

一部与中国经济发展血脉相连的品牌志
一段吉斯成就软体家具领军品牌的神话
一个研究企业发展DNA的方法论
一本成功营销人的实战圣经

SOFT
POWER IS HOW TO
PLAY IN

李方毅 付延华 著

软实力

是如何炼成的

中国软体家具领军品牌营销法则

一部与中国经济发展血脉相连的品牌志
一段吉斯成就软体家具领军品牌的神话
一个研究企业发展DNA的方法论
一本成功营销人的实战圣经

SOFT
POWER IS HOW TO
PLAY IN

李方毅 付延华 著

软实力

是如何炼成的

中国软体家具领军品牌营销法则

图书在版编目 (C I P) 数据

软实力是如何炼成的 / 李方毅, 付延华著. -- 北京: 经济日报出版社, 2010.8
ISBN 978-7-80257-187-7

I. ①软… II. ①李… ②付… III. ①家具—制造业—工业—企业管理—研究—中国 IV. ①F426.88

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第132814号

软实力是如何炼成的

作 者	李方毅 付延华
责任编辑	赵蒙
责任校对	徐力
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市宣武区右安门内大街65号(邮政编码: 100054)
电 话	010-63567690 63567691(编辑部) 63567683(发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E-mail	jjrb58@sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	烟台报捷新闻印刷有限责任公司
开 本	787*1092mm 16开
印 张	18.75
字 数	155千字
版 次	2010年8月第一版
印 次	2010年8月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-80257-187-7
定 价	39.00元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

序言

发现企业发展的DNA

作为致力于家具品牌研究的策划人，能见证中国家具行业发展，仰俯间观中国家具品牌之巨变，幸莫大焉。

很早之前，便“预谋”将几年来对中国家具行业的浅知拙见付诸笔端，与致力于家具行业研究的有志之士分享，今天算是了却了我的心愿。

改革开放30多年，中国经济发展获得了令世人瞩目的成就。在这一历史进程中，中国也诞生了诸多为人们耳熟能详的品牌，但遗憾的是，很多企业在快速崛起之后，亦快速地消亡。目前许多“健在”的企业许多也遇到了成长的瓶颈，面临着前进乏力与转型的艰难，中国家具行业亦然。

形成目前这种局面的原因是多方面的：行业不稳定、竞争太激烈、经营者不成熟、消费者更理性等等。

面对困境，我们的家具经营者从未停止过探索。从产品到品牌，从技术到管理，可谓软硬兼施，各显其能。但其中问题也很突出，请外来的“和尚”念经，水土不服；摸着石头过河，被河中乱石刺得遍体鳞伤。国内诸侯混战之际，却被国际大鳄横插一腿，只能退避三舍、苦不堪言。

对于中国的家具企业来说，找到品牌发展的“DNA”，并加以优化调整，进而提高竞争力才是解决问题的关键。

什么是品牌的“DNA？”毋庸置疑，品牌的“DNA”就是企业品牌所独有，为竞争对手不可模仿，为其他品牌不可替代的独特身份。百事可乐将“活力与叛逆”，渗入了全球年轻人的骨髓，打造了品牌的DNA；沃尔玛通过提供“贴心服务”打造了品牌的DNA，并因此连年位居世界500强榜首。我们如何找到企业品牌发展的DNA？是否有成功的经验可借鉴？是否有成功的规律可遵循？

吉斯家具作为中国成立较早的现代化家具制造企业，参与并见证了中国家具行业的现代化变革。经过20多年的历练，吉斯在产品质量、技术创新、营销服务方面都走在了行业的前列。从某种程度上讲，吉斯已成为20年来中国家具行业发展的缩影，吉斯品牌的发展也成为家具行业品牌发展历史的重要线索。从吉斯身上，中国家具企业都能或多或少看到自己的影子。

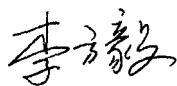
《软实力是如何炼成的》一书，以中国软体家具领军品牌“吉斯”为研究对象，通过对“吉斯”企业从无到有、从小到大的发展历程的梳理与研究，见微知著，揭示了中国家具行业20多年来不平凡的发展轨迹，提炼出行业发展的规律和原则。

对于企业来讲，本书可称之为品牌整合提升、企业员工素质培养的工具书；对于有志于营销事业的生产者与经营者而言，亦可作为选择品牌、销售产品的市场指南；对于家具行业来讲，又可以作为中国家具文化研究的整合之作。

通过历史看中国变化，透析案例观品牌真知，是本书的精华所在。寻找答案，启迪智慧，正是写作本书的目的。我们用吉斯家具20余年的真实案例，为人们呈现改革开放30年来经济社会与人文的变化，呈现一个正在蓬勃发展的中国家具行业，呈现一个真

实的企业崛起的成功历程。

我们期待有更多的企业和个人，能从本书中发现企业自身发展的DNA。期望这本书中所体现的智慧能影响到那些有志于“改变”的人，积极地影响中国企业发展的进程。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '李毅' (Li Yi), written in a cursive, flowing style.

