

高等学校“十一五”规划教材

市场营销 案例与实务



王唤明 葛秋颖 编著

SHICHANG YINGXIAO

通过案例教学，让学生在模拟的商业环境中充当决策者，取得管理权和拥有权，感受压力，分析形势，识别危险，并作出决策。

0-43

合肥工业大学出版社

校“十一五”规划教材

市场营销 案例与实务

SHICHANG YINGXIAO ANLI YU SHIWU

● 王唤明 葛秋颖 编著

合肥工业大学出版社

特约校对 许日春 陈 颖

图书在版编目(CIP)数据

市场营销案例与实务/王唤明,葛秋颖编著. —合肥:合肥工业大学出版社,
2009.5

ISBN 978-7-81093-964-5

I. 市… II. ①王…②葛… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 074227 号

市场营销案例与实务

王唤明 葛秋颖 编著

责任编辑 疏利民

出 版	合肥工业大学出版社	版 次	2009 年 5 月第 1 版
地 址	合肥市屯溪路 193 号	印 次	2009 年 5 月第 1 次印刷
邮 编	230009	开 本	710 毫米×1000 毫米 1/16
电 话	总编室:0551—2903038	印 张	19.5
	发行部:0551—2903198	字 数	382 千字
网 址	www.hfutpress.com.cn	印 刷	合肥工业大学印刷厂
E-mail	press@hfutpress.com.cn	发 行	全国新华书店

ISBN 978-7-81093-964-5

定价:28.00 元

如果有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换。



序

近年来,随着我国经济管理教育的发展,案例教学成为一种主要的教学途径,通过案例教学可培育学生的思考能力、分析能力、决策能力、应变能力、团队协作能力等。因为一个出色的案例,是教师与学生就某一具体事实相互作用的工具;一个出色的案例,是以实际生活情景中肯定会出现的事实为基础所展开的课堂讨论。它是进行学术探讨的支撑点;它是关于某种复杂情景的记录;它一般是在让学生理解这个情景之前,首先将其分解成若干成分,然后再将其整合在一起。

虽然对于案例教学,许多老师和学生都趋之若鹜,引以为荣,但案例教学法也存在许多问题。什么是案例?如何使用案例才能达到良好的学习效果?这些都一直是困扰许多教师和学生的重要问题。如许多学生反映,使用案例教学,他们仅仅听到了一个故事,许多书籍中原创的案例少;也有学生反映,通过案例教学获取的知识点过于零散,没有整体的框架,不成系统;更有甚者,他们觉得,讨论简直是浪费时间,因为其他同学的发言简直不着边际。这些都意味着案例学习绝不是一个简

单的任务，需要学习者对案例有一些认识，掌握一些适用于案例学习的方法。

其实，案例是对某个组织里一些人所面对的实际商业情形的描述，它通常涉及一个组织（家庭、企业、产业甚至课堂）中的某个决策者所面临的困难、挑战、机会和问题等。案例里面包含了组织的背景材料以及关键人物处理事务时所涉及的各种各样的资料。案例教学最早应用于美国的法学院教学，后来哈佛商学院首次把案例教学法应用于商业教育，取得很大成功。现在案例教学法已经是商业教育领域最有效的教学手段之一，在全球各个国家和地区被广泛应用。通过案例教学，让学生在模拟的商业环境中充当决策者，取得管理权和拥有权，感受压力，分析形势，识别危险，并作出决策。案例帮助学生树立自信，增强独立思考的能力，并学会与他人协同工作。由于案例来源于不同地方、不同的组织类型和规模、不同的职能区域具备不同的责任级别，因此案例教学会让學生比较深刻地领会到理论的实践方法。此外案例的真实性、实战的模拟性，可以激发学生充当决策者的意识，从而仔细鉴别相关数据资料，提高处理问题的能力和理解相关的理论知识。通过有效的案例，互动教学，培养学生分析问题的能力；模拟经营，让学生熟悉经营环境；理论密切联系实际，把抽象的问题具体化；在没有风险的情况下，给学生提供决策的实践机会；注重学生的能力培养，着眼于学生的创造能力与解决实际问题的能力的培养。

