

品牌王國

WINNING WITH THE P&G 99

寶麟的99條成功準則

P&G



想知道如何成功的創造350億美金的資產嗎？
寶麟企業王國的99條必勝準則，帶領你征服事業及人生！

查爾斯·戴克 Charles L. Decker ◆ 著
李聖賢 ◆ 譯 韋俊賢 ◆ 導讀 熊立德 ◆ 校閱

品牌

——寶鹼的 99 條成功準則——

WINNING WITH THE P&G 99

作者◎查爾斯·戴克

Charles L. Decker

譯者◎李聖賢

王國

國家圖書館出版品預行編目資料

品牌王國——寶齡的 99 條成功準則／查爾斯·戴克 (Charles L. Decker) ；李聖賢譯．－
臺北縣汐止鎮；中國生產力，民 87
面：公分，－（ vision 系列；2 ）
譯自：Winning With The P&G 99
ISBN 957-9130-53-1（平裝）

1. 企業管理 2. 成功法 3. 企業－美國

494

87012151

Vision 系列 002

品牌王國——寶齡的 99 條成功準則

WINNING WITH THE P&G 99

作 者——查爾斯·戴克
譯 者——李聖賢
發行人——萬以寧
主 編——李玉珍
責任編輯——陳美琪
特約編輯——林靚靚
出 版 者——中國生產力中心
讀者服務——林錫表
地 址——台北縣汐止鎮新台五路一段 79 號 2 樓
電 話——(02)2698-5898
傳 真——(02)2698-9330
郵政劃撥——0012734-1
經 銷 商——聯經出版事業公司
地 址——台北市忠孝東路四段 561 號
電 話——(02)2642-2629
出 版——中華民國八十七年九月二十六日出版
登 記 證——局版臺業字第 5013 號
定 價◎250 元

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

新書如有破損、倒裝，請寄回更換
版權所有，請勿翻印、轉載

導讀——寶鹼人的堅持與彈性

——台灣寶僑家品公司總經理 韋俊賢

每一位進入寶鹼公司工作的員工，都會收到一份聲明，其中詳列了公司的宗旨、核心價值及原則，不同於組織章程、人事規章，這份聲明說明了公司文化與經營理念，更傳達了「寶鹼」的堅持。對未曾成為寶鹼員工的外人而言，則透露出「寶鹼」有別於其他跨國性企業的獨特之處，而間接彰顯了「寶鹼」的成功之道。

在這份聲明中，最顯著的標題是「寶鹼公司是依賴她的員工及其核心價值而存活著的」，接下來則以寶鹼員工為圓心，四周環繞領導能力、誠實、信任、積極求勝的熱情及主人翁精神等五項特質，做為公司的核心價值觀。充分對寶鹼人彰顯了公司最有價值的資產，就是「人才」。

以這樣的角度出發，「寶鹼」的管理原則便昭然若揭，那就是——尊重每一個人。以人力資源來看，「寶鹼」堅持招募沒有工作經驗的員工，從基礎培育，讓每一位員工在步入社會之際，就能以開放的心胸接受寶鹼文化，認識企業精神，從而融入組織、發展自我；期間配合可媲美MBA的完整課程，加強在職進修與教育訓練，佐以適時的職務調整和內部提升，培養員工成為完全的「寶鹼人」。

除了對企業的認同外，對養成員工國際觀工作特質的努力，「寶齡」也有其獨到的模式。以地球村為概念，企圖打破民族習慣所帶來的管理困擾，塑造企業內部的標準化管理模式，因此，「寶齡」在進行職務調動時，完全不考慮種族與國籍，以我個人在「寶齡」的經歷為例，就曾經借調國外同仁至台灣工作；而我本身，也曾在台灣擔任品牌經理，並在完成推展「潘婷」洗髮精任務後，再調任美國擔任洗髮類產品的品牌經理；而目前台灣分公司的人事副總則是印度人。

對「寶齡」來說，將各地的員工當成資源隨時支援全球各地分公司，可以加強員工工作能力，並貫徹寶齡文化與理念。在資訊分享上，則不僅帶動全球資訊匯流，也得以匯整國外競爭者的資料。

