

瑞芬公司產品被仿冒的情況愈來愈嚴重，
曾深受仿冒品所害的執行長決心全力遏阻歪風。
然而，他太過強悍的鐵腕作風，也引來許多非議，
甚至對公司營運產生負面衝擊。
究竟該怎麼做，才能有效制止仿冒，又不會矯枉過正？

捍衛品牌用力過猛

打仿冒卻擊倒自己？

Can Knockoffs Knock Out Your Business?

保羅·努恩斯 Paul F. Nunes 納倫達·穆拉尼 Narendra P. Mulani

香港警方已經封鎖周遭地區，木屑四散飛舞，攻門器猛撞深鎖的倉庫大門，情勢一觸即發。特警隊人員衝進倉庫，用廣東話放聲大喊。泰德·杜恩（Ted Dwayne）一句廣東話也聽不懂，只能想像他們喊的是「手舉起來，不然我們要開槍！」與「警察！」

泰德是品牌保護服務公司（Brand Protection Services Limited）的客戶部門主管，有近二十年的公務部門執法與私人徵信業務經驗，專門協助產品遭仿冒的客戶追蹤嫌犯，並將他們繩之以法。今天這樁案子，已經耗了泰德將近一年的時間，他親自前往香港監督這場臥底行動，預期可查獲大批仿冒客戶公司的產品，前提是行動必須天衣無縫。香

港警務處的商業罪案調查科近來大幅擴張編制，然而，想追查街頭小販背後的仿冒集團，仍得花上好幾個月的工夫；不只如此，還得倚靠像泰德這類專業人士的協助才行。

仿冒作業全球化！

泰德開始對涉及這樁案子的犯罪集團緊追不捨，是源於喬治亞州北部的一起商場掃蕩行動，當地警方查獲一批仿冒的名牌皮包、鞋子與手表，市價超過一千萬美元。泰德繼續追查，深入紐約唐人街錯綜複雜的交易管道，最後來到香港這座碼頭邊的倉庫，裡面堆滿了各種仿冒的名牌產品。泰德提供的線索讓香港警方如獲至寶，因為這座倉庫的賊

物除了服裝珠寶外，還有冒牌的化妝品與藥品，一旦流出，將會危害民衆健康。

泰德站在對街一家店前面，在這個相對安全的位置觀察行動進展。他想，今天這場行動算是成功的。不過，他也心知肚明，自己正在對付的，不只是一般大量製造戴上會讓你手腕染色的廉價手表的那種第三世界工廠；而是一個組織嚴密、全球運作的犯罪團體，犯罪所得小至用在街頭犯罪、大至國際恐怖主義。今天警方掃蕩的倉庫，只是整個集團的冰山一角，而且就像蜥蜴的尾巴一樣，斬斷了還可以再生。近年來，全球各地警方不斷破獲類似據點，光是美國的案例就激增一倍，然而，問題並沒有改善，反而日益惡化。

香港警察繼續行動，泰德離

開現場，走到幾個街區外的僻靜角落，準備打電話向客戶報告戰果。

內行人不堪上當？

比爾·布朗森（Bill Bronson）拿起床頭櫃上的手機接聽，瞥了一眼鬧鐘：杜拜（Dubai）當地時間是凌晨4點20分。他是瑞芬（Ruffin）公司的執行長，這家公司號稱「為現代探險家提供最優質的服裝、配件與休閒裝備」。比爾經常周遊列國，半夜或凌晨起身接聽電話是家常便飯。

「攻堅行動順利完成。」電話那頭傳來厚重的紐約長島（Long Island）口音，比爾一聽就知道是泰德。「時機掌握得剛剛好，警方查獲一百多噸仿冒品，還逮捕了幾名嫌犯。我離開現場

