



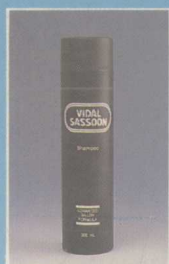
150年營銷策略

廣告年代 著

PROCTER & GANNBLE

The House that Ivory Built—150 years
Of Successful Marketing

by The Advertising Age



208061

P&G



150年營銷策略

廣告年代 著

PROCTER & GANNBLE

**The House that Ivory Built—150 years
Of Successful Marketing**

by The Advertising Age

博益出版集團有限公司

博益

書名：P & G 150年營銷策略
作者：廣告年代
譯者：邱秀莉
編輯：博益編輯委員會
責任編輯：林淑媛
美術設計：洪育慶
出版/發行：博益出版集團有限公司
香港禮頓道一號
8366088
出版日期：一九九二年五月
定價：每本港幣四十五元
出版書號：7 N 30208
ISBN 962-17-1040-5

版權所有・請勿翻印

© Publications (Holdings) Limited. 1992

Copyright © 1988 by Crain Communications Inc.

Original English language edition published by National Textbook Company

Chinese translation Copyright © 1990 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

241.25元

財經商管系列・卷首語

應合時代・創造未來

我們生活在一個資訊爆炸的社會。科技發達使傳播媒體發揮更强的功能，傳播速度加快，因此人們有更廣泛的機會接收各種不同的資訊，認識社會新事物、新趨勢，配合時代前進的步調。我們需要資訊，但是正因為資訊爆炸，太多太濫，我們更須要懂得選擇。財經商管系列叢書為大家提供有關工商管理及個人經濟生活的重要資訊。

博益財經商管系列叢書的設計，是要讓大家各取所需。內容主要分四類：

第一類是「名牌企業叢書」，讓大家參考各種不同經驗和成功之道，從中採取啓示和創意，其中包括出版國際知名企管人和企業集團的成功史，例如《SONY與我》、《麥當勞》、《世界首富提義明》和《P & G 百年營銷策略》等。

第二類是「基本知識」，涉及的範圍有管理學、經濟學、個人財務管理、投資以及小型企業的經營之方，特點是淺易有趣，比坊間一般乏味而理論性重的書籍更易理解、更爲有用，例如《財經術語精解》、《經濟學一日通》、《創業七十二招》、《管理學一日通》、《亂世投資術》、《市場行銷策略》、《投資外匯一日通》、《商而優則官》、《消費心理》、《九十年代個人理財》、《智商大躍進》、《經濟學的

世界》、《文韜武略話企管》和《大都會人成功形象》等。

第三類是「廣告叢書」，專題探討廣告行業的現況與發展趨勢，理論與實例兼備，例如《廣告天書》、《點只廣告咁簡單》、《廣告縱橫》、《廣告創見》和《廣告出擊》等。

第四類是「趨勢叢書」。二十世紀行將結束，二十一世紀即將來臨。未來的面貌將會是怎樣？我們如何為新紀元的來臨而作準備？趨勢叢書的作者均是世界頂尖兒的趨勢預測專家，他們搜集了無數資料和數據，經過整理、分析和歸納，開列未來世界的趨勢及巨變，使讀者在了解社會趨勢脈絡之餘，思考在這巨變洪流中的自處之道。如《二〇〇〇年大趨勢》、《大未來》、《下世紀》和《經營大趨勢》、《共建新世界》等。

