

告诉你全球数一数二的消费品营销秘诀

宝 洁

与

全球两大日化帝国的品牌行销策略

联合利华

UNILEVER & P&G

一个是品牌管理专家、世界第一大日化巨头

一个是产品行销专家、世界第二大日化巨头

它们提供互为竞争的日用消费品，却都获得了巨大的成功

马 宁 主编

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PRESS

一个是品牌管理专家、世界第一大日化巨头
一个是产品行销专家、世界第二大日化巨头
它们提供互为竞争的日用消费品，却都获得了巨大的成功

宝洁 与 联合利华

全球两大日化帝国的品牌行销策略

UNILEVER & P&G

马宁 主编



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

宝洁与联合利华/马宁主编. —北京: 中国经济出版社, 2005. 12

ISBN 7 - 5017 - 7274 - 6

I. 宝... II. 宁... III. ①日用化学品—化学工业—工业企业管理—经验—美国②日用化学品—化学工业—工业企业管理—经验—英国③日用化学品—化学工业—工业企业管理—经验—荷兰
IV. ①F471. 267②F456. 167③F456. 367

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 113661 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: WWW. economyph. com

责任编辑: 陈 骝 (E-mail: chen liu_ bj@sohu. com)

电 话: 13621098588

责任印制: 石星岳

封面设计: 红十月工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印 张: 16. 75

字 数: 206 千字

版 次: 2006年1月第1版 **印 次:** 2006年1月第1次印刷

书 号: ISBN 7 - 5017 - 7274 - 6/F · 5843

定 价: 36. 00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

宝洁与联合利华

全球两大日化帝国的品牌行销策略

宝洁和联合利华是日化行业一对熠熠生辉的“双子”星座，是实力旗鼓相当的强劲对手，它们以品牌运作为营销利器，将“多品牌”和“品牌集中化”等行销策略操作得出神入化。本书从品牌行销、产品设计、促销方法、广告策略、渠道管理等方面对两个企业进行深入的对比、分析，揭密了这两个日化巨头的成功奥妙。



责任编辑：陈 骝

出版咨询：E-mail: chenliu_bj@sohu.com

手机：13621098588

封面设计：红十月工作室

装 订 中 心 设 计

前言

在任何一个成熟的行业里，始终都会存在着两家实力相当、数一数二的巨头企业，它们在公司规模、销售总额上不相上下，在小到区域市场大到世界各地为争夺更多“领地”而互不相让，“杀机”无限。

与此同时，人们发现，无论这种“对弈”是偶然还是必然，都已经悄悄地打开了某种经济运营规律的大门：正是这种刀光剑影的比试，促使对峙双方不断调整自身的经营体系，增强企业的综合竞争实力，并因此将其他竞争者远远地隔离在主要利润区之外，使强者共享双赢。

正因如此，后来者要进入这一行业，要站稳脚跟甚至超越行业数一数二的企业，除了要凭借后起之秀的锋锐之勇气，也不得不潜心学习、借鉴这些巨头企业的巅峰智慧。

品牌，这是1997年以来中国企业界最时髦的名词之一；塑造品牌，也成为中国企业界最流行的营销行为之一。此现象积极的一面在于，越来越多的国内企业终于意识到，只有拥有品牌资源，才可能拥有财富；而消极的一面在于，国内众多企业将“品牌营销”当作是使企业起死回生的灵丹妙药，于是千百家企业都要挤上品牌这座独木桥。其结果是呈现出如下几种情况：

现状一：认为打造品牌就是加大广告投入，媒体必选央视，形象代言人必请当红明星，广告画面必须精美绝伦。然而，半年、一

年过去了，销售网络无序，渠道失控，终端管理混乱，销售额并没有达到预期的目标，许多“品牌”不得不退出市场，包括一些知名品牌。这种现象在2000年至2002年的日化业尤为突出。

现状二：某一品牌的一个忠诚消费者，可能会因分销商的低价销售而对这一品牌失去信心；用钞票堆砌起来的美轮美奂的广告将消费者拉到了终端销售界面，却可能因为终端营业员或促销员的抢白而永远与该品牌绝缘。

