

「大灣區品牌制勝謀略」 企業案例研究報告

“Effective Branding in Greater Bay Area”
Company Case Study Report

2023年4月

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：



香港中華廠商聯合會
展覽服務有限公司
CMA Exhibition Services Limited

資助機構：



工業貿易署「工商機構支援基金」撥款資助
Funded by Trade and Industrial Organisation
Support Fund, Trade and Industry Department

TSF 工商機構支援基金
Trade and Industrial Organisation Support Fund

研究機構：



THE HONG KONG
POLYTECHNIC UNIVERSITY
香港理工大學



「大灣區品牌制勝謀略」

企業案例研究報告

“Effective Branding in Greater Bay Area”
Company Case Study Report

香港品牌發展局委託

法國里昂商學院 陸定光教授

香港理工大學 研究團隊

2023 年 4 月 (首發於 2022 年 1 月)

報告摘要

研究背景

飽受新冠肺炎疫情困擾的全球經濟逐步復蘇，中國在 2021 年錄得 8.1% 的 GDP 實質同比增長，遙遙領先於其他主要經濟體。粵港澳大灣區繼續擔當著內地經濟的主要動力引擎；隨著消費潛力進一步釋放，商機漸次湧現，大灣區市場可謂「萋萋滿地蘆芽短，正是河豚欲上時」。

配合香港品牌在大灣區擴展業務版圖的趨勢和需求，香港品牌發展局與香港中華廠商聯合會在香港特區政府工業貿易署「工商機構支援基金」的資助下推行一項名為「『香港·進·品牌大灣區』系列活動以提升香港品牌的集體形象」的大型推廣和研究計劃，透過一系列品牌形象塑造、推廣與消費者參與活動，輔以多地點、多維度的市場探知與策略研習，協助香港企業把握區域消費文化的發展趨勢，為香港品牌深耕內銷市場構建支援平台。

作為「品牌大灣區」計劃的重點活動之一，主辦機構委託專業的研究團隊，於 2021 年年中對多個已進駐大灣區的香港和廣東品牌進行訪問及案例研究；從灣區的整體市場概覽、科技發展趨勢以及企業的經營模式與品牌推廣策略等視角，對受訪企業在大灣區的營銷和品牌建設經驗進行分析、總結，解構成功品牌的發展模式、致勝要素和實踐體會，冀望為香港企業瞭解大灣區市場以及制訂品牌發展策略提供借鑑和具洞察力的參考建議。

品牌案例

研究團隊運用定性分析的方法考察了六家在大灣區營運的品牌，包括四個香港的品牌和兩個廣東的本土品牌：

- 「卓悅」(Bonjour)，化妝品零售品牌；卓悅控股有限公司
- 「誠信行」(Lexington)，日用品品牌；誠信行貿易有限公司
- 「祝奇餅」(Blesscuit)，餅乾品牌；祝奇餅集團國際有限公司
- 「百果園」，水果品牌；深圳百果園實業(集團)股份有限公司
- 「世家」(SAGA)，鐘錶品牌；得利鐘錶集團
- 「Urban Revivo」，服裝連鎖零售品牌；UR Limited

其中，「卓悅」是一個成熟的品牌；它的經驗在於「以變應變」。面對零售業態的顛覆性變化和疫情爆發帶來的意外挑戰，該品牌並非被動式地作出反應，而是及時引入突破性的願景，改變經營模式和發展戰略，將挑戰轉化為新的商機，從而推動品牌的持續發展。「祝奇餅」是一家採用「利基戰略」的小公司；其在廣州的品牌建設經驗揭示了中小企業普遍遭遇的困難。「世家」的故事則提醒許多 OEM 生產商，須留意在決定發展自己的品牌時可能會碰到的問題，更要重視將生產導向思維轉變為客戶導向思維的必要性。

香港企業可以從「誠信行」在大灣區的發展經驗中學到的重要一課是品牌應致力投資於強化組織的學習能力，持續更新自身對中國市場的瞭解。同時，透過調整品牌的商業模式以獲取、利用當地商業夥伴和/或顧問的資源，亦是在大灣區推廣品牌的成功竅門之一。

兩個來自廣東的品牌「百果園」和「Urban Revivo」都是快速崛起的新星，在財務和營銷方面均有良好的表現。他們的經歷闡釋了如何順應新零售趨勢，以及利用大數據重構供應鏈，更好地挖掘新興商機和優化品牌體驗的設計。

雖然根據這些案例提供的信息未必足以詳盡地瞭解大灣區市場和當地消費者的購買行為，但相信六個品牌的品牌創建和管理心得可作為香港品牌發展的標桿；特別是它們如何順應和駕馭大灣區市場的「瞬變」而實現品牌和業務增長的經驗，極具啟發意義。

對香港品牌的啟示

在對案例研究參與企業的品牌推廣策略和經驗進行總結和分析的基礎上，研究團隊提煉出一系列大灣區品牌智謀與攻略，其要點可概括於以下三方面：

1. 駕馭市場環境轉變

- 所有參與案例研究的公司均認同，粵港澳大灣區在過去幾年日新月異，當前已進化成為一個充滿活力、繁榮而前景可期的大市場。這個區域市場的發展的主要驅動力包括信息技術的進步、大數據在企業決策與客戶互動中日益普及使用、電子商務生態系統的改變、本土品牌對直播等創新行銷技術的廣泛採用、線上和線下全渠道營銷的整合、以及「Z 世代」的影響力上升等。在這些因素的合力作用下，大灣區居民在品牌學習、品牌購買以及消費行為上

發生了顯著變化。

- 由於上述林林總總的變化，對許多香港品牌和企業管理層而言，大灣區市場變得越發陌生。香港企業若有意在大灣區建立和推廣自己的品牌，其當務之急是應投入資源進行相關的市場研究，同時要提升對市場的感知能力，以及更充分地認識新零售的複雜性及其對消費者購買行為的深層次影響。

2. 品牌經營戰略

- 今時今日，大灣區的內地消費者對香港品牌已非盲目地追捧；有見及此，港商和企業管理人員都須改變管理思維甚至是對公司的商業模式改弦更張。例如，企業或有必要調整其運作模式以迎合全渠道營銷的新趨勢。過往許多的業務流程模型或系統被視為一種封閉型體系，以便協助控制運營成本和提高生產效率。相反，有效利用大數據的前提則是要做到與人共享。正如「卓悅」的案例所揭示的，企業若要實施大數據策略以支援品牌創建活動，其本身的資訊系統必須具備信息共享的特點，才有可能與大數據庫進行對接和整合。

再如，消費者不再簡單地以交易過程中的消費體驗來評價品牌體驗，消費前後的體驗也可能起到關鍵作用；這就要求企業在大灣區必須採取全方位的策略來建立和管理品牌。

- 由於大灣區的內地消費者仍會給予知名品牌產品一定的溢價，香港企業應考慮投資於品牌建設，以確保在大灣區市場的業務能保持長遠而持續的增長。
- 隨著「Z 世代」的崛起、中產階層的迅速壯大，以及新冠疫情和數碼化對消費者的需求與購買行為帶來衝擊，大灣區許多產品的市場結構發生了變化。香港品牌應重新審視他們的市場細分策略，亦步亦趨地追隨大灣區消費市場的演變；在此過程中，企業才能認清形勢，準確地判斷是否有需要重新定義自己品牌的目標市場，或者重新劃定出新的目標市場。

3. 管理要義

- 如何提升香港品牌在大灣區市場的競爭力和持續增長能力，是港商亟需關注的問題。這要求香港品牌商應努力掌握新的管理和分析技能，以提升品牌管理能力和對大灣區市場的認知。
- 消費者和市場的數據已成為具戰略意義的無形資產。為了有效利用和管理大數據，香港公司可向內地的本土品牌學習，開發自己專屬的私域流量渠道，

而不應單純地依靠公域流量。此外，與當地公司建立戰略合作夥伴關係也是一種有效的方法，更可能對提升業績產生立竿見影之效。

- 必須承認，香港品牌對於大灣區消費者的「叫座力」已不如前。所幸的是，「品牌大灣區」計劃第一階段的消費者問卷調查和本階段的案例研究結果均顯示，大灣區消費者依然認同香港品牌的眾多優點，特別是質量好、誠信佳、安全可靠和設計優良等特質。故此，香港品牌營運商應將這些正面的價值特質納入其廣告宣傳信息之中，強調自己的「香港品牌」身份，以提升品牌的形象和在市場上的可辨識度。
- 受新冠疫情影響，內地消費者對公共衛生、企業社會責任和可持續發展等更為關注。香港品牌應密切關注這些變化趨勢並善加利用，透過引入相關元素來豐富品牌體驗和支撐品牌的推廣活動。
- 「感受經濟」和「寵物經濟」日益成為大灣區本地經濟的重要組成部分，而「人、貨、場」是構建「感受經濟」的核心支柱。香港品牌在設計產品組合和品牌體驗時應更具創新性和創造力，以培養消費者對品牌的喜愛度，並推動其將品牌偏好轉化為實實在在的消費。

Executive Summary

Background

While the global economy, which has been plagued by the lingering COVID-19 epidemic, is gradually recovering, China has strode forward by a year-on-year real GDP growth of 8.1% in 2021, far ahead of other major economies. The Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area (GBA) continues to serve as the main driving force of the Mainland economy. The local economy in the region has regained its growth momentum, resulting in impressive increase in purchasing power and the unleashing of high demands for consumer goods and services.

In order to assist Hong Kong industries to ride on the growth of GBA, the Hong Kong Brand Development Council (the BDC) and the Chinese Manufacturers' Association of Hong Kong (the CMA) have joined hands in implementing a large-scale brand promotion and research project namely "Organising 'Hong Kong · IN · Brand Greater Bay' serial activities to promote Hong Kong brands' collective image" (Brand Greater Bay Project), under the sponsorship of the Trade and Industrial Organisation Support Fund of Trade and Industry Department, HKSAR Government. Through a series of brand image-building, promotion and consumer engagement activities supplemented by multi-location, multi-dimensional market research and business strategy profiling, the Project aims to provide a holistic platform to support Hong Kong companies aspiring to "deep plow" the domestic market, especially helping them to keep abreast of the rapidly-changing consumption culture in the Greater Bay Area.

As a major deliverable of the Project, the BDC and the CMA commissioned a professional research team to conduct case study analysis on several Hong Kong and Guangdong brands with substantial operation in the GBA, in an attempt to analyse and document their real-life experience in developing domestic sales and building brands in the regional market. By placing emphasis on the overview of the current market environment, trends of technological

development, as well as business models and promotion strategies of interviewed companies, this study has made particular efforts to establish role models and conceptualise their success factors as well as practical know-how pertinent to Greater Bay Area; and insightful suggestions have been put forward for Hong Kong companies' reference, which particularly shed light on the effective strategies to enter the market and promote brands in the GBA.

Case Studies

The present study is qualitative in nature. The research team adopted a case study approach to analysing brand management experience of six brands, four from Hong Kong and two from Guangdong province, including:

- "Bonjour" , cosmetics retailer brand (Bonjour Holdings Ltd)
- "Lexington" , daily supplies brand (Lexington Ltd)
- "Blesscuit" , biscuit brand (Blesscuit Ltd)
- "百果園" , fruit market brand (Shenzhen Pagoda Industrial Group Corporation Ltd)
- "SAGA" , watch brand (Dailywin Watch Co Ltd)
- "Urban Revivo" , fashion brand (UR Ltd)

Bonjour is a mature brand. Its experience illustrates how to cope with unexpected challenges created by disruptive changes in the retail sector and the outbreak of the epidemic. Instead of responding reactively, Bonjour has embraced a breakthrough vision and changed its *modus operandi* to turn the challenges to new business opportunities, which ensures sustainable growth of the Brand. Blesscuit is a small company that adopts a market niche strategy. Its brand-building experience in Guangzhou discloses the difficulties that SMEs commonly encountered. The story of SAGA alerts many OEMs the issues that they will encounter when deciding to develop their own brands and the need of changing the production-oriented mindset to a customer-oriented one.

The most important lesson we can learn from "Lexington" is the need of investing in organisational learning capability to update the firm' s knowledge of China market. How to modify the brand' s business model to access to the

resources of local business partners and/or consultants is also of critical importance to successful promotion of a Hong Kong brand in Greater Bay Area.

Finally, the two brands from Guangdong “百果園” and “Urban Revivo” are rising stars and have been performing well in terms of both financial and marketing measures. Their experiences reveal how to ride on the new retail trend and use big data to restructure supply chain, explore emerging business opportunities, and design brand experience.

This Study has no intention to provide a granular understanding of the market and local consumers’ buying behaviour based on the information given by these firms interviewed. However, the Research Team firmly believe the brand building and management experience of these six brands in Greater Bay Area can be benchmarked by Hong Kong based brands; in particular, the experience of how to capitalise the emerging changes in the Greater Bay Area to grow brands and business.

Brand Wisdoms

All in all, the strategic and management insights derived from the brand promotion and management experience of these brands can be summarised under three categories:

1. Significant Changes in the Market Environment

- All participant companies agreed that the Greater Bay market was full of vicissitudes in the past few years. The market can be best described as dynamic, tumultuous, and promising. Major drivers of the market include advances in IT technology, increased use of big data for decision making and interactions with customers, changes in the landscape of e-commerce ecosystem, adoption of innovative marketing techniques like live streaming by local brands, seamless integration of online and offline channels, and the increasing influences of Z-generation. All these have concomitantly led to significant changes in consumers’ brand learning, brand buying, and consumption behaviour.

- Given the aforesaid changes, the GBA market has become a *terra incognita* to many Hong Kong brand owners and managers. It is mandatory for those who anticipate to develop and promote their brands in the Bay area to invest in market research and improve their market sensing capability, enhancing their knowledge of the complexity of New Retail Economy and their impact on buying behaviour of consumer goods.

2. Strategic Insights

- Today, local consumers there do not respond to Hong Kong brands in an ecstatic manner. Hong Kong business owners and managers have to change their management mindset and even business models. For instance, firms may modify business models to incorporate omni channels. In the past, many business process models/systems could be considered as a close system that helped control operation cost and improve productivity. In contrast, the pre-requisite of effective use of big data is sharing. If firms want to craft a strategy to integrate its information system with big data pools to support brand-building activities, they must understand that such a system should be an open system characterised by information sharing features, as evidenced in the case of “Bonjour” .

Furthermore, consumers are no longer simply base on consumption experience to evaluate brand experience. Pre-consumption and post-consumption experience may also play a key role. This requires brands to adopt a holistic brand management approach to developing and managing brands in the Greater Bay Area.

- As local consumers still associate certain premium benefits with established brands, firms should consider investing in building brands to ensure sustainable growth of their business in the GBA market.
- The rise of Z-generation, rapid expansion of middle class, and influences of the pandemic and digitisation on consumer needs and buying behaviour have led to changes in market structure of various product

markets. Brands should re-examine their segmentation approaches to track the evolution of the consumer market in the Greater Bay Area. This will enable the brand to understand the need of re-defining its target market and/or to identify new target market(s).

3. Management Imperatives

- How to enhance the competitiveness of Hong Kong brands to compete and grow in Greater Bay Area is a compelling issue to brand owners. This requires Hong Kong brand owners to acquire new management and analytical skills and improve brand management capabilities and knowledge of the GBA market.
- Consumer and market data has become an intangible asset of strategic importance. To effectively use and manage big data, Hong Kong companies should not rely on public traffic channels solely; they should learn from GBA' s local brands to develop private traffic channels. Perhaps forming strategic partnership with local companies could be a solution good for instant impact on performance.
- One must admit that Hong Kong brands are no longer coveted by consumers in the Greater Bay Area. Luckily, the findings from consumer survey in the first phase of “Brand Greater Bay Project” and the case study results in the current phase reveal that Hong Kong brands are still perceived to have certain pedigree attributes like reliable quality, trustworthiness, integrity, and good design by the GBA consumers. Hong Kong brand owners should incorporate these values in their advertising messages to strengthen the identity and image of their brands.
- As affected by the pandemic, consumers in the Mainland China are nowadays more consciousness of public health, corporate social responsibility, and environmental sustainability. Hong Kong brand owners are encouraged to closely monitor these changes and incorporate the related elements to enrich brand experience to support

the promotion of their brands.

