

编者按:

上海同济大学 CIS 策划研究中心, 致力于理论联系实际地探索符合中国企业实际的 CI, 创造性地提出了中国型 CI 的“五要素说”, 即: 理念识别、战略识别、品牌识别、行为识别、视觉识别。在实践中, 突出品牌形象、对外传播 CI 的同时, 注重 CI 的对内渗透, 通过一系列创意活动的策划, 致力于培养新的价值观念、营造文化氛围, 以求增强企业体质。中心成立四年来, 已为国内 30 多家企业成功地导入了 CI, 取得了令人瞩目的经济效益和社会效益。

从本期起, 将连续刊载上海同济大学 CIS 策划研究中心的策划案例, 以飨读者。

二次创业: 一主两翼

——杭州烟草公司 CI 策划案例

□文/〔本刊特邀撰稿人〕张茂林

“二次创业”

的挑战与困惑

杭州烟草公司是集经营与管理为一体的垄断性商业企业。公司组建时间虽然不长, 但发展速度很快, 企业利润大幅度上升, 市场占有率不断扩大, 企业实力显著增强, 显示了强劲的发展势头。

但随着改革的深化和市场机制的逐步完美, 烟草企业的经营环境正在发生变化。我国烟草工业企业正在进行企业结构、产品结构调整, 从而带动烟草商业企业的经营与管理的改革。烟草商业企业正在打破计划经济的运行模式, 迅速进入市场, 从而使得卷烟市场这一国家垄断的专卖市场出现前所未有的竞争格局。目前, 国内卷烟市场已基本趋于饱和, 而且就全国范围来说仍然产大于销。随着我国加入世界贸易组织进程日趋加快, 国外烟草将进一步挤占国内市场。因此, 国内卷烟市场的竞争将日趋激烈。浙江的邻省烟草行业的迅猛发展, 对于浙江烟草来说既增加了市场压力, 又增加了发展动力。



杭州烟草公司标志

面对国内烟草行业的发展态势和烟草市场的经营格局, 浙江省烟草行业在 1996 年确立了实现“名牌翻番、结构效益年”的目标, 号召全省烟草行业进行“二次创业”。

杭州的优势地理位置, 使得杭州卷烟市场成为省内外卷烟流通企业的“烟家必争之地”, 市场竞争更加激烈。因此, 如何适应烟草企业经营环境的变化, 实现“二次创业”, 是杭州烟草公司从决策层到员工无法回避的问题。

为解决这一问题, 上任不久, 雄心勃勃的杭烟公司方祖英总经理请到了上海同济大学 CIS 策划研究中心的专家共商大计。

战略再定位: 一主两翼

CI 专家与方总经理及公司中层管理人员一起, 经过反复交流、研讨, 决定以调整企业战略定位为突破口, 确立 CI 策划的三大目标:

- ① 战略再定位
- ② 革新意识, 强化企业体质
- ③ 统一视觉形象, 提升公司形象

在对有关产业政策、外部环境和公司内部条件进行全面、深入调查分析的基础上, CI 专家提出了“一主两翼”的战略思路。这一思路标志着杭州烟草公司从经营范围单一的垄断性商业企业向经营领域多元化的方向发展。

“一主”, 即以烟草经营为主业, 重点放在提高省产烟在杭州市场的占有率, 开发精品烟, 培育销售基地, 扩大名优烟货源, 加大打假打私力度等方面上。

“两翼”, 一是发展大旅游业, 二是进行资本经营, 通过收购、兼并、参股、控股等形式, 促进企业超常规扩张。

“一主”是公司成长的基础, “两翼”是公司腾飞的翅膀。在实施这一战略的步骤上, 分两步走。



第一阶段,在未来二三年内,以发展烟草经营为主,并以主业带动“两翼”。在这一阶段,公司在省内同行业中处于十分有利的竞争位置,这是一个大力发展主业的最佳时机,在此情况下,不宜以大规模的多元化经营取代主业的集中化经营。

我们的策略是:一,以各种营销手段迅速拓展烟草销售市场,使传统的经营方式向科学的市场营销方式转变。首先,健全信息网络,应用计算机技术建立情报信息、监测信息、销售信息等网络,把企业采集、编制、财务处理、信息、开票等业务,从繁琐的手工操作中解放出来,同时更重要的是提高快速捕捉市场行情的能力。其次,采用连锁经营迅速占领城镇市场,通过网点建设占领农村市场,二者同步进行,齐头并进。二,办好两个中心,即以批发为主的卷烟配送中心和以零售为主的卷烟销售中心。三,与卷烟生产厂家联合开发新品牌,走厂商结合培育市场之路。杭州烟草公司与宁波卷烟厂联合开发的“龙井”香烟,很快取得成功。四,强化管理,改变重经营轻管理的现状,尤其是强化网络机制,实行建管同步,保证网络建设成功有效。

