



企业最优定位丛书

主编 / 王成

策划 / 无逸

企业最优 形象定位



中国经济出版社

www.economyph.com

《企业最优定位》丛书

企业最优形象定位

王 成 主 编

魏 政 副主编

石川英纪(日)

正恒管理研究组 编 著

中 国 经 济 出 版 社

责任编辑：聂无逸（MP：13701326619）

图书在版编目（CIP）数据

企业最优形象定位/王成主编. —北京：中国经济出版社，2002.1

（企业最优定位丛书）

ISBN 7 - 5017 - 5449 - 7

I. 企 ... II. 王 ... III. 企业形象—设计
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2001）第 089715 号

企业最优形象定位

王 成 主 编

中国经济出版社出版发行
（北京市百万庄北街 3 号）

邮政编码：100037

北京艺辉印刷厂印刷 新华书店经销

A5 1/32 10.375 印张 270 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7 - 5017 - 5448 - 9/F.4378

定价：26.00 元

正恒管理研究组成员

(排名不分先后)

王 成	王军峰	王景一	冯晓华
陈 薇	谢雅馨	石川英纪 (日)	
聂无逸	邢和明	庄淑芳	任淑清
张永武	刘志广	李 伟	张 艳
朱石友	张鲁欣	宋炳颖	魏 政
杨亚杰			

丛书前言

事事必定位,时时须定位。

我们说事事必定位,是因为经营任何一项事业,我们首先要明白事业处于何种领域,有什么样的竞争和需求,如何在该领域选择一个适宜的区间以保持竞争优势和利润源泉,以及我们这份事业的远景和使命应该是什么。但是,没有多少企业家或经理人能够对这些问题有明晰而一致的认识。闭上眼睛,深思1分钟,你是否对这些问题有明晰的认识呢?如果陌生、含糊、骑墙,那你需要用1年的时间要把这些简单无比但又异常重要的问题搞明白,这套书会有助于你。这套书给你一个全新的思路和务实的行动框架,更重要的是,它也许会丰富你的“知识结构”,让你用更前瞻、更宽广的视角去审视“定位”的问题。

我们说时时须定位,是因为经营环境变化日益剧烈,保持竞争优势和利润源泉的“定位”是由太多的变量决定的,如技术、竞争技术、顾客、供应商等等。基于此,定位必须是“动态”的。直面变化,末流企业无所适从,而死守一口井,最终利润干涸。运用定位策略或技术,适应环境或创造环境,以新战略、新形象或新品牌而独享利润源,或找到新的利润源,这乃是成功企业之所为。

简言之,无论我们干什么,都需要弄明白我现在是什么状况,以及我应该是什么状况,再向前推进一步,还要找到从“现在

是何”到“应该为何”的行动路径,并根据经营变量的变化而有所调整。这都需要定位!定位具有战略高度,我们在定位时,必须高标虑远,具有清晰的脉络和广阔的思维空间。但在这套丛书里,你还会发现实用的定位技术和战术,希望这些智慧的火把能点燃你广袤的创意空间。

反思二十年中国企业的兴衰成败,观察我们身边一个个生动的企业故事,不能不承认思考定位,研究定位,强化定位,已经成为中国企业界的自觉意识和重中之重。面对WTO迷雾重重的大门,中国的企业家们与其高唱着“与狼共舞”的高调,不如先埋下头来,花点苦功夫,找一找自己的位置吧!在一个充满竞争的年代里,定位是竞争者的起点,更是其终其一生的必修课。无逸先生虽身在书城,但心系企业兴衰,他以其高度的敏锐性和深厚的学养,提出了这套丛书的设计方案,并与我们共同研究探讨,他幽默的跟我说,“连定位都搞不清楚,哪还知道去找下一块奶酪!”本套丛书最后由北京正恒伟业管理咨询公司组织专家团队撰写。

