



收到吳秋全邀約，為他的新書《品牌營造7部曲》寫序，使我想起王無邪老師在1980年寫下的一些話：

「埭強雖然沒有完成中學教育，他的語文根基卻是極好。他在七十年代間發表了不少設計理論的文章，迨後又完稿設計專著，在香港能設計又能文者，實屬鳳毛麟角。」<sup>(註1)</sup>

「他還有更多的書要寫，而他可能是唯一最合適寫這些書的中文作者。」<sup>(註2)</sup>

「埭強既是專業設計家，同時也從事設計教育工作，所以他能夠充份地理解初學設計者經常遇到的各種困難，尤其在學習與應用方面的關係。」<sup>(註3)</sup>

「如果埭強不寫作，香港的設計家群中有誰具有中文寫作能力，而肯付出時間有條不紊地將自己的經驗、心得與洞見傳達給初學者？」<sup>(註4)</sup>

我實在感謝王老師的讚譽和鼓勵，在過去40年間我完成了30多本書的編著工作。事實上，也沒有多少後來者與我同行。

2019年，秋全寫了第一部著作《品牌成功7R法》。他在幾天內囑我作序。我難以完成，但心中對他充滿期許。

秋全與我結緣40餘年，早在我策劃集一設計課程時成為我的學生，又於1983年在我與友儕創立的香港正形設計學校畢業。他於2000年修獲香港理工大學設計學碩士，具有比我高的學歷基礎。

在設計專業方面，秋全在1981至83年隨名師關慕洽工作。關氏曾與

我同在理工設計夜間課程兼任講師，是傑出的廣告與設計名家。秋全於1991至93年重回關慕洽設計樓任職，並成為合夥人。

1994年，秋全創辦自己的公司，致力發展品牌設計業務，近15年服務香港與內地廣闊的市場，可謂實踐經驗豐富。

秋全亦參與一些教學工作。上世紀九十年代中在正形設計學校，近年在香港生產力促進局、香港理工大學、香港藝術學院等各大專院校設計系兼任教職。他應具傳授經驗的心得。

凡此種種，秋全兼備著述設計專書的條件。更難得地他在繁忙的工作中，肯付出時間寫作分享寶貴的成功經驗。可喜可賀！

我閱讀了大部分的排版稿件，「品牌7部曲」論述詳細，應是秋全長期累積的研究成果。他引用各專家的理論，融入個人見解寫成，還有實例的敘述說明。書中刊載大量自己設計的商標和品牌形象作品，給人圖文並茂的印象。

然而，專業設計書刊的作品圖像貴精不貴多！更應配合文字理論互相對照，以高水準的圖例使初學者真正了解甚麼是優質設計。

我已坦誠地向秋全提出了意見，也希望同業友好多作中肯評論。衷心期待秋全繼續著作更好的新書，也努力創作更好的品牌作品！

## 靳埭強

2020年8月16日

註1：節錄自《靳埭強畫集1970-1979》第9頁 | 註2：節錄自《靳埭強畫集1970-1979》第17頁  
註3：節錄自《平面設計實踐》第2頁序 | 註4：節錄自《靳埭強畫集》



## 這不只是一本品牌著作， 而是一生從事品牌設計的心路歷程

交了一份豐富的答卷，其中包括前期的調研報告、品牌核心價值梳理、品牌形象的重新定位和多個系列的新品策劃案。這期間的交流可能是午夜一個靈感引發的電話，也可能是一個休息日唐突的商談邀約。然而，每一個品牌方的意見都在短期內以改善結果的方式得到呈現。尤其值得一提的是產品創新。Team Green®的核心價值是傳統榫卯結構的發展延伸，因為結構的專業性和獨創性，因此降低開發成本是品牌亟待解決的問題。經過幾次和設計團隊的交流，吳老師大膽提出了一個新的拼插模式，將複雜的拼插設計化零為整，並提高了消費者創意的參與感。

