

《再靠近一点看宝洁》

“现在，你可以更靠近一点看这家创造出无限成功品牌的企业，发现 P&G 的成功秘诀！营销战略、品牌管理、企业文化、团队协作、人才培养、产品开发……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地呈现在大家面前，巨细无遗地剖析 P&G 屹立 160 多年的…

第一部 认识宝洁

十多年前，百年老店 P&G 远征台湾市场，延续其企业文化与经营精神，在台湾不仅无中生有，更在短短的时间内成为台湾第一大广告主，并成功地创造出许多成功的品牌。品牌管理与最佳人才是 P&G 最宝贵的资产，唯有兢兢业业地持续经营，宝贵的资产才能传承下去，并创造出令人艳羡的行销典范。

第一部 认识宝洁

第一章 从市场新兵到第一大广告主 (1)

P&G 究竟是何方神圣？P&G 创立于 1837 年，系由蜡烙商威廉宝特 (William Procter) 与肥皂商詹姆士硷伯 (Jame Gamble) 在美国俄亥俄州的辛辛那提市合夥成立的，设立当时系以制造与贩售蜡烛及肥皂为主 (今日 P&G 已不再贩售蜡烛了)，公司名称就以两个创办人的姓氏为名，称之詹 Procter & Gamble，简称 P&G。

经过 160 多年的持续努力，P&G 现在是全球最大的消费用品公司之一，年营业额高达四百亿美元，旗下品牌近三百种，行销全球 160 馀国，服务将近 50 亿消费者，其所包含的产业包括美容保养用品、婴儿、妇女卫生及家庭用品、零食及饮料用品、织品及家用品、健康用品等五大类。旗下知名的品牌则包括海伦仙度丝、飞柔、沙宣、潘婷、好自在、帮宝适、欧蕾、品客、SK-II、以及蜜丝佛陀等等。

随著全球化时代的来临，P&G 已从过去以美国市场为主的美国企业，成功蜕变为一家以全球市场为焦点的全球化公司（global company）。如今，P&G 全球总部设于辛辛那提市，营业据点遍布 80 多个国家，全球员工将近十一万人。

品牌管理制度的滥觞

长久以来，P&G 一直在产品的研发、制造、以及行销上居于全球领导地位，尤以行销的优异表现最为人所津津乐道，这就与闻名遐迩的品牌管理制度脱不厂关系了。1931 年，当时担任佳美香皂经理的麦肯洛 (Neil McElroy) 提出了以“品牌管理”为主题的报告，并获得了高阶主管的认同，于是，P&G 就成为品牌管理制度的先驱者与拥护者，其行销运作也随之转变成以品牌为核心的操作，这个制度一直沿用至今，已成为 P&G 最大的特色。P&G 藉由品牌经理全权负责品牌经营的制度，鼓励内部良性竞争，而达到提升员工士气与公司绩效的双重利益。品牌经营与内部竞争的创举，使 P&G 拉开与竞争者之间的行销差距，得以在行销操作上领先群雄，并在市场上屡建奇功，此系统更被哈佛商学院采用，作为教学课程，由此可见 P&G 在品牌管理与行销操作上，的确有其不容忽视的代表性与实力，这也是为什么 P&G 值得我们深入研究的根本

因。

事实上，P&G 除了在行销表现上备受肯定之外，在经营管理上也备受推崇，被业界尊称为全球经营最佳的企业之一。根据美国《财星》（Fortune）杂志的年度调查，P&G 已连续多年获选为“美国十大最受赞赏的企业”之一；也在针对企业招募及留住人才的能力所做的调查中获得高度的评价。二〇〇〇年，《商业伦理》（Business Ethics）杂志更将 P&G 评选为全球 100 大最佳企业公民前五名；许多学者专家在写教科书或参考书时更常以 P&G 为范例，认为 P&G 足以做为其他企业的典范。

人才是企业最宝贵的资产

除此之外，P&G 对人才的重视在业界也是出了名的，为了激发员工的向心力与认同感，确保公司利益与员工利益能够合而为一，P&G 在员工福利与激励制度上也投注了许多心力，并被许多人誉为业界表率。早在 1885 年，P&G 就实行每周上班五天半的制度，为美国工业史创下先例：紧接著，在 1887 年，又率先推出员工利润分享制，每个员工按照薪资与工资总额的比例来发放现金股利，每年发放两次；1891 年，P&G 订定了特别条款让员工入股；到了 1903 年，又进一步实施利润分享与员工认股结合的制度；1915 年，在美国普遍缺乏退休保险计画的情况下，P&G 率先实行全面性的病残退休人寿保险，以保障员工及其家属；到了 1918 年，又率先引进每天工作八小时的概念，随后又于 1933 年，推行每周工作五天的制度；到了 1998 年，P&G 更推出了全球员工都享受得到的员工认股选择权，让所有员工都可以成为 P&G 的股东，而非只限于管理干部。由此可见，P&G 在缩短工时、利润共享、以及照顾员工上身体力行，并深获好评。诸如此类的具体作为，不仅落实了 P&G 重视人才的主张，也为 P&G 所希望建立的主人翁精神（ownership）奠定了良好的基础。

然则，为什么 P&G 要花这么多心力在员工照顾上？因为 P&G 坚信，人才是企业最宝贵的资产，也是企业竞争力的根本来源，如果没有源源不断，为公司整体利益奋战不懈的优秀人才，P&G 如何能持续在市场称霸？又如何能持续经营其行销王国？况且，行销运作并非在真空状态下独立进行的，需要相关部门的紧密配合才能竟其功，如果没有各部门菁英齐心协力、共同合作，P&G 是无法成为行销典范的。如何为各部门成功招募菁英、有效整合各部门、号召成立实力坚强的跨部门团队、经由紧密的合作推动各项行销运作，并顺利达成行销目标，也是 P&G 成功的行销经验中非常重要的关键，值得我们深入探讨。所以，虽然这是一本探讨 P&G 行销成功奥秘的书，但绝非狭隘地就行销谈行销，而是从企业整体运作的角度观察行销运作如何进行。

企业文化发挥一加一大于二的效果

P&G 的经验充分显示出，成功的行销运作除了有赖专业的行销部门之外，更需要优异的产品、精密的市调、专业的业务部门与公关部门、擅长分析的财务部门，以及物流后勤部门等相关部门的全力配合与支持。如果行销部门独强而其他部门弱，或是行销部门与其他部门不合，或是公司内部无法有效整合，都会让行销运作无法顺利有效地进行，难以发挥应有的强大威力。

问题是，要如何才能确保公司上下愿意从公司整体利益的角度，舍弃个人与部门的利益，与行销部门并肩作战，提供其所需的资源与支援？这就跟 P&G 强烈的企业文化息息相关了。P&G 之所以能够历经一百多年而不衰，其中一个很重要的关键就是来自其强烈的企业文化。例如，重视人才、市场导向、内部升迁、团队合作，以及鼓励创新等等。藉由不断培育优秀人才与经验传承，P&G 造就出许多表现优异的杰出人士，并对企业的绩效表现与永续经营有不可磨灭的贡献。然而，人才培育背後，潜移默化、无所不在的企业文化影响，是使人才从一张白纸变成 P&G 人的重要加工程序。藉由 P&GWay 的持续薰陶，原来生嫩的菜鸟（P&G 偏好雇用没有工作经验的新人从基层培养起，再由内部升迁表现优异的人才），逐渐成为专业老练的 P&G 人。在这个培训的过程里，这些 P&G 人早已在不知不觉中，将企业文化加以内化而视之为当然，因此，当我们在探讨 P&G 的行销奥秘时，显然不可忽略此一重要课题。

此外，一提到 P&G，很多人都会联想到它是一家擅长行销操作的顾客导向公司，P&G 在市场上这么多知名的重量级品牌，叫人想要不注意其在行销上的优异能力也难。但是，如果因此而忽略非行销部门的贡献与价值，恐怕是一种过于简化的武断结论。前已提及，行销运作的顺利进行与否，除了行销部门本身的专业能力之外，更需要其他部门的全力支援与配合，因此，唯有紧密的团队合作，才能使行销部门在没有后顾之忧的情况下，专注于市场变动、消费者偏好、竞争者行动、以及行销策略的拟定与执行上。团队合作已然成为该公司企业文化的一部份，让所有成员在潜移默化、耳濡目染的情况下，将团队合作变成其第二天性（second nature），从而成为其行销运作能够在市场上屡建奇功的重要推动力量之一。因

此，当我们在探讨 P&G 的行销奥秘时，让竞争者羡慕不已（甚互有点不敢相信），却自觉瞠乎其後、自叹弗如的团队合作精神，也是我们关注的重点之一。

P&G 前董事长白波（John Pepper）曾经指出：“P&G 给人的印象是一个行销导向的企业，其实我们是最早的研发企业，研发是我们经营的骨干。” P&G 自成立以来，一直对产品研发非常重视，希望能够持续推出满足消费者需求的优异产品，以作为行销操作的重要基础。目前其研发经费大约占其营业额（约四百亿美元）的 4%，全球共设有 22 个研发中心（Technical Centers），并聘有 7500 名左右的研发人员（其中约有 1250 位博士）。这样的投资手笔遥遥领先竞争同业，也使 P&G 的研发 / 创新能力，是其他竞争者难望其项背的。事实上，在整个行销操作的过程里，P&G 会先透过严谨、科学化的市场调查，倾听消费者与市场的声音，并全方位地搜集市场资料，深入挖掘消费者还有哪些尚未获满足的需求（unmet needs），然後据此研发出适当的产品，并规画出适当的行销方案，以满足消费者的需求。由此可见，产品研发是 P&G 在行销操作上的重要支柱，在探讨 P&G 的行销成功奥秘时，千万不能忽略 R&D 这个重要的幕後支援角色。毕竟，如果没有源源不断的创新产品，行销人员顶多也只是“难为无米之炊”的巧妇，就算有一身好功夫，也只能徒叹“英雄无用武之地”。 品牌经营为核心要务

前已提及，品牌管理制度是由 P&G 首先倡议，并彻底加以落实的，品牌经营已然成为 P&G 最核心、最关切的关键事务。前任 P&G 执行长阿兹特（Ed Artzt）就曾经说过：“品牌忠诚度是我们的事业基础。”这也是为什么 P&G 这个母公司的知名度，并不如其旗下知名品牌那么响亮。品牌几乎可以说是 P&G 的一切，在 P&G 的任何会议或讨论里，只要是违反品牌资产（off equity）的决策都会遭遇强烈的反对与质疑，行销人员最大的使命与任务，就是如何建立、维系、强化品牌的生命。基于对品牌经营与品牌资产的重视，P&G 的任何行销决策除了考量短期效应之外，更会评估其长期冲击，不会只为了短期近利，而忽视其对于品牌可能产生的长期下利影响。这种兼顾长短期观点的决策逻辑，并以对品牌资产的冲击作为决

策重要参考依据的作法，是 P&G 与竞争者的重大差异，也是探讨其行销奥秘的过程里，所必须正视的另一个重要议题。

第一部 认识宝洁

第一章 从市场新兵到第一大广告主 (2)

进入台湾市场

1985 年，台湾消费、家用品市场日益成熟，P&G 乃与南侨化工公司合资成立“宝侨家品股份有限公司”，为 P&G 奠定立足台湾的基础。同一年，宝侨家品陆续在台湾推出帮宝适(台湾第一个纸尿裤产品)与含去头皮层配方的海伦仙度丝洗发精，揭开了 P&G 经营台湾市场的序幕。

P&G 一向以策略规画能力著称，任何作为均是慎思熟虑的结果，不会莽撞地任意而为。经过深入访谈之后，也发现到，该公司切入台湾市场的时间与切入的产品类别及产品选择，背后均有其一贯的策略性思考，是谋定而后动的缜密规画，而非随兴所至的任意作为。从整体环境面的角度分析可以发现，当时台湾所呈现的是：(1)市场日益开放，欢迎外资进驻：

(2)经济起飞，人们花得起钱去买，也愿意花多一点钱去买品质优异的好产品，并懂得欣赏品质优异的好产品。这样的背景条件符合 P&G 一贯的高品质、高价位的行销策略，因此，在环境面上可以说是相当契合。接下来的问题就在于如何切入市场、切入哪些市场、以及要凭什么在市场上与人竞争？其中的关键在于找对人才，找对产业，配合优异的产品，研发技术上的优势，以及高人一等的行销策略，使 P&G 成功地打开台湾市场，并在市场上占有日益重要的地位。

就找对人才而言，P&G 一进入台湾市场，就非常认真、努力地招募本地优秀人才加入，落实 P&G 长久以来“从当地招募优秀的新人，派遣资深人员从基层开始训练起，培养出优秀的当地主管，以期日后能逐渐接管当地业务”的经营哲学。问题在于，当时 P&G 的名号在国

内还不是很响亮，要想吸引一流学府的高材生，本来就不是一件容易的事，更何况，宝侨家品要与当时在国内已赫赫有名，且许多求职者向往的花旗、IBM 等重量级国际企业争夺优秀人才，是处于相对不利的地位。但即使是在这样艰困的环境里，P&G 还是积极尝试各种方法，如当时在国内尚未十分普遍的校园招募，竭尽心力地游说一流学府的高材生加入公司的阵营，希望吸引一流人才加入宝侨家品，为公司的长远发展奠定坚实的基础。毕竟，努力招募佼佼者进入公司，加以持续的训练，培养出专业的 P&G 人，是 P&G 能够历久不衰的主要关键之一。

人才顺利招募进来之后，宝侨家品不惜重资，由国外派驻 P&G 的资深洋教练带领本土新兵，希望尽快培养出优秀的宝侨家品人。当时，即使品牌经理都是调派已在 P&G 服务两、三年的 P&G 人，希望让新进人员尽速融入 P&G 文化。由于外籍教练个个都是身经百战的资深人员，自然能够带领这些新人进入状况，让他们学得个中精髓，并顺利融入 P&G 的企业文化与行事风格。藉由这样积极的人才招募与培育计画，P&G 的企业文化与行事风格终于成功地转移到台湾，并培养出本地的经理人才，接手日益吃重的经营任务。这样积极的人才招募与培训策略，逐渐受到市场注目，加上宝侨家品的行销操作也的确让市场眼睛为之一亮，后续人才招募所遭遇的困难随之减少，宝侨家品不仅顺利招募到源源不绝的优秀人才，并奠定了宝侨家品日益茁壮的坚实基础。

再就找对产业而言，宝侨家品一开始选择切入的产业，系以没有国际企业层于显著领先地位的产业为优先考量。如先避开纸类市场（舒洁为领导品牌）、洗衣粉市场（联合利华（Unilever）旗下的白兰为领导品牌）、牙膏市场（黑人牙膏为领导品牌），选择先切入当时尚属处女地的纸尿裤市场与并无显著领导品牌的洗发精市场。P&G 在研发科技上的领先优势与专业的行销能力，果然在市场上初试啼声，就获得亮丽的成果，让市场人士眼睛为之一亮。

知己知彼，百战百胜

事实上，宝侨家品一进入台湾，就先从整体消费者需求来评估，看看自己在那个市场有机会成为 No. 1。于是，该公司注意到当时的洗发精市场是一个群雄争逐的分裂市场，并没有任何品牌的市占率超过 10%，也没有强大的国际品牌。既然洗发精市场并无显著的领导品牌，P&G 在这个产品类别上也拥有相当领先的研发技术与产品选择，显然其中存在著相当不错的机会。基于这样主客观环境的综合分析之后，洗发精市场就成为宝侨家品优先锁定的重点市场。

既然已经锁定重点市场，接下来的工作就是藉由有系统的市场调查，深入了解整个市场的状况。宝侨家品发现，台湾的消费者希望洗发精能够让她(他)们的头发柔顺好梳理，乌黑亮丽，像在美容院刚做完头发般地漂亮，还要免除头皮层的困扰。问题在于，这些主流需求在当时却仍未获得充分的满足，对于宝侨家品而言，是一个很好的机会点。当时的洗发精市场并无显著领先的重量级品牌，市场上仍有未获满足的需求(unmet needs)，再加上 P&G 在洗发精市场拥有领先的研发技术与优异的产品组合，刚好可以满足台湾市场的需要，洗发精市场自然成为 P&G 积极介入的重点市场。

为了有效因应消费者的需求，宝侨家品陆续在市场上推出海伦仙度丝(1985 年推出；对应“免除头皮层的困扰”的需求)，飞柔二合一(1988 年推出；对应“柔顺好梳理”的需求)、潘婷(1990 年推出；对应“乌黑亮丽”的需求)，以及沙宣(1992 年推出；对应“像在美容院刚做完头发般地漂亮”的需求)等洗发精产品，并获得市场广泛的好评。由于精准掌握市场需求，并藉由技术领先的优势，如率先于 1988 年推出在技术上具重大突破性的飞柔二合一洗发精，陆续在市场上推出满足消费者需求的产品，再配合一贯的专业行销手法，宝侨家品果然成功切入洗发精市场，并顺利拿下市场领导者的地位。即使是今日，宝侨家品旗下的洗发精品牌组合在市场的整体占有率，仍然无人能够挑战的。光是海伦仙度丝这个品牌，就已经连续蝉联市场领导品牌的地位数年之久，这在品牌忠诚度并不高的洗发精市场，可说是难能可贵的异数。

在宝侨家品进入台湾市场的过程里，除了洋教练的倾囊相授与全球资源的鼎力协助之外，本地新进人员的卖力演出也是不容忽视的关键。这些初生之犊所发挥出来的拼劲与冲劲，充分发挥了台湾人那种“肯学肯做”的水牛精神、“输人不输阵、爱拼才会赢”的“can do attitude”，以及独特的创新能力，让许多 P&G 洋教练印象深刻，更让宝侨家品在台湾市场扬名立万，创下许多令人称奇的“台湾奇迹”，如潘婷洗发精与 SK-II 的案例，就是为人所津津乐道的故事。

从台湾反攻全球市场

潘婷洗发精原本只是一个小品牌，但在宝侨家品行销人员赋予“健康亮丽的头发”这个新定位与新生命之后，竟然成功地在台湾洗发精市场成为举足轻重的品牌，这种让品牌起死回生的重大成就，连 P&G 美国总部都注意到了。P&G 把当时在台湾负责潘婷的品牌经理调到美国总部，让他将台湾成功的模式复制到全球市场上。经过有效复制这个独特的商业模式 (business model) 之后，潘婷从此飞上枝头变凤凰，从一个原本并不起眼的小品牌，摇身变成在全球洗发精市场数一数二的重量级品牌，即使到今日，其市场地位仍然屹立不摇，经得起时间的考验与竞争的冲击。

SK-II 则是另一个值得一提的案例，当 P&G 并购蜜丝佛陀时，很多业界人士都认为化妆品市场与 P&G 所惯常经营的一般消费品市场并不相同，P&G 缺乏化妆品市场的经验，贸然进入此一独特的市场，实在有点不自量力。因此，有许多人，包括许多同业，就在一旁等著看 P&G 的笑话。即使是远在台湾的宝侨家品，也面临到不熟悉市场、不知从何处切入的窘境。

经过一段时间摸索，宝侨家品的行销团队决定以 SK-II 作为进入市场的主攻部队，并选择回异于以往业界重平面媒体的宣传手法，改以大量的电视广告对消费者直接诉求，并由知名女艺人在广告上与消费者分享使用 SK-II 的经验与成果。一开始，这种突破传统的行销手法被业界讥为外行，认为宝侨家品只会乱砸银子。但就在业界的讪笑声还没停歇时，SK-II

的拉式策略却已成功打开 SK-II 的知名度，将消费者拉到专柜前，为 SK-II 扎下了坚实的市场基础。当业界仍感到难以置信的时候，SK-II 不仅未因一鸣惊人的成果而感到沾沾自喜，反而继续乘胜追击，让竞争者毫无招架之力。结果，在短短几年之内，SK-II 就从一个重新上市的“市场新兵”，变成市场领导品牌，让原本准备看好戏与在一旁讪笑的人，不仅一脸尴尬，并赶快做好自我调整的动作，甚至仿效原先嘲笑的 SK-II 作法，以免自己的市场继续受到 SK-II 的侵蚀。

就在 SK-II 成功地攻占台湾市场之后，宝侨家品将这个成功的台湾经验，复制到中国大陆与香港等地，希望能够把这个成功的模式，推广到更多市场上，使 SK-II 能够在更多的地方扬眉吐气。

到了 1990 年，P&G 基于全球化的考量，乃从南侨化工手上将宝侨家品的股份全部购回，使宝侨家品成为 P&G 百分之百拥有的子公司，不过，基于营运上的便利，宝侨家品的中文名称仍继续沿用，这就是为什么即使宝侨家品已经成为 P&G 的台湾子公司，但却继续以“宝侨家品”作为其公司名称，而非以台湾宝硷作为其公司名称的根本原因。

在笔者执笔之时，宝侨家品的年营业额刚刚跨越新台币一百亿元的门槛，创下了历年来的新高，这样的经营成果，相当难能可贵。从台湾业界的标准来看，宝侨家品这样的规模不可谓不大，但如果从 P&G 的全球观点来看，不算是太大的市场。然则，从 P&G 的全球观点来看，宝侨家品除了贡献一百亿台币的营业额之外，还有什么重大的价值与贡献呢？根据访谈的结果，笔者归纳出两个部份，其一为台湾是一个不错的测试市场(test market)：其二为台湾可以成为商业模式创新者。

就测试市场而言，台湾的媒体生态够完整而复杂，有线电视、广播电台、平面媒体多得难以计数：台湾的消费者够成熟世故，也够精明挑剔，而且台湾的所得、生活已具有一定水准以上：通路也相当完整而复杂，从量贩店、百货公司、个人商店、超级市场到便利商店一应俱全，都相当蓬勃发展：台湾的市场竞争相当激烈，任何一个被测试的产品都会受到竞争

者猛烈攻击，这种情况相当有助于测试的进行与结果的解读。此外，台湾的市调机制、公关运作、广告公司、以及其他相配合的机制都相当完备，足以让测试顺利进行，不受到不必要的干扰。就是因为台湾的市场规模够小也够大，够复杂也够成熟，使它成为一个相当理想的测试市场。

就商业模式的创新者而言，前文所提及之潘婷与 SK-II 就是典型的代表。台湾虽属弹丸之地，但仍可以经由行销创新的摸索，发掘具可复制性的成功模式，将它推广至其他地区，乃至全球市场。对于 P&G 全球总部而言，这种行销创新绝对具有重大的策略价值与贡献。就因为台湾市场不大，刚好可以成为行销创新的实验室，藉此寻找具可复制性的成功模式，创造台湾在全球市场上的独特价值。

第一部 认识宝洁

第一章 从市场新兵到第一大广告主 (3)

第一大广告主

就全球的角度而言，一百亿的营业额不算特别大，但就台湾的家品业而言，宝侨家品已经是市场领导者了，因此，其行销运作的规模与影响力，也是业界最大手笔的。P&G 一向是广告有用论的忠诚拥护者，因此，在 P&G 的行销操作里，都会用力地使用广告，以吸引消费者的青睐与认同，并在市场上拉大与竞争者的差距，从而塑造出无人能及的品牌形象与品牌资产。基于这样的思考逻辑，宝侨家品也重用广告，并成为台湾第一大广告主。事实证明，大量的广告的确对宝侨家品的营业额有正面助益，这也就是为什么即使消费者对于大量使用广告有杂音出现，宝侨家品仍不改其重用广告的心意。因对于重用拉式策略的业者而言，广告的大量使用本来就是维持其品牌优势的重要手段之一。

然则，对于号称“行销必须之恶”的广告运作，市场上的批评究竟有无道理呢？例如，有些人就批评，如果不是打那么多的广告，请那么多知名女艺人现身说法，SK-II 就不用卖

那么贵了。但事实上，SK-II 之所以价格比较贵，完全是因为原料 Pitera 昂贵所致，广告经费所影响的程度有限。相反地，藉由大量的广告吸引大量的使用者，才使宝侨家品可以因为经济规模的效果而将价格订在大家可以接受的范围内，而不像精品级品牌一样，只有少数人享用得起。再换个角度看，以其市占率与广告费相较下，SK-II 的广告支出在业界并不算特别高，不过因为它的市场占有率较高、营业规模较大，所提拨出来的广告预算乍看之下就觉得多，以业界的标准来看，就知道那只是一种错觉罢了。

回馈社会

进入台湾市场十多年的宝侨家品，除了致力于市场的征战之外，对于回馈社会也相当积极。从 1995 年开始，宝侨家品就持续赞助“六分钟护一生”的公益活动，大力呼吁女性定期做子宫颈抹片检查，“早期发现，早期治疗”，因为子宫颈癌的早期治愈率相当高。经过这些年来持续的宣导，台湾女性的受检率已从原来的 6%，提升至 60% 以上，大幅降低子宫颈癌对女性的威胁。由于“六分钟护一生”的宣导效果极佳，政府卫生单位乃希望将劝导女性定期前往医疗院所检查乳房，提早发现乳癌、及早治疗的呼吁，纳入“六分钟护一生”的宣导里。关于这样的请托，宝侨家品认为，有关子宫颈癌的宣导工作的阶段性目标已初步达成，既然乳房检测率偏低，使早期发现乳癌的机率不高，因而对女性的威胁已然超过子宫颈癌，乃同意卫生单位的要求。宝侨家品从 2001 年开始，将“六分钟护一生”的宣导重点扩大为“三点不漏”，呼吁女性们除了定期接受子宫颈抹片检查之外，还要定期到医疗院所接受乳房检查，并提醒妇女们，光是靠自己在家自行检查乳房是不够的。在“六分钟护一生，三点不漏”的持续大力宣导下，相信国内女性前往医疗院所接受乳房检查的比率会显著提升。

ECR 的推动

除此之外，为了提升整体流通业的效率，宝侨家品从 1996 年开始积极推动“有效率的消费者回应”（Efficient Consumer Response: ECR），更将最新的 ECR 知识与台湾政府单位

及上下游产业分享，让此技术及成果被广泛地运用，并协助上下游夥伴因应 WTO 所带来的冲击，提供消费者更迅速的服务、更合理的价格、以及更好的产品价值。

所谓 ECR，是要使零售商、经销商、代理商及制造商有效率地补货、周转库存量，以提升效率，节省成本。有鉴于 ECR 对整体竞争力的助益，政府单位对于推动 ECR 的态度也日益积极。2000 年 10 月，宝侨家品进一步与行政院经济部签订策略联盟，共同推动 ECR，协助政府提升整体产业的竞争力。虽然对于宝侨家品而言，推动 ECR 未必能带来立即的利益，但秉持著“做对的事情 (doing the right thing)”的优良传统，宝侨家品仍然义无反顾地积极推动。重视长期耕耘，积极回馈社会，扮演好企业公民的角色，正是 P&G 互久不变的坚持，宝侨家品亦奉行此一基本经营哲学。

因为宝侨家品在市场、企业经营上的优异表现，而且善尽企业的社会责任，从 1998 年开始，连续多年荣获《天下杂志》票选为“最佳声望标杆企业”。《天下杂志》这项调查系以十项“竞争力指标”为评占基准，其中包括前瞻能力、创新能力、顾客导向、管理效率及组织效能、财务能力、吸引 / 培养人才的能力、运用科技及资讯加强竞争优势的能力、国际营运能力、担负企业公民的能力、以及长期投资价值；然後由一千多位企业负责人与产业分析专家，评选出各个产业的最佳标杆。其他上榜者还包括台积电、花旗银行、奥美广告、以及 IBM 等各界翘楚。获得这样的殊荣，意味著宝侨家品十多年来的努力深得国内社会的肯定，也可以看出宝侨家品不仅是一掷千金、面不改色的第一大广告主，而且是一个有策略、有绩效、且善尽社会责任的组织。

第一部 认识宝洁

第二章 品牌管理制度 (1)

自从 1931 年率先推出品牌管理制度以来，P&G 一直是品牌管理制的忠实支持者，并十分坚持品牌的价值。品牌是 P&G 立足市场，领先群雄的坚实基础，对 P&G 的全球领导地位具

有无法取代的重大影响力。不过，对于以品牌管理为基础的 P&G 而言，品牌固然是成败关键，但实际上负责品牌管理的品牌人员，更是其中灵魂人物。因为 P&G 拥有表现优异的知名品牌，吸引一流的人才加入：因为有一流的人才持续加入，才能使品牌表现持续优异，形成品牌管理的良性循环。进一步言之，品牌与人才的关系就宛如“鸡生蛋、蛋生鸡”的相互关系一样，唯有两者并重，才能让品牌生生不息。

P&G 对品牌重视的程度，可以从其高阶主管大多出身品牌经理人一事窥其一二，甚至非行销部门出身的主管，在晋升的过程里，也常常会被要求先到行销部门去磨练。有了品牌管理的实务背景，往後在作决策时，自然会将品牌考虑在内，而不会在缺乏品牌操作背景的情况下，做出伤害品牌的事。事实上，品牌经理人在全公司管理人员所占的百分比，不到两位数，但却是绝大多数高阶主管的来源。于是，有人说，行销部门是高阶主管的摇篮；也有人说，行销部门是升迁至高阶主管的必经之路。虽然事实未必如此，这样的描述稍嫌夸张，但某种程度而言却充分突显出 P&G 对于品牌与品牌管理的重视，并视其为人员升迁与公司管运的重要关键。

经营管理的指导原则

在正式介绍品牌管理制度之前，我们应该先花一点时间谈谈 P&G 在经营管理上的四项指导原则(guiding principles)，以作为後续讨论之基础。这四项原则是 P&G 经营模式的基础，是 P&G 累积多年经验所淬取出来的精华，其中包括：

- 消费者至上(Value Consumers)
- 发展优异产品(Develop Superior Products)
- 创造独特品牌(Create Unique Brands)
- 放眼未来(Forward Looking)

(一)消费者至上原则

就消费者至上而言，坊间有关这方面的书籍可说是汗牛充栋，但问题在于知易行难，很多企业只是光说不练，或挂在嘴

边随口说说罢了。但对 P&G 而言，这绝对不是用来唬人的原则，而是要剑及履及地加以落实，因为那是驱使 P&G 深入了解消费者及进行其他操作的基本原动力。事实上，“消费者至上”早已成为 P&G 企业文化的一环，并成为所有员工日常工作的一种习惯与态度，唯有以此为基础，才有可能有效落实品牌管理，否则一切都将只是空谈。

在这样的指导原则下，驱使 P&G 的行销人员大量运用市场调查，并透过各种管道搜集市场情报，以深入了解消费者，探知消费者的认知 / 需求缺口，累积对消费者的认识与了解 (consumer knowledge and understanding)，进而从中淬取出消费者洞见 (consumer insights)，作为品牌管理的重要参考依据。这种倾听顾客心声，了解顾客需要的作法，正呼应了“顾客所需，常在我心”的基本行销原则，也符合 P&G 长久以来所鼓吹“以消费者需求为基础”的品牌管理机制。

P&G 相信消费者具有辨识能力，能够判断产品价值的高低，因此，P&G 以价值方程式作为行销操作的重要基础， $\text{价值} = \text{所认知的效益} / \text{价格}$ 。即消费者会在一定的价格范围内，比较各个产品的价格与效益，从中选择最高价值的品牌。当然，这并不意味价值高低是唯一要素，可以不理睬价格的高低，毕竟价格高低还是非常重要的关键因素。基于相信消费者具有辨识价值高低能力的前提，P&G 认为品牌必须持续提供物有所值，甚至是物超所值的产品，才能持续赢得顾客的满意与欢心，据以建立品牌忠诚度与坚强的市场地位，毕竟，顾客才是决定市场赢家的最後仲裁者 (final iudge)。

消费者至上的原则所强调的基本概念是，行销人员对于消费者的重视是持续的，而不限于购买之前。因此，对消费者购後的持续关切，更是消费者至上的具体展现。例如，P&G 对

顾客的来信 / 来电一律尽快回覆，让顾客持续感受到 P&G 对消费者的关切，并得到满意的解决之道。如此一来，顾客关系部门就可以持续有效落实消费者至上的原则，并将消费者所传递进来的讯息定期反应给品牌经理、产品研发部门、制造部门，以及高阶主管等等，让顾客心声更广为散播，发挥更大的效用。

虽然许多企业均设有顾客关系部门，但大多数只是消极地处理顾客抱怨，位既不高，权亦不重。P&G 却视之为深耕顾客关系的重要机制，并赋予重要的责任与权限，要求将消费者讯息定期 / 不定期地传递给公司内部相关部门。P&G 下是被动、消极地坐等消费者上门申诉，而是透过附在产品包装上的免付费消费者热线等方式，积极鼓励消费者提供回馈，并给予迅速、满意的处理，有效落实顾客至上的基本原则。

(二) 发展优异产品

就发展优异产品而言，基于对顾客的尊敬与重视，P&G 投注了许多心力在产品研发上，希望不断推出带给顾客真正价值的优异产品，而非华而下实的创新。P&G 的研发努力是以消费者需求为基础的，除了 P&G 独立设置的行销研究部门之外，研发部门也有责任进行市场调查与消费者研究，深入了解消费者行为与需求，据以作为研发的基础，研发的方向才能与消费者需求相契合，也才能持续推出符合市场需求的优异产品。

P&G 相信优异的产品是品牌管理不可或缺的基础，任何不具优势的新产品，都不符合 P&G 对于产品价值与竞争优势的要求，也不会与消费者见面，一定要有明显的优势足以令消费者心动，才符合 P&G 对于优异产品的要求。因此，P&G 每年都投入庞大的经费，寻求下个年度产品的改善空间，开发深具潜力的创新产品，P&G 对研发的投资与产品的销售，一直都对竞争对手望尘莫及。此外，P&G 对投资于新技术的产品极具耐心，只要经评估认为具有发展的潜力，即使要花很长一段时间研发，也不会遭遇问题或质疑。事实显示，这样的耐心与坚持是旗下知名品牌如帮宝适、品客、以及潘婷等屹立不摇的主要原因之一。

以品客为例，它所推出的新洋芋片在前 25 年可说是彻底失败，然而，P&G 并未放弃，事後证明，这样的耐心与坚持获得了相当丰厚的报偿。在这段期间里，P&G 研发出一种新技术，可以用脱水的马铃薯制成大小相同且省空间的薯片，存放于类似网球筒的容器，免去传统袋装薯片易碎且不易保存的缺点。然而，消费者比较喜欢以完整马铃薯切片制成的传统口感，P&G 花了数年的时间才抓到消费者喜欢的口味，又花了几年才摸索出营销洋芋片的诀窍，如今，品客已是扬威国际的洋芋片领导品牌。

(三) 创造独特品牌

就创造独特品牌而言，P&G 一向就坚信品牌的威力，认为产品优势固然是品牌的核心关键，但品牌本身也应该塑造出独特的形象，与消费者建立情感与信赖的连结，进而与竞争品牌有所区隔。在家品市场上，消费者系以品牌作为购买的重要参考，因此，品牌的知名度、形象、以及消费者的信赖程度，就变成左右消费者购买决策的关键因素。这也是 P&G 坚持每个品牌要独立运作，并塑造出独一无二的品牌形象，在市场上建构出专属的品牌资产的根本原因。

在创造独特品牌的过程里，只要 P&G 发现市场上还有其他品牌的存活空间，公司找得到具有竞争力的适当产品与市场切入之道，又能顾及自家品牌不致自相残杀，能够一致对外，提升整体市占率，就会毫不犹豫地再推出新品牌加入战局。因为如果自己不相准时机推出新品牌，等于是将市场空间平白地拱手让人。与其让竞争者有机可乘，不如自己推出新品牌自我竞争，自家人再怎么竞争，只要游戏规则拿捏好，整体市占率的提升还是有利于公司的，这种自我竞争的多品牌策略，是 P&G 在品牌管理上的一大重点。只要每个品牌都以提供消费者特定利益作为定位基础，P&G 都会放手让旗下品牌公平诚实地自由竞争，决定谁胜谁败的是消费者，而不是公司的高阶主管。在这样的游戏规则下，P&G 藉由自家品牌的良性竞争与市场区隔，尽可能地攫取市场，将竞争者远远地抛诸脑後。

例如，在台湾的洗发精市场，P&G 就先後推出了海伦仙度丝、飞柔、潘婷，以及沙宣等品牌，使其洗发精市场的霸主地位无人能够撼动。

在创造独特品牌的过程里，P&G 要求每个品牌经理要扛起品牌盈亏的全部责任，将品牌当作事业体一样经营。关于这一点，很多受访者都曾经提及，在 P&G，品牌经理就宛如一个迷你总经理，要综观全局，并对品牌经营的绩效负全责，其中的差别只在于品牌经理不像总经理那样，拥有真正的实权可以直接指挥各个部门听其号令，而必须藉由沟通协调取得他人的支持与配合。事实上，品牌经理的成败关键，就在于是否能有效地在内部各品牌相互竞争的情况下，持续取得各部门的资源与支援，组成强有力的跨部门合作团队，以顺利推动管理品牌所需活动。

第一部 认识宝洁

第二章 品牌管理制度 (2)

(四) 放眼未来

就放眼未来而言，有些企业著眼于短期收益，而不愿投资未来，这与 P&G 的长期眼光形成强烈的对比。柯林斯与帕拉 (James Collins & Jerry Parra) 合著的《企业长青》(Built to Last) 一书就明白指出，所有的成功企业都有一共通点——放眼未来，这并不意味着企业不需因应市场变动做短期调整，只是意味著企业应该要具有前瞻性与一致性，不因短期变动而改变长期的坚持。成功企业的核心价值与经营原则应有其持续性与连贯性，不会任意更动，如果企业丧失未来的远景，则这个企业将很难成功。

为了放眼未来，P&G 认为品牌本身必须充满活力与生命力，并与时俱进，因为品牌运作的目的并非为了短暂的荣景，而是永续的经营。因此，品牌应该随著消费者需求的变动而不断改变，也应该为了提供给消费者更好的满足而精益求精。例如，汰渍除了提升产品品质外，也不断回应消费需求的变化，