作为国内极具公信力和影响力的一家专业管理研究和管理咨询机构,我们以“中国企业的经营管理的专业化、系统化和国际化”为己任,以“卓尔不群的专业能力、一丝不苟的专业精神、全心全意的专业服务”为理想,先后为科龙电器、方正科技、欧典地板等众多企业提供咨询服务。北京正恒伟业依托亚太职业经理人协会、香港国际管理学院、北京工商大学,并紧密合作,体现百分之百的“专业性”,确保我们的咨询方案严谨可靠、具有操作性,为中国企业的成长与变革提供实效性的解决方案,并帮助客户实现实质性的、长远的、巨大的业绩增长。

本套丛书的特点是切合实务、富于实战、极其实用,针对战略管理、企业形象塑造、市场定位和品牌管理、经营变革和转型,结合实务案例和前沿理论,尽可能具体而详细地解说各种经营

策略。读者若遇本书不理解处,或实际经营遭逢瓶颈,我们乐于协助或讨论。

此外,我们在编写丛书过程中,参考了大量报刊杂志和各类书籍,引用了一些学者的研究成果,大多数都已获得相关学者和企业支持和授权,个别因时间仓促未能及时联系,在此一并致谢。提升中国企业管理水平乃我们大家的共同责任和光荣使命,我们随时欢迎和您在企业管理领域内作多层次的合作与交流。

由于时间过于仓促,书中错漏之处一定很多,希望广大读者予以谅解,后再版时一一改正。

王成
2001岁末

公司地址:北京海淀区车道沟8号信弘大厦B224(100089)

电 话:010-68419436,68419438,13601308596

目 录

丛书前言

第一章 企业形象:由单边治理到多边治理1

- 第一节 打造形象力2
- 第二节 企业形象的现代模型8
- 第三节 企业形象在中国11
- 第四节 企业形象的白金法则19
- 第五节 跳出企业形象的沼泽地26
- 第六节 企业形象导入的基本程式33

第二章 企业形象测定:定位的起点39

- 第一节 内部和外部测试40
- 第二节 基本形象和辅助形象要素49
- 第三节 定量调查53
- 第四节 企业形象的定性测量64

第三章 企业形象导入实务73

- 第一节 调查报告书应记述什么74
- 第二节 如何综合归纳调查结果78
- 第三节 总概念报告书82
- 第四节 企业形象的设计开发88

- 第五节 企业形象设计手册94
- 第六节 企业形象导入的过程管理98

第四章 企业文化定位:形象的内核103

- 第一节 企业文化的力量107
- 第二节 走出企业文化的误区115
- 第三节 推动企业文化变革120

第五章 企业形象的整合传播工程133

- 第一节 整合传播:“消费者请注意”到“请注意消费者”/134
- 第二节 如何进行整合推广:美的案例138
- 第三节 整合传播制胜关键145
- 第四节 大整合:企业、顾客和社会151
- 第五节 如何整合传播形象工程:IBM重塑辉煌156

第六章 关系营销——形象炼金164

- 第一节 关系营销是什么164
- 第二节 从传统营销到关系营销的突破169
- 第三节 细分关系,多变治理177
- 第四节 关系营销应遵循什么原则183

第七章 企业形象公关传播194

- 第一节 什么才是真正的公共关系传播198
- 第二节 如何策划实施公关传播205
- 第三节 公共关系活动208
- 第四节 公关传播的规范化管理214
- 第五节 企业如何评价公关效果222

