

内含宝洁**首度公开**的历经165年的
品牌管理和经营战略！

Tide

OLAY

Folgers

Pampers

Downy

戴维斯·戴尔
(美) 弗雷德里克·达尔泽尔 著
罗伊纳·奥利加里欧
兰燕卓 译

PANTENE

浪尖上的 宝洁

P&G

RISING TIDE:

Lessons from 165 Years of Brand
Building at Procter & Gamble

(修订版)

 中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



戴维斯·戴尔
(美) 弗雷德里克·达尔泽尔 著
罗伊纳·奥利加里欧
兰燕卓 译

浪尖上的 宝洁

P&G

RISING TIDE:

Lessons from 165 Years of Brand
Building at Procter & Gamble

(修订版)

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Davis Dyer, Frederick Dalzell, Rowena Olegario: Rising Tide: Lessons from 165 Years of Brand Building at Procter & Gamble

ISBN: 978-1591391470

Original work copyright © 2004 The Procter & Gamble Company

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by Publishing House of Electronics Industry. All rights reserved.

本书中文简体字版由 Harvard Business School Press 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2004-1751

图书在版编目(CIP)数据

浪尖上的宝洁 / (美) 戴尔 (Dyer,D.), (美) 达尔泽尔 (Dalzell,F.), (美) 奥利加里欧 (Olegario,R.) 著; 兰燕卓译. —修订本. —北京: 电子工业出版社, 2015.7

书名原文: Rising Tide: Lessons from 165 Years of Brand Building at Procter & Gamble

ISBN 978-7-121-26418-4

I. ①浪… II. ①戴… ②达… ③奥… ④兰… III. ①日用化学品—化学工业—企业管理—经验—美国 IV. ①F471.267

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 138316 号

策划编辑: 吴亚芬

责任编辑: 吴亚芬

特约编辑: 张彦凤

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 20.75 字数: 383 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

2015 年 7 月第 2 版

印 次: 2015 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。



序 言

本书讲述了 178 年前在美国俄亥俄州的辛辛那提市，宝洁公司如何开创事业，以及公司在这 100 多年里通过怎样的经营方式，使自身由专门生产肥皂和蜡烛的小工厂发展成今天在全球消费品品牌中居主导地位的跨国公司。

我们讲述这个故事有两个目的。其一，我们尝试描绘并解释宝洁的演变史，尽管之前一些书也提及过，但始终没有给予它足够的重视。这家公司是世界上最和最有影响力的公司之一，在现代消费品社会和文化中也发挥着广泛的作用。了解宝洁在何地并以怎样的方式成长为今天的规模，有助于解释全球消费品经济的发展是怎样改变绝大多数人现在的生活方式的。

其二，我们的目的在于解读宝洁公司在品牌建设这个核心产业上的成功之处。我们希望通过探究关键事件和吸取宝洁公司品牌建设的经验教训做到这点。在那些充满挑战和变化的关键时刻——把新品牌推向市场，把业务渗透到新的领域，运用更好的管理方法，拯救奄奄一息的品牌，等等——公司学会了如何建立并维持成功的品牌。我们希望通过强调这些转变及宝洁公司从中吸取的教训来增加我们对品牌建设的理解，从而将其作为一种管理能力和决策力量。

我们将宝洁的历史按照时间顺序分为 4 个部分，并在前面冠以标题。与公司创业初期相比，我们更为关注宝洁最近几十年的发展。第 1 部分描述了公司的前 100 年，从 1837 年在辛辛那提市的成立，到第一个主要品牌象牙香皂的诞生，再到 20 世纪中期优势品牌汰渍的上市。第 2 部分涵盖了 1945—1980 年，在这段时期宝洁推出了广泛的品牌消费产品——有时也通过合并——并开始渗透到拉丁美洲、西欧和日本的市场。第 3 部分把目光集中于 20 世纪 80 年代，公司在这一时期进行大幅度的全球扩张，尤其是在远东地区，并且发展出第一批全球品牌，包括护舒宝、品客和潘婷。第 4 部分主要讲述了 20 世纪 90 年代以来的情况，公司面临着大量的机遇与挑战，包括跨国企业的兴起，中欧、东欧、俄罗斯和中国市

