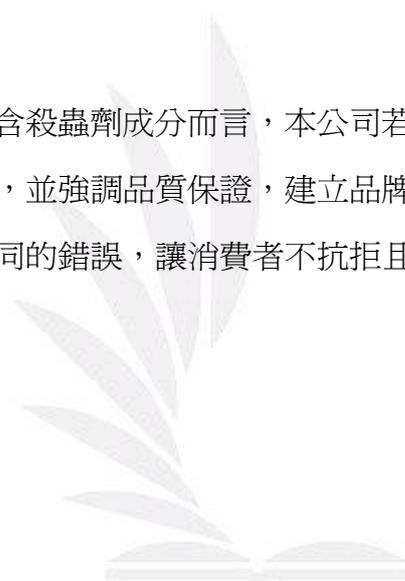
經由消費者購買習慣可發現到，隨著印度經濟發展起飛，國民所得提升，消費者購買力也漸趨增強，不再像是以往只注重量而不重質，產品的品牌及包裝在他們心目中開始占有一席之地，因此黑松在進軍印度前，在包裝這方面將會更加注重。而印度新生代年輕人對外來產品及品牌接受度頗高，因此本公司主要鎖定年輕族群，通路將設在印度規模最大的零售市場，讓消費者對產品唾手可得。

從其市場特色來看，印度的基礎建設包括公路及鐵路正在發展當中，目前看來還不算便利，運輸成本是一重大考量因素，而進入印度市場須採合資的方式較容易成功，所以尋找合適的對象對本公司來說相當重要，且由於文

化差異及商業習慣的不同，將會更加謹慎與小心。

經由市場分析，可以了解到在印度市場最主要的競爭者為可口可樂及百事可樂，其次為當地品牌的 Parle Agro，由於這兩家大廠有先進者優勢，品牌早已被印度人所接受，對黑松的衝擊很大，故如何讓黑松沙士這個全新產品得以被印度人所接受，本公司將會做更精確的市場調查及研究，以擬定有效的進入策略及方案。

而在競爭者因飲品內含殺蟲劑成分而言，本公司若能趁著這時打入印度市場，藉此優勢急起直追，並強調品質保證，建立品牌形象，並把產品嚴格控管，以避免重蹈覆轍相同的錯誤，讓消費者不抗拒且能信任安心的購買本公司的碳酸飲料。



參、SWOT 分析

| Strength | Weakness |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. 獨特的配方2. 有清涼、退火之功效3. 品牌形象明確4. 產品價格合理5. 擁有品質保證 | <ol style="list-style-type: none">1. 品牌知名度不高2. 不易取得純淨的水資源3. 部分地區產品滲透力低 <ol style="list-style-type: none">1. 可口可樂和百事可樂為最大競爭對手2. 其他種飲料替代品的競爭3. 仿冒品的威脅 |

● Strength：優勢

1. 獨特的配方

因為採用的是天然植物的香料，因此擁有獨特的配方，創造出不一樣的口感，也大大增加了黑松沙士的神秘感。

2. 有清涼、退火之功效

一口喝下時，清涼的舒爽感由喉嚨馬上蔓延至全身，且有退火之功能。感冒不舒服時，可加些許的鹽巴喝下，有助於身體健康之恢復。

3. 品牌形象明確

黑松沙士的定位為青春洋溢、健康、有活力，在這樣的一個品牌形象底下，黑松沙士預計能成功打入印度年輕族群的市場，也能與印度新一代的社會文化結合，換取消費者品牌忠誠度。

4. 產品價格合理

黑松沙士採取的是低價路線，希望不僅是所得較高的人民，而是人人都買得起，創造更大的內需市場。

5. 擁有品質保證

黑松沙士在台灣得到許多品質保證的獎項，對於使用的原料及製造過程有嚴格的控管，代表人民可以安心的使用。

● Weakness：劣勢

1. 品牌知名度不高

因黑松沙士在全球的佈局不廣，目前僅有大陸與台灣，所以知名度較低，較少人知曉這品牌，這可能導致印度人在選擇碳酸飲料時，並不考慮黑松品牌。（因此在進入印度市場時，首先必須將品牌藉由行銷深深烙印在人民心中）

2. 不易取得純淨的水資源

印度當地的水資源水質很差，且幾乎都面臨嚴重的缺水危機，只有在少數地區才能取得乾淨的水資源，這對我們在當地製造沙士產品相當不

利，是一大困難。（本公司可幫助當地建設水利基礎設施，如此不僅解決水的問題，也可使人民對黑松企業有良好的印象。）

3. 部份地區產品滲透力低

大致上來說印度可利用的通路及媒體已相當廣泛，但部分較偏僻的地區，還是較難獲得新產品資訊，滲透力較低。（可利用符合當地的特殊廣告行銷手法，將產品打入此區域。）

● Opportunity：機會

1. 全球化與本土化的結合

本公司會根據不同的市場採取不同的行銷方式，入境隨俗，將全球化與本土化相結合。將計畫讓印度依照當地市場的需求自由發揮。首先必須符合「當地主義」，其主要原則是：

- (1) 在當地設立工廠，所有員工除了主管級，都任用當地人；
- (2) 由當地籌措資金，台灣總公司原則上是不出錢；
- (3) 除了黑松沙士的「獨特配方」的以外，一切設備、材料、運輸、銷售等，都由當地人自製自辦，總公司只提供技術服務；
- (4) 銷售方針、生產技術、人員培訓由總公司統一負責。

