

ZongcaiHuigu

# 总裁回顾

——从“可利尔”实战看市场营销和品牌战略  
史册著

经  
理  
人  
的  
著  
作  
实  
践  
者  
的  
心  
得

3

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 总 裁 回 顾

——从“可利尔”实战看市场  
营销和品牌战略

史册 著

经济管理出版社

责任编辑：张丽生  
版式设计：徐乃雅  
责任校对：张晓艳

## 图书在版编目（CIP）数据

总裁回顾：从“可利尔”实战看市场营销和品牌战略/史册  
著.—北京：经济管理出版社，2000.12

ISBN 7-80162-080-1

I. 总… II. 史… III. 企业管理—经验—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2000）第 57389 号

### 总裁回顾

——从“可利尔”实战看市场营销和品牌战略  
史册 著

---

出版：经济管理出版社

（北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035）

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：世界知识印刷厂

---

850×1168 毫米 1/32 12 印张 298 千字

2000 年 12 月第 1 版 2000 年 12 月北京第 1 次印刷

印数：6000 册

---

ISBN 7-80162-080-1/F·77

定价：26.00 元

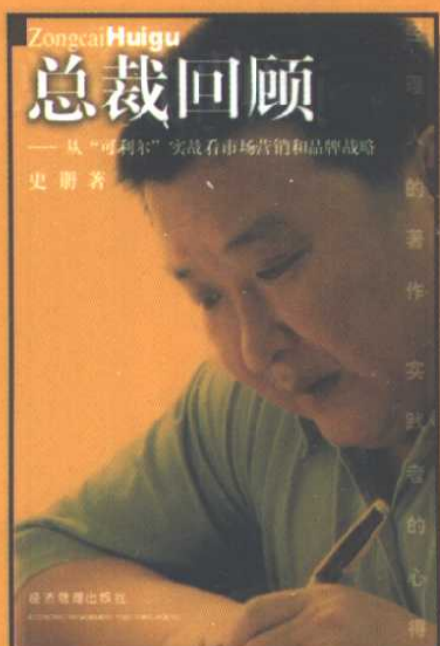
---

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974



Classic | 平面设计: 伍毓泉

E-mail | Classic-ww@sohu.com

内容提示

本书是烟台新潮实业股份有限公司原总裁史册先生的一部有感而发的著作，系统地总结了“可利尔”品牌的创造和运作过程，对营销理论的学习者和品牌战略的实施人有非常难得的借鉴意义。

“新潮实业”1997年末在沪上市，股票代码为600777。

披露上市公司产品运作内幕  
总结乡镇企业经营管理弊端  
认证营销理论实际应用效果  
探讨品牌战略实施中国模式

给企业经营者提供品牌经验  
为市场研究者丰富营销素材  
向麻业有志者点评前车之鉴  
让政府管理者权作改革参考

实战千日 静思百天  
别具一格 价值亿元



## 作者简历

史册，男，1960年出生于黑龙江省佳木斯市，祖籍山东。1977年在黑龙江省萝北县苇场公社龙岗大队下乡。1984年毕业于黑龙江大学经济系，获经济学学士学位。曾在黑龙江省合江地委党校、大庆师范学校任教。

1991年初，招聘至大庆能源技术开发公司，先后任劳动服务公司副经理，能源公司总经理助理，大庆实达经济发展公司总经理等职。

1997年初受聘于山东新牟国际集团公司，任总经理助理兼企管处、审计处处长。同年7月，任烟台新潮实业股份有限公司总裁（董事会董事）兼可利尔纺织公司总经理、可利尔营销公司总经理。

2000年初辞职。

## 卷入新潮（代序）

人生如棋，一切变幻莫测的结果都在惊心动魄的搏杀中孕育和生成了。或输或赢，是和是废，每一种结局你都必须接受。尽人谋以外，你别无选择。这里容易被忽视的问题是：你的对手有可能是你自己。

