



Should You Launch  
a Fighter Brand?

**好**像突然間，顧客對價值敏感起來了；同時，新興的低價競爭對手又緊追不捨。在這個搶占市場的關鍵時刻，你該祭出打手品牌嗎？這樣的策略，是高招還是險招？本文列出五大風險，提醒你不要還沒傷到對方，就先傷了自己。

戰術篇》搶占市場的階段性選擇

# 打手品牌攻略

馬克·瑞森 Mark Ritson

**在**21世紀初的繁榮年頭裡，經理人考慮推出新產品時，通常只會往一個方向看：往上升級。由於消費者的所得日益增加，對優越品質的需求，也顯然尚未滿足，所以，當時大家關注的焦點，是「優質化」(premiumization)、 「換買高檔貨」(trading up)，以及「大眾奢侈品」(luxury for the masses)。

但時代變了。現在的經濟緊縮，促使消費者換購低檔貨，許多中、高級品牌的市場，正落入低價同業的手中。經理人面臨一個典型的策略難題：應該用降價手段正面迎擊嗎？（即使明知這樣做，短期會傷害獲利、長期會損害品牌價值）。或應該以不變應萬變，期待好日子再來？（卻在等

待的同時，失去那些也許永遠不再回頭的顧客）。這兩種方法都有很多難處，許多公司於是開始考慮第三個選項：推出打手品牌（fighter brand）。

打手品牌，是設計來戰鬥的，最好能在掃除低價競爭對手的同時，保護公司的高價產品。1998年，俄羅斯盧布突然貶值，菲利普莫里斯（Philip Morris）海外生產的萬寶路香菸，在俄羅斯的售價，猛漲為原先的四倍，許多癮君子買不起，於是菲利普莫里斯採用這套策略，傾全力在當地產銷打手品牌「龐德街」（Bond Street），不讓當地競爭對手搶走市場。等到盧布匯價回復正常水準，消費者再度回頭購買價格依然高貴，但保住品牌價值的萬寶路。

打手品牌策略運用到極致，甚至能產生更讓人刮目相看的成果。像布希啤酒（Busch）那樣的案例（見邊欄：「攻擊尖兵」），不只是打敗競爭品牌，更為公司開啓全新的低價市場。不過，這樣的勝利只是例外。大部分打手品牌的下場令人沮喪，不但沒能傷到對手，反而讓公司蒙受損失。它們究竟出了什麼差錯？想靠打手品牌策略獲致成功，經理人必須小心以下五個風險。

## 風險1：自相殘殺

大部分打手品牌上市，都擺明了要搶回改用

### 本文觀念 精粹

在勒緊褲帶過活的日子裡，行銷人員往往忍不住推出打手品牌。執行得宜的話，打手品牌可用來抵擋低成本競爭對手的攻勢，好讓公司的頂級品牌遠離戰火。比方說，布希啤酒成功地保住那些價值意識高的安海斯布希啤酒公司的顧客，不致落入比百威啤酒便宜的同業手中。但打手品牌失敗的例子不勝枚舉，可見這一招很難成功。為確保打手品牌運用成功，經理人必須針對準備推出的打手品牌，提出五個不易回答的問題：

- 它會不會搶走我們的頂級品牌顧客？
- 它會不會打不倒競爭對手？
- 它會不會虧錢？
- 它會不會錯失顧客？
- 它會不會消耗太多管理資源與心力？

低價競爭品牌的顧客。可惜的是，一旦採用這種策略，後果都不如預期，甚至可能連自家的頂級產品顧客也被搶走。1994年，柯達（Kodak）想擊退日本同業富士（Fuji）時，就碰到這樣的事。

在此之前的十年間，柯達的市場占有率下降，因為許多顧客改用富士的Super G軟片。這種軟片的價格，比柯達賣得最好的Gold Plus軟片便宜20%。面對市占率持續滑落的頹勢，柯達推出打手品牌應戰，稱為Funtime（歡樂時光），價格和富士的產品相同。為了避免與Gold Plus自相殘食（cannibalization），柯達用比較舊、效果比較差的感光乳劑製造Funtime，它的品質因而遠不如Gold Plus。結果，這個從單一公司觀點看來十分聰明的產品區

