

联合利华奥妙品牌媒介关系案例

探求"奥妙"降价的奥妙

----联合利华"奥妙"品牌媒介关系案例

主办单位：联合利华有限公司

咨询单位：中国环球公共关系公司

探求"奥妙"降价的奥妙联合利华"奥妙"品牌媒介关系案例项目背景

联合利华与"奥妙" 奥妙是世界知名企业联合利华旗下的重要洗涤产品品牌.1993 年，红色装奥妙成为第一个进入中国市场的国际洗衣粉品牌。经过 6 年的发展，"奥妙"已经是中国高档洗衣粉市场最有影响的 品牌之一。目前，中国市场上的奥妙洗衣粉共有红、蓝、绿色三种包装， 价格与其他同类产品相比悬殊较大 "奥妙"准备大幅度降价 1999 年， 联合利华在华资产重组顺利完成，所有机构的采购、运输、分销系统被 统一起来，实现了资源共享，奥妙洗衣粉的生产间接成本大大降低； 同时，经过周密的市场调查，联合利华决定针对中国实际的洗涤条件 和中国消费者的洗衣习惯，研制开发更加具有市场竞争力的新产品。 1999 年 10 月，在内部条件成熟的情况下，联合利华决定推出两种新 款奥妙洗衣粉，同时对原有价格进行大幅度调整。新奥妙的性能及价 格变动如下表所示：（见表）媒介关系事关重大 中国环球公共关系公 司受联合利华委托，处理围绕"奥妙"降价产生的媒介关系事宜。双方共 同认识到：日用消费品的价格大幅度变动势必引起新闻媒介的关注， 新闻媒介在关注此类事件的过程中一方面会在客观上帮助联合利华传 播"奥妙降价"这一重要信息，引起消费者的关注；但另一方面有可能

引发不利于联合利华的舆论报道，比如"奥妙降价以牺牲质量为代价"、"奥妙降价冲击国有品牌"等，而这种社会舆论一旦形成，可能导致联合利华这一重大的市场举措失败。处理好媒介关系，形成有利于联合利华的社会舆论，关系到"奥妙"降价能否得到市场的认可，因此，媒介关系事关重大。项目调查 中国环球公共关系公司在接受联合利华公司的委托之后，在短时间内进行了充分的调查研究，调研的结论成为处理"奥妙降价"事件当中媒介关系的重要依据。调研对象 --国家洗涤工业协会 --资深新闻记者 --业内人士调研方式访谈、资料收集调研结论 客观的讲，大幅度降价对"奥妙"品牌来说是一把"双刃剑"，在公关领域，可以从产品、企业、外部环境三个层面上总结出当时"奥妙"面临的机遇与挑战：产品层面 ü "奥妙"降价本身就是有价值的经济新闻，新闻媒介的参与，对"奥妙"的新产品的推出有推波助澜的作用，有利于吸引更多的消费者；ü 经过长期的品牌形象宣传，奥妙"洗衣专家"品牌形象已经深入人心。1998 年据央视调查中心和人民日报新闻信息中心在全国 30 多个大中城市的联合调查表明，奥妙不仅是市场占有率最大（14.9%），而且还是消费者心目中最佳的品牌，以此可以增加新闻界对"奥妙"的信任程度；ü 奥妙产品的改进经过了严格的市场调查，"全自动"（为全自动洗衣机设计）和"全效"（既适合手洗又适合机洗）的产品定位新颖，具有相当的竞争力，以此对消费类媒介提供有价值的信息；ü 优质优价是市场的一般规律，"奥妙"降价有可能使新闻界产生"此奥妙非彼奥妙"的感觉。说明"奥妙"如何在保证质量的前提之下降价，需要首先对新闻界进行必要的解释工作。企业层面 ü 联合利华于

