

新經濟時代與香港品牌發展的機遇

香港中文大學
劉佐德全球經濟及金融研究所
常務所長 莊太量 教授

2017年11月7日



大 綱

1. 品牌發展與時勢互動：靈活進取是香港所長

2. 香港品牌在內地市場的經驗總結

(1) 屈臣氏在內地市場的成功

(2) ESPRIT在內地市場的興盛與衰落

(3) Jenny Bakery 小熊餅乾/珍妮曲奇的口碑效應

3. 香港品牌發展的機遇

1. 品牌發展與時勢互動：靈活進取是香港所長

- 作為名聞遐邇的購物天堂，香港這個彈丸之地百多年來品牌輩出。這既有賴於「香港製造」一貫堅持的**品質**，令香港出品逐漸與品質優良劃上等號；亦是因為各行業對服務水平愈來愈重視，使**不同種類的品牌經得起時間的考驗**，成就無數為人津津樂道的經典。
- 細閱香港一頁頁品牌發展史，當中既有時勢造品牌，也有品牌造時勢。每個年代因應經濟環境、社會進步以至科技日新月異，帶動不少新品牌出現，以配合公眾及不同消費群的需求；亦有企業藉敏銳觸覺與高瞻遠矚的視野，快人一步推出創新品牌，化身行業先驅。
- 品牌的致勝之道，離不開品質優良和服務卓越，這才能突破時間、地域與文化限制，持之以恆地得到一代又一代消費者的擁戴。否則即使在創立時走在潮流尖端，也只是曇花一現，稱不上是成功品牌。」

1. 品牌發展與時勢互動：靈活進取是香港所長

- 及至1950至1980年代，基於本港工業嶄露頭角，加上大量內地移民為本港提供源源不絕的勞動力與技術支援，催生大量經營電子、玩具、鐘錶、機械、服裝及家品等業務的品牌。
- 值得一提的是美孚新邨等大型屋邨於1970年代相繼落成入伙，促成地產行業適時興起，若干業內龍頭由一個小型寫字樓及數張辦公桌，發展至今天店舖網絡已廣及全港各區及內地多個城市的大型地產集團。由此可見時勢與品牌一直存在互動影響，品牌既要持續引入創新元素，也不能與時代發展脫節。

2.香港品牌在內地市場的經驗總結

(1) 屈臣氏在內地市場的成功

- 屈臣氏是中國目前最大的保健及美容產品零售連鎖店。
- 於1989年進軍內地市場以來，一直是穩步的發展。04、05兩年，屈臣氏內地店鋪及銷售均增長了150%。
- 其中，2005年的整體銷售額增長60%，老店銷售同比增長了18%。

2.香港品牌在內地市場的經驗總結

(1) 屈臣氏在內地市場的成功

- 在2005年，屈臣氏公佈了其未來五年的“千店計畫”，即到2010年為止，內地門店數將達1000家。
- 2006年6月6日，隨著屈臣氏在中國廣州花都新店的開張，這標誌著屈臣氏在亞洲的門店總數達到了1400家，在中國大陸的門店總數已經突破200家。
- 之後，屈臣氏開始了在內地的迅速擴張。截至2014年11月，屈臣氏中國店鋪數量已超過1600家，覆蓋290多個城市。



圖為2011年12月9日屈臣氏店開張
中國行政總裁羅敬仁先生與舞獅助興現場

2.香港品牌在內地市場的經驗總結



圖為1841年，廣東大藥房遷移到香港，易名“香港藥房”

(1) 屈臣氏在內地市場的成功

- ▶ 1828年屈臣氏前身廣東藥房在廣州沙面開張，所以屈臣氏的前身確實是藥房。
- ▶ 1841年廣東藥房南下香港，創辦了香港藥房，當時屈臣氏醫生（ Dr. Alexander Skirving Watson ）在1858年加入香港藥房擔任經理後，他的名字與香港藥房結下不解之緣。
- ▶ 1871年 A.S. Watson & Company 屈臣氏公司正式註冊，屈臣氏一直沿用到至今。

2.香港品牌在內地市場的經驗總結

(1) 屈臣氏在內地市場的成功

□ 外因——行業市場定位的成功

屈臣氏在中國取得了令人信服的成功，把競爭對手遠遠的甩在身後。屈臣氏如何在競爭慘烈的零售業中始終保持高速的發展，**就贏在兩個字——定位。**

- **中國個人護理品行業也在近20年陸續成長起來** 在過去的二十年時間裏，隨著中國經濟的發展和消費者可支配收入的大幅提高，化妝品和個人護理用品已經從奢侈品變成了日常生活中不可或缺的必需品。化妝品及個人護理用品的年銷售規模由1982年的2億元人民幣增長至2002年的460億元。
- 值得注意的是，儘管中國的化妝品和個人護理產品行業的市場規模在過去二十年裏增長了二十多倍，但是，中國的人均年消費金額僅為68元人民幣，還不到發達國家平均水準的十分之一，行業的發展空間依然非常巨大