过去数十年来，不仅洗衣机功能大幅改变，洗衣习惯也不同以往，衣服质料与生活方式也不断在改变，使汰渍不断地推出新包装、新配方、新产品，持续满足消费者洗衣的需求。虽然产品配方及包装已经有明显的变化，但广告策略与定位却始终如一，也就是市面上洗净力最强的洗衣产品。

此外，P&G 最特别的地方是对长期获利的重视，因为永续经营的基本前提就是长期获利能力。P&G 不像某些美商企业那般短视近利，只挂念每季的获利表现，更不会刻意讨好投资人与华尔街分析师，P&G 相信获利最终来自于正确的决策，而正确决策的影响力远超过一季的时间。只要看看 P&G 对新产品和技术研发所展现的耐心，以及对品牌经营的持续投资，就可以看到他们对长期获利的重视。如此的观点促使 P&G 大量投资于居市场领导地位的重量级品牌，即使这些品牌需要大量的投资与长期的等待才能有所收成，只要假以时日，它们的获利能力也能如倒吃甘蔗般地渐入佳境。

基于这样的观点，P&G 在撤换品牌时，也会毫不犹豫地快刀斩乱麻，即使有一些品牌的现况看起来还不错，一旦其获利表现低于水准；或不符合公司长远的发展，P&G 都会明快地停止投资，不会拖拖拉拉，因为资源要集中在效率最高，获利潜力最好的地方。

坚持优越的品牌管理制度

自从 1931 年率先推出品牌管理制度至今，由于外在环境的改变与 know-how 的累积，P&G 也对此一制度做了某些调整，以持续发挥领先群雄的竞争力。根据笔者的观察，P&G 目前的品牌管理制度之所以能够顺利运作，且持续在市场上领先群雄，根基于六项坚持的基础，即以行销为基础 (market-ing-based)、以团队合作为基础 (teamwork-based)、以产品类别为基础 (category-based)、以消费者洞见为基础 (consumerinsight-based)、以研发为基础 (R&D-based)，以及以品牌资产为基础 (equity-based) (注 1)。

(一) 以行销为基础

就以行销为基础（marketing-based）而言，它有两个意涵，其一为行销文化的普及，让所有成员都了解行销与品牌的重要性，也让所有成员都了解到行销成败与品牌兴衰、企业整

1. 品牌资产 (Brand Equity) 在国内译文有品牌权益及品牌资产等不同的说法。学界以品牌权益为主，但宝侨家品则一贯使用品牌资产之译文，因此本书使用品牌资产。

体绩效息息相关，也与每个成员的支持与配合程度紧密连结。基于这样的理解与共识，P&G 希望成为一家大家都乐于共襄盛举、不分彼此的行销企业。行销部门人员固然足全心投入行销操作与品牌管理的专职行销人员 (full-time marketers; FTM)，非行销部门的人也应该给予充分的支持与配合，并扮演好每个人所背负的任务与角色，以利行销运作与品牌管理之顺利进行。换言之，非行销部门虽然各有所司，但仍然扮演非专职行销人员 (part-time marketers: PTM) 的角色，因为唯有他们持续参与及支持，并扮演好所被赋予的行销角色，行销运作才能顺利进行。藉由行销文化的持续薰陶与引导，P&G 希望所有部门摆脱不必要的部门主义，并乐于携手合作：行销文化可以让他们清楚地了解到，这是基于提升企业整体利益所设计出来的合作机制。

P&G 在行销运作上所累积出来的多年 know-how 与优秀品牌经理，乃得以在品牌管理上领先群雄。行销能力所重视的是 FTM 的行销本事，而行销文化则化阻力为助力，引导 PTM 前来共襄盛举，使 FTM 得以在 PTM 的鼎力相助下，将一身的行销本事发挥得淋漓尽致，下用担心非行销部门的掣肘。在目标一致、携手合作的情况下，行销运作与品牌管理自然能够顺利进行，且展现出傲人的整体成绩。

(二) 以团队合作为基础

就从团队合作为基础 (teamwork-based) 而言，这与 FTM 及 PTM 的概念息息相关。在 P&G 里，品牌管理以产品类别为基础，并由品牌经理出面号召相关部门的专家，组成产品类别小

组(category team)，作为制订品牌相关决策的讨论机制。如果公司内的环境是部门藩篱林立、互相猜疑又盛行部门主义，这个小组一定难成大事。但由于行销文化的薰陶与其他相关配套措施，使非行销部门的小组成员都乐于支持及参与，使产品类别小组可以在友善的气氛下顺利运作，并发挥群策群力的重大效果。产品类别小组的顺利运作，正是 P&G 的品牌管理制度之所以能发挥强大威力的关键，也是其他竞争者想要模仿，却心余力绌的地方。

(三) 以产品类别为基础

就以产品类别为基础(category-based)而言，目前的品牌管理制度已更新为以产品类别为管理基础，而非各个品牌为基础，放任品牌人员各自为政，互相抢夺资源，避免各品牌目光如豆，只关注品牌本身的利益，而忽略(甚至牺牲)公司整体的利益。藉由产品类别管理的机制，产品类别的总经理与行销副总(marketing director; MD)更可以有效整合旗下品牌，将焦点引导至市场的竞争上，而非内部资源的抢夺，让资源作更有效地运用与整合，枪口对外，避免品牌经理成为“内斗内行，外斗外行”的斗鸡。

(四) 以消费者洞见为基础

就以消费者洞见为基础(consumer insight-based)而言，P&G 的品牌行销以其对消费者深入的了解为基础，而非仅凭行销人员主观判断或灵光乍现而作的。在访谈的过程里，也有受访者认为对消费者的洞见，是 P&G 很重要的竞争优势之一。因为其他竞争者在这方面的能力远远不如 P&G，P&G 的讨论与决策，一向以事实与数据作为主要依据，而非个人的经验或主观判断，因此，消费者洞见就成了品牌人员必备的武器，一方面可以藉此驰骋沙场，令竞争者瞠乎其後；另一方面可以当作内部讨论与决策的有力支持，这也是 P&G 的行销人员个个都非常把消费者洞见当成一回事来看待的原因。

不过，消费者洞见不会凭空地从天而降，它需要仰赖许多市场调查的努力。在这方面，公司给予最大的协助，除了设置独立运作的市场调查部门，招揽专业的优秀人才专职负责市

调工作主外，并在资源与经费、立场的公正客观上给予最大的支持。因此，品牌人员会接收到许许多多与品牌行销相关的市场资料，如尼尔森(A. C. Nielsen)的通路调查资料、消费者固定样本所提供的消费资料、每年进行的消费者购买行为调查、年度品牌资产追踪调查(Brand Equity Monitor; BEM)，以及其他无数大大小小的市调活动所产生的资料等。有实力坚强的市调部门作为后盾，品牌人员可以拥有丰富大量且重要的市场情报，需要花许多时间细心地阅读与消化。经由详细阅读、分析、整合各种市调资料，并加以相互比对与确认后，再配合品牌人员本身对市场的了解与经验，综合萃取出所谓的“消费者洞见”。由此可知，为了有效累积“识人所不能识”的消费者洞见，P&G的确投下了许多资源，品牌行销人员也要花许多心力在资料的消化吸收与解读上，才能从中萃取出独到的消费者洞见。

(五)以研发为基础

就以研发为基础(R&D-based)而言，P&G除了以品牌管理与行销操作闻名之外，对于研发的投入也是不遗余力的，只不过常常为人所忽略而已。事实上，P&G在研发投入手笔之大、资源之多，是竞争者难以匹敌的。P&G相信优异的产品是品牌在市场上与人竞争的基本要件，有优异的产品为基础，品牌行销将会如虎添翼，事半功倍。P&G既然重视长期获利，奉行消费者至上原则，就不会在产品品质与创新上落于人后，相反地，会持续推出令消费者满意的优异产品，并以此作为品牌行销的基础。很多人都以为P&G完全是因为其行销功力方能名扬国际，但事实上P&G如果没有研发部门作为其坚强的后盾，并持续推出令顾客满意的优异产品，行销部门也是英雄无用武之地。

第一部 认识宝洁

第二章 品牌管理制度(3)

(六)以品牌资产为基础

就以品牌资产为基础 (equity-based) 而言, P&G 以长期的观点管理品牌, 因此, 非常重视品牌资产 (brand equity) 的建立与维系, 所有行销活动都必须以能够对品牌资产产生正面的增强作用为前提, 不会因为短期考量而做出对品牌资产不利的举动。

然则, 品牌资产究竟是什么呢? 就 P&G 的观点而言, 品牌为企业与消费者之间的重要连结点, 品牌资产就是品牌的 DNA, 来自于消费者的信任。因此, 每个品牌都应该竭尽心力去建立、经营与消费者之间的关系, 建立品牌忠诚度, 让消费者对该品牌另眼相看且情有独钟, 创造品牌与竞争品牌之间的差异。简言之, 品牌资产就是让消费者觉得这个品牌与其他品牌有所不同。

对于 P&G 的品牌人员而言, 其最主要的任务就是建立与强化品牌资产, 让品牌永续经营。P&G 对于品牌的经营是有长期承诺的, 因此, 如何维系品牌的生命力, 让它充满活力与创新, 持续迎合消费者不断改变的需求, 维系高人一等的竞争力, 都考验著品牌人员的智慧与能力。经过持续的品牌行销努力之后, 才会产生品牌资产, 并成为与竞争品牌之间有所差异的主要来源。

品牌资产

在艾克与乔幸斯瑟勒 (David A. Aaker & Erich Joachimsthaler) 合著的《品牌领导》(Brand Leadership, 天下文化出版) 一书里, 对于品牌资产 (书中译为品牌权益) 有相当精要的说明, 仅将书中的一个方块加以引述, 供读者参考。

艾克认为, 品牌资产系指一细与品牌本身、品牌名称与符号相连结的品牌资产与负债, 它会对产品或服务所提供的价值产生或增或减的效果。基本上, 品牌资产可划分为四个层面, 其中包括品牌知名度 (brand awareness)、认知品质 (perceived quality)、品牌联想 (brand association) 以及品牌忠诚度 (brand loyalty), 兹分别说明如下:

●品牌知名度是一项经常被低估的资产，然而，知名度向来都会对人们的认知造成影响，人们喜欢熟悉的事物，并对自己所熟悉的事物抱持著正面的态度，例如，Intel inside 的系列营销活动，戏剧性地把品牌知名度转化为对科技 / 产品优异性的接受度。

●认知品质是一种特别的联想形式，它意味著消费者会基于自己的理解，对品牌的整体品质产生主观的看法，这种品质联想会直接影响消费者的购买决策与品牌忠诚，并支撑品牌定程度的溢价水准。此外，如果运用得当，认知品质也可以为品牌延伸奠定良好的基础。

●品牌联想是在消费者的记忆里与品牌直接或间接相关连的事物，它包含了使用者心中的想法、产品特质、使用场合、组织联想、品牌性格、以及品牌符号等等。品牌管理中有多层面，均涉及应决定发展何种联想，以及创造出可将联想性与品牌相结合的计画。

●品牌忠诚度是所有品牌价值的核心，一个具有高度忠诚的顾客基础，甚至可以提供企业重大的竞争优势。基本上，这种拒绝转换品牌的忠诚度可以是基于习惯性行为、品牌偏好、以及转换成本等考量，品牌行销人员如果能够深入了解消费者心中的想法，就知所因应了。

品牌资产的两大要素

然则，P&G 究竟如何经营品牌资产，并以此作为品牌管理的基础呢？P&G 把品牌资产区分为策略性要素(strategic elements)与执行性要素(executional elements)两大类，兹说明如下：

(一)策略性要素(strategic elements)

●整体性资产(overall equity)：品牌本身所代表的意义，例如，品客所代表的是欢乐的零食分享经验。

●策略性资产(strategic equities):品牌所提供的利益及 / 或其支持点(benefits and / or reason-to-believe), 例如, 品客的主要利益为好吃到令人无法抗拒, 让消费者愈吃愈想吃。

●品牌特质(brand character) : 独特、长期的品牌特性或态度, 例如, 品客的品牌特质为充满活力, 令人愉快, 且自然流露的。

(二)执行性要素(executional elements)

●执行特质(execution properties) : 在市场上持续存在, 且消费者会有强烈连结的执行要素, 例如, 品客的执行要素为“品客一口口, 片刻不离手”这句广告标语。

●视觉要素(visual elements) : 独特、一贯的视觉表现, 让消费者一看到就会产生品牌连结, 例如, 品客的视觉要素就是大家耳熟能详的翘胡子卡通人物造型。

根据 P&G 于 2000 年 7 月所做的形象调查显示, 品客所拥有的资产包括“令人无法抗拒的口味”、“现代的”、“酷 / 嘻哈 / 流行的”, 以及“年轻的”。这些调查结果符合品客所极力经营的品牌资产, 显示品客在品牌资产经营上的成功, 并已在市场上建立起独特的领导地位。

对于 P&G 的品牌人员而言, 任何品牌决策都要考量是否符合品牌资产(on equity), 任何一次与消费者的接触, 也都必须 on equity, 不可掉以轻心, 如产品包装、陈列、以及颜色等等。例如, 在 2002 年九月间, 品客洋芋片对罐身的翘胡子图案稍加修改, 罐子本身的包装设计也有所调整, 或许有些人认为这不过是小事一桩, 不值得大惊小怪, 但品客的行销人员却煞有其事地大肆宣扬, 并透过以“品客新面貌, 香脆更好吃”为主要讯息的大量广告昭告消费者此一改变, 大声提醒消费者, 品客推出了新包装, 持续维系与顾客之间良好的互动关系与品牌资产。

品客洋芋片受到竞争者烤米片攻击的事件，可以看出 P&G 的品牌管理是如何以品牌资产为基础的。受到烤米片猛烈的广告攻击之后，品客一直在思考如何因应才恰当，直接反击好吗？以牙还牙好吗？在思考如何因应的过程里，品客所考虑的不仅是如何有效反击，更考虑到消费者是如何看待品客；对于品客所考量的种种方案，消费者会有什么反应：这些方案是否 on equity，对品牌资产又会产生什么影响；以及这样的“接触经验”对于消费者对品客的观感又会有何影响。诸如此类的考量，可以看出 P&G 在制订品牌相关决策时，的确会认真地考量对品牌资产的影响，而不是随兴所致地意气用事。经过多方衡量之后，品客决定延续欢乐的基调，以欢乐、幽默的方式迂迴回应竞争者的恶意攻击。因为过于激烈的直接反击，恐怕造成消费者认知上的混淆，也会对品客欢乐、分享的品牌资产产生不利的影响，毕竟泼妇骂街式的行径或太激烈的反击，都不是消费者所认识的品客。

第一部 认识宝洁

第二章 品牌管理制度 (4)

在品客所推出的反击广告里，一开始出现与竞争者广告同样的场景与情节，然后立即喊卡，并将场景立即转为大家所熟悉的一群人共同分享品客的欢乐场面，并由广告人物拿著一罐

品客对著观众说：“那（指烤米片）只是工作，这（指品客）才是我的最爱”。藉此一方面回应竞争者的攻击，一方面再次强调品客才是与朋友共享欢乐时光的最佳选择。

此外，连配合推出的促销活动，也要考量到是否 on equity，基于延续欢乐基调的考量，品客推出了“品客陪你吃喝玩乐”的促销活动，只要消费者集满十个品客铝箔盖，品客就招待消费者看电影或唱歌，集满二十个铝箔盖就送游乐区招待券。从策略上来看，品客所采取的行动再次落实了“陪你度过所有欢乐”的品牌资产。持续成功的品牌管理制度

根据上述的讨论，我们可以归纳出，P&G 的品牌管理制度之所以能够持续成功，原因包括：

(一)相信品牌就是一切

很少有企业像 P&G 如此相信品牌的威力与价值，明订品牌经理的任务就是建立与强化品牌的生命与品牌资产，也很少有企业会对个别品牌如此大力地支持，并藉由鼓励内部良性竞争，让品牌经理将竞争焦点摆在市场上，尽量降低自相残杀(cannibalization)的可能性。藉由以行销、团队合作、产品类别、消费者洞见、研发，以及品牌资产为基础等坚持，厚植品牌的市场竞争力。

(二)重视品牌资产 P&G 非常重视品牌资产，所有与品牌的相关决策，都必须考量到是否符合品牌资产。因此，品牌人员不仅重视短期的营运状况，更重视相关决策对品牌资产的长期影响，这种长短兼顾的观点，也是 P&G 与其他企业在品牌管理上的重大差异。

(三)行销部门居中领导与整合

在非行销导向的公司里，行销部门往往是无足轻重的幕僚单位，不仅非居中协调整合的灵魂人物，对行销运作的实际操作与最後结果也缺乏直接的影响力。但在 P&G，行销部门负责统合公司所有的资源，主导行销运作过程，并对最後的销售数字与盈亏负责。因此，名义上，品牌经理虽无直接指挥调度其他部门的实权，但实质上，却仍然类似一个执行长的角色，要负责让一切行销运作顺利推动，并达到(甚至超越)原先设定的目标。换言之，行销部门必须扛起品牌经营的重责大任，居中领导与整合相关的行销运作，并拟定长期规画与使命。

(四)对行销友善(marketing-friendly)的企业文化

很多受访者都同意，P&G 是一家行销企业(marketing company)，拥有强烈的行销文化。在这种文化长期的薰陶之下，其他部门会乐于支持、配合行销部门，而不会有部门主义的心

结，也不会出现部门间的紧张与冲突。不仅如此，其他部门也有重视行销的意识和知识，使彼此沟通顺畅无比，团队也能顺利运作。许多其他企业的行销部门可能遭遇的问题，都因为对行销友善(marketing-friendly)的企业文化而化解于无形，并塑造出对品牌管理非常有利 / 友善的环境。

(五) 对行销友善的组织结构

P&G 的组织结构是对行销运作与品牌管理相当有利的，行销部门可以得到许多组织的支援与资源，享有充分的市场资讯与专家奥援。这种对行销部门友善的组织结构与环境，可不是到处都有的，事实上，有一些受访者就指出，有一些离职的行销人员，到了新公司之后，最大的冲击就是整个组织结构、气氛、以及资源，都没有办法与 P&G 相提并论，做起事来总会觉得绑手绑脚，也看不到大家携手合作、共襄盛举的热烈景象。

以产品类别小组为例，它就是一个跨部门合作与支援的典型代表，虽然行销部门的人要负责扛大旗，但所有成员都会积极参与投入，并随时保持高度警戒状态，确保一切运作都在掌握之中。换言之，会有一组人从头到尾紧盯著品牌相关运作是否顺利进展，而非组员自扫门前雪。例如，品客遭到烤米片的攻击之后，所有产品类别小组的成员都对此事表达高度的关切，并积极参与讨论与献策，希望共同商量出恰当的因应对策，以迅速、有效地反击，并且符合品牌资产。

(六) 随时监控品牌的表现

除了产品类别小组成员的持续关注之外，品牌人员当然更是责无旁贷地必须扮演好品牌保姆的角色，他们都有高度的危机意识与企图心，责任心与荣誉感，绝对不会自满于现状，也不会对市场竞争掉以轻心，而会持续睁大眼睛紧盯品牌的表现，了解是否有任何异状、问题点或机会点需要加以注意或因应。他们几乎每三个月就会检讨一次行销组合执行的状况，以确定有没有调整 / 修改的必要；他们会随时注意市场变化，随时掌握市场脉动，并在需要

的时候主动提出因应对策：有些主管有时候甚至会挑战下属：“如果我帮你额外争取一笔预算，你打算怎么用？预期可以达到什么效果？把你的想法拟一个企画案给我。”例如，SK-II 虽然已经是市场领导品牌，品牌人员仍然战战兢兢地戮力经营，并积极想办法拓展市场，追求成长，而非满足于维持现状。凡此种种，都可以清楚看到，在 P&G 的品牌管理机制里，品牌人员必须随时关注市场的变动，监控品牌的表现，并在必要时主动出击，以维持品牌竞争力与战斗力。

第二部 营销力：企业整体锻造

要了解 P&G 成功的秘诀，只看行销部门是不够的。P&G 强烈的企业文化当中，没有英雄神话，只有密切的团队合作，以及追求卓越的创新研发。P&G 坚信，唯有最佳品质的产品，才能吸引消费者的青睐，才是企业长治久安的关键要素。加上独特的企业文化所凝聚出来的共识，紧密的团队合作，使 P&G 的行销运作成功率达到最高！

第二部 营销力：企业整体锻造

第三章 企业文化塑造 P&G (1)

要了解 P&G 成功的秘诀，只看行销部门是不够的。P&G 强烈的企业文化当中，没有英雄神话，只有密切的团队合作，以及追求卓越的创新研发。P&G 坚信，唯有最佳品质的产品，才能吸引消费者的青睐，才是企业长治久安的关键要素。加上独特的企业文化所凝聚出来的共识，紧密的团队合作，使 P&G 的行销运作成功率达到最高！

P&G 创始已经有 160 多年的历史了，或许读者会感到好奇，究竟是什么样的力量，可以支持这么一家历史悠久的公司

历久不衰？导致 P&G 多年来能够在市场上屹立不摇的原因固然不少，但强势的企业文化显然是其中不容忽视的重要因素之一，其中又从 PVP 最为 P&G 人熟悉。

企业文化

企业文化系指企业成员共同分享的信念、价值观，以及行为模式，它会藉由企业经营哲学、高阶主管的言行举止与经营态度、奖惩制度、主管的教导 / 传承、非正式组织的口语传播、流传于企业内部的故事、英雄人物、口号、以及仪式等方式，不断地对内部成员加以熏陶与潜移默化，使其能够逐渐掌握企业文化的本质，并学习到与企业内部共识相契合的“适当的言行举止与行为规范”。即使是缺乏他人指导，组织成员有意见上的冲突，以及制订重大决策等情况下，企业成员也能将企业文化视为个人言行举止的最高指导原则。

藉由企业文化的引导，员工知道公司处理事情的方式与态度，以及待人处事的基本哲学与行为模式，不会茫然不知所措。

此外，员工也可以逐渐摸索出，究竟这个企业里：

- 何者重要，何者不重要？
- 何者优先，何者为後？
- 何者会得到奖赏 / 肯定，何者不会，甚至会受到惩罚？
- 何者当为，何者不当为？
- 何者为对，何者为错？

如同图腾与禁忌设定了人们对外在世界应有的行为表现一样，企业文化也会影响员工对待顾客、竞争对手、供应商、以及同事的方式。有时候，企业文化会藉由书面的方式呈现于外，但在更多的时候，企业文化的规范并未形诸文字，而是一种代代相传的默契与共识。

我们应该了解，不同的企业会有不同的文化，因此，不同企业对于上述诸多问题的答案也不尽相同。这意味著，同样的行为在不同的组织与文化里，很有可能得到完全不同的评价。例如，美国知名连锁店潘尼 (J. C. Penney) 的某位店长曾因攫利过高而遭到公司总裁的严厉

斥责，因为公司的文化主张“应尽力避免占顾客的便宜”，且顾客的信赖是公司所极力争取的，因此，这位店长的高获利被认为是“显有不当的行为”，因为这种行为被认为是对顾客不公平的。但是，如果换到另一家公司，这位店长可能会被赞扬，甚至是大力拔擢，这就是不同的企业文化所造成不同的反应。

企业文化可以让企业内部形成共识，让企业成员对企业产生强烈的认同感，形成强大的凝聚力，成员以身为企业的一份子为荣、为傲，并将组织约束放在个人利益之前，不会因一己之私而做出有违企业整体利益之事。不过，企业文化有强势与弱势之分，强势文化(strong cultures)对员工行为会产生较大的影响力。愈多组织成员接受核心价值观，对此价值观所产生的认同感就愈强，文化也就愈强势，以此认同感为基础，强势化会产生很强的行为控制力，因而影响组织成员的行为，例如，P&G 就是典型的强势文化企业。

由于不同的企业有不同的文化，因此，企业在雇田及留住人才上，均会以那些与企业文化相契合，并认同核心价观的人为优先考量。经过甄选过程的筛选之後，透过绩效评估作业、训练反生涯发展、升迁制度、奖励措施，以及主管教导等方式，教导并同化员工的想法与作法，逐步引导员工将企业文化内化于心中，最终的目的在让员工对企业文化的认同如同呼吸一般自然，内化为第二本性(second nature)。一旦员工可以不假思索地以企业文化作为言行举止的最高指导原则，文化的传承与内化的工作就算是功德圆满了。

可是，不论企业的甄选工作作得多完善，新进人员在刚加入组织时，总是无法完全融入企业文化的，因此，企业通常会设计一些机制，引导新进人员逐渐了解、接受，乃至认同企业文化，并尽快融入组织这个大家庭。一般而言，我们把新人学习适应组织的过程称之为社会化(socialization)，藉由一系列经过设计的社会化活动，引领新成员顺利融入组织与企业文化，为组织注入理念相同的生力军。

在 P&G，处处可见其强势文化的影响，其组织成员大多是学校一毕业就进入公司，一直被无所不在的强势文化所熏陶，早已习惯成自然，认为身为外人的笔者所感受到的“文化冲

击(culture shock)”，根本就是大惊小怪，因为对他们而言，一切都是合理的、应该的、正常的，是他们日常生活的一部份，没什么值得奇怪与惊讶的。但就是这种习以为常的态度，让笔者在访谈的过程中，不断感受到强势文化的威力，它让 P&G 员工对基本信念与价值产生高度共识，并将其内化为个人行为指引，使 P&G 在内部运作上，有一个无形但却强而有力的共识网络，P&G 在操作上就可以避免掉不必要的对立、冲突、以及争辩，让彼此的沟通顺畅许多，也为跨部门的团队合作奠定良好而坚实的基础。

PVP—宗旨、核心价值与原则

这里所谓的企业文化，系由笔者自多次的深入访谈、观察与资料搜集中归纳出来的，讨论内容除了 P&G 所强调的 PVP—宗旨、核心价值与原则(Purpose、Core Values、 & Principles)之外，还涵盖了所有笔者所感受到的显著文化因子。企业文化愈强势，对组织成员的影响就愈明显而普遍，笔者就是基于“组织成员有共识，且影响深远”的基本原则，归纳出本文所呈现的诸多文化因子。

PVP 可说是 P&G 一切运作的源头与指导方针，是该公司能够顺利运作的重要基础，是 P&G 基于本身的需要所提出的。因此，该公司非常认真地看待 PVP，并花了很多心血在推动与落实上，让每个员工都能在这个共识架构下合作，并将 PVP 内化为个人行为的参考方针。这种心口如一，说到做到的踏实作风，的确是该公司非常与众不同的特色，与许多人所熟悉的商场作风相去甚远。

P&G 从人员招募开始，就把 PVP 考虑在内了。在甄选人才的过程里，应徵者是否认同 PVP，并与 PVP 相契合，是能否获选进入公司的重要考量之一(其余还包括 SAWs 等考量，详後文)。每一位加入 P&G 工作的新进员工，都会收到一份声明，详列公司的 PVP，这份声明说明了公司文化与经营理念，并透露出 P&G 有别于其他跨国性企业的独特之处。在新进人员的“新生训练”(orientation program)里，PVP 的宣扬也是必备的，务使新人对 PVP 有透彻的认识与了解；在办公

室里，主管与比较资深的同事，会持续且孜孜不倦地提点新人有关 PVP 的相关事宜，以及如何有效落实与内化。

在笔者访谈的过程里，发现宝侨家品所有的会议室里，都会将 PVP 裱框悬挂于墙上，让所有组织成员不断地接触到它：此外，所有会议与讨论过程里，PVP 也会不断被提及与强调，让所有成员不断地“学而时习之”。藉由以上种种机制，P&G 成功地将 PVP 深植于所有成员的脑海里，并内化为个人的行为准则。事实上，访谈的过程里，PVP 不时从受访者的口中说出来，即使是已经离职的受访者亦然，许多受访者甚至认为 PVP 是 P&G 能够持续成功的主因之一。

在分发给员工的 PVP 声明里，最显著的标题就是“P&G 是依赖它的员工及其核心价值而存活著的”。接下来则是以 P&G 员工为圆心，四周围绕著领导能力、诚实、信任、积极求胜的热情、以及主人翁精神等五项特质，作为公司的核心价值，充分彰显出 P&G 重视员工，视人才为最有价值资产的精神。

第二部 营销力：企业整体锻造

第三章 企业文化塑造 P&G (2)

P&G 的 PVP

A. 公司宗旨 (Purpose)

我们生产和提供更佳品质及价值的产品，以改善全球消费者的生活，作为回报。我们将会获得领先的市场销售地位和利润成长，从而令我们的员工，我们的股东，以及我们生活、工作所处的社会共同繁荣。

B. 核心价值 (Core Values) :

P&G 是依赖它的员工及其核心价值而存活著的如下(请同时参考附图 3-1)：

其核心价值

●P&G 员工 我们吸引并招募世界最优秀的人才。我们实行内部升迁的组织制度，选拔提升和奖励员工不受任何与工作表现无关的因素影响。我们坚信，P&G 的所有员工永远是公司最为宝贵的资产。

●领导能力 我们都是各自职责范围内的领导者，承诺在各自的岗位上做出最好的结果。我们对未来的方向有清楚的愿景。我们集中资源去实现领导目标，实施领导策略。我们不断发展我们的工作能力，消除组织上的障碍，实现我们的目标策略。

●主人翁精神 我们相信个人的责任心与使命感，能够满足公司业务的需要，改善我们的体制，以及帮助他人提高工作效率。我们秉持著公司所有人的精神来对待公司的资产，一切行动皆以公司的长远成功为依归。

●诚实 我们始终努力去做正确的事，我们诚实正直，坦率对人。我们遵守法律的规定和精神操作业务。我们在采取每一

个行动，做出每一个决定时，始终坚持公司的价值观与原则。我们以求真的态度并以数字为依据来提出建议及确认风险。

●积极求胜的热情 我们决心将最重要的事情做到最好。我们不会满足现状，我们曾积极地努力去突破。我们有强烈的愿望去不断地完善自我，在市场上获得胜利。

●信任 我们尊重公司的同事、客户和消费者，并且以我们希望被对待的方式来对待他们。我们相互信任各自的能力与意向。我们相信，以信任为基础才能达到最佳的合作。 C. 公司的原则(Principles)根据公司的宗旨和核心价值，会有下列的原则和行为：

●我们尊重每一个人

我们相信每一个员工都能够，并且原意发挥其最大潜力来贡献公司。

我们重视个人的差别。

我们激发和帮助员工去实现更高的期望、标准和具有挑战性的目标。

我们诚实告知员工他(她)的工作表现。

●公司与个人的利益攸戚相关

我们相信正直地为公司业务做正确的事，将为公司和个人带来共同的成功。

我们对共同成功的追求将我们结合在一起。

我们鼓励员工股份制，鼓励所有权精神。

●我们的工作与公司策略相结合

我们根据明确表明并有共识的目标和策略来操作业务。

我们只做，也只要求做能对业务增加附加价值的工作。

我们在任何可能的情况下简化和标准化现有的工作，提高工作效率。

●创新是我们成功的基石

我们极为重视重大的、全新的消费品创新。

我们挑战陈规，开拓新的工作方法，从而在市场赢得更大的成功。

●我们重视公司外部环境的变化和发展

我们力求深入了解消费者及其需要。

我们创造和提供一流的产品、包装及产品概念，树立成功的品牌资产。

我们发展与顾客和供应商的紧密互惠关系。

我们是良好的企业公民。

●我们重视个人的专长

我们相信不断地发展自我并且发展他人是每一个员工的责任。

我们鼓励并且期望员工有出色的专业知识和精湛的工作技能。

●我们力求做到最好

我们力求在公司所有的策略重点上都做到最好。

我们对照内部和外部最高的标杆来认真衡量我们的工作表现。

我们善于从过去成功和失败中吸取教训。

●互相依存是一种生活方式

我们的各个部门、产品群、品类和区域之间相互信任，紧密我们对于运用他人的建议而取得的成就感到自豪。我们与所有为实现我们的宗旨而做出贡献的各方建立紧密的联系，包括我们的客户、供应商、学校和政府。

我们可以说 P&G 的企业文化是以 PVP 为基础(PVP-based)，然後再加以延伸，当然，我们也可以说它是以宗旨、核心价值，以及原则为基础，其中尤以原则最常在访谈中被提及。P&G 除了 PVP 所列的这些原则之外，在行销操作上也发展出若干原则，并为行销人员与广

告公司、相关协力厂商所奉行不渝。例如，广告片要上档前一定要先测试，并且测试值超越标竿值才能播出，上片之後也要进行测试。而前文所提及的消费者至上、发展优异产品、创造独特品牌、以及放眼未来等四项指导原则，也是 P&G 奉行不渝的基本原则。诸如此类的原则，P&G 多年累积经验的知识管理，早已内化为员工第二本性的一部份，让整体的运作绩效获得有效的提升。因此，P&G 真的是一家以原则为基础的公司。

接著将以 PVP 为基础，从三个面向探讨 P&G 的强势文化，再从每个面向延伸，作较完整的说明。先从“重视人才”开始切入，因为那是笔者在访谈中不断听到的讯息，也是 P&G 不断强调的重点。其次，我们会谈谈团队合作（team-work），因为这是奠定成功行销运作的重要机制，也是宝侨家品特别提醒我要注意的重点。最後，我们会谈谈企业伦理，因为那是所有 P&G 人言行举止的最高指导原则。

第二部 营销力：企业整体锻造

第三章 企业文化塑造 P&G (3)

(一) 重视人才

除了少数特殊的状况之外，P&G 坚持招募刚从学校毕业的社会新鲜人，从基础开始培育，让每一位员工在进入公司之後，用开放的心胸接受 P&G 文化的洗礼，认识企业精神，融入组织、发展自我。配合足以媲美 MBA 的完整训练课程，以及主管孜孜不倦的谆谆教诲，佐以适时的职务调整与工作变动，将员工培养成为完全的“P&G 人”。其中一个重要的关键就是 P&G 采取内部升迁制，即除非内部欠缺的特定专业人才等少数例外状况，否则 P&G 一定是从内部拔擢人才，不从外面挖角。从企业运作的角度来看，这是相当独特的作法，虽然其优缺点见仁见智，学者专家也各有正反意见，不过，对于 P&G 而言，这种作法不仅提供了员工努力打拼的动力，也让其文化传承变得简单许多。

P&G 有多重视员工呢?我们可以用几个例子来说明。在 911 攻击事件当天, P&G 全球总部立即宣布, 全球人员 24 小时内暂停飞行, 以策安全。试想, P&G 每天有多少人在全球各地飞行, 进行各种商业任务, 停飞一天的损失相当可观, 但为了人员安全的考量, P&G 还是毫不犹豫地作了这样的决策。2002 年 3 月 31 日发生的大地震, 令台北人受到相当大的惊吓, 捷运因此暂停运作数小时, 并造成若干伤亡。宝侨家品的内部联络网络也在地震的当下立即启动, 即身为主管者, 必须在 12 小时内尽速联络到部属, 确定对方的生命财产是否安全, 是否需要何种协助。万一 12 小时内仍无法联络到下属, 就要采取积极行动, 确保员工的生命财产安全。此外, 如果有高阶主管前来台湾视察, 坐下来先讨论的不是业绩或市场, 一定先切入有关人的问题, 因为人是 P&G 最关切的两大支柱之一(另一个支柱则是品牌)。

由于以招募社会新鲜人为主, 再加上内部升迁制, 人员发展(human development)就变成重要关键, 以确保青出于蓝会胜于蓝, 不会一代不如一代。基于此, P&G 对于人才的培育与发展一向不遗余力, 年度的绩学评估里, 也将人员发展当作主管人员的评估要项之一, 以加重主管人员在人才培育上的责任, 并希望主管能够担负起指导部属的重责大任。这种藉由主管对部属的持续指导(coaching), 并从类似师徒制的运作方式, 要求主管将自己的一身功夫与经验传授给部属, 并不断地从旁提点与扶持, 是 P&G 得以持续传承强势文化与经营 know-how 的主要关键之一。

由于代代相传的关系, 每个主管都习惯藉由循循善诱的指导, 教导部属, 因为他 / 她们也是这样一路被教上来。在 P&G 里, 每个人都是这样被带大的, coaching 也就变成代代相传的习惯, 使每个 P&G 人自然而然地去做, 不会质疑为什么要花那么多心力这样做, 干嘛要栽培部属来威胁自己的地位, 以及这样做对自己有什么好处等的问题。

在指导的过程中, 主管必须要以身作则, 扮演好角色典范(role model)的角色。因为身教重于言教, 身为主管, 言行不一致将使部属感到混淆而无所适从, 不仅指导效果大打折扣, 部属的学习效果也会因而大受影响, 文化的传承与 know-how 的指导也无法顺利进行。因此,

P&G 不仅会让主管人员清楚地了解到，指导是身为主管应尽的义务，也会让主管明白，唯有扮演好角色典范才是有效的指导。

除此之外，P&G 人已被训练(或被熏陶)得非常擅于适时运用肯定(recognition)的手法，给予对方正面的回馈与鼓励，并激励他人继续努力。肯定的手法不一而足，所表达的心意当然也有轻重的不同，其中从拍拍肩膀、口头赞美、写个纸条致意、发 e-mail 给相关人员及其主管表达赞美，重点在于让对方的主管知道受肯定者的优异表现、在会议上公开表扬。P&G 大中华区每年更会发放 50 股的 P&G 股票给当年度有特别杰出表现的员工，称之为股票认购权(recognition share)，由于名额有限，竞争激烈，光是被提名角逐，就被员工视为莫大的肯定了，若果真在激烈的角逐之后能够雀屏中选，更是极大的荣耀，不仅会在宝侨家品年度员工大会上接受总经理的公开表扬，还会刊登在 P&G 的内部网站上。

