

Brand Management

Harvard Business Review

高級品牌成長之道



摘要

高登·強斯頓將走菁英路線的健身俱樂部概念，從觀念的萌芽帶往成功的高峰。但最困難的問題，是如何管理他一手建立的「煥然一新」健身俱樂部，讓它不斷成長。

「煥然一新」開幕後的十五年間，每年營業額都呈倍數成長。該公司的「兩小時奇蹟」計畫，包括用奧運得獎選手擔任訓練員、聘請廚師烹調健康美食、在黃金地段設大型健身房、會員資格在世界各地通用等。

但是近來，該公司的利潤有縮水的現象。逐漸老化的會員年齡，可能意味著未來在擴張上恐有問題。新近成立、走上流路線的競爭者，依客戶需求量身打造套裝課程，嚴重挑戰了「煥然一新」的定價政策：採取統一的高收費標準，包含所有課程和服務。

「煥然一新」面對的另一項競爭是，該公司一向在頂級的春天旅館內附設俱樂部，現在，春天的主要競爭者克拉克豪斯連鎖旅館，也提供了類似的健身設施。克拉克豪斯在全世界有二百五十個據點，而春天只有三十五個據點。

高登應該怎麼做？他該冒著使「煥然一新」聲望受損的風險，而與中價位的連鎖飯店合作嗎？他該迅速拓展業務，以維持現有的地位嗎？他該調整定價政策嗎？六位行銷、定價與品牌管理上的專家，對於高登該如何使「煥然一新」轉型，提出了寶貴的建議。

這是個前所未有的偉大想法：在世界各地的大城市，開設一系列走超高級路線的健身俱樂部，目標則鎖定在那些過於忙碌而沒有時間好好用餐的高階主管、經常在外奔波的商務旅客、單身人士，以及只是單純地喜歡受到額外的照料與放縱感，並且有能力負擔最高品質享受的人士。

這個想法確實已被付諸實行。自從這個旗艦級俱樂部十五年前在紐約市最高級的地點開幕以來，「煥然一新」(Transition) 俱樂部每年的營業額都呈倍數成長。它第一個開幕的地點，佔地二萬五千平方呎，擁有十四名全職員工，與數不清的業務人員，還有幾乎達飽和狀態的二千三百名會員。在開始營運的頭兩年，「煥然一新」俱樂部已經用類似的方式，在下列主要城市開設廣受歡迎的分店：芝加哥、華盛頓、洛杉磯、倫敦、巴黎、米蘭、新加坡、香港與東京。在五年內，它也透過五星級的春天 (Printemps) 旅館，讓投宿該旅館的顧客，也能接觸到「煥然一新」俱樂部。

這就不只是行銷手段高明而已。事實上，它一開始以蟬聯四屆溫布敦 (Wimbledon) 網球公開賽冠軍的茱麗亞·索納瑪 (Julia Sonoma) 為號召，針對特定目標進行直接寄發宣傳郵件活動，就已產生很好的回應。而「煥然一新」俱樂部也定期在像是《紐約時報》(New York Times)、《城鄉新聞》(Town and Country) 與《倫敦時報》(London Times) 等出版品上刊登廣告。但口碑的好評也使該公司獲益匪淺。「煥然一新」俱樂部走的是菁英路線，只為少數特定的顧客



提供頂級的服務；它透過「錢賺得多，但也花得多」的名士，與商務旅客等富裕階級人士，迅速地聲名遠播。在早期，它號稱是健身俱樂部中的「蒂芬妮」(Tiffany)。而它在全世界也以頂級中的頂級著稱。

然而，雖然「煥然一新」健身俱樂部已大獲成功，但身為公司所有者與總裁的高登·強斯頓(Gordon Johnston)，心中仍感到不夠踏實。「煥然一新」健身俱樂部的利潤，正不斷縮水中。在過去的十二個月中，該公司的業績與成長持平，而營運開支卻持續增加。那些名廚與奧林匹克的選手和教練，都是高登以高薪聘請而來。相對於其他大部分的健身俱樂部而言，他的「員工會員比」(staff-to-member) 偏高。他刻意建造成本高昂的場地設施，要求建築師調查每一個有「煥然一新」健身俱樂部之城市中的頂級健身俱樂部，然後設計出比現有最高標準還大 30% 的空間。在黃金地段經營這些擁有豪華設施的據點，開銷自然很大。

但更糟的是，該俱樂部的利基(niche)似乎突然變得岌岌可危。雖然要追蹤市場佔有率的變化並不容易，但高登感覺到，即使「煥然一新」俱樂部已陷於進退兩難的情況，進入這個頂級俱樂部與水療中心的公司數目，正迅速地成長。更糟的是，「煥然一新」健身俱樂部的會員年齡，正逐漸老化。目前會員的平均年齡是四十六歲，而十年前則是四十一歲。

曾在加州一家採專屬會員制的高爾夫球俱樂部「莫伊拉

點」(Moira Point)，擔任高階主管的高登，坐在他芝加哥據點的寬敞現代化辦公室中。從他辦公桌的位子，可以透過一面鏡子看到舉重室內的狀況。他斜靠在椅子上，並注視著企業內的一舉一動。在擺有鸚鵡螺(Nautilus)牌健身器材的場地上，雖然來來往往的人很多，但還不至於過份擁擠；而八部跑步機中，有七台正有人在使用。其實眼前這個情景並不算糟，因為現在已是星期四晚上八點的時刻。

他思索目前的競爭態勢，並告訴自己冷靜下來。就技術層面而言，「煥然一新」健身俱樂部並未遭遇到競爭對手。它是走菁英路線的公司，而且是唯一一家採這種經營方針的公司。他深深地吸了一口氣，拿起《華爾街日報》(Wall Street Journal)；但很快地，他感覺到他的血壓又再度上升。因為，在《華爾街日報》的第九版上，他看到了一則「瘦身價值」(Fitworth)健身俱樂部連鎖店的全版廣告。總部位於曼哈頓的「瘦身價值」健身俱樂部，是最近成功崛起的健身俱樂部中的一家；而該公司最近推出的活動，很明顯地是對「煥然一新」健身俱樂部發動攻勢。

