



CHINA STONE



华夏基石

周禹 白洁 李晓冬 著

世界级企业的软实力来自哪里？它们是如何炼成的？

中国的“500大”企业如何走向真正的世界500强？

中小企业中如何才能涌现出更多的世界级企业？

彭剑锋  
主编

# P&G 宝洁

## 日化帝国百年传奇

业务遍及全球140多个国家和地区，员工达13.8万人，全球消费者每天使用宝洁品牌产品达30亿次，是什么成就了宝洁这一日化帝国？



机械工业出版社  
China Machine Press

# P&G

# 宝洁

## 日化帝国百年传奇

彭剑锋 主编  
周禹 白洁 李晓冬 著



机械工业出版社  
China Machine Press

本书通过重现宝洁172年的发展历程与管理特点，揭示了一系列问题的答案：成立之初没有任何优势的宝洁，是如何在众多的竞争对手中脱颖而出、站稳脚跟，从而发展成为全美颇具实力的企业？为何将研发视为企业生存发展的生命线而大手笔投入？如何处理研发与市场的关系？如何避免大公司病、避免官僚习气和内耗？如何提高运营效率，兼顾大公司的规模优势、品牌优势和小公司的高效率？如何率先改变行业规则与沃尔玛联手打造“宝洁模式”这一业界佳话？为何产生及如何实现多领域产品战略？如何建立起大名鼎鼎的品牌管理制度？如何成为营销人员的“黄埔军校”？如何将校园招聘也做成一块响当当的品牌？如何造就“宝洁系”？相信宝洁的成功能够给您带来一定的启发，为您事业的成功助力。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

### 图书在版编目（CIP）数据

宝洁：日化帝国百年传奇 / 周禹，白洁，李晓冬著. —北京：机械工业出版社，2010.1  
(华夏基石世界级企业最佳实践研究丛书)

ISBN 978-7-111-29393-4

I. 宝… II. ①周… ②白… ③李… 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235392号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：张 杨 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2010年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 22印张

标准书号：ISBN 978-7-111-29393-4

定价：46.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

# 编 委 会

主 编：彭剑锋

副 主 编：周 禹

学术指导：施 炜

编 委：陈 明

荆小娟

聂莹翰

单 敏

王祥伍

张百舸

白 洁

吴春波

陈永东

罗杰明

彭剑平

申杲华

王智敏

张 维

崔海鹏

文跃然

戴 勇

李志华

饶 征

谭长春

王 涛

朱海波

张建国

郭 星

刘呈祥

宋跃三

陶 旭

危正龙

朱 飞

黄健江

刘 健

孙 波

吴雯芳

岳政君



## 总 序

1993年，我主持编写了近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》，那时中国的企业正处于婴幼儿期，企业所需要的是成长的“ABC”，那套书所提供的世界优秀企业的基本管理制度与规则，为中国企业构建成长的治理框架与基本管理体系提供了原汁原味的参照范本。同时，以书为媒，我也结识了许多立志高远，极具企业家精神与个性的企业家，如华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之。因为书，使这些渴望成长的中国企业家将我们这些作者当成了管理专家，于是乎我们这支编写队伍从此也步入了咨询行业，不经意中成了所谓的管理咨询专家。弹指间，16年过去了，今天我们已不再年少，都已步入了知天命之年，而中国的企业也度过了成年礼。当年的小企业，如华为、联想、美的，已达到了千亿级企业的量级。迄今为止，中国已经有近50余家企业进入了世界500强。但我们不得不承认，除华为等少数几家企业外，对绝大多数进入世界500强的中国企业而言，500强实则是“500大”，我们的许多企业依靠硬扩张模式（粗放式的资源投入、低劳动力成本优势、对环境的漠视与破坏、对产业价值链的压榨、靠垄断或国家行政力量的整合）完成了量的积累，但全球竞争能力却明显不足，人才、技术、品牌与管理的短板及软实力的缺陷，使我们的企业陷入了“肥胖而不强壮”的尴尬境地。