- “Feeling Economy” and “Pet Economy” have increasingly become integral part of GBA’ s local economy. “People, Product, and Place” are still the central pillars of Feeling Economy. As such, Hong Kong brand owners should be more innovative and creative when designing the product portfolio and brand experience to cultivate brand preference and nudge consumers toward consumption.

| 目錄 | 頁數 |
|----------------------------|----|
| 第一章：研究背景 | |
| 研究背景..... | 1 |
| 第二章：變化篇 | |
| 2.1 持續增長的大灣區市場..... | 3 |
| 2.2 市場特點..... | 4 |
| 2.2.1 中心城市的虹吸效應減弱..... | 4 |
| 2.2.2 地方政府助力企業發展..... | 4 |
| 2.2.3 國潮文化的興起..... | 5 |
| 2.2.4 中國社交媒體的新生態..... | 5 |
| 2.3 企業行為特點..... | 7 |
| 2.3.1 大數據的應用範圍更加廣泛..... | 7 |
| 2.3.2 創新型營銷技術湧現..... | 7 |
| 2.3.3 強化品牌識別和品牌形象..... | 8 |
| 2.3.4 顧客-產品-場景-時間..... | 8 |
| 2.3.5 全渠道設計更為精準化..... | 8 |
| 2.3.6 提防線上銷售陷阱..... | 9 |
| 2.3.7 企業日漸瞭解大數據的管理思維..... | 9 |
| 2.4 消費者品牌購買及消費行為的變化..... | 10 |
| 2.4.1 Z世代：個性化及善變的顧客群體..... | 10 |
| 2.4.2 疫情對於消費者購買行為的影響..... | 11 |
| 2.4.3 消費者更加理性..... | 11 |
| 2.4.4 IP 和愛寵文化的興起..... | 11 |
| 2.4.5 「懶人經濟」勢頭迅猛..... | 12 |
| 2.4.6 「感受經濟」漸抬頭..... | 13 |
| 第三章：品牌戰略和管理經驗篇 | |
| 3.1 案例研究的選題..... | 14 |
| 3.2 案例一：卓悅 Bonjour..... | 15 |
| 3.2.1 公司背景..... | 15 |

| | | |
|------------|--------------------------------|-----------|
| 3.2.2 | 品牌重新定位：科技和消費體驗 | 15 |
| 3.2.3 | 宣傳管道：KOL 直播和媒體推廣..... | 16 |
| 3.2.4 | 技術夥伴的價值..... | 17 |
| 3.2.5 | 對大灣區市場機遇的看法..... | 17 |
| 3.2.6 | 品牌管理啟示..... | 17 |
| 3.3 | 案例二：誠信行 Lexington | 18 |
| 3.3.1 | 公司背景..... | 18 |
| 3.3.2 | 品牌運營之路..... | 18 |
| 3.3.3 | 產品設計植入環保理念..... | 19 |
| 3.3.4 | 聘用營銷代理商..... | 19 |
| 3.3.5 | 雙軌制媒體推廣..... | 20 |
| 3.3.6 | 宣傳管道：借力社會活動..... | 20 |
| 3.3.7 | 對大灣區市場機遇的看法..... | 21 |
| 3.3.8 | 品牌管理啟示..... | 21 |
| 3.4 | 案例三：祝奇餅 Blesscuit..... | 22 |
| 3.4.1 | 公司背景..... | 22 |
| 3.4.2 | 品牌推廣策略..... | 22 |
| 3.4.3 | 宣傳管道：多方面嘗試..... | 23 |
| 3.4.4 | 品牌的逆境奮鬥..... | 24 |
| 3.4.5 | 品牌管理啟示 | 25 |
| 3.5 | 案例四：百果園..... | 26 |
| 3.5.1 | 品牌介紹..... | 26 |
| 3.5.2 | 品牌定位..... | 26 |
| 3.5.3 | 具象化、可觸化的品牌推廣策略..... | 26 |
| 3.5.4 | 線上線下聯動的宣傳渠道..... | 27 |
| 3.5.5 | 品牌管理啟示..... | 28 |
| 3.6 | 案例五：世家 SAGA..... | 29 |
| 3.6.1 | 品牌介紹..... | 29 |
| 3.6.2 | 規劃未來發展方向..... | 29 |
| 3.6.3 | 整合宣傳策略..... | 30 |
| 3.6.4 | 對大灣區市場機遇的看法..... | 30 |
| 3.6.5 | 品牌管理啟示..... | 32 |
| 3.7 | 案例六：Urban Revivo..... | 33 |

| | | |
|-------|------------------|----|
| 3.7.1 | 品牌介紹..... | 33 |
| 3.7.2 | 品牌發展之路..... | 33 |
| 3.7.3 | 鋪設零售網絡..... | 33 |
| 3.7.4 | 宣傳管道..... | 34 |
| 3.7.5 | 員工培訓線上化..... | 34 |
| 3.7.6 | 大數據應用..... | 34 |
| 3.7.7 | 認識消費新世代..... | 35 |
| 3.7.8 | 對大灣區市場機遇的看法..... | 35 |
| 3.7.9 | 品牌管理啟示..... | 36 |

第四章：品牌智謀與品牌能力篇

| | | |
|-------|-------------------|----|
| 4.1 | 品牌智謀..... | 37 |
| 4.1.1 | 精準的市場細分策略..... | 37 |
| 4.1.2 | 品牌體驗策略..... | 37 |
| 4.1.3 | 香港來源地策略..... | 37 |
| 4.1.4 | 合理佈局全渠道策略..... | 38 |
| 4.1.5 | 融入國內品牌生態圈的策略..... | 38 |
| 4.1.6 | 戰略夥伴策略..... | 38 |
| 4.1.7 | 社會責任策略..... | 38 |
| 4.1.8 | 提升企業的組織敏捷性..... | 39 |
| 4.2 | 品牌能力..... | 39 |
| 4.2.1 | 組建品牌體驗管理團隊..... | 39 |
| 4.2.2 | 留意零售業態新趨勢..... | 40 |
| 4.2.3 | 重視並投資於市場調查..... | 41 |
| 4.2.4 | 建立鮮明一致的品牌形象..... | 41 |
| 4.2.5 | 善用大數據..... | 42 |
| 4.2.6 | 整合全渠道..... | 43 |
| 4.2.7 | 借力「外腦」..... | 43 |

附件

| | | |
|-----|--------------------------|----|
| 附件一 | ：國內大數據及電商發展的熱門小知識..... | 44 |
| 附件二 | ：鳴謝..... | 48 |
| 附件三 | ：「香港·進·品牌大灣區」系列活動簡介..... | 49 |

第一章 研究背景

國家實施「一帶一路」倡議和粵港澳大灣區發展戰略，為香港企業向大灣區乃至內地推廣品牌提供了歷史性機遇。市場研究機構預測，到 2030 年大灣區的 GDP 將增長 3 倍；香港作為大灣區的重要組成部分，有其銜接內陸與海外的歷史積澱，更是國際企業進入中國市場的門戶以及拓展東亞業務的理想平台。

隨著「粵港澳大灣區發展規劃綱要」的推行，大灣區的經濟、社會發展和區域市場一體化的進程邁上了新台階，區內消費潛力進一步釋放，湧現出巨大商機。與此同時，數碼科技迅猛發展、社交媒體和新零售方興未艾、商業形態更新換代，加上新冠肺炎疫情的衝擊以及區域內社會政經環境的變化，正促使大灣區的消費文化和消費者行為發生深層次改變。對香港企業來說，看似熟悉的大灣區市場變得愈來愈見陌生。

為配合香港品牌在內地積極擴展內銷版圖的趨勢和需求，香港品牌發展局與香港中華廠商聯合會在香港特別行政區政府工業貿易署「工商機構支援基金」的資助下推出一項名為「『香港·進·品牌大灣區』系列活動以提升香港品牌的集體形象」的大型推廣和研究計劃。該計劃倡議「品牌大灣區」的遠景，圍繞促進香港品牌「走進」大灣區和推動品牌升級「進步」兩個主軸，透過一系列面向整個大灣區、多站式的品牌形象塑造、推廣與消費者參與活動，同時配合多地點、多維度的市場探知與策略研習，為香港品牌深耕區域市場構建支援平台；在協助香港企業把握區域消費文化的發展趨勢、提升香港品牌的集體形象和市場影響力的同時，亦強化大灣區的消費者以及業界對香港品牌文化的認同感，宣揚香港品牌作為一項優勢資源對大灣區邁向高品質發展的特殊作用。

「品牌大灣區」項目於 2020 年 5 月 1 日啟動，主要活動包括舉辦「廣東站」和「澳門站」品牌展示、互動體驗營、舞台節目，建立香港原創品牌認定標準和「香港品牌名冊」登記制度，以及推展企業範例研究、消費者問卷調查、商務考察、企業培訓工作坊和經驗分享會等活動。

作為計劃的重點活動之一，主辦機構委託由法國里昂商學院陸定光教授率領的香港理工大學研究團隊，於 2021 年年中對多個進入大灣區的香港品牌營運商進行訪問

及案例研究；從灣區的整體市場概覽、科技趨勢以及企業的經營模式和品牌推廣策略等視角，總結港商進駐大灣區的經驗，並透視及分析他們對內地市場的認知、態度及其變化趨勢，冀望為香港企業開拓大灣區市場以及制訂品牌發展策略提供第一手資訊和具有洞察力的參考建議。

企業的品牌戰略和營運案例研究亦與前期研究團隊在大灣區十個城市進行的消費者研究（研究結果輯錄於《粵港澳大灣區消費者對香港品牌的態度及購買行為調查報告》）互為印證和補足，分別從企業及消費者、定性與定量的角度，雙管齊下地深入探討大灣區市場的特點和趨勢、消費者消費行為的變化以及對內地及香港品牌發展與推廣策略的影響。

案例研究涵蓋的企業除了四個香港的品牌之外，亦包括兩個廣東的本土品牌；根據六個案例近年在大灣區創建和發展品牌的經驗，運用對照比較，分析不同類型品牌的創建與發展戰略、推廣模式和營運管理特點，並透視市場變化對品牌成長帶來的影響以及他們在推廣策略上的應對之道和效果，在此基礎上提煉和總結出具有參考價值的品牌智慧。

同時，案例分析報告還結合 2020 年大灣區消費者調查的數據，跟進大灣區消費者品牌購買行為的變化和特點，特別是對新冠疫情下的消費者行為變化作了更深入的描述。鑑於全渠道電子及社交媒體的影響日漸增大，報告還對國內市場的數碼渠道和社交媒體的生態圈的演進和最新狀況進行詳細的補充，探討它們對國內品牌推廣活動的影響及其最新趨勢，並比較了國內本土企業、香港品牌面對此等新變化時行為改變的差異，以及對近年大灣區和國內市場常見的品牌市場應變行為進行剖析。

據此，本案例報告將分為三大部分：變化篇、經驗篇及品牌智謀與能力篇。粵港澳大灣區市場可謂「萋萋滿地蘆芽短，正是河豚欲上時」，希望報告能對進軍大灣區市場的香港品牌帶來啟示。

第二章 變化篇

2.1 持續增長的大灣區市場

2021 年，飽受新冠疫情困擾的全球經濟逐步復蘇；而眾多國家中又屬中國的增長力度最為強勁。2021 年前三季，中國的 GDP 增長 9.8%；雖然經濟第四季將受國外的變種新冠病毒拖累及國內服務業消費需求放緩影響而減慢至 4%，但全年 GDP 增長率仍然傲視全球，高達 8.1%。

受惠於經濟復蘇，2021 年前三季度中國居民的人均可支配收入為人民幣 22,157 元，城鎮及農村居民人均可支配收入分別為人民幣 32,417 元和 1,962 元。目前內地中等收入群體人數約為 4 億人；在中央政府的刺激內需政策的鼓勵下，前三季度全國居民人均消費支出為 17,275 元，比上年同期上升 15.8%，城鎮居民人均消費為 21,981 元，遠超農村居民的人民幣 11,179 元。

從全國居民消費支出結構來分析，文化娛樂消費的升幅 46.3%最大，醫療保健及衣著也分別上升 16.4%及 18.2%，凸顯中國消費者追求生活品質的趨勢，未來五至十年上述產品及服務市場充滿商機。

粵港澳大灣區的廣東省 2021 年前三季 GDP 同比增速為 9.7%，與全國的增長率大致持平。全省城鎮居民人均支配收入則錄得高於全國平均水準的人民幣 43,592 元，比上年同期上升 11%；全省城鎮居民人均生活消費支出 27,105 元，亦高於全國水準，並錄得同比增長 11.7%。大灣區市場仍是一個極富潛力市場，值得香港企業思考如何利用品牌作為競爭手段，在這個市場的持續增長中分一杯羹。

日漸富裕且密集分布的消費者令大灣區的市場前景可期。然而，與中國整體市場一樣，大灣區市場在過去幾年日新月異；加之受惠於有利的社會經濟政策以及市場更具廣度和深度的開放，灣區市場的變化更大、更加「瞬移」。研究團隊在 2021 年 6 月發表的《粵港澳大灣區消費者對香港品牌的態度及購買行為調查報告》中已詳述大灣區市場及當地消費者購買和消費習慣近年來的顯著變化，當中不少述及的趨勢近期進一步深化和複雜化，對消費者的產品信息搜集行為及品牌消費行為更具衝擊力；一些嶄露頭角的新趨勢更是不容忽視。香港企業必須留意和妥善應對此等新變化、新發展，以免在進入大灣區市場陷入「欲渡黃河冰塞川，將欲太行雪滿山」的困境。

具體而言，2019 至 2021 年大灣區市場的主要變化可從市場特點、企業行為特點及消費者行為三大層面進行分析。

2.2 市場特點

2.2.1 中心城市的虹吸效應減弱

建立多個超級城市群是在國家發展的戰略之一，高鐵及城市圈內的城際輕軌交通的興建有助於促進此戰略的推行。大灣區自身就是一超級城市群(Mega City Cluster)，除了廣州及深圳的常住人口逾一千五百萬之外，東莞及佛山人口約一千萬，人口在五百萬左右者則包括惠州、江門、中山、肇慶等；香港的常住人口亦約八百萬。過去大灣區的消費者喜在週末或節假日前往中、高檔商場密集在香港、深圳及廣州購物；但在新冠疫情歷久難以消褪、隔離政策持續的背景之下，大灣區的內地和澳門消費者已接近兩年難以赴港購物。

同時，東莞、珠海、佛山、惠州、中山近兩三年的新型社區紛紛建立起多配套、具格局的現代化中高檔商場；而不少房地產開發商採用大數據和智能社區的規劃，商場內各種類型的商戶和場景按社區住戶的需求而進行物色和劃定，有助於更好地解決居民大部分的購物需求，導致流往廣州、深圳、香港購物居民人次和頻率減少。各大、中城市的本土化商場競爭力提高，對商場內各店鋪的氛圍及設計提出了更高要求，同時競爭亦更形劇烈，導致推廣品牌的渠道成本亦趨上升。

2.2.2 地方政府助力企業發展

大灣區各城市的經濟發展路徑和產業重點各有差異，地方政府為本土企業提供的優惠政策不一而足；既有補貼、亦有獎勵，有的側重於創新活動，有的旨在鼓勵品牌創建，有的力求促進數字化轉型，有的重在催化文創品牌，還有的則著眼於推動服務性製造。這些政策對提升大灣區本土企業的品牌競爭力大有裨益；但香港企業大多未能掌握此等優惠措施的內容、申請資格和程序，未能借此「東風」來助力自己在大灣區的品牌發展。未來，港商應關注各地政府的政策，特別是留意其中部分優惠可能因應大灣區的經濟及社會發展，通過不同方式逐步開放予港商。

2.2.3 國潮文化的興起

隨著中國經濟實力的增長及其在國際政治舞台上影響力的上升，國人自信心增強，對中國文化的興趣顯著提升；中央亦希望乘勢在國際上多介紹中國文化，潛移默化地提升外界對中國的印象和瞭解。這種氛圍進一步帶動了國潮文化的興起，不少國內的 B2B 及 B2C 品牌利用國潮文化為品牌加持，拉近與中國顧客和消費者的情緒連繫。港人對中國歷史文化及各地風景文物的認識較為不足，香港企業在應用國潮文化進行品牌推廣的運作上難免「輸蝕」，甚至會成為一項競爭優勢的「短板」。

2.2.4 中國社交媒體的新生態

中國社交媒體生態系統呈跳躍式發展，更加變化多端。相對而言，傳統的社交電商是讓用戶與產品之間通過單一平台傳遞信息並達成瞭解、互動、銷售及服務等目的，這種途徑（圖 1）正被逐漸精細化的電商平台「搶道」（圖 2），促使各大電商平台開始提供不同類型的業務和個性化服務，例如文本形式、視頻式、社交類、購買類信息等。單一平台「爆炸式」的用戶擁堵被不同類型的平台按上架的不同的決策需求進行分流；在零售方面，員工可以利用 APP 直接經營屬於自己的客群，與顧客直接打交道，而包括支付機構在內的社交媒體和電商平台亦日趨複雜化。

傳統中國社交電商平台

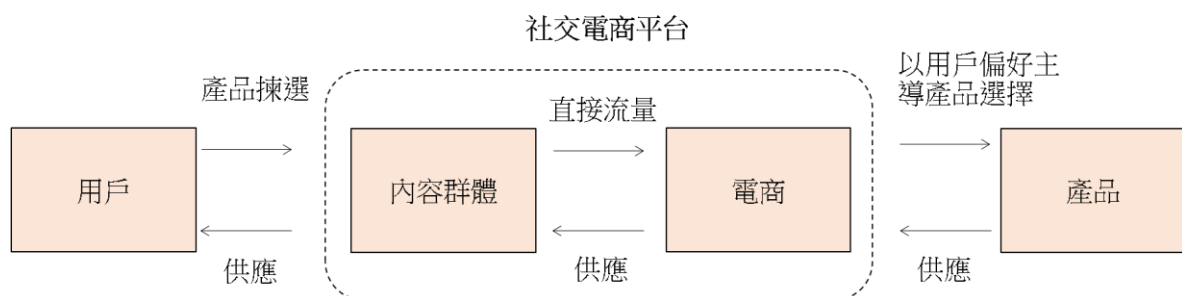


圖 1：傳統中國社交電商平台的運作模式

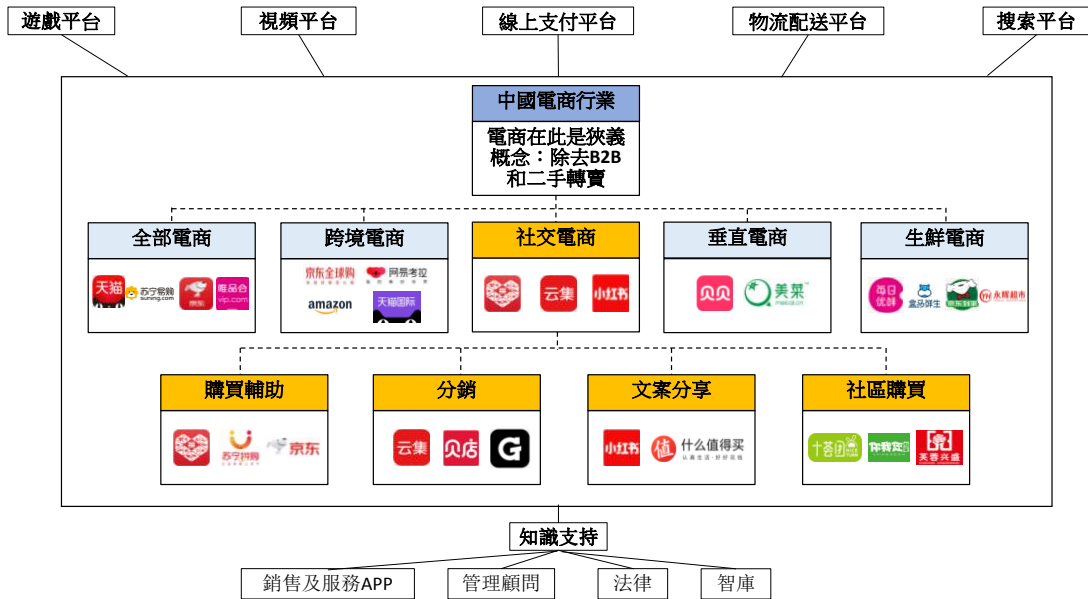


圖 2：中國電商社交新生態系統

更值得香港企業關注的是「生態系統品牌戰略」的發展趨勢。生態系統品牌和生態電商平台的發展，逐步威脅單一平台的業務和競爭力。生態系統品牌或生態品牌是某些行業內的領導品牌與行業內以至跨行業的供應商、中介及服務商等組建聯盟，共用數據，進行整合；這一系統化的結構有助於各參與公司站在更高的層面上，作出更適合企業生存和長遠發展的決策，更有效地洞察先機，以預測和把握市場及客戶的需求變化、對品牌的新期望，並且減低成本和做出更迅速的應變行動。例如，細小的化妝品零售商共用大平台；家電行業的結盟公司在同一平台共享數據和更緊密地合作，讓價值鏈的運作更符合成本效益，甚至帶動產品的創新和功能再細化，讓顧客獲得更好的品牌體驗。

