

1234kan.com™
一看就会

全球商业典范

尊重顾客意见 改进作业流程 让宝洁十年称霸全球

破解庞杂的产品线全面成功关键点
ECR式经营方法与步骤有效回应顾客的需求

P&Gに見るECR革命—経営改革への決断

[日] 山崎康司 著 周迅 译

P&G
Procter & Gamble

東方出版社

尊重顾客意见 改进作业流程 让宝洁十年称霸全球

P&Gに見るECR革命—経営改革への決断

[日] 山崎康司 著 周迅 译

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

尊重顾客意见 / (日) 山崎康司 著; 周迅 译. —2 版. —北京: 东方出版社, 2010
ISBN 978-7-5060-3802-7

I. 尊… II. ①山… ②周… III. 日用化学品—化学工业—工业企业管理—经验—美国—现代
IV. F471.267

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 013262 号

P&G Ni Miru ECR Kakumei-Keiei Kaikaku Heno Ketsudan

By Koji Yamasaki

Copyright © 1998 by Koji Yamasaki

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by Oriental Press.

All rights reserved.

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.,
through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2007-4164 号

尊重顾客意见

作 者 [日] 山崎康司
译 者 周 迅
责任编辑 姬 利
出 版 东方出版社
发 行 东方出版社 东方音像电子出版社
地 址 北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码 100706
印 刷 北京智力达印刷有限公司
版 次 2008 年 1 月第 1 版
2010 年 4 月第 2 版
印 次 2008 年 1 月第 1 次印刷
2010 年 4 月第 2 次印刷
开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张 10.75
字 数 103 千字
书 号 ISBN 978-7-5060-3802-7
定 价 25.00 元
发行电话 (010) 65257256 65245857 65276861
团购电话 (010) 65273937

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

前言

企业再造的创始人迈克尔·哈默（Michael Hammer）博士在他的著作《企业再造》（原书名：Reengineering The Corporation，日本经济新闻社出版）中评价 20 世纪 90 年代初的美国时说：“美国企业之所以现在业绩这么差是因为过去太好了。”也许这句话也同样适用于现在的日本企业：“日本企业之所以现在业绩这么差是因为过去太好了。”

让我们回顾一下日本的历史，东京奥林匹克运动会后，日本虽经历了昭和四十年的经济不景气（20 世纪 60 年代中期）、石油危机（20 世纪 70 年代中期）等几次经济低迷期，但总的来说，一直处于高速发展。所以说这句话同样适用于日本，适用于日本各种行业以及很多企业。自从泡沫经济崩溃后，日本经济陷入了泥沼，很多企业苦于业绩的不断恶化。

但是，即使没有市场的虚假繁荣，也没有发生泡沫经济的崩溃，日本企业按现在的经营方法能在即将到来的全球化竞争中取得胜利吗？我想聪明的读者朋友们一定感受到了你所在的行业中除了不景气以外还发生了其他什么变化，也许可以称这种变化是一种“巨变的浪涛”。经济环境的恶化并不是引发它的原因，而是这些累积的问题外在化的表现，是向想在新的变革时代存活下来的企业敲响的“改革的警钟”。

现在已经到了这样一个时期，如果你想保持企业良好的业绩，就要先清除掉在长期的企业经营历史中积累的经营垃圾。再经过千锤百炼的商业体系，其基本理念也终有一日不再适应时代的变化，而且越是过去拥有良好业绩的企业，越是良好业绩维持时间长的企业，对这种“根本性”变化的应对往往会落后一步。因为即使他们意识到周围环境的变化，要想将长期形成的商业习惯及各种处理事情的方法全部抛弃，恢复到如同白纸的状态再重新开始是非常困难的。

为应对“根本性”的变化所采取的对策不同于所谓的“改善”。改善是指立足于过去来改变现状。如果是在一定程度向某方向发生变化的时代，比如说经济高速发展的时代，或许可以通过以过去为基准的“改善”来应付即将到来的变化。但是，可惜我们目前面对的是一种基础性的变化，用以前的那种立足于过去来思考现在的方法论是行不通的。因为过去所经历的变化和即将发生的变化在本质上是完全不同的。