### 執着與創新

對於品牌研究的執着是吳老師給我最深的印象，這種對於事業的熱愛和激情貫穿於我們我們合作的始終。管理諮詢的改善方案都是「一把鑰匙開一把鎖」，針對性很強，但是諮詢結束後企業內生動力的建立則關乎長遠發展。我有幸參加了四次吳老師給Team Green®團隊上的「設計思維」課，在互動、分享、創意的過程中看到了團隊從聚焦設計到具備市場營銷視角的全面成長。

「師者，所以傳道授業解惑也」，真正的呼應了「吳老師」這個稱呼。

### 李琳

Team Green「綠團」3D木拼圖文創品牌  
董事總經理  
於上海

去年香港書展推出了個人第一部著作《品牌成功7R法》，即受到品牌、設計、出版同業關注，市場認受，非常鼓舞！最重要是客戶的賀函紛至沓來，給我無限鼓勵！大家為我踏進香港出版行列高興之餘，也為個人在品牌及設計事業上的點滴成績，送上祝福和砥礪，令我十分感動！這是第一部著作送給我意料之外的收穫。

一年後，我的第二部著作《品牌營造7部曲》終在疫情逆境的催促下完成。這段期間的寫作過程百感交集，看見無數香港品牌因經濟環境拮据、經營艱難，相繼預告品牌營運出現危機，令人哀傷。香港的餐飲及食品品牌向來創意不迭，生命力頑強，品質有保證，卻因為接二連三的疫情，不少已撐不住，紛紛結業。香港海洋公園和國泰航空也宣佈赤字纍纍，經營情況惡劣，甚至有機會倒閉！它們由始至終都是香港引以為傲的品牌，期望能安然度過這一次的危機和困局，香港品牌再現姿彩。

一年過去，誠摯感謝萬里機構邀請本人再寫續集。本書名為《品牌營造7部曲》，與去年的7R法有着相同的寓意：「7」象徵完全、千變萬化，卻也神秘。《品牌營造7部曲》的構想，是將本來抽象的品牌概念，以實案分成7部分規劃和步驟，具體「完全」展示。本書的插畫圖案採自中國七巧板，古稱「唐圖」，是一種智力遊戲，由七塊圖板可組成「千變萬化」的圖形。在聖經裏，上帝用七天創造了世界，在第七天造出人類，是不可思議又「神秘」的創造！《品牌營造7部曲》重點分析：一）品牌調研評估、二）品牌劇本、三）品牌定位及品牌策略、四）品牌創新、五）品牌設計、六）品牌系統規劃和七）品牌營銷，旨在系統性地歸納品牌全方位企劃中所涉及的關鍵要素。

本書是對7R法的進一步說明。7R是反思、反省精神；是重新檢視、重新思考、深刻思索的工具。香港品牌，經逾半百世紀發展，當中不少已成至尊；大部分品牌於上世紀七十年代經濟起飛時代冒起，至今仍屹立不倒者，已是強中手；在千禧年後建立的品牌，很多也經歷過沙士危機、金融風暴的衝擊，品牌能健存的，都是實力派。然而，到了今天，香港品牌面臨更多挑戰，來自環球競爭的、新興科技的、



業態更新換代的、客觀經濟環境逆轉的……新市場的未知因素紛紛湧現，都需要在經營模式、策略發展等不斷思索，尋找新的出路。7R法思考工具，就是讓品牌重新思考未來，以重新檢視的態度、重新發掘價值、重現市場優勢、重整業務模式、重新抓緊商機、重塑品牌形象，為企業、產品、服務重新發現新的價值和競爭力。7R運用在品牌設計上，就是以7個策略切入點，重新注入生命力，這包括重新設計 (Brand Redesign)、品牌活化 (Brand Revitalization)、品牌形象重塑 (Brand Revamp)、品牌重新梳理 (Brand Reconfiguration)、品牌更新 (Brand Rejuvenation)、品牌重新定位 (Brand Repositioning) 及品牌再造 (Brand Reinventing)。新的《品牌營造7部曲》嘗試用另外一個角度，與讀者分享品牌企劃的決定性方法。「7R法」和「7部曲」，數字上雖都為「7」，但從品牌個案、示範到設計項目及應用上量化，實遠不止「7」的實數，「7」只是表示數量眾多的量詞罷了！古有曹植七步成詩，而今天品牌打造的心法，豈是區區「7」步就能闡述完呢！此書是總結筆者在品牌企劃25年來的心血結晶，希望此書能裨益後來的品牌創造者，不勝感恩。

