

中小企與品牌的創造

香港常號稱創意之都，我們中小企為什麼不走出自己名牌？Microsoft這個名牌也是這樣走出來的。

近日國際最注目的貿易新聞，是一連串中國企業收購或合併國際的名牌。首先是聯想成功收購IBM的電腦製造業，更包括了可在數年內，仍能採用IBM的品牌。其次，中海油（CNOOC）在美國提出收購優尼科，此行動引致美國國會議員的公開爭論，節外生枝，終告失敗。最近，南京車廠投標收購英國破產的MG Rover車廠，導致可能與上海車廠對簿公堂，因為後者表示在以往投資中，包括了在中國生產Rover某品牌的權利。看來，收購品牌是發展商貿捷徑之一。

由收購品牌及其創造，並不限於國企及跨國企業，中小企也可享有此權利。

品牌創造的途徑

中國雖然貴為世界生產基地，但無緣擁有國際首二十五個名牌。這二十五個國際名牌全部都是日用商品，而品牌的擁有者多數為美國。據2004年11月的www.chiefexecutive.net的調查報告，包括了電腦製造商Dell及Apple Computer

微軟曾幾何時也只是中小企而已

、咖啡連鎖店Starbucks、運動用品Nike、網上交易Amazon.com及eBay、物流速遞FedEx及UPS；其他不同行業如Virgin、飲品Coca-Cola、家庭娛樂Walt Disney、快餐店McDonalds、軟件製造商Microsoft、家庭日用品供應商Procter & Gamble等，多在香港及中國生產製造，難怪中國領導人極力支持收購名牌的行動。

至於中小企創立出品牌的途徑，有以下幾方面：

一、品牌創造的最快途徑，便是收購或合併。收購或合併的最佳目標，則為同一類型的外國企業，它們由於生產價格昂貴，或管理階層失誤，但仍享有品牌、客戶資料數據及分銷渠道及網絡。若此企業將生產轉移到現在特區의 中小企，同時保留品牌、客戶、分銷渠道及網絡，那麼，特區의 中小企與此外國企業合併

■ 作者為美國哈佛大學博士後研究院院士及英國孟城城市學院監督（Governor of Manchester City College）。另擔任ACCA香港分會的中小企業委員會顧問及英國特許管理會計師公會（CIMA）香港分會的傳訊委員會顧問。



msn Search

Web News Images Desktop Encarta

Search

Near Me

是雙贏局面。

二、另一途徑，便是以OEM (original-equipment manufacturer) 入手。中小企初是OEM供應商，按外商的樣板照做。不過，據筆者的經驗，港商往往提供了不少寶貴樣板改良的意見，更有提供新的樣板。故此，筆者提議中小企可以要求產品co-brand，即產品品牌除了外商，也印上自己的名字。

在2000年，中國的D'Long International Strategic Investment成功收購美國名牌Murray單車及草地割草機，除了將生產轉於中國，其後更加上其他產品，用同一品牌於美國出售。

三、向外商不同銷售渠道 (different channels) 進軍。此途徑能否成功，在乎中小企可否深入了解外國購買者的要求，加上對未來潮流的敏感。



在外國市場，同類的產品走向含質、含量、包裝、價格相似的競爭局面。由不同品牌的新車，到日用的牙膏都是一樣。筆者曾與歐美的跨國企業總裁閒談，結論都是一樣。銷售渠道不停尋找與眾不同 (distinctive) 的產品，因而達到競爭優勢，而同時享有利潤差額可接受之話，供應商可保留其品牌。

香港常號稱創意之都，我們中小企為什麼不走出自己名牌？Microsoft這個名牌也是這樣走出來的。

那麼，中小企又不是國企，也不是上市公司，更不是跨國企業，為什麼要注意及創造品牌？什麼是品牌？品牌的價值在哪裏？中小企的領導人，又怎樣去開始創造呢？

什麼是品牌？

品牌是商標，包括了此企業的思想、口號、形像代表，顏色。據紐約Interbrand國際知名品牌顧問公司研究，品牌共有以下組成因素：

1. 品牌一定存有明顯不同的因素：例如Nike的、McDonald的黃金色的，使不同的人在不同的地方一看便認得出。至於我們的中小企，往往沒有花心機去創造「明顯不同」的因素。英文的名稱，往往是拼音直譯。顏色的採用更為老土。若希望打出自己名牌，要在此下些工夫。

2. 品牌一定要有留下永不忘的印象：事實上，永不忘的印象是不足夠的，品牌更應滿

足顧客的期望，即產品的素質永遠保持水準。不能永遠保持水準，是中國產品難走出國際性自己品牌原因之一。在2005年出版的*POP: Truth and Power at the Coca-Cola Company*一書內，可口可樂最初的賣點，便是它可以帶來令人永誌不忘的感受。話說世界大戰結束的消息傳出後，拿來慶祝的並不是香檳酒，而是可口可樂。

故此，香港的中小企及國內行業一定要經常保持水準，才可打出名堂。看看產品有多少次被QC退回，便知我們的水準到哪裏。

同時，昨天的品牌可以成為今天的廢品。因為品牌是與顧客互動的，一旦失去了與顧客所建立的關係互信，或沒有積極地收集分析顧客資料，品牌的光彩便消失了。馬莎 (Marks and Spencer) 便是一個好例子。馬莎的產品一向以優質見勝，也是其以往品牌的口號。但現在馬莎的顧客除了要求一大優質，也要時尚。以往上了年紀的顧客，與今上了年紀的顧客的感受，當然不同。