然则，肯定手法果真可以如此神奇？就笔者所见，它的确发挥了相当大的激励与润滑作用，因为主动、适时且不吝啬地对优异表现给予正面的肯定，让受肯定者倍感窝心，觉得自己的努力没有白费、受到感激与肯定、并因而激发出更大的冲劲与干劲。当人们愿意主动且持续地给予他人肯定，并成为肯定高手时，其背后所潜藏的意义至少包括他(她)懂得心怀感激，不会将别人的卖命打拼视之为当然，愿意与他人分享成就(credit)，不会沈溺于个人英雄主义等，对于企业顺利运作与团队合作的推动相当有助益。

经由持续的训练与指导，P&G 人熟悉企业文化的精髓与自处之道，笔者归纳出明显的文化因子作进一步的讨论与说明，让读者有更深入的了解，其中包括主人翁精神、信任、沟通协调、business focus、创新、团队合作、顾客导向 / 市场导向、品牌的重要性、与他人分享、重视知识管理与学习、拒绝罹患 NIH 症候群(Not-Invented-Here Syndrome)、从具体资料、事实为基础、以及长短期之间的平衡等。

就主人翁精神(ownership)而言，它是一个已被清楚标明在“核心价值”的文化因子之一，藉由主人翁精神的强力灌输，P&G 将员工的个人利益、部门利益、乃至团体利益，与

公司整体的长远利益绑在一起，达到公司与个人利益休戚与共的结果，使员工在作任何决策或采取任何行动时，都能以公司整体利益为念。主人翁精神的重点在于引导员工将自己视为企业所有者，而不只是一个微不足道的雇员，在这种精神的引导下，员工以大局为重，不被个人相关利益所牵绊；也会以公司整体长远的利益为依归，不会小鼻子小眼睛地短视近利。这种综观全局的整体观点(holistic viewpoint)，以及衍生出的整体性计画(holistic plans)，是 P&G 人独特之处，也是 P&G 文化非常强调的重点；此外，它还会激发员工的责任感与荣誉感，鞭策员工凡事要尽力做到最好，以创造最好的成果。

在主人翁精神的影响下，P&G 人都相当主动出击，随时寻找突破创新，并积极争取表现与贡献的机会，不用别人在背後鞭策。你也会发现，P&G 人主动参与他认为能够有所贡献的地方或提出他认为有所建树的建言，即使是“捞过界”也无所谓，只要这样做能对整体运作有所助益。而其他对这种“看似突兀的行为”也不以为忤，甚至是欢迎的，只要参与者确实有所贡献，P&G 人随时竭诚欢迎。为了有效落实这种主动出击的主人翁精神，P&G 也给予员工高度的信任与自由度，不仅让员工自行安排工作内容与优先顺序（当然要先跟主管照会），也不必打卡，一切由员工自我管理，并赋予员工自主权与决策空间（empowerment）。因为 P&G 相信员工会以对公司整体最有利的方式进行规画，这种信任员工、尊重员工的信念，也是主人翁精神能够有效落实的关键之一。

就信任(trust)员工、尊重员工而言，P&G 是一家以信任为基础的企业，其 PVP 也清楚地揭示对员工的信任，同时落实对员工信任的承诺。绝大多数人都渴望被信任，并希望能尽情地放手一搏，有所成就与贡献，只要组织有效激励员工的自尊心与荣誉感，员工自然会竭诚以报，这就是所谓“士为知己者死”的道理，也是 P&G 员工主动积极的主因。管理大师杜拉克曾说：“今日组织的基础不再是权力，而是信任”，P&G 在厚植信任与内在激励方面，一向不遗余力，且有显著的效果。当员工对组织及团队成员有信任感，并相信自己会受到公平对待时，就会促使他们全力投入工作。此外，信任也代表可以在没有恐惧的环境下开诚布公，异议可以公开表达，员工能够坦白说出真心话。以此为基础，员工才有可能针对棘手的

问题进行开放性的全面讨论，化个人的不满为具体的建设性建议，创造出多元化而不相互冲突的工作环境，并形成高效益的合作网络。

另一个与信任密切相关的议题是内在激励，所谓“内在激励”是指发自内心的自发性激励，当人们对工作本身充满兴趣、并希望从中获得满足感及迎接更高的挑战时，自然产生源源不断的内在驱策力，这也是 P&G 员工自动自发、戮力从公的主要原因。内在激励远比因外在压力而被迫工作来得有效率且更乐在其中，也比单靠“外在激励”如奖金、升迁、以及休假等来得有效。因为外在激励固然有其效果，但较有限而短暂，不像内在激励那么具有持久性。这不意味外在激励下重要，但内在激励所能发挥的自我激励效果，的确不容忽视。

为了让信任基础能够有效落实，P&G 有周延的检查系统 (check and balance system) 作为配套措施，以确保企业整体运作顺利进行。对于 P&G 而言，信任不意味毫无限制地放任，也不意味主管完全放手不管。因此，在组织运作上，就需要检查机制来整合。一方面 P&G 可以藉此落实以信任为基础的经营哲学；另一方面，检查系统让所有事情的进展都在掌控之中，不会因为信任而放任员工音讯全无，发生无法得知其表现好坏与事情进展等无法容忍的不确定性。由此可知，检查机制的确有其必要性，例如，藉由定期与不定期的报告与讨论，主管可以充分掌握进度与状况，并给予适时的指导与建议，不仅无损于对员工的信任，反而更有效落实信任。

就沟通协调 (align) 而言，在 P&G 里，很多事情都要经过沟通协调，达成共识之後，再照章办事。在某次访谈里，某位受访者告诉笔者，在 P&G 里，她最常听到的两个字就是 holistic 与 align。P&G 人惯常以协商代替对立，藉沟通达成协议，因此，花在沟通协调的时间比较多，而一旦协议达成，就会秉持“信守承诺、说到做到”的精神，很负责地执行所达成的共识。本书的顺利进行就是一个典型写照，宝侨家品胡协理接下提案之後，她必须与内部相关部门、P&G 大中华区、乃至 P&G 全球总部沟通协调，这段过程花费的时间和精力相当惊人。而一旦协调完成，达成共识之後，所有部门就非常配合本书的进行，不会再质疑“为

什么我要配合做这件事?”或“为什么我要特别拨两个小时的时间去接受与工作无关的访谈?”，这就是 P&G 的行事风格，他们宁可花多一点时间在事前的沟通协调上，以凝聚共识，让事务的进展更顺利。

第二部 营销力：企业整体锻造

第三章 企业文化塑造 P&G (4)

就 business focus 而言，它所强调的是员工应该时时刻刻专注在与自己相关的业务上，以提高自己对整体运作的贡献。这里所指的“business”，小至个人切身的工作，大至公司整体的营运，都会被纳入考量的范围，让员工不管在工作安排、优先顺序设定、乃至企业整体营运的考量上，都有判断的依据。基于此，P&G 员工在作任何事时，都会自问(也会被他人问到)：“这样做能否对 business 增加附加价值?”有了这样明确的焦点之后，员工在决策与行为的判断上才有明确的指引方针，不会埋头苦干地作了一堆虚工而不自知，聚会讨论时，也因此能从企业整体的观点切入，避免因为个人考量损害整体的利益。

就创新(innovation)而言，P&G 一向鼓励员工积极寻求突破与创新，不希望员工墨守陈规，以持续创造佳绩。对于 P&G 人而言，创新并不局限于研发部门，而是广泛地运用于所有的活动上。例如，对宝侨家品的公关部门而言，本书的推动就是一种创新，因为他们可以藉由这个回异于以往的创新方式，创造出某些他们所期望的效果，并对企业整体有所助益。就是基于这种追求创新的精神，胡协理才会锲而不舍地促成此一美事。每位 P&G 人都会致力于寻找创新与突破的机会，希望以不同的方式创造出更好的成果与贡献、产生突破或正面的改变，就是这种想要改变现状，积极寻求突破的心理，让 P&G 人不断以创新为念，并将它融入日常工作与生活中，使思考逻辑与行事作风，都是以创新为基础。

就团队合作(teamwork)而言，P&G 藉由指导等方式，清楚宣示团队合作的必要性与重要性，并将之融入每个员工的日常工作里，使每个员工习于团队合作的运作方式，并视之为当

然，不会有所质疑。藉由团队合作，让员工在此具异质性的团队运作中，了解不同团队成员的思考模式、思维过程，以及不同专业的考量，扩展员工思考的广度与深度，有效与他人沟通、协调以达成共识，对于沟通能力与领导能力的训练相当有帮助。

在笔者第一次与李彦前总经理碰面时，他就特别强调团队合作的重要性，并提醒笔者要特别注意这个要素。果然在访谈的过程里，受访者不断地提到团队合作，并认为那是 P&G 成功的关键要素之一。对 P&G 人而言，由于企业文化的长期熏陶，团队合作变得跟呼吸一样自然，不仅发挥相当大的运作效果，更成为 P&G 立足市场的重要利器之一。

就顾客导向 / 市场导向而言，这是 P&G 知名行销文化的具体表徵。在行销文化的引导下，顾客导向指的是确定谁是顾客，以同理心对待顾客，倾听顾客的声音，发掘顾客的不满与未获满足的需求，掌握顾客洞见，并以满足顾客需求为依归。这种顾客导向的概念，不仅适用于付费购买的外部顾客，同样也适用于内部合作的伙伴。当顾客导向的观念成为所有人员的共识时，行销运作的推动自然会得道多助，不会受阻于部门山头主义建构出来的藩篱。

只要所有人员都能够拥抱顾客导向，并以此作为行动的圭臬，就能变成“顾客企业”。根据福特汽车的定义，“顾客企业”具有十大特质：

1. 不只把重点放在产品或服务上，也注意和顾客的每接触。
2. 能够替顾客著想，在顾客还没有想到自己需要这样的产品之前，就抢先推出令顾客感到贴心的新产品。
3. 与顾客保持持续紧密的关系，并提高顾客对品牌的忠诚度。
4. 和通路密切合作，以达到双赢的目的。
5. 对不同产品的命名、广告、以及行销等活动保持一贯性，以巩固品牌地位。

6. 销售和运送产品的过程应具效率，让顾客能以最划算的价格获得所需。

7. 尽量满足顾客需求。

8. 以定期调查等方式了解顾客的想法，不只行销部门应该拥有这些资料，其他部门也应该拥有并重视它们，以增进对顾客的服务。

9. 善用科技，和顾客即时在线上互动。

10. 不断创新，不断成长。

除了顾客导向之外，行销文化更进一步地将市场导向的观念灌输给员工，让大家在思考问题时也能够考量到市场面的问题，而不仅是从企业或部门引个体的角度思考。唯有将眼光往外看，才有可能抛弃个别的利害与成见，将焦点摆在企业市场上的整体竞争力，探讨真正关键的问题，例如：为什么顾客要向我们购买这项产品？这个行动对于我们的顾客会有什么影响？市场发生什么会影响作业的重大事件？诸如此类的问题，均是将大家的关切重点聚焦在市场上，藉此凝聚合作动力。如果企业内部认同一切行销作为与其相关措施均是为了顾客满意(顾客导向)、企业整体的利益(整体观点)，以及市场的整体竞争(市场导向)，而不仅是为行销部门作嫁，就不会因为配合行销部门而感到小了自己或大了行销部门，反正，大家都是为公司整体利益携手打拼，何必区分彼此或斤斤计较(主人翁精神)，况且，每个人都可以从中分享到应有的成就，何乐而不为呢？

就品牌的重要性而言，P&G 人对此有高度的共识与认同，这不仅与 P&G 的行销文化有关连，也与历史悠久的品牌管理制度息息相关。自从 P&G 于 1931 年推出品牌管理制度以来，已经历七十余个年头，P&G 成功地将品牌管理制度内化为企业文化的一部份，使行销部门与非行销部门的人员都清楚了解与认同品牌的重要性，并有品牌经营状况的好坏，会对公司的长期与短期营运绩效造成重大而直接影响的共识。因此，即使是非行销部门的人员，也会采取任何可能的行动去维系并提升品牌价值与形象，以品牌生命的维系为己任，不会认为那是

行销部门的事而置之不理。事实上，对 P&G 而言，品牌就是一切，P&G 坚信品牌的威力，投注许多资源与心力在品牌管理上，并呼吁、动员所有员工共同参与此一品牌圣战，以全面性提升品牌价值与形象，使竞争者只能瞠乎其俊。

就与他人分享(sharing)而言，P&G 非常鼓励员工将个人的知识、经验、资讯，以及学习心得等与他人分享，指导就是一种分享，本书的出版也算是一种分享。藉由分享，每个人都能够以开放的心胸，一方面与他人分享个人的一己之得而不会藏私：一方面也可以不断地从他人身上学习，这种愿意与人分享的态度，是 P&G 不断进步的根本原因。由于内部不断在交流、累积各种个人心得，藉此加速学习，每个人都能不断地往上提升，对于能力的提升有明显助益。

就重视知识管理与学习(documentation & learning)而言，这对于 P&G 的经验传承与 know-how 的累积非常重要，也是分享的另一种形式。P&G 人都知道，在完成任何案子之后，负责该案的人就有义务要将整个案子的执行状况付诸文字，并将所学到的启示与教训加以说明。别家公司或许只有在事情不顺利或失败时，才会进行检讨，以学到教训，P&G 则是不管结果好坏，通通要书面化，也通通要附上检讨的学习心得。即计画成功，要检讨为什么会成功、有什么地方可以供后续作业参考；如果计画失败，更要找出失败的原因，避免重蹈覆辙。因为这种代代相传的好习惯，P&G 才能够累积如此多的知识与 know-how，并成为全球瞩目的行销典范。例如，在发生 921 大地震时，宝侨家品公关部门立即上公司内部网站，查询之前日本阪神大地震与土耳其大地震时，当地的 P&G 人员如何处理善后，有了这些资讯之后，宝侨家品在处理 921 善后事宜时，就显得更加胸有成竹，如进口帐篷与净水用的药丸等。

就拒绝罹患 NIH 症候群而言，这是 P&G 破除地域主义与本位主义的重要机制。P&G 是一家全球企业，拥有全球的资源与资料库，它非常鼓励员工拥有全球性观点，并善用全球资源与资料库，不要因为那不是自己创造出来的东西，就弃而不用，从全球企业的角度而言，那无疑是相当重大的资源浪费。因此，P&G 鼓励员工尽量大方地“楚才晋用”，不要罹患 NIH

症候群，只要不是这里发明或创造的就不用，因为既然是公司的资源，就应该摒弃门户之见，从大局著想。更重要的是，当事人不仅不会因为引用全球资源而被指责为偷懒、不努力，反而会因为善用公司的全球资源，在获得丰硕成果时获得赞赏，如欧蕾那一支“我是你高中老师”的广告，是以澳洲的广告为创意起始点的；海伦仙度丝启用叶童表现出头发亮丽的感觉，是该品牌能够在市场上屹立不摇的关键转折点，其创意源头是一支墨西哥的广告片；飞柔的洗头男系列广告，其创意源头是李奥贝纳广告公司总公司所发想出来的。上述这些例子都让个别品牌获得重大的市场成果，也是 P&G 人拒绝罹患 NIH 症候群的最佳例证。

就以具体资料 / 事实为基础 (data-driven) 而言，P&G 是一家非常严谨的公司，一切沟通均以事实为根据，以数据为基础，如此才具有说服力，也才能够从容地面对他人的质疑。在 P&G 的会议里，P&G 人学习到以“根据数据显示”开场才是正办，诸如“我认为”之类的个人观感最好避免，因为其他与会人士会对于任何“个人观感”提出强烈的质疑，结果发表“个人意见”的人只会疲于应付来自各方的挑战。这也是为什么行销人员特别重视市场调查的根本原因，因为市调资料除了有助于行销人员掌握市场状况以制订行销决策，更有助于在作简报与讨论时，引用具体的市调数据做为个人推论的有力佐证，以支持所提出的论点，证明那并不是单凭个人经验或主观判断所提出来的看法。

这种凡事讲求具体事证的习惯，也反映在 P&G 的年度绩效评估上。主管在做年度评估时，必须以部属所完成的具体成果作为评估的基础，即以具体的绩效表现为基础 (performance-based)，而非仅凭个人的好恶或主观印象，从符合 P&G 另一项文化因子公平的要求。

第二部 营销力：企业整体锻造

第三章 企业文化塑造 P&G (5)

在绩效评占与升迁考量上均以具体的表现为基础，加上频繁的互动与资讯的透明，都让 P&G 人随时了解到自己被期待的是什么，表现的结果是否符合原先的期待，以及自己还有那些地方需要加强与如何加强。在这种情况下，了解在企业内如何自处，逢迎拍马与办公室政治的需要性就跟著降到最低了。想要在 P&G 出人头地，一定得靠自己的真本事与具体的优异表现，没有人可以只靠关系或其他非具体表现的手法，在 P&G 加官晋爵，因为那违背了 P&G 的用人哲学，其他人也不会服气。

就长短期之间的平衡而言，P&G 所寻求的是长短期观点的平衡，他们不会因为追求短期利益而忽略或牺牲长期的利益。P&G 人在采取任何行动或制订任何决策时，一定会同时考量长短期观点，不会短视近利，而不顾长期可能产生的影响，在特殊的情况或策略性考量下，他们甚至可能舍短就长，以长期观点作为决策依据。如宝侨家品决定在国内推动 ECR 时，就预料到某些大型通路业者可能会因为游戏规则调整而抗拒，影响短期业绩，但基于推动 ECR 是重大的策略性决定，即使可能要忍受短暂的业绩滑落亦在所不惜。事後证明，这个舍短就长的决策是正确的，并为宝侨家品创造了通路上的竞争优势，且业绩也在短暂挫折之後又恢复持续的成长。不过，这并不意味著舍短就长是常态性的选择，能够同时考量长短期观点，寻求长短期的平衡之道才是最佳的选择。

(二)团队合作

团队合作是 P&G 之所以能够屹立市场的重要关键，是区别 P&G 与竞争者的重大差异，因为 P&G 在这方面确有独到之处，如愿意与他人分享的态度，以主人翁精神不断沟通协调，愿意与他人分享成就，以整体观点破除合作障碍等。这些文化因子均是奠定团队合作顺利运作的重要根基，也是 P&G 的团队合作与其他业者的团队合作有所差异的关键。

P&G 的团队合作是以信任为基础的专业合作团队，而非泛泛的团队合作，其中信任意味著相信其他成员会充分展现合作的诚意，会尽全力把事情做到最好，以整体的利益为考量，并愿意无我无私地贡献个人所拥有的专业与资讯。如此一来，大家既可以合作无间，又可以

独立作战，毋需浪费时间在跟催、重新确认或相互怀疑上。P&G 的企业文化一向非常强调信任员工与尊重员工，经由企业文薰陶与指引，P&G 相信员工会把公司整体的利益摆在最前头，对于团队合作的顺利进行而言，这种信任关系是非常重要的基础。至于专业则意味著所有的团队成员各自拥有各领域的专业知识，可以在合作中贡献其专业观点，使整个团队充满著各领域的专业观点，经过充分且理性的意见交换与讨论之後才形成共识。

这样独特的团队合作背後，有其相关的文化因子如开放的心胸，对事不对人的态度，尊重专业、团队成员积极参与，以及以理服人等文化因子作为后盾。

就开放的心胸(open-minded)而言，P&G 的文化与训练培养出员工开放的心胸，谦虚的心态，以及对任何有建设性的意见表达欢迎与感激的态度，塑造出有利于团队运作的开放空间。这种开放讨论、充分尊重其他成员的想法，以及不心存偏见或成见的开放心胸，对于鼓励成员积极参与、发表意见而言极其重要，才不会扼杀积极参与的意愿与管道，使团队成员能够在开放的环境下尽情地知无不言、言无不尽，才能广纳建言，达到集思广益之效，进而使团队合作发挥一加一大于二的综效。

就对事不对人的态度而言，也与塑造开放的讨论空间有关。P&G 人会尽量理性地对待他人所提出的意见，不会动辄将他人的意见视为对自己的挑衅或加以恶意解读，因为他们相信所有的发言均是对事不对人。这种将意见交换定位为纯粹地就事论事，不涉及个人恩怨的理性态度，就是为了让团队成员可以没有後顾之忧地畅所欲言，且不用担心在抒发已见之後，会导致相关人员不理性反应或秋後算帐，因此，确立对事不对人的共识，是极其重要的。不过，在这个共识之下，每个人都要尽量发挥自己理性客观与自我克制的能力，不使用刺激性或具挑衅意味的用语，避免不必要的对立与争执。在这样的共识之下，团队讨论时自然可以对事不对人，充分地意见交换，不会因为有所顾忌，而有所保留，如此完全开放的意见交换与讨论才有可能产生。

就尊重专业而言，P&G 的团队成员均是学有专长的各方专家，既然大家各有所长，为了整个团队的顺利运作，并产生令人满意的成果，团队成员自然要尊重他人的专业，使其发挥功能。当然，在尊重专业的过程里，提出专业意见的成员也必须对其观点负责，以换取他人的信任，因此，尊重专业的前提是专业成员已经充分做好自己该作的专业功课，并据从提出真正具有建设性的专业意见。由于个人的专业会受到充分的尊重，因此，大家会更乐于共襄盛举，以对等的位置贡献各自的专长，经由专业的参与，分享成功的荣耀，大家当然就会积极地参与。

就团队成员积极参与而言，这是团队领导人与所有成员共同努力促成的合作环境。在 P&G 的团队里，沈默绝对不是金，消极被动也绝对不受欢迎，因为既然身为团队成员，就应该要积极参与，有所贡献，以免误己误人。此外，主管也会持续关注团队运作过程中，如果有成员未能积极参与及投入，主管的评价与年度绩效评估，一定会产生负面效果。基于团队成员应积极参与的共识，加上每个成员都想有所表现的强烈企图，使每个成员都积极投入，以求有所贡献，并追求团队优异的绩效。这种“既来之，就应积极参与”的团队运作哲学，是 P&G 独特的文化因子。

就以理服人而言，这是沟通协调不可或缺的要件。在团队运作与沟通协调的过程里，P&G 人所服膺的是“谁言之有理，我们就听谁的”。在以理服人的前提下，任何人都不应以位阶比较高或比较资深等理由，作为强迫他人接受不合理论点的藉口，这种行径不仅无法获得其他人的认同，还会引起公愤。在 P&G，有理走遍天下，无理寸步难行，在一个这么重视理性沟通与逻辑思考的环境里，谁说得有道理，谁就能服众，才符合尊重专业的精神。基于此，团队成员才敢知无不言、言无不尽，愿意积极地参与，即使说法与高阶主管或资深人员的看法相抵触也一样大声提出，因为他 / 她相信不会有人仗著权势压迫他接受不合理的论点。这种以理服人(或只服膺于道理)的观念，是 P&G 人敢于大鸣大放的根本原因，也是其团队合作能够顺利运作的重要关键。

第二部 营销力：企业整体锻造

第三章 企业文化塑造 P&G (6)

(三) 企业伦理

伦理(ethics)系指“支配个人及团体行为的原则或标准”，它对于每个人的言行举止都会产生相当深远的影响，而 P&G 则是一家非常重视企业伦理的公司。伦理所规范的大多是法律所未触及的灰色地带，它所界定的是“好坏、对错、可不可以、应不应该”等基本行为规范。但因为其中涉及道德标准的界定，所以只要在法律许可的范围内，每个企业会基于不同的理念与道德标准，界定出不同的企业伦理，其中的好坏对错就见仁见智了。例如，不同企业对贿赂的态度就大不相同，有的是绝对禁止，有的是看情况而定，有的则是可以接受。

美国法律规定，企业的垃圾只要离开其所属的办公大楼，就处于无主状态，任何人都可以取而用之，即使是恶意使用亦不违法。甲骨文就曾经为了与微软对抗，特别雇人搜集从微软办公大楼清出来的垃圾，并从中找出可以用来攻击微软的资料。虽然此举在法律上并无不妥，但在道德上，甲骨文此举仍引来相当多的讨论。类似的状况也曾经意外地发生在 P&G 身上，但 P&G 的处理方式却大异其趣。有一次由 P&G 执行长（CEO）所主持的会议里，会议资料里竟然出现其竞争对手联合利华（Unilever）相当完整的行销资料，CEO 立即询问经理人资料从何而来，当经理人告知是由离开对手办公大楼的垃圾中寻得时，P&G 的 CEO 立即下令所有人不得翻阅该资料，并打电话给 Unilever 的 CEO，主动将此事告知对方，除了深表歉意之外，也向对方保证绝不会从此资料打击对方，下令将资料销毁、开除所有与此事有关的人，并邀请 Unilever 审问这些人。虽然翻垃圾此举并未违法，但显然违反了公司光明正大公平竞争(competite fairly and squarely)的伦理规范，才会引起 CEO 这么大的反应。

另一个例子是，曾有一位品牌副理建议将畅销美国的牙膏瓶口加大，如此一来，消费者每次挤牙膏，就会不知不觉地多挤一些。这个建议乍听之下是个本小利多的好创意，如果是在其他公司，很可能就被欣然接受，甚至加以奖赏，但是，P&G 的高层却毫不犹豫地加以拒绝，因为有违尊重、不欺骗消费者的伦理规范。眼看这么一个看似不错的点子，就因为企业伦理的考量，而硬生生地加以否决，或许读者觉得有点可惜，但这就是 P&G 对于企业伦理的坚持与高标准的自我要求。

P&G 在伦理规范上的坚持与落实是相当有名的，例如，该公司要求全球员工要谨守各地的法律与 P&G 的商业操作政策(P&G Business Conduct Policies)，如不贿赂、不招待、不送礼等三不政策，此外，在采取任何行动之前，一定要先自问下列三个问题：

(1) 这项行动是否为“正确当为的事情” (In this action the “right thing to do”?)

(2) 这项行动是否经得起社会大众的公评?(Would this action withstand public scrutiny?)

(3) 这项行动是否支持 P&G 坚持 / 落实企业伦理的形象?

Will this action uphold P&G's reputation as an ethical company?)

如果上述三个问题的答案不是斩钉截铁的完全肯定，那么，这项行动就不应该被采纳。

在上述三个问题里，我们看到了“作对的事情”(doing the right thing)的伦理规范，其余与企业伦理相关的文化因子还包括诚实正直，以及企业社会责任。

就作对的事情(doing what is right)而言，是 P&G 长期以来的优良传统。基于这样的伦理思考，P&G 在采取任何行动时，都会先考量“当为与不当为”的原则性问题，如果不当

为，或与其伦理规范相抵触，则就算是有利可图亦不为；如果是对的事情，则会义无反顾地加以推动。如 P&G 在某些第三世界国家协助当地政府处理水资源问题(如净水)，即使这样的作为在短期内看不到立即的商机，当地的消费能力也买不起相关的产品，但基于那是对的声情，P&G 还是义无反顾地去推动。

就诚实正直(honesty and integrity)而言，这是一个非常根本、也是非常重要的伦理规范，尤其在美国陆续爆发如恩隆与世界通讯等企业丑闻之后，诚实正直的重要性又再度受到讨论与重视，连台积电董事长张忠谋先生在 2002 年八月间就“新世纪人才”发表演讲时，也特别点出“正直与诚信”的重要性。因此，诚实正直虽然乍看之下只是平淡无奇的基本处事之道，没什么特殊之处，但愈是根本的东西，反而愈显重要，也愈应该加以坚持与落实，否则，很容易就会流失于无形。长久以来，诚实正直、奉公守法就是 P&G 一贯的经营态度，不仅要求公司的会计记录要正确无误，符合法律规范，也要求所有员工的言行举止要符合诚实正直的要求。以此为基础，P&G 才能有效落实其信任员工、尊重员工的企业文化。

就企业社会责任而言，这是 P&G 展现其落实国际企业公民决心的重要关键。P&G 一向非常重视社会责任，如宝侨家品在台湾持续赞助“六分钟护一生”公益活动，在 1999 年成为企业社会责任“全球无种族歧视准则”的创始赞助厂商之一等。企业社会责任通常包括职场、社区、自然环境、人权、社会道德、供应商责任、消费者权益的重视与促进等相关内容。学者卡洛尔（Archie Carroll）则将企业责任区分为经济责任（指产品合理的售价与服务）、法律责任（指企业必须遵守法律行事）、伦理责任（指法律没有规定，但社会大众期待企业能够做到的行为与活动），以及慈善责任（指企业出于自愿的慈善行为与活动）四大类，关于这些社会责任的落实，P&G 一向不落人后。例如，该公司在员工福利、职场安全、环境管理、商业道德、以及社会参与等，向来是业界楷模，并为外界所推崇。

第二部 营销力：企业整体锻造

第四章 团队合作致胜(1)

P&G 的行銷操作能力向来为外人所称颂，旗下的知名品牌有如过江之鲫，其行銷案例的正面报导更是不知凡几，连哈佛商学院都将其首创的品牌管理制度纳为教学课程，可见 P&G 在行銷运作上的独到之处。P&G 在行銷运作上有旁人所不能及的 know-how，行銷专业能力也的确非常高超，但这并不意味著 P&G 在行銷上的成功完全是行銷人员的功劳。事实上，行銷成功的背後有许多重要的配合机制，如前述之企业文化就是不可或缺的重要辅助因子，接下来，我们所要讨论的重点是团队合作与市场导向对于行銷成功的重要性。

产品类别小组

在 P&G 的行銷运作里，产品类别小组（category team）扮演非常重要的角色，成员除了行銷部门的人员之外，还包括业务部门、财务部门、资讯部门、市场调查部门、公关部门、以及产品供应部门等所有与行銷运作流程密切相关的人员，藉由团队的齐心协力，让整个行銷流程可以顺利运作，创造出优异的行销表现。

或许读者会感到好奇，为什么小组名称叫做“产品类别小组”，而非“品牌小组”？关键在于 P&G 的品牌管理制度已经融入产品类别管理（category management）的精神，所有品牌依产品类别不同加以分群，组织设计也改以产品类别为基础，由产品类别事业群的行銷副总（marketing director；MD）带领品牌经理（brand manager；BM）及品牌副理

（assistant brand manager；ABM），为产品类别旗下的品牌努力冲刺，并由产品类别事业群的总经理（general manager；GM）筹管理。在这样的设计下，P&G 将旗下所有品牌分别归类为美容保养用品，如 SK-II、海伦仙度丝；婴儿、妇女卫生及家庭用品，如帮宝适、好自在、柔情；零食及饮料用品，如品客；织品及家用品，如汰渍；健康用品等五大类别，并以产品类别作为品牌管理之基础。基于此，每个品牌所组成的跨部门团队称为产品类别小组，由负责各个品牌的行銷人员邀请相关部门成员前来。由于品牌众多，所对应出来的小组数量自不在少数，使这些非行銷部门的成员必须同时参加好几个产品类别小组，才足以应付如此众多的小组需求。对于非行銷部门的成员而言，这当然是一个不轻的工作负担，如何激发所

有成员积极参与的意愿，并努力营造出和谐、开放、信任的小组气氛，便成为营销人员必须面对的重大挑战。

对 P&G 而言，产品类别小组的成立宣示：

1. 营销不只是营销部门的事，是所有成员的事。营销运作的顺利推动有赖所有部门同心协力地大力支持与配合，无法单靠营销部门，如果没有相关部门持续地紧密合作，营销部门再怎么三头六臂，也无法独力完成任务。

2. 营销运作的顺利推动需要所有相关部门鼎力相助。

营销人员一定得建立一个基本的认知：所有非营销部门的相关部门都是专业、重要且必须尊重的，不可以心存我大你小，或我比较重要你比较不重要的错误心态，才能得道多助，使团队合作顺利进行。藉由产品类别小组的成立，P&G 强调以团队合作代替部门对抗，但如果想要顺利地号召大家前来共襄盛举，并积极参与，营销部门显然应该主动展现出善意与诚意，让其他部门的成员感到备受重视与尊重，才能顺利将相关部门的专家成员聚集一堂，充分沟通协调，凝聚所有成员的共识，以利营销流程之顺利进行。

3. 营销部门千万不可因为公司重视营销而恃宠而骄。

P&G 一向非常重视营销，而营销运作也的确对公司的兴衰有举足轻重的影响，但愈红愈要知所进退，才不至于引起不必要的冲突与对立，才能营造出有利于团队合作的融洽气氛。如果营销人员能充分认知到其他部门的协助不可或缺，且不将他人的支援视为当然，他们自然会谦虚，尊重其他部门的专家，学习肯定他人的贡献，与他人分享成就，同时学习如何与人和谐相处、沟通协调。如此一来，其他部门才会觉得自己备受尊重与感激，乐于共襄盛举，不会觉得自己是“大营销主义”的受害者。

4. 非营销部门应该认知到自己是营销部门不可或缺的合作伙伴。

关于团队合作，非营销部门应该要破除门户之见，认知到唯有所有相关部门齐心协力，各个部门竭尽所能地提供支援与协助，藉团队合作的方式，让营销运作顺利进行。

5. 所有部门都平起平坐，共同追求公司整体利益。

在产品类别小组里，所有部门平起平坐，都受到重视与尊重，基于这样平等的基础，非营销部门在协助推动营销运作时，就会清楚地了解到，携手合作的目的是为了追求企业的整体利益，而非任由营销部门发号施令，就不会认为此举大了营销部门、而小了自己：也不会觉得有所委屈。

6. 跨部门的营销决策由小组成员共同制订。

产品类别小组的组成，是希望藉由集思广益共同制订出周延的营销决策，以弥补营销人员单独决策之不足。团队运作在整个营销流程的顺利推动上扮演著相当重要的角色。

藉由产品类别小组的建构，营销人员除了可以在营销流程的推动上，找到许多专家前来共襄盛举，并经由共识的凝聚来化解有形与无形的障碍，也可以在组织内部建构起营销流程的联络网路，任何与营销流程相关的疑难杂症，都可以在不同的部门里找到特定的专家提供专业的意见。这些散布在各部门的专家，由于认知到自己身为团队的一份子，也会主动、持续地关注与小组运作相关的动态与资讯，使团队运作更加顺畅无阻。

矩阵式组织

在 P&G 里，部门有部门主管，专案有专案负责人，团队则有团队领导人，从组织结构而言，这叫做矩阵式组织（matrix organization）。每个人除了要接受部门主管的管辖，也要接受专案负责人与团队领导人的领导。于是，每一个组织成员都可能有一个以上的老板，且必须要在不同老板的不同号令下学习自处之道。这样的矩阵式组织并非 P&G 所独创，不同组织成员在面对实线老板（solid-line boss）与虚线老板（dot-line boss）时，不但不会

因为令出多门而感到混淆，反而因为习于矩阵式组织的运作逻辑而处之泰然，这是 P&G 的团队合作之所以能够较别人顺利运作的原因之一。对 P&G 的员工而言，由于长时间处在矩阵式组织里，已经深切了解自处之道，能够适应与部门外的其他成员一起合作，也比较不会有强烈的部门主义或自我中心。此外，其部门主管也深谙矩阵式组织的运作之道，因此，不但不会妨碍部属积极参与团队运作，还会指导他应该如何与他人合作。

前文已指出，P&G 的团队是以信任为基础的专业团队，这种现象在产品类别小组里展露无遗。由于每个部门都有它的最佳实务与专业 know-how，以市场调查为例，很多技巧都是 P&G 自己创造出来的；在财务管理、定价方面，也有它独特之处。任何个人如果想要把所有的最佳实务通通学起来，并不是一件简单的事情，透过产品类别小组，可以将不同部门的最佳实务与专业 know-how 有效整合，进而对行销流程的运作产生正闻助益。

第二部 营销力：企业整体锻造

第四章 团队合作致胜 (2)

广纳最佳人才

既然每个专家成员在产品类别小组里都扮演著举足轻重的角色，因此，我们就必须要十分确信，前来参加产品类别小组的非行销部门成员个个都是专家，要让所有来自不同部门的小组成员个个都拥有一身好本领实非易事，因为要培养出一个优秀的部门已非易事，要让所有部门都很优秀，更是难上加难。有的公司可能行销部门很厉害，可是它的财务部门比较弱；有些公司的品牌经理可能很优秀，但物流后勤支援部门没那么强。但 P&G 却可以很自豪地说，它所有部门的人员都很优秀，都是足堪大任的专家。P&G 认为，企业要成功，每个功能部门都要很强，否则，将有如一群强将勇兵拖著一群老弱残兵，整体战力一定大打折扣，团队合作也难以发挥效果。因此，P&G 的行销部门固然实力坚强，其他部门的实力也不遑多让，以

财务部门为例，P&G 的财务专业人员一向是猎头公司积极猎取的对象，其声誉与评价不逊于 P&G 的行销专业人员。

然则，要如何才能让所有部门都很强？除了在人员招募与训练上花工夫之外，高阶主管的态度也是重要关键。如果 CEO 只重视行销，只对行销部门言听计从，对其他部门的声音不听不闻，也不加以栽培与重视，渐渐地，其他部门的能力就会减弱、衰退，优秀的人才也不愿意来，就会形成行销部门独强而其他部门皆弱的跛脚景象，这显然并不健康。如果 CEO 能够广纳各方建议，综合各部门的意见做决策，让各个部门都感到深受重视与尊重，每个部门才能够均衡发展，发展出各自的专业，不会出现重行销而轻其他部门的偏颇现象。

当每个部门都能够均衡发展时，产品类别小组就得以拥有来自各个领域的专家，一方面可以截长补短、集思广益，达到相辅相成的合作综效；一方面则可以避免让整个小组变成行销人员一手主导的一言堂。这在团队决策上是很重要的，因为唯有所有成员都具备足够的能力，并受到其他成员的尊重，团队才能真正发挥集思广益的正面效果。否则，其他成员不过是帮行销人员背书的橡皮图章，不仅有违产品类别小组设立的原意，也与 P&G 所奉行的组织哲学大相逕庭。

