香港向為亞洲美食之都，在2011年全年已成功吸引接近四千二百萬人次來港旅遊，而根據香港旅遊發展局統計數字指出，2012年單上半年旅客在飲食上的花費超過總消費額百分之十一，消費金額達九十四億多港元，因此餐飲業在當中擔當重要的角色。香港餐飲業經營者普遍是中小企，在資源和經驗方面普遍缺乏情況下，面對龐大數目的客戶群，應透過建立有效的品牌，增加企業的競爭力。

目錄

1 序言

7 品牌管理架構及理論篇

第一章 ~ 二十一世紀品牌戰略及管理範疇變化

第二章 ~ 價值導向品牌管理架構

第三章 ~ 品牌戰略及管理過程

第四章 ~ 餐飲服務特徵與品牌服務挑戰

第五章 ~ 設計及管理餐飲服務的品牌體驗

第六章 ~ 市場溝通活動與品牌

第七章 ~ 企業內部因素與品牌創建

第八章 ~ 品牌權益及品牌忠誠度管理

89 香港餐飲服務品牌表現篇

第九章 ~ 研究方法

第十章 ~ 餐飲品牌及行業表現分析

163 借鏡篇：餐飲服務企業的品牌戰略及行為分析

蛋撻王

味皇餐廳小廚

小肥牛火鍋活魚專門店

順德經典

麵軒/面牽一線

彩福企業婚宴專門店

湘川滬大飯店

富東粵菜

清涼廚房

百份百餐廳

Twyst Restaurant cuisine with a twist

Mr. Steak

EL CID

和光鐵板燒日本料理

牛角日本燒肉專門店

金枕頭泰國餐廳

大叻越式料理

悅木

阿詩瑪雲南風味軒

Cake 2

細蓉記

PPG & Hey YO!!

Silly Boo Frozen Yogurt

265 總結篇

序言：打造智贏品牌 共創美食之都

郭耀松 香港餐飲聯業協會副主席

香港是一個譽譽國際的購物天堂以及亞洲美食之都，根據香港旅遊發展局統計數字指出，過夜旅客在飲食上的花費達總消費額百分之十至十五，因此飲食業在當中擔當重要角色，其重要性亦將在未來幾年更趨明顯。但過去大眾似乎對飲食業關注不太足夠，行業本身所面對的困難亦受低估。

飲食業現處的情況及所面對的挑戰：

1.營運成本上升(包括營運成本，租金、食材及人力資源的成本逐年遞增)，大部份的食材價格比上年上漲一倍有多，使經營困難，加上食肆之間出現惡性的價格競爭，沒有成熟發展品牌的食肆容易經不起衝擊及較難吸引遊客。

2.本地食肆經常面對人手短缺，流失率嚴重的情況。由於飲食業過往主要吸納低學歷、低技術的工人，行內大部份的食肆又欠缺人力資源管理文化，都使飲食業形象低落。因此年輕一代對行業前景產生錯覺，不敢投身飲食業，因而對飲食服務業者造成嚴重管理問題。

3.國際大型飲食連鎖品牌相繼進注香港，加上鄰近地區/城市積極發展飲食服務(如新加坡及澳門政府新近一系列包括飲食服務在內的旅遊業發展計畫)，均為香港餐飲業帶來威脅。顯示香港有需要進一步強化飲食業形象。

4.市民北上消費成為潮流，不少港人到深圳及珠江三角洲一帶尋找美食，使本地食肆受到威脅。本地食肆應在產品發展、服務運作、品牌創建更創新，以及利用香港多元文化優勢，為本地及外國顧客帶來更獨特服務體驗及價值。

5.社會轉形，隨著教育水平的提升，港人對能源效益、環境保護及健康生活的意識增加，對飲食業的要求除價廉物美外，亦要求附上環保及健康的要素。這意味著飲食業應當作出改革，發展對社會有責任及企業管治的品牌。

6.「工時長、收入少」一直是社會大眾對飲食業的看法，除此以外，食肆自身亦欠乏專業化的管理，造成行業低微，難以取得應有關注。為此，飲食業必須自救，提升自身的形象。

綜合以上各項飲食業所面臨的挑戰，行業形象的提升是刻不容緩。而有效的品牌創建戰略無擬有助飲食業建立專業的形象。

餐飲業智贏品牌

飲食業具有許多跟其他消費和/或專業服務相類似的特質，如依賴顧客在服務過程中的參與、顧客對服務素質要求上存在差異等。這些特點對創建有效的服務品牌有著很大關聯，重點是它比常見的產品品牌創建及管理超出很多注意事項，並非只集中於產品及對外市場交流般簡單。飲食服務包含了大量不同元素，如食物、過程、步驟、服務、人及結果等，不同的元素配搭就能讓顧客感受到該服務品牌的特色及價值，從而產生獨特的消費服務體驗。這些元素當中又以"人"最難控制，它包括了服務員工及顧客，員工表現如服務態度、方式、技巧及舉止等固然對整個服務素質有影響，但周邊其他客人及他們的行為同樣影響餐廳的服務及品牌形象。

而且顧客在服務過程中的參與同樣為建立有效服務品牌帶來挑戰。舉例如自助形式服務，顧客其實跟餐廳員工共同產生服務，最終帶來服務價值。但怎樣令顧客一同參與，怎樣令他們了解自己的角色及付出，甚至怎樣改正他們對服務品牌的觀念，都是建立服務策略中不可或缺的。

因此，有效的服務品牌創建需要從設計與管理服務體驗開始，並採用全方位、實用、及體驗為本的方案管理所有品牌元素。但香港目前只有少數食肆品牌意識到這一點，並採納此制度，而他們均是大型連鎖經營的餐廳。本港偏偏有很大比重的食肆乃中小企，這正顯示本地中小企食肆有需要了解發展品牌對整個飲食業發展的重要性。因此需要加強對飲食業界兩個階層進行培訓(擁有人/高級行政人員及前線員工)。但是，本港目前只有為產品品牌而設的資訊及培訓，跟需求完全不配合，因此有必要為香港提供一系列專為飲食業而設的培訓活動以及相關的教材。

承蒙香港特區政府工業貿易署「中小企業發展支援基金」的支持和撥款，香港餐飲聯業協會夥拍香港理工大學推出名為「餐飲業智贏品牌」之市場調查及培訓活動。希望透過是次計劃，為本地飲食業中小企提供全方位、體驗為本的品牌策略方案，不但鞏固他們的服務、營運、政策及品牌概念，更給予新的創富思維和策略，藉此提升本地餐飲行業的競爭優勢，開闢增值創富的新天地。在此，感謝一眾餐飲業友會作為是次計劃的協辦機構，包括：香港餐務管理協會、現代管理(飲食)專業協會以及稻苗學會。

長遠來說，本計劃亦希望能為中小企食肆提供一個好的基礎，讓它們能配合本地飲食業之獨特元素，有效地制定本地、內地及/或海外的市場品牌策略，提升業界形象。而整個計劃中所收集的資料將可為香港飲食業未來五年制定發展方向。

願各餐飲業人員繼續一同努力，讓香港成為更受歡迎的美食之都。

香港餐飲聯業協會
Hong Kong Federation of Restaurants & Related Trades

序言：導讀

陸定光博士 香港理工大學管理及市場學系
香港理工大學深圳研究院品牌戰略及創新中心

金融海嘯令歐美諸國的經濟發展過去數年飽受打擊，致香港不少以「代工生產」為主業的企業業務萎縮及飽受日益加劇的價格競爭壓力，動了投資創建品牌的念頭。

另方面，國內的第十二個五年經濟計劃強調帶動內需和鼓勵企業創建品牌，以強勢品牌作競爭武器。內需上升意味對消費品和消費服務需求增長。因此，香港不少服務企業亦計劃利用品牌進入及滲透國內市場。香港素有「美食天堂」之譽，本土餐飲服務企業希望利用自身的優勢，創建品牌在國內或大中華地區拓展業者日眾。何況，餐飲業界認為若香港有更多的知名餐飲品牌，對鞏固「美食天堂」的地位有正面的作用，香港餐飲企業亦感到創建品牌的迫切性，通過香港餐飲聯業協會催生了此項目。

項目獲香港特別行政區政府工業貿易署下的「中小企業發展支援基金」資助，香港餐飲聯業協會鼎力協調和幫助順利完成，並按建議藉一系列品牌管理工作坊和講座，餐飲服務智贏品牌理論及案例參考書，餐飲服務品牌管理手冊光碟等手段，介紹和分享香港餐飲服務企業的成功品牌創建及管理經驗，藉集體智慧和相互交流學習，共同提高香港餐飲服務的品牌創建及管理能力，本書在此背景下出版。

全書主要分四部份。第一部份為品牌管理理論篇，重點介紹最新的品牌管理發展趨勢，提出企業必須從新的品牌管理思維考慮、分析、領導、協調及管理品牌活動，點出成功的品牌創建之道在如何設計和管理品牌體驗，讓顧客通過品牌體驗享受品牌承諾給予顧客的特定價值 / 利益。

此部分亦分析了餐飲服務的共同特性及此等特性對品牌創建與管理，及消費者在學習，了解，購買和評估餐飲服務品牌等會帶來那些難題，針對部份難題，建議應對之道。同時，亦重點解釋如何利用市場溝通活動，服務體驗和忠誠度管理等豐富餐飲服務的品牌體驗。最後，相應地提出在全方位的品牌管理方法下，企業內部的組織結構及企業文化應如何轉變，才能有效地支持品牌創建活動，更提出了新的評估品牌表現的指標，配合全方位品牌管理的運作。

第二部份主要報告此一項目包含的服務員工及顧客對香港餐飲服務的期望和評價，對餐飲品牌的態度，對餐飲品牌體驗各細節的調查結果，反映香港餐飲業的品牌評價和服務水平現狀，不同地方的顧客對香港餐飲服務品牌的期望等。同時，對此項目的研究方法作扼要闡述。

第三部份乃品牌案例分析，根據對二十多家參與此品牌研究的食肆或餐飲集團的品牌戰略和品牌管理行為進行分析，介紹值得香港其他餐飲服務學習的品牌創建及持續發展的成功經驗，亦提出應要避免的品牌管理誤區。

第四部分則為總結篇，根據上述不同的研究所得結果，結合現在品牌管理理論，總結出餐飲服務企業在創建及管理品牌時可參考的指引和步驟。

本書內容並不包括所有的品牌管理技巧和活動，而是針對餐飲服務的特點而構思和撰寫，對個別餐飲服務企業在品牌管理創建及管理上遇見的獨有問題，或未觸及，謹請見諒，及提供意見。然而，希望本書藉分享餐飲業界的品牌創建經驗能啟發香港餐飲服務企業對如何創建及管理餐飲以及食品品牌作更深入的思考及創意。最後，對中小企業發展支援基金，香港餐飲聯業協會，和香港理工大學亞洲品牌管理中心、公共政策研究所及香港理工大學深圳研究院品牌戰略及創新中心參與此項目的研究團隊過去一年多的支持和努力，表示衷心致謝！

2012年11月

序言：品牌，是一門藝術，還是一門科學？

吳秋全 MCL品牌顧問有限公司首席顧問

學生經常問我，品牌這玩意，實在太玄虛、太抽象、太籠統、太導人迷信，卻為甚麼這麼多企業趨之若鶩，樂此不疲搞品牌？難道不怕失敗嗎？！

客戶常常與我爭論，品牌這東西嘛，很概念化、很不實在、一點不切實際，投資在它身上，恐怕茫茫大海，不知回報何時？

研討會上的聽眾不時向我發問，品牌事務太龐雜，涉及的業務範圍太廣泛，真是丈八金剛，摸不著頭腦，要搞品牌不知從何入手？作為品牌首席顧問，主持無數品牌專案小組，發現問得最多的問題，往往是：品牌設計很個人，很主觀，很感性。標誌設計嘛，喜歡就是真理，不喜歡就是失敗作，一點沒準繩！

品牌，果真是如此虛無飄渺，令人費解嗎？究竟品牌，是理性工程，還是感性作業？

品牌是企業家的夢想，還是藝術家的玩藝兒？

品牌的而且確是一道易學難精的學問，有企業家窮一身經歷仍然捉不到品牌。它是科學和藝術的結晶體，兩者二合為一，才是最佳上品。

說品牌工程，是一門科學，因為它涉及策劃方法、市場定向、調查分析、趨勢索引、企業組織、經營理念、競爭態勢、生意營運、獲利模式、產品規劃、流程作業、倉庫管理、管道分銷、成本效益，以至持續發展、永續經營諸般事務……

說品牌工程，也是一門藝術，因為它旁及策略思維、研發創新、機構文化、經營哲學、設計美學、個性風格、感性訴求、購買體驗、推廣宣傳、廣告公關以至生活態度、品味享受，各式各樣的生活方式和喜好抉擇……

叫好叫座的品牌，必然是企業、產品或服務心思縝密的結果，具市場認受性，廣為用家喜愛採用，有一定風格和個性。蘋果產品就是最佳說明。它是一系列具革新性、改變人類生活的電子產品，是企業長期規劃、不斷創新的發明；它也是創意滿溢、文化內涵豐富的個性化產品，設計美學獨樹一格、個性風格、自成一派的科研產品。它改變了用家的生活方式和喜好抉擇……

出色的品牌，具備強勢品牌的特徵，戰無不勝，因為它是科學和藝術的有機組合，是客觀市場和主觀感受的融合體，是企劃和創意的夢幻組合。

香港的餐飲品牌向以出品精湛、創意澎湃聞名，是文化創意產業的重要橋頭堡，因此，是時候將香港餐飲名牌打響，打造香港著名品牌的效應，這也是一項科學和藝術結合的偉大工程！

第一章：二十一世紀品牌戰略及管理範疇變化

世界各地市場在過去數十年的經驗說明「品牌」不僅是企業的競爭優勢，也是企業的重要資產。強勢品牌支持更高的利潤差價有更高的品牌忠誠度，為未來業務提供發展平臺，亦往往在經濟衰退的情況下，有助業務的持續發展。

數年前開始的金融海嘯，令歐美市場至今仍告萎縮兩岸三地不少以代工生產（OEM）為主業的生產商已因生產訂單大幅減少而結業或掙扎求存，當中不乏希望利用閒置的生產力自行設計的產品往市場銷售，卻發現產品必須在已被市場認知的品牌下才能較易往市場推介，方知創建品牌的重要性！

歐美市場的經濟衰退亦導致歐美企業對中國的投資減少。中國商務部發展的數據顯示，外商直接投資金額自2011年11月已開始下跌，除2012年5月至2012年7月外，各月皆出現負增長，中央政府因而加強轉以擴大消費內需，以帶動全國經濟繼續保持增長的決心，更已在公佈的第十二個「五年經濟發展計劃」中採取不少政策手段刺激內需。

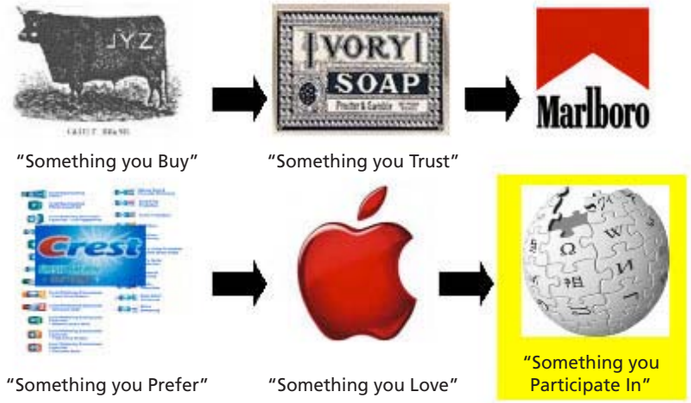
中國市場消費內需的大幅增加，將為企業帶來更多的銷售機會，讓生產訂單減少或停止的代工生產企業看見業務繼續發展的曙光。然而，「手中無品牌」卻讓此等企業在進入或搶佔市場時舉步維艱，逼切地感到創建品牌的迫切性。

另方面，已擁有品牌的企業亦希望提升品牌知名度和形象搶佔更多市場和擴大品牌在市場的影響力，以至鞏固品牌忠誠度，穩定業務的發展，更能感受品牌在企業發展戰略中的重要性，企業高層更關注品牌管理活動。

此外，中國企業希望藉創建品牌，帶動企業的知名度和刺激利潤差價上升，改變中國作為只能生產廉價和質量不高的「世界工廠」形象；部分中國企業更企圖趕趁歐美某些企業受經濟衰退影響，出現資金短缺的情況，採取收購或併購其品牌的手段，協助中國企業更快地國際化，走出國內市場，高效的品牌管理對此等企業的重要性不言而喻！

基於上述背景，中港台三地的企業以至政府官員對品牌管理的關注和投資創建品牌的興趣上升至前所未有的高度，展示極大的動力學習如何制訂有效的品牌戰略和提升品牌管理能力。然而，前提是企業必須瞭解品牌管理思維的最新發展及管理範疇的最新變化，才能掌握什麼是所需要的品牌管理能力。

美國的寶潔公司（Procter and Gamble）被廣泛視為最先採取品牌作競爭手段的企業。以其行動作起點，至今品牌管理的發展約五十年，品牌管理思維的變化和對品牌管理內容有新要求，企業必須知曉此等變化方能更有效地創建，駕馭，和持續性發展品牌。



A New Brand Paradigm

圖一：品牌思維變化

品牌管理思維變化

品牌管理理論及實踐經逾半世紀的發展，內容上出現很大變化。圖一的每幅圖像，形象地說明不同階段上品牌管理的思維重點。首幅所顯示的是一頭牛，當顧客需要購買牛隻時即聯想此圖像，牧場或農民把自己的名字印烙在牛身上，讓消費者辨認出這是誰家飼養的牛隻，能第一時間瞭解自己正在選購的牛隻出處，避免買錯日後發覺"貨不對版"，牛隻出現問題，也知道誰該付上責任。但是，消費者在選購時不僅考慮產品自身的價值，更受產品及品牌信心的影響。第二幅圖不僅告訴消費者品牌的名字，還隱含此品牌的產品在功能上和質量上是很好的，是你值得信任的選擇。品牌操作的重點放產品功能和質量上。我們選擇「萬寶路」皆因「萬寶路」代表著美國精神中的自由和個人主義；換言之，購買萬寶路時，同時買進了美國牛仔自由奔放的文化。因此，企業應採取生活風格，品牌的情緒價值推廣品牌。第四幅圖解釋很多人都喜歡用「佳潔士」牙膏而不用「黑人」、「黑妹」或「美加淨」，因為他們喜歡「佳潔士」多於其他品牌。品牌管理重點放在品牌偏好上。顧客為什麼喜歡蘋果電腦，純因You love it and wanna show off。最後一幅是一拼圖，為什麼你要買這個品牌？因為這個品牌讓消費者有參與機會，可以和生產商共同創造品牌利益，其中最明顯的例子乃國內廣受歡迎的電視節目「超級女聲」，它不僅是知名度高的歌唱比賽節目這麼簡單，而是因為這個節目的冠軍誰屬受觀眾投票影響。

在一般歌唱比賽中，冠軍往往是由裁判決定的，但超級女聲這個節目決定冠軍時，將觀眾的票數一併考慮。觀眾還可以組成啦啦隊去現場為自己喜歡的歌星打氣加油，增添強烈的投入感，即使輸了，觀眾都會覺得很高興，這是共同創造價值的過程。 超級女聲在市場上很受歡迎，因為冠軍不是由專家單方面選出，而是經歌迷投票產生的，讓觀眾有參與感，充分將超級女聲的情緒價值發揮至極致。企業在客戶的品牌消費中，必須仔細思量顧客在整個消費過程中有沒有投入感及參與感，他們是否有機會與企業共創價值。

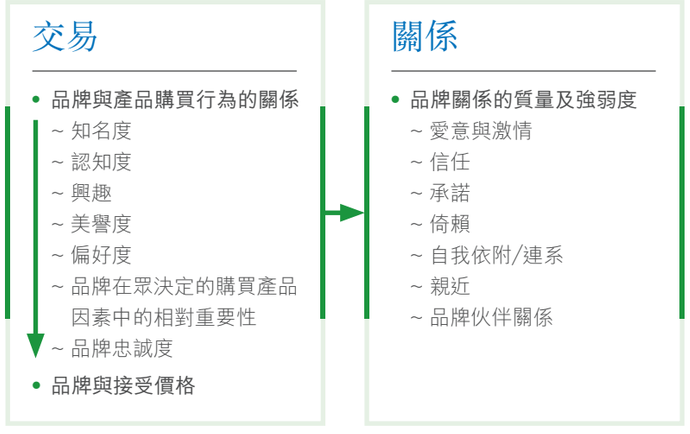
因此，圖一內不同的圖案代表不同階段的品牌管理和品牌管理思維，理論上品牌管理人可以對照自己的經驗，選擇及認定自己的品牌管理屬於那一類型。但是，第一和第二幅圖代表最傳統的品牌操作方法，今天的企業不應採取此方法創建品牌，最低限度是採用第三個幅圖案所反映的品牌管理方法，即讓顧客喜歡我的品牌勝於喜歡其他的品牌。這些圖片中每一幅圖都代表企業在品牌創建所追求的是一種什麼樣的境界，也代表企業在管理品牌時候的一種變化。最後一幅圖的品牌管理境界是最高的，即讓顧客共同創造價值，惟這境界不一定是每一個品牌都能達到，這取決於產品類型。若你的企業是服務業，例如餐飲服務，追求品牌管理境界是必然的，也是整個行業的趨勢！

品牌管理的四大趨勢

經品牌管理理論、研究和實踐，出現以下四大趨勢：

- 從重視“交易”的市場行銷思維變為重視“關係”行銷的市場行銷思維；
- 從重視“產品”的市場行銷思維變為重視“價值”導向的市場行銷思維；
- 從“顧客行為”作為研究對象變為“品牌行為”作為研究對象；
- 品牌體驗及企業與顧客共同創造價值

為何出現這些變化？實際上，這和企業的品牌管理理念變化有關。在品牌管理理論和思維變化方面，於商業角度看，2000年可作為一個分水嶺，而學術界上則視1997年為分水嶺。在2000年前，企業的品牌管理重點放在產品上，及研究品牌是如何影響顧客的購物行為。時至今日，隨著管理思維的變化，品牌管理的重點從交易行為轉往與顧客建立的關係。很多管理人皆明白關係行銷是甚麼，也知道客戶現在不單是購買產品，還希望獲得解決問題的方案，而且這方案能夠為他們創造一定的價值。因此，現今的品牌管理是價值導向的。客戶付錢是希望交換一些有價值的東西，不僅買一件產品這麼簡單，例如，今天去7-11 買東西，如購買時售貨員服務不好，那麼顧客下次就不會再前往那家店買東西。假定當顧客喜歡某品牌，某些企業領導人會想這品牌的持續發展可以給企業帶來什麼好處，有什麼回報，未來發展是怎麼樣？因為這種變化是從重視交易的市場營銷思維變為重視關係的市場營銷管理思維，從重視產品的市場營銷思維變為重視價值導向市場營銷思維，其研究重點也從研究品牌是如何影響顧客購買行為變為研究品牌自身的行為。那麼，這些變化對品牌管理行為及品牌戰略的制定的影響和其蘊含新的管理內涵含義將在以下章節詳細探討。



圖二：品牌管理重點—從交易轉移往品牌與客戶的關係

第一趨勢：品牌與產品購買行為的關係

當企業相信品牌是影響顧客購買行為及交易是否能順利完成時的重要因素，其品牌管理的重點將集中在品牌梯隊效應(Theory of Hierarchy-of-effect)述及品牌對購買行為的各級影響的各層面上，而品牌梯隊效應理論主要解釋顧客從知道某品牌的存在至購買此品牌的產品或服務及與此品牌建立忠誠的關係的過程，此過程涉及不同階段，亦可能是漫長的過程(圖二)。

品牌注意度(Brand Awareness)

不少企業認為品牌是促進交易的因素，若倚靠品牌帶動銷售時，品牌管理的首要任務是創造品牌知名度。因為只有讓顧客及準顧客知道品牌及其產品的存在，才能帶動銷售，這就是知名度。因此，無論是ＡＢＣ品牌還是ＸＹＺ品牌，投資大量資金於廣告的目的就是希望加強大眾對品牌的注意和認識，即品牌知名度。但是，單有品牌知名度是遠遠不夠，很多廣告製作人經常談及“top of the mind”，可是top of the mind並不等於銷售，只是表示顧客會最優先想起這品牌，可能增加購買該品牌產品的機會，但購買與否仍存在很多變數，受其他因素影響。因此，top of the mind是關注度的最高境界，但top of the mind距離銷售，利潤以及品牌與客戶之間的關係仍很遠。Top of the mind是品牌管理的一個目標，離建立品牌忠誠度仍有漫漫長路。

品牌認知度(Brand Recognition)

品牌知名度外，企業還要注意和認識品牌認知度(Brand Recognition)，即是消費者如何認知和分辨你的品牌，是否能夠知道你的品牌與其他品牌有何不同？

品牌興趣(Brand Interest)

相對品牌認知度，顧客對某品牌是否產生興趣是品牌購買決策過程中的更高台階。目標顧客知道和能夠分辨你的品牌僅是購買決策過程的開始階段，企業必須設法刺激目標顧客對品牌的興趣，他們才願意花更多時間和精力瞭解該品牌，才有可能出現愈看愈愛，愈了解愈喜歡的境界。

品牌美譽度(Brand Reputation)

目前國內很多企業在品牌管理中只能攀升至管理品牌美譽度的境界。美譽度意指聽到某品牌並對它產生好感。在國內，五年前眾多企業品牌管理精力基本上全放在知名度和認知度上，數年前開始，以「海爾」、「海信」為首的一些企業開始營造品牌美譽度，即目標顧客不僅知道「海爾」，還覺得海爾是好的，然而達致這境界仍不夠，因為他們還沒關注品牌偏好度。

品牌偏好度(Brand Preference)

偏好度即顧客就是喜歡這品牌，在眾多競爭品牌中，對某一品牌有特殊鍾愛，培養品牌偏好度的方法與創造知名度和認知度是不同的。以廣告訊息為例，以提高知名度為目的的廣告內容簡單，集中在品牌的名字上，但以偏好度為目的的廣告活動必須告訴顧客喜歡這品牌的理由，表現手法較複雜。

偏好度越大，表示顧客對那個品牌的購買愈穩定。但並不是每一個客戶都是沖著品牌而購買產品的，有的顧客看重價錢，有的是功能、有的是服務、有的是感覺等。因此，企業必須研究品牌在眾多影響購買因素當中的重要性。如果是B2B業務，除了價錢，次要因素一般是質量及功能。過去數年間，品牌對影響國內及本港消費者購買行為的眾多因素當中的重要性越愈來愈高。

品牌與接受價格

那麼，品牌和接受價格有什麼樣關係呢？是不是知名品牌售價一定較昂貴呢？顧客對知名品牌的價格接受程度是怎麼樣呢？過去操作品牌的管理人要重視這關係，但今天就不用了，因為我們發覺品牌不僅是指這些東西直接與銷售有關。為什麼要建立品牌？因為銷售只有一次交易，而品牌建立是長遠和穩定的。關係營銷的理念要求企業要維護，發展忠誠度高的客戶。公司忠誠度高的客戶交易時，交易成本將會減少。交易成本低外，忠誠度高的客戶往往還將喜愛的品牌推薦給朋友，對於單次銷售，推薦品牌予友儕這點更具戰略重要性。所以如何建立和穩定地發展品牌與客戶的關係是現代品牌管理的重要課題。

品牌忠誠度(Brand Loyalty)

利用品牌吸引顧客購買企業的產品或服務是不夠的，企業要努力讓顧客忠于其品牌，建立穩定的品牌忠誠度才能保業務的穩步發展，品牌忠誠度才是真正的競爭優勢！

品牌—顧客關係的質量及強弱度

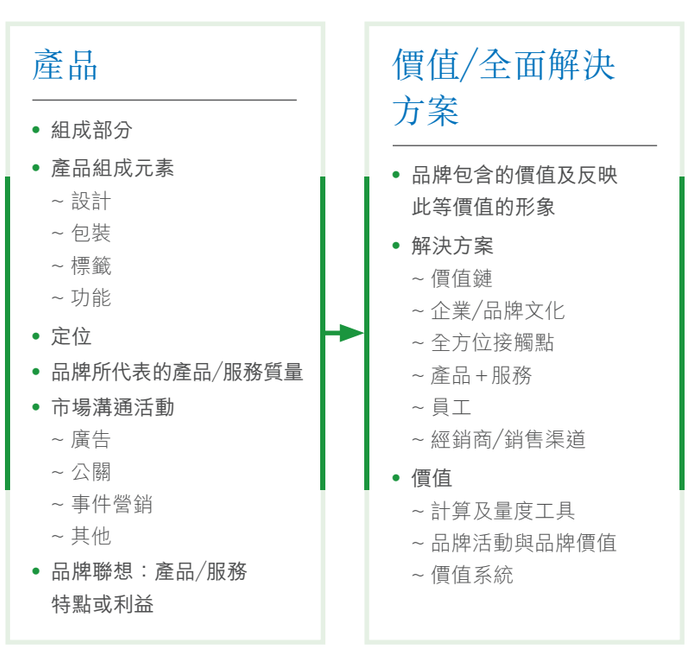
上述都是評估品牌對交易行為的不同階段和不同程度的影響。受關係營銷影響，實際上，近年愈來愈多強勢品牌將評價品牌的表現從短期交易行為轉移往顧客是否願意與品牌建立緊密關係，且相信此種緊密關係是品牌忠誠度的具體表現，也蘊含長遠的、不斷重覆的購買行為。

譬方說某消費者是「Prada」的忠實客戶，他不但購買該品牌的產品，甚至推薦朋友一同選購。「Prada」自己不用投資廣告，它們的客戶已經幫忙推廣了。所以企業必須研究客戶與品牌的關係是不是很穩定、很強？怎麼表示這種關係的強弱呢？這需要分析顧客是不是依賴這個品牌？是不是經常使用這品牌的產品和服務？是不是很信任這品牌? 沿用「Prada」的例子，該消費者逛街時是否使用「Prada」的手袋，不拿著便渾身不自然？是否當「Prada」的廣告反應欠佳時，會為廣告辨護? 甚至責怪別人不懂欣賞。這種激情和愛意顯示高強度的品牌顧客關係。顧客對品牌產生了一種親近的、依附的關係。這品牌已成為生活品牌。品牌成功的最高境界是將品牌變成目標顧客的生活品牌，成為他們日常生活中的一部份。

第二趨勢：品牌元素的變化—價值導向品牌管理

品牌管理的第二種趨勢是將焦點從產品或服務轉移往全面解決方案及產品或服務能為顧客創造甚麼價值，此變化對品牌的組成元素有深遠的含義(圖三)。

傳統的品牌管理焦點在產品和市場溝通活動，利用此拉動產品的銷售，故企業在意於產品設計，同時也注重產品的包裝，標籤和商標設計等，藉此等元素支持品牌的形象和定位。

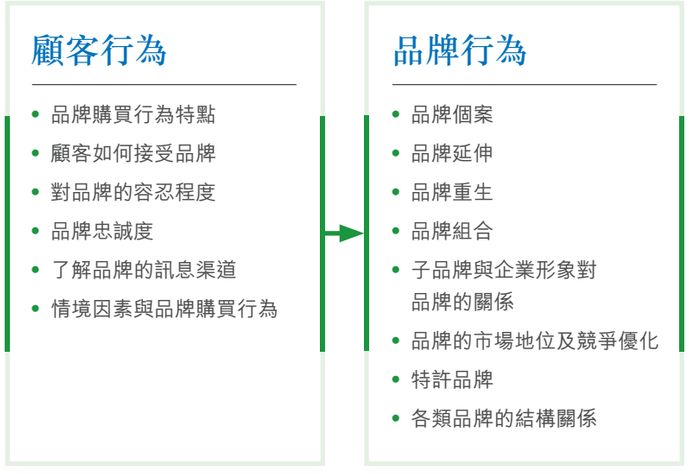


圖三： 品牌的組成元素變化趨勢

定位和市場溝通活動

品牌定位是企業必須解決的首要問題，決定品牌的定位、設計及生產反映品牌定位和新形象的產品後，品牌管理的下一步工作是思考如何將品牌的訊息傳達給目標市場。藉廣告、公關和事件營銷等讓市場知道產品和品牌。2010年的上海世博會提供機會幫助中國企業創造品牌，很多企業都在不同程度上借世博此平台進行廣告活動，這些廣告有的放在場內，有的在場外。今天在市場上相互競爭的產品有90%在品質和功能上基本相同，筆者發覺絕大部份的中國產品都存在同質化的現象。同質化的意思是產品在功能和設計大致相同。長此下去產品何來取得差異化競爭優勢，如何能突顯品牌形象。更糟的是連廣告的表現手法亦相類似，立體廣告亦如是，連代言人也是。在消費者中沒有留下深刻的印象，加上粗糙的品牌操作手法，停留在舊有的品牌管理模式，與現今創建和發展品牌理念相違背，勢必遭淘汰。實際上，很多產品還擁有另一些與別不同的元素，將品牌的某一特定價值強調出來，成功的品牌往往就是通過這些元素建立突出的品牌形象。

受價值導向管理的興起，品牌專家了解產品及市場溝通等活動是傳達和提供品牌承諾價值的手段而已。上世紀末日趨普遍的"全面解決方案"銷售策略清晰表達顧客往往受非產品及非廣告等因素評價品牌。



圖四：品牌管理分析焦點從顧客行為轉移到品牌行為顧客行為

第三趨勢：品牌—顧客行為到品牌行為

21世紀品牌管理的另一趨勢是從過程研究顧客的品牌購買行為，轉為分析品牌行為。圖＜四＞展示此等變化及其對品牌管理內容在實踐上的影響：

傳統的品牌管理重視的是品牌如何影響顧客的購買行為？顧客為什麼要接受這品牌，又為什麼不接受別的品牌？當品牌出現問題時，顧客對其容忍度將如何？顧客是否鍾情這個品牌？顧客通過甚麼信息渠道接觸和瞭解這個品牌？在某些情況下，假設顧客原先計劃購買A品牌，但當他在商店內時為什麼不選購A而是品牌B呢？當中涉及情景因素，影響消費者的購買慾，但情景因素的影響可能是正面，亦可是負面，這是很普遍的市場現象。但在那些類型的市場顧客的購買行為較受影響呢？有什麼特別的因素影響對這品牌的態度形象和購買呢？這都是過去品牌管理人最關注的問題。在新趨勢下，今日企業不單要理解這些問題，還要更多地瞭解品牌是什麼？每一品牌的自身行為、特點和變化。

品牌行為

品牌與產品和人類無異，皆有自身的生命週期、個性和行為特點。重要的品牌行為包括品牌個性、品牌的生命週期及在各不同階段的行為，如品牌延伸和品牌重生等。若企業走多品牌路線，每一品牌在品牌組合內的地位和行為有何特點等，各品牌在品牌組合的結構關係又是如何?

例如，「萬寶路」，顧客清楚這個品牌個性是粗獷的，男性的形象。若品牌成功，怎麼樣才能將品牌成功地延伸。若企業出讓品牌予他人經營，則在"特許品牌經營"模式下的品牌，其行為將有何不同？是否會嚴重影響品牌形象等?

品牌重生是品牌一種特別的行為，品牌重生，即品牌重新開始燃放生命力，開展新生命。「王老吉」就是品牌重生的鮮明例子。每當提及「王老吉」，很多人即想起"怕上火，喝王老吉"這一句廣告語。其實，王老吉是很值得我們學習的，一個很地道的，南方人常喝的涼茶如何成功在全中國建立強勢的品牌。中國的北方人是不喝涼茶的，過去「王老吉」覆蓋的地域範圍有限。惟現在，在華北也好，東北也好，我們很容易發現很多人都在喝「王老吉」。在重慶街邊小吃，女孩都不喝啤酒，喝「王老吉」，因為她們怕上火，認為「王老吉」涼茶能降火解毒。「王老吉」真是舊品牌，現在開始重生，重新有生命力了。香港的「白花油」，或者是新加坡的「萬金油」也開始品牌重生工程。如萬金油的傳統包裝已作出改變，看上去較年輕就屬於品牌重生。

第四趨勢：品牌體驗及企業與顧客共同創造價值

傳統的品牌智慧認為企業藉產品和服務提供予顧客品牌所承諾的好處或價值，當決定品牌為顧客帶來的利益和價值使產品或服務的焦點轉為品牌體驗後，品牌提供的利益或價值由企業單方面決定和創造的思路已告落後。

"品牌體驗理論"指出顧客在購買前，購買和消費過程中，及消費後等階段的行為皆可影響品牌最終為顧客創造那些利益和價值。例如，某些具相關購買和消費體驗的顧客在個人微博對某品牌的點評可影響其他顧客對此品牌的形象和期望，顧客在消費過程中的恰當或不恰當行為可以直接決定顧客最終能享受那些品牌承諾的價值；忠誠度高的顧客與企業在售後階段的互動行為亦影響顧客是否能夠享受更多的價值。而且，在不同階段中，顧客間的互動行為不僅影響顧客對品牌承諾提供價值的期望、對品牌的形象，和對品牌所提供價值的判斷。

針對服務產品(包括消費服務和工業服務)，基於"生產和消費同時進行"此服務產品的共同特性(第四章詳述)，顧客在消費過程中的行為同時直接影響服務的生產，顧客的行為對生產出來的服務能對他/她帶來什麼好處/價值的結果更顯而易見！以餐飲服務為例，顧客有沒有告訴及是否能清楚告訴服務員他所點的牛扒應煎至幾成熟便直接影響牛扒的味道和口感；享用自助餐時，顧客的用餐態度(Manner)和行為能影響自助餐服務承諾給予顧客的價值。上述的體驗最終亦影響顧客對相關的餐廳和食肆的品牌的判斷。因此，近年市場行銷學者及營運管理學者以"顧客參與"(Customer Participation)和"顧客的投入"(Customer Engagement)形容顧客在購買前購買及消費過程中，及消費後的行為。

2004年兩位市場行銷教授——勒殊教授(Lusch)及華高教授(Vargo)在市場行銷學術期刊(Journal of Marketing)發表了主題為服務元素主導的市場行銷邏輯(Service-Dominant Marketing Logic)的文章，當中的觀點對日後的市場行銷管理理論和實踐具有深遠的影響。他們指出現今市場越來越少企業是單純推廣百分百實體的產品或者百分百純服務產品；反之，絕大部分的企業為顧客提供的所謂產品或解決方案或服務都是由一籃子的實體產品和服務元素組成，而且，服務元素的比重有越來越多的趨勢。因此，有效的市場行銷和戰略計畫必須考慮服務產品的共有特徵對消費行為的影響——即必須借用服務行銷的思維分析和理解企業的市場行銷行為和活動,及顧客的服務購買和消費行為。基於服務的最重要特點是"生產和消費同時進行"，消費者及分銷商如可協助企業共同生產服務是企業必須瞭解和管理的問題，探討和解釋顧客如何參與服務生產的"服務參與"(Service Participation)行為理論應運而生。

勒殊教授和華高教授在2006，2008及2010幾年繼續發表了進一步擴大和深化與服務主導的市場行銷邏輯理論的文章，指出顧客不僅參與服務生產，更通過指導服務生產行為或手段，與企業的服務員工共同生產出能為自己帶來更多好處或價值的服務或產品，提出與顧客共同創造價值的思維及此思維的重要性，在市場行銷管理和營運管理範疇開拓新的研究領域。例如，2010年服務行銷管理學術期刊便號召行銷學者研究如何更有效動員和管理顧客投入共同生產產品或服務(Customer Engagement)以達致共同創造更多價值。

在實踐上，蘋果公司的iPhone乃創意地為顧客提供共同創造價值的概念，並藉此讓顧客享受更豐富消費體驗和更多的品牌體驗的很好例子。i-Phone的成功不單是其獨有的科技，吸引人和使用方便的設計，更重要者是其中提供的很多應用軟體（Apps），讓使用者按照個人的喜愛和不同需要，通過Apps獲得讓人愉悅的體驗。不同的Apps帶來不同層面和不同形式的，卻和個人生活息息相關的體驗。因此，iPhone是利用多樣的，經常創新的Apps，為消費者提供參與服務生產的機會，藉此豐富生活體驗，為生活創造樂趣和價值的概念，讓蘋果的iPhone品牌體驗與眾不同。

品牌管理趨勢及實踐

上文提及的四大變化對今天的品牌管理具重大影響，對企業在品牌管理思路、評價品牌表現的標準、品牌的計畫及相關的內容，有新的要求。在品牌管理思維上，要求企業從價值導向出發，強調品牌體驗和相應地採取全方位（Holistic）的品牌管理方法。

價值導向

現在香港的很多企業仍停留在注重品牌注意度和品牌知名度，過去三年我們針對香港共七大行業的中小企業和餐飲企業的調查研究證明此種品牌管理思維和行為是最普遍的。

受傳統的品牌管理影響，很多企業過份重視品牌注意度，品牌知名度。香港理工大學亞洲品牌管理中心的研究發現，基本上很多零售行業是出現了廣告過份投資（Over Advertising）的現象。該研究於早年已證明香港七個行業內的零售企業都在不同程度上存在過度投資於廣告活動的現象，尤以服裝零售業最明顯。在香港，服裝零售業從2005至2008年，這四年間整體銷售額翻一翻，但廣告支出卻增加逾十三倍，這種現象並不健康。毋用置言，當中不少時裝零售品牌出現虧蝕。箇中道理顯然易見，服裝零售業整體銷量在香港四年內翻了一倍，但廣告支出是雙位數增長。即使銷售水平維持或者有所提升，亦不足以彌補廣告支出所帶來的龐大負擔。 但奇怪的是，當中不少是著名服裝品牌，查看其年報真的是虧損的！其他行業中不少零售企業亦犯了相同問題，只是情況沒那麼嚴重。事實上，某些服裝品牌投放大批量廣告後，銷售量在短期一下子增加，引致競爭對手採取相同方法。可整個行業的蛋糕就這麼大，每年的銷售增長有限。結果品牌知名度確實是打出名堂，銷售亦上升了，但仔細一算，利潤卻不升反跌，為什麼？因為從廣告上引起顧客注意須大灑金錢，佔用企業資源。研究發現，某些零售企業將廣告費用大幅削減後，並未對品牌偏好度有顯著影響。

全方位管理品牌

品牌管理思維的變化對品牌管理提出新要求，打造品牌不可簡單地交給在中低層次的管理層處理，例如品牌或銷售經理，而應在領導層或行政高層從戰略及企業發展角度商討決策事宜。品牌管理是一套整計劃，是全面的解決方案。過往品牌管理工作僅隸屬營銷部門，將品牌管理工作集中在銷售，集中在產品，集中在市場差異化廣告，足以建立強勢品牌。但是，今天品牌管理的關鍵是品牌體驗。如上述服裝品牌的例子，某企業從事服裝零售，服裝設計時尚獨特，但銷售時前線員工未能提供優質的服務和溝通，那是營運管理的問題，礙於企業政策或職權問題，品牌部或營銷部門卻不能插手解決問題，只有提升品牌管理主管的權力，或將品牌問題上調至領導層方面，品牌管理才能真正發揮效用。

焦點從有形資產轉移往無形資產

當知道需要設計和管理品牌體驗時，成功的品牌管理焦點將從有形資產管理轉為無形資產的管理。若企業同時管理多個品牌，將如何發展，那個品牌是最優先發展的？在未來兩年品牌發展情況如何？誰擁有品牌決策權？由那個部門主力操作？這都是企業必須仔細思量的。因此，品牌戰略是企業戰略的一部份，品牌戰略必須與企業戰略相聯繫；必須瞭解品牌在企業的角色；在與企業戰略分割的情況下，不可能制訂長遠有效的品牌戰略。

品牌資產管理（Brand Asset Management）

品牌是企業的重要資產，當品牌發展愈見強勢，品牌價值亦相應提升，在財務上是達致資產增值（Economic Value-Added）。若品牌屬上市公司的資產，品牌增值令公司資產增值，最終帶動股票市場價格上升，往往高於非強勢品牌的股票市價。因此評定品牌表現的新標準（Matrices）要求從財務管理角度及行銷角度一併考慮。

近數年基於西方股票市場的經驗證明，強勢品牌對股票，股票市場的抗跌力、融資能力及利潤全具正面影響。從財務角度而言，投資品牌是值得的，其回報遠超於短期"利潤"。香港理工大學品牌戰略及創新中心過去六、七年跟進了約三十間上市公司，不僅從市場營銷的角度，更從財務及其他企業指標全方位評價品牌。例如從財務指標的角度研究香港上市公司所經營的品牌變化和公司股票價值高低之間的關係。研究的目的是建議一些新品牌的評價標準包括對企業能力、現金流及抗跌力有沒有影響？而不僅僅是研究品牌對銷售、市場份額和顧客滿意度的影響。初步的分析顯示如果企業的品牌是強勢品牌，借貸成本相對較低，而借貸能力加強。若資本成本降低，銷售收入不變利潤亦會上升。但本研究結果仍未證明品牌的強弱勢與股票市場價格之間的關係是密切的，原因為香港是國際金融市場，每一次金融動盪，香港市場受的影響往往較其他市場大。兼且香港的股票市場充斥很多投機成份，結果，原本是密切關係，受投機行政為影響使這個關係複雜亂了。然而本研究分析表明強勢品牌的抗跌能力強。儘管是投機，在大市下調的情況下，表現仍然突出，跌幅較少。

社會活動和公民責任

現今社會將社會活動/公民責任已演變成品牌元素之一，是品牌體驗的一部份。理工大學品牌管理中心及管理與市場學系研究說明社會活動和公民責任是香港很多強勢品牌共有元素。顧客如認為企業及管轄的品牌對社會的持續性發展及其他的社會利益作用貢獻及負責任，他們會對企業及品牌加添印象分和發展更高的信任度。這值得香港的中小企業績餐飲服務企業思考，是否能具創意地承擔社會責任，給予資源及支持而不是推搪。據此，今天的品牌管理已跳出營銷的範疇，改為利用不同的管理功能部門的指標評價品牌的健康度，更需要了解支持品牌的營銷活動將如何提升品牌的資產值。

第二章：價值導向品牌管理架構

何為品牌

六十年代美國的市場營銷協會給品牌釐定的定義，一度廣為學術界和業界接受，對品牌管理的實踐最具影響力。根據此學會，品牌被定義為：「品牌是名字、詞語、標誌、符號或設計，或以上元素的組合，使賣家能藉之界定其產品或服務，使與競爭對手的同類產品或服務相互區分。」今天國內及本港很多的品牌管理參考書都沿用此定義，但價值導向及全方位品牌管理的新思維宣告了舊有的定義已告落後。

根據美國營銷學會的定義，品牌管理聚焦於產品、廣告、包裝設計等方面，企業的資源將大部份投放在廣告，企業形象識別系統，形象工程，商標設計等以創造的品牌知名度和提升認知度。這些品牌元素確實是很重要，但它們只能代表表面的品牌體驗，很多情況下僅能是傳達品牌承諾的價值的訊息，而非價值！

品牌並非名字或標記

當我們看見不同的品牌商標時，看到的不僅僅是一個名字，還會聯想及其他東西或特徵。例如看到「星巴克(Starbucks)」的標誌，不少人會聯想一個舒適工作間的生活環境，想起某一種生活方式或體驗；看到「麥當奴(McDonald)」的金黃色的M字拱門會想起它的無處不在，想起漢堡飽，想起生日會，想起小朋友的歡樂。何況「麥當奴」告訴顧客的還有更多。

「麥當奴」在美國的廣告背後大有文章，絕不簡單。當其針對的客戶是大眾時，它的口號是“Everyone eats here, must be good”，當廣告針對年青人時口號便改為“Treat yourself, don't cook”，這是年輕人喜歡的，不用在家舉炊弄飯，十分方便，在「麥當奴」購買漢堡飽便解決問題。當家庭是品牌推廣的對象，其口號是“ It's fun here”，讓大眾聯想一家人歡聚的樂趣。所以，看到的不單是品牌名字或商標這麼簡單。名字有了，標誌也知道了，但針對不同的客戶群，利用廣告語點出不同的價值訴求。「麥當奴」此例子清楚說明品牌的重點是創造和演繹顧客期望獲得的價值和觸動點，不是漢堡飽和薯條，是歡樂、是生活化，這就是「麥當奴」的價值。當然還有其他出色的例子，顧客看到「Volvo」這個名字和商標，馬上聯上“安全”及“堅固”，這是成功的。因此品牌操作不要片面強調名字，應要強調品牌代表的特定價值。

另一例子更清楚說明品牌是名字及品牌是價值的區別。2010年世界盃在南非開打，一家荷蘭食品生產商趁世界盃熱，推廣名字為「Hakuna Matata」的非洲品牌食物。當大家未曾了解該品牌，單看名字已產生很非洲化的先入為主的感覺。但企業認為品牌名稱不是核心問題，名稱或會容易忘記，可價值卻不是，真正的關鍵問題是此非洲食品品牌能帶給顧客甚麼價值/ 好處，企業希望顧客及社會大眾聽見「Hakuna Matata」時即聯想某些更深層的價值，而不只是非洲而已。

企業進行的市場調查資料顯示，顧客衝著「Hakuna Matata」而來的都並不只為了食品，顧客期望的利益有些是和食品本身的特質有關，如材料和味道，有些則是情緒化的價值，譬如刺激和冒險，有些則和生活有關，如易於烹調。在推出市面前，品牌曾邀請顧問公司作市場調查，但所涉及的並非大規模的問卷調查研究。該企業界定以年輕人為目標顧客，遂與年輕人聊天藉此了解他們對非洲食品的期望和好處？追求甚麼價值？調查報告反映年青人希望非洲的產品不要對身體有害是健康安全的、容易及快速烹調、用料是真正來自非洲的、代表一種伴隨風險的體驗、原始風味等。

此食品公司根據上述反饋，決定非洲食品「Hakuna Matata」的品牌承諾價值是刺激的、浪漫的、原始的，在原始的田野上面享受陌生的飲食體驗。最後從這價值單子中選出數種價值作為「Hakuna Matata」的核心價值，這些核心價值是目標顧客最重視的，讓企業能利用自己的競爭優勢在這些價值上達到優秀的表現，可作為品牌差異化的基礎。

在品牌管理中，經常聽及人們談品牌DNA的重要性，那麼何為品牌DNA？在概念上，品牌DNA、品牌承諾和品牌核心價值三者是不可分割的，相互間有著重要的連繫。品牌承諾的價值當中最少一個或兩至三個可被選作核心價值，是品牌的神髓(Brand Essence)。品牌神髓和品牌精髓兩者概念上是很接近。品牌精髓表達的價值多一些，品牌神髓則與定位有密切關係。

每種核心價值一般包含數個細分價值，他們被視為次級價值，用來支持品牌形象，它們可與產品和服務的功能特質，企業自身，品牌特點或其他渴望表達的價值等相關，但這些次級價值甚少超過三種，過多的只會導致消費者混淆不清，使品牌形象模糊，大打折扣。

以「周生生」為例，消費者不其然想起數年前的一句口號—“讓美麗綻放光芒”，“美麗”除了是讚美的說話，更能帶給受讚賞者愉快喜悅的心情，令他們更具自信。廣告的原意是為了改變大眾對珠寶的誤解。一直以來，珠寶是保值、慶禮、婚嫁才會出現的，可這樣的購買模式並不是珠寶商所追求的！結婚、大壽或嬰孩誕生在整個人生中出現次數不會太多。如顧客碰上以上的情況才購買珠寶，加上競爭激烈，不少國際珠寶商已紛紛進駐香港市場，何況低生育率及現代婚姻觀念改變，珠寶商的生意豈不是機會不多。業務豈不是隨之收縮？因此「周生生」便希望藉上述的口號宣傳，開拓新的消費市場，改變傳統的珠寶購買行為。因美麗是不論男女老少都希望擁有的美譽，如佩戴首飾後能獲得別人更多的認同和讚賞，便會促使顧客再次選購，無須等待大時大節，對「周生生」此品牌，「最美麗」，「最愉快的」，就是其核心價值。另一成功例子— 數年前「Bossini」品牌的核心價值為“家(Family)”，產品及設計都圍繞這價值出發，零售店的前線員工與顧客溝通時不是以兜售形式促成買賣，而是跟顧客噓寒問暖，聊一些日常瑣碎事，關心顧客的生活習慣及喜好，若顧客帶同小朋友進店，店員會主動關心小朋友再帶出購買他們的產品對顧客及其小朋友有何得著，這樣員工與顧客間慢慢建立關係，印象加深，當顧客再次光臨，售貨員便會立即打招呼，了解近況，或對上次選購的產品有何評價等，從客戶關係變成友誼，且愈來愈親近。這樣“家”的價值就能傳達，讓顧客感到家的溫馨和歡樂，品牌忠誠度繼而日益增長。

競爭品牌相互之間存在著平等點(Point of Parity)，平等點是不同品牌相同之處，即等同於相同產業應有的特點，是每個競爭對手都必須擁有的，如衛生是食肆的平等點，食肆一定要長期保持衛生，否則顧客便不會光顧。如失去此特點，企業將無以為繼，不能生存。除非你的品牌在這眾人皆提供的價值上表現最為出色，最強勢的。否則，品牌只是跟隨著市場上的標準而提供相關的利益或價值予顧客，將缺乏明顯的差異性。當平等點成為品牌價值時，品牌的承諾價值頓時變得平凡沒有差異化，沒有優勢。企業因此須強化其品牌的特有價值，如增強產品設計，服務，或提供不一樣的價值，加強品牌體驗，才能在眾多品牌中脫穎而出。

以下是一個以平等點作品牌承諾價值的例子。建立品牌，其價值必須與別不同，但很多品牌管理者都未能察覺。以「海信」為例，海信是國內一家具規模的家電企業，追求的是科技創新。其口號是"創新就是生活"。可普羅大眾聯想起創新家電企業時，只會首先想起「LG」、「三星」、「新力」等，其後才想到「海信」。作為家電企業，創新是必須的，家電產品的產品週期短，每一季度便有新產品推出市面，然而對大部份中國消費者而言，「創新」這價值與上述三大品牌緊緊地聯繫在一起！何況，「海信」並沒有像「新力」一樣強大的研發團隊，在平等點上，「海信」已在創新落後於競爭對手，何況以創新作品牌的承諾價值，令「海信」必須加大力氣才能從對手中找出自己的道路，建立自己應有的市場地位創建品牌可說是事倍而功半，繼而失去顧客支持。

此外，品牌的核心價值及相關的次級價值是不應存在矛盾的，譬如你的時裝品牌的核心價值是獨特，引領潮流及低成本。可是，同時提供這些價值是很難的。"獨特"意味著無法大批量生產，難以藉規模效應降低成本。以Zara為例，它的品牌承諾價值是「快時尚」及產品質量在可接受的水平。Zara不會強調高質量，因為高質量的成衣表示耐穿。若Zara的顧客長年累月穿著很耐穿的服裝，那麼，便不會享受「時尚」這好處了。

品牌價值分類

價值導向的管理思維強調，品牌必須承諾能為顧客創造價值，成功的品牌必須有互相呼應的品牌價值才能吸引顧客，歸納而言，品牌能為顧客提供三類價值或利益；

A 功能價值/利益(Functional/Value Benefit)
B 情感/心理價值或利益
(Emotion/Psychological Value or Benefit)
C 社會價值(Social Value)

每一價值對顧客對品牌的接受度和忠誠度皆有其作用，企業可以專注其一或提供上述三類價值。眾多的成功品牌經驗說明三方配合能更有效提升品牌形象和維持品牌的強勢，更難被競爭對手模仿。下文逐一分析各價值的特性、作用及提升方法。

A. 功能價值/利益

功能價值是由產品及服務的功能決定。如凳子最大的功能價值是給人坐下和休息，桌子的基本功能價值是讓人寫字及在其上工作。對於產品，人們最容易想到的就是其功能價值及品質。但是，很多顧客追求的不僅僅是功能價值。如果單純強調產品如品質等功能價值，即使表現突出，售價亦不可能跟競爭對手差距太多。特別在產品同質化越來越嚴重的今天，當大家的產品品質和功能都處於不分上下的水準，站在消費者的立場，選擇品牌的決定性因素將會是什麼呢？顯然易見，一是顧客與品牌或企業的相互關係，如口碑和信心，二是價格比較，當然亦有其他因素如口碑、產品配套、售後服務等，但相對比較次要。

B. 情感/心理價值

情感/心理價值指顧客心理上感到愉快，喜悅及享受的感覺，此感覺由不同的情緒反應引起，如刺激、放鬆、浪漫、地位提升等，此等情緒價值是很難用金錢來衡量的，例如品牌A與品牌B所出售的產品及功能類似，且價格相約。可是，有些顧客只鍾情品牌A而經常光顧，卻從沒考慮購入品牌B的產品，這不是純粹以價錢或產品功能解釋的。儘管價錢較高昂，顧客選購時多根據個人主觀想法，並不是在客觀分析貨品價值，性價比等具實體資料的情況較少。主觀上感到喜歡就決定購買產品，因此現今成功的品牌大多是很強調情感價值。

C. 社會價值

品牌另一個重要元素就是社會價值，也是近數年品牌管理學者及顧問開始重視的價值。善於利用品牌的社會價值，可以令品牌創建活動更具成本效益。以「維他奶」為例，在香港取得不俗的成就，家傳戶曉，在香港大型超市到雜貨士多都能看見其產品，顧客遍佈各階層。可是品牌發展亦要配合時代步伐，順應潮流，傳統思維或營銷方法不能與時並進，企業長此下去會遭受淘汰。因此，「維他奶」為了吸引更多的年青顧客，數年前舉辦一個以七十周年為題材的紀念活動，單看以展示維他奶與香港共同成長的歷史紀錄為題材的活動，未必能引起年青朋友的興趣，他們對「維他奶」的歷史沒法產生共鳴和聯繫。因此「維他奶」通過"七十周年紀念包裝設計比賽"吸引中小學生及年青人參與，獲獎作品將會印在「維他奶」產品的紙盒包裝上，此舉大獲好評，年青人爭相將自己的傑作放在網上評比和討論，希望獲得更多人的認同和肯定，配合網上宣傳及對作品的評論，讓網友亦能參與其中，感受維他奶品牌社區的文化。此具創意的品牌活動，讓「維他奶」的名字再次廣泛流傳於年輕人的圈子，透過口碑不單讓年輕人接觸品牌，更令他們重新瞭解和加深認識「維他奶」，拉近顧客與品牌的關係。相應的廣告宣傳，將「維他奶」的價值從飲品、味道和解渴等功能價值上增添了文化、活力、健康、表達個人意見和獲得認同等不同的社會價值。

另一例子是政府機構—香港國際機場管理局，通過政府撥款作全球性旅遊推廣以吸引更多的遊客。由於金融海嘯，現金資助減少，令他們只好在有限資源下進行品牌推廣活動卻不失吸引力，最終設計一個命名為「好好食」的推廣活動。香港機場食肆林立，中西俱備，可供選擇的種類繁多。旅客在品嚐香港美食時，機場的旅遊大使向旅客介紹食品的中文名稱，亦教曉他們使用中文說出"好好食"及食物名稱，同時亦會從對話中了解旅客對機場及香港旅遊的體驗，讓他們感受香港特色，整個過程亦會錄製成短片，利用電郵發送給旅客，旅客返家後在網上或聚會上和朋友分享在香港機場的上述經驗及喜悅，亦能重溫箇中樂趣。這樣能吸引旅客再次來港，對未曾來港的，更會藉著朋有的經驗分享，引起他們注意，加深對香港的印象。香港機管局成功利用社會媒介分享旅客體驗，以低成本的方法提升香港機場的形象外，更有效促進香港旅遊業。

企業必須思考其品牌將強調哪一種價值，還是這三種價值皆強調。市場經驗顯示單純強調功能價值，無論品牌多成功，與其他一般品牌差價不會很大，因功能價值予顧客太少的想像空間，少了想像空間，品牌體驗相應變窄，讓顧客感覺獲得的價值較少。

品牌可以提供上述三種價值，但哪一種承諾價值是顧客所追求呢？ 大部份製造業者受生產經驗影響，多會強調功能價值，如鞋業，核心價值是"健康舒適"，次等價值為物有所值。"健康"雖滲透一些情緒價值，但更多的時候是以功能價值的方式表達。當過份強調品牌的功能價值、強調物有所值，顧客自然以金錢衡量品牌，品牌的發展空間會減少，經常以減價才能吸引消費者。但當客戶選購鞋時，前線員工能讓客戶感到舒適、關懷和細緻，能有效而具體演繹舒適這一品牌體驗。這樣的演繹，能同時發揮功能價值及情緒感價值，差異化大了，定價空間也大了。同樣地，與「物有所值」聯繫的餐飲品牌各款食物訂價不高，但強調給顧客一種「享受」，「嚐新」等情緒價值的餐飲品牌，收費必定較高。

強勢品牌

很多企業投資於創建品牌活動都期望品牌會發展成強勢品牌，但對甚麼是強勢品牌卻感到認識模糊。事實上強勢品牌的標準遠多於銷售量、知名度、記憶度、差異化等傳統管理常用的評估指標。價值導向的品牌管理方法建議強勢品牌必須符合以下各項條件：

(1) 差異化以至獨特品牌體驗(Differentiation and Unique Experience)：品牌不僅要有差異化，還要有獨特的體驗。如購買電腦，一般顧客聯想到Apple, Dell, HP, Samsung, Fujisui, Lenovo等。這些品牌具知名度，品質有保證，且世界各地都在發售，有相應配套如維修保養等。但對於華碩，一個台灣電腦生產商，如何跟這些國際企業競爭市場，所需要的就是獨特性。一部手提電腦除了功能，還有外觀。華碩的產品功能不俗外，外型設計獨特，極具性格的電腦外殼，讓人看見即悠然而生一種很享受代表潮流的感覺。為使用者提供時尚且有個人品味的價值，這讓華碩在手提電腦市場建立自己的風格，為顧客提供不一樣的產品。

(2) 顧客與品牌產生情緒聯繫(Emotional Connections)：顧客和品牌產生情緒聯繫是成功的關鍵因素，品牌價值成功與否，端視乎品牌能否滿足顧客需求和他們是否樂意以至自豪地與品牌建立密切的關係。

(3) 能夠提供顧客期望獲得的利益或價值(Relevance)：強勢品牌提供的價值是客戶急切期望享受的，是他們所追求的。

(4) 提供更多價值於顧客(Value)：強勢品牌不僅為顧客提供期望得到的價值，還要較競爭品牌所提供的更多。

(5) 持續性發展及維持競爭優勢(Substantiality)：企業建立品牌時經常忽略持續性，特別是國內企業，希望在短期內提升業績，對企業長遠發展並未有重大幫助，品牌的持續發展需要企業領導層制定長遠目標，在消費者心中豎立形象，否則在這汰弱留強的經濟體系中，品牌將很快無法生存。

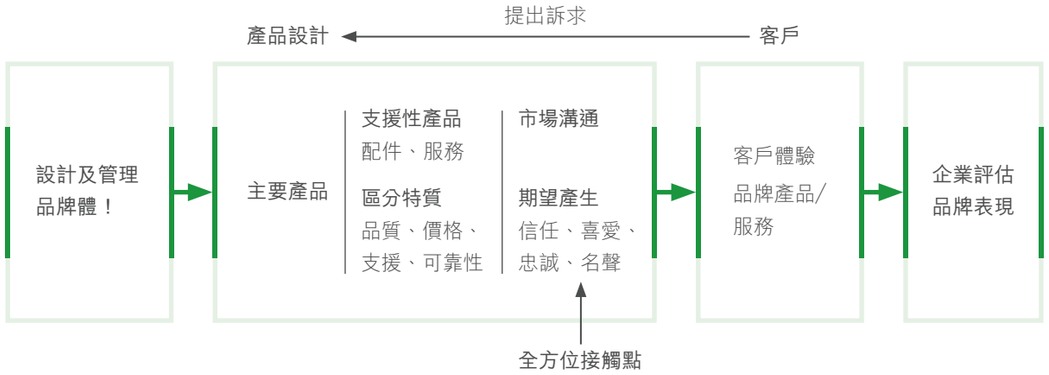
(6) 品牌信任度高(Brand Trust)：強勢品牌具有品牌信任度，顧客對品牌包含的服務和產品有很大的信心。

(7) 品牌忠誠度高(Brand Loyalty)：強勢的品牌具有很高的品牌忠誠度，與其他的品牌相比，忠誠度高品牌能夠提供更多的品牌價值給顧客。

(8) 為投資者達致資產增值：品牌是企業的重要資產，從財務管理角度分析，強勢的品牌的估值高乎一般的品牌，品牌愈強勢，其經濟估值愈高，企業的總資產隨而水漲船高，為企業及所有投資者達致資產增值(Economic Value-added)。

(9) 增長平台(Growth Platform)：強勢的品牌能夠為顧客提供一個增長平台，可以進行品牌延伸，如服裝品牌可發展成時尚服裝及飾物，擴充原有業務，甚或至進軍其他範疇。

總言以之，市場份額，銷售上升，知名度，顧客滿意度等只是強勢品牌的部份指標。這些指標只是反映市場營銷的標準，卻往往被不少企業從短期角度分析而導致品牌管理出現嚴重誤區，大量投資於廣告及公關活動，短期內催升品牌注意度，以拉動銷售和市場份額，縱使能到此等目標盈利卻往往會下降。若產品或服務未能同步提升，亦未能提供品牌所承諾的價值，更會導致品牌形象受損。國內及本港很多企業在品牌管理上都出現這種問題，忽略了天最重要的是讓顧客享受品牌的承諾價值，公司是要不停增值。因此，只有品牌忠誠度，穩定的品牌顧客關係及信任度，才能穩定銷售和保證持續性發展，品牌亦因此才能成功，才能提升品牌資產值成為真正的強勢品牌。



圖五：全力位品牌管理

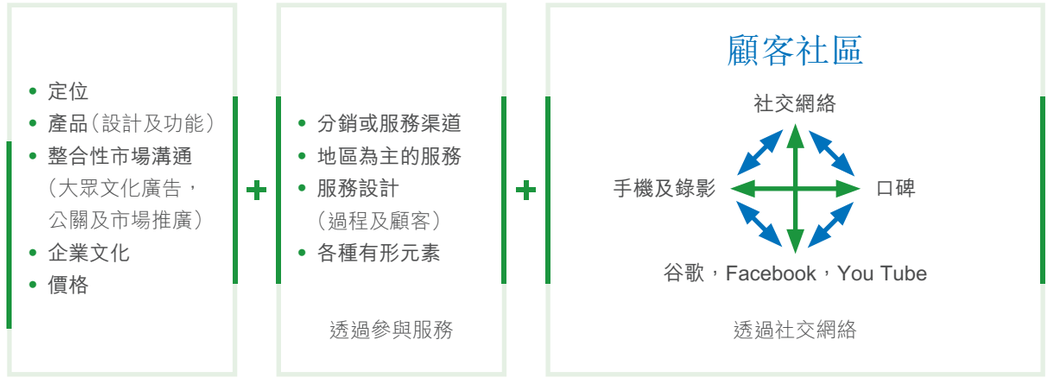
版權作者：陸定光博士

全方位創建和管理品牌

品牌價值是顧客必須通過與品牌接觸，從購買和消費體驗中所獲得。品牌體驗受不同的品牌元素影響，倘若單純地透過廣告和產品方面推廣，是不足以讓顧客感受到豐富的品牌體驗。品牌接觸輪子(Wheel of Touchpoints)理論(下章將詳細解釋此理論)解釋品牌體驗不僅是顧客在購買的時候感覺到，亦可在購買前，購買中，消費中，甚至是購買後，品牌與顧客建立關係後的跟進服務或活動中感受到，整段過程中的不少活動可能由非營銷部門負責，故需要各涉及部門共同協作，要求企業採取全方位的品牌創建和管理。

全方位設計和提供品牌體驗要求企業全方位地創建和管理品牌，全方位管理品牌的要求意味企業通過成立品牌部，或單靠行銷部門管理和監控品牌活動，是不足以建立強勢品牌。今天，很多公司正慢慢朝這個全方位管理品牌的方向邁進，慢慢將品牌管理放到更高的層次。

如圖(五)所示，當企業全方位設計及管理品牌體驗時，需要利用產品及市場溝通活動以外的元素，界定關鍵的品牌接觸點及相關的品牌元素，部份元素超出市場營銷部門管轄的範疇，隸屬其他功能部門管理必須通過全方位品牌管理才能保證跨部門的協作，共同提供品牌承諾價值相匹配的品牌體驗。

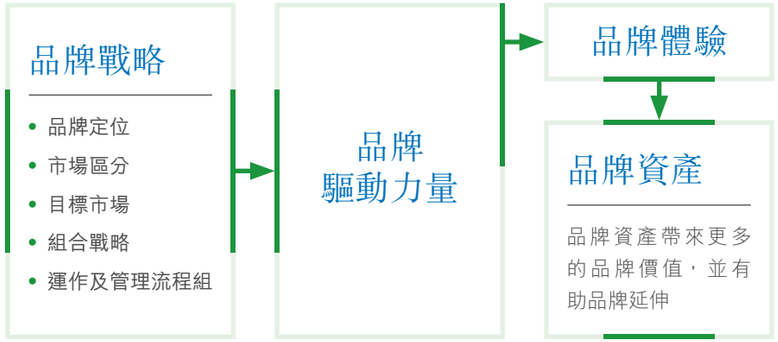


圖六：品牌管理新範疇

註明：內在因素並不包括在內，版權作者：陸定光博士

在品牌管理新思維下，品牌不再是廣告宣傳，而是全方位管理的，給予顧客良好體驗。但是，如圖（六）所描述傳統的品牌創建過程，如產品定位、產品設計、市場溝通活動、注重功能價值，還是必須進行的品牌管理活動的。然而，除了產品，還要通過相關的服務來感受品牌承諾及價值。所以，品牌管理需要有完善的市場管理、生產管理及設計、物流管理、營銷渠道管理、人力資源管理及財務管理等互相配合，才能創建強勢品牌。

時代變遷，傳統的宣傳方法已未能覆蓋大部份的消費者。現在的大眾媒體已不只是電視廣告、報紙或雜誌等，更包括交通工具網上平台，不同的社會媒介這些日常接觸的渠道。年輕人平均每天花在網絡上的時間遠多於電視及報紙雜誌上，加上網上平台自由度高，可塑性大，讓企業能制定多樣化的廣告宣傳品牌，相對電視上短短數十秒的廣告，網上宣傳更具成本效益。何況，現有及潛在顧客藉社交媒介如MSN、Facebook、Twitter等討論和分享品牌體驗，對品牌作出支持或不應購買等意見，這些不僅是品牌接觸點，也是品牌體驗的一部份，更會慢慢形成網上的品牌社區，其內的口碑及信息對品牌形象及價值具極大的影響；因此，現今的品牌管理要求企業不能忽略新媒體！全方位管理品牌要求企業檢視企業的組織架構，管理系統及流程是否能有效率地，具成本效益地配合全方位品牌管理的需要？是否能優化資源分配支持各項品牌活動？投資於創建品牌的活動是否能導致更好的回報，達資產增值的目的。本章建議香港中小企全方位創建和管理品牌時，實踐上可參考圖（七）建議的品牌管理架構。



圖七：品牌管理架構
通過管理策略為企業和顧客創造更多價值

版權作者：陸定光博士

全方位管理品牌亦要求企業檢視企業的組織架構，管理系統及流程是否能有效率地，具成本效益地配合全方位品牌管理的需要？是否能優化資源分配支持各項品牌活動？投資於創建品牌的活動是否能導致更好的回報，達資產增值的目的。本章建議香港的企業，包括餐飲服務企業，全方位創建和管理品牌時，實踐上可參考圖（七）建議的品牌管理架構。

圖（七）的架構說明企業按傳統智慧，根據戰略製訂流程決定品牌戰略後，還要界定品牌驅動力（Driving Force），不同市場會有著不同的驅動力，那一種力量使品牌與顧客更為親近？它可以是廣告、渠道、品質、服務、口碑等。企業需進行市場調查，研究及分析市場上的品牌驅動力，避免白白浪費資源，把精力付諸流水。

但同時市場上存在負面驅動力，例如不洽當地宣傳，過分強調自家品牌，而貶低其他品牌，可能會令消費者反感，因此必須清楚瞭解市場，才可制定乎合消費者要求的品牌管理。

以食品品牌為例，潮流推行健康意識，食品商應配合社會需求，以健康為驅動力制定宣傳方案，如何吸引消費者嘗試健康食品，組成品牌價值，感受從中的得著。當顧客能親歷其中，得到更多情感利益，反映品牌已逐漸成功。在整個架構下的組織及流程，是要整個組織相互依賴，因此，提升品牌創建和管理的能力乃各企業必須實行的。此外，要適時地評估品牌健康度，監察品牌運作，此是整個品牌管理架構的內容和實踐要求。

第三章：品牌戰略及管理過程

為什麼要制定品牌戰略？原因很簡單，由於每間公司的資源有限，領導層需要依據戰略才能有效地、優化地分配資源，資源分配外，市場上的變化創造不同的機會，然而不是所有機會都能讓公司持久發展和充份利用自身的競爭優勢，只有經過詳細的規劃，分析及抓緊每一個機會，資源調配得宜，業務才能順利增長，在競爭激烈的商業環境下找出光明大道。

在香港這日新月異、步伐急速的市場，眾多本地企業往往因當務之急，制定相對較短期的戰略。無可否認，從銷售量、營利和店舖數量等較表面的數據，不少本地公司在短短十年間，甚至幾年內已有一定程度的成績。相反人材管理、戰略管理及市場品牌管理等方面重視程度不足，未有作出深入研究，制定適當的對策，為公司建立長遠的規劃。我們應清醒地看到，很多時候帶動香港管理發展的並不是香港的公司，而是在香港的跨國企業，全因他們願意投資培養出一批優秀的管理人材。

