

一家機車公司市場行銷副總裁以「真實本色」為號召，  
而且執行得很徹底：  
展示間要有機油味，不能太乾淨；  
同仁必須擁有公司出產的機車，  
才可能把工作做好……。  
這樣的堅持引來許多內部反彈，  
究竟這是對的路？還是走偏鋒？

追求最高標準的品牌認同

# 真誠行銷？行銷真誠？

## Authenticity: Is It Real or Is It Marketing?

大衛·溫伯格 David Weinberger

漢斯克機車公司 (Hunsk Engines) 執行長戈登·馬克邁斯特 (Gordon McMaster) 正在主持一場餐會，在高階主管享用焙果與咖啡的同時，他介紹新上任的行銷副總裁。

戈登說：「我想先說明一點，漢斯克近年來換過幾位行銷副總裁，推動過幾項行銷計畫，但馬提才是這個職位的不二人選。我了解他的想法與他為公司規畫的方向，我全力支持他。」

戈登知道，馬提·艾克特 (Marty Echt) 有接下行銷副

總裁重任的能耐。馬提拿到企管碩士後，進入一家大型包裝食品公司，一路學習消費者行銷（consumer marketing）。不過馬提是在另一家公司任職時，才打響了全力以赴、創造奇蹟的名聲。那時，他帶領一家瓶裝水製造商轉型，成為提神飲料市場的創新者。後來，他又協助一家專業運動用品經銷商，創造出風靡一時的品牌。

那天是馬提到漢斯克任職的第一天，他刻意盛裝赴會，要讓新同事留下深刻印象。他穿上自己最高級的西裝、米色禮服襯衫，配上淡褐色與綠色圖案的領帶，相得益彰。然而宣傳總監寶拉·瑪琪西（Paula Marchesi）的目光焦點，卻是馬提腳下那雙

