

3



CIS

名牌战略的 王牌

丛书主编 余明阳 梁锦瑞

余以游

武汉大学出版社

CIS

名牌战略的王牌

丛书主编 余明阳 梁锦瑞

余以游

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

CIS:名牌战略的王牌/余以游编著. —武汉:武汉大学出版社,
1999. 9

(名牌丛书/余明阳,梁锦瑞主编)

ISBN 7-307-02813-1

I. C… II. 余… III. ①企业形象—研究—中国, ②产品—质
量管理—研究—中国 IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 46608 号

武汉大学出版社出版

(430072 武昌 珞珈山)

湖北省通山县印刷厂印刷

(437600 湖北省通山县通羊镇南市 165 号)

新华书店湖北发行所发行

1999 年 9 月第 1 版 1999 年 9 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张 12 25 插页: 5

字数: 234 千字 印数: 1—3000

ISBN 7-307-02813-1/F·598 定价: 16.00 元

本书如有印装质量问题, 请寄承印厂调换



余明阳 梁锦瑞

人们说农业社会竞争土地，工业社会竞争机器，而信息社会竞争名牌。此话虽显偏颇却又不无道理。

名牌的确是跨世纪中国最为热门的话题之一。

中国的改革开放至今，不过二十多年的历史，但市场格局却发生了翻天覆地的变化，人们以注重价格到注重质量，再到注重品牌，是一种消费心理的飞跃，也是市场格局走向名牌瓜分市场，走向由群雄逐鹿，终为几足鼎立的成熟的表现。今天中国即便是农村青年，也对国际名牌耳熟能详，这种市场与心态的同步演进，为中国的名牌事业提供了广阔的空间。

我们一到韩国，便会感觉到现代、大宇、三星、SK、LG、锦湖等国际名牌。我们一到西雅图，便听见微软、波音，甚至可以说是这一系列名牌才构建出国家和城市。名牌成为城市水准的标志，成了国家综合实力的象征。世纪伟人邓小平说：“我们应该有自己的拳头产品，创出我们中国自己的名牌，否则就要受人欺负。”薄一波指出：“名牌，是民族工业的精华和骄傲，是国

家经济实力的一个重要标志，在国际、国内市场上占有重要地位，它的发展对于繁荣我国社会主义市场经济有重要意义。”从中央到地方，从媒体到企业，广泛的重视使中国名牌事业有了良好的发展氛围。

如果以中国第一份专业化的杂志《中国名牌》（新华通讯社主办）创刊为标志，从1993年至今，名牌的研究与探索已走过了7个年头，这期间，1994年4月全国62家著名企业代表和来自国家10多个部委、院校、研究机构的24位专家代表聚集海口，提出了《中国名牌发展战略建议书》；1995年10月9日，《人民日报》发表专论，提出“名牌是国宝”。至1999年3月，国家权威部门确认了4批共87个品牌为中国名牌的最高档次“中国驰名商标”。几十个名牌保护与发展组织相继成立，多家媒介包括《人民日报》与《经济日报》相继推出名牌的专刊与专版，几十本著作相继问世，各种研讨会遍布全国，几乎稍有规模的企业都把名牌战略作为企业发展战略的重要组成部分。可以说，一场声势浩大的说名牌、做名牌、研究名牌、保护名牌的热潮在祖国大江南北升腾。

然而，我们也遗憾地发现，对于名牌发展问题，人们呼吁得多，研究得少；笼统地说的多，细化地分析少；单一思维的多，系统思维的少，以致于研究者难以深入，实务者又觉得不够具体。

为此，我们根据近10年的研究积累，决定编一套以实力应用为特点，集系统思考与轻松可读于一体的

“名牌丛书”，而本丛书的作者余以游、赵龙、赵军、韩进军、舒咏平、薛可、吉赞峰、高百宁同志都是具有硕士以上学位的青年学者，他们不但学术功底扎实，对名牌问题研究多年，而且能深入企业调查研究，掌握了大量的第一手资料。我们希望这套丛书能使研究者受到启迪，实务者找到方向，通过多点透视的办法，将名牌的研究推进一步。

