

P&G

谁主宝洁沉浮

“顾客做主”成就百年霸业

P&G'S SECRET



YZLI0890153031

陈禹安◎著

彻底击碎“蓝海幻想”的管理学力作

宝洁这样一家执迷于红海的企业，一家视定位论为无物的企业，一家对人才放任自流的企业，竟然打进了世界上2/3的国家的市场，竟然比世界上2/3的国家还要长寿，竟然比世界上2/3的国家还要富有！

国家一级出版社 | 全国百佳图书出版单位



中国社会出版社

China Society Press

P&G

谁主宝洁沉浮

“顾客做主”成就百年霸业

P&G'S SECRET

陈禹安®著



YZLI0890163031

国家一级出版社 | 全国百佳图书出版单位



中国社会出版社
China Society Press

图书在版编目 (CIP) 数据

谁主宝洁沉浮 /陈禹安著. —北京: 中国社会出版社,
2011.6

ISBN 978-7-5087-2580-2

I. ①谁… II. ①陈… III. ①企业管理-经验-美国
IV. ①F279.712.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第100065号

书 名: 谁主宝洁沉浮

著 者: 陈禹安

出版策划: 李新涛

责任编辑: 李新涛

出版发行: 中国社会出版社 邮政编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲33号

电 话: 编辑部: (010) 66062901

邮购部: (010) 66060275

销售部: (010) 66062901 传 真: (010) 66078622

(010) 66080300 传 真: (010) 66051713

网 址: www.shcbs.com.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 170mm × 230mm 1/16

印 张: 13.75

字 数: 180千字

版 次: 2012年2月第1版

印 次: 2012年2月第1次印刷

定 价: 33.00元

版权所有 侵权必究

目
录

第一章	宝洁的三大悖论 /1
第二章	蓝海伪命题 /25
第三章	让顾客做主 /51
第四章	让员工做主 /86
第五章	让对手做主 /102
第六章	谁对谁做主 /121
第七章	本土化游戏 /133
第八章	多品牌魔术 /150
第九章	人才的入口与出口 /169
第十章	并非完美的偶像 /194

附录

1. 问百年宝洁，谁主沉浮 /203
2. 颠覆，从消费者的家里开始 /208

第一章 宝洁的三大悖论

商业丛林中，尽管风云变幻莫测，但总是会有一些值得奉为圭臬的商业理论或商业常识，它们要么是很多企业前赴后继，用血的代价换来的痛苦领悟，要么是具备高度理论修养的从业者或研究者们的远见卓识。

我们先来看三个极负盛名的商业理论或商业常识。它们分别是蓝海战略、定位理论以及人才法则。

企业致胜的三条金科玉律

◎企业该如何面对激烈的市场竞争？

寻找蓝海！

富有学识的商界精英们立即会条件反射般在脑海中蹦出这几个字

来。自欧洲工商管理学院 (INSEAD) 的教授钱·金 (W. Chan Kin) 与勒妮·莫博涅 (Renee Mauborgne) 2005 年 2 月在哈佛商学院出版社出版了《蓝海战略》(Blue Ocean Strategy) 一书后,“蓝海”这个词迅即成为了商业世界最为流行的词语。蓝海战略也在全球范围内获得了很大的反响,很多人也因此将“寻找蓝海”作为企业摆脱激烈竞争的终极解决方案。

所谓“蓝海”,是相对于“红海”而言的。钱·金与勒妮·莫博涅将现有的市场空间定义为“红海”。红海中企业众多,争夺惨烈,利润稀薄。而蓝海则是一个新的市场空间,正因其新,参与的企业较少,也就没有多少竞争,而且利润丰厚。所谓“寻找蓝海”,就是重新界定企业的市场边界从而脱离红海,脱离苦海。

“蓝海战略”激励企业冲出充满血腥竞争的红海,开创无人争抢的市场空间,把竞争甩在脑后。“蓝海战略”描述的市场前景是如此美妙,引无数企业竞折腰,几乎成为近几年来企业在制定竞争战略时的标准思维模式。

◎企业该如何为自己的产品定位?

