

蓄勢而發： 中小企品牌「智」勝要略

主辦機構



香港品牌發展局
Hong Kong Brand
Development Council

合辦機構



香港中華廠商聯合會
The Chinese Manufacturers'
Association of Hong Kong

執行機構



Asian Centre for
Brand Management
亞洲品牌管理中心

資助機構



工業貿易署
Trade and Industry Department

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

目錄

序言	3
導言	4
第一篇 — 理論篇	
第一章：二十一世紀品牌策略之管理範疇變化	6
◇ 品牌管理思維變化	6
◇ 品牌管理的三大趨勢	7
◇ 品牌與產品購買行為的關係	8
◇ 品牌元素之變化	10
◇ 品牌聯想：產品/服務特點或利益	11
◇ 新趨勢及新實踐	12
第二章：價值導向品牌管理架構	15
◇ 何為品牌	15
◇ 品牌價值	17
◇ 強勢品牌	19
◇ 全方位創建和管理品牌	21
第三章：品牌戰略及管理過程	25
◇ 何謂品牌戰略	25
◇ 品牌管理的全面過程	26
第四章：設計和管理品牌體驗	41
◇ 甚麼是品牌經驗	41
◇ 全面品牌體驗過程	42
◇ 如何設計和管理品牌體驗	46
第五章：自創品牌的商業模式	49
◇ 全面的自創品牌商業模式	49
◇ 聚焦品牌能力的商業模式	51
◇ 代工生產的商業模式	52
第二篇 — 實戰篇	
第六章：香港中小企品牌行為及戰略總覽	56
◇ 創建品牌動機	56
◇ 品牌戰略	57
◇ 成功要素	58
◇ 國內創建品牌 - 經驗借鏡	60

蓄勢而發
中小企品牌「智」勝要略

第七章：案例分析	62
一、時裝業	
◇ 廣州猜想服飾.....	62
◇ 喬豐針織.....	68
◇ 金火服飾.....	73
◇ 建文制衣廠.....	78
◇ 查履鞋業.....	83
◇ 藝高亞太.....	87
◇ 悅運.....	92
◇ 時髦服飾.....	96
二、飲食業	
◇ 富來國際.....	99
◇ 糖果有限公司.....	106
◇ 廣東美怡樂食品.....	111
◇ 蛋撻王.....	116
◇ 國際麵食.....	120
三、珠寶業	
◇ JW Jewelry.....	124
◇ 優越珠寶.....	129
四、鐘錶業	
◇ 雅高鐘錶.....	133
◇ 鐵達妮.....	137
五、其他行業	
◇ Toy2R.....	141
◇ 中山市華電科技照明.....	147
◇ Fee Company Limited.....	152
◇ PIE.....	157
◇ Prologic.....	162
第八章：品牌金句一覽	166
附錄	170
◇ 項目簡介－品牌有價：中小企強勢品牌之道.....	170
◇ 香港品牌發展局簡介.....	173
◇ 香港中華廠商聯合會簡介.....	174
◇ 亞洲品牌管理中心簡介.....	175



序言

香港品牌發展局主席陳淑玲女士

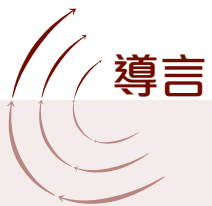
隨著知識型經濟時代的來臨，香港的產業結構日益向高增值及富創意的活動轉型。另一方面，以中國為代表的新興經濟迅速崛起，引發了國際市場的結構性重組，加上「珠三角」的營商環境發生深層次的變化；香港企業正面臨機遇和挑戰並存的態勢，需要有新思維和新策略，在產品定位、業務模式、經營方針以至管治理念上作出調整，重塑競爭優勢，開闢增值創富的新天地。內外經濟環境的轉變進一步凸顯了發展品牌的重要性，促使香港企業紛紛加快創建品牌的步伐，亦提升了社會各界對品牌的重視；香港的品牌發展正進入一個動力澎湃的新階段。

香港品牌發展局一直以促進和協助中小企業踏上品牌發展之路為己任。在2009至2010年期間，品牌局與香港中華廠商聯合會、香港理工大學攜手推行一項名為「品牌有價：中小企創建品牌之道」的研究及培訓計劃，以舉辦研討會和實戰工作坊、組織焦點小組討論、出版案例集、建立網上培訓指南等形式，為中小企解構品牌致勝之道，傳授全面品牌管理方法，幫助他們應對在本港以及內地市場創建品牌的現實挑戰。

經過17個月的努力，計劃取得圓滿成功。項目工作小組遂將主要的研究成果整理歸檔，編輯成文；除了闡述「全面品牌管理方法」和「品牌價值測量系統」的概要及其於本地商業營運環境的應用之外，亦記錄了二十多家受訪中小企業發展品牌的心路歷程和切身體會。這本案例豐富了本地品牌研究和教育的範例，為許多有志發展品牌的中小企業建立了參考基準，帶來了啟示和激勵。

「計劃」能得以順利進行，實有賴各方的積極參與和熱心支持。本人謹代表香港品牌發展局，衷心感謝香港特別行政區政府工業貿易署「中小企業發展支援基金」的資助、香港中華廠商聯合會的大力襄助、執行機構香港理工大學亞洲品牌管理中心特別是項目工作小組卓有成效的工作，以及參與計劃之各中小型企業的大力支持。

陳淑玲



導言

中國內地自1979年改革開放後，令不少港商於上世紀八十至九十年代獲益匪淺，主要體現於兩方面：一是把生產基地遷往內地；二是在國內進行貿易。

然而，在九十年代中後期，不少國內企業的生產及質量管理的水平大幅提升，大部分位處沿海的國內生產企業已取得ISO質量認證乃最佳明証。事實上，隨著內地政府重整經濟結構，國內企業（特別是位處沿海省市的國內企業）均提出「企業升級」，對生產的要求、產品和技術創新的期望日益提高，導致港商過去在生產及質量管理上的優勢開始淡化。

另一方面，隨著內地經濟高速發展，人民生活水平不斷提高，這使中央政府意識到，中國本身就是一個龐大的市場。國內經濟發展不再是出口主導，而是內需拉動。換言之，內需拉動是中國經濟高速增長的重要力量，此等同過去歐洲和日本的經驗。為此，國內政府積極刺激內需，尤其在金融海嘯爆發後，此趨勢更加明顯。

過去港商可運用國內廉價的勞動力，但今天生產及技術水平日益提高的國內企業亦懂得善用此優勢。換言之，港商獨享國內廉價勞動力的時代已一去不復返。更糟糕的是，中國內地最近實施的勞動和環保法規，加上原材料和能源價格急劇上升，兼且人民幣升值，導致港商在國內的生產成本持續上升，有些行業的生產成本甚至暴漲逾50%。這對倚靠國內低成本生產，然後出口至其他國家的港商，造成更大的壓力，更遑論金融海嘯帶來的威脅。因此，除了控制成本外，港商當務之急是思考如何配合國內推動內需政策，以進軍國內市場，尋求出路。

事實上，單靠成本優勢難以保證企業能夠在中國乃至全球市場中取勝，港商必須創造獨特的優勢，建立強勢品牌就是最好的解決方法。不少港商於九七回歸後已提及此說法，但近兩至三年才認真考慮如何創建強勢品牌。為此，香港政府為配合工商界的需要，撥款支持香港品牌發展局推行「品牌有價：中小企創建品牌之道」的研究及培訓計劃，研究香港中小企業如何一) 創建及發展自身品牌；二) 有效地在國內市場從事品牌管理；及三) 保證品牌投資的回報。

根據數十家中小企業，本書將集中討論以下幾方面：

- ▶ 香港中小企業在品牌戰略及行為上的特色；
- ▶ 香港中小企業品牌管理的能力；
- ▶ 香港中小企業對國內市場的了解程度，其品牌進軍國內市場對企業業績所起的作用；
- ▶ 香港中小企業品牌管理活動常遇見的難題；以及
- ▶ 香港中小企業創建品牌的成功經驗。

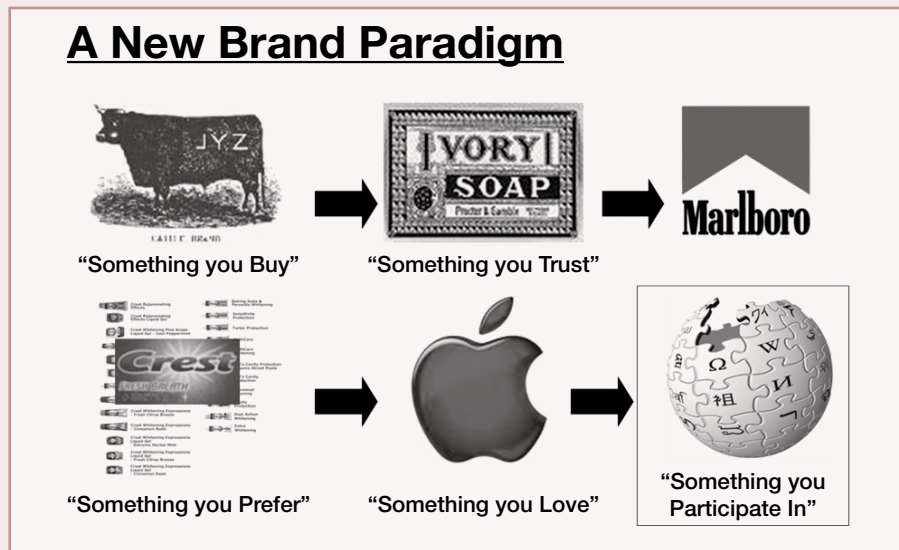
本書大多用假名代表參與的中小企，並且對部份敏感性資料作適當處理，透過本書，希望能為香港中小企業提供一些品牌創建與管理相關的指引。



第一篇 理論篇

第一章：二十一世紀品牌策略之管理範疇變化

品牌管理思維變化



圖〈一〉：品牌思維變化，source:

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。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。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。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。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。顧客為甚麼喜歡「蘋果電腦」，純因You love it and wanna show off。最後一幅是一個拼圖，為甚麼你要買這個品牌？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到現場為自己喜歡的參賽者打氣加油，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品牌價值。

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，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。

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，最低要求是採用第三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甚麼樣的境界，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，達致這種境界就是必須的！

品牌管理的三大趨勢

藉着對品牌管理理論、研究和實踐的觀察，今天的品牌管理，出現以下三大趨勢：

- (一) 從重視“交易”的市場營銷的思維變為重視“關係”營銷的市場營銷思維；
- (二) 從重視“產品”的市場營銷的思維變為重視“價值”導向市場營銷的思維；
- (三) 從“顧客行為”作為研究對象變為“品牌行為”作為研究對象；

為何出現這些變化？實際上，這和企業的品牌管理理念有關。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營銷是甚麼，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帶來一定的價值。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，今天在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店購物。假設當顧客喜歡某品牌，某些企業領導人會想這品牌的持續發展可以給企業帶來甚麼好處？有甚麼回報？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及其蘊含新的管理內涵含義將在以下章節詳細探討本章將重點解釋現今品牌管理必須了解的一些概念和方法，及上述趨勢如何影響品牌管理活動。

交易

► 品牌與產品購買行為的關係

- 知名度
- 認知度
- 興趣
- 美譽度
- 偏好度
- 品牌在眾決定的買產品因素中的相對重要性

關係

► 品牌關係的質量及強弱度

- 愛意與激情
- 信任
- 承諾
- 倚賴
- 自我依附/連繫
- 親近
- 品牌伙伴關係

圖〈二〉：品牌管理重點 - 從交易轉移往品牌與客戶的關係

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 Effect) 述及品牌對購買行為的各級影響的各層面上：

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很遠。“Top of the mind”是品牌管理的一個目標，但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。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愈來愈高。

品牌與接受價格

那麼，品牌和接受價格有甚麼關係呢？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它直接與銷售有關它對業務更有別些更。複雜的影響。

品牌關係的品質及強弱度

為甚麼要建立品牌？因為銷售只是一次交易，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和發展忠誠度高的客戶。公司與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。

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。

品牌元素之變化

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〉）。

傳統智慧



圖〈三〉品牌的組成元素變化趨勢

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。

定位和市場溝通活動

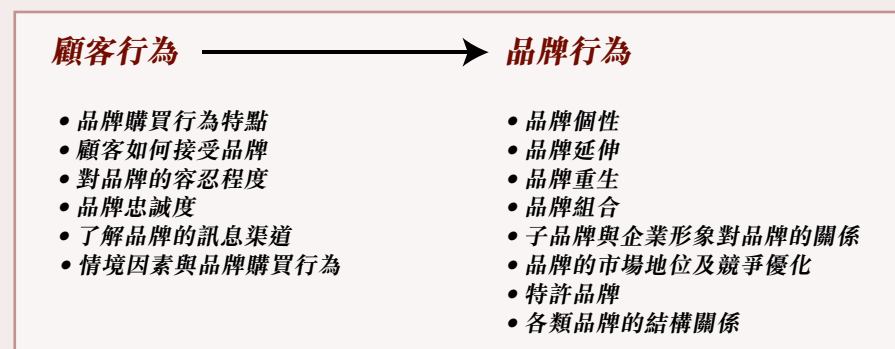
品牌定位是企業必須解決的首要問題，決定品牌的定位、設計及生產反映品牌定位和形象的產品後，品牌管理的下一步工作是思考如何將品牌的訊息傳達給目標市場。藉廣告、公關和事件營銷等讓市場知道產品和品牌。剛結束的上海世博會提供機會幫助中國企業創造品牌，很多企業都在不同程度上借世博此平台進行廣告活動，這些廣告有的放在場內，有的在場外。今天在市場上相互競爭的產品有百分之九十在品質和功能上基本相同，筆者發覺絕大部份的中國產品都存在同質化的現象。同質化的意思是產品在功能和設計大致相同。長此下去產品何來取得差異化競爭優勢，如何能突顯品牌形象。更糟的是連廣告的表現手法亦相類似，立體廣告亦如是，連代言人也是。在消費者中沒有留下深刻的印象，加上粗糙的品牌操作手法很少利用市場溝通活動以外的元素，例如員工和渠道商，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。

新趨勢：品牌元素與價值

價值導向管理的興起，令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。

品牌聯想：產品/服務特點或利益

二十一世紀品牌管理的另一趨勢是從過去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：



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

傳統的品牌管理重視的是品牌如何影響顧客的購買行為？顧客為甚麼要接受這品牌，又為甚麼不接受別的品牌？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品牌A，但當他在商店內時為甚麼不選購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？有甚麼特別的因素影響顧客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甚麼？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」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。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」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」也進行品牌重生工程。如萬金油的傳統包裝已作出改變，看上去較年輕及真的能吸引更多的年青顧客，這就屬於品牌重生。

新趨勢及新實踐

上文提及的三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、評價品牌的標準、品牌的計劃及相關的內容，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

現在香港很多企業仍停留在注重品牌注意度和品牌知名度，是次針對香港中小企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 advertised) 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，但廣告支出是三位數增長。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。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，為甚麼？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。品牌管理是一套完整計劃，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。

第二章：價值導向品牌管理架構

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營銷角度一併考慮。

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”。香港理工大學亞洲品牌管理中心過去六、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，受投機行為影響使這個關係複雜混亂了。然而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！香港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。這值得中小企思考，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。

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，一度最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落後。

根據美國市場營銷學會的定義，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，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「麥當勞 (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。

「麥當勞」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「麥當勞」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。「麥當勞」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「麥當勞」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。

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。在推出市場前，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、容易及快速烹調、真正來自非洲的食品、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，企業能利用自己的競爭優勢在這些價值上表現最好的一面，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，那麼何謂品牌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被選作核心價值，是品牌的神髓。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，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、大壽或嬰孩誕生在人生出現次數往往屈指可數，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所餘無幾，業務豈不是隨之收縮。因此「周生生」便希望藉口號宣傳，開拓新的消費市場，改變傳統的購買行為。因美麗是不論男女老少都希望擁有的，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」，最美麗，最愉快的，就是其核心價值。另一成功例子——「堡獅龍」，兩、三年前將品牌核心價值定為「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，再帶出購買他們的產品對顧客有何得著，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。

品牌與品牌間存在著平等點(Point of Parity)，平等點是不同品牌相同之處，即等同於相同產品應有的特點，每個競爭對手都不可或缺的，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，將缺乏明顯的差異性。當平等點為品牌價值時，企業的價值頓時變得平凡，沒有優勢。企業因此須強化其價值，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”。可普羅大眾聯想創新家電企業，只會先想起「LG」、「三星」、「索尼」等，而不會想到「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「海信」並沒有像「索尼」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，何況以創新作品牌價值，令「海信」更不能從對手中找出自己的差異化道路，建立自己應有的市場地位，這將而失去顧客支持。

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。

品牌價值

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：

- ▶ 功能價值/利益
- ▶ 情感/心理價值或利益
- ▶ 社會價值

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。

功能價值/利益

功能價值是由產品的功能決定。如凳子最大的功能價值是給人坐下和休息，桌子的功能價值是讓人寫字及放東西。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甚麼呢？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，當然亦有其他因素例如、產品配套、售後服務等，但相對比較次要。

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。

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，於去年舉辦一個以七十周年為題材的紀念活動，單看活動題材，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，透過口碑不單讓大家再次接觸品牌，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港的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，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，讓人客感覺他獲得的價值較少。

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導向思維影響，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。

強勢品牌

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：

(一) 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」、「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。

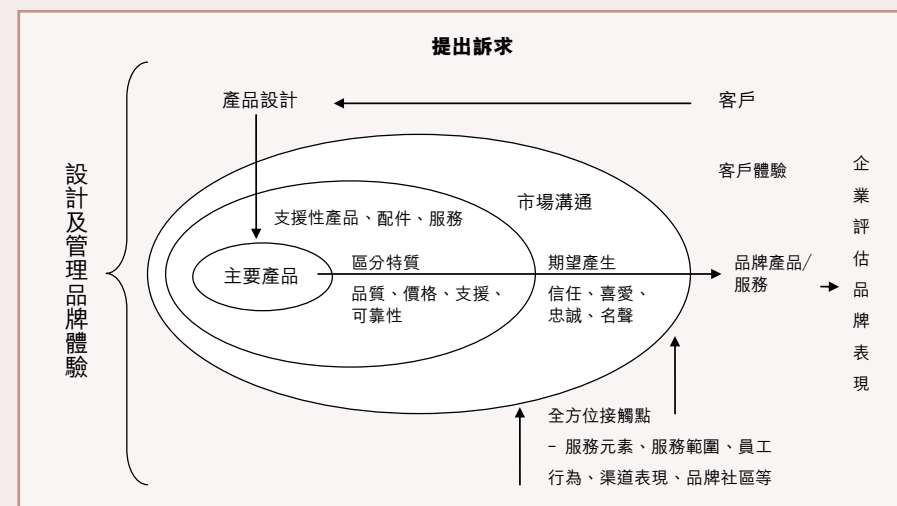
- (二) 顧客與品牌產生情緒聯繫 (Emotional Connections)：顧客和品牌產生情緒聯繫是成功的關鍵因素，品牌價值成功與否，應視乎品牌能否滿足顧客需求和他們是否樂意以至自豪地與品牌建立密切的關係。
- (三) 提供顧客期望獲得的利益或價值 (Relevance)：強勢品牌提供的價值是客戶急切期望享受的，是他們所追求的。
- (四) 提供更多價值於顧客 (Value)：強勢品牌不僅為顧客提供期望得到的價值，還要較競爭品牌提供的更多。
- (五) 持續性地維持競爭優勢 (Substantiality)：企業建立品牌時經常忽略持續性，特別是國內企業，希望在短期內提升業績，對企業長遠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，企業將無法生存。
- (六) 品牌信任度 (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。
- (七) 品牌忠誠度 (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。
- (八) 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，企業的總資產隨即水漲船高，為企業及所有投資者達致資產增值。
- (九) 增長平台 (Growth Platform)：強勢的品牌能夠為企業提供一個增長平台，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，甚至進軍其他範疇。

總言之，市場份額，銷售上升，知名度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，大量投資廣告及公關活動，短期內催升品牌注意力，以拉動銷售和市場份額，可是盈利往往會下降，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，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，才能提升品牌資產價值成為真正的強勢品牌。

全方位創建和管理品牌

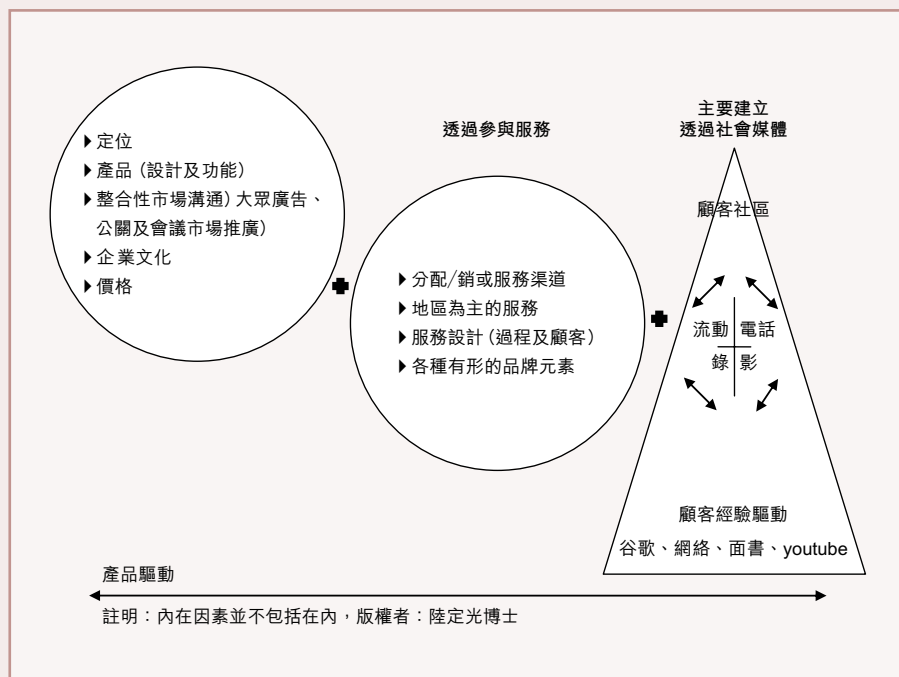
品牌價值是顧客必須通過與品牌接觸，從購買和消費體驗中所獲得。品牌體驗受不同的品牌元素影響，倘若單純地透過廣告和產品方面推廣，是不足以讓顧客感受到豐富的品牌體驗。品牌接觸輪子 (Wheel of Touchpoints) 理論 (下章將詳細解釋此理論) 解釋品牌體驗不僅是購買的時候感覺到，亦可在購買前，購買中，消費中，甚至是購買後，品牌與顧客建立關係後的跟進服務或活動。

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單單成立品牌部，或單靠營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方向邁進，慢慢將品牌管理放到更高的層次。



圖〈五〉：全位品牌管理

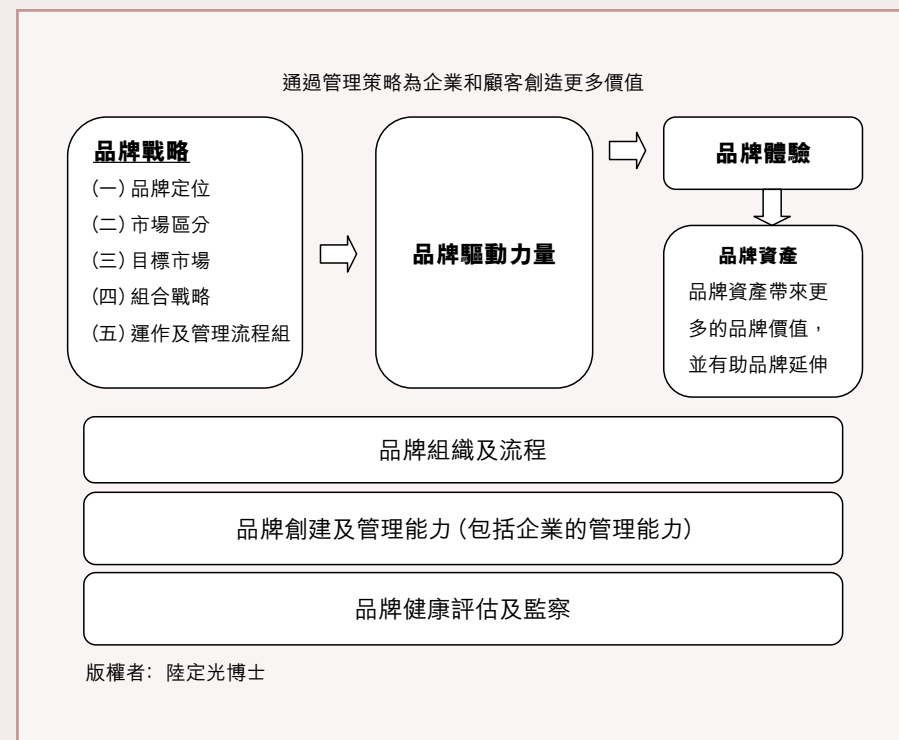
如圖〈五〉所示，當企業全方位設計及管理品牌體驗時，需要利用產品及市場溝通活動以外的元素，界定關鍵的品牌接觸點及相關的品牌元素，部份元素超出市場營銷部門管轄的範疇，隸屬其他功能部門管理必須通過全方位品牌管理才能保證跨部門的協作，共同提供品牌承諾價值相匹配的品牌體驗。



圖〈六〉：品牌管理新範疇

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，還是要具備的。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上，加上網上平台自由度高，可塑性大，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！



圖〈七〉：品牌管理架構

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〉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 (Brand Driver)，不同市場會有不同的驅動力，那是一種力量使品牌與顧客更為親近，可以是廣告、品質、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，例如不恰當地宣傳，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，才可制定合乎消費者口味的品牌管理。

食品品牌為例，潮流推行健康，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



第三章：品牌戰略及管理過程

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，讓整個企業內各部組織相互依賴和了解各自在品牌體驗內的角色，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。

為甚麼要制定品牌戰略？原因很簡單，由於每間公司的資源有限，領導層須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、盈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。相反人才管理、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才。

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、人才招聘、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，詳細研究及制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，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？

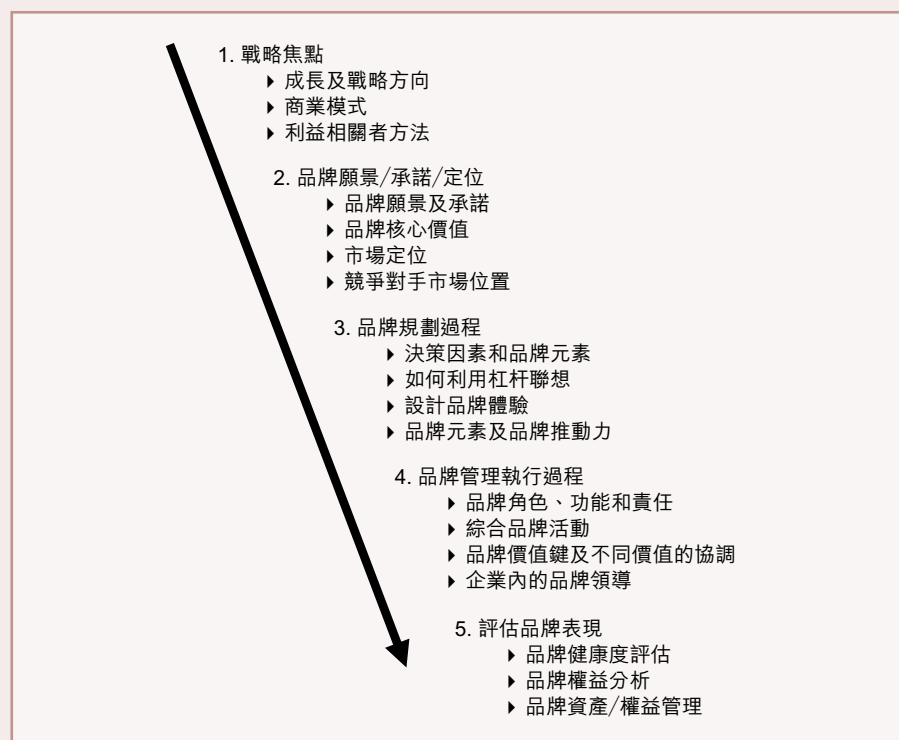
品牌戰略的定義：品牌戰略關乎如何創建一個緊密整合的品牌計劃，它指出通過哪些手段及如何利用企業各部門的資源和協作，產生最具效率及有關品牌建立和管理之決定，有系統地創造針對目標顧客訴求的價值及為企業和投資者帶來理想回報。此外有效的品牌戰略能影響企業的整體運作，從以確保顧客感受品牌體驗的一致性。

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，如4Ps（Product – 產品，Price – 價錢，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，當選擇品牌管理人才時，必須要求對公司結構、市場形勢和競爭對手有著深入認識的專業團隊，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〉：品牌管理全面過程

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¹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。

► 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：(一) 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；(二) 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；(三) 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，而不單是市場營銷，這樣公司才能變成品牌導向的企業。

► 商業模式

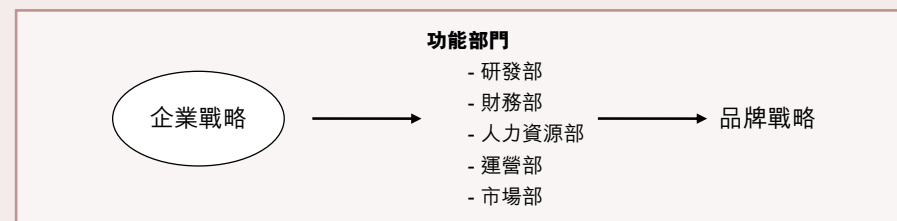
具備全面品牌管理的能力是成功建立品牌的先決條件，香港的中小企業多以生產製造或代工生產為主，商業模式及經營管理基本上是生產導向的，在創建品牌時未能意識到其他有別於生產業務的因素。此企業的強項偏重於生產管理、品質管理和物流供應鏈方面，這三個要素基本都是廠商和代工生產商業業務成功的關鍵，他們具備完善

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。

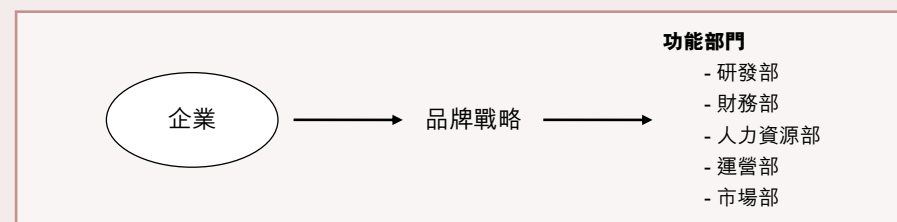
的生產管理能力，擅於提升生產力及效率，擅長分配人手配合公司訂單和客戶要求，對於供應鏈管理、物流、原材料的採購等都表現一流。但當仔細思量，便會察覺這些優勢都以開源節流，減低成本為大前提來增加盈利，與創建品牌，拓寬顧客群，增加銷售，加強產品價格差異值等並沒有直接聯繫。何況一般代工生產商會按照客戶需求生產所需產品，往往忽略自己獨自研發的重要，導致創新能力和設計能力較遜色，惟這些都是成功品牌所需要的能力。

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「耐克」、「阿迪達斯」、「蘋果電腦」、「路易威登」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。

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是來自國內顧客，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，才能更有效執行品牌戰略。



圖〈九〉：品牌戰略 - 傳統思維



圖〈十〉：品牌戰略 - 新的戰略思維

上述兩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方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願景、承諾、及定位

(一) 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。

(二) 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，包括：

- i) 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。

- ii) 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。

- iii) 社會價值 (Social Value)

讓顧客獲得更多人的認同等。企業不應作出太多品牌承諾，應在芸芸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。

► 品牌規劃過程

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。因此二十一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。

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繫。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「One2Free」(自由2) 品牌，移動通訊服務市場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，既反傳統而張揚的感覺，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，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。

這個概念的焦點不只是產品、店鋪裝潢或顧客上，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。

(三) 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元到數十萬不等。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，可是其服裝售價予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。

企業必須能確定品牌在顧客印象/感知中的最佳位置，才可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」的廣告口號是“雪花啤酒，暢想成長”，從廣告中可以看出，與「雪花啤酒」品牌價值是一致的，這一價值是針對年輕人，因為年輕人壓力大，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”，它的遠景是“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劃，從2009到2012年，未來的趨勢是怎麼樣？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，那麼城市化之後有甚麼變化呢？品牌講及中國運動產業的概況，哪項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份：專業運動、休閒運動、時尚運動。



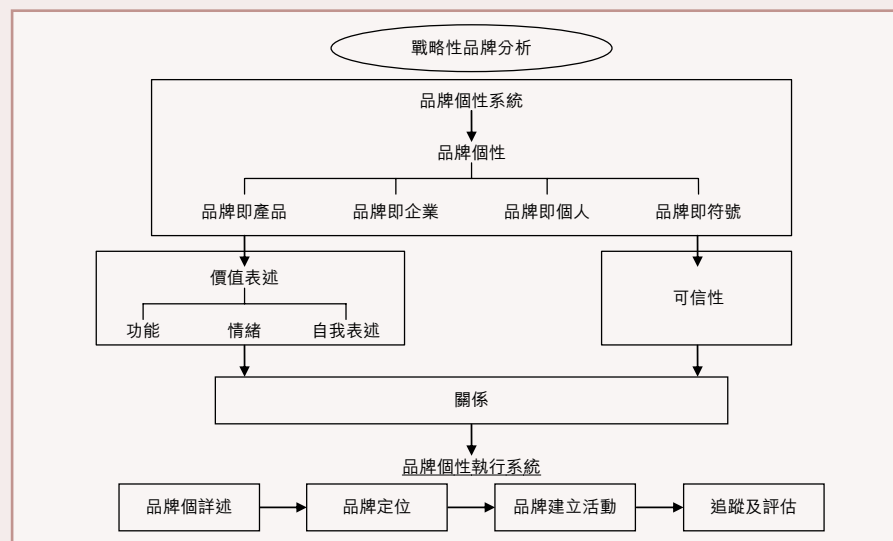
圖〈十一〉：主要運動品牌在中國的市場定位

「特步」分析三個市場哪個最具市場份額，2007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，但三年後會增加一成，這表示「特步」未來成長的機會將會更加多。圖〈十一〉鉤劃中國市場上最流行的運動品牌之間的位置，「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「特步」一樣，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

► 品牌計劃：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圖〈十二〉，完整及清楚地向消費者演繹品牌。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，從戰略地分析品牌，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圖〈十三〉，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 (David A. Aaker, 2004)



圖〈十三〉：戰略地分析品牌

我們應該避免品牌個性的管理陷阱，包括品牌形象陷阱，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。



圖〈十四〉：品牌系統十二層面元素

如圖〈十四〉所示，品牌個性可被視為一種系統，因它包括四大部份共十二個層面的元素 (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。

如何利用槓桿聯想

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「索尼」與「愛立信」共創「SonyEricsson」手機品牌，立即讓顧客聯想到此品牌既有「索尼」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，槓桿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：

- **品牌形象**：吸引和維繫顧客
- **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。
- **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。
- **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。
- **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。
- **服務**：員工要了解自身角色，明白自己根本就是品牌的一部份，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。
- **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。
- **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。

- **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。
- **聯合品牌**：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。
- **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。
- **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。
- **完善資訊系統**：資訊科技能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

品牌創建及管理屬全方位系統工程，它要求企業不能局限於總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考慮－特別考慮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，運作及管理之流程角色，功能及責任，整合所有的品牌活動管理，品牌價值鏈和跨部門合作，和領導及監控等工作。下圖概括品牌決策及管理涵蓋的重要工作：

決定品牌定位	確保吸引更多的潛在顧客 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

► 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「奔馳鞋業」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
- 協助制訂適合、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涉及員工培訓。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、部門或單店內部分會議）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

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。

- (一) 品牌健康度評估
- (二) 品牌權益分析
- (三) 品牌資產/權益管理

第四章：設計和管理品牌體驗

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視為投資而非成本。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。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鉤。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，並定期反饋予品牌領導部門，協助監控品牌的表現。

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，定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。

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〈十六〉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，這女士佩戴的是甚麼？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的相關性。



圖〈十六〉：De Beers宣傳海報

- (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，如產品能否符合要求？售貨員的推薦是否可信？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，他們會分析是哪一類人用這個品牌，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？

全面品牌體驗過程



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

圖〈十七〉：品牌接觸點輪子

理論上，整體品牌體驗指的是顧客在圖〈十七〉所描述的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總體經驗。

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 Touch Points) 理論解釋品牌體驗不僅是購買的時候感覺到，亦可在購買前、購買中、消費中、甚至是購買後感受到，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，可是現今社會很多要求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力，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訊息和理念傳遞。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，稱為接觸點 (Touch Point)。除了一般的銷售技倆，售貨員如能掌握關鍵接觸點，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

每個顧客所關切的介紹品牌和產品，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。

香港理工大學亞洲品牌管理中心過去七年進行零售服務品牌的感知價值研究，清晰地反映顧客在購買和消費過程中的體驗對感受品牌的價值的重要性，同時更指出在購買和消費過程中那些品牌元素對品牌體驗的影響最大，報告發現品牌經驗對於顧客感知價值、對品牌偏好及顧客忠誠度有強烈影響。

嚴格而言第一階段是購買前 (Pre-purchase) 的體驗，顧客在未享用前已從相關的廣告、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的其負面報導接二連三。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。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由政府負責。但診所的裝潢及氣氛非常獨特，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。

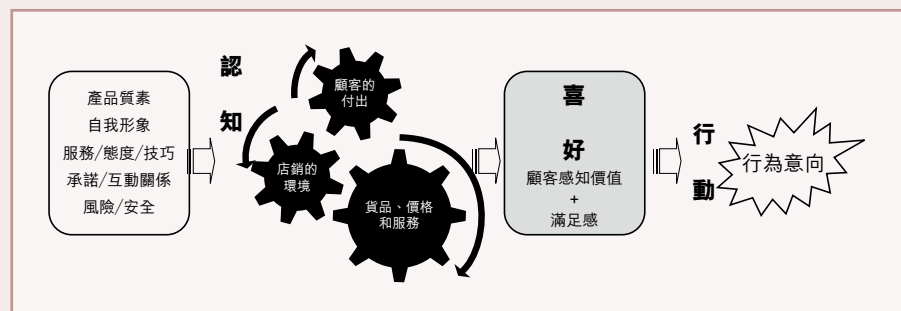
第四階段是購買後 (Post-purchase) 的跟進工作 (Follow-up)，包括關係建立 (Relationship Building) 及忠誠度管理，即企業有計劃和機制與顧客建立一種良好的關係。表面上很多企業重視顧客的品牌忠誠度管理，且開通客戶熱線，但顧客撥打熱線常出現打不通，要等很久才有人接聽，更甚是無人接聽的現象。客戶熱線是品牌接觸

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。

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，這個總結反映出客戶能否獲得品牌所承諾的價值。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，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！

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〈十八〉），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，如尋找店鋪、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、電子產品、百貨公司、化妝品和鞋業。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產品組合，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。



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，所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優惠套餐作主要手段。

針對上市情況，企業在提供售後的顧客服務後，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。

圖〈十八〉：品牌價值研究

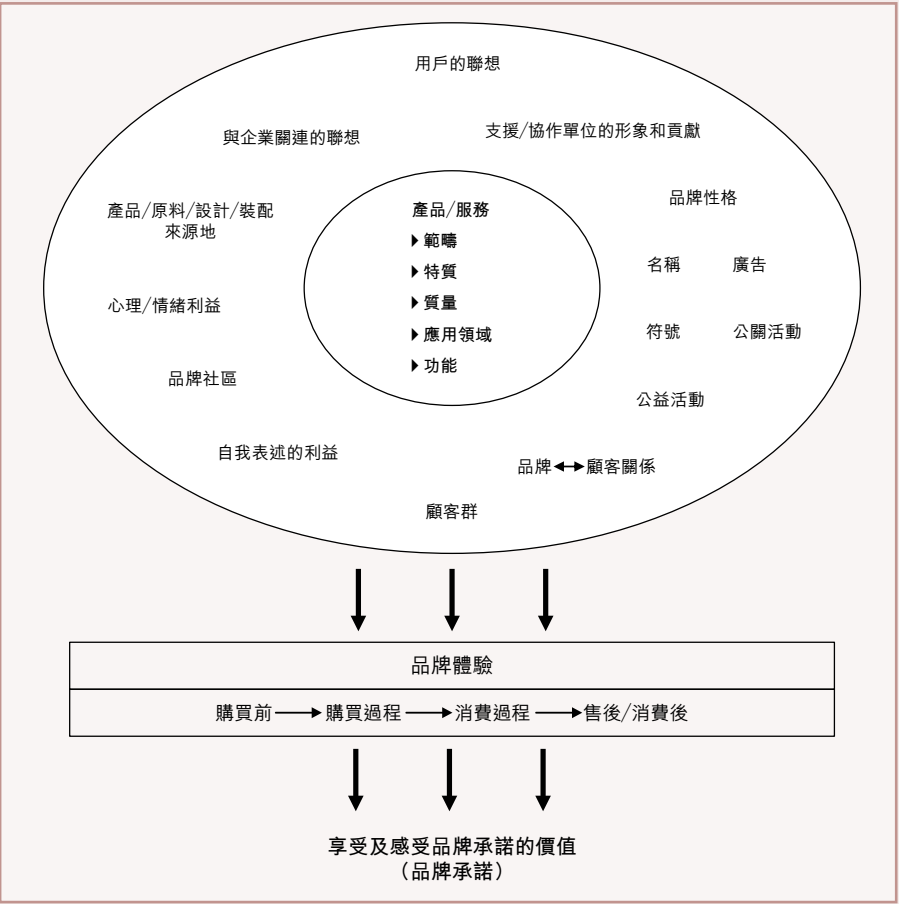
如何設計和管理品牌體驗？

“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 brand 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，更應從市場及品牌權益的角度構思，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。若要贏得競爭對手，品牌必先能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符合客戶口味，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（圖〈十九〉）。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。

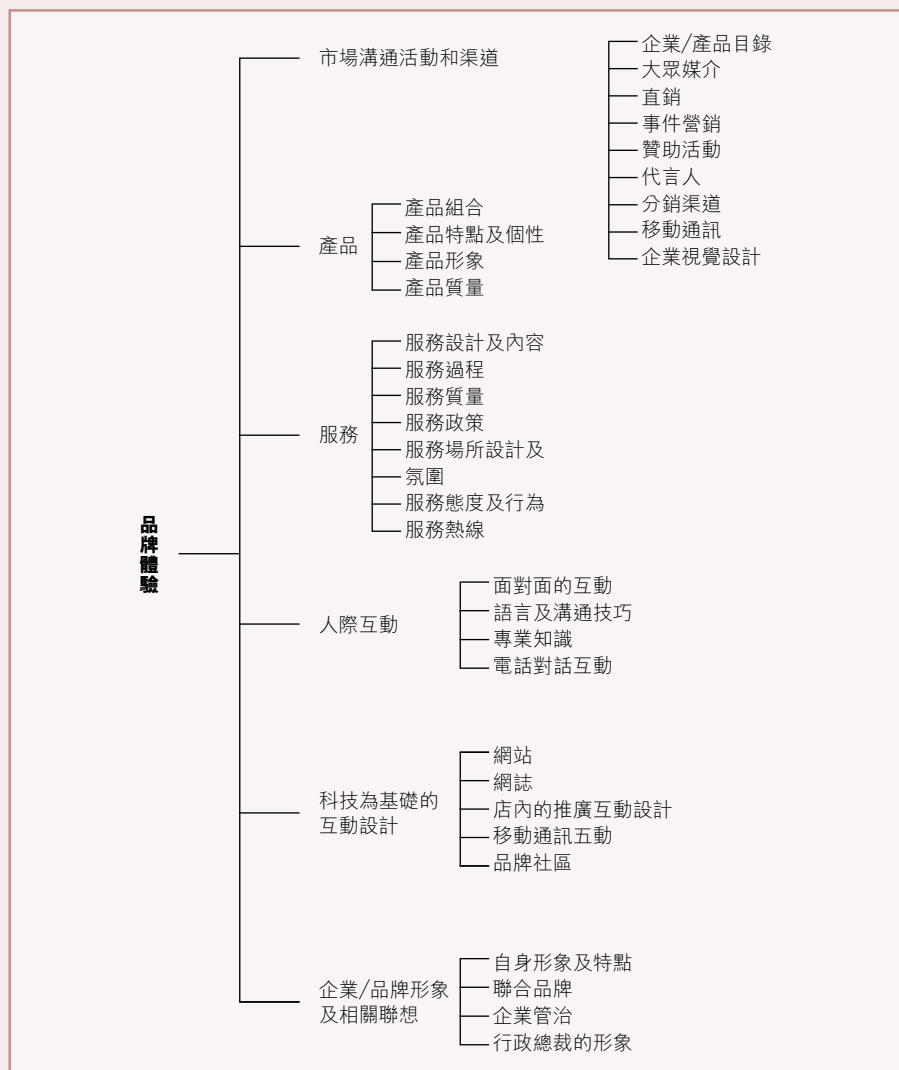
品牌管理和品牌體驗是多方面的，包括產品、服務、品牌承諾、宣傳、推廣及社會承擔等與外在的感知是否一致，顧客、企業員工、普羅大眾是否亦能感受相同價值。近年一些本地品牌表現不俗，如「堡獅龍」，現在的「堡獅龍」與以前的截然不同，顯得更加年輕、時尚、友好、開心、綠色、親近大自然以及有一種家的感覺。產品更多元化，產品系列從小孩子到年輕男女均有發售。「堡獅龍」的核心價值是家，為了讓顧客有“家”的感覺，在店內進行產品配合，對前線員工重新進行培訓，年青化，更有活力，不但招呼週到，能滿足成年顧客，更懂得應付小朋友，為小朋友提供休息玩樂小天地，父母可以安心逛街。這些對顧客都是額外的收獲亦是附加價值。2010年核心價值轉變為“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〈十九〉：品牌體驗的組成元素

第五章：自創品牌的商業模式

如下圖所示，部份品牌體驗元素仍可進一步細分：



圖〈二十〉：品牌體驗元素

成功的企業皆能找到符合企業戰略需要和容許企業充份利用其能力及資源的最優化的商業模式 (Business Model)，使在執行戰略時更具效率，更能創造所需的競爭優勢。自創品牌與否是企業的戰略選擇，但自創品牌的企業其商業運作模式與不採取品牌競爭的企業的商業模式明顯不同。自創品牌的企業的商業模式亦按所選擇的自創品牌方法的不同而變化。根據對很多優秀品牌驅動的企業的考察，我們可概括地將商業模式分為三大類，首兩項屬自創品牌的商業模式：