中国的“500大”如何走向500强，中国的中小企业如何涌现更多的世界级企业，这既是中国企业

家在全球化竞争过程中所面临的问题，也是我们这些从事管理学研究及咨询的学者所需要思考的问题。世界级企业的软实力来自哪里？世界级企业是如何炼成的？这正是本套丛书所要致力于探索的，那么，应当如何从企业发展史的角度来窥探世界级企业成长之路，揭示世界级企业成功之道，勾勒世界级企业成功地图呢？为此，我们将研究的方向设定在世界级企业最优实践标杆的研究上。管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。我们这些作者没有亲身在世界级企业实践过，而又如何去探索世界级企业的内在成长规律呢？这是在打算编写本套丛书时最让我们困惑的。一次，在与一位从事军事情报工作的老将军喝茶聊天时，老将军谈到，其实80%的情报都来自于对公开资料的分析和研究，老将军的一句话使我们茅塞顿开。如果我们能用一套科学的研究方法体系对世界级企业的公开资料进行深入的分析、求实的考证，我们同样可以从世界500强的公开资料中发掘出世界级企业成功的奥秘。本套丛书正是采用标杆研究与基于个案的深度质性研究相结合的方式，在大规模量化数据与翔实资料分析的基础上，对国际卓越大型企业发展历程及管理成功要点进行深入而系统的剖析，重现企业成长轨迹，探寻企业成长机理，从公司治理与组织结构、领导力、技术与研发、业务流程、产品与市场管理、供应链与价值链管理、人力资源管理与文化、财务运作与资本管理、知识与信息管理等诸多方面全面而立体地透视世界级企业的内在治理与管理体制。从中探寻企业做大做强的真谛，解读企业成长规律，为中国企业的成长提供现实的最优实践标杆。相对于其他介绍世界级企业的书籍，本套丛书具有以下几个方面的特点：

其一，在内容构架上，我们将纵向的企业发展历程与横向的若干经营管理维度进行了结合，力求为读者呈现一幅幅立体的国际级企业的卓越实践之路。这样，既从时间线条上体现了企业发展的历史纵深感，同时又在企业的各个经营功能上突出了实践解析的深度。

其二，与大多数由企业家自己或者媒体专业记者写作的传记性、故事性的书籍不同，我们从策划这套丛书开始，就定位于从第三方研究者的中立视角，尽可能“原汁原味”地向读者呈现企业的管理实践，通过大量的客观数

据、制度文本和管理事实，更加具体且直接地描述和回答企业到底是“如何做”的问题。因为我们相信，在当前阶段，我国企业在进行标杆学习和借鉴的时候，不能仅仅停留于知道别人“做了什么”，而更应深入地了解“how”的过程与内涵。

其三，为了尽可能实现以上的定位目的，我们在研究的方式方法上，着实下了不少功夫，也进行了一些新的探索。在素材收集方面，除了对公开发布的各种数据、信息进行精耕细作的核实与梳理之外，在保证不涉及任何知识产权问题的前提下，我们还就一些可以获得的规范性制度文本进行了收集和整理，其中很多原文资料也是首次被转译为中文介绍给我国读者，以供企业能够更为方便地了解 and 借鉴。

其四，在对企业的管理实践进行细致解析、充分介绍的同时，我们还从一个整体性视角提纲挈领，对各家标杆企业的“成功地图”进行了提炼性的构建，在纷繁的管理行为中抽离出那些对企业成功产生重大影响的基础性和关键性的管理实践，并理清这些成功实践之间的相互影响和匹配关系，从而描绘出企业获得核心竞争优势的管理图谱。我们把这部分提炼性的内容作为绪论放在了每本书的前面，以供读者能够首先建立起对标杆企业的全面了解，进而可根据需要和兴趣在其后的相关章节展开更具体的阅读。

