

国际广告商务译丛
Winning With The P & G 99

宝洁的观点

品牌王国的99条成功准则

宝洁公司前品牌经理发掘宝洁
得以创造出350亿美金资产的成功
营销、经营法则及范例



(美) 查尔斯·戴 克 / 著
Charles L. Decker
李圣贤 / 译

内蒙古人民出版社

宝洁的观点

品牌管理的360度战略思维

品牌管理是宝洁公司最核心的竞争力，也是其成功的关键。本书从品牌管理的角度出发，深入探讨了品牌管理的360度战略思维，包括品牌定位、品牌传播、品牌延伸等方面。



品牌管理是宝洁公司最核心的竞争力，也是其成功的关键。本书从品牌管理的角度出发，深入探讨了品牌管理的360度战略思维，包括品牌定位、品牌传播、品牌延伸等方面。

国际广告商务译丛

第三辑

宝洁的观点

品牌王国的99条成功准则
Winning With The P & G 99

(美) 查尔斯·戴克 / 著
Charles L. Decker

王圣 / 译

内蒙古人民出版社

**《国际广告商务译丛》
编委会名单**

主 编

刘立宾 丁俊杰 武 齐

编 委

黄升民 方 晓 卢泰宏
金定海 路盛章 綦玉宁

Winning With The P & G 99

Copyright © 1998 by Charles L. Decker. Simplified Chinese Characters edition arranged with POCKET BOOKS, a division of Simon & Schuster Inc. through Big Apple Tuttle-Moru Agency, Inc.

版权所有 请勿翻印

宝洁人的坚持与弹性

每一位进入宝洁公司工作的员工,都会收到一份声明,其中详列了公司的宗旨、核心价值及原则,不同于组织章程和人事规章,这份声明说明了公司文化与经营理念,更传达了“宝洁”的坚持。对未曾成为宝洁员工的人而言,则透露出“宝洁”有别于其他跨国性企业的独特之处,而间接显现了“宝洁”的成功之道。

在这份声明中,最显著的标题是“宝洁公司是依赖她的员工及其核心价值而存活着的”,接下来则以宝洁员工为圆心,四周环绕领导能力、诚实、信任、积极求胜的热情及主人翁精神等五项特质,作为公司的核心价值观。充分对宝洁人彰显了公司最有价值的资产,就是“人才”。

从这样的角度出发,“宝洁”的管理原则便昭然若揭,那就是——尊重每一个人。从人力资源来看,“宝洁”坚持招

募没有工作经验的员工,从基础培育,让每一位员工在步入社会之际,就能以开放的心胸接受宝洁文化,认识企业精神,从而融入组织,发展自我;期间配合可媲美 MBA 的完整课程,加强在职进修与教育训练,辅之以适时的职务调整和内部提升,培养员工成为完全的“宝洁人”。

除了对企业的认同外,对培养员工国际观工作特质的努力,“宝洁”也有其独到的模式。以地球村为概念,力图打破民族习惯所带来的管理困扰,塑造企业内部的标准化管理模式,因此,“宝洁”在进行职务调动时,完全不考虑种族与国籍,以我个人在“宝洁”的经历为例,就曾经借调国外同仁至台湾工作;而我本身,也曾在台湾担任品牌经理,并在完成推销“潘婷”洗发精任务后,再调任美国担任洗发类产品的品牌经理;而目前台湾分公司的人事副总则是印度人。

对“宝洁”来说,将各地的员工当成资源随时支援全球各地分公司,可以加强员工工作能力,并贯彻宝洁文化与理念。在资讯分享上,则不仅带动全球资讯汇流,也得以汇整国外竞争者的资料。

对应本书中的 99 条准则,过去,“宝洁”藉由这些准则获益良多,随着时空的演变也有许多修正,例如,“8 秒内展示产品包装”便已因应广告行销理念的改变而调整;另外,

“备忘录”的使用,在宝洁台湾分公司——台湾宝侨家品的内部也略有改变——只要能达到清楚、简单、沟通的功能,其形式未必要如此僵硬,但仍应达到经验传承、资讯交流的功能;我认为这是“宝洁”不变中的改变。

在“宝洁”任职已经 14 年,身为“宝洁”的员工及台湾分公司的总经理,我以为,“宝洁”的成功在于它对“人”的信念,不但有坚持也有弹性,这是使“宝洁”屹立 160 年的最大支柱。

台湾宝侨家品公司总经理 韦俊贤

前言

宝洁公司(P&G)在世界各地营销超过 300 个品牌,并拥有 50 亿个消费者。美国有 98% 的家庭使用“宝洁”的产品。从浴室、洗衣间、婴儿房、厨房、餐具室、流理台下方、医药柜,乃至化妆盒,处处可见“宝洁”的影子。