- (一) 全面的自創品牌商業模式
- (二) 聚焦品牌能力的商業模式
- (三) 代工生產的商業模式

下文將詳細分析此三類的特點，與品牌創建及所需管理能力的關係：

(一) 全面的自創品牌商業模式

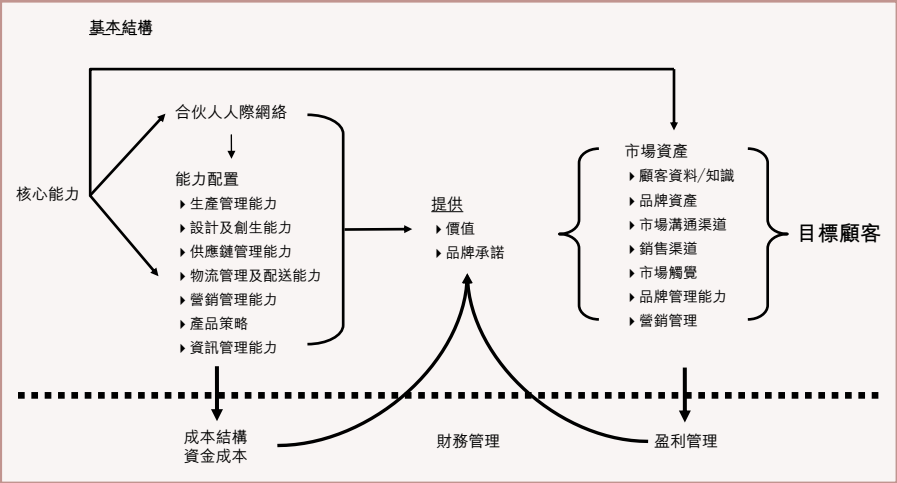
商業模式是企業戰略的核心組成部份。若以最簡單的語言表達，商業模式指的是企業如何賺錢及成長的方法！因此，任何商業模式的最終目的都是創造收入 (Revenue)，只有收入達到某水平，才有利潤。

“如何賺錢及成長的方法”此說法或流於過份高度概括，欠缺具體內容，對企業決策者和管理層難以在實踐上起指導作用。因此，從實踐的需要出發，商業模式被理解為對企業業務的最全面描述 (Complete Picture)，包括業務戰略及目的、生產甚麼產品或服務、管理系統、運作流程和政策，將這一切統籌和協調起來的組織結構，及與它們相對應的成本結構和收入/利潤管理機制。

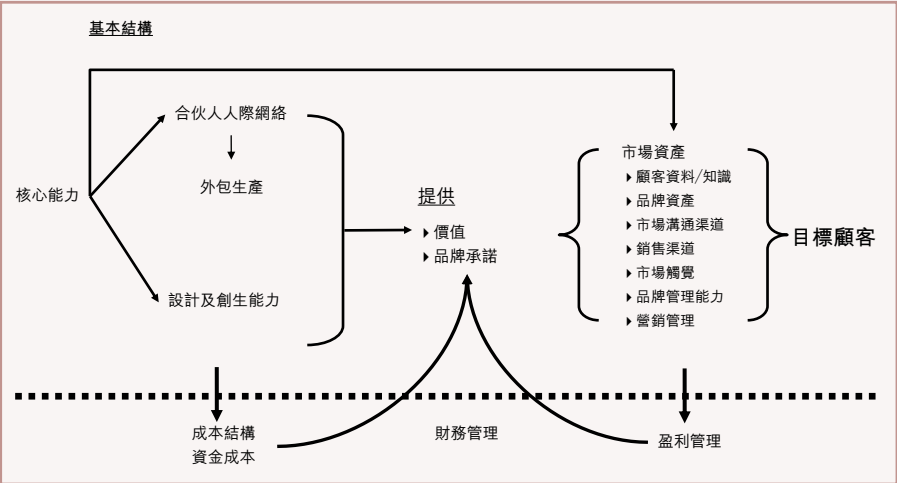
自創品牌的企業若選擇建立全面的價值鏈 (Value Chain)，根據哈佛商學院米高・波特勒 (Michael Porter) 的價值鏈理論，完整的價值鏈包括內部物流生產、外部物流、管銷、顧客服務五種直接與業務關連的活動，和採購、研發、人力資源管理及組織架構四種支援活動，它們需要並採取涵蓋價值鏈內所有直接及支援活動，並圍繞“品牌”組織及管理這些活動的全面性的商業模式 (圖〈二十一〉)。

圖〈二十一〉顯示品牌是商業模式的中心，但品牌不是名字而是對顧客的價值承諾，企業需要清楚表達自創品牌的承諾價值，企業需要具備良好的生產管理能力，創新與設計能力，採購及供應鏈管理能力，物流管理能力及相匹配的信息管理系統。企業在進行上述活動時，很可能需要與外部的戰略或生意伙伴合作，因此業務關係網及管理此關係網的能力亦很重要。上述能力被視為企業的核心能力，涉及的活動在企業內進行。傳統上，此等活動的支出被視作成本，企業必須分析它們的成本結構，執行活動時達致最高的成本效率 (Cost Effective)，增加成本優勢。

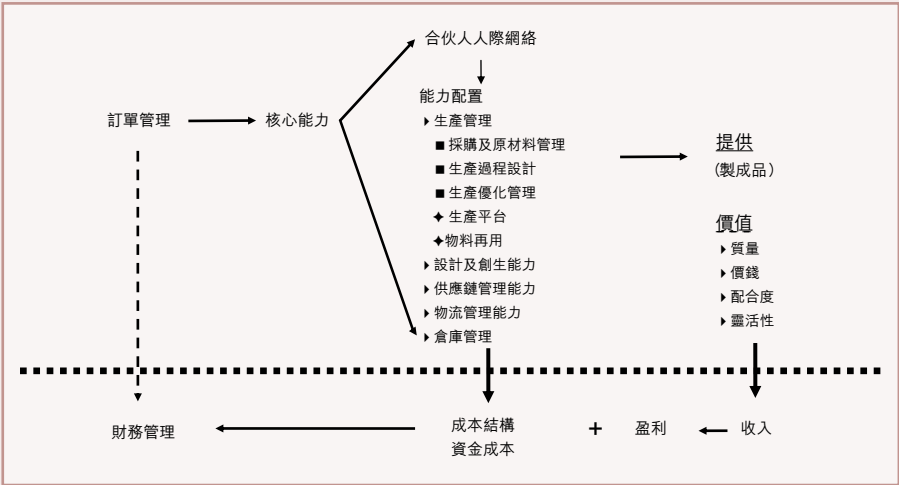
圖〈二十一〉的右方的活動多在企業外進行，基本上是市場營銷活動，它們的主要任務是推廣品牌和提供產品及服務以外的活動或元素，豐富品牌體驗和品牌承諾價值。進行這些活動時需要相匹配的客戶數據庫及知識。



圖〈二十一〉：全面的自創品牌商業模式



圖〈二十二〉：聚焦品牌能力商業模式



圖〈二十三〉：OEM代工生產商業模式

管理能力，品牌權益 (Brand Equity) 管理能力，市場溝通及渠道管理能力，市場調查及分析能力，品牌管理能力，銷售管理能力等被視為企業的市場營銷資產，它們與創收及創利直接關連。值得注意者為市場營銷資產和上文所說的生產、創新管理能力等，皆是企業支持自創品牌的核心能力。換言之，企業採取此全面的商業模式創建品牌時，必須投資於上述的各種能力，盡快提升以增強競爭優勢，支持建立強勢品牌。圖〈二十一〉根據此品牌主導的全面商業模式所要求的核心能力再細分化，供有意自創品牌的企業參考，對照自身已具備的能力，從而知曉哪方面的管理能力需要培育或進一步加強。

(二) 聚焦品牌能力的商業模式

近年不少成功品牌的經驗說明，企業創建品牌時不一定需要全面參與價值鏈內的所有活動。外包理論 (Outsourcing) 及原創品牌戰略 (Original Brand Strategy) 的興起及在實踐上的日漸普及，導致某些企業選擇原創品牌戰略創建品牌，即企業先制定品牌戰略，集中資源和精力管理品牌活動和監控品牌戰略，將生產及採購等活動外包，香港的「堡獅龍」國內的「美特斯邦威」，及參與是次研究的 (Prolgic) 乃此方面的例子。

圖〈二十二〉清晰描繪此種商業模式的特點。首先，企業以品牌為焦點，制定相關的品牌戰略，發展所需的市場及品牌管理的各種能力和網絡，這些正是此商業模式的核心能力。另方面企業將生產、採購、物流等業務外包，精簡運作，此等能力不再是企業的核心能力；反之，如何將此等活動整合和協調，及如何發展與此等業務伙伴維繫關係網，關係網的協調和管理能力，才是所需的核心能力之一。

採取此商業模式的主因為：品牌活動的對象除員工外，其餘幾乎全是企業外部環境內的客戶，經銷商，專業服務伙伴如廣告公司等，變數多，複雜但變化速度快，需要企業更專注和集中精力處理。而且，此等活動在價值鏈的高端，相對利潤更高。

近年不少包括中國在內的發展中國家，其內的不少生產企業生產管理和質量管理能力已大幅提高，生產的產品已達到國際認可的質量水平，企業很容易找到此類製造商為自己的品牌進行代工生產。此外，生產產品在整條價值鏈中屬利潤最低、增值空間有限的活動。何況，生產活動的投資需很大的資金，涉及的不少投資更是固定成本，將生產及採購等外包，可以減少企業的資金壓力。

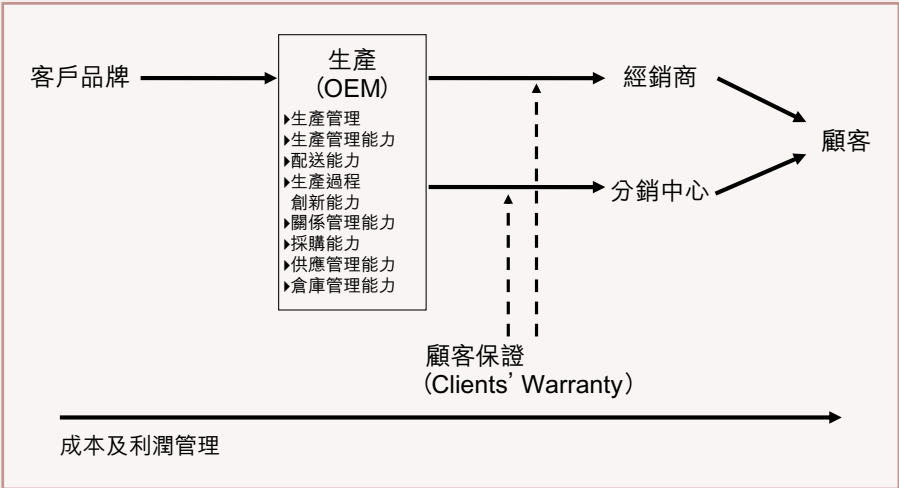
事實上，參與本研究項目的中小型企業中，有數間亦採取此模式，且從企業的擁有者的角度評價，是初步取得成功。但是，這些企業皆有一個共同點，儘管生產外包，卻極注重和保留產品設計和研發能力！

(三) 代工生產的商業模式

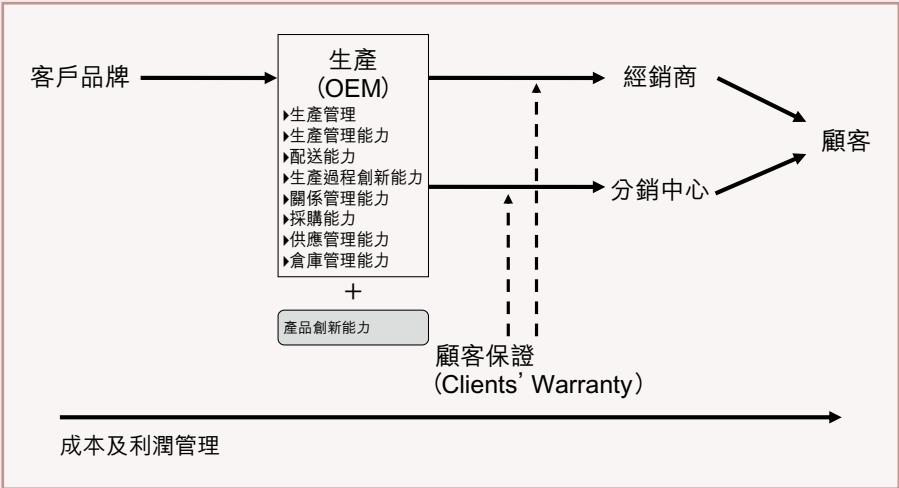
香港絕大部份的生產製造商皆從事代工生產 (OEM) 業務，是次調查發現，OEM 業務往往是眾多中小企的主要或全部的業務。如圖〈二十三〉所示，代工生產商最重要的基本商業模式相對簡單。代工生產商的客戶是給他們訂單的企業客戶，而非終端消費者，這些企業客戶大都已建立自家產品或服務品牌，選擇代工生產商時主要考慮成本 (即代工生產商提供的代工生產價格)，質量，準時交貨能力，雙方的溝通和合作關係等。當接獲訂單後，主要的工作是按質量，生產日期，在有效的成本控制情況下，完成生產。因此，代工生產商通過日積月累的經驗，發展良好的生產管理等方面的能力，這些亦是優秀的代工生產商必具備的核心能力，它們與生產活動直接相關。此外，開發新企業客戶，和客戶保持緊密關係的B2B營銷能力亦屬必需的核心競爭力。

代工生產商完成生產後，根本不用考慮產品或服務的銷售問題，只要按客戶的指示將產品交付予客戶指定的經銷商或分銷中心，讓他們將產品銷往終端顧客，因此代工生產商缺乏B2C的市場營銷戰略規劃能力，只有靠改善生產流轉速度降低倉庫水平，藉此取得更大的成本優勢，便能爭取更多的訂單及增加利潤。

另外，部份的代工生產商為了提高在B2B市場內的競爭力，主動地或配合客戶要求投資於產品的研發和設計活動。當中，主動地和具戰略意識地開發研發和設計等創新能力的代工生產商變為兼營原創設計 (Original Design) 業務，他們向企業客戶推銷新設計，藉此爭取更多訂單。對此類代工生產商而言，創新能力也是必須具備的核心能力 (圖〈二十三〉)。



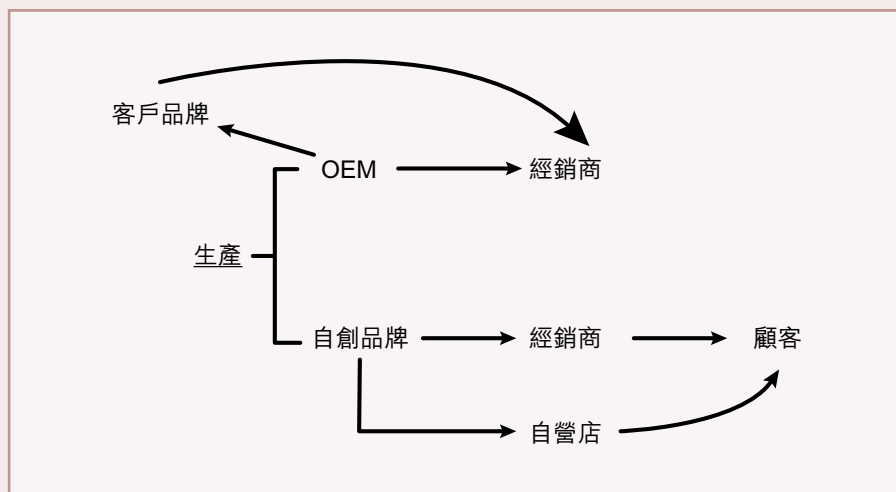
圖〈二十四〉：代工生產商的基本商業模式



圖〈二十五〉：兼營原創設計的代工生產商的商業模式



第二篇 實戰篇



圖〈二十六〉：兼營原創設計的代工生產商的商業模式（二）

第六章：香港中小企品牌行為及戰略總覽

本項目的重點是探討香港中小企業的品牌創建和管理行為，分析其特點，跟進品牌管理活動的成果，總結經驗予有意創建品牌的中小企業參考。

研究活動獲眾多中小企熱烈支持，反映香港中小企熱切創建品牌，為未來業務發展提供新平台。我們在五大行業中，挑選了近三十家中小企業進行研究，了解和分析其創建品牌的動機、品牌戰略特點、商業模式、成功之道、曾遇上或面臨的品牌管理問題及在國內市場創建品牌的看法和經驗等。資料主要透過與企業的領導人和高層經理的深度訪談、小組討論、店舖觀察、顧客扮演及檔案調研等方法取得，部份中小企更涉及一至兩次的跟進訪談，以便準確地評估品牌的表現及影響表現的原因。

基於蒐集所得的資料，詳細分析每一企業創建品牌的原因，對品牌管理的認識、企業的品牌管理能力、品牌戰略的內容、商業模式與支持品牌活動所需能力的匹配性等，遺憾的是參與本研究活動的企業中，一、兩家在後期的跟進活動中已難以聯絡，可能已告停業，這反映了中小企在創建品牌路上的風險。

另外，有數家受訪企業不願意分享其經驗，其案例沒有收錄於此，部份企業樂意在隱去企業和品牌名稱後與業界分享經驗。因此最後收錄在「實戰篇」的企業案例共二十二個，它們的品牌創建經驗可被總結如下：

創建品牌的動機

絕大部份中小企創建品牌的動機是為了生存！面臨國內競爭對手在代工生產領域的低價搶單壓力、原材料及能源價格的上升，若廠房位於國內，則人民幣幣值上升、環保等新法規的影響及工資上漲等，皆令生產和勞動成本飛升，代工生產業務變得舉步維艱！何況，金融海嘯令來自歐美的訂單大幅減少。結果不少中小企希望藉創建品牌轉型，並打開中國市場，為企業的未來發展爭取更多的空間。

論及動機，僅有少數中小企是從企業的戰略發展出發，目睹中國市場發展一日千里，中央政府有關消費帶動內需的政策在未來數年將催動市場更快地增長，並產生更多的機會滲透大陸市場，從而計劃創建品牌，藉此在國內市場分一杯羹！

參與研究的中小企中，只有數家是從企業未來發展的需要而決定創建品牌，將品牌活動作企業戰略的一部份，期望成功創建品牌後，能有助企業的持續性發展。

學術界的研究揭示，成功創建品牌需要企業的承諾和真正投入資源，為了生存而被動地開拓品牌，企業的決心和投入不足，令創建品牌之路更難走。因此，中小企需要更正面地對待品牌創建，戰略地規劃及執行品牌活動。

品牌戰略

香港中小企採取的品牌戰略可歸納為四大類：

- | | |
|---------------------------------|--|
| (一) 自創品牌戰略：採取此法者屬多數。 | (二) 收購或代理品牌：企業沒有原創品牌，但藉收購或代理他人的品牌，取得品牌使用權。 |
| (三) 聯合品牌戰略：企業的品牌與另一品牌合作，共組聯合品牌。 | (四) 合資企業品牌戰略：企業與國內企業組成合資企業，利用合資企業的品牌推廣產品或服務。 |

圖〈二十七〉：四大品牌戰略

調查結果顯示方法（一）較多被中小企採用。事實上，各種戰略皆有其優劣點，企業最重要是配合自身的競爭優勢、品牌管理知識和能力，及企業的戰略性發展而作出抉擇。

自創品牌戰略允許企業對品牌的絕對控制和使用權，品牌愈強勢，品牌權益愈多，品牌作為企業資產的價值便愈高，既為未來發展提供平台，也是企業的持續競爭優勢。然而，從無到有地發展和推廣原創品牌對缺乏品牌管理經驗的中小企潛在風險很高，在資源和管理能力上有很高的要求。最值得關注的是資金可藉融資、政府及戰略伙伴幫忙解決部份問題，管理人才也可在短時期內招聘，惟品牌管理能力必須經漫長的培育過程和經驗累積方顯著全面提升。

收購或支付代理權取得使用品牌的權利，讓企業在品牌管理上短期內獲得較高切入點，因品牌已在市場上存在一段時間和建立一定知名度。若所代理的品牌可能在市場上已屬發展成熟的品牌，品牌的母公司已制定一套有效的指引，從戰略至執行等詳細列明各項細節，這可讓取得代理權的中小企借此機會學習，較快地提升品牌管理能力。可是，代理品牌的最大風險是代理者對品牌只有按代理商合約規定的一定年期內的擁有使用權，何況，不具擁有權意味代理品牌在企業長期發展的計劃中的非常不確定性，品牌愈強勢只能為企業創造更多利潤，品牌資產增值對代理人的企業資產無關。事實上，我們的跟進調查顯示，有兩家參與此研究的中小企，他們代理的品牌在代理權期滿後均未能延續品牌的代理權，對企業的業務有立竿見影的打擊。

聯合品牌戰略的好處是讓自家未算強勢的品牌藉與市場上的強勢品牌合作，而獲得對方的競爭優勢，雙方品牌的承諾價值互補對目標顧客將更具吸引力。但是次調查顯示香港的中小企採取此戰略的不多。若合作品牌已在內地建立知名度，好處是能借對方的關係網進入中國市場。

企業採取聯合品牌戰略亦要考慮品牌管理的主導權誰屬及合作年期等問題。香港中小企採取此戰略的合作年期大多屬中、短期合作。嚴格而言，當中不少更可被視作是短期的共同推廣活動而已。

藉與國內伙伴成立合資企業，創建屬合資企業擁有的品牌的最大得著是能充分利用合資伙伴的關係網、聲譽、對本土市場的知識，以至已建立的銷售渠道。

研究發現，中小企業多以雜誌、報章等傳統宣傳渠道進行品牌推廣，建立品牌知名度。由於價格昂貴，只有少數企業曾進行電視廣告及邀請代言人。戶外宣傳方面，有數間企業於巴士車身、路邊廣告板介紹品牌及產品，可成效不大。相比傳統的宣傳渠道，互聯網逐漸成為二十一世紀宣傳渠道的新出路，受訪企業中幾乎全都擁有專屬企業網站，介紹公司背景、願景、價值、理念等，但多從企業角度出發，主要目的以銷售產品或服務為主，與品牌的關係不大。部份企業的自家品牌更有獨立的網站宣傳產品，介紹最新資訊以及分享專區，供顧客交流意見，評價品牌。少數企業曾與新興交流網站，如Facebook，Youtube或淘寶網進行廣告宣傳。其它活動方面，不少曾參與香港、中國或至海外的展銷會，藉此增加商機，吸引更多的顧客群，惟部份展銷會帶有促銷成份，部份參展企業，更會銷售一些與品牌沒有關係的產品以增加收入。這樣的宣傳方式不但沒能有效提升品牌知名度，更會貶低品牌自身的價值，模糊消費者對品牌的印象。只有少部份企業能成功將品牌價值融入其宣傳活動，如「富來」以紫砂爐具作賣點的食肆，讓顧客能直接親身體驗品牌帶出的價值。「Midi」的獨家月刊不但介紹新產品，更能帶出產品背後的故事，區分自家品牌的優點。除銷售或推廣外，約三成企業積極參與社會事務，貢獻社會如童鞋捐贈及協辦體育活動，藉此建立正面的品牌形象以收宣傳之效。總括而言，現今宣傳渠道眾多，如何選擇合適各企業的宣傳方法需公司領導層深入研究，以往的電視廣告已不再是唯一的渠道，如何從有限資源達致具成本效益的宣傳，是中小企業需仔細考慮的。廣告能提升品牌知名度，但並不足以讓品牌長遠發展，只有從宣傳中滲入品牌價值，讓顧客感受品牌所帶來的深層理念，才是新世代的品牌管理的方向。

成功要素

是次調查涉及逾五十多個品牌，表現良好或達致中小企經營者的要求的品牌，其成功之道皆有以下的共同性：

- ▶ 重視及清晰界定品牌的承諾價值，沒有將品牌錯誤理解與名字相同。
- ▶ 品牌承諾的價值具獨特性且是顧客所期望的，焦點在顧客的品牌體驗，甚至讓顧客參與共同塑造品牌體驗和價值，重視對顧客的調查研究。
- ▶ 先規劃，而非先嘗試、走著瞧、再考慮。
- ▶ 懂得利用管理顧問，尊重和聆聽他們的意見，消化吸收後更有系統地組織、協調、

執行、監管及評估品牌活動。所有曾聘請品牌管理顧問的中小企經營者皆指出管理顧問的意見令他們在品牌管理上更上一層樓。

- ▶ 重視提升企業的學習和管理能力，充分利用代理品牌或代工生產知名品牌的機會，盡快學習現代品牌管理方法。
- ▶ 管理思維跳出靜態的代工生產管理思維
- ▶ 最重要是較早和主動地投資於研發活動，具有優秀的創新設計能力
- ▶ 最後是實事求是，穩步發展，提升品牌創建及管理能力。

根據對參與研究的中小企在理論上對成功創建和管理強勢品牌所需的管理能力圖〈二十八〉(Brand Management Capabilities)，我們發現：

企業內部能力	品牌管理能力
生產能力	目標市場釐定、定位
生產管理能力	清晰界定品牌代表的價值
生產協調能力	規劃能力
產品創新及設計能力	市場調查及分析能力
供應鏈、物流配備管理能力	銷售渠道管理能力
採購能力	宣傳渠道管理能力
倉庫及存貨管理能力	表現評核拍標與品牌戰略的目標匹配性
人力資源管理能力	品牌及產品組合管理能力
質量管理能力	組織結構
企業對外能力	導向企業文化
B2B客戶關係管理能力	品牌資產管理能力
B2C顧客關係管理能力	品牌健康度評估

圖〈二十八〉：全方位品牌管理要求的管理能力

- ▶ 幾乎所有涉及生產活動的中小企皆具備良好或優秀的生產能力、生產管理能力及質量管理能力。
- ▶ 將生產外包的企業具有良好的生產協調能力。
- ▶ 大部份企業注重供應鏈、物流和倉庫管理能力，且效率不俗。
- ▶ 只有約半數受訪企業具備較好或優良的創新和設計能力
- ▶ 大部份企業的B2B客戶關係管理能力遠勝於B2C顧客關係管理能力，主因為它們的主營業務為代工生產。
- ▶ 只約一半的企業制訂逾一至三年的中期規劃。
- ▶ 約四分之一的企業進行消費者需求、購買行為和對品牌印象的調查；約四成五的企業經常進行B2B的企業客戶行為調查。
- ▶ 僅有三分之一的企業注意培養企業文化。
- ▶ 少於半數的企業為中低管理層提供管理能力的培訓，當中針對品牌管理能力的培訓更少。

- ▶ 極少數企業曾進行品牌健康度評估（聲稱曾進行評估的也只是集中於銷售額），基本上沒有企業進行品牌資產管理方面的活動。

因此，香港中小企可根據上述品牌管理的成功因素所需要的各種品牌管理能力，對照企業目前的情況，界定需要改進的範疇。

國內創建品牌－經驗借鏡

絕大部份參與研究的中小企創建品牌的動機是覬覦中國市場，冀望創建品牌後能帶動未來業務在中國市場迅速發展。但很多中小企皆抱著姑且一試的心態進行這對企業未來發展具深遠的、重要的戰略性影響的投資活動。利用品牌進軍國內市場的隨意性很強，缺乏具體的市場分析和詳細規劃，目標模糊而導致不知如何評估成效。部份中小企在某些城市或地區對品牌屬下的產品反應正面，即將更多精力和資源催谷產品銷售，致令企業究竟是在銷售產品或推廣品牌亦感模糊不清，儘管短期內的銷售略有成效，但對品牌是否已取得一定知名度、偏好度、忠誠度等也沒有答案，這對品牌在國內的目標市場長遠和持續發展幫助不大。

因此，有意利用品牌進入國內市場的中小企第一步是小心選擇目標市場，界定品牌的定位和詳細規模，清楚訂明品牌的長、中、短期發展目標及期望成果。然而，要在國內取得成功，香港的中小企必須：

- ▶ 了解中國市場變化速度很快，分銷渠道和顧客行為可能在短時間內出現很大變化，定期進行顧客及渠道商行為變化的調查是必要的。
- ▶ 隨銷售渠道各級及經銷商（包括代理、批發、零售）等的行為變化而調整渠道策略，支持創建強勢品牌活動是必要的。
- ▶ 掌握政府（尤以地方政府）政策的變化，在品牌策略和活動上作相應調整。
- ▶ 充分利用合作伙伴，包括投資伙伴、各級經銷商、廣告及推廣公司與政府的關係。發揮經銷商的積極性，讓他們處理按政策要求的各類經營業務所需的申請及港商難以跟進，但卻是國情所需的事情。
- ▶ 了解各地政府對創業、成功創建知名品牌、創新、環保等在政策上給予的獎勵。若當地政策容許港商參與競評，則應積極參與。國內的消費者及企業客戶在不大認識某品牌時，往往根據此等獎項建立對品牌的初步形象。參與是次研究的數家國內中小企亦不約而同指出港商對此等政策持有偏見及不懂參與，乃不了解國情的具體例子。
- ▶ 盡快提升企業的學習能力，更好地深入了解複雜多變、似乎是機會處處的中國市場。
- ▶ 投資於培訓本地員工，支持未來發展所需的管理能力。

事實上，參與此項目所涉及的品牌管理工作坊、講座的中小企高層和參與調查的中小企指出缺乏對國內市場足夠的市場和顧客知識，缺乏與政府及當地企業的關係，缺乏對分銷渠道發展的了解，對銷售營運涉及的全套規章認識不足，中國市場太大，難以準確界定和戰略性地選擇目標市場，資金不足等，企業的品牌知名度不高，難以在與當地渠道商談判時處於有利位置，致未能說服渠道商配合，承擔更多的與創建強勢品牌有關的活動等，都是在國內創建和推廣品牌常遇上的難題。上述來自在國內業務取得不錯成績的品牌之經驗，相信能有助克服部份難題，讓中小企在國內創建品牌之路上走得更好！

第七章：案例分析

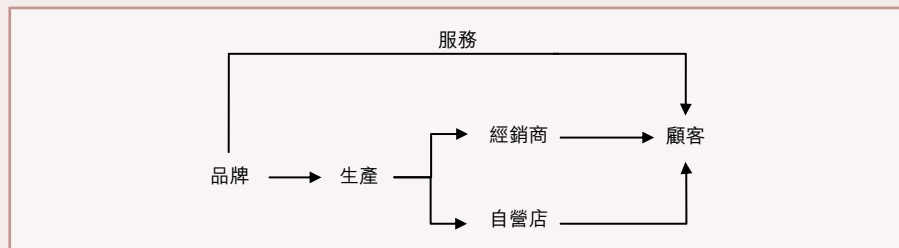
廣州猜想服飾有限公司

公司背景

廣州市猜想服飾有限公司(以下簡稱猜想)成立於2003年12月，是一家以市場為主導，集設計、生產、銷售為一體的現代女式休閒服飾公司，主推品牌「Midi(謎底)」，公司以“給您一片天空”的發展理念吸引了一批志趣相投、才華橫溢的高素质人才。公司採用現代化管理模式，為員工搭建了一個大舞台展示才華，希望「Midi」品牌的服裝為現代女性追求自我提供一個新選擇。

猜想採取以特許加盟、代理和直營店為主經營方式，在全國範圍內建立了較完善的銷售網路，逐步完善管理機制，制定和執行穩定的經營策略，朝著既定的企業和品牌形象目標穩步發展。公司的願景是“創建一個引領時尚潮流的服飾品牌”。公司的宗旨是“向消費者揭示美麗與時尚的謎底”。

2008年底，猜想進一步明確了公司的願景，讓顧客用服飾演繹心靈故事，用創造力引領自然文化的生活理念；同時明確了公司的使命，致力於自然文化的發展，堅持設計原創，宣導愛自然、愛自由、愛自己的方式。



圖〈二十九〉：公司的商業模式

公司的創業團隊是多年人脈關係組織的團隊，彼此熟悉了解，有著多年的服裝設計經驗。2003年6月開始，數位日後的股東共同建立公司的想法；同年10月，萌生了自創服裝品牌的念頭。2003年12月，終於由大股東牽頭成立了廣州市猜想服飾有限公司。2004年夏天，公司的自創品牌——「Midi」推出市場。

公司的商業運作模式如上(圖〈二十九〉)，在該模式下，公司具有專營店、加盟店及陳列室，良好的品牌操作能力、銷售能力、設計能力和豐富的顧客知識。猜想在全國擁有四百多家分店，大部分為專賣店和專櫃，自營店約二十家，還有不少加盟店、代理商直營店和代理商下線。他們的設計師都是公司的創始人和股東。在公司啟動之初，發起人丁勇在時裝設計圈已薄有名氣，被評為以非主流的生存狀態豐富著中國時裝業的設計力量，並給中國的時裝界帶來驚喜，開創了“田園時裝風格”的新時

尚。2007年11月榮獲中國設計師協會頒發的“中國十佳服裝設計師”稱號。2008年，公司的設計總監流星亦相繼獲得全國十佳設計師稱號。公司優秀的設計師確保了公司良好的設計能力。

品牌戰略

猜想採取單一品牌戰略——「Midi」，與很多企業的品牌管理方式相比，他們更注重品牌承諾的價值。「Midi」是用服飾講述故事的品牌，揉合歐洲宮廷感與軍旅元素，以設計師原創風格為主導，講求細節和修身剪裁，反映個性而時尚的設計，充滿著對都市知識女性的關愛與對大自然的嚮往。「Midi」的品牌承諾價值在於“自然、品味、時尚、追求自由和個性”。「Midi」的目標市場是都市中介乎二十五至三十五歲，追求自由和強調個性的辦公室女性——她們有一定的經濟收入，追求個性，時尚但不趕時髦，講究品味，品牌忠誠度高。

「Midi」的服飾特點以自然、環保、舒適的棉質為基礎面料。其服裝都有不同的故事主題和服裝名字，通過賦予名字將衣服生命化、感情化，更重要的是迎合目標消費者個性、時尚，懂得生活品味、知性等特點，讓顧客都感受到和聯想及美麗動人故事中的小小片斷和細膩章節，讓穿著仿佛置身其中，與故事中的人與物一起感受快樂，喜悅的精彩人生。「Midi」藉設計和背後蘊含的故事，讓顧客每季穿著「Midi」的衣服時，就像聆聽設計師向顧客講述一季又一季的現代都市浪漫故事，用藝術的筆觸描繪自然、時尚與突顯個性的歐洲田園風情，勾勒浪漫、純真卻又不失端莊的淑女情懷，讓鄰家女孩更加可愛，使有品味的女性更加優雅、浪漫。「Midi」將其品牌承諾價值與服飾面對的目標市場的特點和需求有效地融合，使兩者達到一個完美匹配狀態。

公司設計總監流星表示，將國際最新流行的時裝趨勢融入「Midi」新品設計，把「Midi」和田園風格與都市時尚緊密結合，帶給消費者的是繁忙工作間的一絲休閒，高樓林立之間的一縷馨。「Midi」一直堅持原創性與差異性，在都市女性中取得了良好的口碑，榮獲了“廣東十大知名品牌”的美譽，成為近年來發展最為快速的新銳女裝品牌之一。「Midi」給消費者的不僅僅是一款服裝、一個品牌，更重要的是傳播一種全新的生活方式和衣著理念。

「Midi」通過營銷傳播活動提升「Midi」的品牌形象和引導顧客感受品牌體驗，如06年7月，公司在深圳參加了第六屆中國服裝博覽會，向眾多的經銷商展示了「Midi」品牌，並獲得了最佳展示獎，初步樹立了「Midi」的品牌形象，亦取得很好的招商效果。

2008年11月，「Midi」參加了在北京舉行的中國國際時裝週，公司的設計總監流星的“醒來”發佈會，吸引了眾多的媒體和服裝發燒友。設計總監流星也獲得了全國十佳設計師稱號，進一步提升了品牌的傳播效果。「Midi」亦注重培養顧客的忠誠度，例如通過導購鼓勵消費者不斷試穿，設立專門部門管理VIP消費者。同時通過店鋪開業、

週年慶、節日等促銷活動吸引廣大的目標顧客消費，提高品牌關注度和影響力。此外，還積極參與社會責任活動：2008年汶川地震，公司第一時間組織員工捐款，並向災區捐贈了市場價值三百萬的棉衣；依法納稅；願意為供應商的環保公益支付較高價格，以支持環保。這些活動大大提升了「Midi」在顧客心中的社會責任形象。

分銷渠道與品牌管理

相比國外品牌在國內著重從一線城市開始逐漸鋪設渠道的經營方式，渠道的多樣化是猜想的優勢。「Midi」的分銷渠道戰略包括在品牌推出市場之初，對銷售渠道採取低門檻進入方式，儘管是三線城市，只要比較富裕的縣級城市都可以開店。「Midi」最初在有限資金的情況下，在激烈的競爭環境中為求生存，急需快速鋪展一定的零售點網絡。2004年公司成立之初，瞬即在市場上開了一百三十八家店鋪，均為代理商和加盟商。隨著品牌一步步發展，公司意識到雖然代理商在網路開拓上較快帶來銷售，但普遍存在管理和服務質量不高的問題，且公司對品牌活動的要求難以傳達到終端，「Midi」遂將市場店鋪開拓的重點放在加盟商上。到2008年末，公司共有零售點四百五十七家，平均單店面積不足五十五平方米。不久，「Midi」便發覺店鋪面積小和缺少特色統一的形象，嚴重制約了品牌形象和業務發展。何況，「Midi」的直營專賣店只有九家，銷售貨物數量不足百分之四，在直營店上投入不足，未能好好利用直營店演繹品牌形象和品牌體驗。2010年中約有六成的店鋪在二線城市，三成在一線城市，其餘則位於三線城市。隨著品牌和價位的提升，一線城市的店面將愈來愈多，三線城市將逐漸減少。

回顧2004年「Midi」推出市場至今，一直堅持以會講故事的服飾品牌在消費者心中確立了相對獨特的定位。

目前的品牌戰略在以下範圍有改善空間：對VIP客戶關注不夠，公司有專門管理VIP消費者的部門，但目前欠缺迅速見效的方案。公司可以開展以維護與開發VIP客戶的促銷活動提高品牌忠誠度。回報消費者的促銷活動是多種多樣的，對老顧客群體的促銷以鞏固和獎勵忠誠度為中心思想，如節慶假日電話、短信溫馨問候，貴賓卡享受各類活動、會員給與優惠等等。然而，「Midi」不明瞭品牌忠誠度的好處，未能意會忠誠客戶為品牌以至企業能作出甚麼貢獻，對進一步利用他們擴大品牌業務欠缺系統性規劃。

「Midi」缺乏統籌品牌管理的管理系統和人員；公司沒有明確詳實的品牌戰略；由於設計師各有自己的想法，為了避免與設計總監有矛盾，品牌操作上會出現政出多頭的問題，身為設計師的董事長不參與店鋪裝飾陳列，留待其他高層決定等。在各按己見發揮下，導致公司缺乏代表性的店鋪風格，佈局不統一和不標準。對店鋪的管理不夠細微，很多事務需要店鋪經理親作決策，這些內部因素不利全方位管理品牌。

品牌元素

名稱：「Midi」是中文謎底的諧音，用「Midi」作為品牌名稱，會給品牌更多的想像空間，加深外界對「Midi」印象；另一方面，「Midi」的含義，遊走在浪漫與神秘之間，更能體現品牌文化內涵。「Midi」含“猜想”之意與企業名稱相關配合外，亦傳遞一種“說不太明白”的感覺。既迎合了市場上以西方服裝的潮流，又突顯中國元素的特色。該命名的中國元素可以體現品牌產品天然的特色，品牌的產品幾乎不用化纖面料，以純棉為主，麻、絲為輔。「Midi」意指品牌的每一季服裝都會揭曉其暗含的故事的謎底。

定位：「Midi」定位為具個性而時尚，自然而高雅的品牌。產品的價位屬於中上等，價格帶比較寬，涵蓋兩百到五千元，大部份集中於四百到七百元之間。不同城市的價格相對較一致。隨著「Midi」女裝的穩步發展，產品價格也逐步提升，惟基本上保持低於同類成熟品牌（如「江南布衣」、「播」）百分之十五至三十的零售價。

內容：公司堅持以會講故事的品牌為主線進行自己的特色傳播。各季的故事主線為：2005年的安娜卡列寧娜，2005年冬季的流浪的公主，2006年春夏的走出非洲，2006年秋冬的勇敢的心，2007年春夏的被海水染藍的歌聲，2007年秋冬的找尋浮華背後的淨土，2008年春夏的彼岸花園，2008年的畫布上的天鵝。「Midi」按照女裝的慣例，每季根據以上故事主線製作自己的畫冊、搭配手冊和新品上市海報，然後與每季貨品同時上市，以系列的主題故事再通過「Midi」的服飾為消費者解讀人生、情感和生活。

廣告：「Midi」的廣告只佔品牌收入的百分之三至五。公司主要通過報紙、雜誌等媒介發佈產品資訊，創造品牌認知度，如《瑞麗》、《世界時裝之苑》、《時尚北京》、《中國服飾報》等。公司還有自己的網站。此外，「Midi」每季皆出版專刊，與員工、顧客和渠道商溝通，讓他們更好地理解「Midi」的企業文化，品牌文化和每季的服裝故事。

2008年：開始聘用管理顧問進行組織結構和人員調望，提升管理能力

2007年：榮獲“廣州十大知名品牌服裝”稱號

2004年：「謎底」品牌推出市場

2003年：成立註冊公司

圖〈三十〉品牌歷程

內部管理

在猜想創業之初，僅以企業的生存為目標，對公司的發展沒有長遠的規劃。2008年開始，公司聘請顧問指導著手制定五年計劃，亦了解戰略目標的實現必須調整作內部的管理架構，遂專門委任人力資源專家在管理結構，戰略目標和績效考核方面做出指導，將公司劃分為五個中心（研發中心、營銷中心、財務中心、人力資源中心和生產中心）及十五個部門，明確對員工招聘的需求，完成了願景、使命和目標的制定。改革後，人力資源及行政管理能力迅速提高，為日後的品牌由內而外的管理奠下基礎，公司的行銷重點將逐漸轉移到以VIP終端客戶為目標。

未來發展

公司希望能夠在未來五年內實現以下戰略目標：

成長目標：（一），使「Midi」品牌在消費者心目中的品味標識達到自然文化類服飾的代表，使「Midi」品牌在服裝行業具有更高的知名度，在主要百貨商場中成為A級品牌，成為行業內名列前茅的時尚服飾公司；（二），在全國擁有約六百至七百家專賣店（或商場專櫃），以一、二線城市為主，兼顧三線城市，專賣店的平均營業面積超過80平方米，商場專櫃的平均面積超過六十平方米，一線城市有旗艦店，主要商場有專櫃，加大專賣店和自營店的開拓業務；（三），實現內部管理規範運作，財務規範運作，建立接受猜想公司企業文化及管理風格的管理團隊，建立穩定的運營模式與盈利模式。

管理目標：（一）提升戰略管理和運營管理能力，完善組織結構和管理體制；（二），形成健全的人力資源管理體系，打造充滿活力的企業文化；（三）。形成穩定供應鏈系統，快速反應的設計、開發、生產平台；第四，業務範圍擴大到全國省級市；第五，將「Midi」建成強勢品牌與多樣化產品體系，在全國範圍內具有較大的美譽度。

為了完成上述戰略目標，目前「Midi」開始更新網站形象，以一種新的方式與消費者溝通，2008年底開始於國內某家著名室內建築設計室合作，對「Midi」店面的裝修形象進行全面省級，突出「Midi」關愛自然的品牌個性及經驗，加大了終端形象設計的投入力度。「Midi」啟動了以直營店鋪為基礎的銷售培訓，力爭為客戶提供更好的培訓，提升「Midi」營業員的專業素質。

總結

「Midi」能夠在短短六年的時間裡，成為近年來發展最為快速的新銳女裝品牌之一，深受消費者的認識和喜愛。他們的成功歸因於以下幾點：

獨特的品牌定位。「Midi」是一個用服飾講述故事的品牌，其品牌理念是自然、品味、時尚、追求自由和個性。該品牌定位能夠引起目標消費者的共鳴，給予其美麗的

想像，迎合目標消費者的特點，滿足當今國內年輕知識女性對服飾的要求—智慧、浪漫、純真卻又不失端莊，優雅而不失大方，含蓄中彰顯個性，灑脫卻拒絕張揚，時尚卻不另類。「Midi」採用的純棉材質也使得其在消費者心中逐漸形成了自然文化類服飾代表的形象。

公司的設計師資源及能力是最重要的核心能力。在品牌啟動之初，「Midi」幾乎沒有任何品牌名氣，但是公司的董事長兼設計師丁勇在時裝設計圈的名氣和其設計的產品打動了不少消費者，也吸引了對設計師抱有信心的渠道商戶的加盟，逐漸打造出「Midi」的品牌形象。「Midi」設計師的設計才情為「Midi」增色不少，使得「Midi」形成獨特的差異化明顯的品牌風格，且易於識別，進一步提升品牌形象。

多樣化的銷售渠道。公司本身的銷售渠道—2008年底，公司有專賣店四百五十七家，直營店九家；同時公司的代理商及其下線的店鋪數量為二百七十家；公司另有加盟店銷售公司的產品，至2008年底，加盟商的店鋪達一百七十八家，更重要的是懂得分析銷售渠道在品牌創建中的角色，及時調整渠道策略，配合創建品牌形象和確保承諾提供的品牌價值予顧客。作為專業的女裝品牌，「Midi」希望通過個性的服飾、店鋪形象與專業的銷售服務進行有機結合，打造強勢品牌，為「Midi」消費者提供價值與快樂。

多元化、整合性高的品牌宣傳活動。除了傳統的大眾媒體—雜誌、報紙、網路，公司還通過參與其他行銷傳播活動，如服裝博覽會、時裝週、主題促銷活動等方式宣傳品牌，提高品牌知名度。亦積極參與社會責任活動，提高企業的社會責任感，教育員工，同時提升品牌的美譽度。與此同時，懂得及時提升管理能力，改善人力資源管理，增強管理人員的能力和有效分配資源從而支持品牌創建，使得「Midi」能更好地應付更高階段的戰略管理挑戰。品牌創建需從內外策應（Branding from the inside out）的途徑踏出第一步，「Midi」急需與管理顧問商討策針對政出多頭的問題，企業高層須要有系統地制定長遠方而清晰品牌方針，統一高層們對全方位管理上的分歧，才能更有效實踐「Midi」的品牌戰略。

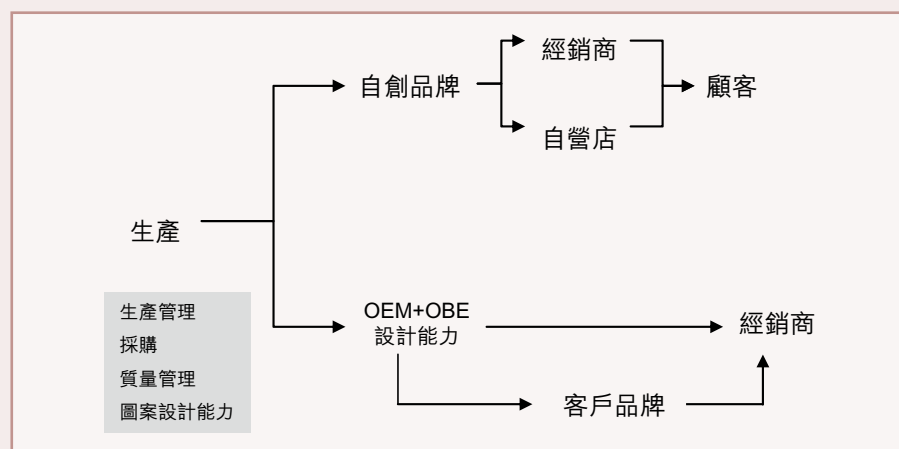
品牌金句

「我們注重品牌承諾的價值在於自然，品味、時尚、追求自由和個性，給消費者的不僅僅是一款服裝、一個品牌、更重要的是要傳播一種全新的生活方式和衣著理念。」

喬豐針織廠有限公司

公司背景

喬豐針織廠有限公司（以下簡稱喬豐）成立於1986年，業務性質主要是製造和貿易，專門從事針織品生產，分別在香港、澳門及國內設有公司。香港公司主要負責設計和採樣、技術支援、高端生產和品質控制，以及行政綜合管理。東莞生產基地約有六萬平方英尺，主要負責採樣、生產、線上品質控制和大範圍藝術設計的技術支援，例如刺繡、釘珠、硬針織、手工鉤針、版畫和特殊清洗加工等。澳門分公司負責中等水準生產和配額生產設施。喬豐產品是高端標準的各類針織服裝，主要是時尚女裝針織款式。產品的原材料主要從日本和意大利進口，後者已經成為紗的主要來源地。製成品銷售至世界各地，但主要是北美洲、西歐、日本、東南亞和香港。在香港有數十名員工，在中國大陸有近百名員工。