除了延聘本地專業人士執筆外，博益更放開眼界，全力搜羅具參考價值和閱讀趣味的外國佳作，編寫成中文。

應合時代，創造未來，願此系列與大家攜手共進！

P & G 150年營銷策略・編輯室報告

銷售一百餘種品牌，橫跨化粧品、清潔用品、食品、藥品、紙品等產業，並具有150年悠長歷史，在競爭激烈的市場中仍穩佔優勢的寶潔(P & G)公司究竟有什麼成功秘訣？

財富雜誌上榜的五百大公司的名單中，有許多高級主管均出身於寶潔，寶潔被譽為行銷人才培訓的溫牀，其員工大多能獨當一面，故成為獵頭公司挖角的對象。此外，寶潔雇用八百多位博士、技術人員，花費接近五億美元專攻研究新產品，另一方面，並致力產品推陳出新，以致成為行銷市場的先驅；寶潔每年收到來自消費者約二十萬封信及八十萬次的來電，公司有專人幫助消費者解答疑難，以及確定消費者的申訴已傳達給有關人員處理，消費者的利益也因此而得到保障；寶潔成立市場評估小組、擴充市調部、斥巨資於廣告製作上，建立一個龐大的行銷組織，有效地將產品傳遞給消費者……這都是寶潔重視員工、致力創新、尊重顧客、不斷開發市場的表現，也是寶潔的經營理念，致勝的關鍵。

本書詳述寶潔公司的發展歷史、組織制度，以及該公司在品牌管理、人才運用、商品策略、市場拓展、消費者服務等方面的獨到之處，深入翔實，值得研讀。

序——

行銷學寶潔

陳偉航

提到寶潔（Procter & Gamble，簡稱P & G），台灣人對它並不陌生。因為早在一九六三年，寶潔即已來台，買下台灣的利台化工，以汰漬洗衣粉（Tide）行銷各地。唯在一九六九年底，因環境與政策因素，將工廠轉售日本花王公司，退出台灣市場。

然而在台灣歷經六〇年代經濟高度成長後，寶潔又於一九七四年捲土重來，與南僑公司合作，並合組寶僑公司，在台灣行銷的知名品牌包括幫寶適（Pampers）、海飛絲洗髮精（Head & Shoulders）、佳美香皂（Camay）、象牙皂（Ivory）等。

1
被稱為「日用消費品之王」、「市場巨無霸」的寶潔，到今天已有一百五十餘年的歷史，其年營業額在二百億美元以上，銷售一百餘種品牌，並風行世界一百多個國家。寶潔是年輕人夢寐以求的就業場所，也是行銷人才孕育的搖籃，因為經過它嚴格訓練的行銷人員，往往

是各大企業、廣告公司所羅致的對象。

尊重客戶、不斷創新

正如其他成功的企業一樣，寶潔擁有堅定的經營理念：追求卓越、重視員工、尊重客戶和不斷的創新。做爲一個領導性的企業，寶潔最大的特色在於其技術和行銷能力。

不斷致力於提昇產品品質，保障消費者權益，是寶潔能在激烈競爭的環境下，始終保持優勢的成功秘訣，因此它每年投資五億美元的研究發展經費，從「浮在水面」的象牙皂到可使食物鬆脆的可酥口烘焙油(Crisco)，以及最近開發的低卡路里且不含膽固醇的醫療食品「歐力實」(Olestra)，寶潔不斷推陳出新，因而能夠超越對手，主導市場。

寶潔最值得驕傲的，是其優越的行銷能力，它產品線之複雜是其他企業所無法比擬的。從香皂、牙膏、洗衣粉、洗髮精、漱口水、洗碗精、衣物柔順劑到咖啡、柳橙汁、烘焙油、花生醬、蛋糕粉、洋芋片到衛生紙、化粧紙、紙尿褲、衛生棉條到胃藥、感冒藥、便秘藥、酸痛藥……等，寶潔橫跨清潔用品、化粧品、食品、紙品、藥品等產業，寶潔產品線之廣、深、長，其產品組合策略，經常是行銷學者研究的典範。

同時，寶潔也是採取各類產品不同品牌，及同類產品多品牌策略最成功的行銷先驅。其所創立的「品牌經理」制度：一個品牌、一位經理，使得每個品牌均能受到充分的照顧，大

大提高了該品牌的競爭能力，並且延長了商品的生命週期，這個制度現已為許多企業所競相仿倣。

當然，品牌經理制度並非適用於每個企業，必須該企業之產品線較長、規模較大、行銷經費充裕才行，而寶潔「一商品一品牌」的個別產品定位策略，使每個產品的個性鮮明，因而在消費者心中留下深刻的印象。這是寶潔產品雖然繁多，但多數均能成為領導品牌的原因。

