

世界经理人 文摘

Chief Executive China

精选丛书 · 第2辑



名企访谈

 百家出版社

△ 上海贝尔有限公司总裁唐国平

目录



1 福利新策:激励第一

深得人心的福利,比高薪更能有效地激励员工。

6 借牌立足,创牌立本

如何在国际强手林立的市场竞争中发展、制胜。东方通信集团有限公司总裁施继兴专访。

9 利用品牌优势, 实现产业联动

以加盟形式建立“企业联盟”较为灵活,能充分发挥品牌优势,但要成功,一定要谙熟质量管理。

13 树立品牌的关键法则

忽视了企业运转的基本准则,抓名牌不会有效。

15 你想如何利用品牌

你在自己的品牌上看到无穷潜力,不过,还得看到其中风险。

16 进化品牌,突显优势

17 你的雇主品牌起航了吗?

18 嫁接关键资源

19 家族品牌能否更好地占 领细分市场

21 运用品牌营销手段赢回顾客

22 管理经营品牌的员工

23 教会你的雇员做生意

24 企业还需步步为营

25 变革你的组织

26 未来的管理是知识的管理

我们得到的教益是:学习新的原则,但是当技术再次改变它们时,随时准备应变。

27 洞察市场,找准缝隙

28 快速适应,就有更多机会

29 凭良心管理

30 让企业在网络中腾飞

31 家族企业的变革之路

32 同心合作,共赴远景

33 知识总监的“软技能”

34 全球化下的经营与管理

35 摆脱优越感

36 营销规则:与朋友做生意

37 运用研发推动长远成功

38 入境随俗的全球化战略

39 中日合资企业: 问题、挑战和对策

只有建立相互信任、放弃老式思维,才能实现真正双赢。

44 中美合资企业: 问题、挑战和对策

求大同,存小异,达双赢,合资经营制胜之道。

48 CEO与CFO如何最佳合作

50 必须裁员吗

你可能也正面临着是否裁员的抉择,那么,裁员是不是唯一的选择呢?

52 领导变革:

劣质机器的案例

面临困境,只有具有真正领导特质的人,才能带领团队渡过难关。

54 卓越公司的品牌挑战

卓越一方面应积极与大客户寻求双赢,同时,更需要努力拓展品牌和销售渠道

56 绮芬公司的新发展思路

过于保守和僵化,未能把自身的发展很好地与市场结合在一起。

58 刘强的市场计划

突出品牌价值,加强产品创新和市场营销,在总体上使红叶品牌仍处于高档行列,同时,突出创新和市场领导者的形象。

60 京美食品的困境

要解决京美食品的问题,必须用科学的管理方法,逐步清除原来遗留下来的不适用于市场经济的经营思路。

62 永隆新材料的挫折

并不是所有的经理人,都能清醒地认识到研发与市场营销之间的真正联系。

64 常经理的难题

要解析常胜经理面临的两个选择孰优孰劣,首先必须确定“御味园”定位在哪个目标市场。

66 前进硬质合金厂的选择

从公司长远发展的角度出发,前进厂需要制定完善的营销战略和营销信息反馈系统,走上科学管理之路。



68 自主经营还是特许经营

马丽苦苦经营了3年的特色餐馆“趣味居”,终于走上了正规,就在这时她收到了一家国际著名连锁快餐店的邀请。

71 国际竞争需要灵活的心智

在未来的国际化竞争中,经理人对结构和文化的调整持有充满活力的态度。

70 全球化离不开本土化

跨国公司的扩张步伐加快,触角更加深入到全球市场的每个角落。在全球化经营过程中,本土化战略是必由之路。

72 争强, 不争大

当今企业争取的应是高增值的产品。只有在某个领域很强的东西才可能有高增值。



福利新策：激励第一

深得人心的福利，
比高薪更能有效地激励员工。

Harold Pan 著



“我们致力于营造一个有良性竞争氛围的上海贝尔大家庭。努力使员工能分享公司的成功，但同时也努力使我们的福利政策能激励员工奋力争先。”

企业福利一直是本刊关注的热门话题。人终究是现实的，对于身处急剧变革之中的中国经理人来说，现实的东西依然具有不可低估的作用。

用友公司企划部总经理邢波揭示了薪酬的作用，人才在工作中寻找的无非是三方面的回报：一、现实的回报；二、工作的挑战；三、自身的发展。这三者必须相互支持和补充，其中，高薪和优厚的福利各有千秋，而从企业留住人才并进而营建持久的竞争优势出发，优厚的福利具有更深远的意义。

上海贝尔有限公司成立于1984年。近年来，它的销售额增长百分率高居两位数，销售额有望在2000年度突破100亿元人民币大关。面对中国高科技行业的人才短缺，员工流失率居高不下的现象，上海贝尔的员工流失率却能长期保持在5%左右这么一个良性水平上，从而为其在激烈的市场竞争中构筑了一个坚实的人才高地。

身居信息通讯这一高科技领域的前沿，而且处在大陆经济最具活力的上海，上海贝尔的工资水平在上海并非拔尖，它如何吸引人才、留住人才？本刊文摘编辑Harold Pan专程前往上海浦东采访了上海贝尔大家庭的代言人、公司总裁谢贝尔(Günther Strobel)。

为了避免理解上的歧义，文中所指的企业福利是一个宽泛的概念，它囊括了除薪金以外企业支付给员工的其他报酬和津贴项目，包括各种奖金、培训、企业出资的保险和其他福利津贴项目。

上海贝尔始终把员工看成公

司未来的生命线，并以拥有一支高素质的员工队伍而自豪。在公司的介绍资料中，员工队伍的介绍占据显要的位置，列于对公司管理层的介绍之前。这看起来貌似平凡，却真切地反应出上海贝尔以员工为重的经营理念。公司每年召开的董事会，都有相当多的时间用于专题讨论与员工切身相关的问题，如员工培训计划、奖金分配方案和其他福利政策等。

“攻心为上。只有当员工与企业同心同德时，你才可能赢得顾客的心，赢得市场的心。”但当你知晓谢贝尔先生对《孙子兵法》素有研究，对中国文化探究甚深时，对于上海贝尔中外双方的管理层能默契共事，公司的福利政策深得中方员工的认同也就不足为奇了。

上海贝尔的决策者日益深刻地认识到，人正日益成为高科技企业在市场竞争中的胜负手。因此，企业的福利政策应该与其总体的竞争策略保持一致。随着企业竞争策略的变化，相应的福利政策也应该随之调整。

当然，意识到人在企业经营中的重要性并不困难。难的是如何在企业的日常经营中贯彻以人为本的经营方略。高薪只是短期内人力资源市场供求关系使然，而福利则反映了企业对员工的长期承诺。也正是福利的这一点，使众多在企业里追求长期发展的员工，更认同福利，而非单纯的高薪。在设计公司整个薪酬架构时，上海贝尔以优厚的福利加富有竞争力(而非顶尖水平)的工资为基础，并致力于以下几项工作：1.给员工一个可以尽情施展才能的国际化空间；2.给员工创造机会，使他们在专业技能

