

宝洁公司在中国的本土化战略研究

专业：

学生： 指导师：

摘 要

本文将着重从市场营销角度对宝洁在中国的本土化策略进行分析,为了更好地理解宝洁公司之所以能够成功打开并发展中国市场的秘诀所在。为中国的本土企业进军国际市场提供相关的参考意见和建议,了解营销的成功经验,能够认清现实问题,通过合理科学的销售管理方式,取得企业的长远发展。

1988 年宝洁在广州设厂,从此这家国际日用消费品巨头在很大程度上改变了中国人们的生活质量,领导了中国近 20 年日用消费品行业的发展方向。它营销管理方法,成为了中国同行们学习的典范。本文通过对宝洁营销体系的分析,主要从 4Ps (产品、价格、渠道和促销)入手分析它是如何实施自己的营销战略的。产品方面,宝洁依靠很长的产品线占领尽可能大的市场份额;宝洁是最早实行品牌经理制的公司,并且很成功。宝洁实行多品牌。价格方面,它实行价格组合,形成价格梯度,在价格战中更灵活主动;日用消费品的购买方式决定其实行渠道定价。渠道方面,宝洁从典型的“推压”式渠道控制到实行“分销商一体化”管理模式。促销方面,宝洁在广告上投下巨资,争夺标王,社会公关更是花样翻出,宝洁与清华大学合作共建研发中心。

通过宝洁公司,尤其是宝洁(中国)的发展历史的了解,宝洁营销环境以及 SWOT 分析和宝洁营销战略分析,本文得出宝洁作为一家优秀的跨国公司在中国本土化的成功之处。

关键词：宝洁 本土化 市场营销 4Ps

Study on P&G's Localization Strategy in China

Major: Business Management

Student: Supervisor:

Abstract

This paper analyzes P&G's localization strategy implemented in China from the perspective of marketing, in order to better understand the key reasons why P&G could have successfully opened up Chinese market, with the hope that Chinese multinational companies will find underlying problems through P&G's marketing experiences and achieve further development through rational scientific management systems.

P&G founded the first joint venture in Guangzhou in 1988. For nearly 20 years, to some extents, it has changed the standard of living of Chinese people, and led the trend of the consumer goods industry. Its marketing management system has become the model of other companies. This paper involves the comparative analysis of the marketing strategy. Through the detailed analysis of four major factors, which are Product, Price, Place and Promotion, the paper focuses on the execution of the marketing strategy. P&G has very long product lines. It employs multi-brands strategy and Price matrixes. The Integration Distributor System (IDS) of P&G is very efficient. It has invested large sum of money into advertisement. Besides, P&G collaborated with Tsinghua University to build the R&D Center.

Through background knowledge of the development of P&G, especially P&G China, marketing environment analysis, SWOT and the marketing strategies, the paper concludes the reasons of P&G's success in China.

Key words: P&G Localization Marketing 4Ps

目录

1 导论.....	1
1.1 选题目的和意义.....	1
1.1.1 选题目的.....	1
1.1.2 选题意义.....	1
1.2 论文的研究方法和主要结构.....	2
1.2.1 研究方法.....	2
1.2.2 主要结构.....	2
2 宝洁公司基本情况简介	2
2.1 宝洁全球经营发展历史.....	3
2.2 宝洁（中国）经营发展状况.....	4
3 宝洁公司在中国市场营销环境分析	6
3.1 宏观环境分析.....	6
3.1.1 政治法律环境	6
3.1.2 经济环境.....	6
3.1.3 社会文化环境	7
3.1.4 技术环境.....	7
3.2 SWOT 分析.....	7
4 宝洁公司在中国市场营销策略研究	8
4.1 产品决策	9
4.1.1 产品组合	9
4.1.2 品牌决策.....	11
4.2 价格策略	12
4.2.1 宝洁定价的市场考量.....	12
4.2.2 宝洁定价对市场变化的反应	13
4.3 渠道决策	14
4.3.1 复合式经销网络	14
4.3.2 宝洁的供应链管理.....	16
4.4 促销决策	17
4.4.1 广告策略.....	17

4.4.2 服务营销.....	18
5 结论.....	19
参考文献.....	21

1 导论

1.1 选题目的和意义

1.1.1 选题目的

本次从营销角度研究宝洁公司在中国的本土化策略,是为了更好地理解宝洁公司之所以能够成功打开并发展中国市场的秘诀所在。为中国的本土企业进军国际市场提供相关的参考意见和建议,了解营销的成功经验,能够认清现实问题,通过合理科学的销售管理方式,取得企业的长远发展。

1.1.2 选题意义

随着全球化的日益推进,跨国公司间的竞争愈演愈烈,了解现实中的企业如何在激烈的营销行业中取得成功,发掘其成功的整体因素,其成功背后应该思考的问题,询问其是否真正取得成功,是否满足最大效益,提出相应的参考意见,使营销问题更清晰,更合理性。

中国作为新兴发展中国家,各行各业正在蓬勃发展,但是能否发展成为像宝洁那样一直领先的大型跨国公司,这是各企业值得思考的地方。本文主要运用营销学的相关理论,通过对宝洁在中国的本土化战略研究和分析,了解宝洁是如何在中国取得成功,哪些成功的经验是值得中国企业参考和借鉴的,哪些是必须注意和避免的,哪些可以通过创新成为自己的发展模式,这都是值得我国企业学习和研究的主题。

本次研究宝洁公司的相关内容有:从整体上认识宝洁公司到创建宝洁(中国),从总体历程发现宝洁公司的历史轨迹;了解宝洁(中国)产品的相关内容和如何建立品牌模式;通过了解宝洁的价格策略制定,挖掘其价格内涵;认识宝洁(中国)的渠道模式,宝洁是如何成功建立和处理渠道问题;宝洁是如何利用广告做好宣传,促进销售;宝洁的创新营销策略,服务营销和电子商务。透过宝洁运营模式了解宝洁,挖掘其营销成功之道,为中国本土企业做好生产、管理和销售提供借鉴是本次分析宝洁营销策略的主要目的。

