

宝洁 175 岁生日烦心 大中华区总裁离职

恰逢“创新 175 周年”生日的宝洁(P&G)公司今年过得并不踏实。11 月 28 日,宝洁大中华区销售总裁翟峰离职,结束了他 21 年的宝洁生涯。

对于翟峰的离职,宝洁方面对此给出的解释为“个人原因,与全球裁员无关”。但放在全球裁减 2%至 4%的非制造业部门员工的背景之下,翟峰离开宝洁也就有了别样的意味。宝洁决议裁减 2%至 4%的非制造业部门员工,并称或将回购公司股票金额达到 60 亿美元。宝洁公司称,裁员计划和股票回购计划是改善企业结构和削减成本计划的一部分。

10 月 25 日,宝洁公司公布了 2012-2013 财年第一财季报告。这一财务季度宝洁营业收入为 207.4 亿美元,同比下降 3.7%。各个板块中,由 OLAY 玉兰油及 SK-II 两大品牌领衔的美容化妆品业务跌幅最大,净销售额较去年同期 53.15 亿美元锐



减 3.75 亿美元,跌至 49.4 亿美元;此外,宝洁洗漱类和健康护理类产品的净销售额也分别出现了 7.4%和 3.5%的下滑。

中国区的情况也不甚乐观。在宝洁“大日化”综合产品线的布局中,几乎所有护肤品、洗涤用品、洗护用品

等品类的中国区市占率及发展增速也都有不同程度停滞甚至下滑。

记者从宝洁公司内部获悉,目前翟峰继任者的交接工作已经开始,确定人选则将由宝洁内部品牌营销的一位负责人接手。曾供职于宝洁十年的品牌咨询专家陆坚向记者表示:

“过去五年,宝洁在市场投入、产品创新方面‘不进则退’,加上各方面成本不断上涨的因素,最终致使利润业绩下滑也在情理之中。企业决策层过分偏重于节约成本,将对企业各个环节的发展带来不利的影响。”

1、宝洁巨大的光环下隐现“大企业病”

后续乏力 创新不足

进入中国 24 年来,宝洁最初一直是主导者,但创新不足使其逐渐沉沦。今年是宝洁进入中国的第 24 个年头,正满中国年历中的两轮。

作为宝洁全球区域市场销售量第二、销售额第四的核心市场之一,宝洁对外公布的中国战略以及在华投资力度一直颇受好评。宝洁大中华区总裁施文圣(Shannan Stevenson)曾在接受记者采访时表示:“从 2010 到 2015 年的这五年内,宝洁将在中国累计投资 10 亿美元。”

但宝洁的“中国化”程度却一直不算太高,依然是外资味道十足。一个最明显的例证就是,宝洁一直没有将四大市场之一的中国列为单独核算单元,致使宝洁在中国市场上的业绩一直是一个谜。

截止到目前,宝洁在华产品线共涉及帮宝适、汰渍、碧浪、护舒宝、潘婷、飘柔、海飞丝、威娜、佳洁士、舒肤佳、玉兰油、SK-II、金霸王、吉列等 20 余个品牌,分别归为“美尚、健康、家居”三大产品模块。

曾几何时,宝洁带入中国的任何一个产品都是“市场主导”。1988 年,海飞丝洗发水作为宝洁进入中国的敲门砖率先打响市场;1989 年飘柔、OLAY 两大重要品牌引入,很快对尚处于懵懂状态的中国日化业和消费者进行了启蒙式教育。1992 年至 1994 年的三年间,舒肤佳沐浴乳以及碧浪、汰渍洗衣粉亦先后进入中国。

进入中国的最初十年,几乎在护肤品、洗护产品、洗涤产品每个品类一经投放后,宝洁都能迅速登上并牢牢占据绝对市场份额。其洗护发产品在华的综合市占率一度突破了 50%,堪称惊人。

但中国市场风向转变之快,也令宝洁无所适从。尤其是充分竞争的日化行业,随着本土品牌的崛起,宝洁的地位正遭遇挑战。根据此前欧睿咨询公布的相关数据显示:宝洁在华牙膏市场的占有率已从 20.8%下降到