2. 與當地企業聯盟合作

爲了順應全球化和核心競爭的需要，本公司將會尋找當地食品業廠商合作（除了飲料），利用聯盟夥伴的優勢，不僅較易打入印度市場，也可提高銷售額及黑松的品牌地位。

3. 內需市場大

印度經濟持續成長、人口眾多、國民所得及收入水準漸漸提高，潛在消費力不容小覷，可形成更大的消費市場。

4. 媒體資源有相當多的選擇，可創造行銷推廣的平台

印度的媒體包括廣播電視、報紙及電影發展都相當成熟（尤其電影），網路也逐漸普及化，本公司將會利用這些媒體資源，行銷黑松沙士，將品牌形象定位深植民心。

● Threaten：威脅

1. 可口可樂和百事可樂為最大競爭對手

在碳酸飲料的市場，可口可樂以及百事已進駐印度一段時間，也有一定的市場佔有率，是最大的競爭者，（因此本公司要設法搶他們的通路，以及藉由廣告行銷建立黑松沙士的品牌形象，提高人民對此產品的接受度，願意持續購買此產品，建立品牌忠誠度。）

2. 其他種飲料替代品的競爭

目前印度許多新型商品陸續出爐，包括罐裝咖啡、綠茶飲料、水果茶、低糖水果汽水、運動飲料、健康茶、養生飲品等，而隨著這些新型產品的出現，消費者的偏好也有了明顯的轉變。因此如今面臨的強勁對手，不再只有可口可樂及百事可樂，而是人們對飲料口味的改變。

3. 仿冒品的威脅

印度目前市面上的仿冒商品相當氾濫，且仿冒品的出現，很容易影響到產品本身，許多產品就因此喪失許多市場，得不到民眾的信任，從此消失在市面上。所以對於仿冒品的打壓、競爭，黑松須做好萬全的防備，必須在產品身上花一些功夫與巧思，以免輕易的就被仿冒。

STP分析

一、 Segmentation 市場區隔

| 界定區隔變數 | | 描述區隔剖面 |
|--------|----|---|
| 地理 | 城市 | 以城市條件分析的話，越繁榮的都市地區，通路較發達(以印度來說，零售商就相對比較多)，則消費者接觸到黑松沙士的介面也會增加，達到黑松沙士提升市佔率的目標。(因此，我們決定一開始進入印度，先搶攻當地城市的市場，之後再進一步的推廣至鄉村。) |
| 人口 | 年齡 | 黑松沙士主要是以年輕族群為主要目標對象，因為年輕人對外來產品接受度較高，而黑松沙士也不斷在包裝及行銷手法上作變化去迎合青少年求新求變的個性，喜好新鮮事物及追求流行的虛榮心。所以黑松沙士在印度地區選擇主要以青少年作為其主要目標市場。 |
| | 所得 | 最直接影響消費購買能力的就是國民所得水準。而黑松沙士目的是讓大多數的消費者都可以享受得到黑松沙士，也就是希望人人都買的起，所以採取平價手段，以搶攻大部分的市場。因為印度是個低收入國家，中等及中上階級的人不多，大部分人的收入都不多，因此黑松在訂價時需注意這個事實。 |
| | 職業 | 印度勞工階級的人相當多，且氣候相當炎熱，若在勞動工作過後喝一瓶沙士，清涼解渴消暑，想必是個不錯的選擇。因此在職業方面，我們將會選擇勞動市場作為我們的主要市場。 |
| 心理 | 人格 | 黑松沙士的定位為活力、青春洋溢、健康，因此，活潑、開朗、喜歡創新的年輕人或許就會被黑松沙士新穎多變的行銷或包裝所吸引，滿足了顧客的好奇心。黑松沙士提供了顧客追求流行以及時尚的需求。 |
| 行為變數 | 時機 | 我們設定消費者購買的動機，不必有任何特定時間、理由，想喝就喝。依照自己的欲望，沒事的時候就來罐黑松沙士，繽紛的氣泡在喝下去的瞬間在喉嚨跳動著，使精神更加活躍有活力，任何煩惱在此刻都消失不見。而這就是我們的期望。 |

二. Targeting 目標市場

根據以上市場區隔的描述加以評估，我們決定以印度地區之年輕族群作為主要的目標市場。選定的主要原因為印度人口組成相當年輕化，全國平均年齡約為25歲，是屬於青壯人口國家。且因年輕人對外來產品的接受度較高，在口味方面，對於喜歡追求刺激的青少年也相當適合。而最重要的是這個目標市場的內需很大，因此，我們依照年齡區隔選定這個市場。

