

P&G, PROCTER & GAMBLE



宝洁成功方法

—— 透视品牌帝国经营之道

中国商业出版社

华北水利水电学院图书馆



205955019

P8

TER&GA

F279.712

W340

宝洁的 成功方法

——透视品牌帝国经营之道

王士军◎编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

宝洁的成功方法:透视品牌帝国经营之道/王士军编著. - 北京:中国商业出版社,2002.4

ISBN 7-5044-4591-6/F·2570

I. 宝… II. 王… III. 宝洁公司 - 企业管理 - 经验
IV. F279.712.47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 024369 号

责任编辑 陈李苓

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京金瀑印刷有限责任公司

*

2002年5月第1版 2002年5月第1次印刷

850×1168毫米 32开 12.625印张 280千字

定价:23.80元

* * * *

(如有印装质量问题,本社负责更换)



宝洁的成功方法

——透视品牌帝国经营之道

王士军 编著

中国商业出版社

前 言

据美国《商业周刊》统计，宝洁在全球上市公司排行中已经杀到1997年的第十二位，比1996年的第十三位提高了一个位次。公司总市值达9.5677亿美元，拥有员工103500人。公司以肥皂和洗涤剂经营生产为主，并涉足织物软化剂、清洁剂、去污粉、牙膏、除臭剂、化妆品、卫生用纸、尿布以及一些食品和软饮料，在美国市场上握有八个领域的市场占有率桂冠，占有30000多项技术专利，成为世界日化领域全面出击的超级巨人。

据《参考消息》报道，JOHN PEPPER（约翰·佩伯）入主宝洁CEO后，大力简化营销步骤，降低生产经营成本，使得宝洁在1997年的利润比1996年攀升了12%，达到34亿美元。史丹利摩根公司也把宝洁公司列为具有明显优势的十几家全球公司之一，并预言其领先优势在短时期内尚无人可以撼动。

在这里，我们奉献给亲爱的读者的是一本关于宝洁公司这个全球营销巨人和著名品牌帝国内部经营管理的通俗性读物，比较全面地分析了宝洁这个品牌帝国技高一筹的营销战略和内部文化及经营理念等等。它的许多理念和方法都值得我们的企业认真学习和研究。

当然本书对其一些缺陷和失误也有所论及，例如，从1998年起，宝洁在中国的业务量下降了很多。这包括其在最具战略意义的洗发水市场上，“飘柔”、“海飞丝”、“潘婷”等市场占有率均比鼎盛时期有所减少。即使在定位为中国宝洁未来一大支柱业务的洗衣粉市场上，“奇强”、“雕牌”轰轰烈烈的价格战亦消耗了宝洁不少耐心，“汰渍”、“碧浪”被迫应战，这对于投入成本

高的宝洁来说，意味着业绩的急剧下降。从这里面当然可以总结出很多经验教训。

相信所有这些对我们的企业，尤其是已经或即将跨入跨国公司行列的中国企业在参与新一轮国际竞争时必将有所裨益。如果能达到一些借鉴的目的，笔者就足感欣慰了。

目 录

前言

引子 宝洁成功之谜..... (1)

P&G 成功的秘诀是什么呢? 答案就是其久经考验的经营原则和实践。P&G 信奉顾客就是上帝, 笃信制造一流的产品和创立独特的品牌, 坚持长期发展的信念。P&G 将这些经营哲学不仅停留在书面上, 而且融入到所做的每一件事, 从产品生产到员工提升。

宝洁公司传奇历史回顾..... (1)

P&G 成功的秘诀 (4)

宝洁的全方位致胜术: 市场领导者风范..... (13)

第一篇 宝洁营销战略

普罗克特·甘布尔公司 (PROCTER&GAMBLE), 简称 P&G, 在中国的合资公司称为“广州宝洁有限公司”。这家世界著名的跨国公司的经营成功, 主要得益于有效的行销策略。

第一章 宝洁的行销策略 (21)

宝洁行销史记..... (21)

P&G 新时代行销启示 (一) (28)

