

## 案例 83：宝洁公司的品牌创新

宝洁公司有 300 多个品牌畅销于世界 140 个国家和地区。走的是“从产品推出品牌，再由品牌推出新产品”的路子。它的经验是：

### 1. 奉行消费者至上

宝洁公司在各地建立机构，了解本土市场，了解当地语言和文化，了解消费者需求、态度、使用习惯。比如，他们通过深层次地了解，对 26-34 岁的消费者对皮肤的认识，日本是“像煮熟的鸡蛋”一样半透明的光洁肌肤；香港是“水晶般光洁”；台湾是“红润光洁”。同样的品牌、同样的产品，根本不同的感受会形成消费者心目中的品牌所代表的不同形象。

### 2. 创造特色，创造差异

宝洁认为特色与差异是卓越产品应有的个性特点。如“海飞丝”“去头皮屑”的特有个性特征，赢得了消费者的喜爱，赢得了市场。而“沙宣”、“飘柔”、“潘婷”又是另外的特点，可让消费者各取所需。不同名称、符号、颜色将品牌的内在特征告诉消费者，以其独特魅力吸引消费者。

赢得市场后，宝洁又一次次改进推出新产品，宣布这是“新的和改进的产品”，让消费者更加钟情于此产品。

### 3. 营销策略不断创新

(1) 侧翼产品策略：一个品牌有多种规格和形式，以满足消费者不同偏好，使其占有更多货架空间，以防止竞争者进入。

(2) 多品种策略：用一种产品推出几种品牌，如洗涤去污剂就生产了 10 种品牌，满足消费者不同需要。

(3) 品牌扩展策略：产品创出名牌后，利用它的品牌名称再推出其它产品。如“象牙牌”产品，已从肥皂扩展到液体肥皂和清洁剂。这样可以减少广告支出，又能迅速得到消费者认可，获得好的市场信誉。

(4) 品牌管理系统：品牌多，管理者也多，宝洁系统中由一个经理管理一个品牌。这样分而治之，责任落实、行动敏捷，便于占领市场。20 世纪 80 年代后期，宝洁 36 个月内在全球成功地推广了飘柔品牌；90 年代早期，24 个月在全球成功地推广了潘婷品牌。

(5) 强大而有效的促销：宝洁年广告支出 6.72 亿美元。为了创造强有力的知名度，为了满足消费者的偏好，从不限广告费用支出。宝洁拥有一支一流的销售队伍，能很好地与零售商合作，并负责向品牌经理提出建议，研究如何进行最有效的促销。

(6)创新战略：宝洁的获胜准则是不断向最好推进，为了消费者的利益，不断研究开发新产品、新技术、新服务。

(7)有序经营：宝洁的口号是创新永久性品牌。它对品牌的有序经营，不仅表现在价值策略的运用上，还表现在沟通、促销及广告代理商的选择上等等。它不依靠价值优势，相反，它的洗衣粉、洗发精、香皂价格都不便宜，同样成为市场领导品牌。