让笑容更亮丽——高露洁与宝洁的较量

费利克斯·奥伯霍尔泽-吉
Felix Oberholzer-Gee

2025年10月

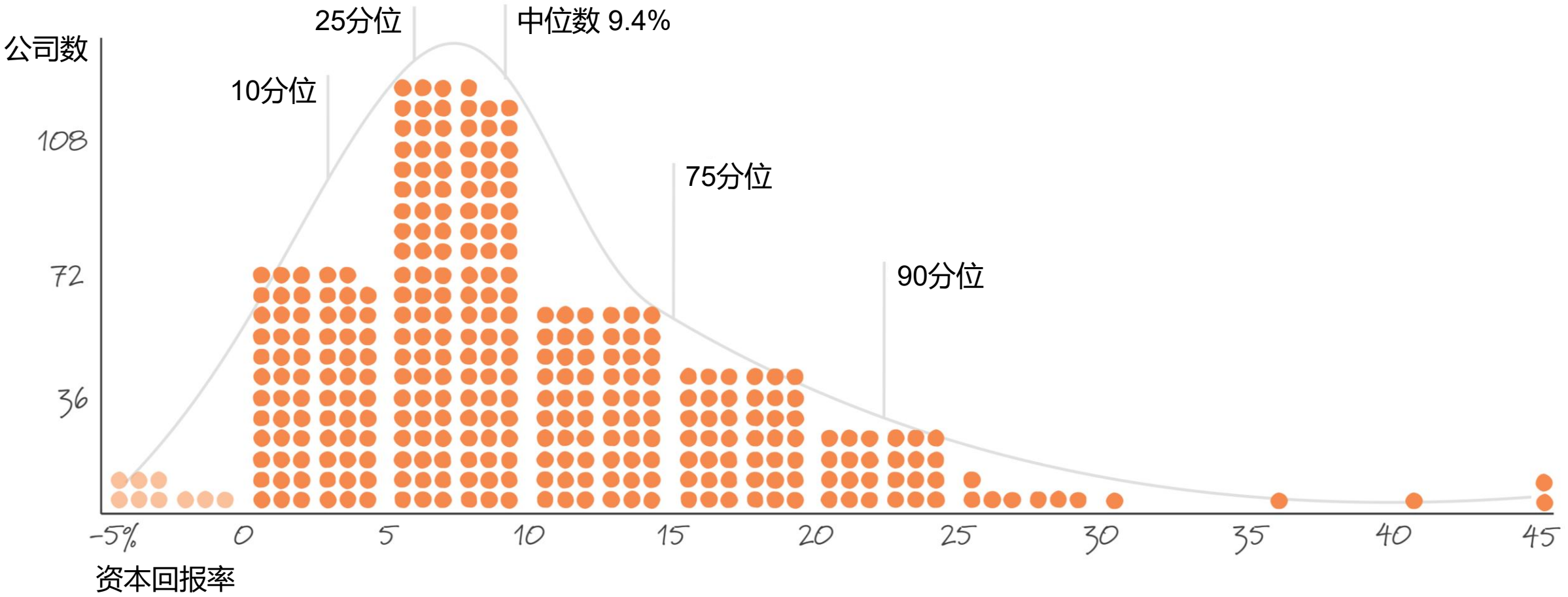


HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

Copyright © President & Fellows of Harvard College

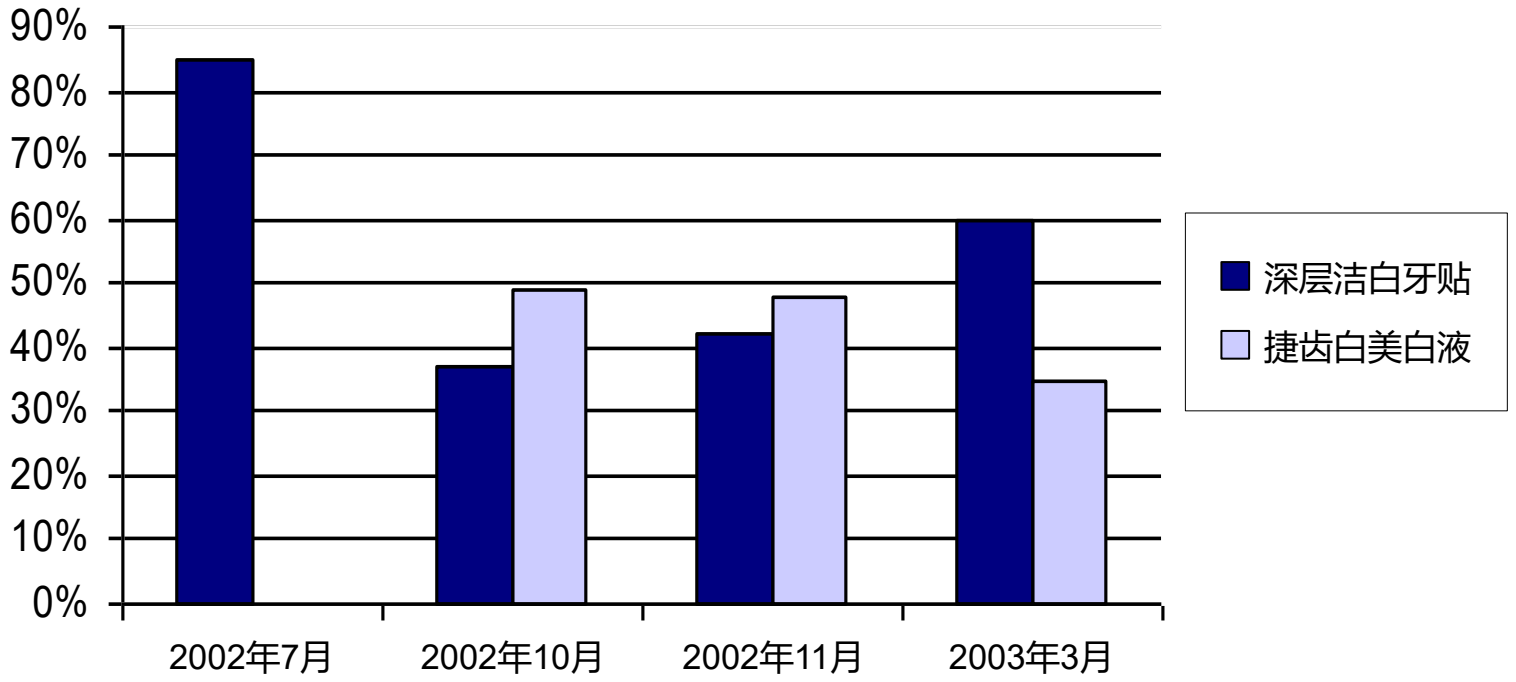