圖〈三十一〉：公司的商業模式

多年來，喬豐的商業模式（圖〈三十一〉），公司逐漸發展出良好的生產能力、設計能力、B2B顧客知識及銷售能力，亦具有一定的產品創新能力。喬豐在中國大陸的生產基地是公司的自有物業，生產基地具備良好的生產能力和技術支援。公司成立之初，業務性質是製造商，專注OEM代工生產業務。1997年香港回歸後，領導層意識到產品的生產成本逐漸上升，利潤逐漸減少，遂計劃發展自創品牌之路。

為汲取更多不同的服裝品牌管理經驗，自2003年開始，喬豐參與貿易發展局不同的國際服裝展覽會，包括：倫敦、西班牙、美國和德國等。直至2007年，先後參加了五次同類的國際展覽會，參與這些展覽會的目的為：一是通過參展，展示自己的產品和設計能力，觀察商家的反應。若商家有興趣，就將此設計賣給這些商家，這有助公司通過OEM業務逐步過渡到自創品牌；二是考察參展商的產品和設計以拓展自己的視野和論證自己對市場趨勢的看法。

推出品牌前，公司須完成準備工作。首先，喬豐制訂品牌計劃，但過程的系統性不足，其品牌計劃須清楚說明：（一），產品必須具有創意性；（二），確立產品理念後，分析產品生產成本的可行性；（三），考慮產品成本後，要考慮市場是否接受這些創新產品。如果產品理念過於前衛，顧客未必接受；第四，喬豐必須內部考慮如何維持產品的品質和標準。喬豐產品品質必須高於競爭對手，然後再考慮其標準和品牌管理的操作方法；第五，喬豐需具備有敏感市場觸覺的人才，他/她需要有能力向CEO反映品牌在未來設計及發展的方向。最後，公司針對品牌進行市場測試，關注市場對品牌的反應。香港是時尚之都，品牌競爭激烈，創建品牌成功的機會較低；同時因為公司的產品主要是針織毛衣，不適合打入夏天時間較長的香港市場，因此喬豐將選擇在歐洲做市場測試。再者，根據市場反應不斷調整產品，再確定新的方向。這些準備工作為公司日後推出品牌奠定了基礎，也確認喬豐具備基本的品牌操作能力。

喬豐聘有兩名外籍設計師，一個是德國人，一個是希臘人。從草圖、設計、測試、修改到最後確定產品，與歐洲的設計師一直維持緊密的聯繫。確保產品的設計能夠滿足顧客的需求，而核心競爭力在於其技術都是高端技術，競爭對手無法模仿和操作，現時的顧客都必須找公司來生產產品，使其生意一直保持穩定。

品牌戰略

喬豐採取多品牌發展戰略—「Fashion House」和「SHATiNA」。「SHATiNA」這一品牌名稱是喬豐的希臘設計師所建議，能夠給人親切的感覺。

定位：「Fashion House」和「SHATiNA」都是定位為中高檔品牌。前者是B2B品牌，後者是B2C品牌。2003年，當公司有市場測試這一想法時候，成立了「Fashion House」設計室。「Fashion House」最初是公司的名字，當公司累積足夠的經驗和熟識市場運作，掌握新的市場動向後，公司便計劃創建另一自有品牌—「SHATiNA」，並將兩品牌中的其中之一發展為高端品牌。這兩個品牌共用同一的生產線，藉良好及精準的規劃而不會影響各自的生產，僅是不同的品牌生產產品而已！

「SHATiNA」品牌代表的價值在於創新和高品質的產品，與顧客建立良好聯繫，為顧客提供熱情的服務。「SHATiNA」的目標市場是中高檔階層的女性市場，她們收入情況較好，強調生活的舒適優雅，對時尚有敏感的觸覺，追求品牌帶來的情感滿足。未來公司積累足夠的能力和經驗時將考慮將其發展為高端品牌。作為一個高端品牌，創新的設計是必須的，這是吸引消費者的重點，而熱情的服務不是重點，品質也只是企業能夠生存的條件。品牌的價值與品牌的定位和目標市場的需求必須匹配。公司認為產品的定價要小心考慮，要平衡所有利益相關者的利益。如果價格過低，則削弱品牌的價值；若價格太高，消費者難以支付，可能會被競爭對手超越。

中國市場品牌戰略是，先在歐洲進行市場測試，在歐洲建立一定的知名度後，再將品牌引入中國市場。喬豐預計中國大陸的消費能力會愈來愈高。

然而，2008年的金融海嘯，使得公司強勁的財政背景遇到危機，公司決定暫停操作「SHATiNA」品牌。這一決定考慮幾方面的因素：由於經濟危機的影響，銀行收緊信貸，公司B2B業務的顧客的購買能力出現問題，拖還欠款。舊的顧客已有此風險，更何況是新顧客呢？同時公司自身的資金來源亦有上限，生產成本的考慮；設計的時效性短暫，現有設計很快會被新設計取代。喬豐並不擔心自身的品牌管理能力，重新推出品牌只是時間問題。然而，喬豐的產品是時尚的，但卻擔心所設計產品在推出市場時已經過時了。面對世界性的通貨緊縮，顧客的消費能力降低，尤其是歐美市場的顧客，他們比較悲觀而減少購買，這使公司承擔很大的資金風險。

未來，喬豐打算為「SHATiNA」開設自己的零售專門店，但不會選擇在美國開店。一是公司的市場不在美國，二是美國人對潮流不看重，他們喜歡簡單的衣服。公司會在歐洲，或會先在德國開設零售店。原因是公司聘有德國設計師，對德國市場的需求比較瞭解，設計的產品也應更能符合德國人的口味。品牌在德國成功後，公司會計劃將品牌打入北京和上海，而不會打入香港市場。因為公司的產品不適合在香港銷售。

品牌發展難題

經濟環境的影響下，2008年的金融危機在一定程度上衝擊了公司的財政背景。更重要的是，由於金融海嘯的影響，人們的消費能力降低，尤其是在歐美市場，人們開始由高消費轉為低消費，對未來感到悲觀。這種消費低谷讓公司不敢貿然推出品牌，經濟危機對消費能力的持續影響不利於公司將一個中高檔的品牌推廣至歐洲，限制了公司品牌戰略的運行。

國內的競爭對手愈來愈強。如果在2003年推出品牌，當時的競爭對品牌管理要求能力不強。現在，國內許多公司的管理能力和背景都有較大的提升。近八年來，公司許多商業伙伴已開始嘗試創建品牌。然而失敗率高。根據公司研究它們的經驗得出，一百個品牌中絕大多數是失敗至消失。那麼品牌怎樣才能在這種競爭激烈的環境下生存呢？我們相信重要的是準確品牌定位，品牌的準確定位已成為品牌能否正常運營的前提和基礎。公司必須根據目標顧客的需求建立準確清晰的品牌定位，賦予品牌以目標顧客所期望的品牌價值。

公司管理

公司現有兩個股東，分別是豐草南先生，其太太和德國的設計師。豐先生是大股東，主要負責公司決策，豐太有專業的背景，負責生產技術的事務。德國設計師則專門負責設計，因為公司要保證其產品的設計是專業的。公司有兩個歐洲的設計師，也有香港公司的支持，有足夠的人力資源負責品牌的生產線。

公司的主要生產基地在東莞。數年前，公司將生產區拆散。首先是生產成本的考慮，第二是管理的問題，國內的政策時常改變，給公司的管理帶來了一定的困難。近年，公司將其產房搬至惠州，因為當地的政策穩定。惠州的廠房主要是生產，東莞的生產基地主要是採樣和樣品生產，因為研發和樣品生產需要反應快和靈活性強，此方面的工作集中在香港的總部處理。公司的OEM訂單也是在香港處理的。

公司對不同的針織服裝產品特別是歐洲市場有自己的配額。公司結束澳門的公司，一方面也是因為在澳門沒有配額的限制。同時，公司的資金背景十分雄厚。公司有健全的財政金融背景，以及在香港上海滙豐銀行有限公司支持下的銀行信貸，能夠滿足不同的商業活動，不管是進口還是出口。公司有強大的資金能夠直接用現金支持運作，無需依賴銀行借貸。公司有主要員工負責銷售，但沒有獨立的銷售團隊，沒有清晰明確的管制和分工。公司現在沒有專門負責市場營銷活動的員工，因公司已暫緩推出自己的品牌。

總結

現階段，公司的品牌還未正式推出市場，但已經在品牌規劃上取得了一些成績，這些成績歸因於以下幾個方面：公司有良好的品牌操作能力。從2003年開始，公司已經進行過市場研究和市場測試，對歐洲市場和市場需求有了較清晰的認識，並有了完整的品牌計劃，雖然還欠缺系統性和正規化。同時，公司通過參加不同的世界展覽會汲取品牌經驗，並與其他企業分享其設計和產品。

其次，公司本身的資源。公司有競爭者無法模仿的核心技術，大面積的生產基地，國內外專業的設計師，資金背景實力雄厚，這些都為品牌的發展奠定了良好的基礎。

然而，公司品牌的推出和發展還受到大環境的限制，例如強大的競爭對手，以及金融危機對顧客消費能力的持續影響。公司應考慮其所處的經濟環境和行業環境，制定更加系統性和正規的品牌計劃並實現操作，建立更清晰的品牌定位，滿足目標市場的不同需求。

品牌金句

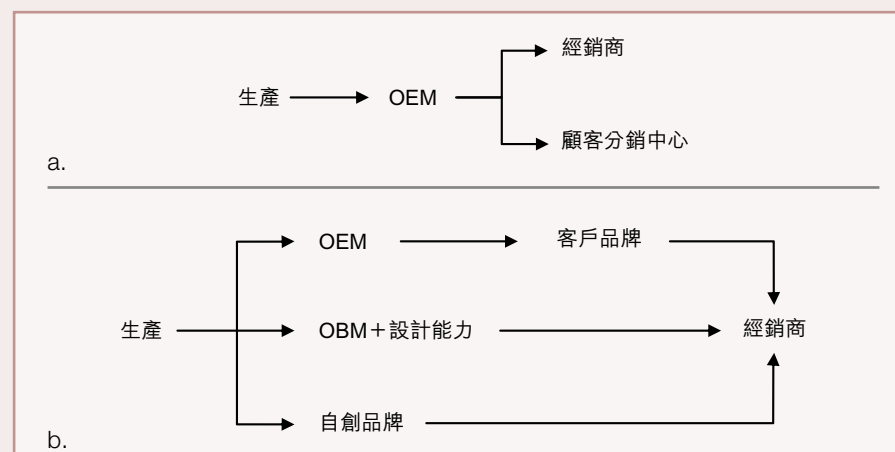
「公司必須內部考慮如何維持產品的品質和標準。產品品質必須高於競爭對手，然後再考慮其標準和品牌管理的操作方法。一百個品牌中絕大多數是失敗至消失。那麼品牌怎樣才能在這種競爭激烈的環境下生存呢？我們相信重要的是準確品牌定位，品牌的準確定位已成為品牌能否正常運營的前提和基礎。公司必須根據目標顧客的需求建立準確清晰的品牌定位，賦予品牌以目標顧客所期望的品牌價值。」

金火服飾有限公司

公司背景

金火服飾有限公司（以下簡稱金火）成立於2004年，主要業務是設計及生產新興的女裝皮鞋，產品範圍包括：女裝皮鞋、晚裝鞋、涼鞋、高跟鞋和靴子，以出口往東歐、韓國、日本、香港和中國大陸為主，部份更銷往西歐。公司規模約為六十至七十人，包括在香港辦公室的行政人員以及在國內廠房的生產人員，直至2009年，銷售額大約為二百萬。

金火創辦人深信只有提供優質產品，才能令客人得到最大的滿足。目前公司正逐步將這理念和企業文化融入產品和品牌創建的活動中，亦善於運用皮革獨有的色調和質感，創造出與眾不同的效果，希望能夠與消費者共同分享喜悅和滿足。



圖〈三十二〉：公司的商業模式

公司成立初期，主要是貿易業務。直到2006年，公司找到合作夥伴，開始以OEM的模式生產產品，即貼牌生產。生產後，交往下單客戶轉發往其他分銷商（如圖〈三十二a〉）。與此同時，亦重視產品設計，主動開發不同設計回饋給顧客參考，在此基礎上，逐漸孕育和發展原創設計的能力。

現今，公司的商業運作模式如圖〈三十二b〉。在該模式下，公司具有良好的生產能力、生產管理能力、和採購能力。因為生產數量不多，在配送能力、供應管理能力和倉庫管理能力等方面壓力較少。當前的核心競爭力為良好的貼牌生產能力和原創設計生產能力，與公司運行的商業模式相匹配。現階段，公司打算建立自己的品牌—「金火」，商業運作模式開始轉變。

創建品牌的原因

主要建立品牌的原因是希望能夠擁有鋪面，售賣原創品牌的產品，並貼上「金火」的標誌，透過宣傳和推廣活動，提升品牌知名度和品牌形象。擁有自己的品牌，產品系列和品牌名稱，於消費者建立良好的公司形象，更利用此品牌測試市場反應。如果市場反應良好，對於公司未來推出其他品牌的信心會更大。公司希望能夠將品牌推出市場後，逐漸打造出品牌的知名度，讓更多的人認識品牌。若中國市場成熟後，公司最終在國內尋找落腳點開店，此時品牌已經被消費者熟知，顧客對品牌的印象較深。相對於貿然在國內開店推廣產品，擁有品牌認知度後開店，消費者的接受程度更高、更快。

目前，公司的品牌還未正式推出，仍在摸索和測試市場，品牌還處在計劃的階段。品牌定位、品牌理念、品牌元素、目標消費者的需求和特點、品牌推廣方式，這些品牌戰略的內容對於公司而言仍探索中。

公司在起步階段已有了自創品牌的想法，這對於很多中小型企業而言，是超前的。目前，仍然有許多中小企業認為，自己的企業小，沒有富裕資金，所以沒有能力實施名牌戰略。實際上，企業不是等擴大後再建立品牌，而是利用品牌戰略將企業擴大。在市場競爭已經進入品牌競爭的今天，品牌戰略是企業從小成長到大的重要手段，而不是等到企業大了之後才能收穫的成果。

品牌戰略

公司採取單一品牌戰略，此戰略以「金火」作品牌名稱。品牌的目標市場是二十五至五十歲中高檔的消費群。公司對「金火」的品牌承諾價值還未有清晰的設定。但初步規劃如下，「金火」生產的款式集中在平底鞋。公司希望在內銷市場上，能夠設計出特別形式的平底鞋。這主要歸結於三方面原因：第一，高跟鞋現在全國市場都有，公司曾到順德調查，發現當地有許多女裝鞋品牌，知名的和不知名的都有生產高跟鞋，這些鞋的款式與公司生產的類似，但是平底鞋卻很少。公司希望嘗試介入這一細分市場，集中生產平底鞋；第二，公司參加過一些展覽會，消費者覺得公司生產的高跟鞋太高了，反而市場對平底鞋的反應較好；第三，平底鞋代表舒適和方便。現今內地人開始對西方文化有比較多的接觸，例如許多女性在服裝上開始接受和追求中性服飾。年輕人也開始接受平底鞋這一模式而不僅僅只追求高跟鞋。公司希望能夠在中國的市場上推出較有特色的平底鞋，給內地的客人多一些選擇，並由此帶動一種平底鞋文化。

「金火」的品牌代表價值是甚麼？事實上，中高檔的消費群不會只滿足於購買一雙舒服的鞋。款式？款式只是品牌的一種手段。產品的設計和款式需要代表一種東

西，承諾給消費者一種品牌獨有的價值，能夠讓消費者利用品牌識別身份。賦予品牌承諾價值不是大型企業獨有的，這是發展品牌的重點，只有清晰的定位和獨特的品牌承諾價值，才能夠讓消費者留下深刻的印象，才能讓「金火」所選擇的平底鞋細分市場走得更好。

公司現今還未清晰地確定品牌的目標市場。平底鞋的需求市場可能是大學生、年輕人、白領、年紀較大的女性、孕婦，他們應該是「金火」品牌面向的目標市場，針對這類消費者人群的消費特徵設計「金火」品牌的平底鞋產品，是贏得目標市場的前提。公司需確認與專門的市場營銷人員探討，選擇合適的目標市場，賦予品牌情感承諾。公司仍在摸索品牌建設之路，對品牌發展的投入不高。在香港建立品牌，投入感和長遠的計劃是非常重要的。公司以前發展的是OEM業務，經過自身經驗體察出OEM與建立品牌有大有不同，OEM業務從投入到產出，整個過程都可以立刻看到，非常清晰。但是品牌有很多不確定因素，可能規劃時是正確的，但是做出來的效果卻不好，整個過程較難控制。同時，在發展品牌的過程中，其他更具實力的品牌競爭者可能很快就會追上，甚至超越自己的品牌。

開拓國內市場

目前，公司仍未確定在國內哪些城市開店，面臨選址的難題。公司高層曾到杭州、武漢、瀋陽、寧波和上海參加展覽會，並考慮在該地點的問題。將展覽會作為一個熟悉中國市場的平台，將產品在展覽會上，直接且很快能夠看到市場的反饋。如果通過自行開店來測試市場，速度很慢，成本很高。這幾個城市都有各自的市場特點，做生意的方式亦不同。例如瀋陽較亂，商場很多；寧波是出名的紡織中心；武漢是華中樞紐，過去四、五年有很多大商場發展速度很快，人流很多；杭州人相對文靜，斯文，講究品味。除了考慮當地的特點，還要關注這些城市以後的發展機會，天氣因素等。

公司現今主要是做B2B業務，未來，公司希望能夠發展自家的零售店售賣自家產品，品牌屆時將以B2C業務為主。公司現有的OEM業務主要是出口貿易，客源穩定，而「金火」品牌主要是作內銷，品牌的發展不會影響到公司的OEM業務，因為二者的消費群不同。公司現今只能依靠參加展覽會，在展覽會上銷售產品，暫沒有自己的專賣店，他們希望能夠盡早找到落腳點，當地的消費者的消費行為和品味應要與品牌的目標市場匹配，同時環境因素、運輸問題、對品牌的接受程度和消費能力都要能滿足公司的期望和財政能力。現今，公司在武漢的銷售額較高，平均高出上海和杭州百分之六十的銷售額。武漢的消費者比較實事求是，對產品的多方面要求比較低，同時公司產品的價格剛好與當地消費者的期望融合；而在上海，當地人比較喜歡大品牌，市場競爭很大，租金也很貴。

公司自2004年成立至今，銷售額增長的幅度不是很大，銷量增長較慢。銷售增長緩慢的主要因為：缺乏對市場的瞭解，難以把握發展方向；缺乏資金，作為一個小型企業，總是面對不同的難題，公司沒有足夠的資金支援，甚至出現現金流的問題。現時這問題一定程度上解決了。政府推出了一些支援中小企業的基金，2009年公司成功申請了「中小企業市場推廣基金」，緩解了公司在品牌推廣活動的資金短缺問題。另外，公司處於製造產業鏈條的中、低端，靠OEM的方式賺取少額的代工費，資金積蓄緩慢，也是公司的銷售額增長緩慢的原因之一。

品牌發展難題

公司的品牌發展存在一些問題，選擇鋪位的問題。公司希望能夠在中國內地選擇落腳點，開設首間零售店售賣「金火」品牌的產品。公司從各方面考慮鋪位的選址問題，包括：當地人的消費習慣和消費能力，當地的經濟特點，氣候，未來的發展機會等。若選址距離公司的廠房太遠，作為中小企業的「金火」恐難以承擔所需要的運輸成本和風險。

在宣傳方面的問題，目前「金火」品牌還未正式推出市場，如何讓品牌從無到有，給消費者留下深刻的印象，離不開廣告宣傳。公司目前的宣傳渠道是互聯網，通過網上廣告發佈產品資訊。公司正考慮選擇更多的大眾媒體，迎合內地人的媒體習慣，選擇合適的報章、雜誌等創造品牌認知度，教育客戶關於他們的品牌。公司還考慮是否可通過其他營銷傳播方式宣傳品牌，例如參加展覽會，參加社會責任活動等。公司還需整體規劃，找出品牌的中軸線，將上述活動有系統地整合，提升市場營銷效率和突顯品牌形象，這對公司的品牌策劃和管理能力恐怕是嚴峻的挑戰。

現今公司還未清楚地把品牌的藍圖刻畫出來。建立品牌需要更詳細和具體的計劃，公司需要有瞭解市場和具備市場營銷能力的人才加入管理隊伍，為「金火」制定長遠的、可操作的品牌計劃。公司必須清楚品牌的承諾價值，品牌代表甚麼以及公司有沒有能力傳遞這些價值。目前，有很多企業只是停留在品牌的名稱上面，並沒有思考品牌的承諾價值。但是回望那些成功的企業，他們都為自己的品牌賦予了與消費者的特點和需求相一致的承諾價值。同時，公司必須為品牌制定明確的定位。特步為甚麼在近年來發展的那麼快，成為被消費者熟悉的品牌？很大一部份是因為它集中於二三線城市銷售，並開展適合目標消費者一學生的營銷活動，特步在市場上建立了其明確的定位。找準定位對於品牌而言是成功的第一步。

如何界定品牌的承諾價值

品牌不應停留在名稱上，但名稱是重要的品牌元素之一，它與其他品牌元素是密不可分的。例如百麗，在法文的意識是「漂亮」，公司在其廣告、包裝、店面和形象代

言人方面都塑造出百麗美漂亮的形象。若公司打算在內地的城市建立品牌，要留意公司的品牌名稱「金火」在他們眼中是代表甚麼？是一種甚麼樣的形象？公司要明確「金火」蘊藏的價值意義。

在內地市場，品牌本身的名字能使人聯想起其公司的來源地，這直接影響人們對品牌的接受程度，例如在上海，人們比較排斥香港的品牌，因為香港是上海的競爭對手之一，他們喜歡帶有日本味道的品牌名稱；東北人對帶有日本色彩的名字卻很反感；廣東、福建則很喜歡香港的品牌。每個地區市場對於品牌名稱的喜好都是不同的，公司必須考慮開始時在那一個城市建立品牌？甚麼語言命名的品牌名稱會更受目標消費者的喜愛？當然最重要的還是品牌的產品和設計能夠給消費者怎樣的承諾。

資金問題是公司最大的難題，儘管有詳細計劃和一籃子早已準備創建品牌的要素，在執行時如缺乏資金則可能流於紙上談兵。或許隨著市場營銷管理經驗的累積和對國內市場更多瞭解，公司能找出更精確，且具成本效益的品牌元素。例如考慮如何與國內有關單位合作達到節約成本的效果。

總結

從事OEM業務的金火服飾有限公司要創立自己的品牌「金火」，需要確定品牌定位、品牌承諾價值，解決鋪面選址、規劃等問題。

品牌針對的是中、高端的某類產品細分市場，這類市場的潛在顧客不單單滿足於舒適等產品的自然屬性，她們更看重品牌能夠帶給她們甚麼東西，也就是品牌承諾價值。賦予品牌承諾價值是發展品牌的先決條件，只有清晰的定位和獨特的品牌承諾價值，才能夠消費者留下深刻的印象。「金火」品牌是要帶給消費者舒適的品牌印象，還是要將「金火」品牌打造成漂亮的代名詞，公司能否讓消費者在想起「金火」時就能想到這品牌帶給她們既深刻而有吸引力的品牌形象，這是品牌能否真正立足市場的關鍵。

公司的領導層意識到需要為品牌建立長遠、有系統性的規劃，這是創建品牌的良好開端，亦明白必須進行詳細的市場研究和市場調查，盡快選擇合適公司建立品牌的落腳點。在選擇好城市後，還有許多因素需要考慮，例如品牌名稱是否符合當地人的喜好、營運過程中是否會出現甚麼問題、運輸成本等等。希望藉著較全面的計劃讓創建品牌過程更具效率及競爭力。

品牌金句

「企業不是等擴大後再建立品牌，而是利用品牌戰略將企業擴大。在市場競爭已經進入品牌競爭的今天，品牌戰略是企業從小成長到大的重要手段。」

建文制衣廠有限公司

公司簡介

建文制衣廠有限公司（以下簡稱建文）成立於1959年，是具有超過四十八年泳衣專業製造經驗的香港製造商，生產從成人與兒童基本款式，到具有複雜工藝的釘珠與刺繡款式及配套泳裝。

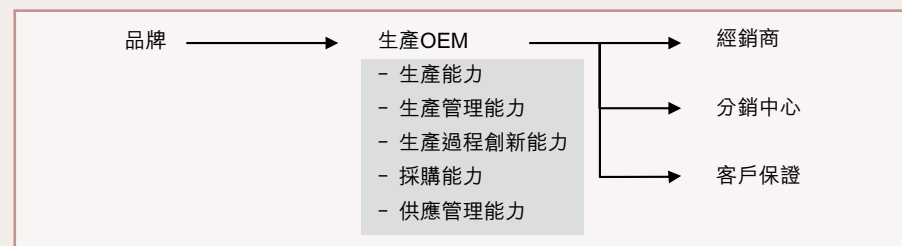
建文總部設立在香港，在深圳及廣州擁有兩家生產廠房。深圳的工廠成立於1987年，佔地四千八百平方米；廣州花都新廠於2005年投入生產，廠區及宿舍樓面積為一萬二千平方米，員工一千四百人，配有先進的工藝設計設備及現代化的生產線。建文是中國乃至香港最大的OEM泳衣製造及出口商之一，現時泳衣產量可達每月六十萬件。客戶多是頂級歐美品牌，市場覆蓋全球。公司旗下的自創品牌包括「Zpecial」、「神兵小將」及「Zpe」，以「Zpecial」品牌為主。「Zpecial」的銷售對象以二十五至三十五歲女性為主，其品牌形象是比較大膽和屬歐美化，品牌寓意是“平凡之中的不平凡”；「Zpe」主打廣東市場出售童裝泳衣及成人泳衣；「神兵小將」品牌的產品集中於童裝泳衣。

「神兵小將」動畫片是2007年度CTV最受小童喜歡的動畫片之一。可愛的動畫人物造型，引人入勝故事情節，吸引了大批年幼觀眾。香港建文授權代理的「神兵小將」兒童泳衣及沙灘系列，把精緻的泳衣和受小朋友喜愛的動畫人物造型結合起來，引領兒童泳衣新浪潮。「神兵小將」泳衣系列包含女童系列、男童系列，年齡段由兩歲至十二歲。泳衣系列產品外，還有配套的泳帽系列、兒童浮板系列、泳鏡系列、泳圈系列。沙灘系列包括：拖鞋、毛巾、泳球等等。

商業模式

建文多年來的商業運作模式是純傳統的OEM，替客戶的品牌生產，產品銷售全讓客戶自行負責。多年來專注OEM業務，建文在生產管理、質量管理、成本控制等領域建立明顯的優勢，亦是核心的競爭力（圖〈三十三〉）：

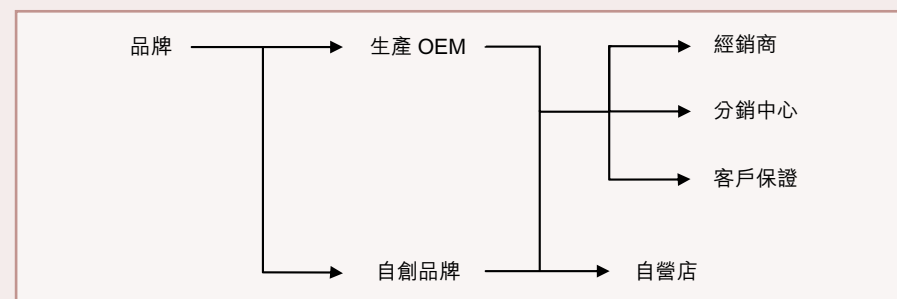
品牌創建在品牌創建的過程中至今仍是遇到的主要難題就是缺乏品牌管理方面的知識和支持品牌創建的市場關係。



圖〈三十三〉：推出自創品牌前的商業模式

「Zpecial」這個品牌在2009年推出市場，其實品牌早在九十年代已經註冊，惟當時公司忙於出口業務，沒有花精力推廣「Zpecial」品牌。1997年的亞洲金融風暴導致很多東南亞的公司倒閉，香港穩健的金融環境保證了出口的穩定，保持強勁的出口勢頭延緩了品牌的準備和推廣工作。然而好景不常，2008年的金融海嘯導致出口量急劇下降，企業的領導人分析出口在金融海嘯後短期內或能夠回升，但能否恢復到金融海嘯前的水平也是一大疑問。若昔日的對手繼續存在，競爭將會變得激烈。因此希望採取“藍海”戰略爭取新市場。經過一系列的市場調查之後，結果顯示，國內市場已有很多與成衣相關的成熟品牌，若貿然走進一個不熟識卻已快飽和的市場，承擔的風險很大，遂決定走差異化道路，細分市場後，遂以二十五至三十五歲的女性泳衣市場作為目標。

雖然建文發展自有品牌與其OEM業務並行，商業運作模式必須同步慢慢變化，從單純的OEM模式轉變為OEM和自創品牌共存的模式。在這個轉變的過程中，青澀的品牌管理知識令企業遇上很多難題。



圖〈三十四〉：自創品牌後的商業模式

品牌推廣

「Zpecial」在國內市場主要是與一間大型連鎖店千色店合作，主要的銷售地區是華南地區，共有50多個銷售網站。深圳市千色店百貨用品有限公司，成立於1995年，是一家主營女性日化用品的專營連鎖百貨店。其品牌特點是高品質、低價格、豐富的品種、舒適的購物環境和專業的服務，消費群體針對中高收入的女性。2005年7月，千色店西南分公司成立，吹響了千色店由珠江三角洲向全國市場進軍的號角。經過十年的努力，至今千色店在國內全資擁有五十二間店，成為當地白領女性購買時尚形象產品的首選百貨零售品牌。

可是千色店的店鋪形象和「Zpecial」在產品風格上有些差別，導致銷售績效遠低於預期。例如2009年夏天，千色店的設計師力求出位，要求建文產品多走性感路線。建文面對的更大問題是泳衣的銷售旺季在4月和5月，這段時間外，產品的銷售都處於

較低水平，在秋冬季甚至屬於冰封狀態。為了彌補這一空檔，建文決定增加產品線，讓產品覆蓋一整年，不會讓消費者淡忘這個品牌。但生產泳裝的設備不適合生產冬天穿著的產品，為了達致全年運作，建文必須從事一些冬季產品，盡可能採購品味設計和自身品牌性格相協調的產品：圍巾、絲巾、帽子、眼鏡、手套和皮帶等等。產品零售價由六十元至四百元人民幣，走中檔路線，產品風格主要偏向歐美風格。產品及設計風格歐美化的背後原因是大陸的潮流自成一角，建文對大陸的潮流方向無法正確把握，只好採取跟隨戰略（Follower Strategy）：跟著歐洲的潮流走，告訴消費者，他們的產品緊貼歐洲潮流。

採取了全年運作策略並非無後顧之憂，每個品牌的存貨不可能全部在產品更新前銷售一清，結果企業必須採取“散貨尾”的解決方法。“散貨尾”的出路就是把產品推銷到溫泉區去，產品的售價肯定比同質產品低，才有銷量。更有效的途徑就是提供折扣，例如換季時候的五折優惠對顧客的吸引程度是相當可觀的。除了五折促銷，公司還採取以下其他方式來提高品牌和產品的注意度和知名度，例如在2010年1月8日至12日與TDC合作，參與了“香港時尚購物展”，借此測試公司的秋冬季產品及推廣產品，增加知名度。購物展在廣州舉行，建文租用三米乘五米的場地，為期五日；此外他們亦在千色店的產品目錄賣廣告。

「Zpecial」的展望

參考大量的市場調查數據分析後，建文在2010年調整產品的設計。如昔日的“一件頭”和“比基尼”比較少，2010年的設計重點放在此兩類產品共三個系列推出供選擇：“藍天海岸”，目標市場以二十八至三十五歲比較成熟和有較高消費能力的女性為主，主題是“簡約而不簡單”，風格上有南歐海岸的風情，高雅大方，產品的靈感來自高級的晚裝和海洋，零售價較高，介乎二百至四百元人民幣；“夏日繽紛”，目標市場以二十二至二十八歲女性為主，主題是“花和圓點”，利用富活力的圖案，花和圓點對泳衣設計是長青的圖案，特色是多變化和多花巧，在剪裁方面也是多款式的，在顏色方面用了2010年流行的顏色，並加入一些中國元素，產品的靈感來自夏天的大自然和活力，零售價為一百五十至二百八十元人民幣；“南美風情”，目標市場以二十至三十五歲的女性為主，產品的靈感來自南美土著的手工，其特色是以一些土著的圖案為主，零售價是一百九十九至四百元人民幣。

參加“香港時尚購物展”給建文提供了寶貴的經驗：“時尚購物”的模式像工展會，有不同層次的消費者，不少“散貨尾”類產品完全沒有品牌形象可言卻銷路理想。在購物展出現的消費者，都是抱著買平價貨的心態。然而，若在購物展採取專櫃銷售，確能建立品牌形象的。儘管專櫃亦促銷特價產品，但顧客不會感到它們是屬於“散貨尾”產品，這是兩個不同的層次。因此建文計劃在深圳紫荊城特設專櫃，產品顏色以紫色為主，主要銷售泳衣和秋冬季產品，希望在創造銷量時不會傷害品牌形象。

根據網上的資料顯示，在2008年全中國的網上銷售達到一千二百萬人民幣，在2009年上半年其數字已經超越一億，可見國內網上銷售的增長速度是非常快的。在網上購物的多數是二十多歲的青年人，他們看到產品圖片後，若感滿意，而產品售價又在二百元以下，就會購買，這樣的風險他們是能夠承擔的。這意味百多元的消費品售價對國內的年輕人來說已不算是大筆消費，這是比較有趣的信號！如果產品的價格定在一百至二百元之間，當網上購物的消費者認為產品不是騙人的，品牌信譽會慢慢地建立起來。因此，建文計劃參與香港貿易發展局的“淘寶商城計劃”。此計劃將在2010年4月推行，網站內設有“香港設計廊專區”，專為香港的品牌而設的。在專區內，當中一頁介紹「Zpecial」的品牌及其產品，但是產品並不是直接放在淘寶網，而是通過TDC在淘寶網內標榜“香港商人的產品”作推廣。若TDC淘寶網內的商人不誠實，將會損壞香港的品牌聲譽。建文認為TDC這個平台能夠剔除一些壞分子。除了參加淘寶網的“淘寶商城計劃”，建文還特意為「Zpecial」這個品牌設立網站，直接推行網上銷售，策略成本較低，亦可以向全國的消費者推廣「Zpecial」品牌，以及快速地測試市場的反應，若發展順利有助建立一個長期的銷售網路。

此外，建文還計劃跟大型的時尚零售連鎖店合作，設立專櫃，把品牌的部份產品推進市場，藉以樹立品牌形象。目前暫定在2012年的夏季與區域分銷商合作，幫助他們開拓地區市場和建立分銷商網路；同時希望找一些內銷的商家，協助建立銷售網路。

「Zpe」和「神兵小將」

除了「Zpecial」，建文還有「Zpe」和「神兵小將」兩個品牌，分別是在2008年和2009年推出市場，銷售區域集中在廣東地區，這兩個品牌的產品通過代理商華潤推出。此兩品牌有不同的定價和路線，「Zpe」走平價路線，但價格上還是比內地的同類產品高。建文和華潤的合作以寄賣模式進行，華潤不用先出資購買建文的產品，這模式以合約形式制定產品可以存放在店內銷售的時間。進場費可以接受，相對華潤要求的價，百佳的進場費更加高昂。

2008年，沃爾瑪邀請建文進場，最低消費要六十萬。如建文在沃爾瑪賣不出一件產品，亦須要給沃爾瑪六十萬。因為風險高，對市場不熟悉和龐大的財政負擔，建文至今仍未落實與沃爾瑪的合作。

品牌創建難題

在創建品牌之路上，建文和眾多中小企業一樣，建立品牌時都抱著先觀望，看情況再考慮下一步！然而真正的品牌創建若要成功，從開始就應該全盤計劃，制定完整的戰略決策，包括對自己核心競爭力的認識，確保自己的競爭優勢能配合品牌承諾的價值。如目標顧客對「Zpecial」的兩個口號（“平凡中的不平凡”和“簡約而不簡單”）的

理解和反應可能不一樣。為了讓此兩個口號為同一品牌價值服務，就需要有效運用壬色店內的设计佈局，把核心價值演繹和傳達給顧客。要創建強勢品牌，不一定要花鉅資在廣告上。應針對目標顧客對品牌的學習及購買行為，利用重要的接觸點宣傳和演繹品牌的特點和代表的價值。何況，若不幸地在不同的廣告表達不同的標誌和不一致的口號，將讓消費者產生混淆。

「Zpecial」的「簡約而不簡單」主題是想將泳衣的功能擴展，可用作一個時裝和晚裝，穿泳衣只是為了游泳。但必須考慮「Zpecial」的市場是中國，中國的消費者對穿著泳衣還是相當保守，這具創意的宣傳主題值得斟酌。總之，如果要創建品牌，必須決定和清楚了解品牌的個性和承諾的價值是甚麼。在這主線的基礎上把不同的事件、活動及相關元素串聯在一起，盡量在推廣的時候演繹出希望體現的品牌核心價值。還需要考慮品牌運作的規模，預計銷售擴展的具體時期及擴展路線。

總結

由於中小企業在初期都不太願意投資於品牌建立所需的員工培訓上，缺乏品牌管理人才的問題卻反令他們對建立品牌猶豫不決。建文認為如果政府提供免費的課程，讓中小企業掌握更多的品牌知識和技巧時，對決定會否建立品牌和如何建立品牌有莫大幫助。一旦決定建立品牌後，他們將願意花錢參加其他相關的課程。

總而言之，在中小企業的品牌創建，建文是相當穩重和願意採取品牌發展計劃，伴隨經驗變得更全面，但在某種程度上，他們還是很被動的。所以，品牌管理能力進一步提升是勢在必行的。

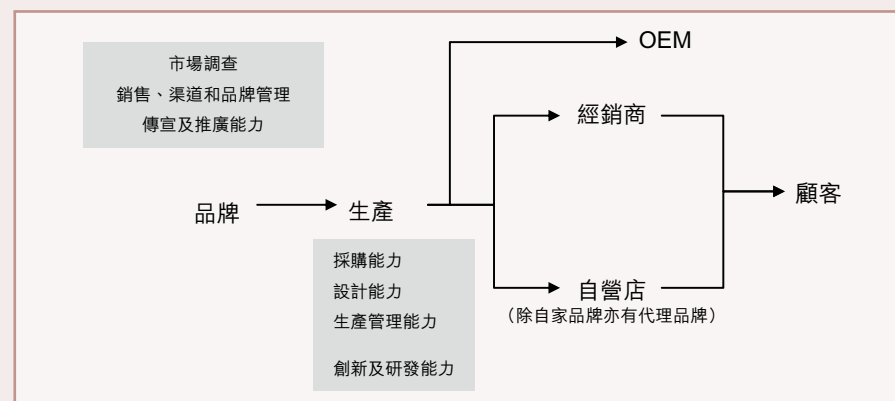
品牌金句

「真正的品牌創建若要成功，從開始就應該全盤計劃，制定完整的戰略決策，包括對自己核心競爭力的認識，確保自己的競爭優勢能配合品牌承諾的價值，把核心價值演繹和傳達給顧客。」

查履鞋業有限公司

企業背景

查履鞋業有限公司（以下簡稱查履鞋業）始創於1996年，「查履地帶」是鞋類零售品牌，以售賣時尚及舒適的皮鞋為主，款式簡單中帶有流行元素。「查履地帶」以時尚流行及柔軟舒適作為採購皮鞋材料的主要指引，以精選的優質材料配合最嚴格的品質控制管理生產皮鞋，使顧客能夠以超值的價錢購買高品質的皮鞋。目前「查履地帶」不僅收支平衡，還有盈利。查履鞋業由批發轉到零售業努力建立強勢的零售品牌，很多的零售技巧都是他們自己摸索出來的，不斷吸納人才強化零售管理。今天，高層認為查履鞋業仍未達到專業的零售公司水平。據公司負責人透露，利潤還沒達到其心中的理想水準，但是目前的收入已經能夠完全滿足持續性經營的需要。過去為了使公司收支平衡，並沒有盡全力使公司全面走向品牌化，對OEM業務仍有依戀。



圖〈三十五〉：公司的商業運作模式

查履鞋業的商業運作模式特點是不僅擁有自己的品牌，亦替其他企業客戶進行OEM生產。查履鞋業具一定的產品設計能力支持自己的品牌生產的產品，通過經銷商及自營店分銷，售予最終端消費者。查履鞋業核心競爭力就在於它的模式的平衡性和穩定性，不僅有自創品牌，同時還通過代工生產穩定部份收入，維持健康的現金流。而且既有自己的產品品牌，亦有代理品牌。倘若某個品牌受到威脅，亦不至於對整個企業產生巨大影響。查履鞋業堅信自身擁有良好的設計能力將不會過份受其他企業或經銷商牽制。

多品牌戰略

查履鞋業採取多品牌戰略，結構清晰，以「查履地帶」為零售店品牌，通過「查履地帶」零售店銷售三種品牌的產品，包括「瑪姬」、「芭芭樂」及「兔翹牌」。「瑪姬」為日

本品牌，公司代理此品牌，負責銷售其產品。「芭芭樂」是美國品牌，公司獲此品牌授權。具體地說，此是授權品牌 (Licensed brand)，查履鞋業使用此品牌名字，為其設計產品，找工廠生產，以及銷售產品。公司自行開發的產品，產品只在「查履地帶」零售店發售，外面的店鋪沒有提供這類產品的。「免翹牌」是公司開發的品牌，親自設計其產品及經營。

查履鞋業要建立強勢品牌的原因有四：第一，建立強勢品牌是公司領導層的理想；第二，建立強勢品牌有助公司更好地掌握和控制經營因素，包括產品零售價、來貨時間以及利潤；第三，公司認為強勢品牌是公司重要資本之一，有助於公司進軍中國內地市場；第四，公司希望，每當人們想買鞋的時候，就會想到查履地帶店逛逛，增加知名度和提高顧客忠誠度。

查履鞋業採用的品牌結構的另一特點為複合模式，揉和了“母子式”和“主副式”兩個品牌結構。“母子式品牌結構”以企業品牌—產品品牌形式出現，就是公司以零售店品牌「查履地帶」為企業品牌 (母品牌)，三個產品品牌為子品牌，母品牌為子品牌提供值得信賴的基礎。“主副式品牌結構”是指公司旗下有三大產品品牌，各有不同目標顧客和產品定位。公司主要以「免翹牌」為主品牌，其他兩個為次品牌。公司把零售店品牌查履地帶定位為多品牌皮鞋零售店，並將三個品牌清晰定位：「瑪姬」以四十歲以上的女性為主要目標顧客，她們著重鞋的功能 (包括按摩、透氣、防水等等)。「芭芭樂」以三十至四十歲的人士為目標顧客，其產品走成熟路線。「免翹牌」以二十至三十歲的年輕人為目標顧客，產品款式新穎。七成產品為女裝鞋，三成產品為男裝鞋。

為了更好的瞭解消費者的需求以及他們對不同品牌的態度，市場調查是必不可少的。雖然公司並沒有進行正式的市場調查，但每星期都會舉行零售會議：公司有三十多間店鋪，歸五個區長分管，每個區長負責檢查六至七間店鋪，區長在每星期的零售會議上向公司彙報有關店鋪的銷售情況，以及其他在附近的競爭對手的行動。公司通過這個渠道收集市場資料，商討對策，能夠在一定程度上瞭解客戶的需求，對市場的瞭解程度也是相當高的。在這方面，公司還是做了很多工作，具體來說，可以分為微觀和宏觀兩個方面：微觀角度—通過區長巡視店鋪，收集各零售店附近的競爭對手的宣傳手段等行動；宏觀角度—公司對市場上的競爭對手有足夠瞭解。如他們清楚 Mirabell 為本地的多品牌鞋的零售店，走中高檔路線，其產品定位較為活力和戶外。

整合性社會溝通

查履鞋業採用頗傳統的宣傳手段，通過電視媒體，東方日報、太陽報和蘋果日報等大眾媒介對產品資訊包括產品款式和店鋪位址進行宣傳。他們經驗證明只要選擇的時機準確，配合廣告宣傳確能取得顯而易見的促銷效果。今天刊登促銷廣告，明天銷售量即增加。而且通過這些媒體可提升品牌的知名度。戶外廣告方面，利用巴士站、

巴士車身和貨車車身等廣告渠道提高品牌注意度和認知度，希望藉此提升品牌的形象。互聯網的作用是發佈產品資訊促銷、創造品牌知名度和鼓勵口碑。

網站是消費者主動去選擇企業的一種方式，只要有網路的地方就可以令消費者關注產品，令他們的回饋更加及時有效，是當代企業宣傳不可或缺的手段。除了通過上述大眾媒體對產品資訊的傳播，公司還舉辦了不少公益活動：如與中港著名紅星合作，舉辦“福幼、童心、鞋兒捐贈活動”。此經驗讓查履鞋業更清楚了解所有市場整合傳播的元素應跟品牌定位和形象和價值配合。然而為了散貨和達到收支平衡，公司時會促銷產品，如在百貨公司的特賣場進行促銷活動。但是，查履鞋業走中檔路線，我們要通過具創意的促銷活動，避免減價損及品牌定位及形象。

分銷渠道

公司的店鋪「查履地帶」主要分佈在住宅區如鑽石山、上水、元朗等等，「查履地帶」進駐的商場多是“新鴻基集團”旗下的商場。公司跟新鴻基的合作良好，每當新商場落成，該集團會主動與公司聯繫，洽談合適租金以及位置。其次，店鋪設計方面，公司著重統一化。此外鋪內產品比例能靈活處理，公司因應主要顧客年齡訂立不同產品的比例。例如，一些老化的商場，「瑪姬」和「芭芭樂」品牌產品的比例就會偏高。相反，在一些年輕人較多的商場，「免翹牌」品牌產品的比例就會偏高。其次就是零售專櫃，公司有二十多個零售點，包括全線的永安、吉之島以及千色店。

