

UNIQUE P&G

宝洁你学不会

日化品牌王国的缔造秘密

品牌教父一百七十多年风口浪尖蜕变

铸就全球日化产业象征

是什么让宝洁多年来独领风骚？

UNIQUE P&G

宝洁你学不会

日化品牌王国的缔造秘密

徐世明 著

图书在版编目 (CIP) 数据

宝洁你学不会: 日化品牌王国的缔造奥秘 / 徐世明著. —合肥: 安徽人民出版社, 2012.3

ISBN 978-7-212-04747-4

I. ①宝… II. ①徐… III. ①日用化学品—化学工业—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 (2012) 第 038956 号

书名: 宝洁你学不会: 日化品牌王国的缔造奥秘

作者: 徐世明

出版人: 胡正义

选题策划: 曾 丽

责任编辑: 武 学 马蓉晖

责任校对: 马蓉晖

责任印制: 范玉洁

装帧设计: 程 慧 祝志霞

出版: 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>

(合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场 8 楼

邮编: 230071)

发行: 北京时代华文书局有限公司

(北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011)

电话: 010-64266769, 010-64264185 转 8067 (传真)

印刷: 北京亚通印刷有限责任公司 电话: (010) 52891770

(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换)

开 本: 787×1092 1/16 印 张: 19 字 数: 235 千字

版 次: 2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-212-04747-4

定 价: 39.80 元

版权所有, 侵权必究

前 言

宝洁进入中国 20 年，迅速抢占市场，成为中国市场日用消费品的龙头企业。是什么原因缔造了宝洁辉煌的经营成果，将宝洁打造成了日化产业的“航空母舰”，又是什么力量引领同行不断壮大、不断前进。透过这些疑问让我们揭开宝洁的成功奥秘。

品牌是开启市场之门的钥匙，全球品牌行销，现已成为许多企业“全球化”的最大挑战。实践已经证明，宝洁取得成功的关键因素就是有效的品牌攻略，它让各种品牌的产品分别占领市场，以巩固自己在市场中的领导地位。从防御的角度看，许多企业领导认为多品牌竞争会引起兄弟企业之间自相残杀的局面，宝洁却认为，最好的策略就是自己不断攻击自己，与其让对手开发出新产品来瓜分自己的市场份额，不如自己向自己挑战。宝洁的这种多品牌策略是打击对手、保护自己的最锐利的武器。宝洁品牌的成功之道被哈佛大学写进管理教材，还被《华尔街日报》、《金融时报》多次誉为“最成功的、不可多得”的扩张模式。

随着全球化经济的发展，人才竞争、企业文化、管理理念、战略决策都成为决定企业胜负的关键因素。因此，国内企业不仅要发展自己的

品牌，还要在此基础上，学习国外的先进管理经验、品牌攻略以及企业文化等，以便为企业开拓国际市场提供重要的理论依据，同时各企业还需为企业职业经理人量身定做一套科学、实用的管理模式。而宝洁的品牌经营化策略则是最值得国内企业经营者借鉴的。本书力求对宝洁公司的战略和成功之道做出专业的解析，从而为追求事业发展的个人和企业，带来一定的思考和借鉴。

中国也应有自己强势的品牌，这是我们的任务，同时也是我们的责任。本书在揭开宝洁的成功奥秘的同时，也向中国的企业领导者挑战世界品牌吹响号角。



目 录

Contents

前 言	/1
绪 论	宝洁你学不会 /1
	浪尖上的百年辉煌 /3
	品牌源自宝洁 /8
第一章	有追求才能有回报 /11
	对顾客要殷勤 /13
	创新进行时 /25
第二章	品牌成就宝洁 /35
	品牌管理是一门大学问 /37
	撒手锏——多品牌战略 /52
	更少就是更多——简单化战略 /62
	借助成名品牌力推新品 /68
第三章	将扩张进行到底 /77
	全球蔓延 /79
	占领欧洲 /86
	划分美洲 /90
	冲刺亚洲 /96

