

宝洁数字化革命解密



首席执行官罗伯特·麦克唐纳先生肩负着使命：将宝洁打造成全球最强的技术推动型的公司。为实现这一目标,这位在宝洁工作了 31 年的老员工(前美军陆军上尉)主导着大规模的数字技术和领先分析应用,涵盖宝洁运营活动的所有方面:从在实验室创造分子的方法,到维护零售商的关系,生产产品、品牌建设以及与客户互动。这一套“组合拳”成效斐然:创新力增强、生产力提高、成本缩减以及更快速增长。

麦肯锡的 Michael Chui 和 Thomas Fleming 最近在宝洁公司辛辛那提总部和麦克唐纳长谈了这次数字化革命,以及对公司员工和文化层面的影响。以下是经过编辑的访谈实录。

实时的真知灼见

宝洁公司的目标是触动和提高人们的生活质量。我们所做的一切都是为了这一目标。数字化技术应用后,宝洁有机会和全球每位消费者建立一对一的关系,它越是亲密,就越不可被取代。我们的愿望正是成为一家与消费者建立这种关系的公司,而数字化技术让我们做到了。

我们开发了“消费者脉搏”技术,运用贝叶斯分析方法(Bayesian analysis)查看所有客户评论,并按照品牌分类,最后与相关联的个人对接。我本人能看到消费者对宝洁的评论,此举令公司对市场的一举一动立即作出反应,因为我们知道,如果对博客评论没有迅速反应,或更糟糕的是,对此毫无所知,那么,在你干预之前一切早已失去控制。技术同时让我们即时改进产品。例如,我们推出一款“绒不自禁”的产品,一种加入香味添加剂,消费者的使用评价帮助我们清楚如何通过市场营销活动最有效地加入讨论。

从工厂到货架

从运营的观点来看,我们相信成功同样取决于不断提高生产效率,通过数字化能够实现这一目的。因此,宝洁处处开展数字化运营,从生产工厂到门店。我们确信数字化是一种竞争优势。

例如,在我们的工厂中,宝洁的系统可以让工人从 iPad 下载最新的生产线数据,并传输到整合数据的地方。我希望未来的系统能够使我在手提电脑上,在任一时刻,看到任一工厂的任一条生产线上生产的任一产品。我还希望同时看到该产品的成本数据。这很困难,因为当今公司的财务系统不是为运营设计的,通常针对过去。但是,我们正在将运营系统和财务系统整合起来,朝未来的方向迈进。

对运输和物流,我们创建了一个称为控制塔的加强型数字运营平台,可以看到所有进行的运输活动,包括厂内、厂外、原材料和产品。宝洁可能是全美第二或第三大的货车使用单位,通过这项技术,我们能够降低 15% 的死循环活动,并且降低成本和二氧化碳排放。在使用分销商时,我们创建了称为分销商连接的界面,与分销商直接对接,帮助他们开展业务。通过提高整条供应链的服务,降低库存,所有各方均能获益。

我们希望数字化连接到零售商。例如,宝洁使用并支持一种标准化的数据仓库 GDSN 系统,运营活动以全自动的方式和零售商进行,无需人工干预。行业组织 GSI 在几年前的调查结果发现,零售商和供应商之间 70% 的订单存在错误。但是如果所有人使用类似 GDSN 的通用数据仓库,数据动态保持准确,错误率则几乎降低到零,并节约几百万美元的费用。

数字化创新

数据建模、数据模拟和其他数字化工具正在重新塑造我们进行创新的方式。以前进行创新研究时,需要大量人力物力设计消费者调查小组,要合适的种族和年龄分布才能让调查具有代表性。而现在,我们拥有的数据之大,样本容量之全,随时可以建立一个有代表性的消费者群体。



例如,如果你以传统的方式设计一款一次性尿布,当设计产品原型时,至少已经花费了几千美元,而且还是手工操作。现在通过建模和模拟,在一秒钟之内进行几千次尝试。关键是要拥有数据,我们的优势是宝洁公司的规模——在 80 个左右的国家开展业务,产品销往几乎每个国家,每天接触超过 40 亿消费者。想像一下所有这些数据点。我们可以为地球上所有婴儿设计任何一款尿布。

我们甚至用数字化方式创建分子。例如,在新款洗碗液的开发研究中,使用模型来预测湿度如何刺激不同的香味分子,所以在洗碗的整个过程中,可以在合适的时间点获得合适的香味。我们通过虚拟的方式做到了。

我认为在不远的未来,数字化技术还能做很多事情。例如,如果你是对环境担忧的消费者,你可以拍下宝洁产品的快速反应码,我们就能帮助你下载产品中所有的成分,和它们的生物降解性,或者告诉你产品的产地、用水的质量、或者我们如何降低

二氧化碳的排放量。这些我们今天还做不到,但它们是宝洁的目标。

在源头提高数据质量

宝洁员工在自己的电脑上有一个“驾驶舱”(cockpit)界面。该界面对员工重要的指标有一定的容忍度。一旦超出容忍度,无论是正向或负向,就会发出警报。我们就会了解发生了什么,如何进行反应。因为我们相信时间压力,或实时运



营是一种竞争优势。

每个周一早上,我们和全球的管理层开会,可能是实际或虚拟会议。评估上周业务表现,查看所有的数据。这让我们能够找到问题点,做出决策并探索新的领域。

我们的挑战来自于数据来源。以菲律宾为例,如果我们购买数据的公司每

两个月到菲律宾的门店,进行现场问卷进行调查,那我们每周一开会就没有意义了,因为数据的质量不会很高。所以,宝洁一直和所有的数据提供商合作,让它们理解宝洁对实时数据的需求。对我们来说这就是限制理论,了解我们数据的限制点,一路找到数据来源。然后,从源头改善数据。