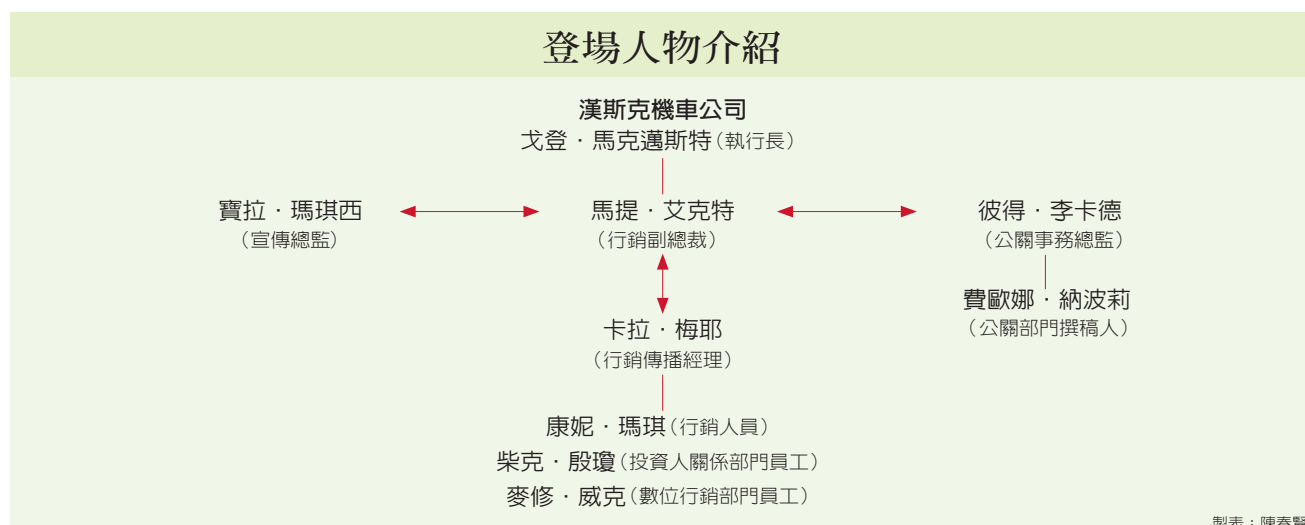
沒有擦亮的黑色厚底皮靴，她心想：「這傢伙不好惹。」

### 穿運動外套的副總裁

馬提謝謝戈登，走上講台，對新同事侃侃而談，他指出，過去這段時間，漢斯克辜負了自身的優良傳統。在機車業，漢斯克曾與哈雷（Harley-Davidson）平起平坐。哈雷機車充滿野性，咆哮奔馳；但漢斯克機車不一樣，顧客希望它像火箭一般勇猛，卻不會轟隆作響。典型的漢斯克騎士不會一副江洋大盜的模樣，他（顧客幾乎都是男性）是一個貨真價實的叛逆份子，特立獨行、滿懷自信、敏銳犀利。比較像是丹尼斯·霍柏（Dennis Hopper）那種類型，而不是詹姆士·狄恩

（James Dean）。

後來，漢斯克犯了一個典型的錯誤，也就是在擴大版圖的同時，犧牲了原有的市場。二十年前，漢斯克開始生產輕型機車，廣告口號強調引擎安靜無聲：「那是一陣風，還是漢斯克？」言下之意，好像是說騎漢斯克機車是因為不想引人注目。後來，漢斯克轉向年輕人市場，馬提倒是欣賞當時的廣告口號：「先別買汽車，先騎漢斯克。」讓汽車相形失色。然而，漢斯克機車並不是青少年的玩具，而是扎扎實實的精密機械。近來，公司的行銷訴求轉向愛護環境生態：「每一加侖、更多自由。」馬提上任前已經熟知漢斯克的行銷歷史，他一直對機車業興致勃勃，心想



本個案公司與故事情節皆為虛構，旨在表達一般管理上的兩難困境，並由專家學者建議具體可行的解決方案。

今天這場迎新茶會上，恐怕包括執行長在內的所有人，都無法像他一樣，能隨口說出漢斯克上回使用真皮座椅是哪一個年份的哪一款機車。

第二天，馬提召集行銷部門全體同仁開會。寶拉一見面就問：「今天怎麼沒穿義大利西裝？」

馬提笑了，他今天穿了一件舊運動外套、黑色長褲、機車

克的根源。」

寶拉說：「你的意思是，我們要推行以回歸根源為主題的行銷計畫。」

馬提察覺到寶拉口氣中的不以為然，他回應：「不，回歸根源不僅是一場行銷計畫，我們必須身體力行。漢斯克機車向來代表真實本色（authenticity），現在，我們要讓公司找回這項特質。如果只是運用行銷伎倆，顧

### 顧客走進展示間的時候，感覺應該像走進一間修車廠，員工們手指甲沾著機油——漢斯克的機油。

靴。他微笑回答：「昨天我那樣穿，是不想讓自己的本來面目嚇到大家。」

同仁一一自我介紹後，馬提開始講話：「我們恐怕要做一些改變，但改變成功的先決條件，就是攜手合作。」

馬提規畫的方向簡單扼要，在他看來更是天經地義。他說：「我們是一家貨真價實的公司，不像那些新成立的網路公司，今天銷售電腦遊戲，明天下海拯救鯨豚。而且我們賣的，不是知名品牌的便宜仿製品。漢斯克的事業絕非兒戲，我們製造全世界最好的機車，我們沒有『顧客』，只有『信徒』。至少過去是如此，只可惜後來我們背離了漢斯

克——也就是我們的信徒——就會察覺。」

行銷傳播經理卡拉·梅耶（Carla Meyer）問：「你要我們重新認識公司的產品嗎？」

馬提雙臂環抱胸前，微笑回答：「不只如此，我們要與產品合而為一。」

### 展示間要像修車廠

馬提來到雷霆賽車場（Cycle Thunder），這是今年度的世界機車博覽會場，有幾百輛機車參展。自從大學時代摔車受重傷後，他好多年沒騎車了。他看看身旁這些機車，不禁回想起那股風馳電掣、挑戰運動法則的快感。