1.2 论文的研究方法和主要结构

1.2.1 研究方法

- (1) 文献研究法。关于营销的文献资料非常丰富，在理论和应用等方面可供借鉴的资料很多。本文在对这些文献资料进行深入学习和研究的基础上，总结归纳出品牌战略管理的特点和重要内容等。
- (2) 定性研究。本文采用定性研究方法 (SWOT) 分析宝洁公司在本土化战略方面所具备的优势。

1.2.2 主要结构

全文共分五章，第一章为导论，提出本论文的研究目的、意义、研究方法和内容等。

第二章详述宝洁公司的发展历程。从宝洁 170 多年的发展历程可以看出宝洁公司成功历史的关键在于对消费者的深入了解以及不间断地开发具有突破性技术的新产品满足消费者的需求。此外，本章还重点讲述宝洁（中国）的发展历史。

第三章利用从宏观环境角度、竞争环境角度以及 SWOT 角度着重分析宝洁公司在营销环境分析。分析结果表明：宝洁公司在利用外部机会和回避外部威胁方面处于高水平，所面临的外部环境可谓机遇与挑战并存，机会大于威胁；内部要素总体上是优势大于劣势。

第四章分析了宝洁公司在中国本土化的营销战略。从 4Ps，即产品，价格，渠道和促销四方面分别阐述，突出说明宝洁公司在中国的品牌本土化发展战略实施的重要性。

第五章为全文结尾，为总结。

其后为参考文献以及致谢。

2 宝洁公司基本情况简介¹

宝洁公司（Procter & Gamble，简称 P&G），是一家美国消费日用品生产商，

¹ 根据维基百科和宝洁（中国）官网整理，<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%AE%9D%E6%B4%81> [DB/OL], 2014.3.5. <http://www.pg.com.cn/Company/> [DB/OL], 2014.3.5.

也是目前全球最大的日用消费品公司之一。宝洁公司总部位于美国俄亥俄州辛辛那提，在全球大约 70 个国家和地区开展业务，在全球 80 多个国家设有工厂或分公司，拥有 28 个全球技术中心，全球员工近 126,000 人，所经营的 300 多个品牌的产品畅销 160 多个国家和地区，服务全球大约 48 亿人，其产品主要有美容美发、居家护理、家庭健康用品和健康护理等。在 2012 财政年度，其全球销售总额达近 840 亿美元，在 2013 年《财富》杂志评选出的世界 500 强中，宝洁公司排名第 86 名。

1988 年，宝洁公司在广州成立了在中国的第一家合资企业——广州宝洁有限公司，从此开始了其中国业务发展的历程。

二十多年来，宝洁在中国的业务发展取得了飞速的发展，宝洁公司成为中国最大的日用消费品公司，已陆续在广州、北京、上海、成都、天津等地设有十几家合资、独资企业。目前，宝洁大中华区的销售量和销售额已位居宝洁全球区域市场中的第二位。

2.1 宝洁全球经营发展历史

宝洁的两个创始人，蜡烛制造者威廉·普罗克特（William Procter），和肥皂制造者詹姆斯·甘布尔（James Gamble），分别来自英国和爱尔兰。他们最初定居在辛辛那提，如果不是因为他们凑巧娶了两姐妹，这两个人也许永远也不会走到一起。他们的岳父建议他们成为业务合作伙伴。于是在 1837 年 10 月 31 日，宝洁公司诞生了。

1858 年至 1859 年间，销售额达到 100 万美元。美国南北战争期间，宝洁赢得合同，为联盟军队提供肥皂和蜡烛。19 世纪 60 年代，星月标志出现在所有宝洁公司产品以及来往文件上。

1882 年，宝洁开始向市场推出一种新产品，一种能浮在水面上的廉价香皂，“象牙香皂”（Ivory）。象牙肥皂是宝洁公司首次通过持续的针对消费者的广告大规模销售产品的努力。这一创造性的品牌建设努力是由一个突出象牙香皂纯净特质的印刷广告开始的，它将消费者和品牌联系起来。它引领了公司销售方式的转变——直到今天宝洁仍然在这一领域不断领先和创新。

1890 年，宝洁公司在其下属工厂建立了一个分析实验室，研究及改进肥皂

制造工艺，这是美国工业史上最早的产品开发研究实验室之一。

宝洁在 1946 年推出“汰渍”(Tide)洗衣粉，试销一年后，在美国各地正式推出，汰渍采用了新的配方，洗涤效果比当时市场上所有其它产品都好。卓越的洗涤效果及合理的价格使汰渍于 1950 年成为美国第一的洗衣粉。在 1955 年，宝洁公司开始销售第一支含有氟化物的牙膏“佳洁士”(Crest)。1957 年，该公司再次收购了 Charmin 纸厂，并开始生产卫生纸等纸制品。市场上最具革命性的产品之一是于 1961 年首次试销售的“帮宝适”(Pampers)。宝洁公司收购了其他一些公司，多元化的产品线和利润显着增加。宝洁公司在整个历史上已经大大扩展。

1924 年，宝洁公司成为第一家面向消费者进行有针对性、基于数据的市场调查的公司。这种前瞻性的思维方式加深了公司对消费者的了解，让其能预测消费者的需求并相应对产品作出改进。

1931 年，宝洁公司创立了专门的市场营销机构，由一组专门人员负责某一品牌的管理，而品牌之间存在竞争。这一系统使每一品牌都具有独立的市场营销策略，至此，宝洁公司的品牌管理系统正式诞生。

1941 年，宝洁公司成为第一批建立客户关系部以正式回复消费者来信的公司之一。而在 1973 年开通的免费热线电话和在 20 世纪 80 年代开通的电子邮箱更增加了消费者和宝洁联系的渠道，凸显了消费者在宝洁心目中的地位。

1986 年，宝洁首创的一种新技术使消费者可以通过使用洗发水和护发素二合一的产品来同时清洗和护理头发。由此，飘柔洗发水(Rejoice)迅速成为世界上的洗发香波领先品牌之一。

1987 年，宝洁创立 150 周年纪念之际，公司在《财富》杂志全球五百强企业排名榜上被列入全球最大五十家企业的行列。

2005 年 1 月，宝洁宣布收购吉列(Gillette)，开辟了男士剃须用品市场，这是宝洁公司历史上最大的一次收购，这也使宝洁一跃成为当时全球最大的消费品公司。