第八章 危机中的企业形象管理236

第一节 危机:企业形象的双刃剑239

第二节 形象策略:危机=危险+机会242

第三节 形象管理管什么:反思“东芝事件”248

第四节 危机形象管理管谁——与压力集团双赢254

第九章 媒体管理:制造企业形象的机器266

第一节 糟糕的媒体管理可能拖垮企业267

第二节 掌握媒体的立场:有效运用媒体272

第三节 如何进行新闻发布278

第十章 大社会形象定位290

第一节 什么是大社会形象定位294

第二节 经营道德与社会责任299

第三节 企业社会道德责任标准SA8000/306

第四节 开展绿色营销——ISO14000环保认证标准310

第一章

企业形象：由单边治理到多边治理

每个人都应该有两副面具，一副给自己看，一副给别人看，而且要轮流戴。

成功的最大障碍是没有人看见你的成就，一个人即使再优秀、再有才华、经验再丰富，如果大众不知道你的存在，你就不可能成功。

我们正进入新的世代，很多人称之为实质年代。未来的社会将排拒夸张不实，讲求责任与实事求是。

但是，所谓形象与实质的争议其实毫无必要，我们虽认为形象更重要，但并不表示实质内涵就不重要。我们强调的是，如果你过于封闭而无法让潜在客户发现你的内涵，便注定要失败。成功的案例总是少数中的少数，而多数人之所以失败并非因为没有才华或能力。我们研究过不少失败的企业，几乎个个都有实质内涵，问题是没有人知道。

任何企业都必须呈现出特定一致的形象，再有价值的企业也无法承受默默无闻的伤害。切记，与其做无人知晓的冠军，不如当个万众瞩目的挑战者。

我们确信仅有内涵绝对不够，这绝非夸大其辞，早在人类文明之初就已经认可此一事实。原始部落会将狩猎的战利品穿戴在身上，向族人炫耀其勇武。身为族里最伟大的猎人还不够，更重要的是让每个族人都知道。

对企业而言,同样如此。有效的形象营销是建立在准确的形象定位的基础之上的。而准确的形象定位又是以准确的战略定位为前提的。因此,要为企业找准罗盘,就必须明确企业的战略定位。道理似乎非常简单,但在现实经济活动中,不少企业却往往是“只埋头拉车,不抬头看路”,只想要把企业做大,至于要把企业办成什么样的企业则未必十分明确,以致于盲目扩张,什么赚钱就做什么,最终可能被稀里糊涂地淹没在市场经济的汪洋大海之中。如果把形象定位比作“毛”,那么战略定位就是“皮”,皮之不存毛将焉附?很显然,企业在如此缺乏战略定位的情况下,是不可能谈得上形象定位的,有效的形象营销也就无从谈起。

企业通过形象营销,可以将产品营销提升为品牌营销,将单品营销发展为系列营销,将产品形象营销提升为企业形象营销,并进而以企业形象营销带动产品营销,最终提高企业的市场竞争力。如著名的宝洁公司,每当推出新品牌时,在初始阶段十分突出公司形象,以此带动品牌形象的提升。以后再逐渐过渡到以传播品牌形象为主,而各个品牌的成功推出,又进一步强化了公司形象。二者相互促进、相互推动,效应叠加,共同提升。

请记住这两项永恒不变的道理:

- 形象比实质内涵更重要。
- 以实质内涵为后盾的形象才能持久。

第一节

→ 打造形象力

由于来自竞争厂商的直接对立和消费模式的个性化转变等各方面的压力,企业不得不面对极端繁琐艰困的经营环境,其中

最令企业感到的挑战,至少包括下列4C:

- 顾客的挑战。顾客购物行为日趋复杂、精挑细选、多作比较,并且对于产品品质、流通运送、应接态度、服务水准等日益苛求,企业经营的方向逐渐由视觉传播媒体,转向非视觉要素的产品本身、服务态度、人为因素等管理与教育上,以适应企业经营上顾客的挑战。同时消费主义的抬头使得企业必须重新检讨企业经营的理念,如何站在社会营销的立场上,履行社会责任,积极致力于社会福利,回馈于消费大众,以创造“白金”形象。

- 竞争的挑战。市场经营的战略运用可谓无怕不用其极。市场竞争日趋白热化,敌对企业的策略、行动、常会相互抵销竞争力。而对这种趋势,唯有强而有力的非价格竞争,才能树立独特的经营理念,脱颖而出。

- 成本的挑战。随着经济快速成长,物价指数相对提高,物料成本也逐日上升,降低成本、低价销售的战略已使得竞争企业在生产能量上趋向同质化;因此必须在企业印象上增强顾客的信赖感、亲切感的认同性。

