

市场营销学案例

盛敏 元明顺 刘艳玲 编著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是《市场营销学》(第2版)(清华大学出版社2005年3月出版)的配套案例教材,在编写过程中特别注重理论性和可操作性的有机结合,充分考虑到将读者的理解能力与社会现实进行有效的衔接;案例筛选时紧扣时代脉搏,注重经典性和现实性的结合;分析中注重激发思考,把握学习的关键在于如何寻找思考的着眼点,建立合适的思维方式,从案例的脉络中引导读者从不同的角度进行更为全面的思考和决策。

该教材的结构符合大部分市场营销学基础教材的结构体系和教学进程安排,是一本应用范围很广的配套教材。编写者都是长期从事市场营销教学和科研的教师,初稿在不同专业和年级的学生中进行过试用和讨论,并在此基础上进行过多次修改。本书一共18章,每章开头都概括性地阐述了本章的基本知识点,章末又附加了相关的思考题,也是一本可以独立使用的案例教材。另外,本书还配备了相关的电子教案(可从<http://www.tupwk.com>下载),不仅适合高等院校市场营销、工商管理专业的本科生和研究生,也适合企事业单位和个人用作培训教材或自学读本。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

市场营销学案例/盛敏,元明顺,刘艳玲编著. —北京:清华大学出版社,2005.9

ISBN 7-302-11511-7

I.市… II.①盛…②元…③刘… III.市场营销学—案例—高等学校—教学参考资料 IV.F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第087660号

出版者:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 客 户 服 务:010-62776969

组稿编辑:张立红(zlh-zlq@263.net)

文稿编辑:崔 伟(cuiwei80@163.com)

封面设计:鼎典智造(北京)企业策划公司

版式设计:孔祥丰

印 装 者:北京牛山世兴印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×260 印 张:14.5 字 数:317千字

版 次:2005年9月第1版 2005年9月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-11511-7/F·1282

印 数:1~4000

定 价:22.00元

前 言

市场营销是一门综合性和应用性很强的学科，培养的学生除了具备扎实的理论基础外，还应具备对企业运作和市场走势的敏感性。但绝大多数本科生都是从高中直接进入大学，缺乏对企业和市场的实际了解，而这恰好是他们将要施展抱负的舞台。怎么办？阅读和分析实际案例无疑是解决这个脱节的良好方式。

在校本科生，尤其是经济管理类的本科生，在学校系统地学习了该学科的基本理论和专业知识，但对企业的具体运作尚无深刻的了解和把握。他们作为一群特殊群体，在衔接高理论起点和低感性积累方面难免有些空白点。为了解决这些特殊问题，我们在案例的选取和编写上，侧重于培养学生在运用理论分析具体案例的过程中形成既专业又踏实的思维习惯。现在的学生所处的是一个信息爆炸、资讯过于丰富的时代，在思维形成的过程中，不能因为实践经验的短缺而过于吸取案例事件的资讯，反而更应在对案例的解析中培养自己敏锐和严谨的观察能力和分析能力，基于这样的理解，我们认为根据理论教学的分类和意义，编写一本简明扼要的教学案例，让学生循序渐进地从不同的立场和视角去了解 and 认知企业与市场，树立一展抱负的信念，就是我们编写这本案例教材的意义。

请跟随我们去了解和品味发生在 21 世纪市场经济海洋中千姿百态的精彩，更希望在回味中确立自己的见解。我们相信在深入不同案例的旅行中，读者会有机会在认识和了解思路如何决定出路中把握营销的真谛；在对环境的分析中知晓回应变化的重要性；在购买行为分析中体会消费牵动市场运行；在价格策略中领会君子爱财，取之有道；在渠道选择中懂得迂回曲折与单刀直入目的是相同的；在产品战略中告诫自己要让产品跟随时代转型；在促销中提醒厂商告诉顾客想要知道的；在营销创新中明白营销不仅仅是赢利，等等。总之在这本案例的阅读中，您一定会有新的收获。