人生更如围棋，黑白世界犹如宇宙般深奥高妙、博大无端。是非取舍，实虚正奇，厚薄大小，轻重缓急，先后长短，远近高低——尽纳人生，难求甚解。纹枰之上，你有自由落子的公平，却无一成不变的效率，这里唯一不变的就是永恒的变化。你只能积极进取，不论你是否愿意，但必须心平气和；你需要当机立断，不管你是否擅长，但务求少出错误。顺境时你要把棋盘缩小，逆境时你要把棋盘放大，行进中要步步担忧，关键时要奕出妙手。还有一个原理似乎常被人们遗忘：在这里忍与争的价值同等重要。

一些人生的人生正如业余围棋，迷茫之中挥发的只是一种心灵的激荡。没有那么多定式，没有那么多精微，一举一投之间更多的是——一块块的感情。价值观念的不同导致了不同的取舍，看不清楚的时候尽是不得已而为之。赢对于他们而言固然十分重要，但这只是他们的追求而非指望。初学者会很快觉得掌握了精要，深研者却发现得到的只是皮毛。想下棋就必须学会弃子，什么都要的结果是什么都得不到。弃子可能会导致败局，但更多的时候会

给你带来新生，或许正因为如此，整个棋局才变得更加丰富多彩，扑朔迷离……。

我，就是业余棋手。

1997年的中国经济正值谷底，一瞬间似乎所有的东西都过剩了。琳琅满目的各式商品与稀稀落落的购买人群形成了极其强烈的反差，每一声打折、降价都难以令消费者慷慨解囊，然而却让企业经营者们心惊胆颤。国际市场也正孕育着一场危机，需求骤减，价格渐跌。纺织品的价格落差更为明显，极端时其价格甚至不足以购买原料。经济似乎走完了一个循环，而另一个循环却遥遥无期。此时此刻的中国企业都面临着冲出重围、再造辉煌的挑战，在所有的资源中，人们除了对钱的渴望外，莫过于对人。每个企业都希望寻找到能使企业起死回生、立竿见影的人才，不论这种人才是否存在。

知识经济悄悄来临了，从经营的角度讲，只靠勤劳、机会和非公平因素来创造企业辉煌的年代已逐渐成为历史。尽管知识经济不像一些人描绘的电脑网络产业及功能取代一切——事实上对于绝大多数人而言它还主要是一种装饰——然而，毕竟主要靠体力、勇气和经验竞争的时代已经结束，我们更多的是需要头脑、谋略和科学了。

知识经济的主体应该是知识分子，因为他们是科技、信息的载体。从专业的角度讲，最早介入中国商品经济的知识分子应该是技术和艺术类。“两术”人才们大多以“铁饭碗”为纤绳，以专业“术”为浮力，在商海中由浅入深的前行。特别是美术专业人才，他们把装潢概念用完之后，迅速走进了策划、广告业，几乎成为了这个行业的主体。外语、法律等专业人才步入商海是经济全球化、法制化的必然，他们也是现代商品经济的先行者。然而，现在是需要懂经济的人来搞经济的时候了。

初入企业，我曾经提出电脑咨询公司的构想，我企望铸就一

个从电脑指路到生活解疑、从专业咨询到心理治疗的排忧解难式的公司，几经努力未果。随后我筹建了一座中国式的仿古建筑，用于饮食娱乐，取康帕内拉的理想之城，曰太阳城。努力进行了几年，最终这个带有浓厚理想主义色彩的作品又一次夭折了。黑龙江的五大连池矿泉乃世界三大冷泉之一，其品质可与法国的“维希”矿泉水相媲美。我曾带着“奥西亚”矿泉水奔走京城，也曾抱着侥幸心理走入央视门槛；我曾策划买断矿泉资源，将五大连池矿泉水做成中国矿泉水的第一品牌……。

古人曰：一而盛，再而衰，三而竭。在外资企业、乡镇企业、私人企业之中，我选择了乡镇企业。于是乎，我开始了“惊险的跳跃”——从市民到村民、从国营到民营、从稳定到“飘零”……1987年与友人同行闯海南，10年后又抖擞精神到山东，作梦也没想到。