“定位理论”(Positioning)这个词是美国著名的营销专家艾尔·里斯 (Al Ries) 与杰克·特劳特 (Jack Trout) 于 20 世纪 70 年代早期提出来的。所谓定位,就是让品牌在消费者的心智中占据最有利的(独特的)位置,使品牌成为某个类别或某种特性的代表品牌。这样当消费者产生相关需求时,便会将这个品牌作为首选,这就意味着这个品牌占据了 this 定位。

定位理论提出的背景是产品的极大丰饶以及与产品相关的信息爆炸,而大脑接收信息的能力不是无限的,如果你不能让自己的产品有明

确的定位，并占据顾客认知次序的前列，那么你的产品必然会被淹没在产品与信息的海洋中而归于沉寂。

定位理论是极为吻合人类认知心理学的营销经典理论。截至目前，该理论已经经受住了 30 多年时间的检验。其间，定位理论成了营销领域的“工业标准”，被誉为“有史以来对美国营销影响最大的观念”。2008 年，美国《广告时代》评选了“全球十大顶尖商业大师”，提出定位论之一的里斯作为营销战略领域唯一的当选者，与管理学之父德鲁克、通用电气（GE）前明星 CEO 杰克·韦尔奇等人一起赫然入列。

定位理论在为企业指出一条明路时，也敲响了警钟。那就是，一个企业必须专注于某一行业或某一产品品类。否则，在行业涉猎上的多元化以及在产品品类上的多元化就会造成顾客认知上的混淆，而这种混淆等于是对先前定位的最大否定，因定位得当而受益的品牌也会因为无所忌惮的品牌延伸而大大受损。

一个比较典型的例子就是施乐（Xerox）。施乐公司因从事复印机行业而闻名。这个定位是如此的成功，以致 Xerox 这个词竟然成为英语中“复印”这个词的代名词。当人们说“把这份文件复印一下”，他往往会说“把这份文件‘施乐’一下”。这等于是说，施乐这个品牌已经成功地成为了“复印机”这个产品品类的代名词了，这可以称之为定位的最高境界了。但是，当施乐把自己的品牌延伸到个人电脑领域后，却遭遇了滑铁卢，顾客根本不认可施乐牌电脑。在他们的第一印象（或直觉）中，施乐就是复印机，根本不可能和电脑有任何联系。

所以，定位理论警示企业一定要专注，将有限的资源投入到特定的产品品类或特定的品牌上，而不要盲目多元化。须知贪多嚼不烂！

日本的管理学家大前研一也有相同的观点。他在中国沿海考察后，曾经担忧地说：“中国的机会太多了，以致中国的企业很难专注于某个领域，并在该领域作出卓越的成绩。但专注是赚钱的唯一途径，可口可

乐专心做可乐，成为世界消费品领域的领先者；丰田专注于做汽车，成为日本利润最丰厚的公司。进入一个行业，专业化，然后全球化，这才赚钱的唯一途径。”

企业应该奉行什么样的人才法则来确保自己的生存与发展？

这个问题其实已经老生常谈，成为商业基本常识了。稍有阅历的人都会毫不犹豫地赞同如下的做法：

- 想方设法，大力引进外部的优秀人才来为自己的企业效力。在必要的时候，甚至可以花极大的代价去挖角。
- 确保自己的优秀人才不会流失，尤其要坚决杜绝人才流入竞争对手的阵营中。

这两个方面可谓是一个企业的“人才进出口”的基本原则。毕竟，不管企业的理念多么先进，产品多么优秀，如果没有好的人才来贯彻执行，也只能是空中楼阁。只有确保人才广泛进入而不流失，才能让企业成为铁打的营盘。

如果把上述三条商业理论或商业常识归入金科玉律的行列，大多数的人应该不会有意见。反过来，我们也可以试着想象一下，如果某一家企业违背了上述三条金科玉律行事，又会遭致什么样的命运呢？