2.香港品牌在內地市場的經驗總結

(1) 屈臣氏在內地市場的成功

□ 外因——行業市場定位的成功

- 在管道方面，隨著近年來零售業態的發展變化，個人護理產品的銷售管道分布正在發生劇烈的變化。傳統的百貨商店和雜貨店正在逐步讓位於發展勢頭迅猛的連鎖超市和大賣場。
- 屈臣氏從進入中國內地市場起就把自己定位於“個人護理品”市場的專營性零售商，避開與沃爾馬、家樂福等國際零售巨頭的正面衝突，集中所有資源于個人護理產品這一發展潛力巨大的市場，耐心培養、呵護，小心耕耘，在蟄伏十幾年後，隨著經驗的積累和這一市場的成熟，看準時機，及時的加快步伐，趁別的人還沒察覺之前，吃掉這個巨大而美味的“蛋糕”。

2.香港品牌在內地市場的經驗總結

(1) 屈臣氏在內地市場的成功

□內因——消費者心理定位的成功細分消費者，鎖定目標顧客

- 屈臣氏成功的在中國內地消費者心裏占領了“優質低價”這一風水寶地，然後憑藉這一制高點迅速的向四周成功的擴張。
- 屈臣氏在調研中發現，亞洲女性會用更多的時間進行逛街購物，她們願意投入大量時間去尋找更便宜或是更好的產品。這與西方國家的消費習慣明顯不同。中國大陸的女性平均在每個店裏逗留的時間是20分鐘，而在歐洲只有5分鐘左右。這種差異，讓屈臣氏最終將中國大陸的主要目標市場鎖定在18歲-40歲的女性，特別是18歲-35歲的時尚女性。
- 屈臣氏認為這個年齡段的女性消費者是最富有挑戰精神的。她們喜歡用最好的產品，尋求新奇體驗，追求時尚，願意在朋友面前展示自我。她們更願意用金錢為自己帶來大的變革，願意進行各種新的嘗試。而之所以更關注40歲以下的消費者，是因為年齡更長一些的女性大多早已經有了自己固定的品牌和生活方式了。

2.香港品牌在內地市場的經驗總結

(1) 屈臣氏在內地市場的成功

□ 內因——消費者心理定位的成功細分消費者，鎖定目標顧客

- 隨著中國經濟的增長，人們的收入會大大增加，而在這一階段的女性是收入增長最快的一個群體。
- 瞄準的目標群體是月收入在2500元人民幣以上的女性。”
- 目標客戶群是18歲-35歲的女性。這類目標比較注重個性，有較強的消費能力，但時間緊張，不太喜歡去大賣場或大超市購物，追求的是舒適的購物環境。

2.香港品牌在內地市場的經驗總結

(2) ESPRIT在內地市場的興盛與衰落

- Esprit是國內快時尚的啓蒙品牌，其1992年就已經在大陸開出門店。
- ESPRIT帶給人們的是一種北加州的生活方式，遵循“在乎心態而非年齡”的設計理念，這種超乎產品之上的精神追求，正是無數消費者對ESPRIT趨之若鶩的秘訣之一。
- 多年前，Esprit品牌在內地的流程度之高，毫不亞於如今的H&M和ZARA。很多人去商場淘貨，進得最多的專賣店就是Esprit，一些大學生會攢上好幾個月的零花錢，就為買一件Esprit的新衣服。
- 截至2010/2011財年，思捷環球的銷售網路遍布全球40多個國家和地區，涵蓋歐洲、亞太和北美地區，擁有1146家直營零售店鋪和11706家可控制的批發銷售網站，營業面積超過110萬平方米。

2.香港品牌在內地市場的經驗總結

(2) ESPRIT在內地市場的興盛與衰落

- ESPRIT諸多成功基因中，核心詞是“創新”
 - ✓ 品牌適應並引領社會潮流；
 - ✓ 公司在管道方面步步為營；
 - ✓ 行銷方式上屢出新招。

2. 香港品牌在內地市場的經驗總結

(2) ESPRIT在內地市場的興盛與衰落

- 但從2010年開始，其全球業績開始出現下滑，中國市場的表現也開始顯露疲態。
 - ✓ 2012年8月，位於上海中信泰富廣場的Esprit大型旗艦店悄然關閉；
 - ✓ 2013年7月，北京三裡屯太古裡佔據黃金位置的Esprit門店關閉；
 - ✓ 2014年，進駐廣州7年同時也是廣州第一家Esprit旗艦店關閉。
 - ✓ 輝煌時期，Esprit市值高達1700億元人民幣，門店遍布全球，其中大部分門店分布在歐洲、美國等主流市場。Esprit成為了迄今為止，唯一一個由中國人掌控、在全球擁有影響力的品牌。
- 2009年開始公司淨利率大幅下降的主要原因是因為存貨增加、關店調整等導致的資產減值損失和期間費用比率大幅增加。