我們不難發現香港公司只有短線的管理規劃，尤以從事製造業的企業為甚。以代工生產為主要業務的廠商多以一年作規劃年期，年復年，每一年初制定來年的戰略。這現象不難理解，由於訂單、流動資金及資源供應等問題上波幅較大，公司領導層大多會基於上一年的業績而訂下明年的方針。在計劃一年戰略時，所考慮的內外因素均較長遠的規劃簡單，要顧慮的事較少，讓領導層容易掌控，惟對於公司的長遠發展卻未必能帶來正面的幫助！由於考慮因素較少，在制定計劃過程中極可能忽略某些重要因素、趨勢或議題，如消費者行為、市場潮流、物料種類、人材招聘、企業概念和政府政策等，但它們對企業的營運和管理卻有不同程度的影響，不少企業因沒有詳盡的預測、分析和規劃，導致未能面對突如其來的市場轉變，繼而黯然退出。進行三至五年的規劃能為公司帶來更全面和多角度的思維，提供不一樣的見解。何況，儘管制定一年計劃，亦需要配合企業的持續發展，詳細研究及製訂較長遠的管理和營運模式。然而，輕視綜合性及長期的戰略規劃並不是香港企業的問題，發達國家的企業犯有相同的問題，例如據歐洲國家調查所得，只有約一半的企業認真規劃長久的品牌及其他管理戰略。

何謂品牌戰略？

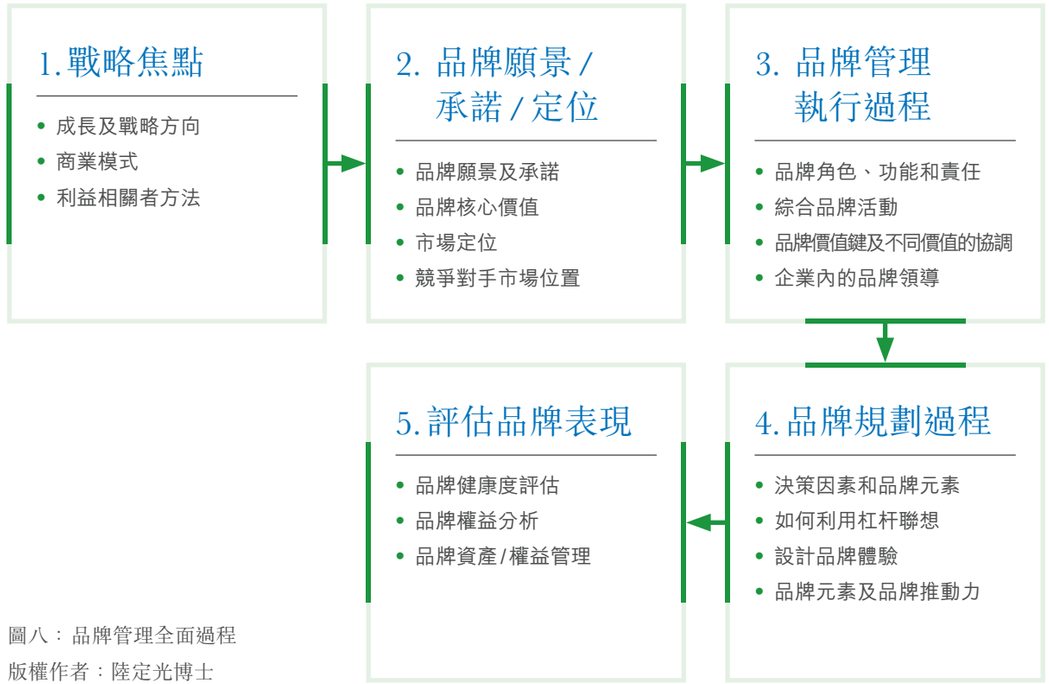
品牌戰略的定義：品牌戰略關乎如何創建一個緊密整合的品牌的計畫，它指出通過哪些手段及如何利用企業各部門的資源和協作，產生最具效率的有關品牌建立和管理之決定，有系統地創造針對目標顧客訴求的價值及為企業和投資者帶來理想回報。此外有效的品牌戰略能影響企業的整體運作，從以確保顧客感受品牌體驗的一致性。

在全方位支援和執行品牌戰略前提下，品牌戰略組成的元素遠超於傳統的市場營銷元素，理論如4Ps（Product—產品，Price—價格，Place—分銷渠道，Promotion—推廣）或為服務產品而設的7Ps/4Ps外加人（People），服務過程（Process），及實物証據（Physical Evidence）。

品牌戰略並不等同於市場營銷戰略或是產品戰略，可是很多企業誤解認為兩者是同一概念，在尋找品牌管理人才時，經常以市場營銷部門的人員作為首選。可是善於市場營銷的管理人，未必能滿足價值導向品牌管理的新要求，他們較著眼於廣告推廣，擅長公關活動等宣傳技倆。然而創建品牌的價值卻不是這麼簡單，每一品牌中必須有其獨特的品牌承諾價值，設計和管理品牌體驗，顧客才能加深對品牌的了解，成為品牌的忠實客戶。這承諾是要傾全公司之力支持，不能單靠個別員工或某些部門處理品牌問題，往往牽涉不同部門，若負責品牌管理的員工不是高層領導，決策時將受公司的管理制度及權力所誤，部門之間亦可能產生矛盾，引起不必要的紛爭。所以，當選擇品牌管理人材時，必須要求對公司結構、市場形勢和競爭對手有著深入認知的專業團隊，有決策權，制定全方位管理戰略，方能為公司創建強勢品牌之路。

品牌管理的全面過程

品牌管理成功與否取決於企業能否懂得設計和管理品牌體驗。這意味著品牌戰略比市場營銷戰略和產品戰略更高層次。企業制定品牌戰略，可循以下五個步驟進行（圖八）：



圖八：品牌管理全面過程
版權作者：陸定光博士

步驟一：戰略焦點（Strategic Focus）

有效的品牌戰略其焦點必需與企業戰略及商業模式相聯繫。換言之，企業必需弄清品牌在企業中發展的角色。當品牌戰略僅被視為產品戰略而與企業戰略分割的情況下，企業就難以制定長遠有效的品牌戰略。從廣義的價值導向經營理念考慮，企業亦應以「利益相關者方法」（Stakeholder Approach）訂立品牌戰略焦點。此方法強調有效的品牌戰略焦點不應該只著眼於股東（Shareholder）的利益，更應對利益相關者（Stakeholder）包括顧客、員工、生意夥伴、社區和環境等負責。若品牌戰略焦點能平衡各方利益，將令投資者對企業更信任、客戶更忠誠，更能吸引優秀人才加盟，並有助減少外在規管和提高公眾對企業和品牌的認受性。

[1]對企業而言，利益相關者（Stakeholder），是指企業的投資者或者經營活動有各種要求和期望的團體或個人，包括：雇員、管理人員、股東、供應商和眾多的社團。

成長戰略及方向

品牌實際上是企業的資產，建立品牌乃為企業資產增值的戰略手段，因此，品牌必定要在企業戰略的大傘下發展。如企業的產品種類繁多，品牌經理需要清楚計劃產品的重要性，主副之分。當企業採用多品牌戰略時，更要準確分配資源，各品牌掌舵人亦要不時交換意見，互補不足，平衡公司的利益，避免因片面追求個別品牌盈利表現而造成品牌之間互相攻擊。

很多從事製造業的中小企面臨的重要問題是如何從代工生產（OEM）走上創建自家品牌之路，企業需要平衡兩種業務，找出一個合適的比例作出妥善資源配置。此類企業選擇放棄代工生產業務，專注發展品牌事業的風險極高，背後原因包括：a）由於代工生產與建立品牌要求的人才、資源調配、銷售網絡和顧客群有著極大差異；b）代工生產業務成功的關鍵因素是生產及質量管理和成本控制，品牌管理的成功關鍵要素則複雜多變；c）代工生產的領導難以在短時期內改變生產管理導向的思維，因此代工生產起家的中小企創建品牌切忌倉促，如沒有仔細思量，準確計算風險及培養品牌管理能力，便不應毅然從代工生產加入品牌創建，否則，縱使成功也事倍功半。品牌是公司的資產，這是一個堅實的理念。品牌建設要全公司配合特別是企業領導層，因品牌戰略乃是企業戰略，而不單是市場行銷，這樣公司才能變成品牌導向的企業。

商業模式

具備全面品牌管理的能力是成功建立品牌的先決條件，香港的中小企業多以生產製造或代工生產為主，商業模式及經營管理基本上是生產導向的，在創建品牌時未能意識到其他有別於生產業務的因素。此類企業的強項界偏重於生產管理、品質管理和物流供應鏈方面，這三個要素基本都是廠商和代工生產商業務成功的關鍵，他們具備完善的生產管理能力，擅於提升生產力及效率，擅長分配人手配合公司訂單和客戶要求，對於供應鏈管理、物流、原材料的採購等都表現一流。但當仔細思量，便會察覺這些說優勢都以開源節流，減低成本為大前提來增加盈利，與創建品牌，拓寬顧客群，增加銷售，加強產品價格差異值等並沒有直接聯係。何況一般代工生產商會按照客戶需求生產所需產品，往往忽略自己獨自研發的重要，導致創新能力和設計能力較遜色，惟這件都是成功品牌所需要的能力。

從代工生產到自營品牌，箇中難題是如何將自己的產品定位，包含甚麼價值，為顧客帶來那些品牌承諾，這需要轉變沿用的商業模式，不是僅增加一兩條生產線而已。由於代工生產商一直以來為國際知名品牌生產產品，

如Nike、Adidas、Apple、LV等，他們的產品遍佈全球，銷售極佳，不管在世界任何角落，消費者都可看到這些品牌標誌，聽到人們討論他們的產品。這讓部份代工生產商誤認為只要模仿他們的品牌，生產類似的產品，便能達到相同的成效。這思路是很危險的，顧客對產品的要求不僅聚焦於產品自身的特質和價值，更希望從產品中獲得更多的附加價值，如生活品味、個人風格、時尚度、社會地位、學識等。定位只是創建品牌的開始，怎麼操作品牌、怎麼調查消費者行為、怎麼分析資料、怎麼評價品牌資產、怎麼進行廣告推銷、怎麼建立銷售渠道、怎麼管理品牌，怎麼協調公司資源等，這些品牌戰略及市場營銷的問題，對代工生產商可謂相當陌生，卻對建立品牌有著深遠的影響。從思維上的轉變，到公司營運及架構的改變，很多代工生產商均極感苦惱和忐忑不安。首先，企業自身的競爭優勢已失去，不是代表他們的生產能力出現問題，而是生產前的一連串問題，從建立產品，研究市場，創作意念方面都有待他們摸索。第二是風險問題，於代工生產中，生產商是按照訂單要求調整原材料、生產量、生產速度、工人數目，他們可以從數據中準確計算，知道如何提升生產力及降低成本。但對品牌定位、品牌承諾和附加價值界定都比較含糊，難以準確估計和掌握，有別於他們的慣常的營運和管理方法做法。例如顧客老化、年青人消費行為和市場接受程度會隨時間變化，直接影響銷售及品牌形象，這些不明朗因素對代工生產商是一個極嚴峻的考驗。

圖(九)：品牌戰略—傳統思維

圖十：品牌戰略—新的戰略思維

品牌戰略必須與企業戰略相聯繫，從戰略的焦點出發，瞭解品牌在企業中的角色，在與企業戰略分割的情況下是不可能制訂長遠有效的品牌戰略。事實上，一些香港上市公司都出現了類似情況。某家香港企業於香港和國內有多間分店，但企業在香港和國內卻採取兩種不同的戰略模式，使用不同的宣傳渠道，可是推廣的品牌卻是一樣。由於香港的銷售量超過一半的來自國內顧客，根據政府統計處，自由行遊客中有六成來自廣東省，企業應好好利用其在港的國內顧客，提升口碑，如提供一些會員優惠，吸引顧客再次光臨，而不是大灑金錢於廣告上。兩地操作完全分割，對品牌推廣並無幫助，祇有兩地不同的戰略合二為一，才能有效實行品牌戰略。

(圖九、十)涵蓋的品牌戰略管理圖代表新舊兩種不同的品牌管理戰略模式，前者是傳統的戰略模式而後者是新的全力位品牌管理戰略思維。兩者似相近，但實際上卻有莫大的差異。傳統的品牌管理主要由市場營銷部門處理品牌戰略和相關的品牌管理活動，其他功能部門因應各自的專長在有需要時協助品牌戰略的推行，依照這模式運作，功能部門之間可能因不同原因，如欠缺溝通、部門間的政策差異、人事問題及思維差異而導致品牌戰略在執行過程出現嚴重偏差，影響整個計劃的進程。相反後者將品牌戰略的位置處於各功能部門之上，用意是先確立明確的品牌戰略，再讓公司內各部門一共同配合和溝通，讓戰略能發揮效能，亦可避免部門間的誤會，確保所有員工均朝著同一目標出發。先進的國內企業正慢慢地朝這個新模式發展，如中國人壽一直沿用傳統模式，近年已改為新的模式，將負責品牌的部門移往北京總行，提升品牌戰略的重要性。另一國內強勢品牌—「蒙牛」，旗下主要部門主管集中於行政總裁辦公室，這樣，有助他們更有效傳達及分享最新資訊，協助品牌發展。國外某些企業選擇增設品牌管理小組，但小組成員必須是企業領導層，如「麒麟啤酒」、「飛利浦」等，亦有不俗的成效。對品牌管理團隊，企業高層必須賦予以他們實權。若執行品牌活動時需要通過不同部門的審核，將會費時失事，錯過良機。倘若企業採取多品牌戰略時，很多情況需要精準分析及果斷決策，把資源分配妥當。這不是個人的決策，而是整個公司領導層齊心協力的成果。近兩年內今不少成功企業也採用新的和全方位的品牌戰略模式。但這種模式卻不易效法，它往往引致公司組織架構的變動，及需要人才配合。現今的品牌管理人才除了對市場瞭如指掌，亦要懂得其他商業技巧如金融、人事、物流，甚或至社會及政府變化，才能制定具競爭力的品牌戰略。

步驟二：品牌願景/承諾/定位(Brand Vision/Promise/Position)

企業決定品牌戰略的焦點後，下一步工作是決定品牌的(A)願景、(B)承諾、及(C)定位

(A)品牌願景

品牌願景充分解釋品牌存在的基本原因，乃企業為品牌訂下的戰略、財務及品牌發展的目標的總體表述。它清楚界定品牌未來的發展方向，利害得失。此外，每一品牌的願景必須與企業的願景或宗旨相配合。當品牌是企業品牌時，企業的願景、任務和核心價值觀與品牌神髓(Brand Essence)、品牌承諾和品牌性格(Brand Personality)同時考慮。其次序為任務(Mission)、願景(Vision)、核心價值(Value)、品牌神髓、品牌承諾及品牌性格。

從前建立品牌，當品牌認知度不高時，顧客可能把一些產品或公司缺點和品牌聯想起來。國內不少企業以企業掌舵人代表了這個企業的核心價值，在品牌是企業品牌時，老闆或領導層須保持形象，一旦形象受損，會直接投射到品牌上，顧客同時產生一定的負面聯想，削減對品牌的信心，以致破壞整個品牌形象。如皮爾卡丹(Pierre Cardin)，當老闆去世，其後人馬上發表聲明表明沒有承繼及發展家族時裝業務的意願，結果，皮爾卡丹品牌形象嚴重受損，股票也急跌。因此企業內部必須有良好協調，不論品牌或領導層本身，作決定前必須細心思考，以免破壞建立多年的品牌形象。

家族的名聲和品牌的名聲一樣，當品牌是企業品牌，企業具有代表性的人物，他的文化和價值觀往往代表品牌的價值觀，他個人的性格對企業管理文化影響不容忽視。然而，採用多品牌戰略的企業情況就截然不同，多品牌的好處是按照消費者的要求提供不同的承諾，可以靈活地處理。

品牌神髓(Brand Essence)是品牌的靈魂，不僅決定品牌的身份個性，促進在企業內與各部門的溝通，更反映品牌承諾的核心價值，和道出品牌價值的未來方向。品牌神髓具有核心個性和延伸個性兩特點。品牌的核心個性乃品牌承諾所提供的核心價值(Core Value)，且反映品牌的主要能力，品牌轄下的產品及服務須一致配合核心價值。其他不包括在核心價值內的品牌元素，它們的主要功能是豐富品牌個性，提高品牌個性的完整性及神韻。

(B)品牌承諾

品牌承諾並不是一個口號，而是一種理念和行動的結合，承諾為客戶提供不同的價值。這個概念不只是產品、店舖裝潢或顧客上，而是品牌價值和品牌承諾。針對目標顧客作出不一樣的承諾，加強品牌體驗，將公司的精髓、性格和思維帶給顧客。加深顧客對品牌的認識，提升認知度及忠誠度。包括：

功能價值(Functional value)：品牌屬下的產品、服務或解決方法的功能及質量等價值，由產品/服務的功能表現決定，如「勁量」電池的耐久力

情感/體驗價值(emotional/experiential value)：BMW汽車強調尊貴身份象徵，「星巴克」以環境及氣氛、服務人員的體驗及高素質的咖啡為顧客創造完美的體驗。

社會價值(Social Value)：主要顧客與友儕分享品牌體驗時是否獲讚賞和作出亦有同感的驚嘆。

企業不應作出太多品牌承諾，應在云云價值中選出一至兩種獨特的、具代表性及為目標顧客所追求的利益或價值作為品牌核心價值，並確認企業的能力有支持此等核心價值的基因(DNA)，以及企業在此等能力的表現是優於競爭對手。

每一公司及每一品牌都有著不一樣的願景，願景不僅僅是對投資者、社會和客戶的一種價值的承諾，更與公司未來發展有緊密聯系。根據公司各自的願景而產生品牌承諾，目的是為顧客帶來甚麼不一樣的利益。如香港電訊公司的「One2Free」(自由易)品牌，移動通訊服務市場剛開始時一直以成年消費者為主體，但「One2Free」看準年青人市場，提供手機買一送一優惠，為青少年提供一個較低的門檻，吸引他們進入移動通訊市場，品牌名稱中的Free(自由)，往往是年青人所強調的，渴望得到的心理/情緒價值，讓他們有了自己的一片天。調查顯示「One2Free」介入市場便迅速地搶佔雙位數的的市場份額，成功開拓新的市場區隔。亦成功地讓顧客體驗"自由"這品牌承諾，除了自由之外，承諾當中還有"勝利"，迎合青年人反叛的心態，像革命一樣取得自由，取得勝利。加上橙色的標記，黃色的員工制服，營造出別幟一格，既反傳統而突出的感覺，吸引年青人。開拓新市場及為年青人提供"溝通渠道"是願景，配合自由和勝利這品牌承加上外觀上的豐富包裝，和成就品牌體驗。然而品牌承諾亦不宜過多。當某些品牌承諾未能實現，會帶來反效果，因此選擇時需審慎，因應公司的核心能力和願景，一步一步實踐。企業在區分市場時，亦要因應競爭對手作出差異化調整。每一企業擁有不同的競爭優勢，不可能單純效法成功的市場領導者，盲目跟隨或強化他們現有的策略，特別是中小企，在資源有限的情況下必須找出自己的道路。

圖十一：國內主要運動品牌市場定位

(C)品牌定位

即品牌在顧客群的腦海中或細分市場中找到合適的位置。如品牌強調奢華的手錶，"奢華"一詞有著高貴及氣派的感覺，但市面上以奢華形象出現的手錶品牌價格由幾萬起到數十萬不等。雖同屬奢華類別，但實際的標準卻不一樣。市場定位和價格是相輔相成的，如兩者有出入，消費者會感到模糊，削弱品牌形象。以「YSL」在香港的經驗為例，曾一度定位為高級時裝品牌，可是其服裝售價了人中高檔次的品牌形象，未能滿足一眾高檔消費者對高檔次的要求；相反普羅大眾卻因為「YSL」打著高檔時尚服飾的招牌而卻步。品牌一度陷入危機，通過重新定位，「YSL」才慢慢重回正軌。

企業必須能多確定品牌在顧客印象/感知中的最佳位置，才可讓實現潛在利益的最大化；準確而合適的品牌定位有助闡明品牌的內涵、獨特性與競爭品牌的差異性。品牌定位的表達往往包含一段簡短的文字概括品牌承諾的價值及此等價值的差異性在那裡。如維珍航空，企業清楚自身的核心價值是休閒娛樂(Leisure and Entertainment)，品牌願景是"Who are we and what's our brand about ?"。這些價值是可以變的，從70年代演變到現在，維珍剛開始時曾嘗試不同的品牌價值-如開心、品質、物有所值和創新，隨時代變遷，現代人更懂享受生活，品質和物有所值等都是較膚淺的概念，維珍亦隨之改變舊有價值，提升層次，讓顧客在使用維珍服務時有一種品味生活的體驗，感受，到現在的價值—"休閒娛樂"。

雪花啤酒的口號是"雪花啤酒，暢想成長"，從這幾個廣告中可以看出，雪花啤酒他的品牌價值是很一致的，這一價值是針對年輕人的，因為年輕人的成長是很辛苦的，他們要讀書，找工作等，所以他們需要放鬆。因此，他們在喝酒那一刻是最開心的，他們可以暢想成長。

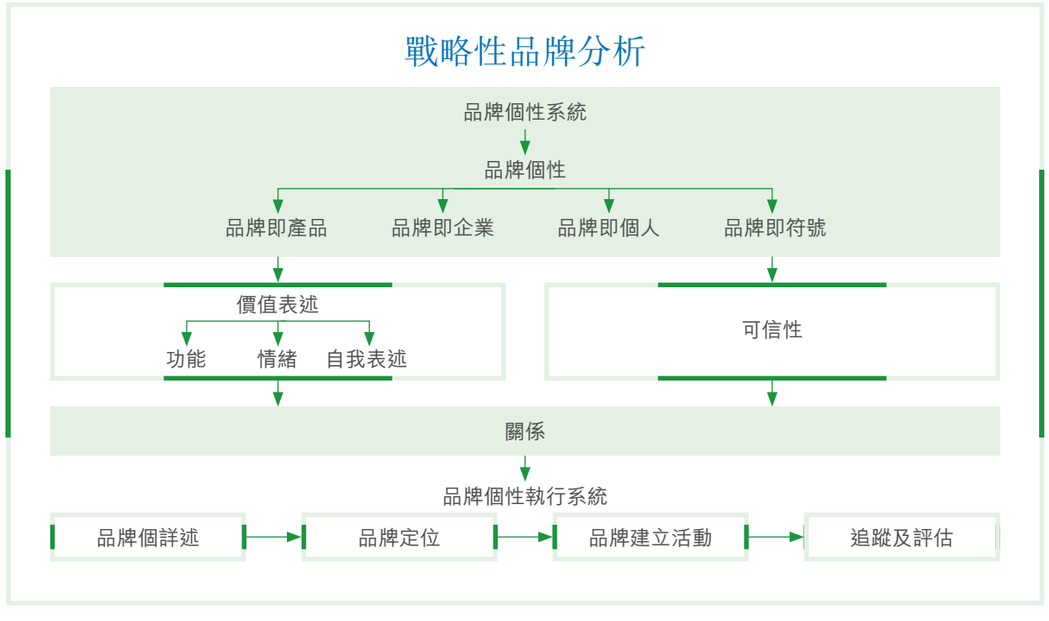
「特步」的廣告語是"「特步」，讓運動與眾不同"，他的遠景是"打造全球運動時尚第一品牌"。「特步」制定的戰略有環境分析和中國消費者變化分析，因為這是一個三年計畫，所以這裡面是從2009年說到2012年，未來評估的趨勢是怎麼樣，收入是怎麼樣，以及中國的城市化進程，因為城市化是中國的一個重要議題，那麼城市化之後有什麼變化呢。於是他又講中國運動產業的概況，他還說了哪幾個是推動中國產業變化發展的重要力量，如運動賽事的增加，中國消費者時尚意識的增強，他覺得整個產業市場可以分為三部分：專業運動、休閒運動、時尚運動(圖十一)。

「特步」也看出來了這三個市場哪個最大，市場份額是怎麼樣，2007年到2012年的評估，他們估計2007年時尚運動服裝的市場份額是百份之十七，但是三年之後會增加一成，這表示「特步」未來成長的機會將會更加多。這些就是感知度，他覺得現在中國市場上最流行的幾個品牌之間的位置，「耐克」和「阿迪達斯」定位接近，「李寧」在運動服裝方面的定位是和他一樣的，但「李寧」在價格方較「耐克」和「阿迪達斯」低很多，「特步」就更便宜一些。

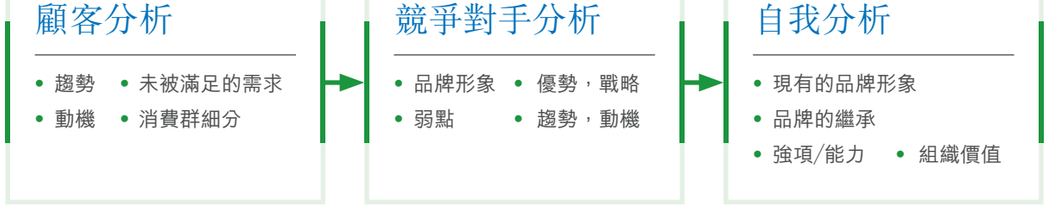
步驟三：品牌規劃過程

品牌計畫：決策因素和品牌元素

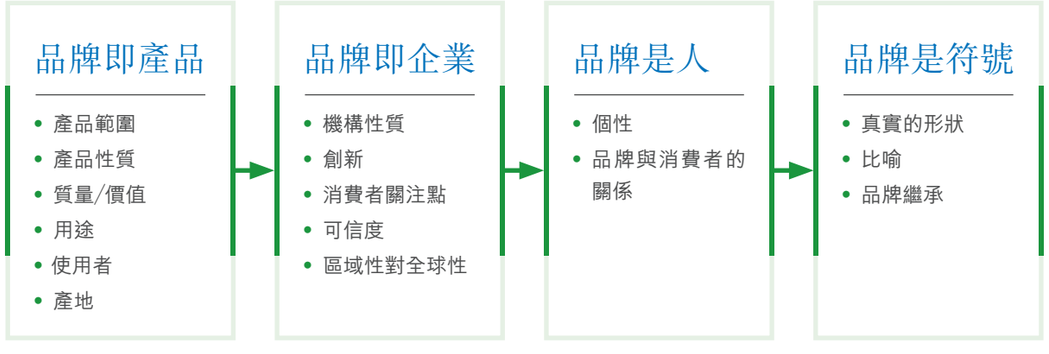
當品牌核心價值定位後，企業下一步是如何實踐，將價值有效體現。除核心價值，品牌更要有較次要的價值全面支援及彌補核心價值的不足，兩種價值代表品牌的整體形象，需要不同的元素、配套及協調充分演繹。然而企業心目中的品牌價值未必與顧客聯想的相符，因此企業須進行品牌個性規劃，完整及清楚向消費者演繹品牌(圖十二)。品牌個性規劃實際上包含很多元素，除確定產品定位外，還須考慮產品、企業、個人、符號及其他的元素演繹，戰略地分析品牌(圖十三)。建立品牌戰略時，企業要對市場、消費者、競爭對手及其他品牌個性有深入了解和詳盡分析，這些因素往往對企業在定位品牌價值及如何演繹有著決定性的影響，選擇功能價值、情感價值或是社會價值，還有待深入探討。



圖十二：品牌個性規劃模式(來源：David Aaker)



品牌個性(核心，延伸，本質)我們想建立的一系列組合



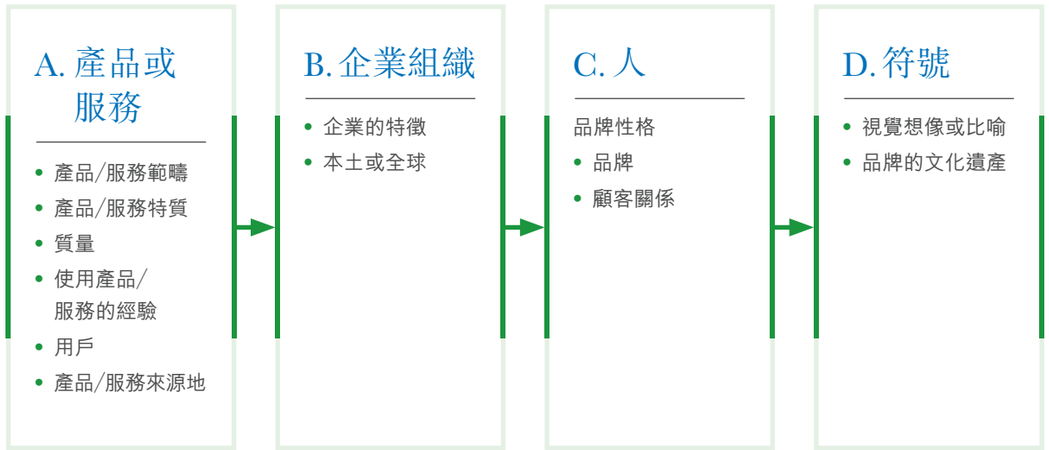
圖十三：戰略地分析品牌(來源：David Aaker)

我們應該避免品牌個性的管理陷阱：品牌形象陷阱，品牌定位陷阱，單一的外部思維陷阱，產品特質陷阱。

品牌個性 (Brand Identity)

品牌個性藉品牌所蘊含的一籃子元素及相關聯想體現出來，此等聯想讓目標及潛在顧客與某些價值連繫，以至直接轉化為特定的「價值表述」(Value Proposition)。所聯繫的價值可以是功能性價值、情感價值及社會價值，經濟與非經濟利益。品牌藉著此等利益/ 價值讓顧客感到滿意及願意與品牌維繫關係。此外，品牌個性讓企業及其員工更清楚業務的聚焦和未來發展方向，更有效地與外界溝通，和更容易掌握利用那些指標(Metrics)評估品牌的表現。

如(圖十四)所示，品牌個性可被視為一種系統，因它包括四大部份(Aaker and Joachimsthaler, 2000)共十二個層面的元素：



圖十四：品牌系統十二層面元素(來源：Aaker and Joachimsthaler, 2000)

企業必須規劃、投資、協調和管理這十二種層面的活動，建立和提升品牌的鮮明個性和可信度，且品牌個性及支持品個性的元素必須保持一致性及不應經常改變。

如何利用槓杆聯想

在運用企業直接控制的資料和品牌元素傳達及突顯品牌個性外，企業可考慮與其他強勢品牌組成戰略合作伙伴，採取聯合品牌戰略(Co-Branding)，充份利用戰略伙伴的品牌所包含的聯想價值，提升自家品牌的價值內容外，亦讓顧客在聽見聯合品牌的各字後立即聯想及兩家品牌的長處和特點，讓聯合品牌更具競爭力。當顧客認為兩家品牌代表利益是魚與熊掌，兼而有之時，他們將更容易對聯合品牌產生好感，接受程度更高。如新力與愛立信共創「SonyEricsson」手機品牌，立即讓顧客聯想到此品牌既有新力的創新設計及娛樂性等特點，也具有「愛立信」的強勢科技。

聯合品牌外，企業亦可觀望和利用社會上某些事件，熱門話題及人氣甚高的人物與品牌扯上關係或建立某一種聯繫。利用這些事和人象徵的特定價值，杠杆式地借力強化品牌個性。當然，它們代表的價值及引發的聯想必須與品牌個性的特徵相一致。

設計品牌體驗

主要要求企業利用所有的品牌元素、設計和管理能讓顧客更容易感受品牌所承諾提供的利益和價值的整個由購買前，消費過程，至消費後的總體經驗，有關品牌體驗的內容及管理指引將在另一獨立章節中詳細論述。

品牌元素及品牌推動力

基本上所有影響顧客對品牌所體驗的有形及無形的產品、服務、事件、行為、市場溝通活動等，都是品牌元素。但是，傳統的品牌管理往往將品牌元素局限於品牌的名字、商標設計、代表品牌的口號、包裝等，他們對品牌的認知具有重要作用，亦能影響品牌體驗。但他們僅在認知及態度層面上起作用，對品牌的感知價值，購買行為和忠誠度影響微少。更適當的表達是，它們必須在顧客感受到品牌所提供的價值和利益後，才令對品牌的名字、符號、商標等產生喜愛感。

在芸芸品牌元素中，某些元素對品牌體驗，顧客對品牌的興趣和喜愛感，以及接受程度具有更大的影響。這些元素可視為品牌發展的推動力，包括：

A. **品牌形象**：吸引和維繫顧客

B. **廣告公關及事件營銷：**強化品牌形象，令顧客認知企業的品牌承諾，教育顧客品牌承諾價值與它們期望獲得的價值的關係，藉此提高潛在顧客，對品牌認知度和興趣，推動他們接觸及嘗試體驗品牌。

C. **渠道：**主要是透過零售店的設計和氣氛，強化品牌形象和提供客人更好的品牌體驗，傳達的品牌精髓和相關的聯想價值(Associated value)，讓顧客確認能享受更多的價值，藉此提升品牌偏好度和差異化。

D. **代言人：**適當的代言人能提升品牌形象和讓目標顧客感到品牌配合他們的個人形象和生活風格，讓顧客及大眾感受更多與品牌承諾的關聯價值及情緒利益，提升品牌忠誠度。

E. **產品：**提供品牌承諾的價值，在產品、材料及科技使用上，創新設計讓顧客感受獨特的體驗，從而刺激潛在顧客對品牌的興趣。豐富的產品組合讓顧客更享受購買此品牌的樂趣，推動品牌偏好度和忠誠度。

F. **服務：**他們要了解自身角色，明白自己根本就是品牌的一部分，也是品牌承諾價值的傳遞人和代言人，他們的行為和態度直接影響顧客的品牌體驗。而且，他們在品牌忠誠度管理中扮演重要角色。他們須明白有關指標對企業、品牌及他們發展的重要性，協助反饋顧客對企業品牌個性及形象的看法 。

G. **服務人員：**訂立優良的服務標準豐富品牌體驗，高質素的服務標準提升品牌形象外，更可為行為訂立服務標準，有助建立企業的品牌成行業領導者的形象，吸引更多新顧客和鞏固品牌忠誠度。

H. **科技：**除了生產和設計產品的科技能直接影響顧客對產品及服務的形象外，另一重要而值得投資的科技是資訊科技，它有助更好地整合企業價值鏈及品牌價值鏈，更有效(效率及成本)協調價值鏈內各活動，讓客戶更好地體驗品牌承諾價值。而且，資訊科技對顧客忠誠度管理具重要影響。

I. **價格：**讓顧客感到貨真價實，物有所值，確認良好的購買經驗，提升品牌偏好度和信任度。

J. **聯盟品牌：**藉與其他在品牌形象上能相互增強和互補的品牌，提升品牌的形象，協助吸引新的消費群體，以至讓顧客感受更多的情緒利益。推薦與其他在品牌形象上能相互增強和互補的品牌合作，強化品牌體驗。

K. **品牌社區：**這將是日漸重要的，有助擴大客戶群，豐富顧客品牌體驗和鞏固品牌忠誠度，成為顧客的生活品牌的重要手段，它主要是利用新興的社交、購物、娛樂及生活網站和網誌等互動社會媒介傳達、肯定和強化品牌的價值、形象、體驗等，協助建立和建立品牌與顧客關係。

L. **營銷及推廣人員：**讓顧客感到貨真價實，物有所值，確認良好的購買經驗，顧客與品牌產生情感上的聯繫，了解在銷售活動外，同時擔當客戶關係管理的角色，對在店內的銷售及服務流程提供意見，提升顧客的品牌體驗。

M. **完善資訊系統：**資訊科技能有助更好地整合企業價值鏈及品牌價值鏈，更有效(效率及成本)協調價值鏈內各活動，讓客戶更好地體驗公司的承諾價值。資訊科技對顧客忠誠度管理具重要影響，加強顧客數據庫管理，與品牌管理科及行政部合作，分析和監控品牌 - 顧客關係的變化及其對業績的影響。

企業內的品牌領導

品牌創建及管理全方位系統工程，它要求企業不能局限於某一管理部門的角度考慮及分析品牌戰略和相關活動，應要從全方位的價值鏈 - 特別是品牌價值鏈的角度尤為重要。強勢品牌能夠把企業的員工，管理政策和執行過程拉在一起，朝品牌承諾的價值和品牌價值鏈最終目標的方向發展。

步驟四：品牌管理執行過程

若品牌只是企業旗下管理的眾多品牌之一，則領導層必須制訂品牌組合戰略(Brand Portfolio Strategy)，明確各品牌相互間的關係和所需的企業資源分配。與傳統的品牌管理不同，全方位的品牌決策及管理要求領導層建立支持品牌戰略所執行的組織架構，運作及管理之流程。(圖十五)概括品牌決策及管理涵蓋的重要工作：

• 決定品牌定位	1. 確保吸引更多的潛在顧客 2. 更有效與目標顧客溝通
• 品牌承諾和個性	確實執行品牌戰略
• 制定品牌組合戰略	確實品牌相互間的關係和所需的資源分配
• 品牌決策，管理及組織	要達致全方位的品牌決策及管理，包括組織架構，運作及管理流程
• 訂立品牌企業文化	培養公司內與品牌價值相配合的企業文化

圖十五：品牌決策及管理的主要工作

(1) 角色，功能及責任

(2) 整合所有的品牌活動

(3) 品牌價值鏈和跨部門合作

(4) 領導及監控

品牌管理模式理論上有以下選擇

統一的、單一的品牌和定位，但容許地區性在操作上的某些彈性，就像「麥當奴」採取的模式無異，在企業品牌的大傘及定位下，容許分公司或代理人有較高操作自主性，如「可口可樂」及「奔馳」所採取的品牌管理模式，共同的品牌創建平台(產品、銷售隊伍)，以不同價格區分品牌，很多汽車生產商皆採取此模式，共同使用的品牌管理過程，工具和知識管理，「Standard & Poor's」乃最佳例子，確認品牌管理模式後，需要環繞全方位的品牌管理而改變，特別是行政部及品牌部在品牌管理的角色、功能、和權責必須界定清楚，減少資源上的不必要浪費和確保品牌戰略在執行和管理上的一致性。此外，資訊管理部、產品發展部、人力資源部、財務管理部在品牌管理、監控和貢獻上的角色必需提升。為了更好地管理品牌體驗，應考慮成立新的部門專責處理客戶關係。

企業內的品牌領導者

創建強勢品牌需要全盤的戰略規劃、管理層及員工在思維、態度及行為上作出適當的轉變外，更要求企業在組織結構上作配合的調整和在企業內建立強勢的品牌領導者。此領導者具備以下特點：

- 必須是高層領導
- 可以直接與行政總裁溝通
- 能夠參與董事局的會議、解釋品牌戰略、評估品牌戰略和爭取品牌活動的支持
- 直接參與品牌戰略的決策過程，具權力協調各部門的工作和資源，支持品牌的活動更有效執行
- 讓所有員工相信企業確實全力投入創建強勢品牌
- 監控企業內品牌文化的培養過程
- 協助製訂適合、與品牌表現掛鈎的員工表現評估指標
- 定期進行和匯報品牌健康度及品牌資產的評估，對品牌資產變化負責

建立品牌文化

企業內的品牌領導者，品牌部門及人力資源部在“企業內部品牌創建過程”中扮演極重要的計劃，執行和監管角色，品牌領導者必須與品牌部門和人力資源部門共同設計，規劃有關的培養品牌知識和企業的品牌文化策略和所涵蓋的活動，一般而言企業內部品牌創建和品牌文化培養的計劃包含六大組成部份。所有的培訓活動不僅讓員工了解和接受品牌所代表的價值和個性，更要達致各級員工因品牌而活（Live the Brand）的境界。

企業的高層必須通過內部溝通及培訓過程、提供相關的知識及信息予各級員工，和培養相匹配的品牌文化，整個過程實際上是“企業內部品牌創建過程”！

規劃及管理：培訓方法和主要活動

- 制定品牌培訓/工作坊教材
- 到各分行教育前線同事，與他們分享品牌管理經驗
- 分享品牌的成功故事，例如品牌競選大賽
- 週年大會：解釋、回顧和展望品牌戰略、品牌表現、品牌價值鏈及品牌個性
- 各級員工首年的入職培訓課程：品牌戰略、品牌願景、品牌承諾的價值、品牌個性、及與個人相關的表現評估方法
- 模範員工分享經驗（工作坊、部門或單店內部會議）和值得學習/警惕的品牌體驗（好的及壞的）
- 企業通訊及高層的話（通告或電郵等）
- 品牌對外主要的廣告和公關活動
- 傳統的課堂講授或工作坊：品牌知識和更新品牌的發展和變化，對員工的要求等培訓內容

- 針對中層管理人員的培訓內容
- 針對前線銷售及服務人員的培訓內容
- 包括學習模範的培養品牌文化及品牌精神的方法

步驟五：評估品牌表現

品牌資產責任

品牌規劃過程包含品牌管理執行過程和品牌表現評估（健康度），傳統的品牌管理要求評估時應主要參考市場標準，包括銷售表現，顧客知名度，滿意度、品牌忠誠度和口碑等。大多數跟金錢沒有直接關係，但對品牌的投資回報有不同程度的影響。因此廿一世紀的品牌管理要求平衡各方面的指標，包括參考現金流，融資成本，股票價格等財務標準評估品牌的表現正是品牌管理和品牌評估所需要的。

以下是監督品質資產的重要觀點：檢討品牌敏感的資料，檢討主要品牌倡議的情況，檢討品牌敏感的計劃，檢討新產品及核心品牌價值的戰略分佈，解決品牌定位的分歧及管理外界伙伴。

（1）品牌健康度評估

（2）品牌權益分析

（3）品牌資產/權益管理

品牌資產及品牌健康度評估

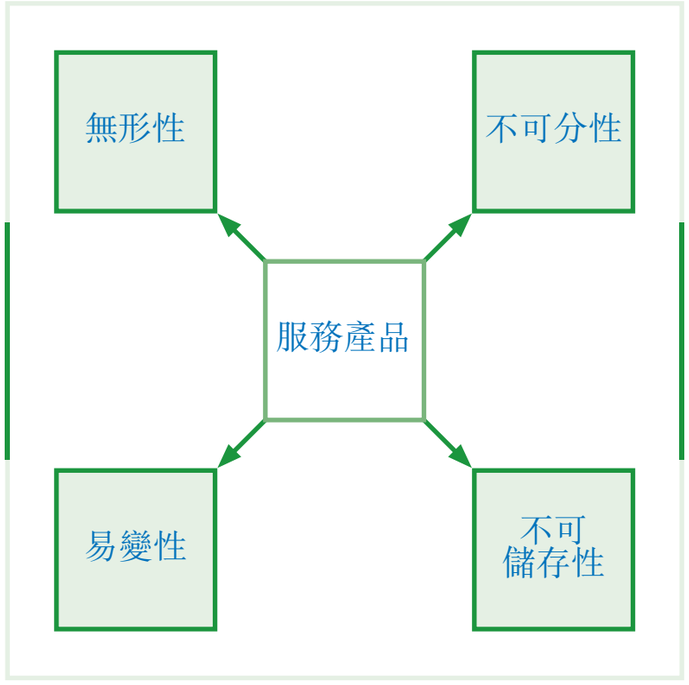
從企業的戰略角度考慮，品牌是企業的重要資產，有關品牌創建和管理活動的支出應被放作投資而非成本。因此，對品牌表現的重要戰略指標是此投資創造的收益，其中品牌的資產值是否增加，增長率多少皆是此範疇內的重要指標。因此品牌資產的評估指標，不僅包括市場及顧客指標，例如銷售收入、市場佔有率、品牌知名度、品牌滿意度等，更應包括相關的財務和戰略指標，如現金流量、利潤、品牌延伸、成本效益等。很多時忠誠度高的顧客能創造更多利潤和帶來穩定的現金流量。因此，品牌資產管理的核心部份是品牌忠誠度及顧客終生價值管理，我們將在獨立的章節中對此作詳細介紹。各級員工須明白有關指標對企業及他們自身發展的重要性和願意接受所有的指標，而員工報酬與指標必須緊密掛鈎。最後，企業必須投資建立完善的資訊系統，收集和分析品牌的表現，並定是反饋予品牌領導部門，協助監控品牌的表示。

對企業而言，利益相關者（Stakeholder），是指企業的投資者或者經營活動有各種要求和期望的團體或個人，包括：雇員、管理人員、股東、供應商和眾多的社團。

第四章：餐飲服務特徵與品牌服務挑戰

傳統的市場行銷管理理論和技巧是根據製造業的經驗總結而生。原屬市場行銷策略之一(但今天的全方位品牌管理要求跨部門協助而超越市場行銷功能的範圍)的品牌管理理論和操作方法也不例外。但是，製造業生產的產品是有形產品，包括很多不同類的餐飲服務的服務產品在不同程度上是相對無形的。何況服務產品與有形商品在其他方面有不同的特性，這些特性對企業在創建及管理服務品牌時帶來新挑戰，和要求採取與傳統品牌管理不一樣的手段。因此，有效創建和持續發展品牌的先決條件是先瞭解服務產品的共同特徵及它們對營運與品牌管理上的特殊含義。

不同行業的品牌創建及管理經驗顯示，工業產品的顧客的購買行為相對理性，且轉換供應商往往存在不少風險，以致過去所依循的採購及管理制度亦需要作出調整，產生額外的行政成本，因此工業產品的品牌顧客較穩定，工業產品的品牌創建及管理相對簡單和容易。



圖十六：服務產品的特點

圖十七：有形性—無形性序列群

消費品因消費者的需求及購買行為多變，市場上的新產品及新品牌經常出現，競爭激烈，並且消費者的購買行為往往受情緒及作出購買決定時包括促銷等情境因素影響，品牌轉換行為較普遍。消費品的品牌創建及管理相較工業品的品牌創建及管理難度大。

然而，工業品或原材料及消費品都是具實體的東西，顧客在購買前對產品的特點、設計的功能清楚查驗。但是，大部份的服務產品皆未能以實體或實物形式存在，令顧客在購買前較難掌握服務產品的特質。此外，包括餐飲服務的不少服務都是由一籃子的服務及有形產品元素組成，或以解決方案的形式提供於顧客。在無形性上，服務產品仍具有生產與消費的不可分割性，易變性，不可儲存性等特點。這些特點在營運管理、貿易管理、市場營銷等方面帶來製造業企業從未經歷過的挑戰，從而令服務產品的品牌創建及管理工作難度更大。

傳統上很多品牌創建及管理策略和技巧皆建基於製造業由有形產品的經驗而衍生，並沒有觸及服務產品的共有特性為企業所帶來的管理挑戰及為顧客在購買和評估消費體驗所帶來的難題，應用性和效果存疑，服務業需要另闢蹊徑，方能有效地創建強勢品牌及確保品牌能持續的發展。

服務產品的特點

1977年市場行銷學者羅夫洛(C.Lovelock)首先提出服務產品與有形產品在某些特性上是明顯差異的。其後經不少市場行銷學者跟進研究，總結出服務產品具有區別於實物產品的4大特徵；(1)無形性(Intangibility)；(2)不可分性(Inseparability)；(3)易變(Heterogeneity)；(4)不可儲存性(Perishability)，可參見(圖十六)。

服務產品的無形性

服務產品的無形性(Intangibility)具有兩重含義。首先服務產品有別於具物理形狀和實體的工業品和消費品，它是是一種行為、經驗、表演、或活動，是非實體的、無形的、抽象的和不發生所有權轉移的活動(圖十七)。其次，服務產品的無形性亦指消費者在消費完成後，對消費過程的結果所帶來的利益和好處往往也是無形的，不能馬上感受到或觀察到，及作出評論。例如，生病看醫生，服藥後亦不能馬上肯定是否痊癒。服務產品的無形性對服務營銷活動在規劃上、執行上、和管理上的影響既有不利之處，又有有利之處。

服務產品的無形性對服務營銷的不利影響主要表現在：(1) 服務產品不容易被識別，其內容和特點較難被顧客瞭解；(2) 服務質量因缺乏有形依據而較難考核和控制；(3) 關於服務內容和質量的服務投訴或糾紛也因為缺乏有形依據而較難處理；(4) 在服務廣告、網上宣傳、服務展覽等宣傳管道中很難採取像宣傳消費產品般，有形地展示務性的服務及服務帶來的好處。雖然部分服務的具實體元素如餐飲服務中的食品可有形地在媒體中展示，但它們僅代表服務的某些部分而非全部，因此服務的無形性在服務產品的宣傳上帶來很多難題和挑戰，傳統的、根據推廣有形產品的宣傳技巧很多時皆不適用！(5) 無形性讓顧客難以掌握和判斷服務的特質和特點，對新服務產品而言，此問題更嚴重，令新的服務產品難於測試。

服務產品的無形性對服務營銷的有利影響主要表現在：(1) 作為無形產品的服務，顧客看不見、摸不著，但能感覺到和享受到，這是一種服務產品特有而實物產品沒有的，多少帶有“神秘感”的吸引力，這種天然的吸引力對服務營銷是有利的；(2)“無形”背後的實質是服務行為，包括服務的熟巧、技能、技藝、技術、知識、文化乃至資訊等，這些具有抽象美的東西，正是服務吸引力的來源，因此服務營銷可以更多地依靠人的行為加以發展。

服務產品的不可分性

很多服務產品的生產、消費是同時發生的。在服務過程中，生產者(或營銷者)與消費者之間是不可分離的，消費者參與服務產品的生產，服務產品的價值在生產者與消費者的接觸中產生。生產與消費的不可分割性對服務營銷及品牌創建和管理的影響既有新挑戰，亦創造機遇。

服務產品的不可分性對服務營銷的不利影響主要表現在：(1) 許多服務只能是“一對一”的方式，而“一對一”的方式容易限制客流量的增長；(2) 許多服務因服務場所的服務容量所限制，會出現排隊或等候現象，需要等候服務一方削弱了服務營銷的吸引力，另一方面，長長的等候隊伍卻讓顧客產生此服務企業的服務特佳的印象，從而吸引顧客加入購買行列；(3) 服務企業的前線員工既要提供服務又要兼任營銷，因為服務生產與營銷是同時發生的，但服務生產人員往往只會接受請求技巧和營運效率的服務培訓，不容易接受營銷意識；(4) 服務質量取決於實賣雙方的接觸，接觸過程中任何一個環節的失誤，或對顧客的需求及行為作出誤判，都會影響服務質量；(5) 服務質量的形成需要全體人員或所有部門進行整體配合和協調，增加了服務機構在營運及貿易管理的難度；(6) 消費者的參與使服務創新及實施比較困難，因為顧客可能習慣了原有的服務，對新的服務採取抵制或不配合的態度；(7) 消費者的參與使服務過程變得復雜，如果參與服務過程的消費者不予配合，就難以保証服務過程的順利進行。

服務產品的不可分性對服務營銷及品牌創建的有利影響主要表現在：(1) 服務產品的生產與消費不可分，這在客觀上形成一種壓力，推動服務生產者改善與顧客的關係，關心顧客的需要，教育顧客有關服務產品的知識，而這一點正是符合營銷要求的；(2) 促使服務營銷者更多地進行市場細分、市場定位和差異化營銷，以便直接面對各式各樣的顧客；(3) 促使服務機構在同顧客的接觸中提高服務質量；(4) 促使服務機構生產人員乃至全體人員都承擔營銷職能；(5) 服務員工在生產服務過程中與顧客的直接互動溝通，為服務企業清楚表達和解釋服務品牌的特點和承諾價值提供最佳的機會。(6) 服務員工的服務行為、態度和技巧與服務員工跟顧客間的互動經驗都是品牌的關鍵接觸點，是服務品牌體驗的重要組成部分。

服務產品的易變性

服務是行為和活動，既有服務人員的參與，又有顧客的參與，心理、情緒及行為的因素常常幹擾服務活動，使得服務活動容易走樣；一是因人而異，即不同的服務人員在同一服務岡位提供的服務產品有差異，或者同一個服務人員對不同顧客提供的服務產品有差異；二是因時而異，即同一個服務人員在不同時間提供的服務產品有差異；三是因地而異，即同一家服務機構在不同岡點提供的服務有差異。這種現象影響顧客對服務產品質量的評價，在顧客眼中服務產品的質量難以維持在同一水準。服務產品質量的易變性對服務營銷既是不利的，又是有利的。

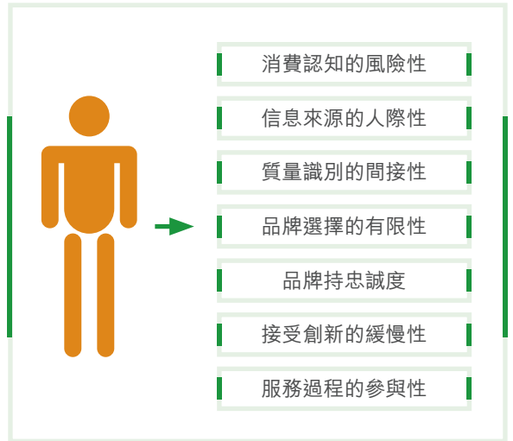
服務產品的易變性對服務營銷的不利影響主要表現在：(1) 服務不易標準化、規範化；(2) 服務質量難以維持；(3) 服務品牌較難樹立；(4) 服務規範較難嚴格執行，服務質量的控制較困難。

服務產品的易變性對服務營銷的有利影響主要表現在：(1) 促使服務機構更多地關心顧客行為和需求的差異性，開展差異化、個性化營銷；(2) 促使服務機構更多地關心市場的變化，增強靈活應變能力；(3) 促使服務機構重視對一綫人員的授權，以增強他們提供服務的靈活性。

服務產品的不可儲存性

服務產品的生產和消費是同時發生的，生產的起始和結束就是消費的起始和結束，因此不存在生產結束與消費起始之間的儲存期，即服務產品是不可儲存的。服務產品的不可儲存性對服務營銷既帶來機遇，也帶來很多新的挑戰和難題。

服務產品的不可儲存性服務營銷的不利影響主要表現在：(1) 服務供求在時間上的矛盾較難協調，容易出現忙閑不均，影響服務質量和效率，此現象餐飲行業極為普遍；(2) 服務供求在空間上的矛盾地較難協調；(3) 服務營銷受空間或地理條件的限制比較大。服務產品的不可儲存性對服務營銷的有利影響主要表現在：(1) 在客觀上形成一種壓力，促使服務機構珍惜時間資源和提高服務效率，提高服務空間的利用率。(2) 促使營銷管理人員多思考如何利用營銷手段如市場營銷要素平衡對服務產品的供求。(3) 以創新的服務管理方法，有效地利用顧客的服務等候時間，為服務增值，使顧客獲得更大的滿足感！



圖十八：服務消費者行為的特點

服務產品消費者行為的特點

服務產品的共同特徵不僅影響企業的營運、行銷和品牌管理活動，對顧客在購買、消費和評估服務的消費體驗也有明顯影響。服務消費者行為與實物消費者行為相比具有7個特點：(1) 消費認知的風險性；(2) 信息來源的人際性；(3) 質量識別的間接性；(4) 品牌選擇的有限性；(5) 品牌持忠誠度；(6) 接受創新的緩慢性；(7) 服務過程的參與性。請參見(圖十八)。

消費認知的風險性

顧客在決定購買前往往評估在消費所購買的產品或服務是否會伴隨某些風險，若他們預見的風險越多，便會推遲購買決定。服務消費者在消費認知方面的風險比實物消費者大，這是因為：(1) 服務產品是無形的，消費者在購買前很難判斷服務產品的特點、功能、質量、以至享用服務後所能獲得的利益。(2) 服務產品具有變異性，質量不穩定，消費者在這次享受到好的服務，並不能保証下次的服務和這次一樣好。餐飲服務是此現象的最佳例子。這使顧客在購買和消費服務時，在服務功能上、財務上、心理上、身體上、社交上、時間上及最終在質量上的感知風險大大提高，不利於服務產品的推廣。

服務營銷減少顧客認知風險的途徑是：(1) 向顧客提供更多、更真實的服務資訊，讓他們對消費帶來的好處更具信心；(2) 增強服務質量的穩定性和可靠性；(3) 向顧客提出服務承諾，減少服務消費者承擔認知風險的壓力。(4) 建立服務至上，“盡心為客”的服務文化。(5) 善於利用服務產品的有形元素，突出服務的特點和品質。例如，餐飲服務利用“美味的食物”此有形的實體的服務元素，傳達品質水準高的資訊。

尋找服務產品資訊的成本及時間

服務產品的無形性，服務質量的易變性，及服務行為易受人及服務場所的環境因素所影響，使顧客特別是新顧客，在購買服務產品前較難審視服務產品的特點和功能，因此也難於準確預測享用服務後所帶來的利益和價值。並且，不同感知風險的提高，使顧客需要花更長的時間來做出購買的決定。為了對所做決定更具信心和更確實地瞭解對享用服務所帶來的利益及後果，顧客需要做出更大的努力和投入更多時間尋找與所欲購買的服務產品的有關資訊。很多實証研究表明，顧客購買消費性服務前尋找有關服務的產品資訊所花的時間和力量，遠超過購買消費品所付出的時間和努力。在餐飲行業中顧客對高級飲宴，為特別的日子、特別的人或特別的活動而設的飲宴服務，其消費後果更難預判，因此更願意尋找更多的資訊才做決定。

信息來源的人際性

服務消費者主要通過人際交流獲取服務資訊，而相對地不很看重大眾媒體上的廣告以做出購買與否的決定。因為無形性使得服務產品較難有效採取傳統的為實物而設計的方法做廣告，較難用媒體廣告來有效地傳遞服務資訊和展示服務的消費經驗，因此服務消費者一般不單靠大眾媒體上的服務廣告。例如，餐飲服務主要是烹飪服務，但第一，廚師的烹飪過程很難以平面廣告表達；第二，一家餐飲店烹飪的菜餚品種很多，除非這家店擁有很多的廣告經費和時間，否則很難完整地將所有品種都做廣告。第三，服務過程、服務行為、食肆的氛圍也是餐飲服務的組成部分。它們亦利用大眾媒介全面地展示。因此，大多數餐飲店只能做一些店堂環境和少數菜餚品種的廣告，但這些廣告顯然難以全面地體現一家餐飲店的服務水準。服務消費者更看重自己周圍的人所傳遞的服務信息。此外，消費服務的過程是一種經驗，以“人”為本的管道的資訊才能更好地傳遞這種經驗。例如，餐飲消費者聽老顧客談對一家餐飲店服務的感受和評價，要比看廣告能獲得更多、更真實的資訊。顧客的口碑，往往是服務消費者最重要的資訊來源。因此，服務企業必須善用以人為本的資訊管道介紹、解釋及教育顧客，讓他們更容易瞭解和接受服務產品和服務品牌。包括：(a) 重視和利用現有顧客的口碑；(b) 重視服務過程的人際溝通，包括服務人員與顧客和顧客與顧客之間的溝通。(c) 重視新媒體如微博及資訊網路的利用。

質量識別的間接性

服務產品的無形性使得服務消費者在購買和享用服務前，往往只能根據服務價格、服務設施和環境等有形的東西來間接地判斷服務質量。很多顧客往往認為，較高的服務收費、較好的服務實施和環境，意味著較高的服務質量和水準。服務營銷增強顧客對質量識別能力的途徑是：(1) 利用價格來傳遞服務質量資訊和保持價格的穩定；(2) 利用服務設施來傳遞服務質量資訊和保持服務設施的完好和吸引力；(3) 利用服務環境和氣氛來傳遞服務質量資訊和保持服務環境。

品牌忠誠度

消費者對服務品牌一般有較高的忠誠度，若經過親身體驗，認為其服務品牌最適合自己，最能讓自己滿意，消費者往往不會輕易在服務品牌上“棄舊圖新”。對消費成本較高的服務而言，這種購買行為更普通。這是因為：第一，“棄舊圖新”意味著消費者需要花時間以至金錢對新品牌進行認知，而消費者一般不願意再冒認知風險；第二，服務的不可分性使得服務消費者對舊品牌多少產生了感情。服務營銷保持和進一步提高顧客品牌忠誠度的途徑是開展關係營銷，保持和不斷加強與現有顧客的關係，以對顧客的忠誠換取顧客對品牌的忠誠。

品牌選擇的有限性

服務的無形使得消費者難以比較不同品牌的服務，因而消費者對服務品牌挑選的程度比對商品品牌低。無形性亦令消費者對服務及服務品牌的記憶較易消失，往往對具有明顯差異化特點的服務產品和服務品牌才產生深刻印象、記憶腦海中。因此，服務營銷增強品牌挑選性的途徑是建立具受目標歡迎的特色的服務產品和品牌。

接受創新的緩慢性

通常消費者接受和共同生產創新服務較接受一項實物產品創新慢。 主要原因為：(1) 很多情況下顧客須親身經驗新服務，風險性高；(2) 無形性使企業很難對顧客展示和解釋新服務，增加顧客對新服務的瞭解和信心。接受服務創新的緩慢性是因為服務的生產和消費不可分性使得新的服務在要推廣時，亦要求顧客服務改變老的消費習慣和服務行為作為配合，而習慣一般不會立即改變。儘管企業提出的創新服務產品概念上真的很好，卻往往因服務員工在此理上的抗拒和不願意改變服務行為，及消費者在參與服務行為在短時間難以配合，而令新產品承諾的優點未能體現。香港的餐飲業亦常遇上此問題。因此，服務營銷促進創新推廣的有效途徑是：(a) 重視服務創新中顧客的配合問題；(b) 採用服務創新試點，並吸收顧客參與，發揮創新試點的示範作用；(c) 提供足夠的培訓於員工，同時利用市場溝通活動教育顧客。

服務過程的參與性

服務的不可分性使得服務消費者參與服務的生產過程，因此服務消費者對服務質量多少也會有一種責任感。服務營銷增強顧客參與性和責任感的途徑是；(a) 重視服務機構對顧客的開放和鼓勵顧客參與服務的積極性；(b) 加強服務生產者的責任感，以生產者的責任感帶動消費者的責任感。(c) 通過市場溝通活動教育顧客，讓他們更瞭解服務過程，及他們在服務生產過程中所承擔的活動；(d) 提供適當的誘因，鼓勵顧客的參與，共同生產服務和創造服務品牌承諾的價值。

圖十九：服務營銷組合

支持品牌創造的服務營銷組合

傳統上，實物產品的營銷組合，包括4P營銷組合，即，產品(Product)、定價(Price)、 管道(Place)和促銷(Promotion)。同應服務產品的共有特徵及他們對市場行銷和品牌管理帶來的特有難題，支援服務品牌的服務營銷組合將 4P擴充到 7P，即，增加了人(People)、服務過程(Process)和有形實據(Physical Evidence)，以便更好地、針對性地解決服務產品特徵所衍生而來的營銷品牌和服務管理問題。人、過程和有形實據這3個要素體現了服務營銷組合的特點，請參見(圖十九)。

人是服務營銷組合的一個要素

服務營銷組合中的人，是指服務人員和顧客。人是服務營銷組合的一個P要素。由於服務具有生產與消費的不可分性，服務的營銷過程就是服務的生產過程和消費過程，服務生產人員和顧客都參與營銷，他們的素質和行為以及他們二者之間的協調和配合程度，會直接影響服務營銷的效果。研究服務營銷組合，不能不研究人的因素，包括服務人員的分類(參見服務品牌智慧視窗)、服務人員的培訓、服務人員的處置權、服務人員的義務和職責、服務人員的激勵、服務人員的儀表、服務人員的交際能力、服務態度、參與服務的顧客行為、顧客參與的程度、顧客與顧客之間的聯係等。

服務品牌智慧視窗一：服務人員分類

服務人員的分類

服務人員是營銷組合的一個要素。但不同的人員，直接參與營銷活動的程度或接觸顧客的程度不同。居德(R. Judd)接參與營銷活動的程度和接觸顧客的程度，將服務人員分成四類：

1. “接觸者”(Contactor)，即，一綫的服務生產和銷售人員。他們直接參與營銷活動的程度和接觸顧客的程度都比較高。他們需要很好地領會企業的營銷戰略和承擔日常的服務責任。企業應根據他們適應顧客需要的能力對他們的招聘、考核和獎勵。企業要對他們進行培訓、試用和激勵。

2. “改善者”(Modifier)，即，一綫的輔助服務人員，如接待或登記人員、信貸人員和電話總機話務員等。他們直接參與營銷活動的程度比較低，但直接接觸顧客的程度比較高。他們需要具備適應顧客需要和發展顧客關係的能力。他們雖然直接參與營銷活動的程度比較低，但也要懂得企業的營銷戰略。企業要對他們進行培訓和監督。

3. “影響者”(Influencer)，即，二綫的營銷策劃人員，如服務產品開發、市場研究等人員。他們直接參與營銷活動的程度比較高，但直接接觸顧客的程度比較低。企業對他們的招聘、考核和獎勵時，應注意他們對顧客需要反應的能力和根據他們顧客導向的業績。企業應讓他們機會多接觸顧客。

4. “隔離者”(Isolated)，即，二綫的非營銷策劃人員，如採購部門、人事部門和數居處理部門的人員等。他們直接參與營銷活動的程度和接觸顧客的程度都比較低。他們主要對一綫服務人員起到支持作用(支援者)，也就是要服務於“內部顧客”，對為後者服務質量及行為的好環和對企業的營銷業績是有較大影響的。

總之，在服務業企業，無論一綫或二綫人員，無論營銷或非營銷人員，都應當瞭解自己在服務營銷組合和為顧客服務的價值鏈中的作用和地位。

資料來源：格魯諾斯，服務市場營銷管理，吳曉雲等譯，陸定光校，上海：復旦大學出版社，1998

服務品牌智慧視窗二：服務過程的分類

複雜程度

變異程度		低	高
	高	1	2
	低	3	4

服務過程是服務營銷組合的一個要素。服務過程，可以按其複雜性程度和變異性程度分成4類：

1. 複雜性程度比較低而變異性程度比較高的服務過程。如理髮、美容、照相等服務過程，不是很複雜，但差異程度比較高，不同顧客要求不同的髮型甚至同一髮型但要有細微的差別，美容、照相等也是如此。而且理髮師之間、美容師之間、照相師之間手藝的差異也比較大。

2. 複雜性程度和變異性程度都比較高的服務過程。如外科醫生的手術過程，既比較複雜，又隨病人的不同或醫生的不同而出現比較大的差異。

3. 複雜程度和差異程度都比較低的服務過程。如超市及快餐店的服務過程，既不複雜，又沒有多少差異。

4. 複雜性程度比較高而變異性程度比較低的服務過程。如特色餐飲和酒店的服務過程，比較複雜，但比較標準化，一般不會因為顧客的不同產生很大的差異或出現很大的改變，而且酒店普遍重視對人員統一的培訓，這也降低了服務過程的差異程度。

資料來源：Payne A. The Essence of Services Marketing. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993, pp.168-171.
佩思 • 服務營銷 • 鄭薇譯 • 北京：中信出版社，1998

過程是服務營銷組合的一個要素

過程是服務營銷組合的一個P要素。過程，是指與服務生產、交易和消費有關的程式、操作方針、組織機制、人員處置權的使用規則、對顧客參與的規定、對顧客的指導、活動的流程等，簡言之，就是服務的生產工藝、交易手續和消費規程的總和。由於生產和消費的不可分性，設計一個能將交易規則、生產程式和消費規程融為一體的過程是重要的。服務過程可以按復雜性程度和變異性程度進行分類，參見服務營銷管埋窗口2-3。

有形實據

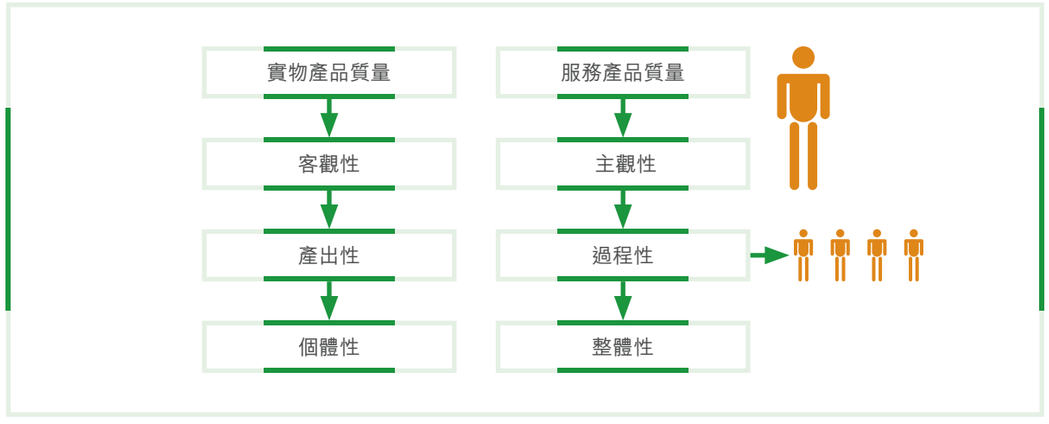
服務的有形實據，或有形提示，或有形綫索，是指服務過程中能被顧客直接看到的，感知到的，能提示服務資訊的有形元素。美國服務營銷家肖斯塔克 (L. Shostack) 指出，顧客看不到服務，但能看到服務環境、服務工具、品牌標識服務設施、服務人員、服務信息資料、服務價目表、服務中的其他顧客等有形物，這些有形物就是顧客瞭解無形服務的有形綫索，這是對有形綫索廣義的理解。狹義地說，有形實據是指服務環境、服務設施、工具和用品、服務資訊媒體。由於服務產品的無形性和消費者識別服務質量的困難性，設計和提供服務的有形實據具有重要的戰略意義。在品牌管理上，它們往往都是直接讓顧客體驗到品牌承諾價值的品牌關鍵接觸點，尤以餐飲服務為甚！

服務共性與服務質量

具實體的工業品和消費品的產品質量和評價，一般是比較客觀的。實物產品的質量是基於產出後產品的質量而評定。但是服務產品的無形性，出產和消費同時進行，和質量差異性使服務質量區別於實物產品質量的特點是主觀性、過程性和整體性，參照(圖二十)。

評估服務質量的主觀性

服務質量有較強的主觀性。顧客對服務質量的評價，更多地憑主觀期望和感受做判斷。服務質量的高低，很受個人的經驗和期望等主觀因素的影響。對相同水準的服務，期望高的顧客可能對同一質量水平的服務評價較低，期望不高的顧客評價反倒可能較高。在前一種情況下，實際的服務不容易超過顧客的期望，而在後一種情況下，實際的服務容易超過顧客的期望。這裡，顧客



圖二十：服務質量與實物產品質量的比較

的主觀期望成了評價服務質量的主要依據。因此，如何影響和管理顧客對服務的期望是服務企業在質量和品牌管理上的重要課題。由於無形性，服務質量缺乏有形的(實物的)客觀的評價標準，因而主觀標準往往成了主要的標準。由於生產與消費的不可分性，服務質量的形成必須有顧客的參與、經歷和認可，因而不可能不受顧客主觀因素的影響。

服務質量的過程性

實物產品的質量，主要是產出質量，它的生產及其質量形成過程，顧客因不能參與生產，一般是看不到的，顧客看到的是產出質量。而服務質量也包括「過程質量」。由於服務的不可分性，服務的生產及其質量形成過程，顧客一般是參與的和可感知的，因而服務質量可以是依據服務過程的質量做判斷。如到同一景點旅遊(產出即景點是一樣的)，如果安排的活動，路綫和導遊的服務行為的質量不同，旅遊服務的質量將會不同。在食肆用餐，食物雖可口美味，但等候上菜的時間太長，這是服務過程質量欠佳對餐飲服務的整體質量產生負面影響。

服務質量的整體性

服務質量是一種整體的質量。服務質量的形成，需要服務機構全體人員的參與和協調。不僅一綫的服務生產、銷售和輔助人員關系到服務質量，而且二綫的營銷策劃人員、後勤人員對一綫人員的支持和有形實據也關系到服務質量。服務質量是服務機構整體的質量，此概念印證為何服務企業需要全方位的視野和方法創建和管理品牌。

本章小結

服務產品具有區別於實物產品的4個特點：(1)無形性；(2)不可分性；(3)易變性；(4)不可儲存性。它們對服務營銷的影響既有不利之處，又有利之處。服務消費者行為與實物消費者行為相比具有7個特點：(1)消費認知的風險性；(2)信息來源的人際性；(3)質量識別的間接性；(4)品牌選擇的有限性；(5)品牌持有的穩定性；(6)接受創新的緩慢性；(7)服務過程的參與性。

服務營銷組合將4Ps擴充到7Ps，即增加了人(People)、過程(Process)和有形實據(Physical Evidence)。服務營銷組合中的人，是指服務人員和顧客。過程，是指服務的生產工藝、交易手續和消費規程的總和。服務的有形實據或有形綫索，是指服務過程中能被顧客直接感知提示服務資訊的有形物。創建及管理品牌時，服務企業必須充份利用7Ps的營銷組合，並以「人」為中心點。

服務質量區別於實物產品質量的特點是主觀性、過程性和整體性。服務質量的高低，受顧客對服務的期望、感受這些主觀因素的影響。顧客在服務過程中感受服務質量。服務質量的形成，需要服務機構全體人員的參與和協調。

第五章：設計及管理餐飲服務的品牌體驗

品牌不只是一個名稱，一個圖案，它必須蘊含著一些特定價值，而這些價值不應流於表面，憑藉肉眼就能察覺的，必須是通過與品牌接觸，從購買和消費體驗中所獲得。當企業有著良好的生產能力、設計能力和管理品牌經驗後，為品牌定位，訂立其與眾不同的品牌承諾價值，根據此設計如何讓顧客感受承諾價值的體驗，才可成為真正成功的品牌，才能為企業保證盈利和品牌忠誠度。如(圖二十一)所示，消費體驗給顧客最良好感覺的1/4品牌的顧客忠誠度遠勝表現最差的1/4。

