



Kotex, Kleenex, Huggies

Kimberly-Clark and
the Consumer Revolution
in American Business

温柔的力量

金佰利公司与美国的消费革命

[美] 托马斯·海因里奇 鲍勃·巴彻勒 著 夏璐 徐雯菲 译 荣锡祺 校

上海远东出版社

*Kotex,
Kleenex,
Huggies*

Kimberly-Clark and
the Consumer Revolution
in American Business



温柔的力量

金佰利公司与美国的消费革命

[美] 托马斯·海因里奇 鲍勃·巴彻勒 著 夏璐 徐雯菲 译 荣锡棋 校

 上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

温柔的力量: 金佰利公司与美国的消费革命/(美)海因里希,(美)巴彻勒著;夏璐,徐雯菲译. —上海: 上海远东出版社, 2008

(坐标书架)

ISBN 978-7-80706-803-7

I. 温… II. ①海…②巴…③夏…④徐… III. 日用品—工业企业管理—经验—美国 IV. F471.268

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 100860 号

Kotex, Kleenex, Huggies; Kimberly-Clark and the Consumer Revolution in American Business by Thomas Heinrich & Bob Batchelor.

Copyright © 2005 by The Ohio State University.

Simplified Chinese edition copyright © 2008 by Shanghai Far East Publishers.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without the written permission of the Publishers.

本书由美国 The Ohio State University Press 授权上海远东出版社独家出版。

未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字: 09-2007-790 号

策 划: 应韶荃

责任编辑: 应韶荃

封面设计: 张晶灵

版式设计: 李如琬

• 坐标书架 •

温柔的力量 金佰利公司与美国的消费革命

著者: (美)托马斯·海因里希 鲍勃·巴彻勒

译者: 夏璐 徐雯菲

出版: 上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址: 中国上海市仙霞路 357 号

邮编: 200336

网址: www.ydbook.com

发行: 新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版: 南京前锦排版服务有限公司

印刷: 上海长阳印刷厂

装订: 上海长阳印刷厂

版次: 2008 年 10 月第 1 版

印次: 2008 年 10 月第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16

字数: 216 千字

印张: 14.5 插页 1

ISBN 978-7-80706-803-7/F·336

定价: 35.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话: 62347733)

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

零售、邮购电话: 021-62347733-8555

荐序一

金佰利公司的历史证明了成功品牌的强大力量。极少有品牌能够占据如此的主导地位,以至于成为产品本身的代名词,由此成为营销专家们所谓的“品类化品牌”。然而,金佰利公司却有好几个产品的品牌做到了这一点。想象一下,如果不将它称为舒洁的话,您将如何描述一包餐巾纸?(舒洁品牌的英文名称 Kleenex 在英文中已经成为纸巾的同义词。)只要是有一些营销知识的人都会告诉你,具有如此地位的品牌是绝对不可轻视的。

虽然金佰利公司的许多产品品牌已经充斥于我们的日常生活词汇中(至少在美国是这样),人们对于这些品牌背后的公司其实并不了解。我首次对金佰利公司的发展有所了解,是得益于吉姆柯林斯和他的大作《从优秀到卓越》。这本书描述了金佰利公司在关键时刻如何通过一个大胆的战略决定令公司朝着成为伟大企业的方向做出了重要转型。

然而,当我经由海因里希和巴彻勒作为向导,才开始注意到金佰利公司在快速消费品市场的巨大成功绝不仅仅依靠一时的战略抉择。在纸业和消费品行业,保持竞争力往往需要适应力、灵活性,以及实用主义的精神,然而最重要的是需要伟大的品牌。通过在包括好奇、舒洁、高洁丝等品牌的众多杰出消费品品类之间找到平衡,金佰利公司成功地度过了产业危机,并将竞争对手甩在身后。这些旗舰卫生用品以及金佰利公司的成功,正是植根于其永不停歇的产品创新、消费者研究、战略营销以及品牌发展的共同努力。

柯颖德(Scott Kronick)

奥美公关中国区总裁

荐序二

金佰利公司传奇般的产品创新令全世界的健康与卫生事业经历了一场革命。由金佰利公司创造的五个主要产品品类,包括卫生用纸、面巾纸、纸手帕、女性卫生用品以及儿童护理用品,现在的品类总产值已经超过 550 亿美元。全世界每天有超过 13 亿人在使用我们的产品,并且我们仍然有巨大的空间去提升人们的健康、卫生与福祉。