即使是现在经济发展状况空前繁荣的美国，在20世纪80年代后期至20世纪90年代前半期，也能看到和日本目前相似的状况。很多传统的美国企业感到现有的商业结构有其深刻的局限。这便是文章开头提到的迈克尔·哈默博士笔下的美国：1987年的泡沫经济崩溃，随后，众多储蓄银行的破产、20世纪80年代中期正式开始的美国大变革（金融改革）、90年代取得巨大发展的网络等信息系统技术……这些都让人对美国企业现有的经营方式产生怀疑，也让很多隐藏的问题暴露出来。

而本书的主角——传统大型企业宝洁公司（P&G）也不例外，在20世纪80年代中后期的P&G身上一点也看不到“优秀企业”的影子，而一直被称为美国高效流通象征的美国日杂百货流通业^①也是一样的状况。

但是，P&G向从没有经历过的困境发起了挑战。经过了近十年的艰苦奋斗，使企业得到了伟大的复兴。80年代后期至90年代上半期，P&G飓风一般的改革给同样濒临绝境的美国日杂百货业带来了复苏的希望。1993年P&G的改革有了起色。同年，被称为有效客户反馈（Effi-

^① 美国的日杂百货（Grocery）是包括软饮料在内的加工食品及肥皂、洗涤剂等日用杂货的总称。

cient Consumer Response)^① 的美国日杂百货业的改革工程正式启动，这仅仅是数年前的事情。

在那几年中，ECR 无论在理念上还是在规模、秩序上都堪称是美国各行业改革的具有代表性的成功例子。虽然日本尚且没有诞生 ECR 的正式组织，但纵观全世界，已有 27 个国家已经成立了 ECR 推进组织，并结成了全球联盟。此外，1997 年美国的餐饮、外卖行业也借鉴 ECR 的成功经验，着手进行以“EFR (Efficient Foodservice Response)”为名的行业改革。并且，医疗行业也在同年组织了以“EHCR (Efficient Healthcare Consumer Response)”为名的行业改革运动。其中，制药公司、医疗器械公司、保险公司、医院连锁紧密合作，结成伙伴关系。与此同时，航空、旅馆等行业也对此表现出极大兴趣，并积极学习日杂百货业 ECR 的成功经验。

ECR 给在激烈变化中迷失方向的美国传统日用品流通业的经营者们指明了方向，并给改革注入了力量源泉。ECR 理念给了我们这样一个启示，即在变革的时代要回到起点（消费者）来考虑问题。它不仅是一个全新的理念，而且在实践它的过程中要求能摆脱过去成功经验的羁绊和眼下的各种障碍，要有改革的决心并付出不懈的努力。

本书主要叙述了先驱者 P&G 的改革轨迹和美国日杂百货业通力合作、全力以赴的 ECR 改革实况。在困境中 P&G 开始的大改革渐渐扩大为整个行业的革命，从而开创了一个新的经营模式的时代，本书将从经营学的角度对这一过程进行描述。

但是，本书的真正宗旨是阐述看清“变化的实质”和“面临变化的决断”的重要性以及在当今时代“变化意味着什么”。P&G 和美国日杂百货业曾面临的问题正是我们今日切身感受到的“巨大变革波涛”的象征。希望不仅仅是流通行业，而是日本所有行业都能参考 P&G 经营改革的本质和美国日杂百货业复苏的实况，并从中汲取改革的力量。

关于 ECR 的具体技术理论，我想，即将出版的各种专业书籍中会有

① ECR (Efficient Consumer Response) 是指根据 Joint Industry Project on Efficient Consumer Response 进行商标注册时的称呼。

