

CIS

战略

丛书

企业成功的奥秘

——CIS 战略实例评析

安亚利 朱立恩 编著



北京经济学院出版社

企业成功的奥秘

——CIS 战略实例评析

安亚利 朱立恩 编著

北京经济学院出版社

(京)新登字 211 号

图书在版编目(CIP)数据

企业成功的奥秘: CIS 战略实例评析/安亚利, 朱立恩编著. 北京: 北京经济学院出版社, 1995. 2

(CIS 战略丛书/朱立恩主编)

ISBN 7-5638-0705-X

I. 企… I. ①安… ②朱… III. 企业管理-成就-评估
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 16001 号

北京经济学院出版社出版

(北京市朝阳区红庙)

北京通县永乐印刷厂印刷

全国新华书店发行

787×1092 毫米 32 开本 7.25 印张 162 千字

1995 年 2 月第 1 版 1995 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

印数: 00 001—7 000

定价: 6.50 元

《CIS 战略丛书》

编辑委员会

策划 薛 捷 陈文冰

主编 朱立恩

编委 (按姓氏笔画排列)

朱立恩 吕美艳 刘树明

陈文冰 黎少华 薛 捷

总 序

建立社会主义市场经济体制,使我国开始进入了一个新的经济发展时代。在这个大舞台上,塑造良好的企业形象,去迎接激烈的市场竞争,正是时代对企业的呼唤!

在现代市场经济的社会里,企业形象的重要性日益突出。在理论界,有人已把企业形象视为除人、财、物之外的第四资源。这是因为在现在的市场上,商品日益丰富,竞争对手日益增多,企业与企业之间的竞争,不但是产品质量和服务质量之间的竞争,同时也是企业知名度和影响力之间的竞争,更是企业在广大消费者心目中“形象”优劣之间的竞争。更何况,在国际经济舞台上,企业形象还代表着国家的形象和民族的形象。这就使得我们更不能对企业形象问题等闲视之。

正因为这个原因,CIS 战略——作为塑造企业形象的重要工具,已为越来越多的人所青睐。CIS 战略是近年来流行于西方国家的一种经营技法。由于它应用性很强,使用范围甚广,并且具有明显的效果,因此,已为越来越多的企业家所关注。在当今激烈的竞争中,如果哪个企业忽视了自身形象的塑造,就必然会被市场无情地淘汰,而最具个性的企业形象,则能捷足先登地占领市场的“制高点”。一句话,CIS 战略已成为当今企业家所关心的热门话题。

CIS 战略是一个有机的整体,它包括 MI(理念识别)、VI(视觉识别)、BI(活动识别)三个部分。其中 MI 是 CIS 战略的核心,而 VI 是它的静态表现形式,BI 则是它的动态表现形式。MI,BI,VI 反映了树立企业形象的三个不同层次,有人把它比喻成企业形象的“心”、“手”和“脸”,是颇有见地的。因此,

要掌握 CIS 战略的实质,就必须从这三个部分进行理解。

同时,理论和实践还告诉我们:企业导入 CIS 战略,必须要有先决条件:即必须把质量、服务、信誉作为导入 CIS 战略的基础。强调这一点,并没有任何的牵强附会,而恰恰为更好地实施 CIS 战略选择了一条最佳途径。

目前,CIS 热在我国南方,“如日中天”,在我国北方也正在“渐渐升温”。为了帮助广大读者能比较全面、系统地了解 and 掌握 CIS 战略的内容,我们特地组织了一批有理论、有实践经验的专家编写了这套 CIS 战略丛书。这套丛书共分五册,其中《企业形象的魅力——CIS 战略概述》,主要介绍有关企业形象的基本概念,CIS 战略和企业形象的关系,以及企业应如何实施 CIS 战略,以塑造良好的形象;《企业之魂——CIS 战略的理念识别》,主要阐述理念识别在 CIS 战略中的核心作用,以及如何确立企业的理念;《企业“美容术”——CIS 战略的视觉识别》,主要介绍企业应该如何建立视觉识别系统,以及视觉识别系统对树立企业形象的重要作用;《企业风采的展示——CIS 战略的活动识别》,主要强调企业活动识别对于展示企业风采的重大意义,以及企业应如何通过展示自己的风采来达到树立良好形象的目的;《企业成功的奥秘——CIS 战略实例评析》,主要通过对几十个国内外各种实施 CIS 战略的实例分析,使我们从不同侧面了解和掌握它们成功的奥秘,以及吸取它们失败的教训,以便进一步把握 CIS 战略的实质。

本丛书的编辑和出版自始至终得到了北京经济学院出版社的大力支持,并给予了許多具体的指导和帮助。再有,本丛书还引用了大量的事例,其中大部分摘自公开发表的报刊杂志,因篇幅有限,未能一一注明出处,特此说明,在此一并表示衷心的感谢!