《温柔的力量:金佰利公司和美国的消费革命》一书真实照印了金佰利公司的传奇历史,以及它曾经面对的巨大挑战。本书记录了金佰利公司的伟大事业,并反映出托马斯·海因里希和鲍勃·巴彻勒这两位作者的敏锐洞察力。我们需要感谢海因里希和巴彻勒为我们清晰地描绘公司的历史画卷,我们将在很长一段时间里从中受益。

金佰利公司的辉煌历史以及伟大成就令我们深感自豪。我们正站在巨人的肩膀上,作为金佰利公司的一员,如何创造能够让今后几代人津津乐道的历史正取决于我们。

金佰利公司的创新品牌真正地改变了几乎全球所有国家人们的生活。我们的机遇在于,我们的产品将始终信守我们品牌的一贯承诺,永不停歇地致力于提高人们的健康、卫生与福祉。向我们的成功历史学习正是一个很好的起点。

托尼·帕尔默(Tony Palmer)

金佰利公司首席营销官(CMO)

致 谢

这本书的实地调查研究始于1996年2月的一个冬日早晨。在华盛顿特区的乔治·华盛顿大学附属医院里,托马斯·海因里希(Thomas Heinrich)正在贝丝(Beth)护士的悉心指导下,试着为儿子弗里茨(Fritz)垫尿布。与此同时,鲍勃·巴彻勒(Bob Batchelor)正在弗吉尼亚州尚迪依(Chantilly)的历史馆里忙着研究和撰写金佰利公司的历史。金佰利公司是世界上最大的纸尿裤及其他卫生用品的生产商之一。

鲍勃早前的研究使他得见储存于威斯康星州尼纳市(Neenah)的金佰利公司原始档案。在发现了此前被认为“已经遗失”的斯考特纸业(SCOTT Paper)的档案之后,他来到了费城外一间昏黑的仓库。手里拿着第一批舒洁纸巾中的一包,看着各种现今日常居家纸制品的早期原型,鲍勃意识到这些商品促成了深深根植于整个美国的消费文化。有时某些产品的发明是偶然的,比如舒洁纸手帕和斯考特纸毛巾,但是,总有某个人或团队去抓住这个偶然的发现,并加以开发、营销、推广,使它们获得成功。从这一点来说,金佰利公司是这个行业的先锋,开创了一条其他公司竞相效仿的道路。

几年后,托马斯和鲍勃接洽金佰利公司,建议写一份关于公司结构、自主研发项目以及营销战略的独立学术研究报告。此前,金佰利公司曾经委托鲍勃开展研究,并撰写他们公司的历史。沿袭金佰利公司长期以来致力于更多地了解自己历史的传统,高级副总裁蒂娜·巴里(Tina Barry)爽快地允许托马斯和鲍勃接触公司卷帙浩繁的档案。在此,作者要对巴里、大卫·迪克松(David Dixon),以及金佰利公司的其他许多经理和职员表达诚挚的谢意。

金佰利公司的档案由其历史馆的档案小组加以悉心分类及维护,这里收集有关于这家主要消费品公司的最多、最全的手稿、照片和物品。档

案保管员亚历桑德拉·布里赛尼奥(Alexandra Briseno)、谢里尔·舒尼埃尔(Cheryl Chouiniere)、苏珊·古尔德(Suzanne Gould)以及杰奎琳·里德(Jacqueline Reid)对我们的研究提供了宝贵的帮助和支持,耐心处理了我们对资料的许多要求,并且提醒我们注意一些独特的珍贵信息,否则我们真的会错过它们。历史馆的创立者和首席执行官布鲁斯·温德拉奇(Bruce Weindruch)为写作提供了至关重要的指导和支持。他在保存美国公司遗产方面进行的工作非常具有前瞻性。