品牌計劃管理

公司雖然有品牌計劃，正規性和系統性卻不強。首先，從長遠來看，公司打算為旗下各個品牌開設專門店，並維持「查履地帶」乃多品牌零售店的一貫品牌戰略。而「查履地帶」與各旗下品牌的專門店猶如父子關係。這樣的經營模式的最大挑戰是如何避免引起內部矛盾，即產生店內品牌的競爭。在宣傳方面，公司計劃只重點推廣表現較良好的品牌，目的是用這個品牌作主打品牌帶動其他旗下品牌的銷售。品牌管理的重點在於產品的研發和設計以及品牌知名度，公司通過大量的宣傳，以增加曝光率。例如，在季初，公司會創作一些形象性的廣告，宣傳渠道包括戶外廣告、電視、報紙以及互聯網。雖然如此，公司在品牌管理上還是遇到了一些問題：第一，由於全面品牌管理方面的知識不足而不懂得如何更有效地和精準地為品牌定位和提高知名度。第二，跟其他中小企業一樣面對公司資源不足的問題，公司計劃採用單一品牌宣傳手法的原因之一就是資金有限。第三，生存壓力也是一個很關鍵的因素，為了散貨和達到收支平衡，有時必須促銷產品，如在百貨公司的特賣場促銷產品。但是，公司走中檔路線，減價促銷或損害品牌定位以及形象。第四，公司缺乏品牌創建的市場關係，公司與新鴻基集團的關係良好，進駐二、三線的商場，但是公司普遍未能得到一線商場 (如時代廣場) 的認同，這些一線商場正進行內部改革，吸納歐陸單一品牌的零售商，

把本地集中多品牌的零售鞋店拒諸門外。第五，公司相信定位自己的零售店品牌這戰略問題上仍要更好地解決，需處理好零售店品牌「查履地帶」與其他三個產品品牌的關係。對於政府方面，查履鞋業指出，政府給中小企可發揮的空間較小。例如，領匯喜歡租給“大品牌”商戶，致使公司進駐商場的步伐緩慢。為此，公司建議政府可給予中小企多些“平台”，讓中小企更容易進駐商場。

中國市場

「查履地帶」並未進軍中國內地市場，因為中國是一個很大的市場，進軍中國市場涉及龐大的投資和發展，但是，公司認為在本地建立強勢品牌是當務之急，現在還不是合適的時候進軍中國市場。

總結

品牌定位策略對品牌成功定位非常重要，但它不是惟一重要的因素。品牌定位如要獲得成功，除考慮定位策略外，還要充分注重準確的市場細分、產品名實相符、準確而又藝術地表達，以及運用豐富而有實效的傳播手段等重要因素，這些重要因素構成一個較完整的品牌成功定位的支援系統。品牌成功的秘訣是要懂得設計和品牌管理的技巧。

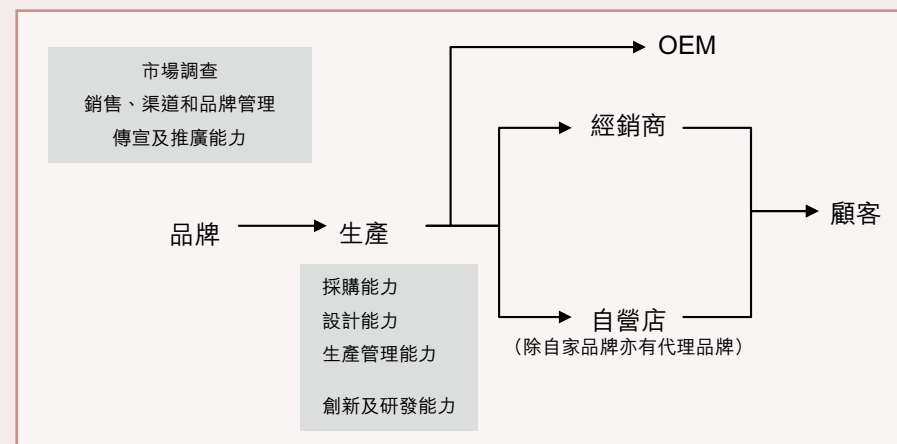
品牌金句

「建立強勢品牌有助公司更好地掌握和控制經營因素，包括產品零售價、來貨時間以及利潤。」

藝高亞太有限公司

公司背景

藝高亞太有限公司（以下簡稱藝高）於2007年在香港註冊創辦「Re:ech.o」本地原創戶外運動服裝品牌，公司擁有三間「Re:ech.o」專門店，分佈於銅鑼灣、油尖區及荃灣，共二十多名員工。主要經營業務包括戶外體育用品製造、批發、零售及代理多個國外品牌。組織當中包括兩個獨立的相關企業：雅喬有限公司和益盛有限公司（分別簡稱雅喬和益盛）。雅喬乃OEM生產商，為世界各地戶外品牌生產羽絨服裝及產品，客戶包括「Rab」、「Mountain Hardwear」、「MEC」和「Kathmaudu」。益盛從事批發業務，代理戶外器材產品包括「Osprey」和「Rab」等品牌。



圖〈三十六〉：公司的商業模式

藝高的主要經營模式為經營自家品牌「Re:ech.o」（圖〈三十六〉），當中的關鍵工作包括資料搜集、市場需求分析、產品開發、採購、生產控制、市場推廣、零售管理和客戶管理等。由於相關企業雅喬從事OEM和小部份ODM業務，有關藝高之產品採購和生產的工作由雅喬處理，而益盛有多年的批發業務經驗，因而主導品牌之批發渠道。自創品牌「Re:ech.o」的銷售渠道除了透過益盛以批發方式推動外。主要的品牌形象和推廣是透過三家專門店建立。藝高採取此商業模式的原因在於公司具有生產、批發及代理品牌的經驗，及人際網路關係。此商業模式的競爭力讓藝高在今天的市場形式下可持續發展。

品牌動機及聯想價值

藝高創辦「Re:ech.o」此品牌的原因有三：第一、公司總經理邱季良先生從事製造

業出口十多年，業務上軌道後，欲迎接新挑戰，希望嘗試通過建立強勢品牌滿足自己的願望；第二、公司領導層的社會責任感強，希望藉打造本地原創品牌以宣揚香港精神如做事拼搏，要保持這種不減的香港精神，讓身心平衡；第三、品牌有一種可以凝聚朋友和員工的力量，若品牌創建成功，將有助發揮此凝聚力量和資源。

公司領導層深明品牌決不是簡單地等同一個名字，一個成功和強勢品牌往往代表某些特質和利益。因此領導層希望消費者聽見「Re:ech.o」時，能產生豐富的品牌聯想。據公司的原意“Re:”有重回、重新、重現、再次、回饋等意思；“ech.o”有回音、迴響、共鳴、反思等意思；「Re:ech.o」中間的冒號：作用是把“Re”拆出來，強調“Re”的意思，讓公司霸佔一個清晰的市場定位，建立清晰的品牌識別。「ech.o」是適應了當今人們崇尚“.com”的潮流，讓人看了感到新奇。「Re:ech.o」意味著再次迴響、重新反思、不斷嘗試、勇於面對、自強不息、目的是追求卓越，建立正面的價值觀、最終能回饋社會。在標誌計方面，這一個性化字體，融合科技（產品技術）、人才（親切、人性化）和（個性為年輕活力的）特質，讓人覺得富有人性而不失科技感，給人時尚、潮流的感覺。同時，斜體帶出活力、動力、前進、未來這些資訊。簡言之，「Re:ech.o」這商標意味著勇闖未來而不忘回顧反思、回饋社會。

品牌戰略

公司採取單一品牌戰略，「Re:ech.o」品牌代表著“平衡身心、擁抱自然、熱愛生活”這一價值主張，以中高檔產品為價格策略，以年齡面介乎二十至五十歲的中產人士為目標顧客。其戶外產品設計和種類視線從專業層面轉投到大眾層面上，但不減對質素的要求。品牌特點、品牌聯想及品牌承諾符合了目標市場的期望。產品以中高檔次為主這一發展方向正好配合現時市場的要求，香港乃至國際大城市，外國品牌都以高價位策略在香港推銷產品，高質而以中高檔價格定位的品牌並不多，「Re:ech.o」品牌的定價比國外品牌低三成左右，這樣便恰恰填塞了此市場空缺。

「Re:ech.o」計劃先採取了一系列品牌活動和策略在香港建立強勢品牌，然後逐步打入亞洲市場，成功後再進軍中國內地市場。將品牌管理的重點放在產品、研發設計、品牌知名度、品牌體驗、品牌名字、企業形象等方面。公司認為，產品要有競爭力，必須有貼心的設計，因此，「Re:ech.o」為產品注入一些實用而又創新的原素。例如物料是最重要的一環，在日本和台灣等地採購最佳的布料，目的是要選料達到世界級水準。在研發及設計，「Re:ech.o」注重細節，不斷開發新產品，包括在T-shirt上加上獨家開發的“Cord Clipper”，可讓熱愛跑步和運動的用家在聽音樂時，耳筒線可以固定在胸前，快幹T-shirt與耐磨恤衫二合為一的“Yo2 Shirt”，專為熱愛行山人土而設計的“Flex-D Pant”，其彈性褲頭和在褲管內多加一層順滑而又吸汗的物料，讓用家更為舒適。這些附加價值的設計能豐富顧客的品牌體驗。

香港充滿活力，四時天氣多變，「Re:ech.o」的“SHIELD”系列戶外服，包括防風、防水和防曬外套最為實用，成為出入冷氣場合和害怕在陽光底下暴曬的女仕們必然之選。睡袋方面更創新設計了“PISTON-TECH”收藏系統使睡袋收納得更快和更細，還有“Easy-Pack System”等。2009年冬季更推出多創新產品，包括“Lotus-Tech”全新概念，選用“Rescrotech”之專業全天候防水透氣外套，還有充滿城市動感和注重功能性的“抓毛Hoody”系列。2010年「Re:ech.o」更新了品牌網站，提供更全面、更多樣化的資訊，如最近活動、專門店最新推廣等，緊貼潮流步伐。

宣傳渠道

「Re:ech.o」的市場溝通活動主要是通過報紙、雜誌和公司網站這些大眾媒體來進行市場溝通活動，從而達到發佈產品資訊、創造品牌認知度、教育客戶關於品牌知識、提升品牌形象、豐富品牌體驗、增強客戶忠誠度等目的。除了上述的大眾媒體外，公司還贊助了眾多的大眾活動，希望通過對這些大眾活動的贊助將「Re:ech.o」的品牌價值和願景滲透至社會各階層，從而提升品牌形象、知名度及認受性。公司亦藉此希望與不同界別聯繫，取得對品牌表現的反饋。此外，贊助體育活動亦是重要的品牌元素，品牌贊助的活動包括：國際雷利計劃（香港）的山頭霸王越野馬拉松2009；香港青年旅舍協會的昂平棧道2010；小童群上益會的2009團體挑戰三十六；於2009年更贊助曾志成登上世界最頂峰—珠穆朗瑪峰及野外長征到北極探索環境保育問題；“愛上六休遊”活動直接與終端顧客交流公司產品心得；於油麻地一家專門店舉辦了“re-sixty”的活動，透過此平台與不同朋友協作。公司的一些促銷活動還包括2009年與興東瀛遊公司合作舉辦“中國年”活動，有關演員穿著公司的衣服拍一套影片；2010年港臺節目「沒有牆的世界」主動找公司合作，節目其中一集由廖啟智和Maggie主持的外景一幕，相關演員均穿著公司的衣服，這些活動圍繞「Re:ech.o」承諾的品牌價值而挑選和設計，有效地告訴目標顧客和社會大眾其代表的價值和品牌形象。公司更推出會員制度“在野黨”，短短半年內已招募超過五百名會員，到2010年“在野黨”會員人數更突破二千名。

「Re:ech.o」積極參與社會責任活動，比如支援“毅行者”活動以及“香港有我”逆境自強勵志T恤義賣，為聖雅各福利群會眾膳房籌款。通過參與這些社會責任活動，踐行了其所宣揚的真心回饋社會、香港精神等的品牌價值，彰顯了「Re:ech.o」的企業社會責任，進而有利於公司品牌形象的建立。

營銷渠道

通過銷售渠道和零售商銷售「Re:ech.o」品牌。公司自有的三間Re:ech.o專門店分佈於銅鑼灣區、油尖區以及荃灣區。分店皆有以下特點：第一、在銷售產品的同時還傳播一種健康的生活態度，為大眾對健康生活的追求作全方位的配套；第二、除銷售

「Re:ech.o」品牌外，這些專門店亦銷售諸如「Osprey」、「Rab」、「Bilt」、「Gregory」的產品，務求全面照顧到顧客的不同喜好和口味，將專營店塑造成高質素、世界性的戶外用品供應點；第三、於專門店內向大眾宣傳和發放公司舉辦的不同類型的戶外活動資料，如本地生態遊。

「Re:ech.o」經常進行品牌健康評估，通過自有專門店、零售商店以及不同界別收集顧客的意見回饋。此外，公司還通過自己舉辦的活動（如“愛上六日遊”）與顧客交流公司產品心得。「Re:ech.o」鼓勵員工不斷學習，加強團隊建設。公司認為成功的品牌是立體的，立體品牌不可只靠個人努力，而是靠整個團隊的努力和付出，全方位設計和執行品牌活動。基於此，在2010年為員工安排一些關於品牌塑造及前線員工銷售技巧的課程，並誠邀相關的老師向員工授課。Re:ech.o內部有明確的品牌領袖，即邱季良先生，這有利於強勢品牌的建立。

品牌戰略

「Re:ech.o」通過實施這些品牌戰略，取得了良好的預期效果，銷售量不斷上升。同時，品牌開始慢慢被不同界別的人士接納，例如，2009年「Re:ech.o」與Canon合作，做一些合資聯盟的宣傳，此外，有很多網站聯絡「Re:ech.o」要求合作。雖然「Re:ech.o」取得了一系列成就，但也面臨了不少困難。如香港人對本地原創品牌未有歸屬感，每當人們聽到香港品牌，立即對該品牌的印象大打折扣和抱觀望態度。基於此，公司制定相應對策，把產品塑造得像外國品牌，並致力提升產品質素至國際水準，從而讓顧客在沒有注意品牌來源地的時候已對產品感到滿意，產生擁有的慾望。可是香港店鋪租金太貴且租期有限制（基本上只有兩年租期），有時，公司花巨額資金裝修的店鋪，但兩年後卻被迫趕走了，這是建立強勢品牌的困難，這一困難在未來三至五年將仍會存在。

「Re:ech.o」的品牌戰略與公司採用多年的商業模式是相匹配的，能夠起到協同效應。但是，落實品牌戰略的執行對「Re:ech.o」的管理能力提出新的要求。「Re:ech.o」的行銷團隊不夠成熟，而且缺乏品牌管理人才，許多行銷人員不懂得把品牌管理“立體化”。但公司業務迅速發展，員工對兼職進修感到困難。更重要的是，前線員工的流動性大，工資低、學歷不高、工資與銷售掛鉤等因素制約了公司把品牌價值有效地傳遞給目標顧客，間接地削弱了顧客的品牌體驗。

未來發展

「Re:ech.o」的品牌戰略僅針對香港市場，目前，品牌還沒有進軍中國內地市場。公司計劃先為自身品牌在香港建立堅固的基礎，然後打入亞洲市場，成功後再進軍中國內地，因為國內的商業環境不太穩定。

公司在未來三年內將加強塑造品牌形象、進一步改善營運及回饋社會等方面強化品牌。在塑造品牌形象上。「Re:ech.o」計劃在第一年在自負盈虧的前提下，不管怎麼樣，必需提高品牌曝光率；第二年：建立良好的產品線優化顧客服務；第三年：專注優化產品。目前，專門店所售產品中，「Re:ech.o」品牌佔有占四成，公司計劃在未來的一年內，「Re:ech.o」品牌產品的佔有率升至五成。在社會回饋方面，公司每年訂立具體回饋社會活動的詳程。

總結

通過「Re:ech.o」的案例，清楚說明界定品牌承諾價值的重要性，並根據此設計品牌體驗所要的品牌元素，針對品牌承諾的價值舉辦活動和宣傳，審慎挑選和實施品牌體驗文化。加上公司內部清晰而明確的品牌領導，能夠有效提高品牌戰略的執行力，建立強勢品牌，創建強勢品牌計劃亦需要靠整個企業團隊的努力和付出，方可達成目標。

品牌金句

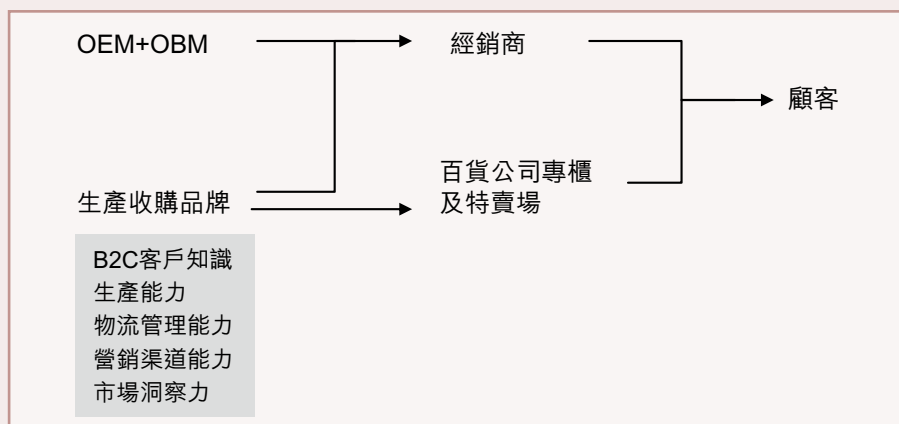
「品牌管理的重點要放在產品、研發設計、品牌知名度、品牌體驗、品牌名字、企業形象等方面，市場溝通活動主要是通過報紙、雜誌和公司網站這些大眾媒體來進行市場溝通活動，從而達到發佈產品資訊、創造品牌認知度、教育客戶關於品牌知識、提升品牌形象、豐富品牌體驗、增強客戶忠誠度等目的。」

悦運有限公司

公司背景

悦運有限公司(以下簡稱悦運)於1984年在香港成立，主要從事批發和零售男女裝皮鞋、休閒鞋及運動鞋。公司以代理及生產優質皮鞋見譽，初期以生產大眾化的皮鞋為主，後期將品質逐步提升，還加進了功能鞋及磁性健康鞋，通過「依斯高」、「雅仕寶」、「火三角」、「雅美達」和「雪傲」等品牌銷往不同市場，包括國內和東南亞。目前，悦運在香港聘有員工十二名，在內地聘有員工二十名；廣州設有分公司主要負責營銷、品牌管理和行政工作。此外，公司在內地擁有30間工廠作OEM代工生產，工廠主要分佈在廣東及福建省地區。悦運早於1989年開始進軍內地市場，到目前為止，按銷售和品牌知名度而言，公司認為其所取得的業績被視為部分成功。

悦運的業務包括出口、批發及零售，為了更有效發展內銷及香港市場，公司的出口業務交由代理商負責。在批發及零售業務中，零售佔五成五，此經營模式讓悦運在市場上具有持續競爭優勢(圖〈三十七〉)。因為一方面公司在內地有三十間生產伙伴，可以利用國內廉價的勞動力降低生產和物流成本；另一方面，公司擁有批發及零售渠道，降低了對代理商的依賴程度，有利於公司產品在內地持續、穩定地分銷，而出口業務對整個公司的發展則是其中一環的補充。



圖〈三十七〉：公司的商業模式

品牌組合

1984年，公司的創始人黎灝誠先生與經驗豐富的行家到外國參觀後，感到創建品牌在香港深具投資價值，黎先生遂與其合夥人同時收購及創建了數個品牌，至今，悦運擁有五個品牌，分別是「依斯高」、「雅仕寶」、「火三角」、「雅美達」和「雪傲」。

悦運採用主副式的品牌架構，將不同功能、特點、級別的同類產品和形象風格通過不同品牌區分。公司的五個品牌分別代表著不同的形象，並針對各異的消費群體，定位於不同的市場。「依斯高」是源自美國的世界知名品牌，1984年，將「依斯高」品牌收購旗下。依斯高(esko)品牌早期的形象標誌是北極愛斯基摩人的首領頭像，愛斯基摩人穿著一身厚厚的皮帽、皮衣、皮靴在北極冰天雪地裡與惡劣的自然環境搏鬥，展現了其無畏的精神。隨著依斯高(esko)品牌在美國的風行及逐步在世界各地擴展，「依斯高」將美國“自由”、“勇敢”、“追求成功”的文化精髓溶入此品牌中，體現著其美國自由精神的“Easy Go-Easy Life, the American Way”，針對產品功能，「依斯高」定位是“舒適”、“健康”、“優質”和“時尚”，目標人群是25~40歲的顧客。「雅仕寶」是美國流行皮具品牌，1990年悦運將此註冊為旗下品牌。「火三角」品牌源自1970年的意大利，產品遠銷至日本、香港及世界各地，悦運於1984年取得代理，利用此品牌推出男女裝皮鞋、布鞋及運動鞋，目標顧客主要是運動型的青少年。「雅美達」品牌是反映日本形象，以男裝標誌及女裝標誌介別產品。「雪傲」為歐洲流行產品，體現年輕和活力形象。

悦運採取多品牌路線，以「依斯高」為主品牌，「雅仕寶」、「火三角」、「雅美達」和「雪傲」共同發展。「依斯高」品牌幾乎佔內地生意額的全部，佔香港生意額的九成以上，所以公司遂將資源集中發展「依斯高」；支持此品牌的市場溝通活動主要包括電視廣告、海報和參加展銷會。1991年，悦運更邀請影視紅星吳鎮宇先生拍攝替公司拍廣告，每年廣告費逾千萬，廣告有助提升品牌形象，帶動銷售有很大幫助。

多渠道推廣品牌

現今悦運正為其運動鞋品牌尋找合作公司，希望共同投資在廣告上建立強勢品牌。公司的品牌推廣主要是透過在國內不同城市的新世界百貨公司內設立專櫃和參加廠商會及貿易發展局在內地舉辦的展銷會。新世界百貨公司在內地坐擁三十多間分店，主要分佈在上海、北京、瀋陽和武漢，悦運現時在新世界百貨內已開設了十一間專櫃，有助於提升品牌的知名度和擴大銷售渠道。

公司共參加了十多次香港政府資助中小企業在內地舉辦的展覽會，這些展覽會一方面可介紹品牌，另一方面可作產品銷售，使得公司的品牌和產品有機會在內地市場加強推廣。可惜香港政府並沒有詳細思量香港的中小企業品牌可發展成地區品牌或全國性品牌，導致品牌在國內定位模糊。此外，悦運還通過參加全國鞋帽訂貨會推廣公司產品。在1997年前一直通過代理商在內地銷售公司的品牌產品，其後受1997年金融風暴的影響，一些代理和批發商賴帳，導致公司同年壞賬增加，引致公司暫停使用代理分銷戰略數年，及後至1999年在廣州重新尋找客源和2007年正式與新世界百貨公司合作發展商機。現在，悦運除批發業務外，主要通過專櫃和特賣場對公司品牌

產品進行分銷。但公司在分銷產品的過程中面臨著諸多難題。第一、內地百貨商場存在的潛規手法，導致公司十分困難進入目標顧客經常購物的百貨商場設置專櫃；例如計劃在廣州開設十二個專櫃以便公司集中在地區發展，唯至今僅可開設四到五個櫃位。某些內地百貨公司願意與公司合作，但只允許公司在特賣場擺賣，而不給予專櫃位置。可是悅運的產品屬中上檔次，在特賣場擺賣使公司產品與形象不甚匹配，更與公司的專櫃銷售渠道策略有所衝突，更甚會降低公司品牌的形象。第二、物流成本較高，悅運在內地的三十間廠房主要分佈在廣東和福建省地區，而公司在山西、東北以及其他地方均有銷售點，因此，從廣州分公司發貨到這些地方的物流費用頗為昂貴。再者，香港人基於香港市場的經驗，往往難以料及一些自然災害或重大賽事對物流的正常運作也會造成影響，如2008年的北京奧運會、2009年的雪災、2010年的上海世博會皆可因政策問題令某部份的運輸流程暫時中斷。悅運目前在上海已設有五個銷售點，公司計劃當銷售點達至十個時候開設分公司以利監管和成本控制。希望在國內尋找更多有實力、有經驗、有成績的合作夥伴和代理商，然後在產品、廣告方面等作出配合，快速地將公司的產品推廣及銷售。在香港悅運參加了皮鞋商會，在內地卻仍未參與，因此，公司已計劃參加內地的皮鞋商會、零售商會等組織以擴大公司在內地的關係網絡。

根據過往的經驗，悅運對內地市場有一定瞭解，公司根據不同的地方氣候調節不同的產品。如在山西，公司夏季銷售涼鞋，天氣稍冷則停售涼鞋，轉售皮鞋，到十月賣靴子，天氣再冷則賣毛靴。悅運常進行品牌規劃，工作長遠而言打算為旗下各品牌開設獨立專門店，並維持「火三角」此品牌的零售店。在宣傳方面，仍計劃集中資源推廣「依斯高」，利用「依斯高」品牌優勢帶動其餘品牌的銷售和推廣。例如：公司將「依斯高」和「火三角」兩品牌同時放在商場專櫃以提高「火三角」的曝光率。

企業管理

悅運的品牌管理重點放在品牌知名度上，對品牌體驗的關注度亦愈見重視。公司內部的品牌領袖黎先生，是主要股東和實際營運者，對公司業務熟悉，瞭解整個品牌歷史、公司的發展和人力資源。1997年前公司設員工培訓投資，例如：造鞋課程、管理和普通話等；現在，公司仍籌劃日後培育更多人才，考慮與顧問公司合作以加強公司管理品牌的能力。

悅運認為在內地創建品牌的困難在於競爭對手良莠不齊和無法取得進入商場的機會。香港政府雖然表明支持中小企業，但企業在內地往往遇到困難時卻支援不足。簡單以駕駛執照為例，企業內的香港同事希望能在國內駕駛，但申請了數月還是不能辦理，最終需回到香港尋找駕駛學院代辦才成功。悅運希望香港政府、廠商會和貿易發展局舉辦的活動能夠幫助中小企業作更多的宣傳推廣，可促進香港百貨公司到內地開設旗艦店鋪，提供多元化渠道予供應商或品牌代理售賣香港的品牌。

總結

從悅運的案例中可以得出以下經驗：第一、品牌的創建和發展需要加強市場渠道的建立和開拓；第二、因中國市場十分龐大，進入中國市場時應確定自己的品牌希望成為本土品牌、地區品牌或國際品牌；第三、中小企業在內地創建品牌需要加強對中國市場和內地客戶的瞭解，以及意識政策的變化和與關係者的網絡建立。

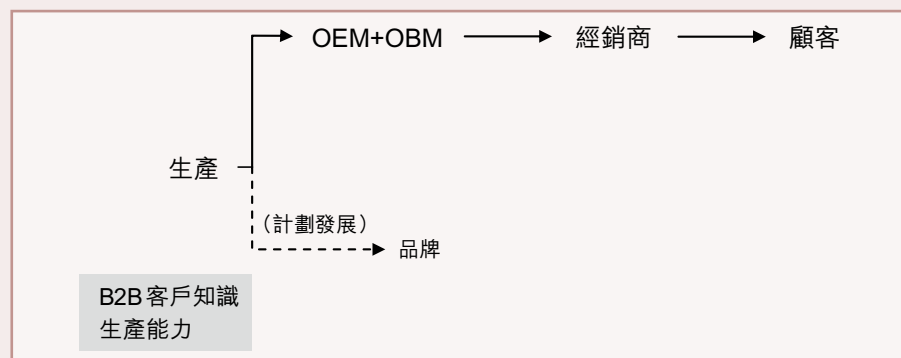
品牌金句

「採用主副式的品牌架構，將不同功能、特點、級別的同類產品和形象風格通過不同品牌區分開來，並針對各異的消費群體，定位於不同的市場，在國內尋找更多有實力、有經驗、有成績的合作夥伴和代理商，然後在產品、廣告方面等作出配合，快速地將公司的產品推廣及銷售。」

時髦服飾有限公司

公司背景

時髦服飾有限公司(以下簡稱時髦)於1984年香港鰂魚涌成立，主要從事製造梳織套裝、褲、鞋、襪、外套等女裝產品以及少量的男裝產品。公司成立之初與一所生產女士時款套裝德國廠家合作，由德國廠家派出技術人員教導公司如何改善生產，公司的大部份生產技術源自這個德國的廠家。八十年代末，基於客戶不斷要求公司降價，公司於1991年將香港的生產線遷移到內地珠海，並把香港廠房轉化為銷售辦公室。2001年，公司在中山開設另一廠房。由於管理等問題，時髦停止了珠海的生產線，將所有生產集中在中山廠房。於2010年上半年，該廠房約有四百至五百名員工。市場早期以歐美為主，其中歐洲的生意額約佔七成，美國約佔三成，而亞洲訂單在公司訂單總額中所占的比例非常少。近兩年，受助於國內市場的不斷增長來自亞洲的訂單總額比例已增加約三至四成。



圖〈三十八〉：公司的商業模式

品牌之路的難題

時髦業務主要為OEM(圖〈三十八〉)，近年基於市場競爭加劇、客戶不斷壓價、勞動力成本上升、租金上漲以及生產原料價格爬升導致公司的利潤不斷下降。因此，公司希望創立屬於自己的品牌，以獲取更高的利潤。然而，到目前為止，經過多方探索和研究，時髦在香港及內地尚未創建自家品牌，原因在於創立品牌時企業將面臨著以下困難：

第一、若公司創立自己的品牌，時髦決策層認為將與公司現有的業務產生衝突，從而造成客戶OEM流失。公司的客戶擔心洩露技術及與時髦潛在的競爭可能性或會不再與公司合作，將生產訂單轉移。

第二、在內地創立品牌需要龐大的投資，且時髦缺乏營銷和渠道經驗，自設店鋪

卻成本甚高及風險大。領導層深明在內地創立運動品牌和營銷主要有兩模式，一是通過批發商，另一是設立自己的店鋪。若採取批發商代理這銷售渠道創立自己家品牌之路將因對渠道的控制和對市場變化的了解較間接而舉步維艱，兼且批發商購買的批量大，壓價厲害，若利潤不能達其要求，更談不上專注協助時髦建立品牌。此外，通過批發商銷售貨物，公司無法即時瞭解貨物在市場的銷售情況，欠缺第一手資料從而反映出消費者實際需求和購買行為。因此，最佳辦法是開設自營鋪，或到商場租鋪位銷售產品，但這需要投入更多的資源！

女性服裝此行業要求公司不斷更新產品，推出新款式。現在內地慣常做法是一年分作十二季，甚至十四季。若自己開設店鋪，按每店鋪需要八十種款式，以十二個月計算，將需要逾千種款式。何況每一款式有不同尺碼(包括大、中、小)，合共起來每一店鋪於一年當中需要約三千多件產品。由於每一款式的生產數量少，不能形成批量生產，此生產要求等同於生產樣版，生產成本將很高。假如公司有一百種款式，儘管自家品牌極具吸引力，但在很多情況下只能售出當中的七成，對未能售出的產品的處置也會加大成本，更引致出新的銷售管理和倉庫管理等問題。自設店鋪意味著沒有重複訂單，此營運成本將會大增。若開設旗艦店，銷售和宣傳維持一、兩年時間才有成果。

第三、創立品牌後將與本身的生產線產生衝突。在創立品牌的初期，公司必須擁有廠房才能保證百分之百地支持品牌所需產品的生產數量，藉強勁的廠房作後盾，才能夠取得成功。廠房必須是自己擁有，否則，若需要生產的數量較少，而外包給其他廠家，他們絕大部份不願意接受訂單。可是，零售業的要求是訂單量小，款式多，不斷更新。相反地對企業的生產而言，訂單量愈大愈好，生產不能無故中斷暫停。針對現存的客戶而言，時髦每月為他們預留生產空檔，等待客戶給予公司訂單。若客戶無故在中途要求改款及停止生產，公司將很難再騰出時間予該客戶，不能輕易在已編排好的時間表上作出更改。從員工角度考慮，當生產員工知悉公司沒有訂單，他們將擔憂未來的收入而跳槽。更糟糕的是工人因沒有工作而導致薪水減少時，公司更要補貼這些工人才能確保他們的月薪不會有波動，一旦要求工人加班亦需支付超時工作的薪金補貼，大大增加了生產成本。再者，服裝生產業追求的是成本最小化，小批量生產加大了原料採購壓力。每一服裝系列，需要不同的布料搭配(起碼3種)，而同一種布料最多只能製作出三、四個款式，生產的服裝數量少，其所需要的布料數量就愈少，這對原材料採購加添困難，例如，被逼選購歐洲布料。因此，在訂購布料量少的情況下尋找到一些既能迎合市場且是最新的布料是很困難。此外，採用歐洲的原材料將大幅增加生產成本，導致服裝的售價上升，令產品缺乏成本優勢。

第四、國內市場侵犯版權的現象甚為普遍。當新款式推出市場，對手往往於幾日內便能抄襲生產，特別是內地的小型山寨廠，生產靈活性高，每當發現新款式便立刻

抄襲。公司不能從法律途徑起訴這些侵權者，因為公司來不及把這些款式註冊，山寨廠只抄襲款式而不是品牌。

第五、中國市場龐大且複雜，可被視作n個市場，而每一市場所需的成功關鍵要素或有明顯差異。這意味產品在上海銷售成功，並不表示著在北京銷售亦會成功，同樣，在北京銷售成功也不意味著在四川成功。基於中國市場龐大，每地要求有其不同之處，如消費者的品味、消費模式和消費能力，令商家需要制定不同的銷售策略配合不同的消費需求，市場營銷成本自然上升，這對中小企是極大的考驗。若缺乏足夠的資金，此路更難走！

第六，內地已有不少地方品牌掘起，對剛進入內地創立品牌的港廠將給予嚴峻的競爭壓力。

政府支持 品牌路寬

鑒於上述困難，時髦在是否進入國內市場仍是猶豫不決，但卻提出香港政府可以採取以下措施幫助中小企業在中國地創立品牌：

第一，給予中小企業財政上的支持；

第二，相關部門可多舉辦一些展覽會，讓香港的中小企業有更多的機會接觸內地市場和消費者；

第三，給予香港本地大學更多的資助作研究和讓他們開設相關的品牌課堂，研究和分析在國內市場的一些品牌成功之道，讓中小企業接觸最新市場資訊。

第四，香港政府應加大在國內對香港品牌的宣傳力度，提升香港品牌的形象，同時培育更多的設計。

總結

時髦的經驗是典型例子，其品牌創建路上猶豫不前的心態，很多中小企的領導亦感同身受，惟從正面角度分析，時髦的體會提醒中小企必須審慎及周詳地考慮是否需要創建品牌，充分評估風險對企業未來發展的影響。當然，更重要的訊息是，有意創建品牌的中小企必須針對性地提高時髦所擁有的能力和優勢，改善存在問題，創建品牌成功的機會才會大增。

品牌金句

「公司創立自己的品牌必須考慮新業務將與公司現有的業務產生衝突，從而造成客戶OEM流失，OEM客戶擔心洩露技術及與潛在的競爭可能性或會不再與公司合作，將生產訂單轉移，同時單純通過批發商銷售貨物，公司無法即時瞭解貨物在市場的銷售情況，欠缺第一手資料從而反映出消費者實際需求和購買行為。」

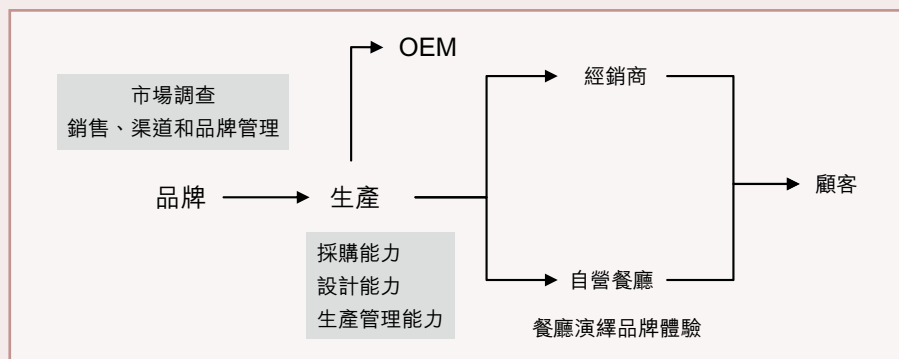
富來國際有限公司

企業背景

富來國際有限公司（以下簡稱富來）的背景可追溯至上世紀八十年代廣東省佛山市順德區簡氏家用電器廠（簡稱簡氏家用電器廠）成立之時。簡氏家用電器廠是一間集發揚中華傳統文化和創新設計概念於一體的電器製造商，主要生產紫砂電炊具，包括紫砂電飯煲、紫砂電腦燉盅、紫砂湯煲、紫砂中藥壺及紫砂慢燉鍋等。簡氏家用電器廠在中國內地設置最大的紫砂電器炊具生產基地，擁有雄厚的技術力量和生產品質檢測系統，產品暢銷國內外，於1998年在港成立富來，作為簡氏家用電器廠的國外總經銷，負責向香港及海外推廣「富來牌」紫砂電炊具，產品遠銷加拿大、澳洲、馬來西亞、韓國等國家和地區，其紫砂產品亦分別獲得了CB、CE以及香港安全等多個國際認證。

富來為針對香港和內地在定位和價格等方面差異，在公司成立之初特別創立兩品牌，分別為「富來牌」和「依立牌」。「富來牌」針對香港及海外作市場推廣紫砂電炊具；「依立牌」則在內地推銷各式紫砂產品。此外，在國內及香港都分別設立了飲食有限公司經營以紫砂烹調美食為主題的中餐館，協助推廣紫砂炊具，引起社會大眾對紫砂炊具及煮食方法的關注和示範如何利用紫砂炊具烹調等，（圖〈三十九〉）勾劃出此獨特的商業模式。

2009年前，富來一直沿用「富來牌」此品牌名稱向海外出口紫砂產品。隨著國內經濟高速發展，香港與內地的定價差距漸縮小，加上公司近兩年任用知名藝人李司棋為代言人及考慮到資源共享，同年12月決定放棄「富來牌」，繼而統一使用國內品牌「依立」。「依立」名稱起源基於內地消費者較崇尚外國品牌，其中一個當時著名的國外品牌「日立」，國語發音為“ri li”，基於諧音，公司採取仿效模式，借諧音將品牌取名「依立」。由於「日立」在香港市場並沒有大力宣傳，加上說國語的港人不多，故此公司不擔心顧客將「依立」聯想為「日立」。此外，由於生產紫砂產品的公司較少，暫時並未有一套完整標準，公認紫砂產品質量，公司希望將「依立」建成立消費者心中的紫砂煮食電器的標準。



圖〈三十九〉：公司的商業模式

企業能力

富來創辦人曾從事金屬煲生產（西施電飯煲），知悉部份廠家用以生產飯煲的物料可能含有毒化學物質，工人工作時都必須戴著防毒面具。他認為這樣的生產過程，會令顧客在選購和使用較次質量的產品時心理上感到更加害怕。因此，從那時起富來就停止生產該產品，並選擇了研發和生產具有個性的產品－紫砂炊具。中國的瓷器英文稱作“China”，外國人認為我們中國是源於瓷器，這就加強了人們對紫砂產品的聯想。「依立」紫砂電飯煲與普通金屬電飯煲的區別在於：一個是天然的紫砂內膽，利用放射遠紅外線的紫砂內膽來煮熟米飯；一個是採用鋁合金內膽噴上“特富龍”塗料，運用金屬內膽電飯煲的生產。隨著人們生活意識形態的逐步轉變及健康意識的增強，原有的金屬內膽被更加健康的紫砂內膽及其他新型健康材料所取代是必然的趨勢。

雖然紫砂產品在中國有數千年的歷史，但紫砂不耐高溫。因此，富來必須著手解決耐高溫的技術難題。目前，「依立」擁有包括紫砂鍋整體架構，內膽等三十幾核心技術專利。更於2006年10月參與國家標準委員會電鍋相關標準的制定，這標準已在2010年發佈實施，將成為世界範圍內的紫砂鍋標準。

建立品牌動機

富來建立品牌的動機有三。第一、希望自創品牌的產品能夠代表紫砂炊具的標準；第二、通過建立品牌鞏固已有的OEM業務。因為很多OEM客戶對紫砂的認識不深，認為紫砂的價值不高，落單時顯得猶豫不決，為了強化自身產品的價值以及說服OEM紫砂產品在市場上的潛力，建立強勢品牌是公司當務之急；第三、不滿足於只從事OEM業務，蓋OEM的利潤空間很少，反之成功建立品牌能提高利潤差價。何況，公司堅信依立紫砂煮食鍋具產品具有獨特的產品特質（紫砂），這獨特的差異性能支持品牌的鮮明形象。

品牌元素、願景和定位

富來的品牌願景包括以“為人類帶來美味及健康新生活”及“為消費者創造健康飲食的炊具”為宗旨，將具有民族色彩的“中國千年紫砂文化”的產品帶給千家萬戶，創出健康煮食炊具新潮流。在此基礎上，富來的品牌定位“健康”及“傳統中國品味”等價值特點上。在獨特的產品，原材料和科技外，亦利用以下的市場溝通元素演繹所承諾的品牌價值。

市場溝通活動

富來開始憑一己之力創建品牌時強調廣告、宣傳等相關活動，唯獨規劃欠缺整體性，策略頗為零散，使取得的成效有限。於2009年決定與廣告顧問合作，從中汲取專業意見，利用採取整合性市場溝通模式提高品牌知名度，除了採用電視（使用RoadShow介紹產品）、報紙、雜誌、互聯網等大眾媒體進行市場溝通活動外，還開展了以下行銷傳播活動：

- I 2007年開始聘用為香港人所熟悉的資深藝人李司棋作為依立品牌的代言人；
- II 2009年及2010年12月參加中華廠商會舉辦的工展會；2010年參展工展會，品牌宣傳和銷售效果更為顯著；
- III 2009年12月舉辦了“全城換煲活動”，全港共三十多間店鋪（包括食肆）參與此活動。在活動期間，消費者憑任何一款電飯煲即可在全國各大指定賣場購買到依立電器提供的每台讓利一百元的「依立」紫砂內膽電飯煲。此活動的目的不在於刺激銷售及立即取得盈利，而在於教育市場，向市場表明紫砂飯煲的重要性，並為品牌在未來的電炊具市場建立一定的地位，為取代金屬內膽飯煲而奠下基礎。
- IV 公司藉自設食肆推廣「依立」紫砂產品，讓顧客親身體驗使用紫砂炊具烹調菜餚的效果，配以傳統中國為主的裝潢，突顯紫砂文化的歷史價值，直接帶出富來紫砂產品的特點，並藉此協助及建立口碑。富來是中小企業，不能長期依賴高成本的廣告效用，何況以廣告作宣傳渠道也並不能保證成功。因此，希望通過食肆帶出紫砂炊具的優點，讓顧客有機會品嚐使用紫砂產品烹飪的食物，使人們慢慢接受紫砂產品，取代金屬內膽飯煲。此外，食肆也可充當售賣「依立」紫砂產品的專門店。公司在佛山的銷售渠道（包括百貨公司、超市等）比較成熟，所以富來先在佛山投資成立一家餐飲公司以建立公司形象。這模式在佛山成功之後，富來將其引入香港市場，在深水埗開設具特色的中式餐館。食肆是一種“拉”力而非“推”力。而且，採取此商業模式支持品牌創建不是一般電器鋪可以抄襲的。食肆能夠有效地與其他銷售渠道產生協同效應的原因，是因為食肆可以接觸不同層面的顧客，客源更廣，為紫砂產品開拓新的顧客群，即使這些原意打算購買紫砂產品的消費者，他們也能夠通過食肆認識紫砂產品，及深切體會其功能和價值，如烹調煲仔飯、老火湯等。

品牌規劃

富來相信品牌的建立需要倚靠產品品質及口碑，品牌可以提升產品的價值，而價值不局限於實質性的產品功能，可以是商譽口碑和情感利益。因為內地和香港在產品品質價格等方面要求有所不同，使公司在打進香港市場後曾創立另一品牌專門針對香港及海外市場。創建品牌的初次期經驗頗負面，步步維艱外，亦曾使富來領導層認為，公司屬中小企業，不適合創建品牌，建立品牌需要大量投資和相關的管理能力，如欠缺適當的品牌管理能力，工作將會非常艱辛並耗時長且不能保證會有回報。此外，香港人較常接觸的是國際品牌，以日本、德國和美國等產品為標準，對國內的品牌產生一種負面的標籤效應。公司必需在產品品質、獨特性、設計、形象等方面下功夫，配合大力推廣產品，增強效果，建立品牌。

幸而自創品牌決心沒有退減，經初步總結經驗後，為了使品牌建立工作規劃得更好，富來聘請有經驗的營銷顧問公司為公司進行品牌規劃，包括品牌定位、形象設計等。自2009年11月份開始，富來將市場行銷方面的業務外包給營銷顧問公司，由他們負責處理公司市場行銷的相關業務，包括廣告活動、市場推廣等。富來的領導層認為這一方法比較適合中小企業，因為靈活性較大且可以充分利用多方的豐富資源。遂於2010年上半年與該顧問公司一起策劃了一個名為“換煲活動”的活動。

另一方面公司在中國內地市場是頗成功的，雖然國內紫砂市場競爭激烈，如「美的」也有紫砂系列，但是，在2004年至2008年間，「依立」在國內紫砂產品市場的銷量連續五年位居第一位（2009年的資料尚未結算）。由於國內是主要的市場，佔公司整體銷售九成，其餘的為出口和在香港銷售，總結多年國內市場推廣經驗說明，要打入中國南方市場，最好先打入廣州；要打入華北市場，最好先打入北京和上海。但是，要打入國際市場，最好在香港建立基礎。因此，公司非常重視在香港建立品牌，把香港作為推動品牌出口的試金石。

國內品牌管理的經驗

富來曾經舉行“換煲活動”，三天內為顧客更換了過千個電飯煲，效果理想，但事緣是與富來合作的一個紫砂內膽供應商，在生產過程中偷工減料，將次貨交給富來，導致了“爆煲”事件的發生，生產管理的偶然疏忽讓成功的品牌推廣帶來沉重的打擊和創傷，使公司虧損超過一千萬，此事件暴露了國內產品的品質及品質控制等問題。在“爆煲”事件發生前，富來並沒有自己的紫砂廠，自事件發生後，公司馬上於2004年設立自己的紫砂廠，包辦一條龍服務，提供優質銷售及供應，同時也定立了紫砂內膽的相關檢測標準。事實上近年來，公司紫砂產品的品質不斷上升，有助提升品牌信任度。將生產及供應線完全併入企業的價值鏈內，正式朝全方位品牌管理型企業發展、支持創建強勢品牌的方向發展。

品牌管理待解決的問題

富來在香港和內地兩地自設食肆，進行紫砂產品的推廣，讓更多的消費者能夠通過食肆這平台品嚐到用紫砂產品烹飪出來的食物，進而使人們慢慢接受紫砂產品這個東西。此外，食肆也可以充當售賣紫砂產品的專門店。

富來於2009年12月參加工展會，效果理想，工展會的生意額遠超公司目標額的一倍。因此公司下一步將更好地規劃渠道策略，將以上的渠道作更好的利用，如何建立協助建立強勢品牌與策略的主要組成部份。

品牌推廣

富來曾進行小規模的市場調查研究，結果發現，大眾對紫砂用具認識不深，公司的當務之急是對消費者進行教育。在調查中還發現，市場上的銷售員在銷售公司OEM品牌的紫砂產品過程中發放虛假信息，聲稱紫砂產品是東南亞製造，利用不誠實的銷售手法，希望減少客戶對國內生產產品質量的負面感覺。

在品牌推廣，富來前期曾嘗試使用代理商，但代理商同時代理多個品牌，未能集中資源推廣紫砂產品，這些代理商在推廣品牌方面並不賣力，亦未能對「依立」的品牌體驗作貢獻。而且大家對於品牌的定位亦未能達成共識（公司希望將富來牌紫砂產品朝中高檔路線定位），加上代理商對產品的跟進不足，導致品牌形象混亂。