答案似乎不言自明。这样的企业怎么可能会有好的结果呢，等待它的必然是黯然消失于适者生存的商业丛林的悲惨命运。

违反金科玉律的例外

但是且慢！

凡事都有例外，我们还是不要先急于定论。

事实上就有这样一家公司，它全盘否定了上述三条金科玉律，毫不遵从，却竟然没有遭致我们一致预期中的无可挽回的灭顶之灾！

这家公司丝毫没有把“蓝海战略”放在眼里，从它成立伊始，就一直扎根于红海，乐此不疲地将红海搞得越来越大，越来越红，从来没有想过要逃离红海，奔向一片崭新的蓝海。这家公司也从来没有考虑过定位理论，它热衷于多元化，不但涉及众多的行业，也喜好拥有众多的品牌。其旗下的品牌，最多的时候曾经有 300 余个。这家公司几乎从来不从外部延揽优秀人才，所有的人才都通过自己培养，所有重要岗位的领导者都是在内部加以提拔。而且，更为甚者，这家公司竟然从不挽留自己一手培养出来的优秀人才。很多人才在这家公司得到历练成长后就跳槽到其他的公司去担当重任，甚至直接投奔竞争对手，反过来向老东家发起挑战。

看到这里，也许你已经开始怀疑这家公司是否只是存在于想象中的神话，这样的公司可能在商业丛林立足生存吗？但这恰恰是现实，它不但存在，而且比世界上大多数企业存在得更为长久。

事实上，这家公司创立于 1837 年，到目前已经存在 174 年，可以划入世界上长寿公司行列了，甚至比联合国里 2/3 以上国家的存在时间都长。

2006 年 6 月 7 日，胡润发布了《全球最古老的家族企业榜》，全球 100 家家族企业上榜⁽¹⁾。

在这份榜单上，日本大阪寺庙建筑企业——金刚组以传世 40 代，

历经 1428 年名列第一。第二名是日本小松市饭店管理企业——栗津温泉酒店，成立于公元 718 年，目前传到了第 46 代，已有 1288 年的历史。第三名是法国的 Chateau de Goulaine，成立于公元 1000 年，经营葡萄园、博物馆、蝴蝶收藏，至今已经有 1006 年的历史（企业存在时间的计算均以榜单发布时的 2006 年为基准）。

从存在时间来看，我们所说的这家公司显然不能和金刚组等前三甲相比。但是，我们不妨再来看看榜单上第 100 位企业。这是位于美国田纳西州的，从事磨坊、农产品的企业 St. John Milling。St. John Milling 成立于 1778 年，比我们所说的这家公司只早了 59 年。

而更重要的是，从规模上来说，胡润《全球最古老的家族企业榜》上的企业，绝大多数属中小企业，排在第一名的金刚组，2005 年的销售额才不过 1 亿美元。而我们上述的这家公然违背金科玉律的企业，规模要庞大很多。其 2008 财政年度的销售收入高达 817 亿美元，2009 财政年度虽然因受全球金融危机影响，销售收入有所下降，但仍然高达 790 亿美元。这个数值也超过了很多国家的国民生产总值。如表 1-1 所示：

表 1-1 世界各国及地区 GDP 排行表

（发布于 2008 年 1 月）

单位：亿美元

排名	国家或地区	GDP	排名	国家或地区	GDP
1	美国	139800	34	泰国	2270
2	日本	52900	35	葡萄牙	2190
3	德国	32800	36	中国香港	2050
4	中国	30100	37	委内瑞拉	2020
5	英国	25700	38	捷克	1690
6	法国	25200	39	马来西亚	1620
7	意大利	20900	40	智利	1570

8	西班牙	14100	41	以色列	1500
9	加拿大	13600	42	新加坡	1410
10	俄罗斯	11400	43	罗马尼亚	1370
11	韩国	9920	44	尼日利亚	1350
12	巴西	9340	45	巴基斯坦	1280
13	印度	9280	46	匈牙利	1270
14	墨西哥	8850	47	哥伦比亚	1270
15	荷兰	7560	48	菲律宾	1260
16	澳大利亚	7460	49	埃及	1160
17	比利时	4470	50	阿尔及利亚	1050
18	瑞典	4470	51	乌克兰	1020
19	瑞士	4310	52	新西兰	1020
20	中国台湾	3980	53	哈萨克斯坦	900
21	印度尼西亚	3960	54	越南	670
22	土耳其	3860	55	斯洛伐克	650
23	挪威	3760	56	克罗地亚	500
24	波兰	3750	57	斯洛文尼亚	420
25	奥地利	3710	58	保加利亚	360
26	沙特阿拉伯	3690	59	伊拉克	360
27	丹麦	3060	60	立陶宛	350
28	希腊	2630	61	黎巴嫩	240
29	南非	2560	62	拉托维亚	230
30	伊朗	2520	63	肯尼亚	230
31	爱尔兰	2480	64	爱沙尼亚	190
32	芬兰	2360	65	约旦	150
33	阿根廷	2330	66	乌兹别克斯坦	140

