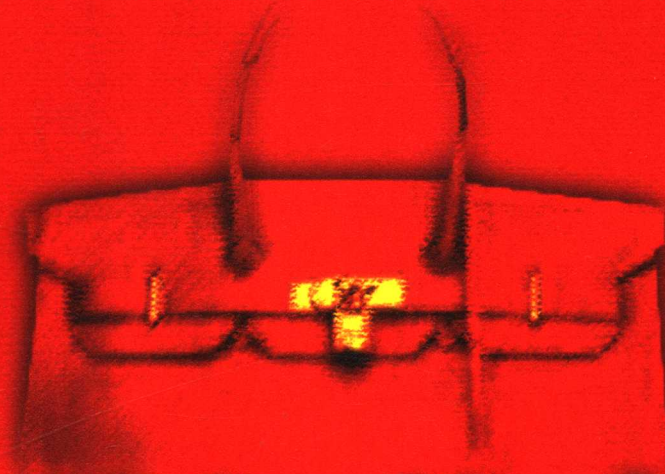




华章经管



如何获得女性顾客的青睞 从真实的故事中寻找答案



女性营销

世界顶级公司女性市场运作案例与实战

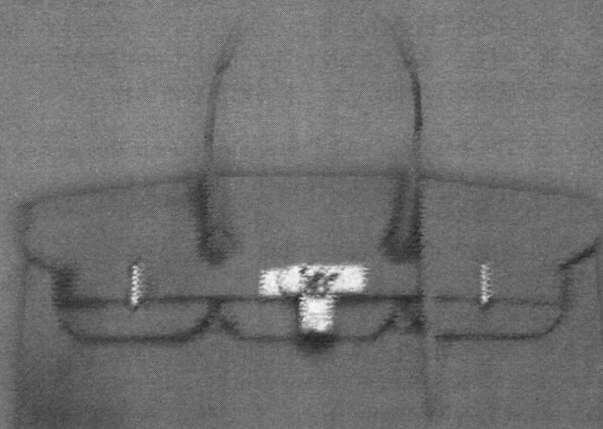
(美) 法拉·沃纳(Fara Warner) 著 赵银德 等译

THE POWER OF THE PURSE

How Smart Businesses Are
Adapting to the World's Most
Important Consumers—Women



机械工业出版社
China Machine Press



女性营销

世界顶级公司女性市场运作案例与实战

(美) 法拉·沃纳(Fara Warner) 著 赵银德 等译

THE POWER OF THE PURSE

How Smart Businesses Are
Adapting to the World's Most
Important Consumers—Women



机械工业出版社
China Machine Press

本书从全新、引人注目的视角告诉营销人员如何与女性沟通，如何开发这一潜力巨大的市场。书中不仅提供了许多理念，还提供了众多的案例，描述了宝洁公司、麦当劳、戴比尔斯、耐克、家得宝以及柯达公司对这些理念的应用。对于任何想深入了解如何面向女性开展市场营销的人士，本书都是必备读物。

Fara Warner. The Power of the Purse: How Smart Businesses Are Adapting to the World's Most Important Consumers—Women.

ISBN 0-13-185519-0

Copyright © 2006 by Pearson Education, Inc.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2006 by Pearson Education North Asia Limited and China Machine Press.

Published by arrangement with the original publisher, Prentice-hall, Inc., a Pearson Education company. This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macau).

All rights reserved.

本书中文简体字版由Pearson Education培生教育出版集团授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有Pearson Education培生教育出版集团激光防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2006-1927

图书在版编目（CIP）数据

女性营销：世界顶级公司女性市场运作案例与实战 /（美）沃纳（Warner, F.）著；赵银德等译. —北京：机械工业出版社，2006.9

书名原文：The Power of the Purse: How Smart Businesses Are Adapting to the World's Most Important Consumers—Women

ISBN 7-111-19541-8

I. 女… II. ①沃… ②赵… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第075457号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：石美华 版式设计：刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2006年9月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 13.25印张