藉由各个专家成员的积极参与，产品类别小组还能发挥另一项重要功能：检查效果。亦即，藉由各专家成员积极的参与，提供专业意见，小组讨论可以融合各家之长，并对行销部门的意见产生检查的效果，不会完全由行销人员一手主导。万一行销人员真的一味蛮干，成员也还有申诉管道，可以让运作不致失控，如此一来，小组的运作自然可以在信任、尊重的氛围下进行，不会出现过度向行销人员倾斜的现象。这种权力均衡（balance of power）的环境，也是专家成员愿意共襄盛举的主要原因之一，因为他觉得自己在小组里被重视、被尊重，而且可以有所贡献，更重要的是，一旦小组有所成就，他也可以分享到其中的荣耀，而不是为人作嫁。

既然每个专家成员都各有来头，行销人员又如何有效地加以整合，让这些各据一方的英雄豪杰同心协力、携手合作，使所有行销流程相关的事务顺利推动？行销人员的沟通协调与领导能力，显得尤为重要。在 P&G 的产品类别小组里，行销人员必须要藉由斡旋与协调，整合出大家都能接受的决议，同时维持团队气氛的和谐。我们也可以把这个过程富作是对行销人员的考验与训练，藉由这个方式，行销人员势必得找出法子，使团队顺利运作。唯有如此，行销流程才能顺利运作，才能产生绩效，行销人员的能力也才会受到注意与肯定，这是 P&G 行销人员必经的训练与考验，过不了这一关或许这个人不适合在 P&G 的环境下做事，行销人员抓到沟通协调与领导的诀窍，产品类别小组的运作才算是上了轨道。

市场导向

此外，产品类别小组也有层级高低的不同，就像经建会有小委员会会议与大委员会会议之别一样。在 P&G，大委员会会议是由比较资深的主管人员出任，作为小委员会会议之後盾，甚至小委员会会议出现成员之间意见僵持不下的情况时，也可以上诉到大委员会会议，请这些资深主管代为斡旋解决。因此，有些事情小委员会会议决定了，只要送往大委员会会议核备即可，如果是比较重要的案子，则还要经过大委员会会议的讨论才能拍板定案。这种大小委员会的设计除了是另一种检查机制之外，也是基于训练部属的考量，即让小委员会会议的小委员们多多磨练，再由大委员会在後面把关，并在需要的时候加以提点一番，让小委员们边做边学。

在产品类别小组里，大多是由行销人员出任领导人，并在其中扮演沟通协调与领导的角色。行销人员之所以会被推举成为小组领导人，主要原因在于行销人员身为“行销流程总监”的角色，必须对行销流程的顺利运作与否与行销绩效的好坏负最後责任，因此，必须站在制高点俯瞰整个流程，从头到尾、随时密切关注行销流程相关活动是否顺利进行，是否在什么地方碰到了瓶颈、障碍、或状况，以及需要那些协助等等，并主动积极地层层中协调、解决问题，确保行销流程顺畅无阻，并顺利达到预期的行销目标。

企业流程

传统企业大多不重视企业流程(business process)，因为传统企业大多是靠部门组织起家，每个部门各有所司，也只关心所司。因此，如果缺乏妥善的管理，常常会导致部门利益高于组织整体利益的本位主义，以及部门主管据地称王的部门山头主义。在这样的组织里，没有人知道或在乎其他人在做些什么事，每个单位只说自己听得懂的语言，只关切自己部门的事，对其他单位则漠不关心。于是乎，冲突与次最迖化(即以本位主义为主要考量)接踵而至，组织宛如诸侯各据一方的无政府状态。

在上述这样的组织里，企业流程会被切割成不连续的片段，每个片段隐藏在各自独立的部门里。但是，因为没有人站在制高点俯瞰整个流程，使流程顺利进行，每个部门各自筑起高高的藩篱，部门经理只在意自己的地盘与利益，高阶主管又常常因为距离现场太远而无法掌握真实状况，以致工作难以顺利推动。过去，消费者比较愿意容忍，竞争不是那么激烈，再加上商业环境的变化也较为缓慢，即使企业整体效率不佳，还是可以在市场上存活，不用太理会顾客的不满。但是，进入消费者经济年代的今天，顾客已不愿再继续容忍，随著外在环境的丕变，低成本、高品质的产品，以及企业快速回应顾客需求，已经被顾客视为不可或缺的要件，那一个企业如果还想蒙混过关，很容易就会被消费者淘汰出局。

基于此，企业流程的有效整合，变成近年来企管界的显学，因为大家逐渐了解到，流程作业的重点是顾客，因此希望将组织顺利蜕变成流程企业，让每个成员都知道流程的点点滴滴，自己在其中所担任的角色，什么结果是顾客所需要的，以及谁负责将整个结果呈现给顾客。如此一来，成员不只注意流程的运作过程及与公司内部其他成员的合作关系，关注最後的结果，还会清楚地明了，真正的敌人不是公司其他部门，而是外界的竞争对手。每个成员的眼光也都会朝外看，并随时注视著顾客的反应，而不是朝上看，注意上司的好恶。

然则，究竟什么是“企业流程”呢?简单地说，流程是企业创造可以交付顾客结果的过程。根据麦克·汉默(Michael Hammer)所著《议题致胜》(Agenda)一书的定义，历程是

“从事相关活动的一个“有组织”团体，“齐心协力”创造一个

对顾客有价值的结果”，这个定义所凸显的意蕴包括：

1. “有组织”指的是流程设计既具体又清楚，不是靠即兴或运气来执行；“齐心协力”指的是创造出一个有利的合作环境，其中，所有参与流程的人携手为共同的目标合作，视彼此为互助合作者，而非对立者。

2. 流程包括了多种活动，而不是只有单一活动，价值的创造有赖所有相关活动的有效执行与整合，只从事任何单一活动是无法获得想要的结果。

3. 流程中的所有：活动是相关且有组织的，有其一定的思考逻辑与操作顺序，不能随兴所至地任意而为。

4. 流程所包含的所有活动必须朝共同目标“齐心协力”作，执行流程不同步骤的同仁必须携手合作围绕在单一上，而不是独立地专注在他们个人的任务上。

5. 流程本身不是目的，只是创造顾客价值的手段，企业可以藉由有效整合流程的所有活动，凝聚共识，从而创造出顾客所需要的“结果”。

6. 流程是“目标取向的”、“以客为尊的”、“综观全局的”、“以合作代替对抗”、以及根基于“设计良好的工作方式才能带来企业成功”的信念。

为了破除部门主义，让行销流程顺利运作，行销人员在产品类别小组里，要扮演积极的行销流程总监的角色，为整个流程的顺利运作负起全责，并积极推广行销流程的重要性，凝聚小组共识，以争取小组成员与相关部门的支持与配合，进而使产品类别小组顺利运作。因此，行销人员必须设法突破所有流程上的障碍，争取相关部门与个人的配合与合作，监控所有活动是否正常运作，以及随时掌握流程是否顺利达成原先所预期的效果，让流程顺利运作，并顺利达到流程目标。

问题是，行销人员这个流程总监的角色，只不过是一个虚拟的头衔，P&G 既没有设置这么一个正式头衔，也没有赋予行销人员职权去指挥其他专家成员与相关部门。因此，一切斡旋折冲与调和，都必须仰赖行销人员个人的 EQ，沟通协调能力，以及领导能力，以争取他人充分的支持与配合。当然，行销主管会在后面给予最大的支援与支持。但 P&G 人的行事作风一向是希望自己就能搞定一切，尽量少劳烦主管，因为他们很清楚地知道这本来就是一种训练与磨练，也是证明本身能力的机会。如果三天两头找主管出面帮忙解决问题，不是充分凸显出自己的无能吗？

综合上述讨论，我们可以清楚地发现，P&G 的行销运作系以团队合作为基础 (teamwork-based)，由行销人员徵召各个相关部门的专家成员组成产品类别小组，作为顺利推动行销流程的主要机制，而非由行销部门一手独揽行销运作的决策。在小组里，行销人员必须扮演好积极的行销流程总监这个角色，极力争取大家对行销运作的重视与支持，让小组得以顺利运作，进而让行销流程得以顺利推动。

然则，面对各个头角峥嵘的专家成员，各具专业的部门，光靠行销人员本身的积极努力，有时仍难免力有未逮，也未必能赢得足够的回响。因此，如何塑造有利于团队合作的环境，以利行销人员大力推动行销流程，就变成团队合作能否顺利进行的重大考验。P&G 的企业文化在流程运作顺利进行上扮演非常重要的角色，P&G 藉由行销文化与市场导向的持续薰陶与潜移默化，作为凝聚内部共识的重要机制，进而塑造出对行销友善的、以市场为中心的 (market-focused) 内部环境，使行销人员可以在有利的环境下积极推动小组运作与行销流程。藉由行销文化与市场导向的持续影响，P&G 让所有的员工都能够深切地体认到：

1. P&G 是一家非常重视行销的企业，因为行销运作与企业绩效息息相关。
2. 行销运作与所有部门及人员均有所关连，需要所有人的支持与配合。

3. 行销运作有赖紧密的跨部门团队合作，唯有所有成员均积极地支持与参与，才能使其顺利进行。

4. 协助推动行销流程并非为人作嫁，而是为了公司的整体利益。

5. 把焦点摆在外部的市场竞争，而不是内部的部门对立上。

6. 行销的重点在于以顾客为导向，所有的努力皆应以顾客满意为标竿。

从此为基础，行销文化与市场导向酝酿出有利于行销人员推动产品类别小组与行销流程的环境，并在有效凝聚内部共识的前提下，让行销人员有机会发挥其行销长才。先天上，企业文化已经帮行销人员铺陈出有利的环境与条件；而在後天上，行销人员的努力与沟通协调，并扮演好行销流程总监的角色，更具备了推波助澜的效果，如此一来，何愁行销运作不能顺利推动？行销流程会窒碍难行？也正因为如此，P&G的产品类别小组才能够顺利运作、发挥效果、令同业艳羡不已。

第二部 营销力：企业整体锻造

第五章 创新为成功之母(1)

20年前，当管理大师彼得杜拉克倡言“不创新，即死亡”的理念时，是撼动人心的真知灼见。但时至今日，在新科技与竞争浪潮的交互影响下，创新已然成为不折不扣的事实，即使是从事家品业的P&G对此也有深刻的体认，并在研发创新上不遗余力。问题在于，如今我们在谈创新，所指的已不仅仅是技术上的发明，更重要的是“市场价值”的创造，这种市场价值，乃是经由市场竞争而来，真正的考验在于满足消费者的能力，以及消费者是否会用实际的购买行动展现其支持的决心。换言之，新世代的研究主管必须清楚了解，创新的重点在于创造市场价值，并非只是寻求新的发明或突破；而市场价值的创造不是只把自己关在实验室里闭门造车就会产生的，唯有通过市场考验，受到消费者支持的创新，才能创造出真正

的市场价值。这种以消费者需求为基础，以市场竞争为念的创新概念，正是 P&G 在研究发展上所奉行不渝的基本理念，也是 P&G 的研发可以成为行销运作最有力后盾的真正原因。

比科技公司还高的研发经费

长久以来，P&G 一直以行销运作闻名于外，许多人也只对 P&G 的行销操作印象深刻，孰不知，除了行销之外，P&G 在研究与制造优异产品的能力上，也是举世推崇的领导者。不过因为行销运作与一般人的接触较为频密，因此多数人只对其行销操作留下深刻的印象，而忽略了其在其他领域的优异表现。然则，这样的刻板印象并不会抹煞 P&G 在研发大量投入与优异表现的事实，因为这是 P&G 优异的行销成就背後的主要原因。P&G 坚信，唯有源源不断的创新，才能在产品品质与性能上持续领先其他同业，并为其在市场上的领先地位奠定坚实的基础。

从企业策略的角度而言，P&G 以研究发展为行销操作的坚实后盾，并以创新策略作为立足市场的主要策略，并非以高人一等的行销操作手法迷惑消费者。毕竟，消费者或许会被行销手法迷惑于一时，但唯有以持续创新的优异产品作为后盾，行销操作才能持续赢得消费者的欢心，进而为企业的长治久安扎下深厚的根基。这种追求长期领导地位与顾客关系的作法，正是 P&G 奉行不渝的经营理念。

P&G 自从公司成立以来，就一直对产品的研发非常重视，以期持续推出满足消费者需求的优异产品。今日，其研发经费大约占其营业额(约四百亿美元)的 4%，在全球各地共设有 22 个研发中心，并聘有 7500 名左右的研发人员，其中约有 1250 位博士，这样的投资手笔遥遥领先同业，也使 P&G 的研发创新能力，稳居同业之冠。

为了有效管理如此庞大的研发阵容与经费，P&G 特别设置直属 CEO 的研发长 (Chief Technology Officer; CTO) 一职，统筹管理 P&G 的研发部门，并直接向 CEO 报告。不过，由于组织重整的影响，研发人员目前都已经按产品类别事业群分类，因此，CTO 透过全球研

发委员会(Global Technology Council)与分属各事业群的研发部门接轨,并进行双向的交流。换言之,延续前文所提及的矩阵式组织,CTO是研发部门的虚线主管(dot-line boss),透过全球研发委员会与分属不同产品类别事业群的研发部门接触,并有效整合与管理全球的研发人员。产品类别事业群的领导人则是其旗下所属研发部门的实线主管(solid-line boss),研发部门主管直接向其报告与负责。

P&G的研发手笔究竟有多大?以2000年美国企业研发支出前20大的排名为例,P&G排行第十三名,不仅遥遥领先竞争同业,也领先必治安(第十四名)、杜邦(第十六名)、奇异电器(第十九名),以及康伯电脑(第二十名)等以重视研发闻名的重量级企业。身为一家以消费性产品为主体的企业,研发手笔竟然可以领先以研发为主要利基的制药业者与高科技业者,可见P&G在研发创新上的确是不可思议的高规格投入。

事实上,P&G积极投入研发的结果,不仅为它奠定了强大的竞争力,也让它获得了许多专利棹,每年在全世界所获准的新专利权超过三千件,并获得许多的奖项,如国家技术奖(National Medal Of Technology)、Perkin Award、ACS Award for Team Innovation、ACS Award for Leadership in Chemical Research Management、MIT Technical Excellence Top 10、IRI Medalist、以及ACS Heroes Of Chemistry等等。以国家技术奖为例,这是美国境内授予研发技术成就的最高奖项,其宗旨在于奖励因创造、发展、以及应用尖端科技在消费性产品上,有效协助提升全球消费者的生活品质。因此,P&G不只是一家行销企业(Marketing Company),更是一家研发公司(R&D Company),连P&G前董事长白波(John Pepper)都明白地指出:“P&G给人的印象是一个行销导向的企业,其实我们是最早的研发企业,研发是我们经营的骨干。”

身为研发公司,P&G不仅不断强化内部的研究发展(research and development),也大力支持外部的联系发展(connect and development),在自己努力研发之余,也积极往外拓展攫取技术创新的管道,以收相辅相成之效,并巩固本身技术领先的地位。这些外部

管道包括专利权、智慧财产权的授权与捐赠、与大学研究中心或国家研究室建立密切的合作关系、共同研发计画、技术购买中心、与关键技术供应商建立合夥关系等等。藉由内外兼修的研发策略，P&G 乃能够在市场上不断推出令人惊喜的创新，巩固其市场领导地位。

P&G 不仅投入大量的研发经费，吸引顶尖的研发人员，并建构以研发长为首的强大研发组织，为本身的研究实力奠定坚实的基础。除了建立强而有力的内部研发网络，该公司更建构出贝强大辅助效果的外部研究合作网络，以期在内外兼修的相辅相成之下，让自己的研发实力无人能及，持续支持行销运作。

曾经有受访者明白地对笔者指出，P&G 信仰的是“消费者优先(consumer first)”的经营理念，基于此，P&G 对产品品质非常坚持，所提供给消费者的一定是优异的产品，不会滥竽充数，因为 P&G 相信消费者是有眼光且具分辨能力的。在产品经营上，也一定是先开发出好的产品，经由研究测试过市场接受度之後，才会运用行销操作加以推广，确保所行销的产品皆是能满足消费者需求的优异产品，这种“好的产品先，行销操作後”的操作逻辑，是 P&G 创新策略的最高指导原则。

换言之，创新策略才是 P&G 立足市场的根本源头，唯有源源不断、且能满足消费者需求的产品创新，行销策略才有真正的用武之地。举竟，行销运作无法将不够好的产品化腐朽为神奇，在消费者愈来愈精明的时代里，即使能够迷惑消费者于一时，不好的产品终究还是会被消费者唾弃，结果反而更糟。因此，只要从“消费者优先”的经营理念出发，就可以清楚地知道，创新策略才是 P&G 立足市场的真正凭藉，以此为後盾，P&G 的行销策略才能如此精彩，并受到瞩目与肯定。

然则，P&G 的创新策略也不是纯粹以技术为导向的，而是以市场需求为导向，也就是以对消费者的了解(consumer understanding)为基础，据以找到符合市场需求的创新之道，而非任由研究人员闭门造车，不理睬市场的声音。我们只要看看 P&G 的研发部门如何界定“创新”，就可以理解 P&G 的创新策略是非常市场导向的。P&G 认为，创新是同时考量消费者需

要与技术可行性的混合体(Innovation is the blend of "what is possible", with "what is needed"), 这种以消费者需求为基础的创新策略, 是 P&G 研发策略的一大特色, 也是 P&G 之所以能够不断推出深受市场欢迎的创新, 保持市场领导地位屹立不摇的主要原因。

第二部 营销力：企业整体锻造

第五章 创新为成功之母(2)

抓著消费者的心

然则, 如何让这么一大群科学家了解到市场导向的重要性, 并愿意以消费者需求作为研发基础? 又如何让他们精确掌握市场需要为何? 除了有赖市场导向的企业文化长时间熏陶与主管的持续指导之外, 研发部门内部共识的建立, 也是非常重要的。让研究人员充分理解到, 虽然自己是研发人员, 但持续掌握消费者也是重要的分内工作, 唯有如此, 才能真正把研发工作做好, 并成为行销部门坚实的後盾。因此, 研发人员必须摆脱昔日闭门造车的旧模式, 走出实验室, 持续与消费者保持接触, 实际了解消费者使用产品的状况, 深入了解消费者未获满足的需求为何, 并据以作为研发的基础。除此之外, 藉由与行销人员的频繁互动, 也可以得到许多宝贵的市场资讯。产品创新的源头可能足研发部门, 也有可能是由行销部门发起, 因为双方都对市场状况有所了解, 且沟通非常频繁, 概念一经提出, 相关人员就要从市场需要性与技术可行性进行综合评估, 以符合 P&G 对创新的定义。

为了加强对市场与消费者的了解, P&G 的研发部门也要从事市场调查的工作, 以确保研发部门不会与市场脱节。例如, 在北京的研发中心里, 除了产品配方部、产品研发部、工艺设计部、包装及器具设计部、技术研发部、以及质量保证部等与传统研发相关的部门之外, 还设置了消费者行为研究部(consumer sensing)。该部门负责深入了解消费者的行为习惯、购买决定、消费需求、产品评价、以及社会变化趋势等。此外, 还要为全球各技术中心提供有关新概念、新产品高质快速的中国消费者评估分析, 并对消费者进行更广阔、跨品牌的交

叉作用研究。由此可知，P&G 所主张以消费者需求为基础的创新策略，的确有其独特的运作之道，并非只是随口说说而已。

例如，在产品研发的初期，教堂消费者样本(church pan-els)常被用来协助研究小组了解消费者的反应。例如，在教堂的地下室，设置不同的测试站，每一站放置不同的测试品如面纸、花生酱、以及药物包装等，供上教堂的人使用。这样初步的测试结果虽然不会被拿来当作重大决策的依据，却可以提供产品研发小组具体有用的参考资料。

当产品属性逐渐确定之後，将以家庭测试评估有关产品的问题，特别是居家使用的情形。当产品研发告一段落时，品牌管理小组将介入主导，接下来的研究方向，将偏向市场营销的面向，如匿名测试(blind test)。如果一切市场调查部获得正面反应，产品就会顺利上市；否则可能会退回研发部门重新研究，甚至直接取消整个新产品研究计画，端视市调反应而定。在 P&G，任何重大的决策都必须要有调查结果的支持。

此外，研究人员也会在征得受访者同意的情形下，对受访者进行家庭访视(home visit)，甚至与受访者一起生活。藉由直接到受访者家中进行深入的观察，实际了解消费者的生活习性与产品使用状况。观察场景会从浴室、厨房、洗衣间，到卧室、客厅等，举凡受访者家中的任何生活细节与产品购买、使用行为，都在研究人员实地观察的范围内，这些第一手资讯可以发挥相当重大的助益。

另一种研究方法则是将研发中的新产品留置在受访者家中(home placement)，由受访者家中的成员试用，然後，研究人员再回到受访者家中，了解产品试用的状况、满意与否，以及有什么需要改善的地方等。藉由这样的产品试用与直接的受访者家庭访谈，对于研发人员而言，无疑为他们打开一扇宝贵的资讯之窗，使他们持续接收到消费者资讯，不会局限于实验室内的主观判断，对于研发的顺利推展与消费者需求的掌握，有相当大的助益。

消费者实际使用产品的状况与反应，研发人员也很有兴趣了解，以深入了解产品是否能够真正达到预期的效果，以及其中是否仍有改善的空间。例如，有位受访者就曾告知，设于日本的研发中心会搜集女性使用过後的卫生棉，以深入了解流量分布情形等使用状况。研究使用过後的卫生棉当然不会是令人愉快的事，但是，为了深切掌握消费者使用产品的状况，研究人员也得勉力而为。由此可见，为了能够深切了解消费者，研发部门的确是透过各种研究方法与管理，不遗余力地搜集消费者资讯，以持续掌握消费者需求与反应，进而研发出满足消费者需求的优异产品。

P&G 的研发策略系以消费者需求为基础的创新策略，任何重大的研发计画，都必须有具体的市调资料作为支持，不能仅凭研发人员个人主观的意见。研发部门所研发出来的新产品，终究要接受市场考验，如果产品本身能够契合消费者的需求，行销操作才能在有利的产品利基上奋力出击。如果产品本身不为市场所喜，就算是世界一流的行销高手，操作时也会事倍功半，甚至窒碍难行。因此当我们在关注 P&G 的行销绩效的同时，千万不要忽略，其行销优势是以创新策略为基础，而其创新策略则是以研发部门对消费者需求的了解为基础。

关于这样的概念，我们可以借用 P&G “全球创新漏斗”（Global Innovation Funnel）这个概念进一步加以说明（图 5-1），图中可以看到，创新是由“消费者需要（what is needed）”与“技术可行性（what is possible）”融合而成，藉由全球性消费者研究等机制，萃取出有关消费者需求的知识与洞见。加上全球研发网络不断激发明，将这些要素融合在一起，形成以消费者需求为基础的创新，经过市场研究确认，才会将这些创新推到市场上。

P&G 的洗衣粉进入东欧市场时，市面上唯一的洗衣粉是国营企业所生产，这种洗衣粉需要数小时的浸泡，而且弥漫一股臭味，即使洗完了臭味仍旧挥之不去。P&G 早知东欧人需要较好的清洁产品，但东欧的消费者并没有想过清洁产品该是什么味道，研究人员也无从问起，要不是和当地家庭一起生活，研究人员也不会注意到香味和洗衣粉的清洁度几乎是同等重

要。基于这样的消费者了解，P&G 最後推出三种不同价位的洗衣粉品牌，一跃成为东欧市场的领导者。

另一个例子则是汰渍液态洗衣剂，经由家庭访视，研究人员发现消费者在倒这种液态洗衣剂时，常常会有部份洗剂随著瓶口溢流出来，本来消费者对此一现象也不以为意，随手拿块抹布擦拭，扔进洗衣机一起洗就算了。但研究人员却注意到此一现象，并在产品瓶口加装类似漏斗的装置，回收溢流而出的洗剂，这样贴心的发明立即受到消费者的欢迎，也为汰渍创造出更高的销售佳绩。

其他耳熟能详的创新包括满足消费者方便、迅速、一次就能洗发兼润发的双效合一创新（飞柔洗发精）；满足消费者鲜及不易碎裂需求的品客罐装包装；满足持久又不会乾涩的蜜丝佛陀恒采唇漾口红；以及让粉饼兼具保养效果的 SK—11 润采活肤粉凝霜等等，凡此种种，均是以消费者需求为基础所推出的创新，并受到市场的肯定与欢迎，也充分证明 P&G 身为研发企业果然是实至名归。

第三部 宝洁营销成功的奥秘

人才是企业最重要的资产，这句话在 P&G 不是说说就算，而是一种信仰，是维持企业长远竞争力的根本，除了看得见的行销动作，P&G 在看不见的企业文化、外部导向、团队合作，所下的功人要看了才知道！让消费者愿意抱钱购买，而且还会重复购买，是企业成功必须的条件；善用每个行销机会、关系，拓展市场空间。你想得到的，P&G 都做了，你想不到的，P&G 做得更起劲。

第三部 宝洁营销成功的奥秘

第六章 一个信仰(1)

人才是企业最重要的资产，这句话在 P&G 不是说说就算，而是一种信仰，是维持企业长远竞争力的根本，除了看得见的行销动作，P&G 在看不见的企业文化、外部导向、团队合作，所下的功人要看了才知道！

让消费者愿意掏钱购买，而且还会重复购买，是企业成功必须的条件；善用每个行销机会、关系，拓展市场空间。你想得到的，P&G 都做了，你想不到的，P&G 做得更起劲。

P&G 之所以能够成为行销典范，并在市场上屹立不摇，背後有两个重要支柱，其一为品牌，其二为人才。品牌管理的部分在前文已做过讨论；关于“以优秀的人才为基础”是 P&G 行销成功的主要关键因素一事，则较少被提及，也比较受到忽略。不过这个基本信仰是支持 P&G 行销成功的重要基础，重要性与影响力不容小觑。

P&G 下仅强调人才的重要性，更重视全方位的人才培育，P&G 所拥有的是各个领域的专业菁英，而不是优秀的行销人才。

一般人只知道宝侨家品的行销人员很厉害，殊不知，宝侨家品各个功能部门都人才备出，也正因为所有员工都拥有一身好功夫，才奠下宝侨家品行销运作无往不利的坚实基础。各专业部门齐手连心、紧密合作，宝侨家品的整体战力自然领先竞争者，确保行销运作持续成功。

人才是企业资产的信仰

宝侨家品坚信：品牌是人做出来的，1991 年并购蜜丝佛陀时，SK-II 在台湾的市场还很小，为什么有人看得到它的潜力，并成功地加以发扬光大？这是许多面向的结合，但归根究底，最终还是人的因素。然则，人的因素如何发挥如此大的威力？宝侨家品认为，最重要的还是信仰，即对“人才是企业资产”的信仰。要做到这一点，企业不能光说不练，必须言行一致、身体力行，透过诸多具体行动，让员工清楚地了解，且深刻地感受到，宝侨家品的确是一家以人为本的企业，并坚持“人才是企业资产”的信仰。基于这样的信仰与坚持，使 P&G 在市场上屹立不摇、日益茁壮，因为 P&G 花了许多心思在人员招募、训练、发展、激励、以及留存上。

在严谨细密的招募程序下，只有佼佼者才进得了 P&G，一旦人员进入公司之後，强烈的企业文化、持续的教育训练、主管的持续教导与以身作则、公平的绩效评估与激励措施，以

及清楚的个人生涯规画等机制，让员工持续成长茁壮，成为各个功能领域的专家，藉由这些菁英份子的团队合作，持续创造出 P&G 傲人的竞争力与经营绩效。

P&G 的企业文化足以 PVP 为基础的，清楚地宣示：

“P&G 是依赖它的员工及其核心价值而存活的”，以显示出公司对人才的重视。有关重视员工一事，宝侨家品在 921 大地震发生後的相关处理就是实例，宝侨家品的实际运作状况，更可以支持“P&G 的确视人才为企业资产”的论点：

●宝侨家品投注了许多人力、心力、时间、资源，透过各种管道，发掘最好、最适合在这家公司发展的人才，因为有好的原料，才会有好的产品。

●宝侨家品采取“内部升迁”的作法，为了确保一代会比一代强，公司在人员招募、训练、发展、激励，以及留存上投注庞大心力，以确保人力资源与公司整体的竞争力能够不断地往上提升，而不会往下沈沦。

●除了在国内主要大学进行校园徵才之外，高阶主管每年还要飞到美国进行大学校园徵才，从争取优秀的人才加入公司。

●P&G 高阶主管前来宝侨家品巡视时，坐下来谈的第一件事一定是有关人的问题，而不是业绩或获利状况。

●因为要内部升迁，所以所有的主管都十分清楚：“如果我要往上爬，就要确保部属有足够能力接班。”因此，就算是基于自利的考量，主管也会卯足劲培养人才。

●为了彰显对人才的重视，宝侨家品进一步将人员发展 (people development) 当作主管人员年度考评的重要项目，如果有人在这个项目上的表现无法令人满意，轻则可能告知要积极改善，重则可能影响升迁机会。

●即使是经济不景气，宝侨家品在教育训练与人才培养上的投资不曾因而紧缩，反而持续派人受训，持续举行训练课程与相关研讨会，充分彰显宝侨家品对培养人才的长期观点。

●新进人员加入之後，宝侨家品会给予相当多的自主权，容许冒经过计算过的风险，加以重视与尊重，并提供明确的生涯规画，使人员深切感受到来自公司的信任与关注。

宝侨家品的 921 大地震灾後处理

921 大地震发生后，宝侨家品内部联络立即启动，所有主管立刻开始联系部属，确定员工的生命财产安全，需要那些协助，震央所在的中部地区更是大家关注的焦点。经过 24 小时的努力之后，非中部地区的员工均已回报平安，但中部地区员工仍有 30 人左右无法联络上，令公司十分担心。宝侨家品除立即安置已经联络上的灾区员工，更以 30 万美元代价委托专业机构深入中部灾区代为寻人，所幸，经过专业机构搜寻之後，所有失联员工都一一寻获，并获得适当的安置。

访谈过程中，有受访者提到，面对灾区失联员工，当时有一家知名外商的处理方式是在报纸上刊登“寻人广告”，呼吁中部灾区的员工看到报纸广告後尽速与公司联络。但这个做法的前提是员工要看得见这一则寻人广告，且能够与公司取得联系，这对当时受创甚巨的灾区员工上均非易事，否则，员工又怎会失联呢？当她看到这么一则被动等待员工自行与公司联系的寻人广告时，心中感触良多。虽然那家刊登广告的公司也关心员工，但与宝侨家品花费巨资聘请专人深入灾区积极寻人相较之下，她很庆幸自己是在一家这么重视员工的企业上班，也对 P&G 重视员工的理念有更深刻的体认。

除了积极寻人之外，宝侨家品也立即着手安排人员安置、生活照顾的工作，协助员工度过地震的灾难。除了提供生活所需的照顾之外，参酌日本与土耳其等国外震灾处理经验之後，宝侨家品也为房屋被震倒的灾区员工安排住宿，舍不得离开被震垮的住处的员工，宝侨家品

也紧急从国外进口帐篷，提供给这些员工露宿在原有住处之外。宝侨家品同时进口具有净水切能的产品，供灾区员工净水之用，以免因饮水不洁而身体不适。

值得一提的是，地震发生时，宝侨家品虽然已决定并购荣成纸业旗下的柔情清水厂，双方也已达成协议，但合并程序却尚未正式完成，严格来讲，他们当时还不算是宝侨家品的员工。但由于决策已经明朗化，因此，宝侨家品仍然将清水厂员工视同宝侨家品员工般予以照顾，并未因尚未正式合并就置之不理或有差别待遇，此举也让清水厂的员工上见识到 P&G 重视员工的信念。

除了生活起居的照顾，宝侨家品还从香港聘请专业顾问公司来台，为灾区员工提供心理谘商，为员工做灾後心理复健。由于员工对这项服务的反应不错，因此这项暂时性的心理谘商服务一直被延续下来，成为员工协助方案 (Employee Assistance Program; 简称 EAP) 的一部份。如今，宝侨家品员工可以随时拨免费专线，寻求专业顾问心理谘商的协助。

此外，为了确保员工办公地点的安全，宝侨家品从日本聘请专家评估各地办公场所的安全性，确认员工上班工作场所是否安全无虞。经过专家评估安全无虞之後，宝侨家品才放心宣布办公室不必搬迁。

第三部 宝洁营销成功的奥秘

第六章 一个信仰 (2)

人才招聘

基于“视人才为企业资产”的信仰，宝侨家品聚集了许多人力资源专家，并由 P&G 体系礼聘专家前来主持人力资源部门，专责处理与员工有关的事务，塑造出让员工满意的工作环境 with 组织气候。笔者发现，宝侨家品从人才招聘开始，就投许多心力、资源、以及人力，希

望找到最适合企业文化的优秀人选，一起为公司的未来打拼，甚至可以说，P&G 的行销王国始于人才招募。

宝侨家品在人才招募上是以校园徵才为主，在国内锁定台大、政大、以及中央等国立大学，在国外则以具代表性的名校为主。其次则透过网际网路与报纸徵才，至于军中招募则因为双方配合上的问题，短期内尚难大规模地展开，不过宝侨家品仍在积极研究，希望找出让双方都满意的运作之道，增辟另一个徵才管道。只有在极少数的特殊状况，如法务部门与公共事务部门主管，因为公司缺乏这方面的专业人才，自己培养在时间上又缓不济急，才会透过猎头公司徵人。

学历固然是招募新人的重要指标，但还会透过多次面谈，深入了解应徵者的课外活动对社会、社团的贡献，从中理解应徵者是否展现出领导特质、沟通能力、以及成就动机等人格特质。此外，P&G 非常重视逻辑思考能力，正面谈之前，应徵者必须先接受逻辑思考的考试，通过之後才有机会面试。面试的过程中，应徵者潜力及与公司文化契合程度，是宝侨家品考量的重点。宝侨家品在徵人时，应徵者未来发展潜力是重要考量，而不是一个萝卜一个坑，急就章地把人塞到职缺里去就算了。换言之，宝侨家品不会因为缺一个品牌人员，就赶快找个可以应急的人来填补空缺，而不管他是否具备更上一层楼的潜力，否则，未来的接班人何来？如果只是急就章地填补空缺，加上内部升迁的制度，很容易形成一代不如一代的恶性循环，这绝对是宝侨家品所不乐见的。

P&G 是以事实为沟通基础的公司，面谈时亦然，因此在宝侨家品的面谈过程里，如果应徵者想要让面谈者留下深刻的好印象，最好在提出个人的经历说明时，辅以完整、具体的事例，言简意赅地说明事情的缘起，自己在其中所扮演的角色，所付出的努力，所遭遇到的困难与如何有效因应，最後所达成的成果，以及个人的学习与启示，以支持自己所主张的重点，并让面谈者更加了解你。例如有一位应徵者说当他在军中服役当预官时，有三个在狱中服刑的大哥将逃狱计画拿给他看，希望他帮他们出点子。结果，他成功地说服这三位大哥

放弃逃狱，显示出他有过人的沟通、说服能力；另一位应徵者说她曾在社团里担任干部，负责筹备某项活动，但社团却是要人没人、要钱没钱，她只好自己写企画书，到学校周遭的商家募款，争取学校补助，再招兵买马，组成活动筹备小组，终于顺利地举办活动，并获得下错的回响，证明自己的企画能力与向导能力。

然则，宝侨家品究竟要什么样的人呢？除了必须具备基本的英文沟通能力与相关专业背景之外，还需要具备下列条件：

1. 成就动机强烈

宝侨家品要的是内在驱策力强、成就动机高的人，这种人会积极地寻求表现，主动寻求突破创新的机会，并善用各种资源有效地解决问题；他们会自动自发，充满斗志，不怕竞争与困难，并努力把事情做到最好，不用主管在后面鞭策。

2. 领导能力强

必须要能主动提出具前瞻性的计画，号召一群人共襄盛举，争取大家对计画的支持，让所有参与计画的成员保持高昂的斗志，凝聚共识与向心力，将计画付诸执行，顺利达成原先所设定的目标。这种无中生有，创造结果的领导能力，是非常受到重视的。

3. 沟通能力强

沟通协调、谈判说服是宝侨家品人每天都在做的事，如果想要在公司内部顺利推动事情，非得成为沟通、说服高手不可，因此，沟通能力是宝侨家品人必备的本事之一。

4. 与 PVP 相契合

宝侨家品希望新进人员能够认同 P&G 的 PVP 与道德规范而来,不仅因为这是一家大公司而来。因此,应徵者是否够优秀固然是重要考量,但能否融入企业文化,与 PVP 是否相契合,以及是否认同 P&G 的伦理规范,是更重要的考量。

5. 符合 SAWs 的要求

SAWs(Success Actions for Winning)是 P&G 招募人员与评估员工的标准,其中包括领导能力(leadership)、能力发展(capacity)、勇于承担风险(risk-taking)、积极创新(innovation)、解决问题(solutions)、团结合作(collaboration),以及专业技能(mastery)等七大项。

6. 聪明地工作,努力工作(Work smart and work hard)

宝侨家品要的人一定要懂得如何聪明地工作(Worksmart),更需要抗压耐操、体力过人,努力工作(Workhard)。虽然宝侨家品采取责任制,员工不用打卡,也有相当大的自主权,但每个人必须把自己所负责的事情在期限内完成,并要努力做到最好,加班可说是家常便饭。

7. 具国际观

从 1990 年开始,宝侨家品陆续有 20%的经理人派到国外工作,如今,有 26%的经理人必须肩负大中华地区的责任。随著全球化趋势日益明显,这个比例在未来只会更高,不会更低。P&G 是一家全球企业,员工很有可能被指派到国外工作,或与国外的 P&G 人员共同合作,尤其是在中国市场备受瞩目,P&G 又积极将中港台三地划归大中华地区统筹管理,未来宝侨家品员工被派往大陆工作的机会愈来愈高。

人才养成

宝侨家品对人才的诸多要求，是确保招募到的是足堪大的佼佼者，且可以和其他人共同合作，以有效提升宝侨家品在行销运作上的竞争力与战斗力。然则，既然宝侨家品对人才要求这么多，那它到底有什么条件，足以吸引一流的人才？

1. 提早负责(early responsibility)