《市场营销案例与实务》是在吸收了众多案例书籍的基础上，结合作者在营销管理咨询和培训领域的实际情况而编写成的。全书的36个案例都具有一定的代表性，有些还具有原创性。整本书不仅从营销战略、营销策略、营销执行等层面进行了系统分析，而且每章都对基本知识点进行了概述，加入了最新的营销实务和实例，具有较强的可读性。

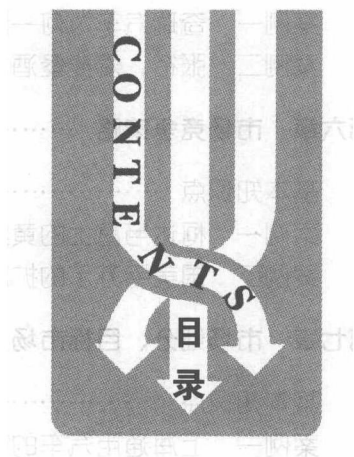
全书共分18章，王唤明进行了全书的框架设计和统筹修改，具体写作分工如下：王唤明（第1章、第2章、第3章、第4章、第9章、第10章、第11章、第12章、第13章、第15章、第17章、第18章）；葛秋颖（第6章、第7章、第16章）；王天枝（第5章、第8章、第14章）。

在本书的编写和整理过程中，我们注意吸收了近年来营销实践领域最新的相关研究成果，参考了大量营销实务方面的论文资料、教材和专著，查阅和参考了“中国管理传播网”、“世界经理人”、“中国营销传播网”等网站上提供的一些信息。同时，也得到了营销实践领域和研究领域部分同志的帮助，他们是上海财经大学江若尘教授、安徽财经大学胡旺盛教授，同时也要感谢我咨询和举办过培训的企业，他们为本书的案例创作提供了便利和支持，在此一并表示感谢！

本书在写作过程中，尽可能地注明了参考文献和出处，但由于营销理论与实践随时代在不断发展，我们可能没能全面反映最新的观点与实践，再加上编著者水平有限，错误之处在所难免，恳请广大读者批评指正，以便我们进一步修改完善，我的个人邮箱为 diyiyingxiao@163.com。本书的写作得到了合肥工业大学出版社诸位领导与编辑的关心、帮助与支持，特别是疏利民先生在本书的编辑、出版和发行过程中做了大量的工作，在此表示真诚的感谢！

编者

2009年4月18日



第一章 认识营销	(1)
基本知识点	(1)
案例一 宝洁公司为什么能够成功?	(3)
案例二 安利公司的营销策略	(12)
第二章 营销战略与管理	(16)
基本知识点	(16)
案例一 好思家乳胶漆营销案例	(17)
案例二 酒鬼酒, 聚焦战略凸显竞争力	(27)
第三章 营销环境分析	(34)
基本知识点	(34)
案例一 新天国际——可否打造葡萄酒新天地	(35)
案例二 异形 U 盘“闪”市场	(44)
第四章 消费者市场和购买行为分析	(47)
基本知识点	(47)
案例一 宜家家居中国营销策略剖析	(50)
案例二 亚细亚商贸集团的兴衰	(60)
第五章 组织市场和购买行为分析	(63)
基本知识点	(63)

