

寶鹼的策略演變

成立於 1837 年，總部位於辛辛那提的寶鹼公司長期以來一直是世界上最國際化的公司。今天，在消費產品業務寶鹼是個巨人，年銷售額超過 500 億美元，其中約有 54% 來自美國以外。寶鹼銷售超過 300 種產品，包括象牙肥皂、汰漬洗衣粉、幫寶適紙尿布、寵物食品、Crisco 植物油和 Folgers 咖啡等，消費者遍布 160 國。一直以來寶鹼的策略非常明確。該公司在辛辛那提市開發新產品，然後讓半自主的海外子公司在不同國家進行製造、行銷和銷售這些產品。在很多個案中，海外子公司有自己的生產設施，並依當地口味和偏好調整包裝、品牌名稱和行銷。多年來，這項策略提供源源不斷的新產品和銷售額與利潤的可靠成長。然而到 1990 年代寶鹼利潤增長趨緩。

問題其實很簡單，因為各國子公司大量重複製造、行銷和行政設施的成本太高。1960 年代因跨國貿易障礙各國市場彼此分離，使資產重複合理化。例如英國生產的產品因為德國對進口商品課徵高關稅，而無法有經濟效益地銷售。然而在 1980 年代，跨國貿易障礙迅速降低，且分離的國家市場逐漸整合更大的區域或全球市場。此外，銷售寶鹼產品的零售商如沃爾瑪、特易購和家樂福等日漸壯大且更全球化。這些新興全球零售商都要求寶鹼提供價格折扣。

1990 年代，寶鹼開始一項重大改組，企圖控制其成本結構，並承認新興全球市場的新事實。寶鹼關閉全球約 30 個工廠、裁員 13,000 名員工，將生產集中在更能實現規模經濟和服務區域市場的一些工廠。但仍然

不夠，因為利潤增長仍然遲滯，所以在 1999 年，寶鹼進行第二次改組。命名為「2005 年組織」，目標是將寶鹼轉型成真正的全球公司。該公司拆解以國家和地區為基礎的舊有組織，由 7 個獨立全球事業單位取代，範圍從嬰兒用品到食品。每個事業單位都需要對各自的產品利潤、製造、行銷和產品開發負全責。每個事業單位皆需合理化生產，將生產集中在少數大型工廠，盡可能努力建立全球性品牌，從而消除各國間的行銷差異，並加速開發和推出新產品。寶鹼宣布，由於這一舉措，將關閉另外 10 間工廠和裁員 15,000 名員工，每年節約成本約 8 億美元。寶鹼公司計畫利用省下的錢降價和增加行銷支出，努力贏得市占率，從而藉由得到規模經濟進一步降低成本。這次策略似乎奏效。2003 年至 2007 年間，寶鹼的銷售和利潤大幅成長。值得注意的是，寶鹼的全球競爭對手如聯合利華 (Unilever)、金百利 (Kimberly-Clark) 和高露潔 (Colgate-Palmolive) 等都陷入苦戰。

資料來源：J. Neff, "P&G Outpacing Unilever in Five-Year Battle," *Advertising Age*, November 3, 2003, pp. 1-3; G. Strauss, "Firm Restructuring into Truly Global Company," *USA Today*, September 10, 1999, p. B2; *Procter & Gamble 10K Report*, 2005; and M. Kolbasuk McGee, "P&G Jump-Starts Corporate Change," *Information Week*, November 1, 1999, pp. 30-34.