「瘦身價值」健身俱樂部的口號是：「你當然負擔得起，但為何要為你不使用的東西付費呢？」這明顯是針對「煥然一新」健身俱樂部採全部項目通包、單一價格之會員制度的一記重擊。「煥然一新」健身俱樂部的入會費是六百美元，每年的會員年費則是二千三百美元；食物與飲料的費用另計，相當於紐約市高級休閒餐廳的價格。而「瘦身價值」



健身俱樂部的入會費是八百美元，每年的會員年費則視個別顧客選擇的服務項目而定。舉例而言，一千美元的年費包含了無限次使用該中心的設備；若需該中心人員提供協助，則另以時計費。而一千五百美元的年費，則包括免費使用該中心的設備、訓練人員的協助，以及按摩治療師的服務。「瘦身價值」健身俱樂部本身並未聘請廚師，但它請該地承辦餐飲服務的業者，以按量計費的方式，提供一些選擇有限的晚餐菜色，其價格大約比「煥然一新」健身俱樂部便宜20%。雖然「瘦身價值」不像「煥然一新」位居超級黃金地段，但它在全美各地的新據點，也都設法成立在距離「煥然一新」步行十二分鐘以內便可到達的地方。「瘦身價值」健身俱樂部也與據點遍佈全亞太地區的日本「身心」(Mind and Body)水療中心結盟，兩家中心的會員卡可彼此通用，另外也與英國的「真實價值」(True Worth)俱樂部合作。

高登放鬆緊張的情緒，並理智地檢視這個狀況。除了「瘦身價值」健身俱樂部之外，它也對克拉克豪斯旅館(Clarkhouse)這家最近推出健身俱樂部的頂級連鎖旅館的威脅，感到憂心不已。事實上，克拉克豪斯旅館與春天旅館並非屬同一級，但它有一項明顯的優勢：春天旅館在全世界只有三十五個據點，而克拉克豪斯旅館則有二百五十多家分店。當習於投宿春天旅館的顧客到達一個並無春天旅館的城市，有大部分人便會轉而投宿於克拉克豪斯旅館。

高登離開辦公室，走到大廳的盡頭去拿一杯水，另一個

問題又浮上心頭。一家總部設在洛杉磯、走中價位路線的飯店集團國賓飯店（Ambassador Hotel）已經與他接觸，並提議在該飯店全世界各地的據點，均設立「煥然一新」健身俱樂部。這項業務拓展的前景令人感到振奮，而且國賓飯店又是備受推崇的國際性連鎖飯店。但不管從何種角度來看，國賓飯店均未像春天旅館或克拉克豪斯旅館一樣臻於頂級水準之境。與國賓飯店合作，不僅可使「煥然一新」健身俱樂部延伸觸角，而且也擴充了目標市場。這種作法可行嗎？春天旅館的管理階層對這種合作關係，會有何種反應呢？

回到他舒適的辦公室，高登坐在電腦旁邊。他開始把他的想法打在電腦上，然後把這些想法傳真給該公司的銷售暨行銷總監史考特·康納（Scott Conner），並看看他有什麼意見回覆。

星期五晚上將近十點三十分，這是「煥然一新」健身俱樂部旗艦店晚間打烊的時刻。但史考特·康納仍與高登在電話中交談，試圖釐清當天早上高登傳真給他的有關業務擴張與定價方面的新計畫。他已經講了兩小時的電話了，而且他現在比一開始講電話時感到更迷惑、更沮喪。

「我們的哲學，乃是基於我們要提供獨特與高級服務的想法，」史考特說，他聽到有人在門口敲門，於是點一點頭並揮手叫琴姆·柯爾（Kim Cole），該公司的首席業務專員進來坐下。「我們一直都在訓練我們的業務人員，要把我們的俱樂部定位為頂級的產品，以一種收費包含所有服務項

目。我們無法提供較少的服務，也無法銷售較少的服務。當我們與潛在顧客談話時，我們總是有意無意地瞧不起其他俱樂部與水療中心，有時我們甚至挑明了直說。你的作法會傷害我們的核心策略；如果照你的方式作，等於是自殺。」

史考特靜默了一會兒，接著又說，「絕不可這麼做，我對這個作法反對到底。你不能犧牲我們的聲譽。我們這樣又與其他業者有何不同？我絕不……，我們只要……，我能說件事嗎？」他又停了下來。琴姆的眼睛溜溜地轉了兩轉。

「好！我們星期二下午三點鐘見面時再談。」他掛上電話，對琴姆擠出一絲笑容。「嗯！就像妳看到的一樣，我不經一番唇槍舌戰，高登對這個新想法不會死心。」

琴姆已經知道高登的計畫。史考特當天早上就已把那份傳真拿給她看，而她也對這個想法是否可行深表懷疑。「假如高登已下定了決心，你根本無能為力，」她聳聳肩這麼說。「這是他的公司。也許他才是對的。你只是從業務的觀點來看，而高登則是從公司的整體面來思考。」

「但這種方式沒有用啊！」史考特離開座位，隨手抓起吊在衣桿上的外套。「我們去找法蘭克，找個地方一起討論討論。」

法蘭克·凱索（Frank Casale）是「煥然一新」健身俱樂部的營運暨設施總監，他正坐在辦公室內規劃國內的預算。「我正要走呢，」當史考特和琴姆出現在他門口時，他這麼說。他關上電腦並拿起夾克。

每個星期五晚上下班以後，法蘭克、史考特和琴姆都會固定聚在一起。由於這個固定的聚會需時頗久，他們必須事前排除星期五晚上與家人或朋友相聚的機會，好讓他們能到市中心的餐廳或酒吧，去享用一頓令他們熱血沸騰的晚餐，並藉此放鬆心情。有個定律是這麼說的：晚餐時所說的話，等到一離開餐桌後，便全都忘到九霄雲外了。通常這頓飯會吃得很有意思；他們總會拿當週發生的事情來嘲弄一番，並開懷大笑。但今晚的氣氛則完全不同。