数字化工作团队

我在 1980 年刚加入宝洁时,数字化是零。当时管理系统区部用的是大型主机,我们用电话完成的工作超过用电脑。每次开会时,如果问题是:“你们有多少人使用了二进制编码”或者“你们做过蒙特卡洛模拟吗”(Monte Carlo simulation),没有人举手。他们没有这些技能。

20 多年之后,作为负责全球运营的副董事,我和现在公司的首席信息官 Filippo Passerini 开始制定清晰战略,招聘各类技术人才。宝洁需要有电脑建模和模拟背景的员工,需要真正精通计算机科学的人才,从基本的编码到高级的编程。当你实际进行了一次模拟后,你就能真正理解数据的重要性。输出的质量完全取决于输入的质量。

我们经过很大努力才实现了目前的目标,但是还有很大改善空间。例如,建立了培训中心,确保每个领域的员工熟练掌握该领域的系统。高级经理也一样,培训中心内有一块区域,拉上窗帘后,可以为高级经理提供一对一培训,这样不至于让他们感到难堪。但是我们必须为每个人树立标准,否则整个组织的水平会低到可怕。

最后,宝洁公司非常注重招聘有分析思考能力的员工。我还记得加入公司那天,一位经理对我说:“忘记你的 MBA 教科书,我们来教你;我们教你另外一套 MBA”。我认为这句话今天还有用。但是,分析思考技能现在对公司变得更加重要。我们需要想出创新的点子,这些创新通常来自数据的支撑。

(麦肯锡)



扎克伯格:靠“双层股权结构”牢牢控制公司

美国去年上市的几家公司有影响力的社交媒体和互联网公 司——GroupOn、Zynga、LinkedIn、Facebook 等无一例外采取了一种叫做“双层股权结构”的设计,通过将股票分为 A、B 两种,放大 B 类股的投票权,创始人和管理层通过持有 B 类股以确保控制权。

以 Facebook 为例,通常情况下,互联网公司在完成 3 轮融资后,公司的创始人就不再能够完全掌握公司的控制权了。而 Facebook 经过 10 轮融资后,扎克伯格依然牢牢控制公司,以 28% 的股权却能掌握 58.9% 的投票权,有什么秘诀吗?

这一切均源于其实行的独特双层股权结构,背后的功臣是 Facebook 的联合创始人肖恩·帕克(Sean Parker)。

即使扎克伯格同 Google、LinkedIn 等硅谷创始人一样,不愿意让公司上市,因为上市同样也意味着被资本绑架,不能像上市前那样完全按照自己的意愿决定公司战略。但经历十轮融资之后,Facebook 的股东人数越来越多,美国证券法规定,如果股东人数达 500 人以上,公司必须公开财务报告,成为公众公司,亦即上市。Facebook 的上市已经不可避免。

此前,由于帕克的保驾护航,扎克伯格仍然牢牢控制董事会的投票权,但上市之后,随着 IPO 公开发行大量股票,扎克伯格的投票权(控制权)势必将被稀释,怎么才能避免这种情况的出现呢?通过借鉴其它互联网公司的天才设计,尤其是与其情况类似的硅谷骄子——Google 上市时的设计,Facebook 采用了双层股权结构,但并非完全照搬,而是针对其弊端进行了有效改进。

2009 年 11 月 25 日,Facebook 宣布重大事项——调整公司的股权结构,将所有股

份分为两个级别:A 级和 B 级。A 级股和 B 级股在分红派息,以及出售时的现金价值上完全一致,唯一的区别就是代表的投票权不一样。

根据 Facebook 的方案,公司此前向所有投资者发行的股份均为 A 级股,这些股份在 Facebook 上市后将自动转换为 B 级股,其投票权是 A 级股份的 10 倍;而在公司 IPO 的时候所有公开发行的股票将均为 A 级股——也就是说,公众投资者是不可能买到具有额外表决权的 B 级股的。但若 IPO 上市之后现有股东选择出售股份,那么这些股份将被自动转换为 A 级股,这就确保了现有股东的表决权不会因 IPO 而稀释。

而根据 Facebook 招股书中所披露,截至 2011 年 12 月 31 日,Facebook 上市前共发行了 1.17 亿股 A 级股和 17.59 亿 B 级股(包括此前所有已发行优先股转换的 B 级股,这部分 B 级股占 5.46 亿股)。其中,公司创始人、董事长兼首席执行官马克·扎克伯格(Mark Zuckerberg)持有 5.34 亿 B 级股,占 B 级总数的 28.4%。

但这个比例并不能确保扎克伯格的绝对控制权,所以 Facebook 在其双层股权结构的设计还加入了一个表决权代理协议(voting agreement)。根据 Facebook 招股书中披露的内容,此前十轮投资 Facebook 的所有机构和个人投资者,都需要同 Facebook 签订这份表决权代理协议,同意在某些特定的需要股东投票的场合,授权扎克伯格代表股东所持股份进行表决,且这项协议在 IPO 完成后仍然保持效力。这部分代理投票权为 30.5%,加上其本人所拥有 28.4% 的 B 级股,扎克伯格总计拥有 58.9% 的投票权,实现对 Facebook 的绝对控制权。(吴建国 黄俊铭)