隔，在消費者的主觀解讀下卻行不通。因為，軟片逐漸成為大宗商品，消費者購買時涉入低，很少有人費時費力研究比較，而且大部分消費者根本不知道產品品質有什麼差異。他們以為Funtime就是價格比較低的柯達軟片，結果這個打手品牌搶走的Gold Plus銷售額，遠超過它對富士造成的傷害。不過兩年的時間，柯達就從市場撤出Funtime，開始嘗試其他替代方案。

打手品牌的定位問題，帶給經理人雙重挑戰：你必須確定它迎合的是那些在意價格，而且

馬克·瑞森（mritson@mbs.edu）

澳洲墨爾本商學院（Melbourne Business School）副教授。

## 攻擊尖兵

1954年，安海斯布希公司總裁奧古斯特·「古稀」·小布希（August “Gussie” Busch Jr.）向董事會報告，承認他犯下「公司有史以來最大的錯誤」。

前一年，安海斯布希跟隨其他全國性釀酒廠調漲零售價格，結果造成一場大災難。

因為罷工的緣故，全國性釀酒廠減少供應產品，而地方性啤酒品牌則利用較低的營運成本，和較便宜的價格，搶走安海

斯布希更多顧客。地方性酒廠也因此市場上擁有一席之地。

眼看自己的聲望岌岌可危，布希提出一個解套方案：布希巴伐利亞人（Busch Bavarian）；這是公司自美國政府1933年結束禁酒政策以來，推出的第一個新品牌。

新啤酒品牌打著「你的平價酒」（yours at popular prices）口號，價格訂得和地方性啤酒相同，而且幾乎是姊妹品牌百威（Budweiser）和麥

格（Michelob）批發價的一半。除了廣告支援，打手品牌也另有一支銷售人力和獨特的配送貨車，和其他兩種品牌區隔開來，降低自家品牌相互競食的可能。

這個案例的結果，已成商學院的傳奇故事。布希成功奪回數百萬美元的營業額，開拓了低檔市場新天地，也迫使許多地方啤酒廠關閉。直到今天，它與頂級姊妹品牌百威和麥格之間，仍維持過去的價差。

### 布希巴伐利亞人 公司 安海斯布希

是你想要吸引的消費群，同時，要保證它不會吸走頂級品牌的現有消費者。這表示打手品牌的低價，必須搭配消費者可以察覺得到的低品質。柯達在理論上對了，實務上卻未能讓消費者清楚知道，Funtime的品質低於柯達想保護的頂級品牌。一般新品牌上市，務必敏銳掌握消費者的價值坐標（coordinates of value），不過，打手品牌的情況特殊，當你在打擊別的競爭對手時，必須運用這些坐標，刻意偏離原有品牌的目標顧客群，鎖定另一個顧客群。

#### 成功案例：寶僑的「去品牌管理」

寶僑（P&G）運用打手品牌，抵擋通路自有品牌競爭對手的故事，和柯達的案例形成鮮明的對比。1980年代，美國紙尿布第一品牌：寶僑的

幫寶適（Pampers），以及銷售排名第三的品牌：寶僑的樂芙適（Luvs），占全美紙尿布銷售額的一半。但隨著通路自有品牌紙尿布的市占率升高到20%，以及寶僑等業者的獲利空間萎縮，同時經營兩種頂級紙尿布品牌的做法，變得愈來愈沒意義。1993年，寶僑因應這個趨勢，開始調整品牌組合：把樂芙適重新定位成打手品牌，價格一砍就是16%。為了避免和幫寶適自相競食，寶僑也確保樂芙適的相對價值遠低於幫寶適。除了縮減樂芙適的研發和產品創新，減少電視廣告和促銷支援，就連原有的

