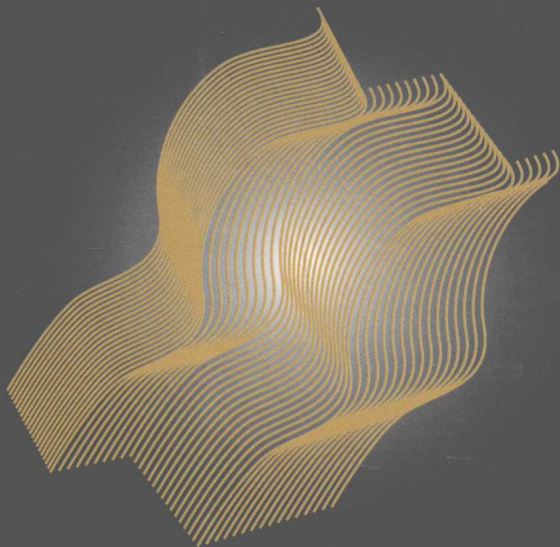


QIYE CIS ZHANLÜE DE CEHUA YU SHISHI

企业CIS战略的 策划与实施

(修订第二版)

汪秀英 著



首都经济贸易大学出版社

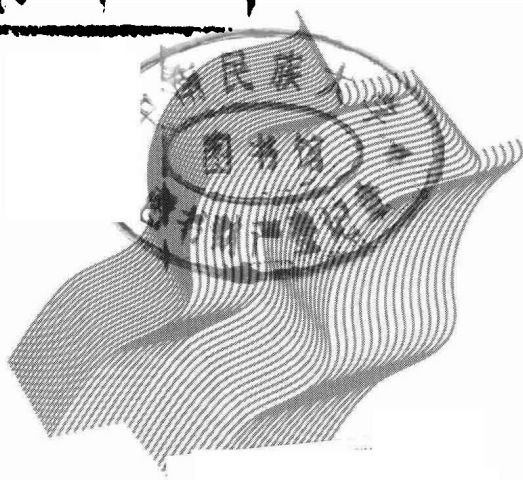
QIYE CIS ZHANLÜE DE CEHUA YU SHISHI

企业CIS战略的 策划与实施

江苏工业学院图书馆
藏书章

(修订第二版)

汪秀英 著



首都经济贸易大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业 CIS 战略的策划与实施/汪秀英著. -2 版(修订本). -北京:首都经济贸易大学出版社,2006.2

ISBN 7-5638-0872-8

I. 企… II. 汪… III. 企业形象-设计 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 151615 号

北京市社会科学理论著作出版基金资助

企业 CIS 战略的策划与实施(修订第二版)

汪秀英 著

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmc.edu.cn>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京泰锐印刷有限责任公司

开 本 880 毫米×1230 毫米 1/32

字 数 278 千字

印 张 10.875

版 次 2000 年 6 月第 1 版 2006 年 2 月修订第 2 版

2006 年 2 月总第 6 次印刷

印 数 20 001~23 000

书 号 ISBN 7-5638-0872-8/F·480

定 价 18.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

再版前言

在市场竞争不断加剧的今天,一部著作能否在指导企业经济运行的过程中显示出强大的生命力,关键在于其本身所提出的思路与运行模式能否真正地为企业所接受,能否从务实的角度指导企业的经济运行。《企业 CIS 战略的策划与实施》从 2000 年出版至今,已经经历了 5 年多的历程。在这期间,很多企业的管理者、决策者找到我,邀请我走进他们的企业。通过对这些企业的考察,延伸了我指导企业 CIS 策划与运作的臂膀。

10 多年企业 CIS 策划的实践,使我的思想更加成熟。企业 CIS 策划与运行不仅是提出一个理念口号、创立一种管理模式、出台一个营销方案和广告思路、做出一些平面设计,它更是一项系统性工作,任何一项单独的思路都不能给企业带来提升整体形象的最佳效果。我和我的专家团所做的工作是帮助企业成长,完善企业运行,使企业在正确的轨道上前进,其中,尤以企业理念系统的建立最富有挑战性。第一,企业理念系统无任何可模仿和参照之物,世界上没有任何两家企业有着共同的运行理念;第二,企业理念必须紧跟时代的步伐,并能反映深刻的思想内涵。我们可以学习先进企业的技术、产品与服务,考察先进企业的市场运作经验,但决不能模仿先进企业的理念。企业的风格与品牌价值就是从个性文化、个性理念开始的。海尔董事局主席张瑞敏曾说,支撑海尔生生不息的内在原因就是“理念”。值得欣慰的是,我和我的专家团所经历的企业策划项目,都做到了为企业建立真正体现企业内涵与风格的理念系统,并由此形成企业的整体运作方案。这无疑要得益于我们对 CIS 的全面理解,得益于我们对 CIS 的基本界定——CIS 是一个企业的系统工程。

