

P&G

向宝洁学什么？

品牌量化管理

全球品牌500强、世界“品牌教
——宝洁的品牌管理真相

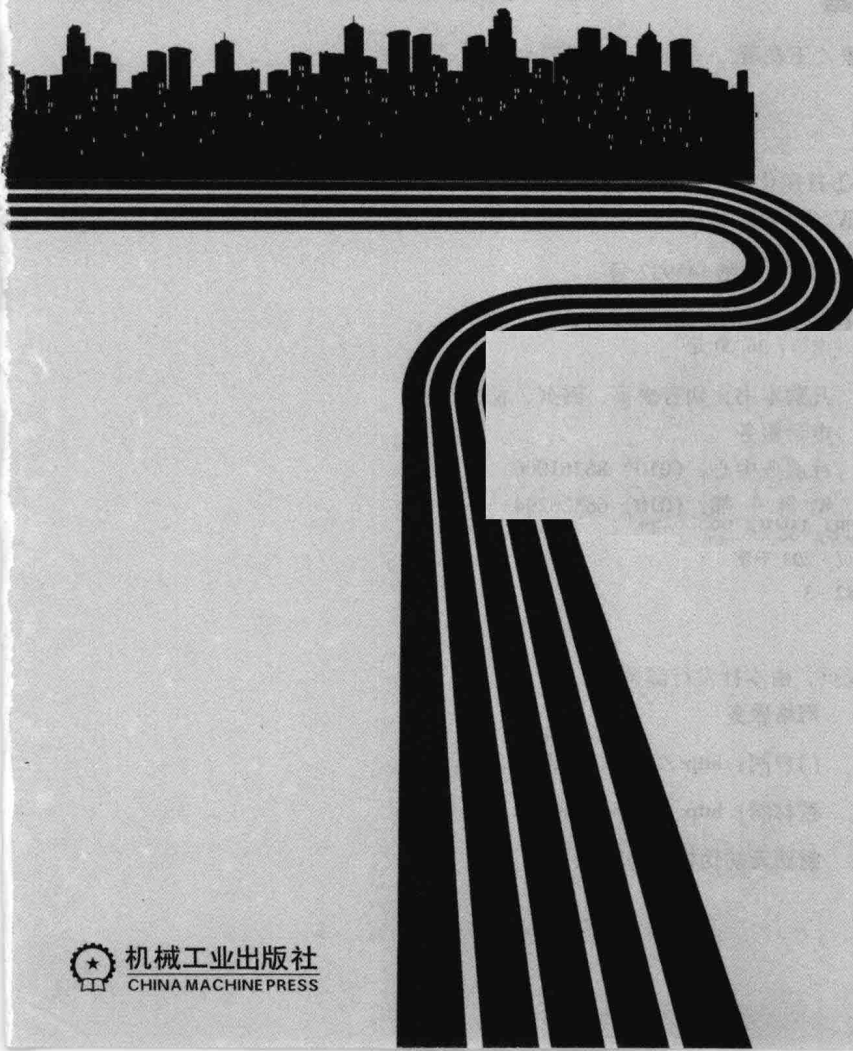
是什么理念成就了今日的宝洁帝国？
是什么基因奠定了宝洁品牌的全球地位？
是什么力量让宝洁独占日化世界的半壁江山？

企业量化管理专家
王磊 著

P&G

向宝洁学什么？

品牌量化管理



宝洁公司有着一百七十多年的历史，从默默无闻到举足轻重，从制造商到品牌之王。宝洁，无疑是当代日化帝国的王者。

成功的公司必然有很多值得我们学习的地方，那我们从宝洁那里学什么呢？本书作者选取了大量关于宝洁公司品牌理念、品牌管理的实际案例，从品牌理念、品牌开发、品牌维护、品牌战略等多个角度对宝洁的经营之道进行详细的阐述，对“宝洁为什么这么做”的问题加以点评，不但让读者知道“我们的差距在哪里”，更主要的是让读者知道“我们该怎么做”，这对中国企业的经营管理和品牌运作具有非常实用的指导作用。

图书在版编目 (CIP) 数据

向宝洁学什么：品牌量化管理 / 王磊著. —北京：机械工业出版社，2010.7

ISBN 978-7-111-31382-3

I. ①向… II. ①王… III. ①日用化学品—化学工业—工业企业管理—经验—美国 IV. ①F471.267

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 141932 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：贾秋萍 责任编辑：贾秋萍

