

# СОДЕРЖАНИЕ

<i>Предисловие и благодарности</i> .....	7
ПРОЛОГ Эпохи и тенденции в эволюции Procter & Gamble .....	11
<b>ЧАСТЬ 1 Основы, 1837–1945</b> .....	21
Глава 1. Начало, 1837–1890 <i>Procter &amp; Gamble в эпоху товаров широкого потребления</i> .....	23
Глава 2. От произведенных товаров к товарам для потребителя <i>Ivory и рождение бренда</i> .....	37
Глава 3. Собирая элементы предприятия воедино, 1890–1945 .....	59
Глава 4. Наука внутри стиральной машины <i>История бренда Tide</i> .....	85
<b>ЧАСТЬ 2 Наука и продажа потребительских товаров, 1945–1980</b> .....	105
Глава 5. Взрывной рост сектора потребительских товаров .....	107
Глава 6. P&G заново открывает производство изделий из бумаги .....	143
Глава 7. Crest: появление лечебного средства по уходу за полостью рта .....	167
Глава 8. Наследие Огасты, Лимы и Олбани .....	187
<b>ЧАСТЬ 3 Выход на глобальный рынок, 1980–1990</b> .....	207
Глава 9. Конкуренция и глобальная экспансия .....	209
Глава 10. Освоение японского рынка .....	245
Глава 11. «Война подгузников» .....	265
Глава 12. En Rio Revuelto <i>Поиск формулы успеха для Мексики и Латинской Америки</i> .....	277
Глава 13. Pantene <i>Создание всемирного косметического бренда</i> .....	297

<b>ЧАСТЬ 4</b>	<b>Конкуренция в сужающемся мировом пространстве:</b>	
	<b>Procter &amp; Gamble после 1990 года</b> .....	319
Глава 14.	Procter & Gamble меняет форму .....	321
Глава 15.	Переписывание правил <i>Изменения в цепи поставок</i> .....	355
Глава 16.	Охват «белых пятен» <i>Procter &amp; Gamble в Центральной и Восточной Европе и в России</i> .....	373
Глава 17.	Ivory, Crest и Olay <i>Заново определяя границы бренда</i> .....	393
Глава 18.	Рецепт для роста производства продуктов для охраны здоровья .....	415
Глава 19.	Проба сил в Китае .....	439
<b>ЭПИЛОГ</b>	<b>Принципы построения брендов</b> .....	461
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	<b>Приложение 1. Графическая хронология развития компании, подготовленная архивной службой P&amp;G</b> .....	472
	<b>Приложение 2. Обобщенные финансовые показатели 1929–2003 гг.</b> .....	476
	<b>Приложение 3. Даты вывода на рынок некоторых брендов</b> .....	479
	<b>Приложение 4. Проктеры, Гэмблы и руководители компании Procter &amp; Gamble с 1837 года по настоящее время</b> .....	485
	<b>Примечания</b> .....	486
	<b>Об авторах</b> .....	524

# 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*



## 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,



*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*

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 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 столетия, 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 брендируемого 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\*) 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 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. Модернизировав систему

---

\* НИОКР — научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Термин используется для перевода английского словосочетания Research and Development (R&D) — «исследования и разработки».

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 требует 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 ширококомасштабных 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,

R&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. Достоинство подтверждение этому подходу — бренды Tide, Pampers и Pringles.

Туалетная бумага Charmin, в конечном итоге ставшая одним из лучших приобретений R&G, годами не приносила ожидаемого дохода. Но в подобных случаях R&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 R&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 R&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 собеседованиях 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 практичную 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**

*P&G*

## Глава 1

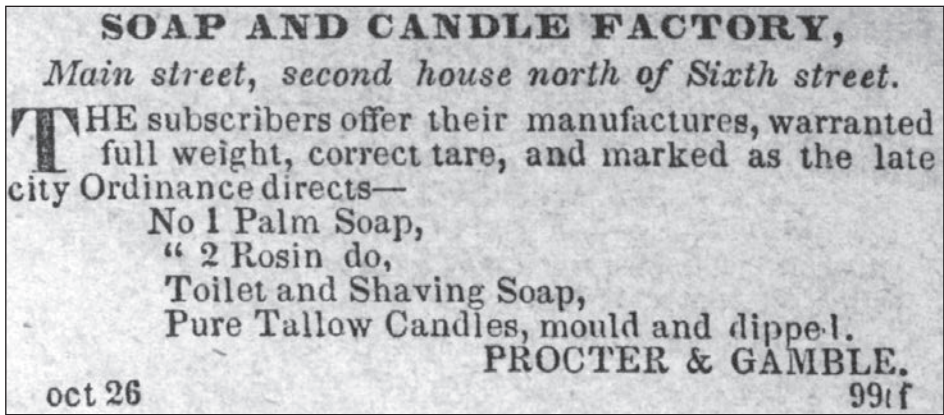


# НАЧАЛО, 1837–1890

## 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>1</sup>.

Их предприятию предстояло превратиться в промышленного гиганта, производителя нескольких крупнейших брендов в истории мировой экономики. Однако бизнес, которым в 1837 году занимались Уильям Проктер



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

и Джеймс Гэмбл, был еще совершенно иным, как, впрочем, и рынок. Общественного 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>2</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

\* 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».