2.2 宝洁(中国)经营发展状况

上个世纪八十年代初，中国开放了部分沿海城市建立经济特区，如深圳、珠

海、和汕头等地区，1986 年 10 月，国务院颁布了《关于鼓励外商投资的规定》，确定给予外商优惠，这成为宝洁公司进入中国内陆市场的契机。宝洁公司认定：中国是“最后一块尚未被开发的市场”。1988 年 8 月 18 日，宝洁和记黄埔有限公司与广州肥皂厂以及建设进出口贸易总公司合资成立了广州宝洁有限公司，开始了开放中国市场的历程。宝洁公司是第一个进入中国市场的外国公司，也是在中国市场最成功的外国公司之一。

1988 年 10 月 27 日，第一批“海飞丝”洗发水走下了广州宝洁的生产线。4 个月后，99% 的广州消费者都知道了“海飞丝”这个国际品牌，这是宝洁公司进入中国的第一批产品。经过十多年的发展宝洁公司已陆续在广州、北京、上海、成都、天津等地设有十几家合资、独资企业，在北京成立全球第 18 个研发中心，在华总投资超过 10 亿美元。宝洁公司经营着 300 多个品牌，它的飘柔、海飞丝、潘婷、舒肤佳、玉兰油、护舒宝、碧浪、汰渍和佳洁士等是国人家喻户晓的品牌。仅 20 多年宝洁的名声响彻中华大地，从南到北，大多数消费者都知道宝洁的品牌产品。

1989 年 5 月，宝洁公司在广州推出了第二个品牌——玉兰油。通过广州市总工会向全市 80 万妇女派发玉兰油试用装，宝洁公司在广州获得了广泛的知名度，这在中国是一项创举，也由此凸显了宝洁大胆创新的营销手段。同年 6 月，宝洁公司首次招聘了 20 名中国大学毕业生为管理培训生，逐步实现人才本地化。10 月，推出了飘柔洗护二合一洗发水。

1992 年 3 月，宝洁推出了潘婷洗发水，并奠定了洗发水业务在广州、北京和上海三个城市的领先地位。宝洁于 8 月 8 日建立了第三家合资企业——广州宝洁洗涤用品有限公司，开始生产洗涤用品。

1993 年，宝洁首次成为中国轻工行业纳税额第一的企业，并将这一位置保持至今。2 月，宝洁公司在广州推出碧浪洗衣粉，开始进军洗衣产品市场。并向广州市民派发了 30 多万包试用装。8 月，宝洁开始实施员工住房贷款供楼计划，此为在中国的首例。10 月，宝洁（中国）有限公司正式成立。

1994 年 3 月，第三家生产洗衣粉的合资企业——广州浪奇宝洁有限公司成立。至此，宝洁成为了一家全国性的日用消费品公司。8 月，宝洁在天津推出另一个洗衣粉品牌——汰渍。

2003 年，宝洁购回和记黄埔在广州宝洁中的股份，成为独资公司。宝洁首次进入《财富》中国版“最受赞赏的雇主”前三名，并将这一位置保持至今。

2013 年，宝洁荣获“中国营销十大标杆企业奖”、“年度健康榜样企业奖”、“全球最具吸引力雇主”和“领导力培养与发展最佳公司 40 强榜单榜首”等殊荣。¹

3 宝洁公司在中国市场营销环境分析

自 1993 年起，宝洁公司连续 9 年成为全中国轻工行业向国家上缴税最大的企业，二十多年来，宝洁在中国的业务发展取得了飞速的发展，而今，宝洁公司已成为中国最大的日用消费品公司。宝洁宝洁这个跨国公司之所以能在中国取得这么大的成就，跟它适应中国市场特点，即积极本地化的理念是分不开的。第三部分将从宏观环境角度以及 SWOT 角度着重分析宝洁公司在中国的营销环境分析。

3.1 宏观环境分析

3.1.1 政治法律环境

对宝洁公司而言，国家将建设社会主义新农村，变成未来国民经济和社会发展的重点内容。从营销角度来看，对很多商家来说，无疑是件好事。中国有那么多人，农村是一个很大的市场，政府的导向给了我们一个很大的提示。且从财政部已经对中国现行消费税的税目、税率及相关政策进行调整，取消了护肤护发用品的消费税。此次调整，同时将护肤护发品征税范围的高档护肤化妆品列入化妆品税目。高档护肤品的消费税率从 8% 上调至 30%。这对于宝洁公司发展来说提供了一个有利的环境。

3.1.2 经济环境

中国是一个人口大国，在近几年，中国在经济方面保持高速增长，人们的消费水平不断提高，所以对日化市场需求的潜力也很大。另外，中国的信息化还不是十分普遍，在美国，宝洁成功的秘诀在于，信息技术投资强化了企业的核心价

¹ 郝萌. 宝洁公司中国市场品牌发展战略研究[D]. 秦皇岛: 燕山大学, 2010: 10-20.

值，像获取零售商销售数据，并为其店铺提供实时存货和现金流信息的零售连锁系统，其目标是帮助零售商提高销售额，进行自动补货，同时为他们进一步控制库存，从而达到双赢。

3.1.3 社会文化环境

随着文化因素对经济发展所起的作用日益增大和人们对它的认识日益加深，在中国企业经营与管理中，经营者越来越注重文化环境对企业经营活动的影响和制约作用。在中国，随着社会主义新农村的发展，日化市场将从以城市为主转向城乡并重。且日化产品结构从基本消费向个性化消费转变。宝洁公司在这个程度上有更大的空间发展，宝洁公司的产品也随着消费者的需要不断改变创新，力求满足消费者个性化消费需求。另外宝洁公益在中国企业的形象良好，其不仅注重了物质文化还注重了精神文化，从而使宝洁公司成为日化行业的领头羊。