定价：32.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

推荐序一



女性消费：全球最大的市场蛋糕

如今的男女之别，莫大于消费之别。男女的消费之别，莫大于钱包之别。这个区别万万小看不得。人与老鼠95%的DNA相同，但那5%的不同导致人与老鼠一天一地，无可相比。

相比男人，女性的钱包有若干显著特征：大、长、厚、靓。

“大”指女性市场潜力巨大。美国女性消费总额已超过日本经济总额。欧洲出现了社会女性化趋势。中国社会购买力70%以上掌握在女性手中，都市20~50岁的庞大女性消费群体就高达2.5亿人之多。

“长”指女性市场战线长，纬度宽。女人花钱喜欢掏包相助，为他人或帮他人花钱。上至父母，下至儿女；左惦老公男友，右想亲朋好友；前思企业采购，后想美丽享受。

“厚”指市场影响层面深厚。女性一旦喜欢一个产品或服务，“乐于思蜀”，回头率高，忠诚度深。她们一传十，十传百，口碑广而告之，受众传播对象像千层饼层层加厚。

“靓”指市场消费需求多样，色彩缤纷。买车购房，买衣购物，买盐买醋，掏钱包消费中充满着时尚、个性、独立、前卫、浪漫、享受、惬意、亲情、爽酷、洒脱……

男女花钱的比例失调现象日趋严重，掏钱包甩钞票的阴盛阳衰产生了一股新的经济力量，正在迎接一个崭新的“她时代”！

女性掏钱包的共性让现代的女人拥有一个共同的头衔：首席购物官。而男人无论如何绞尽脑汁也无法找出一个适合男性的共享头衔。

这本书讲的就是女人的钱包为何比男人的大，比男人的长，比男人的厚，比男人的靓。它通过女性的传统变化、社会变化、心理变化、精神变化、经济变化和需求变化，通过享誉全球的成功公司的成功经验，穿针引线式地告诉人们如何赚女人的钱，抓住未来市场营销的80/20定律：妇女撑起购买决策的80%的广阔天地。

女性产品的买卖自古有之，历史悠久。然而女性市场营销是门新的领域。日本三四年前首次举行了“女性市场营销”专题研讨会。美国也是近几年才出了几本有分量的女性营销专著。中国针对女性的专业市场营销和研究更是凤毛麟角。

中国的女性和世界发达国家的女性一样，正在经历着一场告别传统消费模式、从经济弱势群体变为强势群体的转型。她们是新时代和未来主导市场消费的无可争议、无可替代、无可竞争的群体女强人。如果你渴望研究、理解、学习、调整、创新女性营销的战略和战术，渴望早点儿、多点儿、快点儿吃上这块世界最大的消费蛋糕，走个捷径，读读这本书，它会站在女性心灵和情感消费需求的角度悄悄告诉你这块蛋糕的备料和烘烤的秘诀。

冯晞

零点研究咨询集团首席信息官

推荐序二



请注意，伙计们。让我们来问个问题，一个眼下很有必要、值得提出也值得解答的问题。法拉·沃纳引以为豪而提出的问题非常重要，虽然深奥难测，但对大家有利。其实，沃纳要问的只是“这么多的全球公司究竟出了什么问题”。直白地讲，就是，“如今的商业经营怎么啦？”

这的确是个大问题，大到没有什么商业记者敢直面这个问题，哪怕是肤浅的触碰。

不过，法拉·沃纳坚持对此问题进行了深度探究，因为这也是引起人们关注此类固执问题的惟一方法。

法拉·沃纳一字一句地强调：“注——意，这——很——重——要！”

沃纳的这部作品论述缜密，观点中肯，通过对宝洁、耐克、麦当劳、家得宝及柯达等正统公司的案例研究，给出了有关女性角色变迁的真知灼见，从而使法拉·沃纳提出的问题变得重要。简而言之，人们有必要关注女性的现实情况，那就是女性不再不起眼，不再是配角，相反，她们成了主角，成为一股新兴力量。

然而，假如你以为这就是本书所要宣扬的惟一主题或最为重要的醒世警言，那就误把本书的主题当做了本书的目的。虽然本书的主题是关于女性如何使商业世界及世界本身发生变化，但目的在于改变人们对商业运作的看法以及思考往后应该如何运作。