本書能順利出版，首要感謝萬里機構總經理尹惠玲及助理總編輯梁卓倫的鼎力襄助和支持；在此也衷心感謝設計前輩、設計啟蒙者靳埭強老師撰寫序文給予鼓勵，並且給予編書的寶貴意見及指導，受益不淺；誠摯感謝香港設計巨擘，我的設計啟蒙老師靳埭強先生、香港設計中心主席嚴志明教授、香港品牌發展局主席黃家和、星光印刷集團主席林光如、《包裝與設計》社長蔣素霞、香港設計師協會主席葉小卡、香港工業總會設計委員會主席馮建輝、香港工業總會第31分組（設計）主席張益麟、香港印藝學會主席蔡榮照為我的新書寫序，給予砥礪；也誠摯感謝客戶Team Green「綠團」董事總經理李琳、《am730》社長盧覺麟、盛滙基金會集團創辦人李根興、壹品豆品創辦人羅孟慶、四海環球食品集團主席唐海通、柏檔極品海南雞飯創辦人譚洪亮、西龍傳香飯糰創辦人吳鴻圖、天琴家紡禮品始創者胸禎康、穎龍國際鄭季春、匯能印藝集團創辦人楊偉文和Smart Creations暨「DP²創·物·間」創辦人張堃。衷心感謝以上老師、師長、學兄、客戶及知心好友，在百忙中為本書撰文推薦，給予支持和指導。

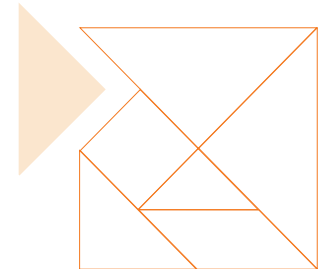
香港是世界一流的大都會、中國一線的國際城市，在社會不迭的動盪中，有賴其城市品牌建立的基因和核心要素堅穩，至今仍傲然屹立。香港經濟近年雖然屢受衝擊，元氣大傷；今天，香港重新出發，在品牌重塑中當可復原，可預期再次振興。作為無數品牌的執行官、掌門人、經理人、規劃師、策略家、管家、顧問、設計師、講者、學者、專家和實踐者，我衷心祝願我們的家、我們的香港，很快固本培元，重上康莊大道。