顧客的消費體驗如何影響盈利

	消費體驗 最差的1/4	消費體驗 最好的1/4
願意購買更多產品	-7.7%	+6.7%
不輕易轉換品牌	-7.6%	+8.2%
願意推介品牌	-8.2%	+8.4%

(Percentage are relative to industry averages)

Source: Forrester report "Customer Experience Boosts Revenue"

圖二十一：顧客的消費體驗如何影響盈利

圖二十二：
De Beers宣傳海報

甚麼是品牌經驗？

哥倫比亞大學舒密特教授(Professor Schmitt)提出較完整的品牌體驗理論架構，認為品牌經驗是從五個方面體現出來，即感覺、觸覺、思想、行為和聯繫。從客戶的角度看，品牌是顧客藉五官、心理上和精神上可以感覺到的概念和價值。(圖二十二)是鑽石商De Beers的海報，廣告十分漂亮，觀之心中油然而生一種愉快和高貴而不奢華的感覺，這種品牌價值是只能憑感覺認知。這種感覺刺激目標顧客思考，這女士佩戴的是什麼？是否高貴和時尚？若我佩戴相同品牌的鑽石，效果會怎麼樣？這是從行為角度預感品牌體驗和判斷從中獲得的利益。最後就是相關性，即客戶感覺到此品牌體驗帶給他們的價值是與自己的要求相關。在品牌管理中，很多人知道要注重價值，卻忽略了這種價值與客戶期望價值的相關性。

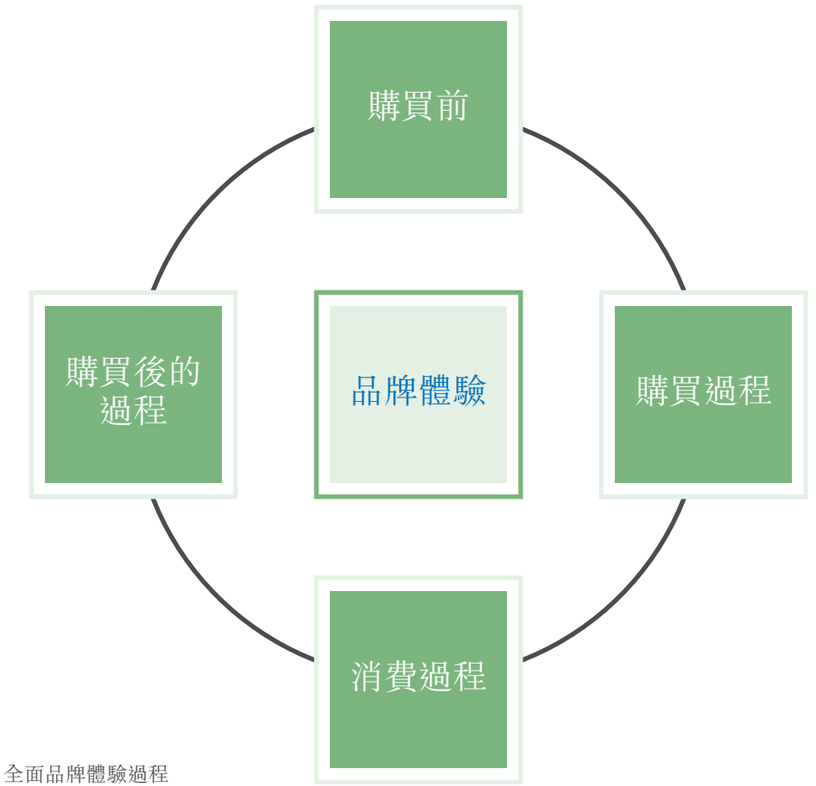
(一) **感覺**，這是根據五官感覺的第一印象，顧客當看到品牌的產品及相關設計和活動時，會產生怎麼樣的感覺，如興奮、冷淡、討厭等。

(二) **觸覺**，基於身體與品牌元素如接觸，例如產品和服務產生的第一時間感覺。

(三) **思想**，顧客會思考藉感覺和觸覺帶來的訊息產生對品牌、產品和服務的不同看法，如產品能否乎合要求？品牌能帶給自己甚麼價值？這在首次選購時的考慮過程中猶其重要。

(四) **行為**，即當顧客認為享用此品牌的好處是很正面的，這些好處就是期望獲得的利益，顧客便會採取行動。顧客觀察其他人購買和享用品牌的行為也是感覺的一種，有時候哪些類型的客戶使用品牌對品牌體驗亦有影響，特別是未曾用過該品牌的潛在顧客，他們會分析是哪一些人用這個品牌，然後再決定接受或不接受這個品牌。

(五) **聯繫**，即當現有或潛在顧客感覺到這麼多東西後，品牌便會通過這些元素讓顧客聯想及這些形象、利益和特色，這些利益和價值是否跟顧客有聯繫？是否和期望相同？



圖二十三：全面品牌體驗過程

理論上，整體品牌體驗指的是顧客在四個階段裡與品牌打交道的經驗。品牌體驗可能是受某一次的品牌體驗影響，對長期的客戶，他們更加理性地強調一個總體的體驗(圖二十三)。

品牌體驗受不同的品牌元素影響，倘若單純地透過廣告和產品方面推廣，是不足以讓顧客感受到豐富的品牌體驗。品牌接觸點輪子(Wheel of Touch Points)理論解釋品牌體驗不僅是顧客在購買過程中感覺到，亦可在購買前，購買中，消費中，甚至是購買後的體驗，包括品牌與顧客建立關係後的跟進服務或活動。

傳統上，企業只重視購買前的宣傳活動，可是企業在設計和管理品牌體驗時，應建立全方位的品牌體驗過程。過往的經驗顯示企業過份著眼於品牌注意度，拼命地投資和製作廣告，花費巨額找尋星級代言人，藉強勁及不斷重覆的宣傳攻勢，希望把品牌形象銘刻在顧客腦海中。但這是不足夠的！當一系列宣傳活動完畢，顧客或會很快便忘記，並未能將品牌真正的信息和理念傳遞。很多時候，客戶透過與品牌的互動過程中更有效瞭解品牌，從感覺、觸覺、思考中體驗品牌。如上述提及，品牌是要體驗的，但整個品牌體驗過程中，某些環節對品牌的感覺是特別重要，稱為關鍵接觸點(Touch Point)。除了一般的銷售技倆，售貨員如能掌握和有效利用品牌關鍵接觸點，將較容易讓顧客感受到品牌為他帶來的價值，這些接觸點被視作品牌的關鍵接觸點。針對每個顧客所關切的通過互動為顧客介紹和感受品牌和產品，讓客戶感受品牌的好處，遠勝於千言萬語，單方面滔滔不絕地講述品牌的好處。

第一階段是購買前(Pre-purchase)的體驗，顧客在未享用牌前已從相關的廣告、事件營銷、網絡、口碑等渠道聽聞這品牌的種種。例如你正在台灣出差，當地友人邀請你一同抽空乘坐貓空纜車，但你對貓空纜車的第一印象已經不好皆因關於它的負面報導曾經接二連三。從香港電視新聞節目收看的幾個貓空纜車報導中，那些纜車意外發生的場景在腦海中激起一些負面聯想，令人望而生畏，這就是購買前體驗。香港迪士尼開幕之初，當導遊向旅客介紹迪士尼時，他們紛紛說不，因為不少報導講述迪士尼安排混亂，錯誤頻生，使他們更願意遊覽海洋公園。反之，近日本地媒體報導香港迪士尼過去兩年遊人大增，經營也轉虧為盈，亦以增多兩、三個遊樂項目，這些報導讓人對迪士尼樂園產生正面聯想。雖然旅客並未與迪士尼有任何直接接觸，但上述的口碑、資訊品牌接觸點(Touch Point)已足夠讓他們對迪士尼樂園有初步印象。這些在購買前的品牌接觸點讓目標顧客或社會大眾產生正面，也可以是負面的聯想，是品牌體驗的一部份。

第二階段是購買過程(Purchasing)中的體驗，顧客往往根據在購買過程中銷售員的態度、產品和服務知識，與顧客的互動方式，解釋伴隨購買可能存在的風險的能力、方便性、購買程序等體驗品牌的特點和所承諾的價值。若判斷是負面的，不僅未能促成購買，更對品牌產生負面形象；反之，他們會立即採取行動購買，而購買過程中的體驗對整體品牌體驗作出正面貢獻。

第三階段是消費過程(Consumption Process)，對首次享用你的品牌的顧客而言，這過程的體驗最具決定性，最能代表真實的品牌體驗。若品牌推廣的是服務，消費過程不僅指服務過程，更包括等候服務的過程，後者對品牌體驗亦不容忽視。多年前澳洲實施了新的醫療方案，凡持有醫療卡，到醫院或診所診病的費用一律政府負責。但診所的裝潢及氣味非常獨特，一般市民並不喜歡在診所逗留。當時其中一所診所卻將問題徹底解決，把候診區重新佈置，增設高級沙發，提供飲品及雜誌等休閒服務，診所變得既明亮整潔，又舒適怡人，營造酒店大堂的感覺，吸引病人前來問診。這真正讓人在消費過程中感到新的品牌體驗，對品牌產生良好的感覺。

第四階段是購買後(Post-purchase)的跟進工作(Follow-up)，包括關係建立(Relationship Building)及忠誠度管理，即企業有計劃和機制與顧客建立一種良好的關係。表面上很多企業重視顧客的品牌忠誠度管理，且開通客戶熱線，但顧客撥打熱線常出現打不通，或要等很久才有人接聽，更甚是無人接聽的現象。客戶熱線是品牌接觸點，但上述的問題只會令顧客感受負面的體驗，對品牌產生負面感覺。

(圖二十四)內的不同標識及照片代表不同階段的品牌接觸點。讀者可以反問自己根據這些資訊及想像力，能感受到怎麼樣的餐飲品牌體驗！

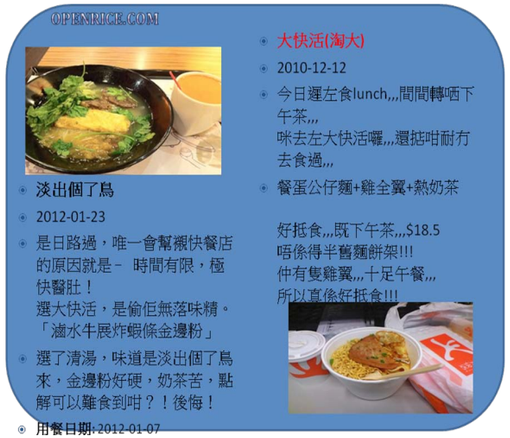
上述每一過程及過程中的品牌接觸點的體驗都能影響客戶對整個品牌體驗的總結，這總結反映出客戶能否獲得品牌所承諾提供的價值。品牌體驗圖的四個階段清楚指出很多品牌管理管理者過去太強調購買前的體驗，將很多的精力和資源都放在購買前這一階段的活動上(大部份是廣告及公關活動)，但是，顧客是從四階段感受品牌體驗，這要求今天的品牌負責人要從更寬廣，跨部門的視野設計和管理全面的品牌體驗！

P1 ~ 新舊兩種大快活Logo那一令你對大快活更有好感？那一更能令你聯想及「大大快活」的情緒反應？

P2 ~ 不同食肆從餐堂到廚房的圖片，哪些能讓你更能感受「美食」，「水準」的優點？

P3 ~ 此品牌接觸點讓你感到「乾淨衛生」或喚起你認為「可能不衛生」的恐懼感？它對品牌體驗是有正面或是負面的聯想。

圖二十四：視覺標識與品牌體驗



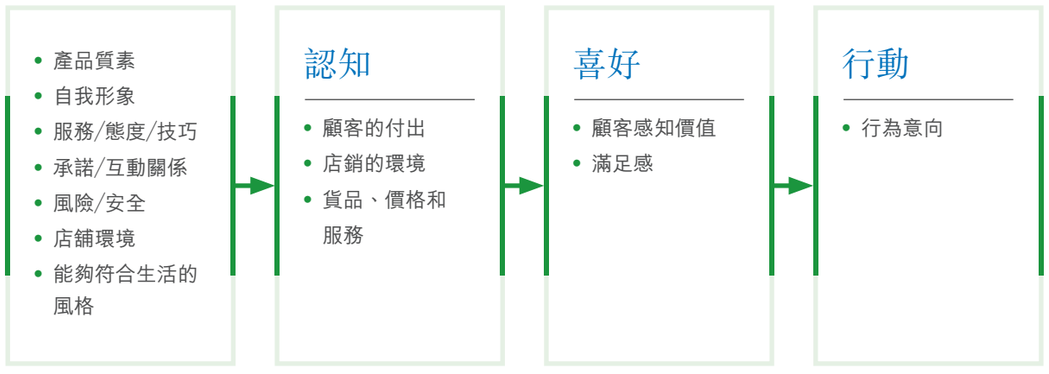
例：品牌元素對購買前品牌體驗的影響：

或許讀者們沒有在大快活品嘗過以上食品，但根據此網上評論讓你感同身受，腦海中立即升起正負兩種聯想，正聯想讓你對大快活產生良好的，有一嚐即快的感覺，負聯想讓你產生逃避此餐飲品牌的衝動。

P4 ~ 餐飲服務消費過程中能喚起正面的，愉悅的情緒反應的品牌體驗。

同時香港理工大學亞洲品牌管理中心七年期間曾針對香港七大零售行業製作「香港零售行業的顧客感知價值研究報告」，報告調查結果顯示，消費者在店內消費時，受九大因素影響消費者的品牌體驗：價格、服務(態度/技巧)、承諾/互動、店內環境、安全性、是否符合個人風格、自我形象和付出等(圖二十五)，其中最主要的因素就是服務。而付出指的是消費者在揀選產品和享用服務過程中的努力，如尋找店舖、產品介紹、等待服務的時間，與售貨員的應對等。

這七大行業包括服裝、珠寶、鐘錶、消費性電子產品、百貨公司、化裝品和鞋業。這七大行業的調查結果皆證明決定店內品牌體驗的元素並不是一兩種，而是由多種元素組成，而最影響品牌總體經驗的是服務。七年來，服務一直排在眾多要素中的首位。服務對服裝業和消費性電子產品的影響更大，由於產品組合和產品品質有同質化趨勢，無法單純通過品質贏得競爭對手，因此只能倚靠服務，服務可以更好地將品牌演繹，帶出其核心價值。調查亦發現，香港的服務行業質量在亞洲是領先的。第二具影響力的元素是產品及店內的品牌組合，而備受企業重視的價格一直都不是最重要的元素，而購物環境的重要性取決於所處的行業。對於百貨公司，購物環境是重要的。購物環境對珠寶行業也是重要，因為珠寶的每次交易額大，良好的購物環境給予顧客一種特別和尊貴的感覺。服裝連鎖店及鞋店而言，購物環境顯得較為次要，因為客戶是很理性，他們明白香港地價高，租金貴，這些店的店面通常較小，自然對購買環境期望降低。



圖二十五：品牌價值研究

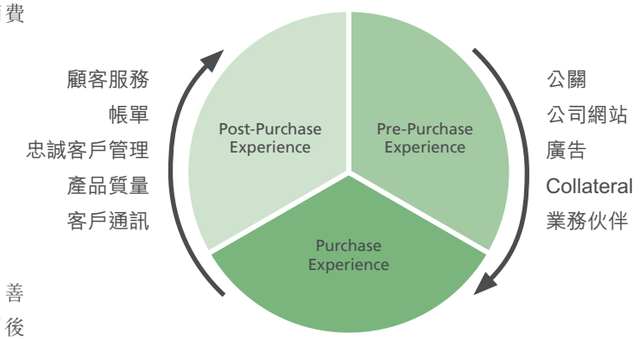
研究結果建議近年的零售手法傳統的日漸不同，現時的零售商一定要注意品牌體驗。顧客對零售服務品牌的感覺最強烈的是貨品、服務、店鋪環境、顧客的付出和價格這五大類因素。研究證明，眾多因素中，以服務和貨品是最重要。其中一些元素更可細分，如產品包括產品品質、公司與產品配套、產品的真確性、產品和客戶形象匹配性，而服務元素中的前線員工與顧客的互動關係、服務質素、員工對產品理解能力、應對等。店鋪環境則是店鋪裝飾、環境和風格與顧客和產品的風格配合度、舒適度、擠擁程度、產品擺放位置等。成功的零售品牌要除了要維持提供優質的貨品、服務及店鋪，還要在消費過程中瞭解顧客，提供適當的情感價值，如信心、舒服、自我形象的肯定等。當客戶感受愈多，回饋亦會愈多，慢慢地培養品牌忠誠度和滿足感。

消費品牌後，顧客與品牌往往因企業的政策、個人需要及其他因素與品牌仍保持某些接觸。這些售後接觸屬第四階段的體驗，對品牌總體更有可能有終結性的影響。以前，國內的中國移動過份強調利用品牌知名度及價格帶動銷售以及爭奪客戶。爭奪客戶的意思就是開闢新客戶，但問題是中國的手機擁有量已超過九億，爭奪的市場增長放緩了，沒有手機或從來沒有使用手機服務的顧客愈來愈少。中國雖然擁有十三億人口，手機用戶大約十億，除去十歲以下的孩童以及一些年老的人(暫時不會是移動通訊服務的客戶)。如現在的手機用戶約九億，剩下可爭奪的市場空間亦只有一億，在爭奪這些新客戶時，不少營銷經理認為唯一能做的是以減價和套餐作主要手段。

針對上市情況，企業在提供售後的顧客服務外，更應採取忠誠度管理。新客戶與舊客戶的訴求很不一樣，像十年前手機稱作"大哥大"是身份與地位的象徵，讓使用者炫耀最大的情感價值。然而今天，已沒有人認同手機是身份象徵，反之手機要與個人個性，生活風格相匹配。從品牌體驗的角度，手機對成熟的客戶是溝通方便，對年輕人而言是時尚和樂趣，這兩種訴求是不同的。對新客戶，要求的服務以話音為主，較容易滿足，但忠誠客戶對品牌的產品和服務很瞭解，他們的要求會更高更多，若套餐只針對新客戶，是無法保留忠誠客戶的。但是，品牌的成功應感謝這些客戶多年來的支持，針對性的忠誠度和客戶關係管理予顧客良好的售後品牌體驗，進一步提升總體品牌體驗，讓顧客確認選擇此品牌是正確的，願意繼續選用，以至分享良好和喜悅的品牌體驗，更推薦品牌予朋友。

此外，在實踐時，亦有企業將四大階段的過程簡化為購買前，消費過程及消費後等三大階段，例如(圖二十六)便根據此三大階段的購買及消費體驗過程提出每一階段常見的品牌關鍵接觸點。

圖二十六：購買及消費後等三大消費體驗過程中的品牌關鍵接觸點



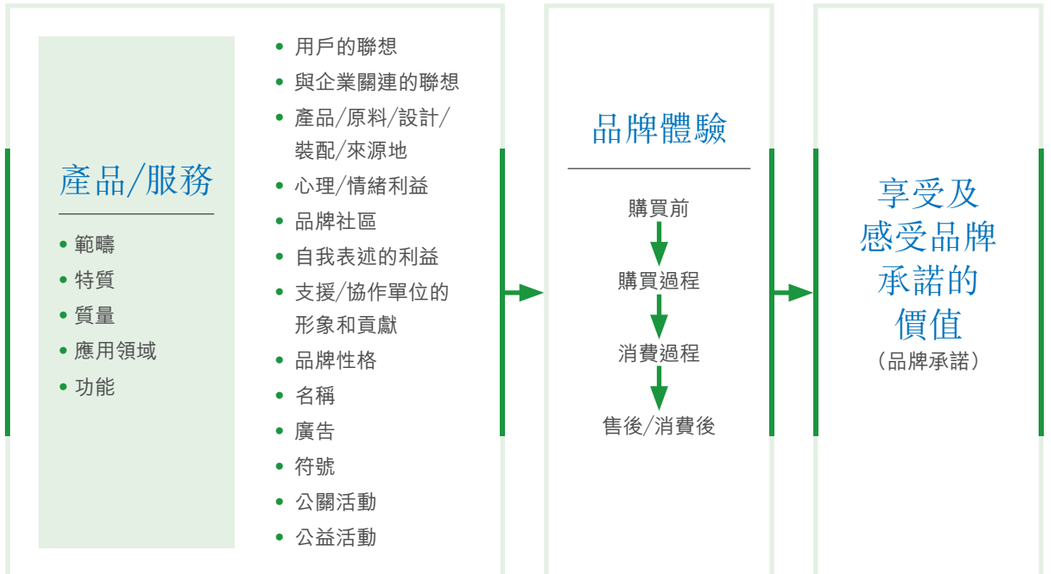
* 不同階段的接觸點均需要妥善管理，由購買前，購買中及購買後等(包括品牌與顧客建立關係後)

如何設計和管理品牌體驗？

"如何設計和管理品牌體驗"是現今成功品牌的秘訣，此思維本世紀初已開始影響整個設計界。隨著科技進步和品牌管理理論迅速發展，企業及顧客對這方面的需求更強烈。傳統的品牌管理人很多是設計出身，他們設計能力和意念出色，熟識消費者行為，但可惜多受權力限制，必須遵照上級指示，時有意見未受接納或設計經過多番修改，最終有違原有概念。部份設計師予人的感覺是孤芳自賞，缺乏溝通及交際能力，欠缺市場觸覺，單從產品角度出發研製設計。今天的品牌設計，除產品外，更應從市場及品牌資產的角度構思，考慮其他因素如財務及營運等。

品牌是一種體驗，一種感覺，跟產品相比較為抽象。受個人因素和主管判斷影響，每一顧客所感受到的都略有不同，但感覺應與顧客期望享受的價值相吻合。因此界定價值時企業除考慮自身的能力，更要從顧客的角度思考問題，清楚了解企業承諾的價值和客戶期望的價值是否相吻合，是否有關聯。若無關聯則不能產生任何情感價值。若要打敗競爭對手，品牌必先喚起顧客的情緒感覺。懂得利用差異化區別自家及競爭對手的品牌以及品牌體驗。但顧客對品牌的感覺是主觀的，購物時經常受情緒因素影響，過份強調理性思維未必能乎合客戶口味，懂得設計和管理品牌體驗，才能在市場佔一席位。

品牌體驗不僅選擇利用甚麼產品、廣告、公關及代言人，而是如何向顧客演繹品牌承諾的價值。顧客的行為、感覺和總結不一定是理性的，因在購買和消費過程中顧客隨主觀思想作經驗總結，前線員工在決定品牌體驗中的角色極其重要，他們需要對每位消費者觀察入微，代入他們的角色，理解他們對產品和服務的要求，作出適當配合。企業培訓員工時，提升員工對處理突發情況的經驗，如角色扮演或情境模擬，處理手法不但要恰到好處，更要比競爭對手表現更優勝。此方面的能力，讓前線員工更能因時制宜地影響顧客的品牌體驗。



圖二十七：品牌的組成元素

品牌管理和品牌體驗是多方面的，包括產品、服務、品牌承諾、傳宣、推廣及社會承擔等與外在的感知是否一致，顧客、企業員工、普羅大眾是否亦能感受相同價值。近年一些本地品牌表現不俗，如堡獅龍，現在的堡獅龍與以前的截然不同，顯得更加年輕、時尚、友好、開心、綠色、親近大自然以及有一種家的、快樂的感覺，產品更多元化，產品系列從小孩子到年輕男女均有發售。堡獅龍的核心價值是家，為了讓顧客有家的感覺，在店內進行產品配合，對前線員工重新進行培訓，年青化，更有活力，不但招乎週到，能滿足成年顧客，更懂得應付小朋友，為小朋友提供休息玩樂小天地，父母可以安心逛街。這些對顧客都是額外的收獲亦是附加價值。2010年核心價值轉變為"快樂"，堡獅龍的員工亦經常笑臉迎人，已配合企業文化中開心的概念，亦令顧客選購中增添一份愉悅的感覺。

(圖二十七)的品牌體驗架構根據顧客會從四大階段感受品牌，提出很多品牌的組成元素皆可供利用，影響品牌體驗，企業——包括餐飲企業，根據不同階段，選取所需最能演繹品牌承諾價值的元素，而設計品牌體驗。(圖二十八)則是對(圖二十七)所述的元素的深化版！

如下圖所示，部份品牌體驗元素仍可進一步細分:

品牌體驗

市場溝通活動和渠道
- 企業/產品目錄
- 大眾媒介
- 直銷
- 事件營銷
- 贊助活動
- 代言人
- 分銷渠道
- 移動通訊
- 企業視覺設計

服務
- 服務設計及內容
- 服務過程
- 服務質量
- 服務政策
- 服務場所設計及氛圍
- 服務態度及行為
- 服務熱線

人際活動
- 面對面的互動
- 語言及溝通技巧
- 專業知識
- 電話對話互動

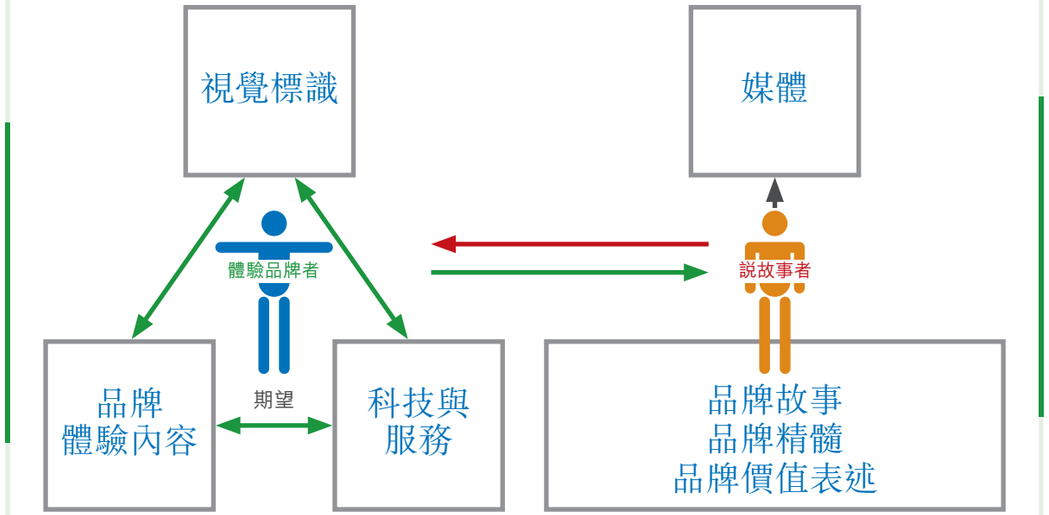
產品
- 產品組合
- 產品特點及個性
- 產品形象
- 產品質量

企業/品牌形象及相關聯想
- 自身形象及特點
- 聯合品牌
- 企業管治
- 行政總裁的形象

科技為基礎的互動設計
- 網站
- 網誌
- 店內的推廣互動設計
- 移動通訊互動
- 品牌社區

圖二十八：品牌體驗元素

(圖二十九)指出企業甚至可以利用現有顧客的品牌體驗作品牌元素影響其他顧客的品牌體驗。假如某企業成功利用科技提升服務質量和改良服務程序，配合品牌的視覺標識.....等其他元素，構築出顧客最冀望享受的品牌體驗，而此種體驗確實讓顧客感到滿意和喜悅，那麼，企業可提供誘因要求這些顧客對他們的友人，其他目標顧客以至社會大眾分享他們的經驗，就像說書人般以動聽的，吸引人的敍述讓聽眾動心。當然故事的內容(即經驗分享)必須反映品牌的承諾價值。因所述的是顧客的真實體驗，亦是顧客主動發放，故會提高所傳遞信息的可信性，催生品牌的親和力。



圖二十九：品牌體驗與品牌故事—催生品牌親和力

設計餐飲服務體驗的工具

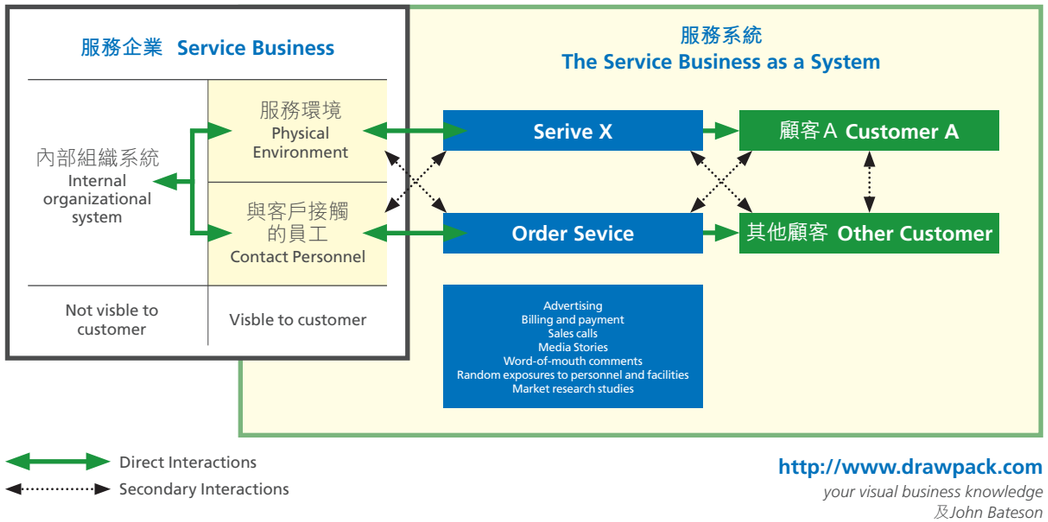
上文的理論架構詳細解釋了甚麼是品牌體驗？如何分析品牌體驗？提供了很多供設計品牌體驗的元素，和提出了屬於品牌關鍵接觸點的品牌元素對品牌體驗具有更重要的影響，同時亦指出利用顧客的品牌體驗作宣傳推廣之用更能催動其他顧客對品牌產生親近的衝動。

但是，正如第四章所述，服務產品與有形的實體商品不同，具有無形性，生產及消費同時進行.....等共同特性，而這些共有的特性為創建及管理服務品牌製造不少特有的難題，亦為設計服務產品的品牌體驗添加困難，針對此等難題，服務市場營銷學者及顧問建議服務企業利用以下方法或工具，分析和設計服務消費過程的體驗，讓顧客通過消費體驗感受真實的服務特點和好處，提升總體的服務品牌體驗。

A. 服務接觸分析架構

人的行為是服務品牌的重要元素。顧客儘管在購物及消費前基於某些信息或宣傳活動為基礎的品牌接觸點體驗及聯想有關服務的特質或好處。但最終的結論必定是基於自己的親身體驗而得出。而親身體驗即顧客的消費體驗，是顧客在企業提供服務的場所或服務點，通過直接的接觸而感受到的。人往往只相信自身的體驗並據此下判斷。因此，這種自身的體驗讓顧客深信這是企業最真實的服務，顧客與服務企業的接觸通稱作真實的瞬間(The Moment of Truth)，它對顧客評價服務的品牌體驗具決定性作用，服務企業必須懂得如何設計和抓住這真實的瞬間，以此最關鍵的品牌接觸點，影響品牌體驗。

因為顧客與服務企業的服務接觸(Service Encounter)很多時都在服務企業的服務場所發生，服務市場營銷學者遂提出服務接觸的分析架構，協助服務企業找出那些服務元素對「服務的真的的瞬間」是最重要的。相對而言，服務接觸的分析架構(圖三十)先從宏觀的角度分析服務，認為服務是一完整的系統，並分成內部組織及與顧客產生接觸的服務場所兩部份。內部組織顧客看不見的，顧客能看見的和能感受到的是服務場所的環境，與



圖三十：服務接觸的分析架構

顧客接觸的員工，服務程序，服務設施，各種市場溝通活動和在服務場所中同時提供的其它服務和出現及消費服務的客人。所有這些元素都是服務的真實的瞬間。例如在食肆中你目睹其他桌的客人發生爭吵，雖然他們不當行為非服務企業所設計，但已令你感到此食肆缺乏安全感，混亂及品流複雜等負面聯想。反之，若你看見某食肆店的內外皆堵滿等候的人群，這些其他客人立即讓你聯想及此食肆廣受歡迎，食物及服務質量比達高水平。

因此，此服務接觸分析架構要求服務企業不應僅盯著互動中的員工和顧客，要從宏觀的系統角度界定重要的，對服務體驗具較大影響的元素來包裝服務，設計與管理品牌體驗

B. 重要度 — 表現度分析方法(Important Performance Analysis)

這是簡單易用，廣為服務企業及管理顧問採用的方法，其中心思想是服務企業選擇服務及品牌元素時，先界定那些對服務的差異化特點及品牌承諾價值的演繹是最重要的，然後利用顧客調查，從顧客的角度評價上述所界定的元素的表現水平。服務企業必須集中資源，務求在重要的服務元素維持高水平的表現，更好地演繹服務品牌的承諾價值，此法的執行步驟如下：

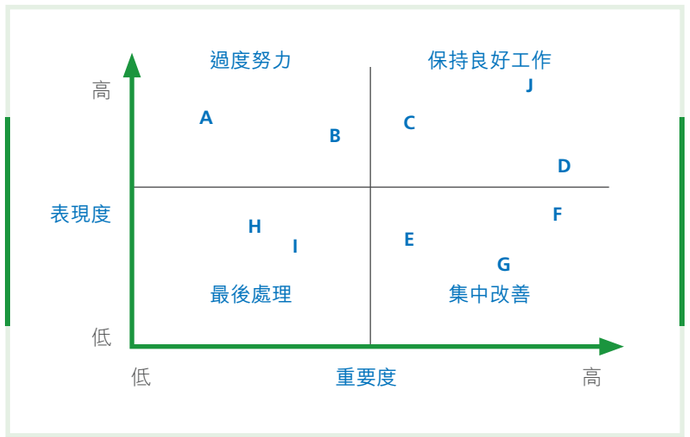
方法

a) 首先界定有關的服務特質(Attributes)或利益(Benefit)

b) 根據顧客回饋，決定每一服務特質或利益對服務品質和顧客滿意度的相對重要性

c) 與標準化水準比較，企業的服務在相關的服務特質和利益中的表現水準(圖三十一)

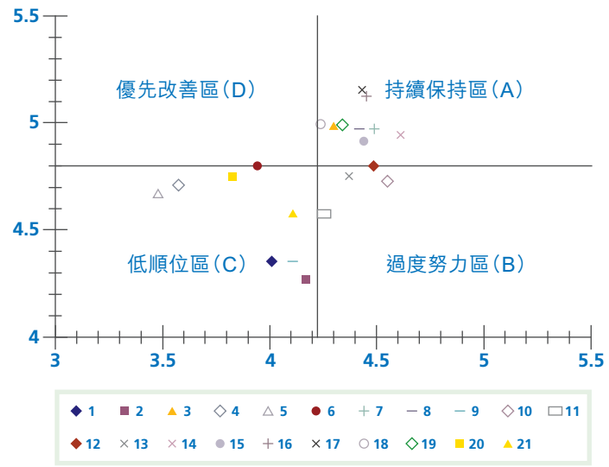
d) 按照服務特質/利益所處的區隔決定投資和改善方向(圖三十二)



圖三十一：服務元素重要度及表現度分析法

IPA矩陣分析

圖三十二



以等級終點為分隔點，分為四個象限：

第一個象限(A)表示重要程度與表現程度皆高，要點落在此象限的屬性應該持續保持區(Keep up the good work)；

第二個象限(B)表示重要程度低而表現程度高，落在此象限內的屬性為過度努力區(Possible overkill)；

第三個象限(C)表示重要程度與表現程度皆低，落在此象限內的屬性為低順區(Low priority)；

第四個象限(D)表示重要程度高但表現程度低，落在此象限內的屬性為供級者應優先改善(Concentrate here)。

C. 服務藍圖技巧(Service Blueprinting Technique)

此技巧幫助解決服務的無形性問題，利用服務藍圖清楚展示服務的內容，程序及特點與特點與顧客及前線服務員工。

服務藍圖的組成部份

a. 顧客的活動(Customer Actions)

b. 前臺與顧客接觸的員工行動(Onstage Contact Employee Actions)

c. 後臺服務員工的活動(Backstage Contact Employee Actions)

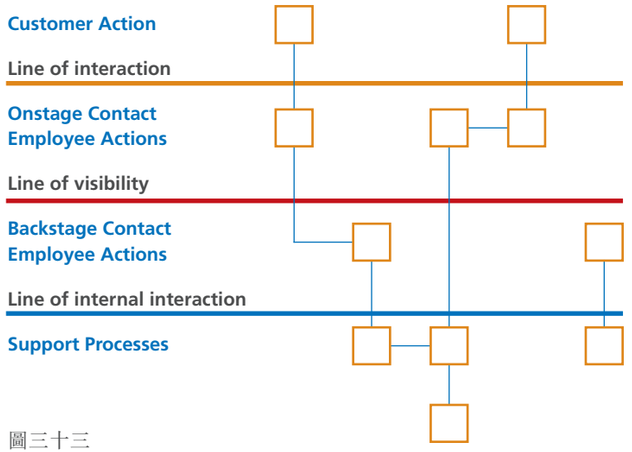
d. 支援服務的過程，人員和科技(Support Process)

e. 互動線(Line-of-Interaction)

f. 察見線(Line-of-Visibility)

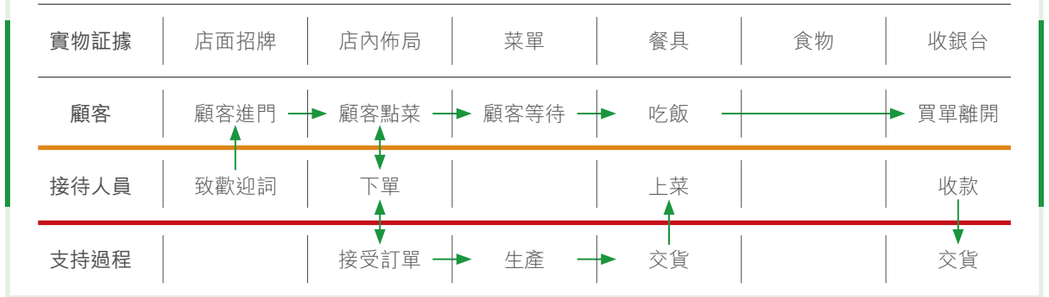
g. 內部互動線(Line-of-Internal Interaction)

服務藍圖組成部份



圖三十三

利用服務設計藍圖技巧(Service Blueprinting Technique)解構餐飲服務



圖三十四

服務企業利用服務藍圖設計服務體驗時，盡量將所有的服務分別置於(圖三十三)所述的七大範疇(如圖三十四所示)。因為屬於顧客活動，前台與顧客接觸的員工行動及行為，及員工與顧客的活動的服務元素都是顧客即時目睹，對他們如何感受服務，如何評價服務和產生直接影響，對品牌體驗的總結也最大，服務企業必須特別關注利用和有效地管理這些元素。最後，針對餐飲服務的特別，餐飲服務企業可參考服務品牌智慧視窗三內的問題，思考和分析餐飲服務界定影響餐飲服務品牌體驗的元素，設計最能演繹你的餐飲品牌所承諾價值的品牌體驗。

服務品牌智慧視窗三：從顧客角度分析餐飲服務

根據附件的顧客服務體驗報告，分析以下各點：

1. 顧客在整個過程中，是否想及或體驗到某些風險？若是，請列舉之。
2. 顧客是如何獲得有關服務的資訊？那些資訊管道對顧客瞭解此服務的特質及對顧客如何選擇服務商的決定相對更重要？
3. 顧客基於什麼因素作出購買的決定？
4. 顧客在享受服務的消費過程中是否曾遭遇某些困難？若是，他們是如何克服這些困難？
5. 顧客對此服務在品質利益，價值等方面的期望是如何形成的？
6. 顧客基於什麼之素評價此服務的品質及感知價值？
7. 總體而言，顧客對此服務的評價為何？是否感到滿意/不滿意？滿意/不滿意的程度為何？
8. 那些因素對上述的服務結果(Service Outcome)和顧客滿意/不滿意的影響最大？
9. 前線服務員工在整體購買和消費過程中扮演什麼角色？
10. 利用服務設計藍圖技巧(Service Blueprinting Technique)解構此服務。

第六章：市場溝通活動與品牌

外部市場溝通在品牌創建和管理過程中的角色

當品牌價值確立後，我們需要進行市場溝通（Marketing Communication），在溝通的過程中我們需要強調品牌關注度（Brand Awareness），但是，市場溝通並不僅僅是傳達資訊這麼簡單的，它還是顧客瞭解品牌價值、體驗品牌價值的一個重要的接觸點。市場溝通在品牌創建和管理過程中的角色包括：

- 品牌認知
- 提供品牌資訊
- 差異化及強化品牌形象
- 教育品牌知識（現時及未來）
- 促銷
- 確認品牌選擇正確
- 提升品牌忠誠度增值（功能）
- 增值（情緒或心理上）

豐富品牌體驗，讓品牌為顧客創造更多價值

- 在製訂市場溝通活動的策略和計劃時，負責的部門或管理人員必須明確有關活動的主要角色及期望取得的效果
- 市場溝通活動的角色因應所針對的目標顧客對餐飲服務品牌的產品、品牌知識和相關的品牌策略而調整，靈活地執行
- 不論市場溝通活動的角色為何，只要接收者（目標顧客或社會大眾）喜歡有關活動的內容、設計和訊息，都可對餐飲服務品牌體驗有強化／增值作用
- 因此，市場溝通活動的設計、內容、訊息……等應盡量在推出前先行測試，確保對品牌的正面作用

現狀

傳統的品牌管理因聚焦於「產品」及「廣告」，企業往往投放大量資金於廣告活動——尤以電視、報紙及雜誌等大眾媒體為主，當時，品牌的市場溝通活動幾與廣告活動劃上等號。

其後，隨著資訊及媒體科技的發展，及廣告與公關公司的創意湧現，市場溝通活動從大眾媒介的廣告、特輯、及特稿，延伸至多樣性的公關活動、事件營銷、講座營銷、不同形式的戶外廣告……以至近年蓬勃發展的新媒體等。此外，市場溝通活動逐漸由「單向式」（One Way）溝通演變成為對品牌創建和體驗更為重要的雙向溝通。市場溝通活動的目的亦由創造或喚起品牌知名度，對目標提供服務或產品訊息，轉為包括創造鮮明的／美好的品牌形象，強調品牌因個性與顧客的個性或個人生活風格的相互吻合，以至近年提出的豐富品牌體驗。

事實上，不論單向的或雙向的市場溝通活動，不論溝通活動的訊息只是簡單的符號或長篇特稿，不管是利用傳統媒體或新媒體，很多時它們都是影響顧客的品牌體驗的關鍵接觸點，因此餐飲服務企業必須謹慎地策劃和執行。

是次研究涉及的餐飲企業領導層調查的資料顯示餐飲企業普遍對現今市場溝通的管道和活動的掌握不足，很多仍停留在傳統媒體和市場溝通的主要目的僅為提高品牌知名度，讓更多的目標顧客和社會大眾認識自己的餐飲品牌，和知會目標及潛在顧客有關已推出或將推出的促銷活動，以招徠更多顧客；絕少餐飲領導在管理上將市場溝通活動與顧客的品牌體驗聯繫思考。基於過份強調利用市場溝通活動提高品牌知名度以刺激銷售，餐飲服務企業的重點遂放在電視、報章及雜誌等廣告費用較昂貴的大眾媒體上。兼且市場溝通活動經常圍繞或配合促銷而投放，出現策劃性和延續性不足的問題。礙於香港的餐飲服務企業大部份為中小企業，花在上述收費較高的大眾媒體很容易對中小企的餐飲公司在財務上——特別是現金流上，做成極大壓力，往往逼使中小餐飲企業在推出一次較像樣的市場溝通活動後，便即鳴金收兵一般頗長時間，讓剛建立的品牌知名度又告淡化。部份缺乏資源的中小食肆則專性採取「被動」的守株待兔對策，待傳媒主動上門採訪介紹自己的食肆及其品牌時，才提供所需資料，對該傳媒的質量，是否配合自己的目標顧客群及品牌形象等皆欠缺分析，僅簡單地不花成本卻能增加曝光率而感滿足，惟對真正提升品牌形象和知名度的效果大多情況下都是疑問！

整合性市場溝通活動

事實上，今天可供服務企業／餐飲企業選擇的溝通管道及活動很多，下述各項皆可選擇：

A. 廣告包括：

a) 廣播（例如：電視、電台、有線媒體廣播）
b) 印刷刊物（例如：雜誌、報紙、週刊、月刊、期刊）
c) 電影／話劇
d) 戶外廣告
e) 事件營銷及贊助
f) 數碼媒體 — 互聯網及流動數碼
g) 代言人

B. 公關活動及社區活動包括：

h) 領導潮流的公關活動(例如：發佈會、展覽)
i) 繕稿
j) 領導潮流
k) 座談會營銷
l) 品牌選舉及認可的獎勵

C. 銷售 / 服務場所廣告包括：

m) 店內產品陳列
n) 店內推廣活動展示(例如：海報)
o) 店內產品擺放位置

D. 促銷包括：

p) VIP 專銷會
q) VIP顧客忠誠計劃
r) 特價

E. 推廣事件營銷及贊助包括：

s) 運動
t) 藝術
u) 節假日公關活動及展銷(例如：聖誕節、父親節)
v) 企業社會責任舉辦的活動(例如：捐贈、移植)

F. 更新顧客品牌概念包括：

w) 針對各地區特點及本土市場的活動來加強顧客對餐飲服務品牌認識及偏好
x) 在國內，配合當地社區傳播媒體，目的以強化公關形象的活動，改變當地顧客及潛在顧客的態度、購物行為及忠誠度

G. 利用數碼媒介包括：

- 互聯網
- 公司網址
- 其他機構的聯網，(例如：香港旅遊發展局)
- 社區媒介網誌，(例如：網誌及facebook)
- 流動電話，(例如：短訊及增值附加服務)

H. 視覺形象

視覺標識如店名、Logo、商標等是食肆常用的市場溝通工具，也是有形的提示，告訴或直接喚起目標顧客或大眾食肆的餐飲特點，其重要性及管理方法下文另述。同時，讀者們亦可參閱節錄的香港品牌設計專家吳秋全先生的有關品牌標識設計一文。

大部分受訪餐飲服務企業認為廣告效果明顯，他們可以通過對比客流量和回收優惠券等方式來評估廣告效果。通過廣告，整個個店面的生意明顯增加(增幅高達20%至30%)或者廣告中提及的商品顯著暢銷。廣告的實施，有效幫助店面增加淡季客流，減少淡旺季的差別。但也需要預案規劃，否則會出現廣告後客流猛增，服務和食物銜接不上，增加客人排隊時間和不滿。但也有表示廣告沒有明顯效果。

餐飲服務企業通常是根據生意額度來制定，淡月廣告預算多，旺季則少。宣傳單，電視，報紙，期刊，網路和戶外廣告是主要的宣傳形式，但不同檔次餐館的側重有所不同，檔次較高的餐館，試圖從傳統的報紙電視轉向新型的戶外廣告，而小型餐飲由於成本限制，只能派發簡單的傳單或優惠券。值得注意的是，社交網路在企業品牌的構建中也擔任了重要角色，顧客通過社交網路發佈對企業的好評和差評的影響力很大，督促企業提高其服務及食物的品質。

香港和內地的報紙媒體費用都很貴，很多中小企業在內地通過行銷組合開展品牌的市場溝通活動，但是，除了這些報紙媒體以外，還有很多媒體是符合今天中小餐飲企業更好演繹品牌價值的媒體，而這些媒體往往被人們所忽略。這種媒體就是戶外廣告，很多時候戶外廣告的費用比電臺、電視的費用更低。現在，由於人們觀看電視的時間變少，公路里數的增多，花在交通的時間更多以及戶外廣告的可塑性高且能與周邊環境相配合等特點，戶外廣告變得越來越重要。此外，科技進步也促進了戶外廣告的發展。現在，戶外廣告越來越普及了，人們花在交通上的時間是越來越多的，特別是在內地，交通上所花的時間更多。在內地，花在交通上年齡斷以年輕人更多一些，因為他們可能是學生或者是一般出差的工人，即是流動太多了。隨著科技的進步，戶外廣告的重要性越來越大，根據歐美的經驗甚至是香港的經驗，戶外廣告的支出越來越多，其增長速度甚至快於我們一般的大眾媒體。

現在戶外廣告不僅僅是一個海報，他們無處不在，我們不但在巴士站，火車站可以看到這些廣告，甚至在火車車廂裡面也可以看到戶外廣告。現在的戶外廣告與我們以前普通的海報概念是完全不同的，現在的戶外廣告讓你感覺更新鮮，印象更深刻，能夠讓消費者在購買品牌之前就有了一個接觸點，讓消費者想像你品牌的價值在哪裡？這些戶外廣告具有動態性，它在強調產品的同時也給你一種很獨特的體驗，讓你瞭解到該產品的好處。三星在香港做的廣告很完整，很integrate，很立體，他們的廣告不但出現在整個地鐵站，還出現在車廂和樓梯，無論你走到哪裡都能發現三星的廣告，他們之間的相互配合做得很好。現在戶外廣告的趨勢是體驗，戶外廣告靈活且具有針對性，它的靈活性不僅僅體現在品牌宣傳方面，還可以將品牌體驗更加豐富地展現出來，這是們傳統電視平面廣告做不到的。例如，Bread Talk在廣州地鐵利用行駛線路覆蓋其店鋪的車廂，讓乘客感到陷身Bread Talk的大海中，推動他們去體驗Bread Talk的產品，此廣告是既在短時間創造知名度，引起大眾的好奇，同時也很具成本效益！

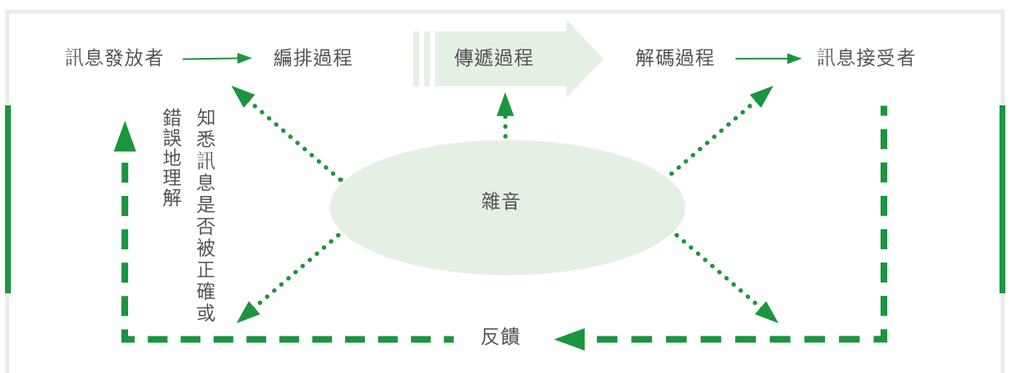
餐飲服務企業目前市場溝通活動過於偏重廣告、店舖設計、及促銷，而且活動的功能主要在傳達資訊和推銷，忽略市場溝通活動對公司品牌體驗的影響。餐飲服務企業需要擴闊廣告媒餐飲服務企業通常是根據生意額度來制定，淡月廣告預算多，旺季則少。宣傳單，電視，報紙，期刊，網路和戶外廣告是主要的宣傳形式，但不同檔次餐館的側重有所不同，檔次較高的餐館，試圖從傳統的報紙電視轉向新型的戶外廣告，而小型餐飲由於成

本限制，只能派發簡單的傳單或優惠券。值得注意的是，社交網路在企業品牌的構建中也擔任了重要角色，顧客通過社交網路發佈對企業的好評和差評的影響力很大，督促企業提高其服務及食物的品質。

今天，新媒體已成為青少年主要的溝通工具，是生活的一部份。很多青少年及30-45歲的顧客都喜歡在網上尋找食肆，及不同餐飲文化的資料，特別是網上有關餐飲消費的討論區如Openrice等。可是，香港的食肆在新媒體投放的力度不足，甚至是忽視新媒體對餐飲品牌的推廣、形象及品牌體驗的重要性，此是急須關注和改善的地方餐飲企業做品牌需要考慮如何使用社交媒體，在社交媒體上，哪些是你的目標客戶。社交媒體可以很便宜，也可以很貴，但是，社交媒體永遠都有一個控制問題。此外，與戶外廣告相比，社交媒體的互動性更強，直接影響到品牌體驗的總結，因此要特別小心，如果社交媒體做得好的話，可以為品牌加分，如果做得不好，則為品牌扣分。我們要從品牌體驗的角度去策劃和整合市場溝通的所有元素，強化品牌體驗，讓客戶感受到你品牌突出的價值在哪裡。

然而，在執行上，餐飲服務企業應要從整合性的市場溝通活動思惟考慮，所有的資訊及溝通活動皆是相關和互為補充的，不應被割離後執行；反之，企業應將所有的溝通活動全盤考慮，有效協調，充分發揮它們之間的協同效應，以達致最佳的傳播及品牌體驗效果。而且，在執行過程中，必須明白如圖(三十五)的市場溝通模式所示，溝通過程中可能出現很多雜音，這些雜音往往影響資訊接受者對企業(資訊發放者)所發放信息產生誤解，導致有關的市場溝通活動達不到原來的溝通或營銷目的，甚至傷害品牌形象和產生負面的品牌體驗，例如某食肆剛在飲食雜誌推出新主題餐飲選擇，但迅即在網上有顧客根據過往或在某些食肆的經驗而對比新餐飲服務提出負面的評擊，這些評攻擊便是雜音，讓不少網民(是目標顧客)錯誤理解此新餐飲選擇！

在品牌管理中有一個很重要的理論叫「品牌梯隊效應理論」，強調的是品牌忠誠度，建立一種很緊密的顧客-品牌關係。這個梯隊是多層面的，最上面的是awareness，接著是興趣，知識，認知，知道你與競爭對手的分別，注意到你的存在，再接著就是喜歡，有一種偏好和欲望，當你很喜歡的時候你才會行動，去買，買完之後總結這一經驗是不是好的。當整個品牌體驗好且符合你的利益價值的時候，你才會成為這一品牌的忠誠客戶，這是一整套過程來的。在傳統的市場溝通上，人們往往將重點放在資訊和品牌知名度上，但是，資訊和知名度可以很快就達到，我們更多的是要做體驗的喜愛和偏好，這樣才能更加推進品牌忠誠度的建立，餐飲服務企業需要注意到這一點。



圖三十五：市場溝通活動模式

廣告策略

廣告是一般香港食肆最喜歡，也最常採用的市場溝通活動，惟在執行時，眾多食肆往往把重點放在產品訊息和餐飲價格上，較具經驗者亦會考慮廣告的設計和美感(一般都是報紙及雜誌等平面廣告)，務求廣告在視覺上具有吸引力，能攝取讀者的注意力。

但是，具成效的廣告的先決條件是刊登廣告的媒介的讀者群必須與食肆的目標及潛在顧客是同一群體，要求食肆根據自己的市場定位，界定目標顧客，再分析目標顧客最喜歡通過甚麼資訊管道(媒體)獲取餐飲服務的資訊而針對性地選擇媒介投放廣告，此即廣告策略的三大組成部分的媒體策略(Media Strategy)。

廣告策略的另兩大組成部份為創意策略(Copy Strategy)及投放日程策略(Scheduling Strategy)。創意策略重點在如何設計廣告用語，配以圖案、顏色、圖片、故事……等表達形式，亦即市場溝通模式中的編碼過程。投放日程策略要求企業在選擇媒體用以投放廣告後，要決定廣告於何時刊出或廣播(那天、那時)。若投放的是一連串廣告，它們是如何配合？是密集式集中於某時段刊登/播放？或是穩定有序地刊登？或是按季節性的變化調整刊登或播放的頻率？背後的原因主要為投放廣告的目的。是催谷知名度或促銷？或是協助廣告的受眾憶記有關的餐飲品牌？……等。

因為創意策略，媒介策略及日程策略的制定涉及創意、創作技術、資訊科技、品牌規劃等專業知識，若餐飲企業缺乏此方面的經驗和知識，應尋求此方面的管理顧問意見。確保市場溝通的效果和成本效率(Cost Effectiveness)。

顧客在感覺和購買品牌時有三種模式，第一種是Think-Do-Feel，即我知道後才行動，行動後才知道這種體驗是不是一種好的體驗，然後再達到忠誠度。第二種是Do-Feel-Think，就像有些女士去體驗店裡面，先do了，感覺到很好，但是別人說不好，然後自己就想到底是不是真的好。第三種是Feel-Do-Think，就是先feel，覺得很好，於是去do，之後才think了。 大家在做品牌的時候要想一下，在你的產品或服務中，哪一種模式多一些？雖然說我剛才所說的梯隊效應是think do feel的，但實際上更加多的品牌可能是do feel think或者是feel do think。總體來說，不管是哪一種模式，餐飲企業都要注重品牌體驗。管理品牌要重視品牌的「憶記」(recall)，只有當你的品牌是一個強勢的品牌的時候，消費者才能更加容易憶記你的問題，只有當你的品牌有一種很強烈的感覺的時候，消費者才能更加容易地憶記你、想起你。因為在很短的時間內，消費者不一家能夠記住你的品牌，當顧客想不起你的品牌時，他們就不會購買你品牌的產品。在過去，憶記是不斷地鋪天蓋地去做廣告，不斷重複廣告資訊，有時除了花錢去重複購買版位或時間，每隔一段時間去做一些提示性的廣告之外，實際上你看麥當勞車這戶外廣告，整個車都是麥當勞的車，那麼你的體驗就已經是很深的印象了，即你的這一記憶就不容易被抹掉的。因此，這從另一個角度說明了，我們搞品牌體驗不僅能夠讓人感覺到我們品牌的價值，它還有助於我們的品牌記憶。

傳播外部市場溝通資訊條件其他基本原則:餐飲服務企業所有的外部市場溝通資訊必須符合以下條件：表達清晰;鮮明突出，支持品牌的差異性;與餐飲服務企業的個性及代表的價值特點相關;和一致性。此外，餐飲服務企業更要嘗試在提供資訊及支援品牌形象的功能外，創意地設計市場溝通活動，讓顧客在參與市場溝通活動的過程中，感受更多的愉悅，享受此刻真美的情緒利益，讓市場營銷活動真正成為餐飲品牌體驗的一部份。

視覺形象

A. 定義

公司形象是公眾對公司心目中產生的印象。建立良好的公司形象關鍵是公司能夠保護及推廣統一的品牌訊息以強化清晰品牌定位，突顯品牌個性，並可減少向公眾傳達錯亂的品牌信息。餐飲服務企業透過市場推廣、宣傳、統一商標、商品設計、廣告、店舖裝修、文書用具及禮品包裝等方面，餐飲服務品牌形象深入民心，確立他們在珠寶業界的領導地位。

餐飲服務企業成功建立優質品牌實是有賴於完善的品牌形象管理，而長遠的品牌策略是向公眾傳達清晰及統一的品牌資訊，讓公眾對餐飲服務品牌形象更深入瞭解及鞏固在餐飲服務企業界的品牌優勢。

B. 視覺形象的功能及元素

強勢餐飲服務品牌的經驗建議採取以下元素：

- 使用合適的表達及風格設計商標，以配合餐飲服務品牌的形象
- 商標以簡約、直接、清晰及嚴謹字眼為主，與所採用的色調和圖案，應能傳達品牌本身的價值
- 使用合適及清晰的專門名詞於珠寶零售行業，以免字彙艱深使顧客容易出現混淆或難以明白的情況
- 使用強化餐飲服務品牌個性的顏色

但不建議採取以下方法：

- 使用艱深或不合適的字眼設計商標
- 商標缺乏清晰的資訊

統一餐飲服務品牌形象必需配合的細則：

- 公司品牌商標(包括：字型、顏色、相對佈置、空間感覺、字體大小、字體類型、邊緣空白的位置應用 - 何種情況下使用)
- 全線零售店更新形象
- 商號
- 商品識別標誌
- 店內的推廣海報
- 文儀用品(例如：紙張、信封、商務名片、名牌及印有信頭的信紙)，對外使用的商業形式(例如：留言信箱、收據、備忘錄、購買訂貨、訂貨清單、新聞稿及傳真頁數封)，內部使用的商業形式(例如：存貨清單及標籤、備忘錄、出貨清單、事項表、賬目清單、股票發行清單及供應要求)
- 廣告(例如：出版廣告、電子廣告、小冊子、傳單及海報)
- 品牌活動的視覺設計
- 店舖設計、員工制服

餐飲服務企業視覺形象的執行

餐飲服務企業在執行和管理企業視覺形象時，應採取以下主要步驟：

步驟一：策略評估

首先評估現時的視覺形象元素是否能符合及強化餐飲服務的品牌個性，最終是否有助提升品牌的認知度、偏好度、差異性及傳達品牌所代表的價值特質，是決定餐飲服務品牌產品及建立產品名稱之關係，有助餐飲服務企業把相同特徵產品(包括已經出售的產品或剛出售的新產品)歸納於與新產品一起發展。

步驟二：視覺形象統一性和商品名稱的產生

有計劃地統一視覺形象的所有元素，更包括管理層檢討、法律批准及檢閱及註冊商標或服務標記。

附件：品牌識別設計　演詞實錄
吳秋全先生 MCL品牌顧問有限公司首席顧問

將品牌做到非比尋常（extraordinary）是當前急務，因為品牌的第一個要務是形成差異化，讓人看到、聽到、體驗到品牌的不同。標識有一個功能，即在你未買東西之前就能感覺到、解讀到它的勢頭，這種勢通過它的標誌、符號或者是任何一個識別（如吉祥物）體現出來。

香港最大的電訊公司「電訊盈科」(PCCW)標識背後蘊含著很多的意義，它背負著公司的三個發展階段：電話時代、電信時代、光纖時代。經歷了三個時代標識的更換，「電訊盈科」(PCCW)邁向業務多元化，標識形狀是一個竹棚，象徵建構，竹棚裡有七種顏色，代表著公司不同的業務。藍色代表電訊盈科本身；紅色代表香港的電訊及增值服務；淺藍色代表電子商貿基建服務；綠色代表ITV & Now、網上行及價值9億港元的投資組合；黃色代表流動電話；橙色代表數碼港及北京的投資項目等，標誌不僅象徵企業的多品業務，也表達了願景和承諾。因此，該標識不是一個方塊圖案那麼簡單，內裡暗藏乾坤。

在現代社會，如果做生意不張揚，你就不是在做品牌事業，特別是在今天同質化嚴重的社會，競爭對手可以輕易地將你現有的優秀東西快速地移植到他們身上去，這就產生了抄襲的效應。標識可以有一個很鮮明的主張，表明自己的身份、承諾以及主權。西方社會是一個強調個性張揚的社會。

在設計標識的時候，我們不能因為標識設計得比較好看就選擇該標識，我們還應該分析創造該標識動機、標識背後的策略、所承載的意思及其象徵意義。一個標識可能象徵著改革，也可能象徵著改變與未來發展。1994年「國泰航空」(Cathay Pacific)更換標識事件使業界及大眾拍案叫絕，因為該標識是一個很新的概念。以前，航空的標識體現的是安全、穩定，但「國泰航空」這個標識看上去讓人感覺輕逸和寫意。事實上，「國泰航空」這個展翅標識在業界以及非業界（包括航空界）都是非常成功的，因為該標識配合了公司戰略的發展，強調了東方的神韻和西方的意象。在80年代末，「國泰航空」經市場調查發現，在公司的乘客當中，來自東方（即香港以外的內地及亞洲的其他國家和地區）的乘客將會越來越多，「國泰航空」希望抓住這一機遇使自己從一個地區性的航空公司發展成為一個區域性航空中心。因此，「國泰航空」重新將自己定位為亞洲首屈一指的航空體驗，其新口號"亞洲脈搏 • 亞洲心"表明了公司要將東方人的航空體驗實現出來的決心。西方很多航空公司的標識都是幾何造型，「國泰航空」則設計了一個書法形態的筆觸與西方的航空公司區別開來，體現出"愜意"、"翱翔萬里"的航空體驗。在過去的十八年，「國泰航空」將這一戰略執行得很好。

要成功地推廣一個標識需要做到廣泛的內部溝通，如果無法做到，即使你讓全球最出色的設計師來設計標識也無法取得成功。2012倫敦奧運會標識是由英國國寶級的品牌大師Wally Olins設計的，但是，當該標識推出的時候，舉世譁然。英國人覺得這個標識像一個做愛的圖形，像一個口交圖，不倫不類，既沒有體現運動的精神，也沒有展示英國的文化傳統。但是，奧運委員會卻極力推薦這個圖形，原因是英國要辦一個非比尋常的奧運會。因為象徵國家的圖形已經被歷屆奧運會採用了，很難再有突破，英國人認為他們是一個很有創意的國家，是一個創意大國，所以他們的標識也要體現創新的意匠，毋需像其他國家的標識那樣一派宏偉和富有運動氣息。每四年一屆的奧運會標識是一個很重要的設計潮流指標。1992年，巴塞隆拿奧運推出Cobi流行吉祥物，讓嬌小、有趣的吉祥物跑出來；1984年美國洛城的老鷹吉祥物很強、很霸氣。每一屆的奧運標識都有一種文化和國家象徵包含在裡面。因此，如果英國人要辦一個另類的奧運，他們的標識也要非比尋常。英國人在標識中使用了粉紅色，而在奧運的傳統裡面從沒有出現過這種顏色，他們認為這個標識是很前衛的，因為英國在創意、文化經已走在世界之巔，是他們帶動了創意產業，全球都舉目關注著，因此，他們要利用這個標識告訴全世界，英國主辦的奧運將會是不平凡的奧運。英國人要推翻奧運標識一定有要運動員、有運動感覺這一舊的價值，他們要體現活力和創意。

標識的另一個作用就是體現創新，若干年前，當恒生銀行請國際專業品牌公司設計新標識的時候，設計公司給恒生銀行設計了很多不同的版本，有的是一些全新設計，最終管理層認為，他們不要搞全新的設計，他們需要一個能體現時代感和個性的標識，因為現在流行的是個性化、時尚化的銀行。恒生銀行以前的標識包含著太強、太厚的中國文化，沉甸甸，讓年輕的管理人員覺得恒生銀行是一個六十年代的老銀行、廠商銀行，無法吸引年輕的客戶。因此，恒生銀行決定將時代感注入新標識中，最終方案對原有標識的比例進行了調整，使線條更細、更圓滑，從而將時代感體現出來。

1997年香港回歸祖國以後，香港要展現身份的轉變和國際化的地位，因此，香港政府推出了飛龍標誌，運用中西融合的設計手法，巧妙地把香港二字和香港的英文縮寫H和K融入設計圖案中，寓意香港是一個東西方文化匯聚的城市，設計構思突顯了香港的歷史背景和中國傳統文化。龍是一個想像的動物，象徵香港這個城市是創意之都。但是，飛龍標誌的推出，在香港引起了很大的震盪，因為人們對政府在當時經濟不景的情況下推出新標識以改變現狀存在質疑。香港政府希望通過這一新標識來振奮人心，但是在內部沒有廣泛的培訓、溝通形成一個願景，在外亦缺乏咨詢，沒有讓廣大香港市民參與設計，新標識的推出，在香港引起了不少負面評價，好事變成壞事！

機構與人一樣，也有自己生老病死的生命週期。機構在成長時，有很多的活力；踏入成熟期，就像少年長大成年，開始穩重；當機構到達一定豐盛期之後，就會變老，就像人到中年的時候，老態畢現。在每個階段，機構都需要通過標識的重整，讓人們知道身份的不同。標識不是為了改變而改變，而是有一種定位主張藏在裡面的。八年前，當我們為鴻福堂重塑品牌時，我從市場調查中發現年輕人對涼茶有著截然不同的觀念，他們覺得涼茶比較神秘，比較髒，不合衛生，於是，我們將涼茶重新定位為現代健康的草本飲料，引領鴻福堂擁抱創新的價值，涼茶不斷加入新的元素，轉化成為新時代的傳統飲料，與街上那些烽煙四起的涼茶飲品區別開來，從而使年輕人覺得飲鴻福堂的涼茶，是一種現代健康的生活模式。

我的名片可以讓員工自選顏色。大家不要小看這張小小的名片，因為名片是我們標識系統的一個重要元素。我的同事對顏色各有喜好，代表著不同的個性和品味，因此各人的卡片主色也不同。我也覺得這種變化挺新鮮、挺好的。但我們變化顏色到底是為了什麼？想達到什麼成效？想傳達什麼資訊？想通過這一變化轉變什麼觀念？有了這個你才能去做一張好的名片。名片、信封、信紙或其他印刷品如宣傳小冊、年報、車隊制服、企業大樓外觀標識，連結一起是一個系統工程。那麼，為什麼要是一個系統工程？派名片是中小企業最常用的工具，通過派名片可以向別人傳達出我們公司是一家有規模、有組織、服務可靠的公司，當你把這些因素都考慮進去的時候，你需要的就是一整套的東西了，所以它是一個視覺識別的系統工程。在這個系統當中，名片、印刷品、立體品以及其他一些傳訊的東西，都是需要我們考慮的美學風格課題，而不僅僅是改變一張名片的顏色。

標識是一個切入點，讓人注目。試想一下掛在胸口的襟針是否引起了你的注意？名片上的標識，不管你將其設計得美與醜都會引起別人的注意。那麼，為什麼標識是一個切入點呢？在市場行銷或廣告中，標識可以在視覺溝通上傳達企業的信念、使命、願景和價值觀。在溝通的過程，我們可以花錢去做廣告或開一家店去讓人感受；但是，標識是一個最基本的切入點，有了這個切入點之後我們才能加大其影響力，加大其重複效應，加大其統一應用。例如，你開一個店舖，你要有招牌，你的標識做不好的話是不行的，包裝也是一樣，這是最重要、被視為基石的東西。此外，我們還可以巧妙地利用

標識的顏色、線條、象徵圖案等構成一組龐大的視覺識別意涵。例如，西武是一個太極，或者City Super是個感嘆號。這些標識裡面包含著一些重要的元素，這些元素的延伸應用可以增加聯想，增加影響力。

在整個標識工程裡面，打造、保護和增進品牌印象的一些做法，包括以下五個方面：

第一、我們是什麼身份(We know who we are)

第二、核心價值(Core value)

第三、目標受眾(Target audience)或標識表達或指涉及它的服務受眾。每個機構的資源都是有限的(包括政府)，沒有一個機構可以整天花大把金錢去不斷推廣、不斷宣傳，所以，他們只能集中焦點或者是針對市場的一些特定群體，因此策略性規劃系統及形象很重要。

第四、感官體驗(Look and feel)，標識給人一些一種什麼樣感覺？有些什麼聯想？有些什麼價值觀？

第五、標識的意涵(Context)

標識不但可以表達出一個機構的身份，還可以向公眾傳達歸屬感。標識可通過影像和意念與受眾物件聯繫起來，所謂的影像就是標識的象徵。標識可以通過圖片或者圖像建立品牌資產，例如，金融業的可以通過標識讓人聯想起你的機構是國際標準的典範。標識系統產生持續統一的效應，可以廣泛用於宣傳管道上，換言之，該系統可以帶來連續聯想 ，所謂的連結就是不斷標示著資產值和價值感覺。所以，當標識刻在名片、宣傳小冊或者是T-shirt上的時候，其實它是與人分享一個價值。此外，標識還是一個領域或主權的體現，例如，會場上穿著印有標識服裝的工作人員讓人覺得他們是接管了這個場地，構成識別。

標識可以帶來願景(Vision)、意義(Meaning)、真實(Authenticity)、連結(Coherence)、差異化(Differentiation)、柔性(Flexibility)、持續性(Sustainability)、承諾(Commitment)、價值觀(Value)等意思。標識帶來的第一個意思是願景，每個標識都會有其意思和意義，今天我們做標識就是將這些意義通過象徵的圖像或者一些抽象的圖形表達出來。透過標識我們可以看出企業或品牌的素質。國內的標識正在轉型中，很多標識都受到日本、台灣標識的影響，其中也有一些美國式的標識，但大多數都是本土的標識。國內的標識改造有很大的發展空間，因為國內經濟發展迅速，對標識的需求量大，例如我曾經服務過的「九陽豆漿機」，他們僅僅靠賣豆漿機就可以一年賺到25億人民幣。在我幫他們設計標識的時候，這家公司只有十二年的歷史，但是，這已經是他們第三次換標識了。「九陽豆漿機」再度更新標識的原因，就是希望員工和市場能跟上他們的戰略發展需要，反映其戰略訴求。連結，像仲介人一樣告訴別人我有些什麼服務，標識是傳播媒介，藉色彩和造型，演繹故事和表述意義。差異化指的是通過獨特的屬性和氣質，將我們的優點與他人區隔開來。彈性指的是我們的標識不能太單調老實，過於規範，否則標識應用上就會太枯燥。持續性指的是標識耐久性，可以抵擋住發展的衝擊，包括經營環境的轉變，行內經營模式的轉變，甚至是標識能不能抵擋得住潮流的衝擊。我們在設計標識的時候不能僅僅考慮當前的需要，我們還應該考慮到未來的趨勢。承諾指的是我們通過標識向顧客傳達的信心保證。

為什麼我們設計標識要把整個系統整合起來？因為一個好的標識不但可以產生一種統一效應，還可以使我們的視覺表現 有一種質感。滙豐銀行在管理標識和維護標識資產價值方面做得很好，從來沒有發生過什麼危機，他們有一整套鮮明的機構形象指引手冊，該手冊對標識的使用做了清晰的規定，比如標識的放大和縮小等。中小企業在標識的使用上有一個很大的誤區，他們對標識的使用範疇和使用情形管理不足，例如，在贊助節目的時候，中小企業會將公司的標識給主辦單位，等印出來的時候卻變了樣，原來主辦單位在列印的時候將標識壓縮得很厲害，或者改變了色彩，或者指引不清楚，企業給主辦單位的標識是雙色的，但主辦單位在列印的時候自行將雙色的標識轉化為黑沉沉的標識，這樣自然無法產生一種統一的效應，也對自己的贊助活動打了很大的折扣。因此，企業應該對標識的使用範疇、使用情形等做出清晰的界定。標識的視覺效果應該有一種預視質感，這種質感能使客戶在未購買產品之前就感知到該產品是品質可靠的，是自己所需要的產品。

