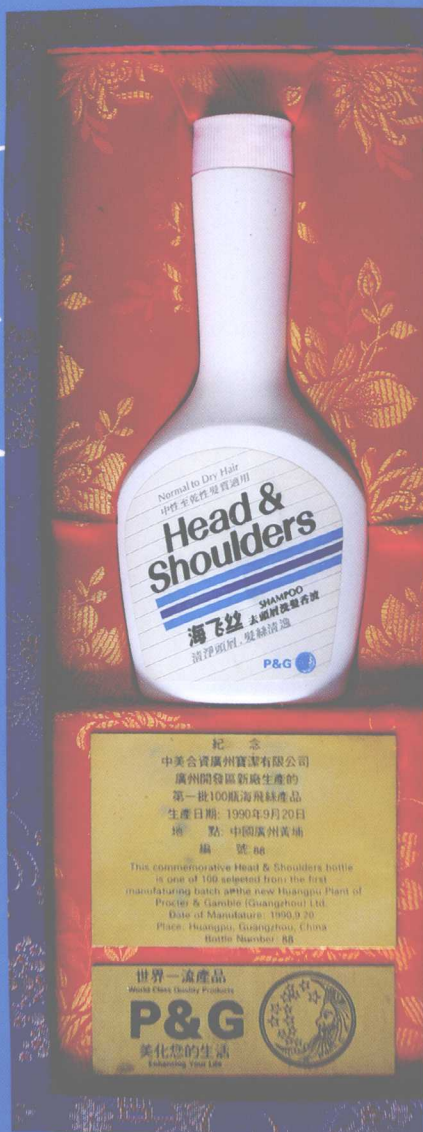


与中国一起 成长

宝洁公司在华20年

北京大学汇丰商学院跨国公司研究项目组 著

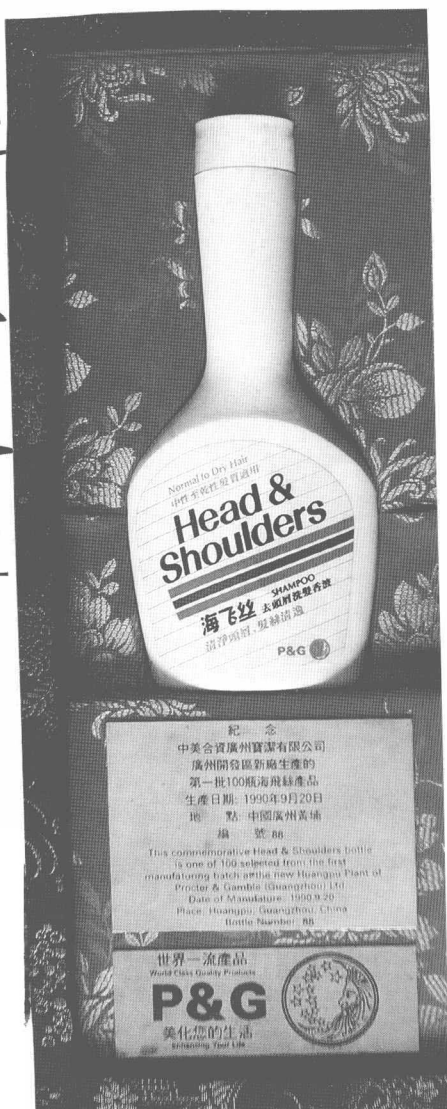


北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

与中国一起 成长

宝洁公司在华20年

北京大学汇丰商学院跨国公司研究项目组 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

与中国一起成长:宝洁公司在华 20 年/北京大学汇丰商学院跨国公司研究项目
目组著. —北京:北京大学出版社, 2009. 4

ISBN 978 - 7 - 301 - 15107 - 5

I. 与… II. 北… III. 日用化学品 - 化学工业 - 工业企业管理 - 经验 - 美国
IV. F471.267

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 049238 号

书 名: 与中国一起成长:宝洁公司在华 20 年

著作责任者: 北京大学汇丰商学院跨国公司研究项目组 著

策 划 编 辑: 贾米娜

责 任 编 辑: 贾米娜 赵 达

标 准 书 号: ISBN 978 - 7 - 301 - 15107 - 5/F · 2166

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电 子 邮 箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