版式设计：张文贵 责任校对：唐海燕

责任印制：杨 曦

北京双青印刷厂印刷

2010 年 8 月第 1 版·第 1 次印刷

180mm×250mm·14.25 印张·9 插页·203 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-31382-3

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者服务部：(010) 68993821

封面无防伪标均为盗版

“Made In China”到底救了中国，还是害了中国？

我们一直以来都自诩为“世界工厂”，并骄傲地宣称自己是制造业大国。而事实上，中国的大部分工厂都在艰难的生存环境中备受煎熬。

全球制造业主要集中在北美、欧洲和东亚三大地区，在东亚制造行业圈，基本上以中、日、韩三国为主要代表。20世纪90年代以来，中国的制造经济突飞猛进，在世界制造业领域所占的比重从1990年的3%增加到2007年的13.2%，成为继美国之后的全球第二大制造业国家。

但是，一个很奇怪的现象是，在2009年度全球500强的前200名却没有一家中国的制造企业，而欧美、日、韩的制造型企业却名列前茅，丰田汽车、通用电气、大众汽车、三星电子，都在前100名之内。

为什么一个制造业大国，却没有强大的制造型企业呢？

其实，“制造业”这个概念并不是像大多数人所认识的那么简单。这个产业链分为设计、生产、物流、仓储、终端零售、服务等众多环节，而中国所谓的“制造业”，绝大多数只是制造产业链中的某一环节，还是其中最不起眼、最不赚钱且最费时费力的那个环节——生产。

举个例子来说，中国的玩具工厂常年向美国OEM加工玩具产品。一件玩具的生产成本大约是90美分，出厂价格是1美元，毛利润只有10%。而

经过运输、仓储、渠道营销等环节之后，最终在沃尔玛的零售价格是10美元。这说明在玩具制造业产业链中，生产仅仅占到零售价格的一成，绝大部分利润被锁定在产业链上游，中国的企业只是在为欧美等发达国家打工而已！

如何才能向产业链的上游延伸？

这是中国企业在改革开放之后，一直寻求解决的最关键问题，而“经营品牌”是解决这一问题的必由之路！

全世界70%的鞋几乎都是在中國生产的。耐克运动鞋的出厂价格大约是15美元，耐克公司将这些运动鞋贴上商标之后再卖给中国的消费者，零售价格就会达到200美元甚至更多。

这就是品牌的力量！

反观有些中国企业的品牌溢价能力，实在是低得可怜。中国的家电在北美很畅销，但是，中国液晶电视所有品牌的总利润还没有索尼液晶电视一个品牌的多。中国企业经营品牌的能力不容乐观。

这与很多人对品牌的认识有关，他们还停留在“广告宣传，促进销量”的初级水平，其实这只是得到了品牌经营的“形”，而远未得到其“神”。我们可以注意到，可口可乐在体育竞赛中的巨额广告投入，它已成为大部分夏季奥运会的最大广告赞助商。我们可以问这样的问题：“这是最经济的经营行为吗？这家饮料公司真正的目的是什么？”

扩大销量显然不是可口可乐追求的最终目标，0.3美元一罐的饮料，如要抵平动辄数亿美元的赞助费，实在是力所不及。那么可口可乐公司能得到什么？——那就是炎炎夏日里，体育带来无限的激情，更带来冰爽的可口可乐的畅销。

只要有体育，有激情，就有——可口可乐；有体育，有激情，就有——可口可乐……这种反复的强化就是为了让入产生行为的习惯。如果你每吃一次意大利托斯卡纳牛排前，必喝一杯甜酒开胃，重复一百次之后，当你看见甜酒时，就必然会想起精致的牛排大餐。这才是可口可乐真正的广告目的——奥运赞助商只是餐前的甜酒，塑造品牌精神价值才是最后的大餐！

由此可见，品牌经营可以分为下图所示的三个档次：

世界顶级品牌，无一不是通过一种行为，将特殊的品牌精神灌注到产品中。江诗丹顿的高贵、奔驰汽车的豪华、麦当劳的标准等，人们在提起这些品牌名称之后，都会不由自主地联想到品牌的精神价值——给消费者一种怎样的承诺。

而非著名品牌，大多在功能需求上做文章。只告诉消费者“我的品牌有什么功能，能满足你某种需要”。这是一种很笨的做法，无法让消费者确立这个品牌与那个品牌之间的清晰界限。在功能相近的市场中，同样是电脑，我们为什么选择 IBM 而不是其他品牌？