物聯網時代下的數據大爆炸和萬物互聯正引發場景式體驗經濟，加上個性化社群經濟以及共享經濟等商業模式的出現，成為催生生態系統品牌戰略的原動力。內地企業以社交媒體生態系統支持品牌推廣的「玩法」值得港商留意。

本報告的案例之一「卓悅」當前的運營模式頗為接近打造生態品牌；該公司透過構建「卓悅全球購 (Bonjour Global)」、「卓悅海淘」等電商平台，為其他香港企業擔當搭建平台的先驅和電商探路者。「卓悅」也透過平台掌握大量消費者或者供應

商的數據，加以分析來輔助產品的開發和遴選決策；有關信息更可以在平台共享，有助於化妝品生產商及中小型品牌掌握市場變化和尋求、觸達新客戶。

2.3 企業行為特點

2.3.1 大數據的應用範圍更加廣泛

不少國內企業近年將大數據分析應用在供應鏈、物流和生產管理上，以提升營運效率為主要目標。隨著各大電商紛紛組織自己的購物節日和顧客參與、促銷活動，愈來愈多本土品牌和國際品牌推出於網上和移動平台使用的銷售 APP；加上出於對私域流量的追求，很多企業開始透過大數據瞭解目標顧客以及新顧客的個性化需求，以量體裁衣地設計新產品、服務、事件營銷及各種促銷活動。一些科研公司亦提供大數據軟件和服務，讓電商平台的數據可直接導入到企業的數據庫中。

如何更具效率和更有創意地收集數據，將公域流量轉化為私域流量，並利用數據設計、管理和豐富品牌體驗，已成為在大灣區以至在國內推廣品牌必須考慮的重要議題。

2.3.2 創新型營銷技術湧現

國內很多平台和商場突破傳統的推廣方式，開始採取具創意及娛樂性的手段促銷和宣傳品牌，例如平台推出的購物節以及商場與 IP 合作的場景消費、「打卡位」和聯名活動等。

天貓購物平台的「雙十一」促銷活動是一個典型的例子。亦有大型商場在特定區域引入「樂高」或者「漫威」的角色，將電影或玩具主角出現的具娛樂性的場景往線下延伸，將商場變為場景模式，並加入更多互動、具娛樂性的元素，以增加消費者的品牌體驗；這樣既豐富了「打卡文化」，亦為商場帶來季節性變化，以類似「時令菜」的風格來吸引消費者回頭惠顧。

此類做法亦反映商場洞察到消費者對產品的需求已從功能層面上升到情感層面，並透過以引起情感共鳴或者與消費者共創美好回憶等為理念的操作手段，取代單純提供經濟及功能價值的傳統促銷方式。

2.3.3 強化品牌識別和品牌形象

國內企業越來越注重對品牌識別 (Brand Identity) 的投資和品牌形象的強化。品牌為了適應新世代消費者的需求而開始為自己立下「人設」和「自定義」標籤，用具體而獨特或有特殊含義的元素（例如顏色、樣式、國潮文化等）來打造自己的品牌形象，並貫穿於整體消費流程，令消費者能夠藉著有關元素迅速、便捷地辨識品牌。

2.3.4 顧客-產品-場景-時間

受新冠肺炎疫情影響，中國消費者待在家中消費的時間大幅增多。對品牌管理者而言，如何讓消費者在固定的空間消費卻又能得到多樣化氛圍中的消費體驗，是一項考驗創意、「鬥智鬥巧」的挑戰。場景戰略的重要性正在上升；愈來愈多的國內品牌認為品牌體驗應建基於四個核心元素，即顧客、產品、場景和時間。企業可借助大數據將這四大品牌體驗的構成元素包裝、整合，成為一個整體性的、能夠讓顧客感受到品牌承諾價值的體驗。

生活方式的改變也促使不同族群消費者的場景需求更趨多元化。例如，運動健身成為流行的生活方式，有見於運動鞋市場規模因而迅速擴大，不少快消品牌順勢推出運動鞋服專用清潔產品；一些清潔用品品牌配合當前旅行或出差人士的偏好，推出小巧便捷的旅行裝，以及面向有寵家庭的寵物除菌、消毒和清潔產品等。

此外，在新的時代背景下，社會各界對環保和持續發展的重視程度上升，品牌的持續發展內容已延伸至包含滿足 ESG（環境保護、企業社會責任和企業管治）方面的標準。這些新的發展維度勢必影響國內消費者對消費體驗的要求，不論香港還是內地的品牌均須及時跟進。

2.3.5 全渠道設計更為精準化

線下渠道亦順應消費趨勢的改變而全面轉型；大賣場發展放緩，但配合社區生活需求的便利店、精品超市、專營店等「小而美」的商店則發展迅速。在此趨勢下，大店被迫拓展網上銷售和聯手線上商城，小店則更著重在線下店鋪的吸引力上做大文章。

同時，線上消費渠道亦發生裂變，電商逐步分化；電商平台從「兩強爭霸」變為「諸侯割據」，促使消費分級、消費細化和消費個性化。各級城市的不同層級人群對於電商平台的選擇偏好有所差異。相對而言，平台分銷、社區拼團、母嬰社群、內容社群、KOL 社群等遍佈一至四線城市；年輕女性更傾向 KOL 社群，白領女性更關注內容社群，而平台分銷、母嬰社群和社區拼團獲得更多中年層段的人士追捧，微商渠道和平台拼團則集中在三、四線甚至是更低線的城鎮，分別面向中青年女性和中老年人群。值得注意的是，切中多元人群需求的社交電商應運崛起，帶動集體式消費和購買(Collective Consumption)大行其道；在內地進行品牌推廣亦要從個人消費模式換位思考，追隨「集體消費」模式運營的潮流。

另一方面，愈來愈多的企業採取直播電商與社交電商、傳統電商等渠道交互的方式推廣品牌，視頻營銷(Video Marketing)對品牌的感知以及購買動機和行為的影響更加不容忽視。其中抖音及快手作為消費者基數巨大的平台，以一、二線城市的年輕用戶為客群的主要組成部分。商家既可以通過商品小視頻和直播去影響消費者，亦可以從中洞察消費趨勢來助力研發新產品，並透過入駐抖音、快手等平台取得新的增長和拓寬「攬客」的機會。

2.3.6 提防線上銷售陷阱

網絡銷售「快」時代導致國內不少企業片面追逐快轉化率，對銷售的追求反而高於品牌創建。從 2018 到 2020 這三年的「雙 11」、「雙 12」平台購物節的數據來看，每年的前十大年度銷售品牌促銷手段層出不窮，但其背後亦影射出不少「爆品」只是曇花一現，對品牌的營運和持續發展的真實貢獻比例嚴重失衡，導致品牌無法長久發展甚至驟然泯滅。這值得香港品牌思考和借鑑，企業應避免過分追求「重量不重質」的粗放型增長而掉進線上銷售陷阱。

2.3.7 企業日漸瞭解大數據的管理思維

現行的大數據科技應用主要有兩種模式：第一種是「ABC」，即人工智能(AI)、大數據(Big Data)、雲計算(Cloud) 三者共融，在項目實施之前，對數據的收集和分析是必備的步驟；第二種是運用「企業資源規劃系統」(ERP)和「商業流程設計」(Business Process Engineering) 組建每一公司獨有的資訊系統(Information

System)。與「ABC」科技不同的是，信息系統是一種封閉的系統，運行過程中程序性及系統性極強，需要按既定流程運行，重視整體的可控性和可管理性，藉此降低營運成本和提升效率。

「ABC」在大數據時代下屬開放性平台，數據可共用，同時將關注的重心從管理控制轉移到利用數據作決策和輔助開發新業務，即運用龐大的數據體系來做出合適的決策。本報告案例之一的「百果園」已逐步摸索和掌握大數據運用的相關能力，透過數據分析重新設計供應鏈和平台，藉此知悉社區文化對蔬菜供應的新要求以及客戶群對產品的具體需求，從而做到重點宣傳、精準投放和及時開發新產品、新業務。

2.4 消費者品牌購買及消費行為的變化

2.4.1 Z 世代：個性化及善變的顧客群體

在國內，雖然女性消費者在消費者的各個年齡層均佔據主導地位，但男性消費者重要性正逐步上升。同時，90 後與 00 後佔據整體消費者近七成，他們有樂於嘗新的消費心理，甚至有願意為新產品「一擲千金」的特點。此外，漸漸成為主力消費群體的 Z 世代已經越來越引起各路商家的關注。

按京東的分析，中國的「Z 世代」人群（即 1995-2009 年之間出生的群體）現有約 2.6 億人，他們成長於信息時代，經歷沙士、禽流感以及新冠疫情的衝擊，對環境及健康的要求高，追求獨特而又極具個性的身份標籤；故此，產品的功能屬性已不是支配「Z 世代」選購商品決策的核心動力。有調查指，「Z 世代」的消費動機基於 6 個字：「社交」、「人設」、「悅己」。「社交」是指透過消費這一社交方式來尋找認同感和定位自己所在的圈子；「人設」是指通過消費來完成自我塑造，並通過消費來定義自己；「悅己」的內涵則是通過消費行為來提供情緒上的滿足感和幸福感。

「Z 世代」人群受到數碼化浪潮和後疫情時代的影響，還催生了可以用「新人群、新技術、新需求」來概括的消費文化特徵，即消費時間碎片化、消費場景無人化、消費習慣線上化、消費運營社群化、消費生態平台化、消費口味多元化、消費需求個性化。「Z 世代」在內地市場的崛起，對傳統供應商和品牌，特別是存在功能定位模糊、用戶觸達方式單一、業務內容單調、交通擁堵無緒、管理手段低效、品牌共情能力減弱、物理空間限制大、過度依賴線下等缺憾的企業，勢必產生巨大的衝擊。

2.4.2 疫情對於消費者購買行為的影響

新冠疫情所給市場帶來的「後遺症」不可忽視；消費者對健康、公共衛生和無接觸服務的要求更高，帶動了社區中心的數量急速增加。對酒店和商場而言，機器人已逐漸成為無接觸服務需求的一種合理解決方式，除了以新潮、科技感的方式「妝點」和突出現代化格調之外，更可改變了顧客對消費體驗的評估。如何結合以人為本和以機器人為本的品牌體驗，已成為國內品牌發展炙手可熱的議題之一。

受新冠肺炎及政府的防疫控疫教育的影響，國內居民對公共衛生和健康意識提高，加上受中國運動健兒在東京奧運的出色表現的激勵，國人對運動的興趣高漲。愈來愈多的 20-50 歲的男女參與「街跑」或組隊進行各種運動，而且他們更喜愛在朋友圈中分享運動心得、食療食譜和各種保健物品。此外，國人對環保意識和持續性發展更形重視；企業若利用健康運動及環保等主題策劃的品牌推廣活動，既可拉近與消費者距離，亦能凸顯品牌的社會責任感，提升品牌形象。

2.4.3 消費者更加理性

廣東省 2021 年首三季的社會消費品零售總額雖高達 3.26 萬億元，但同比增長 13.6% 仍低於全國的平均水平 16.4%，反映在政府鼓勵內需消費的政策下，廣東省居民反應相對保守。箇中的原因之一或是廣東經濟的外向型程度高，與海外的接觸較多，更因病毒輸入個案發生的頻率較高，導致廣東的企業及居民的危機意識提高。

此外，正如「品牌大灣區」項目的消費者調查所揭示的，大灣區居民的消費態度近年更趨理性化，且成熟消費者的的的比重上升，他們的消費觀念更強調實用性，亦更加注重質量和性價比。

2.4.4 IP 和愛寵文化的興起

「盲盒文化」以及利用品牌、IP 授權來設計的推廣活動近年席捲中國大地。許多城市的大商場紛紛設立盲盒零售店或者購買 IP 的使用權，將不同的 IP 人物或場景放置商場內外以吸引人流；不少品牌亦與 IP 人物合作，採取 cross-over 形式凸顯品牌形象和添加品牌體驗；一些電商平台更努力研究和開發虛擬 IP，滿足國內消費者的個性化及個人身分表達(Self-Expressive Function)的需求。這消費者行為的變化值得香港品牌密切關注。

同時，在「一孩政策」環境下成長的青少年對寵物的喜愛催生了國內「寵物經濟」的發展；品牌若利用人們對寵物的愛好而推出寵物節慶、寵物屋設計等事件營銷活動，將有助於直接提升消費者特別是青少年的好感。

2.4.5 「懶人經濟」勢頭迅猛

「懶人經濟」是指在新冠疫情下，更多消費者被迫改為在網上購物和享受服務，習慣了足不出戶也能解決諸多的生活問題的現象。「方便」成為不少消費者在購物和消費時的主要訴求。這導致眾多提供生活服務的商家應運而生，而借助這些服務來推廣及銷售的產品亦應運而生成為一個新趨勢；品牌若不乘勢加以利用，可能會與這個越來越龐大的消費者群體失之交臂。

「Z 世代」消費者「懶人式」消費和個性化要求更為突出。廣州的清潔用品品牌「立白」的一項消費者趨勢研究發現，「Z 世代」更關注時尚、數碼、娛樂、彩妝、汽車等類型的生活消費品，90、00 後人群還追尋一種更「懶」的生活方式：

- 「懶得走」。消費者更願意就近購物或選用到家服務；57.9% 的回應者會選擇能在 5 分鐘內抵達的門店。這在一定程度上導致了 2008 年到 2018 年間國內便利店門店數量激增 3.4 倍，甚至成為了線下洗衣液和牙膏這兩類「便利店稀客」的高增長渠道。
- 「懶得動」。消費者會購買更多能「解放雙手」的家電；2015 至 2018 年間掃地機器人和洗碗機的銷量年增長率分別為 24% 和 53%；
- 「懶得想」。消費者在同類產品中更青睞操作簡單的產品，例如有「智能洗滌管家」功能的出泡洗手液機器。
- 「懶得做」。更多人開始不做飯；不同年齡層每月在家做飯次數少於三次的 TGI 數值 (*Target Group Index*，有關指數的定義可參閱「附錄」)，90 後以 155.5 穩居榜單第一，遠遠超過 70 後的 61.1 和 80 後的 68.7。對於 90 後消費者來講，外出就餐和點外賣差不多已經替代了 70 後和 80 後在家做飯的消費行為。

此外，CBXDATA 與「奈雪的茶」的聯合研究亦發現，在 2020 年，中國消費者有近九成維持或者增加外出就餐或點外賣的頻次。由於線上點單可以縮短排隊等候

時間和達致「無接觸」，時下的民眾在購物和消費時偏愛線上點單。因應線上訂單佔比提升的趨勢，品牌推行數字化轉型已迫在眉睫；而企業要設計切合「懶人經濟」的品牌體驗亦是一個不容忽視的新課題。

2.4.6 「感受經濟」漸抬頭：

有見於內地民眾對消費及服務的場景有更高和更多樣性的要求，愈來愈多的企業採用人、貨、場相結合的模式設計和提供品牌體驗。同時，如前文提及，許多商場與提供場景設計的公司或 IP 持有人合作，採用不同場景或人物來佈置商場，務求帶給消費者更多美好的感覺和驚喜，甚至打造成為「打卡」勝地。2020 年開始在國內颯起的「盲盒風」，更進一步帶起了商場以授權方式利用 IP 人物塑造景點的風氣。

至於部分主播利用直播間的設計和產品展示的不同場景，以吸引觀眾的注意和刺激良好的情緒反應，這亦是「感受經濟 (Feeling Economy)」加速滲透到商業和庶民生活各層面的例子。如何提供豐富並且能喚起視覺、聽覺和味覺的良好反應以至購買衝動的場景，已發展成現代品牌體驗管理中的不可或缺的一環。

第三章 品牌戰略和管理經驗篇

3.1 案例研究的選題

香港品牌發展局推行的「香港·進·品牌大灣區」項目涵蓋一系列市場探知和策略研習活動，包括消費者問卷調查、企業案例研究和商務考察。其中，「粵港澳大灣區消費者對香港品牌的態度及購買行為調查」已於 2020 年 7 至 10 月進行；主辦機構並委託由法國里昂商學院陸定光教授率領的香港理工大學研究團隊，在 2021 年 4 至 8 月期間對 6 家品牌企業進行了訪問和案例研究，將他們在大灣區的營銷和品牌建設經驗進行分析、總結和文檔化，旨在解構成功品牌在大灣區發展的典範模式、致勝要素、實踐體會和最近動態，為香港企業應對市場轉變、強化「品牌競爭力」和提升發展層次提供借鑑。

