

吉列傳奇 Gillette®

Cutting Edge: Gillette's Journey to Global Leadership

稱霸全球的刮鬍刀之王

吉列，其實是一個帝國，它心中只有一種意念：全球——全球性思維、全球性策略、全球性管理、全球性行銷，以及全球性產品。

吉列，當然不只是吉列：金頂電池、百靈小家電、派克鋼筆、歐樂-B 口腔清潔用品……無一不是世界頂尖的品牌。而這一切，都起源於一片薄薄的刮鬍刀片……

Gordon McKibben © 著

王碧珠

許梅芳 © 譯



出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

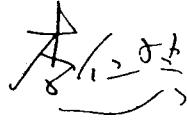
我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作爲他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，爲明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他爲叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐實了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能爲叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話



企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成爲「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multi-national Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世

界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筭路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣（Corporate Taiwan）經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人吸取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新

世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】 李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，主授「組織理論」與「競爭策略」，現為政治大學科技管理研究所教授，並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人際關係與組織生產力》、《7—ELEVEN統一超商縱橫台灣》等書。

中文版序：鋒芒的背後

馮南陽

一九九九，對吉列與我，都是轉變的一年。

這年八月我由上海調回台灣，接任吉列公司台灣區總經理，時值吉列全球企業整合的重大改革，將原先各單一品牌的管理架構合併統籌管理，藉由精簡化與統一化更有效管理資源與人力，並強化通路整合效能，為了順利推動此項新變革，我為台灣吉列訂下二〇〇〇年目標：改變（Changing）、學習（Learning）與成長（Growing）。冀盼每位員工能因應環境而改變自己，學習不同思考與操作方法，進而達到個人與公司成長的雙贏局面。

當台灣吉列全體員工朝此目標邁進之際，本書中文版的出版更具意義。作者以客觀的訪察，深入的了解，完整記錄吉列的成長軌跡，讓員工們能隨著這個「藍色巨人」的腳上，感受到吉列百年來的經營理念與全球文化的演進，了解鋒芒背後所展現的遠見與智慧，真正以身為全球企業的一份子為傲。

雄霸全球的「藍色巨人」

今日的吉列，是個擁有一百億美元資本的全球性企業。旗下三大主力商品皆居全世界佔有率首位——刮鬍刀 70%、牙刷及

口腔保健產品 60%，鹼性電池為 50%。雄霸全球的戰績，主要來自一貫堅守的全球主義、不斷創新的商品和全球人才的計劃性培育。如同吉列商標上的三條橫線，代表著吉列的企業理念——世界級的品牌（Worldwide Brand），世界級的產品（Worldwide product）及世界級的人才（Worldwide People），這正是本書所傳遞的重點。

世界級的品牌——市場就在世界每個角落

作者在謝詞中提到：「吉列不斷朝全球主義前進的行為貫穿整個公司的歷史」。早於一九〇一年，創辦人金恩·吉列即有將公司發展成全球性企業的遠見。近一百年來，這樣的雄心一再被發揚光大。一九九一年阿佛瑞德·冉恩繼任為總裁後發表宣言：「我們的使命是，不管現有的或新的核心消費產品，只要我們投入競爭，就要達成或鞏固明確的全球領導地位。」現任董事長麥克·豪利更再度重申吉列對全球主義的堅持，本書詳盡介紹吉列在全球化過程中，如何以購併、合資的方式及靈活的行銷策略鞏固領導地位。充滿變數與挑戰的談判協定，常有柳暗花明的戲劇變化，對於攻佔國外市場的蕞路藍縷也有精采描述。

一路走來，吉列贏得許多機會，更歷經華爾街襲擊者的兩次威脅，使公司陷入被收購、瓦解的困境。儘管本人早已聽聞事件的內容，閱讀時仍不免驚心動魄，更慶幸領導階層掌舵成功，讓吉列還是原來的吉列。經過這兩次的驚濤駭浪，公司記取教訓致力全球改革計劃，即同前總裁冉恩所奉行的信念：「快速成長的全球企業必須強調速度與推出新產品的迫切感，絕不容許自滿或漸進主義的存在。」在這股動力的帶領下，我堅信吉列已擁有不敗的力量。

