

Дэвис Дайер, Фредерик Далзелл, Ровена Олгаро

# PROCTER & GAMBLE

*Путь к успеху*



*165-летний опыт  
построения брендов*

**P&G**

 альпина  
ПАБЛИШЕР

Дэвис Дайер

**Procter & Gamble. Путь к  
успеху: 165-летний опыт  
построения брендов**

«Альпина Диджитал»

2003

## **Дайер Д.**

Procter & Gamble. Путь к успеху: 165-летний опыт построения брендов / Д. Дайер — «Альпина Диджитал», 2003

В книге исследован уникальный опыт компании Procter & Gamble по созданию популярных и приносящих высокую прибыль брендов, таких как мыло Ivory и Camay, стиральные порошки Tide и Ariel, шампуни Head & Shoulders и Pantene, подгузники Pampers и т. д. Основа длительного успеха компании – постоянное совершенствование производственных процессов и качества производимых товаров. Научные исследования, использование передовых рекламных и маркетинговых технологий, умение учиться на своих ошибках и смелость в новых начинаниях – неотъемлемые характеристики компаний-лидеров, таких как Procter & Gamble. Это издание можно рассматривать и как увлекательный учебник по экономике крупной корпорации, и как практическое пособие по брендингу, маркетингу и рекламе. Книга ориентирована на руководителей предприятий, менеджеров по маркетингу и рекламе, бренд-менеджеров, специалистов химической, бумажной, парфюмерной, фармацевтической промышленности, преподавателей и студентов.

© Дайер Д., 2003

© Альпина Диджитал, 2003

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| Предисловие и благодарности  | 6  |
| Пролог   | 9  |
| Три эпохи  | 11 |
| Пять взаимопроникающих тенденций   | 13 |
| Часть 1  | 17 |
| Глава 1  | 17 |
| Procter & Gamble в эпоху товаров широкого потребления                      | 17 |
| Движение средств в эпоху товарного обмена                                  | 19 |
| Создание стратегического преимущества                                      | 21 |
| Поворотный момент  | 23 |
| Стратегические проблемы и возможности                                      | 24 |
| Оценка достигнутого в период 1837–1890 гг.                                 | 26 |
| Глава 2  | 27 |
| Ivory и рождение бренда  | 27 |
| Разработка Ivory   | 28 |
| Продажи на массовом рынке  | 30 |
| Изменение масштабов производства для достижения конкурентного преимущества | 34 |
| Изменение условий труда  | 37 |
| Продавая Ivory, 1886–1900: объединение маркетинговых посланий              | 38 |
| Оценка стратегического воздействия   | 40 |
| Рождение Ivory как бренда: Оценка достигнутого                             | 42 |
| Глава 3  | 44 |
| Инкорпорация: Procter & Gamble становится публичной                        | 44 |
| Расширение: наращивание мощностей  | 47 |
| Конец ознакомительного фрагмента.  | 48 |
| Комментарии  |    |

# **Дэвис Дайер, Фредерик Далзелл, Ровена Олегарио Procter & Gamble. Путь к успеху: 165- летний опыт построения брендов**

Перевод *Е. Китаевой, А. Лисовского, Ю. Орловой, А. Червякова*

Научный редактор *О. Осадчая*

Редактор *М. Бурдина*

Технический редактор *А. Бохенек*

Корректор *М. Бурдина*

Компьютерная верстка *В. Куценко, Е. Захарова*

Художник обложки *М. Соколова*

© The Procter & Gamble Company, 2003

All rights reserved.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2005

Издано по лицензии Harvard Business School Press.

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*

\* \* \*

## Предисловие и благодарности

Эта книга повествует об истории компании Procter & Gamble с момента ее создания 165 лет назад в Цинциннати, штат Огайо, до наших дней.

Рассказывая эту историю, мы преследовали две цели. Во-первых, старались дать предельно точное изложение процесса развития P&G, который, хотя о нем не раз писали, никогда не получал заслуженного внимания. Эта компания принадлежит к числу крупнейших и наиболее влиятельных в своей отрасли в мировом масштабе, и ее воздействие на современное общество и культуру потребления очень ощутимо. Понимание того, как P&G удалось достичь своего нынешнего положения, помогает объяснить развитие глобальной экономики потребительских товаров, определяющей сегодня образ жизни большей части населения земного шара.

Во-вторых, мы пытались дать объяснение успехам компании в главной для нее сфере – создании потребительских брендов. Надеемся, что глубокое исследование ключевых событий и эпизодов истории, в ходе которых P&G приобретала опыт построения брендов, позволило нам успешно справиться с этим. Именно в такие моменты, когда компания сталкивалась с серьезными вызовами и осуществляла перемены, связанные с выведением на рынок новых брендов, завоеванием новых рынков, наращиванием потенциала и совершенствованием методов управления, «оживлением» умирающих брендов, она получала новый опыт создания и поддержания успешных брендов. Обращаясь к историческим событиям и урокам, которые извлекла из них P&G, мы надеемся углубить существующие представления о процессе построения брендов как способности, присущей менеджменту, и источнике стратегической мощи.

В хронологической истории P&G мы выделили четыре периода, но основное внимание все же уделяется последним десятилетиям, а не первым годам существования компании. Часть 1 посвящена первому столетию существования компании, от момента ее основания в Цинциннати в 1837 году и разработки первого успешного бренда Ivory до создания мегабренда Tide в середине XX столетия. Часть 2 охватывает период между 1945 и 1980 годами, когда произошла диверсификация P&G (порой за счет поглощения других компаний) в широком диапазоне потребительских брендов, а также началось проникновение компании на рынки Латинской Америки, Западной Европы и Японии. Часть 3 рассказывает о 1980-х годах, когда компания значительно ускорила темпы своей глобальной экспансии, особенно в Дальневосточном регионе, и разработала свои первые всемирные бренды, в том числе женские гигиенические прокладки Always/Whisper, чипсы Pringles и шампунь Pantene. В части 4 рассматриваются события, произошедшие начиная с 1990 года, когда перед компанией открылся спектр новых возможностей и задач, в том числе связанных с привлечением розничных торговцев товарами смешанного ассортимента, открытием рынков в Центральной и Восточной Европе, России и Китае, появлением Интернета и электронной коммерции.

Первая глава каждой части – это хронологический обзор истории P&G в рассматриваемый период времени. Далее следуют главы, посвященные знаменательным событиям: новым брендам, новым рынкам и управленческим инновациям. Каждая глава завершается оценкой достигнутого с анализом извлеченных уроков в деле построения брендов.

Пролог и эпилог обрамляют повествование, обозначая глобальные темы, которые не ограничиваются конкретными периодами истории P&G, и формулируя главнейшие принципы построения брендов, выработанные P&G в процессе ее деятельности.

Идея этой книги зародилась в P&G в 1990-х годах, когда ее высшее руководство осознало необходимость создания нового имиджа компании, который отражал бы ее рост и изменения за последние десятилетия. Было решено не только сохранить свидетельства,

напоминающие о важных этапах организационного развития компании, но и создать общедоступный источник сведений о прошлом P&G, поскольку компания укрупнялась, а ее деятельность приобретала все более глобальный характер.

В 2000 году P&G пригласила The Winthrop Group, Inc. для проведения необходимых исследований и подготовки рукописи. Была создана рабочая группа из трех соавторов. Мы благодарны председателю правления и генеральному директору P&G А. Дж. Лэфли, а также его предшественникам Дирку Ягеру и Джону Пепперу за финансирование этой книги. Мы хотели бы также поблагодарить Шарлотту Отто, директора по внешним глобальным связям P&G, за ее поддержку, готовность поделиться глубокими знаниями о компании и своим опытом и за критические замечания.

Помимо Джона и Шарлотты, в неофициальную консультативную группу по этому проекту вошли еще несколько бывших и работающих сотрудников P&G, в частности Джибби Кэрри, Джил Клойд, Боб Макдональд, Эд Райдер, Джон Смейл и Крис Уормот. Они внесли в написание книги огромный вклад: обозначили важнейшие темы, направления, требующие изучения, не дали нам впустую блуждать в лабиринтах информации и, наконец, первыми прочли начальный вариант рукописи, а затем утвердили ее окончательный вариант. Работать с ними было большой честью и удовольствием для нас.

Исследования, которые легли в основу этой книги, проводились в Цинциннати и других филиалах P&G по всему миру. Корпоративный архив P&G в Цинциннати оказался настоящим кладом исторической информации и достойным примером ее бережного хранения. Наша работа предполагала тесное сотрудничество с главным архивариусом Эдом Райдером и его сотрудниками, в том числе Дайанн Браун, Эмми Фишер, Барб Хемсат, Греггом Маккоем, Лизой Малвани, Нэнси Эсман и Дианой Вагнер, а также с Джо Синглтоном, практикантом, приданным нам в помощь на начальной стадии проекта. Мы обращались к этим профессионалам с бесчисленными запросами и неизменно получали своевременный ответ, как правило, подкрепленный стопками документов. Если бы все исследования проходили настолько легко!

Многие бывшие и нынешние сотрудники P&G не жалели своего времени, чтобы ответить на наши вопросы и предоставить нам важные документы или указать на их существование. Их число слишком велико, чтобы можно было всех перечислить, но многие имена приведены в примечаниях, расположенных в конце книги. Мы благодарим всех помощников за содействие. Они многому нас научили и помогли разобраться в сложной взаимосвязи событий и явлений в истории P&G.

Одной из центральных тем данной книги является легендарная дисциплина и упорство, характерные для P&G при выполнении задач. Мы сами неоднократно убеждались в этом, когда многие бывшие и нынешние сотрудники P&G, помимо уже упоминавшихся, вычитывали рукопись или ее отдельные главы. Мы благодарны таким людям, как Харальд Айнсманн, Грег Айсенхауэр, Дик Антуан, Сэнди Аргабрайт, Эд Артцт, Вольфганг Берндт, Том Блинн, Дуг Дедекер, Боб Джилл, Стив Дэвид, Гэри Канингэм, Дон Кемпбелл, Марк Кетчам, Майк Кехо, Марк Коллар, Эл Коллинз, Кит Лоуренс, Гэри Мартин, Роб Маттеуччи, Боб Миллер, Шехар Митра, Хорхе Монтойя, Том Муччио, Лайза Оуэнс, Димитри Панайотопулос, Пол Полман, Лиз Риччи, Набил Саккаб, Клод Саломон, Дейв Суонсон, Боб Сейтц, Джим Сиссон, Джон Трейси, Беренике Ульманн, Лоран Филипп, Стона Фитч, Чак Фуллграф, Кит Харрисон, Дэб Хенретте, Питер Хиндл, Крис Холмс, Крис Хэссолл, Герберт Шмитц, Джим Эдвардс, Джефф Энселл, Рэд Юинг и Джон Ям, за их комментарии, исправления и советы. Учитывая количество людей, внесших вклад в проект, и их квалификацию, нельзя не вспомнить шуточный комментарий некоего автора, который после пространного перечисления благодарностей написал: «Если в книге еще остались какие-то ошибки, то это не наша вина!»

Действительно, если какие-то ошибки все же ускользнули от множества глаз (вполне вероятно, что так оно и есть), то причина тому не в недостатке наших стараний.

Один из приятных моментов, связанных с работой над книгой, – это возможность обсуждать ее, по мере того как она обретает форму, с друзьями и коллегами, чьи вопросы и комментарии подталкивают к более глубоким размышлениям и открывают новые пути для исследований. В Winthrop Group мы провели множество чрезвычайно бурных дискуссий о P&G и эволюции корпоративной структуры в целом с Маргарет Б.У. Грэм, Тимоти Джекобсоном и Джорджем Смитом. Также мы обсуждали книгу и ее основные идеи с Альфредом Д. Чандлером-младшим, Аланом Кентроу, Джошуа Марголисом и Нитином Нориа.

Несмотря на всестороннюю поддержку, оказанную P&G при подготовке книги, ответственность за сюжетную организацию, изложение темы, толкования и выводы целиком лежит на авторах. Procter & Gamble никоим образом не субсидировала издательство Harvard Business School Press, которое следовало своей обычной практике допечатного рецензирования рукописи; поэтому мы глубоко благодарны нашим редакторам со стороны издательства – Жаку Мерфи и Холлис Хаймбух, – а также четверем, пожелавшим остаться неназванными, рецензентам, которые представили глубокий и стимулирующий мысль анализ текста.

И наконец, мы в неоплатном долгу перед членами наших семей и самыми близкими для нас людьми. Мы благодарны Дженис, Рикки и Белле; Мэри-Элис, Эбби и Молли; и Чарльзу – за их любовь, понимание, поддержку и терпение на протяжении всего этого проекта.

*Дэвис Дайер, Кембридж, Массачусетс*  
*Фредерик Далзелл, Кембридж, Массачусетс*  
*Ровена Олгариио, Нэшвилл, Теннесси*  
*Октябрь, 2003*

## Пролог

### Эпохи и тенденции в эволюции Procter & Gamble

Компания Procter & Gamble (P&G), основанная в 1837 году в Цинциннати в качестве производителя свечей и мыла, на сегодняшний день является одной из крупнейших и всемирно известных компаний по производству потребительских товаров. В 2002 году ее доходы от продаж составили порядка 40 миллиардов долларов, а число сотрудников в 80 странах достигло 102 тысяч человек. Более 5 миллиардов покупателей в 140 государствах приобретают популярные потребительские товары, производимые P&G, а многие ее бренды стали именами нарицательными по всему миру – достаточно вспомнить Tide, Ariel, Pampers, Crest, Always/Whisper, Pringles, Olay и Pantene. Вот уже более века компания является крупнейшим мировым рекламодателем. Кроме того, Procter & Gamble широко известна в мире бизнеса как мощная организационная структура с грамотным руководством. Ежегодно она занимает высокие позиции в рейтинге наиболее успешных компаний в своей отрасли и бизнесе в целом<sup>[1]</sup>.

История Procter & Gamble тесно связана с ростом современной потребительской экономики сначала в Соединенных Штатах, а затем и по всему миру. Наряду с подобными ей компаниями P&G оказала значительное влияние на образ жизни людей, которые ежедневно используют продукцию с логотипом P&G во время стирки и уборки, для утоления жажды и голода, сохранения здоровья и лечения, ухода за детьми и животными. Товары, произведенные Procter & Gamble, найдутся почти в каждом доме. И то, каким образом они туда попадают – начиная с этапа формирования концепции и разработки конечного продукта, включая массовое производство и распространение, которое обеспечивает доступность товаров, и заканчивая рекламой, побуждающей к их приобретению, – и есть основа истории как отдельного бизнеса, так и развития материальной культуры в целом.



*В 2003 году тринадцать брендов Procter & Gamble приносили компании более чем по миллиарду долларов каждый. Их расположение в соответствии с доходом от продаж выглядит так: Pampers, Tide, Ariel, Pantene, Always/Whisper, Charmin, Bounty, Crest, Iams/Eukanuba, Pringles, Downy/Lenor, Folgers и Olay*

В этой книге мы постарались проследить взлет P&G по мере роста компании и распространения ее брендов и объяснить его причины. Мы преследовали двойную цель: написать историю компании и в то же время создать пособие по принципам и практическим приемам построения брендов, основываясь на опыте Procter & Gamble. И это не могло не сказаться на некоторой двойственности композиции. С одной стороны, для нее характерна хронологическая последовательность изложения событий, демонстрирующая эволюцию компании. С другой стороны, в рамках этого хронологического изложения рассматривается целый ряд наглядных примеров, исследующих конкретные события – моменты истины, – которые помогали компании узнать (или вспомнить) нечто важное и обрести новые возможности для создания брендов и дальнейшего поступательного движения. На основании этого опыта P&G разработала основные принципы (изложенные в эпилоге), которыми руководствуется по сей день. Таким образом, эта книга не является в чистом виде ни обычным повествованием об истории компании, ни пособием по менеджменту, посвященным построению брендов. Скорее, она совмещает в себе поучительную историю о корпорации, преуспевающей на протяжении более чем полутора столетий, и рассказ о постоянном совершенствовании в создании новых брендов, удовлетворяющих потребности покупателей.

## Три эпохи

История Procter & Gamble – это череда постоянных перемен и преобразований, по мере того как компания разрабатывала новые товары, осваивала новые рынки и реагировала на появляющиеся шансы и угрозу конкуренции. Как бы то ни было, на этом фоне можно выделить три эпохи, связанные с решением определенных задач. В каждую из них компания приобретала дополнительные навыки или расширяла уже существующие возможности.

1. Основы (часть 1 настоящей книги, охватывающая первые 108 лет существования компании, с 1837 по 1945 год). В этот период формирования и начального роста она пережила несколько значительных трансформаций. Так, например, во время Гражданской войны в США (1861–1865) Procter & Gamble процветала за счет продажи свечей армии северян. После окончания войны эта линия бизнеса практически исчезла. Поиски новых возможностей для стабильного роста со временем привели к созданию Ivory, первого дифференцированного брендированного мыла. Путем изучения и совершенствования новых методов химического контроля, крупномасштабного производства и распространения, а также рекламы и продвижения товара на рынке Procter & Gamble сумела сделать Ivory брендом, успешно распродающимся на всей территории США. По мере возникновения новых товаров и торговых марок, таких как Crisco, Camay и Oxydol, компания предлагала и совершенствовала новые научные подходы к разработке продукции, производству, маркетинговым исследованиям и построению брендов. Все это привело к появлению следующего успешного товара – синтетического стирального порошка Tide.

2. Эпоха диверсификации: ПЕРЕХОД К ПРОИЗВОДСТВУ ПРОДУКТОВ в смежных ОТРАСЛЯХ (часть 2 настоящей книги, охватывающая период с окончания Второй мировой войны приблизительно по 1980 год). На протяжении этого периода P&G стремительно росла и расширяла свое производство с первоначальной специализации на мыле, жирах и маслах на многие новые отрасли, такие как производство продуктов питания и напитков, средств по уходу за полостью рта и изделий из бумаги. Началось продвижение компании на зарубежные рынки. Эта эпоха ознаменовалась значимыми для истории P&G событиями: от стремительного распространения брендов Tide и Ariel до открытия новых предприятий, производящих продукты и напитки (Jif, Duncan Hines, Folgers), изделия из бумаги (Charmin, Bounty, Puffs), одноразовые подгузники (Pampers и Luvs), зубную пасту (Crest), и неожиданного печального конца, казалось бы, многообещающего производства средств женской гигиены (Rely). Тем временем P&G приобретала и развивала новые навыки. В области научных исследований и разработок новых продуктов (НИОКР<sup>1</sup>) это были дифференциация и совершенствование уже существующих и создание новых брендов, что сопровождалось модернизацией производственных технологий. В области рекламы и маркетинга компания использовала преимущества телевидения и радиовещания и создала долгосрочные партнерства с рекламными агентствами. Procter & Gamble усовершенствовала методы управления трудовыми ресурсами, введя на своих предприятиях высокоэффективную систему организации труда. Также компании потребовалось усовершенствовать систему общего управления, для того чтобы обеспечить планирование и контроль над разрастающейся децентрализованной корпорацией с десятками брендов и деятельностью в различных отраслях, начинающей распространяться по всему миру.