作者想对哈里·芬利(Harry Finley)表达由衷的感谢,他的“卫生用品和妇女健康博物馆”(www.mum.org)网站是十分宝贵的信息资源。

鲍勃和托马斯非常有幸能与两位美国最棒的商业史学家曼塞尔·G.布莱克福德(Mansel G. Blackford)和K.奥斯汀·科尔(K. Austin Kerr)共事,他们两位是俄亥俄州立大学出版社“商业企业历史观察系列”(Historical Perspectives on Business Enterprise Series)的编辑。本书稿还得益于俄亥俄州立大学出版社社长马尔科姆·利奇菲尔德(Malcolm Litchfield)的指导。最后,却同样重要的是,作者想感谢麦琪·迪尔(Maggie Diehl),她的出色编辑使得这本书顺利出版。

任何错误或疏忽当然都由作者们来承担。

* * *

我受益于在巴鲁克学院(Baruch College)的朋友和同事们的学术建议,尤其是杰德·亚伯拉罕米安(Jed Abrahamian)、卡罗·伯金(Carol Berkin)、斯坦利·巴德(Stanley Buder)、米娜·蔡斯(Myrna Chase)、T. J. 戴什-欧比(T. J. Desch-Obi)、文斯·迪杰罗拉莫(Vince Digirolamo)、伯特·汉森(Bert Hansen)、维纳·奥尔登博格(Veena Oldenburg)、凯西·潘斯(Kathy Pence)、阿方索·奎罗兹(Alfonso Quiroz)、穆雷·鲁宾斯坦(Murray Rubenstein)、汤森·森(Tansen Sen)以及兰迪·特朗巴赫(Randy Trumbach)。杰西卡·冈萨雷斯(Jessica Gonzales)是位非常优秀的书记员,做了超出她自己想象的工作,使得事情得以顺利进行。给予我坚定的支持、鼓舞和友谊,并推动工作逐渐进展的辛西亚·惠特克

(Cynthia Whittaker)应该得到特别的感谢。在本书撰写工作的后期阶段,罗伯特·弗里德曼(Robert Friedman)的慷慨相助至关重要,它使得巴鲁克的历史学院得以成立弗里德曼美国历史讲座(Friedman Chair)以及其他许多宝贵的项目。早期的手稿皆由泽伯·克拉克(Zeb Clark)、伊娃·莫顿(Iva Morton)以及其他许多修读“美国商业企业史”的学生仔细阅读和评论过。特别的感谢要送给传授我历史研究技能的人,尤其是玛丽·弗朗西丝·贝瑞(Mary Frances Berry)、鲁道夫·波士(Rudolf Boch)、托马斯·奇尔德斯(Thomas Childers)、霍杰·达内(Holger Dahne)、迈克·弗里奇(Mike Frisch)、迈克·卡茨(Mike Katz)、尤尔根·科卡(Jurgen Kocka)、里因哈特·科斯来克(Reinhardt Koselleck)、沃尔特·里奇(Walter Licht)、菲利浦·斯科兰顿(Philip Scranton),以及汉斯-厄尔利奇·韦勒(Hans-Ulrich Wehler)。

非常感谢我的家人,特别是西格林德(Siglinde)、哥特弗里德·克里斯蒂尔(Gottfried Christel)、艾瑞琳(Irene)、迈克尔(Michael)、尤利尔(Ulli)、安妮(Anne)、乔纳斯(Jonas)、莫里茨(Moritz)、拉腊(Lara)、诺拉·海因里希(Nora Heinrich)。非常感谢我的朋友,特别是特维(Toewe)家的玛丽安(Marianne)、赫曼(Herrman)、海克(Heike)、马伦(Maren),拉多斯(Rados)家的弗拉诺(Frano)、涅万卡(Nevenka)、菲利浦(Philip)、吉纳维芙(Genevieve)、玛丽(Mary)、苏(Sue),约翰和罗丝·彼得特里内克(John and Rose Petrinec)夫妇,安妮和韦德·贝克(Annie and Wade Baker)夫妇,罗丝·贝勒(Rose Beiler),约翰和劳里·德拉尼(John and Laurel Delaney)夫妇,史丹弗妮·哈克(Stefanie Haake),伊娃和斯文·海奇(Eva and Sven Heitsch)夫妇,马库斯·莫赫(Markus Mohr),乔治和马丁内·伊弗斯(George and Martine Ives)夫妇,马克和卡罗琳·杰汉(Marc and Caroline Jehan)夫妇,杰夫-科尔·里奇(Jeff Kerr Ritchie),麦克卡拉家的约翰尼(Johnny)、吉吉(Gigi)、雷拉(Leyla)和萨宾(Sabine),唐娜·里林(Donna Rilling),杜安和卡伦·施伦普(Duane and Karen Schremp)夫妇,以及考里尼亚·韦斯曼(Cornelia Vismann)。