祝福香港品牌未來更興旺、更添活力、更加壯健！

MCL品牌企劃創始人 / 首席品牌顧問兼總設計師  
香港品牌協會創會會長

**吳秋全** 謹識

2020年6月30日  
香港回歸23年前夕





02 序

28

**第一章 品牌調研評估**  
為甚麼需要品牌調研和評估？  
質化研究基本法  
SWOT 分析法  
產業結構的五力分析  
品牌 3 向度思考模式  
品牌設計及視覺表現評估  
六頂帽思考  
7R 檢視法

44 **第二章 品牌劇本**  
品牌 DNA 核心要素  
品牌架構  
品牌業務  
品牌類別  
品牌優勢  
品牌個性  
品牌文化  
品牌核心價值

72

**第四章 品牌創新**  
創新是產業發展的推動力  
創新是創做優勢、創造競爭力  
不時創新是成功之母

58 **第三章 品牌定位與品牌策略**  
定位思考  
策略思維  
品牌策略是組織的集體智慧

**第五章 品牌設計**

84 品牌設計大師  
設計不是花拳繡腿  
品牌設計見微知著  
設計品牌是發現問題、界定問題、解決難題  
標誌不再是符號

96

**第六章 品牌系統規劃**  
一件產品不算是品牌  
系統作業才是王道

104

**第七章 品牌營銷**  
細分市場  
品牌理念  
品牌形象  
品牌營銷與時俱進

114 作品集

152

來自客戶的砥礪

158 鳴謝

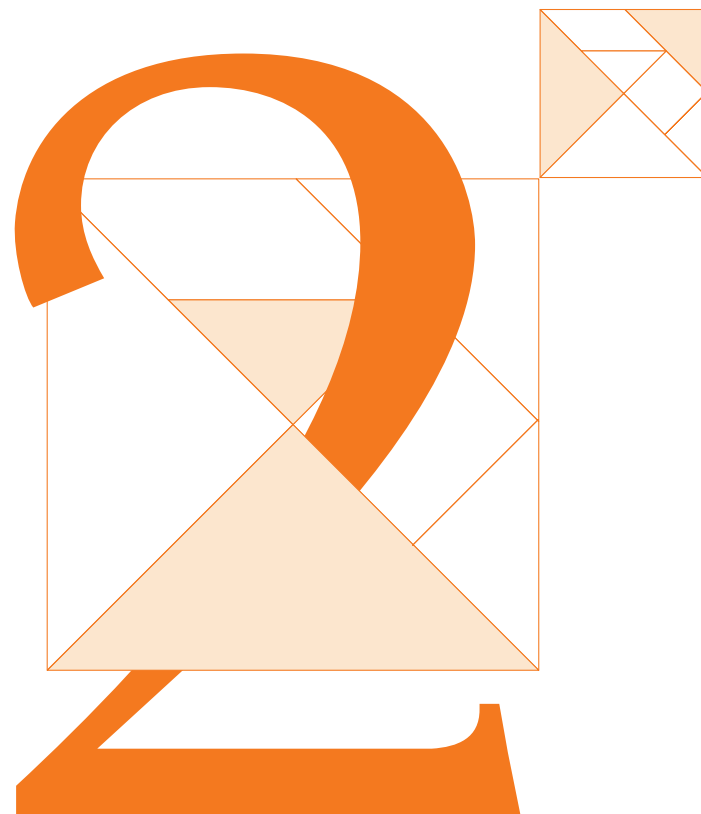
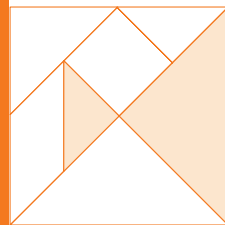
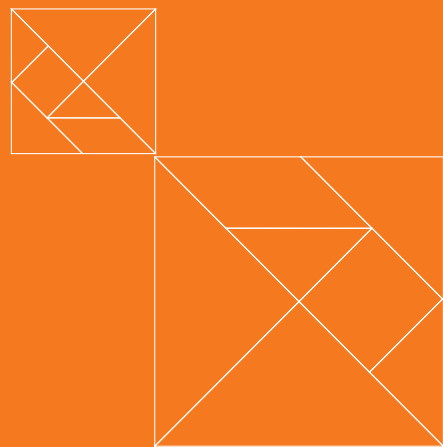
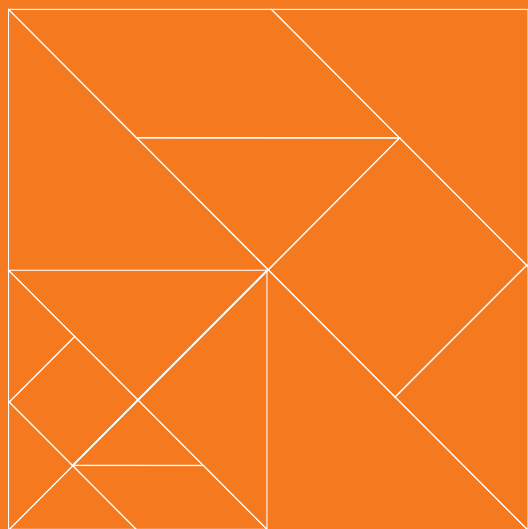
BRAND  
ESSENCE & DNA