主辦機構就擬進行範例研究的品牌企業做了精心的挑選；在諮詢「香港·進·品牌大灣區」項目的品牌展示督導委員會意見的基礎上，亦參考了之前完成的消費者問卷調查的結果。案例研究涵蓋的企業主要來自消費者調查中最受大灣區消費者喜愛的 5 大香港品牌產品或服務行業，即美容及化妝品(佔問卷調查回應者 37.9%)、珠寶/鐘錶(佔回應者 36.4%)、食品/飲料(佔回應者 32.6%)、服裝及配飾(佔回應者 31.8%)以及生活用品及精品(佔回應者 29.5%)。除了重點考慮研究對象所屬的行業之外，亦考慮其所處的發展進階，以兼顧新晉品牌和較成熟品牌的比重。

獲選的 6 個品牌來自大、中、小型規模的企業群組，主要從事衣食及生活用品等消費產品類別，目標顧客主要為個人消費者及家庭用戶；他們涉獵的銷售渠道廣泛，包括電商平台、現代化商場、商業區街舖及小區/社區商舖以至全渠道等。其中，既有發展成熟、早已在大灣區家喻戶曉的「香港名牌」，亦有近年才在大灣區市場嶄露頭角的「初哥」；有的從代工生產商(OEM)起家，近年轉型拓展自家品牌(OBM)業務，亦有的過往主要以傳統管理手法發展品牌但近期已開始探索新零售方法。

此外，6 個研究的案例中有 4 個為香港品牌；另外 2 個為大灣區城市的當地品牌，以便總結其「在地經驗」，特別是透過分析其在開展社交媒體營銷、開拓新零售以及依託當地市場發展品牌方面的先進做法，從另一個視角為香港企業提供「他山之石」的借鑒及啟示。

3.2 案例一：卓悅 Bonjour

3.2.1 公司背景

卓悅控股有限公司(「卓悅」)為一家具行業領導地位的美妝及生活消費品連鎖零售集團，於 2003 年在香港聯合交易所主板上市；致力於供應獨家代理的國際品牌及自家品牌貨品，旗下有超過 40,000 種不同的產品，包括護膚品、化妝品、香水、保健食品、身體及頭髮護理產品等。

「卓悅」在香港、澳門經營多間實體零售店，同時在自家電商平台、天貓、考拉、京東等 44 個國內及海外網購平台開展線上銷售，產品銷往 34 個國家和地區。集團亦涉獵現時熱門的直播帶貨，活躍於多個平台，包括 Facebook、Instagram、YouTube、Bonjour Global(卓悅全球購)、卓悅海淘、天貓、考拉和京東等。公司負責人表示：「我們的策略不是賣產品，而是售賣場景、售賣生活 (We are selling more than just a product, but also selling an experience and a beautiful life)。」

3.2.2 品牌重新定位：科技和消費體驗

「卓悅」擁有清晰和系統化的品牌戰略。早期在消費者心目中，「卓悅」一向是物美價廉、產品多樣、主營化妝品的美妝公司。數年前，「卓悅」對未來業務發展重新定位，推動以「科技+消費」為本的新業務模式。在此新基調下，「卓悅」針對品牌戰略進行了深度調整，希望日後聚焦大灣區，開拓更大的業務版圖；並從傳統美妝零售板塊進行拓展，為品牌賦予兩個新的元素，即科技和消費體驗。消費體驗圍繞「Beauty」、「Health」和「Life」三大元素展開，即從外在美、內在美到美好生活 (Beautiful Life) 的深度追求，著眼於更廣泛的美學定義；同時，借助科技手法，數字化、新零售和開發應用技術等手段，並以電商及電商服務的形式進入大灣區市場。

目前「卓悅」已建立 44 個渠道平台，可觸及 34 個國家和地區；成功從零售商變身為一家強調自主投入科技創新，並為其他香港企業構建公共網上平台機會的服務商。「卓悅」歷時一年，搭建面向內地及東南亞市場的網上基建；除了「一台多制」，亦借力「阿里雲」的架構解決客戶雲端設置精準投放的問題。「卓悅」將於下一步主攻新媒體的生態系統建設，並以大灣區作為國內市場的重點板塊；同時投入資源將門店擴大至 100 家，門店中經營的產品將不局限於美妝產品，會引入其他適合大

灣區消費者需求的商品。同時，「卓悅」也積極利用數據庫來收集數百萬客戶的數據，然後進行針對性分析和深度開發，預測品牌或者商品的發展前景。

3.2.3 宣傳管道：KOL 直播和媒體推廣

「卓悅」從 2019 年起開始涉足 KOL 直播領域，提供專業化且具成效的直播節目和服務。「卓悅」主要培訓自己的員工進行直播，認為其對產品和品牌熟悉，直播時更具說服力；曾選派員工遠赴美國，學習如何將直播活動做得更為專業，還進行了多場對外直播的實戰演練。「卓悅」現時透過不同的平台進行直播，例如利用 Facebook 面向歐盟、英國，以微信小程序面向內地市場，並在 2020 年內創下舉辦 2,005 場直播的紀錄。在選擇主播時，「卓悅」注重激發員工在此方面的潛質，亦嘗試與香港旅遊協會、「香港小姐」、街頭網紅甚至大學生等開展合作。員工可以利用直播作為新的銷售手段，而「卓悅」也利用直播定位自己的新發展方向，在此探索過程中建立了能夠獨立完成整套直播的能力。

「卓悅」通過自己的經驗總結出，直播要取得成功必須要學習全盤規劃以及各種專業和配套的技術；並期望掌握整套技術後可以為平台的參與者提供服務，讓平台展示更多風格和吸引不同受眾群體。「卓悅」亦指出，從傳統零售體系轉型為新零售電商，需要一個適應的、「試錯」的過程。此外，「卓悅」亦關注廣州的網紅培訓基地，希望能借助粵港澳青年創業孵化器和周邊的服務公司進一步拓展大灣區市場。

「卓悅」認為傳統媒體和新媒體在品牌推廣過程中的作用越來越趨於不同。雖然在發展初期，這兩類媒體並非涇渭分明，但現時傳統媒體在促使消費者達成消費方面已越來越力有未逮；不過，品牌及產品推廣亦不能完全依賴新媒體和數字化方式，線下或者傳統媒體仍然是品牌宣傳的有效手段，而數字化平台則更有助提升效益。

「卓悅」幾乎對所有能接觸到的、具開通潛質的線上平台都進行了嘗試，希望藉此更全面地瞭解多樣化的商業模式。事實上，不同電商平台有自己的特性，而選擇上架的平台要與品牌所營運的產品特性相適應；例如淘寶對香港產品來說是一個相對適合並且門檻不高的平台，天貓主要針對某一部分客戶群，京東則是以售賣家電為主。同時，內地的廣告平台和銷售平台往往是分開的；例如，產品上架天貓平台後，仍需在小红书和快手等社交媒體平台投放廣告。因此，「卓悅」認為即使是一些不以產品銷售為主打的平台，對其投放品牌廣告亦可能是明智之選。

3.2.4 技術夥伴的價值

「卓悅」認為要做到「三通」才能順利進入網上平台，即物流通、支付端通和數據通，這通常需要第三方技術夥伴的專業協助。港商除了要評價技術夥伴的能力和所能提供的支持之外，更應先權衡與第三方合作還是自己掌握科技的相對重要性。在現行非接觸式服務需求大幅增加的趨勢下，銷售與服務場景往往需採用數字化控制；技術基建應該先行，宜事先做好規劃設計，否則在搭建好之後便很難進行修改。

3.2.5 對大灣區市場機遇的看法

「卓悅」管理層認為，公司之所以能夠跟隨市場走勢而「華麗轉身」、成功應用新的商業模式，主要歸功於數字化、加上透過市場調查獲得的數據以及多年累積下來的行業經驗，能夠對消費者行為的變化和趨勢進行精準分析。

新冠疫情期間，香港化妝品消費數據直線下滑，但內地卻相反，2020年下半年奢侈品消費總額冠絕全球。「卓悅」管理層認為，大灣區消費者是其服務的核心群體；大灣區消費者與香港消費者具有共同的語言、習俗及文化，對香港品牌和產品質量的信心度依然較高。但須留意的是，年輕消費群體作為大灣區內的新生代消費主力軍，在購買產品時相對挑剔，他們亦較接受香港商家售賣海外產品；但要對這個消費群體推廣香港品牌並設計符合他們需求的產品，則甚具挑戰性。另一方面，大灣區的一些城市例如深圳，其經濟及政府管治架構與其他的「珠三角」城市有所不同，港商必須加以瞭解，並探討如何利用好各地的政策來促進自己的發展。

此外，大灣區內商場愈趨大規模化及現代化，雖然行業競爭更劇烈，但倒閉的商場不多，反映區內商場的發展前景仍然樂觀。在大灣區城市化推進的過程中，居民的消費模式和生活方式迅速提升，拉近了與香港的距離；如何跟隨零售業態商場化趨勢佈局值得港商思考。

3.2.6 品牌管理啟示

概括而言，「卓悅」品牌成功重造輝煌的主要因素包括：其一，品牌須有清晰的核心發展方向及目標。其二，應與時俱進，持續投入資源進行品牌創新，例如投資科技和利用大數據運作，支持全方位全渠道零售。其三，時刻重新審視市場，跟上消費者和時代變化的步伐，特別是要懂得運用新一代消費者熟悉的推廣和服務手段。

3.3 案例二：誠信行 Lexington

3.3.1 公司背景

誠信行貿易有限公司 (Lexington) 於 1989 年創立，旗下三個家品品牌「lexngo」(「樂力高」)、「lexnfant」和「Lexliving」皆於 2006 年面世，同年打入歐洲市場。「樂力高」是設計、生產新型環保生活用品的市場領導者，其品牌願景是積極推廣減少一次性即棄產品、鼓勵重複利用的環保意識；以矽膠 (Silicone) 為主要物料，創製出一系列的耐用日用品，包括飲管、環保袋、可摺疊食物盒及餐具等。「LexLiving」及「Lexnfant」分別針對家居、廚房及品味生活，以及提供嬰兒、幼兒和兒童日用品。誠信行於香港設立總部辦公室及倉庫，並於中國及越南設有廠房及生產線，強調以產品質素穩定性、安全性、性價比為競爭優勢。

公司針對個人 (B2C) 及企業客戶 (B2B) 兩線並行發展業務；2009 年於香港成立自家品牌零售店，2010 年通過傳統大型百貨公司的渠道將產品正式打入中國以及東南亞市場，並於 2011 年成立自家設計公司 LexZDESIGN。2015 年，公司開設網上商店，2017 年建立 WeChat 微商城跨境電商。現時業務版圖已擴展至中國內地、美國、加拿大、歐洲及澳大利亞等多個市場。

3.3.2 品牌運營之路

Lexington 採取多品牌經營戰略，旗下三個品牌分別面向不同的市場。在誕生之初，三個品牌的圖標採取三種不同的風格；其後特意聘請設計師將三個圖標重新設計成為有血緣關係的「一家人」。修繕過圖標風格後，公司將當時的 250 款產品經篩選整合，精簡至 100 款後再細分，分門別類歸入三個品牌，並美化每個產品的包裝。

隨後誠信行在對市場、公共關係和消費者行為進行研究分析後，發現需加強三個品牌之間的聯繫。它亦發現單一的小品牌較難以在市場競爭中突圍而出，而且廣告和公關費用高昂，中小企業往往無法承擔；故認為需要借助大品牌之力來創造和提升知名度。2020 年 Lexington 與「星巴克」、「美心」等大型餐飲品牌進行聯乘促銷；還根據自己的特色與一些具教育性質或者標榜環保理念的品牌或機構進行合作，並到學校舉辦環保講座，以及贊助「環保鐵人賽」等。除透過推廣活動讓更多的顧客接觸到自己的品牌外，Lexington 產品所傳遞的環保理念也有助加深社會大眾對循環利用的認識，從而提升受眾對品牌的認同；這實際上亦強化了本身的品牌教育工作。

3.3.3 產品設計植入環保理念

Lexington 以「3R」作為企業理念，即「Reduce」（減少使用）、「Reuse」（物盡其用）和「Recycle」（循環再造）；並將此理念融入產品設計，對許多傳統商品進行重新包裝，例如加入可拆洗飲管。同時，公司也歡迎顧客自己設計產品的新用途，會通過獎品和比賽等不同的方式鼓勵顧客創作及分享產品設計，亦曾與青年商會合作舉辦活動，希望從中汲取新產品研發的靈感。這一「共贏共創」的理念，亦引發 Lexington 目標客戶群的優先次序出現了變化。

雖然 Lexington 的品牌是以環保為賣點而獲得消費者青睞，但不同地區的消費者的關注點有所不同。香港市場已有一群資深且環保理念強的顧客，他們對聯乘推廣的反應良好，而香港品牌與國際品牌的聯名更可產生協同效應，衍生出競爭優勢；同樣在新加坡，可能因為當地政府力推環保政策的緣故，品牌聯名的效果亦非常顯著。

在中國內地市場方面，國內年輕一代消費者追求品味和質量，Lexington 的品牌雖然在家品業界顯得比較年輕，但反而是在環保界率先闖出名堂。誠信行積極參與企業社會責任相關的活動，藉此作為切入點，再利用戶外環保系列帶動其他產品系列進入內地市場。Lexington 的代表表示，「15 年前我們曾進入中國市場，可惜功敗垂成。近年內地消費者的觀念更趨開放，樂於接受新事物，與十年前只關注價格高低的情況迥然不同，這也是我們現在能夠成功開拓內地市場的原因之一。」

3.3.4 聘用營銷代理商

Lexington 第一次進入內地市場的時候，雖然聘請當地員工在內地運營，但因商業模式、溝通方式和文化等方面的差異，加上費用的問題，效果甚不理想。誠信行因而認識到，必須利用有能力的公關和市場營銷代理商；他們必須能夠準確把握品牌的內涵和客戶需求，從品牌的視角來理解和策劃推廣，才能使得相關宣傳行之有效。

Lexington 聘請顧問和代理的主要目的並非為了打開零售銷路，而是希望通過市場營銷和公關活動，在內地市場宣傳自己的品牌理念及教育顧客。Lexington 亦指出，與「星巴克」、「Amway」等大品牌的跨界合作有助大幅提升其產品的銷量；原因之一是大品牌重視公關和市場營銷活動，會投放充足的資源，從外部聘請資深的市場營銷顧問公司來設計活動。

3.3.5 雙軌制媒體推廣

在內地進行推廣時，線上營銷已是不可或缺的一環。而針對大灣區消費者的當前購物行為，港商不能單純利用線上平台，也要考慮線上線下融合（O2O，Online To Offline）的營銷模式。Lexington 已經進駐多家內地的大型商業中心和商場；因為租鋪成本昂貴，店鋪面積有限，店內無法陳列公司的全部產品，只能挑選最能體現品牌形象的產品或者王牌產品來進行展示。

線上推廣則沒有這樣的空間限制；但是港商需爭取進入最具代表性的「頭部平台」，撰寫推文時應留意切合內地的文化。中國消費者普遍看重口碑、信譽和體驗，倘若由對內地市場熟悉的人士按內地消費者的偏好去撰寫推文，所產生的宣傳效果往往可事半功倍。Lexington 現在使用了百度、抖音、小紅書、今日頭條、微信、快手和天貓旗艦店等網絡媒體，並設有專門的人員負責定期上載推文。

雖然 Lexington 將旗下產品上架至線上新媒體，但新媒體主要擔當廣告及品牌推廣的功能，公司主要銷售收入仍是來自線下的跨界聯乘經營。部分內地分銷商會運用直播帶貨，但 Lexington 對分銷商的直播尚未制定具體規定，只是把品牌理念、產品優缺點和性價比等資訊告訴分銷商，由他們在直播過程中自由演繹。Lexington 承認這種做法或會有給品牌形象帶來負面影響的風險，「但除非發覺一些分銷商的直播內容與環保理念嚴重不合，否則，我們一般都會尊重分銷商，容許他們自由發揮」。

因為 Lexington 大部分管理團隊都在香港，加上所在的環保、家庭、嬰兒用品行業的特點之一是顧客通常會進行貨比三家的，單一品牌的門店無法滿足他們「格價」的需求，故 Lexington 暫無計劃在內地開設自己的專門店，反而會將更多的經營資源投放於顧客的關注點，包括產品革新、形象設計和成本控制等。

3.3.6 宣傳管道：借力社會活動

在內地市場進行線上運營時，Lexington 主要依賴和內地營銷代理商的合作，透過兩邊協商分工來完成線上平台的推廣和運作。每一個季度雙方共同策劃及制訂日程表，並在全部的媒體渠道裡針對各種不同節日進行推廣；香港的總部負責統籌品牌策略和設計新產品，內地的合作夥伴需要將每一季的時間計劃表、要推廣什麼產品或者要做什麼推廣活動反饋給香港總部。

廣告類型方面，Lexington 很少利用戶外招牌，因為這類渠道與品牌風格不匹配；但會利用在學校的路演，或是有針對性的參加教育展覽及校園開放日等，將教育性意義融入推廣活動中。

Lexington 的廣告開銷不高，其宣傳資源主要並不是投資於廣告，而是聘請公關和市場營銷公司協助制訂策略。Lexington 每星期均進行電郵市場營銷，定期更新 Facebook 或者 Instagram 的推送，亦利用雜誌或報紙訪談；並曾支持及贊助傑出青年協會四十週年慶和乳癌基金會的活動，藉以提升企業和品牌聲譽。Lexington 認為，環保和企業社會責任息息相關，參與這些富社會責任感的活動切合品牌的形象；公司並不需要為此刻意加大宣傳費用，便可讓顧客自己感受到品牌體驗。