本书在每一章的开头，简要地列举了案例分析需要把握的市场营销学原理的基本知识点，使得本书既可以作为市场营销学原理的配套教材，也可以单独作为案例教材使用。全书共 18 章，由盛敏拟定大纲，分别由盛敏、元明顺、刘艳玲编写，其中第 2、8、10、18 章由盛敏编写，第 3、5、6、7、9、11、12、13 章由元明顺编写，第 1、4、14、15、16、17 章由刘艳玲编写，最后由盛敏统稿。另外我校企业管理专

业研究生康晓华、严丽君、范奇、张永刚在本书案例材料的收集、整理和讨论中做了大量的工作。还要感谢我们的学科带头人吴泗宗教授，没有他的鼓励和支持，本书也难以完成。同时也要感谢同济大学教务处，本教材是在学校本科教学改革项目的基础上发展而成的。当然我们更要感谢参阅的所有文章和著作的作者，由于有了他们前面的成果，才能按照我们的思路去编写这本教材。

本书的出版得到清华大学出版社的支持，在此表示衷心的感谢！

盛敏

目 录

第 1 章 认识营销	1
基本知识点	1
一、市场营销的核心概念.....	1
二、市场营销观念的演变.....	2
案例研究：宝洁公司为什么能够成功	3
一、从理解消费者入手，生产消费者需要的产品.....	3
二、持续创新，提高产品价值.....	5
三、经营品牌的核心价值.....	7
四、扩大市场，促进产品交易的法宝——独特的广告策略.....	9
第 2 章 顾客满意战略	11
基本知识点	11
一、顾客满意战略.....	11
二、顾客让渡价值与顾客满意.....	12
三、价值链与价值让渡系统.....	13
四、顾客忠诚.....	13
五、保持顾客.....	14
案例研究：沃尔玛的顾客满意	14
一、顾客满意.....	14
二、顾客满意策略.....	15
三、顾客让渡价值.....	17
四、价值链与价值让渡系统.....	18
五、沃尔玛在中国的策略分析.....	19
第 3 章 市场营销环境分析	23
基本知识点	23
一、市场营销环境概述.....	23
二、微观营销环境分析.....	23
三、宏观环境 PEST 分析.....	24
四、营销环境分析方法.....	24

案例研究：新天国际——可否打造葡萄酒新天地	25
一、中国葡萄酒三强格局	25
二、后起之秀，咄咄逼人	26
三、摘去贵族面纱，鼓吹平民化	27
四、体验风暴，打开现饮渠道	29
五、联合促销，实现品牌宣传的“深度分销”	30
六、合纵联合，新天酒业打造“新天系”	31
七、欲把握标准话语权，为未来干杯	32
八、外患内忧，新天如何抵御	33
第 4 章 市场营销战略规划	37
基本知识点	37
一、营销战略的涵义与企业营销战略体系	37
二、企业使命和企业目标	38
三、企业战略业务单位规划	38
四、企业成长战略	38
案例研究：家乐福的营销战略	39
一、家乐福的企业使命与目标	39
二、家乐福的成长战略	40
第 5 章 消费者购买行为分析	49
基本知识点	49
一、消费者的需求和购买动机	49
二、消费者购买行为的理论与模式	49
三、影响消费者购买行为的因素	50
四、消费者购买行为类型与过程	50
五、消费者行为的效用评价	51
六、现代消费者购买行为的趋势及主要特征	51
案例研究：宜家的体验营销	51
一、家具业的神话——宜家	51
二、让购买成为一种休闲旅行	52
三、体验式营销，兜售质量主张	53
四、拒绝主动服务，让顾客了解更多	54
五、锁定目标 DM(产品目录)营销	55
六、钟情中国，却面临众多挑战	56
七、吸收中国特色，执行大众路线	58

