

石油業產品種類不多，本港市場自由開放，競爭者寥寥可數，經營方式往往乏善足陳。

知·明·喜· 行·慣

郭佩明的市場學「五步曲」



跟 所有零售業務一樣，地利乃關鍵因素，加油站位置便利，決定了入油偏好。可是本港地價驚人，好站不易求。可是調查又顯示，七成客戶對石油均有品牌偏好，所以品牌有助擴大市場。」郭佩明領導「加德士」的零售業務，品牌獲眾多客戶好評，為沉悶市場注入澎湃活力，成一時佳話。

郭佩明畢業後加入德士古任營業員，當年石油公司只招聘化學和機械工程系畢業生，另須持駕駛執照，以便洽談業務。郭佩明早已考牌，順利獲得取錄。

何以不招聘商學院畢業生？郭佩明笑言，大概中大商學院剛成立，畢業生不多。

「當時工商管理剛成立，畢業生人數有限。事實上，當年化學系不少同學轉系到商學院，不少工管同學仍是好友。中大強調通識教育，亦選修商科，所以對從商也非一竅不通。」

78年，郭佩明加入德士古，石油業仍處「七姊妹」戰國時代，

後經多次合併。01年德州德士古與加州雪佛龍（Chevron）合併，在亞太地區仍沿用「加德士」為品牌，經銷各類石油產品。

改變定位 擴大市場比率

郭佩明工作歷程，頗反映香港經濟發展。八十年代，本港工業發達，他負責工商部，服務用戶包括貨櫃碼頭、巴士公司、漂染廠、搪瓷廠、地盤等。八十年代後，工業大舉北移，工商用燃料亦隨之減少，又曾負責船舶用油。

「本港經濟消耗燃油量龐大，三分之一為輪船，三分之一航空運輸，其他則是汽車和家用燃油。」

87年，他調任項目經理，負責推動加油站油卡電子化計畫，當時不少客戶以記賬入油，手執一本類似支票簿的油票加油，收集票根和輸入資料，耗用大量人手。加德士決定自動化以提昇服務。

當年，加油站交由零售商營運，郭佩明接觸加油站頻繁。89

年，他調往零售業務部經理，正值加德士管理層改組，作風進取，改變市場定位，強調「顧客第一」。

「加德士決意以先驅者姿態，擴大市場比率。不過，如洗日明教授經常強調，打入市場必經『知、明、喜、行、慣』的步驟；顧客先『知』道產品存在，再『明』白產品優點，繼而『喜』歡產品，產生好感，最後才『行』動購買，並建立忠誠度，也達到習『慣』境界。」

他說市場推廣，除定位要清晰，亦講求執行速度（Speed），其次是膽量（Bold）要大，注重規模效益（Scale），務求一擊即中。「消費者『喜』，並不一定會『行』，必須抓緊機遇，乘勝追擊。」

郭佩明委託廣告公司，以「不停為您加油」口號，催谷大舉宣傳。除了廣告攻勢，亦有不少創舉，鞏固「顧客第一」的形象。

石油產品的變化有限，郭佩明推廣手法卻無窮；包括首創與香港賽馬會合作，招待營業車司機入場



1. 郭佩明與中大同學聚會時攝，郭英敏（企管78，後排右一）、余家然（市場78，前排右一）、朱慧心（市場78，前排左一）、黎漢彥（企管78，後排左一）、徐均瑜（化學78，前排左二）、霍永明（企管79，前排右二）。

2. 郭佩明熱愛唱曲，以作公餘減壓。

3. 大學畢業時，郭佩明與同窗好友合照。

4. 郭佩明碩士畢業時與家人在校園合照。

跑馬。又試過情人節在沙田馬場，招待車主入場觀賞賽馬，舉行溫馨燒烤，首辦環保基金推動環保，率先引入超低硫柴油；與運輸處舉辦交通安全活動等。

首創推廣活動引起哄動

89年，他眼見生活節奏日益急促，又率先試辦全線加油站廿四小時運作。「明白不同顧客，投其所好，才會產生『喜』的作用。」後來，消費者調查一度顯示，加德士在眾多品牌，獲高達百分之四十五偏好。當時，加油站的數目比率只有百分之二十多。

最哄動一時，是96年2月29日四年一度的閏二月的一次震撼性推廣，全港加油站免費送油。顧客只須繳付燃油稅，便可免費加油。此種破天荒宣傳手法，傳媒大吃一驚。當日，黃昏時段的亞視《今日睇真D》和無線《城市追擊》資訊節目，不約而同報導，觀眾從餐桌一躍而起，趕往入油，加油站賣得

一滴不剩——他指行內俗稱「吊缸」。

翌日，報章刊登車輛排隊壯觀場面，加德士更家傳戶曉。後來公眾嘩然，驚覺油稅甚高，政府頗有微言，此為意料之外。後來，每逢四年的閏二月，都有顧客一再追問，可見宣傳深入人心，又連奪兩年「壹傳媒服務大獎」。

「顧客『行』和『慣』最難，我們提高加油站服務水準，又送電影首映門券和精美禮品，推出積分計畫，旨在建立習『慣』，以求顧客重臨。」此段期間，加德士加油站數目迅速增長，從三十多個擴展至九十年代中五十個，高峰期佔三分之一市場。

01年，他卸下本地零售業務，參與國際業務發展；遠赴如印度、俄羅斯、斯里蘭卡等。不少國家石油業開始私有化，郭佩明市場經驗豐富，參與研究進入市場可行性。

郭佩明唸書時活躍於不同運動，尤愛空手道，與陳子樂教授特

郭佩明 小·檔·案

78	中大新亞化學系
79-81	香港德士古有限公司營業代表
81-84	香港德士古有限公司營業主任
85-87	香港加德士有限公司副經理
87-89	香港加德士有限公司項目經理
89-95	香港加德士有限公司零售業務經理
95-01	加德士石油（大中華）集團有限公司零售業務總經理
98	中大工商管理系EMBA碩士
01-05	加德士石油（大中華）集團有限公司新業務發展總經理
05-現在	雪佛龍（大中華）集團有限公司新業務發展總經理

別投緣。98年，畢業於中大的EMBA課程，最佩服閔建蜀教授所授的《易經》。「最近，閔教授出版英文版《易經》，我亦專誠請他為著作親筆簽名。」他說易經哲理，對決策和市場學啟發良多。 [4]