

全球日用消费品行业巨头经营理念最完全攻略



行业巨头全攻略



FEEL GOOD, LOOK GOOD AND
GET MORE OUT OF LIFE

《财富》世界500强企业

《商业周刊》全球品牌100强

联合利华

全
攻
略

海天出版社

锐智一著



海天出版社

联合利华

全攻略

锐智一著

图书在版编目 (CIP) 数据

联合利华全攻略 / 锐智著. — 深圳: 海天出版社,
2005

ISBN 7-80697-691-4

I. 联… II. 锐… III. ①日用化学品—化学工业—工业企业
管理—经验—英国 ②日用化学品—化学工业—工业企业
管理—经验—荷兰 IV. ① F456.167 ② F456.367

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 155821 号

责任编辑 许全军 (Email: xqj@htph.com.cn)

张绪华 (Email: zxh@htph.com.cn)

责任技编 何丽霞

出版发行 海天出版社

地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)

网 址 www.htph.com.cn

订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)

经 销 新华书店

设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel: 83461000

印 刷 深圳市森广源印刷有限公司

开 本 889mm × 1194mm 1/24

印 张 16.5

字 数 250千

版 次 2006年3月第1版

印 次 2006年3月第1次

印 数 1-8000册

定 价 29.80元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

——成立于1930年的联合利华公司，如今已经是世界上最大的日用消费品制造商之一，整个集团遍布五大洲，在一百多个国家设有分公司，旗下的家乐调味品、中华牙膏、力士香皂、和路雪冰淇淋、立顿红茶等与我们日常生活息息相关的众多日用品品牌均占据市场领导地位。

——联合利华通过构筑强大的分销渠道，并在其渠道体系内推广信息管理平台，从而能够准确地掌握渠道销售信息，比如哪一种产品在批发渠道中更受欢迎，哪一种产品在超市卖场渠道更为畅销。除此之外，联合利华针对零售终端及经销商分销渠道，对其终端市场进行深耕，使其产品得以迅速占领日化用品市场。

——联合利华招募、聘用和提拔员工的唯一标准是他们从事工作的资格和能力；为全体员工提供安全和健康的工作条件；承诺与员工共同努力来发展并提高每一个人的技能和能力；尊重个人的尊严和员工组织的自由，通过公司内部资讯和咨询程序与员工保持良好的沟通。通过一系列投资于员工成长的培训项目，联合利华已经培养出众多世界一流的优秀人才。



行业巨头全攻略

全球日用消费品行业巨头经营策略完全攻略 (行业巨头全攻略)



FEEL GOOD, LOOK GOOD AND GET MORE OUT OF LIFE

《财富》世界500强企业
《商业周刊》全球品牌100强

联合利华

海天出版社 锐智

全球饮料行业巨头经营策略完全攻略 (行业巨头全攻略)



BENEFIT AND REFRESH EVERYONE IT TOUCHES

《财富》世界500强企业
《商业周刊》全球品牌100强

可口可乐

海天出版社 锐智

全球直销行业巨头经营策略完全攻略 (行业巨头全攻略)



HELPING PEOPLE LIVE BETTER LIFE

《财富》世界500强企业
中国直销网 2009中国直销品牌 中国直销网100强

安利直销

海天出版社 锐智

全球直销行业巨头经营策略完全攻略 (行业巨头全攻略)



AVON'S DIRECT SELLING THE COMPANY FOR WOMEN

《财富》世界500强企业
《商业周刊》全球品牌100强

雅芳直销

海天出版社 锐智

全球直销行业巨头经营策略完全攻略 (行业巨头全攻略)



MARY KAY'S DIRECT SELLING ENRICHING WOMEN'S LIVES

《财富》世界500强企业
2009中国直销品牌 中国直销网100强

玫琳凯直销

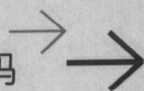
海天出版社 锐智



您即将

完全解码

全球日用消费品行业巨头





行业巨头全攻略

全球日用消费品行业巨头经营理念最完全攻略

前言

一个新兴行业开始时都会有数以百计的竞争者，然后经历激烈的市场竞争和多次重组，最终只会有少数几个巨头公司主导整个行业。

如果一个行业全球化，或者当一个行业全球化的时候，随之而来的就是动荡，全球市场将势不可当地最终形成巨无霸般的行业巨头公司，比如全球日化巨头联合利华，全球饮料巨头可口可乐，全球直销巨头安利、雅芳，等等。