### 樂芙適 公司 寶僑

寶僑把樂芙適的價格調降16%，抵擋通路自有品牌紙尿布的攻勢；並成功保住頂級品牌幫寶適不被戰火波及。

一些特色，像是樂芙適包裝上的提帶也取消，藉此強調：這個品牌提供給消費者的價值低於幫寶適。

這套做法稱為「去品牌管理」（un-brand management）。為了防止自家人對壘，企業必須刻意減少打手品牌對頂級品牌目標市場區隔的價

值、吸引力和取得方便性。也許，企業甚至要主動取消打手品牌現有的一些產品特色，不再提供標準的行銷支援。另一個做法，對那些很難接受價值破壞觀念的經理人，則是好消息，那就是增進頂級品牌的創新，並強化它的品牌價值，以確保打手品牌有明確的差異化主張。其實，這正是寶僑策略的核心，因為儘管公司使出渾身解數，重新定位後的樂芙適，起初仍搶走了幫寶適的

## 寶揚

公司 英特爾

寶揚先是被譏為「被砍了頭的奔騰」，第二回合卻以更好的產品再戰，超微的進犯無功而返。

銷路。後來，寶僑集中更多管理和財務資源，投入幫寶適的行銷，而且改進它的特色，兩種品牌才開始扮演互不干擾、卻同樣成功的角色。

經理人推出打手品牌之前，必須好好評估品牌自相競食的效應。由於這些品牌就是要和搶走公司市場對手品牌競爭，用來確認打手品牌上市是否合宜的初步損益計算，往往會太過簡單，只估計能搶回多少失去的銷售額。精確的損益分析，必須同時考慮到競食效應。該如何預測是否會發生過度競食的問題？為了確保打手品牌能和低價品牌競爭，而且不致搶走太多價格和獲利更高的姊妹品牌銷路，試銷是最好的方法。

## 風險2：未能擊敗對手

競食可能是打手品牌最明顯的風險，但絕不會是你必須注意的唯一風險。實際上，在許多例子

中，組織過度保護頂級品牌，反而犧牲了打手品牌的戰鬥潛力。2003年，默克（Merck）的暢銷藥品素果（Zocor），在德國的專利保護就要過期，默克的因應之道，正好犯下這樣的錯。素果是一種用來治療高膽固醇的抑制劑，曾為默克賺進一大筆錢，但一旦專利過期，效果相同的學名藥就會湧進市場，價格只有它的30%。

這種情況下，降價顯然是應有的因應策略，但默克卻不能這麼做，因為這會鼓勵貿易商，把素果從德國平行輸出，到專利保護仍有效的歐洲聯盟其他市場。於是，默克決定推出打手品牌，稱為素果MSD。打手品牌在專利失效前四個月上市，好給它一些時間搶走素果的顧客。默克希望這些顧客在學名藥入侵市場後，繼續購買它的產品。由於剛開始的八個星期內，默克只和自己競爭，素果MSD的訂價，只略低於原來的頂級品牌，直到專利失效前夕，打手品牌的價格才降為素果的90%。

上市三個月後，素果MSD落後銷售目標50%之多，連起碼的標準都達不到。三十幾種學名藥則成功地瓜分了這個藥界雄獅的市場。默克想盡可能拉長利潤保護期，所以不敢推出訂價夠低的品牌，認真的和學名藥一拚高下。就算默克發覺起初的訂價不對，也沒辦法迅速更正錯誤。它是績優的跨國公司，卻沒能打贏自己掀起的價格戰。因為，默克一向長期維持價格不變，只有在慎重磋商和思考後才會調整。而學名藥競爭對手卻習慣靠價格競爭，說變就變。由於虧損快速升高，默克終於撤回對素果MSD所有的行銷支援，承認失敗。

英特爾（Intel）過度保護頂級品牌的例子，也給我們不少的啓示。1990年代晚期，個人電腦日趨成熟，推動市場成長的力量，主要來自價格一千美元以下、「還不錯的」家用個人電腦。英特爾的晶片，一直是為遠比一千美元昂貴許多的機器設計的；光是奔騰（Pentium）處理器，一顆可能就要賣到八百美元。主要競爭對手超微半導體（AMD）

