

艾铁成 李波 秦力洪 许浩◎著

品牌

宝洁中国商战传奇

帝国



YZLI0890121970

宝洁（中国）四位前任品牌经理 倾力打造
零点研究咨询集团董事长 袁岳 专业评荐

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

艾铁成 李波 秦力洪 许浩◎著

品牌

宝洁中国商战传奇

帝国



YZLI0890121970

宝洁（中国）四位前任品牌经理 倾力打造
零点研究咨询集团董事长 袁岳 专业评荐



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌帝国: 宝洁中国商战传奇/艾铁成, 李波, 秦力洪, 许浩 著

北京: 中国经济出版社, 2012. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9668 - 7

I. ①品… II. ①艾… ②李… ③秦… ④许… III. ①日用化学品—化学工业—
工业企业管理: 质量管理—经验—美国 IV. ①F471. 267

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 216777 号

责任编辑 李煜萍

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16. 25

字 数 206 千字

版 次 2012 年 1 月第 1 版

印 次 2012 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 9668 - 7/F · 8181

定 价 39. 50 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

品牌帝国

P R E F A C E

推荐序

透过这个帝国的海报

本书的作者请我给他们写的这本书作序,我还是蛮有兴趣的,因为说到宝洁那就是差不多我们营销研究咨询界的衣食父母的先人。怎么讲呢?中国自有营销研究,其早期客户大半是宝洁。宝洁告诉了中国早期系统营销的专业人士关于营销研究的价值、逻辑、方法、操作路数,第一代系统营销研究咨询者中很多就是“宝洁粉”,甚至不少专业营销研究机构到今天还离开不了“吃宝洁”的状况。我自己所在的零点可能是个例外,只有很小的机会为宝洁服务,而且预期了宝洁所在的快消行业并不代表营销发展的最有附加值的领域,因此在开始就服务于较为高附加值的服务行业与产品行业,但是我依然与宝洁的朋友有很多的交往与学习。就是今天我们市场研究行业协会的行业论文奖也是宝洁资助的,我们零点也多年保持了宝洁奖行业获奖大户的光荣。不只在我自己所在的专业领域,在渠道管理、在品牌传播、在市场人力资源训练上,我们都甚至习惯了宝洁总是扮演着导师与传教士的角色。“在宝洁工作过”就是一个专业人士值得骄傲的理由,也是本书作者们的一个殊荣。如果说菲利普·柯特勒教授是中国营销人最重要的理

论导师,那么宝洁就是中国营销人与很多企业营销最重要的示范课堂。

宝洁地位的形成是因为它在中国这样一个有计划经济素养与行政干预传统的市场上,强有力地传播了需求导向这样的理念与实践,强有力地传播了不同于产品至上与技术至上模式的品牌导向理念与实践,强有力地传播了系统营销而不是点状或者片段策划的理念与实践,同时宝洁把这样的理念转变成了一系列可定义、可分解、可测量、可操作与可评估的行为流程。正因为如此我们都知道宝洁的模式是能够学习的(甚至其他行业也可大量地学习宝洁与模仿宝洁的市场管理模式),而且从管理的意义上来说是可规范的(因此也是可控制与可复制的),在授权程序的角度来说是可以相对分权管理的(我很好奇,为何去宝洁往往只能见到品牌助理或者品牌经理,不像在很多中国公司,大大小小的市场项目都要见完董事长与总经理才算尘埃落定)。但是作为一个合作者或者观察者,甚至即使作为一个宝洁人,你能看到的宝洁往往都只是一个很有限的局部,而鲜少能观察到它的运作整体,更不容易洞察到它规范运作的表面之后的内在决策机制。而这恰恰是本书的贡献,在这里你看到的图画更全面了,而且很重要的是,这图画不是讲道理,而是结合真实的案例和大家一起透析究竟。你看到了,你看得懂,而且很容易看得懂。

