

# 品牌管理工作坊 (1)



- ▶ **陸定光博士 (Sherriff T.K.Luk, PhD)** : 于香港中文大學 (The Chinese University of Hong Kong) 完成本科課程及在澳洲新南威爾斯大學 (University of New South Wales) 完成工商管理碩士及市場行銷哲學博士課程, 乃香港理工大學亞洲品牌管理中心 (Asian Center for brand management) 創辦人, 及香港理工大學深圳研究院品牌戰略及創新中心主任。碩士及博士生導師, 山東大學及中南財經政法大學客座教授, 西班牙EADA商學院及美國Monclair State University訪問學者, 成功行銷管理雜誌, 中國招商銀行, 哈爾濱市體政委, 中山市古鎮鎮政府及香港品牌發展局專家顧問, 及為多個品牌評審委員會委員。陸博士曾獲香港理工大學頒發商學院優秀服務獎及最佳知識轉移獎。
- ▶ 研究興趣主要包括品牌戰略及管理, 服務品質的測量及管理, 中國企業及合資企業的市場行銷行為, 市場行銷策略, 品牌忠誠度、品牌感知價值研究, 銷售管道管理, 及跨文化的市場行銷活動等, 在國際學術期刊及會議論文集發表論文約 80 篇, 曾獲美國華人管理學者管理學術會議最佳論文獎, 美國決策科學西部學會國際企業管理最佳論文獎。陸博士曾獲香港理工大學頒發商學院優秀服務獎 (2005) 及卓越知識轉移獎 (2012)。
- ▶ 學術論文主要發表於以下學術期刊: Journal of Business Research, Industrial Marketing Management, Journal of Marketing Management, Journal of Brand Management, International Journal of Advertising, Service Industries Journal, Journal of Market Research Society, Long Range Planning, Total Quality Management, International Marketing Review, Thunderbird International Business Review, Journal of Global Marketing, Journal of Travel & Tourism Marketing, Journal of Hospitality Marketing等。
- ▶ **近期項目**
  1. 餐飲業品牌創建及管理 (專案經費: 香港特區政府工貿署)
  2. 華中地區消費者對香港品牌的態度及購買行為 (專案經費: 香港中華廠商會)
  3. 香港中小企業如何利用品牌開拓國內市場 (專案經費: 香港特區政府工貿署)
  4. 香港企業如何開拓湖北、江西及湖南等市場 (專案經費: 香港特區政府工貿署)
  5. 周大福珠寶品牌忠誠度戰略及管理
  6. 莎莎化妝品零售品牌感知價值及購買行為的關係
  7. 古鎮燈飾之都品牌戰略 (專案經費: 中山市古鎮鎮政府)

## 提綱

- I. 品牌管理思維演變
- II. 甚么是品牌?
- III. 甚么是品牌體驗?
- IV. 甚么是強勢品牌?
- V. 全方位創建和管理品牌
- VI. 品牌和商業模式
- VII. 品牌管理最新趨勢

## I. 品牌管理思維演變

- ▶ 第一代的品牌管理思維
- ▶ 第二代的品牌管理思維
- ▶ 第三代的品牌管理思維
- ▶ 第四代的品牌管理思維
- ▶ 第五代的品牌管理思維
- ▶ 第六代的品牌管理思維



# 1st Generation of Brand Management 第一代的品牌管理思維



“Something you Buy”

- Identified ownership and liability
- No idea of management

管理焦點:沒有管理概念

# 2ND GENERATION OF BRAND MANAGEMENT 第二代的品牌管理思維

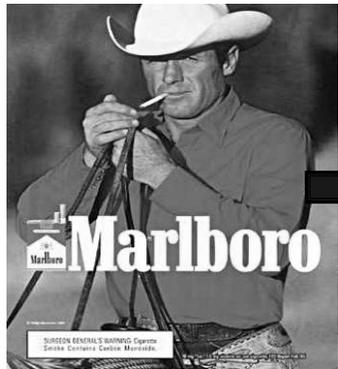


“Something you Trust”

- Brand is a name
- Brand management focused on brand awareness
- Quality played a key role in branding: Trust its quality & performance

管理焦點:品牌知名度  
質量是關鍵-質量由產品及服務功能決定以質量贏取信任

# 3RD GENERATION OF BRAND MANAGEMENT 第三代的品牌管理思維



Your style  
**Marlboro**

管理焦點:品牌偏愛度, 品牌個性  
市場溝通及公關是關鍵。  
市場細分和品牌定位是成功創建品牌的先決條件

- Brand management focused on brand preference and brand personality
- Advertising, lifestyle marketing, and PR were major activities
- Segmentation and position were the key factors