2010年5月18日于泉城济南

目 录

第一章 与大国一同崛起	1
第一节 春天的故事	5
【故事1—1】	7
孙杰把“烫手山芋”变成了“香饽饽”	
第二节 草根抱团打天下	13
【故事1—2】	15
从司机到副总	
【故事1—3】	19
张瑞敏砸冰箱，孙杰发“狠信”！	
第三节 中国是有特色的	25
【故事1—4】	26
孙杰的“运动会”理论跑出了行业冠军	
第四节 开放的力量	31
【故事1—5】	32
孙杰澳门“借东风”	
第五节 从竞争到竞合	34
【故事1—6】	35
孙杰“种西瓜”	
第六节 一元化VS多元化	40
【故事1—7】	42
孙杰昆崙山“悟道”	

第七节 跳出价格战	47
【故事1—8】	48
孙杰“赐剑”	
第八节 以客为尊	51
【故事1—9】	53
孙杰“吃螃蟹”	
第九节 地球是一个村	56
【故事1—10】	57
孙杰海外“招亲”	
第十节 走进新时代	61
【故事1—11】	62
奔跑的羚羊	
第二章 我的“中国芯”	66
第一节 被“山寨”的领跑者	67
【故事2—1】	67
孙杰的“运动会”纪录	
第二节 创新就是革命	72
【故事2—2】	73
孙杰发明“吉斯大床”	
第三节 原创是第一竞争力	77
【故事2—3】	78
软体家具“挺”起来了	
第四节 软体家具的奥秘	81
【故事2—4】	82
会“记忆”的海绵	

第三章 走有中国特色的品牌之路	85
第一节 品牌定位法则	87
【故事3—1】	88
孙杰亮剑“笑傲江湖”	
【故事3—2】	92
“哥”卖得不是家具，是健康！	
第二节 打市场需出组合拳	95
【故事3—3】	96
孙杰的“吉祥三宝”	
第三节 品牌要保鲜要“换脸”	101
【故事3—4】	105
吉斯品牌20年“换脸”记	
第四节 做品牌，广告不是万能的，	109
但没广告是万万不能的！	
【故事3—5】	110
出名要趁早	
第五节 品牌因故事而生动	117
【故事3—6】	118
皇室之爱EVEN	
【故事3—7】	119
带来吉祥的大地女神	
【故事3—8】	120
月亮女神辛西娅	
第六节 文化为品牌插上飞翔的翅膀	120
【故事3—9】	121

《吉祥如意》诞生记	
第七节 明星代言为品牌锦上添花	128
【故事3—10】	129
两只带来吉祥的燕子	
第八节 整合优势资源成就品牌	133
【故事3—11】	134
孙杰“借东风”	
第四章 中国式营销的九大黄金法则	141
第一节 营销的“根据地”法则	142
【故事4—1】	143
孙杰农村包围城市“占县为王”	
【故事4—2】	145
孙杰“上山下乡”	
第二节 营销“破坏性”法则	149
【故事4—3】	149
压路机碾床垫	
第三节 营销的“高级俱乐部”	151
【故事4—4】	153
粤军北伐，孙杰南下	
【故事4—5】	156
西子湖畔攻坚战	
【故事4—6】	158
世博会迎娶“吉祥新娘”	
第四节 营销的“做标准”法则	161
【故事4—7】	162
孙杰缔造“不平等条约”	

【故事4—8】	164
给家具发“身份证”	
第五节 营销的“模式创新”法则	166
【故事4—9】	169
孙杰打响中国家具专卖“第一枪”	
【故事4—10】	173
开往吉斯的“体验直通车”	
第六节 营销的“创造需求”法则	176
【故事4—11】	179
孙杰造“菜单”	
【故事4—12】	188
定制“好梦”	
床垫物语	
第七节 营销活动的“为品牌加分”法则	189
【故事4—13】	191
第一张床垫送给谁	
【故事4—14】	194
掀起你的盖头来	
【故事4—15】	196
让营销“艺术”起来	
【故事4—16】	198
吉斯促销进“两会”	
【故事4—17】	201
吉斯“选美”	
第八节 营销的“社会责任”法则	203

