

國泰品牌觸動人心 過程猶如建立友誼

經濟雖然低迷，但是港人外遊意欲不減，旅遊相關行業仍然非常蓬勃。疫情過後，國泰的客運運力於今年初已100%回復至疫情前水平，航點數目已達100個，並承諾於未來7年投資超過1,000億元，提升顧客體驗。疫情期間，國泰與顧客保持溝通，並且加快航空業務以外的發展，致力塑造更佳的品牌形象，就像建立友誼一樣，旨在成為顧客的良伴，為他們提供更多價值。



國泰航空品牌、洞察及市務傳訊部總經理鍾橋軒 (Edward Bell) 指出，2026年集團迎來80週年紀念，早已是香港社區一份子，並且成為港人的驕傲。

疫情持續三年，期間旅遊業停擺，航空公司業務受到嚴重影響，國泰當然沒有例外。

國泰航空品牌、洞察及市務傳訊部總經理鍾橋軒 (Edward Bell) 指疫情期間，國泰繼續以不向方式與顧客溝通：「重點放在釋除顧客的疑慮，包括清楚告訴顧客，國泰如何保障他們的安全，維持互信關係。」

為此，國泰拍攝短片，讓顧客了解機艙的消毒程序，包括使用機械人在走廊噴灑消毒劑，管理層亦參與其中，旨在建立顧客的信心。

走進顧客日常生活

新冠病毒肆虐時，客運業務受到嚴重影響，但是仍有人因不同原因需要乘搭飛機，國泰在這段期間推出Cathay Care，協助顧客更改航班，或者預訂機票。

「乘搭飛機前，顧客需要進行不同程序，例如取得病毒測試結果，填寫各種表格，難免令人感到心煩沮喪，Cathay Care正好能夠解決他們各種疑問。」

除了照顧乘客外，國泰亦善用這段時間，強化本身的品牌形象，以及檢視未來發展路向，當中包括加快非客運業務的發展步伐。

國泰當時決定推出「國泰品味」，跳出航空公司的框框，透過一系列設計獨特的產品，令人即使毋須乘搭飛機，亦能夠接觸國泰這個品牌，一步步走進顧客的日常生活之中。

「香港人出名喜歡旅遊，每年每人平均出遊六次，當然有人飛得較為頻密，有人每年只是出行兩至三次，但是每次出行之間，似乎便與我們沒有任何連繫，所以我們希望整個品牌能夠時刻陪伴顧客，為他們提供更多價值。」

國泰的設計一向有口皆碑，機艙內的設備，包括座椅、「爾雅商務艙 Aria Suite」，還有別具一格的機場貴賓室，都讓人留下深刻印象。「國泰品味」亦貫徹國泰一直以來「以人為本」的設計理念，推出林林總總日用品，包括水樽、背包、家品、科技產品、運動用品和麻將等。

其中一款熱賣產品就是特別版備餐間收納箱，靈感來自航班上的餐車，經重新設計；加上木製枱面，可以用作床頭櫃，或者放在梳化旁邊，用以收納零碎物件及擺放飲品。

「你曾經到訪的地方，或者將來會去的地方，總有東西觸動你的情感，我們將這些來自全球的體驗匯聚一起，再用國泰的方式呈現。」

傳遞品牌訊息需表裡如一

Edward於2017年加入國泰，曾經在不同的媒體服務公司工作，擁有大量市場推廣經驗，協助國泰建立全新的品牌形象。

國泰於2018年推出「Move Beyond」企劃，期望重新為品牌注入動力，追溯品牌的初心及基因。

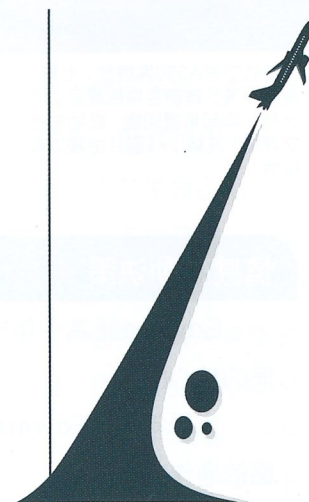
顧客與國泰的聯繫主要是來自出行，每個人踏上旅途都有一個理由，或裝載著理想，或隱藏著渴望，國泰的角色是推動人們在人生之中前進，因觸及人心的議題與每個人都有關係。國泰因應Move Beyond全新品牌形象，舉行大型活動，帶出每個人都努力向前，即使各人步伐不盡相同，國泰都能夠陪伴「您」抵達人生下一個目的地。

乘客固然，員工亦然。Edward記得和團隊在資料庫中找到國泰創辦人的訪問片

「國泰品味」推出各種產品，貫徹品牌的设计心思。(圖片由被訪者提供)