P&G 有一个很重要的特色，就是新人立即要负很大的责任与授权(当然是在其他资深人员与主管的协助下)。以宝侨家品李前总经理为例，他一毕业就到辛辛那提总公司工作，负责美国止汗剂事业体的财务预算。众所周知，华尔街非常重视上市公司的财测，可是他在还很资浅的时候就负责如此重要的事了。在 P&G 待了七年之後，他就接任财务长，满十年就被任命为宝侨家品的总经理，负责管理年营业额近百亿台币的企业，当时他只有三十七岁。

2. 专业的全方位培训

宝侨家品的人才培训机制是全面的，其中思考重点是：如何协助员工在公司内部持续成长与成功。因此公司举办各种训练课程与研讨会，如线上学习、丰富的资料库与知识库、师徒制般地在职教导，以及量身定做的工作设计与安排(如指派特定专案或赴外地工作)。凡此种种，都是要确保员工可以得到最多、最好的照顾与栽培。

以训练课程为例，可大致分为专业知识与企业训练两大类，前者属于针对专业技能的训练，各部门有其专属的训练计划。後者则属于比较一般性的训练，例如如何撰写 P&G 闻名于外的一页备忘录，训练抓重点与逻辑思考的能力，建立共同的书面沟通架构：领导课程、面谈技巧、人员发展及沟通技巧等。以财务部门为例，财务专业人员必须要对会计、资金调度、财务分析、税务等四个领域都有所涉猎，并有相当程度的专业了解。因此，财务主管会锁定几个具有潜力的优秀部属进行有计画的轮调训练，希望在七至八年的时间里，将他们训练成优秀的财务长(如前述的李前总经理)。

3. 一展长才的环境与机会

积极创新是 P&G 立足市场的重要根基之一。P&G 不仅在产品研发上强调以顾客需求为基础的创新策略，往日常运作上也大力倡导积极创新的精神与作法，希望所有员工都能够像创业家般地积极发挥创意，寻求新的做事方法与解决问题之道，不要一味地沿袭旧法。如果每个员工都愿意积极寻求突破，追求创新，尝试以不同的方式做事，让组织内部充满创意与创新精神，一定可以创造出更好的工作成果与生生不息的活动力。P&G 对积极创新的重视程度，远远超过只是把它当作招募人才与绩效评估的关键绩效评量指标（Key Performance Index; KPI），积极创新也是其强势企业文化里不可或缺的要害，更是让 P&G 雄霸市场的重要关键。

P&G 鼓励良性的内部竞争，且提供公平竞争的舞台让有德者居之，只要够优秀，就一定能凭优异表现出人头地，不会被埋没。P&G 本身就是一个大型的人才发掘与培育机器，除了提供各种培训机制，激发员工努力的动力，让优秀的员工能在公司内部持续成长与成功之外，还会主动积极、随时张大眼睛地搜寻表现特别杰出的佼佼者，作为特别栽培的族群。因此，一旦发现表现出类拔萃（high performance），潜力受到肯定（high potential）的杰出人才，P&G 会特别栽培及照顾，并安排特别的机会、工作指派、训练、指导。若果真成气候，这些高高群（hi-hi group）的菁英份子，甚至可以在很短的时间内迅速晋升。

第三部 宝洁营销成功的奥秘

第六章 一个信仰(3)

4. 与其他菁英份子共同合作的文化

宝洁家品会为英雄喝采，但不鼓励个人英雄主义，因为宝洁家品服膺的是团队合作主义。在 P&G 里，跨部门、跨地理区域的合作是经常发生的状况，也会给予团队成员不同的挑战与学习。藉由水平（相同层级）与垂直（不同层级）的合作机会，员工逐渐学习到团队合作的精髓，并可以从其他成员身上学到许多东西。一旦员工习于团队合作的运作模式，成长速度可以大幅加快，培养出多元化、国际化的眼光，不会划地自限、坐井观天。

5. 垂手可得的全球资源

身为全球企业的一员，宝侨家品的员工可以随时进入 P&G 全球资料库与知识库，取得其他区域的成功案例与广告片，获取 P&G 多年累积的 know-how，分享其他地区的市调资料，动员分布全球的专家，动用全球丰沛的资源与支援。这些全球资源，都是宝侨家品员工可以善加运用的。例如，宝侨家品一些脍炙人口的广告片，其实是品牌人员把其他地区的广告片加以调整而来的，如欧蕾的“我是你高中老师”那支经典广告。所谓“工欲善其事，必先利其器”，宝侨家品的员工拥有如此丰沛的全球资源，无论是作计画，或是在市场上与人竞争，都处于相对有利的位置。

6. 明确的生涯规画

对于宝侨家品而言，员工的生涯规画是非常重要的事，它代表宝侨家品对员工未来发展的承诺，毕竟，唯有不断追求成长的员工，才会有不断成长的企业。在年度考评时，部属要表达出自己对未来的期望与规画，主管也会提供自己的建议与看法，双方商议之后，共同规画出未来的生涯路径（careerpath），并清楚地指出，为了顺利达到所规画的路径，员工必须补强那些部份，改善那些部份，接受那些训练，以及接受那些专案指派等等，以期有效提升员工的能力，并朝所设定的目标移动。

7. 允许员工犯错与冒险

P&G 鼓励员工把自己当作公司的拥有者，只要是经过事前评估与计算过，失败损失在可容忍范围内的风险，都应该毫不犹豫地勇于承担，但不鼓励员工逞匹夫之勇，在未经仔细评估之前，就贸然犯险。毕竟，历史悠久的公司如果未加注意，早期那种冒险犯难的拼搏精神，很可能随岁月的推移而逐渐减退，使员工产生偏安保守的消极心态，这显然不是 P&G 所乐见的现象。

宝侨家品给员工犯错与冒险的权力，避免员工在冲锋陷阵、创新突破时，因为顾虑失败的风险而畏首畏尾，不敢大胆地奋力出击。P&G 认为，任何专案的风险都是可以计算的，并视之为“学习的代价”，重点在于风险必须控制在一定的范围内，并确定员工真的在这个过程中学到东西。如果员工确实已经尽力把该做的事情都做好，且是谋定而后动，经过主管批准，那么，即使专案最后还是因为外在因素或不可控制变数而失败，员工并不会被秋后算帐。换言之，宝侨家品只会就员工能力影响所及的范围进行评估，并允许，甚至有点鼓励冒经过计算的风险，不会要求员工担负不该归咎于他的责任，再次证明 P&G 奉行公平对待原则。

8. 信任、尊重、以及自主权

P&G 对员工非常地尊重与信任，并将这些信念直接载明在 PVP 里，清楚地向世人与员工宣告，对员工的信任与尊重是 P&G 的基本信条。基于此，宝侨家品给予员工充分的自主权，并赋予员工相当大的职权（empowerment）。例如，员工有权安排自己的工作内容与优先顺序；一个 ABM 就有权动支几百万的预算；而一个 BM 所负责的营业额至少好几亿台币，所能动用的资源则更加庞大；一个资浅的财务人员就负责好几亿的外汇操作。凡此种种，都足以证明宝侨家品在信任与尊重员工的基础上，大幅度地将权力下放，毕竟，这也是一种训练机制。

9. 解决问题的能力

P&G 要求员工必须具备独立作战与解决问题的能力，会主动积极地解决问题。上司交代任务之后，会想办法去解决问题，并积极地完成任务，不用主管在一旁伤脑筋。P&G 在甄选人才时，是否名校毕业、高学历、聪明过人、言词犀利、逻辑清楚等相关条件与要求，都是为了协助 P&G 辨识应徵是否具备足够解决问题能力的依据。重点在于解决问题能力的高低，上述形式要件部只是辅助判断的资料。因此，我们可以说，解决问题的能力是 P&G 员工必备的基本功，如果这方面的能力不够强，很难在 P&G 里头活得很愉快。

实习生制度

实习生制度(intern program)是宝侨家品开放给研一升研二，或大三升大四的学生，在暑假期间到宝侨家品“见习”2-3个月的机会。实习生每年大约在三月左右开放学生申请，宝侨家品希笔藉由此制度提早网罗优秀的学生，与学生的指导教授与学校保持良好的互动关系，同时也为相关部门提前储备人才。宝侨家品在招募正式员工时，并没有所谓的“试用期”，因此，有人认为，透过对实习生的紧密观察，公司再决定是否提供实习生毕业后进入公司的机会，不失为一个缓冲机制。不过，实习生一样被视为全职的正式员工，实习期间，与正式员工享有一样的权利义务。

绩效评估落实公司理念

P&G 很多的公司理念都以绩效评估的操作确保员工能够切实且有效落实。在年度考核的操作上，P&G 是以 W&DP (Work&Development Plan)的书面作业进行的，光看这样的名字，读者就可以知道，P&G 所评占的不仅仅只是员工的工作表现，更包括人员发展与生涯规画。在实际的评占作业里，系采全方位的绩效评估模式，由被评估者自己、上司、同侪、部属分别提出意见，并由直属上司与被评估者两者讨论，唯有在双方对于讨论结果有共识，且部在评估表上签字之后，整个年度评估才算完成，呈给主管阅览签字。因此，每个员工的表现状况除了直属主管十分清楚之外，往上一级的主管也要了然于胸，为未来的人事布局做好准备。

在实际的评估操作上，被评估者要先列出一张所谓的“customer list”，确认在整个评估年度里，有那些人与被评估者的工作互动最频繁，因此适合担任提供绩效评估意见的来源。敲定名单之后，主管会对这些人发出要求回韵(feedbackrequest)的书面资料，要求对方就与被评估者的工作互动状况，提出一般性的评估，辅以具体事实说明。同时回答三个问题：你认为，被评估者有那些事情应该开始做(该做而未做)?有那些事情应该继续做(继续保持或加强)?有那些事情应该停止做(不该做而做)?在回答时，一样要提供事实资料作为辅助说明，再把书面资料交回给被评估者的主管汇总。

由上所述，我们可以发现，P&G 的 W&DP 是以客观的具体事实与绩效为基础，而不是凭个人主观的印象与判断，表现优异的员工不会被埋没。此外，customer list 的回馈，主管的主管对员工表现的掌握，都让被评估者的命运不会只掌握在直属主管一人手上，确定员工被公平对待，不会因为主管个人的好恶或主观看法受到影响。

在 W&DP 的过程里，我们可以清楚地看到 SAWs 是评估的重要基础，以及人员发展的重要性。消极而言，主管人员都知道，如果不做好人员发展，自己在做 W&DP 评监时，这方面的评价就会偏低，对自己未来的发展会有不利的影响。

积极而言，身为主管的人都知道，如果要在 P&G 顺利升迁，一定要先把部属训练好，唯有够格的继任者在那里预备，主管才有升迁的可能。因此，就算是从自利的角度来看，主管也会积极栽培部属，为自己的升迁做好准备。

虽然主管知道要培养接班人，自己才能更上一层楼，但接班人是谁，可不是由主管所指派，而是由主管的主管所指派并经由相关主管同意。主管本人根本就不知道自己的接班人是谁，只知道培养部属是自己的本份。也因此每一份 W&DP 的书面资料都要上呈给主管的主管看，他才能了解到部属的部属表现状况如何，以及谁有能力与潜力担任接班人。

以 W&DP 的资料为基础，人力资源部门会要求各部门主管先提出对每个部属初步的评比作为后续作业的参考。P&G 的评比(rating)分 1, 2, 3 三个等级，当人力资源部门搜集到主管的初步评分之后，会依部门别的不同，召集该部门大中华区的所有主管，将区内同部门下一个层级的所有人员一起比较，让所有的主管一起对所有部属进行评估与讨论，确认每个部属的最后评分。在这个评比模式下，即使是身在台湾宝侨家品的员工，也会拿来与中港台三地同一个层级的所有员工一起评比。

在区域的评比讨论会里，被评为最高分 1 的人最可能被拿出来讨论，接受众人严格的公评。毕竟这是一种高度的肯定，不仅使这个族群最受众人注目，也让每个主管在评分与讨论

时都格外用心。因此，给分的主管必须准备充分的资料与具体的事证，来为自己的评分辩护，争取在场其他主管的认同，确保自己的评分可以安然过关。被评比为 1 的员工，所获得的利益不仅在加薪幅度与升迁考量上有所不同，更代表可能会在公司内部受到特别的关爱与照顾，因为前述的高高群（高绩效表现、高潜力族群），就是从评比为 1 的成员当中筛选出来，并被宝洁家品列为重点栽培的对象，也是评比是否为 1 会引来如此大的关注与讨论的根本原因。

第三部 宝洁营销成功的奥秘

第七章 两个关键

P&G 的执行长雷富礼曾明白指出：“P&G 在市场上的表现好坏，取决于两个关键时刻（moments of truth），一为消费者在零售店的货架前比较各个品牌之後，最後掏钱选购的是否为 P&G 旗下的品牌；二为消费者选购 P&G 的产品之後，产品与包装的使用经验是否令其满意。”简言之，第一个关键时刻是货架前的比较选购，第二个关键时刻则是购後的使用经验。

对 P&G 而言，在第一个关键时刻雀屏中选是必要的，但却不足以支持它在市场上持续获胜，因为第二个关键时刻才是决定企业能否长治久安的真正考验。如果消费者觉得使用经验很棒，那么 P&G 就能培养出愈来愈多的忠诚顾客，并奠定长治久安的坚实基础。

然则要如何有效面对这两个关键时刻？其中所牵涉到的是所有部门的努力与合作，如研发部门要不断推出吸引消费者选购，并让其满意的优异产品；产品供应部门必须适时、适量地将产品送到零售体系，使其货架有源源不断的货品供应；市调部门要持续提供正确、大量、具有参考价值的市场资讯，以深入了解市场与消费者。

凡此种种，都可以看出其中所涉及的运作是广泛且跨部门的，不过，两个关键时刻均与市场息息相关，而与市场最密不可分部门就属业务部门与行销部门。因此，我们以这两

个部门为代表，看看宝侨家品究竟如何藉由专业与跨部门合作，有效因应这两个关键时刻的考验，成功创造出辉煌的行销战果。

深耕经营通路

面对日益强大的通路势力与竞争压力，即使强势如 P&G，也不能不正视通路的重要性与影响力，并采取积极的因应对策。在台湾市场，除了藉由专业的行销部门持续拉拢消费者，宝侨家品更积极地透过业务部门，企图拉拢与通路客户之间的关系。P&G 曾经自认旗下拥有诸多强势品牌，只要持续把资源砸在拉的策略上，消费者自然会到卖场去指名购买，对于通路客户没有投资许多资源与心力，结果使得 P&G 与通路之间的关系不甚融洽。问题在于，随著广告有效性的滑落，消费者忠诚度降低，竞争压力日高，以及通路势力的日益抬头，P&G 逐渐体认到，光靠品牌优势已不足以号令天下，于是开始认真思考应如何改弦易辙，积极与通路客户建立良好的关系，有效打通通路这个行销运作的任督二脉。

在这个前提下，宝侨家品对业务部门的期待与资源投入回异于前，例如，业务部门积极与通路合作，进行联合行销与店内行销等活动。如 DM 广告、特殊陈列、店内展示、派驻展售人员、以及派样等等，以换取通路客户对宝侨家品旗下品牌的善意与配合。

宝侨家品对于行销资源的配置也做了一些调整，使整体行销操作从以往一味地拉 (consumer-pull，以消费者做为行销努力的主要对象，希望藉由刺激消费者需求，由消费者带头拉动产品的流通。)，转而加重推 (supplier-push，以通路成员为行销努力的主要对象，希望藉由刺激通路成员的合作意愿，由通路成员带头推动产品的流通。) 的策略的比重，藉由行销部门与业务部门的紧密合作，使推拉之间获得更好的动态平衡。例如，在年度评估业务部门的主管时，不仅要看整体业绩的达成率，还要看按产品类别分类的个别达成率，即使整体达成率不错，个别达成率不尽如人意，则评价也不会太高，以免业务部门只顾整体业绩，而未能妥善照顾各个产品类别旗下的产品，并督促业务部门随时与各产品类别的行销人员保持密切联系与合作。

与通路客户之间的双赢策略

对通路策略的调整，及顾客导向的经营理念，宝侨家品于 1997 年将业务部门重新命名为客户业务发展部(customerbusiness development; CBD)，并由 P&G 体系里请一位专家前来主持，专心致力于跟顾客一起改善管理，藉由效率提升来赚钱，争取顾客的信任与对 CBD 的专业肯定，使客户与公司的业务发展达到双赢。

重新定位後的 CBD 有下列四个努力方向：

1. 帮助客户选择销售 P&G 的产品。
2. 帮助客户管理产品陈列空间及库存。
3. 建议客户合适的定价，帮助他们获利，并增加业绩。
4. 帮助客户设计有效的行销手法吸引顾客，并增加销售量。

由上述任务可以清楚地知道，CBD 是典型顾客导向的组织，所有任务都是站在客户的立场，提供客户所需的专业销售建议与协助，以提升顾客的业绩与获利，连带地也能卖更多公司产品。换言之，随著部门名称改为 CBD，工作内容与重点也经过重新定义，以塑造 CBD 的专业形象，让客户感觉到，宝侨家品是跟他们站在同一阵线的合作伙伴，会随时关切他们的效率高不高、业绩好不好，货架应如何管理、品项应如何选择、库存量是否太高或太低、以及物流配送的效率问题等等。CBD 同时致力于帮助客户降低成本、提升效率、拉拢购物者，提高营业额，以有效提升其获利能力，而不是只要求客户多进一点货，却对客户的营运状况漠不关心。

兹将宝侨家品为了拉拢客户的心，以建立双方互信双赢的伙伴关系所做的主要努力归纳如下：

1. 经过专业的训练之後，宝侨家品将业务人员转型为专业的客户经理(account manager)，职司客户管理，并扮演类似销售顾问的专业角色，提供客户专业的销售规画与建议。在与客户洽谈的时候，客户经理是以公司代表的名义出面，为客户提供一个跨品类的全方位解决之道，以节省客户的宝贵时间，并提升双方的运作效率。

2. 针对特定的策略性客户，宝侨家品会自行帮客户进行通路购物者调查，以深入了解特定客户的购物者描绘与需求状况，并建立购物者资料库。这些资料在拟定专业销售建议时非常管用，并可以充分展现出宝侨家品对客户的关系。

3. 设置 CMO (customer marketing organization)一职，由表现优异的资深客户经理出任，专门负责通路行销相作业，并担任与其他部门的沟通窗口，使客户获得专业的行销协助，并与其他部门之间的沟通畅行无阻

4. 依照顾客导向的理念，按通路型态及生意规模如量贩、个人商店暨超市、经销商及家乐福等通路别设置通路小组(channel teams)，专门负责经营特定通路客户，以提供客户群更专业的服务。

5. 每位通路协理旗下均设多功能专业小组(multi-functional team)，其中包括产品供应部、资讯部、财务部及品类管理等专业人员，直接归通路协理管辖，负责提供客户多功能的专业服务。因此，客户的资讯人员可以直接与多功能小组的资讯人员进行专业对话；客户的财务人员也可以与多功能小组的财务人员直接沟通。沟通工作变得迅速而有效率，并对问题的解决与效率的提升大有帮助，客户也对这种专业团队的专业服务，感到非常印象深刻。

6. 藉有效的新产品导入、产品组合管理、有效的促销，以及有效率的物流配送与仓储管理，协助客户降低成本、提高效率，并带动客户的来店人潮与业绩。

7. 大力推动 ECR (有效率的消费者回应 Efficient Consumer Response, 见图 7—1 说明), 透过零售商与供应商的共同努力, 创造更高的消费者价值, 并将供应链从昔日由供应商推动的不效率, 转变成由消费者拉动的顾客满意系统, 从而达到供应商、零售商、消费者三赢的结果。宝侨家品在 ECR 的专业上有很大的优势可以提供客户专业建议与服务, 以便在需求面上, 从消费者的角度思考如何有效创造消费者需求, 并提供有效率的商品化; 在供给面上商讨如何提高供应链效率; 以及支援技术面上如何知道消费者的需要与心中的想法、如何知道供应链的机会、以及如何衡量与应用等有所突破。一旦顺利推动 ECR, 零售商因为效率的提升与成本的降低, 能以更低廉的售价回馈消费者, 从而建立消费者忠诚度, 创造更大的利润空间。

CBD 为市场竞争力加分

今日, 宝侨家品的 CBD 部门已经成为许多客户的策略合作伙伴, 扮演专业销售顾问的角色, 并与行销部门紧密合作, 有效拉拢客户与购物者的心, 在第一个关键时刻里, 争取最多购物者选购 P&G 旗下的产品, 并让客户有利可图。宝侨家品今天之所以能在台湾市场拥有领先地位, 固然行销部门贡献不少, 但 CBD 的专业销售能力也绝对要记上一笔。CBD 为市场竞争力加分的原因大致如下:

1. 与客户建立互信双赢的伙伴关系
2. 顾客导向的组织结构与运作逻辑
3. ECR 与产品类别管理 know-how
4. 丰沛的购物者与消费者资料库
5. 行销专业能力
6. 双方高阶主管的默契与信任

为了有效通过两个关键时刻的考验，除了 CBD 持续耕耘客户关系与掌握购物者习性之外，行销人员必须作市调资料的分析与解读，并与市场保持持续的接触，以累积对消费者的了解与认识，再从中逐渐淬取出消费者洞见(consumerinsights)。

然则，消费者洞见要如何产生呢?这需要长期的专业训练，持续的教导与学习，冒险与尝试错误的勇气，与市场的持续接触，丰沛的资料库与知识库，大量的市调资料，一堆的努力与用心，以及一点点慧根，除此之外，还需要耐心与时间的累积。不过，拥有深入的消费者洞见与优异的行销能力，并不意味着宝侨家品所有行销活动都可以每战皆捷，只不过成功机率较竞争者高出一截罢了，宝侨家品与竞争同业的差别在于对消费者洞见掌握的深入程度，专业行销能力的优异程度，以及跨部门团队合作的有效运作程度等因素上，这些因素的差异足以影响到行销运作成功机率的高低，可谓失之毫厘、差之千里。

行销少林寺的琢磨

P&G 的行销企画部门主要由品牌副理、品牌经理、行销副总所组成，层级非常扁平，通常品牌副理是刚由学校毕业的学生。从菜鸟阶段开始接受专业训练与指导，如果一切进展顺利，表现也部符合预期，大约在三至四年之後，就有可能升任品牌经理，至于行销副总与总经理的升迁，就看个人的能耐与造化了。不过，在 ABM 阶段的专业训练够不够扎实，对日後的表现与升迁绝对相关，因为 P&G 认为，行销人员所应该具备的基本功，在 ABM 阶段就应该完全学好，才能以此基本功为基础，持续学习更高深的武功。

关于 ABM，P&G 有一套对基本功的明确要求，唯有全部通过这些基本功的考验，才有机会更上一层楼。

在 ABM 的基本功方面，P&G 共列了十二大项，其中包括：

1. 资料分析能力

2. 促销能力
3. 行销活动执行能力的优异程度
4. 消费者了解
5. 通路了解
6. 财务分析技巧
7. 沟通能力
8. 文案发展能力
9. 媒体规画能力
10. 行销计画发展
11. 多功能领导能力
12. 人员发展

这十二项基本功是 P&G 对 ABM 的全面向要求,不仅包括大家所认为应该具备的行销相关能力,如广告、执行能力、促销、媒体、以及行销计画等是;也包括了有关的资料分析(与市调息息相关)、消费者了解,以及通路了解。

许多人将 P&G 比喻为行销少林寺,只要进入 P&G,就有机会习得满身的精湛功夫,从抓住消费者的注意与偏好,吸引消费者到卖场指名购买,发展出令消费者满意的产品,到建立品牌忠诚,以及提供消费者免费热线等等,全套的专业行销操作、CBD 努力、以及跨部门合作,让宝侨家品得以顺利通过两个关键时刻的考验。

事实上，笔者认为，两个关键时刻的真正意涵应该是要让员工随时将客户(零售通路)、购物者，以及消费者放在心中，经由跨部门合作，让这些利害关系人族群感到满意，达到各方皆赢的圆满局面。如此顾客导向的思考逻辑与运作模式，对于整合各部门的努力相当有帮助，当所有人皆以客户与消费者的满意为念时，跨部门合作自然水到渠成！

第三部 宝洁营销成功的奥秘

第八章 三个面向

P&G 之所以能够成为行销典范，另一个原因在于该公司成功建立了市场导向的行销文化，并塑造出对行销友善的组织结构与氛围，使行销运作得到其他部门的配合与协助，得以顺利推动。

市场导向的行销文化的三个面向

关于建立市场导向的行销文化，可从三个面向著手：

(一) 顾客导向(customer focus)

持续专注于顾客需求的探索，并致力于顾客满意的提供。可以从四个角度说明，其一为重视且尊重顾客，因为顾客才是员工真正的老板，也是行销运作的最后裁决者。例如，消费者免费电话的提供，就是很好的例子，宝洁家品在每个产品的包装上均会打上 0800 免付费电话，欢迎消费者对产品有任何疑问、建议、不满、或意见时，随时致电告知，宝洁家品的客服人员将会竭诚提供服务，务求让来电的顾客感到满意，并会在事后进行追踪。客服部门会定期将顾客所反映的事项加以整理，提供给各部门主管与高阶主管参考，以示宝洁家品对顾客声音的重视与尊重。

其二为强调顾客观点，而非厂商观点，强调从顾客的角度与观点思考与解决问题，并深入了解消费者的认知与感受，以同理心(empathy)设计出令顾客满意的行销运作。以教育训

练与主管教导的方式，不断将顾客观点的概念灌输给所有员工，让所有员工将顾客观点与顾客导向的概念内化，进而转化到日常的工作上。

其三为对顾客需求的持续探索，并试图找出未获满足的消费者需求与行销切入的机会点。行销运作以发掘消费者未获满足的需求为基础，如海伦仙度丝满足消费者去头皮层的需求；飞柔满足消费者柔顺好梳理的需求；潘婷满足消费者让头发健康亮丽的需求等。

其四为致力于顾客满意的提供，因为满意的顾客是企业长治久安的坚实基础。宝侨家品相信满意的顾客会维持更长久的忠诚度，买得愈来愈多，成为宣传正面口碑的品牌大使 (brand ambassador)，同时对价格敏感度较低，不会轻易被竞争者的广告或促销活动所影响，而且还会主动提供有关产品 / 服务的建议给公司。

(二) 竞争者导向 (competitor Orientation)

持续关注竞争者的优势来源、竞争地位、行销策略，以知己知彼、百战百胜，这是高度危机意识驱策下所持续关注重点。

宝侨家品的行销人员都非常具有危机意识，随时都在关注市场变化，不断思考自己应该采取什么因应对策，绝不会因为品牌优势而对市场变化掉以轻心。比如说，虽然品客已是市场的领导品牌，但面对竞争品牌来势汹汹的攻击，仍然不敢掉以轻心，经过内部密集的协商之后，在最短的时间内推出适当的反击广告与促销活动，平息这场风波。事后证明，品客并未被这一波猛烈攻击所伤害，而且能够在维系既有品牌资产的前提下，继续在市场上称霸。

(三) 整合行销 (integrated marketing) 导向

有效整合所有部门，齐心协力地为顾客满意共同打拼，并体认到所有人均是顾客满意的“行销人员”，这是宝侨家品长久以来花了许多心思所努力经营的重点。宝侨家品建

立市场导向的营销文化，目的在于让员工都体认到自己是“营销人员”的角色，差别只在于是 PTM（非营销部门员）

或 FTM(营销部门人员) 而已，并让员工时时以顾客满意为念。如果所有员工都体认到自己所扮演的营销角色，并时时以顾客满意为导向，则跨部门团队合作自然水到渠成，不会被部门主义或个人利害所阻碍。

建立市场导向的营销文化

(一) 散播营销知识

经理人与员工所受营销知识训练，以及对营销领域的认识与了解，会直接影响到企业市场导向的程度，营销部门非营销部门的沟通难易度，以及营销运作推动的顺利度。宝侨家品对于人员的教育训练与知识的传递一向非常重视，在营销知识的散播上更是不遗余力，公司投注更多的心力鼓励非营销部门人员前往接受营销课程的洗礼，并让主管人员理解此事的重要性与必要性。营销部门也扮演非常积极的重要角色，以广为招徕，让非营销部门人员有机会接触营销课程。

通常在上初阶的营销课程时，只要状况许可，营销部门都会主动邀请其他部门派员参加，有时邀请对象甚至扩及广告公司、公关公司等合作伙伴以及通路客户，以加强营销知识之散播。如果其他部门主管觉得有需要，也会主动要求部属参加这类营销课程；非营销部门人员自己觉得有此需要，亦可以主动要求参加这类的课程。因此，我们常常可以看到非营销部门人员参加营销部门所开的营销课程，这种非营销部门人员参加营销课程的现象对于营销知识的散播产生很大的助益。

营销知识的散播不仅有助于市场导向的建立，更有助于营销部门与非营销部门的沟通。如果所有小组成员都具备一定程度的营销知识，小组的沟通与运作将更加顺畅，彼此都知道对方在说些什么，也了解背后的思考逻辑与重点，不会有鸡同鸭讲、沟而不通的困扰。藉由

大力在公司内部散播营销知识，有效化解跨部门营销沟通障碍，宝侨家品不仅有效推动市场导向的内部化，更让营销运作在公司内部顺利推动。

(二) 营销领导

市场导向始于高阶主管，唯有高阶主管对市场导向拥有足够的认同与理解，不断对内部大力倡导，并以具体作为展现决心，市场导向才能有效推动。营销领导是一个上行下效的问题，市场导向通常是由上而下来带动，高阶主管扮演好以身作则的角色模范，一方面大声疾呼，一方面言行一致地具体落实，才能有效带动风气。很多公司都在高喊市场导向，但真正有心落实的却不多，员工对于高阶主管的喊话通常听其言、观其行，确信高阶主管的决心与诚意之后，才会跟进。因此，任何营销决策都会直接或间接地显示出高阶主管对于市场导向的执著程度。此外，高阶主管与中阶主管的一言一行，也会对企业市场导向程度定调。例如，如果高阶主管为了达成短期获利目标，断然决定涨价，而不顾顾客的感受，所传递出来的讯息就是高阶主管对市场导向根本就缺乏诚意。因此，持续地以市场为基础的营销领导，是建构市场导向的营销文化所不可或缺的要件。

对于 P&G 而言，高阶主管有较高比例是出身营销部门，就算非营销部门出身，通常也会去过个水，清楚了解市场导向的重要性与必要性，也熟悉其中的运作之道，更知道营销文化对 P&G 的价值与贡献。在这种文化传承的影响下，营销领导在宝侨家品当然也不是问题，高阶主管不仅大力倡导市场导向，更以实际行动展现决心。

(三) 员工满意

如果员工对工作本身不满意，未被告知自己的工作与顾客满意有何关连，无从得知公司的整体营运状况，或无法获悉顾客满意程度等问题，就算高阶主管再怎么鼓吹市场导向，也不会有太大的效果，因为满意的员工是塑造满意的顾客的基本前提。

已经有许多研究证实，员工满意是影响顾客满意的重要因子，虽然员工满意未必保证顾客一定会满意，但如果员工不满意，顾客满意亦难以确保。例如，美国希尔斯(Sears)百货的研究发现，顾客满意、员工满意、以及获利率之间呈高度相关；安迅通讯(NCR)的研究也发现，员工满意与顾客满意之间高度相关，因此，员工满意是确保顾客满意的必要条件。

我们在前面花了很大的篇幅叙述宝洁家品对员工的重视与照顾，因此，只要是能适应 P&G 文化的员工，都会有相当高的满意度，因为 P&G 给员工非常多的照顾与发展空间，积极营造令员工满意的组织氛围，以塑造出让员工觉得备受照顾 (employee-friendly)，且照顾范围扩及员工家属 (family-friendly) 的工作环境。例如员工生小孩赠送帮宝适；每年举办两次当天来回的家庭日 (family day) 旅游活动，并鼓励员工携眷参加；每名员工发给旅游折价券，让员工在国内外旅游时抵用；以及提供教育补助等等。

第三部 宝洁营销成功的奥秘

第九章 四个关系 (1)

随著市场竞争日益激烈，外在环境日益复杂多变，消费者也日益精明挑剔，光靠行销部门的努力，已无法确保能持续取

得胜利。企业需要建构有利于整体行销运作的关系网络，以强化企业整体竞争力，让自己有足够能力面对眼前与未来的挑战。近年来，已有愈来愈多的企业体对关系行销 (relationship marketing) 投以关爱的眼神，并逐渐将行销运作的重点摆在各种关系的建立、维系、以及强化上，而非只著重于争取短期交

易，因为唯有建筑于满意的长期关系，行销运作才能可长可久。P&G 之所以能够在市场上屹立不摇，并成为众所瞩目的行销典范，其主因之一即在于其对关系行销的持续投入与重视。

从关系行销 (relationship marketing) 的角度来看, 可依对象的不同, 对不同族群从事不同的关系行销操作, 建立以关系为基础的行销网络。在 P&G 成功的行销运作中, 有四个关系最受重视, 分别是针对公司内部其他部门所建立的“团队合作关系”; 针对外部密切来往对象所建立的“合作伙伴关系”, 如通路客户、广告公司、市调公司、以及公关公司等与公司密切来往的重要对象; 针对顾客所建立的“顾客关系”; 以及针对各个利害关系人族群所建立的“利害关系人 (stakeholders) 关系”, 如政府单位、媒体、意见领袖、社区、公益团体、以及员工等与组织顺利运作与否息息相关的各个族群。基于此, 行销与相关部门要锁定不同的目标族群, 持续进行关系行销, 经营有利于组织行销运作的各种正面关系, 产生“得道多助”的正面效益, 塑造出对组织运作友善的氛围。

传承 P&G 的行销文化, 宝侨家品对关系行销也非常地投入与重视, 以期在上述四个关系面向上, 经营出有利于组织的正面关系。俗话说得好: “有关系, 就没关系; 没关系, 就有关系”, 这几句话充分突显出关系的重要性。不过, 关系行销所强调的关系, 指的是经由持续的专业行销努力而建立起来的双赢关系, 而非靠逢迎拍马、吃饭喝酒、送礼馈赠、各式招待、拉关系、套交情所建立起来的人情关系。固然, 诸如此类的人情往来的确对关系具有润滑作用, 但在关系行销里, 是把它当作辅助用, 而非主要利器, 因为关系行销讲究的是透过专业努力, 与不同的目标族群建立起良好的长期关系。

团队合作的关系

就团队合作关系 (teamwork relationships) 而言, 其行销对象是公司内部其他部门, 行销部门可以透过内部行销的手法, 对其他部门进行持续的行销努力, 以争取全面的支持与配合 (有关“内部行销”, 有兴趣的读者可进一步参考由天下文化出版公司出版的拙著《内部行销》一书)。

合作伙伴的关系

就合作伙伴关系 (Organizational partnerships) 而言, 其行销对象是与宝侨家品来往密切的外部厂商, 如通路客户、广告公司、公关公司, 以及市调公司等。行销运作想要顺利进行, 企业需要许多来自外部来往厂商的支持与合作, 以形成强而有力的行销网络。藉由这方面的行销努力, 让双方从原来的对立关系, 经由互信合作关系的建立, 转变成双赢互惠的关系; 使传统上彼此相互猜忌、互不信任的来往厂商, 变成紧密合作、互信互赖的合作伙伴。关于通路客户的合作关系, 前文在讨论 CBD 时已有所著墨, 在此仅以与广告公司之间的合作关系作为讨论重点。

对宝侨家品而言, 广告公司不只是负责广告执行的代理商, 而是关系密切的策略性合作伙伴, 宝侨家品对其专业服务与 know-how 及策略建议倚赖甚深, 并希望广告公司充分展现其专业能力, 将宝侨家品视为专业的事业合作伙伴。宝侨家品深信广告的魅力, 而且是广告的支持者, 广告支出上更是大手笔, 广告公司不需多费唇舌向它说明、强调广告的重要性与必要性。

宝侨家品与广告公司之间的关系是以信任为基础的, 在与广告公司来往的过程中, 宝侨家品会毫不保留地将内部资讯与之分享, 即使是所谓的业务机密如营业额、未来计画等也一样, 因为宝侨家品相信资讯充分分享可以让广告公司更加了解宝侨家品, 并可从此为基础提出更专业, 更切合需要的策略性建议。

宝侨家品每年都会举办年度业务检讨, 检讨过去一年的表现, 并提出未来一年的计画与营运目标。这种高度机密的内部会议, 应该是外人止步的, 但宝侨家品连这种极度机密的内部检讨会议, 都会邀请广告公司主管全程参与, 以对宝侨家品未来营运计画有全面的掌握与理解。在访谈的过程里, 广告公司的受访者指出, 这种资讯完全揭露的信任关系, 不仅让广告公司觉得受尊重与重视, 也会以更卖力工作的方式回报宝侨家品的信任, 因为很少有客户会邀请身为外人的广告公司参加这么机密的内部检讨会, 并把完整的营运计画资料全部开放

给广告公司知道。相形之下，有些客户别说是整个营业计划的提供，就连应该让广告公司充分了解的行销策略部不够完整，因为关键数字已经被拿掉了。

除此之外，宝侨家品不会等到要制作广告时，才开始与广告公司沟通，常常是一开始就让广告公司参与。在一路参与的情况下，广告公司在接获任务时，对于任务的来龙去脉、相关细节与要求都了若指掌，很快就能顺利完成宝侨家品所交付的任务，大幅节省沟通与资讯交流时间。这种早期参与、共同讨论的模式，固然有其整体运作效率的考量，但也是信任关系的再一次展现。例如，新产品上市会议就会邀请广告公司早期参与，让广告公司了解发展状况，不会等到新产品生出来之后，才在广告公司毫无所悉的情况下把任务交付出去。毕竟，让广告公司临阵磨枪并非好的合作模式，在早期参与的过程里，广告公司也可以根据自己对市场的了解与专业，提出建设性的建议，达到集思广益的效果。

