

案例分析：宝洁为什么如此强大？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/273/2021\\_2022\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_E5\\_88\\_86\\_E6\\_c79\\_273071.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/273/2021_2022_E6_A1_88_E4_BE_8B_E5_88_86_E6_c79_273071.htm) 始创于 1837 年的宝洁已经成功地守业 160 多年了。全世界很少有公司能够像宝洁一样，能够通过理解和把握消费者价值，将食品、纸品、药品、洗涤用品、肥皂、护肤、护发产品以及化妆品等 300 个品牌，如此成功地畅销于 160 多个国家或地区。当我们关注宝洁这一百多年独特的“守业”历程时，实际上是想回答三个基本的问题：第一，宝洁公司如此成功的经营之道是什么？第二，宝洁为什么能够拥有如此强大的品牌？宝洁品牌管理有什么秘密？第三，中国的企业家，特别是消费品行业的企业家如何能够从宝洁的经验中，学到做大做强的本领？宝洁为什么如此成功？宝洁前董事长艾德·哈尼斯的解释是：“虽然我们最大的资产是我们的员工，但指引我们方向的却是原则及理念的一致性。”这个原则及理念就是著名的“宝洁之道”。“宝洁之道”由三方面组成：1. 强调内部高度统一的价值观。为了保证价值观的统一，宝洁甚至做到了中高层只从内部选拔，从 CEO 到一般管理人员，宝洁基本上没有空降兵。2. 领导消费趋势的经营理念。宝洁的市场理念是“尽早发现一个发展趋势，然后领导这种发展趋势”。宝洁拒绝接受传统的产品生命周期观念，相信只要不断地进行品牌管理与创新，就能保持消费者忠诚。比如象牙香皂有一百多年的历史，汰渍洗衣粉也已经近五十年，但每个产品都仍然是行业中的领先者。3. 建立在对消费者负责之上的业务管理系统。全球第一个品牌经理就出在宝洁，著名的产品经理管理

体制也是宝洁的发明。在宝洁，高层管理者会亲自参与许多重大决策，如所有新产品的启动，投资十万美元以上的项目，三层层级内的任命及提升，等等。在“宝洁之道”中，核心内容是对消费者价值的独特理解与把握，宝洁资深公共事务副总经理夏乐特·奥图说得好：“顾客关系是宝洁最有力的竞争优势来源，因为我们的品牌是一对一针对他们的需求‘精耕细作’建立起来的。”在宝洁，消费者价值已经上升到了企业信念的高度（宝洁的企业宗旨就表述为：生产和提供世界一流的产品和服务，以美化消费者的生活）。为此，宝洁甚至给自己立下一个规定：在世界各地开展业务前，必须先对消费者、市场进行调研。也就是说，宝洁针对消费者需求采取的是“精耕细作”，并通过独特的产品经理体制与产品细分策略，成功做到了将消费者价值清晰地“量化”。在这一基础上，宝洁才能成功地实施它著名的多品牌战略：如果某一个种类的市场还有空间，那么最好那些“其他品牌”也是宝洁的品牌。从宝洁上百年的经验中，我们能够获得哪些启示？我觉得，宝洁百年辉煌中最重要的一点，就在于宝洁将自己的未来放在对消费者价值的理解与把握上。宝洁十分清楚地意识到了消费品行业的一个关键点，那就是消费品的价值是一个很“主观”或“个性化”的概念，这个概念的内涵会随着时代而改变。宝洁并不把自己的持续竞争优势建立在产品上（尽管产品也很重要），而是建立在产品外的消费者价值上。由此，你就可以很清楚地看到宝洁产品的胜利，既有着全球战略的一致性，又有着区域市场的个性化，原因就在于宝洁的市场优势建立在消费者价值上，而不是建立在产品上。宝洁推出的新大部分产品，例如“沙宣”，通常

是在全球范围推出的。但作为中国消费者，我们却会对这些新产品同样产生归属感。这种能力，远远比宝洁针对亚洲或中国这样的区域推出“个性化”的产品（比如“美白润肤霜”）的成功更值得我们学习。因为这背后的机理才是宝洁这类跨国公司上百年持续成功的秘密，也是消费行业的中国公司与跨国公司真正的差距所在。就此而言，我觉得中国消费品行业相当一部分公司的失败，大部分原因都不是技术或规模层面的，而是消费者价值层面的。没有从内心建立起对消费者价值的尊重，就没有来自于制度与组织体系对消费者价值的追求。当企业不“敬畏”消费者，不去研究消费者需求的变化，不将竞争者同时也当作为消费者提供价值的合作伙伴，结果就只能是被消费者抛弃。一个强大的品牌是至关重要的，但宝洁告诉我们，经营品牌的过程实际上是在选择一种经营模式，一种如何做大、做强、做长（获得持续竞争能力）的模式。像宝洁、可口可乐、麦当劳这样一批跨国公司，它们能够持续增长几十年、上百年，能够在世界各地市场获得统治地位，这种成功的背后决不是简单的一招一式所能概括的。结论是，如果我们要致力做一个强大而持续的国际性品牌，我们就要建立一套基本的战略管理之道，一种类似于宝洁、可口可乐、麦当劳等世界级公司的经营之道。这不是一个模仿的过程，而是一个从骨子里真正懂得尊重消费者的过程。道理很简单，因为消费者价值才是企业持续竞争优势的唯一来源。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)