和管理能力方面能够自我完善；3.使员工的日常绩效和薪酬福利明确挂钩，鼓励有能力的员工脱颖而出；4.在企业与员工之间培育融洽关系。

创造国际化发展空间

上海贝尔公司人力资源管理架构中的领军人物、新近上任的人事总监，正屈而立之年，曾在技术和销售部门担任管理要职，业绩骄人，并是美国麻省理工学院(MIT)与中国国家教委合作培养的首批国际工商管理硕士(IMBA)。上海贝尔把精通公司多项业务的才俊之士，安排在人力资源的领导岗位上，其对人力资源的重视由此可见一斑。

“如你所知，中国历来是个以人为中心的社会。在这一点上，我的中国同行比我更了解中国员工的心态和内心需求，公司由此而制定的福利政策也更能为员工所认同和接受，这也许是中外合资企业所独具的优势。”谢贝尔说道。

谢贝尔介绍，上海贝尔在经营初期，为当时的外部环境所限，公司福利更多承袭了计划经济体系下的大锅饭形式。随着公司的发展和中国特色市场体系日益和国际接轨，上海贝尔在企业福利管理方面日趋成熟。其中，重要的一条是真正做到了福利跟随战略，使上海贝尔的福利管理摆脱了原先企业不得已而为之的被动窘境，公司主动设计出别具特色的福利政策，来营建自身的竞争优势。

为了让员工真正融入国际化的社会，把握国际企业的运作方式，上海贝尔的各类技术开发人员、营销人员都有机会前往上海贝尔设在欧洲的培训基地和开发中心接受多种培训，也有相当人数的

员工能获取机会在海外的研发中心工作。少数有管理潜质的员工还被公司派往海外的名牌大学深造。如果一个企业能够提供各种条件，使员工的知识技能始终保持在国际前沿水平，还有什么比这更能打动员工的心呢？

力推自我完善

谢贝尔认为，公司的福利政策应该是公司整体竞争战略的一个有机组成部分。吸引人才，激励人才，为员工提供一个自我发展、自我实现的优良环境，是公司福利的目的。福利人人喜欢，但作为企业的管理者，必须做到有的放矢，谢贝尔断言。在他看来，各类人才，尤其是高科技领域的人才，在专业和管理方面的知识和技能方面，自我更新和自我提升的需求日益高涨。这是很自然的事。自我实现的需求是人的最高层次的需求。

而对于企业来说，通过培训能够提高员工的工作绩效，传递公司的经营理念以提高企业的凝聚力，而作为员工，通过培训可以不断更新知识技能，使自己的市场价值不断增值，这也是众多企业在培训员工方面投入巨资，而员工对自己进入企业后所能接受的培训十分看重的共通之处。

“在我们的整个福利架构中，培训是重中之重，我们在此可谓是不遗余力。”谢贝尔感叹道。从企业发展的远景规划，以及对员工的长期承诺出发，上海贝尔形成了一整套完善的员工培训体系。上海贝尔尽管不时从外部招聘一些企业急需的人才，但主要的人才来源是高等院校毕业的本科生和研究生。他们进入上海贝尔后，必须经历为期一个月

上海贝尔的“福利菜单”

与上海贝尔的员工谈及公司福利，他们会众口一词地夸耀自己享有的优厚福利。当上海贝尔的人事总监陈伟栋先生介绍公司主要的福利项目时，展现在眼前的确实是一笔令人心动的清单。

奖金：各种与业绩挂钩的奖金，包括公司利润指标完成后和员工分享的红利。

法定福利：国家规定的各类福利。如养老金、公积金、医疗保险、失业保险和各类法定带薪假期。

衣食住行津贴：每年发服装费，免费提供工作餐，丰厚的住房津贴，公司免费提供上下班交通工具。另外，管理骨干配备商务专车。

员工培训：完备的培训内容，包括入职培训、上岗培训、在职培训、各类技术培训、管理技能培训、工作态度培训、海外培训、海外派驻、由公司支付费用的学历教育。公司每年用于员工培训的现

金支出总额达到千万元以上。

专项无息贷款：主要有购房贷款以及购车贷款。

补充性保险福利：主要是商业补充养老保险。按员工在公司工作年限，在退休时可一次性领取相当于数年工资额的商业养老金。

带薪年假：除法定带薪年假外，员工享受每年长达14天的休假。

特殊福利：对有专长的人才，公司提供住房，其配偶在上海落实工作、子女解决就学问题。

员工业余活动：上海贝尔有30多个员工俱乐部，如棋牌、网球、登山、旅游等。由公司出资定期举行各类活动。正是凭借优厚的福利，上海贝尔建立了一支一流的员工队伍，造就了一个内部富有良性竞争的海尔大家庭。

—Harold Pan

管中窥豹看民营企业福利

同路广告有限公司虽然是一家小型民营企业，但是在深圳的平面设计行业中颇有些名气。从对公司总经理罗俊的采访中，我们可以对民营企业的福利政策有一个侧面的了解。

谈到公司的福利政策，罗俊不无自豪地说，在流动性很强的广告业，同路的人才流失可以说是很小的。这不能说没有公司优厚的福利制度的功劳。罗俊认为，企业吸引和保留人才需要多方面的条件，而福利政策是一个起码的基础。但是，他也承认就算是完善的福利和良好的培训，也不能彻底留住人才。

作为由个人参股组成的民营企业，同路针对其不同的员工有不同的福利政策：对于持股者，有供楼、提供用车、分红等；对于一般的员工，则主要给予各种奖金，比如年终奖、特别贡献奖等等。他明确指出，同路的福利原则是建立在与表现挂钩的基础上的。根据工作表现，不同的员工之间的福利差别可以很大，这也许是民营企业和国企在福利制

度上比较明显的差异。罗俊觉得，民营企业的福利政策与其说是建立在保障的基础上，不如说是一种刺激性的奖励机制。它首先的作用是激发更强烈持久的工作热情，其次才是保障。

他坦言，如果谁有能力成为经营理念的最佳诠释人、业务拓展的优秀执行者，他会用员工持股的方式对他们加以奖励和重用。员工持股不仅可以减轻公司以现金作为福利时对流动资金的压力，更重要的是，它是一种影响长远的福利政策，使员工更加看重企业的未来，更关注企业的命运，从而能更稳定地留在企业内。由此可见，员工持股越来越成为新生的民营企业吸引和留住人才的重要手段。