烟台新潮实业股份有限公司的前身是以纺织为主体的村办企业，上市8个月后我被聘到这里。我选择了7月7日这天上班，加上1997年正好是3个7，与股票代码600777的后三位相吻。我成了中国八百分之一的上市公司总裁，开始了激动人心的可利尔之路。

第一天我在工作记事本上写了这样一段话：新时新势，时势造我；潮起潮落，起落由人。



# 目 录

卷入新潮（代序） .....	1
第一章 初试锋芒 .....	1
注入思想 .....	2
品牌通向“天堂” .....	10
麻 .....	17
市场调查：牛在牛车前 .....	23
价格定位 .....	32
给产品起个好名字 .....	38
产品就是人品 .....	44
营造网络 .....	49
兵败上海滩 .....	55
句号偏向圆满 .....	64
第二章 再上新高 .....	70
野麻追踪 .....	71
通盘策划：出手就高 .....	79
中国著名设计师 .....	94
品牌合并：可利尔麻 .....	103
权威认证一波三折 .....	109
独特的销售主题 .....	121
广告片的是与非 .....	155
ISO9000：要搞真的 .....	161

竞争与联合 .....	167
决战 100 天 .....	173
<b>第三章 乾坤在握 .....</b>	<b>184</b>
超常规发展战略 .....	185
凝聚高手 .....	191
强化终端：工艺工装的设想 .....	197
绕不过去的央视 .....	204
把“新闻”做大 .....	211
给品牌增添色彩 .....	217
横扫千菌 席卷全球 .....	224
罗布麻的出路 .....	231
启动时装 .....	238
麻业前瞻 .....	244
<b>第四章 蓦然回首 .....</b>	<b>252</b>
打倒自己 .....	253
加大社会惩罚力度 .....	259
社会虚假 .....	266
熟练工人：中国产业的急所 .....	273
摆脱生存竞争 .....	280
职业经营者收入探析 .....	287
把社会综合平台加高 .....	294
超越自我：反观乡镇企业 .....	301
为西部开发进一言 .....	308
为民族而战 .....	316
<b>情归海普（代跋） .....</b>	<b>322</b>
<b>附录说明 .....</b>	<b>325</b>
<b>附录一 .....</b>	<b>326</b>
<b>附录二 .....</b>	<b>359</b>

# 第一章 初试锋芒

- 注入思想
- 品牌通向“天堂”
- 麻
- 市场调查：牛在牛车前
- 价格定位
- 给产品起个好名字
- 产品就是人品
- 营造网络
- 兵败上海滩
- 句号偏向圆满

## 注入思想

- ▲ 走近陌生
- ▲ 增强市场能力
- ▲ 构筑理念体系
- ▲ 明确方向



# 我

对纺织的了解可谓少得可怜，除了知道中国人的“男耕女织”、黄道婆的织机发明、日不落帝国在工业革命时的纺织飞跃以外，我只知道如何织毛衣。生活中经常有些意想不到的事情发生，很早就听说“千人纱，万人布”的纺织企业，经济学上只是说它是一种较为典型的劳动密集型实体，可从来没想到它会同自己有什么关系。在人生的许多路口上，与其说是你在选择，还不如说你被选择。我在企业经营方面算是个“杂家”，什么都懂点又什么都不懂，此次杂上加色，不知是福是祸。然而，选择一旦成立，我只有不折不扣地确认这种选择，好在不认识纺织，但还认识企业。同样意想不到的的是，后来我对纺织，严格地讲应该是对麻，产生了如此深厚的感情。