场的开放，以及互联网和电子商务的出现。

这4个部分中，每章结尾都对该章所提及的宝洁的发展做了一个概述。在涉及宝洁如何从事件中吸取经验教训的一些章节，如品牌、市场拓展及管理的创新等，还有一个简要的小结，意在强调宝洁学到的有关品牌建设的经验。

本书的整体框架是由宝洁每一时期的不同主题所确定的，同时也遵循了宝洁一直以来形成的井然有序的品牌建设原则。



发展的时代与主题

1837年，在美国俄亥俄州的辛辛那提市，一个以生产肥皂和蜡烛为主的公司诞生了，今天这家公司已成为世界上最大也是最知名的消费品企业之一，这便是宝洁公司。2002年，宝洁的营业额约为400亿美元，公司遍及全球80个国家或地区，共有员工10万多名。宝洁公司销售许多很受欢迎的知名消费品，产品覆盖全球140多个国家，为超过50亿名的消费者服务。宝洁旗下许多品牌都为全球所家喻户晓，包括汰渍（Tide）、碧浪（Ariel）、帮宝适（Pampers）、佳洁士（Crest）、护舒宝（Whisper）、品客（Pringles）、玉兰油（Olay）和潘婷（Pantene）等。100多年来，宝洁一直是全球最大的广告赞助商，也是社会公认的业绩杰出、运营良好的机构。同时，宝洁也持续在行业及商业最受推崇企业排行榜中位居榜首。

宝洁的故事跟现代消费经济的成长完全结合，最初是与美国经济，后来则是与全球经济结合。它跟少数同类企业一起发挥显著的影响力，改变着人们的生活方式。宝洁销售的日用品随处可见，包括衣物洗洁用品、护肤美容用品、个人清洁用品、食品与饮品、保健品及慢性疾病治疗用品、婴儿护理用品、宠物用品。在全球的各个角落，人们家中的橱柜里都能见到宝洁产品的身影。这些产品是经过怎样的发展才出现在人们家中的？这个发展历程包括产品的构想和发展，通过大量生产和分销让商品到处可见，再配合广告不断吸引消费者购买并使用商品——这就是宝洁故事的主线，一部分是企业史，另一部分则是物质文化的演变史。

随着宝洁的成长及向全球扩展，该公司的成功也如潮水般日益高涨，本书描述了这个波澜壮阔的历程。我们希望本书是一本企业史，也是一本指南录，把宝洁至今在品牌建设原则与实务上的发展与学习——介绍，本书的画卷围绕这两项意图徐徐展开。首先，本书以年代顺序为线索，描述宝洁的整体发展；其次，在年代顺序下还有一系列的个案研究，探讨宝洁在重要经历和关键时刻所学到的跟品牌建设有关的重要事项，以及继续向前迈进的新能力。宝洁从这些经历中衍生出了基本原则，而且也依据这些原则继续前进。因此，本书既不是一本以叙述手法撰写的一般企业史，也不是一本有关品牌建设的管理书，而是将两者合而为一——通过建立使顾客满意的品牌，从而成功地立足于业界超过一个半世纪的一部企业学习史。

三个时代，共同的挑战

宝洁的历史，就是随着开发新产品、发现新市场及回应竞争威胁与机会而不断改变与适应的过程。然而在不断改变的情况下，宝洁发展史中出现过三个明确的时期，都面临着共同的挑战。在每一时期，宝洁都能发展出新的能力或者把原有的能力加以强化。

1. 基础期（本书第1部分，1837—1945年）

基础期是宝洁创业扎根并开始成长的时期，在此期间，宝洁经历了几次转型，举例来说，在美国南北战争期间（1861—1865年），公司因为把蜡烛销售给军方而生意兴隆，但是南北战争结束后，这项生意也随之告吹。宝洁必须找出稳定增长的新来源。后来取而代之的产品就是象牙香皂，也就是历史上第一个与众不同的品牌香皂。宝洁凭借学习并精通在化工控制、大规模制造与分销，以及广告和宣传等方面的新能力，把象牙香皂打造成全美知名的成功品牌。随着开发出更多的产品和品牌，如 Crisco 全植物烘焙油、佳美香皂（Camay）和 Oxydol 漂白剂，宝洁在研发、制造、市场调查和品牌建设等方面已颇具开拓能力。在此基础上，宝洁成功地开发出一鸣惊人的新产品：汰渍合成清洁剂。

