

企業搶奪市場，割喉競爭，利潤不斷萎縮，變成腥紅的血海，嘶殺至死方休。嶄新商業思維，不一定作困獸之鬥。而在獨具慧眼，率先開發別人忽略，卻潛力深厚的「藍海」，蛻變業務模式，尋找市場定位，創造更高的品牌價值。

何處覓藍海

——鍾倩儀



鍾倩儀說，尋找這片藍海，必須放開胸襟，掌握顧客心理，洞悉市場變化。

90年，鍾倩儀工管碩士畢業，加入太古集團任見習行政人員，每年調往不同公司。首年加入可口可樂。「飲品的分銷渠道，靠第三者如零售商和超市，跟消費者很有距離。」鍾倩儀的中學同學，亦為集團同事，談及在體育用品部門的工作經驗。「攀談之下，發現零售很直接，策略是否奏效，開鋪後馬上立竿見影。」

鍾倩儀毛遂自薦，翌年加入馬拉松連鎖店實習。「馬拉松是新品牌，藉舒適購物環境，以連鎖店方式，試圖打入運動零售市場。」太古亦代理體育產品，有利合作推廣，作垂直市場整合。

可是，體育用品是公價貨品，不能減價促銷。鍾倩儀牛刀小試，結果樂此不疲。

「歲晚，我們想出了『舊鞋換新鞋』，每對舊鞋可換五十元代用券作換購新鞋。而舊鞋經特別翻新

處理，送給越南船民。顧客買鞋後，公司亦捐助保良局五十元。此意念結合送舊迎新、循環利用、行善積德的三贏方案，甚受顧客歡迎。」

零售市場 大展拳腳

94年，適逢老牌珠寶店鎮科珠寶，刊登招聘廣告，聘請旗下新品牌「鎮金店」(Just Gold) 市務經理。

「招聘廣告說明，職位具挑戰性，朝九晚五者免問。我認為此乃磨練的好機會，馬上應徵。有一晚十點正，董事總經理致電約見。高層晚上仍辦公，公司肯定幹勁沖天。」

結果，鍾倩儀加入鎮金店。「鎮科是老牌珠寶商，鎮金店則可說垂直市場整合的最佳教材。鎮科經營珠寶行內早已聞名，發展受制於傳統市場規模。90年代，經過市場調查，發現新興女性市場大有可為，率先在中區設專櫃，大受職業女性歡迎。」

市場變化帶來新契機，鎮科決定以全新品牌打開市場。

「鎮金店」的目標客戶群，乃新一代職場高級女性，廣告主題以《真女人》作女性典範。鍾倩儀設計新店，亦與別不同。「店面佈置耳目一新，仿如時裝店。金飾款式新穎，又明碼實價，免除問價尷尬。鋪面佈局利用Bedroom concept，價廉物美置於店前，套裝精品藏於深處，先營造輕鬆氣氛，再吸引顧客深入認識。」

創新意念 層出不窮

94年，鍾倩儀營造緊貼潮流形象，率先利用交叉意念推廣手法，與香港時裝設計師協會合作，撮合金飾與時裝兩者的形象；參加設計師包括張天愛、張路路、鄭兆良、馬偉明、鄧達智、俞麗軒等人。

鍾倩儀積極將金飾，變成日常時裝襯托，引入不少潮流元素。「曾經將幾米繪本融入金飾，又與Levi's合作，採用經典款式501牛



1. 鍾倩儀出席自己弟弟92年於中大的畢業典禮。
2. 鍾倩儀出席陽光檸檬茶活動。
3. Just Gold三劍俠，相識逾十年，好友兼拍檔楊珊（右）以及Just Gold香港區總經理及集團市務總監張永鳴（左）。

PROFILE

鍾倩儀 小·檔·案

仔褲鍋釘，加強作為日常配戴的休閒貴重首飾的產品形象。」

94年，鍾倩儀又推出「Just Diamond」品牌。「傳統上，鑽石對不少顧客，是一種迷思，既愛又怕。鑽石價格不透明，質素良莠不齊，相熟者更可講價，漫無標準。顧客惟恐買錯買貴。『Just Diamond』第一家店，設於太古廣場，首先強調透明度，教顧客鑑別鑽石的四個C，又加上第五個C；就是信心（Confidence）。」

「Just Diamond」扭轉傳統，令鑽飾不只隆重場合偶然一現，而是平日皆宜的貴重首飾。

不斷學習 脫穎而出

如今，鍾倩儀發展的品牌，中港台風行，成為新女性標誌，背後耗盡心思。

鍾倩儀大學本科唸文科，從商的基本知識，泰半來自研究院的工管課程。她說，課程的財務和數據分析，克服了始自中學時代的數字恐懼。

「當日唸MBA，只知其然，卻不知其所以然。今日才明白，所謂投資回報、財務分析、預算等的概念精髓。同事以為我天生數字敏感，殊不知是後天努力成果。」

鍾倩儀唸英國文學，語文能力優異，原來也培養了原創性思想。「英文系每周均寫文學批評；前人珠玉在前，難再發掘新觀點。搜索枯腸後，思想變得靈活。」文學研究培養修養，亦加強了對人生體會。「讀希臘神話，仿經歷主角人生的迭宕，洗鍊了人生看法。」

英文系老師，如當時Dr. Hostin，不苟言笑，每天四時半收功課，絕不手下留情。「後來才曉得，人貴自重，對錯之間，只是一念之差。當日老師嚴厲，日後行事做人，亦對自己負責，堅守準則。畢業後再見，不復往日惶恐，師生輕鬆得多，甚至變成朋友。」

不過，鍾倩儀說市務工作日以繼夜，必須精力過人。「除了策畫市務，必須經常接觸客人。以前放工巡舖，即場客串前線員工，跪下

- 88 中大崇基英文系學士
- 90 中大研究院工商管理碩士
- 90 太古集團見習行政人員 (Group Management Trainee) 太古可口可樂公司
- 91 太古資源有限公司馬拉松廣告經理
- 93 太古資源有限公司馬拉松商品經理
- 94 香港及台灣Just Gold · Just Diamond高級產品計劃及市務經理
- 98 香港可口可樂公司消費者事務處董事
- 03 Just Gold · Just Diamond集團行政總裁
- 06 獲中國女企業家協會選為「百名傑出女企業家」

綁鞋帶與顧客攀談，掌握購物心理，才不致閉門造車。」

近代商業理論，莫不以為，唯不斷學習，大膽創新，細心求證的經營者，才能脫穎而出。

商業競爭，原來不在眼前拼個你死我活，彼此畫地為牢。只有開放胸襟，虛心學習，在不斷破立之間，尋求市場空間，火浴重生，才抵達應許地。 ☞