3.3.7 對大灣區市場機遇的看法

大灣區近年商圈蓬勃發展，吸引國內外各大品牌進駐，加上消費者教育程度提升，對產品產生更多更複雜的要求。大灣區消費者乃香港品牌的重要客源之一，但正如「品牌大灣區」項目的消費者問卷調查所揭示的，受近年香港社會環境變化和疫情等因素的影響，大灣區居民來香港購物的次數趨於減少，而內地品牌產品的性能、質量與香港品牌的差距日漸縮小；加之隨著大數據的應用和新零售模式的興起，內地品牌對顧客的回應速度越來越快，這些均為港商在大灣區的發展帶來巨大的競爭壓力。

Lexington 認為，雖然許多港商過往曾有外銷和服務國外客戶的經驗，但面對內地市場的新挑戰，港商若想做好內銷，與當地分銷商或者合作夥伴建立互利互惠的關係或是一條見效快兼且較穩當的路徑。

3.3.8 品牌管理啟示

Lexington 的經驗可總結為：第一，制定品牌運營路向時應該多諮詢專業顧問的意見，並對品牌進行整體的、清晰的和系統化的規劃；第二，進入大灣區要有長線投資的計劃和心理預期，香港中小企業可以考慮搭上香港大品牌的順風車來進入大灣區市場，借力大品牌的支援降低經營成本和風險；第三，選擇品牌推廣渠道時，可以進行大面積及多渠道的嘗試，與大品牌、大熱點或者大話題開展合作能夠直接而高效地帶動小品牌的推廣效益，但應悉心選擇和自己品牌風格相匹配並能推動品牌良性發展的夥伴進行合作；第四，應該分門別類地為不同的銷售平台構建專業化的運營團隊，並且針對不同市場特質推行不同的推廣方案。

3.4 案例三：祝奇餅 Blesscuit

3.4.1 公司背景

品牌名字的關鍵是要蘊含特殊的、讓人感動的並且是目標顧客所追求的意義。「Blesscuit」由英語詞語「Blessings」（祝福）及「Biscuit」（餅乾）結合而成，品牌口號是「祝福傳遍世界」，傳達凡事多祝福、多感恩是最真切的快樂之道。「Blesscuit」的英文讀音可讓聽者即時聯想到品牌的主打產品曲奇餅，亦可將上述的生活態度透過產品傳遞給消費者。其產品在香港生產，選用優質天然食材以手工製作，無添加任何化學成分。

公司於 2014 年註冊開業，在香港一度開設不少分店，2018 年準備進入內地市場；可惜過去數年香港零售環境受社會動盪及疫情影響，加上市場同行競爭激烈，品牌的分店數目至 2021 年初已減至僅餘 2 間。

3.4.2 品牌推廣策略

「Blesscuit」曾重點採用「遊擊戰」(Hit and Run)的策略開店，在重大季節節日（即銷售旺季）短期租用商場舖面經營數星期，搶奪節假日人流。鑑於長租舖面成本高昂且具有一定的經營難度，「Blesscuit」現時在香港只有 1 間固定店舖。

內地方面，品牌曾在廣州主要火車站裡設有一間大型舖面；雖然該處人流量大，但因為產品價位定於中高檔商品，真正達成的銷售額少於期望，故現已將店舖位置轉移到廣州東站旁的中信廣場繼續經營。然而，由於疫情的緣故，公司員工無法親自去廣州查看具體經營情況，且當地與香港有一定的文化差異，例如新年沒有送餅作為禮物的習慣，廣州店至今仍然業績平平。

「祝奇餅」亦曾經在上海開舖及在廣州設有寫字樓。雖然上海店舖的租約可以短至一個月甚至一個星期，但往往只有剛開舖的頭兩天生意紅火，之後就顯得後勁不足，後期須投放更多成本作大力宣傳才能推動銷量的攀升。其後，「祝奇餅」修訂價格政策，准予小幅減價空間以讓利給消費者；並且在當地做市場調查探索每個區域的特質（例如附近人群消費能力等）後，才作設點開舖與否的決定。「祝奇餅」認為，內地優勢是人工費用比較便宜，但場地租金亦相當昂貴。

3.4.3 宣傳管道：多方面嘗試

曾有「祝奇餅」外聘的品牌運營公司撮合品牌與梵高作品進行商品包裝方面的跨界合作，但效果差強人意。雖然「祝奇餅」的每一項設計都有外聘的設計師精雕細琢，但從一些顧客的角度來看，某些設計卻令人產生高不可攀的距離感，有些則令他們不感興趣；消費群體的具體反應亦因地區而異。「祝奇餅」亦嘗試借助打卡文化來進行宣傳，曾利用 3D 列印技術讓顧客通過微信或者其他手段製作曲奇；但由於缺乏銜接配套行動，例如一週僅推出一條相關視頻，故宣傳成效不顯著，只能算是邁出了的第一步。

另外，「祝奇餅」希望通過電商管道開拓內地市場，現已設立微信公眾號及在微商城開展運作，亦設有會員系統及透過提供推介佣金進行小範圍推廣；但宣傳力度仍不足夠。「祝奇餅」還曾與幾個網上平台洽談，因為不瞭解各平台商業模式及遊戲規則，加上成本方面的考慮，最終在微信試水後決定轉戰天貓。「Blesscuit」指出，國內不少競爭對手獲當地政府提供不同層面的支持，但港商一般不熟悉國內政策，無從知道如何申請地方政府的資助或者吸引外部投資者提供財務上的支援。

按「祝奇餅」的觀察，香港和內地的消費模式有很大的區別，香港顧客希望見到實物並作嘗試體驗後才作購買決定；內地市場則更注重以種草文字、圖片、他人評論或者其他的宣傳手法，促成消費者產生購買意願或者消費衝動。「祝奇餅」曾與廣告公司合作，聘請 20 個「關鍵意見領袖」（KOL）在大眾點評或者小紅書等社交平台撰寫種草文章，或到「祝奇餅」銷售點現場體驗後撰寫推文和拍視頻等；當時創作一條宣傳材料要花費不少時間，但在市場掀起的反響並不明顯，或僅出現短時間的積極反應。

「Blesscuit」也曾嘗試在廣州的地鐵線、巴士內外投放戶外廣告，並聘請外部顧問公司提供協助，但有關推廣仍停留在起步探索階段。「祝奇餅」的產品都是在香港生產，以專車送往內地；公司的負責人強調，港商須留意內地和香港對食品標籤的要求不同，即使是同一種產品，其名稱都可能有所出入，這或會影響內地消費者對品牌形象的看法和認知。

「祝奇餅」亦提醒，港商在香港通常會採用 Facebook、Instagram 和網絡廣告，如果有人訪問過相關鏈接，在後台就有跡可循，容易跟進；在內地市場則要把握

機會與消費者進行溝通，例如向門店的訪客詢問其來源地或購買動機，切勿錯誤地認為顧客既然已經到現場來購買便不需追問，以免錯失進一步瞭解市場的良機。

3.4.4 品牌的逆境奮鬥

「祝奇餅」曾嘗試從外部顧問公司汲取經驗，但接觸過的顧問常常不清楚品牌的特色，亦有顧問指出以「祝福」作為品牌概念對內地消費者而言可能太過抽象。有見於線上不同平台的營運方法各有不同，很難迅速掌握，「祝奇餅」曾委託顧問公司協助線上運營和管理各個平台，甚至提供客服自動答覆服務；也曾租用過騰訊旗下的共用空間寫字樓，藉此認識其他的公司和接收新知識。「祝奇餅」建議，有意聘請顧問的港商應挑選真正的優質公司，事前應參考對方現在或者曾經參與過的項目案例，以此作為篩選顧問公司或合作夥伴的重要前提。

「Blesscuit」亦認為中小企業在數據管理方面面臨不少障礙。「祝奇餅」雖然在內地有運營微信公眾號，卻不懂得如何利用客戶的數據。在香港，品牌的官方網站會收錄客戶的生日資料，能夠在生日當天給客戶派發小禮物；但店長較常用 WhatsApp 與顧客進行溝通的方法，但這亦造成忠誠用戶數據庫的收集和管理應用方面比較零散。

直銷方面，「祝奇餅」曾利用香港郵政局發出近 2 萬張宣傳彩頁以及在線上發送 20 萬個電郵，但因為數據多而太零散且缺乏整合，無法合理地、具成效地加以進一步利用。品牌亦嘗試過利用會員卡，但畢竟缺乏掌握相關技術或管理客戶數據方面的人才，未及探討有何方法可以「捉鹿脫角」，把現有客戶轉化成回頭客和鞏固消費者忠誠度。

「祝奇餅」認為，進入內地市場最大困難在於如何去選擇適合自己的顧問公司或者真正能夠幫到自己的合作夥伴。另外，內地許多地方店鋪的簽約時期普遍較長，對處於「試水」階段、沒有太多推廣預算的公司來說也是一種困擾。此外，香港公司不熟悉內地市場，缺少市場數據作為決策的支持，例如只能依賴香港的標準去估測內地的訂價是否合理，結果往往會碰壁。

「祝奇餅」的香港店經常會收到企業的大訂單，約佔業務的兩成。但內地店則鮮有企業的訂單，佔比低於 5%；而且在內地須結識企業的決策人或依賴供應商或其他人際關係網絡的推薦，才能促成 B2B 生意。

「祝奇餅」在進入大灣區市場時依賴朋友關係而選擇廣州起步，並未進行前期的市場調研；如今在內地的發展開始邁上了軌道，認識「Blesscuit」內地消費者漸漸增加，品牌迎難而上，在學習和探索中持續進步。

3.4.5 品牌管理啟示

基於「Blesscuit」在大灣區的發展可總結出如下的八項「實戰」經驗：一是品牌的定位要明確。例如，如果志在創建輕奢品牌，在選擇宣傳管道時就要有所取捨，即全方位地呈現輕奢的內涵；如果什麼渠道都去「試水」，反而會導致定位混亂不清、進退失據。

二是清晰、整體化的品牌發展規劃至為重要。「祝奇餅」曾研究過為品牌創作一首歌，藉此策劃一些有互動、有故事情節、能牽動受眾情緒的宣傳活動來加深消費者對品牌的印象，拉近與潛在客戶的距離，但同時又擔心最終得到的效果會是廣告歌曲火爆但並未能有效帶動品牌的知名度。碎片化的宣傳往往如盲人摸象般不得要領，完整、體系化、以品牌為核心的整全規劃可以讓各方面的發展策略環環相扣，並層層遞進地推廣品牌，最終達到創建品牌或帶動銷售的目標。

三是要注意產品品質和服務，讓客戶感覺到品牌是有保證、富人情味的。四是需思考如何將抽象的品牌口號具體地傳遞給消費者，進而在他們心中留下深刻印象。

五是如果廣告宣傳僅僅停留於表層而非合理地引伸出品牌的內涵，則會導致資源的錯位投放，並且難以取得預期的效果。例如，「祝奇餅」在宣傳中強調有獨特口味和特殊食材、或者採用獨立包裝，但這些特點與品牌概念（即「祝福」）和希望建立的品牌形象並不相關，反而只會強化了食材和品質在消費者心中的印象，無法引發感知價值方面的共鳴。

六是香港企業進入大灣區前要多方位、多維度去瞭解並審視市場，進行必要的市場調研和分析，包括民眾的生活習慣、消費者行為以及當地政府的規章政策等。七是要有探索大數據運營管理的心理準備和適當的行動，力求把零散的客戶數據轉化成對自己有利價值、對未來發展有所裨益的資料。

最後，港商在挑選內地合作夥伴時，應該注意仔細考察其「往績」，例如參與過之項目的經驗和口碑。

3.5 案例四：百果園

3.5.1 品牌介紹

「百果園」品牌隸屬於深圳百果園實業（集團）股份有限公司，該公司於 2001 年在深圳成立，是一家集水果採購、種植支持、採後保鮮、物流倉儲、標準分級、營銷拓展、品牌運營、門店零售、信息科技、金融資本、科研教育於一體的大型連鎖企業。「百果園」歷時十年在國內外佈局 200 多個水果種植基地，完善了全球採購系統；旗下 4,700 家連鎖門店，覆蓋 80 多座城市，服務 7,000 多萬會員。「百果園」奉行典型的「聚焦戰略」（Focus Strategy），採用專賣一個產品品類的零售業態和線上線下融合銷售模式，絕大部分門店貼近社區、貼近用戶。

3.5.2 品牌定位

「百果園」認為品牌是一種認知，是在用戶心中形成的位置以及與顧客建立關係。調查數據顯示，消費者對於水果最看重的首先是安全、第二是品質和新鮮、第三是好吃。「百果園」則認為，安全是水果這個品類的生存線、基礎線，任何水果品牌都必須做到才可能生存；而新鮮屬於水果的發展項，產品必須要新鮮才能有所發展。水果產品在滿足上述兩個要求後；要在市場競爭中脫穎而出，還必須讓顧客認定你的水果是最好吃的。故「百果園」在戰略層面上強調「好吃」這一承諾價值，在安全和新鮮的基礎上，將競爭優勢建立在「好吃」這一差異化價值上。「百果園」並教育消費者，「好吃」分別在三個維度上呈現：標準、分級和承諾。近年來，「百果園」將這一差異化的戰略進一步完善，變成「好吃不貴」，令品牌定位更親民、更國民化。

3.5.3 具象化、可觸化的品牌推廣策略

「百果園」通過門店招牌、收銀台後的形象牆、電腦小票、購物袋、價格標籤、APP 的廣告條以及自定義分級等手段，把「好吃」這品牌承諾價值組合起來，以協助品牌的推廣和產生品牌識別的作用。24 小時亮燈的「百果園」門店招牌更具成本效益地扮演了廣告位功能；「百果園」亦沒再硬性地購買媒體廣告。

除了呈現「好吃」兩個字來刺激消費者直觀記憶外，「百果園」還將好吃這個抽象的概念作具象化的分級：招牌級（我有而競爭對手沒有的）、A 級（競爭對手有而我有的更優）、B 級（競爭對手有而我的同級產品性價比更高）、C 級（超值）。將好吃進行 4 個戰略分級的背後，還有更詳細的量化標準和指標去檢核水果的各個細

節以作支持。「好吃」的標準包括「四度，一味一安全」：「四度」指新鮮度、糖酸度、細嫩度、脆度，「一味」指果品的香味，「一安全」要保證農產品質量合格。

「百果園」將「好吃」量化成指標，並透過消費者能接觸到的門店或者線上 APP 去教育顧客和強化這個分級的概念和印象。雖然好吃的評判權在用戶，但「百果園」盡其所能將「好吃」的概念做到了極致；如果用戶評判不好吃，那麼就可以進行「三無退貨」（無實物、無小票、無理由）。「三無退貨」政策的實施正是基於對消費者的信任，從人性的角度出發，取得了良好的效果；實際退貨數字其實相當低，「百果園」亦採取一些對策去降低成本和控制風險。

「百果園」亦開展市場分析與調研；2020 年分析市場需要和用戶需求後，在線上的平台加入了蔬菜的品類，進一步接觸「生鮮」這個更大的領域，為下一步擴大業務版圖釐定發展方向。

3.5.4 線上線下聯動的宣傳渠道

為應對新冠疫情，「百果園」推出了自己的 APP、小程序和微信客戶社群，藉此進行高效低成本的線上溝通和運營。「百果園」透過與消費者的每日互動，進行信息分享（推廣和收集），拉近雙方距離；並通過線上線下一體化的融合戰略，使得會員在社群、小程序或 APP 下單後，可以利用在小程序付款，再由店員、第三方快遞送貨上門或者讓客戶到門店自提，從而實現了銷售的閉環運作。

「百果園」表示，小程序開發的成本價格視乎其提供的功能而定，除非是針對性強、要求深度開發更多複雜的情況，否則，一般的標準化模板小程序的投入成本並不高，而且應用亦相當方便；港商在內地可考慮聘請相關專家來幫助開發這種工具。「百果園」的小程序或者用戶客群等功能是建基於用戶數量龐大的微信生態，能夠實現在一個 APP 裡下單、買單、溝通、營銷等；高效運用社群的營銷能力容許單一門店所需投入的人力大幅減少，但卻能產生可觀的銷售業績。

企業微信的運營建設令「百果園」實現前瞻性的用戶觸達，即溝通前認識每個顧客；其企業微信中可以呈現門店幾千個會員的會員列表，並按照最近購買時間、90 天消費金額或消費次數等進行有關會員已創造價值的初步排序分類，並能做到在外層給每個用戶貼上關鍵的個人標籤（如用戶是否好友、是否加入社群、近 90 天消費狀態等），以及提示用戶過往 180 天內的消費信息、渠道偏好、商品偏好等。

「百果園」在促銷推廣方面注重用戶關係的處理和互動，一方面標榜「三無退貨」，令消費者無憂購物；另一方面參與「百果百縣」的產業扶貧工程，透過對種植端、技術端、生產端的幫扶發展，「一肩挑兩擔」，連接種植者和消費者，打通了水果產業供需鏈，亦藉此履行企業社會責任。新冠疫情爆發後，「百果園」還推行「春暖花開」的計劃，購買疫情期間無法打開銷路的水果，同時也呼籲供應鏈上的合作夥伴共同捐獻水果和醫療防護用品。

3.5.5 品牌管理啟示

「百果園」的品牌戰略及管理經驗可總結如下：

第一，應關注和把握市場變化中迸發的潛力。粵港澳大灣區消費者對品牌、品質要求正在提升，零售業要用品牌化營運的方式去引領、激發和滿足用戶的需求。

第二，企業實現長久發展，自身必須具備一些優質的基因；品牌應基於對社會、市場原則和用戶需求的深度洞察，找出自己的定位和所能提供給顧客的承諾價值。在「百果園」的例子中，「好吃」代表顧客消費水果時所期望享受的好處；該品牌認識到這點後又能夠有效去滿足市場需求，捕捉到了可遇不可求的商機。