2. 产品多元化时期（本书第2部分，第二次世界大战结束至1980年）

宝洁在产品多元化时期内迅速成长，主要商品从原有的香皂、烹调用油和其他油类制品转向许多新领域，从事多元化经营，包括食品与饮料、口腔保健品及纸类用品，同时也开始向海外扩展。这个时代见证了该公司的许多关键时刻，从

汰渍和碧浪的迅速扩张,到一些新业务的开拓,如食品和饮料(Jif花生酱、Duncan Hines 甜点、Folgers)、纸类产品(Charmin、Bounty 及 Puffs 面纸)、一次性纸尿裤(帮宝适和 Luvs)、口腔保健品(佳洁士),但是原本被看好的女性用品(Rely 卫生巾)却突然画上句号。这一系列的发展让宝洁学到很多经验,并拥有了多方面的能力。在研发方面,宝洁不但改善既有品牌,使之差异化,同时也开发新产品并在技术上创新。在营销与广告方面,公司合理利用广播媒体,并跟广告公司建立长久合作关系。另外,宝洁也改善人力资源管理,在工厂中开发出高效率的工作体系。同时公司也改善日常管理能力,并对这个拥有众多品牌、横跨多重产业、触角开始往全世界不规则扩张的企业,加以规划和控制。

3. 强调竞争及全球化的时期(本书第3部分及第4部分,约1980年迄今)

在强调竞争及全球化的时期,宝洁一直在全球各地与联合利华(Unilever)、金百利-克拉克(Kimberly-Clark)、高露洁-棕榄(Colgate-Palmolive)、汉高集团(Henkel)及花王(Kao)等强势对手在传统业务上激烈竞争,同时也继续扩展新事业,如保健品、妇女卫生用品、美容保养用品及宠物食品。在发展中,它也面临新的全球竞争对手。宝洁在这样艰难的时期学会了在北美洲、拉丁美洲和西欧等熟悉市场外该怎样引起顾客注意并吸引顾客购买,从而渗透到亚洲市场,并充分利用在中欧、东欧和中国等地的新商机。在这期间,宝洁把旗下许多主要品牌(包括汰渍、碧浪、帮宝适、护舒宝和潘婷)转型为全球知名品牌。此外,公司也让佳洁士、Bounty 和 Charmin 等弱势品牌起死回生。宝洁重新改造供应链,跟沃尔玛(Wal-Mart)、家乐福(Carrefour)、特易购(Tesco)和德国零售业巨擘万客隆(Metro)等主要客户进行供应链合作。最后,宝洁为了维持在21世纪的全球领导地位,还经历了一次大规模的改组。

五大主题,追溯企业本质

连续性和改变是宝洁的发展特色。我们以五大主题来划分宝洁的发展,这五大主题几乎都能追溯到企业的创立时期,而且体现在企业各个发展年代。

1. 对品牌消费品的专注

宝洁的基本特质就是品牌消费品销售者的特质。虽然该公司也销售过一些化学中间体(Intermediate Chemicals),还曾卖过像棉花油和木材纸浆等工业用途的副产品,但是从未偏离主业。即使公司目前正致力打造的特殊制药业务,也要较

大程度地依赖其在营销方面的专业知识。当美国许多大型制造者在 20 世纪 60 年代向非相关产业多元化经营方向发展时，宝洁并没有受到诱惑而盲目跟进。该公司认为消费品就是公司的最佳机会所在，直到现在宝洁还一直重视这个信条。

宝洁的许多发展皆源于企业的本质，这一点可以从宝洁在 19 世纪时的原始创业——香皂和清洁剂事业的持续发展获得证明。宝洁不仅对于这一行的基础，也就是油脂与油类的核心化学相当精通，还利用这项核心知识发展出相关理论并加以应用，在进行交叉关联性的分析后，开拓出众多消费品商机。举例来说，从香皂发展到酥油，就代表了宝洁在油类专业知识上的新应用，这项知识也让宝洁开发出了花生酱和薯片。