好一点的品牌都很重视差异化竞争，也就是塑造品牌形象壁垒。这相当于对品牌无形资产的投资——今天存，明天取，越积累越厚重。

我们之所以还是生产大国，而无法通过整个制造产业链获取更多的经营利润，不是生产技术不过硬，也不是科技不够发达，更不是产能过剩、经营环境不好，最根本的原因在于没有认真研究过“品牌”。

中国有世界上最认真苦干的企业员工，可以生产出质量一流的鞋子和玩具，但却只能用廉价劳动换取不公平的“外汇储备”，这已经成为制约中国经济持续发展的瓶颈。

因此，中国的企业必须学会如何经营品牌，如何将自己的制造实力、营销经验以及资源优势转化为核心竞争能力。这是中国企业需要向“全球品牌教父”宝洁学习的地方，也是这本书的主要内容。谁先走出这一步，谁就是未来市场的王者！



Baruch College, City University of New York
(纽约城市大学巴鲁克学院) 金融学教授

宏观评价企业经营只有两个方向：

其一，以利润为导向。

这建立在以产品营销为核心的经营方式上，重点在如何将产品或者服务推销出去，是企业在创业时期经常采用的一种经营策略。在创业初期，现金流是企业最关心也是最头疼的问题，因此，必然以获取最大利润为导向，甚至不惜透支企业的商业信用，用以保证资源的循环。

其二，以品牌为导向。

渡过创业初期，资源供给与市场竞争环境稳定之后，企业则进入成长期和成熟期。在这个时期，有前瞻性的企业则转为以品牌建设为导向的经营策略。企业必须建立自己的核心竞争能力，品牌维护则成为重中之重。

其实，大部分公司出现经营危机，不是在创业时期，而是在逐步走向成熟的阶段。这如同球队在领先的情况下，反而会麻痹大意，选择保守的战术，而居后者却敢打敢拼，让先驱品牌逐渐丧失市场优势。所以，综观基业长青的企业，无一不是在成长期和成熟期投入巨大的精力建设品牌，以保证先前的竞争优势的持续存在，而我所在的 America Online（美国在线）公司也印证了这样的事实。

然而，数据显示，中国内地已注册的企业超过1000万家，但是注册商标的却只有260万个，平均约4家企业才有1个注册商标，而且这260万个注册商标中还有18%是与国外合资的品牌。这说明中国企业对品牌的概念还处在国外20世纪80年代的水平。

因此，中国的企业平均寿命仅仅为3~5年这个现象，就不足为奇了。我们是一个生产大国，但不是品牌大国，一个企业连自己的注册商标都没有，何谈品牌竞争力？品牌竞争比拼的是谁活得更久，而不是谁眼前活得更好。

在国际商品市场上，“中国造”等同于廉价、低质的观念根深蒂固。在欧盟，Alvito公司甚至注册了“非中国制造”，来彰显自己的高品质。如此看来，如果企业在成长时期没建立品牌优势，没有有效投入资源维护品牌形象，就如同一艘万吨巨轮迷失了航向，当看见冰山的时候，再掉头已经为时晚矣！

那么，品牌建设应该从哪些方面入手呢？

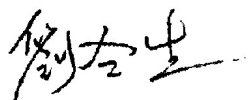
全球品牌教父宝洁公司为我们带来了极有价值的经验。创始于1837年的美国宝洁公司，在全球日化、食品、医药及护理等众多领域取得了举世瞩目的经营成绩，旗下的300多个品牌畅销全球160多个国家和地区，身价超过10亿美元的品牌多达24个，年销售规模5亿~10亿美元之间的品牌有20个！

王磊先生，曾经任职宝洁公司，根据多年宝洁品牌经营战场的经验积累，进一步总结出一套适合中国企业的品牌量化管理体系。这套品牌量化管理体系，从品牌诞生的原始动力开始，总结形成品牌经营的主要理念，并且从品牌建立、维护、拓展等多个角度凝结成一系列的品牌经营核心要素，为中国本土企业指明了经营方向。

这些品牌经营的要点，既相互独立，又彼此关联，犹如一盒水彩，各个行业的企业都可以选择适合自己的颜料打造独具特色的品牌，还可以将几种颜料互相组合，调配出更加斑斓的品牌形象。比如对快速消费品行业来说，广告宣传是品牌经营的重点，那么就可以着重研究广告量化管理的有关内容，而零售行业的重点是终端和渠道建设，则可以参考与之关联性较强的章节进行总结和提升。