三. Positioning 產品定位

1. 尋找可能定位

什麼樣的產品定位最適合黑松沙士這項商品？黑松沙士本身所代表的形象又是什麼？以下就黑松沙士這項產品本身去進行分析：

產品屬性：黑松沙士為一項碳酸飲料，其主要訴求的是清涼暢快的口感，和軟性氣泡式飲料帶給味覺的刺激。並含有無法解開的神祕配方，其獨特的味道有別於一般碳酸飲料，例如：可樂。

產品用途：黑松飲料最重要的用途就是滿足慾望。慾望可以是解渴、清涼退火及提振精神等。特別的是當你感冒不舒服時，可以喝加鹽的沙士來舒緩身體的不適感。

產品使用者：會喜歡黑松飲料這項飲料的族群，在印度將會是年輕族群，其人格特質多為較活潑、追求新鮮感，較求新求變。

產品競爭者：黑松沙士這項產品最主要的競爭者和其他類似型態的碳酸飲料，例如：「可口可樂」、「百事可樂」即為兩個強勁對手。

2. 傳達定位的概念

藉由以上的評估，可以了解黑松沙士這項產品的特質，進而得知產品主要的定位概念。黑松沙士最主要的定位概念就是傳達出活力、青春洋溢的形象，並且要使消費者覺得黑松沙士是唾手可得的，無論何時何地，只要想喝黑松沙士，就可以在任何地方買到。我們的行銷必須鮮明地將產品定位建立在消費者的心中，如此一來，當消費者遇到類似商品要做選擇時，黑松沙士鮮明的印象會立即呈現在消費者腦海中。因此，消費者將會選擇黑松沙士而非其它品牌，這樣產品定位就成功了。

小結

綜觀以上競爭者分析、五力分析、STP以及SWOT分析得知，我們的目標市場一年輕族群與百事可樂是相同的，而百事可樂是我們一大競爭對手，所以明白我們一開始打入市場將會是非常艱辛的，但我們會分析它有的行銷策略與通路，全力去搶下它的市場，並增加百事可樂所沒有的方案與通路，強力主打我們的產品特色，不斷的以標新立異吸引年輕族群，融入當地了解他們真正的需求與喜好，並應用在我們產品上。此外主攻它們的劣勢，並灌輸消費者印象，增進我們產品的健康品牌，或許當地的百事可樂會想出對策來打壓我們產品，可是我們比它搶先一步想出解決方案，或許不能百分百搶下所有市場，但我們有信心讓印度人民漸漸將目標轉移到我們的產品，進而先達到短期目標。

肆、行銷方案

一、行銷目標

1. 目標

黑松在台灣的形象是個老品牌的碳酸飲料，本著「誠實服務」的經營理念及對品質的執著，它在本國成功地創造了市場，而近年來印度高度的經濟成長率、優異的人口結構、充沛的勞動力、政府積極發展內需市場、以及穩定的民主政治環境，所以它的飲料市場蘊藏無窮的潛力，我們的目標就是要秉持著黑松理念：

「永遠主動了解顧客的需求，創造高品質的服務」

「滿足人類健康，方便的飲食需求」

來成功地打入印度市場，並建立品牌，讓黑松產品能在印度的市場佔有率提升，並使印度人在喝飲料的同時不只是解渴，還能讓人有青春、洋溢、退火功效、就是 FUN 的愉悅心情，在當地創造一股新的風潮。

2. 行銷目標

(1) 目標市場

如同 S T P 所描述的，我們決定以年輕族群作為主要的目標市場。平均年齡約為 25 歲，相當年輕化，又屬青壯年人口國家。深入了解當地年輕人對外來產品的接受度較高，也喜歡追求刺激，所以才會決定以年輕族群作為目標市場。此外更重要的一點是這目標市場的內需很大，我們相信這將會幫公司創造收益。

(2) 預期銷售額

- ①在進入市場的前兩年，會投入許多成本在資本上包括實體的廠房及無形的行銷方案，來提升知名度，建立品牌，所以我們預估前兩年的稅後營業損益共損失約一億三千萬盧比左右。
- ② 產品成功打入市場後的第三年，我們預估營業收入約為兩億五千萬盧比，扣除營業成本後的營業損益，將首度由負轉正，但總合前三年的營業損利，預估總虧損約一億盧比。
- ③ 往後五年將新增生產線，銷售黑松系列產品，並根據消費者意見調查做調整，不斷的創新。預估未來預期目標利潤可達到三~四成的成長。

二、行銷策略「4P」— 以製造商(黑松公司)的角度來探討

(一) Product

我們公司進入到印度市場的主打商品為黑松沙士，主要攻佔年輕族群消費市場，未來追求產品及包裝上的創新，外觀包裝吸引消費者的目光，推出更多口味飲品，來迎合不同消費者的需求，同時，深入當地的宗教信仰來取得產品的信任，所以黑松公司會極力取得當地的認證，來增加消費者的信心及產品的保證。

