

随书赠送
宝洁经验

营销战略、品牌管理、企业文化、团队协作、人才培养、产品开发……“这次，P&G首次主动将经营之道完整呈现，巨细无遗剖析屹立160多年的成功秘诀。”

台湾P&G分公司宝侨家品总经理 陆博涛

Zaikaojinyidiankanbaojie

Zaikaojinyidiankanbaojie

Zaikaojinyidiankanbaojie

ZAIKAOJINYIDIANKANBAOJIE

再靠近一点看宝洁

Zaikaojinyidiankanbaojie



Zaikaojinyidiankanbaojie

Zaikaojinyidiankanbaojie

Zaikaojinyidiankanbaojie

Zaikaojinyidiankanbaojie

Zaikaojinyidiankanbaojie

Zaikaojinyidiankanbaojie



萧富峰（台湾）著

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

PILOT 活力营销思维库

宝洁公司经理人工作手册
The Best Chinese Marketing Managers

134

PILOT 威力营销思维库

再靠近一点看宝洁

萧富峰(台湾)

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

再靠近一点看宝洁/ 萧富峰 编著. —北京: 企业管理出版社, 2003. 11

ISBN 7-80147-690-5

I. 再… II. 萧… III. 日用化学品—化学工业—工业企业管理—市场营销学—案例—美国 IV. F471.267

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 101040 号

本书中文简体字翻译版由企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号图字 01-2003-7403 号。

书 名: 再靠近一点看宝洁

作 者: 萧富峰 编著

责任编辑: 肖震东

技术编辑: 刘蔚

书 号: ISBN 7-80147-690-5/F·688

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮编: 100044

网 址: <http://www.ccc-ccda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: editorOem@163.net salesOem@peoplespace.net

印 刷: 北京朝阳印刷厂印刷

经 销: 新华书店

规 格: 170×240 毫米 16 开本 14.25 印张 140 千字

版 次: 2003 年 12 月第 1 版 2003 年 12 月第 1 次印刷

印 数: 1-5000 册

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序—值得研究学习的营销典范

黄俊英

义守大学管理研究所客座教授
中山大学管理学院荣誉客座教授

如果你对营销有兴趣，相信一定对 P&G 不会感到陌生，至少对它旗下的诸多知名品牌不会感到陌生。在许许多多的营销书籍里，P&G 是经常被提及的范例。对于营销研究者而言，P&G 则是非常具有代表性的营销典范，因为它：

- 历史悠久，一向以营销见长，是举世推崇的营销公司；
- 首创品牌管理制度且一直奉行不渝，成果丰硕；
- 旗下拥有许多成功的知名品牌，并在市场居于领导地位；
- 拥有丰富的营销知识 (know - how)，并培养出许多专业的营销经理人；
- 拥有完整的配套机制与组织设计，使营销流程得以在组织内部顺利运作；
- 进入台湾市场才十余年的时间，就成为第一大广告主，并在市场上占有举足轻重的地位。

基于上述这些信手拈来的理由，我们可以了解到，P&G 是一家营销知识 (know - how) 与战绩相当丰硕的全球企业，有许多值得我们借鉴与学习的地方。因此，本书的顺利出版可说是对营销有兴趣的读者的一大福音，因为它可以让读者深入浅出地领略这家全球重量级企业的营销运作之道。我相信，作者与出版社一定花了很大的心力，才争取到他的合作，然后，经由一系列的深入访谈，作者以丰富的

一手资料为基础，带领读者深入了解 P&G 营销成功背后的奥秘，令人读来获益良多。

本书的主要特色之一是从组织整体的角度谈 P&G 的营销运作之道，而不是仅从营销部门谈营销运作。只有以这种全方位观点探讨营销运作的做法，能够完整地呈现出整个营销运作流程如何在 P&G 内部顺利运作，以及其背后诸多配套机制与组织因素。营销原本就是牵涉层面甚广的操作，一般人常常误以为那是营销部门的事，但这样狭隘的部门观点，不仅是相当大的误解，对于营销运作的顺利推动也相当不利。这一点是本书的重要贡献之一，因为它提醒读者应该从组织整体的观点，探讨营销运作流程如何在组织内部顺利推动。