相关介绍，本书将尽量从广阔的经营视角来描绘这次改革的面貌。

那么，亲爱的读者朋友们，从眼前的这个变化的时代，你们能看到什么呢？

山崎康司

1998年9月

目 录



序 章 P&G 公司 / 1

惊人的高效经营 / 1

苦恼的历程 / 3

第 1 章 当商业结构发生变化时

——从美国日杂百货业中学习变革理论 / 7

第一节 ECR 式理念广泛的运用 / 9

第二节 变革理论 / 10

第一阶段: 合作经营的改革 / 11

第二阶段: 扩大至整个行业的改革 / 14

第三阶段: 新的竞争 / 16

第 2 章 变化的时代

——案例: 20 世纪 80 年代的美国日杂百货业 / 19

第一节 内部危机 / 21

低效率的旧构造 / 22

追求部分最佳的时期 / 22

日本的追求“部分最佳” / 24

弊病的苗头 / 25

出现弊病 / 28

第二节 来自外部的威胁 / 30

零售商的苦恼 / 30

正在发生变化的消费者 / 30

新零售模式的兴起 / 33

威胁的象征——沃尔玛 / 34

P&G 的苦恼 / 35

苦恼的 1985 年 / 35

ECR 式理念的萌芽 / 37

第 3 章 合作的经营改革

——案例：P&G 的经营改革 / 41

第一节 ECR 式经营 / 43

走向 ECR 式经营的必然性 / 43

改革经营体制 / 44

所谓合作 / 45

ECR 式经营体制 / 47

ECR 式经营体制规定个别企业的战略 / 47

ECR 式经营体制强化顾客战略 / 49

ECR 式经营：P&G 的公式 / 49

第二节 P&G：经营体制的改革 / 50

大胆、心细地进行改革 / 50

改革的第一步——CRP 物流系统（物流合作） / 52

改革的第二步——产品类别管理系统（商流合作） / 55

产品类别管理的定位 / 55

合作的顾客应对理念 / 56

改革的真髓——价值定价系统 / 59

订单、物流、账单(Order, Shipping & Billing, OSB)系统 / 59

价值定价 / 60

改革的基石——自律机制 / 62

OGSM 中孕育的 ECR 式改革理念 / 62

	在 OGSM 中孕育的行动理念 / 64
第三节	P&G: 战略、组织的强化 / 65
	组织改革和战略的强化 / 66
	合作改革成功的关键: 客户团队 / 67
	将来的部署: 再度强化起点(品牌)/ 70
	将品牌团队战略化 / 70
	回到竞争的起点 / 72
	最终的全球化 / 73
	经营体制的全球化 / 73
	组织结构和顾客应对的全球化 / 74
	苏醒的企业活力 / 76
	有价值的企业 / 76
	新约 P&G 方针 / 79
	挑战 / 82

第 4 章 改革的扩大

——案例: ECR / 85

第一节 ECR 的诞生 / 87

ECR 之父——David Jenkins 出场 / 87

ECR 的领导者们 / 90

第二节 ECR 成功的秘诀 / 91

Win-Win 的合作理念 / 91

供应链合作的定义 / 91

Win-Win 的关系 / 92

最佳实践方法 / 94

最佳实践方法 / 94

四个“E” / 95

两个观点 / 96

现在的潮流 / 98

ECR 运营组织——强大的秘密 / 100

自发性 / 100
咨询公司的参加 / 101
ECR 的导火索 / 102
数值目标——300 亿美元 / 102
假想敌沃尔玛 / 104
第三节 ECR 合作工具 / 105
自律机制工具 / 105
ECR 记分卡 / 105
ABC / 106
供应管理工具 / 108
EDI / 108
CRP(连续自动补货系统) / 109
产品类别管理 / 111
战略单元 / 111
产品类别管理合作伙伴 / 111
产品类别管理的八个步骤 / 113
决策支持系统Decision Support System,DSS / 114