案例一 奇瑞汽车为何一路高歌?	(66)
案例二 张裕, 爱斐堡酒庄的期酒运动	(71)
第六章 市场竞争策略	(80)
基本知识点	(80)
案例一 柯达与富士的黄绿大战	(84)
案例二 国美与苏宁的扩展之路	(91)
第七章 市场细分、目标市场、市场定位	(98)
基本知识点	(98)
案例一 上海通用汽车的市场布局	(105)
案例二 万客隆的定位策略	(113)
第八章 产品策略	(121)
基本知识点	(121)
案例一 四季沐歌太阳能品牌高速成长的密码	(124)
案例二 吉列公司产品决策	(141)
第九章 品牌与包装策略	(144)
基本知识点	(144)
案例一 五粮液的品牌延伸策略	(154)
案例二 “枝江”携手孙红雷, 品牌魅力再超越	(162)
第十章 价格策略	(170)
基本知识点	(170)
案例一 美国西南航空打好价格牌	(177)
案例二 沃尔玛的营销策略	(182)
第十一章 分销渠道策略	(189)
基本知识点	(189)
案例一 雾里青, 事件策划复活历史名茶	(192)
案例二 雀巢中国市场攻略	(196)
第十二章 促销策略	(200)
基本知识点	(200)

案例一 索尼，靠休闲和娱乐赢取市场	(206)
案例二 霸王洗发水，能否成就洗发水市场“霸王”？	(210)
第十三章 营销计划执行与控制	(216)
基本知识点	(216)
案例一 玉兰油非专柜促销方案	(225)
案例二 非凡的推销员——乔·吉拉德	(228)
第十四章 网络营销	(231)
基本知识点	(231)
案例一 亚马逊书店的网络营销策略	(232)
案例二 Dell 公司量身定制的网络直销	(237)
第十五章 服务营销	(240)
基本知识点	(240)
案例一 星巴克中国营销攻略	(240)
案例二 新加坡航空：创新服务成就“关键时刻”	(247)
第十六章 国际营销	(249)
基本知识点	(249)
案例一 TCL 与飞利浦渠道联姻	(250)
案例二 联想国际化进程	(253)
第十七章 营销策划	(258)
基本知识点	(258)
案例一 斯蒂特太阳能，度势赢天下	(261)
案例二 扳倒井，造势营销“赢”天下	(265)
第十八章 营销创新与发展	(272)
基本知识点	(272)
案例一 沱牌，卓越品牌的打造之路	(283)
案例二 会稽山“尚·海派”进军上海滩对位营销	(293)
参考文献	(303)

第一章 认识营销

基本知识点

市场营销的根本是比竞争者更有效地满足消费者的需求。营销的实质就是需求管理，营销的真正基础是了解消费者。要赢得市场的“金钥匙”，我们就要又精又准地抓住顾客的心，营销的基本过程是找到与产品相对应的消费者，并采取策略使之成为产品的长期、忠诚消费者的过程。营销不是利用价格将产品销售出去的游戏，而是用产品将价格销售出去的艺术。

美国市场营销协会（AMA）于1985年对市场营销下了如下定义：市场营销“是对思想、产品及劳务进行设计、定价、促销及分销的计划和实施的过程，从而产生满足个人和组织目标的交换”。

科特勒的定义：市场营销是个人和群体通过创造以及同其他个人和群体交换产品和价值而满足需求的一种社会管理过程。

对于市场营销来说，它始于顾客需求，终于顾客满意。有作为技巧存在的营销，作为策略存在的营销，作为观念存在的营销；有战略层面的营销，策略层面的营销，执行层面的营销。

一、市场营销的核心概念

1. 需要、欲望、需求

需要（Needs）：指没有得到某些基本满足的感受状态。

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”。

需求（Demands）：指有购买能力并愿意购买某个产品的欲望。

2. 产品、效用

产品（Product）：指用来满足顾客需求和欲求的物体，产品包括有形与无形的、可触摸与不可触摸的，包括服务、组织、思想、点子、技术等。

效用（Utility）：是用来衡量消费者从一组商品和服务之中获得的幸福或者满足的尺度。

3. 交换、交易、关系

交换 (Exchange): 指通过某种东西作为回报, 从别人那里取得想要的东西的过程。

交易 (Transactions): 是交换的基本单元, 是由交换双方的价值交换所构成的行为。一旦达成交换协议就发生了交易行为。

关系 (Relationships): 精明能干的市场营销者都会重视同顾客、分销商等建立长期、信任和互利的关系。而这些关系要靠不断承诺及为对方提供高质量产品、良好服务及公平价格来实现, 靠双方加强经济、技术及社会联系来实现。关系营销可以减少交易费用和时间, 最好的交易是使协商成为惯例化, 处理好企业同顾客关系的最终结果是建立起市场营销网络。市场营销网络是由企业同市场营销中介人建立起的牢固的业务关系。