此外，经由作者一年多的资料搜集与整理，本书非常完整且深入浅出地呈现出 P&G 之所以能够屹立不倒，并在市场上成为营销赢家的真正关键。看完这本书之后，读者可能会惊讶地发现：原来 P&G 不仅营销厉害，在研发上的持续投入也是不可忽视的重要基础；原来 P&G 的营销成果起源于对人才的重视与栽培；原来跨部门的产品类别小组对整个营销流程的顺利运作贡献卓著；原来强烈的企业文化对于营销运作影响重大等事实。凡此种种，都可以让读者清楚地掌握到 P&G 成为全球性营销典范背后的影响因素与机制。

本书的作者萧富峰先生是以前我在政大企管所博士班的指导学生，我与他认识很久了，而这也不是我第一次帮他写序了。因为萧君本身拥有近十年的营销实务经验，因此，从 1988 年开始，他就开始捉笔写书，并成为营销书籍的畅销作家，也深受许多读者的喜爱。这一次，我很高兴他选了这么一个具有代表性的全球企业当作深入探讨的主题，并让读者有机会深入了解这家营销典范屹立不倒的关键，因此，当他邀请我帮本书写序时，我欣然同意，因为我也很希望能够把这本好书推荐给大家。

序—学不来也偷不走的成功密码

陈富宝

华威葛瑞广告公司总经理

本人虽将于2003年6月纵横职场届满20周年,不过直到今日,当别人介绍我时,最常听到的还是:“宝侨^①出来的……”,颇有那种系出名门“少林寺下山来的……”的味道,看样子我这辈子大概脱离不了宝侨的“阴影”,毕竟个人的20年卑微奋斗是敌不过经过160多年淬炼的P&G团队。

本人虽有幸亲身参与并亲眼见证宝侨从无到有,进而叱咤台湾日用品市场的完整过程,仍要感谢萧兄的壮举,展读本书让本人颇有重回现场的错觉。

宝侨的成就跟一般成名企业最大的不同在于它经得起长时间的考验,不是昙花一现。萧兄这本“四部全书”巨细无遗,若硬要从中挑出宝侨成功最关键的要素,以过来人的观点,本人认为应是其优越的企业文化。本人过去视其为理所当然,离开宝侨后,尤其是目前身为企业经营者更深刻体验到公司文化对企业竞争力的非凡影响。

个人最仰慕的宝侨文化是其已练得炉火纯青的团队意识,而“全员经营”则是此精神的极致表现,在宝侨,每位员工都是实质的企业经营者。宝侨公司信任员工,这种信任也扩及到广告公司及外头的其他事业伙伴。其管理制度设计之精神在加持(enable),不似一般本土企业主在制度上处处牵制(disable)员工,老板独揽人事、财务及资讯权,

^①宝侨,宝洁台湾分公司名称为宝侨。

深怕员工搞鬼,以致于无法集思广益,决策被延迟,人才求去。本书的面世也象征宝洁家品的自信及对社会大众的信任。

宝洁文化的另一重要内涵为,宝洁是一家顶尖的营销公司,整个企业及外围组织的设计就像一部完美的营销机器,每个部门都扮演营销运作的一个重要环节,而不是单靠一个卓越的营销部门。在宝洁,营销部门的任务也远远超越搞广告及做促销的世俗格局,也难怪萧兄原先以为问问营销部人员就可出书的如意算盘无法得逞。

一致对外也是宝洁团队的过人之处,真正主导决策者不是董事会或最高经营阶层,而是取决于谁对消费者及通路客户有更广度与深度的了解,与那种“老板英明”或“官大学问大”的决策模式不同,在那些企业里,员工关切老板之习性、偏好、当天喜怒远甚于关心外部竞争对手及消费者。