總而言之，資料分析與顧客所建立的互信關係，是品牌持續成功的基石。資料的收集與分析是一個過程，包括了客戶對產品知識深淺及對產品的評價。例如化妝品Lancome為客戶設立my Lancome網址，收集資料及建立顧客關係。那麼，中小企除了產品優質，也應在其供應及需求鏈 (supply and demand chain) 開始創出自己品牌第一步。

為什麼要注意及創造品牌？

為什麼中國領導人積極鼓勵國企或民企收購著名的品牌？理由包括市場擴充及品牌價值，最重要仍是市場的維護保障。

雖然中國作為世界生產基地，但在經濟回報上並不成正比。特區的中小企也身受同感。訂貨單的價錢，與外商出售價的差別，可高出三百倍。中國加入世貿，市場逐步開放給外國機構，於是對中國的企業包括中小企，市場的擴充，便是進入外國市場的腹地。

當中國的海爾 (Haier) 除了在美國設立銷售處，也在美國設廠，令人費解。不過，海爾知道，雖然生產成本比全部在中國生產較高，但外國市場腹地的資料收集快，應變速。

另一中國企業TCL International Holdings，在2002年9月以八百萬美金收購了德國電視製造商Schneider Electronics，用來作箭頭進入歐

洲，收購包括了廠房、品牌、門市及銷售網。

況且，近日歐盟與美國同時對中國部分入口貨有意加徵反傾銷稅（anti-dumping）。TCL除了避免進口限額，也刻意將其流動電話推出。香港的中小企雖然並沒有像Haier或TCL那麼財雄勢大，但我們可以做的，是與歐盟內的中小企合作，或合併組成新的控股公司，既有品牌，也有成本較低的生產基地。

至於那些家族生意的中小企不願收購或合併，感到仍然保留了創業的精神，他們又怎樣走出自己的品牌呢？

中小企可以一步一步以三至五年創出自己的品牌。

①首先要明白，創造品牌是由兩個因素形成。基於客觀性的，即人們看公司財務穩固及公司產品（不是只有虛擬構思concept），公司的對外資訊更不可朝夕不同。至於基於主觀性的，即人們對公司的感受及對產品的感覺，感到服務是為他／她個人而設。

故此，中小企為了達到走出自我品牌第一步，須要注意以下幾點：

a 產品銷售享有獨特的感性流程——例如香港中小企不少是玩具出口商、衣物出口商、鞋業出口商。為什麼不在產品的介紹等拉近客人的關係？例如IKEA競爭性的價錢，更使購買傢俬雜物變成一種享受。

b 調整結盟企業內外對自我品牌的承諾與認同——優異的品牌如McDonald也可以由於企業內失準，使其光彩失落。2003年4月10日的《經濟學人》(The Economist)指出，McDonald原本是代表優質服務，竟淪落為十年來美國客戶滿足指數(Customer Satisfaction Survey)最惡劣的其中一個企業。

現在其管理層仍在努力補救品牌負面的後果。小企內部所有員工對自我產品及服務要付上責任。每一部分的製成品都是蓋上了自我品牌印，我們便開始了自我品牌第一步。

②了解供應商、採購商及最終用戶的可產生「感受觸覺點」(touch points)。某些企業「感受觸覺點」可高達一百多點。包括了文件權限、購買安裝資料、產品特質、標籤、網頁內容、廣告、宣傳網、客戶服務態度、售後服務、解決難題等。細看分析，對於任何企業，這是運作流程。分別就是了解感受與觸覺。故此，筆者認為香港的中小企具有創造自我品

牌的因素，但有以下的要求：

- a 管理層詳細列出所有「感受觸覺點」
- b 審核每一個「感受觸覺點」
- c 不斷改善，使對方得到感受，增進關係
- d 設立一套「感受觸覺點」的改善與監察計劃

e 須要執行培訓或換人的話，就執行切記，品牌就是the sum of customer's experience.

③消除臆測無數據的理論。以往企業多採用臆測來行量有無品牌，較為科學化的則用問卷，分析採購商／用者對產品的功能性反應以作出改善。其後，由於企業多些了解品牌的屬性(attributes)，分析家就開始選用社會科學界的多項理論。結論都是定性分析(qualitative analysis)。不過，近日研究有突破，品牌分析可達到定量分析(quantitative analysis)，這對於着重資源分配的中小企是一個好消息。

達到定量分析是採用pathway modeling的分析模型。以多種變量統計學(multivariate statistical analysis)來設立品牌的利益與品牌的屬性(attributes)定量。有了定量數據，企業找出了最能影響用者的知覺領會。Pathway Modeling不是學術界的新玩意，而是成功被美國的CEO採用。中小企為了達到定量分析，首先要審核現有企業內的客戶反應的數據。可先由用家對公司產品現有宣傳小冊的反應開始。

品牌有什麼價值？

品牌的價值為企業的無形資產(intangible assets)。例如在2002年JP Morgan品牌的價值表，Microsoft值六百四十一億美元；IBM值五百一十二億美元；可口可樂值六百九十六億美元。品牌對於那些準備上市的企業更為重要，對於其他融資方法也同樣地吸引。一旦中小企有了自我品牌，企業的資產，隨之遞增。

品牌的其他價值，包括：

- 市場競爭白熱化，品牌是防止市場被侵佔策略之一。
- 利用品牌，增加推廣其他產品及服務。
- 由於用戶對品牌的感性，減低與同類產品價格的壓力。
- 與其他有關行業，組成聯盟。

總結來說，中小企可以創造自我品牌，需要是時間、新思考、了解數據及「感受觸覺點」，這樣便開始走上第一步。