# 4TH GENERATION OF BRAND MANAGEMENT 第四代的品牌管理思維

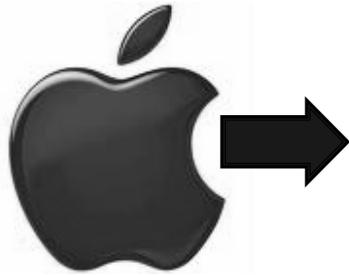


“Something you Prefer”

- Brand management focused on brand preference and marketing communications
- Convinced customers why they should choose your brand, but quality was fundamental

管理焦點:  
品牌偏愛度 - 讓顧客認其選是正確的

## 5TH GENERATION OF BRAND MANAGEMENT 第五代的品牌管理思維

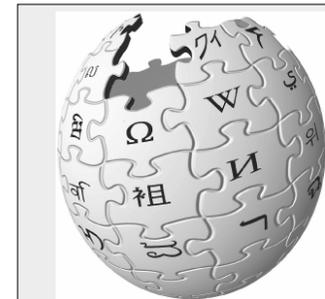


“Something you Love”

- > Shift from functional value to emotional value
- > Focus on Brand Experience, rely, rely on customer engagement to enrich brand experience
- > Develop your brand as a lifestyle brand, a reason to love the brand
- > Pay greater attention to brand loyalty and the sustainability of your brand
- > Innovation and customer research are of strategic importance

管理焦點:讓顧客愛上你的品牌,生活品牌,由功能價值轉為強調情緒及心理價值,顧客參與與品牌體驗

## BRAND MANAGEMENT TODAY 第六代的品牌管理思維



“Something you Participate In”

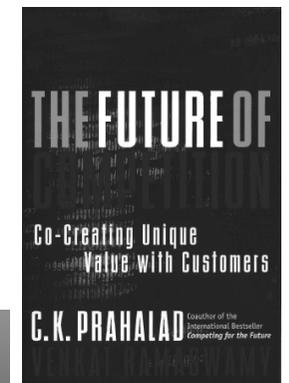
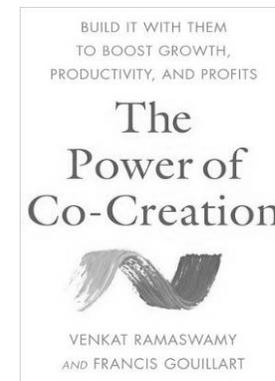
- > Scope of brand management shifts to “co-creation of brand value” and “customer engagement”
- > Design and management of “brand experience” is the key
- > A balanced and holistic approach to branding
- > Brand culture and brand leadership
- > New measures for brand equity

生活風格, 創新, 持續性發展, 顧客調查研究是關鍵共同創造價值, 評估品牌的新指標

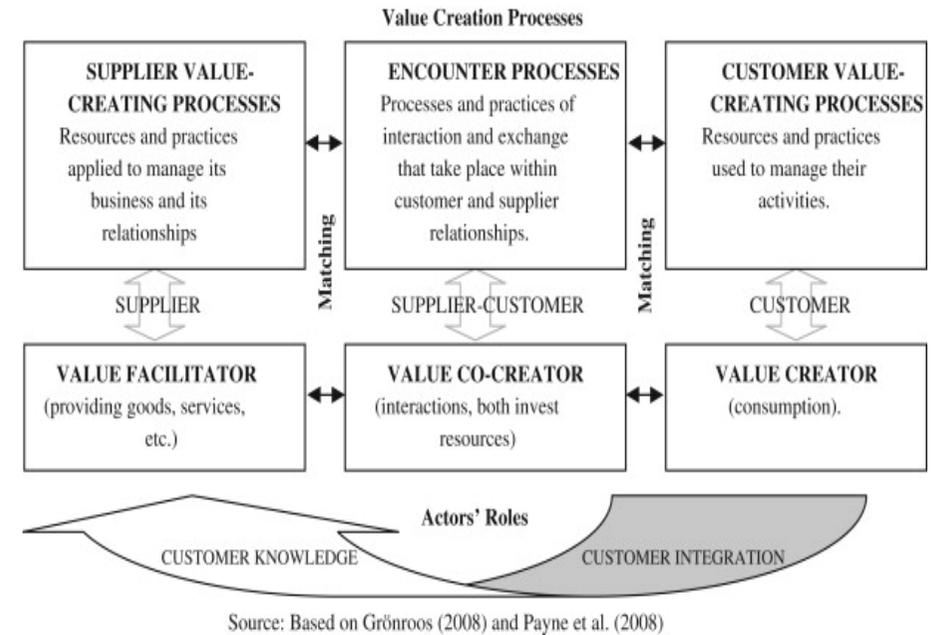
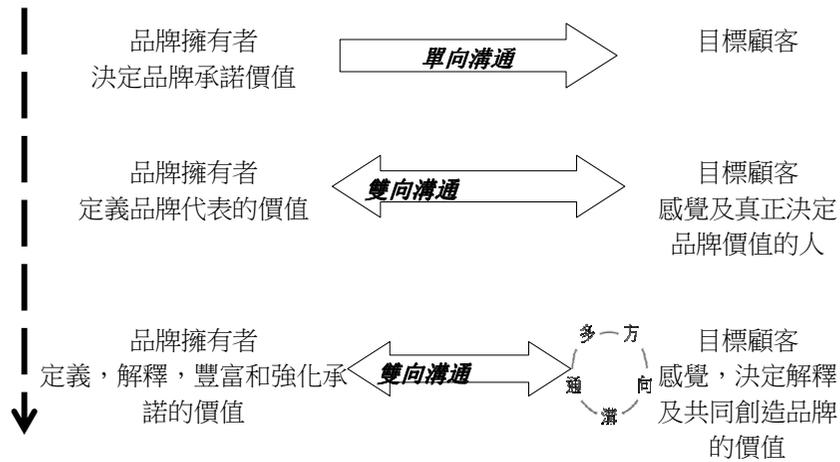