跟你打電話時，已經有六個人戴上手銬。」

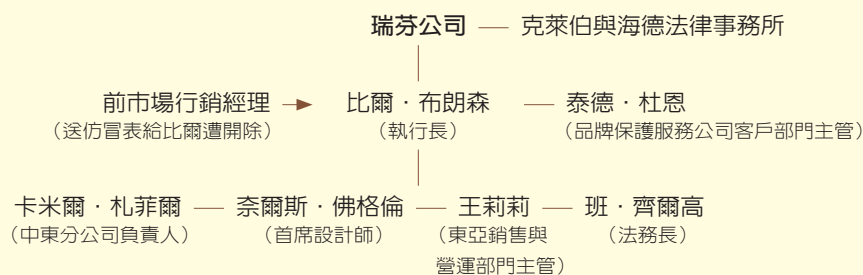
比爾詳

細詢問狀況後掛斷電話，心情為之一振，能逮到仿冒自家產品的歹徒，實在大快人心。比爾自己也是仿冒品受害者：一年七個月前，一只仿冒的瑞芬潛水表差一點害他死於非命，他到今天都還餘悸猶存，瀕死經驗的恐怖感受揮之不去。那天，比爾到菲律賓蘇比克灣（Subic Bay）潛水，搜尋美軍戰艦「紐約號」（USS New York）的殘骸，當他覺得自己幾乎快窒息時，手腕上的潛水表卻顯示他只下潛了二十分鐘，照理說，氧氣瓶至少可以維持一個小時，怎麼可能這麼快就耗盡？這時，比爾才注意到潛水表的表圈

» hbr.org

瑞芬公司該如何處理這個問題？請把你的意見貼上網。
網址：knockoffs.hbr.org

登場人物介紹



製表：陳春賢

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。

已鬆脫，形同一塊廢鐵，顯然不是瑞芬的頂尖產品。他處境危急，火速上升回到水面，接下來三天都在減壓艙（recompression chamber）進進出出，接受高壓氧（hyperbaric oxygen）治療，對抗可能危及性命的潛水夫病。

比爾恢復健康後，立刻開除送他這只潛水表的市場行銷經理。其實對方原本是想開個玩笑，看看比爾能不能辨識出仿冒品，只是還沒來得及說出真相，比爾就戴著表下水。緊接著，比

**他懷疑自己，是不是因為年紀大了而掉以輕心；
還是仿冒品現在有了什麼加持，以假亂真到
連他這麼內行的人都會上當？**

爾聘請幾位調查員追蹤仿冒潛水表的來源，調查全公司的產品線到底有多少產品遭仿冒。他也利用自身意外事件喧騰一時的機會，針對幾個縱容仿冒集團生產與販賣的國家，抨擊它們的貿易機構，甚至是政府當局。

那是將近兩年前的事情了，不過比爾一想到自己居然那麼容易被仿冒品騙過，心裡還是五味雜陳。他的戶外運動經驗非常豐富，曾登上七大洲的最高峰，對

自己的裝備用品向來十分考究。事實上，他就是因為市面上的裝備問題叢生，才會創立瑞芬公司，並帶領它成為全球首屈一指的戶外運動裝備與服裝製造商。他懷疑自己，是不是因為年紀大了而掉以輕心；還是仿冒品現在得到了什麼加持，以假亂真到連他這麼內行的人都會上當？

別把事情鬧大？

杜拜這個城市，什麼樣的建設都有：35家購物中心星羅棋

布，還每星期似乎都有新的據點開幕，簡直就是零售業天堂。瑞芬公司選擇從杜拜展開最新一波的行銷活動，的確是再適合不過了。比爾心裡盤算著，邁開輕快的腳步走過街頭。

幾個小時前，他被香港打來的那通電話吵醒，現在正前往杜拜的黃金市集（Gold Souk），要與瑞芬中東地區分公司負責人卡米爾·札菲爾（Kamil Zafir）及首席設計師奈爾斯·佛格倫（Nels

Volgren）會合，然後轉往附近一家餐廳，一面共進午餐，一面工作。瑞芬準備在杜拜開設專賣店，奈爾斯此行的目的，就是要處理從生產到銷售的技術事宜。專賣店的商品會涵蓋滑雪、水肺潛水（scuba diving）、激流泛舟（rapids rafting）、衝浪、登山與機車越野（motocross）等運動，讓顧客一次購足。