在谈到实施企业福利计划中所遇到的最大困难时，他认为培训计划和为此投入的深度，因为在竞争激烈的商业市场之中，稍有不慎就会为竞争对手培养一个生力军。

—Diamond Ye

的入职培训，随后紧接着是为期数月的上岗培训；转为正式员工后，根据不同的工作需要，对员工还会进行在职培训，包括专业技能和专项培训。

此外，上海贝尔还鼓励员工接受继续教育，如MBA教育和博士、硕士学历教育，并为员工负担学习费用。各种各样的培训项目，使上海贝尔的员工在专业知识和技能方面有一种“一览众山小”的感觉，从而不但提高了公司对各类专业人士的吸引力，也极大地提高了在职员工的工作满意度和对公司的忠诚度。新近成立的上海贝尔大学，堪称是公司培训员工方面的点睛之笔。

强调日常绩效

“我们致力于营造一个有良性竞争氛围的上海贝尔大家庭。努力使员工能分享公司的成功，但同时也努力使我们的福利政策能激励员工奋力争先。”谢贝尔说道。福利作为一种长期投资，管理上难就难在如何客观衡量其效果。在根据企业的经营策略制定福利政策的同时，必须使福利政策能促使员工去争取更好的业绩。否则，福利就会演变成平均主义的大锅饭，不但起不到激励员工的作用，反而会助长不思进取、坐享其成的消极工作习惯。

在上海贝尔，员工所享有的福利和工作业绩密切相连。不同部门有不同的业绩评估体系，员工定期的绩效评估结果决定他所得奖金的多少。为了鼓励团队合作精神，员工个人的奖金还和其所在的团队业绩挂钩。在其它福利待遇方面，上海贝尔也是在兼顾公平的前提下，以员工所做出的业绩贡献为主，尽力拉大档次差距。其意在激励广大员工力争上

游，从体制上杜绝在中国危害甚烈的福利平均主义的弊端。

“我们为管理骨干配备了公务用车。我们的福利政策是，你会得到你应有的一部分。但一切需要你努力去争取，一切取决于你对公司的贡献。”谢贝尔说道，“上海贝尔要在市场上有竞争力，在公司内部也不能排除良性的竞争。你要知道，竞争是个绝妙的东西，它使所有人得益。自然，我们的福利政策，必须遵循这一规律。”

培育融洽关系

“卓有成效的企业福利需要和员工达成良性的沟通。”谢贝尔一语中的。要真正获得员工的心，公

司首先要了解员工内心的需求。从某种程度上来说，员工的心是“驿动的心”。员工的需求也随着人力资源市场情况的涨落和自身条件的改变在不断变化。所以，公司在探求员工的内心需求时，必须依从一种动态的观念。

上海贝尔的福利始终没法去贴切反应员工变动的需求。上海贝尔员工队伍的年龄结构平均仅为28岁。大部分员工正值成家立业之年，购房置业是他们生活中的首选事项。在上海房价奇高的情况下，上海贝尔及时推出了无息购房贷款的福利项目，给员工们在购房时助一臂之力，而且在员



你需要什么福利？

网上调查



中国的经理人到底需要什么样的薪酬方案呢？世界经理人文摘网站最近就此问题进行了一次网上调查。在所列7项福利中，保障性的福利有3种，包括退休保障、医疗保险和住房及补贴；培训教育方面的有2种，即进修培训费用和子女津贴；其它两种为有薪假期和提供用车。

在调查问卷中，有43.2%的人选择了进修和培训费用。这一方面可能是因为市场竞争的激烈，令许多中国经理日益关心自身的提高；另一方面，知识经济时代本身对人的素质要求越来越高，所以有先见之明的中国经理人需要不断更新自己的知识，保持与时代同步。

这对企业来说应该是一个喜讯，因为员工对知识的追求比单纯追求物质利益更能让人沉淀下来，不致有太多浮躁。只要员工在工作中能够得到不断提高，你就有可能更长久地留住员工。

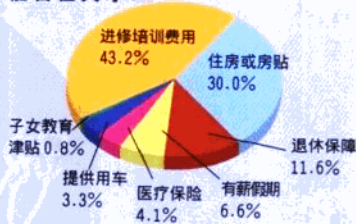
在问卷调查中，中国经理人对保障性福利最感兴趣的是住房或房租(30%)，其次是退休保障(11.6%)。这可能是因为中国社会的变革尚在进行之中，很多的社会保障系统并没有很好地建立起

来。针对这种情况，企业应该适当地强调“铁饭碗”，给员工更多的保证，使员工对将来有更多的预见性。如果一味用劳动合同给员工施加压力，可能得到的效果是人才流失，而留下的都是一些唯唯诺诺的庸员。

企业为什么要福利？因为工资被员工看作工作的报酬和劳动的补偿，福利才是企业留住员工而付出的额外努力。在中国这种注重关系的社会里，一个完好的福利系统可能要比高薪更有吸引力。这也许是上海贝尔的一个成功秘诀吧。

—Jeff Zhou

你认为企业提供何种福利最能留住人才？



资料来源：世界经理人文摘网站

国企福利，恒久不变的面孔

在人才争夺战中，国企的行动相对迟缓，福利政策仍打满过去的烙印，恒久不变的面孔缺乏弹性。

作为大型国有企业，中外运（上海）集团有限公司的福利跟一般国有企业基本相同，其福利政策遵循“按劳分配，兼顾公平”的原则，福利水平“在同业中居于中等偏上”，福利项目也与一般国企基本相同，如奖金、养老金、公积金、休假、产假等等，还有福利分房。

政策真空用公司人事经理汤学海的话来说，公司有很多福利方案在酝酿之中，尚未最后定案。公司有一项福利是分房，过去一直采用实物分房，去年起开始实行货币分房。但由于上海市政府关于货币分房的具体措施尚无规定，所以企

业也没有最后定案。真空期的企业福利如何执行？在机制灵活的私营企业和按市场规范行事的外资企业中，如果也有这种情况出现，恐怕难以频频成功地从国企挖走人才吧？

缺乏弹性按照公司政策，员工福利的高低取决于公司的效益，“如果超额完成国家的利润指标，员工的福利就会相对丰富。”但是，像很多其它国企一样，公司的养老金、公积金都是封顶的，这与“福利取决于效益”似乎有难以调和的矛盾。公司实行“以岗定薪”，福利也同样因岗位不同而不同，职位高者福利也相对较高，例如补充公积金，职位不同，提取的百分比也不一样。但这种提取比例多年不变，比例差距很小，缺乏灵活性。

无法在福利项目的安排上体现对不同人才的灵活性。

功能不清从国营企业的福利政策和措施上来看，都对福利在企业发展中的功能模糊不清。他们只是简单地将福利看成是员工薪水的一部分，只不过以另一种形式发放而已，因而福利的安排一成不变，缺乏多样性和灵活性。汤学海强调，作为国企的苦衷之一是薪酬福利的上下差距不能太大。不能像外企和私企那样让高级干部和普通员工的收入差距拉得很大，来体现对人才和能力的重视。他提到公司有这么一条政策，对有特殊才能的人才，其收入和福利不受公司规定的限制，但是到目前为止，该政策从未实施过。