本书之所以受到广大读者的欢迎,与我和我的专家团的经验有关,

与企业给我们提供更多的机会去实施 CIS 运行有关。因此,我要感谢给我们提供机会的企业,同时更要感谢给我们关爱的读者。

希望有机会与企业沟通,与读者沟通,以使本书的思想更加成熟,指导企业的运行更加务实,帮助企业发展的步伐更加稳健。

2005. 12

前 言

新千年初始,中国企业既面临加入世界贸易组织后可能带来的环境变化,又要参与国际市场的激烈角逐,接受知识与科技发展所带来的更大变革。在这种机遇与挑战并存的世界中,中国企业如果没有自己的品牌战略,就不可能产生自己的世界知名企业;如果没有一套完整的竞争战略,就不能跟上世界经济发展的脚步;如果没有系统的管理思想与管理运作模式,就不可能跻身于世界经济发展的前列。提起电脑人们会想起 IBM,提起汽车人们会想起奔驰,提起家用电器人们会想起松下,这种联想告诉世人一个不争的事实——企业必须制定出一整套具有自己独特风格的战略,才能使其价值得到充分的发挥。企业的 CIS 战略就是能够表现企业风格的形象战略,她是中国企业在新千年的必然选择。新世纪,企业所追求的自我完善主要表现为内在与外在的统一,行为与形象的统一,生存与发展的统一,而通过 CIS 战略的系统运作与良好经营,是保证其多方面统一的惟一途径。

CIS 是一种观念,是一种关于企业品牌、企业形象的观念,它标明企业的特征、风格,是企业独特的识别系统。CIS 是一种文化,它创造出一种企业文化的氛围,在精神层面上鼓励员工去把握和认同这种文化与内涵,进而强化企业的凝聚力与向心力。CIS 是一种方法,它可以推动企业走上标准化、系统化的轨道,进而推动企业的发展。CIS 是一种战略,它是企业的品牌战略和形象战略,企业通过 CIS 导入与运行,使企业品牌的基础性工作更加扎实,品牌的内涵更加丰富,品牌的价值含量更高,最终使企业形象得到更好的塑造。

CIS 理论具有丰富的思想内涵和文化内涵,她需要研究者认真思考与苦心钻研。然而如果对企业的 CIS 战略仅仅只是进行理论研究,那实际上是纸上谈兵。CIS 战略的更大价值在于实际操作。应该说,CIS

的实际操作是一项非常系统而严肃的事业,没有实际操作的任何 CIS 理论论证都是苍白无力的。中国的企业需要 CIS 理论指导,更需要 CIS 的实际运作。

本书是著者在多年对 CIS 理论进行研究和实践操作的基础上形成的。其基本出发点是:①试图提出一套完备的 CIS 理论框架,以挖掘出 CIS 深刻的思想精髓;②试图推动 CIS 实际操作工作走上系统化、规范化的轨道,指导 CIS 操作工作的顺利开展。

今天,在 CIS 的研究与实践中,虽然有大量的书籍、刊物出版,但却没有完整的研究成果可以照搬,没有系统的理论思想可以借鉴,没有科学的操作程序可以执行,没有完善的运作方法可以仿效。因为,CIS 的理论研究与实际操作,需要融进研究者的思想,使用策划者的方法,同时又需要适应不同企业的发展特征、管理实践和环境状况。走自己的路,创立自己的思想,形成具有特殊内涵的 CIS 体系,推出具有个性内质的 CIS 操作方法与程序,建立具有独特风格的 CIS 形象系统,是 CIS 研究者和策划者所需要思考的问题。

笔者在实践当中创立的 CIS 项目建议书、CIS 总报告及 CIS 各类成果报告,在实际操作中取得了令人满意的效果;笔者提出的 CIS 投入产出分析和 CIS 运作中的组织程序与操作思想,也没有停留在他人现有的成果之上,而是从实务的角度进行创新与发展,使其达到了一种相对系统、完备的效果。

本书酝酿已久,但却迟迟未能动笔,其原因在于虽然笔者在研究上略有所得,但是思想尚欠成熟,运作程序尚需继续完善。笔者真诚希望本书的理论研究成果对读者有所启迪,对实践者有所帮助,对企业的发展有所裨益。但这本书能否发挥上述作用,还有待于时间和实践的检验。