宝洁虽这么有成就,但在记忆里,还没有哪位宝洁主管跳出来邀功,宝洁永远的唯一英雄就是品牌,员工充其量只是幕后英雄。翻遍本书,也嗅不出萧兄在找寻或塑造宝洁英雄。

对团队经验分享及传承的执著与落实也有助于让宝洁立于不败之地。宝洁人视每一次的出击均是团队经验的再淬炼,并会忠实地完整书面记录下来,充分实践“凡走过必留下痕迹”这句话。严格讲,萧兄写这本书,也反应了宝洁人不吝于分享知识及经验之精神,这与那种天性喜留一手或传子传孙的门户心态不可同日而语。

再者,宝洁在用人上着眼于员工的长期发展潜力,甚至期望对方最好没有实践经验,这种找“对”的人、而不找有“经验”的人的独特用人哲学也是宝洁团队出色的另一主要原因,这与一般企业性喜高薪挖角,捡现成的做法大异其趣。

过去不少本土企业凭借着政府保护、政商关系、丰沛

人脉或占地利之便而壮大，但近年来随着市场的开放，这样的企业不但无法走向世界，在跨国品牌的紧逼下，甚至在本地市场也节节败退。本人在此要寄语大家，尤其是本土企业家，不妨“师夷之长技以制夷”，唯有逐步发展出类似萧兄笔下之营运模式，企业才能长治久安，进而才有能耐与一流跨国企业同台竞技，逐鹿世界舞台。

序—创新让生活更美好

陆博涛

P&G 宝洁家品股份有限公司总经理

每一天，在地球上的不同角落，P&G 触动了二十亿人的生命。P&G 成功，来自于我们对“为消费者创造更美好生活”的坚持！

在世界各地，您都可以发现以下的情景：清晨时刻，一位温柔的女子开始梳洗打扮。看起来如丝般柔顺的秀发，散发着“潘婷”洗发乳的香味，“SK - II”的 Pitera 让她的皮肤依然晶莹剔透，看得出来已经有一个小宝宝了。她正在为小宝宝换上新的“帮宝适”纸尿裤时，先生也整理完毕，准备顺道送她上班，从他头上飘来一阵熟悉的“飘柔”味道。顺手将“护舒宝”放进皮包后，转头看到客厅桌上放着昨天买的“品客薯片”，她忍不住打开吃了几片，还好刚才用的是“蜜丝佛陀”的恒采唇膏，即使吃了东西，口红也不会掉……

每天，P&G 借由不同的产品及品牌触及许多人的生活，从洗发精到纸尿裤，从生活用品到零食，希望能随着不断的创新，带给消费者更美好的生活经验，例如：帮宝适纸尿裤的发明，就让女性从清洗尿布的负担中解脱，拥有更好的生活品质；兼具持久及润泽效果的蜜丝佛陀恒采唇膏，也让女人摆脱口红掉色的窘境，更有自信地面对每一个场合。

虽然提到 P&G 本身，多数人认为她是一个以营销见长的全球企业，在所有产品类别中皆无往不利，事实上，P&G 之所以能够历经 160 多年仍屹立不倒，主要原因在于——对“人”的重视，并且能凝聚所有人为了创造美好生活

而努力。P&G 对各种关系的重视,从我们与消费者、员工、合作伙伴,以及专家团体的关系及互动,即可得到验证。

在消费者方面,P&G 坚持通过深入的消费者调查及不断的创新,来满足消费者的需求。P&G 认为“了解消费者,满足消费者”不只是一句口号,每年占 4% 营业额以上的研发费用,就足以证明 P&G 致力于满足对消费者的承诺。P&G 在“人才”的培育上更是不遗余力!专业的精进是 P&G 对每一位员工的承诺,因此,P&G 凭借可与 MBA 课程媲美的在职训练、内部选拔政策,培养出优秀的“P&G 人”,也使得每一位员工清楚感受到“P&G 是依赖她的员工及其核心价值而活着”,更愿意为创造优质的产品 & 傲人的经营绩效而贡献心力。

不仅如此,P&G 视通路客户为互信互助的好伙伴。为了提供给消费者更好的服务,并帮助客户提升业绩,P&G 通过客户业务发展部的专业销售顾问,帮助客户改善产品及库存管理,协助客户设计有效的营销活动以提升通路业绩及获利,长期以来,P&G 与通路客户建立了相当密切的关系。