19.7%。洗涤产品系列的市场份额则被进一步挤压至 7.6%。以宝洁最具竞争力的“大日化”产品线为例,联合利华对其洗护产品构成了强力的挑战,尤以清扬洗发水对抗海飞丝一役最为突出。

“在进入中国之前,东南亚市场上清扬已经击败了宝洁。联合利华选择将清扬引入中国后,其男女区分去屑等产品营销的概念很快就得到了接受。同时,在营销投放方面联合利华也给予了很大的支持。这部分份额等于是直接从宝洁海飞丝方面抢来的。”陆坚表示,“另外,联合利华旗下多芬品牌的增长势头也比较不错。清扬、多芬的这些操盘团队曾经都是宝洁出身,被挖角后直接操盘清扬对抗海飞丝。”

日化产品作为快速消费品,必须面对消费者“喜新厌旧”的变化。产品年龄过大并不是问题,关键在于宝洁对既有“老产品”的开发创新严重不足,消费者自然会去选择有创新产品的企业。

一位接近宝洁的资深业内人士告诉记者:“最近五年中,宝洁几乎没有真正推出让市场消费者眼前一亮的的新品牌,产品的更新换代速度不够。而这无疑会直接影响消费者对品牌的忠诚度和购买热情。”

“大日化”的衰退已成定局,而“小日化”类的护肤品也不见起色。目前在华销售的护肤品中,宝洁仅有 OLAY 玉兰油与 SK-II 两个品牌。SK-II 此前经历铝超标事件后销量骤减,现在几乎是 OLAY 一个品牌支撑。

陆坚指出,随着中国购买力的提升,使原来只能购买 OLAY 品牌的消费者转向雅诗兰黛、兰蔻这些中高端品牌了。业内的一个共识是,在中国女性购买力大幅提升的背景下,中高端价位的产品反而会越来越好销售。“而 OLAY 产品线价位整体偏低,大趋势变化下其获益的部分相对较少,这也导致 OLAY 最近三年利润率降得很多。”

利润下滑与原材料成本高企的

双重夹击之下,宝洁被迫进行了多轮裁员。今年以来,宝洁已经连续宣布两轮裁员,累计最高裁员 14%,总数接近 8000 人。尤其是在翟峰离职之后,核心团队也跟随离开,管培生流失率升高的说法四处疯传。

山头林立 本土品牌崛起

那些差点沦为宝洁收购对象的中国本土企业,如今也对宝洁产生了强劲的冲击。

曾经独步大日化领域的宝洁,近几年来开始遭遇越来越多中国对手的挑战。也许宝洁不曾想到,这些差点沦为其收购对象的中国本土企业,如今的冲击力竟会如此强劲。

实际上,本土品牌的集体崛起正成为这个行业一个很大的变数,不再甘于只做低端产品的决心也等于直接动了宝洁的奶酪。

根据尼尔森此前公布的相关数据:2009 年 5 月,跨国化妆品公司品牌(不包括大宝)在华市场占有率为 57.9%。而到了今年 5 月,这一数字已经萎缩至 44.5%。

宝洁的命运一点也不比“大盘”好多少。以洗发水为例,陆坚表示:“一个品类在一个国家市场占有率超过 50%可以说就达到了一个绝对的顶峰,而宝洁就曾达到过 50.5%。现在这个数字大概徘徊在 47%左右。”对比之下,联合利华的占有率目前在 17%左右,并在稳步增长。“宝洁虽然基础雄厚,但仍需保持警惕。”护肤品领域则是国内品牌对宝洁构成冲击。日化行业营销专家张兵武介绍:“宝洁需要迅速直视的一个现实是,其面对的中国市场已经今非昔比。国内三家新兴成长起来的品牌:相宜本草、上海家化、自然堂对其护肤品冲击最大。这批护肤品品牌有别于过去国内大宝、小护士这样定位较低端的旧模式,而是选择与宝洁在同一等级上直接开展竞争。”