这个纺织体由毛纺和针织两个部分构成，主体设备大多都是从欧、日等国进口的，它们曾经是世界一流的设备。这里也有过辉煌的历史，然而现在却显得如此平淡。这是我们所说的外向型企业，几乎所有的产品都通过不同的渠道流向国外，人们曾以此自豪，因为他们的产品是卖给洋人的，他们有固定的市场，赚取的大多是外汇。然而，这里有一个问题被人们忽略了，那就是在洋人那里，他们并不知道我们是谁，我们的产品并没有写上我们自己的名字，我们对于市场后面的市场几乎一无所知。无法排除这种方式在资金周转、资本积累、技术提高、出口创汇等方面的优良作用，也不能轻视因此而步入良性循环的企业们，但是我们

必须清醒地认识到，这并非是一贯的良好方式，因为在整个环节中，我们无法更多地积累我们自己的信誉和知名度，我们在为别人作“嫁衣”。

我没有急着去“烧火”。围棋中有一个重要的法则，那就是看不清楚的地方先不要动。我上任的第一件事就是拜访客户和考察市场。

此时此刻，国际纺织品的价格已经到了难以忍受的程度，毛纱的批量越来越少，而花色品种却越来越多；棉织品从亚洲的日韩转向欧洲和中东地区，但价格却一落再落，整个价格已经在成本线上波动了，开工不足又加剧了这种态势的恶化。企业依然在“绞杀”，只有仅考虑职工安定的国有企业和各方面都十分灵活的私营企业在竞争中显得从容一点，过分的依赖国际市场使国内企业鹬蚌相争是造成这种结果的最深刻的原因。

市场是多元的，我们不应把它单一化，然而，我们已经失去了进入国内市场的最佳时机。几乎所有的领地都被瓜分完毕，内衣市场尤为突出，不能居安思危和缺乏先见之明导致我们几乎无路可走。我拿着我们那并不算差的针织品周游都市，在上海大世界，一位文质彬彬的部门经理领着我看完一个又一个品牌专柜后告诉我：你的东西拿到乡下去卖吧。

我们几乎跑遍了北方的针织品市场，那里的同类产品价格甚至还不够我的固定费用，南方市场更不必说。我至今还纳闷，那里的产品怎么会如此便宜，虽然我知道除了产品质量的折扣而外，它与低耗劳动及非常渠道有关。

拜访客户的结果令我黯然，看来我们的信誉并不可观。在尚未踏上归程时，我就不得不靠“金嗓子喉宝”来维持我咽部的宁静。我们的纺织品客户少得可怜，而传统的毛纱客户事实上只剩了一个，他一年在我这里打了100多个样，却没做过一笔单子，我们不得不靠零打碎敲度日。

市场存在的现象不会是孤单的，这里的管理显然存在问题。我原来只知道人员的素质相对较低，实际上作坊式的管理色彩也较为浓厚。针对企业存在的问题，我提出了以增强市场能力、提高产品质量为核心的4点解决方案：

1. 强化科学管理；
2. 大力培引人才；
3. 健全信息渠道；
4. 完善现有设备。

市场能力可以解释为企业认识市场、分析市场、把握市场、运作市场的能力，它是中国企业最缺乏的能力。习惯了计划经济和自然经济的人们对突如其来的市场经济尚未完全进入角色，这一点国营企业尤为突出，乡镇企业也不例外。

提高和稳定产品质量是企业永恒的主题，它是企业信誉、形象等一切无形资产的前提和基础，是企业实现其市场能力的保障和根本。因此，我丝毫不怀疑“质量是企业生命”这个命题的正确性。

如果说在国营企业中重要的是严格执行制度并把它灵活运用，那么在乡镇企业，建立科学的管理制度并且排除“一言堂”的管理模式就显得特别重要。整章建制的目的在于制定运作规则，在于得失清楚、赏罚分明，在于在制度面前人人平等。决策机制建立的重点是在保证科学性的前提下突出时效性；运行机制的核心在于责任制度和充分授权，其主要内容是目标明确、职能清晰、定岗定员、定职定责；分配机制的实质在于按劳分配明明白白、按利分配清清楚楚，目标是制造更多的百万富翁；质量机制的中心在于质量问题追究制度，即控制进厂、厂中、出厂、厂后4个阶段，着重进行了厂中各个生产环节和过程的控制和把握，将产品质量问题追究到最小一个单体，并采取一切可能的措施保证问题不重复发生。