P&G 新时代行销启示 (二) (37)

第二章 P&G 市场开发与价格策略 (43)

- P&G 智取亚洲市场的策略分析 (43)
- 前进式市场开发策略..... (48)
- P&G 市场细分与定位策略的启示 (51)
- 灵活的价格策略..... (59)
- 案例分析：宝洁定价策略的调整..... (64)

第三章 P&G：吹响向农村进军的号角 (69)

- P&G 的 Road Show (路演) (一) (69)
- P&G 的 Road Show (路演) (二) (79)
- 先行一步：宝洁的乡镇规划策略..... (89)

第二篇 宝洁的促销与广告策略

曾经有人说，一流的品质，上乘的服务，再加上出色的广告宣传和推广销售活动是 P&G 公司制胜的秘诀，P&G 公司的经营策略使成千上万的人认识了它的星星和月亮标识。

第四章 神奇的宝洁的促销..... (101)

- 营销为王时代的促销策略..... (101)
- 宝洁公司“三板斧”策略..... (105)
- 宝洁公司促销三大战役目击记..... (109)
- 宝洁的促销秘诀..... (115)

第五章 宝洁广告的魅力 (120)

- 直面宝洁电视广告..... (120)

宝洁电视广告的原则分析·····	(126)
吸引眼球：宝洁平面广告策略·····	(129)

第三篇 宝洁的品牌管理

包装是品牌的容貌。品牌的视觉呈现是由品牌标志及包装设计元素组合而成。包装就像是电视及平面广告的签名，也是消费者到商店购物时所认知的产品。“宝洁”的产品包装具有独特、容易辨认，以及整洁的特色。

第六章 品牌之王的风范 ····· (135)

“P&G”——宝洁品牌的传奇故事 ·····	(135)
P&G 怎样在中国做品牌 ·····	(140)
赋予产品品牌生命·····	(144)
“宝洁”公司的货类管理 ·····	(148)
案例分析：宝洁沙宣品牌推广记·····	(152)

第七章 创造独特的品牌 ····· (161)

适时激发消费者的品牌购买取向·····	(161)
宝洁的大品牌战略与品牌经营·····	(165)
宝洁多品牌策略之路·····	(170)
长久活力之源：宝洁战略性品牌经营之道·····	(172)

第八章 成功的品牌经理部门 ····· (179)

拥戴消费者就是拥戴自己·····	(179)
高度竞争的品牌管理部门·····	(185)
宝洁人的创业家精神·····	(189)

第四篇 宝洁的全球战略

事实上，“宝洁”直到 70 年代中期才开始认真考虑全球化。当时，跨国公司的规模并不像现在那么惊人，许多扩张业务还处在探索阶段。

第九章 经济全球化与宝洁的全球化意识 (195)

努力创造全球性品牌 (195)

全球市场的基石：占领发达市场 (197)

新兴的发展中国家市场：未来的希望 (203)

第十章 宝洁的国际化运作体制 (207)

全球统一的文化理念 (207)

全球化经营原则及国际化形象 (210)

独特的跨国培训模式 (214)

第十一章 区域化经营策略致胜之道 (215)

最重要的是了解“上帝” (215)

地域化优势产品的开发方针 (217)

学习对手，超越对手 (221)

企业运作的本土化策略 (222)

第五篇 独一无二的宝洁经营理念

宝洁用大量的时间和精力来了解顾客的需要，有针对性地设计产品。事实上，“宝洁”公司的产品覆盖了消费者生活的方方面面，也许还没有哪一家公司如此贴

近消费者。

第十二章 顾客就是上帝 (229)

一切为了顾客：P&G 以诚待人 (229)

快捷有效的意见搜集和反馈机制 (232)

创造各种途径与顾客互动交流 (235)

第十三章 为顾客创造价值 (240)

只有更好，没有最好 (240)

善于发掘顾客潜在需求 (243)

常胜之道在于创新 (245)

第十四章 独特的宝洁文化理念 (254)

坚定的信念：宝洁文化精髓 (254)

事实胜于雄辩：宝洁文化理念基石 (259)