第 6 章 组织市场购买及其行为	61
基本知识点	61
一、市场购买的基本概念	61
二、组织购买行为分析	61
三、组织购买的过程和类型	62
四、影响组织购买行为的主要因素	63
案例研究：迅速崛起的国美	63
一、案例背景	63
二、实施成本领先战略，国美进行大规模采购	64
三、管理机构改革：分分合合	65
四、国美三件宝	67
五、厂商博弈	67
六、国美格力之争，看新一轮厂商博弈	69
第 7 章 竞争战略	73
基本知识点	73
一、市场竞争	73
二、竞争者分析	73
三、市场竞争的一般战略	74
四、市场地位与竞争战略	75
五、博弈论与动态竞争战略	75
案例研究：柯达与富士竞争策略	75
一、柯达与富士的背景	75
二、富士简介	76
三、投之以“李”，报之以“桃”	76
四、98 协议，柯达一锤定乾坤	78
五、低价倾销，富士捅到马蜂窝	79
六、数码冲印，柯达富士锱铢必较	80
七、牵手乐凯，柯达欲以垄断狙击富士	82
八、硝烟再起数码市场	83
第 8 章 市场细分、目标市场、市场定位	87
基本知识点	87
一、市场细分	87
二、目标市场选择	88
三、市场定位	88
四、常用产品定位与市场定位的战略	89

五、企业形象定位	89
案例研究：上海通用汽车的市场布局	90
一、对中国汽车市场的分析	90
二、上海通用的品牌系列	91
三、上海通用的目标市场定位	93
四、差异化竞争的市场运作策略	95
五、通用汽车的品牌金字塔	97
第 9 章 产品与服务策略	99
基本知识点	99
一、产品概念及其分类	99
二、产品组合	100
三、品牌和商标	100
四、包装和标签	100
五、服务	101
案例研究：五粮液的 brand 延伸策略	101
一、白酒业，危机四伏	101
二、五粮液——白酒业一抹亮彩	102
三、广种薄收，有郎就嫁，养虎为患	102
四、剖析危机，把握机会，树立品牌观	104
五、挥泪斩马谡，重建品牌架构	105
六、以企业品牌带活产品品牌	106
七、与时俱进，独树一帜——现代进取的五粮液品牌形象	106
八、众星托月，大象无形——特点鲜明的五粮液广告策略	107
九、立意高远，口碑造势	109
第 10 章 讨论案例(一)	111
案例研究：可口可乐与百事可乐的竞争	111
一、可口可乐——偶然的成功造就天然霸主	112
二、发财机会见者有份	113
三、从铁板中寻找和制造裂缝	114
四、蓝色军团发动差别化之战	114
五、产品定位——一针见血道出差异	115
六、产品——掌握市场未来之手	117
七、进入新市场——争先恐后	118
八、战争永远在继续	118

第 11 章 新产品开发与产品生命周期	121
基本知识点	121
一、新产品开发概述	121
二、新产品的推广和采用	121
三、产品市场生命周期理论	122
四、产品生命周期的市场策略	122
案例研究：成功的宝洁，失败的润妍	123
一、洗发水市场群雄割据	123
二、为谋求增长，宝洁力推润妍	124
三、精耕细作，怀胎 3 年	125
四、市场推广不遗余力	127
五、业绩平平，悄然离市	128
第 12 章 企业定价策略	133
基本知识点	133
一、产品定价程序	133
二、企业定价方法	133
三、企业定价技巧	134
四、价格变动策略	134
案例研究：奥克斯 VS 格兰仕	135
一、奥克斯背景	135
二、利益诱人，奥克斯进入空调业	135
三、价格战——奥克斯的法宝	136
四、奥克斯——格兰仕第二？	137
五、格兰仕背景	137
六、产业结构调整，格兰仕钟情微波炉	138
七、小试牛刀，初见成效	138
八、超常规发展，举起价格屠刀	139
九、进军海外，称霸全球	140
十、价格战艺术——准、狠、频、快和巧	141
十一、进军空调业，由外至内	143
十二、微利时代“价格屠夫”也涨价？	144
第 13 章 营销渠道	147
基本知识点	147
一、营销渠道的性质	147
二、营销渠道的选择与管理	148