沃纳运用精确的资料和纯学术的清晰文风阐述了商业世界中女性权力变迁的方方面面。经营者常常喜欢用数字来说明问题，那么请看以下资料：

• 女性与财富——女性占有美国全部股权的50%以上。到2010年，女性将

拥有美国私人财富的一半，约14万亿美元。到2020年，随着财富持续地从男性向女性转移，她们的财富会上升到22万亿美元。

- 女性与个人消费和商业消费——女性支配的个人消费和商业消费达7万亿美元。她们掌控94%的家居装饰支出，负责91%的家用消费品购买，拥有60%的小汽车和卡车，还承担了50%的商务旅行。
- 女性与就业——在美国，以女性为业主的企业的雇用人数超过了《财富》500强所雇用的人数。目前，女性为业主的企业数量占美国全部企业数量的33%。
- 女性与教育——2002年，美国有57%的学士学位颁发给女性。就研究生培养而言，女性学员的比例在法学院为49%，在医学院为50%。
- 女性与社会规范——在美国，上班的成年女性比例从1955年的约30%上升到现在的60%。那时，80%的美国人口生活在传统的核心家庭中。到2003年，只有50%的美国人口还生活在那种传统的社会结构模式中。现在，30%的已婚女性所赚得的收入超过她们的丈夫。尤其突出的是，目前，离婚、寡居或独身的成年女性达4 600万人。
- 女性与技术——2003年，女性超过男性成为因特网的主要用户。2004年，女性也超过男性成为电脑、照相机、个人数字助理（personal digital assistants, PDA）等电子设备的主要消费者。

这其中有什么规律吗？倘若你看出了门道，说明你的眼光已经超越了绝大多数的美国经营者，他们顽固不化，至今对女性正在改变着商业和社会这一明白无误的现实充耳不闻。女性本身处在不断变化中，同时，与她们相关的一切，如金钱、能力、家庭、技术乃至社会，也在不断变化中。不论你身处的是哪种行业，照相机或跑鞋，玩具或汉堡，这都不要紧，但在你的周围，经营正在被改变。对这一新兴现实的任何疏忽、怠慢或漠视，只会给你带来风险。倘若你以为沃纳所提及的事情与你无关，那么你绝对有可能已经深陷险境，即便未曾消亡。

鉴于许多人可能察觉不到社会架构方面所发生的变化，这就产生了一个值得一提的问题：人们怎么可能看不到周围所发生的事情呢？在沃纳看来，变革的最大阻力在于那些一直以来宣传太多男性主角地位的黑白老电影，其时光可以回溯到20世纪50年代，一个男性负责养家糊口，女性操持家务的年代。

如今，像《一袭灰衣万缕情》(*The Man in the Gray Flannel Suit*)及《组织人》(*The Organization Man*)影片中描述的那种经营神话在很大程度上已成为过去，取而代之的是新的竞争环境、飞速发展的技术和跨越国境的全球竞争。但是，要撼动《反斗小宝贝》(*Leave It to Beaver*)的银幕形象显然很难，但要接受迅速变化的“商业现实”则更是难上加难。现实中不乏这样的商人，他们一面充当英雄，保护其实已经不复存在的作为弱势群体的女性，一面又不顾一切地运用种种战略的、经济的及技术的变革手段，展开严酷的竞争。也许，我们可以用“生命”资格与“商业”成分间的差异来阐释个中缘由。

沃纳分析了这种“生命”资格与“商业”成分间的并置化现象，从而对当今毫无生机的商业对话领域做出了贡献。本书的核心问题是“如今的商业经营怎么啦？”不过，问题的答案也同样重要。要解答该问题，你一定得弄懂另一个问题——商业的真实本质是什么？

让我们先来思考一下当今什么企业没有出现问题。与经济学教条相反，商业经营并不遵循“理性人”的理论。实际上，如今的商业经营既非理性，也不受人支配，真像“神圣罗马帝国”(Holy Roman Empire)这一老话一样表里不一（“神圣罗马帝国”既不是神圣的，也不是罗马人的，也算不上一个帝国）。

法拉·沃纳在本书中借用一个又一个的案例告诉人们，对如今的商业来说，其本质就是如何竭尽所能地去适应发生在社会、经济领域的巨大有力但又无法预测的变化——这些变化不仅在过去的数十年中改变了我们的经济和社会，而且，其影响力在可预见的未来仍将存在。不过，要做到这一点并不容易，主要是因为这些变化不仅涉及到商业环境，也深入到了商业的内部。