此外,宝侨家品也积极地回馈社会,因而赢得了各方的肯定,例如:基于对提升生活品质的承诺,自 1995 年起,宝侨将关心层面扩及至对妇女生活有很大影响的妇癌议题,持续推动一系列的公益活动,此活动不仅获得卫生部门、医疗院所、相关基金会及社会大众热烈的参与,亦为消费者带来更健康、更高品质的生活。

几乎所有营销管理专家都把 P&G 列为典范,学术界及企业界对于 P&G 的观察研究也从未停止过。此次,P&G 首次主动将经营之道完整呈现在大家面前——从优越的企业文化广大消费者到著名的品牌管理制度,从人才的重视与培养到对创新的坚持,巨细无遗地剖析 P&G 屹立 160 多年的成功秘诀。宝侨家品希望能通过此书达到经验传承、知识分享的目的,并贯彻 P&G 对广大消费者的承诺与回馈!

作者序

萧富峰

辅大广告系专职副教授

P&G 旗下的产品与你我的日常生活息息相关,就算你不是使用者,也一定听过其旗下的品牌,如海飞丝、飘柔、沙宣、潘婷、品客、帮宝适、SK - II、蜜丝佛陀、护舒宝、玉兰油、柔情等等。这些赫赫有名的品牌,全是宝侨家品(P&G 台湾分公司)成功经营的品牌,在每个产品类别上都占有举足轻重的市场地位,其营销运作更是鹤立鸡群。

笔者主修营销,对营销理论与实务结合的研究一直不遗余力,也已先后出版了 10 来本易读易懂的营销书籍。基于对 P&G 的好奇与兴趣,我想,如果能与 P&G 合作,探讨其在品牌管理与营销运作的成功秘诀,一定可以提供读者深具参考价值的宝贵资讯。在天下文化的支持下,笔者尝试与宝侨家品接触,探询著书深入探讨 P&G 成功奥秘的可能性。经过几次接触与沟通之后,宝侨家品公关部胡馨如协理对此提议相当感兴趣,她认为此举相当符合“创新”(innovation)——这个 P&G 企业文化的要素,有助于企业形象与员工士气的提升,因此,她愿意大力促成此一美事。

在获得前总经理李彦(已于 2002 年 8 月 1 日高升至美国辛辛那提总部任职)的大力支持后,胡协理开始展开漫长而辛苦的内部沟通,从宝侨家品内部一路努力到全球总部,在她锲而不舍地全力奔走下,终于化解了反对与质疑的声音,争取到内部支持,为此书的写作打开方便之门。

为了深入了解 P&G 的成功之道，本书以大量的深入访谈为主要资料来源。在取得该公司首肯之后，笔者就针对公司内部外部相关员工展开大规模的深入访谈，访谈历时一年左右，总计约访了 32 人、53 人次，每次访谈时间以两个小时为单位，访谈对象包括部门主管与相关人员、广告公司相关人员、已经离职的宝侨家品经理人，以及 P&G 区域主管等。

笔者原本只打算以营销部门为访谈对象，发掘宝侨家品的营销运作为何如此杰出。但当访谈陆续展开之后，却愈来愈意识到，不论是品牌管理，还是营销运作，光是与营销部门谈，根本无法窥其全貌，一定要从企业整体运作的角度去讨论，才能完整地呈现出其中的成功奥秘。因此，本书并非单从营销角度来论述宝侨家品的成功之道，而是从组织运作的各个方向切入，全方位地挖掘宝侨家品成功之道及其背后的配套机制。毕竟，营销部门并非在真空状态下独自运作，而是与其他部门有密不可分的关系，光从营销部门的角度谈论营销运作成功之道，终究难窥其全貌，因此笔者需要访谈那么多人，花这么多时间，希望通过多人、多次、多方向的访谈，勾勒出宝侨家品营销成功的完整面貌。

走笔至此，相信读者应该可以清楚地了解到，本书不仅是对营销有兴趣的人有参考价值，因为 P&G 营销运作背后配套的管理机制在本书中也得以完整呈现，相信也能让对最佳管理实务有兴趣的读者从中有所启示。