鑒於代理商在推廣方面不合要求，導致市場回饋未如理想，因此，富來與該代理商合作了一年後便中止合作。2002年，曾嘗試使用傳銷形式對公司的紫砂產品進行推廣，但其後兩年，公司慢慢採用半直銷的形式，即賣廣告促銷。此外，加上公司在香港的OEM客戶亦在市場銷售十分類似的產品，在產品定價上受到OEM客戶影響，令公司未能把太多的利潤留給傳銷商影響他們的銷售動力，於是2004年6月，公司變回傳統的直銷公司。渠道經常變化對銷售有明顯影響外，亦會破壞品牌形象。因此如何監控渠道商是品牌管理的必修題。

品牌價值及品牌體驗

近年來，進入紫砂產品這一行業的公司愈來愈多了，說明市場對紫砂產品接受度穩步提升。富來是首家在港生產紫砂產品的公司，目前正朝著“同心多元化”的方向發展，即圍繞“紫砂”這一核心開發相關產品，包括紫砂產品、紫砂飲食、紫砂電器、紫砂茶具。還開發一些與紫砂相關的產品，例如，近年來請一些茶壺繪畫技師，在茶壺製成品印上「依立」的標誌，然後再將這些藝術品以贈品形式給予顧客，讓他們感受更多的品牌價值。

公司在國內及香港市場涉足餐飲，目的在於為顧客營造一種品牌體驗。而公司的紫砂產品近年在國外市場亦發展得不俗，當中包括韓國、新加坡、泰國、芬蘭及美

加等地區，他們對紫砂產品亦表現得非常狂熱。在香港深水埗那一間餐館，因店內設計獨特，格調比較古色，給顧客一種獨特的體驗，不少西方人都認為這是富來的樣版店。公司領導層明白，紫砂產品在國外具很大的發展空間，第一、外國人認為紫砂茶壺表示對中國文化有認識，他們覺得使用紫砂產品可炫耀對中國文化的了解，表明他們的個人品味，享受此等情緒利益；第二、紫砂的概念是跟健康飲食有關的，與西方人注重健康的理念相吻合。

面對的困難

缺乏支持品牌創建的市場關係，全面的品牌規劃和管理能力亦有待提升。仍有不少潛在消費者對紫砂產品的認識不深，公司需要大量的時間和資金進行市場教育；香港消費者比較崇拜外國品牌，以日本、德國和美國產品為標準，對國內製造的產品有抗拒心理，這需要公司投資更多的品牌宣傳和教育活動；雖然香港政府有為中小企業設立擔保基金，但公司認為香港政府的這種做法不理想，政府支持中小企業是一個口號，因為中小企業要想成功申請貸款，公司需要在財務上有很穩定的支援。就中小企業的擔保基金，政府應該調整申請資格，降低門檻，讓更多的中小企業受惠。

總結

經過近十年的摸索，富來終從利用廣告創造品牌知名度以帶動產品的銷售導向型的品牌管理方法，慢慢轉為價值導向型的品牌管理，將焦點轉移往品牌體驗，讓顧客感受到「依立」紫砂炊具烹調帶來的功能價值（食物、味道、健康）及情緒價值（感受中國文化及生活品味）。

但其核心價值似乎僅從公司角度出發，較難讓顧客感受「同心多元化」與「依立」牌承諾的關係。儘管部份顧客已能聯想及「依立」牌代表的價值，但此等價值（味道、健康、傳統、中國文化及品味等）之間的相互關係仍要進一步清晰界定，誰是主（核心，即品牌神髓），誰屬次要，這對建立更清晰的品牌形象是很重要，亦對如何更好地設計和管理品牌體驗和品牌在市場上的持續性發展具戰略含義！

富來有兩大品牌創建經驗值得其他中小企參考：

首先富來聰明地不會單靠廣告、公關及事件營銷（Event Marketing）傳達品牌體驗包含的種種利益，而是開辦餐廳直接地演繹品牌體驗，既節省市場溝通活動所需的鉅額投資，亦改善現金流，更重要的是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「依立」牌的價值。

其次，富來知悉市場調查的重要性和善於利用管理顧問公司的專業意見，借力打力，更具效率地規劃品牌活動和學習品牌管理能力。香港很多中小企業的領導者經常投訴資源不足，另方面卻在計劃和分析不足的情況下投放動輒數萬元一次的平面廣

告，沒有認真考慮是否將部份資源用作市場及客戶調查和聘請顧問裝訂品牌計劃和有系統地管理品牌活動。富來利用品牌顧問儘管是小顧問公司，惟過去兩年對富來在品牌管理活動及效果起事半功倍的作用。此經驗值得有意創建品牌但亦感企業品牌管理能力不足的中小企領導層深思！

品牌金句

「品牌的建立需要倚靠產品品質及口碑，藉以提升產品的價值，而價值不局限於實質性的產品功能，可以是商譽口碑和情感利益。代理商同時代理多個品牌，未能集中資源推廣你的品牌，這些未能對品牌體驗作貢獻。」

糖果有限公司

公司背景

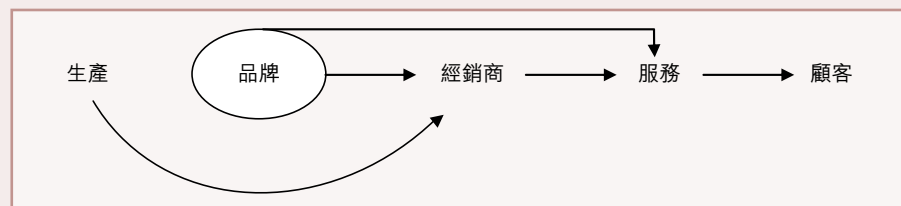
糖果有限公司(以下簡稱糖果公司)是一所生產和銷售中國傳統糖果的香港中小型企業。公司主力生產的糖果原是明朝的宮廷美食佳品，後來流傳至民間，成為中國的傳統美食。出生於香港的陸先生，自小已接觸傳統甜食，經常伴著父親在街邊坐著交叉椅，叫賣傳統糖果。陸先生十多歲的時候，父親把製作傳統糖果的秘方傳授予他，更叮囑他加之以鑽研改良。

上世紀末，經過在製衣業和速食業的多年打拼，陸先生暫去旅遊散心，在加拿大時，他發現當地唐人街還有人賣中國傳統糖果，受懷舊心情驅使，他遂買了一些試食，感覺味道很差勁，難以入口，雖然這些糖果有很香的花生味，卻很粘牙。陸先生相信若依自己家傳方法製造的話，品質和口感肯定高於口中咀嚼的，如果不將之生產，確感可惜，決志回港後製作及售賣中國傳統糖果。

1998年，陸先生開始研發產品，將產品定位為送禮佳品(手信)。但是，以舊式方法生產的糖果，外觀上不可能作手信的，保存時間亦很短。於是，陸先生花了兩年多的時間專注研發，成功將傳統的糖果，改良為可以保存良久的手信。基於當時受傳統機器的限制，兼且沒有大公司在財政上支持研發，產品開發速度很慢，共費了兩年多的時間，才研製出入口鬆脆，一口融化的傳統糖果—冰冰糖。

2001年，陸先生在香港成立糖果有限公司。成立之初，陸先生知悉機場關建具香港特色的香港街，決定利用香港街的風土人情為主題的特點，於香港街內設專門店銷售傳統糖果。由於包裝吸引，銷售業績不錯，顧客反饋亦佳，機場當局也很滿意。2003年，SARS來襲，整個香港機場癱瘓，幾乎沒有顧客。但機場不許店鋪撤離，必須維持營業。雖然不用交店租，還是要支付員工薪水，財政壓力大增。幸運的是，數月後伴隨訪港旅客回升，公司只用了半年時間就恢復原有的業務水準。

在生產方面，糖果公司不僅提升了生產量，更加加強了品質和衛生的監控。2005年，公司的產品質素和安全標準已獲香港SGS檢定中心發出的GMP優質產房認證。公司的冰冰糖被公認為“歷來最佳的傳統糖果之一”。更令人喜出望外的是，以「彩晶」為品牌名稱的冰冰糖可以在室溫下保存長達一年之久。



圖〈四十〉：公司的商業模式

品牌發展

根據上述模式運作對公司有以下幾方面要求：物色顧員和管理經營商，顧客知識，品牌操作能力和銷售能力。

糖果公司的核心競爭力在於產品良好的品質和產品創新能力。然而，公司的核心競爭力與其支持創建強勢品牌的商業模式所要求的能力並不完全匹配。2005年，陸先生在新加坡開設兩間專門店，同年，在日本和台灣亦相繼開設零售店。在香港機場的專門店則已擴展至四間。但是因為合約到期和企業本身條件的限制(例如資金實力不足及欠缺長遠規劃)。加上機場管理局有每兩年更生機場客運大樓商場內零售店的不成文規定(害怕被大眾批評商戶壟斷)，決定不予糖果公司續約。作為中小型企業的糖果公司就因此成為其中的犧牲者，然而裝修店面花了接近兩百萬，兩年後租約期滿無奈搬遷。由於缺乏長遠規劃和強大的資金支援，加上店鋪集中於機場，使糖果公司在銷售渠道的選擇上一直很被動，難以維持銷售增長，亦無法維持顧客對公司品牌的認知度。很多顧客對糖果公司的產品具有印象，但想不起其品牌名字，只是說“這個產品在機場那間零售店出售啊”。為了讓消費者更清晰地認知品牌，公司改變了品牌的商標，把字體放大，希望顧客能知道品牌的名字。

2008年，金融危機浪潮席捲全球，公司無可避免受到極大衝擊。由於產品的銷路主要在機場，金融危機卻導致機場的人流量急劇下降。為了維持公司的延續發展，逼於開發超市渠道和超市合作，通過city'super、Market Place by Jasons、Taste等超市，以委託貨物的形式發售產品。雖然一些零售商無需徵收入場費，惟銷售效果卻強差人意。因為一些零售商(特別是超市)要求倘若雙方進行合作，必須改掉原有的包裝。為了迎合不同店鋪的要求，公司要用不同的包裝去適應不同的零售商，導致營運成本增加。

公司在太子始創中心設有專門店，但銷售效果不太理想。國泰航空也曾經邀請糖果公司在機上商務客位開賣他們的產品，由於在國泰的頭等艙和商務艙都有糖果公司產品出售，公司近來愈來愈多的顧客群是商務客人。糖果公司還通過酒店、馬會銷售公司產品，藉此滲透市場。

目前，糖果公司在香港沒有固定的零售店和陳列室，由於渠道的不穩定，造成了消費者對公司旗下的幾個品牌認知度低，削弱品牌的價值。何況企業處於被動的狀態，被動地接受市場的安排，公司的銷售能力亦受到限制，缺乏議價能力，嚴重影響日後品牌的推廣。

公司甚少透過市場研究了解顧客對傳統糖果的要求和對旗下品牌的看法，只是偶爾進行一些非正式的市場調查，例如街頭訪問；另外陸先生每當看見顧客揣著公司的

產品，都會主動留意他們對產品各方面的評價。但公司甚少投資市場調查以深入瞭解客戶的需求，對顧客的瞭解程度較低。

多品牌戰略

糖果公司採取多品牌戰略，箇中原因為針對不同客群，但在缺乏品牌戰略概念下，品牌推廣並不成功，品牌操作能力有所欠缺，以致銷售渠道的不穩定，「百樂」和「彩晶」兩主要品牌未能在消費者心中留下深刻的品牌形象。原因是公司在品牌管理方面的知識和相關的經驗不足，未能掌握如何有效地將固有的品牌元素更好地串聯，以反映品牌承諾的價值。例如如何將傳統糖果上一代的歷史融入公司的品牌，將懷舊的情感融入品牌，在消費者心中形成獨特的品牌形象。

公司現正思考如何為產品及品牌創造更多附加價值，通過「百樂」和「彩晶」的冰冰糖讓顧客更瞭解香港原創品牌，帶出香港歷史和懷舊特色，讓產品不僅是美味的傳統糖果，更是一種情感價值和一種回憶。高檔的品牌必須包含歷史的傳承，方可提高品牌認知和認可度。實際上，目前公司在品牌推廣活動中，僅僅將關注點聚焦在其產品上，未能全面演繹品牌價值。可是公司缺乏資源支持品牌活動，建立品牌需要投放資金，這卻是糖果公司最感頭痛和正努力改善之處，使品牌推廣難見成效。待品牌能強勢建立時，產品在市場的議價能力才會越強。

品牌定位

陸先生將其產品定位為手信必須有良好的品牌基礎，產品才會顯現出大方得體的特性。糖果公司旗下兩個品牌—「百樂」和「彩晶」。「百樂」冰冰糖的目標客戶是較高端的消費者，售價約為二百元一盒。2006年，當店鋪合約期滿，為了提昇廠房使用率的運作，糖果公司推出了另一個品牌—「彩晶」，產品平民化，目標針對中檔市場。「彩晶」冰冰糖約二十元一盒，價格便宜，顧客較容易接受。這兩個品牌的冰冰糖無論在數量和用料上都很不同，但口感特別，是兩者共有的產品特色。

糖果公司嘗試從渠道、產品包裝到售價塑造出品牌的高檔形象，唯生產欠缺規模效益，成本頗高。在資金不算充裕的情況下，難以找明星做代言人，僅希望靠口碑推廣產品，細水長流。公司有百分之九十的口碑來自明星，例如成龍，就很樂意幫助宣傳，甚至協助將產品推廣到日本市場。

糖果公司將產品定位為高檔的手信，高檔的品牌路線，需要產品、包裝和銷售渠道的配合，不應局限廣告。然而，在創業之初選擇了機場這一高端渠道銷售產品，2008年受金融危機的影響，公司開始與超市合作，這渠道和產品的定位—高端、手信不相匹配，將會削弱了品牌的形象和價值。

廣告與品牌

公司在媒體報導的財務預算佔銷售額百分之十五至二十，與媒體合作的形式主要是通過潮流雜誌。考慮其是否可以成為宣傳冰冰糖的媒體，公司曾進行非正式的市場調查研究，借此瞭解目標顧客喜歡流覽哪些媒體，結果顯示《新假期》和《忽然一周》的閱讀群最適合，因為其閱讀群都是一些捨得花費的青年群，也是冰冰糖的目標顧客。因此選擇了《新假期》和《忽然一周》，以此來發佈產品資訊，創造品牌認知度，並教育客戶關於他們的品牌。

除了報章、雜誌、互聯網等大眾媒體，公司還從事其他行銷傳播活動。2009年，糖果公司在工展會舉行百人拉糖比賽；跟香港青年協會舉辦產品設計比賽，希望借助這些比賽，提高產品的銷售額，建立品牌認知度，讓更多的潛在消費者認識其品牌，但是效果並不理想，媒體的反應也很冷淡。另外公司亦參加了很多產品展覽（例如工展會）借此來宣傳品牌和產品。

內部管理

糖果公司是家族式經營的企業，管理體制分為生產部、市場部和公關部。公關部主要為銷售員安排業務洽談的工作，例如與零售店討論產品上架的安排，也會討論公司未來的方向，卻沒有訂立長遠計劃。糖果公司的品牌表現仍未取得預期的效果，部份原因或與內部的品牌管理能力及缺乏長遠規劃有關，使品牌操作在市場中一直處於被動的狀態。

公司沒有清晰的員工培訓計劃，也沒有相關政策鼓勵員工不斷學習，欠缺相關的培訓，導致對品牌管理不熟悉。事實上，他們曾經贊助員工參加政府舉辦的培訓講座，可惜他們已離職。反映出不是中小企不願意投資人才培訓，惟中小企對人才吸引力較大企業遜色，如何留住人才是中小企創建品牌的另一道坎。

進軍內地

糖果公司曾計劃在國內銷售「百樂」冰冰糖。2003年，陸先生在西安準備好進軍國內市場所有事宜，在西安以合資形式開設公司，方便在國內運作。其後公司希望專注香港的業務，兼且對國內的市場實在不熟悉，例如當初認為在國內設立廠房是很簡單，辦完部份手續後，才發現不是這麼一回事！另一方面，公司的品牌戰略是針對香港市場，進軍內地後，仍以香港人送禮的手信形象進入和滲透西安市場，品牌的形象和操作模式沒有改變。然而內地人都傾向於買國內手信而非香港手信。香港和國內市場對「百樂」和「彩晶」兩品牌的態度和反應有很大區別：香港傳統的事物很少，帶有傳統味道的「百樂」和「彩晶」冰冰糖很容易區別於其他競爭或相類似的產品，受到香港人的青睞。在內地，由於五千年文化的積澱和傳承，僅用傳統這一特點去吸引顧客

是很困難的，需要開發新的賣點，為顧客提供另類價值。況且，在國內經營的成本很高，這使糖果公司暫停國內市場發展的計劃。

在過去兩年裡，公司也考慮是否重新打入國內市場。2009年，糖果公司在廣州的潮流商品展進行促銷，反應熱烈。無奈的是，CEPA的政策尚未允許由香港的公司直接供貨給內地的市場。為了進軍內地市場，公司必須在國內成立公司，但在國內開設工廠的要求頗多，所需投放的資金是不少的。種種原因和條件的限制，和對國內市場缺乏充分認識，糖果公司認為進軍內地之路步履維艱。

總結

「百樂」和「彩晶」至今仍未成為廣被顧客認識和熟知的品牌，在品牌建設和管理的過程中，主要遇上三大難題：首先是缺乏品牌管理方面的知識，公司未能意識到將現時掌控的品牌元素結合起來，塑造鮮明的品牌形象；第二，公司沒有堅實的資金基礎，難以與大企業抗衡，在市場中一直處於被動的狀態；最後就是沒有合適的時機，公司認為天時地利對於品牌建設很重要。

針對以上三點，糖果有限公司可以將品牌固有的元素—例如懷舊，傳承融入到產品中，制定長遠的品牌發展規劃，定期進行品牌健康度評估，深入進行品牌組合的優化和整合，了解顧客需求，制定相關的政策引導和鼓勵員工不斷的學習，組織員工培訓，建立公司內部的品牌文化，支持企業全方位創建強勢品牌。

糖果公司的經驗反映香港政府的支持中小型企業方面，應為中小型企業提供更多支持，讓中小型企業在市場選擇中有較多機會掌握主動權。政府可以舉辦相關的品牌戰略和管理課程提供市場資訊作參考，讓公司員工更好地選擇市場定位，提高推廣品牌和聯繫品牌各方面元素的能力，在品牌建設和發展道路上走的更穩、更遠。

品牌金句

「將品牌固有的元素如懷舊傳承融入產品中，制定長遠的品牌發展規劃，定期進行品牌健康度評估，深入進行品牌組合優化和整合，了解顧客需求，制定相關的政策引導和鼓勵員工不斷的學習，組織員工培訓，建立公司內部的品牌文化，支持企業全方位創建強勢品牌。」

廣東美怡樂食品有限公司

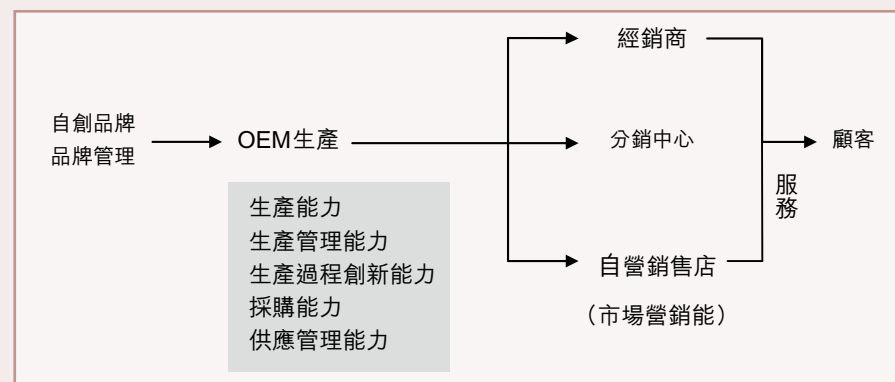
公司背景

廣東美怡樂食品有限公司（以下簡稱美怡樂），位於中山市。前身為中山粉廠，原為中山市國有企業，始建於1956年，佔地面積十萬多平方米，是一家專業從事食品生產經營逾五十年歷史的中型食品企業。2001年，公司轉制為民營體制有限責任公司，現有員工六百多人，其中專業技術人員七十多人，主要產品有：「美怡樂」牌冷凍飲品系列產品，「荷花牌」水磨粘、糯米粉、澱粉系列。

一九八四年，美怡樂開始研製開發冰淇淋冷凍飲品系列產品，引進了意大利、德國、日本、奧地利等國先進的生產線及國內先進配套設施。經過二十多年的配套發展，特別是轉制後投資近五千萬元對冰淇淋的原有生產設備及運輸、批發和零售的冷凍鏈進行了技術改造，企業擁有較先進的技術和設備，公司的雪糕生產技術水準處於國內先進行列，具有一定的技術優勢與來自歐美及香港的品牌競爭。

產品戰略

「美怡樂」是八十年代首家廣東省企業通過引進技術在國內生產較高檔的雪糕及雪條產品。當時，獲地方政府大力支持，由於欠缺競爭對手，投產後數年，業務發展極為迅速和順利。公司開發出近百個暢銷品種，產品遍及南中國各省區，擁有數百個經銷商及數萬個專營零售點，「美怡樂」已成為南中國家喻戶曉的冷飲品牌。為實行低成本擴張，擴大銷售市場和產品的影響力，公司邁開了在省外開設子公司的步伐。1995年起先後在湖北、四川、湖南設立子公司。轉制後通過資產重組，把原來湖北、四川、湖南三家子公司整合為一家子公司－湖南美怡樂食品有限公司，讓公司在日趨激烈的市場競爭中仍能生存起重要作用。



圖〈四十一〉：公司的商業模式

顯然，「美怡樂」的商業運作模式是自創品牌和自己生產，通過經銷商或自設銷售點將產品售予消費者（圖〈四十一〉）。公司領導層認為經過逾三十年的經濟開放政策，中國市場已發生翻天覆地的變化。現在的企業若要生存下去，品牌是首要考慮的問題。八十年代初開始開展雪糕業務，由1994年到1995年期間雪糕的生產量曾經是全國最大的，曾經在全國的市場上，「美怡樂」佔領過百分之九十以上的市場份額，達到過全國最大的頂峰。但過去十年，國內雪糕市場發生很大變化，強大的外商如「雀巢」等進入和加緊滲透市場外，數家成長迅速的本土企業如「蒙牛」和「伊利」等雪糕巨頭在中國市場上搶佔很大的市場份額。

品牌之路

美怡樂旗下有很多產品：「美怡樂」的雪糕、冰淇淋、冰棒（即雪條），雪糕佔四成，雪條佔六成，合共有六十多款產品。總的來說，「美怡樂」佔公司營業額的很大部份，約百分之九十二左右。由於公司的市場觸覺較敏感，對市場的瞭解程度相當高。2009年，「美怡樂」在中山的生產硬體剛更新完成。

今天，「美怡樂」的品牌知名度和吸引力仍較薄弱。三種企業的進場，讓其處於不利形勢。第一種是外資企業，1994年，「美怡樂」和「雀巢」進入中國市場，雖然他們在市場表現不俗，但是對「美怡樂」的衝擊不大，全因大家的定位不同。外資企業的運作和管理層次相對較高。第二種是民營企業。那時候民營企業剛剛起步，他們專門走法律的漏洞。政府大多情況下是採取視而不見的態度。現時政府對食品的標準嚴格不少。但部份民企對手已積聚經驗和實力，對「美怡樂」的衝擊相對大很多，主要是生產的雪糕價格非常便宜，在價格方面佔據很大優勢，對價格敏感的消費者來說，這無疑是不二的選擇。結果「美怡樂」幾乎就失掉了這部份客群的市場份額。第三種是具實力的本土企業，例如「伊利」和「蒙牛」。他們以乳製品為主，然後製成雪糕。

十多年前，中國人視牛奶為奢侈品，今天則視牛奶為日常必需品，本土奶類企業的迅速發展，加上中國北方人的“大手筆”氣概，使這些企業每年增長幾十倍。總的來說，「和路雪」和「雀巢」的產品屬高檔次，「美怡樂」的產品走大眾化路線，而民營企業的產品價格較低，走中低端市場。然而「伊利」和「蒙牛」的實力和品牌操作能力非常厲害，他們日漸擴張令「美怡樂」的生存空間變得很小。

企業轉變及定位

美怡樂這個企業是由國有企業轉變為民營企業。在1992年至1997年產品已進入東北市場，通過火車運往哈爾濱、瀋陽、烏魯木齊等地銷售。為迎合當地消費者的喜好，在東北的售賣的不是雪糕筒，而是冰棒。國內民營企業競爭對手在1994年至1995年開始進入當地市場，他們的產品價錢較低、品質亦不錯。這些民營企業經營成本較低，電力、煤炭和勞動成本低一半，支持他們利用低價競爭。近三年來，雪糕價

格普遍向上升，主要原因是原材料成本上升，加上政府加強衛生監管，中國消費者的產品意識提高，對產品質素很重視。這些變化亦使“山寨廠”式的競爭對手逐步減少。

雪糕市場屬一個扁平的金字塔：很多顧客買選購低檔的雪糕，卻絕少人購買高檔的。現在，零售價五角的低檔產品佔據很大的市場，這些產品的平均生產價為兩角五仙元。「美怡樂」很難跟這些低檔產品競爭，因為他們不太考慮產品衛生標準等問題。在廣東地區，幾千萬的民工都是吃零售價五角元的低檔雪糕，「美怡樂」根本無法躋身於此市場。過去兩年由於三聚氰胺、蘇丹紅等事件的發生，導致形勢峰迴路轉。事件導致原料成本上升，慢慢改變了扁平的金字塔的形勢。零售價在五角的低檔產品逐漸萎縮，零售價一元的中檔產品在市場上的銷路最大。對「美怡樂」來說，銷售一元零售價的產品難以長期維持。幸而現時很多品牌雪糕的價格都集中在一元至兩元間，包括業務很好的「伊利」和「蒙牛」。「美怡樂」的定價目標是：將來產品以一元五角至三元為主，而「和路雪」和「雀巢」的產品定價由兩到四元不等。「日本明治」的產品定價由三元到八元不等，香港的「TCBY」的產品價格由以七元到八元為主，而大眾化的產品的價格都是以一元五角到二元為主。所以「美怡樂」的定價是希望在品質有保證的同時採取物有所值的低價策略，從而獲得市場份額和提高品牌的接受程度。

若走高檔品牌路線是相當困難的，「美怡樂」的策略是：由設備更新開始，強化生產設備。至於管理配套，會進一步有策略地提升品牌品質標準和品牌管理戰略和管理能力。「美怡樂」的渠道策略是銷售導向，主要功能是推銷產品，設計渠道策略時，沒有考慮渠道與品牌創建的關係，更沒有考慮如何與渠道商合作，豐富顧客的品牌體驗。美怡樂採取兩大主要渠道的目的是盡快拓展銷售和市場覆蓋面，利用兩主要渠道推廣產品。第一個是傳統行銷渠道，將國內市場劃分成多個銷售區，每地區有一個經銷商，「美怡樂」把產品售予經銷商和、批發商，後者又將產品賣給零售商。第二是直接銷售渠道，美怡樂有部門專門負責商場和超市等銷售渠道的業務。現時，美怡樂計劃在市場推出高檔品牌，高檔品牌將不會利用傳統的行銷渠道，需要在超市外的地方如商場內另建新的專營店渠道。事實上，商場的渠道有宣傳作用，國內消費者往往認為在超市內銷售的都是中高檔的產品。因此，「美怡樂」決定把專營店的建設集中在商場，不管有甚麼樣的困難，進軍商場這條渠道的策略是不會改變的，只有這方法才可強化品牌的高檔形象。

由於「伊利」和「蒙牛」的網路規模大，他們的顧客群大且年輕，消費能力極強。美怡樂的顧客群忠誠度較高，但他們從八十年代開始購買美怡樂的產品已日漸老化，有萎縮的趨勢。雪糕的顧客群主要是小孩到二十多歲的青年。「美怡樂」的不利之處就是現存的忠誠客戶（四十至五十歲那些）已老化，雪糕對他們的吸引力大減，加上他們的消費力亦開始減弱。

銷售渠道

現在市場的經銷方式很奇怪。在中國，各個城市必須安排員工處理經銷的，利用零售渠道銷售產品予顧客，廠家採取直銷的則很少。「和路雪」和「雀巢」最初進入中國的時候採取直銷渠道模式，現在的直銷模式正在萎縮，越靠近香港的大城市，例如廣州、深圳等地，萎縮的情況更加嚴重。在香港，街上流動小販或雪糕車售賣雪糕的人日漸減少，很多生產商都改在商場內開設連鎖店出售產品。況且，美怡樂的批發商也逐漸老化，後代也不肯接手，他們對市場的觸角和銷售動力也大大下降。

可是在新興的商場推銷雪糕是有一定難度，很多外資品牌駐守大型超市，這些大型超市入場費索價較高，加上中國很多採購買手很苛刻，對像「美怡樂」此較具歷史、有實力和一定知名度卻又不是很高的本土品牌往往設下太多條件限制。「美怡樂」希望進入大型超市，還需要等待一段時間。如果「美怡樂」主攻農村市場，則使其產品及品牌低檔化。何況「美怡樂」一直在城市推廣，在獲得城市政府頒發放許可證前，產品本身就是要經過化驗、細菌檢測等程式，成本上升，價格上根本鬥不過農村的低檔產品（農村的檢驗程序一般較簡單）。所以，「美怡樂」是夾心階層，一方面要面對轉制，承受國家的債務，另一方面面對工人老化的問題，形勢非常嚴峻。公司有很多年老員工，他們忠心耿耿，既有好處，又有壞處。好處是員工有歸屬感，團隊精神高，但不好的地方就是他們對新的經營模式和戰略很抗拒，還停留在以前的水平。總言之，最艱難的就是如何面對中國市場的零售渠道的調整急劇的變化。大家都知道，在農村賣的都是便宜貨，而在城市賣的是高檔貨。在我們面前的問題就是：渠道應該怎樣調整？怎樣提高品牌的知名度？加上「美怡樂」是國企，歷史原因造成很多國企面對負債、產品過於單一和轉制另類問題。

總結

在過去的十年間，「美怡樂」沒有資源投放廣告。有一段時間更採取收縮政策，以求盡快清還債務，安置下崗工人等等。同時亦忙於守著固有的市場，多年來都沒有資源去投入市場溝通活動創建強勢品牌。「美怡樂」仍未上市，無法利用市場資源來整合品牌，只能更新廠房設備，提高技術，保持質量和增加產品種類以支持品牌。「美怡樂」的品牌管理的意識和觀念仍比較薄弱，與「伊利」和「蒙牛」相比，他們靠上市投資獲取很多資源，美怡樂既沒有資源，也沒有北方人的豪氣。所以，「美怡樂」只能通過品牌差異化與其他競爭者相比，「美怡樂」品牌種類多很多，況且對行業的發展亦算瞭如指掌，這對市場策略的實施是有很大幫助。由於產品種類很多，這樣不能達到有效的生產規模，降低在成本上的壓力。現時，「美怡樂」考慮集中生產一些比較受歡迎的品種，不再全線產品運作。例如計劃將雪糕定位在女性白領或者運動型消費者上等等，說不定會有意想不到的效果。另外，將進一步研究中國年輕人的意識形態及生活

風格，若將產品定位在年輕人市場，產品就需要轉變，加入一些新鮮的元素，以吸引年輕人的注意，才能提升和強化品牌形象。

品牌金句

「商場的渠道有宣傳作用，國內消費者往往認為在超市內銷售的都是中高檔的產品。最艱難的就是如何面對中國市場的零售渠道的調整急劇的變化。在我們面前的問題就是：渠道應該怎樣調整？怎樣提高品牌的知名度？」

蛋撻王

公司背景

1993年，蛋撻王於香港創立，以酥皮蛋撻為品牌的主打產品，其酥皮的層次可達至三百八十四層，乃全港獨有的獨特產品特點。蛋撻王的創辦人莊任明表示，上世紀六十年代的蛋撻只用麵粉及油做皮，撻皮較濕且硬；七十年代，開始加入奶粉於粉團中起吸水作用，使蛋撻皮帶有鬆脆的質感；八十年代，莊先生更研製出在粉團中加入花生醬，吸水力更強。創新與改進令蛋撻王在蛋撻的製作方面具很大優勢，顧客們口口相傳，促使蛋撻王品牌的知名度迅速提高。

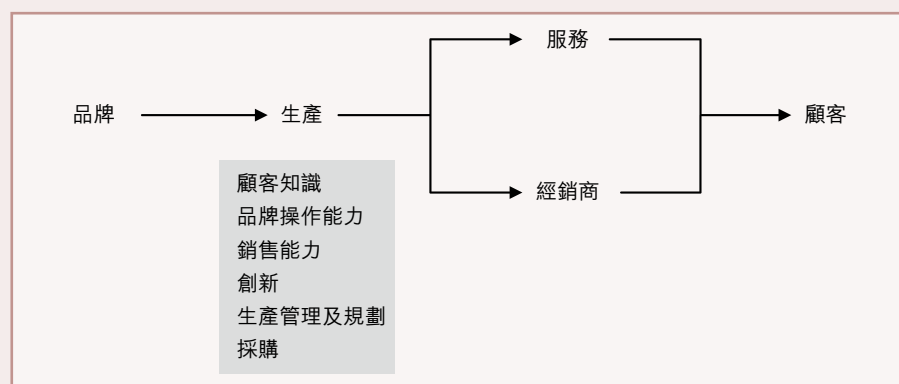


圖 42：公司的商業模式

蛋撻王的商業模式以自創品牌為核心，自己生產、開店售賣、售後，所有的售賣環節都是企業包辦（圖 42）。產品沒有批發給代理商，防止食品在運輸過程中因處理失誤或意外導致質量問題出現。企業視「蛋撻王」為企業品牌名稱，並以此作產品的品牌。企業創辦人認為此名稱可傳達是最好的、具王者質量的訊息，對顧客具震撼力和吸引力！但為企業命名時，莊先生在銷售導向的思維下，沒有意識到以此名建立品牌的戰略重要性，沒有詳細思量維護「蛋撻王」的專業形象，只求有利可圖，藉蛋撻王的知名度吸引顧客進店，在店內售賣任何食品都可以。此舉導致蛋撻王曾推出多種食品。例如，工展會時有蛋撻王的攤位竟售賣牛雜，當蛋撻王品牌知名度日高，有消費者到店鋪詢問有沒有牛雜售賣（「蛋撻王」的店是不賣牛雜的，只是工展會的時候想多賺一些增加業務）。這造成品牌專業形象不鮮明，人們對「蛋撻王」這個品牌的感覺混淆不清，是當時品牌定位方面一個比較失敗的地方。

產品組合

事實上，蛋撻王真的不是售賣蛋撻的專賣店。旗下共有十九間店鋪：兩間飯堂，兩間茶餐廳，七間純餅店（即摩登餅店），八間外賣店。每間外賣店面積約千平方呎，

不設座位，供應飯、飲品、麵包等，全皆坐落在工業區。現時計劃集中發展餅店，定位為住宅區的摩登餅店－港式的麵包店（包括蛋撻）。這決定主要就是市場環境迫使的。面對工業區轉型，工廠北移，工業區逐漸變成寫字樓大廈商場；地政署逐步收緊土地用途，對營運造成極大威脅。例如，在以前的觀塘工業區，如果飯店有冷氣和座位，能吸引很多顧客光臨。現在經營環境改變了，法律不再允許在工廠開飯店。而公司還有很多員工，如果企業不轉型，那怎麼養活這些員工呢？因此公司領導人決定全力投資「蛋撻王」品牌。使其知名度上升，讓顧客對其信心增加，有助將來「蛋撻王」的銷售網路就會延伸到住宅區。為建立強勢和良好的品牌形象，對企業的生產和發展具關鍵的戰略作用。

多品牌戰略

現時蛋撻王已採取多品牌戰略，經營多個品牌包括「蛋撻王」（混合型）、「慧霖速食」（工廠、食堂）、「飲飲食德」（餐廳、麵包）、「2 plus cafe」（寫字樓餐飲）、「John King」（海外市場，主攻懷舊食品，如：杏仁餅、老婆餅、合桃酥等），「蛋撻王」的生意額佔所有生意總額百分之六十，公司的品牌組合仍以「蛋撻王」為主導，其他為次。目前很多品牌定位尚未清晰，顧客只能說它們代表衛生和物超所值。若果公司採取市場調查，十個受訪者可能會給予九種不同的「蛋撻王」品牌形象，這九種答案充實說明瞭「蛋撻王」定位模糊。究其原因，是因為「蛋撻王」的成長過程中生存在複雜的市場環境，為了生存維持收入，曾經售賣麵包、蛋撻、奶茶和咖啡、飯市等，給顧客相當混亂的產品聯想。何況，在工展會，為了生存，還售賣魷魚、牛雜等小食，這些舉動讓品牌形象顯得更加的雜亂無章，與不同的產品類別掛鉤。價格方面，「蛋撻王」堅持走中、高價路線，以品質取勝，這是公司領導層目前感到比較滿意之處。除了蛋撻，「蛋撻王」給消費者的聯想價值可能集中在品質和創新方面，即食物相對同類產品來說比較新鮮和衛生，這是創建強勢品牌必須達到的基本功。

宣傳渠道及發展難題

現時領導層相信市場研究和調查是制訂品牌計劃必不可少的步驟。公司主要依靠公關公司進行市場調研活動，利用公關公司的主要原因是節省成本，成本是所有資源有限的中小企必須關注的管理問題。目前公關公司的策略是利用互聯網組織一些“網路Fans”，建立“網上品牌社區”，利用“Fans”在網上大肆宣傳，以現有消費者對潛在消費者介紹「蛋撻王」。讓「蛋撻王」在網路上的曝光率大大提高，提高其品牌知名度及美譽度，同時收集顧客及潛在顧客的反饋。在聘請公關公司前，「蛋撻王」在宣傳活動方面的規劃和執行相當艱難，主要原因有二：第一，在工業區內，「蛋撻王」不能太出名和高調，這關乎地政管理問題；第二，公司缺乏專人負責公關及宣傳事務，迫使公司主要的宣傳手段就是充分利用報紙和雜誌發佈產品資訊、創造品牌知名度、教育客戶關於品牌的一些事物。除了大眾媒體，現時公司還通過不斷的參加各種相關的比賽

讓知名度和美譽度得以保持，也是一種發掘潛在消費者的方式。公關公司的任務其實是相當局限的，大部份策劃概念都是通過與管理層的腦力激盪，忽發奇想，討論出來的意念，公關公司負責創意整理和發新聞稿。過去兩年，公關公司的工作主要是負責蛋撻產品，一般利用三個月時間，完成一項活動，例如搜集和分析競爭對手的信息，組織網上Fans，均取得滿意的成效。

公司計劃在近期讓公關公司幫忙建立和完善公司的網站，讓更多人知道「蛋撻王」品牌，讓品牌資訊快速流動，在消費者中廣為流傳，部份訊息更能幫助提高售後服務工作。惟跟眾多中小企業一樣，蛋撻王缺乏全面的品牌戰略，往往只針對當時市場情況而制訂很多規劃和活動。蛋撻王的領導層已正視此問題，開始認真規劃：包括「蛋撻王」的形象是甚麼？顧客群是甚麼？定位是甚麼？為甚麼顧客會買「蛋撻王」？「蛋撻王」的品牌承諾為何？給顧客創造甚麼價值？「蛋撻王」的品牌組合戰略如何？例如蛋撻是品牌組合中的王牌，主要問題在於如何添加元素，推動主品牌形象的提升，豐富品牌體驗。「蛋撻王」這個名字是用來直接吸引顧客來購買蛋撻，在這個基礎上將對產品加以強化，增加一些不同元素如配套產品，即給消費者一個資訊，「蛋撻王」不只是賣蛋撻，其他元素例如麵包也是很棒的。這方法不僅以「蛋撻王」推動其他品牌產品的銷售，也讓「蛋撻王」與其他品牌在互補下，清晰的形象和價值構築品牌組合。

事實上顧客亦不會天天都品嚐蛋撻，常吃或多吃會產生膩的感覺，所以品種多樣化對成敗有決定性作用。公司期望在銷售額分配方面，蛋撻佔總額的兩三成，家庭裝和出爐麵包佔五成，其餘兩成銷售額來自蛋糕和花餅仔等其他產品。「蛋撻王」的蛋撻銷路確實遠超競爭對手，但是當發展方向從工廠區外移，漸漸集中在住宅區時新店鋪的銷售，新店鋪的銷售經驗顯示開時蛋撻的銷情很好，三、五天後，顧客的膩感產生後，蛋撻銷量就會慢慢回落，此時必須倚靠麵包維持銷售水準。從歷史銷情分析，蛋撻銷路回落到某一個水準，該店鋪將出現經營困難，必須催谷麵包銷量，生意額才能達到長期穩定的狀態，麵包、蛋撻、其他的比例控制在五：三：二經營是最健康的水準，才能持久經營；否則，店鋪關門，創建品牌變成空中樓閣。但在中環等寫字樓區，蛋撻的銷售量很高，尤其在下午茶以及過年過節的時候更甚，公司正對此實際具體情況進行分析，研究對發展品牌的含義。

競爭優惠及未來方向

根據蛋撻王五年的經驗，「蛋撻王」的品牌管理重點在：第一，研發及設計，生產一些很受歡迎的麵包產品。第二，不斷推出新產品增強市場競爭力及鞏固現時領導地位。第三，品牌知名度及注意度，無論是月餅比拼還是蛋撻比拼，只要能見諸眾多媒體的，公司都積極參與。每年的報章和雜誌曝光頻率維持百多至兩百次。「蛋撻王」在品牌管理不可避免遇到很多困難：第一，缺乏品牌管理方面專業知識。一個成功的品牌會帶給公司甚麼好處，包括品牌對公司中長期的影響。例如，「美心」給人以保守家

庭的形象，「聖安娜」的定位稍微年輕些但它們給予客戶的印象不是麵包和蛋糕那麼簡單，而是一種感覺和生活體驗。公司領導層需要考慮的就是蛋撻王能夠給客戶怎樣的感覺？讓他們獲得和感受甚麼利益價值？這些感覺和利益又怎樣吸引年輕的消費者？總之要令顧客對「蛋撻王」多一些品牌聯想，才能拓寬顧客群；第二，缺乏品牌管理方面的人才。員工基本上沒有品牌建立的概念，但高層到是全力支援，中層及基層卻尚未完全準備就緒，全盤計劃還有待提出及優化；第三，缺乏資源。公司的營運開支很大，投資廠房的物業較多，流動資金管理是關鍵問題；第四，對消費者的需求和品牌購買行為的瞭解不夠深化；第五，仍未掌握如何更精準地定位自己的品牌；第六，需要時間轉變商業運作模式，更好地演繹和提供品牌承諾的價值。例如一些舊鋪，每年生意額都保持或下跌，公司曾考慮結束八間舊鋪，專注於做好摩登餅店，但這行動對品牌形象的影響還有待研究。總言之，領導層明白需要有一個綜合性強的品牌計劃，進行品牌的昇華、品牌整合和增加品牌的附加值。配合蛋撻王品牌未來在住宅區的龐大發展空間。

總結

蛋撻王暫不會在商業大街開設的蛋撻餅店，由於風險高，投資大外，蛋撻王最強的競爭優勢是在工業區經營和發展的經驗。「蛋撻王」領導層具極大勇氣和冒險精神才跳進住宅區市場，暫時發展不錯。然而，不少住宅區的顧客趨向老年化，影響他們對購買蛋撻和麵包產品的慾望，局限在住宅區也不是長久之計。按目前的銷售水準，「蛋撻王」的前景似乎被看好。實際上，這幾年對「蛋撻王」是一個過渡期，一個艱難的調整期。調整期內舊鋪被關閉，新鋪發展又尚未完全成熟，這需要很長的一段時間去平衡收入支持品牌活動。

為瞭解決這些問題，蛋撻王正慢慢改善經營路線，逐步走出工業區，強化餅店的意念，發掘品牌的價值，管理上從人治改為法治。為了保持現在的市場份額，「蛋撻王」仍將通過不停參加比賽，維持品牌知名度，不停推出新產品增強市場競爭力及鞏固現有領導地位，創新概念，推陳出新，與時俱進。

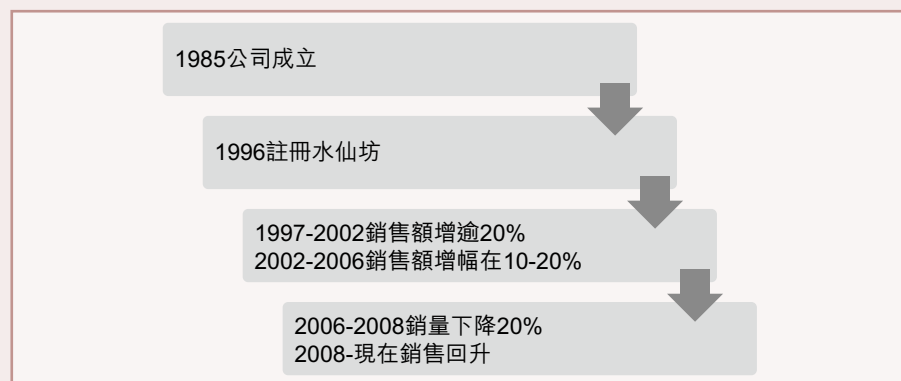
品牌金句

「市場研究和調查是製訂品牌計劃必不可少的步驟，需要考慮產品能夠給客戶怎樣的感覺？讓他們獲得和感受甚麼利益價值？這些感覺和利益又怎樣吸引年輕的消費者？總之要令顧客多一些品牌聯想，才能拓寬顧客群。」

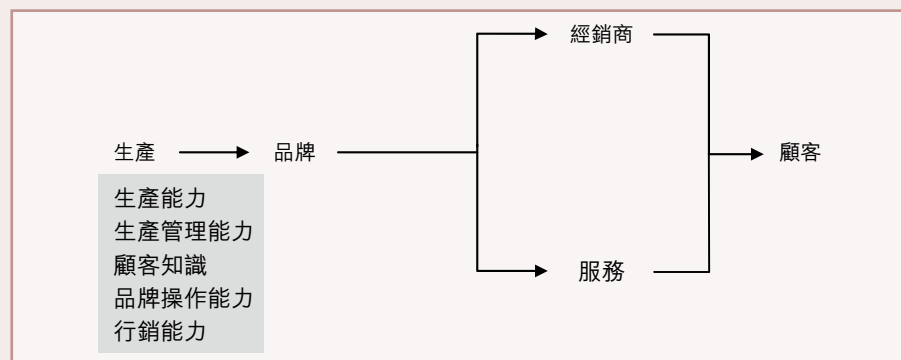
國際麵食有限公司

公司背景

國際麵食有限公司(以下簡稱國際麵食)於1985年在香港成立,主要生產和經營中式麵條。企業共自創三個品牌:「水仙坊」、「銀柳」和「豪氣」,其中以定位中高級的「水仙坊」為國內市場主打品牌,在香港和大陸銷售。「銀柳」定位中檔市場,產品主要銷往美國。「豪氣」則定位屬較平民化。2010年員工人數有三、四十名,每逢時節會招聘更多短期合約員工以應付人手不足的情況。公司於1996年註冊品牌「水仙坊」,1997-1999年間,每年的銷售增幅達兩成。1999-2002年間,此品牌每年銷售額有兩成增長;2002-2006年間,每年銷售增長維持在十至二十巴仙;在2006-2007年銷售額下降了兩成左右,但2008-2009年銷售額又回升至下降前的水準(圖〈四十三〉)。公司領導人對這銷售水準還是感到滿意的,因為按公司的生產規模這樣的銷售額經已達到頂點,若想擴大業務,還有漫長的路要走。