第三，在上述基礎上，企業應著手創建品牌的信任體系，通過培養顧客對品牌的信任和忠誠來促進日後的交易。「百果園」就是通過「三無退貨」突破了消費者和品牌之間的信任鴻溝。在實踐方面，每個品牌都需要找準自己在消費者和用戶心中的位置，進一步思考如何切合消費者的需求，將品牌認知轉化為信任。

第四，零售企業需要在各個維度（公關、店面、社區）與消費者形成有溫度的（有人情味、有效的）連接，從而把握消費者需求和精準地傳遞信息。

第五，要與消費者形成有效的連接，亦有賴於企業「打鐵還需自身硬」，自身具備把產品做到領先同業的硬性能力。例如，品牌運用技術手段或者大數據遠程監控所有門店，達致全盤把控，從而保證服務質量的標準統一性；適應潮流進行創新，將形象年輕化的元素融入門店的設計，把門市展示空間針對不同人群做細分和配置；並合理應用 IP、文創等，讓品牌與用戶在購買產品之餘還能衍生更多的連接和互動，以豐富品牌體驗和品牌的聯想性，從而喚起更多情緒反應，拉近與用戶之間的距離，更切合顧客的生活。

3.6 案例五：世家 SAGA

3.6.1 品牌介紹

得利鐘錶集團於 1978 年在香港創立，是一家以設計、製造和銷售優質手錶為主，貿易投資、商業零售為輔的多元化企業集團，業務範圍遍佈十多個國家和地區；2019 年手錶年產量達 360 萬隻，高端錶殼產量達 50 萬隻。「SAGA」（世家）品牌於 1950 年誕生於美國，1987 年被得利鐘錶集團收購，1992 年開始進軍內地市場。

3.6.2 規劃未來發展方向

過往，「SAGA」管理層認為鐘錶企業的核心特質在於功能性以及專業水準的生產製造而並非市場營銷，品牌應致力於將手錶功能這個產品特質轉化成消費者所能感受到和認同的承諾價值，並以此構建品牌的定位。然而，這種過於強調功能性的做法往往較為適用於企業客戶範圍（B2B·Business-to-Business）內的業務；功能性相關的專業術語雖然屬於行業內耳熟能詳的通識，但在 B2C（Business to Customer）的場景中就可能會出現溝通不暢的情況。對於消費者而言，「行話」需要被轉化為他們可以體會到的好處，以及具體化到可以感覺到的品牌體驗。

有見及此，未來「SAGA」將會糅合創意設計、自行生產、品牌類型、時間文化等元素來構建一個全方位、圍繞鐘錶文化的品牌價值鏈。東莞新落成的公司總部是一個包含時間科學博物館、消費者體驗及展示中心，並引進了國際動力製錶師的一站式鐘錶製作科技園，更計劃發展成為一個品牌園區。「SAGA」希望在 20 至 30 年內蛻變為國際知名品牌，故現時也開始關注品牌在青少年市場的曝光率，以冀從青少年的年齡段開始培養潛在顧客對品牌的喜愛度，將他們發展成為品牌的忠實用戶。

「SAGA」藉以超越國內其他品牌的一個重要特色在於能夠為消費者提供個性化定製手錶的體驗，顧客可以在實體店裡選擇手錶、水晶的顏色組合或者將自己特別挑選的元素（如簽名）加入手錶設計中；這一具獨特性的附加價值深深刻印在消費者對品牌的感受之中。

「SAGA」也通過與不同行業的跨界合作來提升消費者關注度和品牌曝光，並將消費者潮流或熱點融入手錶設計之中；例如與「施華洛世奇」（Swarovski）合作的自定義配色「Stella 系列」以及唯一得到中國探月工程授權的「Space 系列」等。

3.6.3 整合宣傳策略

「SAGA」打造了自己獨立而完整的品牌團隊，並從起初粗放的模式開始，一點一滴細化至分門別類地安排專人負責。「SAGA」的高層認為，品牌管理應是一個一體化及逐級傳遞信息的過程，故針對品牌團隊進行自上而下、由淺入深的培訓，希望品牌的建立能夠從培養「內部消費者」的深度認同開始。

現階段，「SAGA」仍使用廣告和展覽會等方式，但品牌亦意識到傳統的營銷手段已無法跟上國內消費者獲取產品信息的步伐。目前「SAGA」對新媒體宣傳的探索仍處於起步階段，對網絡的運營仍不熟悉，品牌正嘗試如何將自己的媒體輸出進行轉化，以切合當下消費者的所需所好，例如在傳訊內容上力求簡潔明快、獨特具參與性，以及在下一步實現線下線上的整合和系統化、一體化的全渠道發展。

在電商層面，「SAGA」已進駐天貓、京東、小紅書等較大的傳統電商平台及洋蔥這一社交電商平台，並在傳統電商平台推出許多大型活動。洋蔥乃優質產品的跨境綜合銷售平台，其社交電商的營運模式與其他傳統電商有所不同；「SAGA」在洋蔥上的銷售是以線下活動配合線上渠道銷售作為營運模式。「SAGA」通過組織「品牌授權之旅」讓洋蔥旗下的營銷公司去瞭解和探索如何去描述「SAGA」品牌，並與洋蔥合作推出一連串公關社交營銷活動（例如利用洋蔥朋友圈等），藉此打造品牌的口碑，亦錄得直觀的銷售數額上升。

此外，「SAGA」在各大社交平台發送廣告推文時，亦留意到國內消費者很在意品牌在國外市場獲得的評價，海外顧客正面且積極的評價有助於帶動國內市場對品牌的興趣和拉升接受程度。「SAGA」正考慮如何利用國外的社交網站，例如 Facebook 和 Instagram 等，來營造及表達現代少女或女性鐘錶潮流的品牌態度，並將有關信息或品牌定位及形象從外國網站引入內地市場來培養和強化國內消費者的品牌感受。

3.6.4 對大灣區市場機遇的看法

「SAGA」管理層在分享大灣區的市場機遇和消費行為特徵時提到，近年年輕一代消費者逐漸成為大灣區的消費主力，相比 60 後和 70 後，這些新世代更注重線上消費，且在做出購買決定前往往會廣泛搜索相關資料，以瞭解產品和品牌的背景和市場

場評價。整體而言，消費者在購買奢侈品以及鐘錶、珠寶等特定產品品類時會特別注重品牌；但面對其他品類時，年輕一代可能會更看重時尚度或者網紅熱點等產品特性而不是對品牌的忠誠度。

70 後、80 後和 90 後對品牌資訊的獲取渠道亦有所不同，後兩者可能更注重在線上媒體搜索資訊，而 70 後則更在意親朋好友的推薦或產品口碑。「SAGA」亦提到，在新冠疫情期間，消費者購買行為呈現出由線下轉到線上的大趨勢，對實體店產生很大的打擊；但針對產品單價比較高的品牌，消費者仍喜歡採取線下實體店試用、體驗感覺良好才再進行線上購買的混合模式。

「SAGA」指出，受到疫情、中美貿易戰的影響，又適逢國家大力扶植民族品牌，加上內地消費者對香港品牌一貫具有較高的認識度，故未來五年將會是香港品牌在大灣區進行宣傳推廣最佳時機。要把握此等機遇，香港品牌的當務之急是應找到適合自己品牌的推廣渠道；而在當前的大灣區市場，品牌推廣渠道更趨多種多樣，企業需投入一定的資金，例如買流量運營天貓旗艦店、聘請網紅作直播等。

香港品牌若想成功搶佔大灣區市場，「SAGA」認為應特別關注三個方面。一是落地的基點城市應該是一個具備自身發展所需之優質人才儲備的長期基地，才能找到合適的人選幫助品牌進行規劃，釐定在哪些線下地域或線上平台開展運營；二是要為產品選擇合適的分銷渠道；三是公司高層需要熟知內地的政策，如能獲得政府支持，對增強品牌曝光率和知名度可起到事半功倍的作用。例如，東莞市政府聯同阿里巴巴的天貓商城舉行了一系列活動，幫助當地港資企業推廣品牌；不少地方政府亦會為品牌的推廣活動提供補貼。

「SAGA」特別提到，港商在拓展大灣區市場的過程中要注意線上到線下的整合。一方面，品牌應針對不同的行業選擇不同的社交平台進行推廣；例如從事化妝品業務的較適合採用社交電商。不知名的品牌進駐天貓則可能需要消耗大量的資源，亦較難達致較高或可觀的消費者辨識度；但天貓上的旗艦店則是展示品牌競爭力的有效方式，旗艦店上的品牌形象以及對陳列產品的介紹，會給消費者提供一個直觀和全面的空間去接觸品牌。

至於微信等社交電商，其營銷活動運作則更加精準和具效率；品牌可通過社群來發放產品資訊以及將線下和線上產品活動相融合，進行網綁式推廣。香港品牌在進

行社交電商營銷時，選擇當地的合作夥伴是一個關鍵元素；須留意不同朋友圈能接觸到不同的人群和目標顧客群，而不同渠道和平台的操作細節都需要由同一個團隊來統籌和調控。

另一方面，當品牌建立了形象後，反而要注重線下實體店的發展，在推動線上營銷的同時也要考慮線下體驗，透過實體店的設計、氛圍和實物陳列等清晰呈現品牌競爭力；亦可考慮聘請消費者接受度高的網紅或者明星來推動品牌的進一步發展，在品牌推廣方面開展一系列適合消費者的活動。現時網紅直播帶貨是內地一個炙手可熱的潮流，但是帶貨人自身的口碑非常重要，企業在選擇主播時要先對其進行調查和瞭解。

3.6.5 品牌管理啟示

「SAGA」的經驗及其對品牌運營的心得體會可總結如下：

其一，「SAGA」聘請品牌顧問團隊策劃和進行深度的市場和消費者調查，並據此制訂全方位的品牌戰略。市場調查至關重要，是達致清晰的品牌定位、適切的產品定位以及精準的營銷資源投放的重要依據。

其二，企業必須清楚瞭解目標市場和目標客戶，更須做到實時瞭解市場，才能跟上內地消費文化和消費者者購買行為急遽變化的腳步。

其三，線上線下的渠道需要整合性的市場溝通；也就是說，兩個必須要一起做才能完成銷售業務。

其四，每一個品牌需要清晰的界定自己能提供給目標客戶的承諾價值，其後的產品設計和品牌管理的過程才能圍繞品牌承諾價值這一中心開展運作，這樣才能令品牌的整體體驗達致連貫一致。

其五，培養自己的品牌運營能力，讓團隊與品牌同步成長。

其六，企業應注重強化品牌管理能力，一方面要構建系統性的管理體系，才能讓各業務環節、各領域的活動以及各種策略互相輔助，確保整體的順暢運作；另一方面，品牌的長期運營還需要軟實力與硬實力的相互適配，才能讓品牌的發展具有韌力，投資所能帶來的回報才可具有延續性。

3.7 案例六：Urban Revivo

3.7.1 品牌介紹

「Urban Revivo」(UR)原名「Urban Renewal」，是UR Limited旗下的服裝連鎖零售品牌，採用快時尚商業模式。自創立伊始，「UR」的運營管理以快時尚DNA為核心，以「奢華大店、產品豐富、更新快速和價格實惠」為定位，突出產品主導一切的經營理念，並以建構全球快時尚領導品牌為戰略目標。

「Urban Revivo」與法國多家顧問公司合作進行設計研發工作，採用買手主導產品設計開發的理念；買手團隊經常遊走於各大時尚之都進行最前沿時尚趨勢的搜集，以確保產品始終處於潮流尖端，並及時傳導給中國產品運營中心進行快速轉化。

3.7.2 品牌發展之路

過往內地消費者仰慕外國品牌的風氣盛行，甚至對於名字中含有外國語的品牌都會青睞有加；但時至今日，很多國際大牌逐漸在中國市場退色，被年輕的中國創業者所取代，年輕國牌正慢慢獲得消費者的認同。中國市場人口基數大，加上經濟水平的提高，日趨強大的消費力為創造品牌提供了支持和機會的支點。就時裝行業而言，時裝品牌離不開時尚，時尚的本質則是藝術和創意；時裝企業必須不斷迭代，保持美學的引領性和創新性。今時今日，供應鏈智能化亦更加重要；而人文化則是時裝行業的另一個主流趨勢，一個成功的時裝品牌應該是一個更有高度、更有情緒和具備精神力量的品牌。

「UR」的產品在商業模式演變過程中呈現了一些核心特點。其一，上新頻率非常快；每週推出兩次及每次一百多款。其二，「UR」把最新的潮流以合理的價格傳遞給消費者，力求做到時尚的平民化。其三，產品本地化，所推出的產品能夠適應中國消費者的特質和口味，例如版型、風格、細節、質感、顏色等。其四，對產品系列的分類非常細緻，例如因應不同場景的穿衣風格推出不同的設計系列等。

3.7.3 鋪設零售網絡

「UR」在店鋪選址上亦頗有心得；除了依靠渠道方面專業的團隊之外，還建立了一套系統化的機制。例如，先從中國的時尚之都上海進行探索性「試水」，成功之

後再打入其他城市；在同一個城市內，亦會先在中心商圈開展經營，然後再擴展到次商圈。「UR」的銷售網絡規劃團隊會分析城市的經濟和地理狀況，對商場周圍人流和消費群進行掃描，再參照其他店舖的營運模型來推演銷售預測，依此數據來決定新店開展與否。

「UR」投入資源進行會員運營，對消費人群進行分層，重視與核心消費群體（18-25 歲）的交流分享；還定期對消費者進行精細化分解，透過線上線下互動以及策劃活動拉近品牌與顧客之間的距離，提升顧客的參與感，嘗試探索品牌與消費者共創未來的可能性。

3.7.4 宣傳管道

「UR」很少打廣告，其店舖承擔起了廣告位的功能。但從 2021 年開始，品牌增加資源進行宣傳推廣。「UR」對過去十幾年的經營數據進行分析，認為自己的產品力很強，但品牌力不足，導致品牌的價值主張未能深入消費者心中，部分消費者缺乏對「UR」的瞭解；故是次投入資源進行推廣的主要目的是希望在消費者心目中植入或者加深其對品牌的印象，為推動更深層次的品牌運營奠定基礎。有鑑於此，「UR」主要使用新媒體，尤其是目標群經常瀏覽的媒體，盡量少用甚至不用傳統推廣。當然，媒體運營中投放的資源並不僅僅是打廣告，更重要的是內容創造，即創作能夠與目標客群產生互動和溝通的內容。

3.7.5 員工培訓線上化

內地的新零售公司一般會利用手機上的 APP 來為員工提供培訓。「UR」與第三方（例如，魔學院培訓軟件）合作，由第三方幫助其將培訓的課程線上化，方便員工隨時隨地學習並及時反饋回總部；此舉亦有助降低成本，比傳統內部培訓更符合經濟效益（例如可省卻導師的差旅費等）。

3.7.6 大數據應用

大數據應用是關乎未來企業生存和發展的核心要素之一。品牌透過科技賦能實施數據化，將有助推動成本最小化、效率巨大化、決策精準化。「UR」認為，在較傳統的行業中，同業的業務流程基本一致，推行的數字化往往可以降低成本和提高效率

率，成為超越競爭對手的一項利器。另一方面，「UR」亦透過推行數據化來協助洞察消費者，利用數據和科技提供的界面和分析工具，輕鬆地處理人手難以解決的問題。公司設有專門的部門負責處理數據，用技術來輔助對業務和需求的分析；而體驗設計的部門亦合併到用戶運營部中，將單純的會員運營管理進階到運用用戶信息以及與用戶進行雙向溝通，有助於傾聽用戶的意見和加強互動交流。

3.7.7 認識消費新世代

對於品牌而言，任何一個階段都需要對當下最核心的消費者有深刻的認識，才能防止品牌老化，推動長遠發展。過往內地消費者對時尚的追求往往是跟隨引領型人物的風格；但如今擔當主流消費群體的「Y 世代」主張要有差異化和特色，「Z 世代」則著重個性風格與眾不同。「UR」曾對超過 15,000 名「Z 世代」消費者進行了調研；結果顯示，超過半數的消費者會關注品牌是否銷售高質量產品、產品是否具有足夠的性價比、並希望購物體驗豐富有趣。同時，46%的受訪者認為朋友的推薦對選擇品牌非常重要；45%的受訪者則表示會考慮選擇具環保理念和社會責任感的品牌。「Urban Revivo」依據「Z 世代」消費者對個性、舒適、自由、時尚的追逐以及逐漸淡化的性別差異，推出「丹寧無性別系列」，帶動最新一輪的風格轉型；該系列的風格與模式與國際品牌「Zara」接近，定價與「H&M」接近但較「Zara」略低，市場反應相當正面。

新一代消費者有不同的時尚主張，不會隨便跟從；他們的教育程度比較高，對整體購買體驗的需求也更高，除了購買產品本身外，更希望能體會品牌所傳遞的價值主張和品牌精神。「UR」深信，隨著關注品質與價值契合度的消費者主權時代的來臨，企業取得成功的關鍵在於要把握好產品、顧客和品牌這三點，特別是要不斷的研究自己的產品是否符合當下消費者的需求，以及運用內容營銷來傳遞品牌的價值。「UR」主要透過線下店舖打造品牌形象，專注於細節，並融入所在城市的當地特色，力求為購物賦予一些超出其本義之外的內涵，轉化為一種體驗或者一種感官的享受。

3.7.8 對大灣區市場機遇的看法

按「UR」的觀察，香港市場的現狀是創業的前輩老化，年輕一代缺乏機會（市場窄、成本高、難度高）和創業激情去創造新品牌；相比之下，內地擁有龐大的市場

和消費者基礎，加上政府的扶持和各類創投基金的資金支持，均有利於孕育新品牌。「UR」認為，香港品牌和香港年輕創業者進入大灣區需注意兩點：一是要改變思路，適應變化中的生活和營運環境；二是要明白生產製造和發展品牌是兩個不同的方向，需分開考量，而創造品牌風險往往更高。