三、营销渠道系统	148
四、渠道中介商的类型与作用	148
案例研究：获直销试点牌照，雅芳时代来临？	149
一、雅芳公司简介	149
二、直销 VS 非法传销	149
三、直销进入，众人折腰	151
四、98 整改，雅芳初见成效	152
五、快速扩张，渐露弊端	153
六、遭遇电子商务，雅芳前路漫漫	155
七、直销立法前的供应链变革	156
八、获直销试点，雅芳时代来临	158
第 14 章 促销策略	161
基本知识点	161
一、促销信息沟通	161
二、广告策略	161
三、销售促进	161
四、人员推销	162
五、公共关系	162
六、直接营销	162
七、整合营销传播	162
案例研究：《英雄》的促销策略	162
一、另类的信息沟通	163
二、与众不同的广告宣传	166
三、推陈出新的公关营销	171
第 15 章 市场营销组合与计划执行	175
基本知识点	175
一、市场营销组合策略	175
二、公司组织与营销组织	176
三、营销计划的执行与诊断	176
案例研究：“动感地带”带动潮流	177
一、产品演绎品牌内涵	177
二、价格构筑竞争优势	179
三、有针对性的营销渠道	180
四、精心制定促销传播计划	180

第 16 章 营销策划	185
基本知识点	185
一、营销策划概述.....	185
二、市场营销策划书的设计与撰写.....	185
案例研究：“爽”牌冰淇淋营销策划案	186
一、背景.....	186
二、策划的调研与分析.....	187
三、确定策划目标.....	187
四、产品定位策划.....	188
五、产品推广策划.....	189
六、终端关系策划.....	191
案例研究：格力空调营销策划案	192
一、营销策划的第一步：市场调研与分析.....	193
二、营销策划的第二步：营销方案设计.....	194
三、效果——考验企划案成败的试金石.....	198
第 17 章 营销新发展	201
基本知识点	201
一、国际营销.....	201
二、绿色营销.....	201
三、关系营销.....	201
四、数字化营销.....	202
五、文化营销.....	202
六、体验营销.....	202
七、服务营销.....	202
八、知识营销.....	202
九、整合营销.....	203
十、整体营销.....	203
案例研究：整合营销案例：康师傅劲跑 X	203
一、沙滩排球：从俗套运动中跳出来.....	203
二、联合营销：降低了推广成本.....	204
三、美女热舞：拖住行人的脚步.....	205
四、游戏营销：提高受众的参与度.....	205
五、细节营销：让劲跑 X 无处不在.....	206
案例研究：文化营销案例：奇瑞 QQ	207
一、产品层面的文化营销.....	207
二、品牌层面的文化营销.....	208

第 18 章 讨论案例(二).....	211
案例研究：耐克的礼物.....	211
一、抓住环境带来的机遇.....	211
二、市场营销运筹帷幄——耐克游刃有余.....	212
三、遭遇挫折——企业精神创造东山再起的神话.....	213
四、为谁辛苦为谁忙？——市场提醒你：消费者需求才是企业之本.....	214
五、重现品牌精神，再振企业雄风.....	215
六、对耐克的分析.....	216
七、鞋>鞋.....	217
八、附：耐克简史.....	218

第 1 章

认识营销

基本知识点

一、市场营销的核心概念

营销与推销有着很大的区别。美国西北大学教授菲利普·科特勒(Philip Kotler)对营销的定义是：市场营销是个人和集体通过创造，提供出售，并同别人交换产品和服务，以获得其所需、所欲之物的一种社会和管理过程。这个定义包括一系列的核心概念：基本需求、欲望、产品需求、产品、价值、交换、交易、市场等。

(1) **基本需求(Needs)**：人的基本需求并非市场营销活动所造成的，它们是由人的内在基本要求构成的。

(2) **欲望(Wants)**：指人们为了满足基本需求所渴望的“特定方式”或“特定物”。

(3) **产品需求(Demands)**：消费者对某一特定产品或服务的购买意愿和购买能力。

(4) **产品(Product)**：广义说来，任何一个“有形体”的实物或“无形体”的服务和思想，只要它能够满足一个团体或个人的需求和欲望，就可称之为产品。

(5) **价值(Value)**：决定产品价值的因素是一种产品或一项服务本身给人们所带来的满足程度。

(6) **交换(Exchange)**：通过提供某种东西作为回报，从某人那里取得想要的东西的过程。

(7) **交易(Transactions)**：交换的双方都要经历一个寻找适合的产品或服务、谈判价格和其他交换条件，以及达成交换协议的过程。一旦达成交换协议，交易也就产生了。

