

肥皂劇

企業成功與企業倫理的迷思
寶齣的魅力與魅影



Soap Opera

The Inside Story of Procter & Gamble

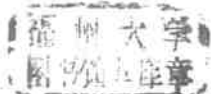
作者：艾麗西亞·史華希(Alecia Swasy)

譯者：傅梅 詹溢龍

1200318631 — 2



1200318631



肥皂劇

Soap Opera

The Inside Story of Procter & Gamble



SAHLER
DESIGNER AND ART



艾麗西亞·史華希 (Alecia Swasy) / 著

傅梅·詹溢龍 / 譯

智庫文化

肥皂劇：企業成功與企業倫理的迷思／艾麗西亞·史華希(Alecia Swasy)著；傅梅、詹溢龍譯。
--第一版。--臺北市：智庫文化出版；
[臺北縣]板橋市：錦德總經銷，1994。|民83|
面：公分，--(企管；8)
譯自：Soap opera：the inside story of
Procter & Gamble
ISBN 957-8829-19-1(平裝)

1. 企業—美國

499.52

83009462

企管 8

肥皂劇——企業成功與企業倫理的迷思

原 著／艾麗西亞·史華希
譯 者／傅梅、詹溢龍
發行人／林寄貞
編 審／楊喬
編 輯／陳翠蘭
美 編／宋瑛妮
地 址／台北市基隆路一段333號國際貿易大樓1201室
電 話／(02)345-5607 (代表號)
傳 真／(02)757-6865
郵政帳號／17391043
郵政帳戶／智庫文化股份有限公司
印 刷 廠／鴻展彩色印刷股份有限公司
地 址／台北市文山區景華街128巷8號
出 版 者／智庫文化股份有限公司
登 記 證／局版專字第5908號
總 經 銷／鴻德圖書事業有限公司
電 話／(02)956-6321
地 址／板橋市中山路一段291-10號7樓之3

本書獲得獨家授權全权中文版。版權所有，翻印必究。
1994年10月第一版第一次印行(1-5,000本)

原名：Soap Opera—the inside story of Procter & Gamble
Copyright © 1993 by Alecia Swasy
Copyright protected under Berne and UCC copyright conventions

Chinese translation copyright © 1994 by Triumph Publishing Co., Ltd.

Published by arrangement With International Creative Management, New York through Bardou Chinese Media Agency

All rights reserved

定價：280元

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。
(英文ISBN 0-8129-2060-0)

目錄

第一章	寶齋人	1
第二章	黑暗王子	49
第三章	寶齋產品無所不在	87
第四章	麥迪遜街巨人	129
第五章	行銷游擊戰	163
第六章	辛辛那提王國	213
第七章	芬賀樂威河悲歌	257
第八章	打破高牆	293
第九章	苦戰國外市場	323
第十章	月陰之時	359
後記		379

1

寶 齡 人



史梅爾在寶齡變化最快的八〇年代，
擔任執行長。

瑪麗·曾斯翠 (Mary Jaensch) 記得，葛洛里 (Hurricane Gloria) 颶風和寶齡公司 (Procter & Gamble) 都在一九八五年橫掃她所住的平靜小鎮——康乃狄克州威爾頓鎮。葛洛里颶風一下子就過去了，但是寶齡卻對她工作的李察遜維克斯公司 (Richardson-Vicks, Inc.) 造成嚴重破壞。最初，寶齡像是一位見義勇為的白衣武士，出面挽救李察遜維克斯，以免被迫遭由英國、荷蘭合資的消費產品集團——聯合利華公司 (Unilever N.V.) 吞併。因為寶齡在消費產品業界的聲譽最好，李察遜維克斯拒絕了聯合利華公司、高露潔公司 (Colgate) 和輝瑞公司 (Pfizer)，而選擇出資十二億美元的寶齡。李察遜家族的成員，包括五位李察遜維克斯的董事，一致認為寶齡最能夠維護這家族企業的利益。

李察遜家族的祖先在一八九〇年代創建李察遜維克斯，生產由薄荷腦、樟腦和油加利樹油調製而成的維克斯藥油。寶齡執行長約翰·史梅爾 (John Smale) 曾經在李察遜維克斯工作，並從此展開他的事業，所以每一個人都相信，他應該會感恩圖報。李察遜維克斯的員工和家族成員都希望能維持以往的傳統，例如公司舉辦旅遊野餐時，每一個人都要先聽聽最新的產品發展，然後再去打網球或看老式的家庭電影。儘管李察遜家族五大親族的一百三十五名成員中，沒有任何人對這項交易感到滿意，不過當時的董事長狄克·李察遜 (Dick Richardson) 告訴大家不要緊張，公司雖然賣給寶齡，他們仍然是一個家族。