劳里(Lorie)一直带着她的爱、欢笑和理解陪伴在我身边。露卡

(Luka),一个父亲所能企望得到的最乖、最聪明的儿子,从未停止过让他的父亲为他感到骄傲。弗里茨(Fritz)顺利地完成了田野研究,成为了一名优秀的学生和运动员。小菲力克斯(Felix)用他的微笑让这个世界变得更加美好。

托马斯·海因里希
纽约市,2004年

* * *

与托马斯共同完成本书是一次愉快的经历。他是个很棒的合作者,并且,经过这么些年,成为了我真正的朋友和灵感的源泉。我们对商业和劳资历史的共同热情,贯穿了研究金佰利公司的全过程。

首先,我想感谢我的父母琳达和乔恩·伯温(Linda and Jon Bowen),以及我的兄弟比尔·科伊尔(Bill Coyle)给予我的支持和鼓励。没有他们的关爱,这本书是无法顺利完成的。我还要特别感谢威尔伯特(Wilbert)家的佩吉(Peggy)、汤姆(Tom)和梅根(Megan)。我的祖母安娜贝尔·伯格比格勒(Annabell Bergbigler)一直激励、启发着我。我还要感谢我的姻亲们,他们是杰瑞和南希·罗达(Jerry and Nancy Roda)夫妇、大卫和安·罗达(David and Ann Roda)夫妇以及约翰·罗达(John Roda)。此外,同样感谢巴伯·伍迪(Barb Woody)、吉姆和安妮·巴尔泽(Jim and Annie Balzer)夫妇。他们这些年来一直十分支持和理解我的工作。

我不断地受到一群指导我如何思考的历史学家的启发,他们是悉尼·R.辛德(Sidney R. Snyder)、詹姆斯·A.科尔(James A. Kehl)、理查德·H.伊默曼(Richard H. Immerman)和劳伦斯·S.卡普兰(Lawrence S. Kaplan)。他们的工作使我意识到成为一名学者和作家的意义。还有一份特别的感谢要送给我的代理人埃林·里尔(Erin Reel),他是个很好的朋友。

我还要向我的朋友查克·沃尔德伦(Chuck Waldron)、安妮·贝尔尼(Anne Beirne)、克里斯和克里希·伯奇(Christ and Chrissy Burtch)夫妇以及他们的女孩们、凯文和利兹·默西莫(Kevin and Liz Mershimer)

全家、贾森和艾米莉·佩蒂格鲁(Jason and Emily Pettigrew)夫妇、玛丽亚·托马斯(Maria Thomas)、吉恩和蒂娜·洛奇(Gene and Tina Roach)夫妇、杰克和苏·伯奇(Jack and Sue Burtch)夫妇、鲍勃·奥斯蒙德(Bob Osmond)和玛丽娜·艾克伦德(Marina Echlund)全家、丹尼斯和苏珊·杰瑞克(Dennis and Susan Jarecke)全家、迈克·曼瑟(Mike Menser)全家、简和蒂姆·古德曼(Jane and Tim Goodman)全家、彼得·麦格拉尼(Peter Magnani)全家、帕姆·伯顿(Pam Boughton)、罗德·奥布雷(Rodd Aubrey)、杰西卡和贾森·施罗德(Jessica and Jason Schroeder)全家、莱斯利·迈克格雷(Leslie McGray)全家,以及我在里德维尔(Readerville)的所有朋友致谢。他们给予了我超出他们自己想象的帮助。

我最深的感激献给我的妻子凯瑟琳(Katherine)。在这本书稿创作期间,她忍受着我漫长的研究之旅以及无休止的写作,一直给我灵感和鼓励。言语已无法表达我对她爱意与支持的感激之情。她让我成为一个更好的人。