— Glen Zhang

工作满规定期限后，此项贷款可以减半偿还。如此一来，既替年轻员工解了燃眉之急，也使为企业服务多年的资深员工得到回报，无形中加深了员工和公司之间长期的心灵契约。

当公司了解到部分员工通过其它手段已经解决了住房，有意于消费升级，购置私家轿车时，上海贝尔又为这部分员工推出购车的无息专项贷款。公司如此善解人意，员工当然投桃报李，对公司的忠诚度也由此得以大幅提升。

很多中国企业在福利方面只做不说。如此在福利方面缺乏沟通，首先使在职员工对公司福利政策含糊不清，妄闻体贴入微的政策在位，员工对公司的忠诚度也会大成问题；其次是内部员工况且如此，局外人肯定更是如坠雾中，

公司对外部人才的吸引力将大受影响。

在上海贝尔，和员工的沟通是公司福利工作的一个重要组成部分，详尽的文字资料和各种活动使员工对公司的各项福利耳熟能详，同时公司也鼓励员工在亲朋好友间宣传上海贝尔良好的福利待遇。公司在各类场合也是尽力详尽地介绍公司的福利计划，使各界人士对上海贝尔优厚的福利待遇有一个充分的了解，以增强公司对外部人才的吸引力。

与此同时，上海贝尔还计划在员工福利的设立方面加以创新，改变以前员工无权决定自己福利项目的状况，给员工一定的选择余地，参与到自身福利的设计中来，如将购房和购车专项贷款额度累加合一，员工可以自由选择

是用于购车还是购房；在交通方面，员工可以自由选择领取津贴，自己解决上下班交通问题；也可以不领津贴，搭乘公司安排的交通工具。一旦员工在某种程度上拥有对自己福利形式的发言权和决定权，则工作满意度和对公司的认同感都会得到提升。

“上海贝尔一流的工作环境，其实也是员工们深感自豪的一种福利。作为上海贝尔大家庭的一员，在如此美轮美奂的条件下工作，我心足矣。”谢贝尔说，“上海贝尔的工作环境，胜过他在欧洲工作时的环境。”

作者 Harold Pan 系《世界经理人文摘》杂志文稿编辑

借牌立足，创牌立本

如何在国际强手林立的市场竞争中发展、制胜？

东信集团10年前是个濒临困境、不足2000万人民币净资产的小工厂。施继兴自1988年接手公司管理，使企业的产业规模和资产增值分别扩张100倍。今天，东信集团拥有20亿人民币净资产、超过50亿人民币的产业规模，一跃成为中国通信行业最大的国有企业和上市公司之一。

施继兴坚持“借牌立足，创牌立本”的发展战略，早期通过引进摩托罗拉(Motorola)移动通信先进技术，进入移动通信产业，实现借牌立足。但是，他并不停留在借牌水平上，而于最

近推出拥有自己知识产权的品牌东信EC528手机，从而迈向自主开发创牌立本的不归路。

施继兴在管理上大胆探索了一条所谓“极限管理”的模式，向企业及员工的能力和潜力极限挑战，成功地对一个国有企业的管理体制进行改革，使企业和员工不断实现超越自我、创造无限价值的追求。本刊主编Jeff Zhou对施继兴进行了专访。



成功的机遇应该说很多。重要的是，你敢不敢去驾驭这个风险。要驾驭风险，你必须要有比较客观的市场调查和理性的分析，不是盲目地去冒险。

在引进技术的决策中，无疑存在许多风险。请问东信如何进行风险管理？

东信的风险决策可说是在一种困境、危机中做出来的。80年代末，我们的老产品已不适应市场需要。我们通过市场调研发现移动通信是一个大的国际发展趋势。我们如果能抢先进入这一行，就能把握到一个很好的发展机遇。当然，成功的机遇是很多的，重要的是你敢不敢驾驭这个风险。要驾驭风险，你必须要有比较客观的市场调查和理性的分析，不是盲目地去冒险。

当时国家制订的通信发展规划中，移动通信用户到2000年累计达20多万。我们的预测是，50万、100万这种概率是比较大的。按当时的投资需求，每个用户需要差不多2万元人民币的设备需求。50万用户就是100亿元的产业规模，100万就是200亿元的产业规模。在我们才做3000多万元产业规模时，这样的市场目标无疑是非常具有魅力的。

回顾起来，我们的成功不仅在于当时做出这个决策，还在于后来追踪这个决策、控制整个实施过程。在这方面，我们在某种意义上可以说做得更成功一些。当时还有一家公司跟我们差不多同起步。他们搞另一种技术引进方式，引进的是样机，然后消化吸收技术、自行开发，结果这个过程难度更大，后来半途而废。我们引进的是制造技术。在实施过程里很多的问题都被我们化解了。这是我们走过的第一阶段。我们称之为“借牌立足”。

“借牌立足”给东信带来什么优势？

通过与国外大企业嫁接，我们能够市场上立足，不断进行产业扩张，实现原始资本积累。

由于移动通信产品的技术和工艺高度密集，而且十分复杂，我们老老实实从初级阶段做起，引进先进的制造技术，认真学习和掌握世界级水平的生产技术，终于能生产出高质量的移动通信产品。

现在，我们正发展到一个新阶

段，重新进行组合。我们将继续优化与国外公司的合作，把我们合作的资源的能力进行重组。现在是一个“共赢”的世界。我们必须发挥自己在市场和服务方面的优势。国外公司则必须把开发，尤其是整机的开发带进来，从而发挥它在技术和资金方面的优势。另一方面，我们要继续保持在国内自主开发产品市场中的领先优势，通过自主开发，实现“创牌立本”。当前看来，我们也觉得单靠一个企业的力量是不够的，有意借助我们上层控股的中国邮电工业总公司(PTIC)集团内移动通信产业优质资产的注入，组建新型的移动通信产业集团，促进产业与资本持续双重扩张。另外，在企业内部，为了迎接跨世纪的产业升级，我们也在进行业务重组，进一步优化市场网络和加快自主开发产品的产业化进程。

面对一个世界强手林立的市场，东信推出自己的手机品牌。这里的风险是不是太大？

品牌与市场是不可分的。我们有一个很好的市场营销和服务网。这两项无形资产，我们是很丰富的。所以，对推广自主品牌来说，有更好的条件。

另外，我们应该看到，品牌的效应是不断变化的。发展到一定的阶段，国际名牌作用会淡化下来，国内名牌会逐渐兴起。我们的国产家电和寻呼机就是很好的例证。

国内企业最大的优势，我想就是服务。现在这些东西的技术，许多已经浓缩到芯片里去了。手机与其它产品不一样，技术落



我们所说的挑战极限，就是向企业和人的能力和潜力极限挑战。这种挑战是动态的，可以不断创造新的价值。

后了，连芯片都买不到。基本上，整机与芯片是同步开发的。所以，大家用的技术都是最新的。

既然大家竞争的都是市场网络和服务。东信看到这一点，可能其它企业也看到，这样肯定会有很多后来的竞争者。你如何看待将来的竞争？

将来不可避免地会有一场大的竞争。从国际上的情况来看，将来真正做得很成功的，拥有相当大市场份额的不可能有很多家。尽管很多人看到这是个机会，但能够做成成功的机会并不是很多，可以说是具有相当高难度的。它需要非常强的综合竞争能力。