違背承諾

但是，寶齡很快就違反在五年內維持李察遜維克斯公司原貌的承諾。事實上，現況甚至維持不到一年。包括李察遜家族成員在內的一些資深經理，紛紛遭到撤換，由寶齡的員工取代；有些經理則被冷凍在兩位寶齡公司經理所包夾的「盒子」中，學習寶齡的做事方法。一些離開公司，前往其他製藥和化妝品公司任職的經理則遭到寶齡興訟的威脅。曾斯翠說：「李察遜維克斯的老員工被寶齡視為病毒，渺不足道。」

曾斯翠必須屈服寶齡的企業文化：下紙條取代非正式會議，她也學會了不要隨便說出自己的意見。曾斯翠是李察遜維克斯當時的行銷主管，她回憶說：「李察遜維克斯在星期天決議要賣給寶齡，隨即就在星期一宣布。」此後，寶齡便立即開始干預每一項業務。她說，在一項會議上，寶齡強勢地提醒李察遜維克斯的業務人員，他們現在是「全美國最大的零售服務集團的一分子」。寶齡完全忽略了一項事實——李察遜維克斯向來是以小而精實自豪的。

寶齡當時的國際業務部總裁艾德·艾茲特 (Ed Arzt)，有時會到康乃狄克州的李察遜維克斯公司總部，參加廣告文案或產品發展會議，「他會毫不留情地告訴與會者，說他們的構想很愚蠢。」曾斯翠回憶說：「李察遜維克斯絕不會這麼做。」即使是最微小的決策，都需要寶齡高級管理階層批准，「高級主管每一件事情都要管，」接著說：「在下面做事的壓力非常大，會

磨掉你的個性。我必須買寶齡認為正確的魚鉤、魚線和鉛錘，否則就不可能在組織內成功。當我真正瞭解自己已被買下時，那真是一種侮辱。」

寶齡成功的法寶之一是把全球十萬多位員工塑造成「寶齡人」，大多數寶齡人來自大學校園，但也有愈來愈多寶齡人透過被收購的公司，例如李察遜維克斯和諾克塞爾公司（Noxell）進入寶齡。一位已離職的寶齡職員說：「他們都必須寶齡化。」

大衛·卡倫（David Cullen）曾經擔任寶齡的品牌經理，現在是新英格蘭顧問集團（New England Consulting Group）的合夥人。他回憶說：「寶齡可以把米開朗基羅的大衛雕像磨成大理石粉，再重塑成一個一個的小雕像，而且每個幾乎都是一個樣式，可以適合放在架上展示。寶齡的理念是一致性和服從性。」

寶齡的企業文化介於海軍陸戰隊和摩門教之間。愈往上升，就愈瞭解，寶齡的父式威權環境剝奪了員工的隱私和獨立思考的能力。它會查閱醫療和警察紀錄，也會監聽電話；經理出差時，安全警衛還可能在後跟蹤；員工若顯示不忠跡象，例如考慮離職，就會被視為無賴漢，成為眾矢之的。寶齡一位資深經理說：「這是一個與世隔離的企業。如果我們的辦公室在公園大道，而不在辛辛那提，情況可能完全不同，但是我們卻處於偏遠地帶，而且自以為是。」

長期以來，寶齡的環境始終鼓勵終身雇用，它提供豐厚的股票和福利給任職數十年的員工，即使是秘書，退休時都能拿到超過五十萬美元的公司股票。但是，愈來愈多的寶齡人把寶齡當

作新兵訓練營，只留數年，然後就離開這個嚴格的公司，到其他競爭廠商擔任更高層的職位。「那些人認為跳槽是良禽擇木。」一位經理說：「在這兒雖然賺了不少錢，而且他們也照顧你多年，但這卻是一個不夠溫暖的殘缺家庭。」