曉得，英特爾的條件並不足以攻下這塊正在成長的市場，於是推出本身的打手品牌。超微的新處理器晶片，價格在260美元左右，綽號是氪晶體（kryptonite），這是制伏超人的唯一物質；意思就是說，這是一場反英特爾之戰。

英特爾當然急著反制超微，以免超微在低價市場取得立足點。但英特爾很不願意用降價的方式，減損奔騰的獲利和品牌價值，於是它決定創造一個品牌，稱為賽揚（Celeron），一顆晶片的價格，訂在兩百美元以下。1998年4月賽揚上市時，有關英特爾銷售一種新晶片，而且價格遠低於超微的消息轟動市場。不過，雖然賽揚的訂價很大膽，產品本身的規畫卻不夠大膽。像第一批賽揚，不過就是取消早期奔騰系列的一些特色，並採用容量較小的快取記憶體。顧客初期的興奮，很快就轉為嫌惡，因為晶片買家只把賽揚視為「被砍了頭的」奔騰。

但和素果MSD不一樣的是，賽揚有本事捲土重來，再打第二回合。英特爾見到負面反應不斷湧進，趕緊出手補救，在短短幾個月後，就推出新版本賽揚A。新晶片仍維持低價，但具備價格較高、即將被取代的奔騰II晶片不少快取記憶體和處理性能。這樣的做法，在低價個人電腦市場獲得成功。此後，英特爾繼續擴大和改善賽揚的性能，讓它緊跟在奔騰品牌之後。

為什麼結果如此不同？英特爾產品上市、升級和淘汰的頻率很高，比默克更能從第一次進軍「還不錯的」市場區隔中學得教訓。產品週轉率沒這麼快的公司，應該特別重視以下這些啓示：試銷你的打手品牌，做足重新調整價格和性能的準備，以確保它能在「性能過好但自相殘殺」和「性能過差但缺乏競爭力」之間，找到好球帶。英特爾占有80%的處理器市場，證明打手品牌能開啓較低檔的市場機會，也具備無與倫比的能力圍堵競爭對手。英特爾以賽揚處理器，做到了連超人也做不到

的事：找到化解氪晶體威脅的辦法。

### 風險3：財務損失

在無數的打手品牌中，最寶貴的教訓是通用汽車（GM）的鈦星（Saturn）。鈦星存在了25年，帶給我們無人能及的洞見，首先，它讓我們看到一種打手品牌散發的策略魅力，接著，我們會看到這種品牌萬一失敗，組織會遭受何等嚴重的內傷。

通用汽車從1982年開始構思鈦星，準備正面迎擊日本省油和便宜汽車進軍美國的威脅。但通用汽車擔心，自己在中價位和中型車製造上的名聲，可能會讓人覺得，鈦星在效能上不如本田（Honda）與豐田（Toyota），所以它刻意拉開距離，區隔鈦星和通用旗下其他品牌，把鈦星定位為「不同類型的汽車公司」。新品牌在田納西州有專屬廠房，生產汽車的方式，也和底特律很不一樣。第一輛鈦星在1990年上市，立即受到市場歡迎，很快就寫下業內最高的再購買率，以及顧客滿意紀錄。鈦星獨特的經銷網，採用不二價的透明化銷售方法，進一步強調產品的差異性。1996年，訂單超越鈦星的產能，經銷商的調查發現，50%的訂單，來自本來準備購買日本進口車的個人，證實這種品牌單打獨鬥的能力非同小可。1994年，大衛·艾克（David Aaker）教授就斷定：「鈦星從無到有，成了美國最強的一個品牌。」他說對了，但除了一點。