象华为这种在民营企业之中具有很强竞争能力的企业，都暂时不想涉足手机这个领域。它知道手机跟它现在所做的通信设备完全是两类市场。它现在的产品主要销售在机构用户领域里，而手机面对的是个人用户。它在机构用户里做得成功，并不见得在个人用户产品上也能做得同样成功。

华为面对的不是用户市场。但是一些家电企业通过家电树立起名声，建立好品牌，建立了销售和服务网络之后，是否有可能通过品牌的延伸涉足手机行业？

应该说有这个可能。但是，手机和家电又不同。从市场化程度来说，手机更为广泛。家电的品牌不能做简单的延伸。从销售渠道来看，家电基本上是进入商店的，可是手机、BB机都进入到摊贩手上。从消费者来看，家电是以家庭为单位的，而手机面向的是个人。所以，我可以这样说，手机、BB机是市场化程度最高的。要驾驭这样一个市场，需要经过特别训练，掌握一套特殊的本领和技巧。

请谈东信在品牌经营中，最大的成败得失在哪里？

在品牌经营上，我们可以说才

极限：不断升高的横杆

在企业与企业之间的竞争中，最关键的因素究竟是什么？是品牌？不是。是人才？也不是。是技术？也不是。资本呢？更不是。从特定意义上来说，最关键的是企业的学习能力和应变能力。

我认为，学会建立超越自我的信心，并把这种自信理念变成超越常规的业绩，这是提高学习能力的捷径。因此，在特定情况下，我们可以认为学习能力是第一竞争力。

东信在企业管理上有什么创新和突破？这就是在企业管理中不循常规，大胆探索，积极实践，突破极限。这个极限管理的概念，不是数学中的固定极限涵义，而是喻义运动学上动态极限的内涵，表明高标准的企业经营管理目标是要向企业及其员工的能力和潜力的极限进行挑战，实现超越自我，从而创造无限的价值追求。

现实生活中有两种人，一种较

为稳健，具有某种保守性。如果能够做十分，他只愿做七分，这样可控度富有弹性；另一种人则不同，进取心较强，为了挑战新目标，甘愿做十分，实施还要力争十二分。我更为赞赏后一种人。

在跨国公司列强的包围中，即使要争得10%的市场份额，我们也要花上100%的力气。为了避免今后陷入危机，我们务必不能掉以轻心，时时需要挑战自我，事事勇于自我挑战。

挑战和跨越的极限究竟在哪里？当时认为跨世纪极限目标10亿元经营规模，中期也提过50亿元，新的极限是否可以设置在100亿元、150亿元，甚至200亿元？回答是肯定的，都有可能。

施耀兴，原文摘自《中国经济发展的关键时刻：东信怎么办》一书，中国言实出版社，1998年3月第一版。

刚刚起步。根据目前情况来讲，我们只能说是已打响，可能要真正打成名牌的话不是那么简单的。从企业整体上来说，我们不断地创新求变。刚刚所说的重组，不是一次，而是要进行多次。它是一个螺旋式的上升过程，不断地对我们业务部门的竞争力进行优化。现在，越来越需要建立起一种应变能力很强的综合优势。

东信集团是如何建立这种创新求变的机制的？

创新求变就是一种企业面对困难和危机的突破和挑战能力。可以这么说，现代企业的竞争能力很大程度上就在于它的创新应变能力，因为环境在不断地变化，市场也在不断变化。在手机这样一个市场化程度这么高的行业当中，如果没有一个非常有活力的经营

体制，是很难去运作的。

我们的企业精神，作为一种理念，就是要超越自我，挑战极限。人的能力以及潜力到底有多大，确实难以估计。所以，我们只有不断地寻求突破和挑战。在这个意义上来说，我们所说的超越自我，挑战极限，也就是向企业和人的能力和潜力的极限去突破、挑战。这样的一种挑战是动态的，可以不断创造新的价值。

我们积极转换体制，不断地就企业发展的瓶颈进行改革，从最开始的生产体制改革，到经营体制，再到人事体制、科技体制、产权体制，最后到今年的业务重组，每一次改革都对职能部门和相关人员进行必要的调整，使他们增强危机感，逐步给他们增加压力。将来的改革对员工的影响将会越来越小，对经理层的压力则会越来越大。

利用品牌优势， 实现产业联动

以加盟形式建立“企业联盟”较为灵活，能充分发挥品牌优势，但要成功，一定要谙熟质量管理。

品牌作为一种无形资产，已经为广大中国经理人所接受。但是，如何很好地建立起品牌优势并利用这一优势发展壮大，在中国仍是见仁见智的话题。

“恒源祥”原来是1927年创立的一个小商店，专门做人造丝以及手编毛线。1987年，刘瑞旗加入了恒源祥，经过10年多的努力，从产业上发展壮大，实现产业的组合联动。目前，“恒源祥”作为品牌，已经打破绒线业一业为主的界限，延伸至床上用品、羊毛衫、羊毛袜、羊毛制品专用洗涤剂以及其它的制造业，并一举成为上海万象集团的总商标。这一作法有点像新奇士(Sunkist)，它也是把自己的新奇士品牌授权给苏打水、糖果和维生素等多元化产品使用。1988年，新奇士仅授权使用费的收入就高达1300万美元之多。

现任万象集团总经理刘瑞旗，充分利用品牌优势来调动社会上的有形资产，通过联合经营而非直接投资的方式组建所谓的“战略联盟”，使资产配置和产业结构得到最大程度的优化。

本刊专题作者Jane Zhao对刘瑞旗的专访，希望能为你创造品牌优势、发展品牌战略有一定的启发。

“恒源祥”不可选择地处于所有行业中最不好的手编毛线业。但刘瑞旗没有受当时“一业为主，多种经营”的“流动趋势”左右而将重点转向其它行业。他认为，“当你在毛线行业所建立的领先地位使同行业任何企业无法与

你竞争时，这意味着你在这个行业可以瓜分到最大利润。只有在有这种条件下，你才可以拿

“要充分利用恒源祥在毛线行业的很好形象，向可以利用原有资源和优势的产业渗透，以此形成更大的内涵。”