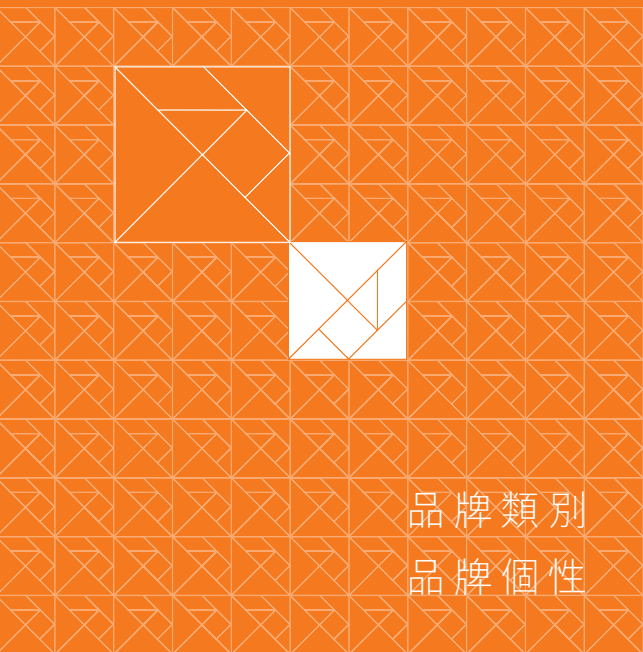
---

第二章

# 品牌劇本

品牌DNA核心要素



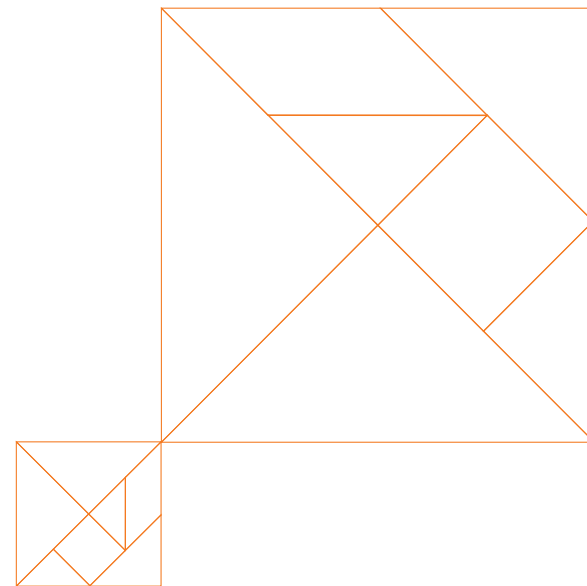
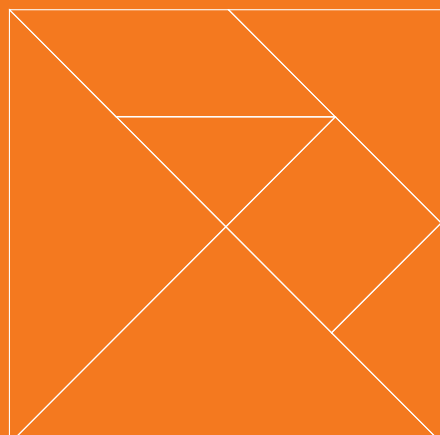


品牌價值  
品牌優勢

品牌類別  
品牌個性

品牌文化  
品牌競爭力

品牌業務  
品牌架構



有了劇本，  
好戲在後頭。

## 品牌 DNA 核心要素

一部電影、電視劇、話劇、舞台劇，以至卡通片的創作，最重要就是劇本。所謂劇本，就是一劇之本。劇本是戲劇及故事的根本，也是一種文學形式，是戲劇藝術的文本基礎。完整的劇本，讓編導、演員及工作人員順利進行演出。

劇本有分故事、結構、人物、場面、對白等元素，構成了演出的細節。出色的劇本，是戲劇的靈魂，有其風格、定調和差異。具感染力的劇本不只具備非常豐富的內容，更包含深邃的內涵。好的劇本有助演出成功，令觀眾為之動容，使作品烙印人心。

劇本的重要性，猶如生物體的DNA一樣重要，主管生物體的行為、思想、信念。DNA (Deoxyribonucleic Acid) 在生物學範疇中，指的是去氧核糖核酸，按維基百科說法，是一種生物小分子，可組成生命及遺傳指令，引導生物發育與生命機能的運作；主要功能是資訊儲存，可比喻為藍圖或配方。設計學領域中亦有所謂產品DNA，是構成產品的主導基因，讓產品的屬性、性格、特徵、特質等創作文本能傳導，通過設計的語言，充分演繹出其個性及差異特性。