溫暖的大家庭

寶齡以前並不是這樣的，寶齡的企業文化根源可以追溯到一八三七年，當時，兩位連襟——專門製造蠟燭的威廉·卜洛科特（William Procter）和生產肥皂的詹姆斯·甘寶（James Gamble）合資在辛辛那提開設一家工廠，這家工廠有個綽號叫「豬廠」，因為蠟燭和肥皂都是由豬的脂肪提煉而成，對屠宰場相當依賴。

卜洛科特是英格蘭人，甘寶是愛爾蘭人，兩人都是基督教徒，信仰非常堅定。南北戰爭時期，寶齡日夜加班趕工，生產肥皂供應聯邦軍隊，但是工廠在禮拜天還是休假，讓員工上教堂。寶齡的正式傳記《展望未來》（Eyes on Tomorrow）便有一段：「上帝的法律超過一切，寶齡如同有一個第三合夥人，他的名字叫神。」

的確，寶齡最著名的品牌象牙香皂（Ivory），就是出自聖經詩篇第四十五篇第八節：「你的衣服，都有沒藥、沈香、肉桂的香氣。象牙宮中有絲絃樂器的聲音，使你歡喜。」

當時，寶齡對待員工就像一家人一樣，直到現在，經理人員在演說時還是不忘提醒員工，

一八五〇年代霍亂流行時期，寶鹼是如何接濟患病員工家庭的：一位寶鹼員工的四個兒子在一週內相繼染上霍亂而死，他留在家裡照顧太太和其他子女，後來發現，他沒上工的那段時期，公司還是照發薪水。

寶鹼是第一家提供廣泛福利給員工的公司。一八八五年，威廉古柏·卜洛科特 (William Cooper Procter)，創辦人威廉·卜洛科特之孫，決定讓員工在星期六下午帶薪休假，以便他們過個愉快的周末。在寶鹼工作四十年的霍伊特·查勞德 (Hoyt Chaloud) 說：「他不像摩根 (J. P. Morgan) 自以為尊貴，遠離員工，相反的，他選擇接近員工。」

一八八七年，寶鹼就已開始實施員工分紅制度，是美國最早施行分紅制度的公司。一九一五年，寶鹼開始實施疾病、失能和人壽保險計畫，八年後，開始履行每年工作四十八周的承諾。三〇年代，經濟大蕭條迫使其他工廠紛紛關門之際，寶鹼的肥皂廠仍然照常營運。辛辛那提的歷史學家但恩·倫索霍夫 (Dan Ransohoff) 說：「每當我們看到山谷中冒出黑煙，我們就知道寶鹼在做肥皂，這種感覺非常奇妙，至少我們知道還有一些人在工作。」

寶鹼就像父親

威廉古柏·卜洛科特為寶鹼建立了良好的聲譽，使它成為一家眾所周知的好企業。他推動福利制度，也常常到工廠現場走動，與員工閒話家常。二〇年代末期就在寶鹼實驗室擔任化學

工程師的維克·米爾斯 (Vic Mills) 回憶說：「威廉古柏·卜洛科特的父親讓他經歷工廠和辦公室的每一項工作，所以他對公司的一切瞭如指掌。」

很多員工把他們的一生奉獻給公司，第一位員工田尼·克瑞格 (Barney Kriger) 在寶驗做了四十七年；理查德德伍·杜普瑞 (Richard Redwood Deupree) 一九〇五年才十幾歲時，就在公司的財務部門做小弟，後來成為卜洛科特和甘寶家族外，第一位升任總裁和執行長的員工，卸任後仍然擔任榮譽董事長，直到一九七四年為止。

路·普利卻特 (Lou Pritchett) 在一九五三年加入寶驗，擔任密西西比州地區的業務員，當時的月薪僅二百七十五美元。後來他在寶驗整整工作了四十年，他回憶說：「在我十二歲時，我父親就死了，所以對我而言，寶驗就像是我的父親一樣，展現了它人性的一面。」

寶驗照顧員工就像父母親照顧子女一樣。戈登·魏德 (Gordon Wade) 在品牌管理部門工作，他記得，他太太吉兒 (Jill) 曾經未付一分錢就從電器商店買回洗衣機、乾衣機和其他家電用品。魏德說：「她只告訴商店，我在寶驗做事。」當地的商店都聽說過，寶驗會保證付清員工所欠的債務。這家商店的店員只問吉兒一個問題：「這些電器要送到哪裡？」

