

宝洁 品牌攻略

【美】克莱夫·巴德 著 徐世明 译



P&G

**NAME BRAND
STRATAGEM**

哈 尔 滨 出 版 社

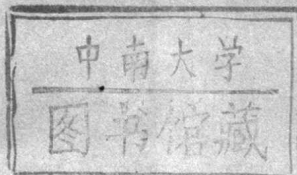
宝洁

品牌攻略

P&G



【美】克莱夫·巴德 著 徐世明 译



哈尔滨出版社

BRAND
AGENCY

图书在版编目(CIP)数据

宝洁品牌攻略/(美)克莱夫·巴德著;徐世明译.—哈尔滨:哈尔滨出版社,2003.10
ISBN7—80699—042—9

I.宝… II.①巴…②徐… III.日用化学—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(2003)第 081006 号

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a licence or other permission in writing from the copyright owners.

This book's copyright is owned by Ha Erbin Publishing House, now published in China and registered in CIP(2003,081006).

All rights reserved.

责任编辑:关力
封面设计:左右工作室

宝洁品牌攻略

(美)克莱夫·巴德 著
徐世明 译

哈尔滨出版社

哈尔滨市南岗区贵新街 170 号

邮政编码:150006 电话:0451-6225161

E-mail:hrbcbs@yeah.net

全国新华书店经销

北京密云红光印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 14 字数 260 千字

2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

ISBN7-80699-042-9/F·2

定价:29.80 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451-6225162
本社常年法律顾问:北京岳成律师事务所黑龙江分所

目录

绪论 品牌缔造者

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。

——宝洁前 CEO 约翰·白波

一、永恒的辉煌

1. 天生的赢家 / 3
2. 制胜法则 / 4
3. 战略转型 / 5

二、宝洁品牌宝洁造

1. 我思故我在 / 6
2. 打造宝洁品牌 / 7

第一章 价值理念

顾客是最终决定谁是市场赢家的仲裁者,而他们往往是女性消费者。宝洁相信消费者的评价是来自于其本身,因为消费者对品牌价值与品质的认知,将决定宝洁的未来。

——宝洁前 CEO 威廉·亚利山大·普洛克特

一、消费者至上

1. 相信消费者 / 11
2. 切勿愚弄消费者 / 12
3. 顾客决定价值 / 13
4. 想顾客之所想 / 14
5. 强化顾客关系 / 15
6. 消费者是老板 / 16

NAME BRAND STRATEGEM

- 7.对顾客负责 / 17
- 8.倾听顾客的声音 / 18

二、不断创新

- 1.创新决定一切 / 19
- 2.成功的关键 / 22
- 3.创新是第一动力 / 23
- 4.创新无止境 / 24

第二章 品牌攻略

宝洁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,宝洁公司这种多品牌策略是打击对手、保护自己的最锐利的武器。

——宝洁前 CEO 德克·雅格

一、品牌管理

- 1.品牌管理之路 / 29
- 2.品牌管理新思维 / 30
- 3.品牌经理 / 32

二、多品牌战略

- 1.成功原因解读 / 39
- 2.以多制胜 / 40
- 3.寻找差异 / 41
- 4.制造“卖点” / 43
- 5.能攻易守 / 44

三、简单化战略

- 1.缩减 / 45
- 2.更少就是更多 / 46
- 3.臃肿的体系减重 / 47
- 4.“生育”控制 / 47
- 5.简单化不简单 / 49

四、品牌延伸

- 1.双重效应 / 49

2.降低风险 / 52

3.创新延伸 / 53

第三章 市场扩张

海外扩张是宝洁制定的多品牌战略一个重要部分,也是获取所进入市场更多份额的杀手锏。宝洁从1837年公司创始以来,宝洁就一直没停止过她扩张的步伐:从辛辛那提到北美洲、到欧洲、到亚洲,再到拉美……

——宝洁前CEO 爱德华·阿兹特

一、全球扩张

1.本土化作业 / 57

2.海外扩张 / 59

3.并购 / 61

二、欧洲战略

1.整合战略 / 62

2.变更销售策略 / 62

3.迅速推广 / 63

4.公关战略 / 63

三、美洲战略

1.寸土必争 / 64

2.争夺传统市场份额 / 65

3.产品差异化 / 66

4.客户关系管理 / 67

5.顾客至上 / 68

四、亚洲战略

1.理解消费者 / 68

2.宣传差异化 / 69

3.以品牌取胜 / 70

4.继续创新 / 71

5.因地制宜 / 71

6.对抗竞争品牌 / 73

第四章 分销管理

宝洁分销打破了传统营销模式,为客户以及经销商提供方便、快捷的服务,同时带来了销售历史上的一场革命。它不仅变革了营销模式,而且还降低产品在中间环节交易时增加的成本,直接受利于客户以及经销商。

——宝洁 CEO A·G·雷富礼

一、层层分销

1. 全程助销 / 79
2. 金字塔式分销 / 82
3. 改造终端 / 83
4. 创新分销体系 / 84
5. 无缝对接 / 86
6. 人性化策略 / 87
7. 提高忠诚度 / 88