在此，特别感谢武汉大学出版社对本丛书的支持，也感谢为本丛书作出过贡献的所有朋友们。

1999 年 3 月于上海

目 录

1 名牌热与 CIS 潮	1
1.1 名牌竞争时代来临	1
家门口的国际较量	2
中国名牌事业的崛起	6
1.2 CIS 在中国:挡不住的 CIS 潮	13
缘起何方	14
在比较中升华	25
中国企业呼唤中国式 CIS	31
沱牌集团 CIS 工程	
——“回旋天地 润泽人间”	37
2 形象的魅力	54
2.1 '97 中外最有价值品牌研究报告的启示	55
品牌价值:企业形象的魅力	55
品牌竞争:引爆 CIS 潜能	55
品牌经营:名牌扩张的必由之路	62
2.2 CIS 创造永恒魅力	69

麦当劳成功的秘方	69
CIS:蕴涵巨大能量的精神文化资源	76
CIS:提升企业形象,创造企业生存发展环境	80

3 CIS 策划操作流程 87

3.1 运筹帷幄 决胜千里 88

审时度势：企业竞争宏观背景分析 89

神机妙算：企业名牌战略谋划 92

CIS 委员会：“政明其位，位有其人，人谋其政”
..... 97

3.2 知彼知己 百战不殆

—准确、系统的情报是决策的关键 102

“没有调查,就没有发言权”:企业实态调查…………… 103

“工欲善其事,必先利其器”:步骤与方法,处理
与分析 108

3.3 策划创意 出奇制胜 111

策划精髓：创意 111

策划内容:MI×BI×VI 117

策划形式:自我启动型 CIS 策划 智囊推动型

CIS 策划 专家团队型 CIS 策划…………… 120

策划方法:智慧的碰撞——头脑风暴法 汇聚

专家智谋——特尔斐法 124

策划原则:6化原则 128

策划报告书:去粗取精 去虚存实 化抽象为
具体 化思考为操作…………… 133

3.4 好创意贵在落实	134
3个到位:组织到位,机制到位,人员到位	135
改善回馈:在推进中升华	137
效果测评:策划人实力的展示	139
4 悟道:企业灵魂(MI)的塑造	142
4.1 精神万岁:MI蕴涵的力量	142
我们是谁:企业角色定位	143
我们为什么:企业宗旨 企业使命	144
我们怎样做:企业经营哲学	146
我们为什么要这样做:企业价值观	149
4.2 得道多助:MI的功能	152
对内:激励导向	153
对外:亲和感召	157
4.3 点石成金:MI的梳理、提炼和培育	159
MI梳理程序	159
MI提炼依据与技法	162
MI培育技法	168
4.4 想得到更要做得到:MI——BI	176
松下“悟道”及其“自来水”经营理念	
的实践	178
“和商精神”:荣事达名牌战略之魂	181
5 修行:企业行为识别(BI)的修炼	186
5.1 听其言不如观其行	187

品质:企业生命之源	187
管理创新:企业行为修炼的永恒主题	189
技术创新:企业长盛不衰的要诀	194
企业再造:企业思想行为的革命	197
组织修炼:激活企业生命的潜能	207
5.2 几种重要的竞争战略行为	214
内容型竞争战略行为:战略竞争 文化竞争	
人才竞争 机会竞争	214
手段型竞争战略行为:重拳出击 持久努力	
吴越同舟 求之于势	
攻心为上	220
5.3 企业行为运作系统的完善	230
全员领悟 CIS	230
全员教育	231
企业环境建设	235
“滴水穿石”	
——勿以善小而不为 勿以恶小而为之	237
企业外部传播策划	241
6 美容:企业视觉识别(VI)设计	244
6.1 VI设计的依据	245
“沉鱼落雁”:美的塑造	245
“文化意蕴”:理念的物化	247
“自成体系”:设计风格的统一	248
“凸显自我”:企业个性展示	251