还有一些要素是品牌经营的共性要点，比如企业视觉形象系统、以品牌为导向的组织架构形式以及人力资源量化管理体系等。这些要素都是从宝洁公司长达一个多世纪的品牌经营之路中提炼形成的，具有极高的实践价值和普遍适用性。

从短期来看，一家企业的竞争力是从其现时产品的特质和价格等因素派生出来的，而从长期来看，企业真正的核心竞争力是透过其品牌活力而表现出的文化性格。在国际商业市场上，较为激烈的竞争是产品竞争，相对稳定且较易于控制的竞争是资本竞争，最易掌控的竞争方式是品牌竞争，因此，只有构筑起品牌壁垒，才是锁定利润最稳妥的经营方式，这也是全世界商业巨头孜孜以求的终极目标！



America Online (美国在线公司) 总工程师

1837年，中国还处在清末道光年间，英国正在大量输入鸦片赚取清政府的真金白银，用资本换安逸，而远在大洋另一端的美国，一个以生产蜡烛和肥皂为主的小作坊正在悄然成长，百年之中它构建了自己的日化帝国，这就是——P&G（宝洁公司）。

时至今日，经过173年的经营，宝洁公司已经成为名副其实的“品牌王国”，宝洁公司全球雇员近10万，在80多个国家设有工厂及分公司，所经营的300多个品牌畅销160多个国家和地区，其中包括织物及家居护理、美发美容、婴儿护理、药品、健康护理、食品及饮料等。

不仅如此，宝洁公司也是全球公认的“品牌管理西点军校”，在全世界范围内，都有“宝洁系”这样的概念。宝洁公司从一线员工到高层领导，甚至CEO，一直都是猎头公司最主要的目标，宝洁的管理方法和工作方式是其他企业竞相效仿的榜样。甚至有人戏称：“地球上只有两种成功人士——宝洁的人，其他的人。”

这是一个神话：

通用电气的CEO杰夫·伊梅尔特出身宝洁；

eBay的前CEO梅格·惠特曼出身宝洁；

微软现任总裁斯蒂夫·鲍尔默出身宝洁；

波音的 CEO、3M 的前 CEO 吉姆·麦克纳尼出身宝洁；

甚至宝洁最主要的竞争对手联合利华的 CEO 保罗·波尔曼也在宝洁校友录名单之中……

宝洁公司，不是牛津、剑桥，也不是耶鲁、哈佛，它只是一所企业的大学，他们都以曾在这所学校学习过而倍感自豪，宝洁培养出来的经理人遍布全球各个行业，特别是在快速消费品和食品行业更是充满了宝洁出身的经理人，宝洁公司已经成为全世界企业经理人的培训学校和人才宝库。

我于 1991 年加入宝洁公司，先后任职市场研究部和产品发展部，得以接触研究宝洁先进的品牌管理方法，参与了玉兰油、舒肤佳、汰渍、碧浪等多个品牌在大中华地区开拓的历程，深深为宝洁品牌管理的深邃博大所陶醉、痴迷。

我们的企业对品牌的认知还很落后，一些中国本土品牌像节日庆典的烟花，瞬间绽放，瞬间凋落。我们的企业不惜举债投放广告，结果是央视标王很快破产；我们的企业天天在建设企业文化，结果是洗脑式的灌输扼杀了品牌创新的方向；我们的企业热衷于投机取巧的竞争方式，结果是在国际商业市场上一再引来诉讼。信息化发达的 21 世纪，我们还在用百年前的思维意识解决全球化竞争带来的难题，如同大刀与枪炮的较量，什么时候才有真正属于自己的竞争实力？

1996 年，我带着使中国企业强大的梦想离开宝洁，从此致力于辅助中国本土企业走向成长与成熟的企业顾问工作。我深知，这是一项注定前路崎岖的旅程，未来也有无法克服的阻力与令人灰心的挫败，但是，那么多企业人渴求无助的眼睛，令我下定了决心，鼓足了勇气。

十几年来，我带领着夸克团队帮助了多家企业建立品牌，并成功上市，实现了从几亿元到几十亿元的业绩突破。我服务过的企业超过千家，在荣耀与误解中，更加坚定了我的目标：“我要用品牌量化管理知识体系，辅助更多中国企业拥有国际化的品牌竞争实力！”

然而，前进的道路并不会一帆风顺。中国的商业竞争环境正处于计划经

济与市场经济交替并存的背景下，独具特色的资源环境，使得很多理论无法行之有效。在追索与尝试中，对品牌量化管理作出有益于实践的革新，从而得到更符合现实需要的方法与指导理论，这也构成了夸克公司品牌量化管理的精髓。