这本书是本客观的观察与分析专著,因为它不是以一般性的介绍与正面的肯定了事,而是也提出了一个看起来不容易回答的问题——既然宝洁在市场运作管理上是如此规范,市场理念是如此的经典与确切,对于本地市场的了解是如此的一丝不苟,为什么宝洁还是有如此多的失误,甚至站在生意的角度而言我们很难说它真的很会做一本万利的事情?作者在本书中,对于这些问题有

自己的解读,不过我站在局外也有一些自己的解释。比如:宝洁虽然在操作层面如此注重本地消费者感受,但是在决策层则可能依然具有很强的忽略中国市场特性的惯性,这一点仅仅从宝洁这个在中国如此久的公司很少使用华裔老总的角度就让我对其有决策模式本地化可能不够的猜测;宝洁固然很重视对品牌的建设与市场需求的调查,但是我们依然可以觉出它对市场时机的把握有时不是过于机械了,就是有点冒进了,这突出地表现在一度对中国市场的产品推出与品牌改造过早高端化了,而在现在高端化有巨大成长的市场上它反而变得似乎保守了;宝洁以自己如此强大的宝洁塑造能力却几乎没有购并本地品牌成功的例证,这让我甚至坠入了它的购并策略是否是某种阴谋论疑云。这也恰是本书的另一个最为可贵之处,它介绍了一个体系,但它介绍的是一个在现实世界中运行的体系,这个体系既然是人设置的就有它人工的局限,因为你知道了它的局限才能客观地评估它的价值,也才能进行合理的学习。所以看完这本书,你会把对宝洁的崇敬之心转变为平实的吸收扬弃之心。

宝洁并没有过时,对于很多面向市场的企业来说,今天这本书为进行规范化运作与梳理提供了很具操作性的指南,同时也具有具体比较性的鉴别工具。宝洁自己也是在市场的演变中不断行进的一个商业组织,因此我们在学习宝洁的同时既能发现自己的强项,也能找到自己的补充点。如果你把宝洁看做自己可以踩肩膀的巨人之一,你是聪明的,因为你看到了它的能量与偏误,你就有可能超越这样的巨人。

袁岳

2011年中秋于北京

品牌帝国

P R E F A C E

前言

1998年，广州花园酒店宴会厅，宝洁的新员工培训大会。

台下一张张年轻、充满朝气的脸，都在聚精会神地关注着台上的培训师。培训师在讲课的同时，也会提出问题。而我就是当时台下当中的一员，至今还记得培训师提的两个问题。

第一个故事

“当你出差的时候，在飞机上碰到联合利华的员工，恰巧他们在你旁边谈论他们公司的机密项目，这个时候你应该怎么做？”

台下讨论的声音此起彼伏。一个男生站起来大声说，应该悄悄地关注，记下重要内容，然后回来跟同事分享。又有几个发表了自己的观点。最后培训师说，作为宝洁的一员，正确的做法是，你应该站起来，对他们说，我是P&G的员工、你们的竞争对手，请不要在公共场合讨论你们公司的业务问题。

台下鸦雀无声……

第二个故事

“有一年，我们P&G在非洲的某个国家的海关被扣留了一批用于生产护舒宝卫生巾的原材料，这批原材料很重要，耽搁几天就有可能造成数百万美元的损失，而当时海关的人员跟我们的员工

说,如果私下里付给他 5000 美元,就可以立刻放行。数百万美金与 5000 美金之间,如果是你,该如何选择?”

“公司坚持通过正常的渠道同当地政府沟通。最后通过很长一段时间的交涉,该批原材料最终被放行,当然我们没有支付那不该付出的 5000 美元。公司的选择是损失数百万美元,但是要做正确的事。”

十几年过去了,我个人一直没有机会亲自站起来对竞争对手讲“我是你们的竞争对手,请不要在公共场合讨论你们公司的业务问题”,但是这两个故事却深深地印在我的脑海里,我也经常会把这两个故事告诉我的同事、我的团队。直到今天,宝洁始终是我最喜欢、最尊敬的公司之一。