1. 產品介紹

黑松沙士的顏色是以深褐色為主，口味微甜，色澤相近於可口可樂，但口味是截然不同的。主要原料是採取天然草本植物「SARSAPARILLA」(如圖右)，生產於中美洲的墨西哥，再加上黑松沙士不含咖啡因，有獨家秘方，創造了獨特口味。



圖片來源：奇摩網站

2. 商標品牌

歷經了 80 多年的努力，黑松商標隨著一代又一代的傳承，由早期富士屹立不搖的形象，開創了屬於黑松的時代，直到現在的長型黃金比例圖案，配合沿革的綠、白、紅三色，成功的表現了黑松公司永恆長青以及誠實健全的精神，以及其後歷史的痕跡，所以黑松沙士商標品牌會沿用到印度市場。



3. 產品特色

黑松沙士具有助於利尿與排汗，又因原料是採取自天然植物，所以更有消暑解熱的功效，經獨特之調配及生產的技術，製成獨家口味，除了原有口味之外，尚有一種民間治療感冒發燒的偏方—『加鹽』沙士，也有別於可口可樂與百事可樂飲料所含的大量的農藥劑量與 DDT，是個健康又氣味十足的碳酸飲料。

4. 產品口味

口味主要分爲

1. 傳統原味黑松沙士：泡沫細膩持久、氣味十足的口感。
2. 加鹽的黑松沙士：少了汽泡、增加順口感，有助於喉嚨的順暢。

成分包括：碳酸水、高果糖糖漿、砂糖、檸檬酸、焦糖與香料。

口味比較：

| 人種 | 飲食習慣 |
|-----|---|
| 台灣人 | 台灣人一般比較偏重甜味，所以口感上比較加重 |
| 印度人 | 我們以傳統原味沙士做爲進軍印度的主打基礎，主要是因爲印度人與本國口味相近，屬於偏甜。未來可針對印度人的飲食習慣做口味上的調整，進而推出更符合當地文化的 |

| | |
|--|-------------|
| | 飲品來迎合消費者喜好。 |
|--|-------------|

5. 產品包裝

- 產品外部包裝：

關於產品外部包裝部分，原則上以深紅色為主，而對印度來說，我們黑松產業是全新的產業，為更貼近印度人民，所以進軍印度市場會把黑松產品名稱改為印度語 **सास** ——沙士的意思（如右圖），接著再加上代言明星圖片。



- 產品瓶裝模式：

黑松公司表示，從現代人生活型態與飲用習慣來看，330ml 容量的包裝，更符合一般人的生理需求與飲用習慣，進而避免喝不完造成浪費，也是更為環保的作法。為了因應印度人喜愛創新的包裝方式，未來本公司將會提撥研發經費設計瓶裝，吸

| 包裝種類 | 包裝方式 | | | |
|------|---|-------------|---|----------------------|
| 寶特瓶 | FIL | 適合大型聚會、家庭聚餐 | PET 600ML | 最受年輕族群喜愛 |
| |  | |  | |
| 易開罐 | 鋁罐 330ML | 一般大眾需求 | 鋁罐 250ML | 可當成促銷活動贈品，小罐裝，使飲用更方便 |
| |  | |  | |

引更多年輕消費者。

6. 未來計劃推出產品

| 產品種類 | | 特色 | 推出原因 |
|------------------|---|--------------------------------------|---|
| 碳酸類 《黑松汽水》 |  | 含檸檬天然香料，經獨特之調配及生產技術，製成獨家口味。 | 有別於之前的沙士口味，清涼有勁不甜膩，是最適合家庭或朋友聚會飲用的透明碳酸飲料，讓碳酸飲料有不同的選擇。 |
| 咖啡類 《韋恩咖啡》 |  | 大量牛乳與咖啡充分融合，口感香醇圓潤，大容量的包裝，滿足你對咖啡的需求。 | 南方人喜歡喝咖啡與北方人喜歡喝茶的習慣不同，針對不同的需求提供不同的產品，再加上靠近咖啡的生產地，有利於品質掌控。 |
| 瓶裝水 《天霖純水》 |  | 去除陰離子、陽離子，無色、無味，無任何負擔。 | 由於水受到污染，在印度不可生喝水，瓶裝飲用水市場大幅增加，在當地購買飲用水越來越普及化，我們看好瓶裝水的市場。 |
| 茶類 《就是茶大吉嶺紅茶》 |  | 有助於凝神定性，血管通暢，提升精神，能神清氣爽，心曠神怡。 | 印度人在生活中不能沒有紅茶，每天至少喝三杯紅茶的習慣，推出此產品有利於印度人喝紅茶的方便性，讓紅茶飲品更貼近生活。 |
| 茶類 《歐香奶茶》 |  | 採用高級紅茶的精華，再以濃郁奶香調和而成，不甜不膩的健康飲料。 | 印度人喜愛喝奶茶，一天可以喝上好幾杯，再搭配當地小吃甩餅、沙爹...等，讓飲食風味達到最高點。 |

