

投稿類別：商業類

篇名：P&G

作者：

陳冠岑。國立東港高級海事水產職業學校。管三甲班

陳香伶。國立東港高級海事水產職業學校。管三甲班

潘姿樺。國立東港高級海事水產職業學校。管三甲班

指導老師：

李桂雲老師

## 壹●前言

### 一、研究動機

寶僑 (P&G) 自 1995 年起，連續八年在台灣天下雜誌調查國內一千大製造業中，名列清潔用品／化妝品類第一名，並於 1998 年起連續五年獲得天下雜誌票選為年度標竿企業，更加肯定寶僑 P&G 在台灣的努力與成就。在 2007 年美國商業雜誌《Business Week》創新排行榜上，P&G 寶僑家品在銷售商品的創新力名列第一，他們的創新設計及廣告行銷皆數品牌。雖然寶僑家品在台灣市場只有短短十餘年的歷史，但寶僑 P&G 是一家擁有一百六十餘年悠久歷史。其行銷專業能力深獲各界肯定，並被各界推崇。利用寶僑 P&G 的歷史來認識經營操作，希望能藉由這次的小論文，來了解寶僑 P&G 的經營模式及其行銷理念。

### 二、研究目的

- (一) 什麼樣的行銷理念才能吸引消費者的青睞？
- (二) 利用 SOTW 分析來了解 P&G
- (三) 其行銷策略為何？

## 貳●正文

### 一、寶僑的發展歷史(註三)：

寶僑(P&G)是全球最大的消費日用品公司之一，由蠟燭製造者威廉·普羅克特，和肥皂製造者詹姆斯·甘布爾創辦於 1837 年 10 月 31 日。寶僑 (P&G) 在全球擁有 7500 名左右的研發人員及 19 個研究中心，並與將近 100 所大學合作，從事技術及產品研發。至目前為止，寶僑 (P&G) 擁有 27000 個產品及製造技術專利，每年持續投入將近 1800 萬美金的研究經費，以滿足消費者對高品質產品的需求。隨著時間的推移，寶僑 (P&G) 推出許多新產品和品牌，並且開始涉足新的領域如下：

表一 寶僑(P&G)的新領域

|           |                 |
|-----------|-----------------|
| 1946 年洗衣粉 | 推出「汰漬」(Tide)。   |
| 1947 年洗髮水 | 推出「普瑞爾」(Prell)。 |

|                    |                                                                                         |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1955 年克瑞斯          | 寶僑公司開始銷售第一支牙膏。                                                                          |
| 1957 年衛生紙          | 該公司再次收購了 Charmin 紙廠，並開始生產衛生紙等紙製品。                                                       |
| 1960 年柔軟精          | 推出「唐尼」(Downy)。                                                                          |
| 1972 年柔軟精          | 推出「幫斯」(Bounce)。                                                                         |
| 1980 年 SK-II       | SK-II 品牌以及商標被寶僑公司收購，原來自於日本。                                                             |
| 1984 年洗髮洗劑         | 寶僑公司與南僑化工合資成立在臺子公司「寶僑家品股份有限公司」，生產一系列女性用品(SK-II、好自在等)，嬰兒用品(幫寶適等)，及洗髮洗劑產品(海倫仙度絲、飛柔、潘婷及沙宣) |
| 1985 年護髮品          | 潘婷為寶僑公司旗下的護髮品牌，原本為日本塩野義製藥 1956 年創立的個人護理品牌。                                              |
| 2005 年 1 月剃刀       | 寶僑宣布收購吉列，成為全球最大的消費品公司。寶僑增加了品牌，如吉列剃刀、金霸王、博朗與 Oral-B。<br>於 2005 年 10 月 1 日正式合併。           |
| 2012 年洋芋片          | 寶僑將旗下品牌「品客洋芋片」的休閒食品業務，出售給家樂氏公司(Kellogg)，並正式退出食品業務。                                      |
| 2014 年 10 月 29 日電池 | 寶僑出售所持南孚電池的全部股權(78.775%)給私有資產基金管理機構鼎暉投資，徹底退出電池行業。                                       |