宝洁,这个快速消费品的巨人、品牌管理的鼻祖,2010/2011 年度全球销售额超过 800 亿美元,宝洁中国销售额逼近 300 亿人民币。

更为难得的是,它培养了一批企业管理的人才,美国通用电器公司的 CEO、美国微软公司的 CEO,都曾在宝洁工作;它在中国发展的二十余年间,培养了一大批本土的市场营销人才。如果你稍加留意,在各个行业各大公司的市场部,都可以找到前宝洁人的足迹,他们都在担当重要的位置,在为建设品牌贡献自己的力量,所以宝洁又被誉为“市场营销的黄埔军校”。

我相信每一个企业的管理者都对宝洁在中国取得的成绩耳熟能详,而我们真正应该关注的是这些成绩的背后——是什么让这个企业可以基业常青?是什么让这个企业可以占领全新的市场?

我认为,这是宝洁市场部在公司的独特地位决定的。

市场营销的概念在各个行业都有,各个企业也有市场营销的部门,通常这个部门被叫做营销部,一般会被理解为做做促销计

划、执行宣传活动、制订客户销售政策之类的工作。但是在宝洁，市场部不是一个公司部门那么简单。确切地说，宝洁市场部是负责品牌管理的核心部门，其他职能部门都是为了更好地进行品牌管理而建立的。

创建一个新品牌，首先要了解市场上消费者的需求，于是需要建立市场调研部；在通过对消费者需求进行分析和提炼后，会形成原型产品的概念和功能，然后就需要产品研究部门的协助，研究如何生产出满足消费者需要的原型产品；原型产品在经过消费者试用、工厂持续进行生产工艺流程改进后逐渐定型，定型后的产品如何推向市场，需要市场部制订整合的市场推广计划，这样的市场推广计划需要财务部进行财务模型推算，公司的管理层在审核了财务模型后才能批准市场部执行市场推广计划；在市场计划执行的过程中，需要采购部及时采购必需的原材料；需要工厂按计划生产产品；需要物流部门进行仓储物流管理；需要客户生意发展部门向分销商卖出产品，以使产品最终能让消费者从各级商店购买到；需要市场部请广告公司制作各种形式的广告，在各种传播媒体上购买广告时段；需要 IT 部门提供各个环节上所需要的软硬件系统；需要消费者服务部门处理消费者的投诉；需要人事部及时寻找并培训各部门完成工作必需的人才……

在宝洁，所有的这些事情都需要市场部去协调，去推进，因为，只有市场部的品牌经理直接对品牌产品的市场占有率和最终销售额负责。

当我身在宝洁的时候，我还没有深切体会到它的强大，在我离开宝洁之后，从外面再去审视这家公司，我才感触更为深刻。所以在五年以前，我就开始了对这家公司更深层次的探索。了解得越多，越是心存敬畏。我觉得单凭我的一己之力，不可能完成如此重

大的任务,所以我就又邀请了几位重要的伙伴,他们都是当年宝洁的优秀员工,致力于建设家喻户晓的品牌,现在是各自公司的高层管理人员。我们四个一起,在过去的五年时间里采访了数十个不同时期的宝洁人,也包括宝洁的合作伙伴,他们来自市场部、销售部、市场调研部、财务部、生产物流部门,还有广告公司……他们当中的很多人现在的身份变成了上市公司的老总、外资企业的高管,也有自我创业的典范。我们在一起花了很多时间和精力来讨论、探索,所做的一切也就是为了能更真实地挖掘出宝洁品牌管理的核心,让我们的企业管理与市场营销人员借鉴,因为我相信,在不久的将来,会有更多创立、成长于神州大地的品牌走出中国,成为数一数二的国际知名品牌。

我们对现在企业管理人员的需求作了深层次的了解。市场上关于品牌营销的书很多,但更多的是以理论为主。怎样把理论应用到实际工作中去,是一个非常大的挑战。我们希望这本书能为那些致力于品牌建设的从业者提供一些帮助,能为那些对宝洁这个快消品巨人充满好奇的研究者提供一些线索。