比爾很快就看到卡米爾與奈爾斯，三個人才剛寒暄完，一個五短身材的傢伙走上前來，低聲問他們：「想買手表嗎？高檔貨哦。」然後唸出一長串知名品牌。

「滾開！」比爾咆哮，氣沖沖地看著對方迅速離開，接著對奈爾斯與卡米爾說：「我們什麼時候才能想出對付仿冒品的辦法？」

比爾只是有感而發，但卡米爾一本正經地回答：「對仿冒品這回事，你最好不要那麼緊張，至少暫時不要。」他的語氣小心翼翼：「我聽到一些風聲，杜拜有幾位重要人物擔心你會把事情鬧大，就像你上回潛水出事後在中國的做法。他們已經開始積極掃蕩仿冒集團，但如果你招惹麻煩，我們日後恐怕很難再像這次推動開店計畫一樣，得到官方的充分合作。」卡米爾話才剛說完，又有兩名仿冒品小販湊上前來。

比爾臉色一沉，卡米爾大聲叱喝，把小販趕走。奈爾斯說：「我們已經依照你的指示，全面檢討公司產品的設計。我們有把握在未來一年內，會讓仿冒者望而卻步。」他向比爾保證：「瑞芬的商標會織入布料中，而不是繡在表面。另一種做法則是運用雷射蝕刻技術，把商標刻在產品表面，消費者可以感受到細緻的質地。我們還會把微晶片標籤（microtag）加入塑膠原料，在產品生命週期內，都可利用特殊儀器讀取。」奈爾斯指出，瑞芬的每件產品都有一組識別碼，由24個英文字母與數字組成，織入或刻入產品中，消費者購買後可上網輸入識別碼，確認自己買到的是不是真品。他說：「想猜出一組有效識別碼的機率微乎其微。」

比爾相當滿意，肯定公司再度走在科技尖端。他問：「先前我說這項任務不計血本，看來你很把我的話當真。就你的觀點，我們投下的成本合理嗎？」

「成本的確不便宜。」奈爾斯坦承，「不過分攤到單件商品後，只占零售價格的一小部分。真正大費工夫的，是讓各部門負責人接受新做法，要求他們確實遵循，而且步調一致。」

卡米爾補充說：「我們還有幾項簡單的做法，例如，抽樣檢查製造商的原料訂單，如果數量

超乎尋常，就要懷疑業者是不是在幫灰市（gray market）或黑市出貨。」

比爾很高興聽到這些消息，一年前，他委託進行一項調查，發現瑞芬的顧客有三分之一曾在無意中買到仿冒品，採行新技術應該會降低這個比例。但比爾開過成本預算會議後心裡有數，新做法遲早會被仿冒者依樣畫葫蘆；因為瑞芬新添購的雷射蝕刻設備，是一家中國廠商提供的，性能優異但價格低廉，仿冒者很容易就買得到。

還有另一個令比爾困擾的問題：這項調查有三分之二的受訪者表示，只要價錢合宜，就算明知是仿冒品，他們也願意買，甚至會向親朋好友炫耀自己撿到便宜貨；這正是仿冒品無法根絕的關鍵因素。雖然三分之二顧客表示，如果買仿冒品要坐牢，他們就會安分守己，但可能做到這種地步嗎？現在連要起訴仿冒品製造者與販賣者都困難重重。瑞芬公司花了好幾年時間與各大購物網站、拍賣網站合作，確保它們不再販賣仿冒品，必要時不惜對簿公堂；儘管如此，網路上的仿冒品銷售仍然門庭若市。

品牌的推手或殺手？

兩個星期後，比爾來到中國，準備參加瑞芬贊助的「特級運動」（XL Sports）活動。他踩

在北京紫禁城冬日輕淺的積雪上，注意到周遭有許多人都穿著瑞芬品牌外套，但心下不禁狐疑：我們什麼時候出了這麼多款式？

他試探地對王莉莉說：「瑞芬在中國的業績一定比我想像來得好。」王莉莉是瑞芬東亞地區銷售與營運部門主管。幾年前，比爾到尼泊爾攀登安納浦納峰（Annapurna）時認識了她，對她勇往直前的作風留下深刻影響，後來乾脆請來瑞芬任職。