因此，聪明的企业领导必须调整他们的经营策略、方法和手段。如今，商

VIII

业经营成了一项涵盖生物学、技术学和社会学知识的学问。惟有了解如何运用生物学、技术学和社会学知识来制定市场、客户和产品策略——将它们的相互影响切实整合，从而形成各种新的子策略，并孵化出完全超出预期系列创新成果的公司，才真正有可能得以生存和发展。那些对此尚未形成意识或未曾尝试的公司，最好立即着手努力。

大问题得用大智慧来解决，需要找准解决办法。为此，当今商业经营需要职业侦探般的好问精神、熟练设计师的程式鉴别能力、生物学家的实地调研经验和人类学家的人际沟通能力，需要敏锐的直觉和为他人着想的移情意识——去体谅并关心顾客的感受，而不只是盯着他们的钱包。

现在，随着经营领域的不断变化，选择和不确定性的日益增加，商业经营变得更为艰难。由于变化加速留给企业决策的响应时间变短，挽救经营失误的空间变小，而经营失败的代价则日趋高昂，商业经营对确定性的需要也变得绝对。

至此，我们不难理解有这么多的公司陷于并滥用那些与当今正在变化的社会规范架构不相关的过时而陈旧不堪的做法；不难理解有这么多的商人选择能清晰给出确定结果的商业数字，为的是避开难以琢磨的女性世界——不断演进的观念和瞬息万变的敏感性；不难理解如今的商业经营发生了这么多的问题，原因就在于环境变了，而太多的公司无法或不愿做出相应的变化。

那么，有何办法呢？只要阅读沃纳的这部作品，自然就能揭晓答案。

你会知道，要得到正确答案，所提出的问题要有针对性。雅芳曾这样做过，提出的问题从“关于新的化妆品，年轻女性看中的是什么呢？”改为“现在，是什么赋予了美丽呢？”后者的针对性更强，答案才会更准确。

你会知道，要使公司有所进步，提问的目标也要合适。这就是为什么麦当劳的焦点小组中有一半由清一色的女性构成。不过，最重要的是，又有多少经营者知晓如何进行积极的倾听呢？

你会知道，要改变路线，还必须先研究信息正确的地图。为了以全新的策

略进入女性运动品市场，耐克公司着力研究仿生学设计，悉心观察母狮展示傲气的风姿。

你会知道，要使自己有所改变，先得承认变化的不可避免性。沃纳告诫人们，要想在21世纪的第二个及第三个10年里取得成功，必须超越20世纪50年代的一切。

你得热爱商业生活中的新生事物，因为，旧事物并非只是过时或无趣，而是根本行不通了。

艾伦 M. 韦伯 (Alan M. Webber)

美国《快速企业》杂志创刊编辑

美国《哈佛商业评论》杂志前编辑部主任



前言

一则抢眼的广告改变了我。15年来，我一直为《华尔街日报》、《快速公司》和《纽约时报》撰写关于营销和广告的文章，对广告中的噱头几乎有了免疫力。然而，当我翻开《名利场》(Vanity Fair)杂志时，我却一下着了迷。

“左手轻摇摇篮，右手驾驭世界。”

透过这两句简短的话语，我看见了一副从未在以往广告中看到过的女性形象。戴比尔斯(DeBeers)，这家从事钻石经营的公司，以大得令人惊讶的勇气来公开谈论女性在不懈理解和追求的生活。

这一广告宣传直面的是许多营销人员——甚至包括许多女性自身——的误解，即女性面临着一个艰难的选择，要么选择传统的“左手”角色——当好妻子和母亲，要么选择现代的“右手”角色——过去50多年来赋予女性权力和独立的角色。与此相反，这一广告宣传明确提出了多年来越来越多的女性一直在思考的问题：这两个角色并非水火不容。的确，与其抛弃其中一个角色，越来越多的女性选择的是使之和平共存。