化学基础跟香皂不同的清洁剂，也是从香皂事业自然发展出的延伸事业，而清洁剂技术也可说是香皂的下一代技术。同时，清洁剂也为宝洁在洗发水和牙膏方面带来新契机。要制造出成功的清洁剂就必须对洗涤水的化学性质相当了解，洗涤水成分之一就是钙。宝洁凭借对钙的了解开发出去除牙垢的牙膏及牙粉、加钙饮料，以及给骨质疏松症患者和关节炎患者服用的药品。

有关这方面的发展不胜枚举，虽然宝洁有时会主动收购其他事业，但是这些收购事业一定都跟公司了解的领域有关，也就是和主要在杂货店、药店和大型零售商场中销售的品牌消费品有关。

2. 创造与建立品牌的方法

长久以来，宝洁一直是全球最大的广告商，而且广告也一直都是该公司成功的关键所在。但是早在创业初期宝洁就领悟到，建立品牌并不只是营销活动，而是一个系统问题。优秀品牌是以创新和持续改善为基础的，而且创新和持续改善要遍及整个公司的运作和所有活动，以开发或收购具有消费价值特色的产品为起点。此后，宝洁利用品牌宣传、定期做广告和更新产品，以及稳定降低制造和分销成本，从而让公司成功地在市场上竞争。从组织的观点来看，宝洁引导各部门利用所有设施通力合作，包括研发部门、采购部门、制造部门、物流部门、财务部门、营销部门、业务部门、人力资源部门和公共事务部门。这种做法的成功也反映在众人一致的价值观，以及强化价值观的原则和实践中。

3. 专心致力于严谨的实验

象牙香皂的发展拉开了这个连续故事的序幕。詹姆斯·诺里斯·甘保（James Norris Gamble）评估了能让香皂有独特性的新成分，他把追根问底的态度跟严谨

的实验方法相结合，最后终于发现了更优质香皂的新成分，同时也碰巧制造出一种能浮于水面的香皂。象牙香皂由此诞生了。

这种严谨的态度一再出现在宝洁发展史的关键时刻。宝洁的研究人员针对各种成分的基本特性和交互影响进行了无数次的实验，这为公司带来了许多新商机，包括一些出人意料的机会，例如，清洁剂添加剂和骨骼化学成分的关系，纺织品柔软剂和护发素的关系，造纸技术和热敷袋的关系。

宝洁在营销及管理方面的做法，同样具有强调实验、严谨分析和学习的特色，即在构想实施以前，尽可能收集更多的资料并加以分析。宝洁在全面推出新产品时，不断地反复测试新构想、做法及产品，逐次扩大测试规模并加以修正，以小规模的方式发展事业、拓展新市场，或者通过收购或合资不断摸索，在做出重大投入前找出成功的方法。同时，在把工作体制推广到其他工厂时，先评估这项高效率工作体制在某一工厂的表现。在把团队以地理位置划分转变为以顾客划分之前，会先进行试验再做决定。另外，在进行电子商务提案时，也会先以小规模提案做试验，再推广到整个企业。

宝洁把管理当成开发应用新知识的机会，这种耐心、慎重与严谨的做法，实际体现在公司最成功的新产品提案、收购案、市场开发案和组织变革等方面。反过来想一想，没有这种做法（例如，为了让新品牌赶紧上市而仓促行动），通常会导致结果不很理想。

4. 执行时的不屈不挠

宝洁的目标不是要跟竞争对手及其他消费产品厂商有显著的不同，而是要持续有效地执行企业策略，也就是说，在执行策略时要有毅力并且不屈不挠。

在宝洁旗下某些知名品牌的漫长开发周期中，就能看到这些特质。从员工发现好构想一直到构想商品化，通常需要比较长的时间，像汰渍、帮宝适和品客就是值得注意的实例。后来成为宝洁最成功收购案之一的 Charmin，也让宝洁花费了许多年的时间寻找解决方案，最后才获得成功。宝洁这种不愿意放弃机会的执着，让公司获利可观。