資料來源：本研究自行整理

## 二、寶僑(P&G)營運策略(註一)：

寶僑(P&G)的傳奇領導人亞倫·喬治·拉弗雷(A.G. Lafley)表示：『一切起於為消費者創造價值，結束於消費者滿意與忠誠。』所以為了因應更多品牌的行銷策略；為了回饋常光顧的老主顧及吸引更多新的消費者，業者不斷研發新的技術，功能方面也愈分愈細，品牌也愈來愈多樣化，因為需要不斷的推陳出新，才能抓住消費者胃口。寶僑(P&G)強調，一個企業成功的標準，並非業績多寡，而是對當地的貢獻多寡，寶僑(P&G)在台灣利用「六分鐘護一生」的婦癌防治宣導活動，鼓勵台灣婦女進行定期的子宮頸癌抹片檢查，對台灣社會的貢獻極大。扎根本土，是寶僑(P&G)不變的營運策略。

### (一)利用行銷吸引消費者的青睞(註二)：

寶僑(P&G)，用各國語言書寫著『顧客至上、The Consumer is your boss』，是寶僑(P&G)念茲在茲的品牌信念，不僅僅是口號而已，更是自然的在生活中落實的標竿。無論時代如何變遷，無論產品如何推陳出新，這句商業標語彰

示了顧客永遠是寶僑(P&G)最重要的考量。寶僑(P&G)的公關總監梁斯怡則認為『在你眼中的最重要，不見得真的是消費者的重要。』，讓寶僑(P&G)的行銷企劃更實際的針對消費者的需求來做設計。

#### 1. 豐富多變的行銷方式 (註五)

寶僑(P&G)的行銷方式不僅包含了眾多企業常用的事件行銷、公益行銷等方式，還有獨特的知識行銷和共生行銷等方式。這些豐富多變的行銷策略不僅僅讓寶僑(P&G)征服了廣大的消費者，也征服了競爭對手。

#### 2. 強大的品牌攻勢

寶僑一直堅信品牌的威力，寶僑(P&G)在品牌上投入相當多的資源，並首創品牌經理制度，將塑造好的品牌形象作為公司的長遠目標。寶僑(P&G)品牌策略從[多品牌]發展到[大品牌]，從[功能品牌]發展到[價位品牌]，使品牌成為寶僑(P&G)立足市場的優勢來源。

#### 3. 持續的創新能力

寶僑(P&G)深知唯有不斷的創新，才能贏得消費者的永久青睞。因此，寶僑(P&G)對於自己的定位是：『不只是一家行銷企業，更是一家研發企業。』在這種理念的指引下，寶僑(P&G)不斷地推出深受消費者認可的新產品，並在通路管理和促銷方式上不斷地創新。

#### 4. 持續的廣告攻勢

寶僑(P&G)在行銷方面取得的成功和它持續的廣告攻勢有很大關聯。寶僑(P&G)在廣告預算上從來不吝嗇；尤其是在新產品剛導入市場的階段，寶僑(P&G)的廣告攻勢咄咄逼人，對那些已經成功打入市場的品牌，則是繼續投入大量的廣告資金與以支持。

#### 5. 優秀的行銷文化

卓越的行銷必然都是以優秀的行銷文化為基礎，寶僑(P&G)的行銷文化所塑造出來的特色是競爭者難以競相模仿的。這種無所不在的強勢行銷文化讓員工對於寶僑(P&G)的基本信念與企業價值產生高度的共生共識，並將其內化為個人行為的指引。從而使整個公司的企業內部運作在一個無形確強而有利的網