7 居安思危:形象危机管理	289
7.1 防患于未然:零危机效应	292
“预则立,不预则废”:企业形象危机成因 系统分析	293
“以古为镜知兴替”:经验教训是最好的老师	300
练好内功:“先为不可胜,以待敌之可胜。”	304
“全民皆兵”:零危机的最佳选择	310

7.2	雪中送炭:化解危机	318
	几种典型危机管理:把损失降到最低限度	318
8	<i>CIS的明天</i>	336
8.1	走出 CIS 误区	336
	CIS 误区探源	337
	走出 CIS 误区	350
8.2	CIS × CS = 最佳形象	358
	CIS:以我为中心	358
	CS:以人中心	362
	人我整合,形象更完美	372

1 名牌热与 CIS 潮

继 80 年代西方国家“名牌热”之后，90 年代中后期，名牌意识已渗透到我国社会的各个阶层。越来越多的中国企业家面对蜂拥而至的世界名牌，已认识到提高品牌价值，营造世界“名牌”是现代企业赢得竞争优势的战略性选择。名牌的创立是一项复杂的社会系统工程。而支撑名牌战略这项复杂社会系统工程至少应具备五种力：科技力、文化力、品牌力、营销力、形象力。[CIS 是内强素质，是外塑形象的整合型企业形象战略体系，它越来越被企业和企业家证明是提升企业文化力、形象力、品牌力，进而增强企业竞争实力、营造名牌的最有效的武器。

1.1 名牌竞争时代来临

在国内市场“国际化”，竞争日益激烈而且复杂化的今天，世界名牌在中国市场上，通过实施“品牌战略”，对国产“行业排头兵”进行围追堵截，没有几个回合，就使某些“行业排头兵”败下阵来。面对如此惨

痛的现实，中国的企业、企业家应该怎样应对？答案只有一个：“师夷之技以制夷”，“以其人之道还治其人之身”，积极实施名牌战略，创造中国人自己的国际名牌！

● 家门口的国际较量

中国经济经历了持续十几年的高速增长阶段，现在已从“高速增长”时期进入“国际竞争”时代。随着经济开放的不断扩大，我国国内市场已成为国际市场的组成部分，我国企业参与国际竞争的涵义发生了很大变化：从主要是争取产品出口，更多地进入国外市场，发展到必须在国内和国外两个市场上同外国产品进行市场竞争。由于我国潜在市场巨大，对有些工业品来说，我国已是世界上唯一尚未开发的大规模市场，所以，各主要工业品生产国争夺中国市场的竞争异常激烈，中国民族工业面临着严峻的国际竞争挑战。

有记者沿着北京长安街的王府井南口直至大北窑，对街道两旁高大建筑物上的大型广告做了一个统计：名牌产品广告共 97 幅，其中外国品牌有 58 幅，占 60%，中国品牌有 39 幅，占 40%。外国品牌已悄悄潜入我国的生活：马路上川流不息的“奔驰”、“尼桑”、“宝马”、“丰田”、“凯迪拉克”；会议桌上常摆着“万宝路”、“555”；酒吧里少不了“人头马”、“路易老爷”、“轩尼诗”、“马爹利”；可口可乐、百事可乐“红水”泛滥，中华大地成了洋品牌荟萃的博物馆。

品牌竞争是一场隐蔽的竞争，是一场生死攸关的竞

争。近年来，伴随着外资不断进入中国，海外投资者由中、小型企业向国际大财团转化，洋品牌通过合资方式排挤民族工业中一大批国货名牌产品，国货市场被蚕食的情况非常严重。

(1) 汽车市场。上海与德国大众公司合资生产“桑塔纳”；一汽与德国大众等合资生产“奥迪”、“捷达”；东风与法国雪铁龙公司合资生产“富康”；北京吉普与美国克莱斯勒公司合资生产“切诺基”；广州与法国合资生产“标致”；天津与日本合资生产“夏利”。