第四章	大力做渠道 /107
	层层渗透 /109
	无缝经营策略 /125
	发掘协作伙伴 /140
第五章	以万变应不变 /143
	亮点起步 /145
	占领概念制高点 /171
	“试鲜”派送 /174
	促销派对 /177
	巧妙的情感投资 /182
第六章	员工就是一切 /219
	选最合适的人 /221
	宝洁精神 /238
第七章	不能小看任何危机 /241
	防患未然 /245
	随机应变 /252
	转危为安 /260
第八章	通向电子商务之门 /269
	数字化革命之路 /271
	新宝洁王国 /279
	点亮网商 /285
	Web 领域撒满种子 /293

绪 论
宝洁你学不会 **P&G**

浪尖上的百年辉煌

2011年宝洁公司在《财富》全球500强排名第80位，全球雇员超过10万。宝洁在全球80多个国家设有工厂及分公司，所经营的300多个品牌的产品畅销170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。

天生就能赢

把宝洁誉为天生的赢家一点也不过分。因为宝洁的辉煌成果，来源于非凡的营销策略、务实的产品研发策略、卓越的品牌管理之道、有效的分销体系以及完美的广告促销手段。一代代的宝洁人历时百余年，终将宝洁公司打造成了全球日化产业的“航空母舰”，并引领着它在新世纪继往开来，不断前进。当然，宝洁成功的原因还有其他很多方面，比如人才机制、创新意识、不断改革、企业文化等。

宝洁的成功在必然中又有一点偶然，普洛克特在一个星期天的上午到教堂做礼拜，神父朗诵圣诗“来自象牙宫的人，你所有的衣服都沾满了沁人心脾的香气”。普洛克特眼睛一亮：“用象牙来象征肥皂不是很合适的吗？”于是“象牙肥皂”这个响遍世界的品牌诞生了！

宝洁公司（P&G）在 1837 年成立时，是由一个年轻的售货员普洛克特（Procter）和他的连襟盖博（Gamble）创办的一家制造肥皂的小公司，所以公司名称是两个人的姓名相加，简称则取其两个字头，叫 P&G。如今的宝洁公司被《华尔街日报》多次誉为“日用消费品大王”，已发展成为一家大型跨国公司了。成功者有成功者的哲学，当然也有他与众不同的地方。从 1960 年上市以来，宝洁公司的多尼织物柔滑剂早已成为日用品市场上最畅销的商品。宝洁始终本着为顾客着想、让顾客满意的方针发展自己的产品，于是推出了帮宝适（Pampers），2003～2004 年度的销售额是 514 亿美元可参考以下资料修改：在美国，“帮宝适”已成为了真正改变美国人生活的产品，其市场占有率达到了 40%。在欧洲“帮宝适”也是家喻户晓，成为各国父母首选的婴儿护理用品之一。1997 年，帮宝适在中国面世后，在目标消费者中的知名度已达到 99%，成为市场上首屈一指的领导品牌。

宝洁进入日化市场多年来，不仅将一些小企业无情地击溃，还将一些大的集团公司逼得喘不过气来，但政府并没有限制它的发展。

宝洁成长的过程，既充满传奇，又伴随着梦魇般的厄运，一切令宝洁这个名字更耐人寻味。

在 170 多年的历程中，宝洁经历了无数次的危机，但它都挺过来了，而且不断地取得更大的胜利。对于宝洁来说，每一次危机可能是失败的根源，却孕育着成功的种子。经过 1976 年～1990 年几次民众恶意中伤宝洁的谣言事件，宝洁对于谣言的处理逐渐游刃有余；而在 2001 年，

宝洁在“窃取联合利华（Unilever）垃圾以获取机密”事件中的处理过程，显示出了这个日化产业大佬的危机管理手段的高明。

在全球经济的角逐中，宝洁与联合利华、德国汉高、日本花王的竞争较为激烈。它们都拥有数百种世界上最知名的品牌，竞争的疆域更是广至全球 140 多个国家和地区，宝洁与联合利华、汉高、花王之间的竞争由来已久，且有愈演愈烈之势。从欧洲市场打到世界市场，从传统领域打到电子商务。