720 毫米 × 1020 毫米 16 开本 18 印张 225 千字

2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 0001—9000 册

定 价: 38.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010 - 62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

经过 30 年的改革开放,中国这个长期与外界几乎隔离、发展几近停滞的国家,又重新活跃在了世界舞台上。市场经济体制逐步确立,整个社会开放稳定,人民生活发生了翻天覆地的变化。

中国之所以能够取得如此巨大的成功,与其坚持开放、吸引与鼓励外部力量参与改革发展是分不开的。30 年来,中国实际利用外商直接投资总额累计达到了 8526 亿美元,世界上实力最强的跨国公司纷纷进入中国。作为外资载体的跨国公司不仅为中国的发展增加了就业机会和政府税收,也通过竞争与合作为本土企业带来了学习先进技术和理念的机会。它们的经营方式也为本土企业的发展提供了宝贵的经验。

首先,跨国公司通过在中国市场上的大量采购活动,促进本土企业的发展和进步。跨国公司通常会以世界标准来要求国内产品的质量,为了满足这些要求,国内厂商不得不努力提高生产技术和管理水平。这种满足世界标准的努力,有助于提升国内企业的国际竞争力。其次,跨国公司的产品在中国销售,其产品的高质量和多种类会给本土企业带来巨大压力。竞争会迫使企业为求生存而去

学习借鉴跨国公司先进的生产技术和方法,提高自身的效率和业绩。再次,跨国公司的进入,在很大程度上推动了中国体制的改革。改革不仅需要打破旧的机制,还需要建立起一个新的更为有效的市场机制,而后者往往是更关键、更重要的。改革通常需要借助外力,一方面是因为旧的机制需要冲击,另一方面是因为新的机制需要学习。中国正是通过引进外资等开放措施逐渐建立起了这种市场机制。

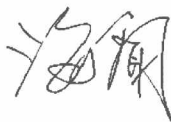
当然,随着跨国公司在中国的发展,相关行业的本土企业会受到一些冲击,一批传统的企业会消失,但在经济全球化的背景下,这是市场竞争和产业调整的正常结果。随着全球产业分工和合作的发展,任何国家都会有一批企业被淘汰,但同时也会有更多的新企业会产生。我们欣喜地看到,经过 30 年的开放,更多的中国企业在国际竞争和合作中成长了起来,不少本土企业已经具备了和跨国公司齐头并进的实力。

本书研究的宝洁公司是世界上历史最悠久、实力最强的快速消费品企业之一。在 170 多年的历史中,宝洁凭借其优质的产品和高超的营销技术赢得了全球消费者的青睐。自 1988 年以来,宝洁在中国的直接投资超过 10 亿美元,20 多个品牌的产品畅销中国。作为一个最终产品的制造企业,宝洁处在产业链的终端,其业务对上游企业的经济活动有极大的拉动作用,带动了整个产业链条的产值、就业、税收等。在过去的 20 年中,宝洁的管理方法已为众多中国本土企业所学习,²其坚持的多品牌战略和人才培养如今在中国已经相当普及。另外,本土的物流、分销、零售、市场研究、广告企业在与宝洁的合作中也得到了发展。

我们对宝洁公司的研究持续了将近两年的时间,目的是让更多的人通过这样的研究客观地了解和认识跨国公司,了解它们对中国经济发展的作用,学习它们的发展战略和管理经验。虽然这些经验和知识

来自于成功的跨国公司,但都是全人类的宝贵财富。成功的企业都很相似,赢者善采众家之长。愿本书能为各行各业的读者带去新知新见,为我国企业的持续发展、走向世界贡献绵薄之力。

北京大学副校长、北京大学汇丰商学院院长

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Li Kaifu' (李开复), written in a cursive style.