即使是今天，寶驗總部第十五樓的餐廳仍然提供廉價的餐飲，很多餐飲的用料是公司的產品，例如三明治中的吉福 (Jif) 花生奶油。

重視人才

要到寶驗工作並不容易，寶驗的人才甄選員常到全球各主要大學院校甄選優秀人才，但是大多數獲選的人才都來自著名的商學院，例如哈佛、華爾敦、史丹佛和西北。六〇年代，寶驗的人事部門更說服哈佛大學，允許他們優先查閱應屆畢業生的求職履歷表，好選擇最優秀的學生面談。號稱「人才甄選院長」的亨利·威爾森(Henry Wilson)說：「這可以使人才甄選工作增加五〇%以上的效率。」威爾森為寶驗主持過一萬五千多次的面談，他說：「如果能在十個應徵人選中雇用一人，那就非常成功了。」有些應徵者非常執著，威爾森回憶說，有位應徵者連續申請了十五次。一些大學院校的教授則說，如果最優秀的學生不接受寶驗的面談邀請，會令寶驗相當氣憤，甚至央求教授說服學生接受面談。

寶驗並無法吸引所有它想要的商學院學生，特別是那些來自頂尖院校的學生。曾經長期擔任寶驗財務經理的詹姆斯·韋勒科(James Nethercott)說：「我們很難吸引哈佛大學的學生，因為我們所付的薪資不像華爾街的工作那麼高。」以一九九一年品牌管理部門的員工起薪為例，大學畢業生的起薪為二萬七千美元，頂尖常春藤聯盟大學的碩士起薪為五萬三千美元，薪資並不算高。除了薪資以外，另一項不易吸引最優秀人才的原因，是很多人不願住在辛辛那提。

創辦以來，寶驗的哲學就是從公司內部晉升員工，每一名員工都得從基層做起，然後慢慢

向上攀升，所以招募優秀人才對公司非常重要。寶驗通常以在校成績為選拔人才的標準，但也希望吸收校園領袖，如兄弟會的會長或社團負責人等。威爾森說：「我們尋找那些有能力做事的人。」現年八十一歲的霍華·摩根（Howard Morgens）在一九五七年到七四年間擔任董事長兼執行長，他說，品德最為重要。他接著說：「品德看不到，摸不到，也無法詳加解釋，但你可以感覺得到。我們希望公司裡的每一成員都有品德，都以自身的作為為傲，所以我們在雇用新人時特別注意這點。我們並不希望員工只是有點小聰明，卻假裝自己是個天才或了不起的人物。」

摩根在聖路易的華盛頓大學讀書時，就導演音樂喜劇並撰寫短篇小說；八〇年代擔任寶驗董事長兼執行長的約翰·史梅爾（John Smale）在俄亥俄州的邁阿密大學就讀時，就已顯現經營事業的才華，為大學裡的兄弟會和姊妹會出版刊物；現任執行長艾茲特在奧瑞岡大學念書時是籃球健將；目前經營秘魯分公司的蘇沙納·弗瑞塔斯（Susana Elesperu de Freitas）在達特茅斯大學主修地質學和法國文學，暑假時常到瓜地馬拉挖石頭；一九八〇年加入寶驗的道格·霍爾（Doug Hall）在緬因大學念書時就是個魔術師，他到寶驗接受面談時還帶著道具。他說：「我在面談時表演了一些魔術。」

寶驗接獲的應徵信，經常比所需要的還多。甄選的工具之一是寶驗版的研究生入學測驗，俗稱M測驗，這項測驗可以衡量應徵者的分析和推理能力。根據內部的研究顯示，M測驗的分

數愈高，日後在工作上的表現就愈成功，兩者有非常顯著的相關。許多在M測驗獲得高分的應徵人員，現在都已晉升高級管理階層。不過，還是有一些例外，威爾森說：「一些現任資深副總裁，當時的M測驗成績只是剛好過關而已。」

寶鹼的經理人說，公司常常要求應徵人員接受性向測驗，以便更瞭解應徵者。性向測驗中的一個問題是：你在閒暇時做些什麼？這是一道複選題，答案包括讀書、運動和看電視。一位主持性向測驗的經理說：「公司告訴我們，唯一不可接受的答案是『看電視』，但是我覺得，看電視消遣有何不可，何況我們又是全國第一大廣告主，而且還自己製作電視節目。」她接著說：「原因是，寶鹼不希望用一個不知上進的人。」公司則否認對應徵者進行性向測驗。