4. 市场、市场营销者

市场 (Markets): 市场由一切有特定需求或欲求并且愿意和可能从事交换来使需求和欲望得到满足的潜在顾客所组成, 有效的市场有三个组成要素: 市场规模、购买欲望和支付能力。

市场营销者 (Marketers): 指从事市场营销活动的人。

5. 价值、顾客满意、质量

价值 (Value): 指顾客拥有和使用某种产品而获得的利益与为了这些利益所付出的成本之间的差。

顾客满意 (Customer Satisfaction): 取决于消费者对产品感知价值和购买期望的比较结果。

质量 (Quality): 指产品或服务满足顾客需要的能力的各种特征的总和。

二、营销观念的演变

(1) 生产观念: 是指导销售者行为的最古老的观念之一。这种观念产生于20世纪20年代前。企业经营哲学不是从消费者需求出发, 而是从企业生产出发。其主要表现是“我生产什么, 就卖什么”。生产观念认为, 消费者喜欢那些可以随处买得到而且价格低廉的产品, 企业应致力于提高生产效率和分销效率, 扩大生产, 降低成本以扩展市场。

(2) 产品观念: 认为消费者最喜欢高质量、多功能和具有某种特色的产品, 企业应致力于生产高值产品, 并不断加以改进。它产生于市场产品供不应求的“卖方市场”形势下。最容易滋生产品观念的场合, 莫过于当企业发明一项新产品时。此时, 企业最容易导致“市场营销近视”, 即不适当地把注意力放在产品质量上, 而不是放在市场需要上, 在市场营销管理中缺乏远见, 只看到自己的产品质量好, 看不到市场需求在变化, 致使企业经营陷入困境。

(3) 推销观念（或称销售观念）：产生于 20 世纪 20 年代末至 50 年代前，是为许多企业所采用的另一种观念，表现为“我卖什么，顾客就买什么”。它认为消费者通常表现出一种购买惰性或抗衡心理，如果听其自然的话，消费者一般不会足量购买某一企业的产品，因此，企业必须积极推销和大力促销，以刺激消费者大量购买本企业产品。推销观念在现代市场经济条件下被大量用于推销那些非渴求物品，即购买者一般不会想到要去购买的产品或服务。许多企业在产品过剩时，也常常奉行推销观念。

(4) 市场营销观念：是以满足顾客需求为出发点的，即“顾客需要什么，就生产什么”。尽管这种思想由来已久，但其核心原则直到 20 世纪 50 年代中期才基本定型，当时社会生产力迅速发展，市场趋势表现为供过于求的买方市场，同时广大居民个人收入迅速提高，有可能对产品进行选择，企业之间为实现产品销售而进行的竞争加剧，许多企业开始认识到，必须转变经营观念，才能求得生存和发展。市场营销观念认为，实现企业各项目标的关键，在于正确确定目标市场的需要和欲望，并且比竞争者更有效地传送到目标市场所期望的物品或服务，进而比竞争者更有效地满足目标市场的需要和欲望。

(5) 社会市场营销观念：是对市场营销观念的修改和补充，它产生于 20 世纪 70 年代西方资本主义社会出现能源短缺、通货膨胀、失业增加、环境污染严重、消费者保护运动盛行的新形势下。因为市场营销观念回避了消费者需要、消费者利益和长期社会福利之间隐含着冲突的现实。社会市场营销观念认为，企业的任务是确定各个目标市场的需要、欲望和利益，并以保护或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能够满足其需要、欲望和利益的物品或服务。社会市场营销观念要求市场营销者在制定市场营销政策时，要统筹兼顾 3 个方面的利益，即企业利润、消费者需要的满足和社会利益。