2009 年 3 月

海闻教授与李佳怡总裁 谈宝洁中国发展

海 闻：宝洁在中国走过了 20 年的历程，据我所知，您在宝洁也服务很多年了吧？

李佳怡：自从我大学毕业开始，我就一直在宝洁工作。到目前已有 23 年了。四年前，我接手了大中华区的业务。不过实际上，在大学时代，我主修的是国际经济专业，一度梦想成为一个外交家。

海 闻：您仍然是一个外交家啊，只是在另一个领域而已。

李佳怡：我认为是这样的。不管是以前的梦想还是现在的工作，都需要在不同的国家和地区接触不同的人以及他们不同的生活方式。我从意大利开始了自己的职业生涯，但是我在意大利仅仅工作了六年。从那以后，我就开始成为宝洁的外交家了，那个时候我担任宝洁欧洲总部的一个品牌经理。随后我在哥伦比亚待了三年，然后是墨西哥、委内瑞拉、俄罗斯，现在是中国。所以我在新兴市场国家做了很多工作过程，当然，我非常享受这样的工作过程。

海 闻：这也是跨国公司的工作性质所要求的吧，那么在海外工作了这么多年后，您觉得宝洁在中国遇到的情况与其他国家相比，最大的不同在哪里？

李佳怡:在我看来是变化的速度,这是最为显著的不同。当你身在中国的时候,你会感到世界其他的地方几乎根本没有发生改变,这是因为中国的变化和变革太迅猛了。从商业的角度来说,这是一个极具挑战性的大环境,不管是公司的商业模式还是其他,都必须紧跟着环境的变化而变化。正如我们所知道的,大多数公司都有一个可预测的商业模式。您是经济学家,比我更了解模型。如果我们研究在世界各地的宝洁,或者其他任意一个跨国公司,你会看到它们都沿用了一种可预测的模式。如果采用一种商业模式,这个模式也许能够持续一百年。但是中国当前的情况非常特殊,我们需要不断地更新,因为市场、营销环境等,每一个因素都变化得如此之快。在各个领域,我们都可以看到很多产品的变化。如果我们想要保持连续稳定的增长的话,我们的商业模式也需要作出快速的应变。

海 闻:是的,不管变化的速度是快还是慢,跨国公司进入中国时总会做一些改变和本土化,当它们进入中国的时候,原本打算沿用在其他国家都相当成功的模式,但不久就遇到了麻烦。它们曾尝试去改变中国的状况,但是后来变为随实际情况而作出调整,改变了在别的国家所运作的模式,并最终获得了成功。因此,我比较好奇,宝洁在这些方面是怎样做的?

李佳怡:我们作出了很多努力,而且这些付出确实促成了我们的成功。其实在别的国家宝洁会显得更加国际化。我在拉丁美洲甚至在俄罗斯工作的时候,我们使用与其他国家相同的技术和产品,很少有大的调整。但在中国,较之于其他国家,人们的消费偏好会有很大的不同。在这个潜力巨大的市场,我们必须更多地为消费者设计新的配方、包装、功效。举个例子说,中国人大都渴望拥有白皙的皮肤,可是当时宝洁在世界上并没有美白产品,因为欧美市场的消费者希望自己的皮肤被晒黑而不是变白。这就意味着我们必须去作出新的尝试,于是我们就看到了具有美白功效的玉兰油首先出现在了中国市场上。

到现在,我们的很多产品所体现出的消费诉求和品牌特征都是在中国独有的。所以我们使用了全球标准,同时也开发了很多中国特征十分鲜明的新产品。而且不少此类的产品还被出口、推广到世界其他地方,且都大获成功了!