虽然“宝洁”不断创新塑造了许多产品类别——诸如酥油、清洁剂及抛弃式纸尿裤等,但消费者对“宝洁”的印象多半来自其品牌。譬如,对忠实客户而言,“克理思可”(Crisco)等于酥油、“汰渍”(Tide)即洗衣剂。为了加强消费者对品牌的熟悉度,“宝洁”平均每年花费超过 30 亿美元进行品牌营销;远超过世界上任何一个企业。

“宝洁”是一个非常具有创造力及不断创新的企业,除了引领许多新产品开发外,也深深地影响人们的生活方式及生活质量。谨慎、从容及按部就班的特质构成了部分的宝洁文化。除了更好与更新的产品外,“宝洁”也积极地寻

求更好的企业经营方式——让竞争对手穷于应付。以下为3个实际的例子：

“宝洁”早在100年前就已倡导缩短工时、利润共享的概念并身体力行，其在劳资关系领域始终扮演先驱者的角色。1998年5月，“宝洁”公司即首创全体员工享有员工认股选择权——不限于管理干部。

说到收音机及电视运用的快速发展，“宝洁”居功不小。30年代，当其他企业对收音机的营销效用心存怀疑时，“宝洁”已迅速掌握先期制作节目，并进一步支配了媒体。50年代，“宝洁”将几乎所有的广告预算转移至电视媒体，并创造了日间的“肥皂剧”，例如：“寻找明天”、“导航灯”、“一起走过的日子”、“当地球运转”以及“夜幕时分”。肥皂剧形式直至今日仍十分流行，每日有数百万的观众端坐电视机前准时收看。“宝洁”不断地寻找新的媒体契机，如有线电视、网际网路，以进一步提高其竞争地位及扩大媒体曝光率。

超市零售体系具有无所不在及高效率的特性，“宝洁”对其发展亦扮演重要角色。20年代，大盘商主要负责零售商的进货，并且控制了95%的零售交易。然而，由于大盘商的采购模式不稳定，数量变化巨大，对于家庭用品制造商造成产销上极大的困扰。譬如，订单大则需扩增生产线，随

后又因订单少而关厂裁员。为此“宝洁”决定向大盘商宣战,将业务人员数量巨增四倍,并直接切入零售供应系统。起初,大盘商及零售商对此表示抗拒,但“宝洁”仍成功地将产品销售给零售业者,其他家庭用品制造商乃群起效尤,直接供货给零售商。至此,大盘商无法继续垄断市场,取而代之的是零售通路体系的发达。“宝洁”在家庭用品业的零售通路系统发展上,仍坚持其一贯创新的领导地位。

虽然大部分的消费者是透过品牌而认识“宝洁”,但“宝洁”在企业界可是响叮当的招牌,并广泛受到企业的赞赏:

- 根据美国《财富》杂志年度调查,“宝洁”连续 8 年获选为美国十大最受赞赏的企业之一。

- 身为 350 亿美元身价的企业王国,“宝洁”一直都远超过道琼平均值。她在过去 40 年中,年年都提高投资人股息;《财富》杂志还将“宝洁”名列最值得长期投资的企业之一。

- “宝洁”被尊称为全球经营最佳的企业之一。其于 1931 年首创的品牌管理系统,被哈佛管理学院采用为教学课程。此系统同时也成为无数的企业所竞相超越的标杆。

- 《财富》杂志针对企业招募及留住人才的能力所做的调查中,“宝洁”获得高度的评价。

每年“宝洁”都会雇用 1000 位来自全球最佳学院及研究所的毕业生,专业背景包含:工程师、化学家、生物学家、医生、牙医、商学研究生等等。单单在美国本土,“宝洁”就雇用了约 100 位品牌管理人员,以应付高度需求的品牌经营环境所带来的高磨损率。品牌经理人只占有所有管理人员的 5%,但是品牌经理人却成为 95% 的一般主管阶层的主要来源,并且是步上公司高层的必经之路。然而,只有少数的人做得到。大部分品牌经理人选择自愿离职,他们或者为其他就业机会所吸引,或者不喜欢既有的文化,有些人则是因为觉得“宝洁”的生涯机会比较适合他们而留下。而其他的人,“宝洁”则鼓励他们到别的企业继续其生涯——在“宝洁”打下的营销及管理底子,对他们往后的生涯助益良多。

“宝洁”的品牌管理系统之所以成效卓著,乃是因为一个促使此系统蓬勃的基本信念:消费者购买品牌而不是购买产品。由于品牌是“宝洁”的致胜核心,其企业组织也以品牌经理人为中心。然而,这并不代表品牌经理人可为所欲为,分析能力、周全思考以及专业能力都是必备条件。