3.1.4 技术环境

技术创新的源泉是追求可持续发展，而环保节能也推动了宝洁公司进行技术创新。这些创新不仅为宝洁提高了利润，还增加了其销售收入。而宝洁公司计划未来几年内至少生产累计价值 200 亿美元的对环境影响较小的产品，且宝洁还加入了《哥本哈根气候变化框架公约》，制定了 2012 年全球减碳足迹的指标，并表示将及时公布阶段性减碳的结果。

3.2 SWOT 分析

SWOT 分析法是由美国哈佛商学院率先采用的一种经典分析法，即根据公司面临的外部环境分析公司的机会和威胁，根据公司所拥有的资源分析公司内部的优势与劣势，进而选择最佳战略的一种环境分析方法。S 是指企业内部优势 (Strengths)，W 是指企业内部的劣势 (Weaknesses)，O 是指企业外部环境机会 (Opportunities)，T 是指企业外部环境威胁 (Theats)。在这基础上，我们用 SWOT 分析方法来分析宝洁公司。

S (优势)：宝洁公司创办于 1837 年，是世界上范畴最大、历史最悠长的日

用消费品公司。其实力雄厚，有独特的品牌和广告创意。在宝洁的广告策划中，每个品牌都赋予一个概念，如海飞丝的去屑，潘婷的健康，飘柔的柔顺，从而给每个品牌赋以个性。宝洁公司打造了很多知名品牌，并占据很高的市场占有率，人们对品牌的信任度也是长久以来积累起来的。现今根据市场需要，发展大品牌战略——深化品牌延伸，有利于对低端消费者的吸引。

W（劣势）：这个接近一百六十年历史的老人，在新的经济条件下，并没有继续他的辉煌，在与欧莱雅品牌的竞争中，又涌入了中国本土大众品牌，价格相对较低，容易被老百姓所接受，例如“舒蕾”，业绩一直看好。忽视低端路线，只强调单一品牌的功能，某一功能受到冲击就无法继续，如“润妍”的退出。另外，宝洁的售后服务体系还不够完善，在 SK-II 事件之后，消费者对宝洁的售后服务速度产生质疑，对此，影响了其产品的销售。

O（机会）：在中国的无缝隙战略下找到一条品牌延伸的新路，仍可以抓住市场，降低价格，适应市场，在以建立的品牌上下工夫，针对消费者的需要，不断更新自身的产品，向更全面的销售对象发展。随着中国高端化妆品市场急速增长，并且市场阵线转向农村，给宝洁带来了更广大的市场。再加上，宝洁每年在公益方面投资了不少，在社会公众中形成了良好的形象，这也给宝洁公司带来有利机会。

T（威胁）：随着中国进一步的对外开放以及加入 WTO，中国市场成为群雄角逐的地方。欧莱雅 VS 宝洁、联合利华 VS 宝洁等战役一次次在中国打响。对宝洁的老大地位产生动摇。竞争对手主要采用多种策略与宝洁竞争。另外，中国本土的日化产品重新占据市场，价格和市场都比较看好，走无缝隙的战略，人们对品牌的认识更加理性，品牌选择更加自主，也更具个性化。宝洁的品牌也在不断的冲击中开始动摇。综上所述，宝洁公司在进入中国市场的十几年时间里，通过很好地了解到中国市场的环境情况，通过实施“多品种战略”和“多品牌战略”体现产品差异化战略，占领了中国日用品市场的半壁江山，可谓是采取差异化战略典型的成功例子。

4 宝洁公司在中国市场营销策略研究

杰罗姆·麦卡锡（McCarthy）于 1960 年在其《基础营销》（Basic Marketing）

一书中将营销手段一般地概括为著名的“4Ps”，即产品（Product）、定价（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion）。1967年，菲利普·科特勒（Philip Kotler）在其畅销书《营销管理：分析、规划与控制》第一版进一步确认了以“4Ps”为核心的营销组合方法，奠定了其在市场营销理论中的重要地位，它为企业实现营销目标提供了最优手段，即最佳综合性营销活动，也称整体市场营销。本章将以“4Ps”为理论基础，讨论宝洁在中国本地化所采用的市场营销组合策略。

4.1 产品决策

产品决策在营销组合中产品属于“4Ps”的第一个被提出来的要素。根据科特勒的理论，营销者要考虑五个产品层次：核心价值、基础产品、期望产品、附加产品和潜在产品。产品应注重开发的功能，要求产品有独特的卖点，把产品的功能诉求放在第一位。

4.1.1 产品组合

宝洁在中国的产品主要有日化和卫生用品，属于大众快速消费类产品。它的特点是：为消费者日常所需，需经常使用和购买，产品更换周期短，同质化现象比较严重，消费者的购买习惯对产品的销售影响极大。宝洁公司根据中国的具体情况，通过实地调查研究发现消费者需求和使用习惯，研究生产符合中国消费需求的产品，并通过科学合理地细化产品，尽可能做到全方面覆盖消费者生活的方方面面。下表为宝洁公司在中国的产品组合。

表 1：宝洁（中国）公司产品组合¹

产品种类	品牌产品
洗发护发产品	飘柔、潘婷、海飞丝、伊卡璐、威娜、沙宣、塞巴斯汀
沐浴用品	舒肤佳香皂、舒肤佳沐浴露、玉兰油、卡玫尔

¹ 根据宝洁（中国）官网内容整理，<http://www.pg.com.cn/Products/> [DB/OL]，2014.3.7.