(8) **市场(Markets)**: 市场是由所有潜在客户组成的。这些客户具有一个共同的特殊需求和欲望, 并愿意和有能力进行交换以满足这种需求和欲望。

二、市场营销观念的演变

1. 生产观念阶段

从工业革命至 20 世纪 20 年代, 西方经济处于一种卖方市场的状态, 市场产品供不应求, 选择甚少, 只要价格合理, 消费者就会购买。市场营销的重心在于大量生产, 解决供不应求的问题, 消费者的需求和欲望并不受重视。

2. 产品观念阶段

在生产观念阶段的末期, 供不应求的市场现象在西方社会得到了缓和, 产品观念应运而生。产品观念认为, 在市场产品有选择的情况下, 消费者会欢迎质量最优、性能最好和特点最多的产品, 因此, 企业应该致力于制造质优价廉的产品, 并经常不断地加以改造提高。

3. 销售观念阶段

20 世纪 30 年代以后, 买方市场开始在西方国家逐渐形成。在激烈的市场竞争下, 企业必须进行大量的推销活动。他们认为, 企业产品的销售量总是和企业所做的促销努力成正比的。

4. 市场营销观念阶段

市场营销观念产生于 20 世纪 50 年代中期。在市场的激烈竞争中, 许多企业开始注意消费者的需求和欲望, 并研究其购买行为, 企业开始从以生产者为中心转向以消费者为重心。

5. 顾客观念

在顾客观念指导下, 企业把满足个别顾客的需求作为企业经营的核心。企业调研收集每个顾客的信息, 更精确地了解、关注和掌握顾客生命周期价值, 一对一地向顾客提供符合其需求的产品和服务, 从而建立高度忠诚的顾客群。

6. 社会营销观念阶段

社会营销观念认为, 组织的任务是确定诸目标市场的需要、欲望和利益, 并以保护或者提高消费者和社会福利的方式, 比竞争者更有效、更有利地向目标市场提供所期待的满足。社会营销观念要求营销者在营销活动中考虑社会与道德问题。

◆ 案例研究

宝洁公司为什么能够成功

“我们生产和提供世界一流的产品，以美化消费者的生活”，这是宝洁公司的格言。

宝洁(P&G)是美国蜡烛制造商威廉·波克特(William Procter)与肥皂制造商詹姆斯·甘保(James Gamble)于1837年在美国合资成立的，总公司设在俄亥俄州的辛辛那提(Cincinnati Ohio)，是目前世界上名列前茅的日用消费品制造商和经销商。在宝洁新掌门人雷福礼(A.G. Lafley)的领导下，2002~2004年，宝洁的销售收入年均增长10%，平均每股利润增长33%。2004财年，宝洁销售收入达到了514亿美元，利润64亿美元，均为历年来最高。尽管在年初实施了股票拆细，2004年宝洁的股价仍上涨了10%。2004年12月初，宝洁预测，其2005财年销售额增长幅度将达到6%~9%。

宝洁在《财富》杂志最新评选出的全球500家最大工业/服务业企业中，排名第86位，并位列“最受尊敬企业”第7名。宝洁公司全球雇员近10万人，在全球80多个国家设有工厂及分公司，所经营的300多个品牌的产品畅销160多个国家和地区，其中包括洗发、护发、护肤用品、化妆品、婴儿护理产品、妇女卫生用品、医药、食品、饮料、织物、家居护理及个人清洁用品。

目前，P&G中国公司已成为外资企业在中国市场取得成功的典范。在一个新的市场上，P&G采用成功的营销策略，取得了辉煌的业绩。一提起宝洁公司(P&G)，人们脑海中就会联想到很多宝洁的产品。无论是飘柔、潘婷、海飞丝、沙宣洗发水，还是舒肤佳香皂、玉兰油润肤露，抑或是护舒宝卫生巾，佳洁士牙膏，碧浪、汰渍洗衣粉等，无不在中国享有盛誉。