3. Эпоха возросшей конкуренции и глобализации (части 3 и 4 книги, охватывающие период с 1980 года и до настоящего времени). Эта эпоха ознаменовалась для P&G жесткой

---

<sup>1</sup> НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Термин используется для перевода английского словосочетания Research and Development (R&D) – «исследования и разработки».

конкуренцией в традиционных для нее областях с такими достойными соперниками, как Unilever, Kimberly-Clark, Colgate-Palmolive, Henkel и Kao. В то же время началось распространение влияния компании на новые отрасли: здравоохранение, производство предметов женской гигиены, косметических средств и кормов для животных, что привело к появлению новых конкурентов мирового масштаба. Теперь, для того чтобы проникнуть на азиатские рынки и использовать новые возможности, открывавшиеся в Центральной и Восточной Европе и Китае, компании предстояло привлечь покупателей за пределами привычных рынков Северной и Латинской Америки и Западной Европы. В этот период P&G превратила свои основные бренды Tide, Ariel, Pampers, Always/Whisper и Pantene в мощные международные торговые марки. Более того, ей удалось «оживить» ослабевшие бренды Crest, Bounty и Charmin. Модернизовав систему поставок, компания действовала в союзе с крупнейшими торговыми предприятиями, такими как Wal-Mart, Carrefour, Tesco и METRO. И наконец, в этот период P&G пережила фундаментальную реорганизацию, чтобы сохранить свое глобальное лидерство и в XXI веке.

## Пять взаимопроникающих тенденций

Опасность рассмотрения отдельных периодов эволюции организации заключается в том, что части целого могут восприниматься здесь как нечто самостоятельное и обособленное. Но для истории P&G, помимо преобразований, характерна также преемственность, и все три периода ее истории объединены пятью важнейшими тенденциями.

1. Преимущественное внимание к брендам ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ товаров. Procter & Gamble позиционирует себя на рынке в первую очередь как производитель брендированных потребительских товаров. Несмотря на то что она продает также некоторые промежуточные продукты химического производства, а когда-то продавала побочные продукты, такие как хлопковое масло и древесная целлюлоза (для промышленных нужд), Procter & Gamble все же не забывает о своих истоках. Даже специализированное фармацевтическое производство, развиваемое компанией сегодня, в значительной степени опирается на ее компетентность в маркетинге потребительских товаров. В 1960-е годы, когда многие крупные производственные компании США в процессе диверсификации распространили свою деятельность на совершенно не связанные с их основным направлением области, P&G не испытала искушения последовать их примеру. Компания всегда сохраняла уверенность в том, что ее главный потенциал сосредоточен именно на рынке потребительских товаров, и эта уверенность жива поныне.

В основном рост Procter & Gamble протекал естественным, самопроизвольным образом, и подтверждение тому – неизменная заинтересованность компании в производстве мыла и чистящих средств, одной из первых линий ее бизнеса начиная с XIX века. P&G не только полностью постигла сущность основных процессов химии жиров и масел, лежащих в основе этого производства, но и применила это понимание в смежных отраслях, как в научных исследованиях, так и на практике. Такие перекрестные связи открыли компании широкий спектр возможностей на рынке потребительских товаров. Например, переход от изготовления мыла к производству шортенингов (кулинарных жиров) ознаменовал новый этап применения опыта, достигнутого компанией в переработке масел. А естественным следующим шагом стало производство пекарских смесей, арахисового масла и картофельных чипсов.

Синтетические моющие средства, химический состав которых отличается от мыла, оказались, тем не менее, логическим продолжением мыльного производства, его следующим технологическим поколением. А производство синтетических моющих средств, в свою очередь, открыло новые возможности для выпуска шампуней и средств по уходу за полостью рта. В то же время производство качественных моющих средств требовало хорошего знания химического состава используемой при стирке воды, одним из ингредиентов которой являлся кальций. P&G собрала информацию о кальции, и это помогло ей разработать зубную пасту, предотвращающую образование зубного камня, кальциевые добавки к напиткам и фармацевтические препараты для лечения остеопороза и остеоартрита.

И этот список можно продолжить. Приобретая тот или иной бизнес, P&G неизменно отдавала предпочтение производствам, относящимся к области, смежной с теми, в которых компания уже успела освоиться: брендированным фасованным потребительским товарам, продающимся в гастрономах, аптеках и у розничных торговцев товарами смешанного ассортимента.

2. Широкий подход к созданию и построению брендОВ. На протяжении долгого времени Procter & Gamble остается одним из крупнейших в мире рекламодателей. И реклама, безусловно, сыграла главную роль в успехе компании. Однако уже с самого начала в P&G понимали: задача построения бренда решается не только средствами маркетинга, она тре-

бует системного подхода. Лучшие бренды основаны на инновациях и непрерывном совершенствовании деятельности компании в целом, начиная с разработки или приобретения продуктов, обладающих ценными для потребителя характеристиками. Высокая конкурентоспособность компании обеспечивается также продвижением брендов, периодическим обновлением и модернизацией товаров и постоянным снижением стоимости производства и распространения. С организационной точки зрения, это требует объединения усилий всех функций, департаментов и производственных мощностей компании: от исследований и разработок (НИОКР), закупок, производства и снабжения до финансов, маркетинга, продаж, человеческих ресурсов (HR) и связей с общественностью. Вместе с тем успех подобного подхода отражает существование общих ценностей и подкрепляющих их теоретических и практических принципов.

3. ПРИВЕРЖЕННОСТЬ скрупулезным исследованиям. Разработка мыла Ivory превосходно иллюстрирует тенденцию, которая нашла свое отражение в дальнейшей истории P&G. Джеймс Н. Гэмбл посвятил себя оценке новых ингредиентов, которые придали бы мылу особые свойства. Пытливый ум сочетался в нем с дисциплинированным подходом к научному эксперименту, и со временем Гэмблу удалось обнаружить составляющие, значительно улучшавшие качество мыла и, кроме того (благодаря случайности), было произведено плавающее (нетонущее) мыло. Так, мыло Ivory явилось результатом скрупулезного изучения, педантичного внимания к деталям и открытого, непредвзятого подхода к возможному использованию полученных результатов.

Эти качества снова и снова доказывали свою важность в значительные для истории компании моменты. Научные сотрудники Procter & Gamble проводили тысячи экспериментов, изучая природу действующих веществ и их возможные взаимодействия. В свою очередь, полученные знания приводили к появлению новых областей применения этих веществ, в том числе и весьма неожиданных (примеры – связь между компонентами моющих средств и химическим составом костной ткани, кондиционерами (смягчителями) для белья и средствами по уходу за волосами, производством бумаги и тепловым методом снятия болевого синдрома).

Эта же приверженность проведению научных экспериментов, скрупулезному анализу и изучению характеризует общий подход компании к маркетингу и управлению: до принятия решения следует накопить и проанализировать как можно больший объем информации. Новые идеи, технологии и товары должны пройти многократные испытания в ходе широкомасштабных экспериментов и подвергнуться корректировке и модификации еще до того, как будут запущены в производство. Проникновение в новые отрасли и на новые рынки осуществляется за счет приобретения действующего или создания небольшого совместного предприятия, чтобы опытным путем выработать формулу успеха еще до того, как компания сделает крупные вложения. Системы повышения эффективности труда проверяются в рамках одного предприятия перед внедрением во всей компании. Переходу торговли с географического принципа к ориентации на потребителя предшествуют эксперименты с контрольными группами покупателей. А небольшая инициатива в области электронной коммерции дает начало совместным усилиям всей корпорации.

Терпеливый, продуманный и тщательный подход к решению проблем управления и возможности накапливать и применять новые знания сопровождали большинство удачных инициатив P&G: выпуск новых товаров, приобретение предприятий, выход на новые рынки, изменение организационной структуры. Отсутствие же подобного подхода, например при стремлении поскорее вывести на рынок какой-либо новый бренд, чаще всего оборачивалось неудачей.

4. Упорство при реализации стратегий. Цели Procter & Gamble не сильно отличаются от целей ее конкурентов и других компаний, производящих потребительские товары. Однако, в

отличие от них, P&G характеризует необычайно высокая эффективность реализации стратегий – результат дисциплинированного подхода к управлению, терпения и упорства во время претворения решений в жизнь.

Эти качества легко проследить на примере необычайно долгого периода разработки некоторых наиболее успешных брендов компании. Сотрудники, осознавая заложенный в определенных идеях потенциал, продолжают исследования до тех пор, пока его можно будет воплотить в конкретном, приносящем прибыль товаре. Достойное подтверждение этому подходу – бренды Tide, Pampers и Pringles.

Туалетная бумага Charmin, в конечном итоге ставшая одним из лучших приобретений P&G, годами не приносила ожидаемого дохода. Но в подобных случаях P&G упорно искала формулу успеха, отказываясь отступить от поставленной цели, и рано или поздно достигала превосходного результата.

Такое упорство, разумеется, имеет и отрицательные стороны. Нередко идея, выглядевшая удачной, оказывается недостаточно жизнеспособной или изменившиеся обстоятельства лишают ее былой привлекательности. Неудачная разработка «Олестры», синтетического заменителя жира, – хороший тому пример. Целые поколения научных работников и руководителей связывали с «Олестрой» свои надежды, до того как осознали, что оценивали шансы этого продукта слишком оптимистично. К счастью для P&G, подобные примеры скорее исключение, и, несмотря на недавнюю неудачу с «Олестрой», упорство при реализации проектов остается доброй привычкой компании. Об этом свидетельствуют ее продолжительные усилия по выходу на косметический и фармацевтический рынки и освоению таких непростых для бизнеса территорий, как Россия и Китай.

Несмотря на то, что подобное упорство наиболее ощутимо при достижении долгосрочных целей, оно характеризует подход компании к решению единовременных задач и проявляется в ее повседневном существовании. Идет ли речь о текущих делах, о запланированном на следующий месяц объеме производства, прибылях за квартал или готовности товара к выпуску через девять месяцев – компания настойчиво стремится к выполнению поставленных целей.

5. Способность к сохранению равновесия. Для достижения успеха в построении брендов P&G неустанно работала над сохранением равновесия между противоборствующими факторами в каждой из областей своего бизнеса, в частности, между долгосрочными и краткосрочными целями, сохранением централизованного контроля и относительной автономностью отдельных предприятий; перспективами на рынке США и за рубежом; разработкой новых брендов и укреплением уже существующих; немногими крупными инициативами и огромным числом менее масштабных проектов. По словам одного из бывших руководителей, наиболее сложным было поддержание равновесия между новаторским подходом и сохранением традиций: «Наша неизменная дилемма – эффективное использование существующего значительного опыта и знаний, сохранение и упрочение ключевых факторов успеха компании, и в то же время – поощрение инноваций и перемен, стремление бросить вызов существующему статус-кво... Наш подход к выбору между тем, что необходимо сохранить, и тем, что требует изменения, имеет огромное значение для успеха компании»<sup>[2]</sup>.

Несмотря на то, что компания обладает выраженной корпоративной культурой, отражающейся в ее тщательном подходе к подбору персонала, и использует проверенные способы конкуренции на рынке потребительских товаров, P&G далека от образа бесцветной, традиционалистской организации на грани культа, какой ее нередко изображают в средствах массовой информации. Напротив, история компании демонстрирует постоянную работу мысли ее сотрудников, противостояние мнений и горячие внутренние дискуссии относительно преимуществ и недостатков какого-либо решения или направления развития. Терпимость P&G к подобным внутренним дебатам и кажущемуся противостоянию и, в то же

время, способность сохранять равновесие отражают двойственность, которая и является сутью компании.

В 2001 году Procter & Gamble предприняла исследование для определения наиболее характерных своих качеств, названных «корпоративной ДНК». Сотрудники самого разного уровня, работающие в разных странах и обладающие различным опытом, участвовали в беседах и фокус-группах. Они делились своими историями, в основном о том, почему они пришли в P&G и до сих пор работают здесь. Полученную информацию тщательно проанализировали, выявив общие моменты и основополагающие сюжеты. И обнаружилось, что сущностью компании является некоторая двойственность, не зависящая от национальной принадлежности сотрудников.

Индивидуальность компании имеет как бы два сосуществующих и взаимодействующих измерения: 1) «лучшие из лучших» – элитное сообщество с высокими стандартами, устойчивыми ценностями, стремлением к совершенству и крайне дисциплинированным подходом к ведению бизнеса; 2) «заботливые пахари» – сообщество, заботящееся о каждом из своих членов и вдохновляемое высокой миссией компании: производством товаров, улучшающих качество жизни потребителей<sup>[3]</sup>. Таким образом, Procter & Gamble представляет собой сугубо практическую компанию, ориентированную на конечный результат и в то же время стремящуюся к тому, чтобы каждый ее сотрудник развивался и максимально реализовывал свой потенциал.

Двойственность проявляется по-разному, но особенно ярко она выражена в сосуществовании солидных инвестиций в отбор, подготовку и развитие персонала с исторически сложившейся традицией *up-or-out* («или карьерный рост, или увольнение») по отношению к бренд-менеджерам. Еще одно проявление двойственности – своеобразный принцип подбора руководства: руководители, ориентированные на конкретный результат, и руководители, заинтересованные в общем развитии корпорации, нередко дополняют друг друга и вместе поднимаются по карьерной лестнице. Поддержание равновесия между двумя полюсами – неизменный фактор, сопровождающий эволюцию P&G, а при отсутствии должного внимания – и потенциальный источник трудностей.

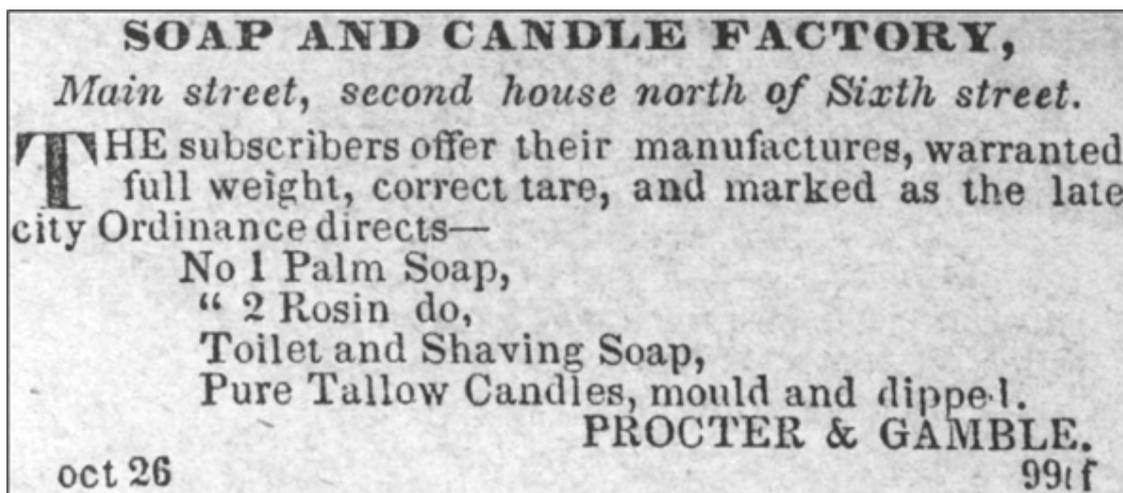
Эти периоды и взаимопроникающие тенденции дают нам представление об искусстве P&G в построении брендов, которое берет свое начало сразу после основания компании в Цинциннати более полутора столетий тому назад.

# Часть 1 ОСНОВЫ 1837–1945

## Глава 1 Начало, 1837–1890

### **Procter & Gamble в эпоху товаров широкого потребления**

Procter & Gamble появилась на свет как маленькая компания в беспокойном море появляющихся и исчезающих на глазах фирм. Англичанин Уильям Проктер был владельцем магазина и свечных дел мастером, ирландец Джеймс А. Гэмбл – мыловаром. Оба основателя изучили свое ремесло на родине, совершенно независимо друг от друга прибыли в Цинциннати и открыли там предприятия. По воле судьбы их жены были сестрами: Оливия и Элизабет Энн Норрис. В 1837 году, во время банковского кризиса, предшествовавшего резкому экономическому спаду, их тесть Александр Норрис (также занимавшийся свечным делом) предложил, чтобы два предпринимателя объединили свой бизнес. Исходя из 3000 долларов, заработанных Проктером до этого времени, партнеры установили начальный капитал объединенного предприятия в размере 7192,24 доллара. После того как 31 октября Гэмбл смог выплатить свою половину, два предпринимателя подписали формальное соглашение об основании фирмы. А к концу первого года ее существования партнеры поместили рекламное объявление в *Cincinnati Daily Gazette*<sup>[4]</sup>.



*Одно из первых рекламных объявлений Procter & Gamble появилось в Cincinnati Daily Gazette в 1838 году\**

\* Текст объявления: «Фабрика по производству свечей и мыла, Мэйн-стрит, второй дом к северу от Шестой улицы. Нижеподписавшиеся предлагают свою продукцию. Гарантированы точный вес, надлежащая упаковка и маркировка согласно последнему распоряжению городского совета: № 1 пальмовое мыло, № 2 дегтярное мыло, туалетное мыло для бритья, очищенные сальные свечи, формованные и литые. Procter & Gamble. 26 октября».

Их предприятию предстояло превратиться в промышленного гиганта, производителя нескольких крупнейших брендов в истории мировой экономики. Однако бизнес, которым в 1837 году занимались Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл, был еще совершенно иным, как, впрочем, и рынок. Общенационального рынка фактически не существовало, так как не была еще создана необходимая инфраструктура для его поддержания. Экономика США по-прежнему оставалась преимущественно аграрной и основывалась на натуральном обмене (в противоположность денежному). Уже возникали отдельные урбанизированные индустриальные регионы, но подавляющее большинство американцев все еще жили и работали на фермах, производили большую часть потребляемых товаров самостоятельно или выменивали их на местном рынке у других производителей, посещали магазин один или два раза в год и не покупали никаких товаров, которые можно было бы назвать брендами (в нашем сегодняшнем понимании)<sup>[5]</sup>.

Как практически все товары в то время, мыло и свечи были массовыми весовыми товарами, изготавливавшимися (в своей простейшей модификации) из общедоступного сырья. Люди, проживающие в фермерских общинах, всегда могли достать свиной жир и сало (получаемые при забое скота), а также щелок (получаемый из золы) – необходимые ингредиенты для изготовления вполне пригодных к использованию мыла и свечей.