另外，新冠疫情後內地市場總體向好發展。已進入大灣區的既有品牌應加強瞭解中國的消費趨勢、市場環境的變化、行業的創新與變革；新進入大灣區的品牌則需要特別留意市場的競爭，並注重瞭解自家品牌的主力消費者群體。

香港品牌應考慮循兩個方向去「打動」大灣區的年輕消費者：一是要切實瞭解自己的目標客戶群及其特質；例如，要掌握消費者平時在什麼平台瀏覽什麼信息，以及留意當下年輕消費者在挑選品牌時會更關注美學、性價比、品質，亦更重視品牌與消費者之間的互動等。二是要雙管齊下，對傳統電商和社交電商裡的渠道都應盡量進行嘗試。「UR」還建議，港商在進駐社交電商或直播之前，可在傳統平台（如天貓、京東、唯品會、拼多多等）上打造基礎和打開市場。

3.7.9 品牌管理啟示

「Urban Revivo」取得成功的關鍵要素包括：

第一，注重商業模式領先性和定位差異化，從而在競爭白熱化的服裝行業中找到一個藍海。

第二，以強大的企業的基礎能力（即供應鏈能力）支撐高效率營運，對市場需求做出快速回應。其他傳統服裝公司以代理或加盟的手段開設一間新店鋪通常需耗時至少 9 個月，但「UR」可以做到最快 7 天內完成。

第三，品牌的產品應具有特色，產品的設計要符合行業核心特質，而線下店鋪也肩負起品牌形象推廣的重要角色。

第四，應透過市場調查或運用大數據技術，準確分析和預估未來市場走向，洞悉核心消費者並掌握他們的訴求，與他們建立產生互動和溝通的有效連接。

第五，借力第三方合作夥伴的協助和支持，例如與專業服務公司合作將品牌培訓數碼化、簡便化和高效化。

第四章 品牌智謀與品牌能力篇

參考案例中各品牌企業拓展大灣區市場的成功模式以及他們應對市場各種新變化而調整經營策略的心得、經驗，並結合對市場發展趨勢的研判，研究團隊總結出以下的品牌戰略及策略，供香港企業參考。

4.1 品牌智謀

4.1.1 精準的市場細分策略

大灣區人口密集，隨著收入水平的大幅增加，加上各年代的消費群體受成長期中的不同的經濟、社會、訊息媒介及次文化所影響，不同年齡層的消費意識、消費的目的及消費手段呈現出顯著的差異性。此外，由於各城市的地域、文化、經濟發展狀況及政策有所不同，消費者的需求和品牌意識與知識亦明顯有別。因此，藉著市場細分、界定能讓自家品牌充分發揮競爭優勢的目標市場，再進行精準的品牌定位，乃香港品牌進入大灣區市場時應採取的第一步策略。

4.1.2 品牌體驗策略

當前，大灣區的消費者愈來愈重視品牌體驗，全方位的品牌體驗往往可為消費者帶來更多、更豐富的情感價值。香港品牌亦應順應潮流，致力為大灣區的消費者提供更豐富的品牌體驗，讓他們感受和體會到品牌能為他們帶來更多的好處。在戰略部署上，除了考慮自家品牌所承諾的功能價值外，亦應添加情緒、心理、個人表述、社會和象徵價值(Symbolic Values)等軟性元素。當然，品牌是應強調功能的具體價值，還是應該將重點放在情緒、心理等「抽象」價值上，以及如何在兩類價值之間取得平衡，則取決於企業及其未來發展的戰略選擇。

4.1.3 香港來源地策略

「品牌大灣區」項目的消費者調查再次揭示了「香港品牌有價」；大灣區的消費者普遍對香港品牌持有良好印象，他們對香港品牌的眾多優點特別是品質、誠信等深表認同，逾五成半的受訪者表示願意付出較高的價格購買香港品牌。同樣，本次案例研究中的「SAGA」和「Lexington」的經驗說明，在國內消費者心中，來自香港的品牌仍然保有產品質量良好、值得信賴等正面的品牌特質。香港品牌應善用這一有利

的品牌權益和顧客感知，在產品包裝和推廣活動中強調香港品牌的身份，依託「香港來源地」的正面價值，發揮槓桿效應，更有效地達致市場滲透和提升客戶的購買傾向。

4.1.4 合理佈局全渠道策略

「卓悅」、「Lexington」、「Urban Revivo」和「SAGA」等四個案例都明確指出，線上媒體越來越成為品牌推廣的基石；「百果園」的案例則側重提供了線下媒體運營方面的參考。採取線上線下的全渠道以支持品牌推廣和發展已是當今方興未艾的大趨勢。品牌要整合傳統的銷售渠道以及理順新零售下的種草、直銷、傳統網上銷售平台、社交平台等各個渠道的角色，對供應鏈、銷售、服務、客戶教育、客戶參與等各方面的功能必須加以全面規劃和協調，才能產生良好的協調效應和達致較高的成本效益。

4.1.5 融入國內品牌生態圈的策略

香港企業應密切留意國內生態圈品牌戰略的發展趨勢，並探討自家品牌是否應參與其中，成為生態圈內的一員，以共享大數據和圈內網絡的資源，並更緊密地掌握目標及潛在顧客群的需求和變化趨勢。

4.1.6 戰略夥伴策略

港商亦可聯合在大灣區以至國內市場擁有良好商業聯繫、以及在新零售和品牌推廣等方面取得成功經驗的香港本土公司，透過締結戰略夥伴或策略聯盟，增加自家品牌的競爭力。在合作過程中，港商能更快地提升企業的學習能力、增進對市場的瞭解、以及建立有助品牌推廣的業務網絡。

4.1.7 社會責任策略

社會責任策略是指企業透過踐行社會公民的行為來提升品牌形象和強化品牌識別。在新冠肺炎的衝擊之下，國內的大眾對公民意識、公德、健康意識、環保和持續性發展等方面的認知和意識均大幅度提升，對企業履行社會責任的期望亦水漲船高。香港企業應留意此方面的發展趨勢，利用一些與自身品牌承諾價值、形象相配合的社會責任活動，提高品牌的社會形象，增強顧客對品牌的好感。

4.1.8 提升企業的組織敏捷性

在消費者行為易變、速變，大數據的應用日漸廣泛以及複雜多樣的社會、經濟政策的驅動下，中國市場已成為一個日新月異的「劇變中」市場。另一方面，揮之不去的新冠肺炎疫情將為中國市場以及內地消費者日後的品牌購買行為的演變變化繼續帶來眾多的不確定因素。

應對變化多端、不確定性高的市場，有效的策略之一是提高企業的組織敏捷性(Organisational Agility)。這要求香港企業在組織、運作架構及管理系統上進行變革，特別是應投資於人力資源、培訓賦能員工以及改善企業的學習能力等；才能對市場及顧客的新要求作迅速回應，促使顧客對品牌產生持續以及更多的正面反應。

本研究中的案例大部分都是靈敏應對市場快速變化的生動範例。「百果園」、「SAGA」、「Urban Revivo」這三個品牌都能及時洞察消費者行為的變化，並針對這些變化，及時地推動從單純售賣產品到售賣生活的轉型。此外，創新定義的外延在新的潮流下亦更加寬闊；尤其以「卓悅」、「樂力高」和「百果園」的例子來看，創新已不單單局限於產品的改良和推陳出新，也開始涉及對經營模式轉型和管理策略更新的積極思考。

4.2 品牌能力

面對發展快，變數多，且消費者行為急速轉變的中國市場，香港企業除了重視對市場的觀察、分析和研究外，亦要努力提升企業自身的學習能力(Organisational Learning)，特別是應從內部著手，建立能配合、支持品牌在大灣區市場發展的關鍵性管理能力。

4.2.1 組建品牌體驗管理團隊

在全渠道商業盛行以及移動通訊網絡無遠弗屆的今天，可供市場溝通活動的信息渠道選擇眾多，各信息渠道的功能、所採用之科技的特點，對內容的要求愈形多樣化和複雜，品牌推廣的操作已非十多年前那種依賴大眾媒體及戶外廣告等主流傳統媒介的時代可以相提並論。更何況當今的社會媒介生態圈瞬息萬變，不同的網絡銷售和

社交平台的操作方法差異性很大；面對此等新生媒介，即使資深的廣告人也需投放時間去主動學習。

因此，香港企業若計劃在大灣區以至國內市場推廣品牌，就必須組建能掌握全渠道營運方式、懂得全方位管理品牌和設計品牌體驗的團隊，並努力發展在客戶服務、平面及視覺形象設計、線下銷售和服務、線上銷售和服務、傳統電商、社交電商、客戶忠誠度管理、渠道商管理等不同環節的關鍵能力。雖然企業亦可選擇開展服務外包，利用本土顧問承擔品牌策劃和執行的工作，但企業內部亦須有具備相關專業認知的員工進行對接和協調工作；而不管採取何種策略，仍需有相匹配的品牌管理能力來執行。可以說，培養和發展具備現今品牌體驗管理等方面能力的人才和團隊，應是香港企業的當務之急。

4.2.2 留意零售業態新趨勢

從本報告的案例可以看出，香港企業必須重新認識、瞭解國內及大灣區市場的變化，盡快跟上內地消費文化演進的節奏，才能有效地推廣品牌；在進入大灣區市場時還應合理地利用當地的資源並開展在地合作。同時，受疫情等因素的影響，中國消費者正加緊向線上消費模式進行偏移。運用好網絡和大數據乃當今取得成功的「點金石」；其中，如何把公域流量變成私域流量至為關鍵，而生態平台的概念作為數據中樞以及由點到面的飛越手段愈日顯重要。

例如，京東（圖 3）提供了如何利用大數據配合社區商場的設計以及在智能化業態下如何佈置各類零售店及服務場所的新標桿。除了與政府或者第三方合作夥伴合作運營外，京東也為零售商提供硬件設備、數字賦能和商業賦能等鏈條商業模式的支持，並將自己的社區服務總體架構定位為集「平安、善治、惠民、興業」於一體的智慧社區。各業務模塊涉及城市生活服務、跨場景聯動運營、現代化社區治理以及便民生活服務，更建有公益環保、智能城市操作系統、智能硬件及物聯網感知數據平台等；一方面通過 AI、大數據、物聯網、雲計算、區塊鏈等技術構建智能供應鏈，並以此支撐屬地化運營、平台運營和數據運營，另一方面則整合現有京東本身以及其合作夥伴在各領域的資源，例如零售、物流、健康、海外市場、智庫、行業協會等，打通技術、運營和生態三大範疇，從而在更宏觀的層次和更多的維度上為人們帶來了更加便民的生活。

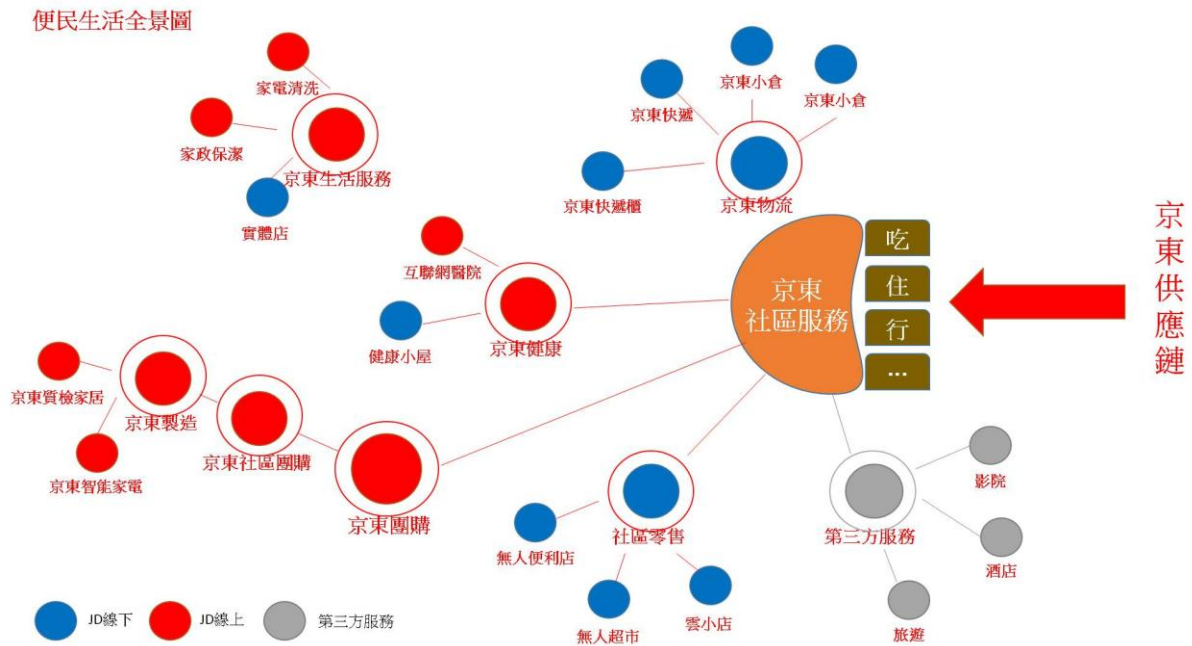


圖 3：京東智慧社區全景圖

這種依託大數據及智能化社區概念的現代化商業設計營運和管理的模式，對企業的全渠道戰略的決策以及如何利用線下實體店支持、強化品牌識別和品牌形象勢必產生越來越深遠的影響，香港企業應加以留意，並據此調整店舖選址及銷售場景設計的固有思維。

4.2.3 重視並投資於市場調查

大灣區市場急速發展，香港企業必須掌握市場風向的轉變，才能審時度勢，因時制宜地制訂針對性的品牌戰略。為此，企業應改變過去輕市場調查、重廣告及促銷的思維，分撥資源進行相關的市場研究、消費者調研以及渠道評估、KOL 評估和促銷效果評估等，為制定品牌推廣策略獲取第一手的資訊。否則，在愈來愈「陌生」的市場環境下所制訂的品牌推廣和管理策略，只會增加資源錯配和浪費的風險。

4.2.4 建立鮮明一致的品牌形象

近年大灣區很多本地企業在管理及市場營銷能力方面已明顯提升，他們響應政府提倡的「三品戰略」（即品質、品類/種、品牌）而紛紛加入創建品牌的潮流，區域內新舊品牌數量激增、競相鬥艷，香港品牌要脫穎而出已非易事。

「百果園」及「Urban Revivo」的經驗說明，品牌可透過設計店鋪的形象，利用鮮明的顏色和吸引眼球的產品陳列，以及維持設計一致性的努力，傳達清晰鮮明的品牌形象，藉此提升品牌識別，彰顯品牌定位和具差異化的價值表現，並正面影響消費者對品牌的態度。而「SAGA」手錶亦藉著在深圳寶安機場和廣州的白雲機場開店之便，重新設計店鋪裝潢，並利用其與航天部門的合作關係，借力近年內地太空科技例如探索月球、火星等的成就，提升「SAGA」的形象和品牌知名度。

4.2.5 善用大數據

大數據在品牌戰略及管理上的應用愈來愈趨廣泛及多樣化，惟國內很多企業重戰術而不重戰略。例如，主要以銷售數據為依歸來制定促銷策略，導致銷售額上升而銷售成本更快上升的現象，反而得不償失；如此週而復始地重複運作，最終更會掉落網上促銷的銷售陷阱，品牌創建難以奏效，更遑論建立起良好的品牌聲譽。

是次參加訪談的品牌案例中，多家企業利用大數據支持在大灣區創建和推廣品牌的經驗正好說明了，大數據豈止為「刺激銷售這麼簡單」。企業若善用大數據，不但可提前洞察顧客需求及消費行為的變化，更可從中確認哪些新產品、新服務，以及何種類型的個性化服務能為顧客帶來更多的好處和價值，並據此豐富和提升品牌體驗，甚至開發出適銷對路的新產品和新業務。

「百果園」及「Urban Revivo」均為成功利用大數據的例子。這兩個品牌運用大數據分析，精準挑選及管理供應商，提高採購效率及所採購原材料的質量，並增強產品的質量及多樣化，提供更多價值予顧客。「Urban Revivo」更進一步利用大數據對不同目標群體作個性化需求和生活風格分析，讓產品的設計更能契合「Z 世代」多變、易變、個人風格至上的特點。

「SAGA」品牌手錶在傳統的信息管理系統的基礎上，開始利用國內的數據軟件，連接天貓、京東等網上銷售平台，對直播衍生的顧客數據進行分析和利用。

「Lexington」與國內的本地顧問合作，利用社交媒體和網上銷售數據制定了一系列的品牌及產品推廣策略。「卓悅」則從大數據及直播的經驗中找到新商機，甚至構建銷售平台為缺乏資源及相關能力的中小企業服務，藉以開拓更多元化的業務。

香港企業要借助大數據制定品牌推廣策略，當務之急是應加緊認識什麼是大數據以及養大數據管理的思維，這是有效利用大數據進行決策和改善經營管理活動的前提。

4.2.6 整合全渠道

現今數碼渠道的發展日新月異、各式各樣的新社交媒體蓬勃興起，各種型態的商場和新興商業區層出不窮，企業在線上線下都有更多的全渠道組合可供選擇，能更靈活地採取定制化的全渠道策略，針對不同的消費群體推廣自己的品牌。但必須留意的是，全渠道營銷並非只是簡單地同時採用多種渠道進行市場溝通及銷售工作。

全渠道策略依託於品牌戰略，各渠道所擔負的品牌活動，例如銷售、服務發佈、與客戶互動、種草造勢、促銷、客戶參與、口碑的管理、市場和數據的搜集、忠誠客戶管理等，必須有全面的規劃、協調和整合，才能達致協同效應，能讓企業更迅速地回應市場的變化和滿足顧客的要求。建立全渠道的設計和管理能力是香港品牌必須應「戰」的新任務。