有一些人是笔者希望能够藉此机会再次表达谢意的，这本书的写成，首先要感谢宝侨家品公关部门的胡协理，如果不是她接受了笔者所提出的提案，锲而不舍地持续努力，本书根本没有机会动笔；其次是前总经理李彦的大力支持，因为他所主张的公司资讯透明化的政策，对本书的进行助益良多，而其秘书吴淑丽小姐费心安排访谈事宜，也在此一并致谢；此外，接任的陆总经理的持续支持，也是

本书顺利推出不可或缺的元素；公共事务部的吴秋兰小姐，负责协调受访者的访谈时间，相关文件的提供，且担任整个专案沟通窗口，居功至伟；还有所有拨冗接受访谈的受访者，每位受访者都非常忙碌，为了让这本书顺利进行，而特地抽空接受访谈，许多人访谈次数更不只一次，如李彦总经理就访谈了五次之多，其心意令人感佩。当然，天下文化的编辑群也是幕后英雄，没有他们的努力与付出，本书不可能如此顺利地与大家见面。此外，还要谢谢多位前辈费心提笔写序与推荐文，使本书增色不少。最后，还要感谢家人的支持，他们的鼓励与支持是笔者持续努力的重要原动力。

最后，谨将受访者的名单依访谈时间先后罗列如下，再次表达笔者衷心的感谢：

宝侨家品公司前任总经理李彦（现已高升至美国辛那提总部担任 P&G 女性卫生用品事业群全球财务长）、宝侨家品公司前人力资源部副总经理 Susheel Balakrishnan、宝侨家品公司客户发展与服务部资深副总经理 Edward McDonald、宝侨家品公司公共事务部协理胡馨如、华威葛瑞广告公司总裁王小虎、华威葛瑞广告公司前公关部协理陈启荣、宝侨对外关系部总监任约翰、宝侨家品公司前财务经理人余念蒙（现任裕利公司财务处副总经理）、宝侨家品公司前财务经理人曹若华（现任惠康百货股份有限公司财务及行政董事）、宝侨家品公司产品供应部物流经理张公亮、宝侨家品公司前企划部副总经理庄佳龙、宝侨家品公司前企划部副总经理吴裕民、宝侨家品公司企划部前副总经理林彦秀、宝侨家品公司前财务部协理楚邦娟、宝侨家品公司资讯部副总经理朱桂东、宝侨家品公司产品供应部协理方殷峥、宝侨家品公司企划部资深副总经理雷慧敏、宝侨家品公司前人力资源经理人孙永芳（现任宝群企

业管理顾问公司负责人)、宝侨家品公司前营销经理人陈富宝(现任华威葛瑞广告公司总经理)、宝侨家品公司人力资源部招募/训练协理张传宗、宝侨家品公司市场研究部副总简善泰、宝侨家品公司客户业务发展部协理苏永瞬、宝侨家品公司客户业务发展部副总经理林慧娟、宝侨家品公司客户业务发展部协理方荣山、宝侨美容用品公共事务部协理吴世家、宝侨家品公司营销经理蔡欣芯、宝侨家品公司前营销经理人王雅铃(前味全公司总经理)、李奥贝纳股份有限公司董事总经理冉龙华、实力媒体公司企划主任许芝华、上奇广告公司业务总监郑玉玲、宝侨家品公司法务部副总经理牟晔、宝侨个人美容/美发及保健品事业群总经理韦俊贤、宝侨家品公司消费者服务部主任江昀琪。

前言—建立正确营销概念的使命

“你可以再靠近一点!”

“我每天只睡一个小时!”