平均资本回报率

标普500公司，2013–2022年



宝洁的决策

- 将价格从40美元降至30美元
- 推出“嘟哝”广告



高露洁的反击措施

在宝洁公司市场占有率较高的市场，高露洁起诉宝洁公司

高露洁的反击措施

在宝洁公司市场占有率较高的市场，高露洁起诉宝洁公司

- **美国**
  - 指控虚假宣传
  - 暗示捷齿白美白液没有功效
  - 宝洁胜诉
- **中国**
  - 诋毁高露洁产品
  - 高露洁胜诉

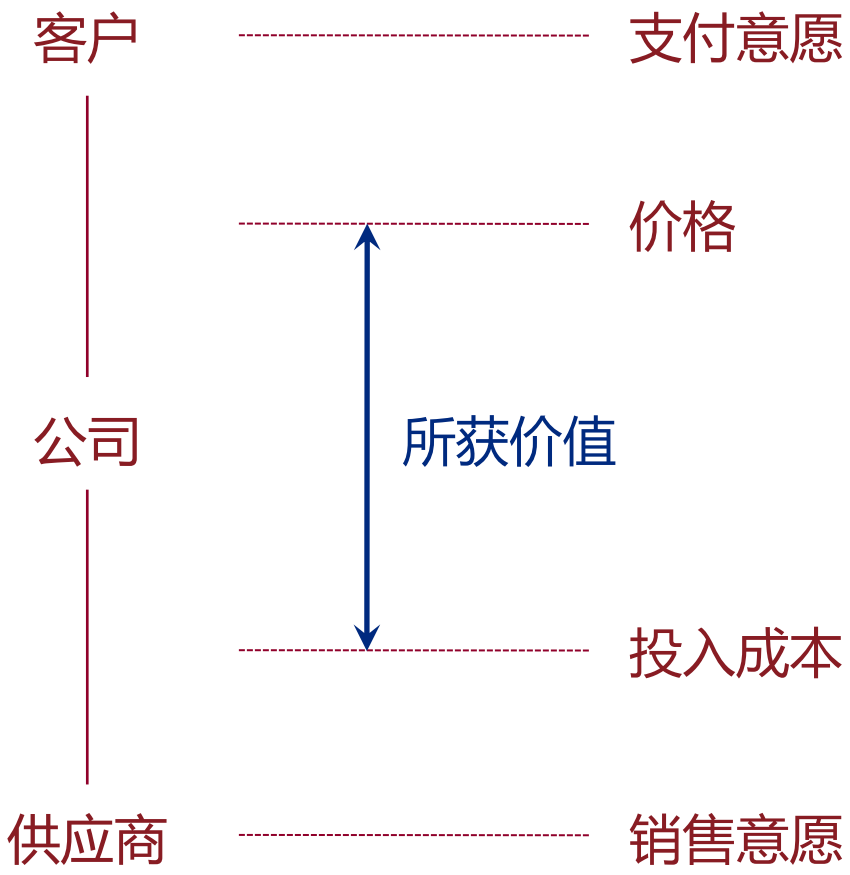
情景分析（2002和2004年）

年份	公司	市场规模（百万美元）	市场份额（%）	价格（美元）	销量（百万）	贡献利润（美元）
2002	宝洁	460	80	40	9.2	294
2004	宝洁	610	70	25	17.1	290
2004	高露洁	610	20	10	12.2	24
假设情景	宝洁	500	50	40	6.3	200
假设情景	高露洁	500	50	40	6.3	200