4.2.7 借力「外腦」

最近幾年，受香港社會環境較為動盪以及新冠肺炎疫情下隔離政策的影響，粵港兩地的經濟和社會交往急劇減少，許多港商對大灣區市場各方面的急速發展不甚了了，已出現「掉隊」、「落伍」的情況。

「祝奇餅」的經歷說明了，如果香港企業未能充分掌握市場特點和顧客的品牌認知和選擇行為，在發展大灣區市場時難免會陷入舉步維艱的困境。即使企業願意積極學習和投資於員工的培訓活動，但對知識的吸收以至應用通常需要一段過程，不利於在以快致勝的大灣區市場上「速戰速決」。故此，有條件的企業亦可考慮夥拍熟悉大灣區市場特點和新競爭遊戲規則的相關管理顧問，借助外部資源，加快對市場動態的掌握和提升學習速度。「Lexington」的經驗正好說明「外腦」的重要性；而「SAGA」亦聘請網上品牌推廣的管理顧問助一臂之力，更快地培養員工對線上線下品牌在溝通、銷售及服務方面的能力。

附件一：國內大數據及電商發展的熱門小知識

1. TGI 數值

TGI 指數 (Target Group Index)，是反映目標群體在特定研究範圍 (例如地理區域、人口統計領域、媒體受眾、產品消費者)內的強勢或弱勢的指數。TGI 指數= [目標群體中具有某一特徵的群體所佔比例/總體中具有相同特徵的群體所佔比例]*標準數 100。TGI 指數表明不同特徵使用者關注問題的差異情況。TGI 指數等於 100 表示平均水準；TGI 指數高於 100，則代表該類用戶對某類問題的關注程度高於整體水準。

2. 興趣電商

超越內容電商和直播電商之上的更高境界是興趣電商。抖音直播可以說是興趣電商的雛型；抖音購物相比於傳統電商購物的獨特之處在於「根據你的喜好，推送你想要的東西」，即根據密集大數據(例如顧客的網頁瀏覽紀錄等)為顧客個性化定義生成大量的標籤，從而更精準的實現以興趣為主要維度的「人貨匹配」；挖掘消費需求是「興趣電商」的關鍵所在。

3. 自增強循環

自增強循環是指錨定用戶體驗，從而形成「用戶體驗越好 – 用戶越多 – 更多資源投入和傾斜 – 用戶體驗更好 – 用戶更多」的循環。國內服裝製造品牌「太平鳥」通過摸索已經形成一種類似的生長方法：通過自身產品內容的小視頻尋找一些精準的消費者，然後聚焦消費者的興趣來打造新產品。而應用於抖音背景下的「自增強循環」則是「製造視頻內容 – 洞察興趣 – 滿足興趣 – 更多資源投入和傾斜 – 用戶體驗更好 – 用戶更多的力證」。

4. 視頻營銷的陷阱

中國網民最喜歡的內容消費形式是短視頻；據統計，2020 年有四分之一內地網民的上網時間都是在瀏覽短視頻，比上年增長 50%。《2021 年內容產業年度報告》亦顯示，有 60% 的品牌商計劃進行短視頻或直播形式的營銷。

但必須承認，不少品牌商在開展視頻營銷時亦存在缺乏體系化章法、運作粗放，導致資源消耗大但收效微乎其微。例如，門店拍攝了小視頻，抖音上亦增加了一定數量的粉絲，但往往無法做到針對不同客戶開展個性化推薦，只能簡單地把商品和促銷信息扔進社交群；而這樣的信息未能起到合理的「私域運營」或者構建與消費者有效連接的作用。對一些品牌而言，由於消費者數字化連結觸點越來越多，收穫了海量的用戶數據，但這些數據常常呈現碎片化的狀態，相互孤立、缺乏統一的標準，企業無法做到最基本的消費者數據分析和洞察，更遑論可用作智能化輔助決策。

5. 私域運營：把零散數據變為數據資產

「私域運營」的核心價值在於建立用戶連接、推動自主運營和掌握並利用用戶數據。而用戶數據的關鍵點在於，企業可以匯集線上（電商平台、社交平台、自有網店等）和線下的全渠道數據，借助消費者分析能力以及數據標籤能力，進行可視化、數據化處理，快速為每一個消費者做精準的畫像，從而做到點對點精準化營銷和用戶價值最大化。企業也可以更進一步實現智能銷售預測，對店鋪貨架陳列、庫存、上游供應鏈等進行高效管理。

零售企業「私域運營」的關鍵是要做好數字化系統基建，讓零散的消費者數據變成有效的數據資產。要從圍繞產品和渠道轉型為以消費者體驗為中心、數據驅動的零售模式，基於消費者維度的數據整合是第一步。

6. 搭建客戶數據平台

國內市場的不少企業會通過搭建客戶數據平台 CDP (Customer Data Platform) 來實現數據資產的轉化和價值發揮 (圖 4)。CDP 可以將來自不同渠道、不同場景的客戶數據採集、清洗、整合並打通，多維分析，構建靈活的標籤畫像體系，從而打造營銷數據閉環，實時洞察消費者行為，優化消費者體驗，提升營銷效率。有效的 CDP 可以支持各種客戶數據來源，包括線下交易、平台電商、自建電商、微信、會員、網站、APP、小程序等，進行跨多個渠道協調，在完成每個消費者的用戶畫像之後，還可以進行人群細分，持續挖掘和拓展客戶數據價值，支撐品牌以消費者為中心的精細化運營 (圖 5)。

微軟 CEO 在全球 Ignite 2021 大會上指出，如今大部分企業中 80% 的數據沒有被合理使用，主要是缺少必要的程序、手段和能力，而並非是因為企業沒有認識到數據的重要性。很多企業常碰到旗下針對不同人群和定位的子品牌之間的業務數據、消費數據、會員數據相互割裂，不能聯動利用，沒有相關的技術能力調動全集團資源，無法圍繞不同消費者進行精準營銷的活動。因此，構建 CDP 成為支持企業私域運營、全域運營的重要技術投入，甚至對未來研發、生產和市場營銷方式的重構和迭代亦將產生重大影響。

CDP 的成功運用離不開企業組織力的匹配，尤其是諳曉企業業務和技術的跨界人才。不少企業通過營銷數據驅動帶來業務增長，進而推動產品打造和業務轉型，在一系列的正面業務反饋中，倒逼企業組織架構重塑和全面的數字化轉型。

產品架構圖

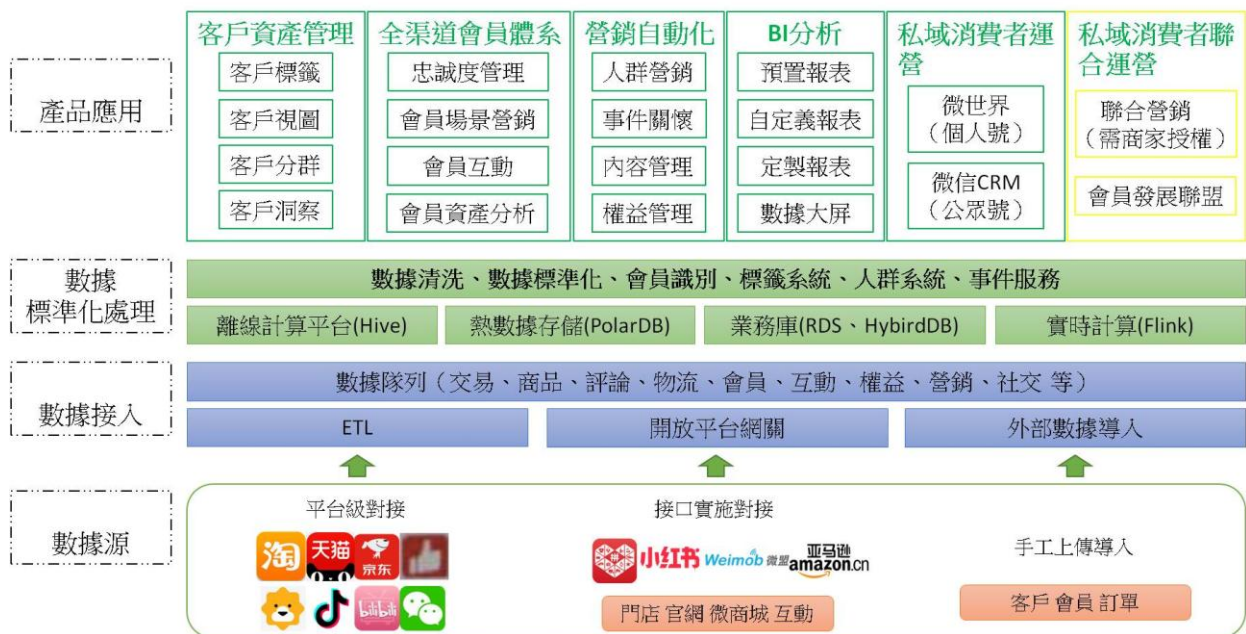


圖 4：數據整合 (資料來源：數雲)

網站、廣告、博客、社交網絡

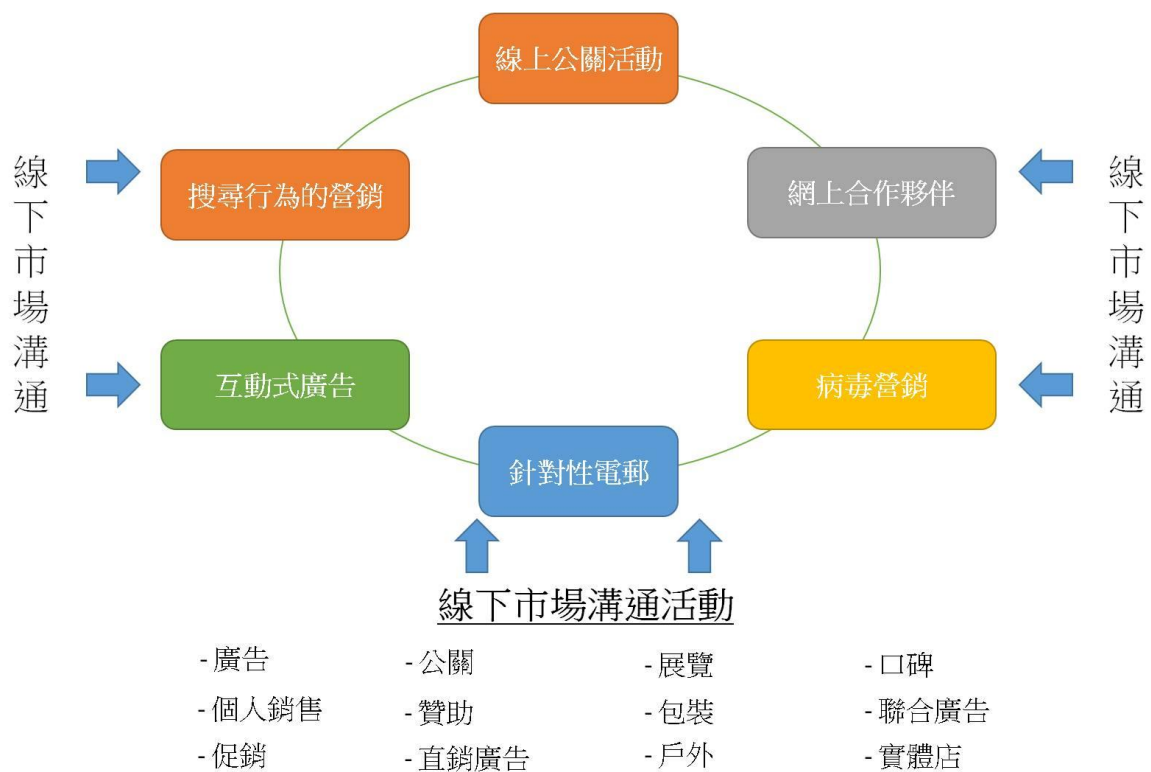
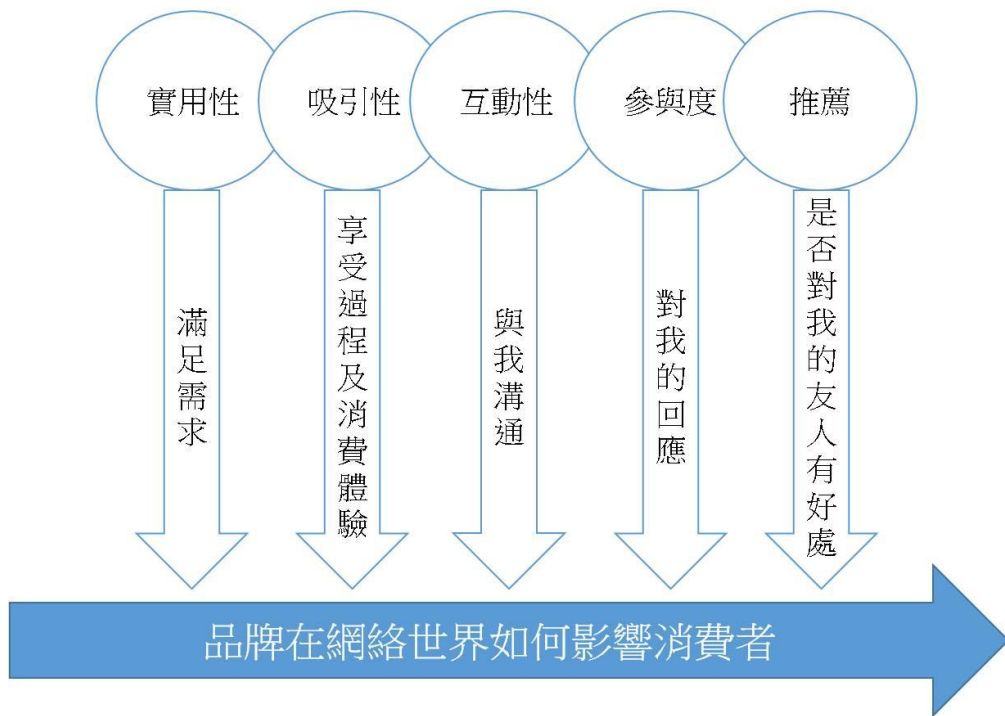


圖 5：線上線下整合性溝通模式

附件二：鳴謝

香港品牌發展局對下列團隊/企業/企業代表鼎力支持此項研究敬表謝意。

| |
|--|
| 香港理工大學團隊 |
| 里昂商學院團隊 |
| 卓悅控股有限公司 |
| 誠信行貿易有限公司 |
| 祝奇餅集團國際有限公司 |
| 深圳百果園實業(集團)股份有限公司 |
| 得利鐘錶集團 |
| UR Limited |
| 卓悅控股有限公司主席兼執行董事陳健文太平紳士、執行董事兼首席財務官趙麗娟女士 |
| 誠信行貿易有限公司主席及始創人王詠儀女士 |
| 祝奇餅集團國際有限公司首席執行官何正華先生 |
| 深圳百果園實業(集團)股份有限公司品牌管理顧問：地標滙商業創新(深圳)有限公司總經理包俊川先生、CBGC 成長品牌營銷顧問機構肖惠來先生 |
| 得利鐘錶集團董事長梁偉浩先生及總經理劉仁先生 |
| UR Limited 品牌創始人、董事長兼首席執行官李明光先生 |

附件三：「香港·進·品牌大灣區」系列活動簡介

獲香港特別行政區政府工業貿易署「工商機構支援基金」撥款資助，香港品牌發展局及香港中華廠商聯合會合辦「舉辦『香港·進·品牌大灣區』系列活動以提升香港品牌的集體形象」項目，並由香港中華廠商聯合會展覽服務有限公司承辦。

項目於 2020 年 5 月 1 日啟動；緊扣「香港·進」和「品牌大灣區」的主題概念，圍繞著促進香港品牌「走進」大灣區和推動品牌升級「進步」兩個主軸，舉辦一系列多站式、多元化的品牌形象塑造、推廣及消費者參與活動，包括：

1. **「香港品牌名冊」**：釐訂一套香港品牌身份的認定標準，建立香港品牌的登記/註冊和網上公示系統，並為首批 150 個本地品牌辦理登記，上載供公眾免費查閱；藉此打造香港原創品牌的中央資料庫，建立香港品牌真實性鑑定基準的雛形。
2. **品牌形象展示區及消費者互動體驗活動(廣東站及澳門站)**：分別於廣州番禺的一個大型商場以及「香港工展會·澳門」中設立「香港·進·品牌大灣區」展示區，圍繞創科、活力、優質生活的主題，陳列合共 70 多個香港原創品牌及其產品/服務，以彰顯香港品牌的優越、時尚、進取向上和富有文化底蘊的形象。配合「廣州站」和「澳門站」的活動，於品牌展示區中設立「互動體驗營」攤位，由特選的香港品牌現場舉辦形式豐富、手法新穎而富趣味性的消費者體驗活動。
3. **消費者問卷調查**：於大灣區 9 個廣東城市和澳門進行大規模調研，以面對面問卷的形式訪問約 1,700 多名消費者，藉以為香港品牌制訂市場拓展策略和選擇有效的推廣管道提供第一手資訊和量化的決策依據。
4. **企業範例研究**：由專家團隊開展香港和內地品牌的個案研究，將 6 家企業在大灣區的營銷和品牌建設經驗進行分析、總結和文檔化，解構成功品牌在大灣區發展的典範模式、致勝要素和實踐體會。
5. **商務考察團**：組織為期一天的商務考察團，組織香港企業赴大灣區的一個城市，實地考察當地的市場環境，並與內地相關政府部門及/或業界進行交流。
6. **企業培訓工作坊**：於香港舉辦為期一天的線上線下工作坊，邀請專家及業內人士講解大灣區市場環境及消費文化的變化趨勢，並教授品牌建立、推廣與管理的策略和實務技巧。
7. **經驗分享會**：舉辦一個總結性研討會，邀請學者、專家及行業代表分享大灣區市場拓展及品牌宣傳的經驗，並發表大灣區市場研究的報告。