為什麼我們要投資品牌識別？

因為企業可以在每一個標誌接觸點上表達自我，傳達公司的企業文化；它不斷地提醒人們有關該品牌的核心價值和品牌信念；是品牌價值、使命和願景的全部體驗；它有利於人們理解該品牌的特色和利益；它有助於管理企業感知以及與競爭對手區隔開來；它有利於通過知名度及認知度的增加建立品牌資產，使股東價值增值。

3C2S原則

連結(Coherence)指的是將所有相關聯的價值無縫地聯繫在一起，猶其是通過標識讓消費者上腦、上心，發生緊密的關係。

統一(Consistency)指的是通過堅持、使用適當頻率、頻度，清晰地、有條件地將標識展現，目的在於產生連續印象，建立品牌記憶。

合作(Collaboration)指的是將機構的觀點、一些守則、承諾或一些願望，注入消費者的生命裡面。

標準化(Standardization)指的是當一個標識系統作業做得好的時候，它將在內部員工管理或對外向消費者溝通上很自覺地建立識別的差異、規範和水平。

持續性(Sustainability)指的是一個標識在變化莫測的環境中的持續應用能力。

標識可以帶來統一的聲音，其內涵可以將一個公司、服務或品牌錯綜複雜的理念通過外觀造型表達出來，將公司的戰略、意識、優化的品質展現出來，以及深層次地讓受衆體現其價值觀。打造成功的品牌標識是每一個持份者(shareholder)和員工責任，遵守這一指導方針需要原則及警戒，其目的在節省時間和金錢，有助於建立和管理品牌。機構或產品通過品牌設計師的創建、改造、延伸或升格，以建立最佳的品牌識別。這都有助於在熾熱的競爭環境下宣示優勢和推動影響力。

從標識的品類來說，品牌可以分為機構品牌、企業品牌、零售品牌、產品品牌、服務品牌、盛典品牌、街頭品牌等。從從屬關係看，也可分為主品牌、副品牌、次品牌等。整體而言，現代的標識應用在品牌事業上，已不是單一的設計項目，它是整合的全方位設計規劃，當中設計，涉及平面、產品、互動媒體、服務、體驗、空間等連綫作業等構成的綜合識別系統。因此標識的影響力大矣哉！

第七章：企業內部因素與品牌創建

品牌創建及管理乃全方位系統工程，它要求企業不能局限於從某一管理部門的角度考慮及分析品牌戰略和相關活動，應要從全方位的價值鏈—特別是品牌價值鏈的角度尤為重要。強勢品牌能夠把企業的資源和員工，管理政策和執行過程拉在一起，朝品牌承諾的價值方向發展，要求企業的組織、管理及工作流程在企業內部的強勢品牌領導者帶領下，為創造強勢品牌而努力，亦要求企業培育正確的品牌文化，讓企業的各層員工在相同共識下，指臂相連的為創造及守護品牌而奮鬥。

品牌組織及流程

企業內的品牌領導者，品牌部門及人力資源部在「企業內部品牌創建過程」中扮演極重要的計劃，執行和監管角色，品牌領導者可以是個人、部門或委員會，但必須擁有能統領和協調各種品牌的能力。

A. 品牌領導者必須與品牌部門和人力資源部門共同設計，規劃有關的培養品牌知識和企業的品牌文化策略和所涵蓋的活動，一般而言企業內部品牌創建和品牌文化培養的計劃包含六大組成部份（本章最後部份詳述）

B. 所有的培訓活動不僅讓員工瞭解和接受餐飲品牌所代表的價值和個性，更要達致各級員工因品牌而活（Live the Brand）的境界

企業內的品牌領導者

創建強勢品牌需要全盤的戰略規劃、管理層及員工在思維、態度及行為上作出適當的轉變外，更要求企業在組織結構上作配合的調整和在企業內建立強勢的品牌領導者。如此領導者由個人出任，他／她必須具備以下特點：

- 必須是C級的高層領導
- 可以直接與行政總裁溝通
- 能夠參與董事局的會議、解釋品牌戰略、評估品牌戰略和爭取品牌活動的支持
- 參與品牌戰略的決策過程
- 具權力協調各部門的工作和資源，支持品牌的活動更有效執行
- 對品牌管理科提供意見
- 讓企業所有員工相信企業領導層確實全力投入創建強勢品牌
- 監控企業內品牌文化的培養過程
- 協助製訂適合、與品牌表現掛鈎的員工表現評估指標
- 定期進行和匯報品牌健康度及品牌資產的評估，對品牌資產變化負責

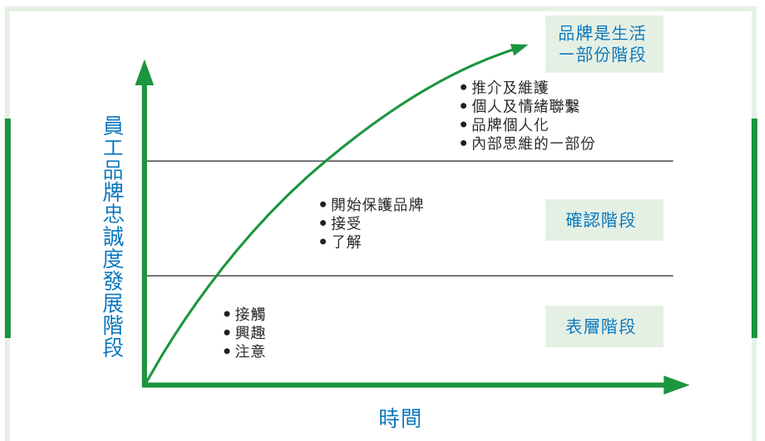
建立品牌文化

全方位、價值導向的品牌管理要求企業在產品及市場溝通外的各管理功能門的協作、管理系統、組織架構、管理層及各級員工的思維和行為、人力資源的素質、員工的個人發展……等皆環繞品牌的價值和個性而變化，這樣才能給予品牌所代表的個性，持續性地維持品牌強勢地位。但是香港餐飲業對此方面重視不足，投資力度不夠。

企業的各級員工都是品牌的組成部份。對食肆而言，前線的服務員工更是重要的品牌接觸點，對顧客的品牌體驗具關鍵作用。因此，各級員工必須瞭解企業的品牌在未來發展的戰略角色及重要性。完成此等戰略角色將為員工帶來甚麼利益？企業的品牌承諾、品牌個性、品牌提供予顧客的價值及員工在演繹品牌體驗中的角色！

在培養品牌文化時，企業領導者應明白員工對品牌接受程度進程概括分三階段（圖三十六）：

- 表層階段：員工知道有關品牌的存在，汲取有關的品牌知識
- 確認階段：確認品牌承諾、品牌價值、品牌個性及個人在品牌創建和品牌形象中的貢獻，接受有關品牌管理思維及品牌契約
- 為品牌而活階段：員工完全接受品牌、思維及工作上的言行舉止，反映品牌代表的價值和個性，自覺維護品牌。為品牌而活是讓員工感到品牌就是我的一部分，上班是很開心愉悅的。聽到別人說品牌和公司的負面時馬上抗衛。

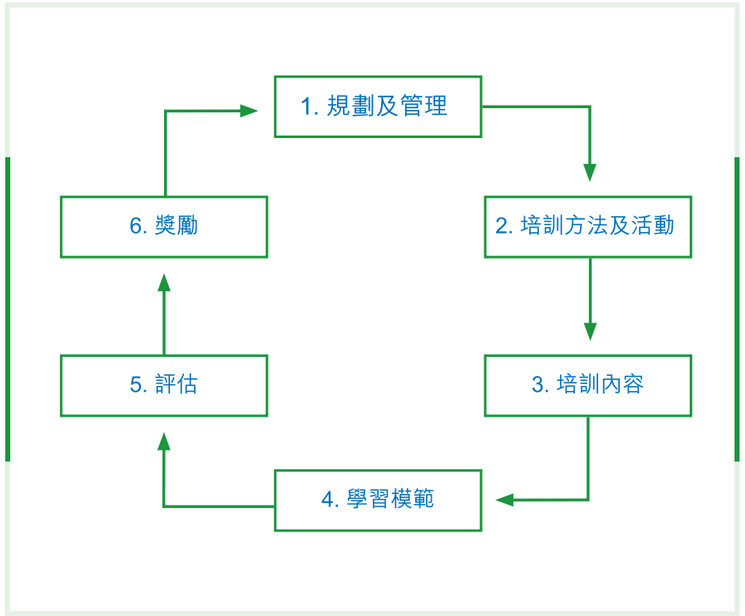


圖三十六：品牌接受程度進程三階段

因此，企業的高層必須通過內部溝通及培訓過程、提供相關的知識及資訊予各級員工，和培養相匹配的品牌文化，整個過程實際上是「企業內部品牌創建過程」！

培養企業文化的過程

企業的品牌領導者可參照圖(三十七)及圖(三十八)的模式構建與品牌定位、品牌承諾價值相匹配的品牌文化，同時讓企業轉變為「品牌戰略型」(Brand Driven)企業。



圖三十七：品牌接受程度六大組成部份

A. 規劃及管理

此階段包括規劃品牌文化培養活動的細節、進程、內容及監控方法等。

B. 培訓方法和活動主要包括：

a. 制定品牌培訓 / 工作坊教材。

b. 到各分行教育前線同事，與他們分享品牌管理經驗。

c. 分享品牌的成功故事。

d. 周年大會：解釋、回顧和展望企業的品牌戰略、品牌表現、品牌價值鏈、品牌個性。

e. 各級員工首年的入職培訓課程：在服務技巧及服務程序外，更要讓員工明白品牌戰略、品牌遠景、品牌承諾的價值、品牌個性、及與個人相關的表現評估方法。

f. 模範員工分享經驗(工作坊、部門或單店內部會議)。

g. 值得學習 / 警惕的品牌體驗(好的及壞的)。

h. 企業通訊及高層的話(通告或電郵……等)。

i. 有關品牌對外主要的廣告和公關活動。

j. 傳統的課堂講授或工作坊：品牌知識和更新企業管轄的各品牌的發展和變化，對員工的要求等。

C. 培訓內容

i. 針對中層管理人員的培訓內容

- 企業創強勢品牌的戰略原因及追求的目的
- 企業品牌與中層管理人員的關係
- 餐飲品牌的品牌個性、品牌核心價值、品牌神髓和品牌價值
- 中層管理人員在品牌創建和管理過程中的代理或促進人角色
- 對顧客的品牌體驗具關鍵作用的品牌接觸點管理
- 品牌導向的管理思維
- 與品牌資產相對接的表現評估指標及其執行方法

ii. 針對前線銷售及服務人員的培訓內容

- 品牌與銷售 / 服務員工的關係(工作、行為、個人發展、個人在品牌創建、提供品牌的承諾價值、個人利益和代言人角色……等)
- 前線銷售 / 服務人員的銷售 / 服務員行為標準(包括顧客投訴處理)
- 前線銷售 / 服務人員是關鍵接觸點，他們如何影響和強化餐飲品牌體驗和感知價值

D. 包括學習模範的培養品牌文化 / 精神的方法

- 在企業的商務通訊報告品牌活動及品牌表現，且與品牌遠景聯繫
- 學習模範：公開嘉獎能清楚掌握和在工作與言行上最能傳達有關品牌核心價值的員工，讓他們成為其他員工的學習對象
- 以內聯網分享品牌傳播經驗
- 提供品牌執行手冊
- 常規性的品牌訓練 / 工作坊
- 邀請供應商參加品牌工作坊

E. 評估

A. 重點不在檢查各層員工在品牌各方面的有關知識，而在他們是否在思維上已作出改變、行為和態度上支持和演繹品牌，對品牌資產作出貢獻。

B. 因此，評估指標應包括服務質量、服務標準、銷售和顧客度以外的企業決策層認為能反映企業品牌發展和品牌資產增值的重要指標。

因此，考核員工對品牌知識及品牌文化吸收程度的有關指標應包括：

i. 品牌涵蓋的業務和市場知識

ii. 品牌知識：相關餐飲品牌的組成元素，反映品牌的核心價值和關連的價值表述、品牌承諾、品牌個性、品牌戰略追求的目標等

iii. 品牌形象及評價：各級員工分析他們經那些方面影響品牌體驗及品牌形象

iv. 對品牌的信任：各級員工對企業內品牌領導者是否能正確地引領和管理品牌創建活動的信任程度

v. 對品牌的確信度：員工是否確信品牌戰略對企業發展的重要性、品牌個性和品牌承諾……等品牌的各方面，和是否有能力提供品牌所承諾的利益 / 價值

vi. 品牌傳遞：員工是否相信企業能完成對員工及客戶所作的承諾

vii. 對品牌的偏愛度、滿足感和護航意願與行為

F. 獎勵

獎勵不僅讓員工獲得回報，更是確認他們對企業的品牌表現的貢獻和清楚地讓員工瞭解那些行為是正確的。

此外，品牌領導必須持動態觀點，按需要改變執行政策以助企業建立基本品牌文化。

圖三十八：企業建立基本品牌文化過程

第八章：品牌權益及品牌忠誠度管理

品牌權益

現今的品牌管理視創建品牌為一種重要的投資活動。因此企業必須定期地進行調查，通過市場的反饋，了解品牌在市場上及財務上的表現，看品牌投資是否取得理想的回報！何況在執行管理上，品牌表現的反饋讓企業明白在操作過程中或戰略上是否出現錯誤；若是，即可針對性地改善，使品牌能健康地，持續地發展。

從競爭角度考慮，評估品牌表現的眾多指標，被視為品牌的競爭優勢。例如品牌知名度及品牌滿意度乃競爭優勢。目標或潛在顧客必定先知道某一品牌的存在（知名度），才會考慮是否購買此品牌下的產品或服務，高知名度遂成為品牌的競爭優勢。因為這些競爭優勢最終會吸引更多顧客，令顧客消費更多，更願意回頭購買及推薦品牌給親朋友好，讓企業以更具成本效益（cost-effective）的方法營運和推廣品牌，為企業創造更多利潤及其它方面的益處，因此品牌管理學者遂以品牌權益（Brand Equity）統稱眾多評價品牌表現的指標。

傳統上與品牌管理有關的量度品牌權益之指標皆局限於市場為基礎（Market-based）或顧客為基礎（Customer-based）的指標，例如常用的七大指標為知名度，認知度，品牌形象或個性，品牌偏愛度，品牌認識度，品牌聯想、特點和質量，品牌忠誠度等。因為傳統上的品牌思維是以品牌帶動銷售，故此市場佔有率，品牌憶記度，及顧客滿意度及品牌的感知價值，亦是常用的指標。

從廣告管理的角度看，則品牌的廣告認知度，品牌的公關活動認知度，品牌是否顧客最先想及的，品牌形象的一致性等亦是重要的指標。

然而，香港的餐飲很少進行品牌的健康度評估。少數重視管理的食肆雖曾進行品牌權益的調查，惟量度標準多局限於品牌知名度，品牌喜愛度，及顧客滿意度等，鮮有考慮反映品牌競爭優勢的重要指標，對品牌忠誠度進行系統性的調查和分析者更少！

近年提出的全方位管理品牌要求企業引進新的指標評估品牌的表現，例如以財務為基礎的指標包括利潤，品牌的經濟價值，現金流，對股票價格的影響，融資能力和成本……等，亦有員工的品牌知識，品牌延伸能力，品牌信任度，品牌的持續性發展……等。

雖然，衡量品牌權益的指標愈來愈多，但企業不一定要全部指標照搬如儀，而是要根據企業品牌的發展階段及規劃與戰略需要，選擇合適的指標。只是香港餐飲業現時所採用的指標實屬太少，未能真實反映餐飲品牌的真正品牌權益而矣！

顧客忠誠度管理

顧客對品牌的忠誠度是量度品牌在市場的表現的重要指標，也最能決定品牌價值。為香港餐飲品牌項目進行的調查顯示，香港不少食肆的管理層皆明白品牌忠誠度的重要性，但很少進行此方面的調查評估和制訂策略管理品牌忠誠度。然而當中少數重視品牌忠誠度的食肆，卻至少在銷售收入及品牌推廣成本上受控。

A. 如何令顧客成為忠誠度高的顧客？

- 服務及產品質量、客戶滿意度及顧客感知價值達到平均以上的水平並不會大幅增加忠誠顧客
- 質量、滿意度及感知價值與忠誠度的關係並非直線的線性關係
- 只有達到高水平的質量，滿意度及感知價值，忠誠度才會明顯提升，因此食肆必須精益求精，將食物，服務，體驗等提升至高水平，顧客的品牌忠誠度才會穩定

B. 區分真正的忠誠顧客及表面忠誠的顧客

- 並非表示忠誠度的顧客都是真正忠誠的顧客
- 真正忠誠的顧客往往佔全部顧客總數的少數。例如，索尼（Sony）分析真正忠誠的客戶只百分之十九。（圖三十九）

圖三十九：忠誠客戶分佈圖

基拿(Kevin Keller)的品牌——顧客金字塔模式解釋顧客從知悉品牌的存在至與品牌建立關係要經歷數階段，惟是否隨過程拾級而上，則主要看品牌在承諾價值上的表現。此外，圖(四十)清楚說明忠誠顧客不同層次的忠誠行為表現，服務正希望忠誠顧客不僅自己經常回訪光顧，更主動推薦及維護品牌，企業需要服務企業有針對性的忠誠顧客管理策略才能達致最高層次的品牌忠誠行為。

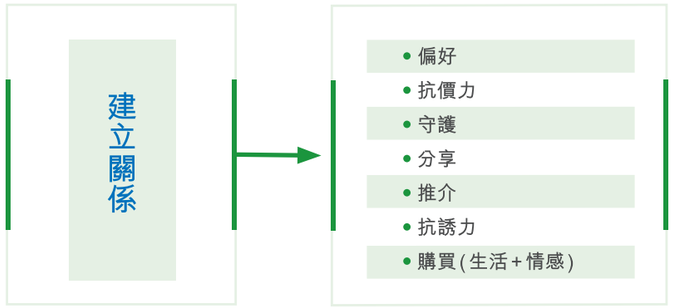
C. 分析顧客的終生價值

- 每一客戶都是忠誠客戶，而且並非所有的忠誠顧客都會創造利潤或高利潤。因為維護忠誠度及與顧客維持穩定的品牌——顧客關係是需要成本的。某些顧客的忠誠度管理成本可能遠高於他們在未來帶來的收益。
- 因此，餐飲企業必須建立包括顧客個人特徵，購買行為特點的VIP資料庫。

D. 建立VIP資料庫

品牌忠誠度管理的第一步是建立忠誠客戶的數據庫及時常進行跟進分析，具體步驟如下：

- 建立包括顧客個人特徵，購買行為特點(例如何時購買?何種情況下購買?每次用餐消費的總額是?相隔多久才購買一次?具相同特點的顧客一般與食肆的關係能維持多久?與餐飲企業維持關係的關鍵要素為何?)，以計算顧客的終生價值。
- 並與所需的成本相對照，戰略性地選擇忠誠顧客，確保忠誠顧客能為食肆創造最優化的利潤。



圖四十：品牌忠誠度的不同層次

品牌價值鏈

服務企業定期按照一套經高層、前線及各部門員工皆達致共識的指標評估服務品牌的表現，讓企業了解有關品牌是否按既定的戰略目標發展外，亦要從品牌價值鏈(Brand Value Chain)角度全面評估。品牌價值鏈(圖四十一)讓決策層掌握對支持品牌創建的所有投資市場營銷活動投資是否在取得良好的市場表現時，最終能為投資者帶來更多的回報(投資者價值)。

圖四十一：品牌價值鏈

以餐飲品牌為例：

A. 創建和維持品牌的市場營銷投資：包括餐飲企業在顧客感受品牌體驗的整體過程中，由購買前至消費後的四大階段中所有的市場營銷、營運及服務等活動的投資。

B. 品牌在顧客腦海的位置：這包含餐飲品牌認知度、憶記度、偏好度，Top-of-the-mind，及顧客對餐飲/食肆品牌個性(包括形象和相關特點)的了解。

C. 品牌在市場的表現：包括上文所述的市場為基礎(含品牌資產)及財務為基礎的兩大類指標。

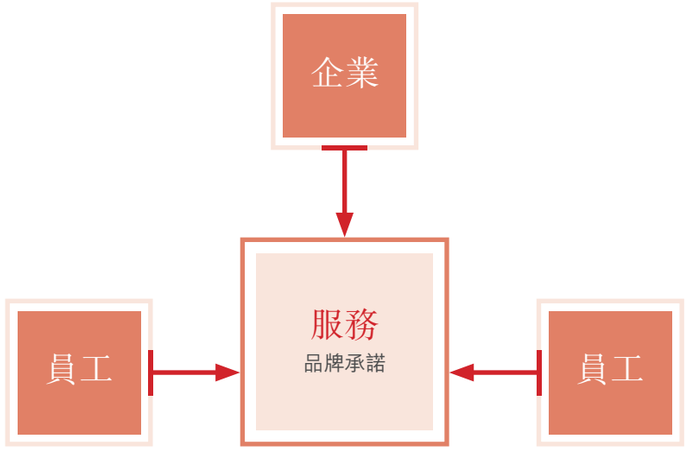
D. 創造的投資者價值：這主要考慮餐飲品牌的財務價值評估。

因此，品牌價值鏈概括所需的評價指標，亦清楚說明品牌是企業的資產，有效的品牌管理使品牌的財務價值不斷上升。

第九章：研究方法

有效的服務品牌建立在企業文化、一線員工的服務和消費者認知三者之間的關係上，亦即“服務鐵三角關係理論(The Service Triangle，圖四十二)”。許多成功的服務品牌的經驗說明品牌建設是由“企業內部向外部”推廣的過程，強勢服務品牌的創建需得到公司內部全體員工的支援。品牌創建亦意為消費者心中對品牌價值的感知，主要受消費者的消費體驗和在消費前、消費中和消費後的品牌接觸點的影響。前線員工在傳遞企業品牌價值過程中擔負著重要作用，他們的服務行為和態度演譯品牌的個性和承諾的價值。對某些服務 — 包括餐飲服務，甚至更進一步，服務品牌需要一線員工和消費者“共同創造價值”。因此，基本而具深度的服務品牌研究主要關注在企業自身、一線員工和消費者對品牌價值的認知和瞭解。此研究根據此原則而設計，通過定性與定量研究相結合的方法，採用了一手數據資料，深入系統的分析了香港餐飲業品牌創建過程及影響因素。

為了便於系統研究，經品牌管理專家及香港餐飲協會會員共同商討，將參與研究的餐廳根據經營檔次及食品特色分為十個類別：高級中式、高級西式、大眾中式、大眾西式、快餐類、日式料理、韓式料理、泰國餐、越南餐及其它類別，包括甜品、小吃及冰激凌等，在每一餐飲類別選擇符合本研究要求的餐廳和員工后再抽樣選擇消費者參與調查訪問。



圖四十二：服務的鐵三角關係

研究目的：

- 瞭解消費者意識層面上選擇餐廳的主要決定因素
- 瞭解不同背景的消費者對餐飲服務的期望
- 瞭解影響餐飲業品牌體驗和品牌認知的主要因素
- 瞭解香港餐飲業品牌傳遞的有效信息渠道
- 瞭解各餐廳在品牌管理能力和差異化管理方面的競爭優勢

數據收集方法

1：深入訪談法

我們根據研究目的，在每一餐飲類別隨機抽樣2-3家餐廳，訪談對象為餐廳總經理及中高層管理人員。參與是次訪談的餐廳共有23家。訪談時長為1-2小時，訪談內容主要為：

a) 對品牌體驗的主要因素的認知程度；

b) 對香港本土餐飲業服務的發展趨勢分析；

c) 目前香港餐飲業服務水平；

d) 對所提供服務的期望；

e) 企業創建品牌的動機和現狀；

f) 品牌創建過程中所遇到的挑戰；

g) 企業未來拓展計畫；

h) 對加強員工培訓需求的態度和認知及員工在服務業品牌創建中的作用。

2：焦點小組訪談

樣本抽樣為隨機選擇2-3名在所選定的23家餐廳中工作滿一年以上的一線員工。我們將23家餐廳根據經營檔次和餐飲特色分成四組，每組受訪者為6-10人。根據焦點小組訪談樣本的要求，即為了保證訪談順利進行，避免討論過程中的溝通障礙，所選擇的每組受訪者都有類似的工作經歷、背景和職位。討論內容主要為：

a) 員工對所工作的餐飲企業品牌價值的認知；

b) 員工的培訓需求和對企業所提供的培訓機會的建議；

c) 員工對香港餐飲業服務水平的認知；

d) 前線員工在餐飲品牌創建過程中的角色和作用。

性別		年齡	
男性	35.4%	18-25 (1)	19.1%
女性	64.6%	26-35 (2)	20.9%
教育程度		36-45 (3)	29.6%
小學	2.7%	46-55 (4)	14.8%
中學	26.1%	56-65 (5)	8.7%
大專或大學	61.3%	66 or above (6)	7.0%
研究院	9.9%		

表一：受訪者個人資訊

3：消費者調查計劃

樣本選擇為隨機抽樣方法，在所選定的23家餐廳及他們的競爭對手餐廳附近邀請就餐後的顧客參與面談。顧客的個人信息見表(一)。通過深入訪談，瞭解他們的就餐體驗及對相關餐飲品牌的評價。參與是次消費者調查的顧客其所提供的餐飲品牌體驗符合分析要求的共138人，每位顧客的訪談時長為15-30分鐘，訪談內容主要為：

a）顧客在選擇此餐廳用餐前對此餐廳品牌的瞭解和印象；

b）影響顧客選擇餐廳的決定因素及他們做出就餐決定的過程；

c）顧客在就餐過程中和結束後的就餐體驗；

d）顧客對餐廳的品牌價值和品牌感知的解讀。

4：問卷調查

問卷設計基於定性研究結果和文獻綜述餐飲企業品牌管理和服務質量管理。問卷涵蓋四部分：

a）消費前對相關餐廳的品牌印象；

b）消費體驗；

c）消費後體驗；

d）受訪者個人信息。問卷調查地點圍繞選定的23家餐廳所在地理位置，遍及香港十五個行政區域，133家餐廳。受訪對象包括本港消費者、中國內地遊客、亞洲及歐美遊客。樣本選擇為隨機抽樣方法，由2012年5月至7月期間通過街頭面對面訪談，共收取有效問卷833份。

數據分析

質性數據採用了數據驅動方法，亦即運用紮根理論通過對數據的歸納分析建立分析框架。首先對訪談錄音轉錄後，通過內容分析方法(Content Analysis)提取數據中的主要意見和觀點，然後分出主題，類別和子類別，最後建立分析框架。此框架經過顧問小組成員多次討論修改，確保涵蓋了數據中所有的意見和觀點。同時亦採用了樹圖(Tree Diagram)的方式描述了不同主題和類別之間的層次關係。

專業顧問基於所建立的主題和類別對每個訪談內容組織成“文本”後，分析編碼。“文本”意為短句、關鍵字或表達一個完整觀點有因果關係的前後句子。對每個“文本”的初步分析結果由另一位顧問核查。此分析運用了質性數據分析軟件Nvivo8協助管理、分析和總結對每個“文本”分析的代碼。

量性數據運用了SPSS軟件的描述性分析，因數分析方法，和結構方程分析，界定對餐飲品牌體驗，品牌喜愛度和品牌忠誠度等重要元素。

第十章：餐飲品牌及行業表現分析

此章節主要總結了“香港餐飲業智贏品牌計畫”問卷調查的結果，根據蒐集的數據進行分析，分四部份闡述了消費者的就餐行為及對香港餐飲品牌和服務的意見反饋。第一部份介紹了是次問卷調查的基本資訊，第二部份介紹了消費者就餐前行為，第三部份為消費者就餐體驗，最後部份總結了消費者就餐后的體驗及對食肆的滿意度，此等分析詳細反映香港餐飲公司對待品牌創建的態度，創建及管理品牌行為的特點，揭示消費者訂餐及用餐，以及在餐廳以外對有關品牌的體驗，和不同階段或不同品牌接觸點的體驗的相互關係，及對創建和鞏固強勢餐飲品牌的關係。

問卷調研基本資訊

為了全面系統的瞭解消費者對香港餐飲品牌的感知和整體服務水平的評價，在與公司高層管理者和消費者深度訪談的基礎上，香港餐飲聯業協會及香港理工大學亞洲品牌管理中心和品牌戰略及創新中心的品牌研究團隊進行了“香港餐飲業智贏品牌計劃”問卷調查，是次調查受訪食客有效問卷共816人，涵蓋了31%快餐；14.7%日式料理；14%大眾中餐；9.3%高級中餐廳；8.8%大眾西餐廳；7.8%高級西餐廳；6.5%越南餐廳；3.2%泰國餐廳及4.7%其它類別餐飲服務，例如甜品店和小吃店等。受訪者中29.7%香港本地消費者及70.3%境外遊客，其中，中國內地遊客31.5%；亞洲其它國家的遊客11.8%；美國/加拿大遊客10.9%；歐洲/非洲/中東遊客8.2%；澳洲和新西蘭遊客7.9%。男性消費者占40.5%，女性消費者59.5%。受訪者年齡以21-50歲為主，占84.2%。月收入以中低收入人群為主，30.6%的受訪者月收入低於一萬港幣；34.7%的受訪者月收入一萬至兩萬；月收入兩萬至三萬的受訪者占18.4%；三萬至五占14.4%；五萬以上，占1.8%。受訪者的教育背景以大學或以下為主，占92.8%。詳見(表二)和(表三)。

國籍		年齡	
中國內地	31.5%	20以下	8.9%
香港	29.7%	21-30	30.7%
美國/加拿大	10.9%	31-40	33.0%
歐洲/非洲/中東	8.2%	41-50	20.5%
澳洲和新西蘭	7.9%	51-60	5.5%
南亞/東南亞	6.4%	61以上	1.5%
北亞	3.1%		
臺灣/澳門	2.3%		
教育程度		**性別**	
高中或以下	31.4%	男	40.5%
大專或大學	61.4%	女	59.5%
研究生	7.2%		
月收入			
10000港幣以下	30.6%	30001-40000港幣	9.0%
10001-20000港幣	34.7%	40001-50000港幣	5.4%
20001-30000港幣	18.4%	50001港幣以上	1.8%

表二：受訪者背景

食肆類別	人數	百分比	食肆類別	人數	百分比
快餐	256	31.0	高級西式	64	7.8
日式料理	120	14.7	越式	53	6.5
大眾中餐	114	14.0	其它	38	4.7
高級中式	76	9.3	泰式	26	3.2
大眾西式	72	8.8	共計	**816**	**100.0**

表三：食肆類別

消費者就餐前購買行為

消費者就餐前的購買決定直接影響餐飲企業的經營及營銷策略。瞭解目標客戶群的就餐喜好和影響他們選擇食肆的因素是每個企業關注的信息。香港作為國際化大都市，被譽為"美食天堂"，因此，餐飲企業不僅需要熟知香港本地消費者的就餐行為，亦需要瞭解來港旅遊或工作的消費者的需求。本部份主要總結了影響消費者在港選擇食肆的主要因素、具有影響力的信息渠道及他們對食肆宣傳信息的評價。

品牌知名度對選擇食肆的影響

消費者行為研究顯示，購買決定受諸多因素影響，包括品牌知名度、品牌價值、產品質量、價格、地點、之前的經歷等。是次調查檢驗了品牌知名度對顧客選擇食肆的影響。根據客源地、所選食肆品牌和對食肆品牌熟悉度對比分析顯示，非香港消費者中，除歐洲/非洲/中東的消費者對所就餐的食肆品牌不是很熟悉外，其他地區的消費者至少有聽說過他們所就餐的食肆名字，但熟悉程度一般(平均值僅為4.39)，香港顧客應對本土食肆較熟悉，惟平均值也稍高而已。此現象反映本土食肆對顧客的溝通活動不足或不太重視！詳見(表四)和(表五).

客源地	平均值*	人數
香港	4.64	233
美国/加拿大	4.51	88
歐洲/非洲/中東	3.91	65
澳洲/新西蘭	4.33	61
北韓(日、韓)	4.30	23
南亞/東南亞	4.18	50
台灣	3.25	8
澳門	3.50	10
中国內地	4.40	247
總計	**4.40**	**785**

* 衡量標準為1-7，1 為非常不熟悉，4為中立，7為非常熟悉

表四：不同地區的顧客對香港食肆品牌的熟悉度

食肆	客源地	平均值	人數	食肆	客源地	平均值	人數
小肥牛	中國內地	5.11	9	面軒	香港	2.92	13
	小計**	5.11	9		小計**	2.92	13
和光鐵板日餐	香港	3.67	3	彩福	香港	5.33	6
	中國內地	5.25	4		中国內地	5.25	4
	小計**	4.57	7		小計**	5.30	10
牛角	香港	4.88	17	湘川滬	香港	3.82	17
	歐洲/非洲/中東	3.00	2		澳門	3.50	2
	北亞(日、韓)	4.00	1		中国內地	3.75	4
	南亞/東南亞中	7.00	1		小計**	3.78	23
	国內地	3.29	7	清涼廚房	香港	6.00	1
	小計**	4.39	28		中国內地	2.00	1
金枕頭	香港	4.75	4		小計**	4.00	2
	中国內地	2.00	1	百分百	香港	4.76	17
	小計**	4.20	5		中国內地	2.83	6
大叻	香港	4.50	4		小計**	4.26	23
	澳洲/新西蘭	4.00	1	TWYST	香港	4.00	2
	北亞(日、韓)	2.00	1		美国/加拿大	2.00	1
	南亞/東南亞	3.00	1		澳洲/新西蘭	3.00	1
	澳門	2.00	2		小計**	3.25	4
	中国內地	3.40	5	Mr. Steak	香港	4.33	6
	小計**	3.43	14		美国/加拿大	4.00	1
阿詩瑪	香港	4.39	18		南亞/東南亞	4.00	1
	南亞/東南亞中	5.00	1		臺灣	2.50	2
	国內地	1.00	1		澳門	4.00	1
	小計**	4.25	20		中国內地	2.00	1
順德經典	香港	6.00	3		小計**	3.75	12
	中国內地	5.82	17				
	小計**	5.85	20				

* 衡量標準為1-7，1為非常不熟悉，4為中立，7為非常熟悉

**小計 = 針對該食肆的總樣本量

表五：對食肆的熟悉程度(參與訪談的餐飲企業)

選擇食肆的主要原因

根據對公司高層管理者和顧客的深度訪談顯示，顧客選擇食肆的主要原因包括菜品質量，價格、地點和服務。是次問卷調查結果顯示，受訪者選擇所光顧的食肆的主要原因依次為方便的食肆地點；便捷的營業時間及無需排隊等候；食肆的內外部環境及清潔衛生；食肆類別及菜品特色；物有所值和菜品的多樣化。此外，選擇食肆的原因還受朋友的喜好和孩子的要求影響(表六)。有46.3%的受訪者選擇食肆時以隨意選擇為多。因子分析顯示食肆地點及環境是顧客選擇食肆的首要原因，其次為食肆類別及菜品特色，食肆品牌及宣傳(表七至八)。

餐飲品牌 / 主要動機	平均值*	小肥牛	順德經典	面軒	百分百餐廳	湘川滬	清涼廚房	彩福	TWYST
方便的食肆地點	3.82	3.40	3.80	4.00	4.08	3.66	4.50	4.67	4.75
便捷(無需排隊等候、營業時間)	3.69	3.40	3.50	3.90	4.08	3.47	3.50	4.33	4.75
食肆環境(內外設計、清潔)	3.58	3.40	3.09	3.80	3.50	3.53	3.00	4.33	4.25
食肆類別/菜品特色	3.52	3.25	3.64	4.09	3.29	3.47	4.00	3.30	4.25
物有所值	3.51	3.89	3.73	3.89	3.42	3.69	4.00	3.60	4.25
菜品的多樣化	3.50	4.00	3.08	3.78	3.46	3.34	4.00	3.78	4.25
食肆的氛圍(音樂、色調、安靜等)	3.46	3.42	2.91	3.11	2.96	3.50	3.00	4.25	4.25
朋友/家人的推薦	3.37	3.86	4.07	3.60	3.54	3.38	4.00	3.67	4.75
隨意選擇	3.29	3.00	3.62	3.36	2.50	3.47	4.50	3.50	4.50
菜品的營養價值	3.27	3.57	3.07	2.78	2.96	3.56	4.00	3.10	4.00
食肆的名氣	3.18	3.20	3.62	3.50	2.46	3.38	4.00	4.00	4.25
其它(陪同朋友、小朋友的喜好)	3.09	3.50	4.00	4.00	2.20	3.56	2.50	4.00	2.25
食肆的宣傳	3.05	3.50	3.60	3.00	2.33	3.53	4.00	3.13	3.50
會員/VIP客戶	2.75	3.00	3.00	3.00	2.42	3.47	4.00	3.63	4.25

* 餐飲業整體：衡量標準為1-5，1為非常不重要，3為中立，5為非常重要

表六：選擇食肆原因(整體及參與訪談的餐飲企業)

餐飲品牌 / 主要動機	平均值*	Mr. Steak	牛角	和光鐵板燒日本料理	金枕頭泰國餐廳	大叻	阿詩瑪
方便的食肆地點	3.82	4.25	3.57	4.12	3.60	4.42	3.67
便捷(無需排隊等候、營業時間)	3.69	4.08	3.57	4.04	4.20	4.33	3.65
食肆環境(內外設計、清潔)	3.58	4.50	3.75	4.16	3.80	4.20	3.20
食肆類別/菜品特色	3.52	4.00	3.75	4.11	3.60	3.29	3.46
物有所值	3.51	4.08	3.75	3.85	3.40	3.21	3.38
菜品的多樣化	3.50	4.33	3.71	4.08	3.60	3.58	3.05
食肆的氛圍(音樂、色調、安靜等)	3.46	4.33	3.67	4.08	3.60	4.00	2.76
朋友/家人的推薦	3.37	4.33	3.67	4.25	4.40	3.85	2.80
隨意選擇	3.29	4.08	3.33	3.69	4.40	3.85	2.50
菜品的營養價值	3.27	4.17	3.60	3.85	3.80	3.15	3.33
食肆的名氣	3.18	3.83	3.33	3.85	4.40	3.60	2.14
其它(陪同朋友、小朋友的喜好)	3.09	4.27	-	3.86	2.60	2.50	3.75
食肆的宣傳	3.05	4.17	3.33	3.77	4.20	3.25	1.71
會員/VIP客戶	2.72	4.27	3.00	3.46	4.20	3.30	1.70

* 餐飲業整體：衡量標準為1-5，1為非常不重要，3為中立，5為非常重要

表六(續)：選擇食肆原因(整體及參與訪談的餐飲企業)

選擇食肆就餐的原因也與不同類別的餐廳和客源地有關係。選擇快餐類別的食肆就餐主要原因是方便的地點和便捷的營業時間，無需排隊等候。選擇大衆中餐的原因是靈活的營業時間，無需排隊等候和方便的食肆地點，及物有所值。選擇高級中西式餐廳考量的因素較多，除方便和便捷外，更重要的是餐廳的環境和氛圍，菜品質量和朋友推薦，其次為菜品多樣化及營養價值、菜品特色和物有所值。相比較高級中式餐廳，消費者在選擇高級西式餐廳時，更注重會員制，餐廳名氣及食肆自身的推廣宣傳。受訪者對選擇大眾西餐和特色餐飲如日餐、越餐、泰餐和其它類別的食肆的考量因素多於大眾中餐，與選擇高級中西餐相同(表七)。因子分析顯示消費者選擇快餐、大眾中式和越式餐廳時，主要注重食肆的地點及環境；選擇高級西式和泰

主要動機	快餐	大眾中式	高級中式	大眾西式	高級西式	日式	泰式	越式	其它
方便的食肆地點	3.60	3.85	3.90	4.14	4.14	3.77	3.95	4.10	3.55
便捷(無需排隊等候、營業時間)	3.58	3.62	3.58	4.02	3.98	3.59	4.04	3.80	3.55
食肆環境(內外設計、清潔)	3.09	3.47	3.88	3.87	4.07	3.79	4.00	3.98	3.58
食肆類別/菜品特色	3.31	3.46	3.61	3.64	3.57	3.71	3.45	3.35	4.11
物有所值	3.34	3.52	3.66	3.55	3.73	3.61	3.69	3.25	3.74
菜品的多樣化	3.17	3.41	3.64	3.78	3.89	3.61	3.50	3.60	3.79
食肆的氛圍(音樂、色調、安靜等)	2.96	3.20	3.80	3.66	4.02	3.77	3.67	3.83	3.61
朋友/家人的推薦	2.80	3.38	3.69	3.64	3.96	3.54	3.76	3.67	3.61
隨意選擇	3.23	3.14	3.34	3.25	3.54	3.35	3.68	3.41	3.03
菜品的營養價值	2.86	3.17	3.58	3.31	3.68	3.47	3.43	3.24	3.79
食肆的名氣	2.94	3.05	3.44	3.11	3.77	3.17	3.61	3.30	3.42
其它(陪同朋友、小朋友的喜好)	3.00	3.00	3.24	2.43	3.81	3.15	2.29	2.67	3.19
食肆的宣傳	2.89	2.74	3.23	3.10	3.48	3.18	3.14	3.00	3.03
會員/VIP客戶	2.24	2.52	2.91	3.00	3.80	2.73	3.75	3.20	2.79

* 餐飲業整體：1為非常不重要，3為中立，5為非常重要，衡量標準為1-5

表七：不同餐廳類別與選擇食肆原因的關係

餐時，不會僅考慮食肆地點與環境，同時會考慮更多的因素，尤其是食肆品牌和宣傳。選擇高級中式、大眾西式、日式和其它類別的餐廳時，除了考慮食肆地點和環境外，亦會考慮食肆類別和菜品特色及價值。消費者普遍認為食肆知名度和促銷宣傳對選擇食肆的影響一般。此結果表明香港餐飲業未能很好的利用品牌知名度和促銷宣傳引導消費選擇。香港及亞洲的消費者選擇食肆時除側重於考慮食肆地點和環境外，亦會考慮食肆的特色及菜品價值。來自其他地區的消費者可能是旅客或駐港工作者認為食肆環境和便捷的地點是選擇食肆的主要原因，基於對不同地方的餐飲欠缺足夠的了解，致他們對其他因素持中立態度(表七及表八)。

客源地	食肆類別	平均值*及人數	食肆類別和菜品價值及特色	食肆地點及環境	食肆品牌及宣傳
香港	快餐	平均值	3.34	3.70	3.13
				N=36	
	大眾中餐	平均值	3.38	3.59	2.79
				N=61	
	高級中餐	平均值	3.62	3.76	3.60
				N=28	
	大眾西餐	平均值	3.38	3.63	2.93
				N=21	
	高級西餐	平均值	3.85	4.10	3.57
				N=17	
	日式料理	平均值	3.61	3.80	3.01
				N=50	
	泰式	平均值	3.92	4.00	4.07
				N=8	
	越式	平均值	3.62	3.93	3.42
				N=11	
	其它	平均值	4.27	4.08	3.42
				N=3	
	共計	平均值	3.53	3.75	3.13
				N=234	

衡量標準為1–5，1為非常不重要，3為中立，5為非常重要

表八(香港)：客源地和食肆類與選擇食肆原因關系

客源地	食肆類別	平均值*及人數	食肆類別和菜品價值及特色	食肆地點及環境	食肆品牌及宣傳
亞洲	快餐	平均值	3.33	3.68	3.13
				N=30	
	大眾中餐	平均值	2.87	2.75	1.92
				N=3	
	高級中餐	平均值	3.58	3.60	3.00
				N=13	
	大眾西餐	平均值	3.79	4.46	3.78
				N=9	
	高級西餐	平均值	3.83	3.96	3.94
				N=9	
	日式料理	平均值	3.86	3.97	3.48
				N=7	
	越式	平均值	3.31	3.83	3.34
				N=12	
	其它	平均值	3.91	3.65	2.85
				N=13	
	共計	平均值	3.56	3.77	3.22
				N=96	

衡量標準為1–5，1為非常不重要，3為中立，5為非常重要

表八(亞洲)：客源地和食肆類與選擇食肆原因關系

客源地	食肆類別	平均值*及人數	食肆類別和菜品價值及特色	食肆地點及環境	食肆品牌及宣傳
美加澳紐	快餐	平均值	3.11	3.22	2.70
				N=64	
	大眾中餐	平均值	3.70	3.47	3.15
				N=6	
	高級中餐	平均值	3.85	4.45	3.17
				N=11	
	大眾西餐	平均值	3.76	4.01	3.37
				N=19	
	高級西餐	平均值	3.84	4.11	3.93
				N=18	
	日式料理	平均值	3.91	4.03	3.39
				N=11	
	泰式	平均值	3.44	3.99	3.35
				N=11	
	越式	平均值	3.40	3.94	3.60
				N=13	
	其它	平均值	3.87	3.68	3.17
				N=11	
	共計	平均值	3.49	3.73	3.15
				N=164	

衡量標準為1–5，1為非常不重要，3為中立，5為非常重要

表八(美加澳紐)：客源地和食肆類與選擇食肆原因關系

客源地	食肆類別	平均值*及人數	食肆類別和菜品價值及特色	食肆地點及環境	食肆品牌及宣傳
中國內地	快餐	平均值	3.03	3.20	3.00
				N=94	
	大眾中餐	平均值	3.51	3.65	3.23
				N=41	
	高級中餐	平均值	3.48	3.55	3.09
				N=18	
	大眾西餐	平均值	3.64	3.58	2.73
				N=15	
	高級西餐	平均值	3.64	3.97	2.84
				N=14	
	日式料理	平均值	3.51	3.49	3.18
				N=46	
	泰式	平均值	3.49	3.94	3.15
				N=5	
	越式	平均值	3.27	3.90	2.63
				N=13	
	其它	平均值	3.47	3.25	3.17
				N=9	
	共計	平均值	3.33	3.46	3.05
				N=255	

衡量標準為1–5，1為非常不重要，3為中立，5為非常重要

表八(中國內地)：客源地和食肆類與選擇食肆原因關系

客源地	食肆類別	平均值*及人數	食肆類別和菜品價值及特色	食肆地點及環境	食肆品牌及宣傳
歐洲/非洲/中東	快餐	平均值	3.20	3.28	2.95
				N=26	
	大眾中餐	平均值	2.40	3.25	3.33
				N=1	
	高級中餐	平均值	3.87	3.75	3.08
				N=6	
	大眾西餐	平均值	3.68	4.38	3.24
				N=8	
	高級西餐	平均值	3.40	3.94	3.11
				N=6	
	日式料理	平均值	3.83	4.13	2.92
				N=6	
	泰式	平均值	3.60	3.71	3.52
				N=2	
	越式	平均值	3.50	4.17	3.22
				N=4	
	其它	平均值	3.60	3.13	2.75
				N=2	
	共計	平均值	3.44	3.69	3.05
				N=61	

衡量標準為1–5，1為非常不重要，3為中立，5為非常重要

表八(歐洲/非洲/中東)：客源地和食肆類與選擇食肆原因關系

客源地	食肆類別	平均值*及人數	食肆類別和菜品價值及特色	食肆地點及環境	食肆品牌及宣傳
綜合	快餐	平均值	3.15	3.37	2.95
				N=250	
	大眾中餐	平均值	3.42	3.58	2.94
				N=112	
	高級中餐	平均值	3.63	3.78	3.27
				N=76	
	大眾西餐	平均值	3.62	3.93	3.17
				N=71	
	高級西餐	平均值	3.76	4.04	3.55
				N=64	
	日式料理	平均值	3.63	3.73	3.13
				N=120	
	泰式	平均值	3.61	3.96	3.52
				N=26	
	越式	平均值	3.40	3.92	3.25
				N=53	
	其它	平均值	3.81	3.57	3.06
				N=38	
	共計	平均值	3.45	3.66	3.12
				N=810	

衡量標準為1–5，1為非常不重要，3為中立，5為非常重要

表八(綜合)：客源地和食肆類與選擇食肆原因關係

相對於男性，女性更注重考慮菜品特色及價值和食肆品牌及宣傳。統計分析顯示，不同年齡和月收入與選擇食肆時考慮的因素有明顯區別。41-50歲與21-40歲年齡組的消費者在選擇食肆時的考慮因子有明顯不同，41-50歲年齡組的消費者更注重菜品特色及價值和食肆地點及環境。月收入在兩至三萬的消費者更關注食肆地點及環境，食肆品牌及促銷宣傳對月收入高於五萬的消費者選擇食肆的影響力較小(表九至十一)。

選擇食肆原因	平均值		
	男性	女性	Sig.
菜品特色及價值	3.41	3.52	.026*
食肆地點及環境	3.60	3.75	.008*
食肆品牌及宣傳	2.97	3.24	.000*

* The mean difference is significant at the 0.05 level.

表九：方差分析不同性別與選擇食肆原因的關係

選擇食肆原因	平均值								
	20以下	21-30	31-40	41-50	51-60	60以上	F-值	Sig.	年齡組間的不同
菜品特色及價值	3.38	3.40	3.42	3.61	3.62	3.55	2.705	.020*	41-50/21-30,31-40
食肆地點及環境	3.58	3.58	3.65	3.84	3.72	3.54	2.379	.037*	41-50/21-30
食肆品牌及宣傳	2.98	3.08	3.10	3.22	3.41	2.93	1.895	.093	

* The mean difference is significant at the 0.05 level.

表十：方差分析不同年齡與選擇食肆原因的關係

選擇食肆原因	平均值								
	10K以下	10-20K	20-30K	30-40K	40-50K	50以上	F-值	Sig.	年齡組間的不同
菜品特色及價值	3.47	3.41	3.53	3.50	3.52	3.17	1.159	.328	20-30K與10K以下,10-20K,50K或以上
食肆地點及環境	3.63	3.59	3.87	3.68	3.75	3.13	4.029	.001*	50K以上與20-30K以下,10-20K,30-40K,40-50K
食肆品牌及宣傳	3.03	3.09	3.24	3.35	3.34	2.30	5.227	.000	

* The mean difference is significant at the 0.05 level.

表十一：方差分析不同收入與選擇食肆原因的關係

2.3 重要的信息渠道

隨着網絡時代的到來，消費者獲取餐飲信息的途徑主要是網絡上的美食網站或美食論壇網站，及朋友推薦和自身經歷。是次問卷調查結果與餐飲服務體驗的分析結果相一致。受訪者選擇食肆最重要的信息渠道為口碑；次為網絡上其他客人的評論；美食網站論壇；網絡上的廣告及食肆的宣傳單。食肆自身的網站、電臺及報刊雜誌的影響力較弱(表十二)。

來自不同地區的消費者對不同類別的食肆所選用的信息渠道有所不同。對於快餐和大眾中西餐類別，消費者獲取信息的渠道主要是口碑，即親戚朋友推薦。對於其他類別的餐飲，例如高級中西餐及特色餐飲，因內容較豐富及消費成本較大，消費者則傾向於從多渠道獲取信息，選擇相當理性。其中，美食網站論壇的影響力最重要。中國內地消費者在信息渠道選擇方面與其他地區的消費者有明顯不同，在選擇食肆時對各信息渠道的關注程度較低(表十三)。

主要渠道	平均值*	小肥牛	順德經典	面軒	彩福	湘川滬	清涼廚房	百分百餐廳	TWYST
口碑	3.84	4.11	4.31	-	4.00	3.90	4.00	4.05	3.75
網絡上其他客人的評論	3.52	3.67	3.25	-	3.67	3.59	4.50	3.60	3.50
美食網站論壇	3.35	3.11	2.94	-	3.00	3.59	4.50	3.30	5.00
網路上的廣告	3.32	3.86	2.75	-	4.00	3.52	5.00	2.55	4.25
食肆的宣傳單	3.26	3.89	2.94	-	4.33	3.45	4.50	2.75	4.25
食肆的網站	3.16	3.67	3.06	-	3.67	3.45	4.50	2.65	4.00
雜誌/報紙	3.14	3.36	3.00	-	2.67	3.55	4.00	2.75	4.25
電臺	2.99	3.44	2.88	-	3.33	3.41	4.50	2.60	4.00

* 餐飲業整體：1為非常不重要，3為中立，5為非常重要，衡量標準為1-5

表十二：重要的信息渠道(整體及參與訪談的餐飲企業)

主要渠道	平均值*	Mr. Steak	和光鐵板燒日本料理	牛角	金枕頭泰國餐廳	大叻	阿詩瑪
口碑	3.84	4.00	4.00	4.04	4.00	3.67	3.67
網絡上其他客人的評論	3.52	4.09	3.60	4.00	4.25	3.67	4.33
美食網站論壇	3.35	4.09	3.60	4.00	4.25	3.67	4.33
網路上的廣告	3.32	3.73	3.60	3.83	4.25	4.00	3.67
食肆的宣傳單	3.26	3.50	3.25	3.83	4.25	3.78	3.33
食肆的網站	3.16	3.55	2.75	3.91	4.00	3.67	3.33
雜誌/報紙	3.14	3.91	2.75	3.57	4.00	3.44	4.00
電臺	2.99	3.73	2.75	3.65	4.00	2.89	3.00

* 餐飲業整體：1為非常不重要，3為中立，5為非常重要，衡量標準為1-5

表十二(續)：重要的信息渠道(整體及參與訪談的餐飲企業)

客源地	食肆類別		口碑	網絡口碑	網絡廣告	食肆宣傳單	食肆網絡	電台	雜誌/報紙	美食網站論壇
香港	快餐	平均值	4.06	3.31	3.19	3.19	3.00	2.88	3.06	3.25
									N=16	
	大眾中餐	平均值	4.04	3.35	3.04	2.96	2.81	2.58	2.81	3.04
									N=26	
	高級中餐	平均值	4.05	3.67	3.62	3.57	3.52	3.52	3.62	3.76
									N=21	
	大眾西餐	平均值	3.88	3.59	2.71	3.12	2.94	2.71	3.00	3.24
									N=17	
	高級西餐	平均值	3.91	3.82	3.36	3.27	3.27	3.55	3.64	4.36
									N=11	
	日式料理	平均值	3.95	3.82	3.64	3.52	3.62	3.38	3.52	4.00
									N=22	
	泰式	平均值	4.00	4.00	4.00	4.00	3.67	3.83	3.67	3.83
									N=6	
	越式	平均值	4.00	4.00	3.50	3.17	3.33	3.00	3.33	3.83
									N=6	
	其它	平均值	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00
									N=1	
	總計	平均值	3.98	3.61	3.31	3.30	3.22	3.10	3.26	3.58
									N=126	

表十二(續)：重要的信息渠道(整體及參與訪談的餐飲企業)

客源地	食肆類別		口碑	網絡口碑	網絡廣告	食肆宣傳單	食肆網絡	電台	雜誌/報紙	美食網站論壇
美加澳紐	快餐	平均值	3.63	2.96	3.00	3.11	2.70	2.78	2.81	2.89
									N=27	
	大眾中餐	平均值	3.80	3.00	3.60	3.80	3.60	3.20	3.40	3.00
									N=5	
	高級中餐	平均值	4.00	3.50	3.50	3.50	3.50	3.25	4.00	3.00
									N=4	
	大眾西餐	平均值	4.00	3.86	3.71	3.71	3.43	3.14	3.43	3.29
									N=7	
	高級西餐	平均值	3.85	3.69	3.31	3.25	.77	4.23	4.15	4.23
									N=13	
	日式料理	平均值	3.60	4.00	3.40	3.40	3.40	3.20	3.60	3.60
									N=5	
	泰式	平均值	4.00	4.00	4.25	4.25	4.00	1.75	1.75	3.50
									N=4	
	越式	平均值	4.00	4.00	4.60	3.60	2.80	2.80	3.00	4.00
									N=5	
	其它	平均值	4.33	4.00	3.56	3.44	3.33	3.11	3.00	3.33
									N=9	
	總計	平均值	3.85	3.49	3.43	3.40	3.23	3.11	3.22	3.35
									N=7	

表十二(續)：重要的信息渠道(整體及參與訪談的餐飲企業)

客源地	食肆類別		口碑	網絡口碑	網絡廣告	食肆宣傳單	食肆網絡	電台	雜誌/報紙	美食網站論壇
歐洲/非洲/中東	總計	平均值	4.00	4.00	3.75	3.15	3.15	2.75	2.90	3.35
									N=20	

表十二(續)：重要的信息渠道(整體及參與訪談的餐飲企業)

客源地	食肆類別		口碑	網絡口碑	網絡廣告	食肆宣傳單	食肆網絡	電台	雜誌/報紙	美食網站論壇
亞洲	總計	平均值	3.82	3.63	3.63	3.47	3.34	3.39	3.63	3.66
									N=38	

表十二(續)：重要的信息渠道(整體及參與訪談的餐飲企業)

客源地	食肆類別		口碑	網絡口碑	網絡廣告	食肆宣傳單	食肆網絡	電台	雜誌/報紙	美食網站論壇
中國內地	快餐	平均值	3.49	3.02	2.96	2.87	2.63	2.32	2.66	2.65
									N=54	
	大眾中餐	平均值	4.26	3.33	2.89	3.00	3.17	3.00	3.11	3.33
									N=19	
	高級中餐	平均值	3.80	3.70	3.10	3.10	2.80	2.70	3.10	3.80
									N=10	
	大眾西餐	平均值	4.08	3.50	3.33	3.42	3.17	3.00	2.92	3.08
									N=12	
	高級西餐	平均值	4.00	3.70	3.30	3.00	2.60	2.30	2.50	3.00
									N=10	
	日式料理	平均值	3.34	3.31	3.10	3.14	3.00	2.90	2.76	2.97
									N=29	
	泰式	平均值	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00
	越式	平均值	4.00	3.75	3.25	3.00	4.00	2.00	2.75	3.50
									N=5	
	總計	平均值	3.63	3.29	3.06	3.04	2.89	2.61	2.81	2.99
									N=140	

表十二(續)：重要的信息渠道(整體及參與訪談的餐飲企業)

客源地	食肆類別		口碑	網絡口碑	網絡廣告	食肆宣傳單	食肆網絡	電台	雜誌/報紙	美食網站論壇
綜合	快餐	平均值	3.68	3.20	3.12	3.00	2.80	2.58	2.83	2.92
									N=118	
	大眾中餐	平均值	4.10	3.31	3.04	3.06	3.02	2.80	2.98	3.14
									N=50	
	高級中餐	平均值	3.95	3.68	3.53	3.48	3.33	3.20	3.43	3.65
									N=40	
	大眾西餐	平均值	3.90	3.59	3.17	3.32	3.07	2.93	3.15	3.24
									N=41	
	高級西餐	平均值	3.90	3.73	3.46	3.33	3.34	3.49	3.61	3.85
									N=41	
	日式料理	平均值	3.64	3.61	3.36	3.35	3.37	3.22	3.23	3.52
									N=61	
	泰式	平均值	4.00	4.08	4.08	4.17	3.92	2.75	2.75	3.75
									N=12	
	越式	平均值	3.82	3.86	3.68	3.23	3.18	2.91	3.09	3.86
									N=22	
	其它	平均值	4.16	3.68	3.37	3.37	3.16	3.16	3.26	3.16
									N=19	
	總計	平均值	3.84	3.50	3.30	3.24	3.12	2.94	3.11	3.33
									N=403	

表十二(續)：重要的信息渠道(整體及參與訪談的餐飲企業)

	香港	美加澳紐	歐洲/非洲/中東	亞洲	中國內地	Sig.
口碑	3.99	3.83	3.96	3.82	3.69	.024*
網絡上其他客人的評論	3.62	3.53	4.00	3.63	3.29	.002*
網路上的廣告	3.31	3.44	3.85	3.63	3.06	.000*
食肆的宣傳單	3.31	3.41	3.38	3.47	3.04	.022*
食肆的網站	3.23	3.33	3.42	3.34	2.89	.006*
雜誌/報紙	3.10	3.20	3.12	3.39	2.61	.000*
電臺	3.27	3.30	3.08	3.63	2.81	.000*
美食網站論壇	3.59	3.41	3.50	3.66	2.99	.000*

表十三：方差分析不同客源地與信息渠道選擇的關係

受訪者對餐飲企業廣告關注程度及對餐飲企業廣告的喜愛度

70.1%受訪者沒有或無興趣關注食肆廣告，29.9%的受訪者有見過所就餐食肆的廣告，但這些受訪者對食肆的廣告整體感覺偏中立，認為廣告的吸引力及趣味性一般，無深刻印象。雖然參與是次研究的食肆不少曾推出促銷活動，卻只有2.7%的受訪者曾經參與過食肆的宣傳或公關活動，他們對這些活動的感覺亦是中立(表十四至十七)。

餐廳品牌	有 %	沒有 %	無興趣關注 %
餐飲業整體(N=827)	29.9 (N=247)	57.1 (N=472)	13.1 (N=108)
小肥牛(N=9)	0.5	4.0	-
順德經典(N=20)	0.5	8.0	1.5
面軒(N=13)	2.5	3.0	1.0
彩福(N=10)	1.0	3.0	1.0
湘川滬(N=30)	4.0	9.0	2.0
清涼廚房(N=2)	0.5	0.5	-
百分百餐廳(N=24)	-	11.5	0.5
TWYST(N=4)	0.5	1.5	-
Mr. Steak(N=12)	2.0	4.0	-
和光鐵板日本料理(N=7)	0.5	3.0	-
牛角(N=29)	8.0	6.5	-
金枕頭(N=5)	0.5	2.0	-
大叻(N=14)	0.5	6.5	-
阿詩瑪(N=21)	-	9.5	1.0

表十四：食肆宣傳信息(整體及參與訪談的餐飲企業)

主要渠道	總樣本平均值*	小肥牛	順德經典	面軒	彩福	湘川滬	清涼廚房	百分百餐廳	TWYST
喜好程度	4.91	5.00	6.00	4.00	5.00	4.37	6.00	-	6.00
是否有好感	4.81	5.00	6.00	3.20	4.50	4.37	6.00	-	6.00
印象	4.80	4.00	6.00	3.40	3.50	4.50	6.00	-	6.00
資訊清晰度	4.80	4.00	6.00	4.00	4.00	4.38	6.00	-	7.00
信息全面性	4.79	4.00	6.00	3.00	4.00	4.25	7.00	-	7.00
吸引力	4.75	4.00	6.00	3.80	4.00	4.25	7.00	-	6.00
趣味性	4.73	4.00	6.00	3.40	3.00	4.38	7.00	-	7.00
感覺正/負面	4.72	4.00	6.00	3.40	4.50	4.13	6.00	-	6.00

* 量標準為1-7，1最低，7最高，數據為平均值

表十五：對食肆宣傳資訊的整體感覺(整體及參與訪談的餐飲企業)

主要渠道	總樣本平均值*	Mr. Steak	和光鐵板燒日本料理	牛角	金枕頭泰國餐廳	大叻	阿詩瑪
喜好程度	4.91	6.50	2.00	5.81	6.00	4.00	-
是否有好感	4.81	6.50	2.00	5.88	6.00	5.00	-
印象	4.80	5.75	2.00	5.75	7.00	4.00	-
資訊清晰度	4.80	6.25	2.00	5.81	6.00	5.50	-
信息全面性	4.79	5.75	2.00	5.75	7.00	5.50	-
吸引力	4.75	5.75	2.00	5.56	6.00	5.50	-
趣味性	4.73	5.75	2.00	5.53	7.00	6.00	-
感覺正/負面	4.72	6.50	2.00	5.87	5.00	5.50	-

* 量標準為1-7，1最低，7最高，數據為平均值

表十五(續)：對食肆宣傳資訊的整體感覺(整體及參與訪談的餐飲企業)

餐廳品牌	有 %	沒有 %	餐廳品牌	有 %	沒有 %
餐飲業整體(N=258)	29.9 (N=7)	57.1(N=251)			
小肥牛(N=1)	-	2.3	TWYST(N=1)	-	2.3
順德經典(N=1)	-	2.3	Mr. Steak(N=4)	2.3	7.0
面軒(N=5)	-	11.6	和光鐵板日本料理(N=1)	-	2.3
彩福(N=2)	-	4.9	牛角(N=16)	-	37.2
湘川滬(N=8)	2.3	16.3	金枕頭(N=1)	-	2.3
清涼廚房(N=1)	-	2.3	大叻(N=2)	-	4.7
百分百餐廳(N=0)	-	-	阿詩瑪(N=0)	-	-

表十六：曾參與食肆的公關活動

感知	總樣本*	湘川滬	Mr. Steak
喜好程度	4.38	5.00	5.00
是否有好感	4.25	5.00	5.00
感覺正/負面	4.38	5.00	5.00
吸引力	4.19	4.00	5.00
印象	4.19	4.00	5.00
公關活動表現	4.31	5.00	6.00

* 衡量標準為1-7，1最低，7最高，數據為平均值

表十七：對食肆的公關活動評價

意見	總樣本*	面軒	彩福	湘川滬	Mr. Steak	牛角
支持程度	5.05	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00
是否有好感	5.08	6.00	5.00	5.00	5.00	4.00
感覺正/負面	5.08	6.00	5.00	5.00	5.00	4.00

* 衡量標準為1-7, 1為非常不同意，4為中立，7為非常同意

表十七(續)：對食肆的公關活動評價

消費過程中的就餐體驗

消費者在餐廳中的就餐體驗始於到達餐廳后至結帳離開的全過程。我們根據餐飲服務流程及影響顧客就餐體驗的因素設計了27個量度標準，通過因子分析(Factor Analysis)，得出五組因子，分別為菜牌(Menu)設計及菜品質量、食肆環境、員工服務表現、客人付出和物有所值及對食肆品牌的情感依託。下面就客人對這五組因子的評價闡述顧客的就餐體驗。

對菜牌設計及菜品質量的評價

受訪者對所就餐食肆的菜牌設計及菜品質量評價偏正面，普遍認為香港的食肆提供的菜品美味可口，較具吸引力，且健康又營養。菜牌設計的吸引力一般但可供選擇的菜品較多。消費者對快餐和越式餐廳在此方面的表現未至可否，但對大眾中西餐、高級中西餐、日式、泰式和其它餐飲在此方面的評價較高。

對餐廳環境及質量穩定性的評價

受訪者普遍滿意所就餐的食肆環境和始終如一的菜品質量。他們對食肆設計的創意及新穎性表示滿意，認為食肆的氛圍令人愉悅、舒適。對食肆提供的預訂服務滿意。消費者對快餐類餐飲企業的就餐環境評價則一般，這與他們選擇食肆的原因相一致，即對快餐類食肆選擇較隨意，因為餐飲性質以快捷為主，故對就餐環境的要求不高。對於其他類別餐飲形式，消費者的評價均為滿意。但中國內地和香港消費者對此組因子的評價僅與美國/加拿大/澳洲/新西蘭和亞洲其他地區的消費者有明顯區別，中國內地和香港消費者對此方面的需求較高，評分偏低(平均值<5)，此結果有可能受不同文化背景的影響。

對員工服務的評價

受訪者對食肆服務人員的評價較正面，普遍滿意員工的服務，他們認為食肆的服務人員具有專業的儀容儀錶，經驗豐富，具有專業知識，很友善且願意幫助客人。但認為服務人員的溝通技巧有待提高。消費者對快餐類餐飲服務要求不高，評價接近滿意水平，但對其他類別的餐飲服務均表滿意(5<平均值<6)。美國/加拿大/澳洲/新西蘭和亞洲其他地區的消費者對員工服務的滿意度評分高於香港和中國內地消費者。

物有所值及對就餐所付出的努力

受訪者對所就餐食肆的物有所值認同度較低，既未否定亦未肯定。未對所就餐食肆建立深層次感情依託。在就餐過程中，受訪者對等候時長表示滿意。對比不同類別食肆，消費者對高級西餐的評價達到滿意水平，認可物有所值，但對其他類別餐飲則表示中立。顧客在就餐過程中所付出的努力顯示，在高級中西餐和日式料理就餐時，等候就餐時間和瞭解特色菜品的時間多於其他類別的餐飲企業。不同客源地的消費者對此組因子，即物有所值及對食肆品牌情感依託的評價有明顯區別，中國內地和香港消費者的評價僅低於美國/加拿大/澳洲/新西蘭和亞洲其他地區的消費者，但與歐洲/非洲/中東的消費者無明顯不同。(表十八至二十)

小結

總體而言，消費者對香港餐飲企業的評價雖然達到滿意的程度，但還未達到非常滿意的評價。消費者對不同類別食肆的要求和評價有所不同，不同客源地的消費者對不同類別食肆的評價亦有明顯區別。

消費體驗	平均值*	具體就餐體驗服務	平均值*
菜牌設計及菜品質量	4.96	美味可口的菜品	5.23
		菜品展示具吸引力	4.99
		菜品健康有營養	4.62
		餐牌提供的菜品選擇多	4.94
		餐牌設計的有吸引力	4.92
		菜品質量始終如一	5.04
食肆環境及質量穩定性	5.11	有效的預訂服務	5.02
		食肆的氛圍令人愉悅、舒適	5.16
		食肆的設計很有創意、新穎	5.05
		食肆提供乾淨的就餐環境	5.23
員工服務表現	5.16	服務人員在承諾的時間內上菜	5.18
		服務人員準確的記錄客人的點單	5.23
		服務人員著裝整齊乾淨	5.20

* 衡量標準為1-7, 1為非常不同意，4為中立，7為非常同意

表十八：就餐體驗(整體)

消費體驗	平均值*	具體就餐體驗服務	平均值*
		服務人員迅速的回應我提出的問題	5.19
		服務人員很友善	5.15
		服務人員熟悉菜牌，有良好的產品知識	5.14
		服務人員願意說明客人	5.04
		服務人員理解我的需求	5.09
		服務人員有經驗，受到很好的培訓	5.10
		這家食肆的帳單準確	5.25
顧客付出	3.80	我用很長時間瞭解這家食肆的特色菜品	3.86
		等候就餐時間很長	3.74
物有所值及對食肆品牌情感依託	4.65	這家食肆的菜品價錢合理	4.87
		這家食肆提供的菜品物有所值	4.83
		我喜歡和這家食肆的服務人員聊天	4.47
		這家食肆的員工溝通技巧很好	4.61
		如果這家食肆不存在了，我會感到生活中缺失了些東西	4.47

* 衡量標準為 1-7, 1 為非常不同意，4 為中立，7 為非常同意

表十八（續）：就餐體驗（整體）

客源地	食肆類別	平均值及人數	菜牌設計及菜品質量	食肆環境及質量穩定性	員工服務表現	顧客付出	物有所值及對食肆品牌情感依託
香港	快餐	平均值	4.27	4.48	4.74	3.62	4.25
						N=39	
	大眾中餐	平均值	4.73	4.78	4.95	3.57	4.33
						N=61	
	高級中餐	平均值	4.80	4.92	4.78	4.46	4.64
						N=28	
	大眾西餐	平均值	4.62	4.88	5.02	3.07	3.94
						N=21	
	高級西餐	平均值	5.32	5.46	5.20	4.65	4.98
						N=17	
	日式料理	平均值	5.14	5.25	5.41	4.43	4.82
						N=50	
	泰式	平均值	5.43	5.70	5.50	3.75	4.70
						N=8	
	越式	平均值	5.09	5.26	5.43	4.36	4.55
						N=11	
	其它	平均值	5.47	5.73	5.93	5.17	5.07
						N=3	
	總計	平均值	4.83	4.97	5.07	3.96	4.50
						N=238	

表十八（續）：就餐體驗（整體）

客源地	食肆類別	平均值及人數	菜牌設計及菜品質量	食肆環境及質量穩定性	員工服務表現	顧客付出	物有所值及對食肆品牌情感依託
美加澳紐	快餐	平均值	4.70	5.31	5.37	3.45	4.70
						N=64	
	大眾中餐	平均值	4.93	4.80	5.25	3.58	4.42
						N=6	
	高級中餐	平均值	5.51	5.78	5.74	3.68	5.38
						N=11	
	大眾西餐	平均值	5.31	5.56	5.72	3.66	5.13
						N=19	
	高級西餐	平均值	5.38	5.69	5.67	4.89	5.04
						N=18	
	日式料理	平均值	5.47	5.49	5.46	3.77	5.04
						N=11	
	泰式	平均值	4.87	5.06	4.95	3.59	4.24
						N=11	
	越式	平均值	4.69	4.89	4.78	3.69	4.33
						N=13	
	其它	平均值	5.60	5.11	5.18	4.41	5.44
						N=11	
	總計	平均值	5.03	5.34	5.38	3.77	4.84
						N=164	

表十八（續）：就餐體驗（整體）

客源地	食肆類別	平均值及人數	菜牌設計及菜品質量	食肆環境及質量穩定性	員工服務表現	顧客付出	物有所值及對食肆品牌情感依託
歐洲/非洲/中東	快餐	平均值	4.55	5.18	4.97	3.65	4.47
						N=26	
	大眾中餐	平均值	4.40	5.40	3.90	4.50	3.80
						N=1	
	高級中餐	平均值	5.57	5.37	5.32	3.00	5.33
						N=6	
	大眾西餐	平均值	5.38	5.19	5.65	4.94	5.35
						N=8	
	高級西餐	平均值	4.93	5.27	5.37	3.92	4.60
						N=6	
	日式料理	平均值	5.63	5.53	5.65	3.17	4.87
						N=6	
	泰式	平均值	5.30	5.80	5.35	4.00	4.30
						N=2	
	越式	平均值	4.90	4.75	4.83	2.88	4.45
						N=4	
	其它	平均值	5.70	5.00	4.75	3.50	4.60
						N=2	
	總計	平均值	4.99	5.23	5.18	3.70	4.71
						N=61	

表十八(續)：就餐體驗(整體)

客源地	食肆類別	平均值及人數	菜牌設計及菜品質量	食肆環境及質量穩定性	員工服務表現	顧客付出	物有所值及對食肆品牌情感依託
亞洲	快餐	平均值	4.36	5.05	5.12	3.28	4.26
						N=30	
	大眾中餐	平均值	5.87	5.73	5.63	5.83	4.73
						N=3	
	高級中餐	平均值	5.17	5.42	5.29	3.65	4.71
						N=13	
	大眾西餐	平均值	5.64	5.89	5.82	3.22	5.58
						N=9	
	高級西餐	平均值	5.50	5.76	5.75	5.17	5.57
						N=9	
	日式料理	平均值	5.86	6.00	5.48	5.64	5.41
						N=7	
	越式	平均值	4.84	5.02	5.03	4.21	4.62
						N=12	
	其它	平均值	5.63	5.35	5.28	2.92	5.15
						N=13	
	總計	平均值	5.09	5.37	5.32	3.82	4.83
						N=96	

表十八(續)：就餐體驗(整體)

客源地	食肆類別	平均值及人數	菜牌設計及菜品質量	食肆環境及質量穩定性	員工服務表現	顧客付出	物有所值及對食肆品牌情感依託
中國內地	快餐	平均值	4.29	4.40	4.73	3.48	4.14
						N=94	
	大眾中餐	平均值	5.74	5.54	5.61	3.46	5.09
						N=43	
	高級中餐	平均值	4.78	5.04	5.28	4.12	4.96
						N=18	
	大眾西餐	平均值	5.75	5.69	4.98	2.67	4.85
						N=15	
	高級西餐	平均值	5.45	5.41	5.34	3.07	4.87
						N=14	
	日式料理	平均值	4.90	4.88	4.82	4.00	4.58
						N=46	
	泰式	平均值	4.97	5.29	5.08	4.50	4.85
						N=5	
	越式	平均值	4.87	4.95	4.86	3.46	4.70
						N=13	
	其它	平均值	5.38	5.07	5.32	4.44	4.21
						N=9	
	總計	平均值	4.90	4.92	5.01	3.60	4.56
						N=257	

表十八(續)：就餐體驗(整體)

客源地	食肆類別	平均值及人數	菜牌設計及菜品質量	食肆環境及質量穩定性	員工服務表現	顧客付出	物有所值及對食肆品牌情感依託
綜合	快餐	平均值	4.43	4.80	4.96	3.49	4.35
						N=253	
	大眾中餐	平均值	5.15	5.10	5.22	3.60	4.63
						N=114	
	高級中餐	平均值	5.02	5.19	5.17	4.01	4.89
						N=76	
	大眾西餐	平均值	5.25	5.39	5.37	3.37	4.81
						N=72	
	高級西餐	平均值	5.35	5.54	5.45	4.38	5.02
						N=64	
	日式料理	平均值	5.14	5.19	5.20	4.21	4.79
						N=120	
	泰式	平均值	5.09	5.36	5.18	3.85	4.50
	越式	平均值	4.87	5.00	5.00	3.83	4.54
						N=53	
	其它	平均值	5.55	5.22	5.29	3.92	4.98
						N=38	
	總計	平均值	4.94	5.10	5.15	3.77	4.64
						N=816	

表十八(續)：就餐體驗(整體)

就餐體驗	平均值							
	香港	美加澳紐	歐洲/非洲/中東	亞洲	中國內地	F-值	Sig.	年齡組間的不同
菜牌設計及菜品質量	4.83	5.04	5.02	5.09	4.90	1.617	.168	
食肆環境	4.96	5.34	5.27	5.37	4.92	8.539	.000*	中國內地和香港與美加澳紐和亞洲
員工服務表現	5.07	5.39	5.22	5.32	5.01	5.312	.000*	美加澳紐與中國內地和香港
顧客付出	3.93	3.83	3.89	3.82	3.60	1.950	.100	
物有所值及對食肆品牌情感依託	4.48	4.86	4.80	4.83	4.56	5.082	.000*	中國內地和香港與美加澳紐和亞洲

* The mean difference is significant at the 0.05 level.