【故事4—18】	204
三千万“零风险青年创业”	
第九节 营销的“服务创新”法则	205
【故事4—19】	207
来的都是客，出门坐专车	
第五章 专业连锁的中国样本	213
第一节 吉斯·亿家居开店管理系统	222
第二节 吉斯·亿家居店面运营管理系统	235
第三节 吉斯·亿家居促销管理系统	249
第四节 吉斯·亿家居逆市飘红	261
第六章 梦想照进现实	266
第一节 中国家具业将进入下一个黄金期	267
第二节 家具连锁专卖将成为主流业态	274
第三节 吉斯的光荣与梦想	281

第一章 与大国一同崛起

20世纪80年代，四大发明已渐褪色的中国，又有了新的发明创造：“改革开放”和“一国两制”。中国改革开放的总设计师邓小平与英国伊丽莎白女王的一席长谈后，在外漂泊了一个多世纪的游子——香港，终于回到了祖国母亲的怀抱，受市场经济熏陶的香港为中国大陆的改革开放带来了一缕自由而新鲜的气息，而改革开放也使苦难的中国在历经了百年浩劫后，重归世界主流经济发展的舞台，它深深改变了中国的发展轨迹，并在很大程度上影响了世界经济的进程。

2004年，一部反映长江沿岸人们20年来生活变化的大型电视纪录片《再说长江》，在中央台黄金时段播出，这是继20年前《话说长江》后对中国人心灵的又一次洗礼。与20年前播出后万人空巷的情景不同的是，今天的中国人能用更加平和冷静的思维去审视这部片子背后的故事。经过前20年“超车”的加速震荡后，中国人已经习惯了在高速路上驾驶的感觉。

32年前，在长江岸边的江阴华西村，党支部书记吴仁宝在用另外一种方式悄悄地改变着他的家乡。这一年，他的村办小五金厂秘密地度过了十周年的纪念日。时至今日，华西村已经成为富甲一方的“中国第一村”。从地下工厂到明星企业，吴仁宝和他的华西村，成为中国民营企业发展早期的缩影。

上世纪80年代，中国领袖审时度势、运筹帷幄，对企业采取积极鼓励的政策，中国企业的春天到来了，中国的实业家们由此

开始走向前台，用智慧和汗水编写中国现代企业发展史。中国改革开放的总设计师邓小平的“黑猫白猫”论，在企业界由口号变为现实。

上世纪80年代初，国有企业改革的方向初露端倪，海尔、联想等一大批企业未醒先觉般地开始了摸索，他们由此崛起，在以后的近30年间，成为企业界推崇的行业领袖，也成为对外展示中国品牌形象的窗口。国企改革成为当时最迫切和最时髦的话题，在其后的几年，改革在全国逐步推行，中国企业逐渐摆脱了旧体制的束缚，拥有了更大的自主权和发展空间。

回首改革开放以来的32年，中国企业在上世纪八十年代跑马圈地式的迅猛发展，以“公开”或“半公开”的状态开始了中国现代企业第一步探索；而后市场经济建立、体制转轨，对“市场”一知半解的中国企业又进入了生死难料的行业混战；进入新千年，刚刚“松绑”的中国企业又迎来了来自国外的“洪水猛兽”，与外企的交战虽不乏以小搏大的辉煌战例，但透过数不胜数的失败，与国际品牌的全方位差距依然使人触目惊心。出身于草根的中国企业家们痛定思痛，开始了以品牌为核心的洗牌游戏。

改革开放30年来，中国企业发展由粗放式向集约式转变，中国企业品牌智慧也从懵懂开始走向成熟。这30年，中国创造了年均经济增长超过9%的奇迹，成为新的“世界工厂”，中国制造遍布世界各地，中国商品开始在国际舞台上崭露头角，隔几年便来一次的对华“反倾销”正在证实中国品牌的崛起。经济力量的强盛使中国真正回归世界大国的行列，并拥有自己的话语权。中国人举办的“北京2008奥运会”与“2010上海世界博览会”，无不

昭示着中国正走向大国崛起之路。

对于30年来中国令人感慨不已的变化而言，30年来的隐忍而催人奋进的量变过程则更值得人们关注与思考。而这翻天覆地的变化背后，中国人生活品质的提升和观念的变化则可以为中国崛起找到准确的答案。

几千年来，历经社会变革与频繁战乱的中国，很少实现真正意义上的丰衣足食，即使为人称颂的盛世大唐最后亦难逃民生凋敝之现实。如果把改革开放30年的中国置于宏观的历史纪事中，我们会发现，中国人造就了世界发展史上的又一个奇迹。