對應本書中的九十九條準則，過去，「寶齡」藉由這些準則獲益良多，隨著時空的演變也有許多修正，例如，「八秒內展示產品包裝」便已因應廣告行銷理念的改變而調整；另外，「備忘錄」的使用，在寶齡臺灣分公司——臺灣寶僑家品的內部也略為改變——只要能達到清楚、簡單、溝通的功能，其型式未必得如此僵硬，但仍應達到經驗傳承、資訊交流的功能；我認為這是「寶齡」不變中的改變。

在「寶齡」任職已經十四年，身為「寶齡」的員工及台灣分公司的總經理，我以為

，「寶麟」的成功在於它對「人」的信念，不但有堅持也有彈性，這是使「寶麟」屹立一百六十年的最大支柱。

前言

——查爾斯·戴克

寶鹼公司（P&G）在世界各地行銷超過三百個品牌，並擁有五十億個消費者。美國有百分之九十八的家庭使用「寶鹼」的產品。從浴室、洗衣間、嬰兒房、廚房、餐具室、流理台下方、醫藥櫃，乃至化妝盒，處處可見「寶鹼」的影子。

雖然「寶鹼」不斷創新形塑了許多產品區隔——諸如酥油、清潔劑及拋棄式紙尿褲等，但消費者對「寶鹼」的印象多半來自其品牌。譬如，對忠實客戶而言，「克理思可」（Crisco）等於酥油、「汰漬」（Tide）即洗衣劑。爲了加強消費者對品牌的熟悉度，「寶鹼」平均每年花費超過三十億美元進行品牌行銷；遠超過世界上任何一個企業。

「寶鹼」是一個非常具有創造力及不斷創新的企業，除了引領許多新產品開發外，也深深地影響人們的生活方式及品質。謹慎、從容及按部就班的特質構成了部分的寶鹼文化。除了更好與更新的產品外，「寶鹼」也積極的尋求更好的企業經營方式——讓競爭對手窮於應付。以下爲三個實際的例子：

「寶鹼」早在一百年前就已倡導縮短工時、利潤共享的概念並身體力行，其在勞資關係領域始終扮演先驅者的角色。一九九八年五月，「寶鹼」公司並首創全體員工享有員工認股選擇權——不限於管理幹部。

說到收音機及電視運用的快速發展，「寶鹼」居功不小。在一九三〇年代，當其他企業對收音機的行銷效用心存懷疑時，「寶鹼」已迅速掌握先機籌製節目，並進一步支配了媒體。一九五〇年代，「寶鹼」將幾乎所有的廣告預算轉移至電視媒體，並創造了日間的「肥皂劇」，例如：「尋找明天」、「導航燈」、「一起走過的日子」、「當地球運轉」以及「夜幕時分」。肥皂劇型式直至今日仍十分流行，每日有數百萬的觀眾端坐電視機前準時收看。「寶鹼」不斷地尋找新的媒體契機，如有線電視、網際網路，以進一步提升其競爭地位及擴大媒體曝光率。

超市零售體系具有無所不在及高效率的特性，「寶鹼」對其發展亦扮演重要角色。一九二〇年代，大盤商主要負責零售商的進貨，並且控制了百分之九十五的零售交易。然而，由於大盤商的採購模式不穩定，數量變化巨大，對於家用用品製造商造成產銷上極大的困擾。譬如，訂單大則需擴增生產線，隨後又因訂單少而關廠裁員。為此「寶鹼」

決定向大盤商宣戰，將業務人員數量巨增四倍，並直接切入零售供應系統。起初，大盤商及零售商對此表示抗拒，但「寶齡」仍成功地將產品銷售給零售業者，其他家用品製造商乃群起效尤，直接進貨給零售商。至此，大盤商無法繼續壟斷市場，取而代之的是零售通路體系的發達。「寶齡」在家用品業的零售通路系統發展上，仍持續其一貫創新的領導地位。

雖然大部分的消費者是透過品牌而認識「寶齡」，但「寶齡」在企業界可是響叮噹的招牌，並廣泛受到企業界的贊賞：

- 根據美國「財星雜誌」年度調查，「寶齡」連續八年獲選為美國十大最受贊賞的企業之一。
- 身為三百五十億美元身價的企業王國，「寶齡」一直都遠超越道瓊平均值。她在過去四十年中，年年都提高投資人股息；「財星雜誌」並將「寶齡」名列最值得長期投資的企業之一。