愿本丛书的出版能为竞争中的企业助一臂之力。由于CIS战略的实施在我国还处于探索阶段,不足之处在所难免,恳请广大读者指正。

《CIS 战略丛书》编辑委员会

1994 年 12 月 1 日

目 录

一、成功揭秘

- CIS 的实施效应 (1)
- (一) 可口可乐成功的奥秘 (2)
- (二) 麦当劳何以能征战全球 (6)
- (三) “IBM”为什么会成为“蓝色巨人”? (11)
- (四) 奔驰汽车走俏世界探秘 (16)
- (五) “雀巢”致胜诀窍 (19)
- (六) 索尼产品永远最新 (23)
- (七) “丰田人”, 塑“丰田”形象 (27)

二、谋策道术

- CIS 的导入方法 (32)
- (一) 深圳中华集团全方位导入 CIS (33)
- (二) “华杰”形象的塑造艺术 (37)
- (三) “红灯”为何能再度辉煌 (41)
- (四) 千姿百态话形象 (45)
- (五) 受了批评以后 (49)
- (六) “蓝岛”文化兴“蓝岛” (52)
- (七) 北旅公司股海扬帆 (57)

三、陶根铸基

- CIS 的理念识别 (64)
- (一) 耐克公司的经营理念 (64)
- (二) 昆明百货大楼“标杆价格”得人心 (69)
- (三) 新亚公司的特色经营 (72)
- (四) “娃哈哈”的形象口号 (75)

(五)“海尔人”永恒的魅力	(80)
(六)千古名牌的新形象	(84)
(七)北京游乐园的新鲜事	(87)

四、美容丽貌

——CIS 的视觉识别	(91)
(一)匠心独具的企业造型	(91)
(二)敢为人先设店标	(95)
(三)老字号小西六改名柯尼卡	(98)
(四)宜家布局有新招	(101)
(五)京城老店换新颜	(104)
(六)“皇帝的女儿”美在产出前	(108)
(七)闽东电机厂电机为什么颜色多变?	(110)
(八)广东饼干站稳北京市场	(113)
(九)职工和领导怎么穿?	(116)
(十)佛靠金装,物靠包装	(119)
(十一)当“宝安”向上海进军时	(122)

五、形象升辉

——CIS 的活动识别	(126)
(一)“人头马”驰骋东方	(126)
(二)从亚都导购卡谈起	(130)
(三)羚羊 50 摩托车的广告定位	(136)
(四)“健力宝”振兴体育之举	(140)
(五)进名店,抬身价	(142)
(六)草珊瑚含片为什么会大名鼎鼎?	(145)
(七)“人脸美”胜于“门脸美”	(148)
(八)奇招迭出的广告大战	(152)
(九)乐凯的“自白”	(156)

(十)巧用时机,借题发挥	(158)
(十一)他们为什么要这样?	(161)
(十二)“抱孩子来上班吧!”	(164)

六、以信为本

——导入 CIS 的基础	(169)
(一)波尔图酒为什么驰名全球	(169)
(二)天上掉下了“西铁城”	(173)
(三)用事实说话	(176)
(四)东方“雪里红”的壮举	(180)
(五)顾客档案的形象效果	(184)
(六)“元隆”一片丹心献“上帝”	(186)
(七)信誉——企业兴旺之本	(190)

七、警钟长鸣

——走出 CIS 的误区	(194)
(一)光辉的形象也会消失	(194)
(二)内斯特尔公司的教训	(199)
(三)美国派克制笔公司易主	(202)
(四)台湾宏棋公司身陷困境	(206)
(五)“醋海”风波	(210)
(六)一场假“洋博士”的闹剧	(213)
(七)“民权”痛失“长城”	(215)
(八)新亚大厦为何开门“红”?	(218)