中国企业的通病

“中国企业有个通病，就是起步快、发展迅猛，但达到一定规模后，便产生各种变故。我认为主要有以下原因：

“目前中国一些企业组成的所谓‘集团’，或是那些在很短时间内积聚资金迅速膨胀的企业很‘脆弱’，主要是我国发展过程中考虑组建大集团，不是按市场要求，而是按工业市场、商业市场或地区市场的简单划分，在一个‘母体’，即上级的牵头领导下组成形式上的大集团、大市场。我称这种组合是‘近亲结婚’。近亲结婚的后代大多只能遗传父母的劣势基因。

“另外，我在1996年写过一篇文章，提到阻碍中国企业发展和企业品牌战略推进的，有5种内耗：品

牌间的内耗（过度竞争无法形成规模效应）、同行业间的内耗（缺乏统一规划的重复建设浪费大量资源）、不同行业间的内耗（行业管理不规范导致无序竞争）、不同地区间的内耗（地方利益和部门利益驱动下，无法形成强大的规模竞争优势）、人与人之间的内耗。

在企业扩张中，品牌、商标等无形资产有时比有形资产的作用更大，只要科学地将企业扩张战略与品牌规模化经营巧妙结合起来，就能吸纳社会上许多游资，进行优质资产的重新组合，形成强大的有生命力的组合和组织规模，不断增强企业的竞争力。”

—刘瑞旗



恒源祥的中心就是“羊”。

出部分利润向新的行业渗透。”因此，恒源祥集中全部精力坚守毛线主业，力图创造品牌优势。

刘瑞旗认为，要坚守主业必须要能不断创造出新的市场需求。他说：“一个优秀的企业是以满足需求为目的的，但创造市场的企业才是伟大的企业。”为此，刘瑞旗创意性地策划了一系列营销项目，如结合学校劳动技能课和老年疾病防治宣传，培养他们对编织毛线的兴趣，抓住两大顾客群，创造现时和潜在需求；筹建“毛线博物馆”；大力倡导手编毛线运动项目等。刘瑞旗说：“既然我们已经处于这样一个不景气的行业，我们就要把营销理念做到最佳。”

组合产业联动优势

起步初期，恒源祥在资金力量、人才实力等各方面都不具备与大企业联合的条件。惟一具备的是“恒源祥”的品牌及其在城市中的良好销售渠道和信息渠道。于是，刘瑞旗选择了缺乏销售网络和品牌，但拥有设备、厂房、流动资金的乡镇企业合作。如此一来，有效地组合利用了各自在市场经济中的优势，更加适合市场的要求，甚至领先当时市场对企业的要求。

要在市场上抢占制高点，就必须形成规模生产。这是靠一个企业自身积累无法达到的，因为单个企业的运转所承担的社会成本，无法用其效益

的增长和成本的下降来抵销。因此，恒源祥充分利用无形资产的控制力，在1992年又发展了几个工厂联动合作，按照各厂不同的特性，让他们分别专业化生产一种产品，然后将这些产品组合起来集中向市场推广。这样，不仅仅节省了广告促销、市场推广费用等市场推动成本，而且还大幅度地降低了每一个联合企业的内在运作成本，使企业有更多利润用于市场的进一步开发，从而可以很快，并相对长久地占领市场。

建造“毛线太阳”

恒源祥的设计和创意已经完成了建造一个“毛线太阳”的过程，正向其它领域渗透。刘瑞旗说，他们只做跟“羊”有关系的，跟“羊”没关系的不做。“要充分利用恒源祥在毛线行业的很好形象，向可以利用原有资源和优势的行业渗透，以此形成更大的内涵。”万象集团成立后的新品牌战略打破了恒源祥品牌以绒线一业为主的局面，向跟“羊”有关系的相关服饰、家用纺织品、袜业、日化系列产品延伸。

刘瑞旗说，利用企业的形象、文化和品牌，将社会上已经存在、有潜力但效益不很好

的工厂，通过优势组合、专业化生产，共同拓展市场；利用恒源祥已有的市场销售网络和已经成熟的品牌运作到新产品上，可以很快获得利润。恒源祥用从中分得的利润拓展产业，尽快把新产品的品牌提升上去。通过实实在在、必不可少的全方位服务，使战略联盟中所有合作伙伴以最低成本享用恒源祥品牌的成果。“让所有的合作伙伴赚钱，我们自然就赚钱。”正是刘瑞旗的一贯思想。

刘瑞旗知道，一个知名品牌无疑对企业发展、联合具有强大的拉力，但是仅靠名牌的凝聚力有时也可能带来毁灭性的结果。品牌无限制的延伸是一个很大的陷阱，是一个很危险的事情。所以，不能够用“恒源祥”这个品牌进行无限制的延伸，而要将恒源祥作为企业的总商标和企业商标，联动生产延伸的新产品，创造与该产品生命周期同步的产品商标，正如宝洁公司(P&G)与海飞丝(Head & Shoulders)、潘婷(Pantene)的关系一样。

行之有效的系统

刘瑞旗指出，“恒源祥”的“战略联盟”有自己的特点。它既不是企业集团、股份公司，又不是联营企业。“恒源祥”与联盟企业之间也不是通常所理解的以产权为纽带联系在一起的母子公司。恒源祥联合体内的工厂之间，没有实质性的资产联动关系，但在内涵上有很多的联动。正如一些专家所指

抓住中心点，创造新优势

企业一定要不断培养、发展它的核心能力，才能历久不衰。

“恒源祥”的发展是个成功的例子。它利用其最大的优势，即品牌、销售渠道和信息渠道，以加盟方式联合了社会上其它的资源生产产品。然后再根据不同细分市场的需要，优化不同工厂的生产组合，并进一步优化成本和营销手段，使所有参与这个组合的企业都能分享成功的果实。

这是一个成功以“核心能力”(Core Competence)为本延伸的个案。我想许多读者都知道，任何一家企业想要取得成功，都需要发展它的核心能力，核心能力是企业经营的基础。“恒源祥”的核心能力就是它的品牌、销售渠道和信息渠道。它运用这些能力，将其它加盟企业生产的产品有效地推向市场。

以加盟形式来建立“企业联盟”是一个较为灵活的做法。因为企业与企业之间相互牵涉的资本较小(相对入股而言)，合作关系可以比较灵活。当然，若要成功运用这一形式，就一定要请熟质量管理。由此可见，恒源祥在这方面下了不少功夫。在国际上，麦当劳快餐店就是一个以加盟方式进行运作的庞大成功网络。它除了在品牌管理、营销、推广方面做得非常好之外，也在运营质量方面控制得非常出色。这个过程不单是店内的布置、食物菜单，而且它亦涵盖了对食物原材料，如马铃薯、牛肉来源的质量控制，使麦当劳在众多国家里，都达到几乎一致的标准，这实属不易。

恒源祥的例子说明了只有站稳阵脚后的企业能力，才可以算是核心能力，恒源祥的品牌和销售渠道是经历长时间磨练出来的，其它国际上著名的品牌发展者，如可口可乐(Coca Cola)、宝洁(P&G)、雀巢(Nestlé)、IBM也是通过经年累月、大量资源投入，将经验检讨再检讨，应用再应用，才可以