世界級的產品——百樣人用一樣刀

從金恩·吉列發明第一把安全刮鬚刀，吉列的產品就已經具備世界級的水準。他相信自己發明的刮鬚刀是全球通用的產品，完全沒有人種或文化的阻礙。往後隨著全球化的拓展，科技與創新一直是吉列企業披荆斬棘的利器，在世界各個角落無往不利。正如書中一再強調「吉列世界觀：百樣人用一樣刀」（Gillette's World View: One Blade Fits All），我們確信，真正好的產品是能滿足所有人類切身需求，每個人都有權利享有吉列先進科技帶來的舒暢感受與便利，憑藉著傳教人的創新技術，讓吉列擁有這樣的自信。當消費者以為刮鬚刀不可能再有更好的表現時，吉列往往都能超越自己，推出更先進的新產品。讀者可從書中一覽每款吉列刮鬚刀所投入的研發心血，在全球市場屢創佳績的傳奇。

值得一提的是，在原文版完成（一九九八年）之後，吉列產品又有突破性發展——「MACH3 鋒速3 刮鬚刀」的上市更驗證了吉列不斷創新的技能。如同吉列其它產品一般，歷經十年研發，投入七億五千萬美元經費，這款擁有「漸近式三刀片」、「鑽石級碳化塗層處理」（DLC™）超薄刀刃，以及開放式刀匣架等35項專利的創新產品在全球市場一炮而紅，已超越「SensorExcel 超級感應刀」，成為刮鬚刀的新高標準，帶給全球男士更貼面順暢，安全且易操控的全新體驗。這已是極限嗎？在吉列快速創新的理念中，「更好」的產品將一直取代「最好」的產品。

世界級的人才——人才外放計劃

吉列全球主義的成功，不但有堅定的策略在幕後擁護，有強力的產品為利器，在各地最前線的戰略高手更不容忽略。本書十

四章中指出，吉列積極培育世界級經理人才的計劃早在一九六七年已奠下根基，到了一九九〇年代，資深主管很少沒有外派他國的經驗。此項外放計劃的成功，讓吉列從根基培養出自己的全球主管班底，讓每位全球經理人歷經不同市場的磨練，培養出國際視野與通權達變的高度靈活的管理操作。關於這點，本人有著極深刻的體驗。

一九九七年中，我尚擔任德國百靈台灣區總經理一職時，即開始接管百靈部份大陸業務；一九九八年中則正式遷駐上海，統籌台灣及大陸市場。德國百靈為吉列旗下暢銷品牌之一，也是電動刮鬍刀、口腔保健等產品的世界領導者。儘管大陸市場的需求還在嘗試階段，加上交易制度不健全，以及種種條件的限制，但如同吉列所有全球經理人一樣，在一致的核心策略領導下，我必須因應環境狀況調整管理機制與思考方式。短短兩年，讓我學習到不同角度的新視野，對日後的管理領導有莫大的助益。

吉列近代史，全球商戰的發展史

不論你是否為吉列員工，本書都值得推薦給所有企業人，相信它能給予經營者相當的啟發，充實管理幹部們的商戰技巧。不管本土企業或全球企業，成長過程中的每小步，都是影響未來發展的一大步，而經營者的思維與領導風格，亦是決定企業走向的關鍵。在商戰中如何以大搏小，何時該堅守，何時該決斷放棄，吉列花了一百年的時間來學習，嘗盡成功的果實，也歷經失敗的考驗，才得以成就今日的世界版圖，其中經驗與智慧的累積，可說是商場上最佳的教戰手冊。

前言

美國安全刮鬚刀公司 (American Safety Razor Co.) 於 1901 年創立於波士頓濱水區的魚市場樓上，創立者是金恩·坎普·吉列 (King Camp Gillette) 和他的幾個勇於冒險的朋友，他們希望能從他發明的新刮鬚刀致富，真是睿智！不久之後，美國安全刮鬚刀公司改名為吉列安全刮鬚刀公司 (Gillette Safety Razor Co.)，後來又改名為吉列公司 (The Gillette Co.)，從創立之初就取得全球刮鬚刀產業的領導地位。

吉列成長的過程並不安逸平順。創立的前幾年，吉列面臨財務、專利權、和毀謗等危機。1920 年末，吉列魯莽地大幅擴展，導致管理不善，被迫於 1930 年與規模較小的自動磨刀安全刮鬚刀公司 (AutoStrop Safety Razor Co.) 合併，但吉列最後仍以獨立公司之姿存活下來，並漸入佳境。二次世界大戰後，吉列開始生產兩性的清潔用品。時至今日，在刮鬚刀、刮鬚刀片、電動刮鬚刀、文具、口腔清潔用品、和鹼性電池等重要的消費產品上，吉列都位居全球銷售冠軍。