• 「寶齡」被尊稱為全球經營最佳的企業之一。其於一九三一年首創的品牌管理系

統，被哈佛管理學院採用為教學課程。此系統同時也成為無數的企業所競相超越的標竿。

・「財星雜誌」針對企業招募及留住人才的能力所做的調查中，「寶齡」獲得高度的評價。

每年「寶齡」都會僱用一千位來自全球最佳學院及研究所的畢業生，專業背景包含：工程師、化學家、生物學家、醫生、牙醫、商學研究生等等。單單在美國本土，「寶齡」就僱用了約一百位品牌管理人員，以因應高度需求的品牌經營環境所帶來的高磨耗率。品牌經理人只佔所有管理人員的百分之五，但是品牌經理人卻成為百分之九十五的一般主管階層的主要來源，並且是步上公司高層的必經之路。然而，只有少數的人做得到。大部分品牌經理人選擇自願離職，他們或者為其他就業機會所吸引，或者不喜歡既有的文化，有些人則是因為覺得「寶齡」的職涯機會比較適合他們而留下。而其他的人，「寶齡」則鼓勵他們到別的企業繼續其職涯——在「寶齡」打下的行銷及管理底子，對他們往後的生涯助益良多。

「寶齡」的品牌管理系統之所以成效卓著，乃是因為一個促使此系統蓬勃的基本信

念：消費者購買品牌而不是購買產品。由於品牌是「寶齡」的致勝核心，其企業組織也以品牌經理人為中心。然而，這並不代表品牌經理人可為所欲為，分析能力、周全思考以及專業能力都是必備條件。

多數企業，尤其是包裝品業，認為「寶齡」的訓練比企管碩士課程好；自「寶齡」挖角行銷人才，已成為企業界的常態。包裝品企業及廣告商視「寶齡」為其基層及中階企劃執行人才的主要來源，而這些人往往成為該公司高級主管。如以下的企業前任執行長：「通用食品」（General Foods）的金·佛格生（Jim Ferguson）、「嬌生」（Johnson & Johnson）的金·布爾克（Jim Burke）、「奧美」（Ogilvy & Mather）的比爾·菲利浦（Bill Philip）、「金寶湯」（Campbell - Mithun）的比爾·唐勒普（Bill Dunlap）。此外，有些主要的非包裝食品企業亦為寶齡人所領導。如「寶齡」前任董事長及執行長約翰·史邁爾（John Smale），在一九九二年擔任通用汽車董事長；鮑伯·賀伯德（Bob Herbold）在被「微軟」挖角擔任執行長之前，位居寶齡大樓十一樓的執行長辦公室；約翰·韓利至「蒙衫托」（Monsanto）任執行長；史帝夫·凱斯（Steve Case）創立了美國即時系統（AmericaOnline）。

有些成就「寶齡」的原則、慣例及信仰，可以追溯到其創立者的信念——威廉·波

克特 (William Procter) 及詹姆士·甘寶 (James Gamble)。這些原則、慣例及信念逐漸形成營運及思考的企業文化，並且經得起時間的考驗。

「寶齡」的內部擢升政策和地理位置有關。由於總部設在辛辛納提，與紐約都會比起來，可說是地處偏僻。競爭對手如「好潔」(Colgate - Palmolive) 及「聯合利華」(Lever Brothers) 都在附近，人才也多半在這些消費性產品製造業裡流動。不過，「寶齡」的內部擢升政策主要是與其重視員工、強調自我信賴及經驗學習與知識完整性的價值有密切關係。

本書源自本人在「寶齡」擔任品牌經理期間，對「寶齡」產生的一份敬重。在我離開後的三十年間，擔任了不下二十種品牌管理工作，我才深深體會到「寶齡」的信念、文化及作業模式是多麼地與眾不同。「寶齡」的許多信念是可以被直接應用或適用在其他企業的；即使有些企業不適用，這些信念或價值仍具引導性，並可提供另一種思考模式。

《品牌王國——寶齡的 99 條成功準則》將呈現讀者有關「寶齡」的行銷、經營管理及職涯發展的原則及慣例，並且引領讀者一窺其成功之奧妙，這些原則及慣例無論是對企業管理或個人發展都有涵意。而其應用不侷限於包裝品業及其產品，即便是學術