## 共同創造品牌價值

工業產品 / 服務品牌	消費產品 / 服務品牌
B   2   B ↓ B   &   B	B   2   C ↓ B   &   C



## 例子：品牌管理思維轉變對品牌市場溝通活動的影響



B & B及 B & C的品牌管理思維要求企業  
=>必須更**SMART**地創建及管理品牌

Strategically Managing and Allocating  
Resources and Technologies  
(戰略地管理和利用資源和科技)

## II. 什么是品牌?

### 什麼不是品牌?

=> **What is a brand to customers?**

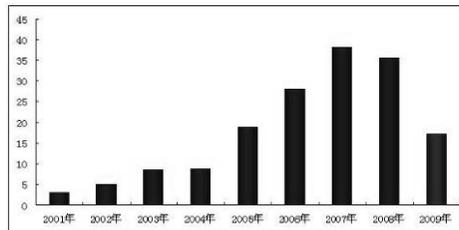
## Brand is just a Name? 品牌是名字?



## Brand is a Logo: A Great Confusion! 品牌是商標? 標記?



### 欠缺明確的品牌組合戰略



### 奇瑞多品牌战略

- 自2009年3月發佈多品牌戰略後，奇瑞有奇瑞（含旗雲）、開瑞、瑞麒和威麟四大品牌。
- 按照奇瑞彼時的想法，在奇瑞原品牌之外增加瑞麒、威麟等新的高端品牌，有助於擺脫奇瑞在市場上的“**低端定位、低價競爭**”的形象。同時，瑞麒等品牌通過推出技術革新的全新品牌車型，實現區別於奇瑞品牌**更強的溢價能力**。

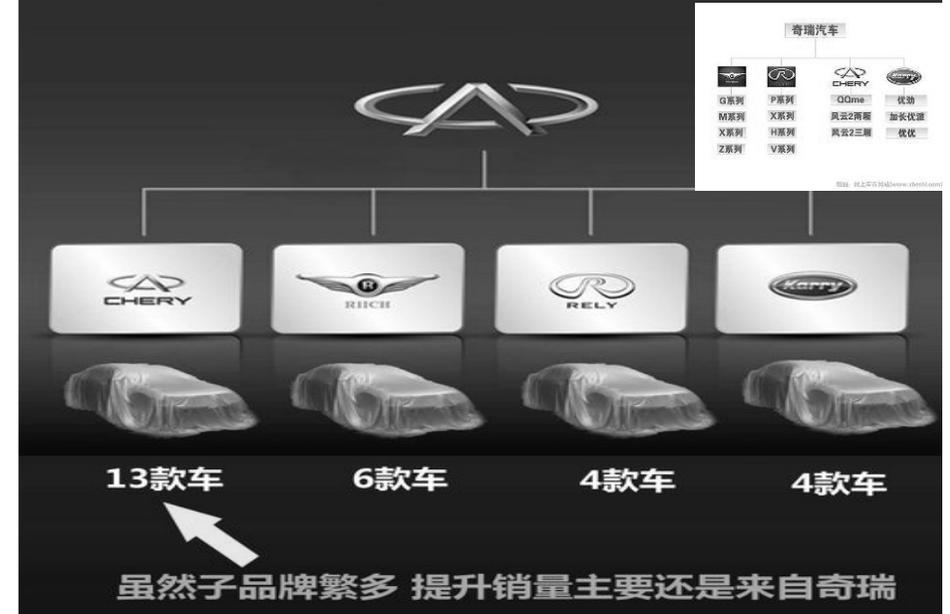
“因為中國是一個消費層級非常明顯以及矛盾的地方，各個地方市場不一樣，我們當時就想用一個品牌對應一個市場群體，就在2009年推出多品牌概念。不過當時對品牌的理解有點片面，其實品牌需要維護，需要靠錢來打造。我們資源要有效利用，就不能做太多品牌。”奇瑞董事長尹同躍時表示。