护肤用品、化妆品	玉兰油、SK-II、海肌源
口腔护理用品	佳洁士牙膏、佳洁士牙刷、欧乐—B
洗衣用品	碧浪、汰渍
女性护理	护舒宝、朵朵
婴儿用品	帮宝适
剃须用品	博朗、吉列
纸巾用品	得宝纸巾
电池	金霸王、南孚

由上表可见宝洁（中国）公司的产品几乎涉及消费者生活的各个方面，总体可以归纳为 10 个种类，洗发护发用品所占比重较大，而洗发产品中的飘柔、潘婷、海飞丝则被称为宝洁“三剑客”，一直以来受到广大消费者好评。其次是个人清洁用品、护肤、化妆用品和保健护理用品，最末为其它生活消费品。

1. 产品组合宽度

产品宽度是指该公司有多少条不同的产品线，由表 1 可知宝洁（中国）的产品组合宽度很大，有 10 条产品线，其中包括洗发护发产品、洗衣产品、沐浴产品、口腔护理产品、婴儿和妇女护理用品等。一般而言，较宽的产品线可以避免公司因为一类产品的滞销而影响整个公司的销售业绩，降低公司的经营风险。但是，过宽的产品线会为公司的管理带来挑战，由于宝洁有近两百年的雄厚的资金支持和管理经验，这对宝洁公司来说不是问题，反而规模化、细分市场生活消费品全覆盖能够为公司带来丰厚的利润。

2. 产品组合长度

产品组合的长度是指产品组合中产品项目的总数。产品线长度受到公司目标的影响，如表 1 所示，快速消费品这样的产品定位使得宝洁的产品组合长度必定要有足够的长，这样细分各个市场才可能覆盖到生活用品的各个方面。

从表 1 可见，宝洁的洗发护发产品就有海飞丝、潘婷、飘柔、威娜、伊卡璐、沙宣和塞巴斯汀七个品牌；沐浴产品有四个品牌。由此可见宝洁（中国）的产品

是较长的几乎包括个人清洁护理的全方面，宝洁的产品无论在大小店铺都能找到它的踪影，无形中也成了扩大宝洁公司知名度的利器。

3. 产品组合深度

产品组合深度是指产品线中的每一产品有多少种。中国幅员辽阔，人口众多，各地地形气候差异大，从而导致各地居民的生活习惯也略有差异。宝洁（中国）公司进行市场细分，将每一产品划分成几个类型。打破原有的靠单一产品打天下的局面，使得整个消费品市场不仅品牌众多，每一品牌下有数种不同的配方、不同的包装，满足消费者的个性化需求，例如，单单飘柔品牌就下分五大系列，分别是：柔顺滋养去屑系列、皇牌焗油护理系列、深层修护人参滋养系列、湿干皆顺橄榄油莹润系列、烫染修护胶原蛋白组成因子系列和柔顺维他命长发系列。

4. 1. 2 品牌决策

宝洁在品方面采取了多品牌战略。宝洁把品牌知名度作为进军中国内地市场首要追求的重要目标，并且将塑造好的品牌形象作为公司的长远目标。通过大量的广告和推广活动，广州宝洁的多种品牌知名度在内地市场上达到了一流中的地位。在创立多品牌的同时，宝洁着手进行原有产品的本土化改良，如广州宝洁的洗发用品依赖中国水质和消费者发质的不同，将产品的成份作了调整，标签说明也有所变动，原来的 Head&Shoulder 取了一个中文名称“海飞丝”，原来的 Rejoice 洗发精也改为“飘柔”。

宝洁通过长期的市场调研在消费者市场研究始终处于领先地位。早在 1924 年，宝洁在美国成立了消费者研究机构，成为在美国工业界率先运用科学分析方法了解消费需求的公司之一。宝洁发明的逐门逐户访问的“现场调查员”方式，至今仍是商家了解消费者需求的重要方式，同样宝洁是最早使用免费电话与消费者沟通的公司之一。

宝洁公司在全球拥有 28 个技术中心，宝洁每年投资于新产品开发的费用超过 13 亿美元。北京的研发中心是宝洁公司的第 18 个技术研发中心，先进的研发技术成为宝洁产品更新和品牌打造的基石。宝洁开发佳洁士牙膏和海飞丝洗发液就花费了 10 年时间，其产品汰渍、飘柔、潘婷等在中国都是拥有几十年的品牌历史，至今仍受大多数消费者欢迎。

此外，宝洁公司进入中国 20 多年来，宝洁向中国的各项公益事业捐款的总额已超过 3 亿元人民币，用于教育、卫生及救灾等各个方面，用于教育、卫生及救灾等各个方面。

宝洁公司通过对中国公益事业的支持，在社会上赢得广泛的赞誉，为其销售的产品提高了价值，同时能够获得消费者的认同感和亲和力，为产品的品牌建立做了很好的铺垫。

在追求多品牌的同时，宝洁也注重品牌的差异化，这样使消费者有了更大的选择范围，最大限度满足消费者的各种需求，多品牌竞争蚕食竞争者品牌而不是相互残杀，提高了产品在该领域的竞争力。

拿洗发护发用品来说，宝洁的品牌定位策略是以功能来区分的。针对洗发用品功能强的特性，宝洁公司分别给予旗下品牌不同的定位。海飞丝的品牌定位是去头屑止痒，飘柔的品牌定位是柔顺亮泽，潘婷的品牌定位是从发根到发梢的滋养，沙宣的品牌定位是专业、国际化。

通过施行多品牌战略，宝洁在占领市场，应对竞争，保护核心品牌方面占得了先机。

4.2 价格策略

宝洁公司进入中国始于 1988 年，正是中国实行改革开放的第二年，当时中国处于计划经济向市场经济转变的初期，市场的发育程度较低，尤其是日化等行业。但是我国是世界人口最多的国家，市场潜力巨大。

4.2.1 宝洁定价的市场考量

宝洁公司刚进入中国时，主要将其目标市场定位为城市 18 至 25 岁的人群。改革开放的中国当时发展最快的就是城市市场，拥有最大的市场容量；18 至 25 岁的人群具有乐于接受新鲜事物，收入较高而且是潮流的引导者，抓住这一部分人群就会很自然的产生连锁反应，带动整个中国市场，无论是城市还是农村的销售。正如宝洁所愿，宝洁公司终于迎来了如前所述的黄金时期。

进入 90 年代末期，宝洁当年的目标对象已经由青春步入成熟，并且随着中国经济的发展，其收入和生活品位也得到了极大的提高。为了跟随这些群体发展

的变化，宝洁进行了一次在当时仍旧成功的价格策略调整。将其主要目标对象调整为 25 至 40 岁的成熟群体，并把此作为宝洁获利的核心来源。1999 年至 2000 年，宝洁率先提高了玉兰油的价格，整个价格增幅达 8% 左右，同时推出“润妍”洗发水丰富黑头发的概念和保持高价高品，一些高档产品如 SK-II 等也开始进入中国。此时宝洁的策略就是抢占高端市场，继续作为中国城市市场的潮流引导者，保持霸主地位。