它们在国际市场较量了不少年头，却各领风骚。宝洁与联合利华、汉高、花王的扩张策略可能有所不同，但有一点是共同的：向全球的消费者不断推出更新更好的产品和服务。可以说，这是一场无硝烟之战，过去现在甚至将来很长一段时间内，都将是一场没有胜者的战争。

宝洁给世界带来不少好处，但也给一些企业带来了太多的压力与痛苦。可是，如果企业不与之竞争，消费者又如何能有更多更好的选择呢？而企业又如何能成长呢？宝洁前 CEO 约翰·白波（John Pepper）曾向美国前总统克林顿进言道：“宝洁天生就是赢家，而不是抱怨者，所以不要纵容、资助或设法保护。让宝洁接受挑战，去打破所有造成分化与停滞不前的障碍，并将废除官僚体制与老旧的工业政策。让他们以平常心去看待所经历的事。”

追求完美而向前迈进

宝洁前项目管理尼尔·麦克尔罗伊（Neil McElroy）说过：“宝洁为追求完美而向前迈进。”宝洁给人的印象是一个营销导向的企业，其实宝洁是最早的研制企业之一。研制是宝洁经营的基础，也是宝洁制胜

法则的核心。另外，宝洁的制胜法则还有：消费者至上、不断创新的意识、建立和发展合作伙伴关系、以人为本和热心公益、回报社会等。

对于宝洁，消费者至上不仅仅是原则而已，它更是驱使宝洁深入了解消费者及进行其他企业行为的基本动力；它不只是方法论，而且是一种行事态度。

宝洁公司前 CEO 约翰·白波先生对消费者至上这个问题发表了自己的看法，他说：“宝洁公司所有产品都要经历两个关键考验：一是当消费者在店中购物之日，二是当消费者在家中实际使用之时。为经受住这两个考验，宝洁怎能不千方百计加强与消费者之间的联系？”

宝洁对顾客的来信一律都予以回应。不论是信件或电子邮件的摘录及来电的摘录等，都会定期传阅给品牌经理、产品开发部门、生产部门及高级主管。

宝洁在业务的各个领域寻找机会建立合作伙伴关系，以把双方的优势相结合。宝洁公司在渠道管理上大胆的采取无缝营销渠道策略尤为让人刮目相看。宝洁无缝营销渠道策略主要在以下三个方面展开：合理分工、IDS 一体化营销改造计划、零售商教育政策。

宝洁能在短短几年内在亚洲成功地达到如此高的市场覆盖率，取得骄人的成绩，无缝营销渠道策略的制定和实施的确功不可没。另外，宝洁公司首创层层分销体系，克服了以前日化企业单一渠道的销售方式。宝洁在每进入一个新的国家时，总是在每个州级城市，找一个州级代理商，由这个州级代理商向下到市，再到市下一级城市，这样层层往下分销。之后，宝洁开始逐渐地精耕细作。宝洁公司对分销商的选择除了对该分销商资金实力和信誉进行严格的了解考察之外，更加注重的是该分销商候选方在该区域的销售网络覆盖面，以及货物的物流配送能力。宝洁公司对于分销体系的科学管理，通过品牌的打造和多方位的支撑，这

都是动态的管理过程。宝洁公司意识到不是只建立好一个体系，就已经万事俱备了。

宝洁公司把人才视为公司最宝贵的财富。无论在世界哪个地方，宝洁员工每天都在展示自己的聪明才智、创新精神和工作主动性。这一切都是宝洁业务发展的动力。

果断战略转型

宝洁提供高品质、高价值的产品给消费者，让消费者接受和认同，以致力于提升消费者的生活水准，这是宝洁产品在销售量领先于同行业并且获利成长的一个重要原因。

在 20 世纪 90 年代，宝洁这个曾被称做“象牙香皂建立的公司”又开始了它的战略转型。用数字化经营模式替代传统的营销模型，从而走上了“数字化宗教”（digital religion）之路。一方面，为了节约成本、提高效率，宝洁把正在进行的内部业务移植到基于 Web 服务的系统，以及建立计算机库存管理系统。另一方面为扩大企业的经营规模，宝洁还通过网上交易来进行原料采购，并通过 Web 来进行消费产品测试。就宝洁公司的角度来看，Web 战略仍在不断发展之中，并计划继续通过不断的摸索与尝试，将公司旗下所有品牌产品都推向在线空间。