鈦星這個品牌雖然成功，財務上卻是一場災難。它只有一年的營運獲利，而這甚至還沒考慮到，通用汽車初期五十億美元的籌備成本。1997年，這個品牌尋求

#### 鈦星 公司 通用汽車

通用汽車1990年上市的鈦星，正是不折不扣的打手品牌；唯一可惜的是沒能賺錢，只有一年出現營業獲利。

龐大的新投資資金，用來開發新車型，但通用汽車看到鈗星沉重的營運成本，不禁猶豫起來。鈗星的廠房興建成本，是通用汽車一般生產線的五倍，員工數是一般工廠的兩倍。鈗星汽車的生產成本也比較高，因為幾乎沒有共用通用汽車的零件。鈗星另外編列行銷和品牌打造的預算，也有自己專屬的經銷網。簡單來說，管銷成本高，而這卻得由一個只生產低價、低獲利率小型車的品牌來負擔。沒錯，通用汽車建立起非常不一樣的汽車公司，以及效能超強的打手品牌，卻也為鈗星套上一個很不賺錢的商業模式。2000年，儘管銷路仍然很好，鈗星每賣一輛汽車，就要賠上三千美元。

#### 失敗案例：鈗星賠掉品牌效能

通用汽車開始重新思考，他們延後推出，甚或取消昂貴的新賣點，例如，乘客座氣囊和塑膠車身板件，並取消鈗星工廠獨特的營運系統和勞資協議。後來，鈗星的「新」一代汽車終於上市，卻不過是換個標誌的通用汽車其他車款罷了。鈗星原來的小型車，變成了通用汽車較傳統的中型車、多功能休旅車（SUV）和廂型車。鈗星的經銷商也受到管制，儘管起初承諾不作任何價格促銷活動，現

在卻和通用汽車所有的經銷商一樣，提供零利率貸款等優惠。如果鈗星的第一章寫的，是打手品牌經營成功卻不獲利，第二章的重點就放在降低成本，代價則是犧牲鈗星的品牌價值，最後終於損害打手品牌的效能。共用底盤、新瓶裝舊酒的車型，以及通用汽車的促銷活動，結束了鈗星的差異化，進而對龐蒂克（Pontiac）和雪維（Chevy）等姊妹品牌造成

#### 泰德公司 聯合航空

泰德航空不是邊疆和西南這兩家公司的對手，泰德的員工以冷笑話譏諷，公司名字的意思其實是「聯合航空完了」。

更大的殺傷力。在此同時，鈗星對抗的亞洲競爭對手，在美國的市占率節節攀高。2009年，通用汽車副董事長鮑伯·魯茨（Bob Lutz）總結鈗星的故事，告訴《汽車新聞》（*Automotive News*）說：「我們花了一大筆錢，給鈗星一個從頭到尾，絕對找不到任何藉口搪塞的產品陣容。比起通用汽車的任何事業部，他們擁有更好和更新的陣容，卻沒有打開銷路。」他講得不完全正確。鈗星的銷路的確有打開了，但利潤卻沒有跟著進來，因此通用汽車不得不追求綜效，並思考如何節省成本；但這樣一來，銷路就下滑了。除了獲利之外，鈗星在各方面都是十分成功的絕佳打手品牌實例。也正因如此，後人都會記得，它是一個最值得警惕的打手品牌失敗個案。

打手品牌要成功，不能一開始只向目標敵人的價格和價值看齊；你也必須在達成這些目標的同時，維持獲利水準。不幸的是，這對習慣賣高價產品、大手筆營運模式的組織並不容易。因為突然間，他們發現和自己在低價市場角逐的對手品牌，多半就是以低價取勝的，而且早已演化出一套適合在那樣的環境生存的營運模式。高檔品牌的組織想要競爭成功，通常得縮減打手品牌的成本結構，並改變「策略成功」的傳統定義。

負責研發低價版隨意貼（Post-it Notes）產品「高地」（Highland）的3M經理人認為，改變定義的意思，是利用等級較低的黏膠、只供應少數新產品款式，以及放棄所有的促銷活動。就像3M一位高階主管說的，打手品牌的最高目標，是確保「如果消費者使用高地的話，也不會抱怨」。高地只給顧客最基本的品質，加上避免失望的小小目標，看起來和3M以創新掛帥的形象大相逕庭，卻達成了兩個關鍵目標。首先，這確保高地不致損傷隨意貼的銷售額。其次，雖然高地的價格遠低於隨意貼，但3M還是設法讓它賺錢，正因如此，在成功地擺脫廉價競爭對手之後，高地才