Орлеаном, крупнейшим хлопковым портом страны в то время, когда хлопок составлял, бесспорно, бóльшую 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 пролегало по воде, это были две жизненно важные магистрали, открывавшие предпринимателям Цинциннати доступ к крупнейшим рынкам страны<sup>3</sup>.

Такой ситуацией с радостью воспользовались многие предприятия, а главное — производители фасованных мясных продуктов. К 1837 году мясники Поркополиса (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>4</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 Поркополисе 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>5</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. Нарастание 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, наминавшего более поздние сборочные линии, например на машиностроительном заводе Генри Форда<sup>6</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

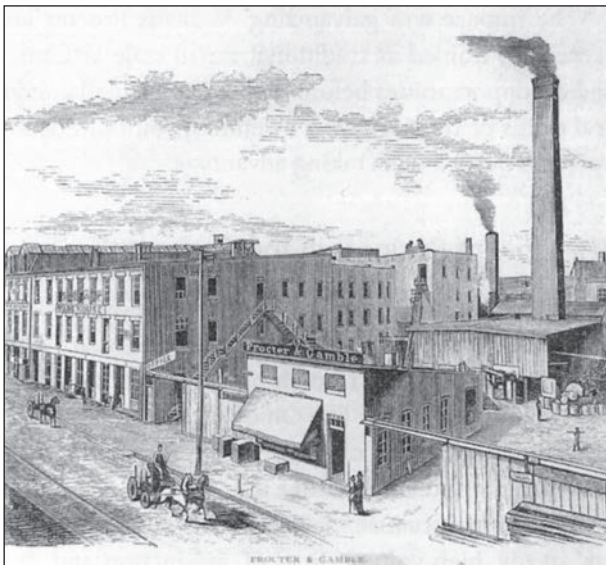
В течение первых нескольких десятилетий Проктер и Гэмбл сумели создать преуспевающее предприятие, товары которого доставляли вниз по реке в Новый Орлеан, где грузили на океанские суда и развозили по всему Атлантическому побережью. Водная система Огайо — Миссисипи была для компании основным каналом распространения. Все производство было приспособлено к доставке товаров вниз по реке на пароходах, таких как *Yorktown*, *Persia*, *Duke*, *Winfield Scott* и *Tecumseh*<sup>7</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>8</sup>. Подобные письма и договоренности рассылались из года в год: колебания производства и цен были в доиндустриальную эпоху обычным делом<sup>9</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

делок. 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>10</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>11</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



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

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>12</sup>.

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 недоставало 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>13</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>14</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



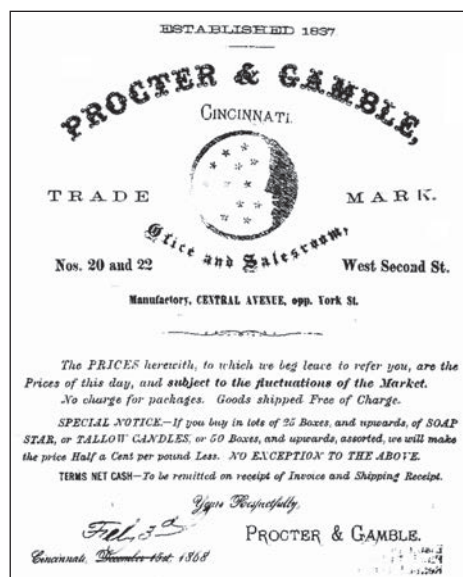
промышленники быстро приспособились к новым условиям. Возможности распространения и маркетинга стали более гибкими и разнообразными. Кассовая книга Procter & Gamble от 1864 года показывает, что к концу Гражданской войны фирма руководила хорошо налаженной внутренней сетью распространения на Среднем Западе. 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>15</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 укрепились, 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



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



для всей семьи, полученным от господ из Colgate & Co, Датч-стрит, Нью-Йорк, 6 апреля 1858 года»\*)<sup>16</sup>.

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 нарабатывала потенциал для солидного производства и широкого распространения товаров. Бизнес по-прежнему колебался

\* 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.

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 закроет 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>17</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>18</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>19</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>20</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>21</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>22</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 мясoproдукты во все концы страны<sup>23</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. Пивоварня Anheuser-Busch в Сент-Луисе начала выпускать «королевское пиво» Budweiser. Джон и Уильям Келлоги в Бэттл-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 корнеплодным 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>24</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.