第 5 章 新的竞争

——案例：现在的美国日杂百货业(零售商、批发商)/ 115

第一节 新的竞争 / 117

竞争对手 / 117
惨遭淘汰的弱者 / 119

第二节 零售商——消失的采购大军 / 121

淘汰的开始 / 121
产品类别管理的渗透 / 123
必然的发展趋势——产品类别管理 / 123
采购人员谢幕，新人登场 / 124
起步的艰辛 / 125
进一步发展，新的竞争 / 127

进一步发展的体制 / 127	
新的竞争 / 128	
第三节 批发商——苦恼的抉择 / 129	
危及生存的集约化 / 129	
加速发展的集约化 / 129	
高效经营 / 131	
起步的艰辛 / 132	
菜单定价 / 132	
产品类别管理 / 133	
苦恼的现状 / 135	
ECR 战术 / 135	
第 6 章 改革的进一步扩大 / 137	
ECR: 流通经营的全球标准化 / 139	
零售商的全球化 / 139	
ECR 的全球化 / 140	
ECR 在其他行业的应用 / 142	
加速发展的信息技术 / 143	
新零售模式: 网上店铺 / 143	
外部网式 EDI 的扩张 / 144	
ERP 软件的扩大应用 / 146	
终 章 加油! 日本企业 / 149	
给日本企业敲响警钟 / 149	
加油! 日本 / 151	
补 记 P&G 总裁德克·雅格谈 ECR 式经营理论 / 153	
简略语一览 / 158	
结束语 / 160	

序 章

P&G 公司

有这样一个公司，它在过去五年间，每年的利润按 13% 的速度在增长。当然，如果这个增长速度发生在微软或网络这些新兴行业中，并不算稀奇，可是它却发生在肥皂、洗涤剂、洗发水这种市场已发展得相当成熟的行业中。为什么这个公司能取得如此辉煌的业绩呢？当我们回首去看它的历史时却发现它也有着十年的艰苦历程。在序章中，让我们简单了解一下过去十年间美国日杂百货业改革的主导者也就是本书的主角——巨人 P&G 公司的主要情况。

惊人的高效经营

宝洁公司（The Procter & Gamble Company, P&G）是世界最大的日用品生产厂家，它的总部坐落在美国俄亥俄州辛辛那提市。

1997 年，P&G 取得了销售额 358 亿美元、净利润 34 亿美元（折合成日元分别为 46 000 亿日元、4 400 亿日元）^① 的惊人成绩，在此年度的财富 500 强排行榜上，其销售额居第 18 位，净利润居第 15 位。而日杂百货业中销售额和净利润都进入前 20 名的只有 P&G 和零售业巨头沃尔玛。

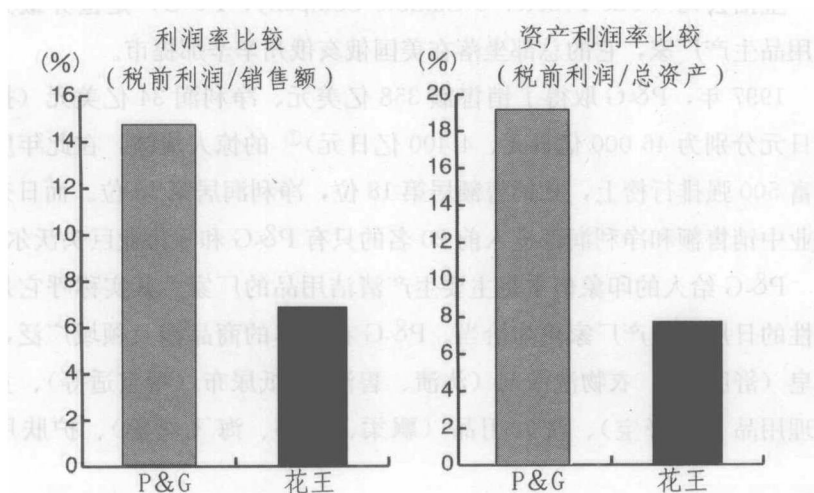
P&G 给人的印象似乎是主要生产清洁用品的厂家。其实称呼它是综合性的日用品生产厂家更为恰当。P&G 在日本的商品涉及领域广泛，除肥皂（舒肤佳）、衣物洗涤剂（汰渍、碧浪）、纸尿布（帮宝适等）、女性生理用品（护舒宝）、洗发用品（飘柔、潘婷、海飞丝等）、护肤用品