现状三：忽视国际品牌的营销和培养，例如，吸引全世界几亿甚至十几亿人眼球的世界杯或奥运会比赛，美、欧和日本企业等展开激烈的广告攻势，却未见中国品牌的情影。

现状四：遭受打击之后，一些民营企业对于品牌敬而远之，当看到一个个所谓的名牌，纷纷梦破中央电视台时，产生了做品牌不如销售来得实在的幻觉。

事实上，做品牌是为了更大的销售。快速销售产生的是一个“名牌”，持续恒久销售产生的才是“品牌”。名牌如果没有扎实的品牌根基的话，必然是个短命鬼。

所以，品牌是一个企业持续发展所必需的一种无形的竞争手段，它是企业通过产品和服务在消费者心中建立起来的，需要企业不断地去开发和维护。企业的广告传播之于品牌，犹如鹰的漂亮的俯冲，这“惊险一冲”后能否抓住“兔子”，仅仅动作漂亮，引人注意是不够的。更重要的是，品牌的工力要存在于企业的各个层面上，需要像鹰一样数十年的苦练和积累。

这也就是为什么我们要大力提倡学习宝洁与联合利华的品牌行銷智慧。作为日用消费品行业的双子星座，宝洁与联合利华都在《财富》“世界500强”排行榜上名列前茅，排名和营业收入堪称旗鼓相当。它们既是最具威胁力的竞争者，又是这一竞争过程中最大

的受益者。它们善于利用这种“对弈”的方式获取最大的竞争优势，在形成一套完整的品牌管理体系、运用好“广告”宣传手段、打好国际扩张牌等方面更是才智过人。

例如：

在打造品牌上，宝洁和联合利华实施的都是“一品多牌”策略，不同的是，宝洁的品牌管理原则是“让品牌经理像管理不同公司一样来管理不同品牌”，即被称为“品牌系统化管理”，它是宝洁在20世纪最具创举的营销史诗；而联合利华采取的是集中品牌战略，即压缩品牌数量以保证一线品牌的增长率，同时实施本土化策略，通过兼并与延伸相结合的策略扩充自身的品牌体系，从而使公司众多品牌处于一种动态的最优状态。

在营销模式上，宝洁是公认的“营销高手”，它采用了一系列独具特色的营销模式，既获得了公众的信任与支持，又有力地打击了竞争对手；而联合利华则更注重通过公益活动，举办一系列公共关系活动，塑造公司良好的企业形象。

在广告宣传上，宝洁是名副其实的广告“标王”，其广告覆盖面几乎遍及人们生活的各个角落，促使更多的消费者对宝洁产品给予关注；而联合利华则通过广告反映消费者不断变化的生活方式、审美情趣、价值观念，在广告领域拥有很高的地位及非凡的阶层代表力量。

在渠道模式上，宝洁的渠道模式是向重点零售商直接供货，将批发渠道并入分销渠道，合并成为核心渠道，同时它借助IT技术实现渠道管理的信息化，建成了一个能将公司业务发展置于优先地位的战略网络；而联合利华则适时而动，为了适应现代渠道的发展态势，重新分化渠道类型，着力建设开发新的渠道，打造一条适应现代经营特点的渠道。

除了以上这些关键因素，在产品管理、经营策略、人才策略、促销方式、企业文化、中国策略等方面，两家巨头企业无不积累了丰富的成功经验。本书对宝洁与联合利华的品牌行销进行了深入和详细地剖析，不只描述这些行销策略的表现和结果，最为关键的是分析为什么会出现这样的结果，探究结果背后的真正原因，希望有助于读者朋友进一步对这两家企业进行对比、学习。

在写作过程中，作者查阅、参考了大量的国内外日化行业专家的相关文字资料，由于时间关系未能与部分版权所有者取得联系，在此表示深深的谢意。

衷心感谢朱欢欢、黄良弟、李英万、陈江、陈力育、陈广珍、梁惠玲、徐惠珍、李慧群、符琼、黄汉萍、吉智强、徐庆明、吴吉蕾、吉秀凤、高丽琴、文丽颜等人为本书编写付出了心血与汗水。