案例一 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）公司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，总部设在俄亥俄州的辛辛那提（Cincinnati, Ohio），是目前世界上销售量名列前茅的日用消费品制造商和经销商。

在宝洁掌门人雷福礼（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 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”第七名。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,宝洁(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,宝洁通过采用成功的营销策略,取得了辉煌的业绩。一提起宝洁公司,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,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,其观点仁者见仁,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的反应。

对于失败的市场,宝洁则仔细研究和分析,从中提炼每一点可以学习的东西,从失误中获益。宝洁最糟糕的一次经历发生在日本。当时,宝洁想将其尿布品牌“帮宝适”(Pampers)引进日本市场。刚好宝洁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。当时日

本的美国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，宝洁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。宝洁没有获得消费者关键的理解，所以其广告缺乏说服力。因此，宝洁提供给日本消费者的鉴定书，一个更恰当的广告模型，即一位婴儿专家——她正好也是一位母亲——宝洁称她为“专家妈妈”。

再比如，宝洁在澳大利亚的 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，但当宝洁努力将它引入亚洲的其他地方时，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，宝洁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，宝洁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。亚太地区的消费者不像北美、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他们紧密联系在一起。实际上，宝洁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拥有儒家价值观。正因为这样，宝洁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。

宝洁所获得的对消费者的理解有两大用途：其一证实宝洁信奉的通用准则；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，宝洁在日本、香港和台湾同时出售 SK-II 皮肤护理产品前，宝洁的营销人员和广告代理人员花了数周、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，宝洁对

SK-II 每一市场的用户均获得了一些了解。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”在香港最吸引人; 台湾人的标准是“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。宝洁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。宝洁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, 将产品的成分作了调整, 标签说明也有所变动, 原来的 Head & Shoulders 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, 其到目前为止已做了 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, 品牌的增多大大拓展了消费者的选择余地, 在

激烈的竞争下，创新产品的生命周期大大缩短，结果导致创新速度加快。创新速度加快同时也意味着失败概率的增加。“在这种情况下，公司必须重新构建一个更为高效的创新体制。”克劳伊德说。

德布·亨莱塔是宝洁婴儿护理产品部总裁。她办公室楼下的大厅里经常会有一些年轻妈妈光顾。原来，亨莱塔在这里设立了一个尿布测试中心，让母亲们试用宝洁开发的婴儿纸尿裤，从中了解消费者对产品的反映，更重要的是了解她们的新需求，以开发出针对性更强的新产品。该公司推出的系列“帮宝适”高级纸尿裤，就是根据在此类试验中了解到的消费者需求开发出来的。

克劳伊德指出，要成功，宝洁就必须关注顾客体验的方方面面。事实上，宝洁提出了“360度创新”的概念，即围绕它所说的顾客体验进行全方位创新，包括达到所需性能的产品技术、能够以合适价格生产出该产品的生产技术、产品性能外观和包装的概念性以及审美性因素等等。以前，宝洁往往把内部研发工作的评估重点放在技术产品的性能、专利数量和其他指标上，现在，它更加强调可以感知的顾客价值。

这首先意味着对消费者需求的精准把握。为此，自上任以来，雷富礼要求公司上下都要从消费者的角度而不是从科学家的角度来考虑创新问题。宝洁首席营销官吉姆施腾格尔要求营销人员大幅增加与消费者沟通的时间。2000年，宝洁平均每名营销员每月与消费者沟通的时间不足4小时，现在已超过12小时。营销员还被要求深入消费者的实际生活，到消费者家中观察他们洗衣服、擦地板、给婴儿换尿布等，从中了解其生活方式和希望解决的麻烦。