本书在成稿过程中得到了各位老师与朋友的关注与关爱。我的导师边长泰教授,中国社会科学院财贸研究所的张魁峰教授,原首都经济贸易大学工商管理学院院长黄津孚教授,首都经济贸易大学科研处副处长温胜美老师等,都对本书的出版给予了协助。在此书出版之际,笔者对这些老师和朋友表示深深的感谢。

同时,我更要感谢我的先生车志生同志对我工作的全力支持。我的高龄老母对我想撰写此书一直给予鞭策,并希望此书能尽早与读者见面,此书的出版也是对老母关爱的一种回报。

笔者愿借此书的出版,与更多的 CIS 探索者与实践者共同去关注中国企业的 CIS 运作,以求发挥 CIS 的更大功效。

此书成稿仓促,错误和不妥之处在所难免,敬请各界朋友指正。

1999. 10

目 录

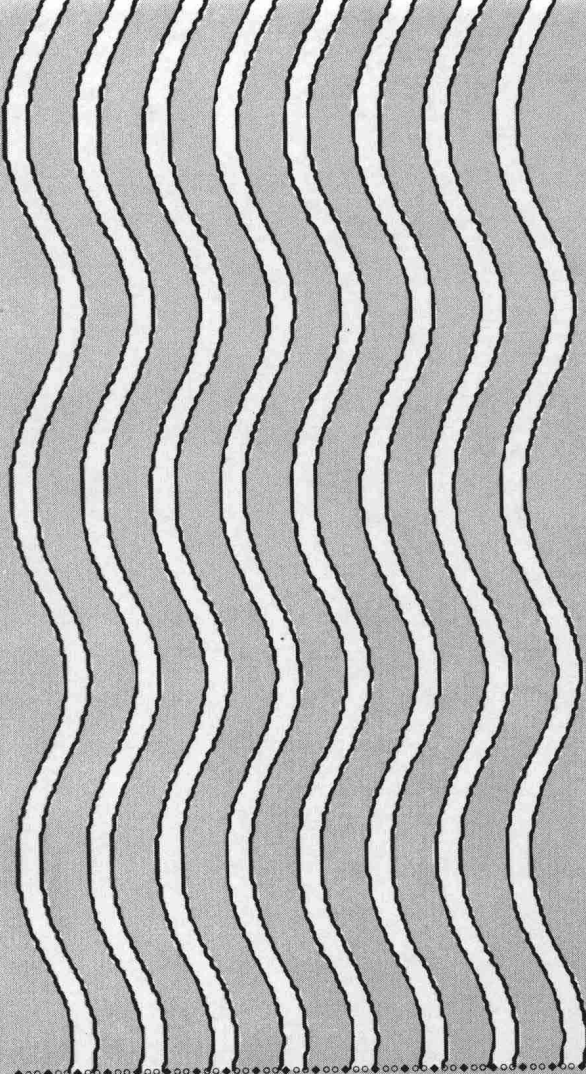
第一章	CIS 导入——中国企业的战略选择	1
第一节	新世纪企业的革命性变革	3
第二节	新世纪企业的特点	10
第三节	新世纪企业的发展战略	18
第二章	CIS 概述——CIS 的内涵	27
第一节	CIS 的基本含义	29
第二节	企业理念识别系统	34
第三节	企业行为识别系统	45
第四节	企业视觉识别系统	52
第五节	CIS 系统要素之间的关系	54
第三章	CIS 的发展——CIS 的历史进程及功效	57
第一节	CIS 现象的产生	59
第二节	CIS 的发展状况	63
第三节	CIS 的基本功效	68
第四章	CIS 战略的前期问题——必要性、必然性与 导入时机	83
第一节	我国企业实施 CIS 战略的必要性	85
第二节	我国企业实施 CIS 战略的必然性	91
第三节	企业导入 CIS 的时机选择	99

第五章 CIS 投资规模——软性投资方案的制定	107
第一节 CIS 投资的基本原则	109
第二节 CIS 投资的基本内容	112
第三节 CIS 投资的基本方法	124
第六章 CIS 运作体系与目标——组织体系、工作程序与 战略目标	137
第一节 CIS 导入的组织机构	139
第二节 CIS 导入的基本程序	147
第三节 CIS 导入的目标战略	152
第七章 CIS 实战指导(一)——实态调研	167
第一节 企业实态调查的前期工作	169
第二节 企业内部实态调查的实施	178
第三节 企业外部实态调查的实施	185
第八章 CIS 实战指导(二)——创意设计	201
第一节 CIS 项目建议书	203
第二节 企业 CIS 总报告	209
第三节 企业视觉识别系统的设计	220
第九章 CIS 实战指导(三)——导入成果	227
第一节 企业理念手册	229
第二节 企业员工手册	234
第三节 企业岗位手册	237
第四节 企业营销手册	242
第十章 CIS 战略实施——CIS 系统环境的建立	249
第一节 CIS 成果发布	251
第二节 CIS 理念系统的贯彻	262