С другой стороны, экономический рост начал приводить к изменениям в производстве товаров, подобных свечам и мылу, и эта ситуация давала Procter & Gamble шанс извлечь из этого прибыль. Цинциннати, где располагалось их производство, постепенно превращался в значительный промышленный центр на западе США, стратегически расположенный в точке пересечения экономических магистралей. Река Огайо соединяла Цинциннати с Новым Орлеаном, крупнейшим хлопковым портом страны в то время, когда хлопок составлял, бесспорно, большую часть американского экспорта. В 1840 году, с завершением строительства канала Майами, который соединял Цинциннати с водной системой Великих озер, а через канал Эри – с Нью-Йорком и Атлантическим побережьем, положение города укрепились

еще больше. В ту эпоху, когда большинство торговых путей пролегалo по воде, это были две жизненно важные магистрали, открывавшие предпринимателям Цинциннати доступ к крупнейшим рынкам страны<sup>[6]</sup>.

Такой ситуацией с радостью воспользовались многие предприятия, а главное – производители фасованных мясных продуктов. К 1837 году мясники Поркпополиса (от англ. *pork* – «свинина»), как стали называть Цинциннати, ежегодно забивали более 100 тысяч свиней, то есть приблизительно четверть всего забиваемого поголовья в Соединенных Штатах, и примерно столько же крупного рогатого скота. Городской реестр Цинциннати в 1841 году насчитывал 62 производителя фасованного мяса, занимающихся как говядиной, так и свиной, и еще 48, специализирующихся исключительно на свинине<sup>[7]</sup>. В течение нескольких десятилетий, в то время как Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл организовывали свое предприятие, Цинциннати представлял собой крупнейший центр Соединенных Штатов по производству фасованного мяса.

Близость к этому динамично развивающемуся центру сыграла решающую роль. Производство фасованного мяса поддерживало в Цинциннати целый ряд сопутствующих отраслей. К 1841 году в Поркпополисе работал 31 бондарь (мастер по изготовлению бочек), а также 166 сапожников, 22 шорных производства, 21 сыромятня (все они использовали шкуры забитых животных) и 10 производителей матрасов и мягкой мебели (использовавших для их набивки шерсть и щетину). Мыловары и мастерские по изготовлению свечей также получали выгоду от постоянных массовых поставок побочных продуктов мясопереработки, в первую очередь свиного жира и сала, которые бочками, практически в неограниченном количестве, доставлялись с бойни. К началу 1840-х годов в Цинциннати действовало не меньше 17 предприятий по производству мыла и свечей (в том числе Procter & Gamble), годовой доход которых оценивался в 332 940 долларов<sup>[8]</sup>. По стандартам той эпохи это был крупный бизнес. Близость к гарантированным источникам сырья (что в тот период представляло особую проблему, ведь железные дороги только начали строиться) имела колоссальное значение для успешной работы свечных или мыловаренных предприятий.

Еще важнее было то, что организация своего дела в непосредственной близости к растущему мясоконсервному бизнесу позволила Уильяму Проктеру и Джеймсу Гэмблу познакомиться с прогрессивными промышленными методами. Нарращивание производства помогло производителям фасованного мяса в Цинциннати значительно сократить свои расходы. Однако их продукт в силу своей природы начинал стремительно портиться практически сразу после начала производственного процесса (то есть после забоя скота). В результате производители были вынуждены разрабатывать новые высокоэффективные методы переработки мяса и его доставки потребителю до того, как продукт придет в негодность. Эта необходимость привела их к созданию того, что историки бизнеса впоследствии назвали разделочными линиями, – новаторского, четко организованного процесса, напоминавшего более поздние сборочные линии, например на машиностроительном заводе Генри Форда<sup>[9]</sup>. И этот прогресс происходил практически на глазах у Procter & Gamble.

Это оказалось отличным толчком к действию. Несмотря на опыт традиционного ремесленного производства, Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл почувствовали, что перед ними открываются новые, более широкие возможности. В определяющий период развития экономики они расположили свое предприятие в растущем центре торговли и постарались извлечь из этого максимальную выгоду.

## **Движение средств в эпоху товарного обмена**

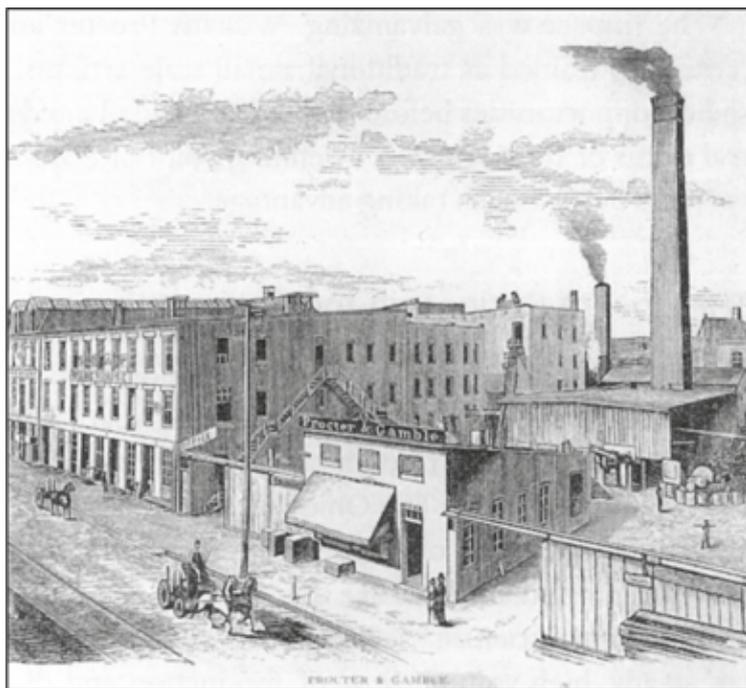
В течение первых нескольких десятилетий Проктер и Гэмбл сумели создать преуспевающее предприятие, товары которого доставляли вниз по реке в Новый Орлеан, где гру-

зили на океанские суда и развозили по всему Атлантическому побережью. Водная система Огайо – Миссисипи была для компании основным каналом распространения. Все производство было приспособлено к доставке товаров вниз по реке на пароходах, таких как *Yorktown*, *Persia*, *Duke*, *Winfield Scott* и *Tecumseh*<sup>[10]</sup>. Но фирма еще не могла обеспечить регулярное, постоянное и массовое поступление и распространение продукции. Сезонные колебания рынка были очень велики. Фермеры обычно закупали товары в магазинах только после сбора урожая, а зимой реки замерзали. «Если вы хотите получить еще одну партию свечей и можете принять ее до закрытия навигации, – писала компания в ноябре 1848 года одному из оптовых покупателей в Детройте, расположенном вверх по течению канала Майами, – то мы готовы продать их по цене девять центов за фунт»<sup>[11]</sup>. Подобные письма и договоренности рассылались из года в год: колебания производства и цен были в доиндустриальную эпоху обычным делом<sup>[12]</sup>.

Сохранившаяся кассовая книга, в которой записаны расходы и доходы P&G с 1849 по 1852 год, отражает ритм бизнеса и динамику продаж в ранний период существования компании. Расчеты Procter & Gamble демонстрируют постоянный поток расходов – в основном на заработную плату и на закупку сала и жира у производителей мяса Цинциннати плюс дополнительные издержки на страхование, упаковку, водную транспортировку и местные перевозки (доставку коробок и ящиков на пристань) и т. п. Второй, параллельный, поток шел в противоположную сторону по мере того, как торговцы расплачивались за доставленные товары. В обеих колонках иногда фигурировали денежные суммы, но велика была доля и других вариантов оплаты. Сложная система бартерного обмена способствовала заключению сделок. Фирма время от времени платила своим рабочим деньгами, но чаще натурой: крахмалом, чаем, мукой, свиными лопатками, ветчиной, другими доступными товарами, ну и, разумеется, коробками мыла и свечей. Аналогичным образом происходили и расчеты с покупателями: владельцы магазинов расплачивались за доставленные партии свечей и мыла наличными, упаковочным материалом, разными бакалейными товарами и т. п. В период с апреля по июль 1845 года, например, фирма Spencer, Blacksmith заплатила за серию поставок свечей и мыла, предоставив Procter & Gamble повозку стоимостью в 150 долларов<sup>[13]</sup>.

Самое большое место в расходной части кассовой книги занимали счета производителей мяса. Судя по всему, основным поставщиком P&G являлся Кристиан Пинджер. В период между мартом 1844 и маем 1845 года он обеспечил 10 поставок сала на сумму приблизительно 1400 долларов. Этот баланс проходил в расчетах как своего рода открытый кредит. Пинджер время от времени обращался за выплатами в размере 25–100 долларов. Периодически остаток кредита погашался, а когда поставщик доставлял новую партию сырья, кредит открывался заново<sup>[14]</sup>.

При финансировании капиталовложений партнеры опирались на местные источники в Цинциннати. «В банках всегда можно было получить требующуюся [фирме] ссуду», – писал в воспоминаниях один из сотрудников, работавших в компании в тот период. Мыловаренное производство требовало относительно небольших капиталовложений, так как использовало не так уж много оборудования. В любом случае, партнеры не могли изыскивать средства за счет выпуска новых акций. Пройдут еще десятилетия, прежде чем в США возникнет финансовый рынок для акций промышленных компаний. Поэтому основатели Procter & Gamble вынуждены были финансировать свое предприятие путем получения ограниченных, краткосрочных кредитов. А в основном развитие предприятия происходило за счет полученных прибылей<sup>[15]</sup>.



*Проктер и Гэмбл первоначально расположили свое производство на Центральной авеню в деловой части Цинциннати*

Маркетинг в этих условиях представлял собой, главным образом, установление контакта с оптовиками и владельцами магазинов и завоевание их доверия. В этот период продукты Procter & Gamble еще не были брендами, хотя им давалось описательное наименование и гарантировалось соответствие определенному качеству и стандарту веса. Расходы на рекламу были минимальными. Товары поступали на рынок под видовыми названиями, например Rosin Soap (дегтярное мыло) или Mottled German Soap (мраморное немецкое мыло – жесткое мыло для стирки, изготавливаемое с применением олеиновой кислоты, которая в процессе производства образовывала красные прожилки).

## **Создание стратегического преимущества**

Товарный характер данного бизнеса и минимальные маркетинговые затраты не означали, тем не менее, что Procter & Gamble не доставало стратегической инициативы. Фирма активно росла и приспосабливалась к меняющимся условиям, особенно когда в середине 1800-х годов в дело вошло второе поколение Проктеров и Гэмблов (см. Приложение 4 относительно семейных линий основателей и руководства Procter & Gamble). Если говорить о маркетинге, то сеть торговых дилеров компании постоянно расширялась под руководством Джорджа Проктера, сына Уильяма Проктера, и по мере ее расширения увеличивался объем производства. «До того как мистер Джордж Проктер совершил свою первую успешную поездку в Нью-Йорк, Балтимор, Филадельфию и Чикаго, – рассказывал один из сотрудников, – фирма производила 100–120 коробок мыла в день и около 50–75 коробок свечей... Скоро начали поступать заказы на большие партии мыла, и мистер Гэмбл немедленно увеличил производство, заказав большие котлы и наняв дополнительных работников, так что выпуск увеличился до 500, 1000, 1500 и даже 2000 коробок в день»<sup>[16]</sup>.

Развитие сети железных дорог ускорило расширение фирмы. Строительство в 1836 году линии Литл-Майами позволило Цинциннати наладить железнодорожное сообщение со Спрингфилдом, штат Огайо. Вскоре Procter & Gamble получает (в том числе через другие железнодорожные линии) доступ к озеру Эри, а вторая железная дорога в районе Великих озер, соединяющая Цинциннати с Гамильтоном и Дейтоном, открывает компании еще более

широкий рынок на северо-востоке США<sup>[17]</sup>. И снова наличие инфраструктуры играет решающую роль. В отличие от рек и каналов, железные дороги не замерзали зимой, железнодорожное сообщение функционировало круглый год и представляло собой канал распространения, который был быстрее, регулярнее и дешевле, чем доставка на пароходе. Прогрессивные промышленники быстро приспособились к новым условиям. Возможности распространения и маркетинга стали более гибкими и разнообразными. Кассовая книга Procter & Gamble от 1864 года показывает, что к концу Гражданской войны фирма руководила хорошо налаженной внутренней сетью распространения на Среднем Западе. Книга фиксирует сделки с покупателями в десятках городов, расположенных в радиусе двухсот миль от Цинциннати. В сеть распространения вошли города в штатах Огайо (Акрон, Каир, Кливленд, Колумбус, Дейтон, Мариетта и Толидо), Иллинойс (Чикаго, Пеория, Спрингфилд и Урбана) и Индиана (Блумингтон, Форт-Уэйн, Индианаполис, Лафайет и Терре-Хот), а также некоторые города в других ближайших штатах: Детройт, Канзас-Сити, Луисвилл, Питтсбург, Сиракузы и Вест-Бенд, Висконсин<sup>[18]</sup>.

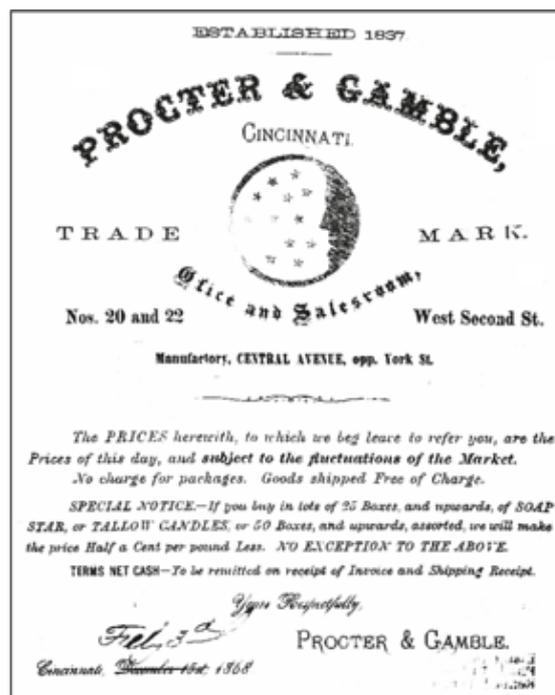
Возможно, еще важнее, чем маркетинговая экспансия, было активное стремление компании к совершенствованию технологии производства своих продуктов. Как и большинство производств допромышленной и начала промышленной эры, процесс изготовления свечей и мыла, практиковавшийся основателями P&G Уильямом Проктером и Джеймсом Гэмблом, являлся скорее искусством, чем наукой. Продаваемые ими в 1830–1840-е годы продукты, такие как № 1 пальмовое мыло, № 2 дегтярное мыло и туалетное мыло для бритья, изготавливались в котлах традиционным способом. Мыловары следовали неписаным рецептам, выработанным годами, и понимание химических процессов сводилось к минимуму. Однако начиная с конца 1850-х годов, под руководством Джеймса Норриса Гэмбла (сына основателя Джеймса А. Гэмбла), компания приступила к систематическому научному изучению искусства мыловарения.

Еще в молодости, готовясь войти в семейное дело, Гэмбл изучал в колледже курс химии. Вскоре, начав работать в фирме после окончания учебы, он обратился к Кемпбеллу Морфиту, профессору Университета Мэриленда и ведущему специалисту по химии свечного и мыловаренного производства, с просьбой предоставить ему техническую информацию. Их сотрудничество укрепилось, когда в следующем, 1858, году Гэмбл посетил лабораторию Морфита в Нью-Йорке, чтобы произвести серию химических анализов мыла, производимого Procter & Gamble и некоторыми конкурирующими компаниями. Помимо описания внешнего вида, запаха, удельного веса и других физических характеристик, Гэмбл вычислил влагосодержание, количество нерастворимых веществ и содержание бикарбоната натрия, жиров и солей, тщательно, образец за образцом, зафиксировав результаты в своей лабораторной тетради. Фактически, он произвел обратный инженерный анализ конкурирующих продуктов и сравнил их с продуктами, производимыми Procter & Gamble. Более того, свои исследования он проводил с точки зрения потребителя, используя товары, приобретенные в магазинах, «еще свежие на момент анализа» (как он отметил в своих записях об экспериментах с «производимым компанией Colgate & Co мылом для всей семьи, полученным от господ из Colgate & Co, Датч-стрит, Нью-Йорк, 6 апреля 1858 года»<sup>[19]</sup>).

---

<sup>2</sup> Эта фирма является предшественником современной компании Colgate-Palmolive, которая на протяжении своей долгой истории существовала под несколькими официальными названиями. Для удобства на протяжении этой книги мы будем называть ее просто Colgate. – *Прим. авт.*

*На протяжении большей части XIX века Procter & Gamble продавала мыло и свечи без бренда по ценам, которые колебались в зависимости от спроса на рынке*



Гэмбл проводил эксперименты на протяжении 1870-х годов, продолжая свои исследования даже в периоды, когда фирма буквально выбивалась из сил в стремлении выполнить возросшее количество заказов. Он использовал различные ингредиенты и составы и, что особенно важно, аккуратно фиксировал, какие свойства мыла являлись результатом каждого конкретного рецепта варки. Например, уже в 1860-е годы он экспериментировал с плавающим (нетонущим) мылом и искал недорогие способы производства высококачественных сортов. Со временем эти усилия будут вознаграждены созданием продукта, который станет настоящим прорывом. Но самое главное – они научили Гэмбла и тех, кто с ним работал, подходить к производству как к систематическому, четко контролируемому процессу, обеспечивающему постоянный, запланированный результат.

## Поворотный момент

Таким образом, в течение периода, предшествовавшего Гражданской войне в США, Procter & Gamble нарабатала потенциал для солидного производства и широкого распространения товаров. Бизнес по-прежнему колебался в зависимости от цен, поставок и сезонных изменений рынка, но все уже было готово к массовому производству при возникновении соответствующих рыночных возможностей. Эти возможности предоставила война. В 1861–1865 годы Procter & Gamble получила крупные правительственные контракты на поставку мыла и свечей в армию северян. Огромные поставки до предела загрузили производственные мощности фирмы. Фабрики работали день и ночь, выполняя заказы, которые насчитывали сотни, а то и тысячи коробок. Когда в Цинциннати (расположенном всего лишь через реку от пограничного рабовладельческого штата Кентукки) на какое-то время было объявлено военное положение, компании Procter & Gamble позволили продолжать работу как поставщику армии.