一个获得如此成就的企业，必定有其成功的秘诀，在战略、产品、人力资源、营销等方面都大有值得称道之处。现在，不论是竞争者还是学者都在研究宝洁的成功之道，中国见诸报端的文章涉及“宝洁”两个字的一周多达8400多篇，尤其是关于宝洁营销方面的文章数量最多，仁者见仁，智者见智。那么，宝洁的营销到底成功在哪里呢？

一、从理解消费者入手，生产消费者需要的产品

好的产品是那些能够满足人们基本需要(needs)，激发人们购买欲望(wants)、引发市场需求(demands)的产品。要生产出这样的产品，就必须了解消费者的所思所想。宝洁公司是一个典型的以顾客为中心，用顾客需要来指导生产运营和营销活动的全球性大公司。

早在1934年，宝洁公司就在美国成立了消费者研究机构，成为在美国工业界率先运用科学分析方法了解消费者需求的公司。起初，公司雇用了“现场调查员”，逐门逐户进行采访，征询家庭主妇对产品性能的喜好和建议。到了20世纪70年

代，宝洁公司成为最早一家用免费电话与用户沟通的公司。消费者打来的电话大致分为三类：产品咨询、产品投诉、产品赞誉。宝洁公司建立了庞大的数据库，把用户意见及时反馈给产品开发部，以求产品的改进。迄今为止，宝洁公司每年用多种工具和技术与全世界超过 700 万的消费者进行交流。此外，宝洁公司还建立了用户满意程度监测系统，了解各个国家的消费者对公司产品反应。

对于失败的市场，P&G 则仔细研究和分析，从中提炼每一点可以学习的东西，从失误中获益。P&G 最糟糕的一次经历发生在日本。当时，P&G 想引入其尿布品牌“帮宝适”（Pampers）进入日本市场。刚好 P&G 在美国有一个广告正在播放，广告展示一只栩栩如生的鹤给遍布美国的家庭分发“帮宝适”尿片。当时 P&G 公司派驻日本的美国籍管理者认为这是一个绝好的广告，有助于将“帮宝适”介绍给日本消费者。于是，他们将广告复制到日本，以日本包装代替美国包装，将其播放。非常令人失望，广告没能发挥作用。最后，进行了一次消费者调查，他们才发现，日本消费者很迷惑：为什么这种鸟在分发一次性的尿片？根据日本民俗，鹤不接生婴儿，婴儿出生于漂流在河里的大桃园，漂到父母身边。P&G 没有获得消费者关键的理解，所以，其广告缺乏说服力。因此，P&G 提供给日本消费者一个更恰当的广告模型，即一位婴儿专家的鉴定书——她正好也是一位母亲——P&G 称她为“专家妈妈”。

再比如，P&G 在澳大利亚的 Vicks Blue 广告。这则广告是在悉尼策划的，描述 Vicks Blue Throat Drops 的清新、凉爽的风味。广告在澳大利亚和新西兰获得很大成功，但当 P&G 努力将它引入亚洲的一些国家时，效果并不好。也许，在印度尼西亚赤道地区生活的消费者只是无法与“暴风雪风味”的创意联系起来。

在上述两则个案中，P&G 曾忽略了成功实现全球性品牌的首要准则——理解本土消费者。在竞争的每一市场都应对消费者需求获得一个深层次的有洞察力的理解，这是至关重要的。公司必须在当地建立一个组织机构，机构内的人们了解本土市场，了解当地语言和文化，能够在当地竞争水平的环境中理解消费者的需求、态度和使用习惯。

于是，为了保持原有的地位和拓展新的市场，P&G 公司不惜花费大量的财力和人力，对亚洲消费者进行了全面而细致的研究。因为亚洲消费者是与众不同的，吸引亚洲消费者并不容易。不像北美、欧洲以及拉丁美洲的消费者，几乎没有社会的或经济的结合力将亚太地区的消费者紧密联结在一起。实际上，P&G 对于亚洲消费者的分析是一个对比研究。日本消费者很精明，仔细检查产品的每一方面；而中国消费者比较朴实，他们只是习惯于选择品牌。另外，可将城市社会（比如中国香港）与农村社会（比如越南和泰国）作比较。还有，在菲律宾绝大多数是天主教徒消费者，在马来西亚和印度尼西亚则绝大多数是穆斯林消费者。在澳大利亚和新西兰的消费者拥有西方的价值观，而在亚太地区的大多数人则是儒家价值观。正因为这样，P&G 不得不根据亚洲消费者的不同性情修改全球成功模式，为之量身定做。