# 澳航的完美打手品牌

澳洲航空稱霸澳洲的天空長達數十年，2000年，受到低價業者維珍藍（Virgin Blue）的威脅。2003年，澳航管理階層討論是否推出打手品牌；後來他們採用的策略，正是一流的實例，可說明打手品牌成功奏效的六個關鍵步驟：

## 1. 確定是否真的需要另一個品牌

澳航和其他只有單一品牌的公司一樣，除非必要，根本不想創造新的品牌。但開過很多次繁瑣的策略研討會後，證實澳航這個品牌，根本無法反擊爆炸性成長的維珍藍。打手品牌是唯一的選項。

## 2. 精算數字

澳航的運氣不錯，維珍藍是以服務精簡，而不是零服務踏進澳洲市場的。澳航經過詳細估算後，確認如果以零服務的方式來經營新的航空公司，可以比對手享有20%的成本優勢；這麼一來，價格可以訂得比維珍藍便宜，卻仍可維持獲利。

## 3. 儘早且經常傾聽顧客心聲

早在做成重大決策前，新品牌的高階主管團隊，就參加過在澳洲各地舉辦的焦點團體祕密調查；這是很重要的一步，避免過度以內部為標竿，或只注意競爭對手的舉動。

## 4. 動作迅速

2004年，捷星以14架飛機飛行14個點開張營業。捷星的攻擊速度，出乎維珍藍的意料，打得它腳步踉蹌。這也意味著，捷星踏進的市場仍在成長，這對刻意避免搶走澳航業務的打手品牌來說，是一個很重要的考量因素。

## 5. 盡量避免競食

捷星接下澳航賠錢的觀光航線之後，在這些航線獲利，正因如此，它搶走澳航的只是營業收入，而不是搶掉利潤。這個打手品牌，也請來澳航當它的影子代言人，這種方法拉抬捷星營運初期的聲勢，卻也和頂級品牌保持適當距離，進一步減

低自相競食的效應。

## 6. 針對頂級品牌再投資，並精確調整與打手品牌的距離

由於捷星，澳航才能轉而聚焦在獲利較高的商業航線，增加那些路線的班次。後來獲利提高，再加上捷星的貢獻與日俱增，澳航再投資翻新澳航商務艙和商務艙旅客休息室，這個動作，強化了澳航的品牌，以及它與捷星的區隔。

這五年以來，捷星大放異彩，國內市場占有率22%，而且獲利年年締造佳績。澳航估計，捷星自創立以來，對公司的獲利貢獻超過三億美元。同樣重要的是，捷星阻擋了維珍藍的成長，澳航現在更利用這個品牌，對抗亞洲和紐西蘭的其他競爭者。

**也**許，經理人永遠不會遇到像打手品牌這麼誘人，  
或潛在殺傷力這麼大的策略。

能繼續留在3M的產品組合中。

#### 風險4：錯過了顧客

在正常情況下，一個品牌會成功，都是靠找出消費者未能滿足的需求而起家，後續的產品開發和行銷，始終聚焦在那個目標消費群身上。然而，打手品牌的源頭很不一樣，它是源於某個競爭對手，以及它與你的組織競爭時，在策略上很成功，或是很可能會成功。因此，打手品牌的DNA，從一開始就有潛在的瑕疵，畢竟，它是從公司的弱點和競爭對手的強項而來，不是從一開始就以消費者為中心。

聯合航空(United)祭出打手品牌泰德航空(Ted)，與平價航空公司邊疆(Frontier)、西南(Southwest)競爭時，從一開始新品牌的方向就明顯扭曲了。2004年擔任聯合航空執行副總裁的約翰·泰格(John Tague於2009年升為總裁)，在推出泰德航空時，將它定調為：「我們認為，泰德能做聯合不能做的事。」他和他的團隊犯下的錯，是只拿自家的頂級品牌來當泰德的標竿。他們大事宣傳泰德航空的差異化特色，像是提供簡便服務，運用游擊行銷戰術和只派一名人員辦理登機手續等，只不過是把泰德航空和自己的母公司品牌區隔而已。以市場為取向的策略專家會說，這些特色，泰德的低價競爭對手早就有了，所以泰德和別人沒什麼不同。泰德在訂價上的內部取向心態，更為明顯。和聯合航空相比，泰德算是平價航空公司，但