表十九：方差分析不同客源地對就餐體驗的評價關係

具體就餐體驗服務	總樣本平均值*	小肥牛	順德經典	面軒	彩福	湘川滬	清涼廚房	百分百餐廳	TWYST
美味可口的菜品	5.23	6.11	6.35	4.31	5.10	4.56	5.00	5.29	5.50
菜品展示具吸引力	4.99	6.22	6.25	4.08	4.10	4.47	5.00	4.71	5.75
菜品健康有營養	4.62	6.11	6.40	3.85	4.90	4.59	5.00	4.67	5.75
餐牌提供的菜品選擇多	4.94	6.11	6.50	4.69	5.30	4.72	6.00	7.92	5.75
餐牌設計的有吸引力	4.92	6.11	6.50	3.92	5.50	4.62	6.00	4.65	5.75
菜品質量始終如一	5.04	6.00	6.25	4.23	4.90	4.84	6.00	4.78	5.75
有效的預訂服務	5.02	6.00	6.20	3.59	5.33	4.84	6.00	4.75	5.25
食肆的氛圍令人愉悅、舒適	5.16	6.00	6.10	4.46	5.90	4.81	5.50	5.09	5.00
食肆的設計很有創意、新穎	5.05	6.11	6.05	4.23	5.40	4.66	6.00	4.87	5.75
食肆提供乾淨的就餐環境	5.23	5.78	6.05	5.31	6.10	4.56	6.00	5.17	6.25
服務人員在承諾的時間內上菜	5.18	4.78	6.15	4.92	5.50	4.47	7.00	4.75	5.75

* 量標準為1-7，1最低，7最高，數據為平均值

表二十：餐飲業整體：1為非常不同意，4為中立，7為非常同意，衡量標準為1-7

具體就餐體驗服務	總樣本平均值*	小肥牛	順德經典	面軒	彩福	湘川滬	清涼廚房	百分百餐廳	TWYST
服務人員著裝整齊乾淨	5.20	5.22	5.75	5.31	5.60	4.72	5.50	4.79	5.25
服務人員迅速的回應我提出的問題	5.19	5.56	5.85	4.92	5.40	4.69	6.00	4.71	5.75
服務人員很友善	5.15	5.44	5.90	5.08	5.30	4.62	5.50	4.58	5.75
服務人員熟悉菜牌，有良好的產品知識	5.14	4.89	5.85	5.00	5.00	4.75	5.00	4.58	6.00
服務人員願意說明客人	5.04	4.78	6.05	4.75	4.90	4.53	5.50	4.54	5.75
服務人員理解我的需求	5.09	4.78	6.15	4.58	4.80	4.53	5.50	4.54	5.50
服務人員有經驗，受到很好的培訓	5.10	4.67	6.00	5.00	5.20	4.62	5.50	4.54	5.75
這家食肆的帳單準確	5.25	4.56	5.95	5.62	5.70	4.66	5.50	5.54	6.25
我用很長時間瞭解這家食肆的特色菜品	3.86	3.00	5.20	3.25	4.10	4.59	4.50	2.63	3.67
等候就餐時間很長	3.74	2.67	2.75	3.38	3.90	4.84	4.50	1.96	4.75
這家食肆的菜品價錢合理	4.87	5.11	5.95	4.00	4.70	4.62	5.00	4396	5.00
這家食肆提供的菜品物有所值	4.83	5.33	5.65	4.08	4.10	4.66	5.00	4.83	4.75
我喜歡和這家食肆的服務人員聊天	4.47	5.33	5.94	3.30	4.10	4.81	6.00	2.92	5.75
這家食肆的員工溝通技巧很好	4.61	5.56	5.94	4.46	4.10	4.91	6.00	3.63	6.00
如果這家食肆不存在了，我會感到生活中缺失了些東西	4.47	5.78	6.00	2.00	4.30	4.66	6.00	3.13	5.50

* 量標準為1-7，1最低，7最高，數據為平均值

表二十(續)：餐飲業整體：1為非常不同意，4為中立，7為非常同意，衡量標準為1-7

具體就餐體驗服務	總樣本平均值*	Mr. Steak	和光鐵板燒日本料理	牛角	金枕頭泰國餐廳	大叻	阿詩瑪
美味可口的菜品	5.23	5.83	5.57	6.24	5.80	5.36	5.19
菜品展示具吸引力	4.99	5.82	5.14	6.14	5.80	5.14	4.62
菜品健康有營養	4.62	5.83	5.14	5.83	5.60	4.86	4.95
餐牌提供的菜品選擇多	4.94	5.82	5.43	5.79	5.40	5.21	4.50
餐牌設計的有吸引力	4.92	5.70	5.00	5.86	6.00	5.43	4.00
菜品質量始終如一	5.04	5.90	4.86	5.64	6.40	5.62	4.83
有效的預訂服務	5.02	5.91	5.29	5.57	6.00	5.64	5.11
食肆的氛圍令人愉悅、舒適	5.16	6.25	5.71	5.90	36.00	5.71	4.70
食肆的設計很有創意、新穎	5.05	6.25	5.43	5.72	5.60	5.64	4.05
食肆提供乾淨的就餐環境	5.23	6.20	5.74	5.61	6.40	5.86	5.05
服務人員在承諾的時間內上菜	5.18	5.80	5.71	5.79	6.20	5.14	5.32
服務人員準確的記錄客人的點單	5.23	5.91	5.86	5.83	5.80	5.08	5.52
服務人員著裝整齊乾淨	5.20	6.00	5.57	5.93	5.60	5.43	5.38
服務人員迅速的回應我提出的問題	5.19	4.09	5.57	5.90	5.60	5.50	5.19
服務人員很友善	5.15	5.55	4.86	5.79	6.20	5.79	5.14
服務人員熟悉菜牌，有良好的產品知識	5.14	5.64	5.14	5.48	6.40	5.29	5.47
服務人員願意說明客人	5.04	5.67	4.86	5.44	6.00	5.54	5.06
服務人員理解我的需求	5.09	5.64	4.43	5.54	5.50	5.54	5.00
服務人員有經驗，受到很好的培訓	5.10	6.08	4.43	5.64	6.20	5.43	5.00
這家食肆的帳單準確	5.25	6.17	4.09	5.86	6.40	3.79	5.70

* 量標準為1-7，1最低，7最高，數據為平均值

表二十(續)：1為非常不同意，4為中立，7為非常同意，衡量標準為1-7

具體就餐體驗服務	總樣本平均值*	Mr. Steak	和光鐵板燒日本料理	牛角	金枕頭泰國餐廳	大叻	阿詩瑪
我用很長時間瞭解這家食肆的特色菜品	3.86	6.17	3.43	4.79	4.75	3.79	3.80
等候就餐時間很長	3.74	5.33 1.67	3.14 1.57	4.76 1.57	4.00 1.87	3.93 1.39	2.90 1.80
這家食肆的菜品價錢合理	4.87	5.75 0.87	4.86 1.47	5.52 1.24	4.80 0.45	4.86 0.66	4.90 0.91
這家食肆提供的菜品物有所值	4.83	5.67	4.86	5.48	5.00	5.00	5.14
我喜歡和這家食肆的服務人員聊天	4.47	5.92	4.86	5.52	5.80	4.85	4.31
這家食肆的員工溝通技巧很好	4.61	5.75	4.00	5.39	5.80	4.85	4.38
如果這家食肆不存在了，我會感到生活中缺失了些東西	4.47	5.92	3.83	5.31	5.80	4.86	3.26

* 量標準為1-7，1最低，7最高，數據為平均值

表二十(續)：餐飲業整體：1為非常不同意，4為中立，7為非常同意，衡量標準為1-7

消費後行為—顧客滿意度及忠誠度

消費后行為主要瞭解顧客對就餐全過程的滿意度及忠誠度。學術研究及優秀品牌企業的實踐證明滿意度對忠誠度有直接影響，顧客滿意度愈高，愈易成為企業的忠實顧客。忠誠度的衡量標準主要表現在推薦有關的品牌及與人分享個人的品牌體驗和再次惠顧。本章此部分主要闡述了消費者對香港餐飲業服務體驗的整體感覺和滿意程度，以及他們對餐飲業全方位的評價，包括服務、菜品質量、價格、品牌感知及食肆的營銷及忠誠客戶管理計劃。

就餐體驗及滿意度

受訪者就餐后對食肆的評價偏中立，普遍認為服務員的表現一般，對服務既非滿意亦非不滿意。對服務/菜品是否物有所值的認可度偏低，未能滿足受訪者的需求。大部份消費者表示雖然會給予食肆好評，或再次光顧，但不會與他人分享就餐體驗，亦不會向他人推薦所就餐的食肆。若光顧的食肆收費上漲10%，仍會繼續光顧所就餐食肆的消費者將明顯減少(表二十四)。

細分九種不同類別餐飲形式，消費者的評價亦有不同。大眾西餐在服務員表現及服務水平、菜品價值及滿足需求程度方面均令顧客感到滿意(平均值>5)。其次是其它類別食肆，如甜品店等，顧客基本滿意服務員的服務及表現，對于服務及菜品所帶來的價值的評價接近滿意程度。顧客對高級西餐在這四方面的評價亦接近滿意程度，但對快餐、高級及大眾中餐、日式、泰式及越式餐飲企業的評價跟理想的顧客滿意水平仍有一定差距。顧客忠誠度分析結果顯示，除快餐類別外，顧客均給予良好評價，并表示會推薦或與他人分享，亦會考慮再次惠顧，但未達到強烈意願，說明顧客雖然有此意向，但不一定會做。如果價格上漲10%，顧客則未表示會再次惠顧同一家食肆。

與香港餐飲業的整體表現相比，受訪者對部份參與公司訪談的食肆給予了較高的評價，如小肥牛、順德經典、彩福、清涼廚房、Cafe100、TWYST、Mr.Steak、牛角、金枕頭及大叻。他們表示願意與他人分享就餐體

驗，推薦此餐廳給他人，即使菜品價格上漲10%亦仍會再次光顧這些食肆。

受訪者對食肆的服務體驗的整體感覺滿意，對食肆提供的服務在熱情和享受程度方面的評價接近較熱情和討人喜歡的程度。細分消費者對不同食肆類別的服務體驗評價顯示，快餐類食肆有可能未將服務質量作為管理重點，因此消費者的評價屬中性，在快餐類食肆就餐，對食肆的服務無感覺。其它類別的食肆亦只做到了讓顧客滿意，對服務的評價僅為討人喜歡和較熱情，未能達到讓顧客感到愉悅、非常享受和非常熱情的程度。

與香港餐飲業的整體表現相比，受訪者對部分參與公司訪談的食肆的評價較好，總體就餐感覺為高興及喜悅，認為食肆的服務熱情(表二十一至表二十六)。

客源地	食肆類別	平均值及人數	服務員表現	服務滿意度	服務/菜品價值	付出與所得相比，滿足需求程度
香港	快餐	平均值	4.33	4.36	4.46	4.26
						N=39
	大眾中餐	平均值	4.54	4.51	4.51	4.43
						N=61
	高級中餐	平均值	4.11	4.07	4.11	4.14
						N=21
	大眾西餐	平均值	4.71	4.86	4.57	4.57
						N=21
	高級西餐	平均值	4.71	4.53	4.53	4.53
						N=17
	日式料理	平均值	4.94	4.96	4.76	4.94
						N=50
	泰式	平均值	4.75	4.38	4.88	5.13
						N=8
	越式	平均值	4.55	4.45	4.55	4.55
						N=11
	其它	平均值	4.33	4.67	5.33	5.33
						N=3
	總計	平均值	4.57	4.55	4.54	4.53
						N=238

表二十一：顧客對本港餐飲服務滿意度

客源地	食肆類別	平均值及人數	服務員表現	服務滿意度	服務/菜品價值	付出與所得相比，滿足需求程度
美加澳紐	快餐	平均值	5.16	5.20	5.03	5.08
						N=64
	大眾中餐	平均值	4.67	4.83	4.33	4.83
						N=6
	高級中餐	平均值	5.36	5.36	5.45	5.45
						N=11
	大眾西餐	平均值	5.26	5.32	5.42	5.32
						N=19
	高級西餐	平均值	5.17	4.94	5.28	5.17
						N=18
	日式料理	平均值	4.82	5.18	5.00	5.09
						N=11
	泰式	平均值	4.64	4.36	4.36	4.27
						N=11
	越式	平均值	4.46	4.08	4.31	4.46
						N=13
	其它	平均值	5.09	5.18	4.55	4.55
						N=11
	總計	平均值	5.05	5.04	4.97	4.99
						N=164

表二十一(續)：顧客對本港餐飲服務滿意度

客源地	食肆類別	平均值及人數	服務員表現	服務滿意度	服務/菜品價值	付出與所得相比，滿足需求程度
歐洲/非洲/中東	快餐	平均值	4.77	4.81	4.58	4.58
						N=26
	大眾中餐	平均值	3.00	3.00	4.00	3.00
						N=1
	高級中餐	平均值	5.17	5.00	5.00	5.00
						N=6
	大眾西餐	平均值	5.50	5.00	5.13	5.25
						N=8
	高級西餐	平均值	4.67	5.17	4.67	4.50
						N=6
	日式料理	平均值	4.50	4.83	4.83	5.00
						N=6
	泰式	平均值	5.00	4.00	4.50	4.50
						N=2
	越式	平均值	5.25	4.50	4.50	4.75
						N=4
	其它	平均值	5.00	5.00	4.50	4.50
						N=2
	總計	平均值	4.89	4.82	4.70	4.72
						N=61

表二十一(續)：顧客對本港餐飲服務滿意度

客源地	食肆類別	平均值及人數	服務員表現	服務滿意度	服務/菜品價值	付出與所得相比，滿足需求程度
亞洲	快餐	平均值	4.93	4.93	4.70	4.87
						N=30
	大眾中餐	平均值	5.00	5.67	6.00	5.33
						N=3
	高級中餐	平均值	5.00	5.08	5.23	5.23
						N=13
	大眾西餐	平均值	5.67	5.44	5.75	5.67
						N=9
	高級西餐	平均值	5.00	4.67	5.11	5.33
						N=9
	日式料理	平均值	4.86	4.86	5.14	5.71
						N=7
	越式	平均值	4.58	4.50	4.83	4.58
						N=12
	其它	平均值	5.62	5.62	5.38	5.31
						N=13
	總計	平均值	5.06	5.03	5.09	5.14
						N=96

表二十一(續)：顧客對本港餐飲服務滿意度

客源地	食肆類別	平均值及人數	服務員表現	服務滿意度	服務/菜品價值	付出與所得相比，滿足需求程度
中國內地	快餐	平均值	4.69	4.74	4.52	4.46
						N=94
	大眾中餐	平均值	5.16	5.30	5.30	5.28
						N=43
	高級中餐	平均值	4.94	4.61	4.72	4.56
						N=18
	大眾西餐	平均值	5.47	5.40	5.53	5.67
						N=15
	高級西餐	平均值	5.14	4.93	4.86	5.14
						N=14
	日式料理	平均值	4.54	4.59	4.50	4.52
						N=46
	泰式	平均值	5.00	4.80	5.00	5.40
						N=5
	越式	平均值	4.62	4.46	4.54	4.69
						N=13
	其它	平均值	4.56	4.89	4.78	5.00
						N=9
	總計	平均值	4.83	4.84	4.76	4.77
						N=257

表二十一(續)：顧客對本港餐飲服務滿意度

客源地	食肆類別	平均值及人數	服務員表現	服務滿意度	服務/菜品價值	付出與所得相比，滿足需求程度
綜合	快餐	平均值	4.79	4.83	4.67	4.64
						N=253
	大眾中餐	平均值	4.78	4.84	4.83	4.78
						N=114
	高級中餐	平均值	4.72	4.63	4.71	4.68
						N=76
	大眾西餐	平均值	5.22	5.18	5.21	5.21
						N=72
	高級西餐	平均值	4.97	4.81	4.91	4.95
						N=64
	日式料理	平均值	4.75	4.83	4.71	4.84
						N=120
	泰式	平均值	4.77	4.42	4.65	4.77
						N=26
	越式	平均值	4.60	4.38	4.55	4.58
						N=53
	其它	平均值	5.08	5.21	4.95	4.97
						N=38
	總計	平均值	4.83	4.82	4.77	4.79
						N=816

表二十一(續)：顧客對本港餐飲服務滿意度

平均值

	香港	美加澳紐	歐洲/非洲/中東	亞洲	中國內地	Sig.
服務員的表現	4.57	5.03	4.88	5.06	4.83	.000*
服務滿意度	4.56	5.02	4.87	5.03	4.84	.000*
服務/菜品所帶來的價值	4.53	4.96	4.72	5.09	4.76	.000*
付出與所得相比，滿足需求程度	4.53	5.00	4.73	5.14	4.77	.000*

* The mean difference is significant at the 0.05 level. F<0.05

表二十二：方差分析不同客源地對就餐滿意度的評價

	平均值*	小肥牛	順德經典	面軒	彩福	湘川滬	清涼廚房	百分百餐廳	TWYST
服務員的表現	4.83	5.89	5.75	4.69	4.20	4.06	4.50	4.54	4.50
服務滿意度	4.82	6.00	5.85	4.92	4.70	4.00	5.00	4.67	4.75
服務/菜品所帶來的價值	4.77	5.89	5.95	4.38	4.70	4.06	4.50	4.67	4.75
付出與所得相比，滿足需求程度	4.79	6.00	5.95	4.31	4.60	3.97	5.50	4.58	4.50

* 衡量標準為1-7

	平均值*	Mr. Streak	和光鐵板燒日本料理	牛角	金枕頭泰國餐廳	大叻	阿詩瑪
服務員的表現	4.83	4.75	4.29	5.28	5.00	4.57	4.67
服務滿意度	4.82	4.75	4.86	5.34	4.60	4.86	4.67
服務/菜品所帶來的價值	4.77	4.92	5.00	5.17	5.40	5.14	4.81
付出與所得相比，滿足需求程度	4.79	5.17	5.00	5.38	5.80	5.21	4.76

* 衡量標準為1-7

表二十三：顧客在各食肆就餐的滿意度

客源地	食肆類別	平均值及人數	與他人分享	給予良好評價	向他人推薦	再次光顧	即使價格上升百分之十，仍會再光顧
香港	快餐	平均值	4.10	4.31	4.23	4.36	3.67
		人數	39	39	39	36	39
	大眾中餐	平均值	4.72	4.79	4.54	4.78	4.05
		人數	61	61	61	59	60
	高級中餐	平均值	4.71	4.54	4.50	4.64	4.36
		人數	28	28	28	28	28
	大眾西餐	平均值	4.84	4.52	.21	4.89	3.81
		人數	19	21	19	19	21
	高級西餐	平均值	5.53	5.29	5.12	5.18	5.24
		人數	17	17	17	17	17
	日式料理	平均值	5.57	5.34	5.18	5.28	4.22
		人數	46	50	49	46	50
	泰式	平均值	5.25	5.00	5.00	5.75	5.50
		人數	8	8	8	8	8
	越式	平均值	5.36	5.18	4.82	5.00	4.18
		人數	11	11	11	10	11
	其它	平均值	6.00	6.67	6.00	6.00	4.67
		人數	3	3	3	3	3
	總計	平均值	4.92	4.86	4.68	4.90	4.19
		人數	232	238	235	226	237

表二十四：顧客對食肆品牌的忠誠度評估

客源地	食肆類別	平均值及人數	與他人分享	給予良好評價	向他人推薦	再次光顧	即使價格上升百分之十，仍會再光顧
美加澳紐	快餐	平均值	4.22	4.92	4.23	4.97	4.57
		人數	58	61	57	60	60
	大眾中餐	平均值	4.83	5.00	4.67	5.00	4.67
		人數	6	6	6	6	6
	高級中餐	平均值	5.55	5.90	5.45	5.82	4.55
		人數	11	10	11	11	11
	大眾西餐	平均值	5.74	5.53	5.53	5.42	4.95
		人數	19	19	19	19	19
	高級西餐	平均值	5.50	5.39	5.39	5.61	5.06
		人數	18	18	18	18	17
	日式料理	平均值	4.82	5.27	5.09	5.09	3.64
		人數	11	11	11	11	11
	泰式	平均值	5.36	4.91	5.00	4.73	3.91
		人數	11	11	11	11	11
	越式	平均值	5.31	5.08	4.85	4.77	4.62
		人數	13	13	13	13	13
	其它	平均值	5.73	6.00	5.18	5.36	4.91
		人數	11	11	11	11	11
	總計	平均值	4.98	5.22	4.85	5.16	4.58
		人數	158	160	157	160	159

表二十四（續）：顧客對食肆品牌的忠誠度評估

客源地	食肆類別	平均值及人數	與他人分享	給予良好評價	向他人推薦	再次光顧	即使價格上升百分之十，仍會再光顧
歐洲/非洲/中東	快餐	平均值	4.68	4.96	4.17	4.69	4.50
		人數	25	26	24	26	26
	大眾中餐	平均值	5.00	4.00	3.00	4.00	3.00
		人數	1	1	1	1	1
	高級中餐	平均值	6.00	5.67	5.67	5.33	3.00
		人數	6	6	6	6	6
	大眾西餐	平均值	6.00	5.63	5.75	5.25	5.38
		人數	8	8	8	8	8
	高級西餐	平均值	5.33	5.00	5.17	5.50	4.83
		人數	6	6	6	6	6
	日式料理	平均值	5.17	5.50	5.17	4.83	3.00
		人數	6	6	6	6	6
	泰式	平均值	6.50	5.50	5.50	6.00	6.00
		人數	2	2	2	2	2
	越式	平均值	5.75	5.00	5.25	5.25	4.75
		人數	4	4	4	4	4
	其它	平均值	6.00	5.50	5.00	4.50	4.50
		人數	1	2	1	2	2
	總計	平均值	5.27	5.20	4.86	4.98	4.39
		人數	59	61	58	61	61

表二十四（續）：顧客對食肆品牌的忠誠度評估

客源地	食肆類別	平均值及人數	與他人分享	給予良好評價	向他人推薦	再次光顧	即使價格上升百分之十，仍會再光顧
亞洲	快餐	平均值	3.81	4.77	3.71	4.75	4.72
		人數	27	30	28	28	29
	大眾中餐	平均值	3.33	6.00	4.00	5.00	3.33
		人數	3	3	3	3	3
	高級中餐	平均值	5.31	5.46	5.31	4.85	4.23
		人數	13	13	13	13	13
	大眾西餐	平均值	6.11	5.89	6.00	5.78	4.89
		人數	9	9	9	9	9
	高級西餐	平均值	5.67	5.44	5.56	5.89	4.78
		人數	9	9	9	9	9
	日式料理	平均值	5.43	5.14	5.14	5.71	5.14
		人數	7	7	7	7	7
	越式	平均值	5.33	4.75	4.92	5.25	4.50
		人數	12	12	12	12	12
	其它	平均值	5.92	5.92	5.54	5.46	5.31
		人數	13	13	13	13	13
	總計	平均值	5.02	5.25	4.85	5.24	4.75
		人數	93	96	94	94	95

表二十四（續）：顧客對食肆品牌的忠誠度評估

客源地	食肆類別	平均值及人數	與他人分享	給予良好評價	向他人推薦	再次光顧	即使價格上升百分之十，仍會再光顧
中國內地	快餐	平均值	3.91	4.55	3.93	4.47	4.02
		人數	85	92	89	90	93
	大眾中餐	平均值	5.77	5.65	5.65	5.53	5.02
		人數	43	43	43	40	43
	高級中餐	平均值	5.28	5.22	5.17	5.17	4.89
		人數	18	18	18	18	18
	大眾西餐	平均值	5.87	5.73	5.47	5.53	5.33
		人數	15	15	15	15	15
	高級西餐	平均值	5.50	5.57	5.36	5.21	443
		人數	14	14	14	14	14
	日式料理	平均值	4.85	4.85	4.78	4.67	4.41
		人數	46	46	45	46	46
	泰式	平均值	4.60	4.60	5.20	4.80	5.20
		人數	5	5	5	5	5
	越式	平均值	5.38	5.00	5.15	4.92	4.46
		人數	13	13	13	13	13
	其它	平均值	5.22	5.11	5.00	4.50	4.11
		人數	9	9	9	8	9
	總計	平均值	4.85	5.01	4.76	4.86	4.47
		人數	248	255	251	249	256

表二十四（續）：顧客對食肆品牌的忠誠度評估

客源地	食肆類別	平均值及人數	與他人分享	給予良好評價	向他人推薦	再次光顧	即使價格上升百分之十，仍會再光顧
綜合	快餐	平均值	4.09	4.67	4.05	4.63	4.23
		人數	234	248	237	240	247
	大眾中餐	平均值	5.09	5.15	4.94	5.06	4.42
		人數	114	114	114	109	113
	高級中餐	平均值	5.17	5.13	5.03	5.03	4.38
		人數	76	75	76	76	76
	大眾西餐	平均值	5.60	5.33	5.24	5.33	4.74
		人數	70	72	70	70	72
	高級西餐	平均值	5.52	5.38	5.31	5.44	4.90
		人數	64	64	64	64	63
	日式料理	平均值	5.18	5.14	5.02	5.03	4.23
		人數	116	120	118	116	120
	泰式	平均值	5.27	4.92	5.08	5.15	4.81
		人數	26	26	26	26	26
	越式	平均值	5.38	5.00	4.96	5.00	4.47
		人數	53	53	53	52	53
	其它	平均值	5.70	5.79	5.32	5.22	4.82
		人數	37	38	37	37	38
	總計	平均值	4.95	5.05	4.77	4.98	4.43
		人數	790	810	795	790	808

表二十四（續）：顧客對食肆品牌的忠誠度評估

平均值

	香港	美加澳紐	歐洲/非洲/中東	亞洲	中國內地	Sig.
與他人分享	4.93	5.01	5.29	5.02	4.85	.326
給予良好評價	4.86	5.24	5.21	5.25	5.01	.003*
向他人推薦	4.69	4.89	4.97	4.85	4.76	.523
再次光顧	4.90	5.18	5.07	5.21	4.86	.021*
即使價格上升百分之十，仍會再光顧	4.17	4.63	4.52	4.72	4.47	.003*

* The mean difference is significant at the 0.05 level. F<0.05

表二十五：方差分析不同客源地對各食肆品牌的忠誠度

	平均值*	小肥牛	順德經典	面軒	彩福	湘川滬	清涼廚房	百分百餐廳	TWYST
與他人分享	4.96	6.22	6.65	3.25	5.70	4.59	5.50	5.04	5.50
給予良好評價	5.06	6.00	6.40	4.31	5.40	4.63	5.50	4.88	5.50
向他人推薦	4.79	5.78	6.40	3.75	5.40	4.53	5.50	4.67	5.00
再次光顧	5.00	5.67	6.40	3.54	5.30	4.47	6.00	5.08	5.50
即使價格上升百分之十，仍會再光顧	4.45	5.67	6.25	2.54	3.90	4.44	6.00	3.96	6.50

	平均值*	Mr. Streak	和光鐵板燒日本料理	牛角	金枕頭泰國餐廳	大叻	阿詩瑪
與他人分享	4.96	5.75	5.29	6.14	5.80	5.43	4.57
給予良好評價	5.06	5.75	4.57	5.76	5.20	5.36	4.76
向他人推薦	4.79	5.67	4.43	5.68	5.80	5.57	4.33
再次光顧	5.00	5.83	4.57	5.70	6.20	5.50	4.95
即使價格上升百分之十，仍會再光顧	4.45	5.55	4.00	4.45	6.40	4.93	3.90

表二十五（續）：顧客對各食肆品牌的忠誠度

客源地	食肆類別	平均值及人數	厭惡 -愉悅	痛苦 -非常享受	非常冷漠 - 非常熱情
香港	快餐	平均值	4.69	4.41	4.44
		人數	36	39	36
	大眾中餐	平均值	5.02	4.78	4.67
		人數	58	60	57
	高級中餐	平均值	4.96	4.86	4.79
		人數	27	28	28
	大眾西餐	平均值	4.75	4.57	4.35
		人數	20	21	20
	高級西餐	平均值	5.29	5.29	5.21
		人數	14	17	14
	日式料理	平均值	5.26	5.24	4.96
		人數	50	50	49
	泰式	平均值	5.33	5.38	533
		人數	6	8	6
	越式	平均值	5.30	4.82	4.80
		人數	10	11	10
	其它	平均值	6.00	6.00	5.67
		人數	3	3	3
	總計	平均值	5.04	4.88	4.75
		人數	224	237	223

* 衡量標準為 1-7

表二十六：顧客在各食肆就餐的整體感覺

客源地	食肆類別	平均值及人數	厭惡 -愉悅	痛苦 -非常享受	非常冷漠 - 非常熱情
亞洲	快餐	平均值	4.77	4.63	4.50
		人數	30	30	30
	大眾中餐	平均值	4.67	4.67	5.00
		人數	3	3	3
	高級中餐	平均值	5.46	5.46	5.62
		人數	13	13	13
	大眾西餐	平均值	5.71	6.13	6.00
		人數	7	8	7
	高級西餐	平均值	5.44	5.44	5.56
		人數	9	9	9
	日式料理	平均值	5.71	5.57	5.57
		人數	7	7	7
	越式	平均值	5.17	5.00	4.83
		人數	12	12	12
	其它	平均值	5.54	5.31	5.46
		人數	13	13	13
	總計	平均值	5.22	5.16	5.14
		人數	94	95	94

* 衡量標準為 1-7

表二十六（續）：顧客在各食肆就餐的整體感覺

客源地	食肆類別	平均值及人數	厭惡 -愉悅	痛苦 -非常享受	非常冷漠 - 非常熱情
美加澳紐	快餐	平均值	4.89	4.89	4.95
		人數	63	63	63
	大眾中餐	平均值	5.00	5.17	4.83
		人數	6	6	6
	高級中餐	平均值	5.64	5.45	5.64
		人數	11	11	11
	大眾西餐	平均值	5.47	5.42	5.26
		人數	19	19	19
	高級西餐	平均值	5.61	5.44	5.33
		人數	18	18	18
	日式料理	平均值	5.70	5.36	5.80
		人數	10	11	10
	泰式	平均值	5.27	5.00	4.91
		人數	11	11	11
	越式	平均值	5.00	4.85	5.00
		人數	13	13	13
	其它	平均值	5.36	5.18	4.91
		人數	11	11	11
	總計	平均值	5.21	5.12	5.12
		人數	162	163	162

* 衡量標準為 1-7

表二十六(續):顧客在各食肆就餐的整體感覺

客源地	食肆類別	平均值及人數	厭惡 -愉悅	痛苦 -非常享受	非常冷漠 - 非常熱情
中國內地	快餐	平均值	4.61	4.37	4.30
		人數	88	91	89
	大眾中餐	平均值	5.67	5.53	5.53
		人數	43	43	43
	高級中餐	平均值	5.28	4.89	4.83
		人數	18	18	18
	大眾西餐	平均值	5.67	5.53	5.67
		人數	15	15	15
	高級西餐	平均值	5.23	5.34	5.08
		人數	13	13	13
	日式料理	平均值	4.96	4.80	4.65
		人數	46	46	46
	泰式	平均值	5.20	5.00	4.80
		人數	5	5	5
	越式	平均值	5.50	5.00	5.33
		人數	12	13	12
	其它	平均值	5.00	4.78	5.11
		人數	9	9	9
	總計	平均值	5.07	4.86	4.83
		人數	249	253	250

* 衡量標準為 1-7

表二十六(續):顧客在各食肆就餐的整體感覺

客源地	食肆類別	平均值及人數	厭惡 -愉悅	痛苦 -非常享受	非常冷漠 - 非常熱情
歐洲/非洲/中東	快餐	平均值	4.62	4.62	4.58
		人數	26	26	26
	大眾中餐	平均值	5.00	5.00	5.00
		人數	1	1	1
	高級中餐	平均值	6.00	6.33	5.67
		人數	6	6	6
	大眾西餐	平均值	5.50	5.38	5.25
		人數	8	8	8
	高級西餐	平均值	5.00	5.00	5.00
		人數	6	6	6
	日式料理	平均值	5.50	5.33	5.17
		人數	6	6	6
	泰式	平均值	5.00	4.00	4.50
		人數	2	2	2
	越式	平均值	5.75	5.25	5.50
		人數	4	4	4
	其它	平均值	4.50	4.50	4.50
		人數	2	2	2
	總計	平均值	5.08	5.02	4.93
		人數	61	61	61

* 衡量標準為 1-7

表二十六(續):顧客在各食肆就餐的整體感覺

客源地	食肆類別	平均值及人數	厭惡 -愉悅	痛苦 -非常享受	非常冷漠 - 非常熱情
綜合	快餐	平均值	4.72	4.57	4.55
		人數	243	249	244
	大眾中餐	平均值	5.26	5.09	5.03
		人數	111	113	110
	高級中餐	平均值	5.31	5.17	5.13
		人數	75	76	76
	大眾西餐	平均值	5.33	5.27	5.16
		人數	69	71	69
	高級西餐	平均值	5.37	5.33	5.25
		人數	60	63	60
	日式料理	平均值	5.22	5.11	4.96
		人數	119	120	118
	泰式	平均值	5.25	5.04	4.96
		人數	24	26	24
	越式	平均值	5.27	4.94	5.04
		人數	51	53	51
	其它	平均值	5.34	5.16	5.18
		人數	38	38	38
	總計	平均值	5.11	4.97	4.91
		人數	790	809	790

* 衡量標準為 1-7

表二十六(續):顧客在各食肆就餐的整體感覺

	平均值					
	香港	美加澳紐	歐洲/非洲/中東	亞洲	中國內地	Sig.
厭惡 - 愉悅	5.04	5.22	5.16	5.22	5.07	.205*
痛苦 - 非常享受	4.89	5.14	5.10	5.16	4.86	.005*
非常冷漠 - 非常熱情	4.76	5.15	5.00	5.14	4.83	.000*

* The mean difference is significant at the 0.05 level. F<0.05

表二十六(續)：方差分析不同客源地對各食肆就餐的整體感覺

	平均值*	小肥牛	順德經典	面軒	彩福	湘川滬	清涼廚房	百分百餐廳	TWYST
厭惡 - 愉悅	5.12	5.89	6.60	5.00	5.10	4.78	5.00	4.71	5.25
痛苦 - 非常享受	4.98	6.00	6.35	4.08	5.60	4.75	5.00	4.63	5.25
非常冷漠 - 非常熱情	4.93	6.00	6.40	4.54	5.50	4.69	5.00	4.42	5.25

* 衡量標準為 1-7

表二十六(續)：顧客在各食肆就餐的整體感覺

	平均值*	Mr. Steak	和光鐵板燒 日本料理	牛角	金枕頭 泰國餐廳	大叻	阿詩瑪
厭惡 - 愉悅	5.12	5.67	5.71	5.45	5.00	5.14	5.10
痛苦 - 非常享受	4.98	5.83	5.57	5.31	5.00	5.07	4.71
非常冷漠 - 非常熱情	4.93	5.67	5.43	5.10	5.00	5.21	4.62

* 衡量標準為 1-7

表二十六(續)：顧客在各食肆就餐的整體感覺

對品牌感知程度及員工的角色的評價

我們根據品牌感知量錶設計了16個量度標準，通過因子分析(Factor Analysis)方法，最終得出三組因子，分別為品牌聯想、品牌價值體驗和品牌喜愛度(表二十七)。總體而言，受訪者對所就餐的食肆品牌感知度較低。消費者對香港餐飲業食肆品牌聯想、品牌價值體驗和品牌喜愛度的評價為中立，食肆品牌未能給顧客留有深刻印象。消費者對不同餐飲類別的食肆品牌感知評價無明顯區別，惟對高級中餐、大眾西餐及泰餐的品牌聯想評價較好，但對快餐和大眾中餐的品牌價值體驗評價較低，偏負面。方差分析結果顯示，不同客源地的消費者對食肆品牌聯想的評價無明顯差異，但對品牌價值體驗和品牌喜愛度的評價有明顯不同。在品牌價值體驗方面的差異存在於香港和除中國內地消費者外的其他地區的消費者，及中國內地和美國/加拿大/澳洲/新西蘭的消費者之間。香港和中國內地消費者對品牌價值體驗的評價低於其他地區的消費者。在品牌喜愛度方面的差異僅存在於中國內地和美國/加拿大/澳洲/新西蘭的消費者之間，中國內地的消費者的評價較低(表二十七及二十八)。

受訪者對參與公司訪談的食肆品牌感知度較高。順德經典、彩福、清涼廚房、TWYST、Mr.Steak、牛角及籍金枕頭這些品牌能够引起受訪者的情緒感覺，吸引他們的好奇心，認可品牌的承諾价值，對這些品牌有正面感覺及喜愛度(表二十九)。

餐飲業的特點是勞動密集型服務行業，一線員工是餐飲企業重要的人力資源，在與公司高層管理者深度訪談中亦獲知，一線員工的高流動率和短缺是企業發展的瓶頸與挑戰之一。是次問卷調查從消費者的角度對一線員工在餐飲服務中的作用評價做以分析，結果表明，消費者普遍認同員工代表食肆的利益及品牌形象，對於員工的角色是只提供服務和是信使，提供食肆的產品和服務信息的作用的評價為中立，但接近認同。對一線員工是銷售員的評價為中立。細分一線員工在不同餐飲類別中所扮演的角色表明，在快餐類別中，受訪者認同員工只提供服務，同時亦代表食肆利益和品牌形象；員工的銷售員和信使的功能在此餐飲類別中并未突顯。在高級中西餐和其它餐飲類別中，除其他角色外，員工作為銷售員和信使的功能尤顯重要。在特色餐飲類別中，如日式、泰式和越式餐廳中，員工的銷售和信使功能亦很重要。此項分析結果說明，香港餐飲業一線員工的服務表現基本讓消費者滿意，但對大眾中餐的一線員工評價偏中立，此結果說明，一線員工在此餐飲類別中的表現平平，需要加強員工的培訓，提高員工對自己所扮演角色的認知。方差分析結果顯示，香港和中國內地消費者對員工角色的評價與其他地區的消費者有明顯差異。香港和中國內地消費者對員工代表食肆利益和品牌形象及銷售員的角色評價認同度偏低。(表三十及三十一)。

品牌感知	平均值*	品牌感知	平均值*
品牌聯想	4.07	這品牌並不勾起我任何感覺	4.05
		對這品牌沒有強烈的情緒感覺	4.10
品牌價值體驗	4.14	這品牌在視覺或其他感官上帶給我深刻的印象	4.40
		品牌是感性品牌	4.08
		品牌讓我產生購買衝動	4.17
		品牌能刺激我好奇心和解決問題	4.01
		購買此品牌時，我會分析它的特點及有關的好處	4.10
		消費完此品牌後，我會思考它的特點及有關的好處	4.09
		聽見此品牌時，我會思考它能為我解決什麼需要	4.14
		使用此品牌的體驗是我現時生活的一部分	3.97
		此品牌給我的好處是我追求的	4.18
		此品牌豐富了我的生活	4.18
品牌喜愛度	4.53	我喜歡這個食肆品牌	4.39
		這個食肆品牌與我的就餐期望相一致	4.53
		這個食肆品牌令我反應良好	4.60
		我對這個食肆品牌有正面的感覺	4.60

* 餐飲業整體：1為非常不同意，4為中立，7為非常同意，衡量標準為1-7

表二十七：顧客對各食肆品牌的感知(整體及參與訪談的餐飲企業)

客源地	食肆類別	平均值及人數	品牌聯想	品牌價值體驗	品牌喜愛度
香港	快餐	平均值	4.32	3.54	4.12
		人數	38	38	38
	大眾中餐	平均值	3.98	3.59	4.30
		人數	60	60	60
	高級中餐	平均值	4.16	4.32	4.46
		人數	28	28	28
	大眾西餐	平均值	4.19	3.51	4.62
		人數	21	21	21
	高級西餐	平均值	4.56	4.84	5.01
		人數	17	17	17
	日式料理	平均值	4.13	4.16	4.88
		人數	49	49	49
	泰式	平均值	3.94	5.00	5.16
		人數	8	8	8
	越式	平均值	4.18	4.30	4.82
		人數	11	11	11
	其它	平均值	4.33	5.06	6.42
		人數	3	3	3
	總計	平均值	4.16	3.97	4.57
		人數	235	235	235

* 衡量標準為1-7

表二十七(續):不同客源地對各食肆品牌的感知

客源地	食肆類別	平均值及人數	品牌聯想	品牌價值體驗	品牌喜愛度
亞洲	快餐	平均值	3.93	4.03	4.10
		人數	30	30	30
	大眾中餐	平均值	4.50	4.47	5.00
		人數	3	3	3
	高級中餐	平均值	3.65	4.43	4.75
		人數	13	13	13
	大眾西餐	平均值	2.78	5.06	5.39
		人數	9	9	9
	高級西餐	平均值	4.72	4.86	4.92
		人數	9	9	9
	日式料理	平均值	4.71	4.51	5.25
		人數	7	7	7
	越式	平均值	4.38	4.48	4.21
		人數	12	12	12
	其它	平均值	3.31	4.17	5.10
		人數	13	13	13
	總計	平均值	3.91	4.38	4.65
		人數	96	96	96

* 衡量標準為1-7

表二十七(續):不同客源地對各食肆品牌的感知

客源地	食肆類別	平均值及人數	品牌聯想	品牌價值體驗	品牌喜愛度
美加澳紐	快餐	平均值	4.17	4.23	4.57
		人數	64	64	64
	大眾中餐	平均值	3.33	3.87	4.54
		人數	6	6	6
	高級中餐	平均值	3.41	4.67	5.27
		人數	11	11	11
	大眾西餐	平均值	3.61	4.83	4.88
		人數	19	19	19
	高級西餐	平均值	4.56	4.78	4.78
		人數	18	18	18
	日式料理	平均值	3.59	4.32	4.80
		人數	11	11	11
	泰式	平均值	3.68	4.11	4.23
		人數	11	11	11
	越式	平均值	3.96	4.19	4.15
		人數	13	13	13
	其它	平均值	4.14	4.05	4.73
		人數	11	11	11
	總計	平均值	3.98	4.36	4.64
		人數	164	164	164

* 衡量標準為1-7，1為非常不同意，4為中立，7為非常同意

表二十七(續)：不同客源地對各食肆品牌的感知

客源地	食肆類別	平均值及人數	品牌聯想	品牌價值體驗	品牌喜愛度
中國內地	快餐	平均值	3.98	3.71	3.93
		人數	94	94	94
	大眾中餐	平均值	4.57	4.37	4.89
		人數	43	43	43
	高級中餐	平均值	4.06	4.15	4.60
		人數	18	18	18
	大眾西餐	平均值	4.10	4.01	4.88
		人數	15	15	15
	高級西餐	平均值	4.32	4.50	5.00
		人數	14	14	14
	日式料理	平均值	3.92	3.99	4.26
		人數	46	46	46
	泰式	平均值	4.00	4.30	4.40
		人數	5	5	5
	越式	平均值	3.77	4.08	4.44
		人數	13	13	13
	其它	平均值	4.22	4.18	4.33
		人數	9	9	9
	總計	平均值	4.10	4.01	4.36
		人數	257	257	257

* 衡量標準為1-7，1為非常不同意，4為中立，7為非常同意

表二十七(續)：不同客源地對各食肆品牌的感知

客源地	食肆類別	平均值及人數	品牌聯想	品牌價值體驗	品牌喜愛度
歐洲/非洲/中東	快餐	平均值	3.94	4.21	4.28
		人數	26	26	26
	大眾中餐	平均值	3.50	3.50	3.75
		人數	1	1	1
	高級中餐	平均值	3.00	4.61	4.92
		人數	6	6	6
	大眾西餐	平均值	3.63	4.47	4.91
		人數	8	8	8
	高級西餐	平均值	4.50	4.26	4.17
		人數	6	6	6
	日式料理	平均值	3.75	4.31	4.58
		人數	6	6	6
	泰式	平均值	4.00	4.00	4.38
		人數	2	2	2
	越式	平均值	4.00	4.09	4.25
		人數	4	4	4
	其它	平均值	5.00	4.50	4.63
		人數	2	2	2
	總計	平均值	3.88	4.28	4.45
		人數	61	61	61

* 衡量標準為1-7，1為非常不同意，4為中立，7為非常同意

表二十七(續)：不同客源地對各食肆品牌的感知

客源地	食肆類別	平均值及人數	品牌聯想	品牌價值體驗	品牌喜愛度
綜合	快餐	平均值	4.07	3.91	4.18
		人數	252	252	252
	大眾中餐	平均值	4.18	3.92	4.55
		人數	113	113	113
	高級中餐	平均值	3.85	4.37	4.70
		人數	76	76	76
	大眾西餐	平均值	3.78	4.26	4.87
		人數	72	72	72
	高級西餐	平均值	4.52	4.70	4.85
		人數	64	64	64
	日式料理	平均值	4.02	4.14	4.64
		人數	119	119	119
	泰式	平均值	3.85	4.41	4.56
		人數	26	26	26
	越式	平均值	4.06	4.24	4.38
		人數	53	53	53
	其它	平均值	3.93	4.22	4.89
		人數	38	38	38
	總計	平均值	4.05	4.13	4.52
		人數	813	813	813

* 衡量標準為1-7，1為非常不同意，4為中立，7為非常同意

表二十七(續)：不同客源地對各食肆品牌的感知

	平均值					
	香港	美加澳紐	歐洲/非洲/中東	亞洲	中國內地	Sig.
品牌聯想	4.17	4.03	3.96	3.91	4.10	.293
品牌價值體驗	3.96	4.38	4.32	4.38	4.01	.000*
品牌喜愛度	4.58	4.66	4.49	4.65	4.36	.012*

* The mean difference is significant at the 0.05 level. F<0.05

表二十八：方差分析不同客源地對各食肆品牌的感知

品牌感知	平均值*	小肥牛	順德經典	面軒	彩福	湘川滬	清涼廚房	百分百餐廳	TWYST
品牌聯想	4.07	3.44	3.40	3.59	3.20	3.52	4.00	3.13	4.13
品牌價值體驗	4.14	4.27	4.56	2.68	4.30	4.19	5.33	3.40	5.31
品牌喜愛度	4.53	4.78	5.19	3.77	5.40	4.32	5.38	4.70	5.31

* 衡量標準為1-7，1為非常不同意，4為中立，7為非常同意，餐飲業整體

表二十九：顧客對各參與訪談的食肆品牌感知

品牌感知	平均值*	Mr. Steak	和光鐵板燒 日本料理	牛角	金枕頭 泰國餐廳	大叻	阿詩瑪
品牌聯想	4.07	4.08	3.70	4.00	3.70	3.18	3.38
品牌價值體驗	4.14	5.58	3.99	4.99	5.45	4.64	4.26
品牌喜愛度	4.53	5.35	4.79	5.51	5.35	4.96	4.83

* 衡量標準為1-7，1為非常不同意，4為中立，7為非常同意，餐飲業整體

表二十九(續)：顧客對各參與訪談的食肆品牌感知

客源地	食肆類別	平均值及人數	只提供服務	食肆利益	食肆品牌形象	銷售員	是信使
香港	快餐	平均值	4.56	4.38	4.90	4.26	4.67
		人數	39	39	39	39	39
	大眾中餐	平均值	4.98	4.37	4.83	4.36	4.54
		人數	59	59	59	59	59
	高級中餐	平均值	5.07	5.07	5.11	5.04	4.96
		人數	27	27	27	27	27
	大眾西餐	平均值	4.76	4.86	5.00	4.19	4.81
		人數	21	21	21	21	21
	高級西餐	平均值	5.18	5.18	5.12	4.76	5.18
		人數	17	17	17	17	17
	日式料理	平均值	4.90	4.90	5.26	4.70	5.08
		人數	49	49	50	50	50
	泰式	平均值	5.50	5.00	5.13	4.57	4.80
		人數	8	8	8	7	5
	越式	平均值	5.18	4.82	4.91	5.09	5.00
		人數	11	11	11	11	11
	其它	平均值	5.33	5.67	6.33	5.33	6.67
		人數	3	3	3	3	3
	總計	平均值	4.93	4.73	5.03	4.56	4.85
		人數	234	234	235	234	232

* 衡量標準為1-7，1為非常不同意，4為中立，7為非常同意

表三十：前線員工的角色

客源地	食肆類別	平均值及人數	只提供服務	食肆利益	食肆品牌形象	銷售員	是信使
美加澳紐	快餐	平均值	5.31	5.55	5.44	5.11	4.82
		人數	62	62	62	62	62
	大眾中餐	平均值	5.00	3.83	3.5	3.83	4.33
		人數	6	6	6	6	6
	高級中餐	平均值	3.64	5.91	5.82	5.36	5.82
		人數	11	11	11	11	11
	大眾西餐	平均值	4.83	5.78	5.83	4.89	5.61
		人數	18	18	18	18	18
	高級西餐	平均值	6.00	5.67	5.67	5.83	5.65
		人數	18	18	18	18	17
	日式料理	平均值	3.55	5.45	5.64	4.45	5.45
		人數	11	11	11	11	11
	泰式	平均值	5.64	4.91	5.00	5.00	4.91
		人數	11	11	11	11	11
	越式	平均值	5.15	4.69	5.15	5.08	4.92
		人數	13	13	13	13	13
	其它	平均值	5.82	5.82	5.64	5.00	4.91
		人數	11	11	11	11	11
	總計	平均值	5.13	5.45	5.43	5.07	5.11
		人數	161	161	161	161	160

* 衡量標準為1-7，1為非常不同意，4為中立，7為非常同意

表三十(續)：前線員工的角色

客源地	食肆類別	平均值及人數	只提供服務	食肆利益	食肆品牌形象	銷售員	是信使
歐洲/非洲/中東	快餐	平均值	5.48	5.32	5.24	4.64	4.40
		人數	25	25	25	25	25
	大眾中餐	平均值	5.00	6.00	6.00	6.00	4.00
		人數	1	1	1	1	1
	高級中餐	平均值	4.00	5.50	5.50	4.83	5.50
		人數	6	6	6	6	6
	大眾西餐	平均值	5.00	5.86	6.00	5.43	5.57
		人數	7	7	7	7	7
	高級西餐	平均值	5.67	4.67	5.00	5.00	5.50
		人數	6	6	6	6	6
	日式料理	平均值	2.17	5.33	5.33	5.17	6.17
		人數	6	6	6	6	6
	泰式	平均值	6.00	5.00	5.00	5.50	5.00
		人數	2	2	2	2	2
	越式	平均值	5.75	5.00	5.25	5.00	4.75
		人數	4	4	4	4	4
	其它	平均值	5.00	5.00	5.50	4.50	4.00
		人數	2	2	2	2	2
	總計	平均值	4.97	5.31	5.36	4.92	4.97
		人數	59	59	59	59	59

* 衡量標準為1-7，1為非常不同意，4為中立，7為非常同意

表三十(續)：前線員工的角色

客源地	食肆類別	平均值及人數	只提供服務	食肆利益	食肆品牌形象	銷售員	是信使
亞洲	快餐	平均值	5.17	5.43	5.27	5.07	4.33
		人數	29	30	30	30	30
	大眾中餐	平均值	5.00	6.00	5.33	5.33	6.00
		人數	3	3	3	3	3
	高級中餐	平均值	4.46	5.62	5.77	4.92	5.38
		人數	13	13	13	13	13
	大眾西餐	平均值	4.11	5.89	5.89	4.33	5.78
		人數	9	9	9	9	9
	高級西餐	平均值	6.00	5.75	5.88	5.29	5.63
		人數	7	8	8	7	8
	日式料理	平均值	5.33	6.00	5.67	6.00	5.83
		人數	6	6	6	6	6
	越式	平均值	5.42	4.83	4.92	5.08	8.08
		人數	12	12	12	12	12
	其它	平均值	4.92	5.92	5.83	5.75	5.75
		人數	12	12	12	12	12
	總計	平均值	5.09	5.57	5.51	5.15	5.16
		人數	91	93	93	92	93

* 衡量標準為1-7，1為非常不同意，4為中立，7為非常同意

表三十(續)：前線員工的角色

客源地	食肆類別	平均值及人數	只提供服務	食肆利益	食肆品牌形象	銷售員	是信使
中國內地	快餐	平均值	5.06	5.01	5.13	4.89	4.83
		人數	90	92	93	92	93
	大眾中餐	平均值	4.74	4.74	5.06	4.87	4.90
		人數	31	31	31	31	31
	高級中餐	平均值	5.06	4.81	5.12	5.00	5.06
		人數	17	16	17	17	17
	大眾西餐	平均值	4.11	4.78	5.11	3.89	4.56
		人數	9	9	9	9	9
	高級西餐	平均值	4.92	5.00	5.25	4.83	5.25
		人數	12	12	12	12	12
	日式料理	平均值	4.40	4.58	4.73	4.49	4.59
		人數	45	45	45	45	44
	泰式	平均值	4.40	4.80	5.40	5.60	5.00
		人數	5	5	5	5	5
	越式	平均值	4.91	4.55	4.64	4.27	5.09
		人數	11	11	11	11	11
	其它	平均值	4.67	5.22	5.33	4.89	5.22
		人數	9	9	9	9	9
	總計	平均值	4.80	4.85	5.04	4.76	4.85
		人數	229	230	232	231	231

* 衡量標準為1-7，1為非常不同意，4為中立，7為非常同意

表三十(續)：前線員工的角色

客源地	食肆類別	平均值及人數	只提供服務	食肆利益	食肆品牌形象	銷售員	是信使
綜合	快餐	平均值	5.10	5.13	5.20	4.84	4.70
		人數	245	248	249	248	249
	大眾中餐	平均值	4.91	4.52	4.85	4.53	4.68
		人數	100	100	100	100	100
	高級中餐	平均值	4.66	5.27	5.36	5.04	5.23
		人數	74	73	74	74	74
	大眾西餐	平均值	4.63	5.36	5.48	4.50	5.22
		人數	64	64	64	64	64
	高級西餐	平均值	5.52	5.31	5.39	5.18	5.42
		人數	60	61	61	60	60
	日式料理	平均值	4.46	4.91	5.12	4.69	5.03
		人數	117	117	118	118	117
	泰式	平均值	5.38	4.92	5.12	5.04	4.91
		人數	26	26	26	25	23
	越式	平均值	5.22	4.75	4.94	4.90	5.00
		人數	51	51	51	51	51
	其它	平均值	5.16	5.65	5.68	5.22	5.35
		人數	37	37	37	37	37
	總計	平均值	4.95	5.06	5.20	4.82	4.95
		人數	774	777	780	777	775

* 衡量標準為1-7，1為非常不同意，4為中立，7為非常同意

表三十(續)：前線員工的角色

平均值						
	香港	美加澳紐	歐洲/非洲/中東	亞洲	中國內地	Sig.
只提供服務	4.92	5.12	4.98	5.03	4.80	.265
食肆利益	4.75	5.45	5.26	5.57	4.85	.000*
食肆品牌形象	5.04	5.43	5.35	5.51	5.04	.000*
銷售員	4.56	5.09	4.97	5.15	4.76	.000*
是信使	4.88	5.14	4.97	5.16	4.85	.097*

* The mean difference is significant at the 0.05 level. F<0.05

表三十一：方差分析不同客源地對前線員工角色的感知

優惠活動	平均值*	優惠活動	平均值*
特色服務活動	5.12	提供紅酒品嘗/廚藝知識講座	4.87
		提供生日禮物	5.32
		提供忠誠顧客非餐牌上的菜品	5.18
		提供節假日/高峰時間段預訂服務	5.03
		提供節假日/高峰時間段就餐保證	5.08
現金優惠獎勵	5.49	禮品換購券	5.47
		免費菜品	5.56
		折扣優惠	5.44
		現金代用券	5.37

* 餐飲業整體：1為非常不同意，4為中立，7為非常同意，衡量標準為1-7

表三十二：顧客對各食肆VIP/會員獎勵及服務的評價

優惠活動 (平均值*)	快餐	大眾中式	高級中式	大眾西式	高級西式	日式	泰式	越式	其它
禮品換購券	5.19	5.40	5.94	5.85	6.00	5.18	5.63	5.36	6.07
免費菜品	5.28	5.81	5.80	5.75	5.79	5.37	5.50	5.40	6.44
折扣優惠	5.02	5.87	5.86	5.70	5.96	5.16	5.30	5.44	6.00
現金代用券	4.95	5.69	5.92	5.63	5.68	5.19	5.33	5.40	5.63
提供紅酒品嘗/廚藝知識講座	4.21	4.81	5.87	5.42	5.81	4.64	4.25	4.92	5.38
提供生日禮物	4.67	5.45	6.09	5.53	6.00	5.25	5.25	5.69	5.31
提供忠誠顧客非餐牌上的菜品	4.39	5.62	5.83	5.84	5.57	5.19	5.00	5.58	5.00
提供節假日/高峰時間段預訂服務	4.33	5.29	5.76	5.74	5.85	5.00	5.00	5.08	4.69
提供節假日/高峰時間段就餐保證	4.39	5.21	5.83	6.05	5.79	5.09	4.88	5.00	5.37

* 1 為非常不同意，4 為中立，7 為非常同意，衡量標準為 1-7

表三十三：顧客對不同類別食肆 VIP/ 會員獎勵及服務的評價

	平均值					
	香港	美加澳紐	歐洲/非洲/中東	亞洲	中國內地	Sig.
特色服務活動	5.51	5.07	5.44	5.46	4.45	.000*
現金優惠獎勵	5.72	5.47	5.32	5.86	5.10	.000*

* The mean difference is significant at the 0.05 level. F<0.05

表三十四：方差分析不同客源地對 VIP/ 會員獎勵及服務的評價差異

對公司高層管理者的深度訪談分析顯示，促銷活動是各餐飲企業主要營銷策略之一。問卷調查結果與公司訪談結果相一致。受訪者表示促銷活動會吸引消費者惠顧，但不會因此與此食肆建立密切關係，或成為食肆品牌的忠誠顧客。消費者對於團購活動的評價表示中立。不同餐飲類別的促銷活動對消費者的吸引程度有所差異。受訪者對快餐類食肆的促銷活動表示中立，大眾中餐的促銷會吸引他們惠顧，大眾西餐、高級中西餐、日式料理和其它餐飲類別的優惠則更能吸引他們做出就餐選擇，此外，受訪者亦表示如果高級中西式、大眾西式、日式、泰式和越式類別的食肆經常有促銷活動，將會與它們建立密切關係。此結果說明，對於高級餐廳和特色料理的促銷活動對建立忠誠顧客的影響力。對於新興的團購活動，受訪者亦表示喜愛和滿意高級餐廳及特色料理的團購促銷和安排。方差分析結果顯示，不同客源地的消費者對食肆促銷活動無明顯差異 (表三十二至三十六)。

優惠活動	平均值*	快餐	大眾中式	高級中式	大眾西式	高級西式
不管是否能節省多少錢，我喜歡在有推廣優惠時就餐	5.11	4.73	4.93	5.64	5.42	5.42
在有促銷價格時就餐，讓我感到自己是精打細算的消費者	5.03	4.84	4.87	5.36	5.23	5.23
推廣優惠讓我感到就餐是物有所值	5.01	7.72	5.07	5.42	5.25	5.25
如果這家食肆經常有促銷活動，我喜歡多次光顧這家食肆	5.01	4.72	5.09	4.51	5.15	5.15
如果這家食肆經常有促銷活動，我將會與它建立密切關係	4.92	4.66	4.74	5.05	5.05	5.05
此食肆的團購優惠冷我感到更加物有所值	4.87	4.53	4.74	5.43	5.43	5.43
此食肆的的團購安排冷我感到滿意	4.85	4.47	4.74	5.55	5.55	5.55

優惠活動	平均值*	日式	泰式	越式	其它
不管是否能節省多少錢，我喜歡在有推廣優惠時就餐	5.11	5.21	5.25	5.22	5.41
在有促銷價格時就餐，讓我感到自己是精打細算的消費者	5.03	5.07	4.79	4.82	5.58
推廣優惠讓我感到就餐是物有所值	5.01	5.11	5.08	4.90	5.26
如果這家食肆經常有促銷活動，我喜歡多次光顧這家食肆	5.01	4.96	5.09	4.94	5.23
如果這家食肆經常有促銷活動，我將會與它建立密切關係	4.92	5.04	5.09	5.00	4.97
此食肆的團購優惠冷我感到更加物有所值	4.87	4.90	4.71	4.46	4.79
此食肆的的團購安排冷我感到滿意	4.85	4.95	5.00	4.79	4.68

* 1 為非常不同意，4 為中立，7 為非常同意，衡量標準為 1-7

表三十五：不同類別食肆促銷對顧客的吸引力

平均值

	香港	美加澳紐	歐洲/非洲/中東	亞洲	中國內地	Sig.
不管是否能節省多少錢，我喜歡在有推廣優惠時就餐	5.17	4.98	5.22	5.08	5.14	.661
在有促銷價格時就餐，讓我感到自己是精打細算的消費者	5.11	4.99	4.91	4.98	5.05	.786
推廣優惠讓我感到就餐是物有所值	5.16	4.97	4.73	4.89	5.04	.133
如果這家食肆經常有促銷活動，我喜歡多次光顧這家食肆	5.06	4.96	4.89	4.92	5.10	.610
如果這家食肆經常有促銷活動，我將會與它建立密切關係	494	4.95	4.89	4.83	4.98	.931
此食肆的團購優惠冷我感到更加物有所值	4.84	4.90	4.77	4.81	4.99	.883
此食肆的的團購安排冷我感到滿意	4.93	4.82	4.74	4.79	4.93	.931

* The mean difference is significant at the 0.05 level. F<0.05

表三十六：不同類別食肆促銷對顧客的吸引力

總結及建議

此章節根據問卷調查結果，總結了消費者在就餐前，就餐中及就餐后的消費行為研究：

- 性別、年齡、月收入、客源地的不同對消費者選擇食肆類別、就餐體驗的評價及品牌感知評價有明顯差異。結合此分析結論，香港餐飲業管理者應根據食肆類別不同結合市場細分界定自己的目標客群後，有針對性地計劃品牌創建計劃及用以演繹品牌特點的元素，包括食肆環境設計，食品種類及和服務等。
- 消費者選擇食肆時，傾向於他們所聽過或熟悉的品牌。影響消費者選擇食肆的主要原因依次為食肆地點及環境、食肆類別及菜品特色和食肆品牌及宣傳，香港的食肆若要建立形象清晰及受顧客喜歡的品牌，必須加強對此等品牌元素的投資。對於高級中西餐及特色餐飲的考慮因素多於快餐和大眾中餐。此外，消費者在一般就餐時，隨意選擇食肆的機會較多。
- 現今資訊渠道已由傳統的大眾媒體發展到網絡媒體，除了口碑以外，美食網站論壇成為消費者獲取餐飲信息的主要渠道，餐飲業的投資者及管理者必須重視社交媒介及充分利用其宣傳品牌和強化品牌體驗。
- 香港餐飲企業在廣告宣傳方面未能吸引到消費者的注意力及興趣。消費者對餐飲廣告無深刻印象，對廣告整體感覺表示中立，如何令餐飲品牌更具差異化和創意，以提升品牌形象及吸引目標及潛在顧客的眼球，乃目前香港餐飲業眾多領導人急於思考的品牌管理問題之一。
- 雖然在公司訪談中，很多食肆老闆及領導人對旗下的餐廳及酒家的食物及服務水平在質量及味道等方面信心滿滿，但消費者的反饋顯示在就餐過程中，消費者對菜牌和菜品質量、餐廳環境及質量穩定性和員工的服務表現表示滿意，但未達到非常滿意程度。對物有所值的評價認同度與理想水平仍有差距，香港的餐飲業在此數方面仍要投入更多力量，進一步提升顧客滿意度。
- 消費者就餐后對所就餐的食肆服務及整體感覺僅表示滿意，但未達到非常滿意程度。消費者雖表示會考慮再次惠顧，但不會與他人分享或推薦。相對於高級中西餐、大眾西餐和特色餐飲，受訪者的評價較好。此方面反映香港餐飲業過去只集中在宣傳品牌的知名度，對如何提高顧客對品牌的喜愛及支持，如何動員顧客推介感到滿意的餐飲服務和品牌等方面力度不足！
- 受訪者對香港餐飲業品牌認知度較低，惟對高級中餐、大眾西餐及泰餐的品牌聯想評價較好。一般食肆可參考此類餐飲品牌的經驗，提高品牌知名度。
- 受訪者普遍認同一線員工不僅只提供服務，更代表食肆利益和形象，同時在高級中西餐及特色餐飲企業中還是銷售員和傳遞食肆產品和服務資訊的信使。因此香港餐飲業對前線員工的培訓除集中餐飲的產品和服務知識、服務技巧外，必須提供品牌意識及員工在演繹品牌體驗和品牌承諾價值等方面的知識和思維訓練，讓前線服務員工成為餐飲品牌的守護神。
- VIP/會員喜愛現金優惠獎勵，亦喜歡高級中西餐和特色餐飲提供的特色服務優惠。食肆的促銷活動會吸引受訪者惠顧，高級中西餐及特色餐飲的促銷活動更具吸引力，同時會影響受訪者與此食肆建立密切關係。因此食肆必須小心設計促銷手段，思維上應思考如何利用促銷和忠誠客戶計劃促進銷售，和如何利用這些活動豐富品牌體驗。

蛋撻王

快餐

蛋撻王®
King Bakery

「蛋撻王」旗下有2間堂食餐廳、8間餅店和7間外賣店。餅店主要集中在領匯屋邨。公司員工約四百人左右，主要經營的產品包括：蛋撻、麵包、唐餅、西餅、和包裝類。

公司背景

「蛋撻王」的拓展方式主要以品牌帶動其它產品的銷售。每開發一新的區域市場，必先以「蛋撻王」的拳頭產品"蛋撻"吸引顧客，逐漸帶動麵包、唐餅、西餅等銷售。雖然蛋撻是香港消費者喜愛的食品之一，其產品特色為快捷小吃食品，利潤空間小，故公司管理層決定強化「蛋撻王」品牌，同時增加副線產品，提升產品品質及特色，創建糕點類食品中的高端品牌！公司計劃開發包裝類產品促進銷售，如將不同品種的食品包裝在一起，為客人提供物有所值的什錦套餐，好讓他們同時品嘗不同特色的糕點。此計劃在提升產品價值的同時，增加營業額。但與此計劃相矛盾之處是目前店鋪的位址為中低收入區域，如工廠區、屋邨。「蛋撻王」品牌往高端上移的品牌計劃與現時的目標客戶群不吻合，公司正努力探索新方案化解此矛盾。

品牌創建歷程 —「創新」帶動品牌知名度

「蛋撻王」品牌以產品和經營理念的創意著稱，是蛋撻中的專家，品種最多、最全的蛋撻專門店。其品牌優勢是穩定的品質和質量。消費者喜愛「蛋撻王」的因素有便利、效率、品種多樣和新鮮出爐。然而隨著公司發展，經營的產品和品牌戰略欠缺系統規劃，品牌核心價值模糊，衍生許多問題，由曾經的21家餅店萎縮到現時的17家。公司管理層認為「蛋撻王」品牌發展方向應重拾創意，開發新產品，明確核心價值。

高層管理者認為「蛋撻王」品牌發展至今，定位日漸不清晰，品牌規劃管理較為混亂，領導層對自身品牌核心價值除"創新"外沒有明確認知。但已經聘請了諮詢顧問公司協助調查研究公司的優勢、劣勢及所面對的威脅與挑戰。建立以品牌導向發展的策略，制定系統的品牌戰略。

公司在發展過程中，為了擴大銷售，增加營業額，曾提出一些不利建立清晰品牌形象，致混淆品牌產品的事件。例如在工展會上在獲得攤位許可後，曾售賣與自身印象不符的牛雜、魚蛋之類食品。雖然管理層認知到這樣做會混淆消費者對「蛋撻王」品牌的印象和聯想，但影響已經造成，很難扭轉消費者對「蛋撻王」品牌濫賣的形象。

擴張與品牌定位的挑戰

「蛋撻王」選址原則是工業區或屋邨，隨著公司發展戰略的改變，近年新店選址策略做了調整，但結果並未如願。近一年來公司新增一家分店，選址在東港城商場裡面的一線鋪位，嘗試放棄「蛋撻王」品牌，更名為「TartTart Yummy」，然而在苦心經營一年後，由於經營成本高，營業額低，難以維持收支平衡，被迫結業關門。管理層總結經驗教訓如下：

首先，商場的規劃有問題，體現在兩個方面：1) 東港城設計了Food Point區域，即全港唯一未設座位的Food Kiosk，如同街頭小吃一樣。這個定位有問題。來商場消費的客人喜歡有座位的休息區吃東西，而有位置坐可以聚集人流。此外，很多食品拿著吃不方便，客人希望坐下來品嘗，但商場沒有提供就餐座位這是首要問題。2) 商場規劃的Food Point區域是凹進去的，消費者容易忽視這個位置的存在。此外，商場的整體規劃設計、地理位置、推廣宣傳做得不足夠，亦會影響商家的經營。

其次，公司產品受同行模仿，不少蛋撻產品已告同質化，予人多元化感覺不足，而且，從工廈區向居民社區移動，若缺乏匹配的顧客調查，將較為單調，未能瞭解當地顧客的喜好，缺乏競爭力。1) 為了開發高端產品，服務高收入客戶群，公司管理層決定放棄「蛋撻王」品牌形象，專做精美糕點，如酥、cake、pie等。但由於之前未做市場調查，缺乏對目標客戶的瞭解，出現產品設計開發和定價策略失誤，嚴重影響收入。2) 商場規劃的鋪位只有兩百尺，面積小，沒有足夠空間展示產品及營造具「蛋撻王」品牌特色的店鋪。加之商場管理層制定的保護政策，即減少商家的相互競爭，導致售賣的食品範圍受限，難以真正突出多元化。3) 缺乏產品開發創新，難吸引客人。香港人的消費習慣是不斷嘗試新產品。新開的「TartTart Yummy」有八款主打產品，雖然亦賣蛋撻，但不再叫「蛋撻王」，而是經過創新的增值產品Yummy Tart，類似pie的形式，外表立體化。此外亦賣凍餅、凍撻，和北海道牛奶樽飲料。精心改良的創新產品未能追上潮流，迎合年輕人的喜好，加之店鋪位置較偏，客源受限制，造成