美国著名管理学者杰格迪斯和拉金德拉在长期观察产业发展之后发现，在绝大多数行业，总会有几个最强大而且最有效率的标杆企业，他们控制着70%~90%的市场份额。

对这些可以称得上行业巨头的标杆企业进行长期观察和专门研究，并不仅仅是因为他们作为单个企业在商业上取得的巨大成功，而是要站在行业发展与企业成长的双重背景下，探讨这些行业巨头在特定行业中如何一步步从小到大，如何在特定领域内进行创新，如何获得比竞争对手更大的优势，等等。

成立于1930年的联合利华公司，如今已经是世界上最大的日用消费品制造商之一，整个集团遍布五大洲，在一百多个国家设有分公司，旗下品牌均占据市场领导地位。

中华牙膏、力士香皂、和路雪冰淇淋、立顿红茶……与我们日常生活息息相关的日用品，它们其实都归属于一个名称——联合利华。不管是在家里、在公司或是走在大街上，到处都有联合利华的产品。联合利华的存在如影随形，已经融入我们的日常生活，与我们建立了密不可分的关系。

据统计，每天至少有1亿5千万人选择使用联合利华的产品。联合利华是世界第一大冰淇淋、冷冻食品、茶和香皂制造商，世界第二位的牙膏和肥皂制造商，以及护发产品生产商。联合利华用自己的实际行动，在不断追求与探索的过程中，创造出企业的核心竞争力，打造了享誉世界的众多品牌，塑造了良好的企业形象，取得了良好的社会效应。

联合利华是如何取得如此令世人瞩目的成就的呢？这主要应归因于以下几个方面：

1. 消费者至上的经营理念

“消费者至上”是联合利华的基本经营理念，她的众多品牌都致力于“让您心情愉悦，神采焕发，使您享受更加完美的生活”。在这样的理念指导下，联合利华注重“时时刻刻倾听顾客心”。联合利华公司致力于满足世界各地人们的日常需求。全球所有联合利华机构，都把赢得消费者的信任，预见他们的期望，满足他们的需求作为一切工作的出发点和立足点，并运用国际化和本地化相结合的专业技术和品牌管理经验，为全世界的消费者提供高质量的服务。

2. 不断创新的产品组合

在日化用品领域，联合利华以“一块香皂”起家，从香皂发展到现在的洗手液、洗发水、洗衣液和护肤品。发展到现在，联合利华早已不是纯粹意义上的日化企业，早在20世纪初期，联合利华公司的前

身“利华兄弟”公司就已经计划让公司向多元化方向发展，尝试食品原料的生产供应。从此，除了日化用品之外，联合利华开辟了自己的新的产品线——食品。人造黄油、各种食用油及油脂、奶制品、茶、冷冻食品、冰激凌、各种饮料等不断充实了这一产品线。联合利华不断采用新的科研成果和技术，不断开辟新的生产领域，不断生产独特新颖的产品，去争取顾客、影响市场、开拓市场、创造市场，使自己在国际竞争中立于不败之地。

3. 强大的分销管道

联合利华作为世界上最大的消费品供应商之一，年销售额数百亿美元，管理着百余个品牌和几千条产品线，有着无数的分销商。庞大的销售额和产品群需要靠分销系统来完成。联合利华通过构筑强大的分销渠道，并在其渠道体系内推广信息管理平台，从而能够准确地掌握渠道销售信息，比如哪一种产品在批发渠道中更受欢迎，哪一种产品在超市卖场渠道更为畅销。除此之外，联合利华针对零售终端及经销商分销渠道，对其终端市场进行深耕，使其产品得以迅速占领日化用品市场。

4. 注重人才培养的管理体制

联合利华招募、聘用和提拔员工的唯一标准是他们从事工作的资格和能力；为全体员工提供安全健康的工作条件；承诺与员工共同努力来发展并提高每一个人的技能和能力；尊重个人的尊严和员工组织的自由，通过公司内部资讯和咨询程序与员工保持良好的沟通。早在19世纪末期，联合利华的前身企业就为工人开设了职业培训。通过一系列投资于员工成长的培训项目，联合利华已经培养出众多世界一流的优秀人才。联合利华的员工在良好的工作氛围和工作环境中以主人翁的态度为企业贡献力量，营造全球都为之骄傲的世界一流的公司。