宝侨家品对广告公司的期待不只是创意的提供，更包括策略性的建议。宝侨家品非常欢迎、鼓励广告公司提出具有创见的策略性建议，并承认自己所知所学仍有所不足，他们相信广告公司可以看到不同的角度，掌握不同的资讯，乃至对市场有不同的观察，希望广告公司能够补其不足之处。这种要求再次让广告公司觉得自己被尊重、被需要，并让彼此的关系更像合作伙伴，而不仅仅是单纯的代理商与客户之间的生意关系。

行销运作能得到更多资讯投入，对于行销人员制订相关决策时，只会有好处，不会有坏处。更重要的是，行销人员不仅欢迎大家多提建议，更会展现出开放的心胸与感激的态度，让广告公司的人深受激励与感动。同时，在与广告公司沟通的过程里，行销人员会保持对事不对人的精神，对任何建议都保持开放的态度，塑造出开放的沟通气氛，让每个人都愿意竭尽心力地贡献自己的智慧，不会因为心有顾忌而有所保留。

由上述说明，我们得知，宝侨家品根本没有将广告公司当外人看，而视之为团队的一份子，只不过是在不同地方上班而已。因此，很多公司内部运作方式，都如法炮制地运用在广告公司人员上，给予公开的肯定就是最好的例子。在企业文化的长期熏陶下，宝侨家品人

不会把别人的努力奉献视为当然，因此，当营销人员觉得广告公司有极为精彩的表现时，会公开表达对当事人的谢意，并表扬当事人的精彩表现，让当事人倍感荣耀，并让其他广告公司倍感压力。

行销部门也会仿照内部 w&DP 的评估手法，对广告公司进行年度评估，除了给广告公司一年来的表现打分数（从一分到十分满分），并提出评分背後的事实根据之外，还要具体陈述广告公司的贡献在那里，优点在那里，缺点在那里，还有那些地方应该加强、改进等等，为来年的合作奠定更好的基础。

为了有效落实伙伴关系，宝侨家品与广告公司的付费方式也改为以绩效表现（performonce-based）为基准，而非传统的固定佣金制。经过这样的转变之後，广告公司的收入与宝侨家品的营业状况百分之百相关，宝侨家品卖得愈好，广告公司就赚得愈多，两者真正变成共存共容的生命共同体。在这种合作关系下，广告公司当然会积极提出策略性建议，而非只管广告制作，因为它与宝侨家品同样希望销售状况良好。因此，广告公司甚至会自费进行相关的市场调查，更深入了解市场与消费者，提出更具见地的策略性建议，使双方同时获利。

伙伴朋系的另一个试验是，当业绩不好时，行销人员如何处理？若果真发生这种状况，宝侨家品的行销人员绝不会不分青红皂白地把广告公司当作代罪羔羊，而是与广告公司一起冷静检讨，看看问题究竟出在那里，应该采取什么因应措施。

第三部 宝洁营销成功的奥秘

第九章 四个关系(2)

顾客关系

就顾客关系 (consumer relationships)而言, 这是针对消费者所做的行销努力, 希望能让顾客满意, 进而成为忠诚的顾客。基于忠诚顾客是企业长治久安的坚实基础, 宝侨家品在这方面花了许多心思, 除了在公共事务部底下设置消费者免付费专线服务中心之外, 其余如海伦仙度丝、欧蕾、帮宝适、以及 SK-II 等品牌, 也对这方面有所经营。例如, 海伦仙度丝与欧蕾分别邀请皮肤科医师, 提供消费者透过电话或电脑网路的线上谘询服务, 解答消费者心中的疑惑; 帮宝适与 SK-II 则以会员俱乐部的形式, 经营顾客对品牌的忠诚度。宝侨家品旗下品牌也会透过公司网站, 提供消费者诸多相关资讯, 并与消费者保持良好的互动交流关系。

在此, 我们以 0800 消费者免付费服务中心为例, 说明宝侨家品如何处理这一部份的顾客关系。它是公共事务部底下的一个单位, 专门负责处理顾客透过电话、电话答录、信件、传真、以及 e-mail 等方式所传递过来的讯息, 希望透过迅速、有效、专业、妥善且亲切的处理, 让顾客感到满意, 并尽可能地避免不必要的冲突乃至于对簿公堂, 尽量以双方都可以接受的解决为依归。

宝侨家品的服务中心肩负著三项任务:

(一)担任沟通桥梁的角色, 藉由提供产品知识, 回答消费者问题与意见, 建立消费者的信任, 并让消费者感到满意。

服务中心人员在与消费者接触时, 会在让消费者感觉受到尊重与重视的前提下, 迅速有效地提供回覆, 耐心地解释说明, 并感谢消费者不吝赐教, 希望藉由释疑解惑、化解不快等动作, 建立消费者的信任, 并让消费者感到满意。在接触的过程里, 服务人员会在取得对方的同意下, 登记消费者的相关资料, 供后续追踪调查, 以确定消费者是否满意; 也可列为新产品上市前的试用对象, 多搜集顾客反应。

例如，有一个外国人 e-mail 抱怨为什么 P&G 在美国贩卖的卫生棉条，台湾没有卖，害她都要从美国买回来，很不方便。服务中心接到这个讯息之後，立即与对方联络，除了感谢她的来信，也解释因为国内的棉条市场规模太小，经过评占後，决定暂不进口，不过，既然有这样的消费者声音，服务中心一定会把这个意见转告相关部门，请他们重新评估是否适合进口一事。消费者对于服务中心的高效率印象非常深刻，并对自己的意见有被听到与重视感到高兴不已，再次回了一封很长的 e-mail 表达谢意。

(二)担任预警系统的角色，藉由化解不满意消费者的抱怨，达到保护公司与品牌的目的。

服务人员要随时提高警觉，一旦从消费者回馈里发现任何异状，如果是紧急状况，就应该立即建请处理，以迅速排除状况；如果不是紧急状况，则在定期报告里告知相关部门主管，请他们注意此一状况，并采取适当的处理措施。

例如，宝侨家品曾经推出一个促销活动，虽然活动讯息已经发布出去，但当消费者到卖场的时候，却发现因为还没有准备就绪，卖场没有提供这个促销活动，使得消费者乘兴而去败兴而回，并将不满的情绪一股脑地发泄到服务中心来。当服务中心接到许多通这样的反应电话之後，就感觉到事态严重，立即通知相关部门主管，经过商议之後，宝侨家品决定先暂停促销活动讯息的告知，等到通路一切准备就绪之後，再重新告知消费者促销活动的讯息。由于及时反应、迅速处理，总算避免更大规模的顾客抱怨与通路困扰。

(三)担任服务中心的角色，藉由提供高品质的服务给外部消费者，以及高品质的报告给内部顾客，有效落实这样的角色。

服务中心要扮演好侨家品与消费者之间的介面角色，对外要有效化解消费者的不满与疑惑，对内则要将消费者的回馈资料加以整理，以月报的方式呈现，将值得注意与继续追踪、持续观察的地方加以强调与说明，让高阶主管与各部门主管都能掌握到消费者的声音，并知道有那些值得注意的异常状况或机会。

例如，一位住在高雄的消费者到大卖场买了一罐汰渍洗衣精，回家後就把它放在地下室
的架子上，两、三个月后，当她要拿洗衣精出来用的时候，却发现洗衣精漏了满地，害他
们全家花一整天的时间清理，还有人因而跌倒。可想而知，当她打电话给服务中心的时候，
怒气冲天，家人也起哄要到消基会去申诉，但是，经过服务中心人员耐心解说，询问国外专
家可能的原因，并立即更换一罐全新的汰渍洗衣精给消费者之後，她的气终于消了一大半。
经过宝侨家品人员的实地访查，发现那个大卖场所贩售的汰渍是他们自行平行输入的，而且，
一般大罐的汰渍洗衣精底下都会有一个保护产品免于碰撞的纸盒套，但该卖场所贩售的汰渍
并没有，因此，可能是因为卖场取下纸盒套，产品受到碰撞导致破裂的结果。为了避免类似
的状况再度发生，虽然该卖场的汰渍并非向宝侨家品进货，但宝侨家品仍派人向卖场人员解
说，提醒他们不要取掉汰渍的纸盒套。原本怒气冲冲的消费者，有感于服务中心的善意与效
率，在事件经过妥善的处理之後，不仅不再心有不满，还不断请服务中心人员有空再到高雄
坐坐。

此外，其他部门也要提供必要的协助，例如，CBD 要提供促销活动时间表及详细的通路
活动计划；行销企画部门要提供产品知识的训练与促销讯息的告知；公共事务部与法务部门
要提供专业的谘询服务；技术部门与品保部门则要提供技术方面的支援与谘询等等，凡此种
种，都是让服务中心能够顺利运作的先决条件。如果缺乏其他部门持续的支援与协助，服务
中心将很难顺利运转，因为掌握即时、正确的资讯，是服务人员面对消费者时必备的要件。

在对内的报告里，服务中心也可藉由汇整顾客的抱怨、疑惑、产品使用上的问题等资讯，
提醒相关部门特别注意某些方面，建议适当的因应措施。有时候，热心的消费者主动提出
的想法，也可一并提供给相关部门参考。毕竟，服务中心可以第一手接收到消费者宝贵的意见，
只要经过适当的整理，是极具参考价值的资讯。

例如，研发部门就对服务中心的月报非常重视，且看得很仔细，有时候甚至还会再追问
服务中心有关消费者意见的细节，作为后续研发的重要参考依据。以帮宝适的特级棉柔系列

为例，原本为了增添小宝宝视觉上的刺激，在纸尿裤上印了色彩鲜艳的小象帮帮，这项立意良善的产品设计，在秋冬之际都没什么问题，但到了夏天的时候，却有一些妈妈开始反应，因为夏天衣服较薄、颜色较浅，小象帮帮的颜色太鲜艳，颜色很容易透出来，不太雅观，建议是否能够把小象帮帮的颜色调淡一点。有些妈妈甚至建议可以将那个部份改成格子状，将小象帮帮放在格子里，从外面看，就好像是另外一件衣服，视觉效果也比较好。服务中心把消费者的反应与建议汇整出来，研发部门看到之后，就在下一次的产品升级里，将小象帮帮的部份依照消费者的建议改良，并得到不错的回响。

利害关系人关系

就利害关系人关系(stakeholder relationships)而言，这部份的工作主要由对外关系部(External Relations)负责，主要族群包括政府单位、媒体、社区、意见领袖、公益团体、学校及员工等等。由于日益感受到利害关系人关系的重要性，宝侨家品在这方面也投注愈来愈多的心力，希望能争取利害关系人族群对宝侨家品的善意，塑造出有利于宝侨家品营运的氛围。例如，持续推动多年的“六分钟护一生”公益活动，就让宝侨家品与卫生署、媒体、医院及医护人员、基金会人员、乃至妇女、社会大众，建立起不错的关系，也为宝侨家品挣得不错的声名。积极推动 ECR，也成为宝侨家品与经济部等单位拓展良好关系的平台；实习生计画和校园招募活动让宝侨家品与学校及教授持续保持良好的关系。此外，宝侨家品也日益增加对意见领袖的关系经营，更将这些关系直接转化为行销运作的“名人证言”，如名造型师 Roger 之于海伦仙度丝与 SK-II；SK-II 亦曾经以名主播崔慈芬等四名女性交换面膜使用经验的广告手法，都是成功的实际案例。

为了强化宝侨家品在洗发精与化妆品市场的地位，宝侨家品在拉拢造型师上面，投注相当多的心力，希望与圈内意见领袖与明日之星培养出良好关系。例如，针对美容沙龙发行刊物、举办美容美发研讨会、赞助有潜力的美容师出国受训、赞助造型师举办新妆发表会等等，拉拢美容美发界的意见领袖，并积极发掘有潜力的明日之星。

基于忧患意识与危机意识，弥补原先的缺憾，并强化巩固宝侨家品在洗发精市场的龙头地位，固然是宝侨家品积极发展美容美发圈关系的主要驱策力之一，竞争者已提前卡位，并得到若干成效，确实也让宝侨家品感受到一种压力。再加上曾经有美容沙龙陆续传出不利传言，对销售造成若干影响，更加让宝侨家品觉得应该在这方面有所作为。

宝侨家品进入台湾市场已经十几年，但经营重心一直摆在大众通路市场，没有大力耕耘美容美发圈。与同业相较，宝侨家品明显处于劣势，不仅缺乏与业界的联系与关系，也让同业有机可乘。为了深耕市场，宝侨家品显然必须在这个圈子建立更好的关系，以作为市场发展的坚实后盾，并为品牌的长远发展扎下深厚的基础。

SK-II 则有一个意见领袖的固定样本，宝侨家品从各行各业选取具代表性的意见领袖，固定提供她们免费试用品，听取这些意见领袖使用後的心得，作为行销决策的依据。这样的固定样本除了公关目的，希望与各行业的意见领袖建立良好关系以外，还希望经由她们的人际网路，发挥影响力，举办产品发表会时，也邀请她们现身说法，强化活动的公信力。另在搜集消费者意见的行销目的上，可以掌握第一手的意见领袖使用经验与反应，前述崔慈芬等人的证言式广告，也是在听取这些意见领袖的使用经验後，所发想出来的广告表现。

以关系行销的理念为基础，宝侨家品在团队、合作伙伴、顾客、以及利害关系人等著墨甚深，且获得良好的成效，因帮宝侨家品争取到许多盟友，塑造出有利于宝侨家品整体营运的氛围，并提供行销运作相当大的助益。在建立起友善的关系网络之後，宝侨家品的行销运作宛如多了许多双扶持的手，不仅增加助力，也减少不少阻力，让宝侨家品的行销运作能够愈战愈勇、领先群雄，即使是不景气的年代，营业额还能突破百亿，再创历史新高。

第三部 宝洁营销成功的奥秘

第十章 五个了解

行销大师科特勒指出，行销管理具有分析、规画、执行与控制等四项功能，除了规画部份可以由行销部门独挑大梁之外，其余部份都需要仰赖其他部门的大力支援与配合，尤以执行为然。为了顺利执行行销计画，企业必须设计凝聚共识，化解歧见的强力机制，为行销运作的推动奠定坚实的基础。经过对宝侨家品的深入访谈之后，笔者发现，有五个了解对于其行销运作的顺利推动关系厥伟，其中包括对顾客满意、品牌管理、行销运作、团队合作以及外部导向的了解与共识。以这五个了解为基础，宝侨家品才能有效凝聚共识，让所有成员都了解且认同品牌管理、顾客满意，以及行销运作等面向的重要性与必要性，也让所有成员都了解且认同，行销运作不是行销部门的事，而是所有部门共同的责任，是为了企业整体利益共同打拼；还要让所有成员都了解到，唯有透过紧密的跨部门合作，才能让行销运作顺利推动。

对顾客导向的了解

1. 顾客才是真正的老板，顾客满意是大家应该共同关注的焦点，更是重要的资产，决定企业的兴衰成败。顾客满意，人人有责。

2. 以行销观念为指导哲学，公司的策略著重在满足顾客需求，努力落实“顾客所欲，常在我心”的操作逻辑。

3. 以“人饥己饥，人溺己溺”的同理心为基础，从顾客的角度与观点出发，急顾客之所急，苦顾客之所苦，并时时以顾客满意为念。

4. 所有决策均以对顾客权益与满意的影响为中心，积极发掘并满足顾客的需求，提供更好的顾客价值，才能从竞争者手中赢得顾客的芳心。对品牌管理的了解

1. 品牌绩效的好坏攸关企业的兴衰成败。

2. 品牌管理的重点在于品牌资产与品牌形象的建立、维护、延续与强化。

3. 信守品牌承诺、全员投入、以及维持一致性，是维护品牌形象与品牌资产的三个基本原则。因此，虽然有品牌人员专职负责品牌管理，但维护品牌形象与品牌资产，人人有责。

4. 品牌是 P&G 立足市场的重要优势与利器，所有人均应好好珍惜这个宝贵资产，并让它有效发挥。

5. 品牌管理重一时，也重千秋，切不可弃长就短，只图眼前利益。

6. 品牌管理需要见树又见林，不可因个别品牌的利益，伤害到其他品牌或公司整体的利益，必须以大局为重对行销运作的了解

1. 行销运作的好坏，影响的不仅是行销部门的绩效表现，更是组织整体的绩效表现。

2. 行销运作的目的在于创造组织整体的利益，所以跟所有人都息息相关。

3. 行销运作并不等于行销部门，两者必须独立看待，光靠行销部门，根本无法独力完成分析、规画、执行、控制等行销管理四大功能，行销运作是所有部门共同的责任。

4. 每个人都是行销人员，差别只在于是 FTM 或 PTM 而已。

5. 在联手推动行销运作的过程里，应摒弃部门主义与个人私利，一切以大局为重，以企业整体利益为依归。对团队合作的了解

1. 行销运作是以团队合作为基础的。

2. 行销运作与品牌管理要顺利推动、有效落实，跨部门的团队合作是必备要件。

3. 团队成员必须学会如何在完成部门内份内工作与团队合作的顺利运作之间，取得动态平衡，并赢得主管与其他同仁的认可与支持。

4. 团队合作是共同为组织整体利益打拼，为了企业整体的利益与远大的目标，一定要班私解我地齐心协力，共同打拼。

5. 团队成员必须习惯团队合作的运作模式，并找到适当的自处之道，以利团队合作。

6. 行销运作必须经由团队合作才能有效落实，其运作逻辑犹如交响乐团的演奏一般，每一份子都是备受倚重的专业人员，皆有其重要贡献，受到充分的尊重与重视，在指挥的引导下共同合作，才能演奏出令人激赏的优美乐章，获得良好的行销成效。对外部导向的了解为了避免不必要的误解与负面感受，有学者建议以中性、不带任何功能或部门色彩，而且易于了解的“外部导向(external orientation)”，取代时下经常使用的“行销文化”、“市场导向”，以及“以顾客为核心”等类似用语，有效在组织内部散播，并凝聚共识。

1. 唯有以外部为导向，才能摆脱经常伴随著内部导向而来的部门之争、意气之争、地盘之争、资源之争，消弭部门之间互相争宠、抗争对立、争功诿过，乃至勾心斗角的内耗现象。

2. 将外在环境、供应商、竞争者、通路，以及消费者等关键外部因素通通纳入观察与考量的范围，并随时掌握其变化，以作为行销运作主参考。

3. 行销运作的重点在于追求长期的获利能力与关系，而非执著于短期观点。

4. 行销支出不应视为单纯的费用，而应被视为重要的投资。

5. 随时提高警觉，注意外部的变动，保持高度危机意识，并对现状提出质疑，避免因轻忽外在的变动或松懈斗志导致不利竞争的结果。

6. 在瞬息万变的时代里，外部因子不断改变是唯一不变的真理，以不变应万变，无异于等死，因此，企业要保持高度应变的弹性与能力。

就宝洁家品而言，对 business focus 的持续强调，以及强

力建立的以市场导向为基础的营销文化，组织成员凡事皆以组织整体利益为念，并时时关注相关行动对企业整体营运的影响，自然有利于引导大家捐弃部门成见与内部观点，化解不必要的阻碍与对立，携手合作。而在以市场导向为基础的营销文化引导下，组织成员了解顾客导向、竞争者导向，以及整合营销的重要性，并将外在环境、供应商、竞争者、通路、消费者等关键外部因素纳入重要的观察因子，不会对外在环境的变动麻木不仁。

跨部门的合作与支援是不可或缺的要件，是营销运作顺利进行不可或缺的要件。宝洁家品藉由让所有员工都充分了解顾客导向、品牌管理、营销运作、团队合作，以及外部导向的重要性，并且能够接受，产生认同，形成共识，有效加以内化，化解部门之间的歧见与冲突，为营销运作的顺利推动奠定坚实的基础，携手为企业整体的利益共同打拼。

第三部 宝洁营销成功的奥秘

第十一章 六个优势

P&G 的关键成功因素是什么？经过笔者整理归纳之后，发现企业文化、人才、品牌经营能力、营销专业能力、优异的产品，以及全球性的组织资源等六个 P&G 在市场上屹立不摇的优势因子，作为讨论 P&G 为何能在营销运作上持续领先群雄的依据。

藉由这六个优势，P&G 以其强势的企业文化为基础，塑造出优异产品、优秀人才、知名品牌、高人一等的营销专业能力，更有丰沛的全球资源的坚强营销阵容。

企业文化优势

P&G 是一家拥有强势文化的企业，内部升迁的制度加上强势的企业文化与主管的持续指导，有利于凝聚内部共识，并塑造出共同的行为模式与价值规范。

P&G 的企业文化这个优势因子所塑造出来的是竞争者难以复制、模仿的组织氛围与共识基础，它营造出有利于行销运作与团队合作的组织环境，并使行销运作在组织内部的助力愈来愈多，阻力愈来愈少。例如，在文化长期的熏陶与影响之下，P&G 在组织内部建立起有利于团队合作的共识与机制，引导大家时时以企业整体利益为念，强化全员行销的概念，以及强调顾客满意与品牌的重要性等，有利于 P&G 建构一个对行销运作友善的基层结构 (marketing-friendly infrastructure)，使行销文化为众人所拥抱，行销运作自然能够如虎添翼、叱吒市场。

人才优势

P&G 视人才如珍宝，从人员招募开始，就投入比别人更多的心力，并只雇用佼佼者进入公司，在持续用心的指导、训练、激励之下，每个员工都有机会在各功能部门成为专业人才，成为 P&G 立足市场的重要优势来源。

P&G 在人才栽培上的用心是业界有口皆碑的，在访谈过程里，不论是现任者、离职者，乃至广告公司人员，都对此有深刻的感受且大力推崇。更重要的是。P&G 在人才的培育上并非只重行销部门，而轻其他部门的倾斜策略，是所有部门齐头并进，因而造就出各部门均强的人才茂盛荣景。这种高手如云的结果，一方面刺激良性的内部竞争，激发出成员的斗志与雄心，让每个成员每天都宛如面对一群鲨鱼般地战战兢兢，不敢丝毫懈怠；一方面可以不断地自我砥砺与磨练，提升所有成员的能力。由于人才库不虞匮乏，加上团队合作的共识基础，使 P&G 的跨部门行销团队得以顺利运作，并因为每个成员都是高手，而激荡出精彩的智慧火花，有效提升团队合作的成效。

跨部门合作是知易行难的概念，因为一碰到个人利益或部门利益时，很多人就会采取“牺牲大我，完成小我”作法，甚至牺牲其他部门来成就自己也在所不惜，而非以整体利益为念。这种追求次最佳化的作法，比重视整体利益最佳化的理想，毋宁是更接近人性的本能反应，如果没有强力的文化引导与组织经营，是很难扭转的。

P&G 在凝聚合作共识与人才栽培上一向不遗余力，且成效显著，使 P&G 可以有效摆脱上述的人性宿命，使跨部门营销团队合作的成效令人赞叹。正因为如此，人才方足以成为 P&G 傲视群雄的优势来源，光是拥有充沛的人才，却无法携手合作、发挥成效，不足以成为受推崇的优势因子。

品牌经营能力优势

P&G 一向以品牌管理闻名于世，在品牌的经营管理能力与 know-how 上，很少有人能够出其右。品牌管理制度本来就是 P&G 于 1931 年率先提出的，经过 70 余年的实战经验累积，其在品牌管理的能力上，已到了炉火纯青的地步，所经营出来的品牌个个都在市场上占有举足轻重的一席之地，只要看看实际的品牌经营成果，就可以印证为什么品牌是 P&G 立足市场的优势来源。

藉由专业的品牌管理能力与产品类别小组的操作，宝侨家品不论是在新产品上市的成功率、推出新品牌的成功率、成功经营品牌的比率，以及推出品牌行销活动的成功率，都遥遥领先竞争者。消费者耳熟能详的成功品牌如海伦仙度丝、沙宣、潘婷、飞柔、蜜丝佛陀、SK-II、欧蕾、帮宝适、品客、好自在等等，便足以印证这样的陈述所言不虚。

以 SK-II 为例，在宝侨家品接手蜜丝佛陀之前，它只是个小品牌而已，但在宝侨家品专业团队的努力打造下，终于让昔日的丑小鸭成功地蜕变成今天的天鹅，把 SK-II 从原来的小品牌，摇身一变成为睥睨市场的领导品牌，也让许多市场人士跌破眼镜。初期同业认为没有化妆品市场经验的宝侨家品，虽然在消费市场可以叱咤风云，但在市场特性截然不同的化妆品业，肯定没办法呼风唤雨，原是在一旁等著看笑话的。因此，当 SK-II 打破业界惯例，以大量的电视广告与消费者沟通时，同业均不以为然地斥之为“外行作风”，然则，当一支又一支脍炙人口的广告陆续推出，并在市场上引起一波又一波的热烈回响时，同业再也不敢在一旁讪笑，再也不敢掉以轻心，忙著捡起碎了一地的镜片，赶紧想一想如何因应 SK-II

来势汹汹的攻击。就在同业逐渐惊醒之际，SK-II 已经以迅雷不及掩耳的速度，成功坐上市场龙头的宝座，再一次印证 P&G 的品牌经营能力，的确是其立足市场的重要优势之一。

行销专业能力优势

多数人称 P&G 为行销公司，也常常将它比喻为行销实务操作的少林寺，由此可知，P&G 给外界的印象就是一家擅长行销操作的专业公司。而 P&G 在历经一百多年实战经验的累积，行销专业能力的确有其独到之处，同业不易与之匹敌。

很多人误以为行销操作没什么大学问，只要肯砸钱就行，事实并非如此，行销固然要花钱，但不意味花钱就能把行销做

好，就能在市场上高枕无忧。因为行销是专业而复杂的操作，其中涉及市调、消费者洞见、消费者需求与竞争者虚实的了解与掌握、市场区隔、选定目标市场、定位、品牌权益的经营、行销策略的拟定与执行，乃至广告策略的拟定与执行等，绝非想像的那么简单。

P&G 将多年累积的行销 know-how 加以系统化，藉由书面教材、个案研讨、主管教导、网路知识库、经验分享，以及课堂教学等方式，不断传承行销专业 know-how，造就出旗下人员高人一等的行销专业能力。

然则，在 P&G 强大的行销专业能力背後，有一个很重要的幕后推手必须加以探讨，就是专业的市调部门，它是 P&G 能在行销运作上持续领先的重要基石。P&G 的行销运作之所以成功，是先透过严谨且系统化的消费行为研究来了解消费者的焉求，据以研发正确的产品，再以行销方案满足消费者需求。

早在 1925 年，P&G 基于有系统地搜集消费者资料的考量，设置了独立运作，不隶属于行销部门的专业市调部门，并投下大量的资源与金钱。从产品概念形成一直到品牌行销、广告推出等等，P&G 在每一个步骤，都非常渴望得到顾客的意见，并据以做出结论。

P&G 对于市调方法极为严谨，不仅要避免个人偏见，还要客观且批判性地使用资讯。P&G 非常清楚，市调有其限制与偏误，必须对市调资料抱持合理的怀疑，因此 P&G 对于资讯的品质与可信度，即市调部门的专业要求极高，所有资料都必须经过不断的交叉比对与验证，才能确认其正确性，据以做出正确的解读与判断。

P&G 的操作模式是先由专业的市调，提供正确的资讯供研发与行销部门参考，以进行产品研发与行销规画。掌握比竞争者更深入的消费者洞见是 P&G 重大的行销优势，市调部门所持续提供的专业市调资料正是形成消费者洞见的主要来源。由此可知，市调部门对于 P&G 强大的行销专业能力具有重贡献。

此外，P&G 主张，为了保持市调部门超然客观的立场，必须将事实和推论分开。市调部门只负责呈现事实资料，不能提出研究人员个人对资料的解读与看法，需求单位则必须具备正确解读资料，以及引伸结论与行动方案的能力。因此，当市调部门针对某个研究专案向行销部门作简报时，会尽力避免分析自己所搜集到的资料。

不过，市调部门的工作并不是做完资料简报就结束了，他们还必须在详阅行销部门的资料分析报告后，签名背书，以确认行销部门并未扭曲市调资料，并表示同意该报告的正确性，以及报告内容与研究发现并无二致，这也是 P&G 在行销运作上所设计的检查机制。

拥有独立运作，与行销部门平行，资源雄厚且专业严谨的市调部门，是 P&G 行销优势的关键因素。P&G 市调部门的专业性在业界相当有名，曾独家发展出许多市调方法，并持续大量地进行专业市调，其在市调运作所投下的资源也是独步业界的。因此，它可以视需要进行各式各样的市调，广泛搜集所需的资料，并建立各种资料库与 know-how，供行销部门参考之用。优异的市调专业能力，使 P&G 得以建立强大的行销专业能力，并具备深入且正确的消费者洞见。由此可见，市调运作在 P&G 整体行销运作里，的确扮演不容忽视的角色，讨论 P&G 的专业行销能力时，一定要随时联想到专业市调部门的重大贡献。

优异产品的优势

优异的产品是品牌经营与行销的根本基础,如果没有能满足消费者需求的优异产品作为后盾,什么行销手法都是骗人的把戏。行销不但无法化腐朽为神奇,还会因为大量曝光而加快“见光死”的速度,因此,如果产品本身经不起市场的验,行销专业能力再怎么高强,品牌经营能力再怎么厉害,都无法力挽狂澜。

意识到优异产品的重要性,P&G 在产品研发与市场调查上投入了许多资源,坚持以消费者需求为基础的创新策略,使其产品的优异性受到市场肯定,并成为立足市场的有力后盾。

行销操作的“包装”与“美化”,即使能操弄消费者的认知与感受,或许可能迷惑消费者于一时,但终究不是长久之计。以永续经营,与消费者建立良好关系的观点来看,能够经得起市场考验,满足消费者需求的优异产品,才是不可或缺的基本要件。迷惑消费者心智的短期手法,或许能够蒙蔽消费者于一时,但消费者早晚会意识到产品本身的不圆满,到时候再想挽回消费者的心就难上加难了。

全球性组织资源的优势

全球性组织资源是 P&G 身为全球企业的重大优势,而且,P&G 非常重视全球资源的灵活调配与有效运用,例如,提供人员海外受训、就业、升迁的机会,与其他地区的专业人员组成跨地区、跨部门的专案小组,全球专业人才随时待命,随时可进入的全球知识库与资料库,累积多年的行销与品牌 know-how,以及随时可运用的全球资源,如广告影片库、行销支出补助等,都是宝贵的全球资源,对提升 P&G 市场竞争力大有助益。P&G 所提供丰沛的全球性资源,是其立足台湾市场的主要支撑力量。例如,宝侨家品目前的人力资源部门与业务部门主管,均是由 P&G 全球人才库借将而来的,如果 P&G 不是全球企业,宝侨家品根本没有这么丰沛且源源不断的全球资源可以运用,没有那么多的海外机会让员工接受磨练,更没有令外界艳羡不已的库、知识库,以及 know-how。诸如此类的全球,对于宝侨家品能够在市场

上持续维持强大的竞争力贡献厥伟，因此，我们可以说，全球性的组织资源是宝洁家品能够立足台湾市场的重大优势因子之一。以上所归纳企业文化、人才、品牌经营能力、行销专业能力、优异的产品，以及全球性的组织资源等六个优势因子，经过相互激荡与有效整合，P&G 建构出令竞争者难以抵挡的优势，是 P&G 成为行销典范的关键成功因素。

第三部 宝洁营销成功的奥秘

第十二章 多重配套机制

以 PVP 为基础的强势企业文化、SAWs、内部升迁制，以及主管持续的指导与以身作则，是塑造宝洁家品人行为模式、价值体系，以及态度和信念的重要机制。藉由这些机制的长期引导，宝洁家品人习以为常并视之为当然地流露出一些令外人感到有点不可思议的行为与理念，如前文所提及的尽力发展人才、推动市场导向等。可是，当我们深入了解时，就可以发现其背后有许多配套机制在持续运作，确保宝洁家品所期望的行为能有效地展现与落实，而不会光说不练。

在此，我们以主人翁精神、顾客观念、以及团队合作等观念为例，说明其背后持续运作，确保这些观念有效落实的多重配套机制。天下没有白吃的午餐，当我们对 know-how 的诸多运作感到羡慕不已的同时，应该反思其中所涉及的复杂操作与多重配套机制，如果想要见贤思齐，又应该从那里着手，才能见到实际的成效。所谓“临渊羡鱼，不如退而结网”，因此，与其消极地在一旁羡慕宝洁家品，不如积极地“退而结网”，从中领悟出属于自己的配套机制与运作之道。除了 PVP 的持续薰陶与潜移默化，主管持续指导与以身作则的角色典范，以及同侪间的互相激励以外，在此以主人翁精神、顾客观念和团队观念等概念，深入了解支持 P&G 顺利运作背后的配套机制。主人翁精神的配套机制

- 以信任为基础的企业文化，以及早期赋予重大责任的训练。

- 宝侨家品所招募的人才具备共同 DNA，即责任心强、荣誉感强、成就动机强、会想尽办法把事情做到最好等。

- 业务集中的共识。

- 藉由员工认股制，让每个员工都成为公司股东的“企业所有者”。

- 藉由公平对待、重视员工等机制，建立员工的认同感与向心力。主人翁精神是一件知易行难的事，要员工放弃自私自利的本位主义与人性本能，以公司整体利益为依归，这种违反人性本能的要求，很容易沦为唱高调，无法有效落实。但事实证明，只要有够多的努力与周延的配套措施，主人翁精神依然是有可能落实的，重点在于，企业本身必须展现诚意，付出心力，行之有方，并持续努力，让员工充分感受到公司的诚意与心意，才能赢得员工的忠心。

俗话说：“士为知己者死”，企业要员工死心塌地地卖命，本身要先大方且持续地付出，让员工深受感动。如果企业本身缺乏诚意，努力不够或不愿意大力付出，却一味责备员工不够敬业，不愿意为公司卖命，对争取员工向心力而言，不仅没有正面助益，反而会造成反效果

，让员工与公司愈行愈远。

顾客观念的配套机制

- W&DP 的 customer list。

- 员工经常自问：“谁是我的顾客？我所产出的东西对谁有意义？对谁有影响？如果做得好，谁会获益？如果做不好，谁会倒楣？”

- 以顾客导向为基础的营销文化的持续影响。

- 藉由训练课程灌输、强化顾客观念。

• 经由如产品类别小组或 CBD 的多功能专业小组等机制，学习顾客观念的重要性。 顾客观念是一切行销运作的基础，但由于部门主义作祟，顾客观念很难走出行销部门的大门，遑论成为全员的共识。不过，在诸多机制的配合之下，宝侨家品的确成功地将顾客观念广泛地散播到各部门，让所有员工都了解到顾客观念的重要性。有了顾客观念的共识，行销部门在推动行销运作时，就会事半功倍，不仅有效化解其他部门的掣肘与抗拒，更能获得热诚的支援与配合。

团队合作的配套机制：

- SAWs 的要求。

- W&DP 的 customer list。

- 聪明的宝侨家品人很快就会学习到团队合作才是正办。

• 矩阵式的组织设计让员工习于老板不只一个，以及忍受模糊不确定的情境与角色冲突等情况，并从中摸索出自处之道，因而有利于团队合作的进行。

- 拥有共同的目标与共同的绩效评估标准 (SAWs)。

- 尊重且信任专业。

• 权力均衡，亦即，每个成员都有同样的发言权，都受到同样的尊重与重视。如果成员觉得自己的意见未获得公平的待，还有其他申诉管道可以补救，确保所有的意见都会被听到与

重视，不会过于倾斜特定部门。

- 强调论理不论辈、对事不对人的开放沟通气氛，鼓励理性讨论与辩论，没有顾忌地尽量发言，包容、尊重各种意见和想法，不会有人以职位、职权或辈份等名义作为压迫他人屈从的借口，或对他人的意见产生情绪性反应与攻击。

- 以解决问题为主要考量的主人翁精神，有效排除部门藩篱与本位主义。

- 追求成功与企业整体利益的热忱与共识。

- 藉由肯定、对他人付出的感激、分享荣耀，以及有效激励等机制，促进团队合作。

- 强调领导能力与团结合作，并以沟通能力为基础，以利团队合作的进行。

- 人员素质高，团队成员都是各领域的专家，进而使团队有效运作。

- 以持续的沟通协调取代冲突与对抗，并以最大的耐心寻求共识。

为了有效化解部门主义与其他可能的障碍，宝侨家品花费许多心力，精心设计出许多配套机制，使团队合作变成员工的共识，并有效落实。因此，当竞争者诧异于宝侨家品为何能如此顺利地推动跨部门团队合作，并有效运作的同时，应该思考的是，宝侨家品究竟设计了那些配套机制，才确保团队合作的有效落实，不受制于组织因素的阻碍。

集各领域专业人员于一堂 集合各领域专业人员，在协调非行销部门扮演好专业角色上，P&G 有几项作法：

- 1 权力均衡 高阶主管做决策时很平均地接受各部门的意见，并给予各部门同样的尊重与关爱，自然可以有效化解相关部门的疑虑。

- 2 公司非常重视而且需要非行销部门的专业服务即使行销运作是核心，但光靠行销部门是无法成就百年企业的，势必要其他部门共襄盛举。因此，不管是基于宝务操作的需要，

抑或是对专业的尊重，宝侨家品都清楚地宣示，公司非常重视而且需要所有部门提供的专业服务。

3 非营销部门的专业性备受肯定与重视 宝侨家品让专业人员深信，自己所从事的专业工作非常重要，非常具有价值与贡献，并且受到公司内部高度的尊重与肯定。

4 建立互惠双赢的伙伴关系 营销部门清楚地知道，其他部门的支持与支援是营销运作顺利推动不可或缺的要件，除了高度尊重其专业之外，也应该与参与运作的专业人员共同分享成功的荣耀。基于分享荣耀的哲学，营销部门与非营销部门才能建立互惠双赢的伙伴关系。