Раздобыть заказ было несложно, но постоянной проблемой стало получение достаточного количества сырья для массового производства свечей и мыла. Расторопность, проявленная в начале конфликта, позднее оказалась очень важной. Согласно бытующей в компании легенде, Джеймс Норрис Гэмбл и Уильям Александр Проктер (сын Уильяма Проктера)

были в Новом Орлеане, когда до них дошли слухи о начале военных действий. Быстро оценив ситуацию, они поняли, что война закрывает доступ к южным портам и цены на сырье взлетят до небес. Партнеры приобрели весь деготь, какой смогли отыскать, погрузили его на пароход и доставили вверх по реке в Цинциннати, где затребовали весь доступный транспорт для разгрузки и доставки сырья на местные склады. Это своевременное мероприятие обеспечило компании запас, который поставил Procter & Gamble в выигрышное положение и позволил на многие месяцы опередить конкурентов, потому что цены на деготь действительно резко возросли<sup>[20]</sup>.

Несмотря на то, что в последующие месяцы Procter & Gamble выбивалась из сил, чтобы получить достаточно сырья, необходимого для выполнения заказов, к концу войны она представляла собой крупную компанию, функционирующую уже на совершенно ином уровне. Острый глаз тогдашнего лидера США в вопросах кредитования – фирмы Dun and Bradstreet – сразу же отметил это изменение статуса компании. На протяжении 1850-х местные агенты Dun and Bradstreet ежегодно называли P&G в числе сильных, стабильных и прибыльных предприятий с доходом от продаж (по их оценке), составляющим десятки тысяч долларов, а в особенно удачные годы – до 150–200 тысяч долларов. Посетив Procter & Gamble непосредственно после окончания войны, кредитная фирма обнаружила компанию стоимостью (опять-таки по их оценке) порядка миллиона долларов<sup>[21]</sup>.

## **Стратегические проблемы и возможности**

Гражданская война создала возможности для ведения бизнеса с невиданным доселе размахом. Однако в то самое время как Procter & Gamble старалась извлечь из этого максимальную выгоду, почва постепенно ускользала у нее из-под ног. На протяжении 1860-х годов рост одного из ее производств – свечной мануфактуры – практически прекратился. Открытие в Западной Пенсильвании нефтяного месторождения в 1859 году дало потребителям доступ к богатым запасам топлива. Керосиновые лампы начали вытеснять свечи из домашних хозяйств, особенно после того, как в 1860–1870-е годы нефтеперерабатывающая промышленность консолидировалась вокруг компании Standard Oil Джона Рокфеллера. Влияние этого фактора на свечной бизнес Procter & Gamble оказалось очень велико: в 1867 году производство свечей достигло своего пика – 319 235 коробок (против 98 805 коробок мыла), а затем начало снижаться. К 1876 году, когда объем производства свечей впервые в истории компании опустился ниже объема производства мыла, уже нельзя было закрывать глаза на крупный стратегический кризис, ожидавший компанию<sup>[22]</sup>. Для того чтобы продолжать расширяться, Procter & Gamble необходимо было найти новые источники роста мыловаренного направления своего бизнеса.

На самом деле происходило немало других перемен, дестабилизирующих традиционные для Procter & Gamble пути ведения бизнеса. Что касается поставок, то производители мяса в Цинциннати начали испытывать серьезную конкуренцию со стороны своих коллег из Чикаго, где лучшее железнодорожное сообщение создало новые возможности для беспрецедентной консолидации и индустриализации<sup>[23]</sup>. Разумеется, в Цинциннати оставалось еще достаточно производителей мясных продуктов, а эксперименты, производимые Джеймсом Норрисом Гэмблом в 1870-е годы, позволили компании разработать новые сорта мыла, основанные на иных ингредиентах, таких как растительные масла. Тем не менее превращение Чикаго в новый, динамично развивающийся промышленно-торговый центр (с собственными производителями мыла) указывало на то, что в окружающем экономическом ландшафте произошли серьезные перемены. Действие совокупности факторов, которые предоставили Procter & Gamble первоначальную возможность для роста, исчерпало

себя. Партнерам приходилось изыскивать другие возможности, основанные на новых стратегических инициативах.

Повсеместное развитие железных дорог привело к изменению методов ведения бизнеса и открытию новых рынков сбыта. Первоначально Procter & Gamble расширяла свой рынок вдоль водных транспортных артерий, переправляя большую часть товаров на баржах и пароходах вниз по реке Огайо до Нового Орлеана. С началом Гражданской войны эти каналы на какое-то время оказались перекрыты. Затем распространение железнодорожного транспорта изменило карту сбыта еще сильнее. В сущности, этот процесс начался еще до войны, когда первые магистрали создали возможности для сближения Среднего Запада с Новой Англией и рынками Среднеатлантического побережья. В послевоенные годы железнодорожное строительство проникло в южные и западные регионы страны, превратив железные дороги в развитую инфраструктуру, охватившую весь континент и связавшую изолированные прежде районы в прочную транспортную сеть. К 1877 году в США функционировало порядка 80 000 миль железнодорожных путей. В следующие двенадцать лет эта цифра увеличилась более чем в два раза, достигнув 164 тысяч миль<sup>[24]</sup>.

Наличие железных дорог заметно подстегнуло темпы индустриализации. В период между 1870 и 1900 годами промышленное производство, обогнав сельское хозяйство, превратилось в доминирующий сектор американской экономики. Ускорились и темпы урбанизации. Хотя в 1878 году большинство американцев еще проживало в сельских общинах, городские центры стремительно росли. Население Чикаго приближалось к 500 тысяч человек, росли меньшие города, такие как Буффало (155 тысяч) и Миннеаполис (47 тысяч), а целый ряд южных и западных городков ждали своего часа. В 1870 году в США существовало одиннадцать городов с населением не менее 50 тысяч человек, к 1900 году их число равнялось уже сорока. Более того, на фоне индустриализации и урбанизации начали расти доходы населения, что, с точки зрения производства потребительских товаров, имело решающее значение. В период с 1870 по 1910 год доходы на душу населения ежегодно возрастали в США на 2,1 % (по сравнению с 1,45 % в период между 1840 и 1860 годами). С 1870 по 1915 год покупательная способность среднего американца увеличилась почти в три раза<sup>[25]</sup>.

Разумеется, размышляя о возможностях своего бизнеса в 1870-е годы, партнеры Procter & Gamble не имели перед глазами всех этих цифр. Но они ощущали, что американское общество вступает в полосу перемен. Потребители и потенциальные покупатели мигрировали из аграрных районов страны, вливаясь из экономики местного (то есть безденежного) обмена в общенациональную экономическую систему. Возникали новые доходные рынки, готовые к приходу предпринимателей, способных увидеть их потенциальные возможности. И бизнесмены с готовностью откликнулись на этот шанс, создавая большие по размеру и более амбициозные предприятия, чем когда-либо прежде. Эндрю Карнеги строил огромные сталелитейные заводы, завоевывая центральное положение в только зарождающейся в США сталелитейной промышленности. Джон Д. Рокфеллер приобрел контроль над нефтяной промышленностью. Чикагские производители фасованного мяса, такие как Густавус Свифт и Филипп Армор, формировали целые составы вагонов-рефрижераторов и начинали поставлять фасованные мясопродукты во все концы страны<sup>[26]</sup>.

В той местности, где располагалась Procter & Gamble, возникли смелые инициативы производства фасованных потребительских товаров. Среди новаторов были бренды и компании, которым предстояло вырасти в многомиллиардные предприятия. Джозеф Кемпбелл, изготавливавший для массовой розничной торговли консервированные овощи и приправы, совсем скоро добавит к своему ассортименту супы, заложив, таким образом, основы Campbell Soup Company. Генри Дж. Хайнц, чье предприятие располагалось на реке Огайо, в Питтсбурге, торговал расфасованными в бутылки приправами и соусами, тертым хреном и кетчупом, закладывая фундамент еще одной многомиллиардной корпорации. Пиво-

варня Anheuser-Busch в Сент-Луисе начала выпускать «королевское пиво» Budweiser. Джон и Уильям Келлоги в Бэтл-Крик, штат Мичиган, рекламировали первые фасованные каши для завтрака, доселе не знакомые американским покупателям. А Чарльз Хайрес продавал экстракт из трав, корней и ягод для приготовления нового напитка, который он назвал корн-неплодным пивом. Таким образом, в 1870-е годы, в десятилетие, непосредственно предшествовавшее созданию мыла Ivory, на рынок была выпущена серия новаторских продуктов, представлявших собой прообраз того, что позднее станет основными отраслями в производстве фасованных товаров: супов, соусов и приправ, пива, круп для завтрака и содовой воды<sup>[27]</sup>. Экономика США находилась на грани рыночной революции.

В 1876 году нужно было быть пророком, чтобы предвидеть все грядущие изменения. И все же Проктер и Гэмбл вряд ли могли игнорировать этот новый прилив деловой энергии и активности. Возможности множились, открывались новые горизонты предпринимательства. Хайнц, к примеру, провел демонстрацию своих бутилированных консервов во время выставки, проводившейся в 1875 году в Цинциннати. Эта демонстрация была одной из множества акций, организованных неугомонным промоутером в попытке как можно шире ознакомить публику со своими продуктами. С точки зрения основателей Procter & Gamble это, вероятно, выглядело как интересное начинание.

Так или иначе, становилось все более очевидным, что как прежде дела вести уже нельзя. К 1876 году традиционные рынки Procter & Gamble разваливались на глазах и одновременно начинали вырисовываться перспективы новых, более широких рыночных возможностей. Компания вплотную подошла к важному перекрестку на пути своего развития.

## **Оценка достигнутого в период 1837–1890 гг.**

Первые четыре десятилетия существования Procter & Gamble были отмечены несколькими ключевыми событиями. Основание в 1837 году первоначального партнерства посеяло семя, из которого «проросла» компания. Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл разместили свое предприятие в центре жизненно важного промышленного узла – столице производителей фасованного мяса Поркополисе. Динамично развивающееся окружение не только обеспечивало достаточное количество сырья для изготовления мыла и свечей, но также давало партнерам возможность познакомиться с последними достижениями в области производства. Партнеры-основатели умело воспользовались этими преимуществами, достигнув высочайшего совершенства операций, и быстро переросли всех местных конкурентов. Они также создали прецедент, успешно осуществив ряд важных нововведений в области распространения и поставок и отреагировав на перемены, произошедшие в деловом мире Америки после строительства железных дорог.

Начало Гражданской войны в США, отметившее вторую важную веху в истории Procter & Gamble, создало возможности для серьезного расширения бизнеса. Компания не просто сумела выдержать почти невыносимую нагрузку, она успешно справилась со своей задачей, продемонстрировав способности к производству и распространению товаров в общенациональном масштабе.

Однако несмотря на то, что P&G на всех парах неслась в мир крупного бизнеса, компания столкнулась с опасностью упадка в сфере производства свечей, ключевой части бизнеса. И к середине 1870-х Procter & Gamble начала срочный поиск новых путей для поддержания своего роста.

## Глава 2

# От произведенных товаров к товарам для потребителя

### Ivory и рождение бренда

Ответом Procter & Gamble на кризис стратегического роста 1870-х годов стало появление мыла Ivory. С этим продуктом были связаны первые устойчивые усилия компании по массовому маркетингу своих продуктов посредством направленной на потребителей рекламы. Это событие оказало основополагающее влияние на дальнейшее развитие компании, ведь именно с Ivory для Procter & Gamble начался долгий процесс изучения и совершенствования искусства построения бренда.

Разработка мыла Ivory началась в поворотный момент в истории Procter & Gamble, в период, когда фундаментальные технологические, социальные и экономические изменения подорвали самые основы стратегии, обеспечившей компании первые сорок лет успешного роста. Ivory представляло собой попытку адаптироваться к изменившимся условиям и использовать новые возможности. Его появление стало творческим прорывом, который вывел Procter & Gamble на лидирующие позиции формирующегося национального рынка. В начале, однако, это был весьма рискованный ход: проникновение на неисследованную территорию, процесс, полный многочисленных проб и ошибок. Маркетинг плавающего мыла потребовал от компании использования многих ее традиционных навыков, но он же и отучил Procter & Gamble от старых привычек и предвзятости, которые стремительно утрачивали свою актуальность. Никто еще толком не знал, как вести торговлю на огромном национальном рынке, и именно Ivory позволило Procter & Gamble научиться ведению бизнеса в новых экономических условиях.

Основополагающие ценности компании очень помогли ей в решении этой задачи. Честность при выполнении своих обязательств, особенно в том, что касалось качества, оставалась важнейшим условием торговли. Но старые преимущества следовало облечь в новые формы, соответствующие массовому масштабу рынка, и апеллировать к более широкой аудитории дистрибьюторов и потребителей. Постепенно усилия компании сосредоточились на идее создания бренда. В период с 1880 по 1900 год Procter & Gamble сосредоточила беспрецедентные стратегические усилия на мыле Ivory, направив колоссальные ресурсы на его маркетинг. Никогда ранее столь щедрые ресурсы не выделялись на продвижение одного-единственного продукта, в результате компания превратилась в одного из крупнейших рекламодателей США, став пионером в установлении новых связей со своими потребителями с помощью средств массовой информации. Таким образом, компания приступила к созданию брендов.

Процесс создания успешных брендов, на основе которых затем планировались новый ассортимент продуктов и производственные линии, кардинальным образом изменил способ ведения бизнеса Procter & Gamble. Трансформация произошла не в мгновение ока. Она набирала силу постепенно, по мере того как компания постоянно и тщательно анализировала свой опыт. Одним из ключевых результатов наработанного на примере Ivory опыта стало то, что Procter & Gamble начала развивать четко определенный, легко узнаваемый стиль бизнеса. На протяжении 1880–1890-х годов компания неустанно отслеживала, изучала и анализировала рынок. Она проводила небольшие по объему эксперименты на целевых рынках, оценивала результат и затем планировала более крупные инициативы. Создание и продвижение Ivory представляло собой смелое начинание, беспрецедентное по количеству вложенных ресурсов, которому в то же время сопутствовала высокая дисциплина исполнения. Ком-

пания пыталась найти рычаги и механизмы, которые могли бы помочь ей контролировать новый массовый рынок. И она их нашла. Мыло Ivory научило Procter & Gamble не только искусству торговли, но и способам обучения и накопления опыта.

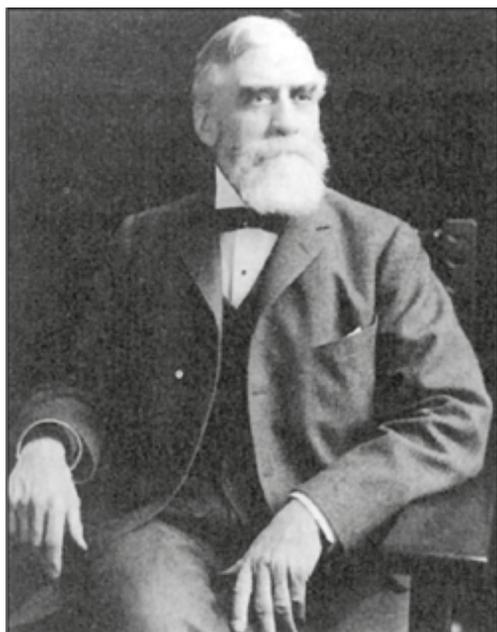
## Разработка Ivory

Бытующие внутри компании легенды приписывают открытие Ivory чистой случайности. В этих легендах фигурирует работник, по рассеянности оставивший порцию белого мыла в котле с вертикальным перемешиванием (фактически, миксере) слишком надолго, из-за чего в смеси оказалось больше пузырьков воздуха, что, как было обнаружено позже, и привело к изготовлению плавающего мыла. Чудесная сказка, окутавшая продукт счастливой предопределенностью. Однако этот рассказ не подтверждается какими-либо доказательствами и не кажется правдивым. Для начала – к 1878 году компания уже около двенадцати лет проводила эксперименты по созданию плавающего мыла. Уже в 1863 году Джеймс Норрис Гэмбл беседовал с Сэмьюэлом Лоури (тогда – одним из партнеров компании): «Он хорошо отзывался о плавающем мыле, предоставленном ему на пробу, – записал Норрис в "Мыловаренном журнале", который он начал вести. – Я думаю, нам стоит изготавливать все наше мыло подобным образом».

Годы спустя Гэмбл оставит до обидного короткую запись о рождении Ivory: «Мы подумали, что стоит сделать мыло, похожее на кастильское<sup>3</sup>, и я установил контакт с молодым человеком, который также был заинтересован в изготовлении мыла из аналогичных ингредиентов, а именно растительных масел <...> и он решил, что ему стоит продать права на производство, так как сам он не очень преуспел в бизнесе». Итак, компания приобрела формулу и занялась ее модификацией. «Сначала мы сделали пестрое мыло, частично окрасив его в красный цвет, чтобы оно напоминало кастильское. Однако [мы] решили не следовать по этому пути, так как обнаружили, что мыло, изготовленное из растительного масла и пропущенное через котел с вертикальным перемешиванием, обладает плавучестью. Я не думаю, что мыло, производившееся теми людьми, у которых мы купили рецепт, было плавучим. Скорее всего, это качество явилось результатом нашего метода перемешивания»<sup>[28]</sup>.

---

<sup>3</sup> Кастильское мыло – мелкодисперсное твердое белое мыло без запаха, произведенное из оливкового масла с применением гидроксида натрия. – *Прим. пер.*



*Джеймс Норрис Гэмбл сыграл главную роль в разработке Ivory и в переводе фирмы на научные методы мыловарения*

Эта запись говорит о многом. Хотя она и не исключает возможности открытия плавающего мыла благодаря счастливой случайности, рассказ Гэмбла все-таки в большей степени указывает на обратное. В любом случае, он ясно говорит о том, что за проектом, которому суждено было получить имя Ivory, стояло целенаправленное стратегическое планирование. Компания методично разрабатывала определенный тип продукта, находившегося вне традиционной линии производства Procter & Gamble. Гэмбл и его партнеры работали над мылом, изготавливавшимся не из традиционных для расположенной в Поркополисе компании сала и свиного жира, а на основе растительного масла. Они стремились произвести продукт, сравнимый по качеству с кастильским мылом (одним из наиболее дорогостоящих на рынке), но достаточно недорогой, чтобы можно было производить и продавать его в большом количестве. Такая цель означала, что предпринимателям нужно было найти более дешевый продукт, чем оливковое масло, являвшееся основой кастильского мыла. Короче говоря, они хотели сделать мыло, которое стало бы чем-то большим, чем обычные нефасованные сорта, поставлявшиеся в бакалейные лавки в виде широких пластов, затем нарезавшихся покупателю ничем не примечательными кусками. Но в то же время это должно быть мыло, которое компания могла бы производить и продавать в больших объемах. Чтобы получить такой продукт, компания была готова к приобретению прав и к его разработке (Норрис указывает на то, что в конечном итоге свою роль сыграли обе стратегии). Итак, очевидно, что Ivory не явилось для Procter & Gamble простой случайностью: компания активно искала нечто новое для производства и сбыта.