从该公司 2008 年或 2009 年的数据来看，都可以在表 1-1 中排第 54 位，即排在哈萨克斯坦之后，而排在越南之前。虽然哈萨克斯坦和越南并不是很大的国家，但以一家公司的销售额竟然可以和他们相提并

论，可见“富可敌国”并不只是一种夸张的修饰，而是活生生的现实。而上表中灰色区域的国家中，甚至需要好几个国家的 GDP 加起来，才能和这家公司相匹敌！另外，我们还需重点提示的是，世界上有 200 多个国家，上述这张表格只列出了排名前 66 位的国家的 GDP 排行，可以说，这家公司比世界上 2/3 的国家都要富有。

另外，这家公司的产品还打入了世界上 2/3 以上的国家及地区，畅销无比。全球的消费者每天超过 30 亿次亲密接触这家公司的产品。

一家执著于红海的企业，一家视定位论为无物的企业，一家对人才放任自流的企业，竟然比世界上 2/3 的国家还要长寿，竟然打进了世界上 2/3 国家的市场，竟然比世界上 2/3 的国家还要富有！

这不能不说是商界的一个谜。

这个让人惊撼的谜可以归结为三大悖论，即红海悖论、定位悖论和人才悖论。

这样的企业存在吗？

根本无须怀疑，它的名字如雷贯耳，就是宝洁公司！

那就是金科玉律错了？

宝洁公司 (Procter & Gamble)，简称 P&G，是一家美国日用消费品生产商，也是目前全球最大的日用品公司之一。总部位于美国俄亥俄州辛辛那提，全球员工近 11 万人。2008 年，宝洁公司是世界上市值第 6 大公司，世界上利润第 14 大公司。它同时是财富 500 强中第 10 大最受赞誉的公司。宝洁的企业品牌在世界品牌实验室 (World Brand Lab) 编制的 2006 年度《世界品牌 500 强》排行榜中名列第 37，在《巴伦周刊》公布的 2006 年度全球 100 家大公司受尊重度排行榜中名列第 3。在 2007 年度《财富》全球最大 500 家公司排名中该企业名列第 74⁽²⁾。

宝洁在全球 80 多个国家设有工厂及分公司，其所经营的 300 多个品牌的产品畅销 160 多个国家和地区，其中包括洗发、护发、护肤用品、

化妆品、婴儿护理产品、妇女卫生用品、医药、食品、饮料、织物、家居护理及个人清洁用品。在中国，宝洁的飘柔、海飞丝、潘婷、舒肤佳、玉兰油、护舒宝、碧浪、汰渍和佳洁士等已经成为家喻户晓的品牌⁽³⁾。

宝洁的傲人业绩已经是无可辩驳的事实，那么，我们就该转回头来看看，所谓的金科玉律是不是出了什么问题，或者是我们对这几条金科玉律的惯常理解有问题。

但在这之前，我们还是有必要更审慎地考察宝洁是不是真的一直身处红海，是不是真的违背了定位理论，是不是真的对人才放任自流？

红海悖论：与红海结下不解之缘

与今日的辉煌传奇相比，宝洁的创业则要逊色得多。将两个创始人威廉·波克特（William Procter）和詹姆斯·甘保（James Gamble）连接在一起的是一对同胞姐妹奥丽薇和伊丽莎白。波克特和甘保分别娶了这对姐妹为妻。英国籍的波克特是一名蜡烛零售商，而爱尔兰籍的甘保则是一名肥皂商。他们的岳父诺里斯也是一名蜡烛商。1837年，美国爆发了一次金融危机，此后的几年，经济都陷入了不景气之中。诺里斯出于渡过难关的考虑，撮合两个女婿合伙经营。所谓的合伙，也不过是蜡烛业务和肥皂业务的简单相加。就这样，在美国的辛辛那提市，百年宝洁迈出了第一步。