首先，史考特和琴姆把那份傳真拿給法蘭克看；接下來史考特便加油添醋地在旁說起他和高登的對話。

法蘭克一邊用餐一邊靜靜地聽著。但當史考特第三次講到「我告訴你，高登根本已經瘋了」的時候，法蘭克開口說話了。

「史考特，我實在不想漏你的氣，但高登的想法其實很好。我的意思是說，也許我們現在提供的是頂級的服務，但我們的收費確實比別人高，因此我們的目標市場無法突破。我已經盡量在管理成本了，但我們若無法成長的話，情況就真的很危急。我們的預算不斷成長，而繼續保有高品質設施的唯一方式，便是讓我們的收入也成長。目前只有某一群人仍不斷光顧我們的俱樂部。高登是個創業家，我同意他的看法：現在正是擴張業務、或至少是擴大利基的好時機。」

他喝了一口啤酒，趕緊在史考特接口前繼續說，「你說高登提議降低我們的年費，並且以企業折扣來取代高昂、只



繳交一次的入會費，並且為不同的服務重新制定收費標準。他一切都已計算得好好的，這個計畫看起來很合理。有什麼不妥之處呢？我們俱樂部的顧客至少有三分之一，從不會使用俱樂部所有的服務。不論他的收入為何，誰願意為從不使用的按摩服務付費呢？把『煥然一新』健身俱樂部的名字和國賓飯店放在一起有什麼不對？這是擴充業務的大好機會。你也知道，我們在這個頂級的層級上已無處可擴充了；為何不放下身段呢？」

「難道蒂芬妮會在百貨公司的精品店販售較便宜的珠寶嗎？」琴姆插了一句，「你沒看到嗎？我們將會喪失我們的行銷優勢。」

「假如我們作得好的話就不會，」法蘭克反駁，他轉向史考特，「你何時會和高登見面討論此事？我想你應該告訴他你的想法，但要敞開心胸聽他怎麼說。」

星期一早上七點半，高登看完了三遍史考特給他的五頁報告，而後起身到俱樂部的廚房去拿一杯柳橙汁。他認為史考特說的也有道理，但他知道，他的決定不需要史考特同意。他也知道他現在不必馬上作決定。他自星期四以來便已平靜下來了。事實上，假如他現在決定擱置這個業務推展計畫的話，他還可以試試另一個想法：在某些企業的總部，設置「煥然一新」健身俱樂部附設的水療中心。事實上，這類的商機數之不盡。

菁英光環與業務擴充能兩者兼顧嗎？

六位專家考慮的方案

威廉·坎貝爾（William Campbell）：美國菲利浦莫里斯公司董事長

沒錯，高登·強斯頓應該採取行動。但他首先應該思考的是，目前有哪些方案是高風險的選擇，而哪些又是低風險的選擇；接下來，則應該就該公司目前的管理能力，對於各種選擇加以考慮。

就拿定價策略來說，我可能是以「全世界最偉大的降價推動者」而著稱。「萬寶路星期五」（Marlboro Friday，譯註：萬寶路香煙當年宣布降價的消息時，正值星期五，此轟動一時的事件因此被稱為「萬寶路星期五」）所造成的衝擊相當大。但改變定價政策是一項風險極高的策略。假如高登在未經適當的測試下便冒然調整定價策略，「煥然一新」健身俱樂部原有的企業形象可能會全然付諸東流；而且所損失的業績，恐怕永遠難以彌補。

然而，在考慮過該公司現有員工的技能之後，調整定價政策可能是一個好的開始。就目前來看，「煥然一新」健身俱樂部的高階人員和管理人才，幾乎清一色都是以銷售為導

向。因此，我可能首先會讓他們先檢視一些價格折扣方案，但稍微加上一些限制。史考特和其工作小組，應該從「煥然一新」健身俱樂部的各據點中，選擇一處最偏僻的進行實驗；當然絕對不能是紐約市中心或芝加哥分店。運用這個方式，即使他們發現不同的定價政策使現有的顧客感到迷惑，或甚至開始產生疏離感的話，這種傷害也十分有限。記住：「煥然一新」健身俱樂部的顧客相信，該俱樂部的價值，是由高收費標準與高品質共同創造出來的。只要該公司一開始玩弄價格遊戲，就等於是告訴顧客，過去他們並未獲得應有的價值。

我們可以進行一項「企業會員計畫」(corporate membership plan)的實驗，所設定的目標是那些日後不會成爲「煥然一新」附設俱樂部顧客的公司。在這些地方實施折扣，並不會嚴重影響到「煥然一新」健身俱樂部的形象。史考特也可以試試幾種促銷的手法，以觀察顧客的反應。透過謹慎選擇的郵寄名單，企業會員計畫可從中大有斬獲。但我再強調一次，史考特應該以私下靜悄悄的方式進行實驗。在健身俱樂部這個行業，要作到這點並不困難；但是在我們這行，要靜悄悄地作任何事，恐怕相當困難。

所有的價格測試，都應該緩慢而周全地進行。而且即使已獲得極佳的成果，「煥然一新」健身俱樂部也應該在檢視完所有方案之後，才著手調降或調整全公司的收費標準。在萬寶路香煙全面實施新價格之前，我們對其他方案測試了兩

年，在偏僻的市場對價格進行測試。最後證明萬寶路的定價活動相當成功，正如我們的市場測試所預估的一樣。

在史考特與他的同事對某些服務項目進行價格實驗時，高登可以把他的注意力轉向我們菲利浦莫里斯公司所謂的「側翼策略」(flanker strategy) 之上：推出一系列與母品牌 (parent brand) 有某種程度相關性的新產品。

舉例而言，他首先可推出一系列名為「輪廓」(Profile) 的俱樂部，並修正一些新的服務項目，這些服務項目的收費標準，大致上乃是按原來服務項目的比例計算而得。假如他公開刪除某些服務項目的話，例如精心設計的美食，會使他疲於應付舊顧客對新的收費標準較低的責難。而且假如他說清楚，這個俱樂部不是原先「煥然一新」健身俱樂部的陽春版，而且在某些方面具有獨特性的話，那麼他便能成功。