然而这种不屈不挠当然也有缺点，在原始构想并不完善或情况改变让构想的魅力发生变化时，持续下去只是徒劳无功。Olestra 这种油脂替代品令人失望的表现，就是一个实例。好几代的经理人对这个化合物寄予厚望，后来大家才不情愿地承认原先的预测过度乐观。幸好对宝洁来说，这种情况算是特例。尽管发生过

Olestra 油脂替代品这样的例子，但是公司仍旧秉持不屈不挠的一贯模式。宝洁长期致力于美容保健及制药产业，并在俄罗斯及中国等新环境中开辟出自己的天地，这就是最好的证明。

我们在宝洁面临长期挑战时，不仅能看到这种不屈不挠的精神，而且能在其解决短期和日常问题的做法中发现这种坚定不变的特质。不管是下周要结案或下个月的销售预测、当季的目标利润或准备在 9 个月内推出新产品，宝洁都会不屈不挠地为了履行承诺而奋战。

5. 平衡反对压力的能力

为了在品牌建设上长期制胜，宝洁不断地平衡来自各方面的反对压力：要以长期为主或以短期为主，要采取中央集权控制或单位自治，要以美国为重心或不以美国为重心，要开发新品牌或强化既有品牌，要以一些大提案为主或以许多小提案为主。宝洁的一位前资深主管表示，在这些重大平衡行动中，以传统与创新间的差距最为严重，他表示：“我们如何有效利用过去的经验和学习，以我们所认定的成功关键作为基础，同时也创造出一种鼓励并奖励创新的机制，绝对是我们成功的必要条件。”

虽然宝洁拥有一套反映其严谨招募标准及消费品竞争方式的强势文化，但是并不会遵循信念而一成不变，也不是有时媒体所描述的那种几近狂热崇拜信念的机构。更确切地说，宝洁的历史反映，公司各方人士常就特定决定和行动方针的优缺点提出不同意见并进行激烈辩论，而让公司处于动荡中。宝洁容忍这种激辩和异议的能力，以及成功制衡行动的能力，反映了其最核心的二元性。

2001 年，宝洁为了找出被称为企业 DNA 的最原始特质，而经历了一次自我审视。来自全球各地不同阶层、不同背景和经验、不同资历的员工参加了访谈和小组座谈会，分享他们为何加入宝洁及为何继续在公司留任的故事。这些资料经过整理后，得出了宝洁员工的共同模式与宝洁的创建故事。它们揭示出宝洁的本质在全球各地都具有一种二元性。

“优中求优”代表着一个有高标准、稳定价值观、追求卓越的精英群体；“有爱心的培养者”代表着一个关心每位成员并受到企业使命所启发而创造产品来改善消费者生活的包容性团队。因此，宝洁既是一家讲求实际且以成果为导向的企业，也是一家试图培养员工并帮助员工发挥最大潜能的企业。

这种二元性显现在许多方面，尤其是企业在招募人员、培训与重大投资时，

再加上宝洁的品牌经理一直都有“不升迁就离职”的文化。而二元性本质的另一种体现，则出现在以成果为导向的主管与以组织发展为考量的主管这两派人士彼此互助与支持的领导模式中。在宝洁的演变和资源不足时期，维护相反两极情况的平衡一直存在。

对宝洁三个时代和五大主题的简单介绍，能帮助读者一窥其在品牌建设方面的能力，这些能力从宝洁一个半世纪前在辛辛那提市创立后不久就开始出现了。



目 录

导读 发展的时代与主题	XI
第 1 部分 奠定基础	1
第 1 章 商品时代的宝洁	2
络绎不绝的生意	4
创造策略优势	5
转折点	6
策略上的机遇与挑战	7
概述：1837—1890 年	9
第 2 章 从商品到消费品	10
开发象牙香皂	11
在大众市场中销售	12
重新调整产品以取得竞争优势	16
重新确定雇用方式	18
1886—1900 年销售象牙香皂：结合营销信息	19
评估策略影响	21
概述：眼光独到地催生象牙香皂及品牌	23
第 3 章 汇集企业成功要素	25
公司化：宝洁公开上市	26