最后，在对企业的各种管理实践进行原原本本呈现的基础上，我们这回一反作为学者喜欢“发表议论和观点”的职业常态，刻意地在书中省略了所谓“评论性”的内容。之所以如此，是因为我们更愿意把思考和判断的空间留给我们中国企业的读者，我们相信任何企业所构建的战略要求和所面临的管理问题，往往都是独特且具体的，所以我们特别鼓励我国企业的管理实践者们带着你们自己的视角、思考和问题，来有借鉴、有批判地审视和学习国际级企业的经营实践，我想这也正符合了我们这套丛书来自实践、尊重实践并归于实践的原则和逻辑。

也正是在这种尊重实践的原则和意义上，我们需要再一次强调的是，标杆学习不是生搬硬套地简单“克隆”，不是采取拿来主义。在学习国外经验的时候

候，我十分推崇华为任正非的观点，即“先僵化、再优化、后固化”。对于一些国外先进理念和实践，我们只有先僵化地老老实实学习，将其精髓掌握后，再去优化，最后才固化为我们自己的东西，而不能不求甚解，以中国特色或企业特色为借口，将好的东西先改得七零八乱，最后学了个空架子，花拳绣腿。管理是实践，管理要解决问题，来不得半点虚假，形式主义害死人；同时管理创新是一个持续改善和积累的过程，管理创新是70%的积累加30%的创新，没有最优实践的积累和学习就谈不上管理创新。

当然，我们现在所选择的都是国外的世界级企业的优秀实践，希望在不远的将来，我们能对中国的世界级企业进行探索。让中国的世界级企业成为全球的最优标杆，让世界不仅从中国经济发展过程中受益，而且能从中国企业的最优管理实践中受益，这才是中国企业对世界的贡献，也是中国企业家的光荣与梦想，也是我们这一代管理学人的使命与责任。

彭剑锋

中国人民大学教授 博导

北京华夏基石企业管理咨询集团 董事长





# 目 录

总序

**绪论 宝洁通往日化帝国的“三位一体”之路** .....1

**第1章 日化巨头百年风雨路** .....18

- 1.1 从默默无闻到举足轻重  
(1837~1890年) / 19
- 1.2 从制造商到品牌之王 (1890~1945年) / 22
- 1.3 日化帝国梦 (1945~1980年) / 28
- 1.4 巨人的中年危机 (1980~2000年) / 33
- 1.5 危局新政 (2000~2008年) / 36
- 案例1-1: 飞跃——从小作坊到初具规模的现代公司 / 40
- 案例1-2: “2005专案”——凤凰涅槃的痛苦 / 45
- 小结: 惊心动魄的历程 / 48

**第2章 公司治理与组织结构** .....49

- 2.1 一碗牛肉面引发的思考 / 49
- 2.2 清晰的治理结构 / 51
- 2.3 股东与股权结构 / 51
- 2.4 以诚实正直为基调的治理理念 / 52
- 2.5 健全的董事会 / 55
- 2.6 着眼长期增长的高管激励 / 65
- 2.7 独一无二的组织结构 / 74
- 小结: 独一无二的组织结构 / 77