4.2.2 宝洁定价对市场变化的反应

宝洁刚进入中国市场采取的是高品质高价格的溢价战略，比如刚上市的海飞丝的价格比当时国产洗发水高出数倍。现在中国洗发水市场的格局已经发生了很大变化，原来处于金字塔顶的宝洁“三剑客”（海飞丝、飘柔、潘婷），现在已分数不同层级，拉开了价格层次。

1998 年，宝洁公司销售额在进入中国市场 10 年来一反常态地出现了倒退，且幅度惊人。在随后两年里，颓势持续。在对宝洁最具战略意义的洗发水市场，宝洁的市场占有率从 60% 跌到 40%。竞争对手的队伍却在扩大，除了联合利华之外，多了一批中国本土日化企业。其中最强劲的狙击手是武汉的丝宝集团，1996 年，该公司推出“舒蕾”牌洗发水之后一直成长迅速，被称为“红色风暴”。2000 年，宝洁系列的洗发水品牌市场份额中，飘柔、海飞丝和潘婷品牌均下降了 3 个百分点，舒蕾洗发水却在此时脱颖而出，市场份额比上一年增长了 1 倍，并超过了宝洁当年力推的“沙宣”系列。

在经历了自己引发的包围战后，痛定思痛的宝洁欲以低价冲出重围，挽回自己所丢失的领地，开发飘柔一直所忽视的低端市场，同时借势还要起到打压本土日化企业的作用。2003 年 11 月中旬，宝洁推出零售价 9.9 元的 200ml 瓶装飘柔洗发水。此前，宝洁在 2003 年已发动过多轮降价战汰渍洗衣粉、舒肤佳、玉兰油沐浴液和激爽纷纷加入降价阵营，各品牌降价幅度均在 20% 以上。宝洁（中国）区总裁罗宏菲曾明确表态，“价格是宝洁策略转换的起点”，这与它以前把主要精力放在产品创新和广告投放上有很大不同。而飘柔在中国拥有的自主定价权，得以使它在中国能够采取更灵活的价格策略。飘柔正是通过对低端市场的开发和主要竞争产品的打压，来完成“大飘柔”的战略目标。

飘柔的降价导致洗发水全线降价。在飘柔的价格攻势下，所有洗发水的价格全线下降。舒蕾的价格降到 12 元左右，拉芳等也都出现 10 元以下的价位。全线降价的结果必然带来微利时代，一些实力不够或应变不及的企业将会淡出市场，造成洗发水行业的重新洗牌。

在中国市场，宝洁公司曾是低价策略的发动者，其于 2003 年推出的零售价为 9.9 元的飘柔洗发水，令竞争对手头疼不已。2008 年宝洁面对大环境压力，对不同品类的产品，宝洁采取了多样化的提价策略。在宝洁产品体系中，原本利润空间有限的洗衣粉、洗衣产品最先受到原材料涨价的冲击，宝洁的提价也从这里开始。2008 年宝洁洗衣粉价格已经调过几次了，但是都采取减量不减价的方式，如 520 克包装降为 508 克，1.8 千克包装降为 1.7 千克。因为消费者对这类产品的价格太敏感了，宝洁要用影响最小的方式来实现涨价。

宝洁涨价，劲敌联合利华紧随其后，也调高了旗下部分产品的售价，力士洗发水、香皂，奥妙洗衣粉以及中华牙膏均为同类产品中的贵价商品，其涨幅分别为 6%、10%—12%以及 20%左右。而旗下清扬去屑洗发水非但未提价，还以广告战、价格战等形式，与劲敌宝洁旗下同类产品海飞丝争夺中低端护发产品的市场份额。相继以不同方式提价的本土品牌有广州好迪和白猫等。

从宝洁公司的定价可以看出，其价格的变化必定引起中国日化市场新一轮的价格洗牌，无论是面对竞争对手还是面对经济市场的变化宝洁都是积极主动应对，依靠各种营销策略变被动为主动使自身的价格水平能够始终引导市场。

4.3 渠道决策

4.3.1 复合式经销网络

宝洁生产的产品属于快速消费品，它在人们的生活中占有重要的地位。但是对于快速消费品具有单位价值低，消耗周期短，产品补充需及时和购买便利的特点。消费者在购买时容易受到各方面因素的影响，如便利性、他人的建议等，而且产品的替换性较大，购物具有明显的主观性。这对宝洁的渠道设计和管理提出了很高的要求。在渠道设计问题上，宝洁公司采取了复合式经销网络。

区域分销中心分管所属区域内的分销商，销售任务由分销商承担，分销商不仅承担销售和回款，还承担分销职能，即将产品卖到目标消费者可能出现的所

有场所。1999 年宝洁公司超过 80%的销售额是通过分销商销售的。

随着我国零售业态的跨区域发展，宝洁的区域分销结果出现了许多问题：如在经营宝洁公司产品的同时也经营许多其它强大竞争对手的产品：联合利华、高露洁或是一些本土品牌。这样很大程度上分散了分销商运作宝洁品牌的人力、物力、财力等各种资源。宝洁的分销商数目庞大，有 300 多家，竞争激烈，窜货严重，分销商生意规模小，利润极低；连锁零售终端大量出现。这使得宝洁不得不渠道进行必须的变革。

宝洁打破了原来以区域为基础的单一分销商模式，取消了销售部，1999 年成立了客户生意发展部，逐渐开始向重点零售商直接供货，全面负责大客户生意发展及服务工作。宝洁公司也是全球第一个诞生的，也是目前唯一一个不设销售部的公司。客户生意发展部的成立打破了原来分区的组织结构，建立了集分销商、批发商、主要零售商、大型连锁商及沃尔玛的综合渠道。这使渠道员工集中精力研究各自渠道的运作，作为顾问型营销专家，同时更好地解决零售终端的服务问题。CBD 职位中涉及财务、IT、物流、品牌等与销售密切相关的多位经理，他们组成一个联合团队，直接帮助客户解决面临的各种问题，以项目管理的方式密切联系宝洁的业务伙伴，实现双方的共赢。