很荣幸这本关于“品牌量化管理”的书籍付梓，这既是我多年实践工作的总结，又是“品牌教父”宝洁公司的灵魂体现。品牌建设工程是一项长期的系统工程，绝非一朝一夕即可立竿见影的，从优秀到卓越，需要极大的耐心和细致的积累，谁率先走完这个过程，谁就可以立于不败之地！

请相信，我们可以“零投入”建设品牌，品牌与投资无关，但需要我们更新思维，找到方法，并坚持下去。这也是本书努力说明的主要内容。



2010年6月28日于北京

序言一

序言二

前言

第一章 因为宝洁这样做，所以其他人跟着做

第一节 宝洁传奇：品牌从“烙印”开始 / 3

第二节 关注溢价里的“勾”或“叉” / 9

第三节 品牌传承要诀——不要优秀，只留及格 / 17

第四节 烧钱并不是好办法 / 25

第二章 宝洁关键品牌理念背后的故事

第一节 关键是要让更多的人感觉到舒服 / 35

第二节 品牌是一整套承诺 / 43

第三节 让别人记住你的四个原则 / 50

第四节 不是所有的商品都需要品牌 / 57

第三章 宝洁产品理念解析

- 第一节 定价的大学问 / 67
- 第二节 决定优劣的七类消费者研究 / 74
- 第三节 布局竞争优势 / 81

第四章 宝洁品牌形成之路

- 第一节 品牌元素周期表 / 91
- 第二节 测评 Logo 的隐藏基因 / 100
- 第三节 新产品上市，老办法流通 / 107

第五章 宝洁品牌维护之法

- 第一节 拒绝美化——突破广告极限 / 119
- 第二节 被中国企业长期忽视的市场部 / 126
- 第三节 得终端者得天下 / 133
- 第四节 这个部门，为客户量身定做忠诚 / 139

第六章 宝洁独门秘笈——同样的产品，不同的品牌

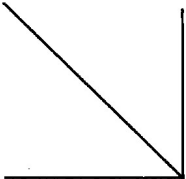
- 第一节 瞬间增强一倍的“品牌左手打右手” / 147
- 第二节 “问到底”极难做到——精准掌握消费者需求 / 154

第七章 无远虑，必近忧——宝洁品牌战略趋势研究

- 第一节 适合品牌生长的组织架构形式 / 165
- 第二节 忘记产品，记住灵魂 / 172
- 第三节 让员工成为“品牌的人” / 181

第八章 品牌经营模拟沙盘

- 第一节 市场调研与品牌规划 / 191
- 第二节 产品上市跟踪 / 196
- 第三节 维护品牌的工具 / 199
- 第四节 品牌经营战略 / 204



第一章



第一节

宝洁传奇：品牌从“烙印”开始

宝洁经典案例

一百七十多年前，美国中部俄亥俄州重要的工商业城市辛辛那提被人们称为“猪都”，是美国最著名的贩猪中心，甚至在城市的街道上都有许多猪群。这个奇怪的城市有一半以上的人口与猪有关，他们从事着养猪、杀猪、贩猪、皮革制造、肉类加工以及各种“原料为猪”的经营活动。

最原始的“宝洁”，就是利用猪的油脂制作蜡烛和肥皂的小作坊。当然，这个小作坊并不叫做“宝洁公司”，因为它实在太小了，只是一对连襟兄弟为了维持生计而开设的加工点。谁也没有想到，一百七十多年后的今天，这个“小作坊”成了世界顶级的“大企业”，它的产品备受世人瞩目。2008年，宝洁公司的全球销售收入高达835亿美元，净利润为120亿美元，全球消费者每天使用宝洁品牌产品30亿次……

是什么力量使宝洁公司占据了日化世界的半壁江山？

这一切，其实源于一个不起眼的事件、一个不经意的举措。值得研究的是，宝洁公司如何透过现象发现本质，创造了自己的日化帝国。

当时的传媒业并不发达，信息不能被广泛地传播到世界各地，所以市场竞争还处于相对平稳阶段，平稳到没有商品拥有自己独立的商标。大家认为所有辛辛那提生产的肥皂统一都叫肥皂，所有的猪肉也都是猪肉，如果一个家伙跳出来说：“杰克养的猪是喝红酒长大的，所以杰克的猪比别的猪值钱！”那么人们一定认为杰克是个疯子。

每天，辛辛那提的码头上都有来自各地的商贩送来运走各种货物，供应