**第3章 追逐领导力** .....78

- 3.1 数风流人物——宝洁的掌舵手们 / 79
- 3.2 宝洁的产业领袖领导力 / 100

3.3 问渠哪得清如许——宝洁的领导力  
开发通道 / 106

小结：作为稀缺资源的领导力 / 108

**第4章 肥皂里的高科技** .....110

4.1 堪比高科技行业的研发投入 / 110

4.2 宝洁的技术研发演变史 / 111

4.3 组织与制度保障 / 116

4.4 创新密码 / 118

小结：技术的力量 / 124

**第5章 颠覆游戏规则** .....126

5.1 谁说大象不能跳舞 / 128

5.2 打通大动脉——让物流、商流动起来 / 132

5.3 带着镣铐的舞者 / 141

5.4 IT在宝洁——以宝洁中国区为例 / 141

**第6章 豪门家谱——宝洁产品列传** .....145

6.1 今天，你“宝洁”了吗 / 145

6.2 香皂与清洁剂——继承与发扬祖业 / 148

6.3 洗发护发用品——发丝上的战争 / 156

6.4 口腔护理——妈妈你看，没有蛀牙 / 158

6.5 消费性纸制品——后来者居上 / 163

6.6 成药保健品——巨人中突围 / 171

6.7 美容产品——美丽全世界 / 179

6.8 品牌管理——日化业的“孙子兵法” / 183

6.9 三巨头和而不同——宝洁、联合利华  
与欧莱雅多品牌战略对比 / 190

**第7章 营销奇迹是怎样炼成的** .....205

- 7.1 修炼内功：营销组合拳 / 206
- 7.2 市场营销——从厂商到消费者的距离 / 208
- 7.3 市场研究——倾听消费者 / 209
- 7.4 产品策略——无缝隙覆盖 / 211
- 7.5 市场宣传——直抵消费者内心 / 214
- 7.6 价格策略——重新认识价格的战略作用 / 216
- 7.7 渠道管理演变史——分销与直销的博弈 / 223
- 7.8 掌控渠道——对经销商及终端的管理与控制 / 227
- 7.9 促销策略——踢好临门一脚 / 231

**第8章 世代愿为宝洁人** .....235

- 8.1 最佳雇主传奇 / 236
- 8.2 雇主品牌的基本功 / 241
- 8.3 门槛有多高——宝洁的人才标准 / 243
- 8.4 校园招聘——尽收天下英才 / 245
- 8.5 内部提升——留住人才的法宝 / 256
- 8.6 培训开发——为有源头活水来 / 258
- 8.7 文化生生不息 / 261

**第9章 增长——加与减的艺术** .....268

- 9.1 每10年翻番的增长目标 / 269
- 9.2 加法的艺术——宝洁收购之路 / 272
- 小结：成功的外生性扩张 / 279

案例9-1: 宝洁公司对吉列收购案的  
官方总结 / 280

案例9-2: 成功收购案的详细分析:  
爱慕思和宝洁的结合 / 283

案例9-3: “舍得”的智慧——修枝剪叶  
好过冬 / 285

<b>附录A 宝洁大事记</b> .....	290
<b>附录B 宝洁的主要产品</b> .....	301
<b>附录C 宝洁的基本财务状况</b> .....	303
<b>附录D 宝洁公司股价升降级历史</b> .....	315
<b>附录E 宝洁公司董事会章程</b> .....	318
<b>附录F 宝洁2007年全球可持续性发展 报告（精华版）</b> .....	330
<b>参考文献</b> .....	336



## 绪 论

# 宝洁通往日化帝国的『三位一体』之路

作为全球日化行业的翘楚，宝洁绝对是伴随现代消费经济的发展而成长的奇迹。

2008财年，宝洁全球的销售收入高达835亿美元，净利润为120亿美元，其中仅跻身年销售额10亿美元俱乐部的品牌就有24个，年销售额在5亿~10亿美元的品牌有20个；它的业务遍及全球140多个国家和地区，员工达13.8万人，全球消费者每天使用宝洁品牌产品达30亿次；它还经常见诸各媒体评比的最佳企业榜单，被公认为全球领先的公司，在《财富》杂志“全球最受尊重公司”中排名第五，在《财富》杂志“最具领导力公司”调查中位居第二，在《巴伦周刊》评选的“世界最值得尊重公司”中排名第四，在《商业周刊》评选的“世界最具创新精神公司”中排名第八，2000~2008年一直名列道琼斯可持续性指数前列，荣获2008年戛纳国际广告节“年度最佳广告商”；宝洁在同行业中以绝对优势居行业首位，是大学生心目中的“最佳雇主”；它被尊称为“品牌教父”，是品牌管理制度的开山鼻祖，品牌管理能力无人能敌；它被认为是营销人员的黄埔军校，培养的员工号称“宝洁系”，深受其他公司青睐，宝洁的杰出校友包括通用电气公司首席执行官杰弗里·伊梅尔特、eBay公司首席

执行官梅格·惠特曼 (Meg Whitman)、微软公司首席执行官史蒂夫·鲍尔默 (Steve Ballmer) 等；它的业务遍布全球140多个国家和地区，涵盖洗发护发、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等多个领域，甚至有文章这样评论宝洁产品的渗透力：如果有人从来没用过宝洁的产品，那么，他可能被周围的人认为是来自外星。