此外，从 1996 年开始，宝洁连续四次下乡，由此可以看出宝洁对中国广阔农村市场的开拓力度，其实，在研发和公司战略布局方面，宝洁公司已经把中国农村市场提到了一个前所未有的重要层面。承担着宝洁针对中国市场产品开发职责的北京宝洁技术有限公司，目前有超过 30%的研发力量专门针对农村市场的，宝洁每年 19 亿美元的全球研发经费中，也有 30%是投入在低端市场的研发上，这一数字与 5 年前相比增长了 50%。很明显，可以肯定的是，宝洁公司从来没有打算放弃农村市场，但从这几次的运作来看，其擅长渠道仍然是城市终端，操作农村市场还是不得其法。拉芳、好迪等国产品牌能够适应市场，因此他们会全力以赴地来经营，目前农村市场对于宝洁则只是锦上添花的事情，这种市场定位决定了宝洁在农村市场难以长袖善舞。

特别指出的是，在未来的 10 年内，本土品牌的崛起使得宝洁在农村市场将面临本土产品的强大竞争，但是本土品牌还不具备产生涵盖化妆洗涤、个人护理、家居清洁全能冠军企业。宝洁在中国日化行业仍是领导者。

4.3.2 宝洁的供应链管理

为提高公司的竞争力，宝洁公司一直在供应链管理（Supply Chain Management）方面投入。作为供应链的重要组成部分，分销商管理系统的建立和发展是近年来的重点，相继建立了 DBS，EDI，IDS 系统，帮助分销商建立进销存管理系统，和宝洁公司及时补货的系统，以及及时了解宝洁公司促销和产品信息并与宝洁公司互动的信息交换系统，功能强大的报表生成系统以及上述的与下级客户的移动销售补货系统。这大大提高了宝洁公司的竞争能力，也真正体现了与分销商发展战略伙伴关系的战略构想。

（1）DBS 系统（分销商生意管理系统），主要帮助分销商管理其进销存，它包括进货，销售，库存以及简单的应收账款管理等模块。该系统可以呈现分销商按照区域，客户，以及不同规格的销售记录，并提供现有不同规格的库存，以及过往三个月，半年和一年的每个规格的销售记录，从而为分销商制定正确的订单提供了很好的数据基础。同时该系统也是所有的电子商务系统的基础。要注意的是该系统的数据一定要准确。

（2）EDI 系统（高效分销商补货系统），是基于 DBS 系统的订单生成系统，其主要的功能是帮助分销商自动生成建议订单，分销商可以根据该建议订单和未来的促销和销售计划作相应的调整，从而生成一张准确的订单，并同时将该订单直接由系统传输给宝洁公司，取消了手工订单和传真订单，省时，省力，省钱。同时，宝洁公司在这个系统里，还可以及时地告知公司产品的配额，使分销商及时获得想要的规格。

（3）IDS 系统（是分销商一体化系统），它以 DBS 和 IDS 为基础，包括销售员管理，应收应付管理，销售报表，利润报表，覆盖服务管理和帮助分销商决策的产品和促销信息。同时 IDS 还支持移动销售的 PDA 的信息上传和下传，提供给相关销售代表准确信息。

（4）除了上述的帮助分销商管理生意的相关系统外，宝洁公司还建立了可以与分销商互动的局域网。每一个分销商会获得一个独有的用户名称和密码，可以自由浏览宝洁公司的相关信息，如新产品推广计划，促销计划，公司的重大变化等等；他们还可以提供相关的信息和建议给宝洁公司，帮助宝洁公司及时调整

相关政策和策略，获得市场上的竞争信息和来自客户的需求，更好的满足客户的需要。

4.4 促销决策

4.4.1 广告策略

宝洁公司营销传播工具主要是电视广告，宝洁公司品牌营销的成功，离不开其强势广告的宣传。其产品的广告以独特的视角，精准的定位，通俗又具说服力的语言，频繁、密集地在电视中播出，使宝洁公司的各产品品牌家喻户晓。

洁公司广告投资力度非常大，全球的广告投放额在1998年就达到30亿美元，广告对宝洁品牌的贡献占有重要的地位。产品的知名度是在一定程度上是通过广告宣传达到的，而广告本身的艺术效果需要一定的精心制作才能形成的，广大的消费者才有可能关注宝洁的产品，才能对宝洁公司产品有深刻的认知。宝洁公司在其产品广告宣传策略中最常采用的两个典型的方法是“专家法”和“比较法”。¹间接比较广告：

(1)汰渍洗衣粉电视广告：由郭东林主持的汰渍与其它洗衣粉之间的洁力测试，强调汰渍洗衣粉新添加了增白因子。

(2)舒肤佳香皂电视广告：通过两份填满数据的表格和蛔虫感染率比较坐标图的特写镜头，借女医生之口。说明“实验证明，不用舒肤佳洗手的孩子，蛔虫的再感染率较高”。

其它广告策略：“权威认证”、“专家法”、“比较法”交互运用，相互补充。如海飞丝电视广告中专业发型设计师麦永康的现身说法；舒肤佳香皂获得“中国医学权威认证”；佳洁士牙膏广告中则使用了“全国牙防组织认可”。它们使广告在人们心目中树立了一个感情的支撑点使人们认同了产品的可信度和可靠性。

宝洁公司以最直接最简单的事实向消费者说明产品的功能和特点，消费者能够对自己感兴趣的产品迅速知觉并产生认同感，在很大程度上形成了宝洁品牌形象，宝洁是一个信得过的品牌。

直到今天宝洁公司仍未放弃巨额广告投入中国，2012年2月27日《2011

¹ 陈泓冰，朱江. 论宝洁营销策略之一——优良产品与优质广告[M]. 北京：中国石油大学工商管理学院, 2008.