二、无缝营销

1. 无缝营销渠道 / 90
2. 管理零售商库存 / 93
3. 供应链管理 / 96
4. 标准化与流水型支付 / 98

三、建立和发展合作伙伴关系

1. 同供应商协作 / 100
2. 同客户联盟 / 100
3. 与权威机构合作 / 101

第五章 变革营销

宝洁认为一个真正好的产品优势,即使是小的,也会决定谁是市场赢家或输家。而产品优势是无法用营销包装的,产品本身的优势反而可为营销带来高杠杆效果。

——宝洁前 CEO 德克·雅格

一、事件营销

1. 事件营销的价值 / 105

- 2.经营策略 / 109
- 3.运用规则 / 109
- 4.规避误区 / 111
- 5.公关事件营销 / 117
- 二、概念营销
 - 1.特色营销 / 122
 - 2.概念诉求 / 123
 - 3.概念攻略 / 123
- 三、派送营销
 - 1.派送 / 124
 - 2.消除中间商 / 125
- 四、非专柜营销
 - 1.前期准备 / 126
 - 2.活动方式 / 127
 - 3.项目监控 / 128
- 五、广告营销
 - 1.促销策略 / 129
 - 2.促销原则 / 137
 - 3.广告创意 / 139
 - 4.促销效果 / 151

第六章 以人为本

宝洁有足够的空间来让雇员描绘自己的未来职业发展蓝图。为每一个雇员提供独具特色的培训计划和极具针对性的个人发展计划,使员工的潜力得到最大限度的发挥。

——宝洁前 CEO 库克·普洛克特

- 一、用人机制
 - 1.员工就是一切 / 157
 - 2.沙里淘金 / 157
 - 3.内部提升 / 159

NAME BRAND STRATAGEM

4.教育培训 / 161

5.激励留人 / 163

二、宝洁精神

1.凡是必争 / 168

2.把书读薄 / 169

3.回归本色 / 169

第七章 危机管理

危机既可能是失败的根源,却又孕育着成功的种子。要想取得长远利益,应更多地关注消费者的利益,应设身处地考虑公众的利益,把公众的利益放在首位,善待受害者,尽量为受到危机影响的公众削弱或弥补因危机带来的损失,这样有利于维护企业的形象。

——宝洁前 CEO 爱德·哈利斯

一、危机防范

1.强化危机意识 / 173

2.制定防范措施 / 174

二、危机处理

1.快速应变 / 177

2.有效沟通 / 178

3.权威部门参与 / 178

4.不变应万变 / 179

三、危机管理策略

1.特色营销策略 / 182

2.全面整合不同媒体 / 183

3.全球化管理 / 185

4.人才培养 / 186

5.改革公司形象 / 187

6.发挥创造性 / 188

第八章 数字化宗教

宝洁公司在产品研发与业务开拓上,习惯于采取多路出击、广种薄收的策略,而且公司方面也从不舍望所有的尝试都能够获得成功,但某些方面的成功足以为公司带来滚滚收益。

——宝洁 CEO A·G·雷富礼

一、通向电子商务之门

- 1.网络革命 / 193
- 2.争夺消费者 / 194
- 3.迎接新挑战 / 195
- 4.竞争新涵义 / 196

二、IT 成就宝洁

- 1.数字化宗教 / 198
- 2.开设虚拟商店 / 199
- 3.改变传统业务模式 / 200
- 4.数字化目标 / 201

三、抢眼夺目的公司网站

- 1.宝洁网 / 202
- 2.E 网打尽 / 203

四、Web 业务发展战略

- 1.多路出击、广种薄收 / 207
- 2.在线直销 / 208
- 3.视频英特网 / 209

译后记

一、永恒的辉煌

宝洁公司在《财富》全球 500 强排名第 93 位,全美排名第 35 位,全球雇员超过 10 万。2002 年,《商业周刊》对消费者进行全球最佳企业调查,宝洁名列榜首。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 160 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。

1. 天生的赢家

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。2002 年的营业额已达到 400 亿美元,在世界大公司排名中位居第 75 位。

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),

NAME BRAND STRATEGY

它给宝洁公司在每年的销售中带来 50 亿美元的收入，大约占每年总销售额 400 亿的 12.5%。从而成为宝洁公司最大的全球品牌。

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 160 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？而企业又如何能长大呢？宝洁前 CEO 约翰·白波 (John Pepper) 曾向克林顿总统进言道：“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。”

● 2. 制胜法则

尼尔·麦可艾罗伊说过：“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、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，就已经万事具备了。

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。

● 3. 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、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。

NAME BRAND STRATEGY

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,从而走上它的“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。

21 世纪的到来似乎为 20 世纪毫无争议的营销帝国设下了陷阱。尽管宝洁公司为适应形势努力把自己塑造成运作灵活、适合网络的 21 世纪公司,但在强大竞争面前还是显得力不从心。它没能完成销售收入目标,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。

二、宝洁品牌宝洁造

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。

1. 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的位置奠定了坚实的基础。

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杀手

铜。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。

2. 打造宝洁品牌

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、广告词等等,这些都赋予了宝洁品牌的品牌生命,这就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。