至於同類產品多品牌的行銷策略（以洗衣粉而言，寶潔即有汰漬、洗好（Cheer）、歐喜朵（Oxydel）、大洗（Dash）、波特（Bold）、世紀（Era）……等多種品牌），最大的問題在於商品之間是否具有差異性，及市場是否會重疊，能否加以區隔。因此攻擊者多認為多品牌策略只會造成兄弟鬩牆、自相殘殺的局面。但是，對於領導者來說，最好的行銷策略就是不斷攻擊自己，與其讓競爭者推出新品牌分食市場，不如自我挑戰，推出更多品牌分佔市場，以擴大佔有率，鞏固領導地位並滿足消費者不同的需求。

寶潔在行銷上的另一特點就是精密的市調、傑出的廣告促銷和掌握媒體。對消費者的購買動機、使用習慣的調查不遺餘力，許多新的研究技術，如「一日回憶」法均來自寶潔；在廣告上，它也是各種最新創意的實驗者，譬如「證言式廣告」便常廣泛的運用在寶潔的商品中。此外，它的促銷手法無奇不有，不斷翻新，而其對媒體的掌握能力更令人咋舌。像包下廣播時段，製作廣播連續劇，並在電視上首創「肥皂劇」，曾經轟動一時。凡此種種，寶潔無

疑是最有份量的廣告主，而它也是最懂得與廣告代理商相處的客戶。

在一百五十年的行銷歷史中，寶潔並非一帆風順。譬如，其所推出的可靠衛生棉條因被懷疑與中毒休克症候羣(toxic shock syndrome，簡稱TSS)有關連，而宣布全面回收。其所發展的全球性行銷策略在日本受到重創，在瑞典虧損，在英國、西班牙落後。然而寶潔仍以無比的道德勇氣，鍥而不捨的行銷努力，追求更輝煌的成就。

寶潔的發展歷史、奮鬥歷程，以及組織制度、人才甄選、商品策略、市場拓展、廣告與市調作業……等方面，在本書中均有詳盡而完整的介紹與說明，對於從事行銷工作的人員而言，寶潔的確是最值得借鏡和學習的對象，我很高興能夠先睹為快，並為之做序。

(作者現任愛惠浦公司總經理)

原序

肯恩(Rance Crain)

六〇年代早期，我擔任「廣告年代」(Advertising Age)記者時，喜歡與高露潔公司(Colgate-Palmolive)的產品經理共進午餐，聽他們暢談擊敗寶潔的計畫。當時高露潔雖然以家用清潔品愛潔系列(House of Ajax)暫時小有斬獲，但從來沒有打敗寶潔。

歷年來，許多公司輪番上陣想打垮寶潔，都無功而退。現在寶潔堂堂邁進第二個一百五十年，我敢大膽預測：寶潔的領導地位在激烈的競爭之中仍能屹立不搖。

在本書中，你會看到寶潔在第一個一百五十年間，如何在喧鬧、新興的美國港都辛辛苦提，締造一個全球性的香皂、食品、藥品及化粧品事業王國；又如何建立龐大的行銷組織，將產品傳遞給消費者。

由我們廣告年代的編輯群來撰寫這本書，是因為我們具備專業能力，寶潔的人說，我們

刊載有關該公司的報導，比其他刊物都多，甚至比該公司所在的辛辛那提當地報紙還多。

我們引以為傲的是，寶潔——這個傳統上不願對外張揚的公司，給予我們訪談四位高階主管的機會：董事長兼經營主席史邁爾（John Smale），總裁白波（John Pepper）〔註〕，及副董事長賴克（Thomas Laco）及艾達思（Edwin Artzt，編註：艾達思已於一九九〇年昇任董事長兼經營主席）和其他六位事業羣或部門負責人，此舉史無前例，也非常感謝寶潔提供完整而龐大的檔案紀錄，包括廣告、插圖及早期文件。