在 21 世纪初，宝洁没能完成年销售收入目标，股票价格也一路下跌。面对如此严峻的形势，宝洁果断地调整经营策略、广告策略、产品策略、人才机制……终于又吸引了更多的消费者。确实，宝洁不仅用来说服消费者购买他们产品的流程与哲学很棒，它拥有的经营管理思想也很棒，宝洁的成功转型更加促进了宝洁的市场占有率。

品牌源自宝洁

品牌是开启市场之门的钥匙，全球品牌行销，现已成为许多企业“全球化”的最大挑战。宝洁取得成功的关键因素就是有效地利用了品牌战略，它让各种品牌的产品分别占领市场，以巩固宝洁自己在市场中的领导地位。

我思故我在

宝洁这个全球性知名品牌经历了无数次危机，由于宝洁有一套科学、合理的品牌管理体系、危机管理以及经营理念，宝洁每次都安然无恙地渡过难关，这都为宝洁登上日化产业的龙头地位奠定了坚实的基础。

宝洁品牌宝洁造，宝洁的成功凝聚着宝洁的品牌攻略以及宝洁可行的经营战略，如果在一个领域还有另一品牌的空间，那这个品牌无疑应是宝洁的。

在宝洁的扩张战略中，多品牌战略只是宝洁获取进入市场的更多份

额的撒手锏。从防御的角度看，许多企业领导认为多品牌竞争会引起兄弟企业之间自相残杀的局面。但宝洁坚信，最好的策略就是自己不断攻击自己，与其让对手开发出新产品来瓜分自己的市场份额，不如自己向自己挑战，让本企业各种品牌的产品分别占领市场。宝洁的这种多品牌策略是打击对手、保护自己的最锐利的武器，从而塑造了自己的品牌。

宝洁在巩固自己的市场份额的同时，有计划地对外扩张，从1837年公司创始以来，宝洁就一直没停止过扩张的步伐。宝洁从来都是思想全球化，作业本土化——所有好的主意，宝洁都想着将它推广到全球，但它会时刻注意去适合当地的文化，这些都是宝洁打造宝洁品牌的一段短短的序曲。

宝洁不仅会研制适合消费者的产品，而且更会打造品牌、管理品牌，这也是宝洁公司长期立于不败之地的一个关键因素。品牌管理在宝洁打造品牌的整个过程中起着举足轻重的作用。

生成品牌概念

与其庞大的消费品家庭和产量相适应，宝洁公司在报纸、杂志、电视、电台等主要媒体都投入广告费。谁都无法否认，宝洁是最精明的广告赢家。在宝洁的广告策略中，概念营销理念被应用到了极致，每个品牌都赋予了一个概念；不仅仅如此，宝洁还把概念的攻略游戏经典地应用到广告大战中。

在塑造宝洁品牌的过程中，宝洁的广告更加促进了宝洁的成功，特别是宝洁的广告创意，它的威力能够引爆消费者脑袋里的每一场革命。

优秀的创意策略能造就一个品牌，同样能让品牌在竞争中轻松胜出。

这就是宝洁在日化行业中为跨国企业做了很好的示范。宝洁的创意包括品牌命名、包装、视觉设计、广告词等，这些都赋予了宝洁品牌的品牌生命，这也正是宝洁品牌长盛不衰的秘密。

宝洁作为全球最大的广告客户之一，100 多年来，为世人展现了许许多多精彩的成功广告案例。有传统媒体的，也有网络时代网络广告的成功之作。宝洁的品牌就是在这些经典广告中树立起来的。