与杂志同样惊人的是广告所宣传的产品：以生动手法所展示的被称为“右手之戒”的晶莹钻石。诚然，多年来钻戒营销一直就是以女性为目标。戴比尔斯也推出过很多浪漫的广告，描写男士对心仪女士以钻戒相赠，寓意“钻石恒久远”。然而，这则新广告则主张女性自己购买钻戒——这也意味着女性要拥有足够的经济实力，买得起首饰，而且不怕穿戴示人。

不过，这则广告不只是改变了我。仅仅两年时间，右手之戒的销售额直线上升，取得了五年前难以想像的40亿美元的市场份额。这种钻戒现在各处都有销售，从最高档的珠宝专卖店到沃尔玛超市。不管走到哪里，麦当娜和碧昂

斯·诺里斯 (Beyonce Knowles) 等时尚领军人物的右手上总戴着镶满钻石的戒指。不过，这一潮流并不仅仅流行于“炫耀一族”。《今日视点》(The Today Show) 的凯蒂·库里克 (Katie Couric) 也戴着这种右手之戒，那些虽不太知名，但经济上独立的女性也戴上了右手之戒，这一切成就了右手之戒数十亿美元的大生意。

戴比尔斯发现了女性想要兼顾传统与现代，并以此大发其财。这个案例只是本书所描写的众多成功案例之一。这些案例会让你对那些每天走进你的商店、购买你的产品或者使用你的服务的女性另眼相看。

当然，这些案例让我对女性的看法发生了改变，也让我重新考虑女性对公司的真正需要。说实话，案例中的一些做法最初曾被我误解，尤其是那个叫“耐克女神”的项目。而且，我也知道有不少女性刚开始并不在意戴比尔斯的举措，有些人显得漫不经心，也有些人则出门为自己买了右手之戒。我估计你对这些公司开发女性顾客的做法也会有争议。

但是，我们应该开阔思路。书中的很多创意都是有悖直觉的。它们是与许多营销专家所倡导的传统观念以及为不少书本所鼓吹的女性营销方法背道而驰的。其中，有些创意会与你对女性的观点相抵触，也有些创意会使你觉得真实可信，宛如我曾经有过的感觉。

之所以会出现这种对立的情况，是因为在我们所踏入的新世界里，没有现成的答案、没有灵丹妙药、更没有现成的套路可用来应对女性市场，即使过去也许有过。我们正处于一场大变革的边缘，未来的企业对女性顾客的观点以及迎合她们需求的方式将发生重大改变。

这场变革是由利益驱动的。仅在美国，女性就掌握7万亿美元的个人消费和商业开支，掌握着13万亿美元的个人财富——在接下来的15年里这一数字将增长到20万亿美元。在全球消费品购买中，女性占到8成。能否开发这日益变得富有的女性市场，仍将是当今和未来企业能否成功的关键要素。

但是，我们如何才能开发女性市场呢？这正是本书的切入点。书中列举的

公司都意识到了女性市场的巨大潜力，也都在尝试以创新的方式打入这个市场。

以下就是书中众多案例的一瞥。它们描写了那些机智、有见地、有时也很勇敢的公司是如何接受了教训，实现了利润的剧增，而且在强劲对手的紧逼下使品牌重现活力的。

例如，家得宝公司本可以轻松采用传统的“女性营销”做法，把店面打扫干净，堆满家居饰品。它的竞争对手采用了这种策略，就活得挺滋润的。不过，家得宝公司并不满足于此。相反，它深入到这些表面变化的内部，深入研究了消费者的心理，发现了被称为“自力更生的女性”，她们不仅参与家居装修的构思，还喜欢自己动手把这些构思变成现实。家得宝公司还注意到了男性与女性间关系的变化。公司的高层经理亲临商店，与来店里购物的夫妇进行交谈，发现了所谓的“最佳伙伴”——共同建设家园、承担家居装修并且平等对待对方的夫妇。