(二) Promotion

● 廣告策略理念

在廣告方面，黑松公司鎖定年輕族群為目標，以「陽光、汗水、豪邁夠勁」，「年輕不能平凡、站在需要你的地方」以年輕人的夢想、行動、希

望作為廣告的呈現，沿用本國的廣告理念打入印度的市場，鼓勵年輕人堅持理想，並以「積極行動」為口號，去創造無限的希望。

廣告手法

1. 電影

由於印度的電影業相當發達，看電影是當地人最大的娛樂活動，每天有 2 千萬人次排隊看電影，藉由此通路可以達到很大的宣傳效果，所以本公司會採取在電影放映前後播放此產品廣告。

2. 平面廣告

本公司會架構平面刊版於人口活動密度高的地方，放置在明顯的位置。例如：火車站、商店街、十字路口、遊樂場所…等。

3. 廣播

廣播業在印度佔極大的傳播滲透力，收聽廣播是當地人的生活習慣，包括在家庭、餐廳業、大眾運輸…等，都可收聽的到，廣播網覆蓋全國人口 95%，利用此優勢，本公司會藉此文化尋求與當地的電台合作，透過此策略更進一步把產品擴散到人民的生活中。

4. 報紙

印度為全球最大的報紙消費國，銷售量的增幅達9%，因此我們擬利用報紙透過報導公司相關現況或是其他近期特價情報等方式，使消費者對公司或產品產生一定程度的了解或興趣，進而達到間接的產品宣傳效果。

5. 網路

印度是目前網路普及率成長最快的國家，以33%的年成長率獨占鰲

頭，本公司會將產品資訊與各大搜尋引擎做結合，例如透過贊助或購買廣告等方法，提升當地網路使用族對產品潛在印象，同時也可以透過網路遊戲，配合遊戲活動來增加產品的曝光率，例如：買黑松產品可得到遊戲的相關虛擬商品等。

6. 電視

電視網覆蓋全國人口的86%，配合當地風情習俗，尋找合適時段和高知名且符合廣告形象的當地藝人，主打產品品牌，力求快速打入市場。

● 贊助

1. 體育活動

例如：印度最熱門板球的運動。

2. 各大類型活動

例如：展覽。

3. 電影

經由贊助的方式，可以在電影情節片段中加入黑松產品的畫面，間接產生產品宣傳的效果。

4. 演唱會

藉由活動贊助，使形象融入一般民眾生活之中。

● 贈品

藉由贈品來吸引消費者的興趣，使他們願意增加購買力換取這些贈品，例如：買大送小、折價卷、數量折扣…。

● 試喝

開拓新的市場所使用的策略。爲了讓當地人認識並了解到此產品，本公司會在人群往來頻繁的地點，給予試喝的行銷活動，藉由此策略直接與顧客做互動式接觸，來打開產品的知名度。

(三) Place

通路結構

先根據國內市場的分析，了解當地的通路配銷後，再評估成本和利潤等因素，決定間接或直接通路配銷以及其他配套方案，致力於打通多方向的通路，以提升銷售廣度。此外，我們也會針對當地的批發商做評估，包括：通路的客層分析、服務流程、行銷績效、運輸模式等進行調查，配合產品的屬性，選擇適合的批發商或零售商來做爲主要的行銷管道，並確保整體供應鏈上下游的資訊公開，減少因資訊密閉所產生的長鞭效應。

● 間接通路策略

黑松工廠 ⇨ 批發商 ⇨ 零售商 ⇨ 顧客

1. 雜貨店（家庭式商店）

印度 95%的零售市場是傳統的小型家庭式商店，超過 1200 萬個家庭式商店主導，與它們合作無疑是最快速且最主要打入市場的捷徑，迅速提升知名度、人民可以簡單又容易購買到產品，增加販賣的機會、提高銷售量。

2. 傳統市集

印度人都習慣到傳統市集購物，根據統計印度約有 80%的零售商還是屬於家小型商店及傳統市場，所以就如同以上家庭式商店敘述一樣，

不用特地去做行銷，產品的存在自然而然廣為大家熟知，達到宣傳的目的，產品能快速的到達消費者手中。

3. 連鎖性便利商店

本公司尋找大型全國便利商店合作，例如：印度最大的私營企業可信工業公司，該公司計劃投入 50 億美元，在全國開設超過 5 千家商店，透過便利商店的方便、快速、省時，顧客不用花太多時間尋找此產品。

4. 連鎖購物中心

極力爭取與大型購物中心合作的機會。近幾年，印度的零售市場快速發展，許多知名連鎖性零售業紛紛注意到印度市場的潛力，在未來，大型零售業規模會越來越蓬勃，透過連鎖性購物中心的開發設點，讓產品購買更方便，例如：沃爾瑪連鎖公司(Wal-Mart Stores Inc.)計劃未來七年在印度開設 10 至 15 家大型現購自運批發店。