我們衷心感謝檔案保管人賴德（Ed Rider），個人也特別感謝寶潔公關部主任諾瑞許（Bob Norrish），他在幾年前的美國廣告協會（American Advertising Federation）會議，提醒我注意到寶潔的一百五十週年紀念，並且協助本書的完成。

很多不瞭解寶潔運作情形的人士，以為它是以巨額的廣告預算，使產品廣受消費者青睞，而居於領導地位，但深知寶潔的人——就像我們一樣，明瞭它是由於致力提昇產品品質，及保障消費者利益，才能歷經一百五十年始終保持優勢。

成功之鑰——秉持公司的價值觀

自一九八一年起擔任寶潔董事長的史邁爾，告訴本刊的編輯戴任格（Fred Danzig）及執行編輯葛白洛（Bob Goldsborough）及筆者，他深信管理階層的主要挑戰之一是「傳播公司的

價值，確保所有經理都能深切瞭解，並且身體力行。」

有趣的是，史邁爾點出寶潔及日本公司間的相似處。「我們常做這種類比，」他告訴我：「但寶潔並非日本式公司，因為日本社會同質性較高。本公司的主要特色是認同感，受雇者與公司的利益是一致的。」

我們的成功是因為公司能充分運用員工的才智，使每個人參與貢獻。當然，做得還不夠，但我們非常瞭解其重要性，因此仍然費許多功夫，以確保努力的方向無誤。」

如果想明瞭為何寶潔歷年來生產力如此之高，不妨參考史邁爾的一席話：「我堅信這並非偶然，美國生產力及競爭力的衰退與企業併購活動日益活躍有關。」

很可惜的是，這並未使美國業界記取教訓，併購其他公司的計畫總是先於產品生產計畫，這也是近幾年來為何我們失去競爭地位的主因。

一旦企業併購比研究基礎產品、品質、耐久性及技術更重要，或者每季利潤目標比消費者需求更受重視，你會忘記做生意時的首要考慮因素：服務消費者。事實上，將消費者置於第一位，才能真正獲取利潤。

正如史邁爾所說的，寶潔在一百五十年的經營歷程中，延續一貫的價值觀，使得寶潔成為美國自由經濟精神的最佳表率。

（作者現任廣告年代總編輯）

編註：寶潔的董事長（Chairman）為董事會主席，可兼經營主席（Chief Executive Officer）。

cel, 簡稱 CEO) 或不兼。經營主席則為公司經營權的最高負責人, 決定購併其他公司或進入新產業等長期策略, 以及督導公司全盤行政事務。總裁 (President) 向經營主席負責, 主控日常行政業務, 如有重大決策仍需經由經營主席核准。

作者簡介

廣告年代(Advertising Age)

一九三〇年創刊於美國紐約，是由國際廣告協會(International Advertising Association，簡稱IAA)發行的雙周刊，堪稱當代最具權威的廣告專業雜誌。

內容以報導全球性廣告客戶、廣告代理商和媒體業的最新動態為主。每一期均針對特定市場、企業和人士做深入而詳細的介紹或訪問。每一年並公告全美及海外各大廣告公司的營業額、獲利率等排行榜，並甄選年度最佳廣告公司，倍受矚目，是從事廣告、行銷、媒體等相關行業人員的必讀刊物。

譯者簡介

邱秀莉

台灣省台北縣人，台大國貿系畢業，美國馬里蘭大學企管碩士。現任上海商業銀行信託部副科長。

目錄

序——行銷學寶潔
原序

第一部 公司

- 第一章 象牙築成的殿堂
- 第二章 《一五〇年簡史》
- 第三章 社區的好公民
- 第四章 從華爾街看寶潔
- 第五章 消費者免費專線的回響
- 第六章 彌足珍貴的檔案室

第二部 人才

- 第六章 招募佼佼者的要訣
- 第七章 只需一年、成敗立見
- 第八章 集精英於一堂
- 第九章 寶潔的百年家族

第三部 產品

- 第十章 品牌經理的濫觴
- 一個品牌、一位經理
- 第十一章 成功塑造不同品牌
- 第十二章 獨樹一格的研究發展動力

175 159 144 143 138 132 127 120 119 113 109 100 90 66 2