鲍勃·巴彻勒
旧金山,2004年

引言

金佰利公司的故事是纸制品和消费品行业史中最迷人的篇章之一。在两次世界大战间期的数十年中,该公司通过市场营销,使自己的品牌名称成为消费者心目中家居必备品的代名词,成就了令人艳羡却鲜难企及的伟大业绩。在需要擦拭鼻子的时候,人们会索要一张舒洁(Kleenex),然后必定会得到一张手帕纸。在杂货店里,顾客可以对店员说购买高洁丝(Kotex),接着被递上一包卫生巾。金佰利与强生这样的公司一起,将新的词汇引入了消费者的词典,后者的品牌“邦迪”(Band-Aid)使“粘胶绷带”沦落为一个生僻词。同样的例子还有陶氏化学公司的“舒泰龙^①”、罗门哈斯公司的“普列克斯^②”,以及美国石膏公司的“Sheetrock^③”。当拜耳公司在19世纪末创造出“阿司匹林”这个词来推广乙酰水杨酸止痛药时,它也走上了这条道路。

舒洁、邦迪和普列克斯这些词是语义学上的创造,它们广泛的应用为精明的营销人在消费市场上带来了更具竞争力的优势。然而,高洁丝这个名称具有更微妙的功能。月经和经期卫生一直是未被正面理解的现象,很少引起医学专家们的关注。直到19、20世纪之交,有关的术语渐渐在一些医学期刊和图书上出现,这种情况才得到改善。在接下来的几十年里,月经仍然负载了文化禁忌,使得数百万想要购买女性卫生用品的妇女搜肠刮肚寻找合适的词汇来表述自己想买的商品。两次世界大战间期,在面对杂货店里以男性为主的店员时,她们往往感到不自在。大多数妇女发现,即使是从技术性或者消毒用品角度而言的名词“卫生巾”,仍然

① Styrofoam,是陶氏化学推出的隔热保温板品牌。——译者注

② 罗门哈斯公司最早发明了聚甲基丙烯酸酯板材,后来人们根据这种板材的商标而称之为Plexiglas,也就是今天的树脂玻璃。——译者注

③ Sheetrock,是一种建筑用石膏灰胶纸夹板的品牌名称,后来成为该类产品的代名词。——译者注

令她们觉得尴尬,难以在公共场合开口。金佰利公司自 1919 年起开始售卖卫生巾,用“高洁丝”^①这样一个创造出来的词解决了女性的难题,并且通过数百万美元的广告活动将这个词汇植入了消费者的词典中。为了让那些不愿开口请柜台后的店员从货架上拿“高洁丝”的妇女能够购买这种产品,金佰利公司鼓励商户们将该产品放置在柜台上。这样,女顾客们可以用最少的言语沟通买到高洁丝。如此一来,高洁丝成了美国零售业历史上第一批自助售卖的商品之一。

金佰利公司成立于维多利亚时代,这个背景令人很难预料到它会掀起一股消费文化革命。该公司于 1872 年在威斯康星州的尼纳市创立,当时名为金佰利克拉克合伙公司(Kimberly, Clark and Co.),它生产一系列的纸制品,包括新闻纸、包装纸以及图书、杂志用纸。19 世纪与 20 世纪之交,凭借保守却可靠的投资策略,金佰利克拉克合伙公司成了美国中西部地区最大的纸业公司。一战前不久,它通过加强杂志纸业务的研发及营销能力而获得了竞争优势,这为它在两次世界大战间期的快速消费品市场上获得成功奠定了基础。一战期间,该公司开展了一项分支业务,即为医院、军队和红十字会提供外科伤口包扎用品。但是随着 1918 年 11 月停战协定的签署,这个市场宣告瓦解。巨量的存货——这或许是促使那个时代的商人考虑经期卫生用品的唯一因素——迫使公司为植物纤维产品寻找替代出路,从而促成了高洁丝的诞生。高洁丝与相对不那么有争议的舒洁纸巾一起,在两次世界大战间期的岁月里,为公司赢得了很大一部分利润,尤其是在许多竞争者都拼命挣扎以求存活的大萧条年代。

本书是有关该公司的第一份学术研究,在纸业和消费品产业的大背景下和更为广阔的美国经济发展史框架下,解读了金佰利公司的历史。该公司试图建立和保持在快速消费品市场上优势地位的努力——这也是本书的主题——并不是独一无二的。美国主要的纸浆造纸公司总是在寻找新闻纸的替代品。新闻纸是该行业的支柱,其需求结构有高度的周期性,进入 20 世纪后,为造纸商们带来的利润越来越微薄。纸制品生产商