家得宝公司的重大突破并不在于增加了涂料颜色的选择，也不在于教会女性怎样使用电锯。其突破在于兼顾或包容两种性别，而不是相互替代。在过去，公司总爱采用隔离策略，单独向女性提供“女性化”的产品，比如有着鲜艳色彩的塑料把手的小工具（当然，标价也较高）。然而，对于许多看透了这种把戏的女性顾客来说，隔离策略已经不再管用了。相反，家得宝公司把女性从幕后推到舞台的中心，赋予她们与经常光顾家得宝的男性平等的地位。借助于“最佳伙伴”策略，在过去的3年里，家得宝公司的销售额一举增加了数十亿美元，一扫往年的颓势，解除了公司30年的成功形象所面临的威胁。

宝洁公司的案例则堪称本书的惊喜之一。与家得宝和戴比尔斯都不同，“汰渍”和“帮宝适”品牌的营销人员早就深知女性是自己最主要的顾客。该公司花了数年时间研究和观察女性如何给婴儿换尿布并进行洗熨。不过，到了21世纪初，许多女顾客认为宝洁公司的营销做法即便没有委屈女性，也远非完美。诸如“为女人而定制的，让男人都觉得很好用”的广告语尤其让年轻一

代不满。于是宝洁公司意识到，对今天的顾客可不能再用过时的老把戏了，而且还需要摒弃那些对女性的成见。像戴比尔斯一样，它也研究了女性所经历的一种有趣的矛盾状态。传统上，家居清洁产品的营销人员都吹嘘自己的产品可以为忙碌的主妇节省时间，而这正是以往公司和营销专家的传统观念。不过，宝洁公司更深入了一层，发掘女顾客关于拥有清洁家居环境的情感。宝洁公司发现，虽然女性越来越远离那种以家庭为中心的形象，但她们还是坚信一个清洁的家居环境对关爱家人是很重要的。这种理解使得宝洁公司推出了突破性的“速易洁”（Swiffer）品牌。宝洁公司没有把“速易洁”描述成节省时间的工具，相反，把它描述成一种保持家居清洁的高效而不失乐趣的方式。那种斥责丈夫和孩子弄脏干净地面的、忙得手脚打颤的主妇形象不见了。相反，女性现在是和着Devo音乐翩翩起舞，让丈夫去收拾自己留下的厨房残局。在短短5年时间里，这一营销方法就把“速易洁”品牌的销售额提升到了5亿美元，使之成为宝洁公司最成功的品牌之一。

我个人最喜欢的案例，还是耐克公司的那个。我4年前所见识到的转变成就了本书的基础，而耐克公司的案例则能与书中所有相关的论点产生共鸣。耐克公司一改把女性顾客视做蝇头小利市场的观点，开始把她们当做强势市场来认真对待。此外，它摒弃了以往的传统观点，因为这些传统观点掩盖了女性顾客对这个品牌的真正需求。它不再以刻板的成见来看待女性的能力，甚至重新定义并拓展了所谓“体育”的疆界。耐克公司曾主要致力于以男性为主导的竞技体育市场，比如足球和篮球，而现在它也把女性所热衷的瑜伽、舞蹈等纳入了自己的关注视野。到2005年，这些改变帮助耐克公司摆脱了持续数年的销售萎靡状态。2001~2004年，耐克公司的销售额从90亿美元一路飙升至120亿美元，其部分原因就是它一改以往对女性的态度。

30多年来，耐克公司一直致力于对男性进行品牌营销，有时也迂回地试图接触女性顾客市场。它创造的女性运动的广告通常都积极向上，其中包括如今家喻户晓的、生动展示了运动带给女性深刻改变的“让我加入其中”的系列

广告。不过，尽管女性顾客也为这些广告叫好，但在女性体育用品市场上耐克公司仍然碌碌无为。这很令人沮丧，对于那些为该广告项目不辞劳苦的女性经理人员来说更是如此。但是，这并没有让耐克公司太担心，因为它仍然不停地从它擅长的领域日进斗金——即对男性销售耐克产品。但是在21世纪初，随着女性——而非青少年——开始主导全美乃至世界范围内的运动和健身大潮，这种战略就显露出了危机。到21世纪初，瑜伽和普拉提健身（Pilates）已经成为了全国性的流行运动。去健身房参加形体课的女性人数是男性的两倍。跑步——即耐克公司赖以生存的运动项目——成了女性热衷的新兴运动之一，我本人就经常跑步。