● 其他通路策略

1. 自動販賣機銷售零售業

運用自動販賣機的商業模式，可將機器放置在各大機關學校、公司大樓、工業區、青少年活動場所…等地，使方便購買性提高，融入當地生活之中。或是設置於人群往來平凡的場所。例如：熱門景點。每年印度國外觀光客眾多，在進軍未來幾年內，本公司選擇會在熱門的觀光景點周圍販售產品，不僅保有原印度人的顧客源，還能爭取印度外來的商機。

2. 尋求與產業合作

本公司可以尋求與當地的產業合作，像是與食品產業如：餐廳、販

賣食品的場所，或者是與娛樂場所結合，如：電影院，讓印度人民在購買該項產品的同時，能知道本公司產品的進入，增加本身產品的曝光量，是快速的通路策略之一。

(四) Price

一、訂價

以低價且統一價格策略做為訂價標準。

印度雖然近年來購買指數提升，但眾多地方貧富差距還是很大，而我們主要目標客層是以年輕族群為主，為了使印度人民皆能消費此產品，價格採大眾化。而對印度來說黑松產品又是個全新的產業，面對印度市場已有眾多競爭對手，尤其是百事與可口可樂兩大飲品，黑松產品採取低價策吸引消費顧客群。

二、目標

1. 短期目標

黑松公司藉由最佳的合作夥伴，有效的管理、分配和運用有限的資源，擴大品牌，增加許多新的消費者，以合理的價格、產品的改進及品質的保證，藉由廣告的理念來吸引年輕族群的目光，提升產品在市場佔有率至 15% 為目標。

2. 長期目標

當主打產品「黑松沙士」成功打進印度這塊龐大潛力市場，往後將會更趁勝追擊，計畫推出適合印度人且能讓他們接受與喜愛的黑松系列飲品。同時不斷做市場調查，針對飲品上的口味不斷做調整與創新，穩住顧客源，深得消費者的心。

三、訂價區隔

黑松產品價目表(貨幣單位:盧比)

| 包裝種類 | 產品包裝方式 | 訂定價格 |
|------|--|------|
| 寶特瓶 |  2000ML | 40 |
| |  PET 600ML | 20 |
| 鋁罐 |  鋁罐 330ML | 15 |
| |  鋁罐 250ML | 13 |

行銷策略「4C」--以消費者（印度人民）的角度來探討

- Custom needs and wants

在進入印度市場的前後，會先對市場作區隔，之後再選出目標市場：年輕族群。接著再針對目標市場來分析他們的喜好與需求，統整調查後再評估我們產品的可行性且做調整，並在合適的時機推出產品。

- Convenience

考慮到印度人民購物等交易過程，都是尋求簡單、快速，而大眾普

便購買率又提升，所以把我們產品放入零售業佔印度市場比率最多的家庭式商店來販售，使大家都可以買的到，且便宜又方便，便利性高。

- Communication

當顧客在購買產品，而公司與顧客有互動性時，藉此才能了解到他們對產品的接受度及評價。所以本公司會多採取互動式行銷，例如：試喝活動，這樣的溝通行為，才能了解印度人民真正心理的想法與需求，同時也可作為產品改進的依據。

- Cost to the customer

顧客願意支付的成本來購買此產品。從印度人民的角度來看黑松產品價格是否合理，正確的定價方法應為充分考慮到他們為滿足自身需求與慾望所願意支付的成本，才能夠真實有效地節省消費者的金錢、時間等成本，印度人民也就能更快地將購買意願化為行動，為公司帶來更大的收益。

伍、財務報告及預算

一、設備需求預算

| | | | |
|------|------------------|-------------|-------------|
| 地租 | 土地、廠房 | 3,600,000 | 9,600,000 |
| | 存貨倉庫 | 500,000 | |
| | 標準辦公室 | 5,500,000 | |
| 生產設備 | 貯水槽 | 170,000,000 | |
| | 不銹鋼調和器及不銹鋼槽 | | |
| | 自動包裝機 | | |
| | 碳酸氣混合機 | | |
| | 殺菌或細菌過濾設備 | | |
| | 冷凍機 | | |
| | 汙水處理淨化設備 | | |
| 販賣機 | | | |
| 財務設備 | 電腦配備 | 400,000 | 490,000 |
| | 傳真機、電話設備 | 50,000 | |
| | 桌椅設備 | 10,000 | |
| | 文書用具 | 30,000 | |
| 人事 | 工廠部門 — 控管、送貨人員 | 3,840,000 | 6,378,000 |
| | 行政部門 — 決策者、品管人員 | 600,000 | |
| | 行銷部門 — 策略制定人員 | 960,000 | |
| | 研發部門 — 新產品研發人員 | 756,000 | |
| | 財務管理部門 — 會計、稅務人員 | 222,000 | |
| 合計 | | | 186,468,000 |