- 传播的挑战。过量的讯息广告、零乱的表现产生干扰传播的作用;创造秩序性、统一性、独特性的传播讯息,方能提高广告的效能。

由于上述4C的外在压力,迫使企业必须调整其营销方法、经营策略,并且着重于员工教育等人为因素的管理,以从内部打造核心竞争能力;然而由于科技的不断创新,产品品质、生产技术、销售价格均趋向同质化,企业为了能在竞争市场中独树一帜,建立起差异性的面貌,以便让社会大众易于辨认其企业、商品、服务,就必须运用企业识别系统来塑造企业形象,以增进差异化的竞争能量。

同时,由于世界经济近期低迷走势,造成全球工商业经营顿挫、衰竭,市场的需求量逐渐地缩减,企业战略被迫由“市场的扩

大”转变成“提高占有率盈利能力”和“顾客占有率”以图企业生存。我国正式加入WTO,将体验真正的国际一体化的竞争压力,同时中国正朝向“全球制造中心”的方向迈进。如何整顿内部、建立一套完整的企业形象,以重新振作、有所突破呢?因为我们有必要:

- 争取与国际巨头更多的合作机会。
- 在消费者面前重建信心,因为价格上没有优势。
- 为争取上市和更多融资机会。
- 为成功地走出去做准备。

市场竞争状况,瞬息万变,积极、主动地开拓市场占有率,是企业经营的首要目标。然而,企业本身“反求诸己”的自省与自学常为业绩、利润所冲淡。尤其是企业内部人的教育、财的运作、物的管理等组织、制度问题,日益变得不容忽视。企业经营的成功与否,与企业内部人、财、物息息相关。为了适应时代走向,具有前瞻性的企业出于自觉的需求,不得不重金塑造企业形象。良好的企业形象有助于:

- 吸收人才、确保生产力。招募员工,能否吸收优秀人才、储蓄生产能量,以及能否确保公司作业生产力的持续,避免人事与异动频繁均有赖于企业形象。企业形象的建立,可受到社会人才的认同与信赖。

- 激励员工士气、提升组织活性。企业形象规划,具备包装的功能,能创造耳目一新、蓬勃向上的感觉,激励员工士气,提高工作效率。

- 增强金融机构、股东的好感与信心。企业导入企业形象,是组织完善、制度健全的象征。当此形象系统开发完全,不仅增强顾客的好感,同时也增强金融机构的好感、股东的信心。

- 增进相关企业之间的关系。企业形象组织化、系统化、统一化有助于加强各公司的向心力,齐为企业整体的发展而效力。

● 提高广告效果。以广告传播效果公式而言,广告效果=量(广告费) $\times$ 质(广告表现品质),也就是企业传达的讯息,若出现阶段频率与强度充分,则广告效果必然提升。企业形象统一性与系统性的视觉要素计划,可加强传达讯息的频率与强度,产生倍增的扩散效果,而增进公司业绩。

● 统一计划形式、节省制作成本。企业形象建立之后,各关联企业或公司各部门可遵循统一的设计形式,应用在所需的设计项目上,一方面可收视觉识别的统一效益,再者可节约制作成本、减少设计时间的无谓浪费。尤其是编订标准手册之后,可使设计规格化,作业程序化,并可维持一定的设计水准。

导入企业形象,提高企业的知名度,建立统一的形象识别系统,其最终目的不在传播形象自身,而在企业直接效益的提高。对于企业形象效果测定,可以利用统计方法考察企业销售金额和利润的增长率与广告费的增长率来获得。

导入企业形象的实际效果,直接体现在企业产品的市场占有率、销售金额、利润、效益的提高与营销费用(如广告宣传费的降低)上。以下列举了日本导入企业形象的九家企业广告宣传费的年增长率(%)和销售金额的年增长率(%)的数据,以期从总体上说明导入企业形象对提高企业形象的效果,见下表:

表一:广告宣传费的年增长率(%)