多数企业,尤其是包装品业,认为“宝洁”的训练比企管硕士课程好;从“宝洁”挖角营销人才,已成为企业界的常态。包装品企业及广告商视“宝洁”为其基层及中阶企划执

行人才的主要来源,而这些人往往成为该公司高级主管。如以下的企业前任执行长:“通用食品”(General Foods)的金·佛格生(Jim Ferguson)、“强生”(Johnson & Johnson)的金·布尔克(Jim Burke)、“奥美”(Ogilvy & Mather)的比尔·菲利浦(Bill Phillip)、“金宝汤”(Camp - bell - Mithun)的比尔·唐勒普(Bill Dunlap)。此外,有些主要的非包装食品企业亦为宝洁人所领导。如“宝洁”前任董事长及执行长约翰·史迈尔(John Smale),在 1992 年担任通用汽车董事长;鲍伯·贺伯德(Bob Herbold)在被“微软”挖角担任执行长之前,位居宝洁大楼 11 楼的执行长办公室;约翰·韩利至“蒙衫托”(Monsanto)任执行长;史帝夫·凯斯(Steve Case)创立了美国在线系统(AmericaOnline)。

有些成就“宝洁”的原则、惯例及信仰,可以追溯到其创立者的信念——威廉·波克特(William Procter)及詹姆士·甘宝(James Gamble)。这些原则、惯例及信念逐渐形成营运及思考的企业文化,并且经得起时间的考验。

“宝洁”的内部擢升政策和地理位置有关。由于总部设在辛辛纳提,与纽约都会比起来,可说是地处偏僻。竞争对手如“好洁”(Colgate - Palmolive)及“联合利华”(Lever Brothers)都在附近,人才也多半在这些消费性产品制造业里流动。不过,“宝洁”的内部擢升政策主要是与其重视员

工、强调自我信赖及经验学习与知识完整性的价值有密切关系。

本书源自本人在“宝洁”担任品牌经理期间,对“宝洁”产生的一份敬重。在我离开后的 30 年间,担任了不下 20 种品牌管理工作,我才深深体会到“宝洁”的信念、文化及作业模式是多么地与众不同。“宝洁”的许多信念是可以被直接应用或适用在其他企业的;即使有些企业不适用,这些信念或价值仍具引导性,并可提供另一种思考模式。

本书将呈现给读者有关“宝洁”的营销、经营管理及职涯发展的原则及惯例,并且引领读者一窥其成功之奥妙,这些原则及惯例无论是对企业管理或个人发展都有涵意。而其应用不局限于包装品业及其产品,即便是学术界、政府机关、非营利性团体,或者任何拥有客户、下属或上司的个人,都可自“宝洁”经验学到一课。

我对宝洁公司经营管理及消费性营销的兴趣不会因本书的付梓而稍减,我十分欢迎读者的评论及建议——即使是相关的轶闻。

宝洁主要的品牌		
洗洁剂		
汰渍 (Tide)	达渍 (Daz*)	依芙玉史诺 (Ivory Snow)
起而 (Cheer)	甘恩 (Gain)	德瑞福特 (Dreft)
艾瑞尔 (Ariel*)	唐尼 (Downy)	依若 (Era)
阿格西道尔 (Oxydol)	帮斯 (Bounce)	(Fairy)
波得 (Bold)	利纳 (Lenor*)	
厨房品牌		
唐恩 (Dawn)	卡斯凯得 (Cascade)	克林先生 (Mr. Clean)
依芙玉 (Ivory Liquid)	史毕史班 (Spic and Span)	寇美特 (Comet)
易洁 (Joy)		
食品品牌		
包替 (Bounty)	邓肯亥 (Duncan Hines)	吉福 Jif)
克理思可 (Crisco)	品客 (Pringles)	桑尼迪莱 (Sunny Delight)
富爵士 (Folgers)		
医药品牌		
克瑞斯 (Crest)	史科普 (Scope)	佩托比斯摩 (Pepto-Bismol)
葛林 (Gleem)	维克斯 (Vicks)	帝罗奈 (Didronel)
薛儿 (Sure)	尼奎尔 (NyQuil)	费可索等 (Fixodent)
西克理 (Secret)	欧史拜斯 (Old Spice)	克利尔 (Clearasil)

续表

卫浴品牌		
潘婷(Pantene)	依芙玉(Ivory)	查尔敏(Charmin)
海飞丝 (Head & Shoulders)	芮思特(Zest)	帕夫适(Puffs)
飘柔(Pert Plus)	蔻思特(Coast)	欧蕾(Oil of Olay)
普瑞尔(Prell)	水浮葛(Safeguard)	沙宣(Vidal Sassoon)
宝洁主要的品牌		
佳美(Camay)	好自在(Always)	
护理品牌		
帮宝适(Pampers)	乐芙适(Luvs)	清爽宝宝(Baby Fresh)
化妆品牌		
封面女郎(Cover Girl)	那克斯马(Noxzema)	蜜丝佛伦(Max Factor)
* 美国以外主要品牌		

作者 查尔斯·戴克