一、成功揭秘

——CIS 的实施效应

包括由理念识别、活动识别和视觉识别三大要素组成的 CIS 战略(也有人称 CI 策划),是树立企业形象的有用工具,这些已为大家所了解。(参见本丛书《企业形象的魅力》、《企业之魂》、《企业“美容术”》、《企业风采的展示》)。

在市场经济条件下,企业在经营活动中,创造了许多生动的、有关实施 CIS 战略的实例,可供借鉴。我们从中可以学到许多有益的东西,不仅能加深我们对 CIS 战略内涵的理解,而且可以大大丰富我们的感性知识,指导我们的实践。

我们在这一部分着重介绍的是在全世界都有名气的大型企业:可口可乐公司、麦当劳公司、IBM 公司、雀巢公司、索尼公司等等。应该说,我国的广大消费者对这些企业和它们所提供的产品都不陌生。那么,这些名牌商品为什么能为全世界的消费者所推崇呢?为什么能在世界各地“称王称霸”,并且在市场上独占鳌头呢?一句话,他们成功的秘密又在哪里呢?

对于这些企业界的世界级“大腕”,对它们成功的秘密,可谓纵有千言万语也“说不尽、道不完”。但是,如果我们仅从 CIS 战略的角度来进行分析,那么可以说,所有这些成功的企业都有一个共同的特点,那就是具有良好的企业形象。如有的企业有着明确的经营理念,有的企业有着引人注目的标志和标准色,有的企业自始至终把质量和服务放在第一位,有的企业总能接连不断地开发出适合消费者需求的新产品等等

……。总之，这些企业都是导入 CIS 战略的杰出代表。

由于受到篇幅的限制，我们不可能对这些企业树立企业形象的过程做“全方位”描述，而只能从几个小小的侧面，来从中“窥视”它们在竞争中取胜的“秘密”所在。如果说一滴水可以反映出太阳的光辉，那么从这些名牌企业的成功之路中，我们也可以领略到 CIS 战略在它们发展过程中所起到的作用。

（一）可口可乐成功的奥秘

〔实例〕

可乐是众人皆知的清凉饮料，而称霸可乐世界的首先要属美国的可口可乐。它于 1886 年问世，目前已成为一种国际性饮料，畅销世界 206 个国家和地区，所到之处倍受青睐。据统计，全世界每天都要喝掉 2 亿瓶的可口可乐。进入本世纪 80 年代，可口可乐公司的销售额已超过 60 亿美元。可是谁能想到这种深为世人喜爱的软饮料，原来只是一种治头疼的药水，一次店员偶然错把苏打水兑入这种药水，病人喝后赞不绝口。于是，最原始的可口可乐就这样神奇地诞生了。

可口可乐在起步阶段，由于只宣传其药用性能，销售进展非常缓慢。经过一段时间的市场调查后发现：第一，顾客对可口可乐缺乏了解，认为可口可乐只是在头痛时饮用的；第二，由于当时的可口可乐是装在冷饮柜里出售的，因此，顾客对可口可乐公司及产品的整体印象模糊不清。为改变现状，公司合作人之一罗兰·鲁宾逊创造了沿用至今的可口可乐名字和商标图案，即用红色作底，可口可乐名字左右两侧画上白色水波纹，表示是清凉饮料，把可口可乐(Coca-Kola)中的 K 换成 C，并亲笔写下了漂亮的 Coca-Cola 字体。此外，可口可乐公

司从1916年起开始使用它那与众不同的专用瓶。这样,有了商标、专用瓶和保密配方的可口可乐才真正开始进入市场。

而使可口可乐真正成为一种国际性饮料的,当首推伍德鲁夫,他是可口可乐公司的第二任董事长。他就任董事长后的第一个惊人设想,就是“要让全世界的人都喝可口可乐”。这是具有战略意义的设想。但是要把这种略带药味的饮料推到国际市场,使各种人都能接受和喜爱,如果没有一个良好的形象和较高的知名度,是很难实现的。