① 棉布(cotton)和织物(texture)的合成词。——作者注

投入百般努力开发用植物纤维制造的快速消费品,比如纸衣服、纸鞋子到更为成功的纸杯,这凸显了新闻纸市场在维持企业长期稳定增长上的疲软。一些公司成功地在细分市场上变成了专家,生产铜版纸和艺术纸。另一些公司降低了在新闻纸上的投入,转而将大量资金用于牛皮纸的生产,提供各种纸箱板、液体包装纸和包装纸,并获得了大大小小的成功。然而,许多公司发现,它们难以掌握当下快速消费品市场的趋势。举例来说,国际纸业公司(International Paper)于20世纪20年代在牛皮纸制品产能提高上投入重金,却发现随着20年代尾声的临近,市场需求陷于停滞。像布朗纸业(Brown Paper)、圣瑞吉斯纸业(St. Regis Paper)这样的牛皮纸制品生产商,经历20世纪30年代的大萧条之后鲜有幸存。在这样的背景下,金佰利公司20世纪20年代在开发卫生用品上的努力,可谓是纸浆造纸业内成功实施多元化战略的典范。之所以这样说的一个重要原因是,这个战略不仅使得金佰利公司平安度过了大萧条时期,而且避免了企业利润的负增长。

从20世纪40年代后期到70年代,金佰利公司面临的最大挑战,是怎样保持它的竞争优势。在这段时期中,公司投入了4亿美元用于建造工厂、购买设备、运作其他项目。然而,公司的财务绩效却不尽如人意。销售额持续飙升,利润率却反而下降。随着生产卫生巾和纸巾的竞争者疾速壮大,金佰利公司受到了剧烈的冲击,高洁丝和舒洁在市场上所占的份额急剧下降。金佰利公司试图进入卫生棉条市场的努力,由于其研发部门的无能,遭受挫折,且不得不在损失了一大笔钱后被放弃。在印刷用纸业上的一贯优势,是金佰利公司在过去几十年里保持增长的稳定基础,然而,这项业务却在20世纪60年代由于不恰当的投资项目而遭致衰败。失去了在杂志纸市场上半个多世纪的主导地位之后,金佰利公司于70年代放弃了这类产品,转而集中精力打造它的快速消费品业务。

如果说“特使”(Taurus)拯救了福特汽车公司^①,那么可以说是“好

^① 福特汽车公司是世界最大的汽车企业之一,由亨利·福特于1903年在美国创立。“特使”车型是福特公司于1986年设计研发的一款车型,以符合空气动力学原理的流线型设计风格轰动一时。——译者注

奇”(Huggies)拯救了金佰利公司。和“特使”一样,“好奇”也是多年产品设计、生产工艺和市场推广努力的成果,这其中也包含了以往失败的惨痛教训。公司借助巧妙营销攻势推出的这款纸尿裤颇具特色,可以随意调节松紧,并以沙漏状造型来达到减少尿液外漏的效果。金佰利公司从宝洁公司手中抢走了纸尿裤市场的主导地位,虽然是后者在 20 世纪 60 年代开创并一直主导着这个市场。

我们的这项研究得益于一系列学术讨论,也会引发新一轮的争鸣。它从历史的维度探究了产品多元化,这个问题在近来的公司战略研究中得到了关注。研究者认为,成功的产品多元化能够将新产品与既有的研发和营销能力相结合,避免新增生产线,节省投资。金佰利公司的历史证实了这个论断。一战结束前,金佰利公司的研发潜能蓄势待发,这在很大程度上要归功于公司在 19、20 世纪之交对特种杂志纸的开发。金佰利公司由此能够启动研究项目,并在 1919 年推出了高洁丝。尽管该公司缺乏大规模营销的经验,它却比大多数竞争者更懂得宣传快速消费品的需要,这促使它征募经验丰富的代理机构负责广告运作。