Move Beyond全新品牌形象於2018年推出。(圖片由被訪者提供)



Edward指正如品牌代言人何詩蓓在每個游泳細節力臻完美，國泰亦致力為每位客戶締造非凡體驗及難忘旅程，成就「Every Move Counts」(以微小成就遠大)。(圖片由被訪者提供)

段，「79年前，二戰剛剛結束，世界一片混亂，片段中他們(創辦人)解釋集團命名的由來——Cathay其實是中世紀歐洲人對中國的古稱呼，至於Pacific則是表達希望能夠從中國跨越太平洋飛往全球的願景，雖然當時技術仍有限制，但是他們的夢想遠大。」提醒了他們要將目光放在更遠的將來，亦不要忘本。

所謂的「本」就是團隊的「人」。作為航空公司、貨運及時尚生活品牌，國泰主要透過每一位員工傳遞品牌的價值，所以必須最先鼓舞內部團隊，讓他們明白集團的目的，方能將再將品牌訊息有效傳遞給顧客。國泰

在不同部門舉行大量工作坊，讓每個人知道公司的大方向，以及他們的角色，並且建立信任，讓員工信任管理層的決定，並且在日常工作之中配合。「每個品牌都需要表裡一致，無論對外或對內，都要能夠啟發靈感，以及互相關連。」

感性結合理性高效推廣關鍵

對外方面，市場推廣策略除透過情感連繫，令顧客產生共鳴，還要理性的數據配合。

由於推廣預算有限，國泰透過數據先找到一班最有可能成為顧客的目標受眾，然後優先針對他們進行精準推廣。

「我們利用科技，當然有助進行精準推廣，以及提升效率，但是若果不能觸動人心，推廣活動較難符合效益；如果我們能夠牽動顧客的情緒，自然事半功倍，所以我認為情感是關鍵。」

去年推出的殘奧推廣活動，結合了情感、科技及生成式人工智能，成功觸動人心。

「巴黎奧運期間，人們都為港隊成績而興奮，其實香港運動員第一面奧運獎牌來自1984年的殘奧會，其後亦有不少殘奧運動員取得獎牌。」

Edward及團隊翻查資料期間，發覺很多重要資訊被遺忘，而國泰一向重視共融，因此決定

利用最新科技，包括生成式人工智能，在大眾面前重現殘奧運動員的風采，結果在社交媒體上獲得大量正面迴響，相關的互動數據亦有助他們分析及提升市場推廣效益。

國泰航空憑著觸動人心的行銷內容，感性結合理性的高效推廣，榮獲 IAB HK Digital Awards 2024「最佳績效營銷應用獎(金獎)」、「最佳數據分析及應用獎(銀及銅獎)」、「最佳技術應用獎(銀獎)」等多個獎項殊榮。

現身盛事建構情感連繫與集體回憶

國泰贊助香港國際七人欖球賽多年，這項比賽始於1976年，現已成為全球最成功的國際欖球賽之一，堪稱經典，而且愈來愈受歡迎。今屆賽事移師新建的啟德體育園主場館，吸引不少外地人專誠到訪，當中包括從未來港的旅客，入場人數刷新紀錄。

「每年年初一舉行的國泰花車巡遊，亦是獨特的盛事，可算是全球最熱鬧的農曆新年大派對，吸引人們專誠來港參與。」

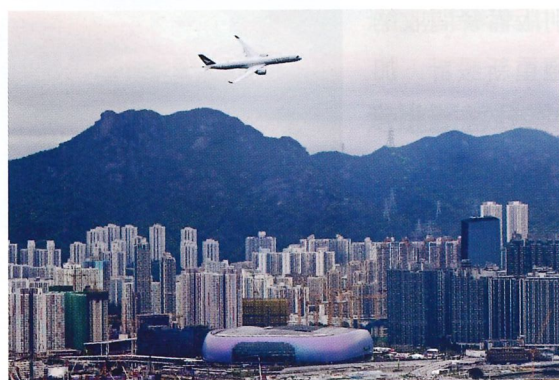
國泰已經連續贊助這兩項盛事多年，Edward認為一致性非常重要，但強調絕非一成不變，而是保持演變，因每件事情的成功都需要時間蘊釀，有時不能太早放棄，必須時刻檢視，



國泰花車巡遊是全球最大的農曆新年派對，吸引世界各地旅客慕名而來。(圖片由被訪者提供)



國泰贊助香港國際七人欖球賽多年。(圖片由被訪者提供)



國泰航空的A350客機於「七機」最後一天於啟德主場館附近上空低飛，喚起集體回憶，成功在社交媒體「洗板」。(圖片由被訪者提供)