公司計劃建立一套系統的培訓制度，加強前線員工對企業主推產品知識的培訓，如瞭解產品的特色、價值、文化背景、異國風情及當地的飲食習慣等。

虧損近百萬港幣。在東港城的Food Point區域，很多同業亦遭遇相同境況，惟有另一對手因所處位置較好，勉強維持收支平衡。至此，「蛋撻王」管理層決定暫緩擴張，重新調整公司內部結構，思考品牌定位和價值，調整產品組合，強化鮮明的品牌形象，避免因產品混雜而混淆品牌形象事件發生。

企業文化：重團隊精神及質量

公司高層管理者認識到品牌發展是由內向外的過程，即公司內部全員需先瞭解品牌定位及價值，再向目標客戶推廣。目前「蛋撻王」正在完善制度及管理系統，如申請Q嘜、5S、HCS等評估體系。同時在建立自主學習的企業文化。高層管理者認為，如果企業缺乏自主持續學習的文化氛圍，員工則會更關注短期的利益得失，忽視長遠的職業發展規劃。如為了多拿幾百元薪水而離職，這樣既影響員工自身發展，亦影響企業的可持續發展。針對類似事件的發生，「蛋撻王」高層會經常自我反思員工離職原因，及時解決存在的問題，努力穩定員工隊伍。

「蛋撻王」目前未制定系統的培訓制度和方式，主要以傳統的一對一，由老員工言傳身教方式培訓新員工。管理層已認識到一線員工的質素對品牌發展的影響。公司計劃建立一套系統的培訓制度，加強前線員工對企業主推產品知識的培訓，如瞭解產品的特色、價值、文化背景、異國風情及當地的飲食習慣等。

宣傳渠道：如何超越傳統，與時并進

「蛋撻王」建立自己的facebook已一年有餘，亦創建了公司網站，開展電子商務，如e-trade，e-marketing之類的等。網站和facebook外包給專業公司管理。目前主要以網路推廣新產品，宣傳企業文化，公司發展動向等。亦有請網路職業推手在Openrice網站宣傳，如介紹分享在「蛋撻王」的消費體驗等。有時會主動開設一些討論話題，間接促銷「蛋撻王」，如問有無吃過「蛋撻王」的曲奇啊？我吃過很好吃啊，你沒吃過？原來在某某地方可以買的到啊等。

目前網路上對「蛋撻王」的評價是褒貶參半。管理層對此評價結果不感意外，因為在網路上發表言論者，多半比較激進，不罵則是稱讚，何況當中少部份亦真的是從顧客角度說出他們的感受，應受到重視，例如類似以下的評價：期望與實際感知的差距。顧客openrice網站上評論最多的是購買之後的感覺和品牌名字不符。顧客可能是抱著很大的期望而來，結果發現「蛋撻王」的產品其實和普通的街坊麵包店所生產的差不多，並沒優勝多少，但價格貴不少，這可能導致心理落差。因此，管理層計劃未來對網絡評價做系統分析，希望分析資料對品牌管理有幫助。

「蛋撻王」曾在餅店新張時利用VIP卡促銷，有效期為一年，之後未繼續此類活動，亦無顧客資料庫統計管理。他們設有自己的網站，目前有一千多名會員，但公司沒有很好地利用這些資源，對忠誠會員亦無優惠等鼓勵機制。「蛋撻王」目前評價品牌發展現狀和公司業績的指標主要依據銷售額和利潤，未設定明確系統的評估體系，暫未有對忠誠顧客的優惠機制。

品牌發展：未來的挑戰

- 經商環境：目前經商環境越來越艱難，如面對地政的問題，店鋪租金持續增加，市場消費水準低下，同行競爭激烈，經營成本持續增高。距離上次訪問，又收縮了三間店鋪。企業凝聚力：管理理念的分歧，同事間的協調，影響員工的忠誠度。目前正在探索如何突破思維，找到問題的解決方法和方向。

- 管理層認為大眾化市場越來越難做，然而無序的品牌發展計劃亦不利於「蛋撻王」品牌形象和品牌體驗。系統全面的品牌發展戰略規劃極為重要，但管理層對未來的發展方向和核心價值還未有明確定位。

- 客戶購買頻率：蛋撻屬小吃類，非每日必食品，如何利用簡單而低成本的統計資料顯示屋邨現有客戶及「蛋撻王」的老客戶、忠誠客戶每月的購買密度、頻率和所購產品種類，讓管理層制訂更有效的品牌忠誠度管理計劃。

- 「蛋撻王」有8間餅店選址在屋邨，隨著屋邨人年齡的老化，「蛋撻王」亦面臨者顧客群體老化的問題。如果保持一成不變，「蛋撻王」品牌戰略亦會隨著目標客戶群體老齡化而老化下去。如果顧客老齡化嚴重，會影響企業的創新發展。因而不適宜推廣新的創意產品，這與以創意著稱的「蛋撻王」品牌相駁。

- 產品創新：「蛋撻王」最初在觀塘區起家，現在這個區域逐漸年輕化，「蛋撻王」可以把握此機會，利用現有的知名度，繼續提升其新品牌。此外，逐漸遷址到較年輕的屋邨，深挖目標客戶群喜好，開發更多有新意的產品，吸引年輕一族的注意。

總結及分享

第一：品牌要有長遠發展必須有清晰的戰略方向和清楚自己的核心價值，否則會形成品牌形象模糊。以蛋撻王為例，最核心的問題就是「蛋撻王」代表什麼？為什麼顧客要在「蛋撻王」消費？如果以前深入人心的形象就是因為「蛋撻王」是蛋撻品種最創新，最齊全的，所以才叫做「蛋撻王」，是蛋撻專家，那麼蛋撻好吃、品種多，這是「蛋撻王」的核心能力。「蛋撻王」必須告訴顧客這些能力為顧客帶來什麼好處？“味美”，及蛋撻外觀，花樣讓人感新奇，順眼外，在享用蛋撻過程中還有哪些好處？這等好處極可能是蛋撻的核心品牌價值。

第二：有效的績效評價機制、良好的員工培訓系統和迅速的客戶回饋處理對企業的運營管理和發展具有重要作用。如果沒有清晰的評估體系，會出現很多問題，如獎賞問題、公司資源配置問題等，這些都需要有明確的績效成果考核制度。要有一個戰略，要有一個資源配置計劃。

第三：建立會員客戶資料庫，瞭解顧客的需要，培養顧客忠誠度，做好客戶關係管理，是品牌長遠發展的需要。

目前「蛋撻王」還未安排專人歸納和總結網上的評論和意見，只是偶爾上網查看，如網上有人對「蛋撻王」評論負面，但沒得到及時回應及補救，將削弱品牌形象，日後需要更多的精力維持「蛋撻王」的品牌形象。因此，要定期及時收集客人的意見回饋，如客人評論東西不好吃，則要儘快分析並找出導致問題的根本原因。定期與各部門分享客人的評論，如生產、銷售、服務一線，讓全體員工清楚客人對「蛋撻王」的期待。對品牌的定位亦很有幫助。

此外，可考慮請專業管理顧問公司幫助做市場調查，如顧客平時吃什麼包？顧客是否認為「蛋撻王」做西餅有優勢？每個家庭每月購買麵包的頻率、及購買地點。每月來「蛋撻王」消費的頻率，及買蛋撻的頻率等。調查顧客對「蛋撻王」的蛋撻和麵包的感覺和訴求。

「蛋撻王」可以考慮同時「蛋撻稱王」和「麵包稱王」，保持創意為主，發展重點產品同時做到品種多樣化的品牌戰略。香港的麵包業發展隨著市場變化而變化，如百佳還有其他餅家提供中低消費者各種不同國家的西餅和麵包，由簡單的三明治，到黑麥、大麥、穀類做的各種各樣古靈精怪的品種。但是香港目前還沒有專家級別麵包店，而「蛋撻王」曾經給顧客的感覺和印象是有創意和新體驗，此品牌形象可以轉移到麵包產品的體驗。

第四：目前香港市場西餅店很多，競爭激烈，如果進入此市場，很難做到與眾不同，具有獨特性。「蛋撻王」曾以各種各樣古靈精怪的蛋撻著稱，給人很驚喜的感覺，所以顧客才很喜歡的。但現在「蛋撻王」售賣其他餅店也有的西餅、麵包等產品，顧客會先入為主，認為「蛋撻王」失去創意和特色。

「蛋撻王」應該堅持引領潮流，開發麵包的最大價值，做最有創意，最多最全，最可愛、健康，最與眾不同，最多原材料做成的麵包等。「蛋撻王」需要繼續挖掘麵包新產品，可以試著朝健康和營養的方向發展，因為這是市場的需求。以蛋撻和麵包為中心，有重心地去發展品牌，適當添加輔助產品。

第五：品牌在市場定位上可以比大眾市場稍高一點，生產一些另類的麵包。或可參考巧克力等為你而設置的tailor-made思想，從包裝到製作力求給顧客以驚喜。店鋪的裝修裝潢上也可以結合產品的特色，進行一些裝飾佈置。如放一些海報，裝飾品等，使得整個店鋪的裝修也呈現出新的面貌，能夠體現品牌的特點和形象。

「蛋撻王」正思考推廣上不要只是減價，可能可以搞一些特色創意，豐富麵包的體驗。像一個普通的豬仔包，也可以有很多種不同的顏色，如黑色、棕色、黃色等。顧客不僅僅是吃麵包，還有他們的創意和享受新的體驗。

「蛋撻王」應該堅持引領潮流，開發麵包的最大價值，做最有創意，最多最全，最可愛、健康，最與眾不同，最多原材料做成的麵包等。

味皇餐廳小廚

大眾中式

「味皇餐飲集團」1993年在香港青山道創建首間茶餐廳，由於餐廳所處地點人流少，合約期滿，商場回收等原因導致餐廳無法繼續經營。

公司介紹

集團創辦人曾主修餐飲與酒店管理，總結經驗後重新規劃，於1997年在香港鑽石山荷裡活廣場再次開設茶餐廳。是次投資發展順利，至今已擴展至共13間茶餐廳，集團員工達300多人。所有餐廳食肆分屬6個品牌，品牌組合包括6間「味皇餐廳小廚」，2間「星級味皇」，2間「嘗味」，及1間「味集皇城」。

「味皇」品牌旗下的食肆以茶餐廳為主；「嘗味」主營的是東南亞美食，「味皇餐廳小廚」是大眾餐廳，食品種類齊全，供顧客多種選擇，主要目標市場是藍領及街坊鄰居，「星級味皇」是集團旗下的高檔品牌，餐廳內部環境和格局聘請專業設計師精心設計裝潢較華麗，食品品質，服務和衛生的管理檔次較高，營運要求上升，菜單定價稍高，吸引的顧客類別亦有所改變，以白領和寫字樓的工作人員較多。

集團的品牌組合反映管理層深懂清晰界定各品牌餐廳的定位的需要，針對不同顧客群避免自相競爭。惟執行上對各品牌承諾價值關注不足，內容較模糊。例如，「味皇餐廳小廚」和「星級味皇」品牌價值都是物有所值。「味皇餐廳小廚」和「星級味皇」的區別是定位不同，集團僅憑藉餐廳的內部環境設計和服務提升「星級味皇」品牌形象及目標顧客檔次，以區分「味皇餐廳小廚」和「星級味皇」。目前集團旗下「味皇餐廳小廚」品牌知名度最高，但集團計畫重點發展「星級味皇」品牌。

集團管理層對未來五年內的發展仍屬於初步設想的階段，暫時未有明確的商業計畫，發展規模及投資成本預算等有待深入探討，瞭解經營模式在摸索中或會逐漸改變，亦開始提出建立服務型的企業文化。

創新產品，讓顧客更鍾愛品牌

「味皇」品牌的核心價值，即承諾讓顧客享受大眾化的價錢，感到物有所值。集團負責人鄭先生認為品牌的名字很重要，顧客藉品牌的名字聯想到品牌個性，產品種類等，但卻被動地認為食肆利用連鎖經營，店鋪數量達到一定規模後，顧客及社會大眾自然會認識你的品牌，不用太注重市場溝通活動。反之投資于產品創新有助提升品牌形象，例如，「味皇」品牌依靠產品創新和獨特的味道獲得顧客好評，如味皇海南雞，是自己的生產團隊研製出來的，已有8年歷史，讓顧客更鍾愛「味皇」。

集團的品牌組合反映管理層深懂清晰界定各品牌餐廳的定位的需要，針對不同顧客群避免自相競爭。

現時「味皇」集團不斷地探索最佳的經營模式，以增加品牌知名度及美譽度。從集團創建伊始至今，經營模式已作出四次調整，惟管理層認為仍需要繼續改進和完善。「味皇」曾經採取技術模式，目前正考慮建立中央廚房。如大家樂、大快活等速食公司追求的技術含量要求不高，相對需要的人力資源要求較簡單，出品穩定，這些是中央廚房模式的優勢所在。可是，此模式的缺點在於缺乏創意，難以挑戰更高的技術。「味皇」意為"味道稱皇"，基於經營模式不停轉變，負面影響是導致目前餐廳提供的獨特而具特色的食物較少，未能提供予顧客預期的品牌核心價值。集團認為大家樂、大快活、麥當勞等餐飲企業的經驗值得學習和參考。它們的產品穩定，品牌知名度高，讓顧客用餐時感到有驚喜。「味皇」希望能兼顧穩定和驚喜。

內部管理

集團管理層共有五人參與決策，主要是家族成員。品牌規劃建設和決策由主席負責，大家共同討論後做出最後決定。各門店經理全面負責生產運作、計畫、財務及單體餐廳人員招聘等具體細節工作。集團沒有統一標準的營運及品牌培訓教材，員工培訓簡單地交由各分店經理，他們同時亦負責本店員工的在崗培訓。

宣傳管道

集團成立之初，「味皇」品牌的發展單純憑藉產品品質"味道稱皇"開創品牌知名度，很少利用廣告宣傳。隨著集團規模的擴大，市場宏觀環境的改變，宣傳方式亦有所改變，例如採取在門店入口播放影片，中港旅遊巴投放巴士廣告宣傳產品如海南雞、豬頸肉等。選擇中港旅遊巴主要因為現在自由行旅客日多，他們購物的店鋪較集中於銅鑼灣和灣仔等人口密集的地區，這些地區是「味皇」餐廳的所在地，利用旅遊巴士的廣告會指引人流往「味皇」，且費用不高。

目前集團開始利用社交網路，如Facebook等收集顧客對味皇的產品品質、服務滿意度的回饋，並聘請專業的團隊跟進分析，積極採用顧客提出的意見，及時解決所反映的問題。此外，亦在各分店進行不定期的非系統性的顧客滿意度調查，經分店經理彙報給決策層。集團很重視顧客提出的意見和要求，深明顧客對產品品質、服務和衛生的意見會影響品牌形象。集團已設立正式的客服熱線，通過非正式渠道平均每月亦會收到兩至三次顧客意見，此信息亦有助提高並改善產品和服務品質。

品牌發展面臨的瓶頸和挑戰

第一、從戰略角度分析，「味皇」處於發展的瓶頸，是否採取以中央廚房為主導的經營模式對成本、營運和擴展速度有影響外，對「味皇」的品牌形象和給顧客的品牌體驗也有深遠影響。

第二、此外，集團亦面臨着新的挑戰，領導層正考慮是否更新現有品牌名字，此舉會影響到現有「味皇」的品牌權益。

第三、另一發展瓶頸是現在分店經理學歷多為中學畢業，雖然他們曾接受管理培訓和工作經驗豐富，但中高層人才仍然缺乏。如何吸引有潛力、有學位的年輕人加入集團是一大挑戰，培養及留住人才亦是集團日常管理遇上的難題。

第四、集團已進軍國內市場，但在內地市場創建品牌知名度和美譽度亦存在不少的困難。「味皇餐飲集團」在廈門開設2家分店，遇到的主要挑戰是不熟悉市場環境，食材貨源渠道問題還未解決，一切相當於從零開始品牌操作，僅聚焦在知名度上未有具體而長遠的品牌創建計畫。

總結

業務上「味皇餐飲集團」的發展頗順利，對創新投入的承諾，如何利用創新為顧客提供差異化的產品，讓顧客直接體驗到品牌的承諾價值堪供業界借鏡。但配合業務在中港兩地的進一步拓展，集團已處於必須投放更多精力和資源，規劃如何提升品牌形象和品牌權益上。此外，「味皇餐飲集團」案例在品牌管理上有以下啟示：第一，企業不應被動地進行品牌規劃。領導層精明之處是從經營模式的高度引領業務和管理的發展，目的在效率和擴張，經營模式與品牌價值和品牌發展的關聯性方面考慮不足。例如，「味皇」品牌主旨"味道稱皇"和其正在摸索的中央廚房會否出現矛盾，集團應更主動地儘快解決。第二，要建立強勢的品牌需要有明確的品牌計畫和清晰的企業文化，品牌創建是由內至外的過程，企業應當加強品牌內部培訓，提高員工的品牌意識，讓員工不僅僅應當接受公司的品牌理念，還需要忠實地去維護和執行公司品牌，成為公司品牌的執行者和捍衛者。

小肥牛火鍋活魚專門店

大眾中式

「小肥牛」成立於2004年，建立之初以迅速發展為目標，2005年開設第一間分店，之後五年內平均每年新增一間分店。「小肥牛」的企業目標為社區居民提供專業、物有所值的火鍋，主打產品肥牛火鍋。

公司背景

分店位置傾向於選擇社區而非商業區。商業區的顧客多為年輕人，而社區以家庭顧客居多。「小肥牛」發展至今，持續探索和豐富其商業模式，公司組織結構由人力資源部、會計部和營運部組成，營運部包括樓面和倉庫，現有員工兩百多人。

品牌名字反映重要特質，喚起價值聯想

成功的品牌的共同特點是品牌的名字直接而清晰地反映品牌承諾給予顧客的價值或讓顧客聽到品牌的名字后即聯想起此等價值。榮獲香港品牌管理局頒發新星品牌的「小肥牛」正是此中典範。餐廳創辦人將品牌命名“小肥牛”源於令顧客容易聯想到以肥牛為主要原料的火鍋食肆，而肥牛的最佳食用方法是火鍋，由此自然聯想到肥牛火鍋及肥牛的美味。但建立及發展「小肥牛」品牌的建立是個被動過程。食肆成立初始管理層未曾考慮品牌創建事宜，主要精力投入到公司迅速發展策略方面，“小肥牛“的名字隨着分店數量的上升而逐漸被消費者熟悉并認可。2010年管理層意識到品牌創建與發展對企業可持續發展的重要性，遂開始探討品牌建設與管理，並聘請了管理顧問團隊協助創建「小肥牛」品牌。

品牌創建的首要任務是與很多顧客熟悉來自國內的的「小肥羊」餐飲品牌區別。為此，「小肥牛」管理層從提升品牌知名度做起，向顧客介紹「小肥牛」的經營和品牌特色。首先，「小肥牛」參加了香港品牌局舉辦的香港新星品牌大賽。在知名度、經營特色、創新、特質、形象和社會讚譽六方面做了很多工作，不斷地加以改進，例如：持續嘗試推陳出新，根據顧客需求和喜好設計新的食品；製作掛曆贈與客人，以此強化顧客對「小肥牛」品牌的認知度等。公司管理層力求做到“人無我有，人有我優”，他們以品質、情感、符號作為「小肥牛」品牌的主要元素，對顧客的承諾是“創新和物有所值”，此亦即「小肥牛」品牌的核心價值。為此，管理層不斷探索先進的成本管理控制知識和技術，不斷調整公司的管理模式和制度，加強員工培訓，展開客戶調查。多年來，為加強「小肥牛」品牌的創建工作，管理層致力於保證產品和服務品質。

餐廳創辦人將品牌命名“小肥牛”源於令顧客容易聯想到以肥牛為主要原料的火鍋食肆，而肥牛的最佳食用方法是火鍋，由此自然聯想到肥牛火鍋及肥牛的美味。

是次問卷調查結果印證了管理層的努力成果。受訪者表示選擇在「小肥牛」就餐的主要原因是菜品的多樣化和物有所值，及朋友家人的推薦。在「小肥牛」的就餐體驗是高質量的菜品，令人愉悅的食肆氛圍及非常熱情的優質服務，部份顧客已視「小肥牛」品牌是他們生活中的一部份，如果這家食肆不存在了，他們會感到生活中缺失了某些東西。此外，不少顧客聲稱他們不僅會再次惠顧，亦願意與他人分享在「小肥牛」的就餐經驗和推薦給朋友。這反映品牌-顧客的關係正朝緊密的品牌忠誠度發展。

內部管理

「小肥牛」品牌发展策略偏向穩重，公司的戰略規劃，品牌管理和市場開拓工作由公司的創始人負責。營運部負責餐廳樓面及後廚的運作，人力資源部負責招聘及培訓。雖然顧客調查結果顯示顧客對「小肥牛」的總體服務感到滿意，但個別服務細節、服務知識及服務行為的評分相對其他如食物及物有所值的品牌元素卻較低，反映服務管理上必須加強。由於目前餐飲業人力資源短缺，為了留住人才，開闊員工視野，管理層提供員工與其他食肆交流的機會，希望他們不斷的學習新的知識和技術。此外，亦有聘請專業的培訓機構幫做培訓。

宣傳渠道

「小肥牛」在雜誌、報紙的新聞版面和電視上有做過廣告宣傳。然而，調查結果指出傳單宣傳效果不錯，不少顧客是通過傳單的宣傳而光臨小肥牛。「小肥牛」投放廣告的主要目的是提高知名度，最初兩三年以報紙和雜誌宣傳為主，近年來，「小肥牛」採用了多媒體渠道策略進一步提高知名度，亦計劃利用明星效應于提升知名度。

是次問卷調查，受訪者表示可以在多種渠道獲取「小肥牛」的餐飲信息，但以口碑、食肆宣傳單和網絡廣告為主。看過「小肥牛」廣告的受訪者對宣傳資訊有好感，表示喜歡，但對資訊的清晰度、吸引力和趣味性等方面的評價為中立，相信「小肥牛」在設計廣告、網絡宣傳及與顧客在網絡上的溝通更具創意和利用此等品牌接觸點讓顧客及社會大眾更感觸動，喚起正面的愉悅的情緒反應，將會提升品牌體驗和品牌忠誠度。

品牌發展瓶頸與挑戰

「小肥牛」品牌發展的首要挑戰是如何避免與重要競爭者之一的品牌相互混淆。“小肥牛”的名字和另外一間同類餐飲公司「小肥羊」的名字僅差一字，此外，「小肥羊」品牌乃國內火鍋食肆領導者之一，其知名度很高，顧客很容易誤以為「小肥牛」是「小肥羊」的衍生品牌，令「小肥牛」在競爭中處於不利地位。目前最嚴重的挑戰是如何通過市場溝通活動和標誌教育顧客，讓顧客清楚區別「小肥牛」與「小肥羊」兩品牌，并得到他們的認可。管理層表示由於還未熟悉以品牌管理為導向的商業模式，故不確定現階段的管理模式和策略是否為品牌建設與發展所必須，是否需要完善現有的制度以實施品牌發展計畫。他們認為公司目前的管理制度還未成系統，遂計劃整合資源，調整現有的內部流程以保證品牌發展與管理工作順利進行。

總結

1、「小肥牛」成立之初未深入思考公司品牌創建問題，主要關注如何開間店，並在最短時間內保證生意額，獲取最高回報。“小肥牛”的名字和公司的品牌價值也未有效結合，發展到一定階段後，才找專業顧問公司協助創建品牌。此外，公司內部未明確規定品牌建設與發展的負責人，而這是品牌戰略發展中很重要的問題。但「小肥牛」注重規模經濟效應，努力擴大市場佔有率以取得降低採購等方面的成本的優勢，使自身得以較快發展；

2、「小肥牛」抓住顧客喜歡嘗試新菜品的消費心理，勇於創新，將熟食的肥牛和生食的魚生結合在一起，並以肥牛為主，魚生為輔，成功地開拓了市場；

3、「小肥牛」結合香港人崇尚日食文化的特點，提高了火鍋的檔次，並用免費魚生優惠做市場推廣，成效顯著；

4、在食肆設計方面，「小肥牛」每次新的裝修都會有新的改變，但沒有統一裝修規劃，未將裝修上靈活多變的特點與品牌價值結合起來；

5、吸引顧客來小肥牛消費的因素第一是食品，第二是特色，第三是優惠，第四是氣氛，第五是環境，第六是服務。服務不像產品那樣可以申請專利，很容易被抄襲，要堅持與眾不同的服務，更要籍差異化的服務為顧客創造更多的附加價值，讓他們感到喜悅。

6、「小肥牛」品牌在發展過程中，投入了很多資源在培訓和建立系統制度。

7、創建品牌不是單純的做廣告來提升知名度，前線員工很重要，要有效的整合公司資源。與投入廣告的資金相比，「小肥牛」在員工培訓方面的投入偏低。

8、「小肥牛」通過在樓上鋪開店，有效地控制租金。此外，籍良好的管理在餐台控制、買手控制及大規模採購控制成本，並盡可能精簡及節省資源。

9、為了讓顧客感到物有所值，小肥牛亦送優惠券。

10、品牌發展有三步，第一是知名度，第二是品牌形象，第三是忠誠度。提高忠誠度需要把錢放在溝通活動上而不是把錢放在媒體上。

11、企業必須要有強大的創新能力才能引領行業發展，才能成為業內的強勢品牌。餐飲服務亦無例外。「小肥牛」領導層精明地利用創意，創新地推出新的火鍋用料及食物，給予顧客新的火鍋餐飲體驗，輔以物有所值的取價，讓顧客很快地感到其差異化特質帶來的好處，瞬即推升品牌形象。企業需要品牌領導來明確一致的目標。

順德經典（Classic in Shun Tak）

大眾中式

福苑集團總裁祖籍順德，具豐富的餐飲經營經驗，于2009年創立「順德經典」品牌。集團旗下有五個品牌，分別是「順德經典」、「福苑火鍋海鮮酒家」、「金都國宴」、「金都海鮮酒家」及「舊墟菜居」；其中「金都國宴」及「金都海鮮酒家」主打婚宴，其餘品牌均以推廣海鮮小炒、特色家鄉小菜為主。

公司背景

2009年後，集團在香港擁有3間「順德經典」餐廳。在未來五年，集團計畫每年新開一家「順德經典」餐廳以突出品牌形象及產生規模效應。公司經常積極尋找新店址，礙於近兩年經濟環境波動太大，加之物價及租金上漲太快，集團需要仔細衡量後才會決定投資新店鋪。

集團最初經營火鍋餐飲，但是本港已有很多大眾化品牌的火鍋餐店，競爭激烈，若割價與競爭對手競爭，對整個行業產生不健康的影響。若將火鍋店品牌定位提升到中檔或高檔，絕大部分顧客難以接受。因此，集團利用多品牌戰略推出不同的品牌，吸引不同消費群體外，亦有助集團探索更多的發展方向。

品牌發展

創建「順德經典」品牌前，集團領導層進行了大量的市場調研，親身光顧許多不同品牌的順德餐廳吸取經驗，研究當前顧客的消費模式、消費偏好及顧客可接受的價格。從調研中得知，當前的消費者比較喜歡吃具有鄉下風味，家庭味道較重的食物。因此，集團希望創建可以令年輕人和媽媽級消費者均可接受的餐飲品牌，但品牌形象既不顯得老氣又不能失去家鄉小菜的感覺。此外，正式開店前，公司專門保送4~5個廚師前赴順德學習順德菜烹飪廚藝。

「順德鮮味」、「順德感覺」、舒適度、火功技藝及衛生是「順德經典」品牌承諾給顧客帶來的利益。

「順德經典」認為衛生對品牌的持續性發展至關重要，無論食品做得多麼美味，若顧客發現餐廳的衛生存在問題，將立刻感覺到你的食物不好吃，不衛生！因此，「順德經典」在衛生方面狠下功夫，為了體現出自己對

衛生的自信，公司採取開放式經營，許多點菜在顧客面前現場烹飪，讓顧客可以在享用美食的同時欣賞廚師的精湛廚藝，聽廚師講解食物的製作方法。例如，「順德經典」餐廳裡面有一道美食叫「火焰炆啜魚」，該道菜是廚師現場在堂上烹飪的，顧客可以看到整條魚由生到熟的烹飪過程，廚師在煮魚時亦會告訴顧客為什麼要這樣煮及關於這一道菜的歷史來源和包含的文化涵義。顧客邊吃邊欣賞，能夠讓現有及潛在顧客直接從觸覺、感覺、行為及思想等品牌體驗層面感受到「順德經典」品牌鮮味的價值。

店內的裝修設計極具順德特色，在菜式設計上既印有傳統順德人喜歡吃的食品及飲食要求，又為顧客展示現代順德居民舉炊時使用的烹飪廚具，這樣，顧客在吃飯時可以感覺並理解到什麼是順德感覺。「順德經典」強調環境的舒適度，領導層要求寧可在店內少開設一兩餐桌，亦要保證店內用餐環境是足夠寬敞，讓顧客不用花費很高的比擬酒店價錢便可以享用「順德經典」的舒適及美食，這對其它很多食肆是難以做到的。

在培訓方面，集團定期派培訓人員到店內對員工進行服務培訓及職業安全操守和教育，提高員工質素。

內部管理

管理上，集團實行日常化管理，每天開例會分析業務及營運上的安排。人員聘請方面，經理及店長的職位由集團專門統一聘請，部長及主任級職位由主管所屬品牌的經理根據集團要求和指示聘請，前線員工如待應、傳菜、公關等前線員工則由各店長聘請。

在培訓方面，集團定期派培訓人員到店內對員工進行服務培訓及職業安全操守和教育，提高員工質素。若集團實行新計畫或新推廣重點，則由店長對前線員工作簡報及提出要注意和配合的地方；若是實施新服務標準，則集團內所有級別員工都要參加相關培訓。

此外，集團統一對新聘請員工進行培訓，培訓內容主要分為三大部分：公司服務標準，銷售標準和日常營運流程和操作要求。有關培訓包括4大會議，每一會議3小時。新員工接受培訓後，須考試合格後才可上崗。然而，現實情況是政府施行最低工資後聘請員工存在困難，致集團暫時未能堅持先培訓再上崗，而是採取邊上崗邊接受培訓的變通辦法。

為彌補新聘請員工未能先參加培訓再上崗可能在服務過程中出現的不足以及為了讓員工更快地熟習崗位及工作，集團在前線員工培訓上實施了"大哥哥大姐姐"計畫，施行以來，此計畫得到了員工及同行的一致認可。首先，分店經理從現有員工中挑選出部分質素較好，工作表現突出的員工，然後將這些員工推薦給人事部參加特設的相關培訓，考試合格後即可獲得"大哥哥大姐姐"資格。新聘請員工由大哥哥大姐姐帶領他們去熟悉工作，若新員工在工作中犯錯誤，大哥哥大姐姐會耐心地對他們進行教導和討論解決方法。雖然取得大哥哥大姐姐資格的員工有承擔而無任何物質性獎勵，但計畫廣受員工歡迎，因為他們在輔導新員工的同時在心理上獲得工作的滿意感！此外，集團非常重視從內部提升員工，"大哥哥大姐姐資格"有助於員工在未來職業的升遷。公司的企業文化是從內部提升員工，給予員工更多的發展機會。為提升「順德經典」品牌形象，在食品和服務上給予顧客滿意，公司每個月都派神秘顧客到店內監察店鋪的食品、服務、安全及衛生等，並在每月例會上進行總結分析。

宣傳管道

「順德經典」品牌成立之初，公司並沒有投放太多的資源去做廣告，而是依靠公司領導人認識的媒體朋友義務幫忙宣傳及介紹。公司有一定知名度後，主動前來採訪的記者很多。公司曾經在《飲食男女》、《新假期》等飲食雜誌上刊登廣告。為保證公司「順德經典」的品牌形象，公司不會在飲食評論上投放廣告，因為有些雜誌自身的品牌形象不好，領導層不希望「順德經典」品牌出現在此等的雜誌中。若在飲食雜誌類的記者主動要求前來採訪，領導層先仔細甄別，若他們達不到公司的品牌推廣要求，則會委婉拒絕。

「順德經典」除了在食物上面做文章外，還積極參與很多不同的服務標準比賽，目的是增加品牌曝光率，提高品牌知名度。在眾多的市場溝通活動中，為了統一集團思想和方向，避免因員工質素參差程度不一而對活動產生錯誤理解，集團統一對外釋放市場溝通活動資訊。現在，「順德經典」偏重社會媒體宣傳，在facebook上設立自己的頁面，並由市場行銷部門負責頁面的維護及更新。2009年到現在，集團均向每位前來金都國宴參與婚宴的親朋好友派發一張卡片，客人通過卡片上的網址對公司的品牌發表評論。公司亦會派專人監控網頁動態，然後根據客人的評論改進服務。若客人在網站上特別提出某位員工的不足，公司會相應地對該員工進行培訓；若客人在網站上表揚員工，公司亦會與員工一起分享快樂。此外，公司還利用團購網站進行品牌推廣，以吸引更多年輕顧客。

創建品牌的困難與挑戰

受市場大環境的影響，目前餐飲服務人員流失現象嚴重。公司希望從內部提升員工，給員工更大的發展空間，但是人員培訓及發展上存在困難，短期內第二三梯隊的人員達不到公司晉升的要求；點心部廚師老齡化嚴重；公司亦需聘請具有市場行銷或品牌管理知識的大學畢業生推行品牌計畫。儘管存在上述問題，「順德經典」認為目前其品牌發展是成功的，品牌知名度正不斷提升。

麵軒(Mian Café)

大眾中式

香港的「麵軒」與國內的「面牽一線」是眾思集團的兩大休閒餐廳品牌。集團創建於1997年，主要經營日及臺式麵食與臺式珍珠奶茶，初期名為「麵軒小歇」。1999年開始採取連鎖加盟的商業模式發展，在香港創建「麵軒」品牌。

公司背景

該品牌的餐廳早期選址集中在商業地區，主要目標顧客是白領，經3-4年發展，拓展至5-6家分店，至2011年「麵軒」共有8家分店包括正店與加盟店。

公司的目標是2013年「面牽一線」品牌在國內市場擴張到40家分店，店址不會局限與廣東，還將包括福建及廣西等地，現時領導層正忙於市場考察及調研。至2011年底，「面牽一線」已有11家分店。

品牌定位：店面設計氛圍，傳遞品牌價值

公司的品牌發展一直由專業管理顧問公司指導，目標是構建休閒的餐廳氛圍，致力推廣和發展自己的品牌。「麵軒」及「面牽一線」兩個品牌的主要元素包括店名、LOGO、餐牌、店面的設計及裝潢、以及產品本身。“盡飲盡食，盡情盡享”是「麵軒」及「面牽一線」的品牌承諾價值。目標市場是消費能力較高的年輕消費者，定位為休閒氛圍，潮流時尚的港式飲食文化餐廳。針對國內消費能力較高的年輕一族，「面牽一線」的品牌設計帶出“潮”的感覺或生活方式、潮流。

2003年集團對「麵軒」的英文命名和LOGO進行重整與包裝，品牌的英文名字MianCafe是重新設計的主要成果之一，Mian(麵、面)有中式文化含義，Cafe是典型的西式餐廳風格，將麵食融入cafe中，凸顯了餐廳不僅僅提供麵食，還提供現代西方休閒餐廳氛圍的品牌特徵。隨著目標市場的擴大，品牌的發展，「麵軒」餐廳還逐漸加入日式食材及烹調技巧，更多的現代西式元素等，製作出麵軒自家制台日fusion菜式。

麵軒(MianCafe)被賦予了親切及創意的風格，代表現代舒適和更時尚。店面選址于商務區外，還擴張到大型商場等年輕人消費集聚地，其裝潢也更為簡約，更符合年輕人，洋溢休閒的餐廳氛圍，品牌越加接近時尚生活潮流的品牌定位。

「面牽一線」是眾思集團用以進軍國內餐飲市場的品牌，它以香港麵軒(MianCafe)餐廳為藍本，採取麵食及飲料並重的推廣重點，利用食品創意、餐廳裝潢設計、點餐菜牌等創新元素作吸引點的針對年輕人的“新概念品牌餐廳”。

固定投資配合長遠規劃，助品牌持續性發展

於2009年以fusion麵食及優質健康產品為主打，以“香港拉麵天王”為名義，進軍中國大陸市場。經過近一年的市場調研，及半年的店面選址考察，集團於2009年1月在廣州開設首家「面牽一線」品牌店。隨後在深圳、東莞、中山等地相繼開設分店。集團在開業前已從企業的戰略發展角度考慮和制訂「面牽一線」的品牌創建戰略，目標是發展連鎖體系，因此於開設首家門店後兩年便投資成立中心廚房，集中管理和控制生產工廠，保證食物品質，有效地提供後勤支援，節省分店的店面空間與人事支出，現時香港的大型中央廚房更負責產品研發中心。

由於「面牽一線」與「麵軒」的市場顧客的人文特點和對麵食與休閒餐飲的要求不同，領導層在創建此兩品牌時在策略及措施執行有所不同。「面牽一線」的主打飲食不僅包括「麵軒」的所有元素，還包括了港式奶茶等港式元素。餐廳主題包括：朋友聚會，個人用餐，商務套餐，情侶約會，家庭聚餐，普通套餐，個人用餐等。

「面牽一線」品牌元素主要包括有:創建新的品牌LOGO，以白灰紅三色為基調進行店面裝潢，設計體現日式與臺式風格，餐牌設計為電腦螢幕且加入時令性強的可移動餐牌。此外，店內設置無線上網、更添置電腦供客人上網。「面牽一線」的三大招牌麵曾參與過香港食神爭霸戰並獲獎，也曾參加過兩屆的香港飲食天王頒獎典禮。此等品牌元素「面牽一線」無論從硬體還是軟體上直接喚起顧客休閒餐廳的品牌認知和讓顧客即時感受「面牽一線」的品牌價值。

新入職的員工，首先會參加迎新儀式，由高層介紹公司歷史與品牌，然後將員工放到前線鋪位進行試用期，由該店資深員工負責指導。

基於發展初期，「面牽一線」的品牌認知度仍相對較低，消費者對面牽一線的品牌認知還局限於麵食店鋪，較少聯想及休閒餐廳這一品牌認知高度。但這符合集團領導層對品牌發展的期望，即品牌的第一認知是面店，而吸引回頭客的元素就是努力營造的休閒餐廳氛圍和設計與營運風格，以及產品的多樣性，如港式臺式飲品等等。

內部管理為特許經營奠基

「麵軒」餐廳的最高決策及管理層包括創始人陳氏夫婦和後續加盟的黎先生。他們共同制定公司的重大決策，包括創建品牌的戰略及品牌發展與推廣等策略。公司現設市場部，聘有2名同事。以往品牌戰略的構建以及操作主要是由兩位股東做決策，現在市場部正招聘人才，籌備明年提供的支援品牌管理和提升品牌形象的e-marketing，即電子行銷推廣等業務。

人力資源部，主要負責新員工的培訓。新入職的員工，首先會參加迎新儀式，由高層介紹公司歷史與品牌，然後將員工放到前線鋪位進行試用期，由該店資深員工負責指導。同時，試用期內會有具體的培訓時間表，員工按照時間表接受培訓，且會由人力資源部跟進相關情況，包括工作表現、上司評價等。

香港店的員工流失率比較嚴重，曾高達70%-80%，當中主要是新進員工的流失，部分較年輕的資深員工也會放棄工作投身另一行業發展。國內分店員工流失率則相對較低，以廣州、深圳為例，店內員工一般來自二三線城鄉的年輕人，對薪金等要求相對較低，且公司也採取一系列的措施留住員工，包括保證員工待遇與福利，比如提供在職餐、提供宿舍及相關基本設施等。國內的員工一般經過一年多，工作表現優良者就會升為中層管理者，也會被派送到加盟店提供技術支援，協助加盟店的工作開展。而很多時候，這些中層管理者會被加盟店挖角，但管理層認為這也是品牌質量保證的一個方面。

公司現有的VIP系統，儲存客戶資料庫，但缺乏良好的管理和分析，供品牌活動決策之用。公司正建立自己的收銀機系統，功能包括收銀機與客戶資料庫連接，計算積分功能等，主要目的是保存顧客資料，並且通過日後的優惠活動穩固熟客市場。

宣傳管道：確認核心價值

現在公司的發展重點主要集中國內市場的「面牽一線」品牌。「面牽一線」現今的主要宣傳方式靠口碑及網路宣傳，網路宣傳包括自身網站、當地消費網站等，也通過提供優惠券、團購等提高品牌知名度及推廣品牌。公司也曾在潮流雜誌等做廣告，邀請雜誌編輯到食店體驗。社交媒介的迅速擴張當今很重要也很有特色的是顧客的"免費宣傳"，即允許顧客在就餐時拍攝食物或環境，將照片放到網上，包括微博、交流網站等。這種軟性宣傳方式十分有用，在一定程度上舒緩了公司宣傳經費不足的情況。儘管有上述軟性宣傳，對於「面牽一線」的品牌推廣力度依舊不足。致調查結果顯示「面牽一線」的品牌推廣度及認知度還相對較低，領導層未來將在此一方面加大力度。

公司現在是以"香港拉麵天王"名義進軍國內市場，但需要更有公信力的稱謂或經過評審出來的殊榮，所以公司計畫未來幾年參與具有公信力的活動、競賽、或頒獎典禮等，希望能通過行業協會或相關機構的認證，給投資者信心，更好的收集資金，進而支持品牌建設。

未來發展瓶頸與挑戰

公司目前遇到的主要瓶頸包括：第一、分店的地區過於分散。由於國內分店分佈較分散，分佈在深圳、廣州、中山、東莞等城市，所以公司不知道應該在哪些地區投放廣告。香港市場相對較小，所以投放廣告比較集中，但國內市場太廣闊，在港投放的廣告需要在國內幾個城市重複投放，此項工程太耗人耗力，導致現在廣告投放不足。第二、宣傳資源及經費受限。由於公司屬於中小企業，難以像大型餐飲品牌一樣在店鋪開設前進行大型廣告宣傳，且廣告投放需要大量資金支持，公司難以提供廣告資金。第三、隨著香港營商環境變得惡劣，租金貴，人員聘請難等因素，「麵軒」品牌在港的市場擴張受到嚴重限制，遭遇擴張瓶頸。現今許多畢業生選擇回校繼續學習，而進入社會的畢業生很少選擇餐飲服務業。

啟示

從「麵軒」及「面牽一線」的案例中，我們可以得到如下啟發：第一、在基本而具差異性的品牌元素之一—麵食外，針對性選擇其他所需的品牌元素，演繹緊緊生活風格而衍生的品牌體驗。不同地區的品牌構建及推廣需要充分考慮到當地的市場特徵，包括客源、消費模式等，達到品牌的正確構建；然而，消費者反饋顯示面牽一線的核心品牌元素—麵食的評價可能未達公司的理想水平。因此，企業在利用眾多品牌承諾價值時，絕不能忽視核心元素的重要性。第二、品牌發展不能一成不變，要隨著時代的發展而進行創新，結合目標顧客的期望和當下的潮流時尚創造品牌的吸引點；第三，品牌推廣既需要硬性宣傳，如投放廣告燈，也需要軟性宣傳，口碑宣傳是品牌推廣的重要途徑；第四、特色品牌構建需要專業知識支撐，不僅僅依靠公司本身的努力，還需要專業廣告公司或管理顧問公司進行技術指導；第五、品牌發展需要全面考慮品牌走向，隨著品牌發展，產品組合越來越大，市場上的品牌認知可能會隨之模糊，公司應該要考慮到品牌發展的所有可能危機或潛在問題。

彩福企業婚宴專門店

高級中式

彩福企業
CHOI FOOK ENTERPRISES
婚宴專門店

彩福創建於2000年，以海鮮食品為主，故名為"彩福海鮮酒家"。公司創始人發覺香港中式餐飲市場上大部分的高級宴會服務幾乎全由酒店承辦，中式酒樓較少承接此類飲宴服務，遂於2006年開始將街鋪式酒樓轉型定位以承辦婚宴服務為主題的專業宴會酒樓，改名為「彩福企業婚宴專門店」。

公司背景

彩福企業現擁有九家店，分屬五個品牌：彩福皇宴(3間)、彩福喜宴(2間)、彩福欣宴(2間)、囍爐(1間)、彩福國宴(1間)，員工約900人左右，規模仍在擴充之中。

集團的願景是希望將專業婚宴在業界廣為推廣，引領潮流。大股東在餐飲行業超逾三十多年經驗，屬科班出身。目前彩福企業重點發展彩福皇宴品牌，配合母公司彩福企業的名字。其次是「彩福欣宴」。計劃未來數年每年開一分店，亦考慮在國內開設分店，因為國內的餐飲發展迅猛，增長潛質市場越來越好。

剛創立彩福時，模仿對像是「好彩酒家」，次為「幸福樓」，彩福圍繞著這兩家酒樓的服務及運作模式經營，跟著他們的路發展酒樓業務，至2006年才主打婚宴。現在彩福企業最主要的競爭對手乃煌府。煌府成立4年左右,但已成為市場上的一哥，藉在九龍灣及尖沙咀的旗艦店讓他整個集團的信譽和品牌迅速提升。

創建差異化專業品牌形象

公司管理層希望通過"婚宴專門店"的名字，讓顧客知悉彩福品牌的主打產品特色。彩福企業的核心價值是婚宴專家，硬體配套及一站式的服務。彩福品牌兼顧功能價值和心理價值，承諾給客人的價值是專業，物有所值，放心，開心。傳遞價值的途徑主要通過餐廳的設計裝修、設備設施及服務等品牌元素。譬如，從硬體來說，彩福企業下屬的每家分店的設備設施均採用知名品牌，如英國舞臺專業電腦鐳射燈光、演唱會專用無線咪系統及音響設備，地板選用義大利白雲石等，通過高品質的設備令顧客放心。禮堂無柱式的高樓層設計，是新人選擇彩福的主要原因之一。此外，彩福企業聘請了英國持牌婚宴統籌師參與管理，在傳統婚宴的基礎上不斷改善創新，緊貼時代步伐及顧客的期望，提供一條龍的專業婚宴服務。與五星級的酒樓相比，彩福的服務和食物絕對是物有所值。為了滿足顧客的不同消費需求，彩福企業將旗下的品牌分成不同的檔次吸引不同目標市場的顧客，如"彩福欣宴"是為追求豪華的顧客而設計的。"彩福喜宴"保持了公司創立之初的宗旨。

良好管理制度，員工用「心」服務

公司雖屬家族式企業，對管理及人才卻極重視。管理制度上設有行政部，人事部，電腦部，財務部，採購部。彩福企業高層瞭解員工是公司最有價值的資源，採取多種措施和激勵努力提高員工對企業的歸屬感，與員工雙贏目標。例如視員工為企業股東之一，推行"每月分紅"的政策，即每月撥出盈利的10%作為員工分紅獎勵，不論崗位、工作年限，得到的分紅一視同仁，慰勞員工的最佳報酬。為了留住人才，公司亦制定了完善的福利和晉升機制，設身處地為員工著想，瞭解他們的需求；亦提供安全舒適的工作環境，為喜愛餐飲行業的員工提供職業發展計劃和機會等。

受最低工資影響，彩福企業亦面臨人才難求的問題，但在員工流失率很高的餐飲業，彩福的人員相對穩定，員工流失率較低，每月約百分之七到十左右，且多為新入行的年青員工。目前一線員工在企業服務八年以上的占多數。目前員工流動問題主要是在新入職的人員，彩福高層深明其品牌承諾價值，包括專業和優秀服務必須通過前線員工的演繹，因此，如何穩定新成員，給他們家的感覺是管理層面臨的挑戰。

彩福企業要求員工用心服務客人，培訓新員工遂成首要問題。高層主要採用非正式培訓方式，先上課後上班。但常出現很多人上課卻不來上班現象，最終被迫決定讓新員工上崗前自學所提供的相關資料，上工後才安排有經驗的老員工現場指導和帶教。但企業高層認為目前的培訓方法及制度有很大的改善空間，改善後才能更好地利用員工持續性地支持彩福婚宴的品牌形象。

宣傳策略開竅，從知名度轉向品牌喜愛度

彩福企業在宣傳策劃方面缺乏全面的，系統的計劃，更沒有從品牌的生命週期考慮相應的品牌宣傳活動。受傳統的品牌管理思維影響，著重大批量投放廣告，提高知名度.，主要採取傳統的宣傳方式，如報紙、雜誌、戶外廣告，巴士車身流動廣告及電臺宣傳，也有考慮電視廣告。總之採取不間斷的宣傳方式提高品牌的知名度。例如:最主要的是報紙：東方、蘋果、太陽，

2011年底聽從品牌顧問的意見，認為品牌已到成熟期，不應再花巨額廣告以製造知名度，應投放于有利喚起品牌偏好度的市場溝通活動和VIP顧客的管理等。

在東方、太陽兩報刊登的廣告最多，戶外廣告以巴士及火車站廣告為主，廣告經費的分配主要以報紙廣告為主，所以在報紙上花費的費用也是最高的，一年的廣告費接近一千萬。2011年底聽從品牌顧問的意見，認為品牌已到成熟期，不應再花巨額廣告以製造知名度，應投放于有利喚起品牌偏好度的市場溝通活動和VIP顧客的管理等，結果同年消減逾20%的大眾媒體廣告，投放在品牌忠誠度管理上，包括對顧客期望及滿意度的跟進調查。此舉措對進一步提高產品及服務質量，和採取哪些產品、服務推廣等策略以提升品牌喜愛度極具參考價值。同時亦開始思考所有廣告及公關活動的主題與品牌形象和品牌喜愛度、忠誠度的關係。

品牌發展面臨的瓶頸與挑戰

員工流失：雖然彩福企業的員工流失率相對於同行業而言較低，但為配合企業需要不斷注入新血，惟年輕成員主要是八十後或九十後的員工，他們的流動性很高。穩定和留住年輕員工支援未來幾年的業務擴張是管理層面臨的極大挑戰。要注意員工的很多東西。例如，如何關注員工，包括其家庭環境等，讓員工能真正安心服務於彩福。

缺乏獨立的品牌部門，以致未能執行系統的品牌創建和發展規劃程式。雖然投入大量資金於廣告宣傳，焦點卻在知名度和產品推廣，且沒有緊密結合自身品牌價值及品牌形象而策劃的廣告。廣告創意思維必須與利用廣告創造知名度轉為品牌喜愛度及忠誠度的過程，與時並進才能達真正成效！

人才難求。目前香港的人才市場上招聘具質素的管理人員及前線服務員工很難，尤以餐飲業為甚。企業要發展卻找不到人才。香港雖被譽為美食天堂，但年輕一代很少願意進入餐飲企業，如何吸引年輕人入行是極具挑戰的課題。這既要求企業要創新，領導層亦要創新，要改變原有的管理及經營思維方式。簡單如對工作時間、員工服裝及髮型要求等也要從另一角度思考。

政府的支持力度。雖然政府對餐飲業在某些方面有幫助和扶持，如酒牌執照申請等辦理效率較之前提高，但仍不夠全面和投入。很多政策束縛了餐飲業的發展，如限定最低工時，最低人工等，店鋪租金持續增長等，這些變化對資源及管理皆有影響，處理不善對品牌活動會帶來負面影響。

總結

彩福企業案例在創建和管理品牌上給予業界的啟示包括：1、注重客戶的需求，作為婚宴的專家，彩福企業對客戶提供一站式的服務，對客人的婚宴進行專業而認真的計劃。對客人用心服務，視客人的婚宴如嫁娶自家兒女，確保客人放心，開心，像好朋友無異。這為員工與顧客良好互動溝通，相互交流產品及服務資訊，共同創造價值提供有力的條件。2、酒樓的裝修設計要經常更新，例如彩福企業會定期更新，會根據所簽的合約來決定是否要進行大裝修一次，讓客人有深刻的體驗，平時則注重維修和保養更新，亦重視燈光效果。3、對客戶的跟蹤服務需要加強，例如顧客需求及滿意度問卷應該更全面，除了打電話，亦要利用其它更有效的溝通途徑，確保與顧客互動溝通才會發掘更加多的意見和更瞭解他們對彩福婚宴品牌的期望，更好地評估彩福婚宴的品牌表現。4、品牌的建立，必須要有專門的部門來跟進品牌的未來發展，例如彩福企業高層通過顧客回饋，瞭解到目前彩福品牌給顧客及社會大眾的廣告感覺是一堆食肆品牌及產品名字，沒有突出彩福的婚宴專家形象，亦沒有突出彩福品牌承諾價值的優點。此等操作在香港餐飲行業很普遍，卻必須改變。5、企業的廣告是宣傳自己品牌的一個重要管道，必須有系統地全面細心分析，必須與品牌的生命週期相配合，避免過度投放廣告。例如彩福已過了剛開始創業的階段，而香港的中餐廳的報紙廣告亦缺乏創意，不能體現婚宴專家的品牌特點和形象。應多以其它的廣告方式傳達頻頻特點及價值。網站、Facebook等也是個很好的宣傳管道。

- 員工乃最重要的品牌元素
- 經營管理思維必須改變
- 創意地細分市場，提供專業及差異化婚宴服務

彩福的成功很大原因是“先行者效應”，它是少數創意地細分市場針對中高端顧客對專業婚宴的要求而設的，具有與傳統婚宴明顯差異化的服務。但目前，不少中式酒樓及星級酒店已模仿此策略，如何將彩福婚宴品牌作為專業、開心、浪漫、難忘的婚宴體驗標準及價值量尺對品牌的強勢和持續性發展乃最關鍵的挑戰。

湘川滬大飯店

中式

「湘川滬大飯店」成立於2003年，主要經營中國地方特色菜。

覷準時機，定位新市場

「湘川滬大飯店」在香港的兩家分店，分別位於葵芳和天水圍。選址葵芳是因為這區的交通方便，人流密集，店鋪位於地鐵站出口方便客戶。選擇天水圍區是因為地產開發商相信「湘川滬大飯店」品牌與當地商場形象匹配，遂提供優惠條件吸引公司在此開設分店，公司亦可藉此開拓新市場。

從市場行銷角度解釋創建「湘川滬大飯店」品牌的動機有三。第一、公司經營多年，具一定的知名度，公司希望以品牌帶動拓展新市場，覆蓋不同目標顧客。第二、近五年來，隨著自由行政策的實施，到港旅遊的內地遊客劇增，許多遊客希望在香港亦能吃到正宗的湖南、四川、上海菜...等。第三、兩岸經濟往來密切，越來越多的內地公司來香港投資，部分商務人士中喜歡吃湘菜、川菜、滬菜的人占相當大比例。根據訂下的目標，公司認為「湘川滬大飯店」品牌是成功的，表現在品牌知名度不斷提升。在未來五年裡，公司計畫集中資源發展「湘川滬大飯店」品牌，在九龍和新界開設分店。但公司暫時尚無系統性的規劃執行此計畫，已急於改善，避免出現發展瓶頸。

「湘川滬大飯店」品牌定位為中高檔餐廳，但定價以中檔價位為主。主要目標消費群為在職人士及企業行政人員。

品牌承諾價值與定位

「湘川滬大飯店」品牌定位為中高檔餐廳，但定價以中檔價位為主。主要目標消費群為在職人士及企業行政人員。“物有所值、美味及多選擇”是「湘川滬大飯店」品牌承諾給顧客的價值，即公司以合理的價錢為顧客提供高質素、美味的食品，讓顧客感到物有所值。「湘川滬大飯店」的總廚是上海本地人，公司開業時曾聘請四川廚師監控品質，一年後聘請經過培訓的香港本地廚師。「湘川滬大飯店」店內有湘菜、川菜和滬菜，讓顧客在同一店內即享用三大菜系的美食。為加快上菜速度，減少顧客等待時間，公司專門設立冷房部、點心部和廚房部，顧客點菜後，五分鐘後即可開始享用美食。與眾多餐廳不一樣，許多餐廳是將餐牌給顧客自己看，然後再由服務員記錄，顧客從進店那一刻公司即開始滲透服務，服務員會主動向顧客講解各菜品特色，顧客亦會直接或間接向服務員瞭解菜品的詳細內容，這樣，無形中增加了店員與顧客的互動。「湘川滬大飯店」制定有詳細的員工手冊指引員工日常各方面的工作。每日簡報、每週部長級會議跟進發展，提升員工認知及意識。

品牌發展面對的瓶頸

目前，公司在品牌發展和管理主要面臨三大問題：

領導層經常思考「湘川滬大飯店」品牌最讓顧客動心的品牌價值是什麼？與單純經營湘菜、川菜及滬菜的餐廳比較，會否讓顧客及社會大眾產生「湘川滬大飯店」不夠精專的感覺。近日的顧客調查顯示，不少顧客認同「湘川滬大飯店」的物有所值的品牌承諾，但感到所提供的湘菜，川菜及滬菜，一爐共治，菜式雖多，卻欠缺明顯的差異化。

第一：公司品牌定位和品牌形象不清楚，未能明確「湘川滬大飯店」品牌希望給顧客何種品牌形象？公司面臨著走全面路線或專業路線的抉擇。有關決定會否影響「湘川滬大飯店」的商業模式。

第二：在環境裝修方面，因湘川滬這個名字涵蓋的範圍太廣，公司仍未能充分掌握應該利用何種元素營造品牌體驗，這種體驗既能體現湖南風格，亦能體現四川或上海風格餐廳環境。此品牌接觸點若未能完善處理，將不能提升顧客的「湘川滬大飯店」品牌體驗。但此方面的改善，將提升「湘川滬大飯店」的差異化形象，讓顧客在用餐時產生更愉悅的感覺，喚起他們更正面的情緒，既豐富「湘川滬大飯店」的品牌體驗，也進一步帶動口碑。

第三、在法律上，使用川湘滬這三個字作為品牌名稱可能無法通過向政府申請的註冊，享受不到法律的有效保護，因為湘川滬這三個字為日常用語，而非由"生利"公司創造的。

品牌智慧借鏡

「湘川滬大飯店」品牌的經驗證明，若要打造成強勢餐飲品牌，餐飲企業需要提升以下三方面能力：

第一：品牌選擇定位時，必須先進行市場調查！此外，強勢品牌的建立需要從戰略性的角度分析品牌，需要分析公司是否有匹配的能力去支持強勢品牌的建立？瞭解為什麼顧客會來「湘川滬大飯店」消費？給顧客創造什麼價值？如何添加新的品牌元素，推動品牌形象的提升，豐富品牌體驗？

第二：餐飲企業需要轉變思維，從顧客的角度思考品牌差異化的問題和感受品牌形象，更加有效地實施顧客忠誠度計畫，充分挖掘和利用顧客資料庫這筆巨大的財富。公司應該努力去維繫忠誠顧客，關注顧客的終身價值，因為一個忠誠度高的顧客可平均可帶來5~8個新顧客。忠誠度計畫並不僅僅局限于折扣優惠和會員禮品，公司應該採取創新性的方法實施忠誠度計畫。

第三：餐飲企業必須瞭解員工是品牌的守護神，必須給予員工足夠和相關的培訓，提升員工的專業水準和品牌意識，從而為顧客提供更多附加價值。現在很多顧客去餐廳吃飯，他們的要求是超越食品所給予的好處。公司應善於利用不同的品牌接觸點為顧客提供更多的附加值，譬如員工主動向顧客解釋為什麼該道菜這麼叫，該道菜與四川有何關係等，這樣，若顧客為年輕人，則為他們情人關係製造更多的話題；若是家庭客，則為家庭客製造更多的話題。此外，顧客亦可以通過該環節感受到公司員工的專業水準，聯想到公司的管理是良好的，公司對員工的要求是高的，顧客對品牌的信心也因此而增加。

第四、餐飲企業應充分利用社會媒體，如facebook等，透過不同層面將餐廳及其所提供的餐飲品牌特色體現及傳播出來。

餐飲企業需要轉變思維，從顧客的角度思考品牌差異化的問題和感受品牌形象，更加有效地實施顧客忠誠度計畫，充分挖掘和利用顧客資料庫這筆巨大的財富。

富東海鮮飯店

高級中式

世界禦廚香港鮑魚大王楊貫一之高徒林永春師傅于1994年創建「富東海鮮飯店」(簡稱「富東」),主要經營鮑、參、翅、肚等海鮮產品。現今,「富東」已成為香港享負盛名的富豪飯堂之一。

公司背景

2004年林師傅在灣仔區華美粵海酒店開設首家分店「富東粵菜 」。儘管2008年金融風暴以及當下全球經濟不景,公司生意仍有一定的增長。公司管理層認為其品牌是成功的,因為在目標市場已具相當高的知名度和喜愛度,利潤已達到自己的期望,亦有不少忠誠顧客及良好的口碑,有助於未來發展。

林師傅80年代初期隻身從東莞到港謀生,朋友介紹其在酒樓工作, 1984年轉投肉類和蔬菜批發生意,期間輾轉認識了「富臨飯店」名廚楊貫一,因緣際會結下師徒情誼,開始了他的餐飲職業生涯。飲水思源,林師傅將飯店命名為「富東海鮮飯店」,"富"表示向楊貫一師傅致敬及表示與富臨飯店的淵源,引起顧客的正面及高檔等聯想,"東"表示自己來自東莞。2005年林師傅在東莞開設「富東鮑魚飯店」分店以支持家鄉經濟發展。

品牌發展 — 貼心服務

「富東」定位中高檔酒樓,價格區間較寬泛,幾百元到上萬元菜品不等。消費群體中7成為本地顧客,3成為非本地顧客,其中,在非本地顧客中,中國內地與國外顧客各占一半,國外顧客以日本和歐洲為主。「富東」主打鮑魚、特色粵菜,其鮑魚價格是灣仔區價格引領者。在同類菜品中,「四季酒店」、「富林」和「福臨門」三家是高檔酒店,與「富東」的定位不同。「梨園酒店」的定位雖與公司定位接近,但其定位偏向大眾化,主力是湯和海鮮。「富東」管理層熟知其競爭對手,因而能夠通過菜品、價格等做好品牌差異化管理。

「富東」品牌目標是成為鮑魚的代名詞,即顧客想吃鮑魚便會聯想到「富東」。其品牌承諾價值是"健康、高質素食品、美味、難忘"。「富東」的烹調理念是健康,即少鹽、少油,少調味料、新鮮和多蔬菜水果。林師傅有多年肉類和蔬菜批發經驗,因而能挑選到高質素的食材,加之林師傅是世界禦廚香港鮑魚大王楊貫一的徒弟,擁有高超的廚藝,從而能夠在烹調製作上保證對顧客的承諾。他研製出多款令顧客難忘的特色菜,如寶貝雞等。在管理酒樓之餘他亦經常親自下廚為顧客烹飪食物,與林師傅合影留念亦是顧客在「富東」就餐的品牌體驗之一。

「富東」善於充分利用品牌接觸點,提供各種增值服務,令顧客有賓至如歸的感覺。此外,強調個性化服務,為不同目標顧客設定不同服務流程,如情侶就餐,則為他們提供更多的私密空間;若為家庭聚會,則提供更加細緻周到的服務;若是商務人士和政要,則儘量避免打擾他們會談,在他們會談之餘提供各種增值服務。「富東」的管理理念認為顧客用餐後並不意味着服務的結束,前線服務員應將顧客送至酒樓門外候車坐車,對顧客說再見,顧客上車後,直到看不見顧客才算是次服務的完結。

管理層認為現有品牌形象與目標尚存差距,公司計劃在香港最豪華及人流量最多的地方增設分店以進一步提升公司知名度及品牌形象,如尖沙咀或海港城附近。但顧客飲食鮑魚的行為受市場經濟波動的影響,如果以借貸方式擴張則風險很高,故公司強調穩定發展,而不是盲目擴張。

2003年，林師傅在翡翠台《天后食神》做節目後，更吸引了眾多香港顧客，店內每晚坐無虛席，顧客需要排隊等長達九個月方可預訂到座位。

宣傳渠道 — 個人魅力

公司的品牌推廣在媒體上主要依靠免費的媒體報導及顧客口碑，很少投放廣告宣傳，公司管理層認為現時公司在香港僅有兩家分店，加之第三家分店在內地東莞，未能與香港分店一起分攤廣告成本，故宣傳成本昂貴。2002年林師傅被香港無線的《都市行情》節目邀請為嘉賓，主持為期兩個月的節目。此後，國內外媒體紛紛前來公司訪問。2003年，林師傅在翡翠台《天后食神》做節目後，更吸引了眾多香港顧客，店內每晚坐無虛席，顧客需要排隊等長達九個月方可預訂到座位。同年，日本富士電視臺到香港邀請林師傅拍紀錄片，該記錄片播出後，在日本島引起了巨大反響，成為日本收視率最高的節目，許多影迷紛紛寄禮物給公司。之後，日本富士電視臺邀請楊貫一師傅和林師傅到日本拍續集，拍攝將鮮鮑魚製作成為幹鮑魚的全過程，但該過程未在全世界公開。此外，亦有很多內地衛視到公司採訪，更多內地顧客因此有機會瞭解「富東」品牌。上述活動都是重要的品牌元素。

內部管理

「富東」是合資公司，林師傅是主要股東負責品牌戰略規劃、採購、烹飪、公關、行銷等多方面事務。店內員工由全職和兼職員工組成，全職員工流失率較低，兼職員工流失率較高，員工平均年齡為30歲左右。公司傾向聘請有工作經驗的員工，試用期為一個月，試用期過後，若滿意則續用，若不滿意則繼續培訓，然後再根據其在工作中的表現決定是否聘用。若為無工作經驗的員工，則取決於新員工對工作的投入程度。公司目前還未考慮建立系統的企業文化，但會強調“事事認真，天天創新”理念，要求員工每日簡報，每兩周開次部長會議。在公司的客戶中，有六成是熟客，在這六成的熟客裡面，60%為商務客，40%為家庭客。前線員工負責將這些熟客資料及飲食偏好記錄在公司記事本中，但對調動客戶的積極性則基於銷售。

品牌發展的瓶頸與挑戰

「富東」在品牌發展過程中所遇到的瓶頸與挑戰亦是餐飲業普遍存在的問題。首先，前線員工流失率高。年輕人怕工作辛苦，追求自由，許多年輕人寧可成為幫工也不願意成為全職員工。其次，在未來拓展中難以找到合適的鋪位；第三、缺乏優秀的管理人才，尤其是在品牌戰略規劃方面的人才。

管理層建議香港政府制定長遠人才培養計劃，現有的中華廚藝學院培養的人才過少，一年只有幾十個，且其所培養的人才大部分都被星級酒店請走，留下給中餐的人才很少。此外，新培養的廚師更傾向于到西餐廳或星級酒店就業，因為在西餐廳或星級酒店工作環境及福利待遇好，如廚房有冷氣，此外，能滿足他們的心理需求。

總結：成功因素及提升空間

「富東」取得成功的因素有三：第一、眾多媒體的免費宣傳；第二、公司內部品牌領導者林師傅具有從事批發業務經驗，有助於公司經營，成為世界禦廚香港鮑魚大王楊貫一之高徒，有助於進一步提升品牌形象及品牌認知度；第三、公司清晰地知道公司品牌代表何種價值，在演繹品牌時也很相關。但是，目前市場變化很大，有些新的發展趨勢與以往不同，以前品牌能夠發展得這麼好，相當一部分原因是公司的機緣，與公司是否主動設計企業發展規劃相關程度低。公司的商業模式很傳統，需要隨着公司的不斷發展而有所改變。在未來發展中，公司應該在以下三方面提升其品牌管理能力：

第一、當務之急是將公司制度化，為以後新增分店奠定堅實的基礎。

第二、善於利用忠誠顧客這一巨大的寶庫。公司應將其所記錄的顧客資料輸入電腦進行分析，找出規律，從而為日後的訂貨、預算、管理及擴張等方面提供幫助。

第三、事先規劃好企業品牌與子品牌的關係，強調品牌的一致性。在「富東海鮮飯店」、「富東鮑魚飯店」、「富東粵菜 」這三個品牌中，除了富東是相同外，三個餐廳是不同的。對於不瞭解「富東」的顧客而言，他們會對這三個品牌有不同的期望，產生不同的聯想。

清涼廚房 (Cool Kitchen)

高級中式

清涼廚房
COOL KITCHEN

「清涼廚房」是2011年7月新開業的香港私房菜餐廳，位於粉嶺綠悠軒商場，員工共12人。品牌名字源於日本的"清涼廚房"概念，即通過建立環保、低碳、乾淨以及安全度高的廚房，為顧客提供私享、健康、美味、環保、衛生的飲食。

公司背景

「清涼廚房」是2011年7月新開業的香港私房菜餐廳，位於粉嶺綠悠軒商場，員工共12人。品牌名字源於日本的"清涼廚房"概念，即通過建立環保、低碳、乾淨以及安全度高的廚房，為顧客提供私享、健康、美味、環保、衛生的飲食。採取此品牌概念的意念緣于創始人譚淑玲小姐分析目前香港餐飲業在廚房設計方面缺少對環保要求的考慮，遂決心將環保的科學理念應用到廚房的設計和管理中。另外，餐廳所在社區只有一家規模較小的法式私房菜餐廳，缺少提供宴客的私房菜餐廳，故決定以"私房菜"為主題，希望利用環保及私房菜兩大特點將「清涼廚房」與其他中式餐館清楚區分，餐廳的定位是會所式餐廳。

「清涼廚房」以佛山菜為主打，輔之其他地方特色菜式，採取產品多元化策略。佛山菜的特色是季節性強，每個季節都會推出兩種季節菜式。此外，每三個月推出一個新的地方菜式供顧客選擇，如南京菜、新加坡菜等。「清涼廚房」強調"佛山私享菜，吃茶香菜燙"，茶要香，菜要燙，強調茶香菜燙吃最甜的佛山健康飲食文化。餐廳目前設計了11道菜，推薦如下吃法：第一道是茶，第二道是三個涼菜，第三道是一個湯，第四道是三個主菜。餐廳亦舉辦了很多活動，如邀請餐飲業專家和國內的餐飲企業參觀交流等，但管理層很少從品牌形象和品牌管理的角度統籌協調此等公關活動。

品牌發展：充分利用自身的核心能力

"私享、健康、美味、環保、衛生、清涼烹調"是「清涼廚房」品牌承諾給予顧客的利益。清涼廚房創辦人協助香港生產力促進局製作了《清涼廚房作業手冊》，並以此為指導，貫徹"清涼廚房"概念。餐廳創建之初並不是以營利為目標，而是以教育文化以及環境管理文化為最終目標。公司的核心價值遂建基於引領以環保為主要元素的餐飲管理此願景，用環保理念開創"私享菜"，"私享"的諧音是"思想"意，即做有思想的餐飲，希望將「清涼廚房」成為中小型餐飲企業的領頭人。亦希望"私享"讓顧客聯想及"客人是家人，歡迎回家吃飯，創造多元食物等候家人回家吃飯"的溫馨舒適感覺和情懷。

「清涼廚房」最初運用"清涼廚房"、"開放式廚房"的概念塑造品牌，希望清涼廚房此品牌成為此廚房設計和管理概念的示範單位。管理層在摸索品牌塑造的過程中，認識到企業的管理團隊雖有夢想、有教育經驗、有環境管理經驗，但缺少食品生產和服務管理經驗。

「清涼廚房」以佛山菜為主打，輔之其他地方特色菜式，採取產品多元化策略。佛山菜的特色是季節性強，每個季節都會推出兩種季節菜式。

餐廳以中高檔私享菜消費為主，目標顧客是餐廳所位於的社區及周邊社區中高檔商務顧客或休閒顧客，訂價中上，但與屬於九龍及香港區的其他私房菜餐廳相比，價格卻是全港最便宜的私房菜。餐廳的主要顧客為商務人士及家庭聚餐，不少客人是駕車慕名而來，越來越多的客人喜歡來餐廳舉辦生日會等聚餐活動。

「清涼廚房」的名字顯示餐廳品牌的願景，以環保為使命。另一使命是推廣佛山私享菜，奈何佛山私享菜本身知名度不高，且清涼廚房的環保理念與佛山私享菜沒有直接聯繫，使品牌形象和聯想價值模糊不利品牌的傳播。此外，Cool Kitchen的名字亦令不少客人誤解了品牌代表的特質，將"清涼廚房"理解為吃涼菜的餐廳。

「清涼廚房」曾嘗試為客人提供更多的菜品選擇，推出南京菜、新加坡菜等地方菜式，但經驗說明菜式的選擇需要慎重考慮，否則會影響餐廳的主打菜 — 佛山菜，導致對品牌產生的負面影響。

目前「清涼廚房」的環保概念及執行已獲得政府重視，許多業界人士亦將"清涼廚房"的技術引進入國內不同省市，包括福建、天津等地。此外，餐廳管理層認為創建品牌的同時鞏固自身的出品與服務，專注做好食物本身非常重要。

內部管理難題

「清涼廚房」的決策人譚淑玲小姐是香港環境資源及安全學會會長，也是香港餐飲聯業協會會董，惟缺乏餐飲業的相關背景。餐廳初開業時，還沒有成型的組織架構及相應部門，例如人力資源部、市場部等。餐廳的主要優勢在於投資者會對餐廳的支持，管理層也十分願意學習餐廳管理、餐飲經營方面的知識，儘快提高餐飲管理能力。管理者意識到創建品牌必須要硬體軟體統一，惟目前餐廳面臨的主要內部問題是人力資源短缺，餐廳員工流失率相對較高，特別是樓面的員工流動率更高，欠缺穩定的員工團隊將嚴重影響品牌形象。