P&G 所获得的对消费者的理解有两大用途：其一证实 P&G 信奉的通用准则；

其二找到因适应当地差异性而需要修改的地方。

同样的品牌，同样的产品，但根本不同的感受会影响消费者心目中品牌所代表的资产。比如，P&G在日本、中国香港和中国台湾同时出售 SK-II 皮肤护理产品前，P&G 的营销人员和广告代理人花了数周、数月的时间，与公司的忠诚消费者讨论该品牌以及他们为什么会购买。正是通过这种深层次的消费者理解，P&G 对 SK-II 每一市场的用户均获得了一些洞察。假设某消费者为 26~34 岁，开始认识到年龄对皮肤的影响。于是她希望找到一种产品能令她皮肤光洁，但这种光洁肌肤的类型因地而异。在日本，最称心如意的是“像煮熟的鸡蛋”一样“半透明”的光洁肌肤；而“水晶般光洁”在中国香港最吸引人；在中国台湾的标准是“红润光洁”。由于获得了充分的消费者理解，SK-II 在亚洲三个市场均取得良好的业绩。

为了适应亚洲消费者的特殊需求，宝洁还着手进行原有产品的本土化改良。P&G 公司开始进入其他国家时采用的是美国化的产品。在日本它推销的帮宝适尿布由于不适合日本婴儿的体型而遭到了失败。P&G 公司从挫折与失败中总结经验，终于成为研究和了解每一个国家和地区消费者的专家。例如，中国宝洁的洗发用品根据中国水质和消费者发质的不同，将产品的成份作了调整，标签说明也有所变动，原来的 Head&Shoulder 取了一个中文名称“海飞丝”，原来的 Rejoice 洗发精也改为“飘柔”。

二、持续创新，提高产品价值

创新可谓是提高产品价值的不二法宝。宝洁公司强调指出，创新是其实现增长的主要驱动器。宝洁公司在日益激烈的竞争中处于不败之地，得益于不断的创新追求。全球性产品开发与研究加速了新技术的应用。宝洁公司还力求从产品的质量、配方及包装设计上满足消费者，它的各种产品每年要做至少一次的改进和改良。自从世界第一种高效合成洗衣粉——汰渍在 1946 年推出后，到目前为止已做了 60 多次改进。过去 4 年，宝洁实现了 200 个品牌产品的更新换代，并创造了不少全新的产品类别，如美白牙贴，现在这种产品的销售额已达到 20 亿美元。曾经被认为在一个传统行业里暮气沉沉的宝洁，成了创新能力最强的国际大公司之一。

宝洁 CEO 雷富礼上任后，开始实行了让研究人员走出实验室的政策。每个月，宝洁研发中心的研究人员都要离开实验室几天，去做一些看似与本职无关的事——拜访消费者。这种拜访不只是一般的访谈，而是要到他们家里实际观察，了解他们在生活中遇到的麻烦以及需要。不仅研究人员，就连雷富礼这个教授模样的 CEO 也会时不时化名到消费者家中“微服私访”。其实，这只不过是雷富礼 4 年前开始推行的创新模式的一部分。

不创新就难以生存，这是一个商业常识，然而大多数创新又都会以失败告终。宝洁成功化解了这个两难命题，其关键所在就是对创新模式的创新。

宝洁负责研发的副总裁拉里·休斯敦曾断言，大多数公司采取的研发模式已经失灵。他的同事、宝洁首席技术官吉尔·克劳伊德分析了旧有创新模式失灵的原因。他认为，在消费用品领域，品牌的增多大大拓宽了消费者的选择余地，在激烈的