(2) 计算机市场。“康柏”、“IBM”、“苹果”等微机正冲击着国产的“联想”、“四通”等。

(3) 移动电话、传呼机市场为摩托罗拉、诺基亚、爱立信所垄断。

(4) 摩托车市场。本田、铃木、雅马哈等在中国已是家喻户晓。

(5) 摄像与音响市场。“爱华”、“先锋”、“夏普”、“日立”、“飞利浦”等四处可见。

(6) 照相机市场。市场已是“尼康”、“佳能”、“理光”、“奥林巴斯”的天下，早年的“长城”、“华光”、“珠江”已不见踪影，上海的“海鸥”在外国品牌包围中苦苦挣扎。

(7) 胶卷市场。据统计，1994年国内胶卷销售1.5亿个，其中德国“爱克发”750万个，美国“柯达”1000万个，日本“富士”1亿个。“柯达”、“富士”逼得国产乐凯等品牌难以立足。

(8) 化妆品市场。“飘柔”、“潘婷”、“海飞丝”、“诗芬”、“雅倩”、“力士”、“贝佳斯”、“伊露姿”、“伊丽莎白”等挤满了化妆品柜台。

(9) 服装市场。中国服装生产规模世界第一，但出口服装每件还卖不到 4 美元。中国服装每年出口数以万种，可至今还没有一个在国际上叫得响的名牌，许多企业为人作嫁，只赚取加工费，如北京衬衫厂就为世界十大名牌衬衫中的七个牌子进行加工。皮尔·卡丹、佐丹奴、鳄鱼、梦特娇等名牌也使中国服装企业喘不过气来。据统计，从 1978 年至今，我国服装进口额增长 572 倍，目前在国内设连锁店或专营柜的国外名牌达 50 多家。

(10) 快餐市场。遍地开花的“麦当劳”、“肯德基”、“加州牛肉面”、“必胜客”更让中国快餐业甘拜下风。

(11) 酒类市场。法国白兰地，英国威士忌等都纷纷抢滩，以高出国家名酒数倍甚至几十倍的高价在中国市场畅通无阻。XO、马爹利、路易十五等品牌的市场份额连年增多，销量已从初期 2~3 万箱上升到 9 万箱。国内 60 家年产 5 万吨以上的啤酒厂中，有 70% 与外商合资，而且大多数是国货名牌厂家。像北京的双合盛五星啤酒厂被美国亚洲战略投资公司以 60% 的比例控股。北京啤酒、杭州啤酒和烟台啤酒与香港中策公司合资，广州啤酒厂被生力牌啤酒租赁，美国 AB 公司收购了武汉中德啤酒，澳大利亚富士达收购了天津渤海啤酒厂。

更有“百威”、“蓝带”、“嘉士伯”等超常入侵，使得我国庞大的啤酒业，目前只剩下青岛啤酒厂、燕京啤酒厂和珠江啤酒厂等少数几家仍维持自身的独立。

(12) 彩电市场。日本索尼公司投资 4.1 亿美元，与上海 8 家电视机厂合资，完全建成投产后，可年产索尼牌彩电 300 万台；飞利浦公司在苏州合资，年产飞利浦彩电近百万台；三星集团在天津扎根，年产三星牌彩电 100 万台；松下公司除投资彩管外，还在山东生产松下牌彩电。

(13) 饮料市场。美国可口可乐公司在我国建立了近二十个瓶装厂。百事可乐建有十余家瓶装厂。国内八大老牌饮料厂中，北京的“北冰洋”、上海的“正广和”、广州的“亚洲”、四川的“天府”、天津的“山海关”、沈阳的“八王寺”、青岛的“崂山”等纷纷与可口可乐、百事可乐合资，挂上人家的品牌。由于“两乐”有近百年的国际市场竞争经验，财雄势大，在它们的冲击下，目前除健力宝和海南椰子汁等少数牌子外，其他国产名牌市场范畴不断缩小，效益下降，度日艰难。

(14) 咖啡饮品市场。“雀巢”、“麦氏”成了咖啡的代名词，稳占中国市场。尽管国产咖啡价格比进口咖啡平均低 40% ~ 50%，但仍然缺乏竞争力。外国人将中国出口的云南小粒咖啡，调配在普通咖啡里成为速溶咖啡，然后以高出原料 10 倍的价格返销中国内地。与之对应，中国每年大约进口万吨价值 1 000 多万美元的洋咖啡。