宣傳管道及瓶頸

由於品牌最初的目標是構建環境管理文化，利用自行投資的餐廳作示範單位，而非純以營利為主要目的，所以管理層沒有主動聯繫媒體或廣告商投放廣告宣傳，對餐廳的新聞報導及宣傳都是報紙雜誌、電視臺、電視節目及網上媒體等主動聯繫餐廳。

「清涼廚房」的管理層認為目前的提升品牌形象的主要問題是：第一、餐廳的品牌價值已建立，但管理層不太瞭解市場，不懂餐飲運營，亦缺乏足夠的專業人員管理品牌。第二、雖然管理層強調加強餐廳自身的出品與服務，專注做好食品本身，且餐廳的硬體和環境已完善，但鞏固餐廳內部團隊對品牌的認識和堅持尤顯重要。第三、餐廳對於品牌的宣傳與推廣持謹慎態度，管理層認為，品牌推廣對新開的餐廳會帶來一定的風險。進行市場推廣前，必須先瞭解自己的品牌戰略，保證食物品質與服務，否則不恰當的宣傳會讓顧客產生錯誤的期望，導致流失顧客。何況清涼廚房現有的宣傳管道缺乏市場針對性，未能為品牌帶來很好的效果。例如，曾經有許多團購網來餐廳考察並希望餐廳能提供團購業務，但「清涼廚房」的領導層認為，團購顧客並非餐廳的目標顧客，會影響餐廳內"私房菜"的氛圍，認為團購並不是可持續的宣傳方式，對品牌的形象也有負面影響。

未來發展

「清涼廚房」已經建立了部分VIP資料庫，員工會收集顧客相關資料，在特殊場合提供優惠，如壽包等。來就餐的客人都會被邀請成為會員並辦置VIP卡。公司計畫更新電腦系統完善資料庫管理，以便增加對顧客用餐體驗和需求的理解，日後更好地為顧客服務。管理層認為服務好忠誠顧客對品牌構建很重要。管理層始終堅持，只有保證出品及服務才能具備競爭力，才能進行品牌宣傳與推廣，所以餐廳並沒有過度投入市場行銷活動，更沒有考慮連鎖及加盟等市場擴張事宜。曾有專家建議餐廳走大排檔餐飲，但清涼廚房始終堅持自己的理念和行業標準，在此背景下繼續完善品牌創建及管理。

總結

「清涼廚房」的案例對餐飲品牌管理有如下啟發：第一、餐飲品牌的構建可以從創新角度考慮，需要自己的特有技術和標準作品牌的特色，能與其他品牌更好地區分開來；第二、主題餐廳的品牌構建應有相關手冊或原則進行指導，讓品牌有更具體的形象表達，也保

證品牌在構建及推廣的方向；第三、中小企餐飲公司普遍有資金壓力，當品牌已具知名度及開始為顧客接受時，應立即開展忠誠顧客管理計畫，藉熟客市場來穩固收入和現金流；第四、品牌的內容應該與其產品更好的結合起來,清涼廚房的環保口號如何與佛山私房菜的菜式有效地結合起來是否能讓目標顧客感觸動?第五、餐飲業的品牌構建不僅需要理論知識，更需要有在適當時間餐飲相關背景的專業人士來進行實戰的指導，特別協助制訂品牌發展計畫；第六、品牌的可持續性發展需要管理者瞭解品牌構建、品牌推廣、以及如何延續生命期。品牌構建與推廣是由上至下的過程，必須由管理層指明方向，員工才能提供相應的服務來支撐品牌的發展；第七、餐廳需要時刻瞭解顧客的構成、就餐動機等資料，對其分析，以發現趨勢，採取相應調整措施來順應市場發展；第八、主題餐廳在保留自身的特色時，必須要考慮自身的生存，考慮盈利點，不能理想主義地為維持特色而不保生存；第九、餐廳應該明確自己的品牌定位，統一好每個時間段的形象，不能產生品牌定位模糊；最後，「清涼廚房」的核心品牌承諾價值似乎太多，領導層先分析此五大承諾價值的相互關係，找出共同主題重新擺佈它們的主次序，以主要的價值作核心價值宣傳和建立清晰的品牌形象，修正定位，重點出擊。

後記：修正定位重點出擊

「清涼廚房」的品牌概念很好，亦讓創辦人充分利用自身的能力支持品牌的承諾價值，然而，清涼廚房選址在社區，區內人口每天下班或放學回家便理所當然地回家吃飯，與在社區內食肆享用私方菜的回家吃飯有區別，但卻是更能擊中社區居民時回家吃飯的期盼。因此，選址在目標顧客真正的家與清涼廚房的「回家吃飯」所喚起的溫馨感覺相互矛盾，若目標顧客不接受在清涼廚房享受私房菜的回家吃飯感覺強於真正在家回家吃飯的感覺，這不利清涼廚房品牌推廣和接受其品牌承諾價值。

因此，2012年上半年，清涼廚房修正其市場定位，重點以「家」為顧客單位及目標顧客而非以個人作顧客單位，在產品、服務、促銷、宣傳、及忠誠客戶的管理上作相應的改變，亦重新決定其品牌的承諾價值。結果，不僅品牌傳播的速度更快，且收入明顯增加，有效地改善資金流。

清涼廚房選址在社區，區內人口每天下班或放學回家便理所當然地回家吃飯，與在社區內食肆享用私方菜的回家吃飯有區別，但卻是更能擊中社區居民時回家吃飯的期盼。

百份百餐廳 Cafe100%

大眾西式

亞洲國際餐飲管理公司擁有6個餐飲名牌。「百份百餐廳」是(以下簡稱「百份百」)其中之一，於2007年在香港開業，2012年擴展至13家分店。

公司背景

過去5年，「百份百」發展快速，按照每年約2家分店的速度增長，負責人柯先生表示，在現有人力和管理的支援下，計畫未來提高「百份百」發展速度，每年穩步增加5-6家分店。

品牌發展：選址成就首選茶餐廳

「百份百」品牌定位為社區內為居民而設的餐廳，顧客以屋邨居民和家庭客戶為主。「百份百」品牌承諾為顧客提供百分百合乎品質的服務和食物，激勵員工，全心全意投入工作。然而，由於品牌推廣力度不足，顧客的調查反映許多顧客仍不瞭解「百份百」品牌的真正含義。

「百份百」有精明的開拓戰略，採取“人棄我取”策略，承接生意慘澹的餐廳來成立自己的品牌餐廳，重新按「百份百」的風格裝修，此舉減少在同一社區內的競爭。經營方面，「百份百」裝修格調和氣氛親民、環境舒適、產品種類齊全、價格合理和大眾化，非常適合家庭顧客。此外，「百份百」一般開設在屋邨等居民較多的地方，「百份百」7點到22點的營業時間更加方便居民用餐，成為當地社區居民的首選茶餐廳。

品牌價值正中顧客心坎

集團領導人精明地進行市場細分，將餐飲的大眾化市場進一步細分為社區居民及家庭顧客，白領、藍領及休閒的年輕一族等，並鎖定社區居民(街坊)及家庭顧客為目標顧客。此顧客群用餐時追求的最重要價值或利益是“方便”，“物有所值”，餐單選擇充足，“味道不錯”等。「百份百」提供上述價值，更承諾讓顧客享受不錯的服務和舒適的環境，此兩種附加價值都是傳統的屋邨的茶餐廳或大排檔所忽視的，但卻是顧客心底處渴望獲得的好處，這讓「百份百」很快與傳統的普通茶餐廳區分開來，為社區居民廣為接受。顧客調查的數據顯示“位置佳及方便”是「百份百」品牌表現最好的指標。在“物有所值”一項上，社區居民對價格較敏感，評分尚可，卻未如預期般理想。

內部管理

亞洲國際餐飲管理公司負責5個餐飲品牌的管理工作，內分市場行銷、會計、業務發展和營運等6個部門。其中行銷一部有3位員工，僅一人具大學本科學歷，分別負責5個餐飲名牌的對外溝通、產品設計等工作。營運部只負責營運、“巡鋪”觀察分店品質工作。現階段「百份百」的所有決策主要是創辦人負責，員工負責執行和操作工作。

「百份百」有精明的開拓戰略，採取“人棄我取”策略，承接生意慘澹的餐廳來成立自己的品牌餐廳，重新按「百份百」的風格裝修，此舉減少在同一社區內的競爭。

「百份百」的管理層與員工相處融洽，近日積極改善採購和管理兩方面務求，使「百份百」的管理模式更加專業。

「百份百」亦面臨着招聘員工的壓力，這壓力來源於顧客的、員工的、經營商的和管理等方面。「百份百」的員工流失率在15%-25%左右。接近年底時，流失率更高。另外，管理公司會每月定期進行品牌會議，所有的餐飲品牌的分店店長和助理都需出席會議進行交流和討論。

創辦人柯先生認為判斷一個品牌成功與否關鍵看其餐飲品牌的社區口碑，是否有好的口碑和好的品牌效應。柯先生認為「百份百」面臨最大的挑戰是難以將現今的服務標準提升到更高的層次，因為缺乏一個好的團隊。但尋找好的團隊需要時間，十分困難。因此，希望香港政府以後可以經常資助類似此次的品牌研究活動，為幫助本港的中小食肆的成長和創建品牌提供寶貴的參考意見。

品牌發展達急需整合性市場溝通的臨界點

作為社區內鄰居的餐廳，「百份百」最倚重的宣傳媒介是顧客的口碑，但隨着分店在不同社區的擴張，「百份百」亦需要統一的橫跨各區的整合性市場溝通活動，提高品牌知名度和品牌形象。此外，若適當地提供"誘因"于忠實顧客，催動"口碑效應"更令收事半功倍的效果。2011年開始，「百份百」共利用約10輛專線小巴進行流動廣告宣傳品牌。同時接受報紙、雜誌媒體的採訪和報導。然而，這些廣告宣傳未經詳細規劃，更沒有與「百份百」的日後發展緊密相連。此外，「百份百」沒有屬於自己的宣傳網站，已建立的facebook還不太規範。「百份百」欠缺有計劃地推行顧客忠誠度的活動和相關優惠，沒有VIP program，僅不定期的派發優惠券。

基於開拓、經營和管理三方面的良好表現，「百份百」過去5年穩定快速發展。「百份百」是未來集團重點發展的餐飲品牌。

基於開拓、經營和管理三方面的良好表現，「百份百」過去5年穩定快速發展。「百份百」是未來集團重點發展的餐飲品牌。領導層極具魄力，力求精益求精，認為現在的「百份百」不是最好的「百份百」，距理想中的強勢品牌仍有很大距離，全心全意提高品牌的管理能力，希望此品牌未來可以發展得更好，不單靠廣告，卻依靠顧客發自內心的認同去形成口碑等品牌效應。

調查顯示，「百份百」在社區中獲得不錯的口碑。然而，顧客認為它是熟人中的品牌，外人（非社區居民）對此品牌感陌生，或認為品牌知名度不高的原因是在口碑及微博外，很難從其它資訊渠道知悉及瞭解「百份百」。而且「百份百」的餐飲在食品、服務、店面設計和氛圍上達到讓顧客感到滿意的水平，惟仍要進一步提升才能讓客人感喜悅。

未來發展 — 精益求精，決心創建強勢品牌

目前集團的5個品牌皆贏利，尤以「百份百」的回報最大，這是集團想重點發展「百份百」餐飲品牌的原因。相對於「稻香」等具高知名度的餐飲品牌，「百份百」的發展戰略方向顯然不清晰。「百份百」的長遠目標可以走出屋邨，成為全香港市民心中的茶餐廳，市民在想到茶餐廳的時候，立刻聯想到「百份百」，就像想及電腦時候會立刻想到IBM一樣。但現實是「百份百」離此目標仍遠。

首先，「百份百」缺乏品牌真正意義的發展。顧客甚至員工皆不清楚「百份百」代表什麼!與「百份百」相對，「大家樂」的品牌意義及代表的價值清晰許多。開始時，「大家樂」的"為你服務100分"的品牌承諾價值深入顧客心中，現在的"大家樂見"的品牌意義成功喚起顧客在大家樂用餐及聚會的開心感。其次，「百份百」缺乏核心的價值表述和匹配的市場溝通。香港人想吃物超所值的牛排，會立刻想到花園餐廳。但「百份百」的咖喱牛腩和小炒也深受顧客好評，卻由於缺乏有效的推廣，僅部分熟客知道此品牌特點，其他顧客或者沒有在「百份百」用餐體驗的人很少知道。

因此，集團領導人認為要「百份百」走出了屋邨或社區後還能夠繼續吸引顧客，與其他對手競爭，「百份百」在未來必須花更多的精力發展品牌核心價值和賣點，及培訓員工與「百份百」的品牌價值和形象匹配的品牌元素。

「百份百」仍未開展公司品牌文化和服務文化等工作，沒有制定固定的服務流程和規範的員工體制。此外，「百份百」需要更多的專業人才對品牌發展進行規劃，制訂清晰的品牌組合戰略，戰略性地界定「百份百」在集團的餐飲品牌組合中的位置，協調與其他4個餐飲品牌的關係，避免矛盾和資源重疊。領導層需要專業人才協助重新思考「百份百」的品牌價值、公司文化、服務文化和員工晉升體制等。同時，管理公司的組織架構亦需要進行完善，以支援名牌的發展和更有效地推動品牌推廣的工作。

TWYST

高級西式

「TWYST」創建于2007年，創始人Angela Leung具豐富的投資銀行經驗，雖曾參加「稻苗計劃」，但對餐飲業的經營和管理仍感陌生，建立伊始並未制定中長期業務發展或品牌計劃，通過慢慢地摸索，公司發展穩定後，管理模式逐漸由人治轉為企業化管理，亦於2012年開設另創品牌「Societi—Bistro & Bar」及「麵鮮醬油房—周月」。2010年開始考慮創建品牌和制訂品牌戰略。

公司背景

未來5年公司管理層計劃繼續穩步拓展，推陳出新不同產品和銷售形式吸引更多客戶，例如餐廳的主打菜“燒雞”以外賣的形式出售；推廣新款拉麵TSUKEMEN等。後者是一款日本引進的拉麵，主要由自家製拉麵、濃湯汁和清雞湯組成。先將自家製拉麵沾濃湯汁，然後將清雞湯倒入濃湯汁混合一起食用，顧客對此反應甚佳。

品牌發展

「TWYST」品牌名字直接傳達品牌承諾的核心價值。從品牌管理的角度評估，「TWYST」品牌的名字是如何為品牌命名的成功案例完全符合易讀易記與品牌代表的價值、特點和個性直接掛鉤，能引發聽者對品牌價值和特質的聯想，和反映目標客戶群對品牌承諾價值的期望。

「TWYST」品牌涵義為Traditional Cuisine With a Twist，即在發揚傳統餐飲文化基礎上有所創新，揉合新舊產品及餐飲文化給予顧客獨特而愉悅的餐飲體驗。此亦是品牌的核心價值，「TWYST」的揉合意義讓客人對混合新舊餐飲文化所帶來的好處有無限的聯想。何況“TWYST”易唸、易記，品牌的目標客戶群皆是接受過中西文化的中產及專業人士，他們本身就是“TWYST”的一群。「TWYST」其次的品牌承諾價值是物有所值，與競爭對手相比，吸引顧客的主要原因是品種選擇多樣化，食品品質好，顧客可以自帶酒水，免費提供酒杯，且免收開瓶費，顧客很喜歡此項貼心方便的服務，或認為在「TWYST」聚餐是物有所值。

「TWYST」的餐廳選址原則傾向選擇開設于樓上商鋪，管理層認為酒香不怕巷子深，只要餐廳提供優質食品和服務，顧客為了自己的需求不會介意更上一層樓，在樓上鋪餐廳用餐。何況樓上鋪沒有地鋪嘈雜，這亦是西餐愛好者所喜愛的。

自由愜意的餐飲體驗

「TWYST」品牌元素包括高品質食物及酒水、優質服務和環境。其中最具特色的是葡萄酒。目睹在越來越多的年輕人喜歡喝紅酒，餐廳為不同需求的顧客備有不同檔次的葡萄酒，若自帶酒水的顧客所帶的酒不足夠時，服務員一般會推薦客人一些有別於大路的高檔葡萄酒，因此類顧客對紅酒的認識比較豐富，對不同種類的紅酒接受能力比較高。對未帶酒消費的顧客，服務員會推薦廣為人知的品牌的紅酒。酒水收入占總營業額的15%。「免開瓶費政策」成功吸引喜歡紅酒的年輕一族，讓他們心裡感到更自在舒服，而餐廳的顧客有越來越年輕化的趨勢。

「TWYST」目標顧客主要是香港本地的中產階級以行政及專業人員居多。開業時顧客以醫生、教授為主，近期白領顧客及行政人員日漸增加，外國顧客約占10%。消費價格為午餐每人175港幣平均，晚餐每人500港幣平均。午餐的常客逾30%，晚餐的常客約20%。

品牌權益管理，享受持續性競爭優勢

事實上，「TWYST」認識到忠誠顧客的戰略重要性，正逐步開展VIP顧客的管理，例如「TWYST」設有VIP包房，可以舉辦小型聚會，為賓客提供輕鬆的環境，優質的服務，更多的快樂，令客人有賓至如歸，顧客至上的感覺。此外，根據顧客的要求設計獨特的餐單和安排佈置場地。「TWYST」力爭在時間允許下滿足顧客的合理要求，讓顧客笑著離開是餐廳的服務宗旨。顧客調查的數據顯示，VIP顧客對「TWYST」的客戶管理服務讚譽有嘉，不少為VIP提供的優惠更讓其喜出望外。因此，「TWYST」的忠誠客戶很願意推介此餐飲品牌予友人。

「TWYST」愈來愈被顧客接受，銷售額穩步增長，但創辦人認為品牌建設未達預期目標。很多顧客對品牌的涵義和承諾價值不清楚，只將可以「自帶酒水無需額外付費」與品牌聯繫。顧客的回饋顯示餐廳的酒水價格偏高，就餐環境未能傳遞“傳統西餐餐飲文化”的感覺。管理層分析主要原因是餐廳開業之初忽略了環境因素對顧客的感官影響，只關注菜品質量和款式創新，對餐廳格調及其與「TWYST」品牌形象的關係關注不足。

內部管理

「TWYST」現有員工13人，最高決策人主修設計，在開設[TWYST]之前，曾參與了一些餐廳的投資項目，卻沒有親自去參與管理。助理經理在「TWYST」工作逾兩年。「TWYST」愈來愈重視忠誠顧客，可惜至今「TWYST」仍未設立顧客檔案，沒有詳細調查和分析顧客的飲食習慣，對於常客的喜好主要依靠員工的記憶和跟進。管理層與前線員工每星期開兩次例會，每次約40分，總結和解決經營管理中遇到的問題。此外亦有獎勵制度以激勵員工更努力的工作。

宣傳渠道與品牌接觸點

「TWYST」選址通常在人流聚集區，很少投放廣告促銷。品牌的市場溝通活動都是被動地進行且以軟性廣告為主，如接受雜誌訪問，特別是在節假日，如耶誕節等。近兩年基本沒有推行特定的廣告宣傳。2009年的時候曾意圖建立網站介紹餐廳，是次調查中不少人皆能想起「TWYST」曾投放過的廣告和次數，但一直拖延至2011年9月份才開通。會推遲這麼久的主因是當時還未有詳細的品牌戰略規劃，不清楚品牌價值和品牌形象，對網站的效果抱持猶豫態度。網站前主要通過e-mail和顧客溝通，推薦新的功能表、新款菜式、周年紀念活動等。平均每月發一次e-mail，每次發給約2000名顧客。有1%-2%的顧客收到e-mail後會上門消費。有時餐廳會派發傳單，發傳單的推廣效果更高。是次餐飲服務的顧客調查亦顯示不少顧客是通過「TWYST」的食肆宣傳單而來的。2011年7、8月的時候連續派發傳單六個星期，約有30%的顧客因收到傳單而來消費。近期和酒評人協會共同製作了關於“酒和好的食物是完美的婚禮”的酒會的宣傳，主要是介紹酒和食物，顧客反映內容不夠全面，有待充實。

品牌發展面臨的困難和挑戰

「TWYST」是“Traditional Cuisine With a Twist”的縮寫，顧客一般很難理解此品牌與“傳統和創新”的關聯。對於「TWYST」的“traditional”這個詞，很多外國客人亦不清楚它的概念，他們往往誤解餐廳由中國人經營，菜式不是局限中菜。如何有效及準確傳遞品牌的核心價值和聯想價值，建立清晰而鮮明的品牌形象乃現在最重要的工作。但管理層理解餐廳的管理模式和品牌定位間的匹配關係仍未理順，若太快推廣更多的產品，公司自身和顧客更難掌握「TWYST」代表的品牌特點和價值。因此品牌建設工作先詳細而系統地規劃和按部就班開展。

燒雞乃目前「TWYST」最廣為稱頌的產品。可是，未來外賣燒雞的推廣計劃運作將遇上有以下難題：餐廳主要顧客是中高檔次的顧客，如何讓這些顧客去接受外賣燒雞，或是否需要另行定位外賣燒雞的目標顧客群。此外預計外賣燒雞的收入占總收入的比例是多少，是否還會發展其他產品？是否將燒雞作為主打產品，如何用燒雞作為主打產品提升燒雞的知名度及「TWYST」品牌形象？

首先建立顧客檔案資料，在顧客下一次光臨時可以主動推薦其上一次稱讚的食物，而且提高服務品質。這些資料說明對入貨量有更清晰的預算。對於一些由秘書定位的顧客，可以適當的給秘書一些利益來提高回頭率。

如果增加分店，應更多的利用廣告宣傳，並且使用不同的形式。可以在飲食雜誌上或者其他與餐飲有關的更為專業的網站上宣傳。是次的顧客調查中，不少顧客承認他們是網站“Openrice”推薦才來嚐試「TWYST」的。

利用服務配合，e-mail與顧客互動溝通，既讓顧客感到被重視，願意與「TWYST」維持關係，亦可以使口碑更好。餐廳具文化氣息的環境會令顧客感到放鬆，但未能突出“傳統”這個概念，此外，部分裝飾畫似乎與餐廳的風格不太配合，和「TWYST」品牌的聯想價值不太一致。顧客調查的意見亦反映顧客喜愛「TWYST」店內的氛圍和乾淨衛生的用餐環境，但對店內的裝修和掛畫燈點綴品的喜愛度僅一般而已。刻下管理層正考慮是否需要更換部分裝潢，給顧客喚起更愉悅的感覺，提升口碑及品牌形象。

「TWYST」的老顧客樂於與餐廳員工互動溝通和喜歡主動告訴員工他們對就餐或聚餐的要求，而且他們亦樂意在友儕間分享在「TWYST」用餐的經驗，因此，如何利用忠誠顧客這品牌接觸點具重要的戰略意義，「TWYST」應儘快利用此品牌接觸點更直接地演繹「TWYST」品牌的特質和強化顧客的品牌體驗。

利用服務配合，e-mail與顧客互動溝通，既讓顧客感到被重視，願意與「TWYST」維持關係，亦可以使口碑更好。

Mr. Steak
高級西式

MR. STEAK® concept

「Mr. Steak Concept」在食品行業具有20多年歷史，是一家集專業食品進口、製造、運輸、零售以及餐飲於一身的公司。「Mr. Steak」是此公司的餐飲品牌，於2000年創建，旗下有6家主題各異的餐廳，包括caf ē 、buffet、bar等，分別位於旺角、銅鑼灣、沙田等地。各餐廳子品牌支持主要品牌「Mr. Steak」品牌的發展，兩者關係類似P&G企業品牌與其旗下各大產品品牌的關係。

「Mr. Steak Concept」在食品行業具有20多年歷史，是一家集專業食品進口、製造、運輸、零售以及餐飲於一身的公司。「Mr. Steak」是此公司的餐飲品牌，於2000年創建，旗下有6家主題各異的餐廳，包括caf ē 、buffet、bar等，分別位於旺角、銅鑼灣、沙田等地。各餐廳子品牌支持主要品牌「Mr. Steak」品牌的發展，兩者關係類似P&G企業品牌與其旗下各大產品品牌的關係。

「Mr. Steak」經歷了家族三代人的發展。第一代是19世紀50年代創始人王先生在經營香港小型凍肉店，主要業務是肉類零售以及對餐廳肉類批發；第二代是19世紀70年代在港拓展肉店，仍以零售與餐廳肉食批發為主，目睹當時大型超市在港迅速發展，管理層意識到小肉店模式發展前景不佳，遂考慮轉型，開展酒店肉食供應業務。2000年管理層開始投資餐飲業務。品牌建立初始，管理層根據香港餐飲市場的分析，發覺香港大眾化，本土西餐廳較少。對於已接受西式文化的顧客，有純正的西式餐廳供選擇；而對於喜歡本土口味的顧客，有本土餐廳可以選擇，如花園餐廳，但缺少對中西式口味都接受的顧客所設的西餐廳，遂建立「Mr. Steak」模式的大眾化西餐餐飲連鎖店，填補市場空缺。

品牌發展

「Mr. Steak」的主要目標顧客是中高檔顧客及家庭顧客，顧客群主要集中在20-40歲。目前公司仍未發展出全面而系統的品牌戰略規劃，源于管理層成立「Mr. Steak」之初沒有創建品牌及利用品牌作持續性發展的意願，亦未意識到品牌對企業及業務發展的戰略重要性。現時領導層已意識到品牌對公司可持續發展的重要性，正在籌建品牌管理團隊及準備有系統地制訂品牌計畫。

感受滋味空間的品牌體驗

「Mr. Steak」有西式與日式兩種風格的門店，西式主要提供牛扒等西式餐飲，日式則提供日式牛肉火鍋等日式餐飲。「Mr. Steak」是香港首家將Dry-aged steaks (D.A.steaks) 貯藏技術引入餐飲行業的公司，在香港的日本牛肉進口商地位第一。由於公司在專業肉類進口等的豐富經驗及行業地位，公司在食物原料進口價格及品質上有充足的保障，此競爭優勢讓「Mr. Steak」能用商業客戶的價格提供給消費者，讓客人用更合理的價錢享用到優質的食物。不管在中高檔餐廳還是大眾餐飲方面，公司在食材上都有明顯的價格優勢。

「Mr. Steak」以牛扒為主餐，原意是週一至周日讓顧客可以品嘗到來自不同地域「Mr. Steak」的牛扒，近來由於顧客需求改變，已改為全部提供澳洲牛扒，保證食物新鮮。以Dry-aged steaks為主要特色，這種牛排經過特殊貯藏程式-即將新鮮肉保存在冷凍室兩至四星期，肉中酵素分解了纖維組織，令肉質柔軟。從原材料選取，到貯藏，到最後的烹飪及上桌服務，餐廳保證提供高星級酒店級別的食物質素。

「Mr. Steak」品牌定位中高檔餐廳，店鋪經精心裝修、環境優雅、價格合理，讓顧客感到是負擔得起的奢侈餐飲。品牌承諾價值是高品質，大眾價格，酒店級的食物質素進入既非酒店餐廳亦非大排檔的街檔餐廳。為了維護品牌形象統一，「Mr. Steak」六家不同主題餐廳對顧客的承諾是"創出滋味空間"。

在此品牌承諾價值的指導下，「Mr. Steak」特別注重餐廳環境和食材，力求利用此兩大品牌元素讓顧客感受到「滋味空間」的就餐體驗。每家餐廳亦有自己的特色，包括食物、餐牌、裝修等都不同，但部分裝修有共同的品牌元素，例如象徵牛仔的木頭元素、老舊的皮凳等，這些元素亦是品牌的特色元素，將會被應用全部分店，提高品牌的差異性及形象；管理層已界定出十多項新品牌元素，將一一融入各店，豐富顧客在全線餐廳用餐時的品牌體驗。

6家分店中，規模最大是其中的自助式餐廳，共160個客位，全日開放。其他分店的規模約容納100位客人。自助餐廳對其他分店具帶動作用。顧客往往先體驗了「Mr. Steak」最有名的自助餐廳後才瞭解此品牌，再去體驗其它分店的餐飲服務，自助餐廳的人均消費是400港幣左右，其他分店的人均消費為170-200港幣左右，合理的價格保證了公司的品牌承諾。

針對前線員工的培訓偏重服務的技術層面。新入職員工上崗前，公司會提供新員工服務行為及守則培訓，如微笑示人，顧客入店時說歡迎光臨，離店時說謝謝，下次再見等。

「想顧客所想」的企業文化

「Mr. Steak」的企業組織結構根據管理功能設計，主要部門是會計、人事部等。公司擁有人王先生是「Mr. Steak」品牌的主要領導人，負責公司的戰略決策，品牌構思和規劃。公司從各分店共選出十名負責人組成管理團隊，負責市場行銷、培訓和功能表設計等公司事務。人事部只負責人員招聘。管理層團隊會到不同分店提供專門培訓課程，分店店長亦兼任員工培訓員。

針對前線員工的培訓偏重服務的技術層面。新入職員工上崗前，公司會提供新員工服務行為及守則培訓，如微笑示人，顧客入店時說歡迎光臨，離店時說謝謝，下次再見等。中高檔分店一線員工的素質較好，比較專業，大多具有酒店行業工作背景；而其他分店一線員工專業性則有待提高，因為最低工資政策令，餐飲業出現嚴重的員工流失或流動問題，招請員工難度大增，招聘時對申請人沒有特別要求，主要由中層或基層管理者進行管理監督。

公司數年前開始培訓員工認識公司的企業文化，但培訓內容與品牌沒有密切聯繫，重點在營運和服務程式，但目前領導層瞭解服務與品牌名聲和形象皆有影響，因此提出"想顧客所想"的服務理念和原則。「想你所想」成為公司的企業文化口號，要旨在告訴員工，若自己作為客人進入餐廳時，想獲得什麼服務，享受什麼食物.....等？而作為服務人員或者廚師，我們必須將顧客想到的東西呈現給顧客，包括食物和服務的水準、環境等，儘量滿足顧客的需求，給予顧客最完美的時刻。

順應潮流，宣傳上尋找新的品牌接觸點

「Mr. Steak」創建初期僅利用報紙雜誌的宣傳，以專稿進行介紹和提高餐廳的知名度，例如蘋果日報、飲食欄目一週刊雜誌等。然而管理層對廣告宣傳方式持保守態度，認為隨著香港報紙雜誌等大眾傳媒的發展，稿件宣傳的可信度降低，因此公司在此類宣傳方式的投入亦下降。公司曾聘請專業顧問公司協助「Mr. Steak」制訂品牌定位及推廣計畫，但管理層認為顧問公司所提供的資料和建議缺乏針對性，不適合「Mr. Steak」的具體情況，而放棄了顧問公司諮詢途徑。領導層嘗試倚靠公司團隊自己編寫故事，製造新話題，引起顧客對「Mr. Steak」的興趣，但由於撰寫時只考慮報紙管道，且媒體人員的報導品質不高導致事件的行銷效果不佳。

但2006年始公司決定較進取地投放廣告，現時在考慮籌備一組電視節目，共有六輯，派送一名同事當主持顧問，主要是帶欄目組訪問牛場，以Steak Expert身份參與節目製作利用軟性的手法，構建專業的品牌形象，提升顧客及社會大眾對「Mr. Steak」品牌的認知和好感。順應年輕人對社會媒介的鍾愛，公司管理層亦在考慮利用互聯網推廣，包括facebook、論壇等品牌接觸點，與顧客進行互動，豐富品牌體驗。

公司目前還未正式建立客戶資料庫，隨著發展需要，管理層正思考VIP顧客概念，考慮建立顧客資料庫，對VIP忠誠顧客進行分析和管理，讓VIP顧客享受更多利益，提高顧客忠誠度，同時挖掘潛在顧客。例如VIP顧客是否可以在2點到6點時段用餐時，享受在各大分店免費喝咖啡的權利？領導層正思索如何更好地利用客戶關係管理活動等不同的品牌接觸點，讓忠誠客戶享受更多的好處。

品牌未來發展難題與挑戰

公司計畫未來五年內將香港的分店數量增加到十五家，將餐飲的收入比例從公司業務總收入的1/3提高到1/2。管理層認為目前在香港的熱門在商場取得店面不容易，而現階段公司的市場地位及資源亦不能支持公司大規模地擴張，日後分店在選址方面會特別考慮分店間的地理距離、餐廳主題及目標顧客群。

公司計畫未來五年內將香港的分店數量增加到十五家，將餐飲的收入比例從公司業務總收入的1/3提高到1/2。

領導層預計品牌在未來發展過程中將遇到以下難題：

- 主打品牌旗下的餐廳品牌知名度參差不齊導致品牌形象混亂。眾分店都是在「Mr. Steak」品牌下發展的，顧客對Buffet和Café內容的瞭解不一樣，兩者的餐飲主題不同，餐飲體驗明顯差異，結果，可能混肴了顧客及社會大眾對主打品牌的定位及形象。如何在單一品牌下有機地組合不同的類型的餐廳，支持和強化統一的餐飲品牌形象是目前最嚴峻的挑戰。

- 顧客對餐飲品牌的感受途徑主要體現在實際的餐飲體驗中，公司在硬體方面的投資自信已令顧客感受到「Mr. Steak」的差異化品牌元素，但若對服務及市場溝通等品牌接觸點處理不當，亦會嚴重影響品牌形象及讓顧客有不愉快的消費體驗，可能會導致潛在顧客的流失。例如，公司對網路上的負面評價難以進行管理，導致雪球效應，對品牌形象有不良影響。如何戰略性地和有效率地通過軟體類品牌元素提升「Mr. Steak」的總體品牌體驗是另一大挑戰。

- 針對品牌的市場溝通活動而言，由於管理團隊缺乏廣告投放及管理經驗，缺乏整合性市場行銷系統，對全方位多管道的品牌推廣概念不強，沒有利用好產品組合的規模效應進行品牌推廣。何況部分管理層認為對於中小型企業而言，將資金投入到開設分店更有回報意義。

- 另一急於解決的是如何可以聘請品牌及企業管理人才，因為缺乏管理及服務專業人才，致使現階段公司沒有顧客忠誠度管理、客戶資料庫管理及整合性宣傳的綜合系統。公司曾付出很多品牌宣傳的努力，包括VIP卡發售等。為了吸引忠誠顧客，管理層通過顧問公司規劃及執行有關計畫，銷售出數千張VIP卡，但由於顧客將全部優惠券用在最昂貴的自助餐廳，導致自助餐廳當月收入降低高達30多萬。管理層認為VIP卡導致公司收入降低，卻不能有效吸引到忠誠顧客，所以停止了VIP卡銷售。然而，現時分析，這結果明顯與事前的分析和規劃不足，及對品牌忠誠度理解不足相關。只有真正的品牌管理人才可協助解決此問題。

- 「Mr. Steak」必須依賴前線員工演繹品牌體驗，穩定的員工隊伍在此方面擔當重要角色。可是，現階段受最低工資制度的影響，導致人工費用高。餐廳員工高流失率亦是公司管理方面的難題，員工流失率主要是基層的服務員，一般基層工作人員的工作時間是一年，流失率大概為20%-30%；幸而管理人員相對穩定，但這與公司採取許多激勵措施留住管理人員有關。

品牌智慧分享

「Mr. Steak」案例讓業界在品牌創建中有以下啟發：

第一：強勢品牌的建立需要有明確的品牌戰略及清楚確定品牌承諾給予顧客什麼好處或價值，根據品牌承諾的核心價值和延伸價值，利用全方位多管道的方法選擇和整合相關的品牌元素及市場宣傳，推廣品牌，提升品牌知名度，和豐富體驗。「Mr. Steak」按照其品牌的核心價值"滋味空間"戰略性地選擇利用餐廳的餐堂環境設計和氛圍，與優質食材給予消費者"滋味空間"的用餐體驗。根據我們對其消費者進行的深度訪談及問卷調查的資料提示，顧客對「Mr. Steak」的餐廳環境和氣氛評分很高，優於同行，這是其成功之處，值得同行參考。此外，兩種調查結果皆顯示顧客對「Mr. Steak」的服務印象深刻，極具口碑，這說明其"想你所想"的服務文化品牌產生正面影響。領導層應將企業文化與品牌的關係處理得更好！

第二：大型餐飲品牌可以從原材料開始獲得價格或其他競爭優勢，讓品牌具有競爭力和提供物有所值的好處予消費者。在食物味道和品質上，顧客的評價居中上，說明利用食材演繹"滋味"的方法是對的，惟仍有上升空間，「Mr. Steak」應更充分地利用其在"肉食供應專家"的專業優勢地旗下餐廳的肉食供應搭配上做得更好。

第三：公司管理層要處理好主打品牌及旗下具體餐廳品牌的主次關係，旗下具體餐廳品牌必須支援主打品牌，讓主品牌的形象更鮮明突出。

第四：品牌創建需要硬體、軟體兩方面來支援，硬體包括裝修、設施等，軟體包括服務、文化等。

第五：企業文化需要和品牌的承諾價值相一致和相聯繫，企業文化與品牌價值相輔相成，須保持統一，如果兩者不一致會導致品牌形象衝突。

第六：品牌的宣傳需要結合目標市場特徵，目標不同所選取的行銷方法亦有區別，例如對於中高檔顧客，必須慎重選用促銷手段，更要考慮促銷對品牌體驗和品牌忠誠度是否有負面影響。

第七：公司的顧客忠誠度管理對於品牌可持續發展十分重要，需要建立顧客資料庫，結合自身所設計的特殊VIP概念，創新性的穩固忠誠顧客市場，也可挖掘潛在顧客群體。

El Cid

高級西式

「El Cid西班牙餐廳」(簡稱El Cid)隸屬景樂集團，旗下有二十多個相關品牌，1500名員工，分別經營西班牙菜、法國菜、德國菜、俄羅斯菜、泰國菜、越南菜、韓國菜、日本菜等，有不同主題和風格。

公司背景

集團的發展基於兩代人對餐飲業的喜愛及奮鬥。總裁的爺爺四十年代曾經在舊上海灘經營西餐。總裁的父親繼承父業，繼續在飲食業奮鬥，主營上海菜。由於在餐廳的環境氛圍中長大，他們對餐飲業有份特殊的感情。1992年現任總裁加入家族企業，創建「El Cid」，2000年全權接管「El Cid」集團的管理工作。並由當時10家店鋪發展至2011年底的38家店鋪。「El Cid」的集團主要以西餐為主，亦有東南亞，越南，韓國、日本及中餐品牌。

目前，集團旗下每個品牌的歷史均超過10年，以自營為主，沒有特許經營其他的品牌。「El Cid」品牌深入人心，十多年來，顧客經常稱讚餐廳辦得好，顧客需要論號排隊入座乃常見現象。集團的目標是研究食品創新和品質，提供顧客喜歡的食品。亦通過餐飲介紹各國文化。集團管理層未設定明確的開店計劃，通常根據店鋪的市場租金情況和位置而定，亦會根據業主建議或管理層討論決定，例如2011年，前半年未開任何新店，接近年尾，同一時間新開4間店鋪。

「El Cid」品牌深入人心，十多年來，顧客經常稱讚餐廳辦得好，顧客需要論號排隊入座乃常見現象。

品牌發展 - 聚集效應，多元發展

「景樂集團」經營策略為多元化，即同時經營不同特色菜系和不同品種。總裁很喜歡研究中西餐飲的特點，堅持創新，她認為食材雖然都是豬牛羊雞，但是不同的烹調方式，出品的味道亦不同。此外，她希望在同一區域內避免互相進行惡性價格競爭，提供給顧客多樣化，多選擇，不同風味的餐飲食品和就餐體驗，她的理念亦得到業主們的支持。首間「El Cid」餐廳位於天文臺道的諾士佛台。當時，諾士佛台只有「El Cid」一家餐廳、一間店鋪。隨後，在「El Cid」餐飲集團的努力下，相繼開了法國菜、泰國菜、俄羅斯菜等品牌店鋪和酒吧。

集團管理層堅持採用優質食材，不少在「景樂集團」餐廳就餐的遊客稱讚El Cid的出品勝過原產地的菜品，例如客人回饋，他們做的德國鹹豬手比在德國做的豬手還好吃。德國吃的豬手，皮韌不夠脆，而他們這邊做的豬手是卜脆的。

「El Cid」品牌定位是純正精緻的西班牙餐，目標顧客是高端消費群體。相同菜式的餐價可能高過西班牙本土，因為香港本地沒有供應商。所有食材都是從西班牙當地空運來港，每道菜的成本率可高達取價的50%！因此，雖然定價較高，但管理層認為實際上定價很合理。

集團管理層認為品牌的核心價值主要有四個要素：服務、食品、氛圍和地點。他們總結的經驗是，做好自己，真誠、誠實，做好的食品和創造氣氛，提供顧客最美好的就餐體驗。

融入文化元素，演繹異國餐飲體驗

「景樂集團」品牌承諾價值是提供消費者最好的食物和服務，從未降低食品質量，非常注重顧客的就餐體驗。「景樂」要給顧客提供友好的、個性化的服務。例如，要求員工對待顧客向朋友一樣，因此有很多經常惠顧的忠誠顧客。此外，他們亦很注重給顧客創造和提供獨特的就餐體驗，例如他們新疆菜的餐廳、德國菜的餐廳，都非常注重餐廳設計及裝飾，讓顧客有身臨其境的感覺。他們的新疆餐廳，除了裝飾上採用了當地的風格，還有新疆歌舞表演，將新疆的元素加入到店中，讓顧客感覺仿佛置身于新疆當地就餐。德國餐廳亦如此。目前「景樂」有4間德國餐廳，其中新開的一間有一萬多尺，由總裁自己設置，包括景觀，花園和小屋，模仿的是德國慕尼黑城市。這種體驗，體現的就是與當地文化的結合，將餐廳整體氛圍營造出當地的感覺，讓顧客真正感受異國餐飲文化。

顧客喜歡經常來這些餐廳消費的主因是有好的食物和感受特殊的氣氛。例如新年夜倒數活動中，El Cid準備了很多表演項目。口口相傳令更多顧客知道這裡每年都有很多精彩的活動，越來越多人喜歡過來這裡消費，亦有很多國外的朋友坐飛機特意過來。再例如耶誕節自助午餐，有唱歌表演，有各種活動，有廚藝表演等。集團的目標不是單純提供食物，而是提供更多附加價值，如為顧客提供娛樂體驗。在不同時間、不同場合，他們會歡迎或者允許客人參與到整個服務過程中，例如參與一些表演。樂隊表演時，如果客人喜歡亦可加入其中。但在德國餐廳，樂隊在舞臺上面，不允許客人上去參與。再比如新疆餐廳，8點半前就餐的客人可以觀賞表演，晚上10點後就餐的顧客可以參與舞蹈表演。但總體而言，顧客參與的並不多。

配合品牌發展，在選址方面，集團傾向於聚集化經營策略，構成了一個critical mass. 例如諾士佛台當時只有他們一家餐廳，很安靜。如果不將多元文化，不同地方菜式的食肆引進諾士佛台，很難吸引更多的顧客來這裡就餐。所以繼首間西班牙餐廳開業後，集團陸續開設了法國菜、泰菜、俄羅斯菜，酒吧，和中菜等。這樣才帶動了整條街的餐飲氣氛，顧客過來亦可以隨意選擇他們喜歡的餐飲文化。

集團每開家新店，嘗試新的菜式品種，無論是西班牙、俄羅斯、法國、還是泰國的餐廳，總裁都會到所在的國家去考察當地的風俗人情。這點很重要，她認為，做餐廳不只是給大家吃東西，還要給大家提供文化的空間和氛圍。其次，廚師很重要。他們每次都會去當地，在瞭解當地的文化的同時尋找當地廚師，再派香港的廚師去學習和配合。香港的廚藝技術是比較靈活的，有時候她會讓香港的廚師去當地學習專業的知識和技術，同時學習當地的獨特之處和文化，再將其演繹在自己的菜式裡面，同時配合包裝展示和餐廳裝修營造氛圍。如果廚師不會講英文，或者是其他非英文國家，會請翻譯。如果是俄羅斯的廚師，他們會把其請到香港來，例如她的俄羅斯餐廳就有3個俄羅斯的廚師。因為有些時候，將廚師請過來比派人過去便宜。

制度化管理，品牌領導者身份清晰

「景樂集團」最高層是CEO，下設總經理，管理總監，市場行銷部，人力資源部，藝術部門負責藝術設計工作，採購部門，執行經理負責具體運作管理，審計員和會計員負責監管帳單。

CEO負責品牌，編寫功能表，統籌每間公司品牌管理，包括品牌的名字、店鋪的設計。例如CEO會和設計師溝通，告訴他想要什麼樣類型的設計，主題是什麼。然後他才可以設計你想要的主題風格。還有目標顧客的身份年齡等特徵、色彩主題、想要推廣什麼，這些都是由CEO作最高指示的。藝術部負責菜單、廣告、店鋪照相宣傳等的事宜。而視覺設計會聘請專業人士製作。

「景樂集團」CEO主修營養學，其他高級經理和管理人員皆為大學畢業生，都是專業人才。例如市場營銷部門的人員多數畢業於香港大學。藝術總監主修美學，曾多次獲得設計大獎。管理團隊管理能力高。

集團有系統的培訓體系，新入職員工需要參加在職培訓，在學會餐廳整體運作之前，只能做些後臺工作，不可在一線服務顧客。此外，集團每年提供員工長達九個月的專業培訓，地點選在集團內部較大的店鋪，每期40-50人，從不同的店鋪挑選員工參加。共13次課，每次課2小時，專門針對前線員工而設計。課程內容首先是服務意識，介紹餐飲業，然後是食品方面的培訓。因為集團的菜式種類多，他們介紹集團內部所有菜式的食品知識。包括德國菜，西班牙等，既可以試吃，還會講述當地的文化，總共8堂課，針對8個菜系。之後是葡萄酒知識培訓，讓員工試酒並講授品酒知識；調酒師培訓，講授怎樣調酒。最後是促銷技術，如何技巧的銷售公司的產品。此外CEO親自傳授基本溝通技巧培訓課程，親身示範如何與顧客溝通，如何處理顧客投訴。最後還會提供管理知識培訓。

市場行銷部每年會做品牌推廣和銷售促銷活動，例如耶誕節，他們會安排很多活動，聘請表演團隊來餐廳做現場表演等。

在聘請員工時，未設特別要求，不需要有餐飲工作經驗，管理層看重的是員工的工作態度，是否能吃苦。基層員工，例如服務生等，流失率比較高，這個情況亦是整個餐飲行業中廣泛存在的問題。有些員工比較穩定，已經做了十年以上，管理層認為新進的員工也有可能慢慢地變穩定，不能夠說新人的流失率就一定比較高。以上個月為例，他們總共聘請了90多人，然而下個月又走了80人。總的數字看上去很多，但是分攤到每間店只是2-3人，其實也不是特別多，主要是前線的服務生，招待人員，流失率約4-5%。

管理層認為要留住員工，最關鍵的是怎麼去看待員工，是否給他們機會，是否有晉升機會。其次是如何認同他們做的事情，給予適當的稱讚和獎勵。

前線經理亦很重要。經理的管理方式對員工的感受很重要。如果一間餐廳經常換人，有可能是經理的管理問題。集團很看重管理團隊的文化。當然，現在很多公司對員工很好，給員工很多福利，例如勤工獎等激勵政策吸引員工留下。他們的工作時間在行業當中屬於中間水準。如果報酬高些，員工亦會同意加班。現在的員工不喜歡中間落場，所以經理排班時會考慮他們的需求，儘量減少安排落場，讓員工可以提前下班。

宣傳活動與品牌社區

市場行銷部每年會做品牌推廣和銷售促銷活動，例如耶誕節，他們會安排很多活動，聘請表演團隊來餐廳做現場表演等。目前市場行銷部有6名員工，在CEO的指導下，負責促銷宣傳計劃。每年大約有三次大型廣告宣傳，都是在外國雜誌上刊登，花費比較高，主要是為了保持一定的公眾曝光率，而非為了品牌構建。在聖誕等重要節日，他們會聯絡顧客預定聖誕餐，提供餐飲，設計安排特殊的活動等。

「景樂集團」設有VIP會員卡，但需要花錢購買，通過這個途徑，他們能夠建立顧客資料庫，集團每年更新資料。目前會員人數達到一萬六千多人。針對VIP會員，他們主要是推廣新的促銷活動，提供很多資訊和產品介紹，他們在蘋果IPhone上還有APP的應用。會員的優惠主要體現在買卡時，會送出一本有400塊錢左右的現金券，有生日券，還有一本可以換成食物的優惠券，同時還會送一支紅酒。

品牌發展瓶頸與挑戰 - 堅守對客承諾價值

經營餐飲行業是一件非常艱巨、艱難的事情。集團內有很多廚師、經理吸取經驗後，自己出去創業，但亦有很多失敗了之後又申請回來。因此總裁認為不要盲目地去創業，不是菜式做得好吃，就一定有很多顧客，就會成功。其實餐廳經營與選址，品牌價值和目標市場有關。有些時候，理想和現實是不同的。作為商人，要考慮目標市場，要圍繞著所在區域目標市場的需求設計產品和服務。

一間餐廳只要提供好的食品，氛圍和服務就已經成功80%，再加上適合的地理位置，就100%能夠成功。如果四個品牌元素都有了，還是失敗，就是管理者自己的問題。其次，個人的能力和精力有限。企業發展擴大之後，領導層會很容易忽略或者無暇顧及創業時的經營的品牌，導致早期品牌的品質和標準下滑。如果聘請的管理者與你的管理理念不同，標準不統一，就會毀掉已建立的品牌。培養優秀的管理者，達到你的標準和要求很不容易，通常會影響企業的發展。

此外，持之以恆堅持對顧客的承諾價值有時很難。例如在SARS期間，他們是最艱難的，廚師每天都在跟總裁說，沒什麼生意，曾考慮採購些便宜的食材，最後仍是堅持選用優質食材，儘管成本很高。她堅信如果降低食品品質，顧客就更加不會來了。相反，如果堅持對顧客的承諾價值，顧客會對此品牌產生好感。因此在SARS時期，他們的生意還是做得比其他時候好，他們的生意額亦有提升。她認為，不可以省在客人身上，要省在自己身上，要自己開源節流。所以在那個特殊時期，他們堅守住了品牌承諾價值。

總結

從「景樂集團(King Parrot Group)」的案例中我們可以得到以下經驗：

第一、餐飲品牌所體現的餐飲文化非常重要，在餐飲業中，如果要做高端品牌，除了提供食品外，更重要的是整個品嘗食品的過程和體驗。當中的感覺服務、食品和氛圍都非常重要，這氣氛要體現當地的文化，讓顧客有親臨其境的感覺。因此需要企業全方位，跨部門地管理品牌。

第二、餐飲的關鍵還是食品。食品包括廚師與食材。廚師的培訓要有計劃和執行力，外聘廚師和培養廚師可以同步進行。而食材方面一定要有保證，從食材開始追求食物的品質。

第三、提供友好的服務，讓客人像朋友一樣，關注客人的忠誠度和回頭率，注重顧客資料資料庫的建立。

第四、餐飲品牌成功四要素非常重要：服務、食品、氛圍和選址。缺一不可。很多人創業失敗，與他們的選址有很大關係。此外即使在品牌最艱難的時候，也不能放棄產品的品質，降低食品的要求。

第五、員工的管理也非常重要，可能會影響到人員的流失。同時餐飲業中普遍存在，低層的服務員流失率比較高，比較缺，能夠吃苦肯做的人非常重要。現在很多企業都開始關注員工的福利、晉升機會和給予員工認同等。

和光鐵板燒日本料理 (TokyoWako)

日式餐廳

「和光鐵板燒日本料理」簡稱「和光」，成立於1989年，總部設在美國，有五間分店，深受美國當地市場歡迎，顧客包括荷理活著名影視明星，如米路吉遜、夏理遜福、金馬倫載偉絲；武打明星史提芬史葛、李連傑、成龍等。此外物理學家霍金亦曾光臨過此店。

公司背景

2007年林先生決定回香港創業，他觀察到香港市場的日本料理以鐵板燒和壽司居多，且定位高檔，中檔價位的鐵板燒很少。遂利用此市場空間，開設中檔價位的鐵板燒餐廳。目前，「和光」在香港有3家店鋪，分別位於紅磡、九龍和銅鑼灣，員工約70人。

「和光」在香港的運營獨立於美國總公司，集團除「和光」品牌外，還有三家中餐廳，其中「醉紅樓」2家，主打潮州菜，「會軒」1家，專做婚宴，主打粵菜。為了有效地控制成本，集團貨源主要從當地代理處採購，除了肉類實行統一採購外，其它菜類如蔬菜、海鮮由各分店在指定的幾家代理處購買確保新鮮度。在未來五年內，公司計畫集中資源發展「和光」品牌。其中原因如下：

第一：人員缺乏，特別是前線員工的缺乏，最低工資出臺後令招聘員工難度大增。而日本餐廳的顧客以年輕人為主，為了配合年輕人的形象，餐廳招請的前線員工亦以年輕人為主，但此類員工的流動性更大；第二：香港的大眾化中菜市場漸飽和，中餐廳沒有發展前景；第三：培養餐飲業的中、高層領導不容易，公司的日本餐廳缺乏領導，需要投入的精力較多，但個人精力有限。

品牌發展策略 — 完美體驗，口碑相傳

「和光」品牌承諾價值是為顧客提供"舒適的就餐環境和優質服務"，讓顧客在就餐的同時能夠享受到鐵板燒烹飪過程的藝術價值。「和光」品牌定位為中檔價位鐵板燒餐廳，晚膳的人均消費400-500元。目標市場為喜歡吃壽司但希望換一下口味的顧客。現時同類價位及規模的競爭對手較少生意穩定。近年來，「和光」紅磡店和九龍店引入時下流行的日式燒肉。銅鑼灣店由於場地限制，若引入燒肉則無法保證店內環境的舒適度，故未同步引進燒肉。日式燒肉象徵另一張深度的日式餐飲文化，吸引很多年輕消費群體。讓消費者自己烹飪燒肉，提高了顧客的參與程度，滿足了消費者希望自己動手的需求，有助於豐富顧客就餐體驗，藉助口碑宣傳提升品牌形象。

「和光」首家店鋪選在黃埔花園區域，因為該店鋪面積寬敞，環境比較恬靜，能夠為顧客提供舒適的就餐環境。此外，相同類型的店鋪，黃埔的租金要比市中心旺區便宜，公司藉此節省運營成本，實施薄利多銷的營運方針，進而達到顧客受惠，希望顧客產生物有所值的感覺。但顧客的滿意度調查顯示和光在此方面基本讓顧客感到滿意，「和光」有口碑的雙贏局面。

「和光」品牌承諾價值是為顧客提供"舒適的就餐環境和優質服務"，讓顧客在就餐的同時能夠享受到鐵板燒烹飪過程的藝術價值。

「和光」重視店內裝修，店內佈局分為兩部分，兩旁的裝修在典雅中略顯時代氣息。店內既有適合情侶互訴情感的木桌，亦有適合三五知己聚首的大沙發。有坐4-6人的壽司吧，亦有4-6人的鐵板燒爐。此外，還特別設計了能容納24人的VIP專區和可容納8-10人的鐵板燒VIP房以及小包間以滿足渴望寧靜空間的朋友，顧客在此環境中就餐可以充分體驗到舒適愉悅的感覺。是次的顧客調查顯示，和光在用餐環境及舒適度上最令顧客滿意。

「和光」主打產品鐵板燒，為全開放式烹飪方式。對顧客來說，在享受鐵板燒美味的同時，亦能觀賞到廚師精湛的廚藝。顧客可以將廚師從煎，炒，兜，切，灑酒以至點火的每個流暢的動作盡收眼底。廚師亦可以用最恰當的時間和手法將材料的味道發揮到淋漓盡致。此外，全開放烹調方式將食物中的各種香氣和酒的醇香瀰散至店鋪內的每個角落，從而提升嗅覺的感受，進而將整個烹飪過程上升為一項藝術，令顧客身臨其境感受色香味俱全的就餐體驗。

管理層如此精心的為顧客提供就餐體驗，因而獲得顧客的好評。是次問卷調查結果顯示，顧客選擇「和光」的主要原因是食肆環境和氛圍、物有所值及菜品特色和多樣化。他們獲取「和光」餐飲資訊的主要管道是口碑和網路宣傳。受訪者對「和光」就餐體驗的評分很高，尤其對食肆設計新穎、就餐氛圍、菜品味道和吸引力方面給予頗高評價。就餐體驗整體感覺滿意，表示願意與他人分享就餐體驗。

人力資源——品牌發展絆腳石？

在組織結構上，除創建人作為總負責人外，設有行政辦公室，有五位同事，其中三位負責會計業務，一位主管人力資源，一位負責市場推廣活動、主力處理facebook和Groupon的網路推廣。在培訓方面，由於聘請員工存在困難，公司目前暫無系統的培訓計畫。亦未系統地制定和實施忠誠顧客計畫，公司主要依靠店內員工及廚師自發性地發展忠誠顧客。

是次問卷調查結果亦反映出「和光」在人力資源管理方面力度不足。受訪者對服務員的服務表現評價一般，雖感到服務員外觀及穿著可以，對顧客的回應也及時，但服務態度及熱情不足，不少顧客否認員工具足夠經驗及曾接受很好的服務及餐飲知識方面培訓、待客不夠友善、未能真正理解顧客需求。因而亦影響到對「和光」品牌的喜愛度不強，未能產生情感依託和忠誠度，對會否推薦給他人或再次惠顧感到猶豫。

宣傳管道-充分利用時尚宣傳管道

「和光」很注重宣傳推廣，主要目標是持續提升「和光」品牌知名度，讓「和光」鐵板燒成為顧客的首選。他們擁有獨立的公司網站，曾經在「飲食男女」、「壹週刊」等報紙雜誌刊登廣告，成功吸引了很多顧客。「和光」除利用傳統的報紙雜誌做宣傳推廣外，亦充分利用facebook社交媒體宣傳。2006年在facebook上建立公司的網頁，推介新產品，鼓勵口碑相傳。公司有專人負責facebook網頁的更新及相關活動的跟進，顧客可以在facebook上進行諮詢、訂餐及對在店內的消費體驗進行評論。近來，「和光」在Groupon網站上做團購促銷，以提高空閒時段客流量，此推廣極大地提高了經營效益。「和光」自從利用Groupon網站後，取消了報紙雜誌廣告宣傳，因為傳統媒體的成本較高，且效果不盡如人意。問卷調查結果得到同樣結論，受訪者認同獲取和光品牌及其餐廳的資訊的主要管道網路和美食網站，並滿意團購優惠和安排。

品牌發展瓶頸：人才及租金乃千斤擔

目前品牌發展面臨的挑戰主要有：第一、人員缺乏，員工流失及員工老齡化。香港餐飲業從業人員短缺是普遍存在的問題，自從實施最低工資標準後，此問題更嚴峻。近一兩年，鐵板燒餐廳的數量增加，競爭對手常採用高價挖人，經過培訓的店內廚師和服務員經常被挖走。公司人員緊缺，公司藉暑期聘請兼職學生可暫時緩解這一問題，但假期結束後，又會面臨同樣的員工緊張問題。「和光」希望香港政府協助解決人工短缺問題，例如輸入勞工，緩解餐飲業人員缺乏的現狀。但同時，和光領導層亦要從規劃上和管理上解決員工不足，員工能力不高及服務意識不強的問題。避免因缺乏足夠的底層管理人員及前線員工而影響日後的擴張步伐和傷害品牌形象。第二、公司內部管理層對品牌管理理念、戰略規劃的認同程度不同，限制了品牌創建和發展。第三、勞動力供給不足的壓力、業務壓力、銷售壓力令公司難以從銷售導向轉型為價值導向的品牌管理模式。第四、店鋪租金對餐飲企業發展的制約。香港寸土寸金，店鋪租金持續上漲，令中小企業難以維持和發展。第五、公司亦考慮北上開店，卻感到雖然內地市場空間廣闊，但內地消費文化與香港消費文化存在差異，北上需要克服當地人際關係問題。若能找到合適的當地合作夥伴，才真正北上發展。

> 儘管顧客認為和光的食品味道及選擇皆合符期望，用餐環境舒適，但服務低於期望和品質穩定性不足令總體體驗雖令人感到滿意，但不足以喚起品牌喜愛度及忠誠度。

總結

「和光」案例提示：第一、企業在宣傳推廣方面除了利用傳統的報紙雜誌外，社會媒體如facebook亦是很好的品牌推廣平臺，其更具成本效益；第二、強勢品牌的建立是由內至外的過程，企業應該首先建立強有力的團隊以支撐品牌發展的理念。第三、努力提升和豐富顧客的用餐體驗，讓顧客感受和光品牌的承諾價值是一正確的方向。在餐飲服務的生產和消費中，鼓勵顧客參與以共同創造價值亦是很好的嘗試。但和光的經驗似乎說明其員工在此過程中的服務水準可能因個人的工作經驗及服務心情變化而水準不一致，(調查顯示顧客認為和光的食品品質較參差)。此外，部分顧客對如何享用日式燒肉的知識和體驗不足。結果，儘管顧客認為和光的食品味道及選擇皆合符期望，用餐環境舒適，但服務低於期望和品質穩定性不足令總體體驗雖令人感到滿意，不足以喚起品牌喜愛度及忠誠度。因此，食肆若期望創建強勢品牌及持續發展，必須注意員工的培訓及管理，提高他們的品牌意識，改善員工—顧客在互動接觸此一品牌關鍵接觸點的體驗。

牛角日本燒肉專門店(Gyukaku)

日式餐廳

「牛角日本燒肉專門店(Gyukaku)」(簡稱牛角)是日本知名餐飲品牌,有逾十年歷史,起源於東京,發展速度非常快,有630 多家分店,遍佈全日本。

公司背景

十年前,日本「牛角」開始積極開拓國外市場,包括美國、臺灣、新加坡,2010年11月由「株式會社」引進香港餐飲市場。僅一年多時間,「牛角」在香港開設6 家分店,主要位於大商場及旺區,如九龍灣德福廣場、尖沙咀海港城、紅磡黃埔花園、銅鑼灣皇室堡、葵芳新都會廣場及旺角瓊華中心。

「牛角」品牌引進香港,主要是為了填補香港餐飲市場的空白。負責人曾研究香港的日本料理店,發現香港人喜歡品嘗日本菜,可是日本料理不是價格偏貴就是品質一般,市場上正宗的日本燒肉店更是罕有。燒烤市場由韓國餐廳壟斷,僅有幾家日本人自己開的高級日本料理品牌,取價比韓式的高級料理更高,晚餐每人需要付600至1000港元才能享受像樣的日式料理。因此推斷,中檔價格的優質日本料理品牌店在港應有很大發展空間。經過嚴密市場調研後,「株式會社」決定引入「牛角」品牌,相信此日本燒肉品牌能夠以合理的價錢及優質的服務,為市場帶來更佳的選擇。

「牛角」管理層認為企業的發展離不開速度,開店速度會提高品牌知名度,增加市場佔有率。如果順利,明年計劃擴展2-3間分店。但因為日本燒肉畢竟不像香港人吃餛飩麵那麼普及,因此牛角管理層會密切關注市場的反應,不會過急地為開店而開店。

品牌發展—知己知彼,滿足顧客需求

「牛角」品牌的取名,意思為牛頭上的一隻角,就如天線一樣,不斷的接收客人寶貴的意見,不斷進步改善。

「牛角」品牌承諾價值是"物有所值"。香港日式燒烤晚餐定價通常為600至1000港元,但大眾消費者能承受的價格在200-300港元,故「牛角」將同類型燒烤需要600港元的晚餐調落到平均每人200港元。同時,通過增加附加價值,亦即設備、環境、服務,份量和食品的品質、口味等,為顧客提供高品質的就餐體驗。例如,「牛角」在菜品份量、種類和價格方面做相應調整,保證顧客可以品嘗到不同種類菜式,但卻只需一兩百元,吃得暢快又很飽。而同樣的品質和份量,如果在定位比較高的日本燒肉店,客人即使省着吃亦需要花費差不多600港元。而由於「牛角」是日本知名餐飲品牌,店鋪選址在比較方便的大商場,環境好、裝修好、服務亦好,所以「牛角」開業以來一直受到顧客的喜愛。

「牛角」管理層認為企業的發展離不開速度,開店速度會提高品牌知名度,增加市場佔有率。

負責人認為顧客來「牛角」消費的動機包括「牛角」在其他國家和日本的知名度、其他消費者的介紹，亦即口碑。

此外，他們注重與競爭對手的區別，例如嘗試很多不同產地和部位的肉類，因此，除去價格競爭因素外，他們選用比市面有售更好的食材。如果大家售賣同樣價格，他們會從食品的品質和份量、地方交通的便利性、環境、衛生、抽風通風系統和服務等多方面與競爭對手區分，甚至免費提供醬料、醃料、調味料，令出品更為物有所值。那麼，即使競爭對手要模仿某一種醬料、或者某一種沙律醬，它的模仿只是像而已，而不會一模一樣。而顧客亦會認同「牛角」的口味是最正宗、最好味。

善用合作夥伴，保障品牌地位

「牛角」品牌迅速被消費者接受的另一原因是選址。香港飲食業的主要消費客群為年輕人，他們重視就餐環境，所以管理層在選擇區位時優先考慮大型商場，做好設備、通風抽風，讓燒烤的氣味不會沾到顧客身上。此外，另一重要的原因是大商場對商家較有保障，不會引入過多類似的品牌於同一商場內，引發惡性競爭。針對商場加租的問題，負責人認為大部分的業主評估租金回報率不是以短線為主，但最重要的環節是如何將租約協商至最理想價位。

負責人認為顧客來「牛角」消費的動機包括「牛角」在其他國家和日本的知名度、其他消費者的介紹，亦即口碑。這與是次問卷調查結果相一致。來自不同區域的受訪者均表示非常熟悉「牛角」品牌，來此食肆就餐主要原因是朋友及家人推薦，食肆環境及氛圍，方便的食肆地點及菜品特色和質量。顧客對在「牛角」的就餐體驗及消費後評價都非常滿意，表示了很高的品牌忠誠度。

系統管理，凝集內力

負責人表示，公司在發展的同時亦要考慮員工的職業發展需要，公司應有明確的願景和長遠規劃。

- 收集意見和問卷考核機制

  公司會定期收集顧客意見，包括通過Facebook、網路或者店鋪內問卷調查，做到全方位，立體化收集顧客的不同意見。管理層每天的首要事情就是審閱問卷，稱讚的先放一邊，因為這是企業運營承諾的水平，投訴或者嚴重的顧客投訴需要先處理，經營餐廳是為服務客人，讓顧客滿意。處理投訴時，要站在客人的角度去想問題，思考這樣做是否合理，就很容易作出正確判斷。

- 員工聘請

  前線員工比較難請到，這亦是整個餐飲業普遍存在的情況。雖然如此，亦有香港理工大學的畢業生或在讀學生在「牛角」工作。他們主修專業是酒店管理，所以很喜歡在餐飲行業工作。「牛角」是多品牌發展的連鎖企業，發展速度快，員工可以學到很多實踐知識。

- 員工培訓

  公司建立了有系統的培訓體系。新員工入職後，首先參加兩天的入職培訓，包括講述公司的背景、對同事的要求，然後帶他們去相關的店鋪，巡視、瞭解、試吃，之後各部門的負責人為他們做1-2小時的講座，例如廚房、樓面、採購部、人事部等。主要講授公司的理念想法和具體工作中常遇到的問題。此培訓針對所有新員工，包括服務生、洗碗工和兼職工等。兩個月內如有6-8名新員工入職就會開班。如果兼職員工願意參加入職培訓，公司亦會提供帶薪培訓，同樣按小時計算他們的工資。入職培訓後，新員工還要參加分店提供的在職一對一培訓。

  此外，公司亦有聘請專業培訓機構來公司講座，例如如何解決問題，團隊建設，提升自己的領導能力等。每年會舉辦8-10次講座。管理人亦會帶領中層經理到日本參觀學習。人事部也會組織很多凝聚團隊的活動，如做義工、郊遊、做運動等，令團隊對公司更有歸屬感。

- 企業文化

  公司的企業文化是「陽光管理」。寓意為像陽光一樣的通透、透明和溫暖。為了更好的傳遞公司的品牌價值給顧客，公司的每名員工都應該瞭解公司的價值觀，每個品牌和每家店鋪的營運狀況等。公司的透明度很高，這樣會方便公司培養管理人才。例如營運部的員工會瞭解食品的成本、人工費、運營費。公司希望通過這種方式建立員工忠誠度，傳授員工管理知識，從而令員工明白管理和成本控制的難度和重要性。

宣傳渠道—品牌忠誠顧客計劃結合網絡宣傳

公司認為最好的宣傳渠道是客人的口碑，其次是公司自己的網站宣傳和Facebook。同時亦會配合廣告宣傳。

雖然是特許經營方式，但在市場行銷方面主要由香港公司自己負責，總部只負責提供品牌指導，如保障品牌標識及公司形象。為了保證品牌形象一致性，廣告刊登前香港公司會將廣告樣本發給總部檢查，

公司亦有推品牌忠誠顧客計劃，建立顧客資料庫。「株式會社」旗下品牌有一張通用的優惠卡，通過網絡可以激活此卡。每個品牌都有不同的折扣和優惠券，亦可積分。通過公司網站可以查到詳細信息，例如總積分及相應的優惠等。公司對激活優惠卡的會員統一管理，每星期都有研究會員的用餐習慣，以便為他們提供更好的服務。

為了留住忠誠顧客，公司計劃增加VIP會員的優惠，如跨行業優惠等讓顧客更直接感受"物有所值"的核心品牌價值。「牛角」品牌的其中一個主要宣傳是facebook。如果有顧客投訴，他們會即時跟進。真誠地和客人溝通、同時鼓勵投訴者聯繫公司，以儘快解決問題。

品牌智慧分享

「牛角日本燒肉專門店(Gyukaku)」的案例為我們提供了以下經驗：

第一、創建食肆品牌及開店前，必須進行詳盡的市場和品牌分析，對區位、店鋪的選擇有着充分的準備，計劃完整之後才行動，不能盲目進行。

第二、餐飲品牌的基本生存條件是食物的質素。食材、醬料、調味料等很重要。首先必須保證食品的品質，再從份量、口味、環境、衛生、交通區位、通風設備等條件提升品牌的價值。

第三、對顧客的重視是建立口碑的前提。忠誠度的提高，是品牌成功與否及持續性發展的關鍵之一。可以通過意見的收集、投訴的處理、會員資料庫的建立、還有種種及時、有針對性的會員優惠進行。

第四、員工的培訓能夠做到多種多樣，根據不同級別員工的需要進行安排。員工培訓是員工的福利，同時亦可以是等價交換，公司提供培訓，相對的，員工亦要付出自己的時間或者對公司的工作有承諾，因此，「牛角」的經驗顯示必須有匹配的激勵機制和讓員工知悉未來的發展前景，員工才更有動力參與培訓，提高個人的工作能力和服務知識。

第五、對於投訴的處理策略上雖視問題重要性先後處理，要態度誠懇，切勿與顧客針鋒相對，但從品牌體驗及投訴的擴張是極負面的品牌關鍵接觸點的角度考慮，企業還是要即時處理投訴才是上策！

第六、餐飲業中，大企業與中小企業在品牌構建難度方面不同。大企業在鋪租和區位選擇上比中小企業有優勢，他們有關係和有能力，而中小企業創建品牌則會承擔很多大企業沒有的壓力，議價能力在品牌知名度提升之後才有機會。

員工的培訓能夠做到多種多樣，根據不同級別員工的需要進行安排。

金枕頭

泰式餐廳

金枕頭泰國餐廳
Golden Durian
Thai Restaurant

「金枕頭」泰國餐廳創立已有10年歷史。創辦人家族母90年代初已在九龍城開設泰國餐廳“金麥泰”，其後退股並獨自於1996年在大圍創建了“金曼谷”餐廳，2001年在粉嶺開設“金枕頭”。

公司背景

金枕頭負責人陳先生乃家族第二代，自小就在店裡幫忙，非常熟悉餐廳的經營管理，亦曾參加「稻苗培訓計畫」，後留學澳洲，後回港在跨國公司工作，其後幫忙管理家族事業。，

陳先生生於香港，但喜歡泰國文化，尤其是泰式飲食文化，用心鑽研泰國食品的製作方法和調料的用法，如研究味道之間的區別、香味在哪裡、汁是怎麼做…等，更結合泰國文化，讓顧客更能體會「金枕頭」的泰式餐飲享受。「金枕頭」經過精心經營得以生存及發展，其目標市場主要是餐廳周邊住宅區的居民，目前已成功建立品牌忠誠度，擁有一批忠誠顧客。這些顧客對泰式食物的知識往往比新入職的員工還高。兩年前忠誠顧客的比例占八成，去年餐廳重新裝修以吸引了新的顧客和擴大客群，惟熟客比例仍然佔據六成以上！

品牌發展

“金枕頭”乃著名的泰國榴槤品種，餐廳命名為「金枕頭」的主要原因是期望顧客能夠將品牌聯想及泰國菜。創辦人亦曾利用過榴槤作餐廳裝飾，但因榴槤味道太濃郁，令部分顧客感抗拒而取消。「金枕頭」餐廳十年前很受歡迎，現在的品牌知名度較前有所淡化，且讓部分顧客有老化感覺。為了使品牌年輕化，領導層請專業顧問公司重新設計餐廳和品牌標識，以更具生氣的品牌形象希望能吸引更多的顧客，擴大目標顧客群。目前餐廳的主要顧客約70%是家庭顧客，但比例正在逐漸的減少，中青年顧客所占比例越來越多。品牌重塑取得初步成效！

「金枕頭」的核心價值在於優化的食物質素，「金枕頭」承諾給顧客的利益是：物有所值、健康、少味精、食材新鮮。食材主要是進口肉和泰國香料品牌。吸引顧客再次光顧的原因是食物質素好、價格合理、熟客介紹、溫馨居家的感覺。經營目標是大眾化路線和高效益。「金枕頭」的招牌菜是咖喱蟹、蝦餅等，但為了吸引新顧客，留住老顧客，不斷在努力研製獨家菜式，例如冬陰功焗飯等。讓“冬陰功焗飯”的獨特味道有別于競爭對手的同款菜式。總的來說，為食物品質而來的顧客占50%，30%的顧客是為了價格合理、大眾化，其餘的客人是對老字型大小品牌的信心。