圖〈四十三〉：銷售趨勢圖



圖〈四十四〉：公司的商業模式

國際麵食的商業運作模式特點在於自己生產,自己創建品牌,通過經銷商將產品銷售出去(圖〈四十四〉)。生產過程由公司全面負責和控制,然後通過百佳、惠康、吉之島等這些超市將產品送到消費者手中。但是生產類似產品的競爭對手很多,在香港逾二百多家,且很多商家以打價格戰為主,只有具龐大財力支持的企業才能夠在價格戰中勝出。所以企業的領導層選擇的是優質超值作主要競爭手段。在超市產品間的價格競爭已經到了白熱化階段時,希望能夠通過這樣的差異化策略方式慢慢在消費者中建立口碑,提高知名度。

品牌之路

公司生產五十多款產品,真正能夠產生經濟效益的約十多款。領導人打著“香港製造”的旗號支援自創品牌,踏出香港,進軍內地市場,尋找大陸的合作夥伴,即在擴大香港市場份額的同時打入中國大陸市場。產品導入初期,公司決定以大超市作為視窗,讓消費者充分認識產品,至於回報利潤方面,短期而言基本不敢作太多奢想。在百佳、惠康等較大規模的超級市場的銷售就能夠滿足生存的需求。若要獲取更多的利潤,光靠這些銷售渠道是遠遠不夠的。在崇光百貨和吉之島的產品價格顯然會比其他超市的高出許多。趁著現時中式節日漸漸形成送麵的流行趨勢,以禮品形式推廣品牌和產品。如果拜年的習俗不改,送麵給老人家是最好的選擇,從健康的角度考慮,送糖果和朱古力給老人家似是不切實際。

公司領導層相信產品在中國是有市場的,唯前景卻不容過份樂觀。龐大的中國市場,地域差異很大,各地顧客對麵食的喜好也有很大出入。因此,若公司的產品在中國南方很有市場,但不能說明在華中、華北等地也有好的銷量。各地區飲食文化和習俗的不同,導致消費者口味的差異,要想徹底打開和滲透中國市場,必須要在麵的品種和包裝上下足功夫。況且大陸對製麵的品質監管相當嚴格,要求的牌照很多,在國內市場推廣麵食產品的形勢還是比較嚴峻的!產品銷售方面,採用的多是銷售導向的方法,就是給顧客一種性價比很高的感覺,目的是希望能夠吸引更多的消費者認識並且選購其產品。他們希望消費者在過年的時候購買的是價格稍貴一些的禮盒裝。這樣才能從禮盒裝的銷售額裡面獲取一定利潤,填補低價打開市場的成本差額。

品牌組合

公司是相當注重品牌的建立,公司旗下三個品牌「水仙坊」、「銀柳」、「豪氣」採用的是主副式的品牌結構:「水仙坊」是中高端的,「銀柳」是中端的,「豪氣」是低端的。這樣的品牌結構基本覆蓋了市場內所有消費者,並且品牌之間能夠起到互幫互助的協同效應。公司領導人意圖讓消費者在看到或想起「水仙坊」的時候能夠認同它是中式食品,在消費者心中形成一個準確的定位,以區分開目前市場上琳琅滿目的麵類產品。

公司的目標顧客群定位在中產階級及以上的，尤以女士為主的群體。但公司領導人未能確認是否真的在建立品牌，因為創建品牌必須要有很好的系統性，詳細規劃訂立長遠目標和方案，更要有一個團隊負責品牌的業務，研發新產品所需的資金也是缺一不可的。創建品牌似乎需要大量的投資，需要很大的財力支援，「水仙坊」認為這是創建品牌時最大的難題。根據公司現在的銷售額及利潤，要想真正把品牌做起來，是極具難度的挑戰。

「水仙坊」的品牌銷售策略是將產品直接分銷給零售商再轉售給消費者，不會直接售予食肆的。在香港，這樣的前店後廠的麵條生產商多達二百多家，不少廠家把製成品賣給酒樓和餐廳來賺取利潤。然而「水仙坊」分析後發現這樣的做法沒有任何意義，賣給酒樓和餐廳的產品沒有任何品牌可言，只有通過超市和直接將產品售予消費者，與消費者直接接觸，才有建立品牌的需要和希望。

製麵業看似是傳統的行業但競爭是不可小覷的，光是知名度高的品牌就有：「壽桃牌」、「日清」、「出前一丁」等。國際麵食的強項是製造中式麵條，包括蝦子麵和瑤柱麵等。因應2006-2007這兩年銷售量下降，公司試圖生產杯麵和碗麵。但杯麵碗麵都涉及大批量的生產，由於機械和技術方面仍待改進而導致批量和味道方面缺乏競爭力，無法同「出前一丁」競爭而放棄了業務。與此同時，「壽桃牌」跟「水仙坊」同時採取退出杯麵碗麵的競爭行列。「壽桃牌」年收入將近一億元，利用麵條作禮品的賣點的策略取得相當出色的成績，其宣傳策略值得借鑒：「壽桃牌」通過廣告宣傳和參加工展會，在近幾年將品牌知名度大大提升。品牌認可度顯然是在「水仙坊」之上。可見，工展會的作用是很明顯的，取得的銷售額往往很可觀。利用工展會這個平台作為宣傳渠道是合理的，但必須小心計算回報。因參與工展會已經花費最少達七十至八十萬元。然而參加工展會另一好處是可以散貨尾，把存貨盡快散銷出去。「日清」是另一主要競爭對手，在香港的生意額高達一億，佔據了大部份麵食市場約八成。

國際麵食很想創建自家品牌，但明顯地缺乏具體的品牌創建方案。事實上，上述三個品牌的管理活動只是在起始階段。例如「水仙坊」要給人中式的感覺，相關的操作反映了傳統的品牌管理思維。公司在品牌操作方面有很多改進空間，包括提供膳稿，向大眾傳遞品牌資訊，告訴他們「水仙坊」是甚麼，代表那些產品特質和價值，能滿足顧客哪些方面的需求等等。「水仙坊」過去曾採用不同的包裝，意圖予顧客新鮮感以利激銷售，可是更改包裝不可避免拉高成本，更導致消費者選購時產生混淆，難以從品牌名稱和包裝設計與「水仙坊」直接聯繫。若要從眾多品牌中脫穎而出，讓顧客記住品牌，留下深刻印象從而對品牌產生歸屬感，應該不要經常改動包裝設計，若採用不同包裝，其上的標誌必須一致。

麵是一種需求彈性不是很大的產品，年老的消費者基本對品牌一般比較不敏感，最重要的選購因素是價格。相反年輕顧客較注重品牌，品牌操作應針對這購買行為的差異上下功夫，清楚界定品牌的定位，以家庭主婦作目標顧客，或會較易成功。如果定位為老人家的品牌，主要競爭對手「壽桃牌」在這方面已作了很多的宣傳，品牌形象已經深入人心，「水仙坊」比較難在老年人這消費群體中搶奪市場份額。如果是定位為辦公室女性的品牌，此顧客群則比較善變，比較喜歡嘗試新鮮的事物，不容易掌握她們的喜好。因此把品牌的消費群體定位為家庭主婦是較切實可行的。在售後服務方面，公司正思考是否需要教導顧客怎樣烹調出美味爽滑的面，達到更好的口感及營養度以增加品牌體驗。

未來發展

國際麵食的領導人計畫在未來的五年內爭取更多盈利，在香港市場，希望中式面的市場佔有率按增加兩至三成；但對進軍內地市場暫時沒有具體的規劃。另外，公司亦有參與一些慈善事務，例如支援救世軍、基督教等團體，以低價售賣產品給它們，但公司卻沒有意識到此舉與品牌創建有關。當然，企業自身的發展還需要得到政府的大力支持：希望政府能夠提供和資助一些品牌課程，使企業家和管理人員參與，瞭解創建和管理品牌方面的專業知識，從而能夠把品牌做得更好亦有助帶動整個社會經濟的發展。

總結

國際麵食必須先在激烈的競爭中找到一席之地，才能夠站穩腳跟，利用品牌競爭手段，全力進軍大陸市場。倘若冒昧的進軍大陸市場而失去了在香港市場的競爭力，未免會有些得不償失，或真因小失大最終會讓企業走向滅亡。

品牌金句

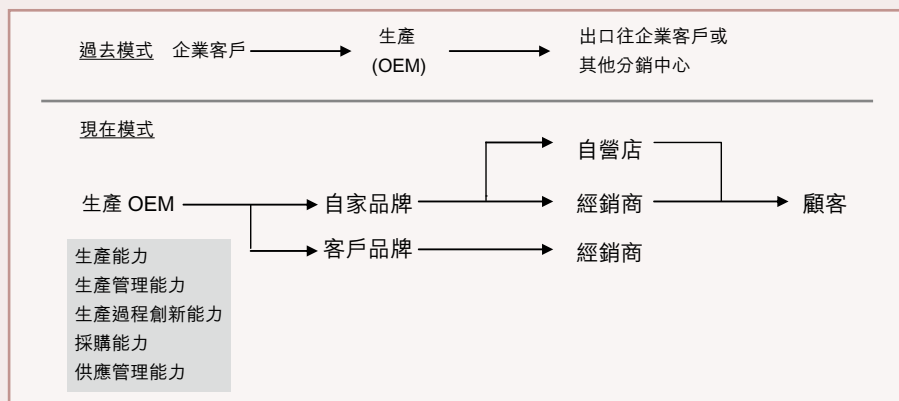
「創建品牌必須有優良的系統性，詳細規劃訂立長遠目標和方案，若要從眾多品牌中脫穎而出，讓顧客記住品牌，留下深刻印象從而對品牌產生歸屬感，應該不要經常改動包裝設計，若採用不同包裝，其上的標誌必須一致。」

JW Jewelry有限公司

公司背景

JW Jewelry有限公司（以下簡稱JW）成立於1982年，長期秉承非凡的品質、經典的設計和以客戶為中心的營商理念。作為一個製造商、批發商和出口商，JW始終重視收藏品的原設計，提供品種多樣的9K、14K和18K的金首飾，以及鑽石、寶石和珍珠。憑藉公司的設計團隊和熟練的技工設計和生產產品，產品主要銷售往美國、歐洲和日本等市場，礙於國內對經濟政策限制繁雜，公司產品暫仍未進軍中國大陸市場。

JW在香港有三十名員工和內地數十名，於2008年的收入在港幣五千萬以下，近一成的生產線設於香港，其他則在大陸。近兩年來，公司意識到打造品牌重要性，踏上自創品牌之路，致力於提供超出顧客關於價值、品質和風格期望的產品。



圖〈四十五〉：公司的過去及現在商業模式

隨著踏出自創品牌的步伐，JW的商業模式從純粹的代工生產轉變為代工生產與自創品牌雙重。此模式運作下JW發展出良好的生產能力，生產管理能力，產品創新及設計能力等（圖〈四十五〉）。其核心競爭力是精湛的工藝設計能力，極具競爭力的價格，以及準時交貨和精確護理的售後服務，以確保公司令OEM業務能夠持續發展。

創建品牌的動機

近年，香港珠寶首飾出口持續強勢。2007年，出口額更首次突破四十億美元大關，達四十三點三億美元，較2006年上升百分之十六點七，這已是連續第七年錄得雙位元數字的增長。香港貿易發展局的分析指出，珠寶首飾出口額增長強勁，主要受惠於貴重物料、寶石及鑽石等價格居高不下所致。

然而，香港貿易發展局的報告顯示，貴重材料價格急升的同時，出口量於2007年下跌百分之十四後，2008年頭三個月進一步下降百分之六，埋下香港珠寶首飾出口的一大隱憂。公司傳統的OEM業務面臨巨大經營挑戰。市場環境的改變，讓公司意識到推廣品牌的戰略重要性，公司的商業運作模式開始轉變。

公司領導層認為，如果繼續集中出口業務，JW發展潛力不大，計劃分配部份資源經營零售業務，觀察和分析是否有其他發展空間。加之特區政府也推出諸如香港設計中心等計劃，推動以設計優勢產業來促進香港的持續競爭力和經濟繁榮，鼓勵香港公司不應局限於代工生產業務。

JW現有的核心競爭力與該商業模式並不完全匹配。上述該模式除了要求良好的生產能力和產品創新能力外，要具備豐富的顧客知識，品牌操作能力、銷售能力和設計能力。公司的品牌建立目前處在初步階段，還未正式推出市場。當前，公司對國內市場和目標顧客的瞭解程度較低，沒有對目標顧客的消費能力進行詳細的市場調查，對國內的很多營運成本，特別是廣告費用皆缺乏清晰的認識。中國大陸是一個很大的市場，客戶需求難以深入理解，國內稅收、網上銷售、人們的法治觀念等因素也要列入考慮。近年來，公司也開始研究如何做品牌。例如出席一些品牌講座，學習如何選擇市場，做甚麼產品，如何將產品銷售給目標顧客。但因品牌仍處在初步階段，公司可以根據市場的反應調整策略，提高相應模式下所要求的能力，但JW的品牌操作能力還有待提升。

品牌元素

名稱：JW將品牌命名為「Blings」，代表金光閃閃，希望顧客及大眾聽見或看見「Blings」此品牌，能聯想金光閃閃的鑽飾，而當消費者帶起其鑽飾能讓人腦海中浮現出“炫燦”、“高貴”、“愉悅”和“顯赫”等特質，增加情緒利益。

定位：「Blings」定位為一萬元以內的，針對年輕女性市場喜歡閃閃的首飾產品。定位包含兩大潛在市場：一是為年輕女性參加晚會設計的，價位在三千元到一萬元的產品；另一方向是專為辦公室女性設計的，價位在五百元到四千元的产品。然而，品牌的價格區間太大，恐怕會給人不同檔次的感覺，顧客容易感到混淆。對不太認識此品牌的顧客，可能害怕某些產品是假的。公司的品牌定位需要進一步明晰。

品牌的準確定位已成為品牌能否正常運營的前提和基礎。品牌須具有鮮明的個性，與競爭品牌在本質和利益上有明顯的區別；同時須具有獨特的差異性優勢，把品牌自身的優勢，特徵與目標消費者的心理需求相統一。定位是品牌建設的關鍵，沒有準確的品牌定位只會使品牌形象模糊，限制未來品牌的發展。JW現有的定位略嫌太寬泛，價格區間過大。公司應該根據消費者對產品的需求和消費能力進行檔次定位。不同的品牌在消費者的心目中按價值高低分為不同檔次，消費者往往會根據各自的心

理需求和購買能力選擇品牌。價格區間過大的品牌容易使消費者混淆品牌的檔次，最終結果可能是消費能力高的顧客不願意購買該品牌的產品，但品牌的其他低價位產品則損害了品牌的高端形象。

品牌戰略

JW Jewelry有限公司採取單一品牌戰略—「Blings」代表金光閃閃，負責人希望人們看到閃閃的產品就能聯想到「Blings」，而目前香港市場還未有相類似的產品。中長期而言，公司目標市場主要是國內年輕的女性，她們掌握著消費主動權，消費力強，追求時尚與美感，注重商品外觀；追求品牌帶來的情感滿足，亦愛網上購物。「Blings」品牌的特點—閃閃的、閃爍的和耀眼的與目標顧客的需求較為匹配，能夠引發目標顧客好感，使她們產生美好的聯想。JW豐富「Blings」的聯想價值和特點，使品牌差異化進一步提高和豐富該的品牌內容，提升「Blings」對目標顧客的訴求外，更有助設計及溝通「Blings」的品牌體驗。品牌的渠道是通過網路銷售，迎合國內年輕女性的需求。產品類型分為兩大類：第一是造型比較誇張、外形較大，裝滿鑽石，專門為參加晚會的人設計。另外產品主攻辦公室女性，為她們上班而設，產品外型也不會太大及過分閃爍的。

考慮到國內對金的限制和生產規則比較繁複，對銀飾的限制規則沒有太多，JW選擇了發展銀飾這一方。與傳統代工生產的產品不同，這種銀飾使用的是一種人造的鑽石。這種鑽石是在實驗室裡打造的，表面上與一般鑽石沒有分別，只在硬度和化學性質方面有所不同。

公司的品牌戰略是首先在香港做推廣，利用香港的網站、雜誌等媒體渠道推廣品牌。公司的市場調查發現國內某些消費群時常關注香港的傳媒諮詢，這一群體會認識香港的品牌，可以利用他們作“意見領袖”，代為宣傳品牌。在適當的時候，公司將以香港品牌的姿態進入國內市場。很多調查顯示出國內消費者比較接受香港的品牌和設計。

若進軍內地市場，JW在品牌建立之初將先以網上形式推廣品牌和產品，讓顧客認識JW Jewelry有限公司，並在網上購買公司的產品。公司會用國內的“支付寶”和一種類似PayPal的支付方式進行買賣。公司會根據顧客的回饋，調整產品的價格、款式和售後服務等。當顧客對品牌有一定的認識後，公司打算在網站上邀請加盟商。類似於7-11便利店，加盟商只賣公司的產品，公司為加盟商提供支援。在公司評估和準備好品牌後，再慢慢將品牌打入國內市場。

品牌戰略難題

首先是JW對國內市場認識不深。由於產品價格較高，消費者或會擔心在網上購買產品的安全性。公司希望能從服務方面去解決這個問題，提高品牌價值和豐富品牌體驗。例如，購買產品多少天內可以退貨。然而，在國內，由於網上銷售的不完善，

各式各樣的欺騙手段充斥在網路銷售中。同時，由於國內消費者的法治觀念意識薄弱，公司處理顧客關係的成本可能會很大，風險甚高。另外，國內的很多成本，特別是廣告成本急促上升，公司領導層需要更多的考慮國內市場的特點和成本，深入研究此類活動對品牌形象和信譽度的影響。

其次，由於JW品牌管理方面知識不足，品牌知名度的建立也是一個非常困難的過程。公司目前還未制定長遠的品牌計劃，準備根據市場的反應不斷調整品牌策略，再制定下一步的目標，加之資金的限制，公司至今還沒有全盤的計劃。

再者，公司未仍對網上銷售這一方式作出詳細調查，例如怎樣將產品運送給顧客，運費由誰承擔，庫存管理的問題如何解決，公司正探索建立適合中國市場的商業運作模式。

針對以上問題，JW須進行有目的、有規劃的市場研究，針對國內市場，研究目標顧客的需求、消費能力等。考慮國內的各項成本和稅收，關注國內網路營銷的大環境，制定切實可行的應對方案。公司應通過參加培訓、講座等方式增強品牌知識操作能力，希望政府可以幫助中小企業建立品牌，打入國內市場。政府可以提供一些能夠幫助中小企業發展品牌的資料，例如目標顧客的資料、市場訊息、品牌策略等等。香港政府還可以在金錢上提供不同形式的資助，例如政府以貸款的形式資助企業參加展覽會。

未來發展

在未來的發展中，JW不斷地創作，以精湛的工藝實現創新和先進的設計，具競爭力的價格，準時交貨、精確護理和售後服務等方向努力。現階段，公司的品牌發展正處在起步階段。領導層將用一、兩年的時間評估品牌的建設表現分析問題，改善品牌的形象。評估完畢和準備好時，按部就班打進和滲透國內市場。

總結

品牌是產品品質和企業信譽的保證書，品牌是產品區別於其他同類產品的重要標誌。JW已意識到品牌的重要性並開始走上自創品牌的道路，是企業長期生存和發展的選擇。公司正在逐漸轉變原有的商業運作模式，從單純的OEM公司轉變為OEM業務與自創品牌並存的公司。公司在前一商業運作模式下的核心競爭力，良好的生產管理能力和產品創新能力可以沿用到新的商業運作模式中。此外，公司應加強品牌操作能力，若打進國內市場，必須盡快加強對國內市場和目標顧客的瞭解。

公司的品牌仍處於起步階段，清晰的市場定位和賦予品牌的核心價值是邁向成功創建品牌必須踏出的第一步。但「Blings」的背後包含的產品功能和情緒價值仍有待進一步清晰釐定，才能發揮不同的元素，豐富和演繹品牌體驗，讓顧客感受更多的價

值。這要求公司應根據市場的需求和對目標顧客的瞭解，選擇能夠表現品牌特徵的品牌要素，包括名稱、網址、標誌與圖示、廣告、服務、設計、包裝等，將這些品牌要素融合匹配。同時，因為公司在品牌建立之初選擇在網上銷售產品，推廣品牌。公司必須確保品牌的網路表現設計包括網站、網路廣告或者其他數位設計，都必須與品牌承諾的價值一致，並且網路設計要及時更新，強化品牌體驗。

從品牌長期維護方面，公司要注重品牌識別的規劃和管理，制定長遠的品牌計劃。品牌形象的建立並非一日之功，而是需要不斷地後期維護，圍繞其核心價值不斷展開經營，這就需要企業在未來的發展中不斷完善品牌的規劃與管理，同時提高決策和管理團隊的品牌知識和技巧。

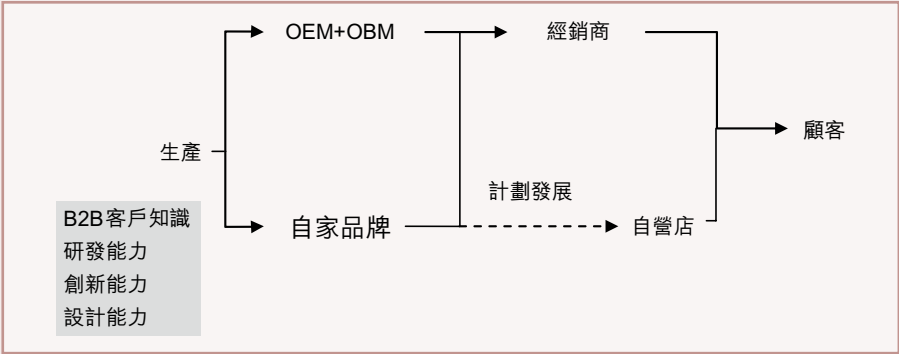
品牌金句

「公司對國內市場和目標顧客的瞭解程度較低，對國內的很多營運成本，特別是廣告費用皆缺乏清晰的認識。中國大陸是一個龐大市場，客戶需求難以深入理解，大陸的稅收、網上銷售、人們的法治觀念等因素也要列入考慮。品牌須具有鮮明的個性，與競爭品牌在本質和利益上有明顯的區別；同時須具有獨特的差異性優勢，把品牌自身的優勢，特徵與目標消費者的心理需求相統一。」

優越珠寶有限公司

公司背景

優越珠寶有限公司（以下簡稱優越）成立於1995年，主要從事鑽石、黃金等珠寶生產。擁有超過一萬五千種原創設計，每月設計逾二百種。憑藉可靠的品質、新穎獨特的設計及眾多的款式贏得廣大商家和消費者的好評，產品不僅在香港、內地銷售，還遠銷美國、歐洲、俄羅斯、中東等國家和地區。目前，優越在香港擁有員工十八名，內地員工約二百多名。



圖〈四十六〉：公司的商業模式

優越的生產和出口業務大部份屬B2B，B2B業務細分為OEM和OBM，客戶主要是批發商和入口商。若批發商採購的規模比較大，他們往往要求優越貼上他們的標誌。若批發商的採購數量較小，則產品使用優越的品牌名稱；目前優越尚未開展B2C業務。

優越在香港和內地均設有公司，擁有自己的研發團隊，研發和設計出獨有的產品，其研發和創新能力是公司現時商業模式的核心能力（圖〈四十六〉），此商業模式不易被模仿，在今天的市場形勢下支持業務持續發展的問題不大。主因包括，第一、擁有自己的研發團隊可以使公司緊貼市場潮流，不斷設計出新穎獨特的產品；第二、公司在香港的辦公室乃連接內地工廠和全世界客戶的溝通渠道，能夠快速地對市場變化作出反饋。第三公司藉內地的工廠降低製造成本，從而在市場中保持成本競爭優勢；第四、OEM業務可以使公司的閒置產能得以充分發揮，減少資金的佔用、穩定收入和現金流，和降低伴隨著在市場擴展業務的風險。

品牌之路

優越的自創品牌為「Alpha Jewelry」，此商標在美國和內地均已註冊。早期的業務主要是替美國客戶生產珠寶，佔生意額七成；其後，公司發覺市場上首飾的款式缺乏新意，遂於1999年成立開發小組，開發新設計和新產品，此策略使公司生意額增長

了七成，堅定了投資設計和研發的信念，肯定了成立開發小組是一個正確的發展方向，堅信用自己的創意才能增加銷路和提高競爭力。在1999-2007年間，公司同步發展OEM和OBM業務，此方式不需要投資過多的資金就可獲得可觀的利潤。2008年，香港貿易發展局推出了幫助香港企業在內地推廣品牌的項目，優越成為香港貿易發展局選擇的十家公司之一，先後在大連、長沙、廣州、寧波等地進行推廣品牌，讓內地同行和消費者認識到香港產品的不同及獨特之處。當時，內地珠寶市場剛剛開始被外國品牌滲透，這些外國品牌均為高檔品牌，售價高，而香港的品牌相對較便宜，款式也極貼近潮流，因此深受內地商家和消費者的喜愛。此外，受益於香港政府和海關的嚴格執法，內地消費者對香港企業的產品和管理深具信心，前往香港消費、購物、買首飾的內地遊客不斷增加。經過兩年多的推廣後，優越對自己更有信心，感到公司的發展到了應該擁有自己的品牌的階段，好讓自己的品牌能在市場上取得更高知名度，更容易在銷售方面得到消費者的青睞。因此，公司正式推出自己的品牌「Alpha Jewelry」。此品牌定位於中檔市場，目標人群為二十至四十歲的女性，其中主要是在職女性。希望「Alpha Jewelry」品牌能讓人們產生信心，對品牌忠誠和啟發願意合作的聯想。

優越的客戶來自世界各地，新客戶主要來自展銷會，其次是經由公司的網站主動接觸的。交易開始後，藉優質的服務、快速的市場反應、願意為顧客生產及價格相對不高的優點，成功與客戶發展和維持穩定的關係。優越瞭解市場潮流的途徑主要是通過與意大利設計師的合作。意大利在時裝、珠寶等方面的設計是全球市場首屈一指的領導者，推出及介紹產品後，各地市場將會紛紛跟隨同一潮流，品牌設計靈感大部分是市場主導，不斷創作出不同的款式。此外，通過參加展覽會，與各地買家或客戶對話以瞭解他們的需求，將客戶的需求與市場潮流結合起來設計新產品。公司每月對產品和銷售趨勢及客戶當前情況進行研究，判斷是否有客戶流失，辨別哪些客戶是主要客戶，哪些客戶對優越的利潤的價值提升或下跌會有較大影響，分析原因，若與設計和產品質量有關，則立即針對性地加以改善。

優越的品牌計畫重點為強化B2B品牌，在未來的五至十年內以另一品牌開展B2C業務。B2C業務將與當地市場的B2B或B2C夥伴合作開展。B2B企業聯合起來開展B2C業務可能較具風險，B2B和B2C的品牌運作做法不同，操作模式不一樣，而且不同的B2B企業各自的運營模式也不一樣。對與合作夥伴共同開設品牌專賣的方法，在短期內可以迅速開設很多店鋪，但所有的關係都是由合作夥伴建立的，合作夥伴棄你而去時，將無法繼續將品牌延續下去。

中小企業對市場的反應速度是成功關鍵要素，很多活動執行時必須快速，但這樣對管理和運作模式會帶來很大衝擊。創建品牌的目的不應純為賣出貨物。品牌是公司的權益和資產，若與別人分享品牌，通過法律訴訟也無法預料品牌最終會判給誰，這

可能是賠本的行為。若品牌由合夥人作主導，雙方出現矛盾和鬧翻時，公司將不能退回到原有的市場和起步點，回到自己獨立操作的日子。合夥人為了保護自己，會將所有的東西及權益買下，如此，公司只能另行創建和培養另一品牌。因此，優越與當地合作夥伴合作時堅持「保證品牌的生存由公司決定而非由合作夥伴決定」的前提。此外，合作時不會把目標僅僅著眼生意額上，而是充分發揮公司長處，計畫和運作的優勢，利用合作夥伴在當地市場的人脈關係，花一至兩年的時間發展適合當地的品牌操作模式，這樣，公司往後的發展就會快很多。

邁向全方位管理品牌

優越將品牌管理的重點放在生產設計和組織管理上。在生產設計方面，公司嚴格控制產品品質，不斷設計新款式以適應市場要求；在組織上，公司內部有明確的品牌領袖，亦慢慢培育相匹配的企業文化。優越員工的穩定性強，他們對公司的運作較瞭解，對品牌忠誠。公司有相關政策支持員工進一步學習增值，例如，公司每年有一個定額的資助，讓員工學習對公司及行業有關的東西以增加他們多方面的技術和知識，亦同時提升企業競爭力。可是，公司對品牌培訓課程或管理培訓課程的投資相對不足。優越計劃日後加大對品牌管理及人才培訓方面的投資，為未來的B2C業務的開展準備和培養人才。此外，公司還將強化企業文化，讓員工熱愛公司品牌，將企業培育成為品牌導向的組織 (Brand Driven Organization)，為公司業務向B2B和B2C雙軌發展打下基礎。優越積極參與社會責任活動並將該活動變成公司品牌發展的一部分，例如，股東以個人名義對聖約翰救傷隊捐獻，公司亦資助IVE的獎學金，派員工到一些學校為將完成課程投身社會的學生介紹和講解珠寶製作知識和行業發展須知等。

未來挑戰

儘管優越在品牌管理上取得了一些成就，但也面臨著一系列困難。第一、公司的業務主要為B2B，若開展B2C業務，開設店鋪需投放更多資源，管理難度大；第二、對開展B2C業務缺乏信心。公司作為中小企，資金有限，沒有信心將公司一半資源用於開展B2C業務。第三、市場調查耗時長，需花三分之一的時間和資源做準備。事實上，在香港設立自營店機會不大，因租金昂貴，然而在內地則對市場法規不了解，亦缺乏人脈關係，暫不敢馬上開設自營店。第四、缺乏管理人才，銷售團隊若有變動，將影響公司現時的計畫。銷售團隊齊亦未接受有系統培訓，對消費者行為和喜好不熟悉，倘若公司願意提供訓練，但卻擔心員工經培訓後，會立即跳槽，打擊未來的發展。

目前，優越沒有在內地進行內銷。暫未進軍國內市場的原因包括以下困難：第一、中國內地城市眾多，生產和銷售黃金和鑽石商品，需要很大的監管團隊，在管理上需要派香港員工到國內管理，但兩地文化差異，香港派到內地的員工是否願意在內地發展也是必須考慮問題；第二、在國內開展B2C業務，公司難以知道何時才是最佳

時機？以哪個城市為切入點？從最難進入（指行政程序）的城市開始抑或是從相對容易的城市開始；第三、內地員工流動性較大，公司難以招聘熟練技工，《新勞動法》的推行亦加大企業勞動成本。香港政府除了組織香港中小企業到內地參展以及資金資助外，還應在技術及運作模式上給予中小企業更多的資源和意見。

總結

從優越的案例中可以得到以下經驗：第一、強勢品牌的建立需要有健康和團結的企業文化，將公司打造成品牌導向的企業；第二、中小企業在內地建立品牌不應把計劃訂太大，要馬上覆蓋全中國，應找出哪個城市或地區作為切入點較有利，花數年測試市場，找出合適的商業及品牌發展模式；第三、在內地尋找合作夥伴時應保證品牌的生存由本公司決定和掌握而不是由合作夥伴決定。

品牌金句

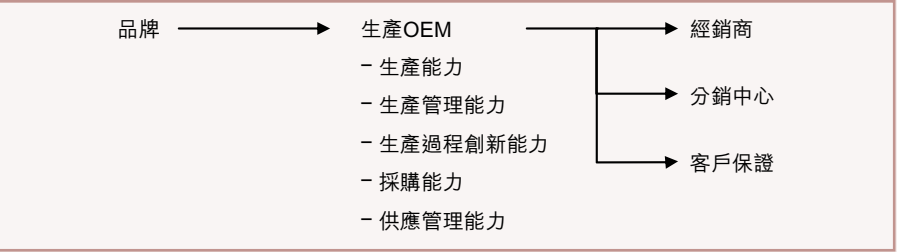
「與合作夥伴合作時目標不僅著眼生意額上，而是充分發揮公司長處，計畫和運作的優勢，利用合作夥伴在當地市場的人脈關係，短期內建立及發展適合當地的品牌操作模式，品牌管理的重點放在生產設計和組織管理上，公司嚴格控制產品品質，不斷設計新款式以適應市場要求；在組織上，公司內部有明確的品牌領袖，亦慢慢培育相匹配的企業文化。」

雅高鐘錶有限公司

公司背景

雅高鐘錶有限公司（以下簡稱為雅高）的主要業務是貼牌生產，從1987年就開始為客戶生產鐘錶，是一個具二十多年歷史的企業。雅高是德國鐘錶品牌，產品主要是電波鐘錶。在內地的生產基地—東莞雅高表業有限公司由德國雅高集團、香港雅高有限公司和東莞樟木頭工業管理區合資組成，旗下有三個分廠。雅高生產電波鐘錶有二十年的歷史，掌握成熟的鐘錶製作技術。良好的技術是這麼多年持續經營下去的核心競爭力。

電波錶是比較特殊的鐘錶，它需要在有發射電波的地方才能正常操作，才能吸引消費者購買。若某地無電波發射，就談不上電波錶的購買和使用了。電波錶的最大優點是準確，所顯示的時間是經當地的電波發射出來的，經電波錶接收，這樣時間相對準確。傳統鐘錶是由機械表演進至電子錶，電子錶的準確度一個月誤差十多秒，但電波錶更準確。在德國、日本、瑞士、英國和美國當地都有電波發射。電波鐘錶對市場來說是新產品，因為電波鐘錶要求戴錶者所在有地區有發射電波的配合，制約了電波鐘錶的推廣。在歐洲，電波鐘錶只在德國等幾個有電波發射的國家比較流行。



圖〈四十七〉：公司的商業運作模式

雅高的商業模式是典型的貼牌生產模式（圖〈四十七〉）。香港大部份OEM企業均採取此運作模式，其核心競爭是生產管理、質量管理和成本控制能力。效率成本、生產線的靈活性和質量是最重要的競爭優勢。目前正在考慮是否轉型生產自己創建的品牌。自創品牌對公司而言是質的飛躍；雅高如果簡單地貼牌生產別人的產品，管理上和計劃上要考慮的因素並不多。但品牌的擁有者可選擇不直接生產產品，而是利用自己掌握的關鍵核心技術負責設計和開發新產品，控制銷售渠道，具體的加工任務通過合同訂購的方式委託同類產品的其他廠家生產。將已訂產品低價買斷，直接貼上自己的品牌商標。

企業在掌握產品核心技術和建立成熟的行銷網路後，可不再直接投資進行生產，

而是通過讓其他企業代為生產的方式來完成其產品的生產任務。這樣，只需支付材料成本費和加工費，而不必承擔設備折舊。自建工廠和生產管理的風險，還可隨時根據市場變化靈活地按需下單，由此促進業務形成新的經營優勢，培養和壯大企業內在的擴張力，提高經營能力和管理水準，從而走向更高層次的資本運營。

在競爭中，雅高愈來愈認識到品牌的重要性，瞭解只有在消費者中樹立良好的形象，才能贏得更多經銷商合作夥伴的支持，才能通過與渠道合作夥伴的共同努力，使產品更有力地消費群體滲透。此為許多經營業績良好的跨國公司一直注重品牌形象及行銷渠道的建設的原因。雅高充分利用OEM方式將客戶具生產優勢的產品納入自身的銷售渠道中，善用自身在增值服務方面的優勢去贏得更廣範圍的消費者。

出口導向型企業長期採用出口代理，將慢慢地荒廢了自身的市場管理能力的發展潛能，而市場營銷能力的發展是需要很長的時間。因此，對於加工出口型企業，利用代理商帶來不少好處，但同時也可能造成企業市場功能的殘缺，它將成為企業下一步謀求更大自主發展的沉重“債務”。雅高的領導層在分析很多同行的經驗後，總結出必須通過其他方式形成自身獨特的、不易模仿的競爭優勢，就成本而言，通過高效的生產組織能力、物流系統改善能力以及工藝創新能力等，獲取成本優勢才可以持續地支援企業的發展。在鐘錶行業不少加工出口型企業長期依靠勞動力成本優勢，不重視上述各類能力的培養，短期或可以迅速打進市場，卻同時也反過來成為企業進一步發展的隱患，所以雅高決定要創建自身的品牌。

品牌之路

公司正在思考是否沿用貼牌公司的品牌即客戶的品牌，利用品牌生產產品，通過代理出口往國外市場，這樣可以繼續利用之前的銷售網路。可是多年合作為其作OEM生產，品牌似乎已開始及走向衰退期，所以雅高要考慮建立屬於自己的品牌及如何有效將產品在國內推廣。但此舉極不容易，在德國、瑞士、英國、美國、日本都已經有電波發射，中國的電波發射卻比較不穩定，將無可避免地影響電波鐘錶的功能。在中國市場，雅高產品屬於一種比較新的產品，要流行起來需要政府的扶持。例如只要政府將信號轉為長波發射，鐘錶接收電波之後就會做出調整，使電子鐘錶沒有誤差，才能顯出雅高產品的最大功能優勢，才能強化品牌形象。因此，中國政府在此方面的政策對雅高在國內建立品牌起著相當重大的作用。

在品牌建立方面，雅高面臨相當多的困難還是：第一，缺乏品牌管理方面的知識，譬如在產品的零售層面，公司尚未決定分銷網路的模式，依然在和歐洲的分銷商協調和商討，該怎樣將產品分銷出去；第二，企業人才集中於生產及行政方面，但欠缺品牌管理方面的人才，不能透徹瞭解零售模式對品牌形象的影響；第三，缺乏資源，公司覺得創建品牌需要牽涉到很多資源方面的問題，財政壓力猶大。

何況鐘錶市場上還是有相當多的競爭者，雅高應該怎樣從這些琳琅滿目的產品和 brands 中脫穎而出。品牌不只是名字，它代表一種價值承諾。在原有貼牌的品牌的基礎上加上自有品牌，讓顧客感受到新的附加價值，讓新的品牌更具市場吸引力。雅高鐘錶的目標顧客群肯定不只是喜歡外表的青少年，應該是注重時間觀念較成熟的年輕人和成年人，或許這個可以成為一種身份的象徵。準時是德國人比較看重的一點，所以這類型的表在德國是比較受歡迎的。自創品牌的定位將屬於中檔的品牌，核心競爭力就是這品牌鐘錶手工比較精細，如果雅高要創建自己的品牌的話，必須集中精力把德國公認的傳統觀念——“準時”傳承下來。在原有品牌的基礎上確立品牌的附加價值，譬如將公司管理提升，將銷售網路及售後服務完善化，都是有效地建立顧客忠誠的必經之路。

雅高認為，他們現在仍沒建立自己品牌的另一主要原因就是資金和資源不足，導致未能真正進行全面的市場調查。缺乏市場調查，反映市場需求，企業不知該往甚麼方向發展。不瞭解消費者的需求，或無法準確與他們進行說服和滲透。總之，資源的貧乏是導致雅高無法進行市場調查的主因，雅高計劃在剛創建品牌時應先包裝好自己的品牌（比如說要完善好品牌的市場定位，一旦定位後就不要輕易改變），再考慮生產出來的產品是否能夠滿足品牌承諾的價值，若否，將嘗試調整品牌承諾，讓品牌承諾符合產品所提供的價值。隨後企業會決定這些系列產品要用甚麼手段和通過甚麼途徑去吸引消費者，進一步形成品牌忠誠度。總的來說，要建立一個新的品牌，先要想想品牌如何規劃，然後再想想這個品牌是否有適合的顧客，是否有市場，最後加以配合不同的品牌元素。最重要的就是品牌的形象要和品牌的價值協調起來。這樣才能在消費者心目中形成一定的品牌忠誠。否則讓消費者感到品牌混淆不清，定位不準確就直接迷惑了消費者，造成不好的品牌形象，最後只能走向滅亡。

在銷售方面，如果不倚賴自己的員工進行銷售，僅僅依靠經銷商的，銷售業績一定是沒有保障。如業績未如理想，甚至可以用差勁來形容，深深影響到品牌的形象，削弱影響品牌建立的效果。

雅高明瞭市場調查的重要性卻因財務短絀以致裹足不前，事實上，市場調查有很多不一樣的方法，部份方法在財政上要求不高。例如一些簡單易行的市場調查方法：在旺季，派員工前往不同百貨公司進行觀察和調查，他們可以站在商店的旁邊或櫃檯旁，約半小時，仔細觀察哪些鐘錶牌子或甚麼類型的鐘錶比較受消費者的關注和刺激他們購買，如有必要，更會詢問購買者的年齡和一些相關資訊，並觀察購買者的性別及其他行為特點，或在調查時可以問及其購買的原因。此外，亦可以做焦點小組訪談，採用小型座談會的形式，由經過訓練的主持人以一種自然交流的形式與具代表性的消費者或客戶交談，從而提高他們對有關問題的瞭解。這種比較節省開支的市場調研方式有助取得有利創建強勢品牌的資料。

面對困難

雅高的發展經驗顯示，現在的OEM企業的轉型出路就是“走出去”，利用自己創建的品牌來贏得消費者。可是，貼牌生產相對矛盾的卻是利於“走出去”，當企業專注OEM生產時的生產規模達到足以左右市場供給的時候，企業的成本和價格就在市場上獲得了充分的發言權，能有助業務進一步發展，這亦是雅高為何仍未能下決定具體執行自創品牌計劃的原因。

總結

雅高的自創品牌構思和規劃過程反映很多中小企試圖建立自家品牌時面對的困難和忐忑不安的心態，亦反映出與現在價值導向的品牌管理不匹配的經營理念和管理思維。雅高的品牌構思明白品牌不再是一個名字或一個代號，它必須能充分表達出其內在價值，針對雅高電波鐘錶的功能優勢，雅高的自創品牌電波鐘錶的最大價值是“準時”，但“準時”以外，建議中的自創品牌的目標顧客是否能期望享受更多的其他利益或價值？這是雅高值得深究的問題。雅高規劃中的品牌計劃很重視產品和渠道，但此元素的作用似乎僅與銷售有關，它們在顧客的品牌體驗中扮演甚麼角色，起甚麼作用仍有待分析和界定。何況品牌與產品不能畫上等號，還有很多因素會影響顧客的品牌體驗。

品牌金句

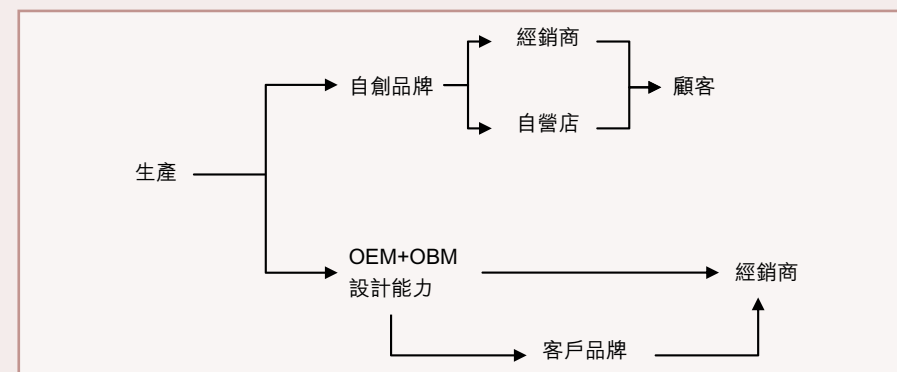
「品牌的擁有者可選擇不直接生產產品，而是利用自己掌握的關鍵核心技術負責設計和開發新產品，控制銷售渠道，具體的加工任務通過合同訂購的方式委託同類產品的其他廠家生產。將已訂產品低價買斷，直接貼上自己的品牌商標。在競爭中，認識到品牌的重要性，瞭解只有在消費者中樹立起良好的形象，才能贏得更多經銷商合作夥伴的支持，才能通過與渠道合作夥伴的共同努力，使產品更有力地消費群體滲透。此為許多經營業績良好的跨國公司一直注重品牌形象及行銷渠道的建設的原因。」

鐵達妮有限公司

公司背景

鐵達妮有限公司（以下簡稱鐵達妮）是一家具二十一年歷史的鐘錶公司，從事鐘錶產品設計和生產，產品不但在香港和內地銷售，還遠銷美國、德國、意大利、希臘、沙地阿拉伯、新加坡、日本等十一個國家。鐵達妮在香港和內地均有生產基地，其中，一成的產品在香港生產，九成的產品在內地生產。公司除OEM業務外，還擁有自創品牌「Titanic」，傳達對時尚與時間有非一般的執著，且集高雅時尚、精湛的藝術創作與精確的計時於一身，每一款手錶都代表設計師的創作主題和他們對腕錶精益求精的創作精神。鐵達妮在香港有十名員工，在國內約一百名員工，2008年，公司的營業額達五千萬港元。2009年，產品開始內銷，但至今未能達到公司的預期目標。

鐵達妮主要通過自有專櫃及經銷商分銷「Titanic」品牌的產品。採用這商業模式的原因在於公司產品設計獨特且在香港及國外擁有眾多經銷商（圖〈四十八〉）。現時，在香港有十八個專櫃，其中的十三個銷售點設在鐘錶零售店。此外，公司在設計廊以及一些遊客區包括機場和尖沙咀亦設有銷售點。目前，鐵達妮與百貨公司正在磋商設立專櫃的事宜。除了香港的銷售渠道外，在北京亦設有一個銷售店，在美國、歐洲等國也有銷售渠道。鐵達妮採用這分銷模式有助於增加品牌曝光率、提升品牌知名度和增加銷量，但公司對分銷商在推廣「Titanic」品牌時的規劃和相關管理不足，一些合作夥伴、分銷商和經銷商各有自己的風格，專櫃的佈置風格有時與品牌形象不一致。此外，合作夥伴、分銷商和經銷商認為他們與鐵達妮的關係僅屬商業上的交往，不容許公司對他們做出過多的限制，這有可能會使得消費者對「Titanic」品牌的感知形象出現混亂。



圖〈四十八〉：公司的商業模式

品牌發展

鐵達妮認為公司需要發展自有的品牌的主因是相信如果公司擁有自己的品牌將來的發展會更好。鐵達妮在2004年註冊了「Titanic」商標，在「Titanic」品牌下設計一個產品系列，並於2006年正式將產品推向市場。「Titanic」品牌名稱包含著“Unique, Virtuous, Developed, Innovative & Successful”的意思，分別代表著“別樹一幟，誠信為先，蓬勃發展，破舊立新，邁向成功”。這五層意思是鐵達妮生意哲學以及生意態度，公司的產品需要不斷創新，品牌的創新是不斷延續的，而不是一次性的創新。公司要求每個產品要創新，不斷發展創新意念，而不是盲目追隨市場潮流，為品牌帶來成功。