外界分析師證實，泰德的票價比廉價競爭對手貴了約15%。由於燃料成本不斷上漲，加上持續虧損，泰德在2009年關門大吉。

#### 致命敗筆：眼中只有競爭對手

泰德是以公司內部品牌為標竿的受害者，但打手品牌更常見的情形，是過度注意競爭對手的舉動，反而忽視了消費者。以英國超級市場特易購(Tesco)為例，特易購除了販售傳統製造商品牌，也首創三級化的特易購自有品牌策略。但在2008年，消費者去特易購買東西時，又看到第四種自有品牌上架。原來，特易購感受到德國零售商阿迪(Aldi)的威脅與日俱增，緊張之餘，推出了350種新的折價品牌，價格介於最低和中階自有品牌之間，而且還模仿阿迪的「品牌屋」(house of brands)架構。比方說，它的新番茄醬打手品牌，也仿效阿迪的自有品牌番茄醬布朗威(Bramwell)，並未掛上特易購的名稱，另外取名為橡樹巷(Oak Lane)。特易購甚至在陳列架上，標示出阿迪公司同等產品的價格，目的是向顧客保證，到阿迪去買不會更好。可惜這套策略，把特易購原來簡單的訂價結構變得複雜，讓許多顧客混淆不清。

雖然，打手品牌會出現，是因為察覺到競爭對手進逼的事實，以及組織現有的頂級品牌的侷限，但經理人的注意焦點，還是應該立即轉移到新品牌要服務的目標消費群。只有這樣，公司才能抱持必要的消費者取向，避免犯下「把眼光只放在競



爭對手身上」的致命錯誤。

維珍藍航空公司（Virgin Blue）成功打進澳洲市場後，澳洲航空（Qantas）決定還擊時（見邊欄：「澳航的完美打手品牌」），規畫流程的起點不是以內部為標竿或是評估維珍藍的營運模式，而是在澳洲各地舉辦一連串的焦點團體調查，包括新上任的執行長艾倫·喬伊斯（Alan Joyce）在內，資深經理人全都要參加。喬伊斯告訴《雪梨晨鋒報》（*Sydney Morning Herald*）：「我們發現，受訪者希望航空公司擁有幾項特質，也希望航空公司能展現澳洲的形象；他們希望有一家開放、平易近人且一視同仁的航空公司。」後來，受訪者的高見，有效引導澳航的打手品牌捷星航空（Jetstar），締造出空前的成功。捷星並未向它準備攻擊的競爭同業的優勢看齊，而是全力迎合未來它要服務的消費者的需求。

## 風險5：經理人分心了

在銷售頂級品牌的同時推出打手品牌，就像在兩個陣線開戰一樣：這個時候，組織也許該專心經營眼前的業務，卻必須把資源分配在不同的用途上。經理人是否該留在原地保衛家園，而不是派出打手品牌應戰？

近年推出打手品牌、但後來黯然撤軍的公司當中，許多以破產收場：2002年有聯合航空（泰德）、2005年有達美（Delta）航空（上恩[Song]）、2009年有通用汽車（鈦星）。這些公司推出打手品牌，是為因應已讓組織業務損失慘重的競爭威脅；但不成功的打手品牌，非但沒能緩和情勢，還因為浪費了財務投資，讓組織的窘迫處境益發惡化。《財星》雜誌（*Fortune*）報導，通用汽車的鈦星虧損超過150億美元；就算通用再怎麼有錢，這也是一筆龐大數字。同樣地，上恩讓達美的財務出現一個大缺口，品牌推出、行銷傳播，以及雇用和訓練新進員工的成本，加起來估計達6,500萬美元，