99 年刚刚完成的企业重组，企业资源的优化使得产品的间接成本下降，成功的重组有可能激发新闻媒介的报道兴趣：s 联合利华企业重组后，奥妙在上海闵行的生产基地停产，联合利华与闵行基地的大量员工提前解除劳动合同。"下岗"问题非常敏感，处理不好，会造成严重的媒介负面报道；s 在此之前，联合利华家庭及个人用品护理部从未有组织、有系统地与新闻界接触，缺乏固定专业媒介队伍，处理"奥妙"降价实践媒介关系的难度增加。外部环境 s 在当今的市场环境下，中资品牌洗衣粉的价格较低，"奥妙"降价，有可能给媒介造成联合利华降价冲击中资品牌的不良印象；s "太湖污染"事件被媒介曝光之后，引发了媒介关于"磷与环境污染"问题的关注，含磷洗衣粉对环境的污染问题引起了社会各界的重视，一些地方性法规相继出台，禁止在该地区出售含磷洗衣粉，环保问题一时间成为洗衣粉领域的又一个敏感问题。在 1999 年初，洗衣粉市场上另一个重要国际品牌在北京召开新闻发布会，会上因发言人的不慎，公开表示"磷对环境的破坏与洗衣粉厂家无关"，导致全国范围的不利报道。奥妙红色装原全部为无磷产品，而新产品分有磷和无磷两种，只有在禁磷地区销售无磷产品。"环保问题"必将成为"奥妙"在处理媒介关系方面不可回避的环节。s "奥妙降价"改变了市场格局，竞争对手会以各种方式作出反映，有可能造成媒介关系协调方面意想不到的困难。综上所述，在处理"奥妙"降价事件的媒介关系过程中，一方面要利用新闻媒介形成有利于"奥妙"的社会舆论；另一方面，有些问题是不能回避的，必须采取有针对性的措施，消除新闻媒介易产生的误解，防患于未然。项目策划公关目标：为了保证"奥妙降

价"这一重大市场举措的顺利完成，通过媒介关系的协调，制定公关目标： -- 有效传播"新奥妙"的产品优势（价格、性能），形成对"奥妙"有利的舆论环境； -- 免有可能发生的不利报道，维护"奥妙"业已形成的良好形象

目标受众： -- 直接受众：新闻界 -- 间接受众：社会公众

公关策略：主动迎合-- 在第一时间召开新闻发布会（建议为北京、上海、广州三地），邀请全国主要的新闻媒介参加，公布"降价"消息，尽可能回答记者感兴趣的问题，形成一定宣传规模和强度，同时以事实来消除有可能产生的主观臆断和猜想-- 精心遴选各个地区的有影响的媒介及适合的版面、栏目，做到有的放矢防患未然-- 针对不可回避的敏感问题提出合理的答案，以防止负面报道的产生-- 指定新闻发言人，保证对外发布统一的信息-- 从不同角度撰写新闻稿，引导记者形成有利于奥妙的报道思路-- 做好"保卫"工作，防止竞争对手的代言人干扰新闻发布会的进行

积极协调-- 在发布会前后，尽可能充分的与媒介沟通，增加媒介记者对"奥妙"举措的认同感

项目实施前期准备媒介遴选 -- 综合类媒介（经济版面/生活版面） -- 消费类媒介 -- 经济类媒介--广播电台/电视台（经济栏目/生活栏目）

确定新闻发言人 新闻发言人应当具有一定的权威性，经协商，将新闻发言人指定为联合利华家庭及个人护理产品市场总监杨牧先生，同时对发言人进行了必要的培训，培训内容包括： -- 发布会的整个流程 -- 发布会的重要细节 -- 面对记者的仪态、语态