「我們的業績當然一路長紅，情況你都清楚，每年成長將近一倍。」王莉莉回答：「但如果我們不盡快擴大銷售通路，成長會難以為繼。目前，我們就已經面臨瓶頸了。」

比爾聽著王莉莉說話，但有點心不在焉，一直看著身旁走過的人，問道：「那些外套是我們的最新款式嗎？」他指向閱兵廣場的另一邊。

王莉莉微笑地回答：「比爾，那是仿冒品，你我都清楚是怎麼回事。不過現在全球最頂尖的品牌都在中國，千方百計吸引消費者目光，所以我想，有幾千個活動看板免費為瑞芬宣傳也不是壞事。短短六個月前，除了幾個大都市外，我們在中國還沒什麼知名度，但現在連鄉村民眾都知道瑞芬。其實，我們不必把仿冒品看成業績損失。」

「我認爲應該看成業績損失。」比爾回答。

王莉莉不顧比爾已經皺起眉頭，繼續說道：「我知道你非常在意仿冒問題，但大張旗鼓的出擊並沒有好處，反而會讓消費者懷疑瑞芬的外套與配件是不是品質普通，才會那麼容易又迅速被仿冒。如果我們與仿冒集團打價格戰，也只會傷害品牌形象，造

爾嚇了一跳，回過神來，他正坐在一間聯邦法院裡。他的心思圍繞著公司的法律費用，想起早在這場訴訟開始前，法律費用占公司營利的比例根本微不足道，但現在情況不一樣了。

「25名被逮捕的嫌犯中，州檢察官已經讓其中五人簽下認罪聲明，並向法院提交相關罪證。這對檢方來說是好消息，但我

徵（trade dress）通知書，同時還要推動全球併購，申請各項專利，並維持正常的業務運作，我會需要更多人手。」班恩表示瑞芬雇用的克萊伯與海德（Crabbe and Hyde）法律事務所相當稱職，但他們也已經忙不過來了。

比爾不禁開始懷疑，他是否讓自己陷得太深？那回潛水差點喪命後，他對仿冒品的深惡痛絕，是不是有點反應過度，疏忽了商業層面的務實考量？或者，其實他與仿冒集團正面對決的做法正確，不但可以保護消費者，而且符合公司的最大利益？他應該繼續窮追猛打，還是從此轉移目標？

（閻紀宇譯自“Can Knockoffs Knock Out Your Business?” HBR, October 2008）

問題：比爾打擊仿冒品的行動，可以或應當做到什麼程度？

以下，三位專家學者將提出精闢的建議。

保羅·努恩斯

(paul.f.nunes@accenture.com)

埃森哲（Accenture）公司全球卓越企業研究中心（Global Institute for High Performance Business）主任，常駐波士頓。

納倫達·穆拉尼

(narendra.p.mulani@accenture.com)

埃森哲供應鏈管理計畫（Supply Chain Management Practice）全球管理主任，常駐芝加哥。

有三分之二的受訪者表示，只要價錢合宜，就算明知是仿冒品，他們也願意買，甚至會向親朋好友炫耀自己撿到便宜貨。

成嚴重的財務損失；乾脆叫歐洲各國分店來這裡低價採購我的產品，再高價回銷歐洲算了。」

這時，比爾與王莉莉已走到紫禁城北面的神武門，再過去就是景山前街。王莉莉帶比爾來到一個烤地瓜攤，請他品嚐這種當地小吃。王莉莉一面掏錢買了兩個，一面試圖安撫比爾的心情，「新的專賣店開張後，瑞芬會做出一番成績，而且立竿見影，仿冒品的問題很快就會過去了。」

法律費用太沉重！

「比爾，你在想什麼？」比

爾就頭痛了，得面對剩下二十名被告的民事與刑事訴訟程序，而且每個人都會要求個別審理。」

班·齊爾高（Ben Kilgore）是瑞芬的法務長，他繼續說：「我們要爲刑事庭提供證人，還要提起民事訴訟。」

比爾心想，不知道有多少員工必須請假出庭作證；他如果要繼續主帥親征，也不知道能維持多久。班恩再度打斷他的思緒。

「我知道公司三個月前才增聘了三位律師，但如果我們要對這些案子與集體訴訟窮追猛打，繼續對仿冒集團發出侵犯商品表