伍德鲁夫为实现他的设想,采取了两个有效措施。第一,利用美军进行义务宣传。在第二次世界大战期间,可口可乐作为一种军需饮品登上欧洲大陆,专供美军饮用。这样,大批美军就成为可口可乐的义务宣传员。由于有美军为其义务宣传,可口可乐的名字很快传遍世界。第二,在国外设立分公司。主要做法是:在当地设立公司,所有员工都雇用当地人,除了可口可乐的“秘密配方”浓缩汁以外,一切资金、设备、材料、运输、销售等都由当地人自筹、自制、自办。为维护公司形象,总公司统一负责制定销售方针、人员培训以及提供技术服务。据战后25年统计,除了在美国本土的发展和收入外,可口可乐公司单靠批发仅占饮料重量0.31%的原料,每年的经营总额就高达9.79亿美元,纯利接近1.5亿美元。可口可乐终于成为全世界销量第一的软饮料。

1981年,50岁的戈兹达继任董事长。戈兹达上任后的第一件大事是继续完成前任董事长的宏伟大业,把可口可乐打进了有11亿人口的中国市场。第二件大事就是收购了享有盛誉的美国哥伦比亚电影公司。为此,大惑不解的新闻界人士纷纷追问此举的目的何在?戈兹达最终一语道破:“哥伦比亚是世界上最大的电影公司,它是传播文化的理想场所,我们要让

每一位观众，在哥伦比亚观看电影时，也喝着可口可乐。”原来，戈兹达是在培养一种文化。对此，美国人不禁感叹到：要不了多久，象征美国精神的自由女神手中的火炬，也要换上一个可口可乐的瓶子了。

为了适应日益激烈的竞争，1985年，可口可乐公司把原有的可口可乐改为“古典可乐”，同时推出一种“新可乐”。这对于一家企业来讲是一件很合理的事情，但在“可口可乐”已成为一种“文化”的美国，却引起了轩然大波。老顾客纷纷打电话表示不满，甚至登门提出责难。此事被百事可乐公司知道后，大喜过望。他们一方面煽动老顾客的不满情绪，另一方面，在自己的广告中，指名道姓地指责、贬低可口可乐。

要讲打宣传战，戈兹达可是个“老手”，他在一片抗议声中，只说了一句话：“我们的做法是否正确？需要假以时日，让广大消费者来做结论。”几个月过去，年终到了，不少报刊上出现了一条大字新闻，可口可乐公司出乎寻常地自愿公布1985年的销售额为80亿美元，比1984年增长15%；其中得力于“新可乐”甚多，云云。戈兹达的估计没有错，人们对一种商品的认识，往往是重舆论、重数字、重商品的质量，这一仗，他花钱不多，费事不大，终获全胜。

由此可见，可口可乐的成功很大部分应归因于它那别出心裁的广告宣传。现在，可口可乐已成为美国的一种象征，它提高了顾客对可口可乐的消费情趣，达到了顾客在不知不觉中购买可口可乐的效果。

〔评析〕

恐怕世界上还没有一种产品，能像可口可乐那样拥有如此高的知名度。不管你走到世界的哪个地方，似乎都能看到它的“身影”：使人过目不忘的Coca-Cola的标准字体、白色水

线和红底色的图案；对各种大型体育活动的赞助等等。而这一切又都会使人联想到那具有特殊口感的饮料。作为一种可乐型的饮料，可口可乐并无什么特别出众之处，其中 98% 的成份也都是水。但是在如今充满激烈竞争的世界饮料市场上，它为什么能为全世界消费者所青睐呢？如果我们从 CIS 战略的角度来加以分析的话，主要有以下几点：

1. 统一视觉标志，宣传可口可乐形象。对于任何一个企业来讲，其资源都是有限的，问题在于如何有效地运用和开发资源。在企业形象的塑造上，同样也有一个运用最少的资源开支获得最大效益的问题，可口可乐的成功奥秘之一就在于它选择了一条以一贯的统一的视觉形象，来宣传企业形象的道路。它们对 Coca-Cola 的斯宾塞体标准字，集中力量，以每年数亿美元的费用，以不同方式、不同角度、不同媒体进行宣传，有组织、有目的地强化消费者对它视觉识别系统的印象，在社会公众的心目中留下过目不忘的形象。