本书的特点是,可令读者贴身、全面地了解一个最知名品牌企业的品牌运作过程,就像一幕真人秀,它涉及公司的文化、核心价值、人员选择与培养;同时,本书更强调的是宝洁的品牌核心管理流程、它的组织架构与职能,真实地再现宝洁的日常工作现场,让你身临其境。更有大量的营销案例可供借鉴,每一个案例都是各有特点,让你体会到商场如战场的刀光剑影。它不仅是一本品牌管理手册,也是一本商战故事传奇。

艾铁成
2011年8月

品牌帝国

C O N T E N T S

目 录

引 子	1
第一章 宝洁品牌体系简介	5
第一节 宝洁业务简介(业务范围与规模)	5
一、宝洁全球的规模和业务范围	5
二、宝洁中国的规模和业务范围	6
第二节 宝洁主要品牌介绍	7
第三节 以市场部为导向的运营模式	8
案 例 宝洁中国的品牌之路	10
第二章 品牌管理的起源和早期发展	21
第一节 品牌创始与初期生意模式	21
一、宝洁的初期生意模式	21
二、品牌管理雏形以及背景分析	22
第二节 早期的品牌管理	23
一、品牌理念的形成	23
二、品牌管理的发展与延伸	24
三、品牌传播与传播技术的发展	27
第三节 品牌管理的全球化进程	29
一、代表市场的品牌创建	29
二、全球化品牌管理及其标准化组织	31

三、品牌全球化策略	32
案 例 宝洁对品牌的收购整合	35
第三章 组织与职能	41
第一节 基于矩阵式结构的放射型组织	41
一、全球战略事业部(GBU)	42
二、区域市场拓展组织(MDO)	45
三、全球业务服务部(GBS)	46
四、GBU 和 MDO 的基础单元:以品牌为核心的 多部门协同小组	47
五、高绩效的市场组织(HPMO——High Performance Marketing Organization)	48
第二节 品牌管理组织下各部门的职能以及基本工作方式	51
一、市场部职能描述	51
二、媒体管理部职能描述	52
三、部门工作方法	53
第三节 各部门的核心岗位及职责描述	54
第四节 品牌管理组织与外部战略合作商的分工及合作方式	58
一、七大外部合作机构类型	58
二、宝洁外部机构与内部组织的分工职责	59
案 例 成功的品牌宣传,不成比例的生意份额	60
第四章 整合营销框架	63
第一节 整合营销框架简介	63
第二节 前景评估	65
第三节 目标消费群	67

一、区分战略目标消费群和重点目标消费群·····	67
二、战略目标消费群·····	69
三、重点目标消费群·····	70
四、小结·····	74
第四节 品牌资产·····	80
一、品牌资产内涵阐述·····	80
二、建立品牌的几个工具组合·····	81
三、广告沟通战略·····	82
四、确定品牌内涵的原则·····	82
第五节 营销组合·····	89
一、产品组合·····	89
二、市场计划·····	92
第六节 总结回顾·····	96
一、总体回顾流程·····	96
二、制订市场计划的流程·····	97
案 例 面对本土竞争的无奈·····	98
第五章 核心管理流程与方法·····	103
第一节 始终围绕年度整合营销计划的核心管理流程·····	103
一、核心管理的定义·····	103
二、年度整合营销计划·····	104
第二节 年度整合营销工作的开展·····	109
一、目标确定——营销计划制订前准备工作·····	109
二、现状评估——品牌业务回顾·····	111
三、计划制订——使用 OGSM 工具·····	119
四、监控反馈·····	130
第三节 全球品牌峰会的组织·····	132

一、召开这个会议的目的	132
二、全球品牌峰会主要议题	132
案 例 高调上市,低调退市——润妍、得宝	133
第六章 媒体传播管理	139
一、品牌传播规划	139
二、广告:策略、执行、投放前检测(OAT)	146
三、媒体集中采购	154
四、不定期的消费者研究和市场走访	156
五、终端界面/现场管理	159
六、公关活动:公关策略、行动计划、效果评估	162
七、传播效果评测指标体系	174
八、媒体投放评估/投放后监测	176
九、传播风格的保持:平面、电视广告	182
十、服务(消费者热线)	192
十一、公共关系管理和危机管理	194
案 例 成功的危机预警与全面危机管理 ——四川护舒宝事件	202
第七章 品牌管理的重要保障——人力资源	207
第一节 市场部经理的共同素质	208
一、市场部员工在宝洁的特殊地位	208
二、宝洁员工的八项成功要素	208
第二节 人员招聘	210
一、宝洁招聘体系的成功要素和原则	210
二、宝洁招聘流程	213

