

傳統市場學的研究範圍，有人以四個P的變數來蓋括；包括了產品(Product)、價格(Price)、分銷點(Place)和宣傳(Promotion)。

人生旅途上的市場學

黃麗敏



黃麗敏先後掌控兩家全球最具規模餐飲連鎖店的市務工作，負責開拓中國市場，她以為市場學既是一門科學，亦是藝術，除了挾品牌客觀的優勢，亦必須因時地而制宜，才竟全功。

餐飲業連鎖店全球化經營，原來飲食只是基本一環。除了價格，推廣手法、店舖管理、員工態度，甚至經營理念，莫不構成關鍵。

營銷結合藝術科學

黃麗敏大學畢業後，先加入廉政公署從事社區關係工作，宣傳反貪污，不久投身廣告業，負責客戶服務工作。

「廣告目標是引起消費者共鳴和注意，提高品牌的忠誠度，針對與客戶溝通。廣告公司客戶群廣泛，累積了豐富經驗。」廣告公司主要為客戶出謀劃策，針對顧客群突出產品的形像訊息，黃麗敏接觸市場學第一個P (Promotion宣傳)。

兩年後，她加盟雀巢牛奶公

司。當時雀巢剛收購牛奶公司屬下雪糕產品，積極研發新產品，提昇品牌形象。「加入雀巢後，從產品開發，以至訂價都須顧及。當時雀巢開發大量產品，針對不同顧客口味。」不過，雀巢靠第三方零售商如超市和便利店銷售，掌握控制另一P (Place) 的變數較小。

95年，黃麗敏加入麥當勞，經驗更加完整，除了產品、價格、宣傳以外，再加入了分銷地點。「麥當勞須經營店面，我的經驗終於加入第四個P (Place)，地點和分銷。顧客進入店面後的經驗和感覺，亦成市務考慮重點。」

麥當勞產品廣告經常推陳出新。「除了價廉物美，環境乾淨和服務質素，偶爾亦帶來驚喜，推出小玩意換購，教小朋友愛不釋手，後來甚至成年人亦趨之若鶩。」

「其中最難忘是98年換購雲尼小熊，反應異常熱烈。其後換購史諾比，引起全城哄動，分店整個月大排長龍。」

「換購小玩意能掀起熱潮，其

實亦頗關乎客觀經濟環境。當時香港正值經濟低迷，以優惠價錢換購小玩意，哄自己開心，不少人甚至致電多謝。」

審時度勢 洞悉先機

黃麗敏表示從事市務工作，必須具敏銳洞察力，審度時勢，洞悉市場上潛在機會，創造需求。「創新帶來風險，回報也更為可觀。」市務其實是科學和藝術結合，必須「以整體角度思考，配合地方特色行事 (Think globally, act locally)。」任何市場推廣，都得考慮一時一地的特殊環境。

99年後，黃麗敏被調往麥當勞中國，負責全中國市場推廣工作。「香港人到麥當勞用餐，可說家常便飯，學生更視之為聚腳點，當我數年前剛接觸中國市場時，中國不少家庭卻視麥當勞用餐，為一件大事。許多時甚至扶老攜幼，舉家擁簇一位小童光顧。」

04年，黃麗敏升任麥當勞中國公司首位首席市場官。05年，中



黃麗敏認為咖啡是一道人與人間的橋樑，拉近人的距離。



黃麗敏 小·檔·案

- | | |
|-------|-------------------------|
| 99 | 中大研究院行政工管碩士 |
| 92-95 | 雀巢(中國)有限公司高級產品經理 |
| 95-99 | 麥當勞香港有限公司市場總監 |
| 99-03 | 麥當勞中國發展公司高級市場總監 |
| 04-05 | 麥當勞中國發展公司首席市場官 |
| 05-06 | 麥當勞(中國)有限公司2008年北京奧運總經理 |
| 06-現在 | 星巴克(大中華區)市場推廣及產品發展副總裁 |

國的麥當勞快餐店數目，已從99年二百多家，急增至七百多，成為全球增長最迅速地區。同年，她又被調往負責北京奧運的總經理，專責08年麥當勞奧運村各項運作。

麥當勞非常著重電視和傳媒宣傳，她不斷通過媒體和互聯網，加強品牌效應，十年間所拍電視廣告，竟不下三百條。

06年，黃麗敏未有喝咖啡習慣，卻加入另一家積極進軍中國，理念不一樣的咖啡連鎖店星巴克(Starbucks)，出任大中華區市場推廣及產品發展副總裁。星巴克創辦人Howard Schultz一直認為，企業不一定要只圖利益，才能賺大錢回報股東，極強調社會道德責任。「星巴克不常用傳統媒體宣傳，卻強調社區關係及分享文化體驗，在Place以外又加上另一個P，就是People—人際關係，包括了伙伴(即員工)和顧客的關係。」

星巴克經營理念，旨在與伙伴和顧客分享價值，強調對伙伴的責任，社會責任和公平；善待咖啡農

夫，回饋社區，所有員工稱為伙伴，有全面醫療保障，不斷安排轉職訓練機會。星巴克就是通過其獨特價值觀，取得市場的認同。

黃麗敏對咖啡店有另一番詮釋。「咖啡是一度橋樑，拉近人與人之間溝通。咖啡館是交流意念，激發靈感的地方，到星巴克是一種生活經驗，讓人在輕鬆舒適的環境，透過咖啡芬芳，友善親切的伙伴，重新反省，溝通和思考。西方許多思想上突破，就是在咖啡館醞釀發酵。」

讓人流連店面，亦是市務的重心。「許多人稱星巴克咖啡店為「第三生活空間」(The Third Place)，意思是家和辦公室以外第三個生活經驗，可隨時隨意經常流連，消磨時間之地方。」



套用中國哲理於商場

99年，黃麗敏到中大唸行政人員工管碩士課程，最深刻是將中國哲理，套用現代商業的理論。

「李金漢教授教談判技術，則

改變了商業談判觀念，以往我總以為談判爾虞我詐，你死我活，李教授以跳舞比喻談判；揭藥沒有完全一方的勝利，旨在締造雙贏，共創更高效益。陳志輝教授之課程則非常實用，舉案例均切中要害。」

「最難忘是閔建蜀教授講授《易經》，才領悟凡事皆相對，互有得失，當下亦更明白，和諧對經營企業的重要。」人生的和諧平衡，黃麗敏亦有一番體會。

「不少高層行政人員的最大挑戰，是難以平衡家庭事業，所以我極之珍惜與家人的共聚。」加入星巴克，她要舉家移居上海，兩名兒子要轉讀國際學校，丈夫亦要轉換在港的工作，出任駐上海新職。她說家庭的支持和諒解，是事業有成的最重要因素。

黃麗敏愛以棋局比喻市場工作，既要佈局精巧，進退得宜，和衷共濟，才能最後致勝。

人生未嘗不是如此，事事如能允執厥中，將心注入，再難的挑戰，亦可應付裕如。 ☞