與調整定價政策相較，側翼策略是風險較低的選擇；但這種行動最後需要額外的管理技能。高登可先由少數幾種方式開始。他可運用這個策略來檢視國賓飯店的提議，也許可

高登可以推出一系列與母品牌有某種程度相關性的新產品。

藉由在國賓飯店先開兩、三家「輪廓」俱樂部，以測試市場的反應。高登也可在幾處獨立的地點進行測試。或許這個由「煥然一新」健身俱樂部所規劃的「輪廓」俱樂部，可先在臨近芝加哥的湖郊，與其他郊區的國賓飯店推出。附設於飯店中或臨近會員住家的「輪廓」俱樂部，便不需要提供「煥然一新」健身俱樂部原本提供的餐



飲服務。這是在不影響高品質形象的前提下，卸除高昂的成本負擔、並進入中價位市場的好機會。

關於定價方面的實驗，我會試著盡量遠離「煥然一新」健身俱樂部的心臟地帶。高登並不想讓他目前的會員感覺到，他們為相似的服務項目付出過高的代價。同時，他也應該試著勿與「煥然一新」健身俱樂部距離過遠，以免失去該中心原有的正面光環。

高登風險最低的方案，似乎是企業附設計畫（corporate satellite plan），在企業內附設健身中心，這種作法永遠不會被正面地拿來與現有的業務相比較；但當他成立附設於企業內部的健身中心時，他將可利用「煥然一新」健身俱樂部絕佳的名聲與優異的形象。這些附設俱樂部將有經過專門設計的業務，我認為高登在這方面應頗為擅長。

然而，這種選擇絕對需要一個較大型的管理團隊。或許在檢視側翼策略時，高登應該建立一個能處理「企業附設健身中心」想法的團隊；當然，我們假定他在財力上無虞，而且願意作這項投資。在一個成長中的產業，高登已擁有穩固的地位。有一些大好機會正在前面等著他，而且假如謹慎地推展，他可在不危及其核心體系的情況下，開始進行市場區隔，並搭上成長的列車。

羅伯·道蘭（Robert J. Dolan）：麻州波士頓哈佛大學商學院的企管教授，他在該校教授進階管理

的課程。他最新的著作，是一九九三年由艾德森衛斯理（Addison-Wesley）出版社所出版的《新產品發展過程的管理》（*Managing the New Product Development Process*）。

高登在解決問題的著眼點上，恐怕有點錯誤。就像所有行業一樣，「煥然一新」健身俱樂部所面對的，是價值意識日益高漲的消費者。這個現象與競爭態勢的消長，已使該公司不得不在成長與利潤的壓力下作出回應。但破壞「煥然一新」健身俱樂部原本所傳遞的訊息，並不能解決問題。這正是高登打算要作的；他想以「點菜式」的定價政策，並與國賓飯店合作，來取代原本走超高級路線的品牌定位。

讓我們來看看高登所提出的定價政策之改變。現在，他可能有最簡單的定價計畫：只要一年付二千三百美元，顧客便可盡情使用任何服務。他對「瘦身價值」俱樂部的攻擊感到憂慮：「你當然負擔得起，但為何要為你不使用的東西付費呢？」然而，「瘦身價值」俱樂部的活動，忽略了一項很重要的事實：「煥然一新」健身俱樂部目前的方法，是讓顧客把重心放在能得到的優惠，而非一連串的成本計算上。

高登進退兩難的處境，讓我想到某個有類似定價政策的鄉村俱樂部。你可以每年付二千三百美元的會員費，隨你想要打幾場高爾夫球都可以，也可盡情地在高爾夫球練習場揮桿練習，並擁有一個永久的置物櫃，旁邊還有隨時準備好的



毛巾，而且可把你的高爾夫球桿存放在有專人保管的場所。因此，你只要付一次錢，便可享受所有服務。

有一些挑剔的會員會注意到，某些人使用俱樂部的次數比其他人多；而有些人因為住處離球場很近，所以不需要置物櫃；另外有些人因為也在許多其他球場打球，故較喜歡把高爾夫球桿放在自己的車內。管理階層因而推出一個他們自認為優於原來方式的新定價計畫，讓顧客在保留原有作法之餘，還能享有一些新的選擇。特別是，會員也可如同「瘦身價值」俱樂部的哲學一般，只為所使用的服務付費：一年付一千八百美元，便可無限次地打高爾夫球，但各種特別的服務則另外收費（高爾夫球練習場的使用權利費：二百美元；置物櫃與毛巾服務費：二百美元；保管球桿與日常的清潔費：一百美元）。

這個計畫從字面上看來似乎不錯。管理階層希望會員能自行盤算：「假如我購買整套服務項目，也就是年費一千八百美元，加上高爾夫球練習場的使用費二百美元、置物櫃與毛巾服務費二百美元，以及存放球桿與日常清潔費一百美元，總共是二千三百美元，所以至少我付出的金額不會比以前多。」多些選擇總是比較好，對嗎？

錯了！會員反而變得愈來愈在乎價格。「讓我們來看看。我在六、七、八月這三個月中，每週固定在星期六和星期日這兩天去打球，再加上我休假時也會連續去球場五天，以及九月份可能會去一或兩次，也就是一年大約會去球場三



十次左右。但其中有一半的時間，我只是在享受我的早茶或下午茶時光而已，所以在我正式上球場之前，我在練習場打不到幾個球。在每年的二十多個場合中，事實上我打的球並不多。假如我一年付二百美元年費的話，也就相當於我每次打球的成本是十美元。我想這真的很划不來。但大部分的日子中，我確實喜歡打幾場球。哦！他們似乎真的吃定我了。我可以去買一些新的高爾夫球，然後往樹林裡打，一年也花不到二百美元。他們怎麼能在我打這麼少的球，而只是額外幫我保管球桿的情況下，便多收取兩倍的費用？當我想要去打球的時候，他們為何不能只讓我買一筒球便可上場揮桿？現在，假如我付了兩百美元的高爾夫球練習場使用費，每次我來這裡，不管我是否真的很想打球，我都要拼命地打球；因為若不如此，我會覺得這兩百美元花得很不值得。」