书面备忘录：宝洁的信息文化 (264)

第六篇 成功经营的人才机制

“宝洁”对招募工作十分用心。它和学校人事主管及教员保持良好的关系。应聘者及在校学生的履历表都将被仔细过滤。此外，高级主管亲赴学校演说，其它的营运主管也会参与招募及面试的过程。

第十五章 宝洁的员工队伍建设 (277)

科学而灵活的招聘制度 (277)

宝洁在中国的人才运作机制 (279)

知人善任与尊重员工的选择自由 (283)

尊重员工，尊重才干·····	(285)
注重相互交流与沟通·····	(287)
持续培训，持续发展·····	(288)

第十六章 透视宝洁的人才运作激励机制 ····· (290)

人尽其才的运作机制·····	(290)
鼓励打破旧的思维模式·····	(293)
开发员工内在的创造力·····	(297)
游离的部落：审视宝洁人才外流现象·····	(299)

第七篇 宝洁的成败与反思

在这个有魅力的市场上，竞争在迅速加剧。就日化行业来说，宝洁这样的跨国公司在前十年中建立起来的巨大市场份额正成为所有想在这个市场里有所作为的公司最好的攻击对象。

第十七章 宝洁的困惑 ····· (309)

宝洁的困境与抉择（一）：四面楚歌·····	(309)
宝洁的困境与抉择（二）：惨烈的竞争·····	(318)
宝洁的困境与抉择（三）：“龙年计划”·····	(329)

第十八章 强者的对决 ····· (338)

洗发水市场风云录·····	(338)
硝烟漫山城：宝洁 VS 恒安·····	(342)
金伯利取胜宝洁之道·····	(346)
丝宝的“红色风暴”·····	(353)

第十九章 帝国反击战：宝洁的奋起 (362)

宝洁能否重振雄风.....	(362)
宝洁的“简单化”战略.....	(371)
全球营销：从这里开始.....	(375)

附录 电子商务时代的宝洁新动向

由于宝洁公司的产品大都非常适于传统店面销售，因此至少就目前而言，宝洁公司无意夺取公司零售渠道与合作伙伴的利润空间，在线直销仅仅是宝洁公司走向全面电子商务化的一个初步尝试。

宝洁电子化体系建设及内部信息管理.....	(379)
通向电子商务之门的宝洁.....	(382)
审视宝洁 Web 战略	(388)

引子 宝洁成功之谜

宝洁公司传奇历史回顾

1837 年并不是创业的黄金时间。虽然辛辛那提是一个繁华的商业中心，但是当时的美国正遭受金融危机的冲击。全国有成百上千的银行倒闭，经济危机笼罩着这个国家。

然而，普罗克特和甘布尔这两位创始人依然决定开创自己的事业。他们更关注于如何与城内的另外 14 家肥皂和蜡烛制造商一比高低，而不是那场席卷全国的金融风暴。他们的镇定充分显示出他们对商业所具有的长远规划策略：一种后来成为宝洁公司标志的经营策略。例如，在 19 世纪 50 年代，尽管谣传内战在即，他们毅然开设一家新厂，扩大生产力，以支持不断扩展的业务需求。

后来，他们又成为美国首批推出利润分享制度的公司以及行业内首批投资研究实验室的公司。到 1890 年，宝洁已经具有几百万美元的资产。然而宝洁并不满足于现状，依然放眼未来。

到 1945 年，宝洁公司已经成为一家近 3.5 亿美金的大公司。宝洁产品在美国和加拿大广受欢迎。同时公司通过收购英格兰的 Thomas Hedley 有限公司，开始拓展海外业务。通过 108 年的努力，宝洁为迅猛的发展奠定了扎实的基础。

在 1988 年，宝洁在中国建立合资企业，广州宝洁有限公司注册成立。这是公司在这一世界上最大的消费市场建立的第一间公司。1989，宝洁购买 Noxell 公司和它的 Cover Girl、Noxzeme 和 Clarion 品牌，进入化妆品和香料生意行业。宝洁公司在中国首次招聘本地大学毕业生。