馬提走過會場，來到漢斯克的展示間，幾乎不敢相信眼前的景象。新的行銷計畫雖然還沒有推出，但這個展示間實在讓他看不下去。展場的設計沿襲一般的老套做法，幾部機車充當主角，舊的宣傳冊子堆放在一旁。活動主題是一場比賽，獎品是漢斯克機車用行李箱；問題在於，擁有漢斯克機車的參賽者根本寥寥無幾。馬提心裡盤算，下一場博覽會展出的機車不能太乾淨，甚至要帶點坑坑疤疤。眼前這個展示間的機車一塵不染、閃閃發亮，和漢斯克顧客的騎車經驗完全搭不上邊。

馬提趕在前往機場搭機之前的空檔，拖著寶拉走到展示間後方，對她說：「這些行銷資料做得不錯，但我還是得說我很失望，不過這不能怪妳。」馬提好不容易擠出一句好話，但他接著說：「新的行銷計畫顯然還沒有準備好，不過這些問題都可以解決。」

寶拉咬緊牙關，面對接下來的考驗。馬提繼續說：「我剛才正好遇到康妮·瑪琪（Connie March），觀察她和潛在買主的互動過程。她是個好人，似乎也很熟悉公司各款機車，但是妳想想看，她騎過機車嗎？」

「馬提，顧客都喜歡康妮。」

「我知道，她是好人，也是

優秀員工，公司裡一定有適合她的位子，可是她不應該站在銷售的第一線，而且問題不只是她。我們擁有第一流的展示與銷售人員，但顧客走進展示間的時候，感覺應該像走進一間修車廠，員工們手指甲沾著機油——漢斯克的機油。沒有人會被康妮或其他銷售人員打動，整個展示間給人的感覺就是裝模作樣！」

寶拉嘆一口氣，心想康妮如果聽到這番評語，一定很難過。

## 先騎上車再行銷

幾天之後，馬提帶著行銷團隊來到一家專業賽車場，進行一趟實地教學。他準備對部屬講話時，注意到這群人怎麼看都不像漢斯克機車的典型顧客。馬提問大家：「各位，有誰曾經騎過機車？」這正是當天下午活動的重點，每個人都由賽車場人員陪同，在場上兜了幾圈。

大約一半的人舉手。

「先別放下。哪些同仁騎過漢斯克機車？」三分之一手臂放下。「還不錯。哪些同仁擁有過機車？」舉手的人只剩三個。

「那麼，你們騎漢斯克機車時有何感覺？」有人回答「很酷」或「很好玩」。馬提繼續，「更明確地描述一下：騎上一部漢斯克2000 JetEdge會讓你想到什麼？產生哪種印象？」