新的定價措施，降低大部分會員在使用場地時所感受到的整體愉悅感；因為每次當他們進入某設施的場地時，便會想到這又必須另外付費。這也就是為何這個新的定價政策只實施了一季便宣告停擺的原因。假如不是該俱樂部的經理人員緊急喊停的話，他們的生意恐怕早就毀於一旦了。

就像這個高爾夫球俱樂部原本的定價計畫一樣，「煥然一新」健身俱樂部目前的政策之所以成功，乃是由於它極度簡化了複雜的成本／優惠之計算過程。會員們並不會被其他業者「服務較少，收費較低」的作法吸引，也不會因此對原有的享受有所妥協。該公司原本的作法，是整合產品與服



務，這也是提供價值給顧客的關鍵。改變這項作法，無異於拆掉「煥然一新」健身俱樂部賴以成功的舞台。

相似的是，「煥然一新」健身俱樂部的名字，與「中價位」、「廣受推崇」的國賓飯店，並不屬於同一等級。史考特說得沒錯：「煥然一新」健身俱樂部的哲學，乃是基於「提供獨特與高級的服務」。正因為如此，它的成長機會事實上也受到限制。但沒關係，這是「煥然一新」健身俱樂部明確地專注於滿足某一族群之需求的自然結果。就如同法蘭克所說的，「只有某一群人仍不斷光顧本俱樂部」。它應該保持原來的方式。假如「煥然一新」健身俱樂部的地理範圍已極度擴張的話，那麼它透過其他方式，也同樣可覓得成長的管道。

「煥然一新」健身俱樂部可藉由下列方式，刺激收入成長：與國賓飯店合作，創造出其他俱樂部概念，以符合並超越某些消費者的需求，而這些消費者的需求，並不像「煥然一新」健身俱樂部的會員那麼廣泛。這個在國賓飯店中新成立的俱樂部，不該稱為「煥然一新」健身俱樂部，但透過行銷活動，高登和國賓飯店必須讓目標市場了解：在「煥然一新」幕後推動各項令顧客滿意之活動的人員，也對這個新概念的俱樂部投入同樣的心血。

高登從原本只針對超高等級的顧客，轉而向中高等級顧客招手，將使該公司置身於競爭更為激烈的市場。然而，該

高品質的產品，應是在顧客願意付的代價下，符合或超越顧客需求。

公司在創造與經營其俱樂部體系時所發展出來的技能，也將有助於在這個新的市場中，建立起高級與具差異化的服務。高登只需記住一點：品質並非建立在選自金牌選手的訓練員、得獎的建築、免費的按摩服務，或是比其他健身中心大30%的空間，除非這就是目標市場真正想追求的東西。一個高品質的產品，應該是在顧客願意付出的代價下，符合或超越顧客的需求。每個族群對高品質的定義都不同。

高登應號召手邊所有的人才，開發出一個他能引以為傲的新型俱樂部，而且它能產生高登想追求的營收。新的努力成果，也許可使他免於危險；他目前想將服務項目一件一件地分別計費，這種玩弄價格的手法，最後將使他自食惡果。

安妮塔·賀許 (Anita K. Hersh)：總部設於紐約市的李斯特巴特勒 (Lister Butler) 顧問公司的總裁兼營運長 (COO)，該公司對美國與跨國企業提供策略性企業識別 (corporate identity) 與品牌識別 (brand identity) 的諮詢服務。

高登必須對其公司加以管理，以滿足顧客不斷改變的需求與期望。由於認知到應該在健身俱樂部中作些重大的改變，高登對「煥然一新」未來的成長與成功感到憂心。高登應該嘗試一些其他的策略，他目前的地位對嘗試其他策略很有利。在創造成功企業的過程中，高登已建立起穩固且受人

尊敬的品牌。「煥然一新」這個品牌，是具有重要價值與權益的資產，可用於把該公司延伸至新的市場、產品或服務。

高登考慮的所有想法，幾乎都值得進一步探索。當中的每種想法，都可使「煥然一新」健身俱樂部超越現在有限的利基市場（niche market）。然而，高登必須了解，當他想要擴充現有業務範圍時，「煥然一新」這個品牌將會變得更具價值、也更具風險。爲了保護品牌，他必須把一件首要的事放在心上：他追求的任何企業策略之關鍵要素，就是其品牌識別策略。品牌的識別系統，是對公司、產品或服務本質進行溝通的最基本工具。這個系統（品牌名稱與命名、字型大小與標誌、顏色、企業口號與視覺風格）可使企業具有的涵意（包含它所代表的意義與它所提供的事物）得以具體化。任何改變或擴張業務的創新策略，當用於贏得新顧客並將觸角延伸至新市場時，都必須顧及保護該核心品牌的需求。

舉例而言，高登不妨考慮向低階市場延伸的可能性。喜來登飯店（Sheraton Hotel）推出一種能使核心品牌發揮槓桿作用的策略，其方式是推出喜來登旅店（Sheraton Inn），用來吸引更具價值意識的旅客。無獨有偶地，賓士汽車（Mercedes-Benz）在一九九四年成功地推出 C 系列（C-Class）車型，以爭取較低階的豪華車市場。賓士的品牌價值，很明顯地與 C 系列車型的成功有很大的關聯。賓士充分發揮其品牌的核心價值與特質，如機械上的優異性、可靠性與服務，以發展 C 系列車型，而同時又未傷害頂級的 E

系列與 S 系列車型的定位。「煥然一新」健身俱樂部不妨考慮這個向低階市場延伸的策略。

或者高登也可決定維持現有的菁英市場利基，並在這個層級的市場中擴張業務。強烈的品牌識別性，對於新產品與其相關產品的銷售，可以提供相當程度的協助。保時捷（Porsche）成功地推出以保時捷為品牌的眼鏡與精準的計時器，便是最佳的證明。

當高登在評估各種方案時，想一想該品牌所具有的承諾——源自供應商的某種特質與價值的承諾、品質的承諾、績效的承諾，與某種程度服務的承諾——也許會對他有所幫助。「煥然一新」健身俱樂部的品牌承諾（brand promise）為何？「煥然一新」健身俱樂部代表了什麼？這些答案將可為「決定品牌名稱與視覺識別應該用於何處」提供一個基礎；而且也可確保它不會用在傷害品牌與公司的事上。