扩展：创建能力	28
全面整合	29
Crisco 深思熟虑的营销战略	32
直接销售	33
全体整合：品牌管理	38
进入风暴期：1930—1945 年	40
概述：1890—1945 年	42
第 4 章 洗衣机里的科学	44
开发汰渍	45
策略化：规划首次公开展示	49
建立品牌	51
精心设计生产流程	52
大变动：在市场引发风暴	53
稳居市场龙头宝座	54
宝洁：汰渍带来的觉醒	56
概述：汰渍的发展	57
第 2 部分 日常用品的学问与销售	59
第 5 章 进入新市场与危机	60
第二次世界大战后恢复期	61
重新改组，创立事业部	63
扩展旧业务并开创新业务（20 世纪 50~60 年代）	64
通往成功的另一途径：Downy 衣物柔顺剂和 Folgers 咖啡	67
全球电视时段的最大买主	68
与广告代理商的伙伴关系	70
国际扩展成绩斐然	71
企业扩展的阻碍：反托拉斯法及终止收购案	75
20 世纪 70 年代：更艰难的业务形势	78
Rely 危机	81

概述：1945—1980 年	84
第 6 章 重新改造纸制品业务	86
大胆推介不熟悉的纸制品业务	87
整顿 Charmin 纸厂	88
F 机密流程的突破	91
营销与分销	93
帮宝适：让一次性纸尿裤成为大众产品	95
黄金时代	98
概述：纸制品业务	101
第 7 章 口腔保健的疗效突破	103
牙膏市场及氟化物研究	104
建立联盟：佳洁士牙膏与大学研究单位	106
概述：口腔保健及佳洁士牙膏	115
第 8 章 创新整合工作制度	117
技术人员制度	118
授权工作团队的开放制度概念	120
多元化员工的管理	123
成果及影响力	127
概述：奥古斯都厂、利马厂和奥尔班尼厂的经验	129
第 3 部分 全球扩展	131
第 9 章 竞争与全球扩张	132
为改变做准备（1980—1985 年）	133
品客薯片背后令人惊奇的故事：以坚韧不拔的毅力创造出一个 全球品牌	138
改组与重振（1985—1989 年）	144
在西欧一路领先一边学习	151



概述：1980—1990 年	154
第 10 章 在日本市场反败为胜	157
进入日本市场	158
起步蹒跚	159
大飞跃策略	162
解决“除了日本市场之外”问题	167
概述：宝洁在日本的经验	169
第 11 章 纸尿裤大战	170
Luvs 纸尿裤：品牌资产的教训	171
概述：纸尿裤大战	176
第 12 章 浑水摸鱼、渔翁得利	178
进入墨西哥市场及初期发展	179
赠品策略	181
运营转机：Rapido	182
崭新定位：碧浪洗衣粉	183
面对墨西哥政府的日渐施压	185
经济衰退的替代方案	187
激爽热卖	189
复苏：从棘手转为坚强稳固	189
概述：墨西哥分公司的教训	191
第 13 章 畅销全球的美丽品牌	193
美发产品市场逐渐流失	193
技术突破：BC-18	196
把技术推销出去：最初的品牌决定	199
第二回合：焕然一新的潘婷洗发水	201
结合科学和艺术的品牌	204
概述：潘婷洗发水的故事	206

第 4 部分 在僧多粥少的世界中竞争	209
第 14 章 重新改造宝洁	210
减速前进中加把劲（1990—1995 年）	211
为 21 世纪做准备（1995—1998 年）	218
2005 专案	220
余波荡漾	223
成功收购案的详细分析：爱慕思和宝洁的结合	225
危机	226
回归常轨	228
我所相信的 10 件事	230
概述：1990 年至今	233
第 15 章 改写规则	234
挑战的年代	235
重新思考内部制度和外部关系	236
不可抗拒的零售商巨大化	237
携手改写消费品行业规则	238
合作产生成效	239
规模扩大的改革	241
一个革命性改变的年代	244
概述：重新配置供应链	245
第 16 章 在市场处女地取胜	246
非典型的进入策略	246
在俄罗斯迅速发迹	249
惊讶与危机	252
坚守原则渡过难关	253
再度活跃	255
概述：扩展至中欧、东欧及俄罗斯	256