目 录

第三节 员工培训.....	219
一、宝洁培训理念、原则和特点.....	219
二、培训课程设立及员工培训计划	221
三、培训实施	222
第四节 宝洁强制性排名与职业发展.....	225
一、强制性排名	225
二、宝洁员工职业发展原则及主要特点	227
三、宝洁员工发展的工具——员工工作发展计划	229
四、宝洁职业发展道路	231
案 例 “宝洁分销商 2005 计划”始末	235
后 记	239

引子

Introduction 20世纪末全球组织机构改革的振荡

宝洁公司发展至今,经历过无数的战略改变与改革,以适应时代的发展。当然,宝洁不能保证每一项战略改革都取得成功,但是,宝洁不会固守错误的方向。宝洁一直注意倾听市场的声音,对市场的反馈信号有着足够的灵敏度。这一点,让它在面对错误战略时,能够直面错误,拨乱反正。

20世纪末,宝洁的两次战略改革引起全球组织机构改革的振荡:

一、德克·雅格的全球组织机构改革

1999年,宝洁新上任的全球总裁德克·雅格(Durk Jager)推行了全球组织机构改革。

1. 战略方向

☆ 新产品创新频率:提高产品价值含量,从而摆脱被众多基础护理产品提供商跟进、占领市场的局面。

☆ 客户生意发展部重组计划:以推动全球化管理为核心,但是在相当长的时间里、在相当程度上只表现为调整和裁员。

2. 结果

☆ 销售额下降:新品上市过于仓促,新旧产品的“内讧”导致销售额不断下降。

☆ 人员流动性强:全球有1/4的品牌经理辞职,在某些业务上失去

了连续性。

☆ 尽管高档产品销售增长,但低档产品收入增长低于历史水平。

☆ 改革成本高,拖累公司发展:尽管销售出现了增长,但宝洁1999/2000 合计年度的结果受到产品开发和“2005 年组织”费用开支过大的影响。1999 年,税后用于“2005 年组织”计划的费用是 6.88 亿美元。1999—2000 年的净收益为 34 亿美元,即 2.47 美元/股,而 1999 年的净收益为 37 亿美元,即 2.59 美元/股。宝洁在 2000 年的 6 月内,四次提出利润预警,股票价格已经下跌了一半,市值减少了 700 亿美元之多。

二、雷富礼的战略重点

2000 年 6 月,德克·雅格提出辞职,雷富礼(Alan G. Lafley)当天上任,为了挽回宝洁,他提出了两项战略:控制成本与寻求新的利润增长点。

1. 战略方向

◆ 控制成本

▲ 减少新品牌推行,重点集中在已有品牌的扩张上:全世界范围内将其产品的配方和包装标准化,出售边缘品牌,砍掉低效的促销活动,并减少新产品推行。

▲ 仔细审查广告费用,降低总营销成本。

▲ 改善客户关系,降低成本:在向沃尔玛学习的过程中,宝洁创造了一种更为精干的后勤供应系统。降低了定价,减少了运输。

▲ 改善零售商关系,降低成本:宝洁同样也致力于减少提供给零售商及分销商的特价交易所导致的混乱与费用。多样的特价,造成货架价格每周波动,并使消费者依据价格而不是品牌优劣来作出购买决定。并且认为制造的需求波动给工厂带来了很大的压力;将其提供给零售商的无止境折扣活动大量减少,而相应地降低了大多数产品的标价。

▲ 职能外包,降低成本:将信息技术部门的工作交给了惠普公司。

◆ 寻求新的利润增长点,集中发展现有高利润品牌