## 銷售導向！ - 創建品牌是為了銷售



- ▶ 除既有的“奇瑞(Chery)”和新近推出的“開瑞”品牌外，將陸續推出“瑞麒”和“威麟”兩個品牌，希望通過4品牌並舉，新建銷售網路，**在汽車細分市場贏得更大空間。**
- ▶ 在調整完成后，奇瑞汽車現有的經濟型乘用車將繼續使用“奇瑞品牌”(Chery)，包括奇瑞A1、A3、A5系列等；“瑞麒”品牌則被定義為轎車市場的高端品牌，目前有**東方之子**和**東方之子CROSS**兩款車型，曾在2008年北京車展上展示的“五娃”系列等車型將陸續在“瑞麒”品牌下量產；“威麟”則是奇瑞汽車的商務用車品牌
- ▶ “比如開瑞的銷售目標是‘**保四爭五**’，即確保銷售4萬輛，力爭達到5萬輛，但事業部的幾位老總認為應該是‘**保五爭六**’

## 奇瑞汽車現有產品規劃



### 奇瑞品牌策略變動大事記

時間	品牌策略變動
2009年3月	奇瑞推出多品牌體系，由原來的奇瑞單一品牌擴張為開瑞、奇瑞、瑞麒、威麟四大品牌，銷售渠道也隨之實施分網策略。
2010年8月	奇瑞進行內部組織體制改革，“大事業部”改制，設立旗雲事業部、威麟事業部、開瑞事業部、動力总成事業部四大事業部。
2011年3月末	奇瑞取消剛成立半年的威麟事業部，將其下屬的威麟品牌收歸奇瑞銷售公司運營。
2011年底	奇瑞再次將原本自立門戶的四個品牌重新歸類整合，最終調整為“奇瑞”、“旗雲”和“開瑞”三大品牌事業部。其中，瑞麒和威麟被劃分到奇瑞事業部當中。
2012年6月26日	旗雲汽車銷售業務也併入奇瑞汽車銷售總公司。
2012年6月底	奇瑞全新產品戰略將對外發布。

What are still missing?

## Also look at the brands under the Belle Group



As a corporate brand

百麗是中國第一女鞋品牌,為廣大女性消費者提供時尚、優雅、容易搭配的女裝鞋履產品。百麗提倡的“百變,所以美麗”的態度更是中國消費者認同的時尚概念。

Joy & Peace  
SIMPLE AND MATCH...

保持“simple & match”一貫作風,配合時裝潮流,時尚及獨特設計等元素互相配合,為緊貼潮流的行政女性,提供心儀之選。



Millie's專為潮流愛好者提供創新、時尚及多元化的鞋履選擇,並以提供優質的國際品牌而著名,包括BCBG、Elle及Hush Puppies等;其獨有的無痛高跟鞋系列,更為上班族所喜愛,絕對是時尚與科技的完美結合。

Millie's

BASTO  
百思圖

百思圖提供時尚而具有品味、價格合理的女裝鞋履產品。迎合追求時尚而又懂得平衡工作與生活的女性需求,她們熱愛生活,懂得釋放個人魅力。



Jipi Japa是一個優閑與舒適兼備的女裝鞋履品牌。讀音為'Hepe Hapa',是西班牙語,於06年秋冬進駐香港。Jipi Japa一直致力於造鞋工藝上,的鞋履能令客人體驗舒適與優閑之餘,又不失時尚風格。