1978年，刚刚从“文化大革命”十年浩劫中复苏的中国，百废待兴。曾经在建国之初带给人们无限遐想的“大工业”，在几近十年停滞后，开始了迟来的现代化征程；而几千年来国家的经济命脉——农业，此时在安徽一个叫“小岗”的小村落开始了前途未知的探索，一群农民甚至做好了以命相搏的准备，一致要求把集体的土地分到了自己名下，成为农业体制改革的先行者。30年后，中国已经建立了完善的工业体系，成为“世界工厂”；而农村则在历经“承包责任制”和“新农村建设”后，在21世纪之初呈现出欣欣向荣的景象。

在这种宏大的历史背景下，人们的衣食住行有了新的主张，从20世纪70年代末社会流行的蓝、黑色中山装，到今天款式多样的各色时装成为社会时尚主流；人们将饮食的焦点从“实现温饱”转移到“健康饮食”，曾经认为遥不可及的“白面米饭”、“大鱼大肉”逐渐成为过去式，“绿色食品”的回归成为民众的共识；相伴中国几十年的“自行车大国”称号正在远去，私家车成为越来越多的中国人的代步工具。

在城市，中国几千年来主要居住形态——老式大杂院，在现代化机械的轰鸣声中逐渐退出历史舞台，成为老城居民难以磨灭的记忆。“退出”与“跟进”，凝结为新时代变革与人民生活变迁的缩影。从此，处于“创业期”的中国有了稳定的“家”，在宏观意义上这是与旧时代告别的序曲，而处于变革中心中国人，在这时代机器的轰鸣声中深深感受到了新时代带来的生活变化。

20世纪90年代，国家住房体制改革政策出台，与10年前的毛巾、面粉一样，房子也成为“福利”分配的重要组成部分，“分房”作为那个年代特有的历史符号被记录下来。进入新世纪，房地产在经济发展中的支柱产业地位，被正式确定下来，在人们的住房条件得到改善的同时，关于房地产业是否存在“泡沫”、是否“暴利”也成为公众话题，房子成为“房奴”们追求高品质生活的枷锁。

人们对于住房观念的变化，淡化了居住形态变化带来的新鲜与刺激。在欣喜与无奈中，人们开始规划新居、添置家具。时代变迁带来的悸动，带给人们对未来生活的无限遐想。

在这无限的遐想中，敏锐的中国企业家们迅速嗅到了时代变革的气息，与“家”息息相关的产业由此蓬勃发展起来，建筑材料、家电家具、装修装饰……发展中的中国，造就了一个个企业迅速崛起的奇迹。时势造英雄，在任何时代都是颠扑不破的真理。

1988年，中国家具协会成立，将遍布全国的家具企业纳入其中。家具手工作坊的创业者们有了自己的组织，在今天看来，可以定义为中国现代家具企业现代化运作的标志。

在中国现代家具行业发展的20多年间，中国的家具企业艰苦创业，他们是一群打破旧体制，改变自己命运的人，同时他们又将东方智慧与西方管理理念相融合，是一群接受新理念、创造新事物的人。在与时代和市场博弈的过程中，每一个成功企业的背后都有一个鲜活的故事，都是一部现代版的中国家具发展简史。

在中国，这些鲜活的故事，这些用智慧铸就的经典传奇，是青春的中国企业需要汲取的精神食粮，是每一个中国人需要了解的励志故事。

烟台吉斯家具集团，这个被称为“中国软体家具领军品牌”的企业，在中国改革开放的大潮中，勇立潮头，与大国崛起同频共振，顺势而为，成就了自己的光荣与梦想。

第一节 春天的故事

1978年的“春雷”，使冰封多年的中国一夜之间解冻了，跨过十年的皑皑白雪，沉睡的中国苏醒了。这一年的12月，中国共产党十一届三中全会召开，通过“春天”的第一次会议向世界宣布：中国，回来了！制度的理顺与经济的复苏，虽然还需要千折百回、曲线前行，但透过这响彻神州古地的声音，人们已然听到了“春天”将要到来的隐隐雷声。

在这次会议上，“以经济建设为中心”、“稳定压倒一切”成为治国方略的核心指导思想。经济建设的主体在于工业的兴起，而工业的兴起则要依靠中国企业来实现。在这之前，“企业”对于中国人犹如雾里看花，始终可望不可及。这一年的日本《读卖新闻》有一篇文章深刻分析了中国的企业现实：“长期的政治斗