5 非营销部门是营销团队不可或缺的专业成员 所有部门都知道，营销运作需要仰赖跨部门的团队合作，专业部门在组织内部的重要性、价值与贡献不可取代。

第四部 案例解析

案例永远最引人入胜，本书亦不例外。P&G 傲人的战果自不缺故事来讲，一天只睡一小时的 SK-11、让头发更出色的海伦仙度丝。但这些成功的案例当中，有些也隐藏了一些失败的经验，值得我们好好咀嚼。如何让品牌起死回生？如何在市场中寻找新的机会？如何逐步称霸市场？请翻开下一页，再靠近一点看看 P&G 成功的故事。

第四部 案例解析

第十三章 海伦仙度丝

案例永远最引人入胜，本书亦不例外。P&G 傲人的战果自不缺故事来讲，一天只睡一小时的 SK-11、让头发更出色的海伦仙度丝。但这些成功的案例当中，有些也隐藏了一些失败的经验，值得我们好好咀嚼。如何让品牌起死回生？如何在市场中寻找新的机会？如何逐步称霸市场？请翻开下一页，再靠近一点看看 P&G 成功的故事。

海伦仙度丝(head &shoulders;H&S)是蝉联洗发精市场盟主宝座的知名品牌，这在品牌忠诚度不高，竞争异常激烈，新产品、新品牌不断推出的市场中，是非常难能可贵的成绩。

不过 H&S 并非在台湾一上市，就持续在市场上领先群雄，在 H&S 刚在台湾上市的那一、两年，并没有洗发精品牌专攻去头皮屑市场，且台湾因为地处亚热带，的确有很多人头发屑的困扰，

因此，市场的反应还不错。但后来因为出现一些行销问题，使 H&S 的销售持续下滑，甚至还接到过公司的最后通牒，严格要求行销人员在期限内力挽狂澜，如果在限期之内无法起死回生，则 H&S 难逃下市的命运。

H&S 进入台湾市场初期，为了凸显头发屑的问题，广告以负面诉求为主轴，描述人们在应征工作、社交场合，以及情侣约会等重要人际互动时，因为头皮屑而尴尬不已的情形。虽然广告重点在强调 H&S 可以有效去除头皮屑，让人免除尴尬情境，但在负面诉求强大曝光的影响下，仍让部分消费者对头皮屑产生负面联想，连带也对去头皮屑洗发精没什么好感，也不想用。

其次，为了凸显去头皮屑专家的形象，H&S 广告在广告里由医生推荐产品，以加强消费者对产品专业性与功效的信心与信任。问题是，当医护人员与 H&S 的连结日益强烈时，消费者却逐渐产生“H&S 的药性强，会伤头发”的负面联想，这样的联想并非行销人员的原意，也出乎意料之外，但显然对 H&S 的销售非常不利。当然，日益增多的竞争者，也不断地侵蚀市场，并产生替代效果。当消费者认为 H&S 有“药的感觉”，会伤害发质，并有负面的联想时，可以选择其他品牌来去除头皮屑，也可以减少使用 H&S 的频率，以降低对发质的伤害。不论消费者的选择为何，都会让 H&S 的销售量下滑。

面对持续下滑的销售量，基于产品本身没有问题，且消费者确有去头皮屑需求的前提下，宝侨家品决定先祭出促销手段，希望藉由促销诱因起死回生，但效果却十分有限。由于促销策略未能如预期般地发挥效果，在冷静思索之后，宝侨家品的行销人员认为，一定还有一些尚未清楚掌握到的市场问题，导致 H&S 销售的持续下滑。经过缜密的研究分析之后，宝侨家品终于找到真正的原因，采取适当的行销对策之后，才有效让 H&S 的销售止跌回升，成

功完成公司所交付的“不可能的任务”。此一战役不仅一举奠定 H&S 的洗发精市场的地位，并顺利建立起“去头皮屑洗发精”的定位，也为日后跻身领导品牌之列奠下良好的基础。

以消费者最熟悉的广告沟通为例，经过多方搜寻与讨论之后，H&S 在全球的影响片库里，找到两支由墨西哥拍摄的广告片做为范本，以名人证言的方式，采取正面诉求对消费者沟通产品的利益，以利正面联想与品牌连结之建立。基于此，宝侨家品先后聘请了拥有漂亮头发且可信赖度高、受欢迎的明星担纲代言（第一任代言人是当时当红的明星叶童），以“头皮屑没有了，拥有出色的头发”为正面诉求，凸显出明星使用过后的满意度与自信感。另一方面，又请造型师现身说法，使消费者一方面因为造型师的专业更加信服产品的功效，又可避免昔日以医师形象所产生的药用洗发精的感觉。造型师的专业又与美感产生连结，原先存在的问题迎刃而解。经由明星与造型师的双管齐下，有效地让消费者产生正面的连结与印象，使产品销售明显好转。

第一任广告明星叶童，的确发挥了提高消费者使用意愿与建立品牌正面连结的目的。因为消费者原先以为 H&S 是含药的，虽然有效，但却会伤发质，所以不能经常使用，或干脆改用他牌去头发屑洗发精，但经由叶童生动活泼的演出，有效扭转了消费者的观念。因为消费者洞风清楚地指出，人们都知道女明星非常注重外表，如果连当红的叶童都用 H&S，且使用后不仅有效去除头皮屑，还能拥有令人羡慕的漂亮头发，当然会让许多消费者心动不已。采取名人现身说法的诉求方式，将使用利益视觉化，让消费者受到强烈冲击，并产生购买与使用的冲动。因此广告强打三个月之后，H&S 的销售量就出现显著的回升，也难怪 H&S 的品牌人员会认为，叶童成功地帮品牌注入了新生命。重点在于，H&S 不再像以前那样只强调去头皮屑，把美丽的头发这个观念也带进整个广告里，让消费者完全摆脱昔日负面、药用的连结与联想。换言之，藉由明星与设计师证言，双管齐下的方式，让消费者感受到，H&S 不仅可以去头皮屑，还会让头发漂亮，这种去头皮屑同时可以让头发漂亮的诉求基调，一直沿用至今，且效果良好。

关于 H&S 这个个案，可分析归纳出几个重点：

1 导致销售不佳的原因很多，必须找出真正的原因，对症下药，才能起死回生。促销并非万灵丹，每逢销售不佳就祭出促销活动实非上策，行销人员要花工夫诊断出真正的问题，才能有效地治本。

2 从消费者洞见出发，了解消费者不仅关切去头皮屑的效果，也关切头发漂亮与否，明星现身说法的方式可取信于消费者，因为如果连大明星都敢用，并满意使用结果，那还有什么好担心的。

3 藉由明星证言与造型师背书双管齐下，不仅挥别昔日的负面连结与药用联想，还成功地建立起正面连结与美丽的联想。

4 藉由持续有效的市场耕耘与行销操作，H&S 成功地占有“去头皮屑专家”的定位，并奠定跻身领导品牌的坚实基础。

5 定位是一种消费者心理认知游戏，一旦成功地在消费者脑海里建立起鲜明、独特的品牌定位，竞争者就很难在这个山头与其竞争。因此，一旦 H&S 成功地建立起去头皮屑专家的定位，就坐拥了去头皮屑洗发精这个山头，任何竞争者都很难撼动其地位。即使是仁山利舒，也只能打出药用去头皮屑洗发精的区隔，无法侵蚀 H&S 在一般去头皮屑洗发精市场的地位。最近再度强打去头皮屑功能的金美克能，由于 H&S 强大的品牌优势，行销功效有限，这就是定位神奇的力量。

6 从全球的影片库搜寻适当的创意范本，再次验证全球行销资源对宝侨家品的重要性。

第四部 案例解析

第十四章 飞柔

飞柔二合一洗发精的问世，是 P&G 在产品研发上的重大突破，因为当时的竞争者还无法突破洗润合一的技术。当时台湾被选为飞柔领先上市的市场之一，以拥有“完美的头发”为

定位，诉求使用之后，就可以拥有完美的头发，并认为这个创新产品一定会大受欢迎。问题在于，“完美的头发”固然立意不错，与此一创新产品也相当契合，却不够明确，每个人对于“完美的头发”定义也有所不同。更重要的是，广告不易展现出所谓的“完美的头发”，结果，“完美的头发”并未如预期地创造出完美的销售结果，让行销人员头疼不已。让行销人员头疼的还不止于此，因为对飞柔信心满满，宝侨家品乃首度要求通路进行产品市场普销，结果，原本要两个月左右才能完成80%的铺货率，在短短两个星期就完成了。当零售店铺满飞柔，却去化不良时，通路的抱怨声四起，如果情况未能迅速改善，接下来就得面对退货的庞大压力。对当时的行销团队而言，实在有够棘手，谁都没想到，原本认为一定会一炮而红的突破性产品，反而变成烫手山芋。

面对这些问题，行销人员决定回归基本，从了解消费者需求与使用后的感觉下手，结果发现，消费者实际使用产品后的满意度很高，且觉得头发变得柔顺、好梳理。宝侨家品乃决定以“柔顺的发质”重新定位，发展新广告，清楚地传递出“柔顺好梳理”的产品利益。此外，由于消费者试用过后，就对产品的效用印象深刻，因此，宝侨家品也配合推出派样行动，希望藉由消费者试用，扩大市场打击面。

但屋漏偏逢连夜雨，宝侨家品重整旗鼓，准备再度发动新的行销攻势时，刚好碰上蒋经国总统去世，在举国哀悼的同时，媒体广告也受到当局限制，使飞柔无法迅速打开知名度，令行销人员十分郁卒。但是行销人员没有怀忧丧志的权力，只有面对变局，提出有效因应对策的份。货早就已经铺出去了，通路成员可是等着行销人员大力出击，好去化产品，行销人员只能想办法继续往前行，不能暂时喊停。

由于广告攻势受阻，行销人员乃决定提高派样活动的规模与比重，以期大量接触消费者，并藉由实际的试用说服消费者购买使用。因此行销人员思考重点转为如何有效派样，效果才会最好、成本最低。行销人员改以铝箔包包装的方式派样，以降低派样成本，直接把样品派

送到家户的信箱里，一方面有效提高涵盖面，确定消费者一定会收到样品；一方面避免重复派送，降低成本。

在一波波计划性派样的努力下，果真让许多消费者经由试用而采取购买行动，因为 P&G 的突破性配方让消费者试用后感到很满意，也带动通路的销售状况。经过一连串的行销努力，飞柔果真如预期地受到市场欢迎，并成为宝侨家品旗下的主力洗发精品牌之一。关于飞柔这个个案，可分析归纳出几个重点：

- 1 只要产品力够好，且能满足消费者需求，行销运作的确有可能“化腐朽为神奇”。

- 2 很多人认为 P&G 只会砸钱打广告，P&G 的行销人员固然对广告运作十分娴熟，但他们真正擅长的是格局更大的行销专业能力，以全方位的行销操作问题达成行销目标，广告只是比较常见的工具而已。飞柔的案例显示出，即使缺乏广告的大力支援，行销人员也可以透过大量的派样到府计划，让飞柔起死回生。

- 3 定位的重点在于明确、独特，对消费者有意义，且易于沟通，飞柔原先以“完美的头发”定位，但却不易与消费者沟通，因而无法引起消费者的共鸣与支持。直到发展出“柔顺的头发”这个符合消费者需求的新定位，才奠定飞柔在消费者心目中的地位。

- 4 行销人员必须具备随机应变的能力，不能以不变应万变。行销运作的影响因子不断地改变，随时掌握市场的变动，适时采取因应对策，是行销人员应该具备的专业训练与素养。飞柔在准备重整旗鼓之际，不巧碰到国殇，使原先的行销计划未能顺利展开，行销人员必须冷静研拟对策，才能有效达成目标。

- 5 优异的产品是行销运作决胜的根本关系，飞柔的源样计划之所以奏效，完全是因为产品力够强，让消费者一试用就明显感受到其中的差异，并说服消费者购买使用。

6 二合一洗发精是 P&G 独步市场的重大技术突破,其他竞争者只有在一旁干瞪眼的份。有强而有力的研发部门,才能让 P&G 的行销运作如虎添翼,在市场上独领风骚。

7 行销人员必须谦卑、客观,不可因为个人主观意识误导行销运作。碰到问题就要勇敢地面对,冷静地思考,倾听消费者说话,以寻求适当的解决之道。如果飞柔坚持“完美的头发”这个定位,而不从消费者观点提出适当修正,或入场飞柔就难以成为如此成功的品牌。

8 P&G 的行销人员没有必胜的行销秘诀,不过,他们有多多年累积的行销 know-how 与知识库和资料库,加上公司全力的栽培与支持,使他们拥有令人称羡的行销专业能力。但即使是, P&G 也一样会有失误,重点于,一旦察觉情况不对,就要立即拟定适当的因应对策。行销运作犯错的机率较低、成功的机率较高,才使 P&G 的行销持续领先群雄

第四部 案例解析

第十五章 潘婷

在成功打响飞柔洗发精之后,宝侨家品的行销群就陷入一场激辩:后续的洗发精市场策略,究竟应该乘胜追击,把飞柔做大,还是应该另推品牌,继续深耕洗发精市场?最后,宝侨家品基于尊重市场声音的原则采取了后者,因为市调显示,消费者对洗发精的需求是多样化的,单一的洗发精品牌难以满足市场多样化的需求,市场潜量有其极限。飞柔以“头发柔顺好梳理”为诉求重点,比较适合长发与直发的消费者,但如果是烫过的头发或卷发,则使用飞柔的效果似乎不太大,因为其发质较差,但市面上仍未有针对此一区隔的洗发精产品。基于此一未获满足的需求(unmetneed),宝侨家品着手进行市场调查,以深入了解消费者,并探究市场潜力的大小,判断此一市场区隔是否值得深入耕耘?在确认此一市场有可为之后,接下来的问题就是,新产品的目标市场究竟应该锁定那一个族群?究竟什么样的人 would 关心头发健康的问题?根据市调资料显示,这与年龄、发质有关,宝侨家品也发现,飞柔比较

适合年轻人，年长者对飞柔的满意度较低，因此，新的目标市场乃锁定较飞柔年长、并关切发质健康的成熟女性。

市调显示，如果直接跟消费者说洗发精可以让头发更健康，他们通常不会相信。于是，宝侨家品反问消费者，在什么样的情况下，会觉得自己的头发变比较健康？大多数消费者回答：“乌黑亮丽有光泽”，因此，宝侨家品提出新定位：“头发如此健康，所以亮丽有光泽”。

以改善发质为基础，宝侨家品乃着手开发配方与产品、研拟适当的品牌、设计包装，以及令人印象深刻的广告。经过一番研究，他们发现 P&G 旗下一个小品牌 Pantene 原先的定位与宝侨家品的新产品定位有点类似，经过深入评估与讨论，宝侨家品决定新产品就沿用 Pantene (潘婷) 的品牌名称，产品配方加入维他命原 B5，以达到保护发质的功效，且与新提出之定位相呼应。为了降低成本，加速新产品上市时间，并提高产品掌握度等考量，决定沿用飞柔既有的瓶型，至于可能会产生与飞柔难以区别的疑虑，则由包装设计来解决。

接下来的挑战就在于如何藉由广告，将“头发亮丽有光泽”的产品利益加以视觉化。由于广告中需要有独特呈现头发的拍摄手法与专业的后制，好让消费者看得到发质健康的感觉，广告拍摄的困难度相当高，宝侨家品仍将拍摄、制作作业拉到国外。为了有效达到利益视觉化的目的，宝侨家品的行销团队与广告制作小组共同发展出许多创新的拍摄手法，正式拍摄之前要先试拍，以确定拍摄效果是大家所期望的。精心制作的广告一播出，就赢得广大的注目与回响，并为潘婷奠定了良好的基础。

经过精密的行销操作，潘婷一上市就受到消费者的欢迎与肯定，短短几个月内就出现盈余，成绩令人刮目相看。在竞争品牌众多的洗发精市场里，潘婷迅速地占有一席之地，并成为宝侨家品旗下重要的洗发精品牌之一。

潘婷在台湾市场大放异彩之前，只不过是 P&G 旗下一个小品牌而已，经过宝侨家品的巧手点石成金之后，广受注目。这样的成绩连 P&G 美国总部都注意到了，将台湾潘婷的品牌人员调到美国总部，专责潘婷的行销。潘婷的台湾经验成功地复制到美国市场，并逐步推广至全球市场，“健康亮丽的头发”这个定位终于成功地让潘婷成为全球洗发精市场的领导品牌，为 P&G 成功的全球行销操作再添一笔。

关于潘婷这个个案，可分析归纳出几个重点：

1 行销操作应以未获满足的消费者需求为基础，从顾客的角度出发，寻找市场潜藏的机会。潘婷的成功关键在于找到了消费者对健康亮丽的头发之渴望，开发出满足消费者需求的产品。

2 潘婷的行销操作皆以市调资料为基础，不涉及个人的偏好与想法。在宝侨家品行销群的辩论里，最后的结论是以顾客的意见为依归，且随之而来的市场区隔、目标市场、定位，乃至于行销组合的规划，处处参考市调资料，两者之间的关系密不可分。

3 一致性在行销操作上，是重要的关键性原则。潘婷的行销操作中，从市场区隔、锁定目标市场、定位，一直到行销组合的规划，维持高度的一致性，就连配方中添加维他命原 B5 的成分，都是为了提供广告所承诺的产品利益，并与“健康亮丽的头发”的定位相呼应。

4 潘婷的广告充分展现出利益视觉化的表现手法，并创造出许多新的拍摄手法，其中一些甩弄头发的招牌动作，更一直沿用至今，成为潘婷品牌联想与的一部分。

5 在特定市场实施多品牌策略时，品牌之间的有效区隔与定位是致胜关键，才不会自相残杀。毕竟，多品牌运作应该建立在个别品牌有市场区隔与定位的基础上，将重叠部分尽量降到最低，才能使公司整体市占率极大化。

6 在配方设计时，行销人员特别加进维他命原 B5，做为支持定位的基础，使潘婷在做感性诉求的同时，也有强而有力的理性背书，让消费者更能接受潘婷所声称的产品利益与定位，这也是潘婷经验能够复制到全球市场的关键之一。这样感性与理性兼备的操作模式后来也复制到 SK-II 的行销运作上，Pitera 变成晶莹剔透的强力支持，使 SK-II 的诉求更具说服力与可信度，在 SK-II 崛起的背后，可说居功厥伟。

第四部 案例解析

第十六章 沙宣

继潘婷的成功之后，宝侨家品的行销人员从市调资料中发现，有些消费者希望在家洗头，就能有沙龙级的漂亮头发。这种在家轻松 DIY 沙龙级头发的未满足需求，深受行销人员的重视，并开始构思如何切入市场，才能满足消费者，为宝侨家品在洗发精市场再开拓出另一片天。

以此需求为基础，宝侨家品的行销人员找到沙宣这个品牌，它原先只是一个美发学院的商店品牌(store brand)，而非名闻国际的洗发精品牌，但以美发大师沙宣及其著名的沙宣美发学院出发，却相当契合消费者对沙龙级美发需求。宝侨家品乃决定以台湾为先发市场，引进沙宣系列产品，测试市场的接受度。

接下来就着手发展产品观念，并进行消费者测试，以确定什么样的产品观念为消费者所接受，并从中寻找适当的市场切入点。此外，行销人员也深入了解其他相关问题，作为后续行销规划之参考。例如，什么是消费者认定的沙龙级美发？消费者认为头发什么时候最漂亮？行销人员发现，在沙龙做完头发，美容师拿着镜子给顾客看的时候，是消费者认为头发最漂亮的时候，这个发现对后续的行销运作有相当大的影响。经过精心的市调研究之后，行销人员锁定 20—29 岁，对流行敏感的年轻都会女性为目标市场，以“沙龙级美发”为定位，

以流行、专业、带点异国风味、都会感为品牌个性(brandcharacter)。加上著名美发大师与美发学院为基础，沙宣的定位获得坚强的背书保证，对消费者极具说服力与可信度。

接下来就是 4P 的规划与执行，首先面对的是要不要沿用与飞柔、潘婷相同的瓶型。经过消费者测试之后，发现圆柱形的高瘦直筒瓶较符合沙龙用品的定位与专业形象。此外，为了与沙龙美发的定位相呼应，产品发展也特别将洗发精与润发乳分开，而不沿用飞柔双效合一的概念，产品系列又加入护发定型液等沙龙用品，这也是 P&G 旗下洗发精品牌少见的品牌延伸作法。除了沙宣之外，P&G 其他洗发精品牌都没有定型液这种产品，完全是定位考量所设计出来的系列产品与品牌延伸。

由于沙宣的品牌资产与沙宣本人及其沙宣美发学院息息相关，在沙宣上市的推广期间，宝侨家品特地邀请沙宣本人带领沙宣美发学院旗下许多造型师来台湾造势，并为沙宣站台背书，以吸引媒体与消费者的目光。沙宣等人来台甚具话题性，且带来最新的流行讯息，透过公关操作，成功炒热沙宣来台与沙宣上市的新闻，也成功地将沙宣美发学院与沙宣洗发精的定位及品牌形象紧密连结，挥出漂亮的一击。

沙宣所强调的是情绪性利益(emotional benefit)，因此，在沙宣的广告里，绝少看到理性的论说，只会看到感性的沙龙美发魅力，精准地传递沙宣的定位与行销意图。例如沙宣以流行为基调的广告，用美容沙龙为背景，一位蓄着俏丽短发的年轻都会女性，在专业美发沙龙做完头发后，信心十足、神情愉悦地迈出大门，一边得意地甩着自己漂亮的头发，充分展现出沙宣的品牌个性。

为了深耕沙宣品牌资产，宝侨家品一直强化品牌与沙宣本人及沙宣美发学院之间的紧密关系，并强调与世界同步流行的讯息，以强化消费者对沙宣专业、流行的品牌连结。因此，除了广告一直以沙宣本人与沙宣美容学院的专业造型师做为沟通重点之外，还不断邀请他们来台举办流行美发的巡顺发表会，乃至以亲赴巴黎沙宣美发学院接受顶尖造型师亲自服务作为促销诱因。凡此种种，都是要将沙宣本人与沙宣美发学院与沙宣这个品牌结合在一起，以

强化其流行、专业的形象，并与宝侨家品其他洗发精品牌产生区隔。由于区隔清楚、定位明确，以及成功的行销操作，沙宣一上市就成为市场瞩目的品牌，并吸引许多消费者的支持。由于与流行紧密连结，使沙宣在市场上独树一帜，其他竞争者只能望而称羨。有鉴于在台湾这个先发市场的上市经验十分成功，P&G 将沙宣的台湾经验加以复制，逐步推广至全球市场，使沙宣成功地从原先一个商店品牌，顶着与世界同步流行的光环，逐渐蜕变成全球性的洗发精品牌。关于沙宣这个个案，可分析归纳出几项重点：

1 沙宣的成功上市，有赖整合行销的紧密合作，从公关造势、沙宣的巡回发表会、业务部门配合普销，乃至制作独立的展示货架等等，都需要跨部门整合与合作，才能顺利推动与运作。

2 沙宣展现出清楚的品牌个性，并以此做为广告的沟通基础。为了凸显出流行、专业、异国风味，以及都会感的品牌个性，广告主角都会找带有外国血统的模特儿，藉由专业造型师的巧手，打造出让消费者印象深刻，流行、都会的时尚感。

3 由于美发大师沙宣及其沙宣美发学院作为坚实的后盾，沙宣以“沙龙级美发”的定位，让消费者清楚地认知到沙宣的定位，并在其心目中烙下深刻不可磨灭、与众不同的独特印象，成为沙宣立足市场的利器。

4 沙宣上市过程的操作逻辑为：以市调为基础发掘消费者未获满足的需求→发现沙宣→提出产品概念→产品概念测试→锁定目标市场→累积消费者洞见→提出定位→提出定位支持点→描述品牌个性→拟定上市计划→规划 4P→执行，可以看出非常严谨、专业，且高难度的行销过程。

5 为了维持行销运作的一致性与整体感，沙宣放弃既有的瓶型，改采流行感较高，较符合沙龙概念的圆柱形瓶型，同时将洗润产品分离。并且采用宝侨家品旗下洗发精品牌少见的品牌延伸，推出定型液，更加强化消费者对定位的连结度。

第四部 案例解析

第十七章 SK-11

1991年,P&G 购并蜜丝佛陀(MaxFactor),由于宝侨家品从没有经营化妆品市场的经验,因此,前四年大都花在摸索市场、产品简化和组织整合,市场营销上却一直未尽人意。行销人员却意外发现,SK-11 在没有行销支持的情况下,销售仍稳定成长的现象,深入的市调发现,SK-11 的产品力强、口碑好,使用者的忠诚度高,且会将其使用经验告诉别人,比当时打广告、办发表会的蜜丝佛陀彩妆表现来得好,行销人员乃决定改弦易辙,转以 SK-11 为主打。

SK-11 原本是个老品牌,属于妈妈辈的产品,品牌知名度不高,市占率也有限,但产品力极强、使用者的忠诚度极高。因此,宝侨家品要克服的是如何让消费者知道这个品牌,进而使用它,即了解消费者,有效地与消费者沟通。

可是 SK-11 的高价位让行销人员担心:“难道大家都用得起 SK-11 吗?”因为强力的行销攻势,不能让高价位成为市场普及化的障碍。经过市调发现,就保养品而言,消费者重视的是产品效果与价值,价格高低并非考量重点。SK-11 的行销人员乃决定将 SK-11 定位为适合大众使用的保养品品牌,希望所有消费者都能够接受、购买、使用,不以金字塔顶端的高档消费者为目标对象。为了小心起见,行销人员先做了为期三个月的行销操作计划,设定好成功的评估要件,三个月之后决定是否继续后续的行销投资。资料显示,这一波为期三个月的行销攻势,成功地掀起 SK-11 称霸市场的序幕。

为了让 SK-11 的重新上市活动(relaunch campaign)一炮而红,宝侨家品在事前做了许多市调,深入了解市场与消费者需求。例如,消费者认为“剔透没有瑕疵的肌肤”(clearskin)是最理想的皮肤,因此,行销人员以“晶莹剔透”的诉求重点;还有“脸上有细纹时,担心旁人太靠近会被发现”、“最怕碰到夏天,太阳一晒就白不回来”、“希望不

化妆时也能很漂亮”，以及“如果不化妆都敢见人，代表对皮肤很有自信”等消费者洞见，陆续转化为脍炙人口的广告语言，如“你可以再靠近一点”、“14天就白回来了”、“一天只睡一个小时”等。行销人员持续不断与消费者接触聊天，并从市调累积出足够的消费者洞见，被认为是 SK-11 行销成功的重要关键。

在目标市场的设定上，SK-11 将目标使用者设定为 25—34 岁，关心皮肤保养，且重视产品价值，而非价格的使用者。这群消费者愿意尝试、接受新品牌，重视产品效果，有足够的购买力，且不会只关切产品价格高低。SK-11 不希望年龄太轻，一方面因为还年轻，不需那么高级的保养品，还有购买力、习惯使用开架式保养品，不习惯到百货公司买专柜保养品等考量。也不希望太老，因为“老”原本就是品牌的负面包袱；年纪较大的人通常已有习惯使用的品牌，不易转换品牌，对新品牌的接受度也较低，以及使用量、使用频率等考量。这样的逻辑显示，SK-11 重新上市所设定的主要生意来源(source of business)，以转换现有专柜保养品使用者为主，而非将现有的开架保养品使用者转化为 SK-11 的使用者，或企图将 SK-11 塑造为年轻消费者一开始使用保养品的第一选择，明确画出 SK-11 所面对的竞争范畴(frame of reference)与主要竞争者。

SK-11 以“肌肤保养专家”为定位，“晶莹剔透”为诉求重点，加上 Pitera 强力的支持。由于产品本身售价的确不便宜，SK-11 希望塑造出“名人与意见领袖使用的品牌”较为高级的品牌形象，与其他行销要素相互呼应。因此，SK-11 采取名人证言的广告策略，陆续聘用知名女星现身说法，与消费者分享实际使用经验，吸引不同的消费族群。SK-11 的重新上市计划打破了保养品业界以平面广告为主的广告手法，以大量的电视广告轰炸消费者。这种以大量电视广告主推少数在百货公司卖保养品的作法，被当时的同业讥为外行，认为这种作法很不正常、撑不了多久，且无利可图。但事后证明，经由电视广告的有力宣传，SK-11 迅速打开市场知名度与接受度，“你可以再靠近一点”也成为大家琅琅上口的广告词。

从策略的角度来看，由刘嘉玲等名人证言，以女性的意见领袖诉求，藉由她们向外扩散影响力；一方面扭转 SK-11 是老一辈才使用的印象，将目标年龄层锁定在 25—34 岁的女性；此外，知名美女现身说法，总是更具话题性、较引人注目。

SK-11 的广告并不是找知名女星表演给观众看，而是名人证言，由明星与消费者分享其使用经验，担纲演出广告的明星一定是 SK-11 的使用者，并对其产品功效深信不疑，不会找非使用者的明星在镜头前“表演”给观众看。为了让广告更有经验分享的感觉，广告拍摄前，会尽量与明星沟通，尽量用明星自己的话表达产品使用经验。因此，SK-11 的广告脚本大量融合明星个人的语言、生活情境、使用经验及消费者洞见，而不是要求明星按照广告人员设定好的脚本演出。所以，很多人觉得 SK-11 的广告明星好像在对她讲话，感觉很亲切、有共鸣，且有“心有戚戚焉”的感觉，因而很容易受到吸引，对品牌、产品的认同感与安全感也随之提升，自然增大广告的影响力与感染力。

很多人认为，SK-11 因为名人证言与大量广告才成功，但根据访谈，产品力才是真正的关键。以 Pitera 为基础的 SK-11 系列产品，真正能让消费者感受到产品的实际效果，消费者集体座谈时，参与讨论的消费者谈到 SK-11 的使用经验，可以明确地描述自己使用后所感受到的实际效果，而不是模糊笼统的说法。打广告提升品牌知名度与形象，固然有助于吸引人潮靠柜，但唯有效果优异的好产品才能吸引消费者重复购买和多买其他品项，形成良好的口碑，进而培养出忠诚的顾客。

为了有效落实与意见领袖的交流，SK-11 特别征求 50 位各行各业的女性菁英，组成意见领袖的固定样本，每人给予一定额度的 SK-11 产品，并听取其使用意见。一开始，这个作法是从公关的角度着眼，希望透过这群意见领袖口耳相传的影响力，影响其他消费者。事后却发现，这群意见领袖也可以是市场资料的重要来源，以使用者的身份提供意见回馈。根据对这群样本的深入观察与交谈，SK-11 搜集到许多宝贵的消费者洞见，对消费者的需求与对

商品的看法有更深入的了解，对后续的广告发想与产品开发都有相当大的助益，成为行销人员掌握市场动态的重要资讯管道。

宝侨家品也从中学习到，专柜美容师的教育训练也是关键，SK-11 与宝侨家品原先所经营的家品最大的不同在于后者系经由一般通路販售，而前者却以百货公司专柜为大宗。因此，在摸索的四年期间，宝侨家品也学习如何有效经营百货公司专柜通路，了解到公司有责任提升美容师的技能，例如对产品的认识与了解、皮肤保养相关的专业知识、对顾客解说产品的能力、示范技巧、招呼顾客的技巧，以及服务态度等等。公司也有责任提供美容师所需要的辅助仪器，让美容师可以充满自信且亲切地与临柜的顾客侃侃而谈。提供让顾客满意的服务，是专柜品牌成败的重要关键。

突出的品牌形象，加上销售成绩斐然，使 SK-11 开始评估在百货公司独立设柜的必要性 (SK-11 刚开始是放在蜜丝佛陀的专柜卖的)，为了确实掌握潜在顾客，并深耕保养品市场，SK-11 终于在重新上市两年之后 (1997 年)，在台中广三 SOGO 设立第一个以 SK-11 为名的专柜，正式宣告 SK-11 时代的来临。

经过三个月的市场测试，SK-11 一炮而红，不仅令同业跌破眼镜，也让宝侨家品人员士气大振。经过三年的时间，SK-11 迅速地从昔日的丑小鸭，蜕变成人人称羡的天鹅，取得国内保养品市场龙头的地位。如今，SK-11 已经跨出国门，将台湾成功的商业模式陆续复制到大陆与香港市场，并逐步推广至全球市场。

关于 SK-11 这个个案，可分析归纳出几项重点：

- 1 宝侨家品的行销人员深谙广告运作之道，也愿意花大钱投资在广告上，但 SK-11 的案例清楚地显示出，优异的产品力才是一切行销运作的根本。SK-11 证明保养品真的可以产生让消费者感受得到的具体成效，Pitera 的优异产品力，让 SK-11 落实其“肌肤保养专家”的定位。

2 宝侨家品接手蜜丝佛陀时，SK-11 只是不受重视的旧品牌，经过宝侨家品的巧手包装，短短三年就摇身变为保养品市场的龙头品牌。这种灰姑娘效应所显示的是，只要产品力胜人一筹，行销运作绝对能化腐朽为神奇，再次验证宝侨家品的品牌经营能力与行销专业能力。

3 重新上市初期，即使是宝侨家品的行销人员也担心高价位对市场接受度的影响，也是决定以三个月为测试期的主要考量。经由市调发现，消费者重视的是产品价值与效果，而非执着于价格的高低。经由成功塑造品牌形象，SK-11 成功地说服消费者“我不便宜，但我物有所值”，并有效化解高价位可能产生的负面影响。

4 在接手蜜丝佛陀之前，宝侨家品没有经营化妆品市场的经验，他们以市调与资讯管道(如意见领袖固定样本)，尽速强化对市场与消费者的了解，并累积出足够的市场与消费者洞见。以此为基础，他们在广告里大量使用消费者语言，引起消费者的回响与共鸣，这一点即使是业界经验甚久的竞争者也望尘莫及。

5 宝侨家品并未拥有必胜的行销宝典，与竞争者的差异只在于行销运作的成功机率高于竞争者，然则，该如何有效提升成功的机率?其中所涉及的是市调再市调、测试再测试，以提高成功的机率。当然也涉及行销专业能力、品牌管理能力、行销资源、跨部门的整合与支援、对市场的了解与消费者洞见、人才的优异程度、行销文化普及的程度、高阶主管大力支持的程度，以及组织基层结构等因素。换言之，在提高行销胜算的过程里，不断地进行测试与市调是不可或缺的，而宝侨家品在这方面的投资与努力令竞争者很难与其相提并论。

6 经过四年的市场摸索，宝侨家品以消费者、市场洞见为基础，配合提升知名度，宣扬产品利益，加上名人证言的广告手法、通路的拓展与专柜人员的训练、配备支援、精准的STP(Segmentation, Targeting, and Positioning)，还有 Pitera 产品力的有力支持，受肯定

的品牌形象等专业行销手法，不仅有效化解高价位所可能产生的负面冲击，还成功地将 SK-11 从小品牌塑造成市场盟主。

第四部 案例解析

第十八章 品客

品客在宝侨家品接手之前，早已由国内代理商进口贩售十余年，销售成绩与品牌知名度也还不错。但代理商总是比较以自身的短期利润为考量，对品牌的未来发展缺乏全盘、长远的规划，也不愿意投入资源经营品牌长期的权益。这对于品客的长远发展而言，并不是好现象，但由于经销权在代理商手上，宝侨家品也无法干涉。

经过 P&G 新市场机会评估小组的评估之后，认为台湾零食市场的潜力雄厚，尚有相当大的开发空间，值得把品客收回来自己作。宝侨家品乃收回品客的代理权，但由于宝侨家品之前并无经营零食市场的经验，且代理商在市场上已有丰富的通路关系与市场经验，宝侨家品乃保留原先的代理商为总经销，宝侨家品则负责产品开发、产品供应，以及相关的行销操作等等，以有效提升品客的品牌形象与品牌资产。而宝侨家品接手的时候，翘胡子的品牌名称已有人注册，宝侨家品只好改用品客这个品牌名称。

宝侨家品刚接手品客的时候，由于长期缺乏大量、正规且持续的行销努力，也没有在品牌经营上放足够的心力，使得品客虽享有知名度，但仍有改善的空间。品客的行销团队还面对一些棘手的行销问题，除了名度仍嫌不足之外，还包括品牌形象模糊、定位不明确、通路不够普及等问题，使品客在热闹的零食市场里，只是表现尚可的参与者而已。因此，品牌定位、品牌形象的提升、品牌资产的经营、通路的开拓，以及新产品开发等，均是品客行销团队必须面对并有效解决的难题，以迅速有效地提升品客的市场地位。

宝侨家品接手品客六个月之后，因为有出现获利，行销人员乃尝试推出电视广告，测试市场反应。由于公司要求不能出现赤字，因此，品客的行销团队在操作上格外谨慎，在广告

上了两个月之后，行销团队发现，的确对品客的销售状况有所助益，宝侨家品乃愿意投入更多广告经费，以产生更大的市场回应。

于是，品客先以独特的网球罐包装作为差异化的诉求重点，与竞争者的袋装有所区隔。因为罐装有保鲜、不易碎的优点，且品客是当时唯一的罐装产品，很容易与竞争者有所区隔。

品客也强打“翘胡子”的品牌 logo，以拉近品客与消费者之间的距离，塑造品客亲切、欢乐的品牌形象，争取年轻族群的认同与青睐。用清新的品牌形象与年轻族群对话，与竞争者有明显的形象差异，让消费者觉得与友人共享品客很酷、很 in。

品客用广告塑造形象，建立定位，经营品牌资产的同时，也在卖场进行大规模的试吃活动，让消费者品尝品客的口味，以有效吸引与说服消费者。由于行销团队对于产品口味与品质深具信心，卖场的产品试吃活动，行销团队有信心让试吃的消费者变成爱用者，与其他行销活动产生相辅相成的效果。