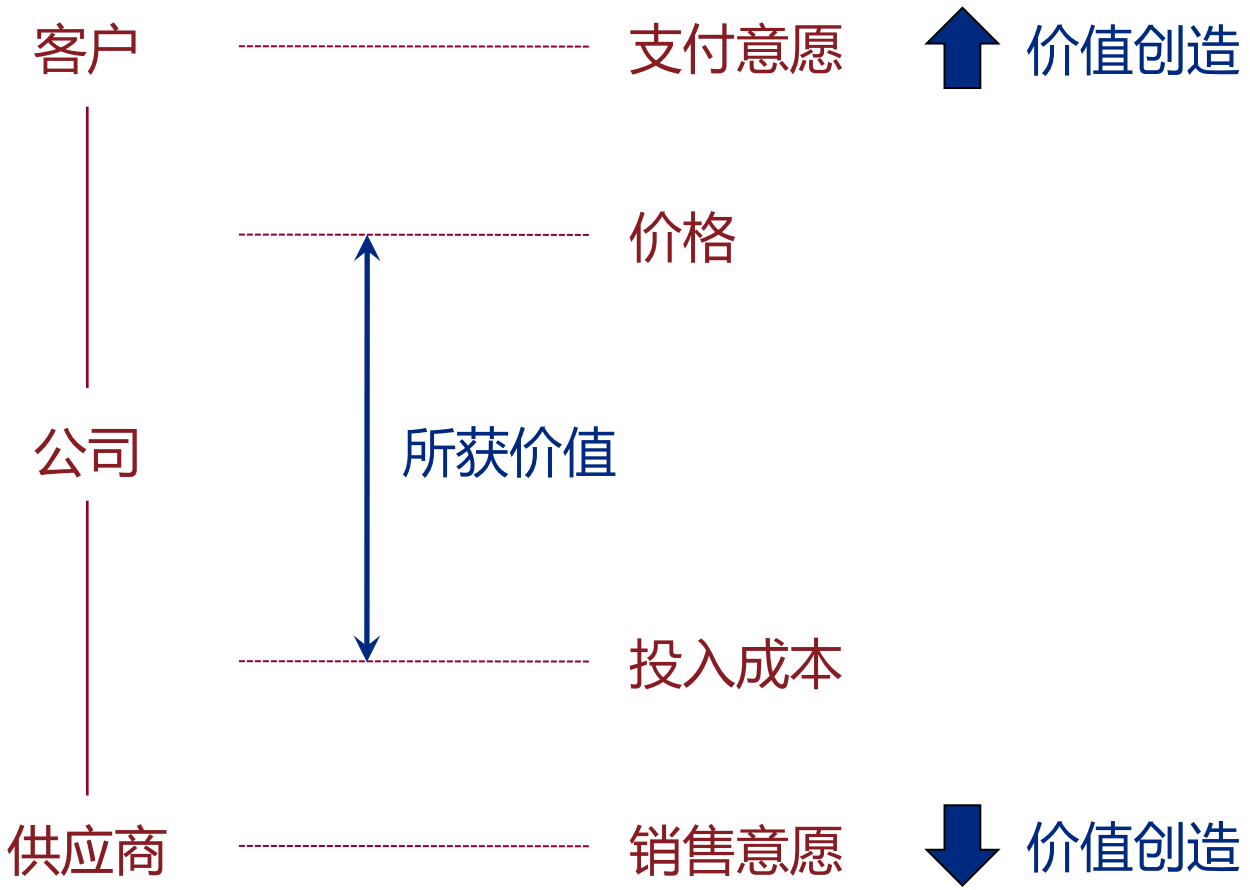
许可解决方案

年份	公司	市场规模（百万美元）	市场份额（%）	价格（美元）	销量（百万）	贡献利润（美元）
2002	宝洁	460	80	40	9.2	294
2004	宝洁	610	70	25	17.1	290
2004	高露洁	610	20	10	12.2	24
许可模式	宝洁	500	50	40	6.3	200 + 156（许可收入）
许可模式	高露洁	500	50	15 + 25 许可费	6.3	44