从心理学角度分析，要引起人们对某一事物的注意力，除了提高刺激物的强度之外，还必须提高刺激物出现的频率，这样就会达到使消费者对刺激物认知的目的。应该说，可口可乐已经非常成功地做到了这一点，因为当今可口可乐不仅得到了全世界消费者的认同，甚至已经成为美国文化的一种象征。这不能不说是可口可乐公司多年来不断强化视觉识别系统的结果。

2. 开展各种活动，树立可口可乐形象。开展活动识别一直是可口可乐公司的拿手好戏。我们且不说可口可乐几十年来对世界上最大的体育盛会——奥运会的赞助，也不谈 80 年代初对美国哥伦比亚电影公司别出心裁的收购，就说它在第二次世界大战期间中不同凡响的活动，就足以证明，可口可乐公

司是多么善于利用各个时期的不同特点,开展活动,来为树立企业形象服务了。请看,当年可口可乐总裁伍德鲁夫调动公司的所有广告力量,大肆宣传清凉饮料对军队的重要性不亚于枪炮子弹,终于被国际部列为军需物资。至此,随着二战中美军的胜利,美军所到之处,可口可乐就随处可见。就这样,可口可乐不费吹灰之力打开了英国、法国、瑞士、荷兰、意大利等国家中的一个又一个市场,为以后可口可乐成为世界著名饮料奠定了可靠的基础。

可口可乐正是依靠它一系列视觉识别和活动识别,塑造了“世界第一”名饮的形象。

(二) 麦当劳何以能征战全球

〔实例〕

麦当劳,麦当劳是什么东西?

麦当劳是两位犹太兄弟(麦克和迪克)的名字的合称。1937年,这两位兄弟在洛杉矶东部的巴沙地那,开始经营汽车餐厅,起名为麦当劳餐厅。当时,其规模不大,设备也非常简陋。1961年,克罗克取得麦当劳的所有权。1965年,麦当劳股票上市,从此几乎扶摇直上。现在,麦当劳已是全球最大的以经营汉堡包为主的速食公司。

1985年,麦当劳的营业额已高达110亿美元。如果你不知道这是什么概念的话,不妨与当时排名第二的汉堡王作一比较,这个数字是汉堡王营业额的2.25倍!仅此一年,麦当劳在全球各地就开设了597家分店,全美本土上则达到8854家,以平均15小时就开一个店的速度使得它的竞争对手望尘莫及。

麦当劳汉堡包何以能行銷全世界,它有什么魔力呢?

1. 明确的经营理念。作为麦当劳的经营者,必须忠实推行Q、S、C+V的企业经营理念。Q即品质,麦当劳的品质管理非常严格,汉堡包出炉超过10分钟、炸薯条超过7分钟即舍弃不卖。S代表服务,包括店铺建筑的舒适感、营业时间的设定和服务态度等。所有店员都要面带微笑,活泼开朗地与顾客交谈、工作,让顾客身心得到放松。客人从选定所要食物至拿到手中一般不能超过一分钟。C代表清洁,在麦当劳的员工行为规范中,有一条文:“与其背靠墙休息,不如起身打扫。”V代表价值,传达了麦当劳“提供更有价值的高品质物品给顾客”的观念,也即“物超所值”。

为了彻底贯彻麦当劳的企业经营理念,麦当劳在芝加哥的总部派出“巡回地区督察团”,每月不定期地到各地经销店、公司直销店巡视若干次,对全世界13 000家连锁店一视同仁。督察团巡视完毕后,再把审查结果向总公司或该地区的总部汇报。如果审查结果不良,则该店的店长考绩就会受到影响。

2. 进行连锁经营。麦当劳在创立之初,只是一个连桌椅都没有的汉堡包专卖店,经营方式完全是让顾客买了就走的外卖方式。为在众多食品专卖店中脱颖而出,独树一帜,麦当劳兄弟俩大胆提出了以连锁店经营饮食业的新构想,并要求各家连锁店严格按照麦当劳的经营理念去经营。连锁店经营方式的运用使麦当劳比同行业技高一筹。

3. 金色双拱门招牌凝固辉煌。1952年,当他们有了第一位连锁人时,麦当劳兄弟很想趁此机会在凤凰城建立一间连锁的汽车餐厅标准模型店。他们雇用了一位建筑师——梅斯顿。