就目标市场而言，品客锁定 18—24 岁的青少年族群，因为这群人活动力强，休闲活动多，而且喜欢与三五好友聚在一起玩乐，可以轻易扩散至其他年龄族群，又有独立的消费能力与采购行为。行销团队将品客定位为“欢乐的零食分享经验(fun snacking experience)”，创造出“品客一口口，片刻不离手”的广告口号，凸显出令人吃了还想再吃的好口味。在品牌个性的塑造上，品客清楚地塑造出年轻、欢乐、分享、酷炫的品牌个性，让年轻族群清楚地感受到品客是与朋友共享零食最 in 的选择。综言之，以鲜明独特的定位与形象，让品客在一团混战的零食市场里引发消费者共鸣，脱疑而出。

在竞争激烈的零食市场里，不断推出新口味是不可或缺的成功要素。品客的行销团队花了许多心力在消费者研究上，深入发掘消费者偏好的新口味，作为开发新产品的的基础。因为成功掌握市场竞争的节奏与游戏规则，并不断推出受消费者喜爱的新口味，使品客不断累积成功的果实，奠定领导品牌的坚实基础。

经过三年的持续努力，品客成为零食市场的领导品牌，不仅塑造出独特的品牌形象与定位，

赢得年轻族群的大力支持，销售额更大幅成长了三倍之多，显见市场的确如当初所评估地一般，深具开发与成长的潜力。同时也可看出，经过专业行销操作与品牌经营努力，品牌的销售与市场地位，的确可以让人刮目相看。如今，虽然竞争者也推出罐装包装，但因为产品口味的优异性，加上品牌经营的显著成效，使其领导品牌的地位不容易被轻易撼动。关于品客这个个案，可分析归纳出几项重点：

1 宝侨家品接手三年之后，品客顺利登上市场龙头的宝座，且销售成长三倍，足见不同的行销操作的确可能产生截然不同的市场成果，并可以有效开发市场潜力与成长空间。此举再次证明，专业的行销与品牌经营能力可能产生的威力与影响力。

2 即使是在看似同质的零食市场，品客的行销团队仍然能透过专业的行销操作，有效藉由差异化的手法与竞争者区隔开来，成功地在市场上脱颖而出，不会被淹没在竞争浪潮里。例如，从独特罐装包装开始切入，到不断推出新口味，乃至成功塑造独特的品牌形象与定位，都让品客深受目标消费族群的肯定，成功地与竞争者之间产生显著的差异。

3 接手品客之后，宝侨家品面对许多亟待解决的行销问题，如品牌知名度、品牌形象和定位等等，同时还要面对竞争激烈且忠诚度低的零食市场，究竟要如何才能脱颖而出？如何切入市场才能够出线？都是行销团队必须有效解决的问题。针对上述问题，行销团队以品牌经营、新口味开发，以及加强与消费族群的互动等三大主轴，辅以大量的广告与试吃活动，终于成功地往上提升。

4 在品客之前，宝侨家品并无经营零食市场的经验，对于市场特性、游戏规则、消费者偏好，以及关键成功因素(KSF)都不甚清楚，为了有效经营品客，行销人员花了许多心力在摸索、了解市场，以强化本身对市场与消费者的了解。重点在于，不同的市场有不同的

KSF，行销人员必须有效掌握。经过不断的摸索与研究，宝侨家品找到口味及品牌二大 KSF，并投注许多心力经营这两个面向，才能突破竞争的牵绊，跃身为市场领导品牌。

5 宝侨家品以战战兢兢的态度经营零食市场，希望以最优异的产品，作为行销运作最有力的后盾。无论是独特包装，或是不断推出的新口味，乃至产品本身比竞争者更好吃，都是以非常严谨的态度看待产品力，不是只以胜人一筹的专业行销运作迷惑消费者。

6 透过品客的行销操演，我们也可以看到品牌个性的感染力与影响力，藉由成功地塑造出欢乐、分享、年轻、酷炫的品牌个性，品客赢得年轻族群的认同与支持，引发了消费者广泛的共鸣与回响，并让这经成为年轻族群与他人分享最 in 的零食，这样可观的成果，与品牌个性的成功塑造密不可分。

第四部 案例解析

第十九章 好自在

把时光往前推移到 1980 年代中期，好自在当时是卫生棉市场上不甚突出的二线品牌。经过宝侨家品行销人员有计划的努力与创新，终于一步一步地迈向成功之路，其过程值得我们好好研究。这里我们所要讨论的焦点是让好自在成功地从亚军翻身成为市场冠军的关键战役——丝薄系列上市案。1990 年，当好自在计划推出创新的丝薄系列时，已先后于 1988 年与 1989 年创新推出了含“织优朗”表层的产品与长了翅膀的蝶翼产品，前者为卫生棉带来真正的干爽洁净，以张艾嘉为产品代言人，传递“现代、智慧、关怀、自信”的品牌讯息，不仅增加产品的吸引力，也成功地塑造出独特鲜明的品牌个性；后者则是台湾最早的蝶翼卫生棉，张艾嘉在广告里说着：“作梦也想不到，好自在会有翅膀”，“这一对翅膀，是女人所有问题的

答案”，让蝶翼系列顿时成为市场瞩目的焦点，为好自在打下良好的市场根基。连续重炮出击之后，好自在虽然尚未窜升至领导品牌的位置，但至少已经脱胎换骨，大幅提升品牌的气势，摇身变为市点率 15% 的第二品牌，仅次于当时的领导品牌靠得住（市占率 40%），接下来的问题在于如何让好自在乘胜追击，向市场盟主的宝座迈进。

就市场面而言，当时卫生棉普及率已高达 98%，每位消费者平均每月使用量高达 25 片，再往上增加使用量的空间相当有限，人口成长率低，使市场出现高度饱和、成长迟缓的现象，如果缺乏显著的产品差异，不易维持消费者忠诚度。这样的市场状态下，必然要有重大的产品创新与突破才能胜出。再就产品形态而言，当时市场上卫生棉就是传统厚棉片，并认为棉片愈厚愈安全。

就消费者面而言，除了基本的防漏需求之外，随着对卫生棉的日益熟悉，消费者需求也愈来愈往上提升，如对干爽、舒适的要求，其中一个潜在的问题点就是卫生棉太厚。虽然当时大家都认为愈厚愈安全，但厚度终究会不舒服，如果能有既安全又薄的卫生棉，对于消费者而言，可说是一大福音，即使比较昂贵也无所谓，因为消费能力提升，对价格的接受度与敏感度也已不同于往昔，针对消费者较高层次的需求切入是不错的机会。

从行销策略面而言，如果好自在能根据对消费者的深入了解，发展出较薄、较好的卫生棉，将有机会树立业界选择产品的新标准，在既有市场中划出厚片卫生棉，与好自在超薄卫生棉的区隔。如此一来，一方面可以科技突破与创新，塑造出领先竞争者的领导形象；一方面则基于创新者的先占优势，让好自在的新产品成为新区隔的唯一选择。此外，新产品的创新价值，也可以订较高的价格，带来较高的获利空间，从策略的角度而言，是一个值得努力的方向。

基于上述讨论，好自在于 1990 年推出丝薄系列，其定价比当时市面上最贵的蝶翼系列高 20—30%，以区隔产品，并采用独特的金色包装，符合高价位的形象。通路操作上，则由 CBD 列为当月重点品牌，全力冲刺产品铺货与陈列，由行销部门发展新的展示工具，协助 CBD

说服通路成员，克服通路对新产品的质疑。等主要通路的铺货率达到 100%，平均铺货率达到 60%时，配合地毯式大规模派样，电视广告大量推出(上市前三个月是广告大量轰炸的关键期，所以广告量占有率先同样是必须的攻击武器)。

由于丝薄新产品与消费者“厚才安全”的既有认知相抵触，因此，除了透过大量广告持续轰炸、说服，行销人员也体认到，让消费者亲身试用，见证产品的优异性，更具说服力。行销人员乃采取面对面派样与到府派样的方式，派完一轮又一轮，总共派发出 300 多万份的试用包，让许多消费者不只一次收到派样，增加产品试用率。为了要加强产品的说服力，试用包里除了试用样品之外，还放了半片的试验品，消费者可以仿照广告里的实验，将 10cc 的水倒在上面，亲眼目睹产品的高吸收力与安全性，从而对产品产生更高的信心。如何努力让消费者相信薄的卫生棉可以吸得更多、更安全、而且更舒适，并愿意使用，是丝薄系列能否顺利被接受的重要关键。

广告操作上的重点则在于如何透过创意与广告表现，清楚地展现出产品突破的创新与优异性，一目了然地呈现产品利益。广告操作还应顾及如何不与市场上任何产品比较，建立选择卫生棉的新标准，以建立新的市场区隔。因此，除了继续沿用张艾嘉为代言人，并以实验的方式，将 10cc 的水倒入半片的丝薄卫生棉上，让消费者目睹其强大吸收力，扭转消费者“厚才安全”的既有认知，并让消费者相信丝薄的确是更好的选择，能够提供她更安全的保护、更舒适、更干爽的产品利益。

在广告的大量洗脑与试用包派发之后，一部分较具冒险性格的消费先驱就会被吸引进来。为了有效扩大市场接受度，宝侨家品乃进一步针对试用过产品，却不为所动的消费者进行接受度障碍的调查，深入了解阻碍消费者接受新产品的真正障碍，对症下药地推出新广告造势，以不同的广告主张与诉求，切入不同的角度，吸引抗拒一族加入爱用者的行列。经过精密的行销操作之后，丝薄系列成功地扭转了消费者“厚才安全”的既有认知，相信丝薄可以更安全、更干爽、更舒适。不仅成功地将部分好自在的使用者升级至更高级的丝薄系列，

同时也吸引许多竞争者的爱用者转而投入丝薄的怀抱里。高价位显然并未形成接受度的障碍，且产品也如预期般地大受欢迎，不仅成功建立起超薄卫生棉的新市场区隔，还成为其中唯一的选择与领导品牌，更让好自在成功登上市场龙头的宝座。其创新、领先的正面品牌形象，让它得以在竞争激烈、忠诚度不高的卫生棉市场里多年蝉联领导品牌，丝薄系列可说是最关键的战役。

关于好自在这个个案，可分析归纳出几项重点：

1 就创新的扩散理论而言，新产品接受度由创新者开始，然后再由左至右地依次扩散至早期接受者、早期大众、晚期大众，以及落后者。其中，愈靠左的族群愈容易接受创新产品，愈靠右的族群愈不容易接受。丝薄一开始所吸引的使用者为靠左一族，但要扩大市场，就必须渐次往右突破，找出妨碍产品接受度的真因，对症下药，才是渐次打开市场的关键。

2 行销操作是有计划、有步骤的专业操作，即使资源雄厚，行销能力高强如宝侨家品，也是三年为期，以织优朗、蝶翼、丝薄三波段攻击，循序渐进地从二线品牌，拿下市场龙头的地位。市场龙头人人想当，但终究是有本事者居之，在追逐龙头梦的过程里，每个品牌都应该先务实地掂掂自己的斤两，评估所处的市场地位与所拥有的资源，衡量竞争者的相对优劣势，再据以规划出适当的行销策略。成为领导品牌是要有方法、有步骤，且谋定而后动，绝非一厢情愿的想法就能一步登天。

3 对于行销人员而言，消费者的问题代表切入市场的机会，好自在察觉到棉片厚度的不舒适感，察觉到消费者有产品升级的需求，对卫生棉愈来愈挑剔，以这些问题为基础所衍伸出来的机会就是超薄卫生棉。接下来的问题则是如何让消费者相信薄的比较好，面对如此高难度与消费者既有认知相左的挑战，正是丝薄一役得以成功的关键所在，因为行销人员的专业操作，成功扭转了消费者的认知，并说服她们相信超薄的确比较好。

4 面对不同的行销情境，行销人员必须提出适情适境的行销策略来因应，而不是傻傻地“以不变应万变”，否则很容易沦为市场输家。只知因袭过去成功的模式，可能会因为主客观环境的变动而成为策略惰性的牺牲品。影响行销操作的因子繁多，变动是唯一不变的真理，行销人员必须随时关注环境因子的变动状况，适时拟定适当的行销策略，才能达到行销操作预期的效果。

5 市场成熟或已定于一尊时，再跟同业打混战或直接挑战领导者通常成效不会太好，另行开发新的市场区隔，并在其中称王，反而是较好的策略选择。丝薄的策略利基点在于将市场上既有的产品通通划归厚片卫生棉，将自己定位为超薄卫生棉，将产品厚薄塑造成选择卫生棉的新标准，一旦计谋得逞，丝薄就变成了新区隔的唯一选择，也是当然的领导品牌。

6 消费者洞见是丝薄成功的另一重要关键，例如，在月经期间，第二天通常是流量最大的时候，而夜晚睡眠期间则是流量最不可控制的时候，因此，当广告里的人物连在第二天，或睡觉时，都敢用丝薄，对丝薄的安全性是非常强而有力的展示，非常具有说服力。行销人员也发现，丝薄对消费者的利益还包括体积小方便携带、很隐密，以及符合年轻女性好动的天性等，都是让丝薄广受欢迎的原因。

7 丝薄上市之前，宝侨家品就已经大力推广其学校计划(school program)，派专人到学校上卫生课，一方面希望在起始点(entry point)就让初次使用者或潜在使用者接触到好自在；一方面建立起她们对使用卫生棉与生理期的正确知识，同时免费样本的派送，让初次使用者的第一次经验就是好自在。这种往下扎根、鸭子划水式的校园推广计划，对丝薄的上市未必产生立竿见影的直接帮助，但默默在校园耕耘，提早与使用者和潜在使用者接触，散播正确的产品知识与生理卫生知识，建立专家形象等，都对好自在这个品牌的长远发展具有正面的助益，对丝薄的成功也发挥若干助力。

第四部 案例解析

第二十章 帮宝适

出生率逐年下降，加上近几年的不景气，使定位在高价纸尿裤市场的帮宝适，面临如何继续成长的行销问题。因为整体纸尿裤市场随着出生率下降逐渐萎缩，不景气则会让部分消费者对高价的帮宝适却步不前，双重利空的挑战，让帮宝适的行销人员不得不重新冷静地思考，未来的成长来源为何？究竟要如何因应，才能让帮宝适突破外在环境的种种挑战？根据2002年3月19日工商时报经营知识版的“广告效果个案研究”指出，为了有效因应种种市场挑战，帮宝适主推宝宝分阶成长(Baby Stage of Development；简称BSOD)的观念，尝试跳脱传统讲吸引力、透气性，以及不渗漏等功能，改为提供亲子完整愉快的使用经验。在BSOD概念的引导下，帮宝适将不局限在纸尿裤市场，朝更宽广的育婴市场发展，在产品开发上也会有较大的突破。

为因应市场挑战，寻求持续的成长，帮宝适以BSOD为基础，在行销策略上做了若干调整。以定位而言，从多年来定位在纸尿裤市场的作法，逐步扩大至育婴市场，帮宝适才能以品牌延伸的策略，在市场上推出棉柔湿巾。这种在既有市场推出新产品的产品开发策略，是经常被使用的成长策略。除此之外，帮宝适配合集点赠送的消费者促销活动，引进由日本幼教专家设计的分阶成长玩具，与BSOD的观念相呼应。

BSOD概念的前提是，不同阶段的宝宝有其不同的成长需求，如0到3个月是触觉发展的重要时刻，4至18个月视觉功能发展完成，18个月以上开始有人格独立的倾向。帮宝适诉求分阶成长，搭配完整的产品线，让纸尿裤不再只是流动厕所，是进一步协助宝宝成长，为父母解决难题的好帮手。帮宝适因此推出小象帮帮这个图案，作为传播沟通的桥梁，在M至XL尺寸的纸尿裤上，加印红蓝绿三色的小象帮帮，帮助小宝宝的视觉学习；引进日本妈妈所设计的分阶成长玩具，协助宝宝成长；推出拉拉裤等。

为了补足产品线，帮宝适于 2002 年初推出裤型纸尿裤，因应较大宝宝学习独立自主的需要，在拉拉裤的背层，则附有小象帮帮穿裤、刷牙、洗手、上厕所等生活作息图案，协助宝宝养成良好的生活习惯。配合分阶成长玩具的赠品活动，落实“陪宝宝成长的好朋友”这个角色。就营销策略而言，推出比纸尿裤贵 20% 的拉拉裤，是一种往上延伸的产品线延伸策略(product linestretching)，使其产品线更完整，不让先发竞争品牌专美于前，为帮宝适开拓另一个成长契机。

帮宝适除了往上延伸之外，也采取往下延伸的策略，更深入开发纸尿裤市场。长久以来，帮宝适一直定位在高价位纸尿裤市场，但市场资料显示，并非所有消费者都需要那么高级的棉柔纸尿裤，同时，消费者对帮宝适推出较低价位的产品有未获满足的需求，更重要的是，此举可以在不伤害既有品牌形象与资产的前提下，有效地让帮宝适往下延伸至较低阶的市场区隔，提升整体营业额。行销人员就开始规划双产品线策略(two-tier strategy)，让帮宝适的发展空间更加宽广。

这个双管齐下的策略，帮宝适以前就尝试过，可是都不成功。第一次是以低价位的标准型作为第二系列切入市场，但因产品品质无法满足消费者要求而失败；第二次则是以高叉低腰的产品切入，但两个系列之间的价差却只有 7%，因为价差太小而导致两者自相残杀，最后也是铩羽而归。这一次，帮宝适开发出与既有特级棉柔系列有效区隔的超薄系列，因为前者主打吸收力强、干爽，后者则主打超薄，对消费者具有足够的吸引力与说服力，且产品力够强，再加上 15—20% 的合理价差，终于让超薄系列为消费者所接受，且不会侵蚀到棉柔市场的利基。帮宝适从原先一个产品系列，单一市场区隔的策略，进展到两个产品系列、两个市场区隔的双产品策略，并往下延伸至较低阶的市场，对帮宝适而言，是重大的成长来源。

除了在产品策略与市场区隔策略戮力经营之外，帮宝适在通路经营上也不断寻求成长的契机。根据消费者固定样本所提供的资料，行销人员发现，药房是纸尿裤日益重要的通路，销售比重甚至逐渐逼近 50%。问题在于，宝侨家品的通路经营重点一向摆在一般传统通路上，并未像竞争者一样将药房列为重要通路，在这个通路的经营成果自不如竞争者。因此，帮宝

适开始在药房通路的耕耘上投入，以弥补这方面的弱势。除此之外，宝宝一出生就要用纸尿裤，对纸尿裤市场来说，是非常重要的起始点，孕妇生产的医疗院所也是纸尿裤另一重要的通路。经过长久努力，帮宝适已透过许多医疗院所，提供产妇样品，里面包括育儿须知、帮宝适还有好自在等，以期在第一时间，让产妇接触到帮宝适，说服她成为帮宝适忠实的使用者。

面对市场萎缩、经济不景气的外在环境，帮宝适藉由定位的修正，如推出棉柔湿巾、产品线往上；如推出拉拉裤与往下推出价位较低的超薄系列纸尿裤、强化通路经营、推出小象帮帮作为行销沟通图案等行销策略，成功地让自己出现显著的成长。尤以双产品线策略的成功最为重要，意味着新区隔市场的有效开发，并让行多消费者不再认为帮宝适高不可攀。

关于帮宝适这个个案，可分析归纳以下重点：

1 AC 尼尔森公司 (AC Nielser) 是通路调查专家，但因为药房并不在其调查样本内，如果帮宝适行销人员只看 ACNielser 的店头调查资料，无法掌握到药房此一通路日益重要的转变，这也是掌握多来源、多管道、多种类型市调资料的重要性。如此行销人员才能掌握市场动态，交叉验证市调资料的正确性，累积深入的消费者与市场洞见，避免市调资料误导行销决策，发挥最大效益。

2 双产品线策略的成功关键在于如何在不伤害品牌形象与权益的前提下，以优异的产品切入另一市场区隔。帮宝适深切记取先前的失败教训，推出品质优异、价差合理且具有足够吸引力的超薄系列，以超薄的产品利益切入较低价位的新区隔，顺利为帮宝适开拓出另一块市场，让帮宝适出现显著的成长。

3 帮宝适有意以 BSOD 为基础扩大延伸至育婴市场，帮宝适陆续推出了拉拉裤、棉柔湿巾、小象帮帮、从日本引进分阶成长玩具等等。但品牌定位的范畴最终取决于消费者的主观认知，而非行销人员的个人期望，品牌延伸的程度也必须考量消费者的看法与接受度，不能任意而为，这是扩大定位延伸品牌时必须特别注意的地方。

4 品牌延伸的成败关键在于提出消费者认同的延伸基础，并在消费者可接受的范畴内操作。例如，SK-II 以 Pitera 为延伸基础；沙宣以时尚感为延伸基础推出定型液等。帮宝适推出棉柔湿巾，在延伸上并无问题，如果要继续延伸，必须再加以评估。

第四部 案例解析

第二十一章 欧蕾

欧蕾正式进入台湾市场之前，开架式保养品市场是由旁氏一牌独大。但当时国人出国到美国回国时，常常会买欧蕾的产品当作馈赠亲友的礼物，因此，虽然还没正式登陆台湾，但欧蕾在台湾市场已小有知名度。

欧蕾计划上市时，行销人员刚开始设定的诉求重点是“由内而外的美丽”，希望藉此赢得消费者的青睐，与旁氏一较高下。但由于诉求过于抽象，难以有效沟通，且缺乏让消费者眼一亮的感动点，更难引发消费者的共鸣与回响，结果，欧蕾的第一波攻击行动就在市场反应不佳的情况下黯然收场。

经过这次教训之后，欧蕾的行销人员决定更努力倾听消费者的声音，以打破沙锅问到底的研究方式，不断追问消费者关于皮肤保养的问题，作为后续行销运作的参考依据。例如，他们不断地追问消费者，究竟什么才代表好皮肤？结果，有一个观念深深吸引行销人员的注意，即如果 40 岁的人被误认为只有 30 岁，就代表好皮肤，这个概念很快变成行销团队的讨论焦点，并决定以此观念作为第二波行销攻击的基调。紧接着，行销人员开始从各地的广告片寻找合适的广告，最后他们找到一支符合新诉求基调的澳洲广告。这支广告以电影“捍卫战士”（Top Gun）为桥段，叙述女主角年龄被误认的情形，这个“误认年龄（mistakenage）”的故事，非常切合当时台湾行销团队的需要，因此，以此广告为蓝本，要求广告公司根据台湾市场的风俗民情，以 25—35 岁消费者为目标对象，发想一支以“让你拥有年轻肌肤”为

主题的广告。这就是脍炙人口的广告词“我是你高中老师”的由来，也让欧蕾一夕之间变成家喻户晓的知名品牌，品牌知名度迅速窜升至 90%以上。

由于广告有效传递出误认年龄的 Q 点，并清楚传递出“让你拥有年轻肌肤”的诉求重点，因此引起市场广泛注意与回响。行销团队乃乘胜追击，陆续推出“台湾女孩都这么年轻吗？”的护照遗失篇、“陈博士篇”，以及“小阿姨篇”等广告，这些广告不仅广受注目与好评也对市场销售带来正面的助益。

此外，由于当时开架式保养品的风气尚未盛行，欧蕾除了在电视上大量轰炸之外，也配合大量派样的行动，以吸引消费者试用，亲自感受产品使用后的感觉，广告的影响力与说服力也会加大许多，不会只停留在“广告很棒，但却缺乏采取行动的驱策力”的情况。欧蕾的行销团队很有信心，只要试用过，消费者实际购买的行动一定会大幅提升，因为优异的产品力一向是 P&G 行销运作的根本。

为了让更多潜在使用者接触欧蕾，并打开使用开架式保养品的风气，欧蕾还推出了校园计划(schoolprogram)，派专人到高中宣导保养品的相关知识，并当场派发样品，让这些保养品的新使用者对欧蕾留下好印象，并传递保养的正确知识。藉由往下扎根、耕耘的手法，欧蕾逐步培养自己的忠诚使用者。

当欧蕾大张旗鼓地在市场上大量砸钱的时候，开架式保养品市场并未经过大力的开发与耕耘，即使是当时的领导品牌旁氏，也未曾如此大手笔轰炸市场。在动作频频的情况下，很容易成为市场瞩目的焦点，加上连番重炮出击，终于使欧蕾上市三年之后，取代旁氏，成为市场的领导品牌。那时，旁氏才猛然省悟，欧蕾已非吴下阿蒙，为了弥补之前的疏忽，并迅速迎头赶上，旁氏乃开始全力反击，务必要重新夺回市场龙头的宝座。开架式保养品市场从昔日定于一尊的情况，演变成双雄争霸的局面。关于欧蕾这个个案，可分析归纳出几项重点：

1 任何后发品牌的崛起，常常是建立在领导品牌轻敌的态度上，如自由时报之于中时、联合两大报。欧蕾在短短三年内拿下领导品牌的位置，固然是行销团队戮力经营的成果，另一方面也与旁氏轻敌有关。总算旁氏及时觉悟，并全力反击，才没有落得满盘皆输，虽然不复原先那样地唯我独尊，但还是维持双雄争霸的局面，两者同样扮演举足轻重的角色。

2 行销运作必须以市场、消费者为师，并时刻关注市场的变化，以及时采取适当的因应策略。欧蕾如何知道“由内而外的美丽”不行，因为消费者的反应与市场反应会告诉他们，加上他们随时关注市场的变化，定期检讨行销操作是否需要更改，才会知道必须改弦易辙。他们对消费者打破沙锅问到底所得到的结论，才能锁定以“误认年龄”为主题，配合国外的广告片，推出“我是你高中老师”这支经典广告，为欧蕾奠定坚实的市场基础。后来，经由类似的操作模式，发现“误认年龄”的诉求方式必须更动，以创造后续的成长动力。

3 当产品力够强，试用后可以明显感受到产品差异，发挥让消费者眼见为凭的说服力时，派样就是值得考虑的活动。当然，在派样进行的同时，必须配合广告的大量轰炸以提高知名度与消费者试用的信心，还要在通路大量铺货，让消费者试用满意之后可以在通路买得到。不过，派样的成本相当高，行销人员必须先进行成本效益的评估，如果决定要进行派样，样品的数量一定要多到让消费者使用后可以感受到产品的差异，否则，派样活动便毫无意义。

4 广告策略请求一致性，不能今日这样、明日那样，让消费者感到混淆。在“误认年龄”的主题下，欧蕾陆续推出了许多脍炙人口的广告，虽然每个广告的故事内容与场景不尽相同，但所传递的讯息却连贯而一致，消费者不会因为看到不同的广告而产生讯息混淆，这种讯息一致、效果累积、强化的现象，正是广告策略所强调的重点。

5 虽然欧蕾清楚地以“让你拥有年轻的肌肤”为诉求重点，并锁定 25—35 岁的女性为目标消费群，但因为广告是藉由年纪较长的使用者表现，因为使用欧蕾之后而被误认年龄，

以戏剧化的情节凸显欧蕾的产品力，传递“让你拥有年轻的肌肤”的诉求重点。但消费者可能因为被广告情节深深吸引，并看到广告中的主角都是年龄较长者，就误认为欧蕾适合年龄较长者使用，这种选择性认知的现象，是营销工作者必须密切注意的问题。

第四部 案例解析

第二十二章 六分钟护一生

宝侨家品基于回馈社会，扮演好企业公民的角色，有双凝聚员工的向心力，让员工以公司为荣等考量，亟思参与公益活动的推动。一开始，宝侨家品先与儿童心脏病基金会接触，向对方表明愿意提供捐款与媒体费用的赞助，以达到推动公益活动的目的。双方于1994年联手推出关怀儿童的宣导活动，不仅获得社会的肯定与好评，也为宝侨家品参与公益活动踏出成功的第一步。

虽然初试啼声就获得不错的回响，但宝侨家品没有被掌声冲昏头，反而更深入检讨宝侨家品应该选择什么主题、与谁合作、扮演什么角色，希望产生什么样的影响。经过多方的讨论，他们得到一个结论：希望找到可以长期发展的公益主题，并可以直接回馈给宝侨家品的消费者，同时还希望能看得到努力推动后的成效。因此，相关人员乃开始多方面探询，最后，决定与妇癌基金会共同宣导子宫颈抹片检查的必要性，鼓励女性定期至医疗院所做抹片检查，降低子宫颈癌对妇女的威胁。

选择这个合作伙伴与活动主题的理由包括：(1)宝侨家品的产品大多与女性密切相关，对这群重要的利害关系人表达关怀之意，符合公关操作的目的；(2)当时子宫颈癌是女性的头号杀手；(3)专家指出，经由定期检查，及早发现，初期子宫颈癌的治愈率几近100%；(4)当时受检率只有6%，尚有很大的改善空间。

决定合作对象之后，宝侨家品就问基金会最需要什么协助，基金会则提出两个要求，包括协助宣导定期做子宫颈抹片检查的重要性与必要性，因为及早发现，可以及早治疗；同时

基金会还缺乏义诊所需的交通工具。于是，宝侨家品负责宣导活动的策划、执行及媒体费用；捐款给基金会，推展子宫颈癌防治相关活动，捐赠一辆名为“宝侨号”的交通工具，以利义诊之顺利进行。

在活动的宣导上，宝侨家品最擅长的专业行销能力再度派上用场，经过调查发现，大多数女对子宫颈抹片检查抱持着错误的认知，以为是复杂又费时的检查，因为怕麻烦、不好意思、怕被骚扰等顾虑，当然是能免则免。做抹片检查的障碍实属心理层面，才会导致女性掉以轻心。但事实上，做一次子宫抹片检查只要短短的六分钟，一点都不麻烦，加上医疗环境改善，如医生做内诊时一定要有助士在场，宝侨家品决定以“六分钟护一生”作为公益活动的名称，以“六分钟”凸显子宫颈抹片检查一点都不麻烦，只要短短六分钟就 OK；“护一生”则是凸显定期至医疗院所接受检的重要性与必要性，以鼓励大家定期受检。在正式推动此一公益活动前，宝侨家品就发下弘愿，希望能在十年内，将受检率提升至欧美水准的 60%。为了有效达成此一目标，宝侨家品必须善用其擅长的行销操作，透过一系列的行销活动，推动“六分钟护一生”的公益活动，说服女性定期至医疗院所接受子宫颈抹片检查。

经过精心策划之后，宝侨家品陆续推出一系列引人瞩目的电视广告，先后邀请知名女性演艺人员如陈美凤、萧蔷等、行政院女性阁员如陈菊、叶菊兰，以及新闻主播等担任广告主角，并由萧蔷担任活动的主要代言人，使此一公益活动备受社会大众与媒体的关注。除了每年强打公益宣导短片，持续唤起注意之外，宝侨家品与妇癌基金会也透过全省走透透的义诊，到偏远地方进行免费子宫颈抹片检查与宣导活动；印制活动宣传海报与传单，透过卫生署的协助，在各医疗院所与卫生所张贴、发放；巡回健康讲座的深度宣导；媒体公共报导的有效运用；举办座谈会；鼓励所有员工积极投入此活动扮演活动大使的角色；以及其他相关的配合活动，如透过 SK-11 专柜与通路客户卖场发放 DM，举办明星杯垒球赛等，以宣导“六分钟护一生”的活动。

经过多年的努力，“六分钟护一生”的宣导效果成就非凡，根据宝侨家品于 2001 年针对 409 名 18 岁以上的女性(受访区域包括台北县市、台中、以及高雄等地)所做的一份市调显示：

- 1 95%的受访者知道“六分钟护一生～三点不漏”活动。
- 2 100%的受访者知道子宫颈癌。
- 3 78%的受访者知道任何年龄的女性都有可能罹患子宫颈癌。
- 4 56%的受访者曾做过子宫颈抹片检查。

除此之外，我们也看到了其他成效，其中包括：

1 根据卫生署 2000 年 6 月 28 日所公布的“1999 年国人十大癌症死亡统计”资料显示，子宫颈癌已不再是女性的头号杀手，死亡率较十年前少了 20%，排名从 1998 年的第五名，持续下降至 1999 年的第六名，显见子宫颈癌的防治工作已见成效。

2 由于受检人口大幅增加，许多医疗院所为因应此一需求，纷纷设立抹片检查特别门诊，专门提供抹片检查的服务，做抹片检查的人可以迅速得到服务，医院也不会因抹片检查者影响一般门诊运作，都是“六分钟护一生”所引发的正面效应。也因为特别门诊，让女性不以进行抹片检查为苦，提高受检的意愿。

3 由于受检人口日益增加，引发相关单位的注意，经过讨论之后，从 1995 年七月一日开始，子宫颈抹片检查正式走进健保给付的时代，对于鼓励女性受检大有帮助，这项政策与“六分钟护一生”如火如荼地展开、且效果卓著有关。在不到十年的时间中，原先设定的 60%受检率目标将届，且子宫颈癌对女性的威胁亦已舒缓，宝侨家品开始思考此公益活动的下一个阶段性目标。就在这个时候，由于乳癌已成为女性头号杀手，卫生署希望宝侨家品延续过去推动子宫颈癌防治的卓越成效，积极推动乳癌防治的观念，降低乳癌对女性生命的威

胁。经过深入的讨论之后，宝侨家品认为乳癌防治是值得努力的后续标的，且与原先“六分钟护一生”的主题不相违背，乃决定在既有的“六分钟护一生”框架里，纳入乳癌防治的概念，扭转“乳癌只要自我检查就够了”的错误认知，因为专家指出，自我检测是不够的，必须定期至医疗院所接受专业医师的乳房检查，才是防治乳癌最有效的方法。不过，基于癌症防治专业领域的不同，宝侨家品在乳癌防治方面，与乳癌防治协会合作，除了捐款外，又将“六分钟护一生”的主题延伸为“六分钟护一生～三点不漏”，以鼓励女性除了定期做子宫颈抹片检查外，也不能忘了接受专业医师的乳房检查。三点不漏，才是真的六分钟护一生，同时防治子宫颈癌与乳癌。综合而言，“六分钟护一生”公益活动为宝侨家品带来许多有形无形的利益，例如：

- 1 赢得卫生主管单位如卫生署的高度肯定与信任，并与相关政府单位建立起良好的关系。

- 2 提升宝侨家品在政府官员心目中的公益形象与好感度，以 2000 年的宣导片为例，就有四位女性阁员因为肯定此一活动而愿意担任活动代言人。

- 3 经由“六分钟护一生”的持续努力，赢得一般大众的好感与肯定，并有效提升宝侨家品的企业形象与知名度。宝侨家品的企业知名度从 38%提升至 55%，知道此一活动系由宝侨家品赞助的比例则从 6%提升至 30%。

- 4 与全省各医疗院所及相关医护人员建立良好的关系。

- 5 成功地对女性传递出“P&G 关心你”的心意，并在好自在的包装加上“六分钟护一生”的讯息，与此一公益活动相呼应，提醒女性消费者参与，从而传递出宝侨家品与好自在“关怀女性”的心愿。

6 藉由持续赞助公益活动，与媒体建立良好的关系，并赢得媒体从业人员的推崇与肯定。

关于“六分钟护一生”这个个案，可分析归纳出以下重点：

1 从事公益活动的公关赞助时，选择适当的合作伙伴与活动主题是重要关键，宝侨家品并未因为一开始与儿童心脏病基金会的成功合作而冲昏了头，反而以此经验为起点，思索赞助策略的长期方针。经过多方讨论，找妇癌基金会作长期合作伙伴，以子宫颈癌防治作为活动重点，鼓励女性定期接受子宫颈抹片检查列为活动目标。

2 公关赞助要持续进行，才能产生累积的效果，宝侨家品长期赞助、参与“六分钟护一生”的活动伴随而来的正面效应，绝非蜻蜓点水式的赞助所能比拟。

3 经过多年的大力宣导与持续赞助，“六分钟护一生”知名度已高达 95%，是大家耳熟能详的公益活动，并与子宫颈抹片检查紧密连结。换言之，“六分钟护一生”这个公益活动已经成功地“拥有”了“子宫颈癌”与“子宫颈抹片检查”等相关议题，是长期赞助、持续经营具有发展潜力的公益活动所得到的重大利益。

4 “六分钟护一生”的知名度已高达 95%，但知道此一活动是由宝侨家品赞助的比例却只有 30%，其中症结在于，宝侨家品以善尽企业公民的角度从事公益活动，不希望让它沾染太多商业色彩。在“商业的归商业，公益的归公益”的操作前提下，“六分钟护一生”的宣导活动虽然在公益广告的结尾会出现“P&G 关心你”的讯息，但宝侨家品还是尽量在整个公益活动里保持低调，以免整个公益活动的味道变了调，但“六分钟护一生”的光环还是让宝侨家品从中获益良多。

5 从社会行销的角度言，宝侨家品所面对的最大难题是女性对子宫颈抹片检查的错误认知，为了宣导定期接受子宫颈抹片检查的重要性与必要性，必须先破除错误认知。因此，宝侨家品以“六分钟护一生”为活动主题，清楚地让女性了解到，做抹片检查其实只要短短的六分钟。由于宝侨家品专业的行销操作，扭转原先的错误认知，并有效灌输定期接受子宫颈抹片检查的重要性与必要性，使子宫颈癌的防治效果卓著。

6 企业从事公关赞助时，应该要从利害关系人的角度审视，从重要的利害关系人族群着手，以利长期良好关系之建立。宝侨家品之所以选择子宫颈癌与后续之乳癌，固然是因为这两者是女性的头号杀手，宝侨家品可以尽一份心力在癌症防治上，回馈社会。另一方面则因为女性是其重要的利害关系人族群，对她们持续传递宝侨家品的关切之意，对于争取好感、建立良好关系有很大的帮助，是在思考公关赞助时，所应该考虑的的重点之一。

7 “六分钟护一生”的成功，不仅让宝侨家品获得许多政府机构与民间团体的奖项肯定，让宝侨家品员工印象深刻。藉由成功的公益活动赞助，让宝侨家品员工以身为公司一份子为荣，并愿意担任活动义工，让公益活动成为凝聚员工向心力的动力之一。且每个员工都是活动的宣导大使，充分发挥其影响力，女性员工更是“六分钟护一生”的忠诚支持者，一定会定期做抹片检查。