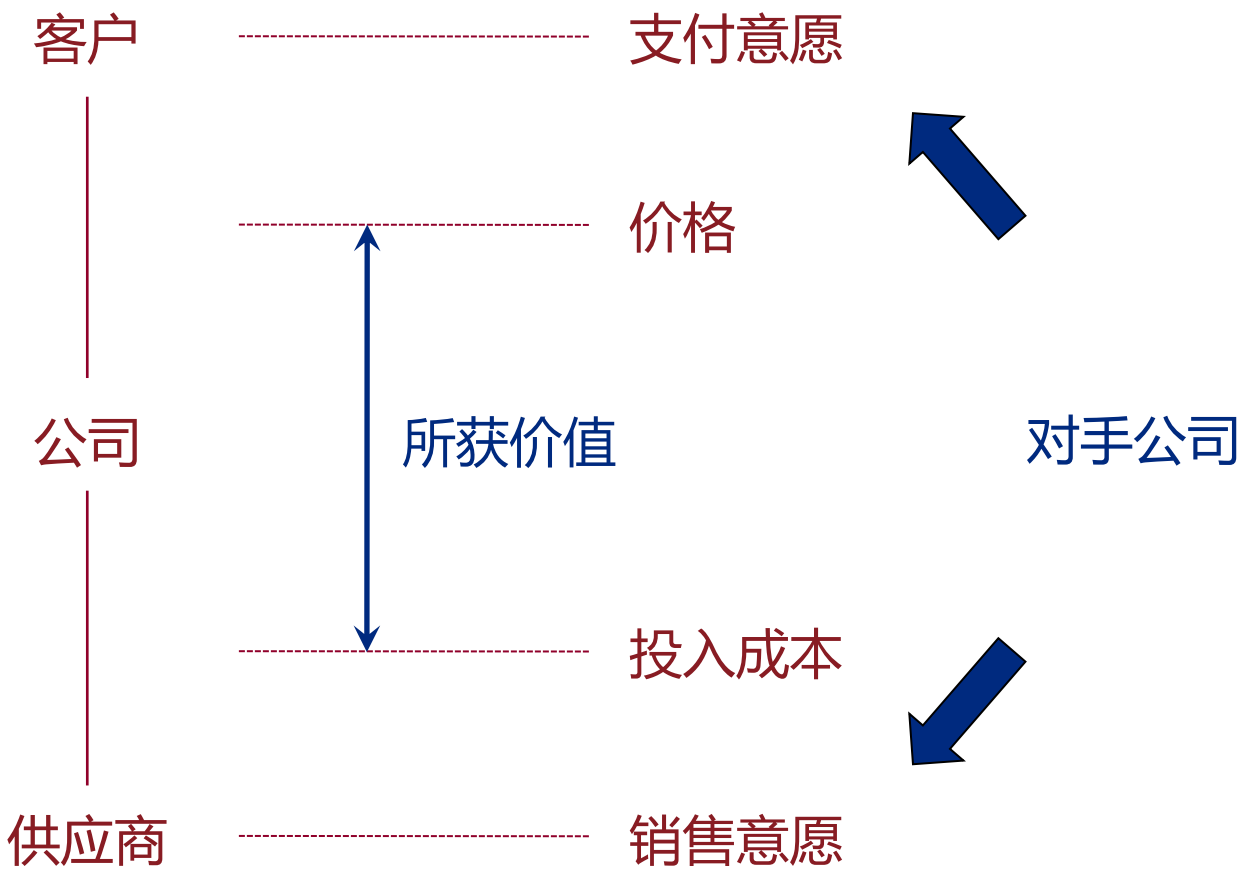
价值创造和获取



价值创造



与竞争对手合作

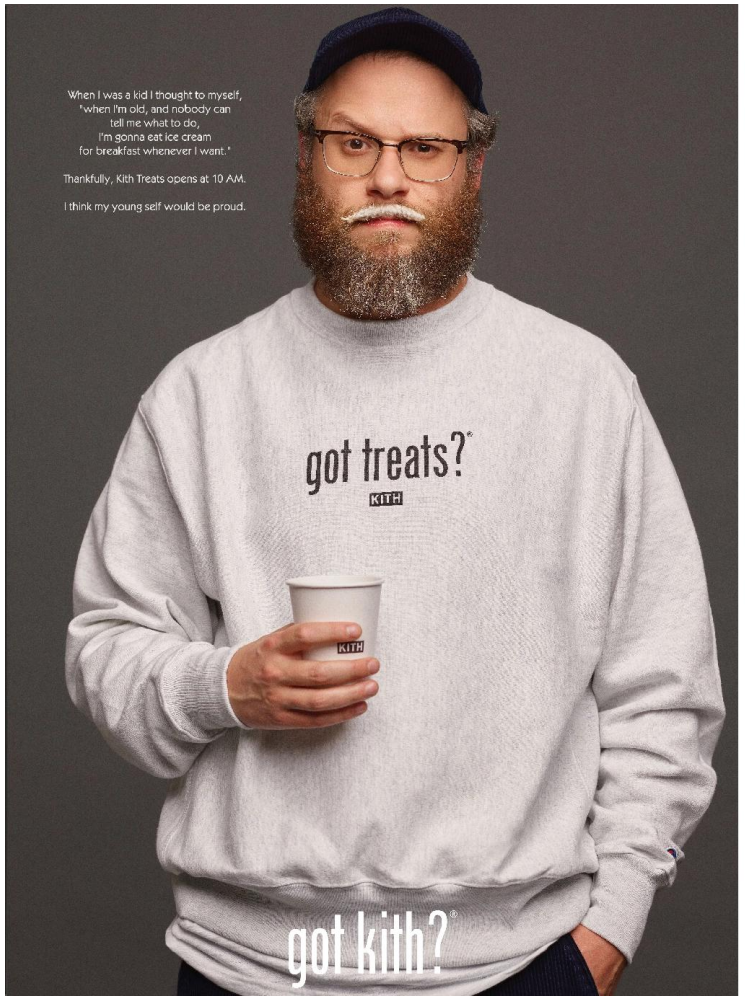


竞争对手
LTE专利池


at&t
TELECOM ITALIA
KDDI
hp
SK telecom
Telefónica
clearwire
wireless broadband
ZTE中兴
NTT docomo

联合营销


Hear the one about the comedian who never drank milk?
She had a weak funny bone. Lucky for us lactose-intolerant folks, there's lactose-free milk. It's available everywhere, and it has all the calcium of regular milk. Good thing. I'm here to crack you up– not myself.
got milk?


