

# 寶潔的管理文化 對香港企業的啟示

A G Lafley帶來了新的企業文化，實事求是。引入了競爭與向外合作精神，使產品研發、供應鏈、零售商一同邁進。這種文化、這種運作，是我們的借鏡。

2007年香港經貿的發展，有賴很多的因素，例如人民幣對港幣的匯價；美眾議院議長於1月3日將由民主黨主席佩諾西（Nancy Pelosi）代替共和黨主席Dennis Hastert。佩諾西對華強硬態度政策，眾所周知；同時，中國漸與世界大國接軌看齊，更於某些國際情況下，擔當主角，國際商貿白熱化的競爭，一定影響香港企業的安危。

寶潔（Procter & Gamble）由數年前股價大跌，四面楚歌，到今天成為市值二千億美元，擁有超過三百個品牌，共有二萬五千專利品，一年營業額為七百五十億美元。更根據寶潔的市場調查結果，平均每一天大約有三十億人於世界各地採用寶潔旗下的某一種產品。

今天寶潔的成功，好像由火浴中誕生了絕世的鳳凰一樣，誕生的時間是九十年代末。寶

潔於1837年創業，經過了一百七十多年，營業額下降，其勁敵Unilever有步驟地反擊，霸佔市場，例如侵佔了80%巴西的清潔劑市場。此時，A G Lafley成為寶潔跨國企業全球的新總裁。A G Lafley扭轉了當時的逆境，建立了今天的基礎。更於2006年初，完成三個重要收購：除了人所共知以三百億英鎊收購了Gillette，其他則有Clairol及Wella。

## A G Lafley作為領導人的啟示

A G Lafley的一舉一動，都是香港管理層要學習的，除了中小企，也包括了上市公司及

- 作者為美國哈佛大學博士後研究院院士及英國曼城城市學院監督（Governor of Manchester City College）。另擔任ACCA香港分會的中小企業委員會顧問及英國特許管理會計師公會（CIMA）香港分會的傳訊委員會顧問。

寶潔新總裁AG Lafley的管理思想值得借鏡（彭博圖片）



政府部門。

• A G Lafley平易近人，不像有些香港管理人或老闆，表現浮誇。況且，Lafley與其他最高管理人不同，正如多倫多大學Rotman Business

School院長Roger Martin所說，Lafley不喜歡早已安排好的大會，對他來說，這只是一場戲劇，對企業的真正運作毫無意義。筆者對此也有感而發。香港不少企業也不時做秀，多把剪刀，同時剪綵。Lafley喜歡評估即時情況的資訊，於開會時找尋反應。

筆者參與過不少企業會議，管理人對最高管理者CEO只報喜不報憂。而最痛心的，更有部分CEO只願聽好消息，壞的就責罵。那麼，從此之後，他／她只聽到好消息。到現在仍有這種思想，我們又怎能競爭？

• Lafley在開會時，最反感的是一套又一套的Power Point Presentation，講解者照讀。這也是筆者常見的企業通病。筆者並沒有留意Power Point的內容，因為我們已有發放的文件。筆者留意的，則是在座參與者的表情。故此，建議當今企業若有Power Point Presentation的話，只限十張以下，每一張不能超過五行字。那麼，管理人真的要做功課，思維表達要清晰。在座參與者也不得不留神。競爭成功，思維清晰是必然的。Lafley的會議時間，單對單是二十分鐘，一組人則是一個鐘。

• Lafley提倡的，是管理層商討解決問題的方案，而他的習慣則是將問題分拆成小部分，集中在每部分找出是否問題存在的核心，繼而從頭再重建；筆者一早就採用此方法。歐美的管理層對此提議十分贊同。只不過，在中國與香港執行起來，困難重重。因為管理者多屬頭痛醫頭，腳痛醫腳，不認真去解決問題核心。

• 解決問題的時間與清單。筆者是愛寫清單的支持者。寶潔的管理人已學習了Lafley的習慣。他將要解決問題變成清單，到處走都拿



寶潔於2006年初以三百億英鎊收購了Gillette (彭博圖片)

着清單，什麼事情七天要完成，三十天要完成或一百天要完成。我們習慣了用電腦，但拿着到處走的清單，有時是要用筆寫下。那麼，作為要競爭成功的企業，我們

又有沒有寫清單的習慣呢？

• 生活平衡，健康至上。A G Lafley出生於1947年6月13日，雖然今年五十九，但看來年輕了十多年。理由是注重身體。早上五時起床，做早操及游泳。其後自己駛車於八時前抵達位於辛辛那提的辦公處。若是住酒店之話，或酒店沒有健身室，他就會在房間做晨操。身體好，工作狀態一定佳。筆者見到不少香港企業的管理人不注重生活平行健康，藉口是忙、忙。試問我們是否忙得過A G Lafley或者美國國務卿賴斯呢？要競爭成功，身體狀況一定要頂尖。