當高登向前推展並執行新的企業計畫時，他必須頭腦清楚地進行此事，並且認知到，許多管理品牌識別的系統性方法，與管理許多其他重要的企業資產之方法如出一轍。他應該謹慎地管理品牌識別，就如同管理其他的功能（從財務到服務品質）一樣。藉由盡心盡力地照顧品牌並尊重品牌的意涵，高登可保護並擴張其品牌價值。

彼得·法屈哈（Peter H. Farquhar）：加州克里蒙市（Claremont）的彼得杜拉克研究管理中心



(Peter F. Drucker Graduate Management Center) 的管理學教授。他同時也是克里蒙研究所 (Claremont Graduate School) 的產品策略中心總監。

高登最具前景的機會，也許是在本個案篇末所介紹的想法：在少數企業總部成立附設的「煥然一新」水療中心。在採取任何行動以前，他應該回頭評估整體的狀況。他在市場上所感受到的風險確實存在，而且假如他只注意某一點而忽略另一點的話，「煥然一新」的品牌將遭到難以平復的損失。然而，在同時，如果在未考慮後果的情形下便貿然回應每個所感受到的威脅，並無法產生實質的助益。高登提出的某些應變措施，便未掌握到問題的重心。

就一開始來看，他應該密切注意克拉克豪斯旅館新近推出的健身中心。它們代表了對「煥然一新」健身俱樂部所造成的嚴重威脅。我們在杜拉克管理中心的實地研究顯示，原來的業者常常被那些可為品牌創造出替代性通路、並對新顧客具有吸引力的挑戰者所取代。最後，逐漸竄起的品牌領導者，開始從傳統的通路中吸納顧客，然後原來的品牌領導者便危機重重了。

克拉克豪斯旅館旗下擁有的二百五十家分店，讓只有三十五個據點的春天旅館中的「煥然一新」健身俱樂部，顯得微不足道。由於一般春天旅館的顧客，也在許多城市中投宿於克拉克豪斯旅館，所以克拉克豪斯旅館擁有相當好的機會

來搶走「煥然一新」健身俱樂部的生意。一般所認為的品牌權益，有許多其實指的就是通路上的優勢。

不僅如此，高登採取與春天旅館的品牌結盟作法，會使「煥然一新」健身俱樂部在保衛其品牌時，處於競爭弱勢的地位。就心理上來看，商務旅客會將自己在飯店健身中心所得到的美好經驗，歸諸於春天旅館，而非「煥然一新」健身俱樂部。另一方面，克拉克豪斯旅館將會運用其遠近馳名的聲望，而造成強大的優勢。因為該連鎖旅館與其健身中心的品牌名稱已合而為一，克拉克豪斯旅館很容易地便可將其品牌權益，轉移至新的服務上。

「煥然一新」健身俱樂部本身的形象建立策略（或根本可說是缺乏此一策略）的問題，雖不如克拉克豪斯旅館的威脅嚴重，但仍然是很嚴重的問題。業界的領導者在面對後起之秀的挑戰時，例如「瘦身價值」健身俱樂部等等，顯得不堪一擊；這些俱樂部針對顧客的需求來設計服務項目，以期能為個別的顧客提供更便利或更有價值的服務組合（service mix）。「煥然一新」健身俱樂部停滯的業績成長與逐漸老化的會員，是其服務組合趕不上不斷變化的市場需求之警訊。在你所認識的人當中，有多少人在運動或按摩之後會想要吃一頓大餐？「煥然一新」健身俱樂部必須為品牌重新賦予活力，否則在這個步調快速的健康瘦身業，便有成為明日黃花的危險。

史考特鼓吹的似乎是一種「固守本業」（stick-to-your-



knitting) 的品牌策略。他主張「煥然一新」健身俱樂部提供的是「獨特與高級的服務」；他並建議把這種服務，持續地定位成「通包式的頂級產品」。那當然沒問題，只要持續的定位並不意味著原地踏步即可。他提出的策略是否成功，端視兩個關鍵性的條件而定：「煥然一新」健身俱樂部所具有的服務差異性，必須保持與顧客有切身相關性，而且必須受到顧客的重視；以及「煥然一新」健身俱樂部令人感受到的服務品質，必須比市面上所有其他業者都更好。以客製化 (customized) 的服務組合和分別計價的作法，來吸引「煥然一新」健身俱樂部客戶的連鎖業者，例如「瘦身價值」健身中心等，證明了「煥然一新」健身俱樂部的服務差異性所具有的優勢，也許不如以前那麼具有相關性與決定性。這個戰場的勝敗幾乎決定於顧客的想法。

「煥然一新」健身俱樂部也許可以嘗試的一個品牌更新策略，是以真正創新的服務來促成具競爭力的大幅躍進；這些創新的服務是以顯然較為優異的方式，來預期潛在顧客的需求或滿足現有的需求（當然，這也就是該公司十五年前進入市場時所採取的策略）。「煥然一新」健身俱樂部的招牌服務，例如選自奧運會選手的教練、名廚、高雅的室內裝潢與高級地段，對於許多顧客而言，也許已經過時。高登應該要求法蘭克、史考特與琴姆，將其心力重新鎖定在發展各項嶄新的客戶服務，這種突破性的想法

**「煥然一新」所具有的
服務差異性，必須受到
顧客的重視。**

將可為「煥然一新」健身俱樂部的品牌形象重新賦予活力，並強化其客層。

成立附設於企業內部的俱樂部，也許是高登目前最有前景的選擇。他可運用「煥然一新」健身俱樂部的良好聲譽，來發展這種可強化其原有通路的替代性通路。某些企業的市場潛力頗為雄厚，而且主宰了相當大的市場。這聽起來像是一種「重新產生品牌領導者」(reemerging brand leader) 的策略，而它正是高登應試探的方向。