「金枕頭」經過精心經營得以生存及發展，其目標市場主要是餐廳周邊住宅區的居民，目前已成功建立品牌忠誠度，擁有一批忠誠顧客。

餐廳聘請有具豐富經驗的泰國廚師保證食物質素的泰式味道。價格定位屬於中下，與粉嶺區的其它餐飲依然屬於偏貴型，在經營泰國菜的餐廳當中卻算是便宜的！例如同等分量的烤魷魚比隔壁的日本料理貴20塊，炒飯貴3塊。餐廳未裝修前，前臺設計在最角落，給顧客的感覺是高級餐廳，價格較貴。裝修後櫃檯的位置設於門口，這樣不僅方便顧客，亦便於經理和顧客交流，經理和顧客的溝通對餐廳的發展及維繫顧客都很重要。

內部管理

「金枕頭」全職員工四人，兼職十人。廚房員工相對穩定，惟前臺服務人員流動頻率較高，廚師是持有香港身份證的泰國人，二廚對廚房的運作系統也很熟悉，在生產運作上具有優勢。

「金枕頭」在2011年中開始記錄打電話來定位的客人的簡單個人資料及用餐要求，但是沒有詳細的顧客資料資料庫。2009年開始應用電腦系統管理餐廳，系統內有安裝記錄資料的程式，但前線員工中3人是泰國人，不太懂中文，沒辦法完成顧客資料搜集工作。但在資料資料庫上這方面有很大的改善空間。此外，因為熟客多，他們對餐廳的環境很熟悉，很多時候服務都是顧客自己完成的。

宣傳管道

「金枕頭」開業之初，只針對性地在店鋪位置的社區粉嶺火車站最旺的地區做做戶外廣告，但是後來因為有了一定的知名度就沒有再做宣傳。兩年前亦在社區雜誌刊登介紹食物的特稿，順道宣傳「金枕頭」，但此法宣傳效果不理想。

「金枕頭」在北區的食肆好評榜排名前十，泰國菜中排名更加靠前，更在2010年獲得香港泰國菜餐廳20強入圍名額。此外，某些飲食雜誌如《新假期》亦有對「金枕頭」的評價，但餐廳領導層很少主動聯絡雜誌介紹「金枕頭」，主因是過去在此類雜誌上的廣告效果不理想，很少食客是根據雜誌的宣傳或推薦來消費。何況，現時顧客以熟客居多，領導層認為沒有需要投放平面廣告，寧願選擇在裝修後大量派發卡片促銷新格調餐廳。現在領導層亦察覽不少食客在Openrice發表食評，分享他們在「金枕頭」的就餐體驗，但顧客對這些食評不須負任何責任，評價褒貶不一，餐廳無人跟進，也確實感到難以跟進和控制。

品牌發展面臨的困難與挑戰

一、對「金枕頭」品牌的發展方向及定位未能完全掌握。若在其他社區或購物區開設分店，必須先解決定位問題否則就會遇到瓶頸問題，管理團隊亦可能配合不了，最後可能失敗告終。

二、前線員工流動性大，他們也需要培養發展品牌的意識。但如何為他們提供相關培訓是一大難題。

三、市場競爭激烈。如三個月前「金枕頭」所在社區有一蕉葉亞洲美食開業，其餐牌和「金枕頭」類似，且增加了馬來西亞和印度美食，價格優惠3元，是「金枕頭」的主要競爭對手，讓人深感壓力。

四、將「金枕頭」遷出此社區困難較大。何況其他地區多有品牌知名度高的餐廳，兼且剛進駐時缺乏知名度和熟客支持，遷址後風險很高。

五、餐廳內裝修風格不能突出主題，泰國風味不強。社區內的顧客對餐廳設計和氛圍的要求不高，在商業區經營，當地顧客要注重的就不僅僅是食物的質素問題，對服務和餐廳氛圍及格調期望較高。

六、香港人的健康意識日漸提高，如何具創意地將健康此"價值"融入「金枕頭」以提升品牌形象對以泰國菜為主打的餐廳是另一大挑戰。

未來發展計畫

兩年前在曹公潭開設了中央廚房，領導層認為此投資會促進企業發展。現時中央廚房已開設兩年，菜式以中菜居多，兼提供少部分西式菜。但發現同時營運"金枕頭"和中央廚房的成本效益低，且會引致員工產生不安全感。

中央廚房裡的員工主要是泰國人生產的食物都是原汁原味的泰國菜。但生意不是特別好，訂單量不多，經營成本高，很難掌控食材購買量，現在領導層任由其自由發展，沒有投入精力對其進行特別的管理。

陳先生認為評價品牌成功的標準主要是顧客對品牌認知和消費頻率。在接手「金枕頭」的三年期間，經濟環境較好，收益理想，持續增長。「金枕頭」的客源主要是社區顧客，營業收入上升的原因有以下幾方面：1、價格上漲；2、在週末店內增加了座位，接待更多客人；3、通過參加"稻苗"計畫學過餐飲管理工程，利用所學知識，重新審視功能表，變換和增加新菜式。陳先生認為自己現在所開設的餐廳還有進步空間，做得不是很完善。他計畫先對現有餐廳加強管理，根基穩定後再考慮擴大經營，開設新的分店。

總結

「金枕頭」無疑還有很大的發展空間，在發展和利用已有優勢的同時也要注意對劣勢的改進。

一、清晰界定餐廳品牌的定位—泰國餐廳專家或其他.....對相匹配經營模式也要清晰。

二、制定相匹配的企業文化以更好地演繹泰國餐飲文化，讓客人能感覺真正的泰國風味。

三、短期內計畫尋找一名助手協助，穩定管理團隊，協助制定品牌及業務拓展計畫。

四、為配合日後業務跨區發展，餐飲企業必須預先規劃如何跳出本區擴大品牌的知名度，擴展到其他區域不僅對品牌知名度有要求，還要讓食客對品牌產生好感，為建此目標必須提升服務水準。要穩定員工、保證食物的物有所值。

五、適當增加資訊式的廣告，告知顧客「金枕頭」泰國菜能讓他們享受那些利益。

六、增加菜式吸引客群及藉此豐富品牌體驗及提升品牌形象。

「金枕頭」無疑還有很大的發展空間，在發展和利用已有優勢的同時也要注意對劣勢的改進。

大叻
越式料理

別府餐飲集團建立十年有餘，以經營日本料理為主。公司員工約500人。集團創始人兄弟四人創業前均在餐飲業工作，積累了豐富經驗，兄弟們皆喜愛日本文化，遂開創以日本料理為主的餐飲企業。

公司背景

憑著豐富的經驗及對市場的洞察力，及不斷努力嘗試，終達致期望所得的成績。別府集團旗下品牌包括：湯布院、野姜、金味、大叻和日田蕎麥面。這些品牌均以日本地名命名，讓顧客通過地名聯想到品牌餐飲的主要特色。

大叻是別府集團旗下唯一經營越式料理的品牌，位於K11商場，已經營兩年。餐廳品牌稱作「大叻」的原因為大叻是越南最南邊的一個地方，曾是法國的殖民地，當地有許多白色法式的建築，也引入了很多不同的西式建築物，散播歐式白色風情的感覺。

別府概念上有長期規劃，實際執行時以短期計畫為主，管理層認為很多影響餐飲業經營的宏觀因素難以預料，故未特別重視詳細長遠計畫，更未考慮企業文化的建設。大叻餐廳的創建只是兄弟其中一人的意見，他很喜歡越式料理，故抱著牛刀小試的態度開設越式餐廳，未將「大叻」作為品牌重點發展。而且，旗下眾多品牌未來如何協調發展，目前集團暫無明確計畫，或會考慮重點發展知名度高的別府和金味兩品牌。

品牌發展之路

別府集團的知名度並非管理層主動規劃取得的結果。因為年輕一族喜歡日本料理，加之分店數量的增加，帶動顧客對其品牌的認知。管理層相信品牌能留住常客，也能吸引新顧客，可以拉動銷售。集團創建之初並無清晰的品牌戰略規劃，亦未認識到品牌建設對企業發展的重要性，認為品牌活動是成本，而非投資，主要以銷售導向的管理方法創建品牌，隨著集團的發展，管理層逐漸意識到品牌的戰略重要性。

別府以日本拉麵為主打產品，集團致力於樹立"專業日本料理"形象，品牌承諾價值是「物有所值、純正高品質」的日本拉麵，舒適的就餐環境。例如，新店鋪在內部裝修時增加了舒適的沙發座椅，惟價錢並未提高。別府的功能表定期更新，添加新菜式，為客人提供更多選擇。餐廳內部設計強調舒適就餐環境、家的感覺為主導，客人可以隨意在餐廳內休息，服務員不會催促客人離開，對VIP顧客更提供細緻入微的服務。

別府集團嘗試進行網路宣傳，管理層先選擇日田品牌做試點，拍攝日田錄影片上傳到goodshow.com，還計畫陸續製作類似電視系列片集形式宣傳別府集團。

「金味」的目標顧客為社區居民，以快捷服務為主，主打菜是手打冬菇，深受顧客喜愛。「大叻」主要通過特色越南菜向客戶傳遞正宗越南餐概念，品牌的承諾價值是美味越南餐，例如，清補涼和牛湯都是大叻的特色。野薑的策略是選址在商業辦公區，目標顧客是高收入的行政及白領人士。湯布院主打食品偏重精緻小巧。日田主打食品是健康蕎麥面。

為配合不同品牌特色及商場要求，別府集團每間餐廳的裝飾不同。集團管理層每年前往日本考察餐飲業的最新流行趨勢，包括裝修風格的變化及時尚潮流，返港後他們會和設計師討論新的裝修方案，更新原有的風格，確保引領日式餐飲時尚新潮流，為顧客提供時尚的日本料理體驗。

宣傳管道

別府從未在報紙上投放廣告，平面媒體選擇以飲食和消閒雜誌為主，例如《飲食男女》，《新假期》等。尤其在特殊的節日期間，如耶誕節等，會設計特別的促銷套餐廣告宣傳，目的是催谷銷售量。此外，亦在店鋪所在的商場內宣傳，例如有些客人會駕車到圓方商場就餐或去看戲，因此針對性地做廣告宣傳吸引顧客，讓他們瞭解位於圓方商場內的店鋪。當餐廳不定期推出新款食品，管理層會聯絡記者做特殊報導。近期，別府集團嘗試進行網路宣傳，管理層先選擇日田品牌做試點，拍攝日田錄影片上傳到goodshow.com，還計畫陸續製作類似電視系列片集形式宣傳別府集團。

品牌發展困難

市場上日漸激烈競爭是整個集團未來發展面臨的最大的困難。現時香港的日式料理餐廳很多。

但大叻品牌的最大困難是人力資源問題！原因有二：第一、集團比較熟悉日本餐，卻是首次經營越南餐，因在此方面的網路不足，比較難招聘優秀的專業廚師。第二、工資和福利要求比較高，加上其他方面的影響，成本壓力日增！

品牌形象欠鮮明。集團對大叻的宣傳較少，故其知名度不高。此外，市場上有不少茶餐廳亦採用大叻這個名字。例如，香港島內有些越南茶餐廳叫大叻或是越南大叻。但他們都不是別府集團的分店。大叻品牌的形象在這方面會遇到挑戰。

如何利用別府現有的品牌知名度帶動旗下六個品牌的發展亦未有明確計畫。未來三年，品牌之間的發展關係怎樣，哪個品牌更重要？還是繼續發展別府和金味兩個品牌則有待考慮。

內部管理

集團內部的培訓由人事部負責，培訓內容以餐飲服務技巧為主，惟不包括集團的品牌價值及活動。人事部亦會安排員工參加外面專業培訓機構提供的餐飲及服務課程，如處理顧客投訴，魔術表演等。人事部制定了相應的員工提升考核制度，例如廚房的員工要考烹調技巧和食材運用與配搭；樓面的員工要被問及餐廳營運的管理知識。

負責品牌管理的經理每月流覽網路食評和博客對餐廳的評價，記錄下顧客留下的負面評論，在開例會時回饋給員工和共同討論解決方案。集團對表現優秀，超出營業預算的分店有相應的獎勵政策，如將超出預算的部分獎勵給店鋪，年終分紅等。

集團制定了多種促銷手段吸引新老顧客，如現金券、換購券和積分優惠等。別府有很多常客，平均每月光臨一次，有些顧客每月更會來消費3-4次，但多半顧客純因享受折扣而來，並非「大叻」的忠實顧客。

總結

別府集團目前生意暢旺的原因是他們的差異化產品順應了市場需求。他們引入了受香港顧客喜愛的日式風格，更被公認為引領日本料理新潮流。集團的經營策略以銷售為導向，推出各種優惠政策帶動銷售。隨著企業的發展，旗下品牌及店鋪的增加，管理層應該考慮品牌導向的經營策略，為各品牌制訂清晰的發展戰略，更要有全面的品牌組合戰略，厘定各品牌在企業發展中的位置和貢獻，協調好品牌之間的發展關係和方向。

悅木越南 The Vietnam Woods

越式

THE VIETNAM WOODS — 老趙

悅木

「老趙越南餐廳」(簡稱「老趙」)始建於1978年，是擁有33年歷史的老品牌，在香港共四家分店，三家位於油尖區，一家位於尖沙咀。「老趙」品牌在市場上享有很高的知名度和美譽度，享有多項殊榮，包括連續五年獲得亞洲菜越南組前五強。

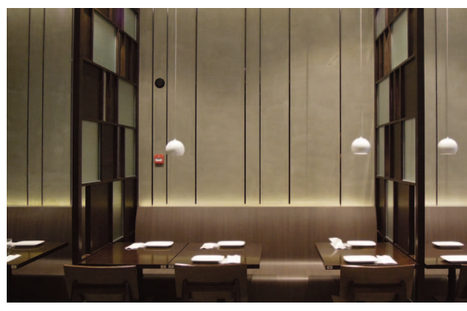
公司背景

在香港，「老趙」是越南菜的第一品牌，一談起越南菜就會聯想到「老趙」，提起「老趙」就知道是越南菜。在顧客心目中，「老趙」等同于高品質及地道越南菜。「老趙」品牌形象在喜愛越南菜的顧客心中根深蒂固。為擴充市場版圖，覆蓋不同層次的顧客，「老趙」創辦人的下一代于2010年成立「悅木」餐廳，拓展客戶群外，亦有助提升公司品牌形象。

在香港，「老趙」是越南菜的第一品牌，一談起越南菜就會聯想到「老趙」，提起「老趙」就知道是越南菜。

「老趙」品牌擁有眾多高檔次的顧客(如利孝和夫人、楊大帆等)，這部分顧客喜歡享用「老趙」的美食。因為「老趙」品牌定位相對較低，故無法改變人們認為吃越南菜是土氣的感知，無論菜的味道多麼鮮美也無法填補人們追求潮流，緊貼時代的需求。此外，許多商場喜歡「老趙」品牌，但不喜歡其日漸老化的品牌形象，往往要求公司以一個新的越南菜品牌形象進駐商場。公司認為「悅木」品牌的創建是成功的，不少「老趙」原有的顧客聞風而至，業務不斷發展。「悅木」品牌不僅僅維繫了「老趙」原有的顧客，繼續為他們提供服務，亦吸納了新客源。

公司目前擁有一個中央工廠負責物品配送及總寫字樓負責行政事務，清晰的營運架構能夠較好地支援企業進一步發展。公司現在由具有專業知識的第三代越南華僑經營，經過多次改革和發展，已擺脫了家庭式管理，進入企業化及專業化發展。公司計畫從2012年開始每年開設一家「悅木」品牌分店，每兩年開設一家「老趙」品牌分店。「老趙」品牌的發展已進入成熟期，公司計畫重點發展「悅木」品牌。此外，公司正在醞釀創建另一高檔越南速食品牌。



品牌規劃與外腦助力

「悅木」品牌定位中高檔，公司相信灣仔地區的顧客群能夠承受此價格水準消費得起，事實上，「悅木」品牌新張時許多社會名流亦光臨此店。開心、大自然及潮流是「悅木」品牌的核心價值。公司通過裝修、食品及服務等方面演繹這些核心價值。因此，公司在「悅木」品牌成立之初聘請專業顧問機構，共同構思和籌畫建立新品牌，利用不同的品牌元素演繹「悅木」品牌價值。在命名方面，「悅木」中的"悅"字有快樂、喜悅的意思，同時其發音亦與越南中的"越"字相似。"木"字讓人聯想到熱帶雨林及花草樹木鳥等，具有大自然氣息。公司利用Woods作為「悅木」的英文名字，而不採用restaurant作為「悅木」的英文名字，箇中原因不僅是為了避免俗氣，讓顧客感到我們雖是做餐廳但卻脫離了餐廳的格局，更是為了突出品牌價值，即親近大自然。

公司的服務人性化，注重與顧客建立朋友式招呼或家庭式招呼。在潮流方面，公司設計一些新穎的菜式以吸引年輕人，要讓他們知道吃越南菜不是土氣的，而是一種潮流。

店的裝修配合品牌親近大自然的理念，但又打破人們對傳統越南餐廳裝修的期望，具體表現在餐廳選用木板、木屏風等材料裝飾而非椰林、藤、竹等材料。店內的裝飾略帶法屬殖民地色彩，店的大門設計仿如推開式百葉窗，若氣溫為18~24度，顧客可以坐在店鋪門外就餐。店的裝修混入日式餐廳風格，因為時下日本餐廳在香港頗受歡迎。在食品方面，雖然公司全部食品均由食物工廠供應，但是整個呈現過程完全西化，讓顧客產生一種現代越南餐的感覺。

品牌價值及品牌體驗

公司的服務人性化，注重與顧客建立朋友式招呼或家庭式招呼。在潮流方面，公司設計一些新穎的菜式以吸引年輕人，要讓他們知道吃越南菜不是土氣的，而是一種潮流。

借力老品牌的杠杆作用

按公司設想，新品牌「悅木」既能充分利用「老趙」的品牌DNA，又能給顧客耳目一新的感覺。公司沒有主動投放廣告推廣「悅木」品牌，品牌推廣主要通過「老趙」忠誠顧客口碑宣傳，參加比賽賽事，跨業界推廣及媒體的免費採訪。為配合年輕顧客以上網尋找資訊的習慣，公司亦在社交媒體，如Facebook上建立群組，但尚未有一套完善的策略去利用此媒介。公司認為，當前市場現狀僅通過投放廣告推廣品牌是不可取的，社交媒體是未來發展的趨勢。公司計畫短期內制定針對社交媒體的市場行銷戰略，可惜，目前尚未有合適的人選。

公司管理

公司共三大股東，分別是趙先生，其姐姐和弟弟。三股東皆具有專業背景，內部分工明確，趙先生主要負責公司決策，姐姐負責會計，弟弟負責品質管理。公司計畫聘請三位部門經理，市場行銷經理專門從事市場行銷戰略規劃，人力資源部經理專門負責人員招聘和員工培訓，行政經理負責五常部。公司計畫通過迅速提高人力資源及行政管理能力的系統，為日後品牌由內而外的管理奠定基礎。目前，公司尚未實施客戶忠誠度管理，而是採用非正式的方法，即由前線員工維繫熟客及收集相關資料。公司計畫將行銷重點逐漸轉移到以VIP終端客戶為目標。

公司注重員工培訓，認為投資員工對員工自身及企業發展都有好處。公司人員結構穩定，全職員工流失率低於3%，兼職員工流失率較高。店內廚師平均工齡為5~10年，服務員平均工齡為3~5年。公司為員工提供高於同行10%~20%的薪酬。

面臨的挑戰

「悅木」是在根深蒂固的、知名度高而又略帶傳統的品牌下衍生的年輕品牌，如何在庇蔭下發展具鮮明形象品牌的路上，「悅木」面對很多新品牌沒有經驗過的挑戰。

第一：如何吸引新顧客。隨著時代及科技的發展，新一代客情的建立與老一代客情的建立完全不一樣。現時，悅木的餐廳內部環境裝飾和設計與氛圍此關鍵的品牌接觸點成功讓年青顧客感到與「老趙」不同，但如何通過服務、菜式及宣傳手法等接觸點表達兩者的差異化同時，仍感到「老趙」越南菜專家的品牌特點則仍在探索。

第二：飲食文化差異。在香港，越南菜不是主流飲食，越南國家的文化亦無法支撐這一飲食習慣。日本菜與韓國菜之所以能夠成為潮流的指標，是因為他們有日劇和韓劇的支持。顧客去吃韓國菜有一種潮的感覺，但是吃越南菜就未有這種感覺，如何利用有關越南的文化、娛樂及旅遊等元素帶動「越菜」潮流乃一大挑戰，但往往憑中小企一己之力難以促成。

第三：人才缺乏及人才培訓。強勢品牌的建立是一個由內至外的過程，需要領導及員工的投入，但現在行業性人才缺乏制約了品牌持續發展的能力。

第四：此外，悅木亦感到政府支持力度不足。香港之所以被稱作為飲食天堂，是因為香港有眾多特色菜，但許多的特色菜都是由中小企業而非大企業經營的，政府應該幫助這些中小企業，讓這些企業在這個大花園裡面做得更好，共同支撐和發揚「香港美食天堂」的飲食文化和品牌。具體而言，政府應該幫助中小企業提升管理能力，幫助企業搞好品牌。

品牌智慧參考：

從「悅木」的案例中我們可以得到以下經驗：

第一：餐飲業的中小企對現代品牌管理瞭解不深，適當地借助「外腦」在品牌管理的路子上會獲得更大的啟發，「悅木」在創立品牌前與顧問商討品牌規劃，它的經驗說明此選擇有助於企業清晰品牌發展的各個層面，避免因品牌發展目標不明確而造成企業資源的浪費和機會的喪失。

第二：如何善於利用老品牌包括知名度，形象及忠誠客戶等品牌資協助，通過市場細分將相類似的具地方飲食文化色彩的餐飲服務推介往新的目標顧客，同時亦讓兩餐飲品牌產生協同效應，互相輝映。

第三：企業應充分利用並增加品牌接觸點，更具創造性地利用社交媒體。在本案例中，「悅木」可利用社交媒體去演繹快樂這一核心價值。關於快樂，現在的年輕人不單純指在餐廳裡享用美食是快樂的，他們在網上分享飲食經驗的那一刻也是快樂的。「悅木」可以通過社交媒體，如facebook和微博，創造一個品牌社區，這個社區可以討論越南菜是怎麼做成的，當前的潮流是什麼以及分享經驗等。這樣就可以將開心這一核心價值遞送出來，讓顧客在未吃的時候亦能感覺到開心，吃的時候更加能感到雙重開心。

阿詩瑪雲南風味軒 (Ashima Yunnan Restaurant)

其他餐飲類

「阿詩瑪雲南風味軒有限公司」(簡稱「阿詩瑪」) 於1995年在香港開設首間雲南菜館，經過十餘年的摸索與發展，在香港建立擁有獨特風味的品牌。現時，公司擁有兩個品牌：「阿詩瑪雲南風味軒」和「味—道雲南」酒樓。

公司簡介

「阿詩瑪雲南風味軒」在香港設有兩家分店，分別位於太古和旺角，員工共50人。「味-道雲南」酒樓設在深圳福田景田南路。創建此風味餐廳的意念始于，創始人李小姐發現香港這美食天堂竟然缺少正宗地道的雲南菜，遂在香港開設第一家雲南菜餐廳。

目前在香港餐飲業中經營雲南菜的餐廳數量達兩百多家，提供正宗雲南菜的只有「阿詩瑪」一家。為了與競爭對手區分開來，「阿詩瑪」專注于雲南特色小菜。在目前的號稱雲南餐廳中，部分既賣米線亦賣小菜，有些以"雲南米線"掛帥，實際上並非雲南口味。以經營雲南特色小菜為主的「阿詩瑪」遂能獨樹一幟，成為這一菜系的領頭羊。「阿詩瑪」能成功提供品牌承諾的地道雲南口味的主要原因在於其菜品質量。公司管理層非常注重食材，所選用的食材均來自雲南。為了保證能夠收購到新鮮的菜品，「阿詩瑪」更與雲南當地的菜農掛鉤，將收購的菜品通過空運或陸路運輸及時運抵香港。

在未來的發展中，公司計畫五年內在香港增設一至兩家分店，但主要精力會關注國內市場。公司高層認為國內的消費者熟悉阿詩瑪的故事，更容易接受和聯想「阿詩瑪」品牌的雲南體驗。在國內設分店可從香港引入先進的管理經驗和理念，還可以更方便地採購原料以及聘請廚師和前線員工，從而降低經營成本，在定價上讓顧客感到物有所值！

品牌創建及發展之路

「阿詩瑪」的品牌管理主要由公司的創始人李小姐負責。她的目標就是為消費者提供地道的雲南菜，為喜歡雲南菜的顧客傳遞雲南少數民族文化。她堅信成功的品牌是一個企業可持續發展的主要原因。因此，當業務發展到一定規模時，她開始了「阿詩瑪」的品牌創建之路。

利用品牌聯想

選用"阿詩瑪"這個名字，主要是因為她的傳說在國內家喻戶曉。阿詩瑪是發生在雲南地區的一個古老而美麗的愛情故事中的主人公，這傳說隨著1992年音樂歌舞片《阿詩瑪》的上映，使阿詩瑪的形象更深入人心，成為雲南少數民族地區的代名詞，是雲南的一個標誌。公司採用"阿詩瑪"作為餐廳的名稱，希望以此表明餐廳的菜系特色，並通過豐富的品牌聯想來傳遞品牌的價值。

貼心的品牌承諾價值

"特色、健康、物有所值"是「阿詩瑪」品牌承諾給顧客的價值。要想成為餐飲業中某一菜系中的領頭羊，必須要研究出這個菜系的特色。健康是人們永恆的追求，而健康的飲食是基礎。物有所值是大眾消費的心態。李小姐認為，真正的品牌價值就是一個企業能夠實實在在為他的顧客所能提供的利益。

雲南特色菜中最出名的是菇類，而菇類最大的賣點是燉湯。「阿詩瑪」引進各種奇特野菌作食材，其中"野菌天窩"是「阿詩瑪」的招牌菜，味道香鬱。食品方面，「阿詩瑪」在保留雲南特色的同時，將部分菜類香港化以符合香港人的口味。例如，綠蜻蜓、竹蟲和蜂蛹。菜中的蛹，雲南當地吃的黃蜂是有頭和翅膀，香港人則不敢吃帶有頭和翅膀蛹，「阿詩瑪」便精心挑選不帶頭和翅膀的純蛹。極品純蛹20斤中只出1斤。

「阿詩瑪」強調健康，食用菇類就是健康的一個很好體現，「阿詩瑪」的菜比較清淡，菜類中很少出現油膩，害怕長胖的女性顧客都感到這兒的菜很健康。現在，「阿詩瑪」店60%-70%的顧客為女性。

「阿詩瑪」品牌定位為中檔價位，定價和菜式分量皆能讓顧客感覺物有所值。為了更好的服務顧客，公司計畫提升「阿詩瑪」品牌形象，提供更好的服務和高品質菜品。

利用品牌元素感受品牌價值特質

如何將企業的品牌價值傳遞給他的消費者，並得到他們同樣的認知是品牌創建成功的標誌之一。「阿詩瑪」品牌價值傳遞的四大手段包括員工、就餐環境、市場宣傳及忠誠顧客。

「阿詩瑪」亦聘請了專業人員設計標識，強調標識的色調與公司形象必定要相吻合，店內的裝修也體現出雲南民族特色。

員工的角色

為了將品牌價值傳遞給顧客，公司每年都會派廚師去雲南學習和交流烹飪技術以提高「阿詩瑪」作為雲南特色菜專業的品牌形象，對新招聘的員工主要採取現場培訓的方式。培訓時，除了讓員工知道各個菜的特點和功能外，還給員工灌輸一些雲南當地文化和知識，讓他們更好地去演繹「阿詩瑪」特色菜的品牌體驗。例如，公司教員工說一些雲南話，唱雲南歌等。培訓員工處理顧客投訴，顧客對店鋪食品及服務的投訴很少，每年僅有一至兩次。

就餐環境

餐飲業中有句名言，即環境亦是一道菜。為了傳遞「阿詩瑪」承諾的品牌價值，公司管理者與專業顧問公司合作，對每間餐廳的設計做了精心的佈置。如「阿詩瑪」強調的健康價值體現在店內的裝修及餐具的包裝上，店內的裝修及餐具的包裝除了傳達雲南特色外，亦有文字介紹各類菜的好處。「阿詩瑪」亦聘請了專業人員設計標識，強調標識的色調與公司形象必定要相吻合，店內的裝修也體現出雲南民族特色。曾經作出很有民族特色的裝修，但商場不容許，被迫改成一般的裝修。展示的風格也不太受本地顧客歡迎。

市場宣傳

「阿詩瑪」刊在報紙、雜誌和小巴流動廣告，以及接受媒體訪問介紹品牌及創造知名度。廣告車上的畫具民族特色，吸引不少希望瞭解及嘗試雲南菜的消費者。公司注意到企業社會責任的重要性及藉此提升品牌形象，例如，若顧客以信用咭付帳，公司即可將一定比例的消費金額捐予慈善團體。

忠誠顧客的重要性

「阿詩瑪」極重視發展忠誠顧客，且取得一定成績，例如，中午就餐的回頭顧客達90%，下午的回頭客亦有30%。建立初步的顧客資料庫，儲存忠誠顧客的資料，他們公司回頭顧客的聯繫資料和消費習慣資訊主要靠前線員工收集。

品牌管理遇到的瓶頸與挑戰

在品牌發展過程中，經常會遇到以下難題：第一、品牌被模仿的現象嚴重。現時市面有不少餐廳是模仿「阿詩瑪」品牌而開設，部分是別人來店內觀察模仿，部分原是公司的經理離去後投資開設。第二、特色化與本土化的要求相衝突。香港餐飲業的日本風味日濃，年輕人比較喜歡日韓，不太喜歡過於具中國民族特色的東西。第三、健康與味道存在矛盾。健康是「阿詩瑪」的品牌承諾價值，但在對外宣傳時往往迴避健康這價值，因為擔心顧客認為健康的菜肴一般味道欠佳，口味不足。第四、內部員工對「阿詩瑪」品牌的認識及投入演繹程度不足，例如不願意穿著具有雲南特色的民族服裝。對「阿詩瑪」品牌的忠誠度有待強化。

顧客回饋

來「阿詩瑪」就餐的顧客除是常客外，不少客人通過網路獲知的這家餐廳，或是朋友推薦而來的。他們一致認為阿詩瑪的取價是物有所值。雖然首次光臨時往往不知這家餐廳的菜品特色，但通過餐廳的名字和環境會馬上聯想到雲南菜。有的客人認同阿詩瑪的雲南菜最正宗。對於員工的服務質素，普遍認為服務員雖然熟知菜品知識，但缺乏主動推薦和介紹，使顧客對餐廳的特色菜瞭解不多。因此如何激勵員工認知企業的品牌價值並主動傳遞給客人則是一個挑戰。

公司其實知道不僅要強調特色菜式，更要以文化、環境氛圍去演繹特色菜。奈何很多外在因素影響，導致不能順利進行。例如：最低工資、其他舒服輕鬆些的工作吸引年青人。還有，香港米線店開了很多，讓人覺得雲南菜為低價菜，從而影響了人們的心理，認為「阿詩瑪」的特色雲南菜相對收費很貴。

經驗總結

從「阿詩瑪」的案例中我們可以得到以下經驗：第一、強勢品牌的建立需要戰略性地制定顧客忠誠度計畫，充分利用回頭客，收集顧客資料及分析顧客消費偏好以及時掌握顧客口味的變化；第二、品牌服務是由內至外的過程，企業應當加強品牌內部培訓，提高員工的品牌意識，讓員工不僅僅應當接受公司的品牌理念，還需要忠實地去維護和執行公司品牌，成為公司品牌的執行者和捍衛者。第三、品牌定位的提升應當慎重，顧客為中上檔，品牌定位為中檔，這樣才能符合物有所值的品牌承諾；第四、企業可採取創新式的行銷方法提高服務容量，創新性地利用優惠券答謝忠誠顧客，利用空閒時段和更優化地利用每一餐廳的服務容量。

Cake2

其他餐飲類

Cake2 成立八年有餘，創辦人擁有二十年的制餅工藝，始終堅持為客人提供最優質、外型精緻優雅、口感鬆軟及味道甜美的蛋糕。

公司背景

Cake2的餅師專業地為顧客度身訂造精美的蛋糕，滿足味道要求外，更從蛋糕的造型設計，細微至如何利用蛋糕層的褶邊作裝飾，為整個蛋糕畫上無限的心思，保證為顧客製作最稱心，最愉悅的蛋糕。例如，製作結婚蛋糕時會將客人心目中的概念及構思，締造成一層層不同類型鮮花模樣的花樣糖衣的結婚蛋糕，令客人的婚禮更添浪漫和美麗的色彩。

Cake2剛成立時只承接網上訂單，至2003年方在銅鑼灣開設首家門店。目前增至兩家店鋪，員工共50人。Cake2的顧客訂購蛋糕有很強的目的性，全是為了某些活動或特別的日子訂造蛋糕，例如結婚蛋糕、公司周年晚宴、特殊場合所用蛋糕、酒樓婚宴包含的訂單等。管理層計畫公司未來的發展方向建基於品牌戰略，組建專業品牌管理團隊，全方位策劃品牌活動。

品牌之路

Cake2品牌的主要價值在「味美」和「美」的感受外，還要留給顧客終生難忘的回憶。目標是留給顧客Cake2是為「特別的事」或「特別的日子」製作蛋糕的專家印象，通過蛋糕及服務將Cake2的品牌價值傳遞給顧客。為了實現目標，公司管理層將蛋糕與故事、文化、藝術及人的情感聯繫在一起，通過移情作用，令顧客看到蛋糕時的心情會聯想到美好的回憶或事件。客人對Cake2的產品滿意度證明公司已成功地將品牌價值傳遞給客戶。Cake2品牌在婚宴蛋糕市場占領導地位的市場份額說明顧客對其品牌的喜愛，但在其他特殊事件蛋糕市場，例如，公司周年慶祝，生日等，Cake2 的品牌弱于不少競爭對手。公司管理層計畫未來的品牌發展方向是蛋糕藝術專家，將品種與藝術結合，如忌廉蛋糕，糖霜蛋糕，做出自己的特色，設計、美感及味道無人能比。

顧客參與制造浪漫，愛意洋溢的消費體驗

顧客對cake2的品牌感知是：品牌印象深刻、婚宴蛋糕，產品和服務令人滿意。結婚蛋糕是文化的傳承，代表著人生中重要的里程碑。飾物是結婚蛋糕的重要組成部分之一，公司亦出售配襯的蛋糕飾物。為了滿足顧客的需求，專業制餅師或設計師亦會將客戶自己喜愛的公仔等作為飾物點綴在蛋糕上喚起客戶的感受和強烈的愉悅情緒。

Cake2品牌的主要價值在「味美」和「美」的感受外，還要留給顧客終生難忘的回憶。

為了方便顧客，提供更快捷的高效服務，Cake2開通了電子商務，客人可以在網店下訂單等。

Cake2注重忠誠客戶及顧客服務，對VIP會員提供附加服務，以滿足他們的特殊需求，例如購買結婚蛋糕會回饋優惠券，鼓勵客人繼續在Cake2訂購蛋糕。2008年開始收集客戶的資料並存檔，並定期開會分析忠誠客戶資料，討論忠誠客戶推廣計畫及如何更好地為他們提供服務。公司的顧客群中，三分之一是回頭客。這些忠誠顧客皆認為Cake2的產品和服務能夠滿足他們的需求，在結婚場面氣氛營造和物有所值方面更讓他們滿意和開心。雖然蛋糕售價每磅248元價格較眾多競爭對手高，但Cake2承諾給顧客的價值不僅是蛋糕，而是難忘的，美好的，以致浪漫的回憶，這讓顧客很滿意及很愜意，覺得Cake2的蛋糕及消費體驗與眾不同。目前Cake2對於舊客戶沒有提供針對性的優惠計畫，但正在考慮如何利用優惠計畫鼓勵重複購買，最終讓更多的顧客成為忠誠顧客。

內部管理

Cake2的品牌戰略規劃由公司總裁制訂。公司對一線員工的培訓很重視，培訓內容包括銷售與溝通技巧，對產品的瞭解，對客戶要求的瞭解，個人的心理期望的瞭解，和相關的婚禮策劃知識。新員工入職即接受一天的培訓課程，再到店面實習和瞭解具體工作。公司每星期一早上開例會討論和解決經營及銷售遇到的問題，檢討品牌規劃的落實情況和效果。品牌評估標準主要是銷售量、知名度和忠誠度(以重複購買為重)等。公司負責人認為，最直觀的評估標準是營業額和顧客滿意度。此外，Cake2偶亦安排產品試吃會等，諮詢客人的意見機利用此等活動介紹和推廣新產品。

宣傳渠道

公司管理層認為網路宣傳對推廣及介紹Cake2品牌很重要，已設有自己的網站，及定期更新網站內容，如上載新的產品及活動照片，增加與客人的互動溝通等。為了方便顧客，提供更快捷的高效服務，Cake2開通了電子商務，客人可以在網店下訂單等。亦在雜誌上投放廣告，但沒有投放電視廣告，因為Cake2針對的是獨特群體而非一般的社會大眾。廣告內容強調環境氛圍，生活風格和服務，目的是讓客戶認同，喜歡和感到幸福。公司經常接到影視明星的訂單，所以會有意無意的利用明星效應做廣告宣傳提高品牌知名度，品牌形象及品牌美譽度等，吸引顧客光顧。

公司的目標顧客分為個人客戶及企業客戶兩大類，個人客戶主要是中高層以上收入的顧客。而多數企業客戶是自己上門的，各種類型的企業客人都有，以中型企業偏多，主要是訂造企業周年宴會蛋糕。Cake2未來計畫更多關注高端客戶群，針對高收入的年輕人和大企業客戶。此外，Cake2計畫擴展增加蛋糕主產品外的配套或周邊產品，例如結婚蛋糕的周邊產品如曲奇餅等，讓新人更方便輕鬆地準備好派發給參與宴會的賓客的小點，同時亦豐富了顧客的品牌體驗，對品牌產生更大的好感。

總結：忠誠顧客乃最大競爭優勢，引導顧客參與，共同設計品牌體驗

Cake2的案例提示：1、顧客的品牌體驗是全方位的，不是基於單一產品。企業不應簡單地聚焦於產品，員工質素和服務等亦對品牌體驗具重要影響。設計品牌體驗時要考慮更多影響因素。2、公司要關注客戶的滿意度，跟蹤調查，利用社交網路如facebook等及時應答客戶的諮詢。3、從客戶的角度來看是否留下深刻的印象更多的是基於服務設計和消費瞬間的氛圍感覺和情感反應，讓人感覺超出期望的浪漫、溫馨舒服，當客人看到蛋糕的那一刻,其獨特的設計及造型即喚起驚喜快樂，浪漫，甜蜜，或溫馨的情緒反應。4、要精准地細分客戶。有了清晰的顧客群分類才能跟進瞭解他們各自的獨特需求，是否願意參與更多的互動溝通，對蛋糕的設計，分享時刻、過程氣氛和服務等的期望。5、最後，Cake2的品牌管理思維反映目前其品牌活動是銷售導向，但其顧客在Cake2期望獲得的是情緒價值及窩心與驚喜的體驗。Cake2應更多地從價值導向規劃，分析和管理其品牌戰略和活動。

細蓉記

其他餐飲類

細蓉記

細蓉記是昇悅集團旗下的“餵飩麵店”，目前業務主要在香港經營，在廣州和深圳亦有三間分店。細蓉記開業前，家族主要經營中式食肆，其後期多元化發展，遂嘗試開設餵飩麵店。家族考察了不同食店，發現傳統的廣東餵飩麵店普遍存在墨守陳規和缺乏創新等問題！

公司背景

香港不少傳統餵飩麵店具多年歷史，亦不乏知名度高的品牌，但繼任的經營者不敢改變祖傳的經營方式。細蓉記的創辦人認為傳統餵飩麵店很多食物配方需要改進，這會促進餵飩麵店的發展和品牌的提升，可惜無人敢於嘗試，故決定經營餵飩麵店，大膽創新，通過不斷改良傳統配方，為顧客提供更具特色的現代香港餵飩。但領導層坦承以細蓉記為餵飩麵店的名稱，背後沒有任何商業發展或品牌發展考慮。

創辦人曾計畫開設更多的細蓉記分店，但根據前人做食肆的經驗，領導層發現如果產量迅速提升，食物質素很難控制，故暫不會考慮開太多分店。然而，領導層經觀察分析，認為內地商場的管理勝於香港，故傾向於在內地的商場內開設分店，而不會選擇街鋪，但內地經營餐廳手續繁瑣，工作效率低。因此計畫先在香港發展細蓉記品牌，進一步穩固基礎，然後才考慮在內地加快發展。

品牌發展

領導層希望細蓉記品牌的特質是「精心製作，少而精，破舊立新」。細蓉記的目標顧客是餵飩麵愛好者，顧客來消費的目的是嚐試不同的創新餵飩麵，而非填飽肚子。通過比較不同的餵飩麵店感受到細蓉記的品牌價值。細蓉記品牌承諾價值是「美味的餵飩麵」。但領導層卻不會刻意在宣傳時訴說餵飩的品質，而是希望顧客通過親自體驗後得出如此結論。領導層認為，細蓉記的顧客更多是為了享受一碗極好的餵飩麵此種體驗。從過去的銷售分析，15%的客人通過口碑獲知細蓉記，五成是街坊客，其他顧客是過路客。在細蓉記消費的顧客不喜歡久坐及與店裡的員工聊天，往往吃完就走。

細蓉記曾從多方面提升產品品質和改進品牌形象，例如改進湯料、醬料、雲吞的食材等。在裝飾方面，典雅而簡單，採用典型的中國南方建築格局。領導層認為評價細蓉記經營的情況有兩個標準：第一是銷售業績，能否收回成本；第二是知名度或口碑，目前知道細蓉記的人還是不多。缺少忠誠度高的顧客。

創辦人曾計畫開設更多的細蓉記分店，但根據前人做食肆的經驗，領導層發現如果產量迅速提升，食物質素很難控制，故暫不會考慮開太多分店。

領導層計畫在來年推行些宣傳活動，促銷細蓉記。公司正建立網站，計畫通過網路促銷。

宣傳管道

領導層計畫在來年推行些宣傳活動，促銷細蓉記。公司正建立網站，計畫通過網路促銷。首先，利用團購模式宣傳；其次，借助餐飲雜誌，如《美食雜誌》,《飲食天地》,《飲食男女》等；最後，推出促銷活動，例如試吃，讓顧客評價每款餛飩的特色和優點等。惟具體細節還在策劃中。

品牌發展瓶頸及挑戰

細蓉記品牌知名度低，不具品牌效應。開業之初，顧客對細蓉記評價很好，往後卻偏於負面了，主要原因是顧客認為食物雖好，可惜價格太高。

隨著香港房價急速上升，細蓉記預計在香港開分店會面臨租金高昂的問題；在大陸開分店的主要問題則為政府政策和人脈關係問題，例如曾租用一店鋪，後來被當地商人看中，他通過政府以修鐵路為藉口將店鋪收回，但賠償金額很少。後來更發現這間店鋪被他人以更高的租金租它用，追問當地政府瞭解背後原因，政府卻回應說鐵路計畫擱置了故該店鋪可以再租出。

領導層認為細蓉記目前發展的最大問題並非品牌，而是運作問題，如冷氣問題等。商場冷氣每逢夏天不夠凍，令夏天生意少些，冬天生意會多些。某些客人在夏天甚至會投訴空調問題。管理層認為如果是執行上有困難，那很可能是資源不足的問題導致的。

總結

細蓉記提供的餐飲服務食物比較簡單，職工也不多，約共八名。領導層通過把優秀的廚師招聘回來，更委以重任，讓他負責內部員工培訓的方法是香港餐飲業發展的典型方式。此做法的成功關鍵在於物色到足夠優秀的廚師。梁先生找到了，所以細蓉記也成功經營下來。關於細蓉記品牌創建的工作，梁先生覺得很難做，給人的感覺就是根本沒怎麼起步去做品牌方面的工作。集團內亦缺乏人才處理品牌發展的問題和引領思考，但也不打算聘請顧問公司協助細蓉記建立品牌。

細蓉記是集團裡最為典雅的品牌。成立之初欠缺發展計畫，僅抱著嘗試的態度，認為如果細蓉記生意不錯，就繼續經營下去，否則就算了！剛開始經營餐飲時，會想及很多人力資源，促銷等核心策略，但真正執行時，發覺大家對這些卻想得不多，這些理論暫時不能幫助公司解決現階段所面臨的問題，遂未考慮品牌規劃。

PPG

其他餐飲類

Pappagallo（PPG伯伯加奴）1999年進軍香港市場，為港人提供聞名於世的意大利雪糕新選擇。

“PPG & Hey YO!!”發展簡介

「PPG」綜合了pappagallo、pastries、gelato 三個品牌概念，以集團母公司—美國冒險樂園為分銷試點，逐步擴大銷售網絡，包括酒店、連鎖式餐廳及高級日式超級市場，2010年全港有11家專門店，提供超過120種意式雪糕味道選擇，單是芝士餅味道便有30多款，更有其他精心製作的特色甜品。 2008年「PPG」進駐內地市場至2011 年底，在深圳和廣州設有8 家分店。

「PPG」品牌的產品主要分為三大類：

A. 義大利雪糕、雪果（Gelato, Sherbet）

B. 蛋糕（雪糕蛋糕，忌廉/芝士蛋糕）

C. 西式甜品

集團極重視優秀人才的管理，蛋糕設計總監具三十多年工作經驗，創意無限。憑著無窮創意及卓越質量，「PPG」在2006年獲旅遊協會頒發「優質旅遊服務」資格。2007年3月榮獲“（香港區）天王級飲食集團”殊榮。此外，PPG積極參與慈善活動，連續4年全力支持協康會與君悅酒店舉辦大型“全港廚師精英大匯演”。

2011年1月，集團於深圳萬象城開設首家Hey YO!! Frozen Yogurt專門店，即時受到顧客的認同。今天在香港已開設有8家分店，深圳、廣州、佛山、東莞已開設了20家分店。2012年9月28日更於遙遠的瀋陽市開設了分店。集團預計在2013年會開設15家分店。集團的品牌戰略規劃是將「Hey YO!!」品牌發展為乳酪行業的領頭羊。而「PPG」所有的分店亦會在2013年3月租期屆滿時全面撤出市場。

品牌歷程

「PPG」品牌轉型為「Hey YO!!」的原因

「PPG」的B類產品，如造型可愛的雪糕蛋糕，層次感豐富的忌廉蛋糕，口感細緻的芝士蛋糕，以及極具創意的C類西式甜品，都深受顧客們的愛戴。而唯獨集團精心研發的120種A類產品，義大利雪糕、雪果，卻一直未能受到廣大市民的認同。

究其原因，集團認為除了H國際雪糕品牌在香港一直以來都是獨領風騷外，相信以低脂作為賣點可能是主要原因。傳統的義大利雪糕Gelato是以多種口味及低脂作為賣點。原材料主要是以牛奶製成，一般的脂肪含量只有6%左右，在現今追求健康、低脂的飲食文化，相對於美式雪糕，普遍是以奶油（cream）製成，而脂肪更高達25%以上，應該會受到市場的青睞，這亦是集團當初創辦「PPG」品牌時的經營信念。

儘管集團多年來宣導低脂對健康的好處，以及研發多達120種令人目不暇給的口味，期間「PPG」亦培養了一群對追求健康，同時亦對創新口味有要求的顧客，但畢竟只是佔少數，不能打破香港沒有其它成功雪糕品牌的宿命。大部分人吃雪糕時都是想讓自己開心一下，放鬆一下，忘記了減肥的念頭，追求口感香滑濃郁的雪糕。這尤如港式奶茶，必定是選用香滑脂肪含量高的黑白奶，同出一轍之道理。當「PPG」的A類產品義大利雪糕受到市場無情的驗證後，而B及C類卻日漸受到市場青睞；急切的問題是，「PPG」的發展應該是怎樣呢？

數年前吹襲美國、韓國的Frozen Yogurt旋風，亦開始來到香港。而集團創辦人的兒子當年留學美國時亦見證過Frozen Yogurt受歡迎程度，主力推動轉型。集團通過詳細分析後，認為Frozen Yogurt可以替代A類產品：義大利雪糕，而保持已經研發多年及深受港人愛戴的B類蛋糕，及C類西式甜品。Hey YO!!一個全新的品牌從而誕生。

相對於雪糕，Frozen Yogurt產品有三大優勢。其一，Frozen Yogurt溫度在零下2℃ 至零下 4℃，沒有雪糕那麼冰冷，更容易入口。其二，frozen yogurt可自己動手親自製作。如乳酪可搭配多種類的配料，顧客可自由選擇配料來創造屬於自己的乳酪，從而提升顧客的購物體驗和樂趣。其三，乳酪含有乳酸菌，符合現代健康飲食理念。集團把一些PPG分店關閉，經過精心設計後，以美式街頭文化為裝飾，從新以Hey YO!!品牌面世。原來最弱的A類產品雪糕，變成極具競爭力的乳酪。

「PPG」和「Hey YO!!」會推出與節日相關的產品(以蛋糕為主),並在飲食雜誌刊登廣告。集團亦有自己的網站,為客人提供品牌最新消息。

品牌經營亦由弱勢轉為強勢。首先,乳酪的營業額是以前雪糕的倍數。其次,乳酪吸引和帶動更多顧客入店,增加顧客流量,帶動蛋糕等餅類產品的銷售。

集團表示,雖然目前市場上的乳酪產品味道沒有太大的差異化,但是「Hey YO!!」可通過增加顧客購買時的享受過程來獲得市場。「Hey YO!!」擁有很好的產品研發團隊,這使得乳酪產品極富創意。尤其蛋糕方面,備有多款主題產品供客人選擇,通過不同的產品設計和有趣造型,把快樂、夢幻的感覺帶給顧客。

同時,PPG及Hey YO!!也推出了Dream cake產品去滿足顧客的個性化需求。顧客可以根據的自己的想法和創意去設計自己心中的蛋糕。這種個性化產品為PPG及Hey YO!!品牌增色不少。然而此類產品對烘焙技術和員工質素的要求都很高,在操作層面具有很高的難度,人才難求,將使可能進入市場的潛在競爭必須先跨越此入場門檻,亦為PPG及Hey YO!!創造更多時間鞏固其品牌優勢。

忠誠客戶銷售貢獻突出

「PPG」及「Hey YO!!」很重視現有顧客。目前「PPG」及「Hey YO!!」擁有約6萬的VIP顧客。VIP顧客消費享有折扣優惠。每逢節日(如母親節和萬聖節),「PPG」和「Hey YO!!」會推出與節日相關的產品(以蛋糕為主),並在飲食雜誌刊登廣告。集團亦有自己的網站,為客人提供品牌最新消息。

集團總監透露:集團意識到「PPG」和「Hey YO!!」的VIP客戶管理工作不夠完善,有很大的提升空間,例如,「PPG」和「Hey YO!!」還沒有針對其目標顧客群做品牌認知度及感知度調查和針對VIP客戶進行消費行為調查。現在根據反饋制定有效的忠誠客服策略,以更具成本效益的方法鼓勵忠誠客戶消費更多及因享用「PPG」及「Hey YO!!」的產品而感到自豪。

「PPG」及「Hey YO!!」擁有自己的Facebook,並交由一家公司專門管理。Facebook會定期發布一些話題,亦會把這些話題與其產品緊密結合起來。同時,Facebook上舉辦一些帶有禮品的遊戲活動,給參與的顧客帶來驚喜,豐富品牌體驗,至今反響很好。

品牌智慧

「PPG」及「Hey YO!!」開始由銷售導向型品牌管理轉往價值導向型品牌管理,計劃進行以下活動促進轉型。首先針對「PPG」形像不夠鮮明和顧客對其品牌了解不夠,「PPG」及「Hey YO!!」加強對消費行為的調查以便更好地了解顧客期望及管理顧客。其次,「PPG」及「Hey YO!!」將強化品牌的核心價值、環境核心價值、品牌主線和品牌賣點,同時將此等品牌信息主動傳遞給目標顧客,吸引顧客對品牌的注意。最後,「PPG」及「Hey YO!!」進一步思考在蛋糕及乳酪的生產過程中,如何讓顧客自己設計和調製個人最喜愛的乳酪及雪糕產品,讓他們在朋友間炫耀其產品傑作,以致其後受親朋稱讚其創意及產品,豐富消費及消費後階段的品牌體驗,凸顯品牌承諾價值和提升品牌形象,同時利用顧客感到驚喜感到受讚美等情緒利益加強品牌與顧客的情緒聯繫和品牌忠誠度。

因此,「PPG」及「Hey YO!!」是中小企業學習如何定位創建品牌及讓顧客參與產品及服務的生產過程、共同創造品牌的典型例子。為了更有效的朝此方向創建品牌,企業在市場溝通將要注意如何教育顧客參與共創品牌價值的過程,及內部管理上作出相匹配的調整和增加對服務文化的投資,讓前線員工更加了解自己在協助顧客共同提高創造價值過程中的角色和行為。

領導層看見意式雪糕市場日漸式微,目前已將部分「PPG」分店重新轉型為「Hey YO!!」,由雪糕產品改為乳酪,保持具競爭力的蛋糕及西式甜品類產品。

「PPG」及「Hey YO!!」將強化品牌的核心價值、環境核心價值、品牌主線和品牌賣點,同時將此等品牌信息主動傳遞給目標顧客,吸引顧客對品牌的注意。

「PPG」及「Hey YO!!」將強化品牌的核心價值、環境核心價值、品牌主線和品牌賣點,同時將此等品牌信息主動傳遞給目標顧客,吸引顧客對品牌的注意。

Silly Boo

其他餐飲類

「Silly Boo」成立於2010年，售賣Frozen Yogurt。此產品最初在美國流行，推廣至日本、韓國等亞洲國家，亦為當地消費者所接受。「Silly Boo」創辦人目睹此趨勢，深信Frozen Yogurt此新型健康食品符合香港人的健康飲食理念，遂將之引進香港。

公司背景

「Silly Boo」負責人在籌備開店初期，曾考慮引進在美國具知名度的Frozen Yogurt品牌，但發覺這些美國品牌在香港知名度不高，香港消費者對它們感到陌生，而且Frozen Yogurt的技術含量和進入門檻較低，最後決定自己創立一個全新的Frozen Yogurt品牌。

「Silly Boo」從概念的產生到正式運營共用了3個月的準備時間。在運營過程中，市場變化速度超出「Silly Boo」負責人的預料，消費者群體變化很快，由早期以年輕一族和外國顧客為主，發展到現時包括有很多中老年顧客和社區居民。同時，由於行業的進入門檻低，競爭越來越激烈。「Silly Boo」成立之初，全港約有20家銷售Frozen Yogurt的餐飲店，現在數量已超出100家，但「Silly Boo」目前在香港仍僅是單店經營。

「Silly Boo」的早期收入高於預想範圍，隨著對產品新鮮感的降低，銷售收入慢慢下降並穩定下來。同時，Frozen Yogurt產品的銷售具有季節性強的特徵，使得「Silly Boo」在冬季的收入比其他季節低30%-40%。緩解季節變化對收入的影響的對策時考慮增加「Silly Boo」的產品種類，如咖啡或者蛋糕等。

品牌定位 — 力求觸動顧客心

負責人在創建「Silly Boo」品牌之初，已考慮到公司未來數年的發展及產品種類和組合事宜。命名為「Silly Boo」時，負責人捨棄與“yo”和“milk”有關的名字，原因是想為日後產品發展留有空間，不希望自己的品牌被限定在Frozen Yogurt單一產品。發展初期，負責人借助Frozen Yogurt產品的差異性打響「Silly Boo」品牌。發展後期，為了直面經營同類產品的競爭對手，管理層研究如何增加產品種類，逐漸摸索出與Frozen Yogurt相適合的其他食品，創新性地推出如Frozen Yogurt加咖啡或Frozen Yogurt加蛋糕等，將「Silly Boo」品牌形象定位為「西式甜品」。但「Silly Boo」在發展其他類型產品時亦面臨著人力資源和資金短缺等問題。關於「Silly Boo」品牌發展前景，負責人仍在研究具體的戰略和方向。

「Silly Boo」品牌定位在「健康、開心的甜品屋」。在產品設計、裝修風格、員工服務和網絡宣傳(如Facebook)方面，圍繞上述的價值概念而努力。例如以白色裝修為主會給人一種冰凍和乾淨的感覺，但或會讓顧客產生是離幸福感和開心還有一定距離的感覺。同時，「Silly Boo」提出“來！創造您的美味組合”的口號。這口號既吸引了年輕的顧客群體，亦邀請年青顧客與「Silly Boo」一道設計自己喜愛

負責人在創建「Silly Boo」品牌之初，已考慮到公司未來數年的發展及產品種類和組合事宜。

或自己風格的飲食品牌體驗。目前「Silly Boo」還未提供全自助機器和設備，而是顧客自助挑選口味，店員幫忙製作。這在一定程度上減低了顧客的參與度，未能響應到“來！創造您的美味組合”的口號中蘊含的“完全由顧客自己創造”的感覺，也未能給顧客帶來明顯的快樂感和幸福感。此外，店內指示牌內容的表達稍為生硬而欠活潑，未能有效地，一致地強化「Silly Boo」快樂、開心的品牌形象。

品牌優勢與管理

「Silly Boo」利用品牌的3點優勢吸引顧客：一、地理位置。雖然全港有逾百家Frozen Yogurt，幸好「Silly Boo」所在的區域還沒有競爭對手進入。二、產品差異化。「Silly Boo」的Frozen Yogurt和toppings的品質比其他競爭對手好，產品具創意且差異化明顯。此外，「Silly Boo」的店鋪環境更加干淨、衛生，讓顧客更放心。三、溫馨服務。「Silly Boo」一般會有3個員工同時在店，為顧客提供優質服務，回答顧客有關如何將Frozen Yogurt與心儀的堅果小吃等配搭及操作等問題，通過與顧客的互動，協助他們弄一份符合個人口味或創意的Frozen Yogurt。同時，讓顧客享受整過生產過程！

「Silly Boo」在香港只有一家店，除負責人外，聘請兩名全職員工及多名兼職員工。負責人為新員工提供3-4次入職前培訓，培訓內容包括服務和產品知識，服務與溝通技巧及產品製作程序與方法。因「Silly Boo」成立不久，仍未進行企業文化培訓活動，但負責人要求每位員工在服務時要注重將品牌的核心價值“快樂”傳遞給顧客，通過產品及參與製作喜愛的Frozen Yogurt元素喚起快樂的感受。

宣傳渠道與品牌接觸點

「Silly Boo」主要利用的宣傳渠道是網站與Facebook，網絡宣傳工作是由其中一位全職員工負責。「Silly Boo」創建初期亦曾採取團購銷售方法，礙於預算有限，不能長期參加。「Silly Boo」亦為顧客提供適當的優惠，例如“每十送一”（積分卡：買滿十杯免費送一杯）和“每五送toppings”（買滿5杯免費送toppings）。「Silly Boo」從未主動聯繫過報紙、雜誌等媒體進行廣告宣傳。但其具創意的與顧客共同製作乳產品吸引本地媒體，至今約有5-6家報紙主動免費對「Silly Boo」進行宣傳報導。

至2011年底「Silly Boo」擁有約300多忠實的VIP顧客，Facebook約有800名粉絲推廣「Silly Boo」例如擔當品牌大使或協助建立「Silly Boo」的品牌社區！由於資金有限，「Silly Boo」的市場營銷預算不多，如何更具創意地利用忠實的顧客宣傳品牌，更具策略性運用他們對「Silly Boo」的良好評價此品牌接觸點提升品牌形象和對「Silly Boo」作更美好的聯想是管理層的下一步重要任務。

然而，「Silly Boo」負責人認為外界評價是判斷餐飲品牌短期成功與否的一個標準，而判斷餐飲品牌長期成功與否的標準是利潤。「Silly Boo」發展道路面臨最大的挑戰是資金不足，從而限制了品牌發展和提升所需要做的宣傳活動。

總結

「Silly Boo」案例提示：傳統餐飲的品牌操作模式與這種新型餐飲的模式的區別在於傳統餐飲市場變化較慢，而這種新型餐飲市場變化速度較快。顧客接受新產品及他們的喜好較難預測，其中一有效的應對之道是針對此類新型餐飲形式，可採取「顧客參與」以全自助服務模式，讓顧客自己創造屬於自己的Frozen Yogurt產品。同時，亦可以嘗試舉辦一些Frozen Yogurt設計比賽。隨著參與性的提高，會讓顧客覺得“乳酪雪糕雖然吃完了，但是開心快樂的氣氛仍時刻還在”。顧客把這些快樂時刻的照片上傳到網絡，除有助於「Silly Boo」的口碑宣傳，更可讓顧客因其他粉絲認同和稱讚其自製的乳酪雪糕，情緒上更感愉快，享受到社會價值（Social Value）。此外，店內的產品製作指引表達方式可更生動有趣些，讓顧客在店內消費時全方位感覺快樂的氣氛。最後，因不少忠實顧客是區內的中學生，「Silly Boo」亦可加強與學生的聯繫，通過提供與學生有關的活動區深入到這個消費群體中。

顧客接受新產品及他們的喜好較難預測，其中一有效的應對之道是針對此類新型餐飲形式，可採取「顧客參與」以全自助服務模式，讓顧客自己創造屬於自己的Frozen Yogurt產品。

總結篇

香港餐飲業智贏品牌項目蒙香港特別行政區工業貿易署下中小企業發展支援基金資助和香港餐飲聯業協會同時出錢出力協助下，在此項目的督導委員會和香港理工大學公共政策研究所、中國商業中心、亞洲品牌管理中心及深圳研究院品牌戰略及創新中心組成的品牌研究團隊，經歷逾一年的努力下，復獲不少餐飲企業的支持和配合順利完成了對廿多家餐飲企業就其品牌戰略和管理行為進行深度訪談，對近二百位的食客完成餐飲服務及品牌體驗的體驗報告，和逾八百位消費者進行面對面的問卷調查，並根據上述蒐集資料和數據進行分析，所反映的香港餐飲服務企業的品牌創建及管理行為特點在本書的第二及第三部已詳細敍述。

總體而言，研究結果顯示眾多餐飲企業在管理及營運效率，食材及成本控制，食物質量，烹調技巧等方面表現優異，亦堅決要維持及鞏固香港作為「美食天堂」的美譽，創建強勢的餐飲品牌意願和動力日增，品牌管理意識上升，不少更希望藉建立的品牌在大中華地區擴展業務，但是在品牌創建和管理上卻多碰見以下難題：

- 品牌管理知識不足；
- 缺乏有系統的，特別是前瞻性和持續性發展的品牌規劃和戰略；
- 絕大多數餐飲服務企業沒有聘請品牌或市場營銷方面的員工，執行品牌活動；
- 認為品牌管理重點在創造知名度和提高美譽度，對強勢品牌的特質理解不深，致品牌管理操作上過於強調大眾媒體上的廣告活動；
- 焦點放在「食品的質量和味道」，次為服務，少部份注意食店的設計和環境氛圍等創建品牌，品牌形象及品牌喜愛度的影響，對全方位設計和管理品牌體驗的掌握不足；
- 很多以地方特色餐飲為主題的食肆，注意力也是聚焦在反映該地方餐飲的食物上，部份懂得投資於店內設計襯托出該地方餐飲的特色和風格等硬件，但只有極少部份同時利用該地的文化，結合員工外觀和行為、產品、設計、氛圍等全方位演繹該地方餐飲的體驗；
- 大部分餐飲服務企業採取產品導向的管理思維創建和管理餐飲服務品牌，未有真正察覺服務與有形產品在「無形性」、「生產及消費同時進行」、「顧客參與服務」……等特徵上的分野，及此等差異在打造服務品牌上帶來的新難題和新要求。結果，本港的餐飲服務企業把絕大部份資源及精力放在產品及傳統的大眾媒體宣傳上。前者在眾多競爭對手的相互模倣和抄襲下，愈來愈難以維持和利用「產品的差異化」持續性地支持品牌和給予顧客差異化的品牌體驗。對很多餐飲企業而言，「產品因素」遂變為「生存的條件」而非利用品牌在競爭中脫穎而出的關鍵成長要素！當然，對比大眾化及強調物有所值的食肆，「產品」仍是重要因素，但要確保成功，則必須在生產成本上取得明顯的競爭優勢；
- 產品導向的品牌管理思維使眾多餐飲企業未能真正理解「對顧客而言，品牌代表某些承諾價值」的說法，沒有從品牌體驗及從中所享受到的價值的視野設計和管理品牌體驗；
- 未能完全理解前線服務員工是品牌的守護神及品牌體驗的組成部份，導致未有真正注視「員工培訓活動」。很多餐飲企業沒有為前線員工提供規範的培訓。為前線員工提供培訓的食肆鮮有涵蓋與自家品牌有關的培訓內容，更遑論告訴員工他們在品牌戰略及品牌體驗中的角色。涉及的調查研究結果指出香港食肆的員工很少就食肆的特色、風格、品牌價值……等與顧客進行溝通，屬遊客身分的顧客對此方面較本地顧客有更高的期望。本港食肆在此方面的表現對香港作為美食之都的聲譽具直接影響；
- 過份強調品牌的名字而非品牌代表的，承諾給予顧客的某些獨特價值；
- 在界定餐飲品牌的承諾價值，大部份皆強調「物有所值」此價值，致品牌的差異性不足，難以令顧客感動和喚起它們要繼續追捧此品牌的熱情；
- 利用市場溝通推廣品牌時，多強調使用單向溝通的大眾媒體，但調查結果說明大眾媒體上的廣告對影響顧客是否到你的食肆用餐的重要性不高；反之，雙向性的，包括口碑在內的溝通更具決定性。此外，對新媒體的網絡溝通更欠缺應有的重視；
- 受中小企業資源有限的想法影響，忽略了創意地及有效地利用低成本的品牌元素和與其他企業或團體採取雙贏策略豐富和提升餐飲服務的品牌體驗；
- 對忠誠顧客的關注不足，未能充分利用忠誠顧客這具持續特質的競爭優勢，品牌忠誠度管理急待提高；
- 香港的餐飲企業讓很多顧客感滿意，惟未能讓顧客感到是很享受的、愉快的、驚喜的飲食體驗。
- 清楚了解品牌對銷售的關係，卻不太了解品牌乃重要的企業資產，對企業的資產增值起決定性作用。

本書的第一部分的品牌管理理論部份已詳述針對上述不足的解決之道。此外，餐飲服務企業的領導及管理層亦可參考第三部份所述的案例經驗，對號入座參考相關的實踐，學習其經驗，啟發個人對自己餐飲品牌的管理方法。

相對而言，在品牌創建上較成功的餐飲企業的經驗及顧客對其品牌的評價反饋顯示，成功的(受顧客喜愛及業務表現優勢)餐飲品牌皆具以下特點：

- 清晰而準確的定位及清楚界定目標顧客群；
- 強調差異化的品牌體驗。憑藉差異化的優勢，儘管價格較高，亦取得成功；
- 重視及懂得利用顧客參與生產服務和互動溝通，共同創造更符合顧客所期望獲得的價值。給予顧客出乎想像之外的餐飲體驗；
- 重視忠誠顧客的管理，部份此方面的表表者更懂得將忠誠顧客分類，分析每類忠誠顧客對總體銷售及品牌推介上的貢獻，靈活地和針對性地制訂不同的忠誠顧客推廣和管理策略；
- 重視創新，利用新產品，新風格，新的服務策略(例如忠誠顧客及共同生產策略) ……等提升服務及品牌體驗；
- 事前已進行企業的發展規劃和制訂較清晰的品牌戰略(當中的兩間受訪企業更已較詳細考慮多品牌戰略下的品牌組合戰略)，避免很多餐飲企業當業務發展至5-8間食肆時出現的發展瓶頸！

我們亦根據各餐飲企業及其它服務行業的成功品牌創建和管理經驗，及餐飲消費者的要求及對本港餐飲服務的評價，精簡地總結以下的有效創建及管理強勢品牌的原則供參考：

1. 必須系統而全面地規劃品牌戰略。
2. 清楚界定目標顧客及了解他們對餐飲服務的期望。
3. 決定品牌名字及根據目標顧客的期望和食肆的能力和特色，清楚界定品牌的承諾價值。
4. 全方位設計和管理品牌體驗，並據此選擇所需的品牌元素演繹品牌體驗，讓顧客享受品牌的承諾價值，同時界定和善於利用決定品牌體驗的關鍵品牌接觸點。
5. 在企業組織內成立品牌部或至少聘請專人負責執行，協調和管理各種品牌活動。
6. 清楚界定在企業內，誰是品牌領導者？
7. 提供相關的高層人員培訓，統一高層對品牌創建的看法和理解，達致一致意見和承諾投入。餐飲企業必須明白品牌創建是由內而外的(Branding from the inside out)。
8. 培養相匹配的品牌文化，特別是要為前線員工提供提高品牌意識，了解企業餐飲品牌方面的培訓。
9. 提高企業的品牌管理能力
10. 注意創新、利用食材、食品、服務、店面設計、標識、市場溝通、服務程序、忠誠客戶管理……等方面的創新，讓顧客感受都特的品牌體驗。
11. 品牌的對外溝通活動上要特別關注與顧客及品牌社區的互動溝通。
12. 重視品牌忠誠度管理。
13. 顧客對香港餐飲服務的反饋反映餐飲企業的領導或管理層對餐飲服務為顧客帶來甚麼好處，甚麼才讓顧客感滿意的看法與顧客實際所想有不少差距，故餐飲企業必須重視顧客滿意度需求的市場調查。

最後，祝願各餐飲服務企業在品牌創建及發展上更進一步，共同維護和提升香港美食之都的聲譽和形象！

研究團隊

項目統籌及主編：陸定光 博士（香港理工大學管理及市場學系，品牌戰略及創新中心）

項目顧問：陳文鴻 博士（香港理工大學中國商業中心，公共政策研究所）
高波 博士（香港理工大學中國商業中心，品牌戰略及創新中心）

項目行政：黃智仁 先生（香港理工大學公共政策研究所，品牌戰略及創新中心）

助理編輯：高波 博士、黃智仁 先生

督導委員會

督導委員會主席：郭耀松先生（香港餐飲聯業協會 副主席）

督導委員會副主席：莊裕坤先生（香港餐飲聯業協會 副主席）

督導委員會成員（排名不分先後）：

陸定光博士（香港理工大學管理及市場學系，品牌戰略及創新中心）

吳秋全先生（香港及大中華著名品牌設計師/MCL品牌顧問有限公司首席品牌顧問）

梁維君小姐（稻苗學會 副主席）

譚兆成先生（現代管理（飲食）專業協會 副主席）

黎承顯先生（香港餐務管理協會）

梁進先生（香港餐飲聯業協會 會董）

朱偉雄先生（香港餐飲聯業協會 會董）

張程華先生（SillyBoo Frozen Yogurt）

張華英先生（蕉葉控股集團）

陳嘉露小姐（富來紫砂飯店 副總經理）

餐飲業智贏品牌

鳴謝

「餐飲業智贏品牌」中小企品牌發展計劃由香港餐飲聯業協會主辦，香港理工大學擔任執行機構，並獲香港特別行政區政府工業貿易署「中小企業發展支援基金」撥款資助。

在此刊物上/活動內（或項目小組成員）表達的任何意見、研究成果、結論或建議，並不代表香港特別行政區政府、工業貿易署及中小企業發展支援基金評審委員會的觀點。

《餐飲業智贏品牌：策劃 • 設計 • 管理 • 監控》

出版：香港餐飲聯業協會
地址：九龍觀塘勵業街46號天輝工業大廈7樓A室
電話：（852）2523 6128
傳真：（852）2523 2638
網址：http://www.hkfort.org.hk
電郵：hkfort@netvigator.com

本刊物版權屬陸定光博士及香港餐飲聯業協會共同擁有，第三方除獲書面允許外，不得在任何地方，以任何形式或任何文字翻印、仿製或轉載本刊物文字、圖片或圖表。

餐飲業智贏品牌

◆

策劃 設計 管理 監控

香港餐飲聯業協會(簡稱餐飲聯)是一個由餐飲業及有關聯業管理人士聯合組成的政治中立及非弁利團體,香港餐飲聯業協會(餐飲聯)於1999年創立,創會自今,會員人數超過750人,代表食肆總數超過3000間,包括中式酒樓、西式食肆、特式餐廳、連鎖快餐店,甚至各式各樣聯業機構等。餐飲聯一直致力實踐協會的使命,擔當業界與政府的溝通橋樑,協助政府推廣相關的經濟政策執行,為飲食業及聯業開拓商機。

主辦機構:

香港餐飲聯業協會
HONG KONG FEDERATION OF RESTAURANTS & RELATED TRADES
HKFORT.ORG.HK

執行機構:

THE HONG KONG POLYTECHNIC UNIVERSITY
香港理工大學
公共政策研究所
香港理工大學深圳研究院
品牌戰略及創新中心

資助機構:

「中小企業發展支援基金」撥款資助
Funded by SME Development Fund

工業貿易署
TRADE AND INDUSTRY DEPARTMENT

協辦機構(排名不分先後):

稻苗學會
Institution of Dining Art

現代管理(飲食)專業協會
Association of Restaurant Managers

香港餐務管理協會
THE ASSOCIATION FOR HONG KONG CATERING SERVICES MANAGEMENT LTD.