Jipi Japa



STACCATO為年輕時尚上班族提供新潮時尚的女鞋,她們風格閃爍迷人而富有超凡的魅力。STACCATO女士平易近人,精力充沛而外向友善,熱衷於歐洲鞋款潮流。

STACCATO



Tata是一個年輕而時髦的鞋履品牌。它主要針對20多歲,追求時尚的女性,致力為她們提供優質、時尚的鞋子,讓她們看起來更加具有魅力和神彩。

Tata

teemix  
天美意

天美意是一個屬於年輕和擁有年輕心態人群的品牌。它主張“人生追求樂趣,年輕追求個性”的態度,體現出無限的青春活力。其產品設計新穎有趣,色彩繽紛而舒適,非常合適年輕而時尚的混搭風格。



## 有效地創建和管理品牌

我們從這些企業  
學懂什麼?



品牌並非名字或標記這麼簡單!

## II. 什麼是品牌？

- A. 傳統定義：  
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。(AMA)
- \*B. 抽象的定義：  
“品牌是紮根于顧客腦海中對某些東西的感知實體 (Perceptual Entity)，根源于現實，卻反應某種感知，甚至反映顧客的獨特性。” (Kevin Keller, 1998)
- \* 廣告顧問公司遂把品牌定義為：「產品、服務或企業通過市場溝通活動發放資訊的總和。」(例如Mercer Management)

## 傳統的品牌戰略管理

- A · 市場細分
- B · 市場行銷組合整合
- C · 定位
- D · 企業文化
- E · 評估



## 如何創建品牌:

### ◆ 主要投資於那些活動/元素?

- 命名
- 研發
  - 產品
  - 包裝
- 廣告
- 公關

近年:  
- 人  
- 企業文化  
- 科技  
- 社會活動/公民責任



## 這是否足夠?

- 管道
- 政策
- 管理思維、制度、過程
- All other touch points 品牌接觸點

➤ 那一水準才算足夠?

## 2006 堡獅龍重建品牌的主要元素

◎ Later were modified to cover:

☞ Bossini品牌表價值 (Values associated with the brand): A Family-Brand

- ☞ 再定位
- ☞ 整合市場溝通
- ☞ 擴充產品線
- ☞ 產品設計
- ☞ 店舖重新設計
- ☞ 環保概念
- ☞ 社會責任

—回報？



2007-2009

堡獅龍重建品牌的主要元素

2011-12 堡獅龍的挑戰

## II. 什麼是品牌？

品牌是=>

- It is a collection of perceptions in the mind of the customer based on his/her learning, purchasing, consumption, and relationship experience with the brand. Based on such perceptions the customer is able to perceive the *values* delivered by the brand.

品牌是顧客根據對某品牌的整束包括學習品牌，購買品牌消費品牌和與品牌發展和建立關係後的不同範圍的總體體驗，並根據此種體驗感受到此品牌為真帶來的價值（包含利益和好處）

品牌承諾的價值

品牌聯想的價值



Implications of the changes?



What are they selling?



How do they promote their coffee?



Morocco



价值

- ▶ Functional Value/Benefit
- ▶ Emotional/Psychological Value/Self\_expressive Benefits
- ▶ Social Value

品牌讓顧客感受到:

- 功能價值/利益
- 情緒/心理價值 利益
- 社會價值

## 案例分析

- ▶ 情感價值Vs功能價值：
  - 星巴克 (Starbuck)Vs麥咖啡 (McCafe)
- ▶ 創維電視：利用產品組合和管道豐富品牌體驗



**Starbucks is selling coffee as well?**



**What are the major differences?  
And implications for branding?**



**Brand community  
and social value**

We fulfill dreams through the experience of motorcycling by providing to motorcyclists and to the general public an expanding line of motorcycles and branded products and services in selected market segments.

Company Mission + Vision:  
=> Prerequisite of Corporate Branding

# THE LEGEND OF HARLEY DAVIDSON MOST PEOPLE TALK ABOUT IS ITS SUCCESS IN:

*Creating a brand community where  
many new businesses have emerged!*



## 品牌和創建管理要我們 Design 設計 and Manage 管理 品牌經驗

設計和管理品牌體驗是成功關鍵

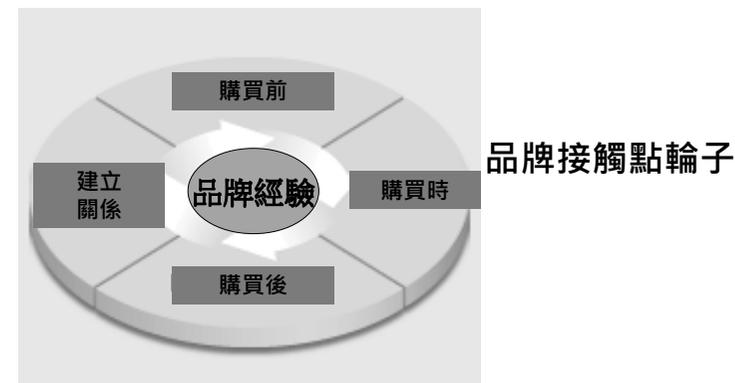
### III. 甚麼是品牌體驗？

- 從5方面看品牌體驗(Schmitt)