	美津浓	伊势丹	星电器	华歌尔	松屋	共立	富士	minolta	菱备
1974	-	8.9	-	-	-	-	-42.3	-	-
1975	27.8	-8.4	-25.0	37.9	-10.0	17.9	-1.2	16.7	93.4
1976	10.7	6.1	333.3	42.6	-8.7	-2.2	13.9	16.3	-60.5
1977	31.2	2.0	84.6	43.6	-0.6	88.9	40.6	4.8	56.9
1978	67.7	3.2	54.2	17.9	-2.4	9.4	-0.9	17.5	101.6
1979	26.6	7.6	35.1	-0.8	13.6	46.2	1.2	7.9	56.4

表一：广告宣传费的年增长率(%)

	美津浓	伊势丹	星电器	华歌尔	松屋	共立	富士	minolta	菱备
1980	22.4	-1.3	-20.0	6.3	16.9	135.3	44.4	23.1	23.5
1981	13.5	2.2	115.0	40.6	7.6	-33.1	-6.8	-18.0	36.4
1982	20.2	-	0.0	5.1	9.6	-15.9	-	6.8	19.8
	514.5	131.5	2,866.7	376.3	138.8	391.3	213.4	166.4	393.9

表二：销售金额的年增长率(%)

	美津浓	伊势丹	星电器	华歌尔	松屋	共立	富士	minolta	菱备
1974	-	8.5	-	-	-	-	12.1	-	-
1975	18.1	7.8	-4.8	44.7	5.0	24.5	5.9	23.7	8.5
1976	5.4	5.6	88.3	26.4	-0.2	2.0	18.0	1.5	-19.1
1977	13.2	3.2	50.4	24.9	0.4	19.0	17.3	10.1	30.7
1978	15.3	3.1	-14.1	21.1	-8.3	28.0	4.9	33.5	20.8
1979	9.4	3.9	4.2	2.5	4.8	17.9	12.03	18.6	5.6
1980	12.4	6.8	15.7	8.8	13.9	7.4	29.6	2.4	11.5
1981	17.1	13.9	30.9	14.2	9.0	5.3	10.4	35.0	34.8
1982	12.4	-	14.3	10.9	2.5	-4.8	-	14.4	4.9
	222.8	152.9	438.9	270.2	122.5	197.3	246.3	279.8	212.7

表三：利润的年增长率(%)

	美津浓	伊势丹	星电器	华歌尔	松屋	共立	富士	minolta	菱备
1974	-	-7.9	-	-	-	-	17.7	-	-
1975	-12.6	32.4	-207.8	32.6	-32.5	15.4	-4.5	2.9	-12.5
1976	-9.0	34.1	-	18.9	-63.9	1.0	66.4	15.4	-56.5
1977	0.4	19.4	86.5	38.3	-399.1	19.4	39.8	23.6	26.2
1978	13.5	10.2	-27.6	26.2	-	18.8	-11.6	39.3	56.6
1979	5.9	5.9	-34.4	4.0	-95.1	20.4	3.3	17.1	23.3
1980	-5.4	8.9	14.3	15.4	3,150.0	34.6	22.4	3.3	17.9
1981	13.0	14.4	117.5	12.7	141.5	-30.3	129.8	79.2	40.3
1982	10.5	-	6.2	2.6	-3.8	-25.6	-	12.6	25.0
	129.7	157.3	-	288.4	-49.5	120.4	570.69	485.2	219.2

从上面几个表可以看出,在导入企业形象一年以后,就短期效益而言,星电器制造公司提高至117.5%,伊势丹也不错,利润增长32.4%,而广告宣传费却降低8.4%。然而,企业形象导入是个长期的过程,其效果可能在二三年以后乃至更长的时间才能体现出来。总之,这种测试的一个基本的原则是,如果销售金额和利润增长率高于广告宣传费的增长率,就可以判断出其实施企业形象效果非常好,如果广告宣传费增高,而销售金额、利润表不长或相对偏低,那么导入企业形象就无成效。

当然,企业在特定营运时间段上取得的业绩,不能断然全部归结为企业形象导入实施的功劳,具体情况尚需具体分析,根据企业的背景与导入状况,调查测试评价也应采取相应的方法。