註：幣別為盧比，盧比兌台幣約 1：0.67

二、 年度預算

| | 第一年 | 第二年 | 第三年 |
|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1. 人事費用 | | | |
| 員工薪水 | 6,378,000 | 6,384,000 | 6,366,000 |
| 紅利獎金 | 531,450 | 532,000 | 530,500 |
| 合計 | 6,909,450 | 6,916,000 | 6,896,500 |
| 2. 廣告/促銷費用 | | | |
| 廣告費用 | 79,800,000 | 78,530,000 | 73,500,000 |
| 贊助費用 | 5,570,000 | 5,357,000 | 4,795,000 |
| 贈品 | 800,000 | 750,000 | 700,000 |
| 試喝 | 1,300,000 | 870,000 | 430,000 |
| 合計 | 87,470,000 | 85,507,000 | 79,425,000 |
| 3. 供銷成本 | | | |
| 國外運費 | 800,000 | 807,000 | 811,000 |
| 國內物流運費 | 2,350,000 | 2,232,000 | 2,170,000 |
| 運輸工具費用 | 874,900 | 853,000 | 857,000 |
| 合計 | 4,024,900 | 3,892,000 | 3,838,000 |
| 4. 產品成本 | | | |
| 原物料成本 | 19,300,000 | 18,770,000 | 18,900,000 |
| 包裝成本 | 2,370,000 | 2,460,000 | 2,550,000 |
| 存貨成本 | 110,000 | 105,000 | 113,000 |
| 合計 | 21,780,000 | 21,335,000 | 21,563,000 |
| 5. 生產設備費用 | 170,000,000 | 112,200,000 | 100,980,000 |
| 6. 財務設備費用 | 490,000 | 305,000 | 270,000 |
| 7. 地租費用 | 9,600,000 | 9,600,000 | 9,600,000 |
| 8. 合計 | 300,274,350 | 239,755,000 | 222,572,500 |

註：幣別為盧比，盧比兌台幣約 1：0.67

陸、預計的年度盈虧

| 預計三年度的財務資料 | | | |
|------------|---------------|--------------|-------------|
| 項目 \ 年度 | 第一年 | 第二年 | 第三年 |
| 營業收入 | 199,767,750 | 213,756,100 | 256,517,300 |
| 營業成本 | 300,274,350 | 239,755,000 | 222,572,500 |
| 營業毛利 | (100,506,600) | (25,998,900) | 33,944,800 |
| 營業外收入及利益 | 99,470 | 134,500 | 160,710 |
| 營業外費用及損失 | 134,535 | 130,730 | 122,720 |
| 稅前營業損益 | (100,541,665) | (25,995,130) | 33,982,790 |
| 稅後營業損益 | (105,568,748) | (27,294,887) | 32,283,651 |

註：幣別為盧比，盧比兌台幣約 1：0.67

效益評估報告

黑松沙士前進印度，相中的是11億的龐大內需市場，所以在投資方面是以公司將生產線拓展至印度，以長期導向為經營理念，慢慢滲透碳酸飲料市場市佔率，以達到預期利潤。在投資金額方面，因不是以城市為據點，而是將整個印度市場納入目標範圍，所以投資成本高達三億盧比，約新台幣兩億元。

在投資成本上，第一年因在印度設立工廠，當地的機器設備購置成本相當龐大，單單生產設備費用即占了總投資額的 55%，但往後二、三年則著重在機器維修費用上，所以在成本上相對下降許多。設備成本上值得注意的是，印度人民相當注重水資源的維護，有鑒於可口可樂在印度受到反彈的情形下，所以在汙水處理淨化設備上，我們將投入一大筆費用維護水資源。

另一項支出重點則在廣告費用上，為了讓大家認識黑松這個品牌，傾向

尋找當地明星代言來打開知名度，並積極創造健康的品牌形象，此外附加贊助各項活動，將黑松形象融入一般民眾娛樂生活中。而印度人不了解黑松這項新飲料，因此提撥了飲料試喝的預算，待市場熟悉接受度提高，便能在往後兩年大幅降低費用。

在地租費用方面，工廠設立在海德拉巴園區，所以土地與廠房均用租賃的，園區內提供自設供水設施、不斷電供電、消防設施等相當便利，且該地水資源豐富，有利於包裝飲料產業。而辦公室則是選定工商金融中心—孟買，租金上相對較高，但總體來說印度的土地費用是相當便宜的。在人事費用上，員工大概150名，其中工廠生產線人員占了100名左右，在印度法定最低薪資為3200盧比，為了壓低人事成本，生產線人員以最低工資保守起算，另外費用也著重在行銷策略制定上。零售業市場最重要的即是通路拓展，黑松公司在台灣最引以為傲的即是坐擁通路商龍頭寶座地位，所以運用自身經驗打通各大通路，投資費用於供銷成本上。