这是一个名副其实的日化帝国。



2008年宝洁年销售额超过10亿美元的24个品牌



2008年宝洁年销售额在5亿~10亿美元的20个品牌

## 企业发展历程概览

172年来，宝洁从默默无闻到举世瞩目，其发展历经了五大重要阶段（见图0-1）。

### 阶段一：从默默无闻到举足轻重（1837～1890年）

1837年在辛辛那提成立的时候，宝洁只是一个由一对连襟合伙的只生产肥皂和蜡烛的小作坊。最初的几十年里，宝洁凭借辛辛那提的地理优势生意兴隆。不过真正让它完成从一家小作坊转型到一家颇有实力的大公司的则是美国南北战争期间宝洁获得的政府大批订单。1878年宝洁生产了一个对其影响深远的产品：象牙香皂，这不仅为宝洁奠定了市场营销的基础，象牙香皂的开发过程也使宝洁认识到产品研发对公司的重要性。1890年宝洁成立了历史上最早的公司实验室。时至今日，研发已经成为宝洁的业务生命线。

### 阶段二：建立品牌的黄金时期（1890～1945年）

这一阶段是宝洁建立并完善其品牌管理体系、创立市场领导品牌的黄金时期。品牌管理在宝洁正式化为一项组织结构始于1931年。宝洁能够顺利实现品牌管理，与公司一直以来在生产、研发、营销与市场研究领域的努力密切相关。从此以后，品牌管理就成为宝洁的基石。这一时期不得不提的品牌就是汰渍。汰渍是宝洁有史以来最成功、一鸣惊人的产品之一，产品上市后受到市场的疯狂追捧，其抢购局面只有后来的帮宝适可与之媲美。

### 阶段三：日化帝国梦（1945～1980年）

1945～1980年是宝洁产品遍地开花的时期。此处的“遍地开花”有两个层面的含义：一是产品多元化，二是其在全球的业务拓展——宝洁将自己的业务触角延伸到了多个产品领域和世界各地。不过，虽然20世纪70年代宝洁几乎所有的业务都处于巅峰时期，但进入20世纪80年代之后，它遇到了来自公司内部和外部的严峻挑战。