这些脍炙人口的广告词，相信大家一定都还记忆犹新，因为这些广告在强力放送时，都在市场上造成一股讨论的热潮，引起众人广泛的注意。事实上，随着一则则引发市场高度注目与共鸣的广告，再加上 P&G 一向擅长的营销专业操作，使得原先在市场上不怎么起眼的 SK - II，在 P&G 并购蜜丝佛陀之后没几年，就在台湾市场逐渐崭露头角，甚至以后发品牌的挑战者姿态，在短短几年之内，就成功地打败诸多市场老将，一跃成为专柜保养品的龙头品牌。这样辉煌的战绩不仅让市场人士刮目相看，也写下了令业界啧啧称奇的 SK - II 灰姑娘传奇，同时也让人见识到 P&G 营销专业技能果非浪得虚名。

除了 SK - II 传奇之外，P&G 在台湾市场短短十余年的历史，还创下许多辉煌的战绩，成功塑造了许多大家耳熟能详的知名品牌，如海飞丝洗发精、帮宝适纸尿裤、护舒宝卫生棉、玉兰油、品客薯片等等。在 P&G 台湾分公司宝侨家品的细心栽培之下，这些品牌个个头角峥嵘，是令人称羡的市场领导品牌。凡此种种的优异营销成果，不仅再次印证了 P&G 被许多学者专家推崇为全球营销典范的桂冠显非过誉，更让我们清楚地看到，即使是在竞争激烈的台湾市场，P&G 的专业营销操作依然能够屡屡创造出令人侧目的市场佳绩，令人不禁对其整体的营销运作机制充满好奇，而这也正是本书想要深入探讨的重点。

虽然宝侨家品在台湾市场只有短短十余年的历史，但 P&G 是一家拥有 160 余年悠久历史的全球企业，其营销专

业能力深获各界肯定，并被各界推崇为营销实务操作的“少林寺”，许多人都想从 P&G 经验中学习、探讨其奥妙之处。许多谈论营销相关议题的文章与书籍，以及著名专家学者，都经常引用 P&G 的案例，并将其视为全球营销的典范。显然，P&G 在营销专业操作上有其可观之处，值得我们好好地观摩学习。

P&G 身为品牌管理制度的创始者与倡导者，在品牌经营上有相当丰硕的成果，旗下拥有许多知名的全球品牌，并在营销操作上迭创佳绩，为了确保其品牌经营与营销操作得以顺利运作，P&G 在整体营销机制之完备、团队合作之顺畅、营销操作上的经验之多、战果之丰硕、品牌阵容之强以及营销人才之济济等等，备受学者专家肯定，相当值得我们参考借鉴。

营销实战经验够丰富的人都知道，营销胜负的关键在于，谁能够让成功出击的次数提高，失败的次数降低，谁就会成为市场真正的赢家。营销战斗力的提升并非不切实际地去寻找百战百胜的必胜秘诀，而是要通过实践的“试错”以及在此之后正确机制的建立，累积出提高胜算的运作之道与具参考价值的营销 Know - How。事实上，营销运作根本就不存在所谓的“保证每战皆捷的必胜秘诀”，因为营销成败所牵涉到的变数实在是太多了。可是，我们不能以此为借口，人为营销操作就跟赌俄罗斯轮盘一样，一切只能听天由命，因为有许多实际发生的案例显示，我们的确可以通过不断的摸索与努力，找到提高胜算、降低失败率的营销运作之道，进而强化本身在市场上的竞争能力。

长久以来，笔者一直想写一本有关市场导向的专著，谈谈企业应如何有效落实与建构市场导向的策略与文化。有些企业主管误以为营销就是打打广告、作作促销，没什么大学问，也没什么了不起，只要业务人员会卖产品就可以了，营销只要扮演好支援、辅攻的配角就行了。因此他们对营销缺乏充分的认识与尊重，也无心加以有效落实，

结果，也只会喊营销口号，完全忽略了营销真正的核心与精髓。建立市场导向，所牵涉到的环节非常多，如企业文化、高阶主管的心态、组织结构、跨部门合作以及公司制度等等，都是牵一发而动全身的因素。虽然笔者尚无暇写出有关市场导向的专著，但至少通过本书，也能够让读者亲眼目睹市场导向究竟是怎么一回事，因为 P&G 就是一家典型的市场导向公司，当我们阅读有关 P&G 的成功奥秘时，可以清楚地感受到，市场导向的建构与落实的确是牵涉层面相当广泛的复杂工程。笔者衷心希望，通过此书，不仅能让读者分享 P&G 的营销成功奥秘，也能澄清长久以来对营销似是而非的误解，进而对营销建立起正确的认识与了解，如此，则本书所能产生的附加价值就更大了。