由以上財務資料得知，雖然在第一年營運上有高達一億盧比折合新台幣約六千七百萬元的損失，但是在第二年因生產費用下降以及逐漸打響品牌知名度，虧損金額下降了許多，待市場肯定品牌的價值提昇市佔率，便能逐漸回收成本由虧轉盈達到效益。基於上述各層面的詳細規劃及評估後，本公司對此企劃具有高度信心，此企劃並非在短期即有顯著的營收，在第一年龐大的數值虧損中即可說明。本公司以長期為經營導向，配合嚴密品質控管，相信能在印度碳酸飲料市場占有一定的地位，進而拓展至東南亞地區。

柒、總結

從文化分析來探討，首先就當地氣候而言，四季酷熱加上勞動人口高的結構，黑松沙士不僅消暑且助於排汗，在一開始便找到了利基點，迎合當地需求。印度的種族、宗教文化背景雖然和台灣差異很大，但對外來文化並不排斥，尤其歡迎助於當地經濟發展的外國企業，黑松公司能運用印度便宜的勞動力且能為當地創造就業機會，不僅互惠且提升品牌好感度。

而經濟分析方面，除了高度的經濟成長率，11 億的內需市場外，新的經濟成長利益擴及社會各階層，消費者購買指數增加使他們「買的起」，也有助於提升本公司產品的銷售量。另外經濟特區的設立及各項投資政策優惠，更是企業投資的一大福音，雖然在投資成本所需的資金還是很龐大，但預計在第二年至第三年間打響品牌知名度及企業形象建立，不僅帶動市佔率，銷售額也扶搖直上。

在市場分析上，黑松沙士具有獨特性及品質保證兩大優勢，雖然在先進者的優勢上小小失利，但競爭者正面臨品質及水源污染危機，而黑松公司並非一味的以獲利為首要目標，不僅將更天然的產品帶到印度，並考慮當地環境，在水資源方面用心維護，以明確的公司形象，搶占當地市場。

以行銷方案上來看，投資初期首重於廣告宣傳，透過廣告及贊助一炮打響「黑松」品牌。並在熱鬧的地點，給予試喝的行銷活動，與顧客做最親密的接觸，主動讓他們認識黑松。而印度消費者普遍精打細算，所以提供許多贈品方案吸引注意。因第一年投入生產設備及廣告費用昂貴，預估將有一億盧比的淨損，但一旦品牌成功打入市場，公司的獲利不僅大幅提昇，往後更能長期深耕二十億的碳酸飲料市場，並推展適合印度市場的黑松系列飲品。

經由審慎縝密的研究之後，本公司的產品對於當地市場而言為替代性產

品，市場進入門檻低不需額外拓展，但因應印度營運模式決定以合資的方式進入當地的碳酸飲料市場。由於對當地概況並非全盤了解，故本企劃案於實際運作上仍有一定的風險存在。不過，有鑒於本公司在台灣所累積的豐富經驗，再加上本行銷團隊詳實的規劃來因應當地市場需求的行銷方案，一定能將「黑松」這個品牌成功的置入印度消費者的心中，並創造一股風潮。



捌、資料來源

網路資料

黑松沙士網站：

<http://www.heysong.com.tw/home.asp>

印度經貿資訊網：

<http://www.taitraesource.com/india/index5.asp?CID=04>

如何開拓印度市場分析：

<http://ttf.textiles.org.tw/news/901224news.htm>

個案分析：

http://www.scu.edu.tw/ba/homework/95marketing_COLADOC.pdf

中國營銷資訊網：

<http://www.51cmc.com/article/200705/200705090723224225.shtml>

人民網：

<http://mnc.people.com.cn/BIG5/54823/4722020.html>

天下雜誌：

<http://www.techvantage.com.tw/content/017/017172.asp>

自由電子網：

<http://www.libertytimes.com.tw/2006/new/aug/14/today-int1.htm>

報告所有相關飲料產品圖片版權為各個公司所有，在此僅供學術研究參考。

玖、組員分工

壹、市場分析

- | | |
|-------------|-----|
| 一、市場背景 | 林靖斐 |
| 二、競爭者分析 | 林靖斐 |
| 三、五力分析 | 林靖斐 |
| 四、市場環境分析及概況 | 陳孟婷 |
| 五、市場特色 | 陳孟婷 |
| 六、市場優勢 | 陳孟婷 |
| 七、消費者購買習慣 | 陳孟婷 |
| 八、市場分析總結 | 林靖斐 |
| 九、SWOT 分析 | 陳孟婷 |
| 十、STP 分析 | 陳孟婷 |

貳、行銷方案

- | | |
|--------------|---------|
| 一、行銷目標 | 張婉榮、許惠珊 |
| 二、行銷策略-4P、4C | 張婉榮、許惠珊 |

參、財務報表與預算

張淑婷

肆、總結

張淑婷

伍、書面統整

張婉榮、許惠珊