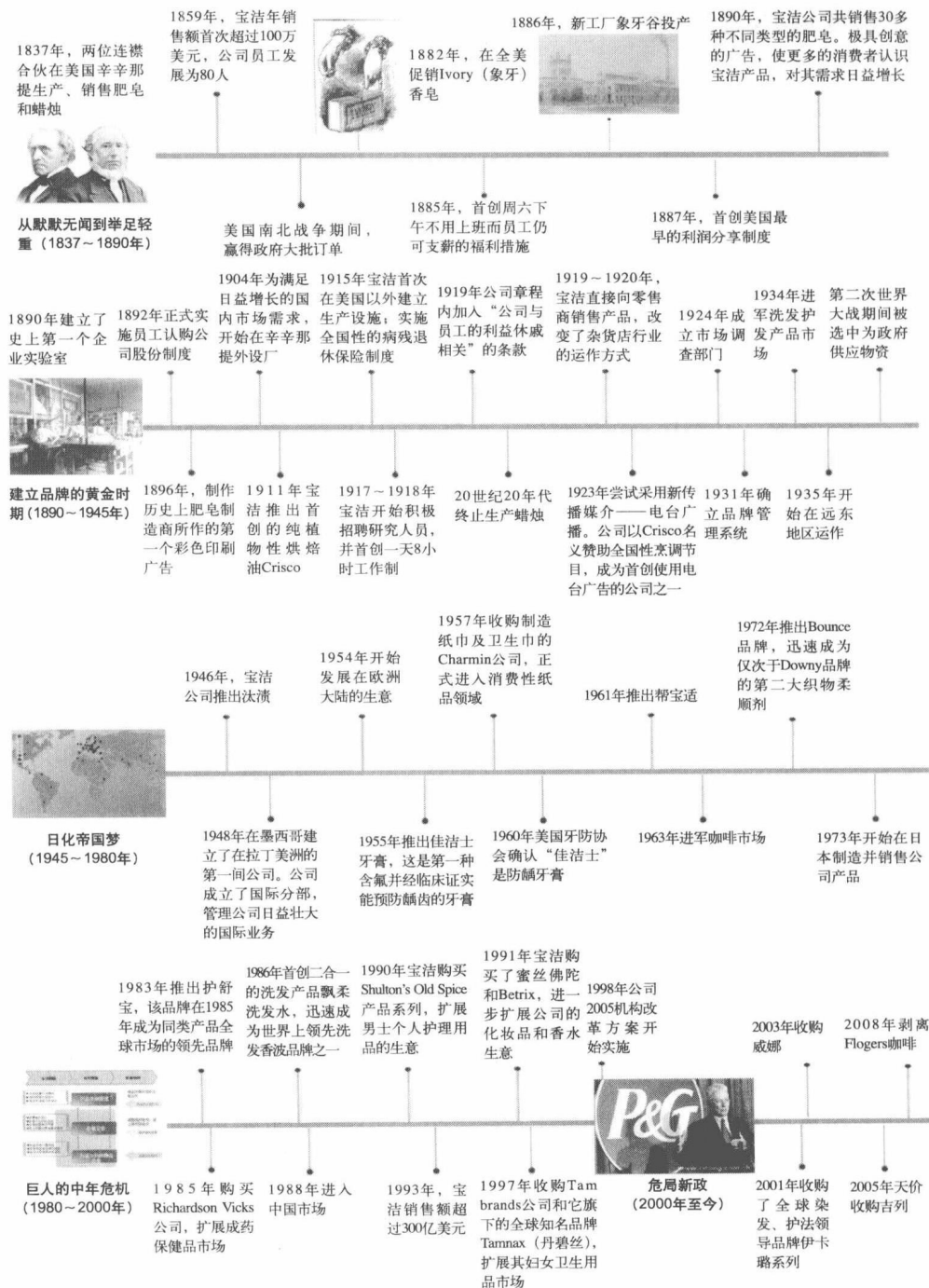


图0-1 宝洁发展历程图



#### 阶段四：巨人的中年危机（1980～2000年）

在1980～2000年的20年间，宝洁的主旋律就是“变革”。影响比较大的变革包括与沃尔玛携手进行的供应链改革和20世纪末开始的被称为“2005专案”的组织结构调整。这些变革着眼于应对宝洁在新世纪的竞争，但其产生的混乱在资本市场上被放大，股票下跌50%。在这种压力下，时任宝洁董事长兼CEO的德克雅各辞职，A.G. 雷富礼接任CEO。

#### 阶段五：危局新政（2000年至今）

在危机中登上CEO宝座的雷富礼采取了一系列稳定秩序、削减成本、鼓励创新的措施，并转变宝洁之前的一些做法，使宝洁重获新生，比较显著的措施包括培养领导人才、在产品研发上由依靠内部开发转变为“联系与开发”的方式、卖掉或削减低增长的产业、向高增长领域倾注更多资源等。在雷富礼的领导下，曾一度迷失的宝洁变得更强大、更灵活、更聚焦。

### 企业成功实践

究竟是哪些因素造就了今日的帝国？纵览宝洁的历史，我们可以很有把握地说，不留市场空白的多品牌运作、全方位营销与强技术研发是开启宝洁日化帝国之门的三把金钥匙。而背后支撑这三把金钥匙的，则是协同共赢模式以及高度注重内部提升的人力资源管理体系的基本功，从图0-2中可一览概要，具体内容将贯穿文中各章节进行详细阐述。

#### 关键成功实践之一：不留市场空白的多品牌运作

宝洁品牌运作的最大特点是包揽全局，抢占市场空白。根据消费者需求，采用多品牌战略一网打尽市场同类产品，各品牌在统一资源平台的支撑下，优胜劣汰，胜者生存。