波克特和甘保选择“蜡烛肥皂联盟”起步（可以大致归入日化行业），从一开始就是一个门槛很低，竞争非常激烈的红海。

当时的辛辛那提市是全美最大的肉品中心。据1841年的统计资料，当时辛辛那提市有62家肉品屠宰业以及48家肉品包装业，每年屠宰

10 多万头猪，相当于全美每年屠宰猪总数的 1/4。就当时的工商业发展状况来说，这几个数字已经蔚为大观了。

屠宰业的繁荣使得人们很容易得到猪油、兽脂，这是生产蜡烛和肥皂的主要原料。而另外一种原料——碱液也可以很容易地从草木灰中得到。由此，屠宰业的发达直接让辛辛那提市拥有了众多的肥皂和蜡烛生产商。19 世纪 40 年代初期，包括宝洁在内，辛辛那提至少有 17 家类似企业，每家企业的年收入约为 33.29 万美元。就当时的货币购买力平价而言，这绝对是一笔大生意了。而这 17 家企业之间的竞争已经足可构成波涛汹涌的红海了。

1859 年，美国在宾夕法尼亚州西部发现石油后，对宝洁公司支柱之一——蜡烛生产造成了极大的冲击。煤油供应充足促使很多家庭用煤油灯取代了蜡烛。1867 年，宝洁的蜡烛产量创下了 319235 箱的最高纪录，而同年肥皂的产量为 98805 箱。但蜡烛的产量随后逐年下降，1876 年，宝洁历史上首次出现了蜡烛产量少于肥皂产量的情况，此后蜡烛产量更是一路下滑。自此，肥皂成了宝洁唯一的支柱。同样的情况也出现在竞争对手的身上。这也意味着，红海之中已经更加水深火热。

但宝洁没有退缩，事实上也无路可退。他们只有在肥皂事业上深度挖掘。

甘保的儿子诺里斯在 19 世纪 50 年代末期加入家族事业后，就利用自己在大学学习化学专业的优势，开始了对肥皂的精心研制。1858 年，诺里斯拜访了马里兰大学精通与肥皂、蜡烛生产相关化学的墨菲教授。在墨菲教授设在纽约的实验室内，诺里斯对宝洁和竞争对手所生产的肥皂进行了一系列的化学分析。这些分析除了描述外观、香味以及其他实质特性外，还计算了各种肥皂的含水量、不溶于水的物质含量，以及碳酸钠、油脂和盐的含量。这些做法已经是所有的日化行业生产厂商的必备动作，在今天看来，毫不为奇。但要知道，诺里斯是在 150 多年前开

始这样的运作的。

此后，诺里斯继续定期实验，即便是在公司因为赶订单而忙得不可开交时也坚持如此。到了1878年，宝洁公司的第一代创办人将家族企业的管理权全面交给了第二代。甘保家族的诺里斯负责管理工厂，波克特家族的亚历桑德负责管理猪油事业，而他的弟弟哈利则负责公司的销售与市场。

就在这一年，由诺里斯带领的团队已经成功开发了一种新的香皂。这种新香皂由棕榈油和椰子油混合生产而成。这就是宝洁企业历史上第一款极负盛名的产品——象牙香皂。

宝洁的象牙香皂具有很多优势。其原料用油——棕榈油和椰子油比橄榄油便宜得多，这样，象牙香皂的定价就比价格昂贵的用橄榄油生产的进口香皂便宜得多。而同时，它又比美国国内其他的中、低级香皂具有更显著的品质优势（这是得益于诺里斯研发团队超前的实验方法）。当时耶鲁大学医学院的席利曼教授（Benjamin Silliman）表示，象牙香皂的纯度惊人，品质“可以与最好的橄榄香皂媲美”。而普林斯顿大学的克伦沃教授（H. B. Connwall）也表示：“象牙香皂是优质的洗衣皂，纯度极佳且洁净能力非同寻常。”