На самом деле P&G переживала тогда нелегкие времена. К 1878 году активное управление Procter & Gamble перешло в руки второго поколения владельцев: двух Проктеров и одного Гэмбла. Джеймс Норрис Гэмбл наблюдал за производством на фабриках, Уильям Александр Проктер ведал закупками топленого свиного жира, а его брат Харли принял на себя контроль над продажами и маркетингом. Они столкнулись с новыми проблемами и почувствовали открывающиеся возможности. И то, и другое было связано с общим изменением экономического ландшафта. Основное производство компании – свечная мануфактура – переживало продолжительный спад. Бизнес-среда, в которой оказалась тогда Procter & Gamble, характеризовалась как резкими потрясениями (постепенный упадок свечного дела и производства топленого свиного жира), так и заманчивыми перспективами бизнеса (формирование возможностей для массового производства и продажи потребительских товаров).

Проект, результатом которого стало Ivory, был вызван необходимостью, но в то же время его воплощению способствовала пробуждающаяся уверенность в новых стратегических возможностях, обещавших хорошие перспективы.

## Продажи на массовом рынке

К 1878 году под руководством Джеймса Норриса Гэмбла команда разработчиков довела новое мыло до возможного совершенства и готовилась к выводу его на рынок. Себестоимость этого мыла, сделанного на основе смеси пальмового и кокосового масел (и то, и другое были значительно дешевле, чем оливковое), позволяла продавать его в розницу большими брусками массой в девять унций (около 270 г) по десять центов за штуку. Иными словами, цена продукта была рассчитана на верхнюю часть массового рынка. Мыло имело характерную белую окраску, после того как более ранний пестро-красный вариант был отвергнут. Оно легко мылилось, но сохраняло твердость, и одного куска хватало на более долгий срок, чем более пенистого и модного туалетного мыла. Ну и, разумеется, оно не тонуло. Иными словами, компания имела продукт, достаточно отличающийся от других, чтобы выделиться среди яростно конкурирующих на рынке того времени типов и сортов мыла: Ivory имело явные качественные преимущества перед более дешевыми сортами и столь же явное ценовое преимущество перед модными импортируемыми сортами дорогого мыла.

Первоначально компания продвигала свой продукт на рынок просто как «Белое мыло от Procter & Gamble» (Procter & Gamble's White Soap), но это было лишь временным решением. Часть стратегии включала присвоение названия, которое ярко выделит товар на полках магазинов. Как позднее вспоминал Джеймс Норрис Гэмбл, «когда мы начали выпускать мыло Ivory, то назвали его просто "белым", а это наименование не могло претендовать на эксклюзивность, поэтому мы несколько раз собирались, чтобы обсудить, каким должно быть его название». Решение нашел Харли Проктер, точнее, это было божественное откровение, снизошедшее на него в церкви, когда он читал Библию перед прихожанами. На следующий день он собрал партнеров, чтобы прочесть им тот самый отрывок из Псалтири (44, 9): «Все одежды Твои, как смирна и алой и кассия; из чертогов слоновой кости<sup>4</sup> увеселяют Тебя». «Когда он закончил читать, – вспоминал позднее Гэмбл, – то сказал: "Вот. Вот наше название". Он предложил его нам, и мы согласились»<sup>[29]</sup>. Компания зарегистрировала Ivory как торговую марку 18 июля 1879 года (воспользовавшись преимуществом, предоставляемым новым федеральным положением о торговых марках, принятым в 1870 году)<sup>[30]</sup>. Затем Харли Проктер набросал дизайн упаковки и создал обертку, не менее характерную, чем новое название: клетчатый черно-белый узор, обрамляющий набранную крупными буквами надпись IVORY<sup>[31]</sup>. Это была яркая, запоминающаяся обертка, созданная специально для магазинных полок, где она должна была привлекать внимание покупателей, только начинающих привыкать к приобретению таких товаров, как мыло, в подобной упаковке.

Итак, к 1879 году на мыло Ivory навесили ярлык – как в переносном, так и в прямом смысле слова. Но, как позже обнаружат в компании, процесс превращения продукта в бренд и продуманная работа по формированию определенных ассоциаций и образов еще только начиналась. Помимо названия и упаковки, компании необходимо было разработать еще и методы реальных продаж на рынке, который должен был расширяться из года в год.

Эта работа началась с привычных и традиционных методов. Харли Проктер отправил помощника менеджера по продажам к оптовым продавцам Новой Англии и Нью-Йорка и, помимо этого, сам лично отвез чемодан образцов в Чикаго и другие торговые центры Среднего Запада. Такие поездки были уже знакомы и абсолютно необходимы для успеха продви-

---

<sup>4</sup> Ivory (англ.) – «слоновая кость». – Прим. пер.

жения товара. Без заинтересованного участия посредников – оптовых торговцев, которые закупали товары, подобные Ivory, у поставщика и перепродавали их бакалейным лавкам и другим розничным торговым организациям, – у Ivory было мало шансов в значительном количестве попасть в магазины, где его стали бы покупать. Этот аспект маркетинга был успешно реализован благодаря традиционной сети контактов Procter & Gamble, опирающейся на ее солидное имя и честную репутацию.

В то же время компания начала распространять информацию о продукте среди владельцев магазинов, которые находились в непосредственном контакте с потребителями. Первая реклама Ivory прямо адресовалась бакалейщикам. В 1879 году компания поместила объявление в торговом журнале *Grocer's Criterion*, провозгласив: «Ivory – единственное хозяйственное мыло, обладающее всеми качествами туалетного»<sup>[32]</sup>. Мало кто из потребителей видел эту рекламу, а может быть, вообще никто. Однако в том же году была напечатана, вполне возможно, первая ориентированная на потребителей коммерческая реклама Ivory в чикагской *Bon Ton Directory*, рассказывающая об уникальных качествах этого мыла. Сопутствующий рисунок изображал две руки, разрезающие брусок мыла при помощи проволоки.

До этого момента маркетинговые усилия по продвижению Ivory не представляли собой ничего принципиально нового и уж во всяком случае еще не являлись скоординированной рекламной кампанией. Но Харли Проктер, самый молодой представитель второго поколения семейства, настаивал на более энергичных действиях и заставил своих партнеров выделить внушительный бюджет на рекламу Ivory. В 1881 году Харли стал полноправным партнером P&G. В следующем году, на фоне солидных продаж и достойных прибылей, он получил на эти нужды 11 тысяч долларов, сумму, вдвое превышающую обычные рекламные расходы компании, и немедленно направил половину этих денег на рекламу нового продукта<sup>[33]</sup>. Задуманная Харли кампания требовала гораздо больших средств, чем традиционно затрачивала Procter & Gamble. Новый партнер намеревался поместить мыло Ivory на страницы журналов.

На протяжении последующих десятилетий печатная реклама, особенно журнальная, стала наиболее важным и дорогим аспектом маркетинга этого продукта. Миллионы потребителей конца XIX – начала XX столетия узнавали об Ivory именно благодаря элегантно оформленной полностраничной рекламе, которую Procter & Gamble помещала практически во все основные журналы, выпускавшиеся в 1890-е годы. Но первоначально проникновение в эту область происходило в экспериментальном порядке, и формирование маркетинговой стратегии на базе рекламы в журналах отнюдь не выглядело четким политическим решением.

Для начала, реклама в журналах представляла собой дорогостоящее вложение. Более того, основная часть журнальной рекламы носила в то время довольно сомнительный характер. Респектабельные, изысканные журналы – *Harper's*, *Scribner's* и тому подобные – в конце 1870-х годов размещали не много рекламы. Самыми активными рекламодателями того времени были производители готовых лекарственных форм, предлагающие загадочные составы, якобы излечивающие от всех болезней: от чахотки до рака и от рахита до ревматизма. Такие товары в 1877–1878 годы составляли наиболее значительный источник клиентов для фирмы N.W. Ayer and Son, являвшейся, возможно, крупнейшим рекламным агентством конца XIX века<sup>[34]</sup>.

Однако и эта сфера пребывала на стадии перемен. К началу 1880-х годов журналы начали расширять свою аудиторию, и их содержание, в том числе рекламное, существенно изменилось. К 1885 году четыре основных ежемесячных журнала Америки достигли тиражей, превышающих 100 тысяч экземпляров, а их общая аудитория составила, соответственно, 600 тысяч человек. Помимо этого, возник целый ряд новых изданий. К 1880 году элитные периодические издания, такие как *Harper's* и *Scribner's*, также открылись широкому рекламодателю и даже предложили пропорциональное снижение цен тем, кто приобретал страницу целиком<sup>[35]</sup>. Появление журналов, распространяемых по подписке, наиболее ярким

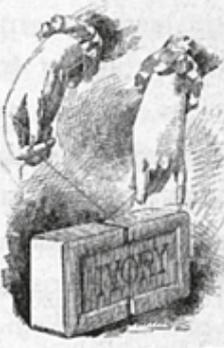
из которых был *Ladies' Home Journal*, представляло собой следующий шаг, еще больше изменивший ситуацию с периодическими изданиями. Журнал, выпуск которого начался в 1883 году под руководством Сайруса Г. Куртиса (издателя газеты *Saturday Evening Post*), запрашивал за годовую подписку всего пятьдесят центов, одну шестую от стоимости ведущих женских журналов того времени. Прибыль, недополученную при подписке, *Ladies' Home Journal* компенсировал, размещая на своих страницах вдвое больше рекламы, чем конкурирующие издания. К 1900-м годам Куртис приобрел более миллиона подписчиков<sup>[36]</sup>. Таким образом, журналы формировали новую общественную среду и обладали влиянием, подобным тому, которое позднее будет характеризовать более современные средства массовой информации, такие как радио, телевидение и Интернет. Предпринимателям журналы предлагали новые возможности массового маркетинга товаров. К началу 1880-х годов к готовым лекарственным средствам на первых и последних страницах журналов (где была сосредоточена вся реклама) присоединились и другие товары: нитки, швейные машины, столовые приборы и корсеты. Несколько продавцов фасованных товаров также отважились на подобный эксперимент: пионерами стали Sapolio (бытовое моющее средство) и пекарский порошок Royal Baking Powder (мощный бренд, сохранившийся по сей день).

Procter & Gamble вышла на эту арену в декабре 1882 года, поместив объявление в полколонки в религиозном еженедельнике *Independent*. Компания и раньше время от времени помещала объявления в периодических изданиях такого типа, а также в местных газетах<sup>[37]</sup>. Но в феврале 1883 года она, бесспорно, начала осваивать новые территории, когда развернутый вариант того же объявления появился в *The Century Magazine*, самом успешном ежемесячном массовом журнале того времени. Оба новых объявления использовали ту же рисованную иллюстрацию, которая первоначально появилась в чикагском справочнике несколько лет тому назад, и сопровождалась практически тем же текстом. Однако в последних объявлениях содержались новые рекламные элементы, в том числе заверения, что «чистота Ivory составляет 99 44/100 %» (то есть «Чистое мыло на 99,44 %»), и напечатанное крупными буквами заявление о том, что «мыло Ivory всегда на плаву».

Но даже с учетом этих заманчивых утверждений общий тон объявления был категоричным и официальным, даже высокомерным. Никакой лести, никаких заигрываний с покупателями. Только исполненное достоинства, честное описание продукта, его свойств и возможного использования, завершающееся заявлением: «Если сравнить цену с качеством и размером бруска, то получится, что это мыло – самое дешевое для каждого человека и для любого случая»<sup>[38]</sup>.

Это объявление, появившееся на страницах *The Century Magazine* в феврале 1883 года, представило Ivory широкой публике и стало первым шагом Procter & Gamble в рекламе товаров массового производства

**MISCELLANEOUS ADVERTISEMENTS**



THE "IVORY" is a Laundry Soap, with all the fine qualities of a choice Toilet Soap, and is 99 44-100 per cent. pure.

Ladies will find this soap especially adapted for washing laces, infants' clothing, silk hose, cleaning gloves and all articles of fine texture and delicate color, and for the varied uses about the house that daily arise, requiring the use of soap that is above the ordinary in quality.

For the Bath, Toilet, or Nursery, it is preferred to most of the Soaps sold for toilet use, being purer and much more pleasant and effective, and possessing all the desirable properties of the finest unadulterated White Castile Soap. The Ivory Soap will "float."

The cakes are so shaped that they may be used entire for general purposes, or divided with a stout thread (as illustrated) into two perfectly formed cakes, of convenient size for toilet use.

The price, compared to the quality and the size of the cakes, makes it the cheapest Soap for everybody, for every want.

**"REMARKABLE PURITY."**

MEDICAL DEPARTMENT OF YALE COLLEGE, }  
NEW HAVEN, CONN., Dec. 13d, 1882. }

MEMRS. PROCTER & GAMBLE, Cincinnati.

*Graduate:* Herewith I hand you my report upon your Ivory Soap. I am greatly surprised at the results. We are compelled to look to the very best Castile Soap for a soap equal to your Ivory. \* \* \* The analysis and comparison show the Ivory Soap to be of remarkable purity, and in every respect of superior excellence. As a Laundry Soap it has no superior.

Respectfully,  
R. SILLIMAN,  
*Professor of Chemistry.*

**"MORE THAN AVERAGE CLEANSING POWER."**

JOHN C. GREEN SCHOOL OF SCIENCE, }  
COLLEGE OF NEW JERSEY, }  
PRINCETON, Dec. 12th, 1882. }

MEMRS. PROCTER & GAMBLE, Cincinnati.

*Dear Sir:* The "Ivory" is an excellent Laundry Soap, of great purity, and more than average cleansing power. \* \* \* The soap is also very well made, no greasy lumps being left in it, while the alkali is thoroughly combined so it will not injure the most delicate fabrics.

Very respectfully,  
H. B. CORNWALL,  
*Professor of Chemistry.*

**IMPORTANT TO CONSUMERS OF SOAPS.**

If your grocer does not keep the Ivory Soap and declines to get it for you, the manufacturers (Procter & Gamble, Cincinnati) will furnish it direct. Upon receipt of four three-cent stamps (to pay the postage), a large cake, carefully packed, will be forwarded to you by mail. Please mention where you saw this.

Если подобное представление продукта казалось сдержанным, то это, возможно, указывало на определенную неловкость, ощущаемую самой компанией. Продукт носил название Ivory («Слоновая кость»), и оно было взято в кавычки: «the "Ivory" soap». Уверения в исключительной чистоте, которым суждено было стать центральной идеей маркетинга Ivory, были, разумеется, нацелены в первую очередь против конкурентов. Также можно предположить, что косвенным образом эти уверения отметили остающиеся на рынке сомнения относительно фасованных товаров в целом и должны были развеять тень, брошенную поставщиками готовых лекарственных форм на саму идею рекламирования патентованных, фирменных товаров. К тому моменту, когда компания стала вносить поправки в рекламное объявление перед его публикацией в *Century*, Харли Проктер собрал свидетельства некоторых видных ученых и включил их в новый развернутый вариант рекламы. Бенджамин Силлиман, профессор химии медицинского факультета Йельского университета, утверждал, что мыло отличается «замечательной чистотой», а по качеству не уступает «самому лучшему кастильскому мылу». Его коллега из Принстона Г.Б. Корнуолл придерживался того же мнения: «Ivory – превосходное мыло для стирки, содержащее исключительно чистое вещество и обладающее повышенными моющими характеристиками».

Подчеркнув чистоту предлагаемого продукта, объявление должно было точно позиционировать Ivory на рынке. Это мыло было более дешевым, чем кастильское, и, безусловно, более экономичным при использовании (что подчеркивалось рисунком, на котором брусок мыла разрезался пополам), но при этом обладало высоким качеством. Компания хотела побудить покупателей использовать его как можно более широко, утверждая, что Ivory подходит для любого случая: мытья рук и лица, стирки белья и изделий, требующих деликатного обращения, таких как «кружево, детская одежда, шелковые чулки, перчатки и прочие вещи изысканной окраски или из тонкой материи». Заключительное утверждение – «Самое деше-

вое мыло для каждого человека и для любого случая» – подчеркивало разнообразие возможного использования продукта. Более поздним поколениям бренд-менеджеров Procter & Gamble подобные заявления могут показаться опасно амбициозными, а позиционирование на рынке – грубым и нечетким. Но в то время это имело смысл. Первые разработчики и продавцы Ivory работали в условиях динамичности рынка. Они обращались к потребительской базе, которая находилась в процессе стремительного развития и простиралась по всему спектру: от богачей до среднего класса и бедных семей и от городских жителей до сельских. Многие дома среднего класса еще не имели горячего водоснабжения, а некоторые не имели водопровода вообще. По всей стране только начинался процесс подключения домов к водопроводным сетям (приблизительно в то же время, когда жители этих домов начали подписываться на журналы, подобные *Century*). Рынок еще не был сегментирован в достаточной степени, чтобы стала возможной градация в определении позиции продукта<sup>[39]</sup>.

Компания должна была захватить столько территории, сколько вообще возможно, и сделать это она собиралась путем продажи бренда. Соответственно, другим примечательным аспектом первоначальной рекламы Ivory была ее сосредоточенность на продукте, а не на компании. Название Procter & Gamble не появлялось нигде в основном тексте рекламы. Оно было только в сопроводительном материале: оба свидетельства ученых были адресованы «господам Проктеру и Гэмблу», а заключительное примечание «Потребителям мыла» советовало тем, кто не мог приобрести Ivory в местных магазинах, написать прямо в компанию в Цинциннати с просьбой выслать бесплатный образец. Но все же объявление рекламировало именно Ivory, а не Procter & Gamble. Строились новые взаимоотношения между потребителями и конкретным продуктом. Бренд стал той движущей силой, которая помогла компании пробиться на массовый рынок<sup>[40]</sup>.

Помимо воплощения этих идей, компания по-прежнему продолжала экспериментировать. Так, несмотря на то что первая общенациональная реклама содержала формулировки двух ранних лозунгов, которые неразрывно ассоциируются с Ivory и сегодня («99 44/100 % чистоты» и «Всегда на плаву»), тогда эти лозунги были затеряны в пяти абзацах текста. Под руководством Харли Проктера компания начала разрабатывать и размещать следующие объявления с новыми рисунками и текстом. Реклама Ivory на протяжении нескольких последующих десятилетий принимала самые различные формы, сменявшие друг друга приблизительно раз в месяц. Это были химики и доктора, провозглашающие химическую чистоту продукта; рой эльфов и фей, варящих в лесу таинственные масла; покупатели, приобретающие мыло в бакалейной лавке; светские барышни, выдувающие мыльные пузыри на веселых вечеринках; благотворители, приносящие коробку мыла в сиротский приют; члены швейного кружка, разглядывающие газетные объявления; и множество, множество матерей с детьми. В первые годы экспериментальной рекламы создатели Ivory не останавливались надолго ни на одной из идей. Ежемесячно появлялись новые образы, вызывавшие широчайший спектр ассоциаций. Компания, как мы видим, еще только искала единственно верный подход, единственно правильный тон. Ведь она, в конечном итоге, пыталась достучаться до потребителей, которые и сами переживали резкие социальные перемены, на ходу приспособившись к окружающему миру, новому рынку и новой материальной культуре<sup>[41]</sup>.