- 感覺
- 觸覺
- 思想
- 行為
- 聯繫



### 購買、享用以至享用後 的全面體驗



不同階段的所有接觸點都需要你去妥善管理，由購買前、  
購買/享用，以至購買後(包括建立關係)等。



Each represents the perception of your brand!!



All Brand Experiences – past and present – shape the consumers view of a brand and will effect their decisions to buy, buy again...and maybe even advocate it

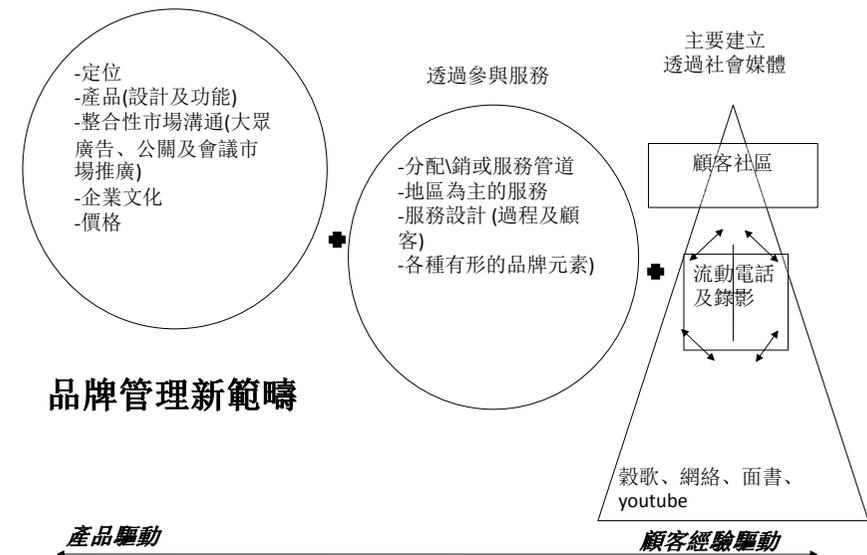


## IV.什么是强势品牌?

### 強勢品牌往往具有以下特點：

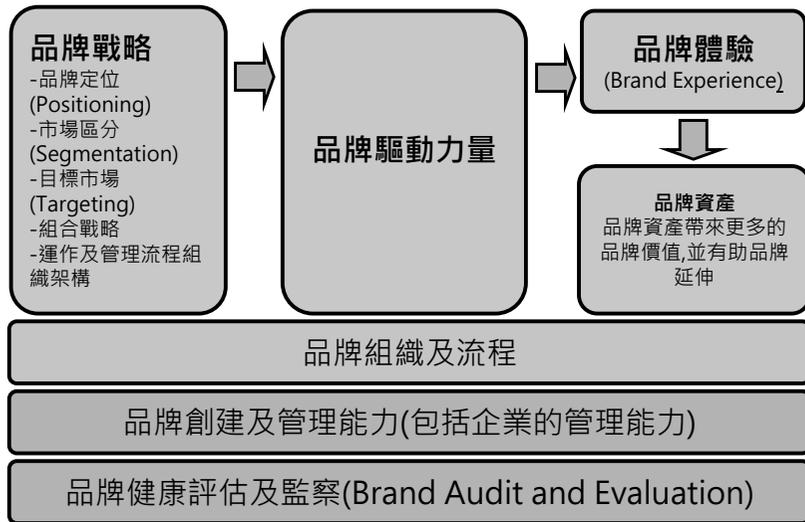
- 差異化以至獨特的體驗 (Differentiation of Unique Experience)
- 顧客與品牌產生情緒聯繫(Emotional Connections)
- 提供顧客期望獲得的利益或價值(Relevance)
- 持續性地維持競爭優勢(Substantiality)
- 品牌信任度(Brand Trust)
- 品牌忠誠度高(Brand Loyalty)
- 提供更多價值于顧客(Value) + Relevance
- 為投資者達致資產增值
- 業務擴充的平臺(Growth platform)