• 香港辦公室的文化仍然滯留於八十年代。地位與辦公室的佔地尺寸、窗門大小、桌子的長闊來定。A G Lafley坐的座位是開放的。

• Lafley對報章就寶潔混淆了生產與批發的批評，回應是寶潔的競爭優勝，是由消費者帶領（consumer leads）。他特別欣賞Tesco的運作，一切以滿足消費者的需求（needs）及渴求（wants）為主導。同時，寶潔將利潤高的產品推銷到經濟已發展的國家，利潤低的產品推銷到經濟在發展中的國家。他對中國市場及生產瞭如指掌，十多年前，他已在亞太區與中國做管理。

## 產品研發策略對香港企業的啟示

產品研發與市場營銷是息息相關的。雖然香港政府鼓勵企業要創新，但整體來說，並沒有一套策略。寶潔的connect and develop是產品研發突破的思維。

突破的思維是寶潔刻意訂下45%的創新產品或改良產品是來自企業外。寶潔全球共有七千五百位研發科學家。但寶潔感到每一位寶潔

科學家，企業外就有大約二百位同樣高素質的研究學者，即企業外共有一百五十萬人。那麼，為什麼只靠企業內的研發專家？於是，connect and develop的概念便誕生。connect and develop並不是外判，而是將世界劃分為六個研發中心：中國、印度、日本、西歐、拉丁美洲及美國，更將此六個研發中心聯繫（connect）起來。寶潔的七千五百位研發科學家與大學、私人研究所、機構研究所一同合作，例子如Olay Regenerist。

執行研發的模式是每年寶潔列出消費者的「十大渴求」，例如：清除皺紋，在洗衣機用冷水洗衣，效果如熱水一樣。其後，將此種渴求變成研發科學問題。寫成Technology Brief。除了內部作探討，同時將Technology Brief分送到寶潔七十個於世界各地Technology Entrepreneurs。

Technology Entrepreneurs全力從專利註冊名單、論文報告、科技資料庫找尋可解決Technology Brief所提及問題，更悉心與當地人才合作；每一個的要求往往找到了一千個左右可以採用有關的科技。評估審核後，研發便開始。故此，寶潔的新產品例如Crest Spin Brush很快面世。

除了使用其他科技專利，connect and develop的概念也伸展到寶潔的最大十五個供應商那裏。寶潔頓悟任何Technology Brief，其供應商也可能找出答案。於是與此十五個供應商組合成一個保密平台，大家可以connect and develop聯繫起來，高層與高層溝通。據寶潔的報告，自從平台成立後，寶潔多了30%創新意見，融合於產品。研究組合名號為"cocreation"。

以上的成功，除了封閉式的保密平台，更有開放式的平台支援，最有效的則有四個機構。其中最重要是Nine Sigma，這個組織由寶潔協助創立。它的功能便是與頂尖研究機構聯繫。一旦收到了Technology Brief，便會向有關機構諮詢，要求呈上遞交提議書。直至今日，寶潔通過了Nine Sigma，已向七萬位科學家派出了Technology Brief。

從以上來看，香港企業當然不能像寶潔，但有關構思可行。只不過，由於香港與中國對知識產權比不上國際化的專業，那麼，在未來的競爭世界，只靠單打獨鬥，真的可悲！教育

使部分下一代的搵快錢心態比這一代更甚，也不尊重知識產權，不願意分享。

寶潔負責connect and develop的Larry Huston衷心勸告二十一世紀的企業，若仍然在創生產品過程中，只靠內部的R & D只有死路一條，哪有創新可能，香港的企業，醒來吧！

## Just in Time——寶潔的供應策略

寶潔的產品眾多，共有七十條不同主要的供應鏈。其運作流程，把Just in Time執行到爐火純青。寶潔負責供應鏈的副總裁Patrick Arlequeeuw，相信現在寶潔已有50%達到消費者的立刻需求。Just in Time的策略，是connect了寶潔、供應商、零售商同時享用透明度高的平台。寶潔更與零售商一起合作產品推廣活動，利用科技軟件支援，產品分布不管是巴西或中國，採用了shelf replenishment的技巧，即產品在離開零售商貨櫃時，透明溝通，使所有有關生產商也好，寶潔也好，立刻做好準備。據了解，這種合作，比以前增加了30%營業額。

香港與中國認為Just in Time的管理過時。事實上，好的理論，可能要跟上時代更改部分，但好的，總會有用。管理是管理，不是時裝表演。Point-of-sale的數據，對企業的競爭是不能免的。

總括來說，A G Lafley帶來了新的企業文化，實事求是。引入了競爭與向外合作精神，使產品研發、供應鏈、零售商一同邁進。這種文化、這種運作，是我們的借鏡。

電郵：agatha@agatha.fsbusiness.co.uk

寶潔重視產品的研發及推廣（彭博圖片）