海 闻:哦,非常有趣!因为这是我第一次听说宝洁专门为中国消费者设计产品,这需要对中国市场作充分的研究以及对中国经济情况有详细的了解。

李佳怡:在宝洁,每一个产品决策的出台都会经过大量的市场调查分析,这是我们全公司上上下下每一个员工都会参与的过程。中国实在太大了,人们的消费需求的差异也很大。比如说大家都用洗发水,但是这并不是说仅仅把头发洗干净就可以了。有的消费者愿意花费 20 美元去买一瓶洗发水,而且他们还会用一些护理产品,他们愿意花费数百美元在头发上,希望能从中得到享受。这些消费者不仅需要你的洗发水有比较特殊的产品设计,而且也需要很多其他的有关护发的产品。因此我们会根据消费者不同的需求,用不同的技术开发出能够满足消费者预期的产品,当然它们的定价策略也会有所不同。

而当你到了一些小城镇时,你会发现很多人仍然是用水桶在院子里洗头发。他们对洗头发本身也许并不太关注,只是希望把头发洗干净就好,且希望能够保持较长的时间,因为用水桶和冷水在院子里洗头并不是一件很方便的事情。所以针对他们的产品和价格是不同的。

这一切都是我们每年花费大量精力在市场上调研的结果。我们的市场研究部目前有 100 多人的规模,应该是业内最大的,而我本人

7

海 闻:您的讲述让我对宝洁在中国农村的营销非常感兴趣。中国目前仍处在工业化和城市化的过程中,农村人口比重仍在 50% 以上。要使农村人口像发达国家那样降到 5% 左右,起码还要 30 年时间,不知道宝洁是如何考虑农村市场的?

李佳怡:宝洁的目标一直就是要让我们的产品深入到所有中国老百姓的生活中,农民们自然也不例外,其实我们的市场研究人员在20年前就开始深入到了农村地区。而近几年来,我们对农村市场的开拓力度也越来越大。要让13亿人都用上我们的产品,我们就必须深入到每一个角落去接触不同类型的人。记得有一次我们整个领导团队坐飞机到安徽调研,当我们在合肥着陆的时候,我非常感慨“哦!看起来和广州一样嘛”。而当我们驱车到了乡下时,一切又发生了变化,那里简直是一个截然不同的世界。小小的夫妻店经营着品类纷杂的产品,从鞋子到贺卡再到洗发水……村民们居住在简陋的房间里,在地里劳作,他们能找到属于自己的生活和乐趣,这和城市里的生活是完全不同的景象。当然,对于农村市场,我们的产品设计、广告内容和媒介、销售渠道的选择相比城市都有着很大的不同。我们的销售网络现在已经能够覆盖中国绝大部分农村,而且还在不断地改善。我们的舒肤佳等很多品牌在农村已经有着相当高的知名度。正如您刚才提到的,我们相信,未来的几十年里农村市场或者二三线城市仍然是大有可为的。

海 闻:不论是在城市还是在农村,宝洁都遇到不少同类产品的竞争,宝洁是怎样看待这些同行,怎样处理跟他们的关系的?

李佳怡:因为宝洁有着众多的产品生产线,因此我们的竞争对手很多。我们是目前最大的日用品生产商,规模比其他所有竞争对手的总和还要大。目前没有哪一家公司与我们形成全面的竞争,我很看重我们在规模方面的优势,尤其在中国,这一点更为重要。所以我们会分产品类别来看待面临的竞争,而我们的每个类别都有直接的竞争对手。一般来说,会有至少一两家跨国巨头。当然,也会同时存在一两家当地的大型企业,它们也同样做得非常好。所以,在中国我们遇到的竞争还是很激烈的,因为不仅跨国公司在中国市场上立足,中国本土企业也做得十分优秀。

我想强调的是,尽管商场上的竞争很激烈,但是无论是对国际上的对手还是本土的对手,我们一直都非常尊重,我们欢迎竞争。我们的理念是想把共同的蛋糕做大,然后大家一起分享。在过去 20 年中,宝洁给中国的本土企业带来了一些新的理念和管理方法,而换一个角度说,我们也一直在学习本土企业做得好的地方。我想只有这样,整个国家的日化行业才会更加健康地发展。

海 闻:刚才您提到规模的问题,我很好奇宝洁的产品如此多样化,从洗发水到洗衣粉,再到牙膏,如果有其他的公司只专注于一种单一的产品,获得专业化优势的话,会不会使得宝洁面临专注于生产某种产品的公司的强力竞争,从而面临巨大挑战?