現在大家知道，這是一場

行銷學基本課程，表情都嚴肅起來。

設計部門一位女士說：「就像騎上一頭鬥牛。」

「說得好，」展示部門的一位男員工接腔：「我能體會那種感受。」

投資人關係部門的柴克·殷瓊（Zack Inchon）說：「我騎上去時嚇壞了，生怕自己會摔車。」柴克希望這個話題就此打

**「因為我不是白人男性、不屬於某個年齡層、不具備某種心態，你就認定我沒有資格接受領導力培訓？」**

住，但馬提不肯放過，「如果連行銷部門的同仁都不願騎上漢斯克機車，我們怎麼可能凸顯公司的真實本色？」

寶拉插嘴：「我覺得騎漢斯克機車很有男子氣概。」

馬提沒有理會她的諷刺口吻，但他似乎看到有幾個人露出冷笑。

## 別跟機車騎士說教

那個星期結束前的某一天，在公司的走廊上，馬提被公關事務總監彼得·李卡德（Pete Ricard）攔下。

彼得說：「我不太明白你在預算案公文上簽註的意見。我知

道許多人認為公益行銷（cause marketing）可有可無，成效很難具體衡量……」

馬提打斷他的話：「我對公益行銷本身沒有意見，」他和彼得一起走向點心販賣機，「我有意見的是這項計畫的議題。」

「你反對宣導機車行車安全？」

馬提笑著說：「不，我當然全力支持行車安全，我也支持發

揚母愛。漢斯克製造全世界最安全的機車，但你的議題與其說是行車安全，不如說是鼓吹立法規定騎機車要戴安全帽。」

「安全帽可以救人一命。」

「那當然，只是漢斯克的騎士不想讓別人規定他戴安全帽。他不想聽人家叮嚀他愛惜生命，他要活出生命。漢斯克這個品牌代表自由，不僅是逍遙上路的自由，更是獨立選擇的自由。拿中規中矩的安全帽和社會規範當作訴求，根本無法真實呈現騎乘漢斯克機車的美好經驗。」

「可是這樣公司會不會太不負責任了？」彼得追問。

「車主手冊已經建議顧客要

戴安全帽，但行銷和手冊是兩碼子事。我當然支持推動公益行銷，」他將錢投入機器，選了一包什錦果麥，「不過我寧可挑戰那些拔掉消音器、不可一世的重型機車。這樣一來可以博取民衆好感，而且提醒顧客：我們的機車不必轟隆作響，照樣馬力十足。這種議題才能呈現漢斯克的真實本色。」

## 是e-mail還是備忘錄

馬提盯著一封剛收到的電子郵件，總覺得有什麼地方不太尋常：

親愛的馬提：

數位行銷部門近來針對公司網站的使用者自製內容（user-generated content）進行標籤化（tagging）實驗，結果令人不甚滿意。我們依你的指示做出標籤雲（tag cloud），顯示顧客最常反映的兩個標籤分別是「問題」與「雜音」。

以下兩項建議可以擇一採用：

1. 從標籤雲移除這兩個字眼。
2. 縮小標籤雲，以免讓人誤會顧客對漢斯克的產品很不滿意。你也知道，我們的顧客滿意度在業界向來名列前茅。

麥修·威克（Matthew Wyck）敬上  
馬提嘆了一口氣，這封電子

郵件還真像備忘錄。麥修提到的標籤雲反而令他興致勃勃，這種設計可以顯示顧客心目中最重要

的議題，讓他每天都可以貼近顧客。馬提立刻回信。

麥修：  
不必費事。顧客喜歡漢斯克，而且我們愈坦白，他們愈欣賞。標籤雲不必調整，那是我們呈現公司真實本色的方式之一。

另外，請將那兩個標籤的相關聯結立刻傳給品質保證部門。我們的機車顯然有雜音的問題。

數位部門做得有聲有色，請保持下去。

馬提

## 有能力但特質不合

馬提發送郵件的同時，費歐娜·納波莉（Fiona Napoli）踏著堅定的步伐，走進他的辦公室。費歐娜在公關部門負責撰稿，年紀輕輕但表現優秀。馬提一面問：「有什麼事嗎？」一面將穿著皮靴的腳抬到桌子上。

「我很失望，居然沒入選LTP。」LTP（Leadership Training Program）就是領導力訓練計畫，遴選前途看好的員工，加以培訓。

「我可以理解你的失望，」馬提回答，「不過你不必把這件事看得太負面，你的工作相當傑出。」

費歐娜挺直身子：「我怎麼

可能不做負面解讀？進入LTP代表受到公司高層賞識，在公司的發展很有前途。」

「確實如此。但是，妳從學校畢業後就進入漢斯克，對不對？如果我沒記錯，妳是哥倫比亞大學新聞學院畢業的，沒有其他工作經驗。」

「這有什麼問題嗎？」

「不是問題。只不過現在公司要建立一個特別的管理團隊，妳的文案寫得很好，你的工作態度很認真，很有團隊精神……」

「我到底缺少什麼條件？」

「我們要求新管理團隊的成員，必須和公司顧客有相同的特質。」

費歐娜質疑：「我不確定我這樣說對不對。難道就因為我不是白人男性、不屬於某個年齡層、不具備某種心態，你就認定我沒有資格接受領導力培訓？」

「性別和年齡都不相干，但心態確實有關係。我們要的人才，必須能夠真正、深入了解漢斯克代表的意義，以及公司在顧客心目中的定位。」

「你怎麼知道我做不到？」

「根據我的觀察，妳可以寫有關機車的文案，也可以寫食物調理機、政治，或醫藥保健的題材，無論寫什麼題材妳都很樂意。妳聰明過人，興趣廣泛。可是我現在只對一件事有興趣：漢斯克機車。我淋浴時會想到它、