When I was a kid I thought to myself, "when I'm old, and nobody can tell me what to do, I'm gonna eat ice cream for breakfast whenever I want."
Thankfully, Kith Treats opens at 10 AM.
I think my young self would be proud.
got treats?
KITH
got kith?

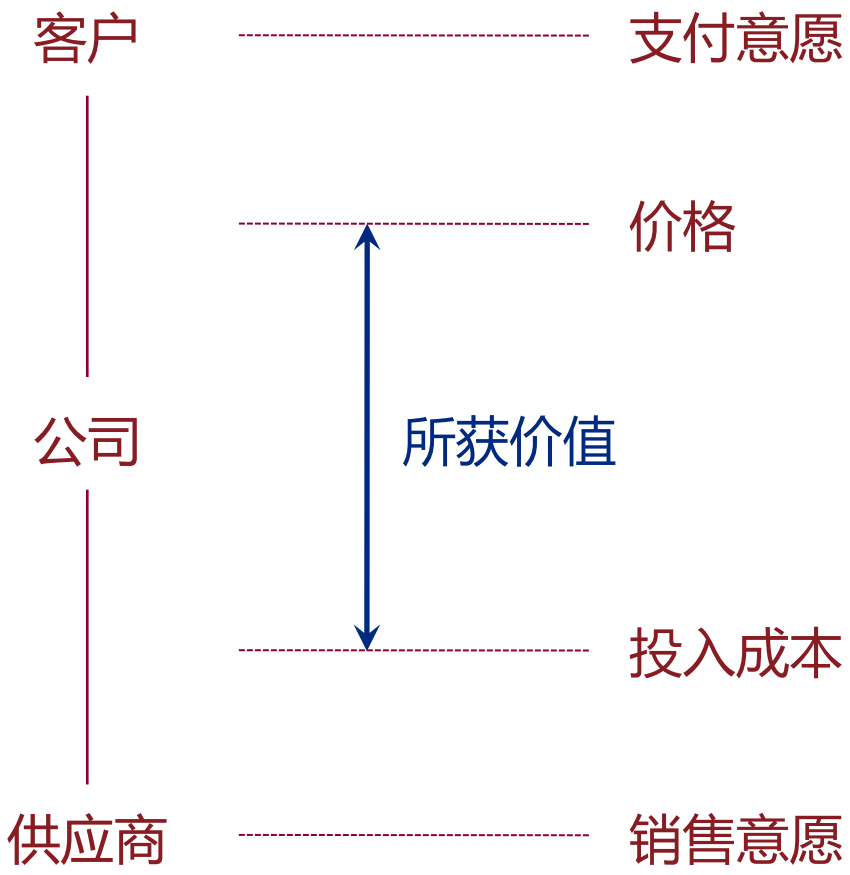

I work hard, but I'm no angel. Sometimes I indulge. That's why I go to Kith Treats. After all, you can't walk a runway in heels unless you know how to balance.
Treat yourself.
got kith?
got kith?

联合采购





价值创造和获取



谢谢



HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

Copyright © President & Fellows of Harvard College