编 者

二〇〇五年十月

目 录

前 言

第一章 品牌“教父”与品牌瘦身专家

宝洁	3
大品牌战略	3
关系营销典范	6
高效创新体制	10
联合利华	14
集中化战略	14
全方位本土化	16
持续创新战略	19

第二章 品牌系统化管理与品牌动态化管理

宝洁	25
品牌多样化	25
品牌形象塑造	27
品牌传播模式	29
品牌经理制	31
品牌保护系统	33



联合利华	36
品牌兼并策略	36
品牌延伸策略	38
品牌集中策略	40
品牌本土化	42
品牌创新策略	45



第三章 产品线优化与产品本土化

宝洁	51
优化产品组合	51
新产品开发	54
追求一流品质	57
联合利华	59
贴近本土消费	59
致力科技研发	62
兼顾健康与美味	64
灵活性定价	65

第四章 整合营销与借力公益营销

宝洁	71
事件营销	71
概念营销	73
公益营销	75
无缝营销	77

目 录

联合利华	80
公关营销	80
环保营销	83
病毒营销	84
本土化营销	86

第五章 完美促销与差异化促销

宝洁	91
实地促销	91
非专柜促销	93
共生促销	95
情感促销	97
联合利华	100
价格促销	100
卖点促销	102
品牌降格促销	104
协同促销	106



第六章 理性新标王与广告动力站

宝洁	111
广告攻势	111
突出销售卖点	114
多媒体形式	116
联合利华	120
广告沟通	120

直击目标群体	122
锁定关键媒体	125

第七章 渠道优化与打造现代通路

宝洁	129
渠道信息化	129
新型供应网络	131
分销商管理	133
联合利华	137
渠道变革	137
一体化管理	139
完善分销系统	142

第八章 捍卫品牌优势与深耕竞争领域

宝洁	147
修炼自身	147
BICC 战略	149
价格策略	152
联合利华	155
市场精细划分	155
挑战弱势市场	157
驱动市场	160



目 录

第九章 数字化经营与新增长计划

宝洁	165
全球扩张	165
数字化之旅	167
危机管理	171
未来发展重心	173
联合利华	176
思考全球化	176
IT 一统联合利华	179
管理层架构改革	182
新增长计划	185



第十章 人才第一与经理人战略

宝洁	191
独特招聘方式	191
重视人才塑造	194
合理激励机制	196
“W&DP” 评估	198
团队管理与合作	200
联合利华	204
选聘未来领袖	204
激活员工潜力	207
个人激励制度	209
有效评估机制	211

第十一章 强势文化与创新文化

宝洁	217
PVP 文化	217
关注消费者	220
重视知识	222
鼓励创新与冒险	223
联合利华	225
服务顾客, 关爱员工	225
主人翁精神	227
效率与效益	230
不断创新	231
团队协作	232

第十二章 中国式营销与中国公民

宝洁	237
树立典范	237
再定位策略	239
从合资到独资	242
联合利华	244
布局中国	244
中国化策略	248
战略瘦身	251
谋求上市	253

参考文献	255
------------	-----



The header features a horizontal film strip with five frames. The first frame is dark. The second frame contains a stylized 'TAL' logo. The third frame contains the chapter title '第一章' in large characters, with '品牌“教父”与品牌瘦身专家' written below it in a smaller font. The fourth frame contains the 'LUX' logo. The fifth frame is dark.

第一章 品牌“教父”与品牌瘦身专家

就像快餐行业的麦当劳与肯德基、饮料行业的可口可乐与百事可乐一样，宝洁与联合利华组成了日用消费品行业的“双子星座”。在《财富》杂志的世界五百强排名中，2003 年度，联合利华以 456.36 亿美元的营业收入名列第 66 位，宝洁以 402.38 亿美元的营业收入名列第 86 位；2004 年度，联合利华以 483.18 亿美元名列第 70 位，宝洁以 433.77 亿美元仍名列第 86 位。从排名和营业收入来看，两家公司处于伯仲之间，堪称旗鼓相当。

作为世界上两个最为著名的日用消费品公司，宝洁最核心的竞争武器是品牌智慧，它因此能建立个性鲜明的产品差异化市场，在面向全球的市场竞争中攻无不克，战无不胜，从而被称作“品牌教父”；而联合利华则是品牌瘦身专家，它擅长于集中整合各种营销资源，发掘比较优势，亦是品牌营销的佼佼者。