將不夠完善的部分調整。

「建立品牌就像建立友誼，需要時間及誠意，當然要有趣味，能成為別人的話題，而且可以留下印象。」

投資品牌營銷未必能夠即時提升銷量，Edward和團隊會定期檢視各種數據，衡量策略是否成功，當中包括顧客的考慮度，意思是指符合國際旅遊條件的人當中，多少人會考慮乘搭國泰；另外國泰顧客是否覺得物有所值等，亦是重要指標。

「一段時間之後，當然我們會看投資回報，除銷售額外，還包括顧客的態度及意見，期望最終他們成為國泰的顧客。」Edward重申調整品牌策略是理性也是感性。

情感帶動決策

Edward認為今年市場推廣的關鍵字是「情感」，因為這是市場推廣的核心所在。

大學年代，Edward主修心理學，了解心理學理論，在市場推廣方面的運作。

「情感影響著人類各方面，包括計劃事情、進行決策，以及記憶，所以市場推廣的運作核心就是情感。」

人們生活忙碌，每日都要處理大量事情，沒有太多時間關心不同的品牌，除非品牌能夠牽動他們的情緒。

「要成為成功的品牌，不能拘泥於產品，而是要提升至另一層次，尤其是附上情感價值，當你使用某個品牌的產品或服務，讓你留下記憶，這就是市場推廣的成功之處。」

這些記憶留在心底，當你再次需要相同的產品或服務的時候，美好的回憶會影響你的決定，作出最合適的決策。

「我們的品牌策略是每次我們進行推廣的時候，都會牽動消費者對我們品牌和產品的情感。」

為父的卻是不多

在資訊爆炸的年代，「學習」似乎比任何時候都容易。滑動智能手機，知識源源不絕：線上課程、短影片、人工智能(AI)教練，人人都可自詡「師傅」。然而，當我們眼前充斥著各式各樣的導師與專家時，卻愈來愈少見真正的「父親」角色。

筆者的辦公室牆上掛著一幅書法：「師傅雖有一萬，為父的卻是不多。」(哥林多前書4:15)這句話提醒筆者，領導的本質不僅在於「教」，更在於「承」。

因為「師傅」能傳授技能；而「父親」卻能提供方向與力量。

現實中，企業往往培養出無數「師傅」：顧問、教練、主管，他們精通流程、重視績效，卻常忽略一個更深層的問題——學習不等於改變，訓練也不等於成長。

多少公司花費巨資進行課程與文化改革，最後仍陷入內耗、人才流失，原因正是缺少「為父之心」的領袖。

真正的領導是一種心態

真正的領導是一種心態。管理學者彼得·聖吉(Peter Senge)在其名著《第五項修練》中指出，學習的核心在於思維的轉變。

詹姆·柯林斯(Jim Collins)在《從A到A+》中亦提出「第五級領導」：既謙卑又堅毅，默默承擔，關心的不是自己功績，而是他人成長。這樣的領袖，像父親般陪伴子女，不因失敗而放棄，反而在跌倒後守護他們再次站立。

心理學家卡爾·羅傑斯(Carl Rogers)稱之為「無條件正向關懷」(Unconditional Positive Regard)：唯有在被真誠接納的環境裏，人才能安心探索，進而蛻變。這正是「為父」的力量。

真正的領導讓人相信：「我被重視，不是因為完美表現，而是因為我就是我。」這份安全

感，無法被任何制度所複製。

其實，中國文化早已強調「父道」。《大學》說：「身修而後家齊，家齊而後國治。」父親不僅是供養者，更是價值的傳承者。孔子與弟子顏回的情誼，流露的正是超越知識的精神力量。

人最渴望被理解與承托

而筆者童年時父母不在身邊，爺爺成了最像我父親的人。

他不多言，卻以行動示範：生活有序、守信誠實、默默付出。那些點滴涓滴細流，塑造了筆者今天的生命品格。

今天的職場，或許過於強調技術與結果，卻忘記了人最渴望的，是一份被理解與承托。

正如約翰·麥斯威爾(John C. Maxwell)所言：「人們在乎你有多在乎，而非你知道多少。」

真正的領袖，不只是帶人完成任務，更是陪伴他們走過生命的高低起伏。



現實中，企業往往培養出無數「師傅」：卻常忽略一個更深層的問題——學習不等於改變，訓練也不等於成長。(iStock圖片)



司徒永富

司徒永富博士於1999年起加入鴻福堂集團控股有限公司，現任鴻福堂行政總裁兼執行董事。司徒博士現為香港理工大學會計及金融學院實務教授，並出任香港專業人才服務機構主席。