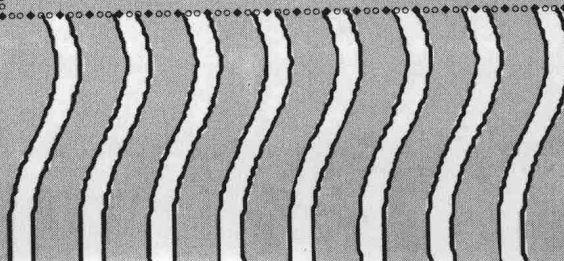
第三节	CIS 行为与视觉系统的推广	267
第十一章	CIS 效果评估——企业软性投资的回报	275
第一节	企业 CIS 导入的经济效益评估	277
第二节	企业 CIS 导入效果的量化评估	287
第三节	企业 CIS 导入效果的内外测试与评估	295
第十二章	CIS 外延——不同内涵,共同追求	305
第一节	CIS 与企业文化	307
第二节	CIS 与公共关系	315
第三节	CIS 与广告宣传	322
第四节	CIS 与市场营销	328
参考书目		337

第一章 CIS导入

——中国企业的战略选择



在激烈的市场竞争中,成功的企业和失败的企业在机遇与挑战面前表现出了不同的态势。市场的机遇对有准备的企业会更加青睐,而对无准备的企业则会更加疏远,甚至被市场淘汰。



市场经济的发展,给企业提供了自我决策的权力,并赋予了企业必须进入良性循环状态,利用有限资源、满足市场更大需求、寻求企业更好发展途径的历史责任。

但是,一个企业由小变大,由弱变强,保持其生命的旺盛与延续,并不是随心所欲就能做到的。中国不乏成功的企业,并提供给了更多企业可资借鉴的经验;中国也不乏失败的企业,而且在一些失败的企业中,有不少是曾经辉煌一时的企业。在市场经济条件下很难有常胜将军,企业自身的运作亦不可能万无一失。企业旺盛生命力的源泉在于不断调整其思维方式,更好地把握环境和市场的脉搏,不断地思考新的问题、创造新的方法,以适应未来社会的变化,为企业的成功与发展创造条件。

第一节 新世纪企业的革命性变革

展现在企业面前的 21 世纪是一张美丽的画卷。如何在画卷当中描绘出新的色彩,是当今每个有战略胆识的企业家都必须考虑的问题。一位美国人曾经说过:21 世纪是中国的世纪。这不仅是指 21 世纪中国的经济增长将居于世界之首,更重要的还在于中国企业技术的更新、信息的运用、运作方式的创新等。中国企业目前正处在一种革命性的变革时期,这不仅表现在被人们熟知的产权革命、经营者革命、金融革命等已在实施的变革方面,还表现在企业文化的革命、经营手段的革命、形象气质的革命等方面。

一、企业文化的革命

企业文化的革命是指在企业文化的建立、完善与发展方面的重大变革。这种革命一般表现为三个阶段:

第一阶段,即使企业变没文化为有文化的阶段。这一阶段使企业员工都懂得什么叫企业文化。这是企业的基础文化,也是企业的浅层

文化。主要表现为价值观、企业精神等。

第二阶段,即使企业变有文化为有系统文化的阶段。这是企业的素质文化,也是企业的中层文化。主要表现为系统的文化工程,如在确定了企业价值观、企业精神的基础上,还要使其丰富起来,提出经营宗旨、行为规范与准则等。现阶段,我国有很多的知名企业,其企业文化建设均处于这一层次。

第三阶段,即要使企业变有系统文化为有系统完备的高层次文化的阶段。这是企业的发展文化,也是企业的高层文化。其表现的内容是完备的知识结构和系统的科学运用,它主要表现在企业经营决策的知识化、企业运作的创新化、员工行为的规范化等方面。

企业高层文化的内涵表现为企业文化的多层面化,主要有企业的物质文化、行为文化、制度文化和精神文化(见图1-1)。企业高层文化约束着企业各项工作以及每个企业成员,使企业从总体上表现出规范性和一致性的特点。