筆者是設計師出身，也是電影發燒友，以及戲劇、話劇的忠實粉絲，對產品設計學的DNA理論和電影戲劇藝術、劇本演繹不乏認識。在日常工作及生活中經常遇上，耳濡目染，將兩者兼容，始創「品牌劇本」，用於為客戶構思品牌的基石。在不斷擴闊的設計工作及提案服務中，經常作出磨練和修正，應用於品牌業務，儼然構成一套獨特的品牌思維和品牌心法。

作為專業的平面設計師，過往學院及行業的指導，只在於應付客戶燃眉之急，往往流於急就章地解決企業產品或服務，限於推出市場的單一需要。要麼，為兩個月後新設的業務設計一枚標誌；要麼，為日後新開張的零售店舖的店面設計標徽或招牌；要麼，為下兩週推出的推廣計劃策劃廣告運動，配合活動的宣傳推廣，順帶設計品牌書刊、小冊子；要麼，為下週生產完成的產品，推出系列包裝等等。林林總總的設計計劃，都是衝着時間緊逼，不可為而為之的單一構想，鮮有系統性地、全面性地、由上而下地、一致性地、具策略思維地將創意及設計貫穿其中。可以想像得到，如此短暫的投機性 (Ad-hoc) 創意、設計成品往往是曇花一現，只能解決某些市場上的需要，未能全盤好好規劃，讓資源分配有序有效地進行。這些突發奇想、支離破碎的設計成果，在往後全面檢視時會發現當中碎片化情況嚴重，整體欠缺統一而連貫的作業思維，更甚者對品牌的核心價值展現完全忽略，更遑論展露品牌該有的優勢、該具有的風格。

品牌核心要素 (Brand Essence / Brand DNA)，對於無論是新創品牌的建構或舊品牌重塑，以至當下品牌開發改造，都是品牌策劃不可或缺的一環。品牌核心要素是構成品牌的骨骼和靈魂。品牌骨骼指的是品牌框架，其豐富內容包括品牌架構、品牌業務、品牌類別、品牌優勢、品牌競爭力；品牌靈魂指的是品牌精神、品牌信仰、品牌個性、品牌文化、品牌價值觀。唯有從上而下梳理好品牌零散的觀點，從中找到品牌的核心差異特質和建立品牌的價值系統，往後的設計、創作、執行都依據品牌文本進行，自然事半功倍。品牌文本，就是品牌劇本，亦即品牌核心要素。有了劇本，所有的創意和執行依此作出判斷、修整，就不會浪費資源，效率也會大大提升。

## 品牌核心要素的構成

### 1. 品牌架構

品牌架構跟企業、產品、服務的成長資歷至關重要，其業務範疇或層級與成長時間成正比。初創或新興企業的架構較為淺層，如初生嬰兒一樣，提供給市場的產品和服務有限，大多屬第一層級及第一代的衍生，如樹的主幹、枝幹，部分仍在發芽中。垂直業務是主業務；橫向業務，是多元化業務。隨着時間的塑造，視乎企業本身的資源、能力及機遇，枝幹豐富的業態及層級逐漸形成。發展迅速可達致第二層級或第三層級，即第二代，第三代。與此同時，品牌架構亦開始傾向紛亂，需要梳理各自的從屬關係及主副次序，以便管理層釐定鮮明的發展策略。現代品牌業務屬性傾向複合式、多元業務，而品牌與時俱進，不時作出品牌架構修整、剪裁或梳理，俗稱瘦身，仍很常見。

### 2. 品牌業務

初生品牌有兩種發展的可能，其一是傾向聚焦策略，以單一業務、單一產品或單項服務為其核心業務；其二是採取多向策略，分散投資，主次業務分明。品牌業務的構成按企業的策略發展及股東多寡形成關鍵因素。香港是世界上其中一個重要的品牌中心，一般而言，本地企業傾向聚焦策略，以單一業務、單一產品或單項服務為創業初心。隨着商貿全球化，業務與中國內地及世界接軌，因應各地市場需要、文化差異和消費行為模式，品牌多元化、品牌多品化策略的發展，成為必走之路。環球經濟的急速發展，包括全球化規模，促成收購、合併、聯盟等不同業態的形成。現代品牌規模，其品牌業務多為複合式、綜合式多品業務，避免單一行業或市場帶來的風險。因此之故，亦為品牌企劃及品牌設計行業提供無限商機。