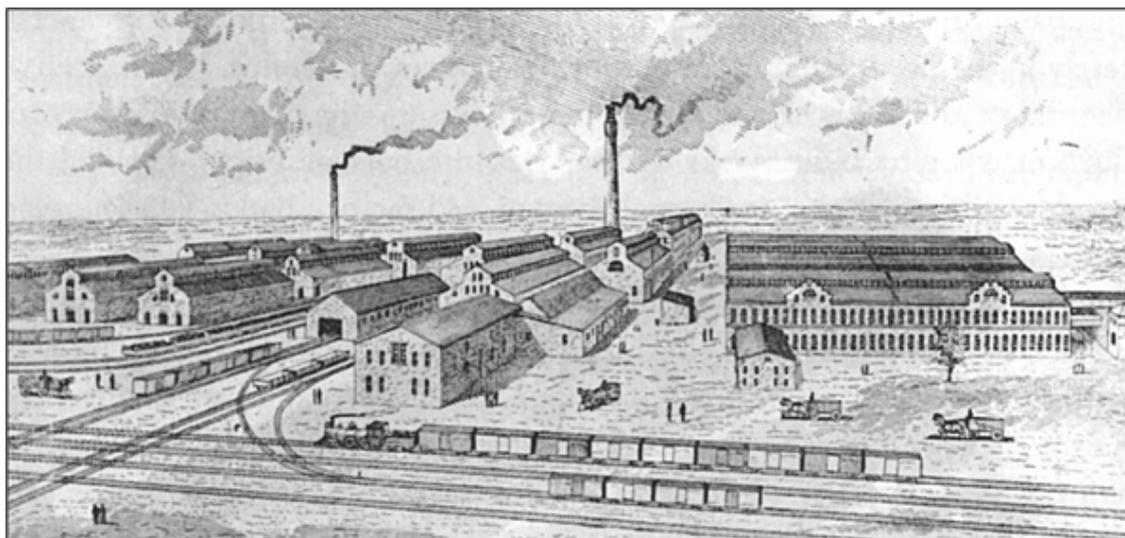
## **Изменение масштабов производства для достижения конкурентного преимущества**

Procter & Gamble переживала внутренние изменения. Переход к массовому маркетингу сопровождался значительным увеличением объемов производства. По мере того как рос, благодаря активной рекламе, спрос на мыло Ivory, компания переводила все больше своих производственных мощностей на его изготовление. Однако уже через несколько лет Procter

& Gamble почувствовала, что постепенное расширение рынка имеет свои границы. Создание и реклама бренда до определенной степени могли дифференцировать продукт, но были не в состоянии фундаментально изменить динамику отрасли. Производство мыла, в том числе и Ivory, оставалось низкоприбыльным бизнесом, в котором бушевала ожесточенная конкуренция. «Мыло продается очень хорошо, – докладывал в 1886 году Харли Проктер, – но цены невысоки, и, соответственно, прибыль тоже невелика»<sup>[42]</sup>. Чтобы извлечь из рекламной кампании настоящую выгоду, Procter & Gamble нужно было воспользоваться возможностью для создания новых производственных мощностей. Увеличение продаж должно было привести к повышению экономии на масштабе. Необходимость выведения мыла на рынок привела к видоизменению маркетинговой стратегии, а проблема поддержания бренда «на плаву» потребовала дальнейших изменений производственных процессов.

Провести модернизацию заставило несчастье: 7 января 1884 года на фабрике по производству очищенного жира возник пожар, который быстро распространился на группу зданий на Центральной авеню, где размещались производственные помещения компании. Пламя поглотило свечную мануфактуру, оборудование по очистке жира, складские помещения и значительную часть мыловаренного производства. Сохранилась лишь северная мыловаренная фабрика, а также небольшое по объему дополнительное предприятие, недавно приобретенное компанией. Эти уцелевшие производственные помещения помогли Procter & Gamble преодолеть кризис, обеспечивая хоть какой-то выпуск продукции, пока сгоревшие здания отстраивались заново. Тем временем владельцы быстро осознали, что катастрофа дала им шанс осуществить коренную перестройку фабрики на основе новых технологий – иными словами, произвести то, что столетие спустя мы бы назвали реконструкцией производства. Новый производственный комплекс Ivorydale позволил расширить, реструктурировать и модернизировать производственный процесс Procter & Gamble.

Его расположение уже говорило о многом. Старое производство находилось на Центральной авеню, в деловой части города, и было связано с рекой Огайо, служившей для компании основной транспортной артерией. Новый завод переместился на окраину, где Procter & Gamble могла вести строительство в неизмеримо больших масштабах. Был возведен целый комплекс из тридцати огромных зданий, и Procter & Gamble получила завод, способный производить, упаковывать и поставлять два миллиона коробок мыла в год (около 120 миллионов фунтов, или 55 миллионов килограммов)<sup>[43]</sup>. Доступ к реке уже не имел значения, поскольку принципиальной теперь стала близость к железнодорожным путям, и комплекс Ivorydale переместился к месту пересечения нескольких железнодорожных линий. Вспомогательные пути, проложенные и обслуживавшиеся компанией, доходили прямо до огромных отгрузочных складов и оканчивались платформой, позволявшей загружать до двадцати вагонов одновременно. Procter & Gamble приобрела мощный 65 000-фунтовый локомотив для транспортировки входящих и исходящих железнодорожных составов, а к началу XX века производственный комплекс Ivorydale имел уже три локомотива и сотни вагонов, курсирующих по десяти милям (около шести километров) железнодорожного пути, проложенного на территории завода<sup>[44]</sup>.



*Построенный в середине 1880-х годов на окраине Цинциннати, комплекс Ivorydale, дал Procter & Gamble возможность вести массовое производство в промышленных масштабах*

Не меньшее значение имело и название нового завода, Ivorydale, подчеркивающее приверженность компании своему главному бренду. Но в более широком смысле это название отмечало также и переход от серийного производства, постоянно адаптирующегося к колебаниям цен и доступности различных видов сырья, к целевому производству, регулярно выпускающему фиксированный ассортимент в больших объемах. В 1876 году семь мыловаренных котлов компании производили порядка 38–40 плит мыла одновременно. Ivorydale был запущен с двенадцатью работающими котлами (и еще двенадцать котлов только сооружались), каждый из которых вмещал 150 тысяч фунтов мыла, что давало компании возможность выпускать около 200–360 плит единовременно<sup>[45]</sup>.

По мере расширения, отладки и модернизации производства координировалась работа его частей. Тележки и вагонетки доставляли мыло с одной производственной площадки на другую, от варочных котлов к заливке в формы, нарезке<sup>5</sup> и штамповке, а для доставки готовых брусков на обертку и упаковку в коробки использовался конвейер. Новый завод превратил производство мыла в синхронизированный непрерывный процесс, постоянно возобновляющуюся цепочку операций – в то, что компания назвала «огромным и высокоточным механизмом, четко и непрерывно производящим продукцию на высоком уровне»<sup>[46]</sup>. Модернизация процессов нарезки и упаковки – центрального этапа производства, на котором мыльные плиты превращались в бруски Ivory, – отвечала характеру общего изменения производственного процесса. Старые работники вспоминали позднее, что на Центральной авеню «нарезка производилась вручную, с помощью проволоки с деревянными рукоятками на концах. Мерка со специальными насечками показывала, где следовало сделать разрез»<sup>[47]</sup>. Затем рабочий штамповал каждый брусок на прессе, который включался при нажатии на педаль<sup>[48]</sup>. На Ivorydale заключительная часть производственного процесса была механизирована. Компания установила станок для нарезки, который за одну операцию разрезал всю плиту на абсолютно одинаковые бруски. После нарезки мыло перемещалось к аппарату, который прессовал его при помощи двух матриц, штампуя на каждом бруске название Ivory, и выкидывал готовый кусок на ленту конвейера. Контролеры проверяли качество брусков,

<sup>5</sup> Нарезка подразумевает процесс заливки горячей жидкой мыльной массы в формы, где она охлаждается и высушивается в виде больших плит, затем мыло нарезается на отдельные бруски. – *Прим. авт.*

по мере того как мыло перемещалось по конвейеру к работницам, заворачивающим его в клетчатую обертку<sup>[49]</sup>.

Огромные объемы продукции равномерно продвигались по этому циклу: от стадии сырья, через последовательность производственных этапов, до упаковки и отгрузки на склад, где продукция хранилась до ее отправки по железной дороге на отдаленные рынки. Ivorydale превратился в сложный комплексный механизм, настроенный на определенный объем выпуска. В результате производство стало куда более эффективным и предсказуемым, чем это было на Центральной авеню. Оно также начало требовать гораздо больших капитальных и сырьевых вложений. По мере того как новое оборудование выходило на заданные мощности, поддержание непрерывного производства стало насущной необходимостью (что подразумевало отсутствие любых сбоев, препятствующих выпуску продукции и означающих простой работников). С этой целью вдоль вспомогательных железнодорожных путей Ivorydale были построены колоссальные складские резервуары для хранения масла общей емкостью более чем в два миллиона фунтов, которые позволили руководству завода накапливать значительные резервы сырья, чтобы обеспечить бесперебойную работу своего предприятия.

## Изменение условий труда

Переход на промышленные масштабы производства неизбежно означал превращение работников компании в производственный коллектив, и этот процесс не всегда проходил гладко. К 1886 году на заводе Ivorydale работали сотни сотрудников, и Procter & Gamble искала способы повысить их лояльность предприятию. Только в тот год на заводе было зафиксировано четырнадцать забастовок, каждый раз вызывавших серьезные сбои в производственном процессе, непрерывность которого имела огромное стратегическое значение для компании. На новое предприятие попыталась проникнуть национальная лейбористская организация «Рыцари труда» (Knights of Labor). Текучесть кадров приближалась к 50 %, то есть ежегодно увольнялась почти половина работников Ivorydale<sup>[50]</sup>. Для поддержания своего роста Procter & Gamble должна была заново сформулировать условия участия сотрудников в работе предприятия. Компания просто не могла позволить себе дальнейшую текучесть кадров.

Ключевой фигурой в поиске решения этой проблемы стал сын Уильяма Александра Проктера, юный Уильям Купер Проктер, незадолго до этого пришедший в компанию после окончания колледжа и начавший свою работу в производственных цехах. В 1885 году он убедил партнеров объявить вторую половину субботнего дня выходной. Такая политика представляла собой весьма либеральную уступку в то время, когда большинство фабричных рабочих трудились шесть дней в неделю (и обычно по 10–12 часов в день). И все же Проктер чувствовал, что это – всего лишь красивый жест. Требовалось найти более фундаментальное решение. В течение последующих нескольких лет он сформулировал план, предусматривающий участие в прибыли, и убедил партнеров опробовать его в действии.

Компания представила эту идею сотрудникам в апреле 1887 года. Согласно условиям предложенного Проктером плана, Procter & Gamble обязалась разделять полученные прибыли между сотрудниками и компанией пропорционально доле затрат труда в общей себестоимости продукции. Такая формула, по мнению Проктера, должна была способствовать повышению продуктивности. В более широком смысле план представлял собой смелую попытку Procter & Gamble развить у своих рабочих чувство совладельцев предприятия. По дошедшим до нас сведениям, рабочие встретили инициативу довольно скептически, но были определенно удовлетворены результатом, когда позднее в том же году компания выполнила принятые на себя обязательства. В октябре 1887 года Procter & Gamble отпраздновала

свой первый День получения дивидендов. Джеймс Норрис Гэмбл обратился к сотрудникам, собравшимся в одном из сушильных цехов Ivorydale, и руководители компании раздали 193 чека на сумму от 14 до 280 долларов, общий объем выплат составил 9026,66 доллара<sup>[51]</sup>.

В последующие годы компания постоянно совершенствовала план участия в прибыли, стремясь, чтобы работники воспринимали эти выплаты не просто как добавку к зарплате, то есть денежную выгоду, а как символическую, но осязаемую декларацию совместных целей и взаимного доверия. Как бы то ни было, участие в прибыли явилось серьезной новацией со стороны Procter & Gamble. Уильям Купер Проктер еще не знал этого термина, но, в сущности, он учился управлению трудовыми ресурсами. Если снаружи Ivorydale напоминал множество других производственных предприятий, которые как грибы возникали в условиях продолжающейся индустриализации, то внутри предприятия Procter & Gamble в качестве эксперимента вводила радикально новые методы, заново самоопределяясь и как предприятие, и как трудовой коллектив.

## **Продавая Ivory, 1886–1900: объединение маркетинговых посланий**

Во время строительства Ivorydale Procter & Gamble увеличила свои расходы на рекламу более чем в три раза, с 45 тысяч долларов в 1884 году до 146 тысяч в 1886<sup>[52]</sup>. Компания собиралась расти и готовила к этому свои рынки. Когда в 1886 году репортер из газеты поинтересовался у Харли Проктера, насколько расширится рынок произведенного в Цинциннати мыла, тот недвусмысленно пояснил, что компания готовит план широкой экспансии. «Основной рынок компании простирается от штата Мэн до Калифорнии и от Канады до Мексиканского залива, – с апломбом заявил он, – но некоторые товары будут поставляться в Мексику, Южную Америку и даже Европу»<sup>[53]</sup>. После 1886 года и завершения строительства Ivorydale маркетинговые усилия компании, первоначально направленные на целый ряд продуктов, сосредоточились на Ivory. К 1889 году компания затрачивала на рекламу 223 тысяч долларов, и львиная доля этой суммы – 158 тысяч (71 %) – приходилась на Ivory<sup>[54]</sup>.

Тем временем компания экспериментировала и с новыми методами продвижения своего продукта. В апреле 1885 года, в разгар строительства Ivorydale, Procter & Gamble произвела массовую рассылку, включавшую образцы мыла Ivory и буклет, объединивший первые рекламные объявления компании. «Мы разослали буклеты и другим леди, живущим в вашем штате, – поясняло направленное чуть позже специальное обращение, – чтобы побудить вас постоянно приобретать Ivory в вашем местном магазине, потому что мы знаем: если одна или несколько хороших хозяек в округе выразят продукту явное одобрение, приобретая его регулярно, это скажется на повышении общего спроса в вашей общине». Письмо с обескураживающей честностью признавало, что компания пытается «сделать вас покровительницей мыла Ivory». Оно напоминало получательнице о чистоте этого мыла, предупреждало о подделках, включало отзывы ведущих специалистов страны и побуждало потенциальную «покровительницу» при покупке мыла прямо требовать Ivory и отказываться от любых замен, предлагаемых продавцом<sup>[55]</sup>.

Как и реклама бренда на страницах журналов, ранние рассылки стали первыми пробными шагами Procter & Gamble в этой области. И рекламные объявления, и рассылки свидетельствуют о том, насколько жизненно важным становилось для компании обеспечение постоянного уровня продаж. Procter & Gamble начинала обращать внимание на происходящее ниже по цепочке распространения в поисках способов лучшего контроля над последовательностью сделок, не входивших в сферу традиционного влияния компании. Привычная рыночная тактика Procter & Gamble ограничивалась по большей части контактом с оптовыми торговцами, которым она доверяла дальнейшее распространение своего товара среди роз-

ничных продавцов. Изготовители мыла надеялись, что розничные торговцы подхватят маркетинговый импульс компании, обеспечивая продажи товара потребителям на противоположном конце цепочки. Такая структура до сих пор работала хорошо и поддерживала бизнес до определенного уровня, пока он был ограничен небольшим числом торговых операций. Но она уже не могла обеспечить то, что ведущие руководители Procter & Gamble планировали в отношении Ivory. И они открыли новый прямой канал коммуникации – рекламу в журналах, – который, в сущности, обходил промежуточные этапы оптовой и розничной торговли, обращаясь непосредственно к конечным потребителям продуктов Procter & Gamble. Такие инициативы, как массовая рассылка, углубляли и укрепляли этот канал, поскольку компания теперь нуждалась в создании и поддержании надежной взаимосвязи между производством и распространением. Приняв это как новую необходимость, Procter & Gamble начала изучать способы создания покупательского спроса в дополнение к традиционному продвижению продукта со стороны компании.

Такая необходимость выявила опасную ограниченность системы распространения товаров, на которой компания традиционно строила свой бизнес. Эта система сильно зависела от совпадения интересов производителя, оптовиков и розничных торговцев. В результате Procter & Gamble оказывалась в очень уязвимом положении в момент конечной продажи – той точке цепи, которую компания начинала воспринимать как жизненно важный плацдарм. Поскольку магазины того времени еще не работали по системе самообслуживания и покупатели спрашивали товар у стоящего за прилавком продавца, владельцы магазинов могли легко убедить их согласиться на замену, что и делали, если конкурирующая продукция сулила бóльшую выгоду. Разумеется, Procter & Gamble могла оказать (и оказывала) на продавцов необходимое давление. Но с течением времени становилось все более очевидным, что еще важнее было установление прямых взаимоотношений с потребителями. «Если в вашем магазине продавец отказывается [продать вам Ivory], – прямо заявляла Procter & Gamble, обращаясь к потенциальной "покровительнице", чье внимание она пыталась привлечь в ноябре 1885 года, – безусловно, найдутся и такие продавцы, которые смогут понять, что рост числа продаж, связанный с сохранением лучших покупателей, компенсирует им недополученную прибыль, и будут рады предоставить вам то, что вы требуете»<sup>[56]</sup>.

Чтобы сохранять маркетинговый импульс на протяжении всей цепочки распространения, Procter & Gamble потребовалось преодолеть возможное сопротивление в различных ее звеньях. В первую очередь компании пришлось разработать новую тактику маркетинга для создания еще более тесной связи с конечным покупателем. Последовали очередные рассылки. Одна из них, в 1889 году, распространяла очередной «скромный буклет, содержащий лишь небольшую часть того хорошего, что можно рассказать о мыле Ivory» и заверявший «мадам», что этот бренд наилучшим образом подходит для стирки «тонкого белья, деликатной вышивки, детской одежды, летних платьев и шелковых чулок как нежной, так и яркой расцветки и т. д., и т. п.»<sup>[57]</sup>. Детям компания предлагала книжку-раскраску с рисунками своих рекламных объявлений в обмен на присланные в адрес компании обертки от мыла.