路下進行，為寶僑(P&G)贏得競爭優勢。

### 三、寶僑的 SWOT 分析

SWOT 分析是用來分析內部的優勢、劣勢，及外部的機會、威脅。

表二 SWOT 表格分析：

| 優勢 (Strong)                                           | 劣勢 (Weakness)                            | 機會 (Opportunity)                             | 威脅 (Threat)                             |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1、消費者對品牌忠誠度高。<br>2、良好的管理機制。<br>3、多品牌策略。<br>4、強力的廣告效果。 | 1、製造成本過高。<br>2、產品多樣化，市場區隔小。<br>3、廣告費用過高。 | 1、潛在市場待開發。<br>2、資訊科技快速進步。<br>3、生活型態及社會價值觀改變。 | 1、品牌定位模糊。<br>2、外來通路商自有品牌衝擊。<br>3、成本壓力大。 |

資料來源：本研究自行整理

#### (一) 優勢 (S)

1. P&G 成功的品牌管理是使消費者對產品有高度的忠誠度，針對不同族群的消費者，分別有不同的行銷方式。
2. 品牌管理制度是寶僑在美國總公司於 1931 年率先提出的，其所經營出來的品牌都在市場上佔有舉足輕重的一席之地。
3. P&G 藉由不停細分市場、找尋消費者需求後所設計各自具有特色的品牌及多品牌行銷策略，並創立了品牌經理制度：一個品牌、一個經理，讓每個品牌能受到充分的照顧，是許多企業效仿參考的品牌制度。
4. 用強力的廣告及請當紅的明星代言介紹品牌。

#### (二) 劣勢 (W)

1. 2010 年對於零售商採購數量的大幅變動產生了長鞭效應(註六)，使 P&G 無法正確估算市場的總需求，使製造商的存貨增加，造成製造成本過高。
2. 產品多樣化，市場區隔不易。多品牌策略一定要經過縝密的調查，尋找

產品的差異點，雖然寶僑各品牌定位明確，鎖定了不同的目標市場，但在旗下的各品牌也相繼推出了功能重複的品牌，容易造成消費者在選擇上的盲點，混淆消費者的判斷。

3. **P&G** 在行銷方面非常著重，在電視廣告的費用，佔了整體市場推廣費用的 60% 左右，印刷媒體佔了 34%，而網路廣告只佔了 5% 左右。

### （三） 機會（O）

1. **P&G** 傾向於使用 **MGM（Member Get Member）(註七)**方式，就是讓現有客戶帶來潛在客戶。
2. 資訊科技進步，有利於組織流程再造，使企業更有效率的達成目標，網路快速的發展，縮短了企業的溝通成本。
3. 近年來，國內消費者生活型態及社會價值觀和審美觀不斷的改變，消費者為了自身需求而積極尋找符合個人喜好的產品。

### （四） 威脅（T）

1. 同業品牌的競爭使市場區隔愈分愈細造成各種品牌的定位接近，消費者分辨不易。
2. 隨著網際網路的蓬勃發展，網路超商為使大眾能獲得輕鬆購物的便利性，各式商品應有盡有且能宅配到家。
3. 產品的價格彈性大，使企業發生激烈的價格戰，這將損及企業的獲利。而寶僑 **P&G** 產品銷售最重要的通路是零售商，隨著量販店的崛起，直接帶給公司降低成本的壓力。

## 四 寶僑 P&G 行銷 4P

寶僑 **P&G** 之所以能成為全球第一大的公司，成功的原因在於它有良好的行銷手法，將產品順利的進入市場，寶僑 **P&G** 的行銷策略如下：

### （一）產品策略

產品組合多樣性：指每條產品線項下，各包括不同數目的個別產品。例如：寶僑 P&G 的化妝品就是一條產品線，裡面包括了 SKII、蜜絲佛陀、歐蕾；寶僑 P&G 的美髮系列也是條產品線，裡頭包含了潘婷、飛柔、沙宣、海倫仙度絲、可麗柔、威娜等。

## （二）廣告策略

1. 大量的廣告投入：寶僑 P&G 也重用廣告，並成為台灣第一大廣告王，向來用媒體廣告搶佔市占率的寶僑，主力產品 SKII、海倫仙度絲維持一定廣告量，寶僑一年廣告量超過 20 億元居榜首。
2. 特別的定位方向：產品有明顯定位，像是幫寶適紙尿布主打「呵護寶寶的肌膚」在嬰兒市場成為主流，好自在衛生棉則用耳熟能詳的「做自己，好自在」做為廣告的招牌，還有海倫仙度絲的「去屑實力派」針對頭皮的護理及保養。

