

Martin Roll Company 執行長馬汀·羅爾 (Martin Roll)

從經營者尋根開始， 耐心啟動改變

「執行長的心智，是啟動品牌改變的起點。」企業不可能由中階的行銷人員開始做品牌，因為品牌需要投入大量的時間與資源，必須由上而下啟動改變。因此，品牌經營的關鍵來自經營階層的完全投入。

一場家庭聚會，餐桌上唯一的「局外人」馬汀·羅爾 (Martin Roll) 大膽發問：「你的公司對世界有什麼影響？」「你的公司要怎麼改變世界？」身為企業品牌顧問，客戶絕大多數都是亞洲企業（家族企業居多），羅爾的工作常從大老闆家裡的餐桌上開始，因為「執行長的心智 (mindset)，是啟動品牌改變的起點。」羅爾強調。

有時經營者回以「你真敢問阿」的詫異目光，但羅爾相信，品牌要先找到公司的核心，才能對世界說你的故事。他笑著說「我從來不會在餐桌上得到答案，但幾個月後他們就會告訴我答案。每個人都有答案，只是需要時間尋找。」

他花上幾個月的時間和客戶一起，把「所有事情攤在桌上」；傾聽公司的歷史、觀察世代交替如何影響公司經營方針，直到經營團隊都同意，這是公司的核心，品牌建立的旅程於焉展開。等待是值得的，羅爾說「這樣，你才能把品牌放在經營者的心中。」

羅爾指出，經營者認為品牌是設下截止日期、定下預算的專案徹底錯誤。羅爾強調，經營階層需要把品牌從短期戰術轉換為長期策略；從分散的行銷活動改變成具整體性的品牌經營；從把品牌劃歸到行銷部門底下，到視品牌為企業的關鍵功能。羅爾指出，「這就是為什麼企業不可能由中階的行銷人員開始做品牌，必須由上而下啟動改變。」因此，品牌經營的

關鍵來自經營階層的完全投入。

擺脫代工陷阱，需要策略人才、時間

管理學大師彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 曾說，任何企業都有兩個最基本的功能，創新和行銷 (innovation and marketing)。羅爾認為，台灣企業的產品品質毋庸置疑，在創新的部分能量充沛，但行銷的人才似乎仍然不足。近幾年全世界都聽見亞洲品牌鏗鏘作響，相對之下，台灣品牌的聲音一度喧嘩後，彷彿又安靜下來，「我認為這可能是因為台灣品牌的品牌根基不夠深的緣故。」

羅爾說，執行長必須決定品牌策略，但執行長的背後也需要有一群優秀的品牌經營團隊。台灣以中小企業居多，又多是以代工為主的製造業。羅爾說，代工產業的弱點就在於公司不擅長和終端消費者溝通。製造商或許有自己的企業品牌，他們可以和品牌客戶、通路溝通，但他們不熟悉行銷策略，不知道怎麼行銷自己的產品。羅爾建議，台灣企業應該從諸如蘋果 (Apple)、耐吉 (Nike)、LV、BMW 等消費性產品的全球品牌中尋覓能制定品牌策略的高階行銷人才。

羅爾舉例，如果問BMW粉絲，BMW代表的是什麼，他可以滔滔不絕講個沒完，反觀台灣品牌就缺乏了這樣的精神和故事。

以蘋果為例，蘋果從1970年代開始，先是從小品牌



馬汀·羅爾 (Martin Roll)

品牌顧問公司Martin Roll Company執行長，亦是《財星》(Fortune)雜誌500大企業的董事會及最高管理層的高級品牌顧問。取得INSEAD MBA學位。著作《亞洲品牌戰略》(Asian Brand Strategy)被《策略與商業》(Strategy+ Business)雜誌評為最佳全球商業書。

對抗IBM深藍大巨人開始累積反叛精神，前執行長史蒂芬·賈伯斯(Steve Jobs)再把品牌提升到另一個層次。新加坡航空(Singapore Airline)更是花了15年才完成品牌旅程，成為世界航空業者的佼佼者。羅爾說，新航的票價比其他航空業者貴10%~15%，但顧客依然樂意買單，這就是品牌的力量。

當潮流引領者，不當潮流跟隨者

提到台灣企業的優點，羅爾表示，像趨勢、巨大和宏達電，台灣企業的優勢是產品品質優良。不過，除了科技產業外，羅爾認為，台灣更具備發展其他產業品牌的機會。舉例來說，全世界的人都知道台灣有美食，台灣人好客，這些都是適合拿來發展服務業，如旅館業、航空業品牌的文化特色。

羅爾也提醒，每個亞洲文化或多或少存在著的自卑心態，是每位亞洲企業經營者都需要面對的事情，經營者可能在無意識中認為自己無法與歐美品牌抗衡，消費者也可能認為歐美品牌比較高貴。但是仍然有亞洲品牌可以突破這樣的困境，他舉例，日本化妝品品牌資生堂(SHISEDO)和韓國化妝品品牌蘭芝(LANEIGE)，都成功與歐美大廠平起平坐。

近年來，亞洲消費者開始有所改變，韓國人忠誠於韓國品牌，中國大陸的消費者也偏愛本國品牌，不只是國家認同，而是真心認為自家的品牌更好。羅爾說

「亞洲企業需要了解，全球市場已經準備好面對亞洲品牌了。」有些品牌為求捷徑，購入國外品牌，或者把品牌建立得像國外品牌，這種策略確實快速有效，但羅爾不認為從長遠來說對品牌有益。亞洲品牌需要的是正視自己的根，不要當潮流跟隨者，而是潮流引領者(trend-setter)。



馬汀·羅爾的行銷心法

- 1.先問公司存在的目的：品牌要從公司的核心精神開始，故事才能說得長久。
- 2.由上而下啟動改變：品牌是由經營管理階層決定，影響廣及整體組織的策略。
- 3.不能逃避文化的根：與其佯裝成歐美品牌，不如發揮本身的文化特色。