中国广告市场与媒体研究报告》对外公布，报告中显示 2011 年中国广告市场继续保持平稳增长，以刊例价计算，广告投放总额为 6693 亿元，比 2010 年增长 14.5%。电视媒体仍然是企业主最主要选择的媒体形式，电台继续维持着较高的增长，报纸和杂志增幅放缓。互联网继续保持高速增长局面，增幅为 35.6%，是所有媒体中增幅最高的媒体。在企业品牌中，宝洁(中国)有限公司的广告投放为 332.6 亿元，成为广告投放最多的企业。¹

4.4.2 服务营销

宝洁公司的产品主要是通过分销商销售给消费者，所以在销售服务上部分由市场研究部负责收集数据，而服务的其它工作主要有销售人员直接与分销商接触。宝洁的销售代表根据销售渠道不同而进行分类，主要分为大店销售代表和小店销售代表。拜访制度是宝洁公司管理渠道的主要方式，在一定程度上给经销商提供必要的服务，使商品能够渠道中顺利流通。

宝洁公司针对的拜访对象——大店主要指百货商店、超级市场、连锁店、平价仓储商场、国际连锁店等营业面积大于 200 平米，销量大于 5 箱/月，约 1500-2000 元以上。由于大店的日化柜数量多，品类杂，商店经理绝大多数不能十分清楚地了解宝洁品牌的销售情况、库存情况、分销、货架状况，而宝洁的销售人员应是这方面的专家，只有坚持定期拜访，销售员才能及时了解品牌各方面信息，为商店内部策略调整做准备。定期拜访制度也是体现宝洁公司对客户的尊重，对客户良好服务有力措施之一。定期拜访，不仅可以及时帮助客户解决问题，更重要的是可以和客户建立一种积极的合作关系，增加客户对公司服务的满意程度和信任程度。

小店原指遍布各地的直接面对消费者的小型零售终端。对宝洁而言，小店指那些主要以食品、日用杂品、药品等为经营品种，同时产品月销量低于 5 箱的小型商店、商亭及各种货摊。小店是宝洁稳定的销量来源和利润来源，是稳定而广泛的客户网络，建立长久生意的基础通过覆盖数目巨大的小店客户，建立稳定的客户网络，能有效地提高宝洁公司客户在当地，在日化行业中的知名度，从而帮助宝洁客户建立长久生意。

¹ 花雷，刘江. 宝洁中国的品牌策略[J]. 北京:北京师范大学, 2008.

宝洁公司的销售服务充分展示了本土化策略，通过正规合理的人员招聘程序，挑选、组合最适合的销售队伍，将宝洁提出的任务付诸实践。作为宝洁公司与终端销售商的纽带，服务公司服务终端销售商，可以说这是宝洁一线队伍中的中坚力量。同时结合现代营销理论和发达的信息管理系统，有效地将人员管理和数据管理结合在一起，整体提高销售服务效率和水平。宝洁公司前任董事长理查德·杜普利（Richard Deupree）曾经说过：“如果你把我们的资金、厂房及品牌留下，把我们的人带走，我们的公司会垮掉；相反，如果你拿走我们的资金、厂房及品牌，而留下我们的人，十年内我们将重建一切。”¹可见宝洁公司对员工重视的同时，也说明了宝洁员工对公司的贡献力是那么强大的。

5 结论

宝洁在中国的本土化策略总体上是极具地方特色的和与时俱进，而且灵活性较强，能够根据中国固有的国情做出相应的策略和政策调整。从产品、品牌、渠道到价格都能够很好地运用中国资源，包括原材料、人力、媒体等，同时引用自身成功的经验，定位产品的属性，对产品进行分类管理，根据人群特点创造发明适合中国消费者的产品，满足消费者多样化需求；利用中国媒体的特性及广告技巧，打造属于宝洁的品牌；根据中国地域特性，设计属于中国市场的销售渠道，以城市为中心发展农村市场。在已有的这些准备的基础上，配合有效的营销服务策略和其它营销策略使宝洁产品更具竞争力。

给国内跨国企业本土化营销的建议：

(1)企业的发展要考虑市场的时代特点和地域民俗特点，利用企业外部的资源发展企业产品，尽快打入消费市场，建立自身的基础。

(2)企业要发展必须看到自身的基础，切忌盲目开发市场，能够制造多少产品，要以市场为基准。产品出来要有需求性调查，确保该产品有市场，从哪个方面强调产品。

(3)产品进入市场时要与宣传同步，宣传和产品适时到位能够在很大程度上让消费者接受，做到快速渗透到市场，提高自身竞争

(4)渠道建设很关键，可以利用已有的渠道也可以依靠经销商的渠道铺设自

¹ 与中国一起成长[J]. 广州. 宝洁新闻. 2009.

己的产品，其中做好渠道维护和监管能够避免各种渠道问题。

(5) 服务营销对产品销售也是有很大的助力。

以上仅是作者的一些不很成熟的建议, 望能得到专家学者的批评指正, 再次对引用其著作的专家学者致以衷心的感谢。

参考文献

- [1] 陈泓冰, 朱江. 论宝洁营销策略之一——优良产品与优质广告[M]. 北京: 中国石油大学工商管理学院, 2008.
- [2] 纪宝成. 市场营销学教程[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2008.
- [3] 花雷, 刘江. 宝洁中国的品牌策略[J]. 北京: 北京师范大学, 2008.
- [4] 宋彬. 宝洁公司本土化营销策略对我们的启示[J]. 现代商业: 144.
- [5] 汤向东. 宝洁公司在中国的环境分析[J]. 经济研究导刊, 2012, (7): 28-29.
- [6] 童亚玲. 宝洁品牌战略探析[J]. 黑龙江对外经贸, 2006, (9): 66-67.
- [7] 与中国一起成长[J]. 广州. 宝洁新闻. 2009. 傅建良. 宝洁(中国)营销策略分析[D]. 荆州: [8] 长江大学工程技术学院, 2012: 5-37.
- [9] 郝萌. 宝洁公司中国市场品牌发展战略研究[D]. 秦皇岛: 燕山大学, 2010: 10-20.
- [10] 王国省. 宝洁和联合利华营销分析[D]. 北京: 清华大学, 2005: 1-98.
- [11] 宝洁. <http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%AE%9D%E6%B4%81> [DB/OL], 2014. 3. 5.
- [12] <http://www.pg.com.cn/Company/> [DB/OL], 2014. 3. 5.