在国际市场上历久不衰。

可是，许多中国的新兴企业于短时间内因不同的原因发了财，就以为自己真的拥有了独特的“核心能力”，而超速地、分散地发展。许多类似还未站稳阵脚就再发展的例子很多，失败的也不少。

恒源祥的例子也说明了企业成功发展的另一要素，即每个企业发展都应有一个“中心点”。从恒源祥的例子里，这个中心点就是“羊”。国际上其他成功企业的例子，许多都是有它们的中心点的；例如美国3M公司的中心点就是创新，他们的信条是“任何人都不应该扼杀任何新产品的想法”。中国的许多企业还未待核心业务站稳阵脚时，就迅速向不同方向延伸，缺乏中心点，很多就折翼而回。

企业一定要不断培养和发展它的核心能力，从而使它的核心能力历久不衰。这就需要不断创新、创造新的竞争优势。

对有兴趣利用组合优势，实现产业联动的企业来说，我建议他们思考以下几个问题：

- 贵公司的核心能力是什么？
- 贵公司的核心能力是不是已经站稳阵脚？
- 进行扩张是以加盟方式、股份制还是合营制较适合贵公司的实情？
- 贵公司如何保证质量？
- 贵公司如何做到不断创新？贵公司怎样保持对所处经营环境的了解，包括顾客、竞争情况、科技发展、法规和价值链上的每一个单元？
- 贵公司如何最有效地检讨速度、效益？

作者谢绍康是国际著名的博思管理顾问(中国)有限公司副总裁及中国业务负责人，他亦曾任世界经理人网站(管理诊所)栏目标主持人之一。



万象集团的新品牌战略打破了恒源祥品牌以绒线一业为主的局面，向跟“羊”有关的相关服饰、家用纺织品等系列产品延伸。

出的，在市场经济条件下，“恒源祥”以品牌为纽带，足见独特的战略联盟，其意义已超出一般的资产运作范围。刘瑞旗能成功运作和有效管理这样一

个联合体，在于他创建了一个行之有效的系统。

刘瑞旗对申请加盟的企业资产状况、设备状况、资产网络、销售网络、领先程度等有

很多评价、判断条件。首先要对加盟恒源祥联合体的企业灌输先进的管理方法、理念和质量管理体系，这些企业在经过一个“痛苦”的过渡阶段以后，再按照恒源祥规范的质量管理和内部管理规范生产运作，以保证其产品质量和企业管理都能达到恒源祥几乎“苛刻”的标准。刘瑞旗说，要确保恒源祥品牌的信誉，在产品质量管理方面要做两个工作：一是形成自上而下的质量观念和质量意识，建立质量与市场密切相关的市场观念；二是要不断完善质量管理体系，针对各企业的不同发展过程、不同产品的生产过程和特点指定不同的质量监控和检测方法。

(上接第75页)方正的发展战略除了集中优势，就是发展人才，与公司共享成果，这就要求我们把人才专业化、职业化，实行公平分配。怎么共享成果？怎么公平分配？员工持股是个很好的办法。这是西方IT业流行的做法，对于持续激励员工的创造力和吸引留住人才，以及增强员工的责任心都有非常好的效果。在这方面，我们仍然有很多事要做。

作为外来的“空降兵”，在实施变革时应注意什么？

第一，我觉得在国企做一个大的改动时，决心很重要。到底是不是真的想脱胎换骨？假如你心里有一些怀疑，一定会做不好，因为当你做的时候，肯定很多人会反对。这很正常，因为影

响了他们的既得利益，加了很多规矩。假如决策层不是坚决地做，就会失败。因此，必须要有坚定的信心，给予管理层强有力的信息，就是一定要做。但是，要充分地考虑到文化和观念上的冲突，要有充分的思想准备。

第二，要融合比较强的管理层。曾经有懂军事的朋友跟我说过，“空降兵”是非常危险的，因为你是空降到敌人的后方，如果没有支援，肯定会失败。因此在方正，我很注意方正的事业不是我一个人事业，而是整个公司的事业。开总裁办公会的时候，我不希望只是我一个人在说，而希望所有的与会者都能参与进来。要把自己的想法和大家分享，大家一起讨论，一起决策。要让他们感到，这不是我一个人的决

定，而是大家共同的意见，大家都是做出决策的一份子。

第三，要有一定的时间来实现你的目标、你的设想。一定不要太急于看到效果。管理改革的成效，不是立竿见影的，要有足够的耐心和信心。

第四，管理层也好，决策层也好，员工也好，都必须知道自己要什么。对公司的发展要有个明确的目标。这个目标一定要让所有的管理层、决策层和员工了解。一定要讲通、讲透。所有人都要想到发展，所有人都应该想自己怎样发展，自己缺什么，需要加强什么。

以上这些，是任何企业进行变革管理时都应该注意到的。

作者 Diamond Ye 系《世界经理人文摘》杂志网上编辑

树立品牌的关键法则

忽视了企业运转的基本准则，抓名牌不会有效。

李锦华 著

最

近，我有幸拜读了 Laura Ries(雷洛娜)和 Al Ries(雷艾尔)合著的 The 22 Immutable Laws of Branding: How to Build a Product or Service into a World-Class Brand (编者译：树立品牌的 22 条不变法则，简称法则)。

与欧美日韩等国相比，中国人普遍不重视抓品牌。尽管中国的香港、台湾地区和新加坡的经济发展水平已很高，但在国际市场仍旧很少见到华人公司的名牌产品。这更使我迫切希望将此书介绍给中国读者。

我怀着既爱又恨的心情读完此书。爱者，两位作者在此书就抓名牌的问题做了许多旗帜鲜明、很有见解，并不同于大流的讨论；恨者，22 条法则流于肤浅，头痛医头，脚痛医脚，不系统也不追根究底。该《法则》虽用起来方便，可到头来管理者们忽视了企业运转的基本准则，抓名牌也不会有效。

所以，我将试图把此书的主要精华与糟粕解析给读者，让大家有比较地从中得到有益启示，并避免盲从可能带来的损害。

作

者在此书中进行了许多有益的探讨。首先，他们指出：“一个名牌的诞生取决于公共媒介的兴趣，而不取决于广告本身的努力……很多抓市场的人将‘树立’品牌与‘维持’一个名

牌混在一起。尽管一笔大的广告投资对维持一个已经树起来的名牌，如麦当劳和可口可乐的知名度来说是必须的，但对于一个未树立起的品牌的知名度来说通常是没显著效果的。”

树立品牌，是否等同于把品牌的名称通过各种直观的媒介放在大众眼前？远不是这样简单。所谓树立品牌，也就是要建立起强大的客户关系、信心，甚至要在品牌和目标顾客或消费者之间制造情感上的亲和力。这些关系、信心和亲和力将会引导顾客在进行消费抉择时选择该品牌。认识到这一点，对今天的中国营销者至为重要。