第二阶段,在本世纪末,适时地、有规模地介入多元化发展,发展重点逐步向“两翼”转移,并最终向以“两翼”作为主导业务的方向发展。旅游业是浙江省和杭州市“九五”期间重点发展的第三产业之一,发展的重点是观光、休闲、度假旅游,目标是形成一个比较发达的包括娱乐业、旅馆饮食业、商务业、会展展示业、旅游交通业等行业在内的大旅游产业格局。因此,杭州烟草公司可以其得天独厚的地理优势,重点发展大旅游业。在资金积累达到一定水平之后,介入资本经营,通过成立投资部或投资公司,选择优质投资,进行参股、控股,实现资本扩张,以形成“一主两翼”的经营态势。



革新意识: 维持现状就是落伍

企业革新关键在于意识革新。在与杭州烟草公司员工进行交流的过程中,我们发现,在一些员工中存在着这样的想法:烟草公司目前还是垄断经营,效益不会差,眼下日子蛮好过的,何必去拼命还要冒风险呢?针对这一情况,我们认为,在市场格局发生变化、市场竞争日趋激烈的今天,企业要实现“二次创业”,必须牢固树立“不进则退”的观念,必须激发全体员工的危机感和创造力,使全体员工保持生机勃勃的发展活力。为此,我们在企业内部实施革新意识活动。我们提出的口号是:维持现状就是落伍。公司迅速围绕这一口号展开活动。方祖英总经理在接受杭州一家报纸采访时,重点谈了革新意识的问题。同时,我们通过各种形式的座谈会,不断强化中层管理人员和职工的危机意识和进取意识。公司还在办公大楼的门厅开辟宣传专栏,以“维持现状就是落伍”作为通栏标题,让这一观念渗透到员工的思想深处。

为配合革新意识活动,我们为公司创作了司歌。歌中唱道:“人间天堂令人醉,杭烟人立志创奇迹。维持现状就是落伍哟,创业是我们的主旋律。解放思想、更新观念,用智慧谱写壮丽的乐曲。胜不骄来败不气馁,用信念迎接新的世纪”,“一业为主,两翼齐飞,我们的事业充满活力,面向市场,挑战未来,我们的明天春光明媚”,“来吧,朋友,迎接挑战,抓住时代的好机遇,来

吧,朋友,不懈追求,展示你我的创造力;来吧,朋友,勇敢拼搏,开拓事业的新天地”。我们请音乐人谱曲、配器,让员工人人会唱,并组织合唱作为公司的保留节目,参加浙江省烟草系统组织的歌咏比赛。

统一视觉形象

标志是企业的象征,是所有视觉识别要素的核心。

杭州烟草公司是浙江省烟草公司的一个分公司,其标志既要在整体上与上级公司标志保持一致性,但它作为一个独立核算的企业,又需要在标志设计上反映它相对的独立性和自身特色。由此,如何协调好这一共性与个性的辩证关系,是这项设计任务的关键。

经过杭烟公司全体员工和CI专家们的反复讨论、筛选,一致认同以烟支冒尖为主干,左右两叶相匹配,两叶下部书写“HZ”英文字母而组成的全绿色圆形图案,作为杭烟企业标志。该标志在总体结构上与浙江省烟草公司的标志相似,体现了杭烟公司对上级公司的从属关系;同时反映了杭烟公司的相对独立性及其个性特征。其内涵十分丰富:

- ①图案体现杭烟公司“为社会营造绿色天地”的企业形象;
- ②图案烟支冒尖,暗示出杭烟“维持现状就是落伍”的进取精神;
- ③图案以烟支为主干,两叶相匹配,表达企业“一主两翼”的战略定位;
- ④图案“HZ”是杭州英文名称的两个首写字母,揭示杭州分公司的主体性;

⑤图案的整体象征杭烟全体员工具有高度的凝聚力、良好的向心力,团结一致地为“二次创业”而努力拼搏。

以企业标志为中心,我们展开了统一视觉形象活动。我们对杭州烟草公司的所有专卖店、卷烟总汇的建筑外观和内部POP进行了统一设计,强化了企业形象。 ●