## V.全方位創建和管理品牌



# 品牌管理架構

通過管理策略為企業和顧客創造更多價值



Copyright to Dr. Sheriff T. K. Luk

# B2B Vs B2C 品牌

- ▶ B2C 品牌管理難度更大
- ▶ B2B 品牌：重點在功能價值，專業知識及如何與客戶共同創造品牌價值。更重視企業品牌的建設以支援產品品牌。

本圖根據品牌管理最新趨勢及Interbrand的「創造與品牌管理三部曲」而構建

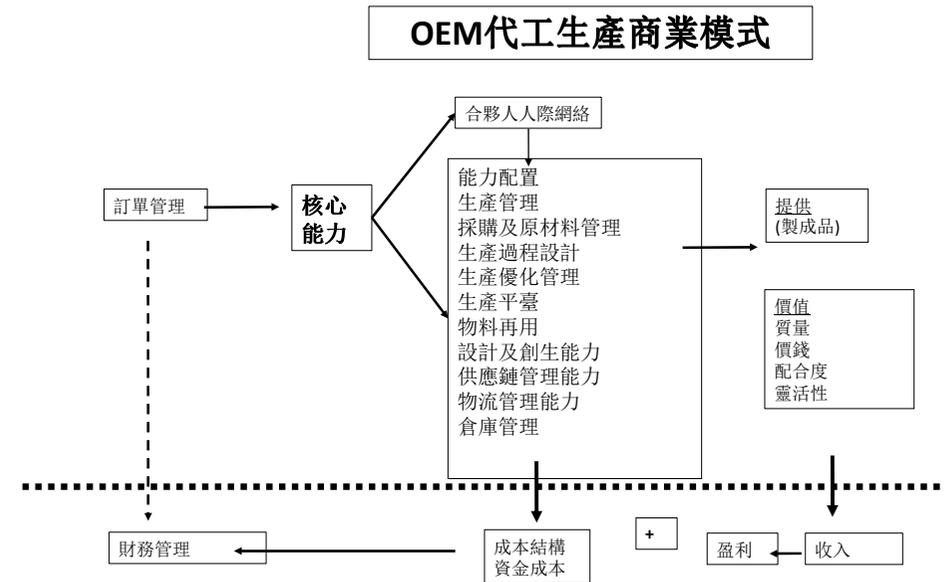
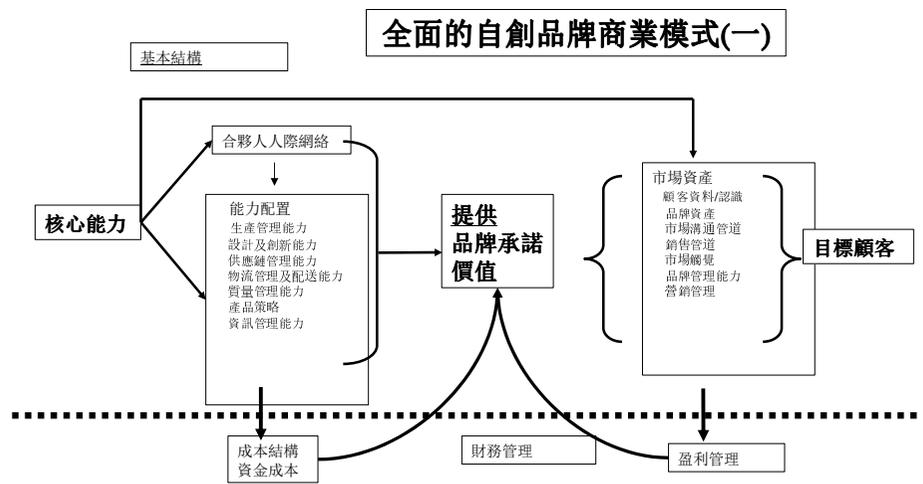