這還不包括營運成本。業界分析師估計，2005年，上恩每個月虧損約1,600萬美元。加上48架飛機停飛、改裝歸還達美，以及員工的遣散費，在達美亟需現金的時候，這些高昂成本，讓公司的狀況益發困難。

推出、管理，然後撤銷失敗打手品牌的機會成本，甚至高過打手品牌對公司財務的衝擊。本來可以投資在公司頂級品牌的管理資源，卻浪費在經常會賠錢的事業，這種做法，只會使組織從核心業務分心。頂級品牌在市場上的挑戰，也可能不只是低價新進業者而已。打手品牌如果未能緩和其他低價業者的競爭威脅，還吸走重要資金和經理人的注意力，反而會讓頂級品牌面對競爭威脅時，更顯脆弱。比方說，特易購投入心力於平價品牌產品線時，主要競爭對手「桑斯伯里」（Sainsbury's）的成長速度，遠比從前要快；寶僑在執行樂芙適的打手品牌策略時，幫寶適有不少市占率落入頂級競爭品牌好奇（Huggies）手中。通常，員工很快就會看出打手品牌對組織的殺傷力，例如，聯合航空的員工講得很酸，說泰德的名字「Ted」，意思其實是「聯合完了」（the end of United）；達美航空執行長傑洛德·葛林斯坦（Gerald Grinstein）更公開以詛咒式的形容詞「天鵝之歌」（Swan Song，意指最後演出），稱呼他的打手品牌「上恩」（「Song」的原意為歌），他後來還為這句話道歉。

但打手品牌最大的代價，可能是它常會延誤經理人的腳步，讓他未能及時對現有的品牌組合，做出必要的策略性決策。在許多案例中，當領導團隊終於放棄失敗的打手品牌，他們的下一步行動，往往是對頂級品牌展開策略性評估。例如，聯合、達美和柯達，都在承認本身的打手品牌失敗後，針對頂級品牌，採行大幅縮減成本和重新訂價的策略。不過，在這類案例中，那些極為重要的策略行動，已因組織專注在打手品牌上而延宕多年，其中尤以通用汽車受害最深。時間拉回1983年，當時

的通用董事長羅傑·史密斯（Roger Smith），在發表第一輛鈦星的原型時，豪氣萬千地宣稱：「對日本人的挑戰，通用汽車的答案是鈦星，這也是美國人的答案。」事後來看，鈦星最大的成本，是通用汽車的高階主管花了那麼長時間，才發覺鈦星根本不是應付日本競爭同業的「答案」。等到通用汽車的高階主管承認這一點，已經錯失四分之一世紀的機會了。要是通用汽車能回到1983年重新來過，檢討原來的品牌組合，以及對亞洲進口車的因應策略，它如今會是什麼模樣？

#### 審慎考慮後，明快出手

也許，經理人永遠不會遇到像打手品牌這麼誘人，或潛在殺傷力這麼大的策略。它一旦奏效，就像布希啤酒或英特爾賽揚那樣，會被捧為行銷上的神來之筆。找麻煩的競爭對手不是遭到摧毀，就是被緊緊限縮在一隅。這種狀況下，往往會出現高成長潛力的新市場區隔。而且，頂級品牌和價值品牌在市場上並存，公司便可結合運用兩種產品，發揮本身的策略優勢。不過，我們應該把這些風光亮麗的結果擺在一邊，先避開導致大部分打手品牌失敗的風險。仔細想想打手品牌可能會如何搶走頂級品牌的銷售額，並確保顧客能適當區隔兩種品牌的價值。確認你推出的打手品牌，競爭力足以殺傷敵人，獲利足以維持長久。因此，目前企業的營運焦點和投資都極為重要，務必審慎考慮，分散組織資源的策略意涵。接著，你得明快做出決策，因為，一如希臘劇作家歐里庇得斯（Euripides）兩千多年前指出的：戰神討厭猶疑不決的人 ○ □  
（羅耀宗譯自“Should You Launch a Fighter Brand?”

*HBR*, October 2009）

---

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。