洗涤用品方面,宝洁与国内品牌竞争的优势早已荡然无存。该细分品类中,广州立白、纳爱斯集团两家本土公司的产品份额已达到 27.6%,另

外还有蓝月亮等以洗衣液产品力拓市场的新军,对比之下,宝洁 7.6%的市场份额已岌岌可危。

“现阶段消费者,提到立白、蓝月亮这些国内洗涤品牌,已不会像原来那样,感觉与外资巨头宝洁产品差距很大。这些品牌近段时间在品牌打造、产品规范方面都做得可圈可点。”张兵武强调。

比起真正起步中国的本土品牌,宝洁目前在渠道市场拓展方面仍然有所束缚,核心竞争力主要集中在一二线城市,高喊渠道下沉口号已经多年,在三四线农村城市的巨大需求面前仍未取得理想的效果。

在 2007 年“万村千乡工程”和 2009 年“China Three”项目的最近两次基层市场拓展中,宝洁曾要求全国近百个经销商在一年时间内覆盖 3 万个乡镇,但这一计划遭遇了水土不服。

前述业内人士介绍,毕竟海飞丝、飘柔、碧浪这些产品的定价对于广大农村中低收入人群而言还是略微偏贵,很难在短时间内将这一市场比例提升起来。另外,宝洁在和国内地区经销商合作时,给经销商的利润份额并不大,不具有太大的吸引力。经销商不愿纯粹靠量赚一些微薄的收入而沦为宝洁的“搬运工”。

“国内经销商反水的另一个诱因是,宝洁此前曾有劣迹。在一个地区布局完成后,宝洁就抛弃原有经销商直接向沃尔玛等大型商超供货。拓展初期,靠经销商来快速打开市场,一旦成功后就拿掉经销商。所以经销商对宝洁的不满情绪一直都比较大。”该人士指出,“这也是宝洁在下沉渠道容易造成的矛盾,至今这个问题都还在困扰着宝洁。”

创新不足以吸引和保留高端消费者,向三四线市场的下沉又无法达到预期效果。宝洁就这样尴尬地走到了今天。更为重要的是,作为其一直追求的目标“本土化”的推进也是困难重重。在销售渠道、产品线设置,甚至是内部管理上,宝洁都正在面临严峻的挑战。

以洗发水品牌为例,宝洁旗下的飘柔一直在打“柔顺”牌、海飞丝是“去屑”、潘婷则是“营养健康”,各具特性,互不相扰,在市场上,每个品牌都有着自已固定的消费市场和人群。

但正如叶征潮所说,宝洁的多品牌战略虽然成功,但未必完美,“一品多牌”的运用策略使各品牌之间实施严格的市场区隔并协同对外,兄弟之间不打架。这样一来,在品牌推广时

2、本土化难题 中国化元素落后

宝洁内部亚洲和北美两个团队在抢市场,美国总部控制局面,本土化难推进。

对中国市场定制化产品的缺失,一直被认为是宝洁的最大短板。

陆坚向记者表示,目前国内护肤品销售的一个热点就是汉方中国风,比如上海家化旗下的佰草集、相宜本草、百雀羚,专卖店渠道的美肤宝、欧莱雅旗下的羽西等品牌都是其中的翘楚。而宝洁在这方面并没有抓住热点迅速开发推出相应产品。

仔细研究不难发现,宝洁中国的在售产品线中“中国元素”的使用却远落后于其他对手,市场份额之战也打得越发艰难。但以前并不对宝洁构成威胁的欧莱雅、强生、资生堂等品牌,近年来推出中草药等适应中国市场的产品,并加大对本土优质企业的兼

得的润妍品牌洗发水,是宝洁旗下唯一针对中国市场原创的日化品牌。1997 年开始,宝洁历时三年,投资 2 亿人民币打造润妍品牌产品,但一经面世市场反应平平,不久就被喊停并以旗下另一品牌伊卡璐取而代之。