人才是企业之本，也是企业的灵魂，要想成为一流的企业就必须有一流的人才。人才在于培养，人才也在于输入，培养人才需要付出时间，引进人才需要支付机会和待遇。但人才很难在较短的时间内产生，于是我们在培养的同时走上了大规模的引进人才之路。我们的目标是力争在3年之内使企业职工的学历达到中专以上，使中层干部的学历达到大专以上，使领导层的业务能力达到领域的前沿水平。学历不能代表技能，这似乎是一个浅显的道理，然而，学历和实践都是技能最重要的基础，况且对于已经具备了一定技能的人来说，在获取学历的学习中，不是更能提高自身技能吗？

如果把设备流程看做管道和木桶的话，我们应当把这个管道的口径统一，以免堵塞；我们应当把这个木桶的底板加高，以防漏水。设备的综合能力的发挥不仅仅在于填平补齐，而且在于提高设备或部分设备的利用率。

信息系统的建立和健全对于企业来说是至关重要的，我们不能靠道听途说过日子。我们建立了3个信息系统：一是国际互联网，二是纺织专业网，三是自营信息网。另外，不断参加国内外的交易会、展示会、发布会、信息会使我们获益匪浅，而这些曾经被归并在以前的“节约”范畴。

我这里提到的科学管理和管理学上的与管理科学相区别的科学研究无关。尽管我认为泰勒的管理方法也许更适合中国国情，但我不会把职工仅仅看做“经济人”。面对市场和企业中存在的问题，我提出了“三全”管理措施，即全员生产、全员销售、全员服务。这种概念的主要含义是树立一种“厂家”意识，即工厂是大家的家庭、工厂是大家的饭碗。为此，我们号召全体职工关心和参与工厂的经营和管理，对于各个方面的合理化建议，我们都根据不同的作用予以奖励。“三全”的另一层意思，是让大家在为工厂创造价值的同时，获取自己相应的利益。



全员生产的概念是在加工订单不足的情况下提出的。我们在车间之间进行交叉培训，要求每个生产工人须持两个以上的上岗证，而管理人员必须持有一个上岗证。如此，企业可以根据不同车间的不同加工量调整生产工人，生产工人也可以通过“第二职业”获取稳定的收入。当生产满负荷运转时，管理人员也被充实到生产一线。这就要求企业既要有国营企业的制度，又要有私营企业的灵活，其意义在于缩小“分母”。

全员销售的目的在于调动销售热情，扩大“分子”。为了避嫌，我规定我自己不拿提成。全员服务改变了只有经营部门面对顾客的现实，它让那些曾经觉得客户与己无关的人不得不认真面对他们。每一位顾客都不想跑遍所有的部门去办他们想办的事情，而这种现象曾解释为“管理严格”；每一位顾客都不想受到冷遇，他们需要宾至如归的感觉。顾客面对的是你的企业，而不是每个部门和每个人，因此就需要每个人都来维护企业的整体形象和声誉，除了应有的礼貌和热情外，要以最快的速度完成内部需要办的各种手续。古人云：“己所不欲，勿施于人”，这话反过来说也成立：己所欲，施于人。

仅仅通过具体措施来治理企业是远远不够的，企业应该有自己的思想、文化、宗旨和准则。于是，我们又着手构筑企业的理念：

**企业宗旨：**振兴民族实业，满足人类需求；

**企业目标：**世界知名公司；

**企业准则：**人才为本，科技为先，不断创新，共同发展；

**企业精神：**从一点一滴做起，为一生一世努力；

**产品及服务原则：**产品就是人品，顾客就是亲友；

**经营策略：**审时度势，知己知彼，扬长避短，推陈出新。

企业是民族的支撑，民族是企业的家园，报效祖国是每一个企业义不容辞的责任。成为世界知名公司几乎是每一个经营者的