媒介介绍 联合利华家庭及个人护理部从未举办过类似活动

为了增加发言人对中国媒介及记者的了解，事前的媒介介绍内容极尽详细： -- 介绍三地记者的特点 -- 被邀媒介详细介绍 -- 专访媒介及专访记

者特别介绍提供敏感问题处理意见 针对在处理"奥妙"降价媒介关系方面上不可回避的问题，提供如下处理意见，比如：--"奥妙" 降价如何在保证质量回答要点：奥妙的降价的直接原因是资产重组所带来的间接成本下降，一系列实验数据和使用结果可以说明奥妙的质量没有丝毫下降；--重组之后的"下岗"问题回答要点：企业在正常的发展过程中，出于战略需要，与部分员工提前解除劳动合同在所难免。目前，联合利华正在组织"下岗"员工系统学习新的技能，并且帮助他们寻求新的就业岗位；--冲击中资品牌问题回答要点：奥妙在中国市场的主要竞争对手一直是外资品牌，即使降价之后，"奥妙"的价格也比国有品牌高，相信"奥妙"的降价不会对中资品牌造成冲击；--环保问题回答要点：奥妙严格遵守中国政府的有关规定，在禁磷地区销售无磷洗衣粉。同时，邀请国家洗涤用品行业协会的代表出席发布会，利用洗协的观点解释记者的疑问，即最新调查显示，养殖液和化肥农药的大量使用是造成磷对环境的污染最主要原因，即使生活污水中，来自洗衣粉的磷也只是一小部分，因此，含磷洗衣粉不是造成污染的主要原因，根据国际经验，许多国家没有禁止洗衣粉中使用磷。在此基础上，从正、反两方面归纳近 40 个问题及答案,并从中提炼要点,确保发言人在答记者问时做到从容不迫不同角度编写新闻稿 为了引导记者形成有利于"奥妙"的报道思路，从以下四个方面撰写不同的新闻稿： --新奥妙闪亮登场 --奥妙降价不降质 --奥妙降价给国有企业的启示 --国内洗衣粉市场发展潜力 同时，为文字记者准备相关照片，为电视台准备素材带操作媒介协调 在新闻发布会之前，与主要媒介记者进行沟通、协调，使

媒介全面了解联合利华的初衷，寻求理解和必要的支持。

新闻发布会现场执行时间： 1999 年 10 月 18 日 上海 1999 年 10 月 20 日 广州 1999 年 10 月 22 日 北京执行期间注意了以下问题：--外地记者由专人接待，做到事前及时沟通，大报小报、年轻与资深记者一视同仁，使其增强报道欲望 --三地发布会分别邀请当地及国家工商、消协部门与会，增加发布会可信度和权威感--广州是联合利华的主要竞争对手的根据地，在发布会现场，制定了严格的防范措施，对未被邀请而试图与会的 10 多位记者都被委婉拒绝。--北京发布会后，环球特意安排北京青年报记者在展台旁拍摄与会者参看展品的镜头，力求照片突出奥妙且以自然风格出现在报端 项目评估活动顺利完成以新闻发布会为主体的媒介关系协调工作完成得十分顺利，达到了预定的公关目标媒介反响强烈，形成对联合利华有利的社会舆论，没有出现不利报道文字媒介 截止发布会结束的一个月内，共收集到 101 篇相关剪报，其中上海 11 篇，广州 13 篇，北京 32 篇，四川 13 篇，还有 32 篇来自全国各地的报纸，发稿量已达到 200% 文字媒介报道具有以下具体特点,没有出现有损"奥妙"品牌形象的负面报道--报道篇幅大，短时间内形成新闻热点。新民晚报、北京青年报、南方日报等主要媒介均在显著位置刊发以"奥妙"降价不降质为主题的报道，成都商报甚至进行 4 次连载，在四川省内形成了报道高潮。--转载文章多，说明社会反响强烈，形成舆论--影响深远，经济日报记者在名为"老冤家 新市场--跨国公司中国大比拚"的专版中，竟以"'奥妙'降价的奥妙"为题记述了联合利华与宝洁的竞争，并提到联合利华将突破点选在了洗衣粉市场，

其实这并非联合利华的策略，大概只是因为一段时间内奥妙的强劲宣传攻势所致电视台及电台 所有被邀电台（3 家）、电视台（10 家）都及时的发布了有利于联合利华的信息（见图） 国际互联网 至少有 10 篇以上的文章被登载在报纸的电子版上，其中包括北京青年报、北京晨报、天津的今晚报、上海的新民晚报、新闻报及广州的南方日报、新快报等销量猛增，"奥妙"降价成功在奥妙降价之后的一个月內，其销量大幅度上升。调查资料显示，有 50%以上的消费者的信息来源是有关的新闻报道，同时绝大多数消费者认为，"奥妙"降价的原因是市场竞争，而不影响产品的质量。这说明，围绕"奥妙"降价事件展开的媒介关系协调工作最终取得成功。