2.香港品牌在內地市場的經驗總結

(2) ESPRIT在內地市場的興盛與衰落

- Esprit在華發展策略有過多次調整，最初其定位為25歲左右的中高檔消費者，由于國內品牌觀念已初步形成且可供選擇較少，其憑藉加盟模式快速發展。
- “在外資服裝品牌、本土品牌快速成長之後行業競爭激烈，Esprit未跟隨市場變化，此前的時尚優勢淡去，發展開始步入頹勢；2002年其拓寬消費群體為20-40歲，并且拆分為三個子品牌搶占市場，不過品牌之間差距過大導致品牌定位混亂；2012年其開始定位快時尚進行發展。”
- 與ZARA、Uniqlo等新的快時尚品牌相比較，Esprit無法實現門店商品的快速銷售，如某款商品暢銷或滯銷，需要店長迅速收集資訊并作出決策。這對門店的管理、資訊化等方面提出了更高的要求，而這是Esprit目前難以做到的。

2. 香港品牌在內地市場的經驗總結

(3) 受益于口碑效應的JENNY BAKERY(小熊餅乾/珍妮曲奇)

- 珍妮曲奇全港只有兩家店，無時無刻的不在排隊，號稱全港最美味的曲奇，經常門庭若市



- 《全球TOP10零食大賞》(一個內地手機APP“小紅書”發起的網上投票): 歷時23天, 187萬年輕人參與投票, 小熊餅乾是榜單的Top 3 !

2.香港品牌在內地市場的經驗總結

(3) 受益于口碑效應的JENNY BAKERY(小熊餅乾/珍妮曲奇)

- 賣點：
 - 不加入任何添加劑及防腐劑, 所以保質期只有一個月！特別適合小孩及孕婦實用！
 - 限購：門店限額3盒或5盒（該數量規定時常有變）
 - 口口相傳：來香港必帶的手信
 - 只接受現金, 不接受刷卡
- 目標客戶是內地遊客：

3.香港品牌發展的機遇

◆未來競爭關鍵：高增值與內地

- 互聯網興起全面改變了企業的經營文化，現時創新、科技、互動及設計等高增值元素，既是新品牌的代名詞，也為經典品牌增添競爭力。隨着香港回歸，愈來愈多本港品牌以進軍內地市場為目標，拓展業務版圖。然而，如何在保持獨特優勢，與適應兩地文化差異之間取得平衡乃一大難題，亦為品牌發展帶來更多新挑戰與機遇。
- 近年政府、半官方機構及業界組織均積極協助本港企業發展，並加強對外宣傳，當中包括透過立法及公眾教育，以提升大眾的知識產權保護意識；同時亦舉行講座、大型展覽會、技術支援與推廣活動，幫助企業化解在建立與發展品牌時常見的挑戰。這不但能全方位向內地及海外推廣香港品牌的優點，更促使『香港製造』變身為最耀目的優質品牌。如此一來，本港品牌的發展自然無往而不利。

3.香港品牌發展的機遇

- ◆香港的其他本地知名品牌為何“難以”打入內地市場



LEE KUM KEE



3. 香港品牌發展的機遇

◆香港的其他本地知名品牌為何“難以”打入內地市場

- 與品牌自身的產品定位有關：只做本港生意
- 這些品牌想要打入內地市場卻未實現，原因有幾點：
 - 口味未能為大部分內地人所接受和習慣
 - ✓ 與服飾等不同，口味的養成是長年累月積累的結果
 - ✓ 對於追求新鮮事務及外來產品的年輕人來說，也沒有吸引力，即缺乏對產品的“包裝”（例如未能像“**珍妮曲奇**”那樣創造搶購效應）
 - 宣傳力度不夠
 - ✓ 例如李錦記，雖然是蠔油的第一品牌，但很多內地人並不知道此品牌的存在
 - 在內地可以買到“替代品”的情況下，無須赴港購買

3. 香港品牌發展的機遇

◆ 其他建議：

- 更準確的市場地位，尤其要切合內地人的品味，亦或者“主動引導”內地人的消費需求
- 細分市場需求：針對不同的年輕層和收入群體制定不同的行銷管道
- 與內地盛行的消費模式結合：例如手機支付