李佳怡:这可能会成为挑战,不过宝洁的组织结构使得我们可以从多产品的发展中获益。宝洁的组织结构是事业部型,每一个事业部都有一位总经理和一个团队。他们就是那个特定产品领域的专家。例如,在我之下,有副总裁级别的总经理专门负责护发类产品,他们会具体关注各自负责的产品类别、各个产品类别的团队,并在每一类别下都达到专业化。所以我们是规模化组织的,同时我们在每一个品牌类别上又实现了专业化。

海 闻:那么您觉得宝洁相比其他日化企业最大的优势在哪里?

李佳怡:要想成为行业的领导者,你必须拿出比别人更多的本事。客观上说,我们在很多方面已经做得相当不错。比如,宝洁每年都投入超过 30 亿美元进行研发,这比我们最大竞争对手投入的两倍还要多,并且也多于全部竞争对手的投入总和。宝洁研发费用占总收入的比重也是行业内最高的。我刚才提到过的市场研究,还有我们的广告、销售渠道等莫不如此。而说到底,这都需要我们的员工来实现,所以我们的人才培养在其中发挥了关键性的作用。虽然在这些方面我们已经做得很不错了,但是我相信我们能够做得更好。

海 闻:看来,您很清楚现在宝洁面临的挑战。

李佳怡:挑战总是无时不在的,而我认为最大的挑战来自于中国的宏观经济形势。正如您所讲的,中国正处在转型和改革当中,一切都在变化,监管也在不停变化。对于宝洁来说,我们的战略原则之一便是始终遵守当地的法律法规。改革开放 30 年来,中国在各个方面取得了重大的进步,包括法律和法规体制的建立。然而,由于中国实行市场经济的历史还很短,在一些方面还不成熟,因此在有关方面还有待于完善。对此我们应当正确地看待,并给予充分的理解。另外,中国巨大的市场空间对我们而言既是机遇也是挑战。比如说,当与 10 个零售商打交道时,一切还都好办,但在中国,你得跟上千个零售商打交道,这太复杂了,而且他们变化得非常快。记得我第一次来中国是四年前,那时最大的几家零售商的市场份额只有 10%,而今天,他们已经占到了 40%—50%,成千上万的人加入到销售队伍中来了。所以,无论是对规则的适应,还是对市场环境的把握,都是对宝洁反应速度和灵活性的考验。



2008 年 11 月,海闻教授与李佳怡总裁在北京畅谈跨国公司、宝洁在中国的发展

目录

C o n t e n t s

第 1 章 敲开红色大门	1
1.1 来华之前	1
1.2 中国:最后的决战地	5
1.3 广州:登陆点	8
1.4 和记黄埔:得力的战略伙伴	13
1.5 美发护肤品:开启大门的金钥匙	15
1.6 宝洁在华 20 年	18
第 2 章 品牌之父的中国行	31
2.1 品牌:宝洁的制胜法宝	32
2.2 宝洁的品牌经营之道	40
2.3 案例	47
第 3 章 研发:引动中国的心跳	71
3.1 魅力品牌的诞生地	72
3.2 创意的原点	78

3.3	创新:书写美丽传奇的魔笔	83
3.4	从中国走向世界	97
第4章	最宝贵的财富	103
4.1	宝洁人在中国	105
4.2	商界的“黄埔军校”	120
4.3	带着宝洁的 DNA 离开	139
4.4	未来之路	141
第5章	行业专家	151
5.1	供应中国	152
5.2	渠道之变	163
5.3	最佳广告主	174
5.4	拓荒市场研究	186
第6章	社会责任	195
6.1	社会责任理念	196
6.2	宝洁的企业社会责任大剖析	201
6.3	社会责任背后的故事	219
第7章	与本土企业共成长	233
7.1	震动快速消费品行业	237
7.2	提升快速消费品行业	246
7.3	跨国公司与市场精神	264
	主要参考文献	269
	后记	273