寶鹼的麥加聖地

寶鹼雇用應屆畢業生從事財務、生產、行銷、研究和業務等工作，公司裡擁有一千多位博士，比某些大學的博士還多。寶鹼最先發明的品牌管理制度，讓公司的不同產品就像是來自不同公司的產品一樣，彼此在市場上競爭，由於策略成功，使得家用品的行銷和廣告部門，成為寶鹼的麥加聖地。這套制度可以追溯到一九三一年，當時，寶鹼為推出已數年的佳美（Camay）肥皂指定獨立的廣告代理商和品牌經理，以與象牙（Ivory）香皂競爭。到了今天，寶鹼已有非常多的品牌，光是在美國就銷售十八種不同的清潔劑、七種肥皂、六種洗髮精和三種牙膏。

在寶齡的高度競爭環境中，品牌管理部門是核心地帶，這裡的壓力非常大，很少人能在這裡熬過數年（根據一項估計，品牌管理部門的員工流動率高達六〇%）。派崔克·海斯（Patric Hayes）在一九七二年和其他三十五位同仁一起加入肥皂的品牌管理部門，三年後，只有六人還留在公司，其他人不是被開除，就是受不了壓力自動請辭。海斯自己也在十六個月的時間內，因強大的壓力，而減少三十磅的體重。海斯在那段時間分別協助過四位品牌經理，他開玩笑說：「我終於因為吃了所有同事的離職蛋糕，而挽回一些體重。」後來，海斯請調到公共關係部門。但是，那些能夠在品牌管理部門獲致成功的員工，後來都晉升到非常高的階層；大多數現代的執行長都出身於品牌管理部門。一份寶齡的求才簡介說，品牌經理是巨輪的軸心，其他人都是巨輪的輻條。

在寶齡沒有終身的品牌經理，品牌經理若非成功晉升，就是失敗身退。晉升的階梯從品牌助理開始，在此一職位，要學著奉獻生命去推動一項產品。新進人員先從較小的品牌入門，例如杜瑞（Dreft）清潔劑，再逐漸升到主要品牌，如汰漬（Tide）、固麗齒（Crest）或幫寶適（Pampers）。他們忙於分析折價券對清潔劑銷售量的影響，或是計畫下一個促銷行動。一位寶齡人回憶說，有位品牌助理試圖出清誤訂的數千個促銷用拍立得相機，「結果花了五年才處理掉」。

一位前任品牌經理說，他太過於看重自己負責的品牌的成敗，以致當他的品牌在消費者調查中輸給競爭品牌時，「感覺簡直就像是丟掉工作一樣」。



公司內部競爭是最大的刺激因素之一，品牌經理對待公司內其他競爭品牌，就像是對待宿敵聯合利華和高露潔的品牌。他們內部很少彼此分享品牌促銷和廣告的資訊，即使寶鹼推出以類別管理品牌的新計畫，內部的競爭還是相當激烈，原因之一是寶鹼雇用的品牌經理人數太多，需要淘汰不適任者。

一位寶鹼人說：「內部的員工彼此激烈競爭，這究竟是從何處學來的呢？從他們的頂頭上司，因為上司與他們競爭。」另一位經理說：「這不是適者生存，而是狂者生存，你愈往上爬，就會愈濫權。」

寶鹼的員工都感受到強大的壓力，一份有關員工健康的報告顯示，寶鹼員工所訴說的首要病症，四分之三都與壓力有關，例如心臟病。一位經理人說：「如果你是一位優秀的行銷人員，你會閱讀統計資料，並從中學習，但是公司並不知道如何閱讀這一類的資料。相反的，如果你有心臟病，它會認為你不够堅強。」

沙文主義

許多女性經理人發現這個由男性主宰，極端競爭的環境特別沈悶。一位女職員說：「這裡有很多大男人主義者。」公司布告常常只貼在男士洗手間。六〇年代以前，女性員工只能在餐廳的一角吃飯。當時寶鹼每年舉辦一次時裝秀，要求女性員工擔任接待，負責端盤子倒酒。這



黑 暗 王 子



艾茲特（左）是現任執行長，因為擴展國際業務有功，贏得大位，又因脾氣太壞，而得到「黑暗王子」的綽號。總裁裴伯（右）及執行副總裁賈格爾（中），是下任執行長的候選人。