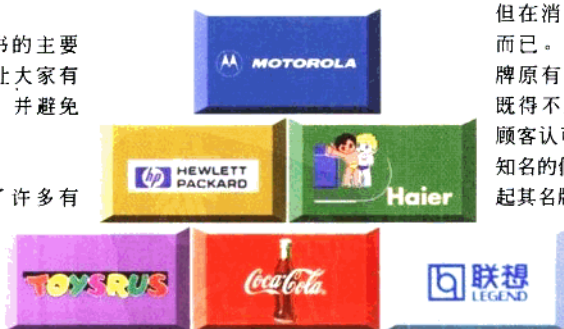
纵观我们商业大局，特别是仔细观察电视、广播、报纸和杂志的广告，其中有很多是在树一个还未树起来的品牌。在今天我国的商品程度可以与欧美相比的情况下，树名

牌的最有效措施，已经转为公共媒介的传播。特别是在我国，人与人之间思想认识方面的相互影响远比西方要强，其他人特别是媒介对你产品的好评，远比你自己的广告要有效得多。所以，在树品牌过程中，大家要增加对公共工作的重视，将产品介绍给公共媒介，引起它们兴趣，重视它们的评论和介绍，并以此引起公众的兴趣和言传。这样，公司不仅可以提高树品牌的有效性，并可节省很多无用的广告投资，做到事半功倍。

该

《法则》的作者指出：“你不应以你的品牌系统强加给市场。(在很多情况中)公司眼中的品牌在消费者眼中只是一个品型。”

许多公司在树立起名牌之后，就试图向其它商业市场扩展，并在原有名牌基础上发展附属品牌。这些附属品牌在公司的心目中是品牌，但在消费者心目中却常常只是品型而已。如果这些新品牌不适合老名牌原有消费者的需要，它们很可能既得不到老顾客接受，也不会被新顾客认可，而最终受挫。例如，国际知名的假日饭店(Holiday Inn)在树立起其名牌后，就试图由中档向高档旅馆市场发展，开发了“假日皇冠”品牌及以其命名的一系列豪华旅馆。但结果淡然，因为对大多数老顾客们来说，这些旅馆价格太高。而对那些能付此价



纵观世界及我国名牌，如联想、海尔，并没有一个名牌是用几十年才树立起来的。

的顾客们来说,“假日皇冠”之中的“假日”两字让他们感到他们在付头等旅馆的价格,却住在二等饭店。最后,假日饭店被迫将“假日皇冠”改为“皇冠饭店”。

在进行了许多极有启发性的讨论的同时,《法则》也做了不少不恰当的延伸和断言。例如,在谈到品牌的恒一性时,作者断言:“树立一个品牌不是一日之功。要取得成功,一定要几十年,而不是几年。”今日的世界远比本世纪初或几十年前的社会变化和发展得快,品牌的兴衰也比以前快得多。纵观世界及我国名牌,我们可以很容易发现大量名牌,从创立品牌到牌子红得发紫只是几年的时间。微软(Microsoft)、亚马逊网上书店(Amazon.com),我国的联想电脑、海尔电冰箱,没有一个名牌是用几十年才树起来的。

《法则》作者进一步引用了美国最大的意大利馅饼连锁店小凯撒(Little Caesars)的例子,并断言小凯撒之所以在美国失利,是因为它没有遵守作者提出的“品牌恒一定律”。小凯撒从创立品牌开始,一直遵循着“馅饼、馅饼,买一送一”的方针。顾客们为其美味和廉价所吸引,蜂涌而至。但小凯撒随后将其经营方针改变为“送货、送货,免费上门”。原来的顾客不能再买一得一,于是一哄而散,同时,愿意付高价并要求送货上门的顾客量又补不上失去的客流量。因此,小凯撒的失误不是机械的品牌方针“守一或不守一”、“变”或“不变”的问题。这是错误估计了市场,并选择了错误市场定位的问题。所以,品牌方针的“变化”与“不变化”、“守一”与“不守一”不是决定的因素。重要的是要正确认识市

场并正确选择市场定位,不能只想到或遵守一些机械定律,头痛医头,脚痛医脚,而忽视工商业的基本因素和准则。

此外,该书还做出许多不当的延伸与机械的断言。读者一定要带

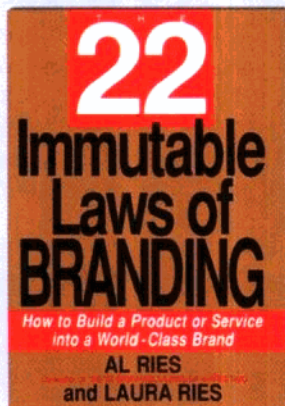
着批判的眼光来审读此书,并在引用此书的某些启示或在彻底抛弃此书之前,要将全书读完。否则,读者可能会将一些机械性断言或过分延伸应用在不适当的场合,或者可能将婴儿与澡水一齐抛弃。

树立品牌的 22 条不变法则

读者反馈

此书十分不错,不仅引人深思,而且颇有见地。但是,它过分简单化,十分适合可口可乐(Coke)的品牌经理。对于我们这些没有 80 多年品牌历史作背景的人来说,一些观点不切实际。有关取名一章很有见地。关于扩张方面实实在在的建议恰到好处。总体来说,它是任何营销人员都值得买的一本好书,但它不是一本“圣经”。

美国加州一位读者。



目录

引言	12. 无牌之法
1. 扩张之法	13. 公司之法
2. 缩减之法	14. 分牌之法
3. 宣传之法	15. 同胞之法
4. 广告之法	16. 外形之法
5. 口碑之法	17. 色彩之法
6. 资信之法	18. 分界之法
7. 质量之法	19. 一致之法
8. 货类之法	20. 变化之法
9. 取名之法	21. 败数之法
10. 延伸之法	22. 独特之法
11. 伙伴之法	索引

有些人认为建立品牌的核心在于传播行业的影响,即为了争夺人们注意力通过传播行业创造的感知印象。本书作者们即持这种观点。还有一些人认为,品牌是一个企业借以发展的一项宝贵资产,它与整个企业组织的能力和它其它无形资产优势一起构成当今互动时代的核心竞争力。相信第一种观点的人可能会非常喜欢本书。我的观点是与之对立的第二种观点。相信我的观点的人都会问,为什么本书作者需要借用“世界品牌”这一标签。对我们来说,世界品牌专指 Hamel(汉墨)和 Prahalad(普莱哈)在《未来竞争力》(Competing for the Future)一书中所讲的、学习型企业所特有的企业远见、能力和热情洋溢的行为价值等领导力素质。这种世界级的观念在本书里,却被很带感情色彩地与 20 世纪大众传播所标榜的经典品牌联系在一起了。

Chris Macrae(电子邮件: wcbn007@easynet.co.uk)