Однако основой маркетинга Ivory оставалась журнальная реклама. К середине 1890-х годов рекламные вложения достигли своего предела: Procter & Gamble регулярно публиковала полнополосные объявления во всех ведущих журналах США, на эту кампанию уже в начале 1890-х требовалось около 100 тысяч долларов в год, а к концу – в несколько раз больше (по мере того, как увеличивались тиражи журналов и росли рекламные тарифы)<sup>[58]</sup>. «Реклама мыла Ivory печатается в ведущих журналах страны, в большинстве журналов для фермеров, в лучших религиозных периодических изданиях, практически во всех изданиях для женщин и в десятках ежедневных газет», – сообщала компания своим оптовым и розничным покупателям того времени. «Реклама является постоянной частью политики, проводимой The Procter & Gamble Co. Это не дешевая попытка блеснуть, предназначенная для

того, чтобы произвести впечатление на торгового посредника и заставить его "затовариться под завязку". Мы рекламируем свои продукты регулярно, систематически и настойчиво уже почти на протяжении четверти века»<sup>[59]</sup>.

Что же касается самих рекламных объявлений, то они все больше сосредоточивались на основных маркетинговых лозунгах. Заверения в чистоте мыла сократились до короткой статистической информации «99 44/100 % чистоты», которая повторялась в объявлениях настолько часто, что эти цифры накрепко слились в общественном представлении с характеризующим ими товаром. Второй основной лозунг начал приобретать такую же ассоциативную силу в 1891 году, когда компания разместила в журнале *Century* полнополосное объявление, текст которого был очень коротким: «Мыло Ivory. Всегда на плаву»<sup>[60]</sup>.

К этому моменту Procter & Gamble, бесспорно, удалось найти правильный подход к рекламе Ivory. Объявления начали приобретать характерный вид. Большая часть рекламной полосы отводилась изображению мыла, выполненному на высоком уровне, с изысканностью (даже художественностью), создающей впечатление изящества и хорошего вкуса. Рисунки продолжали регулярно сменять друг друга, но все больше сосредоточивались на основополагающих темах. Они, как правило, изображали женщин, домашнюю обстановку, семьи, детей и младенцев. Все это было и останется, разумеется, беспримысленными темами, но в викторианской Америке они играли важную роль. Создаваемый Ivory образ был связан с понятиями чистоты, женственности и домашнего уюта, которые в ту эпоху стремительной индустриализации и урбанизации странным образом приобрели особое значение для потребителей, пытающихся (хотя и не всегда охотно) приспособиться к существованию в условиях массового производства. Чтобы внедрить мыло Ivory на рынок, компании нужно было поставить его в один ряд с неизменными атрибутами домашнего хозяйства и семейной жизни. Именно эту задачу снова и снова выполняли рекламные объявления, постепенно создающие у потребителя ощущение привычности товара, смягченное и дополненное успокаивающими заверениями в его чистоте.

## Оценка стратегического воздействия

Усилия по закреплению Ivory на рынке заставили Procter & Gamble начать освоение новых направлений деятельности. Помимо рекламы в журналах и газетах, компания использовала целый ряд маркетинговых инициатив, в том числе массовое распространение образцов продукции, вложенные призы, буклеты и другой рекламный материал. Периодические серии выставок и публичных представлений продукта и настоящий поток таких рекламных приемов, как настенные надписи, объявления в общественном транспорте, транспаранты и плакаты, также немало содействовали продвижению Ivory<sup>[61]</sup>. В то же время компания неустанно вела работу с оптовыми и розничными торговцами, в своих обращениях расписывая им преимущества бренда и призывая к его интенсивному распространению. Бренд стал основным стратегическим фокусом во всей работе P&G, он требовал колоссальных вложений, трансформировал маркетинговую тактику компании и в конечном итоге привел к серьезным изменениям в коллективном восприятии Procter & Gamble как компании и как бизнеса.

Эти усилия, безусловно, окупились. Компания еще не отслеживала тогда свою долю рынка, но масштабы передвижения товара были огромными. Поставки в 1892 году достигли почти четверти миллиона коробок, затем снизились в период, когда США погрузились в глубокую депрессию, снова взлетели, как только условия начали улучшаться, к 1900 году достигли числа в 300 тысяч коробок и продолжали неуклонно расти на протяжении последующего десятилетия<sup>[62]</sup>.

Procter & Gamble выработала новые инструменты создания рынка для своих продуктов, но пока еще только училась ими пользоваться и применять их таким образом, чтобы достичь максимального результата. Так, например, когда в 1893 году началась депрессия, компания сначала снизила расходы на рекламу Ivory, но затем изменила свое решение и продолжила рекламу в попытке поднять объем продаж, а когда рост возобновился, удвоила усилия, повысив расходы на рекламу почти до 400 тысяч долларов. Когда стратеги компании сопоставили данные по поставкам Ivory с расходами на его рекламу за 1890-е годы, они обнаружили, что в 1892 году эти расходы составляли всего 34 цента в расчете на коробку, а в 1899 достигли уже 1,52 доллара. По итогам этого исследования издержки на рекламу были несколько снижены. (Продажи при этом продолжали расти.)

К тому времени Харли Проктер начал постепенно отходить от руководящих обязанностей, но он воспитал надежных преемников, готовых поддерживать и совершенствовать маркетинговую работу компании. Хастингс Френч занял должность руководителя по продажам, а Гарри Браун взял на себя руководство департаментом рекламы. Под их управлением компания по крупницам рассмотрела информацию, оценив воздействие конкретных маркетинговых инициатив. Они обнаружили, например, что выставка, рекламировавшая Ivory в Буффало в 1896 году (на ней распространялись бесплатные образцы) и стоившая компании более чем 3700 долларов, не привела к ожидаемому росту числа продаж. На самом деле в следующем году ежемесячное число продаж даже сократилось. Такого рода расчетов немало в записях компании того времени<sup>[63]</sup>.

И действительно, подобные калькуляции стали в Procter & Gamble привычным делом. Пункт за пунктом полученная информация учила сотрудников, занимающихся продажей и рекламой, как лучше и эффективнее продавать Ivory, и, в общем-то, давала компании основополагающие уроки построения бренда. По мере роста вовлеченности Procter & Gamble в массовый маркетинг компания постоянно вела исследования, стараясь вывести систему, установить причинно-следственную связь, определить действенные рычаги сложного и все еще не совсем понятного механизма.

Это был подход, в корне отличавшийся от практикуемого многими такими же агрессивными, но намного менее аналитически настроенными пионерами массового маркетинга. Такие предприниматели, как Уильям Ригли, рекламировали свои продукты столь же активно и нередко столь же изобретательно, как Харли Проктер, Хастингс Френч и Гарри Браун. (Ригли продавал мыло, потом пекарский порошок и, наконец, жевательную резинку, используя в виде приманки солидные призы.) Но предприниматели, подобные Ригли, в основном опирались на интуицию, доверяя своим инстинктам. Как пошутил однажды один из самых ярких рекламодателей того времени, торговый магнат из Филадельфии Джон Уэйнмейкер, «я знаю, что половина денег, вложенных в рекламу, потрачена впустую, я только не знаю – какая именно». Procter & Gamble направила свою энергию на выяснение того, какая же половина рекламы давала результат и насколько он был хорош.

Иными словами, Procter & Gamble превратила Ivory из рискованного предприятия в эксперимент, связанный с постоянным и вдумчивым изучением; эксперимент, который компания проводила в основном собственными силами. Другие производственные фирмы, начавшие строить и рекламировать бренды на массовом рынке конца XIX века, быстро передали этот аспект своего бизнеса появляющимся на глазах рекламным агентствам (J. Walter Thompson, Ayers и др.), которые стали оказывать эти услуги на профессиональной основе<sup>[64]</sup>. Джеймс Бучанан Дьюк, например, чьи усилия по продвижению компании Duke & Sons (позднее American Tobacco) превратили сигареты в товар массового потребления, со временем переложил рекламу на агентства. А вот Procter & Gamble сохраняла прочный контроль над появлением публичной информации о своих продуктах. Хотя со временем компания и наняла расположенную в Цинциннати фирму Procter & Collier Co. для размещения

в журналах четырехкрасочных объявлений, она сама продолжала писать тексты и разрабатывать оформление для собственной рекламы. Маркетинг превратился в слишком важную функцию ее деятельности, чтобы компания могла передоверить его стороннему лицу.

Это было одним из определяющих решений в истории Procter & Gamble, поскольку однозначно указывало на то, что компания постепенно превращается во что-то большее, чем простой производитель мыла. Усилия по разработке, маркетингу и распространению Ivory позволили компании выработать новые навыки, новый набор стратегически важных компетенций, а соответственно – и открыть для себя новое поле деятельности. Все прочнее проникая в жизнь и воображение своих потребителей, Procter & Gamble превратилась в компанию, занимающуюся построением брендов. В следующем столетии эти глубокие познания подтолкнули ее к новым, еще более смелым инициативам.

## **Рождение Ivory как бренда: Оценка достигнутого**

Мыло Ivory не только стало первым сознательным шагом компании к брендингу своего продукта, но и послужило началом процесса фундаментальной и далеко идущей трансформации Procter & Gamble. Столкнувшись с ситуацией, которую можно было рассматривать и как опасный кризис, и как беспрецедентную рыночную возможность, Procter & Gamble решила предпринять серию абсолютно новых маркетинговых инициатив. Результатом стали решающие изменения в производственной области, отношении к персоналу и мировоззрении в целом. К 1890 году Procter & Gamble достигла беспрецедентных масштабов в своем бизнесе и начала освоение совершенно новых подходов к нему.

Эта трансформация не происходила по заранее подготовленной программе и не представляла собой единое, привязанное к определенному моменту времени событие. Скорее она напоминала цепную реакцию, так как каждый виток изменений давал толчок следующему этапу, зачастую затрагивавшему уже другую область деятельности. Кризис развития привел к разработке нового продукта, заставив пойти на новые маркетинговые эксперименты (создание нацеленной на потребителя упаковки, брендинг и массовая рекламная кампания). Это, в свою очередь, породило новые требования к производству (модернизация производственного процесса, для того чтобы создание бренда способствовало увеличению объема выпуска) и в конце концов потребовало нового механизма управления трудовыми ресурсами (участие в прибыли). Один раз ступив на эту дорогу, компания была вынуждена идти по ней до конца.

Что касается внешних позиций компании, то наиболее значительное воздействие на них оказал маркетинг продукции. Харли Проктер и другие бренд-менеджеры Ivory (если воспользоваться термином, который был изобретен в Procter & Gamble только через пятьдесят лет после описываемых событий) шагнули на новую, совершенно не исследованную прежде территорию. Ни внутри, ни за пределами Procter & Gamble еще не существовало наработанного опыта. Рынок, на котором она пыталась вести дела, находился в процессе формирования. Только по завершении определенного периода экспериментов и их анализа начало зарождаться понимание того, как же должны работать бренды.

Главнейшее место среди первых уроков занимает основная идея: для того чтобы продавать бренд, Procter & Gamble потребовалось установить контакт с покупателями. До появления Ivory люди, от решения которых в момент покупки зависела судьба продуктов Procter & Gamble, – действующие лица, находящиеся на сцене в «момент истины», – были где-то далеко, на другом конце цепочки распространения, и компания не имела с ними никакого контакта. Через средства рекламы Procter & Gamble удалось пробиться к своим потребителям и обратиться к ним напрямую. У Харли Проктера пока не было механизмов научного исследования рынка для проведения опросов покупателей, но он изобретательно и после-

довательно старался реагировать на поступающие сигналы. К 1890 году потребитель еще, возможно, и не стал «боссом», однако Procter & Gamble уже училась прислушиваться к его желаниям и начала понимать, что на рынке будут главенствовать бренды именно той компании, которая сумеет лучше реагировать на мнение покупателей, чем ее конкуренты.

Другим ключевым фактором маркетинга Ivory стало стремление поддержать и сохранить доверие покупателей. Харли Проктер и его партнеры несколько лет находились в поиске средств и постепенно остановились на ценности бренда (опять-таки, термина еще не существовало, хотя концепция начинала выкристаллизовываться), вызывавшей глубокий отклик у потребителей. Пробными камнями данного бренда стали «99 44/100 % чистоты», полезные свойства, невысокая стоимость и применение в домашнем хозяйстве. Образы матерей, детей, семей и домашнего очага придавали Ivory ауру привычности и достоверности. Бренд превратился в своего рода пакт о взаимном доверии между Procter & Gamble и покупателями.

## Глава 3

### Собирая элементы предприятия воедино, 1890–1945

Успех Ivory открыл перед Procter & Gamble широкие стратегические возможности. Формировался новый тип рынка, и компания играла лидирующую роль в захвате его территорий. Однако, чтобы удержать позиции, P&G была вынуждена пойти на коренное изменение своей структуры с учетом далеко идущих планов. Смелая новаторская инициатива принесла компании успех, и теперь перед ней стояла задача постоянного повторения этой инициативы в рабочем порядке. Компания завершила формирование своего первого бренда Ivory к 1890 году, но это было только начало более глубокого процесса ее превращения в фирму – создателя брендов.

На протяжении этой трансформации, в период с 1890 по 1945 год, Procter & Gamble пережила несколько этапов стремительных перемен, часто затрагивающих самые основы ее существования. Фирма превратилась в публичную компанию, нарастила корпоративный научно-технический потенциал, полностью перестроила инфраструктуру поставок. Она распространила свои рекламные инициативы на совершенно новую и неопробованную область – радиовещание, применила научные маркетинговые исследования и научилась учитывать их результаты в своей работе. И наконец, кульминацией перемен стала реорганизация внутренней структуры Procter & Gamble, выстраивание ее на основе концепции управления брендами – бренд-менеджмента.

Это движение не происходило по четко очерченной траектории и в заданной последовательности. Procter & Gamble адаптировалась и развивалась в процессе напряженного производства, ведь компания продолжала изготавливать и продавать мыло, переживала резкие колебания рынка и пыталась завоевать и удержать преимущество в условиях стремительной консолидации промышленности. Период с 1890 по 1930 год сопровождался постоянными экспериментами. Procter & Gamble запускала десятки новых брендов. Некоторые достигали потрясающего успеха, другие едва держались на плаву, третьи оборачивались неудачей. Но главное – каждый эксперимент давал компании дополнительный опыт и знания о том, как функционируют бренды. Результаты таких предприятий, как разработка Crisco и маркетинг Camau, оказали влияние, выходящее далеко за пределы производства конкретных продуктов.

Так, эмпирически, постепенно накапливая опыт и постоянно развивая свое стратегическое видение, Procter & Gamble училась ведению бизнеса на современном, подвижном брендами рынке. К 1930 году, когда Уильям Купер Проктер передал бразды правления Ричарду Р. «Реду» Дюпри, первому президенту корпорации, не принадлежащему к «семье», Procter & Gamble обрела совершенно иную форму, став компанией, стремящейся объединить разработку, производство и маркетинг продукта в уникальной системе единой корпоративной организации. Она стала компанией, ориентированной на создание брендов.

Последующее развитие доказало жизнеспособность и широту возможностей подобного предприятия. В период между 1930 и 1945 годами Procter & Gamble успешно пережила самую тяжелую депрессию в американской истории, затем сумела приспособиться к резким изменениям рынка, связанным со Второй мировой войной, и к тому времени как в 1945 году война закончилась, компания была готова к новому витку роста.

### **Инкорпорация: Procter & Gamble становится публичной**

Партнеры Procter & Gamble заложили фундамент будущей трансформации компании, когда решили сделать ее публичной и зарегистрировали Procter & Gamble как корпорацию в штате Нью-Джерси в 1890 году<sup>[65]</sup>. В результате этой транзакции они получили 3 миллиона

долларов, из них 2,5 – в акциях. Со следующего года Нью-Йоркская фондовая биржа включила их в свой листинг.

Никто не собирался ее продавать. Контроль над компанией оставался в руках у семейства Проктеров – Гэмблов и нескольких сторонних инвесторов. На самом деле, решив сделать компанию публичной, прежние партнеры согласились сохранять за собой долю полученных ими акций стоимостью в один миллион долларов по крайней мере в течение пяти лет и не получать дивидендов на свои акции до тех пор, пока компания не сможет принести 12 % дивидендов по остальным обыкновенным акциям. Патриархи второго поколения семей, возглавлявшие компанию в 1870–1880-е годы, заняли руководящие посты и в новой корпорации. Уильям Александр Проктер стал президентом, а Джеймс Норрис Гэмбл – вице-президентом компании. Бывшие партнеры сформировали основную часть совета директоров: первоначальный список, состоящий из одиннадцати членов, включал всех прежних партнеров, за исключением Джеймса А. Гэмбла (которому к тому времени исполнилось 87 лет). К ним присоединились также банкир из Цинциннати Бриггс С. Каннингэм и представители других совладельцев: Генри Б. Морхед из Morehead, Irwin & Co. и Уильям М. Киддер из Kidder, Peabody & Co.

Инкорпорация представляла собой способ позиционирования P&G (к тому времени – крупнейшего мылопроизводителя в США) для обеспечения ее дальнейшего расширения и консолидации. Рынок промышленного акционерного капитала Америки постепенно обретал форму, и по мере этого во всех отраслях происходило слияние компаний в совместные предприятия, способные производить, продвигать и распространять свои продукты на массовом рынке, уже принимающем общенациональный масштаб<sup>[66]</sup>. Мыло Ivory было первым шагом P&G на этой только что открытой территории. Инкорпорация представляла собой заявку компании на постоянное присутствие на новой конкурентной арене.

В то же время инкорпорация P&G совпала по времени с началом работы нового поколения руководителей из управляющих семей. Хотя вклад (в прямом и переносном смысле) более старших партнеров оставался весьма значительным, одна фигура особенно быстро выдвигалась на первый план среди членов семьи. Уильям Купер Проктер, сын Уильяма Александра Проктера и внук основателя Уильяма Проктера, поступил работать на один из заводов P&G в 1883 году. Через несколько лет после запуска комплекса Ivorydale он стал его управляющим и в 1887 году был принят в компанию в качестве младшего партнера. В дискуссиях с другими партнерами он активно высказывался за то, чтобы компания стала публичной, и к моменту инкорпорации Procter & Gamble завоевал устойчивую позицию в первых рядах руководства. В 1890 году Уильям Купер Проктер стал генеральным директором, а в 1907 году занял должность президента компании и оставался на ней до ухода на пенсию в возрасте 68 лет в 1930 году, после чего был избран председателем совета директоров (первым в истории P&G).