# 為什麼大多數中國企業創建品牌都失敗

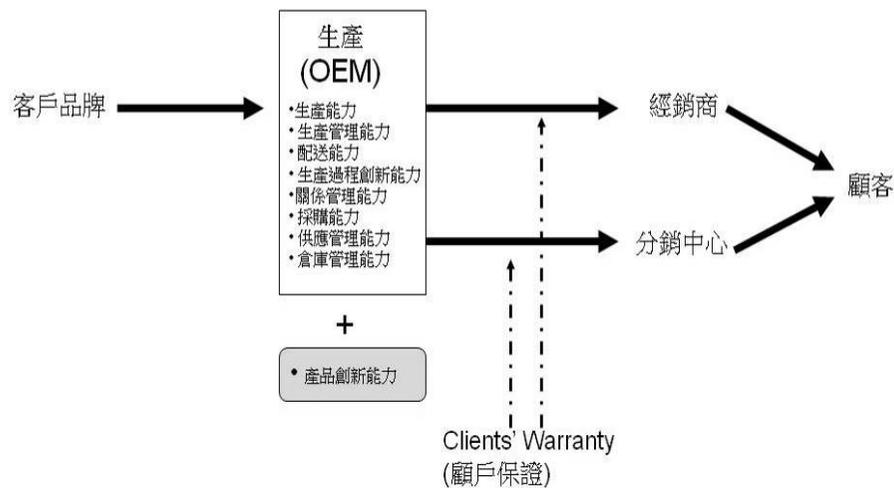
利用Interbrand的品牌強度模型分析你有哪些「頓悟」：

- |                        |                         |
|------------------------|-------------------------|
| — 投入度 (commitment)     | — 相關性 (relevance)       |
| — 保護度 (protection)     | — 理解度 (understanding)   |
| — 清晰度 (clarity)        | — 一致性 (consistency)     |
| — 反應力 (responsiveness) | — 存在性 (presence)        |
| — 真實性 (authenticity)   | — 差異性 (differentiation) |

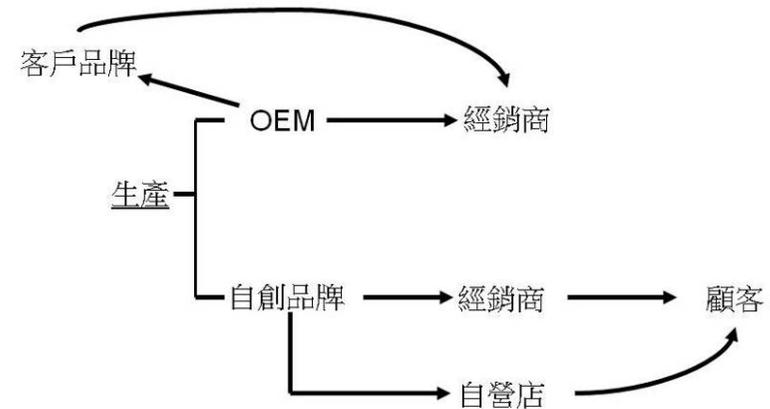
## VI. 品牌和商業模式 (Discuss further under next topic)



### 兼營原創設計的代工生產商的商業模式



### 兼營原創設計的代工生產商的商業模式(二)



## So, what are the implications for branding practice? 對品牌管理活動的含義?

- ▶ What are missing?(似乎缺少了什麼?)
  - Certain parts of the value chain
- ▶ Production-oriented management mentality  
(生產為管理導向)
  - (well-structured, high level of certainty in cost and operation control and output/outcome)
- ▶ Inadequate market and customer knowledge  
(缺乏足夠的市場和顧客知識)
  - (B2B experience, not fighting in the frontline)
- ▶ Focus: Inward instead of outward  
(管理焦點：內部而非外部)

## 因此，為OEMs創建和管理品牌時，往往出現以下問題：

- ▶ New business model (主要建立新的商業運作模式)
- ▶ Establish a new value chain (建立新的價值鏈)
  - Organization and management system issues (組織和管理系統問題)
- ▶ Change in management mindset (改變管理思維)
- ▶ A long-term, strategic perspective (長期和戰略觀點)
- ▶ Shift of focus (轉為管理焦點)
  - Tangibles to intangibles (由有形的至無形的)
  - Internal to balance (內部轉為「平衡」)
- ▶ Prepare for uncertainty (為不確定因素作好準備)
- ▶ Develop brand management capability  
(發展和提升品牌管理能力)
- ▶ Brand leadership within the organization  
(明確訂立企業內誰是品牌管理的領導者)
- ▶ Cultivate a matching organizational culture  
(培養相匹配的企業文化)

## VII. 品牌管理最新趨勢

價值影響品牌管理思維以外：

- 企業戰略與品牌戰略
- 品牌體驗
- 全方位品牌管理
- 焦點從有形資產轉移往無形資產
- 關係行銷=>顧客終身價值(CLP)
- 品牌資產管理(*Brand Asset Management*):  
Eg. -品牌對EVA (*Economic Value Added*)/資產增值的影向
  - 相關的行銷活動如何提升品牌價值
- 評定品牌表現的新標準(Matrix):財務管理角度 + 行銷角度
- 社會活動/公民責任

## Take-away