

唸市場學，涉及不少理論、統計、調查方法。市場不斷變化，如何運用，卻存乎一心。何炳佑學以致用，以敏銳市場觸覺，建立市場和品牌，成為市場學的案例教材。

活用市場學

何炳佑

何炳佑注重市場調查，辦公室內隨處皆見消費者研究的設備；調校口味專業廚房、特殊燈光試食室、超級市場模擬貨架……

80年，何炳佑就讀中大唸工商管理碩士，曾於英之傑屬下天祥洋行（Dodwell）進口食品部實習。81年，畢業後短暫任職外資銀行，後來天祥向他招手，又欣然回巢任市場推廣。

「銀行為客戶出謀畫策，完成後就分道揚鑣。市務工作卻獨當一面，培養品牌茁壯成長，更富滿足感。」

市場轉型的市務技巧

八十年代，香港經濟起飛，零售業轉型，士多辦館衰落，連鎖超市崛起，香港進入消費社會，須靠大規模廣告攻勢市場推廣，商品才能突圍而出。何炳佑遂成在天祥從事市務第一人。

當年，天祥代理不少進口食品，包括法國伊雲礦泉水（Evian）、藍帶啤酒、金寶湯。

「八十年代，用上幾塊錢買一瓶裝水，可謂匪夷所思。我們著手做市場調查，理解消費者想法，為產品開拓市場，又通過市務技巧；例如刊登廣告文章，改變消費者想法，如介紹伊雲礦泉水經千年冰川濾淨，含豐富礦物等對身體的好處。」何炳佑也巡視各處貨架，樂在其中。

於天祥任職兩年後，83年他轉往美占公司（Beecham）的消費品部門，經營以羅果子鹽、好立克、利賓納等品牌。

87年，何炳佑接到獵頭公司來電，金寶湯進軍香港，急覓業務總監，結果找遍本港，才發覺只有他一人，具備推廣金寶湯的經驗。「因為當年在天祥，金寶湯也是其中一項代理的產品。」

成功改變產品形象

當年，金寶湯產品形象，只是應急食品，家庭只在颱風前夕才進貨。何炳佑再大舉作市場調查；包括研究飲食習慣，掌握顧客情緒，

然後考慮產品能力，推出不同食譜和推廣，讓顧客平日也會買回家。

金寶湯口味，全於本港調校，經食家品評鑑定，才交美國大量生產。「因為入罐才煮熟，所以不含防腐，也不易變壞。不過金寶湯是西餐湯，市場始終有一定限制。」不久，調查更發現中國人，對於雞湯更是情有獨鍾。

「上一代為人母者，最大責任就是撫養子女長大。故此花盡心思，遍覓美食供家庭享用。」

品牌代表關懷文化

調查又發現，中國人注重湯水，尤對食療之效深信不疑。原來，湯水既是飲食習慣，也是文化，更是關懷表現。雞湯作為湯底，更被列為上品，礙於工序繁複，難以經常在家製作。金寶湯不少食品皆以雞入饌，史雲生雞湯也就應運而生。

何炳佑一手「湊大」史雲生雞湯，成為地道品牌，推銷手法更含市場學精髓。



1.何炳佑（右一）81年與MBA同學拍攝畢業照留影。
2.何炳佑（右一）與教授John Espy（左二）及同學麥啟光（右二）、潘定鈞（左一）81年於大學賓館留影。



「中國人飲食，最重時令季節。史雲生與應節食品掛鉤，初期針對季節，教主婦夏天烹冬瓜盅，冬天用之蒸蘿蔔糕。」節日為一家團聚日子，是推廣的良機。

何炳佑更試過街市菜欄推銷，在冬瓜檔旁寄賣，更向菜檔大送價錢牌。「剎時間，街市盡是史雲生的標誌。」超市貨架管理也很重要，史雲生放設在相關食品附近，如麵條和副食品旁，讓人聯想烹菜可佐以雞湯。

可是，發展史雲生成正餐，要教曉主婦更多烹調的方法。何炳佑一手策畫贊助亞洲電視節目「方太與你」節目，教大家以雞湯入饌，一時大受歡迎。「方太食譜實用易明，影響極大。每天介紹材料，街市例必斷貨。史雲生品牌，亦深入民心。」

開門第八件事

90年初，何炳佑調到北美加拿大任職銷售。後來又調到東南亞各地，又曾任職餐飲部，向餐廳食

肆推銷。90年中期，港人出外膳食愈來愈多，食品公司亦大力開拓餐飲市場，目前亦與學校餐飲部合作。

「飲食文化不斷演進，深入調查不同習慣，覷準機會，才可不斷發展品牌。」

餐館流行火鍋，史雲生研制火鍋雞湯，又推出重新掩蓋的包裝。「史雲生隨時能備用，才能成開門的『第八件事』。」

營商之道與分析數據

何炳佑本科唸生化，偶然進入中大唸工管碩士，追隨市場學名宿Chuck Steilen，初窺營商之道。他說另一位影響最大講師，就是財務學的John Espy，助掌握分析財務數據。

「老實說，MBA不能培養商業奇才，只能掌握商業社會共同語言和理念，職場上如何安身立命之道；如思考商業問題的原則（Discipline），如何以財務語言溝通。宏觀而言，MBA課程轉化了商

何炳佑 小·檔·案	
1977	加拿大麥基爾大學 (McGill University B.Sc. Biochemistry)
1981	中大工商管理碩士
1981	英之傑集團天祥洋行市場發展經理
1983	美占公司 Beecham (Smithkline Beecham) Co., Ltd 市務經理
1987	金寶湯亞洲有限公司市務總監
1997	金寶湯亞洲有限公司董事總經理
2004	中大MBA星級師友計劃

業社會的運作模式。」

何炳佑坦言，儘管今日MBA課程，有更多實習和交流機會，亦每年有學長（Mentor）計畫，學生有實習機會，資源較以往豐富。但他仍嚮往於當年講師心無旁騖，師生關係緊密的情景。

何炳佑以精密商業頭腦，開創地道品牌。聽君一席話，才知從商之為學，實在博大精深。 [2]