Преыдущие поколения Проктеров и Гэмблов приложили немало усилий для формирования компании. Разумеется, основателям потребовалось объединить свои усилия, чтобы упрочить положение предприятия. Их сыновья, в свою очередь, расширили и модернизировали доставшуюся им в наследство фирму: Джеймс Норрис Гэмбл – в сфере разработки продукта и ранних научно-исследовательских работ (НИОКР), Харли Проктер – в области маркетинга. Но, скорее всего, именно Уильям Купер Проктер оказал самое большое и продолжительное влияние на P&G.

На протяжении продолжительного периода изменений он стал настоящей душой Procter & Gamble. Приступив к работе, когда производство Ivory только набирало обороты, он принял на себя повседневное руководство, пока остальные сотрудники, включая старших партнеров, приспосабливались к условиям ведения бизнеса на корпоративном уровне. Он

возглавлял P&G, когда она завоевывала все более прочное положение на новом рынке потребительских товаров и готовилась к выпуску все более успешных брендов.

Но самым главным было то, что среди всех этих перемен и адаптаций Проктеру удалось сохранить живой коллективный дух предприятия. По мере того как P&G росла, достигая солидных промышленных масштабов и продолжая расширять свои операции на национальном, а затем и международном уровнях, размеры компании, естественно, становились все больше и больше. Но даже несмотря на такое расширение, под руководством Уильяма Купера Проктера в ней культивировалось уникальное чувство единства. Основные взгляды Проктера, скорее всего, сформировались под влиянием ранних впечатлений от работы в цехах завода. В любом случае, он предпринимал прогрессивные и в высшей степени изобретательные шаги, для того чтобы у сотрудников на всех уровнях компании появилось ощущение принадлежности к чему-то единому. Как уже говорилось в главе 2, в 1887 году Уильям Купер Проктер убедил партнеров предложить работникам систему участия в прибыли.

«Полковник Проктер», как его часто называли (поскольку ему довелось служить в Национальной гвардии штата Огайо), от природы не был особенно приветливым человеком. Высокий и не улыбающийся, он признавался, что неохотно выступает перед публикой. Не отличался он и сентиментальностью, по крайней мере на людях. «Любое полезное изменение в ведении бизнеса, – утверждал он, – должно начинаться и заканчиваться снижением издержек». Но он толковал это утверждение в самом широком смысле и чувствовал глубокую ответственность за компанию и работающих в ней людей. Человек твердых убеждений, Проктер верил, что P&G обязана избежать порочного круга эксплуатации, отчуждения и вовлечения в профсоюзное движение, столь характерного тогда для трудовых отношений в большинстве крупных промышленных корпораций США. И чтобы избежать этого, считал он, P&G придется выйти за пределы пустых патерналистских попыток показать работникам, что «компания о них заботится».

Цель Проктера при введении системы участия в прибыли состояла в том, чтобы создать чувство «абсолютной лояльности, взаимного уважения и доверия» между работниками и руководством. Идея укоренялась довольно медленно. Сначала работники смотрели на эти выплаты (или дивиденды) просто как на премию. Поэтому Проктер усовершенствовал первоначальный план. В 1892 году он организовал программу, целью которой было побудить рабочих стать совладельцами предприятия, вложив в акции компании свои дивиденды, полученные в рамках плана участия в прибыли. В 1896 году P&G предоставляла малооплачиваемым сотрудникам гарантию от потерь, связанных с инвестициями в акции компании, в размере до 1000 долларов.

Когда в 1899 году на заводе снова возникли волнения рабочих, Уильям Купер Проктер был потрясен. «То, что забастовка могла возникнуть на Ivorydale, – писал он в письме главе рабочего комитета, – самое большое разочарование, которое мне суждено было испытать, ибо это со всей ясностью демонстрирует, насколько недооцененной осталась наша система участия в прибыли и другие планы, направленные на ваше благосостояние, и насколько мало пользы принесли компании израсходованные таким образом средства».

Несмотря на неудачу, Проктер продолжил совершенствование своего плана. В 1903 году система участия в прибыли была изменена, и выплаты теперь прочно увязывались с покупкой акций Procter & Gamble. Последовали дальнейшие изменения, по мере того как компания совершенствовала методы пробуждения коллективного чувства совместного владения предприятием у своих сотрудников.

Масштабы, в которых осуществлялась система участия в прибыли, поставили P&G в авангарде того, что историки бизнеса окрестили «капитализмом общественного благополучия». Возникший в первые десятилетия XX века, в основном как ответ на возрастающий антагонизм и конфронтацию между крупными промышленниками и профсоюзами, капита-

лизм общественного благополучия представлял собой попытку улучшить условия труда и таким образом убедить работников, что их интересы совпадают с интересами работодателей. Большинство подобных «великих планов» рухнуло в 1930-е годы, не выдержав трудностей Великой депрессии<sup>[67]</sup>. Однако Procter & Gamble неуклонно придерживалась своей концепции, доказав, что как работники, так и руководство компании глубоко усвоили: все они – часть одного общего предприятия.

## **Расширение: наращивание мощностей**

В начале 1900-х годов, усиленная очередным вливанием капитала и новым руководством, P&G значительно увеличила масштабы производства и расширила сферу влияния. В 1903 году компания начала строить новый завод в Канзас-Сити, штат Канзас, свое первое крупное предприятие за пределами Цинциннати. Еще через три года, после выпуска на рынок дополнительных акций, на Стейтен-айленде в бухте Нью-Йорка началось строительство третьего завода. Это предприятие, получившее название Port Ivory, приступило к работе в 1907 году, и у компании появились крупные производственные мощности в непосредственной близости к обширным рынкам Восточного побережья США и нью-йоркской гавани. В 1915 году компания открыла еще один завод, на этот раз в Гамильтоне, провинция Онтарио, – свое первое международное предприятие.

Также Procter & Gamble осуществила масштабный проект по вертикальной интеграции, образовав в 1901 году дочернее предприятие Buckeye Cotton Oil Co. для приобретения и строительства маслособойных заводов по производству хлопкового масла. Начиная с 1870-х годов хлопковое масло стало важнейшим сырьем для мыловарения. Конкуренция за его поставки значительно возросла, после того как крупнейшие производители фасованного мяса, такие как Swift and Armour, начали использовать экстракт хлопкового масла при производстве топленого свиного жира. Стремление обеспечить постоянные поставки и побудило P&G к образованию компании Buckeye, которая к 1905 году насчитывала восемь маслособойных заводов в различных точках американского Юга. Со временем это направление приведет P&G к освоению совершенно нового вида продуктов (кулинарного жира Crisco, который будет обсуждаться далее в этой главе). В любом случае, первоначальной заботой компании было (согласно резолюции, распространенной на специальном собрании акционеров в 1902 году для сбора дополнительных денежных ресурсов) обеспечение «лучших средств и возможностей для экономически выгодного получения требуемых сырьевых материалов»<sup>[68]</sup>.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

## Комментарии

1.

См. например, ежегодные рейтинги компаний, вызывающих наибольшее восхищение публики, в журнале Fortune начиная с 1985 года.

2.

Письмо Дэвида Суонсона (David Swanson) – Эду Райдеру (Ed Rider), 5 декабря, 2002 г. Корпоративные архивы Procter & Gamble, штаб-квартира компании P&G, Цинциннати, Огайо (далее – Архивы P&G). Многие старшие руководители компании высоко оценили бестселлер Джеймса К. Коллинза и Джерри И. Порраса по руководству компаниями (James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last*, New York: HarperBusiness, 1994). Коллинз и Поррас изучили по нескольку ведущих компаний в каждой из отраслей, в том числе P&G и Colgate в области потребительских товаров. Они пытались установить, почему некоторым компаниям удается на протяжении долгого времени процветать и возглавлять свои отрасли. Вывод заключался в том, что победители добиваются успеха за счет своего умения отличать основополагающие характеристики от преходящих качеств своей компании. Эти компании стойко придерживались небольшого количества фундаментальных идей и принципов, но были готовы изменить, порой резко и внезапно, все «не относящееся к главному». Такое понимание оказалось особенно близким для руководства P&G в 1990-е годы, потому что компания как раз переживала период весьма драматичных перемен, изменивших, в конечном итоге, некоторые давно устоявшиеся стратегии P&G (такие, как постоянная занятость сотрудников) и заставивших компанию отказаться от некоторых старейших брендов (таких, как Crisco, Jif и Spic and Span).

3.

Корпоративный отчет P&G, 2002. Архивы P&G.

4.

Cincinnati Daily Gazette, 26 October 1838. Это самое раннее из известных объявлений Procter & Gamble. Для получения дополнительной информации об отцах-основателях компании см.: Alfred Lief. *It Floats: The Story of Procter & Gamble* (New York: Rinehart & Company, 1958), pp. 14–20; Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble* (Chicago: J. G. Ferguson Publishing, 1981). Как Лиф, так и Шизгалл (в целом весьма достоверные источники) говорят о том, что название фирмы «Procter & Gamble» было впервые использовано (а следовательно, компания уже существовала) в марте 1837 года, однако архивариус P&G Эд Райдер указывает, что эти данные базируются на очевидно ошибочно датированном письме (написанном Кемпбеллу Морфиту (Campbell Morfit) Джеймсом Н. Гэмблом, а не Джеймсом А. Гэмблом, и отосланном в 1957, а не в 1937 году).

5.

Нэнси Ф. Коэн (Nancy F. Coehn) в книге *Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell* (Boston: Harvard Business School Press, 2001) доказывает, что к тому времени как Procter & Gamble начала выпускать на рынок свое мыло и свечи, бренды существовали по крайней мере уже полстолетия. Однако этот ранний брендинг относился к области потребления высшего и среднего класса и товарам, изготовленным ремесленным способом (таким, как веджвудский фарфор), а не фасованным продуктам массового производства.

6.

Carl W. Condit, *The Railroad and the City: A Technological and Urbanistic History of Cincinnati* (Columbus: Ohio State University Press, 1977), pp. 5–6.

7.

Charles Cist, *Sketches and Statistics of Cincinnati in 1851* (Cincinnati: W. H. Moore & Co., 1851), p. 279 («100 тысяч свиней ежегодно»); Condit, *Railroad and the City* («четверть всего количества свиней, забиваемых за год в Соединенных Штатах»); Charles Cist, *Cincinnati in 1841*. (Cincinnati: W. H. Moore & Co., 1841, 54, 58 («62 мясника, занимающихся говядиной и свиной»)).

8.

Cist, *Cincinnati in 1841*, разные страницы.

9.

См. в особенности: William Cronon, *Nature's Metropolis: Chicago and the Great West* (New York: W. W. Norton, 1992).

10.

Названия пароходов взяты из расчетной книги за 1852–1853 гг. Архивы P&G.

11.

Procter & Gamble к А. Ives, Детройт, 17 ноября 1848. Архивы P&G.

12.

Cronon, *Nature's Metropolis*.

13.

Кассовая книга (1849–1852). Архивы P&G. Об использовании мыла и свечей для оплаты расходов на зарплату; см. также: John M. Donnelly. Недатированный документ (запись воспоминаний работника того периода). Архивы P&G.

14.

Кассовая книга (1849–1852).

15.

О роли местных банков см.: Donnelly. Недатированный документ. Обратите внимание, что подобный способ финансирования был широко распространен до Гражданской войны в США.

16.

Там же.

17.

Condit, *Railroad and the City*, pp. 6–9.

18.

Гроссбух, 1864–1866. Архивы P&G.

19.

James Norris Gamble. Лабораторная тетрадь. Из коллекции Нипперта, Архивы P&G.

**20.**

Lief, It Floats, pp. 34–35.

**21.**

Записи компании Dunn & Bradstreet Credit, Baker Library, Harvard Business School, Harvard University, Cambridge, MA, 78, pp. 302, 303, 464.

**22.**

Cincinnati Sun, 22 December 1886 г. (вырезка сохранилась в Архивах P&G); содержащиеся в статье данные о производстве свечей и мыла предоставлены Харли Проктером.

**23.**

Cronon, Nature's Metropolis, pp. 228–230.

**24.**

Stuart Bruchey, Enterprise: The Dynamic Economy of a Free People (Cambridge: Harvard University Press, 1990), p. 270.

**25.**

Там же, pp. 308–311 (об индустриализации и повышении доходов), p. 263 (об урбанизации).

**26.**

Определяющим источником является Alfred D. Chandler, Jr. The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business (Cambridge: Harvard University Press, 1977).

**27.**

Относительно Хайнца см.: Nancy F. Koehn, «Henry Heinz and Brand Creation in the Late Nineteenth Century. Business», History Review, осень 1999, pp. 349–393.

**28.**

Alfred Lief, It Floats: The Story of Procter & Gamble (New York: Rinehart & Company, 1958), p. 49. Письмо Джеймса Н. Гэмбла к Г.Дж. Моррисону, 3 февраля 1923. Manufacturing Administration Research Library, Ivorydale, Procter & Gamble. К сожалению, письмо в Архивах P&G не сохранилось, хотя Альфред Лиф и приводит его копию.

**29.**

Заметки Лифа. Архивы P&G. В качестве источника Лиф ссылается на письмо от Джеймса Н. Гэмбла к Г.Дж. Моррисону, 9 февраля, 1923. – Manufacturing Administration Research Library. К сожалению, письмо в Архивах P&G не сохранилось. Относительно «божественного откровения» см.: Lief. It Floats, p. 6.

**30.**

Susan Strasser, Satisfaction Guaranteed: The Making of the American Mass Market (New York: Pantheon Books, 1989), pp. 44–45. Весьма уместно, что в 1878 году, как раз когда P&G начала выпускать мыло Ivory, группа производителей США образовала Ассоциацию по торговым маркам США.

**31.**

Lief, It Floats, pp. 6–7.

**32.**

Там же, р. 7.

**33.**

Там же, pp. 8–9.

**34.**

Анализ клиентов Ayer см.: Ralph Hower, *The History of an Advertising Agency: N. W. Ayer & Son at Work, 1869–1939* (Cambridge: Harvard University Press, 1939), p. 638.

**35.**

Strasser, *Satisfaction Guaranteed*, p. 91.

**36.**

Там же.

**37.**

*Advertising Age*, 20 August 1987, 10.

**38.**

*Independent*, 21 December 1882; *The Century Magazine*, February 1883. Объявление в *The Century Magazine* выделяет «99 44/100 %» жирным шрифтом. В варианте *Independent* в конце объявления добавлен текст: «Try it. Sold Everywhere» («Попробуйте его. Продается везде». – Прим. пер.).

**39.**

Ivory представляет собой классический случай того, что Ричард Тедлоу (Richard Tedlow) в своей книге *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America* (Boston: Harvard Business School Press, 1996) называет маркетингом второй ступени.

**40.**

С другой стороны, объявление изображает Ivory как незавернутый брусок мыла, без характерной упаковки. На протяжении XIX века объявления редко изображали Ivory в упакованном виде.

**41.**

Две небольшие учетные книги в Архивах P&G показывают, что Харли Проктер тщательно отслеживал рекламу в журналах, отмечая суммы, заплаченные художникам за рисунки (Харли Проктер. Расчетные книги). Суммы составляли от 20 до 75 долларов за рисунок, и компания заказывала и получала непрерывающийся поток иллюстраций.

**42.**

*Cincinnati Sun*, 22 December 1886 (вырезка сохранилась в Архивах P&G).

**43.**

*A Trip to Ivorydale*. Статья без даты (1886?) (вырезка сохранилась в Архивах P&G).

**44.**

Cincinnati Enquirer, July 1885; A Trip to Ivorydale. Moonbeams (корпоративная газета P&G), July 1920, 4.

**45.**

Thomas Glenn, Reminiscences [sic] of the Procter & Gamble Company's Central Avenue Plant by Mr. Thomas Glenn. Машинописная рукопись. Архивы P&G, p. 2.

**46.**

A Trip to Ivorydale, Moonbeams, July 1920, 1.

**47.**

Glenn, Reminiscences, p. 3.

**48.**

Before Ivorydale: The Central Avenue Factory, Moonbeams, February, 1920, 2.

**49.**

A Trip to Ivorydale, Moonbeams, July 1920, 4. Упаковочные машины начали использоваться только около 1905 г.

**50.**

Lief, It Floats, pp. 73–79.

**51.**

Там же, pp. 75–76.

**52.**

Отчет о прибылях и убытках, графа 4. Из коллекции Нипперта, Архивы P&G.

**53.**

Cincinnati Sun, 22 December 1886 (вырезка сохранилась в Архивах P&G).

**54.**

Отчет о прибылях и убытках за шесть месяцев с 1 апреля по 1 октября 1889 г., Вох 4, из коллекции Нипперта, Архивы P&G.

**55.**

Рукописное открытое письмо, 28 ноября 1885 г. Архивы P&G. Каковы были размеры массовой рассылки и как именно компания определяла нескольких хороших хозяек в той или иной местности, выяснить точно на основании сохранившейся документации невозможно.

**56.**

Там же.

**57.**

Рукописное открытое письмо, Procter & Gamble к «Мадам», 24 августа 1889 г. Архивы P&G.

**58.**

Журналы с отчетностью департамента продаж: «Misc. Memorandums» № 1 и № 2. Архивы P&G.

**59.**

Копия печатного обращения, без даты, P&G Scrapbook, 1896–1912, Архивы P&G.

**60.**

The Century Magazine, July 1891, рекламное объявление.

**61.**

[Hastings French and Harry Brown]. «Misc. Memorandums» #2 Opened October 1st 1896. Архивы P&G.

**62.**

См. отчеты в папке: Sales by Brand, 1888–1910, 1910–1918. Sales Box 6. Архивы P&G. Итоговые цифры отражают увеличение веса бруска Ivory с шести до десяти унций. Данные о продажах за XIX век не сохранились.

**63.**

Там же.

**64.**

Hower, History of an Advertising Agency; Stephen Cox, The Mirror Makers: A History of American Advertising and Its Creators (New York: William Morrow and Company, Inc., 1984.)

**65.**

В конце 1800-х многие компании США регистрировались как корпорации в штате Нью-Джерси из-за благоприятных законов этого штата в отношении учреждения корпораций.

**66.**

Информацию относительно формирования рынка промышленной собственности и современных корпораций США см.: Thomas Navin and Marion Sears, «The Rise of a Market for Industrial Securities, 1887–1902», Business History Review 29 (1954), pp. 105–138; Naomi Lamoreaux, The Great Merger Movement in American Business, 1895–1904. (New York: Cambridge University Press), 1985.

**67.**

См., в частности: Sanford M. Jacoby, Modern Manors: Welfare Capitalism Since the New Deal (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1997).

**68.**

Цитируется по: Alfred Lief, It Floats: The Story of Procter & Gamble (New York: Rinehart & Company, 1958), p. 84.