^① 1997 年的决算数字，本书都是按 1 美元=130 日元的汇率计算的。

(玉兰油等)之外还有 SKII 化妆品、品客土豆片、医药品等。而在北美, P&G 在食用油、咖啡、果汁、花生黄油等食品领域也拥有很多实力品牌。按 P&G 自己的说法, 他们的产品差不多能满足占整个年龄段的 98% 的人群的需要, 而在我们的印象中这个数字几乎是百分之百。

如果将它和日本同行业生产厂家进行比较, 我们就更能发现它的强大。它的销售额约是花王的五倍。不过考虑到美国的人口是日本的两倍多, 而且 P&G 的销售额中有 50% 来自北美以外的市场, 这个数字似乎还可以接受。但是其利润的差却让人难以接受, P&G 的净利润竟达到了花王的 15 倍, 这还是和日本国内最优秀的企业之一——花王的对比。让我们看看它和别的公司的对比: P&G 的销售额约是狮王的 13 倍, 净利润甚至达到了狮王的 100 倍以上 (横向比较)。

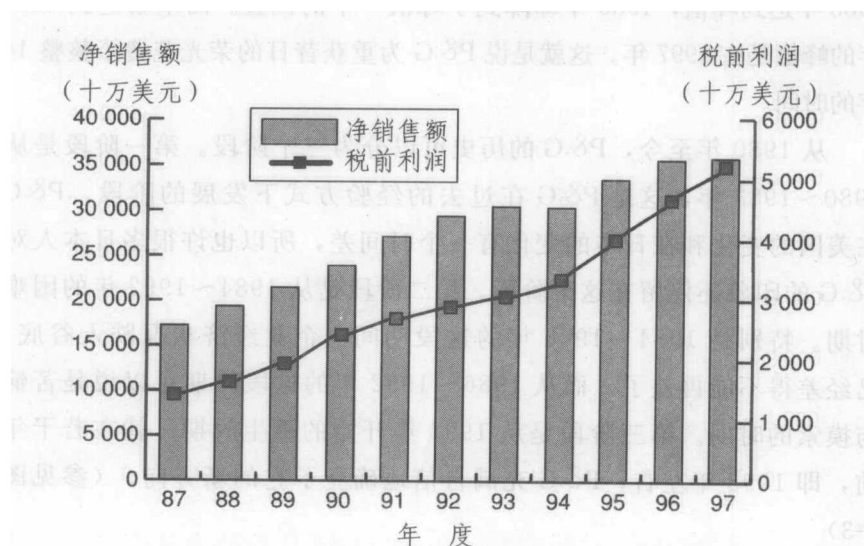
从对比中我们可以看出两者在经营效率上存在的巨大差距。如果用“效率”来比较两者的业绩, P&G 的销售利润率为花王的近两倍, 资产利润率 (Return On Asset, ROA) 是花王的 2.5 倍。这就是说 P&G 和花王在卖出相同价钱的商品的情况下, P&G 的所得利润是花王的近两倍; 而在同时获得 100 万日元的利润的情况下, P&G 只需花费花王的二点五分之一的资产 (现金) (参见图 P-1)。



资料来源: P&G 年度报告

图 P-1 1997 年 P&G 与花王经营效率的比较

更为惊人的是 P&G 的利润增长率。过去五年，不仅它的销售额年均增长率保持着略高于 4% 的业绩，它的利润更是按每年 12.7% 的速度在迅速增长着。（参见图 P-2）