“我们正通过‘反向设计’对低价‘帮宝适’Basico产品线进行创新。”宝洁在拉美的婴儿护理产品营销主管吉列尔摩·里维拉里摩说。所谓的“反向设计”，就是先了解消费者需要什么，可承受的价位是多少，然后据此确定、设计产品的功能，除去可能会使产品价格上升的不必要的功能。

全方位创新理念也使宝洁更加重视创新中的成本因素，宝洁称之为“成本创新”。目前，宝洁在全球的消费者已达到20亿左右，它提出要为世界上大多数消费者服务，这意味着要加大发展中国家市场及发达国家的中低端市场的开发。要在这些市场盈利，就必须更加重视控制产品的成本。宝洁一名高级官员说：“我们分配了更多的研发和工程设计资源，用来为世界上更多的消费者服务。我们的目标是通过创新满足较低收入消费者的需求。”

宝洁的许多产品正是这样推出的。“帮宝适”在波兰推出一种婴儿湿纸巾，其价格比以往的同类产品降低了20%。由于在波兰市场获得成功，宝洁准备在其他国家推出。在俄罗斯市场，宝洁了解到大多数俄罗斯妇女不喜欢用Alaways超薄卫生巾。这一方面是因为超薄卫生巾让她们觉得不太安全，另一方面也有价格上的考虑。于是，宝洁推出了加厚型卫生巾，从而使其在俄罗斯的市场份额上

升了8%。

雷富礼上任以来，宝洁推出了众多的新产品，从速易杰拖布到佳洁士电动牙刷再到 Whitestrip 美白牙贴等，其市场份额因此得到不同程度的提高。在牙齿美白产品市场，一年前其份额是 57%，现在已达到 70%；纸尿裤的市场份额也由一年前的 45% 上升到了 48%。宝洁首席财务官克莱顿·达利表示，该公司 70% 的业务市场份额都实现了增长，如果没有创新，这是绝对无法做到的。

现在，宝洁可以在虚拟世界里做更多的创新，然后在现实世界里对它进行证实。以前宝洁的许多时间和资金被用来做产品模型，并让消费者进行试验；现在高技术手段的应用使设计开发时间大大缩短，过去宝洁设计一种产品可能需要 2 个月，而现在只需 24 到 48 小时。

虽经 170 多年风霜，人们却无法从宝洁脸上看出苍老，而创新模式的成功，正是这个消费品巨头驻颜的妙方。

三、经营品牌的核心价值

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，而品牌是产品价值构成中不可或缺的重要组成部分。宝洁公司多年来致力于经营品牌的核心价值，成为以品牌制胜的大赢家。

宝洁公司强调的不仅仅是全球性经营，而是确实要建立全球性品牌。所谓全球性品牌，就是必须对各个地区的消费者有着清晰的且始终如一的资产或识别。从一个国家到另一个国家，大体上定位是相同的。它基本上拥有同样的产品配方，传达相同的利益，使用始终如一的广告概念。宝洁公司最大的 16 个品牌，如帮宝适、汰渍、舒肤佳、玉兰油——正在建立全球通用的定位，努力成为全球化品牌的候选者。

为了管理公司的众多品牌，宝洁公司在多年的实践中总结出一套行之有效的品牌管理体制：

（一）以品牌为单元的产品经理体制

传统上以职能分工的营销使各职能部门都竞相争取预算，而又不对产品的市场负责任。产品经理体制是一种矩阵型的组织结构，产品经理只对一种产品负责，对各个部门进行协调，保证各部门的行动统一在“战略或消费者价值之下”。

产品经理体制可以大大地提高产品的竞争力，一般的品牌经理是隶属企业的市场营销部门，但现在宝洁的制度使公司各部门都围绕着品牌（产品）经理运作。这是一种以消费者为核心的瓜分市场的成熟模式。“产品（品牌）经理”体制帮助宝洁公司从以产品为中心的运营机制中解放出来，从而像可口可乐一样，不是从产品而是从产品之外的价值上使公司获得持续增长能力。到目前为止，宝