5. 严格履行“企业公民”责任

长期以来，联合利华一直忠实履行着企业的社会责任，同时，将社会责任在自己的商业准则当中着重强调。联合利华努力成为一个可信赖的法人公民，成为社会不可分割的一部分，完成对所在的社会和社区的责任。这使得联合利华在消费者心目中建立起了良好的企业形象，为其在世界范围内的发展做出了重要贡献。

本书以简洁、生动的笔调，从联合利华的发展历程入手，系统地介绍了其成功的核心理念和几代领袖人物的卓越智慧，详细地剖析了联合利华的品牌管理、产品策略、分销渠道、分销商管理、营销模式、促销方式、人力资源管理、企业文化、危机应对策略、全球扩张法则、在中国的发展状况，以及其未来的发展战略等成功之处。作为日化界的标杆企业，联合利华的上述管理策略将对同业管理者及从业人员提供非常宝贵的借鉴意义，对各界专家、学者和学生将是难得的研究和学习材料。

本书还大量采用了我们专为培训而设计的大量的幻灯片，展示了联合利华从一家肥皂生产厂到世界日化巨头的成长过程，以及诸多鲜为披露的学习资料。这些幻灯片使知识更加生动和直观，更加容易记忆，从而使得读者在阅读本书的过程中，一改往日的枯燥和生涩之感，增加愉快的阅读体验。

写作过程中，吉春兰、孙彦洁、尹和松、潘文旭、肖亚强、曾尉明、龚文波、张汉统、符俊明、麦贤坤、廖琼三、黄思香、卞灶发、吉姑娘、潘正林、符付祥、陈鹏程、吴宏坤、马宁、韩琼英、朱欢欢、曾定良、路海风、朱甫、耿冬艳等人参与本书资料收集和担任企业采访工作，本书最终得以顺利成书，离不开他们的辛勤付出，在此深表感谢！



目 录

第一章 联合利华帝国

成立于1930年的联合利华公司，如今已经是世界上最大的日用消费品制造商之一，整个集团遍布五大洲，在一百多个国家设有分公司，旗下品牌均占据市场领导地位。

一、品牌帝国	2
二、核心理念	8
三、企业领袖	13
专题链接1 联合利华商业准则	18
专题链接2 联合利华大事记	21

第二章 联合利华的品牌管理战略

在宝洁并购吉列之前，联合利华是全球最大的日用消费品企业。瘦身前，其集中发展的4个行业有13类产品共计1600多个品牌，因此，品牌管理也就成了联合利华的一项非常重要的任务。

一、品牌识别	31
二、多品牌战略	34
三、品牌延伸	37
四、品牌推广	40
专题链接 如何进行品牌管理	43



Unilever

案例链接 1 欧莱雅的品牌管理	44
案例链接 2 宝洁的多品牌战略	46
案例链接 3 宝洁的品牌延伸	48

第三章 联合利华的产品策略

联合利华的产品即属于消费品，具体来说就是消费品中的易购品。

产品策略是企业市场营销活动的支柱和基石，是一个综合性很强的概念，从横向来看，产品策略有很多种，不同的企业，不同的产品可以选择用不同的策略；从纵向来看，产品策略有很多理解层次。

一、产品组合策略	53
二、产品定价策略	55
专题链接 企业的定价策略选择	58
案例链接 宝洁的产品组合特点	60

第四章 联合利华的渠道策略

联合利华逐步改变传统的渠道模式，重整渠道模式，通过在其渠道体系内推广信息管理平台，已经能够准确地掌握渠道销售信息，甚至能够使某一种产品在批发渠道中更受欢迎，某一种产品在超市卖场渠道更为畅销。

一、整合分销渠道	65
二、深耕终端市场	69
案例链接 1 宝洁的渠道战略	73
案例链接 2 宝洁的终端管理策略	75

第五章 联合利华的分销商管理

联合利华作为世界上最大的消费品供应商之一，年销售额数百亿美元，管理着百余个品牌和几千条产品线，有着无数的分销商。庞大的销售额和产品群需要靠分销系统来完成，因此对分销商的管理就成了联合利华的一项重要管理内容。