假如他不想走這條路的話，他可試著透過與國賓飯店進行某種程度的結盟，讓公司獲得成長的機會，但高登不應該將「煥然一新」健身俱樂部與國賓飯店的品牌名稱合而為一。在這種關係之下，「煥然一新」健身俱樂部的名聲將被稀釋（雖然國賓飯店的名聲會因此而提升），而且原本與春天旅館之間的結盟也會因此告吹。品牌合併的作法，通常只在兩個品牌的實力大致相當，且擁有相同的目標顧客時，才對雙方都有正面的助益。

品牌銜接策略將可為高登建立一個更適合與國賓飯店合作的品牌。

假如成長的機會夠吸引人的話，高登也許可建立一個銜接品牌 (bridge brand)，而不必強調其公司的名聲，也就是說，為「煥然一新」與國賓飯店合作所推出的服務，建立一個個別的新品牌。他可運用「煥然一新」這個品牌來為新的銜接品牌背書，例如，他可將此品牌稱為「源自『煥然一新』的『健康艦隊』健身俱樂部」(Wellfleet from



Transition)，讓顧客願意試用惠顧，並加強市場上的接受度。或者他也可以考慮以另一種角度的背書，例如以「由國賓飯店推出的健身俱樂部」為號召，與克拉克豪斯旅館從事競爭。品牌聯想圖（brand association map）與其他行銷研究的衡量參數，將有助於決定最適化的方向。然後，一旦新品牌獲得足夠的力量之後，原有的背書品牌便可在適當的時機逐漸淡出。

與走菁英路線的「煥然一新」品牌相比，品牌銜接策略將可為高登建立一個更適合與國賓飯店合作的品牌（運用這種策略，高登也許可用非獨家代理的方式，向其他類似的飯店進行接觸）。品牌銜接策略可讓公司在擴充業務時保護自己的品牌，以免品牌權益遭到稀釋。

大衛·艾克（David A. Aaker）：加州大學柏克萊分校（University of California at Berkeley）哈斯企管研究所（Walter A. Haas School of Business Administration）行銷與公共政策系的系主任。他是《管理品牌權益》（*Managing Brand Equity*）的作者。

與等級略遜自己一籌的連鎖飯店合作，例如國賓飯店，可能會影響該俱樂部的聲望與顧客感受到的品質（這正是品牌權益的核心），而對品牌造成無法彌補的傷害。這種合作關係將會稀釋「煥然一新」健身俱樂部整體的品牌識別，並

使與春天旅館營運合作上的信賴度大為緊繃。高登應該找出一個能顧及聲望資產的方案。他可以試著強化該公司提供的服務；或者，假如真的想要（或必須）讓該公司成長的話，他可以採取水平式的產品延伸作法。該公司可將這兩種想法落實於「煥然一新」健身俱樂部目前的市場中。

強化服務（或許也需要微幅地調降價格），將可提高競爭者的障礙。「煥然一新」健身俱樂部不再是一個靜止的目標。有創意的人總是在不必大幅增加成本的情況下，找出改善服務的方式。或許「煥然一新」健身俱樂部的團隊，可為該中心引進一組品牌名稱有趣的水果飲料；或只是單純地把一些現有的服務項目，包裝在新的產品傘之下，例如設計一個為個人量身打造的健身計畫，此舉將可加強價值主張（value proposition）。

水平式的產品延伸，具體的作法可能包括：推出活潑且具有異國風情的旅遊企劃；或者該俱樂部也可從事運動器材與其附件的行銷，不論是在該中心內販售或是透過郵購目錄販售。高登可運用類似這些構想的方案，來加強品牌識別，並協助公司成長。

然而，假如有某項分析暗示，雖然「煥然一新」擁有傲人的品牌名稱，但該公司目前的市場，即使再加上額外提供的產品和服務，其規模仍不足以維繫長期的獲利能力，「煥然一新」該怎麼做？假如該項分析更進一步顯示，在「煥然一新」健身俱樂部所劃地自限的頂級市場之外，仍有一些具



獲利性的成長區域，又該怎麼做？一個已具規模的高級品牌，在極力降低風險之餘，應如何搶搭趨勢的列車？這並非不可能的事。高登可成功地發展出一種新型態的俱樂部，並且以毫不拖泥帶水且具有獲利性的方式，向低階市場進軍；但他首先應發展出一套概念，接下來，如果他仍認為結盟是個好主意的話，再去尋找合作夥伴。

萬豪酒店（Marriott Hotel）旗下的「中庭」（Courtyard）飯店、柯達（Kodak）的「歡樂時光」（Funtime）軟片，與吉列（Gillete）的「好消息」（Good News）拋棄式刮鬍刀，都是成功向低階市場延伸的好例子。這些案例為「煥然一新」健身俱樂部向較廣大的市場進軍，提供了四項建議：

- 高登應該確保該俱樂部推出的次一等級健身中心，在性質上與原來的「煥然一新」健身俱樂部有所不同，而非僅僅是一個在各方面均略遜一籌的版本。他可以不同的色系、環境、背景音樂、服務項目，或地點來加以區分。舉例而言，「中庭」飯店與萬豪酒店便有明顯的不同之處：它的服務項目較少，並且提供了截然不同的住宿經驗。
- 新推出的健身俱樂部所對準的目標市場，不可與高登現有的目標市場重疊，如此可降低現有顧客產生混淆的風險。假如原本的市場不太可能得知這個新推出的健身俱樂部的話，原有品牌形象受損的風險也就較