宝洁作为全球业务架构非常庞大的一家企业,信奉的是“全球化,大品牌”策略。这样做的弊端便是:公司不会愿意单纯为了中国或者其他任何一个市场的新需求来做开发并推出量身定制的本土化产品,这也造成了宝洁对一些市场的新需求存在有意疏忽或有意放弃。

以近几年下滑严重的 OLAY 玉兰油为例,OLAY 玉兰油系列产品的不断推出背后是来源于宝洁全球产品开发的框架系统,核心开发选择放在美国总部,最终决策权也定在美国。“在现在宝洁的组织管理架构之下,各区域市场本身没有真正当地团队可直接掌握拍板的权力,一切都由美国总部在上游进行负责。”

该人士进一步指出:“公司内部高层都非常清楚,造成如今尴尬局面的一个很重要的原因,便是由于宝洁内部亚洲和北美两方面团队在抢市场。前几年日本、中国市场的团队可自行开发产品。而后来经过内部斗争,如今又被美国总部抽回了这部分的权限。”

而宝洁的对手之一欧莱雅在权力下放以及本土化拓展方面均更胜一筹。除了每年全球业绩财报外,欧莱雅中国还为中国区单独辟出一份财务报告,公布细分产品在各领域发展情况。在并购领域,小护士、羽西品牌纷纷外嫁欧莱雅。在这些方面,宝洁则被指显得有些过分保守和拘谨了。

宝洁目前正在试图复兴。宝洁中国总部一位相关人士告诉记者,公司正力推“40、20、10”计划。所谓“40-20-10”计划,即把公司重点聚焦在宝洁 40 个规模最大的产品类别与国家组合上,其中主要是美国和中国。宝洁先把资源集中投放到这些产品类别与国家组合上,然后投放到 20 个最重要的创新产品上,接着再把重点放在 10 个最重要的新兴市场上。

(21 世纪网)



3、双品牌战略是双刃剑

从营收和获利来看,中国是宝洁的第二大市场,尽管宝洁在中国市场的营收增长了 7%,但这一数字依然低于中国日用品市场 11%的增幅。

“宝洁未获成功的原因可能与才宣布削减成本不久,该公司的管理及宏观经济环境等因素有关,宝洁未获成功也可能与该公司管理层‘太过复杂’相关。但最主要原因还是宝洁公司近年来缺乏明星产品的创新和研

发投入,在没有好产品的情况下还加大电视广告投放,自然就达不到想要的结果。”知名品牌策划人叶征潮表示。

宝洁等快消品公司一直以来都偏爱电视广告营销。电视广告在传播上可以通过视觉和听觉两个方面,对于消费者来说,更容易记住广告商想要传播的内容。

今年正是宝洁创立 175 周年,在

10 月份,多家广告代理商为宝洁庆生,进行比稿。据 CTR 的统计数据,在中国,宝洁公司以 341 亿元的广告花费稳居中国广告主首位,全面超越欧莱雅和联合利华。而扩大到全球范围内,截至目前宝洁仍然是最大的电视广告商。

宝洁的巨额广告费和其多品牌战略有着很重要的关联。但对于宝洁来说,多品牌战略毫无疑问是一把双刃剑。

是独立投放的,自然就增加了广告投放的费用负担。

“如想要节省多品牌广告投放的成本,宝洁公司接下来须顺应市场消费的需求,及时调整品牌数量与定位,并确定重点投放广告的策略。”叶征潮说。

宝洁在电视广告上向来都以大手笔著称,特别是新品上市时,从广告到促销都声势浩大,投入重金,令其他大多数品牌难以望其项背。

然而,伴随着新媒体的发展以及新的推广形式的出现,宝洁看似有些“简单粗暴”的广告投放的作用已经开始渐渐减弱。

其中,润妍洗护发产品和漱爽沐浴产品在巨额投放广告后因效果不好而退市就是最为明显的例子。资料显示,宝洁对漱爽系列产品的投资累计高达 10 亿元人民币。

可见,海投广告并不是万能的。(新金融观察)