鐵達妮有專門的設計隊伍設計創新性的產品，品牌至今擁有一個產品系列，約十個款式。Titanic品牌產品的創新性獲得了顧客和行家的認可，雖然「Titanic」並不是著名品牌，但分銷商卻願意把產品推銷，原因是「Titanic」產品創作獨特，其收藏系列具發展潛力。在Titanic品牌這五個價值元素當中，破舊立新與別樹一幟這兩個概念相匹配，公司的產品設計上也體現了這兩個價值元素，然而並沒有體現邁向成功這一價值。換言之，在「Titanic」品牌的這五個價值元素中並沒突出誰代表核心價值。「Titanic」品牌的廣告強調的是產品設計的創新性，而沒有強調邁向成功這價值元素。就顧客的角度而言，他們對邁向成功的理解可能與公司宣揚的價值不同，他們或許認為邁向成功這一價值主張指的是戴上「Titanic」的手錶是代表著成功。此外，顧客對蓬勃發展這一價值元素感到模糊不清。顧客能否接收品牌所宣導的這些價值主張也影響著顧客對品牌的認知。雖然將品牌價值傳達予分銷商，分銷商並卻不一定會將這些價值傳達給顧客。因此，「Titanic」品牌在未來的發展中應該找出其品牌的核心價值並有效地傳達給顧客。除此之外，鐵達妮還應該確定「Titanic」品牌是強調設計品牌抑或是生活品味，因為這個影響到「Titanic」品牌的其他價值元素，包括產品包裝。

市場定位

鐵達妮對市場形勢及競爭對手有比較清晰的瞭解，因此，公司在產品定位和訂價上將「Titanic」品牌與競爭對手區隔開來。在產品定位上，目前主要的競爭對手的品牌定位已固定下來，例如，「瑞士鐘錶」和「太子鐘錶」的級數已定下來，中檔品牌如「City Chain」和「Timezone」差不多壟斷整個市場，逼使「Titanic」品牌走獨特但比較冷門的路線以滿足消費者的需求，屬於市場補餘戰略。在產品定價及目標顧客上，「Titanic」品牌的定價為中檔價位，零售價格介乎港幣三千至五千元，目標顧客是二十至四十歲，有一定收入的消費群，特別是一些追求個人風格，希望擁有多隻手錶的顧客。在競爭上，「Titanic」品牌無法與國際品牌競爭，國際品牌並不在企業的競爭行內。雖然有一些日本鐘錶品牌在定價上與「Titanic」品牌差不多，這些品牌的產品卻很

傳統，且目標客戶與「Titanic」不一樣，這些日本品牌也不是直接競爭對手。根據上述市場區隔分析，「Titanic」品牌的發展空間較大。

行銷渠道及未來方針

在營銷傳播方面，「Titanic」品牌主要通過《lifestyle》、《君子》、《MR》等強調生活品味的雜誌刊登廣告，廣告重點突出產品的設計，說明設計如何反映個性和強化個人風格，主力放在男性雜誌上。鐵達妮自行設計產品目錄、配件和飾物贈予顧客，未來更會投放資源，加大力量設計和佈局櫃檯風格以增強品牌體驗。

公司的網站產生發佈產品資訊和創造品牌認知度的作用，為海外客戶瞭解公司產品及資訊提供平台。鐵達妮承認參與社會責任活動有助於品牌的發展，但公司缺乏系統性計畫協調和統籌社會責任的活動。鑒於「Titanic」的銷售波動較大且缺乏管理品牌的知識及相關人才，鐵達妮不敢輕易投放更多資源建立品牌。鐵達妮沒有系統性的進行品牌規劃，都是在實踐中不斷摸索品牌建設之路。公司準備制定相關的人才培養政策以及參與品牌相關的課程以提升公司品牌管理能力與技巧。鐵達妮的品牌領導者是黃女士及其丈夫，他們對品牌發展的主動投入有助於品牌的未來發展。其品牌戰略針對香港及內地市場，但內地建立品牌頗為困難，因為內地人崇尚知名品牌，對價值要求高。2009年，鐵達妮透過香港貿易發展局參加北京的展覽，將一批貨品放在北京銷售以測試內地顧客對「Titanic」品牌的反應，希望為公司未來在內地的發展打下基礎。但是，測試的效果未能達到預期效果。

在鐘錶行業，具創新性產品能力的競爭對手一般一季推出一至兩款產品，一年四至八款產品，若是大型的、已建立地位的國際品牌，一年最多推出一至兩款產品。因此，如果「Titanic」品牌想突破舊立新這一價值元素的話，每年推出的款式數量要多而且每一款都要成功，對資源、設計能力和管理制度帶來很大壓力。鑒於「Titanic」品牌是一個年輕的品牌，可盡量在一些受控制的銷售點將品牌形象清晰地傳達出來，這亦有助於帶動銷量。當「Titanic」品牌的產品銷量上升時，公司便能提高與分銷商討價還價的能力，更好地利用他們協助推廣品牌。目前，鐵達妮在香港設立了十多個銷售點，當中有些是中型連鎖店，根據市場初步反應評估，「Titanic」品牌是有發展潛質。公司計畫在一、兩年內把銷售點擴充至二十五個，其中打算在Sogo等百貨公司設立專櫃。

總結

從鐵達妮的案例中，我們可以得到以下四點經驗：第一、當市場上不少品牌已建立其定位和地區，新來者必須通過市場細分找出仍未被現存品牌霸佔或控制的市場，找出介入的空間，並利用獨特的品牌定位策略有效地將自己與競爭對手區隔開來；第二、對品牌的管理不能採用OEM的方法（即以產品為導向的方法），而應該將更多的情

緒價值注入品牌當中；第三、強勢品牌的建立需要有核心價值，核心價值的確定需要站在顧客的角度衡量。找出客戶所需的品牌價值並有效地傳達給顧客是品牌成功的關鍵，「Titanic」的承諾價值似乎由決策者的判斷和主觀意志出發。若能輔以相關的顧客對品牌期望價值分析，藉此了解利用那些元素，從顧客的角度演繹品牌體驗，讓他們親身感受品牌的承諾價值，成功創建品牌的機率將大大提高。第四、香港與內地消費者在消費心理和模式上存在著差異，在內地建立品牌需先瞭解當地消費文化。

品牌金句

「品牌管理不能採用OEM的方法強勢品牌的建立需要有核心價值，核心價值的確定需要站在顧客的角度衡量。找出客戶所需的品牌價值並有效地傳達給顧客是品牌成功的關鍵。」

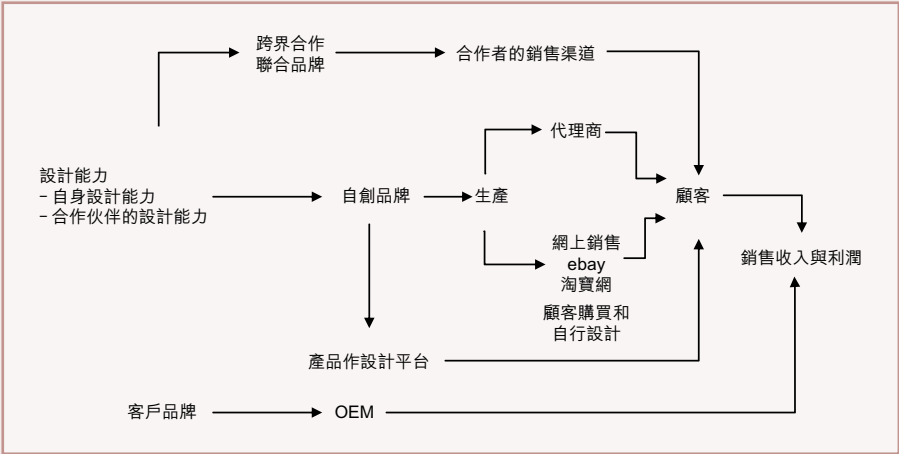
Toy2R

公司背景

Toy2R成立於1995年，其前身是位於香港尖沙咀，專售美、日設計公仔的玩具店。2001年起，Toy2R把自家設計品牌「Toyer」骷髏頭搪膠公仔推廣市場，消費者的反應空前理想。受此鼓舞，加強推廣和發展「Qee」品牌的決心。今天，Toy2R已成為世界知名的案頭擺設、提供收藏、鑑識和裝飾的公仔品牌。

Toy2R不僅擁有香港設計師所設計生產的公仔產品，還出產許多由享譽國際的設計師生產的公仔，亦進行跨界合作與其他行業的知名品牌共同設計和生產公仔。在保持產品本身的獨特性與多樣性的基礎上，更進一步將公仔轉型為具有藝術價值與增值空間的玩具收藏品，打破一般人對公仔玩具的傳統價值觀。

目前Toy2R已將其觸角伸延至全世界，積極推廣其藝術玩具和設計師玩具的概念，並將概念化為實際的行動。除了發表與世界各地的設計師與品牌設計的商品外，更舉辦世界巡迴展覽，將設計概念介紹給全世界不同的國家。自2001年建立品牌以來，銷售額從三十萬增長至2008年的二千萬。Toy2R的玩具在國內以專賣店模式銷售，形象鮮明，更顯品牌產品高端。



圖〈四十九〉：公司的商業模式

商業模式與創建品牌

Toy2R的商業模式是以自創品牌為主，聯合品牌為輔（圖〈四十九〉），設計能力為核心競爭力。公司利用設計能力支持自創品牌，同時亦為顧客設計生產。Toy2R自創品牌產品通過在香港的自營店和零售店售予消費者，在國內主要通過地區劃分，以專

賣店形式直接銷售予消費者。公司的產品構成裏，有三成是具歷史而歷久不衰，仍深受顧客喜愛的公仔，自己設計及屬於OEM皆佔三成，客源穩定，替客戶設計公仔或製作客戶設計的公仔。其餘百分之十是Toy2R獲公司客戶授權生產的產品，現在基本上還是按照這三：三：三：一的比例生產產品。此模式在穩定收入和現金流上。

1999年，香港的搪膠玩具風潮開始起飛，雖然當時港商設計和生產的搪膠玩具數量很少，但在全國的玩具市場還是擁有很高的知名度和設計地位，這也讓Toy2R的創辦人Raymond生產了設計一款屬於Toy2R代表公仔的想法。2001年，Toy2R推出自家品牌「Qee」的骷髏頭搪膠公仔，走上了自創品牌的道路。同時，很多企業為了推廣品牌，在週年慶、聖誕節、萬聖節、春節等重大節日，與Toy2R公司設計玩具公仔，訂購禮品或紀念品。在此模式下，公司亦逐漸培養良好的銷售能力和對顧客口味變化的掌握力。

雖然Toy2R公司的銷售機會和壓價能力不及傳統大企業，但它具靈活性，對市場要求和生產應變比較快。玩具很多時候是用平面和立體按感覺設計生產，不要求太多的活動性能，製造一個完整的玩具公仔，普遍來說九十到一百二十天就可以完成了，不像大企業的傳統玩具需要幾年前就開始規劃發展，所以以模式讓Toy2R盡享「小、靈、快」的競爭優勢，藉此讓Toy2R亦享有操作時間上的優勢。

公司品牌最主要的價值是創意，及推出新設計的速度，營造產品的新鮮感。Toy2R選擇以產品外觀表面的設計為主，與傳統的玩具只是以外形作為生產開發點。公司堅持每月推出一個極有亮點的新產品，為顧客提供多樣化的選擇。

多樣化銷售渠道

Toy2R位於尖沙咀佔地面積千五多平方尺的店，是2003年及2004年香港規模最大的獨立玩具店，產品在ebay、淘寶網也有發售或是炒賣。Toy2R還通過舉辦展覽會，與商店、百貨合作等方式售賣產品，具有很強的銷售能力。與此同時，「Toy2R」品牌的最大特色是創作設計意念來自世界各地。公司擁有一個開放的設計平台，可吸納或與不同國家、不同領域的設計師和藝術家進行跨界合作，既能融入當地文化及生活特色，又可讓Toy2R的產品風靡全球，所以深受玩具迷的喜愛與收藏。例如，歐洲設計的公仔是較為另類，東南亞的是很有個性，美國的設計較抽象點，東歐的造型比較簡單，卻較具韻味。Toy2R去到每個國家，跟各個國家的設計師共同參展，都會吸收不同的風土人情所啟發的設計意念，Toy2R希望通過多元化的產品，較易地打入每個市場。借助外來創意，設計融入更多的文化特質，讓各地的消費者更覺觸動，喚起更多的正面情緒反應。

模式的另一優點是讓顧客能參與設計自己喜愛的公仔玩具或飾品，藉參與豐富了品牌體驗，喚起更多的情感價值，Toy2R的核心競爭力與所運作的商業模式所要求的

能力是匹配的，這也是公司成功的一個重要因素。

品牌元素

Toy2R利用很多元素演繹品牌的特點、強項和品牌體驗。最主要而有效的手段是讓顧客參與設計，設計出屬於自己的產品，根據自身的喜惡製作出獨特的產品，藉以滿足自我的情意結和成就感，感受更多的情感利益。

名稱：2001年，公司創辦人Raymond註冊了有限公司。Toy2R代表Toy to Raymond。其實從英文來講，應該是Toy for Raymond。但Raymond採用了Toy to Raymond，也就是現今公司的母品牌。

產品定位：Toy2R定位為一線高端產品並且全球限量生產和發行。以體積最小的六十三毫米公仔為例，零售價在國內約一百元人民幣。在ebay、淘寶等網路商店，最貴的「Qee」已被炒賣超過一千美元的天價。高價能夠強化品牌形象，升值則進一步提升品牌形象。

顧客參與，體驗品牌價值：Toy2R發展了一個平台玩具的概念。「Qee」雖然有19款可愛動物，但是每一款動物基本上都是一個空白的素體。它的外形很獨特，只在上面加了Toy2R公司的商標，其他特徵都是留給顧客自行設計。結果同一款「Qee」，會出現很多靈活的變化，不單只是公司的設計師，還有很多外面的客戶在參與設計，顧客通過自己添加的設計，既享受過程，也取得成就感、獨特等情緒價值，通過顧客的投入，豐富了品牌體驗。玩家可以買不同規格的「Qee」素體，製作出只屬於自己的潮流玩具。「Qee」多採用了櫥窗式的包裝盒，不用打開包裝就能把充滿藝術感的「Qee」公仔看個通透。「Qee」公仔最奪目的設計為可拆式鑰匙圈。「Qee」的包裝盒裏，也附有一個可以拆除、形狀好像“8”字專利設計的鑰匙圈。二點五英寸的公仔，頭部可以安裝鑰匙圈，把鑰匙圈拆下來又可以當作擺飾品，兼具實用及收藏價值。「Qee」的名字就來源於英語中的“Key（鑰匙）”。「Qee」可獨立由擺設變成有功能的裝飾擺設品，對一些覺得玩具沒有實用性的人來說，鑰匙圈裝上去就可以當作吊飾，讓藝術玩具變成一個可供大規模消費的生活用品，是非常實用的一款平台玩具，亦讓顧客享受附加價值，突顯差異化給顧客帶來的利益。

推廣活動：Toy2R先從開店直接售賣自己的產品，當時沒利用廣告宣傳。公司的宣傳局限於把產品賣給設計師或通過展覽直接宣傳。在玩具店裏開展覽，客人在玩具店買Toy2R的產品，同時也買其他的產品，這就是雙贏。

隨著業務增長，創辦人Raymond愈來愈重視Toy2R的市場推廣，不但在各類雜誌投放廣告，善於製造話題，多渠道擴大品牌知名度。如積極參加展覽會和研討會，因為這是一個很好的活動平台，能夠接觸世界各地的買家和開拓銷售渠道。公司亦在

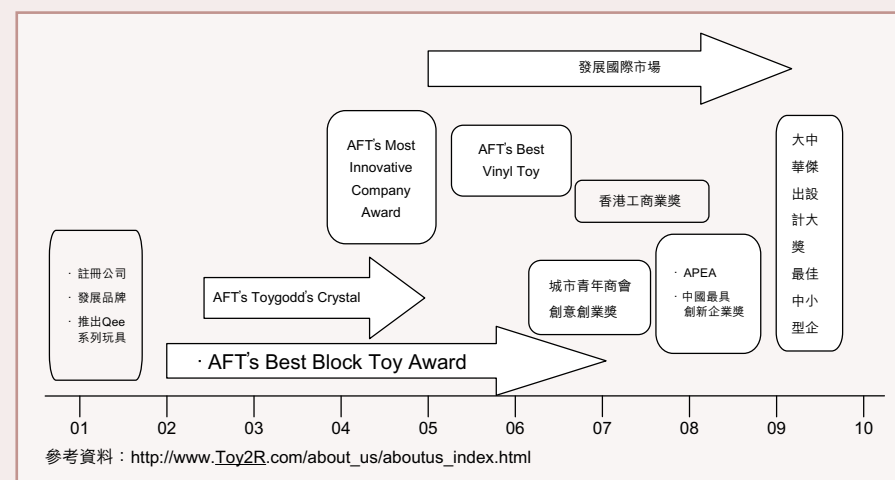
世界各地參與不同的博覽會。2002年，Toy2R首次在法國的里爾；舉行第一次博覽會 Toy2R Expo PIX Festival，開拓歐洲市場。其後，公司先後在東京、巴黎、倫敦、紐約等地舉辦巡迴展覽，致力為雜誌提供設計圖片和相關話題，使Toy2R的全球知名度不斷上升。公司還通過與國際知名時尚品牌合作的方式推廣品牌，包括「星巴克」、「阿迪達斯」、「DKNY」、「Colette」、「索尼」、「Tower Records」、「XBOX」等推出不同的特別版本玩具，使之逐漸從小眾商品成為主流的玩具收藏品、奢侈品玩物，將藝術元素與商業資訊有效融合。Raymond還擅長與商場，百貨作戰略合作。例如Toy2R在聖誕期間與百貨店舉辦換購活動，取得極大迴響，證明方法奏效。此外，又與內地中、高檔時裝品牌合作，協助他們推出紀念版服裝。2007年更善用在美國推出The Simpsons電影的機遇，與對方展開一系列合作，舉辦Bart Simpson「Qee」DIY世界巡迴展覽。

通過媒體作宣傳，參與知名媒體的交流，加強品牌的專業形象；通過多元化的網上媒體推廣，緊貼網路潮流，善用網上媒介，與客戶拉近距離。Toy2R還通過參與社會責任活動提高品牌的知名度。在南亞海嘯，公司參加了一個玩具的義賣，特意設計了一個特別版進行籌款；贊助香港體育會舉辦的賽跑。近年香港很注重創意和設計方面的教育，公司近兩年來參加了很多演講會、研討會等，與學生見面，把品牌帶入社會，讓年輕人瞭解的更多。

多品牌戰略

Toy2R公司採取企業品牌與產品品牌共同推進的品牌戰略—「Toy2R」和「Qee」。Toy2R是公司的名字也是企業品牌，「Qee」是產品系列的名稱。公司的品牌結構屬於母子式品牌結構。母品牌「Toy2R」是企業形象的品牌，為其子品牌「Qee」提供信賴的背景形象和優質的品牌的品質形象。子品牌則重點傳達產品特點和品牌文化形象。相對於傳統的品牌管理，公司更注重品牌承諾的價值。公司的品牌價值在於，除了保持產品本身的獨特性與多樣性，Toy2R更進一步將公仔轉型為具有藝術價值與增值空間的玩具收藏品。在消費者的眼中，Toy2R的玩具不僅僅是玩具，更是一種時尚藝術品，是可以保值的收藏品。Toy2R在銷售模式上引進了潮流街牌和扭蛋玩具的特徵，通常都是限量生產一百、二百、五百或數千隻，以確保玩具迷有一定的保值、增值空間。售賣時採用密封的扭蛋式抽選，其中更有一些是超限量的隱藏版、特別版，令玩家在購買時產生特別的既期待又驚喜的尋寶樂趣。Toy2R的目標客戶群是全球的十八歲至三十多歲的年輕中產階層。這些目標人群有共通點：收入高、樂於消費。他們追求購買時尚產品，享受生活，只要喜歡價錢貴一點也不計較；擁有國際視野和見識，追求潮流產品；熱愛設計藝術，對生活有高品質的追求。公司提供的品牌價值一保值、潮流恰好迎合了目標群體的要求。因此，即使是體積最小的，索價要一百元，目標顧客都願意消費。

公司的品牌管理重點在於研發設計、產品和品牌體驗。公司認為要建立一個成功的品牌，創意是十分重要。為此，公司在本土有兩位設計師外，還與世界各地的設計師合作借力打力，推出多元化的玩具款式。Raymond率先向歐美的知名藝術家們招手，將「Qee」化作一個面向全球的開放式玩具平台。僅「Qee」系列已經與近百位元設計師、藝術家合作，包括Voltaire、Jaime Hayon、Gary Baseman、Dalek等，從而將這股新的藝術玩具潮流從日本、香港的亞洲式流行，擴展至歐美潮流界、藝術界一股新的風潮，售賣此類玩具的商店，陸續出現在美國、英國、法國、西班牙等地。玩具的品質也有嚴格的監控，堅持採用最好的材料與無毒油墨。公司負責人的品牌理念認為，廣告和公關是品牌管理的重要手段，但不應隨便將資金亂投放於廣告，應更好地利用資源把產品做好，這才是最重要的。只有把產品品質做好，口碑做好，才能贏得別人的青睞，顧客口碑亦是市場溝通的活動。儘管是中小企業，依然會有與國際知名品牌合作的商機，但企業首先就要嚴格控制產品的品質，包括原材料和生產流程都要符合安全標準。另外，公司獨創了素體「Qee」的概念，讓所有人都有機會創作屬於自己的設計師玩具，為心理上帶來極大的愉悅。



圖〈五十〉：品牌歷程及認受性提升過程

未來發展

Toy2R品牌的順利成長不僅令業績穩步上揚，更在本土和國內市場上贏得不少品牌及企業發展獎項（圖〈五十〉），這些認受性元素進一步豐富了顧客的品牌體驗，為他們引以為傲。在未來的五年中，Raymond認為Toy2R公司將會選擇擴展目前只佔業務佔百分之十的授權許可生產業務。當品牌到達一個階段，廣為人熟知的時候，下一個發展的便是走品牌的授權許可。迪士尼賺錢最多的就是在授權許可的業務上。Toy2R

希望通過授權許可的發展，讓更多人認識產品，讓公司的品牌更加深入人心。未來，Raymond亦計劃Toy2R成功打造成一家設計公司，利用已建立的品牌，以品牌延伸推出T恤、書本、球鞋等日常生活用品，更希望為其他品牌提供不同的設計服務。

總結

Toy2R能在競爭激烈的玩具行業取得成功主要得益於以下三點：

1. 創新的設計理念。「Qee」與其他的同類積木公仔有著很大區別，首先外形是擬人化的駝背，大小耳朵，更獨創又專利鑰匙圈，將玩具藝術和日常生活用品互相結合，其後更獨創了素體「Qee」的概念，讓所有人有機會創作屬於自己設計的玩具。Raymond說：「Toy2R「Qee」公仔的設計已經形成很強烈的Toy2R形象，所以不用擔心大家會不知道這是甚麼，也不用擔心別的品牌吃掉它。以熊仔為例，Toy2R的熊有它自己很獨特的外觀，比方說有點駝背，雙手位置偏向前方，手掌握起來的方式也經過特別設計，還有一大一小的圓耳朵等。此外，與外間的设计師合作和借用顧客的設計創意，不斷帶出新鮮感和獨特的差異性高的設計，強化了品牌承諾和價值。」
2. 具成本效率的品牌推廣策略。除了傳統的媒體渠道—雜誌、互聯網等，Toy2R還積極參加展覽會和研討會；在世界各地參與不同的博覽會；與商場、百貨合作、許多藝術家、設計師和品牌等合作等等。多渠道的品牌推廣讓Toy2R備受矚目，成為一款風靡全球的平台玩具。
3. 開放的設計平台，讓顧客享受參與設計過程，豐富品牌體驗，感受更多情緒利益：此方法真正令Toy2R成為全球玩具接矚目的焦點，還得益於Raymond的開闊視野，他率先向歐美的知名藝術家們招手，讓「Qee」化作一個面向全球的開放設計平台，既能融入當地特色，又可在全球範圍推廣「Qee」。

除此之外，Toy2R具有良好銷售能力，創新的行銷模式，清晰的產品定位，確切的品牌價值，很好地整合不同品牌元素，也是Toy2R在玩具行業中脫穎而出的重要因素。若在此基礎上，日後的市場溝通活動中更清晰地告訴市場，Toy2R品牌承諾的核心價值，在顧客腦海中產生了非一般感興奮的“價值”，此種品牌聯想價值將會讓企業能持續發展，令競爭對手難以模仿及取代其競爭優勢地位。

品牌金句

「母品牌「Toy2R」是企業形象的品牌，為其子品牌「Qee」提供信賴的背景形象和優質的品牌的品質形象。子品牌則重點傳達產品特點和品牌文化形象。公司的品牌價值在於，除了保持產品本身的獨特性與多樣性，Toy2R更進一步將公仔轉型為具有藝術價值與增值空間的玩具收藏品。當品牌到達一個階段，廣為人熟知的時候，下一個發展的便是走品牌的授權許可，通過授權許可的發展，讓更多人認識產品，讓公司的品牌更加深入人心。」

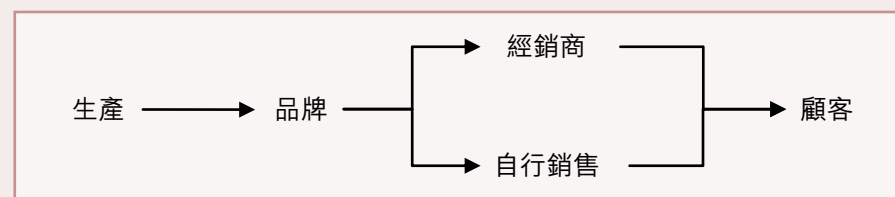
中山市華電科技照明有限公司

公司背景

中山市華電科技照明有限公司（以下簡稱華電）是一家集研發、生產、銷售為一體的綜合性高科技企業，專門生產LED投光燈、LED洗牆燈、LED埋地燈、LED射燈、數碼管、護欄管、LED線條燈等多種系列的戶內外燈具。公司堅持的經營理念是「科技創新、誠信為本」，並以此作為企業文化的基礎。

華電於2003年開始在專業LED照明領域發展至今，數年來已推出眾多的高品質、高品味、健康、環保、時尚的專業LED照明產品，共計七十餘種。產品國內銷售業績突出，得到眾多用戶的好評，也遠銷多個國家，深受各國客商青睞。公司彙集了產品設計、生產製造、企業管理、市場營銷和照明設計等方面的高級人才，能夠針對各種工程項目設計、配置獨特燈具，與專業照明工程客戶的要求完美結合，目前已成功完成多個國家級及省市級重點工程項目。

華電順應時代和行業發展的需求，以優化人類光環境、分享更多生活樂趣為企業宗旨，致力於以先進照明技術服務生活，強調以滿足客戶現有需求、引導未來應用趨勢為中心，進行產品的系列化開發，並以全新的概念作起點，將產品的機能性、外觀造型、品質作為一個整體的要求。華電的銷售策略，主要特點是在客戶專案的初級階段就參與照明空間的企劃與設計，進而向客戶提供具備獨特個性和專業水準的照明整體解決方案與服務，務求為客戶帶來全新的視覺體驗和商業回報。公司以創建國際知名的專業工程照明品牌—「LTP」為目標。



圖〈五十一〉：公司的商業模式

在此模式下運作，公司培養出良好的生產、生產管理、配送、產品創新、關係管理、採購和倉庫管理等方面的能力。當中，華電在創新能力的競爭優勢最大。

因此公司的核心競爭力在於創新和公司產品的研發設計核心技術。雖然華電的工廠規模小，但憑藉公司的研發設計和產品獨有的技術，過去完成了很多國家級的專項，包括中國人民銀行，昆明傣園酒店，國家統戰部，國家西溪濕地公園，航天部神舟大廈等。近年公司獲頒了“中國最具創造力產品”稱號，高新技術企業認定證書、中山市優秀專利發明人獎等榮譽稱號，肯定公司的創造力和創新性。至今公司共有專利

八十多項，還有四十餘項國家專利正在申請中。

在生產管理方面，華電擁有先進的檢測設備及生產流水線（包括防靜電生產車間、LED產品老化線、燈具裝配線），以ISO9001.2000品質管制體系為標準，為客戶提供品質優良的服務。目前華電提供的產品應用範圍涵蓋公路、橋樑、商業步行街、商場、酒店、會所、博物館、公共設施等領域。

公司在未來的發展計劃仍然是以研發主導，創新和核心技術是公司持續發展研發新產品的基礎，也是創建品牌最核心的元素。

現階段，公司希望建立強勢品牌。在品牌的大傘下，生產大批量的，有附加價值的，以及有核心競爭力的產品，讓企業不會輕易受到競爭者的威脅。希望通過建立強勢品牌，加強人們對公司新產品的信心和接受程度。

品牌戰略

公司採取多品牌戰略，同時管理「威光」、「威能」、「威彩」和「吉燈」等品牌。品牌之間沒有主次之分，公司沒有考慮各個品牌的定位與關係，品牌戰略意識亦有待培養。各品牌有不同的產品線：「威光」—戶外景觀燈具系列；「威能」—電源及控制器系列；「威彩」—導光創意燈具系列；「吉燈」—LED功能性照明燈具系列。

四個品牌定位並不明確。事實上，公司本身的定位是非常明晰的，這可見於公司的宗旨“品質為先，創意無限”、“想像無極限，應用無極限”、“我們不斷努力，推動光之科技”。公司清晰地界定華電（LTP）的聯想價值，精髓在於：L-lighting，光；T-Technology，科技；P-Power，動力。而遠景和任務即與“我們不斷努力，推動光之科技”代表的價值相匹配。

商業照明和酒店照明是公司過去十年的主攻業務。主要目標市場是商業組織和酒店。LED產品價格較高，普通的單位和個人大部份都不會選購此類產品作家居用途，習慣尚未形成，加上商業組織和酒店這兩個場所對燈光的要求特別高，對價錢的敏感度較低。它們用電時間長，對燈光及節能的要求非常苛刻。特別是酒店，客人住酒店時，燈全部打開，走廊和大堂等所有的公共區域的燈都是二十四小時開著。所以針對這兩類場所的特殊因素，公司設計了一整套符合這些場所的燈具，使公司產品的特點和研發技術與目標消費者的需求相匹配。

公司的品牌戰略內容包括：以研發設計為主，加強研發，增強公司的經營持續性，這是企業發展長久的重點；其次，公司要把核心部份的生產提高一個檔次，其餘部分則外包給合格的加工廠為公司生產；最後是團隊的運作，公司要找一個合適的團隊幫助公司更有效地運作，請專業的人才，公司的管理和研發人員佔了公司規模的一半，生產產品的員工不多。公司的品牌管理重點在於研發，生產部份不會盲目的擴

大，重點是擴大產品的核心生產，其餘部份選擇合作。這種生產模式風險低，收效快。其他工廠有成熟的管理，公司只需要驗廠，選擇合格的合作者、加工廠，按照公司的工藝流程，作業指導書等的要求做好產品。而公司就得以把精力集中在公司的核心優勢上一研發和產品的核心技術。

品牌元素

定位：公司產品定位為創新的高品質燈具，產品價格比同行大概高百分之二十。因為燈具的品質不一樣，設計不一樣。產品差異化支持了價格的差距。

名稱：華電科技有限公司（LTP）的名稱 - L-lighting：光；T-Technology：科技；P-Power：動力。其名稱反映了公司產品的聯想價值“我們不斷努力，推動光之科技”。名稱體現了中國傳統文化，與品牌產品的特色相吻合。公司旗下的品牌之一「吉燈」，與其他產品的理念不同，其他產品都是綠色的概念。

廣告：華電只在國內的一些專業雜誌上賣廣告，通過雜誌這一媒體渠道提升產品的品牌形象，宣傳產品設計的創意。

公司旗下的品牌之一「威光」，從05年處開始推出市場。這品牌的工程項目圈子很窄，從品牌的認知度來看，「威光」在這個小圈子的認知度不錯，給顧客的第一印象是「威光」是一個有創意、有承擔的品牌。公司主要通過完成大型專案的工程，創造客戶滿意度的方式提高「威光」的知名度和美譽度。亦經常回訪客戶，同時有意識地在國內專業雜誌上刊登廣告，宣傳產品的創意。

公司經常進行市場研究，深入瞭解客戶的需求。在設計及生產商業照明的時候，不惜花重金買其他公司相關的產品。另外，公司也調查各市場和城市的顧客對相關產品的滿意度。公司經常回訪客戶，取得顧客對一些大型專案工程在設計和相關服務人員的滿意程度的資料。

公司的產品設計十分用心：首先是傳統燈光無法達到的；第二是在達到的同時努力提升，第三在工人的安裝和維修方面也下了很多功夫。這些活動都是支持和提升「威光」的重要元素。

公司品牌發展遇到的問題

品牌太多：公司現今旗下的四個品牌，四個品牌有不同的產品線，同時兼顧四個品牌對行政、運作效率、和資源分配要求很大。從成本和企業的發展來看，公司正考慮集中精力於一兩個品牌。分晰品牌不同的市場定位和兩者之間的關係，從戰略發展觀點解決品牌組合關係，分析誰是主誰是次，短時間內關注哪個，確定品牌的承諾價值。產品的品牌成功後，還要推廣企業的品牌，這需要一個長遠的過程和詳細的計劃，但對將來企業的發展方向是很重要的。

市場範圍小：目前公司的市場範圍僅集中於華北和華東這兩個比較富裕的地區，也就是北京附近、上海附近和江浙一帶。華電在國內工程業界薄具名氣，惟是銷量難以增長。公司進行的工程很多能需要要跟進幾個月，限制了公司的發展。另外，公司工廠的模具接近一千套，一套燈的生產需要幾套模具，模具的價格不菲，但是有些模具僅使用一趟，成本太大且利用率低；再加上推廣力度不夠，無法把所有的產品推出市場。因此公司下決心整理公司的產品組合，建立新系統，節約生產成本。現今開始利用新渠道擴大公司產品的受眾面。例如在成都，有很多燈具城和批發店，華電選取最好的二、三十家作為目標客戶進行推廣，利用他們的資金、店鋪、人脈再賣給最終客戶。公司繼續將受眾面擴大，將新樣品在各城市中巡迴展示，提高顧客對產品的關注和接受程度。

融資困難：作為一個民營的中小企業，融資困難是常遇上的問題。現在，公司與另外一家中央企業準備合作。華電最強的優勢在於產品鏈，與央企的合作方式是以市場換融資。華電將市場交給央企運作，然後在一定的年限，央企把資金給華電。央企以外貿為主的，它們熟悉海外的市場，將主要負責公司產品的出口。雖然存在一定的風險，但對於華電而言現在急需的是先運作，外貿業務恰像是組成了一個合作的營銷公司。央企有渠道負責出口和市場運作，公司在與其合作的過程中，要與渠道建立良好的關係。如果公司的產品好，渠道商自然登門，所以產品運作良好是非常重要的。與央企合作，在一定程度上可以緩解公司的融資難題，因為國內信貸很大比例都投放在央企，民營企業佔的比例很小。

未來發展

未來三年內，公司以商業和酒店照明為重點。家居照明的用量比酒店大不止十倍二十倍，一個商場的需求是遠遠比不上一千個一萬個家庭的需求的。家居照明是公司從量的需求做研發的方向，也是公司未來的發展方向。公司計劃一些社會慈善方面的工作，提升企業的社會責任感。企業和社會就像是一把天平，一邊是企業的利潤，另一邊是社會責任方面的活動，如希望小學、環保事業等。公司要制定長遠的計劃，平衡發展。

總結

華電科技照明生產的LED燈具照明產品在國內銷售業績突出，得到眾多用戶好評的，主要是因為公司具有創新型的核心技術，有完善的市場銷售網路。公司產品定位是創新的高品質燈具，在研發方面投入大量的資金，憑藉公司的研發設計和產品獨有的技術，完成了很多國家級的專案，強而有力的創造力和創新性，產品較之同行有品質和差異化上的優勢，而且公司未來的發展計劃仍然是以研發為主，通過設計生產有競爭力的產品，讓企業不會輕易受到競爭者的威脅。

另外華電正逐步完善市場銷售網路，經常進行市場研究，深入瞭解客戶的需求，針對企業客戶和酒店這些目標市場，設計生產與目標消費者的需求相匹配的產品，而且經常回訪客戶，取得顧客對一些大型專案工程在設計和相關服務人員的滿意程度的資料。然而，公司在品牌發展方面也存在一些問題有待解決：公司旗下品牌太多，難以定位；市場範圍小，成本高；缺乏品牌方面的管理人才等。盡快制定品牌組合戰略，決定相關品牌優先發展次序和方向，為它們建立清晰的市場定位和品牌承諾價值；擴大產品的受眾面和適當引進相當人才都是明智的決定。相信華電在未來的發展道路上會走的更遠、更好。

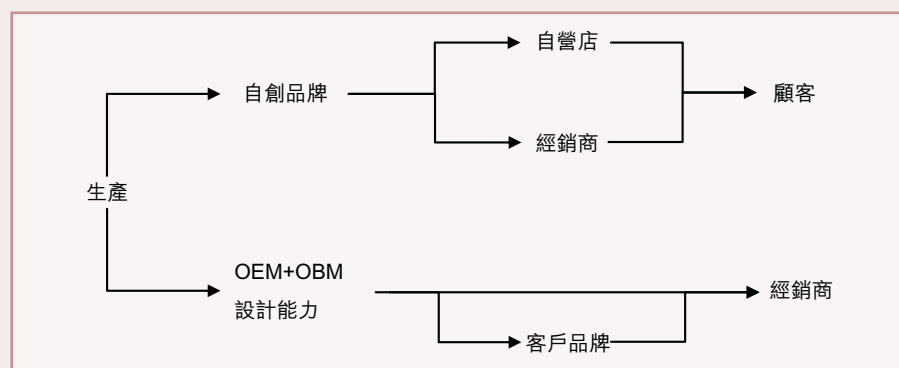
品牌金句

「發展計劃仍以研發主導，創新和核心技術是公司持續發展研發新產品的基礎，也是創建品牌最核心的元素。藉建立強勢品牌，在品牌的大傘下，生產大批量的，有附加值的，以及有核心競爭力的產品，讓企業不會輕易受到競爭者的威脅。」

Fee Company Limited

公司背景

Fee Company Limited (以下簡稱Fee Co Ltd) 成立於1976年，經歷三十三年的發展，成為電子消費產品的主要製造商。公司總部辦公室設在香港，在中國大陸東莞市設有現代化廠房，員工超過一千五百名，廠房面積達七萬八千平方米。Fee Co Ltd產品種類繁多，包括可攜式電子燈具、LED照明產品、扭力工具、酒櫃、化妝燈鏡、花灑及衛浴產品，不同的產品滿足不同的市場需求。Fee Co Ltd為客戶提供最便利的服務，從概念設計、到工程制模、裝配包裝、最後成品出貨，為客戶提供一站式的全方位服務，致力於結合不同物料來開發和製造產品，以最短的時間將最高品質的產品付運市場。Fee Co Ltd充分發揮著員工的能力滿足客戶的需求，努力建立一套塑膠產品生產的新標準。技術創新的精神一直貫穿於Fee Co Ltd三十多年的發展中。在對市場需求良好的把握和迅速反應的基礎上，Fee Co Ltd產品不斷發展創新，種類日益多樣化，其中高技術標準的產品多達幾百種。



圖〈五十二〉：公司的商業模式

Fee Co Ltd的原創設計製造 (ODM) 和原始設備製造 (ODM) 業務覆蓋全球。1997年Fee Co Ltd在中國東莞興建現代化廠房，高效地利用當地製造資源，向自動化邁進。其後，通過經銷商和自營店將產品送到消費者。其核心競爭力在於運作模式的穩定性及與客戶的良好關係，它不僅有自創的品牌，還有龐大的OEM業務。這樣的話，如果某個品牌受到威脅，不至於對整個企業產生巨大的負面影響。

創建品牌的動機

Fee Co Ltd創建品牌剛起步不久，但已選擇多品牌戰略，知名較高的品牌包括「Outdoor Roses」、「LED ROSES」、「LBM」、「PBM」、「Charles pro」、「SBM」、「Beauty Roses」、「Water Roses」。唯品牌大部份只停留在剛剛起步的階段。

良好的生產與研發能力和相對充足的資源為Fee Co Ltd奠定創建品牌的堅實基礎。然而，與眾多的代工生產廠家的分別是，Fee Co Ltd過去多年的努力和成績為他們在B2B領域內建立很高的知名度。企業客戶已視Fee Co Ltd為信任度高的知名企業品牌！更有利的是不少企業客戶的經銷商對Fee Co Ltd已有相當程度的了解和信心，為日後與各渠道合作，協助推廣Fee Co Ltd自身的產品品牌提供有利的優勢。

從戰略選擇對品牌的未來發展，公司並沒有側重個別品牌。Fee Co Ltd建立強勢品牌的原因有二：首先，受金融海嘯的影響，中國政府推動內需，公司認為這是一個建立自己品牌的好時機。此外，現在的電子行業，供應大於需求，競爭相當激烈，建立強勢品牌，提升競爭優勢是當務之急，從而在競爭激烈的市場中脫穎而出。現時，公司還沒有清晰為每一品牌訂立代表價值，且決定品牌的定位和承諾價值的過程比較主觀，主要按領導層對品牌旗下產品的感覺，所承諾的價值是否令目標顧客深感觸動，卻仍待市場調查驗證，才能令公司更好地為每一品牌按品牌承諾設計相關的品牌體驗，並以此為主軸，更有效率的運用公司的資源。雖然公司嘗試過為每一產品品牌定位，包括Affordable (力所能及)、Value for money (物有所值)、Lifestyle (生活風格)、Outdoorsy (戶外型)、Trendy (時尚)。由於缺乏相關的市場調查，所以公司對目標顧客 (消費者) 的需求瞭解程度較小，往往根據B2B顧客的經驗和相關產品的訂單趨勢考慮品牌個性，較少認真地從終端消費者的角度考慮問題。雖然公司經常與生意客戶溝通，共同設計及研發產品，從而滿足企業客戶需求。但是，在某種程度上，公司未能在市場的第一線緊貼追隨市場潮流。例如，公司曾經用一段時間研發Wine cellar產品，等到正式推出市場時，顧客的口味似乎已經改變了。

宣傳及營銷

為了增強產品在消費群體中的知名度，Fee Co Ltd採用的市場溝通活動主要包括在專為B2B顧客而設的《Hong Kong Enterprise Magazine》上發佈產品資訊，但最終消費者翻閱這本為企業買家而設的雜誌的人數不多，在此雜誌上刊登廣告是否能讓消費者更快接收新產品的消息或者是熱銷品的情況存疑，正好反映公司以B2B的品牌操作方法建立和管理B2C的品牌！最近，公司在淘寶網和阿里巴巴網上發佈產品的資訊和創造品牌的認知度，利用公司自己的網站發佈產品資訊，但仍未在網站上設有討論區和博客，只集中對廣告板的運用，主要是為了增加品牌在消費群中的出現頻率，從而創造品牌認知度。除了以上提到的大眾媒體對公司品牌形象的建立以外，公司還參加了不同的展覽，包括廣交會、沃爾瑪上海跨采會、南京連鎖店、4S汽車店等。

銷售渠道方面，公司除了有自己的網站進行商品的銷售外，還從事OEM和ODM業務，並把產品出口。由於公司的品牌較多且仍未制訂相關的品牌組合戰略，決定品牌管理的焦點和每一品牌的資源投放，使品牌管理相對比較困難，對於剛起步的品牌創建活動，品牌計劃缺乏系統性、戰略性和整合性不足，主要措施包括：第一，公司

計劃在廣州開設專門店，但從戰略而言，公司未能為選擇廣州，提供具說服力的原因；第二，公司計劃在內地推出自家品牌，包括「FEED」、「Free」。品牌管理的重點主要是集中在研發與設計，首先，人力資源方面，公司有數十個工程師，主力研發及設計新產品。其次，設備方面，公司有專業部門配合，如Tooling Department、Injection Molding Department、QA lab、ANSI Lab等。管理的重點還包括產品，首先公司有控制系統以控制產品品質，也承諾於二十四小時之內處理顧客查詢。此外，公司亦為顧客提供成本解決方案，務求在有限的預算內滿足顧客的要求。

企業文化

企業形象的管理也包括在內，公司所做的努力包括獲得了各項認證，如ISO9000、ISO14001:2004、OHSAS18001:2007、ISO/TS16949等。公司十分重視全方位管理，如在員工培訓方面，公司有完善的賞罰機制，十分重視員工的身心健康，包括聘請專業醫生、每逢星期三和星期六都組織籃球比賽等。公司亦很重視與政府之間的關係，通過支持政府不同的計劃，公司獲得很多政府獎項，如“外資企業升級轉型獎”。公司十分重視企業社會責任的重要性。例如，公司在減排節能方面表現出色，包括：污水處理、空氣淨化等，對環境零污染，盡量做到保護環境，改善生活環境。

Fee Co Ltd仍未建立屬於自己的品牌文化。雖然品牌文化不夠清晰，但企業文化卻相當突出，具體表現在：公司的使命是於適合的時間和地點提供合適的產品和服務(包括顧客關係管理)，以履行百分之百的顧客滿意度。公司的員工：精心地、誠實地以及真誠地對待顧客、供應商、同事和股東。公司的領導要真誠地對待全體員工，重視員工的身心健康。公司聘請了顧問來對員工進行培訓，內容主要是一些關於產品設計和研發以及相關法律。公司認為，如果不跟著時代的進步，會很難緊貼市場的趨勢。公司的競爭優勢則表現在通過差異化戰略、成本領先戰略以及快速回應戰略，在競爭激烈的市場中突圍而出。由此可見，公司有濃厚的企業文化，為日後建立品牌文化奠定良好的基礎。

儘管Fee Co Ltd公司已經在員工培訓和品牌管理方面投資不少，但依然面臨著很多困難：1、缺乏品牌管理方面的知識。第一，公司仍在學習如何保護品牌，例如，公司旗下品牌之一「SB」沒有註冊，之後被別的公司盜用。第二，公司希望打入B2C市場。Fee Co Ltd擁有多年OEM營運經驗，但是從企業顧客(即B2B buyer)考慮公司品牌個性，卻沒有認真從終端消費者的角度考慮問題。第三，公司不懂如何建立全方位品牌政策，如品牌願景和使命；2、缺乏品牌管理方面的人才；3、對市場不夠瞭解(不包括消費者)，在某種程度上，公司未能緊貼市場潮流，對消費者了解不足；4、缺乏支持品牌創建所需的市場關係，公司曾嘗試在加拿大建立品牌，但卻害怕與OEM客人爭奪生意。鑒於那麼多的困難，而品牌創建活動又剛剛起步，面臨的問題時常令決

策層對是否投放資金建立品牌猶豫不決，拖延進度。

內地市場

中國內地品牌創建之路剛剛開始，公司沒有要求將全部的旗下品牌都進駐中國市場，只將「Feed」和「Feed」這兩個品牌推向中國市場。公司有很多產品線，如果在短期內建立很多品牌，侵權問題的風險就會較大。以前考慮是否進駐中國市場的時候，也經過縝密的思考，例如公司曾考慮在中國找一位品牌經驗豐富的人領導公司的團隊，卻找不到一個合適的人選。因此，公司的困難是缺乏人才。第二，若請了一個合適的人選，仍然有很大風險的，因為公司產品線太多，目標顧客不同。所以即使是很有經驗的品牌管理的高手，也將會面臨嚴峻的挑戰。倘若每個品牌都找一位品牌經理，這樣才有餘力將品牌做好。但是產品線愈多，需要的人才也更多，為了避免太高的成本，公司的決定將一、兩個品牌打入中國市場，當這兩個品牌有良好的發展後再考慮其他品牌，這樣積蓄經驗，對渠道方面也比較好掌握。