吉列從一開始就胸懷全世界，經常能領先競爭對手，把業務推向全球各個角落，這都得歸功於創建者的遠見。吉列在 1996 年收購金頂國際公司 (Duracell International, Inc.) 之前，70% 的總銷

售量和 72% 的總利潤是來自美國境外的業務收入，超過 80% 的員工在海外工作。吉列已在其產品不斷攻占全球市場的過程中，培育出一批具有全球觀的經理人，並創造出全球性的管理機制，逐步形成全球性的策略，使吉列有別於其他的國際性商業組織。

本書前三章敘述從創立到 1975 年的許多歷史細節，初見於羅素·亞當斯 (Russell Adams) 所著之《金恩·吉列：其人與其絕妙的刮鬚工具》(King C. Gillette: the Man and His Wonderful Shaving Device)，我很感謝亞當斯寫出這樣一本好書。

本書著重於吉列近代的發展，亦即自 1975 年起，科曼·馬可勒二世 (Colman M. Mockler, Jr.) 接任董事長以後的那段時間。馬可勒掌政時代可能是吉列遭逢有史以來最大危機的年代，首先面臨來自華爾街襲擊者 (Wall Street raiders) 敵意性的購併攻擊 (hostile takeover attack)，緊接著爲了爭奪公司掌控權，而發生委託代理權的激烈爭戰，這些都在威脅吉列的獨立自主權。華爾街襲擊者選擇吉列是正確的，因爲他們看出吉列深具價值。吉列全球性成長的衝勁和動向，以及自 1988 年掌控權爭奪戰結束後，股東價值隨之增加的發展，甚至連集理想社會主義者、旅行業務代表、與企業創辦人多重身份於一身的金恩·吉列都感到訝異。

本書最後四章檢視多年來吉列如何把胸懷世界的心態，轉化爲真實商業世界的發展機制。舉例來說，吉列如何從事海外生產、如何在波士頓的「作戰指揮室」(war room) 監督外幣流通、以及如何建立並執行「世界一家」(one-world) 的市場策略。第 15 章到第 16 章檢視吉列如何把全球文化和機制運用到拉丁美洲、俄羅斯、以及若干東歐的亞洲市場——這幾個東歐與亞洲市場直到最近才開放美國公司在當地設立公司。這幾章的許多資料來源是作者親自造訪吉列的歐洲分公司，包括俄羅斯、波蘭、以及巴西和阿根廷等國蒐集所得的。最後一章則檢視吉列如何把 1967

年收購的百靈公司（Braun AG），從區域性的德國製造商，蛻變成全球性企業。

本書訪談六十多位吉列的高階主管，他們來自全球各地的吉列分公司。同時也訪問許多律師、投資銀行家（investment banker，譯注：指專門認購新發行證券的銀行），以及 1975 年以降許多相關的局外人。本書由吉列公司委託撰寫，董事長阿佛瑞德·冉恩（Alfred M. Zeien）和其他的吉列人士同意不對內容、或作者對事件的詮釋強加設限，所有的詮釋都須忠於受訪者的原意與用辭。

《吉列傳奇》目錄

第一篇 蓄勢待發

第一章 放眼天下 5

草創傳奇／天生的發明家／化創意為產品／絕處又逢生／尼克森「救了公司」／大眾市場真正到來／1美元刮鬍刀／像1元美鈔那樣容易辨識

第二章 衰退與復甦 27

從不放過宣傳良機／第一次全面性競爭／業績灌水，中飽私囊／「藍吉列」刀片問世／積極拓展海外市場／職棒世界大賽的賭注／運動騎兵隊漂亮出擊／二次大戰推波助瀾／戰後全力衝刺

第三章 成長最優先 49

永遠的吉列人／要刮毛，也要捲毛／跨足原子筆業／電視廣告威力無窮／棒球明星紛紛背書／「超級藍吉列」銳不可當／大張旗鼓多角化／不銹鋼刀片大震撼／龍頭換人做／為全球化的未來鋪路／準備好要擁抱世界／跨國合資第一步／突破性新產品：脆可II／領導階層浮現隱憂／日格勒的接班人