到 1989 年，宝洁购买 Shulton's Old Spice 产品系列，扩展男士个人护理用品的生意。Spic and Span Pine 采用 100% 可回收的塑料做包装，为公司赢得杜邦国际包装大奖。宝洁购买了 Max Factor 和 Betrix，进一步扩展公司的化妆品和香水生意。1990 年，宝洁购买捷克的 Rakona，建立在东欧的第一间分公司。同年，在其它东欧国家如匈牙利、波兰和俄罗斯设立分公司。

到 1992 年，宝洁重新推出原 Richardson - Vicks 公司的 Pantene - Pro - V (潘婷) 品牌。此品牌迅速成为世界上生意发展最快的洗发香波产品。

1993 年，宝洁销售额超过 300 亿美元。在公司历史上，国际分部的销售额第一次超过总额的 50%。在日本神户，日本的总部和技术开发中心落成。

据美国《商业周刊》统计，到 1997 年宝洁在全球上市公司排行已列第 12 位，比 1996 年的第 13 位提高了一个位次，公司总市值达到 956.77 亿美元，拥有员工 103500 人。宝洁以经营生产肥皂、洗涤剂为主，并涉足织物软化剂、清洁剂、去污粉、牙膏、除臭剂、化妆品、卫生用纸、尿布以及一些食品和软饮料，在美国市场上握有八个领域的市场占有率桂冠，是世界日化领域的超级巨人。

据《参考消息》报道，约翰·佩伯入主宝洁出任首席执行官后，大力简化营销步骤，降低生产经营成本，使得宝洁公司 1997 年的利润比 1996 年攀升了 12%，达到 34 亿美元。摩根史丹利公司也将宝洁公司列为具有明显优势的十几家全球公司之一，

并预言其产业优势在短时期内尚无人可以撼动。

据统计,宝洁在中国市场 1997 年的销售额超过 10 亿美元,占据了洗发护发用品市场 60% 以上的份额。宝洁公司的“飘柔”占据了洗发护发用品市场 29.79% 的份额,高居榜首;“潘婷”和“海飞丝”分别以 14.30% 和 9.94% 的市场占有率紧随其后,宝洁的“三剑客”已经占领了洗发护发用品的半壁江山,让其他的竞争对手只能望其项背。宝洁凭借其强大的品牌优势同时占据着中国日用市场的霸主地位。

宝洁的成功不仅仅表现在洗发护发用品方面,在香皂和妇女卫生巾市场,“舒肤佳”市场占有率达 41.95%,比位居亚军的“力士”高出 14 个百分点,有 36.80% 的消费者把“舒肤佳”作为消费首选品牌;“护舒宝”在妇女卫生巾用品市场的占有率达 27.95%,比随后的“舒而美”高出将近 14 个百分点,有 24.26% 的消费者认为“护舒宝”为最佳品牌。此外,在洗衣粉市场上,宝洁公司“汰渍”以 12.40% 的市场占有率仅次于“奥妙”(19.66%);在牙刷和护肤用品市场,“佳洁士”牙刷的市场占有率 13.07%,仅次于“三笑”和“高露洁”;“玉兰油”的市场占有率为 5.07%,名列“大宝”和“郁美净”之后。

1998 年 2 月,国内贸易部商业信息中心暨中华全国商业信息中心在北京召开了“1997 年全国食品、日用品千店监测”信息发布会。此次公布的年度报告是基于“全国食品、日用品畅销商品月度监测系统”近一年监测的结果。此监测系统对分布在全国 26 个省区 31 个城市 1212 个商店(包括便利店、超市、仓储式商店及部分开设超市的百货商店)经营的 30 种居民日常消费的主要商品销售情况进行了月度监测,直接进行数据统计的品牌达 3091 种。此监测系统显示:在洗发护发用品市场,“飘柔”高居榜首,“潘婷”和“海飞丝”位列第三、第四;在香皂市场,“舒肤佳”和“力士”分别占据前两位;在妇女卫生巾市场,“护