小。舉例而言，次一等級的健身中心，目標應鎖定那些較年輕的客層，或是較小城市中的居民。

- 高登應該運用副品牌（sub-brand）的作法，來區分新型態產品和母品牌之品牌傘下其他產品之間的差異。「中庭」飯店、「歡樂時光」軟片，與「好消息」拋棄式刮鬍刀，藉由本身與母品牌不同的識別性，而在某種程度上顯得自成一格。在我最近與柏克萊大學博士班學生史蒂夫·瑪奇（Steve Markey）進行的一項實驗研究發現，某大型衛生紙品牌與果汁品牌的製造商，在推出次等品質的產品（紙質較硬、質地較粗糙的衛生紙，與稀薄的果汁）時，若是這些產品一開始便以副品牌的姿態出現，那麼原品牌所受到的傷害便會大大地降低。
- 高登應該為這個新型態的俱樂部，創造出一個與「煥然一新」迥然不同的品牌性格（brand personality）。他也許可試著建立兩者之間的親子關係。典型的「煥然一新」健身俱樂部會員，可能是一些年齡稍大、較為富裕、在專業上享有成功的地位，並具有社會名望的人士。而這些新俱樂部的會員，可能遠為年輕、精力充沛，對流行音樂、娛樂、各項活動均頗為熱中，他們在專業上也已蓄勢待發，準備向「煥然一新」健身俱樂部的會員看齊；但就目前而言，他們不夠富裕、也還不夠成熟，尙未能躋身於一流人士之林。

瑪麗·雪曼 (Mary Shelman)：總部設於美國德州艾文市 (Alvin) 的萊斯科技 (RiceTec) 公司之董事長，目前在哈佛大學美學研究所與哈佛商學院攻讀跨領域的博士學位，研究重心是品牌的未來。

當任何公司考慮將其品牌名稱帶入一個新市場時，高階經理人員首先應就使用該品牌的成本，來衡量現有品牌可為新市場帶來的好處。這是標準、穩健的品牌管理作法；但高登似乎有意忽略這個步驟，匆匆忙忙地便推行某些事務。慢一點吧！高登，又沒有哪裡失火！

乍看之下，運用「煥然一新」這個品牌的好處似乎相當清楚：現有的品牌權益可透過新產品而得到充分的發揮；品牌可被用來當作品質的保證，並使消費者對該品牌的傳統與承諾有基本的認識。但高登必須自問某些問題：目前的品牌可為新的目標市場帶來何種訊息？除了正面的助益之外，這種作法可能會引發哪些衝突呢？也就是說，是否會有許多顧客自然而然地覺得，他們負擔不起去這個俱樂部的費用，因為它掛著走超高級路線的「煥然一新」健身俱樂部的品牌名稱？假如這個市場真的就像它看起來的那麼狹小，那麼「煥然一新」的品牌名稱對較為大眾化的新舞台會有任何影響力嗎？

假如高登認定運用「煥然一新」這個品牌名稱有好處的話，他必須就以下兩種潛在風險來權衡得失。

互相殘殺。假如高登現在的會員轉而投入這個收費較低廉的俱樂部，會發生什麼事呢？不過這似乎並不可能，因為國賓飯店的服務內容，與「煥然一新」健身俱樂部在春天旅館、或是在其本身據點所提供的服務，都有所不同。但高登對此仍應多加思索。較有可能的風險是，向低階市場進軍會對高登現有的價格結構造成壓力。假如在此價格水準下，要維持利潤都很吃力的話，他又怎能以更低的價格來推出價值相當的服務呢？

稀釋現有品牌的品牌權益。如同琴姆所指出的，「煥然一新」健身俱樂部是一種「蒂芬妮式」的產物，這意味著它是專為極少數人士提供享受的場所。大規模地向較大眾化的市場擴張進軍，將無可避免地使「煥然一新」健身俱樂部脫離這個具有排他性的領域。高登應該考慮一下，「排他性」這個產品特質對現有顧客的重要性如何？但對於「煥然一新」健身俱樂部不同的會員而言，排他性也許有不同的意義。對於那些「錢賺得多，但也花得多」的人士而言，排他性可能與其自視甚高的形象有關；對商務旅客而言，排他性可能意味著便利性：要使用健身設備不必等待，也不必與他人共用。假如有目前的會員在國賓飯店，打算使用掛著「煥然一新」名稱的設施時，竟然發現自己必須等候，他也許會因此改變對「煥然一新」這個品牌原有的價值感。高登也許應該對會員進行一項調查，以便獲得更深入的了解。「煥然一新」

健身俱樂部現有的顧客，可能會很坦率地表達他們所重視的事物。

除了品牌名稱之外，高登也應該思索，他預計採取的行動會為公司帶來何種衝擊。提供豪華級服務所需的管理技巧，不可能與走大眾路線的連鎖健身中心相同；而且高登在這個較為大眾化的市場，也不具有市場先發的優勢。現在該公司對如何花錢這方面的了解，比對如何管理成本這方面的了解還要深入。他需要一個全新的行銷與招募策略，因為走大眾化路線的健身中心，會有相當大的會員流失率。

假如高登的團隊把注意力轉向大眾市場的新事業，並成功地開發出一種新型態的俱樂部時，不知會如何？該公司將由誰來管理新的俱樂部呢？假如高登的明星員工正加緊學習一些新技能，並且匆匆地投入新業務的話，其原本的核心業務可能會因為被忽略而遭逢困境。在一個以優異服務為號召的公司中，這簡直是一場災難。這種業務的延伸，也可能對員工士氣造成負面的影響。為數眾多的員工與人數較少的菁英團隊，兩者具有的動能截然不同。高登的員工們會想要為一個具有不同企業文化的公司工作嗎？

高登提出的改變，並不像提供一種新產品那麼單純，而是顯示該公司的核心策略將有所改變。最後，我想說的是，調整定價、與其他公司進行合作，甚至成立附設於企業內部的據點，可能都是不錯的想法，只要高登在行動之前便清楚

地了解目標即可。

假如他決定，擴張是解決問題的答案的話，他也許可考慮以下的方案：爲何不與克拉克豪斯旅館合作，或開發另一個具有互補功能的俱樂部呢？這個稱爲「煥然一新第二代」的健身俱樂部，可特別將目標鎖定那些年輕的企業主管與商務旅客。「煥然一新」健身俱樂部原有逐漸老化的會員，可能意味著高度的持續惠顧率。假如他針對現有顧客不斷改變的需求來調整核心設施，並爲新生代的顧客加入作好準備的話，高登便可將原有的優勢發揮得淋漓盡致。

本文原載於一九九五年三／四月號

Reprint 95205

哈佛商業評論的案例顯示一般企業共同的管理難題，並由專家提供紮實的解決方案。文中的案例及名稱都是虛構的。