第二篇 擴張與挑戰

第四章 財務出身的沈默男子 85

新董事長選新總裁／管理風格：尊重，體貼／左手削砍右手擴展／大贏家：立可白／重視產品安全的企業文化／走在同業前端／處理索賠爭議的第一高手／清潔用品不再區分性別／刮鬍刀業的可口可樂／好消息或壞消息？／第一回合：原子筆之役／第二回合：唧唧打火機的悲慘故事／咬緊牙關，奮力迎戰

第五章 金屬男人或塑膠男人？ 117

從銷售員起家／奉行蘇利文原則／大力整頓歐洲業務／歐洲市場大一統／成長遲緩，利潤縮減／第二波收購狂潮／再造歐樂-B／暴風雨即將來襲

第六章 山雨欲來 139

暴風雨預警旗幟飄揚／防衛計畫如臨大敵／律師間的利益衝突／尋覓第二雙眼睛

第三篇 存亡之秋

第七章 充滿恐懼的十天 153

襲擊者皮爾曼／「我的天啊！吉列已經完了！」／憑馬可勒的直覺一搏／致命的星期五帶來轉機／「我們對馬可勒有信心」／〈計畫書〉出爐／攤在華爾街的一塊死肉／媒體矛頭轉向／白馬騎士何處尋？／來自敵營的消息／拉司頓的交叉投資計畫／與撒旦交涉／憤怒又痛苦的夜半會議／買回持股

第八章 漸進時代再見 191

對股東的承諾／需要更大膽的舉措／慷慨的資遣計畫／出售虧損的事業單位／無法持久的完美／陰魂不散皮爾曼／一波雖平，一波又起／露華濃的第三波攻勢／黑色星期一之後

第九章 來自長春藤聯盟的襲擊者 213

野蠻人將重回戰場／科尼斯坦前科累累／再次面臨生死存亡

之戰／馬可勒總算誇口／惡名昭彰的遜陀表／如坐針氈等票
開／選後分析／鐵達蒙地去而復返／花錢消去兩年災

第四篇 鞏固領導地位

第十章 華倫·巴菲特的加入 241

「請容我毛遂自薦」／好事多磨，主帥磋和／千載難逢的雙
贏交易／金屬男人對決塑膠男人：PART II／「吉列，男
仕的選擇」／美化老舊商標

第十一章 感應式刮鬍刀倒數計時 259

有更好的就一定找得到／怎麼製造以後再說／1000萬再追加
1000萬／一個刀匣焊接15次／挑戰拋棄式刮鬍刀／十九國
同步上市／西蒙斯去職，馬可勒去世／一切進行順利

第十二章 冉恩接班 279

從造船到刮鬍刀／使命與價值觀宣言／收購威迪文／派克筆
的加入／發現新大陸／「女用感應刀」驚豔上市／女人為女
人設計的產品／男士系列的誕生／販賣男人味／迫切感與成
長動力／市場價值一漲再漲

第十三章 第六隻腳 303

滿足股東期望的成長率／金頂的起源／水銀電池的誕生／維
也勒與現代金頂／阿拉斯加計畫凍結／良駒換千里馬／巴菲
特的堅持／獲致全面認同

第五篇 落實全球文化

第十四章 全球化思惟 325

俄羅斯：未來的最大市場之一／迷你工廠為全球化鋪路／全
球同步升級策略／全球文化的養成／全球現金管理系統／午
夜大掃除／世界盃足球賽打響全球名號／善待員工的「好人

」／尋找、培訓、留住全球經理人／百樣人用一樣刀

第十五章 拉丁美洲經驗傳承 347

跨出第一步／見機行事，通權達變／漢尼威的初戀／列維嶄露頭角／獲利關鍵：以美元為念／苦戰超高通貨膨脹／兄弟自殘策略奏效／用心培養在地人／未來就在亞馬遜叢林／從「租來的破房子」起步／南波士頓、柏林、瑪瑙斯

第十六章 全球市場大搶灘 371

重返俄羅斯／搶灘策略立奇功／培養當地人才／《仙履奇緣》波蘭版／向土耳其和巴基斯坦叩關／搶攻全球最大刀片市場／敲開中國大陸大門／「我們至少已經進來了！」／一回生，二回熟

第十七章 百靈：新全球戰將 393

出身德國的發明家／獨步全球的工業設計／電動刮鬍大軍壓境／日本成為最大市場／天啊！別是百靈！／「動態衝突」再造組織／有小捨才有大得／百靈與歐樂-B 一拍即合

後語：朝稱霸全球前進

誌謝

英中文名詞對照