一、三项管理原则	80
二、信息管理系统	85
三、运作管理	89
四、利润管理	93
五、协议中止	96
专题链接 宝洁与分销商的关系	99

第六章 联合利华的创新营销

根据联合利华公布的数字,2004年公司全球营业额达到403.66亿欧元(约合499.61亿美元),这得益于联合利华多形式的营销模式,比如,环保营销、文化营销、道德营销、协同营销以及公关营销等。

一、环保营销	102
二、文化营销	105
三、道德营销	107
四、协同营销	110
五、公关营销	112
案例链接 宝洁的营销模式	115

第七章 联合利华的促销方法

企业有了著名的品牌,无疑能够有效地推动产品的销售,但是品牌有效覆盖的产品是有限的,一个品牌覆盖多种产品,比如联合利华,其旗下的力士(LUX)被用于香皂、沐浴露、洗发水等多种产品,就难免在市场销售中出现品牌局限。

一、广告促销	123
二、联合促销	126
三、捆绑销售	128
案例链接1 宝洁的广告策略	131

案例链接 2 宝洁的促销组合	135
----------------------	-----

第八章 联合利华的人力资源管理

联合利华非常注重人才的选拔，并从大学校园去挖掘人才，将他们中的优秀人才送往国外交流观点和经验，从而有助于他们自身的成长和公司业务的增长。

一、校园人才招聘	142
二、人才培训和开发	146
三、多元化激励制度	151
案例链接 宝洁的人才培养	156

第九章 联合利华的企业文化

联合利华以“以最高企业行为标准对待员工、消费者、社会和我们所生活的世界”为公司宗旨，形成了独特的企业文化。具体而言，联合利华的企业文化主要体现在效率与效益并重、不断创新和回报社会三个方面。

一、效率与效益并重	160
二、不断创新	162
三、回报社会	166

第十章 联合利华的危机应对

作为跨国公司，联合利华公司有庞大的体系结构，结构中的每一个部分，每一个个体都构成系统有效运行的基础，如果其中任何一个部分，一个个体出现“故障”，都有可能影响到联合利华整个业务运作，甚至带来各种危机。

一、产品经营危机	171
二、人员管理危机	174
专题链接 危机管理的要点	179

第十一章 联合利华 VS 宝洁

联合利华和宝洁是世界上最为著名的两个消费公司，它们之间的竞争也由来已久，且有愈演愈烈之势。

近几年，面对传统市场的巨大压力，两者明争暗斗，有再比高下的意图。可以说，在双方的同类产品的每一个领域，都存在着激烈的竞争。



一、洗发水之争	184
二、护肤品之争	187
三、洗衣剂之争	189
专题链接 联合利华与宝洁的品牌对比	191

第十二章 联合利华的全球化法则

在经济全球化的浪潮中，最显著的体现就是企业的全球化经营。世界经济一体化进程的加快，信息化时代的到来，已经使企业间的竞争跨越了国界，演变成一场环球的大角逐。

一、营销全球化	194
二、研发全球化	197
案例链接 宝洁的全球化策略	201

第十三章 联合利华在中国

推行全球化战略的联合利华公司，以追逐世界市场为目标，并通过企业经营活动在世界各地的合理分散与集中，追求全球性的机遇、抉择和效果，以获得最大化利润。中国市场是联合利华全球经营网络的重要结点，对联合利华全球价值网络的贡献极大。

一、中国策略	207
二、巨人困局	212
三、策略调整	217
四、全面本土化	224
专题链接 联合利华中国大事记	232

案例链接 宝洁在中国面临的挑战	236
-----------------------	-----

第十四章 联合利华新战略

作为世界消费品和食品行业的大型跨国公司，联合利华的战略调整也显示了大公司的气魄与力度，从而促进了公司在更加激烈的竞争中迎难而上，创造出新的辉煌。

一、品牌整合策略	240
二、逆行兼并名牌	244
三、商务 e 化战略	246
案例链接 宝洁的电子商务策略	251
参考文献	253
后 记	254