### 3. 品牌類別

現代品牌的經營設計領域繁多，如是零售品牌，可以是企業對企業（B2B），企業對顧客（B2C），也可以是企業對企業對顧客（B2B2C），旗下品牌更可細分為產品類、服務類、甚至乎是新形式的體驗類。若

是企業品牌，旗下品牌類別，可以是有形資產和無形資產。前者例如是地產類別，後者例如是保險、融資類別。

品牌類別有的是更為專業、專科的，如餐飲業或食品業，其涉及的專業知識、專業分類有別於其它行業。舉例香港四海環球食品集團，因應市場發展需要，由過去從事與魚肉食品製造為主，至後來開拓潮州式魚丸、魚腐、魚片等企業對企業（B2B）食品供應商的角色，並計劃發展企業對顧客（B2C）的嶄新品牌，開拓冷凍食品包、零售終端，以及以自家製魚麵為主體的餐飲品牌，朝多品化、多元化的業務規模進發。在參與品牌升級改造的策略規劃中，首當其衝，就是要梳理當下產品類別，以及未來品牌架構。

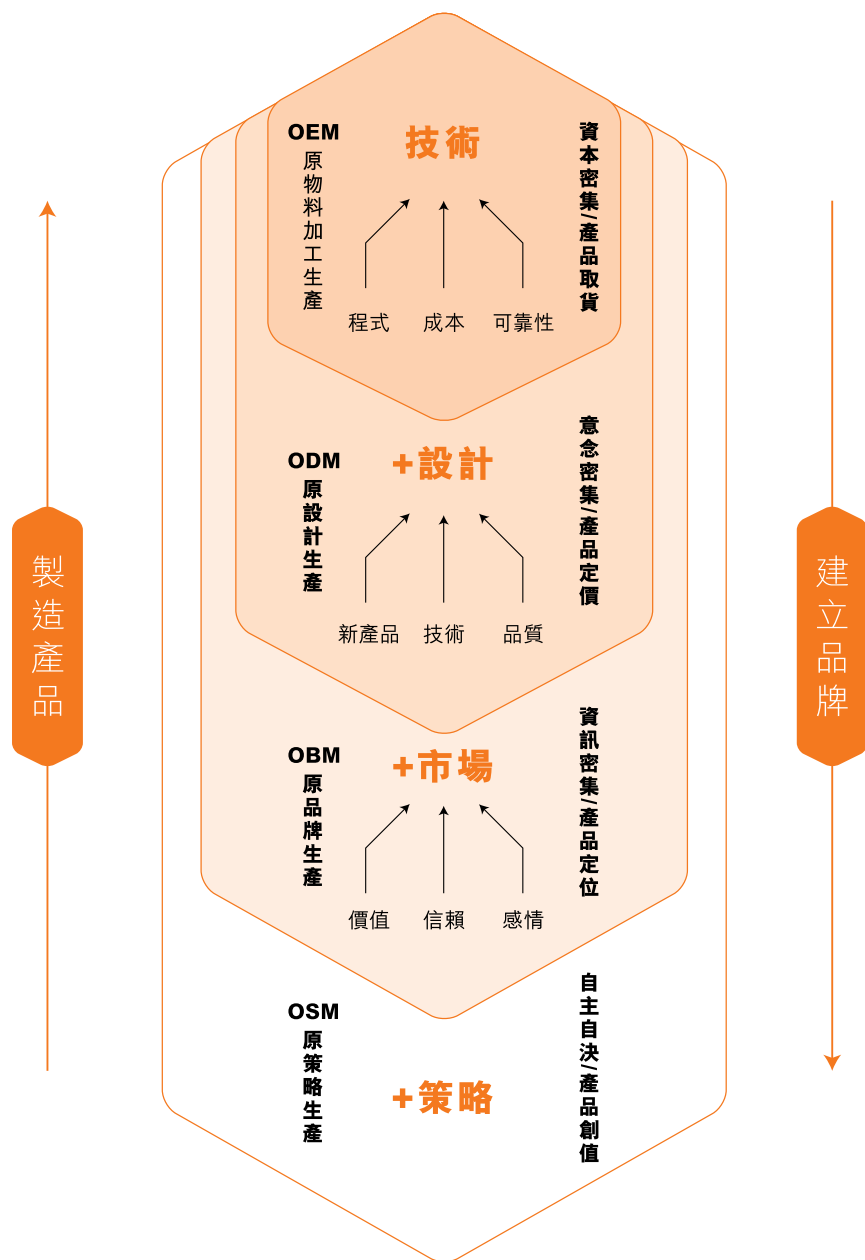
品牌類別是產品梳理、歸位和統籌。產品有了清晰的分類、定性、從屬關係和位置，在往後的品牌規劃中就能清晰地作出資源分配處理、決定緩急輕重和優先次序的安排。品牌或產品類別（Brands Tree / Products Tree），猶如家庭族譜，讓管理層、持份者、投資者、策劃者、品牌保姆、品牌設計師、市務專員等一目了然，知道產品或品牌的規模、大小、分支和分佈關係。清晰的品牌類別在品牌上市、收購、合併、聯乘、聯盟或品牌合作活動中提供層級指示，在品牌管理中提供清楚脈絡，易於操作、說明和調配。