## （三）價格策略

1. 畸零定價法：又稱為奇數訂價法，訂價時故意訂出少於整數的數目來當作價格。例如：潘婷植物精萃淨潤洗髮乳\$149、沙宣護色亮澤洗髮精\$299。
2. 撇脂定價法：企業在推出新產品初期，以高價且市場可接受的價格，從消費者中賺取高額利潤。待銷售額下降時，再降價吸引消費者購買。例如：SK-II 以高品質形象與高價來配合，吸引較高所得的顧客。由於其他品牌進入不易，高價可以維持一段時間，待銷售額穩定後再實施低價銷售。

## （四）促銷策略

1. 售點促銷：在大賣場進行現場促銷活動，吸引消費者的目光；或者已任選兩件打幾折和會員獨享價的方式進行促銷，來刺激消費者的購買慾望。
2. 派送促銷：在特定的時間與區域內，派人員向潛在目標顧客免費發送新產品或是宣傳單。例如：百貨公司派遣人員發送試用品、郵件發送給會員產品傳單、在熱鬧商圈推銷新產品。

## （五）通路策略

1. 密集性配銷：寶僑 P&G 的產品都以一階通路的方式來銷售。例如：大潤發、家樂福、屈臣氏、康是美等賣場讓顧客幾乎都能購買到想買的產品。
2. 無形通路：網際網路越來越發達，不出門購物已不是難事，使用網路購物已經是非常普遍的事情了。例如：PChome 線上購物、86 小舖、小三美日、Yahoo 奇摩拍賣。

## 參●結論

寶僑的行銷手法個個都非常有創意，其中最顯著的就是廣告。寶僑利用廣告吸引眾多的消費者，所以在廣告上的花費一年比一年多。不斷的創新是寶僑不變的行銷方針，才能抓住消費者的胃口，才能引起消費者的注意和好奇；唯有不斷的創新才能穩固市場的地位，才能不輕易被其他的品牌從中拉下來，屹立不搖的在社會中生存不被淘汰。

## （一）、建議

誠心地感謝寶僑對我國國民帶來便利的東西，但也希望能對大自然盡一點責任和心力，資源並不是取之不盡、用之不絕的，還是需要大家一起維護才留給後代子孫良好的生活環境和我們所認為美好的一切。相信只要推行綠色行銷一定得到社會大眾更多的支持和信賴，不但能增加顧客的數量、增加顧客得信賴感，也可以做到愛護地球的責任，一舉兩得。

## 伍●引註資料

### 一、書籍資料

彭劍峰(2012)。全球消費品巨頭的成功經營學。上奇資訊。

布魯斯·布朗、史考特·安東尼(2011)。寶僑推升三倍創新力。雜誌－哈佛商業評論。

### 二、網路資料

註一、藍弋丰(2014/08/22) 。寶僑計畫大砍旗下品牌。財經新報。

<http://finance.technews.tw/2014/08/22/pg-eyes-duracell-braun-in-sweeping-brand-culling-sources/>

註二、Audrey Ko(2014/09/26) 。專訪 P&G 公關與傳播總監梁斯怡。女人迷。

<http://womany.net/read/article/5674>

註三、寶僑維基百科(2015/10/15)

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%AE%9D%E6%B4%81>

註四、寶僑網站(2015/10/15) 。取自：

<http://www.pgtaiwan.com.tw/>

註五、台灣寶僑行銷(2015/10/15) 。取自：

<https://tw.answers.yahoo.com/question/index?qid=20061129000012KK05149>

註六、長鞭效應(2015/10/13) 。取自：

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E9%95%BF%E9%9E%AD%E6%95%88%E5%BA%94>

註七、MGM ( Member Get Member ) (2015/10/13) 。取自：

<http://www.jabamay.com/2009/08/hondafacebook.html>