由此，象牙香皂在竞争激烈的市场（红海）中立即脱颖而出。

但即便如此，香皂制作还是一个竞争激烈而且利润很低的行业。直接与市场及销售打交道的哈利在1886年公开表示：“市场中香皂需求量很大，但是香皂的价格低，利润少。”

哈利所言，正是后来钱·金教授与莫博涅教授所定义的“红海”的最典型特征。

时光飞逝，当宝洁以百年之身走进21世纪后，其所在的日化行业早已经发生了天翻地覆的变化，但唯一没变的是竞争依然激烈。甚至连

这一点都已经改变，因为事实上这个行业的竞争已经要比 100 多年前激烈得多，残酷得多！

宝洁已然是一个全球性的企业巨擘，但其处境却并非高枕无忧。在全球市场上，宝洁时刻面临着同样是全球日化大鳄的——美国高露洁—棕榄公司、英荷联合利华、德国汉高、法国欧莱雅、日本花王等强劲对手的竞争。

这些大鳄之间的竞争激烈程度，我们只需用几个数字对比就可以展露无遗。1975 年，宝洁公司有 186 个品牌的洗涤剂在 21 个国家中销售。这应该是非常令人惊憾的一个数字了。但宝洁的重要对手联合利华竟然有 665 个品牌的洗涤剂在 42 个国家中销售，其品牌数量是宝洁的 3 倍之多⁽⁴⁾！

而当具体到某一个国家的时候，宝洁还要面临这个国家众多本土企业的围追堵截。

让我们举一个宝洁进入中国洗衣粉市场的小例子来说明日化行业的红海是何等的肆虐癫狂！

宝洁决定进入中国洗衣粉市场的理由很简单。

首先，洗衣粉是宝洁最大的产品品类，年销售额超过了 330 亿美元。其次，在世界上绝大多数国家，宝洁都是最大的洗衣粉制造商。

宝洁对进入中国洗衣粉市场并在短期内获胜拥有很强的信心。这不但是基于对自身实力的信心，也因为宝洁早已经具备了征战全球不同国家的丰富经验。

宝洁曾经在进入墨西哥、沙特阿拉伯和摩洛哥市场的时候，以低价位推出产品，在短时间内获得了超过 50% 的市场份额。

宝洁决定执行同样的策略，以快速抢占中国市场的份额。宝洁与中国的六家工厂成立了合资公司，同时并购了北京和广东的两家本土品牌，在全中国推出了碧浪和汰渍洗衣粉。

宝洁的意图是倾力打造碧浪和汰渍在中高端市场的全国性影响力，并与收购而来的两个本土品牌的地区影响力（保留原品牌，主打低端市场）结合起来，以争取最大的市场份额。

但是，宝洁的策略很快就以惨败告终！

宝洁没有想到，在中国竟然有 50 多家洗衣粉生产厂家，而且新的本土品牌不断地涌现出来。这些本土品牌得益于低廉的人工成本，拥有着极大的成本优势，从而能够随心所欲地发起价格战。它们的价格只有宝洁品牌的一半，甚至更低。

而宝洁的成本却居高不下。宝洁的管理费用是本土工厂中最高的，所以洗衣粉的价格很难降下来。宝洁想要提高售价来确保利润，却听到消费者的一片抱怨声，声称宝洁的产品虽好，但价格太高，消费不起。

结果，宝洁进退两难，其收购来的本土品牌较收购之前的销量竟然下跌了 70% 之多。而宝洁的自有品牌——碧浪和汰渍与其他本土品牌的价格差距还在进一步拉大，由此愈显高端而曲高和寡。当年，宝洁在中国巨亏 1000 万美元。宝洁不得不放弃了收购而来的那两个本土品牌，集中精力在自有品牌——碧浪和汰渍上，以图在中国日化行业的红海中生存下去。

这仅仅是一个小例子，但已经足以说明 100 多年来，宝洁的的确确是处于波澜壮阔、波谲云诡的红海之中。

但是，宝洁在时间跨度上的长寿、在规模上的庞大、在影响力上的全球性已经毋庸置疑。从而，宝洁三大悖论之一的红海悖论就这样呼之欲出了：按照蓝海理论，在竞争激烈、利润微薄的红海中是不可能存在如此成功的企业的。那么，宝洁是怎么做到的呢？