難題及解決方法

Fee Co Ltd在創建品牌之路面對的難題包括：

1. 剛起步即採取多品牌戰略，但卻缺乏全面的品牌組合戰略確定每一品牌對企業未來發展的重要性、投資的優先次序及品牌與品牌之間的相互關係。從顧客角度考慮每一品牌承諾價值的差異性、互補性和聯係，是否圍繞著同一價值主軸或各有不同主題、目標市場會否重疊等。這些都是必須思考，分析和協調的問題。它們對提高範疇效應(Scope Effect)具關鍵作用。
2. Fee Co Ltd是強勢的企業品牌，但過去多年與最終端的消費者距離較遠，如何提高Fee Co Ltd在這群消費者中的知名度是品牌能否成功建立的關心所在。同時，亦要思考如何處理企業品牌產品和產品品牌的關係，利用企業品牌的優勢更快地提升產品品牌知名度和接受度。
3. Fee Co Ltd的市場營銷管理經驗是在B2B市場累積的，對企業客戶的需求和購買行為極具了解，唯獨多年欠缺市場前線運作的經驗，對終端消費者的認識尚淺，如他們的購買行為，品牌態度等主觀因素。如何通過對市場調查盡快熟悉消費市場的特點是當務之急。
4. 由於Fee Co Ltd一直以B2B業務為主，其內部管理能力及思維必須改變從而迎合最終消費市場，除了聘請專業的市場顧問，更應培訓公司的營銷及市場策劃團隊，兩者同步發展能有效提升員工對消費市場的認知，建立強大的人才團隊作後盾。
5. 企業文化應作出調整，對比B2B的市場，Fee Co Ltd有必要投資更多於品牌管理及建立，現有的企業文化與消費市場文化略有偏差，對建立消費市場業務相當不利，只有配合現有市場，把兩者的文化融匯貫通，好讓員工及消費者產生共鳴，加深互相之間的了解。

總結

Fee Co Ltd擁有豐富B2B業務經驗，強大的產品及生產線，更具有設計能力，良好的基礎配合及通過長期顧客合作，對終端消費者有一定認識。惟B2B業務與B2C業務性質不同，公司的B2C業務屬起始階段，傳統B2B思維不能應用於B2C業務，必須從改變現有的品牌思維策略，加上長期缺乏一手終端消費者資料，對消費者行為，喜好和消費力未能充分了解。Fee Co Ltd過分注重品牌知名度，可其核心價值欠清晰界定，對品牌元素使用仍處於學習階段。多品牌戰略亦要關注，如何分配資源、各品牌的優先次序和品牌之間的互補關係仍需要企業深入研究。待上述問題改善後，才能更好掌握市場，邁向強勢品牌。

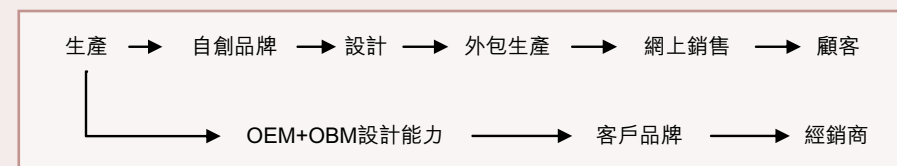
品牌金句

「注意品牌組合戰略，確定每一品牌對企業未來發展的重要性、投資的優先次序及品牌與品牌之間的相互關係。從顧客角度考慮每一品牌承諾價值的差異性、互補性和聯係，是否圍繞著同一價值主軸或各有不同主題、目標市場會否重疊等。這些都是必須思考，分析和協調的問題。」

PIE

公司背景

PIE United Limited (以下簡稱PIE) 是一間純粹以設計為主營業務的公司，擁有三條生產線：電子產品生產線、電腦配件生產線及LED燈生產線。公司在香港共有六位員工，在大陸成立自己的設計團隊，重要決策由香港統籌，電子和軟體的開發完全依靠第三方專業的團隊執行，公司只負責提供創意，然後將開發外包。軟體開發需要很專業的技術才能辦好，外包是一更具效率的方法。目前公司結構由大股東作最高決策人，每個品牌都是由各自的品牌經理負責相關的工作。



圖〈五十三〉：公司的商業模式

PIE擁有四個品牌，商業模式相對來說較為複雜。眾多品牌中，其中之一是自有品牌，其餘三個品牌是OEM代工生產。採用此商業模式有一定的歷史淵源，由於公司過去一些內部的問題導致不得不放棄自己的品牌，為了繼續生存而另謀出路一開始做電腦配件和LED燈的OEM生產商。當公司內部問題解決以後，又將自己的品牌回購，這樣才有了現在公司所具有的商業模式。該商業模式所具有的優勢就是它具有兩個支點，即使其中的一個縱然倒塌，也可由另一個暫時維持局面，特別是在公司自己有一定的設計能力以及強大的品牌管理能力時更能夠突顯此商業模式的優勢。

品牌之路

十年前，PIE United Limited就開始創建自有品牌。在2006年公司出現了一些內部問題，被迫停止推進自己的品牌。直到2009年，公司的內部問題解決了，買回了自己原先的品牌，才真正著手創建品牌。因為之前在品牌名義下的相關產品停止生產一段時間，品牌知名度及接受度自然慢慢凋謝。當PIE重新購回品牌後，需重新組織所有產品。

PIE屬於多品牌結構，分別是「Audrey Charm」，「Hi-Den Vision」，「Altus Lumen」，「Inno Pocket」，「Audrey Charm」和「Inno Pocket」主要是金屬類的專案，而「Hi-Den Vision」的品牌是電子類消費品，「Altus Lumen」的主要是LED燈。短期來說，「Inno Pocket」將作為主打品牌，而其他的OEM品牌將作為輔助。長期來看，公司計劃將「Altus Lumen」變成主導品牌，其餘品牌為輔。就目前來看，「Inno Pocket」的運作成本佔公司總支出的百分之二十左右，若要成為主導品牌，還有一段比較艱辛的長路要走。

作為一個比較有經驗的公司，清晰的品牌定位是必須的。「Audrey Charm」品牌是紀念一個著名的影星—Audrey Hepburn，這品牌寓意是一個人，特別是女性。除外表漂亮外，內心也要漂亮。這產品線其中一個概念是女生是否具有魅力，源於內心及內涵。所以產品除了外表漂亮，也必須有使用價值。「Inno Pocket」品牌主要是項目為主，而「Hi-Den Vision」品牌主要是生產電子類消費產品，包括數碼產品「Altus Lumen」是LED燈品牌。世界銀行有一項目稱“Light up the Africa”，希望LED產品能更多地給不發達國家的人們使用，讓這些國家的人們用LED燈代替油燈和火柴。公司的LED燈品牌概念走的就是這方向，完全和其他生產LED燈的同行走不同的路線，發展方向的區別源自不同的核心競爭力，所以公司的LED產品強調的是產品設計的穩定性。

就公司的立場而言，品牌必須具有一定的聯想價值。公司認為，其「Audrey Charm」品牌代表內在美和外在美。「Inno Pocket」代表一種理念，乃“Original is essential”。事實上，「Inno Pocket」是最先用金屬設計電子產品的專家，希望「Inno Pocket」可以和這種理念進行對接。「Altus Lumen」代表的是“Towards a better life”。因為LED燈的產品有兩個要素，一個是穩定的發展，另一個就是貢獻社會。「Hi-Den Vision」代表的是一種“Shared with happiness”的理念，因為無論看電影還是甚麼活動，都是幾個人走在一起去分享一些事物。

營銷渠道

PIE的主要宣傳渠道和銷售渠道都是互聯網，不同的品牌利用不同的網站，通過網站發佈產品資訊，鼓勵口碑和取得客戶回饋。利用網上品牌最顯著的好處是直接聯繫終端消費者。終端消費者買了產品後，可直接以郵件誇獎產品或對產品提出問題。這樣公司就能夠即時知道產品存在甚麼樣的問題。配合不同品牌代表的價值，不同品牌的網站都被賦予不同的概念。例如環保的概念，操作時把所有跟環保有關的產品放在同一個以環保為主題的網站上，這有助強化顧客的品牌體驗，讓他們感受到及獲得更多的附加價值。另外，有些網站被利用作傾銷積壓的產品。

多品牌戰略

在品牌計劃方面，公司領導稱認為做品牌必先有一個基礎，公司還在摸索階段，並逐步將產品推向市場區進行市場測試。當然不同的品牌各有不同的品牌計劃。首先，公司先建立自己的產品矩陣，具備設計和生產能力，一系列產品對品牌的延續性很重要，但不是等待所有在產品矩陣的產品都生產出來後，才開始創建品牌。事實上，當在產品矩陣內某一產品成功生產時，即建立相關的品牌。當然，不是只有一個產品就可以成功建立品牌，除非產品具有唯一性，並且是一個震撼市場的產品。相反，公司會花數年時間投資，生產產品及構思品牌。推出了一段時間之後，公司會將一部份的資源用在促銷上面。

公司現在的四個品牌，是各自獨立，但背後把四個品牌推向市場的力量是一致的。這些力量包括網上促銷、產品、客戶資料等等。每一個品牌都有自己的個性和形象，但公司的四個品牌關聯性大，為甚麼不只推行一個品牌呢？如果要進行品牌整合，「Audrey Charm」和「Inno Pocket」是可以整合在一起，因為這兩個品牌都的服務是以項目為基礎。其他的品牌就不可以隨意組合，因為產品的差異，導致了消費群體的不同。對於「Altus Lumen」這品牌，公司在管理上會顯得強勢一些，但不是在對待消費者的時候強勢，而是在對待NGO的時候。「Hi-Den Vision」就相對弱勢，這個品牌正處於一個瞭解消費者需求的時候，當發現消費習慣不符合市場需求的階段，公司才能夠更好的去調整定位，以更好的服務相應消費者的需求。品牌管理的重點集中在研發和設計方面，公司有強勁的設計力量，並用網上購物銷售，然後把產品外包。或許PIE有過多市場定位，把一些相關的品牌整合到一起會更有利於企業的長遠發展。

網上品牌成功的關鍵不在於投放了多少資金進去，而是在於產品是否有創意有新意。但是產品的創意和新意並不像藝術家賣弄藝術。在社會責任方面，公司以環保作為概念。PIE的LED燈都是用環保的物料做，材料使用金屬而不用塑膠的原因是金屬是可以迴圈利用的，會更加環保！因此，以資助非洲窮人和環保把不同的品牌都聯繫在一起強化品牌形象。以下是PIE沒有將不同品牌組合成單一品牌的一些原因：首先，PIE曾經有一段時間針對不同的產品有不同的合作者，當有不同的合作者時，就不能夠將不同的事物弄在一起。公司的高層認為，將PIE作為一個品牌推出市場還未到時機，因為以小公司的名稱作為品牌將產品銷售，產品質量及某些品牌價值往往容易遭受顧客質疑。

品牌管理難題

PIE在品牌管理上遇到很多難題：首先，缺乏品牌管理方面的人才，若品牌能夠建立得宜，將相對容易吸引一批有能力的人來為公司服務，所以建立並維持好品牌是重中之重。第二，缺乏資源，財政上不容許進行大規模的市場調查，導致對市場的敏感度並不明顯，對消費者的需求也瞭解得不夠深入。第三，需要時間轉變商業運作模式，支持更有效率地運作多品牌戰略，同時間營造數個品牌但每一品牌各有自己的特性，導致管理的難度加大，如能盡快制定品牌的優化戰略對品牌進行整合，可能會節約很多成本，並及時創造出效益令公司的精力不用太過分散而導致所有的品牌在推進時受阻。第四，員工流失率較高和生產規模效率有待提高。為了解決工程師在待遇不符合預期而就離崗的問題，將開發軟體的工作都外包了，是否公司只負責品牌的推廣和管理問題，而品質控制方面則是由內地的員工負責。

未來發展

雖然PIE在內地聘有員工，但並沒有要進軍中國市場，最大的顧慮是公司主要收益是設計帶動，一旦打入中國市場，設計及相關產品被抄襲的幾率很大。因為PIE的產品是十分注重設計創新的，最糟糕的事情就是被人抄襲，失去了原創性，公司將會面臨巨大的危機。但是日後是否一定不會進入中國市場是言之尚早。公司正在考慮將LED燈，即「Altus Lumen」在稍後一段時間嘗試進入中國市場。現在最重要的是公司對這些品牌反覆斟酌和規劃。公司在中國市場以外的地方建立品牌，讓人們知道PIE不僅是銷售LED燈，而且還有社會責任感，會關心社會問題，以這樣的公司形象打入中國市場，可接受性可能會較強。接下來，公司決定給「Altus Lumen」設計中文名進行註冊。現在公司依賴網上品牌，儘管有些消費者是來自中國內地的，但是公司一概拒絕他們的訂購。對於差異化方面，利用產品將品牌差異化體現出來，而不是靠社會責任去區分。社會責任是經營概念，將不同的品牌聯繫到一起，再利用網站進行一個連接，從而達到一體化的效果。

總結

PIE受銷售導向的思維影響，先求銷售賺取利潤以確保生存，很早便實施多品牌戰略。在執行多品牌戰略的過程中，和隨著各產品市場的發展，領導層漸漸察覺出整合品牌的需要。事實上，成功操作多品牌的企業皆先從戰略角度製訂品牌組合戰略，引導各品牌的發展方向和資源分配，及謀求各品牌間產生最大的協同效應。PIE的經驗生動地說明制訂品牌組合戰略的重要性！

公司領導層起初為了清晰地確保和管理不同類別客戶群的產品銷售而在短時間內推出數個品牌，惟領導層深知品牌並非名字這般簡單。受價值導向思維影響，領導層希望每一品牌皆代表某些目標顧客追求的價值，具清晰的品牌承諾價值。而且，領導層明白企業必需培養支持品牌承諾價值所需的各種能力，如設計、生產、顧客服務等能力，否則「承諾」將流於空談。此外，領導層在培養及提昇所需的各種能力外，亦瞭解要動態地檢視是否要相應地調整商業運作模式，配合各種能力和優勢的變化，更有效地支持創建強勢品牌的工作。

PIE另一重要手段是成功地用“社會責任”為企業的核心價值之一，更聰明地以此作各品牌的共同基本價值，在此基礎上為整合各品牌提供所需的平台。上述都是值得其他中小企在品牌創建和管理中值得借鏡的經驗。

在進入中國市場猶豫不決並不代表對國內市場的銷售潛質沒有信心；反之，箇中原因是領導層深明“設計及創新”是企業的業務的成功關鍵要素，國內市場抄襲模仿成風，將令缺乏國內各種關係的PIE難以保護自己的知識產權以至業務。知己知彼，審時度勢，制訂穩健計劃才進軍國內市場是另一值得參考的經驗 - 特別對“設計”是成

功關鍵要素的業務而言更是典型的參考例子。

配合業務性質，利用網上渠道作銷售和品牌傳播是聰明的選擇。然而，PIE可考慮加強網上平台與顧客的互動性（例如提供激勵手段和互動設計），不僅讓顧客從網上得知品牌及產品訊息，反饋他們的意見，更應讓他們更多參與如設計、服務內容、顧客間相互提供營運意見等，與PIE共同創造更多的價值，更藉此豐富品牌體驗，強化品牌形象和忠誠度。

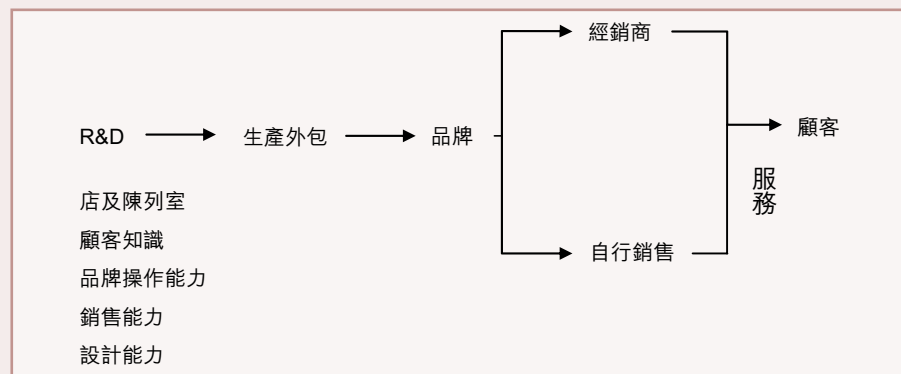
品牌金句

「網上品牌成功的關鍵不在於投放多少資金，而是在於產品是否有創意有新意。同時間營造數品牌但每一品牌各有自己的特性，導致管理難度加大，如能盡快制定品牌的優化戰略對品牌進行整合，能節約成本，並及時創造出效益。」

Prologic

公司背景

昇鋒國際有限公司（以下簡稱為昇鋒）成立於2000年6月，擁有以「寶康達」品牌的小家電系列和「Prologic」品牌的家庭用品系列。目前「寶康達」系列的產品主要有快速智慧煲、全自動豆漿機、水濾式吸塵器等，「寶康達」的宗旨是與顧客一起創造美味生活；而「Prologic」系列的主要產品有化妝棉拖把、大力鉤、粘塵輥、密密蓋等產品，「Prologic」致力為顧客提供方便多一點的家庭用品。



圖〈五十四〉：公司的商業模式

昇鋒採用的商業模式是自創品牌，負責品牌的發展及管理，同時負責產品開發和銷售，生產委託外包，有了產品概念後，把生產外包到有穩定合作關係的工廠生產，公司的核心工作就是負責品牌創建和管理方面。不開設自己的廠房是因為生產管理涉及很多繁瑣的事情需要處理。公司開設廠房的主動性少，如果開設廠房只是生產自己品牌的貨物在香港銷售，可能會不划算。相反，如果進軍大陸市場，投資廠房自己生產會有更大的優勢。昇鋒國際的核心競爭力在於此，將生產外包，只注重品牌方面，讓企業能夠全身心的投入，掌握品牌推廣的命脈更好的管理和創建品牌。

品牌之路

昇鋒採用的是多品牌戰略，經營兩個屬於自己的品牌：「Primada」和「Prologic」，生意額各佔一半，運作上分別佔公司總支出七成和三成。公司計劃建立強勢品牌的原因有二：第一，建立強勢品牌能增加顧客對公司的忠誠度。顧客選擇產品時，常有先入為主的態度，喜歡選擇比較著名的品牌產品。第二，建立強勢品牌有助於抵禦外來的競爭威脅。公司認為，如果沒有強勢品牌，難以有競爭優勢，較易受外來競爭者的威脅。如果沒有強勢品牌，帷幄之內縱有最先進的產品、最完善的銷售網路，也不可

能長期克敵制勝。公司實行的是多品牌路線，暫時以「Primada」為主，「Prologic」為次，公司現重點推廣「Primada」這品牌是短期戰略。因為公司認為「Primada」是電器品牌，人們對其品牌意識強一些，短期發展該品牌對公司的銷售額或有幫助；中長期來看，公司仍未決定戰略上偏重那品牌。明顯地，公司還沒有認真計劃此兩種品牌如何配合公司的未來發展路向。

就公司的立場而言，上述兩品牌各有一定的聯想價值。「Primada」=「Prima+da」表示力爭第一。「Primada」的P有三個意思，分別是：Progressive進取，Perfect完善，Pleasure快樂。其口號是：真味由我創。代表美味和品位。「Prologic」的標誌是“新花盛放的「Prologic」”，其核心使命為花蕊的中心點，代表為顧客提供更加方便的產品服務。圍繞中心點由五片花瓣組成，分別代表五大價值觀：

顧客 - 將顧客放在第一位
優質 - 提供優質的產品及服務
創意 - 提倡不斷創新的精神
超值 - 物超所值的價格
尊重 - 尊重員工，為員工提供良好的發展機會

品牌定位方面，就「Primada」而言，其定位“真味由我創”與其聯想價值“力爭到第一”以乎沒有任何關係，可能令顧客難以將兩種價值相聯繫。就「Prologic」而言，其定位“快樂的”、“乾淨的”與其聯想價值“更加方便的產品服務”的聯繫仍待加強說明。

近兩年為了能夠更好的瞭解市場的動態，公司開始重視市場研究對制訂計劃的重要性，進行了兩項市場研究。第一，公司通過產品附隨的保用證取得客戶的資料，包括年齡。數據顯示公司的顧客多為五十歲以上的女仕，與期望中的目標顧客為30歲的女仕客群出現偏差。第二，於2008年，公司透過問卷收集關於「Primada」顧客從哪渠道認識公司產品的市場資料，填妥問卷後，顧客可參加抽獎活動。兩種市場研究的方式頻率各異，就通過保用證取得顧客資料而言，只要有銷售，公司會收到從該市場研究專案所得的資料。另一方面，公司並沒有定期進行問卷調查。由於公司的調查還不夠專業和規範，對市場的瞭解程度不算高，但對競爭者還是有了一定程度的理解。公司明白在國內有很多家用電器的強勢品牌，這對「Primada」品牌來說是不利的。換言之，公司清楚明白經營「Primada」較經營「Prologic」的風險會高一些，將會加強對「Primada」品牌的管理。

宣傳渠道

品牌宣傳方面，2007年前採用的是在各報紙雜誌上發佈產品資訊；2007年後採用的是整合性市場溝通模式，包括免費收費電視廣告、戶外電視廣告、各報紙雜誌、港鐵戶外廣告，它們主要是發佈產品資訊、創造品牌知名度、教育客戶關於品牌的知

識、提升品牌的形象。大眾媒體以外，公司還舉辦公關活動，比如烹調比賽，2008年的抽獎活動和2009年的一元換購風扇。還有一個比較有影響力的品牌活動就是邀請了商天娥為產品代言人。

分銷渠道方面，公司分別採取三種方式：公司本身的銷售渠道，及代理商公司於新都百貨開設的首家專門店。於2007年開始，為了配合商天娥作代言人，公司增加了代理商此渠道，把產品推往次一級的市場。現時，代理商佔公司整體銷售額三成；零售商/零售地點，包括：各大百貨公司及連鎖店，如崇光百貨、吉之島、永安百貨、日本城、百佳超市那等四百多個零售地點，其中十五間駐有公司的推銷人員。此外，還有多元化的銷售網路如工展會攤位、讀者文摘、護士協會及各大信用卡公司等。基本上，這些網路是主動聯絡公司共同合作。

昇鋒現階段有制訂的品牌計劃，但是欠全面性及系統性。品牌計劃主要涵蓋三方面：第一，擴展產品線，於銷售點設立專櫃，使產品系列化。第二，每年的廣告支出預算規範化，支出定於總銷售額的百分之五到百分之十。第三，公司計劃深化銷售網路。隨著技術的發展，產品的功能安全性不斷提高。例如，公司的快速智慧煲既有壓力煲的優點，又有電飯煲的優點，表現贏盡整個市場。其次，智慧煲可以節省能源，這是香港及國內消費者日漸關注的，他們希望能節省一點煤氣費。此外，公司非常重視顧客服務。例如，產品均附送操作說明及烹飪光碟，以及提供十四日有壞包換及一年免費維修服務。公司產品的品質獲得各項認證，包括ISO9001、GE、CE、CB，但產品的維修率頗高，超過百分之二。公司開始重視品牌體驗的管理。例如，在全港各大百貨公司設立示範專櫃，所有店員皆接受良好的培訓計劃，能親切及專業解說示範產品的用法，過程中與顧客互動，鼓勵顧客參與示範操作，親身感受產品的優點和享受參與示範的過程。

未來方向

品牌計劃執行方面，公司聘用公關顧問公司和廣告設計公司各一，儘管它們只屬中小型的管理顧問公司，但其意見對企業的運作效率及品牌管理的規範性有明顯的幫助。例如公關顧問公司從2007年起開始協助制定及執行宣傳推廣的策略。此公司建議用「真味由我創」作為「Primada」品牌的宣傳口號及主題。但是公關公司替昇鋒製作很多廣告，卻從來沒有調查這些廣告的效益，包括閱覽人數、觀眾對廣告的理解程度等，昇鋒將會要求此公關公司提供這方面的服務，對品牌管理活動的規劃提供重要資訊。此公關公司亦協辦了很多公關活動，包括烹飪比賽、抽獎活動和一元風扇換購等，這些活動銷售效果不錯，對提升品牌形象所產業的作用有待總結事實上，公司在品牌管理方面還是遇到了很多的困難，現時推銷公司產品的獨特性和增加曝光率是品牌管理的重點。但真正的品牌管理應該是全方位的，公司暫時未能做到。

公司除了利用廣告及公關活動推廣品牌，還著重參加社會責任的活動。這體現在三個方面：第一，公司致力於環保，包括鼓勵無紙化辦公，辦公室空調溫度調至二十五點五度；第二，公司積極協助解決就業問題。例如，2009年12月與香港專業進修學校（港專）舉辦招聘會及就業講座，為青少年及中年再培訓人士提供就業機會。第三，公司亦培養下一代創業人才。公司成為中華廠商會創業先鋒顧問，為中學生累積創業經驗出一份力，公司相信對社會責任的承擔有助提升品牌的正面形象。

總結

公司於2001年和2002年在廣州開設公司，銷售寶康達豆漿機。現在的戰略是先在香港建立品牌知名度。因為「Prologic」的產品較難進入中國市場，將嘗試先讓「Primada」進入中國市場，找出合適的網路。按現在的計劃，應該暫時不會針對整個中國市場，只集中地區性市場，找某區作試點，這最符合公司的發展規劃。同時物色定位高端的百貨公司合作，尤其在廣東省大城市的百貨公司。事實上，百貨公司的氛圍更適合昇鋒。為甚麼公司決策層會認為公司在廣東省有優勢呢？因為代言人在文化上和形象上跟廣東人是匹配的。公司剛剛在廣州藉參加展覽辦過一次市場測試，收到的效果非常好。展覽是由香港貿發局主辦的時尚展，所有產品幾乎一掃而空，根本沒有貨品剩下來。至於其他省市，原則上應該會尋求代理協助。在國內發展品牌遇到的最大挑戰就是中國品牌，例如「美的」。他們在國內是首屈一指的品牌，在香港也設立了分公司，而昇鋒已準備迎接「美的」這競爭對手帶來的挑戰。雖然昇鋒在香港市場上是先行者，但是「美的」是強勢品牌，其實力是不容忽視。

品牌金句

「建立強勢品牌的原因有二：第一，建立強勢品牌能增加顧客對公司的忠誠度。顧客選擇產品時，常有先入為主的態度，喜歡選擇比較著名的品牌產品。第二，建立強勢品牌有助於抵禦外來的競爭威脅。」

第八章：品牌金句一覽

Toy2R

「母品牌「Toy2R」是企業形象的品牌，為其子品牌「Qee」提供信賴的背景形象和優質的品牌的品質形象。子品牌則重點傳達產品特點和品牌文化形象。公司的品牌價值除了保持產品本身的獨特性與多樣性，Toy2R更進一步將公仔轉型為具有藝術價值與增值空間的玩具收藏品。當品牌到達一個階段，廣為人熟知的時候，下一個發展的便是發展品牌的授權許可，通過授權許可，讓更多人認識產品，讓公司的品牌更加深入民心。」

廣州猜想服飾有限公司

「我們注重品牌承諾的價值在於自然、品味、時尚、追求自由和個性，給消費者的不僅僅是一款服裝、一個品牌、更重要的是要傳播一種全新的生活方式和衣著理念。」

喬豐針織廠有限公司

「公司必須考慮如何維持產品的品質和標準。而產品品質必須高於競爭對手，然後再考慮其標準和品牌管理的操作方法。一百個品牌中絕大多數是失敗至消失。那麼品牌怎樣才能在這種競爭激烈的環境下生存呢？我們相信重要的是準確品牌定位，品牌的準確定位已成為品牌能否正常營運的前提和基礎。公司必須根據目標顧客的需求建立準確清晰的定位，賦予品牌以目標顧客所期望的品牌價值。」

富來國際有限公司

「品牌的建立需要倚靠產品品質及口碑，藉以提升產品的價值，而價值不局限於實質性的產品功能，可以是商譽口碑和情感利益。代理商同時代理多個品牌，未能集中資源推廣你的品牌，這些未能對品牌體驗作貢獻。」

金火服飾有限公司

「企業不是等擴大後再建立品牌，而是利用品牌戰略將企業擴大。在市場競爭已經進入品牌競爭的今天，品牌戰略是企業從小成長到大的重要手段。」

中山市華電科技照明有限公司

「發展計劃仍以研發主導，創新和核心技術是公司持續發展研發新產品的基礎，也是創建品牌最核心的元素。藉建立強勢品牌，在品牌的大傘下，生產大批量的、有附加價值的，以及有核心競爭力的產品，讓企業不會輕易受到競爭者的威脅。」

糖果有限公司

「將品牌固有的元素如懷舊傳承融入產品中，制定長遠的品牌發展規劃，定期進行品牌健康度評估，深入進行品牌組合優化和整合，了解顧客需求，制定相關的政策引導和鼓勵員工不斷的學習，組織員工培訓，建立公司內部的品牌文化，支持企業全方位創建強勢品牌。」

JW Jewelry有限公司

「公司對國內市場和目標顧客的瞭解程度較低，對國內的很多營運成本，特別是廣告費用皆缺乏清晰的認識。中國大陸是一個很大的市場，客戶需求難以深入理解，大陸的稅收、網上銷售、人們的法治觀念等因素也要列入考慮。品牌須具有鮮明的個性，與競爭品牌在本質和利益上有明顯的區別；同時須具有獨特的差異性優勢，把品牌自身的優勢，特徵與目標消費者的心理需求相統一。」

建文制衣廠有限公司

「真正的品牌創建若要成功，從開始就應該全盤計劃，制定完整的戰略決策，包括對自己核心競爭力的認識，確保自己的競爭優勢能配合品牌承諾的價值，把核心價值演繹和傳達給顧客。」

廣東美怡樂食品有限公司

「商場的渠道有宣傳作用，國內消費者往往認為在超市內銷售的都是中高檔的產品。最艱難的就是如何面對中國市場的零售渠道的調整急劇的變化。在我們面前的問題就是：渠道應該怎樣調整？怎樣提高品牌的知名度？」

雅高鐘錶有限公司

「品牌的擁有者可選擇不直接生產產品，而是利用自己掌握的關鍵核心技術負責設計和開發新產品，控制銷售渠道，具體的加工任務通過合同訂購的方式委託同類產品的其他廠家生產。將已訂產品低價買斷，直接貼上自己的品牌商標。在競爭中，雅高認識到品牌的重要性，瞭解只有在消費者中樹立起良好的形象，才能贏得更多經銷商合作夥伴的支持，才能通過與渠道合作夥伴的共同努力，使產品更有力地消費群體滲透。此為許多經營業績良好的跨國公司一直注重品牌形象及行銷渠道的建設的原因。」

蛋撻王

「市場研究和調查是制訂品牌計劃必不可少的步驟，需要考慮產品能夠給客戶怎樣的感覺？讓他們獲得和感受甚麼利益價值？這些感覺和利益又怎樣吸引年輕的消費者？總之要令顧客多一些品牌聯想，才能拓寬顧客群。」

Fee Company Limited

「注意品牌組合戰略，確定每一品牌對企業未來發展的重要性、投資的優先次序及品牌與品牌之間的相互關係。從顧客角度考慮每一品牌承諾價值的差異性、互補性和聯係，是否圍繞著同一價值主軸或各有不同主題、目標市場會否重疊等。這些都是必須思考，分析和協調的問題。」

PIE

「網上品牌成功的關鍵不在於投放多少資金，而是在於產品是否有創意、有新意。同時間營造數個品牌但每一品牌各有自己的特性，導致管理難度加大，如能盡快制定品牌的優化戰略對品牌進行整合，可會節省成本，並及時創造出效益。」

鐵達妮有限公司

「品牌管理不能採用OEM的方法，強勢品牌的建立需要有核心價值，核心價值的確定需要站在顧客的角度衡量。找出客戶所需的品牌價值並有效地傳達給顧客是品牌成功的關鍵。」

查履鞋業有限公司

「建立強勢品牌有助公司更好地掌握和控制經營因素，包括產品零售價、來貨時間以及利潤。」

Prologic

「建立強勢品牌的原因有二：第一，建立強勢品牌能增加顧客對公司的忠誠度。顧客選擇產品時，常有先入為主的態度，喜歡選擇比較著名的品牌產品。第二，建立強勢品牌有助於抵禦外來的競爭威脅。」

國際麵食有限公司

「創建品牌必須有優良的系統性，詳細規劃訂立長遠目標和方案，若要從眾多品牌中脫穎而出，讓顧客記住品牌，留下深刻印象從而對品牌產生歸屬感，應該不要經常改動包裝設計，若採用不同包裝，其上的標誌必須一致。」

藝高亞太有限公司

「品牌管理的重點要放在產品、研發設計、品牌知名度、品牌體驗、品牌名字、企業形象等方面，市場溝通活動主要是通過報紙、雜誌和公司網站這些大眾媒體來進行市場溝通活動，從而達到發佈產品資訊、創造品牌認知度、教育客戶關於品牌知識、提升品牌形象、豐富品牌體驗、增強客戶忠誠度等目的。」

悅運有限公司

「採用主副式的品牌架構，將不同功能、特點、級別的同類產品和形象風格通過不同品牌區分開來，並針對各異的消費群體，定位於不同的市場，在國內尋找更多有實力、有經驗、有成績的合作夥伴和代理商，然後在產品、廣告方面等作出配合，快速地將公司的產品推廣及銷售。」

優越珠寶有限公司

「與合作夥伴合作時目標不僅著眼於生意額上，而是充分發揮公司長處，計劃和運作的優勢，利用合作夥伴在當地市場的人脈關係，短期內建立及發展適合當地的品牌操作模式，品牌管理的重點放在生產設計和組織管理上，公司嚴格控制產品品質，不斷設計新款式以適應市場要求；在組織上，公司內部有明確的品牌領袖，亦慢慢培育相匹配的企業文化。」

時髦服飾有限公司

「公司創立自己的品牌必須考慮新業務將與公司現有的業務產生衝突，從而造成客戶OEM流失，OEM客戶擔心洩露技術及與潛在的競爭可能性或會不再與公司合作，將生產訂單轉移，同時單純通過批發商銷售貨物，公司無法即時瞭解貨物在市場的銷售情況，欠缺第一手資料從而反映出消費者實際需求和購買行為。」

項目簡介－品牌有價：中小企強勢品牌之道

研究背景

香港的中小企業在創造國民財富、增加就業機會等方面發揮著顯著的作用。今時今日，許多本地的中小企業正加緊創建品牌；出現這一趨勢的三大主因包括：

- ▶ 中小企業意識到建立品牌資產有助於提高顧客忠誠度，能夠提升公司的業績表現，並為社區和社會帶來更多的利益。
- ▶ 內地中央政府採取內需帶動經濟的發展策略，刺激本地消費、工業產品及服務的需求；這將創造大量的機會給予香港中小企業，有利於他們開拓及擴展在中國市場的業務。另外，鑒於內地顧客對產品及服務要求日益提高，強勢品牌無疑是提升競爭力的重要途徑，是香港中小企業在國內市場保持優勢的重要因素。
- ▶ 內地最近引入的新勞動法規，原材料和能源成本急劇增加，加上港元貶值，均導致港商在國內的生產成本逐步上升。同時，本港大多數中小企業的管理者意識到，單單依靠成本優勢，將難以保證企業在中國乃至全球市場的激烈競爭中取勝；唯一的解決方法是培養獨特的優勢，增強向顧客提供的價值，而建立品牌就是其中的一種渠道。

然而，大部分香港中小企均缺乏對品牌發展的全面認識，很多公司仍沿用產品導向的傳統，過份著重以市務傳訊的方法來建立品牌；這種方法雖然能在短期內增強有關品牌的知名度，卻無法有效地營造顧客的品牌體驗、培養顧客對品牌偏好、或者締造品牌與顧客的良好關係，進而提升品牌的中長期資產價值。為了有效建立並鞏固品牌資產，企業務必善用嚴謹的品牌計劃及管理程序。

本項目採用一項在創新而行之有效的「全面品牌管理方法及品牌價值測量系統」，並根據本地中小企常面對的問題加以改良，使中小企決策人能有系統地為其公司建立具價值之品牌。與一般的傳統方法不同的是，「全面品牌管理方法及品牌價值測量系統」透過以下五項步驟來全面測量和提升品牌之價值：(一) 建立品牌策略及管理品牌設計；(二) 進行品牌審計；(三) 建立追蹤品牌表現的程序；(四) 設計合適的管理架構以確保品牌領導階層推動企業整體執行此品牌計劃；(五) 塑造顧客的品牌體驗並注重由此等經驗產生的價值。

本項目參考逾三十間本港知名企業在過去三年間的品牌表現及其建立品牌的成功之道；重點放在時裝、鞋履、珠寶與鐘錶、消費性電子產品以及食品等行業，從中挑選二十多家具代表性的本地中小企進行深入分析，以探討香港中小企業在本港和內地市場開展品牌創建和品牌管理所遇到的現實。同時，本項目亦涵蓋中國市場的獨有特徵以及內地消費者的品牌購買行為，並重點分析這些因素對香港中小企業推行品牌策

略的影響；項目已安排針對中小企業高層管理人員和前線員工的深度面談及焦點小組訪問。

本項目已透過一系列的研討會，向逾百中小企決策人講授實施「品牌價值測量系統」的管理知識和技巧要訣，分享同業的成功經驗；過工作坊的深入探討和緊密的互動，使參加者有機會為其公司制訂品牌發展之建議書，親身試驗品牌規劃的方法。

研究目的

- ▶ 透過發展及執行品牌計劃協議，協助香港中小企在香港及中國兩地建立長遠的品牌資產。
- ▶ 為本地中小企提供架構及技巧，確認品牌元素及品牌創建發展計劃能有助改善品牌表現。
- ▶ 促進中港兩地不同商界分享知識及交流。
- ▶ 透過發展架構及指導方針，協助本地中小企能夠(一) 為品牌創建作好準備；(二) 確認部署以發展有效的品牌管理；(三) 規劃品牌發展策略及建立系統化的品牌管理過程，及確認品牌健康度評估。
- ▶ 分析香港中小企在內地建立品牌的過程，找出常見問題，從而解構中國市場獨特的品牌管理哲學。
- ▶ 從成功品牌學習品牌創意及管理元素，協助企業建立更具效率的品牌管理之道。
- ▶ 為政府提供最全面、最新和最詳細指引，幫助本土品牌在香港和內地建立。

研究方法

- ▶ 深度會談與焦點小組訪問：與約三十家來自不同行業的中小企決策人作詳細面談，瞭解他們在發展品牌過程中遇到的挑戰；並從本地具代表性的製造行業中選擇正處於品牌提升和轉變階段之中小企，對其高層及前線員工進行焦點小組訪問。
- ▶ 研討會及工作坊：舉行一系列的研討會，向中小企決策人講授制定品牌發展策略的知識，以及如何用全方位、價值導向的方法實施「品牌價值測量系統」的技巧主要的講題。舉辦工作坊，使參加者可以根據自己公司的情況制訂一份品牌發展建議書，並列出執行品牌規劃的具體方案。
- ▶ 案例專書：按詳細面談及焦點小組訪問的結果撰寫成案例專書；案例集將會記錄參與公司的品牌表現、市務傳訊策略、實體設施的配置、服務培訓指引等，以作為業界的參考基準。
- ▶ 專門網站及網上培訓手冊：本項目設立了專門的網站；把研討會及工作坊之要點編輯成培訓手冊，上載於上載於項目之網站，以供其他中小企負責人及管理層參考。



香港品牌發展局簡介

項目團隊

項目統籌及主編：	香港理工大學亞洲品牌管理中心創辦人及 中國商業中心中國品牌研究小組負責人 陸定光博士
副項目統籌：	香港品牌發展局總經理 顏紅曉先生
項目顧問：	香港理工大學管理及市場學系副主任及副教授 葉世中博士 香港理工大學管理及市場學系講師 萊韻詩博士 (Dr. Alison Leyod) 香港理工大學亞洲品牌管理中心 劉亞平博士
副項目經理：	香港品牌發展局經理 謝素霞小姐
項目行政：	香港理工大學亞洲品牌管理中心高級項目主任 陳靜雯小姐 香港理工大學研究助理 陳鴻輝先生、駱蔚玲小姐、黃智仁先生、翁尉倫先生
助理編輯：	香港理工大學研究助理 駱蔚玲小姐、黃智仁先生、翁尉倫先生

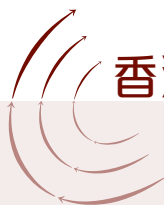
香港品牌發展局（品牌局）是由香港中華廠商聯合會（廠商會）牽頭成立的非牟利機構，旨在集合社會各方面的力量，共同推動香港品牌的發展。品牌局致力於提高香港品牌和產品的知名度、弘揚原創精神、構築有利於品牌發展的社會環境、以及促進品牌方面的企業的交流、聯誼和國際合作。

品牌局按「市場主導、政府促進、社會支持」的模式組建，由主管商務及經濟的政府官員擔任名譽贊助人 and 顧問，理事會的成員來自工商、學術、專業服務等廣泛的界別；並設有「香港名牌評審委員會」、「技術顧問委員會」、「推廣與宣傳委員會」及「財務委員會」等工作委員會和專責秘書處。

品牌局從全局性層面和戰略的高度探索、倡議和推進香港品牌的整體發展策略，並發揮統籌和協調的角色，力求成為香港品牌發展的領航旗艦。

除了積極敦促、協助政府政策的制定和執行之外，品牌局亦活躍於品牌評審、培育、推廣、研究、交流和國際合作等各個領域，包括：每年主辦「香港名牌選舉」、「香港服務名牌選舉」、「香港新星品牌選舉」和「香港新星服務品牌選舉」，並協助策劃其他名牌評審與比賽，藉以表彰先進，樹立借鑒典範和參照基準；推行「香港名牌標識計劃」和「香港製造標識計劃」，透過規範化的審核和准許證制度，開創品牌相關認證之先河；帶領企業參加本港、國內和海外的展覽和推廣活動，提升香港品牌的市場影響力；定期舉辦「中小企品牌群策營」，為有志發展品牌的中企業提供一個知識轉移、經驗分享、加強聯絡的平台；並推行研究計劃、培訓項目、觀摩與交流活動，扶植後起之秀，倡導「建品牌、創名牌」的行業風尚；透過加強公眾宣傳和教育，增進消費者的品牌意識，培養「重視品牌、保護品牌」的社會氛圍。

全球一體化和知識經濟的崛起，催谷了品牌時代的來臨，品牌策略已越來越成為企業賴以維持競爭力的不二法門。香港品牌發展局將引領業界身體力行，立品創名，打造「香港製造、香港原創」的金漆招牌，推動香港成為名牌薈萃之都。



香港中華廠商聯合會簡介



香港中華廠商聯合會
The Chinese Manufacturers'
Association of Hong Kong

香港中華廠商聯合會（廠商會）創立於1934年，歷史悠久；為香港註冊之非牟利工商團體，擁有各行各業會員超過三千家，乃香港最大的工商團體之一。

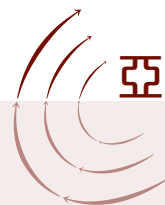
廠商會致力維護香港工商業利益，促進業界與政府間之聯繫。廠商會獲香港政府指定為工業界功能組別代表團體，會員可投票選出一名代表作為立法會議員。廠商會並派有代表出任香港貿易發展局、香港生產力促進局和政府轄下多個委員會之委員，協助政策的制定與推行。

作為國際商會成員，廠商會經常組織貿易團或參加國際商貿展覽會，以宣揚香港工業，尋求經貿合作機會；廠商會已在中國內地設有代表處，與中央及各省市建立緊密的聯繫。廠商會於1938年創辦「香港國際工業出品展覽會」（工展會），推動港產品的本銷和對外貿易；廠商會亦是香港政府授權之來源證簽發機構以及電子服務中心，在中環、旺角及觀塘等均設有辦事處。

為鼓勵廠商發展優質、創新產品，廠商會自1989年開始，負責「香港工業獎—機器及機械工具」比賽；更從1999年起，每年舉辦「香港名牌選舉」，透過表彰本地的傑出品牌，倡導原創精神，推動業界朝高增值的方向發展。

廠商會一向注重人力資源的培育，分別於1976年及1984年創辦「廠商會中學」和「廠商會蔡章閣中學」，每年亦頒發獎學金以獎勵各大專院校之勤奮學生。廠商會透過「廠商會培訓中心」，組織大量研討會、培訓課程及企業顧問項目，向業界傳授營商資訊和管理技能。

廠商會秉承務實進取的作風，提供優質、多元化的營商支援服務。「廠商會檢定中心」成立於1979年，獲香港實驗所認可計劃認可，業務範疇涵蓋產品檢定、驗貨、認證、和技術顧問；廠商會並成立專責的分公司或部門，提供保險中介、展覽、電子商貿、資訊科技和公司秘書等全方位的服務，協助會員和業界踏上「贏」商之路。



亞洲品牌管理中心簡介

acbm
Asian Centre for
Brand Management
亞洲品牌管理中心

亞洲品牌管理中心進行品牌相關的學術及具應用價值的研究，協助企業通過實際應用改善表現。作為區內的品牌及零售研究中心，亞洲品牌管理中心的品牌研究焦點為創造及提高品牌價值，及組織研究項目，探討品牌作為建基於市場的資產的管理。中心集合品牌決策者和管理人員、顧問、商界領袖及學者，共同探討評估品牌的表現的方法。中心著重通過知識轉移擴闊企業家與管理人員的視野，同時豐富他們的知識，在區內發展創意品牌計劃。

宗旨

- ▶ 進行品牌相關的學術研究，協助企業通過實際應用改善表現，並為企業提供顧問服務
- ▶ 成為自給自足的知識平台，連接學術界與產業界

目標

- ▶ 成為區內處領導地位的品牌及零售研究中心，致力為顧客及股東創造與提高品牌價值
- ▶ 採用跨學科跨功能的方法，開發完整的品牌價值與品牌資產評估系統
- ▶ 發揮知識與經驗交流的作用，讓設計師、顧問、商界領袖與學者溝通思想、積極實踐，啟發香港、珠三角地區，以及海外市場的創新品牌策略及計劃
- ▶ 與美國、歐洲、亞洲及中國內地的品牌研究機構緊密聯繫

成就

亞洲品牌管理中心過往透過學術研究、顧問項目和顧客感知價值研究，展現其在品牌管理研究方面的專長。

《蓄勢而發：中小企品牌「智」勝要略》

出 版： 香港品牌發展局
地 址： 香港中環干諾道中64號廠商會大廈3字樓
電 話： (852) 2542 8634 / 2542 8600
圖文傳真： (852) 3421 1092 / 2815 4836
國際書號： 978-988-19450-2-0
網址： www.smebranding.com.hk, www.hkbrand.org
電子郵件： info@hkbrand.org

本刊物版權屬香港品牌發展局，除獲書面允許外，不得在任何地方，以任何方式或任何文字翻印、仿製或轉載本刊物的文字、圖片或圖表。

免責聲明

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。



香港品牌發展局
Hong Kong Brand Development Council

地 址： 香港中環干諾道中64號廠商會大廈3字樓
電 話： (852) 2542 8634/2542 8600
圖文傳真：(852) 3421 1092/2815 4836
網址： www.hkbrand.org
電子郵件： info@hkbrand.org