注：已按 1978 年、1993 年的结构调整准备金费用及 1993 ~ 1995 年的结账方式的变更进行了修正。

资料来源：P&G 年度报告

图 P-2 P&G 销售额和利润的增长

1997 年度的 P&G 年度报告上明确说到：P&G 在今后十年间将要实现销售额翻一番（按复利标准：每年的增长率为 7% 多）的目标，并且在今后十年中不断提高利润率。这看似不切实际的豪言壮语竟被今日的销售业绩所证实，不能不说是一个奇迹。

苦恼的历程

也许很多人只知道 P&G 规模的庞大，却不知其效率之高。不过，这也是无可厚非的，因为 P&G 重拾对自身效率的自信也是最近的事。

如果我们回顾 P&G 的历史，就会发现目前蓬勃发展的它也有着长达十年的艰苦历史。如果跳过这段艰难时期我们就不能真正地理解 P&G 现

在的辉煌。那么，让我们看一下 ECR 中最重要的一个因素——以经营效率为指标的企业业绩变化。这里用到了销售额利润率和资产利润率这两个数值。从 P&G 的资产利润率变化曲线中，我们可以看到这个数值在 1983 年达到峰值，1986 年却降到了峰值一半的位置。而重新达到 1983 年的峰值是在 1997 年。这就是说 P&G 为重获昔日的荣光花费了整整 14 年的时间。

从 1980 年至今，P&G 的历史可以分为三个阶段。第一阶段是从 1980~1983 年，这是 P&G 在过去的经验方式下发展的阶段。P&G 在美国的变化和在日本的变化有一个时间差，所以也许很多日本人对 P&G 的印象还停留在这个阶段。第二阶段是从 1984~1992 年的困难时期。特别是 1984~1986 年的这段期间，企业经济状况跌入谷底，已经差得不能再差了。而从 1986~1992 年的这段时期可以说是苦恼与摸索的时期。第三阶段是从 1993 年开始的重生时期。就在若干年前，即 1993 年左右，P&G 充满自信地确立了它的新方向。（参见图 P-3）

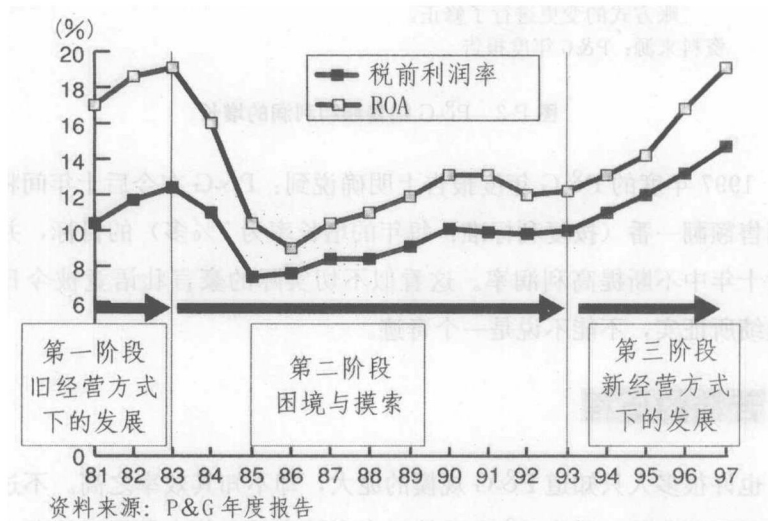


图 P-3 P&G 经营效率的变化

近期的 P&G 业绩的提高与 20 世纪 80 年代前期的业绩的提高究竟有何区别呢？要想回答这个问题就要审视美国日杂百货业变革的历史。而要了解 80 年代后半期至今的美国日杂百货业的变革，我们必须学习目前各行业面临的变革的本质和即将到来的行业变革。在序章中请允许我暂且只用一些数值对 P&G 进行解说。在下面的章节里让我们来看一下从美国日杂百货业的变革中能学到哪些变革理论。