### 4. 品牌優勢

企業、產品、服務能存在於市場必有其優勢。這是消費者或持份者能接受的優點，也是品牌方在市場競爭比對手有形的利基點，更是品牌處於較有利的形式或環境或在某些方面超過同類的獨特之處。具體地說，是品牌先天獨有的有形元素。企業、產品和服務與人一樣，能生存下來都有其獨一無二的特徵和特質。某些企業得天獨厚，誕生的時候，天時地利人和，形成了豐厚的資源和卓越位置，為日後持續發展帶來優勢。某些產品誕生的時候已具有專利，也是絕對優勢。某些服務，因為瞄準了有利時機，推出市場時已廣為人知，廣受歡迎，創造了排他性，為日後發展打下堅實的基礎。



## OEM / ODM / OBM / OSM 業務模式



獨有優勢除了來自於企業、產品和服務的體質、資源和主體能力，還可以是後天培育出來，也就是在客觀競爭的環境中不斷衍生、優化、轉化和進化。在競爭日益激烈的環境中，如能擁有優勢，已然掌握得天獨厚的有利形勢。在朝生暮死的產業中，如能擁有絕對優勢，即是別人或競爭對手難以模仿、抄襲、替代、吞噬的差異點，產業的持續發展，甚至是永續經營就不只是理想，而是經營典範，成就品牌的傳奇態勢。

企業、產品和服務一經推出市場，就要面對競爭，每天都處於危機之中。競爭就是對手之間的直接角力，然而，競爭的真正目的不是打敗對手，也不是贏取生意，而是達到獲利指標。企業、產品和服務除與同業爭利，同時也要與顧客爭利，甚至於今天流行的說法，是讓利。顧客永遠希望付出更少，獲得更多。今天的顧客更希望品牌方不要賺盡，而是能夠回饋社會，提供公益服務。未來品牌競爭力必須考慮追求利潤之餘，作出適當回饋，以同理心獲得消費者的認同。

OEM (Original Equipment Manufacturing, 原設備生產業態)，是低端贏利模式，以加工出口產品為主；ODM (Original Design Manufacturing, 原設計生產業態)，是中端贏利模式，以附加設計製造為主。以上兩種生產模式在競爭力評估中都會帶來業務增值。相對於以量化為本、勞工密集的OEM業態，OBM自主品牌生產業態 (Original Brand Manufacturing) 屬於高端贏利模式，以原創

### ◀ 設計的經濟價值

《設計與經濟價值》(Design & Value Creation)，作者為 John Heskett (1937-2014)，書中表述增加價值至創造價值的理論框架OEM/ODM/OBM/OSM，並有策略、組織和執行的論述。

John Heskett於二戰期間在倫敦經濟學院修讀經濟、政治學和歷史學。20世紀七十年代末期，成為全國首屈一指的设计史學家之一，設計教育、國家設計政策和設計的經濟價值是他一生孜孜不倦關注的重點。