在2001年春天，我中途停留在圣弗朗西斯科的一家“耐克小镇”专卖店，想挑选一双合适的跑鞋。当时我刚刚参加马拉松训练没几周，迫切需要一双合适的跑鞋，以便应对接下来数百公里的磨练。我把午饭时间的头15分钟花在了那里，试图找到女性专柜——“上几层楼，然后朝反方向走。”一位销售员指点我说。之后的时间里，我试穿了所有的跑鞋，也没能找到一双哪怕能让我舒服跑上一英里的跑鞋——更别说26.2英里了。当我离开商店时，可谓心情沮丧，双手空空。站在店外的街角处，我看到一群兴致勃勃的男孩子冲出那家商店的大玻璃门，手里提着大包小包。

我很是忿忿不平，为什么我两手空空，而他们却满载而归？这样一家世界著名的品牌商店怎么能如此偏颇，给十来岁的男孩子提供那么好的服务，而视像我这样的女性于不顾。我其实有实力也愿意在跑步用品上花大笔钱，而且我打算一辈子跑下去！是因为耐克公司不了解我吗？难道它的营销和产品设计专家们想不到我对跑鞋和运动有需求吗？我是不是要比一个十来岁的男孩子更难以捉摸？或者还是耐克公司根本就没把我算作一个计划内的顾客？

回到办公室时，我的沮丧感已经完全转变为职业性的好奇。我之所以跨进耐克小镇的大门，完全是因为有一位公司经理告诉我说，耐克公司推出了一项名为“耐克女神”的营销和零售战略，旨在改善女性对该品牌的印象。不过，

我看不出耐克有改进的迹象，所以我打电话到耐克总部来问个究竟。

在随后的半年时间里，我造访并采访了多位耐克公司的经理人员。他们都参与了这项战略，试图扭转耐克公司的女性市场业务。这一调查结果后来成为了一期《快速公司》的封面故事：“耐克公司开发女性顾客的马拉松。”

这个故事回顾了耐克公司开发女性市场的首次改变——从重新设计更适合女性形体的服装，到创立女性专营店。我本以为，这则封面故事将成为耐克公司故事的结尾。根据我以往所写的不少公司的经验，我料想耐克公司会认为自己的任务完成了，因此会继续原来的道路。但事实上，我错了。实际上，这些通往正确方向的初步举措，只是一场耐克公司至今仍在继续变革的开始——这点你将在第6章中详细了解到。耐克公司对女性顾客的研究和孜孜不倦的倾听，向我展示了一场即将到来的真实的、持久性的变革，那就是现在的公司会越来越理解并迎合女性，因为她们正在成为世界上最重要的顾客群体。

在结束本书的写作时，我刚开始阅读一本名为《温柔的玫瑰》(*Tending Roses*)的小说来放松身心。我没有想到在这本描写一位90岁祖母和自己孙女度过最后时光的小说中，会发现和自己书中相关的东西。但是，生活中的浅显之处却往往有着深刻道理。

在故事的中间，那位老祖母试图向孙女解释，如果她执意要按老方法对待丈夫，那么她就会重蹈覆辙。一直以来，这位祖母看着她的孙女总是试图说服她的丈夫关上电脑、停下手头的工作、带带孩子，但每次她的丈夫都无动于衷。那位孙女的策略从不奏效，而她的丈夫也照样我行我素。于是，老祖母告诫自己的孙女，这样下去只能重蹈覆辙。如果不想这样，就得改变策略。

开发女性顾客也是同样的道理。如果你读了这些案例只想记住一点，那么就要记住这一点：这里的每家公司在开发女性顾客方面，都有自己的独到之处。每家公司都是与众不同的，但其中也有共通之处。戴比尔斯把现在和过去相结合。宝洁发现了传统角色的一种现代诠释。家得宝则注意到了两性之间的新关系。虽然这些与柯达、麦当劳以及贝兹娃娃的情况不同，但在发现自己的老路

走不通时，它们都找到了各自面向女性市场的新路。开辟新道路总是艰辛的，但对于书中提到的这些公司而言，以新视角看待女性所带来的回报也超出了它们自己的想像。现在，轮到你来借鉴这些公司成功开发女性市场这一最重要顾客的战略，自己寻找开发女性顾客的新路了。