實驗主要的品牌		
洗潔劑		
汰漬 (Tide)	達漬 (Daz *)	依芙玉史諾 (Ivory Snow)
起而 (Cheer)	甘恩 (Gain)	德瑞福特 (Dreft)
艾瑞爾 (Ariel *)	唐尼 (Downy)	依若 (Era)
阿格西道爾 (Oxydol)	幫斯 (Bounce)	(Fairy)
波得 (Bold)	利納 (Lenor *)	
廚房品牌		
唐恩 (Dawn)	卡斯凱得 (Cascade)	克林先生 (Mr. Clean)
依芙玉 (Ivory Liquid)	史畢史班 (Spic and Span)	寇美特 (Comet)
易潔 (Joy)		
食品品牌		
包替 (Bounty)	鄧肯亥 (Duncan Hines)	吉福 (Jif)
克理思可 (Crisco)	品客 (Pringles)	桑尼迪萊 (Sunny Delight)
富爵士 (Folgers)		
醫藥品牌		
克瑞斯 (Crest)	史科普 (Scope)	佩托比斯摩 (Pepto - Bismol)
葛林 (Gleem)	維克斯 (Vicks)	帝羅奈 (Didronel)
薛兒 (Sure)	尼奎爾 (NyQuil)	費可索等 (Fixodent)
西克理 (Secret)	歐史拜斯 (Old Spice)	克利爾 (Clearasil)
衛浴品牌		
潘婷 (Pantene)	依芙玉 (Ivory)	查爾敏 (Charmin)
海倫仙度絲 (Head & Shoulders)	芮思特 (Zest)	帕夫適 (Puffs)
飛柔 (Pert Plus)	蔻思特 (Coast)	歐蕾 (Oil of Olay)
普瑞爾 (Prell)	水浮葛 (Safeguard)	沙宣 (Vidal Sassoon)
佳美 (Camay)	好自在 (Always)	
護理品牌		
幫寶適 (Pampers)	樂芙適 (Luvs)	清爽寶寶 (Baby Fresh)
化妝品牌		
封面女郎 (Cover Girl)	那克斯馬 (Noxzema)	蜜斯佛佗 (Max Factor)
* 美國以外主要品牌		

界、政府機關、非營利性團體，或者任何擁有客戶、下屬或上司的個人，都可自「寶齡」經驗學到一課。

我對寶齡公司經營管理及消費性行銷的興趣不會因本書的付梓而稍減，我十分歡迎讀者的評論及建議——即使是相關的軼聞。

CONTENTS

目錄

導讀——寶齡人的堅持與彈性——韋俊賢

3

前言——查爾斯·戴克

7

第一章 指引原則

顧客至上

第一條 相信消費者

26

第二條 切勿愚弄消費者

29

第三條 顧客決定價值

31

第四條 顧客所欲，長在我心

35

第五條 了解消費者的認知缺口

37

第六條 傾聽顧客的心聲

40

第七條 別因買賣成交而輕忽顧客

48

創造卓越產品

第八條 大膽創新

51

CONTENTS

第九條	在嘗試錯誤中成長	56
第十條	產品實質重於包裝	58
第十一條	好還要更好	62
創造獨特品牌		
第十二條	消費者以品牌為購買取向	63
第十三條	自己是最佳的敵人	67
第十四條	大品牌勝於小品牌	71
第十五條	附加功效不應犧牲品牌定位	73
第十六條	將品牌當作事業經營	75
放眼未來		
第十七條	品牌生命力	78
第十八條	內部擢升	81
第十九條	建立公司間長久的關係	82
第二十條	長期的獲利能力	85

CONTENTS

第二章 寶齋文化

信念

第二十一條	做對的事	91
第二十二條	生活化策略思考	96
第二十三條	贏的哲學	99
第二十四條	知所應知	101
第二十五條	行動來自客觀資訊	102
第二十六條	事實勝於雄辯	103
第二十七條	真理會說話	104
第二十八條	美麗的錯誤	105
第二十九條	信守承諾	107
第三十條	心細如絲	109
第三十一條	創新思考	110
第三十二條	防患於未來	114