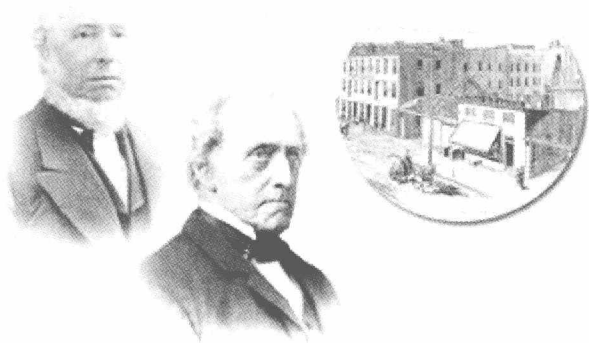
20 年前,宝洁决定进入中国——一个对于宝洁来说完全陌生的市场。在宝洁的发展史上,从不缺少成功开辟新市场的例子:从北美到南美,从西欧到东欧,再到东亚、东南亚,宝洁没有放过任何潜在的市场机会来发展壮大自己。凭借自己丰富的国际市场开拓经验、深入的国内市场调研、准确的市场进入策略,以及随势而变的市场竞争策略,宝洁在中国走过的 20 年,展现出一个成熟的跨国公司所具备的基本素质和一个优秀的行业领袖所具有的独特的企业素养。这对于我们来说,特别是我们的本土跨国公司和正积极筹备实施“走出去”战略的国内企业来说,是一段值得系统认识和认真思考的历程,一个值得学习借鉴的经典实例。

1.1 来华之前

宝洁至今依然是世界上最长寿的公司之一,甚至比联合国里 2/3 的国家的年纪都要大。2008 年宝洁公布的销售额已经超过 835 亿美

元,这也超过了许多国家的国民生产总值。作为一家长寿而健康的公司,它的成功一定有着某种必然性。

1837年,英格兰移民威廉·波科特(William Procter)和爱尔兰移民詹姆斯·甘博(James Gamble)在美国辛辛那提市创立了宝洁——当时还是一个以生产肥皂和蜡烛为主的公司。这两个年轻的移民儿一心想要往美国西部寻求发展机会,施展自己的身手,但却由于种种客观原因在辛辛提那市住下了。威廉一开始就从事蜡烛制造生意,而不久詹姆斯也学习制造蜡烛。巧合的是,两人娶了一对姐妹为妻,在岳父的撮合下,这对连襟伙伴于1837年4月12日开始共同生产、销售肥皂和蜡烛。同年8月22日,双方各出资3596.47美元正式确立合作关系,并于10月31日签订了合伙契约,他们的首间生产厂兼办公室便设在了辛辛提那市。



威廉·波科特和詹姆斯·甘博

图片来源:宝洁(哥斯达黎加)公司, www.pg.co.cr。

2

这样一个创业地点和时间,给宝洁带来了巨大的机遇。首先,辛辛那提市作为以肉品加工业为主的工业中心,为宝洁的肥皂和蜡烛的生产制造提供了丰富的原料,并且也让宝洁有机会接触到先进的生产体系。其次,美国南北战争的爆发使得军需蜡烛的需求剧增,这为宝洁创造了大规模扩张的机会,公司的经营达到了前所未有的规模。

战争结束后,宝洁迅速地找到了事业增长的新来源——象牙香

皂。1879年,公司创始人詹姆斯之子詹姆斯·诺瑞斯·甘博(James Norris Gamble)和一位化剂师,共同研制开发出一种与当时的进口橄榄香皂质量相当但价格适中的香皂。由于这款香皂的颜色洁白,公司另一位创始人威廉之子哈里·波科特(Harley Procter),将它取名为“象牙”香皂。这个名字体现了香皂的颜色特点,以及温和、耐用的特征。为了促进包括象牙香皂在内的三十多种不同类型肥皂的销售,宝洁公司进行了极具开创性的营销策略,包括在电视台赞助播出我们所熟知的“肥皂剧”。



1940年,宝洁科研人员通过手臂浸入试验分析肥皂对皮肤的刺激性



象牙香皂不同主题的平面广告