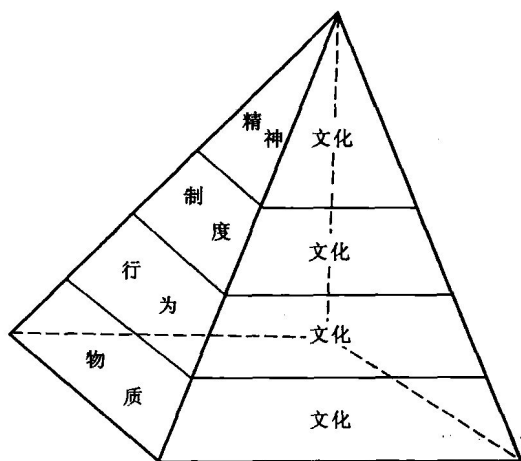


图1-1 企业高层文化的内涵

二、企业经营手段的革命

企业经营手段的革命是指企业在经营活动中,不断掌握新的手段、不断创造新的方法、不断适应未来经济发展的需要。这种革命一般表现为两个阶段:

第一阶段,要使企业在经营中变硬性手段为硬性手段与软性手段相结合。硬性手段在企业经营中主要表现为管理职能的硬化以及管理制度的约束化,如计划、组织、指挥、控制等项职能的发挥,以及按照传统管理理论的方式去约束人们的行为等。在发展市场经济的过程中,企业经营中的硬性手段无疑仍具有它的延续价值,但企业更应引进软性的经营手段。如管理职能的协调、沟通、教育、引导,管理制度的激励;在企业运作中以市场导向为企业经营的出发点,按照市场的需求调整企业的决策行为、投资行为和运作行为等。

第二阶段,在使企业软性经营手段得到充分发挥的基础上引进系统的 CIS 理论,以此建立企业全方位的发展战略与形象战略。CIS 理论是现代企业寻求更大发展的基石。当企业发展到一定规模(如产品稳定、市场稳定的时期),企业要想在原来的基础上超越自我,上一个新的台阶,没有 CIS 理论做指导,就不会实现企业所追求的更高目标。

三、品牌运行的革命

经济全球化和中国加入世界贸易组织(WTO),使中国企业面临着全新的国际经济、政治、文化的复杂环境,面临着更加激烈、多样、多变的市场环境。在全新的环境下,企业的品牌运行与传统的品牌运行完全不同,其主要表现为:

(一)品牌内涵的市场化

传统的品牌内涵是“用于识别产品和服务的名称、术语、符号、象征或设计,或是它们之组合”,其目的是把不同产品区别开来,防止混淆,利于销售。

现代市场经济,尤其是经济全球化后的市场经济,把品牌与市场紧密地结合在了一起,建立了一种品牌与顾客之间的契约关系,即企业通过品牌来实现对顾客的承诺。美国学者大卫·罗伯茨(David Roberts)对品牌所下的定义是:“你的品牌存在于你的顾客和潜在顾客的心中(感觉)和思想中(知觉)。这是他们对产品的经历和认知的总和。”^①这一概念改变了人们认识品牌的角度,把品牌置于市场之中,使品牌的内涵更加丰富,更加人性化,并由此进行品牌的运行与管理。

(二)品牌运行的立体化

新世纪,企业品牌的运行不是平面的,也不是纵向的,而是在一个更复杂的立体化状态下实现的(如图1-2所示)。企业 CIS 具体运行是实现企业品牌乃至品牌战略国际化的必要手段。

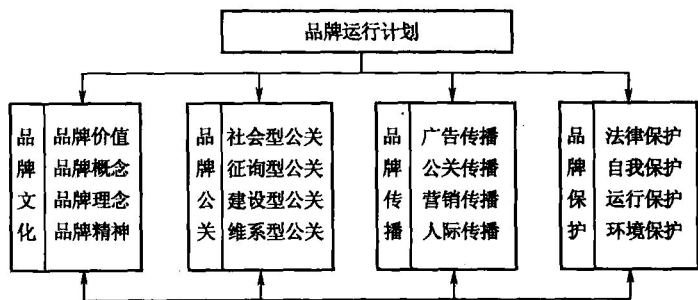


图 1-2 品牌运行的立体化

1. 品牌运行的立体化要求企业的品牌运行必须有一个强有力的支持,即品牌的技术、产品和服务,这是品牌运行的根基。从一个小小的牙刷、牙膏、玩具、电话,到电脑、服装、家用电器,再到大型的机器、设备、楼群管所、大型项目的建设等,所有的企业品牌无一不以技术、产品、服务为基础。技术、产品和服务是品牌的核心,也是品牌走向国际市场的基石。

2. 品牌运行的立体化还要求企业在参与国际市场竞争中,必须建立起符合国际目标市场要求的价值链,建立起顾客对品牌的信任;并使

^① 资料来源:《中国经营报》,2001年1月23日第9版。