陪兒子玩耍時會想到它，連半夜醒來也會冒出幾個點子。」

費歐娜停了半晌，她知道馬提說得沒錯，但她還是認為這不成理由，公司不能因為這樣就限制她的發展。她的工作績效一流，能夠調整自己，適應原本與她格格不入的公司文化。費歐娜站起來轉身離開，馬提心裡有數，她回辦公室後一定會打開筆記型電腦，找出以前寫的履歷。

## 成效好但反彈也大

轉戰漢斯克後的幾個月，馬提得到還算充分的授權，但他

整個辦公室，現在他又可以聞到那股氣味了。從前戈登比較有空閒的時候，經常騎著他的漢斯克PowerRev上路。如今他卻想不起來自己上回騎車兜風，是哪年哪月的事，畢竟，已經太久了。馬提的行銷手法讓戈登重溫往日情懷，市場反應也相當熱烈，戈登不必看數字也能感受到。

然而，公司內部還是怨聲載道。行銷部門有許多優秀人才覺得受到冷落，其他部門也有不少貢獻卓著的資深員工，覺得自己遭到忽視、壓制或排擠。甚至還有人申訴馬提在辦公室言語粗

操心如何塑造公司的真實本色。但漢斯克塑造本身是一家由機車迷組成的公司，實際上員工卻是開廂型車上下班，長遠來看，這樣的行銷活動會成功嗎？馬提常說，漢斯克是一家「貨真價實的公司」，如果不能將這項特質轉化為營運助力，實在是愚不可及。只不過戈登心想，轉化的代價會不會太高？企業界真有所謂的「真實本色」嗎？

戈登走上果嶺，凝視著球座上的小白球。 ▽  
(閻紀宇譯自“Authenticity: Is It Real or Is It Marketing?” HBR, March 2008)

## 最根本的問題並不是行銷活動有何價值，而是所謂的「真實本色」到底值不值得追求。

知道執行長戈登對費歐娜評價很高，而且他也開始懷疑，對於他追求真實本色的願景，戈登會支持到什麼地步。

有一天，戈登到高爾夫球場揮桿，等待開球的時候，心中也浮現同樣的疑慮。

他喜歡馬提這個人，欣賞他對產品的投入。而且馬提的行銷計畫逐漸出現成效，新口號、新廣告、新造形，在在都令戈登回想起他剛進漢斯克的日子。那時候，汽油味與汗水味，會從地下室的工程部門冒上來，瀰漫

鄙，就好像在跟機車黨同好廝混一樣。馬提否決以安全帽宣導做為公司的公益行銷議題，似乎也不太對，可能會傷害漢斯克的品牌形象。不過整體而言，馬提強調漢斯克的真實本色，凸顯它是一家堅持自我價值的公司，一系列的行銷活動相當成功。戈登心裡明白，現在最根本的問題並不是行銷活動有何價值，而是所謂的「真實本色」到底值不值得追求。

也許他應該告訴馬提，只要做好行銷部門的份內工作，不必

問題：戈登是否應該繼續支持馬提，全心全力追求公司的真實本色？

以下，五位專家學者將提出精闢的建議。

### 大衛·溫伯格

(self@evident.com)

哈佛法學院柏克曼網際網路與社會研究中心(Berkman Center for Internet & Society)研究員，與人合著《破繭而出：網路時代扭轉傳統企業思考的95項宣言》(The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual, Perseus, 2000, 繁體中文版由高寶出版)，最新著作是《萬事零散：數位脫序新時代的力量》(Everything Is Miscellaneous: The Power of the New Digital Disorder, Times Books, 2007)。