我们关于金佰利公司更近期历史的研究报告,为有关战后数十年美国制造业转型的资料增添了一笔。早在 20 世纪 70 年代,经济学家就把过度的多元化归结为美国工业衰退的罪魁祸首,相关著述对战后公司战略的批评言辞激烈,丝毫不留情面。“企业猎手”和恶意收购使 20 世纪 60 年代公司的不明智收购成为了经济牺牲品,这促成了 80 年代惨痛的“战略新定位”,并基本上改变了此前的多元化发展风潮。恰当地说,这个过程有助于我们理解 60 年代让金佰利公司深受其害的结构危机的出现和化解。

然而,要理解美国商业的结构危机及其化解,并不能撇开对产品研发和组织能力的详细分析。在不止一个方面,这场危机的成因与 40 年前大萧条的成因类似。以食品和烟草业为例,这些“低技术含量产业”只具备有限研发能力,甚至研发能力一片空白,因此已耗尽了自身的产品创新潜力。由于公司急于通过以并购为基础的产品多元化找到更加有利可图的市场,聚合往往是急速而草率。相反,化学、微电子以及其他高级产业并未达到技术的成熟,这使得许多公司能够在 70 和 80 年代调动自己的研

发“肌肉”，维持经济的活力。在技术相对稳定的行业中，产品不断得以创新的机会的确存在，但是很多颇具规模的企业却未能对重要的研发项目进行投资。这也是美国汽车和电子消费品行业的衰败原因之一。

我们的研究证明，20 世纪 70 到 80 年代在“技术稳定行业”中不断提高产品创新能力意义重大。大多数卫生消费用品，如卫生巾、卫生棉条以及纸尿裤等，在几十年前早已被开发出，这让像金佰利公司这样的市场龙头企业极易受到价格战的冲击。金佰利公司通过产品开发提高公司绩效的努力在初期曾遭遇挫折，这体现为 20 世纪 60 年代卫生棉条开发项目的失败。作为维持公司在卫生消费用品市场主要地位的背水一战，耗资数百万美元的“好奇”研发项目终于依靠其不断改良的重要设计变化大获成功。借助有效的消费者调研和精明的营销，“好奇”项目使公司的利润率一路攀升，追平了公司在 20 世纪 20 年代曾经享有过的纪录。

目 录

致 谢/ 1

引 言/ 1

第一章 诞生和成长/ 1

第二章 快速消费品的兴起/ 32

第三章 大萧条/ 68

第四章 随波逐流/102

第五章 “一种防侧漏的纸尿裤”/150

后 记 产品多元化和公司战略/196

附 录 金佰利在中国的复兴/203

图表索引/208

第一章 诞生和成长

(1872~1916 年)

金佰利克拉克合伙公司创立于 1872 年 3 月 26 日,5 名威斯康星商人集资 3 万美元,在该州东部的小城尼纳建造了一座造纸厂。如同其他许多进入“镀金时代”^①造纸业的新人一样,该公司的创立者们有着泛泛的商业经验。但是,和前几代企业家们不同的是,他们不是“务实的造纸人”——这个 19 世纪的词条专指那些技术和营销经验皆来自于毕生行业实践的造纸手艺人。金佰利克拉克合伙公司创立的推动性力量查尔斯·克拉克(Charles Clark)是当地一家五金店的共有者之一。约翰·A. 金佰利(John A. Kimberly)是当地一户名门望族的后代,拥有一家杂货铺,并与父亲共同经营着尼纳最大的面粉磨坊。该公司的另一位共同创立者哈维拉·巴布科克(Havilah Babcock)是金佰利家族所开办杂货店和磨坊的合伙人。弗兰克·沙塔克(Frank Shattuck)和乔治·怀廷(George Whiting)则都是推销员。

尽管缺乏该行业的经验,这些创立者们却都清楚地意识到造纸业潜藏巨大的商机。在当地,威斯康星造纸业的前驱者迈伦·海恩斯(Myron Haynes)经营着一家创建于 1864 年的工厂。他的成功证明了该地区的自然资源,尤其是福克斯河(Fox River),为造纸业提供了得天独厚的环境。在听到海恩斯吹嘘他赚了多少钱之后,凭借以往的商业经验,克拉克决定建一座造纸厂。在“镀金时代”,对印刷纸的需求显著上升着,当时,

① 美国在内战后至 19 世纪末由自由资本主义向垄断资本主义过渡。这段时期被称为“镀金时代”,也是美国社会巨大的转型期。——译者注